

ビジネスシステムの競争力強化における
系列販売組織の役割

The Role of *keiretsu* Sales Organizations in Improving
Competitiveness of a Business System

木 田 世 界
Sekai KIDA

サービス経営学部研究紀要 第36号

2020年(令和2年)7月31日抜刷

西武文理大学

ビジネスシステムの競争力強化における 系列販売組織の役割

The Role of *keiretsu* Sales Organizations in Improving Competitiveness of a Business System

木 田 世 界
Sekai KIDA

要旨

本稿の目的は、系列販売組織としての自動車販売会社がビジネスシステムの競争力の強化にあたりどのような役割を担っているかを検討し、CASE等が示す新たな時代における自動車販売会社とメーカーの生き残り方を考える一助とすることである。その際は、まず競争力と組織能力の関係を示すフレームワークを参照し、その後、組織の経済学に関する理論からなぜフランチャイズ・システムが生み出されるかについて示す。そして、フランチャイズ・システムという一般的な概念に対する自動車メーカーと販売会社の関係の特殊性について言及し、最後に販売会社の役割について考察する。考察においては、1. 流通システム間の競争、2. 販売会社間の競争、3. 非系列系自動車整備事業者との競争、4. 販売会社内における協働、5. 競争構造の変化における役割の5点が論じられる。

Abstract :

The purpose of this paper is to examine how automobile sales companies (dealers), as keiretsu sales organizations can contribute to strengthening the competitiveness of a business system. In doing so, implications are shown for the survival of the automobile sales companies and manufacturers in what is said to be the coming CASE new era. This paper first refers to the framework that shows the relationship between competitiveness and organizational capabilities, and then show why franchise systems are created using the theory of organizational economics. In doing so, I indicate the peculiarity of the relationship between manufacturers and dealers in the automobile industry as compared with the general concept of a franchise system. The paper concludes by arguing that the role of sales companies in contributing to competitiveness should be examined from the following five perspectives: 1. competition between distribution systems, 2. competition between sales companies, 3. competition with non-affiliated automobile maintenance companies, 4. cooperation within a sales company, 5. changes in competitive structure.

[キーワード]

フランチャイズ、ものづくり経営、組織能力、自動車販売会社、CASE

Keywords : franchise, *monodukuri* management, organizational capability, automobile dealers.

I. はじめに

日本はものづくり大国と言われるように、製造業において高い競争力を持っているとされている。日本のものづくり企業を代表する自動車メーカーの世界的な競争力は、開発・製造という上流工程を担うメーカーの組織能力に由来するとされてきた。「カイゼン」や「JIT方式」など日本発の製造用語は半世紀近く世界を席卷し続けており、日本のものづくりにおける開発・製造については多くの研究蓄積があり、その中には国内外で広く参照されているものもある(e. g. Clark & Fujimoto, 1991)。

しかし、Heller et al. (2015) は日本のものづくりを代表する自動車メーカーの競争力が、開発拠点や工場を超えて、販売店舗や本社の宣伝活動など下流（顧客に近い）工程が深く関わる「表層の競争力」（商品市場における競争力）に及ぶと示している。一方で、既存のものづくり経営の研究では下流工程である販売現場において競争力が生み出されるメカニズムについては明らかにされていない。

李（2016）をもとに自動車販売店舗を取り巻く状況に目を向ければ、1990年代初めのバブル崩壊以前までは順調に伸びていた販売台数も、バブル崩壊後は伸び悩み続けている。たとえば、1992年～1996年ではセールスマン一人あたり月間販売台数が月5台を切り、2008年には月間販売台数が月3台を切るなど、売上が伸び悩み高コスト体質が課題になっている。国内自動車販売市場が行き詰まり感を見せる中、自動車販売店舗のあり方にも変化が見られている。バブル崩壊以前は訪問販売が中心であったが、近年では店舗販売が中心となっている。また、販売チャネルの統合やチャネル間での併売（同一車種の取り扱い）など販売の再編が進んでいる。

このような変化の中では、自動車販売店舗とメーカーの関係が変化していく可能性もある。

そこで本稿では、系列販売組織としての自動車販売会社がビジネスシステムの競争力の強化にあたりどのような役割を担っているかを確認・検討し、新たな時代における自動車販売会社とメーカーの生き残り方を考える一助としたい。

ビジネスシステムとは、企業内外の協働の制度的枠組みを示し、製品やサービスなど可視性の高い部分における競争の背後には、優れた製品やサービスを生み出し届けるビジネスシステム間の競争があるとされる(加護野・山田, 2016)。本稿では、自動車メーカーと販売会社間の関係と、メーカー・販売会社を合わせたビジネスシステムがどのような競争環境に面するのか、という2つのレベルの分析を行う。

構成としては、まず競争力と組織能力の関係を示すフレームワークを参照し、その後フランチャイズ・システムに関する理論からなぜフランチャイズ・システムが生み出されるかについて示す。そして、フランチャイズ・システムという一般的な概念に対する自動車産業におけるメーカーと販売会社の関係の特殊性について言及し、最後に販売会社の役割について考察したい。

