



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — プレミアム車開発とブランド・マーケティングの組織横展開 —

5

10

15

20

25

30

「日本発のプレミアムブランド」。2007 年で売上高約 24 兆円、営業利益約 2 兆 3000 億円、世界販売台数 800 万台のトヨタ自動車（以下、トヨタ）は、2005 年 8 月、レクサスを日本市場に導入した。その導入には、二つの理由があった。一番目の理由は、2000 年の時点での 10 年後にに対する危機感である。その危機感とは、第一に、日本の市場における消費の二極分化、つまり、従来トヨタが得意としたミドルクラス車顧客のもう少し小さい車志向ともう少し大きな車志向である。第二に、高級車市場における輸入車の台頭であり、高級車市場における国産車のシェアは 90 年から 5 年の間に約 3 分の 1 に減少していた。第三に、特に 30 歳代～40 歳代のトヨタ離れが起り、そして第四に、これらに起因する国内市場の閉塞感であった。

二番目の理由は、日本市場におけるレクサスの必要性である。米国で生まれ 16 年間にわたって育ってきたレクサスは、『トヨタではなくレクサス』という特別なイメージが米国にはあった。しかし日本ではレクサスではなく、同じ車が違う名前でトヨタのロゴをつけて走っていた。例えば、LS はセルシオとして、SC はソアラとして、ES はウインダムとして走っていた。しかしながら、ただ単なる米国からの逆上陸したレクサスで良いというものではなく、日本市場においてレクサスというブランドの再構築を行うことが必要であった。

レクサス導入に際し、トヨタ社内の副社長以下、国内担当役員の間で「プロ & コン」の両サイドの意見が存在していた。プロとしての第一の意見は、トヨタにとって唯一残されたマーケッ

本ケースは、クラス討議の資料するために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 高木晴夫教授、井上哲浩教授によって、高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか－「日本発世界へ」を実現したトヨタの組織能力』（ダイヤモンド社、2007 年）、公開資料そして自主調査の結果に基づき、クラス討議の基礎資料として作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。また本ケースの作成にあたって、公開資料収集・整理など慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程西本章宏君より協力を得た。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高木晴夫、井上哲浩（2008 年 6 月作成）

sample

sample

sample

sample

sample

トである点であり、高級車市場においていったん輸入車に買い換えてしまえば、その多くはもう国産車には戻らない傾向にあることが、セルシオやクラウンの下取りデータから明らかであった。

プロの第二の意見は、国内販売店には、人材も資本もまだ余裕がある優秀な販売店が数多くある点、そして第三の意見は、技術部ではレクサスをさらに進化させたいという機運が高まっており、挑戦が始まっていた点であった。

5 反対に、コンの第一の意見は、マスプロダクションのメーカーがプレミアムブランドを作り上げたという先例がない点、第二に利益の源泉であるセルシオを販売している販売店の内、レクサスの販売店にならない店舗の収益性が確保されない可能性がある点、第三にプレミアムブランドに似合う一等地に店舗出店し投資回収ができない可能性がある点があった。しかし、「イメージ的に言えば、52 対 48 程度でやるべきだという結論（笛津氏）」となった。

10 2000 年 8 月に組織された、BR(Business Reform) 中長期計画室の会議の席上で、金子常務役員は、レクサスの日本導入への四つの課題を言及した。なお、BR 組織とは、既存の組織に横串を通す期間限定の問題解決チーム組織であり、グループないし室として組織される。第一に、ゼロからのスタートではなく、米国で LS の発売と同時に立ち上がった既存のレクサスに対して、  
15 ブランド・チェンジを行わなければならぬ困難さである。第二に、レクサス立ち上げ時にはベーブーマーのヤング・エグゼクティブ層が存在したが、日本では 30 歳代～40 歳代に富裕層が少ないと想定される。第三に、日本の販売店のアフターサービス水準は既に高く、米国での成功要因の一つである販売店のアフターサービスの革新が差別化要素として十分に機能することが困難であること、そして第四に、米国では良い商品であれば受け入れる側面があるが、日本では依然として欧州ブランド信仰が根強い点である。

## 高級車市場

### メルセデス・ベンツ

25 日本における高級車市場を考える際に、レクサスに加えて、欧州車の 2 社を考えることができる。その一つは、メルセデス・ベンツ日本株式会社（1986 年 1 月 21 日設立、資本金 4 億円、<http://www.mercedes-benz.co.jp/index.html>）である。2008 年現在、メルセデス・ベンツに加えて、マイバッハとスマートの 3 ブランドが日本で取扱われている。

30 メルセデス・ブランドは、A-Class、B-Class、C-Class（含、セダン、ステーションワゴン、スポーツクーペ）、E-Class（含、セダン、ステーションワゴン）、S-Class、SLK-Class、SL-Class、CLK-Class（含、クーペ、カブリオレ）、CL-Class、CLS-Class、M-Class、R-Class、GL-Class、G-Class、V-Class、SLR Roadster、AMG の各クラスが揃えられている。その内、C-Class セダ

ン（除く、AMG）は、1.8 ℥から3 ℥のエンジンを装備し、約420万円から約670万円の価格帯で販売されている。E-Classセダン（除く、550アバンギャルドとAMG）は、2.5 ℥から3 ℥のエンジンを装備し、約640万円から約890万円の価格帯で販売されている。そしてS-Classセダン（除く、AMG）は、3.5 ℥から5.5 ℥のエンジンを装備し、約1000万円から約2000万円の価格帯で販売されており、特にロングボディ仕様もS550とS600には準備されている。セダンではないスポーツカータイプのSLK-Class（除く、AMG）は、1.8 ℥と3.5 ℥エンジンがあり、それぞれ約560万円と約740万円で販売されている。

日本では、メルセデス・ベンツの正規販売店が主力の流通チャネルである。また2008年2月28日に、AMGモデルの展示車、試乗車を常時用意し、専門のトレーニングを受けた「AMGエキスパート」を配置した「AMGパフォーマンスセンター」を22拠点で展開し、4月1日より営業が開始されている。

## BMW

もう一つの欧州車企業は、ビー・エム・ダブリュー・ジャパン株式会社（1981年9月22日設立、BMW AG 100%出資、[http://www.bmw.co.jp/ja/brand/corporation/bmw\\_japan/overview.html](http://www.bmw.co.jp/ja/brand/corporation/bmw_japan/overview.html)）である。日本における取り扱い車には、1シリーズ、3シリーズ、5シリーズ、6シリーズ、7シリーズ、X3シリーズ、X5シリーズ、Z4シリーズ、Mシリーズがある。その内、5シリーズは、2.5 ℥から4.8 ℥のエンジンを装備し、約630万円から約1000万円の価格帯で販売されている。そして7シリーズは、4 ℥から6 ℥のエンジンを装備し、約920万円から約1760万円の価格帯で販売されている。またロングボディ仕様も750Liと760Liとして準備されている。スポーツカータイプのMシリーズは、更にZ4 Mにクーペとロードスターが、M3にセダンとクーペが、そしてM5とM6クーペとカブリオレのラインから構成されており、3.3から5のエンジンを装備し、約800万円から約1670万円で販売されている。

