

第2次大戦直後の自動車流通(2)

—各自動車メーカーの動きを中心として—

石川和男*

はじめに

前稿¹⁾では、第2次大戦直後の自動車配給(流通)について、GHQ、わが国官庁、自動車産業関係団体の動きを中心にみてきた。そこでは、それぞれが戦時体制の時期とは異なる自動車流通を志向しながらも、ドラスティックに変化させることができない事情があった。特に各自動車メーカーが、マーケティング・チャンネルを区分(分離)して販売する自動車の「自由販売」を目指す動きがありながら、需給バランスが不均衡であったため、戦時体制のものを踏襲しなければならなかった。また、戦後経済民主化の動きの中で、自動車産業をコントロールしようとする関係官庁や各自動車産業団体における思惑の相違もあった。何よりもわが国が敗戦国であり、占領統治下にあったために、GHQの意向を汲んだ行動を関係官庁、各自動車関係団体、メーカーもとらなければならなかった。

これまでのわが国の自動車産業研究は、乗用車産業が世界水準に近づいた1950年代終わり以降の時期から焦点を当てたものが多い。しかし、ほとんどのわが国の戦前からの産業は、敗戦による廃墟の中から再出発をしている。したがって、わが国の自動車産業がお

* 専修大学商学部助教授

かれた状況を明らかにするためには戦後の再出発・復興期から検討することが重要であろう²⁾。本稿では、終戦直後の自動車産業を取り巻いた状況について概観した上で、前稿では切り離して考察してきた各自動車メーカーやディーラー(販売店)³⁾の活動を中心に焦点を当てていきたい。そこでは、各メーカーが戦後、自らの企業のあり方についてどのようなビジョンを描き実践しようとしたのか、その実践の1つの形である販売形態(マーケティング・チャンネル)はどうだったのであるか。特にわが国の自動車流通システムの硬直化、効率の悪さは排他的系列販売によるものであり、メーカーがディーラーを組織したことに起因するという指摘がある⁴⁾。この排他的系列販売の再スタート時期について焦点を当て考察していきたい。

I 終戦直後における自動車産業に対する行政と業界の動き

第2次大戦直前期から戦中にかけて自動車産業は、既にアメリカでは成長産業の1つとして確立した産業であった。一方、今日でこそわが国の基幹産業として揺るぎない地位を確立している自動車産業であるが、当時は漸くスタートアップしたばかりであった。空襲などによってエネルギー、機械部門の被害が大きかったが、自動車工業は2企業、2工場が焼失したのみで

あった。つまり、戦争による被害はほとんどなく、生産設備のほとんどが戦後も使用可能であった。それはアメリカの爆撃の第一標的が都市、石油精製、航空機、船舶、鉄道に集中したことが理由であるが、自動車工業に関しては、原材料さえあればある程度量産可能な状態であった⁵⁾。また、兵器車両工場は、米軍用施設として接収、賠償指定が行われたが、普通車の生産設備は一部の接収以外は賠償指定も免れ、指定されても早期に解除された。

1 自動車行政を巡る動き

第2次大戦後は、経済活動のすべては経済民主化に力点が移動した。政府は1945年8月22日に、貨物輸送力を民間輸送力に転換するために貨物輸送制度を改正した。また、GHQは同年9月24日に賃金統制を維持し、物資の公正配給、輸出入許可制を指令した。さらにGHQは、翌日、輸送難緩和と物資輸送の普及を図るために、GHQ覚書第38号「製造工業操業に関する覚書」により、トラックのみ月産1500台の製造を許可し、乗用車は禁止した⁶⁾。そして、完成車、ノックダウン輸入を制限した自動車製造事業法(36年5月29日公布、同年7月10日施行)は、46年1月12日に廃止された。

自動車配給(流通)については、運輸省陸運監理局資材課は、45年12月13日に「自動車(新車)配給要綱」を実施した。これにより国産自動車の配給統制が敷かれ、自動車はすべて配給制となった。また、46年5月9日に自動車配給要綱が改正された。そして、運輸省は6月28日に各県配置の地方自動車配給株式会社(以下「自配」)を解散させ、「自動車配給機関改善方に関する件」を監理局長名で全国の地方長官宛に通達した。これによって、メーカーごとに分離してディーラーが販売する自由販売が可能となった。

国産乗用車について、GHQは生産をすべて禁止していたが、47年6月30日に1500cc以下の小型乗用車の年間300台の製造を許可し、ストック部品によって大型自動車50台の組み立てを許可した。しかし、年間生産台数は300台に制限され、諸機能についても種々の制限があった。これに対して通産省⁷⁾が、生産制限の全面解除をGHQに申し入れ、49年10月25日

に解除された。その翌日には三輪車の販売統制も撤廃された。そして、同年12月1日にはモーターサイクル、スクーター、三輪トラックの販売統制も撤廃された。

以前から乗用車生産体制の確立を目指していたわが国の自動車メーカーは、生産制限解除により、本格的に自動車生産を再開した。ただ、わが国の乗用車生産は戦時中及び戦後の空白期間があったため、世界水準から大きく立ち後れていた。それに加え、わが国の自動車メーカーは、海外メーカーの乗用車との性能格差という問題に直面した⁸⁾。このような事情もあり、商工省は48年10月には、自動車工業基本対策を発表し、国産自動車生産5カ年計画により、車種別、新規需要は国産車の方針を示した。これは経済復興会議自動車分科会の自動車生産5カ年計画の成案をもとに作成した。また、48年12月には経済安定9原則が発表され、経済政策も戦前・戦中とは大きく変化しようとしていた。

国産車の生産制限解除により、営業車の急増が予想されたが、ガソリン供給の裏付けがなく、代用液体燃料のコスト高などの障害があり、すぐには増加しなかった⁹⁾。特にガソリンは、生産解除以前の47年1月21日に商工省鉱山局長、運輸省陸運監理局長、内務省警保局長から各都道府県知事宛に「自動車揮発油の配給および消費の適正に関する件」という通達が出されていた。それによりガソリンの使用規制がさらに強化され、最も重点的なものに限り配給されることとなった¹⁰⁾。

一方、GHQと貿易庁は、48年10月、在日外国人に限って自動車の輸入販売を許可した。ただし、自動車輸入の取扱業者はOAS(Overseas Automobile Service:全国輸入自動車指定登録販売業者)に限定した。OASは50年11月時点で27業者であった¹¹⁾。また、GHQは49年1月に外国人の対日投資を制限付きで許可した。さらに翌月、貿易庁の許可だけで輸出が可能となった。しかし、輸入については完全な政府貿易であった。

50年になると、2月1日に小型四輪車、自動車部品の公定価格が廃止され、2月24日には小型自動車の月賦販売制が実施されるようになった。3月になる

とタイヤ・チューブの生産配給統制も解除され、翌月には公定価格が廃止された。また、4月1日には自動車の配給統制が全面撤廃され、同月8日には普通自動車の公定価格も廃止になった。そして6月には自動車生産用主要資材の配給統制も撤廃された。

2 自動車関連団体の動き

重要産業統制令により、トヨタ自動車工業株式会社(以下「トヨタ自工」)、日産重工業株式会社(以下「日産重工」)、ヂーゼル自動車工業株式会社(以下「ヂーゼル自工」)、川崎車輛株式会社(以下「川崎車輛」)、日本内燃機株式会社(以下「日本内燃機」)、車輪工業株式会社(以下「車輪工業」)の6社で、1941年12月24日に自動車統制会が設立された。それが形式上は46年9月28日であるが、45年11月14日に事実上解散した。その翌日、自動車協議会が自動車関連団体から民主主義的な自動車工業による国家再建を目指す自主総合機関の設置運動が起こり、設立された。これは敗戦により自動車統制会や日本自動車配給株式会社(以下「日配」)が機能を喪失したためであった。

また、12月には自動車販売組合、そして、自動車製造工業組合がトヨタ自工、ヂーゼル自工、日産重工、三菱重工株式会社(以下「三菱重工」)により設立され、全国自動車部品工業組合、自動車部品販売組合も設立された。その後もさまざまな組合や協議会などのグループが設立・結成されたが、終戦からわずか4ヶ月で、多くのグループ形成が可能であったのは、スタートアップ間もない産業ではあったが自動車産業には、戦前、戦中からのさまざまな基盤があったからといえよう。そして、戦時中、自動車統制会のもとで、わが国の自動車配給の中心機能を担うために、42年7月10日に設立された日本自動車配給株式会社(以下「日配」)は、45年11月15日に株主総会を開催し、GHQからの責任追及が予想されたために解散を決議し、翌年7月22日に正式に解散した。

46年には、1月に全国自動車整備組合、3月に日本小型自動車組合、4月に日本特殊自動車工業組合、電気自動車製造組合、6月に日本自動車車体工業組合、日本自動車会議所、日本小型自動車販売組合、10

月に日本輸入車連合会などがそれぞれ設立・結成され、前年に引き続き、さまざまなグループが形成された。また、4月21日には、東京-箱根間においてオール小型自動車走行大会が開催された。この頃はあらゆる産業で原材料や部分品が入手困難となり、特に自動車産業では、ゴム・タイヤ不足が深刻で、新車販売や現有車の稼働率に大きく影響した。46年の需給状態は、新車用需要量の111,200本に対し、割当量は77,830本、補修用673,600本に対し、割当140,569本で充足率は27.9%であった。翌年には47年は多少改善されたが、わずか31.1%の充足率であった¹²⁾。

