

自動車産業二つの分析視点

吉川, 勝広
九州大学大学院比較社会文化学府

<https://doi.org/10.15017/4494524>

出版情報 : 比較社会文化研究. 12, pp.109-120, 2002-10-31. 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 :

自動車産業二つの分析視点

ヨシ カワ マサ ヒロ
吉 川 勝 広

1. はじめに

1970年代のオイルショックを乗り越えた日本自動車産業は、1980年代までに海外市場進出を果し、国内において11メーカー体制を確立した。それが1990年代になりマツダがフォードの資本下に入ったのを始まりに、日産がルノーに、スバルも GM (General Motors) の資本下に置かれ、自動車産業の世界的再編が加速した。

日本メーカーは、1970年代に独自の生産システムを確立し、高品質・低価格を実現していた。これによって世界的に高品質・低価格に対する信頼を得ていた。そしてこれが競合メーカーに対する優位性の一要因となっていた。1970年代後半には高品質・低価格を武器に北米進出を果し、アジアをからヨーロッパに至るまで市場を拡大した。これを支えたのがカンバン方式、ジャストインタイム、リーン生産システム等に代表される生産システムであったのである。

日本の自動車産業は、第2次大戦後の1950年代から市場開拓、流通システム構築がなされ、大量生産、大量消費体制が確立された。そして1980年代には北米からアジア、アフリカに至るまでシェアを拡大させ、日本の自動車産業の強さが注目されるようになった。それが1990年代になって、外資に組み込まれざるを得なくなるほど収益が悪化している。考えられる要因として1980年代以降に国産メーカーの競争力、収益力が低下したことが考えられる。それではなぜこのようになってしまったのであろうか。

筆者は、国産メーカーが高品質・低価格を重視するあまり、生産システム改善によるコスト削減には力を注いだが、流通システムの改革には疎く、ニーズに適合したディーラーの店舗づくり等、流通に関して十分なノウハウ蓄積がなされてこなかったからではないかと考えている。見方を変えればディーラーが変化せずとも対応できてきたということであり、アフターサービス等よりも製品の魅力が顧客に重視されてきたからだと考えることが出来る。それが市場成熟時代となり、使用経験によるニーズが増加するに伴って、何らかの付加価値が必要となってきたと考えられる。車社会といわれるようになって久しいが、顧客

は、自動車が高品質・低価格で迅速に納車されるだけでは満足しなくなっているのである。特に近年、グローバルな部品調達、低コスト国への工場移転等によって、生産システム段階における改善の余地が少なくなっている。

それでは、日本市場の変化を知るためにトヨタ、日産、ホンダの市場環境への対応、競争戦略を概観しておきたい。(表1-1参照) 1930年代、国策により始まった自動車産業は、トラック生産から始まった。それが国策から国際競争を経て1990年代にグローバル化へと至る過程で、各メーカーは市場環境変化に対応しながら、自社環境を整備していく。

例えばトヨタ、日産は、部品会社及びディーラー網を独立会社として競争させることで、独自性を持たせ、これらの独自性を尊重し、チームワークを強化することで環境を整備していった。一方、ホンダは二輪車から参入したこともあり、ディーラーを含めた既存環境を最大限利用し、チームワークを強化することで対応した。メーカーと部品会社(サプライヤー)、ディーラー間の環境整備には、少なくとも二つの方向性があったのである。

それが1990年をピークに新車販売台数が鈍化した。これによって1980年代までに蓄えてきた各メーカーの体力差が明確になった。バブル期に増やしたラインナップが上手く整理できなかったメーカーは、製造コスト増となり、1990年代になって収益減を招き失速していったのである。

日本市場は、約50年の間に劇的に変化し、自動車産業研究もその対象を変化させてきた。例えば、1930年代のトラック生産期から、1940年代の国策によるトラック生産期。この時期は、産業政策として自動車産業が育成されたこともあり、もっぱら産業政策論の研究対象となっていた。

それが1950年代になって、アメリカで1900年から1940年代までの50年間かけて確立されたフランチャイズシステムを基にして、約10年で日本的ディーラーシステムが確立された。ベースはアメリカ式のフランチャイズ方式であったが、日本の商習慣等を加味した独自の流通システムがつけられる。その後、1960年代後半から1970年にかけて生産シ

表1-1 市場環境、競争戦略と連携 (1930's - 1990's)

時期	環境	トヨタ		日産		ホンダ	
		エントリー	連携	エントリー	連携	エントリー	連携
1930's トラック生産開始	国策	自助	チームワーク	技術移転	競争		
1950's中頃-1960's トラックから乗用車へ	国策から 国際競争へ	自助	チームワーク	技術移転	チームワーク ヘシフト 技術への重 点的投資へ のサポート		
1960's中頃-1970's 輸出開始	国際競争		チームワーク		チームワーク 技術への重 点投資	独立独歩	独立独歩 相互調達に よるサポート
1980's-1990's 移転とニッチマーケット のアップスケール	グローバル化		会社の独立 化及びチーム ワークの再編		会社の独立 化及びチーム ワークの再編		会社のチーム ワーク

(出所) Yang X., "Globalization of the automobile industry The United States, Japan, and the People's Republic of China", 1995, U. S. A., p76

システム、流通システムが安定していくのである。

自動車産業研究は、1960年代からの生産システム、流通システムを扱ったものが研究対象にされてきたように思う。例えば流通段階におけるオーダーエントリーシステムを議論の中心としている岡本(1995)の製造・販売統合の研究¹、浅沼(1997)のメーカーとディーラー間における情報ネットワークの研究²、流通システムの特性と問題点を扱った塩地・キリー(1994)のディーラー系列に関する研究³、日本メーカーのジャストインタイム、リーン生産方式を扱った藤本(1997)のトヨタ生産システム研究⁴、伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤(1990)による自動車産業の企業成長研究⁵、IT活用によるマーケティングの変化を示唆した下川・岩澤(2000)の情報革命が自動車流通イノベーション要因となるのかの研究⁶、下川(1997)によるアメリカマーケティングと日本のマーケティングの流通販売システム比較研究等がある。

自動車産業研究は、藤本に代表される生産システムの競争優位性研究、浅沼、塩地、下川の流通システム研究、伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤による産業論的研究からアプローチされてきたのである。

それが2000年代になって各メーカーは、これまでの多品種少量生産から、少品種少量生産に移行し個性化をアピールするようになった。これは生産システム上における製品開発、製造方法改善である程度は可能かもしれない。しかし個性化に対応するためには顧客のニーズを聞き出すためにコミュニケーションによるニーズ把握が重要になる。そこで自動車流通イノベーションが必要となってくる。

自動車産業は、生産と流通に大別できる。本論では市場変化に臨機応変に対応し、競争優位性を維持するために重視すべきは生産システムではなく、流通システムイノベーションであるという問題意識から生産、流通システムを考察したい。

2. 生産システムの競争優位性

自動車産業の国際競争力要因は、トヨタシステムに代表される生産システムと競争力がつくまで保護してきた日本政府の保護政策による。日本政府は保護政策として輸入台数制限、高い関税、自動車税、重量税を外国メーカーが不利になるように設定し、海外メーカー車が市場において不利な状況になるようにして保護したのである。この二つが相乗効果を発揮し、国産メーカーが国際的競争力を身につけていった。力をつけたメーカーは海外進出を果し、シェアを拡大していくのである。ここではトヨタを例として、戦後の生産システム分析からその競争優位性について考える。

