

■■OP 山本 先生■■

中国の動きを見てほしい⇒中国の市場の動きへのリアクションの速さはすごい
中国は絶えず動き、拡大している。

■■レクサスのブランディング活動について■■

レクサスブランドマネジメント部 Jマーケティング室 室長 沖野 和雄様

<キャリア>

1989年トヨタ自動車入社

①商品企画 TOYOTA86企画担当 ⇒②工場人事

⇒③2012年 レクサスブランドマネジメント部 Jマーケティング室 室長

<担当領域> ブランド・プロモーション
プロダクト・プロモーション

①レクサスのポジションと歴史

ブランド誕生後	US: 29年 JP: 13年	
ラグジュアリーランキング	生産台数4位	※1位ベンツ、2位BMW、3位Audi
ラインナップ	14種	※他社に比べて少ない。他社は20～30種
販売国数	90か国	

- ・89年 常識を覆す高性能モデル LS400 登場
二律双生…どちらかを諦めることなく、両方を高次元で両立する。
ex)高性能と低燃費

TVCM 時速200km 出してもボンネットの上のシャンパングラスが倒れない。
- ・98年 RXモデル
高級SUVという新セグメントを創出
→RXはアメリカのラグジュアリー市場の中でもトップの地位を確立→アメリカメーカーの中ではこんな要らないという
ベビーブーマー向けのラグジュアリークラスが無かった
- ・03年 レクサス初の海外現地生産を開始 (RX/TMMC)
いままで国内生産を行っていたが、貿易摩擦等政治的な影響を回避するためアメリカでの生産を開始
- ・04年 世界初のラグジュアリーハイブリッド
中国・日本への進出
⇒高級ブランドは確立
⇒あまり面白いブランドとは思われていない
- ・09年 LFAの登場 スポーツカー ⇒再びブランドイメージブラッシュアップ
戦略的利益度外視の車
- ・10年 CTハッチバック
- ・11年 ベブルビーチ 新たなブランド戦略のきっかけに
- ・17年 LS,LCの看板車種を投入しラインナップ強化、網羅

②商品戦略

- ・デザイン ⇒顔をブランドで統一 刷新 (スピンドルグリル採用)
- ・走り ⇒強化 →商品力強化
- ・先進技術 ⇒ハイブリッドを中心に

・組織改革

旧)各部署にレクサスの担当者がいるという組織
新)レクサスインターナショナルの設立→レクサスを一貫通貫で見れる組織に

豊田社長→マスタードライバーとし ブランドの乗り心地(味わい)を作っていく =共通した味わいをもたせる

③ブランド・アーキテクチャー【ブランドの枠組み】

■車市場

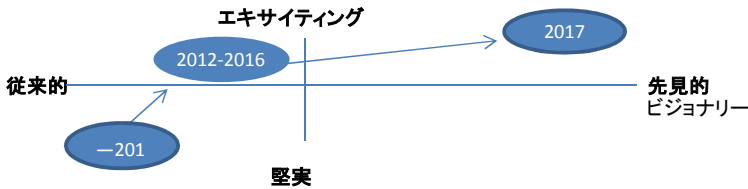
1. グローバルで競争が激化
コモディティ化する中で高級市場は伸びている。成長率が高い
ベントレーなど伝統的なブランドもブラッシュアップしてきている
テスラ 新興も参入
2. 自動運転によるパラダイムの変化
車という物の価値が変化していく可能性。
レクサスLS ⇒自動運転のような機能とマッサージチェア
Q:車を運転する喜びというような売り込みはしないのか？
A:つまらない道は自動運転とすることで負担は減るのかな？という考え
3. お客様はく体験重視型へトシフト

Q:ここでいう体験の定義は？？自動車は全てが体験なのでは？(乗っている雰囲気、乗り味、ともにある思い出等)
A:体験には、今までは、高いモノ買ったな、高いモノ持っているという所有欲の方が強かった。
個々の所有欲にフォーカスするのではなく、車に乗っているときに感じているコトに着目するという意味。

