

自動車産業における流通系列化：日産自動車・三菱 自動車を中心に

吉川，勝広
九州大学大学院比較社会文化学府

<https://doi.org/10.15017/4494463>

出版情報：比較社会文化研究. 5, pp. 49-60, 1999-03. 九州大学大学院比較社会文化研究科
バージョン：
権利関係：



自動車産業における流通系列化 ——日産自動車・三菱自動車を中心に——

吉 川 勝 広

Abstract

There are 2 exclusive affiliations of distribution affiliated with the Japanese automobile industry. It is the exclusive affiliations of sales territory, the responsibility sale number, the monopoly dealer system. And it is more than one affiliated rivalry which deal with the same car compete with each other in the same affiliation.

The purpose of this study is to clear the 2 exclusive affiliations of distribution affiliated with the automobile industry, and it point out the problem.

The base related to the economical base and the guarantee as base which supports an affiliation is pointed out. And I think an affiliation process is being analyzed the PLC theory. An affiliated by the manufacturer cannot but change caused by the market maturity. At the end, I have interest in automall that Toyota motor hammered it out in automobile industry. Because, it may become the beginning of the affiliated collapse if other manufacturers follow it.

1. はじめに

日本の自動車流通システムは、1970年代からその特異性が問題視されていた。

日本市場の特異性として、1978年公正取引委員会は以下の3点をあげている。¹

1. メーカーとディーラーの取引契約関係が明示されておらず、ディーラーの責任取引台数、自動車引き渡し時の仕切価格が不明確なためメーカーによる押込み販売が行われている。
2. 仕切価格が不明確であり、ディーラーが販売利益をきまった利益マージンで実現できない。そのためメーカーが多額のリベートをつぎ込んでいる。またそのリベート内容が複雑で、リベート支給基準がディーラーにも予測できないもの、拡販のための刺激を狙った累進性の強いものが多い。
3. 系列販売による専売店制度や閉鎖的なテリトリー制が、ディーラーの自由な企業活動と競争、経営的自主性を阻害している。

これら公正取引委員会指摘のように、系列化による排他的フランチャイズを規定した専売店制度は、他社製品の取扱い禁止とブランド内取扱い車種制限などをうたっている。これによってメーカー側は①安定的生産・供給体制確立、②効率的品質維持体制確立、③信用供与が容易になる、④

効率的マーケティング活動等の利点がある。しかし、ディーラーにとってはメーカーに対する従属性が強まり、その経営努力を販売増と市場シェア向上にのみ専念することをメーカーから強制され、ディーラーの経営的自主性は損なわれることになる。²

一方で、ディーラーについて販売金融制度化の立遅れも下川から指摘された。³メーカーごとに排他的系列化された自動車販売は、モータリゼーション拡大と自動車市場の急成長が進行するなかにあつては有効であった。メーカーはディーラーと運命共同体的関係を結んで、リベート供与等によって拡販促進を行い需要を喚起出来たからである。

しかし、市場が成熟段階に入り需要が鈍る中、各メーカーは需要喚起よりもシェア拡大戦略へ移行、コスト削減を図る一方、赤字経営に陥るディーラーを財政的に援助することが負担となってきた。

筆者は、1970・80年代の自動車産業マーケティング研究対象が上記のような市場特異性に置かれてきたのではないかと考えている。

しかし、BMWによるローバーの買収、フォードによるマツダの子会社化、VWによるロールスロイスの買収、ダイムラー・クライスラーの誕生など、1990年代になって自動車市場を取巻く環境は急変し再編が進んだ。市場再編によって製品戦略が変化したことによって流通戦略変更も避けては通れなくなった。

特にメーカーによるディーラー系列化は、アメリカなどのように店頭中心のワンストップショッピング形態にするなどして、変革をはかるべき時期にきている。

2. 日本市場のディーラー生成と形態

T・レビットは「製品は、エンジニアが考える内容だけのものではなく、同時に、その外観、パッケージング、流通チャネル、価格、セールスマンの質と行動が、それとなく匂わせるものも、また製品なのである。だから、売手とユーザーの間でとりかわされる取引そのものの内容が製品であって、売手の意図するものとユーザーが認知したものの総合なのである」と指摘している。アメリカのIBM、レブロン、GM、フォード等、多様なアメリカ産業を分析した上で導き出された製品の定義である。この定義はアメリカだけでなく、日本においてもあてはまると考えられる。なぜならば、自動車は外観、パッケージング、価格、流通チャネルなどはメーカーが行う広告によって知ることが出来る。しかし、ユーザーが購買行動を起こすかどうかは広告媒体による製品認識だけでなく、セールスマンによるセールス活動なども行動を起こす誘因となりうる。このことから、レビットが指摘するように製品とは、その製品戦略だけでなく流通戦略を含めた総合的分析が必要である。

系列化といっても形態はさまざまで、研究対象としては、ディーラーの特異性を扱った分析が主流であり、代表例として以下のものが上げられる。

日産自動車は自動車流通の問題点を次のように主張している。

日本の自動車販売方法は欧米諸国と対照的で、長いあいだ訪問販売が主流をなしてきた。ところが、市場の成熟化と多様化のなかで、ユーザーのクルマ選びの目が厳しくなり「自ら店頭へ出かけ、自ら選択する」傾向が強まっている。この市場変化に対応し、ますます激化する販売競争に勝ち抜いていくためには「店頭」機能を充実させることが大きな課題となってきた。⁵日産は系列ディーラーでの人を使った訪問販売が人件費高騰を招き、ディーラー経営を悪化させたことを反省し、店頭機能を充実させることで合理化を図ろうとしている。

日産の分析に対して、下川は次のように分析している。日本のディーラーは、フランチャイズ方式でメーカーとの完全な排他的販売契約で系列化されており、他メーカー車を取り扱うことはおろか、同じメーカーの車であっても車種系列ごとに決められた車種しか取り扱えない。このような排他的系列販売は、自動車メーカー側からみて、系列化されたディーラーを抱えておくことによって採算の合う生産規模を維持し、一定の量産効果を保証する上で好都合で

ある。つまり生産すべき所定台数を系列化したディーラーが引き取って販売してくれることになる。また、メーカーごとに生産する車は差別化されており、アフターサービス提供や補修部品供給、広告やマーケティング戦略におけるメーカーとディーラーの協力体制等からみても系列化するメリットは大きい。⁶

筆者の日本ディーラー特異性の認識は、下川の分析と若干異なり自動車産業の成立過程における産業政策が重要な役割を果たしたと考えている。なぜなら、下川の言うようにメーカーが主体となって整備したディーラー網であるため、メーカー優位に整備されていたことは筆者も賛同する。しかし、筆者は行政による産業保護政策、通産省の国民車構想策など産業政策が自動車産業育成に貢献した点を見逃してはならないと考える。

