

研究ノート

多国籍自動車企業のブランディング

－米国におけるレクサスの事例研究－

Branding of a Multinational Automobile Company:

A Case Study of Lexus in the U.S.

植 木 美知瑠

(明治大学大学院)

要旨

本稿では、多国籍自動車企業のブランディングを研究課題とし、その検討の方法として、米国高級自動車市場において後発参入したレクサス・ブランドの事例研究を行った。レクサスのブランディングを明らかにするために、自動車ディーラー・システム、およびディーラー政策の特徴を考察した。米国トヨタ販売(TMS社)におけるレクサス事業部のディーラー支援とディーラーの顧客価値創造に果たす主体的な役割を論じ、販売活動における協働的な関係性の意義についても解明した。また、ブランドの組織内浸透活動、ディーラー販売網の構築とその販売・支援活動の管理に注目して、レクサスが競争力を高めるためにブランドをどのように確立してきたかについて、ブランディングや専売店の役割を明らかにした。

Abstract

In this paper, branding of a multinational automobile company was made into the research task, and the case study of the Lexus brand which carried out late-coming entry in the U.S. luxury car market was performed as a method of the examination. In order to clarify branding of Lexus, the feature of the automobile dealer system and the dealer policy was considered. The active role played in the customer value creation by dealers and the support by the Lexus division of Toyota Motor Sales, U.S.A, Inc. (TMS) was discussed. Besides, it was also clarified about the meaning of the collaborative relationship in sales activity between TMS and dealers. Moreover, management of the osmosis activities in the organization of the brand, a dealer's sales net construction and its sale and support service were taken notice of. In order that Lexus might heighten competitive capability, it was clarified how the role of branding and an

exclusive dealership has established the brand.

キーワード

ブランディング, ディーラー・システム, ディーラー政策, 顧客価値創造活動

Keywords

branding, dealer system, dealer policy, customer value creation activity

1 はじめに

多国籍自動車企業は世界レベルでの熾烈なグローバル競争に対応し、販売力を強化するために、グローバルにブランドを確立し、それを世界に浸透させる努力を行っている。表層的なブランド・イメージの形成だけで、強いブランドはグローバルに構築できるのだろうか。

このような問題意識を解明していくために、本稿では、ブランディングで重要とされる企業と顧客の関係に注目して、米国市場での自動車企業間におけるブランド競争が、実はディーラー・システムに大きく依存するのではないかという視点に立ち、その要因を探る。検討の方法としては、米国の高級自動車市場において後発参入にもかかわらず、競争力を高めてきたレクサス車の事例研究を行う。世界の自動車市場において、一段と高い競争優位を保ち続けているトヨタ自動車(以下トヨタ)が米国市場により高級なブランドとして導入したのがレクサスである。レクサスは、1989年に北米で販売され、その後、欧州やアジア等でも販売されている。

本稿では、まず、米国自動車市場動向をレビューし、北米の自動車市場と米国自動車市場を比較することで、北米における米国自動車市場の位置づけを明らかにする。次にレクサスの沿革と発展について述べる。さらに、レクサスのブランディングを明らかにするために、自動車ディーラー・システムやレクサスのディーラー政策の特徴を検討する。特に、レクサスが競争力を高めるためにブランドをどのように確立してきたかについて、ブランドの組織内浸透活動、専売店ディーラーの整備とその販売・支援活動の管理に注目して考察する。

2 米国におけるレクサスの事業戦略

2-1 自動車市場の動向

世界 71 ヶ国の自動車販売台数は、2006 年に 6744 万 3023 台となり、毎年販売台数を拡大させている¹。同年の地域別自動車販売台数をみると、北米では 2001 万 6229 台で、世界の自動車販売合計に占める構成比は 29.7%であった。南米では 328 万 4037 台で、構成比は 4.9%であった。西欧では、1709 万 7774 台で、構成比は 25.4%であった。東欧では、463 万 6153 台で、構成比は 6.9%であった。アジア・太平洋では 1928 万 1914 台、構成比は 28.6%であった。アフリカでは 114 万 9951 台で、構成比は 1.7%であった。中近東では、197 万 6938 台で、構成比 2.9%であった。

過去数年間(1999～2006 年)における北米の自動車市場は毎年 2000 万台弱あり、世界自動車市場の約 3 割を占める。そのうち米国市場は 1700 万台を維持している²。2006 年における車種別自動車販売台数における米国の構成比をみると、乗用車 46.5%、小型トラック 51.2%、中型商用車 1.5%、大型商用車 1.7%である³。

米国では主な交通手段が車であり、安定した自動車需要がある。米国市場では、これまで世界の主要な自動車市場として順調に販売台数が増加してきており、自由競争市場であるため新規参入車は販売を拡大することが可能である。

