

トヨタ『レクサス』にみるブランド考 ～アメリカと日本におけるブランディングの同一点と相違点～

井徳 正吾

Study of Branding Strategy for Lexus by Toyota — Comparison between Japan and US market —

Shogo Itoku

Abstract

Toyota introduced Lexus in 1989 in the United States. On the other hand, the same car same car was released in Japan as Celsior. Let's consider what values were shared and not shared among these two different brands. 16 years later, Toyota decided to align these brands globally and changed the car from Celsior to Lexus. I will discuss which principals were carried over from Celsior to Lexus from the perspective of branding strategy.

I .はじめに

アーカーがブランドは企業資産であるとして「Managing Brand Equity：(邦訳ブランドエクイティ戦略論)」を発表してから約30年。この間に様々なブランド論に関する研究論文が発表された。

もともとブランドという概念はアーカー以前からもマーケティングの世界では研究されてはいた。「ブランド・イメージ」や「ブランド・ロイヤリティ」などの用語がそれに当たる。これらの言葉は1970年代の日本のマーケティングの世界では日常的に使用されてきた。例えば企業や商品のプレゼンテーションの場や、マーケティング・リサーチにおいてブランド・イメージの測定項目としても恒常的に質問紙の中で設定されてきた。ブランド・マネージャー制もまた同様。各社でこのようなブランド毎の管理が行われ始めたのも1970年代の中頃のことである。このように1960～1970年代のブランドは、マーケティングの実行手段として捉えられていたと言える。

アーカーの論文発表を契機に、その後、ブランドとはどのような構造をしていると考えるべきかの論が盛んになり、ブランドの価値構造やパワーブランド、つまり強いブランドを作るにはどうすべきかなどの方法論が論じられ、ブランドの構造論研究やブランド構築法などが研究の中心となった。このような過程で、コンタクトポイントやタッチポイントなどの考え方が生まれ、更には経験価値などの考え方が生まれてきたと言える。つまりブランドの価値を消費者との接点でどのように設計していくべきかが関心事となってきたと言えるだろう。その結果、マーケティングはブランド・コミュニケーションが中心となり、同時に、消費者との関係性に着目したブランド・リレーションシップがブランド論議の中心となってきたと言っている。

ブランド研究も昨今では市場に注目した研究が盛んになってきている。コモディティ市場におけるブランディングの研究や、グローバル市場に着目したブランド研究などが増えてきている。この

あたりのブランド研究の変遷を青木幸弘は、1985年まではブランドは「手段としてのブランド」、1985～1995年は「結果としてのブランド」、1996年以降は「起点としてのブランド」と整理している。

昨今、マーケティングはブランド・マーケティングの時代と言われる。単に商品を普及させるマーケティングではなく、ブランドを経営資源と捉え、その経営資源の最大化を図るためのマーケティングを実行することが目的の時代とも言える。商品ではなくブランドという視点で経営資源のひとつとして捉え、ブランディングは今や大ブームである。いやブームという捉え方は正しくない。なぜなら経営の最終目的はパワーブランドの育成と言うのが当然化しているからだ。経営者の中には「企業よりもブランドのほうが大事だ」と言い切る経営者もいるほどであるなら、ブランディングはブームなのではなく、これからのマーケティングの主流と言うのが正しいだろう。

ブランディングを計画するとき、広告会社では、まずはブランドのコア・コンピタンスを考えたり、ブランド・アイデンティティを明らかにすることから取り掛かる。その作業の一方で、ブランドの将来環境を見通し、ブランド価値を規定する。ブランド価値の捉え方は研究者によって様々だが、博報堂グループでは「機能価値」・「感覚価値」・「心理価値」、そしてこれらに影響を与える中心価値としての「ブランドエッセンス」から成ると規定している。このようなブランド価値構造をブランドの設計図として、これらをどのようなコミュニケーション手段を通じて表現するかを考える。その作業過程で、ブランド・ステイトメントや、ブランド・スローガンやロゴ・マークなどを考案する。そして伝えるためのコミュニケーション計画を立案するというのが一般的な広告会社におけるブランディング計画と言えるだろう。

では、ブランディングを考えると、グローバル展開するブランドの場合、国によってこのようなブランドの価値構造を変えるのであろうか。あるいはブランドエッセンスは違った設定になるのであろうか。はたまた同一か。国によって文化も違えば、市場の状況も異なるはず。それでもブランド価値の設定の仕方は同じなのだろうか。そんな問題意識を抱くのはマーケティングに携わる人間としては当然の感覚だろう。

II. 問題意識の所在

トヨタが製造しているクルマに『レクサス』がある。レクサスは今や世界100カ国以上で販売されているグローバルブランド。日本で発売されるより前の1989年1月に、デトロイトでの「北米国際モーターショー」で先行デビューした。それを皮切りに北米、欧州へと拡大し、21世紀になってようやく日本でも発売されたブランドである。

1980年代のアメリカのクルマ市場では、トヨタにはベンツやBMWやキャデラックやリンカーンに匹敵するラグジュアリーブランドがなかった。日本車といえば「高い品質のクルマ」という評価は既に確立していたものの、憧れの対象ではなかったし、富裕層が好んで求めるクルマではなかった。このあたりのことを、トヨタの当時、デザイン開発室室長であった長屋明浩氏は「80年代のトヨタはカローラとトラックしか作っていない会社と認知されていた」と語っている¹⁾。このように、当時のトヨタと言えば「カローラ」が代名詞で、憧れとは程遠いブランドであった。そのためトヨタはなんとかして欧米市場でラグジュアリークラスのクルマを開発し、導入したいと考えていたのだった。そして開発されたのがレクサスだった。

そのレクサスであるが、まったく同じクルマを日本でも同時発売することになる。そのブランド

名はレクサスではなく『セルシオ』。日本とアメリカで同じ車を、違うブランド名で発売するのだった。このようなブランド展開はコモディティ商品では多いものの、高額商品では珍しい。いや、レクサスが初めてと言ってもいいのではないか。

日本で「レクサス」ブランドにしないで、「セルシオ」ブランドにしたのは、当時の日本におけるトヨタブランドが置かれている事情に起因する。1980年前後の日本におけるトヨタブランドの失墜は甚だしく、ヒットのクルマに恵まれなかった。1970年代後半、「セリカ」、「スターレット」、「チェイサー」、「ラビン」、「ソアラ」などのクルマは生まれたが、「ビスタ」や「クレスト」などは販売が振るわなかったし、若者対策用に開発された「MR2」の評判もそれほど芳しくはなかった。そのため、速やかにトヨタブランドのイメージ向上が急務とされていた。新車の投入を通じてトヨタのブランドイメージを上げる、その使命を担って発売されたのがセルシオだったのである（図1）。

同じクルマをアメリカと日本で同時に発売するとき、それぞれどのような販売や広告上のコンセプトを設定し、どのようなブランディングを行ったのかは興味深い。文化的背景の違いや市場の違いをどのように認識したのか、それらをどのようにブランド構築に反映させたのか、それらはブランディングを考える上でとても意味のあることだと考える。

2005年にはレクサスの世界統一ブランド化戦略のもと、日本市場におけるセルシオはレクサスにブランド名を変えた。それにより日本市場からセルシオは消え、世界中でブランドはレクサスに統一され、グローバル展開することになったのである。