まず、日本の販売体制確立過程を概観する。

日本への自動車の本格的流入は1925年にフォード、クライスラーが市場参入してきたことに始まる。第二次大戦前、日本市場の開拓ならびにディーラー網整備は、アメリカメーカーによって育成されていく。アメリカ資本の参入で始まった日本自動車産業は、1933年に自動車量産を開始した自動車製造（現：日産）に始まり、1936年5月に公布された「自動車製造事業法」で認可されたトヨタ、1937年に認可された東京自動車工業（現：いすゞ）の3社によって量産体制が確立された。それに当時、日中戦争が起こったことで円相場が低落、輸入車価格が高騰したため外国系メーカーが日本市場から撤退したことで勢いがついた。このような産業保護政策、円安に守られ量産体制を整えた日本メーカーは、販売体制確立が急務となった。

自動車量産において先行していた日産は、販売体制の確立においても先行した。1937年1月国産大型乗用車としてニッサン車（乗用車）を量産開始、すでに大量生産に入っていたダットサン車（主にトラック）と共に、特約販売代理店制をとっていた販売体制をニッサン車発表を機に、量産製造部門と販売部門を分離して直売制度による販売部門の一元化を図った。これにより日本産業（日産コンツェルン）の子会社であったダットサン・トラック販売をニッサン車およびダットサン車総合販売機関として改組、1937年2月「日産自動車販売株式会社」として再出発させた。その後、日本が第二次大戦に突入、産業統制が始まり自動車統制会が設立された。これは生産・配給はもちろん資材・資金など需給に関する広範な統制機関であった。

1938年7月には、統制会の下部機構として、自動車と部品を一手に買い取り、販売する「日本自動車配給株式会社」が設立、日産、トヨタ、いすゞ等が資本参加した。

同年、府県別に自動車配給会社が設立され、自動車小売りと部品の卸しを一元的に行うこととなる。

図3-1 販売系列と取扱車種

(97年10月現在)

メーカー	販売系列	取 扱 車 種	取 扱 車 種
トヨタ	トヨタ店	センチュリー セルシオ クラウン ソアラ *キャバリエ (米国GM製) カルディナ カリーナ/ED ランドクルーザー コースター クイックデリバリー エステイマ/エミナー ハイラックス/サーフ ダイナ プリウス	「ユーノス」店は96年4月1日より「マツダ・アンフィニ」店を中心に統合。これに伴い、ユーノスブランド車は一部を除き、「マツダ・アンフィニ」店で取り扱う。
トヨタ	トヨペット店	セルシオ ソアラ マークII/クオリス コロナ/Exiv カルディナ アバロン コルサ サイノス イプサム ハイラックス・サーフ ハイエース トヨエース クイックデリバリー	AZ-3 レビエ AZワゴン キャロル スクラム デミオ
三菱	ピスタ店	アリスト クレスタ ビスタ MR2 ターセル カレン サイノス イプサム ランドクルーザー・プラド ハイエース	デポネ ディアマンテ GTO FTO ギャラン ランサー シャリオ リベロ/リベロカーゴ シャリオ/グランデイス
三菱	カララ店	ウィンダム スープラ カムリ/グラシア セリカ エステイマ/ルシーダ カローラ/II/レビン/セレス タウンエース/ノア RAV4L *Celica Convertible (米国製車)	ミニカ/ミニカトッポ バジエロ バジエロ ジュニア ジープ デリカスターワゴン デリカスペーススギア ミニキャブ プラボー *Eclipse (米国製) *Diamante Wagon (豪州製) Benz 乗用車 レグナム
三菱	オート店	アリスト チェイス MR2 スプリンター/トレノ/マリノ/カリブラウム スターレット ライトエース/ノア RAV4J グランビア	ディアマンテ GTO FTO ミラージュ ミラージュアステイ シャリオ RVR デリカスターワゴン デリカスペーススギア リベロ/リベロカーゴ ストラダー (タイ製) チャレンジャー カリスマ (オランダ製)
三菱	DUO店	*VW・Audi車	*Eclipse (米国製) *Diamante Wagon (豪州製) シャリオ/グランデイス
本田	日産店	プレジデント レバード フェアレディZ セフィオー セフィオーワゴン ブレバード クルー アベニールサリュ パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ サファリ テラノ ダットサン アベニールカーゴ ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ シビリアン アトラス	スーパーグレート ファイター キャンター エアロバス ローザ その他トラック・バス *Benz 商用車
本田	モーター店	インフィニティQ45 シーマ セドリック ローレル ステージア シルビアアクル プレセア アベニールサリュ プレリージョイ ラシオン マーチ キャラバン エルグラッド サファリ レグラス セドリックバン アベニールカーゴ シビリアン アトラス	レジェンド アコード アコードワゴン インスパイア ドマーニ ホライゾン S-MX オデッセイ ステップワゴン ロゴ
日産	サニード	レバード セフィオー セフィオーワゴン シルビア プリメーラ・カミノ プレセア サニード ルキノ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	トルネオ シビックフエリオ シビック ライフ アクティストリート オデッセイ ステップワゴン オルティア CR-V ロゴ
日産	チェリー店	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	NSX セイバー トルネオ プレリユード CR-X デルソル インテグラー オデッセイ ステップワゴン オルティア CR-V ロゴ
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	ビッツホーン ミュー ビークロス アスカ ジェミニ ファーゴ エルフ ジャーニー
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	ビッツホーン ミュー ビークロス アスカ ジェミニ ファーゴ
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	レガシイ インプレッサ フォレスター レオネバン ドミンゴ ヴィヴィオ サンバー *Volvo車
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	ミラ オプティ ムーヴ アトレー ハイゼット シャレード テリオス アプロース ロッキー ラガー デルタワイド デルタ ミゼットII バイザー
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	アルト セルボ・モード セルボC ワゴンR キャリイ エプリーイ カブチーノ ジムニー
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	カルタス カルタス・クレセント エスクード X90 ジムニー1300 シェラワゴンRワイド Peugeot
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	スーパードルフィン・プロフィア ライジンググレンジャー セレガ ブルーリボン レインボー リエッセ その他普通トラック・バス
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	ビッツサム コンドル スペースウィング スペースアロー スペースランナー その他トラック・バス
日産	マニード	ステージア プリメーラ 180SX パルサー パルサーセリエ SR-V ウィングロード ラシオン マーチ ラルゴ セレナ ミストラル ADバン AD MAX パネット セレナカーゴ	

(注) 1. *は輸入車 2. チェリー店と統合したプリンス店は、チェリー系列車種も取扱
(出所) 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1998年版』, p112, 1997年

その結果、各メーカー独自の販売・サービス網は、これらの自動車配給会社の系統に吸収された。⁷その後、GHQの統制下1950年まで、国の管理下におかれることになる。

日本の本格的ディーラー網形成は1950年からトヨタ自販の神谷らによって、GMの販売方式を基に、日本の取引慣行を加味して日本的ディーラーシステム構築が試みられた。1960年代に入ると日本においてもモータリゼーションが高まり自動車需要が増加した。

また、モータリゼーションの誘因となった国民車構想によって軽乗用車市場が新たにでき、二輪車メーカーであったホンダ、スズキ等が四輪車へ参入してくる足場を作った。既存メーカーはモデルレンジを拡大、ディーラーチャネル増設を行い拡販を図った。

