

2000-2009

第9章 ● 世界 No.1 のプロフェッショナルなカーディーラーを目指して

長年インポーターとして歩んできた当社はディーラーに業態を変更して進むことを決め、シボレー、オペル、AMG、キャデラック、サーブの輸入権を日本の現地法人に返上した。メルセデス・ベンツについては、従来のディストリビューター契約から販売店契約に変更する契約を締結した。

この時代に当社で販売を再開したメーカーもあった。アウディ、フォルクスワーゲン、ボルボである。これらも加えて各社から専売会社が求められるようになったため、多くの子会社を設立した。

輸入車中古車を収益の大きな柱に育てていくために、中古車大規模展示場「ブランドスクエア」を新たに展開し始めたのもこのころである。

2008(平成20)年に梁瀬次郎が鬼籍に入るといふ悲しい出来事もあったが、当社は先人の意志を引き継ぎながら経営基盤の強化を図るとともに事業拡大を目指した。

2000-2009

第9章 | 世界 No.1 のプロフェッショナルなカーディーラーを目指して

第1節 | インポーター／ディストリ
ビューターからディーラーへ1 ■ シボレー、オペル、AMGの輸入権を
日本現地法人に移管

2000年代、当社は長年歩んできたインポーターとしての業務と決別し、ディーラーへの道を歩むこととなった。2000(平成12)年4月1日、当社はGM社やGMグループ各社との間で新しい提携関係の構築に合意した。日本市場において当社との連携を維持しつつも、拡販を指向するGM社の世界戦略に基づき、当社が有していたシボレーとオペルの輸入権を、日本ゼネラルモーターズ株式会社(以下、GMJと略す)に移管することとなったのである。以降、当社は両ブランドの車の販売とアフターサービスのみを担当することとなった。

部品とアクセサリについては、従前どおり当社が輸入販売を担当することとなった。また、両ブランド車の輸入業務をGMJが円滑に遂行できるよう、当社は従業員の出向や、業務の一部受託、小牧デポ、その他施設の賃貸などに協力することとなった。

GMに続いて、AMGメルセデスとメルセデス・ベンツGクラスの輸入権も、ダイムラー・クライスラー日本(株)に移管することとなり、2001(平成13)年1月1日から同社が業務を開始した。この輸入権移管は、ドイツ本国のメルセデス・AMG社の株式を51%保有するダイムラー・クライスラー社のグローバルセールスポリシーに沿って決定されたことであった。以降は両車種とも当社がディストリビューターとなり、ヤナセネットワークに供給・販売した。

2 ■ キャデラック、サブの輸入権を
日本現地法人に移管

2002(平成14)年以降、当社は後述する中期経営計画「3SプラスSプラン」に基づき、ディーラーとしての経営基盤を確立するとともに、新車販売に依存しない事業構造に転換することを目指し始めていた。

その一環として、2002(平成14)年の年末をもって、キャデラックとサブの輸入権をGMJに移管した。なお、この移管によって当社の業務から、インポーター業務が完全になくなった。併せてGM事業全般を効率化することによって収益性を向上させるため、GM系車種の取扱拠点を見直すとともに、集約化に取り組んだ。

3 ■ メルセデス・ベンツのディストリビューター
としての契約終了

当社がダイムラー・クライスラー日本との間で締結していたディストリビューター契約は、2006(平成18)年9月をもって切れることとなっていた。一方、2004(平成16)年12月15日には、ダイムラー・クライスラー日本との間で、メルセデス・ベンツの販売に関する新たな契約を締結した。小売り事業への特化を指向する当社の経営方針に基づき、ディストリビューター契約から販売店契約へと移行するもので、2006(平成18)年10月以降に発効することとなった。この契約により、当社とメルセデス・ベンツのディストリビューター契約を締結していた特約販売店(以下、特販店と略す)との契約を変更することとなり、特販店はメーカーと直接取引(ダイレクトアクセス)する形となった。

それに伴い、2003(平成15)年10月23日に特販店の名称をヤナセネットワークディーラー(YND)に変更した。これによって長きにわたる協力関係を継続し、全国のヤナセアフターサービス体制を維持・発展させることとしたのである。

第2節 | メルセデス・ベンツ ディーラー基盤の強化

1 ■ 「メルセデス・ベンツ センター 東京」を開設

2004(平成16)年12月15日にダイムラー・クライスラー日本との間で締結した契約どおり、当社は2006(平成18)年10月1日から、メルセデス・ベンツのディーラー専業体制に移行した。

同年11月28日には、東京都の世田谷支店に「メルセデス・ベンツ センター 東京」を開設した。このセンターは日本初となるメルセデス・ベンツの情報発信基地で、当社とメルセデス・ベンツの認知度を高める施設として設けたものであった。世田谷支店の展示スペースを含めた総面積は約1,700㎡に及び、輸入車のショールームとしては国内最大級の規模を誇る。新車30台(最大50台)が展示できるスペースを有し、メルセデス・ベンツの全16ラインアップを展示することができるようになったほか、AMGブランド専用の展示スペースも設けた。