セルシオからレクサスにブランド名を変えるとき、セルシオの何を継承し、セルシオの何を捨て去ったのか。その時、採ったマーケティング戦略の継承点は何なのか、新たに採用したマーケティング戦略とは何なのか。セルシオとレクサスが同じブランディング政策なのかどうかは興味深い。ブランド研究の上で意味のある研究だと考える。

このような問題意識は次のように整理できる。

- ① アメリカにおける『レクサス』ブランドの構築と、日本発売のトヨタ『セルシオ』のブランド構築の比較研究－同じクルマをローチングするときのブランディング比較－
- ② 日本における『セルシオ』ブランドと、後継の『レクサス』ブランドとの比較研究－後継車に継承する価値と、そうでない価値の比較－
- ③ 『レクサス』ブランドの日米におけるブランディング上の差異の比較研究－同じブランド名で展開するときの国によるブランディング比較－

図1 日米で同時発売された「セルシオ」と「レクサス」



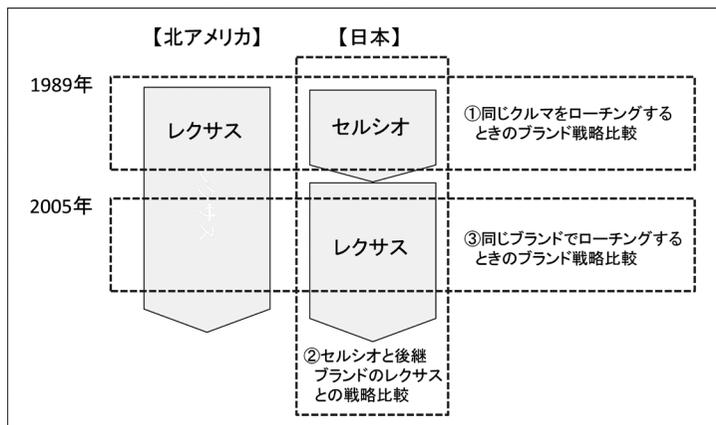
日本発売の『セルシオ』



アメリカ発売の『レクサス』

写真：セルシオ（左） <https://car-me.jp/ahead/articles/11687>
 レクサス（右） <https://bestcarweb.jp/news/115378>

図2 当論文における研究テーマ



Ⅲ．先行研究に関して

ブランドに関する研究は数多い。アーカーが「Managing Brand Equity：邦訳『ブランドエクイティ戦略論』」を公表以来、多くの研究者がブランドに関する論文を発表している。その中から、グローバルブランドに関するもの、ラグジュアリーブランドに関するもの、クルマに関するものを見ていくと、まずは原田将の「グローバル・ブランド管理変革における優先市場の問題—レクサスのグローバル・ブランド管理変革—」がある。原田はこの論文の中で、グローバル・ブランドであるレクサスを例に取り上げ、グローバル市場におけるブランド管理について論じている。原田はレクサスのブランドマネージメントを3期に分け、アメリカに進出した第1段階、日本などにブランド展開した第2段階、そして中国やその他の国々に進出したのを第3段階とし、段階ごとにブランドのマネージメントを変革している事実を確認し、優先市場構成国の変化に応じて改革していく必要性を述べている。そしてブランド・アイデンティティの再定義をすることが必要と語っている。原田の研究はあくまでもブランド管理論であって、ブランド価値の中身やブランディング、更には広告表現などの側面に関しては触れていない。

ラグジュアリーブランドに関する研究では長沢・福永(2012)の「ラグジュアリーブランド『グッチ』にみる形成戦略とブランドマネジメント」がある。この中で長沢・福永はマーケティングの4Pをラグジュアリーブランドとして適正なコントロールをしていかなければならないと述べながら、同時にそれを維持し続けるためには持続的イノベーションと破壊的イノベーションの双方が必要と提言している。

またラグジュアリーブランドの流通に関しては「ラグジュアリーブランドにおける流通戦略—地域別およびブランド別にみる国際化過程の検討」がある。寺崎はこの中でオートクチュールを主な対象として研究を行っている。

自動車業界のラグジュアリーブランドの研究では高田と田中による「自動車業界におけるラグジュアリーブランド戦略」がある。この中で高田・田中はラグジュアリーカーとしてレクサスを取り上げ、ケース分析を行っている。欧州における伝統的なラグジュアリーカーは小規模なファミリービジネスを起源にして少人数の上流階級に支持されてきているが、レクサスは広く大衆に支持されながら、品質と接客を最大限に生かして、自らの手で新しい価値を生み出してきた。そして、わず

か20年でラグジュアリーブランドの地位を獲得した。このような事実から、日本の歴史あるモノ作り企業が高級市場に進出するとき、高級市場での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がある」と提言している。高田・田中はレクサスのマーケティング戦略を詳細に分析しており、当論文のテーマと重複する部分は多く、たくさんの示唆を得た。しかし、あくまでもレクサスの日米のマーケティング戦略の比較が中心であり、セルシオの後継車としてのレクサスとセルシオとの比較は行っていないし、広告を軸にしたブランディングにも触れていない。またコロンビアビジネススクールの「The secrets of Lexus's success: How Toyota motor went from zero to sixty in the luxury car market」にはトヨタのレクサスが如何にアメリカ市場に進出していったかの戦略が紐解いてあり、レクサスのマーケティングを総括する上での示唆は多い。しかし、いずれの研究も、広告を軸とした研究はなく、広告の側面からの研究の余地は大きいと言える。

グローバルブランドに関する研究も、レクサスに関する研究も存在することはするが、広告表現を絡めたブランド価値やブランディングに関する研究や、更には日本市場におけるセルシオと後継ブランドとしてのレクサスとの関係に関して論じた研究はない。当論文がこの空白領域を埋める研究の一助となればいい。

IV. レクサスの開発経緯

ラグジュアリー市場に位置付けられるクルマを持たないトヨタは、主にアメリカ市場を想定して開発を進めた。そして完成したのがレクサスである。

最初にこの“ラグジュアリー”について説明しておきたい。レクサスがラグジュアリーブランドなのか、プレステージブランドなのか、高級ブランドなのかの論議はあるだろう。田中洋・高田敦史(2016)によると、ラグジュアリーブランドとは、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こととPhau&Prendergastの主張を借りて論じている。一方、プレステージブランドとは、高いレベルの使用感をもたらす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とどまっており、ラグジュアリーブランドに比して機能価値を超えた唯一無二の存在ではない。単なる歴史を超えた神話レベルの存在、と説明している。この定義に沿えば、レクサスが目指すのはラグジュアリーブランドと言ってもいいと筆者は考え、この考えのもとに以降、論じていきたい。

トヨタが初めてアメリカ市場に進出したのは1957年10月のことである。カリフォルニア州ハリウッド市に米国トヨタ販売を設立したのが最初である。そして『カローラ』や『ハイラックス』などを販売した。その後、1983年には乗用車の『カムリ』を発売するなど、米国の顧客のニーズに合う商品を投入し販売を伸ばした。しかし、アメリカ市場においてトヨタは上級車種を持たないためにラグジュアリー市場は欧米のブランドに制覇されていた。当時のトヨタの最高位車種は『クレシーダ(日本のマークII)』。そのクレシーダの上の車種を持たないために、せっかく開拓した自社顧客は欧米のラグジュアリーブランドに流出していたのだ。トヨタはこのような状況に悩み、いつかはラグジュアリーカーがほしいという長年の夢を叶えるべく、1984年に開発に取り組んだのだ。

