



慶應義塾大学ビジネス・スクール

札幌トヨタ自動車株式会社

昭和55年（1980年）の夏、札幌トヨタ自動車株式会社の相茶正一社長は、すでに代表取締役役に就任以来、四半世紀近くを経てきた同社経営の来し方を顧りみながら、絶えず変化の足を止めることのない経営環境に対応すべき今後の経営政策の在り方に思いをめぐらせていた。

会社概要

昭和55年（1980年）8月現在、札幌トヨタ自動車株式会社（以下札幌トヨタ社）は、23ヵ所の新車営業拠点、14のマイカーセンターと1,000名強の従業員を擁し、“トヨタ王国”と呼ばれる北海道市場の中であって、中核的なトヨタ・ディーラーの一つであった。当時、同社の資本金は1億5,000万円で、昭和54年度の総売上高は約308億円、純利益額は約9億円（税務申告ベース）であった。附表1は、昭和55年8月現在の同社組織図と従業員構成、附表2は、これまでの売上高と利益額の推移、附表3、4は、過去8年間の同社財務諸表の概要をそれぞれ示したものである。

札幌トヨタ社が現在の社名になったのは昭和23年（1948年）8月のことであったが、同社の事業の源は、遠く大正10年（1921年）にまで遡らなければならなかった。まだ、日本の自動車産業がその揺籃期にあり、市場においても外国車が支配的であったこの年、その後の同社の経営母体となった札幌市の五番館デパート（当時、小田良治社長）が自動車部を設け、北海道では初めての自動車ディーラーとしてフォード車の販売を開始したのであった。爾来、この五番館デパートの自動車部は、自動車知識修得のセンターとして、北海道における自動車販売・整備事業の中核となる多くの人材を送り出した。その後、この五番館デパートは、フォード車の販売権を他社に譲り、これに代えてトヨタ車の販売を行なうようになった。第2次世界大戦が激しさを加えていた昭和17年、全国のディーラーがそれぞれの地方の自動車配給会社の下に統合され、五番館自動車部も同年12月設立された国策会社「北海道自動車配給株式会社」に加わったが、戦後1年を経た昭和21年9月に、札幌トヨタ販売株式会社として再発足し、さらに昭和22年にはすでに有名無実となっていた北海道自動車配給株式会社と合体して社名を現在の札幌トヨタ自動車株式会社とした。

新会社は、戦後の困難な環境の中で徐々にその自動車販売事業の基礎を築いていったが、その本格的な発展は、再発足からおおよそ10年を経た昭和32年まで待たなくてはならなかった。この年、前任の経営幹部が退社し、代って相茶正一氏が代表取締役常務に就任した。戦後小田良治前社長の跡をついだ小田直司社長は、従来からも同社の経営には深くタッチすること

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之介助教授が、トヨタ自動車販売株式会社の援助と札幌トヨタ自動車株式会社の好意ある協力の下に、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。〔1976年9月〕〔1980年改訂〕

はなかったので、この昭和32年の代表取締役常務就任以来、相茶正一氏が同社の実質的な采配を振うことになった。

相茶氏が経営をひきついだ昭和32年当時、年間売上高約17億円（年間新車販売台数 1,054台）税務申告利益約 3,500 万円であった同社も、昭和55年現在では、先にも触れたように年間売上高308億円（年間新車販売台数14,093台：昭和54年実績）、税務申告利益約 9 億円（同）をあげるまでに成長していた。

昭和55年現在、同社は、トヨタ店として、センチュリー、クラウン、カーリーナなどの乗用車と、ダイナ、スタウト、ハイラックス、ランドクルーザー、クラウンバン、カーリーナバンなどの商用車を取扱っていた。また、他のトヨタ系ディーラーと同様、GE製の冷蔵庫やク

10

ーラーをはじめとするトヨタ家庭用機器もその商品ラインに含まれていた。
同社の担当テリトリーは、札幌陸運事務所管内（石狩・後志・空知支庁）と室蘭陸運事務所管内（日高・胆振支庁）であり、北海道の中では比較的大都市の集まった地域であった。これらの地域のほか、当初は十勝支庁と桧山、渡島両支庁も同社のテリトリーに含まれていたが、共に昭和28年、十勝支庁は釧路トヨタ社、後 2 支庁は函館トヨタ社という新たに設立

15

されたトヨタ店にそれぞれ供出されていた（附表 5 参照）。
昭和55年夏現在、上記の函館トヨタ社（昭和35年に同社系列下に入っていた）を初めとする下記のような10の関連企業があり、札幌トヨタ社を中心に据えた 1 つの企業グループとして密接な連携を保ちながら経営されていた。

20

（会 社 名）	（資本金）	（従業員数）	（社長名）
函 館 ト ヨ タ	4,000万円	238名	相茶 正一
トヨタカローラ道北	5,000万円	215名	上田 良脇
トヨタカローラ室蘭	5,000万円	267名	相茶 正一
トヨタビスタ札幌	4,000万円	331名	相茶 正一
トヨタオート北札幌	5,000万円	285名	相茶 正一
札幌トヨタフォークリフト	3,000万円	88名	大沢 博
札幌トヨタ商事	1,500万円	14名	相茶 正一
札幌トヨタ不動産	6,000万円	2名	相茶 正一
北海道中央自動車練習所	1,000万円	44名	相茶 正一
トヨタレンタリース札幌	1,500万円	48名	成田 暁

25

30

（注）札幌トヨタ社が株式の50%以上を保有する企業のみ

各次長期経営計画とその推移

35

昭和32年に代表取締役常務（5年後の昭和37年に代表取締役専務、さらに昭和54年に代表取締役社長に就任）となった相茶正一氏は、その経営指揮の基礎を長期経営計画（以下単に

〔脚注1〕 ただし、空知支庁に関しては、滝川市以南のみ。

長期計画と呼ぶ)に置くことを決意し、早速同年度を第1年度とする第1次長期計画の策定に取り組んだ。それ以前にも、販売台数、売上高、利益などに関する長期見通しなどがその時々に行なわれたことはあった。この第1次長期計画の策定にあたり、相茶氏は、その計画の原点すなわち経営の究極目標を「内部留保の充実」に置くことにした。この、「内部留保の充実」を中心的な柱に据え、これを原点として長期計画を策定する、という考え方はその後も一貫して貫かれ、昭和54年に始まった最新の第7次長期計画においてもこの考え方は変わっていなかった。以下、本節では、これまでの第1次から第6次に至る各次長期計画とその達成状況を中心としながら、それぞれの時期に発生した主要な出来事を辿ることにする。

＜第1次長期計画：昭和32年～36年＞

相茶正一氏が代表取締役となった昭和32年は、札幌トヨタ社にとっても、また日本の自動車産業全体にとっても、大きな成長と激動を前にした転機の時期にあった。経済全般としては、昭和30年以來の神武景気と高原景気の反動による「なべ底不況」の最中だったが、翌々年から始まる長期の高度成長（岩戸景気）の幕開きを目前にしていた。また、業界では、2年前に発売されたわが国初の本格的国産乗用車“クラウン”（1,500cc、101.5万円）^{（脚注2）}と3年前に発売された国産初のキャブオーバー小型四輪トラック“トヨエース”（当初車名トヨペット・ライト・トラック）が市場に大きなインパクトを与えつつあった。トヨタ陣営では、さらにこれに加えて、この昭和32年7月S T 10型の“コロナ”（1,000cc、64.9万円）を発売していた。そして前年（昭和31年）からこの年にかけて次々に設立されたトヨペット店（51社）が、いよいよ本格的な営業活動に入りつつあった（札幌トヨタ社のテリトリーである札幌・室蘭管内でも、昭和31年5月に札幌トヨペット社が設立されていた）。

こうした年に代表取締役になり第1次長期計画の立案と実施に取り組んだ相茶正一氏は、前記の如くその経営計画の原点を「内部留保の充実」に置いた。そして、第1次長期計画の対象期間を昭和32年度～昭和36年度の5ヵ年間とすることにした彼は、その目標を「毎年2,000万円、5ヵ年合計で1億円の内部留保の積増し」と設定した。この第一次長期計画のスタートする直前である昭和32年3月末日当時、同社の資本金は4,000万円であり、内部留保による各種積立金の総額は1億4,000万円であった。

結果的にみて、この5ヵ年間の間に、同社の売上高は昭和31年度の約17億2,200万円から昭和36年度の約31億4,500万円へと2倍近くに増大し、同じ期間に申告利益額は、約5,200万円から1億5,300万円へと3倍以上に増大した。「毎年2,000万円、5ヵ年合計1億円」という内部留保積増し目標は、初年度に不況下にありながら計画通り2,000万円の積立て実積を達成するという好調なスタートを切り、年ごとに変動はあったものの、5ヵ年合計で1億6,000万円という超過達成を実現した（附表6参照）そして、この第1次長期計画が完了した直後の昭和37年4月16日、全社員に対して給与の0.3～0.6ヵ月分に相当する「5ヵ年計画達成賞与」が支給された。^{（脚注3）}

実現した内部留保は、準備金・積立金の形で内部蓄積され、外部（主として日本長期信用

〔脚注2〕 価格は、以下全て東京店頭渡し

〔脚注3〕 勤続年数によって異なる。

銀行)からの長期借入金と併せて営業拠点網の拡充・整備機器類の充実などに再投資された。昭和32年当初,本社,室蘭支店,琴似営業所(札幌市内)の3ヵ所しかなかった営業拠点は,昭和32年に滝川支店(店舗・工場・倉庫などに総額約2,000万円投資),昭和35年に小樽営業所(同約800万円)と岩見沢営業所(同約700万円),さらに昭和36年に白石営業所(札幌市内,同約2,300万円)を加え,第1次長期計画完了時には一挙に7拠点にまで増加した。また,既存拠点の充実にも努力が払われ,本社の重整備工場・軽整備工場・事務所等の拡充(総額約7,300万円),室蘭支店の増改築(同約2,000万円),琴似営業所の増築(約500万円),などが行なわれたほか,各営業所の機械設備類の整備・ネオン灯の設置などにも積極的な投資が行なわれた。また,昭和28年のその設立以来,必ずしも順調な歩みを経ていなかった函館トヨタ社が,昭和35年6月,同社の系列下に入るようになった。

この間,昭和34年6月には日本自動車販売店協会連合会が,昭和35年7月には日本自動車販売整備連合会がそれぞれ発足した。また,トヨタ陣営においては昭和35年7月に,コロナ・コマーシャルの取扱い店がトヨペット店からトヨタ店に移され,いわゆる「タスキ掛け方式」の車種配分政策が実施されたほか,36年6月には大衆車「パブリカ」(38.9万円)が発売された。一方,競合メーカーにおいても,日産自動車が昭和34年8月にブルーバード(1,000cc,1,200cc),昭和35年3月にセドリック(1,500cc)を発売したのをはじめとして,各社それぞれ新車種の発売が相次いだ。そして,このパブリカ発売に伴い,すでに昭和32年以来9社が設けられていたディーゼル店に加えてさらに数十社のパブリカ店(昭和44年3月以後カラウラ店)が加わり,トヨタの複数販売店制が本格化した。この動きの中で,昭和37年1月にトヨタパブリカ札幌が設立され,同社の営業担当常務であった柿本胤二氏が新会社の社長に就任した。また,こうした車種の増加と自動車市場の量的拡大に伴って,各社が新型車の価格据置きや値下げ競争に入ってしまったのもこの時期であった。

<第2次長期計画：昭和37年度～39年度>

第2次長期計画は,昭和37年度～39年度の3ヵ年計画とし,「初年度5,000万円,第2年度6,200万円,第3年度8,000万円,合計3ヵ年で1億9,200万円」の内部留保積増しを行なう計画が昭和37年2月に決定された。

この期間,同社の売上高は昭和39年度実績で約53億6,100万円へと増大し,新車販売台数も同年4,000台の大台を超えた。一方,利益の方は,同時期の積極的な拠点増からくる償却負担増などの影響で,昭和38年度には1億9,900万円を達成したものの,昭和39年度は約1億3,900万円にとどまった。しかしながら,上記の目標は各年度毎に見ると増減はあるものの,3ヵ年合計で2億500万円の積増しを実現するという超過達成を遂げ(附表6参照),再び全社員に0.1～0.4ヵ月分の給与に相当する特別賞与が支給された。

この第2次長期計画の期間はわずか3年間であったが,この期間内に,札幌トヨタ社では2つの大きな構造変革が行なわれた。その第1は,販売拠点網の大巾な拡充であった。まず,初年度にあたる昭和37年度には,苫小牧営業所が新設され,第2年度の昭和38年度には,栗山,静内,朝里の3営業所および千歳に出張所が開設されたほか,苫小牧営業所が支店に昇格された。さらに最終年度の昭和39年度には,藻岩支店と北光整備工場が新設されたほか,

琴似営業所が大規模な増築工事を施した後に支店に昇格された。また、この他、月寒と江別に営業拠点用の土地手配が行なわれたほか、既存営業拠点の強化・整備も併せて行なわれ、総額5億円近い投資がなされた。また、こうした販売拠点拡充への投資とは別に、福利厚生関係投資も拡大された。その大半は、社宅（管理職用）、寮、および社宅用土地などの取得であり、札幌市、室蘭市、滝川市などをはじめとして、同社の重要な営業拠点の存在する都市で購入された。こうした社員の住居用資産の取得はそれ以前にもあったが、この第2次長期計画の遂行半ば（すなわち昭和38年度中頃）以後特に積極化し、この3年間だけでこうした福利厚生関係への固定投資額は約6,500万円にのぼった。

もう一つの、おそらくより大きな意味をもつ構造変革は事業部制の導入であった。この結果、同社はそれまでの職能中心型の組織形態から各支店をプロフィット・センターとする事業部制組織へと転換することになり、利益性志向の経営管理体制の骨組みが強化されることになった。また、この一環として、営業本部制が敷かれたことに伴い、本社自身が行なっていた営業活動は、組織上、札幌支店として分離された。（この点の詳細は、次節「事業部制導入と合理化推進運動」の項参照）。

この第2次長期計画に相当する3年間、わが国モータリゼーションの進展の中にあって同社のテリトリーである札幌・室蘭管内市場も順調に拡大し、昭和36年に13,630台であった新車総市場は昭和39年にはその2倍以上の29,935台にまで増大していた。また、わが国の年間新車登録台数が初めて100万台を突破（103万4,000台）したのも、この昭和39年のことであった。

<第3次長期計画：昭和40年度～44年度>

第3次長期計画は昭和40～44年度の5ヵ年が対象とされ、「資本金増額5,000万円に加えて5ヵ年総額6億5,200万円の内部留保増し」を目標にすることが決定された。

増資は当初の予定通り昭和41年度と43年度にそれぞれ2,500万円ずつ行なわれ、増資後の同社資本金は1億円となった。一方、内部留保増しの方は附表6に示すごとく総額6億6,300万円が行なわれたが、昭和43年度に4,000万円、44年度に1,000万円それぞれ特別減価償却費の取りくずしが行なわれた分を差し引くと正味増し分は6億1,300万円となり、目標に対して3,900万円の減となった。この期間、同社の売上高は昭和39年度の約53億6,100万円から昭和44年度の約109億700万円へと倍増し、新車販売台数も昭和44年度に8,779台を達成し5年前に比べて2倍以上の水準となっていた。また、この昭和44年度は、中古車の販売台数が9,065台となり、同社史上初めて新車販売台数を上回った年でもあった。一方、利益は、昭和42年に約3億6,500万円を達成するまで好調に推移したが、43年度以後はそれまでの拠点投資の償却負担増に加えて本社社屋新築移転等の影響があり、若干低迷した。

この第3次長期計画に対応する5年間、営業拠点の拡充は引きつづき積極的に継続された。まず、昭和40年には月寒営業所、翌41年には江別営業所、42年度には旭町支店、さらに43年度には恵庭営業所、44年度には岩内営業所と伊達営業所がそれぞれ新設された。また、昭和40年に、岩見沢支店がそれまでの拠点施設を売却し約6,000万円（土地・建物代合計）を投じた新拠点に一新されたほか、滝川支店の社屋・工場新築（41年度）、室蘭支店増築（43年度）

など既存拠点の拡充投資も相次いだ。しかしながら、この5年間における固定投資の中で特に大規模なものは、何といても昭和42年度から43年度にかけての本社社屋の移転新築であり、次いでやはり昭和43年度に行なわれた苫小牧受渡しセンターの開設であった。昭和43年11月、同社の成長につれてすでに手狭になっていた北5条東2丁目の旧社屋から、総額6億円余（建物および土地代）を投じて北海道庁舎から1ブロック離れたビジネス街の角地に新築された新社屋に本社が移された。そして、旧本社屋は改造が施されて札幌支店社屋となり、これによって同支店は建物の上でも本社から分離独立することになった。もう一方の苫小牧受渡しセンターは、これも新車販売台数の増加に伴いそれまで受渡し整備の中心であった琴似の整備工場がパンク状態になっていたことから、たまたま売りに出されていた苫小牧港の隣接地約1万坪を買い取り総工費約2億円（含土地代）をかけて新設されたものであった。これによって、同社の新車受渡し整備は全拠点向けに完全に一本化され効率化されることになった。こうした本社を含む一連の営業拠点の拡充投資は、この5年間合計で約15億円に達したが、これに加えて、第2次長期計画期間の半ばから活発化していた福利厚生関係の投資も積極的に続けられ、5年間合計で3億円近い固定投資が行なわれた。この時期の福利厚生関係投資の特徴は、役付社員向けの社宅の整備がかなり進んだことから、次第にアパート、集合住宅、独身寮などの整備にその重点が移されていったことであった。