47年には、1月に自動車産業危機突破大会が開催された。ここでは全日本自動車産業労働組合東日本地区協議会が主催して、「資材・資金よこせ」がスローガンとして掲げられた。そして、2月25日に自動車協議会が解散した。また、前年に引き続き、4月21日には、オール小型自動車走行大会が開催された¹³⁾。この年も2月に日本自動車技術協会、6月に自動車産業経営者連盟、12月にはヂーゼル自動車普及会などのグループが形成された。特に7月22日には自動車産業復興会議が発足し、復興プランを作成し、経済安定本部長官に要望書を提出した。

48年には、3月に日本小型自動車販売組合が再結成された。一方、3月31日に45年12月に設立された自動車製造工業組合が解散した。その翌日、トヨタ自工、日産重工、ヂーゼル自工、三菱重工、高速機関工業株式会社(以下「高速機関」)が加盟して、新たに自動車工業会が設立された。自動車製造工業組合と比較すると、トヨタ自工、ヂーゼル自工、日産重工、三菱重工の4社に高速機関を加えたものとなっている。そして、4月には自動車部品工業会、46年3月に設立された日本小型自動車組合の解散により、日本小型自動車工業会が設立され、6月には自動車車体工業会が設立された。特に5月21日には自動車工業会他関係6団体が、商工省に自動車産業を今後の経済復興の担い手として、経済復興の超重点産業指定の要望書を提出した¹⁴⁾。翌月には国会に陳情活動を行った。

この頃から自動車をアピールする機会が格段に増加した。3月には自動車産業の振興を目的として、自動車産業協賛会を高松宮殿下を総裁に迎え結成した。さ

らに5月には道路整備促進大会、ディーゼル自動車普及購入講演会、ガソリン輸入懇請大会、自動車産業展、国産自動車大パレード等を開催した。

49年には、4月にストック対策として自動車輸出振興会が設立された。また、進駐軍のトラック、乗用車輸入は莫大な数にのぼり、これを次第に民需用として払い下げる動きなど、企業の縮小整理が課題となった。そして、7月1日には47年7月22日に発足し、復興プランなどを作成し、経済安定本部長官に要望書を提出する等の活動を行っていた自動車産業復興会議が解散した。さらに9月から日本自動車工業会は、割賦販売資金の不足を背景として、自動車月賦金融会社の設立を計画しはじめた。しかし、これは翌年になり消滅した。そして、49年3月7日に、その後の自動車産業にも大きな影響を与えたドッジ・ラインが宣言された。経済状況は非常に深刻であったが、11月16日には全日本モーターサイクル選手権大会が多摩川で開催された。

50年3月には、自動車工業会に三菱重工に代わり、東日本重工株式会社（以下「東日本重工」）、中日本自動車工業株式会社（以下「中日本自工」）が入会した。自動車工業会は積極的に活動し、6月にはGHQに対して外車払い下げの反対表明を行った。

II 自動車生産への参入・退出と金融事情

アメリカでは1911年から22年までの間、自動車生産に新規に99社が参入し、そのうち約2/3の68社が脱落した。プロダクト・ライフサイクルの図が示すように、大衆化段階に達した製品やサービスでは激しい価格競争の状態となり、企業の新規参入が増加する一方で、脱落する企業が増加することが指摘されてきた。しかし、わが国の自動車生産は、アメリカやヨーロッパと比べ、後発のためか参入、退出企業数はそれほど多くなかった。価格競争は激しくなく、競争的でありながら寡占価格の形をとっていたために、価格競争によって、脱落する企業もそれほど多くはなかった¹⁵⁾。わが国で自動車生産に参入する企業が少なかったのは、第2次大戦を自動車産業のスタートアップの時期に挟んでいたことが一番の原因であろう。そのう

え、生産開始には、既に多くの資金が必要な産業となっていたためでもあろう。つまり、量産体制を採らなければ、成長するどころか、生き残ることさえも難しかったため、それが参入障壁となった。わが国の敗戦直後の自動車生産は、現在の航空機生産のようなものになってしまっていたからだろう。

1 自動車生産への参入・退出

わが国では、第2次大戦前にいくつかの会社が自動車生産に進出したり、進出を計画した。しかし、そのうちのほとんどは計画を中止したり、白揚社のように閉鎖、快進社のように売却したり、消滅した企業もある。この結果、第2次大戦後まで存続した自動車メーカーは、トヨタ自工、日産重工、ディーゼル自工の3社であった。ただ、戦後まもなく軍需産業から転換し、いくつかの企業が自動車生産を再開したり、新しく進出した企業もあった。四輪車部門では、日野重工業株式会社（以下「日野重工」）、富士精密株式会社（以下「富士精密」）、高速機関などがあった。四輪車部門はその後、三輪車メーカーからの進出もあり、企業数は増加した。一方、四輪車生産に進出し、放棄したのは太田自動車製作所（後に高速機関からオオタ自動車となり、さらに東急くろがね工業株式会社となって1962年倒産）1社だけであった¹⁶⁾。

世界的な視野で第2次大戦直後のわが国の自動車生産を見ると、戦前から活動している自動車メーカーは、後発とはいえ、国内では新しく進出しようとする企業にとって参入障壁となった。ただ、参入障壁が高くてもいくつかの企業が自動車生産を開始したのは、金融機関の支援があったためである。そして、乗用車部門への参入を容易にし、ほとんど脱落がないのは、世界的にも有数の生産量を有していたわが国のトラック部門の存在が基盤となったためであった。このトラック部門で十分な経営資源の蓄積を行ったことが乗用車生産に与えた影響が大きい¹⁷⁾。先に触れたように、アメリカの自動車工業の成長期に100社近くの企業が自動車工業に進出し、そのうち2/3が市場から退出したのとは、数字上の比較にはならないくらいわが国の自動車工業では少なかったといえる。

2 金融事情とドッジライン

第2次世界大戦中、軍からの要請により、トヨタ自工、日産重工、デーゼル自工の3社は、多くの資本的につながりのある傘下企業を有し、各社とも上級幹部が出向して直接経営していた。これが国産自動車企業系列として、総合的な企業力を発揮していた。しかし、公職に関する兼職制限である勅令109号により、傘下工業への兼職が制限され、自動車工業の総合力はかなり弱くなった¹⁸⁾。また、財閥解体¹⁹⁾並びに持株会社の解体命令である勅令657号により、トヨタ自工(三井系制限並びに地方財閥会社)²⁰⁾、日産重工(日産)、デーゼル自工(日立)²¹⁾ともに経営に大きな影響があった。さらに1948年2月8日にはトヨタ自工、日産重工、デーゼル自工、三菱重工、民生産業株式会社(以下「民生産業」)、発動機製造株式会社(以下「発動機製造」)が過度経済力集中排除法²²⁾の指定会社となった。デーゼル自工だけは48年11月に解除になり、他は49年に解除された。他方で、新憲法に基づく人権の自由により、強固な従業員組合の結成が促進され、会社経理応急措置法による特別経理会社指定等、敗戦により自動車メーカーは多くの影響を受けた。

47年1月に復興金融金庫が設立されると、それまでの市中銀行融資または復金の保証融資に切り替えられた。銀行資本は、資本回転率の遅い自動車工業への融資を回避し、これを国家資本の負担による融資へ転嫁させた。48年11月末のトヨタ自工の借入金総額629,799千円中、復金融資は401,292千円であり、全体の63.7%を占めた。また、49年2月末のデーゼル自工のそれは323,500千円中、187,000千円であり、全体の57.8%に達した。そのうえ、トヨタ自工の復金融資中その84%、デーゼル自工への復金融資の全額が運転資金融資によって占められていた。このことは自動車工業復金融資のほとんどすべてが赤字補填として用いられていたことを示しており、復金融資がいかに企業救済の意義を持っていたか理解できる²³⁾。

49年3月7日、わが国経済の自立と安定のために財政金融引き締めを図るドッジ・ラインが実施された。ドッジ・ラインの中心は、わが国のインフレ・国内消費抑制と輸出振興が目的であった。これはGHQ

経済顧問として来日したデトロイト銀行頭取のジョゼフ・ドッジ(Joseph Morrell Dodge)が、立案、勧告したものであり、48年12月に、GHQが示した経済安定9原則の実施策としての位置づけであった。実施内容は、緊縮財政や復興金融公庫融資の廃止による超均衡予算、日銀借入金返済などの債務償還の優先、複数为替レートの改正による1ドル=360円の単一為替レートの設定、戦時統制の緩和、自由競争の促進であった。ドッジ・ラインによる効果は、インフレは収まったが、逆にデフレが進行し、失業や倒産が相次ぐ所謂「ドッジ不況」となった。当然、自動車産業もドッジ不況に巻き込まれた。