3. 二つの系列

日本の販売網には二つの系列が存在する。一つは「排他的系列」と呼ばれるもので、ディーラーが一つのメーカーごとに系列化され、一つのメーカーの製品しか販売出来ないシステムのことである。この方式は戦前、本格的に自動車製造を始めた各メーカーが自社製品を販売するために各メーカー独自でディーラー網を形成したことに由来している。

もう一つは「複数系列競合」と呼ばれるものである。これは1960年代のモータリゼーション最盛期に同一メーカーが複数ディーラーを持ったことで、同じ車種が複数ディーラー系列に配置され同系列ディーラー間で過度の販売競争が起り、競争力に乏しいディーラーは赤字へと転落した。それでも需要の見込める時期はよかったが、1970年代になって市場が成熟段階へ向かうなかで需要が減少し、ディーラーの赤字経営の原因とされるメーカーによるインセンティブが問題となり表面化した系列をいう。

(1) 排他的系列

排他的系列は1974年、公正取引委員会が「自動車ディーラーは、特定メーカーの専属ディーラーとして、そのメーカー製品のみを販売し、他のメーカーの販売は禁じられている」と指摘したことによって表面化した⁸。「車種別の専売店制をとり、販売地域についても都道府県を単位としてテリトリー制が敷かれている」と公正取引委員会は指摘している⁹。

メーカーとディーラーの関係は販売契約によるものであるが、この契約についても公正取引委員会から問題点が指摘されている。

この契約は通常「①テリトリー制、②専売店制、③責任販売台数、④メーカーによる営業調査権、⑤経営の重要事

項事前承認、⑥解約条項、⑦その他」より構成されており排他的な内容を含んでいる。¹⁰

公正取引委員会の指摘するように、日本市場における排他的系列は「テリトリー制」、「専売店制」、「責任販売台数」、といった三つの特徴があると考えられる。

専売店制とはディーラーが系列メーカーの新車・部品以外の販売を取引契約上において禁止していたことであり、その規定に違反すると解約されることになっていた。メーカー側は「安定的生産・供給体制確立、効率の品質維持体制確立、信用供与、効率的マーケティング活動、効率の情報ルートの維持」等を他社製品取扱い禁止の理由としてあげていた。¹¹

図3-1から明らかなように、各メーカーは製品ごとに販売網が構築されており、他メーカー車を扱う専属ディーラーはトヨタ DUO による VW (フォルクスワーゲン) 車、マツダフォード店によるフォード車取扱いの二系列にすぎない。¹²

責任販売台数(押込み販売)はメーカー側の生産計画、需要予測、販売見込みに基づいてディーラーとの取引契約上で一定期間に取り扱うべき製品の最小限度を定めることをいう。メーカーは、ディーラーが責任販売台数を正当な理由なく達成できなければ、契約を解除できる旨の条項を設けていた。¹³

そこで各ディーラーは、責任販売台数達成のために中古車の高値買い取りと新車値引き販売を繰り返して販売台数の増大を図った。このことが結果的にディーラー利益を減少させることになった。

ディーラーでは責任販売台数消化のため、「新古車」販売が一般化した。新古車とは売れ残った新車をいったんディーラー側の法人・社員等が購入し登録して販売実績をつくった後、中古車として再販売することである。¹⁴

テリトリー制とは、都道府県別に一販社(例えば、福岡県では、トヨタ店は福岡トヨタ一販社のみ)しか自動車の販売が出来ないことをいう。この販社が都道府県別の各地方ごとに支店を置き自動車を販売する。テリトリー制についての問題は通産省の指摘もあるが¹⁵大きな問題は、一販社による市場独占販売状態になることによって競争原理が働かなくなり、ユーザーが不利益を被る可能性があることである。

例えば、福岡でトヨタオート店(1998年、ネットトヨタに店名変更)(図3-1参照)でしか扱っていないスターレットを購入しようとした場合、他店と比較競合させようとしても同一県内では同一販社の支店同士しか扱っていないため値引きやオプションサービス等のユーザーに有利な購買条件を引き出しにくくなる。

これらの排他的系列は、メーカー側の戦略だけでなくデ

ディーラー側にも問題がある。日本のディーラー網は、戦前のフォード、クライスラー、GMといったアメリカ資本のフランチャイズ方式ディーラー経営を学んだ人達を中心となっていて、各メーカーが独自に自社製品拡販目的で築いた。¹⁶

それが戦中の自動車統制会による統制を経て、1950年代になってトヨタ自販の神谷によって今日のディーラー網が構築されたことは前述のとおりである。このディーラー網構築時、戦前に設立された日本自動車配給会社が各府県別に設置していた会社をもとに各メーカーが系列ディーラー網構築を行っている。

日本市場の排他性は、メーカー主導のディーラー網構築と自動車登録時の都府県割によって「テリトリー制」、「専売店制」、「責任販売台数」といった三つの排他的系列が生み出された。

1970年代になりアメリカとの貿易摩擦が表面化、このことが外圧となり1978年から1979年にかけて公正取引委員会が系列化問題について実態調査にのりださざるをえなくなった。この調査は、メーカーはもちろん、ディーラーに対しても行われた。この調査で導き出された問題指摘は一章で前述したとおりである。

実態調査にもとづき、「①責任販売台数制度を廃止して、販売目標制度に改めること、②専売店制、テリトリー制については改善措置を自主的に検討すること」という行政指導が行われた。¹⁷

1979年には、通産省も自動車流通委員会の諮問をうけて取引慣行、流通機構について行政指導を行った。しかし、通産省も公正取引委員会と同様、排他的専売店制、テリトリー制について問題指摘を行なっただけで、それ自体を否定する見解は示さなかった。¹⁸

両者の行政指導を受けたメーカーは、取引契約書上の表現を責任販売台数から年間販売目標へ改め、専売店制、テリトリー制に係る表現についても修正を加えた。しかし、トヨタを例にとると契約には「経営重要事項事前協議制」条項が1992年まで残されていた。

トヨタはアメリカからの系列批判が高まる中、1992年1月1日付けで経営重要事項の「事前協議」は「事前通知」と改め、「事前通知」するべき事項には、他社製品の取り扱いを含まず、他社製品を販売するかどうかはディーラーの自主性に任せる旨の文書を各ディーラーに通知し契約書上での排他的事項に関する記述はなくなった。¹⁹

(2) 複数系列競合

1955年5月18日、通産省がまとめた「国民車育成要綱案」が新聞報道され自動車業界に大きな反響をおこした。

「国民車」とは、「月産2,000台で最終販売価格25万円以下、最高時速100km以上、定員4人、ガソリン1リットル当

たり走行距離30km」と言う内容である。

この国民車構想は当時、「乗用車など高嶺の花」と考えていた国民の自動車に対する関心を高めることに大きく役立ち、日本のモータリゼーションを生む下地をつくった。

モータリゼーションの進展に伴って、自動車市場では販売競争が激化した。

日産は、全国販売店会議などを通じて販売戦略の徹底を図る一方、1958年には販売連絡制度を設け、従業員から見込み客紹介を処理する体制を整え、「メーカー従業員もセールスマンである」という方針を掲げて販売促進に努めた。²⁰