II. ものづくり経営における競争力の枠組み

1. ものづくり経営

ここではまず、ものづくり経営における競争力の位置づけについて確認する。具体的には、競争優位の源泉としての組織能力と、結果としての収益力との関係について考察する。

藤本他（2007）が指摘するように、ものが有形のモノであっても無形のもの（サービス）であっても、通常はそれを造る前に人間が考えたアイデアや図面（＝設計情報）として存在する。設計情報を顧客へ届ける媒体としては、有形の媒体・無形の媒体、耐久的・非耐久的な媒体がある。しかし、顧客に提供するものが「設計されたもの」（人工物）である点では製造業であ

ってもサービス業であっても共通している。ここにおいて、製品の提供・仕様やサービスの体験を通して設計情報を顧客に円滑に届けることが重要になる。ものづくり経営とは顧客が真に求めるものを提供し続けるため開発・生産・販売に関わるすべての企業活動が円滑に流れるように管理することである（ヘラー，2015；藤本他，2007）。

2. 組織能力と競争力の関係

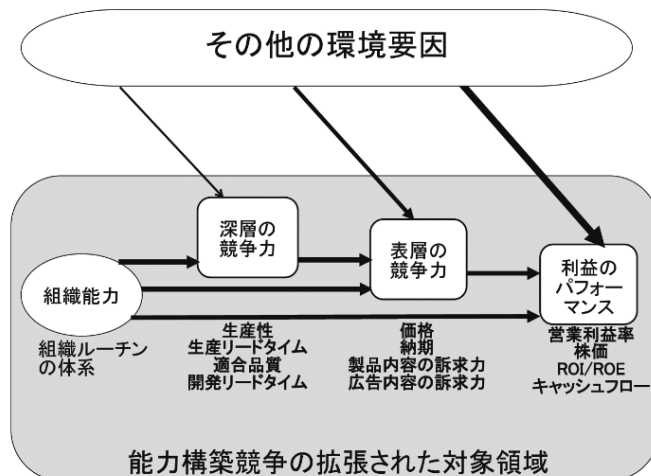
それでは、ものづくり経営を実現するには何が必要とされるのであろうか。この点に関して藤本（2003）、藤本他（2007）は、組織能力と競争優位の関係を論じている。まず、競争力には、表層の競争力と深層の競争力がある。表層の競争力とは顧客が直に目にすることができる競争力であり、製品の価格、品質、納期、ブランド力やマーケットシェアに反映され、収益力に影響する。

一方で深層の競争力は顧客から直には見えないサプライヤーや流通業者を含む企業内部の競争力とされる。深層の競争力は、生産性、開発リードタイム、スループット（組み立てリードタイム）、設計品質や製造品質などに表される。

一般に商品の生産や設計次第で販売のしやすさ（難しさ）が決まり、コストありきで価格が決まることから、深層の競争力は表層の競争力がある程度規定するとされている。藤本（2003）、藤本他（2007）によれば、深層の競争力（ひいては表層の競争力）は、企業の組織能力により規定される。組織能力とはある企業が独自に持つ組織ルーチンの体系や経営資源・知識の蓄積である。組織ルーチンは、組織構成員らの作業やその背後にある考え方・見方である。他社との比較において組織能力が高ければ競争力があるとされ、価値があり希少で模倣されにくい組織能力がある時、競争力は持続可能となる。

以上のように、藤本（2003）、藤本他（2007）は組織能力から、深層の競争力、表層の競争力、収益力への連鎖を仮定している。ただし、企業内の技術的コア（Thompson, 1967）から離れるほど外部要因の影響が強くなるとされている。つまり、収益力の側は外部要因の影響で不安定で変動が大きく、組織能力の側は安定的な傾向があるとされる。

藤本（2003）、藤本他（2007）の組織能力、競争力、収益力の関係についてヘラー他（2013）は、収益力の基盤としての組織能力の重要性と



図表1：ヘラー他（2013，p.73）における組織能力、競争力、収益力の関係

いう点に賛同し基本的な枠組みを踏襲しつつも、組織能力が深層の競争力にのみに直に結びつけられている単線的な枠組みと捉えられてしまう可能性があると言及している。そして、組織能力から、表層の競争力、収益力(利益のパフォーマンス)への直の結びつきを加えたモデルを提示している。組織能力から表層の競争力や収益力への結びつきの例として、販売やマーケティングの局面において顧客とのコミュニケーションに関するルーチンを改善して、顧客満足や新規購買を獲得する例を挙げている。そして、販売やマーケティング、戦略策定を含めたバランスの取れた能力構築の重要性を改めて強調している。