メルセデス・ベンツ同様に、正規販売店が主力の流通チャネルである。その数は70販売店、187拠点に至っている。

## レクサス

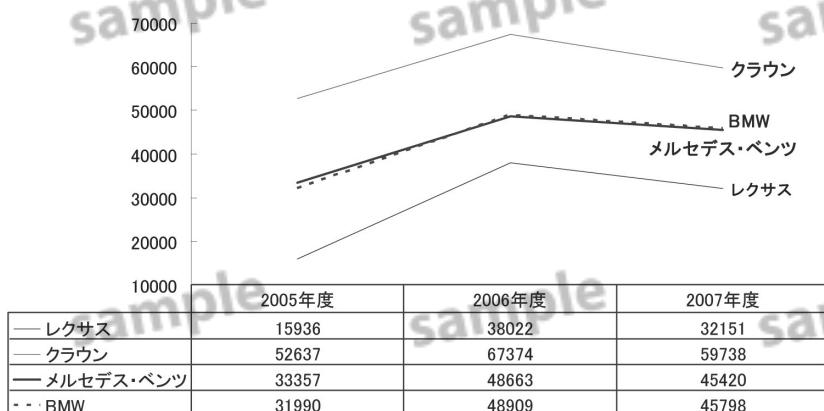
レクサスは、2005年8月、143店舗、3車種（GS、IS、SC）でスタートした。IS（除く、IS F）は、2.5 ℥と3.5 ℥エンジンがあり、約390万円から約520万円で販売されている。GSは、3.5 ℥と4.6 ℥のエンジンを装備し、約540万円から約780万円の価格帯で販売されている。スポーツ

カータイプの SC は、4.3 ℥のエンジンを装備し、約 680 万円で販売されている。そして 2006 年に第 4 番目の車種 LS が投入された。LS は、4.6 ℥と 5 ℥のエンジンを装備し、約 770 万円から約 1510 万円の価格帯で販売されている。またロングボディ仕様も LS600hL として準備されている。  
そして LS と GS にはハイブリッド・エンジンを搭載した、LS600h、LS600hL、GS450h もライン

5 に包含されている。

以上 3 社にトヨタの高級車クラウンの販売台数を加え、各台数を年次ベースで表したのが、図表 1 である。図表は、社団法人日本自動車販売協会連合会の『新車販売台数状況（速報）』ならびに日本自動車輸入組合の『新車輸入販売台数状況（速報）』の 2005 年 8 月から 2008 年 4 月をベースに作成しており、2005 年度は、レクサス発売後の 2005 年 8 月から 12 月までの累計、2006 年度は 2006 年 4 月から 2007 年 3 月までの累計、2007 年度は 2007 年 4 月から 2008 年 4 月までの累計の新車販売台数を示している。  
10

図表 1 日本市場における新車高級車販売台数の推移  
(出所：社団法人日本自動車販売協会連合会『新車販売台数状況（速報）』ならびに  
日本自動車輸入組合『新車輸入販売台数状況（速報）』2005 年 8 月～2008 年 4 月をベースに集計)



## 高級車市場顧客への調査

25 2008 年 6 月に、NTT レゾナント社の goo リサーチの協力を得て、2005 年以降に、アウディ、BMW、ボルボ、メルセデス・ベンツ、レクサスの新車（400 万円以上）購入者を対象に、筆者が任意にインターネット調査を行った。総サンプル数は、128 名であり、内、BMW 購入者が 46 名（36%）、メルセデス・ベンツ購入者が 35 名（27%）、レクサス購入者が 21 名（16%）、その他が 26 名（20%）であった。また朝日新聞、読売新聞、日経新聞いずれかの購読率は 78.9% であった。平均年齢は 43.4 歳、既婚率 76.6%、平均所得が約 1035 万円であった。車別には、BMW 購入者の平均年齢は 44.4 歳で平均所得が約 1035 万円、メルセデス・ベンツ購入者の平均年齢は 45.3 歳で平均所得が約 1230 万円、レクサス購入者の平均年齢は 39.9 歳で平均所得が約 830 万円であった。  
30

図表2は、BMW購入者、メルセデス・ベンツ購入者、レクサス購入者が、購入した際に比較対象とした車を示している。BMW購入者46名の内、22名(47.8%)はBMWしか考慮しなかった。残りの24名の内、11名がアウディを、9名がメルセデス・ベンツを、5名がレクサスを比較対象とした。その割合は、BMW購入者46名をベースにするとそれぞれ23.9%、19.6%、10.9%となり、BMW購入の際に他車を検討した24(46-22)名をベースにするとそれぞれ45.9%、37.5%、20.8%であった。同様に、メルセデス・ベンツ購入者35名の内、12名(34.3%)はメルセデス・ベンツしか考慮しなかった。残りの23名の内、5名がアウディを、13名がBMWを、2名がレクサスを比較対象とした。その割合はメルセデス・ベンツ購入者35名をベースにするとそれぞれ14.3%、37.1%、5.7%となり、メルセデス・ベンツ購入の際に他車を検討した23(35-12)名をベースにするとそれぞれ21.7%、56.5%、8.7%であった。そしてレクサス購入者21名の内、4名(19.0%)はレクサスしか考慮しなかった。残りの17名の内、4名がアウディを、9名がBMW、メルセデス・ベンツを、そして5名がレクサス以外のトヨタ車を比較対象とした。その割合はレクサス購入者21名をベースにするとそれぞれ19.0%、42.9%、42.9%、23.8%となり、レクサス購入の際に他車を検討した17(21-4)名をベースにするとそれぞれ23.5%、52.9%、52.9%、29.4%であった。

図表2 BMW、メルセデス・ベンツ、レクサス購入者の比較対象車  
(出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)

購入者	比較対象無し	アウディ	BMW	ボルボ	メルセデス・ベンツ	レクサス	トヨタ(除レクサス)	その他
BMW 購入者	46 N=46ベース	22 47.8%	11 23.9%	-	4 8.7%	9 19.6%	5 10.9%	3 6.5%
	N=(46-22)ベース	45.8%	-	-	16.7%	37.5%	20.8%	21.7%
メルセデス・ ベンツ 購入者	35 N=35ベース	12 34.3%	5 14.3%	13 37.1%	5 14.3%	-	2 5.7%	3 8.6%
	N=(35-12)ベース	21.7%	56.5%	21.7%	-	-	8.7%	34.3%
レクサス 購入者	21 N=21ベース	4 19.0%	4 19.0%	9 42.9%	0 0.0%	9 42.9%	-	5 23.8%
	N=(21-4)ベース	23.5%	52.9%	0.0%	52.9%	-	-	23.8% 29.4% 29.4%