1955年から1960年にかけて景気が好況だったこともあり、自動車保有台数は900,797台から2,157,685台へと急増(運輸省調査)、需要も急増した。各社増産強化と軽乗用車市場への対応など販売競争が激化することになった。

インフラ整備も1954年に358億円でスタートした「道路整備5か年計画」によって、名神、東名をはじめ幹線道路網がしだいに整えられ、産業の動脈としての機能を果たすとともに、モータリゼーションを一段と促進させた。イザナギ景気による所得水準の上昇と車社会の環境整備が進むなかで、車に対する欲求は急速に高まっていくことになる。

1965年以降はモータリゼーションの大衆化によって、乗用車市場は大衆車需要、ファミリーカーとしての小型車、タクシーや業務用を中心とする中型車といった三つのクラスへと分化した。

また、この時期、国民車構想による軽乗用車は若年層を主体とする市場を形成していた。生活水準の向上によって1970年代になって上級移行が進展した。軽自動車から大衆車へ、大衆車から小型車へ、小型車から中型車へという変遷をたどった。市場の需要構造変化に応じてメーカーは商品戦略変更を要求されるようになってきた。

マーケティング戦略上、上級車移行するユーザーを自社ブランドにつなぎとめるため各メーカーは、下から上まで連続的に車種をそろえるフルライン体制を整え始めた。

日産はこれに伴い1965年、市場拡大に応じた積極的な販売戦略展開のために管理・スタッフ機能の集中化、効率化を図った。さらに販売会社の管理体制を1969年に地域別管理から日産系、モーター系、サニー系、の各販売会社およびプリンス自販の四系列からなる系列管理へと変更した。1970年にはチェリー系が新設され、最終的には五系列体制となった。²¹

図3-1に示されているように、各メーカーのディーラー内で車種のフルライン体制が取られており、上級移行に対応できる車種構成になっている。

また、完全ではないが、本田技研のクリオ店が小型車・中型車、プリモ店が大衆車、ベルノ店がスポーティ車、スズキのスズキ店が軽乗用車、カルタス店が大衆車といった

車種別特性による販売店展開を行っているディーラーも存在する。

3. 系列をささえる基盤と系列化による問題点

(1) 系列をささえる基盤

系列を支える基盤には、二つの基盤がある。

一つは経済的な基盤。一つはアフターサービス等の技術的基盤である。

経済的基盤としては以下の2点がある。

第一に日本のディーラー組織は、戦前の統制組織を基盤に戦後に各メーカーが再組織化したものである。

しかし、戦前から量産を始めていたトヨタ、日産といった2大メーカー以外の多くのメーカーは戦後になってディーラー網を組織している。

それゆえ後発メーカーがディーラーを出店する場合、立地上優位な土地はすでに2大メーカーに押えられており、この土地条件に次ぐ立地条件の土地を探さなくてはならない。高い土地代を払って少しでも立地的に便利なところにディーラーを出店しなければメリットどころか競争にならない。それゆえにメーカーによる資本援助なしに出店は難しい。それでも1960年代はまだ、高度経済成長を遂げている最中であつたため日本の各メーカーも拡販目的でディーラー網構築ができた。それにディーラー網は競争上の優位性を持たせるため、全国ネットワークでなければならない。このことが長期的資金運用を必要とし、異業種からの参入障壁となって、より一層系列が強化されることになった。

第二は、メーカーのディーラーに対しての金融支援である。

1998年3月、国産メーカーの各ディーラー決算報告書によると大半が赤字経営であり、中にはメーカーの支援なしでは経営そのものが危ぶまれるものまである。設備投資を行おうにも経営困難な状況でメーカーの系列を離れ、独自に資金を調達することは非常に難しい状態にあることから、ディーラーがメーカーの意図に背く行動をとるとは考えにくい。

次にアフターサービス等である。

一つは整備体制の充実と整備士の車種対応・整備熟練度である。

日本メーカーはフルライン体制をとっているところが多く、一つのメーカーが生産している車は多種多様になっている。

それに、各車種間において部品の個別化、電子制御化といった高度技術化が進んでいる。それゆえ同一メーカーにおいても全車種の修理等に対応することは難しい状況にある。

また、日本には厳しい車検制度があり車種に応じた細やかな知識が整備士達には必要とされている。そのため各メーカーは新型車を発売したら車の仕様と整備マニュアルを作成し、ディーラーの整備士達に研修を行う。

系列を離れるとメーカーから詳細情報を得にくくなるだけでなく、研修制度を受けられないため整備ノウハウ蓄積が滞りスキル向上が望めなくなる。

もう一つはセールスマンのかかえる問題もある。

日産20.6台、トヨタ14.4台、マツダ12台(ユーノス店除く)、三菱自工21.5台(ふそう店除く)、本田技研10.3台、いすゞ7台(いすゞ店除く)、富士重工7台(VOLVO車除く)、ダイハツ14台、スズキ7.5台(ブジョー車除く)、トラック・バス販売店を除く各メーカーのディーラー店舗当たりの取扱い車種平均台数である。(図3-1参照)

日本市場では、1980年代まで訪問販売が主流であつたため各メーカーのセールスマンは、自分が売り込まなければならない車の特徴・アピールポイントをしっかり覚え、セールスにあたらなければならなかった。特に、取扱い平均台数の多い日産、三菱自工等のセールスマンは多種の特徴、アピールポイントを覚えセールスにあたらなければならなくなり、負担が大きい。

それに、日本メーカーのモデルサイクルは欧州の平均的モデルチェンジが7から8年であるのに比べ、1980年代まで買い換え需要喚起のため4年間しかサイクルがなかった。欧州のメーカーはCI(コーポレート アイデンティティ)を大切にしている傾向が強く、モデルチェンジの際、どのメーカーの車か分からなくなるような大規模な外観の変化、内装変化、エンジン仕様変更といったことをしない。これに比べ、日本メーカーはモデルチェンジごとに大幅変更を行なう傾向にあつた。

このためアピールポイントが短期間で変化するため、メーカーの用意するセールスマニュアルなしにはセールスが難しい状況をつくっていた。

(2) 系列の問題点

最も問題視されることは、異業種からの参入障壁となっていることである。

一つは、メーカーとディーラー関係に関する問題。一つは系列化がもたらした販売方法の問題である。

メーカーとディーラーに関する問題としては、前述した専売店制、テリトリー制、責任販売台数と言った排他的系列化及び複数系列化に伴うディーラー間の過度の競争激化がある。メーカーは系列化の見返りとしてディーラーへ経済的援助を行なうなど親密な関係にある。

そのためディーラーに対するリベート、経済的援助の資金を創り出すためにJIT(ジャストインタイム)生産シス

テム等の製造過程での合理化をはかることで、この資金を捻出してきたが、市場が成熟してしまった今日、製造過程の合理化だけでは資金援助を行うための余剰が生じなくなった。