Ⅲ 各メーカーの状況と朝鮮戦争特需の発生

1 トヨタ自工の状況

第2次大戦直後にトヨタ自工社長豊田喜一郎は、小型車部門への進出を決意し、1945年11月に4気筒、1000cc、サイドバルブ式エンジンの開発に着手し、同時にこのエンジンを搭載するSA型小型乗用車とSB型小型トラックの設計を開始した。47年1月には、SA型乗用車の試作を完成させ、10月から本格的に乗用車生産を開始した。また48年4月には、1トン積ボンネットタイプSB型トラックの生産を開始した。さらに同年4月に4人乗り1000ccSC型乗用車3台を試作し、49年11月に5人乗り1000ccSD型乗用車の生産を開始した²⁴⁾。

他方、先にも触れたようにドッジ・ラインによって、超緊縮財政と復興金融公庫融資の停止が行われ、復興ブームに乗っていたわが国経済は大打撃を受け、トヨタ自工も深刻な影響を受け、販売は大幅に減少した。この時期には再び自動車では割賦販売が制度化しておらず、手形回収が進まず、資金繰りが悪化し、銀行からの借入が増加した。トヨタ自工ではドッジ不況に対応するために、49年8月に金融引き締めの対応策として、前年10月に発足させた経営企画委員会による合理化運動を一層強化することを目的に、各部門に企画監査相当部署を設けた。また、同年12月には材料購入費、材料加工不良に伴う無駄、工具・器具備品費などにつき、従来の節減目標を上回る目標を設定

し、合理化を進めた。一方で、労働組合も事態打開のために会社側に協力し、小型車の生産増強・品質向上・加工不良の防止などの危機突破対策を運動方針に掲げ、49年11月には組合の立場から、月賦資金融資制度の設置を衆参両院に請願した。49年9月から自動車の統制価格は維持されたまま、鋼材の公定価格が引き上げられ、さらに外車の流入や49年11月の自動車販売統制廃止により、販売競争は激化するなど、経営環境はさらに深刻化した²⁵⁾。

ドッジ不況による販売不振と売掛金回収の遅延のために、トヨタ自工の資金繰りが追いつめられた。49年12月末時点で、トヨタ自工の年末資金は2億円不足した。そこでトヨタ自工は、銀行（帝国銀行、三井、第一銀行の合併銀行）に対し、緊急融資を申し込んだ。当時は銀行に自動車産業に対する理解がなく、すぐに融資を受けることができなかった。しかし、日本銀行名古屋支店長であった高梨壮夫の判断で、三井・東海など24行に融資の斡旋がなされ、トヨタ自工は越年することができた²⁶⁾。この時高梨は、トヨタ自工が中京地区に300社に及ぶ関連会社を持ち、トヨタ自工の危機は中京経済の問題であるということを強調した。つまり、自動車産業は裾野の広い産業であることを強調したわけである。そして、自動車に対しては日銀も十分配慮する必要があると考え、協調融資団が結成された²⁷⁾。

協調融資団の幹事銀行は帝国銀行であったが、その時の意見として、トヨタ自工の資金運用が生産偏重であることが指摘された。そして、融資条件ともいえるが、生産資金と販売資金の分離を行い、調達も運営も管理もそれぞれ別に行い、偏向しないようにすることを指示した²⁸⁾。これらを受けてトヨタ自工では、49年8月に従業員の1割の賃下げを断行した²⁹⁾。また、生産資金と販売資金分離のために、50年4月3日にトヨタ自動車販売株式会社（以下「トヨタ自販」）を設立した。金融機関から提示された再建策には、販売部門の分離独立以外にも余剰人員整理があった。トヨタ自工では50年4月に人員整理は避けるという覚書の確約を破らざるを得ない事態を組合側に伝達した³⁰⁾。その後、挙母工場の8000名中、2000名の整理と、芝浦、蒲田工場の閉鎖を発表した。組合側はこれに反

発し、人員整理に伴う労働争議が始まった。50年4月7日からストライキに突入し、6月10日に終結した。このストライキを解決するために喜一郎が退陣し、後任社長に豊田自動織機株式会社（以下「豊田自動織機」）社長の石田退三が就任した³¹⁾。

2 日産重工（日産）の状況

第2次大戦中から戦後にかけての1944年9月から49年8月まで、日産は日産重工という社名であった。日産重工は、GHQによる民需転換政策により、45年10月に横浜鶴見工場の大部分が接収された³²⁾。しかし、GHQによるトラックの生産許可により、日産重工は終戦から3ヶ月後の11月には、ニッサントラックの戦後第1号車をオフラインした。引き続いて、46年7月にダットサントラック戦後第1号車をオフラインした。さらに47年8月にダットサン乗用車の戦後第1号車をオフラインした。それよりも約1年前にダットサントラックをオフラインしていたが、乗用車は生産許可の問題があり、トラックよりも遅れた。

日産重工という社名が再び日産自動車株式会社（以下「日産」）へ変更したのは、49年8月であった。この社名には日本で最初に自動車の大量生産を実現した誇りが込められていた³³⁾。また、戦時中の44年12月末に設立されていた日産興業株式会社を改組して、日産自動車販売株式会社（以下「日産自販」）が設立された。日産重工でも46年2月には、従業員組合が結成された。

戦後の日産重工にとって大きな問題は、自動車生産自体の問題もあったが、今後、企業自体がどうなるかということの方が大きな問題であった。それは、財閥解体に大きく表れている。GHQは、46年4月4日に持株会社の有価証券・証憑を引き継ぎ、その整理に当たる持株会社整理委員会³⁴⁾についての政府案を承認し、同月10日に根拠法である持株会社整理委員会令³⁵⁾が施行された。持株会社整理委員会は、特殊法人として戦後、経済民主化政策の1つである財閥解体に当たった。持株会社整理委員会は、5月7日の設立総会を経て、委員会は8月8日から活動を開始した。そして、内閣総理大臣は9月6日、第1次指定として、三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社、旧中島飛

行機株式会社(以下「中島飛行機」)であった富士産業株式会社(以下「富士産業」)を持株会社指定した。これにより、委員会は5社に解散勧告し、財閥解体が実行に移された。日産重工は46年12月7日に第2次指定された。第2次指定されたのは、4大財閥に次ぐ規模の財閥や新興コンツェルンなどの持株会社、トラスト、各産業で独占・寡占的地位にあった企業40社が対象であった。日産重工もそのうちの1社であった。この指定が取り消されたのは、49年1月21日であった。また、日産重工は制限会社令により制限会社とされたが、50年8月4日には制限会社の指定も解除された。

企業活動が制限されるという厳しい環境にありながらも、日産重工は経営努力として、原価引き下げのために購入材料の引き下げ、間接材料の節減、不良品の発生防止、残業規制などの措置をとるとともに、製品の性能向上、受取手形の期間延長、ディーラー手数料の引き上げ、販売システムの直販制への変更などの販売促進策を実施した。しかし、日産重工も49年7月には賃金遅配に追い込まれた。また、資金収支の赤字化、材料費・経費の未払いが増加し、10月には10%の賃金カット・人員整理を組合に提示した³⁶⁾。49年10月、労働組合との経営協議会で、「従業員各位」と題する文書を組合に提示した。そこでは全従業員の約20%にあたる従業員約1800人の整理と残留者全員の賃金1割カットを提案した。これに対して会社は組合と対立し、職場放棄や抗議ストライキに突入した³⁷⁾。

3 ゴーゼル自工の状況

第2次大戦後、トラックの生産許可が下りた後に、ディーゼル自工も生産を再開したが、機械設備は戦時中から改修が不十分であったため、老朽化が目立ち、その補修も資金と資材の関係から思うに任せない状況であった。ディーゼル自工も1946年5月22日に、トヨタ自工、日産重工同様、制限会社に指定された。しかし、ディーゼル自工は、45年10月にTX40型ガソリントラック、TU60型ディーゼルトラックの生産を再開した。46年11月には社運をかけたTX80型ガソリントラックを発表した。これらの製品からは完全に戦時色は払拭されていた。ユーザーからの好評を勝ち得た

製品ではあったが、民間チャンネルにはなじみが薄く、今後量産をして車の発展を望むには、全国的な販売・サービス網の確立が急務であるとして弓削社長は特約販売店の拡充を図ろうとした³⁸⁾。

ディーゼル自工では、46年12月に労働組合から越年資金の要求が提出され、団体交渉が行われ、解決されないままであったが、12月11日に弓削社長が退き、三宮吾郎が社長に就任した³⁹⁾。そして、49年7月1日にはディーゼル自工は、いすゞ自動車株式会社(以下「いすゞ」と略)に改称した。車名では34年に完成した商工省の標準形式自動車を伊勢神宮の五十鈴川にちなんで「いすゞ」としたが、それを企業名とすることとなった⁴⁰⁾。

いすゞは、49年10月には原価低減と販売促進を目標に、生産計画縮小による材料費・労務費・経費削減、事実上の整理などの緊急対策を実施した。また、賃金カット・人員整理という他社と同様の選択をしなければならなかった⁴¹⁾。49年9月には従業員5600名のうち1400名を整理する方針を決定した⁴²⁾。他方で、いすゞの特長となるディーゼルエンジンの開発も同時に進んでいた。50年2月にはいすゞは、DA75型4気筒ディーゼルエンジンを完成させた。このエンジンは「くまばちエンジン」と命名された。これが動力用エンジン販売の端緒となった。

