

ミッションの共有によるシステムの創造： 系列別自動車販売「再形成」期の製販関係

Ashida, Hisamichi / 芦田, 尚道

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

6

(開始ページ / Start Page)

99

(終了ページ / End Page)

118

(発行年 / Year)

2009-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010315>

<査読付き投稿論文>

ミッションの共有によるシステムの創造 —系列別自動車販売「再形成」期の製販関係—

芦田尚道

1. はじめに
2. 戦前・戦時の自動車販売企業家 —山口昇と菊池武三郎—
 - 2.1 国産車販売に至るキャリア
 - 2.2 日配・自配一元化案への抵抗
 - 2.3 輸送力増強への献身
3. 戦後における系列別販売の模索
 - 3.1 系列別販売機構への起爆剤 —「リバート見解」と「船橋会議」—
 - 3.2 トヨタによる全国自配代表者招待会
4. 系列別販売のデファクト・スタンダード化
 - 4.1 果敢な行動
 - 4.2 成果と意義
5. 意思決定行動の背景
 - 5.1 ディーラー・メーカーによるミッションの共有
 - 5.2 ミッションの共有を支えた事業領域の柔軟性
6. まとめとインプリケーション

1. はじめに

いかなる事業にも、将来的な不確実性は程度の違いこそあれ存在する。不確実性が高い場合でも、そこに敢然と飛び込む意思決定行動は存在する。以上のことは、ある事業におけるシステムやパートナーの選択でも同様であろう。そうした行動が、企業家の成長の契機となることもあるし、産業の発展や産業構造を左右することもあるだろう。本稿では日

2008年6月17日提出、2008年10月27日再提出、2008年12月11日審査受理。

本の自動車販売システムに影響を及ぼした意思決定行動をとりあげ、それを可能にした要因を企業家間のミッションの共有の視点から考察する。

実際の企業活動に目線を合わせた議論では、ミッションは「使命」や「役割」を意味する。それは起業段階や新事業に挑戦する際に抱くビジョン実現のための、事業経営実践段階における支えとなり、また、ビジョンの実現に向けて努力するなかで見出される（関西ベンチャー学会編、2005、pp.23-29）。こうした議論では、起業当初から、事業内容に関する主体的なビジョンが明確に存在するケースが念頭におかれるといつてよい。しかし実際は、自ら制御し難い環境条件がミッション形成に影響を与え、環境変化や企業家の成長がミッションにダイナミズムをもたらすこともあるだろう。本稿では以上の視角から、第二次大戦敗戦前後の自動車販売業界を事例に、自動車販売企業家と自動車メーカーの関係を明らかにしたい。

日本の戦前から戦後にかけての自動車販売システムは、1920年代にフォード、GMによって導入されたメーカー系列別の特約ディーラー方式が、その後、国産自動車メーカーにも基本的に継承された。だが戦時期の1942年には、軍需物資輸送に車両・部品を重点配給するため、各メーカーが製造した自動車・部品を日本自動車配給(株)（以下、日配）が一括して買い取り、現在の一都道府県に一社ずつ設立された地方自動車配給会社（以下、総称として「自配」、個別には「(都道府県名)自配」¹⁾）を通じて需要家に配給する仕組みに、販売機構は整備された。トヨタ、日産等の系列別ディーラーは、地域独占的な自配に統合され、販売先は鉄道省、商工省、自動車統制会との協議によって決定されるようになった。そして、敗戦で自動車統制会や日配が機能を停止すると、戦前のメーカー系列別の姿に復した。このプロセスは、戦前に導入された系列別自動車販売の「変容」と「再形成」として塩地（1994）によって論じられた他、孫（2003）、四宮（2005）など多くの論及が存在する。また、塩地（1994）が「再形成」と定義した敗戦直後の局面に関しては、地域ごとの偏りはあるものの、より多くの自配がトヨタ系ディーラーに転換したこと、自配の転換の方法をとらない新規の会社設立などを含めた場合でも、トヨタ系特約ディーラーの開設は日産系のそれよりも迅速さがあったこと、自配の役員レベルにおいても、その多くが戦後のトヨタ系ディーラー役員へ転身したことを芦田（2005・2007）は明らかにした。

しかし、系列別販売に復するうえでのディーラーとメーカーとの関係性、つまり全国の自配経営者の多くが、なぜ、トヨタ系列入りへの強い選好を示したのかという定性的な考察は十分にされてこなかった。そうした研究史のなかで、四宮（2005）は戦時期における自動車販売業者の企業家精神に論及しており、本稿で考察する自動車販売業者のミッション認識を明らかにするうえで示唆に富む。同研究が着目したのは、商工省と自動車統制会による日配・自配一元化案、つまり自配を日配の地方支店化する案に対する、自配代表者の抵抗活動であった。この一元化案は、時局の進展にともない、軍部の陸上輸送に対する意向をより徹底させる意味から、一都道府県一社に統合されてはいたものの、民間企業としての性格がなお残存する自配を、商工省と自動車統制会のコントロールを効かせやすい

¹⁾ これらは1942年後半から1943年初めにかけて設立され、例えば愛知県なら「愛知県自動車配給(株)」が当初の商号だった。自配はその後、稀な例外を除き、1943年末から1944年初めにかけて「〇〇県（または都、道、府）自動車整備配給(株)」に、戦後の1945年末から翌1946年初めにかけて「〇〇自動車販売(株)」に商号を変更するが、本稿では時期に関係なく「自配」の略称を用いる。

日配支店へと再編成する計画だった²。同案は結局、立案者自身にとっても意義を喪失し、1944 年末には撤回された。しかし、実現をみななかった一因には、業界誌に激烈な抗議文を掲載し、連絡機関を設けて関係機関に働きかけた自配代表者の精力的な反対運動があった。この運動こそ、彼らが自らの社会的な存在意義をいかに認識していたのか、また、戦時の物資不足の環境下、配給機構の末端で地道な活動を行う自配が、物資輸送の合理的運行に、いかなる構想を描いていたのかが反映されたものだったのである。

戦後の自動車販売業者の意思決定を論じるうえでは、以上のような戦時末期の自動車配給統制と、それへの販売業者の認識・対応を手がかりにする必要がある。本稿は敗戦前後の自動車産業を取り巻く環境を踏まえつつ、自配体制の維持か系列別販売の「再形成」かの選択、さらに後者におけるトヨタ系・日産系の選択の問題において、販売業者がいかなる認識から、いかなる対応をとったのかを検証したい。次の第 2 節では、敗戦直後に愛知自配を愛知トヨタ販売(株) (以下、愛知トヨタ) に、奈良自配を奈良トヨタ販売(株) (以下、奈良トヨタ) にそれぞれ転換させた山口昇と菊池武三郎の実業家キャリアを検討し、彼らの敗戦直後の意思決定要因を分析する際の材料としたい。両者を取りあげるのは、前述の日配・自配一元化問題において、彼らが中心的役割を果たしたことによる。第 3 節では、彼らも含めた自配代表者の、敗戦直後の販売機構問題への対処過程と、メーカー側の認識・対応について論じる。第 4 節では、実際に系列別ディーラー方式がスタンダードとして認識される契機と推進力について検討する。第 5 節では、系列別販売の形成を推進した自動車販売企業家の行動を可能とした要因を、多角的に論じる。第 6 節で議論をまとめる。

2. 戦前・戦時の自動車販売企業家 ―山口昇と菊池武三郎―

2.1 国産車販売に至るキャリア

山口昇は 1927 年に名古屋の日本 GM 系の高級車ディーラー、ユタカ自動車販売(株)に入社し経理担当となった。自ら起した山口製糸場を倒産させ、夜逃げ同然で故郷を去った失敗からの再起を期したものであったが、同社は杜撰な管理もあり、倒産寸前だった。翌年には、新会社のイサオ自動車販売(株)に販売権が引き継がれ、山口は経理部長となったが、同社も 1 年ほどで倒産する。このときに山口は、新会社の出資役員をともに探した、日本 GM の地区販売担当員、神谷正太郎への信頼を深めた。新たに設立された日の出モータース(株)では、山口は支配人となった(冷水、1966)。

神谷の存在は山口にとって心強かった。神谷も、山口の若さと実行力を認め、互いに必要不可欠な存在になっていった。その神谷は、日本政府による外資政策が厳しくなるとの、日本 GM 内部の見通しに精通していた。国産車振興に政府の政策が振れることを予想し、またディーラーに対する外資系メーカーの対応に批判的な感情を抱いていた神谷は、新興

