

1960年代半ばから80年における自動車メーカーの マーケティング・チャネル戦略の軌跡

トヨタによる複数マーケティング・チャネルの積極的展開を中心に

専修大学 商学部

石川 和 男

The tracks of marketing channel strategy of automobile
manufacturers in 1980 after the middle of 1960s

— Mainly positive development of plural marketing channels by Toyota —

Kazuo Ishikawa

1960年代半ばから80年における自動車メーカーの マーケティング・チャネル戦略の軌跡

トヨタによる複数マーケティング・チャネルの積極的展開を中心に

はじめに

わが国の自動車販売業界における合理化・近代化は、それまで生産第一主義の下で、第二義的だったため、生産業界に比べて立ち後れた。1960年代前半に自動車販売業界では、大量販売資金の準備、ディーラー経営基盤の強化、中古車対応などの問題があった。そして、65年10月の乗用車の貿易自由化が近づくと、わが国の自動車メーカー（以下「メーカー」と略）は、海外メーカーに対抗するためには、生産技術や生産量だけではなく、いかに国内での強靱なマーケティング・チャネルを構築するかということに傾注するようになった。それ以前、わが国メーカーのマーケティング・チャネル戦略は、他の国内メーカーとの競争を優位にすすめるためのものであったが、次第に海外メーカーとの競争でも有効な方法であることが認識されるようになった。実際に乗用車の貿易自由化後、海外メーカーが単独でわが国市場への参入を検討したこともあったが、大きな非関税障壁として作用することになったことでも証明されている。

また、各メーカーはマーケティング・チャネル戦略に傾注した一方で、次々と新車を投入したため、販売競争が激化した。各メーカーが新車投入を継続的に行ったのは、製品戦略だけではなく、マーケティング・チャネルの拡大、つまり、複数マーケティング・チャネルを展開する上で、各チャネルに新車を配当するというチャネル戦略に連動した側面もあった。わが国では1960年代半ば以降、乗用車需要が急増する中、各メーカーは資本自由化に備え、国内販売体制を強化し、シェア拡大に全力を注いだ。そのシェア拡大戦略の中心が、複数マーケティング・チャネルの拡大と展開であった。それは次第に法人から個人レベルに浸透しつつあった自動車需要を開拓する役割も果たしていった。さらに、自動車の顧客（ユーザー）が大衆層へ拡大したことも影響し、新車保証期間や走行距離の保証距離延長政策などが、顧客への安心感訴求のために採られた。そして、割賦販売制度は個人顧客が利用しやすいように変化した。つまり、顧客層の変化、潜在顧客数の増加などが、メーカーや販売会社、ディーラーのマーケティング戦略に大きな影響を与えた。その結果、各メーカーのディーラー間での販売競争が激化した。また、時代が進むにつれて、異なるメー

カー・レベルの競争だけではなく、同一メーカーの異なるマーケティング・チャンネルでも熾烈な競争が繰り広げられることになった。

本稿では、乗用車の生産台数が増加し、貿易自由化が行われた 1960 年代半ばからわが国の自動車需要が飽和化し、代替需要が中心となった第二次石油ショック後の 80 年までの期間を考察対象としている。そしてこれまで長い間、わが国の自動車流通の特徴とされてきた複数マーケティング・チャンネルの展開を中心に考察していきたい。特に複数マーケティング・チャンネルを積極的に展開したトヨタ¹⁾を中心として取り上げていきたい。具体的には複数マーケティング・チャンネルを採用した背景や展開する上で、メーカー・販売会社の意思決定やディーラーにおける問題など自動車流通における根本的な問題について触れていきたい。

1 1960 年代後半におけるトヨタのマーケティング・チャンネル展開

1964 年にオリンピック景気が終息し、65 年の転換期不況、66 年の証券不況のような一時的景気後退はあったが、60 年代後半から 70 年頃まで「いざなぎ景気」が続き、国内の自動車需要は急伸を続けた。また、50 年代から 60 年代前半には、これまで主体であった法人需要から個人需要への大きな転換²⁾があった。このような需要構造の変化において主導権を握るために、各メーカーの製品戦略とマーケティング・チャンネル戦略は積極化した。この時期の大きな特徴は、トヨタ自動車工業(株)(以下「トヨタ自工」と略)、日産自動車(株)(以下「日産」と略)に代表される乗用車メーカーが、大型車から小型車(1800cc 以上)そして大衆車(1000cc 以上)まで、運輸省の車種区分による軽自動車以外すべての車格の車種を生産するフルラインメーカーとしての成長過程を歩み始めたことであつた³⁾。

一方、わが国では 1965 年 10 月、乗用車の貿易自由化実施により、自動車業界では再編が起こった。日産は、66 年 8 月、プリンス自動車工業(株)(以下「プリンス自工と略」と

1) 本稿において、単に「トヨタ」と表記している場合は、トヨタ自動車工業(株)、トヨタ自動車販売(株)という製造と販売会社両方を指している。

2) 1968 年以降、トラック・商用車主体から乗用車中心の市場に変化した。67 年にはトラックが約 174 万台、乗用車が約 137 万台であったが、68 年にはそれぞれ約 199 万台、約 205 万台なり、乗用車が逆転した。

3) 下川浩一(1990)「自動車」米川伸一・下川浩一・山崎広明編集『戦後日本経営史第Ⅱ巻』東洋経済新報社、pp.116~117

合併して企業規模を拡大した。一方、66年10月にはトヨタが日野⁴⁾と業務提携を発表し、67年11月にはトヨタ自工はダイハツ自動車工業(株)(以下「ダイハツ」と略)との業務提携を発表した⁵⁾。さらに68年10月には三菱重工業(株)(以下「三菱重工」と略)といすゞ自動車(株)(以下「いすゞ」と略)、日産と富士重工業(株)(以下「富士重工」と略)の業務提携が締結され、新たな枠組みでの自動車生産が行われることになった。そして、わが国の自動車生産台数は、67年には前年比38%増の約314万台となり、西ドイツを抜いて世界第2位となった。また、同年12月には国内四輪車保有台数が1,000万台を突破した。

ここでは、1950年代半ばから本格的にトヨタが導入した複数マーケティング・チャンネル制とともに、連動した製品戦略を中心として取り上げる。特に、トヨタの新ディーラーである「オート店」設置に至る経緯や、大衆車ディーラーの転換など、その後のトヨタの成長、特に販売面において、大きな貢献をした仕組みを採り入れた状況を中心にみていきたい。

<表1 自動車メーカー別乗用車登録シェアの推移>

(単位：%)

メーカー \ 年	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
トヨタ	26.8	28.5	29.2	32.0	32.1	33.8	33.1	31.4	29.0	31.4
日産	33.0	29.7	30.2	27.2	24.9	21.3	27.2	24.0	25.2	24.8
日野	5.1	4.6	3.9	3.3	3.3	3.0	2.1	0.4		
いすゞ	5.3	4.4	5.3	5.5	5.5	3.5	3.8	2.8	2.3	1.6
プリンス自工	6.4	5.0	5.1	6.3	8.2	6.7				
東洋工業	12.0	15.6	15.4	14.4	11.4	13.0	11.6	9.6	8.4	7.4
富士重工	8.5	8.5	5.9	5.0	5.2	6.4	7.6	7.8	5.9	6.0
三菱	2.3	2.8	3.0	4.2	5.2	7.3	9.4	8.8	7.4	6.3
鈴木			0.8	0.6	0.4	0.3	0.4	2.2	5.7	6.0
ダイハツ				0.1	0.9	1.7	2.6	4.9	5.3	4.9
本田技研					0.9	0.8	0.3	6.8	9.9	10.8

(出所)四宮正親(1998)『日本の自動車産業—企業者活動と競争力：1918-70—』日本経済評論社、p.169より抜粋、一部改

4) 「日野」は、日本自動車工業(株)と日野自動車販売(株)両社を指している。

5) 業界再編成では、メーカーの合併や提携がディーラーを混乱させることが問題になる。そこで業界再編が政府の方針として出され、トヨタ自工も積極的だったが、日産とプリンス自工の合併より遅れたのは、販売面の調整に対するトヨタ自動車販売店協会山口理事長の要請に神谷社長が配慮したためだといわれている。(トヨタ自動車販売店協会広報部(1977)『トヨタ自動車販売店協会年史「30年の歩み」』トヨタ自動車販売店協会、p.173)

<表-2 車種別乗用車生産台数の推移>

(単位：台)

	普通車	小型車	軽四輪車	合計
1955		20,220	48	20,268
1960		128,984	36,110	165,094
1965	3,139	599,030	94,007	696,176
1966	5,301	752,494	119,861	877,656
1967	12,652	1,080,567	282,536	1,375,755
1968	23,606	1,550,459	481,756	2,055,821
1969	24,967	2,026,899	559,633	2,611,499
1970	51,619	2,377,639	749,450	3,178,708

(出所) 日本自動車工業会(1988)『日本自動車産業史』、付表 一部抜粋

<表3 車種別乗用車メーカーの生産現況>

1955年		1965年		
小型	軽	普通	小型	軽
トヨタ	住江(55)	トヨタ(64)	日産	富士重工(58)
日産		日産(63)	プリンス	東洋工業(60)
プリンス(51)		プリンス(64)	いすゞ	三菱(62)
いすゞ(53)			日野	鈴木自工(62)
日野(53)			トヨタ	
			三菱(60)	
			富士重工(60)	
			東洋工業(62)	
			ダイハツ工(63)	
			本田技研(63)	
			鈴木自工(65)	

()内は生産開始年、数字がないものは第二次大戦直後からの生産を開始

(出所) 呂寅満(2008)「『国民車構想』とモータリゼーションの胎動 新三菱乗用車開発過程を中心に」MMRC

Discussion Paper, No.194, p.14

(1) 1960年代後半のトヨタにおける製品戦略とプロモーション

1960年代半ば以降は、50年代半ばからの国民車構想の影響があり、大衆車市場が急速に伸長し、軽四輪メーカーが大衆車分野に進出したため、次第にトヨタの大衆車であったパブリカのシェアは低下した。そのため、パブリカ店の経営が苦しくなり、トヨタ自工では、パブリカのフル・モデルチェンジを中止し、新しい大衆車開発に切り替えた。そして、66年9月に「トヨタ・カローラ 1100」という車名のみを発表し、性能や価格を伏せたまま、「プラス 100cc の余裕」というキャッチフレーズでティーザー広告を行い、新しい大衆車の車名と車格イメージの浸透を図った。そして、10月にカローラのスタイル、性能、価格、車型、発売予定等の記者発表を行った。トヨタ自動車販売(株)(以下「トヨタ自販」と略)社長神谷正太郎は、「私は自信を持ってこの車を皆さんにご披露する。トヨタの念願である『誰にでも使っていただける本当の大衆車』ができたと自負している。近い将来、国内と輸出を合わせて月3万台を販売し、ファミリーカーに育て上げるつもりである」⁶⁾と挨拶した。そして、トヨタは66年11月、パブリカよりも1クラス上のカローラ 1100を発売した。これによってトヨタはパブリカとカローラの2つの大衆車ブランドを保有することになった⁷⁾。

一方、1966年の合併によって日産は、資本金・社員数・ディーラー数で日本一となった。トヨタは、日産がプリンス自工との合併時に展開した「日本一の自動車メーカー誕生」というプロモーションに刺激された。トヨタは、日産とプリンス自工の合併以前である50年代初期から、国内1位の生産・販売台数とシェアを確立していた。したがって、トヨタは、日産のプロモーション活動によって、トヨタは実績でも第2位という誤解を顧客に持たれることを危惧した。そこで、トヨタは販売実績を伸ばし、国内市場での優位を確立するため、66年9月から11月まで、すべてのディーラーで、国内販売5万台突破を目標とする「オールトヨタ5万台セールスコンテスト」を展開した⁸⁾。つまり、顧客に対してはトヨタの競争環境が変化しようとも、国内トップ企業としてのイメージを持ち続けてもら

6) 「6ヶ月先行して発売された日産のサニーを抜くのはいつ頃か」という質問に対し、神谷は「発売の月、つまり11月には追い抜くでしょう」と答えた。9月のトヨタの総生産台数が5万台強、パブリカが1万台、コロナが2万台強の時期に、カローラの月販3万台の目標に集まった人々は驚いた。(トヨタ自動車株式会社(1987)『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車(株)、pp.442~443)

7) トヨタ自動車販売店協会広報部(1977)『前掲書』、p.166

8) 神奈川トヨタ(株)(1998)『モビリティライフの創造 神奈川トヨタ50年の軌跡』神奈川トヨタ(株)、p.115

いたいとする矜持のようなものがあつたと推察される。

(2) トヨタの複数マーケティング・チャンネル制の開始

複数マーケティング・チャンネル制の導入は、わが国自動車流通の特徴の1つである。マーケティング・チャンネルの複数化は、多様化する需要層と車種構成に対応するものであり、主に新車発売を契機として行われた⁹⁾。複数マーケティング・チャンネル展開の目的は、各チャンネルでそれぞれ異なった車種を扱い、販売目標を設定し、販売台数を増加させることであつた。このメリットは、他メーカーのディーラーとのシェア拡大競争と同時に、同メーカーのディーラー同士が競争し、全体の販売台数を短期間で多く拡販できることであつた¹⁰⁾。つまり、外部との競争だけではなく、内部での競争を巻き起こすことが、販売台数を増加させることにつながっていたわけである。

また、1950年代後半から80年代の高度成長時代におけるモータリゼーションの浸透による消費需要の増大と多様化に対して、各メーカーは製品のフルライン化を実施し、各価格帯の需要に応じて生産を行うと同時に、各製品ラインに対応した形で製品別のマーケティング・チャンネルを構築しようとした。その意味において、「系列的ディーラー・システム」は、各メーカーの製品別販売(複数マーケティング・チャンネル)を中心とし、同一メーカーの各マーケティング・チャンネルが相互補完的な役割を果たしていた¹¹⁾。しかし、このような政策を採用することができたのは、市場がまだ成長過程にあり、顧客が各マーケティング・チャンネルを製品と結びつけてイメージすることが可能な時期においてであつた。

トヨタの複数マーケティング・チャンネルは、トヨタ自販が1953年3月に、東京地区で直営の東京トヨペット(株)を設立したことにはじまる。東京トヨペットは、大学卒セールスマン¹²⁾の採用、ハウスセールスマンの採用、モデル営業所及びサービス工場の設置、営業員のテリトリー制やゾーンシステムの採用など、近代的なマーケティング戦略を採用し、その後の乗用車販売のノウハウ取得に大きな役割を果たした¹³⁾。トヨタ自販では、東京ト