自動車産業参入に際し、トヨタが自助努力、日産が技術移転、ホンダが独立独歩というスタンスの違いがある。(前章の表1-1参照)特にこの三社のなかで今日、トヨタシステムと呼ばれ研究対象とされている生産システムは、トヨタの自助努力によって生み出されたものである。トヨタの生産システムは、アメリカのフォード社が確立したベルトコンベアによる流れ作業がベースとなり、それに人の判断力とチームワークを融合させて完成された生産シ

ステムである。

トヨタ生産システムの基本的思想は「多種少量で安くつくる、これは日本人でなければ開発できないことではないか。そして、その日本人による生産システムの開発は、いわゆる大量生産方式をも凌駕できるはずだ」という大野耐一の考え方からスタートしている⁷。つまり、アメリカ式大量生産技術を単にコピーするのではなく、日本オリジナルの生産システムを構築することが初めから意図されていたのである。

それでは大野が構築したトヨタ生産システムとはどのようなものであったのだろうか。この生産システムの根底には、「ムダの排除」という大前提があり、これを実現する手段として「ジャスト・イン・タイム」、「自動化」と呼ばれる二つの柱が考えられた。

「ジャスト・イン・タイム」とは、一台の自動車を流れて作業で組み上げてゆく過程で、組み付けに必要な部品が、必要なときにそのつど、生産ラインのわきに到着することである。これを実現するため、大野はこれまで行われてきた管理方法の見直しを行い、後の工程が前の工程に引き取りに行き、前の工程は引き取られた分だけをつくるという取り決めを行った。その際、工程間をつなぎ「何がどれだけ」欲しいのかを表示する手段として「かんばん」が考えられた。

もう一つの柱となる「自動化」とは、文字通りニンペンの付いた自動化である。これは一言で言えば生産過程での不良品製造防止のため、人間の知恵を活用することで不良品を防ごうというものである。例えば生産ラインで機械に異常があればだだちに停止し、その場で原因究明し、問題が拡大しないようにする不良品製造予防策である。そのためトヨタの生産ラインにはストップ・ボタンが付けてあり、異常があれば作業者がボタンを押しラインを止める。ラインが停止すると、どこでトラブルが発生したのかを示す「アンドン」と呼ばれる電光掲示板が発光するようになっている。これを管理者が目で見確認する。管理者はこの「アンドン」に注意しておけばよいので、一人で何台もの機械を担当できるようになったのである⁸。

この二つを実現するために業務の見直しが行われた。その内容は「標準作業化」と「生産の平準化」である⁹。生産システムが確立する以前、生産現場は、職人が支配しており、生産が遅れても管理者のいうことを聞かず、コントロールすることが難しい状況にあった。これを職人でなくとも作業が行えるように業務をマニュアル化した。これが「標準作業化」である。マニュアルを各工程の作業者の上に掲示（カンバン）し、このカンバンを管理者が一目見れば、作業者が標準的作業を行っているかわかるようにしたのである。

「生産の平準化」とは、1945年に大野が「同じものの生産単位であるロットをなるべく小さくして、前工程へバラツキの悪影響を及ぼさないよう、細心の注意をはらったつくり方をする必要がある」という方針を打ち出したことから始まった¹⁰。ロットを小さくするために、めまぐるしく変わる製品の種類に応じて、プレスของ 金型を変える、「段取り替え」が頻繁に行われ、これが前工程へ及び、外注部品をつくるサプライヤーも、従来とは逆の発想で「ロットを小さく、段取り替えをすみやかに」を合言葉に改善が行われたという。

トヨタ生産システムは、「ムダの排除」という目的達成のため、逆転の発想から生まれた。しかし、このシステムもコスト削減には貢献したが、出来あがった製品が海外メーカーと比べて魅力がなかったため競争力に乏しかった。そのため外国メーカーとの競争から日本政府が産業政策によって保護したのである。その後生産システムは、それ自体の改善も行いながら、同時にサプライヤーシステムとの関係も構築していったのである。

藤本によれば1980年代まで自動車メーカーは「市場での評価（競争力）を優先し、その結果、世界市場で成長とシェア拡大をつづけてきた」と指摘されている¹¹。そして日本自動車産業の今後の課題として、競争力を維持しながら、企業を取り巻く消費者以外の利害関係者への貢献を含むトータルバランスをいかにして保つかが重要になってきたと主張する。その結果、これまでの「成長指向のリーン・システム」(lean on growth) から「バランス指向のリーン・システム」(lean on balance) への転換が必要であると主張しているのである。

また氏は産業・企業のパフォーマンスは、消費者（既存顧客、潜在顧客）、従業員、部品材料供給メーカー、株主等の企業を取り巻く利害関係者のタイプによって異なってくるという。このうち製品市場（消費者）に対するパフォーマンスを狭義の競争力と仮定し、日本の自動車メーカーは、この狭義のパフォーマンス（競争力）においては国内でも海外でも高い評価を得ていたという。しかし、利害関係者から見た自動車産業の評価は高くなかったというのだ。これまでの自動車産業は品質のみを追求し、製品競争力強化のみに力を注いできた。その結果、市場での評価（競争力）が優先された。これを支えたのが「成長指向のリーン・システム」であったというのだ。

しかし1990年代後半から、日本自動車産業の課題となってきたのは、トータルでシステムをみるという視点である。モデルチェンジ・サイクルの延長、車種削減、時短促進、価格体系見直し、店頭販売促進等、現状見直し論が注目され、その示す方向性は概ね妥当であるが、手段が自己目的化して一人歩きをしてしまうのを防ごうというもの

だ。メーカーは「バランス指向のリーン・システム」を目指し、そこそこでの達成度にとられすぎることなく、全体としてのバランスをとる必要がある。そしてどのような経路で「新しいシステムに軟着陸させるべきであるのかを考えなければならない段階に来ている」と指摘するのである¹²。

それでは氏のいう「バランス指向のリーン・システム」(lean on balance)とはどのようなものを指すのであろう。表2-1は、生産段階から販売までその段階で行われるべき志、問題点、可能性が記されている。これらの問題を、いかにしてすべてを高次元に引き出し、バランスよく達成するかが今後の競争力の源泉となるという。

この五つの段階のなかで氏が特に重視している段階は、どの段階であろうか。それは生産、製品開発、製品設計段階であると考えられる。なぜならクラーク・藤本(1991)の研究で氏は、ホンダとマツダの四輪操舵システム(four-wheel steering system (4WS))¹³を例に取上げ、製品開発、製品設計について生産システムにおける自動車メーカーの競争優位性について言及した¹⁴。この研究を起点として、青木・安藤(2002)¹⁵におけるモジュール化の議論まで一貫して自動車産業の優位性は、生産システムにあることを主張してきている。

例えば1991年の研究で取り上げられたホンダとマツダの4WSでは、1980年代後半からホンダが機械式の4WSを2ドアクーペのプレリウド、マツダが電気式4WSをファミリーカーの5ドアハッチバックに採用した。