また、2007 年の世界自動車販売台数のうちトヨタは GM を上回り、936 万 6000 台で、世界第一位の販売を達成している⁴。2007 年におけるトヨタの業績データによれば⁵、自動車売上高が約 23 兆円で、連結ベース車両生産台数は 818 万台に達した。また、地域別連結ベースの車両生産台数をみると、日本が全体の 62.3%を占めており、次いで北米で 14.7%を占めている。また、連結車両販売台数をみると、日本で 227 万 3 千台、海外で 625 万 1 千台の合計 852 万 4 千台の販売を達成している。その地域別内訳をみると、北米 34.5%、日本 26.7%、欧州 14.4%、アジア 9.2%、その他の地域 15.2%の順になっており、北米の販売比重が最も大きいことがわかる。また、北米市場における販売のうち約 80%は、米国市場によって占められている。

¹ FOURIN(2007)『世界自動車統計年刊 2007』8 頁。

² FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』46 頁。

³ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』46 頁。

⁴ 『日本経済新聞』2008 年 1 月 24 日朝刊。2008 年 1 月 25 日夕刊。50%以上の連結子会社の販売台数を含む。

⁵ トヨタの業績については、「トヨタ自動車財務データ」

<http://www.toyota.co.jp/jp/ir/financial/high-light.html> を参照 (2008 年 1 月 30 日アクセス)。

2-2 米国におけるレクサスの沿革と発展

自動車産業では、新興国市場の自動車販売台数が拡大しているものの、ガソリン価格高騰、燃費規制や先進国の自動車需要の停滞等によって、自動車産業を取り巻く環境が厳しくなってきた。各社は自社の強みを発揮させ、自動車販売低迷に対応していかなければならない。

このような状況下で、米国自動車市場において、今や収益力や株主時価総額等でビッグスリーを上回るトヨタが躍進してきた理由として、1970年代以降の小型車の開発と燃費効率の良さが挙げられる。また、1990年代になると、乗用車生産の標準化の確立が成功に寄与した。さらに近年では、SUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)よりも乗り心地の良いCUV(クロスオーバー・ユーティリティ・ビークル)セグメントのレクサスRX(日本ではハリアー)が導入されている⁶。さらに、トヨタは、環境規制にいち早く対応してハイブリット車を開発し、プリウスやレクサスRXにハイブリット車用電池を搭載するなど、新たに付加価値のある自動車を生産・販売している。

トヨタのレクサスは1989年に北米で高級自動車として販売され、現在では中南米、欧州、アフリカ、アジア、オセアニア、中近東で販売されている。図1に示すように、世界71ヶ国の販売台数は、2006年に43万739台であった⁷。米国におけるレクサスの販売台数は2006年に32万2434台となり、持続的に販売台数が伸びている⁸。

また、J.D. パワー・アンド・アソシエイツによる米国自動車耐久品質調査のブランド別ランキングでは、レクサスが、キャデラック、BMW、ジャガー、メルセデス・ベンツ等の競合他車をしのいで13年連続第1位に評価されている⁹。さらに、同社による米国自動車初期品質調査のブランド別ランキングにおいても、レクサスは毎年高く評価されている¹⁰。

⁶ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』, 9頁。

⁷ FOURIN(2007)『世界自動車統計年刊 2007』, 56頁。

⁸ FOURIN(2007)『世界自動車統計年刊 2007』, 56頁。

⁹ 「米国耐久品質調査のブランド別ランキングで、ビュイックとレクサスがトップに」

http://www.jdpower.co.jp/press/pdf2007/2007USVDS_J.pdf(2008年1月30日アクセス)

米国自動車耐久品質調査(VDS)は、消費者を対象に新車購入後3年が経過した時点での車の耐久品質を調べるものである。この調査では車両性能別に「走行性能分野」、「エンジン分野」、「トランスミッション分野」等の9つのカテゴリーにおける不具合をユーザーが指摘している。今回は2003年型の新車の乗用車およびライト・トラックのユーザーを対象にした。回答数は4万7620人である。また、VDSスコアは100台当たりの不具合件数により算出され、スコアが低いほど耐久品質が高いと判断される(pp100: Problem per 100 Vehicles)。なお、自動車耐久品質が高いことによって下取り価格を高く維持できるため、中古車価格は高くなる。また不具合件数が少ないことが顧客の購入意向を強めてブランド評価を高める。

¹⁰ 「米国における自動車初期品質調査、セグメント別ランキングでフォードグループが躍進」

http://www.jdpower.co.jp/press/pdf2007/2007USIQS_J.pdf(2008年1月30日アクセス)

自動車企業間における熾烈なブランド競争において、持続的に自動車販売台数を増やしブランド評価を高めているレクサスは、米国でどのように事業を展開してきたのだろうか。そこで、レクサスの沿革と発展をみてみよう。

