



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。

10

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〕