

プレミアムの研究

—— “レクサス” の事例を中心として ——

大 崎 孝 徳

目 次

1. 問題の所在
2. 米国での成功
3. 日本市場での展開
4. レクサスの実際
5. 結論

1. 問題の所在

米国では大衆車のイメージが強いトヨタ自動車
が1989年に始めたプレミアム自動車事業で
あるレクサスは、1999年以降、米国において
トップブランドに君臨し続け、2005年8月には
日本市場に参入している。

本論文では、まずレクサスがプレミアム自動車
の代表的な存在である、ベンツやBMWをは
じめとするドイツ勢を抑え、米国市場で大いな
る成功を収めた要因について考察する。次に、
日本市場参入における製品開発やマーケティング
戦略を分析していく。とりわけ、レクサスの
日本での事業展開においては、“最高の商品”を
“最高の販売・サービス”で提供することによ
り、“高級の本質”を追求し続けることが強調さ
れている。こうした“最高”、“高級”の具現化
に向けた取り組みを分析し、プレミアムの創造
と継続の要因について検討する。

調査においては、2010年3月18日（13:
30-15:30）、名古屋市内のレクサス販売店に対
する個別訪問面接調査を実施している。

2. 米国での成功

レクサスは、トヨタ自動車
が北米で1989年に立ち上げた
プレミアム自動車事業である。
トヨタ自動車の概要は以下の
とおりである（トヨタ自動車
・ホームページ）（2009年3
月末現在）。

・トヨタ自動車株式会社

代表取締役社長 豊田章男

本社所在地 愛知県豊田市トヨタ町1番地

創立 1937年（昭和12年）

資本金 3,970億5千万円

従業員数（連結） 320,808人

2.1. レクサスの誕生

1989年に米国市場に投入された初代“LS”
（セルシオ）は、日本車の概念を変えたと言わ
れるほど、センセーショナルなデビューを飾っ
た。この時のプロジェクトは、完全なるトップ
ダウンであり、トヨタ中興の祖である豊田英二
（当時会長）の「ベンツやBMWを超える世界
最高車を作れ」との檄から開発が始まり、「日本
市場を無視せよ」との声を反映し、ベンツを徹
底的にベンチマークした開発が行われた（週刊
東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53）。「マルF」
プロジェクト（Fはフラッグシップ）と呼ばれ

た“LS”開発計画は、トヨタの中でも異例の扱いを受け、豊田英二は原則として開発陣が使う資金を制限しなかった（同上）。

当時を振り返り、レクサスブランド企画室長の長尾明浩は、「(初代LSチーフエンジニアの鈴木一郎から非常に高い基準を与えられ)『金はオレがいくらでも用意してくるから、とにかくやれ』と。とにかく、いい車を出さなければこのプロジェクトはなくなる。『いいものができるまで出さない』と社長や会長に言われて、何度もクレイモデルを見せ、何度も作り直しました」と語っている(金子 2005, pp. 216-217)。このように、“LS”の開発は、全社挙げてのプロジェクトで、とにかく今までにない車をつくるという覚悟で取り組まれている(JMR生活総合研究所 2007)。

また、トヨタ車をつくっていたスタッフ(技術者やデザイナーなど)が急に高級車を開発できるのか?との声に対しては、「難しいことじゃありませんよ。レクサスを開発するに当たっては、数値で目標を設定すればいいのです。客観的な基準を定めて、それをクリアできるように努めればいい。メルセデスベンツだって、Aクラスからマイバッハまで取り揃えているのですから」と専務取締役の岡本一雄が述べていることは(金子 2005, p. 26)、大変興味深い。なぜなら、一般に高級車には長い歴史や伝統、高級なブランドイメージが重要であり、そのために広告などに注力しようとする傾向が強いが、まず品質を第一として数値に落としこみ、しっかりと作りこんでいったという事実を表しているからである。

2.2. 米国市場における成功要因

米国市場における成功要因としては、コストパフォーマンスとディーラーを中心とした販売力が指摘されている。

・コストパフォーマンス

“信頼”、“安心”、“コストパフォーマンスがいい”というイメージが強いトヨタブランドと、既にある高級ブランド、ベンツ、BMW等とのギャップが大きかったため、その間を狙っていくことがレクサスの戦略であった。すなわちベンツ、BMWよりもコストパフォーマンスの高い高級車の開発・販売である(JMR生活総合研究所 2007)。具体的には、富裕層のマーケットを攻めるために、競争手をベンツ、BMWに定めて、機能や性能のパフォーマンスで勝っているハードとしての車を緻密に設計し、マーケティング戦略を練っている(同上)。

その結果、発売されるや、初代“LS”は圧倒的な静粛性と信頼性、レベルの高いコストパフォーマンスにより、ライバルを圧倒し、その後も、好調に推移していく(週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。こうした躍進には、環境規制に後押しされ、トヨタの先進技術がインテリ層に受け入れられたことも追い風となった(JMR生活総合研究所 2007)。この点に関連して、レクサスブランド企画室長・長尾明浩は「アメリカ人はフェアですから、ブランドなどにこだわらず、自分にとってバリューがあるものを躊躇なく選んでくれます。新参の量産車メーカーが造る、内容に比して破格に安い高級車でも受け入れてくれたわけです。従来的高级車像には合致しないLS400を評価してくれました」述べている(金子 2005, p. 93)。

米国におけるレクサス購入者のデモグラフィックは表1のとおりである。

・ディーラー

レクサスの米国市場における成功について、ディーラーを中心とした販売力を指摘する声も多い。例えば、ミシガン州デトロイト郊外でレクサス店を経営するバロン・ミードは、レクサス成功の要因として、故障が少ないこと、ディー

表1 米国におけるレクサスの購入層

モデル	RX330	ES300	LS430	IS300	GS300	SC430	LX470	GS430	GX470
(日本名)	ハリアー	ウィンダム	セルシオ	アルテッツァ	アリスト	ソアラ	ランドクルーザーシグナス	アリスト	ランドクルーザープラド
男性比率 (%)	40	50	70	64	55	55	65	70	50-60
平均年齢 (歳)	47	45-50	47-55	35-40	40-45	45-50	40-45	40-45	40-50
既婚者比率 (%)	85	76	85	60	80	70	85	75	75-85
平均年収 (万ドル)	12.5-15	11-12	20-25	10	12.5-15	25	22.5-25	15-20	15-21

出所 トヨタ資料 (週刊東洋経済 2003.11.1, p.41)

ラーのサービスがいいことの2点をあげている (週刊東洋経済 2003.11.1, pp.40-41)。ミードのディーラーでは、顧客が夜、修理に持ち込んだ車を深夜に直し、翌朝、専門の運転手が自宅まで送り届けるサービスを提供している。この点に関連し、米国トヨタ販売 (TMS) のデニス・クレメンツ副社長 (レクサス担当) は「米国では高級車の定義が以前と変わった。外見が豪華なことよりも、無駄な時間を節約できることが高級車に求められている」と述べている (同上)。ちなみに、JD パワーの調査でも品質やアフターサービスの満足度で連続して1位を獲得し続けている。

さらに、JD パワーのパートナーであるジョセフ・アイバーズは「レクサスの成功はディーラー戦略の成功と言い換えても過言ではない」と述べている (フォーブス 2004.10, pp.99-101)。レクサスでは、ディーラー1店舗当たりの販売台数を増やすために、ディーラー数を最小限に抑え、モデルの売れ行きが鈍っても、他のメーカーのように定価を引き下げたり、ディーラー側の負担を増やしてマージンを減らすようなことはしない。また、「在庫を少なく保つことで、短期的な販売は犠牲になる。しかし一方で、在庫処理に追われたディーラーの強

引な売り込みで客足が遠く恐れがなく、長期的な販売は逆に上向く」とのデニス・クレメンツ副社長のコメント (同上) や、年に4-5回、ディーラーとのミーティングを持ち、不満があるかどうか意見を求める機会を整備していることから、メーカーがディーラーとの長期的な関係性構築に精力的に取り組んでいることがわかる。

こうした結果、2003年には1店舗当たり平均1,280台 (1台当たりの平均価格470万円) を販売し、平均約60億円の売り上げを記録している。レクサスのディーラーが手にする1台あたりの平均利益は38万5千円と、量販型高級ブランドの中でも特に高い (同上)。

このような潤沢な利益を得ているからこそ、レクサスディーラーは店舗を豪華に改装できるし、通常の2倍の販売マージン (一般ブランドの場合、販売員の平均マージンは1台当たり4万4千円だが、レクサスは8万8千円) を提供して、優秀な販売員を集めることもできる。さらに代車提供や無料洗車といったサービスができるのも、豊かな財力による (同上)。また、殺伐としたディーラーが多い米国市場において、レクサス販売網のアットホームで質の高いサービスは歓迎されており (週刊東洋経済

2005.11.12, pp. 28-53), こうしたこともレクサスの好調な販売を支える要因となっている。

3. 日本市場での展開

3.1. 日本市場への参入

3.1.1. 参入の概要

2004年5月26日のニュースリリースで、トヨタ自動車は2005年8月にレクサスブランドを国内に導入すると発表した(レクサス・ニュースリリース 2004.05.26)。競争環境が一層激しさを増す高級車市場で、従来以上に個性やプレミアム感を重視するお客様の拡大に対応する21世紀の新しいグローバルプレミアムブランドを目指すとしている。具体的な内容は以下のとおりとなっている。

- ・開発から販売まで、トヨタブランドと切り離れたレクサスブランド専任組織で取り組む。
- ・商品は、“LS”、“GS”、“IS”、“SC”の4車種を開業後1年以内に投入。
- ・販売目標は、当面年間5-6万台。
- ・店舗ネットワークは、180店舗。
(店舗は新車・サービス・U-Car機能を有したレクサスブランドの専売店舗とし、独立のネットワークを新規に構築)
- ・レクサス販売会社数は、109社。
(107社は、既存の国内トヨタ車両販売店。2社は、国内トヨタ車両販売店以外)
- ・販売店のスタッフは、レクサスの思想を共有し、実践できる人を採用。
- ・レクサス専用研修施設を富士スピードウェイ内に開設し、教育・研修を実施。

