



KEIO BUSINESS SCHOOL

도요타는 어떻게 렉서스 (Lexus) 를 창조했는가 ?

- 프리미엄 (Premium) 차 개발과 브랜드 마케팅의 횡적조직 전개 -

‘일본의 프리미엄 브랜드’로써 2007년도 매출 약 24 조엔, 영업이익 약 2 조 3000 억엔, 세계 판매대수 800 만대인 도요타 자동차 (이하 도요타)는, 2005년 8월 렉서스를 일본시장에 도입했다. 렉서스 도입에는 두 가지 배경이 있었는데 첫번째 이유는 2000년도 당시 도요타는 이미 10년 후 미래에 대한 위기의식을 느끼고 있었기 때문이다. 우선 그 당시 일본 시장은 소비의 양극화가 시작되고 있었다. 즉 기존 도요타가 자랑으로 여겼던 중형차 고객이 좀 더 작은 차 혹은 좀 더 큰 차를 지향하는 패턴으로 변하고 있었다. 또한, 고급차 시장에서 수입차가 대두하였고, 국산차 점유율 (share) 은 90년부터 5년간 약 3분의 1 규모로 감소하였다. 특히 30-40대의 도요타 이탈현상이 일어났고, 결국 이러한 이유들로 인해 일본 국내시장의 폐색감 (閉塞感) 이 짙어가고 있었다.

렉서스 도입의 두번째의 이유는, 일본시장에서 렉서스가 필요했기 때문이다. 미국에서 탄생하여 16년간 그곳에서 성장한 렉서스는 ‘도요타가 아닌 렉서스’ 라는 특별한 이미지가 있었다. 그러나 일본에는 같은 차량이 렉서스가 아닌 다른 이름으로 도요타 로고를 붙인 채 달리고 있었다. 예를 들면, LS는 ‘셀시오’ 로, SC는 ‘소아라’ 로 ES는 ‘윈덤’ 으로 달리고 있었다. 하지만, 단지 미국으로부터 역수입해 온 렉서스로써 받아들일 것이 아니라, 일본시장에 있어서 렉서스라는 브랜드를 다시 구축 할 필요가 있었다.

렉서스의 도입 무렵, 도요타 사내의 부사장 이하 국내담당 임원진 사이에는 ‘PROS & CONS; 찬성, 반대’ 의 의견이 있었다. ‘찬성’ 측의 첫 번째 의견은 도요타에게 있어 일본은 유일하게 남은 마켓이라는 점과 ‘셀시오’ 나 ‘크라운’ 의 데이터 베이스를 통해 알 수

본 자료는 게이오기주쿠대학 대학원 경영관리연구과 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科 / KEIO BUSINESS SCHOOL) 의 다카기 하루오 교수 (高木晴夫 / TAKAGI, Haruo) 와 이노우에 아키히로 교수 (井上哲浩 / INOUE, Akihiro) 에 의해, 다카기 하루오 저 (著) ‘도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - “일본에서 세계를 향해” 를 실현한 도요타의 조직능력’ (다이아몬드 사, 2007년) 의 공개자료와 자체조사 결과를 바탕으로 케이스 스터디의 기초 자료로써 작성되었으며, 경영관리의 잘못된을 기술한 것은 아니다. 또한 본 케이스의 작성에 있어서 공개자료의 수집과 정리 등은 게이오기주쿠대학 대학원 경영관리연구과 박사과정 니시모토 아키히로 (西本章宏 / NISHIMOTO, Akihiro) 군에게 협력을 받았다. 이에 감사의 뜻을 표한다.

본 케이스는 게이오기주쿠대학 비즈니스 스쿨이 출판한 저작물로 복제 등에 대한 문의처는 게이오기주쿠대학 비즈니스 스쿨 (〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号, 전화 +81-45-564-2444, e-mail: case@kbs.keio.ac.jp) 로 또는 주문은 <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 으로 신청하도록 하며 게이오기주쿠대학 비즈니스 스쿨의 허가를 받지 않고, 어떠한 부분의 복제, 검색 시스템에의 대응, 스프레드 시트에서의 이용, 또는 전자적, 기계적, 사진복사, 녹음, 녹화 등 종류불문하고 모든 전송을 금한다.

Copyright© 高木晴夫、井上哲浩 (2008년 6월 작성)

있듯이 고급차 시장에 있어 일단 수입차로 대체 구매하면, 그 중 대다수는 국산차로 다시 돌아오지 않는다는 점이다. 찬성 측의 두번째 의견은, 국내 판매점에는 인재와 자본에 아직 여유가 있는 우수한 판매점이 많다는 점이다. 세번째 의견은, 기술부에는 렉서스를 한층 더 진화시키고 싶다는 기운이 고조되어, 도전이 시작되었다는 점이다.

5 반면, ‘반대’ 측의 첫번째 의견은, 대량생산의 메이커 (제조회사)가 프리미엄 브랜드를 만들어 낸 전례가 없다는 점, 두번째로 캐시카우인 쉘시오를 판매하는 판매점 중, 렉서스의 판매점이 되지 않은 점포는 수익성이 확보되지 않을 가능성이 있다는 점, 세번째로 프리미엄 브랜드에 걸 맞는 1등지 (1급 상권)에 점포 출점하여 투자회수를 할 수 없을 가능성 있다는 점이 있었다. 그러나 ‘이미지’ 적으로 말하면, 52대 48 정도로 렉서스를 도입해야만 한대라는 결론이 났다.

10 2000년 8월에 조직된, BR (Business Reform, BR 조직은 기존 조직에 수평적인 조직체계 (橫串 / 횡곶)가 추가된 한시적인 문제해결 팀 조직으로 그룹이나 실로서 조직 되어짐)의 중장기 계획실 회의 석상에서 카네코 (金子) 상무이사는 렉서스의 일본도입에 필요한 4가지 과제를 언급했다. 첫 번째 과제는, 미국에서 LS의 발매와 동시에 시작한 기존의 렉서스 (셀시오)에 대해, ‘렉서스가 완전히 새로운 브랜드가 아니라는 점’을 인식시켜줘야 하는 어려움이 있었다. 두번째는, 렉서스 시작 무렵에는 베이비 부머인 젊은 상류층이 존재하였지만, 일본의 30-40대에는 부유층이 적다는 점이다. 세번째는 일본 자동차 판매점 애프터 서비스 수준은 이미 높아서, 미국에서의 성공요인의 한가지였던 판매점의 애프터 서비스의 혁신이 차별화 요소로써 충분한 기능을 발휘하는 것이 곤란하다는 점이다. 마지막으로 미국에서는 상품의 품질이 좋으면 받아들여질 수 있는 측면이 있지만, 일본에서는 여전히 서구 브랜드에 대한 무조건적인 선호 현상이 있다는 점이다.

고급차 시장

25 메르세데스 벤츠

일본의 고급차 시장을 생각할 때, 렉서스와 더불어 유럽 차 2개사를 생각할 수 있다. 그 중 하나는 메르세데스 벤츠 일본 주식회사 (1986년 1월 21일 설립, 자본금 4억엔, <http://www.mercedes-benz.co.jp/index.html>)이다. 2008년 현재, 메르세데스 벤츠와 더불어 마이바흐와 스마트라는 3개의 브랜드가 일본에서 취급되고 있다.

30 메르세데스 브랜드는 A-Class, B-Class, C-Class (세단, 스테이션 왜건, 스포츠 쿠페 포함), E-Class (세단, 스테이션 왜건 포함), S-Class, SLK-Class, SL-Class, CLK-Class

(쿠페, 카브리올레 포함), CL-Class, CLS-Class, M-Class, R-Class, GL-Class, G-Class, V-Class, SLR Roadster, AMG의 각 클래스가 구비되어 있다. 그 중, C-Class 세단 (AMG 제외)은 1.8ℓ에서 3ℓ의 엔진을 장착하여 약 420만엔에서 약 670만엔의 가격대에서 판매되고 있다. E-Class 세단 (550 아방가르드와 AMG 제외)은 2.5ℓ에서 3ℓ의 엔진을 장착해 약 640만엔에서 890만엔의 가격대에서 판매되고 있다. 그리고 S-Class 세단 (AMG 제외)은 3.5ℓ에서 5.5ℓ의 엔진을 장착해 약 1000만엔에서 약 2000만엔의 가격대에서 판매되고 있고, 특히 S550과 S600에는 롱 바디 (Long Body) 사양도 준비되어 있다. 세단에는 없는 스포츠카 타입의 SLK-Class (AMG 제외)는, 1.8ℓ와 3.5ℓ 엔진이 있고, 각각 약 560만엔과 약 740만엔에서 판매되고 있다.

