

# 1990-1999

## 第8章 ● 転換期を迎えた輸入自動車業界

当社の1990年代は、フォルクスワーゲンの輸入販売権返上から始まった。同社現地法人の事業展開に納得できなかったためである。しかし、間もなくドイツのアダム・オベル社が生産するオペルの一手輸入販売権を獲得することができたため、その販売に注力した。また、ルノー、サターン、サーブなどの販売も開始した。今日では事業の大きな柱となっているBP（板金塗装）事業に注力し始めたのもこのころである。

取扱車種については紆余曲折があったが、1996（平成8）年には、輸入・販売ともに100万台を達成するという金字塔を打ち立てた。



## 1990-1999

## 第8章 転換期を迎えた輸入自動車業界

## 第1節 フォルクスワーゲンの輸入販売権返上とオペルの販売開始

## 1 ■ フォルクスワーゲンの輸入販売権返上

バブル景気で輸入車業界は空前の活況を呈していた。商機を失うことを恐れた海外自動車メーカーは、先を争うように現地法人を設立、直接市場に参入することに躍りになっていた。長年、輸入車市場を開拓してきた国内輸入車ディーラーは苦難の時代を迎えようとしていた。

1989(平成元)年にフォルクスワーゲンの輸入権を日本国内法人に移管することが提案されたが、その際、協調と協議の上で進めていく約束を取り交わした。

また、日本国内法人のフォルクスワーゲン・アウディ日本株式会社が設立された後は、同社が新しい販売店を作ったり契約したりする場合、当社の販売網を侵害しないよう前もって基準を作り、協議をすることを約束していた。

しかし、フォルクスワーゲン・アウディ日本は、数量最優先政策のもと、当社以外のディーラー開発を進めた。そのため、中には同一ブランドの値引き合戦が生じた地域があった。

当社はこのままの状態が続くと、ブランド内競争の激化による乱売や市場の混乱、商品イメージや価値の低下などから、特約販売店も含めたオールヤナセグループの収益確保が困難になると考えた。また、当社を信頼してくださるお客さまの迷惑にもつながると判断し、フォルクスワーゲンとアウディの販売から撤退することを決めたのである。1992(平成4)年3月16日、フォルクスワー

ゲン社に対して、同年12月末日をもって契約を終了することを通知した。

## 2 ■ アダム・オペル社製オペルの一手輸入販売権獲得

一方で1992(平成4)年の年初より、ドイツのアダム・オペル社から日本での独占販売が打診されていた。当時、低迷する欧州市場で業績を伸ばしていたのはオペルだけであり、技術力が高く評価されていた。また、「市場が求める品質のよい製品を作ることを心掛ければ、販売数量は結果的に増加する」という考えのもと、高品質な商品作りに注力していた。かつアダム・オペル社はGM社の傘下となっており、GMヨーロッパで扱われていた。そのため当社での販売はGM社からも歓迎・期待されたのである。

このような経緯で1992(平成4)年4月30日、アダム・オペル社との間でオペルの一手輸入販売契約を締結した。5月16日にはプロジェクトチームとなるオペル準備室を設け、事業計画の立案や事業体制の整備などに当たった。10月1日からは、セールス、サービス、パーツに分けて、オペルについて学ぶトレーニングも開始した。オペル社より次期オペル・コルサ(日本名ヴィータ)のデザイナーや、シャーシ、エンジン開発担当者などを講師として招いて、各担当が必要な知識の習得に努めたのである。

11月20日には名古屋の金城ふ頭に、翌21日には横浜の大黒ふ頭に、オペルを積載した第1船が入港した。

名古屋では136台が、横浜では224台が荷下ろしされ、それぞれ小牧デポと横浜デポで新車整備作業を開始した。

販売は1993(平成5)年1月からスタートした。輸入卸売組織としては、1月1日付でオペル事業部を設けたほか、支店や関係会社にもオペル販売組織を設けた。

その後、1995(平成7)年6月に販売5万台を、1996(平成8)年10月に販売10万台を、2000(平成12)年12月に販売20万台を突破するなど、順調に実績を積み重ねた。



