

2005年度第12回物学研究会レポート

## 「LEXUS」のブランド戦略

**長屋明浩氏**

(トヨタ自動車(株) デザイン本部 デザイン開発室室長)

2006年3月27日



**BUTSUGAKU**  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2005年度最後の物学研究会は、「LEXUS」の日本展開において、レクサスブランド室長として陣頭指揮を執っておられた長屋さんに講演をいただきました。ブランド戦略の再構築、日本展開で特に工夫した点、市場投入して半年以上をたった現状、今後の展望など、自動車のブランディングの現場から、お話をいただきました。以下はサマリーです。

## 「LEXUS」のブランド戦略

### 長屋明浩氏

(トヨタ自動車(株)デザイン本部 デザイン開発室室長)



; 長屋明浩氏

### はじめに

皆さん今晚は、長屋と申します。本日はこのような機会をいただき、ありがとうございます。私は05年末まで、3年あまりレクサスのブランディングに関わっておりましたので、本日はその辺のお話を申し上げたいと思います。

簡単な自己紹介から始めます。私は愛知県立芸大でスペースデザインを専攻し、デザイナーとしてトヨタに入社しました。それからデザインの北米拠点であるサンディエゴのカルティ、名古屋の支社であるテクノアートリサーチ社などに出向し、その間インターネットでMBAも修得しました。2003～05年にかけてレクサスブランドを手掛け、今年からデザイン開発室に移りました。ここはクラウンからカローラまでトヨタ全車種のパーツ、カラー、コンポーネツなどのデザイン統括部門であり、トヨタ全体のブランディングに深く関わっています。私がデザイン担当をした車種で代表的なものがアリストとかセルシオで、このあたりにレクサスを任された要因があるのかもしれませんが。出向していたテクノアートリサーチでは、ハイブリッド車プリウス(二代目)の外形を担当し、ハイブリッド技術が一目で分かるようにデザイン開発では画期的な「トライアングル・モノフォルム」を提案、製品採用に至りました。

## レクサスブランド開発の経緯

最初に1989年、初代LS40 投入時にアメリカで流したプロモーションビデオからご覧ください。  
(ビデオ上映)

### ・開発基本方針

1989年、初代LSを開発し、アメリカ市場に投入するときには「性能」が大きなカギでした。当時の開発責任者であった鈴木一郎チーフエンジニアが第一に取り組んでいたことは、まず高い数値目標を掲げることでした。アメリカ市場における80年代のトヨタは、カローラとトラックしかつくっていない会社と認知されていました。このままではマズイということで、高性能のプレミアム車の開発を決意したわけです。しかしこのトヨタというマイナスイメージから始めるのではなく、敢えて「レクサス」というブランドを立ち上げて、ゼロスタートを切ることにしたのです。高級車のアプローチはいろいろあったと思いますが、ゼロから始めるのだから「絶対的な高性能」を売りにすることが戦略となりました。アメリカ人は合理的ですから、高性能を謳うことが効果的であるという判断もありました。そのため、レクサス開発では、高級車の代名詞であるドイツのM社、B社の車種と比較しても、最高速度での燃費、静粛性、空気抵抗など数値的には負けないという厳しい基準が設定され、クリアすることが目標となりました。

### ・「yetの思想」

ところが、高い目標値を掲げることによって、必然的に背反する事項が生まれました。例えば、速く走る車を作ることは難しくありません。エンジンの排気量を大きくして大きなパワーが出るクルマをつくれればよいのです。但し、燃費がどんどん上がります。当時アメリカでは燃費の悪い車は課税対象となっていましたから、その点でも不利でした。つまり、レクサス開発では、「速い=低燃費」「静粛性=軽量化」「高速操縦性=良い乗り心地」など背反因子を同時に解決することが、課題となりました。