トヨタは米国市場では、もともと小型トラックや大衆車を販売していたため、トヨタの主力車は経済的なコモディティ製品として認識されていた。そこで、ユーザーのニーズの多様化に対応するため、1983年8月に、豊田英二会長により、米国市場での最高級車の開発が決意され、プロジェクト・チームが発足した。プロジェクトでは、BMW7シリーズ、ジャガー、メルセデス S-クラスのようなプレステージ・イメージを追及する車の開発が構想され、世界の高級車より優れた「グローバル・ブランド」確立が意図されていた¹¹。

また、販売方法として、米国トヨタ自動車販売会社(Toyota Motor Sales and Inc. ; 以下TMS社)は、富裕層をターゲットにし、高級感を演出するため、これまでのトヨタの既存のディーラーと区別し、限定的にレクサス専用販売店を創設したのである。

レクサスは米国市場での事前調査を加味して、1989年1月に初のLS400モデルを米国市場に投入した。そのレクサスは、プレミアム・ブランドとして、ユーザーに優雅なデザインで高級感を提供しつつ、車の乗り心地の良さや静粛性等の高品質も体感させている¹²。このようなレクサス車の特性とは、他社が達成できなかった高級デザインと機能性を両立する自動車を創造したことである¹³。

レクサスは、欧州車のブランドのように、ユーザーが持つブランド・イメージを統一させるため、トヨタが「トヨタらしさ」を明文化させたトヨタバリューのように、全世界のユーザーに伝えるべき共通の価値として、レクサスピラミッドやレクサス・ブランド・ステートメントを明文化している。それは、「高級の本質の追求」というブランドの理念をより具体化させたものである。その表現の解釈は、地域によって若干異なることもあるが、

米国自動車初期品質調査(IQS)とは、乗用車・ライト・トラックを新車で購入・リースした消費者を対象に、購入後90日間の車両性能分野別の初期品質を調べるものである。この調査では、車両性能分野別に「走行性能分野」、「エンジン分野」、「トランスミッション分野」等の9つのカテゴリーから成る135項目に関するユーザーの不満をモデル別に100台当たりの不具合指数件数として算出している。

¹¹ Mahler, J. (2004), p.31.

¹² 遠藤(2007), 79-84頁。遠藤は「プレミアム・ブランドとは、プラスアルファの対価を支払ってでも手に入れたいと思わせる『特別な価値』『プラスアルファの価値』と指摘している。また、『プラスアルファの価値』は、製品やサービスから得られる『機能的価値』と顧客の感性に訴える『情緒的価値』の2つの側面から捉えられている。

¹³ 遠藤(2007), 220-221頁。遠藤は、レクサスの米国での成功の背景として、「日本車ならではの高品質、高級車の機能性、レベルの高い接客とアフターサービス等『機能的価値』を求める顧客層にレクサスは大きくアピールした」と指摘している。

ブランドの本質に関する基本的なものは変わらない¹⁴。レクサスのブランド戦略において、デザイン・フィロソフィーの確立だけでなく、ドライブの快適な時間を約束するというライフスタイルの提供により、明文化されたコンセプトが広く支持された。

そのレクサス・ブランド理念にもとづき、三位一体となった開発・生産・販売担当により、事業が展開されている。なお、レクサスは、製品の仕様、品質基準、および走行性能を世界標準化させている¹⁵。

以上に述べたように、レクサス車の特性として、高性能や高級感のある品質を追求し、ユーザーに車の乗り心地の良さを体感させるために、完璧な品質にこだわったことが挙げられる。

レクサスはその後、2～3年ごとにモデル・チェンジを行い、品質の信頼性を高めながら、効果的な製品展開を行ってきた。そしてレクサスは早くも1990年7月にJ.D. パワー・アンド・アソシエーツの米国自動車初期品質調査部門で第1位になった。1991年12月にはレクサスの年間販売台数が7万1206台に達し、米国における輸入車販売の第1位を記録した。

1993年10月にレクサスは業界初の認定中古車制度（Certified Pre-owned Program; 以下CPO）を導入し、高級中古車市場でも販売規模を拡大させている¹⁶。このプログラムには、認定中古車制度の広告、100ポイント点検プログラム（機械部品および外観両方の修理を含む）、修理基準、およびディーラー向けの条件（例えば、認定された車と認定されていない車とを一緒に展示しない等）が含まれている。

また、レクサスはインターネット再販システムを立ち上げ、インセンティブの内容を変更しながら、ディーラーが需要と供給のアンバランスを修正できる環境を整備した¹⁷。さらに、CPOを導入することによって中古車の販売においてもブランド価値が維持されている。

レクサスは1998年に高級CUVというセグメントをつくり、フルライン（RX, GX, LX）

¹⁴ 2004年の大石芳裕編著『グローバル・ブランド管理』白桃書房のグローバル・ブランド管理の実態をより深く掘り下げるべく、今回のインタビュー調査では、レクサスのグローバル・ブランド管理について、日本・海外を中心に2007年8月3日にトヨタ自動車株式会社で、レクサス営業企画部販売計画室室長にヒアリング調査を行った。とりわけ、「海外におけるレクサスのブランディング」に関してディーラー政策との観点から、「ブランディングとしてのディーラー政策」について質問した。