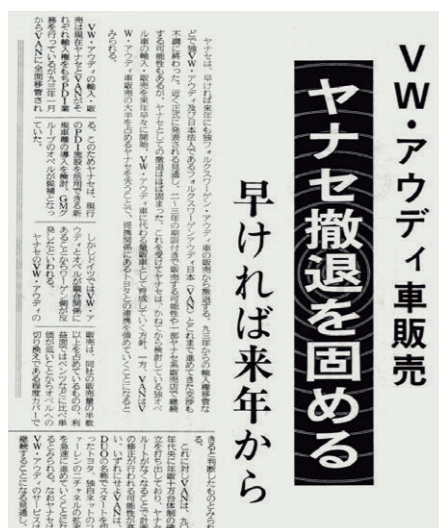
アダム・オペル社ヒューズ会長と次郎会長の調印式



名古屋港に入港したオペル1号車



オペル販売開始(東京支店)



日刊自動車新聞、1992年4月23日付1面

## 第2節 | 新たな車種の展開

### 1 ■ ルノーの販売開始

この時代にはルノーの販売も開始している。端緒は日本でルノーを販売していた会社が輸入販売権を放棄して以来、輸入元不在の状況が続いていたことであった。ルノーのオーナーがアフターサービスを受けられなくなっており、このままでは輸入車全体のイメージ悪化を招きかねないと考えていた。フランスのルノー公団からも強い販売要請が寄せられたため、当社で販売を開始することを決めたのである。

1993(平成5)年10月7日、当社の全額出資により、ルノーの輸入販売元となる株式会社フランス・モーターズを設立した。同社は1994(平成6)年5月9日にルノー公団と一手輸入販売契約を締結するとともに、販売ルートの確保に努めた。

10月1日、世田谷区駒沢に直営店の東京販売部ショールームを設けたのを皮切りに、静岡、浦和、大阪、名古屋、豊玉、千葉などにも直営店を開設した。また、従来のルノー取扱ディーラーから販売の継続を希望するディーラーを募ったほか、販売を希望した日産プリンス神奈川販売株式会社とも契約した。

このようにルノーの拡販に力を注いできたが、2000(平成12)年5月、輸入業務をルノー・ジャポンに移管することとなった。その後もディストリビューターと販売を続けたが、ルノー公団本社と提携した日産自動車も、ルノーの販売に参加しており、日産系列店の拠点数がフランス・モーターズの拠点数を上回るようになった。そのため、フランス・モーターズは役目を終えたと判断し、ディストリビューター契約が切れた2001(平成13)年4月末日をもって車両供給契約を解約したのである。



ルノー販売開始



フランス・モーターズ青山ショールーム

### 2 ■ ヤナセサターンの設立

1991(平成3)年1月3日、米国テネシー州のサターン社の本社で、日本における小売り販売網構築に関する契約に調印した。これによって当社はサターンという新しい車を販売することとなったのである。

サターン社はGM社100%出資の子会社で、日本車との競合に勝てるワールドカーを生産するために設立された会社である。サターンジャパン社がサターン製品の輸入業務を担当し、販売は明確にテリトリー分けされた各地のディーラーが担当することとなった。当社は東京西部と神奈川地区を担当することとなり、1996(平成8)年10月17日に当社全額出資によりヤナセサターン株式会社を設立した。

1997(平成9)年5月16日には、サターン横浜を設け、同年9月6日にはサターン八王子を設けた。さらに、東京支店の府中、町田、多摩営業所、横浜支店の戸塚、磯子、湘南営業所でサターンの整備と修理を引き受けることも決めた。

しかし、サターンは日本市場ではあまり評判が高まらず、販売台数も伸びなかった。そのため2001(平成13)年に日本市場から撤退した。

### 3 ■ サーブ・オートモービル社製サーブの 一手輸入販売開始

1997(平成9)年、GMJおよびGMとサーブ・オートモービルAB社製サーブの輸入権移管について基本合意し、これに基づき、7月1日からサーブの販売を開始した。

サーブ・オートモービルABはスウェーデンのメーカーで、飛行機製造からスタートしたというユニークな歴史を持つ。第一号の乗用車を発表したのは1947(昭和22)年のことであった。飛行機を思わせる流麗なスタイリングや、高水準な安全性、個性的な車作りを特徴としていた。

