

《論文》

OEMの新展開（1）*

—ダイハツのケース—

鈴木 雄也

New Development of OEM Relationship (1) : The Case of Daihatsu Motor Co., Ltd.

YUYA SUZUKI

キーワード

相手先ブランドによる生産(original equipment manufacturing), ブランド管理(brand management), 組織間関係(interorganizational relation), ダイハツ工業(daihatsu motor co., ltd), トヨタ自動車(toyota motor corporation)

<目次>

はじめに

第1章 OEMの新たな形態とその課題

第1節 売買型OEMの課題

第2節 協働型OEMの概念

第3節 実証仮説

第2章 ダイハツ-トヨタのOEMの展開過程

第1節 ストーリアーデュエットのケース

第2節 ブーン-パッソのケース

第3節 小括 (以上, 本号)

第3章 ダイハツ-トヨタのOEMの成果と課題

第1節 協働型OEMへの移行と意思決定

第2節 消費者とのコミュニケーションの課題

おわりに—協働型OEMへの期待と残された課題

はじめに

今日のような戦略的提携の時代において、さまざまな業界で新たな組織間関係のあり方が模索されている。一企業としての主体性や存在意義を発揮する一方で、他企業との協調をつうじ、限られた経営資源を用いて最適なアウトプットを実現することが求められている。組織間関係の一類型としてのOEM関係もこれと無

縁ではない。OEMは一層重要性を増すと同時に、そのあり方が問われている。学界でも組織間関係論や生産管理論などの関連分野があり、OEMは取り上げられている(表1)。しかしOEM研究として立ち入って十分に議論がなされているとはいいがたい。

一般にOEM (Original Equipment Manufacturing) は「相手先ブランドによる生産」といわれ、本来すぐれてブランドにかかわる活動である。にもかかわらず、ブランドを戦略変数とするマーケティングの分野では議論はほぼみあたらない。生産合理化の利点が強調される一方で、現実には「オンリーワン」に象徴される独自の価値創造の必要性が叫ばれて久しい。

本稿では、マーケティング論の立場よりOEMを再評価し、ブランド管理視点の導入をつうじて、価値創造に向けた新たなOEM戦略のフレームワークを提示することを試みる。

第1章 OEMの新たな形態とその課題

第1節 売買型OEMの課題

OEMとは、一方のパートナーが単独で製造を担当して、他方がその製品を自社ブランドで販売することである(鈴木 [2002])。したがって、製品の供給側と調達側における、生産と販売の分業にOEMの特質があると捉えて差し支

表 1 OEM 研究の関連領域

	主な議論	主な研究
生産管理論, 製品開発論	サプライヤーの組立メーカーへの関与	Clark and Fujimoto [1991], Kaufman, Wood, and Theyel [2000]
組織間関係論	戦略的提携と類型論, 国際経営論	石井真 [2000], 徳田 [2000], 小川 [1995]
マーケティング論	製品・ブランド戦略の一展開, 海外市場への参入	陶山・梅本 [2000], 近藤 [2004], 米谷 [2001]
開発国経済論	開発国経済の発展論	小池 [1997]
企業法務論	契約実務論, 契約書のドラフティング	中島 [1990], 杉山 [1990]

(出所) 鈴木 [2002] を参考に作成。

えない。

とはいえOEMにはいくつかのタイプがある。中島 [1990] はそれを請負型, 折衷型, 売買型の3つに類型化した。類型にもとづいていえば, もともとOEMは調達側が対象製品について確固とした自社仕様規格をもち, 供給側に対してその仕様にもとづく製造を委託して, 製造工程についても細かく管理・指導するタイプ(請負型)が中心であった。そのなかで供給側は技術力を徐々に高めていく。なかには, やがて原料・資料などを自己調達して完成品を調達側に納品するタイプ(折衷型)が現れてくる。そして, いずれは対象製品について供給側の方が専門家となり, 供給側が自社製品に調達側のブランドを付与しただけで, そのまま納品するという売買型のOEMがみられるようになる。小池 [1997] はOEM関係における供給側の学習動機に注目しつつ¹⁾, 請負型, 売買型といった類型論に対して, 請負型から売買型へというOEMの発展段階論を展開した。

こうして売買型はOEMの発展形態として位置づけられている。しかし, 戦略的提携の時代におけるマーケティングとりわけ製品戦略として求められる水準と比較すると, 売買型のOEMにはいくつかの問題点が浮かんでくる。

OEMを一類型とする企業提携の分野では, 近年, 戦略的な視点が不可欠となっている。戦略的提携においては提携企業間の双務的な関係(Lewis [1990], 奥村 [1988], Collins and Doorley [1991])が要件となる。それは戦略的意図を達成するために必要な経営資源の獲得をめぐり, 双方が依存しあうという関係であり, 単なる売買関係以上である。自社の競争優位を確立するうえで, この関係には必然的に競争と協調とい

う相反する2つの側面が並存することとなる。しかし売買型OEMからは, 提携企業間の双務的な関係が見出しがたい。

確かに双方は製造あるいは販売で依存しあう関係にあるが, 文字どおり単なる売買関係にすぎない。このことはさらなる依存関係の深化の必要を意味するのか。あるいは, そもそも深める必要がないのか。それは関係の長期性とかかわってくる。供給側は相手先の依存を強め, 提携の主要目的であった工場稼働率をさらに向上させるべく, 関係を長期的に安定させる必要がある。

それだけではない。マーケティングの観点からみると, 請負型からの発展過程において, 供給側は相手先の市場だけでなく, 自社の市場を開拓するきっかけを得るのである。そのさい, 相互の協力関係を深め, 良好な関係を維持することが必要となる。

OEMの発展段階論から導くことができるのは, 分業としてのOEMが単なる分業にはとどまらないということである。学習による相互の情動的経営資源(伊丹 [2003])の蓄積と利用の仕組みがともない, これを次なる発展に向け改善していく必要性がますます高まってきている。売買型OEMは, 双務的な関係が深化するなかで, 次なる発展のきっかけを得ることになるかもしれない。売買型に代わるOEMの枠組み構築が求められている。

そもそもOEMとは相手先ブランドによる製造であった。従来このことは供給側ブランドの秘匿を意味してきた。しかし広告などのコミュニケーション費用負担のもとに自社ブランドを露出するかどうかは企業にとって大きな意思決定である。市場における自社ブランドの知名度

が低いことに加え、コミュニケーションをつうじて新たな顧客にまで企業理念あるいはビジョンが浸透するのに相応の時間も必要となる。

これまでも供給側の製造した製品は、相手先ブランドによるとはいえ市場に提供されてきた。にもかかわらず、OEMという意思決定とともに、供給側のブランドは一切露出されない。結果として、開発、製造という生産関連の優れた技術がもたらす「ハイテク」イメージは、これまで、相手先のブランド・イメージとして消費者に蓄積されてきた。

これに対して、本稿が意図しているのはこれまで秘匿されてきた供給側ブランドの構築である。長期的視点からすると、製品供給によって、工場の稼働率が向上するにとどまらず、OEMの発展プロセスをつうじて独自技術が蓄積されていく。このことがひいては製品のパフォーマンスにもとづく訴求力を高め、供給側ブランドによる生産へとつながっていく。

しかし、自社ブランド展開をOEMと並行させる場合、大きな問題が生じる。それは相手先ブランドとの競合である(石井真 [2000])。OEMの対象となる製品が何であれ、各々のブランドが付与される製品はOEM関係にある企業の間で共有部分をもつ。共有の度合いは、部品、コンポネント、完成品の順に高くなる。このとき双方にブランドの意味編集が不可欠となる。しかしながら、それも万能ではない。意味編集にはブランドが付与される製品の客観的基礎にもとづく一定の制約がある。完成品レベルのOEMにおいてこの制約はさらに厳しくなる。また、共有度に比例して、ブランド間の差別化は困難なものとなる。結果としてパートナー間の同一顧客の奪い合いが生じる。