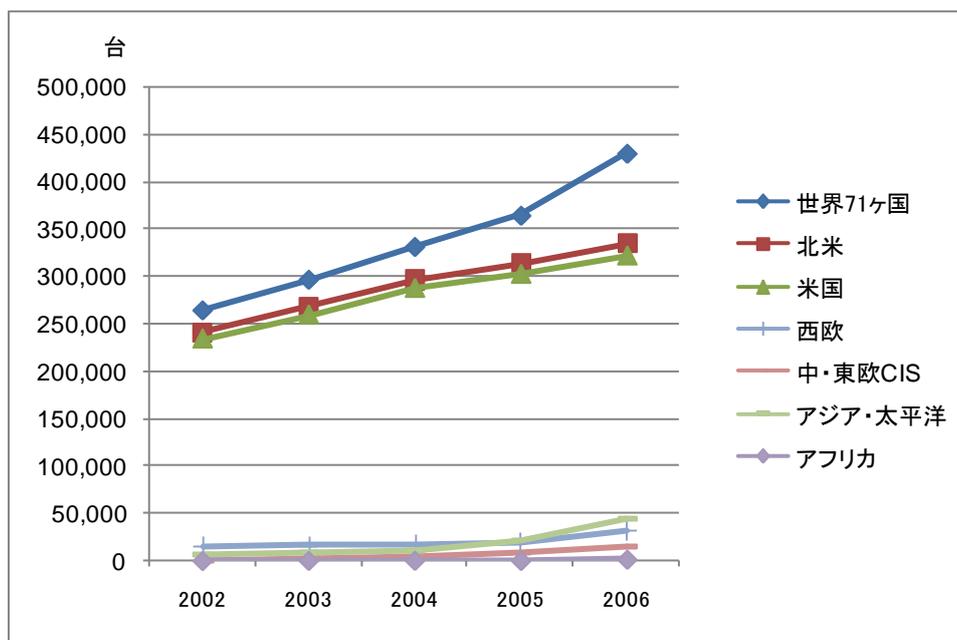
¹⁵ 『Automotive Technology』, 2005年秋号, 135頁。

¹⁶ FOURIN(2003)『北米自動車産業2004』, 259-261頁。

¹⁷ FOURIN FOURIN(2003), 『北米自動車産業2004』, 259-261頁。

で揃えている¹⁸。この CUV は、用途の広さと有用性を備え、同時に乗用車のような乗り心地で、高速道路やオフロードでも快適に走行でき、場所や時間を選ばない。また、ユーザーのニーズに応え、今日のライフスタイルに適応している。この CUV は、ユーザーから高く評価され、レクサス車の販売を牽引することになった。1998 年 7 月にはレクサスの年間販売台数が米国市場で初の 8 万 3041 台に達した。2003 年 1 月に初めて北米で RX330 の生産を発表した。さらに、2005 年 4 月に世界初のハイブリット高級車 RX400h を投入した結果、RX の販売台数は、2004 年の 10 万 6531 台から 2006 年には 10 万 8348 台へと増加した¹⁹。このようにして 2006 年には、レクサス全体の年間販売台数が 32 万 2434 台に達したのである²⁰。

図 1 世界 71 ヶ国のレクサスの販売台数の推移(2002 年～2006 年)



出所：FOURIN(2007)『世界自動車統計年刊 2007』、56 頁にもとづき筆者作成。

¹⁸ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』65 頁。

¹⁹ FOURIN(2007)『世界自動車メーカー一年鑑 2008』115-116 頁。

²⁰ FOURIN(2007)『世界自動車統計年刊 2007』56 頁。

3 レクサスのブランディングとディーラー政策

3-1 レクサスのブランディング

多国籍企業がグローバルにマーケティングを展開するにつれて、グローバル市場におけるブランド価値の重要性は高まっている。現代におけるグローバル・ブランドの本質とはどのようなものなのか。ブランドとは、「ある売り手あるいは売り手グループの財またはサービスを識別し、競合業者の製品・サービスから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザイン等の)名前、または、シンボル」²¹である(Aaker 1991)。また、Aaker(1999)によると、グローバルなブランドとは、ブランド・アイデンティティ、ポジション、広告戦略、パーソナリティ、製品、パッケージ、外観、使用感等に関して世界的に統一されたブランドのことである²²。Aaker(1991)によれば、コスト・メリットを活かせる普遍的な要素は世界標準化されるが、ブランド資産等の固有の要素は各国の市場に現地化されることを指摘している²³。さらに、Aaker(1999)によると、多国籍企業がグローバルなブランドを展開する際、国や地域別に政府の規制、商慣行、文化規範、顧客の嗜好等を考慮し、部分的にブランドを修正する可能性があることを指摘している²⁴。つまり、多国籍企業は国や地域別に顧客や市場特性が異なることを認識しなければならないが、同時にグローバルな効率性を活かしながらグローバルなブランドを創造することで、自社ブランドを確立しなければならない。

