

### 日本の法人向け自動車販売における企業間関係についての研究

岸田, 淳 / KISHIDA, Atsushi

---

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

127

(発行年 / Year)

2023-03-24

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第568号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2023-03-24

(学位名 / Degree Name)

博士(経営学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00026660>

# 法政大学審査学位論文

日本の法人向け自動車販売における企業間関係についての研究

岸田 淳

## 目次

序論	3
第1章 複合的な系列取引と互惠取引	13
第1節 系列取引と銀行の参入	13
第2節 リース会社参入による取引関係の複合化と複雑化	19
第3節 個別企業の複合的取引：日産	22
第4節 小括	24
第2章 リース会社の法人販売への参入と企業間関係	26
第1節 オートリースの仕組みと種類	26
第2節 オートリース市場の成長	31
第1項 オートリース市場の現状	33
第2項 法人向けオートリース市場の成長	36
第3節 オートリース業界の歴史と成長	40
第1項 オートリース業界の現状	49
第4節 オートリース増加による企業間関係の変容	54
第5節 小括	58
第3章 自動車アフターマーケットにおける企業間関係：レンタカー、カーシェアリング市場を中心に	60
第1節 リース契約車とレンタカー・カーシェアリングの違い	60
第2節 レンタカーとカーシェアリング市場の現状	62
第3節 自動車アフターマーケット市場における企業間関係	67
第4節 小括	74
第4章 ユーザーの本社集中購買と企業間関係	75
第1節 法人向け販売における集中購買方式	75
第2節 集中購買方式における利害の調整	80
第3節 集中購買方式を用いている大口商談の実例	86
第4節 小括	90
第5章 自動車メーカーの販売体制の変化と企業間関係	91
第1節 トヨタグループの新会社設立とその背景	91
第2節 他メーカーの動向と新たな取引構図	95
第3節 法人向け販売体制変化の事例：日産「フリートセールス」	99
第4節 小括	102
結論	104
参考文献	111
参考資料	115
謝辞	127

# 「日本の法人向け自動車販売における企業間関係についての研究」

## 序論

### 1. 本論文の分析対象と意義

本稿の課題は、日本の法人向け自動車販売における企業間関係を分析することである。

自動車、電化製品、家具、住宅設備品など耐久消費財は、主に個人向けとして開発、製造、販売されるものが多く、いわゆる BtoC 向けとして発展してきたものである。

しかし、これらの耐久消費財を個人ではなく企業が購入する場合も少なくない。いわゆる BtoB 向けの消費財販売である。この場合、取引の原理はどのようになっているのか、中間財や資本財の取引と共通するロジックは存在するのであろうか。

例えば、企業がパソコンを従業員用として大量に必要としている場合、どのような取引が行われているのか、また、オフィス用テーブルを大量に必要としている場合はどのような事情が影響してくるのか、一般的な BtoB と共通するロジックはあるのか。

高価の耐久消費財である自動車の場合、耐久消費財の中でも特に個人の嗜好性が強く、販売戦略の殆どは個人向けを中心に実行されてきた。しかし、2019年度の国内自動車販売台数 5,038,727 台<sup>1</sup>の内、15.1% (760,157 台) がリース契約によるものであり、このリース契約の殆どは法人向け取引である。耐久消費財の自動車においても、法人向けの BtoB 取引がかなり存在しているのである<sup>2</sup>。

更に、自動車を「保有」する時代から「使用」する時代へと変化する中で、法人向け自動車販売と深く関わるリース取引とレンタカー・カーシェアリング事業は、今後も更に伸びる市場として注目されている。2012年に8,155社あったレンタカー事業者で474,501台のレンタカーが登録されていたが、2018年には事業者数が11,137社へ急増し、レンタカー登録台数も698,943台に増加した(20年前の2.5倍、10年前の1.8倍)。レンタカー・カーシェアリング業者への大量販売対策も法人向け自動車販売の分野において重要な位置を占めるようになっている。

各自動車メーカーは、今後、個人向け販売だけでは成長が期待できない状況にあるため、法人向け販売への対応を強化している。例えば、日産自動車においては、国内販売事業の3分の1を法人向け販売へシフトして対応を強化する方針を打ち出した<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 乗用車部門では、トヨタが33.5%、日産が10.4%、ホンダが15.2%であった(日本自動車工業会ホームページ掲載資料、販売統計四輪、2019年3月～2020年4月)。

<sup>2</sup> 国内の新車販売台数は年間約500万台で推移しているが、その内のリース契約台数は、20年前の年間40万台から2019年では約70万台へと増加しており、そのリース契約の殆どは、法人が社用車として使用するリース契約取引である(矢野経済研究所(2020)、17頁;自動車リース統計(2020)、12頁)。

<sup>3</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリング(2018年4月2日)。

自動車流通販売では個人向け販売戦略が中心と思われがちであるが、実際の法人向け販売では販売台数確保のため違った様相を見せているのである。

各自動車メーカーの販売体制は、メーカー主導の排他的複数マーケティング・チャンネル販売網が基本となり、正規ディーラーが中心となる地域密着型のものである<sup>4</sup>。対して、法人向け自動車販売では、主に企業間の系列取引と互惠取引が基本となっており、自動車メーカーとディーラー、法人ユーザー、リース会社間での複雑な企業間取引が行われている。

そこで、本論文では、法人向け自動車販売（BtoB）における複合的な企業間関係の絡み合いと多様な販売形態の状況を分析していく。

自動車流通販売についての先行研究では、「戦略的マーケティング」という見地から、どのようにして日本の自動車流通において排他的（専売）マーケティング・チャンネルが採用されたのか、なぜ複数のマーケティング・チャンネルを展開する必要があったのか、また、自動車メーカーと流通業者間で「相互利益関係」は成立するのかなどが問われてきた。

しかしながら、これらの先行研究は、主に個人消費者向けに展開している販売戦略を分析しており、法人向けの販売流通については考察していない。また、法人向け販売の企業間関係に深く影響を及ぼす第3のプレーヤーであるリース会社、レンタカー会社、カーシェアリング会社の取引の実態についても触れていない。

自動車を所有する時代から使用する時代へと変化している状況の中で、近年、法人向け自動車販売の企業間関係にも大きな変化が表れているが、これを分析する研究もない。例えば、トヨタ自動車は第3のプレーヤーである自動車賃貸ビジネス業者への安売りと販売主導権争いを嫌い、2010年にトヨタ独自の法人向けリース会社を設立して、2018年にはモビリティサービスを中心とした新会社を創設して活動を開始した。トヨタ独自の新会社新設による新たな取引構図も実証的に解明する必要があるが、先行研究は見当たらない。

総じて、日本における自動車販売流通システムの形成と発展についての先行研究は少ない<sup>5</sup>。しかも、日本の法人向け自動車販売の企業間取引についての先行研究は殆ど存在しない。こうした先行研究の状況から本稿の分析意義を主張できる。

本論文の分析の成果は、自動車流通業界に与える様々な影響を明らかにすることができる。法人向け自動車販売における複合的な系列取引、系列取引と銀行取引間の絡み合いが多様な販売形態を生み出している実態を分析することにより、他の耐久消費財の企業間取引を理解する上で共通なロジックを導き出し、日本の法人取引における企業間関係を分析する上で重要な示唆を与えることが期待できる。また、法人向け自動車販売にお

---

<sup>4</sup> 石川（2011）、65～72頁「1930年頃から始まった国内自動車メーカーの個人向け販売戦略は、メーカー主導による排他的・複数販売チャンネル体制を全国的に展開することで地域密着型の販売網を確立し、現在もその販売ネットワーク体制は継続されている。また、戦前に旧GM日本法人が全国各地に築き上げた販売網の多くを、戦後まもなくトヨタ自動車を引き継ぎ、旧フォード日本法人が築き上げた販売網の多くを日産自動車を引き継いだ」。

<sup>5</sup> 塩地/T.D. キーリー（1994）；四宮（1998）；塩地（2002）；孫（2003）；石川（2011）；四宮（2020）。

けるオートリースとカーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業の特色と成長を考察することにより、自動車業界全体の販売流通システムを考察する際、ひとつの礎になる。更には、様々な企業間取引において共通となるメーカーの論理、販売の論理、金融の論理を明らかにし、新たな企業間関係がその企業や市場に与える様々な影響を考察する上での礎となる、と考えられる。

## 2. 分析時期

本論文の主な分析時期は、1975年頃から現在までである。先行研究では、成長期・発展期・成熟期における自動車メーカーと個人ユーザーの取引の流れに注目しているが、本論文では、法人向け自動車販売におけるリース会社等の自動車賃貸ビジネス業者が参入し始めた1975年頃を中心に分析する<sup>6</sup>。

法人向け自動車販売の成長は、企業集団・企業グループ内の系列取引に負う面がある<sup>7</sup>。

法人ユーザーは、各グループの自動車メーカーの車両を使用することによって系列をより強い結びつきにしてきた。1975年頃より銀行や商社が母体となって設立されたリース会社が新たに法人取引に参入したことにより、自動車メーカー・法人ユーザー・リース会社という三者間でそれぞれの系列を軸にした取引関係が複雑になった<sup>8</sup>。

リースの取引契約が増えた理由は、第1に、リース契約による車両維持・管理業務の削減がある。営業車の台数が多くなればなるほど、社内の車両担当者の業務内容も増えて責任も重い。第2に、戦後に日本の各自動車メーカーが作り上げてきた販売店のネットワーク構造とも関連する。日本の各メーカー系の販売体制は、ほとんどが個人向けに展開されて設立されたネットワーク構造であった。いわゆるBtoCのマーケット戦略として、各メーカー系の販売店は日本全国各県毎に築き上げられた。そのような各自動車メーカーの個人向け販売体制の中で、法人向け専門に車両を取り扱う販売店はほとんどなかった。

---

<sup>6</sup> 道路運送法の中で「自家用」として扱われる車両（使用目的が自分用・自社用である自動車、白いナンバーの車と軽の黄色のナンバーの車）に限定している。つまり、自動車メーカーが製造した一般的な完成車である「自家用」車両を中心にして、法人向け販売における企業間関係を考察していく。そのため、道路運送法の中で「事業用」として扱われる車両（対価としてお金をもらって人や荷物を運ぶための運送用自動車、緑のナンバーの車と軽の黒色のナンバーの車）の取引については立ち入らない。基本的な企業間取引は両者で同様に行われているが、「事業用」車両は、使用する法人（業者）が運送用の資格を持ち認可制であること、車両導入については陸運支局へその都度、代替申請手続きが必要であること、更に特殊車両が中心となりメーカー完成車だけでなく車両を更にカスタマイズ（特殊架装）することが多いことなどの違いがある。こうした違いが企業間関係にどう影響するかを更に分析する必要があるが、本論文では、道路運送法の中で「自家用」として扱われる車両、メーカー完成車の法人取引を中心に考察する。

<sup>7</sup> 1930年～75年頃の法人向け販売においては、各自動車メーカーは法人ユーザーに対し日本特有の強固な系列取引を推進しており、三井系はトヨタ車、芙蓉系は日産車、住友系はマツダ車、三菱系は三菱車などを推奨していた。その関係は現在でも互惠取引を含めた系列取引として少なからず残っている。よく言われていたのが「日産の工場へ部品を納入する業者がトヨタのトラックで乗り付けると、遠くの駐車場を案内された」などの逸話はここからくるものである（自動車メーカーA社系販売会社、法人営業部担当者へのヒアリング、2018年4月2日）。

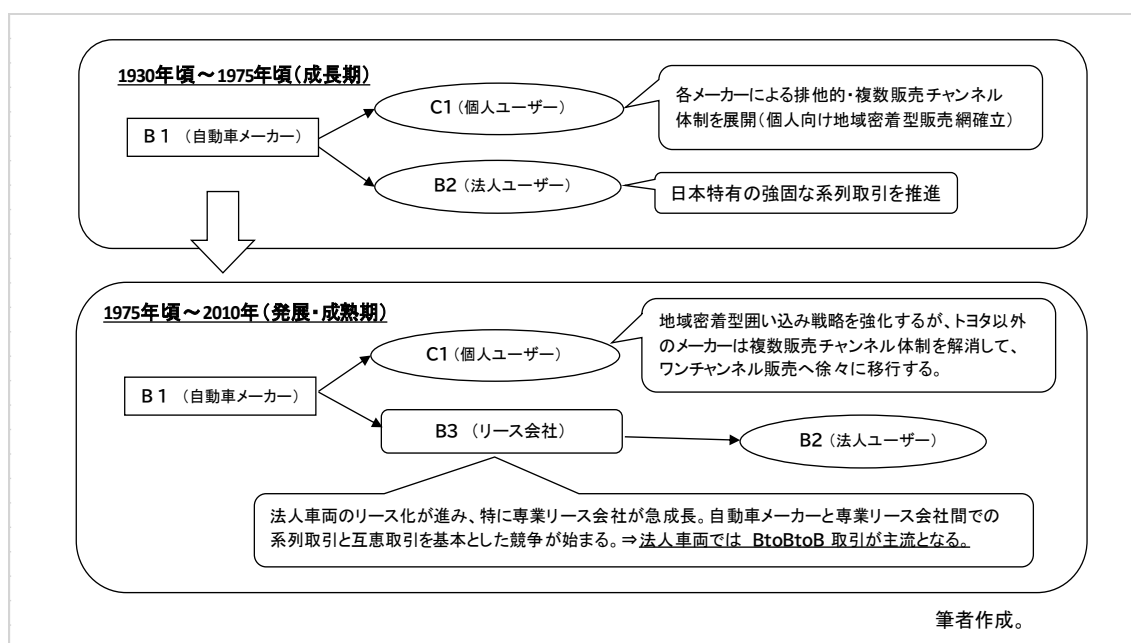
<sup>8</sup> オートリース会社は、国産車が生産開始されて品質が安定し始めた約40年後より急増する。

こうした体制下、リース会社は、自らの系列金融関係会社が既に持っている全国的ネットワーク組織構造を基盤拠点としてユーザーに対応するために、法人向けの自動車販売流通領域に参入した。また、修理指定工場については、既存の自動車メーカーが持つ正規販売店のサービス工場は使用せずに、独自のルート開拓によりアフターサービスを含めたリース会社特有の全国対応可能なネットワーク構造を作り上げてきた<sup>9</sup>。実際、現在のリース会社の法人向け専門の営業所数と営業マンの数は、トヨタや日産の法人向けの専門に組織された販売店数と営業マンの数をはるかに上回っている。

しかし、1975年～2010年の国内自動車産業の発展・成熟期になると、自動車メーカーは個人ユーザーに対して地域密着型の囲い込み戦略を強化するが、販売チャンネルについては複数販売チャンネル体制を徐々に解消していき、トヨタ以外のメーカーはワンチャンネル販売へ移行していく（図0-1）。

そこで、本論文では、リース会社等の自動車賃貸ビジネス業者が参入し始めた1975年頃から現在までの時期を中心に分析を進める。

図0-1 自動車メーカーのユーザー対応の変化



<sup>9</sup> 日本興業銀行調査部（1998）、1～2頁「自動車リースと一般物件リースには、いくつかの大きな違いがある。まず、第1には自動車については比較的流動性の高い中古車市場が存在すること、第2には通常物件に比べメンテナンス負担が大きい上、税金、保険も種々雑多であること、第3には自動車のタイプによっては広範な地域を走るため、広い地域にまたがるメンテナンス網を構築する必要があることなどが挙げられる。また、自動車リース料の決定要素は、①リース会社の車両調達価格（車両本体価格+架装+仕様）、②残存価格、③諸費用（諸税、自賠責保険料、登録手数料）、④任意保険料、⑤メンテナンス費用、⑥金利、⑦手数料、管理費用、⑧利益率がある。この費用項目のうち③諸費用および④任意保険料はどの自動車リース会社でも大きな差はない。しかし、その他の車両調達価格、残存価格、メンテナンス費用、手数料、管理費用とそれらに加味する利益水準などは企業間でのリース料率の格差を生む要因になる」。

### 3. 先行研究の検討

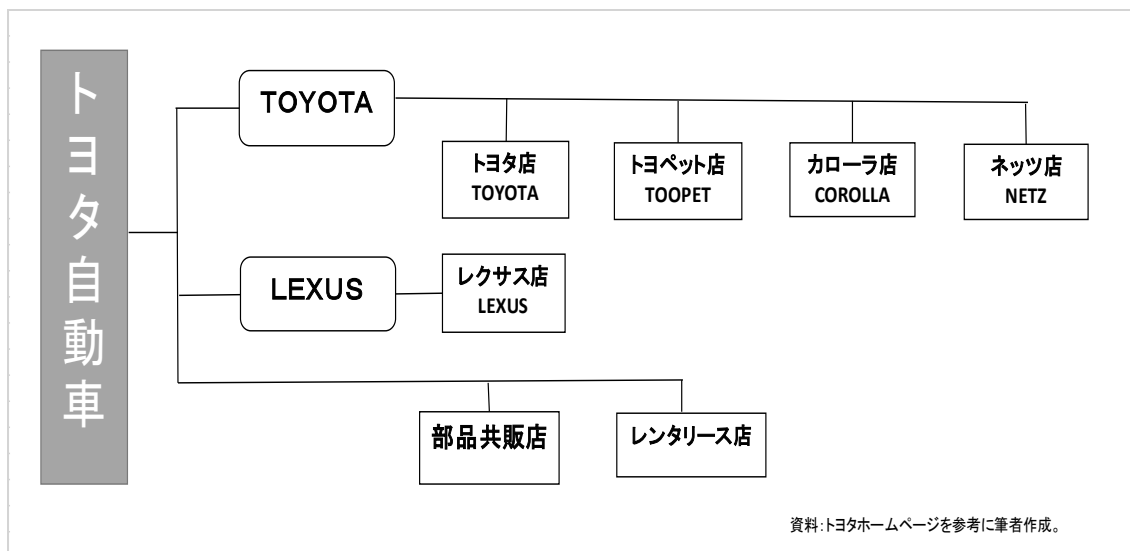
日本の自動車部品の企業間関係についての先行研究は多い。しかし、日本における自動車販売システムの形成と発展についての先行研究は少ない<sup>10</sup>。更に、日本の法人向け自動車販売の企業間取引についての研究は存在しない。

そのような研究状況の中で、戦後の日本の個人向け自動車販売の発展に関するいくつかの先行研究を検討する。いわゆる従来の自動車メーカーと卸売業者（販売会社）の関係、そして個人ユーザーへの基本的な流通経路を検証することにより、法人向け販売における複合的な企業間関係を理解する上で重要となる。

日本の個人向け自動車販売に関する先行研究は「戦略的マーケティング・チャンネル」「自動車メーカーとディーラーの関係」「自動車産業及び自動車販売に携わった偉人」という概ね3つ領域を分析しているが、法人向け自動車販売における企業間関係についての学術的な先行研究は存在しない。

石川は、自動車のマーケティング・チャンネル戦略史<sup>11</sup>として、日本における新車販売の流通に焦点を当て、「日本の流通系列化の象徴」としてメーカー主導でマーケティング・チャンネルが形成、管理されてきている自動車業界の実態を考察している（図0-2）。

図0-2 トヨタ自動車の排他的・複数マーケティング・チャンネル例



<sup>10</sup> 個人向け自動車販売の研究は、各メーカーが自社のみの新車を販売する「排他的マーケティング・チャンネル」、同一メーカーが生産した自動車を異なるチャンネルによって販売する「複数マーケティング・チャンネル」として学術的に定義している。先行研究では、戦前・戦時下における生成過程（国内メーカーの販売店誕生）、自動車産業最盛期の1950年代～90年代（販売店の発展）、2000年代以降（販売店の成熟）の歴史の中で、日本の自動車産業の発展とゆるぎない販売ネットワークの構築は、他の業種に比べると製造から販売まで一貫性があり、メーカー主導で垂直的系列が忠実に保たれているという実態が解明されている。

<sup>11</sup> 石川(2009)。



その内容は、戦略的マーケティングという見地から日本の自動車販売のマーケティング・チャンネルの歴史を振り返り、日本における自動車販売の黎明期、第二次世界大戦後の自動車マーケティング・チャンネルの再編、複数マーケティング・チャンネルの構築と展開、石油ショック後の自動車販売、自動車のマーケティング・チャンネルの再編と統合というテーマに基づき、トヨタ、日産、三菱、マツダなどのメーカーの販売チャンネル戦略を分析している。

更に、日本の自動車流通の生成、展開、そして現在に至るまでの現象を振り返り、あらためて、自動車流通の特徴である排他的マーケティング・チャンネル、複数マーケティング・チャンネルによるメーカー、流通業者、顧客の立場から、日本の自動車流通における参加者が「対立」するものでなく、それぞれが多くの価値を得るために、長期的な関係を構築しなければならないことを強調している。自動車流通をはじめ様々な製品の流通において、その取引の過程ではこれまで「対立」が前提とされてきたことに対し、「協調・協力・協働」という相互に利益をもたらす「相互利益」の関係性について考察している。

しかしながら、石川の研究は、法人向け自動車販売の特徴については考察しておらず、法人向け販売の企業間関係に深く影響を及ぼす第3のプレーヤーである、リース会社、レンタカー会社、カーシェアリング会社の取引の実態についても触れていない。

塩地は、自動車ディーラーの日米比較を行っている<sup>12</sup>。

まず、1920年～50年代を日本における系列販売の生成・変容・再形成として、戦前における系列販売の生成過程（日本GM、日本フォードの国内ディーラー展開及びトヨタのディーラー形式）、戦時下の日配、自配による配給統制への転換について史的考察を行い<sup>13</sup>、1950年～90年代の日本における二重の系列問題として、排他的系列販売の問題、複数系列競合の問題を取り上げている<sup>14</sup>。

同時に比較対象として、米国におけるメーカー・ディーラー関係の史的考察を行い、米国におけるメーカー・ディーラー関係の歴史を取り上げている。最後に、1990年代の課題を掲げて、併売比率の日米比較、歴史的生成過程の日米比較、排他的系列販売の日米比較を考察している。

また、孫は、自動車ディーラー・システムの国際比較として更に考察を広げており<sup>15</sup>、日米のディーラー・システムの歴史的変遷について補いながら、中国におけるメーカーとディーラーの関係構築についても比較検討している。

---

<sup>12</sup> 塩地/T.D. キーリー(1994)。

<sup>13</sup> 1920年代から40年代における排他的系列販売の歴史的変遷過程を考察し、排他的系列販売は日本において生成したのか、その源流を戦前にさかのぼって探るとともに、その後の戦時統制期における系列販売の変容、さらに戦後におけるその再形成と歴史的変遷過程を検討している。

<sup>14</sup> 1950年から90年の時期に、排他的系列販売の問題がいかに推移・展開したかを考察するとともに、同時期に複数系列競合の問題が顕在化して、排他的系列販売及び複数系列競合という二つの系列問題が同時に重複していることを指摘してその背景と実態を考察している。

<sup>15</sup> 孫(2003)。

しかし、これらの研究は、従来日本における自動車流通体制の構築についてはほとんど注目されてこなかったことに着目して、「ディーラー・システム」の形成と歴史的な変遷について考察したものである。そして、これらの研究においても自動車メーカーとディーラーの関係が主であり、1975年頃から日本の法人向け販売で勢力を伸ばし始めたリース会社については分析していない。更にメーカー・ディーラー、法人ユーザー、リース会社の間で複雑な企業間取引が行われている状況にも触れていない。

そのような状況の中で、下川は1975年から1985年頃の急速な国内自動車リース業の発展について調査研究している<sup>16</sup>。リース産業全般から見た自動車リース産業の位置付けや、その実態、自動車リースに関わる法令や関連制度など、自動車リース産業の状況把握及び法的側面を考察している。更に、自動車メーカー・ディーラー側から見た自動車リースの実態とリースについて変化するユーザーニーズの把握を試み、自動車リース事業が急成長することに伴う既存の自動車流通経路への影響と販売面での変化、中古車自動車の流通や自動車分解整備事業者への影響など、自動車リース事業が及ぼす様々なインパクトについて分析している。

また、同研究は、自動車リース事業の認識とあるべき姿について考察しており、1985年頃の急速な発展期における自動車リース業の客観的かつ全般的な全体像を明らかにしている。当時、下川が今後の自動車リース業の発展といくつかの課題を挙げていたように、今日の自動車リース産業は継続して急成長を維持している。結果として、総合系専門系のリース会社を中心となり日本の自動車リース業を牽引している。

そして、下川は日本経済の構造転換と内需拡大の進展は、一層の経済のソフト化・サービス化に進行させるものであり、そのなかにおいて自動車リース事業の発展は大きな時代の流れであり、その健全な発展は時代の要請でもあったと説いている。本稿の分析課題である日本の法人向け自動車販売における企業間関係については主となる論点は異なるが、日本の自動車リース事業の発展期についての代表的な先行研究である。いち早く、自動車の利用の分野で個人や企業による個別保有形態にとらわれない自動車リースという新しいジャンルに注目して、自動車リース事業の現状認識とあるべき姿について、より客観的かつ全般的な自動車リース業の全体像が明らかにした先行研究である。その中で、本論文の問題意識から、自動車メーカー・ディーラーなどの自動車業界側から見た自動車リースの実態と問題点の解明については視座としたい。また、自動車リース事業の実態とリースについて変化するユーザーのニーズ、リース事業が急成長することに伴う自動車流通経路への影響と販売面での変化、中古自動車の流通や自動車整備事業者への影響など、様々なインパクトについて参考にすると共に、法人向け自動車販売における複合的な企業間関係の絡み合いと多様な販売形態の状況を考察していく上で礎としたい。

---

<sup>16</sup> 産業研究所編(1986)；下川編(1986)、産業研究所編(1987)；下川編(1987)。

#### 4. 分析の視点

企業が一般消費者に対して商品を提供するビジネスモデルを BtoC、企業が企業に対して商品を提供するビジネスモデルを BtoB とするならば、先行研究では、BtoC のビジネスモデルが考察されている<sup>17</sup>。しかし、法人向け自動車販売では、第 3 のプレーヤーであるリース会社が取引に参入していることにより、BtoBtoB 取引が主流となっている。

換言すれば、自動車メーカーを B1、個人ユーザーを C1、法人ユーザーを B2、リース会社を B3 とするならば、先行研究では日本の自動車産業の成長期・発展期・成熟期における B1→C1 の商流が分析されていることになるが、本論文では先行研究では取り上げていない B1→B2、及び B1→B3→B2 での企業間関係について考察する。

要するに、自動車流通販売では個人向け販売戦略が中心と思われがちであったが、近年、リース取引を中心とした法人向け販売もかなり存在しており、自動車賃貸ビジネス業者の成長によって、法人向け自動車販売の取引では違った様相を見せているのである。また、結果として、今日までの自動車販売流通全体にも大きな影響を与え始めている。

そこで、本論文では、未だ先行研究で取り上げられていない日本の法人向け自動車販売に焦点を当て、法人向け自動車販売における日本の伝統的系列取引と銀行取引、複合的な企業間関係の絡み合い、多様な販売形態を生み出している実態を明らかにした上で、日本の法人向け自動車販売における多様な販売形態を分析する。具体的には、系列取引と互惠取引を考察すると共に、勢力を伸ばしている専業リース会社やレンタカー・カーシェアリング会社等の自動車賃貸ビジネス業者の動向を分析する。日本の特有の系列取引は存在するのか、第 3 のプレーヤーであるリース会社の参入の理由とは何か、成長を続けている自動車賃貸ビジネスと自動車アフターマーケット市場の関係、法人ユーザーが本社主導型の集中購買を用いる理由とは何か、そして、リーディングカンパニーである近年のトヨタグループの動向に注目して、耐久消費財である「自動車」の法人向け販売における取引の実態と企業間関係の特殊性を考察する。

#### 5. 目次構成、各章の意義と資料

本稿の構成についてであるが、第 1 章において、法人向け自動車販売における複合的な系列取引、系列取引と銀行取引間の絡み合いが多様な販売形態を生み出している実態を分析する。

本章の分析により、日本の様々な企業間取引の事例分析として自動車の法人向け販売を分析して得た知見が、他の耐久消費財の企業間取引を理解する上で共通なロジックを導き出し、日本の法人取引における企業間関係を分析する上でも重要な示唆を与えることが期待できる。とりわけ、日本の法人向け自動車販売においては、メガバンク化した現在も、集団間の競争が続き、水平的系列と垂直的系列を軸とした取引が少なからず残っている。今もなお、取引の根底に「旧系列取引からくる企業間関係の骨子」が引き継がれて残され

---

<sup>17</sup> 経営学で用いられる「Business to Consumer」と「Business to Business」略称。

ていることが解明される。

第2章では、リース契約が主体である日本の法人向け自動車販売において、法人車両のリース契約の増加が更に取りの中で複雑な関係を広げている実態を分析する。具体的には、オートリースの仕組みを分析し、現在の法人向けオートリース市場とオートリース業界の特色と状況を考察する。

本章の分析により、企業がオートリースに優位性を感じている理由とは何か、そして、法人向け自動車販売において自動車メーカーに求められる流通課題が導き出される。特に、リース会社は大規模な合併を繰り返しながら顧客志向の専門性を追求し、法人顧客向けのサービスを充実させていたのに対して、各自動車メーカーは、従来の地域密着型の個人向けを維持することに注力していたことが明らかになる。また、主となる戦略の違いにより、それぞれの立場での利害の調整が必要であり、取引構図が複雑に絡み合っている。こうした中で、各自動車メーカーはラインナップ・性能・価格という面で激しい競争を繰り広げ、商談の主導権争いを伴う企業間取引を行っていることが解明される。

第3章では、近年急成長しているレンタカー・カーシェアリングの市場を考察する。更にオートリースやレンタカー・カーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業を支えている自動車アフターマーケット市場における企業間関係について考察する<sup>18</sup>。

本章の分析により、自動車を保有する時代から使用する時代へ変化している実態が解明される。また、リース会社をはじめとする自動車賃貸ビジネス事業者は、どのような企業間関係のもとに自動車メーカーと競合できるまでに成長しているのか、更に、各自動車メーカーが構築している流通網に対抗するどのような多角化した環境があるのかが明らかになる。とりわけ、自動車賃貸ビジネス業者を含む自動車アフターマーケット市場に参入している事業者の多くは、全てのメーカー車両を扱うことで消費者の動向に敏感に反応しており、自動車メーカーと正規ディーラーの手が届かないエリアをカバーしながら、独自の企業間関係を構築している状況が明らかになる。

第4章では、車両保有の多い法人ユーザーが採用している本社主導型の集中購買方式について分析して、法人ユーザー本社、自動車メーカーと元受けディーラー、リース会社間での利害の調整を考察する。

本章の分析により、法人向け自動車販売における本社主導型集中購買のメリットとデメリットが明らかになる。集中購買を行うには、法人ユーザー本社、自動車メーカーと元請けディーラー、リース会社の三者間での情報共有と協力体制を構築することが最も重要であり、お互いの課題をオープンに出し合い、パートナーとして協力できる体制の構築こそが成果を高めることに繋がるということが解明される。また、自動車メーカーが各県の地域を優先

---

<sup>18</sup> オートリース・レンタカー・カーシェアリングも「自動車アフターマーケットの市場」の中で「自動車賃貸ビジネス業」として位置づけられている。その他には中古車業、部品用品業、自動車整備業、その他関連などに分類されており、これらの自動車アフターマーケット市場の様々な業者は、オートリース・レンタカー・カーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業者が参入している法人向け自動車販売の企業間関係とも深く関わっている。

して作り上げてきた販売網に比べ、専門リース会社が作り上げた全国対応可能な組織作りの方が、一括管理する上では適応しやすい状況にあることが明らかになる。

第5章では、2010年代における日本の自動車メーカーの販売体制の変化と企業間関係について考察する。法人向け販売において専門リース会社が数多く参入したことにより、自動車メーカー各社は薄利多売の取引をしなくてはならない状況に陥っている。そのような状況の中、リーディングカンパニーであるトヨタグループが本格的に法人向けリース業とカーシェアリング業に力を入れるようになり、国内の法人向け自動車販売の企業間関係において、新たな変化が生じていることの状況を考察する。

本章の分析により、リース主体の法人向け販売が確立されている中で、トヨタ直系の法人向けリース会社の設立により、リース会社が介入する企業間取引の領域に変化が生まれ、新たな商取引構図の企業間関係が生まれていることが明らかになる。系列を基盤として、専門リース会社を巻き込んで展開されてきた日本の法人向け自動車販売は、トヨタの法人専門リース会社設立によって、トヨタ中心の取引市場へと変化しつつある。こうした変化の中、トヨタ以外の自動車メーカー各社は、法人顧客の集中購買に見合う新たな取り組みを強化し、レンタカー、カーシェアリング事業においては独自の販売戦略を立て直す必要に迫られている状況が解明される。

資料として、自動車検査登録情報協会、国土交通省陸運局、日本自動車工業会、日本自動車リース協会連合会、日刊自動車新聞、日本レンタカー協会、交通エコロジー・モビリティ財団、企業史料の総合データベース情報、自動車関連資料を活用する。また、自動車関連企業の実務担当者へのインタビューを補助資料として活用する。

## 6. 本論文の学術的意義

法人向け自動車販売における複合的な系列取引、系列取引と銀行取引間の絡み合いが多様な販売形態を生み出している実態を分析することにより、他の耐久消費財の企業間取引を理解する上で共通なロジックを導き出し、日本の法人取引における企業間関係を分析する上でも重要な示唆を与えることが期待できる。とりわけ、今日までの様々な「日本の系列取引」についての新たな発見として学術的に貢献できると考える。

また、法人向け自動車販売におけるオートリースとカーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業の特色と成長を考察することにより、自動車業界全体の販売流通システムを考察する際、ひとつの礎になると考える。更に、自動車産業全体がEV化と自動運転化へと変化して「百年に一度の大きな変革期を迎えている」と言われている中で、今後の自動車販売流通を考察する上でも広く貢献できると考える。

そして、日本の自動車業界のリーディングカンパニーであるトヨタグループの2010年代における自動車賃貸ビジネス業への本格的な参戦への考察は、様々な企業間取引において共通となるメーカーの論理、販売の論理、金融の論理を考察する上で礎になると考える。

## 第1章 複合的な系列取引と互惠取引

### 第1節 系列取引と銀行の参入

現在確立されている日本の自動車販売流通は主に個人向けであるが、法人向け販売流通も少なくない。法人向け販売流通はどうなっているのか、そして、個人向け販売と法人向け販売の違いは何かを明らかにすることが本章の課題である。

具体的に、法人向け自動車販売において、日本の伝統的系列取引と銀行取引が複合的に絡み合い、多様な販売形態を生み出している実態、また、法人車両のリース契約の増加が更に取引の中で複雑な関係を広げている実態を分析する。

一般に、企業系列は「垂直的系列」と「水平的系列」に分類できる<sup>19</sup>。

垂直的系列とは、大企業とその関連中小企業との縦の系列化であり、メーカー・サプライヤーの関係の中で構築されている。一つの製品やサービスにかかわる企業が垂直的に統合されている。現在、日本の自動車メーカーでは、資本提携関係を除くと、トヨタ自動車・日野自動車工業・ダイハツ工業・いすゞ自動車・スズキ・SUBARU・日産自動車・三菱自動車工業・本田技研工業・マツダの10社が存在している。

水平的系列とは、旧財閥や銀行・金融機関・総合商社を中心として、様々な業界からの同等の影響力をもつ大企業によって構成される企業グループである。旧財閥の三井グループ、三菱グループ、住友グループと戦後様々な企業が集まってできた旧富士銀行（芙蓉グループ）、旧第一勧業銀行（第一勧銀グループ）、旧三和銀行（三和グループ）の6つの企業集団がある<sup>20</sup>。後述するように、こうした企業集団は日本自動車各社の法人向け販売と深く関連している。

日本の自動車メーカーが、戦前から日本の市場と慣習に見合った様々なラインナップの車を作り出して自動車業界を牽引してきた背景には、企業集団・企業グループ内の系列取引に負う面があり、法人向け自動車販売の成長の背景も同様であった。各グループの自動車メーカーの車両を協力して使用することにより系列をより強い結びつきにして、グループ内企業が共に発展してきたのである（図表 1-1）。

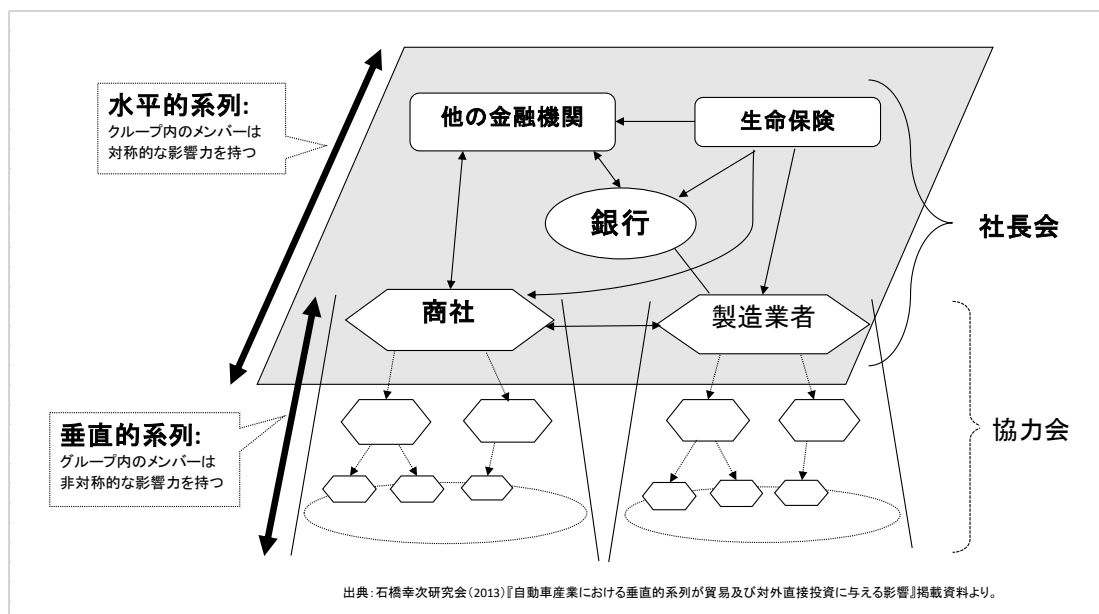
---

<sup>19</sup> 日本には、通常取引関係以外に密接な関係をもった企業集団が存在している。強い結びつきで資本面や生産面で相互に結合され長期的目標を持ち、互いに株の持ち合いをして日本の経済に大きな影響力を与えている。欧米には見られない企業集団であり、英語でも「keiretsu」と表記される（『ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より』）。

<sup>20</sup> 六大企業集団では、三井系（二木会）、三菱系（金曜会）、住友系（白水会）、芙蓉系（芙蓉会）、三和系（三和会）、一勧系（三金会）毎、定期的に社長会を開催して結束を強め、各グループ内には商社、銀行、自動車メーカー等が加入していた。現在も国内外を問わず数多くの研究分野で日本の系列取引は取り上げられている（浅沼万里（1991）「国際的視野の下で見た日本の企業間関係」『産業学会研究年報』、奥村宏（1991）「日本における企業間関係の特質～いわゆる企業系列について」『産業学会研究年報』、橘川武郎（1995）「財閥史と企業集団史の論理」『経営史学』、安田雪（1996）「連結の経済～六大企業集団の社会ネットワーク分析」『社会学評論』、鈴木健（2008）『六大企業集団の崩壊・再編される大企業体制』新日本出版社、など）。

また、各グループは、互いに垣根を作り、自分の集団内企業の便宜を図っており、メガバンク化した現在もグループ間の競争が続き、水平的系列・垂直的系列を軸とした取引が少なからず残っている。

図表 1-1 日本の垂直的系列と水平的系列の企業集団



筆者が自動車業界の関係各社の担当者を対象に行ったヒアリングを基に<sup>21</sup>、法人向け自動車販売における系列取引の実例をみておこう。

旧三井グループの御三家は、三井物産、三井銀行（現・三井住友フィナンシャルグループ）、三井不動産であるが、その他のグループ企業では、鐘淵紡績（現・カネボウ）、芝浦製作所（現・東芝）、阪急グループ、東宝グループ、王子製紙、太平洋セメントなどの大企業が名を連ねている<sup>22</sup>。トヨタ自動車（以下、トヨタ）は三井グループのオブザーバー企業となっている為、三井グループのほとんどの企業はトヨタ車を社用車として推奨している。また、三井グループ企業の役員車の大半はレクサスやクラウン、職制管理職はプリウスやカムリ、営業車両はカローラやアクア、小型貨物車はプロボックスやハイエースなどを使用している。

<sup>21</sup> 自動車メーカーA社の直納部担当OBへのヒアリング及びA社系車体メーカーB社の営業担当者へのヒアリング（2018年4月2日）。

<sup>22</sup> 三井グループは、旧三井財閥系の企業集団。通常は三井系企業の社長会「二木会（にもくかい）」所屬企業をさし、2012年現在の傘下企業はIHI、王子ホールディングス、三機工業、商船三井、太平洋セメント、三井住友トラスト・ホールディングス、電気化学工業、東京放送、東芝、トヨタ自動車（オブザーバー）、東レ、日本製鋼所、日本製紙グループ本社、日本製粉、富士フィルムホールディングス、三井化学、三井金属鉱業、三井住友海上火災保険、三井住友建設、三井住友フィナンシャルグループ、三井生命保険、三井倉庫、三井造船、三井不動産、三井物産、三越伊勢丹ホールディングスの26社（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

また、コンビニ業界最大手のセブン・イレブン（保有台数約 5,000 台）の経営には、三井物産と旧三井銀行の両社が深く関わっていることもあり、トヨタのビッツやアクアをほぼ全数営業車として使用している。車種構成において、充実したフルラインナップを取り揃えているトヨタは、三井グループ企業の社用車で圧倒的なシェアを占めている。

旧三菱グループの御三家は、三菱重工、三菱商事、三菱東京 UFJ 銀行であるが、グループには麒麟ホールディングス、JX グループ、東京海上日動火災、日本郵船、明治安田生命、ニコンなどが親密なグループを構成している<sup>23</sup>。

三菱グループ系の会社の社用車は、当然ながら三菱自動車工業の車両を基本としている<sup>24</sup>。三菱グループの規模の大きさと結束力が目立つが、三菱自動車工業は車種のラインナップが少ないため、他メーカーの車両を OEM することでラインナップの充実を図っている。また、近年では三菱自動車工業と日産自動車との経営統合により、日産自動車の車両も徐々に推奨されている。

旧富士銀行・芙蓉グループは、旧安田財閥解体から現在のみずほフィナンシャルグループに至るまで、いくつもの企業が親密なグループを構築している<sup>25</sup>。日立製作所、ニチレイ、日本水産、日清、丸紅、サッポロビール、昭和電工などが古くからグループに入っており、日産自動車（以下、日産）も芙蓉グループに入っている。

芙蓉グループの役員車両の大半は日産シーマやフーガ、職制管理職はティアナやシルフィ、営業車両はラティオやノート、小型貨物車は AD バンやキャラバンなどの日産車を使用している。特に、日立製作所と関連企業の大半は、役員車から営業車両までのほとんどを日産から購入している<sup>26</sup>。

旧住友グループにおいては、住友銀行（現・三井住友フィナンシャルグループ）、住友金属（現・新日鐵住金）、住友化学、住友商事が中核企業となり、旧松下電器、旧三洋電機、

---

<sup>23</sup> 三菱グループは、旧三菱財閥系の企業集団。通常は三菱系企業の社長会「三菱金曜会」所属企業をさし、2009 年現在のメンバーは旭硝子、麒麟ホールディングス、新日本石油、東京海上日動火災保険、ニコン、日本郵船、ピーエス三菱、三菱アルミニウム、三菱化学、三菱化工機、三菱ガス化学、三菱地所、三菱自動車工業、三菱重工業、三菱樹脂、三菱商事、三菱製鋼、三菱製紙、三菱倉庫、三菱総合研究所、三菱電機、三菱電線工業、三菱東京 UFJ 銀行、三菱ふそうトラック・バス、三菱マテリアル、三菱 UFJ 証券、三菱 UFJ 信託銀行、三菱レイヨン、明治安田生命保険の 29 社（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

<sup>24</sup> エレベーターは三菱エレベーター、自販機は麒麟ビバレッジのものを設置することを推奨している（フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』より）。

<sup>25</sup> 富士銀行は、みずほ銀行の前身。元治 1（1864）年に安田善次郎が日本橋で開業した乾物兼小銭両替商の安田屋がその前身で、慶応 2（1866）年に両替専門店として安田商店に改称、1880 年合本安田銀行に改組して創業、1912 年株式会社に改組して安田銀行と改称。富士銀行系は芙蓉グループで、旧富士銀行の融資企業を中心とした企業集団。グループ社長会「芙蓉会」にちなんだ名称。三菱、三井、住友各グループなどの旧財閥系と並ぶ日本の代表的企業集団。旧安田系金融機関 4 社（富士銀行、安田信託銀行、安田火災海上保険、安田生命保険）と安田系企業に旧浅野系（日本鋼管、日本セメント等）、旧日産系（日産自動車、日立製作所等）、旧森系（昭和電工等）、旧根津系（東武鉄道、日清紡績等）、1970 年久保田鉄工（現クボタ）が新たに加わった（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

<sup>26</sup> カルロス・ゴーン体制以前は、ほとんどの車両を日産より調達していたが、日立グループ内部の企業再編成や日産の車種の減少の要因もあり、近年では日立との取引規模重視により自動車メーカーを指定する場合も増えている。



ブリヂストン、マツダ、アサヒビール<sup>27</sup>、コマツ、鹿島、大正製薬、旭化成などが親密な企業グループを作り出しており、住友グループ企業は主にマツダ車を推奨している<sup>28</sup>。

東洋工業（現マツダ）は、1997年にフォードとの提携強化を望み、その際には住友銀行も主力銀行として全面的に支援を行った。更に、2010年11月に伊藤忠商事は米フォードが保有していたマツダの株式を取得することを発表して以来、マツダと伊藤忠商事はビジネスパートナーとなった<sup>29</sup>（図表1-2）。

大手コンビニチェーンのファミリーマート（保有台数約3,000台）は、伊藤忠商事が経営母体となっているため、社用車の半数以上はマツダのデミオを使用している。マツダは車種が少ないが、不足している車格についてはグループ企業内のリース会社と契約することにより、系列企業内取引の大義名分を保ってバランスを取っている<sup>30</sup>。

こうした企業集団・グループ内の法人向け自動車取引関係が顕著にうかがえるのが、日本経団連の賀詞交歓会などに集まってくる高級ホテルの駐車場である。様々な大企業のトップ陣営が、運転手付の黒塗りの高級車に乗って集結してくる。待機している車両を見るとほぼ系列自動車メーカーのフラッグシップ車両である。

例えば、三井グループ系はトヨタレクサスやクラウン、三菱グループ系はディグニティ・プラウディア（日産シーマ・フーガのOEM車）、芙蓉グループ系は日産シーマやフーガなどである。住友グループ系はマツダ車のラインナップが少ないこともあり、グループ企業内のリース会社を推奨することで車種選定を行い、メルセデス・ベンツやBMWなどの外車を使用している場合もある<sup>31</sup>。大企業本社が集まる日本国内屈指のオフィス街・丸の内周辺でも同じような光景が見られる。

このように、企業集団内の各社はグループの自動車メーカーの車両を協力して使用することで系列をより強い結びつきにして共に発展してきた。

ただし、バブル経済の崩壊以降、中核である銀行業の企業集団を超えた合併が繰り返され、互いの株式の持ち合いが徐々に解消され始め、企業集団間にあった境界線も少しずつ崩壊されつつある。いわゆるメガバンク化である。三和銀行<sup>32</sup>は東京三菱銀行と合併し、現

---

<sup>27</sup> 国内の大手ビール会社は4社あるが、出自の関係で特定の財閥系に属しており、系列グループの宴会で出されるビールの銘柄が決まっているところもある。三菱系はキリンビール、住友系はアサヒビール、芙蓉系はサッポロビール、三和系はサントリービール、三井系はサッポロかサントリーのいずれかを推奨している（「会社の系列とビール SOUTAi40」ホームページ掲載資料より）。

<sup>28</sup> 住友グループは、旧住友財閥系の企業集団。通常は住友系企業の社長会「白水会」所属企業をさし、2012年現在のメンバーは住友化学、住友重機械工業、三井住友フィナンシャルグループ、住友金属鉱山、住友商事、三井住友信託銀行、住友生命保険、住友倉庫、住友電気工業、三井住友海上火災保険、日本板硝子、日本電気、住友不動産、住友大阪セメント、住友軽金属工業、三井住友建設、住友ベークライト、住友林業の18社（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

<sup>29</sup> 伊藤忠商事は、住友系の旧財閥商社ではなく新興系の総合商社最大手であるが、マツダの株式を取得することによりビジネスパートナーとなっている。

<sup>30</sup> 住友商事は住友三井オートサービス、伊藤忠商事は日本カーソリューションズという同じ系列内のリース会社を経由して車種選定している。

<sup>31</sup> 現在、メルセデス・ベンツ正規販売代理店である「ヤナセ」は伊藤忠商事系列の企業である。

<sup>32</sup> 三和銀行は、UFJ銀行の前身。1933年三十四、山口、鴻池の3銀行が合併して三和銀行設立。42年辻林、更池、河泉、乙訓、山城八幡の各銀行、43年尾州銀行を譲り受け、45年に三和信託、大同銀行、

在では三菱 UFJ フィナンシャルグループを形成しており、三井銀行は住友銀行と合併し、現在では三井住友フィナンシャルグループを形成している。また、第一勸業銀行<sup>33</sup>は芙蓉グループの中心だった富士銀行と合併し、みずほフィナンシャルグループとなっている。このため、現在ではどの企業がどの水平的系列に所属しているのかを定義することは大変困難になっている<sup>34</sup>。

しかし、銀行同士が合併した今も、旧系列グループ企業間の競争は続いている。さらに、日本国内における法人向け自動車販売では、今もなお、法人ユーザーと自動車メーカーの間では、水平的系列・垂直的系列を軸とした取引が少なからず残っている。日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、取引の根底に「旧系列取引からくる企業間関係の骨子」として残されて引き継がれているのである。ただし、メガバンク化した現在では、メインバンクからの紹介取引や企業間での取引額に応じた「互恵取引」へ徐々に姿を変えている<sup>35</sup>。

---

大和田銀行を合併。三和銀行系：三和グループは旧三和銀行を中心とした企業集団。三和銀行は鴻池銀行、第三十四銀行、山口銀行の3行が1933年に合併して成立し、その後の関西の商業、繊維業を中心とする分野との結びつきを深めながら発展したが、重化学工業との関係は薄いという特色を持っていた（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

<sup>33</sup> 第一勸業銀行は、みずほ銀行の前身。1897年に日本勸業銀行法に基づいて日本勸業銀行設立。1950年同法廃止により普通銀行に転換、1971年第一銀行と対等合併して第一勸業銀行に社名変更。金融界では第2次世界大戦後初の大型合併となった。第一勸業銀行：第一勸業銀行グループは第一勸業銀行を中心とする企業集団。第一銀行、日本勸業銀行の合併（1971）を受け、両行の主力取引先を相互に結びつけるため、1978年グループ社長会「三金会」を結成した。旧古河財閥系（古河機械金属、古河電気工業、横浜ゴム、富士電機、富士通など）、旧川崎グループ（川崎重工業、川崎製鉄など）ほか、主力企業として石川島播磨重工業、いすゞ自動車、ライオン、本州製紙、旭化成工業、資生堂、三共、清水建設、伊藤忠商事、日商岩井、兼松、西武百貨店、朝日生命保険などが名を連ねた（「ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説より」）。

<sup>34</sup> 石橋幸次研究会（2013）、3頁。

<sup>35</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリングより（2018年4月2日）。

図表 1-2 六次企業集団 社長会メンバー (1997年10月1日当時)

産業別	銀行/保険	商社	証券	建設	食料品	繊維	小売/パチンコ	化学	石油	コム	ガラス/土石	鉄鋼	非鉄金属	機械	電気機器	輸送/機器	精密機器	百貨店/証券/地産	不動産	運輸/倉庫	サービス
<b>三井グループ(三井)</b> 旧三井物産の常任役員を母体、旧三井物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に三井物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に三井物産の常任役員を母体とする。	三井物産、三井生命保険、三井海上火災保険	三井物産	三井物産	三井建設、三井工業	日本製粉	東レ	三井物産、三井物産	三井化学、三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産
<b>三菱グループ(三菱)</b> 岩崎四代が急成長を遂げた戦後、戦後の不景気を機に三菱物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に三菱物産の常任役員を母体とする。	三菱東京UFJ銀行、三菱生命保険、三菱海上火災保険	三菱商事	三菱商事	三菱建設	キリンビール	三菱物産	三菱物産	三菱化学、三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産	三菱物産
<b>住友グループ(住友)</b> 別子から派生し、住友財団の生みの親。戦後の不景気を機に住友物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に住友物産の常任役員を母体とする。	住友銀行、住友生命保険、住友海上火災保険	住友商事	住友物産	住友建設、住友林業	住友物産	住友物産	住友物産	住友化学工業、住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産	住友物産
<b>芙蓉グループ(芙蓉)</b> 会館中心の旧安田物産が母体。戦後、安田物産が母体となる。戦後の不景気を機に芙蓉物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に芙蓉物産の常任役員を母体とする。	芙蓉銀行、安田物産、安田生命保険、安田火災海上保険	芙蓉証券	芙蓉証券	芙蓉建設	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産	芙蓉物産
<b>三井物産グループ(三井)</b> 三井物産中心の多様な企業で構成される。戦後の不景気を機に三井物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に三井物産の常任役員を母体とする。	三井物産、三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産	三井物産
<b>一動グループ(三井)</b> 最大規模の企業集団を形成する。戦後の不景気を機に一動物産の常任役員を母体とする。戦後の不景気を機に一動物産の常任役員を母体とする。	第一勧業銀行、三井物産、三井物産、三井物産	一動商事	一動商事	一動建設	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産	一動物産