4 3社以外の自動車メーカーの状況

トヨタ自工、日産重工、ディーゼル自工だけでなく、今日では世界的な自動車メーカーとなった企業の活動も、第2次大戦直後から次第に活発化した。

東洋工業株式会社(以下「東洋工業」)は、1945年11月に三輪トラック、さく岩機、工具及び自転車について民需転換が許可された。また、48年4月に企業再建整備計画が認可され、48年9月には、商工省の三輪トラックの指定業者となった。販売面については、東洋工業は48年10月に三輪トラックの月賦販売制を実施し、1県1特約店設置が完了した。さらにトヨタ自工、日産重工、ディーゼル自工の3社と同様、46年2月に東洋工業従業員組合が結成された。この組合結成も戦後の時代に流れの1つととらえることができよう。

中島飛行機は、45年8月17日に富士産業と改称されたが、11月6日にGHQの指令により、財閥解体の指令を受けた。その後、48年7月に富士産業は、東京富士産業株式会社（富士重工業の前身）を設立した。そして、富士産業は50年5月31日に、企業再建整理法による第2会社12社が7、8月から発足することが決まった。そのうち、50年7月にはプリンス自動車工業の前身となる富士精密工業を設立した。

日野重工は、46年3月27日に日野産業株式会社（以下「日野産業」）に改称した。日野産業は46年8月にT10,20型トレーラートラック1号車を完成させ、47年8月には150人トレーラーバス第1号を完成させた。また、48年12月1日に日野産業は日野デューゼル工業（以下「日野デューゼル」）と改称した。日野デューゼルは、50年3月には7.5トン積TH10型トラックおよびBH10型バスを発表した。販売面については、日野デューゼル販売株式会社が、48年5月に設立された。

三菱重工は46年5月に小型三輪トラック「みずしま」を完成させ、同年11月には、ふそうB1型ガソリンバス・トラックを完成させた。これは戦後の国産バス製造の第1号となった。また、47年4月にMB46型電気バスの生産を開始し、約3年間で150台生産した。同年7月には、小型三輪トラックTM3Aの生産を開始した。48年11月には、ふそうB1型デューゼルトラック・バスの生産を開始した。そして、三菱重工は、50年1月には東日本重工、中日本重工、西日本重工業株式会社（以下「西日本重工」）の3社に分割し、企業再編を行った。東日本重工は、50年1月にRI型リアエンジンバスの生産を開始した。特に販売面では、三菱重工は49年12月、ふそう自動車販売株式会社を設立した。さらに50年9月からは東日本重工が、米カイザー・フレーザー社と乗用車ヘンリーJの日本での組み立て、販売契約を締結するなど、新しい生産や販売の動きも出てきた。

鐘淵デューゼル工業株式会社が、46年5月に民生産業に改称した。民生産業はトヨタ自工、日産重工、デューゼル自工と同様に、制限会社に46年6月に指定され、51年3月に解除された。この間に民生デューゼル工業株式会社が50年5月に発足した。

立川飛行機時代から電気自動車を開発していた東京電気自動車株式会社（以下「東京電気」）が、47年6月に設立された。その電気自動車は、工場地元の地名にちなみ「たま」号と命名し、当時の電気自動車の中で群を抜いた性能を有していた。48年より大型化・高性能化を狙った新型車「たまジュニア」・「たまセニア」を開発し、電気自動車市場を主導する存在となった。東京電気は、48年11月にたま電気自動車株式会社に改称した。しかし、朝鮮戦争勃発に伴う特需で、バッテリーの市場価格が高騰し、電気自動車が価格競争力を失った。

今日、わが国有数の自動車メーカーとなっている本田技研工業株式会社（以下「本田技研」）は、46年10月に浜松で本田技術研究所の設立により、そのスタートを切った。47年11月には本田技術研究所は、A型自転車用補助エンジン（50cc）の生産を開始した。また、本田技研が48年9月24日に資本金100万円で設立され、本田宗一郎が社長となった。その後、50年3月には東京営業所を開設し、東京に進出した。

また、ガソリンや軽油をエネルギーとする自動車だけではなく、46年2月から、商工省からの命令により、中島製作所株式会社、湯浅蓄電池製造株式会社、名古屋自動車工業株式会社の3社共同で、電気乗合バスの試作が開始された。これはエネルギーの確保に直面したわが国が、ガソリンや軽油に代わる自動車のエネルギー源を電気求め、政府として戦前からある程度の生産量があった自動車メーカーではなく、それ以外の企業に求めたこともあった。一方、多くの会社は、四輪車ではなく、三輪車を多く手がけていた。たとえば、46年7月には、日本内燃機は、三輪トラック「くろがね号」の生産を開始し、三井精機株式会社、明和興業株式会社、愛知起業株式会社なども三輪メーカーとして、製造を手がけることになった。さらに48年8月には発動機製造は、商工省の三輪自動車指定業者となった。このように戦後の一時期に三輪車が多く生産され、市中においても見られるようになったが、タイヤの本数を節約できるなど、部品の必要点数が四輪車に比べて少なかったことから、物資窮乏の折に生産・普及が促進されたものと考えられる。

5 特需の発生

終戦直後からの約5年間は、生産再開や新たな自動車生産に向けての動きもあったが、戦時利得税並びに財産税の徴収、労働争議の頻発とインフレの昂進等による思惑とその対策という問題もあったため、自動車メーカーはさまざまなことを憂慮しつつ進んでいかなければならない状況であった。1949年下半年から50年上半年期にかけ一般産業の資金難のため、自動車の購買力は激減し、各社とも軒並みに人員整理、操業短縮を余儀なくされた。販売面の不振を挽回するために月賦販売制度、100万円懸賞付き自動車大売り出しのプロモーションも行われたが、効果は見られず、業界の在庫は50年上半年期には6億3000万円にのぼった⁴³⁾。このような閉塞感に満ちた状況の中で、朝鮮戦争による特需が起こった。

特需の発生は、50年7月末トヨタ自工に発注された4トン積みトラック1000台の受注からはじまった。朝鮮戦争の勃発は、資本家からは神風と呼ばれ、「干天の慈雨」と歓喜された。その後、8月に日産は2,915台、10月にトヨタ自工3329台、いすゞ815台となり、この時までの3社合計は7059台1262万8000ドル、車台・部品を含めれば1296万1千ドル(46億6500万円)にのぼった⁴⁴⁾。そして、50年11月には、トヨタ自工と日産は、警察予備隊向けの車両も受注した。特需により、各社は就業時間の延長、外注増大の方向で増加需要に対応し、人員増加も最小限にとどめ、それも特需による増産の必要がなくなれば解雇することを条件にした臨時工であったため、企業利潤は飛躍的に増加した。トヨタ自工は、朝鮮戦争の1年間に資本金の倍近くあった赤字を埋めて、なお莫大な黒字を計上した⁴⁵⁾。

IV 自動車メーカー各社のチャンネル再編

自動車メーカーの販売体制再編は、終戦による軍需から民需への転換に伴って、各社とも国内市場のマーケティング・チャンネルを再生させる必要があった。しかし、終戦直後はわが国の自動車市場規模はまだ小さく、需要も分化していなかったために、流通問題が本質的な意味では現れていなかった。1948年半ばまでは、自動車は完全な売手市場であり、生産した自動車はすぐに販売でき、販売時は前金予約制で不渡りや短債は皆無であり、在庫もほとんどなかった。また、売れ残っても価格が上昇して儲かるインフレ時代であった⁴⁶⁾。ただ、燃料となるガソリン供給の不安定性や、その後のドッジ不況により、販売も大きな影響を受けることとなった。このような状況に陥る前にトヨタ自工、日産重工、ゼーゼル自工はマーケティング・チャンネルの構築に取りかかった。

1 トヨタ自工による販売体制再編

(1) マーケティング・チャンネルの再編成

後に「販売の神様」といわれた神谷正太郎は、日本GMに勤務していたが、1935年に豊田喜一郎に請われて、豊田自動織機に入社した。神谷は、豊田自動織機入社前から自動車マーケティングに関する知識や方法を身につけており、この経験がトヨタ自工のマーケティング政策に生かされた。また、喜一郎は「需要者あつての販売業者、販売業者あつての製造業者(1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー)」⁴⁷⁾ということを常に念頭に置いていた。神谷は喜一郎から販売に関しては、一任されていたので、トヨタ自工とし

図表1 普通車生産台数と特需の割合 (単位:台)

年 度	普通車生産台数	特 需	防衛庁
1949	18,373		
1950	24,740	7,131	493
1951	24,242	3,129	1,634
1952	24,918		1,543
1953	33,478		3,751

(出所) 日本長期信用銀行調査部(1966)『調査月報』No.95, p30 (一部改)

