

《論文》

OEMの新展開（2）*

—ダイハツのケース—

鈴木雄也

New Development of OEM Relationship (2) : 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—デュエットのケース

第2節 ブーン—パッツのケース

第3節 小括 (以上, 本誌第41巻第4号)

第3章 ダイハツ—トヨタのOEMの成果と課題 (以下, 本号)

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

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1章にてOEMの発展段階として売買型と協働型の2類型が定義された。それでは、ストーリア—デュエットを売買型OEM, ブーン—パッツを協働型OEMと位置づけた第一の実証仮説は支持されるであろうか。これについては、ダイハツ製品企画部の相坂忠史部長, 同広

報部の林信一郎部長 (肩書きはいずれも当時) のコメントを手がかりにして検証する¹⁾。

ストーリア—デュエットはOEMの開始時からブーン—パッツへのフルモデルチェンジまでに、2回のマイナーチェンジと1回の一部改良がなされている。そこで、以下の考察はそれらの契機に注目しつつ進める。

まず、ダイハツがOEM供給を開始した時点である。OEMのきっかけは、あくまでトヨタの販売系列であるカローラ店からの申し出によるものであった。カローラ店は量販車種であるカローラを代表ブランドとして取り扱いつつも、若者・女性という、得意とするエントリーユーザー向けのラインアップを補完する必要性に迫られていた。これまではカローラⅡが主にその役割を担っていたが、同様の下級車種の拡充を検討していた。そのとき折しも、ダイハツがコンパクトサイズの車を製造していたのである。申し出を受けたダイハツはOEMを行う判断をした。しかしながら、ダイハツにとって思わぬ申し出であり、製品仕様についてはマークの付け替え程度の変更で供給を行うことになった。

「ストーリアはダイハツのオリジナル・ブランドとして開発、生産したものです。」

第1回目のマイナーチェンジでは、主な変更点として、プレミアムガソリン仕様の1.3Lエンジンを搭載した新グレードの設定があった。しかし、グレード幅を拡大するという決定はデュエットのOEM供給（1998年9月）に先立ってなされていた。

「1.3Lグレードの追加というのはストーリーアの開発が立ち上がった時には決まっていた。エンジンというのはそう簡単には作れません。エンジンの開発はその時すでにスタートがかかっていた。」

つまり、新1000ccスタイルからの逸脱は、ストーリーアの誕生以前に、ダイハツ自身の意思決定によってなされたのである。しかし、それに2つの背景がある。

1つは欧州市場を念頭においていたことである。

「欧州に輸出していくのに高出力高回転型のエンジンでいこうと考えていました。ヨーロッパはもともとオクタン価の高いガソリンがたくさんあります。レギュラーというのは日本のイメージですが、欧州にいくとオクタン価でもっと小刻みにバリエーションがあります。ヨーロッパのお客さんは95オクタン価のガソリンを一般的に使われていますので、向こうにはそういうふうになりました。」

もう1つはバリエーションの拡大である。

「国内向けにはすでに1Lがベースになっています。そこで、1.3Lはスポーティ志向にしてあげたいということで、エンジンを高回転型のエンジンにしました。我々ダイハツが軽自動車プラスアルファの部分でマーケットを切り開いていくのに、すごいマスプロダクションを考えるのではなくて、少数でも特徴のある商品を提案していくことをもともと考えていたわけです。1.3Lは、全体の商品力を

あげるために加えました。車というのはスポーティであることが1つの象徴ですから、象徴を作ろうとしたということです。」

「1Lと1.3Lで、セールスとして売れたのは1Lです。」

つまり、単なるバリエーションの拡大ではなく、あくまで1Lを中心とした周辺部分の充実である。

ダイハツの全自動車製造台数のうち、登録車の占める割合は数パーセント程度にすぎない。この点ではストーリーアそのものがニッチ製品である。ダイハツは、登録車戦略において、個性を強調する製品づくりを目指していたといえよう。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も同じ背景によるものである。

このように、ストーリーアの誕生から第1回目のマイナーチェンジまでの、製品仕様の決定に関する意思決定はあくまでダイハツ側によるものである。そこではブランド名を変更するのみでトヨタにOEM供給を行っていることが裏づけられた。以上の過程は売買取型OEMであるとみなすことができる。

これに対して、ストーリーアの誕生から4年弱が経過した、第2回目のマイナーチェンジでは、いささか状況が異なってくる。ここでは主に外装が大幅変更され、1.3Lのグレード向けに新エンジンが追加された。

「トヨタでのお客さんの顔、マーケットがみえてきました。」

「カローラ店でモデル維持するために、よりトヨタ・テイストの車にしようということで外装、スタイリングを変えました。あわせてエンジンの特徴も一緒に見直すことにしました。」

誕生当時の「どこから見てもひと目でわかる

全く新しいスタイル」とは製品の特徴化を目指すダイハツのものであり、外装の変更がもたらした「安定感・安心感・上質感」を強調したスタイルとは、まさにトヨタの抱える多くの顧客に向けられたものと解釈できる。事実、デュエットはストーリーアの販売台数をはるかに凌いでいる。両ブランド全体の市場シェアを高めることにつながるという点で、ダイハツが積極的にトヨタ側の市場に適応しようとしたことは容易に理解できる。

新エンジンK3-VE型はレギュラーガソリン仕様で、街乗りにおける快適性を追求したものである。この新エンジンは同一クラスの車にとってごく一般的な用途を想定して作られていると考えられる。逆に「象徴」として位置づけられたK3-VE2型への評価はいかなるものであったのだろうか。

「プレミアムガソリンで高出力というのを最初は出したわけですけど、カローラ店のお客様はそこまではいらなかったのです。もっとエントリーユーザーとしての使い方、もしくはシニアユーザーとしての使い方みたいなものをお望みな動向が見えてきました。だからK3-VE型を追加しました。」

こうして相手先ブランドの市場動向に配慮する部分がうかがわれるようになる。いい換えれば、OEM調達側の積極的な関与とまではいかないものの、調達側の事情をふまえてOEMが行われているのである。

最後の変更となる一部改良では、カラーバリエーションの見直しが注目される。これについては、モデルチェンジのタイミングにかかわらずダイハツ、トヨタ双方の販売店の意向を尊重して行われている。

「色の問題は、どちらかというセールスマンがどう扱えるかなのです。」

専用色の設定や廃止といったカラーバリエー

ションの管理では販売店の意思が重要となる。ストーリーアのグリーンメタリックはあくまでイメージカラーであり誕生時に採用されたが、第1回目のマイナーチェンジ以降は残らなかった。売りやすい色ではなかったのである。また一部改良の段階において加えられた4色のすべてがデュエットとの共通色であったことは、ダイハツがとりわけトヨタ側の販売店の事情を考慮したことを意味する。

このように、第2回目のマイナーチェンジから一部改良までをつうじてのOEMは、あくまで供給側の最終判断によって製品仕様が決定されている点で、売買型と位置づけることができる。しかしながら、供給側の意思決定は調達側の市場動向とは必ずしも無関係ではない。むしろ相手先の市場動向を意識する度合いは高まってきている。したがってこの期間のOEMは、従来の売買型とは若干性格の異なるものといわなければならない。

ただし、それは協働型への転換とまではいかない。協働型への移行を決定づけるのはブーン・パツソのOEMである。ストーリーア・デュエットに対して、ブーン・パツソのOEMはどのように評価することができるだろうか。

ブーン・パツソの開発テーマである「マイ・パートナー・コンパクト」という言葉は、製品コンセプト策定における両社の共同作業のなかから生み出された。コンセプト策定の作業には技術スタッフも加わり、専門用語も含めてさまざまな分野の言葉が飛びかった。そのなかで、「日常」という言葉が鍵になったという。

「結果的に報道されたのは『マイ・パートナー・コンパクト』でしたが、両社でたくさんのお客さんの言葉を作りました。パートナーという言葉は日常のなかで使う車を意味します。スポーツ、アウトドア、ツーリング、と車のさまざまな使い分けがあります。もちろんお客さんの使い方次第ですが、私たちがお客さんに使い方を提案する場合に、日常型の車なのか非日常型の車なのか、日常の中でも、ゴー

ジャスなのか、廉価で取り回しがいいというのか、といろいろ分かれてきます。その時に女性のお客さんが自分の手足のように『パートナー』として使ってくれる車だといいいのではないかということになったのです。」

商品企画の段階はトヨタが主導し、他方ダイハツ側もストーリーアデュエット時代の販売実績からトヨタのラインアップになじむ最小クラスの子づくりを提案したという。しかし自社最小クラスの子を企画するトヨタにとって、企画の十分なノウハウがあったわけではない。自社の市場開拓が念頭にあったとはいえ、ダイハツの提案を度外視して、企画を主導することは困難であった。ダイハツ側の技術力だけでなく、市場情報が不可欠であったのである。

企画を進めるにあたり、トヨタの企画担当者はダイハツのディーラーを実際に訪ねまわり、顧客紹介を受けてスモールカーに対する意識や使い勝手に関する要望を調査したりした。このことはダイハツとトヨタの双方の市場によりきめ細かく対応できる点で、両社にとってメリットとなる。

開発テーマが決定し、製品設計の段階に入ってからダイハツのスタッフを中心に開発が進められた。とはいえ、トヨタの関与がなかったわけではない。

「トヨタの企画マンやデザイナーも加わって、僕らと一緒に作業にかかっていました。何か判断が必要になった時にはトヨタの専門の担当者呼んで、一緒にウチの専門部署と話をさせて、私たちの進め方で問題がないか確認しました。」

このように、ブーンパツのOEMでは、とりわけ商品企画の局面において、供給側のダイハツと、調達側であるトヨタが双方の意思を尊重し、調整をともなって作業を進行させていたことが明確となった。これはあきらかに売買型OEMそのものではない。むしろそれは協働