国際的な戦略提携にみられるように、海外に新しい市場を求めてOEM供給が行われることがある。この場合、各ブランドは地理的に異なる市場で販売されるので顧客の奪い合いは発生しない。しかし今日、OEMは国内の成熟市場にてシェアを維持、拡大するためにも不可欠な戦略となっている。また、企業間競争には、こ

うした製品次元のほかに価格次元での競争がある。しかし、知られているように価格競争は、短期的成果はともかくブランド価値の向上という中長期的な視点からすると必ずしも望ましくない。もちろん製品とりわけハード次元での競争優位をOEMによって構築する手段も考えられる。マス・カスタマイゼーション(Pine II [1993])による製品差別化がある。ただし、例えばそこで提案されるモジュールを通じたカスタム化は、システム化の製品戦略において、OEMによって既に一定の成果をあげつつあるところである²⁾。

他方、調達側にとっては、従来、取り扱いのなかったカテゴリーの製品や、事業見直しにより自社生産から撤退したカテゴリーの製品を、OEM調達する場合がある。売買型OEMは製造企業の商業化傾向(小西 [1993])を示す端的な例である。この点で調達側は、代理購買の主体としてはともかく、製造主体として独自の価値提案を行ったり、市場の動向によりきめ細かく対応したりすることは困難となる。

そのため、OEM調達の意思決定においては、いわゆるMake or Buyの視点から採算性を見通すだけでは十分でない。市場への適応を基本原則としつつ、調達先の選択も視野に入れ、調達する製品が自社のブランド体系構築にふさわしいものなのかを慎重に見極める必要がある。また、とりわけ自社生産からの撤退の場合は、担当スタッフの士気や処遇にも十分配慮しなければならない。

そうしたなかで、調達側において最も基本的な問題があきらかになる。それはブランド管理の起点となる製品コンセプト決定に自ら関与しないということである。結果として調達側の裁量範囲は販売やプロモーション(広告宣伝など)に限られる。はじめに製品ありきでは、調達する製品が自社ブランドのラインアップの一部として適切かどうかという判断の余地がそもそも存在しないのである。

このように売買型OEMにはさまざまな課題がある。その克服には、長期的視点に立ってブ

ランド階層を構築することが不可欠となる。あくまでブランド次元の差異をつうじて、当該製品が提携企業の双方で総体として十分に差別化されていることが重要である。供給先ブランドと自社ブランドとの差別性が確保されることで、競争の度合いをやわらげることが可能となる。しかも、自社のブランド体系に当該の製品ブランドが整合性をもって位置づけられるかどうかとも問われなければならない。

第2節 協働型OEMの概念

OEMの利点を最大限にいかしながら、しかもブランド次元の差別化を実現するには何が要件となるのだろうか。それをあきらかにしていくなかでOEMの新しい展望は拓けてくると考えられる。

売買型OEMのなかでも、供給側の発展段階はさまざまであり、自社ブランドの知名度が低い場合から、既に強力な自社ブランドを保有している場合までが考えられる。そうした程度差はあるものの、それに応じて各々が生産のスケールメリットを追求していくことになる。むしろ問題は、スケールメリットを最大限にいかしつつ、製品に付与される自社ブランドと相手先ブランドをいかに相互にすみ分けていくかである。

このとき新たに構想するのが協働型OEMである。これは、従来とは異なり、ブランド管理の起点となる製品コンセプト策定に調達側も関与するタイプである。そこでは供給側、調達側のいずれの企業ブランドとも意味的な整合性をもち、かつ、相互に差別化された製品コンセプトの創造されることが期待されている。その結

果として、両者の企業理念や風土を反映したブランド階層構築、広告宣伝や販売が可能となるのである。

その場合、ブランド階層構築のための意味編集は、供給側、調達側というOEM関係に規定される。製品ラインアップの充実を志向する企業と、特定の製品カテゴリーへの特化を優先する企業のイメージは同列に扱うことは困難である。とりわけ製品カテゴリーをこえて事業を展開する企業は、企業ブランドの意味に注目しなければならない（表2も参照のこと）。それは、蓄積された自社の技術力にもとづく「選択と集中」をつうじて、ニッチ戦略を堅持する企業のそれとは異なったものになるはずである。

製品や製造のノウハウを蓄積してきた供給側には技術志向の強みがある。他方、調達側の企業ブランドは、自社製でない製品を「裏付・保証」することは困難ではないだろうか。少なくとも、当該製品分野におけるメーカーの専門能力に関する裏づけは不十分であろう。むしろ、製品ラインアップの充実を目指す調達側には顧客志向や社会志向における強みがあると考えられる。顧客や社会への志向は、当該技術やそれを含む製品への関心をこえた、より広い視点を消費者に提供することで、技術志向とはすみ分けることができる。

こうして技術、顧客、社会の3つの志向は、企業ブランドと製品ブランドからなるブランド階層を貫く共通項＝ネクサス（石井淳 [1999]）となり、OEM関係にある製品のブランド差別化に寄与すると考えられる。

ブランドの意味世界は、製品ブランドと企業ブランドとが一体となって形成されている。同

表2 企業—製品ブランドにおける信頼性付与の次元

	Aaker [1996]	Keller [1998]	Brown and Dacin [1997]
社会志向	・ 存在感と成功のイメージ ・ 社会やコミュニティへの貢献	・ 環境への配慮, 社会的責任	・ 社会的責任
顧客志向	・ 顧客への配慮 ・ ローカルかグローバルか	・ 人とリレーションシップ	
技術志向	・ 革新性 ・ 知覚品質	・ 共通の製品属性, ベネフィット	・ 製品やサービスの技術

一製品を共有する双方の製品ブランドが、OEMを通じて異なる企業ブランドの傘のもとにおかれることに留意しなければならない。ブランド階層の意味的な整合性はブランド属性間の共通項としてのネクサスによって規定される。「太い」ネクサスの創造、維持が求められる（鈴木 [2000]）。

調達側は、調達した製品に付与する製品ブランドが企業ブランドと「太い」ネクサスでつながっているかどうかには絶えず注意を払わなければならない。他方、供給側は学習をつうじて獲得した、競争力のある製品やそれを裏づける技術からの連想をブランドのネクサスとみなし、それを軸にOEM戦略を展開することが有効となる。

協働型OEMを売買型と比較すると表3のようになる。

協働型では、供給側と調達側の双方が商品企画段階から参画する。このことは両者が単なる売買関係をこえた双務的な関係にさらに近づいていくことを意味する。そして供給側は自社の市場動向だけでなく、より多くの販売が見込める調達側市場の動向もふまえて、製品コンセプトを構想する。これはいうまでもなく、共通の製品コンセプトを各々の自社ブランドにできる限り整合的に位置づけるためである。このことにより、供給側は調達側と合わせた全体の市場シェアを拡大することができ、調達側は、売買型以上に自社の連想と製品連想を意味的に整合させることができる。それらが、協働型における双方の目的となる。

次にそうした目的に応じて、双方の活動内容

にも違いが生じる。売買型と比べると、供給側では商品企画段階における調整のタスクが加わる。調達側では従来の広告計画策定や販売に、商品企画そのものがあらたに加わることとなる。

最後に、協働型の課題として、供給側では、調達側との間で製品コンセプトを調整することによって、自社のブランド階層における企業と製品の意味的な整合性が損なわれることがあげられる。もっとも、その見返りとしてさらなる市場シェアの拡大が見込まれる。そのため、ブランド階層間の意味的整合性の保持された自社ブランド体系を構築することと、市場シェアを拡大することの間のトレードオフを十分考慮することが必要となる。他方、調達側では、広告計画の策定に制限されていた裁量範囲が、商品企画も含めたいわばマーケティング計画の策定にまで広がることになる。したがって、より長期的で幅広い視野をもって戦略策定していくことが課題となる。また、供給側とのお互いの利害を勘案して商品企画のタスクを遂行していくことも求められる。