일본에서 메르세데스 벤츠의 주력 유통채널은 정규판매점이다. 또한 2008년 2월 28일에 AMG 모델의 전시차, 시승차를 상시 구비하여, 전문 트레이닝을 받는 ‘AMG Expert; 전문가’를 배치한 ‘AMG 퍼포먼스 센터’를 22개 거점에서 전개하기 시작해 4월 1일부터 영업이 개시되었다.

BMW

다른 유럽 차 기업은 BMW Japan 주식회사 (1981년 9월 22일 설립, BMW AG 100%출자, http://www.bmw.co.jp/brand/ja/brand/corporation/bmw_japan/overview.html)이다. 일본에서 취급되는 차에는 1시리즈, 3시리즈, 5시리즈, 6시리즈, 7시리즈, X3시리즈, X5시리즈, Z4시리즈, M시리즈이다. 그 중 5시리즈는 2.5ℓ에서 4.8ℓ의 엔진을 장착해 약 630만엔에서 약 1000만엔의 가격대에서 판매되고 있다. 그리고 7시리즈는 4ℓ에서 6ℓ의 엔진을 장착해 약 920만엔에서 약 1760만엔의 가격대에서 판매되고 있다. 또한 롱바디 사양도 750Li와 760Li에 구비되어 있다. 스포츠카 타입의 M시리즈는, 나아가 Z4 M에 쿠페와 로드스터가, M3에 세단과 쿠페가, 그리고 M5와 M6 쿠페와 카브리올레의 라인부터 구성되어 있고, 3.3ℓ에서 5ℓ의 엔진을 장착하여 약 800만엔에서 약 1670만엔에서 판매되고 있다.

메르세데스 벤츠처럼 주력 유통 채널은 정규판매점이다. 그 수는 70 판매점, 187 거점에 이르고 있다.

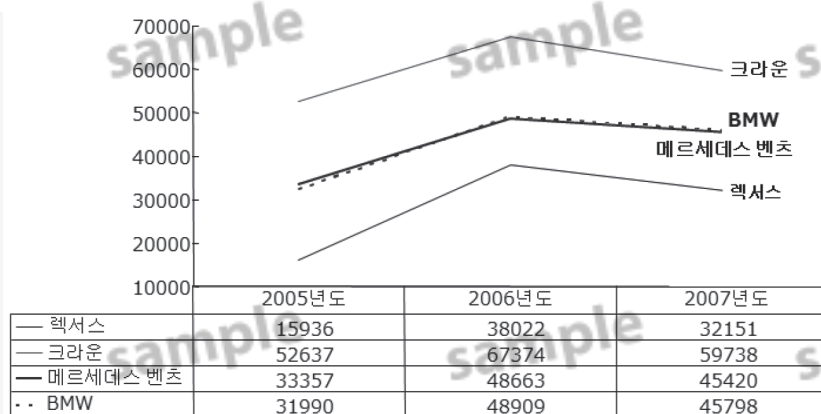
렉서스

렉서스는 2005년 8월, 143점포, 3차량 (GS, IS, SC) 에서 시작했다. IS (IS F 제외) 는 2.5l 와 3.5l 엔진이 있고, 약 390 만엔에서 약 520 만엔에서 판매되고 있다. GS 는 3.5l 와 4.6l 의 엔진을 장착하여 약 540 만엔에서 약 780 만엔의 가격대에서 판매되고 있다. 스포츠카 타입의 SC 는 4.3l 엔진을 장착하여 약 680 만엔에서 판매되고 있다. 그리고 2006년에 4번째 차량 LS 가 투입되었다. LS 는 4.6l 와 5l 의 엔진을 장착하여 약 770 만엔에서 약 1510 만엔의 가격대에서 판매되고 있다. 또한 LS600hL 에는 롱바디 사양도 구비되어 있다. 그리고 LS 와 GS 에는 하이브리드 엔진을 탑재한 LS600h, LS600h, GS450h 도 라인에 포함되어 있다.

이상 3사에 도요타의 고급차 크라운의 판매대수를 더해 각각 대수를 연차 베이스로 나타낸 것이 도표 1이다. 도표는 사단법인 일본 자동차 판매협회 연합회의 ‘신차 판매대수 상황 (속보)’ 및 일본 자동차 수입조합의 ‘신차수입 판매대수 상황 (속보)’ 2005년 8월에서 12월까지의 누계, 2006년도는 2006년 4월에서 2007년 3월까지의 누계, 2007년도는 2007년 4월에서 2008년 4월까지의 누계 신차 판매대수를 보여주고 있다.

도표 1 일본 시장에 있어서 신차고급차 판매 대수의 추이

(출처 : 사단법인 일본 자동차 판매 협회 연합회 ‘신차판매 대수 상황 (속보)’ 및 일본자동차 수입조합 ‘신차수입 판매대수 상황 (속보)’ 2005년 8월 ~2008년 4월을 바탕으로 집계)



고급차 시장의 고객 조사

2008년 6월, 필자는 NTT 레조넌트 사의 goo 리서치의 협력을 얻어, 아우디, BMW, 볼보, 메르세데스 벤츠, 렉서스의 신차 (400 만엔 이상) 를 2005년 이후에 구입한 사람을 대상으로 무작위 인터넷 조사를 행하였다. 총 샘플 수는 128 명이며 그 중, BMW 구입자가 46 명

(36%), 메르세데스 벤츠 구입자가 35명 (27%), 렉서스 구입자가 21명 (16%), 기타가 26명 (20%) 이었다. 또한 아사히 신문, 요미우리 신문, 니케이 신문의 어느 쪽으로든 구독률은 78.9% 이었다. 평균 연령은 43.4세, 기혼률 76.6%, 평균 소득이 약 1,035 만엔 이었다. 자동차 별로는 BMW 구입자의 평균연령은 44.4세, 평균소득은 1,035 만엔이며, 메르세데스 벤츠 구입자의 평균연령은 45.3세, 평균 소득은 약 1,230 만엔이었다. 렉서스 구입자의 평균연령은 39.9세이고 평균소득이 약 830 만엔 이었다.

도표 2는 BMW 구입자, 메르세데스 벤츠 구입자, 렉서스 구입자가 차를 구입할 당시 비교했던 차가 무엇이었는지를 보여주고 있다. BMW 구입자 46명 중 22명 (47.8%)은 BMW 밖에 고려하지 않았다. 나머지 24명 중 11명이 아우디를, 9명이 메르세데스 벤츠를, 5명이 렉서스를 비교하였다. 그 비율은 BMW 구입자 46명을 베이스로 하면 각각 23.9%, 19.6%, 10.9%가 되며, BMW 구입시 다른 차를 검토한 24 (46-22) 명을 베이스로 하면 각각 45.8%, 37.5%, 20.8%였다. 마찬가지로 메르세데스 벤츠 구입자 35명 중, 12명 (34.3%)은 메르세데스 벤츠밖에 고려하지 않았다. 나머지 23명 중 5명이 아우디를, 13명이 BMW를 2명이 렉서스를 비교대상으로 했다. 그 비율은 메르세데스 벤츠 구입자 35명을 베이스로 하면 각각 14.3%, 37.1%, 5.7%가 되며, 메르세데스 벤츠 구입 시 다른 차를 검토한 23 (35-12) 명을 베이스로 하면 각각 21.7% 56.5%, 8.7%였다. 그리고 렉서스 구입자 21명 중, 4명 (19.0%)은 렉서스 밖에 고려하지 않았다. 남은 17명중, 4명이 아우디를 9명이 BMW, 메르세데스 벤츠를, 그리고 5명이 렉서스 이외의 도요타 차를 비교대상으로 했다. 그 비율은 렉서스 구입자 21명을 베이스로 하면 각각 19.0%, 42.9%, 42.9%, 23.8%가 되며, 렉서스 구입 시 다른 차를 검토한 17 (21-4) 명을 베이스로 하면 각각 23.5%, 52.9%, 52.9%, 29.4%였다.