この第3次長期計画の時期に起こったもう一つの大きな出来事は、一連の関連会社の設立・系列化であった。同社はすでに、前述の函館トヨタ社をはじめとするいくつかの関連会社をもっていたが、これらに加えて、昭和41年6月トヨタパブリカ室蘭社（現在のトヨタカローラ室蘭）が同社系列下に入ったのを皮切りに、同年8月にはトヨタパブリカ道北（現在のトヨタカローラ道北）、昭和42年12月にはトヨタオート北札幌の2社を相次いで設立、また昭和41年1月にはフォークリフト部門を分離独立し札幌トヨタフォークリフト社を設立した。さらに、この期間の終りに近い昭和44年11月には、トヨタ自動車販売の肝入りでトヨタ部品札幌共販が設立され、札幌トヨタ社もその中心メンバーの1社として資本参加すると同時に同社からも合計数十名の社員がこの新会社に加わった。

一方、経営管理面から見ても、この第3次長期計画に相当する5年間は、同社にとって変革の時期であった。すでに制度としては第2次長期計画期間の終り（昭和39年）に導入決定はしていたというものの、事業部制の定着のための作業・努力は多くこの時期に残されていた。上述のような、社内営業拠点の拡充、関連会社の急増、部品共販会社への出資と社員の転出などが重なった中で、この新たな組織体制を定着させる努力は並大抵のことではなかった。特に、中堅幹部人材の不足に悩みながら、相茶専務（当時）を中心とする同社経営陣と社員一同は、一丸となってこの困難な課題と取り組んだ。そして、この努力の過程で、数多くの困難や問題が発見され、それらを克服してより強い企業体質を形成するために、同社は、昭和43年12月に設置した事務合理化委員会と販売近代化委員会を中心として、長期にわたる経営合理化推進運動に取り組んでいったのであった（以上の詳細に関しては、次節「事業部制導入と合理化推進運動」の項参照）。

このように、同社が拡大と経営体質の強化に取り組んでいた昭和40年代の前半は、日本経済にとっても一つの節に相当していた。第3次長期計画のスタートした昭和40年は、経済実

質成長率10.3%を達成しながらも、世界に類を見ない長期の高度成長を続けつつあった当時の日本経済の基準からすると、これはオリンピック景気の反動による「不況」であった。しかしながら、これも、翌昭和41年の後半から上昇に転じ、今度は戦後最長といわれる「いざなぎ景気」に入っていた。工業化をベースとした大衆消費社会はいよいよ高まりを見せ、昭和42年には逐に農業就業人口が20%を切り、「3 C時代」という言葉がもてはやされた。自動車業界関係では、自由化問題とこれに関連した業界再編成が一つの大きな焦点であった。貿易面の自由化は、すでに昭和36年に実施されていたバスとトラックの自由化に次いで昭和40年10月に乗用車の輸入についても実施され、輸入車に対する関税や大型車に不利だった物品税等も徐々に引き下げられていった。さらに昭和43年8月21日には日米自動車交渉が妥結して、エンジン・部品の完全自由化を昭和47年初頭に実施することが決まり、昭和44年10月には、昭和46年10月から資本の自由化も行なうことが決定された。こうした背景の中で、昭和41年4月20日には日産・プリンスの合併が調印され、続いて同年10月15日にはトヨタ・日野の業務提携が発表された。さらに翌42年11月には、ダイハツもトヨタと業務提携してそのグループに加わるというように自動車業界の再編成が進んだ。このほか、昭和43年に日産と富士重工が業務提携を発表し、昭和44年5月には三菱重工業がクライスラー社との提携を発表した（後に三菱自動車としてクライスラー社の資本参加を得る）。トヨタ陣営では、昭和41年10月カローラ・シリーズを発売、昭和42年7月からは、市場の伸びの著しい大衆車部門の強化のため、第4番目の販売系列「オート店」の設立が開始された。なお、この時期は、競合会社も含めて、各車種の頻繁なマイナー・モデルチェンジと価格引下げ競争が一層活発化した時期でもあった。

＜第4次長期計画：昭和45～47年度＞

第4次長期計画は、対象期間を昭和45～47年度の3ヵ年とし、「2,500万円の増資、第3次長期計画期間中に取りこぼした5,000万円の特別償却費に加えて、3年間合計で6億5,000万円の内部留保積増しをする」ことが目標として決定された。

結局2,500万円の増資は実施されなかったが、5,000万円の特別償却費の返済は計画通り行なわれた。6億5,000万円の内部留保新規積増しは、会計記録上は4億9,200万円に留まったが実質的にはほぼ当初目標額を達成したと考えられた。というのは、第4次長期計画がスタートした後に税法が改訂され、課税前に費用処理の可能な各種の決算保留金（月賦未実現利益、貸倒れ引当金、退職給与引当金、賞与引当金、給与引当金、価格変動準備金など）の実質額を大巾に引き上げることが可能となったのであった。事実、第4次長期計画におけるこうした決算保留金の当初目標額は3年間合計で3億1,700万円であったのに対し、実績積立て額は5億9,388万円にのぼり、仮りに実質税率50%としてもその差額2億7,688万円の半分の1億3,844万円は課税後の内部留保積増し達成分に相当すると考えられた。この間、同社の売上金額は、昭和44年度の約109億700万円から昭和47年度の約129億5,700万円へと3年間で20%弱の伸びしか示さなかったが、申告利益の方は同じ期間に約2億3,400万円から6億4,900万円

〔脚注4〕 カー、クーラー、カラーテレビ。

〔脚注5〕 後にこれは半年繰り上り昭和46年4月から実施された。

へと一揆に3倍近い増大を見せた。また、最終年度の昭和47年度は、同社の年間新車販売台数が初めて1万台の大きさに乗せた記念すべき年でもあった。

この時期に入ると、同社の固定投資の規模と内容にはまた大きな変化が見られた。まず固定投資総額の点でみると、第3次長期計画の半ばには年間6～8億円にまで達していたが、この第4次長期計画においては毎年2～3億円の水準に抑えられた。投資内容面からみても、もはや新たな営業拠点の設置はほとんど行なわれず、既存拠点の拡充とくにマイカー・センター用の土地確保や建物・設備類の充実にその大きな部分が使われた。むしろこの時期には後述の合理化推進運動の過程で、藻岩・中央両支店の営業所降格などの縮小策も行なわれた。福利厚生関係の投資も、社宅・独身寮・家族寮などに毎年1,000～3,000万円投資が行なわれたにとどまった。経営面では、「組織力の強化・経営効率の向上・自己資本の充実」が重点目標として掲げられ第3次の終り頃に設置された2つの委員会（事務合理化委員会および販売近代化委員会）を中心に合理化運動が強力に推し進められていった（詳細は次節「事業部制導入と合理化推進運動」の項参照）。

第4次長期計画の3年間にも、やはり経営環境には多くの変化があった。初年度の秋にはいわゆる「ドル・ショック」が発生し、全国的に不況が広がった。中小企業を中心とした企業倒産は後を絶たず、特に北海道ではこれに米の減反政策と冷害（46年）が重なってこの時期自動車需要は大巾に落ち込んだ（附表7参照）。また、昭和46年4月には自動車資本の自由化が実施され、三菱・クライスラー、いすゞ・GMの資本提携が行なわれた。また、昭和45年に米国で成立したいわゆる「マスキー法」の影響を受けて、わが国においても、昭和47年10月には中央公害対策審議会が米国マスキー法の内容にほぼ全面的に沿った「自動車排出ガス許容限度長期設定方針」を中間答申していた^{〔脚注6〕}。こうした中であって、札幌市が100万都市に成長（昭和45年）、北海道自動車保有台数の100万台突破（同47年）、札幌オリンピックの開催（同47年）など札幌トヨタ社にとって明るいニュースもあった。また、初年度の昭和45年度には（45年12月）新車種“カーリーナ”が製品ラインに加わり、トヨタ陣営としては「量販2車種体制」が確立した。このカーリーナの導入は、対象顧客セグメントに新たに大衆車市場が加わるという意味で、同社にとって大きな変化であった。また、昭和47年10月には札幌トヨタディーゼル社が同社の系列下に入り、グループ・メンバー企業がまた1社増えることとなった（この札幌トヨタディーゼル社は、その後昭和49年1月にトヨタカローラ北海道となり、さらに昭和55年4月にはトヨタビスタ札幌に衣替えすることになる）。また、競合ブランドである日産系の北海道ディーラーの間で、統合・集約化を中心とした大巾な再編成が行なわれたのも、この第4次長期計画のさなか、昭和46年のことであった。

＜第5次長期計画：昭和48～50年度＞

第5次長期計画も、前期につづいて3ヵ年計画となり、昭和48年4月からスタートした。内部留保増し目標は、「初年度3億円、第2年度3億1,500万円、第3年度3億3,500万円、合計9億5,000万円」と設定され、このほかに5,000万円の増資が計画された。

〔脚注6〕 昭和49年1月20日環境庁は、この答申内容をほぼ全面的に採用した新規制基準を発表。

当初5,000万円の増資は昭和50年度中に行なわれる予定であったが、計画のスタートからおよそ半年後に発生したオイル・ショックの影響で世の中全般が経済的混乱状態に陥ったことから、結局次の第6次長期計画の中に来る創立30周年記念の時点まで延期されることになった。しかしながら、こうした経営環境の混乱にもかかわらず、内部留保（税引き後）の方は合計11億5,000万円という超過達成が実現されたうえ、決算保留金も計画（6億6,400万円）の2倍余りに相当する約14億6,200万円が計上された。この間、昭和48年度は、秋口までの全国的な新車販売急増の好影響で売上高約169億8,100万円（新車販売台数13,163台）、申告利益約8億6,500万円と共に前年度を30%以上も上回る実績をあげた。また、翌49年度、オイル・ショックの影響で自動車需要が激減状態を続ける中で、同社も新車販売台数は前年の約15%減の11,099台に終わったが、前年度比36.2%の伸びを示したサービス部門の貢献増等により売上高は約180億2,600万円（6.1%増）、申告利益は約9億9,500万円（15.0%増）と増大した。最終年度（昭和50年度）になると、後半からようやく新車需要も徐々に回復し始めたことから、売上高はさらに伸長して約215億900万円にのびたが、申告利益は、前年に行なった、苫小牧第2センター用地の手配を中心とする大規模投資などの影響で約7億2,950万円にとどまった。

この3年間で、同社は総額約25億円^(脚注7)の固定投資を行なったが、その約3分の2は後半の1年半に集中しており、その主な投資としては、苫小牧第2受渡しセンター用地（約5億2,000万円：整地費を含む）、東札幌営業所新設（約2億5,000万円）、白石支店新築（約2億円：前記〔脚注13〕参照）、特販部マイカーセンター用地（約1億5,000万円）などの営業用施設の拡充のほか、野球場の新設（約3億円）、社員の研修所と保養所を兼ねるヴィラ洞爺の設置（約2億円）などがあった。残りの投資の大半は、既存営業拠点の施設や機械・設備類の充実と社宅・寮などの拡充にあてられた。

この間、自動車産業は、オイル・ショック後の長期不況の中で他の産業にも増して厳しい試練の時期を経験したが、その最中の昭和49年11月同社の主力車種であるクラウンがモデルチェンジ（MS-80,90系）された。また、その数ヵ月前の昭和49年4月、昭和21年の創業以来同社の販売した累計台数が10万台を越えた。なお、オールトヨタの取扱商品にGEの家電製品が加わったことに伴い、昭和50年に特機部が設置された。

<第6次長期計画：昭和51～53年度>

第6次長期計画は、昭和51～53年度の3ヵ年を対象期間としてスタートした。この第6次長期計画の自己資本充実目標としては、前第5次で計画されながら実施されなかった5,000万円の増資に加えて、「昭和51年度：3億7,000万円、52年度：4億1,000万円、53年度：4億2,000万円、合計12億円の内部留保の積増し」が設定された。また、同計画は、その冒頭に「排気ガスの51年対策と53年対策の実施」と「経済の低成長長期突入」とをその基本的背景認識として示し、同期間の重点施策として、「長期借入金（住宅資金を除く）の減少」と「各拠点ショールームの充実」の2点を掲げた。

〔脚注7〕 この中には白石支店の新築（約2億円）が含まれる一方、旧支店の売却分（1億4,000万円）は含まれていないのでその分は差し引いて考える必要がある。

この第6次長期計画は、自動車販売業界にとってかなり厳しい市場環境の中でスタートすることになった。初年度の51年度は、3年前に発生した石油危機の後遺症が未だ尾を引き、日本経済全体が低迷状態を続けていた。自動車業界も前5次の頃の最悪時に比べれば浮上の兆しを見せてはいたが、本格的な回復にはほど遠いものであり、「低成長時代」という概念が業界関係者の間にすっかり定着してしまった感があった。札幌トヨタ社のテリトリーについてみると、昭和51年には、5年ぶりの冷害（北海道作況指数：83）の影響も加わり、総市場ベースでみても、大中型市場あるいは7車種競合市場ベースでみても、再び前年実績を割り込むという状態であった。翌昭和52年に入っても目立った回復は見られなかったが最終年度の53年に入る頃から、ようやく市場に活況が戻り始めたのであった(附表7参照)。この間、昭和51年と昭和53年には、前次(昭和50年)に続く排気ガス規制の強化が窒素酸化物(NO_x)について実施され、自動車ディーラーも新車販売および整備事業の両面での対応を求められた。

こうした市場環境の中で、同社の売上高も、昭和51年度(52年3月期)と52年度(53年3月期)はそれぞれ前年度を若干下回るという低迷を見たが、最終年度(54年3月期)には前年度比30.3%増の急回復を実現した。また、利益面でみると、こうした厳しい環境下で多くのディーラーが大巾な減益を強いられた中で、同社は昭和50年度とほぼ同水準を51年度と52年度にわたって維持し続け、最終年度には大巾な利益回復を実現した(附表3参照)。この間、昭和51年の業績に関して、同社は、トヨタ自動車販売から、通常の総合表彰に加えて、全国初の2度目の特別表彰を受けた。

結局、5,000万円の増資は創立30周年を迎えた昭和51年7月に実施され、この結果札幌トヨタ社の資本金は1億5,000万円となった。一方、内部留保についてみると、昭和51年度は目標通りの3億7,000万円、52年度は目標を若干下回る3億8,000万円、53年度は前年の不足分を補う4億5,000万円という実績となり、3年間の総額としては、目標額通りの12億円が積立てられた(附表6参照)。

第6次長期計画期間中の固定投資総額は約21億円にのぼり、その約半分は新設の東苗穂、手稲、八軒などの新車営業所用の土地・建物の取得(合計約5億3,000万円)、新設の二十四軒マイカーセンター用土地取得(約2億円)、既存新車営業拠点(小樽支店、栗山営業所、江別営業所、岩内営業所：合計約2億円)の土地・建物の拡充などに向けられた。また、福利厚生関係への固定投資も、役付者用社宅、家族寮、独身寮などの新・増築を中心として3年間で5億円余にのぼった。また、第6次長期計画の重点施策として掲げられていたショールームの増築については、総額約1億5,000万円を投じて苫小牧、滝川、室蘭の3支店について実施されたが、他の営業拠点に関してはひきつづき次の第7次長期計画で実施されることとなった。

なお、この間、昭和52年2月、相茶氏(当時代表取締役専務)は、日本自動車販売店協会連合会(自販連)の札幌支部長に就任することとなった。相茶氏は、それまでも副部長の立場にあったが、支部長職への就任は永い間関係者から強く求められながらも固辞しつづけてきたのであった。相茶氏は、札幌トヨタ社のみならず関連会社の経営統括の役割りを担いすでに極めて多忙な立場にあったが、この新たな支部長職にも積極的に取り組んでいった。就任

以来重点的に取り組んだプロジェクトの例としては、「登録書類の共同集配」と「販売条件情報の共有化」があった。前者は、自販連支部の職員が在札会員ディーラーの登録関係書類を一括して集配することによって能率化を図ろうとするものであった。結局、このプロジェクトは、札幌市の行政区単位に従って7つのブロックごとに1人ずつ配置された担当職員が午前・午後の1日2回各ディーラー（合計28社が参加）を巡回し、登録に伴う一切の書類を集配するという形で昭和53年秋からスタートされた。後者は、販売正常化への第一歩として、会員ディーラーがそれぞれ新車販売の諸条件に関する基準情報を持ち寄り、これらを集合して印刷した全社の条件表を各社のセールスマンに持たせようというものであったが、このプロジェクトは多くの抵抗があり順調な進展を見るというわけにはいかなかった。これらのプロジェクトに関して、相茶氏は、ケースライターに次のように語った。

「私共のテリトリー内に限らず、自動車の普及が進み市場が成熟段階に入ったことで、ディーラー経営は従来にも増して利益をあげにくくなってきています。特に新車販売に関してはそうです。無論こうした状態の改善には、メーカーのマージン政策も含めていろいろな改革の方向があらうかと思いますが、我々ディーラー自身でやれる努力も沢山残されているのです。その一つの方向は、共同集配の例に見られるような間接業務の能率化ですし、もう一つの大きな方向は、やはり販売正常化だろうと思います。この2つに共通していえることは、競争と同時に協調してゆかなければならないということです。お陰様で共同集配の方は極めて順調に進行していますが、もう一つの販売条件正常化の方は、やはりなかなか難しいようです。先程ディーラー自身でできることと云いましたが、このプロジェクトに取り組んでみて再認識したことの一つは、他系列のディーラーの経営姿勢に対するメーカーの影響力の強さです。確かに、資本的にも人的にもそうした状態を形成する素地は強いわけですが、成熟期に入った低成長市場の中でやってゆくには皆でもっと協力して利益指向の体制を作ってゆかなければ、長い目で見ると結局皆が損をすることになると思うのですがねえ。」

