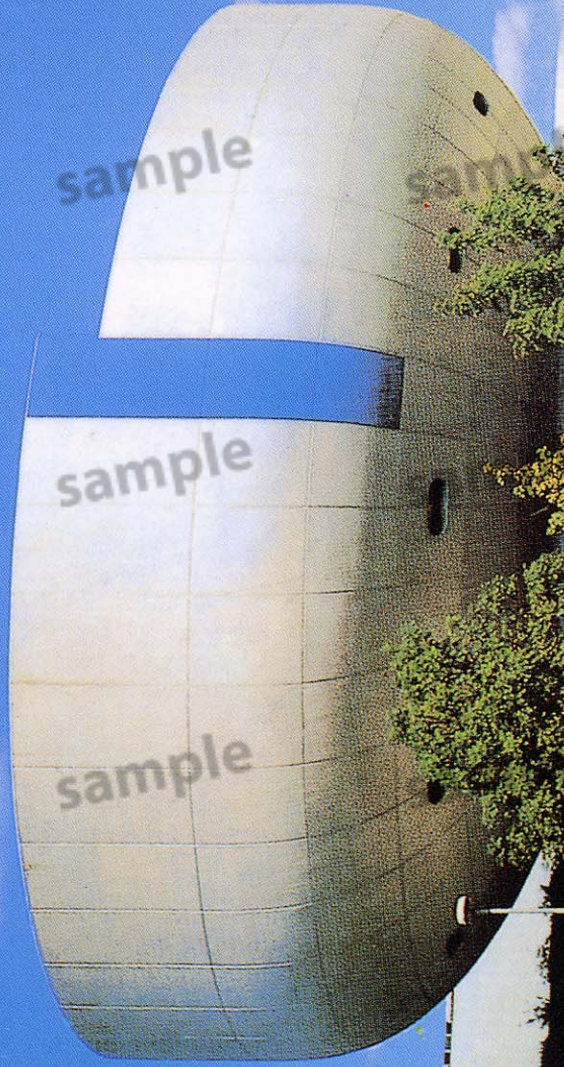
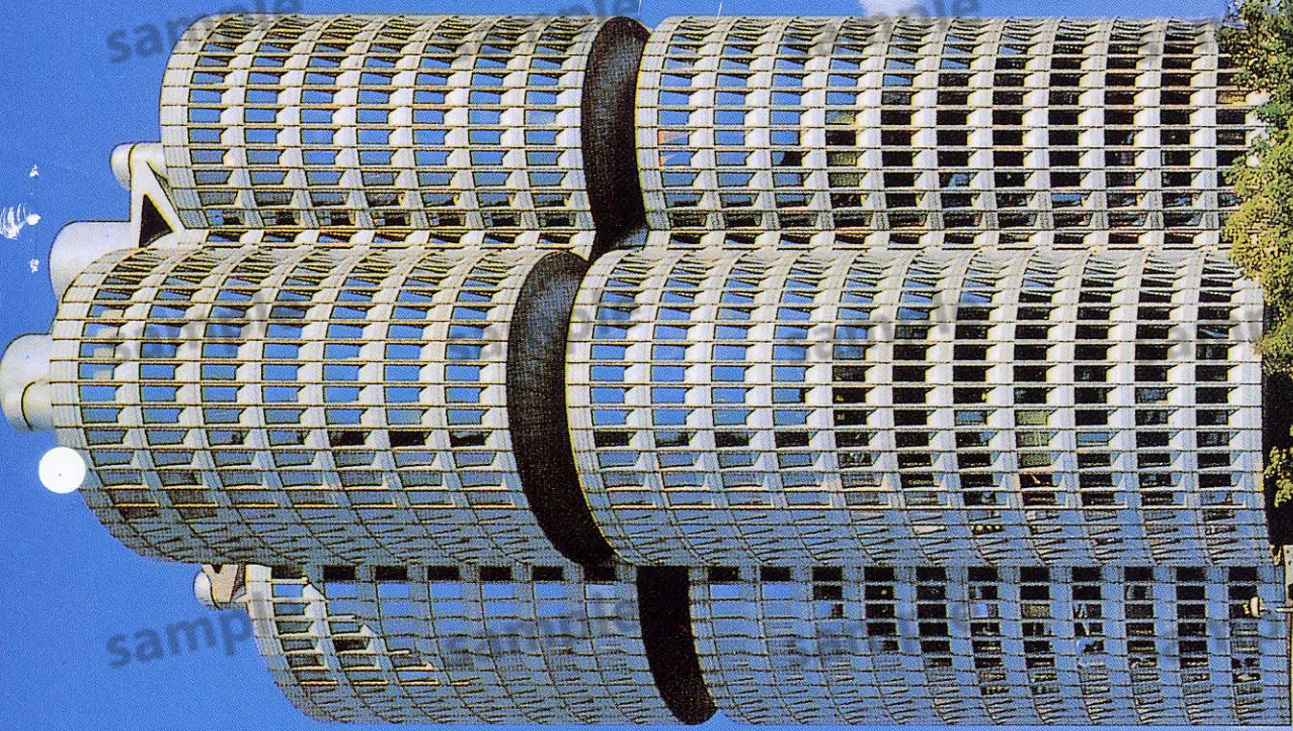


BMW

ビー・エム・ダブリュー株式会社



München



sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ビー・エム・ダブリュー株式会社 (BMW Japan Corp.)

「ありきたりのものをだれにでも、ということではなく、それ以上の何かを求める人々のために」、「自動車やモーターサイクルは、一般的には技術文明の産物とみられているが、高い次元で成熟し、技術の粋を結集したのがBMWの製品は、単なる技術文明の域を超えた、“ひとつの文化”である。」

BMW AG会長

エバハート・フォン・クーンハイム

1989年10月、トヨタ自動車と日産自動車は、ほぼ時を同じくしてそれぞれ米国で高級乗用車「ラクザス LS400」と「インフィニティ Q45」を発売した。ラクザス、インフィニティQ45ともに、これまで米国市場で大衆車を中心としてシェアを伸ばして来た両社が、米国ビッグ・スリーと同等もしくはそれ以上の市場地位を狙って発売したものであり、両者とも従来とは異なったディーラー網を編成しての参入であった。一方、日本でも近年の消費の高級化、消費税の導入効果によって輸入車が好調な伸びを示しており、トヨタ、日産ともに従来の3ナンバー車の高級化をはかるとともに、新たにトヨタはラクザスを「セルシオ」として、日産は1988年1月発売の「シーマ」に引き続いてインフィニティQ45を発売したのである。結果はセルシオ、インフィニティともに600万円を超える価格にもかかわらず非常に好評をえて、両車ともに納車まで6ヶ月から10ヶ月という事態に陥り、発売直後の数字としては、セルシオは月2,665台、インフィニティは、1,860台という販売数量を記録した。ちなみに、1988年のわが国の3ナンバー車の市場シェアは、トヨタが34.5%、日産28.5%、その他が37%であり、そのうち31.4%が輸入車であった。

このケースは、ビー・エム・ダブリュー株式会社の浜脇洋二会長および同社のスタッフの面接調査および刊行資料を基にして、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が作成したものである。このケースの記述について誤りがあるとしたならば、その責はケース・ライターにある。このケースは教材として使用するために作成したものであり、特定の経営管理処理上の巧拙を例示するものではない。

著作権©慶應義塾大学ビジネス・スクール、1990年

一方、BMWジャパンは、1981年に同社を設立した時点では日本市場での販売台数が年間4,000台弱であったものが、7年後の1987年には2万台を突破し、1989年には3万台をゆうに超えて、22年もの間日本の輸入車市場でシェア第一位を誇ってきたフォルクスワーゲンを抜く勢いであった。しかし、同じ西独のメルセデス・ベンツも、1975年には販売台数が年間2,725台であったものが1986年にベンツ・ジャパンを設立以来急成長し、1989年には3万台を超える勢いで迫っていた。さらに、従来から梁瀬自動車を通じて販売していたフォルクスワーゲンが1989年には日本法人を設立して巻返しをはかり、ボルボが富士重工業のディーラーを利用したり、スウェーデンのサーブが西武を、ドイツ・オペルがいすゞ自動車を通じて販売網を確立するなど、日本の消費者の高級ブームに乗って、国産メーカー、海外メーカーともに1989年にきて本格的な販売姿勢を作り上げてきた。

BMWジャパンでは1981年設立以来、浜脇社長（現会長）が打ち出した「5年間で1万台」、「1991年までに年間3万台の販売台数」という目標はここへきて一応達成の見込みはついたものの、外国自動車メーカーの積極的な動き、トヨタ、日産をはじめとする国産メーカー各社の新たな動きに対して、今後とも従来と同じ戦略をとるべきなのか、あるいは新たな戦略展開の必要性があるのかどうか思い悩んでいた。

日本の乗用自動車市場

1988年のわが国の乗用車登録台数（軽自動車を除く）はおよそ350万台であり、そのうち3ナンバー車が15万4000台、5ナンバー車が335万台であった。また、3ナンバー車のうちおよそ55,000台、5ナンバー車のうちの85,000台が輸入車であった。ちなみに、1987年のわが国の乗用車生産台数はおよそ789万台であり、米国を抜いて初めて世界第一位の乗用車生産国となっている。一方、わが国の輸入乗用車台数は1987年に至ってようやく10万台に達したほどで、米国の400万台以上は例外としても、英国、西独など100万台以上を輸入している先進諸国に比べて極端に少なかった。

第二次世界大戦後、わが国で乗用車の生産制限が全面的に解除されたのは、1949年であった。当時、性能やスタイル、価格の面でわが国が輸入車に対抗できる乗用車を生産することは至難の技とみられていた。このような状況の下で通産省は、1952年に乗用車工業を小型車中心で育成していく方針を打ち出し、国産車を欧米メーカーとの技術ギャップから保護し、短期間に国際水準にまで育成、輸出を促進する体制がここに確立した。その後わが国が1955年にGATT（関税および貿易に関する一般協定）に加入し貿易の自由化が国際的な義務となった後も、量産規模や企業規模での欧米メーカーとの格差を理由として自動車のわが国への輸入自由化は延期された。さらに、トラックとバスについては1961年に輸入が解禁となったものの、完成乗用車について輸入自由化が実施されたのは1965年であった。但し、この後も排気量3000C.C.以上の大型乗用車には35%の、それ以外の小型車には40%の関税がかけられた。

この間、日本の自動車産業は、神武景気、岩戸景気などを経て日本経済の飛躍的発展の下にあって本格的なモータリゼーションの波に乗って成長し、1960年には生産台数およそ48万台、1965年には約188万台、1970年には遂に500万台の大台を超えるに至り、着実に輸出の基盤を固めていった。わが国の自動車メーカーのこのような発展につれて諸外国から輸入車関税引き下げの要求が高まり、1968年にはケネディ・ラウンドによる関税一括引き下げ交渉によって、大型車は28%、小型車は36%に引き下げられた。さらに、1970年には小型車関税が20%に引き下げられ、最終的には1978年にわが国の自動車輸入関税は完全に撤廃された。

