



## 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 —

「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 年後に對する危機感である。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こり、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。10

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 はウィ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。15

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25

---

本ケースは、クラス討議の資料とするために、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。30

Copyright© 高木晴夫、井上哲浩（2008 年 6 月作成）