



取引関係固有投資と系列販売網の生成過程 : 自動車製造業者の事例

小島, 健司

(Citation)

国民経済雑誌, 199(3):25-32

(Issue Date)

2009-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81005185>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005185>



取引関係固有投資と系列販売網の生成過程

——自動車製造業者の事例——

小 島 健 司*

本稿の目的は、比較取引制度分析にもとづいて、自動車製造業者を事例対象に取り上げ、系列販売網の生成過程を明らかにし、その経済的根拠を説明し、歴史経路依存性を識別することである。トヨタの排他的系列販売網の発生には、戦時統制による自動車配給会社の設立が初期条件として歴史経路上の役割を果たした。トヨタおよび系列販売店が系列販売網に対して有形・無形および取引関係固有の投資を相互に行う歴史的経緯を経て、トヨタと系列販売店間には自己拘束関係が構築された。それを基礎に取引関係固有投資が継続して実施され系列販売網が維持・強化された。

キーワード 取引関係固有投資、流通系列化、取引慣行、比較取引制度分析

1 は じ め に

わが国における取引制度の変革が進んでいる。変革期にある流通システムは、流通系列化を基盤に建値制・リベート制などを取引慣行として定着させ発展してきた。消費財流通取引では、それらの取引慣行はどのように生成し、定着したのであろうか。そこにはどのような経済的根拠が存在するのであろうか。生成過程はどのような歴史上の影響を受けているのであろうか。

このような背景のもとに、本研究では次のような問題が設定される。比較取引制度分析の視点より、取引制度の生成過程を明らかにすることである。さらにそれらの生成過程における経済的根拠を説明し、歴史経路依存性を識別することである。¹⁾より特定的問題としては、日本型流通システムにおける流通系列化、すなわち系列販売網が製造業者および流通業者の取引関係固有投資を介してどのようにして発生・展開したかを、歴史資料をもとに示すことである。次に、取引関係固有投資と流通系列化の関係を取引慣行として捉え、それらの経済的根拠を明らかにすること。さらに、歴史経路条件が取引制度形成にどのように作用しているのかを示すことである。

本研究の目的は上述の問題設定のもとに自動車業界の有力製造業者、トヨタ自動車（以下、トヨタ）を事例対象に取り上げ、その歴史資料をもとに自動車の排他的系列販売網の生成過程を明らかにする。次に、その経済的根拠を説明する。さらにその生成についての歴史経路

依存性を識別することである。

このような問題設定と目的のもとに本稿は以下のようにして展開される。まず、トヨタ自動車の系列販売網の生成過程を記述し、歴史経路依存性を識別する。次に系列販売網における取引関係固有投資を識別し、その経済的根拠を明らかにし、経路依存性を識別する。最後に結論が述べられる。

2 トヨタ自動車系列販売網の生成過程

2.1 系列販売網の発生

トヨタ自動車の系列販売網は自動車流通業者（ディーラー）に対して、販売地域を特定し²⁾取扱車種をトヨタ車に限定する、販売地域限定型排他取引制度を特徴とする。その発生は1946年（昭和21年）に遡る。1941年10月、重要産業団体令にもとづく統制会設立命令が出され、流通機構も一元化されることになり、42年10月日本自動車配給株式会社（自配）が設立された。第2次世界大戦終了とともに、自配の解散も間近であると判断したトヨタ自動車工業（自工）は、1946年5月、全国の自配代表者を挙母工場に招き、トヨタ再建の実情を披露すると同時に、今後のトヨタの方針を開陳、トヨタへの認識を深めてもらう努力を払った。この働きかけが功を奏して、元トヨタ販売店であった有力者はもとより、戦前の日産販売組合理事長で、自動車販売組合理事長を務めた戦前の日本自動車販売業界のリーダーであった菊池武三郎をはじめとして、日産系の有力者が相次いでトヨタに転向した。46年11月にはトヨタ自動車販売組合が創立され、理事長に菊池武三郎が選ばれた。48年にはトヨタ自動車販売店協会と改称し、今日に至っている³⁾。この歴史的経緯がその後のトヨタ系列販売網を発生・拡大させる初期条件になったと考えられる。トヨタにとっては戦時統制による自動車配給会社の設立が戦後の系列販売網構築を促進する役割を果たしたといえる。