ては、戦前の形式のようにメーカーと直結のディーラーを設置したいと考えていた⁴⁸⁾。

トヨタ自工の系列ディーラーの再編成は、神谷の指示によって戦前のディーラーに拘束されず、優秀なディーラーを獲得し、自由競争時代に耐える強力なチャネル構築が目指された。まず、ディーラー設置の前段階として、46年5月18日に全国の自配の代表者を挙母工場に招き、工場見学を兼ねて、トヨタ自工の進むべき方向について懇談会を開催した。ここでは喜一郎が「自動車工業の現状とトヨタの進路」について講演し、神谷が他のメーカーよりも先を行くディーラー政策（マーケティング・チャネル政策）について販売方針を説明した。この時に招かれた者たちは、神谷の発言からメーカー別分離に近いことを知り、自分たちの態度決定を迫られた。これはトヨタ自工がディーラー政策で他社よりも進んでいたことを示すイベントであった⁴⁹⁾。メーカーが自社のマーケティング・チャネルを設計する方法にはいくつかある。すべて自社で卸売機能、小売機能を担当したり、小売機能は担当せずに卸売機能のみを担当したり、あるいは小売・卸売機能はすべてメーカー以外が担当する方法などがある。資本面から見た場合、完全な子会社として機能させるか、ある程度の資本を有しながらコントロールするかという選択もある。さらに全く資本的関係をとらずに、業務提携のような形態で、運営するなど、マーケティング・チャネルのコントロールは、同じ業界においても異なる業界においてもさまざまな方法が存在する。どの方法が最善のものであるかは業界や各企業によって異なるが、チャネル・コントロールをいかに行うかによって、販売には大きな影響がある。

メーカーとディーラーの資本関係の面でいうと、トヨタ自工の場合、地元資本による系列ディーラーが圧倒的に多い。この場合、出資金を地元資本に依存しているために経済的負担が軽くなる。地元資本は、ほとんど地元の有力者であるために、トヨタ自工の信用に加えて地元資本の信用という二重効果があり、販売力の強化が期待できる。また、ディーラーで雇用される者はほとんどが地元雇用のため、社員の血縁・地縁も販売にプラスに作用する。この結果、他社と比較すると圧倒的なシェアを占有するディーラーが現れること

もある⁵⁰⁾。一方、トヨタ自工以外のメーカーの場合は、自社資本によって系列ディーラーを設立した企業が比較的多い。自社資本でディーラーを設立することは、メーカー本社との関係がより緊密になるというメリットがあり、メーカーとしてはディーラーをコントロールしやすくなる。一方で、ディーラーはメーカーの意向に常時注意を払うことになる。

(2) 戦前の日産ディーラーのトヨタへの転向

41年12月に自動車統制会が結成され、その傘下に全国的な自動車配給組織である日配が42年7月に、その地方配給組織である自配が42年11月に設立された。自配にはトヨタ自工、日産などから自動車販売の経験者が集まり、各メーカーごとの販売から、すべての国内メーカーが一機関で販売していた。つまり、自配は特定メーカーの系列下に入っていなかった。そこで、46年2月、戦時の統制組織であった自動車販売組合（旧全国自動車整備配給協議会）が解散を決議すると、神谷はこの時がトヨタ販売網を強化する機会ととらえた。それは、神谷が自配が解散したあとでは、他系列の人材をトヨタ陣営にスカウトすることは道義上の問題があるとしても、自動車販売の経験豊富な人材がいればフリーの立場にあった自配存続中に、これを行うことは差し支えないと考えたからであった⁵¹⁾。

自由販売が認められ、戦前のように各社がそれぞれのマーケティング・チャネルを再編するという状況が生まれようとしていた時、戦前の系列会社には戻らず、トヨタ自工のディーラーとしての再出発をした者が現れた。まず、戦時中、自配協議会の専務理事であり、戦前の日産販売組合理事長の菊池武三郎であった。菊池は戦時中に日の出モーターズ出身で後の愛知トヨタ販売株式会社（以下「愛知トヨタ」）の山口昇と親しくなり転向した⁵²⁾。菊池は、『国産車と共に』という自らの著書の中で、トヨタ選択は事業家としての信念によるものであり、神谷イズムに共鳴し、トヨタ自工の将来を買ったと記している。菊池は奈良県という小市場のディーラーであったが、日産ディーラーの実力者であった菊池の行動は、他の日産ディーラーへ与えた影響が大きかった。菊池の転向に連動するように、岩手県の高橋佐太郎、静岡県の高山慶吉、富山

県の品川忠蔵、石川県の架谷憲治らも次々とトヨタディーラーに転じた。これは山口によるトヨタ自工への熱心なスカウトにもよるが、先の挙母工場における自配代表者招待会での喜一郎と神谷の話に啓発され、トヨタ自工を選択したといわれている。菊池によると、自配リーダーとして戦後の自由販売推進のために働いた行動と矛盾するものではなく、菊池の行動を同じくした他の日産ディーラーの考えもまた同じであった⁵³⁾。

ただ、菊池の動きにすぐに連動するのではなく、愛知県の自配では日産ディーラー出身であった小泉専務と小栗取締役が去就に迷った。そして、統制会社時代に苦労をともした山口との人間関係により、新しいディーラーにとどまった⁵⁴⁾。さらに日産からトヨタに転向した岩手県の高橋佐太郎は、「昭和17年以後、統制会社の社長として私は『トヨタ』の販売権をも握ったのであるが(略)豊田さんは販売会社を立てて自分ではむしろ末席に遠慮して座る有様で、これには大変恐縮した。戦後、統制が解除になって各社の販売店がそれぞれ独立した時に、私が自ら望んでトヨタ販売権を握ったのも、戦時中におけるトヨタへの親近感、亡き豊田喜一郎社長への敬慕の念がそうさせたものである。販売店は使用者と直接結びついている。車に対する使用者の苦情を、もっと早く、しかも的確に、把握できるのが販売店である。いわば自動車製造工場にとって、販売店はリーダーである。販売店からの情報をいち早くキャッチして、改善の資料とするのが製造会社として賢明であろう。トヨタが販売店を重く見て、社長自ら厚く販売店を遇するところに、私はトヨタの発展性を革新したのである。」⁵⁵⁾と述べている。

トヨタ自工は戦前の日産ディーラーをリクルートする一方で、これまでの戦前のディーラー整理も同時に行った。たとえば横浜護謨製造株式会社(以下「横浜護謨」)を中心として、古河財閥系の出資により、東京トヨタ販売株式会社が設立された。これには横浜護謨の専務であった尾山和勇を中心に人事折衝が行われた結果、尾山は加わらなかったが、慶応、古河財閥系で取締役社長に石毛竹次郎、専務取締役に小橋熙の経営陣が就任した⁵⁶⁾。戦前には、東京地区のトヨタの販売権は吉田政治が握っていたが、吉田に埼玉地区の販

売権を打診したところ、吉田は「今さら埼玉の販売権をもらっても困る」として辞退した⁵⁷⁾。辞退した後に、吉田は日産ディーラーへと転身した。

(3) トヨタ自動車販売組合の結成と自工労組と協調した生産協力

46年11月15日に、トヨタ自動車販売組合結成準備会が、総会前日に愛知トヨタで、山口昇の世話により開催された。そこで、販売組合理事長に菊池武三郎、副理事長山口が決定した。これは日産ディーラーからトヨタディーラーに移った菊池に敬意を表したものであった⁵⁸⁾。結成準備会翌日16日に名古屋八勝館でトヨタ販売組合が結成され、創立総会が開催された。早速、翌月12月26日に販売組合創立後の第1回役員会が開催された。ここでは、「明年度販売に関する件」という議題で、メーカーが生産を増強するためにディーラーとしても生産資金の問題解消に協力しようとした⁵⁹⁾。

また、日産重工社長であった浅原源七が社長職から公職追放されたことから、喜一郎にもその心配があった。そこで、販売組合は喜一郎の公職追放除外の陳情書を提出することを決定した。47年3月30日に全国のトヨタディーラーの代表者の署名捺印を集め、総理大臣の吉田茂に提出した。これに対して反トラスト部長リパートは、喜一郎の民主主義的思想に共感を示していたといわれ⁶⁰⁾、喜一郎は公職追放されることなく、戦後のトヨタ自工の再スタートに力を注いだ。

一方、ディーラーは、「小型車生産に関する件」として、47年4月1日に販売店組合の創立早々、メーカーの生産計画とは別に、トヨタ自工が生産する小型車を販売戦略上必要であった。そして、トヨタ自工の小型車のアウトラインの説明と、小型車が生産ラインに乗ったことを知らされた。しかし、生産はなかなか進まず、ディーラーにも焦りが出た。役員会では「小型車市販促進」の議題を設け、47年6月には早く生産を軌道に乗せるように各地区ごとに要望書を提出した⁶¹⁾。小型車生産が進捗しなかったのは、トヨタ自工の資金難のためであった。そこでトヨタディーラー47社は、余裕資金が非常に厳しい時期であったが、各社が10万円をトヨタ自工に醸金し、SB型トラック

の生産体制作りに協力した。ディーラー 47 社で 470 万円を融資することとなり、47 年 9 月 15 日までの送金を申し合わせた⁶²⁾。

48 年 3 月 31 日には、販売組合と労働組合の懇談会が開催された。ここでは「我々は過去 1 年半、自工の経営について金融・資材面で協力してきたが、経営は依然軌道に乗っていない。自工の経営を軌道に乗せるには、増産をせねばならない。それには経営者、労組、販売組合三者一体となって協力体制をとれば必ず打開できると信ずるので、今後も月 1 回くらい三者懇談会を開きたい。生産増強については販売店も大いに協力する」という販売組合理事長菊池の話に対して、労働組合の松岡副委員長も三者一体体制に賛成した⁶³⁾。メーカーとディーラーの関係は、お互いの利益が相反するときには、軋轢を生むことがしばしばある。それにもまして、経営者（管理者）と労働者の組織である労働組合がお互いに主張が異なり、軋轢が生まれることは当然である。ただ、この時点においては、3 者が同じ方向を向き、特にディーラーと労働組合がメーカーの苦境に協力するという形態が見られたのは、特異な現象であったといえる。

