

自動車業界における ラグジュアリーブランド戦略

A.T. Marketing Solution 代表

高田 敦史

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

田中 洋

要約

本論文の目的は、トヨタ自動車が生産しているレクサス（Lexus）が、ラグジュアリーブランドとしてどのような位置にあるかをケース分析によって明らかにし、ラグジュアリーブランドの新しい視点を提示することにある。世界のラグジュアリーブランド市場は近年大きな成長を遂げ、伝統的なラグジュアリーブランドとは異なるマーケティング戦略が実践されるようになった。既存のラグジュアリーブランドの特徴をブランド側、顧客側の両視点に分解してまとめたが、レクサスはこれらの特徴の全てを満たしているわけではないことが分かった。レクサスの成功は「ラグジュアリーブランドのパラドックス」を解決しつつ、先端的なモノづくりや顧客体験の創造をベースとした新しい「スマートラグジュアリーブランド」に属すると考えられた。つまりレクサスはラグジュアリーの新たな形を提示していると結論づけた。

キーワード

レクサス、ラグジュアリーブランド、自動車産業、事例研究

1. 問題意識

本論文の目的は、レクサス（Lexus）の事例を分析し、ラグジュアリーブランドにおいてどのような位置にあるのかを明らかにし、ラグジュアリーブランドへの新たな視点を提示することにある。レクサスは1989年にトヨタ自動車によってアメリカで販売を開始し、現在（2016年）までに世界中で累計800万台以上を販売、高級車セグメントで上位を占める地位を築くに至っている。発売当初から、レクサスは自らをラグジュアリーブランドとして規定していた。レクサスの社内用ブランドブックでは次のように表明されている。「新しいビジョンを提示し、ラグジュ

アリーカー（luxury automobile）を構築し、販売し、マーケティングするための独自の他とは異なったアプローチを開拓した」（The Global Knowledge Center and Overseas Marketing Division, Toyota Motor Corporation, 2004, p.6）。しかし一方、レクサスはラグジュアリー要件である機能面を超えたブランドの理想が構築されていないという見解も出されている（Kapferer & Bastien, 2009b）が、果たして、レクサスはラグジュアリーブランドと言えるのだろうか。

本論文では、ラグジュアリーブランドについての研究をレビューしたうえで、レクサスブランドの発展を振り返り、レクサスブランドが他のラグジュアリーブランドとどのような位置関

係にあるのかを明らかにしたい。この分析を通じてラグジュアリーブランドの現代的な様相を示すことが本研究の狙いである。

欧州における多くの伝統的なラグジュアリーブランドは、小規模なファミリービジネスをその起源としている。彼らの顧客層は、長年の間少数の上流階級に限定されてきた。例えば、パリのオートクチュール市場の顧客数は1950年代には2万人程度いたとされる（Corbellini & Saviolo, 2013）が、現在ではこのようなオートクチュールを定期的に購入できる顧客は千人以下に減少してしまった。

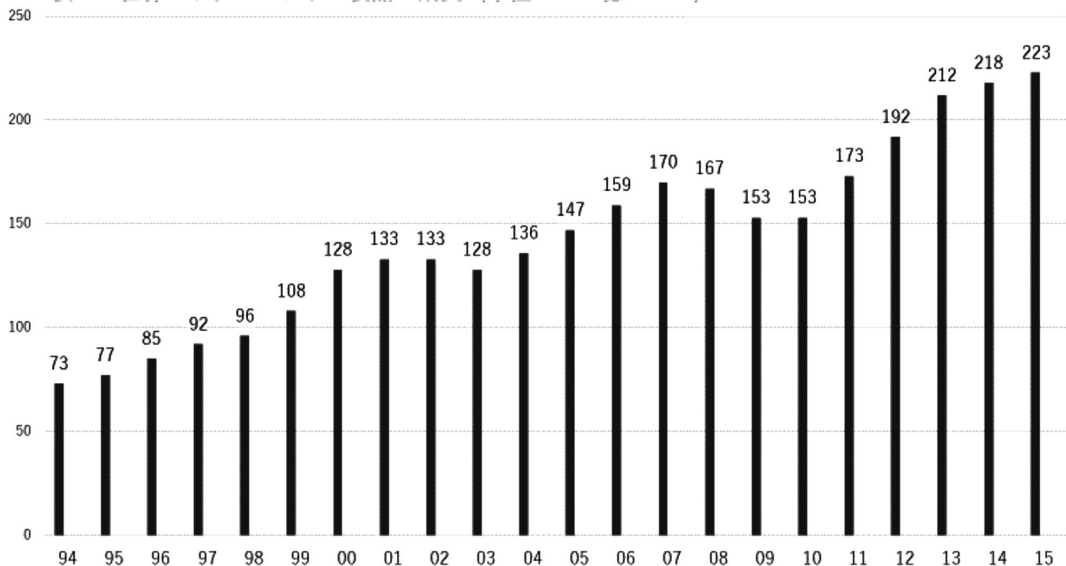
しかし、1980年の後半を境に、欧州のファッションブランドを中心として、ラグジュアリー産業は大きな変貌を遂げた。ラグジュアリー産業の構造的再編とグローバル化が進み、ラグ

ジュアリー企業は傘下に多数のブランドを有する強大なコングロマリットになった。LVMH やリシュモンなど、複数ブランドを保有する巨大企業が出現し、ラグジュアリー市場の経営に大きな変革がもたらされ、多様な所得水準とライフスタイル、購買動機をもった多くの顧客セグメントを対象とするようになった。所謂ラグジュアリーの大衆化が起こったのである。

その後ラグジュアリー産業は何度かの経済危機を乗り越えて、大きく成長を遂げた（表―1）。1994年に730億ユーロだった世界のラグジュアリー市場は、20年後の2014年には約3倍の2230億ユーロに達している。この間のCAGRは5.7%という高い成長率を示している。

一方で、こうしたラグジュアリー品の大衆化はラグジュアリー産業のビジネスモデルや組

表―1 世界のラグジュアリー製品の成長（単位：10億ユーロ）



出典：Bain & Company, Fondazione Altagammaを基に著者作成。

織、マーケティングのあり方を本質的に変えることになった。大衆化による販売数量の増加は、本来そのプレミアム価格を正当化していた排他性 (exclusivity) と希少価値を低下させる恐れをもたらした (Twitchell, 2002) からである。