■ターゲット

ライフスタイルの充実を追い求める、高い感性を持った経験豊かで物事に精通した人々
その車でどこかに出かけた時に感じることを豊かにしていこう
借景(日本の文化=Jファクター)を意識したボンネットデザイン

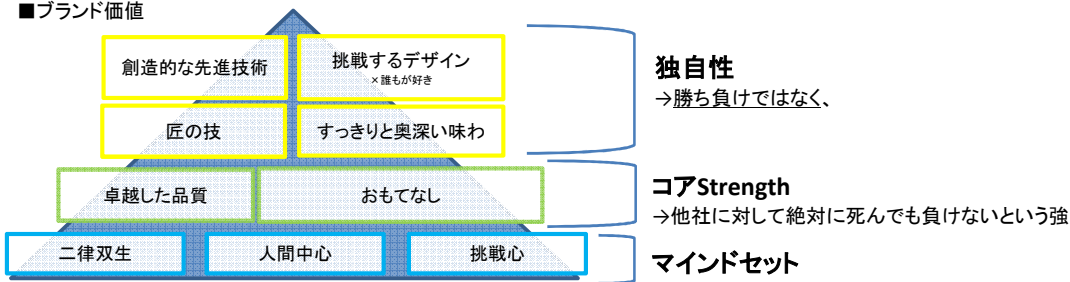
■ブランドポジショニング 新たなブランドポジショニング



Q:ポジショニングの軸はどのようにきめたのか？
A:コンサバティブであってはいけないということから、ビジョナリーとコンサバの軸がはずせなかった
コモディティ化というトレンドの中で、高級車を愛顧いただくためには、感情的なつながりがはずせない⇒エキサイティング
工業製品で唯一愛がつくのは車(愛車)⇒この愛を大切にしていきたい。
トヨタはインフラであると考えているので、愛車でありますが、愛車でなくてもいい。
ただし、レクサス(ラグジュアリー)は愛車でなければならない

■TO CREATE Amazing Experience 驚きと感動を作り続ける

■ブランド価値



Q: マインドセットの周知の仕方は？

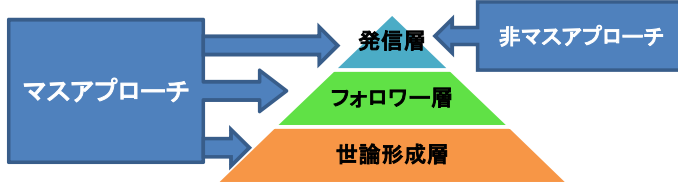
A:レクサスは“ブランド”なので、ブランドコンセプトを徹底議論しドキュメント化したことで、定着に結びついている
議論をする⇒ドキュメント化⇒説明・・・くり返し続けブラッシュアップ
その他、レクサス憲章の読み上げ、制服の統一等 (お名刺や、スライドもブランドコンセプトにのっとり統一されていた)
→厳しければなるほど創設時は良かったが、面白くないブランドに繋がっている
変えてはいけないこと、変えていいところを常に見直していくことが大切
縛りが強ければ強いほど考える余地がなくなり考えなくなってくる
守・破・離ができないと時代の流れに追いつけない

④マーケティングの取り組み

1、ラグジュアリーブランドとは
社会からの承認が大切

2、要件
自分だけではなく、周囲の人、メディア、著名人などが良いものだと思っている

3社会承認を得るための情報回路
メーカー発信と第三者発信、2つの情報回路を持つことが大切



時間が無い中、関心があることへの情報しか興味を向けてもらえないという前提のもと・・・

■マス

・ブランドキャンペーン

レクサスはなにか面白そうなことをしているぞ変化しようとしているぞ
おっさんが乗っているブランドなのに、こんな面白い事しているの！？とざわつかせることを目的に
CM→静かなCM～アグレッシブに
賛否両論だったが、変化があることでアテンションが得られた。 SNSでのレクサス×カッコいいは400%に