(4) 販売部門における生産・販売分離の影響

販売については、48 年 2 月に新販売会社設立案が出され、トヨタ自工の常務取締役であった神谷正太郎が新販売会社を設立する案を報告し、その場で「トヨタ自動車販売株式会社」（以下「トヨタ自販」と略）の名称が決定した。これに連動する形で、48 年 5 月 26 日の第 2 回定時総会では、「トヨタ自動車販売組合」を「トヨタ自動車販売店協会」へと名称変更した。また 7 月にはディーラーの社名を「〇〇トヨタ自動車販売株式会社」から「〇〇トヨタ自動車株式会社」への変更が決定した⁶⁴⁾。トヨタ自販設立は、トヨタ自工のストライキとは別にトヨタ自工再建案の骨子であり、設立登記ののち、形式上は 50 年 4 月に誕生した。実際に営業を開始したのは、同年 7 月からであった。また、トヨタ自工から人員を移管して業務開始する直前にストライキが始まったために、トヨタ自販は発足したまま宙に浮いた形になり、業務開始はスト解決までは待つことになった。そして、ストライキ終

了後の最初の仕事は、自販業務を軌道に乗せることであった⁶⁵⁾。

トヨタ自販はトヨタ自工との間に 50 年 4 月に「製品取引契約書」を交わし、四半期ごとの注文台数をその記の開始 15 日前までに決定することを明記した。これによって、自販は販売予測の正確性を向上させるとともに、計画販売を推進する必要に迫られた。そこで 50 年 6 月には各ディーラーと 3 ヶ月間の販売台数の契約をして、計画販売を開始した⁶⁶⁾。

(5) トヨタ自工のマーケティング志向

第 2 次大戦前に日本フォードや日本 GM がわが国で潜在需要を開拓し、35 年頃には販売台数の 70～80 %が月賦販売されていた。それは 29 年に、それぞれが金融会社を設立していたからであった。このような事情から神谷は、大衆車販売には月賦制度が不可欠であること、わが国のように消費者金融が未発達な国では、自らが金融機関を設立して、月賦の円滑化を図る必要があることを進言し、36 年 10 月にトヨタ金融株式会社を設立した。当時の GM、フォードには経済合理性を超えた日本人に対する差別意識があり、ディーラーの金融の面倒を見ずに、ディーラーの経営が苦しくなると、直ちに次のディーラーを物色しはじめたといわれる。このような状況を見ていたため、神谷はディーラーとメーカーは共存共栄でなければならないと考えた。この金融会社は 40 年に機能を停止し、48 年に名称を変えて再出発した。49 年に月賦金融を再開するために、日本開発銀行に申請したが、時期尚早ということで却下された。したがって、戦後の月賦金融は、各ディーラーが自主的に行わざるを得なくなり、売掛金の増大から、危機的な状況にまで追い込まれた⁶⁷⁾。

特に割賦販売は昭和初期に導入されていたが、49 年頃から特定業種を対象に期間 1 年を限度として再開された。当時の常識としては、愛知トヨタ社長山口のように「1 年以上では割賦といえない。2 年というのはダンピングに等しい」と考えられていた時期であったが、50 年 4 月のトヨタ自販設立後、需要拡大のための販売戦略として、月賦販売は急速に拡大した⁶⁸⁾。

戦後のトヨタ自工の再建不調と同時に、ディーラー

には外車の脅威もあった。しかし、外車対策の最善の方法は、トヨタ自工の経営を軌道に乗せる以外にはなかった。外車対策上、大阪トヨタ販売株式会社社長桑田忠太をアメリカに派遣し、外車メーカーの意向を打診させたりしていた⁶⁹⁾。トヨタ自工では、自由競争時代に対応するために販売強化策がとられ、いわゆる商業主義に徹することとなった。商業主義というのは、販売権の尊重であり、売らせてやるという生産第一主義の修正・脱却であった。つまり、メーカーの資金確保のために、ディーラーのメーカー従属を廃し、ディーラーの自主性と経営権の尊重ということを主眼にし、その育成指導によってディーラーを健全化しようとした⁷⁰⁾。商業主義＝金儲け第一主義と、現在では理解されることが多いが、ここでいわれた商業主義はマーケティング志向とほぼ同じ意味であったと考えられる。わが国に「マーケティング」が紹介されたのは、56年10月であったが、トヨタ自工はそれよりもかなり早く、マーケティング志向を取り入れていた。それは神谷が戦前にヨーロッパで事業を行ったり、日本GMに勤務していた折に、既にアメリカでは浸透していたマーケティングを理論ではなく体得していたからと考えられる。

2 日産の販売体制の再編

日産重工は、1945年12月に日産の生産する自動車とその部品を販売する会社として、44年末に設立していた日産興業株式会社を改組し、日産自動車販売株式会社(以下「日産自販」と略)を設立した。ここで特徴的なのは、日産重工のマーケティング・チャネ

ル・システムは、トヨタとは異なっていたことである。日産自販は日産車と部品を販売する会社であり、日産重工からの商品を一旦はすべて引き取り、総代理店として活動し、それを各県に配置されたディーラーに卸売していた。したがって、日産自工(メーカー)から、ディーラーに対して直接販売するのではなく、その間に卸売機関をおいていたのである。

ディーラー設置については、東京自配の社長であった金森近寿は、日産本社に山本惣治社長を訪ね、トヨタ自工のディーラー構想の進捗状況を報告し、取り残されてしまうという危惧を報告していた⁷¹⁾。戦前から戦後の間もない時期にかけては、わが国のトップの自動車メーカーは、日産重工(日産)であった。これは企業規模でも生産台数においても図表2からわかるように、トヨタ自工やゼーゼル自工を凌駕していた。しかし、先に見たように戦前のトップメーカーであった日産重工からトヨタ自工のディーラーに多くの有力者が転向した。一方、戦前のトヨタディーラーから日産ディーラーへの転向も一部あった⁷²⁾。この事情は、東京自配では社長が、日産重工の金森近寿、専務はトヨタ自工の吉田政治、常務に日産重工の中島亮というトリオができていたためでもあった。そして、日産重工も46年12月に47社のディーラーが新会社を設立した⁷³⁾。

46年12月15日、事務局を芝田村町の日産館に置き、日産自動車販売組合が結成された。全国47社で創立総会が開催され、規約と役員が決定された。組合長には神奈川の内田慶三、副組合長には東京の吉田政治、大阪の豊島正夫がそれぞれ就任した⁷⁴⁾。副組合長

図表2 3社の自動車生産推移

(単位:台)

年度	日産		トヨタ		ゼーゼル	
	トラック	乗用車	トラック	乗用車	トラック	乗用車
1940	13,702	1,163	13,068	384	7,148	640
1941	17,953	1,586	15,502	121	7,768	479
1942	16,457	904	15,558	43	5,638	415
1943	10,096	456	9,796	66	5,082	0
1944	7,074	0	10,689	0	3,845	0
1945	n.a.	0	1,035	0	344	0

(出所) 中村静治(1953)『日本自動車工業発達史論』頸草書房、p154より筆者作成

となった吉田は、戦前はトヨタディーラーであったが、戦後日産に転向した。トヨタ自工でも販売組合の組合長に、戦前は有力な日産ディーラーの社長であった菊池武三郎を理事長に据えているが、日産重工も同様のことを行い、戦後の熾烈な販売競争のスタート時からの駆け引きが見られる。そして、トヨタ自工の全国のディーラーが出揃い、組合が結成されたのが46年11月16日であったことから考えると、日産重工の販売組合はちょうど1ヶ月遅れでの発足となった。わずか1ヶ月の遅れであったが、戦後のメーカー別ディーラーの設置で、日産重工がトヨタ自工に後れをとったことは確かであった。

自動車販売が現金販売から掛売、月賦販売へと移行する中で、日産重工だけでなく、自動車メーカー各社の資金繰りは一層厳しくなった。これに対応するために購買・生産・販売など厳しい対策を打ち出した。日産重工は、原料面では購入材料費の切り下げ、生産面では材料の節約、不良品発生防止に努め、残業も規制して生産費の逓減に努めた。販売面においては、月賦販売制の採用、巡回サービスの実施、宣伝強化など手を尽くして販売促進を全面的に推進する体制とした。また、日産重工は従業員の紹介販売に対して謝礼を出すこととし、側面からの販売促進に協力した。さらに49年7月には直売制を採用し、日産自販との総代理店契約を解約し、各都道府県のディーラーと直接契約を締結した⁷⁵⁾。わずか4年足らずの間にメーカーとディーラー、つまり小売機関の間に卸売機関を挟むことにより、メーカーのコントロールが弱まったり、歪められたりすることを認識したのかもしれない。

3 ゴーゼル自工のディーラー編成

46年7月の日配解散により、トヨタ自工、日産重工と同様、ディーゼル自工も自社専属の販売網の編成を開始した。特にディーゼル自工は、トヨタ自工、日産重工とは異なり、終戦まで全生産量の約95%が軍需であった。そして、残り約5%も国鉄など大口需要先に直接納入のため、販売組織はなく、新規に販売組織を編成しなければならなかった。トヨタ自工、日産重工は、46年から47年の間に各都道府県にほぼ1店の割合でディーラーを配置したが、それは主として自配の