そのためメーカーがディーラーに対してリベートを削減したり、経済的援助を減少させる傾向が強くなってきた。

一方、販売方法の問題として、繰り返し述べている様に自動車販売をささえた訪問販売が、1990年代に入るとその不合理性が問題視されるようになってきた。

一番の問題は人を使った非効率的な販売方法であるため、人件費が高くなりディーラーの経営を圧迫することにある。

セールスマンによる訪問販売に慣らされてしまったユーザーは、ショールームを訪れる場合もあるが、基本的にはセールスマンとの人的信頼関係に依存し、もろもろのアフターサービスや中古車下取り価格の取決めなどについて、ユーザーは信頼できるセールスマンを通じてこれを実行されることを当然のこととしてそれを期待している場合が多い。それに、ディーラーの殆どが修理サービス部門を兼営しており、修理業者や整備業者との連携も密である。

自動車保険についても、ディーラーが特約関係にある保険会社のサービスに依存する度合いが強い。そのような事情から一般的傾向としては、ユーザーと信頼関係にあるセールスマンが車の登録、車検の手続きから保険の手続き、事故の処理、故障時の修理やメンテナンスサービスなどユーザーにとってわずらわしい手続き一切をしてくれるし、ユーザーもむしろそれを当然のこととして歓迎する傾向が強い。

ようするに、車という一つの単体商品を売るだけでなく、ユーザーが車を利用する上で必要なあらゆるサービスをまとめてパッケージで販売しているのである。

1980年代後半になってドアツードアの訪問販売が非効率であることによりやく気づいたメーカーとディーラーは、店頭販売に力をいれるようになってきた。それでもいったん売買契約が成立すればセールスマンは絶えずユーザーと接触をもち、前述したようなサービスパッケージを提供することになるし、また車を売った後も絶えずユーザーのクレームや要望を自分から聞き出して対応するなど、人的信頼関係によってユーザーに接している。²²

これらのような販売方法が残っているのは自動車だけで、他業種においては現在、崩れているといえよう。例をあげると、日本の家電メーカーなどは、松下を除いて自社系列販売は30%に近づいているし、コンピュータは、すでにノー・ストア（無店舗ダイレクト方式）とコンピュータ専門のスーパーストア（全車種取扱）に集約され、メーカーによる系列販売は姿を消している。このような状況の中で自動車メーカーだけが、流通経路をコントロールするため、

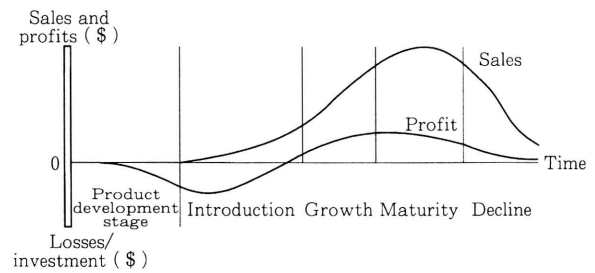


図 4-1

(出所) Philip Kotler Gary Armstrong, MARKETING an introduction, 1993

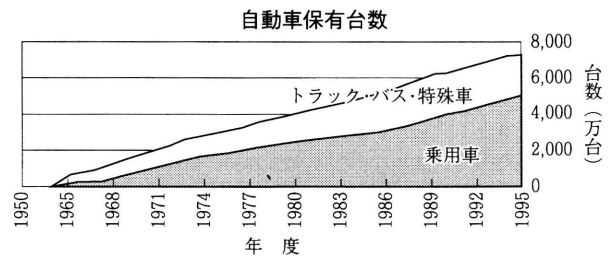


図 4-2

(出所) 日本自動車工業会・日本自動車販売協会連合会 各年度統計資料より筆者作成

今世紀の初めから100年間、無駄なカネを使い、製品価格を吊り上げてきた。²³

系列化による販売は、価格維持の手段として使い道はあるのだが、維持するためにはコストが高くつくといったデメリットも持っている。それゆえに日本メーカーも系列を見直し、コスト削減をはかることで製品の価格競争力をもっと向上させるべきではないだろうか。

4. 日本市場再考

(1) PLC (Product Life Cycle) 理論による日本市場分析

ガソリンエンジン主体の自動車が今世紀初めに開発されて早くも100年がたとうとしている。21世紀は化石燃料減少に伴いガソリンに替わるエネルギーを利用したエンジンの開発が急務になるであろう。これに伴い、各メーカーがハイブリッド、希薄燃料車などを開発製品化することで自動車という製品そのものが根本から変わろうとしている。

筆者はこのような状況を踏まえ、系列化生成の過程をPLC理論によって分析を試みようと考えている。フォードがT型を生産開始した1910年10月を自動車産業の始まりとし、2010年までの100年間をガソリンエンジン主体の自動車期間と仮定する。

1910から1920年代までを Product development (生成) 期, 1930から1940年代までを Introduction (導入) 期, 1950から1960年代を Growth (成長) 期, 1970から1980年代を Maturity (成熟) 期, 1990から2000年代を Decline (衰退)

期と仮定する。(図4-1参照)²⁴

日本市場黎明期において、1890年代後半から1910年位までに自動車を独自に開発・生産をする若干の人達がいたが、産業として発達するまでには至らなかった。前述したように本格的に自動車市場が形成されたのは1925年にフォードがアメリカ式フランチャイズシステムによりディーラー網を構築し、ノックダウン生産を開始した20年代後半が日本市場の始まりと考えられる。生成期は製品を市場に出せるように部品供給体制を整えたり、セールスマン教育に多大なコストがかかる時期であり、セールスは生産設備をまかなえるだけの売上げが望めない。メーカーはこの時期、次にくる導入期のために利益追求よりも市場における認識度を上げる戦略をとる。この時期の日本市場は、アメリカ資本によって築かれていく。

導入期は利益がほとんどなく売上げも低い、それにこの時期はプロモーション経費がかさむことによって利益減に拍車をかけることになる。この時期、ターゲットは新しい製品に興味を持ち、それを購買することのできる高所得者や企業・団体がメインとなる。

日本の場合、第一次大戦が終わり第二次大戦に向かう1930から1940年代がこの時期と考えられる。この時期は前述したように国が産業統制を行い、軍事目的のために自動車が使われたため国がメインの消費者ということになる。

アメリカではフォードが一般大衆のためにT型をベルトコンベアによる大量生産で供給したことが自動車産業の始まりだったのに比べ、日本の場合はどちらかと言えば、行政主導による官主民従形で自動車産業が育成された。

アメリカ等では個人消費を目的とした商用傾向が強いのに比べ、日本は行政による官需要により安定した需要が見込めた。

これらのように日本市場における自動車導入期は、国の外国資本締め出し策による保護と戦争に伴う国(軍)による需要のため低調ながらも順調な市場形成をしたといえる。

日本市場における自動車産業成長期は、今日の日本市場の基盤をつくった時期と考えられる。1950から1960年代に形成されたディーラー網は1990年代の今日においても基本的には何ら変化していない。

この時期は1950年代後半に出された国民車構想が誘因となっておこったモータリゼーションにより、急速に自動車の保有台数が増加した。(図4-2参照)