2階には、当社とメルセデス・ベンツのパートナーシップ関係について紹介するミュージアムスペースを設置した。これは当社が2007(平成19)年に、メルセデス・ベンツの取り扱い55周年を迎えようとしていたためである。当社が所有するクラシック・メルセデスの展示に加え、当社出身の自動車評論家で、コレクターでもある山岸秀行氏のコレクションも展示した。塔屋にはシンボルとなる電動回転式スリーポイントドスター(メルセデス・ベンツのエンブレム)を設置し、遠くからでも目立つようにした。

「メルセデス・ベンツ センター 東京」の立地は、国内最大の高級車市場である東京都世田谷エリア内である上に、環状8号線と世田谷通りが交差する三本杉陸橋沿いという交通アクセスに優れた場所であったことから、多くの方々が来場するようになった。



メルセデス・ベンツ センター東京



ミュージアムスペース



クラシック・メルセデス



山岸秀行コレクション

2 ■ 専売拠点の開設・改装

メルセデス・ベンツの専売化に伴い、拠点のさらなる充実が必要になった。また、メルセデス・ベンツのCI基準に合わせる必要が生じたため、経営資源を集中的に投下し、拠点の開設や、リニューアルに取り組んだ。

第3節 | 取扱ブランドの拡充と グループ会社設立

1 ■ アウディの販売再開

2000(平成12)年の秋、当社は1992(平成4)年12月の販売撤退以来、約8年ぶりにアウディを販売することとなった。1993(平成5)年3月1日以降、アウディはフォルクスワーゲンと併売される形で、ファーレン店、DUO店、合計245店舗で販売されてきた。

しかし、アウディジャパンとアウディAG(ドイツ本社)は、世界戦略を見直し、プレミアムマーケットに参入することを目指し始めていた。戦略の一環としてフォルクスワーゲンとの併売体制を見直し、プレミアムブランドにふさわしい新たなアウディ専売のディーラーネットワークを構築することとなったのである。

従来の併売体制を2000(平成12)年12月までとし、2001(平成13)年からはアウディジャパンが新たに設定した約100の販売エリアにおいて、既存販売店、新規の応募会社の中から選定した法人に販売を依頼することを決めたのである。ディーラー化を指向し始めていた当社も応募したところ、第一次契約法人として選定されることが決まったため、2000(平成12)年10月1日にアウディ事業部を新設した。同部は当社販売店の支援、調整のほか、アウディジャパンとの政策協議を主な業務として設置した部署であり、2001(平成13)年1月に12のエリアで本格稼働することを目指して、アウディのCI基準に基づいた専売店の開設準備に着手したのである。



アウディ販売再開



アウディ月寒

まず、2000（平成12）年10月16日に当社のアウディ専売店として「アウディ港南台」を開設し、順次、営業体制を整え、アウディの販売に注力したのであった。

その後、当社とアウディジャパンは、ディーラー経営基盤の強化や、専売制の実現、当社とアウディジャパンが持つノウハウやブランド力を統合・協調させることによるシナジー効果獲得などを目的として、新たな販売体制を構築することとなった。そして2002（平成14）年12月1日、当社66.6%、アウディジャパン33.4%の出資により、ヤナセ アウディ販売株式会社を設立し、当社のアウディ事業を同社に譲渡した。

ヤナセ アウディ販売は、日本において最大のアウディ販売会社となり、新車販売拠点23店舗を運営した。合弁会社設立時の取り決めにに基づき、2007（平成19）年7月1日付で同社をアウディジャパンの完全子会社にした。100%アウディジャパンの傘下となったヤナセ アウディ販売は、商号をアウディ ジャパン販売株式会社に変更した。

一方で当社は2007（平成19）年10月、アウディの販売とアフターサービス事業を行う新会社として、ヤナセ オートモーティブ株式会社（以下、YAUと略す）を設立した。当社がヤナセ アウディ販売の株式をアウディジャパンに売却した際の合意に基づき、YAUはアウディジャパン販売の一部店舗とディーラー業務を継承したのである。そして10月1日から月寒、郡山、市川、芝浦、八王子、名古屋中央、楠、板付の新車8拠点と、名古屋北の中古車1拠点で販売を開始した。

2 ■ ヤナセクライスラーの設立

2001（平成13）年12月14日には、クライスラー・ジープの販売に参入するため、当社の100%出資により株式会社ヤナセ大阪クライスラーを設立し、翌2002（平成14）年1月に「クライスラー・ジープ大阪北」を開設した。その後、同社は2003（平成15）年12月12日に株式会社ヤナセクライスラー（以下、YCJと略す）へと社名を変更した。