資料: 東洋経済新報社(1998)「全国版」日本企業系列企業を参考に筆者作成。  
 ※(1977年に東洋工業(現マツダ)はフォードとの提携強化を望み、その際には住友銀行が主力銀行として全面的に支援する。また、2010年11月に伊藤忠商事はフォードが保有していたマツダの株式を取得することを発表、マツダと伊藤忠商事はビジネスパートナーとなった。

## 第2節 リース会社参入による取引関係の複合化と複雑化

他方、リース会社や総合商社の関係企業が車両取引の新しいプレーヤーとして参入し、法人車両リース契約が増加している。それによって、法人向け自動車販売では更に複雑な取引関係が形成されている<sup>36</sup>。

実際、日本の法人向け自動車販売はリース契約が大半であり<sup>37</sup>、リース会社は水平的系列内の銀行や商社が経営母体となっている場合が多い。リース会社が新たに第3のプレーヤーとして取引に参入することにより、系列間の取引合戦もしくは利害関係による取引合戦が起こり、法人ユーザー・自動車メーカー・リース会社という三者間で系列と利害関係を軸にした取引関係が更に複雑になっている。

そこで、筆者が自動車会社及びリース会社の担当者を対象に行ったヒアリングを基に、リース会社の参入による取引の関連について検討しておこう。

まず、法人ユーザー側の視点で企業間関係を考えると、系列企業もしくは利害関係のある自動車メーカーの車両を使用したいのは当然である。

法人ユーザーの使用目的に合わない車両や価格帯のものは避けたいものの、リース契約主体の自動車管理の状況下において、同系列グループのリース会社もしくは自動車メーカーの利害関係のあるリース会社と契約することによって企業間関係取引の「仁義」は成り立つ<sup>38</sup>。そして、リースのメリットである車両管理の委託や自社の目的に合った、様々なメーカーの車種を使用することができるようになる。銀行や総合商社などのバックグラウンドを持つリース会社が全メーカーを取り扱うことにより、法人ユーザーは様々なメーカーの車両性能の比較検討が容易になる<sup>39</sup>。水平的系列グループに属している法人ユーザーの車両担当者は、同じグループ内のリース会社や利害関係のあるリース会社と契約すること

---

<sup>36</sup> 日本興業銀行調査部（1998）、1頁。

<sup>37</sup> 通常、個人で車を購入する場合は、雑誌やネットや知り合いからの情報で気に入った車のディーラーに出向き、見積もりを取って商談して現金もしくはクレジットで車を購入する。購入後の維持管理は個人本人で行う。しかし、法人のように営業などで使用する車両台数が多くなると、車に関わる購入費用と維持管理費用は膨大となる。実際、法人が1台120万円の小型貨物車を購入すると、それに加えて消費税・自動車税・重量税・取得税・自動車税・自賠責・登録諸費用などが諸経費として購入当初にかかり、約150万円の現金が必要となる。10台の営業車が必要となれば1,500万円、20台の営業車が必要となれば3,000万円の現金が購入時出費となるのである。また、購入後のメンテナンス整備や車検等の費用は、車両1台当たり年間約12万円はかかると予算計上する必要がある。このような購入時にかかるキャッシュアウトを抑えることが出来て、費用の平準化が可能になり、車両管理事務省力化に繋げることを掲げ、法人向け自動車販売流通には、車両管理代行業のリース会社が近年数多く参入してきているのである。これは自動車企業が企業会計の中では、コピー機器や事務用品と同じように「消耗品」として考えられるようになってきているためである。

<sup>38</sup> 例えば、住友系企業は本来マツダの車両を使いたい、使用目的に見合う車種が無い場合、住友系のリース会社と契約するなどして大義名分を保ちつつ、トヨタ車などの自社の使用目的に見合う他メーカー車を使用する場合など。また、マツダ系オートリース会社のマツダオートリース(株)は、現在、住友系の住友三井オートサービスが主要株主となっている（マツダオートリース、社長に力武秀行氏《内容》マツダオートリース（久保恵嗣社長、広島市中区）は、29日付で力武秀行氏が社長に就くトップ人事を決めたと発表した。久保社長は退任する。新社長となる力武氏は三井住友銀行出身。今年4月にマツダオートリースの親会社である住友三井オートサービス（土井雅行社長、東京都新宿区）に出向していた（日刊自動車新聞 2015/6/3 朝刊）。

<sup>39</sup> 商工中金経済研究所編（1990）、81頁。

により、企業間関係取引内での「面子」と「仁義」が成り立つと共に、様々な他メーカーの性能の良い車を選べるという利点を活かせるようになる<sup>40</sup> (図表 1-3)。

図表 1-3 オートリース会社の取り扱い自動車メーカーと有力ユーザー

オートリース会社名	車種	台数	%	主要取り扱い自動車メーカー	有力ユーザー	企業概要(株主等)	備考
住商オートリース㈱	トラック	55,020	60.0	トヨタ、日産、本田、マツダ、いすゞ、三菱、その他輸入車	住友グループ20%、その他80%	住友商事85%、住友リース15%	現:住友三井オートサービス
	乗用車	29,039	30.0				
	バス	496	1.0				
	その他	7,891	9.0				
三井オートリース㈱	トラック	18,420	61.4	トヨタ、日産、日野、いすゞ、日産ディーゼル、マツダ、本田、フォークリフト各社	三井グループ各社を主体	三井リース事業100%	現:住友三井オートサービス
	乗用車	9,840	32.8				
	バス	360	1.2				
	その他	1,380	4.6				
住銀リース㈱	トラック	16,200	60.0	トヨタ、日産、マツダ、本田、他	松下電工、クラレ、ナリス化粧品、ダイキン工業、タイヘイ、日本ビクター、中外製薬、アサヒビール飲料	住友クレジットサービス25%、大手町建物25%、住銀保証22%、日本総合研究所15%、銀泉5%、住友銀行4.9%、その他3.1%	住友銀行直系 (現:三井住友ファイナンス&リース)
	乗用車	8,910	33.0				
	バス	270	1.0				
	その他	1,620	6.0				
クボタリース㈱	トラック	6,077	77.8	全メーカー取り扱い	クボタ及び関連会社40社、クボタ関連販売会社60社、一般取引先350社	クボタ100%	現:住友三井オートサービスと合併
	乗用車	1,526	19.5				
	バス	8	0.1				
	その他	201	2.6				
リバーオートリース㈱	トラック	6,700	61.0	全自動車メーカー	川崎製鉄及び川鉄商事のグループ内取引が約20%、及びグループ企業の取引先	川鉄商事株及び同社グループ80%、川鉄リース14%、朝日生命グループ6%	現:住友三井オートサービスと合併
	乗用車	3,300	30.0				
	バス	0	0.0				
	その他	1,000	9.0				
協同リース㈱	トラック	10,513	61.0	日産、三菱、いすゞ、富士	全国農協、農協関連	農林中央金庫44%、全国農業協同組合連合会36%	現:JA三井リースと合併
	乗用車	6,226	36.0				
	バス	162	1.0				
	その他	423	2.0				
大和工商リース㈱	トラック	610	9.7	トヨタ、日産、マツダ、三菱、いすゞ	大和グループ内30%、及び一般取引先	大和ハウス工業20.4%、東海銀行4.8%、住友銀行4.8%、富士銀行4.8%、三菱信託銀行2.9%、住友信託銀行3.3%	大和リース株式会社名変更
	乗用車	2,984	47.3				
	バス	94	1.5				
	その他	2,623	41.5				
センチュリーオートリース㈱	トラック	11,622	49.0	トヨタ、日産、本田、マツダ、いすゞ、三菱、その他輸入車	伊藤忠商事グループ企業、株主各社の有力取引先、第一勧業銀行及びその取引先、その他有力企業	伊藤忠商事46.875%、センチュリーリーシングシステム46.875%、伊藤忠燃料1.25%、大成火災海上保険5.0%	現:日本カーリソリューションズ
	乗用車	8,832	37.0				
	バス	292	1.0				
	その他	13	13.0				
東京オートリース㈱	トラック	13,000	56.2	トヨタ、日産、いすゞ、三菱、マツダ、スバル、日野、本田他	第一勧業銀行並びに東京リース㈱の取引関係先が主体	東京リース100%	現:日本カーリソリューションズ
	乗用車	7,600	32.8				
	バス	300	1.3				
	その他	2,250	9.7				
NTTオートリース㈱	トラック	81,311	75.0	トヨタ、日産、マツダ、本田、いすゞ、富士、ダイハツ、スズキ、日野、日産ディーゼル	NTT、NTT関連企業及び通信施設工事会社等	NTT49.2%、銀行・損保会社34.8%	現:日本カーリソリューションズと合併
	乗用車	6,823	16.0				
	バス	17	1.0				
	その他	3,588	9.0				
ティージー・オートサービス㈱	トラック	8,000	94.4	全メーカー取り扱い	東京ガス、東京ガス関連、東京ガスグループ各社	東京ガス100%	現:日本カーリソリューションズと合併
	乗用車	330	3.9				
	バス	12	0.1				
	その他	130	1.5				
芙蓉オートリース㈱	トラック	9,945	58.8	全メーカー取り扱い	富士銀行及び芙蓉総合リースの取引先を主体	富士銀行5%、芙蓉総合リース50%、日本積興業45%	芙蓉グループの総合リース会社系自動車リース専門店
	乗用車	5,528	32.6				
	バス	118	0.1				
	その他	1,316	0.1				
ダイヤモンドオートリース㈱	トラック	4,880	53.0	全メーカー取り扱い	三菱銀行、三菱グループ各社、ダイヤモンドリース㈱の取引先	ダイヤモンドリース100%	現:三菱オートリース
	乗用車	2,940	32.0				
	バス	90	1.0				
	その他	1,280	14.0				
三菱オートクレジットリース㈱	トラック	40,004	61.5	三菱自動車工業	三菱系企業70%、非三菱系企業30%	三菱自動車工業43.25%、三菱商事43.25%、三菱銀行3.0%、三菱信託銀行3.0%、三菱地所3.0%、東京海上火災保険3.0%、日本通運1.5%	現:三菱オートリースとMMCダイヤモンドファイナンスに分割
	乗用車	17,760	27.3				
	バス	822	1.3				
	その他	6,493	9.9				
オリックス・オートリース㈱	トラック	78,048	53.0	トヨタ、日産、マツダ、三菱、いすゞ、本田、スバル、スズキ	総顧客数30,000社	オリックス100%	現:オリックス自動車
	乗用車	61,740	42.0				
	バス	1,073	1.0				
	その他	6,128	1.0				
日銀リースオート㈱	トラック	2,552	56.5	国内全メーカー	新日債及び日債商事とその関連グループ70%、その他取引先40%	日銀リース100%、日債商事10%	現:オリックスグループ
	乗用車	1,836	40.6				
	バス	75	1.7				
	その他	56	1.2				
㈱イフコ	トラック	22,867	68.4	いすゞ車が大半	総顧客数12,000~13,000社	いすゞ自動車100%	現:オリックスグループ
	乗用車	4,072	12.2				
	バス	390	1.2				
	その他	6,109	18.2				
㈱ホンダリース	トラック	7,587	32.3	ホンダ100%	全国ホンダディーラーと提携	本田技研工業100%出資	現:ホンダファイナンス
	乗用車	15,802	67.3				
	バス						
	その他	73	0.3				
㈱トヨタレンタリース東京	トラック	19,800	51.4	トヨタ自動車97%、その他3%	非公開	トヨタ自動車100%出資	リースとレンタカー業務が主体。トヨタレンタリースは全国に61社あり、それぞれ独立法人としている。
	乗用車	16,700	43.4				
	バス	1,000	2.6				
	その他	1,000	2.6				
日産カーリース㈱	トラック	47,000	51.4	日産自動車90%、その他10%	全国のユーザー件数は10,000社	日産自動車100%出資	リースとレンタカーの両方に取り組み、全国日産ディーラーをリポートしている。
	乗用車	40,000	43.7				
	バス	1,000	1.1				
	その他	35,000	3.8				

矢野経済研究所編(1993)『93/94自動車リースの現状と展望』Ⅱ個別企業編 96頁~184頁(オートリース会社有力企業情報)を参考に筆者作成。

40 自動車メーカーA 社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリングより (2018年4月2日)。

自動車メーカー及びディーラー側の視点で考えると、同系列企業もしくは利害関係のある企業への車両の使用要請は必須事項となる。様々なバックグラウンドを持つリース会社によって行われる法人向け商談に対して、主導権を取られないようにリース会社との争いが活発になる。

しかし、逆の場合もある。他の系列グループ企業もしくは利害関係のない企業に対して、自社の製品が性能・価格面で優れていれば、商談の主導権を持つことに内定しているリース会社を通じて車両を納入できる可能性も出てくる<sup>41</sup>。リース会社側の視点で考えると、全ての自動車メーカーの車種を取り扱うことによって「売り場」と「流通」が強くなる市場を作り上げることが望ましい上、最終的なエンドユーザーとの商談の主導権を握り、自らの裁量で売上高を決めることが期待される<sup>42</sup>。

そして、全ての商品を取り扱うことで大手家電量販店やインターネット通販のような商流に近づきたいのである<sup>43</sup>。

図表 1-4 企業規模別自動車リース会社選定時の重視事項

単位: %	価格的条件	取引上の繋がりが 資本系列	サービスメニュー 充実	顧客 サービス	提案力	営業担当者	企業イメージ	(複数回答)
								その他
2,000人～(112社)	54.5	51.8	14.3	15.2	12.5	10.4	3.1	0.5
1,000～1,999人(160社)	60.0	41.3	16.3	12.5	13.8	11.2	4.7	0.7
300～999人(324社)	52.5	38.0	15.7	9.3	6.2	3.5	2.1	3.0
～299人(278社)	54.0	34.5	12.9	12.9	7.6	11.9	2.6	1.8

出所: 種谷(2008、12頁)、原資料は矢野経済研究所による2006年の法人ユーザー調査より。

但し、リース会社の数が近年増えてきており、リース会社同士の競争も激しくなっている。法人ユーザー自身もリース契約に慣れてきており、最も安いリース料でないとは契約しない。リース会社はもっと安く車両を自動車メーカーから仕入しなければならないため、自動車メーカーとディーラーとの関係はおろそかには出来ない。

このように、日本の法人向け自動車販売流通においては、法人ユーザー・自動車メーカ

<sup>41</sup> 例えば、三菱自動車は三菱系企業や互惠取引のある法人ユーザーへの車両納入は必須事項となるが、使用する法人ユーザーに見合うラインナップが三菱自動車にない場合、三菱系オートリース会社をユーザーへ推薦する。また、例えば、マツダが発売しているラインナップの中で、法人営業車両として最適な車種があれば、三菱系企業への納入も可能になるなど。

<sup>42</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリング(2018年4月2日)、総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング(2022年3月13日)より。

<sup>43</sup> 全ての商品を取り扱うという点では家電量販店の商売に類似している。国内の自動車販売システムは各自動車メーカーの完成車両は正規販売店を通じて、トヨタはトヨタ車、日産は日産車、ホンダはホンダ車のみを販売するというものが基本となっており、基本的に契約している指定メーカーの販促に限定していることがビジネスモデルの柱となっている。しかし、ソニーや日立などの大手メーカーも、ある耐久消費財商品を世の中に出すために、事前に様々な技術開発の蓄積を重ねて、マーケティングも綿密に行って試行錯誤して商品を完成させているが、実際の販売については、現在ではほとんど全てのメーカー商品を取り扱う大手家電量販店やテレビ通信販売の販売網に頼ってしまっている。最終的なエンドユーザーとの商談の主導権を譲り、その第3の業者の裁量次第で自社の売上高が決まってしまうのである。言い換えれば、メーカーよりも「売り場面積」と「流通システム」を作り上げた側の方が強くなり、強い影響力で商談の主導権を勝ち取っているのである。

一・リース会社という三つのプレーヤーが、水平的系列・垂直的系列を基本として、更には利害関係による複雑な企業間関係で絡み合っている。その上で、各自動車メーカーはラインナップ・性能・価格という面で激しい競争を繰り広げ、商談の主導権争いを伴う企業間取引を行っている。

要するに、法人ユーザーは、系列企業や利害関係のあるメーカーの車を使用したいものの、リース料が安く自社の使用目的に合った性能の良い車であれば、大義名分を維持しながら他の自動車メーカー車でも導入する<sup>44</sup>（図表 1-4）。また、リース会社は、性能の良い最先端の車両を最も安く仕入れて数多くユーザーと契約を結びたがる。

それに、自動車メーカーは、系列企業や互惠取引のある企業への導入要請に応じる必要があるが、一方、他のメーカーと競争する上で、魅力のある品質の良い車を安く製造すること、つまり、ラインナップの豊富さは欠かせない。

### 第3節 個別企業の複合的取引：日産

次に、個別自動車メーカーの日産を中心に個別企業の複合的系列取引と互惠取引の特色を明らかにしておこう。

自動車メーカーの法人向け自動車販売の取引経路には、大きく分けて以下の5つの取引ルートが存在している。

#### Aルート：法人ユーザーとの水平的系列（旧財閥内）での企業間取引

（三井グループ、三菱グループ、住友グループ、芙蓉グループ、旧第一勧銀、旧三和）

#### Bルート：垂直的系列（部品メーカー及びサプライヤー・関係企業）での企業間取引

（日産系、トヨタ系、ホンダ系、三菱自工系、マツダ系など）

#### Cルート：商社（水平的系列）との海外取引が影響する企業間取引

（三井物産とトヨタ、丸紅と日産、住友商事と伊藤忠とマツダ、三菱商事と三菱自工）

#### Dルート：リース会社が自社の関係を活用して自動車メーカーを指定する企業間取引

（オリックス自動車、住友三井オートサービス、日本カーソリューションズ経由等）

#### Eルート：メーカーとディーラーの法人営業部が協力して法人顧客を開拓する企業間取引

（メーカー及び自動車ディーラーの法人営業部によるユーザー開拓の営業活動）

日産自動車は、Aルートでは旧芙蓉グループ、Bルートでは部品サプライヤーおよび親会社ルノーの系列企業、Cルートでは総合商社の丸紅、Dルートでは全リース会社との企業間関係、Eルートでは日産系営業チームを軸に取引を続けている。

---

<sup>44</sup> 種谷(2008)、11頁「自動車リース商品は比較して収益機会や差別化のポイントが多いとはいえ、利用するユーザーにとっては各社サービスの差が体感しにくい商品である。ユーザーが自動車リース会社を選定する際の重視する事項を見ると、“価格的条件”や“取引上の繋がり・資本系列”が上位に来るということは、資本系列を無視できるほど各社の自動車リース商品に大きな格差はない、もしくは商品に大きなこだわりがないと考えられているとも言える」。

ルート毎にみてみると、まず、Aルートの旧芙蓉グループは、近年のメガバンク化により系列の幅が広がり<sup>45</sup>、他の自動車メーカーとも系列グループ系関係が重なる部分があり、日産単体の戦略としてはその意義が弱くなっている。しかし、旧芙蓉グループの代表格である日立製作所との関係は緊密であり、現在でもなお「春光懇話会<sup>46</sup>」という定例会を開催し、旧芙蓉グループ企業間関係の構築に努めている<sup>47</sup>。また、日立製作所は自らの企業内オートリース会社（日立キャピタルオートリース、日立オートサービス）を持ち、主に日産車を推奨して、旧芙蓉グループ企業や多くの日立製作所のグループ関連企業を対象にリースの拡販を行っている。これは、その他の銀行系、商社系の専門リース会社に対抗する目的もあれば、自社でリース会社を持つことにより<sup>48</sup>、日立グループ内で蓄積した資金をなるべく外部の取引に出さずに、グループ内で資金を循環させる目的もある。日産側も日立製作所グループ会社向けに特別な条件を毎年提示して集中購買用スキームを作り上げている<sup>49</sup>。

また、Bルートで日産はフランスのルノー社との資本提携により、海外も含めた垂直的系列（縦の系列）での企業間関係を強めており、ルノー・日産の部品メーカー各社は日産車を多く購入している。更に、2016年の日産と三菱自動車工業との経営統合により三菱系企業の社用車についても、徐々に日産の車両を推奨する傾向にある。経営統合発表後、直ちに日産メーカー直納部の社員が三菱系オートリース会社への出向をはじめている<sup>50</sup>。

Cルートでは、トヨタの三井物産および豊田通商との企業間関係、マツダの住友商事と伊藤忠商事との企業間関係に比べると、総合商社の丸紅の取り扱い規模からみて日産は些か弱い部分もあるが、日産と三菱自動車工業との経営統合の発表によって、三菱商事と三菱自動車工業との系列企業との関係は、日産にとって更にプラスの面を強化している。

Dルートでは、日産は基本的に全てのリース会社と取引を行っている。近年の法人向け販売の場合、リース会社からの提案事項による取引もかなりの割合を占めている。法人取引に特化したリース会社の営業体制が、全国各地に組織された各自動車メーカーの個人向け販売体制に比べて進んでいるため、近年では日産販売会社の法人営業部にリース会社への対応を専門に行う営業チームを結成している。

Eルートでは日産は古くから直納部をもっている。自動車メーカーとして今まで全国に張り巡らしてきた排他的複数マーケティングによる各県の販売会社との関係もあるため、

---

<sup>45</sup> 旧富士銀行と旧第一勧銀の合併により現在のみずほフィナンシャルグループとなり、今までの系列取引の棲み分けが難しくなっている。

<sup>46</sup> 日立製作所、日産化学、SOMPO ホールディングス、損害保険ジャパン日本興亜、日産自動車、ENEOS ホールディングス、JX 石油開発、JX 金属、日本水産、日油、ニチレイ、日立造船、日立金属、昭和電工マテリアルズ、UDトラックス、日立建機、三菱HCキャピタル、日立ハイテク、日産車体、日立物流、SOMPO ひまわり生命保険、NIPPO の計 23 社を筆頭に約 150 社である。

<sup>47</sup> 春光懇話会メンバー企業の運営担当者へのヒアリング（2021年5月25日）。

<sup>48</sup> 企業内リースの場合は、他の専門リース会社から転リースをするなどして形式上運用する 경우가多いが、通常一般のリース料金より高くなる場合が多い。外部企業向けというより内部グループ向けである。

<sup>49</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリングより（2018年4月2日）。

<sup>50</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリングより（2018年4月2日）。



実際の値段交渉と納車手配は直接行わないが、官公庁への対応（公用車の入札）や大手企業への対応（主にAルート、Bルート、Cルートの企業間取引の調整）を行っている。また、メーカーとしての理念を利害関係のある法人企業へ推進するとともに、全国の販売会社と協力して大口商談へ政策的な補填を行うなど、日産車の拡販に注力している<sup>51</sup>。

これらの系列取引や互惠取引を伴う法人向け自動車販売では、車両を多く使用する企業間の取引が多く、その現場では様々な企業間関係が複雑に絡み合っている。

実際の取引においては、法人ユーザーが背後にどのような企業間関係を持っているのか、今後はどのようにして取引を上手く進めるかなど、自動車メーカーとして予め対象企業の分析調査をして販売戦略を立てるが、一般的な情報だけでは企業間関係の線引きは難しく、継続的な販売戦略を立てるのも困難である。そこで、現場で活動する販売会社からの情報や時には法人ユーザー側に直接出向き、どのようなバックグラウンドを持っているのか、どのような経緯で車両を選定して納入しているのか、更に担当リース会社との企業間関係はどうなっているのかなど、多くの情報をもとに総合的に判断して、メーカーとして最終的な販売戦略を立てていく<sup>52</sup>。

以上のように、近年の法人向け自動車販売における企業間関係では、それぞれの立場での利害の調整が必要であり、取引構図がかなり複雑に絡み合っている状況である。

#### 第4節 小括

法人向け自動車販売の成長は、企業集団・企業グループ内の系列取引に負う面がある。各グループの自動車メーカーの車両を協力して使用することにより、グループ企業間の結びつきを強くしてきた。

また、集団内企業の便宜を図っており、メガバンク化した現在も、集団間の競争が続くと共に水平的系列・垂直的系列を軸とした取引が少なからず残っている。日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、今もなお取引の根底に「旧系列取引からくる企業間関係の骨子」として残されて引き継がれているのである。

ただし、現在では、メインバンクからの紹介取引や企業間での取引額に応じた「互惠取引」へ徐々に姿を変えている。

他方、リース会社や総合商社の関係企業が、車両取引の新しいプレーヤーとして参入し、法人車両リース契約が増加している。それによって、法人向け自動車販売では、更に複雑な取引関係が形成されている。実際、日本の法人向け自動車販売はリース契約が大半であり、リース会社は水平的系列内の銀行や商社が経営母体となっている場合が多い。

このように、リース会社が新たに第3のプレーヤーとして取引に参入することにより、

---

<sup>51</sup> BtoB戦略における日産グループの代表者として強い企業間関係を構築して、条件面だけで競り合うのではなく、企業間取引の合理性、日産の信頼性、商品力をアピールして商談を進めていく。

<sup>52</sup> 自動車メーカーA社の直納部担当OBへのヒアリング（2018年4月2日）。

系列間の取引合戦もしくは利害関係による取引合戦が起こり、法人ユーザー・自動車メーカー・リース会社という三者間で系列と利害関係を軸にした取引関係の複雑化が進んでいる。また、近年の法人向け自動車販売における企業間関係では、それぞれの立場での利害の調整が必要となっている。

次の第2章においては、リース会社の法人向け自動車販売における参入の背景と実際の取引における企業間関係を考察する。具体的に、オートリースの仕組みがどのようになっているのか、オートリース市場と業界の史的考察をすることで、現状のオートリース取引が非常に複合的で複雑な企業間取引となっていること、及びそうしたオートリース取引による企業間関係の変容を明らかにする。

## 第2章 リース会社の法人向け販売への参入と企業間関係

近年の日本の法人向け自動車販売はリース取引による契約が大半であり、リース会社は水平的系列グループ内の銀行や商社が経営母体となっている場合が多い。

第3のプレーヤーとしてリース会社が新たに取引に参入することにより、更に系列取引と互惠取引合戦が起こり、自動車メーカー・ディーラー、法人ユーザー、リース会社という三者間で系列と互惠を軸にした取引関係が複雑になっている。

そこで、本章では、リース会社の法人向け自動車販売における参入の背景と実際の取引における企業間関係を考察する。具体的に、オートリースの仕組み、オートリース市場と業界の歴史と現状を分析することにより、法人取引における企業間関係の変容を考察する。

日本におけるリースとは、「リース会社が企業などが選択した機械設備等を購入し、その企業に対してその物件を比較的長期にわたり賃貸する取引」をいう<sup>53</sup>。

リース対象物件は、中古・新品を問わないが、多くの場合、新品物件をリース会社が借手企業の代わりに購入した後、貸し出す。物品の所有権はリース会社にあるが、企業は自社で購入した場合とほぼ同様に物件を使用することができるため、設備投資の手段として幅広く普及している<sup>54</sup>。

### 第1節 オートリースの仕組みと種類

まず、オートリースの仕組みと種類を分析しておこう。

具体的にリースの仕組みはどのようになっているのか、オートリースの優位性とは何か、そして、車両を直接買取する場合と比較することにより、特に法人ユーザーで使用率が伸びている理由とは何かを考察する。また、オートリースの仕組みを考察することにより、そのリース商品（リース料金）を成り立たせている背景には、成長を続ける自動車産業アフターマーケット市場に参入する様々な企業によって支えられていることも明らかになる。その点については、次の第3章で考察する。

オートリースは、車両維持管理に関わる税金や保険料、点検整備・車検・事故修理・代車提供など、維持管理業務の全てをパッケージしたものである。

個人の場合と同様に会社が車両を購入して管理する場合は、車両導入時の手配から税金の支払い、自賠責保険の付保業務や車検・故障時の修理手配など煩雑な車両管理業務を自

---

<sup>53</sup> 森住（2000）、12頁。

<sup>54</sup> 産業研究所編（1986）；下川編（1986）、11頁「リース（lease）という言葉は、英文法系を基盤とする諸国に於いて、不動産・動産の「賃貸借」あるいは「賃貸借契約」の意味に使用されている。リースの発想の原点は、所有と使用の分離にあり、財貨を生産し、収益を上げる資産は必ずしも所有する必要がなく、それを使用できれば良いと言う考え方に根差している。歴史的にみてもリースの考え方は古くからあり、古代ローマ時代には、船主が地中海貿易に使用する船舶を商人に賃貸、すなわちリースしていた例がみられる。このように、古くからリース取引が行われており、中世、近世を通じて発展してきている。それは各国の慣習や法制などの違いなどにより様々な形態がみられるが、今日の近代的リースの概念は、所有よりもむしろ使用に価値を見出すと言う伝統的なリースの考え方より一層積極的な発想に基づいている」。

社で行う必要がある。オートリース契約の場合は、リース会社がユーザーに代わって車両管理に関わる殆どの業務を代行するため、大幅な管理業務が削減できる。とりわけ、保有車両台数が多い企業にとっては、車両管理業務をアウトソーシングすることで、車両に関するデータやコストが明確になり、総合的な管理が可能になる<sup>55</sup>。

また、会社の会計処理上のメリットとして、リースされた自動車の所有権はリース会社にあるため、リース会社はリース車両を資産の償却という形で経費計上する。他方、ユーザーは支払ったリース料を経費に計上し、損金処理をすることになる。つまりユーザーにとっては、自動車所有に伴う租税公課を自ら支払うことは不要となり、資産償却などの会計処理を省き、リース料の経費計上1本に絞ることができる<sup>56</sup>。

例えば、定価150万円の1,200CCクラス小型普通乗用車を購入して6年間使用する場合、どの位のコストがかかるか試算してみると<sup>57</sup>、車両代、税金、車検等で約2,132,500円の費用が最低限必要となり、その他に使用期間中の車両メンテナンス費用約48万円、任意保険料約60万円を追加すると合計約3,212,500円は必要になる。この中にはガソリン代と駐車場代は含まれていないため、営業車両が増えれば、費用は台数分必要となり、車両のグレード（車格）を上げれば当然費用も上がっていく。車両を買取り維持していくことは、キャッシュアウトが多く、車両の維持管理に関わる業務負担も多くなっている<sup>58</sup>。

そこで近年、法人の車両管理の分野において、税金や保険料、点検整備・車検・事故修理・代車提供など、車両に関わる全てをパッケージしたオートリースが増えている。

更に、リースには「ファイナンスリース」と「メンテナンスリース」の2種類がある<sup>59</sup>。ファイナンスリースとは、点検・整備・修理などはユーザーが負担する。財務・経理面においてリースならではのメリットが得られるとしたリース方法である。

ファイナンスリースのリース料金の算出方法は、まず、前述の買取した場合の最低限金額の合計額より、6年後の「予測される車両の査定金額」を差し引く<sup>60</sup>。査定金額については、リース会社がユーザーとの契約前にヒアリングした月間走行予定距離や使用方法などを参考にして、リース会社が中古車市場情報などを加味して独自に計算する。この際、ユーザー毎に算定基準額を決めるため、どのユーザーでも同じとは限らない<sup>61</sup>。

---

<sup>55</sup> 住友信託銀行編（1984）、1頁「リースの基本形態は、物融機能に重点を置いたファイナンスリースと維持管理のための保守サービスなどを付加するメンテナンスリースに大別できる。自動車の場合、一般物件とは異なり、維持管理面でさまざまな煩雑な業務があるため、それらの業務もリース会社が行うメンテナンスリース契約が全体の約7割程度を占めている。その意味で自動車リース業は、リース産業の中では、やや特殊な位置づけができ、独自の業界が形成されつつあると言えよう」。

<sup>56</sup> 産業研究所編（1986）；下川編（1986）、23頁。

<sup>57</sup> 【資料2-1】乗用車購入試算例を参照されたい。

<sup>58</sup> 【資料2-2】リース車両と購入車両との違いを参照されたい。

<sup>59</sup> 【資料2-3】オートリースの種類を参照されたい。

<sup>60</sup> リース契約期間毎、満了時に予測される査定額を差し引く。5年リースの場合は5年後の予測金額。

<sup>61</sup> 契約満了後の予想処分価格を残存価額として設定。残存価額の設定方法は、リース会社毎により異なるが、一般的には査定協会の再販価格表や市場価格を参考に行っている。リース料は車両価格から残存価額を差し引いた償却費をベースに算出するため、残存価額が高いほどリース料金は安くなるが、行き過ぎた高残価設定はリース会社の残価リスクを拡大させる。契約時にオープンエンド方式かクローズドエ

予想査定金額（残価）を差し引いた残りの額を72回（6年）で分割して、均等割りにした金額に、リース会社独自の金利を上乗せしたものが月々のリース料金の基準となる。

これがファイナンスリースの基本金額である。

例：(2,132,500円－予想査定額250,000円)÷72回＝月々26,145円（プラス金利）

この計算方法には、新車導入時にリース会社がディーラーよりいくらかで車両を仕入れたのか、値引き額はいくらだったのかをユーザーに対して明確にせず、概ねディーラーから値引き金額とリース料金に上乗せされるプラス金利はリース会社の利益となる<sup>62</sup>。背景には、リスクの伴う車両引き上げ後の予想査定金額決定や貸し出し中のトラブルを考慮した補償金預かりのようなものがある。

とはいえ、ユーザーにとっては、車両購入時の手配から税金の支払い、車検手続きなど煩雑な管理業務を自社で行うより、リース会社に代行をさせた方が大幅な業務の削減になる上、費用の平準化も可能になる。新車購入時のまとまったキャッシュアウトを抑えることが出来ることも大きなメリットとなる<sup>63</sup>。

また、営業車両は個人車両とは違い、社員で共有して使用することが多く、マイカーのように大切に管理して乗らなかつたりすることもある。そのため5年か6年毎に常に新車に代替していくことは、正社員の福利厚生として考えてみても良い面がある。

他方、メンテナンスリースとは、車両の選定・購入から維持・管理までのトータルサポートサービスを受けることが出来るリース契約であり、アウトソーシング効果の大きい経営手法として注目されている<sup>64</sup>。

フルメンテナンス契約において、総務部門では、各種手続き、折衝業務が激減する。税務経理部門では、コストを抑え、資金を有効活用できる。各事業所では、ベストな状態を維持し、車両の稼働率を高められる。事故保険関係業務では、万が一の場合でも、スピーディーな対応が出来る<sup>65</sup>。

---

ンド方式の内容を確認する必要がある。オープンエンドとは、リースアップ時に見積残存車両価格と査定価格との差額を清算する方式であり、クローズドエンドとは、リースアップ時に見積残存車両価格と査定価格との差額を清算しない方式である。

<sup>62</sup> 車両仕入れ先は全国で一番安いディーラーをユーザーに代わって選別し、既にリース会社の系列関係会社が持っている全国的ネットワークを戦略拠点としてユーザー対応することで、法人向けの自動車販売領域に参入してきたのである。

<sup>63</sup> 住友信託銀行編（1984）、1～2頁「保険の種類やメンテナンスの程度による相違、ならびにリース会社間の競合という二つの理由で、同一車種、同一期間のリースであってもリース料が異なることが多い」。

<sup>64</sup> 【資料2-4】フルメンテナンス契約のメリットを参照されたい。リース契約に関しては、事業者によって残存価格設定の基準やメンテナンスサービスの内容が様々であるため、ユーザーにとっては事業者の選択が難しい。見積や契約書等においてリース料金算出の基礎やメンテナンスサービスの内容が十分明示されない場合もあり、契約に際してユーザーに十分な説明も必要である。

<sup>65</sup> 協和銀行編（1986）、12頁「自動車リース採用理由（複数回答によるアンケート調査）：①所有に伴う経費や管理、業務が省ける58%、②リース料が経費計上できて有利49%、③メンテナンス費用の予算化・事務処理の簡素化46%、④事務処理に伴う手続きの簡素化35%、⑤効率的資金運用が可能35%、⑥コストが比較計算して有利23%、⑦常時、最新車の使用が可能12%、⑧その他19%となっている」。

図 2-1 リース料金の内訳と自動車本体価格


リース料金の内訳＝月額

リース対象車両価格(A)	金利	メンテナンス費用	諸経費・税金(B)	+	付加価値サービス
--------------	----	----------	-----------	---	----------

自動車本体価格＝自動車メーカーの定価

リース対象車両価格(A)	仕入れ時値引(リース会社の利益)	残存価格(リース会社毎設定)
--------------	------------------	----------------

矢野経済研究所 (2020) 87 頁を参考に筆者作成。

 <b>合計</b>	<b>車両償却費(※自動車の取得価格から残価を控除)A</b> 登録諸費用・税金・保険料等B メンテナンスの原価 リース会社の利益	リース期間(月数)で除算して 月々のリース料金を算出
	※車両本体の仕入価格は、リース会社の対メーカー・ディーラーとの交渉力で決まり、ユーザーに対しては「自社の企業努力」としてのみ説明し、実際の最終仕入金額は明かさないことが通例。その分はリース会社の利益確保へと繋がっている。 また、車両本体以外の付属品(ナビ・マット等)についても、メーカー純正部品は高いため、独自ルートの部品商より安く仕入れる。 更に、残価についても各リース会社独自の中古車流通網によって決定されるため、最終的なリース料金は各リース会社の力量によって異なる。	

ファイナンス部分(A・B)の原価		
項目	内容	発生時期
車両償却費	取得価額から残存価額を控除したもの。車両価格(値引き後)、メーカー・ディーラーオプション、塗装・看板費用・架装費用等が含まれる	検収時
登録諸費用	登録に必要な法定費用、車庫証明費用、納車費用等	検収時
自動車取得税	自動車取得時にかかる税金、当該自動車の課税標準額に対しての税率がかかる。(軽自動車・営業用自動車:2%、自家用自動車:3%)	検収時
自動車重量税	乗用車は車両重量、トラック・バス等は車両総重量に応じて、それぞれの自家用・営業用別に税額が定められている。	検収時・継続車検時
自動車損害賠償責任保険料	自家用・営業用別に車種に応じた保険料率が設定されている。	検収時・継続車検時
自動車税・軽自動車税	自家用・営業用別に、乗用車は排気量毎、トラックは最大積載量毎、バスは乗車定員毎に設定され、毎年4月1日現在の所有者に課税される。	検収時・毎年4月
自動車保険料(任意保険料)	車両保険・対人賠償保険・対物賠償保険等があり、加入形態としては一年毎とリース期間にあわせた長期保険がある。	長期:検収時 短期:毎年
リサイクル資金管理料	車両所有者が新車購入時に支払うリサイクル料金のうち、資金管理人がリサイクル料金の管理のために収受する費用。リサイクル料金のうち、シュレッダーダスト料金、エアバック類料金、フロン類料金、情報管理料金は「預託金」として扱われる。	検収時
資金原価(金融費用)	リース会社が自動車取得時(検収時)に投下した元本に対する金利負担額	毎月

注:残存価額設定における留意点一契約満了後の予想処分価格を残存価額として設定。残存価額の設定方法は、リース会社毎により異なるが、一般的には査定協会の再販価格表や市場価格を参考にしている。リース料は車両価格から残存価額を差し引いた償却費をベースに算出するため、残存価額が高いほどリース料金は安くなるが、行き過ぎた高残価設定はリース会社の残価リスクを拡大させる。契約時にオープンエンドかクローズドエンドの内容を確認する必要がある。

資料:一般社団法人・日本自動車リース協会連合会編(2017)『自動車リース・テキスト』109頁を参考に筆者作成。

また、フルメンテナンスリースのリース料金の算出方法は、前述のファイナンスリースの基本金額に、消耗品と点検整備代と任意保険料の合計額をリース期間で均等割りしたものを合計したものである<sup>66</sup> (図 2-1)。

<sup>66</sup> 任意保険については、契約開始時のユーザーの保険料率(割引率)によりフルメンテナンス契約内に含まない場合もある(ユーザー側の契約時の判断による)。

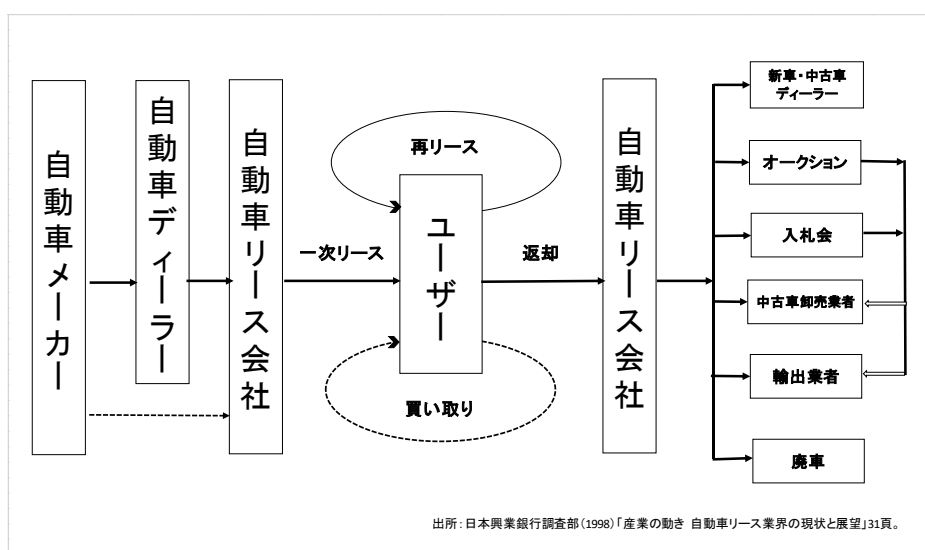
例：26,145円+（48万円+60万円）÷72回=月々41,145円（プラス金利）

実際に買取して6年間維持した場合に支払う合計試算金額（3,212,500円）とリース期間中に支払う合計試算金額の月々41,145円（プラス金利）×72回は、ほぼ同じ金額になる（少しだけリース契約の方が安い）場合が多い。買取した場合の車両は6年後も自社の車両として残り、その後も車両の維持管理は継続して自社で行うことになる。

それに対してリース車両は、契約期間が終了すればその車両を返却して終了となる<sup>67</sup>。もちろん、その車両を返却せずに再リース契約して延長することも可能である。もしくは、新車でリース契約を継続していくかどうかその都度リース会社と相談していく。

社用車について買取りにするかリース契約にするか、どちらの方が経営にメリットあるか、再リースも含めた総支払額を考えて、法人ユーザー自身が判断することになる（図2-2）<sup>68</sup>。

図2-2 自動車リースに関する車両の流れ



要するに、オートリースとは、自動車を特定のユーザーに一定期間、一定の料金で賃貸することであり、ユーザーは車両の所有権は得られないが、購入した場合と同様に使用することができる契約である。一般的には賃貸人であるリース会社と借借人であるユーザーとの賃貸借契約であり、自動車の機能と効用だけを売る商売、あるいは自動車の使用に伴うすべてがパックされたシステム商品、所有しなくても使用できる制度とも言われ、レンタカーと同様にアメリカで生まれ発達したビジネスである<sup>69</sup>。

<sup>67</sup> 返却するときに大きな傷や凹みがあった場合には、保険等を使用して修復して返却することが基本的な条件となるが、ほとんどの場合そのまま返却して終了となる。但し、リース期間中に契約を中途解約する場合は予定外の解約金（違約金）が発生するため、予め契約内容を確認しておく必要がある。

<sup>68</sup> 再リース料金は、今まで支払っていた新車リース料金より安くなる場合が多い。

<sup>69</sup> 住友信託銀行編（1984）、3～4頁。

また、オートリースには通常の「金融」に対して「物融」という性格があり、従来は企業が銀行から融資（金融）を受けて物（自動車）を調達することがほとんどであったが、リースシステムを活用することにより直接自動車を調達できる簡便さがある<sup>70</sup>。

自動車販売とは異なり、付加価値を高めて商品化することで生まれた新たな自動車の供給形態なのである。

## 第2節 オートリース市場の成長

日本に自動車を含めたリースがビジネスとして持ち込まれたのは、日本リースが自動車ならびに関連物件を対象に、1963年に事業を開始したのが始まりと言われている。アメリカで生まれ育ったに新しいビジネスである「リースシステム」が日本に導入された当初は、自動車リースもコピー機や計算機などの一般物件と同様に、調達の一手段として利用された<sup>71</sup>。その後、設備投資の初期費用軽減や費用の平準化といった会計面、金融機関の借入枠保全や資金の効率運用といった財務面、車両管理業務の負担削減といった管理面のメリットなどから、車検や点検整備などを組み込んだメンテナンスリースが定着するようになり、主に法人ユーザーを中心に成長する。

日本自動車リース協会連合会の資料によると、最初のリース保有台数統計として、1966年に全国で1,489台と記録されている。その後、高度経済成長とめざましい自動車の普及により、全国のリース保有台数は、1968年に約10,000台、1975年に85,257台、1985年は435,366台、そして、1990年には1,189,369台の保有規模となっている（図2-3）。バブル経済崩壊後、その伸び率は若干鈍化したとはいえ、対前年比105%前後の伸長を続けており、2000年では2,363,023台、2008年では3,000,000台を突破する<sup>72</sup>。

そして、2020年には、国内のリース車保有台数は約3,900,000万台となり、毎年確実に増加している。2020年のリース車保有台数は、1975年の約45倍、1989年の約4倍増となっている（図2-4）。

なお、対前年比では、バブル経済の後押しもあった1992年の132.5%増が最高であり、その後は一旦落ち込んだものの、ほぼ毎年100%増で推移している。

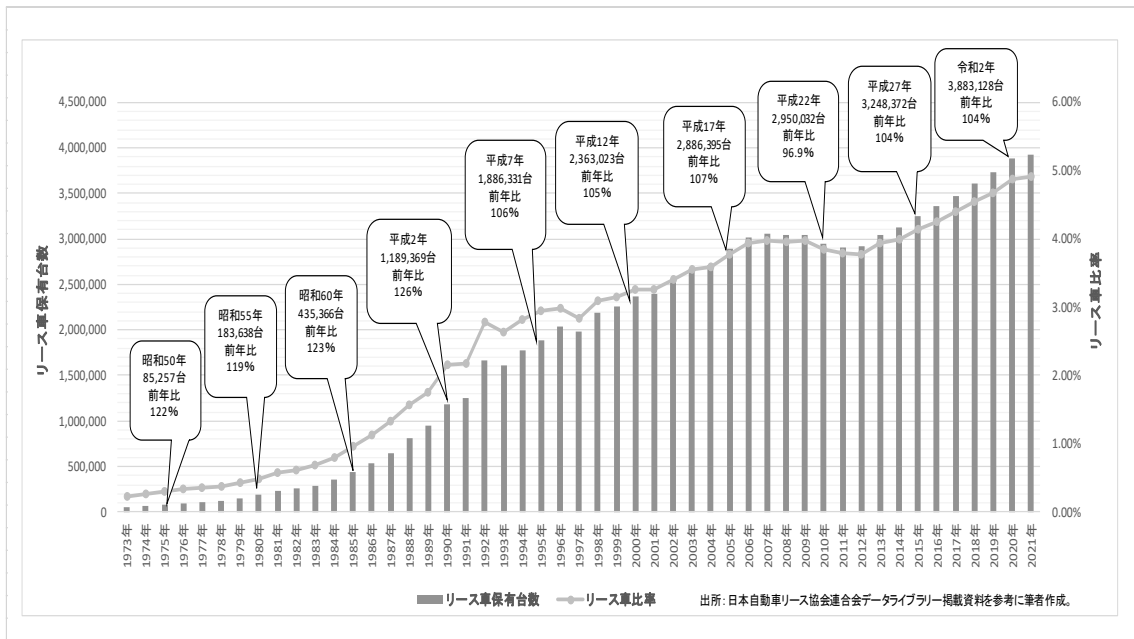
<sup>70</sup> 日本自動車リース協会連合会編（2017）、15頁。

<sup>71</sup> 日本自動車リース協会連合会の資料によると、日本の自動車リース第1号車は、1964年1月に契約され、レッサー＝(株)日本リースインターナショナル、レッシー＝三愛石油(株)、車種＝日産セドリックスペシャル、36ヵ月、ファイナンス契約であった。1960年代後半に入ると、リース会社が続々と誕生し、自動車リース事業に進出する企業も急増する。

<sup>72</sup> 日本自動車リース協会連合会は、以下のように予測している「自動車リース事業の将来性として、自動車リースの市場規模は着実に拡大しているが、全国リース車両保有台数を全国の自動車総保有台数（生き車）と対比するとまだ4%に過ぎない。現在のリース契約の主たる対象である法人使用車両は、自動車総保有台数の約30%、20,000,000台前後と推定すると、法人使用車両のリース比率は約15%となる。数十台以上の多数車両を使用する大口法人で、車両管理ニーズに伴って自動車リースの浸透が進んでいるとはいえ、全体の法人使用車両からみると、依然として開拓余地の大きな市場であるのは間違いない。また、中小法人と個人分野への拡がりが進んでいけば、自動車リース業界として更に大きな規模に発展すると期待できる（日本自動車リース協会連合会編（2017）、4頁）」。

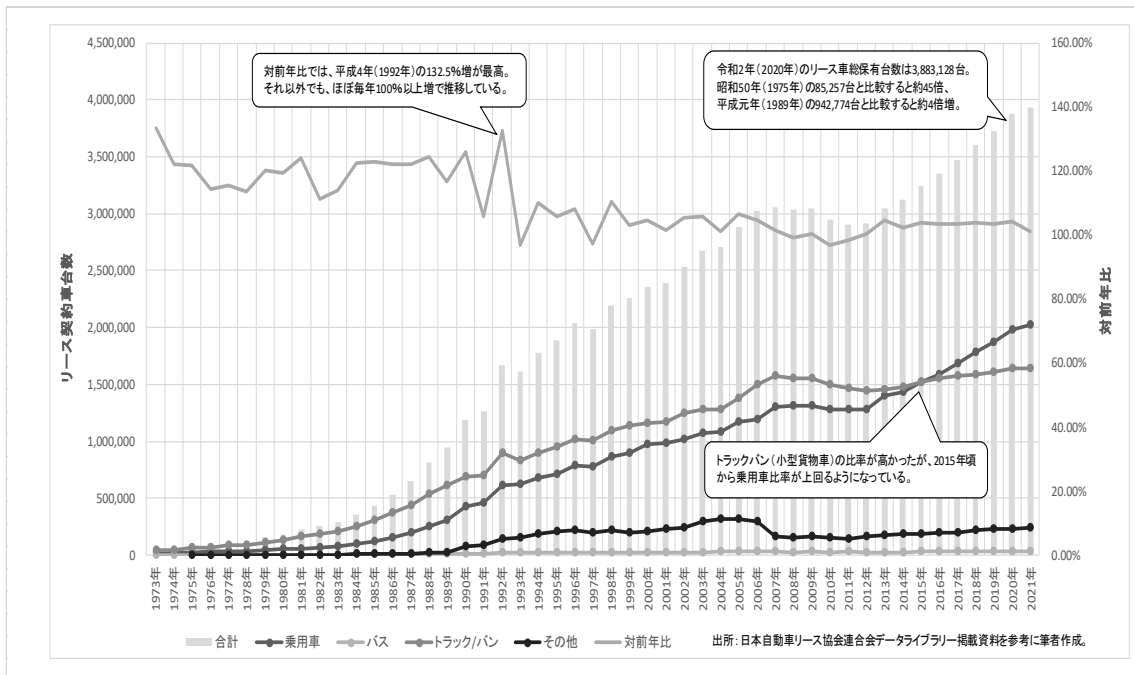


図 2-3 リース車契約台数の推移



車種別では、オートリースが普及した当初からトラックバン（小型貨物車）の契約比率が高かったが、2015年頃より乗用車の契約比率が上回るようになっている。

図 2-4 車種別・全国リース車保有台数の推移と対前年比



従来、法人も個人と同じように自動車を購入によって所有し、自ら管理することで使用していたが、オートリースの普及によって法人の車両管理に対する考え方も変化し、経済性や効率性といった経営合理化の視点から、社用車をリース化する傾向が強くなった。