1964年、わが国はOECD（経済協力開発機構）への加盟に伴い資本自由化の義務を負うこととなった。しかし、政府は自動車産業について一挙に大幅な資本自由化を行うのは困難と判断し、1971年4月に外資50%までを認可、資本自由化が100%実施されたのは1973年5月であった。くしくも、1971年12月にはスミソニアン合意によってドル・円の基準為替レートが決定され、1973年2月には為替の変動相場制への移行が決定され、また、第一次オイルショックが勃発した。さらに、1974年には「自動車輩出ガス許容限度長期設定方針」を基にした新基準が環境庁から発表された。これは、いわゆる「和製マスキー法」と呼ばれるもので、米国のマスキー法よりも規制基準が高く、その適用のためには独自の技術投資が必要とされた。以上のような状況の下で、1973年の資本自由化以降、わが国の自動車市場に対する100%外資の直接投資は逐

に行われなかった。

1960年代から70年代にかけてのわが国の自動車メーカー各社は、輸入自由化と関税引き下げ、資本自由化への対応策として、国際競争力を強めるために提携や合併によって量販化を高める動きを活発化した。その結果、日産自動車とプリンス自工が合併、トヨタ自工と日野自動車、ダイハツ工業が提携するなど、業界の再編成が進んだ。そして、1980年、わが国の自動車生産台数は約1,100万台となって遂に米国を抜いて世界第一位となったのである。すなわち、わが国の自動車は、高品質、低燃費、低価格という3つの優位性をもって国際競争力を強めていったのである。さらに、1985年のプラザ合意まで続いたドル高はわが国に好ましい輸出環境を提出し、また、ここに至るまでに既に成熟化し競争の激化した国内市場にあっては、輸入メーカーの入り込む余地を縮めていった。国内市場の成熟化に輪をかけて輸入車の国内市場進出を難しくしていたのは、「輸入車検査手続きの煩雑さ」であった。但し、これについては、1982年運輸省が「少数台数自動車取扱制度」を導入し輸入新型車の型式検査簡素化がはかられた。この制度の対象となる輸入車は、年間1型式500台以内の少数輸入車であり、この措置によって全輸入車の90%に相当する160型式の手続きが簡素化された。さらに、1985年、運輸省はこの制度の適用台数枠を拡大し、適用期限撤廃も繰り上げ実施された。付属資料3は、日本市場における1960年から1987年に至る乗用車販売台数の推移と、その間における環境変化の主なものを示したものである。

1960年代から1970年代にかけて、モータリゼーションの拡大、大衆車を中心としたマイカー時代への突入と、急速に成長を遂げてきたわが国の乗用車市場も、1980年代に入って販売台数が300万台に近づくとともに需要成熟化の方向へと進んでいった。(付属資料2参照)。この間、わが国の主要自動車メーカーは、次々とボディーカラー、車種などのバリエーションを拡大し、製品ラインについても必然的に上方移行への進展を見せはじめた。特に、トヨタ自動車や日産自動車は、上級車へ移行するユーザーを自社ブランドにつなぎとめるために、車格を下から上まで連続的に揃える、いわゆるフルライン体制を整えてきた。同時にわが国の自動車メーカーは、モデル数の増加に伴って、ブランド確立をはかってマス媒体広告に力を注ぎ、車種系列の販売体制を形成していった。付属資料4は各社の主要製品ラインを価格帯別に示し、付属資料5は主要各社のマス媒体別広告費を示している。

わが国の自動車メーカーの国内販売体制は、典型的には一県一車種系列一ディーラーという形で直営もしくはフランチャイズ契約によって組織化されており、一つのディーラーが多くの販売拠点を持って流通カバー率を拡大してくるという体制をとっている。付属資料6は1987年現在の国内自動車メーカー各社の車種系列ディーラー数、営業所数を示している。わが国の自動車メーカーの多くは、需要の拡大とともにディーラー数、営業拠点数を、さらには製品ラインの拡大に伴って車種別系列ディーラーを増加してゆき、このようなメーカー系列化のディーラー・ネットワークが自動車メーカーの成長の大きな基盤となってきた。しかし、これらのディーラー・ネットワークも市場の成熟化とメーカー間の競争激化に伴って、いくつかの問題を抱えるようになっていた。

わが国の自動車ディーラーが今日基本的に抱える問題は、各自動車メーカーのシェア競争と拡販競争がディーラーの経営体質を悪化させているということである。つまり、メーカー主導型の系列ディーラー体制は、成熟市場の下では需要の低下や販売車種の制限という状況の下でメーカーの単純な拡販台数志向が、ディーラーの無理な販売姿勢を続けさせる結果を生んでしまった。ディーラーは、このような状況の下で、中古車の高価格による下取りや販売価格の値引き、ひいては値崩れをおこしてでも強引に拡販を続けざるを得なくなってしまったのである。このことは特に、メーカーがディーラーに提供する販売対策費（リベート）や奨励金（インセンティブ）がシェアの向上や台数志向によって決められることに起因している。メーカーもまた、ディーラーにかなり無理な拡販を強いているため、その穴埋めに多額のリベートをつぎ込むという事態を招いている。このような結果、わが国の自動車メーカーの系列ディーラーのかなりな数が収益性に問題を起こしており、利益を出しているところでもリベートやインセンティブに依存しているところが多くみられた。

しかし、以上のようなディーラーの状況は、自動車メーカーの市場対応のみに起因するのではなく、メーカーに依存し、リベートやインセンティブに頼って利益をあげる体質を作り上げ、業務の改善・合理化を怠ったディーラーの側にも責任がありそうである。つまり、石油危機以降、自動車メーカーや部品メーカーが徹底した合理化に努めたのに対し、ディーラーは高度成長期の拡大主義に沿って膨張体制をそのまま温存してしまったということも言えるのである。

以上のような状況の下で、わが国の自動車メーカーとディーラーは、これまでの系列販売体制を基本としながらいくつかの改善を行う方向に進んでいる。その第一はインセンティブの種類を減らし、またリベートをマージンに組み入れることである。事実、地元資本ディーラーの多いトヨタ自動車や、直営店を多く抱え、その見直しを迫られている日産などでは、リベートの利益マージンへの組み入れを徐々に増加してきている。第二に、セールスマンの活性化と店頭販売の強化が行われている。従来、わが国の自動車販売はセールスマンによる訪問販売が主体であった。しかし、今日のように夫婦共働き世帯が増加したり、家庭の主婦の外出率が増えたり、余暇レジャー活動が活発になってくると、セールスマンの家庭訪問の効率は著しく低下してくる。このような状況の下では、訪問販売を行う方が効率的である。また、需要の成長期にはセールスマンの数が各社のシェアを決定する重要な要因であったが、セールスマンによる人海戦術は、需要の成熟期にあってはセールスマンの士気を低下させ、良い人材が集まらなくなったり、定着率が悪化したり、さらには効率の悪い状況の下で人件費のみがやたらかさんでくるという事態を招きかねない。

しかし、店頭販売の強化といっても、セールスマンの質の向上と活性化は重要である。少数精鋭で顧客情報を熟知し、訪問販売でも店頭販売でも臨機応変にこなし得るセールスマンが求められており、店頭における顧客の説得力ときめ細かいサービス、接客態度などが必要である。近年女性ユーザーの増加に伴って大卒女子セールス要員の強化も各社ではかれている。但し、地方の農漁村地帯や地方の中小都市では依然として訪問販売が必要とされ、顧客との人的信頼関係が重要とされている。

第三の改善の方向は、直営店の経営改善とディーラー販売拠点の活性化である。ディーラーの直営店は相対的に日産に多く、トヨタに少ないというのがこれまでの傾向であり、例えば、日産では東京日産、トヨタでは東京トヨペットが直営である。わが国の場合には、直営店は流通カバレッジを維持・拡大する必要があるなどの理由によって、直営ディーラーの多いメーカーの方が販売効率もディーラーの経営内容も悪化するという傾向を招いてしまっている。

直営店の効率が悪化する主な理由は、その存在自体がメーカーの販売支店なのか自主的な経営を行う小売店なのかが不明確であり、メーカーの発売するモデルが不評であったり、モデルチェンジのために現行モデル車を早く売りさばく必要ができたときに無理をして出

血販売をしてしまうことである。その結果、乱売による販売秩序の乱れが生じたり、地元資本のディーラーとの間に対立が生じたりしてしまう。最近、わが国の一部メーカーでは、直営店の地元資本ディーラーへの一部切り換えを行っている。もっともディーラーの収益性がかんばしくないと地元資本も簡単には参加しないから、直営店であろうとフランチャイズ店であろうと、ディーラーの小売機能を高め、経営基盤安定化の指導をすることが先決である。

販売拠点の活性化については、一つのディーラーが多くの販売拠点を持つことから、拠点の建物やレイアウトなど、ショールームが同質化して個性のないものになってしまうおそれがあった。従って、販売拠点が訪問販売拠点なのか店頭販売拠点なのかを明確し、販売拠点それぞれが個性ある店舗作りをすることが求められている。つまり、数多くの拠点を抱えることによってディーラーはテリトリー・カバレッジを確保することはできる。しかし、それは同時に経営の肥大化を招くおそれをもっている。この点について興味深いことは、大手メーカーの系列店が以上のような問題を抱えているなかで、ダイハツ、富士重工、鈴木といった下位メーカーの系列ディーラーに優良店が多いことである。これらのディーラーの多くは地元資本ディーラーが比較的多く、商品ラインが狭いこともあって、車種別系列化体制にとらわれず、小売店としてのディーラーの機能を十分に果たしている。

第四に、中古車販売やサービス機能の充実が必要とされている。近年、中古車市場は新車以上に拡大しており、中古車専門ディーラーで成功している例も少なくない。基本的にはわが国の場合、中古販売については系列がなく、品揃えの自由さを利用して安定的な利益をあげているところが多い。但し、中古販売は基本的に完全な店頭販売なので、展示場にスペースがかなり割かれるという難点がある。

第五に、最近自動車販売に量販店や百貨店が増加していることがあげられる。これらの大規模流通業者は店舗の顧客集客力を生かして店頭で車やカー用品を展示し顧客に販売する体制を取っている。これらのなかで名乗りをあげているのはダイエー、三越、西武、ニチイなどで、ニチイなどは本格的なオートショップと自動車販売とを総合した形のショップの開発に力を入れようとしている。さらに、ニチイ、ジャスコ、すかいらーくなどの企業がマツダのフォード・ブランド車を販売する「オートラマ」のフランチャイズ・ディー

ラシップに参加している。オートラマは完全な店頭販売の形態をとっており、店内にはスポーツウェアやカー用品も展示し、量販店の一角やファミリー・レストランと同居して、買い物や食事にやってきた顧客に気軽に店頭で車を見てもらい商談をすすめるという営業形態をとっている。

西独のBMW (BMW AG)

Bayerische Motoren Werke—ドイツ語で「バイエル地方のエンジン工場」という意味をもつBMW社の歴史は、南ドイツの最も文化の香り高いバイエルンのリベラルとロマンをはぐくむ風土を母とし、徹底したゲルマンの合理主義を父として、1916年に航空機用のエンジンを製造するところから始まった。現在BMW社のコーポレート・カラーとなっているブルーと白はバイエルンの青く澄みきった空気を表したものであり、そのマークも航空機のプロペラをデザインしたものである。

