

1. 本論文の構成

本論文の構成は、次のとおりである。

第1章 序論

- 第1節 説明対象の設定
- 第2節 基本的主張
- 第3節 本論文の構成

第2章 問題の所在：自動車流通システム形成の歴史的経緯

- 第1節 市場の成長と複数系列店制の誕生：1980年以前
- 第2節 市場の成熟と各系列店品揃えのフルライン化：1980年以後
- 第3節 系列店間競争の調整へ：現在
- 補 節 系列店品揃えのフルライン化のプロセス：1980年代

第3章 マーケティング管理論の問題点

- 第1節 “拘束”の受け入れメカニズムについての問題提起
- 第2節 販売店の内的プロセスについての問題提起

第4章 系列店の収益構造

- 第1節 系列店の経験効果に対する疑問
- 第2節 品揃えの収益貢献シミュレーション
- 第3節 標的市場設定への反発

第5章 系列店のインセンティブ・システム

- 第1節 個人ベースの成果給制：1980年代以前
- 第2節 成果給制の弊害と“販売の標準化”
- 第3節 現実的解決策としての変革：1980年代以降～現在

第6章 結論と討議

- 第1節 調査結果の要約
- 第2節 二つの囲い込み
- 第3節 インプリケーション
- 第4節 課題と展望

巻末付録

インフォマント・リスト

参考文献一覧

2. 本論文の目的

本論文の目的は、製販の“拘束-依存”関係が再生産される理由を、系列店の収益構造やインセンティブ・システム、人的資源形成といった内的なメカニズムに注目して明らかにすることである。ここでいう“拘束-依存”関係とは以下のような関係である。メーカーは卸売価格を固定化し、系列店の品揃えやテリトリーを限定するなどの“拘束”をつづけている一方で、系列店は低収益であるがゆえにメーカーからのリポートや融資に“依存”せざるをえない、というものである。

国内の自動車の系列販売店は、フルラインの品揃えや他店と同じような品揃えを必要視し、過酷な価格競争を繰り広げている。この競争は20年以上つづいており、系列店の収益を逼迫させている。市場が成熟し、ただでさえ収益を上げることが困難であるにも関わらず、系列店は80年代と変わらずにフルラインの品揃えを構えることによって顧客を囲い込もうとしている。明らかに市場状況が変わっているにも関わらず、系列店は自身の収益を逼迫させるようなフルライン・レベルでの同質的ブランド間競争に直面しているのである。

3. 基本的主張

本論文における筆者の基本的主張は以下のとおりである。系列店の経営者は、販売スタッフの営業努力を引き出すために成果給制から脱却できないでいる。成果給制は「販売スタッフが個人的に顧客を囲い込む」ことを促すインセンティブ・システムであり、販売スタッフは自身の給与と人的資源としての価値を顧客の個人的な囲い込みによって高めている。このとき、販売スタッフは顧客との長期的な信頼関係をも築いている。一方で、系列店の経営者は成果給制を採用することによって“優秀な”販売スタッフを自店につなぎとめることができるのである。このとき、系列店の経営者は、「顧客を囲い込んでいる販売スタッフ」を囲い込んでいる。すなわち、(1)販売スタッフによる顧客の囲い込みと(2)経営者による販売スタッフの囲い込みという「二つの囲い込み」が生じているのである。

系列店の経営者や販売スタッフは長期的に顧客に商品を販売する必要性を認め、二つの囲い込みを実現するために、フルラインの品揃え・他店と同じような品揃えを必要視する。1つの系列店だけでなく、複数の系列店が二つの囲い込みを実現しようとすると、それぞれがフルラインの品揃えを構えるようになり、ほぼすべての価格帯やタイプにおいて同質的ブランド間競争が生じることになる。顧客との信頼関係や商品訴求力を