2004（平成16）年、YCJはダイムラー・クライスラー日本との間で、4店舗でのクライスラー・ジープ正規販売店契約を締結し、同年4月10日には名古屋中央と鹿児島が、同月24日には大阪南と福岡西が営業を開始した。その後も店舗展開に努めたが、2014（平成26）年末で販売を終了し、現在はアフターサービスのみを実施している。

3 ■ ヤナセ バイエルン モーターズの設立

メルセデス・ベンツと競合するブランド、BMWは、当社と縁遠かった。しかし、当社がBMWを取り扱う機会が訪れた。2002（平成14）年の夏ごろ、BMWの日本人であるピー・エム・ダブリュー株式会社（以下、BMWジャパンと略す）のヴィリッシュ社長から取り扱いを要請されたのである。検討した結果、販売数量が期待でき、業績向上につながる事が予想できた上に、当社が得意とする富裕層を主なターゲットとしたブランドであることから、取り扱いを決定したのである。

2003（平成15）年にはBMWジャパンとの間でBMWの取り扱いについて基本合意した。同年2月、BMW正規ディーラーネットワークに参入することとなり、その際にBMWの販売とアフターサービスを行う会社として、当社100%出資のヤナセ バイエルン モーターズ株式会社（以下、YBMと略す）を設立した。

当初の販売拠点は、BMWジャパンの子会社であるBMW東京株式会社から拠点を譲り受けることとし、4月4日、BMWジャパン本社においてディーラー契約および営業譲渡に関する契約に調印した。

4月25日、大田支店、世田谷支店、等々力支店、上用賀支店の4販売拠点と、大田サービスセンターの営業を開始した。名古屋地区でも5月26日にBMWのディーラーだった株式会社ユニクラオートとの間で営業譲渡契約を調印し、ユニクラオートの3拠点をYBMが譲り受ける形で6月3日より名古屋支店、中川支店、天白支店の営業を開始した。12月2日には大阪にも豊中支店を設けて



アウディ楠



経団連会館（東京千代田区）での共同記者会見後、アウディジャパンのヨハン・ダネイスン社長と握手を交わす井上社長



クライスラー販売開始



BMW販売開始



ヤナセBMW 世田谷



ヤナセBMW 名古屋

いる。このように、東京、名古屋、大阪に拠点を設け、メルセデス・ベンツと並ぶ収益商品に育てていくことを目指したのである。

2004(平成16)年6月1日には三重県への進出も果たし、桑名支店と四日市支店を開設した。さらに2007(平成19)年には、福岡地区でBMWの正規ディーラーだった富士モーターズ株式会社の全株式を取得し、社名をYBM福岡株式会社に変更した上で4月6日から営業を開始した。これにより福岡本店、福岡東支店、福岡西支店、太宰府支店、久留米支店の新車5拠点と、福岡アプローブドカー・センター、賀茂アプローブドカー・センターの中古車2拠点を開設することができた。

2003(平成15)年7月28日には、BMW社との間でモーターサイクルに関する契約も締結し、モーターサイクル事業に進出した。同年10月1日に販売拠点となる「ヤナセモトラッド芝浦」を、2006(平成18)年4月6日に「ヤナセモトラッド世田谷」を開設したが、2014(平成26)年8月末、他社に事業譲渡した。

4 ■ ヤナセグローバルモーターズの設立

時代はやや戻るが、当社にはメルセデス・ベンツとGMを併売する拠点があつた。しかし、各自動車メーカーから、次第に商品ブランド別の専売会社を設立することが求められるようになっていた。メルセデス・ベンツについても、ディーラー契約更新を迎える2006(平成18)年9月以降、専売化が求められるのは確実であった。

GM事業の拡大強化を図るためには、GM事業を黒字体質に転換する必要があつたため、2004(平成16)年4月13日にGM車を専門に取り扱う当社100%出資の子会社、株式会社ヤナセグローバルモーターズ(以下、YGMと略す)を設立した。また、同年7月には芝浦にGM系高級SUV車のショールーム、「オートエンボリアム」を、10月14日にはキャデラック専門ショールームの「ヤナセ赤坂キャデラックサロン」を設けた。さらに2007(平成19)年

5月26日には、北海道エリアの旗艦店となる「YGM札幌支店」を開設した。

2008(平成20)年10月1日には、ヤナセクライスラーのクライスラー事業と、後述するヤナセスキャンジナビアモーターズ株式会社のボルボ事業のすべてをYGMに移管し、新体制で営業を開始した。この移管はYGMが取り扱う車種を増やして収益確保を図ることを目的としたものであつた。また、間接部門の機能を一元化したり、経営資源を集約したりすることで経営効率化を図ることも目的とした。