BMW社は最高レベルの技術を背景に、1919年同社の航空機用エンジンが高度9760mの世界記録を樹立している。また、モータサイクルの世界でもフラットツウィン・エンジン搭載のモデルR32を発売して大成功を納め、このエンジンはその設計の優秀さによって今なおモーターサイクル・ファンに愛され続けている。さらに、1929年にはBMW社最初の4輪車BMW3/15ダイキシーを発売、その後、ミレミアで優秀したBMW328スパイダー、1933年にはBMWの顔「ギドニーグリル」を初めて付けたBMW303を発売、1954年にはV型8気筒エンジンのBMW502、1955年にはイタリア生まれのイセッタにBMWモーターエンジンを搭載した超小型車BMWイセッタ、1956年にはV型8気筒エンジンのツーシーター・カーBMW507、1962年には今日のBMW車の原形とも言えるBMW1500c.c.を次々と発売していった。以上のように、航空機エンジン・メーカーとしてスタートしたBMW社は、今日では西独を代表する高級自動車メーカーとして、また高性能で個性豊かなモーターサイクルのメーカーとして存在している。

西独ミュンヘンに本社を置くBMW AG社は、欧州で唯一自動車とモーターサイクルの双方を生産するメーカーであり、また欧州最大の6気筒エンジン・メーカーである。同

社の総従業員数は1986年でおおよそ58,000人であり、世界14ヶ国に全額出資の販売子会社を所有している。BMW社の生き方を最も端的に表す事実には、生産台数は世界のなかで16番目にすぎない反面、売上高では上位にランクされているということがあげられる。例えば、1986年における乗用自動車の同社のシェアは西独で5~6%、最も多い輸出市場の米国で0.8%、日本でもわずか0.48%にすぎなかった。また、一車種当たりの年間生産台数も50万台と規定され、それ以上に売れる場合には上級車種を生産するという方針がとられていた。つまり、同社の基本的な方針は、目標は利益であり、量は手段であるから手段はフレキシブルでなければならないということであり、ニッチとしての市場シェアをおおよそ1%とおいていた。また、利益は粗利益（おおよそ20%）の40%が目標とされた。

BMW社の基本は、航空機用のエンジン開発時以来維持されてきた高い技術水準であるばかりでなく、サービスにも重点が置かれている。例えば、470種におよぶBMWのスペシャルツールは、すべてBMW車を常に良好な状態に置き最高の性能を維持するための専用サービスツールであり、世界中すべてのBMW正規サービス拠点に備えられている。こうした方針に基づき重要なルーツとしてあげられるものの一つがサービステスターである。これはコンピューター化しエレクトロニクス化した複雑な車のメカニズムの状態を瞬時に判断し適確な整備指針を与えられるツールである。BMWの品質はまた、特殊工具やサービステスターの設置のみにとどまらず、そのサービスを実際に行う技能豊かなメカニックの徹底的な長期にわたるトレーニングによって維持されている。例えば、BMWのメカニックマンはBMW総合サービスセンターで140日にもおおよぶ教育訓練を受け、またディーラー単位でのインハウス・トレーニングも行われている。

BMW AG社は1973年より長期的な視点に立って世界レベルのマーケティングを展開、米国、英国をはじめとする海外主要市場での現地法人化戦略を打ち出した。1986年現在、BMW AG社の総生産台数の約2/3が海外に輸出されており、その85%が世界14ヶ国の全額出資子会社によって販売されている。同社が海外に全額出資の子会社を設立した背景には、同社が世界各国でエクスクルーシブな販売会社を設け、その企業活動、社員教育、代理店戦略、はては書類の書き方ひとつに至るまでBMW流に統一するという方針がある。例えば、カスタマーフォローアップやサービスについても西独本社と全く同じ基準と方法が各国の販売会社で採用され、日本と言えどもその例外ではない。そ

して、このような方針が実行される前提は西独本社と各国販売会社との間の密でしかもダイレクトなコミュニケーションである。このような状況の下で、わが国では1981年4月、従来の輸入代理店バルコム・トレーディング社を買収、同年10月にBMW社全額出資の子会社ビー・エム・ダブリュー株式会社（BMWジャパン）が設立され、浜脇洋二氏が社長に就任した。

浜脇 洋二氏

「日本企業の経営、外資系企業の経営の両方をやらないと日本的経営などわかるわけがない。」、「車はどうしても良い、バイカルチャーのマネジメントがやりたい。」、「川崎重工の役員は誰でもできる。人がやっていないことをやりたい。」、「BMWは日本人が個性化していかないと売れない。日本人が個性化するかどうかを実証するのが楽しみだ。」、「経営はタイミングとコミットメントだ。」これらはケースライターが浜脇洋二氏とのインタビューのなかで特に耳に残った同氏のコメントである。

1981年ビー・エム・ダブリュー株式会社設立と同時に同社の社長に就任した浜脇洋二氏は、1953年に川崎航空機（現在の川崎重工）に入社した。同氏は当時を振り返って、「私は子供の頃から先端産業に関わりたと思っていた。川崎航空機を成長企業とみて入ったら、がっかりしてすぐやめようと思った。」と語っている。同氏は入社後川崎航空機でモーターサイクルのエンジン部門に関わっていたが、1959年頃には同社が試作した四輪車の開発に関わるようになっていた。川崎航空機はこの時に開発した軽自動車KZでわが国の自動車市場への参入をはかったものの、既に国内各社が市場に参入しており、後発で販売網を作り上げるのは困難とみて参入を断念した。そのかわりに同社はモーターサイクル・メーカーの目黒製作所を買収、わが国のモーターサイクル市場に参入した。

目黒製作所を通して川崎航空機のわが国モーターサイクル市場への参入は、浜脇氏が頭初から危ぐしていた通りうまくいかなかった。この間この事業に頭初から反対していた浜脇氏は南米に出張を命ぜられ、ブラジルなどで市場調査をしていた。そして、浜脇氏は南米出張の帰途米国へ寄った際、米国市場でホンダ・ドリーム号が輝いている姿を見たのである。同氏は昭和40年に帰国すると直ちに北米でのモーターサイクル事業の展開を提案し、自らそのリーダーとして渡米すると名乗り出た。浜脇氏はこの時、もしこの提案が受

け入れられず、た北米で失敗したら会社をやめようと思っていた。

浜脇氏の提案は受け入れられ、同氏は直ちに社内の有志5人をひきつれて北米市場へのり込んで行った。しかし、川崎航空機で作っている小型モーターサイクル以外に売れるものは何もなく、市場ではホンダ・スーパーカブのブームが依然として続いていた。そこで浜脇氏は250C.C.、500C.C.、750C.C.、クラスの大型モーターサイクルを販売することを思い立ち、川崎航空機にその生産を依頼した。つまり、同氏の見方はホンダを中心とした小型モーターサイクルの勢力もピークを迎えているはずであり、今誰もやらないことをやることこそグッドタイミングである、というものであった。予想通り市場では小型モーターサイクルのブームも終わり、大型モーターサイクルのブームが到来、川崎はこのブームに乗ってスズキやヤマハを追い越していった。

以上のような大成功を納めた北米市場における川崎航空機のモーターサイクルは、ニクソン・ショック、オイル・ショックを経て造船不況にみまわれた同社にとっては、貴重な利益の吸収力となった。しかし、モーターサイクル事業が同社の主軸事業になるにつれて、これまでは浜脇氏に自由にやらせていたものが、造船部門の人たちが口を出すようになり、モーターサイクルについても小型から大型までフルラインの量産戦略を取るよう圧力をかけてきた。ここで、もともとセグメント・リーダー戦略を主張してきた浜脇氏との間に対立が起こってくるのである。

1978年、浜脇氏は本社の指令で帰国、海外事業部長となり、さらに北米で造船と車両をやれということからカワサキ・ヘビィインダストリィU. S. Aに着任した。そんな矢先の1980年6月、欧州系の人材バンクがニューヨークに来て、誇り高いパイオニア・スピリットを持った外国でゼロからスタートした日本人を探していた。浜脇氏はニューヨーク在任中に西独ミュンヘンのBMW AG社に赴き同社の会長以下幹部と3回の面接を行った。さらに、日本に帰国し自らのポケット・マネーをはいてBMW他わが国における輸入車の調査を調査会社に依頼した。しかし、この調査結果から転職の判断を下すことはできなかった。浜脇氏はそこで自ら銀座の交差点に立ち車の流れを観察した。同氏は自らの目で観察した結果に加えて、BMW AG社に対して、日本における戦略の自主性が得られるのか、BMWの海外戦略は何なのか、パーツのサービスが十分に出来るのか、などの確認を得た上でBMWジャパンの社長に就任することを決めた。もっとも、浜脇氏の

ホンネはバイカルチャー・マネジメントをやりたいということであり、その対象が車であっても何でも良かった。かくしてビー・エム・ダブリュー株式会社（BMWジャパン）は、浜脇氏を社長として1981年に設立された。

日本のBMW：BMWジャパン

1981年に設立されたBMWジャパンの母体はバルコム・トレーディングという自動車輸入業者であった。バルコム・トレーディングは、1950年頃から米国人グループによって米国駐留軍PXとして発足した会社であり、当時BMW社の他にハーレイ・ダビッドソンのモーターサイクルやドイツのカメラなども扱っていた。同社は自動車の販売については東京地区では直販、その他地区では卸売業者として、いわゆる“外車屋”と呼ばれる輸入自動車併売ディーラーに販売していた。

BMWがこのようにわが国に全額出資の子会社を設立した背景には、同社が1973年に設立した世界的規模でのCI戦略があった。BMWの「スポーティ・セダン」、「高性能スポーツサルーン」という商品コンセプトは、ベンツには乗りたくないがそれに劣らぬ良い車で、もう少しスポーティだけどポルシェほどではない車があれば乗りたい」という人々を狙ったものである。ベンツとポルシェの中間、これをBMWの人々はニッチと呼び、この市場を創造し、現在の原型を開発したBMW社のパウル・ハーネマン前会長のニックネームは、Nishen Paul（ニッ・ハル）であった。このニッチ戦略は同社の世界戦略にも引き継がれ、さらに「Exclusive」（他とは違う、ありきたりのものは作らない高級志向）という哲学と共に、同社のコーポレート・アイデンティティ（CI）の根幹を形成してきた。こうした世界戦略の一環として米国、英国に次いでわが国が重点市場としてにわかにクローズアップされたわけであり、1981年当時のわが国の自動車市場の規模から言って、年間3,000台弱しか売れないのはおかしいという認識がBMW本社で高まり、本格的な全額出資販売会社の設立に至ったのである。

BMW本社は日本法人の設立にあたって約33億円にのぼる投資を行ったが、その基本方針はイメージ作りの投資とサービスへの投資であった。また、このような巨額な投資の背景には日本市場を同社の世界レベルでのCI戦略の一種のパイロット市場として位置づ