도표 2 BMW, 메르세데스 벤츠, 렉서스 구입자의 비교대상 차

(출처 : 2008년 6월 실시, 필자에 의한 임의 인터넷 조사, N=128)

	구입자	비교대상 없음	아우디	BMW	볼보	메르세데스 벤츠	렉서스	도요타 (렉서스 제외)	기타
BMW 구입자	46	22	11	-	4	9	5	3	10
	N=46 베이스	47.8%	23.9%	-	8.7%	19.6%	10.9%	6.5%	21.7%
	N=(46-22) 베이스		45.8%	-	16.7%	37.5%	20.8%	12.5%	41.7%
메르세데스 벤츠 구입자	35	12	5	13	5	-	2	3	12
	N=35 베이스	34.3%	14.3%	37.1%	14.3%	-	5.7%	8.6%	34.3%
	N=(35-12) 베이스		21.7%	56.5%	21.7%	-	8.7%	13.0%	52.2%
렉서스 구입자	21	4	4	9	0	9	-	5	5
	N=21 베이스	19.0%	19.0%	42.9%	0.0%	42.9%	-	23.8%	23.8%
	N=(21-4) 베이스		23.5%	52.9%	0.0%	52.9%	-	29.4%	29.4%

도표 3 은 고급차를 구입할 때 각 정보원 (情報源) 을 어느 정도 중시하는지 (5= 매우 중시했다~1= 전혀 중시하지 않았다) 에 관해 전체에서의 평균치, 그리고 BMW, 메르세데스 벤츠, 렉서스 구입자마다의 평균치를 나타내고 있다. 도표 4 는 고급차에 관한 15 개 브랜드 이미지 항목의 적합도 (5= 매우 적합하다~1= 전혀 적합하지 않다) 에 관해 전체에서의 평균치, 그리고 BMW, 메르세데스 벤츠, 렉서스 구입자마다의 평균치를 나타내고 있다. 도표 5 는 고급차에 대한 5 개의 특성이나 특징에 관한 이해도 (5= 매우 잘 알고 있다~1= 전혀 모른다) 에 관해 전체의 평균치와 BMW, 메르세데스 벤츠, 렉서스 구입자마다의 평균치를 나타내고 있다. 도표 6 은, 도표 4 의 결과를 시각화하기 위해 작성된 조사대상자 전원의 회답을 바탕으로 한 브랜드 맵이다. 또한 도표 7 은, 도표 4 의 이미지 항목과 도표 5 의 특징 / 특성항목의 관련성을 시각화 하기 위하여 작성된 조사대상자 전원의 회답을 바탕으로 한 특성 이미지 맵이다.

15

20

25

30

도표 3 고급차 구입시 각 정보원의 중시도
(출처 : 2008 년 6 월 실시 , 필자에 의한 임의 인터넷 조사 , N=128)

	전체	BMW 구입자	메르세데스 벤츠 구입자	렉서스 구입자
TV	2.04	1.83	2.03	2.24
신문	1.94	1.65	1.97	2.10
끼워 넣기 광고전단지	2.07	1.76	2.11	2.10
자동차 전문잡지	2.88	2.57	2.86	3.10
기타 잡지	2.23	1.96	2.23	2.38
자동차회사 홈페이지	3.52	3.41	3.46	3.43
카탈로그	3.95	3.89	3.91	4.14
다이렉트 메일	2.52	2.28	2.74	2.43
판매점 · 쇼룸	4.27	4.07	4.49	4.33
지인 · 친구	2.56	2.50	2.51	2.57

도표 4 BMW, 메르세데스 벤츠 , 렉서스의 브랜드 이미지
(출처 : 2008 년 6 월 실시 , 필자에 의한 임의 인터넷 조사 , N=128)

	전체	BMW	메르세데스 벤츠	렉서스
좋은 인테리어	3.65	3.70	3.60	3.64
정속	3.65	3.20	3.71	4.03
좋은 승차감	3.83	3.72	3.91	3.87
혁신성	3.46	3.60	3.34	3.45
좋은 가속	3.75	4.09	3.63	3.54
환경 배려	3.04	2.88	2.91	3.33
가격 이상 가치	3.30	3.45	3.26	3.20
좋은 연비	2.70	2.59	2.54	2.98
좋은 디자인	3.61	3.86	3.61	3.35
넓은 트렁크	3.08	2.95	3.20	3.09
좋은 실내 기분	3.71	3.53	3.89	3.72
운전 용이성	3.70	3.82	3.70	3.58
건실한 주행	3.93	4.23	3.93	3.65
넓은 실내	3.38	3.13	3.57	3.45
높은 안전성	3.88	3.81	4.09	3.73

도표 5 BMW, 메르세데스 벤츠 , 렉서스의 특징 / 특성의 이해도
(출처 : 2008 년 6 월 실시 , 필자에 의한 임의 인터넷 조사 , N=128)

	전체	BMW	메르세데스 벤츠	렉서스
가격대	3.51	3.70	3.59	3.23
배기량	3.42	3.66	3.38	3.22
주행성능	3.35	3.61	3.34	3.11
실내내장	3.36	3.64	3.38	3.06
외관 디자인	3.92	4.16	3.94	3.65

도표 6 BMW, 메르세데스 벤츠, 렉서스의 브랜드 맵
 (출처 : 2008 년 6 월 실시, 필자에 의한 임의 인터넷 조사, N=128)

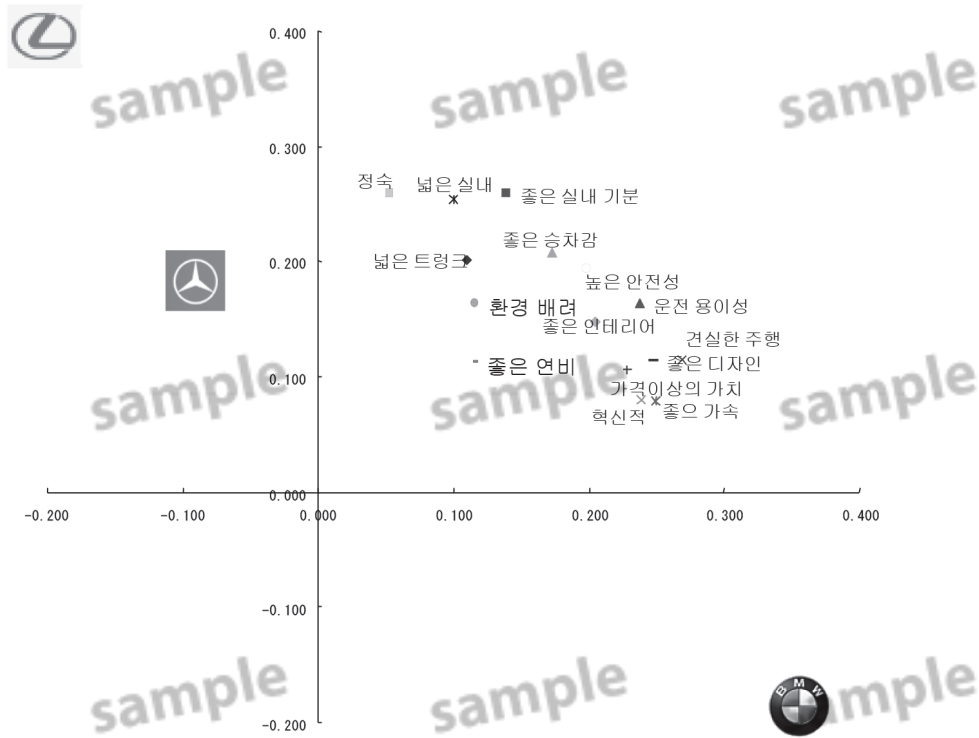
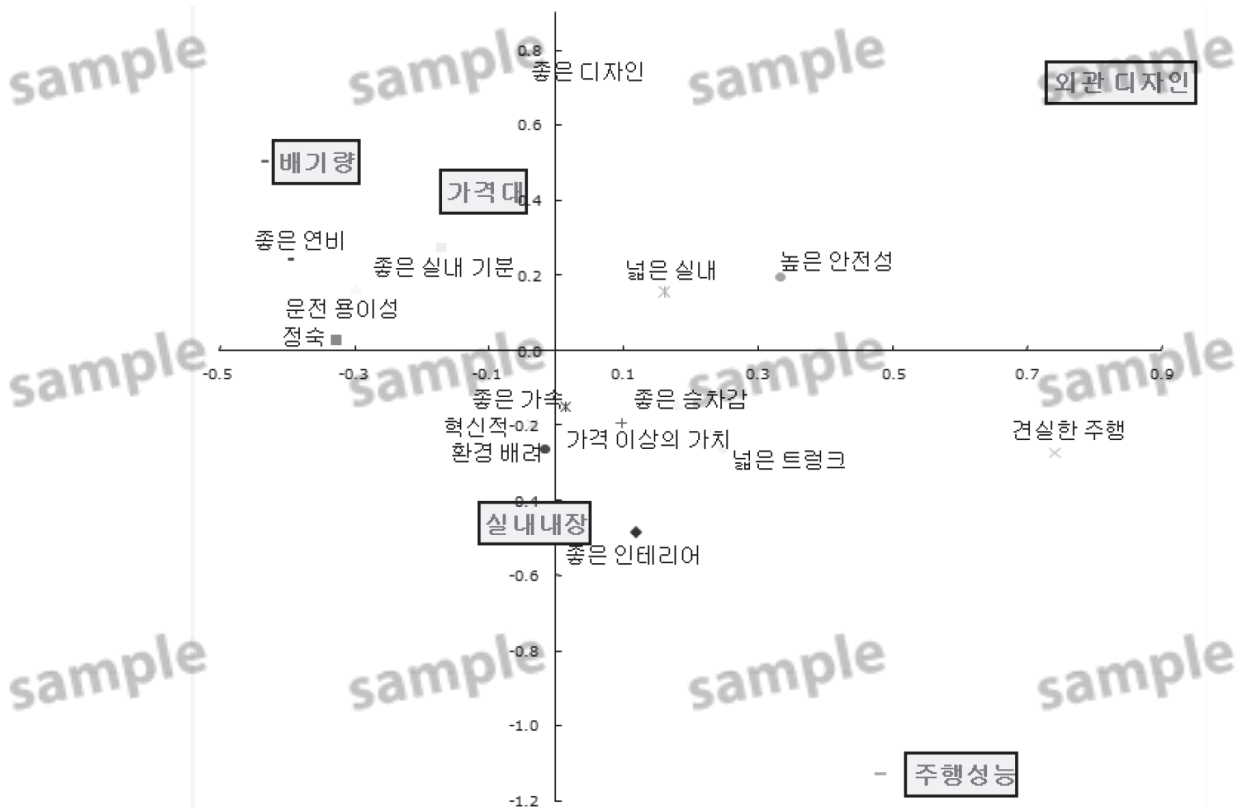


