関東学院大学『経済系』第 246 集（2011 年 1 月）

論　説

第２次大戦後における系列別自動車販売の復活と再編成

The Restoration and Reorganization of Marketing Channel in the Japanese Automobile Industry after World War II

四　宮　正　親

Masachika Shinomiya

要旨　第 2 次大戦前，外資系企業によって日本に持ち込まれた排他的フランチャイズにもとづく系列別自動車販売は，販売拡大に大きな役割を果した。ついで，新たに誕生した国産大衆車企業であるトヨタと日産は，外資系企業のマーケティングを学習し，外資系傘下ディーラーを自社ディーラーに鞍替えさせていくことに成功した。とくにトヨタの場合には，のちのメーカーとディーラーとの運命共同体的関係の素地をつくりあげた。しかし，戦時期を迎えて，日本の自動車流通は，国家による配給の時代へと移行した。そして，自動車メーカー別の排他的なフランチャイズにもとづくディーラー・システムは，姿を消すことになった。

第 2 次大戦後になると，メーカー系列別自動車販売は復活するとともに，再編の波を経験することになった。本稿においては，戦後における自動車メーカー別のディーラー・システムの復活と再編成の過程を検討し，その特徴を確認しておきたい。

キーワード　戦後，自動車産業，系列別自動車販売，再編成，トヨタ，日産

はじめに
1.　自動車の配給から販売へ
2.　系列別自動車販売復活への布石
3.　系列別自動車販売システムの再編成—むすびに代えて—

はじめに

第 2 次大戦前，外資系企業によって日本に持ち込まれた排他的フランチャイズにもとづくディーラー・システムは，割賦販売の制度とあわせて，自動車という高価な耐久消費財の販売拡大に大きな役割を果した。しかし，そこには外資系企業による傘下ディーラーへの抑圧という問題が残った。ついで，新たに誕生した国産大衆車企業であるトヨタと日産は，外資系企業のディーラー・システムを学習し，外資系傘下ディーラーを自社ディーラーに鞍替えさせていくことに成功した。そして，とくにトヨタの場合には，傘下ディーラーを抑圧の対象から解放し，のちのメーカーとディーラーとの運命共同体的関係の素地をつくりあげた。しかし，戦時期を迎えて，日本の自動車流通は，国家による配給の時代へと移っていった。そして，自動車メーカー別の排他的なフランチャイズにもとづくディーラー・システムは，姿を消すことになった。戦後，自動車メーカー別の排他的なフランチャイズにもとづくディーラー・システムは，復活するとともに，再編の波を経験することになった。本稿においては，戦後における自動車メーカー別のディーラー・システムの復活と再編成の過程を検討し，その特徴を確認しておきたい。

1.　自動車の配給から販売へ

1.1　生産の再開と自動車協議会の結成

敗戦から間もない 1945（昭和 20）年 9 月，GHQ は，自動車工業の民需転換を認め，月産 1,500 台のトラック生産を許可した。この措置は，あくま

で戦後復興のための食料と資材の輸送力確保のためのものであった。そこで，民需転換を申請した自動車メーカーは，1945 年 10 月から，日産重工業（1949 年に日産自動車に社名復帰），ヂーゼル自動車，東洋工業，トヨタの順で許可を得て，生産を再開した。こうしてトラックと三輪車の生産が自動車産業の復興をリードした。その後，1947 年 6 月になると，GHQ は全メーカー合計で年間 300 台という限定付で，小型自動車（1,500 cc 以下）の生産を許可した。

この間，トヨタ自動車工業社長で自動車統制会顧問であった豊田喜一郎の働きかけに応じて，自動車統制会のなかに「火曜会」が設立されている。毎週火曜日に開催された同会は，日産，いすゞの代表者らと継続的な情報交換を行って，戦時期の自動車統制会を民主的かつ自主的に改組し，GHQ に自動車工業の本格的な再開を陳情することを目的に活動した。そして，1945 年 11 月，同会が中心になって統制会に代わる自動車統括団体として自動車協議会が設立された[1)]。会長に豊田喜一郎（トヨタ），監事に山本惣治（日産），弓削靖（いすゞ），顧問に浅原源七（日産）がそれぞれ就任し，会員に自動車製造組合，日本自動車車体統制組合，全国自動車部品製造工業組合，自動車販売組合[2)]，自動車部品販売組合，全国自動車整備組合，日本小型自動車統制組合を擁した小型車を含む自動車・車体・部品の生産・販売・整備にわたる幅広い自主的統括機構として誕生した。会長直属の審議会が設けられ，会長の諮問により業界の重要事項を審議する役割を果した[3)]。