トヨタではこうした背反因子を「yet(かつ、またという意味)」という言葉に置き換えて「yetの思想」と呼んでいます。当時の開発現場では、イエスかノーしかないアメリカ人に「yetの思想」を説明するのは難しいことですが、日本人は白黒つかないような、しかも背反する領域を融合させて高次元で成立させることが得意です。こうした仕事は日本人が非常に得意としている領域だと思います。ところが最近ではアメリカのビジネススクールでも「シナジー」という言葉が使われるようになっており、時代の流れを感じます。この「yetの思想」はレクサスのみならず、トヨタのものづくりの源流にあると頭に入れておいていただきたいと思います。

### ・レクサスの変遷

89年、レクサスブランドはアメリカに初代のLSを投入し、華々しいデビューを飾りました。北米においては1年でブランドを確立したと報道もされましたが、その真偽はどうだったのでしょうか？

まずプレミアムカーの販売台数の推移ですが、現在、北米のプレミアムブランドの中では、ドイツのライバル2社のクルマと比較してもレクサスは一番売れています。一時期B社さんが「打倒レクサス！」を目標にかなり迫ってきた時期がありましたが、今ではレクサスこそ最量販プレミアム車とい

うことができる状態になりました。

レクサスの販売台数ですが、問題は内訳です。ただ売れば良いというわけではなく、その内容も重要です。デビュー当時はLSが断トツでしたが、その後いろんな車種が投入されると、売れる筋にも変化が出てきました。最近ではレクサスといえば、RX（日本ではハリアー）というSUVが主力となっており、もはやLSのイメージではなくなっています。SUVであるRXが大半を占める現状にあつて、レクサスは本当にプレミアムカーブランドなのか？ というところに、私たちはブランド再構築の必要性を感じています。これからレクサスブランドをグローバル化するに際して、この辺りが課題となると認識しています。

### ・富裕層の年代別指数

このお話をするとき、どうしてレクサスを日米同時に投入しなかったのか？ とよく聞かれますので先に答えておきます。要は時期的な問題でした。アメリカ市場についてはすでにお話ししました。日本市場においてはトヨタブランドの確立が優先され、レクサスの投入を見送ったという事情があります。そんな経緯の中で、トヨタがレクサスを日本市場に投入しなければならない引き金になったのが、富裕層顧客でした。日本のプレミアム市場において、50代、60代にとってはクラウンやマーク が人気車種でした。ところが30代、40代になるとトヨタ車の人気は今ひとつです。むしろライバルのM社やB社の後塵を拝している。特に東京圏の40代では外車比率が高くなっており、いずれこの傾向は全国に波及するであろうと私たちは推察しています。日本のエスタブリッシュメントに胸を張って日本車に乗っていただきたいということで、レクサス導入を決めたわけです。実は89年に欧州にもレクサスを投入しましたが、認知度が今ひとつでした。つまり、厳しい目で見ると、レクサスはアメリカだけ成功したモデルではないかということになります。

## レクサスブランドの再構築

そして、いよいよレクサスブランドを日本市場に投入することになり、ブランドの再構築がなされました。ここで重要だったのが「本来の原点に戻って本質を掘り下げる」こと。自分たちのコア・コンピタンスは何なのか？ を再考するところから始めることにしました。

### ・レクサスの本質とは？

16年前に遡れば、レクサスの本質とは「クルマ自体が優れていること」であり「プロダクトとしてきちっと完成されている」ということでした。レクサス開発中にグループインタビューを行い、プレミアムカーに対する意見を聞く機会を設けたことがありました。多くの人がクルマのことを良く言わない。良く壊れるとか、ディーラーでも直せないとか・・・、そういう話ばかりでした。つまりオーナーたちは「高級車は手間が掛かるものなのだ」と諦めているフシがあった。それが愛着につながるということもあるのですが、故障もせず、愛着も持てるというのが本来の姿です。レクサス開発ではこの背反因子の克服が目標となりました。

もう1つはディーラーです。アメリカではディーラーは歯医者さんと並んで、もっとも行きたくない場所という調査結果がありました。それならば一番行きたいところに変えてやろうと考えたわけで