■非マス

・ターゲットユーザーの関心領域へのアプローチ

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| ①未来を創る才能のある若手を育てる | 伝統工芸に関わる若手 |
| ②クラフトマンシップ | →レクサスを際立たせる文脈を入れたコンテンツ作り |
| ③クルマ文化への貢献 | |
| ④日本発世界へ挑戦する | |
| ⑤新しいライフスタイル・経験の提案 | ダイニングアウト withレクサス→食を通した最上の体験 |

<Keyword>

食

TAKUMI

旅

スポーツ

ファッション

アート

クルマ

→これで車売れるの？

レクサスと私はなんか趣味が合いそうだと思わせることが最初の目的

今まで目にも入らなかった人に対して、ちょっとレクサスが気になる人になる

KPI評価 ⇒ブランドイメージの項目

ビジョナリー

オリジナル

エキサイティング

■ネクストステップ

レクサスが提供する様々な体験がプロダクトに繋がっているということを伝えていく

競合は101年以上のブランドこの歴史で戦うことは無理
歴史とは違う価値の提供が必要

時間と空間を豊かにするというメッセージを強めていく

唯一無二の時間と空間⇒ラグジュアリーライフスタイルブランドを目指して。

■ ■ 圧倒的おもてなし力はこうして生まれる！ ≪3日で変わるディズニー流の育て方≫ ■ ■
 西武文理大学 サービス経営学部/Happiness Career Lab代表 櫻井 恵里子様

笑いは学びの敵ではない (byディズニー)をモットーとしている。

<キャリア>

オリエンタルランド : 販売キャスト⇒商品開発(カチューシャ)⇒人事(採用)
 40歳~ ⇒大学の教育に携わる (心理学、テーマパーク論、ホスピタリティ論、経営者キャリア発達)

最少が8人の採用(1万~1.5万ESから)
 ↳変革思考の人を基準としていたので、かなりとがった人材。個人主義。
 ↳3日の育成で変容していった。
 ⇒人材育成のすごさを実感

<研究内容>

- ①キャリア研究
 - ・経営者のキャリア発達 (東証一部の大企業の経営者のキャリア経緯を研究)
 - ・熟達企業家の研究 (熟達した企業家とは何かについて日本版エフェクチュエーションを実施)
- ②テーマパーク研究(マーケティング支援)
 - ・キャプション評価表を用いたテーマパーク調査
 (環境心理学のキャプション評価手法をマーケティングに応用。人工知能分野の先生と共同で研究)
- ③対話システム研究(チャットボット)
 - ・カウンセリング人工知能研究 (ロボット工学、機械学習、カウンセリング)

<社会貢献活動>

- ①S1サーバードラブル全国大会 審査員
- ②GPの講師
- ③日産カップ追浜チャンピオンシップ大会 ボランティア
 - ・サービス業に興味のあるゼミ生に対して経験を積ませる
 - ・健常者がマイノリティとなる貴重な場

■アイスブレイク: GOOD & NEW

- ・ディズニーランドは人にハッピーを与える仕事
- ・自分がハッピーでないと達成できない⇒自分たちの幸福感をコーチングする必要性
- ・ハッピーは意識的に考えないといけない(幸福度を上げるためになにかしているか??)

