



おもてなしの未来

最終回

ブランドづくりと高級車

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

Text = 千葉 望
Photo = 草野清一郎
Illustration = 石川ともこ

ここ数年「おもてなし」を標榜する企業や店舗が増えてきた。なかにはそれほど商品やサービスに「おもてなしの実体」が伴っていないにもかかわらず、キャッチコピーとして安易に「おもてなし」という言葉を使っているなど感じるケースもある。

その中で、日本を代表する高級車レクサスは、ブランドコンセプト、車の設計思想から販売戦略まで、すべてにわたって「おもてなし」をキーワードにしてきた。その「実体」を確かめようと、小誌は今回の取材を販売店から始めることにした。顧客との接点である販売店に、「おもてなし」が感じられるかどうか、まず重要だと考えたからだ。

熊本市の中心部から郊外に向かって車を走らせると、カーディーラーの看板が林立する一帯に出る。その中で、シックな色合いで異彩を放っているのが「レクサス」の看板だった。目指す「レクサス熊本南」だ。

取材陣が乗ったタクシーが入口に進入するため一時停車して対向車が途切れるのを待っていると、店舗の中にいた男性がすぐに気づいて、出迎えるために外に出て、姿勢を正して立つ。一流ホテルの車寄せに入っていくような気分になる。中に入ると、ふたりの女性社員も丁寧に挨拶して迎え入れてくれた。

白い壁の内装、高い天井。ショールームには高級車レクサスが輝く。インテリアは落ち着いているが、一つひとつの調度には控えめながら高

級感が漂っており、レクサスという車が目指すものを示している。女性社員の制服も落ち着きがあって上品。通常のトヨタ車とはまったく違う販売網のコンセプトが感じられた。

熊本の地域性を考えながら
応用していくことも大切

会議室で、「レクサス熊本南」のゼネラルマネージャー（以下GM）、鳩野明彦氏が待っていた。鳩野氏は2005年の「レクサス熊本南」オープン以来、GMを務めている。

レクサス販売店のGMは、「レクサス」の日本展開の前に長期の研修に何度も参加し、ブランドコンセプトや販売方針などを体に染み込ませてきた。日本の伝統的な礼法を取り入れた、レクサス流のおもてなし教育も徹底していた。鳩野GMの身のこなしに、それは表れている。

「レクサスのブランドを伝えるというミッションがあります。研修などで学んだことの実行はもちろんですが、熊本という地域性を大切に、ブランド価値を維持しながら応用していくことも大切と考えています」

若手社員は鳩野GMのリーダーシップの下、それぞれの役割を「おもてなし」の心で果たそうとしている。「レクサス熊本南」を訪れたカスタマーが最初に接するレセプションスタッフの竹川公美子さんと津崎千夏さんは、車で来店した客の車両ナンバーを手元のPCで検索し、記録が

家族や友人のように、お客様を大切に 連携プレーが生む上質な時間と空間

あれば再来店として担当スタッフをインカムで呼び出し、なければ新規顧客として当番スタッフに連絡。そのうえで自動ドアを開けて待つ。

「お客様の情報は家族構成や趣味などできるだけ細かくお聞きして情報を共有しておきます」(竹川さん)

「情報に基づいていろいろお話をします。『今日はスイミングスクールの帰りですか?』など会話の糸口にしています」(津崎さん)

好みの飲み物を供することはもちろんだが、そのときの気候に合わせて、暑いときにはまず冷たいおしぼりやミネラルウォーターを出し、その後いつもの飲み物に替えるという心遣いをする。また、当日もてなされた菓子は地元で評判の店のフルーツケーキ、紅茶も香り高い高級品だった。地元の菓子を供するのは、「町起こしにもつながりますから」と鳩野GMが言う。

レクサス流に緊張する人も相手に応じて使い分ける

小さな子ども連れの顧客には、子どもが気になってゆっくり話ができない、展示車を見られないといったことがないよう、彼女たちがキッズルームで一緒に遊ぶこともある。

「人として家族や友人を大切にするように、お客様を大切にすることが私たちのおもてなし」(津崎さん)