なぜアメリカ市場が優先だったのかについては、先述の長屋明浩氏が、「アメリカ市場でトヨタは存在感がなかったこと、日本ではトヨタブランドの再構築が優先事項だったから」と述べている。

最初に開発チームが取り組んだのは、徹底的なリサーチだった。そのために開発チームは数カ月間アメリカに滞在し、消費者や販売店に取材を繰り返し、ラグジュアリーカーを購入する人のプロフィールや、ライフスタイルを精緻に調べ上げた。そして彼らが真にラグジュアリーカーに求めるクルマとはどのようなものかを考え抜いた。こうして開発すべくクルマのコンセプトを精査していった。このようなプロセスを経て、アメリカ人は今のラグジュアリーカーに満足していないことを突き止め、アメリカ人の合理的精神に合うラグジュアリーカーの開発を目指した。ラグジュアリーとはなにか？真の高級車とはどのようなものか？今のラグジュアリーカーに不足しているもの・不満なものとは何か？それをアメリカの生活習慣の中で考えたのだった。その結論として、ラグジュアリーカーとして認識してもらうためには高い品質と品質感、高い品質に裏打ちされた精神価値・機能価値の提供、更にはその品質の高さを数値で表現する必要性を痛感したのだった。

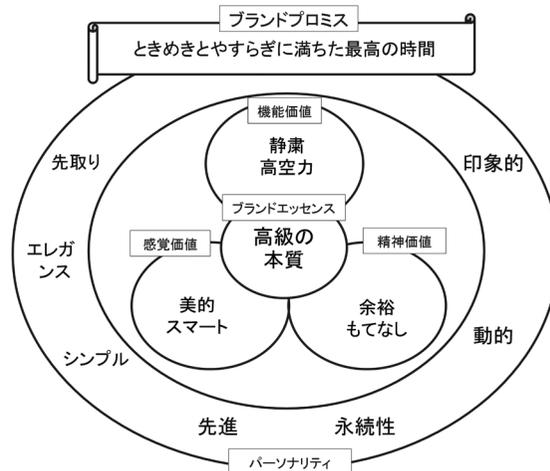
トヨタは事前調査で、「トヨタ＝品質の高いチープなクルマ」というイメージが持たれていることを把握していた。このようなイメージを払拭するのは容易でない。ヨーロッパの企業は100年以上の年月をかけてイメージを高めてきた。それを後発のトヨタが短期間でラグジュアリーなポジションを確保するのは極めて困難だと考えても無理はない。そのためにトヨタはレクサスを他のトヨタ車と差別化するために500項目を越える達成基準を設けたのだ。所謂「レクサス MUSTs」。その思想は「源流主義」。最新技術は基本的にレクサスから先行投入させる、レクサス専用部品は他のトヨタ車では使用禁止、静粛性や動力性能などは数値で示すなどのほか、デザインや音質など感性性能に至るまで多くの基準を設け、「比類のないブランド」になることを目指した。こうして生まれたのがレクサス LS であり ES であった。

V. アメリカ市場でのレクサスのブランド戦略

1) ブランド構造と開発戦略

アメリカにおけるレクサスのブランド価値構造図は図3のようになるのではないかと。真に狙ったのは本当の意味での「高級」の追求であろう。高級な機能・設備が付いているから、お金がかかっ

図3 アメリカにおけるレクサスのブランドの構造



ているから、歴史があるからではなく、真の高級とは、高い性能のクルマが、人をどのような気分や感覚に導いてくれるのか、それこそが高級の意味だと結論付けた。そしてそれをブランドエッセンスとして「高級の本質」の提供と規定し、機能価値として「静寂・高空力」と規定した。精神価値は「余裕・もてなし」。感覚価値は「スマート・美的」と捉えられる。そしてブランド・プロミスは「ときめきとやすらぎに満ちた最高の時間」の提供だと設定した。この真の高級の追求こそがラグジュアリーであるとの考え方である。

このようなブランド構造の考え方のもと、アメリカでのレクサスは開発を進めていった。そして、快適性、静寂性、コストパフォーマンスの高さ、ホスピタリティの4点においては完璧に近い水準に仕上げたと言っていいだろう。

開発におけるモットーは「完璧さの執拗な追求」だったとトヨタは語っている。品質は常に数値で管理。例えば、最高速度は250km/h、燃費目標は22.5mpg、空気抵抗値は0.30未満、更には騒音の目標設定を低位の58dbにして開発に取り組んだ。

レクサスは数え切れないほどの見直しと水準の向上に努めた。スポーティな形状、レザートリム、独立のホイールサスペンション、アンチロックブレーキシステム（ABS）、高輝度ディスチャージヘッドライト（HID）、衛星支援の全地球測位システムのカーナビゲーション、ドライバーが操作しやすいオーディオシステム、タッチスクリーンディスプレイによる暖房・エアコン、パーソナルノートブックコンピュータに適合したグローブボックス、安全ピンチセンサーを備えたサンルーフ…。これらはすべてラグジュアリーカーとしての高級の本質の追求の結果だったのである。高級の本質追求の所以である。

2) レクサスのマーケティング戦略

アメリカ市場に参入するに当たり、レクサスは様々なマーケティングプログラムを実行した。レクサスのブランドエッセンスを「高級の本質の追求」とし、快適性と静粛性を重視し、安全基準と品質に関して常に積極的であることを行動指針とした。他のどのメーカーよりも早く新しい安全基準を設け、業界をリードして行くことを義務付け、それを広く知らしめていくことを指針とした。レクサスが採用した安全基準や規則は連邦政府の安全基準や規制を上回っており、極めて厳しい基準である。また静粛性にも高級車としての完璧さを追求し、150MPH（時速240キロメートル）の運転中でも通常の会話ができるレベルを求めた。まさに完璧さの執拗な追及である。

またレクサスは、ラグジュアリーカー市場のリーダーとしての地位を維持するために多くのモデルが市場に溢れないようにコントロールをした。だからスポーツユーティリティタイプを含んでも6つのモデルを準備しただけにとどまる。

レクサスの目指したもうひとつの戦略は、ホスピタリティ価値の提供である。レクサスのあらゆる局面において「おもてなし」精神を表した。その実行のために必要なのは顧客と実際に接する販売店の対応である。その考えを実行するためにレクサス専門の販売網を築いた。全米からディーラーを公募し、徹底したレクサスの教育を施した。その教育の根幹にある考え方は「徹底した顧客満足の向上」であり、それを「おもてなし」というコンセプトで実行した。クルマを売るのではなく、満足を提供するという方針もそのひとつ。例えば故障車が出た場合、いかなる場所であろうとも無料でクルマをピックアップ・ドロップオフのサービスを実施したし、代車の提供にとどまらず、無料の洗車をして返却した。売ってしまえば終わりという当時のアメリカにあって、業界最高のアフターサービス体験を提供することを指針としたのである。

2009年8月、アメリカ・カリフォルニアでレクサスが暴走するという事故が起きたことがあ

った。クルーズコントロールの障害とブレーキライトハウジングに起因する事故。この問題解決のためにすべての車をリコールする必要があった。壊滅的な打撃。しかしレクサスはディーラーからLS400の所有者全員に連絡し、車をピックアップして修理を行い、ガソリタンクを満タンにして、しかもきれいに洗車し、すぐに返却したのだった。まさにピンチをチャンスにしたのだった。その結果、レクサスの所有者はレクサスブランドに忠実であり続け、JDパワーの品質と販売満足度指数においてもトップを獲得し続けた。J.D. パワーアンドアソシエイツの発行レポートをみても、レクサスは1990年以降の24件の消費者レポートのうち17件で「ベストオーバーオールカー」としてランク付けされているのが証左だろう。IntelliChoiceにおいてもレクサスは総合的な所有コストの評価と修理コストの評価に加え、最高の再販価値を維持している。その結果1991年までに70,000台以上の車が販売され、レクサスは米国でナンバーワンの高級輸入車となったのである。