また、レクサスでは、お客様第一主義を基本に、“最高の商品”を“最高の販売・サービス”で提供することにより、“高級の本質”を追求し続けることが強調されている。“最高の販売・サービス”については、以下の通り、店舗、人、

サービス・おもてなしのすべてにおいて、一貫して行うとしている。

- ・店舗：“高級感”と“お客様中心”の店舗づくり
 - 統一した店舗デザインの採用
 - 店舗ファシリティ基準の設定
- ・人：レクサスの思想を共有し、実践できる人の採用
 - レクサス専用研修施設を富士スピードウェイ内に開設し、教育・研修に注力
- ・サービス・おもてなし：販売・サービスのすべてのプロセスで安心と満足を提供
 - クルマ選び：顧客一人ひとりが最適な車を選べるように、全店舗に展示車、試乗車を設置
 - ：高級車にふさわしいオプション・仕様の設定
 - 購入時：顧客ごとに最適なプランを提案する金融・保険プログラム
 - 購入後：365日24時間対応のレクサス専用カスタマーセンター
 - ：24時間対応の緊急サポート体制
 - ：最新のIT技術を活用したテレマティクスによるカスタマーサポート

3.1.2. 参入の背景

米国と日本国内でレクサスを同時に立ち上げるのは見送り、日本では例えばレクサス“LS”をトヨタ“セルシオ”というようにトヨタブランドとして既存の流通網で販売してきた。トヨタブランドでも、“セルシオ”は高価格帯で販売ボリュームが確保でき、また商品ブランドとしても高いイメージが形成されたが、“セルシオ”よりも低価格な“アリスト” (“GS”)、“アルテッツァ” (“IS”)等については、立ち上り時はそこ

そこの販売ボリュームが確保できたが、徐々に減衰していた状況であった (JMR 生活総合研究所 2007)。

しかし、国内乗用車市場が停滞気味のなか、“プレミアム市場” (トヨタでは“車の大きさの割に価格の高い車のマーケット”と定義) だけは、プラス成長している。トヨタはシェア4割超という強い販売力を持っているが、“プレミアム市場”はまだまだカバーしきれていない状況であった (Wisdom 2008.4.7)。この市場は圧倒的に輸入車が中心であり、また、主たる購買層の年齢は40-50代となっており、トヨタの高級車購入層よりも相対的に低い状況であった。こうした層を取り込むためにトヨタとはまったく切り離れた、レクサスブランドを国内に導入することとなった (JMR 生活総合研究所 2007)。

また、少子化傾向に加え、最近では運転免許取得率も減ってきており、ただでさえ限られたパイの中でのマーケットの縮小傾向への対応として、1台あたりの単価、利益を増やす戦略という意味もあった (Wisdom 2008.4.7)。こうした状況を踏まえ、ブランドの浸透には時間がかかるため、早く立ち上げる必要があった。レクサスブランドというのは、単に現状の問題解決だけではなくて、将来に向けてのビジョンが強く出て立ち上がったブランドとなっている (JMR 生活総合研究所 2007)。

また、「グローバルに情報が行き交う中で、真のプレミアムブランドと認められるためには、グローバルにプレミアムブランドとして成功していないとだめだということも全社的にありました。そうした背景からレクサスの立ち上がり時のミッションは『トヨタブランドとは違う、新しいプレミアムブランドだと認識してもらうこと』ということがはっきりしていたのです。」との丸田善久 (レクサス国内営業部営業室室長) のコメントからもわかる通り (同上)、グローバ

ル化社会への対応という点についても、考慮されている。

さらに、グローバルにプレミアムブランドとして成功することに関しては、今後、進展してくるであろう新興メーカーへの対抗という側面もある。例えば、「ハード面だけでダントツ品質だと言っていたら、そのうち韓国メーカーなどにやられる。同時にブランドイメージも上げていく作業をしなければ。ブランドはものすごく効果の大きいものでありながら、トヨタはこれまで手をつけていなかった」と長尾明浩 (レクサスブランド企画室長) はコメントしている (週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。

3.2. 製品開発

3.2.1. 取組体制

トヨタ自動車はレクサスを事業ブランドとして明確に打ち立て、トヨタ・ブランドと分離させている。開発陣はトヨタの開発センターと分かれ、レクサスセンターとして別組織化され、事業収益も別建てとなっている (Wisdom 2008.4.7)。この点に関して、長尾明浩 (レクサスブランド企画室長) は「作り手としてレクサスとトヨタのあいまいな境界線をリセットし、両者を乖離させる。経営効率上は両社は絶対分けられない方が良い。だが、われわれはあえて逆の山を登る」とコメントしている (週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。

レクサスセンターは、新車開発のためにトヨタ中のエキスパートをかき集め、千数百人もの独立部隊となっている。トヨタでは通常、ボディ設計やシャシー設計など機能別にフロアや机の島が分かれているが、レクサスセンターは完全なる大部屋制で、ホンダ的な“ワイガヤ”の雰囲気となっている (同上)。

3.2.2. 商品哲学

2005年7月26日、レクサスが日本市場に投

入する“GS”，“SC”，“IS”という商品が発表された（レクサス・ニュースリリース 2005.7.26）。

“最高の商品”の提供のために、商品開発においては、レクサス独自のデザインフィロソフィ“L-finesse”（エル・フィネス）を掲げるとともに、全てのレクサス車に共通する、5つの開発キーワード“I. D. E. A. L.”（アイディアル）を定めている。

また、数値性能から感性品質に至る約500項目に及ぶレクサス独自の商品化基準“レクサス MUSTs”（マスツ）にそって、プレミアムブランドにふさわしい卓越した商品性とレクサスブランドとしての統一性、独自の魅力の付与を追求している。

・“L-finesse”

“L-finesse”（エル・フィネス）とは、レクサス独自のデザインフィロソフィであり、Leading-Edge（先鋭）とFinesse（精妙）を組み合わせた造語である。「先鋭 - 精妙の美」を意味する。Incisive Simplicity, Intriguing Elegance, Seamless Anticipation という3つの構成要素からなる（レクサス・ホームページ）。

—Incisive Simplicity：“純”

単に要素を削減するのではなく、本当に必要な要素の純度を鋭敏なまで高めた大胆な強さを

持つ。

—Intriguing Elegance：“妙”

華飾や伝統に頼らず、相反する要素を、高次元で二律双生させることによって醸し出される深みのあるエレガンス。

—Seamless Anticipation：“予”

ユーザーの気持ちを絶えず先取りすることにより、モノの形を超えた経験をデザインに織り込むこと。日本のもてなしの心にも通じる要素。

・“I. D. E. A. L.”

“I. D. E. A. L.”とは、すべてのレクサス車にブランドとしての統一性と独自の魅力を付与するための開発思想であり、“Impressive：印象”，“Dynamic：動的”，“Elegant：優雅”，“Advanced：先進”，“Lasting：普遍価値”という5つの要素からなる（レクサス・ホームページ）。

日本市場に投入されているモデルは表2の通り、6モデルである（2010年1月25日現在）。もっとも低価格である“IS”でさえ400万円、最上級の“LS”は1,500万円とまさに高級車と呼ぶべき価格帯となっている。ちなみに、内外装の色やオプション類などでは多くの選択肢があり、そこから自分の好みに合わせて選ぶ、オー

表2 日本市場に投入されているレクサス・モデル

モデル	価格（千円）
LS	7,960-15,500
GS	5,520-7,970
HS	3,950-5,350
IS	3,920-7,800
SC	7,100
RX	4,600-6,500
LFA（限定車） （2010年末）	37,500

出所 レクサス・ホームページ（アクセス日：2010.1.25）

ダーメイドシステムとなっている (日経ビジネス 2005.11.28, pp.30-45)。

さらに、2010 年末には、2シーターのスポーツタイプの LFA が全世界で限定 500 台で発売される。レクサス・ニュースリリース (2009.10.21) によると、「LFA は、LEXUS ブランドのプレミアムスポーツを示す “F” の頂点に立つクルマとして、運転する楽しさがもたらす感動・官能を極限まで追求し、ドライバーの意思にしっかりクルマが反応することで生まれる一体感に加え、限界領域でのクルマの安定感が醸し出す懐の深さなど、LEXUS のエモーショナルな世界を広げる非日常的な性能を高い次元で実現している。」となっている。注目すべきは価格であり、375,000 ドル程度 (国内でのメーカー希望小売価格は 3,750 万円程度) という極めて高価格な設定となっている。しかしながら、筆者が実施した販売店へのヒアリングによると、好評につき、抽選により購入者決定となるようである。

3.2.3. 商品開発

・コンセプト

レクサスに対して、トヨタ自動車は“最高の商品”、“最高の品質”という言葉で強調している。こうした“最高”の創出について、まず商品開発の視点より、考察していく。

元レクサスセンター長である吉田健は、「決して従来のプレミアムブランドのフォロワーにならないために、考えられるすべてにチャレンジしてきました。……最高の技術には近道がなく、ただあるのは高い目標に少しでも近づこうという情熱である、との思いからです。トヨタの技術陣は 20 年先、50 年先を見据えたモノづくりに挑戦しています。将来の、次の世代のため、今できることは何か、我々はレクサスというブランドを通して問い続けていきます。」と語っている (吉田 2007)。

また、レクサスのコンセプトにおいては“二律双生”という考え方が強調されている。例えば、パワーと燃費、スピードと静粛性かつ低エミッションなど、相反するものを融合していく考え方であり、デザインでもいたるところに直線と曲面を組み合わせたものが存在している (Wisdom 2008.4.7)。