5 ■ ヤナセ ヴィークル ワールドの設立

2004(平成16)年7月には、13年ぶりにフォルクスワーゲンの販売とアフターサービスも開始することとなった。フォルクスワーゲンを専門に取り扱う100%出資の子会社としてヤナセ ヴィークル ワールド株式会社(以下、YVWと略す)を設立し、7月26日、フォルクスワーゲングループ ジャパンとの間でディーラー契約を締結したのである。これは新車販売に加え、アフターサービス、パーツ、中古車などの幅広いサービスメニューと、商品の品ぞろえを目指す当社のメガ・ディーラー戦略の一環として計画したものであつた。

YVWは2005(平成17)年4月23日、輸入車シェアの高い新宿に支店を開設したほか、同年6月4日に品川、2009(平成21)年7月25日に芝浦でも営業を開始した。

6 ■ ヤナセ スキャンジナビア モーターズの設立

2006(平成18)年からは約32年ぶりに、ボルボの販売も担当することとなった。6月29日には、ボルボ・カーズ・ジャパンが所属するピー・エー・ジー・インポート株式会社と当社との間で、当社が子会社を設立してボルボの販売網に参入することに基本合意した。

その後、ボルボの販売とアフターサービスを専門に取



ヤナセBMW 豊中



ヤナセBMW 久留米



オートエンボリアム



ヤナセ 赤坂キャデラックサロン



赤坂キャデラックサロンに併設された「Jiro Yanase Museum」で歓談するGM社ワゴナー会長と次郎名誉会長



フォルクスワーゲン品川開所式



ボルボの販売網への参入を発表。左から西山副社長、古市社長、ピー・エー・ジー・インポート ソヤック社長、ボルボ・カーズ・ジャパン ウィンター代表、YVL 福田社長

り扱う子会社として、ヤナセ スカンジナビア モーターズ株式会社(以下、YVLと略す)を新たに設立した。同社は従来、ボルボの販売を手掛けていたスバル系列の販売会社7社から、ボルボ・カーズ15拠点を譲り受けることとなり、2006(平成18)年8月1日から9月までに順次、営業を開始したのである。先陣を切ったのは8月1日に営業を開始した楠、神戸東、神戸西、松山の4拠点であった。

9月1日には所沢、中野、杉並、八王子、磯子、枚方、茨木、堺と、ヤナセ琉球株式会社も営業を開始した。その後もクインランド・カーズ株式会社から事業譲渡された名古屋市の緑を開設するなど、拠点の充実に努めたが、前述したとおり2008(平成20)年10月1日にYVLのボルボ事業をYGMに移管した。その後、ボルボの販売は2013(平成25)年末で終了している。

7 ■ ハマーの販売開始

2005(平成17)年8月にはYGM 東京支店が、GM社製プレミアムSUVの代表的なブランドであるハマーの販売店契約を三井物産オートモーティブ株式会社と締結し、取り扱いを開始した。その後、オートエンポリアムで販売を開始したほか、徐々に取り扱い店舗を増やした。しかし、2010(平成22)年にハマーブランドが廃止されたため、当社での販売も終了した。



ハマー販売開始

第4節 | バリューチェーン戦略の展開

1 ■ 中古車大規模展示場「ブランドスクエア」構想の展開

インポーターとして新車の販売台数を伸ばすことを第一としてきた当社は、中古車事業を新車販売に結び付けるための事業として位置付けてきた。輸入車中古車業界で初めて中古車保証制度を取り入れるなど、さまざまな方策によって顧客獲得に努めてきたが、中古車事業自体

は赤字が続いていた。

メガ・ディーラーに向けて小売り事業に特化していくためには、中古車事業の位置付けも変える必要があった。そこでヤナセブランドの強みを生かして、輸入車中古車市場でもNo.1を目指すことにより収益の大きな柱に育てていくこととしたのである。また、中古車販売を伸ばすことを通じて、サービス、パーツ、さらには新車ビジネスにもつなげていくことも計画したのである。

第一弾として2003(平成15)年9月6日、輸入権返上によって業務を縮小していた横浜デポの土地を一部利用し、「ヤナセ ブランドスクエア横浜」をオープンさせた。約4,500坪の敷地に350台が展示でき、輸入車中古車展示場としては国内最大規模を誇った。

取扱車種は当社の認定中古車であるヤナセギャランティードカーと、2003(平成15)年5月に本格的な販売を開始したアウトレット車のみであったが、当社が新車を取り扱っていないメーカーの輸入車も展示販売した。一方で2001(平成13)年4月に開設した港北中古車買取販売センターも統合し、買い取り機能を充実させた。

以降、仙台、湘南、芝浦、浦安、神戸ポートアイランド、堺、千里、長久手、福岡、世田谷、目黒、板橋など、各地にヤナセ ブランドスクエアを設けた。

2 ■ DRP事業への参入

1996(平成8)年に稼働したBPシステムは、1998(平成10)年に画像データによって保険会社側が損害を確認し、保険協定を実施する「保険インターフェース機能」を追加したところ、多くの損害保険会社で活用されるようになった。