この急速な市場拡大により、この時期には二つの系列はさほど問題視されなかった。当時、為替相場が固定制であったため、外国車が非常に高価になり、外国メーカーが日本市場において販売できなかったことも日本メーカーに追風となった。1960年代後半になると新車の販売台数増加に

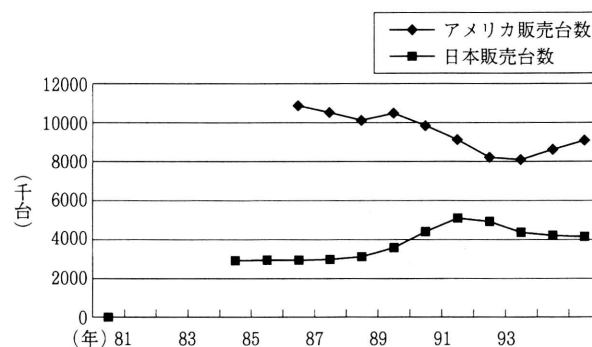


図4-3 乗用車販売台数

(出所) National Automobile Dealer's Association DATA, 日本自動車販売協会連合会資料より筆者作成

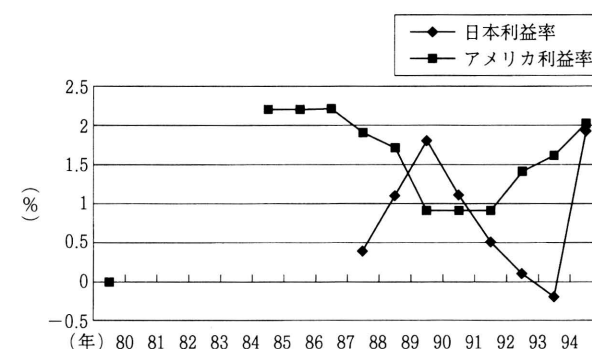


図4-4 ディーラー経常利益率

(出所) NADA DATA, 日本自動車販売協会連合会資料より筆者作成

伴い中古車市場が拡大していった。このため整備・価格に関しての統一保証制度を各メーカーが行ない新車を含めて自動車売上げは飛躍的に拡大することになった。

そのため、図4-1のような順調な売上げ曲線と利益曲線が描けた。

1970年代に入ると日本メーカーも海外市場に進出し始め、日本市場においても外国メーカー車が本格的に販売されるようになった。

日本メーカーは、1980年代の成熟段階にそなえた基盤が1970年代に出来上がる。

三菱自動車を例にとってみよう。1960年代から取られてきた販売策はこの時期に促進された。全国農業協同組合連合会(全農)との提携、明治生命、東京海上火災と提携を結び販売が行われた。当時、全国農業協同組合とは、全農が購入する自動車の34%シェア(1990年実績)を占めていて密接な関係を結んでいた。

明治生命とは当時、約3万人に及ぶ外務員の人達に三菱自動車の紹介販売員になってもらうと同時に、三菱傘下の販売会社が明治生命の特約店となって生命保険業務も扱うといった提携を結んだ。また、各販売会社が東京海上火災の代理店となっていた関係上、社有車・個人車・取引先の

紹介等について協力を得るなどして固定客拡大効果を発揮した。²⁵

また、三菱では1975年、三菱自動車グループをあげて「M—M 運動」を展開。販売会社、三菱自動車販売、三菱自動車工業が一体となり、More Value（よりよい車）、More Volume（より多く販売）、More Effort（より一層の努力）、More Profit（利益の確保）をスローガンとし1980年までに乗用車関係10%以上、トラック・バス27%以上（大型30%、中型40%、キャンター20%）にシェア向上を目指した運動が展開された。この目的達成のため乗用車部門では「C 作戦」、トラック・バスは「F 作戦」を展開した。C 作戦は「Can Do “なせばなる”」、 「Catch Sales “お客をキャッチしよう”」、 「Clean Air Car 低公害車で前進」をスローガンに、販売体制整備、低シェア地区の向上対策、大都市市場対策、経営採算維持による体質強化の推進を目指した。

F 作戦は「Fight ファイトを出そう」、「First 首位を確保しよう」、「“ふそう”のために」の頭文字を採ったネーミングであり、1976年下期までに業界首位の座を目指し、人員、拠点、副販売等戦力の見直し・強化策、低シェア地区、重点対策、ユーザー訪問回数の倍増等を展開した。後に C 作戦は「N 作戦」に F 作戦は「E 作戦」へと変わり拡販策を推進した。²⁶

販売方法では「テレビショッピング」、「通信販売」等、マスメディアを積極的に活用した。他には女性のマーケットが確実に成長しているのに対応して、テレビを通じた女性向け特別仕様車などの販売を行うと同時に、ダイヤモンドクレジット社、サンケイリビング社とタイアップで、女性仕様車を中心に通信販売に乗り出した。

また、ディーラーについても統一店舗マニュアルによって、ムード、スタイル、カラーリング、店内レイアウト等すべてを統一イメージとし、さらに事業もくろみ、組織概要、モデル賃金体系、モデル就業規則等あらゆる角度から15種類に及ぶマニュアルを作成して指導・育成につとめた。²⁷

三菱自動車の例からも分かるように、1950年代から始まったメーカー主導のディーラー網形成は1970年代になって完成の域に達した。日本市場は二度のオイルショックにより自動車保有台数の伸びが鈍化、ニクソンショックによる変動レートへの移行による円高で外国車の市場参入が活発化、日本メーカーは国内メーカーだけでなく外国メーカーも競争相手とした拡販策が必要となった。多くの外国メーカーが市場参入しようとした際、市場参入障壁として系列化が問題となり行政が調査に乗り出したのもこの時期であった。

図4—3から分かるように1980年代後半に入り乗用車

台数は順調に伸び市場は成熟のピークを向かえた。

1980年代後半のバブル経済最盛期には、シーマ現象と呼ばれる高級車市場の急拡大とRV（レクリエーションビークル）の二つの市場が開拓された。²⁸

RV 車市場の拡大について三本はメーカーの経営者が利潤追求を焦り、より売りやすく大量販売がきくものを製造しようとする、自動車は必然的に目立つものになり、それをユーザーは買い求め、他のメーカーも同種のものを造り始める。RV 車が急増したことにはそんな事情がある。²⁹と分析している。

高価格の乗用車とRVが売上げを伸ばしたことでディーラー経常利益率は1980年代後半には2%近くまで達した。（図4—4参照）

1989・1990年をピークに販売台数、経常利益率とも減少傾向に入った。保有台数は増加傾向にあるが（図4—2参照）日本市場は衰退期に入っていると考えて間違いない。