現代におけるラグジュアリーブランドの課題とは、 prestige を低下させることなくブランドの認知度と売り上げを高めるという、矛盾した課題を同時に達成しなければならないこと (Wetlaufer, 2001; Okonkwo, 2007) である。その手法として、多くのラグジュアリーブランドは「実質的な希少性」を「認知された希少性」へと変えるために、商品の入手可能性の難しさ、特定の顧客セグメントとラグジュアリーブランドが持つ連想、そして限定商品とデザイナーのスター化などの様々なマーケティングテクニックを駆使している (Catry, 2003)。Thomas (2007) はこのような現状を批判的に論じている。

こうしたラグジュアリーブランドが抱える現代的課題は、「ラグジュアリーブランドのパラドックス」と呼ばれている。この概念はもともとマーケティング研究者のデュボア (Dubois, 1998) によって唱えられた (Chevalier & Mazzalovo, 2008)。この概念によれば、ラグジュアリーブランドで成功するためには、伝統的なマスマーケティングとは全く逆のことをしなければならない。ラグジュアリーブランドの戦略の特徴とは、高価格、高コスト、生産への投資抑制、限定された流通にあり、マスマーケティングとは全く異なる戦略である。長沢 (2015) も同様に「ラグジュアリー戦略は従来型マーケティングの逆張り」(p.113) だと言っている。パラドックスとは、現在のラグジュアリーブ

ランドがビジネスを拡大するために、伝統的なラグジュアリーブランドの手法と現代的なビジネスとを両立させなければならない点にある。

ルイ・ヴィトンなど世界のラグジュアリーブランドを数多く傘下に収めた LVMH 社の CEO ベルナール・アルノーは、インタビュー (Wetlaufer, 2001) の中で、スターブランドとは、永遠性 (timeless)、現代性、高い成長性、高い収益性の4つを備えた数少ないブランドのことであり、その育成にはイノベーションとクリエイティブな才能の二つが必要であること。また、そのブランドらしくありつつも常に新しくファッショナブルでなければいけないこと。さらに、消費者の声を調査するマーケティング手法では成功できないことや、高い収益性を達成するためには、アトリエ (生産工場) において高い品質と高い生産性が重要であるとも述べている。高い収益性を達成するためには、アトリエ (生産工場) において高い品質と高い生産性が重要であると言う。こうしたアルノーの見解は上記のパラドックスを解決するための戦略と考えることができるだろう。

では、ここではあらためて通説によるラグジュアリーブランドの定義とはどのようなものかを整理してみる。ラグジュアリーブランドの経営学的な研究の多くは、ラグジュアリーの大衆化が始まった1990年代以降に行われている。これらの研究を参照する限りでは、ラグジュアリーブランドの定義は一概ではなく、様々な定義が論者によって唱えられているのが現状である。

ラグジュアリーブランドにとって、①排他性を感じさせる。②よく認識されているブランドアイデンティティを持つ。③高いブランド認知

と知覚品質を維持する。④高い売上高と顧客ロイヤリティを確保することが可能であるかが成否の鍵である。(Phau & Prendergast, 2004)

ラグジュアリーブランドには、「歴史」と「文化」、製品の品質、信頼性、卓越性に関わる「製品の誠実さ」、著名人による支持・保証を意味する「エンドースメント」、ブランドイメージへの投資である「マーケティング」、そして「価値主導の創発」といった要素が必要である。(Beverland, 2004)

ラグジュアリーとそれ以外のプレステージブランド（プレミアムやアップマーケット）を区分した考え方も提示されている（寺崎，2013）。Vigneron & Johnson（1999）は、ブランド固有のプレステージを構成する要素として、顕示的価値、独自の価値、社会的価値、快楽的価値、知覚された品質価値を掲げ、ラグジュアリーブランドをプレステージブランドの中で最もプレ

ステージ性の高いものと位置付け、プレミアムブランド、アップマーケットブランドがそれに続くものと定義している。

ラグジュアリー時計の分野で、Carcano & Ceppi（2010）は、①芸術的な職人技、②製品美学、③ブランドと評判、④伝統、の4つを高級時計の価値と指摘している。ラグジュアリー時計とプレミアム時計は区別され、その違いをラグジュアリー時計には芸術的な職人技があり、プレミアム時計にはそれが無い点であると主張されている。

ラグジュアリーとその他のプレステージ（プレミアム、マステージ）を明確に区分したのは、Kapferer & Bastien（2009）である。プレミアムブランドは高いレベルの使用価値、機能的な楽しみは提供するものの、依然として他の商品と比較できる範疇のブランドに留まっている。一方でラグジュアリーブランドを名乗るものは

表——2 ラグジュアリーブランドの特徴

ブランド側	高品質	製品の完璧性、卓越性、信頼性
	歴史・伝統	ブランドの長い歴史、経営者の世代継承
	文化	製造国へのこだわり、クラフトマンシップ（職人技）
	高価格	品質を超えた情緒的価値の表示、排他性の維持
	限定的な生産	「実質的な希少性」を「認知された希少性」に変えるマーケティング手法
	限定的な流通	
	限定的な広告	
	デザイナーのスター化	憧れ感の対象
顧客側	社会的価値	富の象徴、プレステージ性
	審美的価値	美術品の価値
	経済的価値	希少品を保有する価値、財産価値

出典：著者作成

機能価値を超えた、唯一無二の存在であり、単なる歴史を超えた神話レベルの存在であるべきとの見解を述べている。

また、国籍を重視する見方ある。Chevalier & Mazzalovo (2008) は、ラグジュアリーブランドの正当性を担保するものとして生産地へのこだわりを挙げており、長沢 (2013) も、国籍のない文化はないのと同様に、コト (文化) を売るラグジュアリーブランドにとって、出自 (生産地) は重要な要素であると述べている。

表-2では、上記も含めた様々な見解を基にして、ラグジュアリーブランドの特徴をブランド側と顧客側の両視点からまとめた。

Kapferer & Bastien (2009) は、レクサスについて次のように評価している。レクサスは上級プレミアムブランドであり、機能面を超えたところにあるブランドの持つ理想が構築されていない。創造性に富む天才ではなく、戦略家や技術者によってつくられた工業製品であり、フェラーリやロールスロイスといったラグジュアリーブランドの持つ創造性、神話的車種、そして社会的名声が欠落している。