² この背景には、鉄道省に握られていた配給の実権を自動車統制会・日配のラインによって奪回し、同時に、単なる中間搾取機関となっていた日配に存在意義を付与するとの商工省の狙いがあった。その深層には、軍需会社法の施行と軍需省・運輸通信省の新設という時局の進展に先立ち、自動車の大需要家たるトラック輸送業者との密接な関係を自配に替わって構築することで、自動車配給における商工省と自動車統制会配給部の存在意義を回復し、新たな官僚機構における主導権を確保する意図もあったのである。

の国産メーカー、トヨタの販売担当に転身した（神谷、1981、pp.392-396）。神谷から行動を共にするよう請われた山口は、日の出モータースと日本 GM との契約を解消した。同社は 1935 年 10 月にトヨタ車の販売を始め、1937 年には名古屋トヨタ販売(株)に改称した。

山口が直面したのは、外車とは比較にならない、トヨタ車の劣悪な品質だった。発売早々、山口は故障を怒るユーザーに対し、「どんな犠牲を払っても、損得を度外視したサービスをさせてもらうつもりです」と対応せねばならなかった。スタートからこうした覚悟をするに至った名古屋トヨタにとって、トヨタ車が国産車であることがセールスポイントだったことは確かであろう。「この車は、完全なものとは決していえない。それは私にもよくわかる。しかし、そういつて使わなければ、いつまでたっても車はよくなる。この車を使うことによって、トヨタ車を育てていただきたい。かわいがって使ってもらいたいのです」という販売部長・日々太郎の有力ユーザーに向けた訴えは、それを象徴している。国産車であるゆえにユーザーが我慢してくれていることも、山口たちは承知していたのであり、名古屋トヨタでは、販売先の運輸業者や自営業者に対するアフターサービスを徹底した。それは、修理を担当するサービスマンにとって特に過酷な仕事だったが、名古屋トヨタの姿勢に応え、トヨタ車を我慢して使用してくれるばかりか、修理面で助言したり、宣伝に協力してくれるユーザーも現れた（愛知トヨタ自動車社史編纂室編、1969、pp.107-125）。戦前のトヨタ車は、献身的なディーラーとユーザーの協力関係に支えられたのであり、国産車振興という国家的課題が、その関係を成り立たせていたのである。

一方の菊池は、大阪の機械工具輸入商の(株)ホーン、梁瀬自動車(株)大阪支店でセールスをした後、1925 年に奈良で自動車用オイル専門の小売商、双子商会を創業した（冷水、1976）³。菊池はさらにタクシー会社やバス会社を設立した後、それらを統合し、他の小規模バス路線も買収して、広範なバス路線や市内均一料金のタクシー事業を持つ奈良自動車(株)の取締役支配人となった。しかし、1932 年に事業は暗転する。同社のバスが電車と衝突し、16 名の犠牲者を出した。菊池は実業界から身を引き、自責の念にかられた日々を送った。彼は、双子商会以来の後援者だった奈良県会議長、郡司太右衛門の勧めで奈良市議員になったが、そこでは活躍の場を見出せず、生計の維持もままならなかった。結局、菊池は大阪の日本GMディーラー・豊国自動車(株)に就職し、販売宣伝担当として、自動車販売に関わり始めた。

菊池は同社で、上司の松平八郎が目をかけてくれる幸運に恵まれた。日産自動車販売(株)に転職した松平の働きかけもあり、菊池は奈良の日産の特約販売権を獲得した。郡司の資金援助もあって 1938 年に奈良日産自動車(株)を設立し、代表取締役専務に就任した菊池は頭角を現し、日産自動車販売組合の理事長を務めるまでになった。

2.2 日配・自配一元化案への抵抗

1942 年の自動車配給機構整備要綱の発令にともない、山口の名古屋トヨタと菊池の奈良日産はそれぞれ愛知自配と奈良自配へと統合され、山口と菊池はともに社長に就任した。そして、日配・自配一元化案が 1943 年に提示される。山口と菊池は、商工省・自動車統

³ 本節の菊池武三郎に関する叙述は、特に注記がない場合は同書に依拠する。

制会に同案の実現に向けた動きがあることを、日配の常務取締役車両部長に出向していた神谷正太郎からの報告により、自配代表者のなかで最初に知った。急遽、代表者の連絡機関である清和会で協議を開始し、山口、菊池など 5 名の東京常駐者を決めた（是間、1985a、pp.28-29）。そして、自配側の主張を「自動車配給機構再整備に関する意見書」としてまとめ、1943 年 11 月の業界誌『汎自動車』に掲載した。この意見書を要約すれば、「自動車の稼働を維持するうえで不可欠な補修用部品の集荷・配給は、日配にその実行責任があるが、実際は所要量の 20% しか達成していない。それを補っているのは、地方の輸送業者や部品商の実情に知悉している我々自配である。必要とあれば、旧知の部品商の倉庫まで行って 1 つの部品を探し出すような仕事は、民間企業たる自配が、その企業家精神を発揮してこそ初めて行い得るのであり、地域の市場について知識もない日配の支店長では、到底無理である。しかしそれ以前に、そもそも輸送の合理化を謳うのならば、車両と部品だけに手を付けることに何の意味があるだろうか。タイヤ、バッテリー、石油代用燃料機など、自動車の走行に必要な付属品・用品類一式に至るまで、総合的に機構改革をしないと無意味である。そればかりではない。部品・付属品の欠乏が著しい昨今、新しい部品に取り替えば良いという状況にはすでになく、自動車を解体しての部品再生など、運輸業者と協同した一貫修理を真剣に考えねばならないのではないか。そういう点までも考慮の外にあるとしたら、何のための一元化か理解に苦しむ。我々には、自配を軸にした新たな総合的配給機構案の構想が準備できている。ともかく、需要家への配給業務は運輸通信省自動車局の統制のもと、メーカーと自配を直結させ、日配を外して行うべきである」というものだった⁴。

この意見書は、自配存続をただ陳情したものではなかった。一元化案が現状に適さず、商工省などが謳う輸送の合理化の目的に対して逆効果であることを、自配の現在の役割・貢献の大きさを主張しながら指摘した、配給の最前線に立つ者ならではの論理的なものであった。意見書を発表した後、自配側は東京常駐者により、関係機関への折衝を迅速に行った（是間、1985a、pp.28-29）。山口と菊池はほぼ全ての交渉に足を運び（表 1）、全国自配を代表して、その存亡と存在意義を担った。

山口たちは、運輸業者とタイアップした効率的な整備を主張しつつ、運輸通信省自動車局との関係強化にも努めた。これは意見書の趣旨に沿う行動であると同時に、官庁間の対立を巧みに利用しようとする意図の表れでもあった。彼らは、清和会を母体にして全国自動車整備配給協議会という任意団体を設立し、自配の全国的な結束を図った。同協議会は、1949 年 2 月 8 日に開催された設立総会に、陸軍省、軍需省、運輸通信省、自動車統制会などの要人を招待した⁵。そして総会の冒頭で「輸送即戦力ナリ、我等全国自動車整備配給株式会社ハ一丸トナリ奮然蹶起、総力ヲ結集シテ彌々本来ノ使命ニ徹シテ輸送力増強ニ挺身スベシ」という決議文を発表した。自らの主張と存在意義を、全国から集結した自配

⁴ 同意見書は『汎自動車』編集長山崎晃延の起草による。しかし、修理も含めた総合的改革の必要性和、それを伴わない改変の無意味さは、一元化案が「自動車及同部分品配給機構再整備要綱案文」として 1943 年 10 月の臨時自動車配給委員会で明らかにされた際、菊池が商工省自動車課長、自動車統制会会長、日配社長を前に主張したものであった（是間、1985b、pp.26-27）。このことから、意見書は山崎の個人的意見ではなく、主要な自配経営者の考えに基づいたものとみてよい。

⁵ 日配・自配一元化案の発案者とみられる旧商工省自動車局長、自動車統制会会長、日配社長は欠席した。

代表者間で再確認し、関係機関に対してアピールしたのである。

表 1 日配・自配一元化案に関する折衝活動

年月日	訪問先（対応者）	自配側訪問者
1948.11.30	運輸通信省自動車局（局長、整備部長、車両課長、管理課長、他）	山口、菊池
	全国貨物自動車運送事業組合連合会（専務理事）	
1948.12.1	全国貨物自動車運送事業組合連合会（不明）	山口、菊池
	運輸通信省自動車局（資材課長）	
1948.12.2	軍需省資材局（機械動力課長）	山口、北村謙二郎（大阪）
	陸軍省兵器行政本部（自動車担当）	山口、菊池、北村
1948.12.3	運輸通信省自動車局（局長、資材課長）	山口、菊池、北村、 金森近寿（東京）、瀧川勝二（兵庫）
	自動車統制会（会長）、日配（社長）	

