

The 100 Years History of YANASE

2010-2015

第10章 ● 次の100年へ向けてさらなる基盤強化

— 全天候型持続・成長可能企業へ —

2010年代は東日本大震災で幕を開けた。ヤナセ東北などが大きな被害を受けたが、全社体制での支援により早期再開に漕ぎ着けることができた。

当時、本社では芝浦再開発に着手していた。自社所有地を南北に2分割した上で、南側の所有地に新社屋を建設し、北側所有地を再開発用地として売却した。新社屋工事はリーマン・ショックなどの影響で遅れたものの、2012(平成24)年10月に竣工した。

デフレ、低成長、少子高齢化と人口減など、自動車業界にとって悲観的要素が漂う経営環境にもかかわらず当社は好業績を保ち続け、2015(平成27)年5月に100年企業の仲間入りを果たした。



2010-2015

第10章 | 次の100年へ向けてさらなる基盤強化 — 全天候型持続・成長可能企業へ —

第1節 | 東日本大震災

1 ■ 東日本大震災の発生

2011(平成23)年3月11日、東北・三陸沖を震源地とする、マグニチュード9.0の巨大地震が発生した。この地震によって巨大な津波が発生し、東北地方から関東地方の太平洋沿岸部が壊滅的な被害を受けた。多くの死傷者、行方不明者が生じたほか、各地で液状化現象や地盤沈下などが発生した。

東京電力福島第一原子力発電所では、津波による電源の喪失などが原因となって原子炉の冷却ができなくなり、3つの原子炉で炉心溶融が起き、大量の放射性物質が大気中に放出される大事故となった。

2 ■ 東北での被害

後に東日本大震災と名付けられたこの震災により、多くの被害を受けたのが、2010(平成22)年10月に新生・ヤナセ東北がスタートしたばかりの東北地区である。地震の発生直後に電気、水道、ガスなどのライフラインが一斉に止まり、携帯電話さえ役に立たない状況となった。停電が回復するまでの2日間にわたり数名の社員が支店に寝泊まりした。このような状況だったため、社員の安否確認に時間を要したが、幸いにもヤナセグループの社員は、家族とも全員の無事を確認した。しかし、仙台市内の宮城野サービスセンターの社屋が大きく損壊した。その他の9拠点も損傷を受けたが、何とか営業が続けられる程度の損傷で済んだ。

3 ■ 支援物資の輸送

3月12日には本社に「東北地方太平洋沖大地震対策本部」を立ち上げ、被災地の支援活動を開始した。本社などから救援物資を届けたため、震災からわずか1週間で十分な量の物資が仙台に集まった。

また、ヤナセネットワークディーラーの秋田ヤナセ、山形ヤナセからも多くの支援物資が届いた。そのほか各メーカーや損害保険会社など、多くの取引先からお見舞いをいただいた。

ヤナセ東北の各支店では、ライフラインの復旧後にお客さま向けのヤナセブログを更新し始め、営業開始のお知らせや、拠点の状況などをご案内した。また、現地では燃料の調達が困難となったため、メルセデス・ベンツに搭載されている燃料タンク残量の走行可能距離表示機能についてお知らせするなど、きめ細かな情報発信を行った。

物資も社員体制も整った3月22日、ヤナセ東北は営業を再開することができた。直ちにお客さまの被害状況を調べた結果、被災した車は3月末で150台を数えた。震災により命を落とされたお客さまもいらっしゃったため、ご冥福をお祈りした。

4 ■ 被災地支援

被災地支援にも全社を挙げて取り組んだ。例えば義援金の募集である。

当社とヤナセ労働組合が社員から義援金を募ったところ、合計1,201万円が集まり、主に被災した社員の生活再建に活用した。

長崎支店では、長崎大学による被災地支援活動に協力した。スタッドレスタイヤがなくて困っていることをお客さまを通じて知らされたため、従業員が工場や倉庫を探した結果、サービス代車が装着していたスタッドレスタイヤが装着できることを発見した。すぐに交換したほ