図表3は、高級車を購入する際に各情報源をどれくらい重視するか(5=非常に重視したー1=全く重視しなかった)に関して、全体での平均値、そしてBMW、メルセデス・ベンツ、レクサス購入者毎での平均値を表している。図表4は、高級車に関する15個のイメージ項目の適合度(5=非常にあてはまるー1=全くあてはまらない)に関して、全体での平均値、そしてBMW、メルセデス・ベンツ、レクサス購入者毎での平均値を表している。図表5は、高級車についての5つの特性や特徴に関する理解度(5=非常によく知っているー1=全く知らない)に関して、全体での平均値、そしてBMW、メルセデス・ベンツ、レクサス購入者毎での平均値を表している。図表6は、図表4の結果を視覚化するために作成された、調査対象者全員の回答に基づくグラ

ンド・マップである。また図表7は、図表4のイメージ項目と図表5の特徴・特性項目の関連性を視覚化するために作成された、調査対象者全員の回答に基づく特性イメージ・マップである。

図表3 高級車購入時の各情報源の重視度  
(出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)

	全体	BMW 購入者	メルセデス・ ベンツ 購入者	レクサス 購入者
テレビ	2.04	1.83	2.03	2.24
新聞	1.94	1.65	1.97	2.10
折り込みチラシ	2.07	1.76	2.11	2.10
自動車専門雑誌	2.88	2.57	2.86	3.10
その他の雑誌	2.23	1.96	2.23	2.38
自動車会社のホームページ	3.52	3.41	3.46	3.43
カタログ	3.95	3.89	3.91	4.14
ダイレクトメール	2.52	2.28	2.74	2.43
販売店・ショールーム	4.27	4.07	4.49	4.33
知人・友人	2.56	2.50	2.51	2.57

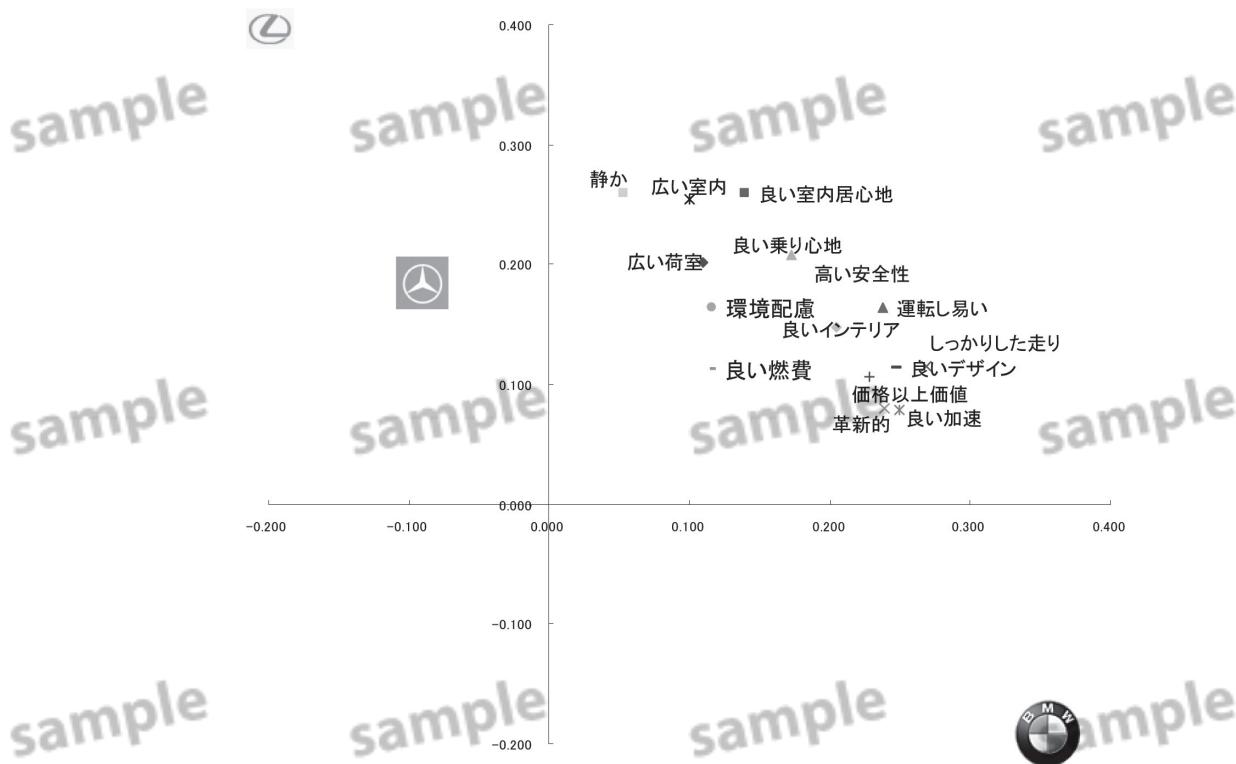
図表4 BMW、メルセデス・ベンツ、レクサスのブランド・イメージ  
(出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)

	全体	BMW	メルセデス・ ベンツ	レクサス
良いインテリア	3.65	3.70	3.60	3.64
静か	3.65	3.20	3.71	4.03
良い乗り心地	3.83	3.72	3.91	3.87
革新的	3.46	3.60	3.34	3.45
良い加速	3.75	4.09	3.63	3.54
環境配慮	3.04	2.88	2.91	3.33
価格以上価値	3.30	3.45	3.26	3.20
良い燃費	2.70	2.59	2.54	2.98
良いデザイン	3.61	3.86	3.61	3.35
広い荷室	3.08	2.95	3.20	3.09
良い室内居心地	3.71	3.53	3.89	3.72
運転し易い	3.70	3.82	3.70	3.58
しっかりした走り	3.93	4.23	3.93	3.65
広い室内	3.38	3.13	3.57	3.45
高い安全性	3.88	3.81	4.09	3.73

図表5 BMW、メルセデス・ベンツ、レクサスの特徴・特性の理解度  
(出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)

	全体	BMW	メルセデス・ ベンツ	レクサス
価格帯	3.51	3.70	3.59	3.23
排気量	3.42	3.66	3.38	3.22
走行性能	3.35	3.61	3.34	3.11
室内内装	3.36	3.64	3.38	3.06
外観デザイン	3.92	4.16	3.94	3.65

図表 6 BMW、メルセデス・ベンツ、レクサスのブランド・マップ  
 (出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)



図表 7 特徴・特性の理解度とイメージの関連性マップ  
 (出所: 2008年6月実施、筆者による任意インターネット調査、N=128)