（出所）是間（1985c）、是間（1985d）。

2.3 輸送力増強への献身

山口と菊池は、意見書での主張にたがわぬ活動を行った。

自動車・部品の大半が軍用に向けられた戦時には、限られた資材で民間の自動車需要、つまり物資・人員輸送の需要にいかに対応するかが喫緊の問題だった。航空機など軍需品を製造する民間企業が多い愛知県では、その課題は特に重かった。山口の愛知自配は、愛知県警察部輸送課、愛知県貨物自動車運送事業組合と共に、官・民の形式的な枠を超えてこの課題に取り組んだ。この三者協同の精力的な輸送活動は、全国的にも画期的な成功例とされた。愛知県輸送課が運送事業組合に組織させた「輸送挺身隊」の、ときに昼夜を問わない活動を、愛知自配は車輛やエンジンの修理で支えた。戦争末期には、愛知自配八事工場が「輸送挺身隊整備中隊」扱いとなり、補修部品や修理用資材が欠乏するなか、自動車整備に尽力した。また、その役割は、敗戦後の進駐軍受入態勢づくりや民生安定のための物資輸送においても欠かせないものだった（愛知トヨタ自動車株式会社編、1972）。こうした時期の愛知自配を山口は、多くの自配にみられた役員間の対立を顕在化させることなく、1人の辞任役員もいない稀有な自配として経営し通した（芦田、2007、p.106）。

一方、菊池がいた奈良は市場も小さく、主たる軍需工場もなく、愛知とは条件が異なっていた⁶。しかし、菊池は修理事業の専門性を等閑視した戦時配給統制と、いたずらに遊休車両を抱える輸送業者に対して問題提起し、日配・自配一元化案が収束に向かった後も、配給・修理統制の代替案を『汎自動車』に改めて発表した（菊池、1944）。そこには、自動車の稼働維持・輸送力確保への強い責任感がみてとれる。自動車整備配給協議会の理事長にも推された菊池は、輸送力増強への熱意と自配の存在意義を対外的にも示し続けた。

山口と菊池はともに挫折を経て、国産車販売に実業家としての新天地を求めた。その経営の過程では、歴史の浅い国産車の発展というミッションが醸成されただろう。これはしかし、戦局の悪化に伴い変質を余儀なくされた。国産車の性能・品質面の成長が資材不足によって阻害されていく環境のもと、その国産車による輸送力の確保という皮肉な使命を

⁶ そのため、菊池の自配経営者としての活動は、山口とはまた違った様相を呈したと思われる。

負った。山口と菊池は、自らの存在価値が試される状況に真摯に向き合い、使用者の立場に立った自動車稼働維持・輸送力強化をミッションとして自覚するに至ったのである。

3. 戦後における系列別販売の模索

3.1 系列別販売機構への起爆剤 －「リバート見解」と「船橋会議」－

本稿における本節以降の考察時期においては、自動車産業は戦時とは異なる意味で、将来の不確実性に支配されていた。トラック生産は1945年9月に月産1,500台限りで許可されたものの、GHQの主眼は、あくまでも、民生安定のための物資輸送力増強にあった。戦時に軍需生産に関わった自動車企業は、その工場設備の大半が賠償指定を受け、措置決定を待ちつつ設備保全に努めねばならなかった。企業活動の存続自体が、GHQ占領政策と密接に結びついていたのである⁷。指定範囲と最終的な方針が未確定な賠償措置は、企業の復興に向けた生産活動を妨げたし、生産のための資材の欠乏も著しかった。

戦後の占領政策が実施されるなか、自動車産業の諸業界は、復興に向けた陳情活動を日本政府の官庁やGHQの部局を対象に行った。なかでも販売業界の行動は早かった。敗戦で自動車統制会は機能停止し、日配は1945年11月に解散を決議していた。自動車・部品の各地域別配分や地域内における配給先決定には、依然として官庁の影響力が残っていたが、戦後の配給機構についての具体的方針は、管轄官庁の商工省や運輸省からは示されなかった。そこで自動車整備配給協議会は、理事長の菊池や常任理事の山口を中心に、GHQに対して直接、自由販売への切り替えを交渉した。GHQから自主的な民主化を尊重する旨の返答を受けた整備配給協議会は、例えば「〇〇県自動車整備配給(株)」だった自配の商号を「〇〇自動車販売(株)」に変更することを決議⁸、同協議会も自動車販売組合に改称した。まずは商号や団体名において、自由な販売を行う意思を示したのである。

交渉は自動車産業全体としても行われた。豊田喜一郎を会長、日産の内田慶三を専務理事、公職追放されていた日産の浅原源七を顧問とした自動車協議会が1945年11月に創立された。同協議会はメーカーによる自動車製造組合の他、自動車販売組合も構成団体としていた(トヨタ自動車販売店協会広報部編、1977)⁹。GHQや所轄官庁に対する交渉団体としても機能した同協議会は、販売問題にも着手した。そして、商工省、運輸省とともに官民連絡協議会を組織し、統制会や日本自動車配給の解散を前提とした新機構の暫定案「自動車及び部分品の配給機構並びに割当に関する暫定措置」を作成した。

同案は、自動車・部品の地方別割当は当面は運輸省が指示するが、商流についてはメーカーから各自配に直接販売し、地方の部品配給は各自配を主体に、使用者と協議の上で計画して行うとしていた。1946年2月7日には、同案の説明のため、商工省の事務官2名と内田慶三がGHQ経済科学局反トラスト部長リバートを訪問した。リバートはこの案を了解し、その場で要望された戦時の自動車配給機構整備要綱の撤廃も諒承した。また、彼

⁷ GHQ占領政策一般については三和(1989)、自動車工業への影響については主にトヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編(1967)、日産自動車株式会社総務部調査課編(1965)に依拠した。

⁸ 例えば、菊池の奈良自配は1945年12月25日に奈良自動車販売(株)に変更決議を行った(『奈良トヨタ自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』(昭和35年11月19日閉鎖分、奈良地方法務局))。

⁹ 以下、本節本項の記述で特に注記がない場合は、同書による。

は自配のあり方にも言及した。「現在の法令を撤廃しても今、配給すべき車両が少ないので、地方の配給機関である自配は当分このままの姿で置くのが妥当であろう。しかし、車両生産が増加してきたら、統制を廃して自由競争にすべきである、そのときは現在の一県一店制の自配は矛盾であるから、メーカーはそれぞれ自分の販売店を設置して特色ある競争をすべきであると思う。そしてそれはできるだけ早い機会に行われるように希望する」。

このリバート見解のなかでメーカー系列別販売が論及されたことは、販売業者のなかでも早期に系列別販売に復したいと考える者を勢いづけ、多くの組合理事の、系列別分離に向けた機運を高めた。山口と菊池は、こうした者の最右翼にいた。2月19日には千葉県船橋市の三田浜楽園で理事会が開催され、理事長の菊池の分析に基づき議事が進められた(是間、1986a、pp.43-44)。「船橋会議」と通称されるこの理事会では「一、運輸省から指示している現行車両配分方針に関し地方に於ける割当指示は之を撤廃して地配に委せ官庁は監督の立場をとる様当局に具申すること、二、全国地配の機構、性格及び人事、出資事情等に関する調査資料を作成しマ司令部へ提出して今後の連絡折衝に供すること、三、重要業務の迅速解決を図るため理事会は毎月十五日頃東京に開催すること又各部会は三月より開催すること」が決定され、組合意見としてGHQ、運輸省、商工省に提出された。

以上にみた「船橋会議」が、系列別販売へと業界を方向づけるうえで重要だった(是間、1986a、p.44)ことは間違いない。だが、リバート見解の全体から明らかなように、系列別販売の実現は、自動車の供給不足解消が条件だったことには留意すべきである。販売業者とすれば、分離によりディーラーが増えた場合も、経営が成り立つ販売台数を確保する必要があった。そのため系列別分離にリスクを認め、自配体制を維持すべきと考える者も存在した。その代表格は、東京自配社長で、「日産系の大物」でもある理事の金森近寿だった。「船橋会議」は、その金森が欠席していた。したがって、同会議は系列別分離を推進する山口や菊池のリーダーシップが作用しやすい状況にあり、その時点としては過度に踏み込んだ合意が形成されたとするのが、妥当な見方であろう¹⁰。