第3節 実証仮説

以上の議論をへて、本稿では、大きく2つの実証仮説を提示する。

第一仮説：OEMには売買型の発展形態となる協働型の段階が存在する。

第二仮説：協働型OEMにおいては、組織の志向が企業ブランドと製品ブランドのネクサスとなり、供給側、調達側のブランドを相互に差別

表3 売買型と協働型の比較

	供給側	調達側
売買型	<ul style="list-style-type: none"> 目的：工場稼働率の向上 内容（特徴）：商品企画、部品調達、設計、製造、広告計画策定、販売 課題：自社ブランドの認知促進・確立・維持 	<ul style="list-style-type: none"> 目的：製品ラインアップの補完 内容（特徴）：広告計画策定、販売 課題：企業と製品の意味的整合
協働型	<ul style="list-style-type: none"> 目的：双方の商品企画力調整による全体での市場シェア拡大 内容（特徴）：商品企画の調整、部品調達、設計、製造、広告計画策定、販売 課題：企業と製品の意味的整合の確保、全体での市場シェア拡大とブランド確立とのトレードオフ 	<ul style="list-style-type: none"> 目的：企業と製品の意味的整合をつうじたブランド体系の強化 内容（特徴）：商品企画の調整、広告計画策定、販売 課題：供給側との商品企画、マーケティング活動の調整

化する。

まず、第一仮説では、売買型とは異なる協働型という、OEMの新たな発展段階を識別することが実証目的となる。OEMの事例に注目し、その発展過程を経時的にフォローするなかで、協働型OEMの存在をあきらかにする。そこでは、とりわけ商品企画段階の意思決定において、供給側と調達側の双方がいかに関与するかが焦点となる。請負型では調達側が、売買型では供給側が意思決定を主導する。これらに対して、双務的な関係のもとで意思決定のなされるのが協働型であり、この点の実証の要件となる。

また、協働型OEMでは、供給側の工場稼働率の向上や調達側の製品ラインアップの補完をこえたところに各々の提携目的が成立する。そのさい重要なのは、両者が相互に差別化されたブランド体系を構築することである。商品企画の意思決定過程はブランド差別化をふまえたものでなければならない。それを実証の要件とするのが第二仮説である。

第二仮説では、協働型OEMにおけるブランド差別化の鍵として、組織の志向をもつことが有用であることに注目する。組織の志向とは企業ブランドの中核をなすコンセプトであり、技術、顧客、社会の3つからなる。協働型OEMにおいて、組織の志向が企業ブランドと製品ブランドのネクサスにどの程度なりえているのかを実証する。

ネクサスのあり方は当該企業の事業領域あるいはそこでの製品ラインアップの広狭に関係する。そして、それらが広くなるにつれ、ネクサスは技術、顧客、社会の順に変化するものと考えられる。OEM関係においては、限られた事業領域のもとで製品や製造における技術の優位性を有する供給側が技術を、製品ラインアップを補完、拡充する調達側が顧客や社会を、組織の志向とすることが適切であろう。

第2章 ダイハツトヨタのOEMの展開過程

本章では、仮説の実証にあたり、自動車業界におけるダイハツ工業株式会社（以下、ダイハツと略す）とトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタと略す）のOEM関係に注目する³⁾。ここではストーリーア（トヨタ名デュエット）とブーン（同パッツ）の2つの事例を取り上げる。両社の協力関係の歴史は長く、OEMに先立ってコンポーネント（エンジンなど）や完成車の生産委託が行われてきた。また、ストーリーアを筆頭に、複数車種でOEM供給が展開されてきた経緯がある⁴⁾。図1のとおり、ブーンはストーリーアの後継車に該当する。そしてブーン-パッツは両社のOEMにおける最新の事例となる⁵⁾。

そこで2世代にわたり、かつ、現在もなお継続しているこれらの事例について、具体的には製品グレード展開、製品仕様、カラーバリエーションなどの要素に着目し、それらの経時的変化の背景を製品コンセプトや企業理念といった企業側の要因に照らすことで、OEMの展開過程の解釈を試みる。

第1節 ストーリーアデュエットのケース

第1項 誕生とブランド・コンセプト

ダイハツは創立90周年にあたる1997年の4月、新企業スローガンとして“*We do COMPACT.*”を掲げた。それは「コンパクト」という伝統、すなわち「小さいクルマを、どこまで無駄がなく、夢や実用性が詰まったクルマにできるかという挑戦の歴史」にもとづくものである。

スモールカーの製造に長い歴史を捧げてきた同社があらためてサイズにこだわったこのスローガンは、着目点こそクルマの大きさに固定されているものの、その背景にあるものは、「私たちを取り巻く道路事情や、これからの高齢化社会、エネルギーや地球環境の問題、アジア諸国をはじめとする世界のモータリゼーション」といった、刻々と変化する時代の流れを強く受け止めたものである。それだけではない。このスローガンはスモールカー・メーカーの雄として、これからの製品づくりに貫こうとしているコア・アイデンティティとなる。

1998年2月、ストーリーはシャレードの後継車として発売された。リッターカー(1L)から始まったシャレードの誕生は1977年にまでさかのぼる。5代にわたるモデルチェンジのなか、徐々にサイズが拡大していた。最終モデルが発売された1993年には、1.3Lと1.5Lの設定となった。上級移行した結果、リッターカーという誕生当初の斬新なコンセプトは損なわれ、他社との競争がし烈となるなか、苦戦が続いていた。新スローガン提唱のもと、「新1000ccスタイル」というコンセプトをともなってストーリーは市場投入されたのである。

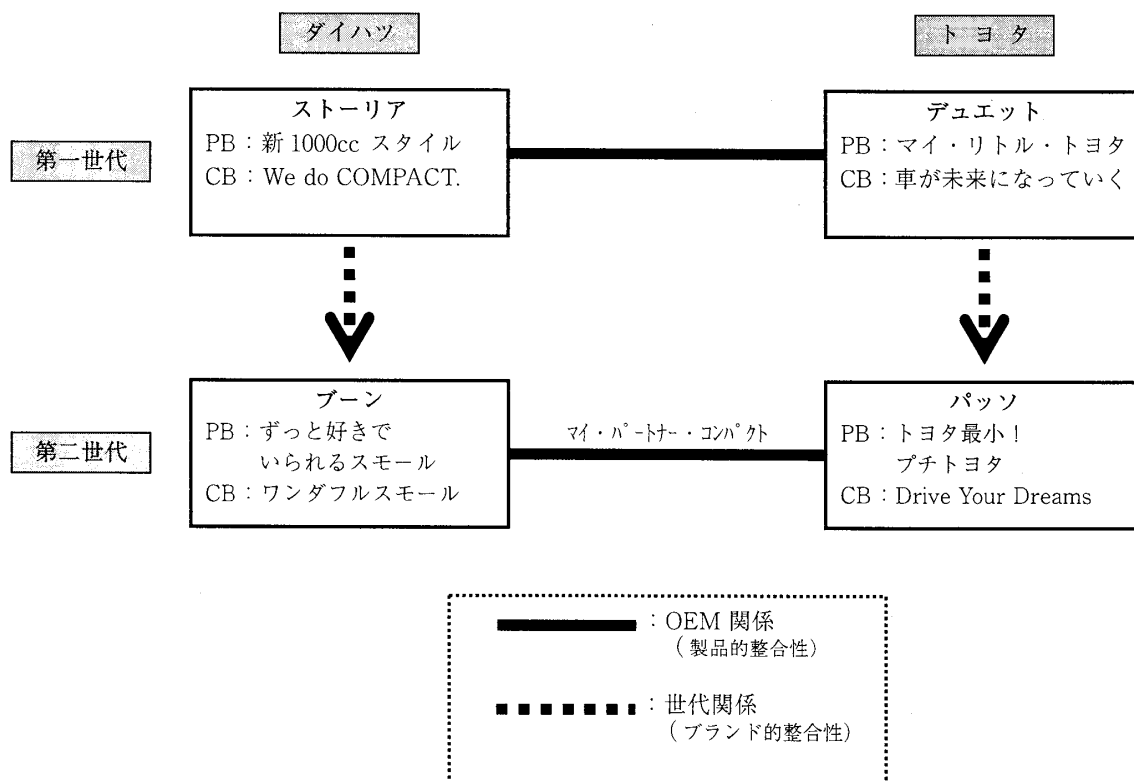
ストーリーは「クオリティ・コンパクト」というテーマのもとで開発が進められた。「新1000ccスタイル」(表4参照)は、クリーン、セーフティ、コンパクト、ハイエフィシエンシーの4つの要素をもつと同時に、「パッケージ・コンセプト」を始めとする5つのコンセプトから構成される。そしてそれぞれ3つの特徴