型OEMと呼ぶべきものである。

製品ブランドを自社のブランド体系に位置づけることに先立って、お互いに製品コンセプトを調整することで、双方に利点が生じる。調達側にとっては、企業と製品の意味的な整合性をより高めることができる。逆に、供給側は整合性を低下させる懸念が生じることになるものの、双方をあわせた全体では市場シェアのさらなる拡大が期待されるのである。

以上をまとめると、ダイハツとトヨタのOEM事例において、ストーリーアデュエットの時代は、従来指摘されてきた売買型OEMの段階に位置づけることができる。供給側のダイハツにとって、トヨタへのOEM供給は生産量の増大すなわち工場稼働率の向上を示すものである。しかもとりわけ初期は自社の戦略のもとでダイハツが自社ブランドの商品企画、設計、製造、宣伝・広告、販売及び相手先ブランドによる製造を担っており、ダイハツの技術志向がストーリーアデュエットによって象徴づけられていた。

他方、調達側のトヨタはOEM供給を受けることで製品ラインアップを補完している。そしてストーリーアの製品仕様を前提として自社で広告計画を策定し、強大な自社チャンネルでデュエットを販売している。

しかし、なかでも2回目のマイナーチェンジ以降は、相手側市場を意識する点で供給側の意思決定に徐々に変化がみられるようになる。そして、ブーンパツの時代にいたって、協働型OEMが識別されるようになるのである。

協働型OEMの段階では、供給側のダイハツは、自社ブランドの設計、製造、宣伝・広告、販売及び相手先ブランドでの製造を担う点が変わらない。しかし商品企画はトヨタとの共同作業となり、ここでは自社とトヨタの双方の市場動向を考慮することになる。そのさいマーケティングや販売で優位性をもつ調達側の市場により適応していくことが、両社のトータルでの市場シェアを拡大させることにつながる。もっとも、そのことは同時にストーリーアの時代における技術志向の製品コンセプトの見直しを意味

する。結果として、さらなる工場稼働率の向上が見込まれる一方で、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を損ないかねない状況が訪れるのである。

これに対して、トヨタにおける協働型のOEMは、単なる製品ラインアップの補完が目的ではなく、商品企画に積極的に関与し、自社のブランド体系にふさわしい製品コンセプトを策定することで、ブランド階層を意味的に整合させることが可能となったのである。さらに、そうした製品コンセプトのもとに広告計画を策定し、パツソを販売するにいたっている。

このようにダイハツ-トヨタの事例からは、売買型OEMであるストーリー-デュエットのケース、そして、これに続く協働型OEMとしてのブーン-パツソのケースをそれぞれ識別することができる。すなわち、売買型とは異なる協働型のOEMが存在するのである。また、経時的に連続する2つのケースから「売買型から協働型へ」というOEMの発展段階を裏づけることができる。したがって、第一仮説は支持される。

協働型が売買型と大きく異なるのは製品コンセプト策定のあり方である。ブーン-パツソの事例では、開発テーマの「マイ・パートナー・コンパクト」が製品コンセプトとして両社に共有され、後の広告コミュニケーションの指針となることが期待される。協働型OEMの一連の試みにおいて、かかる製品コンセプトは成功要因である、とダイハツ側も肯定的に評価している。

この点で、ブーン-パツソのOEMは先進的な事例と位置づけることができる。しかしながら、協働型OEMに課題がないわけではない。

ブーン-パツソのOEMにおいて、ひとたび製品仕様が決定し、広告戦略策定や販売の段階になると、双方の関与はなくなるという。

「コンセプトは一緒に作りました。しかし広告政策を考えると、メッセージなどでお互いすり合わせたりはしません。それは販売

の問題です。販売や宣伝はダイレクトにお客さんにかかわる部分だから、営業部隊が別個に計画します。だから『そちらの宣伝はそれ、こちらの宣伝はこれ』というのはいけません。調整もしません。」

「宣伝としては、トヨタはプチトマトで、赤色で、『エントリーの女性のお客さんを中心に使いやすいですよ』となり、私たちの場合は青い車で、『ファミリーのなかの車としてお使い下さい。そのように使えるようになっていきますよ』となっています。」

つまり、ここでは製品コンセプト策定と広告計画策定の連関が問題となるのである。製品コンセプト策定というブランド管理の起点に双方が関与するようになるにもかかわらず、コンセプト策定後の広告宣伝や販売については、極端に言えば、お互いの出方を探りあう格好となる。策定されたコンセプトは広告戦略を方向づけるものの、供給側、調達側それぞれの方向性を分かつものとして考えられていたとは決していえない。消費者へのコミュニケーションの内容によってはカニバリゼーションを引き起こすという点で、両社のとりわけマーケティング資源の活用に非効率の生じる可能性が残る。

このことは双方のブランド構築にも負の影響を与えることになる。製品コンセプト策定は、後の広告戦略策定におけるコミュニケーション内容のすみ分けをも視野においてなされるべきだと考えられる。さらには、製品コンセプトを逸脱しない範囲での製品設計、製品仕様のすみ分けも一案となる。いい換えれば、協働型OEMにおいては、双方のマーケティング政策に一定のすりあわせが求められるのである。

付言すれば、本事例はダイハツの分析が中心であり、トヨタの関与については十分検証していないという問題がある。トヨタとダイハツは、折しもデュエットの発売と重なる1998年9月以降、親子関係という資本関係にある。こうしたやや特殊な背景を考慮すれば、この問題は

より深刻なものとなる。協働型OEMへの移行にともなうダイハツの意思決定について考察する場合、かかる背景がダイハツに一定の影響力＝トヨタの関与をもたらす可能性も考慮する必要があるだろう。

協働型はもとより、売買型の段階ですら、製品仕様やデザインの決定、変更がトヨタの意思と決して無関係であるとはいえない。モデルチェンジのつど、ダイハツはトヨタ側の市場に積極的に適応するようになってきている。この点から考えると、トヨタ主導の製品企画に対してダイハツは肯定的であろう。しかしながら、仮に自社の企画方針になじまない依頼がトヨタからなされた場合、ダイハツはトヨタの関与を拒むことができたのであろうか。協働型OEMは理念としては存在しえても、その事例への適用は慎重になされなければならない。

第2節 消費者とのコミュニケーションの課題

第1項 ブランド・コミュニケーションの視角

ブーン・パツソの発売以降、売上の好調を維持しつつ1年あまりが経過する²⁾。そのことは協働型OEMの1つの市場成果であり、OEM戦略の妥当性を裏づけている。しかし、企業とブランド・コミュニケーション（陶山・梅本[2000]）を行う消費者の視点からは、いかに事例を解釈することができるだろうか。

企業と消費者はブランドを媒介としてコミュニケーションを行う。そこでのブランド像は、企業が消費者に知覚されたいと思う、事前像としてのブランド・アイデンティティ、そして、ブランド・アイデンティティに対する消費者自身の知覚である、事後像としてのブランド・イメージの形で表れる。

事例において述べたダイハツの企業スローガン“*We do COMPACT.*”やストーリーアの製品コンセプト「*新1000ccスタイル*」はブランド・アイデンティティの中核部分を構成する。ブランド・アイデンティティとブランド・イメージとの間に生じる意味内容のギャップを解消すべ

く、ブランド・コミュニケーションの管理が必要となる。

そこで本節ではOEMの発展段階における、供給側、調達側の双方による対消費者コミュニケーションのあり方について考察する。アンケート調査にもとづき、消費者のブランド・イメージを分析する。前節では企業側について述べたが、ここでは消費者側に注目することで、やはりOEMの展開過程の解釈が試みられる。それは事例分析による実証をさらに裏づけると同時に、企業ブランドと製品ブランドが共有するネクサスのあり方をめぐる第二の実証仮説の検証となる。

“*We do COMPACT.*”というダイハツの企業スローガンと新1000ccスタイルというストーリーアの製品コンセプトは、スモールカー技術という次元＝ネクサスで意味内容の整合性を保っていた。これに対して、後継車のブーンへのモデルチェンジにおいては、トヨタとの共有となる「*マイ・パートナー・コンパクト*」という製品コンセプトのあり方が問題となる。

両社は「*パートナー*」という対人関係をベースとする顧客志向を前面に押し出した。そのことは顧客志向のトヨタにとって、より強力な自社ブランド体系を構築するきっかけとなる。しかしながら、技術志向のダイハツにとって、それは企業と製品の意味的な整合性を損なうものとなるのではなかろうか。

そこで、2組の双子車すなわち、ストーリーア・デュエット、ブーン・パツソの4製品と、ダイハツ、トヨタの2企業について、アンケートによるブランド・イメージ調査を行った。企業ブランドと製品ブランドの意味的な整合性にもとづく両社のブランド差別化を検証する。

調査は、2005年7月に、流通経済大学（茨城県龍ヶ崎市、千葉県松戸市の2キャンパス）と関西大学（大阪府吹田市）のマーケティング論、マーケティング・マネジメントの履修学生合計302名に対して講義時間内に実施した³⁾。内訳は男性234名、女性68名で、普通免許所持者は219名（欠損値を除く）であった。ダイハ

ツ、トヨタの企業イメージに関する質問項目と、ブーン、パッツ、ストーリーア、デュエットの4製品の、デビュー時のテレビCFの視聴にもとづく質問項目に対して、すべて5点尺度での回答を求めた⁴⁾。

アンケートのイメージ調査項目(質問項目)は、文献サーベイによって得られた、企業ブランドによる信頼性付与の次元(第1章第2節参照)にもとづき、テレビCFの内容も加味して構成された。そこでは、まず企業イメージ項目を設定し、次に、企業イメージの各項目に意味的に整合する製品イメージ項目を対応させることにより、それぞれ十数項目で構成した(表1、2を参照のこと)。

第2項 ブランド・イメージの比較

本項では2企業4製品の各ブランドのイメージに注目し、企業ブランド間の比較、そして、

製品ブランドについては企業間、世代間での比較を行う。

まず企業ブランドについて、単純集計結果は次のようになる(図1)。

ダイハツをみると、「地球環境への配慮がある」の評価がやや高く、以下「成功している」「流行に敏感である」「倫理や法令を遵守している」が続く。逆に、評価の低いのが「親しみを感ずる」や「価格よりも品質や性能を重視している」である。もっとも個々の項目間で差は小さく、全項目をつうじた平均の3.11ポイントの付近に評価が集まっている。全体としては社会関連項目に好評価が集まっているものの、あくまで相対的なものに過ぎず、きわ立った特徴は見出しにくい。