す。高級車ディーラーの本質は、お客様も高級な気分になるような高級なサービスであるべきです。レクサスのディーラーはここから始めました。

レクサスの一番大きいブランド哲学は「高級の本質を追求する」、英語では「The pursuit of perfection」となりました。

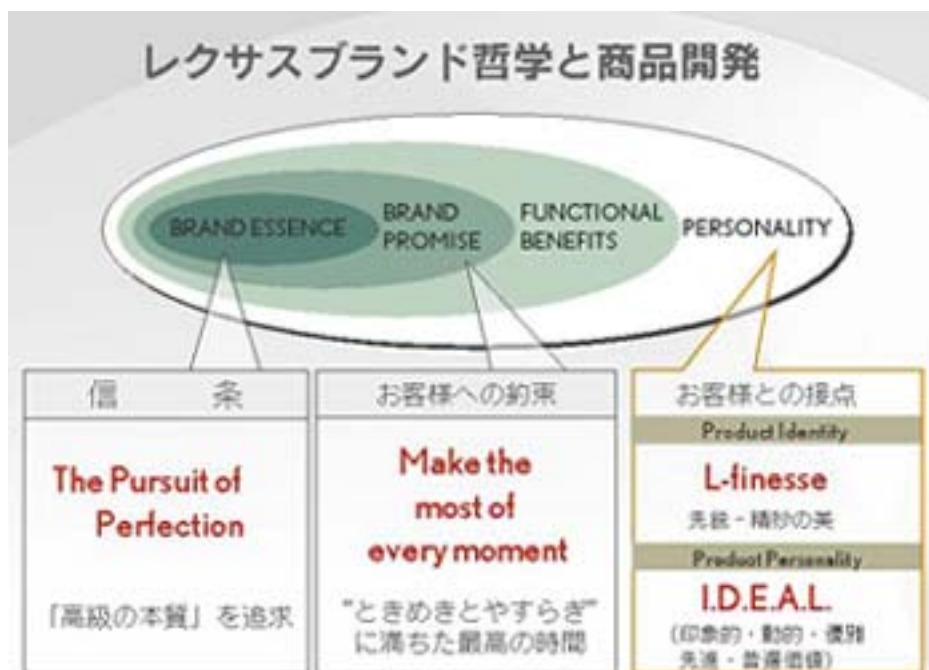
### ・高級価値の変化

「高級」のパラダイムでは、その価値自体も変化してきました。以前のお金持ちは一目で年収が分かりました。最近では服装や身につけているものだけでは見破れなくなってきました。つまり、お金持ちの価値構造が物ではなく、時間の充足、自己実現へと変化してきているのです。高級のイメージは、まさに所有から体験へ、そして精神へと昇華してきたわけです。

そこで、レクサスは「ときめきとやすらぎに満ちた最高の時間の提供」をブランドの提供価値としました。なぜ時間なのか？そこには押しつけがましいブランドに仕上がらなかったという経緯があります。レクサスのコンセプトに接し、レクサスに乗っていただくことによって、その人の人生に何か意味が出てくるような…。レクサスはそんな存在を目指したいと考えました。その結果、「時間」を付加価値化がブランド開発の最優先事項となりました。「時間の提供」という日本語は、「Make the most of every moment」という英語と対になっています。瞬間、瞬間を最高のものとするという意味で、最高の時間が継続する、つながりというイメージです。

### ・レクサスブランド商品開発

商品開発に際しては、さまざまなダイアグラムやマップがありますが、私たちも「ブランドエッセンス」と呼ぶコンセプトがあり、製品開発からサービスに至るまでブレイクダウンしています。また、通常、ブランディングという業務は経営戦略やマーケティングといった部門が担当します、ところがレクサスブランドの再構築は、もとデザイナーである私が任されました。その理由を自問自答して、このコンセプトを製品に落とし込んでいくことが期待されているのだと悟りました。



；レクサスブランド商品開発

## ・ L-finesseとIDEAL

レクサス再構築の過程で、技術とデザイン開発というモノ作りの部分で、もう一段階踏み込んだコンセプトが必要だと考え、「L-finesse」と「IDEAL」という言葉が生まれました。前者はデザインフィロソフィを表現しています。「L」はリーディング・エッジのLであり、レクサスのLです。