また，同協議会は機関紙として「自動車週報」を発刊し，同会の情報活動の一翼を担った。自動車週報の創刊号（1946 年 1 月 22 日）巻頭に掲載された豊田喜一郎の論説「自動車協議会設立に際して」は，協議会の設立経緯，その機構と運営方針などについて説明したものである。戦後の自動車産業再建のリーダーシップを振るった喜一郎自身の手になる同論説は，政府の統制下にあった戦時期の自動車産業のあり方を反省し，自由と平等の原則に則って自主的な総合統制を企図して，将来は大クラブ制にまで発展していくことを想定している点を大きな特徴としている。とりわけ，国民生活の安定，戦災の復興，平和産業の再建を支える自動車輸送力，総合工業としての特性を大きく考慮している点が興味深い[4)]。

1946 年 1 月，自動車協議会の豊田会長，浅原顧問，専務理事の内田慶三は，GHQ を訪問して経済科学局反トラスト部長のリバートに協議会の性格と運営について説明し，理解を求めた。この際の豊田会長とリバートのやり取りは，自動車協議会が自動車統制会の看板の架け替えなのではないかというリバートの懸念を払拭するのに役立った。つまり，自動車協議会は民主的で自主的な統括組織であることをリバートは理解したのである。さらに，豊田会長一行は，経済科学局生産部を訪ね，自動車担当官のバンティング少佐と会談した。バンティングは，戦時期の軍の要望に沿って設計された自動車から，消費者のニーズに沿った自動車の生産に向かうように要望した[5)]。

1.2 配給から販売へ

戦後，自動車統制会は機能停止し，日本自動車配給株式会社（日配）は 1945 年 11 月には解散を決議しており，戦時期の生産と配給に関る統制は，自由販売を基礎にした仕組みに置き換えられなけ

〔注〕

1) 是間三郎「ドキュメント戦後自動車販売史②〈第二話〉証言」日本自動車販売協会連合会編・刊『自動車販売』1986 年 1 月，44 ページ。

2) 戦前，自配代表者有志でつくられた連絡機関である清和会に代わり，1944 年に日産販売店出身で奈良自配の菊池武三郎を専務理事として，全国自動車整備配給協議会が結成された。戦後，GHQ の民主化方針を受けて，たとえば「○○自動車整備配給（株）」という自配の商号は，「○○自動車販売（株）」に変更した。これにともない全国自動車整備配給協議会は，自動車販売組合に改称した。

3) 是間三郎「ドキュメント戦後自動車販売史③〈第三話〉自動車協議会」前掲『自動車販売』1986 年 2 月，26～27 ページ。

4) 同上，27 ページ。

5) 是間三郎「ドキュメント戦後自動車販売史④〈第四話〉曙光」前掲『自動車販売』1986 年 3 月，42 ページ。

ればならなかった。しかし，生産に必要な物資の不足によって生産量は過少であり，一挙に統制を撤廃することが新たな混乱を引き起こしかねない状況であった。そこで，自動車協議会は，商工省，運輸省と図り，「自動車及び部分品の配給機構並びに割当に関する暫定措置」を決定した。これは，戦後初の自動車に関する配給制度案である。その要点は，①シャシーはメーカーから各自配へ流すものの，地方別割当については当分の間運輸省において指示する，②部分品のうちトヨタ，日産，いすゞの製品は，直接各地の自動車整備配給会社（自配）へ流す，③部分品の配給割当も運輸省が行うが，地方の配給計画は自配が主体となりユーザーと協議の上配給する，という 3 点に大きくまとめられる。それは，直接ユーザーと接する各自配の存在を重視する改革案であった[6]。

この暫定案を受けて，1946 年 2 月 7 日リバートは，配給すべき車両の不足がある以上，地方配給機関である自配は当分の間必要であり，車両生産の増加が達成されたのち，自由競争にすべきで，そのときはメーカーの系列別販売が望ましい，という見解を示した。このリバート談話の内容は，自動車協議会を通じて自動車販売組合に伝わった。そこで，自由販売と系列別販売の復活を望んでいた組合の理事長菊池武三郎，山口昇らは，2 月 19 日，千葉県船橋市の三田浜楽園で理事会を開催した。そこでは，①官庁は監督の立場に徹し，車両配分は自配に委ねるよう具申する，②全国の自配に関する資料を GHQ に提出し，連絡折衝に資する，③重要業務の迅速な解決のため，理事会を毎月 15 日頃東京で開催する，の 3 点が決められた。そして，この決定内容は，GHQ，商工省，運輸省へ報告された[7]。