事業部制の導入と合理化推進運動

昭和32年以来5次にわたる長期経営計画の実施過程において、経営管理面から見た大きな出来事は、昭和39年秋に実施された事業部制の導入と昭和43年末から展開された合理化推進運動であった。前節でも述べたように、札幌トヨタ社は、第2次長期計画期間の終りに近い昭和39年10月に事業部制を導入し、第3次長期計画期間に入って以来その定着化に努めた。この新制度の導入に伴い、従来職能中心型であった同社の組織は、各支店と特販部をそれぞれプロフィット・センターとする新組織に一新された（附表8参照）。その結果、これらのプロフィット・センターは、それぞれ毎期（年度）末に次年度予算を作成し本社の承認を受けることが義務づけられたが、その承認された計画の実施・運用に関しては従来よりも大巾な権限が委譲されることになった。従来各支店は、その傘下の営業所のほか各支店内に車両課と営業課（このほか室蘭支店には整備課）を置き、それらが支店長の下に統括される形式をとっていた。しかしながら、支店長の主な役割りはいわゆる監督・管理機能が大半であり、販売促進活動の実施（費用支出）、各顧客に対する販売条件などに関する意思決定は、各課の担当者が本社の車両部、中古車部、部品部、サービス部などの職能部門に相談し指示を受ける

というのが実状であった。しかしながら、新制度の下では、それが前年度末に承認を受けた予算計画の範囲内である限り、こうした決定は原則として支店長決済で行なわれるようになった。組織構成上、中でも顕著な変更は、本社における営業関係の職能部門が課として再組織され新たに設けられた営業本部長（相茶氏が兼任）の下に統括されるようになったことと、各支店に車両登録等の営業事務を担当する業務課（または係）が設けられ、従来本社で一括して行なわれていたこの種の業務が各支店に分散されたことであった。また、各支店長は、本社との予算交渉の過程で、支店内の改造や機械設備類への投資、さらには人員の増加や削減すらも主張することができるようになった。

一方、当然のことながら、こうした権限委譲に伴って、承認された予算計画（およびその他の付加的な目標）の達成責任も明確化された。各年度が終了すると、全ての実績資料が集計され、各支店は主要な予算項目（利益、売上高、利益率など）およびその他の目標項目（販売台数、代金回収率など）について、計画と実績の対比評価が行なわれた。そして、この評価結果にもとづいて、優秀支店の表彰（および褒賞金支給）が行なわれる上、実績の相対評価にもとづいて支店長の給与（および賞与）も半期毎に変動することとされた。

15 以上に要約される事業部制の導入について、当時のことを回顧しながら、相茶正一社長は、ケース・ライターに次のように語った。

「私が事業部制の導入を真剣に考え始めたのは昭和36年頃からでした。当時、営業拠点数も急速に増え始め、車の販売台数も多くなってきていました。こうして拡大した事業の管理範囲という点もありましたが、私が最も危惧したのは、会社の成長と安定につれて社員の中に創業期の頃のように遮二無二挑戦し開拓してゆく力というか、いわゆる“バイタリティ”が少なくなってきているように思えたことでした。当時、事業はさらに拡大が見込まれていましたし、営業拠点も増加する考えでしたから、このままではいけないというふうに感じました。そこで、大きくなった会社の利点を残しながら、小規模企業の利点（バイタリティ）をも維持するような体制を作り出すため、当時出まわっていた最新の経営書などをひもときながら事業部制の勉強を始めたのです。結局、実際の導入までには約3年かかりました」

相茶氏は、また、続けて次のように語った。「事業部制を導入してみても一番苦労したのは中堅管理者の人材不足でした。各支店長は従来よりはるかに大きな責任と権限をこなさなければならなくなりましたし、それに伴ってその下の課長職の者たちにも従来よりも多くの判断・計画能力が要求されるようになりました。また、業務関係の仕事を各支店に分散したことから、新たに数名の業務課長が必要になりました。しかも、これら各支店のマネジャーたちがあまり能力的にかけはなれたり仕事のやり方に大きな違いがあってはいけないわけですから、この急に拡大した人材ニーズを満たすのはなかなか大変な課題でした。案の定、実際にこの新制度が動き出してしばらくすると、大半の支店は順調に軌道に乗りましたが、一方では業績が下降線を辿るところもいくつか出てきました。そこで、昭和41年度時点で向う4

35 ヲ年間の中堅管理者層（部・支店長から各課長職まで）の人材整備計画を立て教育・訓練や業務マニュアル類の整備などに力を入れ始めました。この間、2つの支店を営業所に格下げし、他の支店の管轄下に入れるというアクションも取りました。また、こうした人材面の制約のほかにも中古車問題をはじめとしていろいろな問題が登場し、人のやりくりをしながら

そうした問題に一つ一つ取り組んでいたところへ、決定的な衝撃を与えたのは、昭和41年から昭和43年にかけての外部的拡大でした。この間に当社は一連の関連会社を系列化または新規設立し、さらには部品共販会社の設立にも参加しました。これらはみな、当社にとって見過すことのできない機会であるか、あるいは、行なわざるをえない拡大でした。これらの全ての新事業は、当社から経営幹部あるいは中堅管理者層、時には一般従業員をも含めて派遣（出向ないしは移籍）を必要とするものでした。こうした事態に対処するため、われわれは、この際、根本的な経営合理化に取り組む決心をしたのです。」

2 委員会の設置と主な合理化プロジェクト

以上のような経緯から、札幌トヨタ社では、昭和43年12月上旬に、販売活動近代化委員会〔委員長：大沢博常務取締役（当時）〕と事務合理化委員会〔委員長：成田暁常務取締役（当時）〕の2委員会を発足させ、各種の経営体質強化に取り組むことになった。両委員会は、それぞれ上記の常務取締役・委員長の下に10人余の部・課長クラスの委員（一部両委員会兼任）を常任として、翌昭和44年1月から本格的な作業に入った。作業の進め方としては、まず取り組むべき主要な課題を討議・選定し、決定された各課題について常任委員1人を長とする小委員会を設け、これらの各小委員会で検討・立案したものをさらに本委員会で再検討して決定する、という方法を採用した。各小委員会のメンバーは特に固定せず、毎回その時々々の検討の進展に合わせて最も適切と思われる人々が各部門・各層から呼ばれて出席した。両委員会の下で設置された小委員会の中には、次のようなものが含まれていた。

<p>（販売活動近代化委員会）</p> <p>セールス活動の近代化関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * セールス・レポート分析 * 販売情報管理 * セールス・マネジャー業務標準化 * セールス活動標準化 <p>中古車販売関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 中古車市場価格基礎資料 * 中古車基準価格改訂 <p>車税関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 自動車税納付方式の改善 <p>セールスカー関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 自家用車借上げ制度 <p>サービス関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 顧客管理体制の実施 * サービス工賃価格改訂 	<p>（事務合理化委員会）</p> <p>事務の集中化関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 車両売上業務の集中化 <p>間接員効率化関係：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 目標管理体制 * 報告書分析 * 業務手引書 <p>その他：</p> <ul style="list-style-type: none"> * 定員制度 	<p>10</p> <p>15</p> <p>20</p> <p>25</p> <p>30</p> <p>35</p>
--	--	---

こうした当時の合理化推進運動の展開について回顧しながら、相茶社長は、ケースライターに次のように語った。

「後から振り返ってみて、この時期は、事業部制の見直しの時期だったといえます。各小委

員会が設置されたプロジェクトは、当社の経営体質強化を図る上でどれもそれぞれ重要な意味をもっていました。これら全体を通して、当初からトップとして特に力を入れたのは、事務作業の集中化・効率化、各種業務マニュアルの完成、定員制度と人員削減、中古車業務の合理化の4分野に整理することができますと思います。」

＜事務作業の集中化＞

事務作業集中化の最大の対象は、何といたっても車両売上業務関係の事務であった。同社では、昭和39年の事業部制導入によって各支店に業務課が置かれて以来、売上業務の仕事はそれぞれに分散されていたが、人件費の上昇などによってその分散制からくるムダ（非効率）が目立ってきていた。そこで、同社が前年（昭和43年）に導入していたIBM360/20コンピューターを利用して、これをもう一度本社に集中化しようというのがその狙いであった。しかしながら、この集中化のために事業部制の本質を曲げるべきではないとの判断から、「集中化するの**10**は事務作業のみであり、業務上の権限・責任は全て支店に留保される」ことが明確に貫かれた。すなわち、原始伝票は全て支店で起票されて本社に送られ、本社ではこの原始伝票の変更は一切行なわず単にデータ処理のみを請負作業として行なうという方式をとり、そのデータ処理費用は一定のレートで各支店の経費としてチャージされた。この車両売上事務の集中化・効率化は合計23人の間接員削減という大きな効果をあげて昭和46年10月に完了し、ひきつづいて、サービス売上げ関係の事務集中化・効率化が行なわれた。**15**

20 ＜各種業務マニュアルの完成＞

事業部制への移行以来、同社では、教育訓練の充実と並行して各業務のマニュアル化が各担当者（管理職を含む）自身の手で進められていたが、この合理化運動の過程では、これらの一斉見直しとその簡素化・標準化を行なったうえ、それらを改訂するという作業が地道に進められた。**25**

＜定員制度と人員削減＞

上記の2つの側面からの合理化を推進する一方、それらを基礎として各種業務の無駄を無くした上での必要最小限の人員を設定し、それらを総合した形での支店業務定員制が設けられた。同様の検討は支店以外の部門にも広げられ、多年度にわたる長期人員削減計画が各部門各職能ごとに詳細に決定された。この計画は、毎年末の予算編成交渉時に翌年の計画に盛り込まれ次々と実施に移された。**30**

＜中古車事業の合理化＞

札幌トヨタ社にとって、中古車事業の合理化は、何もこの時期になって初めて挑戦する問題ではなかった。事業部制を導入した昭和39年秋、同社ではすでに『中古車対策について』**35**

〔脚注8〕 同社は、大型事務機械としては、昭和33年にNCR会計機（作表機・ソーター）を導入したのが最初で、上記IBM360システムを導入するまでは昭和38年に導入したIBMのPC5と会計機を利用していた。なお、その後昭和49年にはIBM370/115システムに更新された。

という営業本部長通達が出され、これを収益部門として確立するための本格的な取組みがなされていた。この通達では次に要約する6点によって、新たに設けられた特販部中古車課を軸として、各支店に分散された中古車事業の効率化と統制を行なう方策が明示されていた。

1. 長期在庫車両対策：各支店で在庫期間2ヵ月を超える車両は特販部（中古車課）が引取り、特販部は定められた中古車査定基準によりこれを再査定したうえ、別記金額を査定手数料として徴収する。

2. 在庫台数の規制：各支店の適正中古車台数（当初は当該支店過去3ヵ月の平均新車販売台数の80%とし適時改訂）を定め、この台数の超過分に対しては特販部に自由選択による引取り権限を与える。（再査定と手数料に関しては1.と同様）。

3. 下取り車種の制限：各月車両販売会議の際、営業企画室の提案と営業本部長の最終決定により、全社または特定支店に対する下取り車種の制限を行なう。 10

4. 下取り率の統制：2ヵ月間にわたり中古車販売台数が中古車下取台数（引揚・孫取を含む）の80%を下まわる場合、当該支店の下取率を制限することがある。

5. 特販部の使命：④各支店の中古車在庫の調整・牽制機能、⑤独立した中古車販売会社と同じ機能（徴収手数料を利巾とする独立採算）、⑥能動的仕入れ 15

6. 中古車市場の適確な把握：営業企画室は、特販部と協力の上、上記各項目の円滑な実施のために必要な情報機能を果たすと同時に中古車特約販売店・協力店等の管理指導に万全を期する。

こうした組織的活動と併せて、昭和39年秋からは、従来の直観的大ざっぱな査定に代わる数百項目から成る厳密な査定方式が導入されていた。このような努力の結果、昭和40年度以来黒字部門として定着していた中古車事業ではあったが、昭和44年の合理化運動の頃になるといろいろと修正すべき点が発生してきており、昭和44年度にはわずかながら採算割れとなってしまう。そこで、この中古車事業に対して再度合理化のメスが入れられた。その結果採用された対策の主要なものは、「中値方式の採用」と「中古車部の再設置」であった。中値方式の採用は、いわば査定方式の簡素化であった。上記中古車対策以来、セールスマンと支店査定員の2段階で、しかも数百項目に及ぶ厳密な個別積算査定を行っていたものを、昭和45年6月からセールスマンによる査定に一本化し、併せて車種・年代をベースとした標準値方式（中値方式）に切り替えたのであった。それまで同社の用いていた厳密な査定方式は全国中古車査定協会の方式に取り入れられたほどのものであったが、人件費が数年前に比べて非常に割高になっていたことからすでに非効率的なものになりつつあり、この方式による数年間の査定経験によって評価力をつけた同社セールスマンの目をもってすれば、再び簡素化された新方式によっても十分信頼性の高い査定が可能になっていると考えられた。 25 30

もう一方の、再設置された中古車部は、札幌市内に位置する支店の中古車事業のみを再び集中化しようとするものであった。当時、札幌市内の支店では、中古車市場の増大につれて発達してきた中古車専門業者の介在があることから中古車に関してだけはフリー・テリトリ一制になっていた。そのためこれらの中古車業者に「買い叩かれ」るケースが増大し結局中古車事業が赤字化する支店が増えていた。そこで、こうしたことを無くすため、札幌市内支店分に関してだけは、その中古車事業が新たに設けられた中古車部に集中されることになっ 35

た（前記附表1参照）。この措置によって、「各支店同一種類業務」という原則は部分的に崩れたが、これは、中古車部の損益を一定の方式で札幌市内支店に配分するという方式で補った。

以上のような合理化対策によって同社の中古車事業は昭和45年度には再び黒字に転じ、以来昭和55年現在に至るまで同社の重要な利益源になっていた（附表9,10参照）。

＜その他の主要合理化プロジェクトと人員削減成果＞

以上のほか、同社は、事務技能職や単純作業の外注化、課・係の合併と部門間類似職務の集中化、ボタン式電話交換機導入による女子従業員の削減、さらには苫小牧受渡しセンター作業の一括外注化（施設貸与）などの合理化政策を進め、これらに札幌トヨタフォークリフト社（昭和41年設立）とトヨタ部品札幌共販（昭和44年設立）への移籍を含めると、昭和49年9月までに合計225人の人員削減を達成した（附表11参照、この間の従業員数および直接員比率の推移については、附表12参照）。また、こうした各種の合理化政策のいくつかは、それがひとわたり社内に普及・定着すると、逐次関連企業にも伝えられ実施に移されていった。

15

経営計画と業績評価

経営計画

札幌トヨタ社の経営計画は、前述の「長期経営計画」と「年度予算」という2本の柱によって成り立っていた。

- 20 長期計画は、^{〔脚注9〕}経営企画室から提供される各種の情報を参考にしながら、相茶社長を中心とする常務会によって立案・決定された。長期計画立案の第一歩は、「長期経営計画とその推移」の項で述べたように、「内部留保の積増しを中心とする各年度ごとの自己資本充実目標」であった。この目標決定は、過去の実績（前次までの長期計画達成実績、各種財務データ）、長期経済予測、自動車業界全般の動向、自社テリトリー地域市場の動向などを参考にして検討したうえ、最終的には相茶社長が決定した。次にこの内部留保目標を達成するために必要
- 25 となる年度別利益計画が検討され、各車種別の推定利益率をもとに売上高目標と販売台数が決定された。こうした損益面の分析と計画に次いで、主要な固定投資に関する計画を含む資金運用計画が行なわれた。最後に、上記の損益面からの計画とこの資金運用面の計画が整合性をもつように統合（すなわち、上記2計画のいずれか一方または両方が修正）されて最終的な長期経営計画が決定された。この長期計画の策定に関して、相茶社長は、ケースライター
- 30 一に次のように語った。

- 35 「長期計画は本来5年以上にわたる計画が必要だと思います。しかしながら、経営環境があまりに流動的で、なかなかそういうわけにはいかない場合が多いのが実状です。長期間にわたって信頼性の高い計画を作成するためには、自工・自販の計画が長期的な性格を備えていてくれなければなりません。特に車種の変更とか価格政策が急に変更されるようでは長期の利益目標自体がその基礎を失ってしまうことになります。結局、長期計画における内部留保目標は、計算によって割り出された計画というよりは、『今度はこれだけ達成してやる