トヨタでは、「成功している」の評価が抜きん出て高く、「独自の製品開発力・技術力がある」「車づくりへの意気込みがある」「地球環境

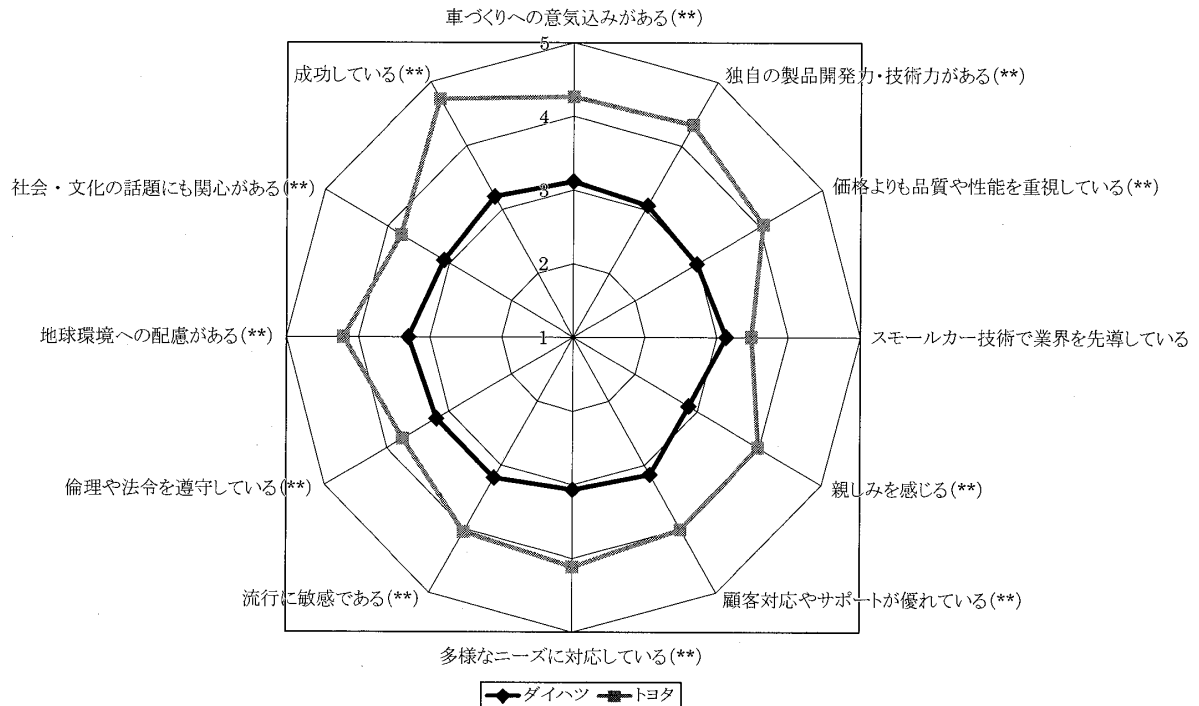
表1 企業イメージ項目

志 向	質 問 項 目
技 術	車づくりへの意気込みがある 独自の製品開発力・技術力がある 価格よりも品質や性能を重視している スモールカー技術で業界を先導している
顧 客	親しみを感ずる 顧客対応やサポートが優れている 多様なニーズに対応している 流行に敏感である
社 会	倫理や法令を遵守している 地球環境への配慮がある 社会・文化の話題にも関心がある 成功している

表2 製品イメージ項目

志 向	質 問 項 目
技 術	走行性能がよい 安っぽくない 小さくても軽自動車とは異なる 価格よりも品質や性能を重視している
顧 客	親しみを感ずる 安心して乗れる 運転しやすい 使い勝手がよい 幅広い顧客に支持されそう
社 会	モノ(移動手段)をこえた人間味がある 生活にうおいを与える これからの車や社会への提案がある 同クラス車にない存在感がある

図1 ダイハツとトヨタのブランド・イメージ



(注)**はT検定による両者の差が1%水準で有意(両側)であることを示す。

への配慮がある」が続く。逆に評価の低いのは「スモールカー技術で業界を先導している」「倫理や法令を遵守している」「社会・文化の話題にも関心がある」である。自動車業界における地位や、幅広い製品ラインアップを誇りつつも軽自動車部門をもたないというトヨタの企業属性を反映した調査結果となっている。

ここで両企業を比較すると、すべての項目にわたってトヨタの評価がダイハツのそれを上回っている。平均すれば1ポイントに近い差がある。とりわけ顕著なのは「成功している」で、差は1.5ポイントをこえる。これはトヨタが業界最大手として妥当な評価を得たことの表れといえる。そして、差の大きさでみると、以下、「独自の製品開発力・技術力がある」「車づくりへの意気込みがある」が続く。これら2項目は技術志向を示しており、“We do COMPACT.”という企業スローガンによってダイハツが一貫して訴求してきた内容と深くかかわるものである。にもかかわらず、それらの項目ではダイハツが十分評価されているとはいえない。なお、「スモールカー技術で業界を先導している」で

は、統計的に有意な差がみられなかった。

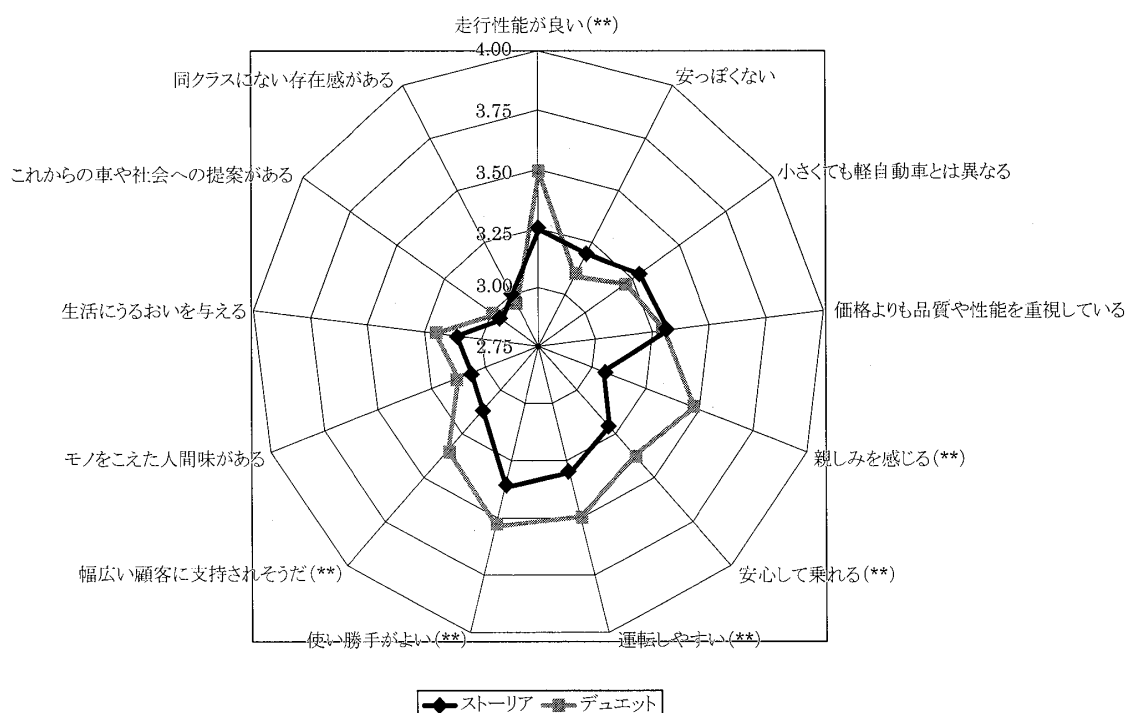
このように、トヨタが全般的に優位な状況でダイハツに限って指摘すれば、とりわけ自社の中核アイデンティティである技術志向の多くの項目においてイメージ向上という課題を残しているといえよう。

次に、製品ブランドについて、はじめにストーリーアデュエットに注目する。単純集計結果は次のようになる(図2)。

ストーリーアでは「使い勝手がよい」の評価が最も高く、「価格よりも品質や性能を重視している」「運転しやすい」「小さくても軽自動車とは異なる」がこれに続く。他方、評価の低いのが「これからの車や社会への提案がある」「同クラスにない存在感がある」である。技術や顧客にかかわる項目で一定の評価を得た反面、「新1000ccスタイル」という斬新な提案は社会志向としては消費者に十分認知されていないのかもしれない。

デュエットでは「使い勝手がよい」を筆頭に「運転しやすい」「走行性能が良い」「親しみを感じる」の評価が高い。「安心して乗れる」「幅

図2 ストーリアとデュエットのブランド・イメージ



(注)**はT検定による両者の差が1%水準で有意(両側)であることを示す。

広い顧客に支持されそうだ」も全項目の評価平均値である3.28を上回っている。逆に評価の低いのはストーリアと同様に「これからの車や社会への提案がある」「同クラスにない存在感がある」である。全体的に顧客にかかわる項目において高い評価が目立っている。

ここでストーリアとデュエットを比較すると、顧客関連の全5項目と、「走行性能が良い」を合わせた6項目で統計的に有意な差がみられた。そのすべての項目でトヨタ車優位となる。なかでも「親しみを感じる」では、0.4ポイント強と相対的に大きな差がある。これに「走行性能が良い」「幅広い顧客に支持されそうだ」などが続く。全体としてはデュエットの顧客関連項目の優位性が目立っている。