したがって、自配の代表者や役員には、対照的な行動や態度がみられた。分離に積極的な自配代表者、ことに「理事たちはさきの船橋三田浜楽園の空気を、それぞれ地元にもち帰って準備にかかった(是間、1986b、p.46)一方で、生産状況や他自配の情勢、さらには自配内の旧ライバル系役員の動向を見守る姿勢も存在した。

3.2 トヨタによる全国自配代表者招待会

「船橋会議」後、メーカーの自社販売網の形成に向けた活動は、トヨタの側から顕在化した。トヨタは販売を担う人材として自配代表者を重視し、1946年5月18日に彼らを挙母工場に招待した。ここで、トヨタを代表する豊田喜一郎と神谷正太郎は、自配の継続か、系列別分離かの決断を迫られつつあった自配代表者に対峙した。

豊田喜一郎については、招待会当日に表明した「自動車工業の現状とトヨタ自動車の進路」¹¹から、彼の認識を考察することができる。喜一郎は「社会に於いて我々の作った車

¹⁰ 金森近寿は、かつて日産自動車販売大阪支店長、大阪自配専務も務めていた。なお、同理事会当日は昭和天皇の日産横浜工場視察と重なり、金森はそれに立ち会うため理事会を欠席していた(是間、1986a、p.44)。

¹¹ 和田編(1999)に収録(pp.485-498)。

が如何様な性能を発揮しつゝあるかは、直接使用家から我々に導入せられるのではなく、車の販売機関を通じて知る」と、ディーラーの存在意義を明確にした。そして「益々斯うした機関と密接な連絡を取り販売機関の希望や申入や意見等を十分に反映して車の改良を早めてゆき度い」「当社設立の当初から我々の作った自動車には色々の欠陥があるかと思いますが、之は単に一台や二台の車を試験し試運転した位では故障の実際や欠陥の真因が判明するものではありません。当社としては監査改良の一部門を設けてあらゆる角度から故障欠陥の蒐計調査に当って居ります」。「以前からも自動車配給の衝に当っている方達の御協力に依って故障統計を入手し、之を有力な研究材料として改良に資して来ましたが、今度は殊に此の部門を急ピッチに活動せしめてゆきますから、今後の性能改良に関しては大小如何なる御叱声でもどしどし御申付け願ひ度い」と使用者との接点に位置する販売業者の役割に感謝し、さらなる協力を求めた。最前線で収集される情報を重視しながら、品質向上の努力をする意思を表明したのである。

招待会では、続いて神谷正太郎が「販売方針および機構の考え方」を示した（トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編、1970、pp.106-108）¹²。「アメリカの自動車が今日の進歩発達を来した原因に就いては勿論研究陣の充実其の他色々の事が考えられようとは思ふが、それと相俟って車に対する一般需要者の体験から来たものと考えられる。自動車は改良なくしては成立しないのであり、この見地からしても自動車の販売方針は必然的に生まれて来なくてはならない……即ち需要者あつての販売業者であり、販売業者あつての製造業者であり、多くのアメリカ製自動車販売方法が製造者直結の組織を採っているのもこの為だと考えられる。アメリカの今日の発達迄には夫々永い間の貴重なる体験を要したものであろうし、今吾々がその体験を採入れることは寧ろ賢明な策であらう」と、使用者の意見と、それを販売・サービス現場の最前線で汲み取るディーラーの役割が自動車の改良に不可欠なことを強調し、「戦前の姿の如く当社と直結の販売店を設置したいと考える」と、系列別ディーラー・システムを復活させる方針を示した。

トヨタは戦前から、すでに系列別販売を採用していた。日本 GM での勤務経験を持つ神谷の主張に基づき、外資系企業の手法を導入したのである。しかし、戦時にトヨタは、それまでとは異なる流通システムを経験した。神谷自身、「販売方針および機構の考え方」において「車両の改良研究および其の実施が如何なる関係と方法に依って行われ得るか、換言すれば、車両の改良と販売方法としての需要者への連絡は直結されねばならぬとする吾々の見解は既に 10 年前から実施していた……。然るにこの組織は戦争目的のために破壊された結果、吾々は率直に言つて一つの方向を見失っていたのであり、その間自分の車両が使用者に対して果して如何なる迷惑をかけていたか、何んな苦情があるかは知る機会が少なかった」と、戦時の配給機構がもたらした弊害について率直に振り返った。

以上の声明は、トヨタの敗戦後の認識を端的に表したものであろう。トヨタは自動車の品質が使用者にもたらす影響に対して敏感だった。一方、トヨタの動きを察知した日産も、遅ればせながら、自社販売網の確保について対抗策を講じ始めた。そして、GHQ からは自動車配給機構改革が正式に指示され、運輸省陸運管理局長通牒「自動車配給機構改善方に関する件」が、全国の自配に対して 6 月 18 日に通達された。

¹² 神谷正太郎については下川（1976）なども参照。

4. 系列別販売のデファクト・スタンダード化

4.1 果敢な行動

しかしながら「自動車配給機構改善方に関する件」は、必ずしも、早急な系列別分離の実行を強制するものではなかった。同通牒には「自配の改組は原則として民間関係者の自由意志に依り容易なる地区より着手すること」、「現在の自配を例えばニッサン、トヨタ、ディーゼルの三社に分離するも差支なきも地区、設備、人事、経営状況等を考慮し苟も必要なる改正に墮せざること」という条項が盛り込まれていた。改組の仕方以前に、改組するか否か自体も「民間関係者の自由意志」に委ねた面があったのである。系列別ディーラーに転換する自配も現れていたものの、山口と菊池は各地の自配を訪ね、系列別分離に向けた説得を続けた。その結果、賛同する者も多くなったところで、菊池は8月上旬に販売組合臨時総会を招集し、強行採決も辞さぬつもりで、系列別分離を改めて議題とした。総会は荒れた末に、積極推進派が金森ら旧日産系の反対を抑え、分離案は成立した。

だが、この決議も、全自配における「民間当事者の自由意志」を、完全に系列別分離に決定づけるには至らなかった。例えば8月24日に開催された佐賀自配の臨時株主総会では、「当局からの指令を審議したが、たとえ、1カ所の自動車生産工場と契約する特約販売会社への転換をすすめられても、佐賀自動車販売会社の方針は、従来どうりトヨタ、ニッサン両社との取引を継続する。ただし、周囲の状況が変りトヨタとニッサン両社との特約販売が許されなくなったら、そのときはいずれに善処するかを社長決済に一任することにした」。同社では、翌9月に旧トヨタ系役員3名が辞任し、彼らは10月に佐賀トヨタ販売(株)を設立した。佐賀自配は「そのため……社長決裁で日産自動車直属の特約販売会社に切替えることにな」った(中山、1976、pp.25-26)。佐賀自配は、日産系を必ずしも主体的に選択したわけではなかった。トヨタ系ディーラーが実際に設立された以上は、両社の製品を併売することができないため、受動的に日産系に特化したのである。

日産系に多くみられる、系列別ディーラーへの変更が相対的に遅かった自配には、佐賀自配のように「周囲の状況」に委ねた行動をとったものが多かったと思われる¹³。敗戦直後における系列別ディーラーは、全体としては、取扱い車種の限定と台数の減少による経営リスクを認識しながら、成立していったのである。

4.2 成果と意義

以上に述べた敗戦直後の諸環境の中で、山口と菊池は一貫して系列別分離を主張してきた。臨時総会の翌9月には、山口、菊池の自配はそれぞれ、愛知トヨタと奈良トヨタに転換した。しかし、彼らの行動の成果はむしろ、全国自配の行動から評価されるべきだろう。

表2は、敗戦直後におけるトヨタ系、日産系ディーラーの開設推移を示している。ここでは、自配など既存の会社が、メーカー名を冠した商号への変更登記を完了した時点をもって「開設」とした。無論、そうした商号のディーラー企業を新たに一から設立した場合は、設立登記完了時が基準となる¹⁴。