を持つ。こうして「新1000ccコンセプト」を頂点とする三層のピラミッド構造が形成される。

さらに成分ブランドとして、たとえば「セーフティ・コンセプト」にはTAF(衝突安全ボディ)、パッシブ・セーフティ、アクティブ・セーフティがある。TAFとはTotal Advanced Functionボディの略であり「総合的に衝突安全機能が進化したボディ」という意味の造語である。衝突時にキャビンの生存空間を確保するためにボディの前後はクラッシュャブルな構造になっている。また側面からの衝撃についても新欧州衝突安全基準をクリアするだけでなく、社内独自の基準である64km/時での40%オフセット側面衝突テストにも対応していた。

1998年10月、軽自動車の規格変更がなされ、各社が新規格の軽自動車を発売した。ダイハツはミラ、ムーヴといった主力ブランドを相次いでリニューアル発売し、「テーマは、品質」というコピーのもと各種キャンペーンを展開した。

図1 ダイハツとトヨタにおけるOEM関係の展開



(注) PB は製品ブランドのコンセプト, CB は企業ブランドのコンセプトを指す。
 (出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

表 4 ダイハツ「ストーリー」のブランド・コンセプト

新1000ccコンセプト クリーン セーフティ コンパクト ハイエフィシエンシー	パッケージ・コンセプト	広さ コンパクト 使い良さ
	ユーティリティ・コンセプト	機能性 利便性 快適性
	デザイン・コンセプト	個性 新鮮 上質感
	セーフティ・コンセプト	TAF パッシブ アクティブ
	テクノロジー・コンセプト	経済性 クリーン 優しさ

(出所) ダイハツ工業資料より作成。

ストーリーは軽自動車の車台をベースに開発されたが、車台をはじめ、新規格車のための主要な技術が先取りして搭載されていた。さらに、YRV、ミラジーノ1000など、その後に発売される登録車にもストーリーの車台が用いられた。

ストーリーのブランド・コミュニケーションにおいては車をかたどった「ストーリー星人」という緑色のキャラクターが登場する。これはストーリーの「斬新さ」や「個性」を象徴するもので、ストーリーのイメージカラーとなり、テレビCMや雑誌などで訴求された。ストーリーというブランド名はイタリア語で「物語」を意味する。ダイハツ、ひいては車社会においてまさに新しい物語を生み出すきっかけとなるべく、“We do COMPACT.”のもとで生まれた最初のブランドがストーリーなのである。企業の文化や価値観をあらわすダイハツと、それを製品によって実現するストーリーという各々のブランドは、スモールカー技術を志向することで相互に支えあってきた。

1998年9月、ストーリーは、デュエットのブランド名でトヨタの販売系列であるカローラ店にOEM供給されることになる。カローラ店にとって1Lクラスの取り扱いをはじめてであった。しかしディーラーの販売力もあり、発売1ヶ月間の累計受注台数は、月販目標である3000台を大きく上回り、約8300台を記録した(図2参照)。予想以上の販売実績であった。

デュエットはストーリーと製品的にはほぼ同一であるにもかかわらず、異なったブランド・コンセプトを持ち、全く違ったブランド訴求がなされてきた。

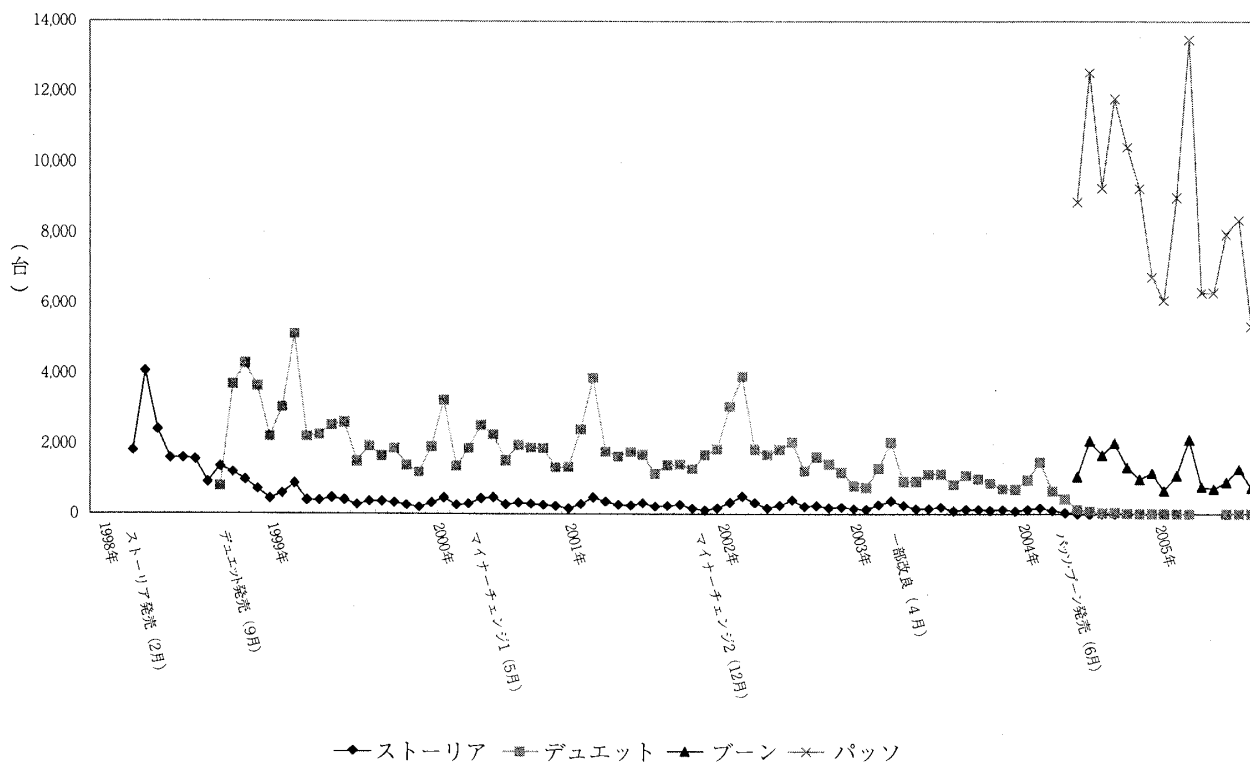
テレビCMでは市原悦子が起用され、「かわい

いふりしてわりとやる」と車が擬人化された。「デュエット」(DUET)は、二重奏あるいは対話を意味すると同時に、“Driving comfort”, “Useful function”, “Eye-catching design”, “This is your car”の各頭文字を合わせたものでもある。そして、生活価値としての「スタイル」とこれを支える「パフォーマンス」の2つを中核コンセプトとしてアピールがなされた。