9) 日本長期信用銀行(1968)「日本自動車産業における競争」『長銀調査月報』日本長期信用銀行調査部、No.110、p.55

10) 遠藤徹(2002)「トヨタの販売と輸出実績の足跡」岡崎宏司・畔柳俊雄・熊野学・遠藤徹・桂木洋二『トヨタ自動車の研究』グランプリ出版、p.253

11) 孫飛舟(2003)『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ、日本と中国を中心に—』晃洋書房、p.140

12) 自動車の販売担当者を意味する言葉として、セールスマン、セールスパースン、営業員などがある。本稿では当時一般的に使用されていた呼称として「セールスマン」を使用する。

13) 遠藤(2002)『前掲書』、p.252

ヨペットの設置は、直営店としてはじめてであり、大卒セールスマン採用も業界では異例であった¹⁴⁾。わが国の大卒者が、まだ 10%にも満たない時代に、多くの大卒者が重厚長大産業への就職を希望していた時代において、トヨタ・ディーラーの大卒セールスマン採用はいかに異例のことであったかが想像できる。

その後、1954年9月、SKBトラック（後の「トヨエース」）発売にあたり、56年2月から全国的に「トヨペット店」を設置し、本格的に複数マーケティング・チャネル制を採用した。また、57年2月からディーゼル車¹⁵⁾ 販売のため主要都市に「ディーゼル店」を設置した。さらに61年6月にはパブリカ¹⁶⁾ 専門のディーラーとして「パブリカ店」を設置し、基本的に製品ブランド別にディーラーを設置していった。

大衆車であるパブリカには、アフター・サービスが必要だったため、小規模ディーラーの複数設置が行われた。しかし、大量販売が進むと、小資本小規模での金融力の脆弱性、同系列同士の過当競争という弊害が現れるようになった。そこでこの問題に対応するために、合併・統合政策を打ち出したが、販売既得権益などの問題があり、あまり進捗しなかった。他方で、カローラの発売に万全を期すために新ディーラーが設置されるという矛盾が出てきた¹⁷⁾。しかしトヨタは、大都市を中心にディーラーを強化し、次第に地方でもディーラーの設置・整備を進めていった。各ディーラーではさまざまな問題が起きつつあったが、全体としてトヨタの販売台数は増加していった。

一方、トヨタのマーケティング・チャネルの形成は、アメリカでGMが悩んだ大都市でのディーラーの配置について工夫していることが指摘されている。トヨタ店では、東京地区と大阪地区はほとんど全額自社資本といってもよい東京トヨペット、大阪トヨペットにそれぞれ東京、大阪を独占させた。一方、大衆車ディーラーは、大都市を細分化し、それぞれに地元資本ディーラーを配置した。たとえば、カローラ店は、東京では東京カローラ、新東京カローラ、西東京カローラ、カローラ足立、カローラ巣鴨、カローラ武蔵野などで

14) 矢島鈞次監修(1980)『トヨタ自販 カープロフェッショナル』弘済出版社、p.34

15) わが国の自動車は第二次世界大戦以前は、ガソリン車が主であったが、戦時中にディーゼルエンジンの研究が進み、性能が向上した。特にバスや大型トラックでは燃料節約が大きいと、戦後はディーゼル車が急速に普及した。1949年頃、日本でディーゼル車を製造していたのは、いすゞ自動車(株)、三菱重工業(株)、日野ディーゼル(株)等であった。(肴倉弥八編纂(1980)『青森日産自動車50年史』青森日産自動車販売(株)p.114)

16) パブリカの製品企画は、1955年に通産省で立案された国民車構想に遡る。パブリカは、トヨタが61年から発売した697cc、空冷2気筒OHV・水平対向で28馬力を発する新開発のU型エンジン搭載の大衆車であった。

17) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1967)『昭和42年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.64

あり、東京周辺の埼玉、千葉、神奈川でもそれぞれ細分化した¹⁸⁾。つまり、すべての地域により画一的なマーケティング・チャネル政策を行っていたのではなく、各地域の状況で柔軟に対応をしていったということができよう。

(3) トヨタによる複数マーケティング・チャネルの展開

1) トヨタ「オート店」の設置

日産とプリンス自工合併の際、埼玉プリンス自動車販売(株)、千葉プリンス自動車販売(株)は、トヨタ・ディーラーとなり、ディーゼル店を展開するようになった。これにより、ディーゼル店は11店となったが、66年10月、トヨタ自工と日野の提携に伴い、大型ディーゼル車の主力分野は日野に任せ、トヨタ自工は乗用車および小型トラックが中心となった。そのため、各ディーラーは、後にスタートした「カローラ店」と同一車種をメインの取扱車種とし、その後、カローラ店へと転換していった¹⁹⁾。また、トヨタ自販はカローラの発売開始までに大衆車のマーケティング・チャネルを強化するため、66年4月から半年間でパブリカ店を18社設置した。これにより、既存のディーラーと合わせてパブリカ店は86社となり、トヨタ店49社、トヨペット店53社、ディーゼル店11社と合わせるとトヨタ・ディーラーは199社に達した。

カローラの販売増加によって、パブリカ店の取扱台数は急激に伸びた。パブリカ店の取扱車種は、カローラ発売以前はパブリカ・シリーズだけで、1965年の月平均販売台数は8,000台程度だった。しかし、カローラ発売により、67年には2倍以上の月平均1万8,000台(うちカローラ・シリーズ1万2,000台)に急増した。この急拡大により、販売能力を超えるパブリカ・ディーラーや拠点が生じる可能性があった。そこでトヨタ自販は、67年6月、トヨタ店、トヨペット店、ディーゼル店、パブリカ店に続く5番目のディーラー設置を決定した²⁰⁾。既にトヨタ自販には、66年春から大衆車チャネルを2系列にする構想があり、カローラの販売増加を契機として新チャネルを設置しようとした。オート店設立の基本方針は次の通りであった²¹⁾。

①地元の新資本と人材を集める。

18) 竹内敏雄(1968)『自動車販売』日本経済新聞社、p.58

19) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会(1980)『世界への歩み トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売(株)、p.72

20) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.150～151

21) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.166～167

- ②自動車関係に経験者が集まらない場合、既存ディーラーに資本・人材の応援を依頼する。
- ③大府県には、2店以上設立するが、その場合は府県内を細分化し、各店が担当すべき主たる販売地域を予め定め、不必要な競争を避ける。
- ④店名は、「トヨタオート〇〇株式会社」で統一する。
- ⑤67年11月より設立を開始し、最終的には全国で約70店を設置する。
- ⑥取扱車種は、当面、カローラセダンとパブリカバンをパブリカ店との併売とし、ミニエースを専売とする。そして、カローラの姉妹車種である小型乗用車・スプリンター発売後は、これを専売車種として加える。

この基本方針に基づいてオート店設立準備が進められ、多くの既存ディーラーの協力があり、67年10月までに約20店が内定し、11月から3店が営業を開始した。この後、各地でオート店設置が進み、68年3月末までにパブリカ店から転換したディーラーや、68年1月に日産ディーラーからトヨタディーラーへと転換したトヨタオート大阪(株)(旧浪速日産(株))を含めて、全国で43店が設置された²²⁾。一方で、自動車販売業界では前橋三菱が日産ディーラーへと系列換えをするなど、他メーカーのディーラーへの転換も見られた²³⁾。

そして、トヨタの国内におけるマーケティング・チャンネル体制は、オート店が、1967年に3店、68年に42店、69年に16店が増加し、69年末には61店に達し、ほぼ全国ネットを完成した。その結果、全国のトヨタ・ディーラーは、67年末の201店から69年末には251店に達した。そして、68年春にすべてのオート店ディーラーは、販売店協会に入会し、68年4月の役員会でオート店を第五部会として承認された。その後、72年6月、第三部会として活動していたディーゼル店の減少で、部会を返上したため、カローラ店が第三部会、オート店は第四部会となった²⁴⁾。トヨタ自販は、この新ディーラー設置により、68年2月1日、車輛第三部のパブリカ第二課を母体に車輛第四部が新設された²⁵⁾。

22) 1970年頃には、国内のトヨタのマーケティング・チャンネルは、オート店の全国チャンネルがほぼ完成した。しかし、一部未設置地区もあり、71年から73年にかけてトヨタオート徳島(株)、トヨタオート島根(株)、トヨタオート香川(株)、トヨタオート鳥取(株)の4社が発足し、オート店の全都道府県への設置が完了した。一方、72年5月、沖縄の返還に伴い、沖縄トヨタグループが参加した。

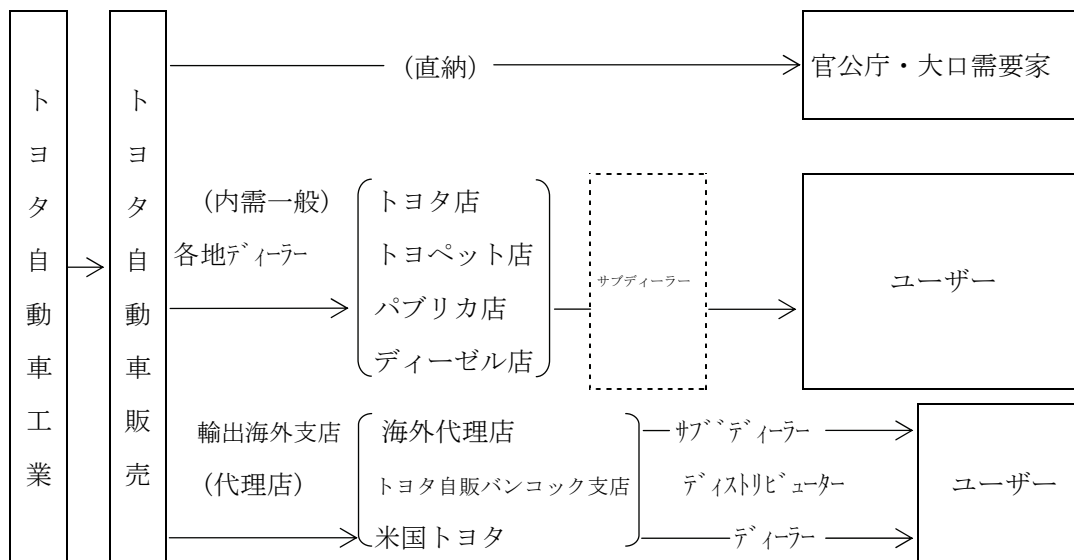
(トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.282)

23) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1969)『昭和44年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.71

24) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.167~169

25) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.151

<図1 1965年当時のトヨタの販売体制>



(出所) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1966)『昭和41年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.47

<表4 1966-1968年の総市場におけるトヨタと日産のシェア・伸長率> (単位：%)

	期間	総市場	トヨタ	日産	その他
占拠率	1966年	100	32.9	29.6	37.5
	1967年	100	34.0	30.1	35.9
	1968年	100	35.5	31.2	33.3
伸長率	1966年	26.0	17.8	25.8	34.3
	1967年	30.9	35.6	33.4	24.9
	1968年	29.0	34.4	29.3	23.7

(出所) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1969)『昭和44年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.80

2) パブリカ店からカローラ店への転換

1967年10月から大衆車であるパブリカとカローラの併売店が設立されはじめ、68年2月には29店となった。これは66年までにパブリカ店の統合が一段落し、次の体制整備に乗り出したことを表している。パブリカ店の統合は主に東京都内で行われたが、これは販売体制が不備なディーラーを整理統合して、トヨタとしての戦力強化を打ち出したもので

あった。こうした販売強化策は、ディーラーの経営体質強化に波及した。地方ディーラーでは採算が取れているところが多かったが、都市部では地元資本のディーラーは、販売面で多くの困難があった。これはトヨタパブリカ練馬に対し、東京トヨペットから常務を派遣したことに象徴される²⁶⁾。このため基本構想により進められたディーラー新設は、東京地区ではトヨタ自販直系ディーラーが多く、オート店設置でも直営店が増えた。これはディーラー新設に伴う建設、土地購入などの経費が、地元資本家では及ばない面が出てきたということであった²⁷⁾。

トヨタ自販は、オート店設置にあたり、パブリカ店にカローラの取扱選択権を与えた。当時、トヨタ販売店協会においてパブリカ系列の第四部会では、部会長が全国各ブロックのパブリカ店の意見を聴取した後、部会の意思統一を図り、全店がカローラ取扱店への転換を希望した。これによりパブリカ店は、1969年3月に「カローラ店」と改称した²⁸⁾。

トヨタは新車発売の都度、新ディーラーを設置した。これがトヨタの強力なマーケティング・チャンネルを構築するエンジンとなっていた。これは1968年5月のスプリンター発売にあたって踏襲された。オート店の取扱車種は、カローラセダン（併売）、ミニエース（専売）、パブリカバン（併売）の3車種で開始したが、スプリンターが加わり、オート店専売車種となった。発売した5月にスプリンターは、3,800台の登録実績を上げ、66年のカローラが日産・サニーを上回った。そして、68年12月には5,800台を販売し、カローラ・セダンと合わせて2万2,560台という単一車種での月間登録台数の最高記録となった²⁹⁾。さらに69年、トヨタ自販は、カローラ店との取扱車種を調整し、2系列の取扱車種が変化した³⁰⁾。

＜表5 1968年のカローラ・ディーゼル店およびオート店取扱車種＞

販売店名	取扱車種
カローラ・ディーゼル店	カローラセダン、カローラバン、パブリカバン、トヨタスポーツ800
オート店	スプリンター、パブリカセダン、ミニエース

(出所) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『名古屋トヨペット 30年史』名古屋トヨペット(株)、p.220

26) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1968)『昭和43年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.57

27) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1968)『前掲書』、p.57

28) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.167

29) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.459

30) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『名古屋トヨペット 30年史』名古屋トヨペット(株)、p.220

3) トヨタ自販主導による1系列2乗用車体制の推進

トヨタ自販は、市場変化を分析・展望した上で、市場細分化による車種多様化を中心に新しい商品戦略を推進した。その方針は次の4点であった³¹⁾。

- ①需要の高級志向に対応して、より豪華で居住性や走行性能に優れた自動車開発
- ②若者市場中心のスポーティ志向に対応し、高性能でスポーティな自動車開発
- ③需要多様化に対応し、顧客の幅広い選択を可能とする豊富な車種構成
- ④安全、公害対策の積極的推進