けていたという理由がある。つまり、BMW本社は、BMW自らが量産車メーカーと一線を画するメーカーであることを確認し、BMWのニッチ・コンセプトを量産車市場の新たなセグメントとして発展し得るか、量産市場と共存できるかどうかの実験を行おうとしたのである。BMWでは、「もし日本でこの実験が成功すれば、これをそのまま世界戦略に適用することが可能である」と考えていた。BMWジャパンは、設立時の巨額な投資に加えて、1982年には日本政府の緊急輸入外貨貸付制度の適用第一号になり、その融資額は、総額1,500万ドルに及んだ。

浜脇氏はまずBMWジャパン設立にあたって、自分の片腕となる人材を配置するようBMW本社に要請した。しかし本社の答えは、「BMW本社には日本の経験のある有能な人材はいないから、自分で探せ」というものであった。そこで同氏は人材バンクに依頼して日本経験のあるドイツ人を探した。現社長パイゼン氏はこうして専務取締役として採用された。パイゼン氏は当時会計事務所クーパー&ライブラントに勤める公認会計士であり、日本では4年ほどの経験があった。浜脇氏は自分のパートナーを選択するにあたって、自らは日本的経営を基本として前へ進む人、パートナーをドイツ本社と日本を結ぶ人と考えていた。浜脇氏とパイゼン氏とは今では双子とも呼ばれるようになっていた。

浜脇氏が次にやったことは、BMW車の専売ディーラー網を作り上げることであった。しかし、新しい市場でのディーラー開拓は思うにまかせず、当初はバルコム・トレーディング時代の取引先ディーラー33店を活用せざるを得ず、いずれも輸入車併売ディーラーであった。BMWジャパンは、新規ディーラーの開拓にあたってはBMWのグローバル・ポリシーを基本として、西独BMW本社と同じクオリティのサービスを提供し、高い基準に基づく店舗設計やディスプレイ、さらにはBMW仕様指定のオフィス・レイアウト、什器の仕様、BMW指導の販売促進活動、BMW車専売を原則として、ショールーム／サービス工場／部品車、中古車展示場を一体化した販売拠点の開設を条件とした。このような条件を満たすためにBMWの販売拠点を開設するためには、ディーラーは土地代以外に最低1億円の開設投資が必要であり、しかも立地は比較的工業地もしくは商業地に近いところが必要とされ土地代も比較的高い立地が必要とされた。これらの投資はすべてディーラーの負担とされた。さらに、運転資本の大部分を占める在庫についても2ヶ月分が必要であった。通常西独の場合ユーザーが納品まで6ヶ月や1年待つのは当たり前という状況であったが、我が国の場合は納品を2ヶ月以上待たせることは難しかった。従って、かりに受

注をしてから西独に発注するとなると納品は4ヶ月以上になってしまった。以上のような条件の下でディーラー1店当たりのペイラインは年間50台の販売量であり（小売販売単価約600万円プラス部品およびサービス収入として）、開設3年目で単年度黒字、5年目で投資回収が可能であった。

当然ながらこのような条件の下にBMWの専売となる既存自動車ディーラーはなく、BMWジャパンでは他業種の事業家に開拓の対象を転換した。付属資料8は、BMWジャパンが日経流通新聞に掲載したディーラー募集の広告である。

BMWジャパンでは専売ディーラーの募集にあたって、全国各地で資金力があり過去に成功体験のある事業家かつBMWが好ましいと考える立地が確保できる事業家にアプローチしていった。彼らの現在の事業業種は問わなかった。同社ではこれはディーラーの選択にあたっては自動車ディーラーとしての経験よりはむしろ、「何らかの事業に成功した人は個性的でロマンを持つ情熱家であるはずだ。仮に自動車を売った経験がなくてもチャレンジ精神に富み、BMWの持つ哲学に共鳴し、成功する。」という同社の信念を重視した。このような考え方は、BMWグループの全世界共通の人材登用基準である、「BMW社にたずさわる人間は、BMWを代表するにふさわしい人格と、積極的なライフスタイルを持たなければならない」ということにも符号するものであった。こうして徐々にBMWの考え方に賛同する事業家が現れ、その完全なまでのCI戦略の実施によってBMWの存在が認められるようになり、かつ販売台数も増加するにつれて各地の有力事業家がBMWディーラーとして参加してくるようになった。さらに、旧バルコム・トレーディングの取引先であった33の併売ディーラーもやがて専売ディーラーに転化し、BMWのCI戦略を採用するようになった。また、バルコム・トレーディングの直売部門はBMWジャパンの東京事業部として、高輪、杉並、世田谷、新宿の4支店体制の販売事業部となった。1989年現在、BMWジャパンが開拓したディーラーの数は、ディーラー75社、販売拠点数120ヶ所であり、なかには運送業、倉庫業、家具屋、海運会社など、さまざまな業種が含まれており、カーマニアの資産家が2社含まれていた。但し、近年になって既存自動車ディーラーの転化や併売ディーラーの数がやや増加している。ちなみに、1拠点あたりのサービス対応台数は約800台であり、それ以上を超すとBMWのサービス基準を充たすことはできなかった。

全国的なディーラー網の設定にあたっては、基本的には1県1ディーラー制をとってお

り、そのうち15の県については複数ディーラー制を敷いていた。1989年現在、沖縄、佐賀、島根以外の全都道府県にディーラーが開設済みである。販売テリトリーの設定にあたっては、輸入車登録台数と相関があるとみられる、県毎の国産2,000C.C.以上高級車登録台数、高額納税者数を基準とした。従来、国産自動車メーカーは、販売拠点の設定基準として人口規模を採用していた。1989年現在、BMWジャパンの販売拠点のおよそ40%が東京・名古屋・大阪地区に分布しており、東京地区の対全国販売シェアは25%、東京、名古屋、大阪、神奈川、千葉、埼玉地区合計の販売シェアはおおよそ70%である。現在中都市大都市のディーラー1店当たりのペイラインは年間100台とされ、中都市で200台、大都市で400台程度の販売が可能とされていた。

BMWジャパンのディーラーの基本的な販売方法は、ショールームでの店頭販売であり、顧客に口込みによって新規顧客が来店するというものであった。そして、店頭での販売を強力に支援するものが、同社の広告宣伝活動と店頭における販売促進活動であった。

BMWジャパンでは、BMW車のコンセプトやユニークなイメージを知的で独創的かつ格調あるコミュニケーション活動を通じて伝えることをモットーに、積極的なマス広告活動を行った。ちなみに、1986年の主要メディアの広告費を一台当たりで見ると、BMWは国産車の5~8倍、また企業PRのための広告費も3倍近い。輸入車で全国紙一面広告を初めて実施したのもBMWである。この場合の広告訴求はBMW車のコンセプトを強力に訴求するイメージ広告と自動車の機能訴求広告とを状況に応じて併用し、基本的なフォーマットはBMW本社がチェックし制作は日本で行うという体制がとられていた。

BMWジャパンでは国産車ディーラーのような拡大的訪問販売体制をとらず、店頭で顧客を引き付けるようなさまざまな対策を用意しディーラーを指導していた。同社が店頭販売に重点を置いた主な理由は、同社発足当時の販売台数がわずか3,000台であり、どこに顧客がいるかわからない状況でやみくもに訪問をしまわっても効率が悪く、またペイしないと考えたからである。BMWジャパン発足当時、わが国の輸入業者の殆どは、医者、弁護士、中小企業経営者のいわゆる輸入車御三家しか相手にしていなかった。BMWジャパンではこの他に特にヤッピー（Young Urban Professionals）と呼ばれるライフスタイルを持つ人にも注目し、ライフスタイル関係の調査資料をもとに、これらのライフスタイルを持つ人たちの現れそうな場所、例えば、スポーツ・クラブなどにもアプローチし、

また若い人たちにはレスポンス・アド（ダイレクトメール）を送付し店頭イベントの案内を行った。付属資料9、10は、ゴールデンウィーク・フェアのダイレクトメールの内容を示している。この他、BMWジャパンでは自社版のモーターショーを開催し、ダイレクトメール送付先顧客をホテルへ招待したりもした。

BMWのディーラーはまた、顧客へのアフター・サービスも重視した。BMWでは、顧客の満足をもたらすサービスこそがオーナーの信頼を得、2台目以降の継続販売につながると考えていた。まさに、「2台目以降はサービスで売る」というのがBMWの考え方であった。BMW車は西独から横浜に船で運ばれ、通関を済ませると、横浜の新車整備センターで入念で厳しい整備点検が行った。また、BMWジャパンのサービス部門ではディーラーへの技術指導、新規ワークショップの開設指導をはじめ、新しいサービス・システムの企画開発から導入実施のサポートを行っていた。さらに、顧客相談、ディーラーからの保障申請処理から、BMWの最新技術に対応するため、BMWが開発した専用サービステスターやツール類を供給し、技術資料の提供、技術解析、技術情報の収集などでもディーラーの援助を行っていた。BMWの販売拠点にはすべて、定められた規模と設備を持つ処理点検工場が併設されていた。

BMWジャパンでは、各販売拠点に定められた種類の純正部品をストックし、顧客の要求に迅速に対応する体制がとられていた。敷地面積26,458㎡の千葉県松尾台BMW総合サービスセンターは、約15億円を投じて設立されたものであり、最新のコンピュータ制御システムを導入して純正部品を管理しており、各サービス拠点の要求に応じて、首都圏では96%のパーツを24時間以内に供給できる体制を確立していた。BMWジャパンではセールスマン、メカニック、マネジメントのトレーニングに西独本社と同じカリキュラムを導入し、広範な教育訓練プログラムを実施していた。特に、サービスマンとパーツメカニックについてはドイツ人のメカニック専門家が指導にあたっていた。

BMWジャパンでは、BMW車のリセール・バリューを重視し、中古車をアプルードカー（Approved Car）と呼び、その高価格安定化に努めた。アプルードカーとは、BMWのメーカー／ディーラーと顧客の双方がBMW車の品質を保証しているという意味であり、従来の輸入車ディーラーが中古車で失敗していることを反省材料に、BMWのディーラーは、サービスでもうけるのではなく中古車販売でもうけるよう指導した。

BMWジャパンでは、製品の面では全体の2割程度の割合で日本仕様のもを開発した（例えば、320i、318iは浜脇氏が西独に開発を要求したモデルであり、右ハンドル車も2割程度揃えた。ちなみにベンツの右ハンドル車比率は5割であった）。価格については西独本国に近いものに設定した。例えば、1989年現在のBMW車の最低価格は318i 2ドア・オートマティックの368万円（諸費用を含まない東京店頭渡し本体価格）であり、BMWジャパンでは価格設定が国民一人当たり所得（Per Capital Income、ちなみに1989年のそれはおよそ225万円であった）の1.3倍にまで下がってくると需要は動くとも見ていた。

BMWジャパンの価格政策で特徴的なことは、低金利のオートローンを導入したことである。従来、国産車ディーラーの粗利益率は17～8%程度（BMWディーラーの場合は15%）にとどまっておられ、典型的にはサービス収入と自動車ローンの金利で利益を稼いでいた。これに対してBMWジャパンは各ディーラーに対して、住宅のローンは7～8%なのに車のローンが20%近くなのはおかしいという考えにたって、「われわれは自動車