【ハピネスの3要素】

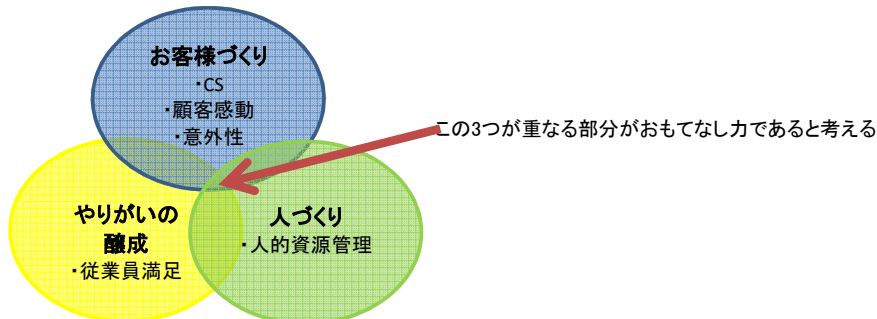
- ①感性と理性で感じる楽しみ
- ②善意のコミュニケーションから生まれる喜び
- ③無垢なものから自然に受ける感動 (お花を見てキレイ、子供をみて感動)
 ⇒タイムマネジメントに落とし込むことで意識的にハピネスを感じる機会をつくることもできる

■人づくりの課題とは

- ⇒人材育成の問題としてよく意見されること
- ・部下・後輩のモチベーションや能力が低い
- ・褒め方叱り方が分からない
- ・部下・後輩が指示待ちで自発的に動かない

日本企業の従業員のやる気は世界の中で最下位

- ・キャストのやる気がどれくらいか? =オリエンタルランド人事のKPI
 ディズニーで働く事に誇りを感じる・・・85% (世界共通の指数で東京が一番)



～なぜ ディズニーキャストは働く事に誇りを感じるのか？～

キャストのやりがいの源泉

- ①ありがとうとゲストから言われる
- ②一緒に働く仲間をかけがえないと思える一体感
- ③前より自分が成長していると感じられる自己成長感

⇒裏方でお客さんに接しないキャストも間接的なゲストからのありがとうを喜びとしている

■オリエンタルランドの人材育成

鉄則1 “ゴール”を見せる

～エピソード1 OJTでの15分間

入場してくるゲストを15分間見る⇒この笑顔にこたえたいとおもった

⇒百聞は一見二如かず⇒集合研修で言われたことに実感が伴った

【集合研修とOJT研修が一貫していることが大切】

×業務手順の詰め込み型OJT

○会社の考え方、喜びや感動に接しうる体験を組み込むOJT

どのような会社でありたいかという肝心なことを伝える。

歯科医院での例：OJTで他社にはないこだわりというものを伝えるようにした・・・従業員の定着につながった

鉄則2 信じて任せ、行動を見守る

～エピソード2 ゲストにハピネスを提供することを優先

本来ゲストの物を預からない決まりだが、婚約指輪を預かりプロポーズを演出した。

(これはルールを破ってでも預かるべきだとキャストは思った)

上司がお客さんからの感謝の手紙を同僚全員の前で発表しなぜこのお客さんはこのように感動したのか問う

⇒キャストが上司に確認した結果ではなく、その場で判断したから(ハピネスを提供するという大命題のもと)

⇒全員の前で上司にも同僚にも自律性を認められ、全員で感動を分かち合えたことが当キャストは最もうれしか

●内発的動機づけ

自律性の欲求	自分の意志で自発的に行動
有能さへの欲求	自分の能力を発揮し目標を達成
関係性の欲求	周囲の結びつきを得、自分の価値を認められたい

⇒これらの欲求にこたえる上司の褒め方

オリエンタルランド管理職は、この動機づけを常に意識しながらマネジメントしている

鉄則3 感動をシェアする

～エピソード3 途方に暮れた父親と浮かない表情の女の子 ミッキーマウスに合わせるために・・・

研修報告会で感動をシェア

感動をシェアすることで個人に起きた卓越した経験を全体で共有できる

心理学的には代理体験という仕事に対するモチベーションの源泉となる自己効力感を育む

●オリエンタルランドの人材育成・マネジメント

①体験を組み込んだゴールをみせる

②信頼し、任せて、やる気と自主性を伸ばす

③マニュアルは暗記させない⇒自分で考える

④卓越した感動はちーむみんなて代理たいけんする。共有する際は鮮度が大切！

■リーダーシップについて

創造的な風土を創り出す能力がディズニーで求められるリーダーシップ・・・サーバントリーダーシップ

○奉仕の精神でフォロワーを導く

○	×
最優先が、フォロワーに対して奉仕したい、尽くしたいという気持ち	最優先が、フォロワーを引っ張っていきたいという気持ち
奉仕の精神に基づいてフォロワーの気持ちを慮る行動	地位や権力といったパワーに訴える行動