・商品開発

実際の開発現場においては、例えばレクサスボデー設計では設計者一人一人が開発に先立ち、自分の設計する部品への思いを宣言し、開発の期間を通して、それぞれを現実のものに落とし込んでいく活動も進められており、開発の部門および設計者の高いモチベーションが確認できる。

車の品質を広義に捉えると、“信頼性・ばらつき品質”、“感性品質”、“性能品質”の3つに分類でき、レクサスではこれら3つの品質に関して、以下の通り、徹底したこだわりのもと、開発が進められている (原田 2007)。

“信頼性・ばらつき品質”：もっともベーシックなレベルでの品質

具体例として、以下の点があげられる。

ーインパネ (インストルメントパネル) 建付け

例えば、レクサス “LS” では、インパネとドアトリムの左右の見栄え品質を向上させるため、1台1台のボデーとインパネの精度を測定し、それぞれのデータを照合することにより、信頼性の高いレクサス品質を実現させている。

“感性品質”：ユーザーに“やすらぎ”をもたらす

具体例として、以下の点があげられる。

ードアガラスの昇降

“LS” では、ユーザーが日常よく使うドアガラスの昇降においてもこだわっている。ドアガ

ラスが開くまたは閉じる際に、開け始め（閉じ始め）と閉じ切り（開け切り）付近での速度を電子制御によりスローにし、襖を開閉するときの上品さを表現している（スロースタート・スローストップ）。

—メータ照度コントロール

“GS”のメータは上質感を演出するため、文字盤に本物のアルミ金属を用いている。メータの文字盤に金属を用いることは世界でも類を見ない初の試みであった。ところがこのメータは金属板に太陽光が反射し、その視認性を損なうのみならず運転にも支障をきたす恐れがあるという弱点も持ち合わせていた。この解決策となったのが、「メータに当たる光の眩しさをセンサーで感知し、メータガラスの濃さを変える」という技術である。メータに差し込む太陽光の角度・強さのデータを測定し、常に最適なメータの視認性をドライバーの手を借りず、気づかれずに提供する。

—酸素富化システム

“LS”に搭載した車内の空気質を高めるための新技術である。市街地走行など、内気循環で空調を使用する場合、条件によっては車室内の酸素濃度が徐々に低下する傾向となる。よって、酸素濃度を維持するため、後席後方のパッケージトレイ部分から車室内に新鮮な一定量の酸素（森の木に換算して11本分）を供給する装置がラゲージ内に設置されている。

“性能品質”：“ときめき”を感じる新技術

具体例として、以下の点があげられる。

—VDIM（ブレーキ制御・駆動力制御・ステアリング制御を統合した新たな車両運動制御の考え方）

従来のブレーキ制御（ABS・VSC）、駆動力制御（TRC）といった独立した機能の組み合わせに対し、これらのシステムを統合し、さらに協調してステアリング制御・サスペンション制御

を行うことで、車両の「走る・曲がる・止まる」の卓越した運動性能を確保するものがVDIMである。これまで車両は限界付近で制御を開始していたが、VDIMでは限界に至る前から制御を開始し、スムーズな車両挙動となる。VDIMはレクサスの基本性能と組み合わせられ、運転の楽しみと安心感を高いレベルで実現している。

—プリックラッシュセーフティ

プリックラッシュセーフティ（PCS）は“衝突予知”という概念を取り入れ、予防安全と衝突安全を融合させた新しい安全技術である。特に“LS”では全方位対応への進化の一環として、後方対応のPCSを世界で初めて開発・採用している。これは、衝突の危険があるとハザードを点灯させ、後方車両に注意を促すというものである。さらに衝突前にヘッドレストを適切な位置まで移動させ、鞭打ちの障害の低減に役立つ機能もある。

—リアシートリラクゼーションシステム

“LS”に搭載されている“究極のおもてなし”の1つである、リアシートリラクゼーションシステムでは、肩、腰部に設置した合計8個のエア袋への吸排気による押圧と、腰部に設置したパイプレーターによるマッサージ機能が実現しており、車室内に快適な移動空間を作り上げている。

“感性品質”に関しては、デザインの側面からも、注力されており、“最高の時間”を具現化する感性品質への取り組みとして、視覚、触覚、感覚という3つの感覚に訴える質感表現が追求されている（松本・中村・柴田 2007）。

—視覚に訴える質感表現

一目見て感じる第一印象は大切だが、車という高速で長時間移動する乗り物のデザインは安全・快適性への配慮が必要であり、新しさ・美しさと同時に、使いやすさ・わかりやすさを備えたデザイン開発が求められ、ボディサー

フェースやメーターデザインなど、様々な部分で具現化されている。

一触覚に訴える質感表現

車には多くの機能部品があるが、直接触れて操作する部位のデザインについては、機械の都合を押し付けるのではなく、車と意思が通じるような、操作のしやすさを徹底的に研究したデザインが迫られている。また、それらを日本の美意識に基づき、非常にシンプルな表現に先鋭化することを目指している。例えば、ドアハンドルなど、握って操作する機能部品のデザインは、表面のデザインを追求するだけでなく、その裏面もそれぞれの機能の違いに合わせた握りやすい断面を迫っている。

一感覚に訴える質感表現

外観と比べてはるかに人が関わる機会の多い内装は美しさのみならず、心からリラックスできる空間が必要となる。車という限られた空間では、実質的な空間だけでなく、いかに広く、心地よく、快適に感じるかといった“感じる空間”と、“高速域まで移動する空間”ということを認識したうえで具体的なデザインが追求されている。

3.3. 生産管理

“最高の品質”を維持するために、工場においても徹底した取り組みが行われている。

3.3.1. “LPEACE”

レクサス開発思想の“I. D. E. A. L.”とデザイン思想の“L-finesse”を受け、レクサス生産のコンセプトを、「バラツキメカニズムの解析」→「バラツキ抑制技術、感性品質のつくりこみ技能」とし、これらを具体化するために、レクサス生産哲学“LPEACE”（LEXUS Production Engineering Advancement & Craftsmanship Evolution）がつけられている（中村・口中道・奥山・関・西崎・藤田 2007）。

“LPEACE”の2本柱は、“データによるモノづくり”（バラツキ半減）と“匠の技の研ぎ澄まし”（工芸品の感性品質）である。高精度かつバラツキを抑制するという“大量工業製品”と、感性領域にまで訴える“工芸品レベルの品質”との相矛盾するものを二律双生させるために、最終的には匠の技の自動化にもチャレンジしていくことを目標に掲げている。2003年の生産コンセプトづくりに始まり、2006年“LS460”での全面導入に向け、設計・生産技術・工場一体で構築されてきた（同上）。

“LPEACE”は、“データによるモノづくり”では、デジタル技術と最先端ロボット技術を活用し、“匠の技”では、いわゆる神の手ともいべき微調整能力と人間のみが持つことのできる美的センスや五感を最大限に活かしていくことを目指している。“データによるモノづくり”の事例としては、たとえば、塗装工程のボデーとバンパーの色合わせ向上があげられる。塗装工程では従来、こういった観点での技術がなく、大変苦慮していた。車両本体とバンパーの合わせ部付近に色の差があると目立ちやすい。車両本体とバンパーの色を合わせるためには、おのおのの工程で色を設計値通りに管理する必要があるが、従来は色の管理を目視でチェックしていた。“データによるモノづくり”では、測定器を使って色を測り、デジタルデータ化し、双方の色データが設計値通りにできているかをチェックする。さらに色の照合をリアルタイムに実施し、組みつけ前に色をマッチングさせている（同上）。

3.3.2. レクサス匠制度

レクサス生産哲学である“LPEACE”を具現化するためには、“データによるモノづくり”に加え、“匠の技の研ぎ澄まし”がキーワードとなっている。以下、“匠の技”を育成するレクサス匠制度について検討する。

まず、レクサス匠制度における実技能修得では、基本技能の修得にくわえ、ベテランの暗黙知、つまりカンやコツをも素早く修得する方法を確立するとともに感性技能修得の領域にまで踏み込んでいる（中村・口中道・奥山・関・西崎・藤田 2007）。具体例として、基本技能の修得では、基本技能を修得するために基礎技能評価と苦手作業の訓練を効率的に行える“技能道場”を建設し、またベテランのカンやコツを効率よく学ぶためのPCマニュアルも完備している。感性技能の修得では、部品を平行に組み付けるなどの五感を養う訓練を新たに追加している。さらに、レクサスマインド教育というものも行われており、ブランドの意味を作業員全員にしっかり理解させるため、レクサスブランドとは何か？ということから学ぶカリキュラムになっている。

レクサス匠制度の運営に関しては、より円滑に人の技能と知識を維持・向上させるために“技能師”という各職場のベテランを工場で10名、またそれを補佐する“技能師補”を41名任命している（同上）。この“技能師”と“技能師補”が「全技能者が標準作業を理解し、そのとおりの作業を行っているかどうか」の監査を行っている。技能認定は要素作業ごとに行われ、認定はチーフリーダーやグループリーダーが行い、監査は技能師・技能師補が行う。技能の認定を受けた作業員にはレクサス1級から3級の資格が付与され、レクサスラインに従事できる。田原工場には約300名の“レクサス技能者”がいる。各級資格者が行える作業範囲は以下のとおりである。

- ・レクサス1級：グループ内全行程作業
- ・レクサス2級：グループ内3行程作業
- ・レクサス3級：グループ内自行程作業

こうしたレクサスの品質へのこだわりは随所に見られる。例えば、塗装工程だけを見ても、

一般の車では3-4回塗が多いが、レクサスは光沢を出すために6回の重ね塗りが行われている（日経ビジネス 2007.8.6・13, pp. 70-73）。また、検査においても、ある外装材同士の隙間は1mmにおさえることになっている。検査員は、手袋をしていても、触っただけで0.1mmのズレが分かり、隙間が1.1mmを超えるとラインの担当者に注意を促し、1.2mmに拡大すれば手直しを求めている。検査項目は一般の車の1.5倍で、組立て工程だけでも600項目に及ぶ（日経ビジネス 2005.11.28, pp. 30-45）。