さらに、同じく製品ブランドのイメージについて、ブーン・パツソに注目する(図3)。

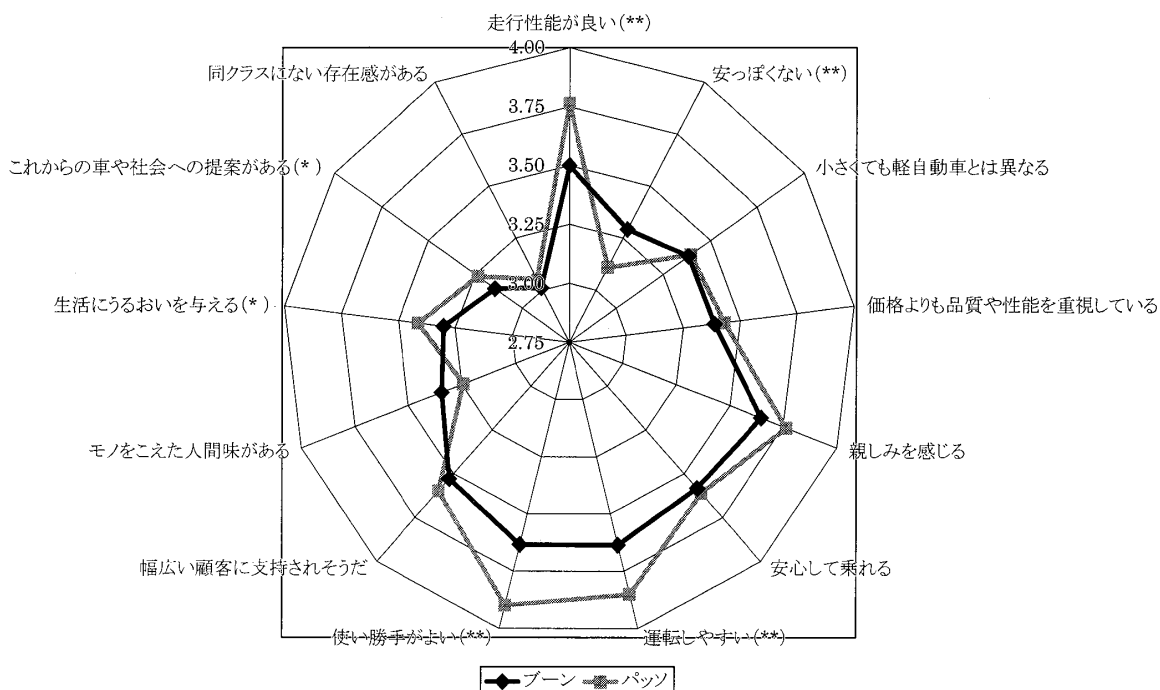
ブーンでは、評価の高い順に主だった項目をあげると「親しみを感じる」「運転しやすい」「使い勝手がよい」「安心して乗れる」となる。また、全項目の評価平均値である3.41ポイントを上回る項目となると、「幅広い顧客に支持さ

れそうだ」「走行性能が良い」がさらに加わる。以上の6項目に顧客関連の全項目が含まれることになる。逆に、評価の低い項目は「同クラスにない存在感がある」「これからの車や社会への提案がある」であり、いずれも社会関連項目となる。全体として顧客志向の強く反映されたブランドといえる。

パツソでは、「使い勝手がよい」「運転しやすい」の評価が高く、「走行性能が良い」「親しみを感じる」が続く。「安心して乗れる」「幅広い顧客に支持されそうだ」も全項目の評価平均値である3.49を上回り、顧客関連の全項目で一定以上の評価がなされている。逆に、評価の低い項目としては「同クラスにない存在感がある」「安っぽくない」があがり、次いで「これからの車や社会への提案がある」「モノをこえた人間味がある」となる。これらは社会関連項目が中心となる。全体的な評価の傾向はブーンと類似しており、やはり顧客志向の強く反映されたブランドと捉えることができる。

ここで、統計的に有意な差のある6項目に限ってブーンとパツソを比較すると、「使い勝手

図3 ブーンとパッツのブランド・イメージ



(注)**はT検定による両者の差が1%水準で、*は5%水準でそれぞれ有意(両側)であることを示す。

がよい」「走行性能が良い」「運転しやすい」「生活にうるおいを与える」「これからの車や社会への提案がある」の5項目でトヨタ車優位となる。もっとも、これら5項目は技術、顧客、社会の関連項目の各々を1項目以上含んでおり、志向の違いによって両者を区別することは困難である。むしろ、顧客志向の強さという共通性が目立つ結果となる。なお、残りの1項目である「安っぽくない」のみダイハツ車優位であった。

このように、企業と製品のブランド・イメージについて調査の単純集計結果を総合すると、企業ブランドの次元ではトヨタの全体的な優位性が目立ち、リーディングカンパニーとしての現実をそのまま反映しているのに対して、ダイハツはブランド像が明確には認識されていない。

製品ブランドの次元ではトヨタ車に一貫して顧客志向が確認された。ダイハツ車ではストーリーアの技術志向が評価されているものの、4つの製品ブランドをつうじて、全般的にトヨタ車優位の調査結果となった。

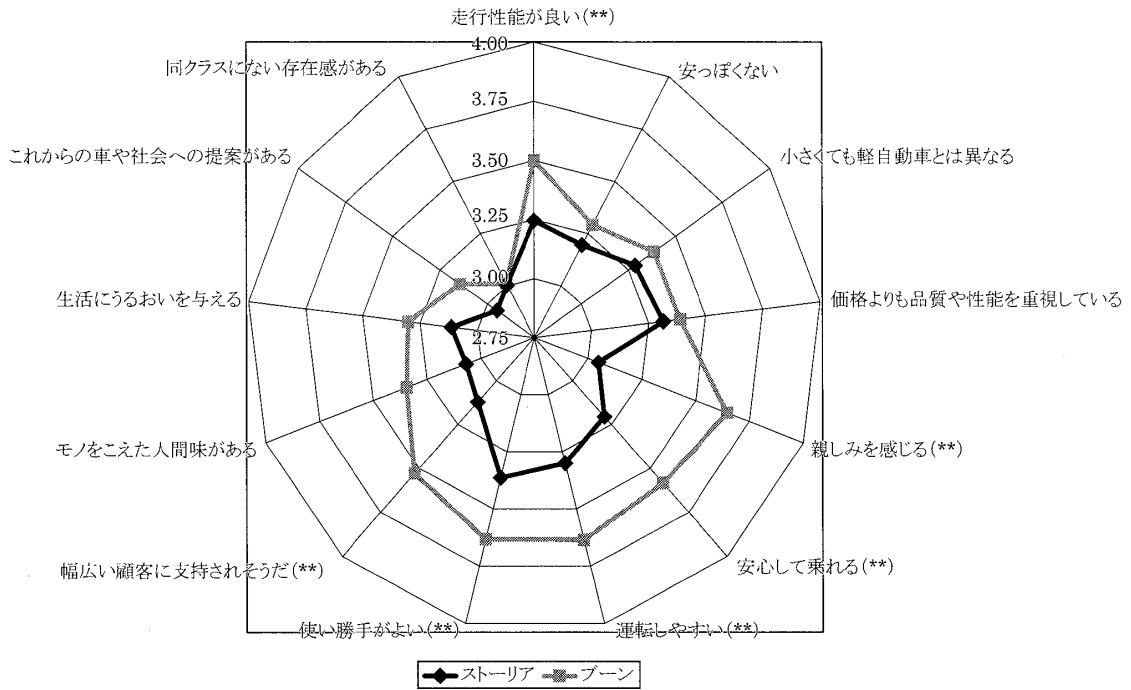
以上の調査結果は比較も含め、OEMの発展段階におけるある一時点のものである。それでは、

段階ごとのブランド・イメージの変化を捉える場合、いかなる考察が可能となるだろうか。ストーリーアデュエットの第一世代と、ブーン-パッツの第二世代を各企業内で比較する。

ストーリーアブーンのダイハツ車では、全13項目中の9項目で両ブランド間に統計的な有意差をともなつて評価の向上がみられた(図4)。そのなかでは、「親しみを感じる」をはじめとして、「幅広い顧客に支持されそうだ」「安心して乗れる」で評価を大きく高めている。次いでポイントの上昇の大きいのが「運転しやすい」「使い勝手がよい」となる。これらはすべて顧客関連の項目であり、かつ、顧客関連項目のすべてで評価が高まっている。他方、技術や社会の関連項目では「モノをこえた人間味がある」「走行性能が良い」で評価がやや高まっているものの、ストーリーアに特徴的であった技術志向に注目すると、「走行性能が良い」を除いて有意な評価の差はみられなかった。

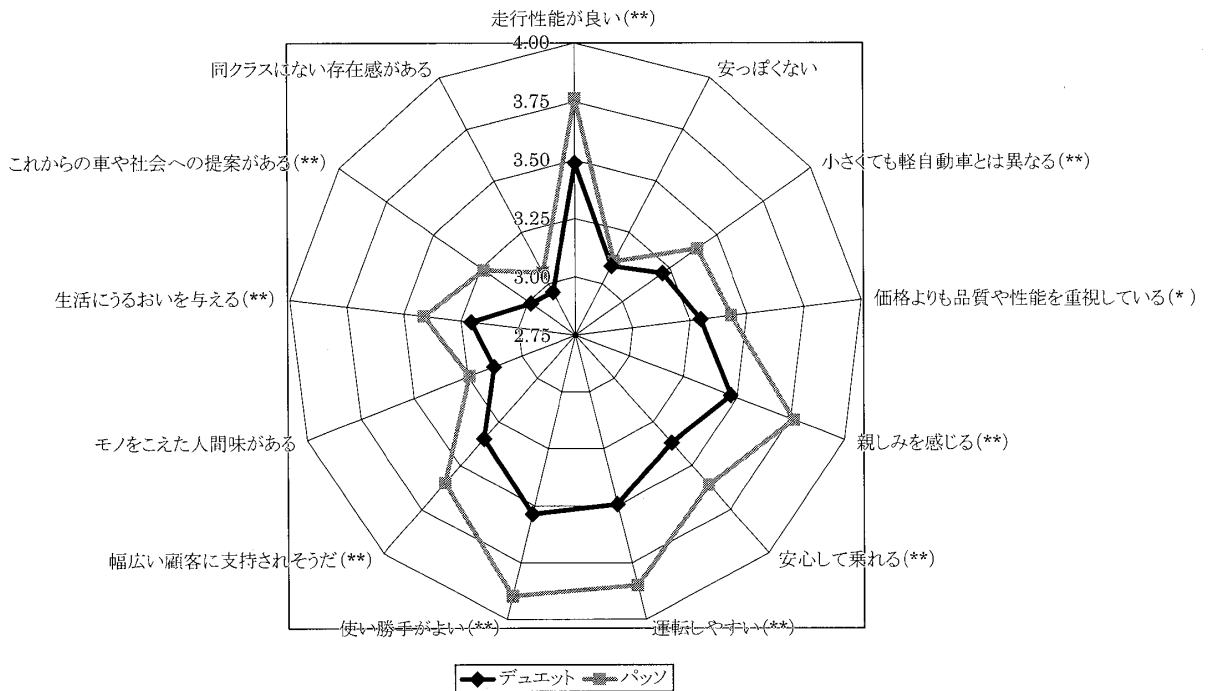
デュエット-パッツのトヨタ車では、全13項目中の10項目で両ブランド間に統計的な有意差をともなつて評価の向上がみられた(図5)。