「finesse」は精妙、洗練という意味です。新しくても違和感がない、ぶっ飛んでいるけれども作り込んだ感がするという、「yetの精神」の実現を目指しています。そしてL-finesseの構成要因は、日本語で言うところの予（先取り）、妙（エレガンス）、純（シンプルさ）であり、この3要因の統合がレクサスのデザインの考え方になっています。

一方、設計哲学は「I・D・E・A・L」であり、その文字のとおり「理想」という意味です。「I」はインプレッシブ（印象的）。ブランドはどうしても同じテストを追ってしまいがちですが、それぞれ車種が個性を持ちながらも、トータルなイメージを作りたいということです。「D」はダイナミック（動的）。かつてのトヨタ車は乗っていて退屈なところがありましたが、レクサスはしっかりと楽しめる車にしましょうということです。「E」がエレガンス。見た目だけでなく、お客様の動線も全部考えて、その振る舞いがエレガントになることを目指しています。「A」はアドバンテージ（先進）。レクサスにとって一番大事な要素です。要はよそがやらないことを先にやろうということです。1つの例は、ハイブリッド技術を高級車に積極的に入れていく。これは1つの強みになるでしょう。「L」はラスティング（永続性・普遍性）。場当たりの面白いものを作ることはできるかもしれませんが、それでは長く持たないだろうという意味です。品質と信頼はすべての要素の根幹になります。これらをベースに開発したのがISでありGS。SCは前にソアラという名前を出していましたが、かなり手を加えてレクサスのラインナップに加えしました。国内はまず3車でスタートしました。つきましては、レクサスのイメージビデオをご覧ください。（レクサスのビデオ 映写）

## ・ ブランドの向かう方向

このようにブランドの方向性を定めたときに、お客様はいったいだれなのか？ という話です。レクサスはまさに「グローバル・プレミアム・ブランド」であり、世界中の方がお客様です。ですから、アジア、欧州、北米とエリア別の戦略は一切とりませんでした。だからこそ、レクサスブランドには一貫性、他のトヨタ車とは違った何かが求められます。

## ・ ブランド戦略の具体的方策

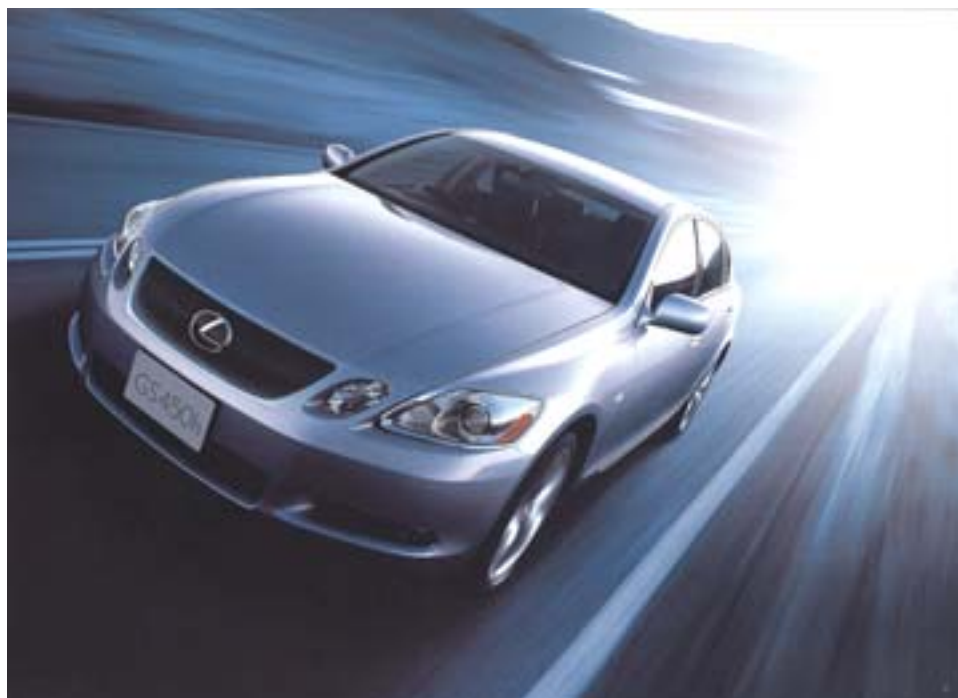
その対策のひとつは、レクサス再開発専任組織を作ることでした。レクサスのスタジオには普通のトヨタのデザイナーは入れないなどいろんな制約を設けて、レクサスブランド再構築に集中できる体制を敷きました。