しかし、レクサスが既存のラグジュアリーブランドであるベンツやBMWとも競合しながら、短期間で成功を収めたことは事実である。レクサスブランドは、Kapferer たちが述べるようにラグジュアリーブランドではないのだろうか。もしラグジュアリーブランドでないとすれば、どのようにレクサスブランドを理解すべきなのだろうか。

本論ではレクサスブランドの考察を通じて、新しい形のラグジュアリーブランドのあり方を探索する。この問題は、特に工業製品の領域において、歴史の短いブランドが行う高付加価値

型のブランディング、マーケティング活動のあり方に、戦略的示唆を与えると考える。本論文のリサーチクエスションは以下の通りである。

RQ: レクサス (Lexus) は、ラグジュアリーブランドにおいてどのような位置付けにあるのか

SQ1: レクサスのブランド戦略はどのように計画、実行されてきたのか。

SQ2: レクサスのブランド戦略は伝統的なラグジュアリーブランドとどのように異なるのか。

SQ3: レクサスのブランド戦略はなぜ成功を収めたのか。

SQ4: レクサスのケースはラグジュアリーブランド戦略にどのような実践的インプリケーションがあるか。

II. 方法

本論文の研究方法論として採用したのはケース・スタディである。ケース・スタディとはYin (1994) によれば「データ収集やデータ分析への特定のアプローチを取り込んだ設計の論理をもつ、すべてを包括する方法」(邦訳, p.19) であり、特定のデータ収集や分析方法、例えば、定量的・定性的を意味しているのではない。また、ケース・スタディ法を用いるのは、文脈で起った現象を研究する必要があるからであって、この文脈と現象を研究対象とする点においてサーベイや実験などの方法とは異なる。

また、Gomm, Hammersley, & Foster (2000) によれば、サーベイと比較して、ケース・スタディは次のような特徴を備えている。1) 少数

の対象を扱う。2) それぞれのケースについて数多くの特徴を分析する。3) 自然に発生する事例を研究する,あるいは,アクションリサーチにおいてはリサーチャーのアクションによって起こされる現象を研究する。4) データの定量化は優先されるわけではなく, 定性的な情報が優位な傾向にある。

George & Bennett (2005) はケース・スタディが「既存の理論に合致しない逸脱事例を帰納的に研究」(邦訳, p.265) することで類型理論が改良されると述べている。本研究では, レクサスという一種特異な自動車ブランドを研究対象として選んだ。その理由は, レクサスが他のラグジュアリーブランドと比較して, 区別されるべき特徴をいくつか備えている別の類型と考えられるからであり, レクサスを研究することで, ラグジュアリーブランドのカテゴリー化について新たな知見が得られることが期待されるためである。こうしたレクサスブランドを分析するためには, ケース・スタディという方法がもっとも適していると考えられた。

また, 本研究では, レクサスについて, 過去の研究論文や資料, また著者の一人が実際にレクサスのブランド・マネジメントに携わった経験から資料を得た。さらに関係者へのインタビューを行い, これも分析対象のデータとした。

III. レクサスのブランド戦略

以下では, レクサスの戦略を, 米国でのブランド導入(1989年)と日本での販売開始(2005年)を中心に整理していく。

I. 米国でのブランド導入(1989年)

レクサスブランドが米国で立ち上がったのは1989年のことである。トヨタ自動車にとって本格的な高級車市場への参入であった。現在では日本, 欧州, 中国も含めた世界90カ国以上に導入されているが, 米国市場は世界販売の約5割を占める最大市場である。

レクサス導入以前の米国的高级車市場はキャデラック, リンカーンといった米国ブランドとベンツ, BMWといった欧州ブランドが独占していた。日本車のイメージは「品質の良い大衆車」にとどまっており, トヨタ自動車は, トラックとカローラの会社(高木, 2007)と米国消費者から考えられていた。

当時のトヨタブランドの最高位車種はクレシーダ(日本のマークII)であったが, その上のモデルがなく, 米国や欧州の高級車に顧客が流出していた。その流出を食い止めるために, 米国トヨタは新しい高級車ブランドの立ち上げを主張した。日本側(トヨタ自動車)には高級車をトヨタブランドで発売する案もあったが, 最終的には米国トヨタの意見が通り, 新ブランド(レクサス)の導入が決定された(Templin, 2016)。

導入に際してレクサスは従来的高级車とは異なるターゲット設定を行った。高級車購入層に戦後生まれのベビーブーマー世代が増えてきたからである。彼らは伝統的な価値観にとらわれずに, 機能性を重視した理性的な消費行動を行う世代と言われ, 権威主義的な既存の高級車を好まず, 高級車市場にも合理的で品質が高い日本車を受け入れる土壌が市場にできつつあった。レクサスはこの層をターゲットにしたのである。

遠藤（2007）は、レクサスの人気を牽引したのはベビーブーマー世代であり、レクサスは「機能的なプレミアム」として、彼らのライフスタイルのシンボルになったと述べている。また、Dawson（2005）は、導入当時のレクサス企画部長の「我々は今BOBOSと言われる方々に着目している」との発言を紹介している。BOBOSとはBourgeois + Bohemianの略語で、ベビーブーマー世代の上流階級を指す言葉である。経済的に豊かであっても自己顕示欲が低く、創造性を大切にする層と定義されていた。

レクサスはショートパンツで乗れるCasualなラグジュアリー、地域で言えば西海岸的なライフスタイルをイメージし、LSの開発陣は米国を何度も訪問して、彼らのライフスタイルを徹底的に調査した（Templin, 2016）。

以下では4Pの枠組みに沿って1989年の米国レクサス導入時にどのようなマーケティング戦略が実施されたかを展望する。

◆ Product

米国市場に最初に導入されたモデルはベンツのSクラスに相当するフラッグシップセダンのLS（写真1）とミッドサイズセダンのESであった。特にLSは当時のトヨタ自動車の技術の粋を集めて開発された歴史的なモデルであった。

写真——I 初代LS



チーフエンジニアの鈴木一郎の妥協を許さない開発姿勢は今でもトヨタ自動車の中で伝説的に語り継がれ、Yet Philosophy（諦めない哲学）としてブランドブックにも記載されている。クルマの開発には、馬力を上げれば燃費が悪くなる、乗り心地を良くすればスポーティな走りが実現できないといった背反事項が常につきまとう。鈴木は双方を妥協することなくレベルを上げること（二律双生）を追求した。