結果的にマツダが失敗例となるわけだが、その原因は製品開発、製品設計のまずさであると指摘した。当時日本の顧客層は、4WSはスポーティでプログレッシブなイメージが持たれており、2ドアクーペのプレリウドに4WS

を採用したホンダが成功し、ファミリーカーの5ドアハッチバックに採用したマツダが失敗することになったというのである。そしてこの例から藤本は、三つの結論を導き出した¹⁶。

一つは技術進歩に適合した長期プラン(自動車のサイクルに応じた長期的な技術的プラン)を持つことが必要である。一つは現段階の製品マネージャーは、多層世代に対応しうる次世代につながるコンセプトをもつべきである。一つは自動車ニーズに迅速に対応するため、迅速かつ効果的に技術進歩に適応出来るよう改善することである。以上の三つをバランスよく満すように生産システムを改善すべきであるというのが氏の主張である。

藤本に代表される生産システム研究は、筆者の知る限り1980年代から本格的に行われるようになってきたと思う。生産システムが国際的優位性を持つに至った例として、1984年にトヨタとGMと合併で立ち上げたNUMMI(New United Motor Manufacturing Inc.)がある。これはトヨタ生産システムのノウハウをGMが欲し、アメリカにおける部品調達、販売ノウハウをGMからえるために合併でつくられた会社である¹⁷。GMは、この合併時点ですでにトヨタ生産システムの国際的競争力を認めていたからこの合併が成立したと考えられる。

佐武(1998)もトヨタ生産システムは「売れるものを売れるだけいかに少人数で造るかという方式であり、変動する市場に対し現場がどこまでもついていけるような強い体質を身につけることをめざしたものである。」と指摘している。そして11の改善策と4つの認識をあげている¹⁸。特にこの4つの認識のうち低価格、高品質と強い現場体質が、変化・流動する市場での営業諸活動を有利に展開すると指摘する。また、新規開発製品のスムーズな立ち上が

表2-1 バランスのとれたリーンシステム(lean on balance)

	生産	製品開発	製品設計	工場設計	販売
「志」	1. 品質・納期改善 2. フレキシビリティ改善	1. 設計品質改善 2. 開發生産性改善 3. 開発期間の同時改善	顧客満足の達成 ニーズの高級化・多様化への対応	従業員満足の達成 労働力不足への対応	顧客満足の達成 安定した販売維持
無駄の多少	リーン(無駄が少ない)	リーン(無駄が少ない)	ファット(無駄が多い)	ファット(無駄が多い)	ファット(無駄が多い)
問題点	1. 米国メーカー等の逆キャッチアップ 2. 単独での改善効果の限界(生産性上昇率鈍化)	1. 米国メーカー等の逆キャッチアップ 2. 個別製品開発プロジェクト・レベルでの効率化・迅速化の限界	1. 過剰品質 2. 共通部品不足 3. モデルチェンジ過多	1. 過剰設備 2. 過剰生産技術 3. 固定費負担	1. 過剰サービス 2. 販売生産性停滞 3. 値引き戦争慢性化
今後の可能性	1. 生産期間短縮 2. 生産平準化の制限緩和 3. ウルトラ・リーン化	1. 開発管理の多層化 2. 商品ラインナップ管理 3. 技術革新と製品開発の融合	顧客満足、プロダクト・インテグリティ向上の「志」を残した上での設計簡素化	従業員満足と魅力ある職場作りの「志」を残し簡素化・ローコスト化	顧客満足の「志」は残り値引き戦争終結(正値引き下げ努力は必要)

(出所) 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、P162を基に筆者一部修正

り、さまざまな技術的要請への対応力、現行製品設計への的確なフィードバックが佐武のいうトヨタ生産システムの特徴といえる。

藤本、佐武の分析には、若干視点の相違があるが、迅速なニーズへの対応という点では、一致している。ここで忘れてはならない事は生産システムの優位性は、部品会社（サプライヤー）との関係にもよることである。日本の部品供給システムは、平均的に多くの点で欧米と構造的・行動的に異なる。1980年代に高い国際競争力を有するに至ったのは、メーカーと部品会社の関係にあったとされている。しかし、このシステムも戦前からあったわけではなく、戦後、特に1950～70年代に徐々に形成されたものである¹⁹。部品供給システムが高い国際競争力に対して貢献してきた要因として藤本は「長期継続的取引」「少数者間の有効競争」「一括発注型の分業パターン（まとめてまかせる）」という三つの特徴をあげ、これらが個々のシステムとして機能してきたからであると分析した²⁰。

一方で浅沼（1997）は企業間の長期継続的取引に着目し、それを制御している契約的枠組みの内部に、どのような経済的メカニズムがあるのかを解明しようとした²¹。

氏の研究は、企業間の長期継続的取引によって、部品の数量調整と価格調整が行われていることを明らかにした。メーカーは、従来製品よりも高い性能と付加価値を持つ車両開発努力を行いながら、従来と同程度の性能・品質の車両をより安く作ることを追求する。氏は、このような長期継続的取引において「改善提案報酬」があることを指摘し、これが価格調整に影響を及ぼしているという。改善には二つあって、一つはメーカーの自社内部における無駄の排除である。これは工程改善にもとづく工数や材料単価などの低減、及び部品サプライヤー内部で行われた無駄の排除成果の一部を値下げの形で還元してもらうことをさしている。もう一つは設計改善である。部品の形状を少し変えたり、使用材料を変えたりして、同じ機能を確保しつつ工程数減、材料費削減をはかる手法である。これらに対して、部品会社に支払われるのが「改善提案報酬」である。

浅沼もまた、別の観点から基本的に「長期継続的取引」を前提としている。改善提案力のある限られた部品会社間を競争させ、コストダウンをはかり（少数者間の有効競争）、勝ち抜いた部品会社にその部品に関して一括発注型の分業パターン（まとめてまかせる）をとるのである。

そして1990年代になって日本の開発プロセス・組織の導入を含めた製品開発の組織体制をアメリカが積極的に導入するようになった。これを藤本は、1980年代に確立された生産システムが1990年代においてもなお依然として競争力を維持している証であるという。少なくとも欧米メーカーが日本メーカーに対するキャッチアップを行ったことがそ

の理由であると主張した²²。

だが1990年代になって、生産の海外シフト、部品輸入の拡大、自動車設計の簡素化、系列外取引の拡大、欧米でのモジュール納品ブーム、部品開発への三次元 CAD（コンピュータ支援設計）、電子調達などの構造改革が進行している。藤本（2002）は、このような状況にあって国際競争力を維持しえた理由として、ベストプラクティスとしての「日本型サプライヤー・システム」があったからであり、「系列」ではなかったと主張している。また、日産がルノーとの提携後、系列サプライヤーへの出資等を止めたことは、「ルノーによる欧米型サプライヤー・システムへの移行」ではなく、「系列なき日本型サプライヤー・システムへの回帰である」と分析した²³。そして氏は、製品を構成する部品・モジュールを「インターフェースを標準化」することで、異なる部品を寄集め機能的に意味のある製品を構成することが可能になるとし、少ない部品・モジュールの組合せで必要なバリエーションを構成できれば効率的であるとしたのである²⁴。結果的には業務レベルでの強みを活かし、「戦略構想能力」を強化しながら、業務力と戦略力のバランスのとれた企業体質を作り上げていくことが重要であるという。