⇒フォロワーが今後、“サーバントリーダーシップを発揮しよう”という心構えを持つように、フォロワーの成長を促していくことに尽きる

・ESとCSの両立に影響しているもの

⇒理念の浸透

松下幸之助

上司の声掛けで やりがいに気づかせ⇒やりがいが潜在能力につながる

○上司のコミュニケーションがメンバーのやる気を高める

Keyは上司

コミュニケーションの深度

- ①挨拶 ⇒おはよう、お疲れ様などの声掛け
- ②事実 ⇒あの企画はどうだったなど仕事の進捗
- ③信条 ⇒今までにないものを作ろう！などメンバーに自分のこだわりを伝える
- ④感情 ⇒相手の感情に訴えられる想いの共有

レベル3、4までできている上司が部下のやる気が高くなっている

職場内の雰囲気が変わる

全員に声をかけているという上司も、レベル1、2のコミュニケーションだと、深度が浅くマネジメント効果が低い

○内発的動機づけを高めるコツ

- ①指示をする際は理由を添える
- ②目標設定を上手に (いい塩梅)
 - ・少し高め目標
 - ・具体的な数字や事実を提示する
 - ・時には自分で目標を立ててもらおう
 - ・パブリックコミットメントとする ⇒言葉に出して宣誓するとコミットしやすくなる(誓約の公表)
- ③60秒ルールを徹底する ⇒行動のすぐ後に褒める、すぐ叱る

○信頼されるリーダーの10カ条 K.Butler

- availability いつでも連絡できる状態になっている
- competence 職務遂行能力がある
- consistency 言動が一貫している
- discreetness 秘密を守る
- fairness 公平である
- integrity 正直である
- loyalty 自分を守ってくれる
- openness 率直である
- promise fulfillment 約束を守る
- receptivity 話を聞いてくれる

仕事にやりがいを感じるために

リーダー自らが内発的動機づけを意識する

■HRM

- ・入口がなどにもやっぱり大切 採用にお金と人をかけている(社員だけではなく、アルバイト採用でも年間10億円以上)
- 入口が悪ければ人材育成は生きてこない

- ・導入研修からOJTまで一貫してメンバーが担うべき《役割》を伝える

○ディズニーのビジョン(ゴール)

ハピネスを提供する

⇒内的幸福を重要視

- ・外的幸福 出世したいなど目に見えるもの
- ・内的幸福 お年寄りに席を譲った時になんとかほんわかする、小さいお子さんを見てかわいいと思う

○行動基準(4つの鍵)

SCSE 安全>礼儀正しさ>ショー>効率

Safety,Courtesy,Show,Efficiency

教育で一番力を入れているのが礼儀正しさ。集合研修1日でSCSEを伝える

おもてなし＝うらおもてがない。対ゲストだけではなく、対キャストに対しても同じように扱えるか？ シンデレラの靴脱げ事件

○創造的で人を活かす組織＝

①ありたい姿 高い目標 やりがいのあるゴール	×	②方法論 シンプルな基準 自己裁量権	×	③支援的なかわり 上司・先輩がKey サーバントリーダーシップ
------------------------------	---	--------------------------	---	---------------------------------------

仕事の成果⇒結果に見えるものだけでなく、誰かの役に立っているということを共有できているか？
この埋もれたものを表に出していくだけでいい人づくりにつながる

- ・予祝⇒あらかじめ祝う文化(日本人の文化)