2.2 複数系列販売店制への拡大

現在の複数系列販売店制の最初の契機は、1953年の直営店東京トヨペット設立後、複数販売店制の採用である。その直接の動機は、小型トラック（後のトヨエース）の販売不振であった。1955年12月に複数販売店制への移行を決定した。56年、トヨタ自動車販売（自販）神谷正太郎社長はトヨタ自動車販売店協会役員会の席上において、次のように述べている。

「今年（1956年）は大增販を敢行して、トヨタの一大躍進の年としたい。トヨタの昨年（1955年）の生産は、月平均1900台程度であったが、今年は一挙にこれを3000台以上にレベルアップする予定である。販売面でもこれに対応して積極策をとらねばならないが、現状のままでは、販売店の資金量、セールスマンの数、サービス能力などから見て、この大增販を消化することは困難と思う。1升の升には1升の水しか入らない。2升、3升の水を入れる

には、升の数を増やさなければならない⁴⁾」。

神谷社長は大量販売を実現するには、新チャネルの創設による販売力の拡充が不可欠であることを強調した。これに対して販売店側は、小型トラックの取り扱いをはずされることによる既得権益の侵害、複数販売店制の全国化に対して反対の立場をとったが、販売店への説得が功を奏し了承されたと記述されている。これがトヨタがトヨタ店やトヨペット店に対する交渉力を強化する重要な契機になったのではないかと推測される。

新設店は各府県に1店ずつ設立し、名称をトヨペット店とした。既存店はトヨタ店と称した。1957年には、トヨタの販売網は既存のトヨタ店49店とトヨペット店を合わせて100店となった。他社に先駆けて複数販売店制を採用したことによって、各地の有力者をトヨタ陣営に吸収した。これがその後の販売を有利に進める競争優位源泉の基礎となった。このようにトヨタは抜本的な販売拡張の手段として、次々と新規チャネルを構築する戦略がその後も続く。市場拡張とチャネル新設は表裏一体の関係で推進されたと考えられる。

1969年頃より始まった日本経済の高度成長に伴って自動車需要が拡大し、大衆化する状況に合わせてトヨタは1971年に大衆車「パブリカ」を新発売し、パブリカ店で取り扱わせた。市場の拡大とともに、販売力の増強が試みられる。販売網は1965年末にはトヨタ店49店、トヨペット店53店、パブリカ店86店、トヨタディーゼル店11店、計199店に達した。セールスマンも増加し、1962年の6千名から66年末には1万2千名に倍增した。大阪トヨペットおよび福岡トヨペットを日本通運から譲渡を受け東京に加えて3店の直営店を持つようになった。⁶⁾さらに1970年度末までに150万台体制を確立するという方針のもとに、国内・海外の販売体制強化が着手された。新規のトヨタオート店が加わり、全国販売店数は67年末の201店から、69年末251店に達した。セールスマン数は2万名に増強された。⁷⁾

1978年には、トヨタ自工は長期目標350万台目標を打ち出した。79年に国内190万台、輸出160万台計350万台を販売しようとした。さらに修正されて、国内200万台販売体制の確立を目標に掲げた。この目標達成のために、新チャネル設置の検討がなされ、取り扱い車種を小型乗用車とし、ビスタ店と呼ぶことになった。全国66店で1980年4月より営業を開始した。ビスタ店の専売車種は上級小型乗用車クレストと小型四輪駆動車ブリザードで、セリカ・カムリ・ターセル・ハイエースは他の系列と併売することになった。⁸⁾

このようにして需要増大に合わせて車種を増やし、その販売拡大を新規チャネル増設で行うという需要拡大志向のマーケティング戦略が展開された。チャネル増設と合わせたセールスマン増大がトヨタ車販売拡大の原動力となり、日本自動車市場の主導権を確立するようになった。また、トヨタの系列販売網制度の確立・維持・拡大に特筆すべき役割を果たした神谷正太郎氏の存在が見逃せない。