確かにポーター・竹内（2000）も、日本企業は独自の「戦略構想能力」を欠いていると指摘している²⁵。しかし、生産システムの研究者達が論じてきたように1980年代に国際競争力を持つようになったシステムが、1990年代もその競争力を維持しているとしたら、生産の海外シフト、部品輸入の拡大、自動車設計の簡素化、系列外取引の拡大、モジュール納品ブーム、部品開発への三次元 CAD（コンピュータ支援設計）、電子調達などの構造変化に対応できているはずである。

トヨタが2000年になって中国市場に進出した。これはトヨタが海外で現地調達・生産、販売を一貫して行うという珍しいケースである。これまでトヨタは海外生産する場合、すでに完成車輸出を行い市場を確保してから現地生産に切り替えるパターンをとってきた。（ヨーロッパにおけるヴィッツ（ヤリス）の例がある）しかし今日の中国は、モータリゼーションが急速に進み、何があるかわからない状況にある。それゆえに「生産よりも、いかに売るかが勝負」というように流通に力を入れた²⁶。本来、自動車は、メーカーが設定した製品コンセプトを基に開発が行われ、流通段階でこれを顧客にアピールする。顧客に車が届くまで、上流から下流まで首尾一貫した製・販システムが形成されてきた。それにもかかわらず生産システム研究者が生産システム優位性のみを強調してこられたのは、1990年まで低コスト高品質であれば明確な流通コンセプトなしでも売れたからではないだろうか。そのためこれを支えてきた

メーカーの商品開発力、もしくは製造段階でのコストダウンによる優位性がクローズアップされてきたと考えられる。

しかし、中国進出に際してトヨタが流通に重点を置いたように、現代の自動車産業は生産システムよりも流通システム重視へと変化しつつあるのである。

3. 生産重視から流通重視へ

1970年代になって顧客ニーズが多様化した。そのためディーラーでは、在庫として多種多様の車を取り揃える事が難しくなり、顧客からのオーダーを工場段階で管理する必要性が生じた。これに対応するために開発されたのがオーダーエントリーシステムである。メーカーはこのシステムによりディーラーからの発注時点で顧客の好むグレード、色、車種等の情報を把握することが可能になった。しかし、このシステムも不要な在庫を減らし在庫管理コストを削減することが主眼であり、情報を流通戦略にフィードバックして活用することまで考慮されていたわけではなかった²⁷。

それが1980年代になり各メーカーのほぼすべてのディーラーにオーダーエントリーシステムが整備された。自動車メーカーにおける生産は、原則的には全国各地のディーラー、海外の販売会社からのオーダーを受けて生産する受注生産である。ディーラーからのオーダーには、顧客の注文で発注するものと、ディーラー自身が売れ筋を判断して見込みで発注する二つの形態がある。前者はディーラーの在庫負担は少ないが、後者は在庫負担しなければならない。これもメーカー側のすみやかな生産対応があれば、前者においては顧客への納期短縮となり、後者においては在庫負担を軽減し、ディーラーも発注を遅らせたり、注文を短期間で変更することができるというメリットになる。そのため売れ筋車種を追うことが容易になる。

岡本（1995）は、オーダーエントリーシステム等の生産・販売統合システムによって予測の精度をどこまで高めうるか。生産のリードタイムをどれほど短縮できるか、そのために流通ネットワークと情報収集システムをどう構築するか、フレキシブル生産システムをどう構築できるかによって、多様なありようをみせるであろうという²⁸。

浅沼（1986）は、今日の自動車生産は顧客の多様な嗜好に 대응するため、多品種少量生産になっている。そのため敏捷性が必要であると述べ、可能な仕様の数だけ車をディーラーの店頭で陳列することは、不可能であるとし、在庫コストが高つくわりに効果が乏しいと述べている。生産にはリードタイムが必要である。そのため販売と生産をつなぐオーダーエントリーシステムが開発されたという。そし

て「在庫を極力減らし、他方で顧客の待ち時間を極力減らしながら、なおかつ顧客の多様な嗜好に 대응するシステムを築くこと。これが、現代の自動車産業に課されている至上の課題である」と力説した²⁹。

一方、氏は、特定メーカーがブランドを付与している製品の生産と流通の諸段階を分担している企業群の間に、それらの企業が一つのシステムとして円滑に機能するために、情報的な相互作用上、いったいどのようなニーズが生じるのかについても言及している。そして、近年進みつつある情報通信の高度化はニーズと、どのような相互関係にあるかを探究する切口が必要であるという。そしてこの切口からみた結果、生産と流通のシステムの再構築上、重要なのは、どのような契約的枠組みによって、システムを構成する企業同士が結びつけられるか、その枠組みはシステムのパフォーマンスを向上させるためのインセンティブを、どのような形で企業間に割り当てるかが問題となってくるという³⁰。

以上のようなオーダーエントリーシステムを支えてきたのは、メーカーとディーラー間の強い結びつきである。日本のディーラーシステムは、アメリカのフランチャイズをベースにして整備されたが、独自の特徴を持っている。塩地・キーリー（1994）は、アメリカにおけるメーカーとディーラー、日本におけるメーカーとディーラー関係を比較研究し、日本の流通システムの特徴と問題点を指摘した。この研究によれば日本の流通システムの特徴は、系列化であるという。これはメーカーによってディーラーが系列化されていることを指し、その形態として二つをあげた。一つは「排他的系列販売」、一つは「複数系列競合」である。「排他的系列販売」とは、1950年までにすでにみられるようになっていた特徴である。これはディーラーがそれぞれ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できないことを指している。

1980年以降、市場が成熟し新規需要が減少し、買替需要が主になった。そこでディーラーは買替え時、一クラス上の車に上級移行できるよう車種を取り揃えた。メーカーはこのディーラーからの要望もあって、兄弟車、姉妹車をつくり、系列ディーラーに分配し、ディーラー間で競争させるようになった。このように同一メーカーの系列ディーラー間での競合を「複数系列競合」というのである³¹。

同一メーカーの車種しか扱っていない排他的系列販売は、製品（車）に対する知識が集約・蓄積され、売れ筋製品を顧客に対して売り込み易く、また売れ筋の予測もつきやすくなる環境にあり、オーダーエントリーシステムが円滑に機能する下地をつくったと考えられる。また排他性を重視したためメーカーからディーラーに対して株式出資、役員派遣、融資が行われた。これによってメーカーの

ディーラーに対する支配力が強まり、メーカーの経営方針を色濃く反映する日本独自の流通システムを形成する背景となったのである³²。

それでは販売方法改善は、行われなかったのであろうか。ディーラーにおける販売方法は、1990年代前半まで旧態依然とした人的販売が中心であった。なぜならば1980年代までは顧客がセールスマンに自動車保有に関するアドバイザー的役割を期待しており、セールスマンと信頼関係でつながっていたからである³³。そのため原則的に各セールスマンは自分が担当した顧客に関しては個人管理し、ディーラーで顧客情報を全社的に共有することが遅れていた。本来ならば、オーダーエントリーシステムのメリットである短期間納車をサービスによってサポートする形となるのが理想的である。しかし、オーダーエントリーシステムという上からの外圧によっても現状打破はむずかしかった³⁴。