支援物資の芝浦送り出し



支援物資の大阪送り出し



支援物資の東北受け取り



ヤナセモトラッドが寄付したヘルメット



チャリティーステッカー



災害用備蓄品

か、長距離走行に備えて無償で車両点検を行い、被災地へと送り出したのである。この活動に対して後に長崎大学から感謝状をいただいた。

また、YBMは、「集まった義援金でオートバイ20台を寄贈したい」との話をお客さまからお聞きしたため、ヘルメットも必要と考え、ヤナセモトラッドのブログとメールマガジンで寄付を呼びかけた。すると、すぐに18個のヘルメットが集まり、被災地へと送り届けることができた。

また、チャリティーステッカーを作ることを、BMWモトラッド関東・中部ネットワークディーラーに提案したところ、賛同が得られたため2,000枚を制作した。各店を通じて1枚500円で販売し、収益金はすべて日本赤十字社に寄付した。

5 ■ ヤナセグループ全事業所に災害用備蓄品配備

2013（平成25）年4月1日、東京都は「東京都帰宅困難者対策条例」を施行した。以降、東京都内の企業は、災害時に従業員の一時帰宅を抑制して施設内に待機させることや、努力義務として3日分の飲料水や食料などを備蓄することが求められるようになったのである。

当社は災害発生時に社員の健康を管理することを最優先課題と考え、条例の対象地域外も含めたヤナセグループの全事業所に災害用備蓄品を配備した。

第2節 | 芝浦新社屋の再開発事業

1 ■ 芝浦再開発プロジェクトチーム設置

当社芝浦の社屋は、1950（昭和25）年に竣工したGMサービス工場棟と、1962（昭和37）年に竣工した本館、1971（昭和46）年に竣工した新館で構成されていた。長年にわたり、ヤナセが取り扱ってきた数々の輸入車ブランドのショールームやサービス拠点として活躍してきた

が、建設から半世紀近く経過した建物が多く、老朽化が進んでいた。そのため本社の建て替えも含めた再開発を実施することを決めたのである。

芝浦地区の再開発については、創立80周年を迎えようとしていた時期に計画を立案したことがあり、その際には再開発プロジェクトを正式承認する段階にまで至った。しかし、バブル経済の崩壊や、当社の収益悪化などにより時期尚早と判断して見送った。

2 ■ 芝浦再開発事業の趣旨と計画策定

2007（平成19）年10月1日、当時の事業状況と、将来を見据えながら芝浦地区の再開発を実施するために、芝浦再開発室を新設した。

再開発の基本方針を、「世界No.1のプロフェッショナルなカーディーラーの顔の創出」とした。また、ヤナセブランドの3要素である「人、会社、車」の象徴となる芝浦ショールームとして、機能を充実させた施設にリニューアルし、お客さまの利便性向上を目指すことも基本方針とし、メーカーとの契約に基づいた店舗設置要請にも対応することとした。また、再開発に当たっては本社機能を優先させるのではなく、小売り販売・サービス機能を充実させることにウエートを置くことを決めた。

このように再開発に向けた準備を着々と進める中、2008（平成20）年に米国でサブプライムローン返済延滞率上昇問題に端を発したリーマン・ショックが発生したことがきっかけとなって米国のバブル経済が崩壊し、世界的な金融危機を招いた。

その影響を顕著に受けたのが自動車業界であり、当社も第137期（2008年10月1日～2009年9月30日）の上期に新車販売が大きく落ち込んだ。しかし、幸いにも6月にメルセデス・ベンツEクラスが登場したことなどから下期は回復し、通期で黒字を確保することができた。ただし芝浦再開発については一時的に見送ることとし、半年ほど計画の進展が滞った。



芝浦新社屋（正面）



芝浦新社屋（南側）



芝浦新社屋（北側）



芝浦再開発(更地)



芝浦新社屋落成式



屋上に設置された太陽光パネル



芝浦新社屋(3階工場)

その後、業績の回復状況を勘案して、再開発計画を再び進めることとなった。自社所有地を南北に2分割した上で、南側の所有地に新たな社屋を建設し、北側所有地はマンションを建設する再開発用地として売却することを決めた。

