



# トヨタ発、「レクサスブランド」

長屋 明浩 トヨタ自動車株式会社 レクサス企画部

## はじめに

先般2004年12月21日に、トヨタ自動車(株)は国内レクサスブランドに投入する「GS」を2005年8月の開業に先がけ、お披露目させて頂いた(図1参照)。まず、「IS, GS, SC」という3車種で開業をし、2006年にはフラッグシップである「LS」を揃える予定だが、レクサスはトヨタ自動車(株)の販売チャンネルではなく、新しいブランドとしての位置付けとしている。ここでは、「GS」という単独車種ではなく、その「ブランド」としてのレクサスについて述べたい。まずは以下、その「ブランド」ということの意味から説明する。



図1 LEXUS GS

### 1. 自動車メーカーにおけるブランドとは

自動車は、単なる機能的な移動手段から、趣味としての対象たりうるものや、果てはオーナーのアイデ

ンティティを示す存在としての地位を確立してから久しい。しかしながら、こと自動車大国の日本においては、近年自動車はその移動手段としての道具に退行する、つまり機能を果たせばいいという向きと、さらに多くの付加価値を求める向きに大きく二分されるような現象が起こってきている。前者は低価格志向、後者は高価格志向で、「市場の二極化」という言い方をされることもあり、便利な道具が広くいきわたったという意味では至極幸せではある。しかし、前者にあたる機能主義の向きが増加していくということは、自動車への楽しみや付加価値が減っている、ということであり「くるまより他にもっと楽しいことがある」ということを意味していて、成熟製造業の市場の深刻な課題でもある。

機能主義の商品は、価格廉売が決め手になるので値引き合戦になり、やがて商品そのものの魅力自体すらなくなってしまふ。これを救う1つの方法が「ブランド」であると言われている。

「ブランド」とは、銘柄を意味するが「すべての利害関係者の約束と履行」と翻訳される。一般に、「ブランド」を確立すると下記のようなメリットを生むと捉えられている。

1. 同じ商品でも他社より高く売れる
2. それにより量販ができる
3. それによりビジネスの拡張ができる

これは、単にラベルでうまい商売をするということではなく、お客様との信頼関係をつくることという意味である。安心して購入できる、その商品を使っていると他人から良く思われる、それを楽しんでいる自分がある・・・というの

は商品に付帯する機能とは「別な価値」をお客様に提供していることであり、売り手と買い手の双方にメリットがある。この信頼関係を継続維持していくことが、商品そのものの魅力維持に繋がっていくわけである（図2参照）。



図2 ブランドは信頼関係  
皆が「幸せ」になるひとつの方法としてこの「ブランド」という考え方が、近年の自動車メーカーで重要視されてきている所以である。

## 2. 「レクサスブランド」の生い立ち

「レクサスブランド」について述べるには、まずその生い立ちについて触れなくてはならない。

今回日本導入となった「レクサスブランド」は、1989年に北米で開業し、今は北米における、ラグジュアリークラスのブランドのなかで販売量はナンバーワンとなったが、投入当時重要なものとして位置付けていたのは、「最高の品質の商品提供と、最高の顧客サービス」だった。

おかげさまで北米におけるレクサスは「ブランド」として然るべき評価を頂いているが、その決め手となったのは初代LSを導入したときに注力した、まさしく上記の二点であった（図3参照）。



図3 初代LS

自動車を販売している以上、商品である自動車の品質が高い、というのは事業の必要条件であり、これが悪いと、少なくとも後発参入である北米の高級車市場に食い込める筈もない。当時の開発リーダーであった鈴木主査は、「Y E

Tの思想」という考え方を掲げて「圧倒的な馬力と燃費」など、両立が困難で背反する、性能要件の実現を求めた。また、「源流対策」という言い方をしていたが、高級車らしさにおいて大切な性能である、音や振動を減らすために、防音材をやたらと貼りめぐらすのではなく、クランクシャフトの精度をあげるなど、振動の発生要因、つまり「源流」を対策することにより、大幅な静粛性を得られ、高い品質の商品を生み出すことが出来た。