「オーナー様にはここにいらしたと

きに、くつろげる場に帰ってきたようなお気持ちになっていただきたい」(竹川さん)

セールスコンサルタントの松原立朗さんは、

「ご自宅を訪問するときには近隣の方に迷惑にならないよう、営業車を置く場所一つにも気を遣います。またお客様のお時間を邪魔しないよう、準備をしっかりと、時間内に終わらせることを心がけています。お客様によってはレクサス流のおもてなしに緊張される方がいらっしゃいますから、言葉遣いもそのときに応じて使い分けています。お客様はご趣味の豊かな方が多く、私たちも勉強が欠かせません。お客様の情報は全員で共有します」

テクニカルスタッフの井本勇さんも言う。

「オーナー様とは納品の際に一度お目にかかっていますし、車を見れば

どなたのものかわかります。予約をいただいた場合は待機していて、私たちが入ったほうがよい場合はすぐに出ていきます。ラウンジで整備内容のご説明をすることもあります。その場合のおもてなしについてはきちんと研修も受けています。クレームがあった場合でも、それはオーナー様とお話しする大事な機会。おっしゃりたいことを早く聞き出すことを心がけながら、レクサスのコンセプトをオーナー様に伝えていきたいと思っています。また、お客様の生の声をメーカーに伝えていくことも、テクニカルスタッフの役目だと考えています」

店舗ではラウンジはもとより、トイレまで高級ホテル並みの設備が整えられ、清掃が行きとどいていた。ここにくれば特別な気分になれる。そう感じられたレクサス熊本南の取材だった。



レクサス熊本南の鳩野明彦ゼネラルマネジャー（手前）とスタッフたち。



レクサス熊本南のスタッフ。右から松原立朗さん（セールスコンサルタント）、井本勇さん（テクニカルスタッフ）竹川公美子さん、津崎千夏さん（レセプションスタッフ）。



レクサス車のオーナーを招いたクリスマスパーティー。子どもたちにはお菓子が配られた。

まったく新しいプレミアムブランドを日本に根づかせるためには、店舗運営から一新していかなければならない。トヨタ自動車レクサス国内営業部では、日本におけるレクサス展開が決まったとき、従来とはまったく異なった、レクサスだけの販売網を構築しようと考えた。

おもてなしの思想理解
研修体系の全体で重視

そこでまず、店舗のリーダーとなる店長を「ゼネラルマネジャー」と規定した。本部の指示を実行に移すだけでなく、自律的に店舗を経営

するという役割を担ってもらうためである。

開業時に選ばれたのは167名のGMだった。彼らにはオープン前の約1年間にわたり、多岐にわたる研修が用意された。研修の目的は、大きくは以下の3つの要素に分類できるものだった。

①ブランド理念の浸透・定着

- ・米国研修（米国レクサス他）
- ・開発陣による講義・交流
- ・製造工場見学 など

②接客おもてなし

- ・レクサス流おもてなし
- ・一流ホテルでの体験研修
- ・百貨店コンシェルジュ研修 など

③マネジメント

- ・GMビジネススクール

（お客様志向の理解、リーダーシップなど）

- ・人事、経営財務研修

②接客おもてなしについては言うまでもないが、上記の研修ラインナップの全体で、レクサスに込められた「おもてなしの思想」を理解することが重視されている。店舗のスタッフも同様の研修を受けるが、まずリーダーであるGMに新しい接客技術を身につけさせたことが特徴だろう。

これらの研修について、レクサス熊本南の鳩野GMはこう振り返る。

「最初は、学んだことに忠実にという気持ちがありましたが、実際にお客様と接してみると、やはり地域特性があって、そのまま私たちのやり方を通すことがいいとも限りませんでした。たとえばラウンジでお客様がソファにお座りのとき、学んだ礼法通りに私たちがひざまずいてご挨拶しても、『どっかのクラブに行ったみたいだから、やめれ』といわれたこともありました。

われわれの目的はおもてなしの型を通すことではありません。レクサスというブランドを接客の中で体現しながら、期待以上の感動を提供する。それによってレクサスを購入し、乗っていただき、新しい喜びを提供することだと考えています」