こうした徹底ぶりはサプライヤーにも波及し、例えばレクサスにシートを供給しているトヨタ紡織はレクサス専用ラインを設けている。「最初はここまでやるのかという疑問もあった。だがレクサスのためならば、後には引けない」とトヨタ紡織の豊田周平副社長はコメントしている（同上）。

3.4. マーケティング

レクサスは、“最高の販売・サービス”を行なうにあたって、人材・店舗・おもてなしが重要な要素であると強調している（レクサス・ニュースリリース 2005.5.19）。こうした点を中心に、レクサスの日本におけるマーケティング戦略について検討する。

3.4.1. 店舗

国内販売網に関して、2,000億円を投じ、超豪華なショールームを一気に143店、新設している（週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53）。店舗については、レクサスならではの高級感はもとより、顧客中心の考えを徹底的に追求し、全ての顧客にいつでも、同じ印象と質の高いおもてなしを提供するために、外観・内装のデザインおよび機能を統一し、全国に展開している（レクサス・ニュースリリース 2005.5.19）。

109社の販売店と個別調整のうえで143もの

店舗を同時にオープンし、しかも全国でイメージ統一したオリジナルのデザインにするといい、前代未聞の前提条件があるプロジェクトをスムーズに進めるためには、店舗の基準を作っておくなど、設計面での生産性を高める必要があった(日経アーキテクチャ 2006.2.13, pp. 28-35)。そのために、設計段階に入る前に開発段階というプロセスを置き、プロジェクトの進め方を検証している。具体的には、トヨタ自動車国内マーケティング部のもとに日建設計などが加わってプロジェクトチームを構成し、開発と設計を行っている。143店舗の設計は、設計共同体を中心に総勢約370人が3カ月かけて実施している(同上)。

栃木トヨペットが運営する「レクサス宇都宮南」を例にとり、こうして完成されたレクサスの店舗を従来のトヨタ店と比較すると、まず、のぼりやポスターが目立つ既存の店舗とは趣が異なり、迎える、見せる、くつろぐ、を基本的に設計され、和の要素も取り入れられている(同上)。総合受付は、従来の店舗では事務所からつながっていることが多かったが、顧客の導線が短くなることを配慮し、レクサス販売店では独立させ、エントランス付近ではあるが、正面は避けて配置されている。また、従来の店舗では、従業員の導線を効率良くするために、建物の中央に事務所を置くことが多かったが、レクサス販売店では顧客向けラウンジを中央部に配置し、商談スペースはセミプライベートな雰囲気があり、VIPルームも設置されている。

こうした高級感が溢れる店舗に対して、レクサス宇都宮南を運営する栃木トヨペットの吹石欣也取締役は、「既存の店舗よりも建築費はかかったが、外国高級車と対等に戦うためのイメージ戦略として納得できるものになった」と語っている(同上)。また、名古屋市のレクサス昭和を運営する愛知トヨタ自動車・総合企画部次長の森田康夫は、「今まで600万円を超える

高級車は訪問販売が多く、顧客も固定化していた。レクサスのような車のランクに見合う店舗を今回新たに構えたことは潜在的なターゲット層へのアピールにもなり、新たな顧客の呼び込みにつながると思う。」(同上)とコメントしており、店舗に対して、高い満足度と大きな販売への貢献が期待されていることがわかる。

しかしながら、レクサス店には先行投資コストが重くのしかかることも事実である(表3)。最低でも800坪の敷地面積を必要とし(既存店は約500坪)、建築費だけでも7億円(既存店3億円)、なかには10億円を超える店舗もある。もちろん、これを全額負担するのは販売会社であり、40年償却のため、建築費の減価償却費は年間1,750万円となり、年間総コストは3億6千万円にものぼる(週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。こうした初期投資に対して、レクサス国内営業部の西山均常務役員は「全国で年間6万台、1店舗300台程度が損益分岐点の目安になる」とコメントしている(日経ビジネス 2005.11.28, pp. 30-45)。全国約5,000店舗のトヨタ系販売店では、単価の低いコンパクトカーの台頭や値引き販売の恒常化が収益を圧迫しており、その影響で営業利益率が2%程度まで落ち込んでいるとみられる(週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。こうした事情もあり、投資額は大きいものの、さらなる発展を目指し、販売会社はレクサスに取り組んでいるのであろう。

こうした店舗への注力はさらに加速している。例えば、埼玉トヨペットが運営するレクサスさいたま新都心店では、商談室の1つがレクサスのオーナー限定のネイルサロンになっている。また、店舗の向かいにあるゴルフ練習場と提携し、平日には2時間までのボール代を無料にするサービスを提供している。埼玉トヨペットの平沼貴之レクサス事業責任者は「これまでのディーラーは、お店に来てやることのない

表3 レクサス店とトヨタ系販売店の一店舗当たりの収益構造比較（首都圏モデル）

	レクサス店	トヨタ系販売店
建築費用	7億円以上	3億円以上
敷地の大きさ	800-1,000坪	500-700坪
1か月に売れる台数	約50台（採算ライン）	約30台（実績）
1台当たりの平均販売単価	@400万-600万円	@170万-300万円
粗利益率	13-15%	16-17%
中古車販売	当面なし	あり
サービス収入（車検・整備など）	当面なし	あり
報奨金	なし	あり
店舗の年間運営コスト	約3億6,000万円	約2億円
建物の減価償却費	1,750万円	750万円
従業員数	15-25人	15-25人

出所 週刊東洋経済（2005.11.12）pp. 48-49

場所だった。お客様にはお出掛けのきっかけを作らないといけない」と述べている（週刊東洋経済 2008.8.30, p. 38）。

また、一層のブランド認知度向上を目的とし、2008年10月10日、レクサス直営ショールームとして全国で4か所目となる“レクサスインターナショナルギャラリー青山”を、トレンドの発信地として様々な業種のプレミアムブランドが集結する東京・青山にオープンしている（レクサス・ニュースリリース 2008.9.24）。店舗の特徴としては、間接音響・音ビーム化等の要素技術を統合した音環境デザイン（ヤマハ製）を採用することにより、都心のショールームであることを忘れさせ、あたかも自然の中にいるような心地よい音響演出がなされている。また、世界の主要モーターショーに出品したコンセプトカーを展示するほか、同エリアに多く居住する外国人向けの新サービスとして、英語を中心とした外国語対応スタッフによるレクサスの商品説明・試乗などの購入サポートに加え、日本の交通法規・免許取得および首都圏周辺のドライブ情報など、車両保有に関する一般的な

情報も提供されている。

3.4.2. 接客：“おもてなし”

“おもてなし”については、商談開始からアフターサービスに至る全ての販売・サービスの場面において、顧客の期待を超える安心と満足を提供することを目指している（レクサス・ニュースリリース 2005.5.19）。開業時の人員は、セールスコンサルタントが約1,000名、テクニカルスタッフが約600名で、その他のスタッフを含め、計2,000人にも及んでいる（レクサス・ニュースリリース 2005.4.18）。

・研修

“おもてなし”を具現化するために、さまざまな研修が行われている。そのために、特別な研修施設まで設立している。富士レクサスカレッジは、“最高の販売・サービス”を行なうにあたって重要な要素となる“人材・店舗・おもてなし”の中で、特に人材育成について、「ブランドづくりは人づくり」との考え方のもと、レクサス専用施設として、2005年の3月に設立されてい

る。

研修内容については、座学にとどまらない“実体験に基づく理解”を研修の基本とし、具体的にはチーフエンジニア、デザイナー等と直接意見交換ができる研修、さらには富士スピードウェイ内に開設しているメリットを生かし、本コースや安全研修施設モビリティで走行性能を体感できる研修等を実施している。サービスでは、1度に14台を用いての受講が可能な設備を活用し、各種技能研修を実施している。主な研修内容は以下のとおりである(レクサス・ニュースリリース 2005.4.18)。

—ブランド導入・浸透(対象:全スタッフ)

ブランドの重要性やレクサスの目指す方向性に関する研修

—商品研修(対象:全スタッフ)

チーフエンジニアやデザイナーを講師とした、開発思想・商品知識に関する研修
富士スピードウェイを活用した新型車の試乗会による商品理解

—サービス技術習得(対象:全テクニカルスタッフ)

新機構や新装備の構造と作業整備方法・故障診断方法の習得

とりわけ、研修においては、スタッフ全員が「レクサスブランドが顧客に提供する価値」をしっかりと理解し、その上で自らが考えて行動できるようになることが重視されている。そのために、ベンツやBMWに乗ったことがないスタッフも多かったため、富士スピードウェイを借り切って、時速150kmでの運転などを含むレクサスとの比較試乗を行い、競合ブランドも含めて乗って、実感し、商品を理解するということも行われている(JMR生活総合研究所 2007)。富士レクサスカレッジの責任者である小山清貴ディレクターは「ライバル車を知らなければ、高速運転でも静かなレクサスの良さを

実感できないから。販売員が実際に体験すれば、セールストークの説得力が増すでしょう」とコメントしている(エコノミスト 2005.11.1, pp. 18-29)。

また、若い販売員たちには米国の一流ホテル“ザ・リッツカールトン”のサービスや、日本の伝統的礼法“小笠原流礼法”が徹底的に叩き込まれている(同上)。こうしてレクサス店の販売員たちには挨拶、言葉遣い、顔の表情、名刺交換の作法まで“一流の接客”が徹底されている。さらに、米国研修も行われている。米国研修は9日間の日程で、レクサスの販売店、富裕層が利用するホテル、レストラン、空港ラウンジなどを見学している(フォーブス 2006.1, pp. 158-162)。