を売っているのであり、金貸業ではない」として、当時わが国の自動車ディーラーが3ヶ月払いの20%という金利でローンを組んでいたのを、一挙に市中金利に近い9.8%の金利で支払期間も一気に5年間60ヶ月とした。オートローンの金利は1989年現在6.9%にまで下げられ、例えば318iモデル（本体価格368万円）の場合、頭金約30%、ボーナス併用60回払い、月々の返済30,700円、ボーナス月加算額120,000円となった。BMWジャパンが以上のようなオートローンの導入を発表するとディーラーは一斉に反対ののろしをあげた。当時の国産車メーカーの収益構造をみると、売上総利益に占めるローン等手数料収入は30%にもものぼっており、BMWのオートローンの導入は利益の1/3を捨てろと言うようなものであった。もっとも西独本国では市中金利が安定的なことから顧客は他でいくらでも安い金を借りられるため、もともと自動車ディーラーがオートローンでもうける仕組みにはなっていなかった。浜脇氏はBMWディーラーを一軒一軒訪問し、BMW車の品質の良さを訴え、必要とされる25%の売上増は必ず実現します、保証しますと説いてまわった。その後BMWのオートローンは大幅な販売増によって定着しBMWの中古車販売にも一部採用、他の輸入車ディーラーも追随、BMWディーラーに近い金利を設定、国産車ディーラーも13%、4年間の支払いという条件を打ち出した。現在BMW車購入者のうちの2人に1人が同社のオートローンを利用していた。

新たなる挑戦

前述のように、欧米輸入車各社がディーラー網の整備を中心にして日本市場への攻勢を増し、トヨタ、ホンダ、三菱などもスポーツ・タイプ車、レジャー車、高級車といった形で次々に製品ラインを拡大するなかで、近年、日産自動車の動きが特に目立っていた。例えば、日産は1988年5月に新しいシルビア（海外では240SX）を発売し爆発的な人気をえた。このモデルは若者のし好に合わせ丸型のスタイリングを特徴とし、デート用の車として、さらに素晴らしいオーディオ・サウンド・システムを装備した車として発売した。従来、旧型のシルビアの月当たり販売台数は数百台であったものが、新型シルビアは発売初年度の1988年には月当たり7,000台以上を記録し、1989年に入っても月平均6,700台を維持していた。新型シルビアは、「コンパクト・カーの売行きは発売時のみに爆発的に集中しその後鎮静化する」という従来の業界のジンクスを覆すものであり、シルビアに追随してトヨタではセリカを、ホンダではプレリウドをリモデリングした。

さらに、日産自動車の最近の動きのなかで注目されるのは、「シーマ」、「インフィニティQ45」と相次いで高級車を発売したことであり、その背景にある同社の製品開発政策の革新である。

日産自動車は、国内・海外ともに市場を拡大するなかで、世界の日産となるためにはフラッグシップ・カーを開発する必要があることを感じていた。また、日産の技術者のなかにも、自動車メーカーにいる以上、ベンツを作りたい、フェラーリを作りたいという願望は常にあった。しかし、これまでの日産自動車の海外での展開は、トラックやサニーなどの大衆車を中心としたものであり、さらに、アウトバーンを走れる車を作るまでには技術的に至っていないなど難しい状況にあり、1985年になって初めてフラッグシップ・カーを作る自信のようなものが沸いてきた。つまり、それまでは比較的米国市場で受け入れられていたシルビアにしても、しょせんはプア・マンズ・ポルシェでしかなかったのである。

以上のような経緯のなかで、日産自動車は1985年頃より高級車の開発を開始し、その前提として「日本における高級」とは何かという研究を始めた。この研究は社内外のさ

さまざまな人材を取り込み、多岐にわたる議論を経たものであり、その結果日本における高級とは「工業化から工芸への転換、つまり、ロボット化からロボット+人化である」という結論に達した。そして、その具体的な内容は、「細部にこだわる、人にやさしい、美の多義性、空間の切り取り認識の独自性」ということであった。つまり、乗用自動車の基本機能としての品質や性能の充実は当たり前であり、そこに気配りの細やかさ、ストーリー性、コンセプト認識の柔軟性を織り込んだものであった。

日産自動車が考えていた高級車とはまた、キリスト教文明の高級車に対する日本文化の高級車であり、それは歴史や名声や伝統に対するアンチ・テーゼのマーケティングであり、ベンツも良いがインフィニティもいいねという車を作ること、Nissanとは違うインフィニティを作ることであった。従って、米国でもインフィニティのディーラー網は新たに編成し、その採用基準としてディーラーの消費者満足度評価を置いた。必然的に日本国内でもインフィニティ独自のディーラー第一号として東京都大田区雪ヶ谷に東京日産モーターのショールームとして別個の高級な雰囲気ディーラー・ショールームを開店した。こうした状況のなかで、シーマは1985年以降に企画されインフィニティQ45よりも先に発売された。日産自動車によれば、シーマは単に日本の乗用車市場の高級化ブームに対応し競合に対抗した商品であり、1985年以来の同社の基本的な商品開発方針とは別の流れにあった。従って、シーマはインフィニティ発売以来、インフィニティのブリッジラインとして再び売上台数が伸長し、年収2,500万円から3,000万円の人々が主たるユーザーとなった。インフィニティはさらに年収の多い層をターゲットとしており、むしろレクサスよりも年収の多い層に対応していた。米国ではインフィニティの標的ターゲットは、いわゆるヤッピーであり、知的であり盲目的に米国崇拜ではなく、良いものは良いという合理的な考え方を持った人々であった。日本でも類似したターゲットが対象とされた。

日産自動車では、インフィニティの開発にあたって2つの組織的な革新を行った。その一つはトータル・デベロップメント・プランであり、もう一つはトータル・オーナーズ・エクスペリエンス・プログラムであった。前者は製品開発における商品本部制、主幹制の採用であり、開発、マーケティング、ディーラー管理に至る一連のプロセスを一人のプロダクト・マネジャーの下に一元的に行う方式であり、日産によればラグビー方式と呼ばれる商品開発であって、一つの完結型のプロセスを作ることによって開発を行うというも

のであった。一方、トータル・オーナーズ・エクスペリエンス・プログラムは、前述の高級化概念に従って、単に商品購入のみにユーザーとの接触を完結するのではなく、購買前のセールスマンの接触からアフター・サービスに至る一連の流れ、例えば、インフィニティの納期遅れについても、どうやって気持ちよく顧客に納期を待ってもらうかを考えるなど、購買・消費プロセスのトータルをシステム化し高級概念を導入しようというものであった。そのために、日産ではインフィニティの発売にあたって直営の教育期間であるインフィニティ大学を設立したほどであった。

さらなる飛躍へ

浜協会長は、取り敢えず1991年30,000台の目標はクリアしたものの、今後のBMWジャパンの飛躍を考える時、これまでの同社の事業展開のなかからあるいは需要・競争の変化のなかから、今後の同社の発展の前に立ちはだかるであろういくつかの潜在的な課題を明らかにしておく必要があると思った。例えば、国産車メーカーでは日産シーマに続いて3ナンバー車の発売が続き、それもセルシオ、インフィニティなどのセダン車にとどまらず、フェアレディZ、スカイラインなどの3ナンバー車の発売も予想された。また、従来ヤナセを中心に販売されていたベンツやフォルクスワーゲン、アウディなどもBMWのオートローンと同じ戦略をとり始めていたし、広告販促活動も積極さを増すばかりであった。さらに、1986年にはベンツ・ジャパンが設立され、ベンツ・ディーラーの今後の販売強化が予想された（メルセデス・ベンツ・ジャパンは輸入と卸の役割を担い、販売については三菱自動車工業との合弁新会社、直系のディーラーおよびヤナセの150拠点の3つのルールで行った）。

付 録

わが国消費者の行動変化

1987年に一般世帯を中心に高まりをみせた家計の消費支出は、1988年に入って
5
勤労者世帯でも伸びを高め、その後一段と増勢を強めている。消費の拡大と消費構造の変
化は相互に関連しており、消費構造の変化が消費拡大をもたらす面がある一方、消費拡大
に伴って消費構造が変化していくという面もある。消費拡大の基本的要因は可処分所得の
増加であるが、その他にもさまざまな要因が最近の消費拡大を支えていると考えられてい
10
た。

円高を背景とした消費者物価の安定が、消費の堅調な増加を支えている。生活費（生活
に必要な費用）が前年に比べてどのように変化したと人々が感じているかをみると「増え
た」と解答した人の割合は1984年の61%から、1987年には48%へと減少して
15
いる。また、増えたと感じている人にとっても、その増加率は低下している。また、円高
に伴う消費財輸入や海外旅行の増加によって海外製品消費の機会が増え、消費選択対象が
拡大したこともあげられる。まず、消費財の輸入額（ドル・ベース）の動向についてみる
と、1987年には食料その他の非耐久消費財が13.9%、半耐久消費財が63.3%、
耐久消費財が73.3%と前年比大幅な増加となっている。特にアジアNIES等東南ア
20
ジアからの輸入増加が著しく、繊維製品は69.5%、家庭用品は113.3%、家電機
器は156.7%と高い伸びとなった。このような消費財輸入増加の基本的背景は円高に
よる輸入価格の低下であるが、それとともに、円高メリットを積極的に生かそうとするメ
ーカー、流通業者、消費者の行動もあげられる。メーカー行動としては、生産コストの安
い海外工場で生産した製品を国内に輸入する「逆輸」、流通業者の行動としては、輸入総
25
代理店を通さず原産国や第三国の販売店から直接輸入する「並行輸入」や、日本市場向け
仕様の商品の生産を海外メーカーに委託しこれを輸入する「開発輸入」等がある。また、
消費者の行動としては、個人がカタログ等で海外に直接注文して輸入する「個人輸入」等
がある。

次に、海外旅行者数の動向についてみると、円高による海外旅行の割安感等から海外旅
30
行者数は近年急増し、1987年には683万人（前年比23.8%増）となっており、19

89年には1,000万人を超す勢いである。円高効果による消費財輸入や海外旅行者の増加傾向は1989年に入ってから依然として続いており、わが国の消費者家計の国際的規模での消費活動は一段と拡大している。しかしながら、わが国の消費財輸入額の民間最終消費支出に対する比率(1987年)は2.8%と、アメリカの6.9%、フランスの7.3%に比べて依然として低い水準となっている。

1985年以降の大幅な円高に伴い、製造業の輸出比率(総売上高に対する輸出の割合)は低下傾向にある。1984年の輸出比率は製造業全体で25.2%、電気機械36.8%、自動車46.7%であったが、1987年にはそれぞれ21.6%、28.3%、40.2%へと低下して、企業にとって国内市場のウエイトが高まっている。また、企業意識をみると、過去3年間に行った経営改善のための方策として、国内市場新規開拓を行った企業が海外市場新規開拓を行った企業よりも高い割合となっており、合理化・省力化とともに新製品開発を行った企業が多く、消費者ニーズの変化を重視した国内販売体制の強化や新製品の開発等が図られていた。例えば、テレビ、VTR、乗用車の出荷台数をみると、輸出台数が近年減少傾向にあるのに対し、国内出荷台数は急増していた。