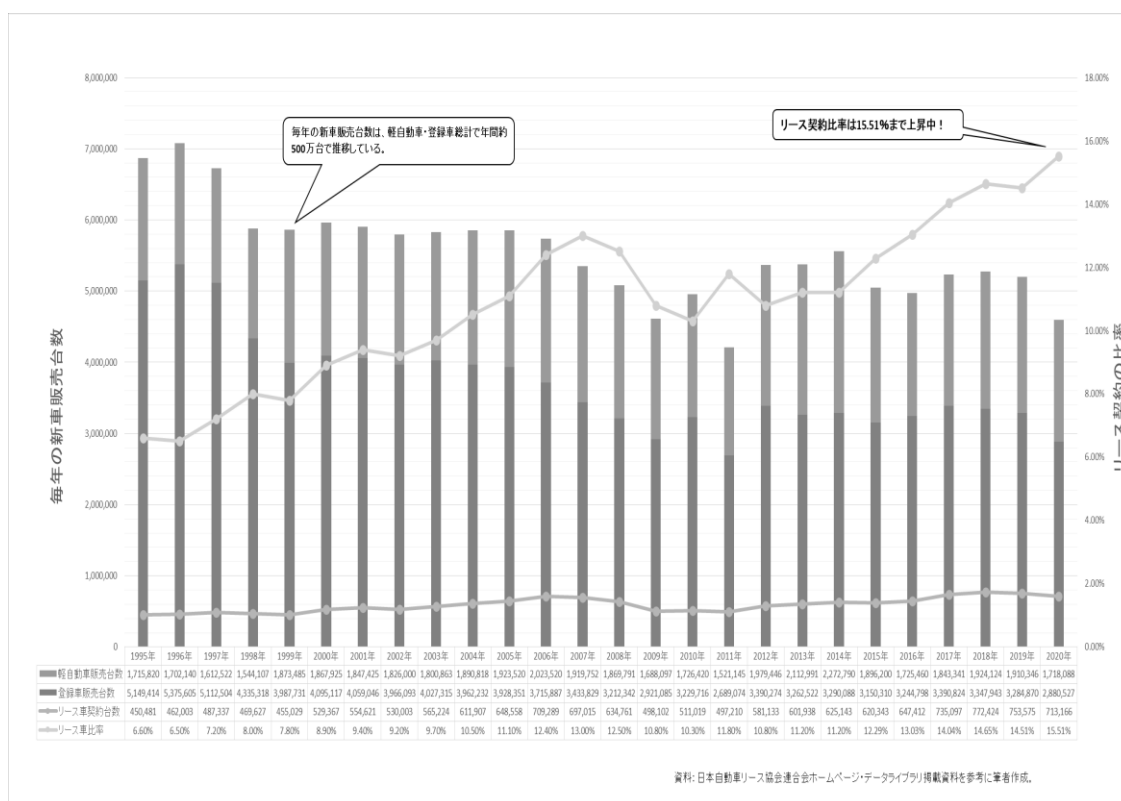
自動車リースが専門性を持ったリース分野として成長する中で、自動車に携わる様々な業態の会社が多数参加し、それぞれの会社の特徴を商品やサービスに活かした業界として発展してきた<sup>73</sup>。現在では、自動車の管理業務をリース会社にアウトソーシングすることが主流となり、様々なメリットの浸透と共にその事業規模は成長している。

## 第1項 オートリース市場の現状

実際に、オートリース市場の現状を見てみよう。

図 2-5 は、毎年の新車販売台数に対するリース車契約台数の推移を表している。

図 2-5 新車販売台数に占めるリース車比率



毎年の新車販売台数は、ピークの1996年に登録車と軽自動車総計で7,077,745台、その内リース車契約台数は462,003台（リース車比率6.50%）であった。その後、リース車契

<sup>73</sup> 日本自動車リース協会連合会では、オートリース会社を企業の業態別に、専門系、総合系、レンタ・リース系、ファイナンス系、ディーラー系、自動車整備系、その他の7つに分類している（日本自動車リース協会連合会編（2017）、2～3頁）。

約台数は急速に増加して、リース車比率は2020年に15.5%へと高まった<sup>74</sup>。

また、日本自動車リース協会連合会、及び矢野経済研究所の資料によると、2019年度のリース車両保有台数は約388万台である<sup>75</sup>。自動車総保有台数（生き車）に対するリース車両保有台数の割合は未だ少ないが、毎年確実に増加傾向にある（表2-1）<sup>76</sup>。

表2-1 オートリース保有台数の推移

	リース車保有台数		自動車総保有台数		リース占有率
	(台)	前年比	(台)	前年比	
1995年度	2,039,726	108.13%	68,158,857	104.87%	2.99%
1996年度	1,983,925	97.26%	69,843,138	102.47%	2.84%
1997年度	2,191,248	110.45%	70,962,469	101.60%	3.09%
1998年度	2,253,718	102.85%	71,831,430	101.22%	3.14%
1999年度	2,363,023	104.85%	72,746,844	101.27%	3.25%
2000年度	2,395,860	101.39%	73,678,334	101.28%	3.25%
2001年度	2,528,645	105.54%	74,401,306	100.98%	3.40%
2002年度	2,671,997	105.67%	74,983,756	100.78%	3.56%
2003年度	2,706,398	101.29%	75,441,397	100.61%	3.59%
2004年度	2,886,395	106.65%	76,278,081	101.11%	3.78%
2005年度	3,020,119	104.63%	76,935,027	100.86%	3.93%
2006年度	3,063,053	101.42%	77,133,368	100.26%	3.97%
2007年度	3,039,249	99.22%	76,948,216	99.76%	3.95%
2008年度	3,045,591	100.21%	76,648,981	99.61%	3.97%
2009年度	2,950,032	96.86%	76,548,551	99.87%	3.85%
2010年度	2,909,266	98.62%	76,532,140	99.98%	3.80%
2011年度	2,913,912	100.16%	76,998,124	100.61%	3.78%
2012年度	3,046,756	104.56%	77,500,131	100.65%	3.93%
2013年度	3,123,431	102.52%	78,134,389	100.82%	4.00%
2014年度	3,248,372	104.00%	78,531,617	100.51%	4.14%
2015年度	3,354,529	103.27%	78,767,241	100.30%	4.26%
2016年度	3,472,273	103.51%	79,132,543	100.46%	4.39%
2017年度	3,609,635	103.96%	79,425,219	100.37%	4.54%
2018年度	3,729,859	103.33%	79,644,621	100.28%	4.68%
2019年度	<b>3,883,128</b>	104.11%	<b>79,695,656</b>	100.06%	4.87%

出所：矢野経済研究所（2020、19頁）、原資料の自動車保有台数は国土交通省、リース車両保有台数は日本自動車リース協会連合会。

そして、2000年度のリース車保有台数2,395,860台の内、個人向けリースが92,241台（個人リース占有率3.91%）、2010年度のリース車保有台数2,909,266台の内、個人向けリースが113,236台（個人リース占有率3.89%）、2019年度のリース車保有台数3,883,128台の内、個人向けリースが374,762台（個人リース占有率9.65%）であり、リース車両総

<sup>74</sup> 2011年の震災時には新車販売台数総計421万台にまで落ち込んだが、2012年は新エコカー補助金政策の効果などにより約537万台へと回復している。

<sup>75</sup> 【資料2-5】タクシー市場との比較を参照されたい。全国に50,053事業者（個人タクシー含）にて総計233,740台が日々業務運行している。リース車総保有台数3,883,128台と比較すると、リース市場の大きさがイメージできて分かり易い。全国で走行しているタクシーの約16倍がリース契約車である。

<sup>76</sup> 日本興業銀行調査部編（1998）、33頁「自動車製造業では、生産レベルに直接影響を与えるフローの新車販売状況に焦点を当てられることが多いが、自動車リースの場合は3～5年の契約が一般的である上、再リース契約などもあるため、ストックである保有台数が市場規模の重要な指標になっている。保有台数ベースで見ても、自動車リース市場は順調に拡大しており、運輸省の統計ではリース車の保有台数は97年3月に198.3万台まで到達している。リース車の保有台数は90年3月に118.9万台と初めて100万台を突破したが、96年3月には早くも204.0万台と200万台の大台に乗っている。自動車の総保有台数の伸びは年率2%前後と低い伸びにとどまっている一方、リース保有台数の伸び率はここ数年6～8%で相対的に高い伸びを示した」。

保有台数内における約9割は法人リース車両となっている<sup>77</sup>（表2-2）。

表2-2 リース車両保有台数における個人向けリースの割合

	リース車保有台数(A)		個人向けオートリース(B)		個人向けリース 占有率(B/A)
	合計	前年比	合計	前年比	
2000年度	2,395,860	101.39%	92,241	102.10%	3.91%
2001年度	2,528,645	105.54%	95,900	104.00%	3.79%
2002年度	2,671,997	105.67%	96,946	101.10%	3.62%
2003年度	2,706,398	101.29%	106,495	109.80%	3.93%
2004年度	2,886,395	106.65%	131,271	123.30%	4.54%
2005年度	3,020,119	104.63%	117,750	89.70%	3.89%
2006年度	3,063,053	101.42%	114,694	97.40%	3.74%
2007年度	3,039,249	99.22%	129,017	112.50%	4.24%
2008年度	3,045,591	100.21%	131,776	102.10%	4.32%
2009年度	2,950,032	96.86%	123,247	93.50%	4.17%
2010年度	2,909,266	98.62%	113,236	91.90%	3.89%
2011年度	2,913,912	100.16%	111,655	98.60%	3.82%
2012年度	3,046,756	104.56%	143,877	128.90%	4.72%
2013年度	3,123,431	102.52%	143,688	99.90%	4.60%
2014年度	3,248,372	104.00%	152,857	106.40%	4.70%
2015年度	3,354,529	103.27%	166,526	108.90%	4.96%
2016年度	3,472,273	103.51%	207,308	124.50%	5.97%
2017年度	3,609,635	103.96%	256,936	123.90%	7.11%
2018年度	3,729,859	103.33%	308,013	119.90%	8.25%
2019年度	<b>3,883,128</b>	104.11%	374,762	121.70%	9.65%

資料：日本自動車リース協会連合会統計資料、矢野経済研究所(2020)『オートリース市場の現状と展望』53頁掲載資料を参考に筆者作成。

また、2011年の自動車総保有台数（生き車）76,532,140台の内、個人の保有台数が57,888,005台（個人保有比率75.6%）に対し、法人の保有台数が18,644,135台（法人保有比率24.4%）であった。2020年には個人の保有台数が61,584,939台（個人保有比率77.3%）に対して、法人の保有台数が18,110,717台（法人保有比率22.7%）となっており、自動車総保有台数（生き車）に対する法人車両の割合は約2割である（表2-3）。

表2-3 個人・法人別車両保有台数の推移

	個人保有台数			法人保有台数			総保有台数	
	(台)	前年比	個人比率	(台)	前年比	法人比率	(台)	前年比
2011年	57,888,005	100.40%	75.60%	18,644,135	98.60%	24.40%	76,532,140	100.00%
2012年	58,483,021	101.00%	76.00%	18,515,103	99.30%	24.00%	76,998,124	100.60%
2013年	59,113,976	101.10%	76.30%	18,386,155	99.30%	23.70%	77,500,131	100.70%
2014年	59,810,485	101.20%	76.50%	18,323,904	99.70%	23.50%	78,134,389	100.80%
2015年	60,278,643	100.80%	76.80%	18,252,974	99.60%	23.20%	78,531,617	100.50%
2016年	60,595,249	100.50%	76.90%	18,171,992	99.60%	23.10%	78,767,241	100.30%
2017年	61,018,814	100.70%	77.10%	18,113,729	99.70%	22.90%	79,132,543	100.50%
2018年	61,354,808	100.60%	77.20%	18,070,411	99.80%	22.80%	79,425,219	100.40%
2019年	61,543,555	100.30%	77.30%	18,101,066	100.20%	22.70%	79,644,621	100.30%
2020年	61,584,939	100.10%	77.30%	18,110,717	100.10%	22.70%	<b>79,695,656</b>	100.10%

出所：矢野経済研究所(2021, 111頁)、原資料は自動車検査登録情報協会公表値。

<sup>77</sup> 日本興業銀行調査部編(1998)、36頁「自動車リースの利用者のほとんどは法人で、個人によるリース車は、1998年は約8万台（日本自動車リース協会連合会ベース）の保有にとどまり、リース全体に占める割合は4.0%であった。自動車リース会社が、自ら積極的に個人リースを拡販している会社はなく、会社の福利厚生制度などに対応して個人リースを提供したケースがほとんどである。積極的にリースを前面に出した個人営業を行っているディーラーもあるものの、まだその規模は限られている」。

要するに、これらの数字を総括すると、自動車総保有台数（生き車）の内、約2割が法人名義であり、そして、現在、毎年約500万台の新車が販売されている中で、オートリース契約率は15.1%まで伸びている。また、リース契約の約9割が法人契約となっている<sup>78</sup>。

## 第2項 法人向けオートリース市場の成長

では何故、近年、リースが自動車業界において、圧倒的に法人向けにシェアを伸ばしてきたのだろうか。その理由は大きく分けて2つある。

第1に、前述のリース契約による車両維持・管理業務の削減である。車両を維持管理するには、購入資金の調達から車種選定、諸税・消耗品・メンテナンス整備代金の支払い、車検手続き、任意保険の契約・更新など、購入当初から車両を抹消するまでの間に多くの手続きがあり、支払う費目も数多くある。営業車の台数が多くなればなるほど社内の車両担当者の業務内容も増えて責任も重くなる。

第2に、戦後に日本の各自動車メーカーが作り上げてきた販売ネットワーク構造と関連する。日本の各メーカー系販売店は、ほとんどが個人向けに展開されて設立された排他的、複数マーケティング・チャンネルによるネットワーク構造である<sup>79</sup>。

個人が自動車を購入する場合は、各自の嗜好で自動車販売店に出向き、商談して車を購入することが通常である。そうしたいいわゆるBtoCのマーケット戦略として、各メーカー系の販売網は日本全国各県毎に築き上げられた。例えば、トヨタは、県ごとに販売チャンネルを設定し、正規地場資本ディーラー保護のため、販売エリア規制を厳しく設定し、現在もなお厳粛に保たれている。日産や他のメーカーも同様に、個人向け販売店ネットワークを全国に展開した。そのような各自動車メーカーの個人向け販売ネットワーク構造の中で、特に、法人向け専門に車両を取り扱う販売店はほとんどなかった<sup>80</sup>。

車両を大量に必要としている法人ユーザーの相談窓口はほとんどなかった。また、排他的・複数チャンネル販売体制下においては、県毎、店舗毎に値引き額も異なっていた。

そこに目を付けたのがリース会社であった。車両仕入れ先について全国で一番安いディーラーをユーザーに代わって選別し、リース会社の系列関係会社もっている全国ネットワークの強みを活かして、法人向け自動車販売領域に参入してきた<sup>81</sup>。

---

<sup>78</sup> 近年は個人ユーザーの自動車保有に対する価値が見直されていることもあり、今後のオートリース市場全体において、徐々に個人リースの成長も見込まれている状況にある。

<sup>79</sup> 石川(2009)、11～12頁。

<sup>80</sup> 一部、地元販社において法人営業部はあったが、対応する法人ユーザーの企業は地元タクシー会社や中小口の運送会社、サブディーラーへの対応に留まっていた。

<sup>81</sup> 産業研究所編(1987)；下川編(1987)、32頁「非自動車関連企業をはじめとする様々な企業の自動車リース業への進出は、いわば伝統的な自動車流通経路の基本枠組を越えて、新たな自動車流通経路を生み出しつつある。すなわち、リースを利用している車両ユーザーから見れば、その調達先は自動車ディーラーのみならず、自動車のリースを業とする様々な企業へのアプローチが可能となり、彼らが提供する多様なサービスの中から車両を選択できることになった。すなわち、様々な分野で業種の垣根が取り払われつつあり、異業種による混合体制によりサービス産業の開拓が進み、自動車リース業も同様に成

また、メンテナンスリース契約内のメンテナンス用修理指定工場については、日本車の品質が良くなって故障も少なくなったこともあり、トヨタや日産が既に持っていた基本料金が低い正規販売店のサービス工場は極力使用を控えた。なるべく地元のサブディーラーと契約することにより<sup>82</sup>、料金を抑えてメンテナンスパック料金を算出し、リース料を安く設定しようと努力したのである<sup>83</sup>。

こうしてリース会社は、独自のルート開拓により、アフターサービスを含めた全国対応可能なネットワークを作り上げていった<sup>84</sup>。実際、リース会社の法人向け専門の営業所数と営業マンの数は、トヨタや日産の法人向けの専門に組織された販売店数と営業マンの数をはるかに上回っている。

加えて、銀行系や商社系から生まれたリース会社が多いこともあって、水平的なネットワーク組織構造を形成する傾向が見られた。取引エリア規制が自動車業界に比べてさほど厳しくなく、同じ系列リース会社内での県ごとの風通しが良かったこともその理由であった。リース会社の参入で「日本の自動車」というものが、品質も価格も安定して様々な車種の中から選べるようになり、従来の「車は所有物」という考え方から各企業内で使用される消耗品という扱いになってきた<sup>85</sup>。借り物として常に新しい品物を使う方が得策と考えるようになったため、リース会社が、自動車業界とくに法人販売の領域に新たなプレーヤーとして参入してきたのである<sup>86</sup>。

一方、全国に約 300 社のオートリース会社があり、企業形態別には、専門系、総合系、レンタ・リース系、ファイナンス系、メーカー・ディーラー系、自動車整備系、その他の7つに分類される（表 2-4）。

その中では、専門系と総合系がオートリース業界の中心となっている。銀行や金融機関の系列に属していることが多い上、商社と銀行が融合しているケースもあり、垂直的・水平的取引をメインとした企業間関係を圧倒的な強みとしている<sup>87</sup>。資金量も豊富で、取り扱う品目もすべての物件、あらゆる銘柄を対象とすることが可能であり、専門会社として分離独立するケースも多い。企業に低コスト運行を可能にさせるサービスを提供する「ソフト・サービス産業」である。現在では大半が自動車リース会社の大手企業となっている。

---

長を続けているのである」。

<sup>82</sup> 正規ディーラーとは契約メーカー専売の直列のディーラーであり、サブディーラーとは中古車販売店や整備工場などの正規ディーラー以外で新車を扱っている販売店のことを指す。

<sup>83</sup> 自動車リースと他のリースとの違いは、自動車リースが、他の固定設置型のリース物件ではなく、“走るリース物件”を対象としていることである。そのため、メンテナンスサービス体制も走る物件に対応できるものでなければならない。つまり、自動車リース事業を円滑に実施していくためには、リースユーザーが、いつでもどこでも利用できるメンテナンスサービス網の構築が不可欠である。

<sup>84</sup> 日本興業銀行調査部編(1998)、42～43頁。

<sup>85</sup> 日本自動車販売協会連合会編(1982)、22頁。

<sup>86</sup> 大企業の系列に属さない中小企業でもリースという概念は定着している。会計処理上、車両を固定資産として扱うか、経費として扱うかは経営者の財務判断によって異なる。その企業の取引銀行が提携しているオートリース会社を紹介されるなどして商談が進む場合も多いようである。

<sup>87</sup> 運輸経済研究センター編(1984)、63頁。

系列グループ取引と互惠取引を最大限に活用して商談を進めており、出資母体の系列企業や協力会社との連携により営業を行う戦略の基にリース業界を牽引している<sup>88</sup>。

レンタ・リース系では、メインとなる短期賃貸のレンタカー事業と併用して、長期貸渡での自動車リースも取り扱うことにより、ユーザーの必要に応じて短長期の両方に対応している。また、全国主要都市にある既存のレンタカー店舗をリース営業拠点としても活用でき、レンタカーによるサービス代車の提供についても有利に展開している<sup>89</sup>。

ファイナンス系は、販売金融（ファイナンス）をメイン事業としている。しかし、個人向け自動車リース市場が評価されるようになり、豊富な個人情報と資金量を基に自動車リース事業へ進出している。

メーカー・ディーラー系は、販売の変形（現金販売、割賦販売に次ぐ新しい自動車販売の形態）として成長している。メーカー系列内で自動車リースの先行グループである。経営ノウハウ、運用技術などを既に蓄積しており、これらをどう活用していくかが、自動車各社の自動車リース戦略に大きな影響を与える。しかしながら、自動車ディーラーの場合、メーカーが作り上げた排他的・複数チャンネルの影響があり、取り扱い車種や展開地域が制約される<sup>90</sup>。

自動車整備系では、本業の自動車整備をメインとしながらも、多角化を進めており、自動車保険や自動車リース事業に進出する企業も増えている。従来の自社のメンテナンス機能を活かし、地元に着したきめ細かいサービスを提供することが出来るため、専門系リース会社からのメンテナンス受託にも積極的に取り組んでいる。

その他に、大手企業が企業内リース会社を設立して、専門リース会社より提携リースや転リースするなど、法人ユーザーがグループ内向けの自動車リース事業に進出している場合もある<sup>91</sup>。また、ガソリンスタンドや中古車販売業者が消費者との身近な接点を活かして自動車リース事業に進出している。

---

<sup>88</sup> 産業研究所編(1986)；下川編(1986)、24～25頁。

<sup>89</sup> 産業研究所編(1986)；下川編(1986)、28頁「資本系列で見ると、自動車メーカー系・ディーラー系に属していない会社である。しかし、特定メーカー車両のみ取り扱っている会社と、広くどのメーカーの車種も取り扱っている会社とがある。営業範囲もフランチャイズ方式に店舗展開して600以上の営業拠点を持ち、それらと本社との間のオンライン化を進めている企業がある。また、日本国有鉄道が全額出資している企業は、国鉄関連企業を中心にレンタカー・リース車両の両方を取り扱っている。これらの企業は、レンタカーのノウハウや代車提供などのメリットを自動車リースに十分に活用している」。

<sup>90</sup> 産業研究所編(1987)；下川編(1987)、16頁「自動車各社のリースへの取り組みは、さまざまな形で展開されている。その背景には、系列のなかで系列ディーラーが自動車リースを行うか、系列レンタ・リース会社がリースを行うかなど、リース主体の組み合わせ方法やその扱いウエイトが各系列によって大きく異なっているからである。また、各メーカーのリース事業展開は、各メーカーの販売体制のあり方が歴史的に多様な形で構築されてきているため、自動車リース導入にあたり、それぞれの対応の仕方の是非はともかく、多様なものにならざるを得なかった面がある」。

<sup>91</sup> 運輸経済研究センター編(1984)、64頁「企業自らがリース会社を設立し、グループ関連企業やその関連企業に働く従業員を対象に自動車を始め、その他の物件のリース事業を行っている。また、企業グループ内のリース需要をグループ内に吸収することにより、資金の外部流出を防止してグループ内に収益を保留することも目的としている。大手ガス会社、電信電話業者は社用車が多く、更に取引先（垂直的、水平的な付き合い）が多いため、企業内リース会社を設立するケースが多い」。

表 2-4 オートリース会社のタイプとその特徴

企業形態別		特徴
1	専業系自動車リース会社	自動車リースを専業で行っている会社
2	総合系自動車リース会社	一般物件リースがメイン、もしくは一般物件リースも併業している会社
3	レンタカー系自動車リース会社	レンタカーがメイン、もしくはレンタカーも併業している会社
4	ファイナンス系自動車リース会社	販売金融(ファイナンス)がメイン、もしくは販売金融も併業している会社
5	メーカー・ディーラー系自動車リース会社	新車自動車販売がメイン、もしくは自動車販売も併業している会社
6	自動車整備系自動車リース会社	自動車整備がメイン、もしくは自動車整備も併業している会社
7	その他	上記分類以外の全て

- ★銀行、商社、損保などの共同出資によって設立された会社が多く、その資金量は豊富で取扱品目もすべての物件、あらゆる銘柄を対象とすることが可能。
- ★専門会社として分離独立するケースが多く、現在では大半が自動車リース会社の大手企業となっている。
- ★出資母体の系列企業や協力会社などとの連携による営業展開が出来る。
- ★短期賃貸であるレンタカー事業の展開と同時に、長期貸渡である自動車リースも取り扱い、ユーザーの必要に応じて短期・長期いずれかにも対応できる特色がある。
- ★全国主要都市に分散されているレンタカー店舗をリース営業拠点として活用できると同時に、レンタカーによるサービス代車の提供についても有利に展開できる。
- ★個人向け自動車リース市場が評価されるようにつれて、豊富な個人情報と資金量で、個人向け自動車リース事業を中心に展開している。
- ★販売の変型、つまり現金販売・割賦販売・オートローン販売などに次ぐ新しい自動車販売形態として、販売促進手段として発展してきた。自社または同一グループ内の店舗、サービス工場などの全国メンテナンスネットワークを活用し、効率の良いきめ細やかなサービスを提供することが可能。
- ★自動車ディーラーの持っている機能、つまり、車両の仕入れ、販売体制、登録納車、アフターサービス体制、リースアップ車の中古処分など、一貫して管理運営できる有利さ、優位性があり、付加価値の高い自動車販売として企業収益に貢献することが出来る。
- ★ただし、自動車ディーラーの場合、取り扱い車種や展開地域について制約される場合がある。
- ★経営の多角化をすすめている自動車整備業も、自動車保険に注力したり、自動車リース事業に進出する企業が増えている。また、自社のメンテナンス機能を活かし、他のリース会社からのメンテナンス受託にも積極的に取り組んでいる。
- ★上記に分類された業態以外に企業内リース会社や自動車製造会社などがある。その他にもガソリンスタンド、中古車販売業者や各種企業が自動車リース事業に進出している。

資料：一般社団法人 日本自動車リース協会連合会編(2017)「自動車リース・テキスト」10頁～13頁を参考に筆者作成。



### 第3節 オートリース業界の歴史と成長

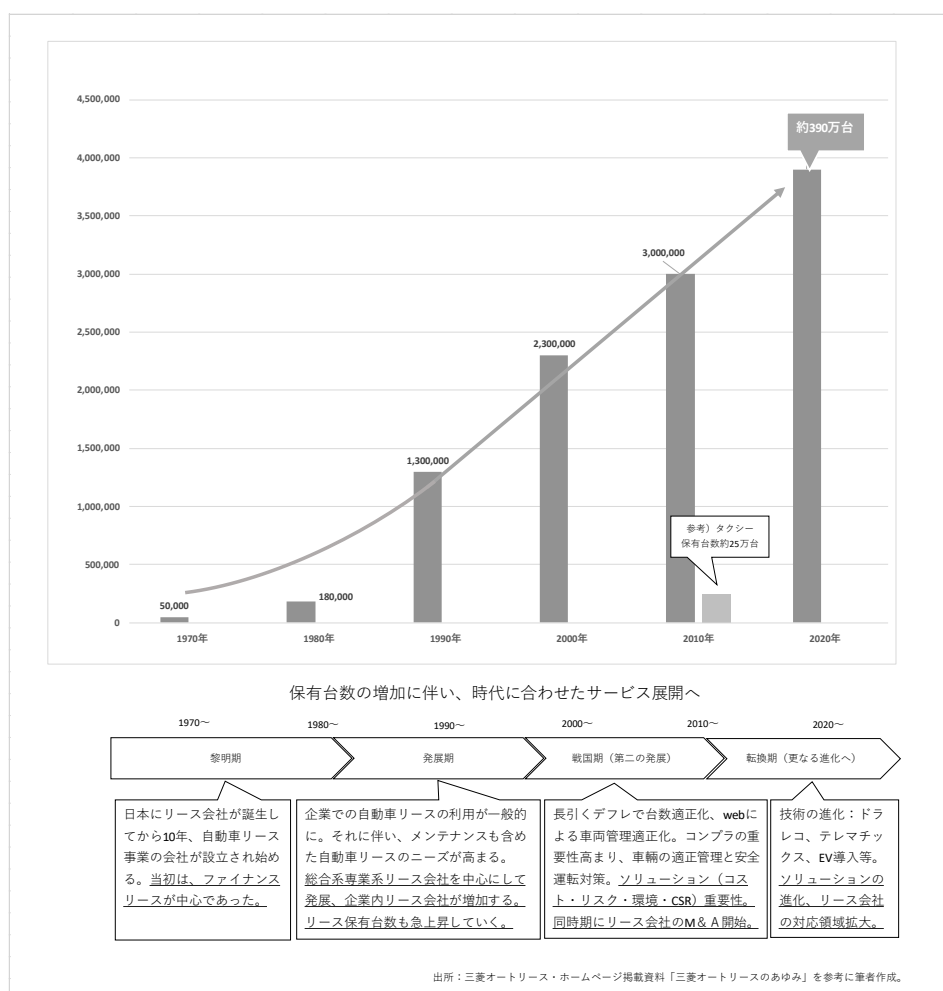
また、オートリース業界の歴史は、以下の4つの時期に大別することができる。

第1に、日本にリース会社が誕生して自動車リース会社が設立され始めた1960年代中旬から1980年代上半の「黎明期」である。第2に、自動車リースのニーズが高まって様々な業態の企業がリース業界に参入するようになり、保有台数も急上昇した1980年代上半～1990年代中旬の「発展期」である。第3に、バブル経済崩壊後も保有台数は順調に増えていく中で、大手リース会社はそれまでのリース事業での経験によって「規模の経済」を追い求め、大規模な合併が行われた1990年代中旬～2010年の「戦国期」である。

そして第4が、国内のオートリース業界が成熟して更なる技術の進化も伴い新たな転換期を迎えている「2010年以降」である(図2-6)。

2010年以降の変化については第5章で論じるので、ここでは1960年代中旬から2010年頃までの、黎明期・発展期・戦国期のオートリース業界の歴史を概観しておきたい。

図2-6 日本のオートリース業界の歩み



## 1. 1960年代中旬～1980年代上旬の黎明期

1945年の第二次世界大戦後、日本では多数の自動車メーカーが併存する産業構造の下で各自動車メーカーが系列販売網を整備していった。1960年代半ば以降に本格化したモーターリゼーションは、各自動車メーカーによるディーラー網の拡充を本格化させた。

各自動車メーカーが全国に地域密着型の主に個人向けの販売網を築き上げていく中で、日本のオートリース業界は、国産車の品質と価格が安定し始めた1975年頃より急成長していった<sup>92</sup>。

表2-5は、運輸経済研究センターの調査資料により、昭和58年（1983年）当時のオートリース事業者数を業態別に分類したものである。

表2-5 業態別・資本金別のオートリース事業者数（1983年当時）

(1983年全国リース事業者691社のアンケート調査結果による)										
業 態	資本金					回答 事業者数	不明	合計	資本金額合計 (百万円)	1社平均 資本金額 (百万円)
	1000万 未満	1000万 ～1億	1億 ～10億	10億 ～100億	100億 以上					
総合系專業系リース会社	22	51	22	2	0	57 (14.4%)	2	99	9,997	103
自動車メーカー・ディーラー系	19	125	57	10	0	211 (31.4%)	1	212	38,401	182
レンタ・リース会社	37	51	7	1	0	96 (14.3%)	4	100	4,378	46
整備業者	78	52	6	0	0	136 (20.2%)	10	146	3,133	23
企業内グループリース会社	29	34	8	2	0	73 (10.9%)	0	73	4,701	64
中古車専門業者・その他	12	21	6	2	0	41 (6.1%)	2	43	4,655	113
不明	6	11	1	0	0	18 (2.7%)	0	18	403	22
合計	203 (30.2%)	345 (51.3%)	107 (15.9%)	17 (2.5%)	0 (0%)	672 (100%)	19	691	65,664	98

出所：運輸経済研究センター編（1984）『自動車のレンタ・リース事業における現状と問題点に関する調査報告書』37頁。

事業者数では自動車メーカー・ディーラー系が211社（31.4%）と一番多く、次いで、整備業者が136社（20.2%）、総合系專業系リース会社が57社（14.4%）、レンタ・リース会社が96社（14.3%）、企業内リース会社が73社（10.9%）、その他中古車専門業者等となっている。また、企業の資本金では、1,000万～1億円が345社（51.3%）と大半を占めており、次いで1,000万円未満が203社（30.2%）となっている。

資本金規模別にみると、1億円以上は自動車メーカー・ディーラー系リース会社（67社）、総合系專業系リース会社（24社）に多い。1社平均でも、自動車メーカー・ディーラー系リース会社（182百万円）、総合系專業系リース会社（103百万円）の資本金が大きい。

また、業態別の保有台数シェアは、総合系專業系リース会社が73,926台（32.9%）、自動車メーカー・ディーラー系が51,500台（22.9%）、レンタ・リース会社が47,680台（21.2%）の順となっており、これら3つで全体の77%を占めている（表2-6）。

<sup>92</sup> 各自動車メーカーは現金販売と割賦販売が中心で、リースは新たな販売手法の一形態であった。

表 2-6 オートリース企業の車種別保有台数

(1983年全国リース事業者691社のアンケート調査結果による)						
業態	乗用車	バス	ライトバン	トラック	その他	合計
総合系專業系リース会社	23,346	785	36,307	5,682	7,806	73,926 (32.9%)
自動車メーカー・ディーラー系	10,991	447	28,188	11,014	860	51,500 (22.9%)
レンタ・リース会社	14,080	989	25,802	5,332	1,477	47,680 (21.2%)
整備業者	2,060	87	8,239	1,590	704	12,680 (5.6%)
企業内グループリース会社	2,417	82	12,040	3,480	4,945	22,964 (10.2%)
中古車専門業者・その他	1,757	126	7,475	143	5,461	14,962 (6.7%)
不明	289	15	539	115	21	979 (0.4%)
合計	54,940 (24.5%)	2,531 (1.1%)	118,590 (52.8%)	27,356 (12.2%)	21,274 (9.5%)	224,691 (100%)

出所：運輸経済研究センター編（1984）『自動車のレンタ・リース事業者における現状と問題点に関する調査報告書』42頁。

総じて、黎明期のオートリース市場においては、事業者数では、資本金額の大きい自動車メーカー・ディーラー系リース会社数が、同じく資本金額の大きい総合系專業系リース会社数に比べて圧倒的に上回っていた。一方、保有台数においては、総合系專業系リース会社の保有台数が、自動車メーカー・ディーラー系リース会社の保有台数より、既に上回っていたのである。

また、車種別の保有台数をみると、乗用車は 54,940 台 (24.5%)、ライトバンが 118,590 台 (52.8%) であり、業態別で見てもすべての業態別のリース会社でライトバンが多い。当時のオートリース契約はライトバンが大半を占めていたことが分かる。

表 2-7 は、黎明期のオートリース企業のメーカー別保有台数をまとめたものである。

ここでは、トヨタが 92,999 台 (41.7%)、日産が 46,715 台 (21.0%)、以下三菱、マツダ、いすゞ、スズキが 5~6% となっている。

表 2-7 オートリース企業のメーカー別保有台数

(1983年全国リース事業者691社のアンケート調査結果による)													
業態	トヨタ	日産	ホンダ	マツダ	三菱	富士	いすゞ	日野	スズキ	ダイハツ	日産 ディーゼル	その他	合計
総合系專業系リース会社	25,773	17,919	1,644	7,077	4,946	1,864	4,894	1,372	1,106	1,777	569	2,208	71,149
自動車メーカー・ディーラー系	17,896	8,724	159	2,365	2,476	4,472	6,270	63	7,786	3,493	33	205	53,942
レンタ・リース会社	32,692	10,512	131	787	394	195	104	135	187	1,081	9	51	46,278
整備業者	6,809	1,970	209	597	1,163	263	196	22	487	659	3	89	12,467
企業内グループリース会社	7,220	4,557	1,233	1,290	3,061	422	520	19	1,253	1,496	33	1,853	22,957
中古車専門業者・その他	1,994	2,829	409	431	1,187	240	448	708	291	100	484	5,929	15,050
不明	615	204	0	13	46	13	56	7	10	12	0	4	980
合計	92,999 (41.7%)	46,715 (21.0%)	3,785 (1.7%)	12,560 (5.5%)	13,273 (6.0%)	7,469 (3.4%)	12,488 (5.6%)	2,326 (1.0%)	11,120 (5.0%)	8,618 (3.9%)	1,131 (0.5%)	10,339 (4.6%)	222,823 (100%)

出所：運輸経済研究センター編（1984）『自動車のレンタ・リース事業者における現状と問題点に関する調査報告書』45頁。

注目すべき点は、自動車メーカー・ディーラー系のリース会社は、基本的に自社銘柄の車両のみをリース商品として扱い、他のメーカー車両は取り扱っていなかったとすると、当時から総合系専門系リース会社の方が、各自動車メーカー・ディーラー系の主力車両を多く契約し始めていたことになる。

換言すれば、リースビジネスについては、既に商談の主導権は総合系専門系リース会社と他の業態のリース会社の方が、自動車メーカー・ディーラー系リース会社より上回っていたと考察できる。黎明期において、地域密着型の個人向けの販売体制を整えることに注力していた各自動車メーカー・ディーラー側においては、リース契約は従来の現金販売と割賦販売に次ぐ、新たな販売手法の一つに過ぎなかったのである。また、新たに取り入れられたリース手法（特定ユーザーへの長期貸し出し）は、一般企業と医者や弁護士などの個人事業主に対しては許可されていたが、一般サラリーマン向けには許可が下りておらず、個人リースは、1984年から全面的に許可されるようになったことも自動車メーカー・ディーラー系が遅れていた理由のひとつと考えられる<sup>93</sup>。

## 2. 1980年代上半～1990年代中旬の発展期

この時期になると、バブル経済の後押しもあり、更に自動車リースのニーズが高まって様々な業態の企業がオートリース業界に参入するようになった。国内のオートリースは法人企業を中心に、なお一層全国的に発展していくことになった。

表 2-8 オートリース各社の保有台数ランキング

順位	企業名	保有台数	業態別
1	①オリックス・オートリース	146,995	専門系（独立）
2	②日本リースオート	93,400	専門系（独立）
3	③住商オートリース	92,446	専門系（商社）
4	④日産カーリース	91,500	メーカー系
5	⑤三菱オートクレジットリース	65,049	専門系（銀行）
6	⑥昭和オートレンタリース	50,547	専門系（銀行）
7	⑦NTTオートリース	41,739	企業内系
8	⑧トヨタレンタリース東京	38,500	メーカー系
9	⑨イフコ	33,438	メーカー系
10	⑩三井オートリース	30,000	専門系（銀行）
11	⑪住銀リース	27,000	総合系（銀行）
12	⑫イチネン	24,671	整備系（独立）
13	⑬センチュリーオートリース	23,673	専門系（商社）
14	⑭ホンダリース	23,462	メーカー系
15	⑮東京オートリース	23,150	専門系（銀行）
16	⑯協同リース	17,364	総合系（農協）
17	⑰芙蓉オートリース	16,907	専門系（銀行）
18	⑱ニッポンレンタカーサービス	15,388	レンタ系（独立）
19	⑲ヤンマーファイナンス	15,000	総合系（企業内）
20	⑳ナショナルリース	13,922	総合系（企業内）
21	㉑リバーオートリース	11,000	専門系（企業内）
22	㉒東京日産自動車販売	9,968	ディーラー系
23	㉓ダイヤモンドオート・リース	9,200	専門系（商社）
24	㉔ディージーオートリース	8,472	企業内系
25	㉕クガタリース	7,812	専門系（企業内）
26	㉖大和工商リース	6,311	総合系（企業内）
27	㉗日本信販	5,440	総合系（ファイナンス）
28	㉘日鉄リースオート	4,519	専門系（企業内）
29	㉙協和自動車	2,008	整備系（独立）
30	㉚あさひ銀リース	1,642	総合系（銀行）
	合計	950,518台	

出所：矢野経済研究所編（1993）『'93～'94自動車リースの現状と展望』12～13頁の掲載資料を参考に筆者作成。

<sup>93</sup> 日本自動車販売協会連合会編（1986）、22頁。

表 2-8 は、矢野経済研究所の資料をもとに、各オートリース会社の競争力を比較するため、1993 年当時のオートリース各社の保有台数ランキングを表したものである<sup>94</sup>。

調査対象 30 社のトータル保有台数は、950,518 台となっており、上位 10 社のシェアは 63.8%に達している。又、上位 10 社は 30 社トータルの 71.9%に達している。

また、上位 10 社のうち、オリックス・オートリース、日本リースオート、住商オートリース、三菱オートクレジット、昭和オートレンタリース、三井オートリースの 6 社は、オートリースの専門業者である。自動車メーカー・ディーラー系リース会社は、日産カーリース、トヨタ・レンタリース東京、イフコの 3 社、NTT オートリースは企業内リース会社である。この当時、企業内リース各社が保有台数でリードする総合系・専門系リース会社とどのように関わるかが注目されていた。

当時のこれらの上位 30 社を業態別に分類すると、トップは専門系 574,698 台(60.5%)、次に自動車メーカー・ディーラー系で 196,868 台 (20.9%)、総合系 86,679 台 (9.1%)、企業内リース 50,206 台 (5.3%)、整備業者系 26,679 台 (2.8%)、レンタ・リース系 15,388 台 (1.6%) となっていた (表 2-9)。

表 2-9 業態別リース車保有比率

リース会社	保有台数	比率	
総合系	住銀リース	27,000	9.1%
	ナショナルリース	13,922	
	ヤンマーファイナンス	15,000	
	協同リース	17,364	
	日本信販	5,440	
	大和工商リース	6,311	
	あさひ銀リース	1,642	
専門系	オリックス・オート・リース	146,995	60.5%
	日本リースオート	93,400	
	住商オートリース	92,446	
	三菱オートクレジットリース	65,049	
	昭和オートレンタリース	50,547	
	東京オートリース	23,150	
	センチュリーオートリース	23,673	
	三井オートリース	30,000	
	クボタリース	7,812	
	ダイヤモンド・オートリース	9,200	
	リバーオートリース	11,000	
	芙蓉オートリース	16,907	
日鐵リースオート	4,519		
整備系	イチネン	24,671	2.8%
	協和自動車	2,008	
メーカー・ディーラー系	日産カーリース	91,500	20.9%
	トヨタレンタリース東京	38,500	
	イフコ	33,438	
	ホンダリース	23,462	
	東京日産自動車販売	9,968	
企業内	NTTオートリース	41,739	5.3%
	ティージー・オートサービス	8,472	
レンタ	ニッポンレンタカーサービス	15,388	1.6%
上位30社合計		950,518台	100%

出所：矢野経済研究所編（1993）『93～94自動車リースの現状と展望』49頁～50頁の掲載資料を参考に筆者作成。

<sup>94</sup> 矢野経済研究所編（1993）、12～13 頁「オートリースは、1 台当りの単価が小さく、しかも手間がかかることから一定以上の保有台数を確保できなければ採算確保は難しいといわれている。その意味でも保有台数によりその競争力を比較することは意味があるといえる。当時オートリースを扱う会社は、企業内リースも含めて全国に 2,000～3,000 社あるといわれていた」。

この2年前の調査時点では、専業系 59.5%、メーカー・ディーラー系 19.0%、総合系 8.8%、企業内リース 6.5%、整備業者系 4.3%、レンタ・リース系 1.9%となっていた。

つまり、この時期、徐々に専業系、メーカー・ディーラー系、総合系などがシェアを伸ばし、企業内リース、整備業者系、レンタ・リース系などは縮小を余儀なくされていたのである<sup>95</sup>。

矢野経済研究所の調査によると、当時のオートリース専門企業は積極的に拡大、シェアアップ、売り上げ拡大を図る傾向が強く、メーカー・ディーラー系は割賦販売を最優先し、リースは相手を見て進めていくというスタンスをとっていた。総合系リース会社はどちらかという自動車リースには慎重で、積極的拡大を図らず手堅く採算を取ろうとする傾向にあった。企業内リースについては、利益目的よりもグループ内の便宜を図り、利益を外に出さないという消極目的であった。整備業者は、オートリースの拡大もあるが、むしろメンテナンス請負の方を拡大していこうという方向性を持っていた。レンタ・リース系は、レンタルとリースを顧客に応じて使い分けていくという方策をとっていた。

一方、表2-10は、通産省の「自動車リース業実態調査報告書」による1993年当時の業態別リース会社の営業エリアを集計したものである。

表 2-10 業態別の営業地域

企業数601社：上段(企業数・社) 下段 (構成比・%)					
	全国ベース	都道府県ベース	ブロックベース	その他	計
自動車メーカー系リース会社	5 (3.5)	2 (1.0)	0 (0)	0 (0)	7 (1.2)
自動車ディーラー系リース会社	17 (12.0)	101 (50.3)	14 (15.3)	14 (8.4)	146 (24.3)
自動車販売金融会社	1 (0.7)	0 (0)	0 (0)	1 (0.6)	2 (0.3)
レンタ・リース会社	8 (5.6)	9 (4.5)	12 (13.0)	1 (0.6)	30 (5.0)
自動車整備専門会社	7 (4.9)	36 (17.9)	17 (18.5)	16 (9.6)	76 (12.6)
総合系・専業系リース会社	39 (27.4)	17 (8.5)	17 (18.5)	19 (11.4)	92 (15.3)
クレジット・信販会社	8 (5.6)	2 (1.0)	1 (1.1)	4 (2.4)	15 (2.5)
その他	57 (40.1)	34 (16.9)	31 (33.7)	111 (66.9)	233 (38.8)
合 計	142 (100)	201 (100)	92 (100)	166 (100)	601 (100)

出所：矢野経済研究所編（1993）『93～94自動車リースの現状と展望：20頁～21頁』（原資料は通産省：自動車リース業実態調査報告書）を参考に筆者作成。

<sup>95</sup> 矢野経済研究所編（1993）、49～50頁。

オートリース企業の営業地域では、調査対象企業 601 社のうち、都道府県ベースが最も多く 201 社(33.4%)、次に全国ベースで 142 社(23.6%)、ブロックベースで 92 社(15.3%)となっていた。

自動車メーカー系の計 7 社では、全国ベースが 5 社、都道府県ベースで 2 社となっており、自動車ディーラー系の計 146 社では、全国ベース 17 社、都道府県ベース 101 社、ブロックベース 14 社、その他 14 社となっていた。レンタ・リース系の計 30 社では、全国ベース 8 社、都道府県ベース 9 社、ブロックベース 12 社、その他 1 社となっており、自動車整備専門会社の計 76 社では、全国ベース 7 社、都道府県ベース 36 社、ブロックベース 17 社、その他 16 社となっていた。総合系・専門系リース会社の計 92 社では、全国ベース 39 社、都道府県ベース 17 社、ブロックベース 17 社、その他 19 社となっていた。このように、業態別に営業地域が異なっており、それぞれの事業戦略に基づき活動していたことが分かる。

更に、これら業態別企業における営業拠点数の調査では、クレジット・信販会社が最も多く平均で 52 拠点、自動車メーカー系リース会社が 33 拠点、自動車ディーラー系が 32 拠点、レンタ・リース会社が 18 拠点、総合系・専門系リース会社が 18 拠店となっていた(表 2-11)。

表 2-11 業態別の営業拠点数

企業数601社：上段（企業数・社）下段（構成比・%）										
	1拠点～5拠点	6拠点～10拠点	11拠点～25拠点	25拠点～50拠点	51拠点～100拠点	101拠点～150拠点	151拠点～200拠点	201拠点以上	不明	平均（拠点数）
自動車メーカー系リース会社	3 (0.7)	0 (0)	1 (1.2)	0 (0)	1 (7.1)	1 (20.0)	0 (0)	0 (0)	1 (5.6)	33
自動車ディーラー系リース会社	37 (9.2)	15 (33.4)	56 (66.7)	24 (82.8)	11 (78.6)	1 (20.0)	0 (0)	0 (0)	2 (11.2)	32
自動車販売金融会社	2 (0.5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1
レンタ・リース会社	18 (4.5)	1 (2.2)	4 (4.8)	4 (13.8)	1 (7.1)	0 (0)	0 (0)	1 (50.0)	1 (5.6)	18
自動車整備専門会社	73 (18.1)	1 (2.2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (11.2)	1
総合系・専門系リース会社	64 (15.9)	11 (24.4)	14 (16.7)	1 (3.4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (11.2)	18
クレジット・信販会社	8 (2.0)	1 (2.2)	1 (1.2)	0 (0)	1 (7.1)	3 (60.0)	0 (0)	1 (50.0)	0 (0)	52
その他	199 (49.3)	16 (35.6)	8 (9.5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	10 (55.6)	2
合計	404 (100)	45 (100)	84 (100)	29 (100)	14 (100)	5 (100)	0 (100)	2 (100)	18 (100)	9

出所：矢野経済研究所編（1993）『93～94自動車リースの現状と展望：20頁～21頁』（原資料は通産省：自動車リース業実態調査報告書）を参考に筆者作成。

総じて、国内自動車リース業の発展期では、リース車両保有台数の最も多い総合系・専門系リース会社は、営業拠点数は未だ多くなかったが、全国ベースに営業展開をする企業が多かった。一方、自動車メーカーとディーラー系のリース会社は、営業拠点数は多いが、地域密着型の都道府県ベースにて活動する傾向にあったと言える。

なお、発展期の自動車メーカー・ディーラー系のリース事業対応について、日本自動車販売協会連合会の広報紙の中で、淑恵弘氏は以下のように述べている<sup>96</sup>。

<sup>96</sup> 日本自動車販売協会連合会編(1982)、23 頁。

『過日発表されたトヨタの自工、自販の合併問題は、経済構造の改革であるとか、経済の曲がり角が予想以上に早く来たとか、一般世間に与えた影響は非常に大きいものがある<sup>97</sup>。

トヨタ自販設立時の経緯はともかく、トヨタ、日産両大手メーカーの販売組織の作り方は、全く対照的であるが、リースに対する取り組み方も、トヨタ、日産共に全く対照的である<sup>98</sup>。両者とも、レンタ・リースを中心として、リースを含めた考え方で取り組んでいる。ただし、トヨタはあくまでも、地場資本中心型と言おうか、各々のトヨタ・レンタ会社を地域ごとに分離し、独立企業体とし、それをトヨタ・レンタリース協会という形でくくっているのに対し、日産は、日産観光（現在の日産フィナンシャルサービス）1社で全国的に拠点展開をしている<sup>99</sup>。

自販のあるトヨタ、自販のない日産の従来の生き方の違いが、各々のメリット、デメリットは別として明確に表れている。しかし、その発展の経緯からみれば、いずれも不特定多数のユーザーを対象としたレンタカーの営業にポイントを置いており、そこから派生する「長期レンタル→リース商談」に対応するという形をとっている。

したがって、トヨタ・レンタリースも、サービス機能もなく、もちろん、下取り中古車の処理も、直売機能も持っていない。また、リース車の仕入れは、各々のディーラー商権との兼ね合いから、それぞれの地域ディーラーから行っている。

一方、ディーラーでは、割賦販売の変形からスタートしたリースが日常の自動車販売の中から発生して来ており、これに対する取り組みは、それぞれのディーラーのポリシーにより様々である。要するに、リース部門を設置し、専門セールスを配置して積極的に取り組んでいるディーラーもあれば「資金がないのでやらない」というディーラーもあり、このようなディーラーは、トヨタ・レンタリースなり日産観光に商談をまわすというようになっていく。』

このように、自動車メーカー・ディーラー系リース会社は、リース発展期においても、黎明期と同様に、「リースは専業者へ、一方、地元ディーラーでは自力で安定化に取り組む」という二極分化の動きが、販売流通の根底に根強く残ってしまっていたと考えられる。

自動車リース事業を専門に取り扱うようになった業者と、個人向けの自動車販売に注力している自動車メーカーとの戦略の違いが、はっきりと分かれた時期であると言えよう。

---

<sup>97</sup> トヨタは当時、製造と販売の分離を目的として、全国販社との間にトヨタ自動車販売（トヨタ自販）という会社を持っていた。

<sup>98</sup> 四宮（2020）、152頁「トヨタが販売店網を再形成していくうえで、日産よりも主体的にかつ迅速に行動しえた背景には、①戦前から神谷が心がけてきたディーラーの立場を考慮したマーケティング政策、②豊田喜一郎の販売に対する深い理解、③戦時期の配給機構一元化案の実施に抵抗した際に芽生えたディーラー企業家の連帯意識、④配給機構一元化に対する反対運動について、ディーラー企業家が社会的な存在意義を明確化し共有化したこと、⑤清和会活動を通じて築き上げられた濃密な人間関係、の諸点が挙げられる。トヨタと地元の各ディーラーは運命共同体の素地を築いた。両社とも排他的な複数販売チャンネル網を築き上げたが、地場ディーラーとの関係作りには相違があったと考えられている」。

<sup>99</sup> 【参考資料5-1】日産フィナンシャルサービスの歩みを参照されたい（日産観光は、現在の日産フィナンシャルサービス）。全国展開ではあったが、レンタカーと個人向けのクレジットが中心であった。



### 3. 1990年代中旬～2010年の第二の発展を遂げる戦国期

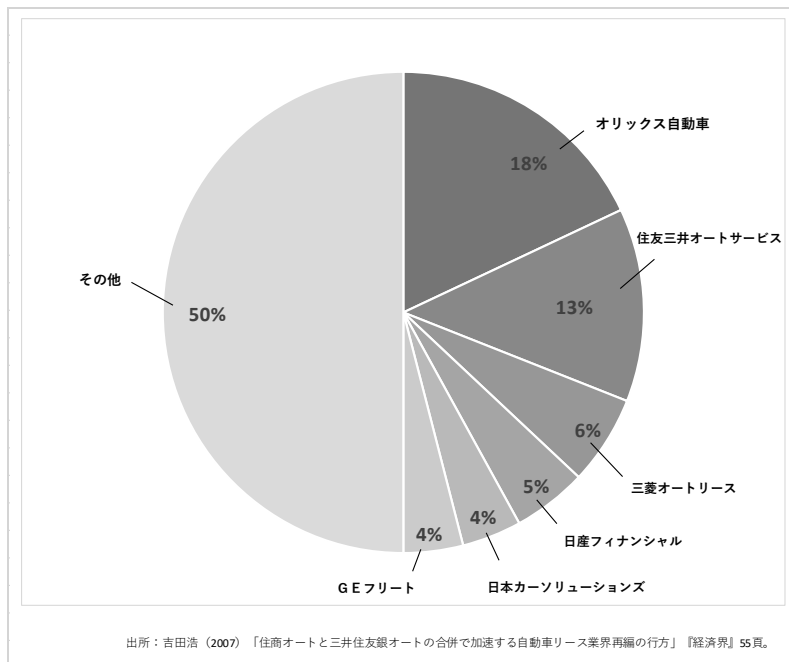
この時期、これまで急成長を続けてきたオートリース業界も、徐々に安定成長へと移行した。バブル経済崩壊後もオートリース会社間の競合は一層深まるようになり、特に保有台数が1万台を切るオートリース業者の中には、激しい価格競争によって採算確保が困難になって事業から撤退、または縮小する業者も増えるようになった。

一方、総合系・専門系のオートリース会社は、金融機関を親会社に持つケースが多く、金融再編による親会社の合併・再編をオートリース会社自身も受けることとなった。

この時期になると、スケールメリットによる経営効率の向上や提供サービスの高度化に伴う投資の負担軽減を目的に、オートリース会社の集約が進められていった。リース事業での経験により「規模の経済」を更に追い求めるようになり、オートリース会社同士の大規模な合併が行われ、なお一層の拡大をはかるようになったのである<sup>100</sup>。

