

メルセデス・ベンツ日本

代表取締役社長

ハンス・テンペル氏

メルセデス・ベンツ日本の社長に就任して6年を迎えるハンス・テンペル氏。筆者は日本市場での経営課題、マーケティング、ブランディング、コミュニケーションの方策、環境問題への取り組みと人材についてインタビューし、じっくりと話し込んだ。 インタビュー：岸 伸久



メルセデス・ベンツ日本の課題

社長としての課題をテンペル氏に尋ねると、「私の社長就任後も課題はあまり変化していない」と語った。メルセデス・ベンツ日本は以前より、①メルセデスというブランドならではの課題、②マーケティングの状況の課題、そして③日本での事業展開に関する課題という、大別すると3つの課題に直面しているという。

まずブランドに関しての課題は、「メルセデス・ベンツのような伝統と名声と高級なイメージを持つブランドも、一方で、新規の顧客をつかむための努力を行わなくてはならない」ということだ。メルセデスは多くの顧客を抱えるが、それにもかかわらず、新規の顧

客というものを常に必要とするという。これは、長い歴史と強固な地位を持つ一流のブランドである、メルセデス特有の課題であろう。

次に、マーケティングの状況については、メルセデス・ベンツがグローバルに展開しているよく知られた企業であるという事実に関連している。グローバル企業のグローバル市場へのマーケティング対応と、当該市場での対応という統一と個別のバランスは、どのグローバルに展開している企業にとっても常に重要な課題と言えるが、メルセデス・ベンツ日本にとっても例外ではないという。「自社のグローバルな地位と日本市場への適応との間には、どのくらいバランスを保つ必要がある」と語る。

日本での事業展開には、日本特有の課題がある。具体的には、「日本市場における製品の質は、ほぼ拮抗しており、技術面で差別化をはかることは困難な状況になっている。このような状況においては、ブランド面において差

別化をはかることが非常に重要である」とテンペル氏は語る。しかし、ブランディングに関する競争も今まで以上に激しさを増しており、この分野においての差別化も重要な課題になっている。

以上の課題にどのように取り組んでいるのだろうか。自分をジェット機の中の操縦士に例え、テンペル氏は次のように語った。「私自身マーケティング、コミュニケーション、ブランドに情熱を傾けているが、日本語の理解が必ずしも十分ではないため、日本のトレンドを自然な感覚で捉えることができない。私はこの問題を、『センサー』と私が呼ぶものによって乗り越えようと努力している。操縦士は数字で現在地を知らせてくれる道具に完全に頼っている。この操縦士の状況は私が置かれた状況と同じであり、徹底的にこの『センサー』を、別の言葉で言い換えれば『統計』を使っている。私はいつも市場を研究し、調査レポートを読み込み、日本市場について多くのことを学ぼうとしている。また当然のこととして、このような問題を乗り越えるための確かな感覚を養い、部下を頼り、また事業展開を可能にするような優れたチームを持つことが必要である」。このようなテンペル社長のコメント



自動車の製造と発展を支えてきたメルセデスブランドの広告。



メルセデスが環境問題に対する答えとして選んだニューグリーンディーゼルの広告。

は、現場をどのようにマネージするかという課題に対して、グローバル市場で闘っている、日本人のマネジメントにとっても参考になる考え方であろう。

ブランディングとマーケティング・コミュニケーションについての考え

「車を購入する場合、人は3つの点を考慮する」とテンペル氏は考えている。第1に安全性、品質、快適さとい

た顧客が求める基本的な機能を備えているかという点である。第2に感情的な要素があり、この観点は非常に重要である。ブランド全体が抱える課題は、この感情的な要素に起因するものであり、デザイン性、顧客に対するサービスや高級感、そしてブランドイメージといった問題を包む。第3の要素として、金額的な点が考慮される。「自らのニーズを満たし、かつ感情的に訴えかける車を見つけたとしても、「必要な資金を用意することができるのか」という顧客の立場を考慮しなければならぬ」とテンペル氏は強調する。

メルセデスはこれら3つの課題にどのように取り組んでいるのだろうか。「感情的な問題においてはブランディングが非常に重要な役割を果たしていると考え、『アンブレラ・アプローチ』と呼ばれる方式を用い、メルセデスの持つ高いブランド価値と実際の車の価値とを結びつけるように努力している」という。その

観点が、安全性や快適さと同様に性能こそが重要だというメルセデスの「ドライビングカルチャー」に表れている。

テンペル氏は個人的にメルセデスが現在のポジションに至る理由が、120年前のカリスマ的指導者の存在によりすべて成り立っているとは考えていない。「自動車の開発においては、信用性、快適さ、パフォーマンス、スピード、そして安全性が求められる。これらの要素をトップの水準に引き上げようとすると、その自動車は自然と高価なものになり、その結果高価な車を購入することができる一握りの裕福な顧客層を対象としたメルセデスのイメージが形成された」と、テンペル氏は語る。このことは同社のブランドのポジションにも影響しており、テンペル氏のセオリーでもある。