도표 7 특징 / 특성의 이해도와 이미지 관련성 맵
 (출처 : 2008 년 6 월 실시, 필자에 의한 임의 인터넷 조사, N=128)



렉서스 브랜드 설계와 철학

고급의 본질 추구 : The Pursuit of Perfection

렉서스가 추구하는 것, 그것은 ‘고급의 본질’이다. 이 ‘The Pursuit of Perfection’이 렉서스 브랜드의 정점이며 핵심이다. 그리고 ‘고급의 본질’은 ‘최고의 상품’과 ‘최고의 판매 / 서비스’에 의해 유지된다. 기술부는 최고의 상품을 추구하기 위해 도전해왔으며 지속적으로 답을 내놓았다. 그러나 최고라 하더라도 상품만으로 ‘고급의 본질’을 달성할 수는 없다. 하드 (Hardware)에 더해 소프트 (Software)의 측면에 있는 판매, 서비스에도 최고가 필요했다.

도표 8 고급의 본질적 구조

(출처 : 다카기 하루오 저, ‘도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - “일본에서 세계를 향해”를 실현한 도요타의 조직능력’, 다이아몬드 사, 2007년, p. 157)

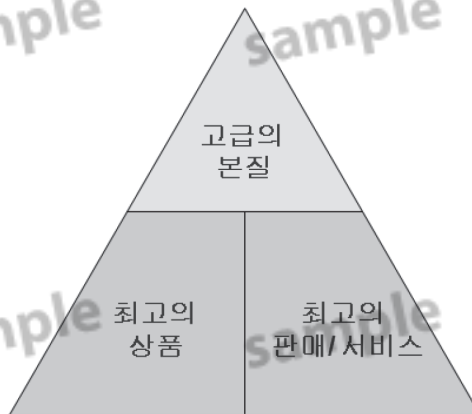
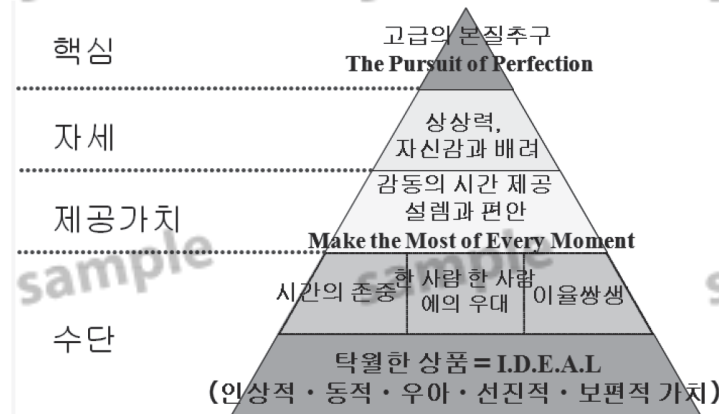


도표 9 렉서스 브랜드 피라미드

(출처 : 다카기 하루오 저, ‘도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - “일본에서 세계를 향해”를 실현한 도요타의 조직능력’, 다이아몬드 사, 2007년, p. 65)



렉서스 브랜드 피라미드

도표 9의 렉서스 브랜드 피라미드는 핵심인 ‘고급의 본질’ 추구를 정점으로 하고 있다. 도요타가 렉서스를 통해 구현하고자 하는 ‘고급의 본질’이란 무엇인가? 그 대답은 ‘최고의 시간을 보낼 수 있다’, ‘감동의 시간을 제공할 수 있다’와 같은 컨셉을 지닌 자동차였다. 즉, 사용자의 헛된 시간, 불쾌한 시간을 최소화하여 렉서스 자동차에서 보내는 시간을 ‘설렘’과 ‘편안’으로 충족시키는 것을 의미하며, 이것이 렉서스가 추구하는 브랜드 가치의 원천이다.

10

설렘과 편안 : Make the Most of Every Moment

‘설렘’과 ‘편안’의 시간을 오너나 동승자에게 제공하기 위한 마음의 차인 렉서스는 시간을 존중하고 있다.

또한 렉서스가 추구하는 ‘럭셔리 (Luxury)’를 실천하는 ‘렉서스 필로소피 (Lexus’ Philosophy)’는 바로 ‘끊임없는 예견’인데, 이것은 고객을 우대하는 정신이 성립하기 위해서는 ‘상대의 마음을 먼저 읽는 예견’이 필요하다는 것이다. 렉서스 디자인부의 마쓰모토 부장은 “이 ‘끊임없는 예견’을 통해 오너 개개인의 유일한 경험을 만들어 주는 것이 렉서스 디자인의 마음이다”, 라고 설명한다. 렉서스 스타일링에는 예 (予 / 먼저 취함) 이외에 두 개의 키워드가 있다. ‘incisive simplicity (純 / 순수함)’과 ‘intriguing elegance (妙 / 오묘함)’이다. 상당히 앞선 개념으로 대담함과 동시에 요염함까지 아우르는, 우아함을 지향하고 있다고 한다.

또한 자동차 개발에는 마력과 연비, 승차감과 핸들조작 등, 항상 반대되는 부분이 존재한다. 이러한 반대사항의 타협점을 찾는 것이 아닌, 함께 레벨을 높이는 것이 ‘이울쌍생’이며 렉서스 개발진의 슬로건이었다. 예를 들면, 정숙성에 뛰어난 40 V8 엔진을 개발하면서 방음재를 활용하는 것이 아니라 기존보다 10배 이상 정밀도 있는 부품만을 사용해 엔진을 개발하여 노이즈의 원류인 엔진 그 자체를 조용하게 만들었다. 즉, 원류대책으로 상황을 극복한 것이다.

30

I.D.E.A.L 과 L-finesse

상품개발의 구체적 수단으로서 렉서스는 ‘탁월한 상품’ = I. D. E. A. L 이라는 설계철학을 내세웠다. 이것은 Impressive (인상적), Dynamic (동적), Elegant (우아), Advanced (선진적), Lasting (보편적 가치) 라는 5개 단어의 이니셜을 딴 것이다. 이 I. D. E. A. L 과 비견되는 상품개발의 바탕이 되는 철학이 ‘L-finesse (엘 - 피네스)’ 이다. 유럽의 고급차가 한눈에 그것이라고 알 수 있는 강렬한 디자인 아이덴티티를 지녔듯이, 이에 대항해야 하는 렉서스도 한눈에 렉서스임을 알 수 있는 ‘렉서스다움’ 이 필요했다. 이때 디자이너가 중시한 테마가 L-finesse 이다. L은 리딩엔진의 약자이고 finesse 는 프랑스어로 기교나 정교한 기술을 의미하여 ‘기술진화를 표출하는 새로움’ 과 ‘일본인 감성을 살린 정교함’ 이라는 의미이다. 그리고 중요한 요소인 J-Factor 가 고안되었는데, J는 Japan 의 J이지만 단순히 일본식이라는 의미를 넘어, 일본인 정신을 중시하여 세계에 받아들여진 일본의 가치를 주의 깊게 연구한 결과를 의미한다.