図 2-7 は、合併が相次いだ後の 2007 年の自動車リースの市場シェアを表したものである<sup>101</sup>。

図 2-7 2007 年の自動車リース市場シェア



ここで上位を占めている三社は、すべて合併を繰り返し、ひたすら規模の経済を追求してきた企業である。業界トップを走るオリックス自動車は、旧オリックス・オート・リース時代から頻繁に他社の吸収合併を繰り返し、05年には関連会社7社を統合して現在の社名に変更した。この結果、保有台数で第2位の住商オートに倍以上の差をつけることにな

<sup>100</sup> 【参考資料 5-2】 オートリース会社の合併事例を参照されたい。

<sup>101</sup> 吉田(2007)、54～55頁。

った。

第2位の「住友三井オートサービス」は、リース車両保有台数で第2位の住商オートリースと第4位の三井住友銀オートリースが合併し、2007年に設立された新会社である。同社の保有台数は40万台を超え、保有台数55万台以上でシェア第1位のオリックス自動車に迫る勢いとなった。

さらに、3位の「三菱オートリース」は、住友三井オートの誕生と同じくして、三菱オートリースとダイヤモンドオートリースが合併して設立された新会社である。保有台数は18万台以上となり、日産フィナンシャルサービスを抜いてシェア第3位に躍り出た。

このように、各社が規模の拡大に奔走した理由は、「自動車リース」という事業が他社との差別化を図りにくく、メンテナンスサービスの充実や車両の買取り・売却価格などで工夫する余地はあるが、各種サービス料金のたたき合いによる消耗戦にならざるを得ないのが実情であったとされる。

この点に関して、日本自動車リース協会連合会・事務局長の藤井嵩氏は雑誌のインタビューにて、以下のようにコメントしている<sup>102</sup>。

『自動車リースは基本的に情報処理産業なので、大規模化して台数当りのITコストを下げるのが重要になります。ですから、各社の特徴を生かしてシナジー効果を狙うというよりも、大規模化によって車両の仕入れや管理業務の効率化を図ることが、最も有効な手法ととらえられてきたのです。』

また、リースの主な顧客は法人なので、例えば営業車がどこを通過して、どれだけ給油したかなどの情報を管理したいといった要望もあります。

リース会社がこうしたニーズに応えるには、大規模なデータ管理システムを持っている方が有利です。自動車リース業界はこうした付帯的なサービスを拡大してきたからこそ、不況の時でも年率5%程度の成長を達成できたと言えます。』

要するに、バブル経済崩壊後も大手リース会社は大規模な合併を行い、顧客志向の専門性を追求して、法人顧客向けのサービスを充実させていったのである。

これに対して、各自動車メーカーは、従来の地域密着型の個人向けの自動車販売経営を維持するために、販売チャンネルの見直しやディーラー経営の援助などを行って体制を整えていた。各自動車メーカーはこの時期の対策として、残価設定型ローンなどの個人向けサービスに注力しているが、法人顧客中心の全国的なリース戦略については、依然として注力していなかったと考えられる。

## 第1項 オートリース業界の現状

表2-12は、近年のオートリース関連有力企業をオートリースのタイプ別に分類して、企業系列、営業拠点数、リース車保有台数をまとめたものである。

---

<sup>102</sup> 吉田(2007)、54～55頁。

表 2-12 オートリース関連有力企業の概要

企業概要	本社所在地	資本金	従業員数	設立	タイプ別	企業系列	営業拠点	リース車保有台数
オリックス自動車株式会社 (業界1位)	東京都港区	500百万円	2664名	1973年6月	専門系	オリックス株100%	リース事業所全国54拠 レンタカー全国1055営業所	1,439,000台
住友三井オートサービス株式会社 (業界2位)	東京都新宿区	13,636百万円	1985名	1981年2月	専門系	住友商事、三井住友フィナンシャルグループ、日立キャピタル	全国47拠	1,008,000台
日本カーソリューションズ株式会社 (業界3位)	東京都千代田区	1,181百万円	1006名	1987年2月	専門系	伊藤忠商事、東京センチュリー、NTTオート、東京ガスオート、昭和オート(りそな銀行系)	全国47拠	656,000台
トヨタモビリティサービス株式会社 (トヨタレンタリースグループ)	東京都中央区	1750百万円	1600名	2018年4月	メーカー・ディーラー系	トヨタ自動車	全国トヨタ販売店舗・トヨタレンタリース各社と提携	グループ総数約 600,000台
三菱オートリース株式会社	東京都港区	960百万円	797名	1972年1月	専門系	三菱商事、三菱UFJリース	全国19拠	260,000台
株式会社日産フィナンシャルサービス	千葉県千葉市	163.87百万円	662名	2000年7月	メーカー・ディーラー系	日産自動車	全国8拠	145,000台
株式会社西出自動車研究所	大阪府大阪市	20百万円	180名	1951年6月	自動車整備系	独立系	東京、福岡	131,200台
JA三井リースオート株式会社	東京都中央区	300百万円	123名	2005年11月	総合系	JA三井リース	全国18拠 (JA三井リース活用)	104,000台
株式会社ナルテックコミュニケーションズ	愛知県春日井市	50百万円	166名	1978年7月	自動車整備系	独立系	全国7拠	94,000台
日立キャピタルオートリース株式会社	東京都港区	300百万円	300名	1989年10月	専門系	日立キャピタル、住友三井オートサービス	全国17拠	93,000台
ニッポンメンテナンスシステム株式会社	東京都中央区	99百万円	87名	1985年7月	自動車整備系	独立系	東京、仙台、沖縄	91,695台
みずほオートリース株式会社	東京都港区	386百万円	93名	1986年2月	総合系	みずほリース(旧興銀リース)	東京、大阪、福岡、宮城	66,000台
株式会社イチネン	大阪府大阪市	100百万円	248名	2001年2月	自動車整備系	独立系	全国15拠	61,000台
芙蓉オートリース株式会社	東京都千代田区	240百万円	165名	1987年1月	総合系	芙蓉総合リース	全国9拠	60,000台
株式会社マックス	大阪府大阪市	100百万円	55名	1987年4月	自動車整備系	日本カーソリューションズ	全国8拠	32,000台

※オリックスは、リース事業のハイオアである。1964年、日本でのリース産業の将来性に着目した日綿実業(現 双日)と三和銀行(現 三菱東京UFJ銀行)は、日商、岩井産業(両社は合併して現 双日)の2商社と、東洋信託銀行(現 三菱UFJ信託銀行)、日本勧業銀行(現 みずほ銀行)、神戸銀行(現 三井住友銀行)、日本興業銀行(現 みずほ銀行)の4銀行の参加を得て、3商社、5銀行により、オリックス・リース(株)を設立。米国のU.S.リーシング社からリースビジネスを学び、1960年代後半の経済成長期(いざなぎ景気)に、新しい金融手法であったリースをハイオアとして日本に導入することで、企業基盤を確立。国内では商品やサービスを多角化することで順調に成長を続けている。自動車リース事業においても積極的なM&Aによりリース車両保有台数を拡充させて、スケールメリットを前面に出す営業を行っている。(オリックスホームページより)

資料: 矢野経済研究所(2020)『オートリース市場の現状と展望・2020年版』111頁、177頁～220頁を参考に筆者作成。

業界1位のオリックス自動車株式会社は、専門系タイプのリース会社であり、保有台数は1,439,000台となっている<sup>103</sup>。日本でのリース産業の将来性に着目した日綿実業(現 双日)と三和銀行(現 三菱東京UFJ銀行)が、日商、岩井産業(両社は合併して現 双日)の2商社と、東洋信託銀行(現 三菱UFJ信託銀行)、日本勧業銀行(現 みずほ銀行)、神戸銀行(現 三井住友銀行)、日本興業銀行(現 みずほ銀行)の4銀行の参加を得て、3商社、5銀行により1964年に設立されたオリックス・リース株式会社が前身となっている。1960年代後半の経済成長期(いざなぎ景気)に、新しい金融手法であったリースを初めて日本に導入することで企業基盤を確立してきた。商品やサービスを多角化することにより順調に成長を続けており、積極的なM&Aによりリース車両保有台数を拡充させている。

業界2位の住友三井オートサービス株式会社も専門系タイプのリース会社であり、保有台数は1,008,000台となっている。商社と銀行が融合した自動車リース専門会社として独立しており、リース事業所を全国に47拠店設けている。圧倒的な資金力と関係会社のネットワークを活用して事業展開をしている。

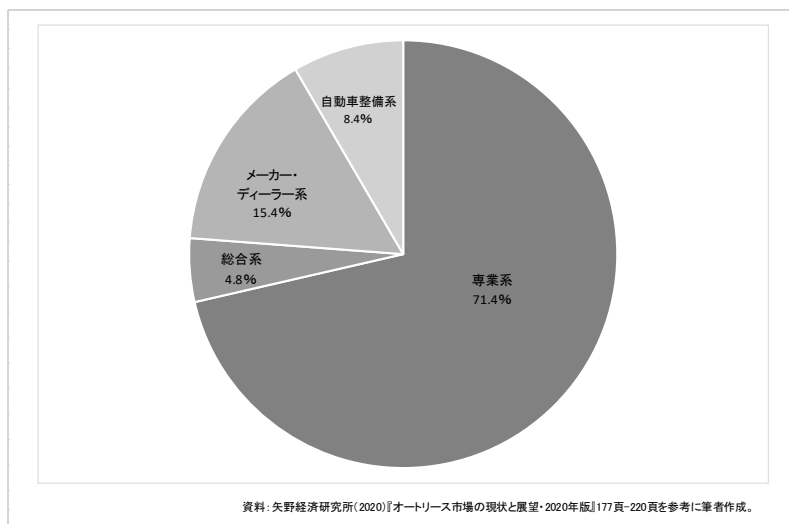
業界3位の日本カーソリューションズ株式会社も専門系タイプのリース会社のリース会社であり、保有台数は656,000台となっている。様々な業界の垂直的な繋がりや水平的な繋がりを利用して事業展開を拡大させている。リース事業所を全国に

<sup>103</sup> 矢野経済研究所(2020)、181頁。オートリース関連有力企業個表、2019年度保有台数を参考。

47 拠店設けており、グループ企業と関係企業の開拓を強みとしている。

業界 5 位の三菱オートリース株式会社もやはり専門系タイプのリース会社であり、保有台数 260,000 台となっている。総合商社の三菱商事と三菱 UFJ リースの系列企業として後押しを受けることにより、三菱系の全ての関係企業との結束を強めている<sup>104</sup>。

図 2-8 オートリース会社タイプ別比率



メーカー・ディーラー系のリース会社であるトヨタレンタリースグループ（業界 4 位）と株式会社日産フィナンシャルサービス（業界 6 位）の総保有台数合計 745,000 台から見ても、現在のオートリース市場は、第 3 のプレーヤーである専門系リース会社が、リース業界を牽引していると言える<sup>105</sup>（図 2-8）。

また、オートリース関連有力企業の母体と系列会社を見てみると、専門系オートリース会社は、金融機関や総合商社を親会社に持つ場合が多い（表 2-13）。

住友三井オートサービスは、旧住商オートリースと旧三井住友銀オートリースが合併して誕生したリース会社であり、総合商社の住友商事と三井住友フィナンシャルグループが経営母体となっている。豊富な資金力を有して商社と銀行が融合することで、幅広い企業との関係を戦略基盤としている。更に、2012 年に日立キャピタルオートリースの発行済み株式 49%の譲渡を受けている<sup>106</sup>。

<sup>104</sup> 日本興業銀行調査部編(1998)、50～51 頁「親会社の顧客にアプローチするなどして市場開拓を行う場合もある。需要先との関係の深さから一定の事業基盤がある会社もあるためである」。

<sup>105</sup> 専門系が 71.4%（3,456 千台）、総合系が 4.8%（230 千台）、メーカー・ディーラー系が 15.4%（745 千台）、自動車整備系が 8.4%（409 千台）であり、専門系と総合系が過半数を占めている。

<sup>106</sup> 日立キャピタル(株)は日立製作所の大手ファイナンス会社であったが、日立製作所の事業再編により、2021 年 4 月に三菱 UFJ リース(株)の傘下となり、社名を新たに三菱 HC キャピタル(株)へ変更した。それに伴って、住友三井オートサービス(株)へ譲渡していた小会社である日立キャピタルオートリース株式全てを三菱 HC キャピタル(株)が取得することを発表。日立キャピタルオートリースも 2021 年 10 月より、社名を三菱 HC キャピタルオートリース(株)へ変更すると発表している。揺れる日立グループ金融部門の動向が、今後の日立系列企業の車種選定にどのように影響するかも注目されている。

オリックスは、前述の通り、新しいリース手法をいち早く日本に導入してリース事業のパイオニアとして君臨している。また、リース事業所を全国に54拠店設けており、1,055箇所のレンタカー営業所と連携しながら、あらゆる自動車賃貸ビジネス業に参入している。

日本カーソリューションズは、2005年にNTTオートリースとセンチュリー・オート・リースが合併して誕生した東京センチュリー傘下のオートリース会社である。伊藤忠商事とみずほフィナンシャルグループが経営母体となっている。2008年には昭和オートリース（りそな銀行系）を吸収合併し、2017年にはJT系列の会社からオートリース事業を買収し、更に2018年には東京ガスオートサービス（東京ガスの企業内リース会社）を傘下に収めた。合併を通じ、様々な業界の企業間関係を最大限に活用することで事業の拡大を狙っている<sup>107</sup>。

表 2-13 主な専業系オートリース会社一覧

母体	親会社・系列会社	オートリース企業
住友商事 三井住友FG	住友商事 三井住友FG 三井住友ファイナンス&リース	住友三井オートサービス
独立系	オリックス	オリックス自動車
NTTグループ 伊藤忠商事 みずほFG	NTT 東京センチュリー りそなグループ	日本カーソリューションズ
みずほFG	みずほリース(旧興銀リース) 芙蓉総合リース	みずほオートリース (旧興銀オートリース) 芙蓉オートリース
三菱商事 三菱UFJFG	三菱オートリース・ホールディングス (三菱商事/三菱FUJリース出資)	三菱オートリース
※日立製作所 三菱UFJFG 住友商事 三井住友FG	※日立キャピタル 住友三井オートサービス	※日立キャピタルオートリース (同社株式49%を住友三井 オートサービスが保有中)

資料：矢野経済研究所(2021)『自動車アフターマーケット総覧2021年版』105頁を参考に筆者作成。  
注：日立グループは事業再編中。

三菱オートリースは、2007年にメーカー系・商社系リース会社であった三菱オートリースと銀行系リース会社であったダイヤモンドオートリースが合併して、新たにスタートし

<sup>107</sup> 種谷(2008)、3頁「自動車リース市場では上位企業の下位企業との間で二極化が進んでいる。上位企業では積極的なM&Aにより保有台数を増加させてきた経緯がある。自動車リース事業はスケールメリットを享受できる部分も多いためである。吸収合併される自動車リース会社は、大手企業グループである企業内リース会社（俗に言うインハウス系）や地方銀行グループである地銀系リース会社を中心であった。特に企業内リース会社についてはリース商品の販売が自社企業に限られていることが多く、言い方を変えると中抜き業者的な位置づけであることも多かった。上位企業を中心とした自動車リース会社同士の競争が激化している中、スケールメリットを活かした価格競争力を持たないことや企業グループにおける人材不足などを背景に他社へ吸収合併されるケースが多かった」。

た専門系オートリース会社である。その後、2009年に三菱UFJ銀行グループ系列であるセントラルオートリースを吸収合併し、2020年には仏大手ALD SAと米大手Wheels, Inc.との戦略的パートナーシップ協定を締結している。総合商社の三菱商事と三菱UFJフィナンシャルグループが経営母体となり、三菱系企業の結束を強めている<sup>108</sup>。

これらの専門系オートリース会社は、金融再編による親会社の合併・再編に影響を受けることもあり、スケールメリットによる経営効率の向上や、提供サービスの高度化に伴う投資の負担軽減を目的にオートリース会社の集約を進めている。関係グループ企業の「横の繋がり」と商社銀行を中心とした「縦の繋がり」を活用して、毎年確実に保有台数を着実に伸ばしている。

表2-14は、主要オートリース会社の保有台数の推移をまとめたものである。

オリックス自動車の総保有台数は、2014年では1,172,000台であったが、2019年には1,439,000台へ伸びている。住友三井オートサービスの総保有台数は、2014年では590,000台であったが、2019年には1,008,000台へと大きく台数を伸ばしている。また、日本カーソリューションズの総保有台数も、2014年では487,000台であったが、2019年には656,000台へと保有台数を伸ばしている。大手専門系リース会社の上位3社共に着実に保有台数を伸ばしていることが分かる。

表2-14 主要オートリース会社の保有台数の推移

企業名	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
オリックス自動車(専門系)	1,172,000	1,230,000	1,284,000	1,347,000	1,406,000	1,439,000
住友三井オートサービス(専門系)	590,000	610,000	751,000	790,000	983,000	1,008,000
日本カーソリューションズ(専門系)	487,000	515,000	543,000	585,000	627,000	656,000
三菱オートリース(専門系)	240,000	249,000	254,000	-	-	260,000
JA三井リースオート(総合系)	83,000	89,000	91,000	99,000	103,000	104,000
芙蓉オートリース(総合系)	70,000	70,000	70,000	65,000	61,000	60,000
興銀オートリース(総合系)	58,000	-	62,000	64,000	65,000	66,000
日産フィナンシャルサービス(メーカー・D系)	146,000	148,000	148,000	148,000	144,000	145,000
イチネン(自動車整備系)	53,000	54,000	56,000	57,600	58,800	61,000

資料: 矢野経済研究所(2020)『オートリース市場の現状と展望2020年版』99~101頁を参考に筆者作成。

このように、専門系・総合系オートリース会社が順調な成長を維持している背景には、中小口ユーザーのニーズをつかみ新規開拓をしてきた営業努力もあるが、膨大な資金力を持って同業他社を吸収合併してきたことがある<sup>109</sup>。

<sup>108</sup> 『週刊東洋経済』2009年4月4日号、182頁「最終的に勝敗を決めるのが規模と効率。これまでオリックス自動車が頭一つ抜けていたが、07年に住友商事系と三井住友銀行系が統合して住友三井オートサービスが誕生。一気に差を詰めた。同社の岩崎常務執行役員は、合併で調達力の向上を感じている。09年4月のシステム統合で業務効率もアップすると話す。後続も負けられない。3位集団の三菱オートリースは、三菱商事系と銀行系の再編を09年2月に完了。国内500社の事業投資先を持つ三菱商事、東日本に強い旧東京三菱、西日本に強い旧UFJの統合でチャネルはナンバーワンになったと藤川社長は息巻く。日本で自動車リースが事業化されて45年。業界再編は一気に加速しそうだ」。

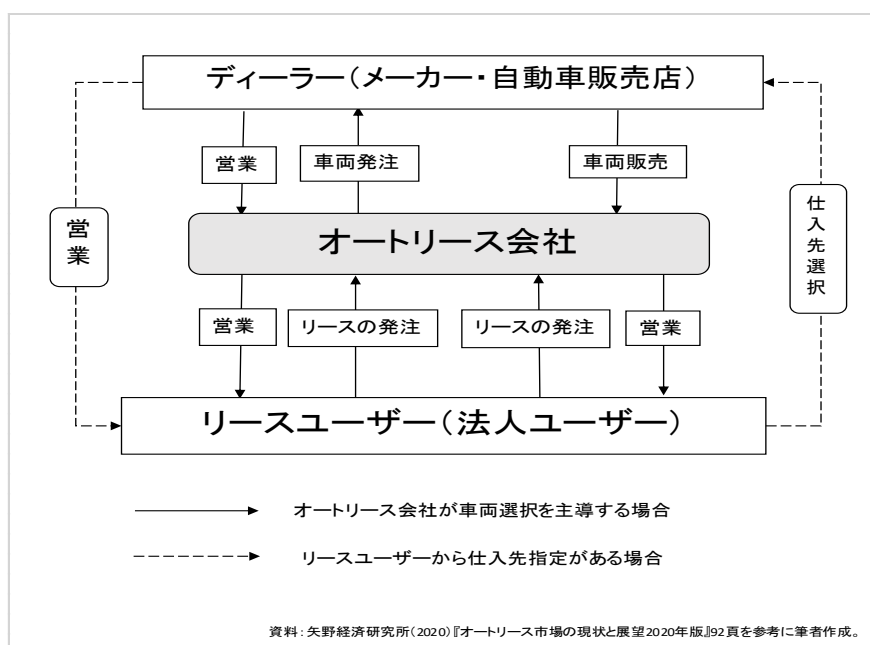
<sup>109</sup> 寺澤(2002)、9頁。

#### 第4節 オートリース増加による企業間関係の変容

リース会社の商談は、当然ながらリース会社主導の商談である<sup>110</sup>。リース会社は金融機関であり、銀行金融機関の系列に属していることが多い上、リース車両は金融商品である。従って、各リース会社は、前述の水平的系列関係を活用して法人ユーザーを選定し、商談を進めていく場合が多い。それに対して、日本の各自動車メーカーは、垂直的系列と水平的系列の両面を活用して商談を進めていく戦略をとる場合が多い<sup>111</sup>。

そのため、法人ユーザーにとって、自社の日頃の取引関係における水平的系列と垂直的系列のどちらを優先するかが重要な選択となる。このような法人向けオートリース契約においては、リース会社の持つ金融機関の水平的系列と自動車メーカーの持つ垂直的系列及び水平的系列での複合的な企業間関係が、その都度生まれている。商談において、リース会社と自動車メーカーのどちらが主導権を取るかによって、その後の取引形態に大きく影響してくることになる（図2-9）。また、法人ユーザー、リース会社、自動車メーカー間でのそれぞれの言い分を、その都度調整することが重要である<sup>112</sup>。

図2-9 ユーザーの車両仕入フロー図



その中でも、專業系・総合系で商社と銀行を親会社に持つリース会社の特徴は、国内外を問わず、商社が取引をしている既存の企業間関係が強みであり、その後ろ盾には更に、「銀行」の取引先企業もついている。

110 【資料2-6】リース会社の契約の流れを参照されたい。

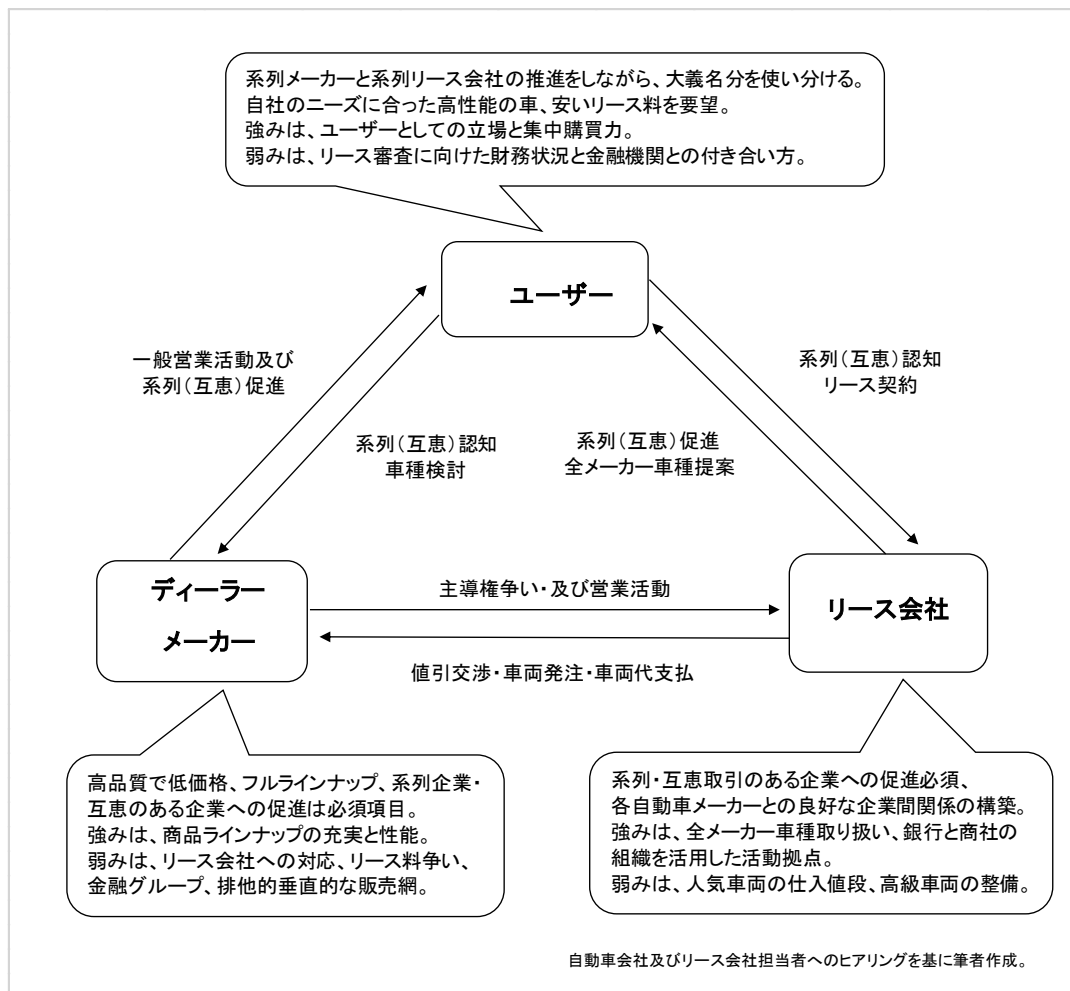
111 自動車メーカーの垂直的系列「縦の繋がり」とグループ企業内の水平的系列「横の繋がり」を戦略的に再分析することによってユーザーの幅を広げている。

112 産業研究所編(1987)；下川編(1987)、44頁。

これらの商社と銀行が融合したリース会社が取引に参入することで、法人向け販売流通はどのような違いが出てくるのであろうか。

法人取引において、リース会社が参入して契約台数を毎年伸ばしてくると、自動車メーカー・ディーラー、法人ユーザー、リース会社の間で取引が複雑になり、各社立場の違いにより企業間関係の調整が必要になる（図 2-10）。

図 2-10 法人向け自動車販売における企業間関係図



まず、法人ユーザー側の視点から考えると、系列企業及び互恵取引のあるメーカーの自動車を使用したいが、目的に合わない車両・価格帯は避けたい。しかし、リース契約主体の自動車管理の状況下において、自社と同系列グループのリース会社と契約を行うことで、とりあえず「義理と面子」は成り立つ。ユーザー自身が系列グループに属していなければ、リース会社を商談の窓口として、全メーカーのラインナップから性能、価格、使用目的が自社に最も適した車種を選択する。更に、リース会社毎に微妙に違うメンテナンス契約や特約、アフターサービス体制等を更に詳しく見極めて、自社にとって最もメリットがある



一番安いリース料金のリース会社と契約する。しかし、車両保有台数の多い大手企業の場合は、水平的・垂直的系列に属しており、更に、大手リース会社自体が水平的系列に入っている。自動車メーカーの銘柄やラインナップ、リース料金を問わず、自社と同じ水平的系列グループのリース会社と契約すれば、同じグループ内での取引の「義理と面子」は成り立つが、その契約取引内容が自社にとって最適なものなのかどうかは、法人ユーザーの交渉力と系列判断、リース会社の裁量が大きく影響してくる<sup>113</sup>。

例えば、社用車を100台管理している本社総務部の車両担当者は、マイカーを購入する場合、自分の好みで自由に車種を選択する。一方、会社の車両となると担当者としての責任もあり、徹底的に価格・燃費・安全性能等を比較調査して、自社のニーズに見合った車とメーカーを絞り込んでいく<sup>114</sup>。リース審査に向けた自社の財務状況にも注意しながら、ユーザー側の集中購買のメリットを活かして、自動車メーカーとリース会社両者に対して「義理と面子」が立つように、上手く企業間関係を維持していく。車種とメーカーを絞り込むと、最も安いリース料を提示させるために更にリース会社を競合させて商談を進めていく<sup>115</sup>。車種によって納期の違いはあるものの、入れ替え予定日の3か月前、遅くとも2か月前にはリース会社とディーラーに発注するように、スケジュールを調整しながら商談を進める。

次に、自動車メーカー、ディーラー側の視点から考えると、系列企業と互惠取引のある企業への車両使用要請は必須事項となり、リース会社による商談に対しては主導権を取られないよう注意を払う必要がある<sup>116</sup>。しかし、その逆もあり、高品質で低価格、フルラインナップの商品は、メーカーとして最大の強みとなり、自社製品が優れていれば、専門リース会社を通じて他の系列へ納入出来る可能性もある。製造業者にとって、商品力の向上とラインナップの充実は最も重要な課題であり、他のグループ企業に対しても、メーカーの商品が性能・価格・ラインナップで最も優れていれば、リース会社を通じて販売できる機会が出てくる。

法人ユーザーより自動車メーカーの指定が入れば、とりあえず安心であるが、専門リース会社が試算した最終的なリース料金が出ることで、取引関係が一変する場合もある。全国納車に向けたオペレーションも踏まえて、専門リース会社及び担当者との関係を良好にする必要もある<sup>117</sup>。自動車メーカー・ディーラーはリース会社に対して、多少の不満もあ

<sup>113</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリングより（2018年4月2日）。

<sup>114</sup> 産業研究所編（1986）；下川編（1986）、59頁「あるアンケート調査結果によると、リース会社を選択するきっかけについては自動車の購入やレンタルの取引が既にあった（26%）、自分で探しその中から決めた（17%）、自動車以外の物件取引が既にあった（13%）などがきっかけになっている。また、その際の選択基準についてみると、リース会社の大きさや信用（47%）、支払い条件や全体の経済性（41%）、リース会社の評判と信頼性（40%）が非常に重視する項目に挙げられている（%は複数回答の数値）」。

<sup>115</sup> 自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリング（2018年4月2日）、総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング（2022年3月13日）より。

<sup>116</sup> 産業研究所編（1987）；下川編（1987）、31～39頁。

<sup>117</sup> 全国配車する際、排他的・複数販売チャンネル網に影響を及ぼすこともあり、事前にメーカー内部での調整が必要となる（自動車メーカーA社直納部OBからのヒアリング、2021年5月25日）。

るが、オートリースによる車両管理に法人ユーザーの多くがメリットを感じており、専業リース会社からの紹介商談もかなり多くなっているため、「仕方がない」という諦めの状況にある<sup>118</sup>。

リース会社側の視点から考えると、リース会社の最大の強みは全メーカーの車種を取り扱えることである。リース会社自身が持つ銀行や商社の組織を最大限活用し、売り場と流通が強くなる市場を作り出していくことでリース会社の地位を築き上げている<sup>119</sup>。

ただし、現在は、他リース会社との競合も激しくなっており、自動車メーカー・ディーラーとの関係はおろそかにできない。

リース会社は、各自動車メーカーとの良好な企業間関係を作り上げるように心がけているものの、「こちらの商談には口を出さないでほしい、我々が自動車メーカーさん達に代わって自動車セールスをしている」というような商社的気質と、「たくさん借りて頂きたい、その分の手料は頂きます」というような銀行的な気質の両面を持ち合わせている<sup>120</sup>。

一方、リース会社の弱みとしては、人気車両の仕入値段が高いことや高級車両の整備が自前のメンテナンス工場では難しいことなどがある。しかし、一旦商談に辿り着いたユーザーに対しては、人気メーカーの高値の車両をユーザーが要望する場合であっても、リース契約した場合の様々なメリットを説明することにより自らのリース契約へと導いている。

実際、保有台数の多い業界の一つである製菓業界では、大手各社とも3,000名程のMRと呼ばれる営業職向けの車両を大量に用意しなければならない。そのため、大量発注の顧客としての立場を生かして、リースコンペを開催してリース会社同士を競争させて、幹事リース会社の絞り込みを行っている。その幹事リース会社を経由して自社の使用目的と系列を上手く見極めてバランスを取りながら、希望の予算価格帯に見合う様々な自動車メーカ

---

118 藤井(2002)、10頁「自動車リース会社はこれまで、いわば自動車販売におけるニッチ産業として成長してきた。このニッチ産業も、今や自動車メーカーにとって目障りな存在なのかもしれない」。

119 種谷(2008)、6頁「自動車メーカーや自動車ディーラーといった販売サイドにとって自動車リース会社は大口顧客ということになり、法人ユーザーが自動車ディーラーから直接車両を仕入れるよりも安い価格で自動車リース会社は車両を仕入やすい状況となっている。そのような中、大手自動車リース会社では販売サイドとの仕入価格の折衝やリースユーザーの車種や台数ごとに見た車種仕入価格情報を収集分析することにより、仕入価格の低減策を練る購買部や車両仕入部といった部門を設けているが、法人ユーザーから仕入先指定を行われるケースもあり、販売サイドでは顧客はあくまでも自動車リース会社ではなく“リースユーザー”とする見方も多い。現状では大口法人向け車両を中心に、自動車ディーラー仕入よりも安い価格で車両が販売されていることも多く、販売サイドから見ると自動車リース会社を含む法人ユーザーへの車両販売は一定の販売台数が確保できるものの、収益面において旨みは少ない状況となっている。このように、法人向け車両販売価格が底値に近づきつつあり、自動車リース会社では車両仕入価格を更に低減することが難しくなりつつある。車両仕入れについては自動車リース会社が販売サイドにとって複数の大口顧客であるにもかかわらず、仕入れ先の自動車メーカー・ディーラーの施策によりスケールメリットが享受できる部分は限定的になっており、他社との差別化が難しいファクターとなっている。また販売サイドにとっては、“リースユーザー”直接捕まえることさえできれば販売先自動車リース会社を問わない状況である」。

120 リース会社にとっては「車はひとつの金融商品」であり、ユーザーに対し銀行貸し付けの融資枠と同じ感覚で取引をする(産業研究所編(1986);下川編(1986)、22頁)。換言すれば、リース会社もユーザーをしっかりと抑えていれば、様々なメーカーの車両性能の比較検討・提案が容易になり、各自動車メーカー、ディーラーより商談の主導権が取れるようになったのである(自動車メーカーA社系販売会社の法人営業部担当者からのヒアリング、2018年4月2日)。

一の最先端の車両をリース契約している。例えば、2WD 標準地エリアの営業車 2,000 台はトヨタのアクア、4WD 東日本エリアの営業車 600 台はスバルのインプレッサ、北海道豪雪地帯エリアの営業車 400 台は日産のエクストレイルを使用するなどである。様々な自動車メーカーの車両をミックスして使用し複数の企業と取引するという複社発注を行う<sup>121</sup>。将来を見据えた企業間関係の構築と非常事態に備えてリスクを避けるためである<sup>122</sup>。

このように、近年の法人向け自動車販売における企業間関係では、それぞれの立場での利害の調整が必要であり、取引構図が複雑になっている。その上で、各自動車メーカーはラインナップ・性能・価格という面で激しい競争を繰り広げ、商談の主導権争いを伴う企業間取引を行っている。

## 第5節 小括

現在、日本の大手法人向け自動車販売においてリース契約が主体である。その理由として、第1に、リース契約による車両維持・管理業務の削減がある。営業車の台数が多くなればなるほど社内の車両担当者の業務内容も増えて責任も重い。第2に、戦後に日本の各自動車メーカーが作り上げてきた販売店のネットワーク構造とも関連する。各メーカー系の販売店のほとんどは個人への販売のためのネットワーク構造に組み込まれている。つまり、BtoCのマーケット戦略として、各メーカー系の販売店網は日本全国各県毎に築き上げられた。こうした個人向け販売構造の中で、特に、法人向け専門に車両を取り扱う販売店はほとんどなかった。そのような状況下、リース会社という車両管理代行業者が、自動車業界とくに法人販売の領域に新たなプレーヤーとして参入してきた。

リース会社は、自らの系列金融関係会社が既に持っている全国的ネットワーク組織構造を基盤として法人ユーザーに対応している。また、既存の自動車メーカーが持つ正規販売店のサービス工場は使用せずに、独自のルート開拓によりアフターサービスを含めたリース会社特有の全国ネットワーク構造を作っている。リース会社の多くは、水平的系列の銀行系や商社系から生まれた企業が多い。これら企業は、既に水平的なネットワークを構築しており、取引エリア規制が自動車業界より差ほど厳しくなく、同じ系列リース会社内での各県ごとの風通しが良かった。それはリース契約が増える要因のひとつである。

また、大手リース会社は大規模な合併を繰り返しながら、顧客志向の専門性を追求して、法人顧客向けのサービスを充実させていったのに対して、各自動車メーカーは、従来地域密着型の個人向けの自動車販売経営を維持するために、販売チャンネルの見直しやディーラー経営の援助などを行って体制を整えていた。

要するに、各自動車メーカーは、個人向けサービスには注力しているが、法人顧客中心

<sup>121</sup> 自動車メーカーA 社直納部 0B からのヒアリング（2021年5月25日）。

<sup>122</sup> 取引業者を1社にすればスケールメリットは大きくなり交渉力は増すが、代替企業がないと競争意識の欠落や納期管理において取引が怠慢になり、リスクを伴う場合もある。

のリース戦略については、さほど注力していなかったと考えられる。また、自動車メーカーとディーラーは、全国的な大口リース商談については専門のリース会社へ依頼する傾向が強く、自動車ディーラーでは自力で地元の安定化に取り組むという二極分化の動きが、販売流通の根底に根付いてしまっていた。リース事業を専門に全国的に取り扱う業者と、個人向け地域密着型の自動車販売に注力している自動車メーカーとの戦略の違いがある。

結果として、現在は、専門系リース会社がオートリース事業で圧倒的な存在感を示している。そのため、それぞれの立場での利害の調整が必要であり、取引構図が複雑に絡み合っている。こうした中で、各自動車メーカーはラインナップ・性能・価格という面で激しい競争を繰り広げ、商談の主導権争いを伴う企業間取引を行っている。

次の第3章で、近年の自動車を使用する時代へ変化している中で、専門系の企業が深く経営に携わっているレンタカー・カーシェアリングの状況を考察していくと共に、これらの専門系企業を支えている自動車アフターマーケット市場の現状を分析する。

オートリース会社を筆頭にした自動車賃貸ビジネス業者が、自動車メーカーとの競争に対抗できる要因として、これらの自動車賃貸ビジネス業者を陰で支えている自動車アフターマーケット市場での企業間関係も考察する。

### 第3章 自動車アフターマーケットにおける企業間関係：レンタカー・カーシェアリング市場を中心に

自動車を「保有する時代から使用する時代へ」と変化していると言われる中で、リース車両の増加と共に、レンタカー・カーシェアリングの増加も著しい。

国内の法人向け販売は、自動車メーカーと法人ユーザー間の系列を基本とした取引から始まり、商社系銀行系の専門リース会社の法人市場への参入により、複雑な企業間関係のもとに成長した。いわゆる第3のプレーヤーである自動車賃貸ビジネス業者の出現によって法人取引市場が拡大した。レンタカー・カーシェアリング市場においても、専門系の第3のプレーヤーの存在感が圧倒的である<sup>123</sup>。

この章では、レンタカー・カーシェアリングの市場を分析するとともに、自動車賃貸ビジネス業者が自動車メーカーとの競争に対抗できた要因と、自動車賃貸ビジネス業者を陰で支えている自動車アフターマーケット市場の企業間関係も考察する。

#### 第1節 リース契約車とレンタカー・カーシェアリングの違い

まず、前述のリース契約車とレンタカー・カーシェアリングの違いをみておこう。

リース契約車とレンタカー・カーシェアリングは共に自動車賃貸業者が取り扱う車両であるが、リース契約車は、特定ユーザーが長期継続的（約3年から5年）に使うのに対して、レンタカー・カーシェアリングは不特定多数のユーザーが短期的に使う点が違う（表3-1）。見た目で言うと、ナンバープレートは、リース契約車は通常保有する場合と同じく区分なしであるが、レンタカー・カーシェアリングは、「わ」もしくは「れ」ナンバーである。また、車の保管（車庫証明の申請）は、リース契約車は使用するユーザーが確保するのに対して、レンタカー・カーシェアリングは、貸主（レンタカー会社）が確保する。

架装・塗装や希望オプションについては、リース契約車はユーザーの要望通り取付け可能なのに対し、レンタカー・カーシェアリングは原則的には不可能である。利用料金については、リース契約車は月額では割安なのに対し、レンタカー・カーシェアリングは、月額では割高・短期集中には割安になっている。継続検査（車検）については、リース契約車は保有した場合と同じ決められたスケジュールで行うが、レンタカー・カーシェアリングの乗用車は、初回が2年、2回目以降は1年毎が日本の車検規定である。

この日本の車検規定は、法人向け自動車販売市場では重要である。レンタカー・カーシェアリングは、代替サイクルが速い市場である。

例えば、初回車検さえも通さないことが多く、2年毎に新車に入れ替えており、通常の個人所有車両に比べて格段に代替サイクルが早い。レンタカー・カーシェアリング会社は、

---

<sup>123</sup> 藤井(2006)、2頁「平成17年1月にオリックス自動車株式会社発足に続き、同年10月1日、日本カーソリューションズ株式会社が発足した。いよいよ社名に「自動車リース」という用語を使わない大手専門リース会社が現れたことになる」。

規模の経済を活かして、メーカー・ディーラーより新車を格安で仕入れ、2年経過すると自らの中古車ネットワークへ流通させ、海外市場へも定期的に送り出すルートを開拓している<sup>124</sup>。

メーカー・ディーラーからすれば、従来の個人向け販売が落ち込み苦戦している中で、レンタカー・カーシェアリングの増加は、定期的に新車の代替が見込めて大量の在庫販売にもなる。大幅な値引きにより利益は少ないものの、新車販売台数の貢献率は高くなるなど、メリットも大きい。

表 3-1 リース契約車とレンタカー・カーシェアリングの違い

	リース契約車	レンタカー・カーシェアリング
使用目的	計画的使用・長期継続利用	一時的使用・短期集中利用
契約期間	長期（年単位・通常2年以上）	短期（時間・日・週・月）
車検証の所有者名	リース会社	レンタカー会社
車検証の使用者名	契約ユーザー	レンタカー会社
お客様	特定ユーザー（主に法人企業）	不特定多数（個人・法人）
ナンバープレート	所有車両との区別なし（自家用・営業用）	「わ」ナンバー、「れ」ナンバーの地域もあり
車両在庫（保有）	在庫せず、その都度要望車種を調達	一定在庫をレンタカー会社がもち、その中からユーザーが選択する
車両保管場所	使用するユーザーが確保する	貸主（レンタカー会社）が確保する
投入原価回収	一契約により回収	複数契約により回収
利用料金	安い（年間常時使用を前提としており月額では割安）	高い（年間の稼働率によって算出されるため、月額では割高。短期集中には割安）
中途解約	原則として不可能（損害金を支払えば可能）	車両返却と同時に可能
車両維持管理（メンテナンス）	契約内容により貸主（リース会社）が実施（メンテナンス契約の場合）	すべてレンタカー会社にて完全整備を実施
継続検査（車検）	所有した場合と同じ	乗用車は初回のみ2年、2回目以降は1年ごとが車検規定（レンタカー会社にて手配・実施）
架装・塗装など	ユーザーの要望通り可能	原則的に不可能

資料：一般社団法人・日本自動車リース協会連合会編(2017)『自動車リース・テキスト』18頁を参考に筆者作成。

更に、レンタカーとカーシェアリングの違いは、ユーザーからすると主に初期費用、料金単位、貸し出し時間についての違いがある。初期費用（会費）については、レンタカーは基本的に不要であるが、カーシェアリングは事前に身元を明かして会員登録しておく必要があるため、一部の業者を除いて有料である。料金単位については、レンタカーは時間単位であるが、カーシェアリングは更に細かく分単位で加算される。

しかし、最も大きな違いは、レンタカーは従来通り駅前や街道沿いに店舗を構えてスタ

<sup>124</sup> 自動車メーカーA社系レンタカー会社C社の車両担当OBへのヒアリング（2019年7月8日）。

ップが常駐し、乗車開始と返却はその店舗の営業時間のみで運営しているのに対して、カーシェアリングは駅前やオフィス街、住宅街などの空いている駐車スペースを無人基地として運営している点である。GPS 装置を駆使して遠隔操作で管理することで 365 日 24 時間乗車開始と返却が可能となっている（表 3-2）。

表 3-2 レンタカーとカーシェアリングの違い

	レンタカー	カーシェア
初期費用	なし	あり(※ない場合もあり)
月額基本料金	なし	あり(※ない場合もあり)
距離料金	なし	あり
ガソリン代	あり(※満タン返却)	なし
料金単位	時間単位	分単位
選べる車種	多い	少ない
店頭手続き	あり	なし
貸出時間	乗車開始と返却は営業時間内のみ	365日24時間いつでも乗車開始と返却可能
車内の清掃	あり	なし
キャンセル料	数日前からキャンセル料発生	開始時刻前なら無料
補償・保険	オプション	あり

資料：各社ホームページを参考に筆者作成。

## 第2節 レンタカーとカーシェアリング市場の現状

次に、レンタカーとカーシェアリングの市場を見ていこう<sup>125</sup>。

レンタカー・カーシェアリングを運営する業者と登録台数は毎年確実に増えており、国土交通省の統計資料によると 2005 年に 5,994 事業者（330,247 台）が登録されていたが、2020 年では 12,373 事業者（773,413 台）へと急増している（図 3-1）。

法人ユーザーと共に個人ユーザーの車に対する価値観も日々変化しており、自動車業界に百年に一度の大変革期をもたらす一因となっている<sup>126</sup>。特に必要な時だけ車両を使う個人ユーザーが増えていけば、購入を前提とした従来の販売モデルでは生き残りは難しい。そこで新しいビジネスチャンスとして様々な業界からの新規参入も増えているのである。

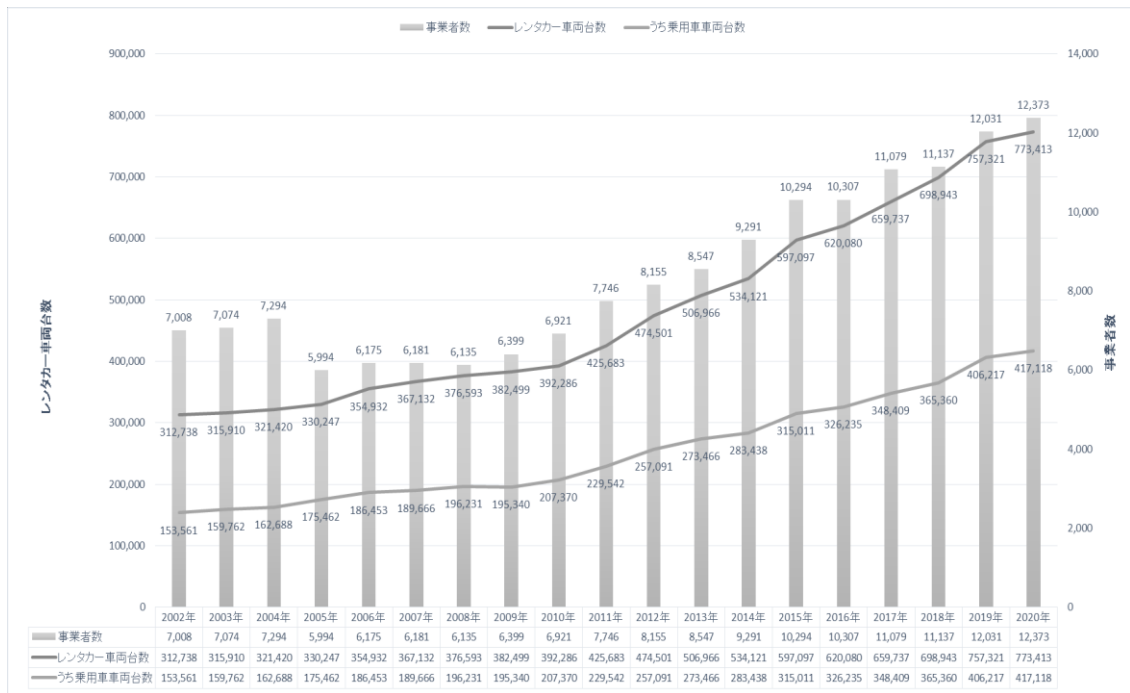
また、政府や自治体も地域活性化策に加えて、地球温暖化対策としてカーシェアの普及を支援している。各自動車メーカーは、残価設定型販売や個人リース（トヨタのキント）などの新商品で対抗して、従来型の個人向け自動車販売が減少しないよう努力している<sup>127</sup>。

<sup>125</sup> 【資料 3-1】 レンタカー車両台数の推移を参照されたい。

<sup>126</sup> 個人ユーザーの意識を変えたカーシェアリングの成長は、自動車流通業界全体にイノベーションを起こしているといっても過言ではない。また、皮肉なことに自動車メーカーにとって、従来の地域密着型個人向け販売が苦戦している中で、代替サイクルが格段に速いレンタカー向けの車両卸販売は、利益は薄い大量の在庫販売になり、新車販売台数の貢献率は高くなっている状況である。

<sup>127</sup> 【資料 3-2】 運転免許保有者数・保有比率を参照されたい。

図 3-1 レンタカー・カーシェアリングの事業者数と車両数の推移



資料：国土交通省ホームページ掲載統計資料を参考に筆者作成。

店舗型のレンタカー事業者は、全国展開する大手事業者と地域に根差した事業者に分かれており、更に大手事業者は、自動車メーカーが運営する事業者とそれ以外の事業者に分かれている。

表 3-3 は、店舗型のレンタカー市場に参入している主な企業をまとめたものである。自動車メーカー系が運営する大手事業者は、トヨタ自動車系のトヨタレンタカー（1,200 店舗、保有台数 121,527 台）、日産自動車系の日産レンタカー（347 店舗、保有台数 21,932 台）、三菱自動車系の三菱レンタカー（14 店舗、6,039 台）の 3 社である<sup>128</sup>。

自動車メーカー系以外が運営する独立系の店舗型大手レンタカー事業者は、オリックス自動車（オリックスレンタカー1,050 店舗、保有台数 70,450 台）、ニッポンレンタカーサービス（ニッポンレンタカー157 店舗、保有台数 37,424 台）、タイムズモビリティ（タイムズレンタカー438 店舗、保有台数 28,268 台）、ジャパンレンタカー（ジャパンレンタカー55 店舗、保有台数 8,031 台）の 4 社の順で保有台数が多い。

店舗型レンタカー大手 7 社の保有台数を比較すると、自動車メーカー系 3 社の保有台数合計は 149,498 台、独立系レンタカー会社大手 4 社の保有台数合計は 144,173 台であり、自動車メーカー系が独立系より若干多くなっている。しかし、自動車メーカーからすれば、

<sup>128</sup> マツダ系のマツダレンタカーは、全国に約 460 店舗、保有台数は約 25,000 台あったが、2011 年に独立系のタイムズモビリティに吸収合併された。



独立系の店舗型レンタカー会社への新車販売も大きな市場となっている。

表 3-3 レンタカー市場・主な参入企業

系列	事業者	ブランド名	店舗数	保有台数
自動車メーカー系	トヨタレンタリース各社	トヨタレンタカー	1,200	121,527
	日産カーレンタルソリューション	日産レンタカー	347	21,932
	三菱自動車ファイナンス (旧MMCダイヤモンドファイナンス)	三菱レンタカー (旧MMCレンタカー)	14	6,039
独立系	オリックス自動車	オリックスレンタカー	1,050	70,450
	ニッポンレンタカーサービス	ニッポンレンタカー	157	37,424
	タイムズモビリティ	タイムズレンタカー	438	28,268
	ジャパンレンタカー	ジャパンレンタカー	55	8,031
	イデックスオートジャパン	バジェット・レンタカー	131	-
鉄道系	駅レンタカーシステム	駅レンタカー	241	-
格安系	レンタス	ニコニコレンタカー	1463	-
	ワンズネットワーク	ワンズレンタカー	279	-
	エネクスライフサービス (旧エネクスオート)	カースレンタカー (旧イツモレンタカー)	304	-
	IST総研	バリューレンタカー	29	-
短時間利用系	カーベル	100円レンタカー	258	-
中長期利用系	アイ・エヌ・エス	スマイルレンタカー	6	-
	日進商事	NISSHOレンタカー	33	-
	賃貸自動車	マンズリーレンタカー	37	-

資料: 矢野経済研究所(2021)『自動車アフターマーケット総覧2021年度版』129頁~135頁、各社ホームページを参考に筆者作成。

これら店舗型の大手レンタカー事業者上位7社の近年のレンタカー保有台数の推移を保有台数の多い順に表したものである。大手7社共に保有台数をほぼ順調に伸ばしている(表3-4)。しかし、大手7社のレンタカー全体に占める割合は、2015年時点では41.40%であったが、2020年では37.97%へと減少している。毎年のレンタカー総保有台数と総事業者数は右肩上がりであり伸びている中で、大手事業者以外の地域に根差した事業者とカーシェアリング事業者の増加のペースが更に上回っているためである。

表 3-4 大手レンタカー事業者の保有台数の推移

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
トヨタレンタカー	107,076	109,616	113,687	115,749	118,901	121,527
オリックスレンタカー	55,996	58,770	60,109	63,024	67,453	70,450
ニッポンレンタカー	28,211	29,245	30,145	33,179	37,163	37,424
タイムズカーレンタル	26,018	25,734	27,650	29,190	31,951	28,268
日産レンタカー	18,211	18,295	18,997	20,603	22,182	21,932
ジャパンレンタカー	7,546	8,483	8,476	7,997	8,458	8,031
三菱レンタカー	4,393	3,576	2,674	2,689	2,816	6,039
上記7社の合計	247,457	253,721	261,744	272,437	288,930	293,677
全車両に占める割合	41.40%	40.90%	39.70%	39.00%	38.20%	37.97%