¹³ その大半は、同一地域のトヨタ系よりも、系列ディーラーとしての成立が遅かった(芦田、2005、pp.88-89)。

¹⁴ この基準を用いた理由は、全ディーラーの販売契約締結日を明らかにすることが不可能であることも

表 2 系列別ディーラーの開設年月

年	月	トヨタ系	日産系
1946	5	岡山	—
	6	青森	—
	7	石川, *福井	福井, 岩手, *石川
	8	*茨城, *滋賀, *広島, *山口, 福島	高知, 奈良, 徳島, 愛知
	9	*愛知, 高知, *和歌山, *富山, 徳島, *岐阜, *宮崎, *奈良, *新潟, 札幌, 大阪, *大分	—
	10	*岩手, 栃木, 群馬, 佐賀, 山形, 京都, 神奈川, 千葉, 宮城, 愛媛, *三重, 東京	鹿児島, 富山, 広島, 新潟, *京都, 秋田, 香川, 滋賀, 岐阜
	11	*静岡, 兵庫, *鹿児島, 長崎, 埼玉	*長崎, 山形, 三重, *兵庫, 青森, 旭川, *栃木, 福島, 静岡, *群馬, 宮崎, 茨城, 熊本, 福岡
	12	熊本, 香川, *長野, *島根, 山梨	*山梨, 島根, 鳥取, *佐賀, 神奈川, 和歌山
1947	1	秋田	*東京, 大分, 山口, 北海道, *千葉
	2	—	長野
	3	旭川	*宮城, *埼玉
	4	鳥取	—
	11	—	*岡山
1949	2	—	*大阪
	4	*福岡	—

注：(1) 愛媛県の日産系は開設時期が不明のため掲載していない。(2) * は自配が商号変更。
 (出所) 芦田（2005、p.85）、芦田（2007、無頁の表 3）をもとに『情熱着火温度上昇 ON・DO』（福井トヨタ自動車株式会社パンフレット、発行年不明）と『福井日産自動車販売株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 21 年 7 月 26 日閉鎖分、金沢地方法務局）により福井県の両ディーラーを加え、大阪日産自動車株式会社人事編（1973）により大阪府の日産系ディーラーの開設時期に修正を施した上で筆者作成。

敗戦後の両系列ディーラーの開設は、この基準を用いて全体像が明らかにされている。系列ディーラー開設におけるトヨタ系の典型は、自配を商号変更し、かつ同一地域内で日産系に先んじるものだった（芦田、2005・2007）¹⁵。このパターンは、組合決定があった 8 月と翌 9 月に集中していた。8 月に開設したトヨタ系ディーラー中、商号変更の社内決議を 13 日に、登記を 15 日に行った滋賀トヨタ販売(株)¹⁶以下が、組合決議後に意思を決した自配であろう。8 月・9 月には、奈良の菊池はもとより山口の岡村時一、富山の品川忠蔵、宮崎の日高安壮といった旧日産系の自配代表者¹⁷が、トヨタ系に進路を決めた。組

ひとつにある。しかし、商号にメーカー名を冠することは、そのメーカー製品しか基本的には取り扱わないことを、あらゆる利害関係者に表明する行為といえる。旧機構への退路を断ったことを体的により広く示す点で、商号は積極的な意味を持つのである。

¹⁵ 芦田（2007）の無頁の表 3 は、時期的な推移を視覚的に表現している。

¹⁶ 『滋賀トヨタ自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 34 年 11 月 27 日閉鎖分、大津地方法務局）。

¹⁷ それぞれ『山口日産自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 19 年 4 月 1 日閉鎖分、山口地方法務局）および『山口トヨタ自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 25 年 9 月 4 日閉鎖分、同前）、「品川グループ 80 年史」編集委員会編（1998）、『宮崎ニッサン自動車株式会社閉鎖登記簿謄本』（昭和 24 年 7 月 15

合総会決議を契機に、大半の自配代表者が系列別販売へと舵を切ったのである。

ここでトヨタ系と日産系の違いは著しい。9 月を終えた時点では、トヨタ系では、自配商号変更による 13 社を含めた 21 ディーラーが開設された。対照的に、日産系に変更した自配は 1 社のみで、その他の手段を含めても 7 ディーラーしか開設されていなかった。9 月 30 日には岩手の高橋佐太郎も自らの自配でトヨタ系への商号変更決議を行い、翌 10 月 1 日には正式に登記を行った¹⁸。10 月には同社に続き、前述の佐賀トヨタ販売などの新規設立ディーラーも続々と、かつ地域内で日産系に先んじて開設された。全国的な系列の構図は、9 月から 10 月にかけての時期に決定したとみてよい。一方で、日産系の開設はこの 10 月からようやく本格化する。組合総会決議から間もなく、自配がトヨタ系ディーラーに続々と転換したことが、従来の独占的なものとは異なる、競争的な性質の強い販売機構、すなわち系列別販売のそれがスタンダードであることを、既成事実化したのである。系列別ディーラーの大半は、GHQ が現状の賠償方針がもたらす生産面の弊害を自覚し始めた 1946 年 12 月までに開設された。賠償方針は翌 1947 年 8 月に転換されるが、豊田喜一郎も「何れ此の事業も戦勝國側に賠償として提供しなければなるまい」¹⁹と覚悟せざるを得ない不確実性のなか、系列別ディーラーは再出発し、系列別販売は「再形成」された。

以下では、系列メーカーとしてなぜトヨタが選好されたのか、自動車工業の将来の不確実性、系列別販売に存在した経営リスク、反対する同業者の存在にも関わらず、なぜ山口や菊池が系列別販売に向けた一貫した姿勢を維持できたのかを考察したい。

5. 意思決定行動の背景

5.1 ディーラー・メーカーによるミッションの共有

系列別販売の推進力となった山口と菊池は、戦時期の日配・自配一元化案への反対運動のなかから、多くの販売業者にその社会的存在意義を明確化・共有化させた²⁰。その後も、自動車のユーザーたる運輸業者と協同した輸送の合理化に務めるなどの経験をしながら、自社、そして業界のあるべき姿を模索していた。そのなかで、自動車流通業者としての、特殊な社会経済環境に応じた新たなミッションの認識を育ててきた。彼らが自動車の販売を始めた頃や、自動車・部品の配給のみの事業領域で良しとされていた時期の認識と比べても、明らかな成長があったはずである。したがって、彼らや、彼らを業界団体の要職者に据える全国の自配代表者に対しては、メーカーは戦後において、戦前の外資から国産への転換期とは異なるメッセージを、提示する必要があったであろう。

1946 年のトヨタによる自配代表者の招待会での、豊田喜一郎と神谷正太郎の声明には、

日閉鎖、宮崎地方法務局) および宮崎トヨタ自動車株式会社編 (1976)。

¹⁸ 『岩手トヨタ自動車株式會社閉鎖登記簿謄本』(昭和 41 年 6 月 30 日閉鎖分、盛岡地方法務局)。

¹⁹ 注 11 参照。

²⁰ このことは、輸送合理化とそれに対する自配の関わり方について、代表者の批判的意識を、暗黙知の次元から形式知に変換したということができよう。ポラニー (1980) は「我々は語るができるより多くのことを知ることができる」ことを指摘したが (p.15)、それは、個人的経験から得られる事実認識を説明したり、表現したりすることの難しさを意味している。また、山口と菊池を中心とした反対運動のもう 1 つの作用として、必ずしも批判的意識に富んでいなかった代表者に、あるべき自配の姿を形式知(野中、1993、p.73) のかたちで提示したことがいえよう。

戦時の社会経済環境にも影響され、自らが使用者と乖離してきたことを率直に反省し、そして、その経験を将来に生かそうとする真摯な姿勢があった²¹。彼らは、使用者の最も近くにいた販売業者をパートナーとして理解し、謙虚に協力を求めたのである。

そんな姿勢は、日本GM時代から系列別ディーラー・システムに親しんできた神谷のみならず、自らは販売部門から一歩引き、技術的な研究に重点を置いてきた豊田喜一郎にも顕著に現れていた。喜一郎自身、ユーザーとの接点に位置する販売業者を、それまで等閑視してきたわけではない。例えば、彼が1941年に発表した「國產自動車の完成を期して」には、彼が「支那方面に於て、斯う言う組織が無い爲め如何に國產自動車の普及發達を阻害して居るかと言う事實」を目の当たりにしたとの叙述がある²²。ここでの「斯う言う組織」とは、「我々が、自動車を作って賣り出した當時から、トヨタの販売店が……既に計畫的に展開していった」「實に完全なるサービス網」を指す。それが「國產大衆車の普及を、殊更容易ならしめたものであつて、此點製作業者としては、全く感謝に堪えぬのであります。非常に破損の多かつた國產車を、兎に角無理矢理にでも使用して貰つて、今日まで來る事を得た」のは、その「奉仕的活躍の結果」だと喜一郎は述べていた（和田編、1999、p.376）。この論稿からも窺えるように、異なる環境に直面するなかで自らの認識を徐々に成長させてきたことは、喜一郎も同様であった。そうして得た教訓を実際に販売業者に開陳し、共通の理解のうえで、戦後の困難に立ち向かおうとしたのである。