しかし、顧客の注文で発注するオーダーエントリーの全体に占める比率は、5割から6割で、どうしてもディーラー段階での見込み在庫は、簡単になくならなかった。これまでの大量生産による見込み生産の弊害を極力少なくし、顧客の欲するバージョンの車を随時提供できる形で見込み受注生産化をはかって来たのが日本の自動車販売であった。それが情報革命という外的ショックによって「情報革命はこれをうまく活用することによって大きな消費者便益を与えるとともに、真に顧客密着で、ムダの少ない販売流通ビジネスモデルを提供するかも知れない」とされるようになってきた³⁵。

近年のインターネット情報革命は、長年固定化されてきた自動車流通システムに変化を起こそうとしている。その第一要因として考えられるのが「自動車流通コスト引き下げの強い要求」である。この要求がメーカー側からも、顧客となるユーザー側からも出てきている。その中で「顧客満足というものの徹底した追求の必要性」が強まっている。「この点（顧客が満足するマーケティング）に情報革命が事と次第によっては光を当ててくれるかもしれない」と情報革命によるマーケティング変革への期待は大きい³⁶。

中小企業白書（2000）も「近年の情報技術（IT）革新の影響は、情報技術関連産業自身の発展や、既存企業における業務の合理化・効率化にとどまらず、これまでにない新しいビジネスやビジネス手法の創造を促すとともに、従来の取引慣行にも変化を与えている。また、消費者（顧客）の側にも、インターネットを通じて多くの情報の入手を可能とする等の変化を及ぼしている」とIT活用によって既存企業の環境変化がもたらされるであろうと示唆している³⁷。

顧客はインターネットによって提供される情報の中から自分に必要な情報だけを取捨選択すればよくなった。そのためメーカーはあふれる情報の中で自社を差別化する手段として、ブランドを前面に押し出した流通戦略を画策した。

ブランドを意識させることが出来れば2歩も3歩もリードしたようなものである。それゆえブランドを定着させるためメディアを利用したり、あらゆるスポンサーを引き受けたりしてできるだけ多くの人々の目や耳に残るよう繰り返し、幅広く絶え間なく印象づけていった。たとえ広告経費を費やしたとしても、顧客があまり耳慣れないブランド名など信頼してもらえないことを熟知していたからである。

それゆえ顧客と接触する機会を増やし、双方向コミュニケーションを図ることで長期的信頼関係を築こうとした。メーカーと顧客が双方向コミュニケーションを図り好意的なブランドイメージを築く手法としてリレーションシップマーケティングが指向されたのである³⁸。

筆者は以上の指摘を踏まえIT革命時代の自動車流通は、まず顧客から選ばれるメーカーとなることが重要で、その顧客と個々に双方向コミュニケーションが可能になる事が大切なのである。その手法としてとられたのがコミュニケーションを重視したリレーションシップマーケティング戦略であったのだと考える。

これまで顧客への自動車情報は、新聞、テレビ、ラジオ、その他をとおして提供されてきた。それが1990年代になって、新聞とラジオの比重が減少し、その他のツール活用（インターネット等）が増加した³⁹。IT革命以前は、メーカーから顧客へ新聞、テレビ、ラジオ、その他の媒体を通して一方的に情報提供を行ってきた。

それがメーカーの発信した情報が顧客に正確に伝わっているか、確認する必要性がたかまってきた。メーカーが正確な顧客情報を欲するようになったからである。1980年代まではディーラーを通し、販売後に顧客の苦情や製品に対する意見として聞いてきた。そのため迅速な情報フィードバックがされにくい状況にあった。なぜなら1980年代後半から1990年代にイントラネットが整備されるまで、このような情報は、ディーラーが営業実績、新車・中古車販売状況報告書と一緒に紙面上で行なわれていたからである。ところがこの手法だとディーラーが都合のいいように情報を変更することもできた。そのためメーカーに正確な顧客ニーズが伝わりにくかったのである。

小田切（1999）はメーカーが情報発信するに際して評判効果（Reputation effect）を重視すべきであるという。氏は「自動車の場合、インターネット上で車のイメージ、主要装備、主要諸元などの情報は発信出来るが、実際には商品に触ったり試乗したりできない。そのためメーカーは、

信頼できる業者でなければならない」からであるとその理由を説明する⁴⁰。

インターネットの普及は、One to One マーケティングを可能としつつある。これが出来るようになればディーラーからの情報だけでなく、幅広い顧客層からの情報収集も見込める。このデータをデータベース化して市場調査ツールとしてニーズ把握に役に立てることも出来るようになるのである⁴¹。例えば e-mail 及び web をアンケート調査手段として使い、消費者行動予測に利用することでニーズに合った製品・流通戦略の改善が可能となる。つまり、インターネットは、迅速な顧客ニーズ把握と市場調査機能という二つの可能性を持つのである。

1990年以降、市場成熟が進行し新車販売台数が減少した。そこでメーカーは、買い換え需要喚起策が必要となってきた。そのためメーカーは、顧客（ユーザー）の自社製品満足度を的確に把握し、一度つかんだユーザーを逃がさないようにしなければならなくなった。そして顧客が自社に対してロイヤリティを持つようなマーケティングを展開しなければならなくなってきた⁴²。

またインターネットは自動車市場グローバル化を促進し、ディーラー合理化と柔軟性、ひいてはフランチャイズの見なおしまで迫っている⁴³。しかし、どんなに情報技術が進歩し、スピードアップしたとしても、顧客との接点となるディーラーを軽んじてはいけぬ。

トヨタはディーラー改革として1998年「ニュージェネレーション層」にフィットした新しい販売方法、サービスを模索する目的で、オート店のネッツ（Network of Energetic Teams for Zenith）への転換をはかった。ネッツ立ち上げに際し奥田（当時の社長）は「トヨタのチャネル、トヨタのクルマ、あるいはトヨタという言葉には、なんだか古臭くてオジンくさい、あるいはコンサバティブというイメージがあるようです。そこで、ネッツというブランドを前面に出すことで、洗練されたイメージで受け取られるようになれば、まずは成功だと思います」と述べている⁴⁴。この発言は社長自らトヨタブランドが若者にフィットしなくなっている状況を把握していたことを示している。そのため大胆なディーラー変革を行う必要性があったのである。

ネッツでは若者のトヨタ離れを防ぐため、これまで行ってきた訪問販売と値引きではなく、個々の商品価値をアピールすることを販売目標とした。売る側が“売りたい人”に売るのでなく、“欲しい人”に来てもらい見てもらって買ってもらう体制作りを試みたのである⁴⁵。具体的にはトヨタディーラーイメージを変えるため、今までにない店舗の外観イメージ、早朝から夜間、休日でも店をあける体制作りをおこなった。このように見えるところだけでな

く、販売手法も新たな手法がとられた。セールスマンはノートパソコンを持ち即座に在庫情報を提供するが、来客者の要望がなければ必要以上に話しかけないようにしたのである。またセールスマンの再教育を行いこれに対応した。通常、新車発売後、最初の週末に発表会を行うことが慣例となっているが、丁寧な車両説明が出来るようにセールスマン自らが一週間、実際にクルマに試乗し説明のための知識を深めた上で発表したのである。CM や広告においても「ネッツ」を強く押し出し、トヨタの文字を極力小さくする努力が図られ、訪問販売もできるだけ絞り込み、店頭販売に特化したのである。