製品カタログ冊子では、モデルの女性とクルマが織り成すさまざまなシーンが豊富な写真とシンプルなメッセージによって「スタイル」として提示される。それらのシーンは“Good Looking”(見てすぐ決めた)、“My Room”(わたしの部屋)、“I’m Driver!”(運転席が似合う)、“Photo Collection”(わたしサイズ)の4つのテーマからなっている。「デュエット」は「わたしのたからもの」であり、人と車の関係が一人称の視点から語られる。それは「かわいいふりして、わりとやる」人、「わたし」にとってのパートナーである。しかし、デュエットのこの「スタイル」は、実は「たからものの中身は意外とハイテク」というコピーにあるように、「パフォーマンス」(表5)によって支えられる。こうしてエントリーユーザーであっても、運転しやすく、使い勝手がよい。さらには、車という道具としての存在を超えた人間味や親しみがある。そうした車として描かれている。

デュエットはトヨタの製品ラインアップの底辺を支えるブランドとなる。それはとりわけエントリーユーザーのニーズに応えることで、顧客層をさらに拡大する役割を担う。トヨタにとっては、「世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する」

図2 販売台数の推移



という企業の基本理念に沿った「顧客」志向の1つの表現である。

ここで、ストーリーア・デュエットのブランド・アイデンティティを比較すると表6のようになる。

第2項 ブランド・コンセプトの変遷

ブランド・コンセプトにおける両者のこうした違いは、製品そのもののスペックに微妙な違いとなって具体化される。第1に、当然のことながら車両の前後に付されるマークやエンブレムが違う。ストーリーアにはダイハツのDのマーク、デュエットにはトヨタのTのマーク、そして各々の車名が冠されている。

第2は、車体本体のカラーが異なる。発売当初それぞれの6色のカラーバリエーションのうち5色が共通していたが、専用色としてストーリーアに緑（グリーンメタリック）が設定される一方、デュエットには白（ホワイト）が設定された（表7参照）。

第3に、グレード設定の幅の広狭がある。ス

トーリアは、本革のシートなどの装備が設定される高級グレードからABS（アンチロック・ブレーキ・システム）がオプションとなる廉価版まで幅が広い。特別仕様車についても「ストーリーア」の方がバリエーションにおいて豊かであった。

第4に、ストーリーアにはX4（クロスフォー）というモータースポーツ参加用ベース車両の設定があった。完全な受注生産であり、市場はごく限られたものであるが、モータースポーツ競技ベース車両として開発された。全日本ラリー選手権への参戦を果たし、2000年には全11戦完全制覇を達成した。

2000年5月、両ブランドは1回目のマイナーチェンジを迎える。

このときの主な変更点は、エンジンのDVVT化と、1.3Lエンジンを搭載した新グレードの追加である（図3、4を参照のこと）。前者は、発売当初から搭載されてきた1Lのエンジンの改良であり、回転域に応じてコンピュータがバルブの開閉時期を最適制御し、スムーズな吸排

表 5 デュエットの「パフォーマンス」

Utility	コンパクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ラゲージスペース ・いろいろ使える収納スペース ・大人5人が座れる
	運転席	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディオ/抗菌インテリア ・UVカットガラス ・運転席まわりの細やかな装備
Drivability	走行性	<ul style="list-style-type: none"> ・小回りの良さは、クラスでNo. 1 ・やさしい乗り心地 ・振動の少ない静かなキャビン ・乗り降りしやすく視界も良好 ・日常の運転をイチバンに考えたエンジン ・なめらかなオートマチック ・頼もしいフレックスタイム4WD
Safety	安全性	<ul style="list-style-type: none"> ・PASSIVE SAFETY (衝突安全の観点から) ・ACTIVE SAFETY (予防安全の観点から)

(出所) トヨタ自動車資料より作成。








表 6 ストーリアとデュエットのブランド・アイデンティティ

	ストーリア	デュエット
シンボル	Storia (物語)	Duet (二重奏)
人	ストーリア星人 (独自性)	かわいいふりしてわりとやる, 「スタイリング (わたしのたからもの)」
組織	新企業スローガン "We do COMPACT."	企業理念 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め, 世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
製品	新1000ccコンセプト	「パフォーマンス」

(注) ブランド・アイデンティティの4つの視点は Aaker [1996] にもとづく。

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

表 7 カラーバリエーション比較 (1998年9月現在)

							
	グリーンメタリック	グレイッシュセピア	ウォームシルバー マイカメタリック	ロイヤルブルー マイカメタリック	メイプルレッド?	マスタードイエロー	ホワイト
	(G24)	(S21)	(S20)	(B37)	(R27)	(Y06)	(W09)
ストーリア	○	○	○	○	○	○	
デュエット		○	○	○	○	○	○

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

図3 ダイハツ製エンジンの搭載(登録車, 1998~2001年)

製品ブランド	エンジン形式	排気量	'98	'99	'00	'01
ストーリーア	EJ-VE	1000	2			
ストーリーア	K3-VE	1300				12
ストーリーア	K3-VE2	1300			5	
デュエット	EJ-VE	1000	9			
デュエット	K3-VE	1300				12
デュエット	K3-VE2	1300			5	
ブーン	1KR-FE	1000				
ブーン	K3-VE	1300				
パッソ	1KR-FE	1000				
パッソ	K3-VE	1300				
YRV	EJ-VE	1000				8
YRV	K3-VE	1300				8
YRV	K3-VET	1300				8
ミラジーノ	EJ-VE	1000				
アトレーク	K3-VE	1300				7
テリオス	HC-EJ	1300	8		4	
テリオス	K3-VE	1300				5
テリオス	K3-VET	1300				8

(注) 先頭行の数字は年, 帯の数字は月を指す。

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

図4 ダイハツ製エンジンの搭載(登録車, 2002年~)

製品ブランド	エンジン形式	排気量	'02	'03	'04	'05	6
ストーリーア	EJ-VE	1000				9	
ストーリーア	K3-VE	1300				9	
ストーリーア	K3-VE2	1300				9	
デュエット	EJ-VE	1000				9	
デュエット	K3-VE	1300				9	
デュエット	K3-VE2	1300				9	
ブーン	1KR-FE	1000				6	
ブーン	K3-VE	1300				6	
パッソ	1KR-FE	1000				6	
パッソ	K3-VE	1300				6	
YRV	EJ-VE	1000		11			
YRV	K3-VE	1300					
YRV	K3-VET	1300					
ミラジーノ	EJ-VE	1000	8			10	
アトレーク	K3-VE	1300					11
テリオス	HC-EJ	1300					
テリオス	K3-VE	1300					
テリオス	K3-VET	1300					

(注) 先頭行の数字は年, 帯の数字は月を指す。

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

気を実現することで高い燃焼効率をもたらされた。それは、最新の低燃費・排ガス性能を備えた次世代環境車づくりを目指した取り組みであった。また後者の変更によって、両ブランドは1Lと1.3Lの2つのバリエーションをもつことになった。グレードの拡大により本皮シートはデュエットにも設定されることとなる。1.3Lエンジン（K3-VE2型）はプレミアムガソリン専用であり、クラストップの動力性能の実現を目指したものであった。そこには同クラス車のヴィッツ（トヨタ）をはじめとするライバルへの対抗が意識されていた。さらに、ストーリーアはシリオンのブランド名で欧州にも輸出された。そこには技術レベルの高さを現地に示すねらいもあった。この1.3Lの新型エンジンはダイハツのすべての車種をつうじてストーリーアにしか設定されていない。