レクサスが日本でスタートして3年、現在では当初決められた基本を応用する時期に入った。レクサスの

GMは店舗オープン1年前から研修 基礎固めから各店が応用を試みる段階へ

ブランド価値を伝えることができるのなら、地域特性に合わせた工夫や応用はむしろ歓迎されている。

レクサス熊本南でも、新規顧客開拓だけではなく、オーナーとなった人たち向けのさまざまなイベント、たとえばオーナーだけのゴルフコンペ（駐車場にはレクサスがずらりと並ぶ）、クリスマスパーティー、女性向けのネイルケアイベントなどを開催し、好評を得ている。企画の立案、実行には、地域のさまざまな人々の力を借りる。それがまた人脈の構築につながり、販売力を強めているという。

レクサス国内営業部企画室人材・CSグループ長の鵜田晃夫担当課長は、こういう動きについて、

「当初は基本に忠実になろうとするあまり、ぎくしゃくしたこともあったようです。しかし基本ができればどんどん応用してもらって構わないのです。品があって、しかも温かい対応ができることが理想ですね」と話している。

教育したのはGMだけではない。全スタッフにブランドの浸透や接客おもてなしの研修を行った。

「先行するライバルであるベンツやBMWは、長い歴史とブランド価値をもっています。われわれが高い理想を立てなければいつまでも追いつくことはできない。そこで自動車業界における“最高”だけでなく、全販売・サービス業界における“最高”、ひいては、お客様一人ひとりの価値

観に合った“最高”を追求しようと考えたのです」（鵜田氏）

目指すビジョンを 自分たちで策定

オープンにあたり、各店舗では自分たちが目指す「ビジョン」を策定した。レクサス熊本南の場合はスタッフ全員が話し合い、「てにをは」まで検討したという。今も毎朝唱和して、ビジョンの徹底を目指している。意思を結集する手法の1つであり、常に立ち返るべき指針でもある。

顧客満足度（CS）を向上させるには、全国のレクサス店舗のよい事例を集め、全員で共有することも重視された。また、常に顧客アンケートを実施するなどして、自分たちの販売方法や接客に問題がなかったかどうかを確かめている。

さまざまな努力を積み重ねた結果、2008年日本自動車セールス満足度調査（J.D.パワー社）のブランド別総合満足度ランキングでは、ランキ

ング対象となった12ブランドの中でレクサスが第1位を獲得。総合満足度スコアは730ポイントで、業界平均（594ポイント）を136ポイント上回っている。第2位はBMW（657ポイント）、第3位はフォルクスワーゲン（630ポイント）、第4位はメルセデス・ベンツ（622ポイント）と続く。

だが、この結果に満足しているわけではない。レクサス店のすべてのCSを向上させるには、まださまざまな課題がある。鵜田氏も言う。

「今もGM向けの研修を継続して実施しており、GMは、そこで店舗のあるべき姿、課題を常に確認しています。それを店舗に持ち帰り、スタッフと共有しています。さらに、GMのほか全スタッフに対しての研修を行ってきたことも大きな成果につながっています。

しかし、今後店舗の中で自律的に成長していく力をどのようにつけるのか、われわれのサポート体制はどうあるべきかなど、さまざまな検討



富士スピードウェイ内に開設された研修施設「富士レクサスカレッジ」。



塗装の下地を磨く工程。高い品質を職人芸が支えている。



レクサスのフラッグシップモデルLS600hL。

課題があります。

また、3年間のうちにかなりのGMが入り替わってしまったり、事業拡大にあわせて新しいスタッフが増加したりする中で、再度基本を徹底していくことも重要だと考えています」

多くの販売店経営者は「顧客満足も大事だがまず売り上げを追求したい」と考えがちだろう。だがレクサス国内営業部としては、その両立を求めていく。目先の売り上げに走らず、アフターサービスや定期的メンテナンスの重要性、オーナーイベントの充実などへの理解を、今後も深めていきたいという。

レクサスの設計思想に流れる「おもてなし」について聞こうと、トヨタ自動車本社に常務役員レクサスセンター長の伊勢清貴氏を訪ねた。

「レクサスの原点は先行発売したアメリカにあります。アメリカではまさに『おもてなし』が成功しました。販売店の質を高め、メンテナンスをしっかりとすることが評価の対象となったのです」