・営業スタイル

外回り営業が主流の業界にあって、レクサスでは完全来店型の販売形態を採用し、来店客に対しては日本の伝統的礼法の一つである小笠原流の接客でもてなしている(週刊東洋経済 2008.8.30, p. 38)。その他、店内の顧客には要求があるまでは極力声をかけないなど、これまでとは異なる営業戦術を採用している。また、納車時には、納車専用のプレゼンテーションルームにて、車の前で記念撮影をし、ノンアルコールのシャンパンで杯をあげ、オーナーの好みや趣味に合った品がプレゼントされている(フォーブス 2006.1, pp. 158-162)。こうしたサービスマニュアルや店舗設計などは、全国統一のレクサスコードであり、ユーザーが来店した際の店舗の印象やサービスを一律にし、ブランドイメージを保つことが意図されている(週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53)。

しかし、外商を行わず、それにかわり、店づくりに巨額を投じ、来店を誘い、徹底的なおもてなしを施すというスタイルに関しては、ライバルとなるベンツを扱うヤナセなど、他社から

は「医者や経営者などの富裕層は、基本的にわざわざ店舗に出向いて車を買う習慣がない」、
「営業マンが結果を出すうえで富裕層のコミュニティに入り込むことは必須」など、否定的な意見が多い（週刊東洋経済 2008.7.19, pp. 30-31）。日本の高級車販売の現状はあくまで外回りセールスが主流であり、ヤナセによると、他車種と比べ大衆車よりのベンツ“Aクラス”ですら、店舗販売は半分程度であり、上級の車種になると、比率はゼロに近いとのことである（同上）。高級車に乗るような富裕層はショールームには立ち寄らず、カタログを届けさせる客が多く、ヤナセ東京支店メルセデスベンツ販売部の折原丈雄部長は、「ショールームが豪華で素晴らしいというが、果たして1年に1度か2度しか行かないお店で、手厚いおもてなしをお客さんは望むのだろうか」と述べている（エコノミスト 2005.11.1, pp. 18-29）。さらに、ヤナセの西山俊太郎専務に至っては、「高級車はショールームさえいらないとさえ思う。街で格好よく走っているのを見たら買うよ。そもそも地方の販売はほとんどが外商です。店舗で契約が成立するのは都内だけで、それも半分ぐらいにすぎない」と極めて批判的な見解を示している（週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53）。

3.4.3. サービス

購入後のサービスの特徴として、レクサス・トータルケアに注目する。レクサス・トータルケアは、“レクサスオーナーズデスク”、“G-Link”、“新車保証”、“レクサス・ケア・メンテナンスプログラム”という大きく4点から構成されている（LEXUS TOTAL CARE 2009.4）。

“レクサスオーナーズデスク”はレクサスのオーナー専用のコールセンターであり、車の操作方法やアフターサービスに加え、リースや保険など、様々な問い合わせにレクサス・ケア・コミュニケーターが対応してくれる。車内に標

準搭載されているハンズフリーの通話機能により、フリーコールにて利用できる。また、保険会社などに電話をつなぐなどのサービスも展開されている。

“G-Link”とは、専用のテレマティクス（車載型双方向情報通信システム：自動車などの移動体に通信システムを組み合わせ、リアルタイムに情報サービスを提供）であり、レクサスに標準搭載されている。“G-Link”の通信機能を利用し、ナビゲーションの目的地設定、道路交通情報、店舗や診療施設の情報、さらにニュースや天気予報に関する情報まで入手できる。また、レストラン、ホテル、国内航空券の予約も可能となっている。この他、以下のように、“G-Link”では豊富なメニューが提供されている。事故や故障などのトラブルに対応した“レクサス緊急サポート24”、事故や急病の際にワンタッチで緊急通報が可能となる“ヘルプネット”、ドアロックの締め忘れのメール通知に始まり、盗難車の位置追跡や警備員の派遣までも可能な“G-Security”、定期点検やメンテナンスの通知、さらに販売店への在庫確認さえ行うことができる“リモートメンテナンスサービス”、渋滞予測を加味した最適なルートが案内される“Gルート検索”、緊急専門医や看護師のアドバイスを受けることができる緊急医療相談や医療機関案内を行う“レクサスメディカルアシスト”、車両盗難や事故に対する“お見舞金制度”、有料ではあるものの音楽が購入できる“G-SOUND”など、じつにさまざまなサービスが展開されている。こうしたサービスを実行するうえで、レクサス・ケア・コミュニケーターが極めて重要な存在になると考えられるが、販売店のスタッフと同じ研修を受講させるなど、万全の体制となっている。

また、“新車保証”では、新車登録日から5年間（ただし走行距離10万km以内）は保証書の内容に基づき無料で修理される。“レクサス・

ケア・メンテナンスプログラム”では、新車登録日から3年間、点検およびメンテナンスが無料で行われる。

その他、レクサスオーナー専用のホームページである“レクサスオーナーズサイト”では、最新の燃費の状況や整備履歴の確認、点検の予約、販売店担当者とのコミュニケーションツールとしても利用できる。また、“レクサスオーナーズカード”の提示により、スムーズな受付と過去の点検や整備履歴を活用した最適なメンテナンスが全国どこかのレクサス店でも行われる。

こうしたサービスはとどまることを知らず、2009年7月に発売されたハイブリッド車である“HS250h”には、運転を楽しみ、周りの車とも調和しながら優れた燃費性能を引き出すエコドライブをサポートする“ハーモニア・ドライビング・ナビゲーター”が標準搭載されている(HS250h HARMONIOUS DRIVING GUIDE 2009)。この機能により、燃費をはじめ、リアルタイムで自らのエコドライブの状況が確認できるようになっている。毎月、エコドライブの判定が行われ、Gold, Silver, Bronzeと3段階で評価される。さらに、“レクサスオーナーズサイト”の専用ページでは全国のユーザー間におけるエコドライブのランキングも掲載される。また、エコドライブに応じてポイントがたまるポイントプログラムが設定されており、たまったポイントをユネスコに寄付し、寄付証明書を受け取ることができる。

こうしたサービスに対して、顧客からの評判は高い。「ドアロックをし忘れたときレクサスから携帯に連絡がきて閉めることができ助かった」、「オーナーズデスクでレクサス専任のオペレーターが教えてくれたレストランの情報が適切で当たりだった」、「最初は、そういうサービスは余計なお世話だなと思っていたんだけど、実際役に立つとうれしいね。」といった声が

レクサスオーナーから聞こえてくる(JMR生活総合研究所 2007)。

こうしたサービスの展開に関して、丸田善久(レクサス国内営業部営業室室長)は「プレミアムブランドのビジネスモデルというのは、一度お客さまになってもらった方に継続してもらうことが非常に大切と考えています。オーナーを魅了したいというか、お客さま第一主義という中で、買っただけから、本当のおつき合いが始まる。それをレクサスは販売サービス面の一番に掲げていまして、お客さまを手厚く様々な面でサポートしようとしています。」と語っている(同上)。

3.4.4. プロモーション

・広告

テレビ、新聞、雑誌などのマスメディアに加え、インターネットなども積極的に活用した広告が実施されている。しかしながら、高級車に関しては、ユーザーからユーザーへの口コミが非常に重要となっている。この点に関して、丸田善久(レクサス国内営業部営業室室長)は「テレビ広告だとか、新聞だとか、ウェブだとかいろいろやってきましたけれども、2年間やってきてよくわかったのは、これは、やはり地道に伝えていくことしかないということです。……プレミアムブランドの世界はやっぱり口コミだなと思っています。一番の理解者はやっぱりオーナーさんですから、オーナーさんにしっかりそういう利便性も感じていただきながら伝えていただければいい。そういう意味でも広く認知を得るのにやっぱり10年ぐらいかかるかもしれませぬ。」とコメントしている(JMR生活総合研究所 2007)。

こうした口コミを促進するには、より多くの消費者にレクサスを体験してもらう必要がある。そのために、全国を13ブロックに分けた大がかりな試乗会を行い、また販売店において

も、来店客に対して、まず検討している車に試乗させることが強く推奨されている（同上）。

・イベント

レクサスのイメージを高めるイベントも積極的に展開されている。例えば、世界的なゴルフのビッグイベントである THE OPEN（全英オープン）のスポンサーとなり、優待券のプレゼントなど、プレミアム感のある企画を催している（Wisdom 2008.4.7）。また、店舗においても、レクサスギャラリー高輪にて、レクサスのアートエキジビションを紹介する“レクサスアート展”を開催している（レクサス・ニュースリリース 2006.8.4）。このアート展では、レクサスのデザインフィロソフィー“L-finesse”をテーマに、ミラノデザインウィークにて出展されたアートエキジビションを、現地の写真や映像などで紹介し、フラッグシップセダン“LS”（2006年展示），“LFA”（2005年展示）をモチーフとした造形モデルも展示されている。

3.5. トヨタグループにおけるブランド間マネジメント

レクサスはトヨタ自動車により、立ちあげられ、運営されているブランドある。よって、従来のトヨタブランドとの関係をいかにマネジメントしていくのか？ということは重要な問題である。この点に関しては、谷口哲朗（宣伝部ブランド推進室レクサスグループ・グループ長）も「メルセデスやBMW に対しては、何が違うのか？を明快に言い切ることはできます。しかし、一番難しいのはトヨタ・ブランドに対しての差別化なのです。レクサスとは何か？それはトヨタ・ブランドと何が違うのか？この点をまだ十分に描ききれておらず、最大の課題であるとも思っています。」とコメントしている（Wisdom 2008.4.7）。