3 ■ 芝浦新社屋の竣工

2011(平成23)年5月から南側既存施設の解体を開始し、9月末でおおむね終了し、10月5日には南側の新社屋新築予定地で地鎮祭を執り行った。

新社屋の建築工事は順調に進み、2012(平成24)年10月31日に竣工し、11月15日には神事、落成式、内覧会を行った。

新たな社屋の敷地面積は8,428.46㎡、延床面積は22,340.40㎡で、地上6階建てとした。環境と省エネルギーに配慮した設計が特長であり、全館にLED(発光ダイオード)照明を導入した。また、人感センサーや昼光利用による照明消費エネルギーの削減や、太陽光パネルによる電力供給、雨水利用システムの設置、屋上・壁面緑化による熱負荷の低減など、さまざまな手法を採用した。災害時の事業継続性にも配慮し、耐震構造や自家発電装置などを採用した。

ショールームの展示規模(新車33台、中古車23台)、サービス工場の作業ベイ数(四輪作業エリア72ベイ、二輪作業エリア3ベイ)、駐車スペース(493台)は、自動車販売店として国内で最大規模を誇る社屋となった。

これまで分散していた取り扱いブランドごとのサービス工場とパーツ倉庫を効率的に再配置し、生産性を大きく高めたことも大きな特長であった。BP工場やカーケア施工スペースも併設したため、新車・中古車の購入からアフターサービスまでを、ワンストップでトータルにサポートすることが可能となった。

新社屋にはヤナセ 東京支店(メルセデス・ベンツ 東京芝浦)、YAU 東京支店(Audi 芝浦)、輸入車中古車23

台が展示可能な「ヤナセ ブランドスクエア芝浦」が店舗を構えて、12月1日から営業をスタートさせ、本社各部门も4階フロアで執務を開始した。

芝浦新社屋竣工に伴い、芝浦エリアでは営業拠点の再配置を行った。

YGMも同日、「キャデラック・シボレー東京」のショールームを新社屋近くの第3東運ビルに、サービス工場を新社屋内に移転・オープンした。

YVWは「フォルクスワーゲン芝浦」のショールームを新社屋正面のDAIWA芝浦ビルに移転し、2013(平成25)年1月5日から営業を開始した。アフターサービスについては、新社屋内に3ベイのサービス工場を設置した。

第3節 全天候型企业へのさらなる基盤強化

1 ■ 中長期ビジョンの策定

西山社長のもとで4期にわたって推進したディーラー専業体制の確立や、拠点網の再構築、本社地区再開発などの諸課題の実現にめどが立ち、創立100周年に向けての道筋が見えてきたことから、2011(平成23)年12月22日に伊藤忠商事の出身で、主に自動車事業を担当してきた井出健義副社長が社長に就任した。

当社は間近に迫った創立100周年を機として、新たな船出を迎えつつあった。しかし、自動車を取り巻く環境には悲観的要素が漂っていた。デフレ、低成長、少子高齢化と人口減、政府財政と年金破綻問題、車に対する価値観の変化、保有の長期化・買い控え、走行距離の減少などである。

このような背景下、当社は環境変化に対応できる確かな経営に向けた舵取りの方向性、すなわち羅針盤を全社員で共有することが必要と考えていた。そのため2010(平成22)年7月、10年先を見据えた中長期ビジョンを策定したのである。



キャデラック・シボレー東京



フォルクスワーゲン芝浦



中長期ビジョンについて語る井出社長

また、「顧客目線の原点に戻り、魅力ある全天候型持続・成長可能企業になる」というビジョンも掲げた。「顧客目線の原点に戻り」というフレーズは、「ヤナセのお客さまが何を望んでいるのかを、お客さまの立場・視点で考え、感謝の気持ちを込めて価値観にマッチする商品ときめ細かいサービスをご提供し、深い信頼関係を築く。そしてお客さまに安全・安心で快適なカーライフを満喫していただき、高い評価を受け続ける」ことを意味した。

「魅力ある」というフレーズは、「顧客満足度、社員満足度を充実させ、お客さま、社員、株主などのステークホルダーと社会に支持される、社内外から見て魅力ある企業になる」ことを意味した。