以上の方針でトヨタは新商品の開発・発売を進め、この車種戦略を前提として「1系列2乗用車体制」を実現しようとした。これは各チャンネルが、異なる乗用車を2車種ずつ取り扱うことを意味した。また、基本的に車種別チャンネル制は、量産車2種を各チャンネルに配当し、さらにこの2乗用車のクラスを接近させ、スポーツタイプとファミリータイプとして、顧客の上級移行を吸収し、幅広い需要層を確保しようとした。これにより各チャンネルの売上バランスをとり、ディーラーの販売意欲増進を図った。そして、トヨタペットサービスセンターの設置、トヨタ部品共販の設立など、メーカー側からのサービス、部品供給体制を整備し、ディーラーが販売に専念できるような体制を整備していった³²⁾。この状況は、トヨタが各ディーラーに対して、きめ細かな対応ができるようにするための仕組みづくりでもあった。

1970年になるとトヨタは、セリカ、カーリーナを発売し、トヨタ店がセンチュリー、クラウンおよびカーリーナ、トヨタペット店がコロナとマークII、カローラ店がセリカとカローラ、そしてオート店がスプリンターとパブリカをそれぞれ扱う体制となった³³⁾。トヨタ自販の1系列2乗用車体制構想の推進は、多様化し、拡大する市場対応以外に、ディーラー経営の面で、表6のような効果を期待したからである。

一方、トヨタはこの時期まで地区別、車種別にトヨタ店、トヨタペット店、ディーゼル店というディーラー1社主義をとっていた。しかし、東京地区では東京トヨタの他に、東豊トヨタペット、東都トヨタペットの2店を増設した。その後、トヨタ自販は、東京都内の

31) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.242

32) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1972)『昭和47年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.93

33) 特にセリカは「恋はセリカで」、カーリーナは「気になる男の気になる車」という新発売キャンペーンを実施した。(トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.72、p.243)

トヨタ・ディーラーの合理化に取り組んだ。それはディーラーの企業基盤を強化し、国内シェアを拡大するため、直営店であった東京トヨタと、同様に直営店であった東京協和トヨペット(株)との合体構想が急浮上したことに表れている。そして、1971年9月、トヨタ自販が東京協和トヨペットの事業を整理し、その拠点と人員を東京トヨタが引き継ぐ形で、合体が実現した³⁴⁾。このことからわかるように、トヨタの場合、マーケティング・チャネルの地理的拡大だけではなく、拡大させたチャネルの経営規模についても、早い段階からかなり配慮をしていたことがわかる。

<表6 ディーラー経営面での期待効果>

1)ディーラーの成長	取扱商品の幅拡大で、各ディーラーの成長を期し、オールトヨタの販売力をさらに強化する
2)需要の多様化、上級移行への対応	需要多様化と上級移行に伴い、1系列1乗用車体制では、各ディーラーが代替需要への対応時に自社顧客の継続確保が困難になってきた。また、他社顧客の吸引も、取扱車種が少なければ難しい。2車種にすることで、対応は容易になり、ディーラー経営が安定する。
3)モデルサイクルによる商品力変動への配慮	自動車は通常4~5年周期でモデルチェンジされる。新技術や時代の要請で、よりよい商品に生まれ変わるが、モデルサイクル末期には、当該モデルの商品力低下は免れない。1車種しか扱っていない場合、ディーラーはモデルサイクルに伴う商品力の低下で大きな影響を受け、経営が不安定となる。1系列に2乗用車を与え、2車種のモデルサイクルにタイムラグを持たせると、それぞれが補完しあって経営を安定させることができる。

(出所) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会(1980)『世界への歩み トヨタ自販 30年史』トヨタ自動車販売(株)、p.243

34) 東京トヨタ自動車四十年史編纂委員会(1986)『東京トヨタ自動車四十年史』東京トヨタ自動車(株)、pp.60~61

＜表7 トヨタディーラーと1店あたりの販売台数の推移＞

年 ディーラー	1955	1957	1959	1961	1966	1968	1974
トヨタ店	49	49	49	49	49	49	51
トヨペット店	1	51	51	51	53	52	50
カローラ店	0	0	0	31	86	80	83
オート店	0	0	0	0	0	45	67
ディーゼル店	0	7	9	9	11	11	2
計	50	107	109	140	199	237	253
年間新車販売台数	22,240	71,408	90,144	176,243	482,991	807,212	1,256,371
1店あたり販売台数	445	667	827	1,259	2,427	3,406	4,966

(出所)松下満雄編(1977)『流通系列化と独禁法』日本経済新聞社、p.95

2 1960年代後半から70年代にかけてのディーラー経営問題

トヨタは、1960年代後半には、製品面では新車投入、既存車種のモデルチェンジとバリエーション拡大などで、フルライン・ワイドセクション体制³⁵⁾を展開した。また、トヨタは、同一車種のワイドセクションをいち早く採用した³⁶⁾。

トヨタ自工の生産台数は、1965年には約47万台であったが、68年には100万台を突破し、70年に約160万台、そして、72年1月には生産累計1,000万台を達成した。トヨタの国内販売は、新製品発売、輸出が好調で、ディーラーの販売努力もあったため、65年の約41万台が69年には約104万台へと急増し、輸出台数も40万台に接近した。しかし、70年は約111万台と微増にとどまった。この背景には、68年7月の自動車取得税導入の影響、

35) トヨタは、日産よりも一貫して低価格製品のニーズに配慮しながら、一方では日産よりも高い価格帯にも製品を投入して「あらゆる財布と目的」にあった製品投入を展開し、フルライン政策を実現させていった。(四宮正親(1998)『日本の自動車産業—企業者活動と競争力：1918-70—』日本経済評論社、p.172)

36) トヨタが1965年10月、2000cc、6気筒、OHCエンジン搭載のクラウンを発売したのがワイドセクション方式のはじまりであった。これは63年頃から中型車の販売不振が顕著になったことへの対応策である「中型車は欲しいが、デラックス型まで買う余裕がない。とって、タクシーと同じスタンダードも嫌だ」という市場の不満を解消するために考えられたものであった。矢島(1980)『前掲書』、pp.134～135)

車庫規制強化³⁷⁾、69年6月にはリコール車問題、8月に発表された自動車新税構想³⁸⁾、11月には自賠責保険料の2倍引き上げ、さらに70年の万国博ブーム後の国内景気が停滞した影響があった³⁹⁾。ただ、トヨタ自工は、69年の年間実績では約147万台を生産し、GM、フォード、フォルクスワーゲン、クライスラーに続き、世界第5位の自動車メーカーに成長した。一方、トヨタ自販では、71年3月末までに、国内での150万台販売体制の確立方針をとり、国内外のマーケティング・チャネル体制強化を進めた。特に71年4月から自動車の資本自由化⁴⁰⁾までに国内市場での絶対的優位を確立するため、積極的に国内でのマーケティング・チャネル体制強化を進めた。特にトヨタの場合は、ディーラーに対し、その販売地域であるテリトリーを微細に規定し、そのテリトリーを深耕させるためにさまざまな手法を用いて、コントロールしてきたといえる。ここでは、そのテリトリーのとらえ方とコントロールを中心として取り上げていきたい。

(1) 1960年代後半におけるディーラー規模の急成長とディーラー経営における問題

1) ディーラーの成長とマーケティング体制の整備

1960年代後半から70年にかけて、トヨタではディーラーや拠点数が増加しただけでなく、資本や従業員規模も増加した。66年3月における全国のディーラーの使用総資本(偶発債務を含む)は約3,200億円、1店平均18億円であったが、70年3月にはそれぞれ約7,500

37) 車庫規制強化の問題は、「保管場所確保に関する法律」の適用地を抱えるディーラーにとって、登録の遅れ、あるいはユーザーの購入手控えとなって現れた。((社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1969)『前掲書』、p.71)

38) 自動車新税構想は、車検を毎年受けさせることによって、平均5万円の税金を課し、それを道路と鉄道財源に充てるものであった。自動車業界では新税構想に対し、モータリゼーションを阻害し、自動車産業に与える影響が大きいとして、反対同盟が結成された。1971年9月、日本自動車工業会など19団体によって結成し、運動を展開した。ユーザーの負担は、数度の増税だけでなく、70年6月の任意保険料平均65%引き上げ実施、70年12月に自動車重量税の創設のため、重くなった。(トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.506、日本自動車工業会(1988)『日本自動車産業史』日本自動車工業会、p.230)

39) (社)日本自動車販売協会連合会(1970)『ディーラーの経営』日本自動車販売協会連合会、p.3

40) 自動車の資本自由化は、1971年10月1日に閣議決定されたが、自動車、自動車車体・付随車、自動車部分品・付属品、ピストンリング、内燃機関・電装品、自動車用電球の6業種も対象となった。自由化に対しての方針は、①自動車工業に関わる対内直接投資の自由化は、71年10月から実施する方針とする。なお、この方針に即応してエンジンの輸入の自由化時期も同時期に繰り上げる。②自動車部品工業及び自動車販売に関わる対内直接投資の自由化は、原則として自動車工業と同一時期に実施するものとする。③上記自由化措置は、67年6月6日付閣議決定に定める第1類自由化業種として行うものとされた。そして、71年4月に自動車資本自由化が実施され、73年5月には第5次資本自由化により、新設・既存とも自動車関連については100%自由化の対象業種となった。さらに78年には完成車の輸入関税がゼロとなり、わが国の自動車産業・市場における貿易・為替・資本の面からの参入障壁は取り除かれた。(四宮(1998)『前掲書』、p.255)

億円、約 30 億円となった。そして、ディーラーの従業員数、営業員数も増加した。65 年末と 69 年末の数値を比較すると、従業員数が約 4 万 8,000 人から約 7 万 8,000 人、営業員数が約 1 万人から約 2 万人となった。さらに販売拠点数(中古車販売拠点を含む)が、約 1,200 カ所から約 2,500 カ所に増加した。つまり、わずか 4 年ほどで、さまざまな面でほぼ 2 倍前後に増加した。

トヨタ自販は、新たな目標として 1971 年の 200 万台販売体制を目指した。そこで 70 年には、国内販売 130 万台、輸出 45 万台、計 175 万台を目標とした。特に国内販売は、完全なフルライン体制と国内市場における優位性の確立を基本方針とし、製品系列の充実と販売体制の増強に努めた⁴¹⁾。自動車市場の急拡大の背景には、自動車販売業界の競争激化があった。そして、次第に値引競争、割賦販売条件の悪化、下取り中古車の高取り、過剰なサービス⁴²⁾などが生じ、ディーラー経営は悪化した。割賦販売は、モータリゼーション促進に重要な役割を果たしたが、その条件が 1960 年代はじめに乱れ、「頭金なし」、月賦期間の長期化などの競争となり、その結果、顧客の自動車販売システムへの不信感が生まれそうになっていた。これらの事態は、当時、依然として自動車販売業界にはセールスマンの自由裁量幅が大きいこと、コミッション制存続によるセールスマンの身分の不安定さ、古い販売慣習により、無理な販売活動を展開したディーラーの経営が悪化したためであった⁴³⁾。

1960 年半ばにおけるディーラーの経営状況は次の 5 点に集約されている⁴⁴⁾。

- ①ディーラーはほとんど法人組織だが、その大半は中小企業である。
- ②ディーラーの半数が第二次世界大戦後、特に 1950 年代半ば以降誕生した若い企業であるが、モータリゼーションの進展により、ディーラーの業績も伸長の一途を辿っている。
- ③ディーラーは経営上、全般的に割賦販売に伴う売上債権に多額の資金を投入しているために内情は苦しい。また、固定資産の割合が低く、自己資本が過少で負債比率が高い。

41) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.170

42) たとえば、トヨタ自販では、1967 年 4 月から乗用車、商業車およびトヨエースを対象に新車クレーム期間を 1 年または 2 万 km から 2 年または 5 万 km に引き上げた。日産でも、67 年 4 月からサービス体制の一環とし、乗用車、小型トラックを対象に新車保証期間をそれまでの 1 年または 2 万 km から 2 年または 5 万 km に大幅延長した。(社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1968)『前掲書』、p.12)

43) 日本自動車工業会(1988)『前掲書』、p.198

44) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1966)『昭和 41 年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.33

④割賦販売が全体の約7割を占め、同時に多くの場合、中古車の下取りが頭金となっているために、膨大な販売金融資金が必要となっていた。ディーラー自らの金融機関からの資金調達では不十分であり、メーカーや自販に資金供給を依存せざるを得なかった。

⑤中古車問題がディーラーの収支上の大きな問題となった。したがって、各ディーラーは収益性の高い部品販売やアフターサービスにも力を入れるようになり、この面での設備増強や改善が販売体制強化において大きなウェイトがあった。

そして、個々のディーラーの問題とは別に、業界全体で流通システムの円滑化が望まれた。そのために自動車流通金融について、生産と販売を分離する必要があり、膨大な割賦販売資金の供給パイプとして販売金融会社の創設、信用調査機関の設立など、流通面における関連システムの制度化実現が必要であった⁴⁵⁾。以前には、メーカーや販売会社のみの取り組みも見られたが、当時と比べて市場規模が比較にならないほど大きくなり、業界全体としての取り組み実現が必要になったのであった。

また、トヨタ自販は、ディーラー、トヨタ自工、トヨタ自販の三位一体の連帯確立という会社方針に基づき、三者首脳懇談会、自工の役員も加えて各地のディーラーへ訪問などを行った。1969年には、この組織体は、「最高政策会議」への発展的解消によって、両社長を議長とするトップの協議体に昇格し、実際の決定機関となった。そして、72年には、合同会議は自動車に関する難しい対策面を取り上げることが多くなり、「政策合同会議」に改称された。上位の役員層によるこの協議体は、実質的な最高決定機関となった。ここでは年間の生産・販売台数、国内販売台数、輸出台数、新車開発、排出ガス規制対策といった諸問題が主に検討された⁴⁶⁾。以上のように、三者による協議体は、次第に生産だけでなく、流通や社会を取り巻く問題についても検討する組織体へと発展していったのである。

2) ディーラーにおける併売の発生

1970年8月、追加発売したコロナハードトップ(RT90型)は、オート店との併売になった。この発売は、販売台数とオート店の取扱車種数を増加させ、オート店の経営を軌道に乗せるためであった⁴⁷⁾。こうしてコロナハードトップは、オート店との併売になったが、

45) (社)日本自動車販売協会連合会(1970)『ディーラーの経営 収益性を高める指針として』日本自動車販売協会連合会、p.7

46) 佐藤義信(1997)『トヨタグループの戦略と実証分析(第7版)』白桃書房、p.279

47) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、p.237

「コロナとマークⅡはトヨペット店の専売車種であり、将来的にもこの体制は不変」と考えていたトヨペット店には不満もあった。

そして、1970年12月、トヨタは小型乗用車の車種不足解消のため、コロナよりは、少し車格が下のカーリーナとセリカを同時発売し、カーリーナはトヨタ店、セリカはカローラ店で取り扱われることになった。これによりトヨタの小型乗用車は、マークⅡ、コロナと合わせて4車種になった。また、小型乗用車のマーケティング・チャネルもトヨペット店、オート店と合わせて、トヨタ・ディーラー全店に枠を広げていった⁴⁸⁾。この状況が複数マーケティング・チャネルを設置する負の面の表面化であった。