その他として、カラーバリエーションも見直された。ストーリーアは全7色、デュエットは全8色に拡大した（表8参照）。さらに色の構成にも若干の変更がみられた。専用色としてストーリーアにはレッドが、デュエットにはウォームシルバーマイカメタリック、アップルグリーンメタリックオパールが2色が含まれることになった。また、デュエットの誕生時の専用色で










あったホワイトは両ブランドの共通色となり、ストーリーアの誕生時の専用色であったグリーンメタリックは廃止された。

2001年12月に2回目のマイナーチェンジが行われる。これはストーリーアの歴史のなかで、大きな転機となる。

まず、外装の大幅変更によってイメージが一新された。それは、これまでの「どこから見てもひと目でわかる全く新しいスタイル」すなわち「斬新」で「個性的」なスタイルから、「安定感・安心感・上質感」を強調したスタイルへの変化である。次に、エンジンにも変更があった。環境性能の一層の改良が施されたほか、1.3Lのグレード向けに新エンジンが追加された（図3、4参照）。この新しい1.3Lエンジン（K3-VE型）は街乗り速度域でのトルクアップによって快適性を向上させたものである。K3-VE2型と異なり、ダイハツの多くの1.3L車に搭載されることとなる。

カラーバリエーションでは、ストーリーアは全7色、デュエットは全9色であった（表9）。色の構成では、ストーリーアの専用色はなくなり、デュエットにはピュアレッド、ライトブルーマイカメタリックオパールが専用色として追加されることになった。










表 8 カラーバリエーション比較 (2001年8月現在)

									
	ホワイト	クールシルバー メタリック	メイプルレッド マイカメタリック	ロイヤルブルー マイカメタリック	マスタードイエロー	レッド	パールホワイト	ウォームシルバー マイカメタリック	アップルグリーン メタリックオパール
	(W09)	(S25)	(R27)	(B37)	(Y06)	(R29)	(W16)	(S20)	(G36)
ストーリーア	○	○	○	○	○	○	○		
デュエット	○	○	○	○	○		○	○	○

(注) 限定車を除く。なおパールホワイトはデュエットではパールホワイトIと呼称が変わる。

(出所) ダイハツ工業資料、トヨタ自動車資料より作成。

表9 カラーバリエーション比較(2001年12月現在)

									
	ホワイト	シルバ ーメタ リック オパ ール	ライ トロー ーズ メタ リック	ロ イヤ ルブ ルー メタ リック	ブ リテ ィッ シユ グ リ ン マ イ カ	パ ール ホ ワ イ ト	ク ール シ ル バ ー メ タ リ ッ ク	ピ ュ ア レ ッ ド	ラ イ ト ブ ル ー マ イ カ メ タ リ ッ ク オ パ ール
	(W09)	(S26)	(T16)	(B37)	(G37)	(W16)	(S25)	(R29)	(B52)
ストーリーア	○	○	○	○	○	○	○		
デュエット	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(注) ロイヤルブルーメタリック、パールホワイトはデュエットではロイヤルブルーマイカメタリック、パールホワイトIと呼称が変わる。

(出所) ダイハツ工業資料、トヨタ自動車資料より作成。

2003年4月、一部改良が行われた。これが両ブランドにとって最後の変更となり、車種体系の見直しと、一部のグレードで内装の変更が行われたほかは、カラーバリエーションの変更にとどまった。

また、これまで増加基調であったグレード数がここで減少に転じることとなる。ストーリーアでは1Lと1.3Lで2グレードずつの4グレード、デュエットでは1Lで2グレード、1.3Lで3グレードの5グレードとなった。それでも、第1回目のマイナーチェンジ以降、グレード数でデュエットが上回るという状況に変わりはない。

カラーバリエーションは、ストーリーアは全8色、デュエットは全9色が採用されている(表10参照)。ストーリーアについてはこのうちの4色が新色となる。新たに加わった色はブライトシルバーメタリック、シャンパンメタリックオパール、レッド、ラベンダーメタリックオパールである。全8色をつうじてデュエットとの共通色となるが、全体としてパステル調の淡い配色が目立つ。デュエットの専用色となるライトブルーマイカメタリックオパールを含めるとその傾向はさらに強くなる。










グレード数が減少に転じ、カラーバリエーションが増加するのは、いわゆる成熟期にある製品の典型的な特徴である。誕生から5年程度が経過する両ブランドもその例外ではなかった。

第2節 ブーンーパツソのケース

2004年6月、トヨタから2ボックスタイプの小型乗用車パツソが発売された。デュエットと同様に製造をダイハツが担い、製品の供給を受けてカララ店にて販売されている。一方、供給元のダイハツは自社ブランドでの販売も行っている。ダイハツの自社ブランド名はブーンであり、パツソと同時期に販売を開始している。このブーンーパツソの事例はストーリーア-デュエットの事例に類似している。

車のサイズや発売のタイミングなどから判断すると、ブーンーパツソは、ストーリーア-デュエットの実質的な後継車とみなすことができる。ストーリーアからブーンへ、そして、デュエットからパツソへ、とブランド名は全く異なるものに変更されている。しかし、今回の事例はストーリーア-デュエットにおける、名称変更をともなったフルモデルチェンジである。

表 10 カラーバリエーション比較 (2003年4月現在)

	 ホワイト (W09)	 ブライトシルバ メタリック (S28)	 レッド (R29)	 パールホワイト (W16)	 シャンパンメタリ ック オパール (T17)	 ブリテイツシュ グリーンマイカ (G37)	 ラベンダーメタリ ック オパール (P10)	 ライトローズ メタリック (T16)	 ライトブルーマイ カ メタリックオパ ール (B52)
ストーリーア	○	○	○	○	○	○	○	○	
デュエット	○	○	○	○	○	○	△	○	○

(注) レッド、パールホワイトはデュエットではそれぞれピュアレッド、パールホワイトIと呼称が変わる。デュエットのラベンダーメタリックオパールは特別仕様車のみ設定される。

(出所) ダイハツ工業資料、トヨタ自動車資料より作成。

しかしながら、ブーン・パツソはストーリーア・デュエットの単なる後継車ではない。ブーン・パツソは、両社の力を結集させた共同開発車と謳われた。トヨタの車両企画力とダイハツのスマールカー開発技術・生産ノウハウ、さらには両社の強みである高い品質管理を結集させた、国内市場では初めの試みであった。もっとも、製造と販売に限れば、あくまで製造を一方が担い、相手先のブランド名を冠してもう一方が販売するという分業がなされている。この点で、両者による一連の価値活動がOEMにあたとみて差し支えない。

では、ブーン・パツソはいかなるOEM事例として捉えることができるだろうか。はじめに両ブランドの異同に注目すると、第1に、これらはブランド名が異なっている。

ブーン・パツソで興味深いのは、両ブランドが開発時のコンセプト＝ブランド・アイデンティティを共有していることである。コア・アイデンティティとして「マイ・パートナー・コンパクト」という定義がなされた。これは、両ブランドがコンパクトサイズの車であると同時に、いきいきとしたカーライフを提案する「毎日の暮らしのパートナー」であることを意味す

る。そこにはあたかも人と接しているような人間味があり、親しみを感じさせる。

両ブランド名は、このコンセプトに由来すると考えることができる。ブーンは英語で「愉快的」を意味する。これは子供言葉で「クルマ」の音も表しており、家族で使う、楽しいクルマがイメージされている。家族はまさに毎日の生活を共にするメンバーである。他方、パツソはイタリア語で「ステップ、足音」を表し、気軽に乗れる、軽やかなクルマがイメージされている。気軽さというキーワードは、毎日の暮らしのパートナーに不可欠なものである。