一方、販売・サービスにおいても国内で培ったそれに磨きをかけ、北米でアピールするものは何か、という事前研究を重ね、綿密な体制を築いていった。ディーラーに来るのが楽しくなる、セールスパークソンがフレンドリーで人格として信頼できる、などのまさしく「信頼関係」を重視した進め方をした。

これらのことは、幾多の文献に「北米レクサス成功の理由」として挙げられているが、「レクサスブランド」のDNAの部分と私どもも認識しており、国内へ導入する「レクサスブランド」にも強く影響することになる。

## 3. これからの「レクサスブランド」

この国内導入を機に、「レクサスブランド」をいちど棚卸ししてよし悪しを見極めようという作業に筆者らはここ数年取り組んできた。前段で述べたとおり、レクサスの肝のところは「最高の品質の商品提供と、最高の顧客サービス」に違いないが、そこに繋がる思想を明確化する必要があると考え、関係者で「レクサスとはそもそも何か?」、要は「レクサスの定義」をはっきりさせようとした。

「高級の本質の追求: The Pursuit of Perfection」というのがそれを表している。昨年来いろいろな媒体にこれをリリースしているが、実は日本語はやや意識的ニュアンスをもって、英語を直訳すれば「完璧追求」である。しかしながら、本来狙いとしたのは「高級車を扱うのに、威厳とか歴史、その他の既成概念に縛られない、つまり本質の部分を追う。」という意味である。前述の高い品質を狙ったのも、「高級車だから複雑なので壊れても仕方ない」ということを否定し、「高級車だから壊れない」という本質を追求するという哲学からである。販売・サービスにおいても、「高級車ディーラーだから高飛

車でも仕方ない」ということではなく、「高級車ディーラーだから、親切、気持ちいい」と既成概念を覆した。

本質を追求するにしても、いろいろな表現が可能になるが、発想の自由度を制限しない方法で、レクサスとしてのイメージが、ばらばらにならないようにしようと考えた。開発者がレクサス車の特長や性格は何かということを念頭においてくるまづくりができるように、過去のレクサス車開発リーダーたちが掲げていたキーワードをひもとき、その共通項を引き出してまとめ、商品開発思想とした。それが I. D. E. A. L (アイディアル) である。

I. D. E. A. L の言葉そのものは、「理想的」ということを意味するが「完璧」という意味も有る。これの構成要素として、Impressive (印象的)、Dynamic (動的)、Elegant (優雅)、Advanced (先進)、Lasting (普遍性) がある (図4 参照)。図のようにこれらの要素は、すべてのレクサス車に共通のものであり、且つ、それぞれのモデルの個性を生かすことも狙いとしている。

### LEXUS I.D.E.A.L. Products

	LS	GS	IS	SC
<b>I</b> mpressive 【印象的】	レクサスの統一感と各車の個性の両立			
<b>D</b> ynamic 【動的】	安心感と快感の走り			
<b>E</b> legant 【優雅】	感性に訴える技術			
<b>A</b> dvanced 【先進】	最新技術による先読みともてなし			
<b>L</b> asting 【普遍】	絶対の信頼と愛着			

図4 I. D. E. A. L.

「ブランド」は信頼関係である故、いろいろな「きまりごと」が必要であり、そのアイデンティティの確定は重要である。ここまで述べたとおり、「レクサスブランド」においては、過去のDNA要素の「掘り下げ」によってその定義を進めてきた。これからのレクサスは、米国における過去の財産に依存するだけではなく、且つ、すべてを棄ててしまうのではないやり方で (ここにもYETの思想が生きているのかも知れないが)、工夫をしながら進めて行きたいと

考えている。

### 4. おわりに

「レクサスブランド」はこれからも、高級車のあり方について既成概念を覆しつづけたいと誓って、皆開発、販売に携わっていく所存である。

\* どうか読者の皆様もご支援、ご期待をよろしくお願い致します。

### 参 考 文 献

- (1) (株) 博報堂 ブランドマーケティング、日本能率協会マネジメントセンター、2000
- (2) 清丸 恵三郎 ブランド力、PHP研究所、2004
- (3) 石澤 昭彦 「売れるブランド」の作り方、阪急コミュニケーションズ、2004