3 系列販売網固有投資

3.1 販売店管理制度

トヨタは各系列販売店を管理するために、GMの販売店管理方式を系列販売網構築の初期に取り入れている。この方式によれば、販売店は経営成績や販売状況をトヨタに逐一報告するシステムとなっている。トヨタが販売店に対する支援や指導を行うためには、その経営状況を的確に把握することが必要であると考えられた。1951年、GM方式を参考にしながら、トヨタ販売店の貸借対照表と損益計算書の科目の標準化を図った。これは勘定科目を全国同一のものとすることによって、各販売店の業績を集計・比較可能にしようとするものであった。後に勘定科目と経理処理法が統一され、販売店経営成績報告制度の利用価値が増大した。このようにして系列販売店間に統一した会計制度を導入することによって、系列販売店の業績評価などの管理を容易に行うことができるようになった。⁹⁾系列販売店にとってはトヨタ独自の会計制度を取り入れ修得することが必要になり、トヨタとの取引関係に固有の経営手法への無形の投資をすることになった。

さらにトヨタは販売第一線の情報を的確かつ迅速に掌握するために、市場情報システムを1951年からGM社に倣い構築しようとした。このシステムは10日ごとに全販売店から販売条件や販売台数を報告させ、市場状況を把握することを目的とした。「車両売上旬報」および「車両売上日報」と呼ばれる情報が収集された。「車両売上旬報」には、販売車種、販売先、新規・代替・増車の区分、値引き状況、支払条件、下取り車の有無と種類など、1台ごとの詳細な販売情報が記載され、10日ごとにトヨタ自動車販売（自販）に報告された。この情報をもとにトヨタは販売店店頭での販売条件などを監視することができた。「車両売上日報」制度は販売店の短期的売上状況ならび在庫状況を把握するもので、新車・中古の仕入れ台数、受注台数、販売台数および在庫台数を毎日記帳し、トヨタ自販に10日ごとにその写しを報告するものであった。これをもとにして、各販売店の受注、販売、在庫の動きをつかみ、出荷調整、配車予定車種の修正などを行い、販売予測の修正やそれにもとづきトヨタ自工への発注台数を決めた。¹⁰⁾この情報がトヨタの生産管理効率化に利用された。このシステムによってトヨタはマーケティングや生産管理に必要な情報を的確に収集することができた。

トヨタは系列販売店間に統一した会計制度と市場情報システムを導入することによって、系列販売店の業績評価などの管理を容易に行うことができるようになった。一方、系列販売店にとってはトヨタ独自の会計制度や情報システムを取り入れ、その使用方法を修得することが必要になり、トヨタとの取引関係に固有の経営手法への無形の投資、すなわち取引関係固有投資を行うことになった。

取引関係固有投資に対する排他的取引関係の作用について再交渉可能契約モデルを用いて

分析すると、排他的取引関係にある買手の取引関係固有投資は、特定売手と当該買手の取引関係利益と代替売手と当該買手の取引関係利益が代替関係にある場合に、前者の利益を増大させることを示すことができる。¹¹⁾ トヨタ系列販売店の取引関係固有投資はトヨタとの取引関係に伴う利益と競合自動車製造業者との取引関係利益が相反する場合に行われることが理解できる。

3.2 自己拘束関係と相互投資

販売店のトヨタに対する協力関係は1973年の販売店への生産応援で何うことができる。国内市場は73年に入って空前の自動車ブームをむかえ、トヨタは供給不足に陥った。納車遅れが深刻になり、全国の販売店からの配車要請が相次いだ。こうした事態を解決する方策の一つとして、販売店に生産応援のための要員派遣を要請するに至った。販売店協会はこの要請に積極的に応えていく方針を決めた。73年6月より11月まで4次にわたって販売店のサービス部員が生産応援要員としてトヨタ自工に派遣された。¹²⁾ このような歴史的経緯がトヨタと販売店間の取引関係がまさに自己拘束関係にあることを相互に認識させる結果となり、系列販売網での両者の信頼関係がより高まることになったと考えられる。