図4 ストーリアとブーンのブランド・イメージ



(注)**はT検定による両者の差が1%水準で有意(両側)であることを示す。

図5 デュエットとパツソのブランド・イメージ



(注)**はT検定による両者の差が1%水準で、*は5%水準でそれぞれ有意(両側)であることを示す。

そのなかでは、顧客関連項目である「使い勝手がよい」「運転しやすい」の評価が大きく高まっている。さらに「親しみを感じる」「安心して乗れる」「幅広い顧客に支持されそうだ」でも評価は高まっており、ストーリーアブーンと同様に、すべての顧客関連項目で評価が高まっている。さらに、技術関連項目の「走行性能が良い」「小さくても軽自動車とは異なる」や社会関連項目の「これからの車や社会への提案がある」「生活にうるおいを与える」でも評価の高まりがみられる。このようにデュエット・パツソの世代変化では、顧客関連項目を中心に全体として評価を高めていることが分かる。

2企業4製品の各ブランドについて、単純集計結果をまとめると以上ようになる。合計6ブランドの個別の評価に加え、企業ブランド間の比較、そして、製品ブランドについては企業間、世代間での比較を行った。しかしながら、単純集計ゆえに注目する項目数が多く、本項の一連の図にみられたとおり、総合的に評価結果を捉えることは困難となる。

そこで、評価の傾向をより大まかに捕捉するために、製品イメージ項目に限って全13項目の調査項目を3つのタイプ=志向ごとに得点化し、製品ブランドを各企業の世代間で再度比較すると、図6、7ようになる。

ストーリーアブーン、デュエット・パツソのいずれのケースでも、技術、顧客、社会のすべてで評価が向上している。しかし、とりわけ前者のケースにおいて顧客志向の評価の向上が著しい。これはダイハツにとって、協働型OEMによる肯定的な成果といえるかもしれない。しかし、次のような見方もできる。

ストーリーアブーンは技術を筆頭にして、これに顧客、社会が続く、いわば右肩下がりの評価パターンを示している。これに対して、他の3つのブランドは顧客を筆頭に、以下、技術、社会が続く山型の評価パターンをもつことで共通する。いい換えれば、ブーンとパツソはデュエットのイメージを継承していることになる。他方、ストーリーアブーンへのモデルチェンジの

なかで、いわば「技術から顧客へ」と評価が一変していることになる。

とりわけストーリーアブーンへの変化のなかで生じたこの「イメージチェンジ」はいかに解釈できるだろうか。ストーリーアブーンでは「クォリティ・コンパクト」という開発テーマのもと、「新1000ccスタイル」によって技術志向のコンセプトが訴求され、ブーンでは「マイ・パートナー・コンパクト」という開発テーマのもと、「ずっと好きでいられるスモール」という顧客志向のコンセプトが訴求されたことは既にみたとおりである。

ストーリーアブーンという製品ブランドに対してダイハツの思い描いた事前像と、ブランド・コミュニケーションをつうじて消費者が受け取った事後像は一致する。このように製品ブランドに注目すると、かかる変化はダイハツの思惑どおりということになる。しかしながらコンセプトを変化させた製品ブランドとそれを傘として覆っている企業ブランドとの関係性はどうかであったのか。

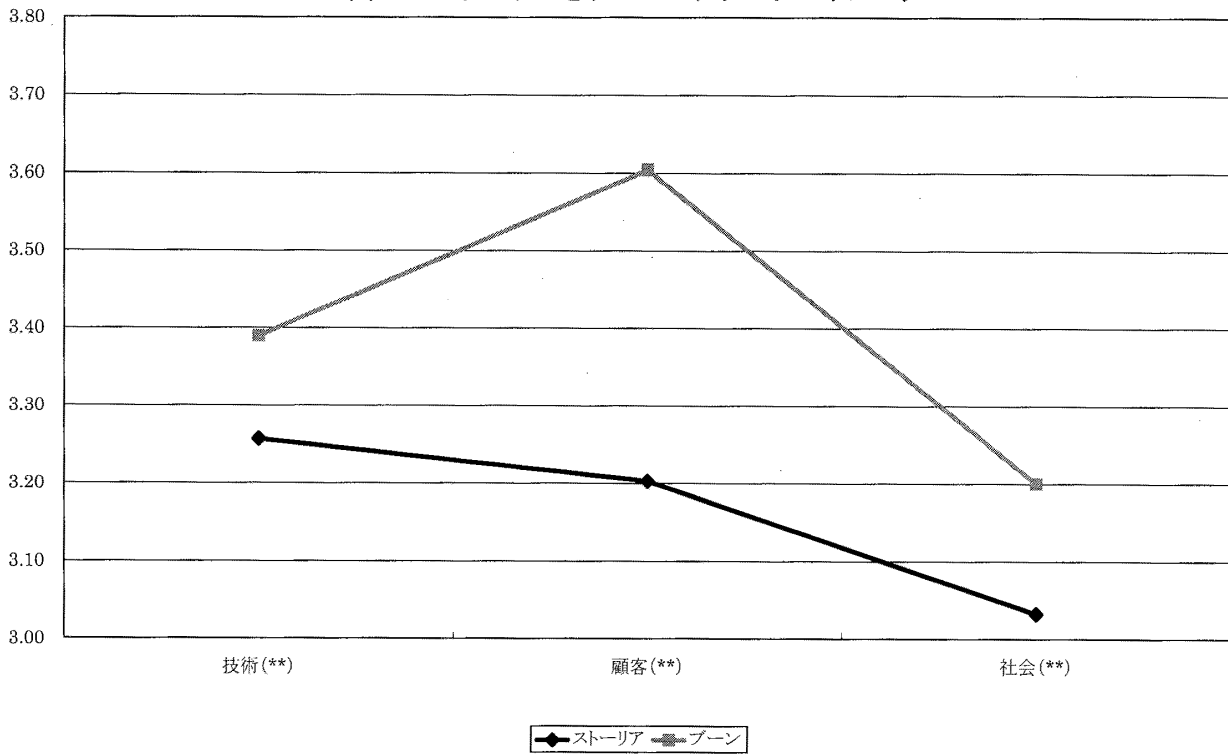
今後の分析指針として、以上の予備的な分析をふまえ、企業-製品のブランド階層における意味的な整合性が検証されなければならない。ダイハツとトヨタの各ブランド階層の意味的整合性を考察することによって、OEMの発展段階における両社のブランド・コミュニケーションの包括的な評価が可能となる。

なお、ブランド階層の分析においては、企業と製品で相互に異なる調査項目が比較される。このためここでは3つの志向という、階層をつうじて適用の可能な分析枠組みが不可欠となる。これまでも3つの志向を念頭において考察が進められてきた。しかし、分析枠組みそのものの妥当性については問われるべきであろう。これらの分析及び考察は項をあらためて行う。

第3項 OEMの2類型と3つの志向

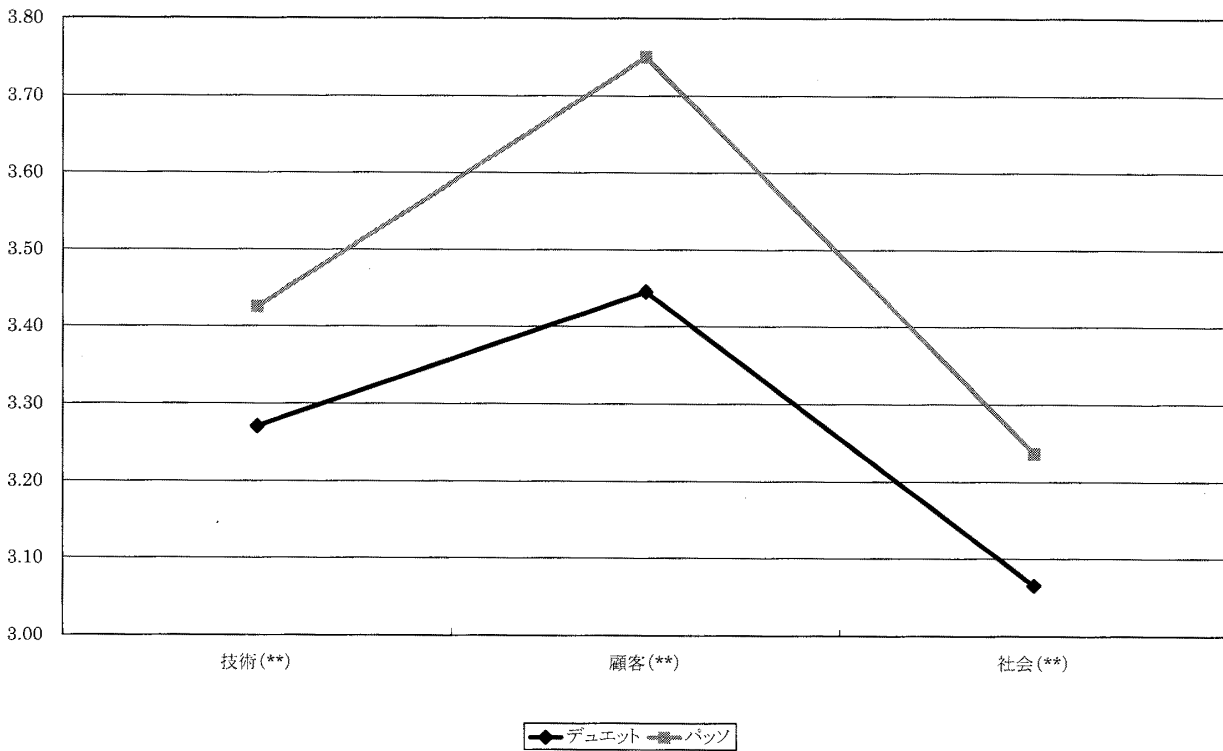
企業-製品のブランド階層における意味的な整合性を検証するにあたって、さしあたり企業イメージと製品イメージの相関関係の分析が参