それでは、ブランドはどのように創造され、その製品がブランド化されるのであろうか。Keller(2000)によれば、ブランド化の条件として、「ブランドは顧客の知覚や個人特性による影響を受けるため、顧客に製品のラベルを示し、ブランドの意味を教えることが必要である」²⁵。また、Kellerは、「ブランディングとは、精神的な構造を創り出すことと顧客が意思決定を単純化できるように、製品・サービスについての知識を整理させることにかかわっている」と指摘している²⁶。

余田・首藤(2006)によると、「『ブランディング』とはブランドを作り上げ、メンテナンスしながら、さらにいっそう強くしていく一連の活動を指す」²⁷。また、彼らは、「ブラン

²¹ Aaker(1991), p.7., 邦訳 9 頁。

²² Aaker(1999), p.306., 邦訳 392 頁。

²³ Aaker(1991), p.268., 邦訳 374 頁。

²⁴ Aaker(1999), pp.306-307., 邦訳 392-394 頁。

²⁵ Keller(2000), p.10., 邦訳 46-47 頁。

²⁶ Keller(2000), p.10., 邦訳 46-47 頁。

²⁷ 余田・首藤(2006), 32-33 頁。

ディングで最も重要なのは『企業と顧客の関係性』であり、顧客との約束を果たし、その期待に応え続けることで、できあがる企業と顧客との長期的で揺るぎない精神的な関係(絆)こそがブランディングの目指すべきものである」と指摘している²⁸。

レクサスが米国市場で競争力を高めてきた背景として、顧客によるブランド評価が高まってきていることが挙げられる。レクサスのブランドに対する顧客の評価は、単なるイメージではなく、イメージを含む顧客の心の中に刻まれたブランドに対する評価やロイヤルティからなる「信念」でもある。

本稿では、Keller や余田・首藤によるブランディングの定義に依拠し、メーカーとディーラーの協働的なディーラー政策も包含して、レクサスがブランディングをどのように米国市場において実施してきたのかについて検討する。また、レクサスは、持続的に顧客評価を高めてきたブランドをどのように確立してきたのかについて、ブランドの組織内浸透活動やディーラー販売網の構築とその販売・支援活動の管理を通じた専売店の役割についても明らかにしていきたい。

3-2 自動車ディーラー・システム

まず、米国ディーラーの主導的な活動の影響要因となる米国のディーラー・システム²⁹を検討し、米国自動車市場における自動車ディーラーの特徴を明らかにしてみよう。

下川(1987)は、米国と日本において自動車の流通および販売システムは同じであるが、運用面での相違があると指摘している³⁰。その運用面での相違とは自動車メーカーとディーラーとの関係のあり方やディーラー経営のあり方にある。具体的には、販売形態や自動車市場の特質、ユーザーの気質、流通や販売における環境等の相違がある。

下川(2004)は、米国の自動車販売はフランチャイズ契約にもとづき実施され、ディーラーにはメーカーのマーケティング・システム構築への一体化が求められるとともに、ディーラーの経営的自立性も強調されると指摘している³¹。

米国のフランチャイズ・システムにおいて、ディーラーの経営的自立性が強調される理由として、①公正取引をめぐる、ディーラーの最低限の権利が保証されているため、排他

²⁸ 余田・首藤(2006), 32-33 頁。

²⁹ 塩地(2002), 8 頁。塩地(2002)によれば、自動車フランチャイズ・システム概念は「自動車製造業者をフランチャイザーとし、各地のディーラーをフランチャイジーとし、ディーラー契約に基づく取引関係の総体である」。

³⁰ 下川(1987), 1-13 頁。

³¹ 下川(2004), 99-118 頁。

的フランチャイズ契約や排他的テリトリー制が禁止されていること、②ディーラーの短期的利益の追求やディーラーの交代や入替え件数が多いため、日本のディーラーと比べ、メーカーとディーラーの長期的な相互信頼による安定的関係は弱いことが挙げられる³²。

このような事例から、米国では、ディーラーの経営的自立性がディーラーのモチベーションを高め、ディーラーの主体的な顧客創造活動を促進させていると言える。

このようなフランチャイズ・システムによる販売を通じて、ディーラーの経営的自立性が顕著にみられる背景には、ディーラーに対する保護策やディーラーによる短期的な収益性の追求が要因となっていることが考えられる。