メーカーもネッツ店舗展開にあたって1998年にアルテツァ、1999年にヴィッツをネッツ専売にした。発売と同時にインターネットのトヨタホームページでこの二車種のコネクト等を発信した。新しいネームと新しい専売製品投入により活路を見出そうとしたのである。この二車種は、若者が価格面で値段交渉を嫌う傾向にあるとのトヨタ調査部からのデータから、ワンプライス制導入を試みた。これによって、セールスマンも商談時、車両説明に専念することができるようになったのである⁴⁶。

メーカーがインターネットでブランドイメージをつくる情報を発信し、ディーラーがこれを補佐するというモデルをつくること。これが流通システムに課せられた課題であったと思う。これを実現しようとしたネッツの取組みは、「若者層を取り込むという明確なコンセプトもあって、トヨタに対する若者層のイメージアップがはかれたと思います」とされ、実際にネッツに変えてから来客も増加したという⁴⁷。トヨタはアルテツァ、ヴィッツをインターネットでブランドイメージをつくる情報を発信し、ネッツがこれを補佐するというモデルケースをつくるという流通システムの試みとして一応の成果を上げたといえる。

4. おわりに

2000年、トヨタは IT 活用の初の試みとして V-comm（ビジュアル・バーチャル・アンド・コミュニケーション）⁴⁸を使って「bB」を開発した。コンピュータを使ったことで設計変更件数が減少し、コスト削減がはかれたという⁴⁹。プラットホーム（シャーシ）をヴィッツのものをつかったこともあって、通常3～4年かかる開発期間が1年で開発され、コストパフォーマンスが向上した⁵⁰。生産に関しては、IT 活用が進んでいる。

しかし、流通に関しては改善の余地がある。トヨタは従来から北米でターゲット毎のブランドマーケティング戦略を行ってきた。大衆車ブランドトヨタと高級車ブランド

レクサスというブランド差別化である。だが日本では依然として、5チャンネル販売網でチャンネル毎のフルライン化が維持されていた。それが流通段階におけるブランドブッシュのため、ブランドマーケティングノウハウが必要になってきているのである。

日本ではユーザーが自動車を買うとき、デザイン、メーカー名、周囲の評判、アフターサービスが重要な決め手となる。トヨタは「トヨタなら安心」というイメージを定着させるため、インターネットを使って One to One 対応、ネットにおける新しい販売方法を模索した。その結果として条件がほぼ同じならば、トヨタは最終的に選らばれるブランドとして58.5%の支持をえるまでになった⁵¹。

生産システムにおける革新と納車品質向上、ネガティブなブランド連想改善、ネットにおけるディーラーの取り組み。これらは「トヨタなら安心」という安心感を与えるための対策であった。流通においては、コミュニケーションを重視したリレーションシップ戦略がとられるようになっていった。その一方で情報技術の進歩が情報伝達スピードを加速させたことによって、「三菱のリコール隠し」が一夜にして全世界に広がったように恐ろしい一面も併せ持っていることを忘れてはならない。

自動車産業分析の視点として生産と流通という二つの視点から見てきた。結論として生産システムは、改善の余地がきわめて少なくなってきたり、競争優位を維持するためには流通システムの改革が必要であるという結論に達した。浅沼(1986)は自動車産業の課題として「在庫を極力減らし、他方で顧客の待ち時間を極力減らしながら、なおかつ顧客の多様な嗜好に 대응するシステム」が必要であると説いた。流通システムは在庫を極力減らし、他方で顧客の待ち時間を極力減らす事に関しては、改善をおこなってきた。それがネットの例で見たように、メーカーが顧客の多様な嗜好に 대응するシステムをつくろうとしている。マーケティングも1990年代前半までのスピード重視のマーケティングから、コミュニケーション重視のリレーションシップマーケティングへ転換しようとしている。このような状況からも筆者は競争優位を維持するためには、情報技術を活用した流通システムイノベーションにおいて他にないと考えられる。

注

- 1 岡本博公『現代企業の生・販統合』新評論, 1995年
- 2 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社, 1997年
- 3 塩地 洋・キーラー .T. D.『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会, 1994年
- 4 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣, 1998年
- 5 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1990年
- 6 下川浩一・岩澤孝雄編『情報革命と自動車流通イノベーション』文眞堂, 2000年
- 7 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1992年, p5
- 8 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1990年, pp.84-85
- 9 下川浩一・藤本隆宏編『トヨタシステムの原点』文眞堂, 2001年, pp.11-12
- 10 大野耐一, 前掲書, pp.70-71
- 11 吉川弘之監修『メイド・イン・ジャパン』ダイヤモンド社, 1994年, p106
- 12 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, 1994年, pp.22-27
- 13 4WS とは、低速では舵と逆に残りの車輪が動き小回り性を良くし、高速では舵と同位に車輪が動くことで急ハンドルをきいても通常の車より安定しているようにする装備である。
- 14 Clark K.B. and Fujimoto T., *Product Development Performance Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, U.S.A., 1991, pp.320-324
- 15 青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社, 2002年, pp.169-202 藤本はこの論文で日本のサプライヤーシステムの現状とモジュール化による部品メーカーとの擦り合わせによる整合的システムの再構築を議論している。
- 16 Clark K. B. and Fujimoto T., *op. cit.*, pp.322-323
- 17 川原 晃『競争力の本質』ダイヤモンド社, 1995年, pp.143-146 GM は、NUMMI での取組みによってリーン生産システムのノウハウを得ただけでなく、従業員教育・訓練手法を学んだ。そして GM は、NUMMI で教育を受けた社員をサタンの新鋭生産工場に送り込み新しい生産管理方法の確立に努めた。
- 18 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社, 1998年, pp.188-189
- 19 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣, 1998年, p41
- 20 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編, 同上書, pp.58-62 藤本は、比較的少数の取引相手との継続的取引関係は取引主体間の活動調整を促進し、一方、一括発注は受注側企業での内部活動調整と「まとめ能力」の蓄積を容易にする。また、一括発注は資産の取引特殊性を高めることを通じて、継続取引の安定化をもたらす。そして少数者間の有効競争は、技術力のある部品メーカーに一括して長期発注することによる売り手寡占の弊害を防止すると主張している。
- 21 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社, 1997年, pp.181-184
- 22 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣, 1998年, pp.272-282
- 23 青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社, 2002年, pp.174-175
- 24 青木昌彦・安藤晴彦編, 同上書, pp.176-192 モジュール化には、「製品アーキテクチャのモジュール化」、「生産のモジュール化」、「企業間システムのモジュール化」という三つの側面があり、日本は「生産のモジュール化」が活発であり、近年サプライ