2002(平成14)年3月15日に、当社とウエスタンコーポレーションが合併し、BP事業が当社BP営業本部の管轄になった。そのころから保険自由化により代理店を持たず、インターネットや電話で保険契約を獲得する損害保険会社、いわゆるダイレクト系損保が設立される



ヤナセ ブランドスクエア横浜



ヤナセ ブランドスクエア浦安



ヤナセ ブランドスクエア神戸ポートアイランド



ヤナセ ブランドスクエア千里

ようになった。そのため、2003（平成15）年からは、損害保険会社から直接、事故車修理の紹介を受ける「DRP（Direct Repair Program）事業」に参入したのである。この制度はダイレクト系損保の契約者が事故を起こしたとき、自社コールセンターから修理工場に直接修理を依頼する仕組みであった。

同年6月にソニー損害保険株式会社とDRPの業務提携をした際には、当社3カ所のサービス工場と、協力板金工場の中で技術力や接客対応が優秀な9工場により「ヤナセザボディショップネットワーク加盟工場制度」を設立した。この制度はソニー損保と保険契約している当社取扱車種以外も含めた輸入車が事故などで故障した際、ソニー損害保険から当社BP営業本部のコールセンターに連絡が入り、加盟工場に修理を依頼する方式であった。

迅速に事故処理対応ができることから、以降は当社と業務提携を結ぶダイレクト系損保会社が増加した。



DRPの概要

3 ■ BP拠点の充実

BP拠点も充実し続けた。2003（平成15）年11月4日には、月間処理能力280台を目指して、横浜ニューデポー内の「BPセンター横浜」の機能を一新した。2004（平成16）年4月1日には「BPセンター札幌」を開設した。これによって全地域営業本部、直営支店へのヤナセBPシステム導入が完了したのである。

2005（平成17）年5月9日には、「BPセンター板付」を移転・拡張する形で「BPセンター福岡」を開設した。2007（平成19）年4月10日には、株式会社ヤナセ東北も「BPセンター仙台」を開設し、営業を開始した。その他、関係会社でも「ヤナセBPシステム」を導入したため、全国規模での迅速な板金塗装作業体制を構築することができたのである。

一方でメーカー認定工場の資格を取得するBPセンターが徐々に増えた。2004（平成16）年7月には「BPセンター横浜」が、アウディのアルミニウムボディショップ

に認定された。さらに、2008（平成20）年は「BPセンター横浜」が「ランボルギーニ・アルミニウム・センター」の機能を請け負うこととなった。いずれも各自動車メーカーから、技術力が高く評価された証と言える。

2005（平成17）年10月からは、当社BP営業本部が受注・実施した板金・塗装修理に不具合が発生した際、無償再修理を保証する「ヤナセBP修理保証制度」も新設し、サービス面での顧客満足度を高めた。

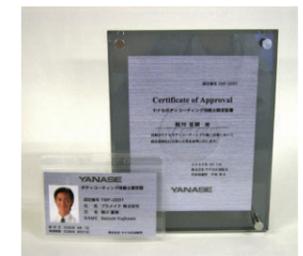
4 ■ ヤナセ・カー・ケア・システムの全国展開

2003（平成15）年には、周辺商品の顧客獲得に向けた新事業もスタートさせている。従来は各拠点が独自展開していたボディコーティングなどのカーディテリング商品全般を、「ヤナセ・カー・ケア・システム」（以下、YCCSと略す）という一つのブランドに統一するとともに、全国のお客さまに提供し始めたのである。新車納車時のみならず、お客さまの車両が入庫した際や中古車の納車時など、さまざまなシーンで利用できる商品をそろえた。

なお、ボディコーティングについては、2005（平成17）年11月1日に「ボディコーティング認証制度」を導入した。作業の技術水準統一を目的としたもので、外部の施工指導専門家の立ち会いのもとで施工検定を実施し、基準を満たした施工者に認定証を発行した。



ヤナセ・カー・ケア・システム



ヤナセ ボディコーティング認定証

第5節 | 自己資本の増強と有利子負債の削減

1 ■ 3か年中期経営計画「3SプラスSプラン」の導入

2001（平成13）年10月に井上隆裕専務が新たな社長に就任した。井上新社長は1958（昭和33）年に入社して以来、長きにわたり販売部門を支えてきた人物である。

当時は米国での同時多発テロ、株価や消費の低迷、景気の不透明感など、さまざまな要因によって、多くの企業が厳しい経営環境にさらされており、当社も第129期



BPセンター横浜



BPセンター福岡

(2000年10月1日～2001年9月30日)の経常赤字がほぼ確定的となっていた。

そのころの当社は自動車を中心にさまざまな事業を展開する総合商社的な企業形態となっていたが、多くの赤字部門を抱えていた。一方で自動車メーカー間のサバイバル競争が激化し、ディーラーの系列化や専売化が求められるようになっていたこともあり、当社はインポーターからディストリビューターに転換し始めていた。そのため輸入施設や要員などが余剰となっていたことから、インポーターとして投下してきた多くの経営資源を、ディーラーとしての機能に振り向けていく必要があった。新車のマージン率が低下の一途をたどっており、利益確保が一層難しくなっていた。