その後，1946 年半ばには，GHQ が現行の配給機構の改革を指示し，運輸省もメーカー別販売店制への復活を決めた。そして，1946 年 6 月 7 日，陸運監理局長名で全国地方庁宛に通達を発し，自由販売への道を開くことになった。その通達は，つぎのようなものである[8]。

「自動車配給機構改善方に関する件

1）趣旨

国産自動車の配給に関しては，今後必然的に生起すべき外国車の輸入等にも鑑み，メーカーと販売店との連繋は一層円滑になることを要す。付いては下の要領に依り自動車配給機関を改組せんとす。

2）要領

①地方配給機関の改善は従来の代理店制度の復活にあるが，自配の改組は原則として民間関係者の自由意志に依り容易なる地区より着手すること。

②現在の自配を例えばニッサン，トヨタ，ヂーゼルの 3 社に分離するも差支えなきも地区，設備，人事，経営状況等を考慮し苟も不必要なる改正に堕せざること。

③新設した販売店は遅滞なく其の概要を陸運監理局に届出づること。

④新設の販売店は陸運監理局の承認を経たる上，地方配給委員会に参加すること。」

この通達の内容からもわかるように，戦時期に都道府県別におかれた 1 つの自動車配給会社を，メーカー別の販売店に分離独立させる意向が，運輸省によって明らかにされたのである。同時に，運輸省が発表した「自動車新車配給要綱」によれば，配給割当が中央と地方の二本立てとなり，地方配給委員会に販売店の参加が認められて，自由販売への布石が打たれている[9]。

戦時期における自動車の配給は，きわめて中央集権的な仕組みをとっていた。自動車の割当先は，中央の鉄道省と商工省の係官により 4 半期ごとに開かれる割当会議によって，申請者の中から決められていた。申請者は，県に申請書を提出し，県は自動車購入の緊急必要度を調査して適当と認め

6）同上，43 ページ。

7）同上，43～44 ページ。

8）トヨタ自動車販売店協会広報部編『トヨタ自動車販売店協会年史「30 年の歩み」』トヨタ自動車販売店協会，1977 年，18 ページ。

9）同上書，19 ページ。

たものを鉄道省に稟議し，割当会議で購入者を決め各県に回答する。この割当通知は，日本自動車配給にも通達され，同社は傘下の各自配に車両の手配を行っていた。換言すれば，地方の各自配は民間企業でありながら，形式的には単なる配給所の役割を期待されていたのである。

戦後になると，系列別販売への復帰の動きは，1946 年 5 月の岡山トヨタの設立を皮切りに，トヨタ系と日産系で相次いでいる。ただ，系列別販売組織に復帰することが，そのまま自由な販売を意味するわけではない。戦争が終結しても，自動車の需要と供給には不均衡があったため，当面，配給の側面は払拭できなかったことは注意すべきである。

2. 系列別自動車販売復活への布石

戦後，自動車の流通は，配給から販売へと大きく舵を切った。ただ，戦時期の配給機構が戦後の系列別販売へと転換していくうえで大きな問題があった。それは，戦後，販売台数が著しく少ない状況で，各自配がそれぞれ各メーカー系列に分離して経営が成り立つのか，また，その際にそれぞれどのメーカーの系列を選択するのか，という問題であった。この問題を解決するうえで，戦前，戦時期，そして終戦後の早い段階で，メーカー側が販売に対してどのような姿勢を有し，ディーラー側は各メーカーのディーラーに対する態度についてどのような評価を下していたのか。換言すれば，メーカーとディーラーの関係が過去どのようなものであったのかが問われなければならなかった。

そこで，以下においては，戦後の系列別販売の再形成にあたってスタートダッシュを成功させ，早い時点で数多くの自配を自社ディーラーに取り込んだトヨタのケースをとりあげる。トヨタの迅速な系列販売網の形成には，メーカー側で販売の責任を担った神谷正太郎のマーケティング思想，神谷の思想に共鳴する自配に結集した旧系列別ディーラー企業家，それぞれの思想と行動が大きく影響している。したがって，ここでは神谷と自配経営者，それぞれの役割について検討しておこう。

2.1 神谷正太郎と系列別販売

先に述べたように，GHQ のリバートが，戦時統制の手段として存在する自配の解散と，それに代わるメーカー系列別販売店制の構築を示唆してから，自動車協議会や自動車販売組合を中心に，メーカー別分離の機運が高まっていった。なかでも，自動車協議会会長でトヨタ自動車工業社長の豊田喜一郎は，神谷正太郎とともにいち早い戦後の販売店網の構築に腐心した。