トヨタの謙虚な姿勢は、極限の自動車使用環境のなかで粉骨碎身してきた自配代表者としても共感し得るものだったし、戦前からキャリアを積んできた販売業者を納得させるものだった²³。トヨタのこうした考えを、山口は他の自配代表者に先立って理解し、神谷を身近で助けつつ、戦後の販売網形成に向けて積極的に行動した。戦時に活発な意見活動をした菊池も、山口と整備配給協議会や販売組合の要職をともしするうちに、トヨタの認識を知ることとなった。上述の高橋佐太郎や品川忠蔵、畠山慶吉など旧日産系自配代表者の選択にも影響を及ぼした菊池の決断は、実は早くからなされていた。系列別ディーラーで3番目に早く、かつ販売組合の8月の決議以前に開設された石川トヨタの架谷憲治も、菊池の勧めがトヨタ系選択の大きな要因になっていた²⁴。

一方で、日産およびそのトップである鮎川義介のミッションにもふれねばならないだろう。昭和期に台頭した日産コンツェルンの総帥だった鮎川のそれは、むしろ、重化学工業

²¹ これまでの研究では、この会は、トヨタが自配代表者を囲い込むための舞台設定としての側面が過度に強調されてきたように思われる。

²² トヨタは1938年1月に開設した天津工場を1940年2月に北支自動車工業(株)として分離独立させていた（トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編、1967、pp.191-192）。

²³ 戦前の日産系から戦後はトヨタ系に転向した岩手の高橋佐太郎は「販売店は使用者と直接結びついていて、車に対する使用者の苦情を、もっとも早く、しかも適格に、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、販売店はレーダーである。販売店からの情報を逸早くキャッチして、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、わたくしはトヨタの発展性を確信したのである」と述べている（高橋、1957、p.191）。

²⁴ 彼らはトヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編（1970）、トヨタ自動車販売店協会広報部編（1977）にも紹介され、転向の事例として有名だが、三重の田中林助、島根の野々村延も日産系から転じた。「日産の業者の集まりで、父（田中林助）はよう菊池武三郎と会いよった。『ブサ、ブサ』いうて頼りにしよったが、トヨタにするとときも『ブサも行く言いよるから』言うてましたな」という田中慎二氏（当時、三重トヨタ自動車株式会社取締役相談役）の証言（筆者インタビュー、1998年8月20日、於・三重トヨタ自動車株式会社本社）からも、菊池の影響は広範に及んでいたことが伺える。

化を通して、後進国日本の発展に寄与するという点にあったとみるのが自然である。しかし、そのことは逆に、自動車産業にエネルギーを集中した豊田喜一郎や神谷正太郎の認識に比べ、自配代表者たちにとっては具体性を欠き、共鳴の対象にはなりづらかったと思われる²⁵。

5.2 ミッションの共有を支えた事業領域の柔軟性

以上に、山口と菊池が、トヨタを選択したうえでの系列別ディーラー化を志向した要因を説明した。だが、それ以前の段階として地域独占的な自配体制を放棄する決断は、いかなる裏づけからなされたのであろうか。自配体制からメーカー系列別販売に転換した場合には、1社で取り扱い得る台数が減少することが予想され、それを嫌った自配経営者が少なからず存在した。販売システムに関する自配全体の意思を統一するうえでは、そうした勢力を半ば押し切るかたちをとらねばならなかったし、それが実現して初めて、系列別ディーラーの開設が相次いだから、販売台数と各自配の経営安定の問題は軽視すべきではなかろう²⁶。仮りに、ミッションの共有という経済合理性とはやや異なる文脈において、当時の社会経済環境において必ずしも有利とはいえない選択を、あえて行うとの認識が山口や菊池にあったとすれば、リスクを低減できる条件も彼らに備わっていたのではないか。この

²⁵ 鮎川は実地で可鍛鉄の技術を学び、それを嚆矢に自動車産業を開拓した。だが、昭和期に入ってから鮎川のエネルギーは、むしろ、公開持株会社構想に基づく日産コンツェルン形成や、日本産業「満州」移転に象徴される「満州」の総合開発事業に向けられた。鮎川は日産コンツェルンについては、最高統括持株機関たる日本産業の社長として君臨しながら、日産自動車も含めた各子会社を統制する方法をとった。しかし、日本産業の「満州」移転後は、各子会社の独立性が高まった（宇田川、1984）。もとより、鮎川が管理・統制すべき日本産業傘下の子会社は多数にのぼる。この意味でも、日産自動車や自動車産業に対して、喜一郎や神谷のようなきめ細かな思考をするのは無理だろうし、従来からそうした役割を負ってはいなかっただろう。なお宇田川（1997）は、日産コンツェルンのなかで自動車事業に焦点を絞った場合、鮎川の事業家としての特長だった構想力は、日産自動車の設立以降、技術的・経営的課題の山積と国家の産業政策上の混乱から大きく制約されたと指摘している（p.275）。

以上のような事情があったにせよ、鮎川ほど多くの事業に関与していない自配代表者たちは、取引メーカーのトップが誰であり、その人物がどんな認識を持っているのかには、敏感であったろう。実際、前出の高橋佐太郎は「日産には一種の日産気質があって、全国の販売店の社長たちが、日産本社に集った場合など、鮎川会長はさながらヨーロッパの近世初期の絶対王政時代の王様のごとき態度でわれわれに接したものであった。会議が終ると販売店社長に“謁見を差し許すから一列にお並び下さい”などと秘書が叫ぶのである。そしてわれわれは一人一人順次に会長室へ入って行って謁見を賜るのである。ディーラーとして、わたくしはこのやり方に到底納得できなかった」と述べている（高橋、1957、p.190）。

鮎川が自らの事業を押し進めるうえで創造したコンツェルンという形態は、鮎川（1937）によれば「ピラミッド装置」であり、また、その「中樞、持株会社は親であり、……親や兄貴がしつかりしていると、栄養不良の子の面倒も十分にみれる。不具の子でも、親の慈悲で世間に恥を曝さずに済む」という「家族主義仕組」であった（1934年の講演）。上の高橋の回想はそれを物語り、自配代表者と、鮎川および日産自動車との間の距離感を示す。鮎川に代わり自配代表者に共感を得られる経営人材が日産自動車社内にいたならば、販売業者と日産自動車の距離感は生まれなかったかもしれないが、高橋は「日産本社の官僚化はひどいものであった」（高橋、1958、p.212）と、組織の問題としても捉えていた。高橋に類似した反応は、すでに戦前の販売網形成時も確認できる。札幌の日本フォードディーラーだった五番館が国産車を扱い始める際、同社の社長小田良治は「一元管理・コンツェルン志向の日産体質に背を向け」、トヨタを選択している（札幌トヨタ自動車株式会社社史編纂室編、1987、p.50）。系列販売の再形成時に、日産側がこうした「日産気質」「日産体質」を垣間見せたとすれば、特に戦時の日配・自配一元化案への抵抗運動に積極的に参加した代表者ほど、日産との距離を置いたと思われる。

²⁶ 山口と菊池には事業に失敗した経験があったが、少なくとも、失敗経験が実業家をリスク・テイカーにすると、筆者は考えてはいない。戦前の国産車振興というミッションに関しても、陰悪化する日米関係、さらには自動車製造事業法制定へと続く事業環境を前提として成り立つという認識に、本稿は基づく。

ような仮定を置いてみることは、必要な手続きのように思われる²⁷。

愛知自配は数ある自配の中でも、事業領域に柔軟性（Ansoff,1965）を備えていた。自配の大半が「自動車及び部分品・付属品の販売並びに修理加工」（以下、「基本目的」）しか正式な事業目的としておらず、それ以外の正式な目的を持っていた自配は表3の5社にすぎない。なかでも、愛知自配は極めて多様な自動車関連事業を、戦時の、特に運輸業者と協同した一貫修理の必要性が増した1944年以来、正式な事業目的とするようになっていた。

上述の自配の「基本目的」には、「自動車の販売」「自動車の修理・加工」「自動車部品・付属品の販売」「自動車部品・付属品の修理・加工」の4要素がある。この算定方法によると、全都道府県のトヨタ・日産系ディーラーの開設がほぼ終わった1947年2月（表2参照）時点で、愛知トヨタの事業目的の総要素数は27に及び、全ディーラー中3位だった。しかも、それらは全て自動車に関連し、自動車関連要素数では最も多かった。愛知トヨタは、エンジン修理や自動車再生事業を手がけていた。それらが、自動車供給不足下での経営上の強みになったとしても、不思議ではない²⁸。