〔脚注9〕 男女社員数名によって構成され、外部文献の調査、資料の作成と整理、いわゆる秘書室機能などのトップマネジメント・サービスを担当していた。

ぞ』という私の決意なのです。」

一方、「年度予算」は、次のような手順で立案・成立された。まず同社の年度予算計画の重要参考資料の一つとなるトヨタ自販の年度計画が、前年の12月に入手された。そこで同社では、新年に入る頃から、この自販の年度計画と自社の長期計画（上述）とをもとにして、自社年度計画の策定にとりかかるのであった。この立案に際しては、まずその年度の売上高目標が決められ、これを営業部門（支店、特販部、中古車部）別さらに車種別に配分した目標に分解した。次に販売経費をはじめとする費用項目が前年度実績に当年度改善目標（費用率の引下げ）を折り込んだ費用率で差し引かれ利益が試算された。その結果、試算された利益が長期計画の達成上不十分な場合には、上記改善目標および売上がさらに再検討され調整された。この過程で必要となる計画・試算作業は、経営企画室が中心となり、これに経理部と機械計算室が加わって実施した。こうして毎年2月末までには本社としての年度予算案が作成されていた。新年度の開始までの残る1ヵ月間は、各営業部門（各支店、特販部、中古車部）の予算編成に当てられた。3月に入ると経営企画室から新年度に関する「予算編成要領」が各営業部門に配布された。これは、各営業部門がそれぞれの予算編成を行なう際のガイドラインとなるものであり、基本方針（今年度重点施策）、作成提出要領のほか、附表13に示すような項目について具体的な基準値が定められていた。各営業部門がこの予算編成要領をガイドラインとして自部門の月別に細分された年度予算案を作成すると、3月下旬にその承認を得るための交渉が営業本部長と行なわれた。人員の増減、広告宣伝費などの非基準化支出および予算編成要領と異なった基準で計算されている項目などについてはその交渉の場で説明し承認を得なければならなかった。通常、この交渉は、営業部門長（支店の場合は、支店長）1人当たり約30分を要した。このプロセスを経て承認された各部門年度予算にもとづいて、前述の本社（全社）年度予算が再度修正され、最終的な年度計画とされた。なお、各営業部門の年度（月別）予算は上記のように毎年度初めに決定されたが、その後の営業状況の展開に応じて、営業本部長が必要と認めた場合には、公式予算の枠外の支出が特別予算として各部門に与えられた。この特別予算は、通常、月末頃にその次月分として通知され、インセンティブ（原価もどし）の形で各部門に与えられた。

業績評価

昭和39年10月に事業部制が敷かれて以来、同社の各営業部門（昭和55年度夏当時は11支店および特販部、中古車部、特機部）は、上述の「承認された年度予算」の範囲内においてその実施権限を有すると同時にその遂行責任を負っていた。そして、各営業部門は、半年ごと（4月～9月、10月～3月）に業績評価された。評価に際しては、まず各部門ごとに定められた9～18項目についての予算（基準）達成率を、各項目に付されたウェイトで重みづけ平均して総合評価得点が算出された（昭和55年度札幌市内支店の例を附表14に示す）。そして、この評価得点が90点以上の全ての部門が表彰され（順位は無関係）、褒賞金が与えられた。褒賞金は、例えば昭和55年度の場合、各達成部門の総員1人当たり、

90点以上95点未満	3,000円
95点以上100点未満	4,000円

100点以上 5,000円

と定められており、これは個人支給とはせず部門長に授与され、いろいろなレクリエーション活動に使用された。

部門としての業績評価と表彰は以上のようにして行なわれたが、部門長（各支店長など）にとってこれが全てではなかった。というのも、札幌トヨタ社の管理職の給与は、等級・号俸制になっており、等級の方は昇進人事によってのみ変化したが（たとえば、支店長は、次長〔4等級〕または部長〔5等級〕待遇）、各等級の中に設けられた号俸（特、A、B、C、Dの5段階）^{〔脚注10〕}は、毎半期、その前回達成実績（上記）の相対評価によって上下移動するからであった。

10 同様の評価は、営業部門長だけではなく、その下の課長層さらにはセールスマンやメカニックに至るまで行なわれていた。

たとえば、支店の新車課長は販売台数・占拠率・値引き率・利益額・売掛回収率の5項目、中古車課長は台数・台当り利益・売掛回収率の3項目、サービス課長は売上高・サービス員1人当り売上高・売掛回収率の3項目について予算達成率または絶対値で評価され、部門長

15 の場合と同様、それぞれ各等級内で号俸評価（相対評価）された。

新車セールスマンは、メジャーリーグA（経験5年以上）、メジャーリーグB（5年未満3年以上）、マイナーリーグ（3年未満）の3リーグに分けられ、共に打点（主として販売台数をベースとする成績）^{〔脚注11〕}、打率（利益率）^{〔脚注12〕}、防御率（占拠率）^{〔脚注13〕}の3項目で評価された。また、中古車セールスは、メジャーリーグ（チーフ、キャップ及び経験4年以上）とマイナーリーグ

20 （経験4年未満）の2リーグに分けられ、やはり打点（主として販売台数をベースとする成績）、打率（台当り利益と利益総額の加重平均値をベースとした成績）^{〔脚注14〕}、防御率の3項目で評価された。これらの評点成績は、3ヵ月（期と呼ぶ）毎に各リーグ全員の成績表が配布され、上半期（4～6月の第1期と7～9月の第2期）および下半期（10～12月の第3期と1～3月の第4期）の年2回に分けてそれぞれリーグ毎、種目（打点、打率、防御率）別に表彰

25 が行なわれた^{〔脚注15〕}。また、全種目総合で優秀な成績をあげたセールスマンには、次のような要領で海外旅行やトヨタ自工見学旅行の機会も与えられた。すなわち、当該6ヵ月間の総合成績（打点：3、打率：1、防御率：1の比重の加重平均して算定）の優れたセールスマンの中、新車メジャーA・B両リーグから6名、中古車メジャーリーグから3名が選出され海外旅行に派遣された。また、マイナーリーグの場合は、同様の基準で、新車3名、中古車2名が選

30 出され航空機でトヨタ自工見学旅行に公務出張待遇で派遣された。

〔脚注10〕 支店長クラスの場合、昭和55年当時、号俸が1段階異なるごとに、給与月額に数千円の差があった。さらに、賞与の算定の際には、これを含む給与総額が算定のベースとなっていた上、賞与の支給率も号俸の位置によって、加減調整が行われた。

〔脚注11〕 打点の基礎ベースとなるのは販売台数だが、重点車種プレミアム、法人・ハイタク向けのディスカウント、関連商品紹介や保険成約の打点、他車下取り加算、未回収減点など詳細な算定基準が定められていた。

35 〔脚注12〕 $\frac{\text{粗利益} - (\text{販売手数料} + \text{その他負担諸費用})}{\text{規定標準利益}}$

〔脚注13〕 同社では、各セールスマンに至るまで完全テリトリー制実施。

〔脚注14〕 $\frac{\text{卸台数} \times 0.6 + \text{小売り台数} + \text{ネック車販売台数}}{\text{売上総合数}}$

〔脚注15〕 各リーグ・各種目別に上位3位までが表彰状と賞金：5位～10位まで（人数はリーグによって異なる）が賞金のみ。

こうしたいわゆる「個人の部」のほか、「団体の部」と呼ばれる課単位のコンテスト（やはり打点、打率、防御率の3種目）もあり、6ヵ月毎に各種目の1位（優勝）のチームに表彰状、優勝マネージャーに副賞の記念品、一定基準を越えた課に記念品、といった褒賞が行なわれるほか、総合成績（新車の場合、打点：3、打率：1、防御率：2、中古車の場合、打点：2、打率1、防御率：1の比重の加重平均で算定）の優秀なマネージャーが新車4名、中古車2名選出され、海外旅行の機会が与えられた。このベースボール（三冠王）コンテストは、相茶氏が代表取締役役に就任した直後に始めたもので、評価基準の算定方法や表彰方法については絶えず調整されながら、以来一貫して実施されてきた。また、メカニックの評価はサービス課長による人事考課をベースとして行なわれ、メカニック手当てに反映された。これらの評価は、全て管理職と同様に号俵の移動につながり、賞与さらには昇進（等級昇格）にも反映された。

10

市場と競争

市場

昭和55年当時、札幌トヨタ社のテリトリーは、札幌陸運事務所管内（石狩・後志・空知支庁）と室蘭陸運事務所管内（日高・胆振・支庁）であった（前記附表5参照）。この地域は、「5パーセント経済」と呼ばれる北海道の中であって、「道央」と呼ばれる比較的大都市の多い地域を含み、自動車の保有台数・販売台数ともに北海道全体の約半分を占めていた。中でも北海道の行政、文化、産業のセンター札幌市を中心とする札幌陸運事務所管内への集中は著しく、この地域だけで全道の約4割を占めていた（附表15参照）。

15

明治43年に遊覧自動車用として1台のベンツが移入されたのが始まりの北海道の自動車市場も、戦後の軍用トラック払い下げ、昭和30年代から昭和40年代にかけてのモータリゼーションの進展などを経て、昭和54年（1月～12月）には札幌トヨタ社のテリトリーである札幌・室蘭両陸運事務所管内だけでも約12万8,000台の新車販売が実現するまでに成長していた。この中で、昭和21年の会社設立当初は年間数十台にも満たなかった同社の新車販売台数も、昭和34年に1,000台、昭和41年に5,000台、昭和47年に1万台の水準をそれぞれ突破し、昭和54年には合計14,093台を販売するまでになっていた。しかしながら、全国市場同様、昭和48年秋の第1次石油危機以来、同社テリトリー市場も伸び悩み、つれて同社の販売台数の伸びも鈍化していた。市場の中で同社が占めるシェアという点では、同社の取扱い車種がその30年にわたる歴史の中で幾度か変わり、その度ごとに競合車種市場の範囲が変化したことから、大きく変動していた（前記附表7参照）。

20

25

30

昭和54年の同社新車販売台数の内訳をみると、クラウンとカーリーナの乗用車がそれぞれ約30%ずつを占め、残る40%がスタウト・ダイナ・ハイラックス・クラウンバン・カーリーナバンなどの商用車であった。クラウン（乗用車）の主要顧客は大小さまざまな法人でこれが約3分の2を占め、個人需要は3分の1程度に過ぎなかった。ただし、最近ではディーゼル車の普及に伴ってクラウンの顧客中に占める個人ユーザーの比率が上昇傾向にあった。これに対して商用車の中では、2tキャブのダイナと、昭和50年にコロナバンと入れ替わった

35

〔脚注16〕 コロナバンは、昭和34年以来同社の扱い車種であったが、昭和48年から札幌トヨペット社との併売になり、さらに昭和50年、カーリーナバンが同社の商品ラインに加わった際、札幌トヨペット社の方に一本化された。

カーリーナバンが台数的にみて主力であった。このうち、ダイナは農漁村地域向けと建設関係の顧客が中心である一方、カーリーナバンの主な顧客は都市部の商業企業（卸問屋や商店）であった。昭和55年当時、同社は、こうした市場に23ヵ所の新車拠点（11支店と12営業所）を置いていたが、附表16は、過去10年間にわたる支店別実績の推移の一部を抜粋したものである。

北海道は、以前から「5%経済」と呼ばれるように、人口や国民所得などの面で日本全国の約5%を占める地域であった。昭和50年の国勢調査によると、人口は533万8,000人となり、昭和45年に比べて15万4,000人（約3%）増加していた。この間全国の人口が6.9%伸びたため、北海道人口の全国に占める割合は、昭和45年の5.0%から4.8%へと減少したが、北海道の人口増加率が増加に転じたのは（昭和40～45年は0.2%増）、昭和25年の国勢調査以来実に25年ぶりのことであった。昭和40年～50年の10年間の動きをみると、都市人口は318万から373万人へと17.1%の増加をみせ、全道に占める比率は61.6%から69.9%へと高まっていた。中でも札幌市への人口集中は依然として急ピッチで昭和45～50年の同市の人口増加率（22.8%）は全国10大都市の中でもトップであり、終戦直後に22万人であった同市の人口は、昭和50年には124万人昭和55年には140万人にまでふくれあがっていた。同市のこの継続的な人口増の多くは、自然増をはるかに越える道内他地域からの流入によるものであり、昭和55年現在においても一向に衰えをみせていなかった。これに対して、人口10～50万人のその他の中核都市では、全体としては持続的な増加傾向にあるものの、都市別に見ると急速な増加を示している都市（たとえば苫小牧市）と減少傾向にある都市（たとえば室蘭市、小樽市）などが入り交っていたが、人口10万人未満の都市では全般に減少傾向が支配的であった。こうした人口移動の中で最も大きな流れは、全体としてみれば、離農、炭鉱閉鎖、新規学卒者などの流出が商工業の中心地に流入するという流れであった。また、世帯という観点からみると、北海道の世帯数は昭和30年頃から急激に増加し、昭和30年～50年の20年間に89万8,000世帯から163万2,000世帯へと80.8%増加し（この間の人口増は11.8%増）、核家族化の進行や単身世帯の増加が目立っていた。この傾向は都市・郡部ともに共通ではあったが人口集中の著しい都市ほど世帯人員が少なくなっており、昭和50年の国勢調査では、札幌の1世帯当り人員は2.96人とはじめて2人台を記録した。

代表取締役専務（営業本部長）の大沢博氏は、今後の市場の重点に関して、ケースライターに次のように語った。

「今後の新車市場を考える場合、まず第一に念頭におかなければならないことは、やはり市場の量的な成長性の鈍化ということでしょう。数年前までは、北海道市場の成長率は全国の平均水準よりも上にいたものですが、第1次石油危機以来大分事情が変わってきています。ユーザーによる1台当りの耐用年数が伸び代替サイクルが長期化してきているという点は全国と同様ですが、普及率の面で北海道が全国平均を上回っているという点も念頭に置かなければなりません。昨年末時点でみて、全国の乗用車普及率の平均は5.4人に1台という割合ですが、当社テリトリー内では5.1人に1台、全道平均は5.0人に1台という割合です。また、当社の担当テリトリー特に札幌地区は本州企業の進出（支店等）が多いため、本州あるいは日本経済全体の動向に非常に敏感に反応するという傾向もあります。市場地域という点では、

やはり札幌市とその周辺が依然として最重要でありつづけるといえるでしょう。現在札幌市の人口は140万人を越え、しかも北海道の中で最も人口増加の著しい地域であり、いずれ200万都市になる日も来るでしょう。人口の集まるどころ、それが自動車にとって重要な市場なのです。強いてあげれば、その次に有望なのは、苫小牧地域でしょう。苫小牧東部地域開発のプロジェクトが進行するにつれてまずトラック需要が伸び、次いで乗用車需要がこれに追いついていくことになると思います。車種別に見ると、クラウンやダイナなどのこれまでの主力車でありかつ高利益率車種の商売をしっかりと確保しながら、カーリーナにより大きな努力を集中することによって量（台数）の拡大を図るといった考え方になると思います。

また、先程述べた市場の低成長化、耐用年数の長期化という観点から、中古車事業とサービス事業が今後益々重要になってくることはいうまでもありません。特に中古車事業に関しては、永年にわたって各種の中古車対策を実施してきたことはご承知の通りです。特に数年前からは、中古セールスマンの完全テリトリー制と顧客管理制度の徹底に力を入れてきました。お陰様で、中古車事業は、当社の重要な利益源として定着しています。小売り比率はようやく半分という線までできましたが、まだこれを向上し安定させる必要があると考えておりますので、今後もマイカーセンターの拡充には力を入れてゆく考えです。また、その一方では、中古車専売業者との共存関係という面もあるわけで、当社では、昭和43年の販売合理化活動の頃から、中古車専業者の系列化についても力を入れてきました。現在、厳密な数は確とはしませんが、テリトリー内に大小合わせて1,000社余りの中古車専業者が存在すると推定されます。現在、当社では、このうち33社と指定販売店契約、170社と協力店契約を結んでいます。指定販売店は、規模的にも大きく、財務的信頼度も特に優れた業者で、毎年年間50台～200台の取引台数の契約——これはガイドラインといった程度のものですが——を結び、90日の単名手形（30日以内の支払いに対しては60日分の金利割戻し）で取引しています。一方協力店の方は、60日の手形取引です。いずれについても契約台数を超える分については定められた方式に従ってバックマージンを支払っています。これら約200社で、主なところはかなりカバーしたことになると思います。無論当社の専属というわけではありませんが、

競争

北海道は、業界で「トヨタ王国」と呼称されるようにトヨタ車が他社の車を圧倒しており、その総合シェアは愛知市場に次いで全国で2番目に高かった。札幌トヨタ社のテリトリーである札幌・室蘭両陸運事務所管内もこの例外ではなく、たとえば、昭和54年実績を車種クラス別にみると次のごとくであった。

この「トヨタ王国」と呼ばれる北海道での優位は、決して最初から存在したものではなく、札幌トヨタ社が事業を開始した終戦直後の時期には、日産車が支配的な市場であった。というのも、戦時中自動車（主としてトラック）が配給制であった頃、軍用車も含めて関東以北は主として日産車、中部以西は主としてトヨタ車が配給されていたため、戦後になって軍からの放出があった当時、街を走っている車の大半は日産車であった。こうした事情もあって統制解除後もしばらくは日産車の優位が続いた。この劣勢を挽回するためにトヨタ陣営が扱

トヨタと日産のシェア比較(昭和54年1～12月実績：%)

		札幌・室蘭管内		北海道全体		全国平均	
		トヨタ	日産	トヨタ	日産	トヨタ	日産
乗 用 車	大・中型車	58.1	41.6	58.5	41.4	50.5	49.3
	小 型 車	38.9	35.9	43.0	33.0	35.7	38.1
	大 衆 車	55.7	15.2	55.3	14.5	46.1	19.7
乗 用 車 合 計		45.9	28.2	47.9	26.8	39.9	31.1
商 用 車		51.1	24.8	47.9	25.0	37.4	27.8
全 車 種 合 計		45.0	25.5	45.2	24.5	37.5	28.8

(出所) トヨタ自販資料

点・人員面で積極的な拡大策をとり四半世紀余りの努力が実って今日の「トヨタ王国」が築かれたのであった。先に述べたように、このトヨタ陣営発展の過程で札幌トヨタ社は、自
 15 担当市場の開拓のみならず、人材の放出、新規ディーラーへのテリトリー供出、大衆車デ
 ーラーの設立等いろいろな形で大きな役割を果たしてきた。