1946 年 5 月 18 日，トヨタは，全国の自動車配給会社の代表者を挙母工場に招き，懇談会を催している。豊田喜一郎は，「自動車工業の現状とトヨタ自動車の進路[10]」について講演し，日本における自動車産業の将来性とトヨタの役割について説明した。さらに，常務の神谷正太郎がこのとき行った講演は，当時のトヨタの販売店政策を知るうえで貴重なものであり，以下に引用する[11]。

「戦争中自分の車が使用者に対していかなる迷惑をかけていたか，どんな苦情があるかは知る機会が少なかったのである。従ってまた戦争中，車両に対する進歩的な監査改良が戦前ほど行われなかったことは明らかなる事実であり，自動車業界のためにも由々しい事であると思う。アメリカの自動車が今日の進歩発達を来した原因には研究陣の充実その他色々のことが考えられるが，それと相まって車に対する一般需要家の体験から来たものと考えられる。自動車は改良なくして成立しないのであり，この見地からしても自動車の販売方針は必然的に生まれて来なくてはならないのである。即ち需要者あっての販売業者であり，販売業者あっての製造業者であり，多くのアメリカ製自動車販売方法が製造業者直結の組織を採っているのもこのためだと考えられる。アメリカの今日の発達迄にはそれぞれ永い間の貴重な体験を要したものであろうし，今我々がその体験を採入れることは寧ろ賢明な策であろうかと思う。我々は斯様な観点から終戦後の自動車販売方針を研究してい

10) 和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会，1999 年，485～498 ページに収録。

11) トヨタ自動車販売店協会広報部編，前掲書，22 ページ。

たのであるが，関係方面でも大体賛成を得ているので当社として戦前の姿の如く当社と直結の販売店を設置したいと考える。」

戦前，フォードや GM が日本に導入し，トヨタが日本的な修正を加えながら定着に努力した排他的フランチャイズ契約にもとづくディーラー・システムの採用こそ，日本における自動車販売のあるべき姿であるという認識が，自動車販売の第一人者である神谷の口から販売関係者に伝えられたのである。このことは，先にみた GHQ や運輸省の意向とともに，自動車販売に関る人々に大きな波紋を投げかける結果をもたらした。それは，一つには，系列別販売店制への復帰が，販売店経営を圧迫するのではないかという危惧である。系列別販売を支えるほどの販売台数を保証できない小規模マーケットのなかでは当然の危惧であった。もう一つには，トヨタ系，日産系のいずれに復帰するかという将来を展望した上での系列選択の問題である。しかし，時代の趨勢は，先にみた GHQ の姿勢や運輸省の通達，そしてトヨタの意向[12)]などに導かれて，系列別販売へと動いていった。

戦前，神谷は，日本 GM 時代に学んだアメリカ的なフランチャイズ・システムに，日本的な修正を施し，ディーラー・ネットワークを拡大していった。国産車確立の気運のなかで，将来に不安を感じていた外資系企業傘下のディーラーを説得して，トヨタのディーラーに鞍替えさせることからディーラー網づくりは始まった。日本 GM 時代の反省の上に立って，対ディーラー政策は慎重を極めた。利益率の高い外国車ディーラーをめざす予備軍が多く存在していたこともあり，外資系企業はあまりにもビジネスライクな対ディーラー政策に終始していた。契約違反は即刻解約され，外国車ディーラーの看板は取り上げられた。このような契約一辺倒のディーラーとの関係に疑問を感じていた神谷は，ディーラーは単なる売るための道具ではなく，国産車振興のための運命共同体と捉えた。

しかし，時代は戦時統制の時期を迎え，企業家の自由な発想と手腕で企業活動を展開していくことは次第に厳しくなり，事実，喜一郎がめざした大衆乗用車の量産と量販は困難となった。統制の強化とともに生産は軍用トラックに集中し，販売ルートさえ統制下におかれることになった。1942（昭和 17）年には，中央に日本自動車配給株式会社，後の各都道府県に自動車配給株式会社が組織され，メーカー別の系列販売は消滅して自由販売は否定され，すべてが配給になった。日本自動車配給が各メーカーの製品を一手に引き受け，それを各地の自動車配給に配分し，その後，そこからユーザーに配給されるというルートが出来上がった。神谷は，日本自動車配給の常務取締役として車両集配の責任者となった。この時期，彼は各地の自動車配給に結集した各メーカー系列ディーラーの企業家たちと気脈を通じ，きたるべき統制後の自由販売時代に備えて，統制強化の動きに抵抗する行動をとっていた。