「将来に備えるか、現在を充実させるか」に関する消費者意識の推移を、総理府「国民生活に関する世論調査」によってみると、1980年代前半を通じて「貯蓄・投資など将来に備える」と答えた人の割合が「毎日の生活を充実させる」と答えた人の割合を上回っていた。しかし、1985年以降「毎日の生活を充実させる」人の割合が上昇傾向にあり、「将来に備える」人の割合を上回るようになってきている。さらに同じ質問を生活程度に関連させてみると、1980年代前半においては、「中の上」、「中の中」は「将来に備える」人の方が多く、逆に「下」は「毎日の生活を充実させる」人の方が多かった。ところが1985年に入ってから、「中の上」、「中の中」、「中の下」、「下」ともに「毎日の生活を充実させる」人が増加しており、1988年には「中の上」、「中の中」も「毎日の生活を充実させる」人の割合が「将来に備える」人の割合を上回っている。

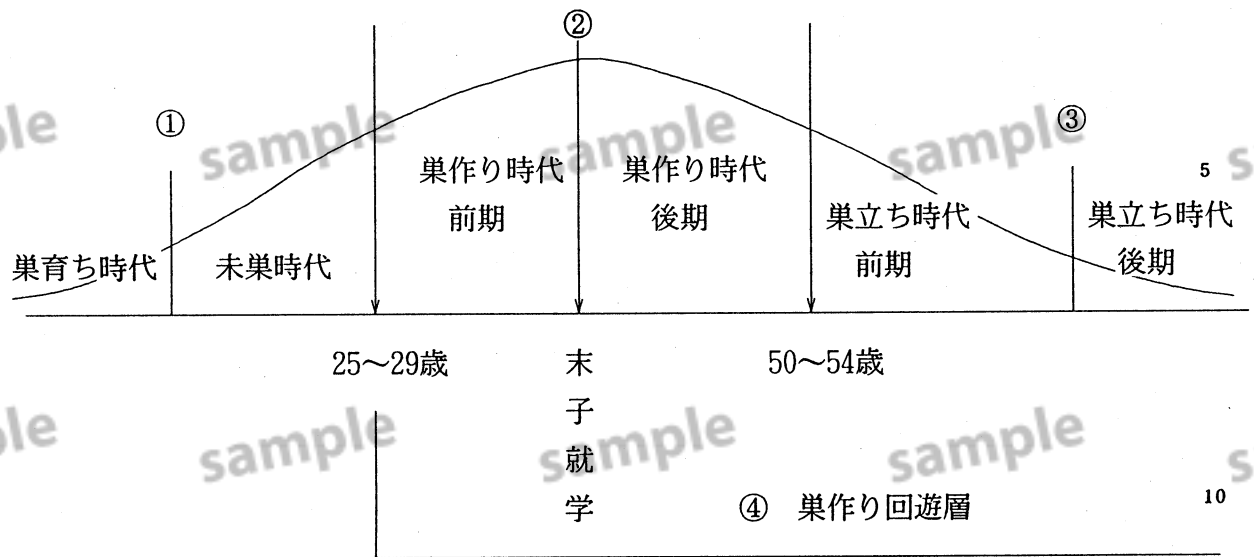
次に、「心の豊かさと物の豊かさのどちらを重視するか」について総理府「国民生活に関する世論調査」によってみると、「心の豊かさを重視する」人の割合は1980年代前半以降一貫して上昇しており、「物の豊かさを重視する」人を大きく上回っている。これは所得水準の上昇を背景として、耐久消費財の普及率の上昇にみられるように物質面での

欲求はかなりの程度充足されてきている一方、より豊かな生活を求め精神面での欲求が高まってきていることによると考えられる。「物の豊かさ」から「心の豊かさ」への変化は、旅行やカルチャー教室等、精神的ゆとりや生きがいを求めてのサービス消費の増加や、自由時間が減る位なら収入は現在のままでよいとして余暇活動を重視する人の増加等に結びつき、多彩な展開をみせている。また、物の消費については、「物の豊かさを求める物消費」から「心の豊かさを求める物消費」に質が変化してきている。すなわち、従来の消費は、商品の機能面を多分に重視し、また隣近所が持っているから買うというような没個人的なものであったが、最近はその商品によってどのように心の豊かさが得られるか、あるいは自らのライフスタイル実現の上でその商品が持つ意味といったことが重要なものとなってきている。

消費の多様化、高級化は基本的には心の豊かさを求める消費者意識がもたらしたものであるが、同時に次のような要因が存在して初めて可能になった。第一に、相対価格の低下である。例えば耐久財については、所得の増加に比べ耐久財価格が安定していたため、耐久財価格の所得に対する比率（相対所得）は低下が続き、1987年には1965年の6分の1以下となっている。第二に、消費経験の積み重ねである。1回目、2回目の消費者は比較的無難な商品を買うのに対し、消費経験が重なるに従いその商品に対する消費者の選択能力が増し、ライフスタイルに合わせた多様な消費が可能となる。第三に、選択の枠の広がりである。超高級品等、特殊なものを買うことは世間一般に常識にはずれなかなか実行しにくい面があるが、先行的な人が枠を超えてこのような消費を行っていくうちに、情報化の進展の中で次第に世間の常識が広がってきて選択の枠も広がる。第四に、供給側の対応である。多様化、高級化する消費者ニーズに対応して、消費者ニーズを充たすような商品供給が図られることにより、消費の多様化、高級化は可能となる。最近では、円高を背景とした企業姿勢の変化が、消費者ニーズに合わせた商品供給の多様化、高級化を進展させた。また、同じく円高がもたらした消費財輸入増加も選択対象の拡大をもたらし、消費の多様化、高級化を推進した。

以上のようなわが国の消費行動変化は、ライフステージと消費支出力の2つの要素とも関わっている。前者は人間の家族形成プロセスを前提としており、後者は、消費者のストック資産所得とフローの所得から、いわゆる義務支出部分（社会保険料、住宅ローン、子弟教育費など）を差し引いた部分を示している。次の図は、消費者の典型的なライフステ

テージを製品ライフサイクル風に描いてみたものである。



まず、上の図を消費支出力という面で比較してみると、明らかに消費支出力の低いのは巣作り時代である。特に、住宅ローンと子弟の教育費に圧迫された大都会のこのライフステージの層に顕著である。従って、①、②、③のライフステージ層の生活行動体系の相違は、生活基盤の形成部分と生活の豊かさ演出の部分との間の消費バランスの違いとみることができ、生活の豊かさ演出部分の拡大を熱望する巣作り時代層は、他の2層に比べても経済合理性追求が強固であるということになる。巣作り時代層はまた、少ない生活の豊かさ演出部分を、個性化あるいは多様性による個性化で補っているとも考えられる。一方、未巣時代層は巣作り時代を延期する、もしくは回避することによって生活の豊かさ演出部分を拡大しており、巣立ち時代は必然的に生活の豊かさ演出部分の拡大が容易である。ただし、これら3層の生活の豊かさ演出の方法は異なっており、個性化の内容も異なっている。

余暇開発センターでは、レジャー白書90なかで、90年代の消費をリードする層として、「日本型ヤッピー」と「都市型シルバー」を挙げている。日本型ヤッピーは年令25~39才、高学歴で専門的・管理的職業についている。都市型シルバーは50才以上、高学歴の大都市圏居住者である。これらの層の全体に占める比率はわずかであり、前者が5.6%後者が2.5%である。しかし、両者ともに先端的ライフスタイルを志向し他の層への影響は大きい。例えば、日本型ヤッピーと都市型シルバーに共通した特徴としては、「仕事にも余暇にも同じくらい力をいれる」ということが挙げられる。

付属資料 1

年間輸入車登録台数 1980年～1988年

%は対前年比

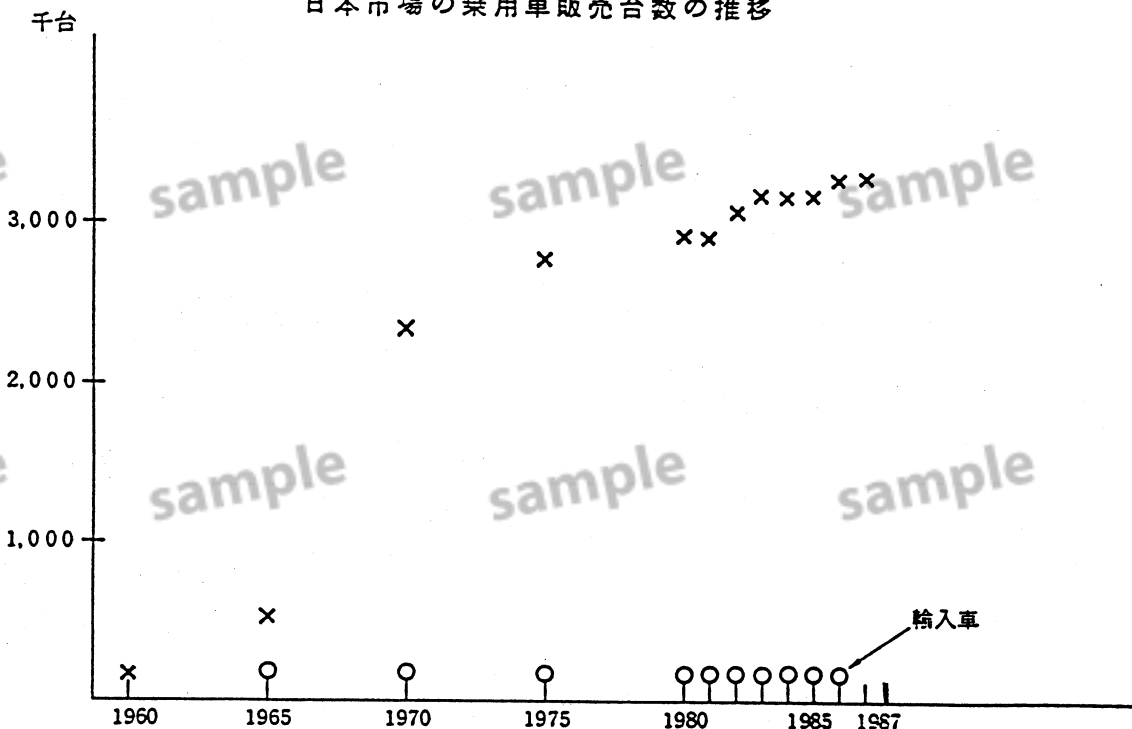
	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987		1988	
	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%	台数	%
B M W	3,187	-21.7	3,662	14.9	5,293	44.5	6,298	19.0	8,854	40.6	11,766	32.9	15,250	29.6	21,015	37.8	26,826	27.7
M. BENZ	3,887	-27.2	5,320	36.9	5,739	7.9	6,614	15.2	7,488	13.2	9,194	22.8	13,820	50.3	18,749	35.7	22,625	20.7
V W	14,002	-20.2	12,047	-14.0	11,793	-2.1	9,664	-18.1	10,238	5.9	12,987	26.9	16,067	23.7	23,740	47.8	27,947	17.7
A U D I	3,803	4.7	3,243	-14.7	3,283	12.3	3,563	8.5	5,372	50.8	5,391	0.4	7,717	43.1	8,772	13.7	11,342	29.3
P O R S C H E	855	-29.9	611	-28.5	560	-8.2	535	-4.5	518	-3.2	619	19.5	831	34.2	1,676	101.7	2,434	45.2
O P E L	-	-	-	-	-	-	24	-	70	191.7	111	58.6	157	41.4	292	86.0	449	53.8
F O R D	275	-76.8	53	-80.7	9	-83.0	80	788.9	92	15.0	89	-3.3	73	-17.9	45	-38.0	18	-60
その他 西独車	29	-74.8	9	-69.0	21	133.3	9	-42.9	2	-77.8	-	-	1	-	-	-	7	-
西独車計	26,038	-21.4	24,945	-4.2	26,698	7.0	26,787	0.3	32,634	21.8	40,157	23.1	53,916	34.3	74,289	37.8	91,648	23.4
米 国 車	11,058	-33.9	7,742	-30.0	3,562	-54.0	2,646	-25.7	2,382	-10.0	1,816	-23.8	2,345	29.1	4,006	70.8	14,511	
そ の 他	7,775	-24.6	5,423	-30.3	5,256	-3.1	5,853	11.4	6,966	19.0	8,199	17.7	12,096	47.5	19,455	60.8	41,935	115.5
輸入車計	44,871	-25.4	38,110	-15.1	35,516	-6.8	35,286	-0.6	41,982	19.0	50,172	19.5	68,357	36.2	97,750	43.0	133,583	36.7