「Second to None」日本で強調しない理由

「メルセデスは史上初めて自動車を開発した企業であり、『Second to None』(誰にも劣らない)というメッセージは、他のブランドの顧客に対しても強い印象を与える」とテンペル氏は語る。しかし、日本ではこのようなメッセージを強調しなかった。日

本においては声高に叫ぶよりも謙虚でいる方が美德であるという視点から学んだ。その方がメルセデスのイメージに合っている。メルセデスの顧客は一流であり、大多数がすでに成功者である。だからこそ、彼らにメルセデスというブランドが受け入れられ、また日本の文化にも受け入れられているのではないかと語った。

つまりメルセデスは、日本人の謙虚さや礼儀を重んじる精神性に合うように努力してきた。メルセデスがナンバーワンかどうかの評価は顧客の判断であり、メルセデスと他社を比較する基準を設ける必要はない、というのがテンペル氏の考えだ。

グローバル市場における日本の重要性

日本はアメリカに次ぐ2番手の巨大な自動車市場であるが、その規模は縮小している。しかし、日本における新車登録台数に占める輸入車の市場シェアは過去10年間、約7%と安定している。その環境下、どのように日本市場を捉えているのか。

「メルセデス・ベンツはメルセデス、マイバッハ、スマートという3つのブランドを持っているが、ダイムラーと

いう企業にとつて最も大切なことは、日本においてメルセデスというブランドを成功させることである」とテンベル氏は強調する。日本におけるメルセデスの販売台数は過去数年、年間5万台程度であり、ドイツ、アメリカ、イギリス、イタリア、フランスに続き世界第6位である。

しかし日本ではSクラスのシェアがヨーロッパのどの市場よりも高く、これがメルセデスにとつて日本が魅力ある市場となっている理由である。日本人がメルセデスのSクラスに関心を持つのは、最高級の車であるという認識と同時に、具体的にはエンジンや環境問題に対する高い関心からきているのではないかと、テンベル氏は考えている。「Sクラスのような高級車の販売台数がおよそ5万台という日本のシェアは非常に高く、他の国には見られない」と、高級車セグメントでの日本市場の重要性を挙げた。

テンベル氏は「日本は世界のどの市場よりも品質、サービスに対する要求度が高く、さまざまな点において日本から学んできた」と真摯に語る。そのことは、デザイン、技術、サービスの面に表れている。メルセデスがデザイン面で日本の市場からヒントを得ていることは、ドイツ、イタリア、アメリ

カと並んで日本にもメルセデスのデザインスタジオが設立されたことから明白である。そこでは多くの日本人スタッフが働き、日本の最新のトレンドを商品開発などの会議の場に持ち込んでいるという。特に最高級車であるマイバッハはデザインセンターからのアイデアに大変影響を受けており、またAクラスにも同様にデザインセンターからのアイデアが反映されている。

技術面についても、テンベル氏は次のように語る。「メルセデスの技術センターでは、日本のサプライヤーとの提携や技術の提供により、最新の技術を取り入れる努力を欠かさない。完成した製品を見ただけでは分からないが、日本のサプライヤーの部品はメルセデス車に組み込まれている」。日本人は世界的に見ても非常に高いサービスを提供しており、メルセデスはこの点についても日本市場から学び続けている。米調査会社であるJ. D. パワーによると、2007年日本自動車サービス満足度調査でメルセデスは2位で、特にサービス担当者のサービスの質が改善されたと評価されている。

メルセデスの環境問題への取り組み

テンベル氏によると、ハイブリッドを市場に最初に持ち込んだのは日本の自動車メーカーであり、そのため、日本の部品メーカーはハイブリッドについて豊富な経験とノウハウを持っているという。日本の都心部の渋滞している地域では、ハイブリッドは他の環境に優しい技術に比べて優位性があり、その結果日本ではハイブリッド技術の開発が進んだのではないかとという。

しかし、テンベル氏は「すべての道はローマに通じる」ということわざを引用し、ハイブリッド車だけが唯一の環境問題に対する解決策ではないと主張する。「各国の交通事情はそれぞれ異なっており、長距離を高速で走る場合、ハイブリッドがこのニーズを最も満たしている技術とはいえない。つまりドライバーのニーズや、運転の仕様によって、環境に良い技術が異なるということだ」。ディーゼルに関してはいくつかの課題があるが、テンベル氏はハイブリッドよりもディーゼルの魅力的な技術と考えている。

「環境への負担を和らげると同時に人々の車に対するニーズを満たすためにメルセデス、あるいはダイムラーは、最も燃費のよいベーステクノロジとは何かと考え、結論としてディーゼルがガソリンよりもはるかに燃費が良い

ことを認識している」とテンベル氏が主張するように、ダイムラーはディーゼルエンジンの研究開発に、多額の投資を行ってきた。テンベル氏はディーゼル車のメリットとして、①新たに大規模な設備投資の必要がなく、その分価格にふりかからないこと、②70年以上前に開発された技術であり、長年の研究開発と改良により、品質に対する信頼を獲得していること、③安価な燃料コストを挙げる。