出所: 矢野経済研究所(2021)『自動車アフターマーケット総覧2021年度版』130頁、自動車レンタリース年鑑、国土交通省掲載資料を参考に筆者作成。

次に近年急成長をしているカーシェアリング市場をみてみよう。

リース市場と同様に、専門系の第3のプレーヤーの存在感が圧倒的である(表3-5)。主要都市を中心に2000年頃より全国的に展開し、2019年には全国に17,000ステーションを備えて、会員数は162万名まで伸びている。

運営会社タイプ別に車両ステーション数・車両台数・会員数を比べてみると、車両ステーション数では専門系が16,618基地(96.4%)、行政系が20基地(1.1%)、メーカー系が607基地(3.5%)、合計で17,245基地である。車両台数では、専門系が34,264台(97.9%)、行政系が36台(1.1%)、メーカー系が684台(2.0%)、合計で34,984台である。会員数では、専門系が1,610,980名(99.2%)、行政系が3,585名(2.3%)、メーカー系が12,053名(7.5%)、合計で1,626,618名となっている。このように、リース車両契約の場合と同様、専門系タイプの企業の割合がかなり多い。

表3-5 全国のカーシェアリング事例一覧

	運営組織、関連団体等	名称(事業名/システム名/実験名)	開始時期	タイプ別	実施地域	車両ステーション数	車両台数	会員数	確認月
1	タイムズ24(株) 業界1位	タイムズカープラス※5/1より名称が「タイムズカーシェア」に変更	2005年2月	専門系	全国	11,745	24,491	1,175,048	2019年3月
2	オリックス自動車(株) 業界2位	オリックスカーシェア	2002年4月	専門系	24都府県	1,790	3,017	231,862	2019年3月
3	三井不動産リアルティ(株) 業界3位	カレコ・カーシェアリングクラブ (careco)	2009年1月	専門系	東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、静岡県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県、岡山県、沖縄県	2,102	3,629	118,623	2019年3月
4	(株)アース・カー	アースカー	2011年3月	専門系	北海道、宮城県、茨城県、千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、広島県、福岡県	144	144	31,562	2019年3月
5	名鉄協商(株)	名鉄協商カーシェアcariteco/カリテコ	2009年11月	専門系	愛知県、岐阜県、三重県、静岡県、石川県	337	426	27,200	2019年3月
6	(株)アスク	カテラ	2005年11月	専門系	東京都、神奈川県、千葉県、茨城県、埼玉県、大阪府、兵庫県、福岡県	90	120	8,900	2019年3月
7	西尾レントオール(株)	モビシステム	2008年10月	専門系	全国	112	1,950	6,850	2019年3月
8	トヨタ自動車(株)、ユービーアール(株)	HaMo RIDE	2016年5月	メーカー系	愛知県豊田市	59	120	5,836	2019年3月
9	日本自動車サービス車開発(株)	エコロカカーシェアリング	2008年7月	専門系	東京都渋谷区・中央区・港区・中野区、大阪府大阪市等	161	324	5,600	2019年3月
10	日産自動車(株)、(株)日産カーレンタルソリューション	NISSAN e-シェアモビ	2018年1月	メーカー系	日本全国(28都道府県)	514	514	約5,000	2019年3月
11	横浜市・日産自動車(株)、(株)日産カーレンタルソリューション	チョイモビヨコハマ	2017年3月	行政系	神奈川県横浜市	16	30	約3,400	2019年3月
12	トヨタ自動車(株)、(株)トヨタレンタリース新千歳、トヨタモビリティサービス(株)、(株)トヨタレンタリース神奈川、(株)トヨタレンタリース横浜、(株)トヨタレンタリース愛知	ラクモ	2010年1月	メーカー系	千葉県柏市、東京都大田区・江東区、神奈川県横浜市・川崎市、愛知県名古屋	5	20	1,217	2019年3月
13	アダチ産業(株)	カーシェアTOP24	2012年9月	専門系	長崎県長崎市・長与町	12	15	1,168	2019年3月
14	(株)長谷工コミュニティ	長谷工カーシェアクラブ	2011年3月	専門系	神奈川県川崎市・横浜市、東京都品川区・北区、埼玉県三郷市	7	7	713	2019年3月
15	(株)JoyCa	JoyCa	2010年7月	専門系	大阪府、京都府、石川県、滋賀県、富山県、福井県、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、福岡県、大分県	49	59	639	2019年3月
16	(有)堀田輪業	里山カーシェアリング	2007年2月	専門系	広島県府中市・三次市	13	13	613	2019年3月
17	日本空港給油(株)	-	2010年5月	専門系	千葉県成田市	2	2	396	2019年3月
18	智頭石油(株)	CAL(キャル)カーシェアリング	2012年5月	専門系	鳥取県鳥取市	13	18	592	2019年3月
19	(株)ロータス	プチ乗りカーシェアリング	2014年3月	専門系	北海道江別市、広島県全域	12	12	350	2019年3月
20	(一社)日本カーシェアリング協会	コミュニティ・カーシェアリング	2011年10月	専門系	宮城県石巻市、岡山県岡山市・美作市	11	11	約300	2019年3月
21	長崎卸センターサービス(株)	かしえり	2010年10月	専門系	長崎県長崎市	3	4	283	2019年3月
22	熊本流通団地(株)、熊本流通団地(協)	あきんど!?カーシェアリングサービス	2011年4月	行政系	熊本県熊本市	3	4	170	2019年3月
23	ミナトバーキング	ミナトバーキング	2017年12月	専門系	愛知県名古屋	1	1	100	2019年3月
24	NPO法人アイディオ	ちよこモ倶楽部	2005年1月	専門系	福岡県北九州市	2	4	42	2019年3月
25	(有)移動サポート	OUR CAR	2003年2月	専門系	東京都三鷹市	1	2	30	2019年3月
26	利用者、「志木の輪」	志木「手作りカーシェアリング」	2004年5月	行政系	埼玉県志木市	1	2	15	2019年3月
27	(株)アクティオ	アクティオ イードライブ	2009年9月	専門系	東京都江戸川区	2	2	10	2019年3月
28	日産自動車(株)、(株)日産カーレンタルソリューション、(株)JTBCカーポートセールス	ゼロエミッション・ツーリズム	2017年4月	メーカー系	日本各地	29	30	-	2019年3月
<b>合計</b>						<b>17,245</b>	<b>34,984</b>	<b>1,626,618</b>	

資料：公益財団法人・交通エコロジー・モビリティ財団ホームページ掲載資料より筆者作成。

各社共にほぼ順調に事業を拡大しており、会員数の順位で見ると、2020年度の業界1位はタイムズ24（車両ステーション数12,969基地、車両台数27,586台、会員数1,376,871名）、業界2位はリース事業のパイオニアであるオリックス自動車（車両ステーション数2,016基地、車両台数3,453台、会員数273,291名）、業界3位は三井不動産リアルティ（車両ステーション数2,408基地、車両台数4,219台、会員数177,387名）と続いている（表3-6）。

表3-6 カーシェアリング市場・主な参入企業

事業者名	ブランド名	事業開始年	(ステーション数:箇所、車両数:台、会員数:人)					
			ステーション数		車両数		会員数	
			2019	2020	2019	2020	2019	2020
タイムズモビリティ	タイムズカーシェア	2005年2月	11,745	12,969	24,491	27,586	1,175,048	1,376,871
オリックス自動車	オリックスカーシェア	2002年4月	1,790	2,016	3,017	3,453	231,862	273,291
三井不動産リアルティ	カレコ・シェアリングクラブ (careco)	2009年1月	2,102	2,408	3,629	4,219	118,623	177,387
アース・カー	アースカー	2011年3月	144	135	144	175	31,562	130,000
名鉄協商	名鉄協商カーシェアカリテコ (cariteco)	2009年11月	337	365	426	365	27,200	31,600
西尾レントオール	モビシステム (mobi-system)	2008年10月	112	121	1,950	2,900	6,850	8,000
アスク	カテラ(catera)	2005年11月	90	75	120	100	8,900	7,000
トヨタ自動車、 ユービーアール	Ha:mo RIDE	2016年5月	59	67	120	142	5,836	6,701
日本自動車サービス開発	エコロカ(ecoloca)	2008年7月	161	196	324	335	5,600	5,000
Joyca	Joyca	2010年7月	49	42	59	44	639	1,031

出所: 矢野経済研究所(2021)『自動車アフターマーケット総監2021年版』145頁、交通エコロジー・モビリティ財団統計資料を参考に筆者作成。

このように、カーシェアリング事業には、駐車場事業を主力とした業者や多数のプレーヤーが新規参入しているが、大手3社の寡占状態となっている。しかし、近年では、自動車メーカーも系列販売店と協力してカーシェアリング事業に注力し始めた（表3-7）。

表3-7 カーシェアリング市場・自動車メーカーの取り組み

メーカー名	サービス/実証名	事業開始年	(ステーション数:箇所、車両数:台、会員数:人)					
			ステーション数		車両数		会員数	
			2019	2020	2019	2020	2019	2020
トヨタ自動車	ラクモ	2005年2月	5	13	20	30	1,217	1,587
	Ha:mo RIDE	2016年5月	59	67	120	100	5,836	7,000
	TOYOTA SHARE	2019年1月	-	194	-	298	-	8,910
日産自動車	チョイモビヨコハマ	2017年3月	16	16	30	30	3,400	4,300
	ゼロエミッション・ツーリズム	2017年4月	29	-	30	-	-	-
	NISSAN eシェアモビ	2018年1月	514	409	514	409	5,000	10,000
本田技研工業	EveryGo	2017年11月	-	-	-	-	-	-
スズキ	Patto	2020年2月	-	-	-	-	-	-
ダイハツ工業	ダイハツカーシェア	2018年11月	4	-	-	-	-	-
	TOYOTA SHARE	2021年1月	4	-	-	-	-	-
三菱自動車	アースカー	2021年2月	144	135	144	175	31,562	130,000

出所: 矢野経済研究所(2021、145頁)、原資料は(公財)交通エコロジー・モビリティ財団、及び各社情報より。

カーシェアリングという新たなビジネスモデルが日本で始まった 2002 年当初は、車両台数 21 台、会員数は 50 名で始まったが、2010 年には車両台数 1,265 台、会員数 15,894 名となり、2015 年には車両台数 16,418 台、会員数は 681,147 名へと順調に成長している。そして、2020 年には車両台数 40,290 台、会員数は 2,046,581 名まで拡大した（表 3-8）。

1 台当りの会員数では、2002 年の 2.4 人から 2010 年の 12.6 人、2015 年の 41.5 人、2020 年の 50.8 人へ上昇している。よって、自動車賃貸ビジネス業者側の手数料は増えており、1 台当りの利益率も上昇している<sup>129</sup>。

表 3-8 カーシェアリング車両台数・会員数推移

	車両台数		会員数		1台当り会員数	
	(台)	前年比	(人)	前年比		前年比
2002年	21	-	50	-	2.4	-
2003年	42	200.00%	515	1030.00%	12.3	515.00%
2004年	68	161.90%	924	179.40%	13.6	110.80%
2005年	86	126.50%	1,483	160.50%	17.2	126.90%
2006年	118	137.20%	1,712	115.40%	14.5	84.10%
2007年	237	200.80%	2,512	146.70%	10.6	73.10%
2008年	510	215.20%	3,245	129.20%	6.4	60.00%
2009年	563	110.40%	6,396	197.10%	11.4	178.50%
2010年	1,265	224.70%	15,894	248.50%	12.6	110.60%
2011年	3,915	309.50%	73,224	460.70%	18.7	148.90%
2012年	6,477	165.40%	167,745	229.10%	25.9	138.50%
2013年	8,831	136.30%	289,497	172.60%	32.8	126.60%
2014年	12,373	140.10%	465,280	160.70%	37.6	114.70%
2015年	16,418	132.70%	681,147	146.40%	41.5	110.30%
2016年	19,717	120.10%	846,240	124.20%	42.9	103.50%
2017年	24,458	124.00%	1,085,922	128.30%	44.4	103.40%
2018年	29,208	119.40%	1,320,794	121.60%	45.2	101.80%
2019年	34,984	119.80%	1,626,618	123.20%	46.5	102.80%
2020年	40,290	115.20%	2,046,581	125.80%	50.8	109.20%

出所：矢野経済研究所（2021、143頁）、原資料は（公財）交通エコロジー・モビリティ財団統計。

注目すべき点は、前章で述べた近年の国内新車販売台数が約 500 万台で推移している中、カーシェアリング会社に登録している会員が 200 万人を超えていることである。このことは「車を所有する時代から使用する時代へ」と変化している状況をよく表している。

### 第 3 節 自動車アフターマーケット市場における企業間関係

では、何故、リースやレンタカー・カーシェアリングを取り扱う自動車賃貸ビジネス業者が自動車メーカーとの競争に対抗できるようになったのであろうか。

<sup>129</sup> 『週刊東洋経済』2009 年 4 月 4 日号、181 頁「カーシェアリングでは、1 台を 20 人でシェアするより、10 台を 200 人でシェアした方が使いたい時に使えない不便を減らすことができる。一定地域内で、一定数の会員を集めるドミナント戦略により、利便性を維持したまま 8 台で 200 人を賄うことも可能になる。加えてカーシェアリングは典型的な先行投資型ビジネスである。運営や課金システムなどの初期投資コストは、台数規模が 10 台でも 1,000 台でも大きく変わらない。駐車場と自動車を用意し会員を確保しながら、エリアを拡大していくには、先行投資期間は一定の赤字を覚悟する必要がある。つまり、利益を生み出すには、いかに早く、損益分岐点を越える事業規模、クリティカルマスを達成できるかが勝負となる」。

その背景には、自動車産業の拡大と共に成長してきた「自動車アフターマーケット市場」に参入している様々な業者の協力がある。自動車アフターマーケットとは、新車販売後に発生する様々な事業の総称であり、含まれる事業者には中古車、自動車賃貸、部品・用品、自動車整備、その他関連等がある。個人向け法人向けを問わず、新車から中古車まで全ての生き車を対象とした事業として成長しており、その中で、オートリース・レンタカー・カーシェアリングは、「自動車賃貸業」として位置付けられている（表 3-9）。

自動車アフターマーケット市場における企業間関係について考察してみよう。

先行研究で取り上げられている日本の新車ディーラーのビジネスモデルは、自動車メーカーの正規販売代理店として専売特権を持ち、新車保証を付けて販売することである。メーカーのブランド力が顧客への安心感と信頼感を与え、個人ユーザーと法人ユーザーの求心力にも繋がっており、自動車整備の技術力と設備も有している。また、正規販売代理店の主となる利益は、指定メーカー車両の販売利益、メーカー純正部品の利益、補修整備による利益、指定メーカーからの販売契約達成による奨励金、自社銘柄の中古車センターでの販売利益などであるが、基本的には契約している指定メーカーの販促活動に限定している。このような日本の自動車メーカーの技術開発と正規販売網の構築の中、完成車両に関わる様々な事業も生まれ、自動車アフターマーケット市場も広がりを見せており、自動車産業全体として共に成長を続けている<sup>130</sup>。

表 3-9 自動車アフターマーケット市場一覧

分類	自動車アフターマーケット市場に含まれる事業
中古車	中古車小売、中古車輸出、中古車買取、オートオークション
自動車賃貸	オートリース、レンタカー、カーシェアリング
部品・用品	カー用品、補修部品、リサイクル商品(中古・リビルト)
自動車整備	自動車整備、自動車整備機器、故障診断機
その他関連	自動車保険、ロードサービス、ガソリンスタンド、顧客管理システム

出所：矢野経済研究所(2021)『自動車アフターマーケット総覧2021年版』17頁。

自動車アフターマーケット市場に参入している中古車業、部品用品業、自動車整備業、その他関連の業者は、法人向け自動車販売における企業間関係とも深く関わっており、消費者の動向に敏感に反応している<sup>131</sup>。自動車メーカーと正規ディーラーの手の届かないエ

<sup>130</sup> 藤井(2002)、10頁「トヨタ自動車は、全国に308社のディーラー、5000店の販売拠点、12万人の販売網を有しているが、この組織力を生かして積極的に垂直型(自前の)バリューチェーンの強化に取り組んでいる。トヨタ自動車は、その組織力により、マーケットでは40%を超えるものの、自動車保有台数では30%(ユーザー数は2,000万人)、中古車の販売シェアは9%、自動車保険/ローンでのシェアは10%台に止まっている。自動車の製造から販売までの付加価値の合計は1台当り約196万円、年間総額21兆円といわれているが、それに対して、自動車の使用に伴い発生する付加価値は、保険・ローン・整備・用品など、合計で1台当り年間23万円、年間総額で20兆円になるといわれている。この分野でのトヨタ自動車のシェアは10%前後であり、これを40%以上にすることがトヨタ自動車の戦略といわれている」。

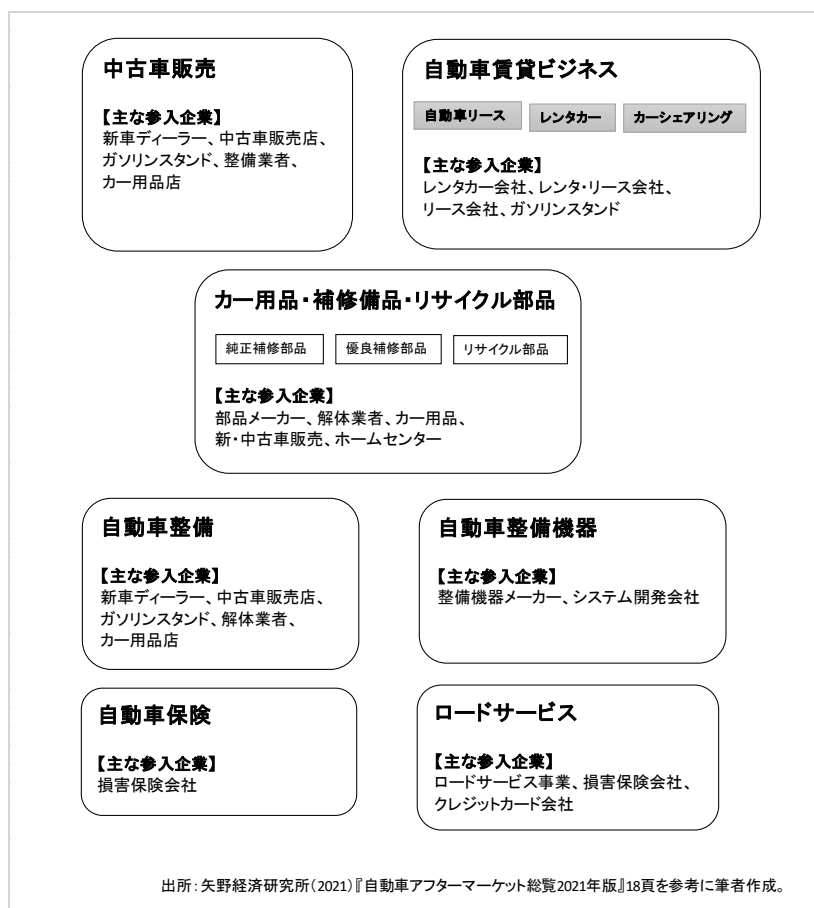
<sup>131</sup> 【資料 3-3】 年式別保有車両の推移、平均使用年数と平均車齢の推移を参照されたい。

リアをカバーすることで成長を続けており、特に、オートリース、レンタカー・カーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業の成長を支えている（図 3-2）<sup>132</sup>。

中古車販売業は、自動車メーカーが構築している販売網とは別に独立した事業として成長しており、買い取り市場での大手中古車専門業者が躍進している。共有在庫や中古車検索サイトの活用増加で、様々なメーカーの中古車を一手に扱うことに成功している。中古車販売店が自前の整備工場をもつことでアフターサービスも充実させている。独立して成長を続ける中古車業の存在は、自動車賃貸ビジネス業者の強力なパートナーとなる。

自動車賃貸ビジネス業の課題のひとつに、リースアップされる車両の処分価格、設定残価の問題がある。リース料金の算出時の設定残価はリース料金に直結しており、新車リース契約の商談時にも大きな影響を与える。そのため、自動車賃貸ビジネス業各社は、自社の中古車ネットワーク確立に向けて注力している。

図 3-2 自動車アフターマーケット参入企業



132 2020年の自動車アフターマーケットの市場規模は19兆14億円であり、中古車小売市場が2兆8,548億円、自動車賃貸市場が2兆2,910億円、補修部品カー用品市場が2兆8,300億円、自動車整備市場が5兆6,561億円、自動車保険市場が5兆1,506億円である（矢野経済研究所（2021）、13頁）。

大手專業リース会社は、自社の系列グループに中古車オークション会場も運営しており<sup>133</sup>、グループ内の中古車販売店が自前の整備工場を完備することでアフターサービスも充実させている。要するに、新車ディーラーより格安で車両を仕入れした以降のサービス工程は、自動車賃貸ビジネス業と中古車業が協力することにより自動車メーカーに対抗しているのである。正規ディーラーからすれば、販売した新車を再び中古車として下取り、自社の認定中古車センターにて再販して利益を上げることが理想的であるが、近年の大手買い取り業者と中古車販売店の躍進により、正規ディーラーへの優良中古車の在庫率も少なくなっている<sup>134</sup>。

自動車賃貸ビジネス業と中古車業の成長に対抗して、正規ディーラーが推し進めている残価設定型販売<sup>135</sup>は、消費者が手軽に新車を購入しやすくするための販売方法であるが、新車ディーラーにとって、優良中古車の確保も可能となりメンテナンスを含めた顧客囲い込み戦略としてのメリットも大きい<sup>136</sup>。

自動車部品・用品業界では、自動車部品市場の取り巻く環境に敏感に対応しながら、新車・リース車両・レンタカー車両・中古車車両に対応可能な部品供給体制を整えつつ、優良部品<sup>137</sup>市場の拡充に取り組んでいる。自動車賃貸ビジネス業者からすれば、日本車の品質が良くなって故障も少なくなり、更に、自動車部品・用品業界が独立して成長していることにより、車両のメンテナンス用品の調達は容易になっている。すなわち、従来のトヨタや日産が扱っている基本価格の高い純正部品を使用せず、独自に自動車部品業者より大量仕入れすることが可能になり、貸し出す車両のメンテナンスコストを抑えることが出来るようになってきている。

優良部品は純正部品とは異なり、車種やメーカーを横断して共通化が図られた汎用性を有する部品が多いため、整備工場では在庫縮小などを目的に優良部品を採用することも多い。更に純正部品と異なるため、優良部品を取り付けた自動車は、自動車メーカーの保証を受けることはできないが、優良部品自体は PL 保険付保を前提とした部品メーカーによる保証を第一義とし、卸売業者をはじめ流通段階でも応分の負担に応じることになっている。図 3-3 は補修部品の商流を表したものである。優良部品は、一次卸の広域部品商から、二次卸である地域部品商を介して、整備業者、カー用品専門店、ガソリンスタンド、ホームセンターなどの量販店へ流通するのが一般的であるが、整備業者以外へは広域部品商か

---

<sup>133</sup> 種谷(2008)、8頁。

<sup>134</sup> メーカー系正規販売代理店の一般店舗営業担当者よりヒアリング(2021年4月2日)。

<sup>135</sup> リースという「借り物」としての契約に対して、未だ抵抗感がある個人ユーザー向けに促進している販売方法である。数年後の下取り価格を正規新車ディーラーが概ね保証することにより、総支払金額を少なくした販売方法であり、従来のクレジット販売を進化応用させたものである。正規ディーラーにとっては、自ら販売した個人ユーザーの確保(整備、代替、優良中古車確保)に役立っている。

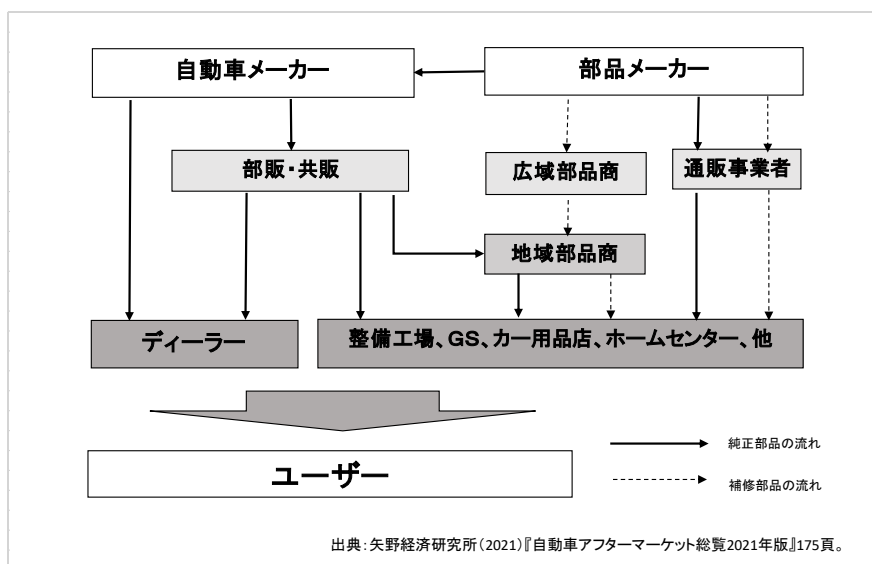
<sup>136</sup> メーカー系正規販売代理店の一般店舗営業担当者よりヒアリング(2021年4月2日)。

<sup>137</sup> 優良部品とは、自動車メーカーから供給される純正部品に対し、国内外の純正部品を製造する部品メーカーや優良部品専門メーカーが自社ブランドで製造・販売する部品である。日本自動車部品協会が定める「自動車優良部品推奨制度」により推奨された部品およびそれらと同等の品質を有する部品を指している。

ら直接供給しているケースもある<sup>138</sup>。

法人リース車両やレンタカー・カーシェアリング車両に装着されるナビ、オーディオ、ドライブレコーダー、ETC等の電装品、フロアマット、プラスチックバイザー、ケミカル商品などの消耗品は、自動車メーカーの高価な純正部品を使用せずに、大手専業リース会社独自に広域部品商から安く大量仕入されたものを装着している<sup>139</sup>。リース契約期間内に発生するオイルやタイヤなどのメンテナンス用品についても、高価なメーカー純正ブランドの部品は使用されていない<sup>140</sup>。

図 3-3 補修部品（純正部品・優良部品）の商流



このように、自動車アフターマーケット市場によって成長している自動車部品・用品企業も、自動車賃貸ビジネス業にとって重要なパートナーとなっているのである。

自動車整備業の存在も欠かせない。自動車賃貸ビジネス業者は、メンテナンスリース契約内の修理指定工場についても、トヨタや日産が既に持っていた基本料金が低い正規販売店のサービス工場は極力使用を控え、なるべく地元の自動車整備工場やサブディーラーと契約している。料金を抑えてメンテナンスパック料金を算出し、リース料を安く設定しようとしており、独自のルート開拓により、アフターサービスを含めた全国対応可能なネットワークを作り上げているのである<sup>141</sup>。

<sup>138</sup> 矢野経済研究所（2021）、175頁。

<sup>139</sup> メーカー系正規販売代理店の法人営業担当者よりヒアリング（2021年4月2日）。

<sup>140</sup> 例えば、賃貸マンションを選ぶ場合、新築物件で好立地、賃料が安く、エアコンなどの新品の備品が初めから多くついているものが望ましいが、貸主側が用意する備品についての銘柄までは指定しなくても、最低限の機能があり、安全であれば構わないことと同じである。借りる側（ユーザー）からするとオートリース契約の場合も同様である。

<sup>141</sup> 種谷(2008)、7頁。



表 3-10 国内の整備業事業場数

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>専業</b>	56,735	56,868	56,270	56,032	56,156
構成比	61.60%	61.80%	61.20%	61.20%	61.40%
前年比	99.50%	100.20%	98.90%	99.60%	100.20%
<b>兼業</b>	15,476	15,332	15,723	15,702	15,498
構成比	16.80%	16.70%	17.10%	17.10%	16.90%
前年比	101.70%	99.10%	102.60%	99.90%	98.70%
<b>ディーラー</b>	16,213	16,180	16,252	16,349	16,315
構成比	17.60%	17.60%	17.70%	17.80%	17.80%
前年比	100.00%	99.80%	100.40%	100.60%	99.80%
<b>自家</b>	3,637	3,621	3,638	3,522	3,564
構成比	4.00%	3.90%	4.00%	3.80%	3.90%
前年比	98.20%	99.60%	100.50%	96.80%	101.20%
<b>合計</b>	92,061	92,001	91,883	91,605	91,533
構成比	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
前年比	99.90%	99.90%	99.90%	99.70%	99.90%

出所：矢野経済研究所(2021、198頁)、原資料は(一社)日本自動車整備振興会連合会。

後継者不足により整備事業場は近年減少傾向にあるものの、2020年度の整備事業場数は91,533拠店であった。業態別には、専業（自動車整備業の売上高が総売上高の50%を超える事業場）が全体の61.4%を占め、次いでディーラーが17.8%、兼業（整備部門以外に自動車、部用品販売、保険の売上が50%以上を占める事業場）が16.9%、自家が3.9%であった（表3-10）。

自動車メーカーの正規ディーラー工場数に比べて、一般整備工場数が多いことが分かる。これらの専業、兼業、自家の整備事業場は、オートリース会社の指定工場としても事業範囲を広げており、正規ディーラー販売網の届かないエリアをカバーして大手専業リース会社のスケジュール点検や整備を請け負っている<sup>142</sup>。それゆえ、自動車整備業者の自動車賃貸市場の拡大への貢献度は高い。

自動車アフターマーケット市場における損害保険事業では、自動車保険の収益は大きな柱となっている。日本損害保険協会の統計資料によると、2019年度の種目別元受保険料の割合は、火災が1,704,261百万円で17.6%、海上が212,538百万円で2.2%、運送が73,076百万円で0.8%、自動車（任意）が4,185,270百万円で43.3%、傷害が981,888百万円で10.2%、新種が1,548,991百万円で16.0%、自動車損害賠償責任が965,334百万円で10.0%である。主力事業である自動車保険において、自動車賃貸市場に向けた任意保険商品の開発が進んでいる。更に、ドライブレコーダーの普及と自動車のテレマティクス技術を活用した新商品の開発も進んでいる。損害保険業者側からすると、自動車メーカー系の販売車

<sup>142</sup> 特定整備など次世代車両整備を巡る事業環境の変化もあり、今後は企業間の提携や買収など整備業界の再編も進むとみられているが、外国人人材や業界未経験者などの採用を拡大し、採用する人材の属性を広げることで慢性的な人材不足の解決も目指している（矢野経済研究所（2021）、38頁）。

両であれ、自動車賃貸ビジネス業者経由の車両であれ、自動車保険には同様に加入するため、毎年新車が500万台入れ替わり、自動車アフターマーケットを含めた市場は魅力的であることに変わりはない<sup>143</sup>。

付帯サービス事業として石油元売り事業では、全国で使用可能な割安ガソリンカードを発行するなどして大手専業リース会社やレンタカー会社をサポートしている。正規ディーラーは、ユーザーに対してガソリンカードを促進するまではしないが、自動車賃貸ビジネス業者にとっては重要な存在である<sup>144</sup>。法人リースメンテナンス契約車両の特別なツールとしての役割やレンタカー・カーシェアリング車両の維持管理用としても、重要なサポート商品となっている<sup>145</sup>。

以上のように、自動車賃貸ビジネス事業者は、アフターマーケット市場での様々な事業者関係の協力により支えられており、各自動車メーカーと正規ディーラー間に構築されている排他的な関係に対抗できる多角化した環境を整えている。そして、自動車アフターマーケット市場に参入している企業と共に消費者の動向に敏感に反応して、自動車メーカーと正規ディーラーの手が届かないエリアをカバーすることにより成長を続けている<sup>146</sup>。

---

<sup>143</sup> かつて、自動車業界に強固な系列取引が残っていた頃は、トヨタ系は三井海上火災保険、日産系は安田火災海上保険を優遇していた。現在も新車ディーラーにはその流れを多少残しているが、メガバンク化や外資系保険、自動車賃貸ビジネス業者の参入により、自動車保険業界の企業間関係も複雑になっている（メーカー系正規販売代理店の法人営業担当者よりのヒアリング、2021年4月2日）。

<sup>144</sup> 種谷(2008)、9頁「ガソリンカードについては全国統一価格を適用したガソリンカードや特定石油元売り会社において使用可能なガソリンカードなどが存在する。これはリース料金と同一請求が可能となることで、リースユーザーとしては車両管理費用を把握しやすいというメリットがある。同様にETCカードについても手続き面、車両管理面での簡素化が行えることとなる。車両管理システムについては、どの車両がどの拠点に配置されており、何時に点検・車検を行った等の車両使用状況を一元管理するシステムである。このシステムは先述したガソリンカード、ETCカードと使用状況と組み合わせることによって、車両ごとの使用経費把握も行えるものとなっている。大手自動車リース会社では、このようなリースユーザーへの繋がるサービスラインナップが均一化される傾向にあり、基本的な付加価値サービスは競争環境の土壌に上がるためのツールとしての意味合いが強くなっている。そのため業務効率化に即したサービスを提供するだけでなく、事故発生数の削減を目的とした安全運転講習を行うリスクマネジメントサービスに代表されるコンサルティング的サービスも提供されるようになってきた。このように大手を中心とした自動車リース会社は自動車リースという枠組みを超え、企業における自動車にまつわる業務を網羅することにより、自動車管理のアウトソーシング需要を全て取り込む動きへと移行している」。

<sup>145</sup> しかしながら、石油元売り業界は今日の低燃費車の普及を背景にガソリン需要の減退を受けており、更なる経営効率化も迫られている。

<sup>146</sup> 東洋経済新報社編(1998)、100頁「オリックス・オートリース西名社長のインタビュー：自動車リースではメンテナンスリースの比率が高まっている。故障と事故がいつどこで起こるかが分からないのが自動車だ。故障や事故には現地で対応しなければならない。だからメンテナンスリースの事業には大規模なネットワークが必要だ。ことに全国規模で事業展開している自動車の大口ユーザーには、大規模なネットワークがなければ、メンテナンスのサービスに満足してもらえないはずだ。自動車は、一物一価の世界ではない。ここでは数がものをいう。自動車本体も、タイヤやエンジンオイルなどの消耗品も、購入量の大小によって購入価格が大幅に違ってくる。またリース期間満了の自動車を処分する際も、大量だからこそ有利に売れる。当社では自前の入札方式でほぼ全量を売りさばっている。今後も整備工場やガソリンスタンドが、近隣の個人を相手に営む自動車リースがなくなることはないだろうが、結果として自動車リース事業は二極化するだろう。当社は、情報システムとサービス拠点網の構築を終え、石油カード導入も果たし、ひとまずネットワークが完成したところだ」。

#### 第4節 小括

自動車を「保有する時代から使用する時代へ」と変化している中で、リース車両の増加と共に、レンタカー・カーシェアリングの増加も著しく、様々な業界からの新規参入も増えている。リース市場と同様に、この市場においても専門系の第3のプレイヤーの存在感が圧倒的であった。主要都市を中心に2000年頃より全国的に展開し、2019年には全国に17,000ステーションを備えて、会員数は162万名まで伸びている。毎年の国内新車販売台数が約500万台で推移している中、カーシェアリング会社に登録している会員が、2020年に200万人を超えている。車を所有する時代から使用する時代へと変化している状況を表している。

そして、完成車両に関わる様々な事業も生まれ、自動車アフターマーケットも広がりを見せており、これらの自動車アフターマーケット市場の様々な業者は、自動車賃貸ビジネス業が中心となっている法人向け自動車販売における企業間関係とも深く関わっている。

新車ディーラー（正規販売代理店）の主な利益は、指定メーカー車両の販売利益、メーカー純正部品の利益、補修整備による利益、指定メーカーからの販売契約達成による奨励金、自社銘柄の中古車センターでの販売利益などである。新車販売の場合は、契約している指定メーカーの販促に限定されているのに対して、自動車アフターマーケットの事業者は、全てのメーカー車両を扱うことで消費者の動向に敏感に反応し、自動車メーカーと正規ディーラーの手が届かないエリアをカバーしながら成長している。自動車賃貸ビジネスは、アフターマーケット市場でこのような様々な事業者関係の協力により支えられており、連携し合いながら各自動車メーカーに対抗できる環境を整えているのである。

車両保有の多い法人ユーザーが本社主導型で車両を調達する場合、集中購買方式を用いることが多い。次の第4章では、本社主導型集中購買について分析する。

とりわけ、ユーザー側とディーラー側から見た論理、リース会社を中心とした自動車賃貸ビジネス業者側から見た論理を比較検討した上で、取引ではどのような利害調整が必要になっているのかを分析する。そして、本社集中購買が法人向け販売における企業間関係に及ぼす影響を明らかにする。

## 第4章 ユーザーの本社集中購買と企業間関係

車両保有の多い法人ユーザーが本社主導型で車両を調達する場合、集中購買方式を用いることが多い。本社主導型での集中購買は、主に会社の物品や製造用資材を中心に行われる購買方式であるが、車両を多く使用する企業の営業車両の調達においても同様に用いられている。

そこで、本章では、法人ユーザーの本社集中購買を取り上げ、ユーザー側とディーラー側から見た論理とリース会社側から見た論理を比較検討した上で、実際の取引ではどのような利害調整が必要になっているのかを分析して、本社集中購買が法人向け販売における企業間関係に及ぼす影響を明らかにする。

### 第1節 法人向け販売における集中購買方式

車両を多く使用する企業のほとんどは、日本全国各地に支店・事業所・営業所・工場などの拠点を数多く持っている。東京や大阪に本社を置き、九州・四国・中国・名古屋・横浜・関西・東北・札幌などに支店を持ち、各県に営業所を設置し、工場は交通の便の良いところにあるという具合に、日本国内を水平的に網羅する組織拠点作りをしている企業が多い。

各県の拠点の近くには、日本の自動車メーカーの正規販売会社も数多く存在している。しかし、日本の自動車メーカーの販売ネットワーク構造は、主に個人向けであり、排他的に複数の販売チャンネル毎に分けられている。更に、メーカー直系販売店もあれば地場資本系販売店もあり、同じ契約している自動車メーカーの看板を掲げていても、各県毎に自動車ディーラーを運営する母体企業が違う場合が多い<sup>147</sup>。

購入価格面では、メーカーは消費者に対して、全国に標準小売価格<sup>148</sup>（定価）を提示しているが、実際の地元の販売現場では、「値引き」が存在しているため、車の販売価格は様々である。これが、トヨタや日産が戦後に日本国内に築き上げた、各県ごとの垂直的販売ネットワーク構造・自動車販売流通システムから生じる「消費者への販売価格の特徴<sup>149</sup>」である。そのため、その企業の各拠点に見合った適切な地元の自動車販売店を選択することは容易ではない。

また、2019年度のリース車両保有台数3,883,128台の内、陸運局別リース車両保有台数では、国内の企業の本社や支店の多い地域と同様に、第1位は関東陸運支局で1,079,431台、第2位は中部陸運支局で584,059台、第3位は近畿陸運支局で583,268台、第4位は九州陸運支局で402,078台、第5位は東北陸運支局で342,652台のリース車両が登録されている（表4-1）。

<sup>147</sup> 石川（2011）、289頁。

<sup>148</sup> 沖縄や北海道では一部、全国標準小売価格と異なる場合もある。

<sup>149</sup> 塩地（2002）、410頁。

表 4-1 2019 年度陸運局別リース車両保有台数

陸運局	乗用車		バス		トラック		その他		合計		
	台数	前年比	台数	前年比	台数	前年比	台数	前年比	台数	前年比	構成比
北海道	108,880	107.50%	1,873	101.50%	82,575	103.30%	12,457	98.20%	205,785	105.10%	5.30%
東北	165,990	105.90%	2,384	98.80%	153,999	102.10%	20,279	103.70%	342,652	104.00%	8.80%
関東	527,579	104.30%	7,409	100.20%	472,736	100.90%	71,707	101.10%	1,079,431	102.50%	27.80%
北陸信越	136,328	108.50%	2,406	105.30%	120,656	102.00%	13,394	101.70%	272,784	105.20%	7.00%
中部	310,113	106.50%	3,579	101.10%	237,278	104.70%	33,089	103.30%	584,059	105.50%	15.00%
近畿	300,142	105.10%	5,217	102.90%	239,844	101.90%	38,011	99.30%	583,268	103.40%	15.00%
中国	127,084	107.60%	1,031	98.00%	110,981	103.00%	12,383	89.00%	251,479	104.40%	6.50%
四国	56,003	108.10%	434	105.30%	48,271	102.00%	5,739	102.10%	110,447	105.00%	2.80%
九州	213,774	108.10%	2,800	93.30%	165,551	102.50%	19,953	103.70%	402,078	105.40%	10.40%
沖縄	37,600	109.30%	307	111.20%	11,701	107.00%	1,537	104.20%	51,145	108.60%	1.30%
全国	1,983,493	106.20%	27,494	100.60%	1,643,592	102.30%	228,549	100.70%	<b>3,883,128</b>	104.10%	100.00%

出所：矢野経済研究所(2020、20頁)、原資料は日本自動車リース協会連合会。

更に、都道府県別のリース車両保有台数においても国内の企業の本社や支店の多い地域と同様に、第1位は東京で346,312台、第2位は愛知で308,210台、第3位は大阪で278,593台、第4位は神奈川で206,466台、第5位は福岡で193,259台の順で保有台数が多い(表4-2)<sup>150</sup>。国内のオートリース市場では法人リースが主流となり成長してきたのである。

表 4-2 陸運支局別リース車両保有台数上位

	支局名	リース車両保有台数	構成比
1	東京	346,312	8.90%
2	愛知	308,210	7.90%
3	大阪	278,593	7.20%
4	神奈川	206,466	5.30%
5	福岡	193,259	5.00%
6	埼玉	163,007	4.20%
7	兵庫	150,618	3.90%
8	千葉	149,618	3.90%
9	静岡	125,742	3.20%
10	札幌	120,888	3.10%
	その他	1,840,415	47.40%
	全国	<b>3,883,128</b>	100.00%

出所：矢野経済研究所(2020、32頁)、原資料は日本自動車リース協会連合会。

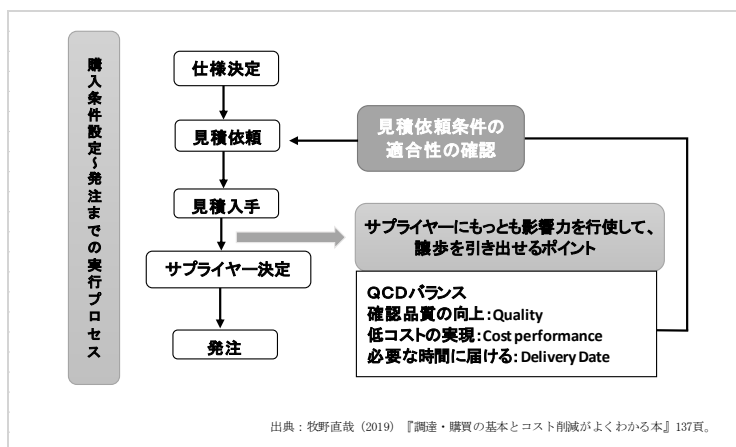
このような状況において、車両保有台数の多い各企業では、本社主導型の集中購買方式を用いている(図4-1)<sup>151</sup>。要するに、全国規模の大口法人ユーザーは、どのようにして効率的な車両管理を行い、更には車両にかかるコストを抑えるかが大きな課題となっているためである。集中購買とは、JIS(日本工業規格)によると「購買の発注契約又は業務を集

<sup>150</sup> 藤井(2006)、4頁「自動車リース会社の全国分布：①100台以上保有するリース事業者の全国分布状況を、地域運輸局別・保有台数規模別にみると、関東・中部・近畿運輸局地域への集中度は60%に達している。②更に、5,000台以上の規模では85%、1万台以上を保有する自動車リース会社40社の内、実に38社が東京・大阪・名古屋に所在する。内、28社は東京に所在する」。

<sup>151</sup> 磯村/田中(2008)、28頁「集中購買とはスケールメリットを活かし、Q(Quality:品質)、C(Cost:価格)、D(Delivery:納期)の向上を図ろうとする取引制度である」。

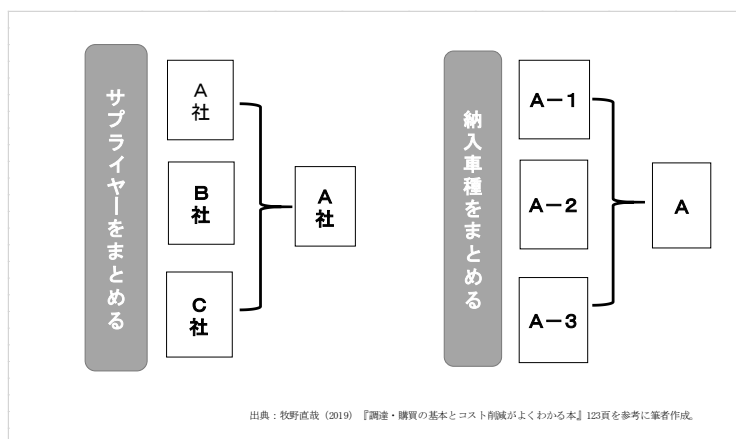
「中的にまとめてとり行う購買方式」のことである。事業所が複数箇所ある時に、各窓口で資材や物品の購入を行うのではなく、本社が全ての事業所の事務用品や必要資材を調達するという方式である。一箇所に集約して購買を行うため、「中央購買」と呼ばれることもある。法人ユーザー及び自動車メーカー・法人担当ディーラーから見て、こうした本社主導型の集中購買のメリットは大きく分けて3つあると考えられる。

図 4-1 ユーザーがサプライヤーを選定する際の手順



第 1 に、価格の取引条件が有利になることと、契約台数が見込めることが挙げられる。法人ユーザーにとっては、使用している台数が多いほど、担当ディーラーに対して価格の交渉が有利になり、購買費用の削減に繋がる。また、法人担当ディーラーにとっても、使用台数が多い法人ユーザーは、大口顧客として継続的に新車に入れ替えることが見込まれるので、年間契約数が予想でき、契約台数の確保が見込めるというメリットがある。

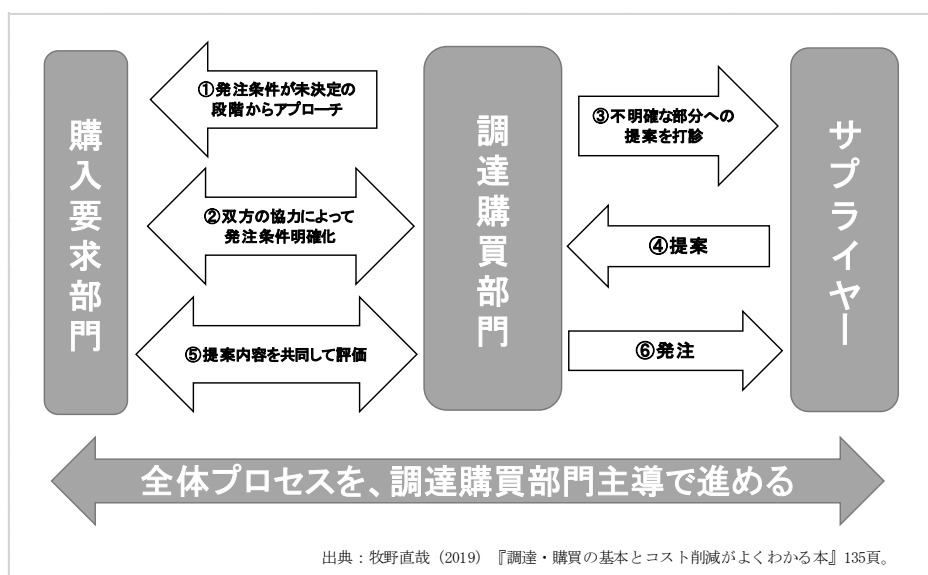
図 4-2 本社一括で集中させる対策



第2に、車種の標準化、単純化が推進し易くなることが挙げられる。法人ユーザーにとっては、それまで全国各地の拠点でバラバラであった車種やグレード、細かな装備の違いを集中購買で統一することにより、社内基準が明確になって全国统一の車両規定を作りやすくなる（図4-2）。

担当ディーラーにとっても、法人ユーザー側の車種統一が進むことで、まとまった車両発注管理や生産管理ができるようになり、納車までのスケジュール管理が容易になる。

図4-3 本社主導で調達する場合の対処法



第3に、発注・督促・検査・受入などの購買手続きやその他の複雑な業務を、本社一括でまとめることにより、購買方針の徹底化が可能になることが挙げられる。法人ユーザーにとって、それまで各拠点の車両担当者が個別に行っていた車両管理業務を、本社一括で行い、その大半をアウトソーシングすることで、事務手続きを大幅に削減することが可能になり、また車両管理状況を本社でコントロールできるというメリットもある（図4-3）。

自動車メーカー・法人担当ディーラー側にとっても、ユーザー側のメインとなる車両担当者が本社に居ること、直接顔が見えることもあり、契約内容の確認や書類手続きなど主な打ち合わせがし易くなり、手続き業務の効率化が進むようになる。本社主導型の集中購買には、有利な条件で取引ができて取引先の顔が見えるという大きなメリットがある<sup>152</sup>。

また、本社主導型集中購買は専門リース会社にも3つのメリットがあると考えられる<sup>153</sup>。

<sup>152</sup> 酒田（2016）、14頁「経済性も重要だが、最も重要なのは信頼性である。信頼性とは、企業の信頼性（常に顔の見えるメーカー）、生産・供給の信頼性（何処で、どの企業が生産したかを明示）、継続的な情報の信頼性（先発品時代の情報を引き続き提供しうる体制を敷いている）の三つである」。

<sup>153</sup> 磯村/田中（2008）、24～26頁「鋼材取引で行われる実務の取引方法を参考にすると大きく3つに分類される。①直売取引：鉄鋼メーカーと需要家（自動車メーカー）が直接取引をする。商社や特約店な

第1に、自動車メーカーと担当ディーラーからの特別値引き額の提示である。大口法人ユーザーとなれば、自動車メーカーと担当ディーラー側も販売台数が見込めるため、ある程度の特別な値引きをする。専門リース会社側は法人ユーザーの顔色をうかがいながら、その商売の主導権が取れる状況を見極めて、自動車メーカーと担当ディーラーにプレッシャーをかける。その結果、担当ディーラーも同様に法人ユーザーとの関係を保つために努力するようになり、自動車メーカーと担当ディーラーより通常取引ではありえない「政策的な値引き」を受けることが可能になり、その安い仕入れ値をベースにして大口法人ユーザーに対して格安のリース料を提示することが出来る。

第2に、大口法人ユーザーとの長期契約による手数料の確保と利益の増加である。リース料金の内訳は、前述のように、新車購入時の値引きとリースアップした時の予定残価を除いた車両代に、税金・保険料・メンテナンス料・金利・リース会社の利益等を上乗せした内容で構成されている。また、専門リース会社は、コンプライアンス上、法人ユーザーに対して車両の仕入れ金額は伝えないのがルールである。特別条件として出された値引き金額の殆どがリース会社の利益となる場合が多い。だが、リース会社は、リースアップ後の予想査定金額（残価）を設定するリスクを背負うため、値引き額はある意味で「預かり準備金」になる。したがって、法人ユーザーとの商談の際に、前もって徹底的に使用状況を分析して、予想される定期点検メンテナンス料金も月々のリース料金に上乗せした上でリース料金を算出する。こうして、大量に契約されたリース期間中に何事も問題が無ければ儲かる仕組みを事前に創り上げておくことにより、結果的に、契約台数が多くなればなるほど利益も増えていくシステムを構築できるのである<sup>154</sup>。

第3に、法人ユーザーやディーラーと同様に、発注督促・検査・受入などの手続きやその他の複雑な業務を、本社一括でまとめてできるようになることである。法人ユーザー・担当ディーラー側のメインとなる担当者が近くに居ることや、顔が見えることもあり、契

---

どの流通業者を介さず行われる場合。②店売り取引：流通業者が鉄鋼メーカーへ発注する際、需要家（自動車メーカー）を指定しない方法。流通業者は自社の裁量で鋼板を発注し、随時契約によって自由に需要家や他の流通業者へ販売。③ひも付き取引：基本的には大口需要家（大口ユーザー：自動車メーカー）を対象とした取引。鉄鋼メーカーと需要家（自動車メーカー）が直接、価格、数量、納期、仕様などを取り決め、2～3ヵ月先行する先物契約を結ぶ。直接取引とは異なり、商社を介して発注・流通させる。メーカーと大口需要家ともに計画的・安定的に生産と供給が可能となる点が挙げられる」。このような鋼材取引の集中購買を参考にすると、自動車リースの集中購買の場合は、商社（専門リース会社）が介在するという点で「店売り取引」に類似しており、メーカーと大口需要家双方のメリットをみると、「ひも付き取引」に類似している。自動車リースの集中購買は「店売り取引」と「ひも付き取引」のハイブリット型と考えられる（【資料4-1】鋼材取引の3分類を参照されたい）。

<sup>154</sup> 種谷(2008)、12頁「リース会社は自動車リース事業をストックビジネスとして捉える必要がある。特に大口ユーザーについては、スケールメリットによる競争力を維持するためにも、厳しくなる競争環境の中で維持して取引を行うための囲い込みを図ることが重要となる。そのような中、大手を中心とした自動車リース会社では“トータルサービスの提供”による囲い込みを進めている。“トータルサービスの提供”とは、自動車リース商品の提供のみならず、付加価値サービスの提供、円滑な事業処理連絡による車両管理担当者の負担軽減、各ユーザーの業態に合った対応組織の構築などが挙げられる。特にメンテナンスについては、各ユーザーの拠点ごとに車両が管理されていることが多い中で、ユーザーとの連絡頻度が高いこともあり、各ユーザー拠点を受け持つメンテナンス担当者を設置するなど、きめ細やかなサービスを提供するリース会社も存在する」。