日本と米国のディーラー・システムを比較すると、以下の特徴が挙げられる³³。日本では、メーカーの直営の販売店とフランチャイズ契約のディーラー販売店が、併用されているのに対して、米国では、全てフランチャイズ契約のディーラーによって自動車販売されている。一般に米国の自動車販売ではメーカーとの関係は短期志向で、人材の流動性が高く、ディーラーの交代が早い。また、ディーラーはメーカーの統制に縛られず、ディーラーの企業家精神が発揮され易い。一方日本では、メーカーとフランチャイズ契約のディーラーの関係は長期志向で、系列関係により自動車が販売されている。販売形態は、店舗販売だけでなく、訪問販売も行われている。さらに販売員によって、車検、修理、保険等のメンテナンスのきめの細かいアフターサービスが行われている。

米国レクサスは、米国の自動車流通システムと同様に、フランチャイズ・システムによって自動車を店舗販売している。その一方で、アフターサービスへの特化やディーラー支援等の日本的販売方法システムを取り入れている。

3-3 レクサスのディーラー政策の特徴

レクサスは自動車サービス満足度調査や自動車セールス満足度調査等のブランド別ランキングにおいて、BMW やメルセデス・ベンツ等の競合ブランドを凌いで 1991 年以来トップクラスの地位を占めており、業界平均スコアより高い評価を得ている³⁴。自動車サービス満足度調査では、レクサスの修理客から接客対応やサービスの質に対する評価が高い。

³² 下川(2004), 101-105 頁。

³³ 塩地・キーリー(1994), 152-154 頁, 孫(2003), 14-16 頁。

³⁴ 「米国の自動車アフターサービス, 予約の顧客より予約無し顧客の方が満足度は高い」

http://www.jdpower.co.jp/press/pdf2007/2007USCSI_J.pdf (2008 年 1 月 30 日アクセス) なお, 米国自動車サービス満足度調査(CSI)とは, 車の新車購入者およびリース利用者を対象に, 平均的な車の保証期間である新車購入後 3 年間に販売店から受けたアフターサービス(整備・修理等)に対する顧客満足

それではなぜレクサスは高い評価を得ているのであろうか。レクサスのディーラー政策の特徴に注目し、その影響要因を明らかにしてみよう。

米国における高級ブランド車種別のディーラー数・専売店数とディーラー1店舗当たりの平均販売台数を比較してみると、2004年の欧州ブランドの専売比率では、BMWは36.8%で、メルセデス・ベンツは43.9%、米国ブランドの専売比率では、キャデラックが11.7%に対し、同年における日本ブランドの専売比率では、レクサスは78.6%、アキュラは81.7%、インフィニティは95.3%であった³⁵。欧米車のブランドと比較し、日本車のブランドの専売比率が顕著に高いことが指摘できる。また、同年の1店舗当たりの平均販売台数をみても、欧州車のブランドでは、BMWが765台、メルセデス・ベンツは676台、米国車のブランドでは、キャデラックが157台に対し、同年における日本車のブランドでは、レクサスが1384台、アキュラが755台、インフィニティが768台であった³⁶。米国における高級ブランドの中で、レクサスの平均販売台数が最も多いことがわかる。このようにレクサスの専売比率は比較的高く、ディーラー1店舗当たりの平均販売台数が特に多い。さらに、トヨタのディーラーとレクサスのディーラーとを比較すると、トヨタの専売比率は、2000年に62.3%、2001年に63.1%、2002年に64.3%、2003年に65.1%、2004年に66.1%であったのに対し、レクサスの専売比率は、2000年に74.2%、2001年に75.5%、2002年に77.5%、2003年に78.6%、2004年に79.5%であり、レクサス・ブランドの専売比率がトヨタ・ブランドより顕著に高いのである³⁷。また、レクサスのディーラーは専売比率が高いだけでなく、ディーラー1店舗当たりの平均販売台数も高い。このように、専売ディーラー制の採用は、高級ブランドとしての差別化機能を強化するのに重要な役割を果たしているのである。レクサスは少数ディーラー制の採用によってディーラー数を毎年200店前後に制限することでディーラーの収益性や商圈を守っているのである。

度を調べるものである。米国のアフターサービスの総合的な満足度スコアは、「入庫時対」、「サービス・アドバイザー」、「サービス実施中の経験」、「サービス・デリバリー(サービスにかかる時間とサービス後の車両返却)」、「サービスの質」、「ユーザーに親切なサービス」からのユーザーの評価をもとに算出されている。

「米国自動車業界全体で、セールス満足度が過去最高レベルに」

http://www.jdpower.co.jp/press/pdf2006/2006USSSI_J.pdf (2008年1月30日アクセス)米国自動車セールス満足度調査(SSI)とは、新車購入時の販売員対応に関する顧客満足度を「販売店設備」、「セールス担当者」、「書類・ローン手続き」、「納車プロセス」、「車両価格」の要素をもとに総合的に分析するものである。