ふたつ目は具現化基準を設定したことです。レクサスのプラットフォームやユニットはトヨタ車と同じではないか、それでプレミアムブランドといえるのか？ というご質問を頂戴します。そのとき、私は「同じ素材でも一流の料理人が料理をすれば、すばらしい料理になります。レクサスはこれを目指しています…」と譬え話をするにしています。このレシピこそ、私たちが「LEXUS MUSTS」と私たちが呼んでいるものです。全部で500項目以上ありますが、ここではかいつまんでお話しします。

## ・LEXUS Musts

まず「意匠のMusts」の第一は「Arrow Head」です。これをカーデザインのさまざまなエレメントに採用することによって、全体としてのレクサスらしさを演出していきます。次が「数値性能のMusts」です。レクサスは静かさが1つの特徴になっているので、数字で規定できる空調、ファン、モーターの音、シートやインテリアなどの装備の数値目標を克服することが重要です。「フィーリングのMusts」。例えば、車内のリッドやカップホルダーの開閉感覚は、日本人が襖を開けて閉めるときの動作のイメージ、つまり最初は加速してスムーズに動いて、ゆっくり減速して、最後にぴたっと終わるというものです。一番難しいのは「動的Musts」です。レクサスのチーフエンジニアは、「安心して速く走れる。快感があって、予感に満ちた車にする」と言い、これがレクサスの動性のコンセプトとなりました。

「専用部品のMusts」。レクサスにヴィッツと同じ部品がついているなんて絶対に許されることではありませんので、私がレクサス開発担当に着任して最初にやったのがこの仕事です。当時はトヨタでは部品の共用化を図って、徹底したコストダウンにまい進していました。この流れに対して、私はレクサス仕様の部品展開を提案し、抵抗にあいましたが意見を押し通しました。こうして作られているレクサス専用部品は他のトヨタ車では使用禁止ということで徹底しています。「新技術を時間差展開のMusts」。これも社内でも物議を醸していましたが、新技術はレクサスから入れるということを決めてしまいました。基本的には新しいシーズはレクサスから積極的に植え込む。その新技術の1つが「ハイブリッド」です。資料の中にもレクサスのハイブリッドについても冊子を入れさせていただきました。「GS450h」は、プレミアムモデルのハイブリッドということで先に投入しました。



; GS450h

## ・レクサスのハイブリッド

レクサスとトヨタのハイブリッドの違いを一言で言えば、「レクサスがもたらす価値をハイブリッドによってさらなる進化を遂げる」ということです。レクサスは、卓越した走りを生み出すだけでなく、社会とクルマの共存の姿を表現していきたいと考えています。大事なのは「ハイブリッドはレクサスをさらにレクサスたらしめる」ことです。レクサスがやろうとしているハイブリッドの基本は4点で、低燃費、未体験の走行性能、低排出ガス、異次元の静粛性能です。これはレクサスの「I・D・E・A・L」「LEXUS Musts」との親和性が高く、「ハイブリッド=レクサス」と言えるほどです。レクサスのハイブリッドの特長は「走り」です。今回の「GS450h」の立ち上がりはまさにロケットが発射するような加速感があり、運転のダイナミズムを重視しています。それいので静粛です。さらに燃費も良い。実際これそれからクリーンさということで、炭化水素であるとかNoX、一酸化炭素、いかなる項目で見ても、すぐれた数値を示しています。