「全天候型持続・成長可能企業になる」というフレーズは、「どんな環境変化に見舞われても、持続あるいは成長していける基礎体力と、優れたビジネスモデル・収益力を持ち、将来価値を高めていく企業になる」ことを意味した。

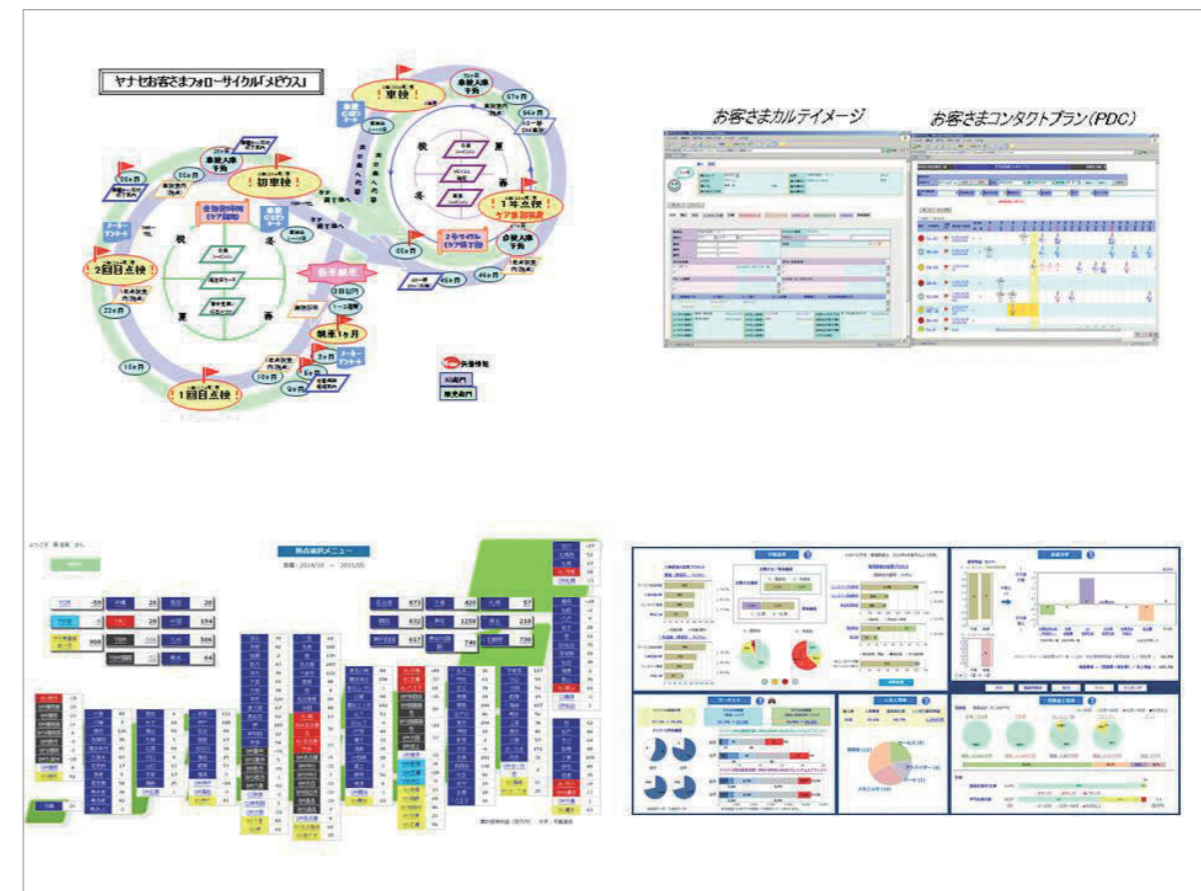
改革の中核を成す重要施策を、「BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング=ヤナセでは経営改革)の実施」と、「CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント=顧客関係性)の強化」、「人材育成」とした。