以上のようなヘラー他(2013)による指摘の背景について考察すると、組織能力の主体として開発・製造を担うメーカーに焦点があてられがちであり、販売店舗などの主体の組織能力にも着目する必要性を示していよう。加えて、サービス化や技術革新が進む中で、製造業者・流通業者・顧客の関係がより複雑になる可能性もある。サービスの基本的な性質の一つとして生産と消費の同時性・顧客の不可分性(Normann, 1984; Kotler & Scheff, 1997)があり、サービスは生み出されるその場で購入・体験される場合が多い。極端な例を挙げれば家庭用3Dプリンターのような技術によって、生産という局面が限りなく顧客に近接して行われていく可能性もあろう。メーカーが開発・生産、流通業者が販売、顧客が消費という主体と機能の結びつきが希薄化の兆しを見せていることを踏まえると、競争の主体と競合は何かを意識した競争力の枠組みが必要と考えられよう。

Ⅲ. フランチャイズ・システムに関する諸理論

ここでは、自動車産業においてそもそもなぜ独立した組織でありながら専ら一つのメーカーの製品を扱う販売会社による販売がなされてい

るのかを考察する準備として、フランチャイズ・システムの形成に関する一般的な理論について言及する。

まず、フランチャイズ・システム(franchise system)とは、「本部組織となるフランチャイザーが、他の事業者であるフランチャイジーに加盟金やロイヤリティを支払わせることで、フランチャイザーのもつ商標等の通常使用権の供与や業務遂行に必要な支援や指導を行い、同一のイメージのもとに事業を行う両者の継続的な契約関係」(犬塚, 2006: pp. 29-30)のことを表す。

小本(2012)によれば、フランチャイズ・システムが1950年代に米国で急成長を遂げる中で、マーケティングの研究者らはフランチャイズ・システムの発生をフランチャイザーの経営資源不足によるものと考えた。これは、資源制約理論と呼ばれる(Oxenfeldt & Kelly, 1968)。ここでは、フランチャイズ・システムはフランチャイジーからの経営資源を獲得する手段とされた。このような資源制約理論に対しては、フランチャイザーが十分な資金調達力を獲得してもフランチャイズ・システムを選好しているという批判もある(Lafontaine, 1992; 犬塚, 2006)。

フランチャイズ・システムの成立に関しては、組織の経済学においても、取引費用の経済学やエージェンシー理論、所有権理論などによって議論されている。

フランチャイズ・システムにおいては店舗の基本構造、外観や内装を統一し、標準化されたオペレーションがなされ、そのための人材教育がなされる。店舗がこのような統一された設備や人材教育に投資をすることは、資産特殊性(Williamson, 1975)の高い資産への投資となり、市場取引では機会主義などの問題に直面することとなり、市場取引には適さないと考えられる。一方で、取引費用や資産特殊性の観点では、フランチャイズ・システムの利用と直営店のような企業組織の利用の選択に関する説明

を行うことが困難である（小本，2012）。

エージェンシー理論では、依頼者と代理人がおりその間には目的の相違があるが、情報の非対称性により依頼者が代理人を監視することが困難であるという問題を扱う（Eisenhardt, 1989）¹。Rubin（1978）によると、フランチャイジーはフランチャイザーから地理的に離れたところで活動しており監視が困難である。ここでは、店長に固定的な給与を支払う直営店型よりも、店舗の利益の一定割合をフランチャイジーに支払うことで、営業活動へのインセンティブを与えることが有効となると考えられる。

さらに、フランチャイズ・システムの中でのように意思決定に関する分担がなされているかに関しては、Windsperger（2004）は、豪州のフランチャイズ協会のデータに基づき、フランチャイザー（本部）が意思決定に必要な知識などの関係特殊的資産を多く持つほど、本部がより広範な意思決定権限を持つことを実証している。これは、Jensen & Meckling（1995）による知識と意思決定権限のマッチング、有用な知識を持つものが意思決定権限を持つべきこと、そのために権限保有者に知識を移転するか、知識の移転コストが高い場合は知識のある主体に権限を与えるべきというフレームワークに基づいている。

IV. ディーラー・システム

ここでは、孫（2003）を元に自動車産業においてディーラー・システムが用いられる背景について述べ、フランチャイズ的な性格を持つアメリカのディーラー・システムと対照的な側面を持つ日本のディーラー・システムとしての系列的ディーラー・システムについて言及する。

1. 生産者による商人の支配と垂直的競争

孫（2003）によると、ディーラー・システムとは自動車メーカーが自己製品の流通に関わる流通業者をシステム化していくことである。ディーラーは社会的に独立した存在としてメーカーと購買関係を持ち市場危険を負担しつつも、メーカーの商標を用いマーケティング政策を実行する代理関係を持つ。代理者としての制約を受け入れる代わりに、ディーラーは地域における一手販売権を得る。