しかし、ディーゼルには環境問題に関連する2つの問題点がある。ひとつは微粒子の排出であり、もうひとつは環境に有害なNOx(窒素酸化物)である。そこで、これらの問題に対応するフィルターや排出ガス削減の技術(SCRテクノロジ)が開発され、このSCR技術をさらに洗練させていくことに注力するという。

最近のオイル価格の上昇により、車選びに際して燃費効率は無視できないと筆者は考える。加えてディーゼルの技術は走る楽しさをさらにもたらし、快適さや利便性といったすべての問題にも基本的に答えてきた。さらにディーゼルはこれまで以上に静かになつてきており、これが購買要因の1因となつている。EU15カ国におけるディーゼル車の普及率は、1991年

の20%から2007年には新車販売台数の約50%以上を占めるようになった。また、メルセデスはEクラスのディーゼル車の20%以上を日本で売り上げている。

しかし、今後の取り組みについては、「いまやディーゼルか、ハイブリッドかの問題ではない」とテンベル氏は語る。メルセデスはさまざまな技術とフィルターを組み合わせて、ディーゼルエンジンにハイブリッド機能を搭載し、今後はディーゼルエンジンをいまだかつてない水準にまで引き上げようとしているからだ。「これこそがメルセデスの環境問題に対する答えであり、また、次のステップとしてハイブリッドを統合していくことを考えている」とテンベル氏は力説した。その例として、昨年東京モーターショーでメルセデス・ベンツが披露したDIE SOTTOと呼ばれる異なる技術を搭載したF700という研究用の車を挙げ、ディーゼルとハイブリッドのよいところを併せ持ったエンジンであることを強調した。

サプライヤーの選別基準

「サプライヤーを国籍やマーケットに基づいてではなく、機能性に基づいて

決定している。サプライヤーの選定において、コストはもちろん、品質、そして技術水準の高さを求めている。結果としてメルセデスの自動車は多数の日本製の構成部品で成り立っている。たとえばエアコンに関してはデンソーと協力している」とテンベル氏は語った。

一方、テンベル氏は日本が先進している分野であるナビゲーションシステムにも言及した。ナビゲーションシステムをラジオに例え、「ラジオは音楽や情報を提供するが、音楽も情報もインフラが整備されない限り人々のもとへは届かない。だからこそ、テレコムニケーションの領域でどの技術を使用したいのかを明確にし、その技術を使用するためのインフラが整備されているかを確認する必要がある」と語った。

「その他の問題としては、電気機器の商品サイクルが自動車の商品サイクルに比べて短いということがある。メルセデスは多額の資本を投入して、電気機器を全体としてより魅力的なデザインに統合する。しかしながらそこに消費者はスクリーンやスピーカーやiPodなどを取り付けて、全体としての自動車の印象を破壊してしまっ

る。次々と新しい電気機器が開発される中、消費者にいかにも車内を調和した状態に保つてもらおうか、これはとても難しいことだ」とテンベル氏は考えている。サプライヤーにとつて、アフターマーケットでの消費者のニーズを取り込むスピードよりも、車全体との調和が高級車においては特に大切ではないかと筆者は考える。

メルセデスで働く人々

「今日メルセデスで働く人々はなぜ誇りを持っているのかといえは、企業の成功に関係している。それは鶏と卵の理論のようなもので、成功した企業に勤めているから彼らは誇りに思うのか、つまりブランドが彼らのプライドを生み出しているのか、あるいは几帳面に働く個々人のプライドがブランドを作り出しているのか、この矢印は双方に向いている」とテンベル氏は分析する。

「メルセデス社員の献身を支えてきたのは、このブランドのために働くというプライドであり、このブランドの大きな成功が社員の成功につながっているということなのである。彼ら自身が名声を得たというよりは、彼らはブランドの成功によって利益を得たので

ある。彼らはメルセデスの自動車の発展と製造に貢献してきた人物であると自らを認識するとき、彼ら自身を成功者とみなすのである。そうであれば、すべてに納得いくだろう」と、テンベル氏は強調する。

「新しいものを作り出すためには、付加価値を見つけたす必要がある、そのためには技術もさることながら、このブランドのために働くという意欲は重要であろう。平和な共存に重きを置く精神は、タイムラーの理念に通じるものであり、タイムラーに受け継がれてきた方針は、世界規模のインパクトを作り出してきた」とテンベル氏は情熱的に語った。



まし・のぶひさ 岸・アンド・アソシエーツ代表取締役社長。グローバルトップ企業での経営経験を持つチームが、日本企業のグローバル市場での展開と経営、欧米アジア企業の日本市場での経営について、提携・マーケティングなどの経営分野を軸に、アドバイザー業務を提供。日・アジア・欧米企業の経営者を対象に、グローバル市場での経営課題中心の、ディスカッション・フォーラム、「ファースト・ウェンズデー」を主宰。ハーバード大学大学院を経て、SAIS（高等国際問題研究大学院）にて修士、IMDビジネススクールにてPED修了。ゴールドマン・サックス証券にて、日系、外資系企業のM&Aや海外展開などのアドバイザー業務を経て、2002年より岸・アンド・アソシエーツ代表取締役社長。