価格設定に関しても触れておかなければならない。レクサスのターゲットはアメリカのベビーブーマージュニア。合理的な考えを持つ世代。従来のようなクルマをステイタスと捉える古い考え方の持ち主ではない。これらのターゲットに対して価格も合理的な金額にした。35000ドルで購入できるというコストパフォーマンスの良さ。結果、レクサスLSの品質の高さに人々は非常に驚き、瞬時に約1,000台の車を販売したほどだ。この価格設定が初年の販売台数が1万6300台に達した大きな要因のひとつであることは言うまでもない。

3) プロモーション政策

ラグジュアリーカー市場は広告するのが非常に難しい。ラグジュアリーカーは今日のアメリカで販売されている全車の9%でしかない。だからラグジュアリーカーの広告は必ずしも意図したターゲットに届くとは限らない。そのためレクサスはトヨタが持つ高い確率の見込み客リストを活用し、確実に届くようなプロモーションを実行した。特にインターネットを効果的に利用したのが特筆できる。レクサスは早い段階からインターネットに着目し、効果的なプロモーション手段として利用した。20世紀の終盤はまだインターネットのホームページは黎明期。ホームページを作成して、プロモーションに利用しようと考えている企業はまだまだ少なかった。しかしレクサスは早くからその効果を読み解いていた。当時のホームページの利用者は革新的で先進的な人。そんな人を見込み顧客として取り込もうと考え、1996年10月にはWWW.LEXUS.COMというWebページを立ち上げた。非常に精緻なグラフィックを用いながら詳細なスペックを紹介し、走行性の良さを画面上でもアピールした。また、車内の様子も映し出した。新しもの好きな消費者に対し画面上でこのような様子を体験できるようにしたのである。

購入顧客に対するフォロー作業にも手厚い対応を施した。例えばレクサスを購入した人たちは特別な人達だとの印象を与え、ある種、閉じたコミュニティを形成した。そのコミュニティの中で全国発売に先駆けて新しい車種の発売を告知し、リピート購入を促した。その結果、リピート購入者は70%近くに及ぶとも言われた程だった。

購入済み顧客への手厚い対応は同時に顧客紹介にもつながった。だから有名人にもレクサスの良さは伝わり、ビル・ゲイツやスピルバーグなどがレクサスのファンになった。その事実がまたアメリカ人のレクサスの評価を高めることになった。このような既ユーザーからの評判の連鎖をレクサスでは「カスタマーズ・テル・ストーリーズ」と呼んでいる。所謂、顧客からの口コミである。その結果、先述のように初年度だけでLSは約11600台を売り上げたのである。

レクサスはインターネットを使用する以外にも、さまざまな方法で顧客に接触した。陸上競技や芸術・文化イベントなどの多くのイベントの主要スポンサーとなった。これらを利用することでエ

グゼクティブなターゲットにアプローチしたのだ。例えば、レイモンドフロイドゴルフトーナメントの提供、グラミー賞の直前に開催したミュージシャンズペンションファンドなどである。

4) 広告展開

レクサスのキャンペーンスローガンは「完璧さの執拗な追求」である。このキャンペーンの一連のテレビCMは、エレガントな通りを走り回るレクサスをスタイリッシュに描いたものだった。そしてナレーションでレクサスが最高のエンジニアリングとクラフトマンシップをもたらすものであると短く語るものである。

その後レクサスはチャールトン・ヘストンやジェリミー・アイロンズ、デミー・ムーアなどの俳優を起用して、世界中のさまざまな場所で駆け回るレクサスの姿を紹介している。国を特定させず、まるでレクサスがワールドカーであるかのように描いている。実際、その通りなのだが。

広告政策においても、膨大な市場調査に基づき、レクサスに関心を示す人たちがどのようなメディアと接しているのかを正確に把握し、広告展開に活かしている。例えば雑誌では、「フォーブス」や「フォーチュン」の購読者に、テレビでは「ネットワークニュース」や「ゴルフクラシック」などの番組をよく見ている人にレクサス情報が届くようにヴィークル選択をしている。これらの広告を通じて訴求ポイントとしているのはレクサスの安全性と品質の良さである。

実際のテレビCMについてみてみよう。

既述のようにレクサスは開発時から快適性、静寂性、コストパフォーマンスの高さ、ホスピタリティを提供価値に規定し、可能な限り、数値で表した。レクサスが提供する価値のうち、CMにおいてはその中の静寂性を訴求ポイントに設定している。その静粛性をいかにCMで表現するか。彼らがこだわったのは実証的であることだった。アメリカでレクサスを発売するに当たり、トヨタの開発陣はアメリカ市場を研究し、ベビーブーマー世代に着目したことは既に述べた。彼らは上の世代よりも機能性を重視し、伝統的な価値観に支配されない人たちだ。権威主義的な昔ながらのキャデラックやリンカーンなどの高級車を好まず、真に品質の良いものを求める傾向が強いことを確認した。そしてこの層にターゲットを設定したのである。だから彼らにアプローチするのにCMでも実証的であることにこだわった。ターゲットであるベビーブーマーは、いいものはいいとして受け入れる世代だが、実証的でなければならない。そのためにCMでもそれを強く意識したのである。

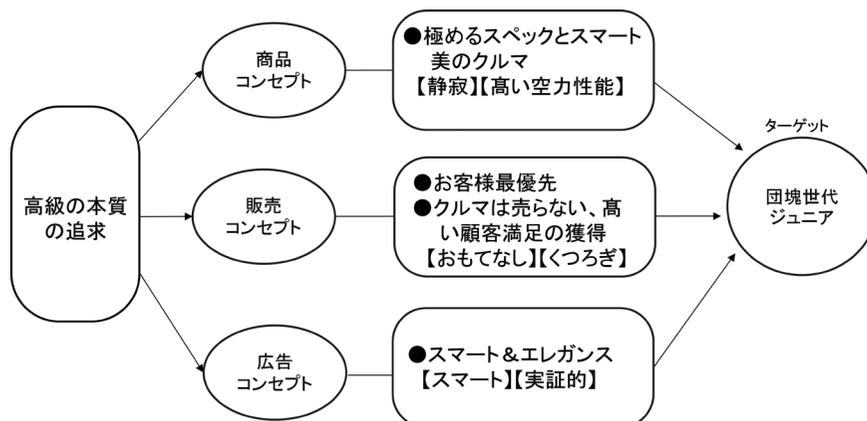
出来上がったCMは以下のような広告表現である。

一台のレクサスが実験台上に止められている。そのボンネットにワイングラスを載せていく。ワイングラスは一番下に5個。その上に4個。更にその上に3個・2個・1個。ピラミッド型に積み上げられていく。全部が載ったところでエンジンを始動させる。ワイングラスは動かない。レクサスのエンジンの回転数がどんどん上がっていく。やがて速度は150キロメートルに達しようとする。しかし、ボンネット上のワイングラスは微動だにしない。そしてナレーションが流れる。「1989年、この偉業に使用された車はレクサスLS400。レクサスLS400は