表3 自配に存在した「基本目的」以外の事業目的（1946年6月18日現在）

自配	事業目的	追加年月
栃木自配	石油代用燃料使用装置取付並ニ修繕加工	1944年2月
愛知自配	自動車用機関並ニ自動車部分品ノ再生加工	1944年3月
	石油代用燃料使用装置ノ製造買取販賣並ニ取付及修理加工	1945年7月
	自動車車体、特殊自動車並ニ同部分品同附属品ノ製作販賣及改造修理	1946年2月
奈良自配	前號ニ關聯スル事業ニ対スル投資融資及債務ノ保證	設立時より
徳島自配	前號ニ關聯スル事業ニ対スル投資融資及債務ノ保證	設立時より
鹿児島自配	代燃機取付ニ關スル一切ノ業務	不明

注：基準日は、運輸省陸運管理局長通牒「自動車配給機構改善方に関する件」の発令日である。
（出所）芦田（2007）のp.104表2の「資料」に示した資料群をもとに筆者作成。

この要因は、戦時の各都道府県の政策の違いも絡んでくる可能性があるので、自配経営者の資質に一概に帰することはできない。しかし、山口は自動車・部品の販売だけでなく、その稼働維持と輸送能力確保に尽力するなかで、愛知自配を自動車の稼働維持、輸送力確保の幅広い需要に応えられる企業へと進化させた²⁹。愛知自配が戦時末期に獲得した事業の幅は、戦後に愛知トヨタに転換する際に経営リスクを軽減する役割を果たしただろう。

一方、奈良自配の事業領域には、愛知自配ほどの目立った特徴は確認できない。これに

²⁷ 品質情報の活発な流通による自動車の性能・品質の向上による利益が、短期的にも販売台数の減少による損失をカバーし得たことを裏付ける根拠を、筆者は現在のところ持っていない。

²⁸ 戦後のディーラーの開設過程全体では、開設が極端に早く、かつ自配以外の会社を商号変更したものに、要素数が非常に多いものが目立った。この事実は、ディーラー開設と事業領域の幅の強い関連性を示唆するが、紙幅の制約上、この点は別稿で検討したい。

²⁹ 各自配やディーラー企業の事業目的にはほぼ例外なく、例えば「前項に関連する事業一切」との項目が最後に付されていたことには注意を要する。つまり、他のディーラーが愛知トヨタのような事業を全く行っていなかったとは、完全には言い切れないのである。しかし少なくとも、それらを「その他」と考えるか、それとも事業領域として明確に認識するかの点で、愛知トヨタは出色な存在だった。

は、前述した奈良県の事情が影響していたのかもしれない。しかしながら奈良自配は、設立当初から戦後に奈良トヨタとなるまで、関連事業への投資・融資という目的を持ち続けた（表 3）。本稿ではさしあたり、このことを指摘しておこう。奈良自配は主として他企業との関係構築により、事業領域に柔軟性を持たせていた可能性があるだろう³⁰。

6. まとめとインプリケーション

山口と菊池の当初のビジョンは、単に、自動車販売ビジネスにおける実業家としての成功だったとしても、おかしくはないだろう。すでに蹉跌を味わっていた自らの人生のステップ・ボードとして、国産車販売事業をとらえていたのかもしれない。しかし、期待した国産自動車工業の初期の品質問題は、逆に、国産車振興という課題をミッションにまで高めた。そして、戦局が悪化した環境下、自らの目の前の任務に向き合うなかで、自動車の稼働維持・輸送能力の確保という、より社会性を帯びたミッションを彼らは認識するようになった。そうした経験を持つ彼らは、自動車販売の業態の分岐点において、自らと同じくミッション認識にダイナミズムを備え、自らの役割に対して深い理解を持つトヨタを選んだのである。山口と菊池は、そのような選択のプロセスで自配の意思決定リーダーとなった。そのなかで、山口は愛知自配に幅広い事業領域、つまり自動車産業の不確実性への高い対応可能性を備えたことにより、戦時に一度形式化した自配の意義・役割についての知識を、自配全体としての組織知とするうえでの先行的なモデル（野中、1993、p.82）の役割を果たした。そして、菊池は理想の業界像を、形式化されたかたちで提示する役割を担ったといえよう。

彼らのような販売業者とトヨタの間には、敗戦後のある時期において、共有可能なミッションが形成された。それは実業家としての初期のビジョンから、直線的に導かれたものではなく、戦時の社会経済環境が生み出した共有関係といえる。山口と菊池らが現行方式の維持を望む勢力が存在するなかで方向を決定づけ、最終的に実現をみた系列別販売への転換は、総体的には戦前に存在したシステムの「再形成」といえるだろう。しかしトヨタ系列に関しては、戦前とは異なるディーラーの事業領域認識と、製販に共有されたミッションの認識のダイナミズムが、戦後の系列別販売を実現する推進力となった。そればかり

³⁰ この目的を当初備えていたのは新潟、愛知、島根、奈良、徳島、福岡、大分の 7 自配で、奈良と徳島はそれを最後まで外さなかった。ちなみに、奈良自配に自動車・部品の販売と修理加工の業務が統合された戦前の奈良トヨタ自動車販売(株)は、会社自体は解散せず、戦時も奈良自配専務の市原敏郎を代表として継続し、奈良自配が奈良トヨタとなり、市原も菊池と行動を共にしたのと同時期に、(株)双子商会に商号変更した。奈良自配が奈良トヨタ販売(株)に商号を変更し、商号に即した目的を持つ会社が別にできたこと、類似の商号を持つ会社が複数存在することを避けたことから、この手続きがとられたとみるのが妥当だろうが、注目すべきは変更後の商号である。「双子商会」とは、菊池がかつて創業した油商と同じものである。同社には菊池あるいは奈良自配の影響力が早くから及んでいたと思われる。その後の同社の事業目的の変更内容からは、同社は自動車ボディや部品の製造・販売を主としたことが分かる。同社がそうした事業を、奈良トヨタといかなる関係を持ちつつ展開したのかは明らかではない。菊池が自らの自動車関連事業の一環として、奈良トヨタおよびトヨタという車種に関係なく事業活動を行った可能性は完全に否定できない。しかし、同社は 1953 年 12 月に奈良トヨタに吸収されたことから、少なくともある時期からは、同社は奈良トヨタの分工場の役割を果たしたこと、そうでない時期においても、菊池がその裁量によって、同社に奈良トヨタの機能を補完させることができたことが推測される。『株式会社双子商会閉鎖登記簿謄本』（昭和 28 年 12 月 17 日閉鎖、奈良地方法務局）。

でなく、ディーラーの役割・意義を、製販双方が自らの実体験を踏まえ明確化・形式化する契機を経て、系列別販売をめぐる企業間関係が成立した。歴史的に把握すると、それは単に商流・物流・情報の流れの装置ではなく、公式組織（Barnard,1938）になり得る可能性がビルト・インされた系列関係であったといえる³¹。したがって、トヨタ系では進化を遂げた新たなシステムが戦後に創造されたと理解すべきであり、その意味から、敗戦後における系列販売の「再形成」という現象は、複眼的に把握すべきだと思われる。

しかし、本稿で考察したような企業間関係を支えたミッションの共有関係が、その後も長く存続したかは、改めて検証すべき課題である。ミッションとは本来、個々人が固有の文脈において育て、認識する属人的なものであろう。また、必ずしも一時期のそれに固定されず、環境によって変質し、さらに自己増殖することもあるだろう。よって本稿の議論は、無数に存在したミッション形成に至る文脈と、将来の不確実性のなかで様々な意思決定行動の可能性があったなか、限定された時点におけるミッション認識が、その時点において多くの主体を結びつけ、ある業態に不可逆性をもたらした事例ということにとどめるべきだろう。例えば、「販売方針および機構の考え方」の中で、神谷正太郎はこうも語っている。

「この車種別販売方針の実行に関連して輸入問題の前途に色々の示唆が考えられる。……吾々としては外車と提携して行く事に決して吝かではない。……吾々の希望するところは文化の建設と維持のために単にトヨタのみのことを考えず、日本の文化の為に寄与しうる様に努力したいと念願するものである」。

輸送能力の増強に寄与するというミッションをさらに突き詰めれば、使用者の期待により応え得る外車でそれを実現するという思考は、あり得たはずである。だが、そんな販売業者の最適な受け皿に、トヨタは自らを位置づけることはできなかった。だからこそ、喜一郎は今後の品質改良の決意を強調し、神谷は外車併売の可能性を販売業者に提示したのである³²。

したがって、戦後の企業システムに「発生」「洗練」「制度化」の画期があったならば（橋本、1996）、それを支えるサブ・システムである系列別ディーラー・システムにもそうし