**売り出し直後のリコール
素早い対応が評価された**

実はアメリカでは、初代レクサスであるLS400を売り出してすぐにリコールを出した。全面的な改修をしなければならず、ブランド立ち上げ早々のつまずきとなった。しかしそのときの素早い対応、代車としてレクサスを提供したこと、修理を終えた車をオーナーに戻す際に燃料を満タンにしていたことなどが逆に高い評価につながったという。米国では

そのような「おもてなし」を、富裕層のオーナーでさえ、車の販売店では体験したことがなかったからだ。

大成功した「レクサス神話」を引っ提げての日本登場となったのだが、アメリカと違って日本の消費者は丁寧できめ細かい対応に慣れていて、

「お客様が想定する以上のものを提供しなければ認めてもらえません。日本でもアメリカをしのぐようなインパクトを与えたいと考えました」

そこで注目したのも、「おもてなし」というキーワードだった。技術的には究極の動力性能を持ちながら、しかも燃費がよく、静かという「二律双生」を追求。本来矛盾するはずの「動力性能と静粛性」などを高いレベルでクリアすることを技術陣に要求したのだ。

「二律双生」というコンセプトについては、イタリアで開かれたインテリアデザインのイベント「ミラノ・デザイン・ウィーク」（ミラノ・サローネ）に、次世代レクサスのコンセプトモデルを現代アートとのコラボレーションで出展。車とアートという異分野の融合を通じて、レクサスのデザイン哲学を伝えようと試みてもいる。

**差別化のポイント500項目
定量化できない部分も要求**

また日本でのレクサス導入にあたって、差別化のポイントを500項目以上設定し、「レクサス・マスト

相反する要素の“二律双生”を追求 心配りの行きとどいた、日本らしい高級感

(LEXUS MUSTs)」と名づけた。この中には意匠のマスト、数値性能のマスト、フィーリングのマスト、専用部品のマスト、新技術の時間差展開マスト（新技術はレクサスから展開する）などがある。

「技術陣に対しては非常に厳しい要望が多かったと思います。しかし技術者は命題を与えると頑張るもの。定量的な目標だけではなく、お客様に対するおもてなしを目標としているのですから、定量化できない部分も要求し続けました。たとえばパワーウィンドウが閉まるとき、最後まで少しゆっくりする。これは障子や襖を閉める際のマナーと同じです。

また製造工程でも鍛え上げた“匠の技”を駆使して、マストを追求し

てくれました」

こうしてすぐれたデザイン、最高級のインテリアなどが追求されていた。こまやかな心配りの行きとどいた高級感は日本文化に根差したものが多く、そこでこれらの要素は「Jファクター」と名づけられている。

またオーナーだけに提供されるさまざまなコンシェルジュサービスでは、レクサスケア・コミュニケータが24時間365日待機している。オーナーの要望に応じたカーナビの目的地設定、旅先でのレストラン紹介や予約、緊急時の対応などのサービスが好評を得ているという。これも「おもてなし」の一環といえるだろう。

「今後は環境と安全性の両立などが新しいおもてなしのテーマになって

いくと思います。また、オーナーの方に特別な工場見学の機会を提供する、社内の施設で限界の走り方を体験していただく、など、レクサスの“物語性”を伝える機会をもっと提供したいと考えています。また、当社の最先端技術であるハイブリッドは、近いうちにすべてのレクサスシリーズに搭載したいと考えています」

あらゆる要素を見直して、レクサスブランドの確立を目指していく。スタートして3年、今が「おもてなし」に基づく戦略の見直し時期だという。自動車の販売環境が悪化する中、レクサスが今後どのように進歩していくのか、「おもてなし」の観点からも目が離せない。



イタリアで開催される「ミラノ・デザイン・ウィーク」(ミラノ・サローネ)で、ブランドコンセプトを伝える空間アートを展示している。2008年はダイヤモンドの結晶構造に着想を得て、「軟らかいけど強い」という相反するコンセプトを表現した。