総販売台数の10%をアジア地域が担うというGM社の



サターン販売開始



サターン八王子



サーブ販売開始

世界戦略の一環として当社が扱うこととなり、GMブランドを強力に補完する商品として期待した。しかし、メーカーが生産を中止することとなったため、当社も販売から撤退した。

### 第3節 | BP(板金塗装)事業の再構築

#### 1 ■ BP事業への注力

BP (Body and Paint、板金塗装) 事業も含むサービス部門は、1995 (平成7) 年に大きな転換期を迎えた。7月に道路運送車両法が改正され、6カ月点検が廃止されるとともに、12カ月点検が簡素化された。これにより、一般整備部門の事業拡大が困難になったのである。一方、東京支店だけでも年間1万台に及ぶBP関連の入庫があり、BP事業は今後も拡大すると思われた。

しかし、従来のBPは各拠点が独自裁量で行っており、ヤナセのBP工場と外注先では仕事量に偏りが生じていた。また、施設や人員が有効に活用されているとはいえない状態となっていた。さらに、各工場で品質管理基準が異なっていた上に、外注比率の高い拠点はBPに関する社内ノウハウを蓄積しにくかった。

これらの事情から、支店全体で品質や納期の平準化を図ったり、適正価格でサービスを提供したりすることが困難となっていたのである。

#### 2 ■ BPシステムの構築と運用開始

そんな折、1996 (平成8) 年7月1日に、東京支店のBP事業をウエスコに集約することとなった。同社では高品質なサービスを短期に適正価格で提供するという目的のため、新たなBPシステムを構築し始め、業界初の板金塗装集中管理システムを導入して運用を開始した。

このシステムは、同社横浜サービスセンターに置いた集中管理センターのパソコンと、当社東京支店の各サ-

ビス工場に配置したパソコンをオンラインで結んだものであった。各工場に入庫した車両の損傷状態を、入力したデジタルフォトを通じて集中管理センターが把握し、同センターが作業実施工場を決定するとともに、見積、部品手配、保険会社との交渉といった板金塗装にかかわるさまざまな指示を行った。

この方式は、車両の預かり期間を短縮できる上に、より均一で高品質な完成車をお客さまに提供できるというメリットがあった。

後に当社ではこのシステムを「ヤナセBPシステム」と名付け、各地に広げていった。

### 第4節 | 関連事業の展開

#### 1 ■ マリン事業の変遷

1975 (昭和50) 年7月20日~翌年1月18日まで沖縄で開かれた国際海洋博覧会、EXPO'75に際し、次郎社長が沖縄国際海洋博覧会協会運営企画委員会の特別委員を務めたことから、当社は海洋博に積極的にかかわることとなった。ガラス底ボート、海上タクシー、13M警備艇、8M鉄製作業船など、総額3億7,000万円に達する受注も果たした。また、海洋博での新造船納入を契機に、建造艇(プレジャーボート)、真珠養殖用作業船、流出油処理用作業船、客船などの業務艇も製作するようになったのである。

1975 (昭和50) 年以降は、ハトラスやカーバーなど海外各社のボートも輸入するようになり、当社は輸入艇販売高ではNo.1になるほどであった。

1987 (昭和62) 年12月1日からは、米国ストラストボート社が、当社と取引関係があったOMC社に買収されたため、当社が総代理店契約を締結し、輸入販売を開始した。また、1989 (平成元) 年2月には、OMC社のモーターボートの販売も開始した。

販売・サービス拠点の拡充にも努めた。1991 (平成3) 年3月6日には、東京都世田谷区二子玉川のタイムズパー



ハトラス



カーバー



ウェルクラフト



BPシステム



二子玉川ボート展示場

ク内に当社初となるボート展示場を開設し、マリン部の販売部門もすべて移転した。また、同年12月12日には、名古屋支店商事部マリン課の拠点かつサービス拠点として「ヤナセ刈谷マリンサービスセンター」も開設した。さらに1996(平成8)年3月22日には、マリン部の大阪営業所を開設した。