³¹ 大須賀（1975）によれば、自動車の販売技術や地域市場の知識、自動車業界人としての知名度・信用のある人材がトヨタ系列に参加したことが、戦後のトヨタの販売面の優位性に寄与した。製販の関係性を重視した議論だと、戦後の特に市場の量的拡大局面では、ディーラーは顧客との安定的な関係を生産性が低い訪問販売によって維持し、それがメーカーの生産の安定的管理に寄与してきた側面が重視されてきた（藤本・武石、1994、p.284）。訪問販売の効率向上のために、ディーラーは拠点増設の投資を行うのである。最近では富野・呉・田中・東（2008）が、多様化した顧客ニーズに短納期で応じ、かつサプライヤー・メーカー・ディーラー全体に最適な受注生産システムの構築のためには、ディーラーには車両引取枠を課されたうえで、事前の販売計画を達成する能動性と商談力が求められるとしている（p.33）。この議論からもトヨタ系ディーラーの協調度が高いことが伺える。

³² トヨタ系で最も商号変更が遅かった福岡自配（表2参照）の代表者の、この前後の経歴・行動からは、外国メーカーも含めた、系列をめぐる当時の錯綜した事情が垣間見える。同社代表取締役中井洗之は、かつては日本GM特約ディーラー（株）大福自動車商会の代表取締役であり、その後、戦前トヨタ系ディーラーへと転換した。しかし、他の大半のディーラーのように「トヨタ」を冠した商号に変更したり、そうした商号の会社を設立することはなかった。福岡自配でも設立時から代表取締役を務めた中井は、この後、福岡トヨタ自動車（株）への商号変更後に同社を辞任し、GMの輸入会社、国際モータース（株）を1952年に設立する。つまり、戦前のGM車販売を再開するのである。戦前に外車ディーラーだった経験を持つ自配代表者たちには、外車販売の再開を期待する者も少なからずいたことが推測できる。なお、この福岡自配のケースは、メーカー名を冠しない中立的な商号（ここでは福岡自動車販売（株））を登記上維持しておくことが、取引相手と販売車種の選択の自由と何らかの関係を持ったことを示すだろう（芦田、2007、pp.105-106）。

た画期があったのか、また、システムを維持する主体のミッション、あるいはその共有関係を成り立たせる要因にもダイナミズムが存在したのか、あるいは逆に、敗戦直後のミッションの共有関係が強靱な役割を果たし続けたのか、という問題が提示されよう。

参考文献

- 愛知トヨタ自動車株式会社編(1972)『愛知トヨタ 25 年史・別冊 自動車挺身記』愛知トヨタ自動車株式会社。
- 愛知トヨタ自動車社史編纂室編(1969)『愛知トヨタ 25 年史』愛知トヨタ自動車株式会社。
- 芦田尚道(2005)「トヨタ・日産の戦後初期(1946～1947 年)における販売網形成 ―配給統制会社と系列ディーラーの関係を中心とした定量的分析―」『産業学会研究年報』第 20 号、pp.81-93。
- 芦田尚道(2007)「経営人材面からみた『自配』商号変更の意義 ―戦時期自動車配給会社からメーカー系列別ディーラーへの役員移動―」『産業学会研究年報』第 22 号、pp.101-111。
- 鮎川義介(1937)『物の見方考へ方』実業之日本社。
- 宇田川勝(1984)『日本財閥経営史 新興財閥』日本経済新聞社。
- 宇田川勝(1997)「鮎川義介の産業開拓活動 ―自動車国産化活動を中心に―」森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会、pp.248-278。
- 大阪日産自動車株式会社人事部編(1973)『大阪日産自動車三十年史』大阪日産自動車株式会社。
- 大須賀洋郷(1975)「自動車販売機構の史的考察 ―系列化と大規模化の背景―」現代文化研究所編『自動車とその世界』1975 年 9 月号、トヨタ自動車販売株式会社、pp.2-12。
- 神谷正太郎(1981)「私の履歴書 神谷正太郎」日本経済新聞社編・刊『私の履歴書 経済人 15』pp.377-452。
- 関西ベンチャー学会編(2005)『ベンチャー・ハンドブック ―ビジョン・パッション・ミッション―』ミネルヴァ書房。
- 菊池武三郎(1944)「賃働車責任制と復活修理の實行 ―輸送力増強に対する意見書―」『汎自動車 経営資料篇』1944 年 3 月号、自動車資料社、pp.27-29。
- 是間三郎(1985a)「ドキュメント戦時自動車販売史 第 9 回 <第六話>自配の抵抗」日本自動車販売協会連合会編・刊『自動車販売』1985 年 4 月号、pp.28-31。
- 是間三郎(1985b)「ドキュメント戦時自動車販売史 第 10 回 <第六話>自配の抵抗 ―その二―」上掲『自動車販売』1985 年 5 月号、pp.26-29。
- 是間三郎(1985c)「ドキュメント戦時自動車販売史 第 11 回 <第六話>自配の抵抗 ―その三―」上掲『自動車販売』1985 年 6 月号、pp.40-43。
- 是間三郎(1985d)「ドキュメント戦時自動車販売史 第 12 回 <第六話>自配の抵抗 ―その四―」上掲『自動車販売』1985 年 7 月号、pp.28-31。
- 是間三郎(1986a)「ドキュメント戦後自動車販売史④曙光」上掲『自動車販売』1986 年 3 月号、pp.42-45。
- 是間三郎(1986b)「ドキュメント戦後自動車販売史⑤自由販売への道(1)」上掲『自動車販売』

1986年4月号、pp.46-49。

札幌トヨタ自動車株式会社社史編纂室編(1987)『札幌トヨタ 40 年史』札幌トヨタ自動車株式会社。

塩地洋(1994)「日本における『系列販売』の生成・変容・再形成(1920～50年) —名古屋トヨタ・愛知自配・愛知トヨタのケース—」塩地洋・T.D.キーリー『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会、pp.1-49。

「品川グループ 80 年史」編集委員会編(1998)『品川グループ 80 年史』品川グループ。

四宮正親(2005)「戦時経済と自動車流通 —日配・自配一元化案をめぐる—」龍谷大学社会科学研究所編『戦時期日本の企業経営』文眞堂。

下川浩一(1976)「神谷正太郎」小林正彬・下川浩一・杉山和雄・梅井義雄・三島康雄・森川英正・安岡重明編『日本経営史を学ぶ 3 戦後経営史』有斐閣、pp.229-231。

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。

高橋佐太郎(1957)『私の歩んだ五十年』(私家版)。

高橋佐太郎(1958)『草分け運転手 —自動車と五十年—』平凡社(人間の記録双書)。

富野貴弘・呉在恒・田中正・東正志(2008)「受注生産システムの方向性と課題 —サプライヤーから販売にいたる自動車産業の事例—」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No.217。

トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編(1967)『トヨタ自動車 30 年史』トヨタ自動車工業株式会社。

トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編(1970)『モータリゼーションとともに』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編(1977)『トヨタ自動車販売店協会年史「三十年の歩み」』トヨタ自動車販売店協会。

中山成基(1976)『佐賀日産自動車三十年史』佐賀日産自動車株式会社。

日産自動車株式会社総務部調査課編(1965)『日産自動車三十年史』日産自動車株式会社。

野中郁次郎(1993)「企業と知識創造 組織的知識創造の理論」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス日本の企業システム 1 企業とは何か』有斐閣、pp.70-99。

橋本寿朗(1996)「企業システムの『発生』、『洗練』、『制度化』の論理」橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、pp.1-42。

冷水茂太(1966)『風雪の自動車販売 —山口昇の人と事業—』自動車ジャーナル社。

冷水茂太(1976)『伝記 菊池武三郎』菊池武三郎伝記刊行会。

藤本隆宏・武石彰(1994)『自動車産業 21 世紀へのシナリオ —成長型システムからバランス型システムへの転換—』生産性出版。

マイケル・ポラニー(1980)『暗黙知の次元 —言語から非言語へ—』(佐藤敬三・伊藤俊太郎訳著)紀伊國屋書店。

宮崎トヨタ自動車株式会社編(1976)『宮崎トヨタ 30 年の歩み』宮崎トヨタ自動車株式会社。

三和良一(1989)「戦後民主化と経済再建」中村隆英編『日本経済史 7 「計画化」と「民主化」』岩波書店、pp.107-164。

和田一夫編(1999)『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会。

< 査読付き投稿論文 >

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969)

Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社、1977)

芦田尚道 (あしだ・ひさみち)

元・東京大学大学院経済学研究科博士課程