図6 ストーリアとブーンブランド・イメージ



(注) **はT検定による両者の差が1%水準で有意(両側)であることを示す。

図7 デュエットとパッソブランド・イメージ



(注) **はT検定による両者の差が1%水準で有意(両側)であることを示す。

考になる。それは企業ブランドを傘としてブランド体系を構成する個別製品ブランドの重要性を考えることにつながる。一般に相関係数は0.2を境として、それ未満だと両者に相関はほとんどなく、それ以上だと少しの相関が認められるとされている。

そこで企業、製品のそれぞれで、各イメージ項目を3つの志向ごとに得点化し、同一志向内で企業と製品の相関係数を求めた（表3、4参照）。

トヨタ、ダイハツのいずれの志向においても企業と製品の相関は低い。しかしながら、あえてトヨタとダイハツを比較すれば、ストーリーアードュエットと、ブーンパッソの事例をつうじて、企業と製品の相関は、ダイハツの方が相対的に高くなる。

さまざまな解釈が考えられるものの、事業領域の広さが一因としてあげられる。スモールカー事業に特化するダイハツの方が、企業イメージに与える製品イメージの影響が大きくな

るのではなかろうか。限られた事業領域で活動するOEM供給企業は、自社の製品ブランドの管理を慎重に進める必要があると考えられる。ストーリーアードュエットにおけるブランド・イメージの変化の影響はダイハツにとって、トヨタにおけるデュエットパッソ以上に大きいものであったと考えられる。

次に、企業-製品のブランド階層における意味的な整合性を検証する。

さしあたり仮説命題のキーワードである3つの志向によって、2企業4製品の各ブランド・イメージの捕捉を試みる。ここでは因子分析が用いられる。企業イメージと製品イメージの各々の項目は、因子分析によって3つの因子に縮約される。そして、合計6つのブランドにわたって、ここでの3因子と仮説の3志向を比較し、技術、顧客、社会という操作概念自体の妥当性を検証する。さらに、操作概念の妥当性を考慮しつつ、ブランド階層における意味的整合性の検証がなされる。

表3 企業と製品の相関（ダイハツ）

		ストーリーア	ブーン
		[技術]	[技術]
ダイハツ [技術]	Pearson の相関係数	0.246**	0.234**
	N	289	284
		[顧客]	[顧客]
ダイハツ [顧客]	Pearson の相関係数	0.152*	0.257**
	N	284	281
		[社会]	[社会]
ダイハツ [社会]	Pearson の相関係数	0.224**	0.213**
	N	289	283

(注) **において相関係数は1%水準で有意（両側）。

*において相関係数は5%水準で有意（両側）。

Nはサンプル数。

表4 企業と製品の相関（トヨタ）

		デュエット	パッソ
		[技術]	[技術]
トヨター [技術]	Pearsonの相関係数	0.188**	0.164**
	N	289	281
		[顧客]	[顧客]
トヨター [顧客]	Pearsonの相関係数	0.161**	0.230**
	N	281	278
		[社会]	[社会]
トヨター [社会]	Pearson の相関係数	0.108	0.154**
	N	287	284

(注) **において相関係数は1%水準で有意（両側）。

Nはサンプル数。

なおブランド階層における意味的整合性とは、ブランド階層を構成する企業と製品との間で、意味内容の共通する程度を指す。3つの志向によって捉えられたブランドの意味内容を、当該のブランド階層を構成する企業と製品との間で比較することで検証は進められる。

ブランドの意味内容を分析するにあたっては、2企業と4製品の各々について、前者は企業イメージの12項目に対して、後者は製品イメージの13項目に対して因子分析(バリマックス回転)を行い、ブランドごとに3因子を抽出した。因子分析の結果について、概略は表5のようになる。

ダイハツについては、因子寄与の割合の高さにもとづき、技術、顧客・社会、技術の3因子を得た(詳細は表6参照)。このうち、第1因子には様々な志向の項目があがっている。そのなかでは技術志向を表す項目との相関が高い。また「流行に敏感である」などの顧客志向の項目や、「成功している」などの社会志向の項目も相応の因子負荷量をもつ。そのため、いわば総合志向と解釈できるが、因子負荷量の上位項目に注目して技術志向と解釈した。また第3因子にも「スモールカー技術で業界を先導している」という技術の項目があがる。同じ技術志向の項目であるにもかかわらず、これは他の因子を構成している。これらの点から、ダイハツは技術イメージの強い企業であると結論づけられる。

トヨタについては、3つの因子を構成する各々の項目が、顧客、技術、社会のいずれかによって比較的明瞭に特徴づけられている(詳細は表7参照)。また、すべての因子がほぼ同等

の因子負荷量を示している。これらからトヨタは各志向にバランスのとれた、総合力の高い企業としてイメージされていることがうかがえる。

では、これら両社のブランド体系に位置づけられる個々の製品ブランドはどのようにイメージされているのだろうか。

まず、ストーリーアについてみると、第1因子は顧客・技術志向と解釈できる。因子負荷量の上位項目に注目すれば顧客志向となるが、「走行性能が高い」など、技術を表す項目との相関も高いからである。また第2因子、第3因子は比較的明瞭に社会志向、技術志向と解釈することができる。ここでも、第1因子、第3因子に技術の項目があがっている。これらの点から、ストーリーアは技術に特徴のある製品ブランドとしてイメージされているとみなすことができる(詳細は表8参照)。

これに対して、デュエットは第2因子、第3因子に顧客の項目があがっていることから、顧客志向の強い製品ブランドとなる(詳細は表9参照)。逆に技術志向はデュエットのイメージとしてはさほど強くない。技術の項目は、第1因子、第2因子にあがっているが、大勢を占めるにはいたっていないからである。また、社会のすべての項目が第1因子を構成している点も特徴となる。

ブーンからは、社会・顧客、顧客、技術の3因子を識別することができる。このうち、第1因子については、社会の項目が因子負荷量で上位を占めるが、「親しみを感じる」などの顧客の項目も一定の割合をもつ。他方、第2因子、第3因子は比較的明瞭に顧客志向、技術志向と

表5 各ブランドの因子一覧

ブランド名	第1因子	第2因子	第3因子	特徴
ダイハツ	技術	顧客・社会	技術	技術志向がきわだつ
トヨタ	顧客	技術	社会	バランスがとれている
ストーリーア	顧客・技術	社会	技術	技術志向がややきわだつ
デュエット	社会・技術	顧客・技術	顧客	顧客志向がきわだつ
ブーン	社会・顧客	顧客	技術	顧客志向がややきわだつ
パッソ	社会	技術・顧客	顧客	顧客志向がややきわだつ

(注) 太字は因子負荷量のやや劣ることを示す。

解釈することができる。これらの点から、ブーンは顧客志向にやや特徴のある製品ブランドであるとみなすことができる（詳細は表10参照）。

パッソについては、社会の項目が第1因子を構成し、その大部分を占めている。第3因子にいたっては顧客の項目によってすべて占められている。第2因子は、技術の項目が中心的であるが、顧客の項目も一部含んでいる。以上からすると、パッソは顧客志向にやや特徴のある製品ブランドであると結論づけられる（詳細は表11参照）。

2企業4製品のブランド・イメージについて因子分析にもとづいて特徴をまとめると以上のようなになる。複数の志向の「合成」が必要なケースもみられるが、因子負荷量に注目すれば、これら6ブランドにおいて、3つの志向による解釈は可能であるといえることができる。

3つの志向という枠組みによって、ダイハット・トヨタの一連の事例はいかに解釈されるのか。まず企業ブランドの次元では、“We do COMPACT.”に象徴されるように技術志向の姿勢を示してきたダイハットが、やはり技術志向の企業としてイメージされている。また、幅広い製品ラインアップを揃え、様々なニーズに対応してきたトヨタは、顧客への配慮も含めたバランス志向の企業としてイメージされている。

次に製品ブランドの次元に注目する。ストーリー・デュエットのケースにおいて、両ブランドを比較すると新1000ccスタイルとして誕生したストーリーが、技術志向のストーリーとして捉えられている。また、「かわいいふりしてわりとやる」デュエットは、顧客志向をアピールしつつ、それが顧客志向のデュエットとしてイメージされている。

他方、ブーン・パッソのケースにおいて、両ブランドを比較すると、むしろ顧客志向に特徴があるという共通点が浮き彫りになる。これは「マイ・パートナー・コンパクト」という顧客志向を示す製品コンセプトを、両社で共有した成果であるといえることができる。

このように、いずれの事例でもブランド・コンセプトは、企業の思惑どおり消費者に伝わっていることが分かる。OEMが展開するなかで双方がブランドの概念に対する意識を高くもつようになり、実際にブランドの新たなコンセプトを双方が一体となって策定し、それを顧客に向け訴求する。売買型から協働型への移行の事例として、両社のOEMは十分に形式要件を満たしている。さらに、顧客へのコミュニケーションも、メッセージが的確に伝達されている点で成功といえよう。