孫（2003）はこのようなディーラー・システムの成立は、（本稿のⅢでフランチャイズ・システムの成立を説明したような）組織の経済学の視点からだけではなく、商業経済論の視点から説明できるとする。資本主義の自由競争段階においては、生産者どうしの競争は物的生産の合理化をめぐる水平的な競争となる。やがて技術革新により競争を勝ち抜いた少数の大規模生産者が現れると、競争の様相は大規模生産者間での独占を巡るものとなる。

ここで競争は、流通過程を含む製品の価値実現に関わる全ての過程に関わる垂直的な性質を持つ。ここで生産者は最終消費者への販売活動までの各過程に関するマーケティング政策を用いて他の生産者との競争に勝ち抜こうとするが、流通過程に存在する商人は、生産者とは独立した意図を持っているため政策の実行は困難となる。垂直統合による販売活動の直営化が考えられるが、資本制約、管理能力上の限界、市場危険などの負担などの問題が生じる。

そこで、あくまでも外部の存在として生産者との購買関係を保ちながら代理的な性格を持つ系列化された商人を利用することとなる。系列化された商人は、生産者にとっての競争相手となる他の生産者の製品を扱わないという制約を受け入れる代わりに、一手販売権を得ることと

¹ Eisenhardt（1989）は、監視コストの問題の他にも、依頼者と代理人の間のリスク選好の違いにより生じる問題についても言及している。

なる。商人にとってある生産者の支配・系列化を受け入れることは、地域内でその生産者の製品を扱う他の商人との間の水平的な競争相手の排除を意味する。商人の競争は、生産者の流通システムへの参加を巡る競争、そしてシステム全体のバックアップを受けた商人と他のシステムに属する商人間のシステム間競争となる。より優位なシステムに属する商人は、より多くの競争上の利益を得られることとなる。

2. 日本の自動車産業における系列的

ディーラー・システム

塩地・キリー（1994）は日本の自動車販売の歴史について考察し、戦前にトヨタ・日産の国産メーカーが外国車ディーラーの国内販売拠点を奪取し販売網を構築するなかで、フランチャイズ制を日本に合わせた形で修正しながら引き継いだとしている。孫（2003）は塩地・キリー（1994）の研究成果を発展させ、日米の自動車ディーラー・システムの違いはフランチャイズ・システムにおける運用上の差異と見るよりも、構造上の差異があるとするべきとして、アメリカのディーラー・システムをフランチャイズ関係、日本のディーラー・システムを系列関係と捉えている。そして、系列的ディーラー・システムを「特定メーカーの特定車種を特定ディーラーにより専売するシステムであると同時に、メーカーとディーラーの相互依存関係が強く、両者が資本的・人的結合を通じて長期的な取引関係を維持するシステムである」（孫，2006：p.216）としている。そして、その背景には国内の自動車販売会社の大規模化による地域市場での販売能力増強、それに伴う新規参入の困難化、販売会社が特定車種に関する販売や

アフターサービスに関するノウハウを蓄積したことに伴う他のメーカーとの契約の困難化などが挙げられている²。

ここで、本稿Ⅲで挙げたフランチャイズ・システムと日本のディーラー・システムとの関係を確認したい。まず、孫（2013）が指摘しているようにメーカーと販売会社の関係は、長期的で他のメーカーへのスイッチングが難しいという点がある。ここにおいては相互の選別というよりも、互いの信頼関係や学習が重要となると考えられる。

日本のディーラー・システムにおいても、資本関係がある場合もあるが基本的にメーカーとディーラーは別会社である点、ディーラーがメーカーのマーケティング政策に従った品揃えや看板を用いている点は一般的なフランチャイズ・システムと共通していると言える。一方で、フランチャイズ・システム生成に関する理論ではフランチャイザーとしての事業者とフランチャイジーとなる店舗のダイアド関係が想定されている。しかし国内ディーラーは複数店舗を持つ販売会社であることが多く、店長は固定給に付加された実績給を得る事があっても、エージェンシー理論で想定されているような残余利益請求権があるとは考えづらい。つまり、メーカー、本部、店舗・店長という三者が存在する構造となっている。そして、これら三者はそれぞれ異なる知識を持ち意思決定を分担していると考えられる。

V. ビジネスシステムにおける 自動車メーカーと販売会社の協働

加護野・山田（2016）によると、ビジネスシステムとは企業内及び企業外（企業間）におけ

² 日本の自動車ディーラーとメーカーの関係についての特徴についてより踏み込んで考察するには、歴史的な視点が必要になると思われる。この点に関しては芦田尚道（2009）、「ミッションの共有によるシステムの創造—系列別自動車販売（再形成）期の製販関係—」、『イノベーション・マネジメント』，6，99-118.を参照されたい。また、なぜ他の産業では自動車メーカーとディーラーのような関係が見られないのかを検討することも興味深い問題だと思われる。