우선 Impressive 는 렉서스의 통일감과 각 차량마다의 개성, 이 두 사항이 양립할 수 있는 것을 의미한다. 이것은 첫번째로 렉서스의 DNA 의 계승 (세련미와 진보성: 매끄러움, 부드러움, 정숙성 등) 을 나타내고 있다. 두번째로 감성품질을 유지하기 위해 렉서스는 전용부품 (차문에 달린 바깥거울 (Outer Mirror), 전용 컬러, 스티어링 단면 등) 을 선보이고 있고, 이러한 것들은 각 모델이 개성을 발휘할 수 있도록 브랜드 내에서의 역할을 분명히 하고 있다. 즉, IS 모델은 ‘체감: 렉서스의 세계관을 응축한 브랜드의 입구’ 로 렉서스의 세계를 넓게 체감하게 하기 위한 Experience 모델이며, 그 테마는 ‘압축적인 파워감, 경쾌한 느낌과 세련미의 양립’ 이다. GS 모델은 ‘혁신: 렉서스의 본질로 신 고급차를 창조’ 로 렉서스의 본질을 어필하는 메인스트림 모델이며, 그 테마는 ‘다이내미즘 (Dynamism) 의 완결’ 이다. SC 모델은 ‘보석: 예술적 감성가치의 창조’ 로 렉서스의 감성적 (emotional) 가치관을 구현화 한 모델이며, 그 테마는 ‘Jewelry of Lexus, 동적 품질, 주행을 진화’ 이다. 마지막으로 LS 모델은 ‘초월: 고급차의 신세대를 다른 차원으로 창조’ 로 렉서스의 플래그쉽 (Flagship) 모델이며, 그 테마는 ‘꿈을 향한 도전, 그리고 초월’ 이다.

다음으로 Dynamic 이란 ‘안심’ 과 ‘신뢰’ 에 ‘시간을 즐기는 쾌감’ 이란 컨셉을 추가한 동적인 품질을 의미한다. 그로 인해 최신의 안전장치, 한 예로 VDIM (Vehicle Dynamics Integrated Management) 이 있는데, 이를 통해 차량전체가 통합적이며 균일하게 제어되어 안전예방 성능과 드라이브의 즐거움이 양립할 수 있게 되었다. 또한 하이 파워유닛 (High Power Units), 플랫폼, 서스펜션이 개발되어 각 모델로 조립되고 있다. 즉, IS 에는 신 V6+VAT 가, GS 에는 신 V6+6AT 와 신 V6 하이브리드가, SC 에는 V8+6AT 가, LS 에는 신 V8+

신 AT, 그리고 특히 600/600L에는 신 V8 하이브리드 + 신 8AT가 개발되고 있다.

다음으로 Elegant 라 함은 L-finesse의 역동감과 우아함을 겸비한 내외의 의장(디자인)과 승객의 동작을 우아하게 보여주는 연출로 설명되는 이울쌍생이다.

5 그리고 Advanced 라 함은 최첨기술에 의한 예견, 기대를 초월한 우대의 구현화를 의미한다. 그리고 그 요점은 인간이 주인공이 되는 기술활용, 그리고 예견기술의 활용이다.

마지막으로 Lasting이라 함은 절대적 신뢰와 애착이다. 이것은 품질+내구성+신뢰성의 확보와 멈추지 않는 진화에 의해 실현하는 방법 외에는 없다. 이를 위해 생각해 낸 것이 렉서스 머스트(Lexus MUSTs)이다. 이것은 ‘도요타 차와는 이런 점이 다르다’라는 포인트이며, 500 항목 이상이 설계되었다. 그것들은 의장의 MUSTs, 수차성능의 MUSTs, 느낌(Feeling)의 MUSTs, 동적 MUSTs, 전용부품의 MUSTs, 나아가 신기술은 렉서스에서 투입한다 라는 신기술의 시간차 전개의 MUSTs 등이 있다.

10 ‘최고의 본질’을 추구하기 위해 ‘설렘’과 ‘편안’이 가득한 최고의 시간을 고객에게 약속한다’ 그것을 위한 상품개발의 바탕이 된 철학이 I.D.E.A.L이며 L-finesse였다.

15 **브랜드 컨셉과 BR 조직 : 렉서스 기획부**

디자인본부 디자인개발부 나가야 아키히로(長屋 明浩) 부장은 2002년에서 2005년까지의 3년간 렉서스기획부 렉서스브랜드의 기획실장으로서, 렉서스의 브랜딩(Branding)에 관여했다. 미국에서는 LS는 매우 퍼스널한 차(Personal Car)였지만, 일본에서의 셀시오는 운전기사가 있는 자동차였다. GS도 마찬가지로 렉서스의 볼륨 존(Volume Zone)이라는 포지셔닝이지만, 아리스토는 ‘그것을 넘어선, 이축(異軸)의 세단’이어야만 했다.

20 이러한 렉서스 브랜드의 재구축에는 3가지 편견에 대한 인식의 전환이 필요했다. 첫번째는, 역사가 없으면서도 브랜드를 시작하려 한 것. 두번째는 하나의 자동차 메이커가 스스로 브랜드를 나눈 것. 그리고 세번째는 제품과 브랜드를 동시에 시작하는 것이었다. 지금까지 브랜드 마케팅 역사에서 잘 보여졌던 ‘M&A로 기존 브랜드를 취득하여, 고급 브랜드를 시작한다’라는 관례와는 상이했다.

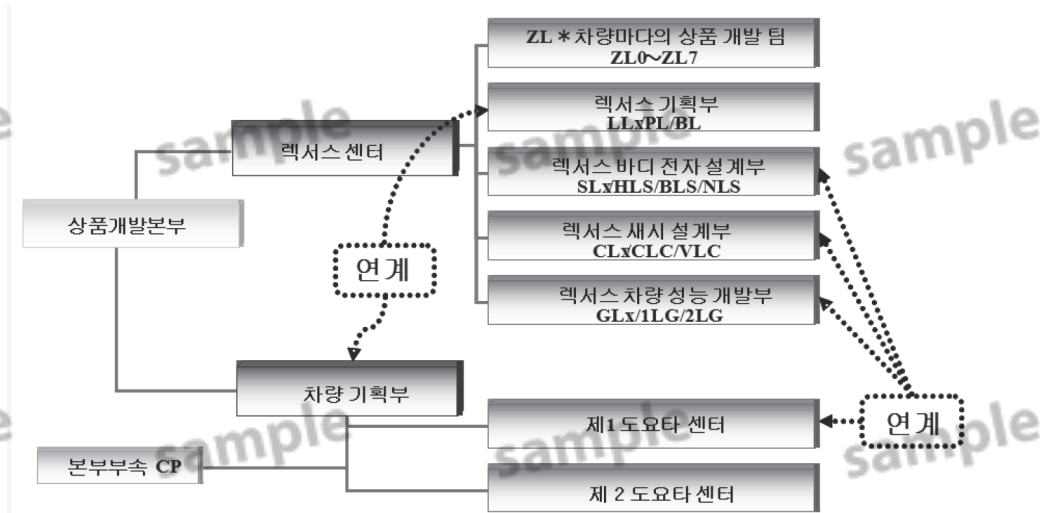
25 이것들을 실행하는 주체가 렉서스 기획부라는 BR 조직이었다. 렉서스 기획부는 렉서스 센터안에 설치되었다. 하지만 일대 프로젝트인 것에 비해서는 당시 나가야 실장에게 주어진 재원은 적었던 듯싶다. 위로부터의 지시는 어쨌든 “브랜드를 만들어라”였다. 이러한 조금은 무모해 보이는 오더(order), 즉 팀(team) 편성이나 팀과 사람을 연결하는 것, 그리고 그 밖의 다양한 재원을 활용하는 점 등이 확실히 수행될 수 있었던 것은, 각 사람이 저마다 ‘연구’하는 기술을 알고 있다는 도요타의 강점 때문이었다.