図4 レクサスのアメリカでのデビューCM



図5 アメリカにおけるマーケティングの基本戦略



ドイツのラグジュアリーカーに挑戦した最初の車です。クルマのエンジンはクルマ全体を振動させるのが普通ですが、このレクサス 4.0 リッター V8 エンジンは、ささやくような滑らかさ。昨年、レクサスが電気自動車のコンセプトカー LF-30 で示した V6 モーターよりも電気パワートレインはさらにスムーズです。」

この CM が放映されるやいなや、全米から「トリックだ」との揶揄が飛んだ。そんな静寂さが可能なはずがないというクレームだ。それくらいこの CM は全米で旋風を巻き起こした。それに続く CM でも、レクサスがいかに空気抵抗が少ないかを空洞実験の様子を通じて描いている。レクサスが一貫して CM で描いているのは静粛性と優雅さ。ラグジュアリーカーとは徹底的に静かさを追求し、乗り手にストレスを感じさせないもので、しかもクルマとしての余裕ある動力性能を持った優雅さがあるものの、それがラグジュアリーにつながると捉えているからである。

VI. 「セルシオ」という名のレクサスの日本でのブランド戦略

1) セルシオのマーケティング戦略

アメリカで成功したレクサスであったが、日本で発売する際にレクサスブランドでは導入せず、レクサス「LS」をトヨタセルシオとして発売した。トヨタブランドとして導入し、既存のトヨタの流通網で販売したのであった。トヨタブランドなら、国内で圧倒的な市場シェアを誇るため確実な売上が見込めたからだ。その一方で、年齢の若い人たちの間で進むクルマ離れに強いカンフル剤が必要であり、そのカンフル剤としてセルシオの投入は適役だったのである。

日本のラグジュアリー市場は欧州の輸入車に独占されていた。しかも顧客層はトヨタが日本の高級車市場で確保している顧客層よりも随分と若い層に支持されていた。そのため、市場に強い刺激剤が急務だったのである。このような状況から、レクサス LS ⇒ 『セルシオ』、レクサス ES ⇒ 『ウィンドム』、レクサス IS ⇒ 『アルテッサ』、レクサス GS ⇒ 『アリスト』として市場導入したのであった。

そのセルシオも、初代セルシオは 1989 年 10 月～ 1994 年 9 月まで、2 代目セルシオは 1994 年 10 月～ 2000 年 7 月まで、そして 3 代目は 2000 年 8 月～ 2006 年 5 月まで販売され、そこでセルシオは歴史を閉じた。

2) セルシオのブランディング

新発売時のセルシオの販売パンフレットの文言分析をしてみた。対象にしたのは1989年の新発売時のセルシオのパンフレットである(図6)。A4版よりやや幅広の14ページのパンフレットは写真中心の編集ではあるが、それでも多くの説明文が掲載されている。そこに登場する文言を集計してみた。その結果を整理したものが図7で、一覧が図8である。パンフレットにはセルシオが数々の言葉で表現されている。これらを整理してみると「源流主義/原点」、「完全への挑戦」や「クルマの永遠の課題」「やり残したことはない/Yetの思想」「限りなく理想」「困難」などの言葉群がある。これらの言葉群はセルシオ特有の表現であると指摘できる。もう一度原点に戻ってクルマのあり方から考え直してみようという設計思想に関する表現である。この原点に帰っての見直しが「包容力」「機能と人間との信頼関係」「人間に対する最高の温かさと気品」などの言葉群につながっているのではないか。クルマと人間の間を見直し、そこから必要な技術や人にとっての快適性を考えてみようというもの。この視点で技術を見直すことになり、それが「空力特性」「性能/機能」「技術」などの技術性能に関する言葉群となって表現されていると考えられる。そしてその技術性能に裏打ちされた「静粛性」「乗り心地の良さ」「心地よさ」という快適性の言葉群に結びついていると推察される。実際の静粛さは、欧州のライバル車が「あそこまで静かである必要があるのか」と言ったという逸話が残っているほどだ。また、「美しさ」「 prestage」「格別」「ラグジュアリー」「エレガント」などの言葉群も比較的多く見られる。ある種の贅沢や豪華さに関するものである。

図6 セルシオ発売時の販売パンフレット

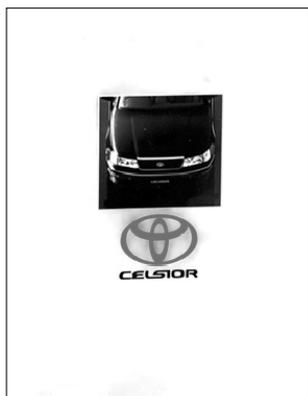
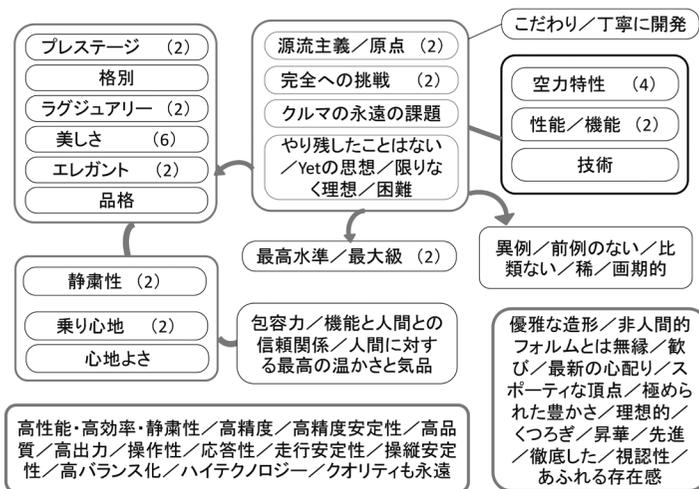


図7 セルシオのパンフレットに記載の言葉 (整理)



3) テレビ CM

テレビCMをみってみる。1989年、セルシオが発売されたが、そのデビューCMではこう謳っている。「最高という名のセルシオ。トヨタ50年の歴史を超えた創造と挑戦のクルマセルシオ。この車からクルマが変わります。最高という名のセルシオ誕生」。

またセルシオ新発売時のビデオカタログでは、「この車から、クルマが変わります」のタイトルの後に、「そして、走りは、世界を変える」とのキャッチコピーが流れ、「私たちはまず全長10キロにも及ぶテストコースを作ることから始めました。誰よりも速く、そして絹のように滑らか。求めた理想の走りを実現するためには、かつてない時間と長い道のりが必要でした。完璧という名の

図8 セルシオの発売時のパンフレットに記載された言葉の一覧

prestageの極み/prestage	2	優雅な造形	1
最高水準	1	非人間的フォルムとは無縁	1
格別	1	こだわり/ていねいに開発	2
美しさ/いつまでも変わらない美しさ/世界が注目する美しさ	6	歓び	1
ラグジュアリー感/ラグジュアリー	2	最新の心配り	1
エレガント/永続性のあるエレガント	2	スポーティな頂点	1
源流対策/大いなる原点	2	極められた豊かさ	1
完全への挑戦/妥協をしない	2	理想的	1
やり残したことはない	1	くつろぎ	1
Yetの思想	1	昇華	1
限りなく理想	1	先進	1
困難	1	徹底した	1
快適さの未来/快適さに昇華	2	視認性	1
乗り心地を保つ/操縦安定性と乗り心地の両立	2	あふれる存在感	1
静粛性	1	空力特性/空力優先/空力性能/空力に優れる	4
至上の乗り心地	1	最高の性能・機能/性能	2
心地よさ	1	性能・品質・精度の水準の高さ	1
温かさにあふれた品格/最上級の品格	2	高性能・高効率・静粛性	1
人を包み込む包容力/冷たさから遠く離れた	1	高精度	1
機能と人間の信頼関係	1	技術	1
人間に対する最高の温かさと気品	1	高品質	1
異例	2	高出力	1
前例のない	1	操作性	1
比類ない	1	応答性	1
稀	1	走行安定性	1
画期的	1	操縦安定性	1
最先端	1	高バランス化	1
クルマの永遠の課題	1	ハイテクノロジー	1
最大級	1	クオリティにも永続性	1