このような経営環境下、他のディーラーと同一ブランド車の販売競争を展開していた当社が生き残るためには、指針となる経営計画が必要であった。そのため、当社は初の3カ年の中期経営計画、「3SプラスSプラン」を策定したのである。第130期を初年度とするもので、名称は行動プランで合言葉としていた「スマイル、スピード、スピリッツ+サクセス」に由来した。その骨子は、新車、中古車、サービス、部品、タイヤからなるビジネスの5本柱を確立して、経営の効率化を目指すことにあった。

新車部門は自動車輸入権の返還と小売り事業への特化や、取り扱いブランドの拡大などに取り組んだ。中古車部門はブランドスクエア展開を推進し、サービス部門はBPネットワークの拡充を、部品部門はバッテリーやオイルなどの周辺商品の拡販に取り組んだ。タイヤ事業についても市場動向に基づいた具体的な数値目標を設定し、拡販に努めた。また、資本の増強を図り過小資本を解消することや、収益体質の強化を図ること、財務体質を改善すること、コストを削減することも課題とした。

2 ■ 子会社の合併による経営基盤の強化

財務体質の改善や経営基盤の強化策として、子会社の

合併にも取り組んだ。

2002(平成14)年3月15日には、当社が存続会社となる形でウエスタンコーポレーションを合併した。この合併によって優良企業であった当社が保有していた資産や資金を当社が管理することとなり、当社の資本金は3億2,000万円から4億4,000万円に増大した。

なお、ウエスタンコーポレーションの事業は、当社内に新設したウエスコ営業本部が引き継ぎ、両社の長所を生かした新たな事業の可能性を模索し始めた。

連結子会社となっていた各地の販売会社も、当社への吸収合併を進めた。その目的はグループ内の効率化を図ることや、コアビジネスである自動車事業への集中を加速させること、経営基盤の強化を図ることなどにあった。

2004(平成16)年8月2日には、ヤナセ群馬、ヤナセ埼玉、ヤナセ千葉、ヤナセ中国、ヤナセ四国、ヤナセ栃木、ヤナセ静岡の7社を合併した。10月1日には、ヤナセ山梨も吸収合併した。合併後、各社は地域営業本部や支店となった。

また、10月1日には、ヤナセ旭川の全営業を当社が譲り受け、札幌営業本部 旭川支店として再発足させた。さらに2005(平成17)年4月1日には、ヤナセ長崎の全営業を譲り受け、当社の福岡営業本部 長崎支店、佐世保支店として再発足させた。

2007(平成19)年4月1日には石油事業を縮小し、新たな事業を拡大していた株式会社ヤナセ石油販売の商号を、株式会社ヤナセオートパーツに変更した。同社に当社の輸入車部品用品卸売事業を移管した。

3 ■ 第三者割当増資の実施

当社の事業拡大と、資本の増強による経営基盤の強化や、過小資本の解消を図るため、2003(平成15)年2月7日に第三者割当増資を実施した。

主な割当先は主要取引先の金融機関や、生命保険・損害保険会社、信販会社、伊藤忠商事株式会社、日本土地



「3SプラスSプラン」第131期オールヤナセ営業会議

建物株式会社などとした。払い込み総額は90億7,200万円で、うち資本準備金に45億3,600万円を組み入れ、新資本金を49億7,600万円(旧資本金は4億4,000万円〈ウエスコ合併後の資本金〉)とした。その際に社員が当社株式を保有できるようになれば、株式保有自体が社員の財産形成にもつながることから従業員持株会を発足させた。

4 ■ デポールの売却

乗用車の輸入権返還に伴い、新車整備を行ってきた横浜デポーは役目を終えた。そのため新車整備以外の機能を順次、横浜ニューデポーに移転・統合し、整備、板金塗装、部品・用品管理のアフターサービス機能を一元化することとした。その作業が2004(平成16)年1月に完了したため、横浜デポーの敷地はスウェーデン製家具の販売会社、イケア・ジャパン株式会社に売却した。

5 ■ 自動車事業への特化に伴う関連事業の撤退

事業の整理も避けて通れない課題であった。そのため第131期(2002年10月1日～2003年9月30日)の上期には、ファッションおよび商事事業の長期在庫を処分したほか、ハイグレード農園を終了した。また、マリーン、アパレル事業を縮小するなど、不採算事業の見直しを実行した。