## 製品開発以外の取り組み

### ・レクサスメッセージの発信

昨年のミラノサローネでは、レクサスと美術家の千住博さんと建築家の妹島和世さんと石上純也さんとのコラボレーションによる「L-finesse展」を開催しました。このようにレクサスの場合はグローバルにメッセージを発信することを重視しています。また、各国で開催されるモーターショーのブースも、グローバルブランドにふさわしく、デザインの統一感を出していくことをやっています。同時にコンセプトカーにも力をいれており、LFSとLFCは私が担当しました。コンセプトカーを出すことによって市場の様子を見ながら提案をしてきたということがやれてきたと思います。

### ・店舗展開

05年8月、日本市場へのレクサスを投入時は143店舗でスタートし、最終的には180店舗を目標にしています。店舗はブランドにとってとても重要で、お客様に対しては、販売よりも、おもてなしという気持ちを大切にしています。店舗はモジュール化を図って、日本中、同じデザインと質の空間を提供しています。例えば、一般の道路と建物にはレベル（高さ）の差がなく、すっと入って行けます。また、レセプションの人に会わないで、クルマを直接見ていただけるレイアウトになっています。お客様をもてなすエリアは建物中央にあって、外からは干渉されない位置になっています。こういった空間コンセプトも含めてすべて同じ考え方です。アメリカのディーラーもこれに近いです。

また、レクサスオーナーからのさまざまなご要望やご意見に答えられるよう、ブランド独自のオーナーデスクを設置し、365日、24時間体制を敷いています。

…とは言いつつ、「人」こそ、が一番大事です。富士スピードウェイにレクサスカレッジを建てまして、レクサスの販売に関わるすべての人がここで教育を受けています。



## 国内販売を振り返って

最後に、国内開業半年強を終えた現状を振り返ってみたいと思います。新聞、雑誌などでもいろんなことを書かれていますが、何を私たちがどう見ているかを知っていただきたいと思います。

日本では販売台数にこだわりますが、私たちは、重要なのは「ブランド認知状況」だ考えています。昨年8月の立ち上げ当初は23%という数字でしたが、最近では49%と認知度は上がっており、私たちは日本展開の手ごたえを十分感じています。さらに重要なのは「ブランドイメージ」です。私たちの調査では、レクサスの「先進性」「環境対応」「高級感」といった項目のイメージがめきめき向上しており、今後の戦略に大いに生かしてゆきたいと考えています。「お客様満足度」、即ちCSにおいては、「製品」という軸で見ると「大変満足」が6割の方で、「販売店」の「満足度」も6割となっており、この数字を今後も増加させたいと考えています。

さて、「販売状況」です。メディアでは「目標台数が未達であり、レクサスに焦りも見られる」みたいなことを書かれていますが、実際には焦っておりません。もともと現在のIS、GS、SCの3台だけで、巨石を蹴るようなことはできないと思っています。多分LSが揃ってようやくラインアップが揃ったという状態になると思います。現状のプレミアム3車種だけで見ますと、月販約2400台、同類車種の売り上げのパーセンテージで29.8%というシェアを取っており、BMWさんに肉薄するところまで来ています。ですから、レクサスブランドの全車種が揃えば、当初の目標どおりになるだろうと予測しております。…ということで、私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

以上

### 講師プロフィール

長屋明浩氏（トヨタ自動車デザイン本部 デザイン開発室室長）

1983年愛知県立芸大美術学部卒業後、トヨタ自動車入社。初代セルシオ、マーク など担当後、1991年～94年米国キャルティ・デザイン・リサーチ出向、94年～現行アリスト、セルシオ、プレビス、ハイラックスサーフなど担当。2000～02年（株）テクノアートリサーチへ専務取締役として出向。03年ミシガン州パークレー大学にてMBA取得。03年～05年レクサス企画部 レクサスブランド室室長として国内レクサス立ち上げ、ブランド構築に従事。06年～現職。01年～ 愛知県立芸術大学デザイン非常勤講師

## 2005年度第12回物学研究会レポート

### 「LEXUS」のブランド戦略

長屋明浩氏

(トヨタ自動車(株)デザイン本部 デザイン開発室室長)

---

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

; トヨタ自動車株式会社

; トヨタ自動車株式会社

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および  
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。  
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの  
無断転載を禁じます。