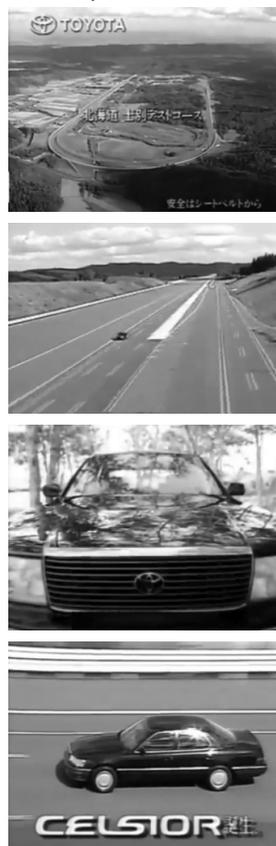
不可能を、可能にするために、まず源流に立ち還る。それが私たちの出発点です。誰よりも気品に満ちて、美しくありたい。しかし、決して空力性能を犠牲にはしない。妥協という言葉を手放し、すべての矛盾を高いレベルで両立する。その時、初めて見えてくるたったひとつの理想を私たちは求めました。」とある。

CMで描かれている映像は、セルシオがテストコースを疾走するもので、静的なものではない。

これらのデビュー時のCMから、セルシオが最も伝えたいのは「クルマ作りをイチから見直したクルマ」ということだと言える。それが「トヨタ 50 年の歴史を超えた」「この車からクルマが変わる」「源流に立ち還る」「理想を求めた」という言葉で伝えようとしたと考えられる。そして、その結果が「高級」なのではないか。決してセルシオは最高を謳ったわけではなく、結果として最高のクルマになったというのが表現の構成ではないかと考察する。従来から使用されてきた単純な「高級」とは違い、異次元の良さを表現する結果として「最高」なのだろう。あるいはこのような言い方もできる。「最高」はクラウンのために存在する言葉であり、その最高という言葉の使用を意図的に避けているとも。

セルシオは最上位に位置するクルマと捉えてはいいのではないのか。ある雑誌でトヨタの関係者が「比類」という言葉でセルシオを語っていたが、ここで言う「最高」はまさに「比類」と同義語の最高ではないのか。トヨタにはクラウンがある。このクラウンの地位を脅かさないようなマーケティング戦略を採用した結果が「イチからクルマ作りを見直したクルマ」ということになるのだろう。

図9 セルシオの新発売時のCM



VII. 日本における世界統一ブランドとしてのレクサス

1) レクサス発売の経緯とマーケティング戦略

3代目セルシオが販売を終了した5か月後の2006年10月、レクサスLS460が日本デビューした。当時新車価格は770万～965万円。日本でもレクサスを導入しようと考えた裏には、『メルセデス・ベンツ』、『BMW』、『アウディ』などを中心にして輸入ラグジュアリーカーの販売が好調だったことがある。そのため、これらの輸入ラグジュアリーカーに対応する戦略が必要となった。このあたりのことを当時の商品企画担当者は「軽自動車の販売が好調だ。将来的には中国の小型車が低価格で輸入される可能性がある。そうするとトヨタは上位移行しなければならない。そう考えるとラグジュアリーカーが必要となる」と語っている。

日本でレクサスを導入していく上でトヨタは三大原則を決めている。「お客様第一主義」、「最高の商品の提供」、「最高の販売・サービスの提供」である。このような思想を強力に浸透させるには手垢がついたブランドよりも、新しいブランドで展開するほうが遥かに効率がよいと考えたのだろう。こうしてセルシオブランドを捨て、2005年、レクサスは日本デビューを果たしたのだった。

まず最初に取り掛かったのは販売網の整備である。既存の販売網を使わず、独自の販売網で売ることを選んだのはアメリカと同様である。従来のトヨタの販売会社の中から厳しい基準で販売会社を選別し、徹底的な教育を施した。選別したレクサス専門店を導入時に全国143店舗。最終的には180店舗を目標としていた。

また販売店のイメージの統一にも取り組んだ。これまでのトヨタでは、各販売会社が独自に店舗設計をしていたために、地域ごとにイメージは不統一だった。しかし、レクサスの販売に際してはレクサス店舗設計センターが全ての店舗のデザインを担当した。そして全てのレクサスの販売店のイメージを統一したのだった。レクサスの販売店は大きく2つに分類でき、ひとつは市街地中心型、もうひとつは郊外型で、敷地の形状によって多少の違いはあるものの、基本の店舗設計は変わらない。店舗作りのコンセプトは「最高のおもてなし」と「お客さま中心主義」。そのために店舗内には「和」を取り入れ、高級感漂う雰囲気を作り出している。吹き抜けのある高い天井、アロマメーカーと共同開発した香りが漂う店内、修理点検までの時間を寛いで過ごせたり、休憩やビジネスに費やしたりできるオーナーズラウンジ、高級輸入の椅子、各ブースに完備のパソコン、特殊コーティングされた人工大理石の床、納車のための専用スペースのプレゼンテーションルーム……。

営業マンへの教育も一新した。レクサスの思想を共有し、実践できる営業マンとして養成するために富士スピードウェイ内に開設したレクサス専用研修施設で徹底的に研修した。

販売方法も従来のものとは異なる。販売台数を目標とするのではなく、一人一人のお客との関係の強化を目標としている。だから一見のお客に対しても、「満足のクルマが見つかることを祈っています」と言って送り出し、セールスに関連する言葉は一切発しないようにした。従来のように「一方的にクルマを売る」と考えず、「レクサスに関する情報を楽しく提供する」と考えていると言える。

接客も従来のものとは違う。お客が訪問すると、まるで高級ホテル並みの出迎えが待っているし、社員の服装もビジネスマンそのもののスーツがユニフォーム。そして丁寧な対応を行う。「ホスピタリティ」がコンセプトである。オーナーズカードもその一端だろう。オーナーズカードがあれば、どこへ行っても購入店舗と同様のサービスが受けられる。安心して遠出ができる。遠出と言えばオーナーズデスクも同様。運転中に、何かを調べたくなればオーナーズデスクに問い合わせればいい。ネット経由でセンターに情報が届き、返事を返してくれる。だから「近くで駐車場付きの中華料理

店がないか」と問い合せれば、店を見つけてくれるし、予約もしてくれる。しかもカーナビゲーションに目的地をインプットしてくれる。あとはカーナビゲーションに従ってクルマを進めればいいだけだ。

店舗内では、コンサートの実施、ゴルフコンペの開催、お菓子作りなど様々なイベントを実施している。これらに共通する思想は顧客との関係強化であり、顧客間の仲間意識の高揚である。つまり、リレーションシップを大事にしたのである。