당시, 도요타의 생산부문은 제 1 센터 (FR 계의 승용차와 스포츠카), 제 2 센터 (FF 계), 제 3 센터 (상용차 및 SUV) 의 3 개의 센터로 나뉘어 있었다. 당초 렉서스는 LS 를 중심으로 GS, IS, ES 였지만, LX 나 RX 등의 차종이 증가하면서 개발주체가 흩어지게 되었다. 다른 개발센터에는 각각의 문화가 있고 렉서스 브랜드의 통일이라는 의미로 생산공정의 재편성이 필요했다. 하지만 이 재편성은 개발 이상으로 간단하지 않았다.

그래서 우선 도장, 렉서스 전용컬러에 주목했다. 생산공정 내에 설비투자에 가장 비용이 드는 것이 도장이며, 설비투자계획 전체의 약 3분의 2가 도장공정에 든다. 그러나, 나가야 실장은 “설계에서 노력을 하더라도 생산이 같다면 결국 같은 것이 되어 버린다” 라고 주장하며 라인나누기를 가능케 했다.

도표 10 렉서스 센터의 포지셔닝

(출처: 다카기 하루오 저, ‘도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - “일본에서 세계를 향해” 를 실현한 도요타의 조직능력’, 다이아몬드 사, 2007년, p. 129)

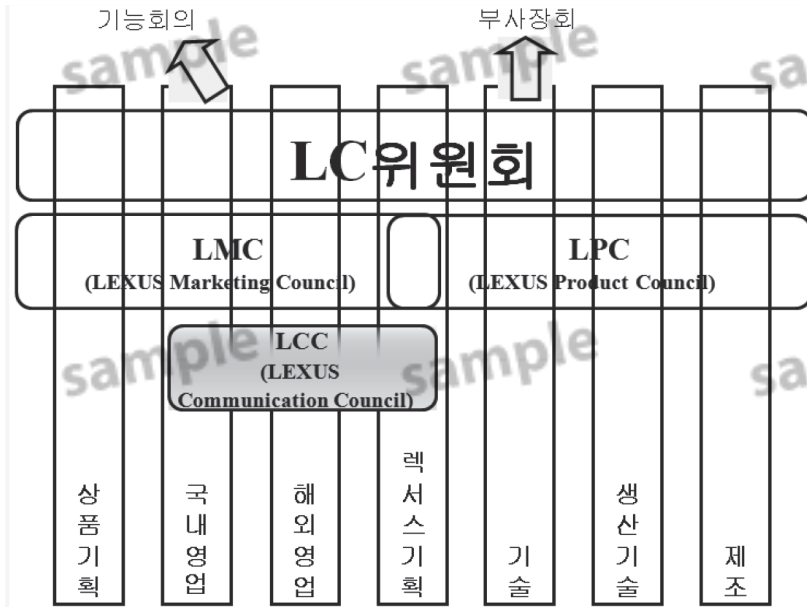


2003년 6월에 시작한 렉서스센터의 구성은 도표 10과 같다. 종래 3개였던 센터에 각각의 기획부가 있지만 기술부의 조직개혁에 의해 차량기획부로서 각 센터에서 기획부를 독립시켜 도요타 센터로 했다. 렉서스에 관해서 만큼은 그 독립성을 담보하기 위해서 렉서스 센터 내에 독자적인 기획부를 갖는 형태로 하였다. 그리고 그 기획부안에 렉서스 브랜드 기획실이 만들어진 것이다. 그 실장에 취임한 것이 나가야 씨였다.

일본도입이 결정되고, 제조부분에 있어 렉서스 전용라인이 결정되고, 렉서스 버추얼 컴퍼니 구상을 거쳐 조직횡단적인 렉서스 관련회의체 (도표 11)가 2005년에 만들어졌다. 렉서스 연락회는 LC 위원회로, 품질향상 위원회는 LPC로, 서비스와 판매에 관련된 위원회는 LCC로 각각 진화하였다. 그리고 LMC는 상품기획안전에 대해 영업 / 기술부문에서 상품 전략이나 라인업 구축에 대해 논의하고 전략에서 오퍼레이션 (Operation/ 운영)까지의 일관성을 확보할 수 있도록 방향성을 결정하는 위원회이다.

도도표 11 조직횡단적인 렉서스 관련회의체

(출처 : 다카기 하루오 저, '도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - "일본에서 세계를 향해" 를 실현한 도요타의 조직능력', 다이아몬드 사, 2007년, p. 131)

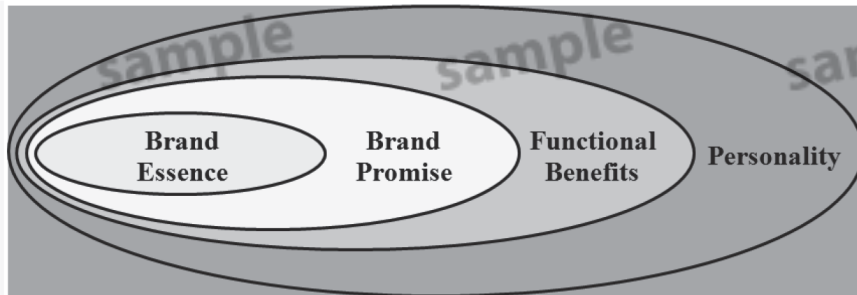


이 조직화에는 도요타라는 거대조직의 DNA와 강점이 유감없이 발휘되고 있다고 생각된다. 그 조직능력이라 함은, 첫째로 사람들의 연결(협업, 상호작용)에 의해 일을 완수하는 능력, 둘째로 사람들의 연결을 오고 가며 하는 활동 속에서 창조와 혁신을 이루는 능력, 셋째로 리더의 통찰과 열정으로 사람들의 연결에너지를 높이는 능력, 넷째로 누구와 누가 연결되면 일이 완수될지를 누구라도 생각하는 능력, 다섯째로 누가 연결되어도 일이 완수될 수 있는 문제해결의 공통기반을 가진 능력이다. 다시 말해, 사람들의 연결에 의해 조직이 모두에게 보일 수 있는 구조로 되어 있어, 지금의 일이 누구라도 알 수 있는 조직이 되어있는 것이다.

BR 조직인 조직횡단적인 렉서스 관련회의체에 의해 렉서스의 브랜드 철학과 전략은 도표 12에 있듯, 제품 프록토타입(Product) 전략과 판매전략으로 전개되고 있다.

도표 12 조직횡단적인 렉서스 관련회의체

(출처 : 다카기 하루오 저, '도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - "일본에서 세계를 향해" 를 실현한 도요타의 조직능력', 다이아몬드 사, 2007년, p. 74)



신조	고객님과의 약속	고객님과의 접점
The Pursuit of Perfection	Make the Most of Every Moment	I.D.E.A.L (인상적, 동적, 우아 선진적, 보편적 가치
「고급의 본질」을 추구	「설렘과 편안」으로 가득찬 최고의 시간	상상력 자신감 배려
		제품 전략 판매 전략

제품 브랜드 전략

제품 라인

2005년 8월, 렉서스는 일본시장에서 143 점포, 3차종 (GS, IS, SC) 으로 시작했다. 브랜드가 확실히 정해진 후, 도요타 차와는 달리 지역별 전략을 취하지 않고 글로벌 프리미엄 브랜드로써 스타트를 끊었다.

GS는 메인 (main) 인 GS350, V8을 탑재한 GS430, 그리고 하이브리드 차가 추가되었다. 렉서스 브랜드 디자인의 통일성이 포함된 디자인으로, 프런트 주위도 통일된 의장컨셉을 실현했다. 그리고 2008년 현재, 3.5ℓ와 4.6ℓ의 엔진을 장착하여, 약 540만엔에서 약 780만엔의 가격대에서 판매되고 있다.

IS는 메인인 IS250에 더해, 하이파워 모델 IS350, 나아가 스포츠 패키지 IS F도 라인에 넣었다. 디자인의 통일성을 지키는 것은 물론, IS의 개성인 주행을 연상시키는 젊음이 표현되었다. 그리고 2008년 현재, IS 시리즈에는 2.5ℓ와 3.5ℓ 엔진이 있고, 약 390만엔에서 520만엔의 가격대에서 판매되고 있다. IS F는 V8 5ℓ 엔진을 장착하여 약 770만엔에서 판매되고 있다.

SC는 소아라를 렉서스 브랜드로서 통일성 있게 프론트를 변경하고, 휠 (wheel) 의장의 변경, 테일 램프 (tail lamp) 의 일신, 내외장식의 추가 등이 실시되었다. 그리고 2008년

현재, 4.30 엔진을 장착하여 약 680 만엔에서 판매되고 있다.