付属資料 2
乗用車需要推移

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
普通車	44,031	65,518	50,635	63,463	45,361	75,165	59,171	53,324	49,605	95,959	98,334
外車	25,548	27,064	19,269	15,908	14,498	16,661	18,732	20,877	29,374	40,874	55,331
3NO車計	69,579	92,582	69,904	79,371	59,859	91,826	77,903	74,201	78,979	136,833	153,665
中型車	182,170	210,366	183,703	164,674	139,012	159,521	161,278	153,978	153,897	210,872	212,137
小型車	1,469,688	1,453,899	1,279,860	1,307,138	1,249,251	1,285,663	1,275,587	1,331,525	1,403,331	1,431,672	1,607,126
大衆車	1,030,338	1,087,555	1,088,466	1,190,473	1,421,984	1,426,712	1,378,592	1,347,038	1,342,198	1,429,651	1,445,065
外車	29,099	29,705	23,281	20,687	20,902	19,676	26,040	31,545	44,688	63,534	85,491
5NO計	2,711,295	2,781,525	2,575,310	2,682,972	2,831,149	2,891,572	2,841,497	2,864,086	2,944,114	3,135,729	3,349,819
乗用車計	2,780,874	2,874,107	2,645,214	2,762,343	2,891,008	2,983,398	2,919,400	2,938,287	3,023,093	3,272,562	3,503,484

付属資料 3

日本市場の乗用車販売台数の推移



PLC上の位置

萌芽期

成長期

成熟期

輸入規制環境

- 65 完成乗用車輸入自由化
- 67 第一次資本自由化
- 73 資本完全自由化
- 78 輸入関税ゼロ
- 82 少数台数取扱制度
- 83 輸入車認定制度改善
- 86 輸入車取扱制度改善

マクロ環境

- 55 GATT加盟
- 60 所得倍増計画
- 64 OECD加盟
- 71 スミソニアン協定
- 73 変動相場移行
- 73 第一次オイルショック
- 75 米国マスキー法
- 79 排ガス規制採用
- 79 第二次オイルショック
- 85 プラザ合意 円高へ
- 87 ブラック・マンデー

付属資料 5 主要各社の媒体別広告費

(単位：万円)

	新聞 (全国)	雑誌 (全国)	テレビ		ラジオ	
			CM	SPOT	CM	SPOT
トヨタ自動車						
乗用車						
80年	606,833	66,702	119,063	88,919	30,914	11,043
81年	709,174	113,677	124,711	167,980	37,107	14,615
82年	789,363	92,013	224,033	239,466	58,066	16,615
83年	715,814	89,843	297,640	246,545	52,319	15,520
84年	837,590	96,644	273,846	200,763	35,129	11,236
85年	833,745	110,724	292,325	139,778	36,909	10,323
86年	821,183	99,654	265,447	145,748	38,776	8,349
87年	1,004,887	125,917	187,159	132,737	41,147	9,520
88年	1,160,508	117,199	203,862	165,779	42,703	10,630
計	7,479,147	912,373	1,988,086	1,527,715	372,666	107,851
日産自動車						
乗用車						
80年	574,159	53,756	145,764	82,614	6,373	18,940
81年	758,460	69,317	186,475	70,125	7,589	16,601
82年	751,737	78,293	216,756	120,196	9,844	16,723
83年	622,910	89,570	239,962	135,947	10,988	16,189
84年	815,285	106,355	245,745	165,610	11,010	20,340
85年	663,921	90,383	299,742	144,737	11,339	11,482
86年	770,349	108,564	234,339	145,063	10,535	8,195
87年	845,156	106,195	209,760	99,650	9,507	6,931
88年	932,609	151,334	235,793	146,151	9,812	7,516
計	734,586	853,767	2,014,336	1,149,145	85,997	122,917
BMWジャパン						
乗用車						
80年	2,508	1,344	—	—	—	—
81年	7,610	6,324	—	—	—	—
82年	30,781	9,414	—	—	—	—
83年	23,664	9,276	—	—	—	—
84年	40,171	11,214	—	—	—	—
85年	56,285	6,814	18,559	10,669	—	667
86年	73,524	8,642	30,020	21,949	—	529
87年	72,901	12,803	4,518	32,063	—	463
88年	116,618	13,493	30,817	26,582	62	948
計	424,063	79,324	83,914	91,263	62	2,607

(単位：万円)

	新聞 (全国)	雑誌 (全国)	テレビ		ラジオ	
			CM	SPOT	CM	SPOT
本田技研工業						
80年	143,625	9,122	819,430	7,511	2,414	3,954
81年	165,581	18,910	96,867	12,027	1,500	5,371
82年	131,049	16,298	102,750	36,190	8,928	5,319
83年	167,654	41,283	105,923	63,692	9,322	9,363
84年	219,908	43,451	139,806	91,138	7,693	9,187
85年	349,695	47,911	159,060	119,168	8,692	14,585
86年	319,268	51,744	141,894	123,939	8,530	6,612
87年	507,019	91,997	126,255	188,451	6,520	4,271
88年	641,953	75,103	160,705	96,890	4,441	1,603
計	1,645,752	395,819	1,152,690	739,006	58,040	60,265

メルセデス・ベンツ日本

80年	—	—	—	—	—	—
81年	—	—	—	—	—	—
82年	—	—	—	—	—	—
83年	—	—	—	—	—	—
84年	—	—	—	—	—	—
85年	—	—	—	—	—	—
86年	—	—	—	—	—	—
87年	107,974	10,682	—	—	—	—
88年	139,921	23,928	—	—	—	—
計	247,895	34,610	—	—	—	—

ヤナセ
外国乗用車

80年	34,501	5,533	920	—	8	33
81年	56,234	5,637	720	—	—	331
82年	57,571	4,160	690	—	—	325
83年	80,770	4,507	9,047	75	334	2,155
84年	142,064	13,129	41,976	17,530	1,885	4,295
85年	99,450	21,199	59,717	16,002	1,418	553
86年	133,811	34,665	57,228	35,005	3,696	731
87年	131,980	21,514	69,673	63,732	1,146	4,299
88年	170,656	31,214	76,525	50,137	1,294	2,197
計	907,037	141,601	316,496	182,481	9,836	14,919

付属資料 6

各社の車種別ディーラー数

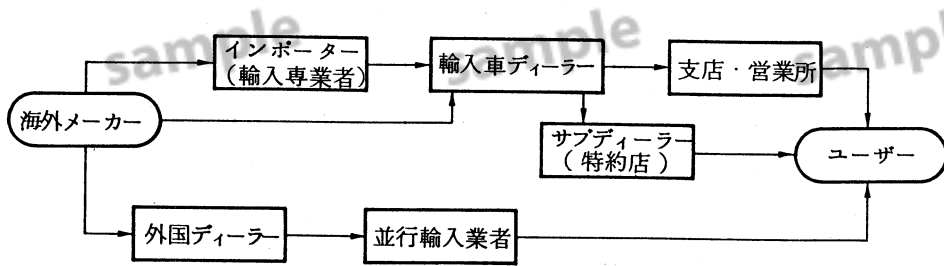
(1) 国内メーカー各社の販売網

	系 列	社 数	新車販売 営業所数
日 産	日 産 店	55	740
	モ ー タ ー 店	43	458
	サ ニ ー 店	59	749
	チ ャ ー ジ ー 店	31	473
	プ リ ン ス 店	51	584
ト ヨ タ	ト ヨ タ 店	50	831
	ト ヨ ベ ッ ト 店	52	843
	ビ ス タ 店	66	474
	カ ロ ー ラ 店	80	1,106
	オ ー ト 店	67	802
マ ツ ダ	マ ツ ダ 店	54	687
	オ ー ト 店	52	622
	モ ー タ ー ス 店	5	13
	オ ー ト ラ マ 店	100	221
三 菱 自 工	ギ ャ ラ ン 店	85	612
	カ ー プ ラ ザ 店	153	334
	ふ そ う 店	16	292
	S P D 店	46	66
本 田 技 研	ク リ オ 店	111	374
	プ リ モ 店	1,400	1,640
	ベ ル ノ 店	102	308
い す ゞ	モ ー タ ー 店	49	314
	オ ー ト 店	11	20
	い す ゞ 店	49	262
富 士 重 工	ス バ ル 店	64	472
ダ イ ハ ツ	ダ イ ハ ツ 店	73	660
鈴 木	ス ズ キ 店	80	558
	カ ル タ ス 店	60	—
日 野	日 野 店	56	226
日 産 デ ィ	日 産 デ ィ ー ゼ ル 店	44	291

資料：日刊自動車新聞刊「自動車年鑑」 その他

(2) 輸入車の販売網

① 流通ルート



(注1) 並行輸入車の割合は、86年17.8%、87年16.2%

(注2) 日本メーカーが行う海外子会社生産車の輸入販売については、日本メーカー自身が輸入元となるケースがある。

② 輸入車ディーラーと取扱い車種

(※は輸入業者)

国名	車名	販売会社	
ア	GM	Bulck Chevrolet	関西オート(株) 東邦モーターズ(株) 鈴木自動車工業(株) (Corsica / Bretta のみ)
		Oldsmobile	一部のオズモーター系 (株)ヤナセ (Oldsmobile は輸入のみ)
		Pontiac	(株)ヤナセ
		Cadillac	鈴木自動車工業(株) (Grand Am のみ) (株)ヤナセ
メ	Ford	Lincoln	※フォード自動車(日本)(株)
Mercury		※(株)オートラマ	
Ford		近鉄モーターズ(株) コラルアイルモーターズCo.,Ltd 双葉オート(株) 北海自動車工業(株) カメイ(株)	
		ニューエンバイヤモーター(株) ニュージャパンモーター(株)	
リ	Chrysler	Chrysler	(株)日光社
		Plymouth	欧米モーターズ(株)
	Dodge	スリー・エス・シンワ	
カ	AMC	(株)トーシンモーターズ (Dodge Van のみ)	
	Avanti	Eagle	近鉄芝浦自動車整備(株)
		Jeep	(株)オクズミ商事
米国本田	Accord	本田技研工業(株)	