自社系列への取り込みであった。トヨタ自工は、46年に設置したディーラー42社のうち23社は、旧自配を引き継いだものであり、日産重工は、ディーラー40社のうち18社を引き継いだ。一方、ディーゼル自工は、46年に17社のディーラーを設置しているが、この中で旧自配の後身は1社もなかった。他の2社と比較してディーラー編成に苦労したが、46年11月15日に伊豆長岡で、いすゞ販売店協会が結成された。そして、理事長には中久保耕太郎京都協和いすゞ社長、副理事長屋代勝新潟金剛商會社社長が就任した⁷⁶⁾。

この状況を見ると、ディーゼル自工はトヨタ自工や日産重工と比べ、戦前の基盤が民需にはなく、公的な需要が中心であったことが、戦後のディーラー設置にも大きく影響したことがわかる。つまり、全く新しく設置することよりも、一時は戦争目的のために崩壊させられたとはいえ、再編成する方が明らかに容易であった。そして、ディーラー設置については明らかに先発者利益がトヨタ自工と日産重工にあった。しかし、このような状況をただ憂うのではなく、後発でもディーラーを設置していかなければならなかった。これは当時のいすゞだけでなく、その後わが国の自動車メーカーが、トヨタ自工、日産重工に倣い、乗用車のディーラーを同様に設置した状況とも通じるものがあるだろう。

トヨタ自工、日産重工の自動車メーカーと同様に、ディーゼル自工も戦後の需要の急上昇期から一転して、自動車が売れない不況に見舞われた。このような状況下で、いすゞは販売を増強させるために営業部の拡充を行った。そこで49年2月に営業部に貿易課と計画課を新設した。また、49年7月にいすゞ自動車株式会社（以下「いすゞ」と略）と社名を改称した。この時期からディーラーに個別に月賦的措置を開始し、全国巡回サービスを開始した。また、他のメーカーと同様、縁故に積極的に販売することもはじめ、従業員に車両の紹介を呼びかけた。さらに在庫の増加に危機感を強めていた労働組合でも「全組合員が1人ひとり販売員のつもりで、縁故による車両販売闘争」を実施した⁷⁷⁾。

図表3 1949年10月末のディーラー数

メーカー	トヨタ	日産	いすゞ	中日本	東日本	高速機関	合計
ディーラー数	48	48	47	13	8	33	197

(出所) 通商産業省(1950)『自動車販売実績調』より筆者作成

4 自動車販売の近代化

自動車販売では、第2次大戦を境として、販売の近代化現象が見られた。一番大きな変化は、ディーラーが大学卒のセールスマンを大量雇用したことであった。これによって、セールスマン像が変化した。セールスマンの種類には、自ら営業し、受注した売上高と粗利益額に応じて手数料(コミッション)を受け取るコミッション・セールスマンと、受注額や粗利益額とは直接には関係せず、企業から月給をもらい営業活動をするハウス・セールスマンの2種類存在している。この他にもコミッション・セールスマンと同様の機能を持つが、企業に籍をおかないブローカーがいる。自動車販売では、それ以前のわずかな固定給の他は歩合を受け取るコミッション・セールスマンから身分を保障されたハウス・セールスマンが主流となった⁷⁸⁾。それは、営業活動によるコミッション・セールスマンの利益より、稼働率向上による製造利益の方を重視するようになってきたためである。そのために自らの利益よりも、企業の設備稼働のことを優先するハウス・セールスマンが主流となっていった。

また、縁故を頼る販売活動からテリトリーによって責任区域が定められた。テリトリー制は戦前に全くなかったわけではないが、戦後は販売のためには、市場把握、計画的訪問販売活動、顧客の信頼、セールスマンの社会的地位の向上を目指しての施策として広く採用されることとなった。市場範囲を限定して、そこに経営資源を集中させる集中マーケティングの実施である。ただ、終戦直後のセールスマンの活動管理は、十分なものではなく、簡単な営業日報をマネジャーに提出することにより、1日の行動指標、報告を実施する程度であった。セールスマンの足は電車、バスなどの公共交通機関の利用が普通であり、一部に單車、スクーターが利用された。またわずかではあるが中古車の小型トラックも使用された⁷⁹⁾。

むすびにかえて

わが国は敗戦により、さまざまな機関や組織、システムがGHQの支配下にすべておかれた。これは自動車生産・流通においても同様であった。また、戦後も商工省(通産省)などのわが国の行政機関が、自動車が戦前から軍需関連製品として自動車が扱われてきたために、その生産や流通に関してコントロールしようとした。つまり、GHQの支配下にありながらも自動車流通に関して、戦前・戦中同様の権力を行使しようとしたのである。したがって、自動車流通は、GHQと並んで、わが国の行政機関からもコントロールされることになり、司令塔が第2次大戦後は増加した。しかし、戦前・戦中体制から戦後の自動車生産・流通を取り巻く環境は一変した。戦前・戦中時代の国策会社による各メーカーの自動車を1ヶ所(1企業)で販売するという併売状態から、各メーカー別のディーラーに分かれる新しいディーラーのセットアップが開始されたのである。ここではトヨタ自工が日産重工、ヂーゼル自工よりも先にディーラーをセットアップし、その販売組織をスタートさせたことから、生産よりも販売政策が後年の優位性を獲得したともいえる。まさに先発者優位である。

さらにディーラーのセットアップについては、これまでの企業の大きさではなく、戦時中における各自配での関係が大きく左右したということも指摘できよう。つまり、戦前の企業規模であれば、たいていの者は日産重工(日産)のディーラーとなるべく努力するのであろうが、戦前の日産ディーラーからかなりの者が、戦後はトヨタディーラーへと転向した。これは地道にトヨタ自工が、オセロゲームのように自らの陣営へと旧日産の有力者を導いた努力の賜であらう。また、自配での協力関係が、その後の各社の進路を決定したということもできよう。特にマーケティング・チ

チャンネル構築についてはトヨタが先手をとり、その後「販売のトヨタ」といわれる片鱗が、既にこの頃から垣間見ることができたともいえる。さらにマーケティングがわが国に紹介される前から、生産第一主義（生産志向）ではなく、流通業者や顧客（ユーザー）が製品の先に存在することを見据えていたことも見逃してはならない。つまり、トヨタ自工にはマーケティング志向が、他の自動車メーカーよりも先に芽生えていたことが理解できる。そして、製造も重要ではあるが販売政策もかなり重要であることを認識させてくれる時期であった。

自動車販売では、終戦直後のこの時期において完全な自由販売体制への準備段階であったが、現在まで続く1県1販売店制の再スタートの時期であり、ディーラーの新たなスタートの時期であったと結論することができよう。それはまさに生産と販売（マーケティング）は、車の両輪であり、両者が同じ大きさで、同じ早さでなければ、車体が前に進まないのと同様に、メーカーとディーラーも成長することがないことを示す時期のはじまりでもあった。

（追記）本稿は、平成17年度専修大学研究助成（個別研究）「第2次大戦後の自動車流通チャンネルの形成-専売制、テリトリー制の形成過程を中心に-」の成果の一部である。日頃の研究支援に感謝するとともに、記して御礼申し上げたい。

注

- 1) 石川和男（2005）「第2次大戦直後の自動車流通（1）- GHQ、主務官庁、自動車産業団体の動きを中心として-」『専修商学論集』第81号、pp201-224
- 2) 板垣暁「復興期外国車輸入をめぐる意見対立とその帰結 -自動車メーカー・通産省対運輸業者・運輸省-」『経営史学』第38巻第3号、p48
- 3) 特に断らない限り、本稿では、「ディーラー」と「販売店」は同じ意味で使用している。
- 4) 下川浩一（1985）『日経産業シリーズ 自動車』日本経済新聞社、p84
- 5) 天谷章吾（1982）『日本自動車工業の史的展開』亜紀書房、pp53-65
- 6) 中村静治（1957）『日本の自動車工業』日本評論新社、p