## レクサス・ブランドの設計と哲学

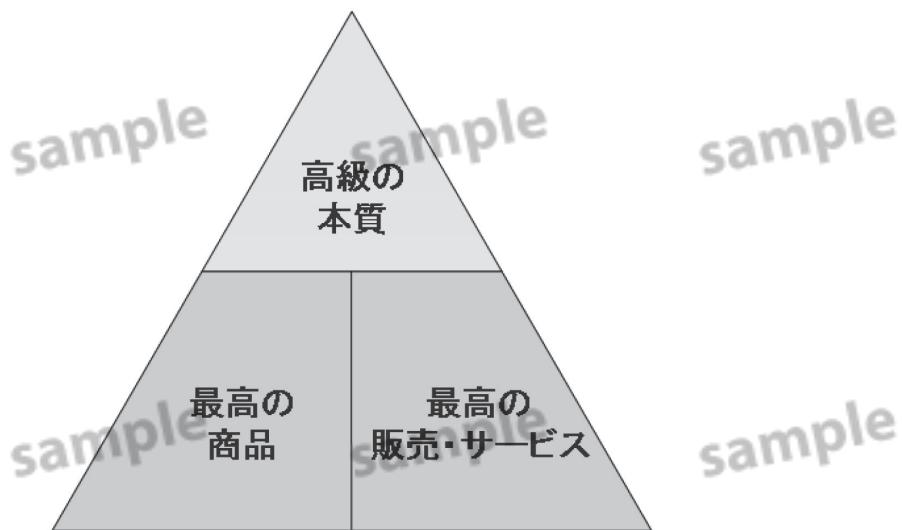
### 高級の本質の追求 : The Pursuit of Perfection

レクサスが追求するもの、それは「高級の本質」である。この「The Pursuit of Perfection」がレクサス・ブランドの頂点に立つものであり、核心である。そして「高級の本質」は、「最高の商品」と「最高の販売・サービス」によって支えられる。技術部の挑戦は、最高の商品を追及し、答えを出し続けた。しかし、たとえ最高であっても、商品だけで「高級の本質」を達成することはできない。ハードに加えて、ソフトの側面である販売・サービスにも最高が必要であった。

10

図表 8 高級の本質の構造

(出所 : 高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、157ページ)



図表 9 レクサス・ブランド・ピラミッド

(出所 : 高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、65ページ)



25

30

## レクサス・ブランド・ピラミッド

図表9のレクサス・ブランド・ピラミッドは、核心である「高級の本質」の追及を頂点としている。トヨタがレクサスで考えた「高級の本質とは何か」に対する答えは、『最高の時間を過ごすことができる』『感動の時間を提供できる』車であった。ユーザーの無駄な時間、不快な時間を最小化し、レクサス車で過ごす時間を「ときめき」と「やすらぎ」で満たすことを意味していた。これがレクサスの追求するブランド価値の源泉である。

### ときめきとやすらぎ : Make the Most of Every Moment

「ときめき」と「やすらぎ」の時間をオーナーや同乗者に提供するための心づくしの車であるレクサスは、時間を尊重していた。

またレクサスが追求するラグジュアリーを実践するレクサス・フィロソフィーは「絶え間ない予見」であり、これは、おもてなしの精神が成立するために必要な「相手の気持ちを先取りする予見」である。レクサス・デザイン部の松元部長は、この「絶え間ない予見」によりオーナー一人ひとりのためのたった一つの経験へと導くことがレクサスのデザインの心である、と説明する。レクサスのスタイリングには予（先取り）のほかに二つのキーワードがある。「incisive simplicity (純)」と「intriguing elegance (妙)」である。超先進的で大胆であると同時に、妖しいまでにエレガントなものを目指しているのだという。

そして車の開発には、馬力と燃費、乗り心地とハンドル操作など、常に背反事項が存在している。こうした背反事項の妥協点を探るのではなく、ともにレベルを上げるというのが「二律双生」であり、レクサス開発陣の合言葉であった。例えば、静肅性に富んだ4V8エンジンの開発において、遮音材を活用するのではなく、ノイズの源流であるエンジンそのものを静かにするために従来の10倍以上の精度のパーツのみを使ってエンジンを開発する、といった源流対策で乗り越えた。

### I. D. E. A. L と L-finesse

具体的な手段としての商品開発には、レクサスの設計哲学としての「卓越した商品」 = I. D. E. A. L が設定された。これは、Impressive (印象的)、Dynamic (動的)、Elegant (優雅)、Advanced (先進的)、Lasting (普遍的価値) という五つの単語の頭文字を合わせたものである。この I. D. E. A. L と並ぶもう一つの商品開発のベースとなる哲学が「L-finesse (エルフィネス)」である。ヨーロッパの高級車が保有する一目でそれとわかる強烈なデザインのアイデンティ

ティに対抗すべく、レクサスにも一目でわかる「レクサスらしさ」が必要であり、デザイナーが重視したテーマが L-finesse である。L はリーディング・エッジの略、finesse はフランス語の技巧や巧の技の意味であり、「技術の進化の表出としての新しさ」と「日本人の感性を生かした精妙さ」という意味である。そして重要な要素である J ファクターが考案され、J はジャパンの J であるが単に和風という意味を超えて、日本人らしい精神性を重視し、世界に受け入れられた日本の価値を注意深く研究した結果である。

まず Impressive は、レクサスの統一感と各車の個性の両立を際立たせることを意味している。それは第一に、レクサスの DNA の継承（洗練さと進歩性：スムース、しなやか、静謐性など）を示している。第二に、感性品質を維持するためのレクサス専用部品（ドア付けアウターミラー、専用カラー、ステアリング断面など）を示しており、各モデルが個性を発揮できるよう、ブランド内での役割を明確化している。つまり、IS は「体感：レクサスの世界観を凝縮したブランドの入り口」であり、レクサスの世界を広く体感してもらうためのエクスペリエンス・モデルであり、そのテーマは「圧倒的なパワー感と軽快感と洗練の両立」である。GS は「革新：レクサスの本質で新高級車を創造」であり、レクサスの本質を訴求するメインストリーム・モデルであり、そのテーマは「ダイナミズムの完結」である。SC は「宝石：芸術的感性価値の創造」であり、レクサスのエモーショナル価値観を具現化したモデルであり、そのテーマは「ジュエル・オブ・レクサス。動的品質、走りを進化」である。最後に LS は「超越：高級車の新世代を異次元で創造」であり、レクサスのフラッグシップ・モデルであり、そのテーマは「夢への挑戦そして超越」である。

次に Dynamic とは、安心感・信頼感に時間を楽しむ快感を加えた、動的な品質を意味する。そのため最新の安全装備、例えば VDIM (Vehicle Dynamics Integrated Management) がその一つであり、これにより車両全体が統合的にかつシームレスに制御され、予防安全性能と走る楽しさが両立される。またハイパワーユニット、プラットフォーム、サスペンションが開発され、各モデルに組み合わされている。つまり、IS には新 V6+6AT が、GS には新 V6+6AT と新 V6 ハイブリッドが、SC には V8+6AT が、LS には新 V8+ 新 AT そして特に 600/600L には新 V8 ハイブリッド + 新 8AT が開発されている。