最後に、トヨタ車が3年／5万キロの保証なのに対し、レクサスは5年／10万キロであることも付記しておきたい。

2) レクサスの日本でのプロモーション施策

レクサスは日本での発売に際し、これまでとは全く異なる様々なプロモーション施策を展開している。それらを一言で語ると“驚きと感動”となる。東京・青山には大型のトリックアートを屋外看板として掲出。『GRAND ATLAS SPECIAL EVENT in TOKYO TOWER』と称して東京タワーの大展望台を舞台にお風呂を楽しむ天空の湯会を催している。設計者とプロデューサーは隈研吾と小山薫堂。そのイベントをBS朝日の『上質の地図 グランドアトラス』で放送し、更にはクリエイターを支援する「レクサスショートフィルム」も開催している。アーティストを支援する「レクサスデザインアワード」、レクサスのサウンドメディアの「VISIONARY」の発行、レクサスのブランド発信センターとしての「[intersect by Lexus]」の開店、ナイトイベントとしての「レクサスアメージングナイト」、東京ミッドタウン日比谷内でのプレゼンテーションスペース「LEXUS Meet」の開設など、様々なプロモーションを実行している。またレクサスミートではレクサスをより身近に感じられるような様々な工夫を施している。大手百貨店と協業した雑貨を展示し、自分のライフスタイルを想像しながらレクサスを吟味できたり、スタッフ同乗で好きなコースを試乗できたりする。いずれもレクサスのある生活をイメージでき、「上質」「驚き」「感動」が体験できるという設計になっている。

3) 日本でのレクサスのブランド設計

日本でのレクサスの販売に際し、どのようなブランド設計を考えたのかを、デビュー時の販売パンフレットの文言分析から考察してみる。

図 10 レクサスのパンフレットに記載された文言（整理）

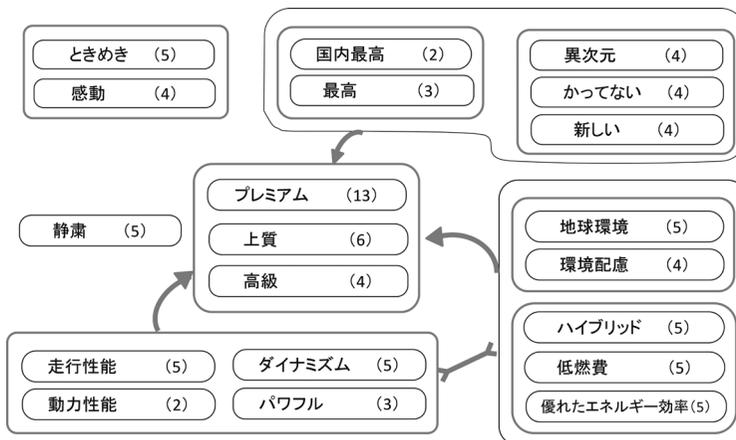


図11 レクサスのパンフレットにみられる文言（一覧）

プレミアム／ほほえむプレミアム／切り拓くプレミアムカーの未来	13	最新技術／最先端	2
高級車／高級／世界の高級車	4	ときめき／ときめきとやすらぎ／特別な輝き／心ときめく	5
上質さ／上質／高い質感／豪華さだけでない／気品溢れる豊かさ	6	なめらかさ	2
国内最高	2	シームレス	1
最高	3	日本の美意識／四季のうつろい	2
地球環境／地球環境へのやさしさ／大気環境への影響を低減／社会への責任	5	端正な佇まい	1
環境性能／環境への配慮／クリーン化	4	調和	1
圧倒的な静粛性／静か／静粛性	5	敏智で超える	1
感動／驚きと感動	4	奥深い味わい	1
新しい／21世紀の新しい指標	5	奥行を感じさせる	1
全開加速／洗練された走りを楽しむ／走行性能／想像を超える走り／走りの才能	5	もてなす	1
疾走する姿	1	やすらぎ	1
発進・加速・変速	1	鮮やかな表情	1
異次元の加速性／加速感	2	操る愉しさ	1
ダイナミズム／大胆／力強い	5	一滴のガソリンへの責任	1
パワー／パワフル	3	回生	1
動力性能	2	風の匂い／空のきらめき	2
強力なトルク	1	感性	1
低燃費／低排出ガスレベル	5	完全なレベル	1
ハイブリッド／インテリジェントなハイブリッドシステム／エネルギーマネジメント	5	グローバルな使命	1
すぐれたエネルギー効率／すぐれた燃費性能	3	個人の楽しみ	1
全く異なる次元／未体験の加速／さらなる次元／地球の未来をひらく	4	誇り	1
これまでにない／かつてない	4	満ち足りた時間	1

販売パンフレットに記載されていた文言は多くない。12センチ四方のパンフレットは写真中心で、説明文は非常に少ない。そのパンフレットに登場する文言を抽出し整理したのが図10で、一覧が図11である。

日本新発売のレクサスは「プレミアム」カーとしての売出しが基本コンセプトのように伺える。それに類する文言として「上質」や「高級」の文言もみられる。レクサスでも「高級」という言葉はみられるし、「地球環境」や「環境配慮」などの言葉なども多く見受けられ、「ハイブリッド」技術がエビデンスとなっていることがわかる。更には、ハイブリッドであり環境のことも考えていながら、それだけではなく「走行性能」の高さもあり、単なる環境配慮をただけのクルマでないことを訴求している。これらのことが「異次元」「かつてない」「新しい」に結びついているのだろう。

4) レクサスのCM展開

レクサスは日本で新たに販売するためにレクサスインターナショナルの新組織の下に、ブランド管理とコミュニケーションを担当するレクサスブランドマネジメント部を設けた。そして次の様なCMを制作した。もの静かなBGMと背景のもと、「誕生、LS460、レクサス」とナレーションが入り、「誕生、LS460。」「匠よりも深く。最先端より先へ」のテロップが入る。そして最後に「Perfect the new.」とテロップが流れる。言葉は極めて少なく、映像の中のレクサスはあくまでも寡黙で、もの静かに街中を疾走している。

これまでの日本の高級車のCMはもの静かで、動的な印象を与えなかった。しかし日本発売時のレクサスは、どのCMを見ても、ただのもの静かな走りではなく、動的でダイナミックで、走りを感じ

図12 レクサス日本発売時のCM



識したものである。これまでの高級車の描き方とは異なる。単なるもの静かな高級車はそのまま年齢の高い顧客をターゲットとしてイメージさせてしまうからではないか。動的で静寂。この二律背反する概念を両立させることがレクサスが切り拓こうとしている高級を超えたプレミアムな世界観だったりするのではないか。そのためにレクサスの走りはセルシオを超え、よりダイナミックなイメージを付加しようとしているのではないかと考える。

5) 日本での評価

レクサスの日本での評価はどうか。幾つかのデータを見てみたい。

パーク 24 グループのサービスを利用する「タイムズクラス会員調査」によると、パーク 24 グループのサービスを利用するタイムズクラブ会員を対象に行った調査の中で、「一度は乗ってみたい憧れのクルマ」では「フェラーリ」が 1 位（13%で、2016 年から 3 年連続トップである。2 位が「レクサス」（12%）。3 位は「BMW」と「ポルシェ」だった（11%）。フェラーリは 60 代以上を除く全ての年代でトップ。レクサスは 30 代ではトップであり、60 代以上ではトップ 3 に入っていないものの、他の年代では常にトップ 3 に入っている。日本の 60 代以上の層では輸入車への憧れがまだ強いことが理由だろう。しかし、レクサスは 60 代未満の比較的若い層では人気車種となっている。