この過程の中で、札幌トヨタ社にとっての主要な競争相手も時代と共に変遷してきた。相
 茶社長は、この点に関して、ケースライターに次のように語った。

「当初は、日産車が主流を占める市場の中であって、その全車種を扱う北海道日産がそれ
 20 自体大きな存在でした。昭和33年頃から日産陣営の多系列化が始まりましたが、昭和40年頃
 までは依然として最大の競争相手は北海道日産だったと思います。しかしながら、その後、
 日産系ディーラーの中で札幌日産モーター（昭和33年設立）が次第に力をつけ、特に昭和
 46年の再編成（北央日産との合併）以後は、取扱い車種の関係もあって、当社にとって
 の主要な競争企業になってきました。現在も、敢えて1社をあげるならば、この札幌日産モ
 25 ーターが最大の競合企業ということになるでしょう。それから、これは企業グループ競争と
 しての『良きライバル』という面も併せもっているわけですが、当社にとってもっとも重要
 な競争相手はむしろ札幌トヨペットさんだといえるかもしれません。クラウンはともかくと
 して、目下、当社が拡販に力を入れつつあるカーリーナはコロナとかなり競合する車種ですか
 らね。時には札幌トヨペットさん傘下のカローラともぶつかります。今後も新車種の登場や
 30 取扱い車種の変更が起ったりすればまた競合関係は変わるでしょう。このように、自動車デ
 ーラーの競争関係は、非常に複雑かつ流動的なのです。そういう意味で、直接競合する
 という関係にはもちろんありませんが、私どもにとって安定的なライバルというか競争相手は、
 全国のトヨタ店だともいえるのです」

なお、札幌トヨタ社テリトリーにおける各ディーラーの戦力比較（昭和55年1月時点、日
 35 刊自動車新聞社調べ）は、附表17に示すごとくであった。

回 想 と 展 望

相茶正一社長は、過去20年余りに及ぶ同社経営の来し方を顧みながら、ケースライターに

次のように語った。

「この20年余りを振り返ってみて感ずることは、『自分は随分と恵まれていたなあ』ということです。成田・大沢両専務をはじめ、良き協力者・社内人材に恵まれたからこそここまでやってこれたのだと思います。また、当時のいろいろな社内事情から、比較的若い年で、しかも自動車産業の高度成長期に会社を任されたこと、そして、この間健康にも恵まれてずっと自分の思いどおりにやってこれたことなどを考えると、本当にラッキーだったと思います。

私は、この20年余りの間、ずっと次の2つの点に留意してやってきました。それは、“公正”と“バイタリティ”です。まず前者の面では、人事の公正それに公私の別には常に心がけてきました。たとえば、当社では役員ですら“公用”と“私用”の2種類のタクシー・チケットを常に持ち、私用分は月末にキチンと清算するようにしていることなどはその一例です。

株主・従業員・役員間の利益配分についてもガラス張りにし、社員全体の納得のゆく配分に努めてきました。これが現在の労組との良好な信頼関係の基礎になっていると思います。

後者の“バイタリティ”も企業経営にとって非常に重要な要素です。われわれ自動車ディーラーの販売力は、人・物・金の3つの柱から成り立っています。人はもちろん従業員の数と質で、いうまでもなく質が特に重要です。この点、経営者は、社員教育によって常にその質の向上を心がけなければなりません。私も、昭和30年代以来、社員教育には随分と力を入れてきたつもりです。物は販売拠点とその施設であり、これも、数と規模と質の3つの面から考える必要があります。金は、自己資金および外部資金の動員力の両者から成り立っています。しかしながら、これら人・物・金の3要素が豊富にあっても、そこに第4の要素たる“バイタリティ”が加わらなければ何もなりません。これは進取の気風あるいは開拓者精神とでもいうものでしょうか。会社が大きくなって人数もふえ、利益もあがり、物の面で豊かになるにつれてどうしてもこの“バイタリティ”の要素が弱くなりがちです。昭和39年に事業部制を導入し併せて業績評価制度を強化してきた最大の動機もこの点にありました。また、昭和41年から強化した社員持株制度の狙いもこの点にあります。当社の場合、係長以上の管理職、および永年勤続者は全て株主にしたいという考えをもっています。これらの人々には、増資の際に若干の株式が無償で交付され、その後の増資時には有償の割当でも受けられます。現在この従業員株主は関連会社への出向者を含めて300人強です。株式は額面500円（昭和55年当時年2割配当）で、現在部長クラスで数百株をもっています。ただしこれらの株式は、退職時には全て引きとらせてもらっています。」

相茶氏は、また、今後の同社経営の目標と展望について、ケースライターに次のように語った。

「今後、当社にとって、また私にとっての最大の課題は、利益志向の経営体質を一層強化することです。安定成長期を迎え数量的な拡大がそういつまでも続くとは期待できません。一方、人件費を中心とする経費の上昇は今後も続くだろうと予想されます。1人当りの勤務時間もまだ短くなるでしょう。そうした観点から、大きな課題の一つは、“ショールーム

販売”への重点移行です。新車事業に関しては、何とかしてセールスマン1人当りの生産性を上げてゆかなければなりません。これはなかなか困難なことです。一方、中古車事業とサービス事業で確実に利益をあげなければ、今後のディーラー経営は健全な形で成り立ってはゆかないでしょう。

また、経営全体の観点からは、“事業部制の総仕上げ”が最大の課題です。私は、いま、トヨタ自販の了解が得られれば、グループ企業全体を含めた事業部制の徹底を図ってゆきたいと考えています。この場合、その第一ステップは、現在当社内では定着した事業部制を、各グループ企業内にまで普及させることです。しかるのちに、各企業を一つの事業部とみなしたグループ全体の事業部制が敷かれることになるでしょう。この過程を通じて、各グループ企業がそれぞれ行なっている同種の事務作業その他はグループ全体としてさらに集中化され効率化されることになるのです。この目標に関連して、グループの企業間で役員中間層を含めた広域人事交流も実現してゆきたいと考えています。

一ディーラーとして為すべき努力、トヨタ系列ディーラー・グループあるいは地域ディーラー集団として取り組むべき問題、さらにはメーカーとの相互協力を必要とする問題など、

15 我々ディーラー経営者にはまだまだ多くの課題が山積みされているのです」

第7次長期計画のスタートと相茶氏の社長就任

第7次長期計画は、昭和54年4月1日から昭和59年3月31日までの5ヵ年を対象期間としてスタートした。同計画は、(イ)経済の安定成長、(ロ)各メーカーの国内重視政策による占拠率の向上をめざした販売戦激化、(ハ)中古車上位時代への突入、(ニ)小型乗用車市場への米車の影響の出現、の4点を基本的背景認識として示し、(1)各拠点ショールームの充実、(2)新車・サービス拠点の増設、(3)中古車販売体制の拡充強化、の3点を重点施策として掲げていた。自己資本充実目標に関しては、「資本金の増額1億円(昭和56年に実施予定)」のほか、「昭和54年度：5億円、55年度：5億1,000万円、56年度：5億2,000万円、57年度：5億5,000万円、25 58年度：5億7,000万円、総額26億5,000万円の積増し」が計画されていた。これらが全て計画通りに実現すると、札幌トヨタ社は、昭和59年には資本金2億5,000万円、自己資本総額約69億円の企業となるのであった。

この第7次長期計画が実行に移されると間もなく、札幌トヨタ社では、2つの重要な出来事があった。その第一は、小田直司社長が会長に、相茶正一氏が社長に就任し、成田暁、大沢博の両常務が代表権を持つ専務に昇格したことであった。また、これと同時に、上館正憲経理部長、片岡歳美中古車部長、平井啓三琴似支店長の三氏が新たに取締役に就任したことにより、同社の常勤役員は11人となった。また、系列の函館トヨタ社の中川信利社長が長期にわたり病氣療養中であったが、上記の人事と合わせて小田会長が取締役相談役に、中川社長が代表権の無い会長にそれぞれ退き、相茶氏が社長に、大沢氏が非常勤取締役に就任することになった。また、同じく札幌トヨタ社傘下の札幌トヨタ商事、北海道中央自動車学校の両社についても、小田氏が会長に、相茶氏が社長に就任することとなった。これまでも、昭和32年の代表取締役常務就任以来、小田前社長の信任を受けて、実質上、札幌トヨタ社とそのグループの経営指揮をとってきた相茶氏であったが、上記の人事で名実が一致することと

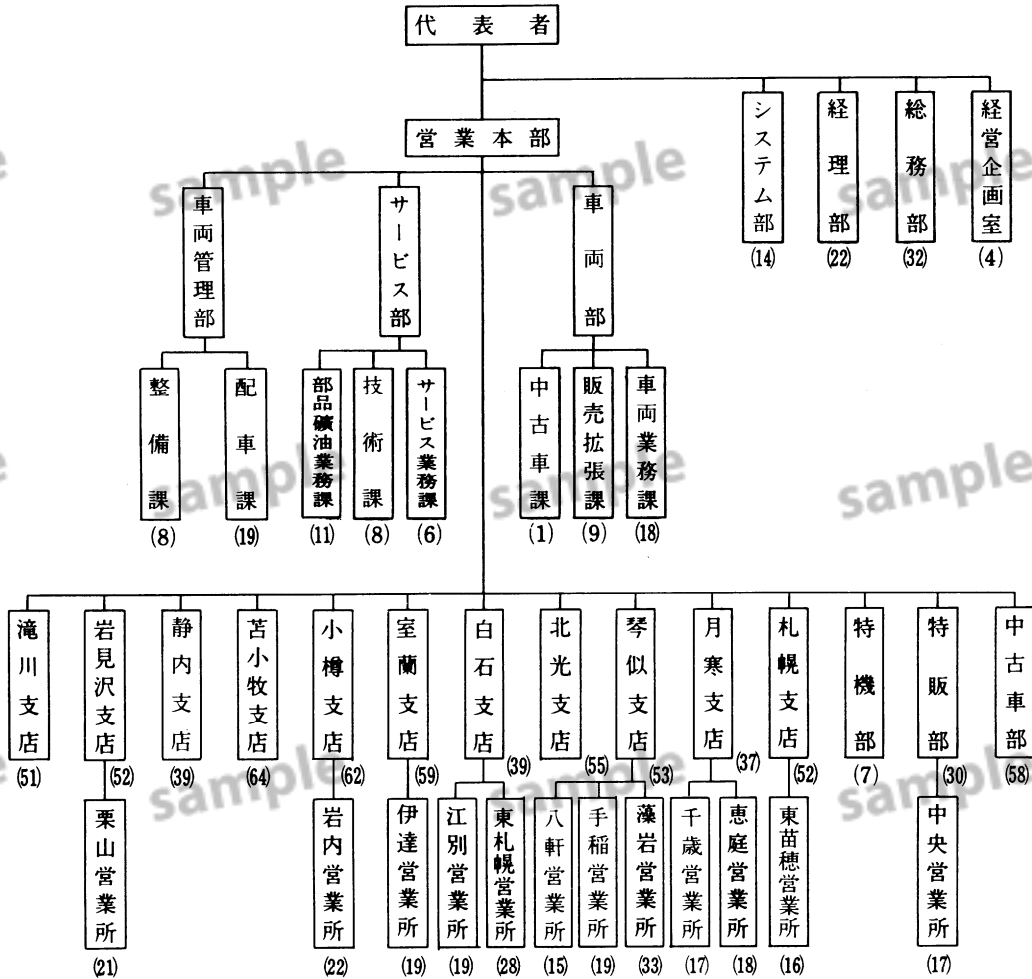
なった。また、この結果相茶氏は、札幌トヨタ、函館トヨタ、カローラ北海（下記の如くその後トヨタビスタ札幌に改組）、カローラ室蘭、オート北札幌の5ディーラーおよび札幌トヨタ商事、北海道中央自動車学校の社長を兼務することにもなった。

第7次長期計画期間に入ってからのもう1つの大きな山来事は、カローラ北海のトヨタビスタ札幌への衣替えであった。昭和55年、トヨタ自動車販売は、日産自動車に一步リードされた形になっていた小型車市場の強化と国内市場年間200万台体制の確立を目標とした第5系列ディーラーとしてビスタ店の設置に踏み切った。同年4月1日には全国で64社200拠点のビスタ店がオープンし、高級パーソナル・カーと銘打った新車“クレスト”（1800, 2000cc）、四輪駆動車“ブリザード”などの専売車、セリカ・カムリ、ターセル、ハイエースなどの併売車の販売を開始した。北海道では5社が新たなスタートを切ったが、札幌・室蘭管内では、札幌トヨタ社傘下のカローラ北海がビスタ札幌に衣替えするという形がとられた（他の4店は、既存店が母体となって新設したビスタ北見、ビスタ釧路、ビスタ帯広、及び、既存店と新規資本が共同で設立したビスタ旭川）。この結果、カローラ北海は、それまで札幌陸運局管内のみであったテリトリーを室蘭管内まで含めて拡大し、既存の営業拠点のほか、東室蘭、糸井（苫小牧）、静内（札幌トヨタ社の旧静内営業所を移管新装）の3新車拠点と白石南（札幌市内）マイカーセンターを新たに加えて、資本金4,000万円新車サービス拠点10ヵ所、独立のマイカーセンター2ヵ所、総員320人の体制で新たなスタートを切ったのであった。

附表1 札幌トヨタ社組織図

(昭和55年8月15日現在)

() 内は人数

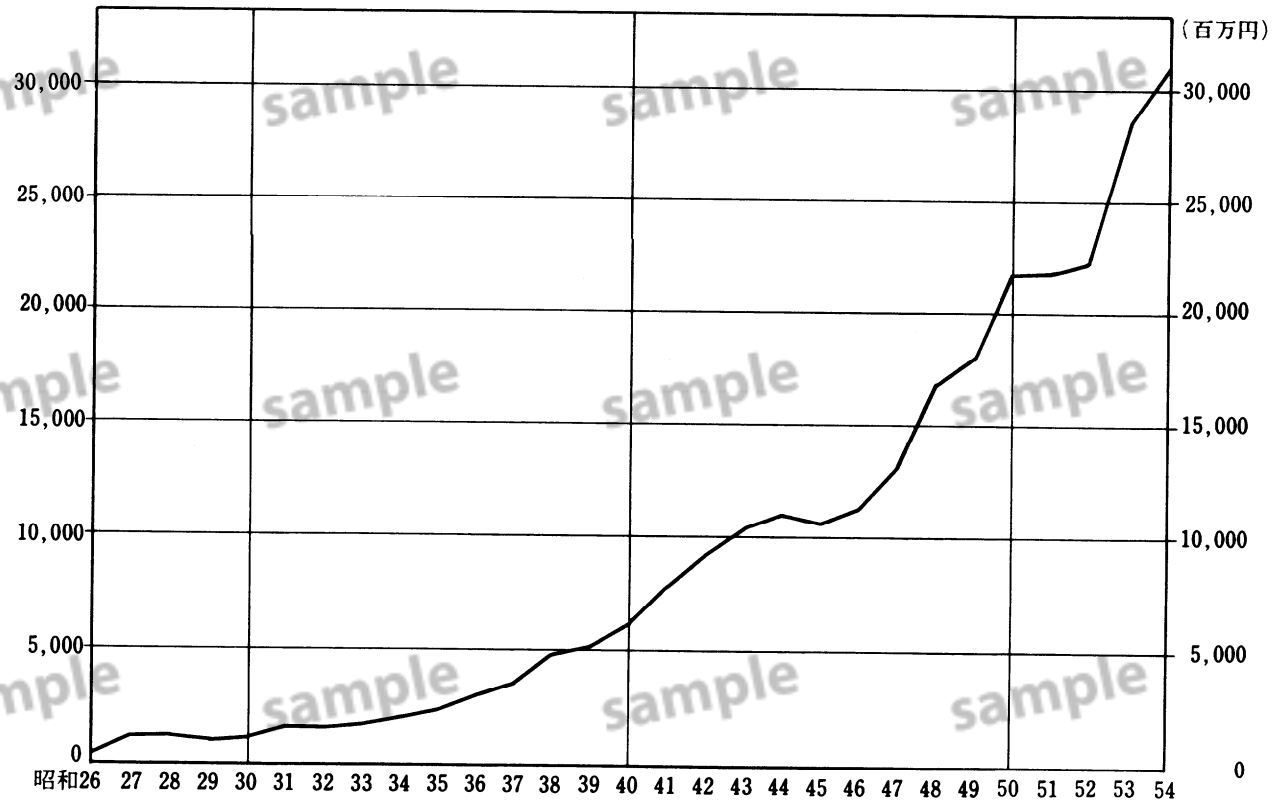


(出所) 会社資料

附表2 売上高と純利益の推移

年間総売上高
(各年1～12月)