しかしながら、ブランド管理には、こうしたコミュニケーション管理だけではなく、これに先立つブランド・アイデンティティの構築が不可欠である（陶山・梅本 [2000]）。それはブランド階層を構築することにほかならない。その点はどうであろうか。

協働型OEMは進行中であり、その十分な評価は先になる。しかし売上の面はともかく、ブランド階層を構成する企業と製品のそれぞれのブランド・アイデンティティを、意味的に整合させるという視点からは、疑問が残るといわざるをえない。

ストーリー・デュエットの事例では、技術志向であるダイハットのブランド体系のもとに、同じく技術志向のストーリーは意味的な整合性をもって位置づけられていたといえることができる。他方、バランス型のトヨタも、自社イメージと矛盾することなく、デュエットを製品ラインアップに加えることに成功したといえよう。

しかし、パッソ・ブーンの事例ではどうか。顧客志向が特徴となる点で、両ブランドは共通する。それはトヨタのバランス志向とはなじむものの、ダイハットの場合はそうはいかない。企業ブランドの中核概念として掲げた“We do COMPACT.”に、「ワンダフルスモール」というメッセージを加えてまで、技術志向をアピールしてきたことは対照的なイメージが、ブーンから読み取られているのである。ブーンは第3因子として技術志向をもつ。しかし、自らを特徴づけるほどではない。ネクサスとしての技

術志向はダイハツの場合、協働型への移行のなかで弱まってしまったといわざるを得ない。ダイハツはトヨタ側の市場動向や意思を一定以上に意識していることが考えられる。

ブーン・パツソの商品企画において、ダイハツが進んでトヨタ側の市場に適応しようとしたことは前節でみたとおりである。とはいえ、ストーリーからブーンへという製品ブランドの転化のなかで、企業ブランドであるダイハツとその製品ブランドであるブーンとの間に意味的な不整合が生じたことはやはり看過できない。そこには、ダイハツがトヨタの子会社であるという、資本の特殊な関係がうかがえる。

商品企画の調整を要件とする協働型OEMにおいて、調達側市場の動向をふまえることは市場規模の拡大につながる点で重要である。しか

し、双方の企業理念を考慮して、できる限り、そのいずれにも矛盾しない製品コンセプトを創造しなければ、企業-製品が意味的に整合する強力なブランド体系を両者がともに構築することは困難になると考えられるのである。

第二仮説を検証すれば次のようになる。トヨタにとってネクサスは顧客志向であり一定の強さが認められる。他方、ダイハツはそれほど強くはないものの技術志向がネクサスとなる。すなわち両者は差別化に成功しているといえよう。したがって、第二仮説は支持される。しかし、さらなる差別化の余地を残している。この点で、ブーン・パツソのOEMは完全な協働型であるとはいいがたい。それはいわば協働型OEMの萌芽形態と評価すべきであろう。

表6 ダイハツの因子分析結果(バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
車づくりへの意気込みがある	技術	0.734	0.161	0.067	0.569
独自の製品開発力・技術力がある	技術	0.616	0.268	0.177	0.482
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.543	0.284	0.076	0.381
流行に敏感である	顧客	0.505	0.293	0.130	0.357
成功している	社会	0.482	0.212	0.237	0.333
親しみを感じる	顧客	0.470	0.209	0.095	0.273
地球環境への配慮がある	社会	0.438	0.176	0.332	0.333
倫理や法令を遵守している	社会	0.386	0.250	0.261	0.280
多様なニーズに対応している	顧客	0.379	0.684	-0.054	0.613
社会・文化の話題にも関心がある	社会	0.185	0.605	0.193	0.437
顧客対応やサポートが優れている	顧客	0.355	0.447	0.272	0.400
スモールカー技術で業界を先導している	技術	0.128	0.084	0.816	0.689
因子寄与		2.581	1.485	1.082	5.148
累積寄与率(%)		21.509	33.883	42.902	

表7 トヨタの因子分析結果(バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
多様なニーズに対応している	顧客	0.786	0.226	0.182	0.701
流行に敏感である	顧客	0.586	0.208	0.264	0.457
顧客対応やサポートが優れている	顧客	0.542	0.292	0.372	0.517
成功している	社会	0.342	0.269	0.171	0.219
独自の製品開発力・技術力がある	技術	0.189	0.727	0.194	0.601
車づくりへの意気込みがある	技術	0.191	0.582	0.132	0.393
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.241	0.439	0.239	0.308
親しみを感じる	顧客	0.174	0.251	0.200	0.133
倫理や法令を遵守している	社会	0.170	0.220	0.741	0.627
社会・文化の話題にも関心がある	社会	0.231	0.315	0.494	0.397
スモールカー技術で業界を先導している	技術	0.160	0.075	0.366	0.166
地球環境への配慮がある	社会	0.334	0.260	0.357	0.306
因子寄与		1.753	1.595	1.478	4.825
累積寄与率(%)		14.605	27.896	40.210	

表8 ストーリアの因子分析結果 (バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
運転しやすい	顧客	0.676	0.086	0.118	0.479
使い勝手がよい	顧客	0.650	0.132	0.170	0.469
安心して乗れる	顧客	0.506	0.223	0.192	0.342
親しみを感じる	顧客	0.480	0.358	0.072	0.364
走行性能が良い	技術	0.451	0.181	0.381	0.382
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.430	0.135	0.418	0.378
モノをこえた人間味がある	社会	0.149	0.771	0.087	0.624
生活にうるおいを与える	社会	0.228	0.583	0.183	0.424
これからの車や社会への提案がある	社会	0.083	0.519	0.339	0.391
同クラスにない存在感がある	社会	0.227	0.469	0.391	0.425
幅広い顧客に支持されそう	顧客	0.190	0.453	0.289	0.325
安っぽくない	技術	0.130	0.225	0.669	0.515
小さくても軽自動車とは異なる	技術	0.260	0.236	0.453	0.328
因子寄与		2.007	1.989	1.449	5.445
累積寄与率 (%)		15.440	30.738	41.886	

表9 デュエットの因子分析結果 (バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
同クラスにない存在感がある	社会	0.627	0.122	0.061	0.411
モノをこえた人間味がある	社会	0.618	0.122	0.265	0.467
小さくても軽自動車とは異なる	技術	0.574	0.069	0.112	0.347
生活にうるおいを与える	社会	0.562	0.173	0.139	0.365
これからの車や社会への提案がある	社会	0.554	0.226	0.060	0.361
安っぽくない	技術	0.538	0.159	0.108	0.327
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.418	0.268	0.095	0.256
使い勝手がよい	顧客	0.046	0.716	0.216	0.561
運転しやすい	顧客	0.185	0.679	0.161	0.522
走行性能が良い	技術	0.343	0.514	-0.025	0.382
幅広い顧客に支持されそう	顧客	0.298	0.357	0.254	0.281
親しみを感じる	顧客	0.151	0.184	0.798	0.693
安心して乗れる	顧客	0.315	0.300	0.366	0.323
因子寄与		2.554	1.703	1.038	5.295
累積寄与率 (%)		19.648	32.748	40.731	

表10 ブーンの因子分析結果 (バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
モノをこえた人間味がある	社会	0.832	0.038	0.126	0.709
生活にうるおいを与える	社会	0.583	0.097	0.255	0.415
親しみを感じる	顧客	0.454	0.213	0.211	0.296
幅広い顧客に支持されそう	顧客	0.341	0.260	0.266	0.255
これからの車や社会への提案がある	社会	0.309	0.236	0.297	0.239
運転しやすい	顧客	0.089	0.828	0.136	0.712
使い勝手がよい	顧客	0.166	0.720	0.006	0.545
走行性能が良い	技術	0.096	0.371	0.249	0.209
小さくても軽自動車とは異なる	技術	0.153	0.056	0.644	0.441
安っぽくない	技術	0.171	0.055	0.623	0.420
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.247	0.190	0.457	0.306
安心して乗れる	顧客	0.336	0.337	0.413	0.397
同クラスにない存在感がある	社会	0.360	0.189	0.390	0.318
因子寄与		1.850	1.712	1.700	5.262
累積寄与率 (%)		14.231	27.403	40.477	

表11 パッツの因子分析結果(バリマックス回転後の因子負荷量)

	志向	1	2	3	共通性
モノをこえた人間味がある	社会	0.686	0.202	0.142	0.532
同クラスにない存在感がある	社会	0.605	0.227	-0.043	0.420
生活にうるおいを与える	社会	0.516	0.207	0.167	0.337
これからの車や社会への提案がある	社会	0.481	0.108	0.216	0.290
親しみを感じる	顧客	0.368	0.300	0.208	0.269
安っぽくない	技術	0.110	0.646	-0.028	0.430
小さくても軽自動車とは異なる	技術	0.230	0.539	0.001	0.344
幅広い顧客に支持されそう	顧客	0.290	0.454	0.211	0.335
安心して乗れる	顧客	0.339	0.451	0.309	0.414
走行性能が良い	技術	0.156	0.413	0.396	0.352
価格よりも品質や性能を重視している	技術	0.258	0.380	0.276	0.287
運転しやすい	顧客	0.159	0.039	0.758	0.601
使い勝手がよい	顧客	0.105	0.076	0.723	0.539
因子寄与		1.861	1.677	1.610	5.148
累積寄与率(%)		14.315	27.212	39.599	

おわりに—協働型OEMへの期待と残された課題

本論文では、ブランド管理視点の導入を通じて、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目的としつつ理論、実証の両面にわたって議論がなされてきた。

まず、第1章にて提示された仮説に対してこれまでの考察からあきらかになった点は次のとおりまとめられる。

第一仮説では、OEMには売買型のほか、その発展形態となる協働型の段階が存在することを示した。これまで主として請負型と売買型が指摘されてきた。しかしこれらの類型論では今日あるいは今後のOEMを十分に捕捉できない。そこで協働型OEMの概念を提示した。これはとりわけ供給側と調達側の双方が商品企画段階に関与する点に特徴がある。自動車業界におけるOEMの事例分析を行い、売買型と協働型というOEMの2類型を事例のなかに見出し、かつ、前者から後者への発展過程をあきらかにした。こうして第一仮説は支持された。