次に実際の販売台数をみってみる。ラグジュアリーカー市場での販売台数をみると、「メルセデス・ベンツ」の 2018 年度の日本国内販売台数は 6 万 7554 台。レクサスは 5 万 5098 台。フォルクスワーゲンと BMW は共に 5 万台である。つまり、レクサスの販売台数は 2 位ということになる。ラインアップ数ではベンツのほうが遥かに上回る事実を考慮すると少ない車種のレクサスの販売は好調と言っている。

VIII. 研究テーマに対する考察

クルマ市場においてラグジュアリーカーとしてのポジションを築くには長い歴史や伝統が必要とされている。いや、そのような常識が横たわっていたという方が正しい。そんな定石を覆すようにレクサスは新しい定説を築いた。わずか 30 年足らずで憧れのブランドの地位を獲得したからだ。

当初、トヨタはレクサスとセルシオを別々のブランドで販売したわけだが、共通するのは「真の高級を追求する」という考え方だろう。それを日本では「静粛」や「高空力」などの高い機能価値、「余裕・もてなし」の高い精神価値、「美的・スマート」などの高い感覚価値などを提供価値とした。そんなセルシオだが、日本での売り出しの上で「クルマ作りをイチから見直したクルマ」と位置付け、結果として真の高級を追求するクルマであると描いた。つまりそれまで当然化していたクルマを高級軸で捉えるヒエラルキーとは一線を画す評価軸をセルシオは設けたのだ。トヨタブランドのセルシオとして売る以上、最上位のクルマはあくまでもクラウンでなくてはならない。そのクラウンとの棲み分けを考えると、セルシオはクラウンとは別の軸で位置づけるクルマでなくてはならず、従来とは異なる評価軸上に位置づけなければならなかった。そのため、クルマをイチから捉え直すという開発姿勢を強く打ち出す必要があったのだ。それが、「源流主義」であり、「完全への執拗な挑戦」だった。このことを図式化すると図 13 の①となる。トヨタが見ているセルシオの風景は、あくまでもトヨタの中での差別化の風景だ。そしてクラウンとの差別化の味付けは、走りのダイナミックさであり、単なる静的な高級車ではない。

セルシオの後継車のレクサスは、セルシオほど他と違うクルマとしての評価軸を設けようとした形跡はない。むしろ吹っ切れた感じさえする。セルシオはクルマ作りをイチから見直したクルマと

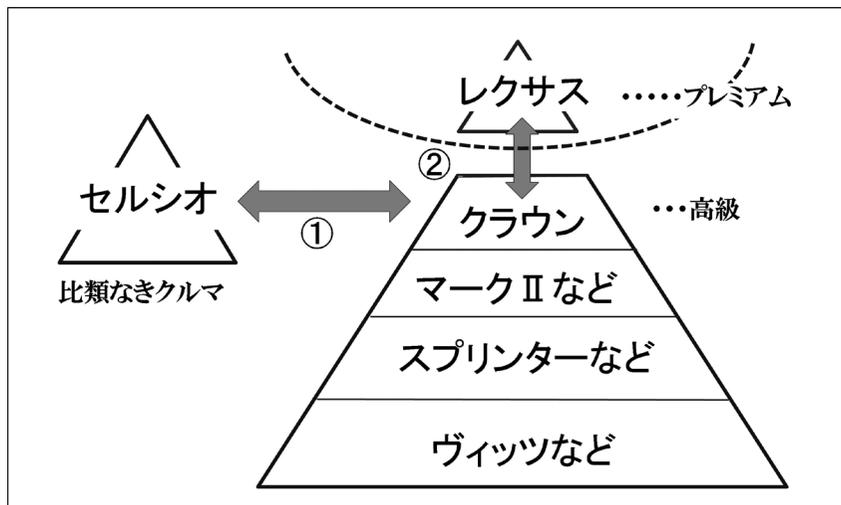
捉え、クラウンとの明確な差別化を狙っていたが、レクサスではそこまでの意気込みを感じさせない。あくまでも「最高のクルマ」はクラウンで、レクサスはクルマのヒエラルキーの更に上に行く「特別なクルマ」としての位置付けを狙っているようだ。それをプレミアムと呼んでいるのではない。「高級」という言葉はクラウンのためのコンセプトで、レクサスは「プレミアム」を価値の中心に置いていると考えられる。それは図13でいうと②の方向ということになる。

さてそこで、日本発売のレクサスがセルシオから継承したブランド価値とは何だったのかを考察してみたい。恐らくターゲットは同じ層であろう。30～50代の富裕層と考えてよい。そして継承価値としては、機能価値では「静粛性」と「高い動力・空力性能」ではないか。特にダイナミックな走りはクラウンとの差別化の上ではなくてはならないポイント。「高級＝クラウン＝中高年のクルマ」の構図からレクサスを逸脱させるためにはなくてはならない価値だろう。精神価値としては、「ゆとり」「上質」。更に感覚価値としては、「美しい」「ときめき」「エレガント」なのではないか。この当たりの価値はそっくりそのまま継承したのではないか。

日本デビューのレクサス。デビュー当時のレクサスは先述のように「プレミアム」感を印象付けのコアとしてブランド展開をしてきた。そして快適性、静寂性、コストパフォーマンスの高さ、ホスピタリティを提供価値としてきた点は日米同様であろう。

こうしてみると日米でのレクサスとセルシオは同じブランド価値の設計だと考えられる。しかし導入コンセプトは日本では「これまでにない比類なきクルマ」である。これはクラウンを意識してのものだ。またセルシオから引き継いだレクサスのブランド価値は多くが同じであるものの、「動的」価値はレクサス特有と言えるかもしれない。そしてコア価値では「プレミアム」であるところがセルシオとは異なる点ではないだろうか

図13 レクサス日本発売時のCM



引用文献

- ・長屋明浩『「LEXUS」のブランド戦略』2005年度第12回物学研究会レポート、2006

参考文献

- ・原 将「グローバル・ブランド管理変革における優先市場の問題－レクサスのグローバル・ブランド管理変革－」明治大学、経営論集 65 巻、第 2・3・4 号、2018.3
- ・高田敦史・田中洋「自動車業界におけるラグジュアリーブランド戦略」日本マーケティング学会、2016
- ・久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子「ブランド研究の現状と課題」日本マーケティング学会、VoL39、2019
- ・Center on Japanese economy and business『The secrets of Lexus's success : How Toyota motor went from zero to sixty in the luxury car market』Columbia Business school、22、2005、
- ・青木「ブランド研究における近年の展開－価値と関係性の問題を中心に－」
- ・大崎孝徳『プレミアムの研究－“レクサス”の事例を中心として－』名城論叢 2010 年 11 月
- ・寺崎新一郎「ラグジュアリー・ブランドにおける流通戦略－地域別およびブランド別にみる国際化過程の検討－」早稲田商学、第 441・442 合併号、2015.3
- ・長沢伸也・福永輝彦「ラグジュアリーブランド『グッチ』にみるせね異戦略とブランドマネジメント」早稲田大学 WBS 研究センター、早稲田国際経営研究 No.43、2012
- ・高木晴夫「トヨタはどうやってレクサスを作ったのか－“日本世界へ”を実現したトヨタの組織能力」ダイヤモンド社、2007