る協働の制度的枠組みを指す。岡本（2016）によれば、自動車産業におけるメーカーと販売会社の協働にあたっては、生産と消費のロジックの違いが問題となる。つまり、生産は定期的・画一的に行われる一方で消費は散発的・個々に行われるということである。これは、商業経済論で論じられた市場危険や、フランチャイズ・システムでの意思決定の分担の原因となる地域市場に関する知識・関係特殊資産の問題とも関わる。生産と消費のギャップは、見込み生産における在庫と欠品の問題、受注生産における納期の問題として生じる。このような問題に対しては、見込み生産における予測精度の向上、受注生産におけるリードタイムの向上が必要となる。

岡本（2016）はトヨタ自動車を例にしてメーカーと販売会社の協働による販売・生産計画の策定の例を示している。販売会社は、月間オーダーとして翌月の車種・台数の販売計画を提示し引取責任を持つ。しかしこのタイミングでは仕様は未確定となっている。ほぼ週単位で行われる旬間オーダーでは、販売会社はメーカーに仕様も含めた注文を行う。ただし発注後も、組み立て3、4日前までなら一部の仕様変更が可能となっている。つまり、メーカーの製造工程の前半部分に関わる製品の基本的な構成（車種）は早期に決め、工程の仕上げ部分に関わる製品の仕様は製品完成直前に決める。ディーラーの発注において長期の見込みは車種だけにし、仕様をごく短期の見込み（あるいは実需）により決めることで見込みと現実のズレを縮め、在庫や欠品のリスクを最小化している³。

以上のような岡本（2016）の例からは、自動車メーカーと販売会社の関係は、商業経済論における商人の系列化で論じられたような市場危

険をもつばら商人が担うという視点だけではなく、メーカーと販売会社がパートナーとして需要の不確実性に伴う問題に協働して対処しているという視点により分析すべきことを示していると言えよう。

VI. 競争力強化における販売会社の役割

以上では、ものづくり経営学における競争力のフレームワークを参照し、競争力の複層的な構成（表層・深層）や、その源泉としての組織能力の位置づけを確認した。

フランチャイズ・システムに関しては組織の経済学における様々な理論を示したが、それらはメーカー・ディーラーの二者間の利害の相反を最小化する取引の仕組みとしてのフランチャイズ・システムに注目するものであった。続いて、孫（2003）を用いつつ、メーカーとディーラー間の購買・代理関係に着目し、二者を包含した流通システム間の競争という視点を示すとともに、メーカーと地域の販売を一手に担う販売会社の間の相互依存関係や長期的関係という日本のディーラー・システムの特徴を示した。

なお、フランチャイズ・システム、流通システム、ビジネスシステムはどれも組織間の取引に関連するものであり重なり合いも多いと思われるがそれぞれの特徴を示せば、フランチャイズ・システムではフランチャイザーとフランチャイジーの二者間の関係に焦点が当てられる一方で、流通システムやビジネスシステムはシステム内の組織間の取引の様態を示すとともにシステム間の競争を暗示しているものと言える。流通システムは基本的に生産者と流通業者に関わるものであるが、ビジネスシステムはサプライヤー等を含めた様々な組織の協働を表すより

³ 岡本（2016）によると、トヨタにおいても全ての車種が見込みにより生産されるのではなく、受注生産がなされる車種もある。また、日産の場合は基本的には受注生産がなされるなど、メーカー間の違いがある。

一般的な用語となっている。

以上のような議論や視点を参考にしつつ、ビジネスシステムの競争力強化における販売会社の役割について、

1. 流通システム間の競争
2. 販売会社間の競争
3. 非系列系自動車整備事業者との競争

の3つのレベルの競争において、販売会社がメーカーに対しどのように協働・貢献しているのかを確認する。その後、

4. 販売会社内における協働

として、販売会社内における店舗と本部の協働について検討し、

5. 競争構造の変化における役割

として、CASE等により示される変化における販売会社の役割について言及する。

1. 流通システム間の競争

まずは、あるメーカーとその系列の販売会社により構成される流通システムと、他の自動車メーカー・販売会社による流通システム間の競争という局面に着目したい。ここでの販売会社の役割は、第一に地域市場における需要の把握となるであろう。岡本（2016）で示されているように、販売会社が出す販売計画はメーカー・サプライヤーの生産計画に活用される。販売会社の見込みが正確であれば、在庫コスト抑制・欠品や長い納期による販売機会喪失の回避などにより、他の流通システムよりも優位に立てることとなる。これは藤本（2003）、藤本他（2007）の枠組みに当てはめるなら深層の競争力に関わると言えよう。加えて、個々の顧客のニーズを読み取る能力も必要となろう。ニーズ読み取り能力は、以下で述べる価値伝達能力と合わせて実際の販売活動を支えることとなる。

延岡（2008, 2011）では、日本の製造業企業が収益力を高めるためには、機能的な価値を基盤としつつ意味的価値を創造していくことで価値づくりをしていく必要があるとされている。