このようにマリン事業は、ヤナセグループの大きな柱に育ったが、バブル経済の崩壊をきっかけとして販売が低迷し始め、やがては撤退を決断したのである。

## 2 ■ ドイツ・アラール社と自動車エンジンオイルの総輸入販売契約を締結



アラール社製エンジンオイル

石油事業部は、1988(昭和63)年4月から、西ドイツ・アラール社製エンジンオイルの輸入販売を開始した。アラール社のエンジンオイルはフォルクスワーゲン、アウディの品質基準に適合しており、日本への輸出車で採用されていた。また、西ドイツメーカーの新車用オイルとして広く採用されていた。

輸入販売の開始後、1990(平成2)年の販売実績が330kℓと好調だったため、1991(平成3)年2月1日、独占販売に関する本契約に調印したのである。以降、当社は年間550kℓ、販売価格にして6億5,000万円を販売することとなった。これに伴い、アラールエンジンオイルの取扱店を175カ所に増強した。

## 第5節 | 創立80周年前後の出来事

### 1 ■ 特約販売店の商号を変更

1995(平成7)年に創立80周年を迎えようとしていた当社は、ヤナセグループの一体化に注力し始めていた。

1990(平成2)年6月に全国営業会議を開催した際、次郎社長は、「オールヤナセが一体となったセールス、サービスネットワークの強化を図るため、特約販売店各社に要望が

あれば、『ヤナセ』の名称をご使用いただきたい」と発表した。

すでに4社(新潟ヤナセ株式会社、茨城ヤナセ株式会社、山陽ヤナセ株式会社、島根ヤナセ株式会社)が社名に『ヤナセ』を冠していたが、10月1日からは、この提案に呼応した19社の特約販売店が『ヤナセ』を冠した商号に変更した。

これらの社名変更により、一般の顧客に対する特約販売店の識別性、認知性が飛躍的に向上した。また、オールヤナセが一体となった販売・サービス活動を促進できるようになったのである。

特約販売店各社にとっても、人材確保や広告宣伝、販売活動など、多様な面で有利となった。

### 2 ■ 代表取締役社長の交代

創立80年を間近に迎えていた1993(平成5)年12月21日、定時株主総会後に取締役会を開き、梁瀬次郎社長が代表取締役会長に、稲山孝英副会長が6年ぶりに代表取締役社長に就任した。

### 3 ■ 阪神・淡路大震災の発生と拠点への影響

1995(平成7)年1月17日午前5時46分、兵庫県の淡路島を震源とするマグニチュード7.3の直下型地震、阪神・淡路大震災が発生した。神戸市を中心とする阪神地区で家屋の倒壊や火災、ライフラインの寸断などが生じ、死傷者も多数を数えた。

当社の拠点で最も大きな被害を受けたのが神戸支店である。ショールームのガラスが割れたほか、事務所内では什器や備品が倒れた。サービス工場の壁には亀裂が入り、構内では地割れが発生した。その他、ライフラインが破損するなど、地震の強さを物語る被害が多発した。営業所やサービスセンターなどでも、構内のひび割れや壁の亀裂、什器・備品の落下などが生じた。

地震の発生直後から安否確認に努めた結果、幸いにも神戸支店の従業員を含め、阪神地区の従業員は全員無事

新 社 名	旧 社 名
東北海道ヤナセ株	株石原自動車商会
函館ヤナセ株	株長江自動車
秋田ヤナセ株	株ロイヤルモーター
山形ヤナセ株	株後藤モーター
山形中央ヤナセ株	株イズミオートシステム
長野ヤナセ株	株みずや自動車株
信州ヤナセ株	株ミヤノ
武蔵野ヤナセ株	株ビッグサンガレージ
横浜野ヤナセ株	株協立
神奈中相模ヤナセ株	株相模グラージ
沼津ヤナセ株	株ナトリオート株
浜松ヤナセ株	株浜松モーターズ株
豊橋ヤナセ株	株富士自動車株
岡崎ヤナセ株	株コスギ
三重ヤナセ株	株ニューバールモーター
福井ヤナセ株	株小林モーター
石川ヤナセ株	株藤次自動車株
愛媛ヤナセ株	株上田商会
大分ヤナセ株	株西日本自動車工業株