<表8 愛知県内トヨタディーラー取扱乗用車一覧>

販売店名	取扱車種
トヨタ店	センチュリー、クラウン、カーリーナ
トヨペット店	マークⅡ、コロナ
カローラ店	カローラ、セリカ
オート店	スプリンター、パブリカ

(出所) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『名古屋トヨペット 30年史』名古屋トヨペット(株)、p.247

(2) ディーラーの営業活動

1) テリトリー制

わが国の自動車流通システムでは、メーカー・販売会社とディーラーは、微妙な関係を保ってきた。ディーラーには、メーカーのマーケティング・システムの一部を担当し、他方で経営的自立が要求されてきた⁴⁹⁾。メーカーとディーラーの取引は、特約販売店契約の締結で開始され、その取引条件は、すべて契約及びそれに基づく取り決めによって規定された。契約形式や内容は、メーカーや販売会社で異なるが、主要な契約条項はほぼ共通していた。契約期間は、契約締結の日から1年、あるいは翌年3月末までなど、各メーカーで異なるが、すべて契約当事者の一方から解約の申し出がない限り、1年ずつ自動更新さ

48) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、pp.248～249

49) 四宮(1998)『前掲書』、p.290

れた⁵⁰⁾。

この契約条件のうち、ディーラーの販売地域を設定し、当該ディーラーにその地域での一手販売権⁵¹⁾を与え、当該地域外への販売を禁止するテリトリー制が重要であった⁵²⁾。自動車販売におけるテリトリー制は、「メーカー・自販がディーラーの販売活動に何らかの地理的制限を課すことにより、特定地域における同系列車種店ディーラー間の競合を回避し、または適当にコントロールする制度」⁵³⁾とされる。

また、テリトリー制には、オープン・テリトリー制とクローズド・テリトリー制がある。オープン・テリトリー制は、同一地域内の複数ディーラーにフランチャイズを与える方式である。一方、クローズド・テリトリー制は、1地域に自社ディーラーは1社、車種別専売制の場合には、その車種数だけのディーラーに限定し、その地域内では、当該ディーラーに独占販売権を与えるものであった。つまり、クローズド・テリトリー制の場合、ディーラー段階での同一車種間の競争は排除されることになった。クローズド・テリトリー制は、市場が小さい場合、限られた需要を奪い合うことによるディーラーの経営内容の悪化防止目的があった。そして、ディーラー基盤が弱い場合、ディーラーに一定の利益を保証する目的があった⁵⁴⁾。

各メーカーのディーラー設置は、当初は各メーカー別、1店1府県または近接府県を含む広域テリトリー制だったが、次第に販売台数が増加したことと、車種ブランドの増加で、車種別マーケティング・チャンネルとなり、次第に車種別クローズド・テリトリー制へと変化した⁵⁵⁾。また、ディーラーの販売地域は、基本的に都道府県単位のクローズド・テリトリー制⁵⁶⁾であった。

50) 公正取引委員会事務局編集(1974)『流通系列化』大蔵省印刷局、p.9

51) メーカーが一定地域における一手販売権をディーラーに与える理由は、まず、同一ブランド内での競争回避であり、それによってディーラーにメーカーの販売政策を確実に実行させ、他メーカーのディーラーとの競争に集中するためである。特にメーカーは、同一ブランド内での競争は、価格低下によるディーラー経営の悪化と十分なアフターサービスが確保できなくなるとしている。また、販売地域の規制は、メーカーの販売資金を効率的に使い、必要な全国的マーケティング・チャンネルを構築し、ディーラーに狭い地域で需要を深く開拓させることが目的である。(公正取引委員会事務局編集(1974)『前掲書』、p.11)

52) 公正取引委員会事務局編集(1974)『前掲書』、pp.9～10

53) 宮崎友次・藤波和夫(1980)「自動車業における流通系列化の実態(3)」『公正取引』No.357、p.33

54) 日本長期信用銀行調査部(1966)「自動車産業の流通機構-その歴史的発展と現状の諸問題-」『調査月報』No.95、pp.74～75

55) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1966)『前掲書』、p.33

56) 孫(2003)『前掲書』、p.142

2) テリトリー制とハウスセールス制の関係

自動車流通におけるテリトリー制は、ハウスセールス制⁵⁷⁾と表裏一体の性格があった。コミッション・セールスでは、テリトリー設定は行動範囲の制約になった。しかし、同一価格、同一条件の下で一定のコンセンサスによる販売活動を行うハウスセールスは、テリトリーを設定する方が有効であった⁵⁸⁾。テリトリーを設定する利便性は次の通りである⁵⁹⁾。

①その地域での他社との競合から、シェア拡大をめざす契機となる。

②テリトリー内だけに目標を定めて、軒並み訪問を行う「絨毯戦術」を可能にし、これを体制化できる。

③全セールスマンが各テリトリーに配置され、販売力を標準化することができる。

一方、自動車販売では、勘と経験に基づくコミッション・セールスも有効であった。したがって、完全テリトリー制実施には、慎重な配慮と手順を踏む必要があった。また、ハウスセールス制は有効な手段ではあったが、各セールスマンの自由な行動を制約する可能性もあった。自動車販売はほとんど対面販売によって行われていたため、完全テリトリー制は、各セールスマンが担当地域での情報を詳細に入手して各家庭を訪問し、需要喚起するため、営業力の標準化作用を伴い、高効率が可能であった。しかし、顧客の人的関係や情報収集の必要から、テリトリー外の販売(いわゆる「テリ侵」)の可能性もあった。また、ディーラーによって取扱車種に得意不得意が生じる場合もあり、テリトリー制を完全に実施することは実際に困難であった。ただ、テリトリー制が、不公平をなくし、セールスマンと顧客双方に大きな安心感をもたらした面もあった⁶⁰⁾。

特にわが国で自動車需要が急速に伸長していた時期には、自動車の販売方法としては訪問販売が中心であった。また、テリトリー制によって、顧客に同一ブランドを提供するのは、原則として1人のセールスマンのみであった。その意味で、ブランド内競争は排除されていた⁶¹⁾。そして、メーカー、ディーラーとのつながりではなく、セールスマンと顧客とのつながりが深くなっていったといえる。

57) わが国では、自動車の店頭販売が本格化するまで時間がかかり、ショールーム販売はなかなか中心とはならなかった。そして、セールスマンの足と耳を生かした情報収集をもとにした訪問販売が中心になり、ショールームはその補助的役割であり、セールスマンの活動と切り離して考えられた。(東京トヨペット20年史編纂委員会(1973)『東京トヨペット20年史』東京トヨペット(株)、p.192)

58) 東京トヨペット20年史編纂委員会(1973)『前掲書』、p.217

59) 東京トヨペット20年史編纂委員会(1973)『前掲書』、p.217

60) 東京トヨペット20年史編纂委員会(1973)『前掲書』、pp.217～220

61) 成生達彦(1993)「自動車の流通:日米比較」『南山経営研究』第7巻第3号、p.576

3) テリトリー制の変形

トヨタはマーケティング・チャネルを構築する際に、地元資本に一手販売権を付与した。つまり、トヨタは直接投資を避け、地方の有力資本に出資してもらい、双方が販売契約を通じてトヨタ製品の取扱に関する取り決めを行った。契約書によればトヨタは、当該ディーラーに対して、テリトリーを画定し、ディーラーのテリトリーは基本的に1府県単位とし、一般的にクローズド・テリトリーとした。ただ、東京、大阪などの大都市以外は、ディーラーのテリトリーは、基本的に県単位であった。一方、東京、大阪などの大都市では、同一系列ディーラーの併設が認められ、およそ4~5社存在した。そして、ディーラーの営業施設の設置場所のみ制限するロケーション制⁶²⁾が適用されることもあった⁶³⁾。こうしたテリトリーは、メーカー・販売会社が決定した⁶⁴⁾。そして、各府県でトヨタは、各系列ディーラー1社に一手販売権を付与した。当該ディーラーは、販売状況に応じて当該テリトリー内に営業拠点を設置した。また、トヨタはディーラーによるアフター・サービスの提供を重視した。ディーラーが新たな営業拠点を設置する際には、整備工場の設置が義務づけられている。これは顧客にとっても便利であり、ディーラーにもアフター・サービスによる収入をもたらし、トヨタのブランド・イメージを高める効果もあった⁶⁵⁾。第二次世界大戦前のトヨタ、日産による全国的なマーケティング・チャネルの構築以来、原則として各ディーラーに地域独占販売権を与えていたが、1960年代前後になると、取扱車種や市場規模に対応し、オープン・テリトリー制とクローズド・テリトリー制を組み合わせる動きが出た。各メーカーは地方ではクローズド・テリトリー制で、大都市では、オープン・テリトリー制を採用した⁶⁶⁾。わが国ではじめてのオープン・テリトリー制導入は、トヨタでは61年6月、パブリカ発売にあたってパブリカ専門ディーラーの設立時であった。第一次として、全国に31社のパブリカ店を設立し、東京に8店、大阪に5店、名古屋に4店設置した。これは従来のディーラーに対する考え方とは大幅に異なった。1県1店制は、大市場

62) ロケーション制は、テリトリー制の1つで、ディーラーの拠点設置場所についてだけ一定の地域(「主たる販売地域」)に限定するもので、当該ディーラーがこの主たる販売地域外で販売することについては特に禁止しないものである。(孫飛舟(2003)『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ、日本と中国を中心に—』晃洋書房、p.142)

63) 孫(2003)『前掲書』、p.143

64) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1980)『昭和55年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.145

65) 孫飛舟(2006)「日・中・韓自動車流通の発展に関する一考察」『地域と社会』大阪商業大学比較地域研究所、第9号、p.72

66) 日本長期信用銀行調査部(1966)「前掲論文」、p.75

におけるディーラーは必然的に大規模となったが、この方式では、ディーラーの営業規模は同程度となった。逆に原則的にはディーラーにおける最適規模を推定し、それを市場の大きさに合わせて分布させるという考え方を採用した⁶⁷⁾。つまり、トヨタ自身がディーラーの規模を規定していたといえよう。

一方、1つの販売地域としては、原則として一都道府県が、各メーカー共通の方針となっていたが、北海道のように広い地域や東京、大阪のような大都市では、複数のディーラーが置かれ、この場合も、一般的に地域を細分して一地域一ディーラーとし、ディーラー毎に販売重点地域を定めていた。また、メーカーによっては、同一地域において、車種による各専門のディーラーを定めた。しかし、車種によってディーラーを専門化するためには、その車種の販売によってディーラー経営が成立しなければならないため、大手メーカーほど、車種を細分化した。それによって、大手メーカーのマーケティング・チャネルは整備され、シェアの維持、拡大が可能となった⁶⁸⁾。

そして、このメイン・ディーラーの下に多くのサブディーラーが存在した。メイン・ディーラー、サブ・ディーラーは、それぞれ地方代理店、地区代理店と呼ばれており、取扱ブランド、車種、販売地域が限定された。また、サブ・ディーラーとは別に、一般自動車販売業者が存在した。これらの業者は特定ブランドに限定せず、何でも取り扱った⁶⁹⁾。なお、メイン・ディーラーとサブディーラーの相違は表9の通りである。

<表9 メインディーラーとサブディーラーの相違>

	メイン・ディーラー	サブ・ディーラー
メーカー等の資本関係	「ある」場合がある	ない
車両の仕入先	メーカー・自販等	メイン・ディーラー
車両の登録業務	行うことが可能	行うことは不可能

(出所)久富繁雄(1975)『業種別会計実務<自動車販売業>』第一法規出版、p.21、一部改

戦略的にテリトリーを抑える方法は2つに集約される。1つは、拠点投入度であり、営業ネットワークをどれだけ多く設置するかということと、もう1つは、セールスマン投入

67) 日本長期信用銀行調査部(1966)「前掲論文」、p.75

68) 公正取引委員会事務局編集(1974)『前掲書』、p.10

69) 久富繁雄(1975)『業種別会計実務<自動車販売業>』第一法規出版、p.21

度であった⁷⁰⁾。

<表 10 1960年代後半におけるディーラーの労働生産性>

労働生産性 \ 年度	1966年	1967年度下期	1968年度下期	1969年度下期
従業員1人あたり 月間売上高(千円)	754	841	907	1,006
従業員1人あたり 月間新車販売台数(台)	0.74	0.83	0.93	1.04
セールスマン1人あたり 月間新車販売台数(台)	3.18	3.57	4.51	5.30
従業員1人あたり 月間純利益(千円)	7	7	8	10

(出所) (社)日本自動車販売協会連合会(1971)『ディーラーの経営 販売秩序の確立と利潤の確保を』
日本自動車販売協会連合会、p.24

メーカーは、専売店制とクローズド・テリトリー制によって、ディーラーを自己の製品ライン、特定地域を限定し、流通段階における競合他社の製品を完全に排除し、生産と流通の一貫したシステム構築が可能となった。1970年代から80年にかけて問題となった。排他的流通システム(専売制)、クローズド・テリトリー制などは、その競争制限的な要素から独占禁止法の規制対象として取り上げられた。このような事情から、各メーカーは相次ぎ、ディーラーとの特約販売店契約を改正し、排他的な表現を削除した。しかし、メーカーとディーラー間の排他的な系列取引は依然として自動車流通には残存した。つまり、メーカーとディーラーはこの排他的な系列取引を維持するため、契約とは別の手段を用いたためであった⁷¹⁾。

たとえば、トヨタでは東京地区を10ゾーンに分け、販売体制の「最適組織単位」を確立した。各ゾーンには営業部と責任者を置き、ゾーン内をさらに単位または丁目単位で多くのテリトリーに分割し、1960年から「1セールスマン、1テリトリー」の完全テリトリー制を基盤にした営業活動をはじめた。トヨタ以外の各地の販売会社もこのテリトリー制を

70) 矢島(1980)『前掲書』、p.83

71) 孫(2003)『前掲書』、p.144

採用したが、他メーカーは空テリトリー、すなわちセールスマンが実際に存在しないテリトリーや他のテリトリーとの兼任がかなりあった。セールスマンは、このテリトリーを深く耕すことが要請された⁷²⁾。まさに、メーカーや販売会社が、ディーラーの市場地域を規定し、深耕させるという面では独立した小売業としての裁量は少なくなったといえる。