第132期(2003年10月1日～2004年9月30日)には、建設資材、産業機器、化成品、製造各部門の事業譲渡や移管を行った。さらに2006(平成18)年10月1日にファッション商品部のモラビト事業をモラビトジャポンに譲渡し、同部を廃止した。

6 ■ 新3カ年中期経営計画 「テイクオフプラン」のスタート

当社は「3SプラスSプラン」に基づいて、事業の選択と

集中を推進した結果、収益力の強化や財務体質の改善、資本の増強、固定的コストの削減などで所期の目標をほぼ達成することができた。また、3期連続の経常利益黒字化を達成した。

これを機に経営トップが交代することとなり、2004(平成16)年10月1日、古市宏幸副社長が社長に就任した。古市新社長は、株式会社第一勧業銀行(現・株式会社みずほ銀行)の出身である。2000(平成12)年12月に当社の常務取締役就任後、主に経営企画を担当し、インポーターからディーラーへの事業構造転換を図ろうとしていた当社の諸課題に取り組んできた。また、専務取締役や代表取締役副社長として、井上前社長を補佐してきた。

古市社長は就任後、将来を見据えた成長戦略を基本とする新たな3カ年中期経営計画「テイクオフプラン」をスタートさせた。その骨子をバリューチェーン(事業の価値連鎖)の確立とした。新車販売台数が飛躍的に増加することが難しい経済情勢の中、新車と中古車販売でお客さまを獲得し、サービス工場に誘導してサービス(点検・整備・修理)とパーツで収益を得て、また新車と中古車の販売に結びつけるというバリューチェーンを構築し、揺るぎない利益体質を確立することを目指したのである。また、中古車大規模展示場であるブランドスクエアの増設により、若年層を中心とした新規顧客の獲得も目指すこととした。

7 ■ 再度の第三者割当増資の実施

2003(平成15)年の第三者割当増資により、「3SプラスSプラン」で課題の一つとしていた過小資本の解消は、ある程度実現することができた。しかし、会計制度が変更された2006(平成18)年3月の中間決算において、資本の部の土地再評価差額金70億円を負債の部に計上することとなったため、会計上で同額の自己資本を失った。その後、事業収益の拡大に向けた努力や遊休不動産の売却などにより、約半分を補てんしたが、経営の安定化を図



「テイクオフプラン」第133期オールヤナセ営業会議

るためには、失った自己資本の早期回復が必要となったのである。

2008（平成20）年6月20日に開催した取締役会で、約40億円の新株発行を行うことを決定し、8月1日に開催した臨時株主総会で新株発行を決議した。その内容は第三者割当方法により、伊藤忠商事に520万8,000株、日本土地建物に173万6,000株を割り当て、伊藤忠商事より約30億円、日本土地建物より約10億円を調達するというものであった。

調達した資金の多くは、メルセデス・ベンツ日本との合意に基づいて必要となっていた新CI基準による店舗改装・改築工事に充当した。

8 ■ コンプライアンス委員会発足と コンプライアンス宣言文・倫理綱領策定

企業経営にとって重要なことのひとつが法令遵守であり、当社はヤナセブランドの価値を一層向上させるために、早期から法令遵守の姿勢を打ち出していた。

しかし、不当な利益供与や、ずさんな商品管理といった不祥事を起こした企業が社会から断罪される時代となり、以前にも増して企業にとって法令遵守が重要となっていた。

このような社会的情勢もあって、当社は、2004（平成16）年4月8日にコンプライアンスに関する宣言文を社内公表するとともに、ヤナセグループに属する全社員が日ごろから心掛けるべきことを倫理綱領として制定し、同時に「ヤナセコンプライアンス委員会」を発足させた。

その後、コンプライアンス委員会は、宣言文と倫理綱領をまとめたポケットサイズの小冊子を作成して、グループ全社員に配布した。また、イントラネット上に倫理綱領のポータルサイトを設けるなど、コンプライアンス体制の整備、強化に努めたのである。

9 ■ 新3カ年中期経営計画 「NEXT STAGE 2010」のスタート

「テイクオフプラン」を通じてディーラー経営基盤の基礎が確立するなど、一定の成果が得られ、諸課題の解決にも一応の道筋がついた。これを機に社長を交代することとなり、2007（平成19）年10月1日、入社以来一貫して自動車小売部門でキャリアを積んできた西山俊太郎副社長が、新たな社長に就任した。

2007（平成19）年10月からは、新3カ年中期経営計画「NEXT STAGE 2010」をスタートさせた。新たな時代と言える第2創業期にステージを移し、「世界No.1のプロフェッショナルなカーディーラーになる」という、大きな目標の達成に向けて前進するという思いを込めた計画であった。また、一歩後退・二歩前進しながら、確実に果敢にチャレンジしていくことを社員に訴求した。