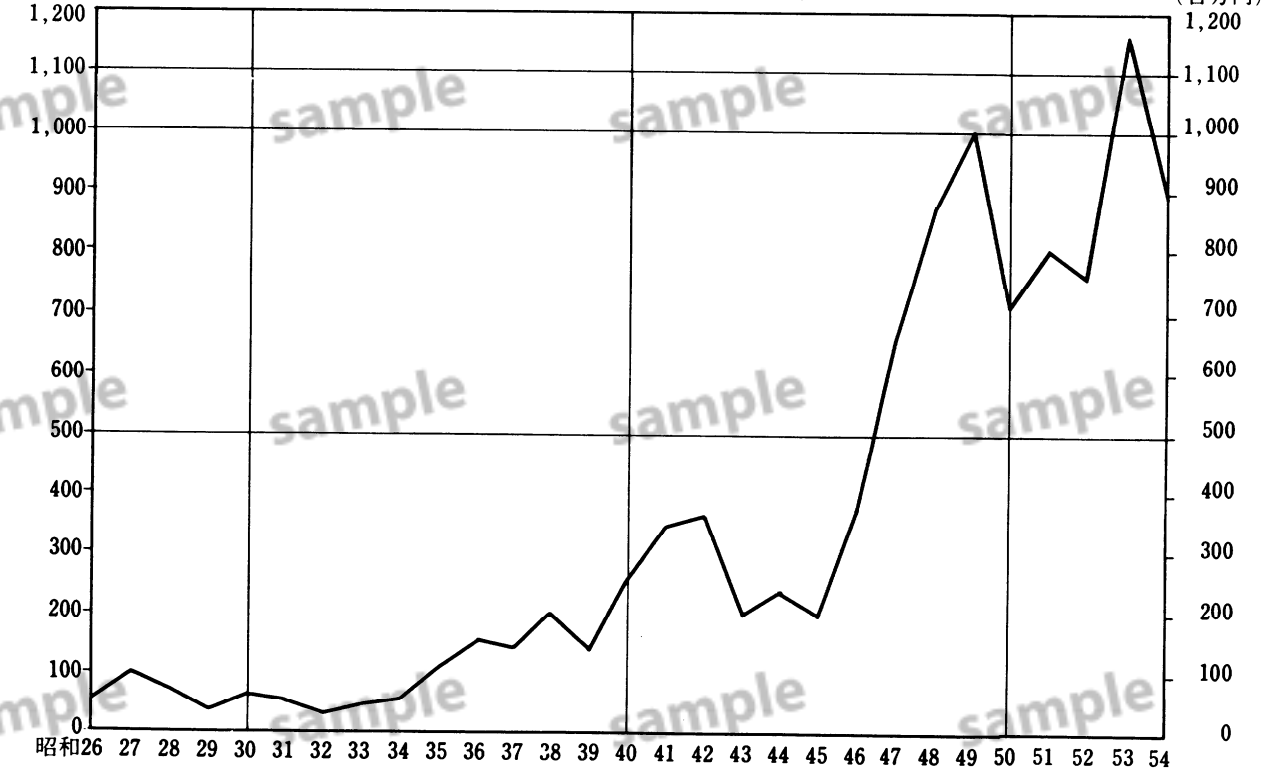
(百万円)



年間純利益

(税務申告ベース、各年1～12月)

(百万円)



(出所) 会社資料より作成

附表3 損益計算書の推移

(単位：百万円)

	48/3	49/3	50/3	51/3	52/3	53/3	54/3	55/3
売上高								
新車	8,941	12,324	12,574	14,856	14,417	14,371	18,721	20,918
中古車	2,715	3,040	3,246	4,160	4,291	4,371	5,127	5,490
その他	1,364	1,655	2,249	2,493	2,874	3,277	3,828	4,390
合計	13,019	17,019	18,069	21,509	21,581	22,018	27,676	30,798
売上総利益								
新車	1,463	2,100	2,039	2,186	2,126	1,927	2,320	2,397
中古車	253	408	480	604	668	671	724	592
その他	586	752	1,002	1,078	1,201	1,396	1,599	1,798
合計	2,303	3,259	3,521	3,868	3,995	3,994	4,643	4,786
収入								
割賦・ローン手数料	706	905	1,137	1,298	1,286	1,230	1,461	1,630
その他の手数料	402	505	415	638	590	1,027	1,227	1,354
合計	1,108	1,410	1,552	1,936	1,876	2,257	2,688	2,984
販売費	383	445	442	636	666	732	882	1,035
販売利益	3,028	4,224	4,632	5,167	5,206	5,518	6,450	6,735
人件費	1,191	1,559	1,952	2,224	2,561	2,834	3,064	3,265
その他	440	528	645	766	766	871	940	1,062
合計	1,631	2,087	2,597	2,990	3,327	3,705	4,004	4,327
営業利益	1,397	2,137	2,035	2,177	1,879	1,814	2,446	2,408
営業外収益	275	306	363	341	357	456	343	391
営業外費用	670	759	908	1,241	1,041	994	864	1,217
経常利益	1,002	1,684	1,490	1,277	1,195	1,276	1,925	1,582
修正前利益	1,002	1,684	1,490	1,277	1,195	1,276	1,925	1,582
減価償却引当額	△ 152	△ 156	△ 156	△ 192	△ 197	△ 194	△ 210	△ 240
修正後利益	1,014	1,700	1,463	1,085	999	1,081	1,509	1,136

注：各年3月までの過去1年間の実績（決算処理修正前）。

尚、合計値、差引差額の一部が符合しないのは、百万円未満を四捨五入しているためである。

(出所) トヨタ自動車資料より作成

附表4 貸借対照表の推移

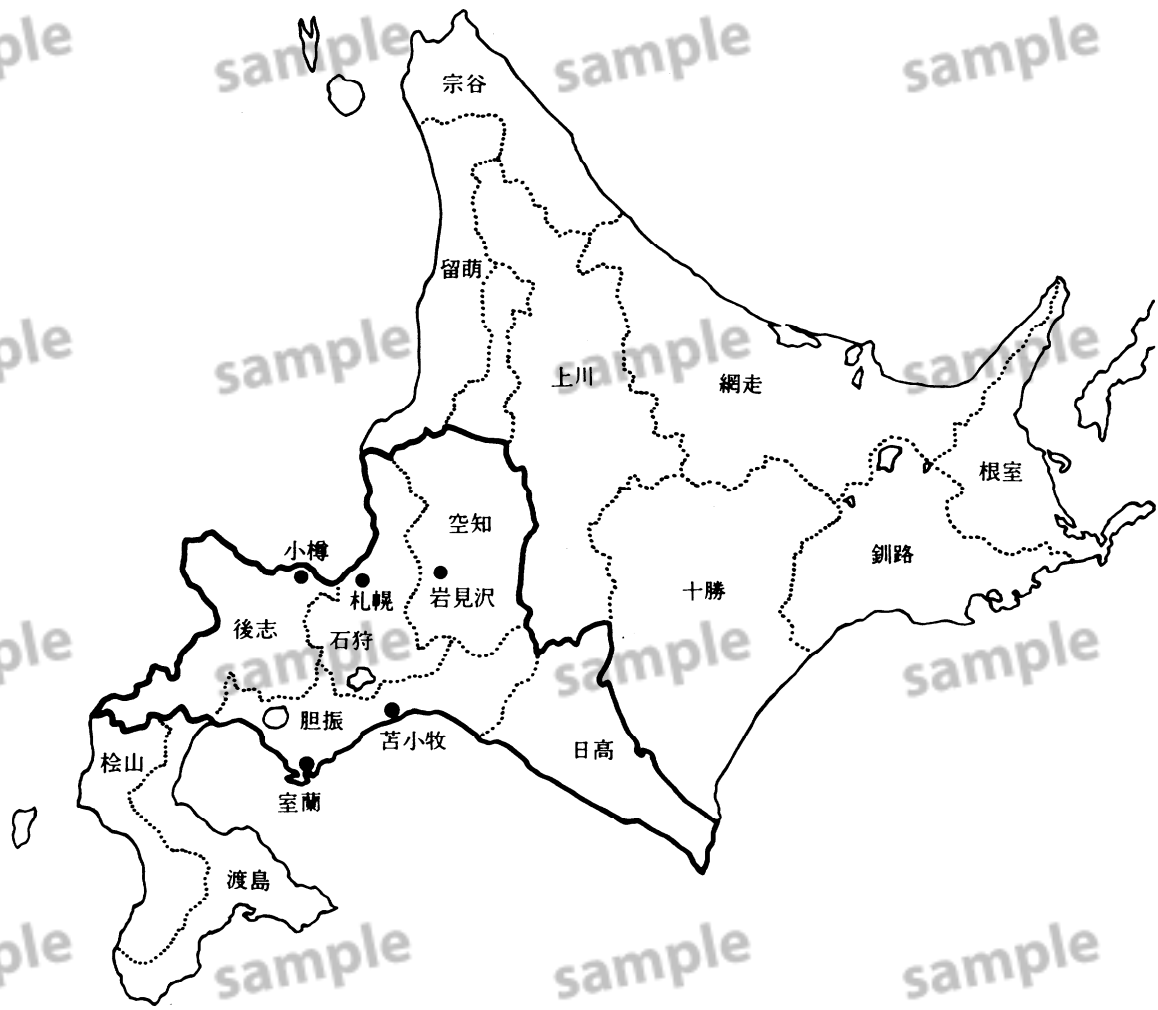
(単位：百万円)

	48/3	49/3	50/3	51/3	52/3	53/3	54/3	55/3	
流動資産	現金・預金 売掛金・受取手形 棚卸資産 貸倒引当金 その他	2,546 5,711 902 △ 179 283	1,682 6,850 1,926 △ 186 396	1,446 7,772 1,491 △ 240 510	2,537 8,475 1,632 △ 280 547	3,412 10,108 1,559 △ 320 616	3,331 10,653 1,697 △ 280 440	3,957 12,220 1,722 △ 286 421	3,054 13,599 2,560 △ 330 1,217
固定資産	建物・構築物 土地 その他	1,489 1,109 1,333	1,367 1,519 1,603	1,508 2,119 1,656	1,804 2,355 1,573	1,716 2,507 1,679	1,962 2,828 1,744	2,209 3,155 1,836	2,950 3,635 1,501
総資産	合計	3,931 13,195	4,489 15,158	5,283 16,262	5,732 18,643	5,902 21,276	6,534 22,375	7,200 25,234	8,086 28,186
流動負債	買掛金・支払手形 短期借入金 割賦未実現利益 その他	2,500 5,229 729 297	3,790 4,846 887 305	3,400 5,177 1,235 631	3,448 7,148 1,372 651	3,599 9,234 1,538 684	3,717 9,745 1,540 709	4,742 10,434 1,545 802	5,620 11,355 1,861 777
固定負債	長期借入金 退職給与引当金	1,527 146	1,429 196	1,492 376	1,572 461	1,325 556	1,277 577	1,152 721	1,808 775
特定引当金	合計	1,673 176	1,624 136	1,868 163	2,033 150	1,881 160	1,853 176	1,872 181	2,584 207
負債	合計	10,604 100	11,588 100	12,474 100	14,803 100	17,096 150	17,741 150	19,577 150	22,403 150
資本	その他	2,491	3,470	3,688	3,740	4,030	4,485	5,508	5,632
負債資本	合計	2,591 13,195	3,570 15,158	3,788 16,262	3,840 18,643	4,180 21,276	4,635 22,375	5,658 25,234	5,782 28,186

注：各年3月末現在の実績値。
尚、合計値、差引差額値の一部が符合しないのは、百万円未満を四捨五入しているためである。

(出所) トヨタ自動車資料より作成

附表5 北海道市場と札幌トヨタ社テリトリー



(注) 太線内が同社のテリトリー

附表6 内部留保積立て目標と実績

(単位：百万円)

	年 度	積立目標額	積立実績額		年 度	積立目標額	積立実績額
1次	32	20	20	4次	45	145	82
	33	20	15		46	240	130
	34	20	25		47	265	280
	35	20	38		合 計	650	492
	36	20	62	5次	48	300	400
	合 計	100	160		49	315	390
2次	37	50	60		50	335	360
	38	62	75	合 計	950	1,150	
	39	80	70	6次	51	370	370
	合 計	192	205		52	410	380
3次	40	95	100		53	420	450
	41	112	165	合 計	1,200	1,200	
	42	128	180				
	43	145	103				
	44	172	115				
合 計	652	663					

(出所) 会社資料より作成

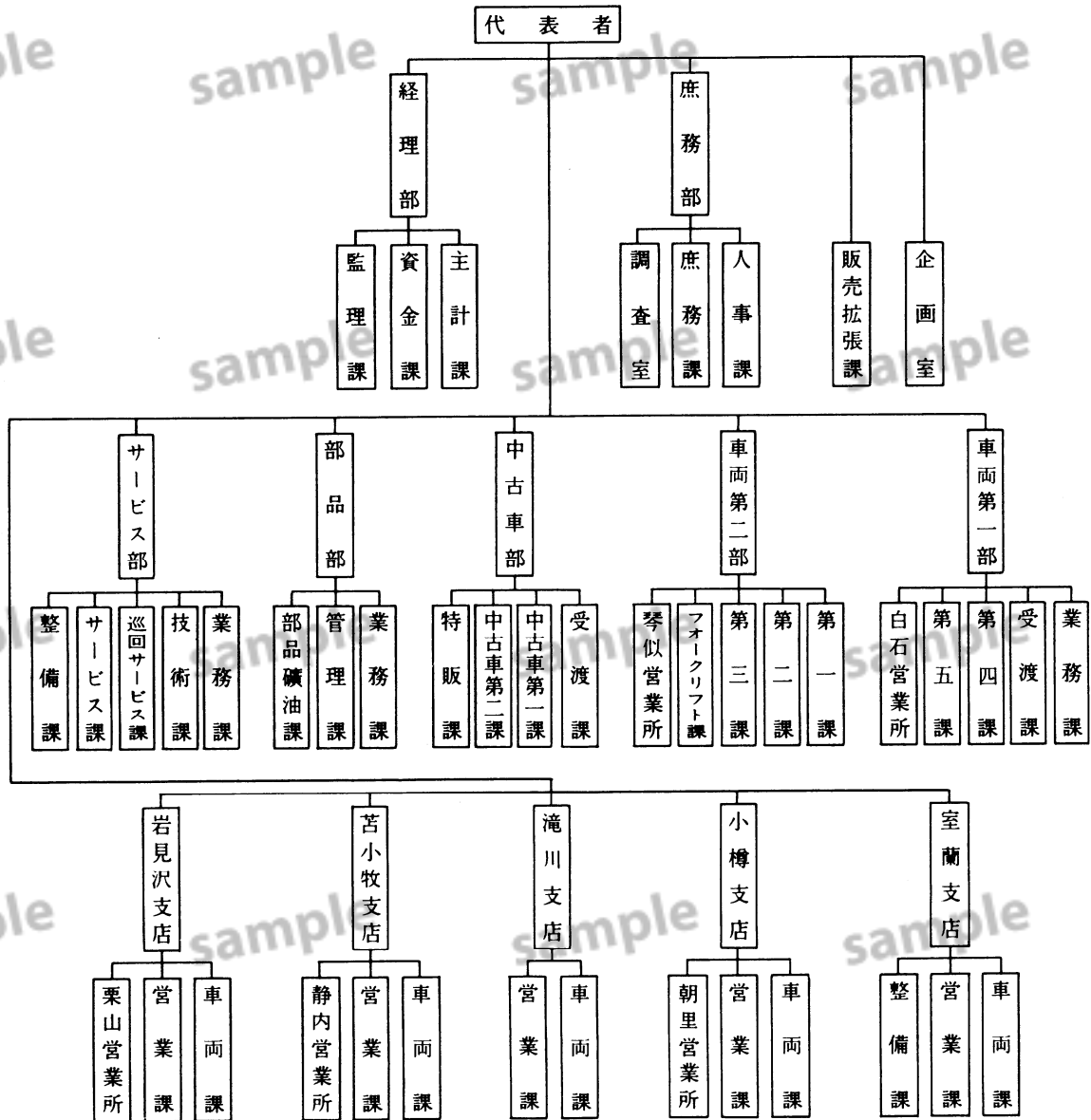
附表7 テリトリー内市場とマーケット・シェアの推移

年	総 市 場			大 中 型 市 場			7 車種競合市場		
	市場(台)	自社(台)	シェア(%)	市場(台)	自社(台)	シェア(%)	市場(台)	自社(台)	シェア(%)
32	4,020	1,105	27.5	404	277	68.6			
33	4,755	1,098	23.1	465	252	54.2			
34	6,158	1,312	21.3	609	442	72.6			
35	9,126	1,752	19.2	1,112	594	53.4			
36	13,630	2,304	16.9	1,705	656	38.5			
37	17,094	2,531	14.8	1,729	558	32.3			
38	23,777	3,494	14.7	3,149	1,219	38.7			
39	29,935	4,079	13.6	3,147	1,304	41.4			
40	33,894	4,528	13.4	2,744	1,470	53.6			
41	40,412	5,596	13.8	2,803	1,607	57.3			
42	54,371	6,884	12.7	3,119	1,679	53.8			
43	67,757	8,015	11.8	3,916	2,262	57.8			
44	80,275	8,745	10.9	3,671	2,218	60.4			
45	68,668	8,729	12.7	3,356	1,973	58.8	33,885	8,706	25.7
46	66,400	9,358	14.1	3,663	1,962	53.6	34,294	9,351	27.3
47	79,027	10,227	12.9	3,741	1,799	48.1	39,974	10,215	25.6
48	103,031	13,676	13.3	5,472	2,920	53.4	52,341	13,633	26.0
49	89,105	10,987	12.3	4,301	2,273	52.8	40,535	10,917	26.9
50	110,097	13,005	11.8	5,520	3,310	60.0	50,701	12,904	25.5
51	102,655	11,374	11.1	5,468	2,729	49.9	48,908	11,190	22.9
52	101,314	10,917	10.8	5,717	2,794	48.9	52,724	10,577	20.1
53	114,811	12,748	11.1	6,359	3,587	56.4	58,118	11,947	20.6
54	127,784	14,119	11.1	7,806	4,537	58.1	63,914	13,351	20.9