4) 特約担当者の配置

自動車の資本自由化の時期が1971年4月と決定された69年10月、トヨタ自工の豊田英二社長が、「トヨタのとるべき対策は量産化である。資本自由化実施直前まで、つまり71年までには年産200万台体制を確立したい」と基本方針を発表した。トヨタは資本自由化対策として、フルライン体制の確立、年間200万台生産・販売を目標とし、70年12月のカーリーナ、セリカの発売にあたって神谷自販社長は「フルライン体制と同時に外資対策も完了」⁷³⁾とした。また、トヨタはディーラー政策と同時にディーラーのプロモーション対応として、①自販直営のサービス工場の設立、②部品デポの設立、③中古車共販の設立、を進め、ディーラーを支援した⁷⁴⁾。ただ、トヨタ自工の生産台数は、68年に月産10万台、年産100万台を達成したばかりであった。この時点において世界で年産200万台を超えていたのは、GM、フォードの2社だけであった。

トヨタが、1971年に200万台の生産体制を実現できる販売体制にするためには、ディーラーの販売努力だけに依存するのには無理があった。従来地元の整備業者は、新車・中古車整備の傍ら、各ディーラーの新車販売に協力していた。東京トヨペットの場合、販売台数の約15%を販売した。これらは東京トヨペットのセールスマンとの個人的結びつきが背景にあった。そこで、東京トヨペットは、68年1月から特約店制度を開始し、整備業者との間で企業対企業の特約契約を結び、従来の個人的結びつきではなく、自社の協力店として強力な関係を構築するようになった。その運用を円滑化するために、各営業所に特約担当者⁷⁵⁾が配置された。従来の直販セールスマンは、テリトリーの開拓や管理に注力し、特

72) 竹内(1968)『前掲書』、pp.71～73

73) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1971)『昭和46年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.42

74) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1971)『前掲書』、p.43

75) 特約店担当者は、東京トヨペットと契約を結んだ特約店と連携を密にした。単に特約店管理だけでなく、積極的に特約店の顧客も訪問し、販売援助や指導を行い、東京トヨペットの信用を背景に拡販活動のパイプ役にもなった。東京トヨペットでは、特約店の販売意欲向上や情報提供のためのコンテスト実施、各種講習会や特約店ニュースの発刊、技能コンクールなどを行った。さらに新車販売の増加により、各地域特約店の利益向上のため、工場資格のある店にはキロチェックのアフ

約店担当者は特約店を管理し、一定の販売台数確保という分担体制をとった。これまで 1 人のセールスマンが私的に行ってきたものを公的にし、各セールスマンの仕事分野を直販と特販に区別し、効果的な営業活動ができるようにした⁷⁶⁾。つまり、正規ディーラーのみでは、販売の拡大には限界があり、他社との販売競争において、不利になることが明らかであった。そこで、これまで非正規ではあったが、有力なマーケティング・チャネルであった俗にいう「業販店」を制度化し、それに担当者を配置したといえる。

<表 11 東京トヨペットの特約店数と販売実績の変化>

年	特約店数 (店)	特約店の販売実績 (台)
1968	340	5,267
1969	394	6,724
1970	436	7,000
1971	537	5,625
1972	674	7,036

(出所) 東京トヨペット 20 年史編纂委員会(1973)『東京トヨペット 20 年史』東京トヨペット(株)、p.204

3 ニクソンショック後のトヨタ自販におけるチャネル対応

1971 年 8 月、アメリカのニクソン大統領によるドル防衛策が発表され、円の対ドルレートが上昇し、同時にアメリカで 10%の輸入課徴金を実施され、不況が深刻化した。この大幅な国際金融の枠組みの変化による影響をニクソンショックと呼んだ。また、71 年 12 月の自動車重量税導入により、わが国での自動車の販売環境が悪化した。ただ、ニクソンショックに対し、わが国政府は金融を緩和したため、延期利上げの影響が予想よりも小さく、アメリカの輸入課徴金も 71 年 12 月に撤廃され、景気は 72 年春から回復に向かった。さらに個人の消費意欲が強くなり、自動車の需要も急増した。

ターサービス委託した。そして大部分の特約店は、顧客の確保や管理に大きく影響した。73 年 3 月には、このような委託店が都内に 692 店あり、外注などの仕事において応援体制を取れる協力工場が 44 店、指定工場となったものが 4 店あり、これらを含めると、全特約店数は 740 に達した。(東京トヨペット 20 年史編纂委員会(1973)『前掲書』、pp.203~204)

76) 東京トヨペット 20 年史編纂委員会(1973)『前掲書』、p.203

トヨタ自販ではディーラーの経営環境の質的变化を予測し、ディーラーの経営体質改善に本格的に取り組んだ。他方、1971年には、トヨタは西ドイツのフォルクスワーゲンを抜き、生産台数ではGM、フォードに次いで世界第3位となった。71年の総生産台数は、約196万台となり、前年比で21.5%増加し、車種別では乗用車約140万台(同31.1%増)、トラック約55万台(同3.9%増)であった⁷⁷⁾。ただ、目標の200万台に僅かではあったが届かなかった。その後、72年12月にはトヨタは年産200万台を達成した。日産は、1年遅れて73年12月に年産200万台を達成した。ここでは、トヨタのディーラーに対するさまざまな施策について取り上げていきたい。

(1) ニクソンショック後のトヨタ自販のディーラー政策

1) ニクソンショック後のディーラー対応

トヨタ自販の神谷社長は、ニクソン大統領によるドル防衛政策発表後、すぐに社内各部門に対し、事態の重大性を告げ、各部門への影響と対応策検討を指示した。神谷社長は、「自動車普及率の上昇に伴う市場の安定成長期への転換、経費の恒常的高騰等、販売店経営を取り巻く環境は厳しさを増している。とりわけ、今般のアメリカのニクソン大統領によるドル防衛策の発表は、わが国経済にも深刻な影響を及ぼし、景気の好転は当分望むべくもない。国内自動車市場は長期低迷を余儀なくされる一方、販売競争はいっそう激化すると思われる。かかる事態を乗り切るためには、①セールスマン、メカニック等の戦力増強を通じ、新車販売におけるマーケットシェアを50%台に躍進させるとともに、②高度経済成長期に築いた経営資源の総点検を通じて、強靱な経営体質への転換を通じ、経営資源の無駄を排除し、高効率経営の実現、強靱な経営体質への転換をはかることが重要である。マーケットシェア50%台の獲得は、今後の販売店経営安定化にとっての要件であると確信するが、これを達成するためには、間接部門の合理化をはかり、直接員を可能な限り増強して『戦える体質』をより強固なものにすることが肝要である。各位におかれては、強固な決意のもとに総合的・長期的視野に立ち、これに積極的に取り組んでいただくようお願いする」と呼びかけた。ここではニクソンショックが国内販売部門に与える影響を、①市場に与える影響、②ディーラー経営に与える影響に集約した⁷⁸⁾。

77) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1972)『昭和47年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.61

78) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.275～276

ただ、ディーラーの経営合理化を打ち出す際、ディーラーの販売意欲が減退し、縮小均衡に向かう懸念があった。トヨタ自販の方針は、縮小均衡ではなく、積極的にディーラーの販売力を伸長させ、市場地位を向上させることであった。それがディーラーの経営安定化につながり、トヨタ発展の基盤につながるものであったが、混乱期であったために誤解される恐れもあった。そこで、販売力増強は継続して推進し、経営体質強化は無駄排除で生じた余裕経営資源を拡大再生産に活用することを強調し、地区担当員を通じて、全国のディーラー経営者に理解を求めた⁷⁹⁾。このあたりの状況については、トヨタのディーラー経営や現場のセールスマンへの細かな配慮がうかがえる。

一方、車両本部は、車両業務部を中心にディーラーの経営体質強化の具体的検討を開始した。まず、トヨタ自販では人材の有効活用を中心に、需要予測精度を向上させ、ディーラーの経営分析を強化した。そしてトヨタ自販は、72年2月、全国のディーラーに対し、「間接部門の人員の必要最小限までの圧縮と間接員の直接員への転用によって、贅肉のない筋肉質ディーラーへ脱皮させる」方針を固め、「2年後に各販売店の直接員比率65%、営業所直接員比率80%、本部・営業所人員比20:80を達成」に目標設定した。直接員とは各部門の営業員やサービス技術員など営業に直接携わる社員であった。そして、この目標実現のためにディーラーにおける具体的方策検討のため、車両本部各部、部品部、鈹油部、サービス部および経理部による販売店体質強化プロジェクトを発足させた。これを推進する上で、最も困難視されたのはセールスマンの増強であった⁸⁰⁾。それは他産業への人材が流れ、自動車販売業界では慢性的な人材不足の状況があったためである。

プロジェクトチームは、ディーラー体質強化を推進する指針として、『トヨタ販売店体質強化のための間接部門の効率化』と題する小冊子をまとめ、1972年2月、全国のディーラーに提示した。ここでは、①ディーラーの体質強化に対する基本的考え方、②間接部門効率化の方法—組織・人・業務処理方法の総点検の実施、③間接部門のモデル人員—系列別、規模別、本部・営業所別、部門別の3点を提示し、各ディーラーに間接部門の再検討を提言した。さらに72年9月には、ディーラーの標準業務とモデル帳票をまとめた『販売店業務マニュアル』を刊行した⁸¹⁾。各ディーラーは、これらのマニュアルを用い、トヨタ自販地区担当員、各部門フィールドマンなどの指導により、間接部門の効率化を進めた。特に

79) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.276～277

80) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp506～507

81) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.277

ディーラー間接部門業務の中で重要な役割を果たし、業務量でも大きな比重を占めていた経理関連業務合理化に取り組んだ⁸²⁾。つまり、多くの関係者に対して、それぞれの使命やすべきことを文書化し、それを提示することによって、ディーラーの経営体質を強化することにつながっていった。

2) 人材確保の困難性と資金支援

1972年4月、トヨタは国内販売体制の抜本的強化を目指した「50年計画⁸³⁾」の推進に着手した。この計画は75年を目標年度とし、国内市場における絶対的優位の確立を目指し、販売計画と目標占拠率、販売計画達成の体制強化を図ろうとした。そして、73年2月には、「50年計画」の1年繰り上げ実施を決定した。景気回復で、市場が急拡大し、体制面強化・整備の急務や、72年にトヨタのシェアが低下したことも、計画再検討を促す要因であった。しかし、国際通貨不安が73年に再燃し、2月にはドルの10%再引き下げが実施され、輸出計画の下方修正を余儀なくされた。さらに求人状況の悪化、地価や建設費の高騰で、計画前倒しが難しい面もあった⁸⁴⁾。

1960年代半ば以降、わが国では高度成長の持続と労働力不足が顕著となり、中高卒者が中心の現業職だけでなく、大卒者が中心の事務職やセールスマンも不足した。また、セールスマンの社会的イメージ⁸⁵⁾の低さが、ディーラーのセールスマン確保の障害となった⁸⁶⁾。さらに優秀なセールスマンの引き抜きなどもあった。これは他メーカーのディーラーも同様であった。そして、トヨタと同様の認識から他メーカーのディーラーも販売力増強を図り、激しい求人競争を展開した。

トヨタ自販では67年頃から人事部を中心に、ディーラーへの本格的な採用援助に取り組

82) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.277～278

83) この計画は1975年を目標年度とし、国内市場における絶対的優位の確立を目指し、販売計画と目標占拠率、販売計画達成の体制強化計画からなった。この計画の開始には、あらゆる機会を捉え、その趣旨、必要性、狙いなどをディーラー経営者に説明し、理解を求めた。各ディーラーは、独自の立場を踏まえ、拠点増設計画、営業員増員計画を半年ごとに立案、展開した。(トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.279)

84) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.281

85) セールスマンに対する社会一般のイメージは、「厳しいノルマ」「個人の能力にのみ依存した孤独な仕事」「過酷な勤務形態」等々であった。自動車販売は、各人の能力に適した目標の設定、優秀なセールスマネジャーの適切なアドバイス、徹底した営業教育、営業活動を支援する豊富な情報・資料、ハウスセールス制による給与保障など、組織的かつ近代的な体制のもとで、自己の能力を発揮できる近代的ビジネスであるとメーカーや自販はとらえていた。(トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.279～280)

86) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.279～280

んだ。採用に関する情報提供、求人パンフレット等の採用活動用具の提供、大学新聞や就職ガイドブックへのディーラーの求人広告掲載など、積極的な指導・支援活動を展開した。しかし、予定採用人員数の確保はできなかった。また、トヨタ自販が「50年計画」開始にあたって、従来人事部中心の求人活動を一層充実させるため、本格的な採用援助活動を展開するための専門組織である販売店室⁸⁷⁾を発足させた。72年5月、トヨタ自販は販売店室を車両本部内に設置し、ディーラーの採用活動、特にセールスマンを支援した⁸⁸⁾。この販売店室の設置は、トヨタ自販のディーラーにおける販売に力を入れるという姿勢の象徴としてとらえることができよう。

まず、トヨタ自販の販売店室は、ディーラー経営者に合併後の日産のセールスマン数と比較し、トヨタ・ディーラーは少ないことから要員確保の必要性を訴えた。そして、販売店室は当面の活動重点を、ディーラーの採用体制の強化と採用に関するノウハウ開発においた⁸⁹⁾。要員確保では、1973年2月26日から3月2日にかけて、はじめてチャンネル別販売力増強全国大会をトヨタ自販本社で開催した。全国のディーラーの採用担当責任者および採用担当者が出席し、トヨタ自販が要員確保の方針と対応策を説明した。これを契機にトヨタ自販とディーラーが提携して、多面的な採用活動を進めた。また、トヨタ自販は、「50年計画」実現のため、希望するディーラーにはディーラー拠点増設の設備資金融資を行うなど積極的に支援した。拠点増設には、地価や建設費上昇により、ディーラーの自己資金調達だけでは不足する可能性があり、ディーラーの拠点増設意欲を促進には好条件の資金融資が必要であったためである。この融資は「戦略設備資金融資」と名付け、73年4月から開始した⁹⁰⁾。以上のように、この時期以前からもディーラーに対しての経済的支援が行われていたが、さらにそれが積極化したといえる。

87) 当時、ディーラーの人事採用体制が弱かったため、採用体制を確立することが先決であった。ディーラーはまず、ディーラー・トップに対し、要員確保の重要性と厳しい採用事情への理解を求め、要員確保のために、採用担当責任者の責任明確化と専任採用担当の設置を要請した。そこでディーラーは、採用体制を整備した。採用ノウハウの開発は、既存の諸施策の充実と新たなノウハウ開発によって、その活用方法を各ディーラーに細かく指導した。なお、販売店室の活動は、セールスマンの量的確保に重点をおいたが、その他にも新入セールスマンの定着と早期戦力化、モラル向上等、質的強化のための諸施策も行った。(トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.280～281)

88) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.280

89) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.507～508

90) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.281～282

2) ディーラーの経営環境

ディーラーは、部品メーカーや自動車メーカーの生産性の高さに比べて、経営効率が低いことや、マーケティング・チャネル・システムが硬直化していることが、しばしば指摘されてきた。一方で、ディーラーはメーカーから割り当てられた自動車の市場シェア獲得競争のために、契約通りの取引条件と販売方法を続けなければならなかった⁹¹⁾。

ディーラーには、既納客と新規客がいるが、ディーラー、販売会社においても固定客増加が目的であり、ディーラーの販売政策は、固定客増加と新規顧客獲得が基本であった。そこで各メーカーは、顧客の固定化と新規顧客の増加のためのシステム作りに着手した。既納客は、ディーラーの販売予測における需要予測がベースとなった。したがって、ディーラーは、既納客対応と管理のシステム化、維持が大きな課題であった。また、ディーラーの営業力は、他社の顧客を自社の顧客にすることを意味した。これは競合ディーラーの顧客獲得を意味したが、自動車は保有に伴う登録時点で情報化され、プライバシー保護の観点から、運輸省からメーカーへは同一メーカー情報のみ伝達された。さらにディーラーへは、自社ユーザーの登録情報だけが伝達された。そのうちに同一メーカー他チャネルの情報、他社情報の取得も可能になった。この情報収集能力と、それに対する営業政策の巧拙によって他社ユーザー獲得に大きな差が出てきた⁹²⁾。

また、わが国では車検や修理などのアフターサービスが重視され、その意味では顧客とディーラー関係は長期的なものとなっていった。そのため、各ディーラーは、長期的な視点から、顧客情報管理への大きな誘因を持っていた。セールスマンは、定期検査や車検の際に、顧客の職業、年収、家族構成やライフスタイルなどの情報を入手した。これらの情報はディーラーによって管理され、数年後、新車買換時にはこれらの情報に基づき、適切な車種を提案した。特に代替需要が多くなった頃から、買換需要を確実にすることが、新車販売上は重要となった⁹³⁾。

1970年代になり、市場が安定期へ入ると、販売競争激化と利益率低下により、人件費や資本コストの上昇を販売量増加だけでは吸収できなくなり、ディーラーの経営環境が悪化した。そこでトヨタ自販は、①ディーラーの経営効率向上・体質強化、②ディーラーの販売体制強化・市場シェア向上を基本方針として、ディーラーの内部、外部の両面からディー

91) 下川浩一(1985)『日経産業シリーズ 自動車』日本経済新聞社、pp.50～51

92) 竹内(1968)『前掲書』、pp.32～33、p.36

93) 成生(1993)「前掲論文」、p.576

ラー指導をした。そして、トヨタ自販は、セールスマン・メカニックの増員、拠点増設など、販売力増強をしてフルライン体制を軸とする商品展開とともに、市場シェア向上のエンジンとした。しかし、ディーラーの経営効率の改善、体質強化は、高度成長によって問題が潜在化し、不十分な面もあった⁹⁴⁾。つまり、本来であれば問題解決をしなければならなかった時期に、販売台数が増加していったことから、先送りされた形になってしまったのである。

<表 12 トヨタ・ディーラーにおける拠点数と従業員数の推移>

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980
トヨタ店	47	49	49	49	49	50	50
販売拠点数				302	420	555	718
従業員数				20,078	22,500	27,430	26,075
トヨペット店		1	51	53	52	51	52
販売拠点数				290	503	608	821
従業員数				19,175	25,030	24,440	30,939
カローラ店				69	84	84	82
販売拠点数				228	654	1,654	1,079
従業員数				8,794	19,270	27,910	31,336
オート店					62	67	69
販売拠点数					344	550	685
従業員数					6,080	14,140	18,330
ビスタ店							66
販売拠点数							256
従業員数							4,790
ディーラー合計	47	50	100	171	247	252	319
販売拠点合計				820	1,921	3,367	3,559
従業員合計				48,047	72,880	93,920	111,470

(出所) 四宮正親(1998)『日本の自動車産業－企業者活動と競争力：1918-70－』日本経済評論社、p.177(一部改)

94) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.275

トヨタ自販からの資金的援助とディーラーの販売努力により、ディーラーの販売体制は次第に強化されていった。セールスマンは、1972年9月末の2万4,700人から73年9月末には2万6,900人へと1年間で約10%増加した。一方、新車販売拠点数は、72年9月末の2,251カ所から73年9月末には2,440カ所、74年月末には2,594カ所と2年間で343カ所増加した⁹⁵⁾。そして、73年4月には、愛知県愛知郡日進町に研修センターの建設工事を開始した。トヨタは、58年に販売力強化支援策の1つとして、セールスカレッジを中部日本自動車学校内に開設して以降、販売教育が毎年盛んになった。61年に移転した春日トレーニングセンターは、マネジャー教育の充実や産業車両部門への拡大などによって手狭になった。そして、74年9月の研修センター完成によって、充実した販売教育が実施できるようになった⁹⁶⁾。このようにディーラーの従業員教育に対しても、ハード、ソフト両面からの支援を行うようになった。

4 石油ショックをめぐるトヨタの対応

1973年10月、第4次中東戦争勃発を契機に起こった第一次石油ショック⁹⁷⁾により、わが国は直前の「列島改造ブーム」から一気に不況へと急転し、メーカーにはじめて自動車の減産を余儀なくさせた。そして、メーカーは自動車開発や車種構成など、製品戦略を根本から見直す必要に迫られた⁹⁸⁾。74年の新車販売は、乗用車が約229万台で、前年比22.6%減となり、トラックが約154万台で同21.9%減となった。生産財であるトラック、中でも軽・小型トラックの減少は比較的少なかったが、消費財である乗用車、特に軽⁹⁹⁾・小型乗

95) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.282

96) トヨタ自動車株(株)1987)『前掲書』、p.508

97) アラブ石油輸出国機構(OAPEC)と石油輸出国機構(OPEC)は、原油生産の削減と、アメリカ、オランダ向けの輸出禁止、輸出価格を4倍にすることを決定した。これにより原油価格はもとより、石油製品・石油化学製品も暴騰し、物価全般が高騰した。第二次世界大戦後、世界経済は資源浪費型経済体制になっていたが、基本システムの再構築が必要となった。また、戦後世界の自動車生産は順調に伸びていたが、これ以降の世界の自動車生産は低成長期に入り、アメリカは長期不況に移行した。(牧野克彦(2003)『自動車産業の興亡』日刊自動車新聞社、pp.139~140)

98) 桂木洋二(1999)『日本における自動車の世紀—トヨタと日産を中心に—』グランプリ出版、p.524

99) 1970年には東京・牛込柳町交差点の車による鉛公害と杉並区の光化学スモッグ被害及びアメリカのマスキー法規制等による車の排出ガス規制が開始された。高速道路整備が進み、自動車の安全性と公害防止のため、軽自動車への車検制度が実施されるようになった。このため、当時の規格によって軽自動車メーカーは安全性や排出ガス規制のためのマイナーチェンジをしたため、価格が上昇し、軽自動車の大幅な需要減少が起こった。(箱田昌平(2007)「軽自動車の規格改正と企業競争—1950年~1990年の軽自動車市場—」『追手門経済論集』追手門学院大学経済学会、第42巻、p.39)

用車が大きく減少して総需要が低下した¹⁰⁰⁾。

第一次石油ショックによる物価高騰で、車両価格はほとんど値上がりしたが、国内販売の回復は比較的早かった。また、第一次石油ショック後、一時的な落ち込みがあったが、高成長が持続できたのは、わが国の自動車輸出が 1973 年の約 207 万台から、78 年には約 460 万台と 2.22 倍の増加を記録したことが影響していた¹⁰¹⁾。トヨタでは、第一次石油ショックによる減産と、その後の増産への切替が迅速であった。そして、第一次石油ショック後は、国内販売ではクラウンやカローラといった高級車や大衆車の二極にあった自動車販売が好調となり、中間クラスの販売減少が目立った。一方でトヨタは、77 年に借入金がゼロとなった。銀行に依存した経営では自主性が保てないとの判断から、無借金経営がトヨタの目標であった。その後トヨタは内部留保を増やし、資金面での健全性が増した¹⁰²⁾。

一方、1978 年のイラン革命で、石油生産が中断し、78 年末に OPEC が 79 年からの原油価格を 4 段階に分けて計 14.5% 値上げするという決定により、原油価格が上昇した。そして、世界中で備蓄を急いだため、79 年中は、原油需給は逼迫気味となり、第二次石油ショックとなった。特に 70 年前半からの 10 年間で、アメリカの自動車生産台数下落率は世界平均値を上回り、73 年の約 1,268 万台から 82 年には約 699 万台と約 569 万台も減産した。この間、日本車の対米輸出は純増で約 260 万台あり、わが国での自動車生産台数は約 708 万台から約 1,111 万台となり、約 403 万台増加した¹⁰³⁾。

二度の石油ショックの影響による世界の自動車業界へのダメージは大きかった。しかし、トヨタの対応は、他メーカーよりも僅かではあるがまさっていたということができよう。つまり、トヨタは二度の石油ショックによる影響を最小限に食い止めることができたといえる。そして、その後の成長への力になっていったのは、メーカーあるいは販売会社における人材を中心とした基礎があったということであろう。ここでは、トヨタのディーラーへの対応についてみていきたい。

100) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1975)『昭和 50 年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.288

101) 日本長期信用銀行(1979)「梗概」『長銀調査月報』日本長期信用銀行調査部、No.165、pp.8~9

102) 桂木洋二(2002)「トヨタ自動車 70 年の歩み」岡崎宏司・畔柳俊雄・熊野学・遠藤徹・桂木洋二『トヨタ自動車の研究』グランプリ出版、p.63

103) 牧野(2003)『前掲書』、p.140

(1) 第一次石油ショック後のトヨタのマーケティング対応

1) 第一次石油ショック直前の人材不足による生産問題

1973年春から国内市場の好況が継続し、トヨタでは車両供給不足となった。また、トヨタ自工では、深刻な労働力不足となり、要員確保に力を入れ、工場をフル稼働して増産したが、急激な需要増加には対応できず、需給バランスが崩れた。車両供給不足のために顧客への納車が遅れ、人気車種では受注から納車までの期間が、3ヶ月以上となった。供給不足は販売機会損失になるため、ディーラーは在庫圧縮などで需要確保に全力を注ぎ、トヨタ自販には1台でも多く配車するよう要請した。また、車両各部はディーラーからの配車増要請への対応に追われた。73年は、国内市場だけでなく、世界的な自動車ブームで、円切り上げ、通商摩擦などがあったが、輸出も好調であった。そのため、国内外の配分が大きな問題となった。海外のディーラーは、国内のディーラーと異なり、その時々でメーカー系列を変更することが多かった。そのため、供給不足を理由にディーラーがトヨタから離反する可能性もあった。このような事情から、トヨタ自販は内外の配分を検討し、極力輸出を抑え、国内を優先した。しかし、国内における供給不足は、より深刻化した¹⁰⁴⁾。

トヨタ自工は、1973年5月、この状況への対応策として、トヨタ自販と協議し、ディーラーに生産要員派遣を要請した。深刻な人手不足のため、トヨタ自工はグループメーカーから生産支援を受けてはいたが、まだ不足していた。ディーラーも、経営体質の改善後で人員余剰はなく、比較的短期間ではあったが、ディーラーの従業員が異なる環境で、未経験の作業に従事するには抵抗があった。しかし、ディーラーでは、販売店協会での協議した結果、要請に応じて、6月4日に第一次としてディーラーのサービス部員を中心に294名が派遣され、6月から11月にかけて四次にわたってトヨタ自工に派遣された¹⁰⁵⁾。この状況は、メーカーからの要請に対して断ることができないディーラーの苦しい立場と、他方で、トヨタという看板の下での協力体制をとる立場の両面を見ることができよう。

2) 第一次石油ショックによる生産と販売面での対応

1973年10月の第四次中東戦争勃発を契機として、74年1月から原油価格が2倍となり、第一次石油ショックとなった。自動車産業では、まず新車販売が影響を受け、モータリゼー

104) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、p.285

105) トヨタ自動車販売(株)社史編纂委員会(1980)『前掲書』、pp.285～286

ションの進展とともに順調に成長してきた国内新車販売にブレーキがかかった。特に影響が大きかったのは、排出ガス対策のための価格が上昇した軽乗用車であった。小型車との価格差が縮小し、経済車としての魅力を失いはじめた。ただ、自動車産業の生産金額は、減産にもかかわらず、73年の8兆1,700億円から、74年には9兆4,700億円へと15.9%増加した。これはそれ以前から進行していた世界的な資材高騰に第一次石油ショックが重なり、各メーカーが自動車販売価格を引き上げたためであった。しかし、価格上昇は、経営的には貢献せず、74年のメーカーの経営状況は、売上高は対前年比16.0%増となったが、製造業平均24.5%に比べると低く、経常利益は73年に同7.0%減、74年には同48.1%の大幅減益となった¹⁰⁶⁾。

このような状況において、トヨタが最も注意を払ったのは、ディーラー在庫の増加防止であった。トヨタ自販では、それまで5日ごとに把握していた全国のディーラーからの受注・在庫状況を、74年1月からは毎日把握した。また、トヨタ自工は1月から3月にかけて減産を実施した。しかし、需要減退は激しく、73年12月以降、増加傾向だったディーラー在庫台数は、74年2月には9万6,000台に達し、ディーラー資金、在庫スペースから限界とされていた10万台に近づいた。このためトヨタ自工は減産を強化し、3月にはディーラーの在庫調整を終えた¹⁰⁷⁾。このようにトヨタでは、わずかの期間にメーカーが主導して、ディーラーの在庫調整を終えたが、この対応は、他メーカーや販売会社は及ばなかった。

一方、販売面ではトヨタ自販は、74年6月から7月にかけて、国内販売を前年比80%までに回復しようとする「T23作戦¹⁰⁸⁾」と「原価改善運動」を実施した。前者はトヨタの総力を結集させた増販支援策によって実施され、後者は、ガソリン、鋼材の値上げ、自動車税の引き上げ等に対し、グループの結束で原料生産体制を強化することによって実施された。このため、グループを支える下請・系列の整理・統合が強調され、特に生産系列グループの再編成は、コストを中心とした体質強化を実行していった¹⁰⁹⁾。その結果、6月は10万台強となり、7月には全ディーラーが需要を掘り起こし、14万台強を販売し、2ヶ月合計で約24万2,000台となり、目標の23万台を達成した。トヨタ店、トヨペット店、カラー