先にみたように，神谷による自動車配給会社代表者を前にした戦後の販売店政策の説明は，単なる理想論を述べたものではなく，GM 勤務時代の神谷の経験，トヨタに移籍した後の販売店政策の持つ有効性，そして配給統制時の行動に裏打ちされ，トヨタへの共感を強めるとともに説得力を持ちえたのである。

2.2　清和会から自動車販売組合へ
―山口昇と菊池武三郎の役割―

日本にとって太平洋戦争の状況は悪化の一途を辿り，自動車産業に対する統制もさらに強化する必要に迫られた。商工省と自動車統制会は，生産から配給にいたる一元的統制を指向してきたものの，配給については鉄道省の支配の下におかれていた。一般ユーザーの自動車購入には，陸上輸送

12）1946 年 8 月，名古屋で開催された自動車販売組合臨時総会において，メーカー別の系列販売店制への移行について審議が行われ，強行採決の結果，メーカー別分離への移行が決定した。これには，国産車育成のためにはメーカー間競争は必要であるという信念に従った理事長の菊池武三郎や山口昇の事前の説得工作が奏功したといわれる。菊池武三郎は，トヨタの第 1 号ディーラー山口昇とトヨタ首脳，神谷正太郎，豊田喜一郎との長年の交流を背景に，トヨタ側の国産車育成の考え方の基礎にある企業間競争に理解を有していたと思われる。

体系の統制を管轄する鉄道省の承認を必要とするため，日配の自配に対する配車は鉄道省の通達によって行われていた。事実上，配給は鉄道省の判断に左右されていたのである。統制機構の簡素化を目的に，商工省と自動車統制会は日配と自配の統合を指向した。同時に，鉄道省の影響力を排除することを企図した。換言すれば，軍部の陸上輸送に対する意向をより徹底させる意味で，日配と自配との統合案が浮上した。自配を日配の地方支店化し自動車統制会の統制方針が末端にまで徹底するようにという目論見である。自動車ディーラーは統合して各自配に改組されていたが，所詮，民間企業の寄合所帯として統制会の命令が徹底せず，さらに鉄道省の配給計画のもとで車両は日配から自配に出荷され，日配は単なるトンネル会社として存在している。鉄道当局に握られた配給の実権を，自動車統制会―日配―地方支店という新たなチャネルのなかで奪取しようというのが，もう一つの狙いであった。1943（昭和 18）年 10 月に明らかにされた「自動車及同部分品配給機構再整備要綱案文」は，日配が各地域の自配を吸収合併して地方支店化する。さらに日配は部品卸売業者を吸収し，自配は小売業者を吸収する，などを要点としていた。

商工省と自動車統制会側からの要綱案に対して，自配側は意見書を提示して徹底的に反対するという方針を採った。各メーカー系列ディーラーの寄合所帯であった自配にはいまだ民間企業色が色濃く残り，戦後には再び系列別ディーラーに復帰することを企図しており，さらには現場の輸送力を支えているのは運輸業者と車両・部品確保とメンテナンスに全力をあげている自配であるという存在意義をかけての抵抗であった。1943 年 11 月に作成された一元化に反対する意見書「自動車配給機構整備に関する意見書」についての詳細な分析は，別稿[13]においてすでに行ったので，ここでは特に，自配の中央機関としての役割を有し，一元化反対運動の中心となった清和会[14]の活動について触れておこう。清和会は，「自配の全然周知せざる再編成案を以て関係方面に具申せられあるが如くに有之候も，斯くの如きは地配（自配のこと―引用者）の創意と熱情を殺し其の有する経験と知識とを無視するも甚だしきものにして国家的見地より見て洵に遺憾至極に被存候[15]」という文面の陳情書を作成し，関係箇所に陳情を行っている。

反対運動を展開するにあたって，自配側の眼に留まったのは，軍部と鉄道当局との永年の確執であったと考えられる。また，各自配はメーカー系列別ディーラーの時代から，地域の得意先である貨物自動車運輸業者の経営実態に精通しており，配給申請も自配が代行するほどの関係をつくりあげていた。