約内容の確認や書類手続きなど主な打ち合わせがし易くなり、手続き業務の効率化が進む。

更に、リース会社独自のメンテナンスネットワークへの統一化した通達やメンテナンスコストの集約化も進めることができる<sup>155</sup>（表 4-3）。

表 4-3 自動車リース会社における課題と必要とされる施策

課題	今後の施策
競争激化に向けた収益基盤の強化	メンテナンス体制の構築、リースアップ車両販売網の構築
大口ユーザーの囲い込み	ユーザーフォローが可能な組織体制の構築、メンテナンス対応の強化、付加価値サービスの提供
大口ユーザーの獲得	取引関係の強化、資本系列を利用した取り込み
小～中口ユーザーの獲得	販売網の構築、明確な自動車リース商品の開発

出所：種谷謙一(2008)「自動車リース産業の現状と課題」『lease』13頁。

## 第2節 集中購買方式における利害の調整

しかし、本社集中購買の仕組みを実行するに際して、各プレーヤー間で利害のバランスが揺らぐ可能性があり、そのため、企業間の利害を調整する必要性も高くなる。

法人ユーザー側が主導となる集中購買は競争原理の面で様々なリスクを伴う。近年では、企業の集中購買部門を専門に請け負うマネジメント会社も存在している。

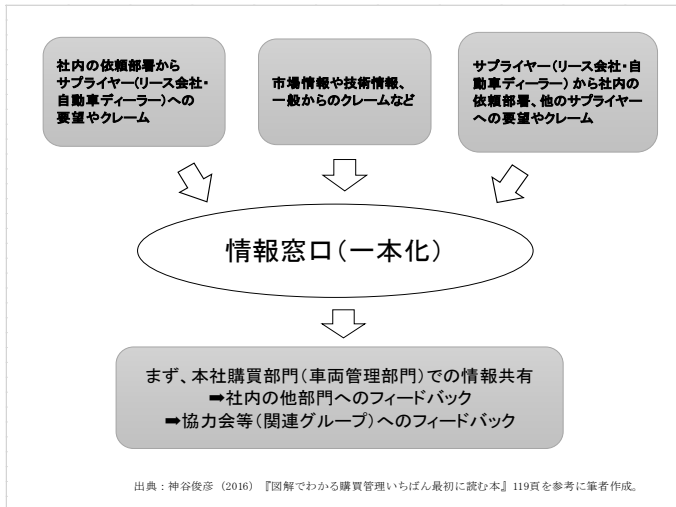
集中購買のデメリットとして、工場や事業所での購買の自主性がなくなることも挙げられる。本社側で決定してしまうので、車両導入については本社に任せきりになり、各拠点での車両管理が希薄化してしまう。各拠点の車両担当者と地元の自動車ディーラーとの関係が弱くなることで情報共有が無くなり、緊急の場合、納期に間に合わない場合や応急処置・緊急対応がスムーズにいかなくなる。

また、地元での細かいトラブル対応が早急に出来なくなるリース会社や元請けディーラーにとっては、現地での物流のトラブルや緊急対応・修理状況が迅速に情報共有できるか

<sup>155</sup> 産業研究所編(1987)；下川編(1987)、23～24頁「自動車リース会社は、全自動車メーカーの車種を品揃えて、全国にデリバリーするシステムを採用している。いわゆる本社一括契約のニーズに対応するためである。特に総合系や専門系自動車リース会社グループ各社の顧客を見ると、そのグループの銀行や総合商社をはじめ、系列の製造業者や流通業者など様々な企業がみられる。これらの顧客のうち、特に全国的に事業を展開し大量の営業用車両を使用している企業の中には、リース車両の導入にあたっては、東京や大阪などにあるその企業の本社がリース会社と交渉し、一括で自動車リース契約を締結するケースがある。この契約に基づいて、リース会社は全国各地に点在する顧客の営業所などに車両納入の手配を行うのである。これは主たる販売地域（ディーラーとして責任をもって、積極的かつ効率的に販売店営業が行うべき地域）が決められているメーカー系列の自動車ディーラーには、デリバリー上の問題はないにしても、本社一括契約の面では対応しにくい側面がある。更に総合系や専門系の自動車リース会社は、親会社の情報網を活用できること、自動車以外の物件リース顧客の情報が自動車リースのマーケティングに全面的に活用できることが大きい。例えば、大手銀行の調査部や総合商社の情報収集能力の高さには定評があり、一般的な経済情報のデータをはじめ内外の商品市況や各産業の動向が集積されており、それらを自動車リース需要動向の把握にも使用している。総合系や専門系自動車リース会社が所有している全体の顧客情報はより直接的なマーケティングのデータとなっている。要するに、自動車リース会社は、顧客のニーズに見合った見積とコンサルティング機能、全メーカー車種からの選択と全国配車サービスに加えて、全国フルタイム対応のメンテナンスサービス網を整備することを企業戦略としているのである」。

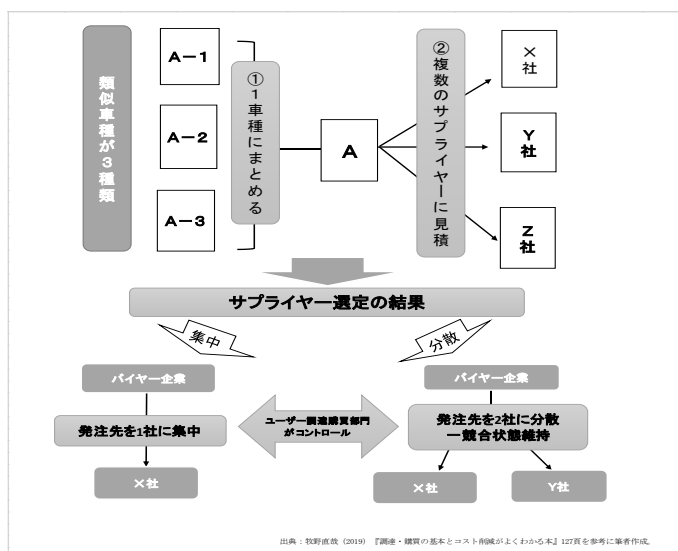
どうか大きなポイントとなっている（図 4-4）。

図 4-4 サプライヤー管理に伴うユーザーの本社窓口業務



また、集中購買によって、専門リース会社や自動車メーカーの意見が強くなることもあり、長期的な契約の結果として競争力を失い、法人ユーザー側も同時に競争力を失うこととなる。企業間関係長くなればなるほど、企業間での馴れ合いが発生して様々な弊害が出てくる。複数発注のように、少なくとも2社の供給者が存在すれば競争せざるを得ず、結果としてお互い発注側からシェアを高めるために切磋琢磨するため、競争力を維持することができる<sup>156</sup>（図 4-5）。

図 4-5 分散の活用方法



<sup>156</sup> 牧野 (2019)、209～211 頁。

発注側に能力があれば、いつでも供給者を変えることが可能であり、供給者側は発注側よりも高い技術力と生産性を維持し続けなくてはならないため、自然と競争意識が維持される。発注側も同様であり、供給者と戦略的な契約を結ぶことで安心してはいけない<sup>157</sup>。

要するに、日本の法人向け自動車販売において、法人ユーザー側が主導となり長期的な集中購買契約を結ぶ際には、旧系列からくる企業間関係の骨子を考慮しながらも、緊張関係を維持しつつ、お互いの潜在能力の引き出すための工夫が必要となる。長期的な企業間関係に甘んじることなく、コスト削減の意識は常に持ち続けていく必要がある。

自動車メーカーと法人担当元受けディーラーが主導となる集中購買での問題点は、第1に、ロット商談で受注する際の販売価格の決定である。

通常、全国にある正規販売会社は、メーカーからの仕切り価格（卸値）は同一であるが、一般販売店舗の個人向け販売価格は、メーカーからの仕切り価格範囲内で多少値引きして、個人ユーザーへ販売することにより販売店の利益に繋げている。しかし、一般店舗と同じ販売価格では大口法人ユーザーは納得しない。そのため、メーカーからの値引きが必要になるが、その際、元受け法人担当ディーラーは、自社本部の財務経理と調整し、メーカーの調達部とも打ち合わせをして大口卸価格の稟議を通さなければならない。また、その大口法人ユーザーと本社集中購買取引をすることによって、他県のディーラーからのクレームが来ないように、過去の納入実績がどうであったか、現在はどうなっているのかなどを調査して、メーカーとの事前調整も必要となってくる。

第2に、元受け法人担当ディーラーは、まとまった台数をきちんと確保するために、メーカーと綿密に連携し、マイナーチェンジの情報などの車両情報は、他のどのディーラーよりも早く掴んでおかなければならない<sup>158</sup>。決められた同一車両が突然足りなくなることはあってはならず、そのため、仕様変更などの車両情報も法人ユーザーの本社担当者と常に共有しておく必要がある。

第3に、本社一括で注文を受けた後の車両の全国配車の問題がある。全国の車両の流通と配車管理が、元受け法人担当ディーラーの重要な任務である<sup>159</sup>。北は北海道から南は沖縄までの物流コストを加味した上でのロット商談であるため、その点については商談前から考慮済みであるので問題はない。しかし、実際に期日通りに法人ユーザーの各県の指定納車場所に車を納めなければならない。大口法人ユーザー本社の担当者からの問い合わせに関しては、各地域への納車途中経過・状況を即座に伝えなければならない。各メーカー・ディーラーの物流・納車管理体制の実力が問われるのである<sup>160</sup>。

157 イノベーションマネジメント株式会社ホームページ・マネジメントコラムより。

158 大口ユーザーは年間の予算を設けており、車種や価格の変更による予算外の支出は避けたい。

159 大口ユーザーの本社担当者は、車両の運用状況（納期）について常に把握する必要があるため。

160 リコールが起きた場合などは大変な作業を伴う。即座に対応してリコール対象車両の全国正規サービス工場への入庫状況などの情報を、ユーザー本社担当者が一目でわかるような一覧表を作成・整理する必要がある。通常の定期点検、一般修理、車検等はリース会社指定のメンテナンス工場（サブディーラー）が契約工場となっていることが多い為、正規ディーラーへの入庫は殆どないが、新車保証につい

実際に、供給側となる現在の自動車メーカー各社の国内法人向け販売体制の特色を見ると、トヨタは、各県ごとに車種別の複数チャンネルの販社を持ち、販売店数も圧倒的に多いものの、各県内でのテリトリー意識も強く、地場資本販売会社が多い。そのため、法人ユーザー側の本社集中購買に伴う全国向け車両の配車には、トヨタ内部での販売領域の調整が必要である。日産においては、各県ごとに車種別の複数チャンネル体制であったが、販社統合が進んでおり、現在では取扱い車種は全店統一されているが、販売店数ではトヨタに次いで未だ多い<sup>161</sup>。これに対して、オリックスや住友三井オートサービスなどの専業リース会社の場合、本社を東京に置き、各主要都市に支店、各県に営業所を持つ全国規模の営業組織を持っている。集中購買を希望する首都圏本社主導型ユーザーの組織体系に相対しているのである<sup>162</sup>。すなわち、自動車メーカーと法人担当ディーラーが主導の集中購買では、各県に張り巡らしてある既存の排他的複数チャンネル販売網が現場で混乱しないように、予め、自動車メーカー全体で条件面と運用方法を綿密に調整しておく必要がある。

一方、専業リース会社側が主導で行う本社集中購買でも難しさはある。

第1に、リースアップした時の車両が予想以上に状態が悪く、予想査定より下回って大量に車両が戻ってきた場合、ディーラーからの値引き額でプールしてある「預かり準備金」を大きく上回る時は、リース会社としては大きな損失となる。さらに、リース契約期間内の月々固定メンテナンス料金以上に整備代金が多くなった場合もリース会社としては大きな損失となる<sup>163</sup>。実際に、リースアップ車の全数が不良状態で戻ってくるわけでもなく、予想以上に程度が良い場合やメンテナンス料を殆ど使用しなかった車両も混在している。会社全体トータルの収益面では儲かる仕組みを作り上げるように工夫はしているものの、首都圏の契約車両は走行距離が少ない。地方の契約車両は移動距離が長いいため走行距離は長くなる傾向にある。従って、全国規模の大口商談の場合、初期リース料金の算定は十分に注意しなければならない<sup>164</sup>。

---

ては継続して正規ディーラーがサポートしてフォローする必要がある。

<sup>161</sup> トヨタ、日産、ホンダといった自動車メーカー販売店は、戦後、全国各県に展開された地元資本家とのフランチャイズ・システムの個人向け販売ネットワークが中心の為、首都圏本社主導型ユーザーの希望に沿う価格交渉面、物流面などの取引に適していない部分もある。

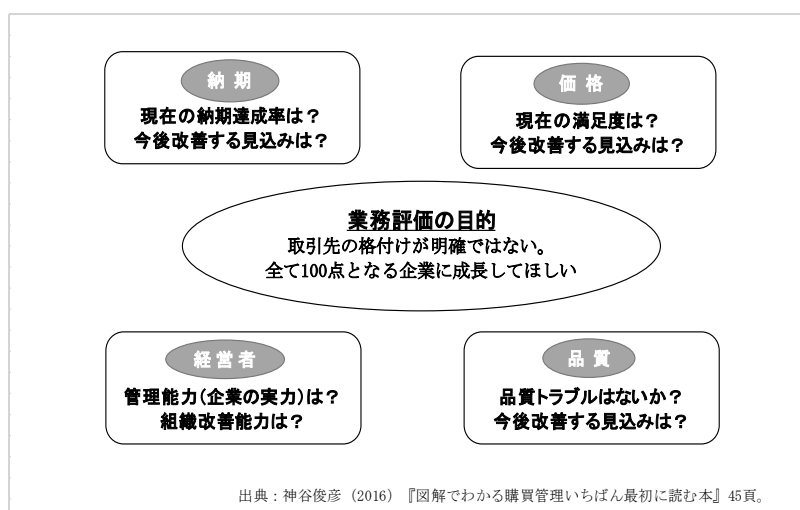
<sup>162</sup> 住友三井オートサービス株式会社は、本社・支店・エリアオフィスとして全国に47拠点、カスタマーサポートセンター15拠点を展開している。

<sup>163</sup> 自動車メーカーの保証基準を超えた修理の場合は、リース会社もしくはユーザーの負担となる。

<sup>164</sup> 種谷(2008)、10～11頁「自動車リース会社としては営業効率の追求とスケールメリットの拡大を目指すために、保有台数の多いユーザーを取り組むべく営業活動を行う傾向が強かった。そのため、100台以上の保有台数を有する大口ユーザーについては自動車リース採用の有無を問わず、どこかの自動車リース会社が1度は営業を行っていると考えてもよい状況となっている。業種別では医薬品業界、卸売業などの大手企業は自動車リース会社からのアプローチがあったとみてよい状況である。このように1社と契約することによって大きくリース保有台数を増加させることができるような大口ユーザーに対しては自動車リース会社の営業は一巡しており、これら大口ユーザーの獲得には厳しい障壁が待ち構えている。既に自動車リースが採用されているユーザーについては、競合他社との競争ということになり、提案面で独自色を打ち出し、自動車リース会社を切り替えさせるだけの説得力が必要となる。一方、自動車リースが採用されていないユーザーに対しては、自動車リースのメリットをどのように打ち出すか

第2に、アフターサービスの問題である。新車車両の全国配車手配は元受け法人担当ディーラーが主に行うが、納車後のアフターサービスは専門リース会社側が受け持つのが通常である。個人向け販売の場合は、納車後もアフターサービスがあるため一般販売店舗と個人ユーザーとの関係は長く続くのに対して、法人リース契約の場合は、納車後については専門リース会社と法人ユーザーとの関係が深くなる（図4-6）。金銭取引の観点から見ると、法人担当ディーラーから特別な値引きをして仕入れた車は、専門リース会社はその担当ディーラーに支払いをして金銭取引は一度完了する。登録ナンバー取得の際に、専門リース会社が自社の所有権を付けて法人ユーザー側に貸し出すので、法人ユーザーと担当ディーラーの関係は一時的に希薄となる。

図4-6 法人ユーザーがサプライヤー企業を評価する点



その後も、専門リース会社と法人ユーザー間でのリース料金の支払いなどの金銭取引が始まり、法人ユーザーのアフターサービス工場は、専門リース会社指定の地元のサブディーラーが多くなる<sup>165</sup>。車両に不具合が生じた場合のみ、メーカー保証内（通常は5年間もしくは走行10万キロ範囲内）の故障であれば、自動車メーカーが正規ディーラー工場での修理をする責任があるが、それ以外の不具合は、専門リース会社と法人ユーザーが費用の相談をしながら話し合っ修理することになる<sup>166</sup>。

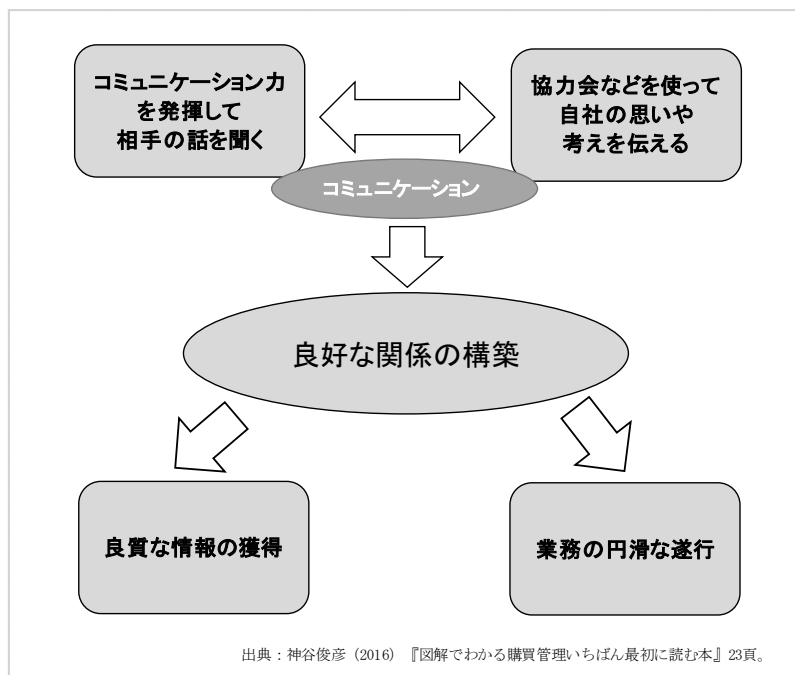
が問題となる。結果として、このような大口ユーザーに対しては価格競争が厳しく、収益面を圧迫するユーザーとなっていることが多い。そのため収益が赤字でも政策的に大口ユーザーを確保し、他ユーザーからの収益で会社全体の収益を補う戦略が主流となっている。自動車リース会社ではスケールメリットを確保しながら、如何に収益を確保するといった量（保有台数）と質（収益）のバランス調整が重要となっている」。

<sup>165</sup> 正規ディーラー工場への入庫は少なくなり、法人ユーザーとの金銭的關係は殆ど無くなる。

<sup>166</sup> 産業研究所編(1986)；下川編(1986)、34頁「車両の瑕疵担保責任については、リースされた自動車の販売契約は、リース会社とユーザーの二社間で締結されているので、形式上、ユーザーは売主たるサプライヤー（自動車メーカー・ディーラー）に対する瑕疵担保責任の請求権がない。そのため、この点をカバーするユーザーの保護規定が必要となってくる。そこでリース契約の中に、リース会社の売主に

要するに、法人向け販売におけるリース契約の三者間の関係では、法人担当ディーラーと専門リース会社間での新車車両代の支払いから始まり、メーカー保証期間内修理、一般修理、メンテナンス費用が発生する間で、持ちつ持たれつの三者関係（BtoBtoB 関係）を上手く築き上げながら企業間関係を深めていく必要がある。つまり、専門リース会社が主導で行う本社集中購買では、新車購入時の支払い取引完了の有無だけで割り切れず、保証面でリース会社単独で大口法人ユーザーは対応しきれないため、本社主導型の集中購買では、法人ユーザー本社、自動車メーカーと元請けディーラー、リース会社の三者間の情報共有と協力体制を構築することが重要である<sup>167</sup>。発注側と受注側がお互いの課題をオープンに出し合い、相互の信頼をベースとした中で、お互いがパートナーとして問題解決に協力できるチームとして活動できる体制の構築が、本社主導型の自動車販売流通の成果を高めることに繋がるのである（図 4-7）。

図 4-7 集中購買をする場合の心得



対する権利（具体的には、自動車メーカーが発行する車両の保証書に明記されている権利）を譲渡するなどの条項を挿入することにより、ユーザーの保護を図っているのが一般的である。自動車リースは複雑な取引関係になっている為、特に瑕疵担保責任の所在を明らかにしておくことは重要な課題となる」。

<sup>167</sup> 牧野（2019）、251 頁「従来のバイヤー企業とサプライヤーの取引関係は上下関係で表現されていた。求められるサプライヤー像も従順さが重視されていたが、これらの認識は見直しを迫られている。バイヤー企業は、将来的な方針の明確化が難しくなっている。バイヤー企業が暗中模索で正解がわからない中、サプライヤーの将来を示したり、まして保証したりできなくなっている。従来と同じ考え方でサプライヤーに対処すれば、より過去の取引実績に固執した人間関係のみへの依存を高めてしまうのである。今後求められるのは、実績重視ではなく未来志向であり人間関係ではなく高い事業貢献である。先行きが見にくい時代だからこそ、サプライヤーとの関係を上下関係から並列関係へと移行し、協力して市場や顧客を攻略する取り組みが求められている」。

### 第3節 集中購買方式を用いている大口商談の実例

様々な企業間関係が複雑に絡み合っている大口商談の実例を見ておこう。

大手コンビニ業界では、契約店回りの営業車として、各社2,000台から3,000台使用しており、自動車メーカーやリース会社も参入を強く要望しているが、コンビニ業者各社の株主や商社系列で車種とリース会社を選定している<sup>168</sup>。まさしく日本の系列取引が根強く残る車種選定である。

業界1位のセブンイレブンでは、三井物産（商社との水平的関係）が経営に携わっているため、三井グループ系のリース会社（旧財閥内の水平的関係）を主となる窓口にして、トヨタ車を推奨しており、実際にトヨタ車をほぼ全数社用車としている企業間関係である。業界2位のローソンでは、三菱商事（商社との水平的関係）が経営に携わっているため、三菱グループ系のリース会社（旧財閥内の水平的関係）を主となる窓口にして、三菱車を推奨している<sup>169</sup>。業界3位のファミリーマートでは、伊藤忠商事（商社との水平的関係）が経営に携わっている為、伊藤忠商事系のリース会社（旧財閥内の水平的関係）を主となる窓口にして、マツダ車を基本として使用している<sup>170</sup>。

このように、大手コンビニ業界の車種選定における企業間取引は、いまだ日本の伝統的な系列関係が影響しており、水平的系列の総合商社が中心となって、法人ユーザーと旧財閥内の水平的系列を優先する大口集中購買取引である。こうした集中購買においては、旧系列からくる企業間関係を考慮しながらも、緊張関係を維持しつつ、お互いの潜在能力の引き出すための工夫が必要となる。長期的な企業間関係に甘んじることなく、コスト削減の意識は常に持ち続けていく必要もある。

また、ホールディング会社（ゼロックス、味の素、コーセーなど）では、親会社企業での本社一括購入を要望するケースが多い<sup>171</sup>。グループ企業の車両台数を含めて総台数を増やし、系列や互恵以前に「規模の経済」を利用してユーザー側の交渉力を高めるためである。法人ユーザー自体の水平的系列と垂直的系列を合体して、自動車メーカーとリース会社への交渉力を高める場合も多くある。

このようなホールディング会社を筆頭にした総グループ企業一括取引の場合、これら法人ユーザーは、親会社企業内もしくはグループ企業内に車両調達専門部署（関係会社）を持つ場合が多い。その車両専門部署が、取引参加を希望する様々なリース会社から選定車両の見積もりをもらって詳細結果メニューを作成し、ホールディング企業の傘下企業へ向けて「本年度の推奨車両一覧表」として定期的に公開している。推奨車両一覧表内では、総保有台数と関連企業数が多いため、最終的な推奨車種も多くなり、車種毎にリース会社

<sup>168</sup> 自動車メーカーA社直納部OB、A社系販売会社の法人担当者のヒアリング（2021年5月25日）。

<sup>169</sup> 現在の三菱ラインナップが営業車として見合わない為、使用している車両はトヨタアクアが多い。

<sup>170</sup> 現在、伊藤忠商事系リース会社の日本カーソリューションズが窓口となってマツダデミオを基本として納入している。

<sup>171</sup> 自動車メーカーA社直納部OB、A社系販売会社の法人担当者のヒアリング（2021年5月25日）。

が違うことも特徴である<sup>172</sup>。大口ホールディング会社として、リース会社や自動車メーカー側からの系列や互惠取引といった「政治的な取引」にも応じざる負えない場合もあるが、常に規模の経済を全面的に押し出すことにより交渉力を高め、低コスト維持に努めている。

車両調達専門部署（関係会社）の存在は、集中購買によるグループ会社各社の事務効率化を高めるとともに、系列や互惠取引といった外部からの圧力に対してクッション役となる。専門リース会社や自動車メーカーからすると利害関係者が多くなり「商談の肝」が見えづらく、隠れ蓑の役割も兼ねている<sup>173</sup>。それに対して、リース会社と自動車メーカーは最終落札へ向け、自らの系列や互惠取引を模索しながら戦略を立てて、最終的な商談の主導権争いを行っている。リース会社側は、リース料金の算定に十分注意を払いながら、自動車メーカーへの協力要請を強める。他方、各自動車メーカーは、選定車種が多いホールディング会社に対しては、自社のラインナップの特徴を活かして、車種セグメント内で優位に立てる車両に絞り込んで商談に臨んでいる。自動車メーカーとして、他メーカーより技術面で優れている点以外にも、環境問題の社会的貢献をテーマに拡販活動を行っている場合もある<sup>174</sup>。

日本の大手製薬会社では、MR と呼ばれる職種向け用の営業車両を数多く使用している<sup>175</sup>。大手各社ともに 2,000 名から 3,000 名程の MR 向けの営業車両を用意しなくてはならない社内事情の中で、本社主導型の集中購買を用いて取引条件の有位性や業務管理の標準化を図っている。車両選定においても、厳しい基準を設けるなど、車両管理に関わるコスト削減に注意を払い、車両管理に対して積極的に取り組んでいる<sup>176</sup>。使用台数が多いため、選定する車両の燃費はもちろん、安全性能、操作性、排出ガス基準クリアの数値、環境適応状況などを細かく審査して車種選定している。

更に、大手製薬会社各社の代表となる車両担当者が定期的に集まり、同業他社の管理状況などを聞く意見交換会の機会を設けて業界内での情報共有化をしている。大手製薬会社の車種選定においては、まず、「メーカー車種の優位性」が選定の柱となる。目の肥えた担当者達により行われる車種選定において、環境適応状況や安全性に特に厳しい基準を設けるが、その背景には、医療機関へ日々多く出入りをする製薬会社として、環境問題などの社会活動に配慮しているという対外的な企業アピールの側面もある。車両を使用する MR 達の営業スタイルは直行直帰型であり、車両を自宅へ持ち帰ることが多く、使用頻度の多さからくる事故の削減や燃費コスト削減の目的がある。

そのような中で、ひとつの製薬会社に入り込むことが出来れば、年間の契約台数が保証

---

<sup>172</sup> 最終的にリース会社 1 社と自動車メーカー 1 社にするのではなく、リスク対策として複数発注の利点も求めているのである。

<sup>173</sup> 自動車メーカー A 社直納部 OB からのヒアリング（2021 年 6 月 11 日）。

<sup>174</sup> 車両保有の多い企業は SDGs などの取り組みで企業の社会的貢献をアピールすることも重要になる。

<sup>175</sup> 武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、中外製薬、大塚製薬、エーザイ、協和発酵キリン、久光製薬、持田製薬、大正製薬、ファイザー、MSD など。

<sup>176</sup> 自動車メーカー A 社直納部 OB、A 社系販売会社の法人担当者のヒアリング（2021 年 5 月 25 日）。



されるとともに、横のつながりの強い業界内での宣伝効果もあるため、リース会社同士の熾烈な争いが起こり、前述したように、自動車メーカーへの協力要請が強まっている<sup>177</sup>。

自動車メーカー側もどの専門リース会社とパートナーとして組んで商談を進めるかも重要となるため、政策的な条件を準備するとともに、商売としての駆け引きが盛んに行われる。

外資系企業のグローバル取引（食品メーカー、医薬品メーカー、嗜好品メーカー）では、自動車メーカーの持つ垂直的系列と商社との水平的系列、自動車メーカーとしての商品力とオペレーション体制が重要となる場合もある。取引の規模が更に大きくなるケース、グローバルフリートセールスによる集中購買も多数存在する。

近年、自動車メーカーA社では日系の製薬会社の海外進出に伴う事業協力の依頼もあり、アジア圏内での販売契約台数をコミットすることで、グローバル化の中で法人向け自動車販売において企業間関係を深めている事例もある<sup>178</sup>。世界の地域ごとを一つにまとめることで、ボリュームディスカウントするという提案を行い、国内外のユーザー購買部から寄せられる状況を擦り合わせして、グローバルフリート商談を取りまとめている。ある外資系製薬会社の日本法人は、日本国内で約3,000台の営業車を必要としており、概算で年間約500台の入れ替えが予想される大口ユーザーである。そのユーザーの本拠地の米国でもそれ以上の台数が必要とされている。グローバル展開をしているユーザーに対して、エリア毎に台数を集約していくと、一法人としては膨大な車両が必要となっている。

この法人ユーザーに対して自動車メーカーA社は、北米・欧州のA社本部を通じて、そのユーザー本社のグローバル購買部と綿密な打合せを行い、そこから各国にある購買担当者とも連携を取りながら、年間のエリア毎の販売台数を集約し、最終的に本部同士でグローバルフリートセールスの契約をまとめている。その契約では、年間契約内容の出来高の状況によって更にグローバルボーナスの支払いオプションを追加するなど、魅力的なグローバル企業間関係取引を推奨している。

その他の集中購買では、法人ユーザーと自動車メーカー間での互惠取引が中心となることもある。法人ユーザー側から自動車メーカー側へ互惠取引を持ち掛けて、自動車メーカー側が持つ水平的系列（旧財閥内の水平的な関係）や垂直的系列（部品メーカー及びサプライヤー・関連企業）まで紹介を狙う場合である。車両を使用する法人ユーザー側からの本社一括集中購買を武器にした取引依頼ではなく、最終的に担当リース会社へも互惠取引を推し進める「集中購買と互惠取引のハイブリット型」の実例をみておこう<sup>179</sup>。

<sup>177</sup> 日本の製薬会社への納入率は今まではトヨタのハイブリット車アクアが主流であったが、近年、日産の小型車ノート e-power がトータル面で高い評価を受けるようになり、大手製薬会社業界でのシェアを伸ばしている（自動車メーカーA社直納部OBからのヒアリング、2021年6月11日）。

<sup>178</sup> その他にも欧州系・米国系の食料品メーカー、産業機器メーカー、医薬品メーカー、オフィス用品メーカーなども、A社による独占受注という事例が増えてきているのである。A社は、現在、世界180か国に8,800拠点のグローバル販売・アフターサービスネットワークを展開している。A社本社内部にもグローバル対応セクションを設けており、世界の拠点と随時コミュニケーションを取っている。グローバル対応可能なネットワークを活用することによって、グローバル展開をしているユーザー企業との関係を強化している（自動車メーカーA社直納部OBからのヒアリング、2021年6月11日）。

<sup>179</sup> 総合系リース会社E社の営業担当者、自動車メーカーA社系販売会社の法人担当者からのヒアリング

保有台数 1,000 台の複写機メーカーと自動車メーカーとの取引であるが、コピー機も自動車と同様に耐久消費財であり、現在の法人取引では同じくリース契約が主流となっている。まず、この複写機メーカーの営業企画室の担当者は、超大口ユーザーであることを理由にあらゆる角度から商談の切り口を見つけ出し、自動車メーカーA社の直納部の担当者に対して互惠取引を持ち掛けてきた。自動車メーカーA社の場合、グローバル対応にも精通していること、排他的で複数販売チャンネル網が全国各地にあり、国内の地場資本ディーラーの隅々まで関係グループ会社のパイプがあること、前述の自動車メーカーとの部品メーカーとの垂直的系列があることも当然調査織り込み済みである。この複写機メーカー内での営業車両の代替が、本年度から数年間に渡ってかなりの台数が迫っていることを理由にして、A社の車両を今後導入することを前提に、大口の互惠取引商売を持ち掛ける。大筋で自動車メーカーへの複写機売込みの「商談切り口」が見えてくると、とりあえずは成功である。

次に、自動車メーカーA社直納部本体から運用担当に選定されたA社系ディーラーとの納車スキームを作り上げていく中で、当然のように「政策的な大幅値引き」をディーラーから出すように自動車メーカーA社に働きかけ、自動車メーカーの垂直的企業間関係に対して上手く説得する。更には運用担当に選定された販売会社への互惠取引の販路も広げようとしてくる。自動車メーカー本体や担当する販売会社との大筋合意が整ってくると互惠取引で描いていた一連の構想図は完成となる。

最後に、複写機メーカーの本社に専門リース会社を数十社ほど集結させて、自動車メーカーA社の車両をメインにリース料金のコンペを行うことを発表して、最終的に担当させる専門リース会社を決定する。その際、この互惠取引の条件を受け入れて、最終的に互惠取引を承諾した専門リース会社は、大手建設メーカーの企業内リース会社である。

過去4年間は同様にして、A社ではなく、自動車メーカーC社の一連のグループに対して互惠取引を持ち掛けていたようである。このようなユーザー主導の互惠取引は、ゼネコンや建設機械メーカー、大手警備保障会社の取引でも多く見られる。自動車メーカー担当者と担当する販売会社の担当者は、様々な取引パターンを敏感に察する能力とその状況に応じた「メーカーとしてぶれない柔軟な姿勢」も求められている。

以上のように、本社主導型の集中購買方式を採用する場合は、法人ユーザー本社、自動車メーカーと元請け法人担当ディーラー、専門リース会社の三者間に、車両管理に関する情報の共有と協力体制を構築することが重要である。発注側と受注側がお互いの課題をオープンに出し合い、相互が貢献して解決すること、相互の信頼をベースに、また、発注側・受注側という立場を超えて、お互いがパートナーとして問題解決に協力できる体制の構築が、本社主導型の自動車販売流通の成果を高めることに繋がる。

---

(2022年3月13日)。

#### 第4節 小括

車両保有台数の多い企業は、首都圏本社主導型の集中購買を行っている。首都圏本社主導型の集中購買のメリットとしては、第1に、価格の取引条件が有利になることと、契約台数が見込めることが挙げられる。第2に、車種の標準化、単純化が推進し易くなる。社内基準が明確になって全国統一の車両規定を作ることができる。第3に、購買手続きやその他の複雑な業務を、本社一括でまとめてできることにより、購買方針の徹底化が可能になることが挙げられる。

一方で、本社主導型の集中購買方式はリスクも伴う。すなわち、有利な条件で取引が出来て取引先の顔が見えるというメリットがある反面、競争原理の面では様々なリスクを伴う。集中購買における企業間関係には、利害関係者間での調整プロセスが重要になっているのである。とりわけ、本社主導型の集中購買では、法人ユーザー本社、自動車メーカーと元請けディーラー、リース会社の三者間での情報共有と協力体制を構築することが最も重要である。具体的に、発注側と受注側がお互いの課題をオープンに出し合い、相互の信頼をベースに、お互いがパートナーとして問題解決に協力できる体制の構築が、本社主導型の自動車販売流通の成果を高めることに繋がる。

また、ユーザー本社主導で集中購買をする場合、自動車メーカーが各県の地域を優先して作り上げてきた販売網に比べ、専門リース会社が作り上げた全国対応可能な組織作りの方が、一括管理する上では適応しやすい。つまり、自動車が全国的に普及するに伴って、自動車メーカーが各県に排他的に作り上げてきた垂直的な販売体制では、各県で購入価格が不均一であり、本社では納車体制面でも管理しきれなかったが、専門リース会社が作り上げてきた全国的な水平的拠点体制が適応したことも法人取引でリース契約が増えた理由の一つである。

但し、近年では法人向け自動車販売の企業間関係において重要な変化もみられている。次の第5章では、1章から4章まで考察してきた三者間取引構図が、2010年頃からリース会社の取引領域に徐々に変化する現状を分析する。

## 第5章 自動車メーカーの販売体制の変化と企業間関係

自動車メーカー各社は、リース会社が日本企業の水平的系列を駆使して取引規模を拡大してきたことにより、薄利多売の取引をしなくてはならない状況に陥っている<sup>180</sup>。加えて、近年のレンタカー・カーシェアリングの著しい増加は、従来の個人向け販売が減少し、車を所有する時代から使用する時代へと変化していることを反映している<sup>181</sup>。

そのような状況の中、2010年以降になると、トヨタ本体が本格的に法人向けリース業とカーシェアリング業に力を入れるようになった。他の専門リース会社に対して、これまでのように車両を安く卸すことを避けるようになってきている。つまり、トヨタは自動車業界全てを自社でコントロールするようになってきている。それによって、国内の法人向け自動車販売の企業間関係において新たな変化が生じている。

本章では、近年、トヨタ直系の法人向けリース会社の設立により、リース会社が参入する企業間取引の領域に変化が生まれている現状を分析し、「トヨタリースとトヨタ車」vs「専門リース会社と他の自動車メーカー」といった新たな商取引構図の企業間関係を解明する。

### 第1節 トヨタグループの新会社設立とその背景

トヨタは、法人向けのリース部門を強化することで、自動車流通業界全てを自社でコントロールしようとする動きを強めている。

2010年、トヨタは100%出資のトヨタフリートリース株式会社を設立した。同社は、様々な業界の大口法人顧客をトヨタグループとして戦略的に囲い込むことを目的として設立された、トヨタ直系の法人専門リース会社である<sup>182</sup>。法人向け自動車販売において専門リー

---

<sup>180</sup> 産業研究所編(1987)；下川編(1987)、35～38頁「さまざまな企業が自動車リースの分野に進出し、基本的な自動車流通経路にも変化が生じつつある。このような外面的な変化のほかに、メーカーの経営戦略や自動車ディーラーの販売政策といった内面的な面にも影響が出はじめている。大手総合リース・グループ各社は、その事業を全国的な規模で展開しているのが一般的である。このため、これらリース会社の一部からは、全国のリース需要を一括して、大量一括購入を前提に、自動車をメーカーから直接購入を要望しているところがある。これをディーラー側からみると、仮にリース会社が車両購入についてメーカーと直接取引する可能性が出てくれば、いわゆるディーラーの商権の縮小にもつながる恐れがあり、また、メーカー側からみても、車両の直接販売は系列が現在維持してきている新車の流通体制のあり方にも影響を与えることとなろう。また、自動車リース事業者のなかには、複数車種を使用するユーザーに対応するために、メーカーに対して、ディーラーが取扱車種以外の系列の車種も扱えるように要望してくるケースもある。このことも、メーカーの自動車販売政策である車種ごとの販売チャンネル性の枠組みを越えた販売になるため、ディーラー・チャンネル相互間の調整などの問題が生じてくる可能性がある。現在のメーカー系列の販売体制、車種の品揃え、それに生産体制といったところに影響を与える可能性があり、これらに対して、メーカーとしても現在のフレームワークをどう調整していくかが今後の課題であろう。自動車リースはもっぱら企業中心の大口需要が多く、このため従来の販売体制に加えて、新たなリース需要に応えられるリース（販売）体制の確立がディーラーに求められている」。

<sup>181</sup> 特に、個人ユーザーの意識を変えたカーシェアリングの成長は、自動車流通全体にイノベーションを起こしているといっても過言ではない。

<sup>182</sup> トヨタ、サービス充実 車リースで新会社 全国規模の法人専門《内容》トヨタ自動車は全国規模で事業展開する広域法人専門の自動車リース会社「トヨタフリートリース」を2010年10月に設立する。全額出資子会社で、トヨタレンタリース東京から広域法人向け業務を分離分社化し、サービスを充実さ

ル会社が日本企業の水平的系列を駆使して取引規模を拡大する中で、薄利多売の取引を解消するために、自ら法人専門のリース会社を設立したと考えられる。

それまでのトヨタは、全国の販社とトヨタ系地場レンタカー会社の自主性を尊重して、資金的支援や経営指導を行い、現場の機能を最大限に生かす傾向が強かった<sup>183</sup>。

首都圏の法人販売の現場では、各販売チャンネルの法人担当営業マンが、自社で取り扱う銘柄のトヨタ車を専門リース会社へ出向いて商談をしていたため、トヨタ販社同士の戦いが起きていた。つまり、販売会社・販売店舗の多さからくる「トヨタのジレンマ・トヨタの敵はトヨタ」である<sup>184</sup>。このジレンマを解消するためにも、トヨタは100%出資のトヨタフリーリース株式会社を設立して、トヨタ販社同士で起こっていた専門リース会社に対する無駄な値引き合戦に終止符を打つようにしたと考えられる。

しかし、首都圏にある既存のトヨタ販社の法人営業部からすると、自社のポイントが減ってしまう可能性があり<sup>185</sup>、トヨタ内部の不満は絶えない。トヨタフリーリースが窓口となって、大口ユーザーに直接対応して勝ち取った商談は、トヨタフリーリースが権限を持って全国各地の地元のトヨタ販売会社へ車両を発注調整するためである<sup>186</sup>。

こうした問題に応じて、トヨタは、今日まで全国各地に丁寧に築き上げてきた販売ネット

---

せる。法人ニーズをトヨタ自動車へフィードバックし、車の商品開発や品質改善に活用する狙いもある。当初の従業員は約100人で大半はトヨタレンタリース東京から出向転籍する。トヨタレンタリース東京は今後、関東地方で事業展開する法人向け自動車リース業に専念する(日刊工業新聞 2010/09/06 6面)。自動車リース トヨタが新会社 全国展開の法人向け《内容》トヨタ自動車は3日、全国展開する法人向けの自動車リースを専門に手掛ける完全子会社「トヨタフリーリース」を東京都内で10月に設立すると発表した(資本金1億円、営業開始は2011年1月)。現在、トヨタレンタリース東京が手掛ける業務を分離して新会社に移管、全国展開する法人の窓口を明確化する狙い。サービスを充実させると同時に法人向け商品開発を強化する(日本経済新聞 朝刊 2010/09/04 9面)。トヨタ 今秋に広域法人対象リース会社設立《内容》トヨタ自動車は、広域法人を対象にした自動車リース専門の新会社「トヨタフリーリース」を設立する(トヨタ自動車が100%出資)。新会社は、トヨタレンタリース東京から一部独立する形で設立され、全国規模で事業を展開する法人向けリース業務を特化し、専門性と機動性を高めた顧客サービスを提供する(日刊自動車新聞 朝刊 2010/09/06 2面)。

<sup>183</sup> 四宮 (2020)、200頁。

<sup>184</sup> 塩地/T.D. キーラー(1994)、87頁。ここで注目すべき点は、トヨタは各県5チャンネル(レクサス含)の販売会社を持っている為、各販社・法人営業部の取り扱い車種も決められていることである。

<sup>185</sup> ユーザーに対して、現金販売であれ、リース契約であれ、その現場のディーラーマンが自社で取り扱う車種で直接商談して契約を勝ち取った場合、商談したディーラーの実績ポイントとなるのが基本である。主導権はその担当ディーラーにあり、その担当するディーラーの取り扱い車種が基本となる(自動車メーカーA社系販売会社・法人営業部担当者へのヒアリング、2018年4月2日；総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング、2022年3月13日)。

<sup>186</sup> 東洋経済新報社編(1998)、98頁「トヨタレンタリース陣営には、リースで無理しようがない組織上の理由がある。なにしろリース車両26.5万台を実際に保有するのは全国65社のトヨタレンタリース各社だ。しかもその多くは各地の販売会社の子会社。親会社である販売会社を叩いて自動車を安く仕入れ、販売会社の既存客にリースに換えましょと営業をかけることは御法度。個人向けリースは販売会社(309社で計13万台)が抱え込んでいる。また65社分立体制は同業他社が顧客へ「トヨタレンタリースは地域割りだが、ウチなら全国対応が可能」と切り込んでくる弱点もある。つまり、トヨタレンタリースグループ各社は新車販売と同様に地域ごとに排他的複数販売チャンネル体制を行っていた。新たに全国対応の法人向け専門リース会社(トヨタフリーリース)を設立することにより「地域割り」という足かせについて「トヨタ本体の新たなメーカー戦略」としての問題はようやく解決することは可能だが、元々の商談の既得権のある地元の販売会社側からすると新たなジレンマが生じる恐れがある」。

トワークの基本となる複数販売チャンネル体制の見直しを開始した<sup>187</sup>。つまり、法人向け専門リース会社の市場参入とレンタカー・カーシェアリング業といった自動車賃貸ビジネス業者の成長は、個人向け販売体制へも大きな影響を与えている。

トヨタフリートリース設立以降、トヨタは他の専門リース会社に対して、これまでのように車両を安く卸すことを避けるようになってきている<sup>188</sup>。成熟期を迎えたリース会社にとっては大きな痛手である。こうしたトヨタの動きによって、企業間取引にも変化が生まれ、新たな商取引構図の企業間関係が生じつつある。

一方、トヨタは、カーシェアリング等の自動車賃貸ビジネス対策として、創業したばかりのトヨタフリートリースと既存のトヨタレンタリース東京を統合し、2018年にトヨタモビリティサービス株式会社を発足させた<sup>189</sup>。

---

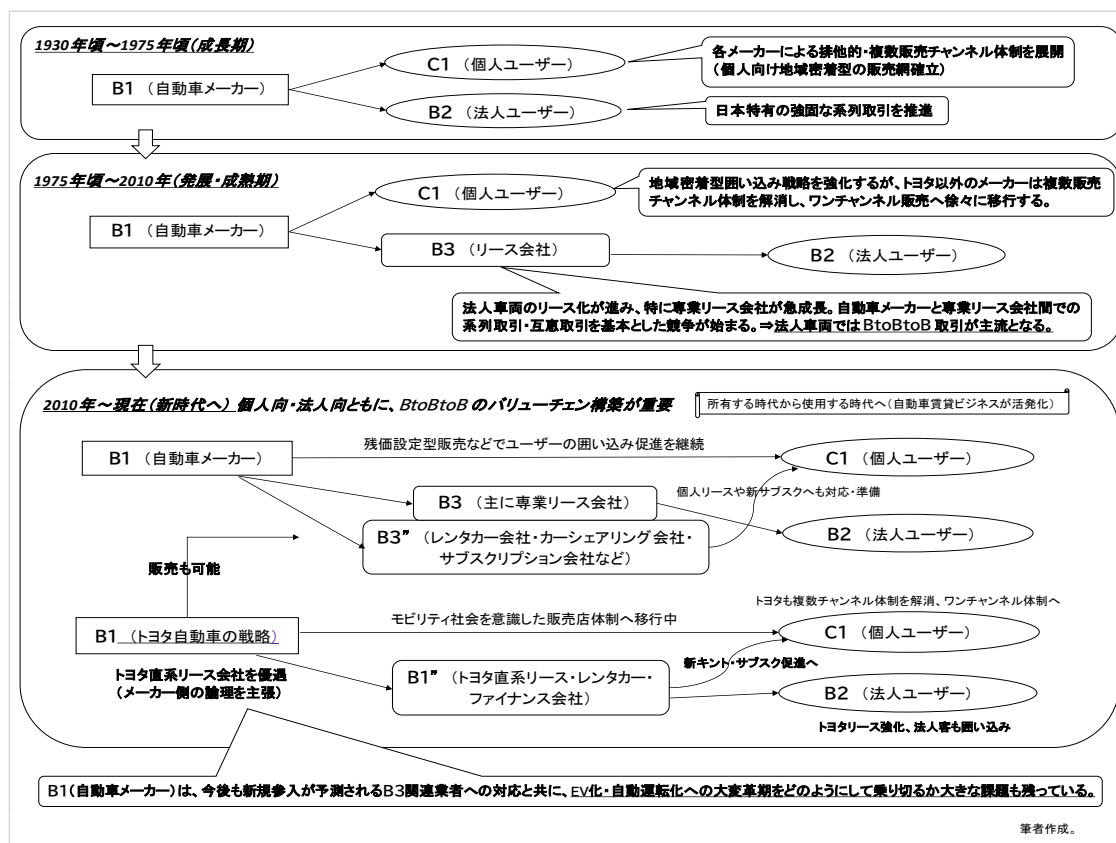
187 トヨタ、東京の直営4販売統合 来年4月1日付 年販10万台 国内最大級《内容》トヨタ自動車は、東京の直営ディーラー4社を2019年4月に統合する。新会社のトヨタモビリティ東京は、トヨタ4チャンネルとレクサスの新車販売、法人販売、バリューチェーン（整備、中古車、保険）等を擁して、年間新車販売約10万台の国内最大級の単一ディーラーとなる。レクサスの増設など、個社単位では難しかった店舗網の再構築や、窓口一体化による法人販売の強化、車の利活用サービスの立ち上げに全体最適の発想で取り組む。チャンネルを越えた販売店の統合は、トヨタ国内販売の主体である全国の地場資本各グループの戦略にも影響を与えそうだ。また、大企業や中小企業が集まる東京では法人向けリースの重要度が高く、ワンストップで全メーカーの車両を扱う専門リース各社の勢力が強い。リース会社へディーラーが車両を卸す場合、メイク（製造）のシェアは取れても、顧客と直につながる販売シェアは取れない。販売会社4社統合で、法人販売とリースの巻き返しを図る（日刊自動車新聞 2018/04/02 1面 朝刊）。自動車流通・新車ディーラー 連載 自動車業界入門（36）販売系列《内容》日本で新車を買う場合、自分の住む地域にある自動車メーカー系列のディーラーに足を運ぶのが一般的です。国内に自動車メーカーは12社あり、それぞれがブランド名を冠した販売店を全国各地で展開しています。地域の資本が経営する「地場ディーラー」とメーカー資本による「直営ディーラー」があり、こうした販売店が新車を販売し、車検や整備などアフターサービスを担っています。2020年は国内の新車販売市場にとって歴史的な出来事がありました。それはトヨタ自動車による全店舗全車種販売への移行です。従来、トヨタブランドを扱う「トヨタ店」「トヨペット店」「カローラ店」「ネット店」の4チャンネルには、それぞれ専売車がありました。例えばトヨタ店であれば「クラウン」、カローラ店であれば「カローラ」といった具合です。こうしたチャンネルごとに特色ある車種を独占的に販売することで、幅広い顧客層にトヨタ車を届け、登録車市場で半数近い高いシェアを維持してきました。かつては日産自動車やホンダ、マツダ、三菱自動車なども同様に複数のチャンネル制を敷いていた時代があります。最後まで専売車制度を残していたトヨタでしたが、5月からはチャンネル名は維持しながらもトヨタブランドを扱う4チャンネル全店舗ですべての車種を販売しています。今後は、店舗網の再編がどのように進むのか、関心が高まっています。人口減少などによって国内の新車市場は縮小していくとみられており、全国に約5千店あるトヨタ車の販売網の最適化は欠かせません。複数のチャンネルを運営してきた企業グループでは、法人を一本化する動きもあります。MaaS（サービスとしてのモビリティ）やCASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）の進展で自動車産業が大きく変わろうとする中、自動車販売店でも新たな役割を模索する動きが活発になっています（日刊自動車新聞 朝刊 2022/6/18 2面）。要するに、トヨタ自動車も先行研究でも取り上げている長年続けてきた複数マーケティングチャンネル販売体制をも廃止する方向に舵を取り始めたのである。

188 大手専門リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）。

189 トヨタ自動車 モビリティサービス新会社 4月1日付で設立《内容》2018年4月1日付で、大企業向けカーリース事業を行うトヨタフリートリースと、レンタカー・カーリース事業を行うトヨタレンタリース東京を統合して、新会社トヨタモビリティサービス株式会社を発足する。従来の法人向けリースやレンタカーに加え、シェアリングなどの新たなモビリティサービスの開発と提供に取り組む。新会社は、広域法人の集積に加え、交通機関が高度に発展し個人の車離れが進む東京をメインフィールドに、利活用の需要を掘り起こす（日刊自動車新聞 朝刊 2017/12/22 1面）。トヨタ 法人向けリース強化 車両販売店でも取り扱い《内容》トヨタ自動車は、法人向けカーリース事業を強化する。現在、レンタリースが中心となっている法人向けリースの取り扱いを車両販売店にも広げるとともに、車両に加え運

この新会社の主な事業内容には、法人向けリース事業とレンタカー事業の強化、モビリティサービスの創造と提供、シェアリング事業の強化である。また、トヨタメーカーとの連携に加えてグループ車両メーカー各社やコネクティッド領域で総力を集結するとしている（図 5-1）<sup>190</sup>。

図 5-1 トヨタ自動車の販売戦略図



行管理などサポートする総合リースを開始する。2020年5月にスタートさせる全販売店全車種併売までに販社の体制を整える。国内新車販売市場が飽和状態にある中、底堅い法人需要を「オールトヨタ」で獲得していく。大企業向けでは、2018年4月に旧トヨタフリートリースと旧トヨタレンタリース東京を統合した新会社トヨタモビリティサービス株式会社を立ち上げ、広域に支店を持つ大口法人にカーリース事業を展開。販売店のテリトリーを越えて一律のメンテナンスを行う「あんしんプラス」を実施している（日刊自動車新聞 朝刊 2019/07/04 1面）。