国名	車 名		販 売 会 社	
イ ギ リ ス	Rover Group	Rover Mini・Montego・Maestro Range Rover	オースチン・ローバー・ジャパン(株)	
	Jaguar Cars	Jaguar/Daimler	ジャガー・ジャパン(株)	
	Rolls-Royce	Rolls-Royce Bentley	コーンズ・アンドCo.Ltd	
		Frod	※フォード自動車(日本)(株) フォードディーラー全社	
		Morgan	モーガンオートタカノ	
		Aston Martin	麻布自動車(株)	
		Lotus	アトランテック商事(株)	
		Relient/TVR/Panther	チェッカーモーターズ(株)	
		G P	Madison	(株)三晴
	西 ド イ ツ	V W	Volkswagen Audi	(株)ヤナセ(日産製サンタナも取扱う) (株)ヤナセ
D-Benz		Mercedes-Benz	※メルセデス・ベツ日本(株) (株)ヤナセ	
Adam-Opel		Opel	東邦モーターズ(株) いすゞ自動車(株)	
BMW		BMW	BMW(株)	
		BMW Alpina	※ニコル・レーシング・ジャパン(株)	
	Ford	※フォード自動車(日本)(株) フォードディーラー全社		
	Porsehe	※三和自動車(株) 三和自動車販売		
フ ラ ン ス	Renault		(株)ジャクス	
	Peugeot		西部自動車販売 オースチン・ローバー・ジャパン(株)(205のみ) 鈴木自動車工業(株)(205,309)	
	Citroen		西部自動車販売(株)	
	Martin production	Super Martin	(株)オートリーゼン	
イ タ リ ア	Fiat	Fiat	(株)ジャクス 近鉄モーターズ(株) チェッカーモーターズ(株)(販売のみ, 輸入は住友商事)	
		Lancia Autobianchi Alfa Romeo	(株)ガレーヂ伊太利屋 (株)ジャクス (株)大沢商会	
		Bel tone	(株)オートリーゼン	
		De Tomaso	(株)ガレーヂ伊太利屋	
		Ferrari	コーンズ・アンドCo.Ltd	
		Maserati	(株)ガレーヂ伊太利屋	
		Ramborghini	(株)ジャクス	
		Innocenti	(株)ガレーヂ伊太利屋	
	ス ウェ ー デン	AB Volvo	Volvo	ボルボ・ジャパン(株)
			Saab	西部自動車販売(株)

資料：日本自動車輸入組合，他

付属資料 7

一世帯当たりの平均1ヶ月間の収入と支出（単位：円）

	実 収 入	実 支 出	消 費 支 出
1970年	112,949	91,897	82,582
1975年	236,152	186,676	166,032
1976年	394,517	282,263	238,126
1983年	405,517	333,603	272,199
1984年	424,025	347,338	228,716
1985年	444,846	360,642	289,489
1986年	452,942	367,052	293,630
1987年	460,613	369,214	295,915
1988年	481,250	382,517	307,204

資料：総務庁 家計調査年報

わが国の国民一人当たり所得

	国民一人当たり所得	前年比
1970年	586 千円	—
1975年	1,109	8.9 %
1976年	1,242	12.1
1983年	1,910	4.5
1984年	1,996	4.5
1985年	2,104	5.4
1986年	2,175	3.4
1987年	2,243	3.1

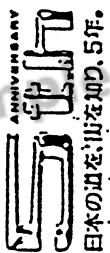
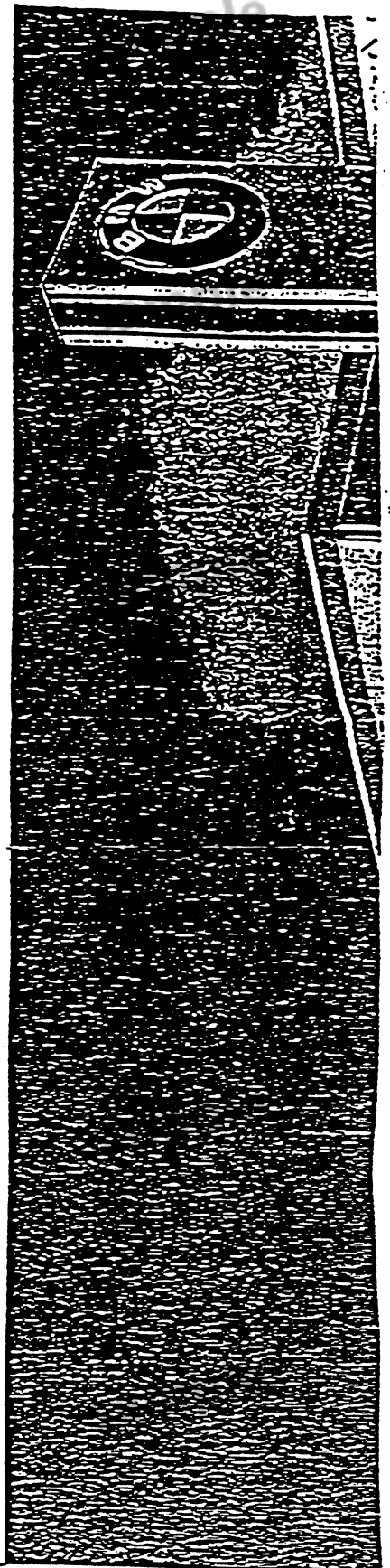
資料：国民経済計算書 平成元年版

世帯主の年齢階級別平均1ヶ月間の収入支出※（単位：円）

	実 収 入	実 支 出	消 費 支 出
25才未満	266,367	251,202	221,425
25～29才	358,530	274,814	229,937
30～34才	376,110	302,010	250,997
35～39才	431,502	332,815	268,709
40～44才	470,181	365,110	292,178
45～49才	521,074	424,136	338,427
50～54才	558,571	449,207	348,347
55～59才	528,712	437,244	340,407
60～64才	413,478	351,259	258,803
65才以上	380,836	329,153	276,916

※1987年、勤労者世帯の平均
 ※資料：総務庁 家計調査年報

個性の口を
事業に求めろ。よく。
親展



西ドイツ・オリジナル・グッズの即売会とBMWの試乗
BMW GOLDEN WEEK FAIR

日時:5月6日土・7日日 10:00AM ~ 6:00PM

会場:BMW Tokyo Corp.世田谷支店



ご招待状

**いつもと違うBMWを満喫する2日間…
 試乗をはじめ、多彩にお楽しみください。**

ひと味違うBMWを楽しむゴールデン・ウィーク。メインイベントは、フルラインの試乗です。高速試乗等の遠距離、中距離、ショールーム周辺の近距離などのコースをご用意。女性プロレ

サーによるデモンストレーションや、インストラクションも行います。さらに試乗以外にも、家族みんなで楽しめる様々なイベントをご用意します。揃ってご来場ください。

イベントのご案内

- BMWを存分に味わうフルライン試乗会(上級車種6/7シリーズにも試乗できる/)
- BMW Mスタイルグッズを特別価格にて販売
- 美味しいケーキ等のおもてなし
- 素敵な査定/来場記念品をプレゼント

BMW318i(数台):298万円 月々24,400円*

上記の金額は、消費税(6%)その他の税金、保険料、登録等に伴う諸費用を含まない車両本体価格(店頭渡し現金価格)です。
 *〈実質年利6.9%〉BMWオート・ローンを利用した場合の月々の支払額例。店頭渡し現金価格(消費税6%、その他の税金、保険料、登録等に伴う諸費用を含まない車両本体価格)に基づき、頭金約30%、ボーナス併用60回払い(ボーナス月加算額100,000円×10回)、消費税(6%)、その他の税金、保険料、登録等に伴う諸費用を含まない支払い金総額で算出しています。

**BMW
 GOLDEN WEEK FAIR
 PRESENT**

査定/来場記念品抽選券

査定を申し込まれた方には、
ドイツ・ワインをプレゼント。

当日、査定を申し込まれた方には、さわやかな風味と、上品な甘さが特長のドイツ・ワインを1本プレゼントいたします。



来場された方全員に、もれなく
記念品を差し上げます。

イベントにご来場の方全員に、Mスタイル・グッズ他、素敵なプレゼントを抽選の上もれなく差し上げます。



*裏面のアンケートに必要事項をご記入の上、ショールームへご持参ください。

〈大田サービスセンター〉オープン記念キャンペーンを実施いたします。

オープンを記念いたしまして、「10ポイント無料点検」のサービスキャンペーンを実施いたします。どうぞ、お気軽にご来場ください。

●期間＝
5/13.14.▶6/30.

*5月14日以外の日曜日はお休みさせていただきます。

●時間＝9:00am～5:00pm

●場所＝大田サービスセンター

●住所＝東京都大田区矢口2-22-8

●電話＝(757)7530

10ポイントの内容

サマーシーズンも間近かとなりお車のトラブルも多くなる時期になりました。お忙しいあなたに代わって普段忘れがちな基本的な10ポイントをわずか30分でチェックします。10ポイントチェック以外にも気になる箇所はお気軽にお申し付けください。

●10ポイントの内容

- 1 エンジン、オートマチックトランスミッション及びパワーステアリングのオイル量点検
- 2 冷却水量／不凍液比重点検
- 3 アイドル回転点検
- 4 バッテリー液量点検／比重測定
- 5 ブレーキ液量点検
- 6 ウインドシールドウォッシャーシステム点検
- 7 フット及びパーキングブレーキ機能点検
- 8 各ベルト類点検
- 9 ヒーティング、エアコンディショニングシステム及びオートマチッククライメイトコントロールの機能点検
- 10 タイヤ空気圧点検 (4輪及びスペア共)

10ポイント無料点検をうけられた方にはダイムラー・ベンツオリジナルシルバーメダル・キーホルダーを差し上げます。



* 数に限りがありますので、品切れの際はご容赦ください。

待望のニューモデルも魅力価格で新登場

メルセデス・ベンツの全車種が、4月1日よりさらにお求めやすくなりました。

3つのクラスにそれぞれ新登場したニューモデルも、身近かで魅力の価格です。

新価格例

190E	¥4,340,000
230E	¥5,390,000
300SE	¥7,980,000
^{NEW} 190D2.5TURBO	¥5,000,000
^{NEW} 300TE	¥7,280,000
^{NEW} 500SE	¥11,000,000

*表示の価格は、平成元年4月1日現在の東京地区店頭渡し現金価格です。店頭渡し価格には付属品価格が含まれますが、消費税、登録に伴う税金、保険料、諸費用等は、含まれておりません。

〈実質年率7.7%オートローンによるお支払い例〉

メルセデス・ベンツ 190E

店頭渡し
現金価格 **¥4,340,000**

支払回数60回(ボーナス併用)

頭金 ¥1,340,000(下取車含む)

残金 ¥3,000,000

第1回目 ¥35,400

第2回目以降毎月 ¥35,400×59回

ボーナス月加算額 ¥150,000×10回

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 13. 10・RP200