このうちBPRについては、10年、20年にわたり通用する会社の仕組み(組織体制、制度)や、ビジネスモデル、ビジネス手法、企業体質、企業文化を構築することを目指した。BPRはフェーズⅠ(営業)とフェーズⅡ(管理)に分けて展開することとし、フェーズⅠはパイロット店での展開を経て、2013(平成25)年10月1日から全社展開を開始した。

フェーズⅡは、2014(平成26)年1月から活動を開始し、主に多店舗型経営管理手法の導入や、人的資源の強化、教育体系の検討に取り組んだ。

CRMについては、2012(平成24)年4月にCRM部を発足している。従来のお客さま相談室の機能に加え、CS(顧客満足度)向上などの役割を担うこととした。

人材育成については、2012(平成24)年10月に人材開発



BPRのサポートツール「EMT(営業マネジメントツール)」と「KMT(拠点マネジメントツール)」

室を発足し、研修制度や内容についての検討を開始した。

また、OJTを通じて早期に実践の腕や応用力を磨かせることや、優秀なリーダーと従業員を育てることを目指した。

2 ■ 新3カ年中期経営計画 「TRANSFORM 2013」の策定

2010(平成22)年10月からは、新たな中期経営3カ年計画「TRANSFORM 2013」がスタートした。計画の名称は、黄色いカマロがロボットに変身する『トランスフォーマー』という映画から着想した。2013(平成25)年までの3年間に、筋肉質で収益性の高い企業へと体質を転換させることを意味したのである。主要施策は次のとおりとした。

【筋肉質経営】

① 既存事業の収益向上



【CRM施策】お客さまに配布したヤナセネットワーク一覧と緊急時の連絡先が記載されたネットワークマップ



【CRM施策】お客さまサポート体制強化のために開設した「ヤナセ夜間・休日緊急サポートコールセンター」

②非効率事業・資産の整理

③財務基盤の強化

【収益の維持と拡大】

①ストックビジネス強化

②既存事業への戦略投資

③新規開発案件への取り組み

【経営資源強化】

①人材育成の強化

②ITシステムなど経営インフラの強化・効率化

この計画は、前述した中長期ビジョン達成に向けての「入り口の3年」と位置づけた。

3 ■ ディーラー基盤のさらなる強化

「TRANSFORM 2013」で掲げた基本施策、収益の維持と拡大に向けて、とりわけ重視したのが、メルセデス・ベンツの販売であった。そのメルセデス・ベンツは、2012（平成24）年に販売60周年を迎えた。これを記念して60周年記念シンボルマークを制作し、名刺などに印刷したほか、新聞広告、ポスター、ラジオCMなどで訴求した。また、さまざまな用途で使用可能な60周年記念ハガキの制作や、60周年記念特別限定車の発売など、多様な企画を実施した。

一方、大都市圏で輸入車需要が拡大することを見込んで、メルセデス・ベンツのディーラー基盤強化に努めた。首都圏の拠点でリニューアルが遅れていたため、最新CI基準に基づいた拠点・ショールーム・サービス工場のリニューアルや、新設などに取り組んだのである。とりわけ東京エリアでの店舗投資を加速し、2012（平成24）年4月2日に渋谷、6月1日に江戸川、10月4日に板橋、そして翌年の2013（平成25）年1月9日に神田に支店を開設した。

また、2010（平成22）年には、マイクロ・コンパクト・カー・スマート社が開発したスマートの事業を、メルセデス・ベンツ日本がメルセデス・ベンツ事業に統合したため、当社も4月1日から全国108店で販売・アフターサー

ビスを開始した。

このほか、2010（平成22）年10月1日にグループ会社のヤナセ青森とヤナセ岩手をヤナセ東北に合併し、ヤナセ東北を存続会社とする再編を実施した。これは財務基盤の健全化や、東北地区におけるメルセデス・ベンツ事業・中古車事業の運営効率化、そして同地区のエリア戦略強化を目的としたものであった。

4 ■ ヤナセオートシステムズの設立

アフターセールス事業の再編と効率化にも取り組んだ。2011（平成23）年4月1日には、BP事業を当社から分割する形でヤナセオートパーツに移管した。同社は同時に社名を株式会社ヤナセオートシステムズ（以下、YASと略す）に変更し、BPシステムの全国展開を加速させるとともに、損害保険会社との提携を強化した。また、メーカー認定工場の取得を推進し、受注高の確保に努めた。