99

- 7) 省庁再編により、49年5月25日に通商産業省（通産省）が発足し、商工省と貿易庁が廃止された。
- 8) 板垣暁「前掲論文」、p50
- 9) 日本交通株式会社社史編纂委員会（1961）『社史 日本交通株式会社』pp298-299
- 10) 「1.（略）、乗用車には一切揮発油の配給を行うこと。イ. 官公署用にして特に必要なもの ロ. 進駐軍要務、報道、放送、医療、救急及其他特に地方長官において必要と認めたるもの 2. 前項により揮発油の使用を認めたる乗用車以外の乗用車は揮発油を使用してはならぬ」とされていた。（日本交通株式会社社史編纂委員会（1961）『社史 日本交通株式会社』p301）
- 11) （社）日本自動車工業会（1988）『日本自動車産業史』p63
- 12) 自動車工業会「自動車工業資料」p53（引用：中村静治（1953）『日本自動車工業発達史論』頸草書房）
- 13) この大会は、日本小型自動車組合と日本小型自動車販売組合の主催により、趣意書では「経済再建には小型自動車の増産」が強調されていた。大会には、GHQ、関係官庁、経済安定本部などの機関に対して小型自動車生産をアピールするために関係者を招待した。（（社）全国軽自動車協会連合会（1979）「座談会オール小型自動車走行開会開催の意義と成果」『小型・軽自動車会三十年の歩み』pp37-53）
- 14) 要望書の内容は、①自動車産業復興会議を活用されたい。自動車工業の地位を石炭、鉄鋼、肥料と同等に引き上げ超重点産業として取り扱われたい。②自動車（主として車両、車体などの組み立て品をいう）価格の決定にあたっては、まず部品の価格を決定した後、自動車価格を決定されたい。③自動車生産用資材は計画通り確保配給されたい。④物資の流通秩序を正常化し労働者の生産意欲を昂揚せられたい。⑤つなぎ資金を十分金融されたい、というものであった。（（社）日本自動車工業会（1985）『日本自動車産業史』pp66-67）
- 15) 奥村宏・星川順一・松井和夫（1965）『現代の産業自動車工業』東洋経済新報社、pp208-209
- 16) 奥村他（1965）『前掲書』、pp135-136
- 17) 奥村他（1965）『前掲書』、pp208-209
- 18) 尾崎政久（1966）『国産自動車史』自研社、p270
- 19) 財閥解体は、まず組織の要の位置にある本社＝持株会社を解散させることが、第1課題であった。具体的には、1945年11月に「会社の解散の制限に関する勅令」を制定し、これにより制限会社に指定された企業等の現状の

変更を制限し、46年4月に「持株会社整理委員会令」を制定して持株会社を指定した。指定された持株会社のうち財閥本社は、有価証券を持株会社整理委員会に委譲して解散した。それ以外の持株会社は、所有有価証券を持株会社整理委員会に委譲し、子会社に対する支配関係を廃棄することを指示され、独占的な大事業会社と認められた場合には事業の再編成を強制された。こうして持株会社整理委員会に委譲された株式は全体で約1億5000万株、68億円余で、それらは従業員への売却や一般入札のなどを通して、株式所有の分散が図られた。株式の所有関係に関連し、財閥家族も持株会社と同様に指定を受け、所有株式等の持株会社整理委員会への委譲が行われた。さらにGHQの「持株会社の解体に関する覚書」(45年10月)によって実行された財閥家族の会社役員辞任が、48年1月の財閥同族支配力排除法によって財閥家族と近い関係にある財閥役員の仕事辞任が強制され、また、関係会社の役員の兼任についても禁止措置がとられた。こうして、本社を中心とする財閥の人的・資本的な関係が切断され、財閥の組織的な解体が進められた。
(<http://www.e.u-tokyo.ac.jp/takeda/gyoseki/GAKU00-17.htm> 武田晴人ウェブサイト)

- 20) トヨタ自工は、1946年4月27日に5年後の51年4月11日に解除されたが、三井系の制限会社に指定された。(桂木洋二(2002)「トヨタ自動車70年の歩み-トヨタ自動車に見る天気と危機の乗り越え方-」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-その足跡をたどる』グランプリ出版、p39)
- 21) トヨタ自工の株主には、三井本社4万株、東洋綿花21万株など、三井系各社から183万株、全体の14%保有があり、日産重工も満州投資証券が発行株式の半分以上を、ゲーゼル自工も日立製作所が27万株を保有し、全体の17.4%を占めていた。この事情から3社は制限会社に指定された。さらには、トヨタ自工、日産重工、ゲーゼル自工、三菱重工は、過度経済力手中排除法の指定を受けた。
- 22) 過度経済力集中排除法(1947年12月18日法律207号)の施行後は、特定企業を過度経済力集中状態と認定し、同状態を解消するための諸措置(旧会社の解散と第二会社(旧会社の業務を承継する新設会社)の設立、工場その他の施設の処分など)の実施監督が行われた。
- 23) 中村(1953)『前掲書』、p163
- 24) 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式会社、p14
- 25) (社)日本自動車工業会(1985)『前掲書』、p71
- 26) トヨタ自動車販売店協会年史(1977)『三十年の歩み』トヨタ自動車販売店協会、p62、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式会社、p15
- 27) 森川英正監修(1977)『戦後産業史への証言2 巨大化の時代』毎日新聞社、p25
- 28) 森川(1977)『前掲書』、p25
- 29) 勝又自動車株式会社(1975)『勝又自動車50年史』勝又自動車株式会社、pp71-72
- 30) トヨタ自動車販売店協会年史(1977)『前掲書』、p63
- 31) 勝又自動車株式会社(1975)『前掲書』、p72、トヨタ自動車販売店協会年史(1977)『前掲書』、p69
- 32) 日産自動車株式会社調査部(1983)『21世紀への道-日産自動車50年史-』日産自動車、p78、尾崎(1966)『前掲書』、p270
- 33) 日産自動車株式会社調査部(1983)『前掲書』、p78
- 34) 持株会社整理委員会は、学識経験者から内閣総理大臣が任命する委員(任期1年6ヶ月)によって構成される合議制の機関であり、委員の中から委員長(任期3年)、常務委員(任期1年6ヶ月)、監査委員を選出していた。最高意思決定機関は委員総会で、全委員の2/3の出席により成立し、議決には出席委員の過半数を要した。また、委員総会の下に事務局がおかれ、日常の業務に当たった。財閥解体の実施という職務の性質上、政府からの独立性を保つため、政府機関ではなく、持株会社整理委員会令(1946年4月20日勅令223号)に基づく法人という形態がとられた。活動の財源は手数料(指定持株会社及び財閥家族から引き渡された財産や、それを処分した代金から控除)収入に拠っており、独立採算であった。
- 35) 持株会社整理委員会令(1946年4月20日勅令233号)及び会社の証券保有制限等に関する件(46年1月25日勅令567号)に基づいていた。それにより、①持株会社及び財閥家族の指定に関しての内閣総理大臣への意見上申(形式上、持株会社・財閥家族の指定は内閣総理大臣の権限とされた)、②指定持株会社・財閥家族から引き渡された有価証券などの財産の管理・処分、③指定持株会社の解散に至るまでの業務執行の指導・監督、④指定持株会社解散後の清算の指導・監督、⑤財閥家族の会社役員就任・留任に対する承認、⑥財閥系企業間の役員の兼任の監視・制限、を担当した。
- 36) (社)日本自動車工業会(1985)『前掲書』p71
- 37) 日産自動車株式会社調査部(1983)『前掲書』、p82

- 38) いすゞ自動車部式会社三宮吾郎伝刊行委員会 (1963) 『三宮吾郎伝』いすゞ自動車株式会社, p108
- 39) いすゞ自動車部式会社三宮吾郎伝刊行委員会 (1963) 『前掲書』, pp108-109
- 40) いすゞ自動車株式会社ウェブサイト (<http://www.isuzu.co.jp/company/aboutus/history.html>)
- 41) いすゞ自動車株式会社 (1957) 『いすゞ自動車史』いすゞ自動車史編纂委員会, pp71-72
- 42) 勝又自動車株式会社 (1975) 『前掲書』, p72
- 43) 中村 (1953) 『前掲書』, p179
- 44) 中村 (1953) 『前掲書』, p179
- 45) 中村 (1957) 『前掲書』, p113
- 46) 秋田日産株式会社 (1972) 『星霜 35 年』 p27
- 47) 自販社内報「るうむらいと」1979.7.8 月合併号
- 48) 東京トヨタ自動車株式会社 (1986) 『東京トヨタ自動車四十年史』東京トヨタ自動車四十年史編纂委員会, p 6
- 49) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p21
- 50) 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, p35
- 51) 青野 (1982) 『前掲書』, p24
- 52) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p25
- 53) トヨタ自動車販売店会報 No.24 (1966.2 月号)
- 54) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988) 『前掲書』, p14
- 55) 高橋佐太郎 (1957) 『私の歩んだ五十年』 p191, 和田一夫, 由井常彦 (2002) 『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会, p377
- 56) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p24
- 57) 東京トヨタ自動車株式会社 (1986) 『前掲書』, p 7
- 58) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p31
- 59) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p48
- 60) 为国香苗編集「自動車週報」(自動車協議会機関誌) 1946年1月26日付
- 61) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p55
- 62) 東京トヨタ自動車株式会社 (1986) 『前掲書』, pp12-13, トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p56
- 63) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p44
- 64) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p44
- 65) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p69
- 66) 森川 (1977) 『前掲書』, p25
- 67) 森川 (1977) 『前掲書』, p25
- 68) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988) 『前掲書』, p19
- 69) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p44
- 70) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p61
- 71) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p25
- 72) 東京トヨタ自動車株式会社 (1986) 『前掲書』, p 7
- 73) 日産自動車株式会社調査部 (1983) 『前掲書』, p79
- 74) トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p73
- 75) 日産自動車株式会社調査部 (1983) 『前掲書』, p82
- 76) 日本長期信用銀行 (1966) 『長銀調査月報』No.95 p36, いすゞ自動車部式会社三宮吾郎伝刊行委員会 (1963) 『前掲書』, p108, トヨタ自動車販売店協会年史 (1977) 『前掲書』, p35
- 77) いすゞ自動車株式会社 (1957) 『前掲書』, p138
- 78) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988) 『前掲書』, p19
- 79) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988) 『前掲書』, p19