しかしながら、その兆しは見えてきているよ

うである。例えば、レクサスの“LS”が採用した自動駐車支援システムはセンサーを使いながら、駐車位置を検索し、自動でハンドルを切るという最新の技術であったが、この装置は1か月後に発売されたトヨタ“カローラ”にも搭載された。オプション価格は42,000円と、非常にリーズナブルな値段で高齢のドライバーから人気を集めている（日経ビジネス 2007.3.12, pp. 140-143）。このように先端技術はまずレクサスに搭載し、通常は6カ月程度、間をあけて、この技術をトヨタ車にも導入し、量産効果で価格を下げ、間口を広げるという基本ラインができつつある。

こうした戦略に対しては、差別化の観点から異論もあるようだが、「多分、いいものはトヨタにもどんどん波及して使っていく。そうするとレクサスはずっと進化し続けるしかない、絶えず新しく進化して先を走り続けるしかないと思っていますね。」（丸田善久・レクサス国内営業部営業室室長）（JMR 生活総合研究所 2007）など、前向きな意見も強い。

いずれにしろ、当然のことながら、レクサスとトヨタの2つのブランドが両輪となり、企業としてのトヨタ自動車の競争力を引き上げていくことが目標とされている（日経ビジネス 2007.3.12, pp. 140-143）。

また、トヨタ社内においては、「（立ち上げ当初）レクサスブランド以外の部署からは、『お前ら、やたら派手に動いているな』と直接言われた。だが、今はプラスに転化してしてきた。クラウン部隊はレクサスがあそまでやったのだから、俺たちはあれ以上の高級車をつくるという意気込み。お互いに火がついている。」（レクサスセンター・レクサス車両性能開発部の古賀裕一）という状況となっており（週刊東洋経済 2005.11.12, pp. 28-53）、良い意味での競争心が生まれ、開発者のモチベーションも高まっている。

3.6. レクサスへの評価

3.6.1. 日本における業績

レクサスの日本における 2008 年 1-6 月の累計販売台数は 1 万 5 千台弱で、前年同期比 22% 減となっている (週刊東洋経済 2008.7.19, pp. 30-31)。高級ブランド各社の 2008 年 6 月までの業績を見ると、BMW が前年同期比 15% 減、ベンツが同 9% 減と、いずれも苦戦しているが、その中でもレクサスの低迷ぶりは顕著である。この件に関して、トヨタ側は「2006 年 10 月に発売された LS の新車効果が落ちただけ。これまでが売れ過ぎだった」と説明している (同上)。

関東圏でレクサスを販売するトヨタ系販売会社では、当初、顧客の半分以上は BMW やベンツなど競合輸入車からの乗り換えで満たす計画だったが、新規顧客のうち、輸入車の元オーナーは全体の 2 割程度にとどまっている。別のレクサス販売店幹部も「高級外車オーナーの来店は多いが、期待通りの注文につながらなかった」と話している (同上)。

こうした状況に対して、トヨタ自動車の古谷俊男常務役員は「販売台数は当初想定した水準の 7 割くらい。予想外の環境変化もあって、十分に対応できなかったことは多々ある。」また、今後の課題として、「メルセデスベンツは安全とか安心、BMW は駆け巡る遊びといったキャッチフレーズでイメージを確立しているが、レクサスはまだそこまで至っていない。これだというイメージをつくるのはこれから。」とコメントしている (日経ビジネス 2009.4.6, pp. 24-34)。

3.6.2. 日本の消費者の認知

トヨタの社内調査によると、「レクサスを知っていますか?」に対して 8 割くらいが「知っている」と答えているが、フリーアンサーで「世界的な高級車は?」と聞くとまだ 2 割しか認知されていない状況である (Wisdom 2008.4.7)。

ちなみにメルセデスは 8 割に認知されている。

谷口哲朗 (宣伝部ブランド推進室レクサスグループ・グループ長) は、「この 3 年間は開業時に掲げた机上の理想と現実のギャップ埋める検証作業のような期間であったともいえます。例えば、高級ホテル並みの接客サービスの導入を目指したり、礼儀作法を身につけるための礼法を学んだりという試みもしていますが、まだ身に付いているとは言えません。お手本にすべき高級ホテルが数十年かけて培ってきたものがすぐに身に付くわけではなく、これからの課題であると考えています。高級車というものに対して、どこかまだドキドキしながらやっている感じがありますね。認知はされてきたがブランドとしてはまだまだ確立されているわけではないので、今であるならば修正が可能とも言えます。」(同上) と今後の課題を語っている。

3.6.3. 日本におけるセールス・サービスへの評価

J. D. パワー アジア・パシフィックは、2009 年日本自動車セールス満足度調査の結果を発表しており、レクサスは BMW, メルセデス・ベンツを抑え、1 位になっている (表 4)。ちなみに、レクサスを除けば、トップ 5 はすべて輸入車である。また、販売店の総合的なセールス満足度に大きな影響を与える 5 つのファクターは、「セールス担当者」(46%), 「購入条件」(19%), 「営業体制」(18%), 「店舗施設」(10%), 「商品展示」(7%) となっている (カッコ内は総合満足度に対する影響度) (表 5)。

サービス満足度においても、BMW, アウディを抑え、レクサスは 1 位になっている (表 6)。セールス同様、トップ 5 はレクサスを除ければ、輸入車が占めている。また、新車購入店でサービスを受けた際の顧客の総合的な満足度に大きな影響を与える 5 つのファクターは、「サービス担当者」(34%), 「営業体制」(19%), 「店舗

表4 日本自動車セールス満足度ランキング (1,000ポイント満点)

レクサス	729
BMW	656
メルセデス・ベンツ	653
アウディ	644
フォルクスワーゲン	628
ホンダ	619
日産	616
マツダ	611
トヨタ	607
業界平均	603
スバル	600
三菱	584
ダイハツ	581
スズキ	572

出所 2009年日本自動車セールス満足度調査 (JDパワー・報道用資料 2009.9.28)

注 ミニ、プジョー、ボルボは少数サンプルのため含まず

表5 セールスの総合満足度を構成するファクター

セールス担当者	46%
購入条件	19%
営業体制	18%
店舗施設	10%
商品展示	7%

出所 2009年日本自動車セールス満足度調査 (JDパワー・報道用資料 2009.9.28)

施設」(16%)、「サービス内容」(16%)、「サービス料金」(15%)となっている(カッコ内は総合満足度に対する影響度)(表7)。

こうした高評価は、各ディーラーの顧客維持(CR: Customer Retention)の状況でも確認できる。レクサス導入から3年以上が経過し、初回の車検を迎えた車が出てきているが、これまでのところ、別のレクサス車に買い替えるか、

表6 日本自動車サービス満足度ランキング (1,000ポイント満点)

レクサス	780
BMW	645
アウディ	634
メルセデス・ベンツ	634
ボルボ	615
フォード	614
日産	609
ミニ	602
ホンダ	601
トヨタ	597
業界平均	596
ダイハツ	593
フォルクスワーゲン	585
三菱	583
マツダ	580
スバル	579
アルファロメオ	570
スズキ	561
プジョー	541

出所 2009年日本自動車サービス満足度調査 (JDパワー・報道用資料 2009.9.28)

表7 サービス総合満足度を構成するファクター

サービス担当者	34%
営業体制	19%
店舗施設	16%
サービス内容	16%
サービス料金	15%

出所 2009年日本自動車サービス満足度調査 (JDパワー・報道用資料 2009.9.28)

初回の車検を通した顧客の比率は目標だった90%を上回る95%と高水準である(日経ビジネス 2009.4.6, pp. 24-34)。なかには名古屋トヨペット系のレクサス販売店のように99%とい

うところもある。トヨタブランドの高級車“クラウン”が50-60%であることを考えると顧客との結びつきは強いと捉えられる（同上）。

3.6.4. 欧州での評価

レクサスは、名門の自動車メーカーがひしめく欧州で、ドイツにおける最高の自動車賞ともいわれるゴールデン・ステアリングホイール賞（“IS250”：“アリスト”後継車種）や英国のトップギア・カー・オブ・ザ・イヤーの受賞など、名だたる多くの自動車賞を獲得している（週刊東洋経済 2007.5.19, pp.102-107）。

注目すべきは受賞理由で、ポール・ピエヒ賞では、“GS450h”のハイブリッド機構が評価されており、オート1アワードのイノベーション賞（“LS460”：“セルシオ”後継車種）では、プリクラッシュ・セーフティ・システム（衝突を回避するための安全技術）が高い評価を得ている。ヨーロッパで重視される環境配慮や安全性において、今までのヨーロッパ車になかった革新的な技術を投入した点が評価されている。プリクラッシュ・セーフティ・システムとは、事故を未然に防ぐために脇見運転を監視したり、対向車などの障害物だけでなく、人間をもレーダーとカメラで感知し、万が一の場合には自動車のコンピュータがハンドル操作とブレーキをコントロールすることにより、緊急回避を行う機能も備えている。特に後方からの追突に備え、頭部を保護する安全機能は欧州で絶賛を浴びている（同上）。

4. レクサスの実際

レクサスの最前線の実態と最新の情報を収集するために、名古屋市内に所在するレクサス販売店に対して、個別訪問面調査（2010年3月18日13:30-15:30）を実施した。レクサスの店舗は愛知県内に16店、名古屋市内に8店となっ

ている。この販売店は高級住宅街に近い立地となっており、スタッフはGM（ゼネラルマネジャー）1名、営業6名、サービス8名を中心に計20名程度となっている。顧客満足度で全国1位を獲得した実績を持つ優良店である。

この店舗における独自の目標として、顧客満足度No.1、顧客維持100%が掲げられ、そのためにブランドにふさわしい個別の顧客に対応したおもてなしの実施、地域社会への貢献などを行い、顧客が気軽に立ち寄ることができ、笑顔が溢れる店舗にすることが謳われている。

・運営母体

このレクサス店舗を運営するトヨタ系販売会社は高級輸入車のディーラーも展開しており、メーカーであるトヨタ自動車にとって、レクサスは初めての本格的な高級ブランドであるが、販売会社においては既に高級車販売のノウハウを蓄積しているケースが存在していることがわかる。