BPセンターは、2013（平成25）年4月16日、「BPセンター戸田」の機能を移転する形で「BPセンター三郷」を新設して営業を開始した。メルセデス・ベンツ日本、オーディージャパン、ボルボ・カー・ジャパンの認定を受けた最新鋭の大型BP工場であった。また、2014（平成26）年4月1日から、YASが中国エリア3県（岡山県、広島県、山口県）でのDRP業務を開始した。

アフターマーケット向けパーツの販売事業については、YASが中心となって、各エリア取引先へのサービス提供レベルを高めることと、事業を拡大することに注力した。

YASは、2011（平成23）年8月1日の「名古屋エリアセンター」開設を皮切りに、大都市圏アフターマーケットを点から面でカバーする体制を整えた。

そして、2014（平成26）年6月1日に「北海道エリアセンター」を開設したことにより、北海道から九州までのほぼ日本全国をカバーするエリアセンター・ネットワークが完成したのである。



板橋支店



神田支店



BPセンター三郷



名古屋エリアセンター



メルセデス・ベンツ販売60周年シンボルマーク



渋谷支店



江戸川支店

5 ■ TOBの実施

2013（平成25）年2月26日に伊藤忠商事は、当社株式公開買い付けによって173万6,000株を取得し、1,215万2,000株（所有割合25.72%）を保有した。

さらに同年11月に同社は、第2位の当社株主である日本土地建物が所有していた当社の普通株式のうち、648万4,000株（所有割合13.72%）を公開買い付けにより取得することを決定し、12月に公開買い付けが行われた。その結果、伊藤忠商事が所有する当社の普通株式数は1,863万6,000株（所有割合39.44%）となった。

6 ■ 新たな中期経営計画「TRANSFORM II 2016」のスタート

3年にわたり「TRANSFORM 2013」に取り組んだ結果、計画で設定していた定量目標をすべてクリアしたため、2013（平成25）年10月からは、新たな中期経営計画「TRANSFORM II 2016」をスタートさせた。中長期ビジョン「実行の3年」と位置付けるとともに、以下の7項目を重点施策とした。

- ①保有（ストック）ビジネス強化
- ②既存事業の収益向上
- ③経営資源強化
- ④情報インフラ整備
- ⑤既存事業への戦略投資
- ⑥非効率事業の撤退（不採算店の整理）
- ⑦財務基盤の強化

第4節 | 2015年、創立100周年を迎える

1 ■ 創立100周年記念実行委員会の活動開始

1915（大正4）年に梁瀬商会として創立した当社は、

2015（平成27）年5月に創立100周年を迎え、“100年企業”に仲間入りをする事となった。

この大きな節目に向けて、2013（平成25）年5月に創立100周年記念実行委員会を設置。10月には記念式典、販売促進、広報宣伝、社会還元、福利厚生、社史アーカイブの6分科会を発足させ、ステークホルダー（お客さま、取引先、株主）への感謝、OB・OGへの感謝、ES（社員満足度）の向上、CSR（社会還元）の実行、100年企業の訴求を主目的として、社内公募も含めて基本計画の策定を開始した。

2 ■ 創立100周年記念事業の実施

2014（平成26）年3月、35施策から成る創立100周年記念事業基本計画を策定、経営会議にて承認を得たうえで、創立99周年にあたる2014（平成26）年5月25日に開設した100周年ホームページを皮切りに、100周年記念事業を開始した。

100周年記念事業の象徴として、全ての販売促進、広告宣伝に使用する100周年ロゴマークを制定した。それは「100years」の文字をデザインしたもので、青色の塗りつぶしによって100年の伝統を土台とする力強さを、青色の線によって常に新しさにチャレンジするダイナミックな躍動力を表現した。それらを併せ持って、環境の変化に対応しながら成長していく次の100年に向けての企業姿勢を表現したものである。