그리고 2006년 9월, LS460이 발표되었다. 이 플래그쉽 세단의 수석 엔지니어는 요시다(吉田守孝) 씨였다. 이 LS460은 4대(代)째인데, 2000년 8월에 발표된 3대 LS430의 경우에도 요시다 씨가 주무를 맡았었다. 2000년 시점으로, 3년 후엔 마이너 체인지(minor change)와 병행하고, 6년 후엔 풀 모델 체인지(full model change)를 담당하게 되었다. 2001년 개발 프로젝트가 시작되었을 때 요시다 씨는 초대(初代)의 노선을 크게 뛰어넘는 것이 필요하다 생각하여, 5년 후인 2006년을 응시하는 것이 아니라 더욱 앞을 보는 눈이 필요하다고 생각했다. 그러나, 여기에도 이율배반적인 요소가 있었다. 브랜드 이미지를 올리기 위해서는 엣지(edge)가 도드라진 차로 할 필요가 있었다. 하지만, 엣지가 도드라지게 되면서 이익이 따라붙지 않자, 수익성의 기둥인 LS로써는 곤란한 상황에 처해졌다. 여기서 요시다 씨는 ‘원-바디-원-엔진(One Body-One Engine)’인 LS를 다양한(Variation) 모델로 전개하기로 결정했다. 수익성 중시의 모델과 엣지가 있는 상위클래스의 모델을 만들고 그에 더해 롱바디 베이스(Long-body base)로 하여 차의 내부를 넓히는 것을 생각했다. 그리고 동력성능의 비약적 향상에 관해서도 독일차를 뒤쫓는 V12 등의 다기통(multi-cylinder) 화(化)가 아닌, V8 엔진과 하이브리드의 조합을 생각했다. 나아가서는 50 프

리미엄 엔진의 개발을 결정하고, 6AT에서 승용차시장 처음으로 8AT의 개발을 결정했다. 이것이 2007년 5월에 등장하는 LS600h/LS600hL라고 이름 붙여진, 렉서스 최고봉의 플래그쉽 하이브리드 차이다. 그리고 2008년 현재, LS 시리즈는 4.60와 50 엔진이 장착되어, 약 770 만엔에서 약 1510 만엔의 가격대에서 판매되고 있다.

브랜드 북 ‘THE LEXUS’

2004년 10월에 브랜드 북 ‘THE LEXUS’가 완성되었다. B6판 44페이지의 상제본(上製本)으로 처음 등장하는 것이 ‘렉서스 피라미드’이며 아래와 같은 내용이 실려있다.

렉서스의 일원인 우리들 한 사람 한 사람이

같은 사상(思想) 아래, 지속적으로 강한 의지와 열정을 가지고

힘을 합쳐 가는 것으로

렉서스 브랜드는 만들어지고 성장해 갑니다.

그 렉서스의 사상을 한데 모은 것이

51 문자로 이루어지는 렉서스 피라미드입니다.

렉서스가 추구하는 것, 그것을 지지하는 우리들의 각오나

행동의 지침을 보여주고 있습니다 .

이것이 언제까지나 변함없는 렉서스의 출발점입니다 .

그리고 브랜드 북 ‘THE LEXUS’ 의 최종 페이지에는, 이하의 렉서스 브랜드 스테이트먼트 (statement) 가 실려있다 .

◎ 우리들은 , 최고의 상품을 최고의 판매 / 서비스로 전달하여 ‘고급의 본질’ 을 지속적으로 추구합니다 .

◎ 우리들은 , ‘시간의 존중’ , ‘한 사람 한 사람에 대한 개별적 우대’ , ‘이울쌍생’ ‘탁월한 상품’ 이란 4 개의 수단으로 최고를 실현합니다 .

◎ 우리들은 , 고객님이 렉서스와 함께 보내는 어떠한 순간도 ‘설렘’ 과 ‘편안’ 으로 마음의 만족을 드릴 것을 약속합니다 .

◎ 우리들은 , 항상 ‘창조력’ 을 발휘하여 , ‘자신감’ 과 ‘배려’ 를 가지고 행동합니다 .

◎ 우리들 한 사람 한 사람이 곧 렉서스입니다 .

유통 채널 전략

렉서스를 일본에 도입할 때 , 도요타 자동차와는 별도 자본으로 운영되는 지역의 우량기업임에도 불구하고 도요타 본사뿐만 아니라 많은 판매점이 서로 협력했다 . BR 중기계확실에서 실시한 전국규모의 렉서스 네트워크의 리프구상을 기초로 새롭게 상세한 시뮬레이션이 행해져 , 렉서스 점포의 입지는 “모두가 1 등지에 그리고 전혀 새로운 형태의 점포를 개설한다” 라는 도요타 자동차 측의 오더가 검토되었다 .

점포 구성에서 판매태도 , GM 이라 불리는 점장이나 스텝에게 요구되는 인재요건 , 판매 실적 보다는 브랜드 확립을 제 1로 하는 경영전략 , 별도 자본이면서도 지역별이 아닌 전국 규모의 네트워크 구축 등 , 그때까지와는 크게 다른 스타일이 렉서스 국내영업부로부터 요구되었다 .

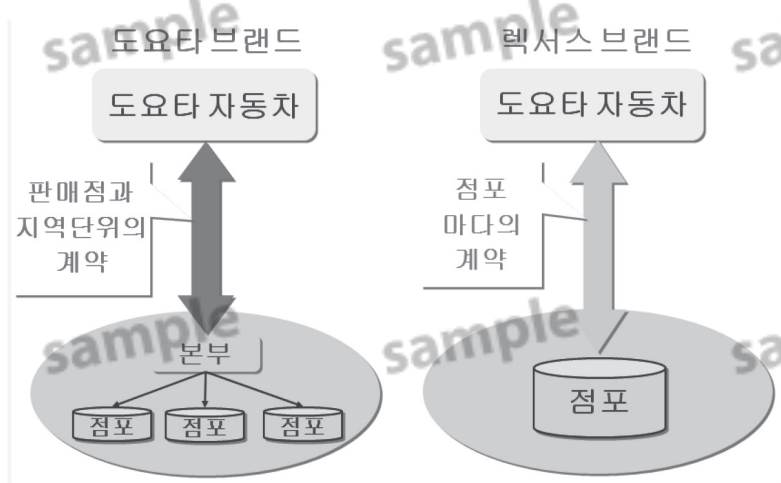
2003 년 7 월부터 모집을 시작하여 109 개사가 참여하였는데 그 내역을 보면 , 도요타점 46 개사 , 도요렛점 29 개사 , 카로라점 14 개사 , 넷츠점 18 개사 등 국내 도요타 판매회사가 107 개사이며 , 기타 도요타 관련이 2 개사이다 . 최종적으로는 172 점포가 되었지만 토지취득의 난항으로 , 2005 년 8 월 개업 시에는 143 점포가 되었다 .

렉서스 국내영업부는 도요타 류 (流) 와 달리 점포와의 거리를 줄이려고 했다 . 도요타

의 경우, 도요타 자동차의 영업본부와 개개의 점포가 계약한 것이 아니라 판매회사의 본부와 각각 계약을 맺어, 입지나 시책, 고객정보나 니즈 등, 마케팅 상의 여러 정보를 교류하고 있다. 하지만 109개 회사 중 84개사가 1사1점포인 렉서스의 경우, 그 방법은 시행하기 곤란하였다. 따라서 점포마다 계약을 교환한 후, 판매방침이나 시책의 전개에서 차량 오더 등의 일상업무, 스텝의 교육까지, 도요타 자동차가 점포와 직접 거래하는 것으로 했다 (도표 13). 렉서스는 통일브랜드로써 이웃의 현(県)에서 색상이 다른 색이 된다든지 서비스 품질도 다른 것이 허락되지 않았다. 따라서, 도요타 자동차는 109+1의 자본이지만 마치 1사 직영체제와 유사한 시스템을 만들어 내었다. 그 결과, 옆에 앉아 있는 GM(General Manager)이 자신의 고객을 가져가 버릴지도 모른다는 기분이 아닌, 자신의 고객이 아닌 렉서스의 고객이라는, 그때까지의 상식과는 크게 다른 횡적 연계가 생겨났다.