例えば、静粛性を達成するためには、防音材の量を増やすのが通常の手段であるが、それは重量の増加による燃費の悪化につながる。鈴木は設計の変更に際してわずか100 gの重量増加も許可せず、初代LSは、防音材に頼らずにエンジンそのものの設計精度と、製造上の誤差を極限まで高めることにより静粛性と燃費の両立を実現した。レクサスはこれを源流主義と呼んでいる（高木, 2007）。

また、ボデー、ボンネット、ドアの隙間の均一性や段差の少なさにも徹底的にこだわった。レクサスの工場には、わずかな製造誤差も見抜く特別な検査員が配置され、彼らは毎朝の検査で少しでも体調が悪いと検査工程に入れないほど徹底した管理が行われている。まさに日本のモノづくりの徹底である。

レクサスの品質の高さは第三者の調査でも示された。JDパワー社による初期品質調査では常に上位を保ち、ブランド別ランキングで1995年から2009年まで15年間連続でトップを獲得している。

◆ Price

表-3はLS導入時の価格（\$ 35, 000）を欧州高級車（ベンツ、BMW）や米国高級車（キャ

表——3 89年レクサス投入時の主要高級車の価格

	レクサス	ベンツ	BMW	キャデラック	リンカーン
\$60,000		420SEL: \$62,600			
\$50,000			735i: \$54,000		
\$40,000		300E: \$44,800			
\$30,000	LS: \$35,000	260E: \$39,200	525i: \$37,000		
\$20,000				Seville: \$29,750	
					Continental: \$23,400

出典：中嶋靖『レクサス／セルシオの道程：最高を求めた車人たち』（ダイヤモンド社 1990）より著者作成。

デラック、リンカーン）と比較したものである。LSの価格は米国車以上ではあるが、欧州車よりかなり低く抑えられた。このため欧州メーカーからは「ダンピング」「彼らは我々を滅ぼそうとしている」との声が上がった（Dawson, 2005）。しかし、レクサスの当初の想定競合モデルはキャデラックやリンカーンであり、また、このような価格設定でも当時の為替（1\$ = 145円前後）では十分な利益があった（Templin, 2016）。

一方、レクサスは値引きを極力行わない方針を採った。導入から数カ月後に、あるディーラーが方針に反して「史上初のレクサスセール」と銘打ち、15%の値引き広告を打ったが、レクサスにとってこれが最初で最後の値引きキャンペーンとなった（Dawson, 2005）。米国ではディーラーがテレビで値引き広告を打つことが多い。その背景には多額のインセンティブの存在があるが、値引きを極力しないレクサスはインセンティブも総じて少ない。

◆Place

レクサス導入にあたり、米国トヨタはディーラーの新規募集を行った。トヨタブランドとは違う高級車の販売手法を新しいパートナーと一緒に創っていこうと考えたからである。

1987年に、米国トヨタは主要業界紙にディーラー募集の広告を打った。1500件以上の応募が集まり、その中から他ブランドでの販売実績や外部の顧客評価を元に、約100社が選ばれた。ちなみに米国の自動車ディーラーの多くはマルチディーラーと呼ばれ、複数ブランドの販売会社を経営していることが多い。

ディーラーに対しては米国トヨタから徹底的な指導が行われた。特にセールススタッフの接客技術については、競合ブランドの研究のみならず、サービス業（ノードストローム、リッツ・カールトン等）のノウハウを積極的に取り入れた。その成果は、10年後にインテル社がリコール後の顧客サービス改善の基準を決める際にレクサスに特別チームを派遣したことで証明されている（Dawson, 2005）。

レクサスは、ラグジュアリー車の顧客が不満を持っていたサービス部門の対応向上にも力を入れた。上級技術者には「診断スペシャリスト」の呼称を与えて、白いシャツを着て直接顧客と応対するようにした。更には米国トヨタとディーラーを衛星回線で結び、様々なタイプの問題に対して迅速なアドバイスができる体制を整えた。

当時は行きたくない場所の代表のように言われていた自動車ディーラーを「我が家でお迎えするような居心地のいい場所にする」という考え方の下で、ショールームにはコーヒーや週末の朝食ビュッフェ、ゴルフのパット練習場まで揃えられ、納車式用のスペースではお客様を感謝とともに送り出すおもてなしもあり、自動車ディーラーのイメージを変えたと言われた。

市場調査によれば、当時的高级車ディーラーに対するユーザーの不満は大きかった。米国トヨタは、レクサスを性能だけではなく、販売店での素晴らしい体験を売るブランドにしようと考えた。その結果として、現在でもレクサスのディーラー数は決して多くはないが、店舗あたりの販売台数、利益は競合社を大きく上回っている (Templin, 2016)。

◆ Promotion

導入期のレクサスの広告は高級感を誇張するような演出や、派手な女性モデルを使わずに、品質の高さを巧みな広告表現で伝えることに成功した。

初代LSのテレビ広告 (写真2) はローラーの上に置かれたLSのボンネットの上に15個のワイングラスが静かに積み重ねられ、速度が

写真——2 LSテレビ広告



145mph (時速232km) に達しても、グラスで作られたピラミッドはそのままの形を保ち、注がれたシャンパンは一滴たりともこぼれないというものであった。この広告は視聴者の間で「仕掛けがあるのではないか」と噂になり、テレビ番組が視聴者の前で実演するように求めてきた。米国トヨタがそれに応じ、見事に再現して見せたことで、LSは更に世間の注目を集める結果となった (Dawson, 2005)。この広告を考案したのはサーチ&サーチから独立した「Team One」のトム・コードナー氏である。静粛性、低振動性という理性的なメリットを情緒的に訴える手法で表現することに成功した (Templin, 2016)。

ブランドのタグラインは、Pursuit of Perfection (完璧の追求) が採用された。製品品質、販売店接客の両面において常に完璧を目指すという意味である。

以上のように、米国での導入戦略は成功を収め、新しい高級車レクサスは、ディーラーが大量の受注残を抱えるほどの好調なスタートを切った。そして初期のオーナーにはビル・ゲイツ氏やスティーブン・スピルバーグといった新世代のリーダー達がいた。彼らもレクサスがターゲットとしたベビーブーマー世代である。