【販売促進】100周年ホームページの開設、100周年ハイグレードフェア開催、記念限定車

【広報宣伝】100周年企業広告、100年史パネル、ショールームにロゴ掲示、100周年映像

【記念式典】100周年記念式典／祝賀会の開催

【福利厚生】新福利厚生制度導入（Yes Up 100）、100周年バッジ、記念品配布

【社会還元】日本赤十字社、交通遺児育英会、仙台市への社会還元



創立100周年記念実行委員会



創立100周年ロゴマーク

【社史編纂】100周年社史編纂
【その他】eメール署名欄による訴求 など

3 ■ 創立100周年記念式典、記念祝賀会の開催

2015(平成27)年5月25日、当社は創立100周年を迎えた。これを記念して同日、東京都千代田区の帝国ホテルで、「株式会社ヤナセ創立100周年記念式典・祝賀会」を開催した。駐日ドイツ大使、官公庁、国内外自動車メーカー、主要取引先、主要株主、社員OB・OGなど、関係者約1,000名を招待する盛大な式典となった。

式典では、100周年を記念した社会貢献活動として、以下の活動への寄付を発表するとともに、贈呈式を執り行った。

1. 日本赤十字社へ訪問看護車両・車いすを寄贈
独ダイムラー社製乗用車『スマート for two coupe mhd パッション』5台を訪問看護車として寄贈。また、医療施設内移動用の車いす100台を、全国20カ所の日本赤十字病院に寄贈。
2. 公益財団法人 交通遺児育英会への寄付
当社として1,000万円と、全国のヤナセグループ社員から任意で募った178万5,000円を寄付
3. 宮城県仙台市「ふるさとの杜再生プロジェクト」への寄付
東日本大震災で大きな被害を受け、当社グループ会社のヤナセ東北が所在する宮城県仙台市に対して、同市主催の「ふるさとの杜再生プロジェクト」(仙台市東部地域の海岸公園の再整備および植栽)に、当社として1,000万円と、全国のヤナセグループ社員から任意で募った161万9,500円を寄付。

これらの式典のほか、各支店・営業所などで内祝いを執り行い、100周年という節目を、社内外の多くの方々と共に寿いだのである。



日本赤十字社へ寄贈したスマートと車いす



日本赤十字社の大塚義治副社長へ目録贈呈



交通遺児育英会の石橋健一専務理事へ目録贈呈



仙台市の稲葉信義副市長へ目録贈呈

■ 創立100周年記念事業の主な施策



●ヤナセ ハイグレードフェア 100th Anniversary



●100周年リーフレット

100周年 ホームページ



●100周年年史パネル(社内公募)



●メール署名欄による訴求(社内公募)



●100周年名刺



●100周年通信



●横浜ニューデポバス100周年仕様



●100周年バッジ



●100周年ショールーム壁面サイン



●100周年ドアステッカー



●芝浦本社屋100周年サイン

■ 創立100周年記念式典・記念祝賀会(2015年5月25日)

記念式典
THE 100th ANNIVERSARY CEREMONY

帝国ホテル 富士の間
11:00 - 12:00

● 100周年記念映像を上映

2015年5月25日
25th May, 2015
おかげさまでヤナセは創立100周年を迎えます
Celebration of Centennial Anniversary of Yanase.
数えきれない感謝を胸に
With our sincere appreciation.
これからも時代とともに走り続けます
We are continuing to try our best for the future.

● 主催者挨拶
代表取締役 社長執行役員 井出 健義

● 主賓挨拶
駐日ドイツ連邦共和国大使 ドクター ハンス・カール・フォン・ヴェアテルン

● 主賓挨拶
ダイムラー AG 取締役 Mr. オラ・ケレニウス

記念祝賀会
THE 100th ANNIVERSARY CELEBRATION

帝国ホテル 孔雀の間
12:15-14:00

● 主賓挨拶
国土交通省 自動車局
田端 浩 局長

● オープニングパフォーマンス
サウンドアート

● 総勢24名による鏡開き

● 乾杯
伊藤忠商事株式会社
岡藤 正広 代表取締役社長

● 中締め挨拶 相談役 西山 俊太郎

第10章 一次の100年へ向けてさらなる基盤強化 2010-2015