<sup>190</sup> 1930年頃～75年頃までの各メーカーの法人向け販売戦略は、強固な系列関係を活用して推進した。1975年～2010年の発展・成熟期になると、法人車両のリース化が進む。特に銀行系商社系の専門リース会社が急成長して各メーカーと専門リース会社間での系列と互惠を基本とした法人ユーザーの争奪戦が始まり、国内法人向け自動車販売の現場ではBtoBtoBの企業間取引が主流となった。2010年以降では、トヨタは専門リース会社に対抗するべくトヨタ直系リース会社を優遇するようになる。言い換えれば、法人ユーザー側（使用者）から見ると、専門リース会社が参入する以前は、トヨタ車に優位性を感じていても、自社の系列関係でトヨタ車を使用できない場合もあったが、自社系列の専門リース会社を経由すればトヨタ車を選択出来たという法人ユーザーも存在していたであろう。しかし、トヨタグループの寡占化が進むと、「リース料金」のみに特化した競争が浮き彫りになる。今後、法人ユーザーの車種選定とリース会社の選別も注目される。法人向け自動車販売における企業間関係において、垂直的・水平的系列を骨子とした日本特有のグループ取引を超えた新たな取引構図を生み出しつつあると言える。

では何故、トヨタはこのように自動車流通業界全てを自社でコントロールしようとする動きを強めているのか。

まず、同社が個人向け販売を含む国内販売シェア 47%を占める圧倒的存在であり<sup>191</sup>、全国的に対応可能な個人向け販売組織と物流体制を整えていることが挙げられる。つまり、車両保有台数の多い企業が、ユーザー本社主導で集中購買をする場合、法人向け販売では自動車メーカーが各県の地域を優先して作り上げてきた販売網に比べ、専門リース会社が作り上げた全国対応可能な組織作りの方が、一括管理する上では適応しやすい状況になっていた。また、今までの排他的な複数チャンネル体制下の販売網では、各県で購入価格が不均一であり、ユーザー本社では納車体制面でも管理しきれなかった。専門リース会社が作り上げてきた全国的な水平的拠点体制にも対抗することが可能となったのである。

また、法人向け取引において銀行系・商社系企業を把握して対応しており、質の高いフルラインナップを整えている強みを生かすためである。実際、日産は国内の車種と車格が減少しており、ホンダは4ナンバー貨物車と高級車は扱っておらず、マツダも小型乗用車に偏っており、他メーカーにトヨタと対抗できるライバルがない。そこで、トヨタは、専門リース会社に対抗できる豊富な資金力を活用し、全国的に対応可能な自社系リース会社とカーシェアリング等の自動車賃貸ビジネス業に対抗する会社を新設することで、個人と法人の全ての市場を狙っている<sup>192</sup>。

要するに、リーディングカンパニーとして、トヨタの国内販売における戦略として「メーカーの論理」をなお一層強く推し進めるようにしているのである。

## 第2節 他メーカーの動向と新たな取引構図

トヨタが中心となって進める法人向け販売関係強化の動きは、今までの垂直的系列や水平的系列での取引関係を超越しており、従来の企業間取引に大幅な変化を求めることになっている。それに伴って、他の自動車メーカーも、商品力や販売力の向上といった新たな法人向け販売戦略が求められているのである。

例えば日産は、上で述べたようなトヨタグループの戦略に対応して、2011年に日産自動

---

<sup>191</sup> 日本自動車販売連合会 2019年統計資料より。

<sup>192</sup> トヨタがカーシェア大都市圏のレンタ・リース店中心に 将来の購買意欲喚起《内容》トヨタ自動車は、全国のトヨタレンタリース各社がカーシェアリングサービスを導入できる環境を構築する。運営や管理の仕組みを提供するが、需要があるのは大都市圏が中心となるため導入の判断は各社に任せる。狙いは「プリウス PHV」や今後発売する新型車などに触れる機会を増やすことである。商品の魅力を伝えるとともに、車を持たない消費者層に車のある生活を身近に感じてもらうことで、将来的な購買意欲を喚起していく。カーシェアでは入会金や月会費がかかるのが一般的。維持や管理の費用を会員で分担（シェア）し、走行距離や利用時間に応じた費用を支払う仕組みだ。業界関係者は入会権も会費も無料の仕組みについて、「トヨタのやり方はレンタカーとカーシェアリングの中間に位置づけられる」と分析する。現状では、6時間以上の長時間利用ではレンタカー料金より格安になる料金体系であることから「レンタカーのように使った分だけ支払って、レンタカーより格安」なサービスを提供していくと見られている（日刊自動車新聞 朝刊 2012/07/27 4面）。



車販売株式会社・フリート事業部を設立し、国内販売ネットワークの改革を行っている<sup>193</sup>。

つまり、トヨタが法人専門のリース会社を新たに設立したことに対抗して、日産はトヨタにはない法人専門の販売会社を設立した上、法人ユーザー側の本社集中購買に伴う対応可能な販売組織の構築に力を入れている<sup>194</sup>。同社は全国主要都市に支社を新設して、横のつながりも強化すると共に、法人向けの新たな販売網を整備している<sup>195</sup>。また、法人向け専門の販売会社と協力して大口ユーザー開拓を積極的に行い、国内の外資系企業や大手企業の海外進出にも対応できるように、グローバル対応に力を入れている<sup>196</sup>。

ホンダは、近年、メーカー本体の法人向け営業部を新たに強化している。具体的には、新型車 N-VAN（エヌバン）で軽商用バンのシェア 20%を目指し、製販一体で法人営業体制を強化することで既存顧客からの代替促進と新規顧客の獲得を図っている。ホンダの日本本部長を務める寺谷執行役員は、都内で開いた発表会で「(エヌバンで) 軽商用バンの新しいベンチマークの存在となることを目指したい」と拡販への意欲を語っている<sup>197</sup>。また、

---

193 日産、東京の販社を統合 法人と個人主体に再編《内容》日産自動車、日産ネットワークホールディングス（NNH）、東日カーライフグループの 3 社は 18 日、東京地区の販売会社体制を刷新すると発表した。法人営業、業販を主体にする「日産自動車販売」と個人取引を主体にする「日産東京販売ホールディングス」を設立する。東京エリアは日産にとって国内 2 番目の需要規模をもつ最重点販売地区。これまで競合会社だった販売会社を横断的に統合することで効率的な販売体制を構築し、東京地区での日産車のシェアを 17.1%から 20%へ拡大する。法人営業、業販の販売体制についてはまず、東京日産、日産プリンス東京、日産プリンス西東京がもつ東京都心部にある新車店舗 15 店舗と法人部、業販部門を分割する。これを法人営業専門会社である日産フリートに継承し、日産フリートは 4 月 1 日付で「日産自動車販売」に商号変更する。個人向けの販売体制については日産プリンス東京と日産プリンス西東京の全株式を東日カーライフが譲り受ける。両社は東日傘下の東京日産とともに個人向け販売を行うことになる。その後、東日カーライフは新体制への移行に合わせて 4 月 28 日の臨時株主総会で商号を日産東京販売ホールディングスに変更する（日刊自動車新聞 朝刊 2011/2/19 1 面）。

194 日産フィナンシャルサービス（メーカー系リース会社）はあるが、個人クレジットが主流である。

195 日産も以前はトヨタと同じように各県 4 チャンネルを持っていた時期があり、首都圏ディーラー法人営業部同士の値引き合戦をしていたが、現在は販売チャンネルを統合し大口商談のほとんどは日産自動車販売・フリート事業部に任せることにより、スムーズな法人ユーザー対応と専業リース会社への対応を心掛けている。同一ディーラー内での全国的な販売ネットワーク網は、集中購買をする大口ユーザーや専業リース会社作り上げている全国組織とも相対できるようになった。

196 日産、法人営業強化へ新事業部《内容》日産自動車は法人向け営業を強化するため「フリート事業部」を新設した。特に大手企業や、レンタカーなどの大量購入が見込まれる事業者を対象とした販売を拡大する。フリート事業部は法人に直接営業をかけ、マーケティングやリースなど金融機能も充実させる。大口法人向けに様々な提案ができる体制を整える。日産は 1999 年にスタートした経営再建策「日産リバイバルプラン」で、系列部品メーカーや金融機関との株式の持ち合い解消などを進めてきた。かつては取引先との密接な関係を利用して法人販売を拡大した面もあったが、資本関係の解消とともに従来の手法は通じなくなりつつある。新事業部で顧客への提案力を強めていく（日経産業新聞 2003/01/09 23 面）。

197 ホンダ、軽商用バンのシェア 20%目指す《内容》ホンダは、新型車 N-VAN（エヌバン）で軽商用バンのシェア 20%を目指す。製販一体で法人営業体制を強化し、既存顧客からの代替促進と新規顧客の獲得を図る。商用車でありながら乗用車的な質感を持った「1 台 2 役」の個性で、顧客層をアウトドアなどホビーユースの顧客まで広げて販売増につなげる。12 日に都内で開いた発表会で、日本本部長を務める寺谷公良執行役員は「(エヌバンで) 軽商用バンの新しいベンチマークの存在となることを目指したい」と拡販への意欲を語った。発売前の予約受注台数は 6 千台規模で、ほとんどが「個人事業主などが占めており、今後は大手企業などフリート販売の上積みも期待できる」（ホンダ関係者）という。ホンダの日本本部法人営業部では現在、既存顧客の法人のほか新規開拓の商談も進めており、従来以上に国内におけるフリート販売で攻勢をかける構えだ。また、全国のホンダカーズにおける法人営業部の商談力強化を狙いに、エリアごとにスタッフを集めて勉強会を随時開催してきた。ホンダカーズとしては、法

既存顧客の法人のほか新規開拓の商談も進めており、従来以上に国内におけるフリート販売で攻勢をかける構えだ。全国のホンダカーズにおける法人営業部の商談力強化を狙いに、エリアごとにスタッフを集めて勉強会を随時開催している。日本の販売体制の形態としては、通常トヨタと日産のように製造している「メーカー」「正規販売会社」の役割は分担されている。メーカーの社員が自ら法人ユーザーや専門リース会社へ直接出向いて条件面を含めた商談を行うことは珍しいが<sup>198</sup>、ホンダメーカーの社員は、頻繁に直接各リース会社へ出向むきロット商談をまとめている<sup>199</sup>。成約した大口商談は、メーカー側が赤字補填をしながら全国販売社へ発注手配する戦略をとっている。しかし、全国ホンダ販売店数は増えているものの、サブディーラーから出発した地場資本会社が多いこともあり、メーカー本体からの統制力が未だ弱く、法人ユーザーが要望している本社主導型集中購買に対応できる全国配車オペレーション体制が整っていないようである<sup>200</sup>。

マツダは、メーカー系販売会社の比率は高いが、販売店数が少ないため、全国配車において弱い面がある一方、積水グループや住友商事、伊藤忠商事などとの互惠企業への対応は非常に強い。水平的系列企業からの紹介が多いのも特徴であり、小型車とビジネス仕様車両、SUV 部門には力を注ぎ、ホンダとの差別化を図っている<sup>201</sup>。伊藤忠商事系の大手専

---

人向け販売の強化で、大手企業 25%、個人を含む中小企業で 75%の顧客獲得を目指す。エヌバンへの代替母体はアクティブと「バモスバン」を合わせて約 55 万台と保有台数が少ないことが課題だけに、「他銘柄からの新規顧客獲得が拡販の成功に不可欠（寺谷執行役員）」と競合他社への攻勢を強めていく方針だ（日刊自動車 2018/7/13 朝刊）。

<sup>198</sup> 従来、メーカー営業担当者が顧客に接する際「メーカーと販売組織」という立場を上手く線引きして商談を進め、最終的な条件や納車方法は予め選定した販売社より提案させることが多い。国内全域に納車する際、細かな運用面でユーザーが混乱しないことも重要であり、他県販売社に影響を及ぼす可能性もあるためである（自動車メーカーA社直納部OBへのヒアリング、2021年5月25日）。

<sup>199</sup> 総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング（2022年3月13日）。

<sup>200</sup> 更に、現在メーカーの法人営業部が担当している大口法人顧客については、徐々に地元販売会社に移管していくようである（総合系リース会社E社の営業担当者のヒアリング、2022年3月13日）。また、ホンダはディーラー数が多いが今後の販売網について、ホンダの日本本部長を務める寺谷執行役員は「三つあった販売チャンネルをホンダカーズに集約してから約10年が経つ。現在のディーラーネットワークは法人が約700社で、店舗数は約2,200拠点。シングルポイントディーラーを含めた地場販売社をサポートするため、連結販売社に県事業推進部を設置し、販売全体のレベルを引き上げていく取り組みを進めている」と語っている（連載 リテール革命 国内営業トップに聞く 2018 ホンダ寺谷公良執行役員 日刊自動車新聞 2018/7/31 朝刊）。全国の販売会社数と販売店舗数は、トヨタ 279 社（地場資本率 97%）4,659 店、日産 123 社（地場資本率 72%）2,211 店、ホンダ 689 社（地場資本率 95%）2,224 店、三菱 104 社（地場資本率 91%）696 店、マツダ 48 社（地場資本率 69%）1,049 店、スバル 44 社（地場資本率 43%）1,121 店となっている（三井住友銀行・企業調査部 2019 統計資料、東通エージェンシー・マーケットピア統計資料より）。

<sup>201</sup> 大手専門リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）。マツダ、デミオで法人営業強化 クリーンDEなどメリット前面に《内容》マツダは、新型「デミオ」で法人営業の体質強化に乗り出す。競合他社のコンパクト車にはないクリーンディーゼルエンジン（DE）による環境負荷の軽減に加え、自動ブレーキなど先進安全装備での交通事故の抑制効果などをPRし、法人営業における正価販売を実現する。商品面でもカタログで紹介している車体色以外にソリッドカラーの白色を用意することで、法人ユーザーに配慮した。値引きの拡大が成約につながる事例が多かった法人営業で、適正な販売環境を構築していくことにより、収益力の強化に加えてマツダブランドの向上にも役立てる。マツダは独自の先進環境技術「スカイアクティブ」車の導入を機に、国内営業の改革を進めている。高い商品力を実現しながらも適正な商品価格とすることで大幅な値引きを避け、ブランド価値を重視した販売戦略をとっている。この取り組みは一般ユーザー向けの営業で、新たなマツダ車ユーザーの獲得や収益拡大

業リース会社である日本カーソリューションズを通じて、マツダ車拡販の後押しを受けることにより、法人取引市場での地位を維持している<sup>202</sup>。

トヨタによる法人向け販売強化の動きは、日産やホンダなどの他の自動車メーカーに脅威を与える反面、有利な状況をもたらしている面もある。実際、トヨタグループが業リース会社に対して、従来のように車両を安く卸さなくなった分、業リース会社は日産やホンダなどの他の自動車メーカーにより強くコミットし、日産やホンダの車をメインに事業を組み立てるようになってきているとされる<sup>203</sup>。

特に日産は、車種において一応フルラインを揃えており、販売会社においてもフリート事業部という全国対応可能な販売会社の組織が設立されているため、業リース会社にとってはパートナーにしやすくなった。その結果「トヨタリースとトヨタ車」vs「業リース会社各社と日産車」「業リース会社各社とホンダ車・マツダ車」という新たな構図が生まれつつあるのである<sup>204</sup>。

銀行系商社系リース会社との競争が激化している中で、トヨタが自らの商品力、販売流通力、金融力を駆使して法人向け販売取引拡大を強力に推し進めていることは、今までの垂直的系列や水平的系列を基本とした日本特有のグループ取引を超えた新たな取引構図を生み出しつつあると言える。

2020年当初の自動車リース市場シェア、いわゆる契約台数（保有台数）は、業リース会社が過半数を占めている（図5-2）。トヨタモビリティサービスも急速に全国シェアを拡大して契約台数を伸ばしており<sup>205</sup>、今後の法人ユーザーの車種選定とリース会社選択、

---

の面から高い効果をあげている。同社はこうした活動を法人営業でも拡大していくことにより、国内営業全体の基盤強化につなげる狙いだ。具体的には法人営業でもマツダ車の魅力を訴える活動に力を入れる。営業車を導入する企業では環境意識の高まりからエコカーを選択するケースも増えている。デミオは燃費特性や環境対策に優れたDEをクラスで唯一設定しており、こうした競合他社にはない商品力を武器に採用を働きかける。また、先進安全装備を搭載すれば、営業車の事故を減らせる。これにより、従業員の安全が守られ、同時に損害費用が抑えられトータルコストでメリットがあることも提案して受注拡大に弾みをつける。マツダではスカイアクティブ車の商品拡大を打ち出している。量を見込めるデミオを一つの契機に法人営業の強化を進めることで、他車種にも波及させ強固な法人営業の体制づくりを加速させる考えだ（日刊自動車新聞 2014/10/8 朝刊）。

<sup>202</sup> 大手業リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）。つくばで始まる環境都市実験《内容》電気自動車（EV）を複数の一般のドライバーが共同利用するカーシェアリング、太陽電池を備えたコンビニエンスストアやガソリンスタンドで充電。茨城県つくば市で先月中旬、低炭素交通社会を目指した実証実験が始まった。これは伊藤忠商事を中心にファミリーマート、マツダなどが参加する「グリーン・クロスオーバー・プロジェクト」という事業。マツダの「デミオ」を改造したEVを3台用意、市の公用車やコンビニの営業車にも使う。コンビニの店舗とガソリンスタンドの2カ所に太陽電池や定置用リチウムイオン電池、急速充電器などを設置。EVの車載電池は劣化したら定置用に再利用する。3年間をめどにシステムを実証するとともに、データを集めて最適な事業モデルの構築に役立てる計画だ（日本経済新聞 2010/06/08 地方経済 茨城 41頁）。

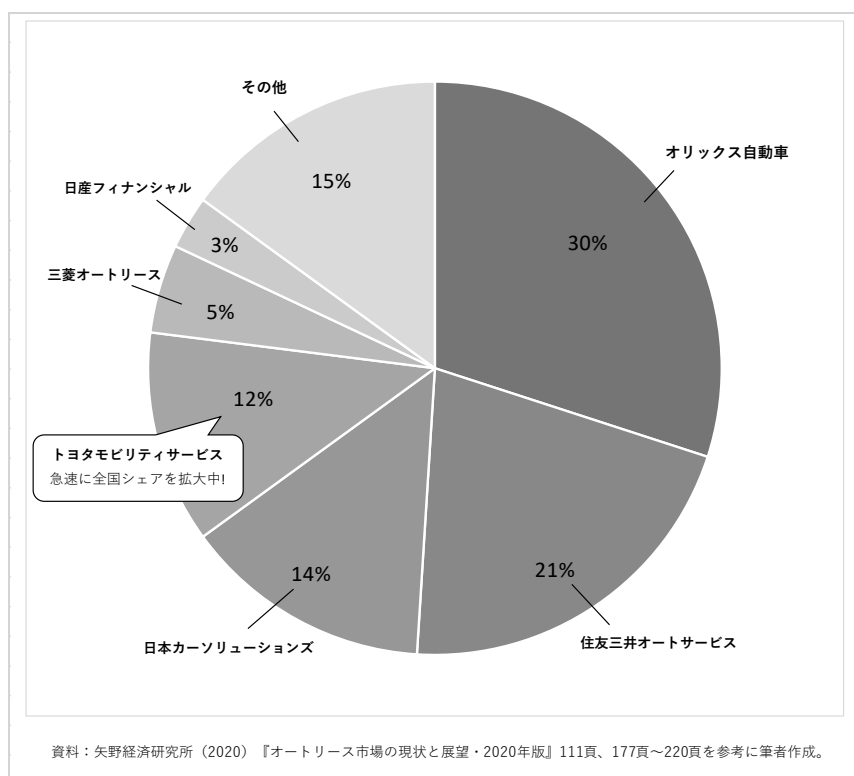
<sup>203</sup> 大手業リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）、総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング（2022年3月13日）。

<sup>204</sup> 大手業リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）、総合系リース会社E社の営業担当者へのヒアリング（2022年3月13日）。近年、大手業系及び総合系リース会社は、営業部の体制をユーザーの業種毎に分類している。製薬会社、建設業、食品業、物流業、商社、銀行等、社内での情報交換を容易にすることで顧客対応に注力している。

<sup>205</sup> 大手業リース会社D社の営業担当者へのヒアリング（2020年2月28日）、総合系リース会社E社

各自動車メーカー・ディーラーの販売戦略、そして、専門リース会社の動向に注目したい。

図 5-2 2020 年当初の自動車リース市場シェア



### 第 3 節 法人向け販売体制変化の事例：日産「フリートセールス」

トヨタに対抗して販売体制を再編している事例として、日産の法人向け販売体制の変化を分析しておこう<sup>206</sup>。日産は、2011 年に日産自動車販売株式会社フリート事業部を設立し<sup>207</sup>、国内販売ネットワークの改革を行った。各県のディーラーの値引き率の違い、配車流通体制の違い、販売テリトリーの問題を解消するためである。全国主要都市に支社も設立し、横のつながりもできて画期的な販売網になり、リース会社と集中購買を希望する首都圏本社主導型ユーザーの組織体系に対応し、スムーズな商談が出来るようになった<sup>208</sup>。

の営業担当者へのヒアリング（2022 年 3 月 13 日）。

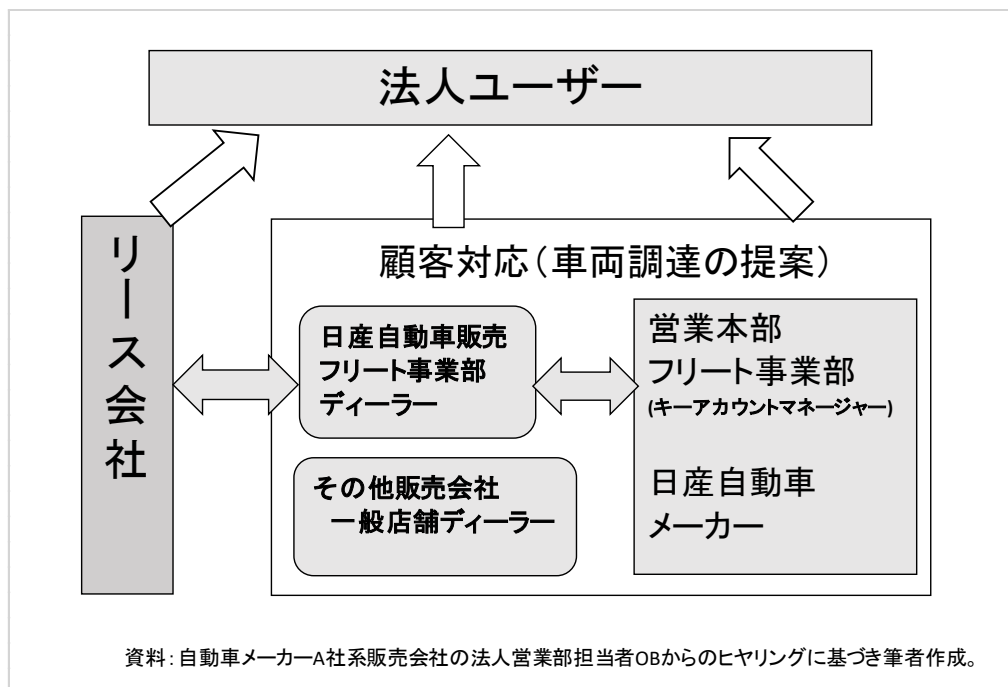
<sup>206</sup> 自動車メーカーA 社系販売会社の法人営業部担当者 OB へのヒアリング（2021 年 10 月 1 日）。

<sup>207</sup> 全国 10 の事業所・16 の販売拠点を有する、日産（日本メーカー）初の全国組織販売会社。

<sup>208</sup> 日産は、各県ごとに車種別車種別 4 チャンネル（日産店・モーター店・サニー店・プリンス店）を備えていたが、販社統合が進んだ。現在の取り扱い車種は全店統一したが、販社名称は継続している。日産自動車販売株式会社フリート事業部は、新たに組織変更された法人向けに特化した全国対応販売会社である。一方、トヨタは、各県ごとに車種別 5 チャンネル（トヨタ店・トヨペット店・カローラ店・ネット店・レクサス店）を備えており、棲み分けは厳しく、各県内でテリトリー意識も強い。地場資本販売店も多く、販社の統合が難しい。ホンダは、車種ごとにプリモ店（軽）・ベルノ店（スポーティー）・クリオ店（高級車）があったが、現在は全て名称ホンダカーズ店となり、全国全店で車種統一した。ホンダ直営店は少なく、地場資本販売店が多い。国内の販売会社は、基本的に未だ地元個人向け中心に展開されている。

トヨタが法人向け専門のリース会社を設立したのに対して、日産は法人専門の販売会社を設立することによって、リース会社との関係と法人ユーザーとの取引を更に強化しているのである。それに対して、トヨタは未だ各県ごとのテリトリー制が厳しいので、このような販売店舗形態は採用していない（図 5-3）。

図 5-3 日産自動車の法人向け販売対応



新しく設立された法人専門販売会社、日産自動車販売株式会社フリート事業部<sup>209</sup>は、日産自動車メーカーのキアアカウントマネージャー（KAM）と密接に連携して市場開拓を行っている。この KAM は、日産自動車の影響力と資源を有効に活用して、キアアカウント（大口企業）社用車における日産車シェアの拡大を目指している。

販売会社である日産自動車販売フリート事業部は、全方位の大口顧客対応、リース会社対応を通じて高い営業効率を実現している。日産メーカー本体と法人向け専門の販売会社が協力することによって、フリートセールス分野の取引効率も高めている<sup>210</sup>。

209 「フリート」という意味は、一般的に「何らかの集まりを意味する言葉」として使われるが、自動車販売におけるフリートユーザーは、保有が 100 台以上の大口顧客をそのように呼んでいる。また、フリートマネジメントサービスの研究は、アメリカを中心に発達しており、自動車リース契約とは別に契約されていることが多い。フリートユーザーが自己所有の車両について、このサービスだけを自動車リース事業者から受けることも可能である。自動車リースの主要業務は、車両調達・保守管理・リースアップ車処分の三つであるが、フリートマネジメントサービスは、これらに対してアドバイザー機能を果たしている。日本のリースシステムに置き換えると、ファイナンスリースの性格が強く、そこにサービスを付けた付加価値の商品となっている。特に広域多車種使用ユーザーに対する車両管理サービスの在り方を考える時に重要である。

210 運輸経済研究センター編(1985)、58 頁「イギリスでは、大口のフリートユーザーに対して、メーカ

日産自動車販売フリート事業部と KAM の情報共有は、主に 4 つの面で行われている。第 1 に、車種選定の対象となる台数オポチュニティの共有である。これは、総保有・日産保有・車種別保有・年度調達台数・対象車種台数などの情報を共有することによって、ユーザーの使用状況を詳しく分析する。第 2 に、日程情報の共有である。車両価格提示・リースコンペ・決定・納期などの車種選定に至るスケジュールを共有することによって、より良い商談のタイミングを見極める。第 3 に、評価軸についての情報の共有である。車種選定に関する評価軸情報の共有としては、値引き条件・仕様・競合情報など、リース会社やその他の情報の信頼性を見極める。第 4 に、ルートについての情報の共有である。車種選定に影響するキーマン情報を共有することによって、どのような角度から商談に入り込むかを分析する。具体的に、KAM の担当者は、日産の対応企業内からの人脈、関係構築に力を入れている。取引や役員交流を通じ、互惠取引の繋がりを活かして、対応企業のキーマンを特定し、車両導入に向けての情報の収集を徹底的に行う。BtoB 戦略における日産グループの代表者として、定期的にお礼や提案をすることにより、日産との強い企業間関係を構築していく。条件面ではなく、企業間取引の合理性、日産の信頼性、商品力をアピールして、ユーザーとの企業間関係の繋がりに重点を置いて活動している（図 5-4）。

更に、日産は北米・欧州日産との連携でグローバルフリートセールス戦略を積極的にやっている。メーカーがユーザーと直接接する機能に特化しているのは、国内では日産が競合他社より特に進んでいる。ルノー社との提携により垂直的系列が長くなってきているためであり、世界主要国をカバーする販売とアフターサービス網やラインナップ、グローバルでの車種調達に対応できる組織作りに力を入れているためでもある。

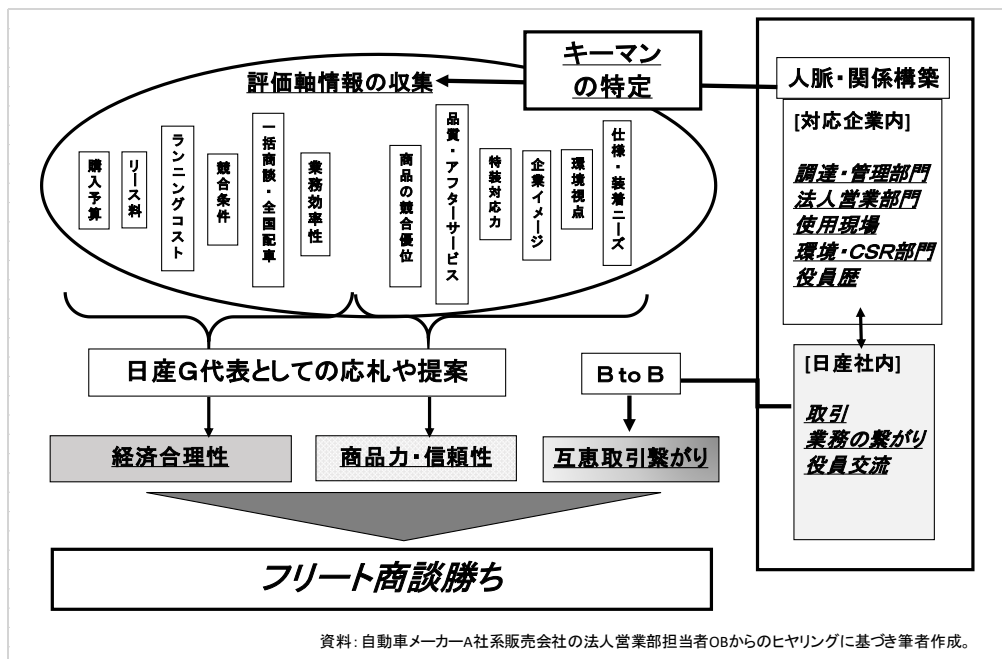
このように、日産は全国対応可能な法人向け専門の販売会社からの情報とメーカー独自の垂直的系列や水平的系列を存分に活用して、フリートセールス戦略に力を注いでいる<sup>211</sup>。

---

ー・ディーラーからの車種購入、車両管理、中古車処分等のサービスを行うフリートマネジメントがあり、これは必ずしもリースだけではなく、ユーザーが購入した車両に対するマネジメントサービスの場合もある。また、カンパニーカー制度というものがあり、企業が使用する社用車のことであり、個人の場合、自動車に関して税制上のメリットがないため、企業が個人に貸与する形態をとることも含まれている。用途は業務だけでなく、通勤や私用にも使用することが出来る制度である」。

<sup>211</sup> 従来、自動車メーカーが海外に進出する場合、日本の総合商社がインポーター（ディストリビューター）として海外進出していた。自動車メーカーが子会社インポーター体制を確立するのに先立つ段階で、総合商社がインポーター業務を担うケースである。総合商社の自動車ビジネスは、銀行を中心とした水平的系列の中で関係の深い自動車メーカーの輸出を手掛けることから始まった。具体的には、三井物産はトヨタ自動車、三菱商事は三菱自動車、住友商事と伊藤忠商事はマツダ、丸紅は日産自動車などの各メーカーの完成車の輸出を手掛けてきた。輸出先の国々におけるディーラー事業や金融事業で販売力をサポートし、日本の自動車メーカーの現地での販売開拓を手助けしてきた。豊田通商がトヨタ、丸紅が日産、住友商事と伊藤忠がマツダ、三菱商事が三菱自動車工業のパートナーとなるケースが多かったが、現在の日産はルノーとの提携により、海外展開に強い繋がりを持っているため、自社主体の迅速なグローバル対応が可能になった。そして、国内のユーザーも海外展開してグローバル化を進めている中、日産とユーザーとの間でグローバルを見据えた超ボリューム・ディスカウントの事例も多くなってきている。横浜にある日産本社 KAM 内部にもグローバル対応セクションを設けており、世界の拠点と随時コミュニケーションを取っている。グローバル対応可能なネットワークを活用することにより、グローバル展開をしているユーザー企業との関係を強化している。

図 5-4 日産自動車メーカーのフリート機能について



また、日産は、戦前からトヨタと共に日本の自動車業界を牽引してきたメーカーであり、自動車に関するあらゆる研究分野で数多く取り上げられている。一時の経営不振により、国内販売台数のシェアは落ち込んでいるが、電気自動車の開発にいち早く取り組んでいる。自動車業界は「百年に一度の大きな変革期を迎えている」と言われている中で、新たな企業間関係の構築が予測される。日産の自動車販売流通を含めた今後の動向に注目したい。

#### 第4節 小括

2010年以降になると、トヨタ本体が本格的に法人向けリース業とカーシェアリング業に力を入れるようになった。それを受けて、国内の法人向け自動車販売の企業間関係において新たな変化が生じている。まず、他の専門リース会社が車両を安く卸されることが難しくなった。成熟期を迎えたリース会社にとっても大きな変化をもたらしている。

こうしたトヨタの戦略に対抗して、日産は国内販売ネットワークの改革を行っている。トヨタにはない法人専門の販売会社を設立して、ユーザー側の本社集中購買に見合う販売組織構築に力を入れている。また、ルノーとの業務提携によりグローバル対応にも積極的に取り組んでいる。

ホンダは近年、メーカー本体に法人向け営業部を設立した。社員自ら大口ユーザーや専門リース会社へ出向き商談することは珍しいが、ホンダの営業部隊は頻繁にリース会社へ出向き、ロット商談をまとめている。だが、地場資本の販売会社比率が高く、ホンダ側の調整が難しいため、法人ユーザーの本社主導型集中購買に対応できる納入体制が未だ整っていない。

マツダは、系列販売会社の比率が高いものの、販売店数が少ないため、全国配車において弱い面がある。反面、積水グループや住友商事、伊藤忠商事など互恵企業への販売は強い。水平的系列企業からの紹介が多いのも特徴であり、小型車とビジネス仕様車両、SUV部門に力を注ぎ、ホンダとの差別化を図っている。更に、伊藤忠商事系の大手専門リース会社である日本カーソリューションズを通じて、マツダ車拡販の後押しを受けることにより、法人取引市場での地位を維持している。

他方、トヨタグループ主導の取引が進行しているにもかかわらず、他の自動車メーカーに有利な状況が展開されている面もある。専門リース会社は日産やホンダなどトヨタ以外の自動車メーカーにより強くコミットするようになってきている。このため、専門リース会社は、日産やホンダの自動車をメインに事業を組み立てている。

系列を基盤として、専門リース会社を巻き込んで展開されてきた日本の法人向け自動車販売は、トヨタの法人専門リース会社設立によって、トヨタ中心の取引市場へと変化しつつある。こうした変化の中、トヨタ以外の自動車メーカー各社は、法人顧客の集中購買に見合う新たな取り組みを強化し、レンタカー、カーシェアリング事業においては独自の販売戦略を立て直す必要に迫られている。換言すれば、法人向け専門リース会社の市場参入とレンタカー・カーシェアリング業といった自動車賃貸ビジネス業者の成長は、今までの自動車販売流通全体にも大きな影響を与え始めている。



## 結論

日本の自動車部品の企業間関係についての先行研究は多いが、日本における自動車販売流通システムの形成と発展についての先行研究は数少ない。しかも、日本の法人向け自動車販売の企業間取引についての先行研究は殆ど存在しない。こうした先行研究の状況からも本稿の分析意義を主張できると考える。

日本の自動車流通販売に関する先行研究では、主に、「戦略的マーケティング」という見地から、どのようにして日本の自動車流通において排他的（専売）マーケティング・チャンネルが採用されたのか、同じメーカーでありながら複数のマーケティング・チャンネルを展開する必要があったのか、また、その参加者である自動車メーカーと流通業者間で「相互利益関係」は成立するのかという問題定義を設定して、近年の自動車流通販売の実態を分析してきた。

これらの先行研究では、各自動車メーカーが個人消費者向けに展開している販売戦略に基づく考察であり、法人向けの販売流通ではどのようにして取引が行われているかは考察されていない。また、急成長しているリース会社、レンタカー会社、カーシェアリング会社の取引の実態については触れていない。その理由として、日本の自動車メーカーの販売戦略の殆どは個人向けを中心に実行されてきたものであり、メーカー主導の下に作られた排他的で複数チャンネルによる地域密着型が基本となっているためである。

しかしながら、耐久消費財の自動車においても、リース契約を中心とした全国的な法人向け取引がかなり存在している。また、近年には自動車を保有する時代から使用する時代へと変化する中で、法人向け自動車販売と深く関わるリース取引とレンタカー・カーシェアリング事業は更に伸びる市場として注目されている。これらの自動車賃貸ビジネス業者への大量販売が法人向け自動車販売の分野において重要な位置を占めるようになり、各自動車メーカーの販売戦略も徐々に変化しつつある。

また、国内の自動車販売全体の歴史を振り返ると、1930年頃～1975年頃までの日本自動車産業の成長期における各自動車メーカーの販売戦略は、個人ユーザーに対して、排他的に複数販売チャンネル体制を全国に展開し、地域密着型の個人向け販売網を確立することであった。同時期、法人向け販売においては、各自動車メーカーは、強固な系列関係を活用して推進した。特に、三井系はトヨタ車、芙蓉系は日産車、住友系はマツダ車、三菱系は三菱車をそれぞれ推奨していた。

1975年～2010年の発展・成熟期になると、各自動車メーカーは、個人ユーザーに対して、地域密着型の囲い込み戦略を強化するが、トヨタ以外のメーカーは、それまでの販売会社との排他的な関係は継続するものの、複数チャンネル体制を解消し、ワンチャンネル販売網へ徐々に転換していった。法人向け販売においては、法人車両のリース化が進み、特に銀行系商社系の専門リース会社が急成長した。自動車メーカーと専門リース会社間の系列と互惠を基本とした法人ユーザーの争奪戦が始まり、国内法人向け自動車販売の現場

では BtoBtoB の企業間取引が主流となった。

2010 年からは、自動車を所有する時代から使用する時代へと変化している。主にトヨタ以外の自動車メーカーは、個人ユーザーに対し、残価設定型販売等の新しい販売手法を活用して地域密着型の囲い込み戦略を継続しているが、個人リースやサブスク等の自動車賃貸ビジネス業者への対応も重要となっている。特に自動車メーカーにとって、自動車賃貸ビジネス業者への販売は、結果的に販売台数を継続的に維持することは可能となるが、利益は薄い。最終消費者との主たる接点は、自動車賃貸ビジネス業者にあるため、商談の主導権争いが勃発している。また、法人向け販売においても主に専門リース会社を経由して、法人ユーザーへ納入することが多くなっている。そのため、個人向け法人向けともに、BtoBtoB のバリューチェーンの構築が重要となっており、自動車メーカーとして、一層の商品力の向上が求められている。

このような状況の変化の中で、トヨタは個人ユーザーに対して、トヨタの個人リースとも言えるキントサブスクを全国に促進しており、また、法人ユーザーに対してトヨタ直系リース会社を優遇している。更に、全面的に大口法人顧客の囲い込みも開始して、トヨタグループの総力を結集し、今まで以上に「メーカー側の論理」を推し進めている。しかし、トヨタもワンチャンネル販売体制へ徐々に移行することを発表している。リーディングメーカーであるトヨタでさえも自動車賃貸ビジネス業者の急成長によって、個人向け法人向けの両方で販売戦略が変化している。このような近年の状況は、これまで先行研究で考察されている「各自動車メーカーによる排他的な複数販売チャンネルによる流通システム」についても影響を与え始めている。

要するに、自動車流通販売では個人向け販売戦略が中心と思われがちであったが、近年、リース取引を中心とした法人向け販売もかなり存在しており、自動車賃貸ビジネス業者の成長によって、法人向け自動車販売の取引では違った様相を見せているのである。また、結果として、今日までの自動車販売流通全体にも大きな影響を与え始めている。

そこで、本論文では、従来の自動車メーカーによる地域密着型個人向け販売が苦戦している中、法人向け自動車販売における日本の伝統的系列取引と銀行取引、複合的な企業間関係の絡み合い、多様な販売形態を生み出している実態を明らかにした上で、日本の法人向け自動車販売における多様な販売形態を分析した。具体的に、系列取引と互惠取引を考察すると共に、勢力を伸ばしている専門リース会社やレンタカー・カーシェアリング会社等の自動車賃貸ビジネス業者の動向を分析した。また、法人向け自動車販売の取引内における複合的な企業間関係の絡み合いと多様な販売形態の状況を考察した。

日本の法人向け自動車販売における企業間関係について、本稿の分析を要約して知見をまとめると、以下の5点となる。

第1に、法人向け販売においては、企業間の系列グループ取引と互惠取引が根強く残っている。日本の自動車メーカーが、様々なラインナップの車を作り出して自動車業界を牽引してきた背景には、企業集団・企業グループ内の系列取引に負う面があり、これは法人

向け自動車販売の成長の背景でも同様であった。各グループの自動車メーカーの車両を協力して使用することによって、系列をより強い結びつきにすることでグループ内企業が共に発展してきたのである。また、メガバンク化した現在も互いに垣根を作り、集団間の競争が続く中で、水平的系列・垂直的系列を軸とした取引が少なからず残っている。日本の法人向け自動車販売における企業間関係の根底には、今もなお「旧系列取引からくる企業間関係の骨子」が引き継がれている。そして、現在では、メインバンクからの紹介取引や企業間での取引額に応じた互惠取引へ徐々に姿を変えている。一つ目の知見として、日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、「旧系列取引からくる企業間関係の骨子」が残されている点である。先行研究で数多くある「日本の系列取引」についても学術的に貢献できると考える。

第2に、商社的な感覚と銀行的な気質を持ち合わせたリース会社が取引に介在している。日本の法人向け自動車販売においてリース契約が主体となった理由は、リース契約による車両維持・管理業務の削減があり、自動車メーカー各社が作り上げてきた販売店のネットワーク構造とも関連する。日本の各自動車メーカーの販売ネットワークは、先行研究で取り上げられているように、殆どが個人向け用に展開されて設立された排他的な複数チャンネル体制である。いわゆる BtoC のマーケット戦略として、各メーカー系の販売店は日本全国各県毎に築き上げられた。個人向け販売ネットワークの中で、特に、法人向け販売を専門にして車両を取り扱う販売店はほとんどなかったのである。そのような状況下、リース会社は法人向け自動車販売の領域に新たなプレーヤーとして参入して、自らが既に持っている全国的なネットワーク組織構造を基盤にすることで、法人ユーザーに適応して事業を拡大している。銀行系や商社系から生まれた専門リース会社が多く、法人ユーザーとの取引組織が自動車業界に比べるとかなり進んでいたこと、取引エリア規制が日本の自動車メーカーの販売規制より緩く、リース会社内部での各県ごとの風通しが良かったことがリース契約を増やした要因である。二つ目の知見として、日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、リース会社等金融機関や総合商社の関係企業が車両取引の新しいプレーヤーとして参入し、法人ユーザー・自動車メーカー・リース会社という三者間で、系列と利害関係を軸にした取引関係が更に複雑になっている点である。その上で各自動車メーカーはラインナップ・性能・価格という面で激しい競争を繰り広げている。つまり、個人向け販売とは違い、第3のプレーヤーの存在により取引が複雑に行われており、日本の法人向け自動車販売の特殊性を明らかにできたと考える。

第3に、自動車を「保有する時代から使用する時代へ」と変化している中で、リース車両の増加と共に、レンタカー・カーシェアリングの増加も著しく、新しいビジネスチャンスとして様々な業界からの新規参入も増えている。リース市場と同様にカーシェアリング市場においても、第3のプレーヤーである専門系の自動車賃貸ビジネス業者の存在感が圧倒的になった。現在、毎年の新車販売台数が約500万台で推移している中で、カーシェアリング会社に登録している会員は、2020年では既に200万人を超えている。このことは、

車を「所有する時代から使用する時代へ」と変化している状況をよく表していると言える。そして、完成車両に関わる様々な事業も生まれ、自動車アフターマーケット市場も広がりを見せている。これらの自動車アフターマーケット市場の様々な業者は、自動車賃貸ビジネス業が中心となっている法人向け自動車販売における企業間関係とも深く関わっている。新車ディーラーの主な利益は、基本的に契約している指定メーカーの販促に限定していることがビジネスモデルの柱となっているのに対して、自動車アフターマーケットの事業者は、全てのメーカー車両を扱うことで消費者の動向に敏感に反応する。そのため、自動車メーカーと正規ディーラーの手が届かないエリアをカバーしながら成長している。三つ目の知見として、日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、自動車メーカーの発展と共に、自動車アフターマーケット市場における様々な優良部品の流通が自動車賃貸ビジネス業者を支えているのである。換言すれば、オートリース、レンタカー・カーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業は、アフターマーケット市場での様々な事業者の協力により、連携しあいながら各自自動車メーカーに対抗できる環境を整えているのである。法人向け自動車販売における自動車賃貸ビジネス業者の優位性を明らかにできたと考える。

第4に、車両保有台数の多い企業は、本社主導型の集中購買を行っていることである。首都圏本社主導型の集中購買のメリットは、第1に、価格の取引条件が有利になり、契約台数が見込めることが挙げられる。第2に、車種の標準化、単純化が推進し易くなり、社内基準が明確になって全国統一の車両規定を作ることができる。第3に、購買手続きやその他の複雑な業務を本社一括でまとめてできることにより、購買方針の徹底化が可能になることが挙げられる。だが、一方で、本社主導型の集中購買方式はリスクも伴う。とりわけ、競争原理の面では様々なリスクを伴う。集中購買における企業間関係には、利害関係者同士の調整プロセスが重要になっている。法人ユーザー本社、自動車メーカーと元請けディーラー、リース会社の三者間での情報共有と協力体制を構築することが最も重要である。具体的に、発注側と受注側がお互いの課題をオープンに出し合い、相互の信頼をベースに、お互いがパートナーとして活動できる体制の構築が、本社主導型の自動車販売流通の成果を高める。四つ目の知見として、日本の法人向け自動車販売における企業間関係では、自動車が全国的に普及するに伴って、自動車メーカーが各県に排他的に作り上げてきた垂直的な販売体制では、各県で購入価格が不均一であり、本社では納車体制面でも管理しきれなかった。専門リース会社が作り上げてきた全国的な水平的拠店体制が適応したことも、法人取引でリース契約が増えた理由の一つであった。このことは、日本の法人向け自動車販売における特殊性を明らかにできたと共に、その他の様々な耐久消費財の企業間取引を考察する際、ひとつの事例研究として貢献できると考える。

第5に、2010年以降になると法人向け自動車市場におけるトヨタの市場地位が一層強化されている。専門リース会社を介在することによって、薄利多売な取引が続いていた状況に終止符を打つべく、トヨタは自らが100%出資した法人向け専門リース会社を設立して、更にはカーシェアリングやモビリティサービスに対応した新会社を設立し、カバーする領

域を拡大した。取引関係が複雑になっていることで、自動車メーカー側の「より良い車を作って直接お客様に満足してもらいたい」という発想が上手く機能しなくなり、自動車メーカーはジレンマを感じていた。つまり、トヨタは日本の自動車産業の中で、個人向けと法人向けの両方の販売台数を伸ばし続けてきたが、自動車業界全てを自社でコントロールするようになってきているのである。このことは、成熟期を迎えたリース会社にとっても大きな変化をもたらしており、トヨタ以外の自動車メーカーにおいても独自の販売戦略を立て直す必要に迫られている。他方、トヨタグループ主導の取引が進行しているにもかかわらず、他の自動車メーカーに有利な状況が展開されている面もある。専門リース会社は、日産やホンダなどのトヨタ以外の自動車メーカーに対して、より強くコミットするようになってきている。このため、専門リース会社は日産、ホンダ、マツダなどのその他の自動車メーカーをメインに事業を組み立てている。五つ目の知見として、法人向け自動車販売における企業間関係では、トヨタの市場地位が一層強化され、系列グループを基本とした企業間取引にも変化が生まれ、新たな商取引構図の企業間関係が生じつつある点である。換言すれば、リーディングメーカーであるトヨタでさえも自動車賃貸ビジネス業者の急成長により、個人向け法人向けの両方で販売戦略に影響が出始めている。また、このような近年の状況は、先行研究で考察されている「各自動車メーカーによる排他的な複数販売チャンネルによる流通システム」についても影響を与え始めている。

以上の5点の知見から、自動車メーカーに求められる課題も導き出される。すなわち、フルラインの自動車メーカーは、国内の法人向け自動車販売市場で勝ち残るために、自らの系列企業を掌握して、他社に負けない、かつ日本市場の仕様に見合う、質の高いフルラインナップ車種を用意して、全国的に対応可能な販売組織と物流体制を整えることが重要だということである。更に、専門リース会社に対抗できる資金力と、全国的に対応可能なメーカー系リース会社を持つことが、法人向け自動車販売の分野を制することに繋がる。

一方、フルラインナップではないメーカーは、車種セグメントにおいて圧倒的にシェアを独占できる商品を開発してメーカーのブランド価値を高めることに加えて、法人ユーザーが求める本社一括集中購買に対応可能な納車オペレーション体制を構築することが必須であろう。そして、日本の各自動車メーカーは今までの販売体制の中に、自動車リースをどのように位置づけしていくべきか検討していくことが必要である。

このように2010年以降トヨタが独自の法人向け専門リース会社を設立して、法人向け販売取引拡大を強力に推し進め始めたことにより、近頃の企業間関係はさらに変化しつつある。独自のリース会社を設立したこと、商品ラインナップの広さなどから判断すると、やはり自動車メーカーの中ではトヨタが一步も二歩も先を進んでいると言えよう。

しかし、今後もトヨタが圧倒的存在としての地位を維持していくためには、いくつかの課題も残っている。従来の個人向け販売が苦戦している中、トヨタの商品力、販売流通、金融能力のみで業界全体を継続して制覇出来るのか、販売と金融が強い家電量販店、大手スーパー、インターネット等のモデルを比較検討する必要があるのではないかと、メーカー・

流通販売・金融の論理において何が一番大切なのか議論の可能性は大いにある。そして、リース契約とレンタカー・カーシェアリングが増加している中で、銀行系・商社系リース会社との競争激化に勝ち続けられるのか、また、今後の大きなテーマとなるEV化と自動運転化への課題にどう対応していくか等である。EV化が進むにつれて、企業間関係に大きな変化が生まれ、垂直的系列企業の再編が進み、水平的系列企業が増加すると考えられる。自動運転化の技術が進むにつれて、個人情報や遠隔操作技術を巧みに操るGAFAsの影響力が強くなり、協業の企業間関係取引へ進み、エコシステムの再編による新たな企業間関係へと進展すると予測されている。こうした大変革期を迎えている中で、本格的なEV化に向けて今一つ踏み出さないトヨタの動向にも注目が集まっており、ジャストインタイムといった既存の垂直的な企業間関係をどのように維持しながら、大きな変革期を乗り越えられるか注目されている。

本論文の分析を通じて、新たな企業間関係が自動車および自動車流通業界に与える様々な影響を明らかにすることができたと考える。法人向け自動車販売における複合的な系列取引、系列取引と銀行取引間の絡み合いが多様な販売形態を生み出している実態を分析することにより、他の耐久消費財の企業間取引を理解する上で共通なロジックを導き出し、日本の法人取引における企業間関係を分析する上で重要な示唆を与えることが期待できる。

とりわけ、今日までの様々な「日本の系列取引」についての新たな発見として学術的に貢献できると考える。また、法人向け自動車販売におけるオートリースとカーシェアリングといった自動車賃貸ビジネス業の特色と成長を考察することにより、自動車業界全体の販売流通システムを考察する際、ひとつの礎になると考える。更には、自動車産業全体がEV化と自動運転化へと変化して、「百年に一度の大きな変革期を迎えている」と言われている中で、今後の自動車販売流通を考察する上でも広く貢献できると考える。

そして、日本の自動車業界のリーディングカンパニーであるトヨタグループの2010年代における自動車賃貸ビジネス業への本格的な参戦への考察は、様々な企業間取引において共通となるメーカーの論理、販売の論理、金融の論理を考察する上で礎になると考える。

最後に、本稿の限界として、その他の様々な耐久消費財メーカーの販売システムの構造と販売方法の比較について詳細に触れることが出来なかった。例えば、ソニーや日立等の大手メーカーも、ある耐久消費財商品を世の中に出すために、事前に様々な技術開発の蓄積を重ねて、マーケティングも綿密に行って試行錯誤して商品を完成させている。しかし、実際の販売については、ほとんど全てのメーカー商品を取り扱う大手家電量販店やテレビ通信販売の販売網に頼り、エンドユーザーとの商談の主導権を譲り、その第3の業者の裁量次第で自社の売上高が決まってしまうとよいのか、言い換えれば、メーカーよりも「売り場面積」と「流通のシステム」を作り上げた側の方が強くなり、強い影響力で商談の主導権を勝ち取るとよいのか、自動車販売ネットワークとはどこが違うのかという点である。

また、日本の自動車販売システムに根付いているメーカーの標準希望小売価格に対する値引きの慣習についても触れることが出来なかった。数少ない業者（供給者）のもとに、

数多くのバイヤー（需給者）が殺到すると、販売価格は高騰していく。その反面、供給者が多くなり、需給者の数も安定してくると販売価格は値引きをして下降する。現在の国内自動車販売の状況は、数多くのメーカーが存在し、個人と法人も含めて不特定多数のユーザーが存在しており、メーカーが設定する標準希望小売価格で販売することは難しく、値引きという慣習が成立してしまっている点である。今後、これらの供給者側と需給者側の論理にも注目していく必要がある。