計画の基本方針を、お客さま第一主義に根差した信頼と安心の提供を追求し、お客さまから選ばれる自動車ディーラーを目指すことと、収益基盤の安定化を図ることとした。

基本戦略については、ディーラー経営の強化、収益基盤の強化、バリューチェーンの強化、本社の機構改革／本社コストの削減、財務体質の改善とした。



「NEXT STAGE 2010」第136期オールヤナセ営業会議

第6節 | 梁瀬次郎名誉会長の逝去

1 ■ 名誉会長の逝去

2008（平成20）年3月13日午前7時5分、名誉会長を務めていた次郎は肺炎のため逝去した。享年91であった。

3月23日～24日、東京都港区芝公園の増上寺で、通夜と告別式が執り行われ、両日とも関係者や親交の深かった各界の方々など、多くの弔問客が訪れた。



ヤナセ倫理綱領



ヤナセ コンプライアンスサイト



梁瀬名誉会長社葬

2 ■ 社葬の実施

5月8日には東京都の青山葬儀所で、社葬として葬儀と告別式を執り行った。当日は元内閣総理大臣の中曽根康弘氏をはじめ政財界人、メーカー首脳、取引先の役員、友人・知人、当社OB・OGなど多くの方々が参列され、一時は駐車場があふれるほどとなった。

葬儀は13時より開式し、導師の読経後、友人代表で元人事院総裁の内海倫氏、日本自動車輸入組合理事長梅野勉氏などから弔辞を賜った。また、福田康夫内閣総理大臣からも弔電を賜った。西山社長が会葬者らにお礼の挨拶を述べて葬儀を締めくくった後、ご遺族や西山社長をはじめ、約500名の会葬者が焼香された。

葬儀に続いて実施した告別式は、開式前から一般公道にまで長蛇の列ができた。会葬者は約2,200名に及び、全員が白いカーネーションを献花しながら、名誉会長の冥福を祈るとともに、永遠の別れを惜しんだ。

また、社葬当日には芝浦本社の1階や各地域営業本部にも遺影を飾り、ヤナセグループの社員やOB・OGが別れを惜しんだ。

3 ■ 名誉会長の功績

2008（平成20）年7月30日には、梁瀬次郎名誉会長に対して叙位「従四位」が授与された。叙位は故人の業績を称え、追悼する意味合いが強く、長く公的な立場にあった者に授与される例が多いが、従四位は民間人としては最上位に位置した。

国内外の自動車業界における多大な功績が評価されたものであり、大変に名誉なことと言えた。

この叙位からも伺えるように、名誉会長の功績は枚挙にいとまがない。当社の発展はもとより、輸入車業界の発展、貿易摩擦の解消、交通安全への取り組みなど数々の分野で功績を築いてきた。

とりわけ自動車分野においては、日米の自動車殿堂に

入るほど大きな功績を残した。

日本自動車殿堂入りを果たしたのは、2002（平成14）年1月のことである。日本自動車殿堂は、日本の自動車産業・学術・文化などの継承に寄与し、豊かな自動車社会の構築に貢献した人々の偉業をたたえ、後世に伝承していくことを目的として設立されたものである。輸入自動車販売の礎を築いた長年の功績から、他の5氏とともに第1回表彰者となったが、貿易・流通業界から選ばれたのは次郎一人であった。

なお、同時に殿堂入りしたのは、トヨタ自動車創業者の故豊田喜一郎氏、本田技研工業創業者の故本田宗一郎氏、元本田技研工業最高顧問の故藤沢武夫氏、プリヂストン創業者の故石橋正二郎氏、元東京大学教授で自動車工学の第一人者だった故平尾収氏であった。

米国の自動車殿堂入りを果たしたのは、2004（平成16）年10月のことである。米国自動車殿堂は、1939（昭和14）年に設立され、世界の自動車関連業界で卓越した活躍をし、自動車産業の発展のみならず、経済・社会に貢献した人物を顕彰するものである。世界の自動車産業に名を刻んだ人々が選出されており、日本からは故本田宗一郎氏、故豊田英二氏、故田口玄一氏、故片山豊氏の4名が殿堂入りしていた。従って日米両国で殿堂入りしたのは、故本田宗一郎氏に次いで2人目であった。

選出された理由は、多くの欧米自動車メーカーと、その製品を日本市場に紹介するとともに、外国製自動車の普及に努め、日本の自動車産業に大きな影響を与えたことと、長年にわたり日本への輸入促進に努めたことであった。

このように梁瀬次郎は、国境を越えて自動車産業の興隆に努めた、世界でも屈指の存在であり、その死は世界の自動車産業界にとっても一つのピリオドとなったのである。



日本自動車殿堂入り



米国自動車殿堂入り（提供：日刊自動車新聞社）