

申請者: 福富 言

論文題目 二つの困い込み: 系列店間競争と人的資源形成のメカニズム

審査員 古川一郎
守島基博
松井 剛

本論文は、自動車メーカーとその系列販売店の“拘束—依存”関係が変ることなく続いている理由を、系列店におけるフルラインの品揃えを求める圧力、売上ベースの成果主義を中心とした人材マネジメント、販売スタッフの人的資源形成といった内的なメカニズムとその結果としてもたらされる系列店の低収益構造の關係に注目して明らかにしようとするものである。ここでいう“拘束—依存”關係とは、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といった拘束を続けている一方で、系列店は低収益であるがゆえにメーカーからのリベートや融資に依存せざるを得ない、というものである。

系列店の経営者は、販売スタッフの経営努力を引き出し、生産性を向上させるために成果給制を重視している。しかしこの成果給制は「販売スタッフが個人的に顧客を困い込む」ことを促すインセンティブ・システムであり、結果として販売スタッフは自身の給与と人的資源としての顧客との信頼關係を顧客の個人的な困い込みにより高めている。その一方で、系列店の経営者は成果給制を採用することにより優秀な営業マンをつなぎ止めることが出来ると考えている。このように、販売の現場では二つの困い込みが同時に成立しているのである。

このような状況下において、顧客との長期的な關係を継続するために系列店の販売スタッフと経営者は、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。顧客との個人的・長期的な信頼關係という販売スタッフの人的資源は、フルラインの品揃えにより一層有効に活用することが可能になるからである。そして、一つの系列店のみでなく、複数の系列店がフルラインの品揃えを構えるようになると、ほぼすべての価格帯やタイプにおいて同質かつ熾烈な系列店間・販売員間競争が生じることになる。その結果が、系列店の長期的な低収益構造をもたらしている。このような關係を実証的に明らかにするために、時系列の財務的なデータ分析ばかりでなく、それを補完するための多くの現場の経営者、販売スタッフへのインタビューによる定性的なデータも詳細に分析し考察している。

この論文のユニークな点は、従来の系列店のフルライン化の議論が無視してきた系列店の低収益構造が継続する内的なメカニズムを明らかにしようとした点にある。すなわち、流通・販売といったマーケティングのオーソドックスな課題に対して、人材マネジメントや人的資源の蓄積といった異質な研究領域の成果を持ち込み、限定された資料ではあるが実証的に解明しようとした点である。たとえば、フルライン化を果たした80年代以降は売上高に占める営業利益率が70年代の最高値を超えることは無かったことや、またその時期には販売台数は増えても成果給制により生産性の上昇分が優秀な販売スタッフへの給与という形で消費されてしまうということがデータにより示されており興味深い。しかし、ミクロレベルの個々人の給与データや個別ブランドの販売実績に基づいて議論されておらず、精度の低い集計レベルのデータ分析に基づいているために、やや結論を急ぎすぎているという印象を免れない点が残念である。ただし、そのようなデータの入手は事実上不可能であり、ヒアリングを精力的に行っている点や、これまでにない視角から切り込むことで、製販の關係について新たな理論構築の第一歩を踏み出した点は高く評価することが出来る。

以上のことを総合的に判断し、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第4条第1項の規定により一橋大学博士(商学)の学位を受けるに値するものと判断する。