第二仮説では、協働型OEMにおいては組織の志向が、ブランド階層を構成する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化するということを示した。そこでは、企業ブランドがもたらす信頼性の次元に注目し、それを3つの志向として類型化した。そして消費者アンケート調査の分析によって、供給側における技術志向、調達側における顧客志向というネクサスの存在と、それによる相互の差別化の実態をあきらかにした。このように第二仮説も支持された。

その上で次に、本論文の意義と課題について述べる。

OEM研究における理論面の貢献は、第1に、OEMの新たな発展形態を識別し、協働型OEM概念として提示したことである。そこでは企業-製品というブランド階層の意味的整合性を高め、相互にブランドを差別化すべく、供給側と調達側の双方が商品企画段階に関与する。協働型OEMはブランド管理の視点を導入してはじめて実現する。それはより密接なOEM関係を築き、従来の人、モノ、カネにとどまらず、ブランドをも含めた経営資源を最大限にいかすことで、最適なアウトプットをもたらす。

協働型OEMにおけるブランド管理では、企業-製品というブランド階層を貫くネクサスが鍵概念となる。OEM関係にある企業、製品はいずれのブランド次元でも差別化が求められている。しかし、より重要なことはそれらがネク

サスをもち、一体的に差別化されることである。本論文では自動車業界において実証研究を行うことで、協働型OEMの萌芽を指摘することができた。OEM戦略を主題とする研究が少ないことはいうに及ばず、その実証研究はほとんどない。OEM戦略の実証研究にもある種の萌芽がもたらされたことは、それ自体が貢献として数えられてよい。

さらに、ブランド次元の差別化という点にかかわって、第2に、OEM関係にある双方の企業が構築すべきネクサスを類型化したことがあげられる。技術、顧客、社会という組織の志向がそれである。既存研究では企業ブランドがもたらす連想のタイプについてさまざまな指摘がなされてきた。本研究では、それをより簡略化された上記3つの主要素に縮約化した。組織の志向をもつことで、ブランド階層を構成する企業ブランドと製品ブランドの意味的整合性を高めることができるようになる。

第3は、ネクサスの3類型をもとにして、OEM関係にある企業がいずれのネクサスを採用すべきかを提示したことである。それはブランド体系構築の基本的な指針となる。ここでは供給側と調達側の各々が展開する事業領域あるいはそこでの製品ラインアップの広狭が目目された。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が広がるにつれ、ネクサスは技術、顧客、社会の順に変化する。OEM関係においては、限られた事業領域のもとで製品・製造技術の優位性を有する供給側は技術を、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望ましいといえよう。

これらの意義のうち第2、3の点について、企業に関する種々の連想要素を縮約化する議論や、ネクサスの類型と事業領域や製品ラインアップの広狭を関連づける議論は、決してOEM研究に固有のものではない。しかし、協働型OEMの概念をより明確化するさい、有用かつ不可欠な議論となる。また、同時にマーケティング論におけるブランド研究への応用可能

性をも有している。

そして、実務面でのインプリケーションとして、第1に、協働型OEMの可能性を指摘することができる。それは川上から川下にわたる広範な価値活動において、純粋な共同開発でも、売買型OEMでもない新たな事業提携である。商品企画という開発の一局面を共有することで、これまで以上に調達側市場にアプローチすることが可能になる。それにより供給側はさらなるスケールメリットを確保できる。調達側は膨大な技術開発費用を削減でき、かつ、自社のブランド体系をより有機的で強固なものとすることができる。戦略的提携の時代が到来し、競争とともに協調の側面が強調される。協働型OEMでは、相互に戦略ビジョンを共有することが重要となる。

第2は、OEM関係企業間における製品差別化の行き詰まりに1つの解決策を提示したことである。それはいわばブランド差別化である。とりわけ、マーケティングの意識に乏しかった供給側には、何よりブランドという重要概念を授けることになる。「自社ブランドによる製造」の段階では、技術、顧客、社会という3つの要素をふまえて、ユニークで、かつ、企業の強みにもとづいた価値提案を行うことになる。ブランド差別化は企業レベルにとどまらず、双方の製品ブランドに浸透し、そのアイデンティティ形成に影響を及ぼす。結果として、同一製品カテゴリー内でも市場をすみ分けることが可能になるのである。製品ブランドの差別化は、コンセプト面からはじまり、やがては外観デザイン、販売方法などの差別化につながっていくものと考えられる。その場合、もちろんOEMによるスケールメリットを相殺しない形で実践されなければならない。

残された課題として、本ケースの一般性を問うことがある。供給側、調達側の双方でさまざまに異なるOEMの動機があり、それらが多様に交錯しあっている。ダイハツとトヨタのOEMはその一例にすぎない。さらに、事例の解釈にあたっては、ダイハツとトヨタは資本関

係にあるという点を考慮しなければならない。戦略的提携の要件となる関係主体の自律性を担保することが、資本関係においては難しくなるからである。また、事例分析がダイハツ側に偏っており、OEMをめぐって双方の意思が純粹に反映されたのかどうか、あきらかになっていない。したがって、トヨタ側の意思も十分ふまえて考察しなければならない。逆に、資本関係ゆえの好条件もある。「共同開発は資金の持ち方なのです。人を出すのもモノを出すのも全部資金の問題です」(ダイハツ相坂忠史製品企画部部長(当時))。投資の分担や報酬の配分の問題で提携が困難になる場合は多い。本ケースではそうした特殊性を考慮しなければならない。

業界他社や家電、食品、アパレルといった他業界でもOEMは幅広く行われている。それらの事例を丹念に分析していくことが必要となる。

例えば、同じくスモールカー分野でも、2002年に始まった日産やスズキのOEMでは、両ブランドでフロントグリルのデザインを異なったものにするなど、ブランド・ネームとならんで製品そのものに差別化が施された事例もみられる。

他方、二輪業界では2001年に開始されたスズキと川崎重工の相互OEMが話題となったが、2005年に打ち切りとなった。製品ラインアップの補完という売買型から始まったOEMはその領域をこえ一気に共同開発へと達した。両社の関係は深まっていくかにみられたが、結果的には顧客や販売店の側でブランド・イメージ混乱が生じ、OEM提携は解消されるにいたったのである。協働型の要件であったブランド差別化が不十分であった一事例である。

OEMにおける協働型の萌芽はメーカー間の水平的関係だけでみられるものではない。メーカーと流通企業との垂直的關係においても成立する。例えば、コンビニエンスストアやスーパーでは、パンや牛乳といった食品分野において、PBとNBを並列的に扱うメーカーがある。

このとき、調達側となる流通企業は、自社PBをいかに構築するのか。食の安全や健康に対する意識が高まるなかで、「顧客」志向の段階にとどまらず、いかなる「社会」を構想するのか。新たな課題を抱えることとなる。こうしてPBとNBの競争がし烈になるなか、双方のブランド管理のあり方が問われている(Suyama, Umemoto, and Suzuki [2004])。

OEM戦略においては、「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」をベースとしながら、こうして垂直、水平のさまざまな企業間関係のもとにブランド管理の視点を、導入していかなければならない。

共同開発にせよ、SCMやマーケティング・ネットワークにせよ、そこにはある種のシステムが想定されている。重要なことは、システムに自らを位置づけると同時に、これまでの事業展開をふまえて自身のアイデンティティをブランドとして構築することである。本論文では二者間の関係を扱ってきたが、かかる原則のもと三者間以上の関係を想定することも可能であろう。その場合いかなる応用や困難が見込まれるだろうか。

このように、OEMの分析枠組みを構築する一方で、さまざまな事例研究を進めていかなければならない。それらは新たなOEM研究の課題、そして可能性をもたらすのである。

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) 本節の記述は、ダイハツ本社(大阪府池田市)にて行われた相坂忠史製品企画部部長、林信一郎広報部部長へのヒアリング調査(2001年8月30日)、林信一郎広報部部長へのヒアリング調査(2003年12月5日)、相坂忠史製品企画部部長へのヒアリング調査(2005年5月27日)を中心として、さらにこの間、非公式に行われた林信一郎広報部部長とのメールでのやり取りや数回にわたる聞き取りも含めた一連の

内容にもとづいている（なお、肩書きはいずれも当時）。

- 2) 2005年8月現在。
- 3) みられるように、調査はサンプルが学生に限定されている。しかし、当該ブランドのターゲットとしてエン트리ユーザーが見込まれている点、普通免許所持者が一定の割合を占める点などから、サンプルの選択は相応の妥当性を有するものと考えられる。
- 4) テレビCFは、各ブランドで、テーマ、放映時間にバリエーションがある。本調査ではそれぞれのブランドの発売時点で、かつ15秒バージョンのフィルムを用いた。なお、対消費者のコミュニケーション手段としては、ほかにも新聞や雑誌の広告や関連記事、インターネットやディーラーによる情報提供、各種キャンペーンなど、さまざまなものが考えられる。しかし、他の媒体はテレビ以上に情報提供の視点が多様であり、情報量そのものも大きく異なることで、条件の統制が困難となる。さらには、時間や場所といった調査そのもの条件設定にかかわる制約がある。かかる事情から、被験者に提示する情報はテレビCFで統一された。

参考文献

- 陶山計介・梅本春夫 [2000], 『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。
- Suyama, K., H. Umemoto, and Y. Suzuki [2004], "National Brands and Private Brands Communication in Japan," *The Japanese Economy*, Vol. 32, No. 3, pp. 105-124.
- 『ダイハツ・ストーリーのすべて』三栄書房, 1998年。
- 『トヨタ・パッツ&ダイハツ・ブーンのすべて』三栄書房, 2004年。
- 『CAR and DRIVER』ダイヤモンド社。
- 『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>))。