ブーンでは「ずっと好き」をテーマとしたブランド訴求がなされ、「顧客」志向が表現された。そこでは次のメッセージが用いられた。

「出逢ったときの感動が、優しく愛着へと変わっていったもの。そんな関係を築けるクルマがあったら、それはとても素敵なこと。乗るたびに心地よくなじんでいくように。いつまでもときめきと驚きをもたらすように。長い付き合いを考えたクルマBOONは、ずっと好きでいられるスマールです。」

他方、パツソのブランド訴求においては、プチトマトを用いて同じく「顧客」志向が表現さ

れている。

「スタイルだけではなくて、使いやすさも、値段もキッチリとおさえておきたい。トヨタに突っ込んだみんなのあれこれ。じっくり考えて、トヨタ最小。つまり、いいことギッシリのコンパクト。」

いずれの「パートナー」も、車に置き戻せばその使い勝手や運転のしやすさ、さらには、それらにもとづく親しみや愛着と密接に関係している。しかも、両車は軽自動車ではないにもかかわらず、これに匹敵する「お求めやすい価格」を設定した。こうしたユーザーへの配慮を追求する姿勢は「顧客」志向とみなすことができる。

さらに、各々の製品には、衝突安全性の高さを示す「成分ブランド」も付されている。ブーンにはストーリーアの時代から一貫してTAF（総合的に衝突安全機能が進化したボディ。第2章第1節参照）が冠され、現在もなお訴求されている。パッツにはGOA（Global Outstanding Assessment：クラス世界トップレベルを追求している安全性評価）が冠されている。

ちなみにデュエットの場合、ストーリーアと同一の製品仕様をもつにもかかわらずTAFそのものは付されなかった。「衝撃吸収構造」をもつボディという「意識」で衝突安全性能の高さを説明していたに過ぎなかった。パッツにおけるGOAの表記は、ブーン-パッツの開発過程においてトヨタが自社基準を導入し、パッツがそれを満たしていることを示している。

第2に、ブランド名の違いに関連して、両車に付されたマークも異なっている。ブーンがストーリーアと同じくダイハツのDのマークを掲げているのに対して、パッツはデュエットに用いられたトヨタのTではなく、パッツ専用のPのマークを掲げている（近年トヨタは製品ブランド専用のマークを冠する傾向がある）。TであれPであれ、ブーンとパッツを外見で識別する点でマークの違いは必要となる。

第3に、パッツとブーンは、両社の各々のブランド体系における位置づけが異なっている。

両ブランドはコンセプトを共有し、軽乗用車とコンパクト2ボックスが交差する市場を開拓することが目標とされている。このとき、ブーンはダイハツの上級コンパクトカーとして、パッツはトヨタの最小コンパクトカーとしての位置づけが与えられたのである。

ダイハツはテレビCFや雑誌広告などで、“We do COMPACT.”というスローガンと「ワンダフルスモール」のコピーを併用している。後者は技術・品質・創意がもたらす小さな車の驚きを表したものである。それらは2002年発売のスポーティ・クーペ「コペン」を筆頭に、ブーンも含めて近年発売された自社ブランドの訴求のさいに用いられている。企業スローガン“We do COMPACT.”とあわせてスモールカー製造へのこだわりを一層強めていることがうかがえる。

そうした理念のもとに、ダイハツは主として、自社はもとより他社の軽自動車ユーザーが上級移行するさいの受け皿としてブーンを構想している。そこでは、軽自動車とは異なる上質感や走行性能が求められる。

これに対して、トヨタは、自社がこれまで応えることのできなかった、よりコンパクトな車に対するニーズを取り込む車としてパッツを構想している。そこでは、車両価格や燃費といった経済性はもとより、取り回しのよさや使い勝手といった実用性でも、業界大手として同クラス車の先発メーカーに引けをとらない車づくりが求められる。上級コンパクトカーと最小コンパクトカーという一見、無関係に思われる要求の狭間でそれぞれがブランド構築を目指すことになった。

このようにブーンとパッツはブランド名やマーク、そして、ブランド体系における位置づけに違いがある。ところが、それら以外では著しく類似している。

第1に、車体本体のカラーに注目すると、両ブランドとも全9色（発売当時）である。さらにいずれかのブランドの専用色の設定はない。つまり、完全に一致している（表11参照）。

第2に、グレード設定の広狭では、パッソに固有のグレードが1つある。しかし、その他ではグレード名称こそ異なるものの、両ブランドは1対1に完全対応する。興味深いのは、対になっている各々の組で同一の価格が設定されていることである（表12参照）。ストーリーアデュエットの事例では排気量や駆動方式などを手がかりにして、ブランド間のグレードの対応関係をだまかに知ることはできた。しかしながら、メーカー標準となる装備自体に若干の違いがあることから、単純な価格比較はできなかった。ブーン・パッソでは、価格設定も考慮したうえでなお、グレードの広狭はほぼ一致することとなった。

第3に、ストーリー固有のモータースポーツ参加用ベース車両の設定は姿を消し、発売の時点ではブーン、パッソのいずれにも設定がなくなっている。

これらの類似点は、各々のブランド・アイデンティティが中核部分で共有されることによってもたらされていると考えられる。このことは共同開発の1つの帰結である。

なお、ブーン・ストーリーのブランド・アイデンティティを比較すると表13のようになる。










第3節 小括

本ケースでは、ダイハツとトヨタのOEMについて、ストーリーアデュエットの誕生から、ブーン・パッソへのモデルチェンジにいたる6年あまりに及ぶ経緯を述べてきた。そのなかで、ダイハツ、トヨタという企業ブランドの傘のもとに位置づけられる各々の製品ブランドについて、いくつかの要素の変化に注目した。それらをまとめると次のようになる（図1も参照のこと）。

まず、「We do COMPACT.」という企業スローガンをコア・アイデンティティとするダイハツが、その傘のもとにストーリーという製品ブランドを展開した。ストーリーは、このスローガンを象徴するブランドと位置づけられ、「新1000ccスタイル」として、企業と製品のアイデンティティが一体となったブランド訴求を行ってきた。

同様に、「世界中のお客様のご要望にお応え

表11 カラーバリエーション比較（2004年6月現在）

	落ち着いた上品さの漂う エレガントカラー			アクティブな気分を演出する スポーティカラー			毎日の生活を楽しく彩る テーマカラー		
									
	ホワイト	パールホワイトI	シヤンパンメタリック オパール	ブライトシルバー メタリック	ダークブルー マイカメタリック	シャイニングレッド	ライムグリーン メタリック	ミントブルー メタリックオパール	カシスピंक メタリック
	(W09)	(W16)	(T17)	(S28)	(B42)	(R40)	(G40)	(B57)	(R43)
ブーン	○	○	○	○	○	○	○	○	○
パッソ	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(注) 2004年12月13日、スポーティな新グレードの「ブーン カスタム」「パッソ Racy」が発売され、両車に専用色のブラックマイカメタリック (X07) が加わった。

(出所) ダイハツ工業資料、トヨタ自動車資料より作成。

表12 ブーンとパッソの価格設定(2004年6月現在)

エンジン	駆動	ブーン		パッソ	
		グレード	価格(円)	グレード	価格(円)
1KR-FE (1L)	2WD (FF)	ビジネスセレクト	945,000	X“Vパッケージ”	945,000
		1.0CL	1,029,000	X	1,029,000
		1.0CL“Fパッケージ”	1,092,000	X“Fパッケージ”	1,092,000
	4WD			X	1,197,000
		1.0CX	1,239,000	G	1,239,000
		1.0CX“Fパッケージ”	1,302,000	G“Fパッケージ”	1,302,000
K3-VE (1.3L)	2WD (FF)	1.3CX	1,113,000	G	1,113,000
		1.3CX“Fパッケージ”	1,176,000	G“Fパッケージ”	1,176,000