著名人の購入は仕組まれたPR戦略であることも多いが、レクサスの場合は著名人自身がレクサスの商品、ブランドに共感し、自ら購入したものである (Templin, 2016)。

その後1991年にSC (スポーツクーペ)、1993年にGS (ミッドサイズセダン)、1996年にLX (大型SUV)、1998年にRX (中型SUV) と車種ラインアップを拡大し、導入から10年後の1999年に、レクサスは米国高級車市場で販売台数1位を獲得した。その後2010年まで11年連続してトップを維持し、その後も熾烈な首位争いを演じている。

ディーラーにレクサスが成功した最大の理由を尋ねると「Customers Tell Stories (顧客がブランドの物語を宣伝してくれる)」という答えが返ってくる (Templin, 2016)。レクサスは、近年言われている、顧客が顧客に働きかけるという意味での顧客エンゲージメントをいち早く実践していたことになる。

2. 日本での販売開始 (2005年)

米国での成功に続き、1990年代からレクサスは欧州を始めとした世界展開を開始したが、母国である日本市場に導入されたのは中国と同時期の2005年である。導入が遅れた理由として日本市場固有の販売チャネルの事情があった。トヨタ自動車の国内販売チャネルには、トヨタ店、トヨペット店、カローラ店、ネット店という4つの系列があるが、レクサスを新規のブランドとして導入した場合、高価格車を中心に販売しているトヨタ店、トヨペット店の2チャネルから顧客の流出が起こることが危惧されたからである。

しかし、トヨタ自動車がレクサスの国内導入

を決めた理由は輸入車市場の拡大への危機感であった。特に東京・神奈川地区の輸入車比率は年々上昇し、トヨタブランドの高級車からの流出が増加していた。調査結果でも、一旦輸入車に流出した顧客は国産車には戻ってこないことが分かり、社内では「川を渡ったお客は戻らない」という言葉が生まれた (高木, 2007)。

米国がトヨタ販売店とは違う新たな販売会社を新規に募ったのに対して、日本は既存のトヨタ販売店資本がレクサスを経営している。トヨタ系の販売会社は一部大都市を除いてトヨタ自動車と資本関係のない独立会社であるが、戦後の自動車販売をメーカーと一緒に築いてきたという一体感が極めて強く、レクサスについても、製販一体で国産高級ブランドを成功させようとの思いが強くあった。

日本での発売に際して実行されたマーケティング施策を以下にまとめてみる。

◆店舗デザイン

日本のレクサス販売店は、店舗規模毎に標準デザインが策定され、内装素材等についても細かく規定されている。これほど徹底した店舗デザインの共通化は米国も含めて他国では行われていない。

建設費用は通常のトヨタ店舗の3倍とも言われているが、全額販売会社の負担である。入り口に総合受付を置き、半個室的に仕切られた商談スペースとオーナー専用ラウンジが備えられている。更に、通常はショールームに隣接する事務スペースはお客様から見えないバックヤードに置かれ、あたかもホテルのラウンジのような雰囲気を持ったレクサスの店舗は従来の自動車ショールームとは大きく異なるものになって

いる。

◆営業スタッフ教育

レクサス店舗の店長はGM (General Manager) と呼ばれ、販売のスキルよりもサービス業的資質の高い人材が選任された。開業前にはリッツカールトン大阪、小笠原流、デパート等でのコンシェルジュ研修などが徹底的に実施された。

更には、富士スピードウェイ内に、ディーラースタッフの研修を行う施設(レクサスカレッジ)を開設し、各種の研修を継続的に行っている。

◆ワンプライス戦略

日本のレクサスは値引きを行わないワンプライス戦略を採用した。米国のレクサスも値引きは極力抑制しているが決してゼロではない。欧州高級車は大幅な値引きを実施していた中で、かなり思い切った戦略である。

また、店舗に置く車両は展示車両と試乗車だけとし、在庫販売は行わない。オプション等をお客様とじっくり相談した上で決定、発注する受注生産方式とした。

◆レクサスオーナーズデスク

ディーラーでのおもてなしに加えて、メーカーと顧客が直接つながる仕組みとして、レクサスオーナーズデスクというシステムが導入された。オペレーターが24時間常駐し、車両端末や携帯電話で様々な顧客の要望、質問に答えるシステムである。

ドライバーが希望するレストラン等をオペレーターが探し、遠隔操作でナビゲーションの設定までしてくれるおもてなし機能に加えて、車両盗難、事故等にも対応する安全・安心機能

を備えたこのシステムは、購入決定理由の上位にランクされている。ちなみに現時点でこのシステムが導入されているのは日本だけである。

以上、日本でのレクサスブランドの導入は、米国で成功した手法を基本的に踏襲しつつ、日本で独自に進化した戦略が採られていることが分かる。

III. レクサスブランドの位置づけ

前述の通り、ラグジュアリーブランドについての多くの分析は、ラグジュアリーの大衆化が始まった1990年代以降に行われている。伝統的なラグジュアリーブランドがコングロマリット化し、顧客が一部の富裕層から多様化した大衆層に広がる中で、かつてのprestige性を維持しながら、認知度の向上と売り上げの拡大も同時に実現することが求められるようになったことが、経営学的見地での研究価値を高めたからだと考えられる。

一方で、レクサスはラグジュアリーブランドの大衆化とはほぼ同時期に、大衆化の中心的マーケットである米国で立ち上がったブランドである。このことは、伝統的なラグジュアリーブランドが守ろうとした歴史や伝統がレクサスには存在しなかったことを意味している。ベビーブーマーをターゲット顧客としたレクサスは、むしろ伝統的ラグジュアリーの価値観を一部否定する側面もあった。

表-2は前述のラグジュアリーブランドの特徴に対する、レクサスの該当度を著者の主観によって判定したものである¹⁾。

表——4 ラグジュアリーブランドの特徴とレクサスの該当度

◎：非常に当てはまる、○：当てはまる、△：一部当てはまる、×：当てはまらない			レクサス
ブランド側	高品質	製品の完璧性、卓越性、信頼性	◎
	歴史・伝統	ブランドの長い歴史、経営者の世代継承	×
	文化	製造国へのこだわり、クラフトマンシップ	○
	高価格	品質を超えた情緒的価値の表示、排他性の維持	△
	限定的な生産	「実質的な希少性」を「認知された希少性」に変えるマーケティング手法	×
	限定的な流通		
	限定的な広告		
	デザイナーのスター化	憧れ感の対象	×
顧客側	社会的価値	富の象徴、ステータシ性	△
	審美的価値	美術品的価値	△
	経済的価値	希少品を保有する価値	— ²⁾