³⁵ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』95頁。

³⁶ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』95頁。

³⁷ FOURIN(2005)『北米自動車産業 2006』268頁。

そのレクサスの専売店のディーラーでは、ブランド概念を統一化しようとしている。本社とディーラー間においても共有化されている憲章やブランド概念は、「レクサス憲章(The Lexus Covenant)」として、レクサス関係者と顧客との神聖な契約という意味がこめられ明文化されている。それはレクサスの基本方針を示し、ディーラー間の一体感を強化するのに役立っている³⁸。

図2に示すように、TMS社のレクサス事業部と各ディーラーでは、販売のベスト・プラクティスを共有している。このようなレクサス事業部によるディーラー支援によって、レクサス事業部とディーラー間で長期的な信頼関係が醸成されてきたのである。

また、ディーラーでは修理・メンテナンス情報に基づき作成された自動車カルテを活用し、各市場にあった顧客サービスを提供している³⁹。米国のウィンスコンシン州の販売店「レクサス・オブ・マディソン」では、販売員が納車1ヵ月後に、再度顧客の自宅を訪ね、車の機能に関する顧客の疑問・要望に応えるサービスも独自に行っている⁴⁰。また、Lancaster社長はディーラーからの意見を反映させた結果、自社店舗をターゲット顧客である富裕層が居住する郊外地域に移転させ、顧客への適切なアフターサービス等による販売力を強化したのである⁴¹。

このように現地のディーラーからの提案を販売活動に活かすことは、米国において企業家精神の強いレクサス・ディーラーの持続的な動機づけを高めることにも繋がる。さらに、TMS社に創設されたトヨタ・ユニバーシティの支援による充実した研修プログラムを受けたディーラーの営業スタッフが質の高い製品とサービスを提供することにより、レクサス・ブランドの一貫性や信頼性が確立されたのである。このような専売店において、ディーラーによる顧客への丁寧なサービスが継続的に改善されることにより、レクサスの品質の高さが保証され、信頼性が高まったのである。つまり、ユーザーは製品そのものだけではなく、販売会社でのサービスによってもたらされる便益に対しても価値を見出したのである。

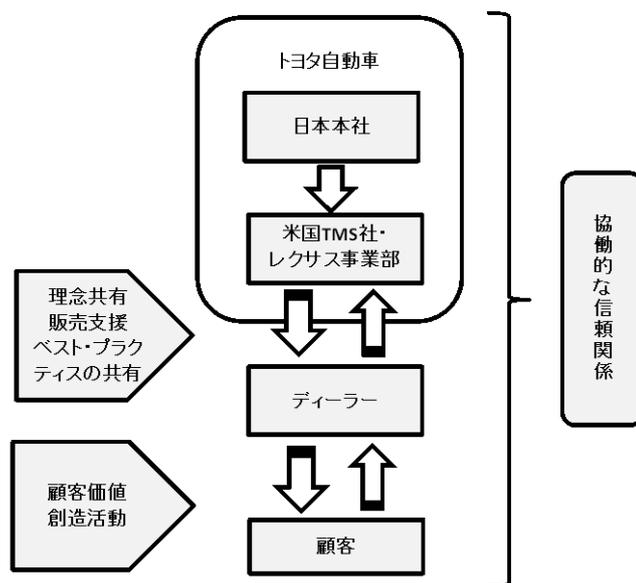
³⁸ Mahler(2004), pp. 58-61., pp. 106-108.レクサスのコンセプトは、"We pursue perfection, so you can pursue living." We can. We will. 「我々は完璧を追い求め、あなたは生きることを追求する。我々にはできる。我々は実現する」である。それは、よりよい生活を送る顧客の時間を重視していることを意味する。

³⁹ FOURIN (2005)『北米自動車産業 2006』95頁。その細やかなサービスとは、定期点検修理サービスやレクサス車の代車サービス等である。

⁴⁰ 『日経ビジネス』2005年11月28日号(43頁)。

⁴¹ Lancaster, J. (2005) 「FOCUS SESSIONS DISC 5 変わる日本の高級車販売」『2005 東京国際自動車会議』日経BP社。

図2 ディーラー政策からみたメーカー・ディーラー・顧客の関係図



出所：筆者作成。

4 結び

本稿では、ブランディングで重要とされる企業と顧客の関係に注目して、米国市場での自動車企業間におけるブランド競争が、実はディーラー・システムに大きく依存するのではないかという視点に立ち、その要因を検討した。レクサスのブランディングについての考察により、ブランドの組織内浸透活動やディーラー販売網の構築とその販売・支援活動の管理を通じた専売店の役割が明らかになった。