・人材

ゼネラルマネジャーをはじめ、スタッフの多くは母体となるトヨタ系販売店から移動してきている。レクサス店への移動を希望する多くのスタッフの中から厳選されている。

もっとも、人員に関しては販売会社により大きく異なり、ホテルマンや高級ジュエリーを販売してきた者など、あえて自動車ビジネスの経験のない人材を積極的に活用した販売会社もあったが、現在では概ね自動車ビジネスに関連するバックグラウンドを持つ人材が登用されている。

・客層

以前は富裕層の50代が中心であったが、最近、年齢層が若干下がり気味で、30-40代の顧客も多くなっている。これは2009年に販売さ

れた“HS”（400万円程度）の影響が大きいようである。しかしながら、最高級モデルである“LS”（800-1,500万円程度）はやはり50代以上が顧客の中心層となっている。

・店舗

店舗の設計はメーカーにより行われ、もちろん広さなどは異なるが、基本的なコア部分はすべて日本では共通化されている。ちなみに、米国は統一されていない。さらに、ソファなど調度品も指定されている。しかしながら、各店の要望に対応できる柔軟な部分もある。この店舗では高級層に加え、ファミリーが多いため、「ワンフロアを大きく」、「廊下を広めに確保する」、「接客に入る前段階に座るスペースを設ける」など、カスタマイズが施されている。また、とりわけ、この店舗ではオーナーがつれてきてくれる知人がゆっくりとくつろげるということも重視している。ちなみに、販売店にインタビューを行った場所は、売り場からやや距離がある高級感があふれる応接室となっており、顧客のプライバシーも十分に配慮されている印象を受けた。

また、ゴルフ練習場やネイルサロンを展開している他店については、その地域のユーザーを考慮し、満足度を高める取り組みとして評価でき、収支が合うなら自店でも取り組みたいと好意的な評価であった。

・研修関係

まず、研修資料として、レクサスを販売する心構えと行動指針が記された、レクサス・バイブルとも呼べる『THE LEXUS』（2004.10）（トヨタ自動車株式会社レクサス国内営業部）という高級な上製本の出版物や、その詳細が記された『Guide to 「THE LEXUS」』（2005.4）、小笠原流の実践マニュアルとも呼べる『こころとカタ』（2005.3）（トヨタ自動車株式会社レクサス

国内営業部・小笠原流礼法宗家本部）など、充実した社内資料がレクサスに関わるスタッフに提供されている。

海外研修に関しては、母体となる販売会社が米国に提携ディーラーがあるという強みを活かし、メーカーによる米国研修より10日前に現地入りし、独自で視察を行っている。米国では、レクサスが最初に始めたメンテナンス時の“代車の貸出”や“洗車して返す”というサービスの現場を確認している。また、朝7時からメンテナンス客の車が並んでいる光景を目にし、文化や顧客ニーズの違いを体感している。ちなみに、米国のサービスに関しては、日本のほうがレベルは上であろうという印象を受けたようである。

富士レクサスカレッジの研修には、店舗スタッフのほぼ全員が参加しており、他の高級外国車との乗り比べや、公道ではできない時速160kmからの急ブレーキなど、レクサスの車の価値を体感している。また、乗り比べた結果、決して、他の高級車が悪い訳ではないということも実感でき、しっかりとレクサスの良さをアピールすることが重要であると感じたとの意見もあった。

・広告

テレビや新聞などによるマス広告は、すべてメーカーにより、展開されている。販売店では、DMなどを行うことはあるが、その際には必ず事前にメーカーの許可が必要となる。しかしながら、新規客はやはりオーナーからの紹介による場合が圧倒的に多いようである。

・接客

開店当初は、メーカーの指導に従い、小笠原流に徹していた。しかしながら、顧客から「肩が凝る」、「もう二度と来ない」などの声も多く聞かれ、現在では顧客に合わせ、柔軟に対応す

るようになっている。また、顧客から声をかけてもらうのを待つという基本ルールも当初は守っていたが、「遠くから見られるだけだとつらい」と怒る顧客も少なくはなかった。よって、現在は顧客にプレッシャーを与えないように注意しながら、とりあえず1声だけはかけるようにしている（これに怒る客はいない）。また、受付で待つという基本ルールも、現在では車まで迎えに行くように変更している。重要なポイントである、“いかに顧客に入り込むか？”を実現するために、型にとらわれず、顧客満足を第1とし、目配り、気配りを徹底させ、日々試行錯誤している状況である。仕組みがあっても最後は人が決断しなければならないということであろう。ただし、接客の最初と最後はしっかりと小笠原流を守るということも徹底的に行われている。

こうした店舗ごとのカスタマイズの例としては、他店ではあるが、エントランスの前で顧客を出迎えるドアマンを配置している店も見受けられる。また、洗車無料のサービスや、営業に関しても、現在では配車先の近隣の住宅へのポスティングや挨拶などが行われており、緩やかにはあるが、様々な変化がみられる。ちなみに、価格に関しては、当初から徹底した値引きなしでの販売が固守されている。

このような販売店の顧客満足の取り組みを高めるために、メーカーはユーザーへのアンケートを通じて、四半期ごとに顧客満足度を調査し、優良店を表彰する取組みを実施している。また、車両点検の継続性なども、しっかりと管理されており、顧客維持にも注力していることがわかる。

・サービス

レクサスが始めた新たなサービスである“G-Link”に対しては、「秘書がいるようなもの」と顧客からの評判も高い。最初の3年間は無料で

あり、その後の更新は2年間で32,000円となっているが、7割以上の顧客が更新しているようである。

・ライバル

一般にライバルとして、ベンツやBMWがよく取り上げられているが、名古屋の場合はレクサス店が多く、こうした他のレクサス店がライバルとなっているようである。また、トヨタの“SAI”と“HS250”は車格的には大きな違いがないにもかかわらず、“HS”の方が50万円程度高い。もちろん、内装をはじめ、中身の作り方は異なるものの、トヨタもライバルになり得るということである。こうした価格の差を、おもてなしなどを中心として、いかに克服していくのか？という点はレクサスの今後の課題と言えるであろう。

・収益

トヨタの店舗と比較すると、レクサスの店舗の開業には3倍以上の投資が行われている。こうした投資に見合うリターンに関して、この販売店においては昨年度、しっかりと黒字を確保できていた。詳細は記せないが、年300台が採算ラインと一般に指摘されるが、そこまで販売しなくとも黒字が確保できるようである。もともと東京となると、状況は異なるであろう。

また、そもそもトヨタの販売店の場合は新車販売以外の修理や保険などで、経費が賄われる場合も少なくないが、このレクサス販売店の場合は現在のところ、その割合は半分程度である。今後、時間の経過とともに、メンテナンスの対象となる車は増えるため、将来に向けてはなお明るい兆しがみられる。

さらに、プレミアム自動車市場での最新のシェアの動向を見ると、2009年において、レクサス22%、ベンツ23%、BMW23%となっており、首位目の状況となっている（販売会社の

社内資料)。また、昨年比でも、ベンツ3%減、BMW2%減に対して、レクサス4%増となっており、好調に推移していることがわかる。

・メーカーへの要望

月1回の割合でメーカー主催であるレクサス販売店の代表者によるGM (General Manager) 会議が開催され、現場の要望はメーカーにスムーズに吸い上げられている。また、例えば、以前、配車されてきた車のテールランプにわずかな曇りがあり、問い合わせをしたところ、すぐに設計を含めメーカーから10名くらいのスタッフが来店し、対応している。このように、メーカーとの関係は極めて良好であり、現在のところ、特別な要望はないとのことであった。

・今後の課題

まず、よく指摘されるエントリーモデルとなるようなレクサス内においては低価格帯となる車種の投入に関して、もちろん販売台数が増えるなど、よい面もあるが、例えば、現在、納車レセプションに2時間かけているが、そうしたおもてなしが難しくなるなど、デメリットも決して少なくない。現に“HS”で顧客は増加した

ものの、満足度がやや下がったということもある。

顧客のレクサスへの期待は非常に大きく、本来に些細な風きり音、ドアのズレにも敏感である。こうしたレベルの高い品質ニーズへの対応は今後の課題となる。また、接客やサービスでは、小笠原流の硬さだけでは不十分であり、顧客に合わせ、より進化させる必要がある。

さらに、2台目という顧客も増えてきているが、そうした顧客にはこれまで以上、もしくはこれまでとは異なったおもてなしが必要となる。例えば、納車時のレセプションにおいて、1代目ではお気に入りの日本酒をプレゼントして喜ばれたが、2代目の場合は別のものや方法を考えねばならない。関係が継続されるなかで満足度のレベルは上がっていくため、同じことをやっているはいけないということを常に注意している。

「まさに、レクサスブランド・ステートメントの最後の項目である『私たち一人ひとりがレクサスです。』という気持ちを高いレベルで持ち続けなければならない。」と、GMは強調していた。

レクサスブランド・ステートメントとは、レ

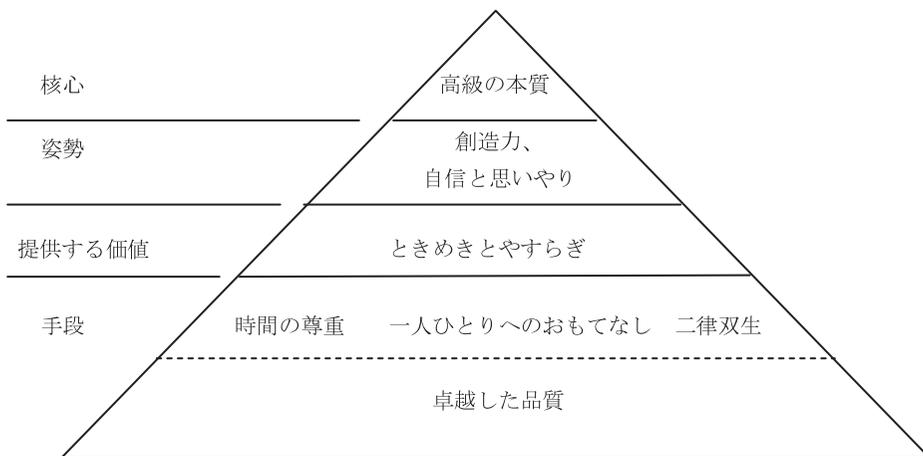


図1 レクサス・ピラミッド

出所 トヨタ自動車株式会社レクサス国内営業部 (2004.10)