次に Elegant とは、L-finesse の躍动感と優雅さを両立した内外意匠と乗り手の動作を優雅に見せる演出と説明され、二律双生である。

そして Advanced とは、最新技術による予見、期待を超えたおもてなしの具現化を意味する。そしてその肝は、人間が主役となる技術活用、そして予見技術の活用である。

最後の Lasting とは、絶対の信頼と愛着である。これは、品質+耐久性+信頼性の確保と絶えざる進化によって実現するほかはない。そのために考えだされたのが、レクサス・マスツ (Lexus

MUSTs) である。これは、「トヨタ車とはここが違う」というポイントであり、500 項目以上が設定された。それらは、意匠の MUSTs、数値性能の MUSTs、フィーリングの MUSTs、動的 MUSTs、専用部品の MUSTs、さらに新技術はレクサスから投入するという新技術の時間差展開の MUSTs などがある。

『最高の本質』を追求するために、『ときめき』と『やすらぎ』に満ちた最高の時間をお客様に約束する」そのための商品開発のベースとなった哲学が I. D. E. A. L であり、L-finesse であった。

5

## ブランド・コンセプトと BR 組織：レクサス企画部

10

デザイン本部デザイン開発部の長屋明浩部長は、02 年から 05 年末までの 3 年間、レクサス企画部レクサス・ブランド企画室長として、レクサスのブランディングに携わった。米国では LS は常にパーソナルカーであったが、日本でのセルシオは運転手付の車であった。GS も同様で、レクサスのボリュームゾーンという位置付けだが、アリストは「突き抜けた、異軸のセダン」でなければならなかった。

15

このようなレクサス・ブランドの再構築には、三つの非常識への挑戦が必要であった。一つは、歴史がないのにブランドを立ち上げようとしたこと。二つ目は、一つの自動車メーカーが自らブランドを分けたこと。そして三つ目は、製品とブランドを同時に立ち上げるということであった。これまでブランド・マーケティングの歴史でよく見られた、M&A による既存ブランドを取得し、高級ブランドを立ち上げる慣例とは異なっていた。

20

これらを実行する主体が、レクサス企画部という BR 組織であった。レクサス企画部は、レクサス・センターの中に設けられた。しかし、一大プロジェクトであるわりには、長屋室長（当時）に託されたリソースは少なかったようである。ただ上からの指示は、とにかく『ブランドをつくれ』であった。ただ、このようないさか乱暴とも思えるオーダーが確実に遂行される、つまりチーム編成についても、チームや人をつなげることにおいても、その他さまざまなリソースを活用する点についても、各人が「工夫」する術を知っているところが、トヨタの強みである。

25

当時、トヨタの生産部門は第 1 センター（FR 系の乗用車とスポーツカー）、第 2 センター（FF 系）、第 3 センター（商用車および SUV）の 3 センター制であった。当初レクサスは、LS を中心に GS、IS、ES であったが、LX や RX など車種が増加すると開発主体がバラバラになり、異なる開発センターにはそれぞれの文化があり、レクサス・ブランドの統一という意味で、生産工程の再編成が必要であった。だがこの再編成は、開発以上に簡単ではなかった。

30

そこでまず塗装、レクサス専用カラーに注目した。生産工程の内、設備投資で一番コストが

sample

sample

sample

sample

sample

かかるのが塗装であり、設備投資計画全体の約3分の2が塗装工程にかかる。しかし、設計で頑張っても、生産と同じであれば、結局、同じものになってしまふ、と長屋室長は主張し、ライン分けを可能にした。

sample

sample

sample

sample

sample

図表 10 レクサス・センターの位置付け

sample

(出所：高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか－“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、129ページ)

sample

5

sample

10

sample

車両企画部

sample

連携

sample

第1トヨタセンター

sample

連携

sample

第2トヨタセンター

sample

車両企画部

sample

連携

sample

商品開発本部

sample

連携

sample

レクサスセンター

sample

ZL \* 車種ごとの商品開発チーム  
ZL0～ZL7

sample

レクサス企画部  
LLx/PL/BL

sample

レクサスホー電子設計部  
SLx/HLS/BLS/NLS

sample

レクサスシャシー設計部  
CLx/CLC/VLC

sample

レクサス車両性能開発部  
GLx/1LG/2LG

sample

車両企画部

sample

第1トヨタセンター

sample

連携

sample

第2トヨタセンター

sample

車両企画部

sample

車両企画部

sample

連携

sample

車両企画部

sample</p

sample

sample

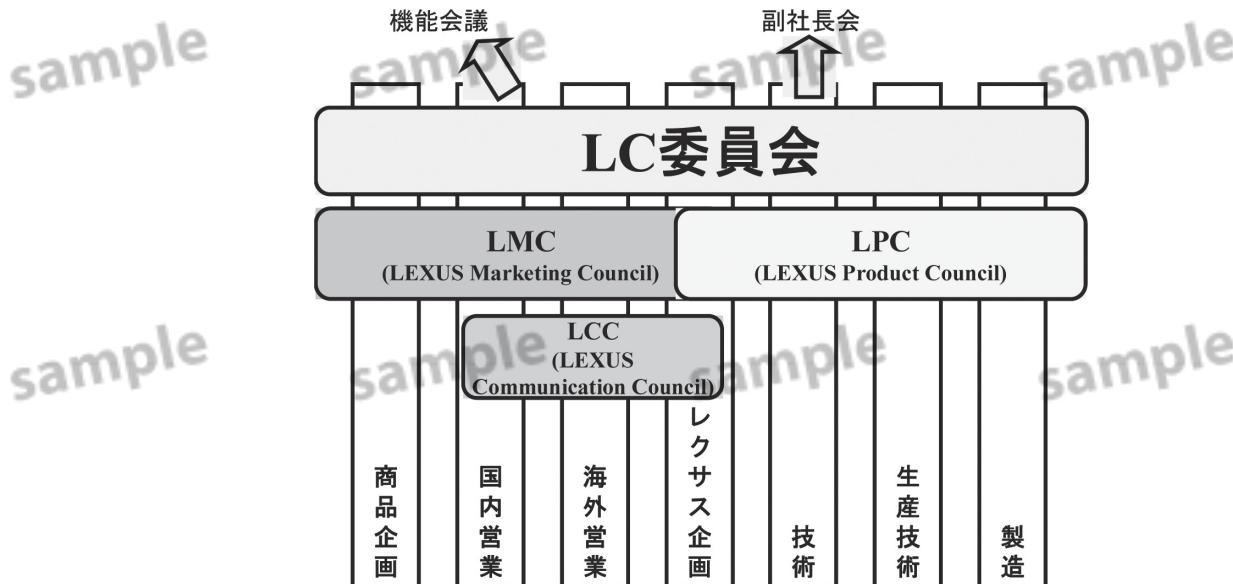
sample

sample

sample

図表 11 組織横断的なレクサス関連会議体

(出所：高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、131ページ)