(出所) 会社資料およびトヨタ自販資料より作成

附表8 事業部制導入による組織変更

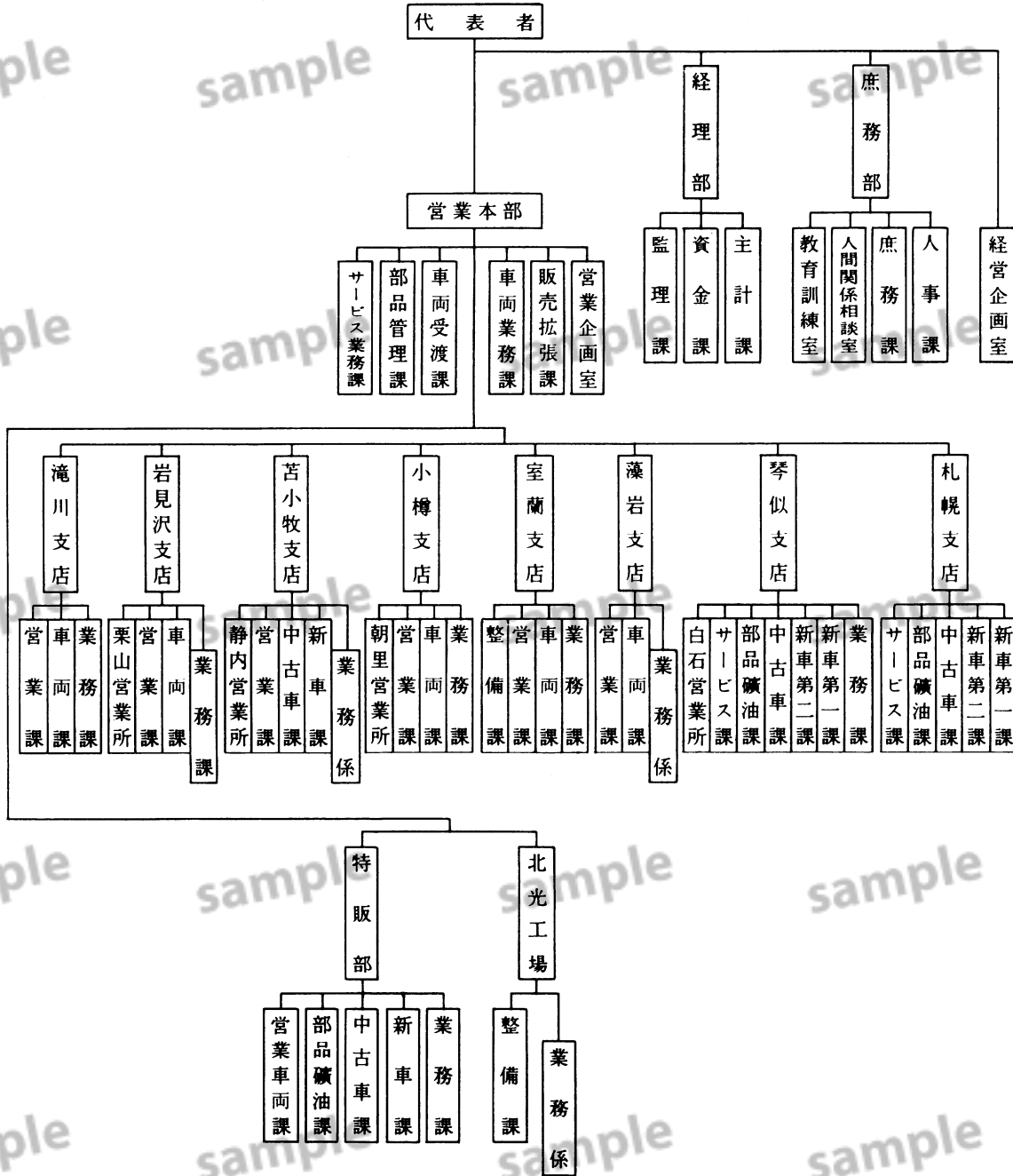
A：事業部制導入前の組織



(出所) 会社資料

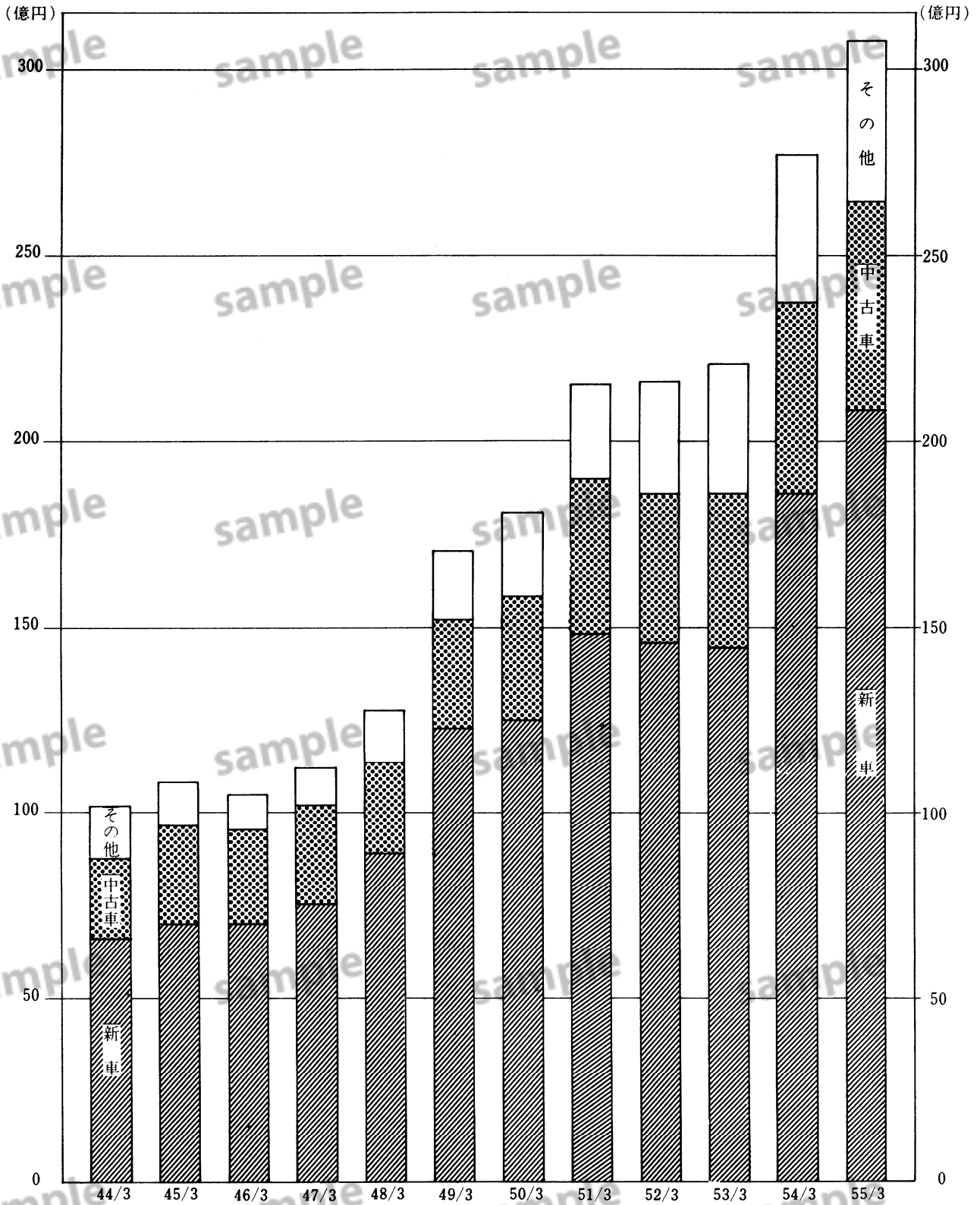
附表8(つづき)

B：事業部制導入後の組織



附表9 事業種別売上高構成の推移

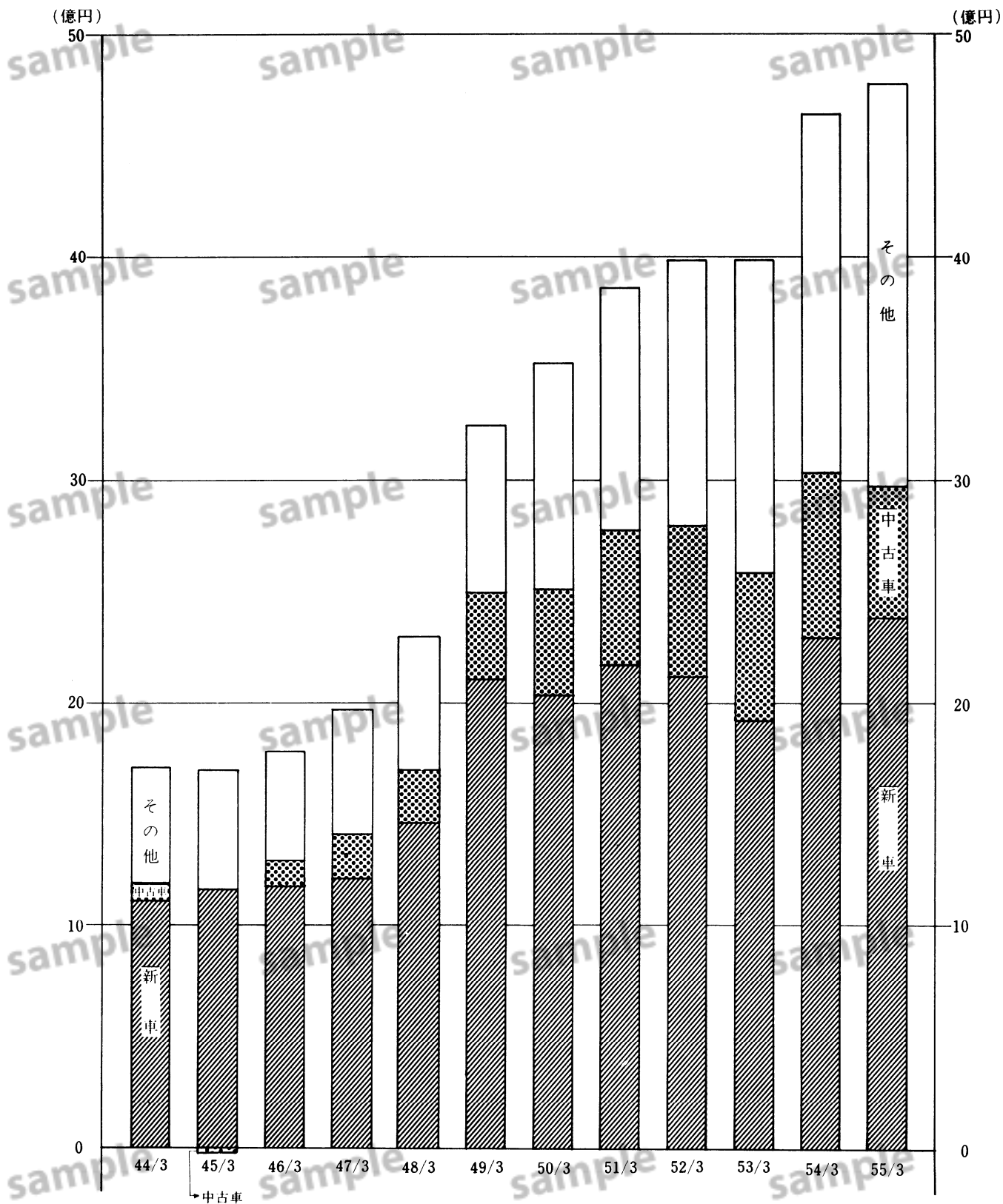
(各年3月期)



(出所) トヨタ自販資料より作成

附表10 事業種別売上総利益構成の推移

(各年3月期)

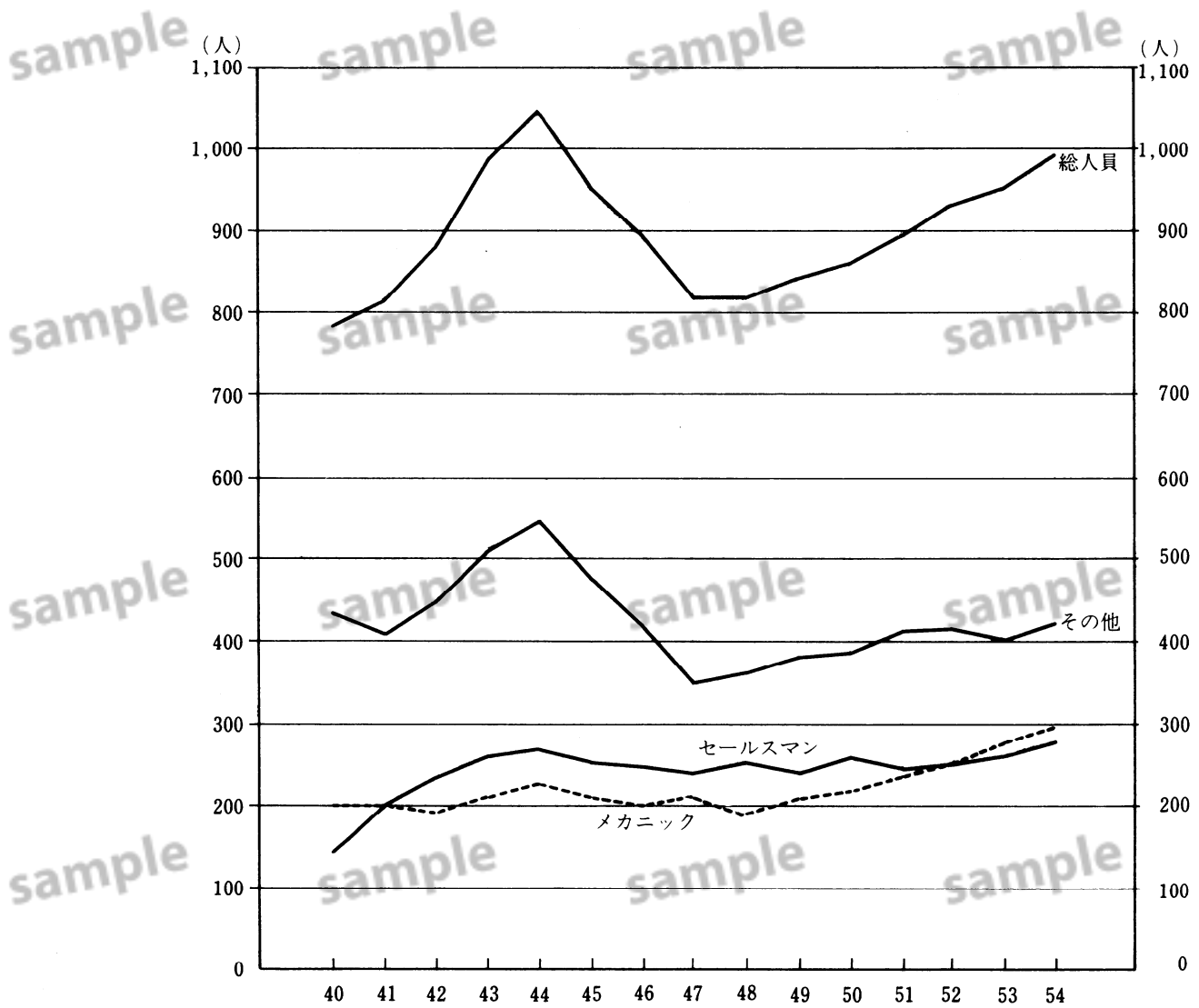


附表11 効率化の成果

プロジェクト		効果（節約した人数で表示）									
		直接員				間接員			管理職	雇員	合計
		車両	部品	メカ	計	男	女	計			
社外	札幌トヨタフォークリフト設立	4		2	6	1	2	3	1		10
	トヨタ部品札幌共販設立		17		17	22	8	30	8		55
	小計	4	17	2	23	23	10	33	9		65
社内 効率化 諸施策 (部品共販設立後)	苫小牧受渡センター作業の外注化			15	15	4		4			19
	事務技能職、単純作業の外注化					4	10	14		21	35
	中値方式の採用、スクラップ化促進、中古車部設立					18	6	24			24
	課係合併、部門間類似職務集中						5	5			5
	車両売上事務集中、自動化、出納事務簡素化					6	17	23			23
	サービス売上事務集中、ネット払出、クレーム事務簡素化					12	13	25			25
	ボタン式電話交換機の設置						12	12			12
	部内事務効率化					7	10	17			17
	小計			15	15	51	73	124		21	160
合計（社外＋社内）		4	17	17	38	74	83	157	9	21	225

（出所） 会社資料より作成

附表12 従業員数と直接員比率の推移



直接員比率 45.3 49.7 48.9 48.2 47.3 49.4 51.9 56.0 55.4 54.8 55.0 54.5 55.5 57.3 58.0(%)

(注) 昭和45年までは各年9月末、昭和46年以後は年間平均人数。

(出所) トヨタ自販資料より作成

附表13 予算編成要領

(新車関係)

- * 新車台当り本部留保 (共通)
- * 新車販売台数 (各部門別・月別)
- * 新車台当り売上高と利益 (車種別, 支店と特販部の2区分)^(注)

(中古車関係)

- * 中古車販売台数・スクラップ率・台当り売上高 (以上各部門別)
- * 中古車台当り利益 (中古車部, 特販部, 支店の3区分)

(サービス関係)

- * メカニック1人1ヵ月当り社内工賃売上・社外工賃売上・工場部品売上・外注加工売上・保証修理売上およびメカニック人数 (各支店・営業所別)
- * 工賃・工場部品・外注加工の売上高利益率目標 (共通)

(特機関係)

- * 主要特機商品販売台数 (各部門別) および台当り売上高・台当り売上利益 (共通)

(礦油関係)

- * 礦油月別売上高・月別利益目標 (各部門別)

(各種費用関係)

- * 新車・中古車台当り納入費 (各部門別)
- * サービスおよびその他諸掛 (対売上高比: 共通)
- * コンテスト諸掛 (セールスマンおよびセールスマネジャー1人当り: 共通)
- * 各部門で直接負担するもののみ自主計上する (共通)
- * 賞与, 燃料手当, 役付永年保険, 特別賞与等の月別配賦割合 (共通)
- * 事務用品費および通信・運送費, 修繕維持費, 光熱用水費, 対前年増加率および節減率 (共通)
- * 減価償却費の計算方式 (共通)
- * 交際費率 (対売上高: 共通)