・・・お花見⇒秋の豊作を祝う

あらかじめ祝っちゃってそこを目指す

- ・部下に自ら気づかせる働きかけ

これがダメとは言わず、もっと良くするにはどうしたらいいと思う？⇒今までの経験からこういうスタイルもいいと思うよ
キャリアカウンセラー、産業カウンセラー

山本先生

・3つの本質

(common sense: 常識、consciousness: 良心、善し悪しの分別が付けられる機能、intelligence: 知識、教養 自分で変えられる知性)
全ての思考に必ず具体的なビジョンを。抽象的でとどめていてはいけない
先読みしながらも、落とし込んでいくことを同時進行していくことが大切。

コミュニケーションを英語でとれるように

■■IoT技術を活用したFinTechサービス 誰でもクルマを買う新たな社会創造■■ Global Mobility Service(株) 代表取締役 中島 徳至様

今、日本から世界を見るクセがついてしまっている。
日本・関東・知っている商品カテゴリなどから世界を見るクセがついている

クルマを買うという行為は当たり前と感ぜられるかもしれないが、当たり前ではない

<ご経歴>

- 94年 電気自動車ベンチャー設立
アメリカ テスラに匹敵するベンチャーと取り上げられていた
- 13年 グローバルモビリティサービス設立
最近従業員100人になった
右腕・左腕は現在20代

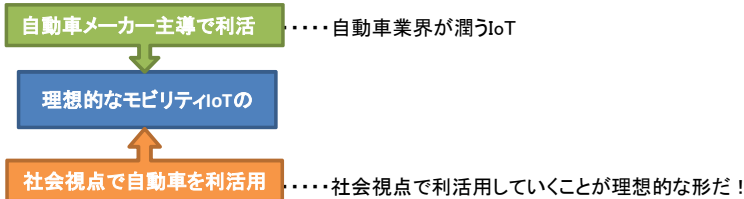
各業界を代表する事業会社がGMSと資本業務提携



従来) 与信が通る人だけにお金を貸す。月々の支払い能力がたとえあったとしても、与信審査に通らなければ借りれない。

GMS) 与信が通らず、日々オーナーにレンタル料を支払ってタクシー業などに従事している人に対し、支払いが滞ると車がかえれないという仕組みにすることで、ローンを組んで自分の車を得ることができる。

東南アジア・・・車のローン審査非通過率 70%～90%
日銭を払って毎日を暮している人が何百万人もいる。
オーナーだけが富んでいく



⇒遠隔制御デバイス

遠隔でエンジンをオフにできるデバイス。運転手のローンが滞った場合に作動させる。
今まで車は、鍵を持っている人が強かった。支払いが滞っても鍵があるので使える。⇒一方、携帯などは支払が無いとすぐにとまる。
スマホサイズの機械を車に搭載し、ファイナンスのデータを絡めてローンが組める・・・貧困層でも車が持てる⇒その収入源となり、豊かになる

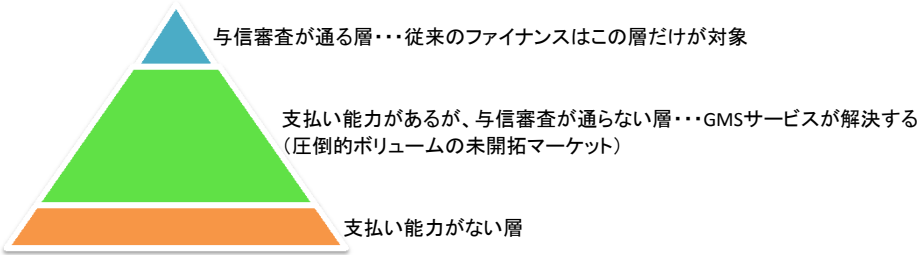
フィリピンへの参入 80%が貧困層。預金通帳持っていない人も80%
一部の人で経済が回っている