この組織化には、トヨタという巨大組織のDNAそして強みが遺憾なく発揮されていると考えられる。その組織能力とは、第一に人々のつながりによって仕事を成し遂げる能力、第二に創造と革新を人々のつながりを行き来させる活動の中から形成する能力、第三にリーダーの洞察と情熱で人々のつながりのエネルギーレベルを上げる能力、第四に誰と誰とがつながると仕事が成し遂げられるかを誰もが考える能力、第五に誰がつながっても仕事が成し遂げられるような問題解決の共通基盤を持つ能力である。つまり、人々のつながりによって組織が皆に見えるような仕組みになっており、今の仕事が誰にも分かるような組織になっているのである。

BR組織である組織横断的なレクサス関連会議体により、レクサスのブランド哲学と戦略は、図表12にあるように、製品プロダクト戦略そして販売戦略へと展開されていった。

5

10

15

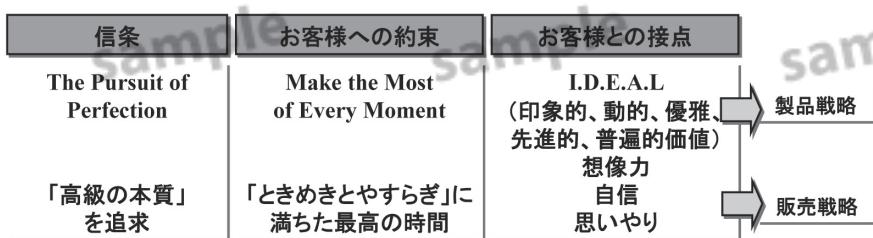
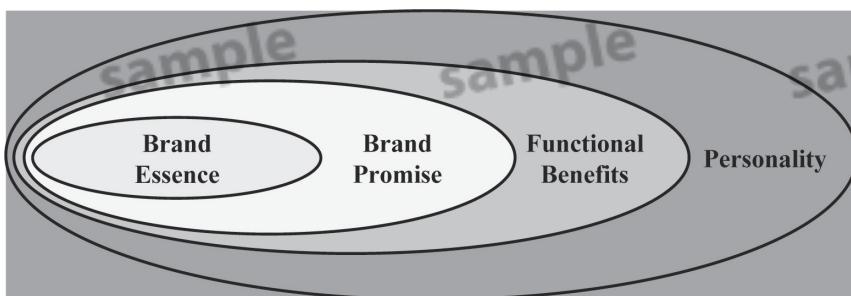
20

25

30

図表 12 組織横断的なレクサス関連会議体

(出所：高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、74ページ)



## 製品ブランド戦略

### 製品ライン

2005年8月、レクサスは日本市場において143店舗、3車種(GS、IS、SC)でスタートした。ブランドがしっかりと定められたあとで、トヨタ車とは違い、エリア別の戦略はとらず、グローバル・プレミアム・ブランドとしてスタートを切った。

GSはメインのGS350、V8搭載のGS430、そしてハイブリッド車が追加された。レクサス・ブランドのデザインの統一性が織り込まれたデザインで、フロントまわりも統一された意匠コンセプトを実現した。そして2008年現在、3.5lと4.6lのエンジンを装備し、約540万円から約780万円の価格帯で販売されている。

ISはメインのIS250に加え、ハイパワーモデルのIS350、さらにスポーツ・パッケージIS Fもラインに入った。デザインの統一性を守ることはもちろん、ISの個性である走りをイメージさせる若々しさが表現された。そして2008年現在、ISシリーズには2.5lと3.5lエンジンがあり、約390万円から約520万円の価格帯で販売されている。IS FはV8 5lのエンジンを搭載し、約770万円で販売されている。

SCは、ソアラから、レクサス車として統一性のあるフロントへの変更が施され、ホイール意匠の変更、テールランプの一新、内外装飾の追加などが実施された。そして2008年現在、4.3のエンジンを装備し、約680万円で販売されている。

そして2006年9月、LS460が発表された。このフラッグ・シップ・セダンのチーフ・エンジニアは、吉田守孝氏であった。このLS460は4代目であり、2000年8月に発表された3代目LS430も吉田氏が主査を務めた。00年において、3年後のマイナー・チェンジと並行して、6年後のフルモデル・チェンジを担当することになっていた。01年に開発プロジェクトがスタートした際、吉田氏は、初代の路線を大きく飛び越えることが必要と考え、5年後の06年を見据えるのではなく、もっと先を見る目が必要だと考えた。しかし、ここにも二律背反があった。ブランド・イメージを上げるために、エッジの利いた車にする必要があった。しかし、エッジを利かせれば、利益がついてこず、収益性の柱であるLSとしては困ることになった。

そこで吉田氏は、ワンボディ・ワンエンジンのLSをバリエーション展開することを決めた。収益重視のモデルと、エッジの利いた上位クラスのモデルを造り、さらにその上位クラスとしてロング・ホイール・ベースにし車内を広くすることを考えた。そして動力性能の飛躍的向上に関しては、ドイツ車の後追いとなるV12などの多気簡化ではなく、V8エンジンとハイブリッドの組み合わせを考えた。さらには、5ℓプレミアムエンジンの開発を決め、6ATから乗用車市場初の8ATの開発を決めた。これが2007年5月に登場するLS600h/ LS600hLと名づけられた、レクサス最高峰のフラッグ・シップ・ハイブリッド・カーである。そして2008年現在、LSシリーズは、4.6ℓと5ℓのエンジンが装備され、約770万円から約1510万円の価格帯で販売されている。

### ブランド・ブック『THE LEXUS』

2004年10月に、ブランド・ブック『THE LEXUS』ができあがった。B6版44ページの上製本の最初に登場するのが、『レクサス・ピラミッド』であり、以下のような言葉が添えられている。

レクサスの一員である私たち一人ひとりが、  
同じ思想のもと、強い意志と情熱を持ち続け、  
力を合わせていくことで、  
レクサスブランドは創られ、育まれていきます。  
そのレクサスの思想をまとめたものが  
51文字から成るレクサスピラミッドです。  
レクサスが追求すること、それを支える私たちの心がまえや  
行動の指針を示しています。  
いつまでも変わることのないレクサスの原点です。

そしてブランド・ブック『THE LEXUS』の最終ページには、以下のレクサス・ブランド・ステートメントが掲げられている。

5

◎私たちは、最高の商品を最高の販売・サービスでお届けし「高級の本質」を追及し続けます。

◎私たちは、「時間の尊重」「一人ひとりへのおもてなし」「二律双生」「卓越した商品」の四つの手段で最高を実現します。

10

◎私たちは、お客様がレクサスとともに過ごすいかなる瞬間も、「ときめき」と「やすらぎ」で心満たされることを約束します。

◎私たちは、常に「創造力」を発揮し、「自信」と「思いやり」を持って行動します。

◎私たちは一人ひとりがレクサスです。

15

## 流通チャネル戦略

20

レクサスの日本導入においては、トヨタ本社のみならず、多くの販売店が、トヨタ自動車とは資本を別にする地元の優良企業であるにも関わらず、協力した。BR中期計画室で行われた全国規模のレクサス店舗ネットワークのラフ構想を基に改めて詳細なシミュレーションが行われ、レクサス店舗の立地は全て一等地にして全く新しい店舗を開設する、というトヨタ自動車サイドのオーダーが検討された。