特約販売店の商号を変更

であることが確認できた。しかし、自宅が全壊・半壊したり、家族を失ったりした社員もいた。

18日、本社内に「兵庫県南部地震対策本部」を設け、被災した従業員や取引先への支援に全力を注ぎ始めた。震災直後の現地では物流機能が停止したため、生活物資が不足していた。そこで、大阪支店を経由して神戸支店に支援物資を送り始めたのである。

本社、グループ企業、労働組合などから義援金を募ったところ5,000万円となり、被災した428名の従業員に配った。

全社を挙げて復旧支援も行った結果、神戸支店は27日に営業を再開することができた。自転車を使ってお客さまの安否と、自動車の損傷を確認する業務から再開したのである。一方で、2月14日に予定していた創立80周年記念祝賀行事の延期を決定した。

被災地に対しては、新工場の建設予定地として確保していた土地を仮設住宅用地として提供するなど、協力を惜しまなかった。被災した神戸支店も、徒歩で長距離を移動する人に一息ついていただきたいと考え、救援物資の中からお茶や甘酒、焼き餅などを無料で配布したところ、多くの人に喜んでいただいた。

#### 4 ■ 記念行事の開催

1995（平成7）年10月26日、東京プリンスホテルにおいて、阪神・淡路大震災の発生により延期していた当社創立80周年記念行事を開催した。

式典は国歌斉唱から始まり、続いて次郎会長と稲山社長が式辞を述べた。その後、GM社、ダイムラー・ベンツ社、アダム・オペル社の代表、特約販売店代表などから祝辞を賜った。

社歌の斉唱に続いて、稲山社長がオペル・アストラワゴン10台を血液輸送車として日本赤十字社に寄贈するという80周年記念事業を発表するとともに、日本赤十字社に目録を贈呈した。その後はヤナセ混声合唱団によるタンホイザーの祝典歌で式典を締めくくった。

#### 5 ■ 新車累計販売台数100万台を達成

1996（平成8）年6月末をもって、当社は輸入・販売ともに100万台を達成した。6月11日に入荷通算100万台となるキャデラック セビルが横浜の大黒ふ頭に陸揚げされ、輸入車入荷100万台を達成した。当日は大黒ふ頭で当社輸入100万台記念式典を開催した。ブラスバンドの演奏とともに、100万台目のキャデラック セビルが陸揚げされ、GM社の首脳から次郎会長に花束とインボイス（商業送り状）が贈られた。

また、累計販売100万台も6月28日に達成したため、同日には本社芝浦ショールームにおいて、当社取扱100万台目の車をお客さまに納車する「ヤナセ100万台納車式」を執り行った。

午前にはGM社キャデラック事業部のF・ティーチ氏と、GMJのドゥリー社長を招いて、入荷100万台目となるキャデラック セビルの納車式を執り行った。オーナーには次郎会長が記念のキーを、稲山社長が記念品を、F・ティーチ氏がインボイスを贈呈した。

午後には販売100万台目となるメルセデス・ベンツE320の納車式を執り行った。オーナーには次郎会長が記念のキーを、稲山社長が記念品と登録証を、メルセデス・ベンツ日本のライナー・ヤーン社長が花束を贈呈した。

#### 6 ■ ヤナセウェルサービスの設立

1996（平成8）年3月11日には、当社の全額出資により株式会社ヤナセウェルサービスを設立し、4月1日より営業を開始した。同社は当社グループの事務作業省力化を目的としており、ヤナセグループ各社を対象として、従業員の福利厚生の実施や、各種代行業務を主要な業務とした。