培った販売スタッフという系列店の人的資源は、フルラインの品揃えがあってはじめて、資源としての価値を持つものなのである。

以上を主張するために本論文で行った作業は以下のとおりである。(1)第2章では、問題の所在である、チャネル形成の歴史的経緯を記述した。(2)第3章では、メーカーのチャネル管理に関する既存のマーケティング研究を批判的に検討し、メーカーの“拘束”を受け入れつつける系列店の内的メカニズムに着目する必要性を確認した。(3)第4章では、系列店の費用構造と収益構造の実証分析を行った。(4)第5章では、系列店内のインセンティブ・システムの事例研究を行った。

4. 問題の所在：自動車流通システム形成の歴史的経緯(第2章)

第2章では、国内の自動車流通システム形成の歴史的経緯を記述した。これは、系列店の品揃えが80年代にフルライン化した事実を1次データと2次データの両者を用いて確認するための作業である。このため、地理的に懸隔した3つの地域から30名以上のインフォマントを得た。

本章において確認したことは以下のとおりである。高度経済成長期に市場が急激に成長し、販売力を市場成長に合わせるため、同一地域内に複数の系列店が敷設された。80年代以前は、各系列店の品揃えは特定の価格帯のブランドに限定されたものであったため、系列店間に競争はなかった。が、市場が成熟し、特定価格帯の単一ブランドに収益を依存することが系列店の経営を困難にさせた。そこで、以後、系列店は顧客の買い替えに合わせて訴求するブランドを取り扱うようになった。品揃えがフルライン化したのである。品揃えがフルライン化することによって、系列店間ではすべての価格帯において競争が生じるようになった。また、卸売価格はメーカーによって固定化されていたため、フルライン・レベルでの系列店間競争は系列店の収益のみを削減する競争であった。実際に、第4章の実証分析時にサンプルとして用いた系列店の事例によると、品揃えがフルライン化した以降も、売上高に占める営業利益の比率は、70年代(フルライン化する以前)の最高値を上回ることにはなかったことを確認することができる。

5. 問題提起と分析視角の設定：マーケティング管理論の問題点(第3章)

第3章では既存研究を批判的に検討した。流通系列化や日本のマーケティングに関する既存研究は、メーカーによる系列店の“拘束”あるいは管理に注目していた。系列店間競争を維持することによって、メーカーは系列店の交渉力を抑えながら、販売努力を引き出すことができる。このような販売努力は、メーカーによる系列店の品揃えや販売地域の“拘束”によっても引き出されている。ただし、メーカーによる“拘束”を可能にするような系列店の内的メカニズムについて既存研究は十分に考慮していなかった。メーカーによる“拘束”を受け入れざるをえない、交渉力の格差があることが前提とされていたのである。ここで以下のように問題を提起することができる。メーカーが流通系列化をはじめた時点で莫大な交渉力や資本力を持っていたことを前提としたとしても、このことだけでは、製販の交渉力格差がその後も維持されたと主張できない。

また、製販の交渉力の源泉について述べた既存研究の検討からも問題を提起することができる。製販の交渉力格差を測定するときに販売依存度分析が頻繁に用いられることを確認した。販売依存度分析とは、メーカーが特定の販売店(卸売先)に依存する程度と、販売店が特定のメーカー(仕入先)に依存する程度によって、製販の交渉力格差を捉えようとするものである。しかし、この分析を用いたとしても、先ほど提起した問題と同じように、1時点における交渉力格差を捉えることしかできないのである。また、販売店が危険(販売リスク)を負担したり、在庫費用を支出したりすることによって交渉力を高める可能性があることが見過ごされてしまう。これらの危険負担や在庫などといった商業者としての機能を遂行するためのコストがいかに捻出されるか、という問題もまた未知である。

さらに、自動車業界を事例とした既存研究にも限界がある。80年代以前とは異なり、系列店はフルラインの品揃えを構えており、単一ブランドに収益を依存しているわけではない。したがって、顧客を囲い込むことで収益を上げる可能性があるはずである。だが、既存研究は、系列店の人件費過多である費用構造や生産性の向上に限界があることを指摘するに留まった。それは、系列店の経営はそもそも労働集約的で人件費がかさむものであり、生産性(従業員1人当たり販売量)も70年代以降向上していない、と指摘するものであった。つまり、フルライン化以前・以後に関わらず、系列店の収益性は低く、系列店はメーカーへの“依存”をつづけ、メーカーは系列店を“拘束”しつづけたとされる。