106) 日本自動車工業会(1988)『前掲書』、pp.251～252

107) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.570

108) この目標は、2ヶ月で23万台を販売し、前年同月比63.5%であった5月までの国内販売を80%に回復することであった。全国のディーラーは、販売店活動を展開し、工販両社は各種キャンペーン、コンテスト、関連会社を含めた社内新車紹介キャンペーン等、販売支援活動を集中的に実施した。(トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.571～572)

109) 佐藤(1997)『前掲書』、pp.237～238

ラ店、オート店の全チャンネルが目標台数を上回った¹¹⁰⁾。これは各チャンネルがこれまで以上の販売努力を行った結果、目標を上回る相乗効果を生み出したといえる。

さらに1977年8月、トヨタ自工はカーリーナとセリカのフルモデルチェンジを6年8ヶ月ぶりに行い、相次いで新車を投入した。これは台頭著しい第三勢力に対して、価格面で優位に立ち、同時に日産との差を一気に拡大しようとした。そこで採用したのが、これまで以上の低価格政策であった。トヨタは77年秋にカローラの新型車を発表すると同時に、78年を内需拡大の年にするのをディーラーに伝え、大拡販セールの実施を要請しており、このときに、「カローラ77万円キャンペーン」を実施した。これは大衆車重点志向への戦略転換に基づくものであった¹¹¹⁾。この時点のみを考えると、製品やチャンネル戦略ではなく、一般的にマーケティング論上はタブーとされている値引き競争の大々的な採用といえる。しかし、顧客にとって、価格ほどわかりやすい判断基準はなく、この時期に限っては、トヨタのマーケティング戦略上、採用するしかなかったともいえる。

3) 排出ガス規制問題への対応

1974年に大幅減少となった国内市場は、75年には新車需要が約430万台となり、前年比11.9%と回復し、第一次石油ショックで大きく減少した74年の前年比22.3%減と比べると、急速に回復した。しかし、台数では軽自動車を含めて約431万台と72年水準であり、過去のピークであった73年に比べると約30万台下回っていた¹¹²⁾。

また、排出ガス規制の実施が、需要に影響し、各メーカーは排出ガス規制対応の巨額投資を余儀なくさせられた。排出ガス規制はアメリカで最初に実施されたが、1960年代の一酸化炭素規制とは次元の異なる厳しい規制が、マスキー上院議員によって議会に提案され、排出ガス規制の実施がメーカーの存亡に影響するようになった¹¹³⁾。わが国メーカーも、さまざまな対策部品を追加装備したため、価格が上昇し、自動車の割高感が高まった。さらに、規制が段階的实施だったため、75年度排出ガス規制適合車も暫定的商品のイメージが強く、排出ガス対策による燃費・性能の低下もあり、規制適合車の買い控えが起った。こうした状況の下、75年9月、未対策車の駆け込み増産が問題となった。75年度排出ガス規

110) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.571～572

111) 青野豊作(1982)『トヨタ販売戦略—世界をねらう"三段とび構想"—』ダイヤモンド社、pp.118～119

112) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1976)『昭和51年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.183

113) 桂木(1999)『前掲書』、p.508

制は、新型車が75年4月、継続生産車は75年12月からであった。そこで各メーカーは、適用期限まで適合車と未対策車を並行して生産した。法的に認められた措置であり、全面切り替えが近づくにつれ、規制適合車が敬遠され、未対策車への駆け込み需要が急増し、他メーカーも増産した。しかし、メーカーは猶予期間を逆手にとった未対策車の意図的に増産しているという社会的批判が起こった¹¹⁴⁾。

そして、通産省は1975年10月末、トヨタ自工に11月の生産計画修正を要請し、トヨタ自工は未対策車の減産を実施した。生産管理部は急遽計画変更作業をしたため、突然の生産計画修正は販売にも影響し、11月の販売実績は計画を大きく下回った。また、駆け込み増産への批判は、トヨタの企業イメージを低下させ、販売活動に影響を及ぼした。さらに75年には乗用車部門では新型車の発売がなく、76年も1月にカローラとスプリンターにリフトバックを追加した以外は、年末にマークIIのモデルチェンジを予定だけであった¹¹⁵⁾。この状況に対し、いかにトップメーカーであっても、常に顧客の注目を浴びるような戦略を実行に移さなければ、顧客離れが起きることを示唆した。

(2) 第一次石油ショック後のトヨタ自販のディーラー対応

1) 販売力増強とディーラー支援

1976年に入ると、トヨタ自販は販売が回復基調にあると判断し、販売力増強2カ年計画¹¹⁶⁾を立てて推進した。これは、ディーラーの理解を得て76年6月から始まった。しかし、推進には、地価や建設資材の高騰で拠点投資に相当な資金が必要で、特に大都市では、一拠点設置には4~5億円かかった。第一次石油ショックの影響が残っていた時期であり、全国のディーラーには大きな負担となるのが必至であった。そこでトヨタ自販は、資金不足のディーラーには、希望に応じて資金を融資した。73年に実施した第一次戦略的設備資金融資に続く、第二次融資であった。トヨタ自販はディーラーに対し、2年据え置き5年払

114) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.608~609

115) 一方、日産がセドリック、ブルーバード、本田技研がアコード、三菱がギャランΣなど、新型車を相次いで発売し、トヨタは新商品でも不利になった。さらに1976年1月から軽自動車の排気量枠が550ccに引き上げられ、グレードアップした軽自動車も一斉に発売された。当時「売れるのは新型車だけ」といわれ、トヨタには需要喚起の手段がなかった。(トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.609~610)

116) 計画の内容は、1977年の年央まで全国のディーラーの営業員を10%増員して3万人とし、78年にはさらに2,000人増員し、全国のディーラーの新車販売拠点でも、78年央までに10%増設して合計3,000カ所にするというものであった。この計画を76年5月、トヨタ自販は販売店協会の役員会で販売力増強2カ年計画を販売店側の提示した。(トヨタ自動車(株)1987)『前掲書』、p.610)

いという有利な条件で融資した。76年7月から78年6月末までの2年間の融資累計額は、約300億円に達し、販売拠点の増強に大きく寄与した¹¹⁷⁾。

そして、メーカー・自販は、国内のディーラー総数約1,300社に対して、株式所有、役員派遣、融資などにより、ディーラーとの結合を強化した。1978年のそれぞれの状況は表13の通りであった。

＜表13 メーカー・自販とディーラーの結合状況＞

①株式所有状況	メーカー・自販は、約47%にあたるディーラーに対してその株式を所有している。株式所有比率が50%以上のディーラー数は、全ディーラー数の27%、株式所有比率が100%のディーラー数は、全ディーラー数の約15%であった。
②役員派遣状況	メーカー・自販は、約45%にあたるディーラーに対して役員を派遣しており、約29%のディーラーに対しては、代表権を有する役員を派遣している。
③融資状況	メーカー・自販は、約42%にあたるディーラーに対し融資を行っている。なお、融資を受けているディーラー1社当たりの融資額(残高)は、約2億6,600万円となっている。

(出所) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1980)『昭和55年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、pp.144-145より作成

第一次石油ショック以降、労働力不足はやや緩和する傾向にあったが、ディーラーは営業員を計画通りに採用することは難しかった。トヨタ自販の販売店室は、ディーラーと連携して行う新聞求人広告を活用し、学生へのダイレクトメール送付、各大学に働きかけてトヨタ・ディーラー・グループとの懇談会を実施し、ディーラーの人材採用について支援した。各ディーラーの人事担当役員は採用を最重点とし、ディーラー内部での配置転換を行い、増員計画を推進した。その後、各ディーラーの販売力増強は順調に進み、全国のディーラーのセールスマン数は、1977年6月には予定通りほぼ3万人に達した。全国の新車販売拠点数も、78年9月末で2,962箇所¹¹⁸⁾に達し、目標の3,000ヶ所に近いレベルを確保した¹¹⁸⁾。

117) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.611～612

118) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.612

<表 14 車種店別・職種別 1 企業あたり平均従業員(1978 年)>

(単位：人)

	管理職	セールスマン	メカニック	事務員	その他	計	企業数	1企業あたり 平均
大型車店	3,613	5,489	5,729	9,961	1,411	26,203	128	205
中小型車店	13,087	30,625	26,424	31,241	4,727	106,077	319	333
大衆車店	6,466	17,879	13,666	16,125	260	56,756	219	260
軽四輪車店	2,411	6,310	4,875	5,544	883	20,023	191	101
外車店	1,072	1,897	1,583	2,458	471	7,481	39	192
計	(12.3) 26,649	(28.7) 62,200	(24.1) 52,277	(30.2) 65,302	(4.7) 10,112	(100.0) 216,540	902	240
1企業あたり 平均	30	69	58	72	11	240		

(出所) (社) 日本自動車販売協会連合会(1979) 『自動車販売業界の回顧と展望』 (社) 日本自動車販売協会連合会、p.25

<表 15 車種別店の月間販売台数(1978 年)>

(単位：台)

車種別店	1企業あたり月間販売台数			従業員1人あたり 新車販売台数	セールスマン1人 あたり新車販売台数
	新車	中古車	計		
大型車店	90	51	141	0.44	1.48
中小型車店	355	263	618	1.07	4.10
大衆車店	324	232	556	1.25	4.18
軽四輪車店	188	131	319	1.86	6.97
外車店	74	41	115	0.39	2.04
全体	261	187	448	1.09	4.21

(出所) (社) 日本自動車販売協会連合会(1979) 『自動車販売業界の回顧と展望』 (社) 日本自動車販売協会連合会、p.26

2) 第5のマーケティング・チャネル「ビスタ店」の設置

第一次石油ショック後の国内市場低迷のため、トヨタのシェアは1975年から3年連続低下した。新車だけでなく中古車需要も減少し、ディーラー経営は悪化した。トヨタはこの

事態を打開するためにあらゆる施策¹¹⁹⁾を実施した。その結果、78年のトヨタの国内登録台数は、折からの景気回復もあり、目標を大幅に上回る約151万台に達し、シェアも38.2%と、3年ぶりに回復した¹²⁰⁾。

トヨタは、1978年には長期目標として、82年に350万台販売計画（国内販売190万台、輸出160万台）の達成を掲げた。その後、国内販売目標を83年に200万台に修正し、ディーラーの経営体質強化などの長期戦略とし、200万台販売体制の確立を掲げた。78年のトヨタの販売台数は約150万台で、83年の200万台の目標達成には79年以降、毎年10万台、年率約6%の成長が必要であった。しかし、国内市場は成熟期に入り、全体で年率2~3%程度の成長しか期待できなかつた。このギャップを埋めるために新ディーラー設置構想¹²¹⁾が浮上した。そして、ディーラー経営の安定化と販売力の有効活用による「1系列3乗用車体制」の推進を視野に入れるようになった。これまでフルライン体制を整備してきたが、その後の急激な需要変動も考え、各チャンネルに主要取扱車種を中心とした乗用車3車種体制を計画した¹²²⁾。各チャンネルが、新規ブランド数を増やすことができると単純に考えたためである。

そして、1979年3月、トヨタ自販は、自動車販売店協会役員会で、新チャンネル設置の基本方針を発表した。その概要は、80年4月から開始し、上級小型乗用車(専売)、小型乗用車(併売)、ターセル(併売)、トラック型車両を取り扱い、月販100~500台中規模店を全国に最低60社を設置するというものであった。そして、名称は「ビスタ店」と決定し、これは展望を意味した。80年代に向けてスタートする新チャンネルにふさわしい名称であり、頭文字のVは5番目のチャンネル、勝利のVにつなげる期待があつた¹²³⁾。そこですぐに新店の候補探しをはじめ、6月には車両第五部が発足した。ビスタ店は当面、月販5,000台を目標にし、10年後の年販20万台体制を目標とした。そして、新資本80社、既存店77社の合計157社が候補となつた。そして、8月に第一次28社を決定し、最終的には全国を網

119) 1977年6月に、オート店の新規取扱車種としてチェイサーを発売した。秋にはカローラ1300カスタムでラックスに77万円という低価格によって、「カローラ経済性キャンペーン」を実施し、大衆車の不振打開を図つた。78年2月には新型スターレット(KP61型)を投入し、同時に中古車部を発足させた。4月にはセリカXX(MA45型)、8月にはFF車ターセル、コルサ、9月には、新型コロナ(TT130、RT133型)を発売した。(トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.670)

120) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.670

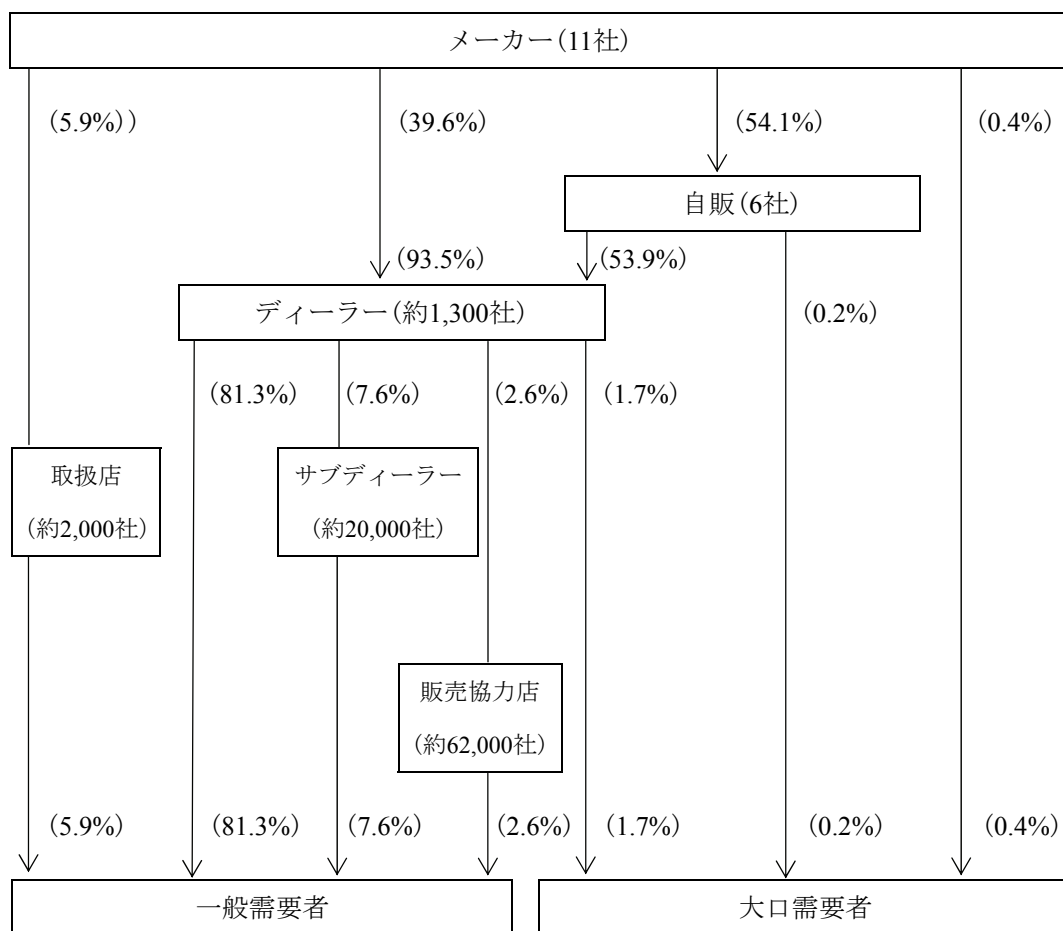
121) トヨタ自販山本副社長は、「200万台販売体制は、既存店の戦力増強によって実現したい。しかし、10~15万台程度の販売力が不足するので、第5番目の系列の新設も検討する必要がある」と述べ、新ディーラー設置を示唆した。(トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.671)

122) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、p.671

123) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『名古屋トヨペット30年史』名古屋トヨペット(株)、p.376

羅する 66 社を選出した。新しい地元資本・人材を積極的に起用し、79 年末までに設立された 49 社のうち、約 3 分の 1 が地元資本であった¹²⁴⁾。また、「新しい血を導入して清新で活力ある店をつくる」という選定基準により、ダイエーなど各地の有力新資本が参加した。ビスタ店設置は急速に進み、80 年 4 月から一斉に営業を開始した。

<図 2 国産新車の国内流通チャネル>



(出所) 資料＝公正取引委員会事務局、()の数字は 1977 年の国産新車の国内新車販売台数に占める流通チャネル別の販売構成比。本田技研のディーラー数は多く、規模も様々で、他メーカーの流通チャネルを分け、「取扱店」として区分している。本田技研のマーケティング・チャンネルの中には、取扱店からさらにサブ取扱店を経由して販売されるものもある。サブ・ディーラーは四輪自動車販売業を主とするものであり、販売協力店(整備工場、モーター店等)は、自動車整備業、二輪自動車販売業などを主とし、四輪自動車の販売または販売の斡旋を従とするものである。

(社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1980)『昭和 55 年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.144

124) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1980)『昭和 55 年版 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、p.141

ビスタ店の取扱車種は、専売のクレスタ、ブリザードと、カローラ店と併売のセリカ・カムリ、ターセル、トヨペット店と併売のハイエースの5車種であったが、クレスタはマークII、ターセルはコルサと双子車であり、ハイエースはトヨペット店の扱う小型トラックの主力車種であった。したがってビスタ店は、既存のトヨペット店と正面から競合することになった¹²⁵⁾。立ち上がり時点ではセールスマン1500人(中途採用、既存店からの転籍組で約80%、新卒者で約20%)、ディーラー64社、販売拠点209箇所、1980年4月から営業開始した¹²⁶⁾。

こうしてトヨタは、1980年までに5つのマーケティング・チャンネルを構築した。5チャンネル構築の理由は、生産レベルにおけるトヨタのフルライン政策に対応し、高級車種から低価格車種まで異なる車種構成のディーラーを設置した方が、より効果的なマーケティング活動が展開できるというトヨタの戦略があった。また、自動車産業が急速に発展していた段階では、市場競争も激しくなった。市場の拡大を図り、競合他社に対して優位に立つために、トヨタは自動車消費市場の細分化を行い、各細分に製品ブランドを用意するフルライン体制を構築した。そして、最も重要なのは、細分化された市場の情報をすぐに生産現場に伝達し、迅速な生産を行い、短いリードタイムで消費者に製品を届けるという戦略上の要求から5チャンネルを構築した¹²⁷⁾。そして、この5チャンネル体制は20世紀の終わりまで、変化することなく継続した。

3) 訪問販売からの転換と新たなプロモーション試行

1980年の四輪生産台数は、約1,104万台に達し、前年比14.6%増加した。これは完成車のみの生産で、はじめて1,000万台の大台を突破した。また、アメリカでの生産台数を抜いて、わが国は世界一の自動車生産国となった。

自動車販売は、1980年代に至るまでかなりの台数が訪問販売により販売されてきた。訪問販売は販売形態としては有力な方法であり、これまでの自動車市場を支えてきたといえる。顧客獲得のために、最初は各家庭への飛び込み販売を行い、販売後も次回も同社の自動車を買ってもらい、さらには新規顧客を紹介してもらうために、営業員は顧客との関係を維持した。セールスマンは、上司から「足で稼げ」「車を売るのではなく、まず自分を売

125) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、p.376

126) (社)日本自動車会議所・日刊自動車新聞社(1980)『前掲書』、p.141

127) 孫飛舟(2006)「日・中・韓自動車流通の発展に関する一考察」『地域と社会』大阪商業大学比較地域研究所、第9号、p.72

れ」と教育された。顧客にとってもインターネットが利用できない時代は、セールスマンとの会話から直接情報を得るのは意味があった¹²⁸⁾。しかし、このような訪問販売についてはいくつかの問題が指摘されてきた。それは次の3点であった¹²⁹⁾。

①訪問販売の効率低下 — 顧客不在宅の増加、顧客の来店傾向が増加

②求人難と退職率の悪循環 — セールスマンに対する社会的イメージの低さ¹³⁰⁾

③セールスマン意識の変化 — セールスマン自身が訪問販売の限界を感じていること

以上のような状況や軽四輪車の店頭販売の比率が高まりなどによる顧客の多様化に対応するために、新たな販売方法の開発が必要であった。そして、さまざまな試みがなされるようになり、店頭販売とそれに伴う拠点・ショールームも変化した。顧客は、高い商品知識と選択能力を持つようになり、豊富なバリエーションから自分のライフスタイルにあった自動車を予め決めてからディーラー拠点を訪れるようになった。また、顧客の買回目的別のディーラーも分かれるという行動も活発に行われ始めた。このような顧客の購買行動変化に対応して、集客力の高い店舗づくりと来店客を販売に結びつけようとした¹³¹⁾。

一方、ディーラー経営上における経費の問題、値引き競争による経営の圧迫、循環型需要構造の変化は、ディーラー全体での顧客対応が必要になることを意味した。このような環境変化の中で、自動車販売業界は訪問販売を基本としながらも、各セールスマンの力のみ依存するだけではなく、次第に企業としてのマーケティング・システム構築を模索しはじめた。そこでセールスマンと企業との接点として店頭を重視し、新業態開発が試みられるようになった¹³²⁾。特に、新チャネルであるビスタ店¹³³⁾は、店頭販売¹³⁴⁾比重を高めて

128) 黒川文子(2008)『21世紀の自動車産業戦略』税務経理協会、p.21

129) 岩澤孝雄(1991)『カーライフ産業の未来戦略—自動車ディーラーと創造経営』白桃書房、pp.222～225

130) 主に勤務条件(長時間、早朝、深夜、不規則勤務)、低い給料、不規則な休日、ノルマの厳しさが原因であり、現役の営業担当者自身もそう思っている実態がある。(日本自動車販売協会連合会(1989)「営業マンのあるべき姿について—業態開発を軸とした営業マンイメージの向上—」『業態開発研究会報告書』、日本自動車販売協会連合会(1990)「拠点長のあるべき姿について—90年代のカーライフ・サービス販売への対応—」『業態開発研究会報告書』)

131) 日本自動車工業会(1988)『前掲書』、p.268

132) 竹内(1968)『前掲書』、p.118

133) ビスタ店の取扱車種は、新開発の上級乗用車「クレスト」(GX、TX50型)、新小型四輪駆動車「ブリザード」(LD10型)のほか、他系列と併売するセリカ・カムリ、ターセル、ハイエースを加えた5車種であった。

134) 1950年代後半、自動車では「セールスとは歩くことなり」という訪問販売が主流であった。一方、創立以来一貫して、店頭販売時代に備えて大型ショールームを備えた営業拠点を設置、60年代半ば以降には店頭販売要員として、営業員が交代で勤務する「社内セールス」、女子社員によるトヨペットレディ制度等の戦略を推進した。来店者は少なく、十分な機能の発揮にはならなかったが、

高効率販売を実現する方針の下、魅力的な店舗設計、広告宣伝費の重点投入、商品説明のためのビデオディスクの店頭配備、日曜営業など、新しいマーケティング方法を採用した。そして、トヨタ自販は、メディアを通して、オープニング・キャンペーンを実施し、ビスタ店の誕生とクレスタの新発売を告知した。この結果、6月には月販5,000台の当初目標を上回り、7,000台を突破した。それは主力車種のクレスタが好評で、ビスタ店経営者の新ディーラーづくりへの情熱と各種の店頭吸引策が効果を上げたためであった¹³⁵⁾。

また、1980年代に入ると、店頭販売のニーズ¹³⁶⁾がさらに高まり、顧客の行動にもそれが明確に表れるようになった¹³⁷⁾。そして、店頭販売を目的とした日曜営業を行う営業所も出てきた。トヨタ自販では、82年6~7月を店頭販売強化月間とし、全国的な「日曜のショールームオープン」を試行した¹³⁸⁾。現在では日曜営業は一般的であるが、当時としては画期的であり、ディーラーが訪問販売から店頭販売へとシフトし、他の小売業と同様になりつつある一面でもあった。

むすびにかえて

本稿では、1960年代半ばから80年にかけて、これまでわが国の自動車流通の特徴とされてきた複数マーケティング・チャネル制の展開を、トヨタという一企業を中心に上げてきた。トヨタにおける複数マーケティング・チャネルの展開は、当初はクラスの異なる新車発売と連動していた。したがって、新車発売とマーケティング・チャネル拡大の連動という関係を見ることができる。また、東京、大阪などの都市部では、他府県と異なり、車種クラスにより、直営店を展開し、テリトリーを細分化し複数のディーラーと契約する

74年秋の店頭イベント戦略の成功で、それ以来「イベント」と呼ばれる店頭販売が定着するようになった。

135) トヨタ自動車(株)(1987)『前掲書』、pp.672~673

136) 店頭販売のニーズは、①若年層、ニューファミリー層を中心とした顧客が、自動車専門誌などの情報を持ち、自発的な行動をとるようになるなど、購買行動が多様化した。②その背景として車種の多様化があった。したがって、顧客は選択のためショールーム巡りを行い、販売条件でも他社との比較をするようになった。③家族意識が変化し、一家の主人だけでなく家族の自動車購入に関する関心度、発言力が強まり、家族全員で実車を見た上で購入を決定する行動が加わってきた。④共働きの勤労世帯が乗用車使用層の中心を占め、昼間は不在が多く、顧客自身も家庭への訪問を嫌うようになり、販売店側でも訪問効率が悪いと店頭吸引が必要となった、という4点に集約される。(名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、pp.378~379)

137) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、p.378

138) 名古屋トヨペット社史編集室(1988)『前掲書』、p.379

などの工夫を凝らした。さらに自動車需要が増大すると、各チャンネルに複数車種を配置するという行方も行ようになった。それは1系列2乗用車体制、1系列3乗用車体制での具現化であり、まさに市場拡大と連動させた製品政策であった。

1970年代になり、さらに市場が拡大すると、市場では多くの問題も起こりはじめた。各ディーラーのレベルでも、さまざまな問題が惹起しつつあったが、市場の急拡大により、かき消されていたという状況であった。わが国の自動車流通においては、各メーカーあるいは各販売会社は、自社のディーラーに対し、テリトリーを厳格に設定し、当該テリトリーを深耕させることを支援してきた。トヨタにおいても、各ディーラーが当該テリトリーを深耕する支援を行ってきた。トヨタの場合、各ディーラーに対するこのようなきめ細かな支援が、まず1台からの販売を大切にするという形で表れ、大きな市場シェアを構築する原動力になったといえる。

1970年代には、世界的には二度の石油ショック、国内でも自動車を取り巻く多くの問題が起きた。ただ、70年代はまだわが国の自動車市場が拡大し続けていた時期であり、一時的な鈍化はあったとしても、基本的には右肩上がりの成長を維持し、いってみれば「売上がすべてを癒した」時期であった。このように市場がまだ製品を吸収する余裕がある時期のマーケティングは、プッシュ戦略でもよかった。したがって、トヨタは、ディーラーに対しては、人材採用面でのさまざまな支援や金融面での支援を継続させてきた。その結果、ディーラー数、拠点数、セールスマン数などはこの時期に飛躍的に増加した。まさに巷間いわれる「販売のトヨタ」の基礎固めから大きく展開する時期であったといえよう。

以上のように、本稿が考察の対象とした時期は、複数マーケティング・チャンネル制をトヨタや日産が、積極的に展開し、他メーカーでは採用が検討された時期であった。1980年代になって、複数マーケティング・チャンネル競合問題が顕在化するようになったが、本稿が考察対象とした時期においては、複数マーケティング・チャンネルであっても、市場細分化は行われており、複数マーケティング・チャンネル問題はそれほど顕著なものにはならなかったといえる。トヨタでは1961年のパブリカ店設立後のセグメントは、重複が全くなく、67年のオート店設立後のセグメントも、一応の市場区分がなされており、重複は相対的に小さかった。すなわち、オート店設立までは、60年代から70年代にかけてトヨタがフルライン政策を展開するのに応じた必然的なディーラーの複数店舗展開であったといえる¹³⁹⁾。

139) 塩地洋・T.D.キリー(1994)『自動車ディーラーの日米比較－「系列」を視座として－』九州大学出版会、p.89

いいかえれば、市場の細分化はこの時期にはまだ可能であったということである。

また、わが国の複数マーケティング・チャネルは、特定メーカーの特定車種が特定のディーラーによる専売制であると同時に、メーカーとディーラーの相互依存関係が強く、両者が資本的、人的な結合を通じて長期的な取引関係を維持するシステムであった。このシステムの起源は、アメリカ車メーカーによってわが国に持ち込まれた「フランチャイズ方式のディーラー・システム」であったが、その後の発展過程において、わが国独自の要素が付与されていった。特に 1950 年代から 80 年代末にかけては、複数マーケティング・チャネルが進展したのは、生産の拡大と消費需要の増加が、複数マーケティング・チャネルの確立と拡大に有利な環境を提供したためであった¹⁴⁰⁾。つまり、わが国が自動車社会として発達するために、メーカーや自販による複数のマーケティング・チャネルの形成は、この時期においては、必然的なものであったといえるだろう。次稿においては、複数マーケティング・チャネル制の軋みによって変化するチャネルについて取り上げていきたい。

140) 孫(2003)『前掲書』、p.152