도표 13 도요타 자동차와 렉서스 판매점의 관계

(출처: 다카기 하루오 저, '도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - "일본에서 세계를 향해" 를 실현한 도요타의 조직능력', 다이아몬드 사, 2007년, p. 141)



15

20

새로운 브랜드 그리고 고급의 본질을 추구하기 위해서, 특히 3가지 사항을 중요시 했다. 첫번째로 '점포 만들기'이다. 점포 만들기에서는 '고급스러움'과 '한 사람 한 사람에의 우대'이란 컨셉을 구현화하기 위해, 외관/쇼룸은 물론, 내점 손님을 마중 나가는 접수나 서비스 대기 시 편히 쉴 수 있는 라운지 등, 디테일에 신경 쓴 설계를 실시했다. 도로를 달리고 있어도 렉서스 차를 볼 수 있도록 유리 쇼룸을 전면에 배치하고, 고객이 방문했을 때 바로 마중 나갈 수 있도록 종합접수대를 전면에 두었으며, 렉서스 오너를 위해 가장 좋은 장소에 전용 라운지를 설계, 반정도 칸막이 된 개별 컨설팅 부스 등, 그 때까지와는 다른 점포 만들기를 진행하였다. 또한 토지에 대해서는 약 40%가 기존의 소유/임대 물건을 활용하지만, 건물은 대부분이 신설로 했다.

30

두번째 중점은 ‘사람 만들기’ 이다. 2004년 3월에 개최된 제 1회 판매점 블록 회의에서는 렉서스의 사람 만들기가 설명되었다. 예를 들면, 점장 인사 시 판매대수가 많은 사람 또는 일에 정통한 사람이 점장이 된다는 것이 그때까지의 기본선이였다. 하지만 렉서스에서는 렉서스에 필요한 능력 (Competency)을 정해, 그 능력에 일치한 사람만이 점장이 아닌 GM이 된다는 고객우선의 레이아웃이 추천되었다. 지금까지의 ‘고객의 확장, 속도, 효율적으로’가 아닌 ‘고객과의 관계를 깊게, 시간을 들이고, 정중하게’가 키워드이다.

도표 14 렉서스 브랜드의 우대 방법

(출처 : 다카기 하루오 저, ‘도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - “일본에서 세계를 향해” 를 실현한 도요타의 조직능력’, 다이아몬드 사, 2007년, p. 145)

사람	① 한 사람 한 사람 「My 렉서스」를 선택해 주는 즐거움 제공	① 수주 오더 제 ② 전 차종의 전시차/시장차 설치 ③ 현물·IT를 활용한 상담 소프트웨어 ④ 렉서스 통일 금융·보험 프로그램
차량인도	② 차량인도까지의 기대감을 높일 수 있는 브랜드 커뮤니케이션	① 차량인도대기 프로그램 · 렉서스 오너즈카드의 발행 · 렉서스 홈페이지에 의한 정보교환 · 웰컴 키드 증정
인도	③ 렉서스 차와의 조우를 감동적으로 연출	① 렉서스 물류 프로그램 ② 매장 차량인도세레모니
CR	④ 담당점포의 100% CR에 의한 충성고객 만들기	① 렉서스케어, 유지보수 프로그램 ② 각종시스템·소프트웨어에 의한 노력, 빈틈없는 활동 ③ 점포를 축으로 한 우대 프로그램
	⑤ 언제나 어디서나 오랫동안 안심하며 타실 수 있는 렉서스 네트워크	① 렉서스 전용 고객센터 · 24시간 긴급서비스 · 전국 렉서스 점포에서의 정비정보의 조회

세번째로 중시한 점은 ‘우대’ 이다. ‘우대’ 이기 때문에 사람에 의한 대응이 중시되고, 역으로 IT기술의 도입에 힘을 쏟게 된다. 상담 소프트웨어는 렉서스 갤러리라 불리는 소프트웨어가 활용되어, 컴퓨터상으로 옵션 장착이나 컬러 변경 시의 시뮬레이션 화상이 보여지도록 했다.

또한 차량인도 후의 CR (Customer Relations) 서비스는 ‘렉서스 토탈 케어’ 라고 불린다. 최대 포인트는 ‘렉서스 오너즈 데스크 (Lexus Owners’ Desk)’ 이다. 상담자가 상주하며 컨시어지 서비스 (Concierge Service) 를 담당하는 렉서스 오너 전용의 콜센터이다. 예를 들어, 오너 대신 ‘오너즈 데스크’ 에서 내비게이션을 설정하고 데이터를 송신하는 것으로, 오너는 스스로 내비게이션을 조작하지 않고 휴대전화 통화나 주행 중 핸즈프리 (Hands Free) 통화로 행선지나 경로의 설정, 변경이 가능하다. 나아가서는 행선지에서의 주차장

검색, 호텔이나 레스토랑의 예약의뢰에도 상담자가 응대하는 등 이러한 다양한 오너의 요청을 24시간 제공하는 서비스이다.

한가지 더 주력된 것으로 G-Link를 활용한 G시큐리티 (Security)가 있다. 이것은 24시간 365일 차의 안전을 지키기 위해, 다양한 센서나 카메라로 차를 먼 곳에서 감시하는 동시에, 에어백이 작동하면 자동적으로 ‘헬프넷 센터 (Help Net Center)’에 접속하는 기능도 제공하고 있다. 이에 대해서는 이미 다양한 사례가 있다. 엔진을 켜둔 채로 쇼핑을 하다 불과 몇 분 사이에 도난 당했지만, 오너즈 데스크에서 GPS 데이터를 추적하여 차가 정지하는 즉시, 경비원을 파견하고 경찰에 통보해 무사히 차를 되찾은 사례가 있었다. 또한, 주행 중 급환으로 호흡곤란에 빠져 거의 회화불가능한 상태였지만, 헬프넷 센터 버튼을 누를 수 있었기에 등록 번호나 현재위치 정보가 곧바로 헬프넷 센터에 발신되고, 그 센터는 바로 소방서에 연락해 구급차의 파견을 의뢰한 경우도 있었다.

광고 커뮤니케이션 전략

2005년 9월호 ‘니케이 디자인 (日経 Design)’에서 나가야씨는 “제품주변에서 ‘렉서스 다움’을 관리하는 한편, 모든 고객 접점에서 철저히 렉서스다움을 추구하여 카탈로그나 다이렉트 메일 (DM) 등 인쇄물의 모든 톤과 매너 (Tone & Manner)에 디자인 사상 (철학, 정책)을 직접반영 시키도록 배려한다”라고 말하고 있다. 2005년 7월 26일 호텔이 아닌, 도쿄 요요기 체육관의 특설회장에서 브랜드 발표회가 개최되었다. 새롭게 만든 구조물에는 오감에 호소하는 다양한 장치를 준비했는데, 그 이유는 기존의 도요타 브랜드와는 달리 새로운 브랜드인 것을 표현하고, 뮤지컬이나 서커스와 같은 한정된 것에 대한 두근거림을 느끼게 하기 위해, 그리고 방문자의 렉서스에 대한 기대를 높이기 위해서이다. 또한 옥외광고 전개로서 센트레이 중부국제공항의 탑승 데크에 광고를 전개한 것도 흥미롭다.

도표 15와 16은 IS의 2007년 6월 29일, 그리고 2008년 1월 25일자 아사히신문 (朝日新聞)에 게재된 광고이다.

참고문헌

다카기 하루오 저, '도요타는 어떻게 렉서스를 창조했는가? - "일본에서 세계를 향해" 를 실현한 도요타의 조직능력', 다이아몬드 사, 2007년.

'니케이 디자인' 2005년 9월호.

사단법인 일본자동차 판매협회 연합회 '신차 판매대수 상황(속보)' 2005년 8월~2008년 4월.

일본 자동차 수입조합 '신차수입 판매대수 상황 (속보)' 2005년 8월~2008년 4월.

도표 15 렉서스 신문광고 (2007년 6월 29일자 아사히 신문)

Intelligent Sports IS The Pursuit of Perfection LEXUS

LEXUS "THE OPEN" Special Fair 6/30(土) - 7/8(日)

IS350 2WD ¥9,900,000円
 IS350 AWD ¥4,250,000円
 IS350 2WD ¥4,800,000円

http://lexus.jp
 03-3509-1111

도표 16 렉서스의 신문광고 (2008년 1월 25일자 아사히 신문)

おかげさまで、レクサスは
 セールス・アフターサービスにおいて
 お客様満足度No.1をいただきました。

(注)1. 2007年「カーマガジン」2007年日本自動車販売サービス満足度調査
 “乗用車セールス満足度No.1”
 (注)2. 2007年「カーマガジン」2007年日本自動車販売サービス満足度調査
 “乗用車アフターサービス満足度No.1”

私たちにとって、これは目標ではなく達成の瞬間です。
 お客様への感謝とともに、これからも、
 ひとりのための愛護の心でお客様を魅了していきます。

The Pursuit of Perfection LEXUS

http://lexus.jp
 03-3509-1111

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

**Unauthorized
Reproduction Prohibited.**

Keio Business School