このような価値づくりのプロセスにあたっては、自動車販売会社の営業職者が顧客のニーズを読み取り、個々の客に相応しい車種を提示し、そのクルマを利用することでどのようなライフスタイルが可能となるのかを提示していく、価値伝達能力が求められる。価値伝達能力は、そのメーカーのクルマが他社のクルマにはないどのような魅力を持つのかを伝えるものと言える。これは藤本（2003）、藤本他（2007）の枠組みに当てはめるなら表層の競争力に関わると言えよう。

2. 販売会社間の競争

孫（2003）による商業経済論に基づく説明では、流通システム間の競争とともに、特定の流通システムへの参加を巡る商人間の競争という視点も示されていた。自動車販売会社においても、他のメーカーの流通システムの販売会社との競争だけでなく、同じメーカーの商品を扱う販売会社間の競争も存在する。商業経済論では、流通システム参加による制約の見返りとして地域における一手販売権が与えられると説明されているが、特に都市部においては同一地域内に複数の販売会社の店舗が存在することも多い。

地域内の同一メーカーの商品を扱う販売会社間で過剰な競争が行われ、販売コストの上昇や値引き販売の常態化・ブランド力の低下が生じれば、流通システム全体としての競争力にもマイナスの影響があろう。一方で、販売会社間の切磋琢磨により各社店舗の接客（新車の販売・アフターサービス含む）の質が向上すれば、結果としてそのメーカー系列のいずれかの販売店舗で購入する顧客が増え、流通システム全体としてもプラスになる。ここにおいて競争は、顧客ロイヤルティの向上を目指すものとなり、嶋口・内田（2004）のメタファーで言うと、競争型よりも恋愛型の競争と表現できるような、顧客からの信頼獲得を巡るものとなる。

3. 非系列系自動車整備事業者との競争

孫（2003）によれば、メーカーと販売会社の長期的な関係により特定の車種のアフターサービスに関するノウハウのみを蓄積し、地域市場での競争から隔離されてきた自動車販売業者のサービス部門は、車検に関する規制緩和により参入してきた非系列系の整備業者との競争による収益の低下に直面している。

販売会社のサービス部門以外の整備業者としては、車検専門店、街の整備工場、ガソリンスタンド、自動車用品店などがあり特定のメーカーに限らず車検などを受け入れることが多い。

ここで系列の自動車販売会社に求められるのは、生産性を向上させ競合に劣らない程度のコストを実現することであろう。

その手段としては、車点検を含む整備業務を行う際に、顧客へのアプローチから対車作業そして返却までの流れにおける各段階での標準化が考えられ、田中（2006）や具ほか（2008）では自動車整備における標準化が効果をあげつつある事例が示されている。

また、リコールなど製品の安全性に関わる問題に関しても顧客に接する販売現場の責任は重要である。車の多機能化により、車載ソフトウェアのセキュリティに関する頻繁なアップデートが必要になるであろう。そのような状況において死傷事故を防ぐためにはメーカーと緊密な連携を取ることのできる系列の販売会社の役割は大きく、安全・安心をアピールできれば非系列系の業者よりも優位に立てよう。

車点検や修理などのアフターサービスにおいて、系列の販売会社が競争力を持つことはメーカーにとっても重要と考えられる。顧客にとってあるメーカーの車を購入できる販売会社が地域内に複数ある時、メーカーへのロイヤルティは販売会社へのロイヤルティに直結するとは限らない。一方で、販売会社でアフターサービスを受けている顧客に対しては、待ち時間等において代替え（新車の購入）を勧める機会がある

が、そこで購入が検討されるのは当然ながらその販売会社が扱うメーカーのクルマのみである。よって、顧客がアフターサービスにおいて頻繁に系列販売会社を利用し販売会社へのロイヤルティが高まれば、同一メーカーでの代替えが促されメーカーへのロイヤルティの向上に資することとなる。

4. 販売会社内における協働

以上では、流通システム間の競争、販売会社間の競争、非系列系自動車整備事業者との競争という3つの局面における系列の販売会社の役割を論じた。しかし、一口に販売会社と言っても、多くの場合販売会社自体も複数の単位から構成される組織であり、販売会社の役割について具体的に考察するには、販売会社における各単位に注目して分析する必要がある。そこでさしあたっては本部と店舗という販売会社における2つの主要な単位に着目する。

小菅・許（2018）は、「顧客と企業側との間の直接的・間接的な相互作用またはエンカウンターのポイント」としてのタッチポイント（小菅・許，2018：p. 227）のデザインについて論じている。ここでは、Windsperger（2004）における特定の知識と意思決定権限のマッチングという枠組みを用いている。特定の知識は、言葉にしづらく移転し難いノウハウを表す。小菅・許（2018）は自動車販売会社における事例から非対人タッチポイント（HP・DM・チラシ等）に関しては、本部が特定の知識と主要な決定権限を持ち、対人タッチポイント（電話、接客、商談）に関しては、店舗に権限を与えることが有効だという仮説を提示している。また、相互に相手の持つ特定の知識に関連する一般的な知識を持つことが有効と考察されている。