つまり，自動車購入に際しては，つぎの一連の手続きが必要であった。それは，ユーザー→(申請)→県警察（必要度調査)→鉄道省（最終購入者を決定)→日配（配車の手配)→自配（配給)→ユーザーという流れであり，ユーザーの申請手続きは自配により代行され，日配のトンネル会社としての性格から，鉄道省と各自配の距離はその分接近するとともに，主なユーザーである貨物自動車運輸業者は鉄道省を所管官庁として，交通政策の一翼を担う重要な存在であった。このような鉄道省，自配とトラック業者の関係は，生産にしか権限を振るえなかった商工省・自動車統制会と自配の関係よりも緊密であった。したがって，このような関係を利用して配給機構一元化案を挫折に追い込む策が浮上してきたものと推測できる[16]。民間企業の色彩をいまだに強く残した自配の一元化への抵抗は，鉄道当局と提携するかたちで実効性をもつに至ったと思われる。

また，日配・自配統合による配給機構一元化は，

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

14) 清和会は自動車整備配給協議会の前身で，本来は日産販売店組合の情報収集機関としてつくられ，官庁やメーカーとの懇談を目的としたものであった。

15) 是間三郎「ドキュメント戦時自動車販売史第 9 回〈第六話〉自配の抵抗」前掲『自動車販売』1985 年 4 月，30 ページ。

16) 詳しくは，四宮，前掲論文を参照。

新車の配給もままならず，まして部品すら配給がおぼつかない状況の下では，ほとんど無意味であった。それよりも重要な業務は，修理加工という自配の得意とする業務であった。したがって，自配を日配に吸収して配給機構を一元化し，修理加工業務については分離するという一元化案そのものが，すでに実施のタイミングを失っていることを主張した。そして，そのことをもっともよく理解していたのが，自配の企業家たちであった。本来，各自動車メーカーの傘下にディーラー活動を展開していた自配の企業家たちは，車両・部品の販売と修理加工という三位一体性にこそ輸送力の維持は成り立つことを知悉していたのである。

上にみたような鉄道省との提携と現場の実情を前提にした一元化への反対運動は，自配企業家たちの自由な企業家精神の発露であった。1943 年 10 月 27 日，商工省・自動車統制会による一元化案である「再整備要綱案」が公表されるが，その 1 ヵ月前の 9 月 22 日に日配常務の神谷正太郎は，トヨタのディーラー第 1 号で，当時，愛知自配の社長を勤めていた山口昇に連絡を取り，同案の情報を伝えて自配の自律性を守る策を求めている[17]。これを受けて，山口と奈良自配社長で旧日産自動車販売組合理事長であった菊池武三郎は，清和会メンバーを招集して対策に乗り出した。そして，自配側の一元化に対する意見は，「自動車配給機構再整備に関する意見書」としてまとめられた。さらに，一元化を推進しようとする軍需省と自動車統制会の動きを監視し，迅速な対策に結びつけるために，菊池，山口をはじめ 5 人が東京に常駐して，関係機関と折衝を繰り返した[18]。結果として，一元化は実現することなく，各自配には企業家精神が残存することとなった。

配給機構一元化案の公表とそれに対する清和会の一連の抵抗運動は，寄合所帯として各地の自配に結集した各系列ディーラー企業家が，系列ディーラーの存在意義を当時の実情のなかで再度確認する過程でもあった。言い換えれば，戦争という困難な状況のなかで，補修部品や修理用資材の不足という大きな制約条件を抱えながら，自ら輸送力の確保にとって不可欠な存在であることを，各地の自配に集った旧系列ディーラーたちは強く自覚したのである[19]。そしてその状況は，敗戦後もしばらく国民生活安定のための物資輸送が重要な時期にあって，大きく変わることはなかった。

自配代表者有志でつくられ，配給機構一元化への反対運動の核となった清和会に代わって，1944 年には強権に抵抗すべく全国的な自配団体である全国自動車整備配給協議会が結成される。そして，戦後，GHQ の民主化方針を受けて自動車販売組合へ改称した。このような戦時期から戦後にかけて，自動車流通の最前線にあって車両・部品・修理加工を一体とした輸送力の確保をめざす活動の中心には，必ず山口昇と菊池武三郎の二人の姿があった。

3. 系列別自動車販売システムの再編成 —むすびに代えて—

3.1 トヨタ・日産の販売網形成

戦後の系列別自動車販売システムの再形成にとって，民間企業としての色彩を強く残し，企業家精神の灯をともし続けた自配の企業家たちの存在はきわめて大きかった。また，再形成の過程で，特に眼を引くのは，日産に比べてトヨタの販売網形成が迅速になされたことである。それは，**表 1** に示されているとおりである。