- ンでの機能保証・品質保証の必要性から「製品アーキテクチャのモジュール化」へと向かいつつあるという。
- 25 Porter M.E. and H. Takeuchi, M. Sakakibara, *Can Japan Compete?*, 2000, U.K., pp.163-175
「戦略構想能力」とは、以下のものである。一つは独自性のある長期的戦略である。一つはオペレーション効果の拡大である。一つは産業構造の戦略における役割を学ぶことである。一つは目標を成長性から収益性へとシフトするべきである。一つは関係のない分野への多角化をやめること。一つは日本型モデルの更新をおこなうこと。一つは国家における民間企業の役割と地域経済の発展が必要であること。
- 26 「トヨタ王国強さの秘密」『週刊 東洋経済』東洋経済新報社、2002年3月23日号
- 27 福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性—日産自動車の生産・販売統合システム—」『関西学院大学商学論究』第44巻第1号、1996年、pp.23-24
- 28 岡本博公、前掲書、p52
- 29 浅沼万里「情報ネットワークと企業間関係」京都大学『経済論叢』第137巻第1号、1986年、pp.9-10
- 30 浅沼万里「現代の産業システムと情報ネットワーク—「市場」概念の再構築をめざして—」京都大学『経済論叢』第146巻第1号、1990年、p77及び pp.92-94 浅沼は、特定のブランドを付与されている製品の生産と流通は、そのブランドに責任を持つ企業が他の諸企業との間に関係を作り出すことを通じて構築された複数企業のシステムによって担われている。このプロセスを構成する段階のうちブランドを付与している企業を「中核企業」と呼んでいる。
- 31 塩地 洋・キリー T.D., 前掲書、p81
- 32 塩地 洋・キリー T.D., 前掲書、pp.165-166 メーカーのディーラーに対する出資は1950年代後半から行われるようになった。その契機は、①ディーラーが財務的に苦境の際、経営危機の際に、出資等を通じてディーラーを救済するケース、②営業拠点の拡大等、事業を行っていく上で、膨大な投資が必要とされるケース、③ディーラーが戦略的重要地域にあるケース、④後発メーカーが地方でディーラーを募集しようにも、既に有力地場資本が先発メーカーによっておさえられており、オーナーが見つからないというケースであった。ディーラー経営者がメーカーの経営方針に反する行為をとるのでそれを抑えるために出資したケースは明らかになっていないという。そして日産は、①のケース、ホンダは④のケースとして挙げられる。いずれにせよ系列支配強化がその理由とされ結果的に、メーカーのディーラーに対する支配が強まり、「排他的系列販売」も維持されたのだという。
- 33 下川浩一「マーケティング：歴史と国際比較」文真堂、1997年、p227
- 34 ディーラーにおけるヒアリングによる。人的信頼関係による販売方法について「2002年現在、情報の共有が進み顧客データが管理され、誰でも顧客に対して均一なサービスができるようになりました。しかし一旦、商談が始まり車が納車された後は一人のセールスマンが担当することが多いです」という。
- 35 下川浩一・岩澤孝雄編、前掲書、p26
- 36 下川浩一・岩澤孝雄編、前掲書、p69
- 37 中小企業庁編『中小企業白書』大蔵省、2000年、p1
- 38 Lamont D, *Global Marketing*, U.S.A., 1996, pp.47-49 この戦略は本来、顧客や取引業者（ディーラーを含む）との提携、競合他社との戦略的提携などを行い長期的・安定的関係を構築し、顧客満足追求、問題解決を行うことで差別的優位性を生み出すものである。
- 39 『Automobile Executive』NADA, Aug.1999, p53
- 40 小田切宏之『公正取引』公正取引委員会、1999.11, no.589
- 41 Raymond F and J Strauss, *Marketing on the Internet; Principles of Online Marketing*, U.S.A., 1999 (麻田孝治訳、レイモンド・フロスト、ジュディ・シュトラス著、「インターネット・マーケティング概論 ネット時代の新たなマーケティング戦略と手法」ピアソン・デュケーション、2000年、p123)
- 42 Hawkins D.I. and R.J.Best, K.A.Coney, *CONSUMER BEHAVIOR Building Marketing Strategy*, U.S.A., 1998, pp.625-626
- 43 OECD, *Market Access Issues in the Automobile Sector*, U.S.A., 1997, pp.170-171
- 44 山村紳一郎『ネッツ誕生、トヨタは変わるか!』ダイヤモンド社、1999年、p56
- 45 日本経済新聞社編『トヨタ「奥田イズム」の挑戦』日本経済新聞社、1999年、p55
- 46 日本経済新聞社編、前掲書、pp.152-154
- 47 ディーラーにおけるヒアリングによる。
- 48 V-Comm はバーチャルプロトタイプを使い部品の整合性、組み立て作業性の検討も短時間内に広範に行え、蓄積したノウハウデータベースをフル活用することにより試行錯誤の無駄をなくすることができる。
- 49 「日経産業新聞」2000年3月3日号
- 50 佃 義夫『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社、1999年、pp.63-64 V-comm と合わせて工場出荷から納車までの品質低下を押さえるために、顧客に高品質商品を含める活動として納車品質向上活動が同時におこなわれた。
- 51 『日経ビジネス』2000年8月21日号

(参考文献)

- 青木幸弘・岸 志津江・田中 洋編『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社、2000年
- 青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社、2002年
- 青木昌彦・奥野正寛・岡崎哲二編『市場の役割 国家の役割』東洋経済新報社、1999年
- 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年
- 浅沼万里「情報ネットワークと企業間関係」京都大学『経済論叢』第137巻第1号、1986年
- 浅沼万里「現代の産業システムと情報ネットワーク—「市場」概念の再構築をめざして—」京都大学『経済論叢』第146巻第1号、1990年
- 池原照雄『トヨタ vs. ホンダ』日刊工業新聞社、2002年
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、1990年
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重『リーディングス日本の企業システム 企業と市場』有斐閣、1993年
- 石井淳蔵・厚美尚武編『インターネット社会のマーケティング』有斐閣、2002年
- 石井淳蔵『ブランド 価値の創造』岩波書店、1999年
- 橋本 勲『販売過程とマーケティング過程』京都大学『経済論叢』第130巻第1・2号、1982年
- 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1992年
- 岡本博公『現代企業の生・販売統合』新評論、1995年
- 小川孔輔『マーケティング情報革命』有斐閣、1999年
- 小川孔輔『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社、1999年
- 小栗崇資・丸山恵也・柴崎孝夫・山口不二夫『本田技研・三菱自動車』大月書店、1997年
- 小田切 宏之『公正取引』公正取引委員会、no.589, 1999.11
- 河村泰治『自動車産業とマツダの歴史』郁朋社、2000年
- 影山信一『通商産業政策論研究 自動車産業発展戦略と政策効果』日本評論社、1999年
- 梶原慎夫『情報化・価格競争とマーケティングの再編成』財務省、2001年
- 川原 晃『競争力の本質』ダイヤモンド社、1995年
- 近藤文彦・陶山計介・青木俊昭編、『21世紀のマーケティング戦略