さらに、メーカー、販売会社本部、店舗の三者の協働について考察する際は、知識に応じた意思決定の分業ということに加えて、目標統合という視点も必要となろう。犬塚（2006）は、

小売業のフランチャイズ・システムにおけるフランチャイザー、オーナー（フランチャイジー組織）、店舗の間の目標統合について論じている。犬塚（2006）の問題意識としては、多数の店舗を持つフランチャイジー（メガ・フランチャイジー）の登場により店長がフランチャイジーの管理に服する従業員となったため、従来のようなフランチャイザーと店舗の二者にのみ注目した研究が限界を迎えているという点がある。そして、店長が様々な施策を実行していく中で、フランチャイザー、フランチャイジー（オーナー）、店舗のスタッフの三者の目標を統合していく機能やそこにおける経営理念の重要性について検証している。犬塚（2006）の検証は目標統合を店長の施策の一つ一つが三者に同時にポジティブな影響を与える（もしくは同時にネガティブな影響を与える）程度という形で測定し、施策全体を通した目標統合について検討されていない点で限界があると思われるが、三者の目標をどのように調和させ利害対立を抑制するのか、という問題意識は極めて重要と考えられる。なお、犬塚（2006）の分析を自動車産業に当てはめれば、フランチャイザーがメーカーに、フランチャイジー（オーナー）が販売会社本部となり、店長はメーカーのマーケティング政策や本部の営業方針、自店舗のスタッフの意向をどのように調和させていくのかという問題に取り組む必要があるということになる。

5. 競争構造の変化における役割

以上では、現在までの市場におけるビジネスシステムの競争力強化に向けた自動車販売店舗の役割を考察した。しかし自動車産業では、CASE [Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）] や MaaS (Mobility as a Service：マース) と呼ばれる変革が生じており、これは市場における競争の構造、ひいては社会のあり方も変化させていく可能性

がある。将来・未来の事象を学術研究の対象とすることは困難かもしれないが、このような変化の中で自動車販売会社はいかなる役割を持つだろうか。

糸久（2019）はCASEのような自動車産業の変革が、破壊的イノベーションを引き起こし既存の完成車メーカーが海外の大手IT企業等の新規参入企業に駆逐される可能性について論じている。技術的な側面では内燃機関の電動化によるモジュラー化の進展が見込まれる。さらに、シェアリングにより運転者・事業者が自動車の購入者となり消費者はアプリによりモビリティサービスを利用するようになると見込まれる。これらの変化においては、既存の完成車メーカーの技術や経験が足かせとなる可能性がある。たとえば、既存の顧客の声を聞きドライビングの喜びを追求したクルマづくりが、低速モビリティやシェアリングに馴染まない可能性もある。

糸久（2019）は破壊的イノベーションの危機への対応として、既存の完成車メーカーのトップが、試行錯誤しながらステークホルダーに対しビジョンを示していくセンスメイキングをしていくことで対応していることや、ITベンチャーとの協力などにより対応していることを指摘している。

自動車産業の変革期を乗り越えるに当たり、糸久（2019）が指摘しているように、メーカートップからの説得力のあるビジョンの提示やITなどの技術的なアプローチも確かに必要となる。一方で、自動車販売会社が地域と作り上げてきた関係性を活かしたボトムアップなアプローチを併用することも考えられる。

自動車販売会社の中には、多様な地域貢献活動を行っている企業もある。たとえば、販売会社として行っている交通安全に関する取り組みや緑化・環境保全、スポーツ振興などがある。また、カフェのような店舗が地域のコミュニティとなり、そこで様々なイベントが行われるこ

ともある(田中・山崎, 2016; 山田, 2014; 石川, 2008; 後藤, 2016)。加えて、福祉車両の販売など社会性の高い事業に取り組む販売会社もある。このような地域とのつながりにおいて得られた情報や地域住民との信頼関係は、既存の購入客以外も含めた地域住民に対する新事業を展開する上で価値があり希少で模倣し難い経営資源となるのではないだろうか。そのような地域密着型の新事業は、外資の大手IT企業が参入しにくいものとなると思われる。ここに、メーカーのモビリティ技術を活かしつつ地域社会に合わせた事業の創造を主導する存在としての自動車販売会社の重要性があると言えるであろう。

6. 系列販売組織の役割のまとめ

以上では販売会社の役割として、流通システム間の競争における地域の需要の把握、クルマの意味的価値を含めた価値伝達、販売会社間の競争における接客サービスの向上、非系列系自動車整備事業者との競争におけるアフターサービス獲得による系列内での代替え(新車購入)促進などを提示した。さらに、販売会社の役割の遂行に際しては、店舗と本部がそれぞれ持つ知識に応じた意思決定を行う分業と、店長によるメーカー・本部・店舗スタッフ間の目標統合が必要となると述べた。さらに、競争の構造が変化していく中で販売会社が地域社会の实情に合わせた新規事業の創造主体となる可能性について言及した。

