

## 販売の近代化と販売方式の確立

トヨタ自動車販売株式会社 初代社長 **神谷 正太郎**



神谷 正太郎(かみや しょうたろう) 略歴

1898 (明治31)年 7月9日愛知県に生まれる  
 1917 (大正6)年 名古屋市立商業学校卒業  
 三井物産株式会社入社 シアトル出張所・ロンドン支店に勤務  
 1924 (大正13)年 三井物産退社  
 1925 (大正14)年 ロンドンに渡り鉄鋼問屋「神谷商事」を設立  
 1927 (昭和2)年 神谷商事閉鎖、帰国  
 1928 (昭和3)年 日本GM (ゼネラルモーターズ) 入社  
 1935 (昭和10)年 株式会社豊田自動織機製作所・自動車部入社  
 自動車販売責任者 (役員待遇) に就任  
 1937 (昭和12)年 トヨタ自動車工業株式会社発足・取締役販売部長に就任  
 1946 (昭和21)年 トヨタ自動車工業株式会社常務取締役就任  
 1950 (昭和25)年 トヨタ自動車販売株式会社を設立、取締役社長に就任

1953 (昭和28)年 東京トヨベツト株式会社を設立、取締役会長に就任 (後、社長)  
 1956 (昭和31)年 通商産業省顧問に就任 (32年8月まで)  
 1960 (昭和35)年 藍綬褒章受章  
 1961 (昭和36)年 中京テレビ放送株式会社を設立、取締役社長を兼任  
 (同年12月名古屋放送株式会社に社名変更)  
 1962 (昭和37)年 紺綬褒章受章  
 1963 (昭和38)年 トヨタ自動車工業株式会社監査役に就任  
 1967 (昭和42)年 (社)日本自動車工業会を設立、理事に就任 (49年5月退任)  
 輸出振興内閣総理大臣表彰受賞  
 1968 (昭和43)年 勲二等旭日重光章受章  
 1972 (昭和47)年 ジャパンインドネシアオイル株式会社を設立、取締役社長に就任  
 1973 (昭和48)年 勲一等瑞宝章受章  
 1980 (昭和55)年 12月25日逝去 享年82才

今日の自動車販売の状況を語る前に、その遙か昔の状況を知らなければ、販売の神様とまでいわれた神谷正太郎氏のことは語れないであろう。まず戦前の日本の自動車事情は、関東大震災後の大正14年に横浜に日本フォードが設立され、フォード・モデルTのノックダウン生産を開始、昭和2年には大阪で日本GMもノックダウン生産を開始した。風雲急を告げていたこの時代に、2大米国自動車に頼ることを嫌った政府は、自動車の自給体制確立を目指して、自動車製造事業法を制定し許可制としている。昭和10年代、国産はやっとトヨタがその緒に付いたばかりで乗用車としてはダットサンやオータが細々と生産していた。自動車の販売店は存在はしていたが、GM、フォードの販売店は別としても、輸入外車を扱う販売店などは、価格なども売る立場からの胸三寸であった。国産車を販売する特約販売店もほぼ似たような状況で、例えば日本でも製造されていた35年型ダットサンS/Dは、当時の金で1900円、同ロードスターは1750円であった。同じ金額で東京市内(戦前)の庭付きの家が買えたというから、自動車は小型車といえども極めて高額な商品であった。得意先も官公庁や事業体を中心に、個人への販売は一部のごく富裕な階層であった。販売の実体はビジネスというよりコミッションの濃いもので、近代の販売の概念からは程遠いものであった。

神谷氏は当初三井物産に勤め、戦前からシアトルやロンドンに駐在し、8年後には三井物産を去って、ロンドンに鉄鋼問屋の神谷商事を開業。その後日本にもどり日本GMに入社して販売を担当、その7年後にトヨタ自動車の創始者である豊田喜一郎氏との友誼を得て懇望され、豊田自動織機製作所自動車部に販売の責任者として入社している。GM時代の高給を投げ捨てての移籍というから、余程意気に感じてのことであったであろう。あるいは時代を読みとったことであつたのかも知れない。ちなみにトヨタ自動車工業を名乗るのは、その2年後の昭和12年であった。生産を開始したばかりのトヨタG1型トラックは、産声を上げたばかりの製品であり、生産当初から故障も相次いだために、その先行きを懸念してか、販売を申し出る販売店も少なかった。かつての古巣であるGM系の販売店を転向させるなど、その努力も多く語り継がれている。戦前の販売店の多くはまだ大福帳経営であったため、その改善を目指す経営指導に力を注いだ。定価販売、割賦販売方式など