クサスの思想を 51 文字で表現した、レクサスピラミッド（図 1）を、わかりやすい言葉で明文化し、顧客との約束として宣言したものである。

▼レクサスブランド・ステートメント

◎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」を追求し続けます。

◎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」「卓越した品質」の 4 つの手段で最高を実現します。

◎私たちは、お客さま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」をもって行動します。

◎私たち一人ひとりがレクサスです。

出所 トヨタ自動車株式会社レクサス国内営業部 (2004.10)

5. 結論

5.1. プレミアムの創造

・強いリーダーシップ

レクサスは、豊田英二の「ベンツや BMW を超える世界最高車を作れ」との言葉から始まっており、開発陣が使う資金を制限しなかったなど、強いリーダーシップのもと、プロジェクトがすすめられている。

・取組体制

トヨタ・ブランドと分離させ、レクサスセンターとして別組織化され、事業収益さえ別建てで行うという徹底ぶりである。つまり、トヨタ自動車の単なる新ラインアップというような軽い扱いではない。低-高価格モデルまで、フルラインを抱えるトヨタ自動車という大組織が、レクサスというプレミアム・モデルに注力する

ために、こうした別組織化は極めて有効であったと考えられる。これにより、組織内で一丸となった取り組みが可能となり、また流通においても、専用の店舗網を新たに立ち上げているため、より大きな効果が生じている。

・機能的価値の徹底的な追及

経営陣は開発陣が使う資金を制限せず、ひたすら最高の車を作ることだけに専念させている。また、製造においても、最高の品質を作りこむべく、“データによるモノづくり”（バラツキ半減）と“匠の技の研ぎ澄まし”（工芸品の感性品質）など、様々な取り組みが施されている。

・生産現場における人材育成

“匠の技の研ぎ澄まし”を実現するために、匠制度のような人事制度まで整備している。

・営業体制の強化

富士レクサスカレッジの立ち上げなどからもわかるとおり、従来のような営業の規模拡大ではなく、最高のおもてなしという営業の質に重点が置かれている。

・店舗

トヨタの販売店と比較すると、3倍以上もの投資を行い、最高のおもてなしを提供できる場が用意されている。

・サービス

最新の IT 技術を駆使した“G-Link”は、車を製造・販売・修理するという、従来の自動車メーカーのビジネスモデルを大きく変える可能性がある。ユーザーは、さまざまな個人情報を楽しんで提供し、それに対応したサービスを受けることにより高い満足度を得ている。“G-Link”は自動車を単なる乗物から、人生のパートナーに変えているといっても過言ではないほどの影響

を与えている。

・ 口コミ

マス広告の活用はもちろんのこと、口コミに重点を置き、既存ユーザーの満足度の向上、話題となるイベント、機能品質の向上などに精力が注がれている。

・ メーカーと販売店の関係

メーカーの徹底的なサポートにより、メーカー・販売店間において強い関係性が構築されている。

・ 商品への思い

開発から製造、販売、アフターサービスに至るまでの徹底した取り組みは、関わった社員の商品への思いを強化させている。また、“最高”が強調された商品を扱うことから、高いモチベーションが生じてきている。

5.2. プレミアムの継続

・ 顧客に合わせた徹底的なカスタマイズ

コアな部分は守りながらも、顧客に合わせ、接客や営業などにおいて、細かな修正が緩やかに施されている。

・ サービス

“G-Link”を通じて獲得したユーザー情報は日々、拡大するため、時間とともにますます関係性が強まる可能性は高い。

・ メーカーと販売店の関係

メーカーは立ち上がり時のみでなく、その後のマネジメントやフォローも、しっかりと実践しており、販売店との関係性も顧客同様、強化されていくであろう。

・ 口コミ

口コミを重視する戦略は、マス広告と異なり、日々の真摯な姿勢が問われることになり、自然に継続的な取り組みが重視され、プレミアムの継続に良い作用をもたらすであろう。

5.3. おわりに

日本でレクサスが立ち上がった時期には、「トヨタからレクサスにマークを替えただけで100万円高い」などの中傷的な意見も少なくはなかった。しかしながら、トップの強い覚悟のもと、組織的な取り組みがなされ、開発、製造、販売を中心とするスタッフが、最高の商品・品質・サービスに取り組んでいることがよくわかる。このように全社を挙げた取り組みのもと、製品開発とマーケティングが見事にかみ合っているといえる。

また、店舗や営業スタッフの研修施設などにも、驚愕の費用が投じられており、トヨタ自動車がいかに覚悟を持ってレクサスに取り組んでいるかということが、社内には当然のこと、仕入先や販売会社、さらには消費者にさえ伝わっていることであろう。

このように数多くの特筆すべき点があるが、とりわけ最高の商品を目指すということに注目したい。「プレミアムというのは本物の価値に裏打ちされていなければならない、本物として通用するには、伝統・歴史と、実質的な価値の2つが必要」(BMW ジャパンのマーケティング本部長であるピーター・ファン・ビンスバークン) (日経ビジネス special issue 2005.12.12, pp. 76-78), 「BMW の考えるプレミアムは他人の真似をしないこと、さらに真似されないようなハイテクを積極的に導入すること」(開発担当取締役のブルクハルト・ゲッセル) (木村2006a), 「メルセデス・ベンツは戦前から“最善か無か”というスローガンのもとに、製品にコスト・パフォーマンスよりも卓越した性能と品

質を優先して盛り込んできた。」(木村 2006b) などのコメントからも、世界の名だたるプレミアム自動車メーカーにおいて、とりわけ機能価値が重要視されていることがわかる。やはり、プレミアムの創造と継続において、機能価値と情緒価値は同等に存在するのではなく、なによりもまず高い機能価値を基礎とし、情緒価値は従属的に生じるということではないだろうか？

現在のところ、レクサスはイメージなどにおいては、ベンツやBMWより劣っているかもしれないが、極めて高い品質やサービスへのユーザーの満足度を見る限り、これらに肩を並べる日もそう遠くはないであろう。

謝辞

レクサス販売店様への個別訪問面接調査においては、ゼミの学生ともども大変お世話になった。この場を借りて、深く御礼申し上げます。なお、当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰する。

参考文献

- エコノミスト (2005.11.1).
 『Guide to 「THE LEXUS」』 (2005.4).
 金子浩久 (2005) 『レクサスのジレンマブランド商品化する自動車とマーケット』 学習研究社.
 木村好宏 (2006a) 「ドイツ・ビジネス・レポート:BMW」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 Jul, pp. 76-80.
 木村好宏 (2006b) 「ドイツ・ビジネス・レポート:ダイムラー・クライスラー」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 Jul, pp. 81-85.
 週刊東洋経済 (2003.11.1).
 週刊東洋経済 (2005.11.12).
 週刊東洋経済 (2008.7.19).
 週刊東洋経済 (2008.8.30).
 JD パワー・報道用資料 (2009.9.28).
 JMR 生活総合研究所 (2007) 「日本発のプレミアムブランドづくりに挑戦する “レクサス”」 (戦略ケー

- ス No. 423).
 トヨタ自動車株式会社レクサス国内営業部 (2004.10) 『THE LEXUS』.
 トヨタ自動車株式会社レクサス国内営業部・小笠原流礼法宗家本部 (2005.3) 『こころとカタ』.
 中村真一郎・口中道重臣・奥山恵栄一・関健一・西崎慎吾・藤田一孝 (2007) 「レクサス品質実現への取り組み活動」 『トヨタ・テクニカル・レビュー』 vol. 55, no. 2, pp. 54-61.
 日経アーキテクチュア (2006.2.13).
 日経ビジネス (2005.11.28).
 日経ビジネス special issue (2005.12.12).
 日経ビジネス (2007.3.12).
 日経ビジネス (2009.4.6).
 原田淳一 (2007) 「レクサス品質への想い」 『トヨタ・テクニカル・レビュー』 vol. 55, no. 2, pp. 6-9.
 フォーブス (2004.10).
 フォーブス (2006.1).
 松本謙悟・中村暢夫・柴田秀一 (2007) 「見て、触れて感じる質感への取り組み」 『トヨタ・テクニカル・レビュー』 vol. 55, no. 2, pp. 10-15.
 吉田健 (2007) 「レクサスの再構築」 『トヨタ・テクニカル・レビュー』 vol. 55, no. 2, pp. 4-5.
 LEXUS TOTAL CARE (2009.4).
 レクサス・ニュースリリース (2004.5.26).
 レクサス・ニュースリリース (2005.4.18).
 レクサス・ニュースリリース (2005.5.19).
 レクサス・ニュースリリース (2005.7.26).
 レクサス・ニュースリリース (2006.8.4).
 レクサス・ニュースリリース (2008.9.24).
 レクサス・ニュースリリース (2009.10.2).
 (ホームページ)
 Wisdom (NEC ビジネス情報サイト) (2008.4.7) 「日本発のプレミアムカーをつくる！ 世界に通用するブランドへの挑戦」 (トヨタ自動車株式会社・宣伝部ブランド推進室レクサスグループ・グループ長・谷口哲朗へのインタビュー) (<https://www.blwisdom.com/vp/premium/03/>).
 トヨタ自動車・ホームページ (<http://www.toyota.co.jp/>).
 レクサス・ホームページ (<http://lexus.jp/>).