- ①フィリピンの環境問題(騒音・排ガス)を解決すべく、電気自動車で参入
参入するときに現地の人が考えフィリピン化されていくと、現地の人たちが自分たちが作ったものと感じ受け入れやすくなる
- ②直面した現実
⇒与信審査が通らない (所得証明がない、通帳がない・・・)
新しい車を買えない⇒一部の人だけが排ガスの少ない車に乗れる⇒環境は何も変わらない・・・
貧困層が貧困を抜け出せない構造的な社会課題
- ③環境・騒音問題を変えたい⇒誰もが、電気自動車を買うように⇒GMS設立

Mission <モビリティサービスを通じて多くの人を幸せにする>

- ・誰もがモビリティを利用できる社会
- ・活力ある働き甲斐のある社会
- ・騒音・空気汚染の無い社会

■社会課題であった世界の自動車販売金融



車の登録は11億台 (毎年1億台)
しかし車を購入できない人口は全世界で20億人
ポテンシャルを活かすための環境が未整備

日本の母子家庭の50%が貧困...支払い能力があるにもかかわらず...

■デバイス技術による問題の解決

MCCS

デバイスからファイナンスが動くということは誰も思わなかった
公道では絶対に止まらない。
とまれという指示の設定になると、そのまま走り続けるが、夜中に止まった状態の物からかからなくなってくる。
エンジンが止まったことに気づいたら、コンビニで支払うと3秒でエンジンがかかるようになる

ベンチャーは意志をもって自分で市場開拓していかないと、価値である時間を失ってしまう。

この足踏んでる場合ではない...

需要創造型プロジェクトは現場を見ないとなんにもならない。

■支払いの優先度を上げる

これまで車は支払が滞っても利用できてしまった
携帯電話...支払いに対するインセンティブが高い
自動車...支払いが滞ってもエンジンはかかる→支払いに対するインセンティブが低い

■GMSのサービスモデル

大切なのは<<エコノミクスを考える>>

ほんとうにそのお金をローン・リース契約者が払い続けられるのか???ここを徹底的に調べた。

金融の常識を変えたデフォルト率 これまで20%⇒GMSのサービス 0.9%
このデフォルト率の低さで、金融が取る金利が下げられるので、GMSへのマージンを取っても支払可能な範囲での運用となる
マネタイズ...各国でまちまち
デバイスを一括でもらうか分割でもらうか?もサーベいで決める
デフォルト率がかなり低いので、金利をかなり抑えられる。

ユーザー...ローカライズを一切しなかったことが、受け入れられなかった要因。
市場環境の整備・合意形成。自分たちの領域さえやればいいわけではない。周りを知らずに先に突き詰めると得な結果にならない。

Q: 貧困層がそもそも情報へアプローチできないのでは?

A: 仕事としてのアプローチなので、タクシー協会等からの紹介

Q: 中国への展開をどのように考えているか

A: 中国展開する場合は全ての省を一気にいきたい。3、4年後見越している。出資しているソフトバンクはアリババ系列なのでそこを活用。

エアコン、エステの機械

ボイラー、ヒートポンプ

建材・工機

⇒電力の需要のカーブなどのデータを提供したりできる。情報そのものを売る。

モビリティ

位置情報、危険運転、就労時間(真面目さ)、営業距離⇒支払いができるかできないかが分かるので、事前のケアができる、支払い状況

⇒ランキング付できるので、ランキングして新たなファイナンスにつなげる

★まじめに働く人が正しく評価されるしくみ

現象をとらえて、全体を俯瞰しながら東洋医学のように全体最適を！コトづくり(by花王 常盤会長)

<<社会創造>>

業界で・日本で・地域で・会社でなにを創出して行くか。それがリーダー、名刺の肩書ではない
頑張れば頑張るだけ後退感を感じるかもしれない。後から振り返るとその時が一番自分を成長させている。
後退感を感じながら、足りないものを補う毎日、未来への期待を持つこと。

タスク達成のためのこちらの答えを相手に対して出すのではなく、
相手はどうしたいかを突き詰めて自分が考えつくさないといけない。