さらに、トヨタは自らが資金援助をすることをもとに、販売店に対してトヨタ車販売の投資を要請する。それが1973年より始められた販売力増強2カ年計画である。73年より、販売店に対して販売力増強の必要性を説き、セールスマンならびに販売拠点の増強を要請・推進した。販売店の拠点増強を図るため、「戦略設備資金融資」と称する販売店向けの低利融資を行った。77年央までに、全国販売店のセールスマン数を10%増員して、合計3万人とし、翌年にさらに2千名増員する。販売拠点も同様に10%増設し、合計3千カ所とするという計画である。これは77年頃より、需要回復の見込みと新車種の発売・モデルチェンジの計画があったからである。拠点投資に対する資金融資を行い、76年からの2年間に計300億円の融資額に達した。¹³⁾ さらに1982年7月にトヨタ自工と自販が合併した。合併と同時に販売店の経営体質強化を目的として、卸手形サイトの10日延長、マージン増額、さらに販売拠点投資への低利融資を支援策として打ち出した。トヨタは販売力増強のために自らが資金援助をすることをもとに、販売店に対してトヨタ車販売促進のための投資を要請したといえる。

売手・買手をプレーヤーとする2段階ゲーム・モデルを用いて分析すると、取引相手双方の利益を増大させる投資は、取引契約を再交渉することが出来ない自己拘束関係にある場合のみ、双方にとって投資を行う誘因が存在することを示すことが出来る。¹⁴⁾ このことから、トヨタと系列販売店間でその取引関係の利益を増大させる相互の投資が行われるのは、契約について事後的に交渉しない自己拘束関係が確立されていると考えられる。

トヨタおよび系列販売店が系列販売網に対して長期間にわたって有形・無形および取引関

係固有の投資を相互に行い、トヨタ車販売が競争優位となるまでに強固なものに築き上げた。このような複数系列販売店網は需要が拡大している成長期に構築・維持されたことから、需要の伸びが鈍化する時期には、トヨタと系列販売店間、および系列販売店間の利害調整が必要となると考えられる。

3.3 系列販売店間利害調整

1963年頃より大衆車市場の成長の速度が早まり、これに対応して1966年にカローラがパブリカ店で新発売された。カローラの販売は出足好調であった。大衆車の販売網を強化するために、66年パブリカ店を85店にまで拡大し、新規の大衆車販売体制が強化された。カローラの販売が一気に拡大し、さらに増販の計画があったため、新たなチャネルの設置を決定した。名称をトヨタオート店とし、カローラとパブリカの一部車種をパブリカ店との併売にし、ミニエースとスプリンターを専売とした。トヨタオート店の設置によってパブリカ店と併せて、大衆車の販売を担当する2つのチャネルを確立し、大衆車市場における優位を決定づけた。¹⁵⁾この時点では業務用車両や高級車を扱うトヨタ店と中級車を扱うトヨペット店に対して、大衆車を扱うパブリカ店とトヨタオート店とに需要に応じて明確に分けられており、マーケティング戦略の市場細分化を展開している。

1970年代に乗用車の普及が進展するにつれ、若年層の需要が拡大するようになった。こうした市場変化に対して、市場細分化にもとづく車種多様化が推進された。需要高級化に伴う居住性や走行性能の優れた車の開発、若者向けのスポーツカーの開発など、需要多様化に対応して、顧客の幅広い選択を可能にする車種構成の展開などが課題になった。このような商品政策をもとに1系列2乗用車体制の構想が生まれた。70年にセリカ・カーリーナを新発売したことによって、トヨタ店はセンチュリー・クラウンおよびカーリーナ、トヨペット店はコロナとマーク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専売車種として取り扱う体制ができた。この体制によって4チャネルを、高級車をトヨタ店、中級車をトヨペット店、大衆車とスポーツ車をカローラ店とオート店に取り扱い車種を分け、一部に需要が近似する車種の併売が生じるようになった。これが現在のチャネル間競合を生み出す契機になったのではないかと考えられる。この構想は販売店経営を安定させるために取扱車種の幅を広げ、各販売店の成長を促進することを目的とした。需要の多様化と上級移行に伴い、買換需要への対応で自社顧客を継続確保するために取扱車種を拡大する必要があった。自動車は通常4－5年の周期でモデルチェンジが行われる。モデル周期の末期では既存モデルの販売が停滞し、販売店経営が不安定になり、それを補完する異なる周期の車種が必要になることも理由として挙げられている。¹⁶⁾