米国におけるレクサスの事例研究により、レクサスのブランディングの特徴として、次の四点を明らかにした。①レクサスは、高性能・高機能で、かつ高級感のあるデザインを兼ね備える製品・品質基準をグローバルに統一させている。②トヨタは TMS 社のレクサス事業部を通じて高級車を販売するため、専売比率が高い独自のディーラー網を構築した。また、レクサス事業部は、ディーラー数を少数精鋭に管理することによって、ディーラーの収益性を確保してきた。③現地の顧客情報に基づくディーラーの意見が販売活動に反映され、ディーラーの細やかな顧客サービスにより、ブランドの差別化機能が強化されている。④ブランドの組織内浸透活動、顧客情報の共有化や人材育成等において、TMS 社・レクサス事業部のディーラー支援とディーラーの企業家精神を發揮した主体的なレクサスの

ブランディングへの協働的な取り組みが、レクサス事業部とディーラー間における長期的な信頼関係を醸成させ、レクサスを全米トップのブランド評価に導く影響要因となった。

本稿では、一次データによる顧客満足度やブランド資産評価の測定は行っておらず、トヨタの資料や二次データに基づき、トヨタのブランディングとディーラーの協働的な関係を論じ、米国におけるレクサスが製品・ブランド名をグローバルに普遍化し、ディーラー政策によりディーラー・システムをローカルに最適化してきたことを明らかにした。

今後に残された課題として、レクサスのブランディング方式におけるグローバルな標準化（普遍化）、およびディーラー・システム、ディーラー政策やブランド理念共有等のローカル環境への適応とブランディング方式の融合のあり方についてさらに深く検討していく必要がある。これらについては、今後実地調査を加味して、実証的・理論的に究明していきたい。

謝辞

本稿は、2007年7月29日に行われた第41回多国籍企業研究会東西合同研究会於コープイン京都の報告に加筆修正して執筆したものである。適切なコメントをしていただいた奈良県立大学津田康英先生、多国籍企業学会誌のレフリーの先生方、およびインタビュー調査にご協力いただいたトヨタ自動車の担当者の方々に感謝申し上げたい。

参考文献

日本語文献(五十音順)

阿久津聡(1998)「ブランド構築のコンテクストとしての文化」『マーケティング・ジャーナル』第68号, 30-41頁。

阿久津聡(1999)「異文化へのブランド移植 トヨタのアメリカ市場ブランド戦略にみる『フェアネス』の重要性」嶋口充輝編(1999)『ブランド構築』有斐閣, 226-254頁。

遠藤功(2007)『プレミアム戦略』東洋経済新報社。

大藪恵美(2002)『戦略的組織か学習する組織かー戦略形成プロセスの分析』『一橋ビジネスレビュー』一橋大学イノベーション研究センター編・東洋経済新報社, Vol. 50, No. 1, 88-103頁。

- 大藪恵美(2006)「第7章 トヨタ レクサスー対話による戦略形成過程と事業創造」大藪恵美・児玉充・谷地弘安・野中郁次郎(2006)『イノベーションの実践理論』白桃書房, 223-264 頁。
- 金子浩久(2005)『レクサスのジレンマ』学習研究社。
- 小林哲(2006)「チャネル・マネジメントのイノベーション」『マーケティング・ジャーナル』第100号, 88-95 頁。
- 塩地洋(2002)『自動車流通システムの国際比較』有斐閣。
- 塩地洋・T. D. キーリー(1994)『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会。
- 下川浩一(1987)「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻2号, 1-13 頁。
- 下川浩一・岩澤孝雄編(2000)『情報革命と自動車流通イノベーション』文眞堂。
- 下川浩一(2004)『グローバル自動車産業経営史』有斐閣。
- 陶山計介(1999)「トヨタのチャネル・コミュニケーション戦略ー製造業者・販売会社・ユーザーのブランド関係性構築」『流通情報』No. 355, 9-22 頁。
- 孫飛舟(2003)『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房。
- 高木春夫(2007)『トヨタはどうやってレクサスを造ったのか』ダイヤモンド社。
- 日本経済新聞社編(2005)『トヨタ式』日本経済新聞社。
- 長谷川洋三(2005)『レクサス トヨタの挑戦』日本経済新聞社。
- 三浦一郎編(2004)『流通と顧客創造』高菴出版。
- 山本哲士・加藤敏(2006)『トヨタ・レクサス惨敗』ビジネス社。
- 余田拓郎・首藤明敏(2006)『B2B ブランディング』日本経済新聞社。

英語文献(アルファベット順)

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年。)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年。)
- Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E. (1999), *Brand Leadership*, The Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000年。)
- Dawson, C.C. (2004), *Lexus: The Relentless Pursuit*, John Wiley & Sons Pre Ltd. (鬼澤忍訳『レクサス』東洋経済新報社, 2005年。)

Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000年。)

Liker, J. K. (2003), *The Toyota Way*, McGraw-Hill. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ (上)・(下)』日経BP社, 2004年。)

Mahler, J. (2004), *The Lexus Story*, Melcher Media.