しかし、系列店の低収益性を生産性向上の限界によって主張するのであれば、従業員1人当たり販売量を用いた分析は不十分であるといえよう。系列店が負担する費用との関連を考慮しながら、生産性の尺度を作成しなければならない。また、系列店には人件費過多の体質があり、販売スタッフへのインセンティブが固定費化しているという指摘についても、それは(米国との)相対的な視点に基づく限りの指摘であるといえる。そこで筆者は、系列店の費用構造や収益構造、人的資源形成のメカニズムに着目する視角を設定した。この注目によって、製販の交渉力格差、すなわち製販の“拘束-依存”関係が再生産されるメカニズムがあることを確認することができるだろう。

6. 系列店の収益構造(第4章)

第4章では、以上の問題提起にしたがって、生産性の尺度を人件費と販売量から作成して、系列店の営業活動には経験効果がないことを実証した。また、各ブランドの系列店の収益への貢献度を試算した。本章における発見事実は、以下のとおりである。(1)優良な系列店であれば、80年代に生産性(販売量ベース)が上昇していた。(2)しかし、たとえ優良な系列店であっても、生産性(経験効果ベース)を向上させるような構造を有しない。(3)系列店は高価格帯のブランドの販売に収益を依存している。(4)低価格帯のブランドに収益を依存することを不安視する系列店(のスタッフ)が存在する。

確かに、経験効果ベースでの生産性の実証分析の結果から、系列店が人件費過多の体質を持っているこ

とは示唆できる。しかし、既存研究とは異なり、上記の調査結果は以下のことを示唆している。それは、販売量ベースで見た生産性は80年代に向上していたにも関わらず、系列店内にはその向上分を費消する構造がある、ということである。このような費用構造があるがゆえに、生産性向上は系列店の収益性に直結しないのである。また、顧客を囲い込むことで収益を上げる構造があることも確認した。ただし、本章における実証分析は以下の課題を残すものであった。(1)人件費支出の内訳について考慮しなかったことと、(2)顧客を囲い込む主体として「系列店」を想定していたことの以上2点の課題である。

7. 系列店のインセンティブ・システム(第5章)

第5章においては、前章の実証分析時に残された課題の解決を行いながら、人件費支出の内訳について詳細な事例研究を行った。ここでは、80年代までに系列店において採用されていたインセンティブ・システムの内容を求人広告から明らかにした。また、ヒアリング調査を通じて、ある系列店において採用されているインセンティブ・システムの近年までの変遷を追った。本章における発見事実は以下のとおりである。(1)80年代以前、成果給の多さを強調した求人広告が系列店によって出稿されていた。(2)80年代以降、個人ベース査定で成果給制は系列店の経営者にとっての弊害を招いた。(3)近年までの間に、グループベース査定を加えるなどによって、成果給制の弊害を解決しようとする変革がなされてきた。が、販売スタッフを動機づけるため、経営者は個人ベースの成果給制から脱却できていない。以上である。

系列店のインセンティブ・システムは成果給制によって特徴づけられる。しかしその成果給制は、販売スタッフによって同一商品の価格が不統一になったり、同一顧客に対して複数の販売スタッフが訪問するような非効率な営業活動が展開されたりする弊害を招くものであった。そこで、これらの弊害を解消するために、系列店の経営者は、グループベース査定を追加したり、販売スタッフを営業所間で頻繁に異動させたりする変革を行ってきた。しかし、これらの変革によって、フリーライダーが出現し、過去に実績と給与を上げてきた“優秀な”販売スタッフの意欲が殺がれてしまった。結果的に、経営者は個人ベースの成果給制から脱却できず、インセンティブ・システムの変革は現実的な解決を図るものに留まっていたのである。