1970年に、セリカと並んで新小型乗用車カーリーナを全国トヨタ店から新発売した。カーリー

ナをトヨタ店系列扱いとしたのは、トヨタ店系列は主力取扱車種クラウンの中型車市場が成熟し、その頃販売が停滞していた。大衆車・小型車市場の成長に対して、トヨタ店経営者のなかには将来についての懸念と焦りがあった¹⁷⁾記述されている。1系列2車種制が販売店側のどの程度の要望によって実現されたのかは明らかではないが、最も古いトヨタ店からの強い要望があつてのではないかと推測される。トヨタにとっては系列販売店の販売変動に伴う不安定経営を回避することが販売網を長期的に維持する上に必要と考えられたのであろう。トヨタにとっても系列販売網は既に自己拘束関係にあることが認識されていたからであろう。

以上のような歴史的経緯を経て、トヨタと系列販売店間には自己拘束関係が構築され、それを基礎に取引関係固有投資が継続して実施され、トヨタ系列販売網が維持・拡大されてきたことが理解できる。需要成長期に構築した自己拘束を伴う取引関係は環境変化に対してその適応に対する利害調整が必要となることが指摘できる。

4 お わ り に

本稿の目的は、比較取引制度分析にもとづいて、自動車製造業者を事例対象に取り上げ、その歴史資料をもとに取引慣行の一つとしての系列販売網の生成過程を明らかにする。次に、その経済的根拠を説明し、その生成についての歴史経路依存性を識別することであった。

トヨタの排他的系列販売網の発生には、戦時統制による自動車配給会社の設立が初期条件として歴史経路上の役割を果たした。その拡大は、需要増大に合わせて車種を増大し、その販売拡大を新規チャネル増設で行うという需要拡大志向のマーケティング戦略の展開によってなされた。さらに、その系列販売網の確立・維持・拡大には顕著な役割を果たした特定個人の存在がある。

トヨタ系列販売網では系列販売店はトヨタ独自の会計制度や情報システムを取り入れ、トヨタとの取引関係固有投資を行った。これはトヨタとの取引に伴う利益と競合自動車製造業者との取引利益が相反する場合に、トヨタとの取引関係利益を増大させることからであると考えられる。さらに、トヨタと系列販売店間でその取引関係の利益を増大させる相互投資が行われているのは、契約を事後的に再交渉しない自己拘束関係が確立されているからと考えられる。

トヨタおよび系列販売店が系列販売網に対して長期間にわたって有形・無形および取引関係固有の投資を相互に行う歴史的経緯を経て、トヨタと系列販売店間は自己拘束関係が構築され、それを基礎に系列販売網が維持・強化されてきたことが理解できる。需要成長期に構築した自己拘束を伴う取引関係は、環境変化に対してその適応が困難になる可能性があることを指摘できる。

注

- * 本研究の資料は小島（2000）にもとづいている。本文の一部については重複する部分がある。
- 1) 比較取引制度分析については、小島健司（2002）を参照。
 - 2) トヨタの排他的系列販売網は米国GMの制度を導入した。日本では日産・トヨタより以前にGM・フォードが自動車販売網を展開していた。
 - 3) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 38-41頁
 - 4) トヨタ自動車販売店協会広報部（1977） 92頁
 - 5) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 70頁
 - 6) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 109-114頁
 - 7) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 167-171頁
 - 8) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 557-56頁
 - 9) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 41-42, 82-83頁
 - 10) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 43-44頁
 - 11) Segal and Whinston（2000）
 - 12) トヨタ自動車販売店協会広報部（1977） 170-172頁
 - 13) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 415-419頁
 - 14) Che and Hausch（1999）
 - 15) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 109-114頁
 - 16) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 42-243頁
 - 17) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980） 255-257頁

参考文献

- Che, Y-K. and D. B. Hausch（1999）, “Cooperative Investments and the Value of Contracting,” *American Economic Review*, 89, 125-147.
- Segal, I. R. and M. D. Whinston（2000）, “Exclusive Contracts and Protection of Investments,” *Rand Journal of Economics*, 31, 603-633.
- 小島健司（2000）「マーケティング研究における社史利用——トヨタ自動車販売網構築・維持の事例——」『国民経済雑誌』第182巻第5号 15-29頁
- 小島健司（2002）「比較取引制度分析序説」『国民経済雑誌』第185巻第6号 29-36頁
- 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30年史』トヨタ自動車販売株式会社
- 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