1980年代、国内市場は、高級化、洗練化、多様化、そして不安定化・不確実化が確実に進んだ。藤本は1990年代のニーズパターンを以下のように分析している。各メーカーは大衆車、軽自動車を含む製品ラインアップ全体のグレードアップに力を入れた。日米欧折衷的な製品コンセプトが多い日本車は、ヨーロッパ流「シャシー・ボディ性能向上型」（操縦性、高速安定性、静粛性、ボディ剛性などのアップ）、アメリカ流の「装備・オプション増殖型」、日本流の「細部への品質作り込み型」の同時進行を行った。バブル経済最盛期の1980年代、それまでのライフサイクルから遊離した単純な高価格品指向や大型指向のメンタリティが広がり、かつてみられた馬力競争、サイズ競争、装備・アクセサリ増殖、ブランド信仰が一時的に復活した。市場ニーズの多様化が今後も進むかどうかは、多様化の起こるレベルやセグメントにより異なる可能性が強い。

市場のある部分では依然として車のファッション化傾向が続き、ユーザーの嗜好は流動的であり続けるかもしれないが、他方でベーシックセダンや高級車の分野では、消費者のクルマ体験蓄積にしたがって安定化へ向かう可能性があるだろう。³⁰

以上の分析から衰退期に入った自動車産業は、先行きが不透明である。各メーカーとも売上げ・利益カーブが急速に落ちないようにシェア確保戦略をこうじている。このシェア確保戦略において重要な地位を占めるのが系列ディーラーであり、系列化のメリットを最大限利用しようとしている。

5. おわりに

日本市場の特異性である系列化問題を、PLC 理論区分

とからめて各メーカー戦略とニーズ変化を順次みてきた。

ガソリンエンジン主体の市場が衰退期に入った現在、各メーカーはエアバック (Airbag)、ABS (Anti-lock Braking System) 等の安全性向上装備の標準化とハイブリッドカー、LEV (Low Emission Vehicle) 等、環境問題を考慮した低排気ガスエンジン開発によって、次世代製品戦略の方向性を模索し始めた。ディーラーはハイブリッドカー、LEV といった新技術に対し、整備士の技能蓄積、インフラ整備がまだ十分ではなく、故障時の迅速な対応が出来ないディーラーも存在する。

トヨタは1998年1月、3年ごとに行なうディーラーとの契約書更新の際、ディーラー代表から「併売車を早くなくしてほしい。トヨタ系同士の食い合いになっている」、「トヨタ直営ディーラーへのインセンティブばらまきを止めて欲しい。彼らの安売りが波及し、苦しんでいる」という要望が出された。これに対しトヨタは契約書に新たな条項を設けた。これは担当地域でシェア、収益ともにふるわないディーラーには警告し、それでも改善しなければ、販売地域の一部を他のディーラーに受け持たせて競わせるか、販売契約自体も見直すといったものである。³¹

また、トヨタはインセンティブを4月以降、四割近く削減するとディーラーに通知。メーカー側の一方的政策にディーラー経営を危ぶんでいる。

トヨタは具体的流通改革策の一つとして、工場効率化の手法を流通にも生かすため、本社の「業務改善支援室」のチームをディーラーに派遣、「カイゼン」を積み重ねていくことを示唆している。³²

もう一つは、既存5系列のディーラー効率化を図る一方、6番目のチャンネルとして大規模オートモール化を発表している。岐阜県羽島郡柳津町の豊田紡織岐阜工場の敷地に新車展示場、中古車センター、オリジナル車製造・販売の「モデリスタ」他、大手スーパー誘致も検討、2000年にもオープンする計画である。トヨタはこのオートモール100店舗展開構想を打ち出している。運営はトヨタ、販売に地域のディーラーを入れることで集客力強化を図る。³³

日産も日産・モーター系、サニー・プリンス系の二系列に集約し、商品体系を見直し、エントリーカーと最上級車種及び商用車を除いて専売化を進め、姉妹車や併売モデルをなくしながらラインナップを拡充する計画である。³⁴

以上のように、メーカーはディーラーに対して依然として強い支配力を持っている。メーカー主導の車種配分、インセンティブをあてにして経営努力を怠ってきたディーラーがある限り、メーカーによる系列化はなくなる。もっとも、アメリカの様に1ディーラーで複数メーカーの車を扱える基盤 (メガディーラー) が整えば、メーカーの系列によるディーラー支配優位性は薄れてくる。

日産、三菱等メーカー直営ディーラーが多いところは流通経路戦略もメーカー主導にならざるをえない。しかし、地元資本が多いトヨタ系ディーラーは、インセンティブをあてにせずに経営基盤を強化すればメガディーラーになる可能性がある。

メーカーによる系列化は、ディーラーにとって部品の迅速な補給、新型車情報といったメリットがあるものの、メーカーにとっては系列ディーラーの経営基盤弱体化による援助といったデメリットを生でいる。メーカーの系列化によるディーラーとの主従関係は、ディーラーの体質強化によって改善出来る。そのために、ディーラーはセールスマンを使ったプッシュ戦略からユーザーが店頭に来るよう仕向けるプル戦略への転換を積極的に行なうことで体質強化をはかるべきである。

店頭販売を目的とした販売形態として、トヨタが打ち出しているオートモール化が興味深い。これもトヨタ一社の車種によるものであるから系列化の撤廃とはならないが、日本市場におけるマーケットリーダーであるトヨタが示した戦略として他メーカーに与える影響は大きいと考えられる。

今後、複数メーカーの高級車専門ディーラー、大衆車専門ディーラー等が集まったオートモールが出来ることになれば、ユーザーにも購入時、比較検討できるメリットが生じる。

1999年末にはアメリカのオート・バイテル・ドット・コムがインターネットを使った本格的な自動車販売に乗り出そうとしている。³⁵

日本市場の系列化問題を考えた時、ディーラーの経営基盤強化によるメーカーとの共生、インターネットなどの新しい情報媒体の有効利用、ユーザー便益性を考慮したディーラー独自の店舗展開などを行うことによって、メーカーのディーラーに対する主従関係の系列化は徐々に崩壊させるべきと考えている。

謝辞

この論文を作成するにあたり、三菱自動車工業(株)販売体制計画部課長 迫田次郎氏、熊本日産モーター(株)社長 益田伸一氏のご協力を得た。この場を借りて感謝申し上げる。

註

- 1 宮崎勇次・藤波一男「自動車産業における流通系列化の実態」『公正取引』1981年
- 2 森下二次也 監修、講座現代日本の流通経済第2巻、秋本育夫・角松正雄・下川浩一編『現代日本独占のマーケティング』大月書店、1983年、p141
- 3 森下二次也 監修、同上書、p144