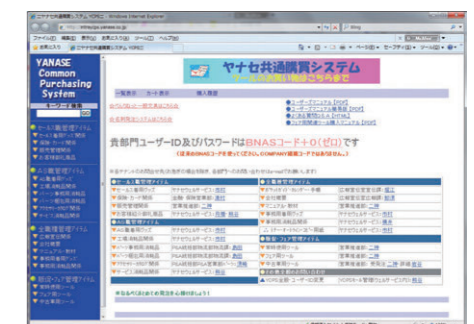
なお、同社の設立に伴い、総務部庶務課と人事部厚生課の業務を一部移管した。



輸入車100万台記念式典（大黒ふ頭）



創立80周年記念式典



ヤナセウェルサービスが運営する「ヤナセ共通購買システム(YCPS)」

## COLUMN ● コラム 11

東西ドイツ統一を記念した  
「ヤナセ・ベルリンマラソン」

ドイツ統一を3日後に控えた1990（平成2）年9月30日、「'90ベルリンマラソン」が開催された。西ドイツでは17年の歴史を持つ市民マラソンだが、ベルリンの壁が取り壊され、ドイツ統一を目前としたこの大会では、初めて東西ベルリンを結ぶコースが設定された。当社はこの記念すべきマラソン大会において、国内放送の冠スポンサーとなった。

参加者は2万3,000人で、全員の胸にYANASEのゼッケンが着用された。レースの様子は当社単独提供で同日午後4時50分より全国ネットで生中継



ヤナセ・ベルリンマラソン

され、歴史的なイベントとともに、当社が扱う商品を広く全国に告知することができた。

## COLUMN ● コラム 12

## 「世界らん展」に協賛

当社では1995（平成7）年から「世界らん展」に協賛している。世界各国から7万2,000株のさまざまならんが一堂に会する展示会である。最高賞の「日本大賞」表彰式は、皇族や首相も出席する華やかな式典であり、毎回、マスコミが大きく取り上げる。

この「世界らん展」に注目してきた当社は、大賞の受賞者に副賞として車を贈呈することで、絶大な宣伝効果が得られると考えた。また、らんの栽培には温室が必要なため資産家の愛好家が多く、当社の顧客層に重なると考えた。さらに、首都圏のみならず、関東・東北・甲信越地方から多くの人々が来場することにも注目し、協賛することを決めたのである。

協賛として初参加した初年度は、大賞の受賞者に副賞としてGMの車を、2年目はオベルの車を贈呈した。1997（平成9）年に開催された「世界らん展 日本大賞'97」以降は、メルセデス・ベンツを贈呈す



世界らん展

るようになった。高額商品であるメルセデス・ベンツの提供により、「世界らん展」の話題性向上にも貢献した。

毎回、会場内にはヤナセブースを設け、当社が取り扱っている車などを展示している。メルセデス・ベンツの前で記念撮影をする来場者も多く、現在も当社とメルセデス・ベンツを効果的にPRできる場となっている。

## COLUMN ● コラム 13

## 「ヤナセ ハイグレードフェア」の開催

当社では取扱商品を紹介する展示会として、「オールヤナセフェア」や「ヤナセショウ」、「ヤナセオートラマ」などを開催してきた。1972（昭和47）年5月からは、当社を代表するフェア、「ヤナセ ハイグレードフェア」を全国で開催するようになった。

初年度は芝浦本社を東京会場とし、フォルクスワーゲンK70Lの発表をメインとする展示会を開催した。

また、同年10月には次年度のモデルを紹介する展示会として「'73ヤナセ ハイグレードフェア」を開催した。以降は恒例イベントとして毎年11月に開催するようになったのである。

お客さまの間では「ハイグレードフェア＝帝国

ホテル」というイメージがあるが、そのきっかけは1973（昭和48）年に東京会場を帝国ホテルに移したことである。しかし、1980（昭和55）年のように東京プリンスホテルで開催した年もあった。

いずれのフェアでもセールスは赤いブレザー（通称・赤ブレ）を着用し、お客さまをおもてなしした。2001（平成13）年をもって一旦は終了したが、2014（平成26）年11月13日に創立100周年記念事業の一環として復活させた。会場となったザ・プリンス パークタワー東京には、平日にもかかわらず約5,000組7,500名のお客さまが来場された。

下の写真で会場に飾られている「感謝の心」は、次郎社長が最も大切にしていた言葉のひとつである。平和な時代に生まれたことを感謝し、謙虚と思いやりの気持ちを持って接することの必要性を常に訴えていた。



ヤナセ ハイグレードフェア 帝国ホテル