トヨタG1型トラック

を制定し、一にユーザー、二にディーラー、三にメーカーという、顧客、販売店重視の運営方針をこの時代に打ち立てている。

神谷氏の業績は戦後発展途上にあった我が国で、逸早く車の大衆化を予見したことに始まる。まだ誰も自家用車時代の到来など夢にも考えなかった頃から、いずれそうした場合の到来に備えて着々と手を打ってこられたことである。年を追って激変する市場の分析と展望、顧客の動向や価値観の変化、それらに基づいた綿密な需要の予測を立案し、販売可能とする台数を策定して生産側と協議する。

トヨタ自動車は、昭和34年8月に乗用車専門の元町工場を稼働、そして昭和41年12月には大衆乗用車カーロー専用の高岡工場操業開始、ここに飛躍的な発展の道が拓かれることになる。



トヨタAA型セダン

神谷氏は、販売の責任において、一見強気にみえる販売量予測を打ち立て、効率良く需要拡大期にトヨタ自動車の業績拡大に寄与し、世界企業にまで押し上げる基盤を作った。作る立場つまり「工」側と、売る立場「販」側とに分離した企業は他にもあったが、トヨタ自動車ほどに功を奏さなかったのは、まさに神谷氏ほどの基本戦略を明確に打ち立て、それを実行して行く適材に恵まれなかったことといわれている。もともと自工と自販に分離するのは、構想としては敗戦直後から検討課題となっていた。それを促進したのは日銀が独自の再建構想を提示したからであった。昭和24年の年末、販売不振と売掛金の回収遅延から、2億円の資金調達が出来

なければ倒産という危機にまで、トヨタ自動車は追い込まれていた。この状況の打開のために打ち出されたのが、日銀斡旋による市中銀行20数行による協調融資であったが、この時の融資の条件が販売管理会社の業務分割であった。昭和25年4月に、トヨタ自動車販売株式会社が設立され、神谷正太郎氏が社長に就任した。現在トヨタのというより、日本の自動車販売のあり方の、いわば基軸となっている施策は殆どといって良いほど、当時のトヨタ自販から打ち出されたものである。これは決して過言ではないであろう。

まず、製品が多種多様化していくなかで着手したのは、1県1店のフランチャイズ・システムを改めた多チャンネル化と、直営方式の東京トヨペット設立であった。発展途上時代にはユーザー育成のために運転教習所を設立し、販売台数の増加に見合うサービス面充実のための整備学校の設立と人材の育成、当時のスタンダード・バキューム社と提携しての、潤滑油や用品類の販売など、枚挙に暇が無い程である。

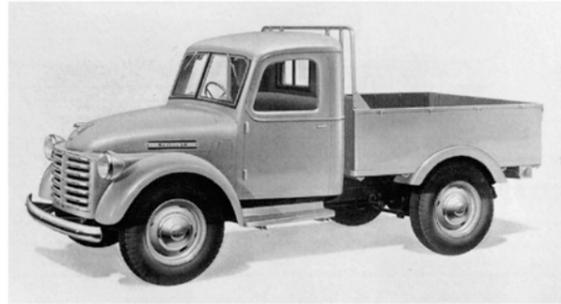
戦前の日本GMや日本フォードの販売店政策は、経営に問題が生じればビジネスライクに切り離すというものであったが、神谷氏の管理方式はあくまで人情に厚く親身な対応で、融資や人材の派遣など、販売店の利益重視をまず第一とするものであったという。また在任中は海外市場の開拓の重要さを説き、昭和32年にはクラウンの対米輸出も行なうが、残念ながら当時の日本車は現地の道路事情に合致せず不成功に終わった。昭和40年には新型コロナで輸出再開、カローラを昭和43年に投入するなど、その後の輸出台数は大幅に拡大し今日に至っている。

神谷正太郎氏は、トヨタ草創の時代から大衆化自動車社会の在り方を予測し、自動車という製品をいかに商品化させるかに心をくだき、その道を世界規模の中で拓くことに徹した。この功績は誠に大といえよう。

(猪本義弘)



トヨタSA型セダン



トヨタSB型トラック



トヨタ自動車高岡工場



トヨタパプリカ



トヨタカローラ(初代)



東京トヨペット株式会社のショールーム



「国産車をアメリカへ」の宿願がかなって、サンフランシスコ港に陸揚げされるトヨペット・クラウン。北米へ市販用として輸出された日本で最初の車です。後方に金門橋が見えます



昭和33年7月10日、ハリウッドに店開きした米国トヨタ自動車販売株式会社



ロスアンゼルス市街のトヨペット・クラウン・デラックス