17) 是間三郎「ドキュメント戦時自動車販売史第 9 回〈第六話〉自配の抵抗」前掲『自動車販売』1985 年 4 月，28～29 ページ。

18) 1943 年 11 月末から 12 月にかけて，東京常駐者は，運輸通信省自動車局，全国貨物自動車運送事業組合連合会，軍需省資材局，陸軍省兵器行政本部，自動車統制会，日配などを訪問し，一元化に対する反対意見を述べて折衝を行っている。ほぼすべての折衝に，山口昇と菊池武三郎が参加した。（是間三郎「ドキュメント戦時自動車販売史第 11 回〈第六話〉自配の抵抗—その三—」前掲『自動車販売』1985 年 6 月号，43 ページ。「ドキュメント戦時自動車販売史第 12 回〈第六話〉自配の抵抗—その四—」前掲『自動車販売』1985 年 7 月号，28 ページ。）

19) 愛知トヨタ自動車株式会社編・刊『愛知トヨタ 25 年史・別冊自動車挺身記』1972 年。

表 1　系列別ディーラーの開設年月

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

注：(1) 愛媛県の日産系は開設時期が不明のため掲載していない。(2) ※は自配が商号変更。
(出所) 芦田尚道「ミッションの共有によるシステムの創造―系列別自動車販売『再形成』期の製販関係―」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』No.6，2009 年，109 ページ。

戦後，トヨタと日産が販売網を形成していく際に，いくつかの特徴が指摘されている[20)]。それは，①多くの自配が，トヨタ系ディーラーとの連続性を強く有している，②連続性の有無には，メーカーの立地に基づく地域性もある，③トヨタによる系列ディーラー網の形成に主体性と迅速性が認められる，④それは，特に自配の変更を手段としたケースにおいて顕著であった，という 4 点である。端的にいえば，戦後の系列別販売網の形成にみられる特徴としては，戦時期に燃料統制と輸送統制のもとで，工場の立地を前提として，トヨタが西日本，日産が東日本を車両配給の対象地域に指定されていたという事情が影響を及ぼしている点が指摘されているが，それ以上に，トヨタが日産よりも主体的にかつ迅速に各地域の自配を系列ディーラーに変更させた点が重要である。

その背景として，先にみたように，終戦後の早い時期の 1946 年 5 月にトヨタ本社で開催された全国自動車配給代表者会の席上で行われた豊田喜一郎と神谷正太郎の講演が，トヨタの戦後の販売店政策の準備の迅速さを物語るものとしてあげられる。しかし，それに止まるだけでなく，すでに

20) 芦田尚道「トヨタ・日産の戦後初期（1946～47 年）における販売網形成―配給統制会社と系列ディーラーの関係を中心とした定量的分析―」『産業学会研究年報』第 20 号，2004 年。

検討を加えたところからも明らかなように，創業期からのトヨタのディーラー政策とそれに共鳴するディーラー企業家の緊密な関係が，上にみたような特徴をもたらしているものと考えられる。そこで最後に，戦前からのトヨタにおけるメーカーとディーラーの関係について考察を加えておこう。

3.2 系列別システムの再編成にみるトヨタと日産

戦後，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，以下のような要因が影響している。それは，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おいて，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[21)]，⑤清和会活動を通じて築きあげられた濃密な人間関係，の諸点があげられる。

以上の要因をまとめて，トヨタの迅速な系列ディーラー網形成について概括すれば，つぎのようになる。創業期から生産に止まらず量販の側面を重要視した創業者・豊田喜一郎は，自らの知識の及ばない販売の側面において，GM で経験を持つ神谷正太郎の知識と能力に依存した。販売について喜一郎から一任を取り付けた神谷は，アメリカ式のディーラー政策に学びつつも，その反省の上に立って日本的な商慣習に基礎を置いたメーカーとディーラーの関係を築くことを指向した。とりわけ，外国車に比肩しうる国産車の育成を目標に，トヨタとディーラーは運命共同体としての素地を築いた。

しかし，戦時期の配給統制の時期を迎えると，系列別のディーラーは地域別の自動車配給会社に統合され，自由な企業家精神の発揚を抑制される環境が生まれた。そのうえ，統制の強化が計画され，配給機構の一元化が画策されるに及んで，自配に集った旧系列ディーラーの企業家精神にとっては決定的な危機を迎えた。そこで，自配の企業家たちは，中央の日配に在籍し自由販売と系列別販売の信奉者である神谷正太郎と連携をとりつつ抵抗運動を展開した。そして，その過程で，地域の枠を超えて，神谷を含め各自配の企業家たちは連帯意識と濃密な人間関係を形成した。そしてなによりも，自配側が配給機構一元化案を分析し抵抗運動を展開するほど，自らの存在意義の自覚と共有化が促進されていったのである。つまり，修理加工を通じて輸送力を確保するという自配の存在意義は，トヨタが標榜したディーラーとの協力を通じて国産車を育成していくという目的と表裏一体であった。具体的にいえば，ユーザーのクレームや要望をディーラーが逐一吸い上げて，メーカーと協力して対応し，その積み重ねの上で国産車の性能が向上していくということである。

