



## KEIO BUSINESS SCHOOL

### 도요타는 어떻게 렉서스 (Lexus) 를 창조했는가 ?

5

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

‘일본의 프리미엄 브랜드’로써 2007년도 매출 약 24조엔, 영업이익 약 2조 3000억엔, 세계 판매대수 800만대인 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. 10 15

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. 20

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 25

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 잘잘못을 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. 30

Copyright© 高木晴夫、井上哲浩 (2008년 6월 작성)