＜ブランド側から見たレクサス＞

◆レクサスが当てはまる特徴（高品質、日本の文化）

品質へのこだわりはブランド導入以来のレクサスの中心的価値であることは言うまでもない。また製造国についても、競合する欧州ブランドが関税対策のために中国も含めた多くの国で現地生産を行っているのに対し、レクサス車のほとんどが日本のレクサス専用工場（愛知県、福岡県）で生産されている。ESとRXの一部は米国で生産しているが、日本の工場が親工場となり徹底した指導を行っている。前述の特別な技能認定を受けた作業員の高い技能も含め、レクサスのMade in Japanへのこだわりは、販売店の接遇とともに、日本文化（モノづくり、おもてなし）を色濃く反映している要素である。

また、レクサスは社外の匠技術の導入も積極

的に行っている。老舗家具メーカーの天童木工が、1個38日もかけて製造する竈空（しまもく）のハンドルなどがその一例である。

レクサスの歴史は26年と、他の競合車よりも圧倒的に短い。高品質と販売店でのおもてなしによって徐々にレクサスの新しい伝統が形成されつつある段階である。また、2012年には、価格3750万円、世界限定500台のスポーツカーLFA（写真3）を発売するなど、商品による歴史づくりにも挑戦しているが、伝統、歴史で競合ブランドに対抗するにはまだ時間がかかるであろう。

◆レクサスが一部当てはまる特徴（高価格）

価格については、大衆車より十分に高価ではあるものの、競合車に比べるとリストプライスは低めに設定しつつ値引きは行わないという独

写真——3 スポーツLFA



自の戦略を採っている。これは高い表示価格により排他性を高める従来のラグジュアリーとは異なる戦略である。

◆レクサスが当てはまらない特徴

(限定的な生産、流通、広告、デザイナーのスター化)

レクサスは受注生産が基本であり、在庫を持ちながらプッシュ型の販売を行う大衆車ブランドとは異なる。ただし、一部のファッションブランドのように、希少性を演出するような意図的な限定生産、流通や広告のコントロールは行っていない。

また、レクサス車のデザインはトヨタ自動車の社員デザイナーによって行われており、多くの日本企業がそうであるように、一部の社員をスター的に扱うことはしていない。

<顧客側から見たレクサス>

表-5は、レクサス自身が2011年に日本国内の自動車保有層を対象に実施した高級車のブランドイメージ調査の結果である。

網掛けをした部分が競合車比較中で一番高い項目である。更には、網掛けした各項目をスコアの高い順番に並べてみたところ、各ブランド

の特徴が分かりやすく見えてくる。

ベンツは「高級な」「ステイタスを感じる」のスコアが他社より高く、顧客が社会的価値(富の象徴、prestige性)を評価していることが分かる。BMWは「走行性能」で他社を上回るとともに、「デザインが良い」「洗練された」の高スコアは、審美的価値(美術品的価値)の高さを表している。

レクサスは、ベンツまたはBMWが一位となっている項目(全12項目)のうち8項目で2番手のスコアを獲得している。そして、レクサス自身は「品質・作りが良い」「信頼できる」「販売店のサービスに優れた」「細部まで練り込まれた」「先進的な」「環境対応に積極的」の6項目で他社を大きく上回っている。

これらのことから、社会的価値、審美的価値においても、レクサスは競合車と比較しても一定の評価を勝ち得ていることがわかる。また、1989年の米国導入以降、中心的な価値として訴求してきた高い品質と販売店のホスピタリティは、レクサスの強みとして日本の顧客層にも十分に浸透していることが確認された。そして「先進的な」「環境対応に積極的」というイメージは、伝統的なラグジュアリーにはあまり見られないレクサス独自の特徴である。

以上から、レクサスブランドは、従来のラグジュアリーの顧客価値(社会的価値、審美的価値)も一定レベルには持ちながら、独自の強みである品質、販売店のホスピタリティ、環境技術も含めた時代的な先進性も兼ね備えた今日的なラグジュアリーとして顧客から認知されていると考えられる²⁾。しかし、レクサスは、「伝統的な」「憧れを感じる」などの伝統的ラグジュアリーブランドが持つイメージが現時点では低

表——5 高級車のブランドイメージ調査

単位：％

	ベンツ	BMW	レクサス	3社中の順位
高級な	①79	63	66	2
ステイタスを感じる	②55	44	40	3
安全・安心な	③39	22	32	2
伝統的な	④32	19	2	3
豪華な	⑤32	18	26	2
年配向きの	⑥15	4	13	2
走行性能が高い	33	①45	30	3
上品な	22	②29	22	2
憧れを感じる	27	③28	18	3
デザインが良い	10	④23	12	2
洗練された	15	⑤22	21	2
知的な	11	⑥16	15	2
品質・作りが良い	36	30	①42	1
信頼できる	29	25	②36	
販売店のサービス対応に優れた	7	6	③21	
細部まで練り込まれている	15	11	④20	
先進的な	7	15	⑤19	
環境対応に積極的	5	3	⑥12	

出典：トヨタ自動車提供資料（2011）

い。この点は将来の評価を待つべきであろう。なお「経済的な価値（希少品を保有する価値）」については検証するデータがなかった²⁾。

IV. 結論とインプリケーション

以上のようなレクサスの特徴に対して、前述の通り、Kepferer & Bastien (2009) から「機能面を超えたところにあるブランドの持つ理想が構築されていない」「戦略家や技術者によってつくられた工業製品」と評価され、ラグジュアリーブランドではないとの意見がある。しかし、こうした考え方は逆にレクサスのラグジュ

アリーにおける新しい位置づけを示しているとも言える。

本論文では、レクサスを伝統的なラグジュアリーブランドとは異なるカテゴリーにある「スマートラグジュアリー」ブランドと定義したい。スマートラグジュアリーは、著者の造語であるが、顧客視点を重視しつつ、機能的価値を顧客ニーズを超えるレベルまで追求しているブランドという意味である。その理由は下記の2点である。