以上の諸点は試論的なものとなっており不足や限界も多く存在すると思われる。特に、本稿では競争力に着目したが、競争力がメーカーや販売会社の収益へ結びつく過程の分析も必要になると思われ、そこでは協働という視点だけではなく販売会社とメーカー間のパワーバランスや利害対立についても詳しく論じる必要も出てくると思われる。

次に、ある組織単位内における協働と、単位

外に対する競争という視点で、チーム、部門、会社、系列、業界…と視点を広げていけば、様々な単位において協働と競争が並立していると考えられる。本稿では、たとえば販売会社間やメーカー間の協働、販売会社内における店舗間、店舗内の部門や個人間の協働・競争などは扱わなかったが、このようなより多様なレベルの分析も求められよう。

また、系列販売会社の多くが中古車も扱っているが、中古車事業に関する分析は本稿に組み入れられなかった。今後は、これらの点について考察を進めるとともに、競争力の強化に向け自動車販売会社が持つ多様な役割の中で何が特に重要となるのかについて実証的な検討を実施したい。

参考文献

- 石川和男. (2008). 「自動車ディーラーにおける日本経営品質賞への取り組み」. 『専修大学商学研究報告』, 39(6), 1-42.
- 糸久正人. (2019). 「自動車産業に破壊的イノベーションは起きるのか?」. 『赤門マネジメント・レビュー』, 19(1), 1-8.
- 犬塚篤. (2006). 「フランチャイズ組織における目標統合: 加盟店店長の非経済的側面に着目して」. 『日本経営学会誌』, 17, 29-38.
- 岡本博公. (2016). 「製造と販売の統合と協働」加護野忠男・山田幸三(編著)『日本のビジネスシステム その原理と革新』(pp. 101-125). 有斐閣.
- 加護野忠男・山田幸三. (2016). 「ビジネスシステムの視点」加護野忠男・山田幸三(編著)『日本のビジネスシステム-その原理と革新』(pp. 1-17). 有斐閣.
- 具承桓・小菅竜介・佐藤秀典・松尾隆. (2008). 「ものづくり概念のサービス業への適用(特集 日本経営学の最前線(3)日本発ものづくり経営学)」. 『一橋ビジネスレビュー』, 56(2), 24-41.
- 小菅竜介・許経明. (2018). 「組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン」. 『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』, 7, 277-284.
- 小本恵照. (2012). 「組織の経済学とフランチャイ

- ズ・システム』、『静岡文化芸術大学研究紀要』, 12, 47-57.
- 後藤敬一. (2016). 『三代目社長の挑戦「してさしあげる幸せ」の実践』. 高木書房.
- 塩地洋・キーリー, ディーン. (1994). 『自動車ディーラーの日米比較: 「系列」を視座として』. 九州大学出版会.
- 嶋口充輝・内田和成. (2004). 『顧客ロイヤルティの時代』. 同文館.
- 孫飛舟. (2003). 『自動車ディーラー・システムの国際比較: アメリカ, 日本と中国を中心に』. 晃洋書房.
- 田中研之輔・山崎正枝. (2016). 『走らないトヨタ: ネット南国の組織エスノグラフィー』. 法律文化社.
- 田中正. (2006). 「トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化」. 『赤門マネジメント・レビュー』, 5(5), 289-368.
- 延岡健太郎. (2008). 「価値づくりの技術経営: 意味的価値の創造とマネジメント」. 『IIR ワーキングペーパー』, #08-05.
- 延岡健太郎. (2011). 『価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道』. 日本経済新聞出版.
- 藤本隆宏. (2003). 『能力構築競争: 日本の自動車産業はなぜ強いのか』. 中央公論新社.
- 藤本隆宏・東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター. (2007). 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』. 光文社新書.
- ヘラー, ダニエル・加藤木綿美・マリノフ, ミハイル. (2013). 『収益力と競争力の両立: 日系自動車メーカーの実績と今後の挑戦』. 信州大学イノベーション研究・支援センター研究叢書.
- ヘラー, ダニエル (2015). 「ものづくり経営」山倉建嗣 (編著) 『ガイドランス現代経営学』 (pp. 107-126). 中央経済社.
- 山田伊知郎. (2014). 「ネットトヨタ南国における従業員満足度要因の研究」. 『桃山学院大学経済経営論集』, 56(2), 99-109.
- 李泰王. (2016). 『「ものづくり」自動車産業論』. 中央経済社.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Heller, D., Marinov, M., Kato, Y. (2015). Can both competitiveness and profitability be sustained? An international comparative analysis of the performance of Japanese automakers (1980s to 2000s). *International Journal of Management and Business*. 6 (1) 52-60.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2), 4-18.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results, *Rand Journal of Economics*, 23, 263-283.
- Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. Hoboken, USA: Wiley. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年).
- Oxenfeldt, A. R. & A. O. Kelly. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Rubin, R. P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract,” *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年).
- Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57 (12), 1361-1369.