25

店舗のつくりから販売姿勢、GMと呼ばれる店長やスタッフに求められる人材要件、台数を追うのではなくブランドの確立を一義とする経営戦略、別資本でありつつもエリアごとではなく全国規模でのネットワーク構築など、それまでとは大きく違うスタイルがレクサス国内営業部から要求された。

2003年7月から募集を開始し、109社が参加した。その内訳は、トヨタ店46社、トヨペット店29社、カローラ店14社、ネッツ店18社の国内トヨタ販売会社が107社で、その他トヨタ関連が2社である。最終的には172店舗となり、土地取得の難航などのため、05年8月開業時には143店舗となった。

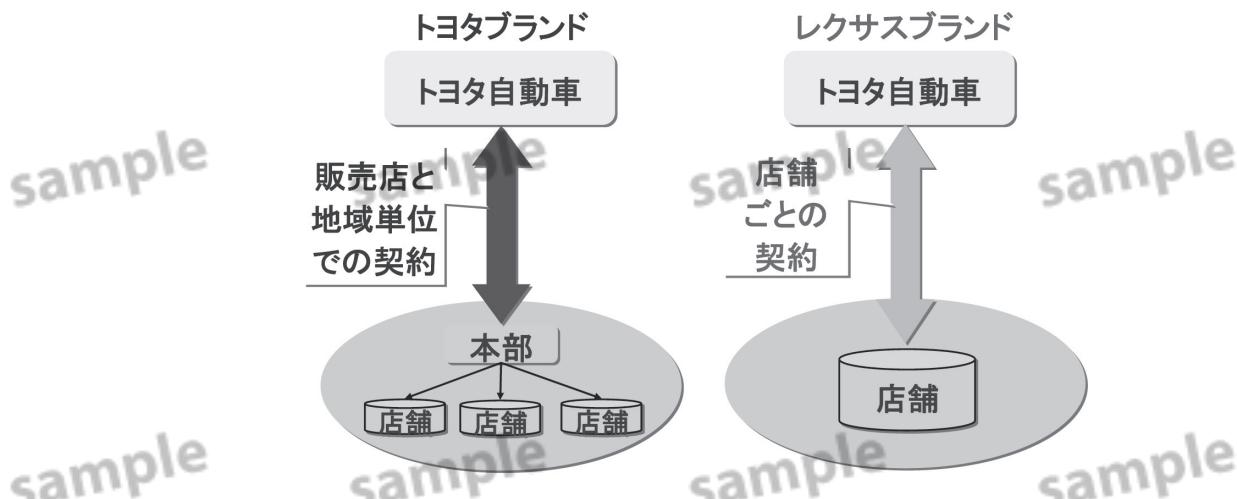
30

レクサス国内営業部は、トヨタ流と違い、店舗との距離を縮めようとした。トヨタの場合、トヨタ自動車の営業本部と個々の店舗ではなく販売会社の本部とがそれぞれ契約を結び、立地や施策、顧客情報やニーズなどマーケティング上のさまざまな情報のやり取りを行っている。

しかし 109 社のうち 84 社が 1 社 1 店舗であるレクサスの場合は、この方法は困難であり、具体的には店舗ごとに契約を取り交わし、販売方針や施策の展開から車両オーダーなどの日常業務、スタッフの教育まで、トヨタ自動車が店舗と直接やり取りをするに至った（図表 13）。レクサスは統一ブランドなので、隣の県に色合いの違う色になることやサービスの品質も異なるということが許されないため、トヨタ自動車が店舗の本部になろうとした、 $109 + 1$  の資本でありながら、あたかも 1 社直営体制に似たシステムを作り上げた。その結果、隣に座っている GM（General Manager）は自分の客を取るかもしれないというような気持ちではなく、自分のお客様ではなくレクサスのお客様という、それまでの常識とは大きく異なった横の連携が生まれた。

図表 13 トヨタ自動車とレクサス販売店の関係

（出所：高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007 年、141 ページ）



新たなブランドとして高級の本質を追求するために、特に 3 つの点を重要視した。第一は、「店舗作り」である。店舗作りでは、「高級感」と「一人ひとりへのおもてなし」というコンセプトを具現化するため、外観・ショールームはもちろん、来店客を出迎える受付やサービス待ちの際にくつろいでもらえるラウンジなど、細部にこだわった設計を実施した。道路を走っていてもレクサス車を見る能够性を高めるようにガラスのショールームを全面に配し、お客様が来られた際にすぐにお出迎えができるように総合受付を前面に置き、そしてレクサス・オーナーのために一番良い場所に専用のラウンジを設け、半ば仕切られた個別のコンサルティング・ブースなど、これまでとは違う店作りを行った。また土地については、約 4 割が既存の所有・賃貸物件を活用するが、建物はほとんどが新設とした。

第二の重視点は、「人づくり」である。2004 年 3 月に開催された第 1 回販売店ブロック会議では、レクサスの人づくりが説明された。たとえば、店長人事に関して、台数をたくさん売る人