一方で、様々な企業間取引において共通となるメーカーの論理、販売の論理、金融の論理を解明する研究課題は残されていると考えられる。今後の研究課題である。

以上

## 参考文献

〈日本語書籍及び論文〉

- ・浅沼万里(1991)「国際的視野の下で見た日本の企業間関係・メーカーとサプライヤーとの関係を中心に」『産業学会研究年報』第6号 産業学会。
- ・石川和男(2009)『自動車マーケティング・チャンネル戦略史』芙蓉書房。
- ・石川和男(2011)『わが国自動車流通のダイナミクス』専修大学出版局。
- ・石橋幸次研究会(2013)「自動車産業における垂直的系列が貿易及び対外直接投資に与える影響」『三田祭論文』慶応義塾大学経済学部。
- ・磯村昌彦/田中彰(2008)「自動車用鋼板取引の比較分析—集中購買を中心に—」『オイコノミカ』第45巻 第1号 名古屋市立大学経済学会。
- ・磯村昌彦(2009)「自動車鋼板取引における集中購買システム—そのコストメリット—」『産業学会研究年報』第24号 産業学会。
- ・磯村昌彦(2011)「自動車鋼板取引における集中購買システムの進化」『経営史学』第45号 経営史学会。
- ・運輸経済研究センター編(1984)『自動車のレンタ・リース事業における現状と問題点に関する調査報告書』運輸経済研究センター。
- ・運輸経済研究センター編(1985)『自動車のレンタ・リース事業における現状と問題点に関する調査報告書』運輸経済研究センター。
- ・奥村宏(1991)「迫られるケイレッツ構造改革」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社。
- ・奥村宏(1991)「日本における企業間関係の特質・いわゆる企業系列について」『産業学会研究年報』第6号 産業学会。
- ・岸田淳(2021)「日本の法人向け自動車販売における企業間関係」『産業学会研究年報』第36号 産業学会。
- ・橘川武郎(1995)「財閥史と企業集団史の論理」『経営史学』東京大学。
- ・橘川武郎(1996)『日本の企業集団—財閥との連続と断絶』有斐閣。
- ・橘川武郎(2016)『産業経営史シリーズ8 財閥と企業グループ』日本経営史研究所。
- ・協和銀行編(1986)「自動車リース業界の現状と展望」『協和銀行調査月報』通号383 協和銀行。
- ・酒田浩(2016)「医薬品卸の取組み 地域医療再編、共同購入・集中購買への対応急務 成功に導く6つの秘策「解」は現場にある」『ミクス』第44号。
- ・産業研究所編(1986)；下川浩一編(1986)『我が国自動車リース産業の現状等に関する調査報告書』産業研究所。
- ・産業研究所編(1987)；下川浩一編(1987)『我が国自動車リース業の現状と今後の課題に関する調査報告書：メーカー・ディーラー等自動車業界側からの一考察』産業研究所。
- ・塩地洋(1991)「自動車販売における二重の系列問題」『九州産業大学商経論叢』第32巻 第1号 九州産業大学。



- ・塩地洋/T. D. キーリー共著(1994)『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会。
- ・塩地洋(1999)「値引販売慣行の改革方向(1)－自動車フランチャイズ・システムの制度疲労－」『経済論叢』第163巻 第4号 京都大学。
- ・塩地洋(1999)「値引販売慣行の改革方向(1)－自動車フランチャイズ・システムの制度疲労－」『経済論叢』第163巻 第5・6号 京都大学。
- ・塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較』有斐閣。
- ・四宮正親(1998)『日本の自動車産業(1918～70)－企業者活動と競争力』日本経済評論社。
- ・四宮正親(2020)『自動車流通の経営史～メーカーとディーラーの関係を中心に～』日本経済評論社。
- ・下川浩一(1987)「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻第2号法政大学。
- ・下川浩一(2000)「自動車流通システムの国際比較研究」基礎研究B研究成果報告書、東海学園大学経営学部。
- ・商工中金経済研究所編(1990)「自動車リース業(ニュービジネスセンサー)」『商工ジャーナル』巻号16 商工中金経済研究所。
- ・鈴木健(1993)『日本の企業集団－戦後日本の企業と銀行』大月書店。
- ・鈴木健(2008)『六大企業集団の崩壊－再編される大企業体制』新日本出版社。
- ・住友信託銀行編(1984)「自動車リース業界の現状と展望」『調査情報』巻号1150 住友信託銀行。
- ・全国レンタカー協会編(2018)『レンタカー統計』全国レンタカー協会。
- ・孫飛舟(1996)「自動車の流通システムにおける系列化の意義について－今後中国の自動車流通とのかかわりで－」『星陵台論集』第29巻2号 神戸商科大学大学院研究会。
- ・孫飛舟(1998)「日本の自動車流通におけるディーラー・サービス体制に関する研究」『星陵台論集』第31巻2号 神戸商科大学大学院研究会。
- ・孫飛舟(2003)『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房。
- ・孫飛舟(2003)「早期アメリカ自動車流通におけるメーカー・ディーラー対立関係の形成と解決」『大阪商業大学論集』第126号 大阪商業大学商経学会。
- ・種谷謙一(2008)「自動車リース産業の現状と課題」『lease』巻号37.1 リース事業協会。
- ・通商産業省編(1989)『自動車リース業実態調査報告書』通商産業省機械情報産業局。
- ・寺澤寧史(2002)「自動車リースの現状と展望」『lease』巻号31.11 リース事業協会。
- ・東洋経済新報社編(1998)「自動車リース業界－首位トヨタ vs 猛追オリックス－成長市場をめぐる大手が総力戦」『金融ビジネス』巻号155 東洋経済新報社。
- ・東洋経済新報社編(1998)『全図解・日本の企業系列』東洋経済新報社。
- ・東洋経済新報社編(2009)「カンパニー&ビジネス 活気づく自動車サービス産業－離陸するカーシェアリング 成熟リースはサービス競争」『週刊東洋経済』巻号6195 東洋経済新報社。

- ・日刊自動車新聞社/日本自動車会議所共編（2020）『自動車年鑑 2020-2021』日刊自動車新聞社。
- ・日本興業銀行調査部編（1998）「産業の動き・自動車リース業界の現状と展望」『IBJ：経済・産業の動き』巻号 1998.5 日本興業銀行調査部。
- ・日本自動車販売協会連合会編（1982）「特集・自動車リースの現況と将来 過当競争のなかで着実に成長」『自動車販売』巻号 20.4 日本自動車販売協会連合会。
- ・日本自動車販売協会連合会編（1982）「特集・自動車リースの現況と将来 種々問題はあるが今後も続く成長市場」『自動車販売』巻号 20.4 日本自動車販売協会連合会。
- ・日本自動車販売協会連合会編（1986）「自動車リースの現状と課題」『自動車販売』巻号 24.8 日本自動車販売協会連合会。
- ・日本自動車販売協会連合会編（1987）「自動車リース業の現状と今後の課題－メーカー・ディーラー等自動車業界側からの一考察」『自動車販売』巻号 25.9 日本自動車販売協会連合会。
- ・日本自動車リース協会連合会編（2017）『改定・自動車リース・テキスト』日本自動車リース協会連合会。
- ・日本自動車リース協会連合会（2018）『自動車リース統計』日本自動車リース協会連合会。
- ・日本自動車リース協会連合会（2020）『自動車リース統計』日本自動車リース協会連合会。
- ・藤井嵩（2002）「自動車リースの現状と展望」『lease』巻号 31.1 リース事業協会。
- ・藤井嵩（2006）「自動車リース産業の現状と課題」『lease』巻号 35.1 リース事業協会。
- ・牧野直哉（2019）『調達・購買の基本とコスト削減がよくわかる本』秀和システム。
- ・森住祐治（1986）『リース取引の実際』日本経済新聞出版社。
- ・矢野経済研究所編（1983）『全国有力リース企業経営総監：リース事業経営とユーザーの意識』矢野経済研究所市場調査第3本部。
- ・矢野経済研究所編（1993）『'93/94 自動車リースの現状と展望』矢野経済研究所市場調査第7本部。
- ・矢野経済研究所（2017）『オートリース市場の現状と展望 2017年版』矢野経済研究所。
- ・矢野経済研究所（2020）『オートリース市場の現状と展望 2020年版』矢野経済研究所。
- ・矢野経済研究所（2021）『自動車アフターマーケット総覧 2021年版』矢野経済研究所。
- ・安田雪（1996）「連結の経済・六大企業集団の社会ネットワーク分析」『社会学評論』46巻4号 日本社会学会。
- ・吉川勝広（2012）『自動車流通システム論』同文館出版。
- ・吉田浩（2007）「レポート&インタビュー 住商オートと三井住友銀オートの合併で加速する自動車リース業界再編の行方」『経済界』巻号 42 経済界。

〈新聞・雑誌・資料〉

「日刊工業新聞」 日刊工業新聞社  
「日刊自動車新聞」 日刊自動車新聞社  
「日経産業新聞」 日本経済新聞社  
「日本経済新聞」 日本経済新聞社  
『自動車年鑑』 日刊自動車新聞社、各年度版  
『自動車販売』 日本自動車販売協会連合会

〈ウェブサイト〉

- ・一般財団法人自動車検査登録情報協会<<https://airia.or.jp>>
- ・一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会<<http://www.taxi-japan.or.jp>>
- ・一般社団法人日本自動車販売協会連合会<<http://www.jada.or.jp>>
- ・一般社団法人日本自動車リース協会連合会<<https://jala.or.jp>>
- ・イノベーションマネジメント株式会社<<https://www.innovationmanagement.co.jp>>
- ・オリックス自動車株式会社<<https://www.orix.co.jp/auto>>
- ・株式会社東通エージェンシー<<https://www.homemate-research-car-shop.com>>
- ・公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団<<http://www.ecomo.or.jp>>
- ・国土交通省<<https://www.mlit.go.jp>>
- ・住友三井オートサービス株式会社<<https://www.smauto.co.jp>>
- ・トヨタ自動車株式会社<<https://global.toyota>>
- ・トヨタモビリティサービス株式会社<<https://t-mobility-s.co.jp>>
- ・日産自動車株式会社<<https://www.nissan.co.jp>>
- ・日産自動車販売株式会社<<https://ni-jihan.nissan-dealer.jp>>
- ・日本カーソリューションズ株式会社<<https://www.ncsol.co.jp>>
- ・フリー百科事典ウィキペディア<<https://ja.wikipedia.org/wiki>>
- ・ブリタニカ国際大百科事典<<https://www.britannica.co.jp>>
- ・本田技研工業株式会社<<https://www.honda.co.jp>>
- ・マツダ株式会社<<https://www.mazda.com/ja>>
- ・三井住友銀行企業調査部<<https://www.smbc.co.jp/hojin/report>>
- ・三菱オートリース株式会社<<https://www.mitsubishi-autolease.com>>
- ・SOUTAi40<<http://soutai40.com/archives/blog-entry-14756.html>>

### 【資料 2-1】乗用車購入試算例

定価 150 万円の 1200CC 乗用車を購入して 6 年間使用する場合のコスト試算

- (1) 車両を購入する際に、車両代 150 万円と消費税 10%、その他に自動車諸税（自動車税・取得税・重量税）、自賠責保険 3 年分、リサイクル料、登録手数料が必要となる。全ての合計約 178 万円が購入当初に必要となる。
- (2) その後、車を所有している間は、自動車税を 2 年目、3 年目、4 年目、5 年目、6 年目の毎年 4 月毎に 30,500 円を県税事務所へ納入する（合計 152,500 円）。
- (3) 日本は車検制度が厳格なので、普通乗用車については、新車購入 3 年後に初回の車検を陸運支局で受けなければならない。その時に必要となる費用は、車検手続き費用・自賠責保険 2 年分・重量税の合計 10 万円程の費用がかかる。
- (4) 普通乗用車の車検については、新車 3 年目で初めて検査を受けた以降は、それから 2 年経過毎に再び検査を受ける必要があるため、新車購入後 5 年後に再び車検手続き費用・自賠責保険 2 年分・重量税の合計 10 万円程の費用がかかる。6 年間維持するとすると（1）から（4）の合計約 2,132,500 円の費用が最低限必要となる。
- (5) その他に、使用期間の車両のメンテナンス費用としてタイヤ交換、バッテリー交換、オイル交換などの消耗品代、点検・整備・修理代として年間平均約 8 万円を目安として 6 年間で 48 万円位必要となる。
- (6) 任意保険料が年間 10 万円目安として、6 年間で 60 万円位必要となる。6 年間維持するとすると（1）から（6）の合計約 3,212,500 円は必要になると試算できる。ガソリン代と駐車場代は含まれていない。営業車両が 5 台、10 台と増えれば、費用は台数分必要となり、車両のグレード（車格）を上げれば当然費用も上がっていく。

## 【資料 2-2】 リース車両と購入車両との違い

リースと購入の違い		
	リース契約で調達した場合	購入(所有)によって調達した場合
車両代金	リース料(使用料)は毎月の定額払いであり、 まとまった資金は不要	購入代金として支出 購入時にまとまった資金が必要
諸税・保険料	期間中の全額がリース料に含まれる その都度の支払業務はない(毎月均等負担)	発生の都度支払う(一時的出費) その都度支払業務が生ずる
商品内容	システム販売(バック販売)	車両販売
所有権取得	不可能、所有者名義はリース会社 (リース期間満了後、車両はリース会社へ返却)	可能、所有者名義はユーザー (割賦販売の場合は所有権留保)
経理処理	リース料は全額経費処理として損金算入 (固定資産は増加しない) オペレーティング・リースを前提	固定資産(車両運搬具)として計上、 毎期法定償却額が損金算入できる (固定資産増となる)
メンテナンス 車両管理	メンテナンスリース契約の場合、契約内容に基づきリース会社が行う。従って手間が省け、車両管理業務は大幅に削減される。	すべてがユーザー自身で実施。 特に大量保有しているユーザーの場合、 車両管理専門のスタッフ配置が必要となる。
代車・減車時の処理 (期間満了時)	リース会社に車両を返却することで終了。 (ただし、中途解約時の場合は別途清算が必要)	売却交渉、処分手続き、固定資産抹消、 売却損益計上など一連の手続きが必要

資料：一般社団法人・日本自動車リース協会連合会編(2017)『自動車リース・テキスト』17頁を参考に筆者作成。

リースの資金的メリット		
メリット項目	内容	
1	資金にゆとりが生まれる	リースは、車両代金や税金・保険・諸費用等、一時的に多額の指揮を必要としない。また、リース料は車両の残存価額を差し引き算出されるため、購入時に比べてその分だけ資金負担が軽くなる。
2	資金の効率的運用が出来る	車を購入(所有)すると自己資金が固定化される。リースを利用し、その分、資金を節約すれば営業資金として活用でき、その間運用益を上げることができる。
3	100%融資を受けたのと同じ効果がある	リースは、通常の金融に対して物融という性格があり、銀行から多額の融資を受けなくても希望の車種が調達できる。これは100%の融資効果といえる。
4	計画的に無理のない支払いが出来る	リース料の支払い額は毎月一定額であり、資金計画に合わせて契約期間を定めれば無理のない支払いが可能となる。
5	財務比率を悪化せず、また借入枠が温存される	購入のために資金を借入すれば、企業の借入枠や資金の調達力が低下し、固定資産の増加とともに財務比率が悪化するが、リースの場合はリース料という経費の支出だけで済み、借入枠も温存でき財務構成も変わらない。
6	リース料は経費として損金処理が出来る (オペレーティングリースを前提)	毎月のリース料は税務上必要経費(損金)として経常利益から控除することができ、リース車両を難題使用しても課税対象にならない。すべて経費処理できるため合理的な節税効果がある。
7	リース料が毎月一定のため諸計画が立て易く、輸送コストの把握、原価意識の向上に繋がる	自動車を所有した場合の車両関係経費は、減価償却費、整備費用、諸税、下取処分価格等の台当り車両コストを明確に把握することは困難であるが、リースであれば毎月定額支払いのため資金計画、損益計画等が明確となり、的確な経営効率を判断可能となる。

資料：一般社団法人・日本自動車リース協会連合会編(2017)『自動車リース・テキスト』20頁を参考に筆者作成。

【資料 2-3】 オートリースの種類

	メンテナンスリース	ファイナンスリース
車両代	●	●
自動車諸税(取得税・自動車税・重量税)	●	●
自賠償保険	●	●
自動車保険	●	▲
スケジュール点検	●	—
法定点検整備	●	—
継続車検整備	●	—
一般整備・故障修理	●	—
エンジンオイル交換及び補充	●	—
タイヤ交換	●	—
バッテリー交換	●	—
代車	●	—
事故処理サービス	●	—

出所:住友三井オートサービス株式会社ホームページ。

カーリースを導入する理由として、オートリース業界第2位の住友三井オートサービス株式会社は、「現在、年間に販売されている新車台数は約500万台。そのうち新車で契約されているリース車は約60万台となっており、10台に1台はオートリース車という時代です。保有台数においては、自動車保有台数7,750万台のうち、10台以上を保有する法人が保有するクルマは約800万台といわれ、カーリース約300万台のほとんどは法人向け車両となっています。このことは、車両管理業務のアウトソーシングにメリットを感じる法人が増えているからに他なりません。」とホームページに掲載している。そして、車両購入・維持・管理に伴う手続きをリース会社が代行することにより、ユーザーの業務が大幅に削減され、煩わしい業務をアウトソーシングすることは、大幅な省力化が可能になり、これにより人材の有効活用が図れるとしている。

#### 【資料 2-4】フルメンテナンス契約のメリット

フルメンテナンス契約で、総務部門・税務経理部門・各事業所・事故保険関係業務の具体的なメリットとしては、以下のようなことが挙げられる。

総務部門では、各種手続き、折衝業務が激減する。

- (1) 車種選定・起案・決裁・発注
- (2) 自賠責保険の付保更新手続き・期日管理
- (3) 自動車保険の付保更新手続き・期日管理
- (4) 諸税の照合・納税手続き
- (5) 整備料金・請求書のチェック業務
- (6) 車両の売却・処分

税務経理部門では、コストを抑え、資金を有効活用できる。

- (1) 購入資金の調達
- (2) 車両代金・登録諸費用の支払い、集計
- (3) 諸税、保険料、修理費などの支払い、集計
- (4) 車両固定資産計上
- (5) 減価償却および決算事務
- (6) 固定資産除却処理

各事業所では、ベストな状態を維持し、車両の稼働率を高められる。

- (1) 車両管理台帳作成、走行距離など
- (2) 保管場所管理
- (3) 運行管理
- (4) 法定定期点検・継続車検などの期日管理
- (5) 整備工場との折衝
- (6) 点検・修理代チェック、伝票作成

事故保険関係業務では、万が一の場合でも、スピーディーな対応が出来る。

- (1) 事故報告
- (2) 保険事故処理
- (3) 事故車両の修理見積書の作成提示
- (4) 保険会社との折衝
- (5) 事故車両の修理手配
- (6) 保険金請求手続き

出所：住友三井オートサービス株式会社ホームページ <http://www.smauto.co.jp/>より。

【資料 2-5】 タクシー市場との比較

日本全国タクシーの都道府県別事業者数及び車両数 (2018年3月31日現在)						
陸運局	都道府県	法人タクシー 事業者数	法人タクシー 車両数	福祉輸送限定 事業者数	福祉輸送限定 車両数	個人タクシー 車両数
北海道		328	9,745	604	794	1,737
東北	青森	109	2,457	255	279	101
	岩手	138	2,189	63	94	81
	宮城	187	3,907	164	178	628
	福島	156	2,342	206	264	61
	秋田	81	1,208	47	55	62
	山形	82	1,261	44	66	74
関東	茨城	222	2,734	249	286	0
	栃木	101	1,795	186	253	57
	群馬	65	1,567	186	224	2
	埼玉	192	5,844	509	625	178
	千葉	200	5,808	557	690	665
	東京	440	30,813	968	1,329	12,874
	神奈川	185	9,834	624	792	2,345
	山梨	80	945	80	110	0
北陸信越	新潟	120	2,783	106	171	354
	長野	114	2,701	107	151	91
	富山	51	944	51	95	84
	石川	72	1,778	62	71	248
中部	福井	54	885	90	135	105
	岐阜	58	1,940	53	77	107
	静岡	121	4,740	133	234	227
	愛知	157	8,404	327	534	685
	三重	50	1,278	224	270	4
近畿	滋賀	29	1,236	105	146	40
	京都	77	6,276	155	243	2,104
	大阪	209	15,419	1,184	1,386	2,906
	兵庫	217	6,848	601	755	1,124
	奈良	58	1,067	293	372	12
	和歌山	64	1,497	100	152	57
中国	鳥取	30	687	26	33	0
	島根	101	1,213	57	75	0
	岡山	150	3,121	145	225	193
	広島	240	5,543	327	435	1,085
	山口	118	2,338	62	102	77
四国	徳島	101	1,054	166	188	57
	香川	83	1,445	84	99	115
	愛媛	162	2,109	152	225	225
	高知	123	1,127	84	128	153
九州	福岡	284	9,496	230	354	2,019
	佐賀	46	1,088	37	47	48
	長崎	138	2,524	119	205	458
	熊本	163	3,167	126	176	358
	大分	82	2,087	80	134	143
	宮崎	43	2,061	95	122	66
	鹿児島	135	3,444	48	64	296
	沖縄	135	3,498	174	219	1,255
合計		6,147	186,247	10,345	13,662	33,561

出所：一般社団法人 全国ハイヤー・タクシー連合会ホームページ、原資料は国土交通省調べ統計資料。

50,053事業者(個人タクシー含)にて、全国総計233,740台が業務運行している。  
リース車両保有台数3,729,859台と比較すると、リース市場の大きさがイメージできて  
分かり易い。(タクシー市場の約1.6倍)



## 【資料 2-6】 リース会社の契約の流れ

リース会社の行うユーザーとのオートリース契約までの流れとしては、以下の通り。

- (1) 車種・仕様・納期・リース期間などユーザーの希望に沿ったプランを提案する。  
(その際、全自動車メーカー商品を取り扱うことを利点として商談する)
- (2) 契約条件を打ち合わせした後、自動車リース料の見積もりを提出する。  
(条件にあった車種メーカーの販社から見積もりを取ってリース料金を算出)
- (3) リースの申込、審査をする。  
(ユーザーから財務の関係書類を預かり経営状況の信用調査する)
- (4) リース契約  
(審査が完了次第、オートリース契約の締結)
- (5) リース車両の発注、登録、納車  
(ディーラーに車両を発注、同時にディーラーへの登録納車業務代行の依頼をする)
- (6) リース開始  
(リース料金の支払いが開始。同時に自動車メーカー保証も開始される)

## 【資料 2-7】 日本の自動車メーカー・国内ラインナップ (2020 年現在)

乗用車	トヨタ	日産	ホンダ	マツダ	三菱	スズキ	ダイハツ	スバル
高級セダン	2車種 (センチュリー、クラウン) ※他レクサスブランド有り	2車種 (シーマ、フガ)	1車種 (レジェンド)					
セダン	5車種 (カムリ、プリウス、カローラ等)	1車種 (スカイライン)	3車種 (アコード、クラリティ、インサイト)	2車種 (Mazda3、Mazda6)			1車種 (アルティス)	1車種 (インプレッサ)
コンパクト	5車種 (アクア、ヤリス、パッソ等)	3車種 (リーフ、ノート、マーチ)	2車種 (フィット、ホンダe)	2車種 (Mazda2、Mazda3ハッチバック)	3車種 (デリカd2、ミラージュ等)	2車種 (イグニス、スイフト)	1車種 (ブーン)	1車種 (ジャスティ)
ミニバン	7車種 (アルファード、ノア、ホクシイ等)	2車種 (エルグランド、セレナ)	3車種 (オデッセイ、ステップワゴン、フリード)		2車種 (デリカd5、アーバンキア)	2車種 (ランディ、ソリオ)	1車種 (トール)	
ワゴン	2車種 (カローラフィールダー、ツーリング)		2車種 (シヤトル、シビックハッチバック)	1車種 (Mazda6ワゴン)				3車種 (レボ-グ、インプレッサ、レガシイ)
スポーツ	2車種 (スープラ、ハチロク)	2車種 (フェアレディZ、GTR)	2車種 (NSX、シビックタイプR)	2車種 (ロードスター、RF)		1車種 (スイフトスポーツ)		1車種 (WRX)
SUV	8車種 (ハリアー、RAV4、CHR等)	2車種 (エクストレイル、キックス)	2車種 (CRV、ビゼル)	6車種 (CX3、CX5、CX8等)	3車種 (アウトランダー、RVR等)	3車種 (エスクード、クロスビー、シエラ)	1車種 (ロッキー)	2車種 (フォレスター、XV)
軽乗用車	4車種 (コペン、ピカシス等)	3車種 (デイズ、ルークス、クリッパーリオ)	4車種 (Nワゴン、Nボックス、None等)		5車種 (ekクロス、ekワゴン等)	8車種 (アルト、ワゴンR、スベ-シア等)	9車種 (アトレ、タント、ミラ等)	3車種 (シフォン、ステラ、フレオ)
ビジネス車	トヨタ	日産	ホンダ	マツダ	三菱	スズキ	ダイハツ	スバル
小型トラック	1車種 (ダイナ)	1車種 (アトラス)						
小型貨物バン	3車種 (ハイエース、タウンエース、プロボックス)	3車種 (キャラバン、パネット、ADバン)						
軽貨物	2車種 (ピクシスバン、ピクストラック)	2車種 (クリッパーバン、クリッパートラック)	1車種 (Nバン)		2車種 (ミニキャブバン、ミニキャブトラック)	3車種 (アルトバン、エブリ、キャライ)	2車種 (ハイゼットカーゴ、ハイゼットトラック)	2車種 (サンバーバン、サンバートラック)
バス	1車種 (コースター)	1車種 (シベリアン)						
タクシー専用	1車種 (JPNタシ-							

各社ホームページを参考に筆者作成。

【資料 3-1】

レンタカー車両台数の推移

	乗用車	マイクロバス	トラック	その他	合計	前年比
1991年	99,815	11,526	99,135	1,017	211,493	115.10%
1992年	105,198	11,675	103,919	1,279	222,071	105.00%
1993年	106,714	11,747	104,225	1,304	223,990	100.90%
1994年	108,305	11,687	106,680	1,293	227,965	101.80%
1995年	107,923	11,627	112,644	1,280	233,474	102.40%
1996年	114,110	11,612	120,775	1,715	248,212	106.30%
1997年	118,549	11,541	131,155	1,995	263,240	106.10%
1998年	121,483	10,996	134,519	2,265	269,263	102.30%
1999年	125,054	10,303	130,888	2,261	268,506	99.70%
2000年	135,029	9,855	134,146	2,418	281,448	104.80%
2001年	147,380	9,042	138,936	2,674	298,032	105.90%
2002年	153,561	8,245	148,108	2,824	312,738	104.90%
2003年	159,762	7,757	145,458	2,933	315,910	101.00%
2004年	162,688	7,495	147,872	3,365	321,420	101.70%
2005年	175,462	6,994	144,368	3,423	330,247	102.70%
2006年	186,453	7,043	155,865	5,571	354,932	107.50%
2007年	189,666	6,238	161,008	10,220	367,132	103.40%
2008年	196,231	5,825	159,155	15,382	376,593	102.60%
2009年	195,340	6,273	162,632	18,254	382,499	101.60%
2010年	207,370	5,732	159,406	19,778	392,286	102.60%
2011年	229,542	5,532	167,685	22,924	425,683	108.50%
2012年	257,091	5,453	187,532	24,425	474,501	111.50%
2013年	273,466	5,370	202,871	25,259	506,966	106.80%
2014年	283,438	5,248	217,283	28,152	534,121	105.40%
2015年	315,011	5,404	245,706	30,976	597,097	111.80%
2016年	326,235	5,505	254,287	34,053	620,080	103.80%
2017年	348,409	5,717	267,879	37,732	659,737	106.40%
2018年	365,360	5,665	283,878	44,040	698,943	105.90%
2019年	406,217	6,072	300,069	44,963	757,321	108.40%

出所: 矢野経済研究所(2021、121頁)、原資料は国土交通省統計。

【資料 3-2】

運転免許保有者数・保有比率

	全体			男性			女性		
	人口	免許保有者	免許保有率	人口	免許保有者	免許保有率	人口	免許保有者	免許保有率
18~19歳	2,430	806	33.20%	1,248	464	37.20%	1,182	342	29.00%
20代	12,627	10,070	79.70%	6,516	5,399	82.90%	6,113	4,671	76.40%
30代	14,302	13,233	92.50%	7,275	6,935	95.30%	7,028	6,298	89.60%
40代	18,519	17,458	94.30%	9,373	9,076	96.80%	9,147	8,382	91.60%
50代	16,278	15,112	92.80%	8,160	7,889	96.70%	8,118	7,223	89.00%
60代	16,232	13,468	83.00%	7,930	7,283	91.80%	8,302	6,184	74.50%
70代	15,928	9,667	60.70%	7,332	5,928	80.90%	8,593	3,739	43.50%
80代以上	11,248	2,286	20.30%	4,049	1,760	43.50%	7,198	525	7.30%
合計	107,564	82,100	76.30%	51,883	44,734	86.20%	55,681	37,365	67.10%

出所: 矢野経済研究所(2021、30頁)、原資料は国立社会保障・人口問題研究所、警視庁による統計。

【資料 3-3】

年式別保有台数推移（登録車）

	乗用車 貨物車 保有台数	年式別保有台数推移（登録車）							
		登録後10年超の 保有状況		登録後5年超10年以内の 保有状況		登録後3年超5年以内の 保有状況		登録後3年以内の 保有状況	
		台数(台)	比率	台数(台)	比率	台数(台)	比率	台数(台)	比率
1990年	39,494,348	2,868,536	7.30%	13,119,096	33.20%	7,527,419	19.10%	15,979,297	40.50%
1991年	41,182,273	3,077,825	7.50%	12,829,797	31.20%	7,789,645	18.90%	17,485,006	42.50%
1992年	42,776,341	3,093,707	7.20%	12,957,654	30.30%	8,576,206	20.00%	18,148,774	42.40%
1993年	44,056,135	3,127,851	7.10%	13,353,307	30.30%	9,724,637	22.10%	17,850,340	40.50%
1994年	45,287,745	3,330,072	7.40%	14,556,313	32.10%	10,691,324	23.60%	16,710,036	36.90%
1995年	46,522,871	3,492,197	7.50%	16,108,579	34.60%	10,873,227	23.40%	16,048,868	34.50%
1996年	47,839,489	3,870,594	8.10%	17,856,866	37.30%	10,252,495	21.40%	15,859,534	33.20%
1997年	49,170,222	4,240,042	8.60%	19,037,047	38.70%	9,403,707	19.10%	16,489,426	33.50%
1998年	49,847,758	4,734,790	9.50%	19,850,807	39.80%	8,967,516	18.00%	16,294,645	32.70%
1999年	50,129,612	5,581,001	11.10%	19,965,444	39.80%	9,201,351	18.40%	15,381,816	30.70%
2000年	50,321,839	7,712,031	15.30%	20,175,786	40.10%	9,940,768	19.80%	12,493,254	24.80%
2001年	50,471,355	9,070,810	18.00%	19,916,864	39.50%	9,576,271	19.00%	11,907,410	23.60%
2002年	50,299,493	10,201,807	20.30%	20,089,803	39.90%	8,312,936	16.50%	11,694,947	23.30%
2003年	50,184,655	11,010,641	21.90%	19,796,521	39.40%	7,601,471	15.10%	11,776,022	23.50%
2004年	49,900,287	11,375,809	22.80%	19,314,013	38.70%	7,532,888	15.10%	11,677,777	23.40%
2005年	49,912,993	12,202,262	24.40%	18,542,536	37.10%	7,545,676	15.10%	11,622,519	23.30%
2006年	49,758,345	13,070,081	26.30%	17,741,832	35.70%	7,467,645	15.00%	11,478,787	23.10%
2007年	49,091,452	14,022,354	28.60%	16,563,372	33.70%	7,474,723	15.20%	11,031,003	22.50%
2008年	48,197,566	14,387,009	29.90%	15,992,430	33.20%	7,329,722	15.20%	10,488,405	21.80%
2009年	47,211,497	14,604,419	30.90%	15,871,688	33.60%	7,238,641	15.30%	9,496,749	20.10%
2010年	46,629,349	14,533,124	31.20%	16,029,547	34.40%	6,928,108	14.90%	9,138,570	19.60%
2011年	46,196,969	14,941,607	32.30%	16,078,177	34.80%	6,447,721	14.00%	8,729,464	18.90%
2012年	46,124,739	15,716,258	34.10%	15,708,811	34.10%	5,784,265	12.50%	8,915,405	19.30%
2013年	45,921,603	15,973,466	34.80%	15,370,727	33.50%	5,596,015	12.20%	8,981,395	19.60%
2014年	45,704,357	16,298,858	35.70%	14,302,155	31.30%	5,685,495	12.40%	9,417,849	20.60%
2015年	45,359,959	16,778,941	37.00%	13,625,508	30.00%	5,543,627	12.20%	9,411,883	20.70%
2016年	45,210,458	17,299,880	38.30%	12,853,441	28.40%	5,822,065	12.90%	9,235,072	20.40%
2017年	45,355,947	17,577,773	38.80%	12,476,947	27.50%	6,157,231	13.60%	9,143,996	20.20%
2018年	45,400,405	17,576,759	38.70%	12,470,338	27.50%	5,995,458	13.20%	9,357,850	20.60%
2019年	45,333,228	17,144,393	37.80%	12,958,310	28.60%	5,646,727	12.50%	9,583,798	21.10%
2020年	45,186,865	17,060,062	37.80%	12,837,683	28.40%	5,868,193	13.00%	9,420,927	20.80%

出所：矢野経済研究所（2021、28頁）、原資料は（一財）自動車検査登録情報協会「わが国の自動車保有動向」。

平均使用年数と平均車齢の推移

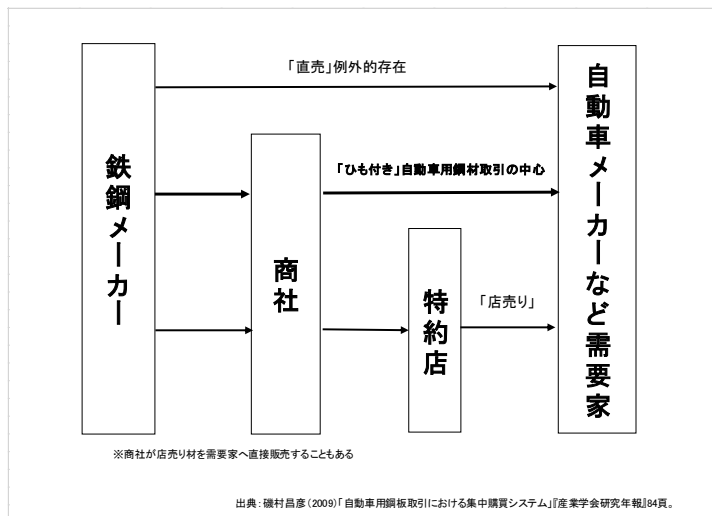
	平均使用年数と平均車齢の推移							
	登録車				軽自動車			
	乗用車		貨物車		乗用車		貨物車	
車齢	使用年数	車齢	使用年数	車齢	使用年数	車齢	使用年数	
1991年	4.54	9.17	5.25	9.26	-	-	-	-
1992年	4.53	9.31	5.24	9.28	-	-	-	-
1993年	4.58	9.33	5.37	9.42	-	-	-	-
1994年	4.75	9.26	5.59	9.47	-	-	-	-
1995年	4.88	9.43	5.76	9.6	-	-	-	-
1996年	5.04	9.27	5.9	9.6	-	-	-	-
1997年	5.14	9.28	6.03	9.61	-	-	-	-
1998年	5.33	9.44	6.29	9.48	-	-	-	-
1999年	5.6	9.63	6.71	9.84	-	-	-	-
2000年	5.84	9.96	7.14	10.53	-	-	-	-
2001年	6.04	10.4	7.48	10.68	-	-	-	-
2002年	6.23	10.55	7.77	10.92	-	-	-	-
2003年	6.39	10.77	8.1	11.23	-	-	-	-
2004年	6.58	10.97	8.17	11.84	-	-	-	-
2005年	6.77	10.93	8.36	11.72	6.13	11.49	9.33	12.78
2006年	6.9	11.1	8.5	11.47	6.26	11.88	9.59	13.05
2007年	7.09	11.66	8.68	11.92	6.44	12.22	9.86	13.4
2008年	7.23	11.67	8.98	11.72	6.66	12.47	10.16	13.68
2009年	7.48	11.68	9.16	13.5	6.93	12.76	10.47	14.25
2010年	7.56	12.7	9.62	12.72	7.18	13.12	10.7	14.87
2011年	7.74	12.43	10.04	13.04	7.54	12.61	11.06	14.23
2012年	7.95	12.16	10.43	12.81	7.68	13.2	11.32	14.69
2013年	8.07	12.58	10.73	13.24	7.77	13.58	11.56	14.95
2014年	8.13	12.64	10.93	13.31	7.8	13.83	11.78	15.37
2015年	8.29	12.38	11.09	13.72	7.97	14.03	12.04	15.73
2016年	8.44	12.76	11.23	13.89	8.2	14.36	12.3	15.99
2017年	8.53	12.91	11.32	14.37	8.37	14.55	12.53	16.42
2018年	8.6	13.24	11.41	14.72	8.5	14.73	12.69	16.52
2019年	8.65	13.26	11.42	15.17	8.6	14.92	12.81	16.86
2020年	8.72	13.51	11.44	15.31	8.77	15.2	13.01	17.1

※平均車齢：人間の平均年齢に相当、平均使用年数：人間の平均寿命に相当

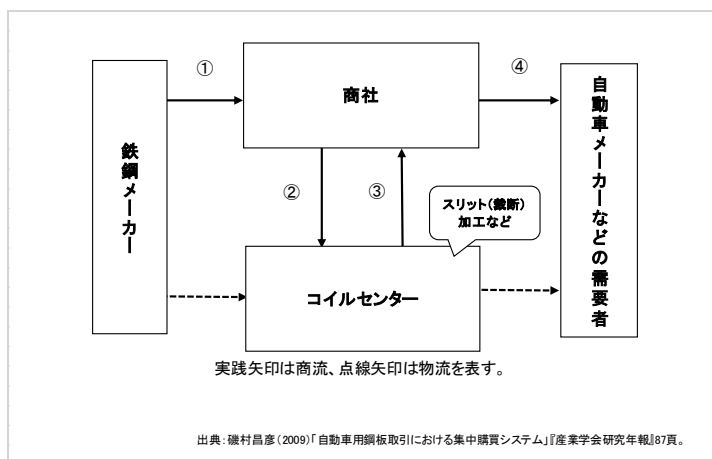
出所：矢野経済研究所（2021、27頁）、原資料は（一財）自動車検査情報協会・軽自動車検査協会。

## 【資料 4-1】

### 鋼材取引の3分類



### 自動車用鋼板取引（ひも付き取引）の概要

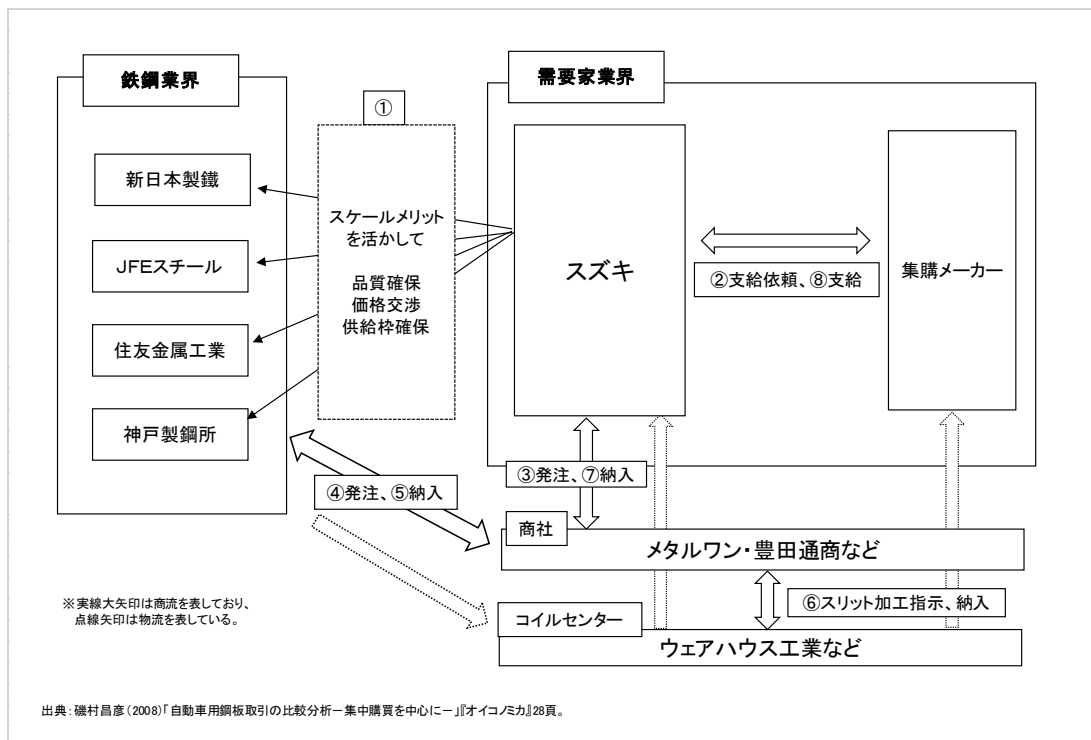


### 自動車用鋼板調達システムの分類

	方式	内容	実施自動車メーカー
集中購買システム	直接支給方式	自動車メーカーが調達した鋼板を集購メーカーへ支給	ホンダ、スズキ、GMなど
	管理自給方式	自動車メーカーが決定した価格に基づき、集購メーカー各社がそれぞれ調達、発注枠は自動車メーカーが確保する	トヨタ
	母材支給方式(受託購買)	直接支給方式と管理自給方式の中間タイプ、自動車メーカーは母材のみを支給し、集購メーカーが必要とする寸法へのスリット加工については、各集購メーカーそれぞれが商社と決裁	日産
部品メーカー自給		部品メーカーが独自に調達(自給)、自動車メーカーは関与せず	上海GM、吉利汽車

出所：磯村昌彦(2011)「自動車用鋼板取引における集中購買システムの進化」『経営史学』34頁。

## 集中購買（スズキ：直接支給方式）の概要



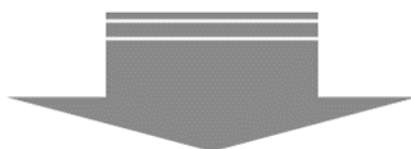
磯村昌彦（2009）「自動車鋼板取引における集中購買システム—そのコストメリット—」『産業学会研究年報』85頁～86頁より。【自動車用鋼板における中心はひも付き取引であるが、一般的に商社の介入するひも付き取引よりも、鉄鋼メーカーと自動車メーカーが直接取引するほうが、中間マージン分だけ安価であると考えられる。なぜ、直売取引ではなく、ひも付き取引が中心なのであろうか。第1に歴史的経路依存性がある。自動車産業が勃興し、成長していく過程ですでに鉄鋼商社が存在していたからである。鉄鋼メーカーは指定問屋制を採用しており、特定商社以外は鉄鋼メーカーから直接仕入れることが出来なかったのである。第2に自動車用鋼板のサイズの多様性がある。一口に自動車用鋼板といっても様々なサイズが存在する。鉄鋼メーカーでは、生産性に起因する設備制約から一定幅以上の広幅の鋼板しか精選できない。そのため、自動車部品メーカーが使用するような狭幅の鋼板については、コイルセンターにてスリットする必要がある。第3に鋼板の取引方法を自動車メーカーだけでは決定できない事情がある。JFEスチールの日産向けの鋼板の一部（旧川崎製鉄分）は、従来、直売で取引がされていたが、2007年から段階的に商社経由に変更されている。これは直売取引の場合、JFEスチールのデリバリー業務や債権管理が複雑であるためとされており、JFEスチール主導で実施されたと思われる。このように自動車用鋼材取引では、自動車メーカーは集中購買システムによるスケールメリットを活かして、鉄鋼メーカーとの価格交渉において優位に立ち、非常に安価での鋼板調達を行っている。また、鉄鋼メーカーにも集中購買システムにより大量かつ安定的な鋼板供給先の確保というメリットがある。自動車メーカーの集中購買システムからの受注は鉄鋼メーカーにとってコスト面から見ても魅力的なものである。さらに集中購買システムにより、価格交渉窓口が1つに集約されることでの取引コスト削減というメリットも享受している。これらのメリットが存在するため、鉄鋼メーカーは集中購買システム向けに特別価格で鋼板を供給しているのである。】

※このような自動車用鋼材取引（生産財取引）と完成車取引（消費財取引）を比較すると、取引金額に差はあるものの「国産車製造における企業間関係」という枠組みの中では、①古くから残る商社の存在、②多品種大量消費、③取引上の事情やむを得ない理由がある点は類似していると考えられる。

【資料 5-1】

日産フィナンシャルサービスの歩み

(旧) 株式会社日産クレジット		(旧) 日産カーリース株式会社		(旧) 株式会社日産カーライフネットワーク	
1963年 9月	「日産信用保証株式会社」を設立	1963年 5月	「株式会社日産箱根サービスセンター」を設立		
		1964年 2月	「株式会社日産観光サービス」に社名変更		
		1966年 8月	レンタカー営業を開始		
		1967年 10月	カーリース営業を開始		
1974年 8月	「ニッサンオートクレジット」を発売				
1979年 10月	「株式会社日産クレジット」に社名変更				
		1988年 4月	「日産カーリース株式会社」に社名変更	1989年 7月	「株式会社日産カーライフネットワーク」を設立
				1989年 10月	日産 ICカードの会員募集を開始
		1992年 8月	本社を東京都港区白金台に移転		



2000年7月「株式会社日産クレジット」、「日産カーリース株式会社」、「株式会社日産カーライフネットワーク」の3社が合併。  
「株式会社日産フィナンシャルサービス」がスタート。

出典：日産フィナンシャルサービス・ホームページ掲載資料より。

【資料 5-2】

オートリース会社の合併事例

企業名	統合年月	対象案件、その他
オリックス自動車	2000年7月	昭和興産(昭和シェル石油100%出資子会社)のオートリース債権を譲り受ける。保有台数は約2,000台。
	2001年7月	センコーの100%出資子会社でトラック専業のセンコーリースを9億円で買収。トラック約2,000台保有。
	2001年9月	いすゞ自動車100%出資子会社のイフコ株の80%を約206億円で買収。保有台数は約6,700台。 いすゞ自動車はVplanの一環(2001年3月期連結有利子負債7,500億円削減のため自動車金融子会社のイフコ売却に踏み切る)。
	2002年2月	もみじホールディングス傘下の広島総合リース株95%を取得。
	2002年5月	福岡シティ銀行系の九州リースサービス(オリックス10.8%出資)の自動車リース債権37億円、約4,800台の所有権が6/1にオリックスに移動。九州リースサービスが代理店として営業展開。
	2002年5月	日産リースの株80%、日産リースオート株10%(日産リース90%、日産商事10%)を取得することで合意。日産リースオートの保有台数は2002年3月期約6,600台。
	2003年10月	レンタカー会社、ジャパレンの全株式を新日産Hdから譲り受ける。 ジャパレンのレンタカー保有台数は13,800台で乗客6位、リース保有台数は6,600台。
	2005年1月	オリックス自動車リース、センコーリース、イフコ、日産リースオート、オリックスレンタカー、オリックスレンタカー北海道、ジャパレンのレンタカー会社計7社が統合し、「オリックス自動車株式会社」として生まれ変わる。
	2005年12月	近畿コカ・コーラボリングの連結子会社でオートリース事業を手掛けるレックスリース株式の90%譲受(今回の譲渡によりレックスリースの全株式を保有)。
	2017年12月	近鉄グループの近鉄レンタリース株式会社とレンタカー事業において提携。 近鉄レンタリースがオリックスブランドによるレンタカー事業を開始。
住友三井オートサービス	2007年10月	住友オートと三井住友オートリースが合併し、住友三井オートサービス設立。
	2008年3月	エース・オートリースの株式95%を取得し、子会社化。
	2012年2月	日立キャピタルから日立キャピタルオートリースの株式49%を譲受。
	2018年10月	セディナオートリースの株式80%を受け入れ子会社化。
	2019年1月	SMASフリート(三井住友ファイナンス&リースよりSMFLキャピタルのフリート事業を吸収分割により承継)の全株式を取得。
	2019年1月	トヨタファイナンス、日野自動車との共同出資により、新会社「MOBILOTS」設立。
	2019年2月	トヨタファイナンスサービスとの共同出資により新会社「KINTO」設立。
	2020年4月	連結子会社のSMASフリートを吸収合併。
日本カーソリューションズ	2005年10月	エス・ティ・ティ・オートリースとセンチュリー・オート・リースが合併し設立。
	2008年9月	昭和オートレンタリースの全株式を譲受。
	2013年10月	東京オートリースを吸収合併。
	2017年4月	ジェイティクリエティブサービス(JTの完全子会社)のオートリース事業を譲受。
	2018年4月	東京ガスオートサービスの株式100%を東京ガスより譲受。 東京ガスオートサービスの管理台数約11,000台。
	2020年2月	親会社の東京センチュリーとNTTが資本提携し、NTTファイナンスを交えて合弁会社「NTT・TCリース」を設立。
三菱オートリース	2007年10月	ダイヤモンドオートリースを合併。
	2008年2月	セントラルオートリースを合併。
	2020年6月	中京総合リースが保有する債権を譲受。
日本GE (親:GEジャパン)	2000年11月	福岡銀行系列の福岡リース株95%を取得。九州地区のリース事業の統括拠点と位置づける。
	2009年1月	GEフリートサービスがGEフィナンシャルサービスと合併。
	2010年1月	GEフィナンシャルサービスが日本GEと合併。
	2015年12月	三井住友FGIに日本でのリース事業(自動車を含む)売却。
日立キャピタルオートリース	2000年10月	日立クレジットと日立リースが合併(合併後に日立キャピタル)により日立リース保有のリース車両が日立キャピタルオートリースに統合。グループ内の金融事業一本化。
	2002年3月	積水化学の100%出資子会社である積水リース株80%を取得。
	2006年4月	日立電機株式会社よりリース事業及び車両整備事業譲受。
	2012年2月	親会社の日立キャピタルが同社発行株式の49%を住友三井オートサービスへ譲受。
イチネン	2000年6月	野村オートリース(大阪市中央区)を買収。保有台数約7,000台。
	2000年10月	ユアサ商事との合併で、ユアサオートリースを設立。
	2000年11月	東京地区の営業基盤強化のためアルファオートリース(東京都港区)を100%出資子会社化。保有台数約1,800台。
	2010年3月	ユアサオートリースを合併。
	2016年4月	グループ傘下の野村オートリースとアルファオートリースが野村オートリースを存続会社として合併。
	2019年4月	イチネンBPプラネットを吸収合併(2018年11月の同ホールディングスプレスリリース)。
	2020年3月	自己株式30万株を取得。
英華オートリース	2020年4月	親会社の英華総合リースが、ヤマトホールディングス(東京都中央区)の完全子会社であるヤマトリース(東京都墨田区)の発行済み株式数60%を取得。

出所: 矢野経済研究所(2020)『オートリースの現状と展望2020年版』66頁~67頁を参考に筆者作成。

## 謝辞

博士論文を執筆するにあたり、多くの方々のご指導ご支援を頂きました。この場を借りて深く感謝申し上げます。

主指導教員である金容度教授に心より感謝申し上げます。修士課程、研究生、博士後期課程に至るまで、長きに渡りご指導頂きました。私の能力不足のため、思うように研究実績を積み上げることができない時も、最後まで私を信頼してくださり、的確であたたかいご指導・ご助言を幾度も頂きました。また、ゼミにおいては様々なイベントにも参加し、金教授のもとで大学院生活を有意義に過ごせたことは私の人生の中で宝物です。金教授にはどんなに感謝申し上げても感謝し尽くせぬ思いです。本当にありがとうございました。

副指導教員である近能善範教授に心より感謝申し上げます。学会での対応方法や資料の収集方法、最終執筆に至るまで沢山のご指導を頂きました。近能教授のご指導が無ければ、到底論文を完成することは出来ませんでした。本当にありがとうございました。

経営学研究科の吉田健二教授、福島英史教授、稲垣京輔教授、諸教授の皆さま、そして、学部時代からお世話になっている経済学部・菊池道樹 元教授に心より感謝申し上げます。

産業学会でお世話になった先生方、博士後期課程の先輩である藤坂浩司氏、修士課程の同期である中村圭氏、大学院で出会った先輩諸氏に心より感謝申し上げます。

また、研究分野は異なりますが、数多くの文献をこの世に残して、学ぶことの大切さを私に伝えてくれた亡祖父・岸田日出刀（工学博士）、仕事に就きながらでも学び続けることの大切さを教えてくれた亡外祖父・吉田安三郎（工学博士）、そして、永い間、自動車業界に勤務して多くの人脈を私に残してくれた亡父・岸田英男に感謝しています。

また、応援してくれた母・紀子、姉・由美、兄・康にも感謝しています。

最後に、仕事に就きながら大学院に進学することを快く承諾して、どんな時でも明るく、そばにいて応援して励まし続けてくれた最愛の妻・百合子に心より感謝しています。