(手数料)

- * 新車・中古車別サイト・手形率・台当り割賦手数料 (各部門別)
- * 新車・中古車別台当り販売諸手数料 (特販と支店の2区分)

(その他: 略)

[注] 前年度の第4四半期(1月~3月)の販売台数実績は, この年度予算の決定直後に判明し, もしそれが目標台数を下回っていた場合その不足分は新年度予算の目標に加算修正された。

(出所) 会社資料

附表14 市内支店業績評価基準表

(昭和55年度)

	No.	評価項目	基準	ウェイト	算出要領
利益項目	43	部門利益	予達	17	25 予算・実績の達成率とする。但し割賦手数料・支払利息を除外する。 基準を上期156.7千円とし、これに対する比を達成率とする。 基準を上期5.60%とし、これに対する比を達成率とする。 予算・実績の達成率とする。
	44	総員1人当り部門利益	実比	3	
	45	部門利益率	実比	2	
	46	新車台当り管理可能利益	予達	3	
売上項目	47	新車販売台数	予達	20	33 予算・実績(実績+リフト紹介台数×2)の達成率とする。 予算・実績の達成率とする。 予算・実績の達成率とする。
	48	サービス売上	予達	10	
	49	冷蔵庫・ルームエアコン・除雪機・ヒートロン売上台数	予達	3	
回収項目	50	新車売掛金回収成果	実比	4	12 $\frac{\text{当月残高}}{\text{前月残高} + \text{当月売上} + \text{割賦手数料}} = 30\%$ を基準とし、実績との比を達成率とする。 $\frac{\text{当月残高}}{\text{前月残高} + \text{当月売上}} = 50\%$ とし、実績との比を達成率とする。 $\frac{\text{残高(3ヶ月平均)}}{\text{売上(3ヶ月平均)}} = 0.6\%$ を基準とし、これに対する比を達成率とする。
	51	不変部門売掛金回収成果	実比	5	
	52	新車不渡回収成果	実比	3	
重点目標項目	53	納入売上平均化	実比	3	20 $\frac{\text{15日迄売上台数}}{\text{当月予算売上台数}} = 40\%$ 標準7・上限9・下限3 標準5・上限6・下限2 $\frac{\text{新車台当り保険手数料}}{5,000\text{円}} = 100\%$ を基準とする。
	54	重点目標実行度(新車)	予達	7	
	55	重点目標実行度(サービス)	予達	5	
	56	車両保険加入成果	実比	5	
経費項目	57	一般管理費節減成果	予達	5	5 諸給与を除く一般管理費の予算・実績の比率とする。
紹介運動項目	58	納介運動社員参加率	実比	3	5 紹介成約社員数とし、紹介運動要領に準ずる。60%以下は失格 所属人員数 全員参加の場合は分子を成約件数とする。 $\frac{\text{所属社員成約得点}}{\text{男子} \times 20\text{点} + \text{女子} \times 10\text{点}} = 100\%$ を基準とする。
	59	紹介基準達成率	実比	2	
総計				100	

(出所) 会社資料

附表15 北海道の自動車保有台数

(単位：台)

		札幌	函館	旭川	室蘭	釧路	帯広	北見	全道	全国
全道比		39.5%	9.1%	15.3%	10.5%	8.3%	9.0%	8.3%		
貨物	普通	42,059	8,519	18,484	13,071	12,524	13,576	13,296	121,526	1,461,130
	小型	157,282	34,933	60,885	38,266	29,798	31,296	29,139	381,599	7,145,287
	被けん引	2,067	372	1,198	1,675	1,014	982	1,328	8,636	53,434
乗合	普通	3,183	599	1,100	682	519	558	538	7,179	106,194
	小型	2,690	618	1,283	846	665	630	649	7,381	123,045
乗用	普通	7,624	1,190	1,808	1,592	1,244	1,004	840	15,302	437,191
	小型	449,807	100,090	162,477	120,263	89,860	89,023	86,234	1,096,914	20,188,893
特種	普通	8,446	2,173	3,896	3,068	2,326	2,235	2,043	24,187	367,031
	小型	2,142	600	780	583	479	388	449	5,421	116,920
	大型	22,261	4,614	17,032	5,940	9,584	19,541	13,849	92,821	284,985
小型二輪		5,705	1,735	1,997	1,033	1,064	938	965	13,437	391,649
軽	貨物	15,316	8,277	7,538	4,856	3,287	4,161	3,293	46,728	4,100,859
	乗用	19,157	6,374	7,917	5,683	3,276	4,166	3,447	50,020	2,192,675
	特殊	71	41	25	31	27	10	14	219	
	二輪	11,264	2,416	4,977	2,355	1,934	2,600	2,586	28,132	515,267
その他		297	53	265	12	59	14	42	742	
合計		749,371	172,604	291,662	199,956	157,660	171,122	158,712	1,900,244	37,484,560
乗用車	人口	5.2	5.8	5.1	4.8	4.4	3.9	4.3	5.0	5.4
台当り	世帯	1.8	1.8	1.6	1.5	1.4	1.1	1.4	1.6	

(注) 全国の数値は昭和55年4月末、その他は昭和54年10月末実績。乗用車1台当りの人口・世帯数は昭和54年3月時点

(出所) 日刊自動車新聞(昭和55年1月23日)および日本の自動車工業(昭和54年版：日本自動車工業会)より作成

附表16 支店実績の推移（抜粋）

	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54年度	伸び率(55年/51年)		普及率(人/台)		
											保有	人口	51年	55年	
札	新車売上(百万円)	1,294	1,530	1,218	1,191	1,050	1,268	1,152	1,143	1,577	1,698				
	中古車売上(")	148	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
幌	サービス売上(")	143	148	101	124	178	199	226	255	324	405				
	新車セールス(人)	36	29	17	15	15	14	14	14	18	16	142.4	112.0	4.3	3.4
	中古車セールス(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
	メカニック(人)	32	16	16	17	18	19	20	19	27	27				
北	新車売上(百万円)	—	—	523	1,061	1,148	1,391	1,307	1,261	1,697	1,640				
	中古車売上(")	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
光	サービス売上(")	88	89	93	120	162	189	219	246	298	324				
	新車セールス(人)	—	—	17	15	15	15	16	16	15	14				
	中古車セールス(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
	メカニック(人)	19	22	17	16	19	19	21	20	22	20				
苜	新車売上(百万円)	975	1,029	1,221	1,659	1,704	1,959	1,992	2,088	2,629	1,898				
	中古車売上(")	383	455	431	484	486	606	698	749	817	791				
小	サービス売上(")	108	121	135	156	199	217	248	265	314	256				
	新車セールス(人)	20	21	22	23	23	22	22	23	24	16	144.0	108.0	3.7	2.8
牧	中古車セールス(人)	11	12	11	11	10	11	11	12	12	8				
	メカニック(人)	19	19	17	20	20	23	21	20	23	15				
滝	新車売上(百万円)	455	463	472	644	679	814	824	828	1,099	1,222				
	中古車売上(")	185	196	163	192	178	227	233	239	305	316				
川	サービス売上(")	55	55	60	70	94	111	128	159	181	232				
	新車セールス(人)	9	8	9	9	9	9	9	10	9	11	133.7	96.8	4.7	3.4
	中古車セールス(人)	7	7	5	5	4	4	5	5	5	6				
	メカニック(人)	11	11	10	11	9	10	12	13	14	15				

(出所) 会社資料より作成

附表17 テリトリー内各社の戦力比較

A. 札幌管内各ディーラー戦力比較

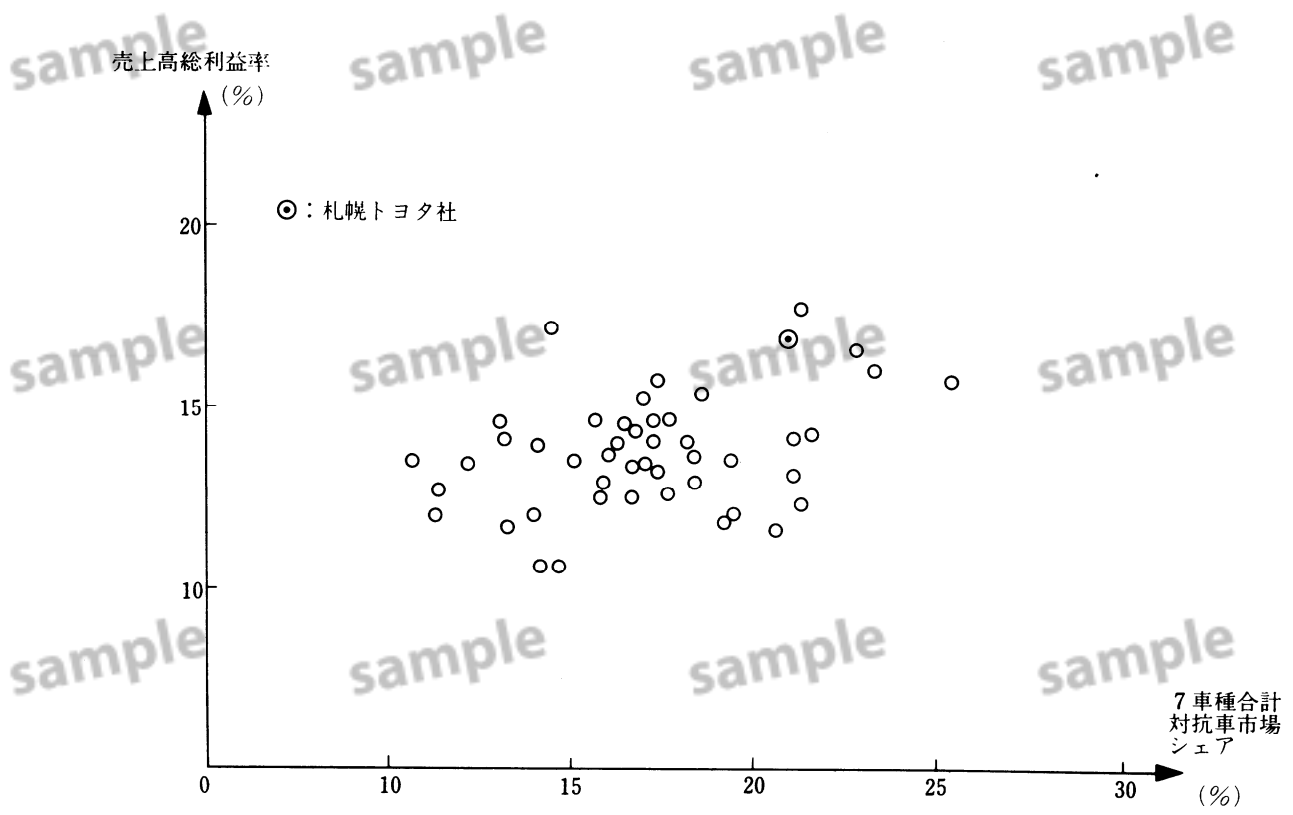
会社名	拠点数		総人員 (A)	セールス数(B)		メカニック数 (C)	B+C/A (%)	55年採用計画		54年新車 月販(D)	D/A
	新車	中古車		新車	中古車			総数	セールス		
札幌トヨタ	22	8	990	180	100	300	58.6	120	30	1,180	1.19
札幌トヨペット	20	4	954	200	75	242	54.2	120	35	1,152	1.21
トヨタカローラ札幌	12	2	500	140	60	130	66.0	50	20	574	1.17
トヨタカローラ道都	8		321	85	20	95	62.3	60	25	406	1.26
トヨタカローラ北海	6	3	280	82	24	69	62.5	47	20	389	1.39
トヨタオート北札幌	7	3	260	75	22	87	70.8	30	15	330	1.27
トヨタオート南札幌	7		226	66	6	85	69.5	48	20	287	1.27
北海道日産	17	1	680	140	60	210	60.3	65	30	693	1.02
札幌日産モーター	17	3	685	137	59	215	60.0	68	10	791	1.15
日産サニー札幌	14	3	485	123	40	141	62.7	60	20	557	1.15
日産チェリー札幌	9	5	240	55	20	77	63.3	35	18	258	1.08
日産プリンス札幌	9	2	295	57	14	71	48.1	76	35	245	0.83
日産ディーゼル北海道	7		295	100		130	78.0	10	5	123	0.42
北海道三菱	6	3	240	72	18	64	64.2	25	20	323	1.35
札幌三菱	2		61	21	5	24	82.0	10	10	76	1.25
岩見沢三菱	1		27	8	3	9	74.1	5	3	30	1.11
空知三菱	1		30	9	2	9	66.7	7	2	34	1.13
北央三菱	1	1	25	6	5	3	56.0	7	5	28	1.12
石狩三菱	1		13	6		2	61.5	25	5	18	1.38
北都三菱	5		58	29		9	65.5	15	6	65	1.12
札幌三菱	4	1	65	20	6	22	73.8	25	20	57	0.88
小樽中央三菱	1		17	6	2	2	58.8	5	5	18	1.06
北海道三菱ふそう	8		423	90		99	44.7	20	10	323	0.76
北海道マツダ	39		840	200		410	72.6	110	30	461	0.55
マツダオート北海道	17	3	325	103	29	125	79.1	43	14	259	0.80
札幌マツダ	5	5	190	42	31	70	75.3	19	10	115	0.61
北海道いすゞ	9	1	430	67	5	123	45.3	30	10	239	0.56
札幌いすゞモーター	5		182	50	7	35	50.5	30	15	217	1.19
札幌スバル	6	1	203	54	8	72	66.0	28	15	384	1.89
札幌ダイハツ	8		153	47	5	45	63.4	21	6	200	1.31
札幌日野	5		260	67	3	90	61.5	30	10	149	0.57
スズキ自販北海道	7	1	150	38	5	35	52.0	18	15	258	
ホンダベルノ札幌	1		20	11		4	75.0	15	8	30	1.50
ホンダベルノ道都	1		17	10		3	76.5	25	15	30	1.76
ホンダ四輪特約店	28	3	305	109	8	102	71.8			382	1.25
計	316	53	10,245	2,504	642	3,209	62.0	1,302	517	10,681	1.04

B. 室蘭管内各ディーラー戦力比較

会社名	拠点数		総人員 (A)	セールス数(B)		メカニック数 (C)	B+C/A (%)	55年採用計画		54年新車 月販(D)	D/A
	新車	中古車		新車	中古車			総数	セールス		
トヨタカローラ室蘭	7	2	243	57	20	71	60.9	33	15	295	1.21
トヨタオート室蘭	6	1	152	33	11	38	53.9	25	10	163	1.07
日産プリンス道南	4	1	204	43	21	57	59.3	25	8	158	0.77
道南三菱	4		72	21	6	20	65.3	5	5	85	1.18
室蘭三菱	1		12	6			50.0	20	10	22	1.83
南北海道三菱	2		44	12	4	11	61.4	14	8	40	0.91
室蘭ダイハツ	1		21	5		8	61.9	4	2	25	1.19
室蘭スバル	1		34	9		10	55.9	5	3	38	1.12
苫小牧スバル	4	1	40	12		9	52.5	6		36	0.90
ホンダ四輪特約店	4		43	16	2	13	72.1			48	1.12
計	34	5	865	214	64	237	59.5	137	61	910	1.05

(注) ●拠点数は55年1月10日現在。●新車拠点は総合拠点を含む。●中古車拠点は単独専門拠点のみ。
 ●人員は54年12月1日現在。●新車セールスには中古車併売セールスを含む。
 ●メカニックにはフロント、検査員を含む。●55年新車月販は1部12月実績を含まないのがある。
 ●ホンダ以外は副販売店を除外。(出所) 日刊自動車新聞(昭和55年1月23日)

附表18 トヨタ店各社の売上高総利益率とマーケット・シェア
 (昭和54年1～12月実績)



(出所) トヨタ自販資料より作成

附表19 主な経営指標の推移

決算期	49/3	50/3	51/3	52/3	53/3	54/3	55/3	トヨタ店 全国平均 55/3
総資本純利益率(%)	11.2	8.9	5.8	4.6	4.8	5.9	4.0	1.3
総資本回転率(回/年)	1.1	1.1	1.5	1.0	1.0	1.1	1.1	1.4
固定資産回転率(回/年)	3.8	3.4	3.8	3.7	3.4	3.9	3.8	6.6
損益分岐点(%)	65.6	79.4	76.9	82.6	83.2	76.5	81.3	91.9
自己資本比率(%)	23.5	23.2	20.5	19.6	20.7	22.4	20.5	8.8
直接員比率(%)	55.7	56.0	54.8	55.8	57.1	57.5	58.5	55.4
車両セールスマン比率(%)	30.7	30.1	28.1	28.1	28.8	28.5	28.9	26.0
メカニック比率(%)	24.2	24.9	25.6	26.6	27.3	28.1	28.8	24.7
従業員1人当り								
新車販売台数(台/人,月)	1.35	1.10	1.20	1.05	0.97	1.15	1.18	1.05
総売上高(千円/人,月)	1,740	1,795	2,063	1,993	1,989	2,441	2,592	2,284
売上総利益(千円/人,月)	333	350	371	369	361	408	403	372
純利益(千円/人,月)	174	145	101	92	98	133	96	21
新車1台当り売上総利益 (千円/台)	153.6	185.6	168.1	186.9	176.5	182.0	170.0	151.3
中古車1台当り売上総利益 (千円/台)	41.0	53.2	59.4	71.0	69.1	63.8	48.1	14.8

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.