◆顧客視点の徹底

レクサスは徹底的に顧客視点を重視してきた

ブランドである。ベビーブーマーや米国西海岸のライフスタイル研究を通じたマーケット・インの考え方に立脚し、技術者が世界一の品質を目指し、販売店の接遇も含めた顧客からの高い評価が市場に伝播（“Customers Tell Stories”）して成功した。このことは、多くのラグジュアリーブランドがプロダクト・アウト的な作り手の哲学やブランドの歴史を最重要視しているのと対照的である。

◆過剰な機能価値からの情緒価値

一方で、顧客ニーズを単に満たしただけでは感動は生まれない。製品の実用性や販売店の対応については、母体であるトヨタブランドでも十分に実現しているからである。

前述の米国、日本での戦略を通じて分かることは、レクサスの商品開発、販売活動へのこだわりには、ある種の過剰性（不用性）が含まれていることである。ここで言う過剰とは、顧客ニーズで求められるレベルを大きく超えて実現しているという意味である。

レクサスは顧客ニーズをふまえた上で、過剰とも言える品質やおもてなしを追求し、そのコスト以上のプライシングを実現し高い利益率を実現している。つまり、レクサスは機能価値を過剰なまでに追求することにより、顧客がプレミアム価格を支払うに値する情緒的なブランド価値を創り上げたと言える。

初代LSを開発した鈴木一郎の完璧を追求する開発姿勢や、日本のレクサス販売店のおもてなしの事例は、Yet Philosophyとして既に多くの出版物で「物語」として紹介されているが、そのような「過剰性の物語」がレクサスの歴史を形作っている。

以上をふまえて、再度リサーチクエスションに立ち戻り、結論としてまとめる。

R Q I：レクサスは、ラグジュアリーブランドにおいてどのような位置付けにあるのか。

本論文ではレクサスを「スマートラグジュアリー」の категорияにあると考えた。表-6はスマートラグジュアリーも含めてラグジュアリーを新たに分類し、レクサスの位置付けを示したものである。

伝統的ラグジュアリーが、伝統性や排他性を重視するのに対して、スマートラグジュアリーは先進技術・高品質と顧客志向・ホスピタリティを重視する。レクサスはこの領域における独自の位置をある種の過剰性（不用性）を持って確立したと言える。

一方で、最も今日的なラグジュアリーとして登場してきたのが、テスラやアップルのようなIT系ラグジュアリーである。高級車市場においても、特にテスラはブランド導入期のレクサスと同様に新しい富裕層の支持を集めており（岡澤, 2016）、この領域は今後のラグジュアリー分析の新たな対象となるであろう。

S Q I：レクサスの戦略はどのように計画、実行されてきたのか。

レクサス導入の当初の目的は、米国におけるトヨタブランド高級車からの流出を食い止めるためであった。販売会社である米国トヨタが提案し、米国トヨタ、トヨタ自動車为一体となつて、新しい価値観を持ったベビーブーマー層を徹底的に研究し、「従来にない高品質」、「高すぎない表面価格と少ない値引き」、「快適な販売

表——6 ラグジュアリーの分類とレクサスの位置付け

		先進技術、高品質	
トレンドリード カリスマ	I T系ラグジュアリー Tesla Apple	スマートラグジュアリー Lexus Ritz Carlton	顧客志向 ホスピタリティ
	伝統的ラグジュアリー （大企業型） Benz Luis Vuitton	伝統的ラグジュアリー （メゾン型） Rolls Royce Hermes	
		伝統、排他性	

出典：著者作成

店」,「機能価値を情緒的に表現した広告」といった導入施策が計画・実行された。

S Q2: レクサスの戦略は通例のラグジュアリーブランドとどのように異なるのか。

レクサスも通例のラグジュアリーの特徴を一部有してはいるが、希少性を演出するようなマーケティング手法やデザイナーのスター化といった技巧的な戦術は採用していない。

また、排他的な価値を示すような高価格戦略はとらず、表面価格を競合よりも低めに設定し、値引きを圧縮している。

結果として、顧客側における「社会的価値」「審美的価値」は特段高くない一方で、(レクサス固有の特徴である)「品質」と「販売店のホスピタリティ」の高いイメージに加えて、「先進

的」「環境対応に積極的」という今日的なイメージ形成が他のラグジュアリー以上になされている。

S Q3: レクサスの戦略はなぜ成功を収めたのか。

上記S Q1の施策を通じて、レクサスが提供した価値観(顧客視点、情緒価値に昇華した機能価値)が、ターゲットであるベビーブーマー層に支持されたからである。結果として顧客自身が他の顧客に訴求(“Customers Tell Story”)してくれる状況を生み出すことができた。

S Q5: レクサスのケースは将来のラグジュアリーブランド戦略にどのような示唆を与え

るのか。

レクサスのケースは、高額商品の歴史を持たない企業がラグジュアリー市場に参入する際に大いに参考になる。昨今の多くのブランド議論では、機能価値から情緒価値へシフトする戦略の必要性が言われているが、今までの強みを捨て、マーケティング技巧を駆使した情緒路線への転換を図ることだけがその方策であるとは限らない。レクサスのケースは、モノづくりや接客と言った基本的な価値を圧倒的に、時には過剰に進化させることも、競争力のある「コト」になり得ることを示している。

最後に、今回のケース・スタディがもつ戦略的インプリケーションについて触れる。レクサスの事例は、高級車の専業メーカーである欧州競合ブランドのアプローチとは異なり、大衆車メーカーであるトヨタ自動車が、その強み（品質、接客）を最大限に生かしながら、自らの手で新たな価値（スマートラグジュアリー）を生み出したことにある。日本のモノづくり企業が高級市場への進出を検討する際、歴史がなくても新しいタイプのラグジュアリーブランドを生み出せる可能性をレクサスの事例は示している。顧客志向に立ちマーケティング発想に基づき、先進技術と高品質を訴求するラグジュアリーブランドの新しい形をレクサスは提示してきたのである。

注

- 1) このような著者による主観的な判定は過去、マーケティングの理論書において行われている。例えば、Sheth, Gardner, & Garret. (1988) .
- 2) 「経済的な価値（希少品を保有する価値）」については検証するデータがなかった。
ロールスロイスやフェラーリのようなブランドにお