本来，各自動車メーカーの傘下にディーラー活動を展開していた自配の企業家たちは，車両・部品・修理加工という業務の三位一体性にこそ輸送力の維持は成り立つことを知悉しており，その延長上に国産車の性能の向上がもたらされることを，品質の低さをディーラーの献身的な修理加工技術で補い，徐々に自動車の品質を向上させてきたトヨタは理解していたのである。

その意味で，トヨタにおける豊田喜一郎・神谷正太郎と各地域の自配に集った旧系列ディーラー企業家との絆は強まったのである。その上，戦後になってもしばらくは車両の不足は継続し，復興のための輸送力の確保が重要な課題であったことが，戦時期に同課題に果敢に挑戦し自らの存在意義として価値を見出していた旧ディーラー企業家の企業家精神を刺激するとともに，トヨタとの認識の共有が進んだ。その結果，メーカー系列別自動車販売による企業間競争こそが，国産車の振興をもたらすという考えが，配給から販売への移行を推し進めた原動力であった。

対照的に，日産とディーラーとの関係については，日産系ディーラーから戦後トヨタ系ディーラー

21）四宮，前掲論文。芦田尚道「ミッションの共有によるシステムの創造―系列別自動車販売『再形成』期の製販関係―」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』No.6，2009 年。

に転向した高橋佐太郎の，つぎのような回想がその特徴を端的に表現している。

「日産には一種の日産気質があって，全国の販売店の社長たちが，日産本社に集った場合など，鮎川会長はさながらヨーロッパの近世初期の絶対王政時代の王様のごとき態度でわれわれに接したものであった。会議が終わると販売店社長に “謁見を差し許すから一列にお並び下さい” などと秘書が叫ぶのである。そしてわれわれは一人一人順次に会長室へ入って行って謁見を賜るのである。ディーラーとして，わたくしはこのやり方に到底納得できなかった[22)]。」

また，すでにみてきた菊池武三郎も，1938 年に奈良日産自動車（株）を設立し，日産自動車販売組合理事長を務めた日産系出身の身でありながらトヨタ系へ移籍した。菊池の意思決定には，戦前からトヨタの神谷正太郎が示してきた販売店を尊重する姿勢への強い共感があった[23)]。

最後に，戦後のトヨタ優位の系列別自動車販売の復活と再編成に関する特徴を確認しておこう。企業間競争を前提とした車両・部品・修理加工の一体性こそが輸送力の維持と国産車振興に結びつくということについては，戦前の旧系列ディーラー企業家は理解していたため，戦後になると系列別販売を速やかに選択した[24)]。その上で，どのメーカー系列に属するかは，戦前戦中そして終戦直後のメーカー側のディーラーに対する姿勢や実績が意味を持った。トヨタは，神谷正太郎の強力なリーダーシップの下で，ディーラーとの協力関係を築きあげるとともに，その過程で，ディーラーの献身的な修理加工能力の発揮こそが，トヨタ車の品質向上に直結することを理解していた。その意味で，トヨタ経営陣が戦後，配給から販売への移行のなかで，いちはやくディーラーとの協力をディーラー側に呼びかけたのは決定的な意味を持ったと思われる。

22）高橋佐太郎『私の歩んだ五十年』私家版，1957 年，190 ページ。同『草分け運転手―自動車と五十年』平凡社，1958 年，212 ページにも日産の官僚体質を嘆く指摘がある。

23）冷水茂太『伝記菊池武三郎』菊池武三郎伝記刊行会，1976 年，116～117 ページ。菊池のような重要人物がトヨタ系へ移籍することは，その影響も含めて日産にとっては大きな損失であったため，社長の山本惣治自ら説得工作に乗り出したが，奏功しなかった。

24）当時の販売台数を考慮すれば，経営的に成り立たないという理由で，系列別販売に対する根強い反対意見が自配側にあったことも事実である。自配体制の下で，地域独占的に経営を行ってきた自配経営者の中には，系列別販売には時期尚早という思いを持つものも少なからず存在した。このような認識に立って，系列別販売に迅速に転換しえた自配には，系列別販売に転換しても経営を維持できる事業領域の柔軟性を持つものが妥当する，という芦田 [2009] の推論は説得力を持っている。