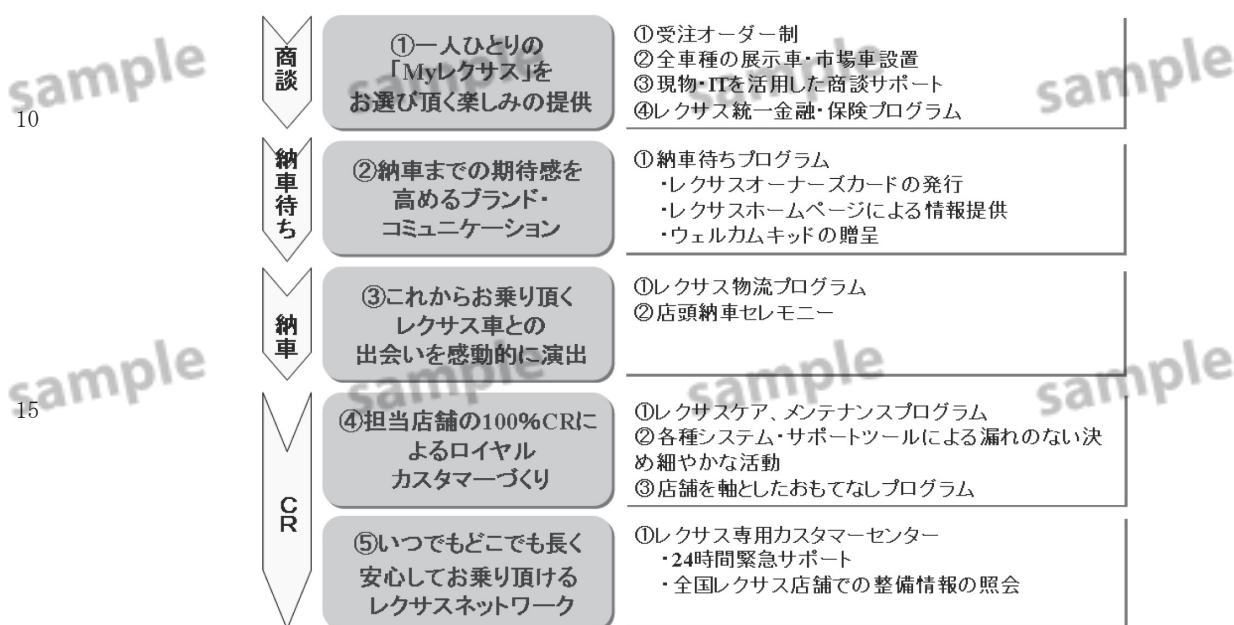
sample sample sample sample

間や仕事に精通している人間が店長になる、というのがそれまでの基本線だった。しかしレクサスでは、レクサスに必要なコンピテンシーを定め、そのコンピテンシーに合致した人間だけが、店長ならぬGMになっていく、という顧客優先のレイアウトが推奨された。これまでの「顧客の広がり、早く、効率的に」ではなく、「顧客との関係の深さ、時間をかけて、丁寧に」がキーワードである。

5

図表 14 レクサス・ブランドのおもてなしの仕組み

(出所：高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか — “日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年、145ページ)



15

20

第三に重視した点は、「おもてなし」である。「おもてなし」ゆえに、人間による対応が重視され、逆にIT技術の導入に力が注がれている。商談サポートには、レクサス・ギャラリーと呼ばれるソフトが活用され、パソコン上で、オプション装着時やカラー変更時のシミュレーション画像が見られるようにした。

25 また納車後のCR (Customer Relations) サービスは、『レクサス・トータル・ケア』と呼ばれる。最大のポイントは、レクサス・オーナーズ・デスクである。コミュニケーターが常駐し、コンシェルジュ・サービスを担う、レクサス・オーナー専用のコールセンターである。たとえばオーナーに代わってナビを設定し、オーナーズ・デスクからそのデータを送信することで、オーナーは自分でナビ操作をすることなく、携帯電話通話や走行中のハンズフリー通話で、行き先やルートの設定や変更が可能である。さらには、行き先での駐車場の検索、ホテルやレストランの予約依頼にもコミュニケーターが応じ、このようなさまざまなオーナーの要望を24時間365日引き受けるサービスである。

30

もうひとつ注力されたものにG-Linkを活用したGセキュリティがある。これは24時間365日、車の安全を見守るため、さまざまなセンサーヤやカメラが車を遠方から監視するとともに、エアバッグが作動すると自動的にヘルプ・ネット・センターに接続する機能も装備したものである。すでにさまざまな例がある。エンジンをつけっぱなしで買い物し、ほんの数分の間に盗難にあつたが、オーナーズ・デスクによるGPSデータ追跡で、車が停止次第、警備員を派遣し、警察に通報し、無事に車を取り返すことができた。あるいは、走行中に急病に襲われ呼吸困難に陥り、ほとんど会話不可能であったが、ヘルプ・ネット・ボタンを押すことができたため、登録ナンバーや現在位置情報が瞬時にヘルプ・ネット・センターに発信され、同センターはすぐに消防に連絡し、救急車の派遣を依頼した。

5

10

## 広告コミュニケーション戦略

2005年9月号の『日経デザイン』において、長屋氏は、製品周りでレクサスらしさを管理する一方で、すべての顧客との接点にも徹底したレクサスらしさを求め、カタログやダイレクトメールなどの印刷物すべてのトーンやマナーに、デザイン思想を直接反映させるよう気を配る、と述べている。2005年7月26日、ホテルではなく、東京の代々木体育館の特設会場でブランド発表会が開催された。ゼロから建物を作った理由は、既存のトヨタ・ブランドとは異なる、新しいブランドであることを表現するため、ミュージカルやサーカスのような期間限定のわくわく感を感じてもらうため、そして来場者のレクサスへの期待を高めるための五感に訴えるさまざまな仕掛けを用意していた点である。また屋外広告の展開として、セントレア中部国際空港の搭乗デッキに広告を展開したことも興味深い。

15

20

図表15と16は、ISの2007年6月29日そして2008年1月25日付けの朝日新聞掲載の広告である。

### 参考文献

高木晴夫著『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか—“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』、ダイヤモンド社、2007年。

『日経デザイン』2005年9月号。

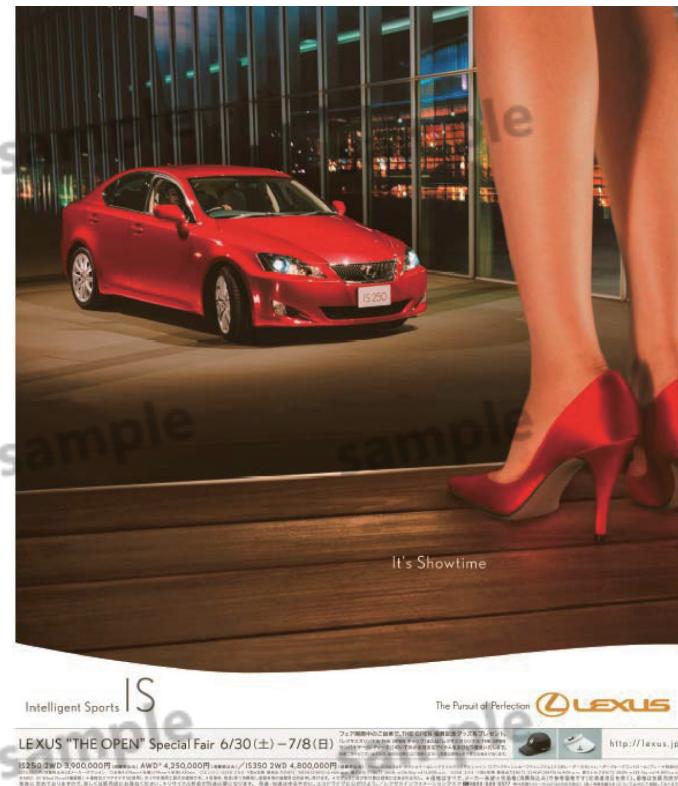
25

社団法人日本自動車販売協会連合会『新車販売台数状況(速報)』2005年8月～2008年4月。

30

日本自動車輸入組合『新車輸入販売台数状況(速報)』2005年8月～2008年4月。

図表 15 レクサス新聞広告（2007年6月29日付朝日新聞）



図表 16 レクサスの新聞広告（2008年1月25日付朝日新聞）



sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 RP150