いては、過去の商品がビンテージカーとして資産的価値を持つことがある。ベンツ、BMW等もかつての名車が同様の価値を有している。歴史の浅いレクサスが、同様の価値を持つか否かは今後の評価を待つ必要があるが、2012年末に発売されたスーパースポーツのLFAが既に販売価格（3750万円）を大きく上回る価格で売買されていることを見ると、商品次第でその可能性がないとはいえない。

【謝辞】

本論文に資料をご提供いただいたトヨタ自動車株式会社、快くインタビューに応じていただいたMark Templin氏、岡澤陽子氏に深く感謝いたします。なお、本論文にもし誤認や不正確な記述がある場合、それは著者の責任に帰すべきものです。

参考文献

- Bain & Company, Fondazione Altagamma. (2015). Global personal luxury goods market trend (1994-2014). <http://www.consultancy.uk/news/907/bain-global-luxury-goods-market-grows-to-223-billion>
- Beverland, M.B. (2004). Uncovering 'Theories in Use' Building Luxury Brands. *European Journal of Marketing*, Vol.38 (3/4), pp.446-466.
- Carcano, L., & Ceppi, C. (2010). Time to change: Contemporary challenges for Haute Horlogerie. Milano: EGEA S.p.A. (ルアノ・カルカノ、カルロ・チェッピ 長沢伸也・小山太郎 (監訳) (2015)『ラグジュアリー時計ブランドのマネジメント』 角川学芸出版)
- Catry, B. (2003). The great pretenders: the magic of luxury goods. *Business Strategy Review*, Vol.14 No.3, pp.10-17.
- Chester, D. (2004). *Lexus: The Relentless Pursuit*. Singapore: John Wiley & Sons Pacific(Asia). (チェスター・ドーソン 鬼澤忍 (訳) (2005)『レクサス完璧主義者たちがつくったプレミアムブランド』 東洋経済新報社)
- Chevalier, M. and Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: A word of privilege*, Paris: Dunod.

- Corbellini, E. & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Milano: Rizzoli Etas. (エリカ・コルベリーニ, ステファニア・サヴィオロ 長沢 伸也, 森本 美紀 (訳) (2013) 『ファッション & ラグジュアリー企業のマネジメント: ブランド経営をデザインする』 東洋経済新報社)
- Dubois, B. (1998). *L'art du Marketing*. Paris: Village Mondial.
- George, A.L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press. (アレキサンダー・ジョージ, アン・ドリュー・ベネット 泉川泰博 (訳) (2013) 『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』 勁草書房)
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (eds.) (2000). *Case Study Method*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- The Global Knowledge Center and Overseas Marketing Division, Toyota Motor Corporation. (2004). *Lexus Value*. (非公刊社内資料)
- Kapferer, J.N & V.Bastien (2009a). *The Luxury Strategy: Break the rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.N & V.Bastien (2009b). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down, *Brand Management*, Vol.1(5/6), pp. 311-322.
- Nueno J.L. and Quelch J., 1998. *The mass marketing of luxury*. Business Horizons 41 (6), 61-69.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding – Trends, Tactics, Techniques*, New York: Palgrave Macmillan.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. and Garret, D. E. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. NY: John Wiley & Sons. (ジャディッシュ・N. シェス, デニス・E. ガレット, デイヴィッド・M. ガードナー 流通科学研究会 (訳) (1991) 『マーケティング理論への挑戦』 東洋経済新報社)
- Templin, M. (2016). 元 Lexus International Executive Vice President, Mark Templin 氏インタビュー (於トヨタファイナンス本社 2016 年 9 月 15 日)
- Thomas, D (2008). *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*, London: Penguin Books. (ダナ・トーマス 実川元子 (訳) (2009) 『墮落する高級ブランド』 講談社)
- Twitchell, J.B. (2002). *Living It Up: Our love affair with Luxury*. New York: Columbia University Press.
- Phau, I. & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The review of the rarity principle. *Journal of Brand Management*, 8(2), 122-138.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. (ロバート K. イン 近藤公彦 (訳) (2011) 『新装版 ケース・スタディの方法 (第 2 版)』 千倉書房)
- Vigneron, F. and Johnson, L.W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 9(1), 1-15.
- Wetlauffer, S. (2001). The Prefect Paradox of Star Brands: An interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*, October 2001. <https://hbr.org/2001/10/the-perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh>
- 遠藤功 (2007) 『プレミアム戦略』 東洋経済新報社
- 岡澤陽子 (2016) トヨタ自動車レクサスブランドマネジメント部グループマネージャー
岡澤陽子氏インタビュー (於トヨタ自動車東京本社 2016 年 10 月 13 日)
- 金順心 (2010) 「ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究の展開—プレステイジと排他性, 希少価値を中心として—」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科) 70 巻 71-83
http://dSPACE.wul.waseda.ac.jp/dSPACE/bitstream/2065/33865/1/ShogakuKenkyukaKiyo_70_Kin.pdf
- 寺崎新一郎 (2013) 「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリー・ブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科) 77 巻 139-161.
https://dSPACE.wul.waseda.ac.jp/dSPACE/bitstream/2065/40448/1/ShogakuKenkyukaKiyo_77_Terasaki.pdf
- 高木晴夫 (2007) 『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』 ダイアモンド社。
- 中嶋靖 (1999) 『レクサス／セルシオの道程：最高を求めた車人たち』 ダイアモンド社
- 長沢伸也 (編著) (2007) 『ルイ・ヴィトンの法則 最強のブランド戦略』 東洋経済新報社
- 長沢伸也 (2013) 「はじめにラグジュアリーありきだった」第 1 回 LVMH 寄付講座ラグジュアリー・ブランディング系ミジュール講義録, 於早稲田大学 2013 年 4 月 11 日。
- 長沢伸也 (2015) 『高くても売れるブランドをつくる!!』 (同友館)

高田敦史（たかだ・あつし）

A.T. Marketing Solution 代表。一橋大学商学部卒業。
トヨタ自動車で宣伝部，商品企画部，海外駐在（タイ，シンガポール），トヨタマーケティングジャパン Marketing Director，レクサスブランドマネジメント部長等を経て，本年7月より現職。

田中洋（たなか・ひろし）

中央大学大学院戦略経営研究科教授。京都大学博士（経済学）。株式会社電通，法政大学経営学部教授，コロンビア大学客員研究員などを経て，2008年より現職。著作に『消費者行動論』（2015年，中央経済社），『ブランド戦略全書』（編著，2014年，有斐閣）など多数。