自動車産業二つの分析視点

- 略] ミネルヴァ書房, 2001年
- 小林 哲「ブランド・ベース・マーケティング」大阪市立大学『経営研究』第49巻4号, 1999年
- 佐藤正明『自動車合従連衡の世界』文春新書, 2000年
- 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社, 1998年
- 塩地 洋『自動車流通の国際比較』有斐閣, 2002年
- 塩地 洋・キリー T.D.『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会, 1994年
- 塩地 洋「トヨタ・システム形成過程の諸特質」京都大学『経済論叢』第154巻第6号, 1994年
- 塩地 洋「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 -」京都大学『経済論叢』第163巻第4号, 1999年
- 塩地 洋「値引販売慣行の改革方向(2) - 自動車フランチャイズ・システムの制度疲労 -」京都大学『経済論叢』第163巻第5・6号, 1999年
- 下川浩一・藤本隆宏 編『トヨタシステムの原点』文眞堂, 2001年
- 下川浩一・岩澤孝雄 編『情報革命と自動車流通イノベーション』文眞堂, 2000年
- 下川浩一「フォードシステム・トヨタ生産方式・その後 - その歴史的比較と国際移転及び変容 -」熊本学園大学『経済論集』第7巻第1・2・3・4合併号, 2001年
- 下川浩一「グローバル自動車産業の再編と自動車部品産業の構造転換」法政大学『経営志林』第36巻第4号, 2000年
- 下川浩一『マーケティング: 歴史と国際比較』文眞堂, 1997年
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代③ ブランド構築』有斐閣, 1999年
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代④ 営業・流通革新』有斐閣, 1998年
- 陶山計介・梅本春夫『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社, 2000年
- 陶山計介「日本型ブランド戦略の再生」『日経広告研究所報』191号, 2000年
- 高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同友館, 2000年
- 佃 義夫『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社, 1999年
- 土屋勉男・大鹿 隆『日本自動車産業の実力 トヨタ・ホンダは世界にかてるのか』ダイヤモンド社, 2000年
- 寺本義也・原田 保編著『ブランド経営』同友館, 2000年
- デルフィス IT ワークス編『トヨタとGAZOO 戦略ビジネスモデルのすべて』中央経済社, 2001年
- 日本経済新聞社編『トヨタ「奥田イズム」の挑戦』日本経済新聞社, 1999年
- 原田 保・三浦俊彦編『eマーケティングの戦略原理 ビジネスモデルのパラダイム革命』有斐閣, 2002年
- 福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性 - 日産自動車の生産・販売統合システム -」関西学院大学『商学論究』第44巻第1号, 1996年
- 藤沢武史「原産国イメージと生産国イメージとブランド・イメージの関係」関西学院大学『商学論究』第48巻第2号, 2000年
- 藤本隆宏『生産マネジメント入門 生産システム編』日本経済新聞社, 2001年
- 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣, 1998年
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣, 1998年
- 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, 1994年
- 丸山恵也・藤井光男『トヨタ・日産』大月書店, 1994年
- 三本和彦『クルマから見る日本社会』岩波新書, 1997年
- 山村紳一郎『ネット誕生、トヨタは変わるか!』ダイヤモンド社, 1999年
- 山崎 朗・玉田 洋編著『IT 革命とモバイルの経済学』東洋経済新報社, 2000年
- 山本 寛『さようならエンジン燃料電池こんにちは』東洋経済新報社, 1999年
- 安森寿朗『自動車「勝者」の条件』産能大学出版部, 2001年
- 安森寿朗『自動車インターネット販売戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1999年
- 安森寿朗『自動車ディーラー革命』日本能率協会マネジメントセンター, 1995年
- 柳川範之『公正取引』公正取引委員会, no.600, 2000年
- 吉川弘之監修『メイド・イン・ジャパン』ダイヤモンド社, 1994年
- 渡辺隆之・守口 剛『セールス・プロモーションの実際』日本経済新聞社, 1998年
- 中小企業庁編『中小企業白書』大蔵省, 2000年
- トヨタ自動車広報部『トヨタの概況2000』トヨタ自動車, 2000年
- トヨタ自動車広報部『トヨタの概況2001』トヨタ自動車, 2001年
- トヨタ自動車広報部『トヨタの概況2002』トヨタ自動車, 2002年
- トヨタ自動車販売店協会『トヨタ自動車販売店協会50年のあゆみ』トヨタ自動車販売店協会, 1998年
- トヨタ自動車販売『世界への歩み トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売, 1980年
- 日産自動車『21世紀への道 日産自動車50年史』日産自動車株式会社, 1983年
- 日産自動車『自動車産業ハンドブック』紀伊国屋書店, 1992年
- 日経広告研究所『広告白書平成13年度版』日本経済新聞社, 2001年
- 三菱自動車工業『三菱自動車工業株式会社史』三菱自動車工業株式会社, 1993年
- 産業学会『産業学会年報第17号』2002年
- IRC『トヨタグループの実態2000年版』アイアールシー, 2000年
- 『週刊 東洋経済』東洋経済新報社、各号
- 『日経ビジネス』日経 BP 社、各号
- Aaker D.A. and E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, U.S.A., 2000
- Aaker D.A. and E. Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding" *Harvard Business Review*, U.S.A., 1999
- Aaker D.A., *Developing Business Strategies*, U.S.A., 1998
- Aaker D.A., V. Kumar and G.S. Day, *Marketing Research*, U.S.A., 1998
- Alden D.L. and J.B.E.M. Steenkamp, R. Batra, "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture" *Journal of Marketing*, U.S.A., 1999
- Bishop B., *Global Marketing for the Digital Age*, U.S.A., 1999
- Chaudhuri A. and M.B. Holbrook, "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, U.S.A., 2001
- Clark K.B. and Fujimoto T., *Product Development Performance Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, U.S.A., 1991
- Deyo F.C., *Social Reconstruction's of World Automobile Industry*, U.S.A., 1996
- Graedel T.E. and B.R. Allenby, *Industrial Ecology and The Automobile*, U.S.A., 1998
- Hawkins D.I. and R.J. Best, K.A. Coney, *CONSUMER BEHAVIOR Building Marketing Strategy*, U.S.A., 1998
- James H. G.B. J Pine II, *Markets of One*, U.S.A., 2000 (ジェームズ H.G. B.J. パイン 2 世ギルモア, 『IT マーケティング』ダイヤモンド社, 2001年)
- Keller K.L., *Strategic Brand Management*, U.S.A., 1999
- Kotler P., *Marketing Management Analysis, Planning, and Control 8 Th. Ed*, U.S.A., 1994
- Lamont D., *Global Marketing*, U.S.A., 1996
- OECD, *Market Access Issues in the Automobile Sector*, U.S.A., 1997
- Porter M.E., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, U.S.A., 2001

- Porter M.E. and H. Takeuchi, M. Sakakibara, *Can Japan Compete?*, U.K., 2000
- Pine II B.J., B. Victor and A.C. Boynton, "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, U.S.A., 1993
- Raymond F and J Strauss, *Marketing on the Internet; Principles of Online Marketing*, U.S.A., 1999 (麻田 孝治訳、レイモンド・フロスト、ジュディ・シュトラス著「インターネット・マーケティング概論 ネット時代の新たなマーケティング戦略と手法」ピアソン・デュケーション, 2000年)
- Rubenstein J.M., *Making and Selling Cars*, U.S.A., 2001
- Reingold E.M., *TOYOTA*, U.K., 1999
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, U.S.A., 1999
- Sobek II D.K., J.K. Liker and A.C. Ward, "Another Look at How Toyota Integrates Product Development", *Harvard Business Review*, U.S.A., 1998
- Yang X., *Globalization of The Automobile Industry*, U.S.A., 1995
- Zikmund W.G. and M. d'Amico, *Effective Marketing*, U.S.A., 1998
- 『Automobile Executive』NADA, Aug. 1999