個人ベース査定で成果給制の下で、系列店の販売スタッフは販売実績を上げることによって自身の給与を上げた。また、このようなインセンティブ・システムは販売スタッフが個人的に顧客を囲い込むことを促した。顧客の買い替えや関連商品の購入に合わせて、販売スタッフは長期的に給与を得る機会を得た。また、第4章で見たとおり、顧客を囲い込むことに系列店の法人も収益を依存していたのである。以上より、生産性向上のまさに旗手となる“優秀な”販売スタッフに対しては、給与額も上昇せざるをえず、系列店の内部には生産性の向上分を費消するメカニズムがあるといえる。

本章の事例研究や前章の実証分析と既存研究との最も顕著な違いは、生産性を販売量と費用の両面から測定しながら、生産性の向上分を費消するような人的資源形成のメカニズムがあることを明らかにしている点である。既存研究は、系列店の低収益性や生産性向上の限界について個別に論じるに留まっていたといえる。

8. 結論と討議:二つの囲い込み(第6章)

第6章では、以上の調査結果から、系列店間競争が生じ、製販の“拘束—依存”関係が再生産されるメカニズムについて検討した。販売スタッフは自身の給与を高めるために顧客を個人的に囲い込む。系列店の経営者は顧客を囲い込むために、“優秀な”販売スタッフを成果給制によって囲い込む。このような二つの囲い込みを達成するため、系列店の経営者と販売スタッフの両者はフルラインの品揃えを必要視するのである。全国の系列店のそれぞれが二つの囲い込みを図ることによって、過酷な価格競争が系列店間において繰り返られるのである。

販売スタッフは加齢や経験を積み重ねることによって多くの顧客を囲い込んできた。“優秀な”スタッフは、顧客との信頼関係と人的なネットワークを構築してきたのである。この信頼関係をテコとして、買い替えや関連購買商品の継続的提供を通じて、自身の給与額を高めてきた。顧客が高価格帯のブランドへと買い替えるにつれ、系列店の法人としての収益も改善した。一方で、スタッフが経験を豊富に積んでも、法人としての費用(人件費)は節減されなかった。このような費用と収益の構造があるため、系列店の収益性は経年的に低いものとなり、製販の“拘束—依存”関係が存続しているといえる。

本章の後半では、以上の結論を踏まえて、系列店や販売店、小売業者などといった、営業に特化した組織の成立について以下のように考察した。営業に特化した組織内において、スタッフが企業特長的な知識を蓄積することによって内部昇進し、給与を高めるというキャリアパスを組織の管理者が設計することは困難であろう。また、組織内における怠りを防ぐことや、分業による協業によって業務を効率化することも難しい。さらに、営業活動は対市場的行動であり、対“外”的行動であるがゆえに、組織の管理者がスタッフの営業努力を監視することもまた難しいといえる。したがって、営業に特化した組織は、極めて属人的・個人的な顧客との信頼のネットワークを築いているスタッフを管理者が囲い込むかたちで成立しているものとして考察することができる。これらの考察結果は、産業構造とマーケティング行動や営業行動間に具体的な連関があることを示唆するものでもある。また、本章の最後には、マーケティング研究へのインプリケーションを検討し、今後の研究課題について触れた。

本要旨の最後に、本論文の貢献を挙げる。まず、系列店内部の費用構造と収益構造を明らかにし、系列店がメーカーによる管理や“拘束”を受け入れざるをえない状況が経年的に作り出されていることを説明した点である。この点は、日本的なマーケティング行動に関する既存研究がメーカーの系列店に対する交渉力が極めて大きいことを所与とした点とは対照的である。次に、系列店内における人的資源形成のメカニズムと品揃え形成との関係を明らかにした点である。この点は、既存研究の視点の限界を補完する視点に基づいたものである。既存研究は、メーカーが固定的資源を安定的に運用し、各地域市場内の独占を図るためにフルライン化を進めたと指摘している。あるいは需要が多様化したことを指摘した上で、メーカーによる市場適応行動としてフルライン化を捉えている。一方で、筆者の視点に基づくと、系列店内の人的資源が資源としての価

値を持ちつづけるためにフルライン化を必要視すると考察することができる。