- 下川は、公平的な立場の信用調査機関の存在とディーラーを販売業務だけに専念させることのできる販売金融会社の制度化が必要である。としながらも当時の金融情勢が産業金融優先であったことも販売金融が育たなかった理由としてあげている。
- 販売金融会社の未制度化によりディーラー独自の割賦販売制度が発達したものと考えられる。現在でも、ディーラーごとの割賦販売制度をとっていることを考えると割賦手数料による利益は、ディーラーにとって重要な収入源の一つになっているのではないかと筆者は考えている。
- 4 Theodore Levitt, THE MARKETING MODE pathways to corporate growth, McGraw-Hill, 1969, U. S. A (土岐坤, 『マーケティング発想法』, ダイアモンド社, 1971年), p37
 - 5 日産自動車「21世紀への道」『日産自動車50年史』1983年, p226
 - 6 下川浩一「日米自動車産業の流通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2号, 1987年, p2
 - 7 日産自動車, 前掲書, p59-66
 - 8 公正取引委員会『流通系列化』大蔵省印刷局, 1974年, p8
 - 9 野田寛編『流通系列化と独占禁止法』大蔵省印刷局, 1980年, p13
 - 10 宮崎・藤波「自動車産業における流通系列化の実態(2)」『公正取引』No356, 1980年, p25
 - 11 宮崎・藤波「自動車産業における流通系列化の実態(3)」『公正取引』No357, 1980年, p34
 - 12 今日では海外提携メーカーの車を自社系列のディーラーで販売する例もみうけられる。
トヨタのトヨタ店で扱うGMキャバリエ, マツダのマツダ店とアンフィニ店で扱うシトロエン車, 三菱はギャラン店で扱うダイムラー・ベンツ社の乗用車, 富士重工のスバル店で扱うボルボ車, スズキのカルタス店でプジョー車を販売している。このように提携メーカー車を各メーカーが系列ディーラー網を使い販売することは, 「日米構造協議」で指摘された市場閉鎖性に対する各メーカー批判回避策の一つと考えられる。
 - 13 宮崎・藤波, 前掲論文(2), p28
この論文の中で75から77年における責任販売の達成状況が分析されている。これによると75年の100%達成33.8%から77年は16.4%へ減少, 90%未満は32.8%から56.6%と増加, また, ディーラー当たりの利益率においては2,170万円から1,510万円へと減少している。
このことから責任販売台数達成の難しさと利益率の減少が分かる。
 - 14 塩地 洋・T.D.キリー『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会, 1994年, p93
 - 15 「①販売地域が限られているため, 需要を深く開拓することができ, 販売努力を傾注できる, ②同系列内の無用な競争が回避される, ③適正な販売網を設置することにより, 地域との密着が高まり, 販売促進効果があがる, ④アフターサービスが円滑に行われる, ⑤努力目標が立てやすく, 販売効率があがる, ⑥登録関係業務について関係する地域ごとの行政機関が特定されるため, 時間的・経済的負担が少ない」といった効果が通産省によって指摘されている。
 - 16 本田, スズキ等二輪車メーカーであったメーカーは戦後, 国民車構想にのって自動車市場に参入した。そのため戦後二輪車販売を委託していた店を自動車のディーラーへと変換させた。
そのため戦前から自動車生産を行いディーラー網を整備していた, トヨタ, 日産等とは形成過程が異なるためここでは除外する。
 - 17 宮崎・藤波, 前掲論文(3)
これらの行政指導は, 公正取引委員会が専売店制, テリトリイ制について正確な把握が出来なかったために, 自主的改善に委ねるといったあいまいで強制力のない行政指導となってしまうのではないかと考えられる。
 - 18 塩地 洋・T.D.キリー, 前掲書, p117
 - 19 塩地 洋・T.D.キリー, 前掲書, p95-96
 - 20 日産自動車, 前掲書, p122
 - 21 日産自動車, 前掲書, p139-146
 - 22 下川浩一『マーケティング: 歴史と国際比較』文真堂, 1997年, P223-224
 - 23 安森寿朗『自動車ディーラー革命』日本能力協会マネジメントセンター, 1995年, p34-35
 - 24 Philip Kotler Gary Armstrong, MARKETING an introduction, prentice hall, 1993, U. S. A, p266-274
PLC 戦略理論は製品のライフサイクルを基に考えられたマーケティングの基礎的理論であり, 自動車流通も製品なしには考えにくい, PLC 戦略理論を基に分析を行ったほうが分かりやすい。PLC コンセプトは製品のクラス (例えば, ガソリン車), 製品の形式 (例えば, セダン, ステーションワゴン), ブランド (例えば, トヨタカローラ, 日産スカイライン) といったセグメントごとに分類され分析されることが多い。しかし, この論文では自動車という製品を一つの製品と仮定して分析している。
 - 25 三菱自動車工業『三菱自動車工業株式会社史』1993年, P523-525
 - 26 「M-M 運動」は第一次オイルショックによる販売台数減少回復作戦であり, 他にフォークリフト部門「6H作戦」, 部品・用品部門「P作戦」を展開し, 「TT作戦」といった多彩な戦略を展開している。
 - 27 三菱自動車工業, 前掲書, p534-540
 - 28 シーマ現象とは, それまでベンツ, BMW, ロールスロース等一部の外国メーカーを中心とした高級乗用車市場に日産の高級車で排気量4000cc, 価格500万円代のシーマが80年代に参入したことに始まり, この高級車セグメントの車が急速に販売台数を伸ばしたことを言う。
RV の定義ははっきりしないが, クロスカントリー車, 小型四輪, 俗に1.5ボックスとよばれるミニバン系の多座席のもの, ワゴン, さらにメーカーによっては単に車高の高いものをRVと呼んでいることもある。(三本和彦『クルマから見る日本社会』岩波新書, 1997年, P111-112) 特に最近ではアメリカの分類にならない三菱パジェロ, トヨタランドクルーザー, 日産サファリ, いすゞビックホーンといった四輪駆動車をSUV (スポーツユーティリティビークル) と呼び分類することが多くなった。
 - 29 三本和彦『クルマから見る日本社会』岩波新書, 1997年, P111-113
 - 30 藤本隆宏・武石彰『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版, 1995年, p107-114
 - 31 「フランチャイズの地獄」『週間ダイヤモンド』ダイヤモンド社, 1998年6月20日
トヨタ販売店基本契約書のなかで, 第十条1「甲(トヨタ)が乙(販売店)の販売及びサービスの責任履行度を評価し, その結果, 乙の責任履行度が著しく低いと判断したときは, 乙からその原因と対策を聴取し, 乙と協議の上, 具体的改善目標を定める」, 第十条2「乙に前項の具体的改善目標を達成する意志がないか, または達成することが著しく困難と判断されるときは, 甲は乙の主たる販売地域を変更し, もしくは乙以外のトヨタ販売店が乙の主たる責任地域で新たに営業することを認めることが出来る」としている。
 - 32 『週間ダイヤモンド』前掲書, P117-121
例えば車検時, 外したタイヤを床におかず, 近くにバーを設けて, それに吊ることで, 作業員の歩く歩数, 腰を曲げる回数,

作業時間と労働量をへらすといった“カイゼン”を積み重ねていく方向性を示唆している。

33 日刊自動車新聞，1998年8月30日・1998年9月9日

34 日刊自動車新聞，1998年8月27日

1998年になってディーラー側も，例えば，福岡市市場において系列ディーラーは厳しい競争と利益薄の傾向の中，各社とも新

車販売の合理化を行い収益改善に努め，台当たり利益が大幅に改善された。どうしても販売で質を求めると台数は落ちる傾向にある。それゆえ，ディーラー側もこれまでのメーカーによる後押しを当てにせず，自主経営に方向転換を試みている。

35 日刊自動車新聞，1998年10月5日