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

表13 ブーンとパッソのブランド・アイデンティティ

	ブーン	パッソ
シンボル	英語で「愉快的」の意。 子供言葉で「クルマ」の音。 家族で使う, 楽しいクルマをイメージ	イタリア語で「ステップ, 足音」の意。 気軽に乗れる, 軽やかなクルマをイメージ
人	マイ・パートナー (「ずっと好き」シリーズ)	マイ・パートナー (プチトマト)
組織	企業スローガン “We do COMPACT.”	企業理念 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め, 世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
製品	上級コンパクトカー	最小コンパクトカー(プチトヨタ)

(注) ブランド・アイデンティティの4つの視点はAaker [1996] にもとづく。

(出所) ダイハツ工業資料, トヨタ自動車資料より作成。

する魅力あふれる商品・サービスを提供することを企業理念として掲げるトヨタは, 自らの製品ラインアップの底辺部分を補完すべくデュエットを自社のブランド体系に位置づけた。そして, これまで必ずしも十分に應えることのできなかった, とりわけエントリーユーザーに対して, 製品の使い勝手のよさを訴求した。ここでは製品そのものよりも, 製品への親しみをもたらすことに重点が置かれていた。ここでのブランド訴求もまた, 企業と製品のアイデンティティが一体となったものであった。

しかしながら, それらはいくまで両ブランド

の誕生当時の状況にすぎない。製品のスペックは時間の経過によって次第に変化していった。

第1回目のマイナーチェンジではグレード設定の変更が行われ, 走りを重視した1.3Lエンジン搭載のグレードが追加された一方で, ストーリアの上級グレードのみに採用された本皮シートの装備はデュエットとの共通仕様となった。またストーリアの専用色であったグリーンメタリックは姿を消すことになった。

第2回目のマイナーチェンジでは, 外装が一新され, 「斬新」で「個性的」なスタイルが, 「安定感・安心感・上質感」を強調したものに

と変化した。同時に、街乗りを重視した1.3Lエンジンの追加もなされた。

最後になされた一部改良では主としてカラーリングの変更がなされた。ここではパステル調の配色が目立つとともに、全色が両ブランドの共通色となった。

ブーン・パツソはストーリーアデュエットの実質的な後継車であり、「マイ・パートナー・コンパクト」という共通の開発テーマ=コア・アイデンティティのもとで誕生した。それは「毎日の暮らしのパートナー」であり、どちらかといえばデュエットと同様に、製品そのものよりも、製品への親しみをもたらしことに重点が置かれていた。製品仕様についてはグレードや価格の設定からカラーバリエーションまで、ストーリーアデュエットでは相互に異なっていた多くの部分で両ブランドは共通するようになった。

これらの事実については、いかなる解釈が与えられるだろうか。さらに立ち入った分析と考察が必要となる。

注

* 本稿は、筆者が2005年11月に関西大学大学院商学研究科に提出した博士論文の一部に加筆・修正を施したものである。

- 1) OEM関係における学習動機については供給側、調達側に異なった捉え方ができる。また、学習動機の強さをめぐる議論がある。詳しくは石井真 [2000]、鈴木 [2002] を参照のこと。
- 2) システム化とはOEM調達側が低コストかつ早期の品揃え拡大を実現することを指す。また、マス・カスタマイゼーションの例として、ほかには、製品自体にカスタム化の余地を残すこと、延期の活用、付加サービスでのカスタム化、ITにもとづく納期の差別化が指摘されている (Pine II [1993])。
- 3) 事例の記述にあたっては、ダイハツ製品企画部相坂忠史部長及び同広報部林信一郎部長 (肩書きはいずれも当時) へのヒアリング調査結果のほか、以下の資料を参考にした。ダイハツ工業資料 (アニュアルレポート各年版, ニュースリリース, 各車パンフレット, HP (<http://www.daihatsu.co.jp>)), トヨタ自動車資料 (アニュアルレポート各年版, ニュースリリース, 技術報道資料, 各車パンフレット, HP (<http://toyota.jp/>)), 『トヨタ・パツソ&ダイハツ・プー

ンのすべて』、『CAR and DRIVER』各号、『日刊自動車新聞』『日本経済新聞』、『日経産業新聞』など。

- 4) ダイハツのOEM供給の事例として、1997年3月発売のテリオス (トヨタ名キャミ, 1999年5月発売), 2000年7月発売のアトレー 7 (同スーパーキー, 2000年9月発売), トヨタのOEM供給の事例としては1996年12月発売のカムリ (ダイハツ名アルティス, 2000年4月発売) などがある。
- 5) 2005年8月現在。

参考文献

- Aaker, D.A. [1996], *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Brown, T.J. and P.A. Dacin [1997], "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, No. 61 (January), pp. 68-84.
- Clark, K. and T. Fujimoto [1991], *Product Development Performance*, Harvard Business School (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年)。
- Collins, T.M. and T.L. Doorley III [1991], *Teaming up for the 90s*, Business One Irwin (監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳『グローバル・アライアンスの実際』ダイヤモンド社, 1993年)。
- 石井淳蔵 [1999], 『ブランド—価値の創造』岩波書店。
- 石井真一 [2000], 「自動車産業における提携プロジェクトの分類—パートナー間の機能的連関と提携動機」『経営研究』第50巻第4号, 35~51ページ。
- 伊丹敬之 [2003], 『経営戦略の論理』(第3版) 日本経済新聞社。
- Kaufman, A., C.H. Wood, and G. Theyel [2000], "Collaboration and Technology Linkages: A Strategic Supplier Typology," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 649-663.
- Keller, K.L. [1998], *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000年)。
- 小池洋一 [1997], 「OEMとイノベーション」『アジア経済』第38号第10号, 22~34ページ。
- 米谷雅之 [2001], 『現代製品戦略論』千倉書房。
- 近藤文男 [2004], 『日本企業の国際マーケティング—民生用電子機器産業にみる対米輸出戦略』有斐閣。
- 小西一彦 [1993], 「製造企業による商業的売上の拡大について」『商大論集』第45巻第3号, 57~81ページ。
- Lewis, J.D. [1990], *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, Free Press.

- 中島茂 [1990], 『企業提携の契約事例』 商事法務研究会。
- 小川卓也 [1995], 『戦略的提携』 エルコ。
- 奥村昭博 [1988], 「戦略提携」『慶応経営論集』 第8巻 第1号, 87~100ページ。
- Pine II, B.J. [1993], *Mass Customization: New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press.
- 杉山晴信 [1990], 「OEM契約に関する法的考察および戦略的ドラフティング」『獨協大学英語研究』 第36号, 105~134ページ。
- 陶山計介・梅本春夫 [2000], 『日本型ブランド優位戦略』 ダイアモンド社。
- 鈴木雄也 [2000], 「ブランド・モデルの設計次元」『千里山商学』 (関西大学大学院) 第52号, 125~153ページ。
- 鈴木雄也 [2002], 「OEM戦略におけるブランド管理— 戦略課題と可能性」『関西大学商学論集』 第47巻第1号, 191~213ページ。
- 徳田昭雄 [2000], 『グローバル企業の戦略的提携』 ミネルヴァ書房。
- 『トヨタ・パッソ&ダイハツ・プーンのすべて』 三栄書房, 2004年。
- 『CAR and DRIVER』 ダイアモンド社。
- 『日本経済新聞』。
- 『日経産業新聞』。
- 『日刊自動車新聞』。
- ダイハツ工業株式会社資料 (アニュアルレポート各年版, ニュースリリース, 各車パンフレット, HP (<http://www.daihatsu.co.jp>))。
- トヨタ自動車株式会社資料 (アニュアルレポート各年版, ニュースリリース, 技術報道資料, 各車パンフレット, HP (<http://toyota.jp/>))。