

販売業者の経験効果：自動車販売と住宅販売

福 富 言

目 次

- はじめに
I. 経験効果に関する問題意識
II. 自動車販売業者の経験効果：企業間比較
III. 住宅販売業者の経験効果：企業内比較
おわりに

は じ め に

本稿の目的は、2つの対照的な事例を用いて、生産や製造に関わる変数と販売に関わる変数との間に経験効果の違いがあるか否かを2次データの加工によって確認することである。このため(1)自動車産業の黎明期から操業をつづける自動車販売業者の事例と(2)特殊な製法を比較的近年になって開始した住宅メーカーおよび販売業者の事例を用いる。これら2つの事例には、創業後の期間(すなわち分析対象期間)というコントラストのほか、顧客の反復購買の頻度などに大きな違いがある。一方、経験効果の有無を確認するためには各社の累積販売量を知ることが不可欠であり、自動車産業と住宅産業は当該データの入手が可能であるという共通点がある。

経験効果の製販比較をおこなう理由の1つとして、“販売業者の経験効果の有無が製販の協働や交渉に影響を与える”という仮説を検証するための準備作業であることを挙げる。また、筆者は、販売業やサービス業に従事する人々へのヒアリング調査をつづけており、販売業の“経験”について多面的な分析をおこなうことを目指している。本稿は公表されたデータを加工して製販の経験効果の差異を図示することを目的としており、当事者として販売業に携わる人々の発話データの蓄積や分析を目的とした別稿を準備している。すなわち、それぞれ、“販売業に経験効果があるかどうかを確認する研究”と“自身の経験やその効果を当事者たちがどのように認識しているかを明らかにする研究”であり、これらの研究は相互に補完的な役割を果たしている。

本稿の構成は以下のとおりである。第1に、販売業の経験効果に関する問題意識を確認する。第2に、自動車販売の事例を用い、自動車メーカーの人件費と自動車販売業者の人件費の経験効果の比較をおこなう。人件費に着目する理由の1つは、販売業の労働集約性についての問題意識によるものである。第3に、住宅販売の事例を用いて、自動車販売の事例とは異なる視点から経験効果の有無を測定する。ある住宅メーカー・販売業者の販売管理費と売上原価の経験効果の比較をおこな

い、分析対象期間を変えて両費目の明細（販売手数料や研究・開発費、外注設計費など）ごとに経験曲線を描写する。したがって、自動車販売の事例は企業間比較であり、住宅販売の事例は企業内の部門間比較であるというコントラストもある。おわりに、2つの事例からの発見事実をまとめ、今後の課題と展望を挙げる。

I. 経験効果に関する問題意識

本節では、販売業者の経験効果に着目する理由について、主に製販の交渉力格差に関する先行研究に基づいて述べる。筆者の問題意識は以下の3点に及ぶ。第1に、メーカーの経験効果が経済学ないし経営学的な基礎条件として扱われることに対して、販売業者の経験効果については一部の研究において“記述”されるのみであること。すなわち、販売業者の経験効果を図示する作業が必要であるという問題意識である。たとえば Dawson and Shaw (1989) には小売業者の大規模化によるコスト節減についての記述があるが、実証されたデータの裏づけはない。

第2に、製販の交渉力格差と協働可能性について、先行研究のなかには製販の交渉力の源泉を追究しようとするものがあり、その蓄積は無視できない。が、販売業者の経験効果に注目することによって、交渉力の格差の測定が可能になるだけでなく、製販両者の協働可能性についても明らかにできるかもしれないと期待している。この点については次項においてより詳しく述べる。

第3に、販売業の技能や資源について、企業の技能や資源について注目する研究のなかには、販売業の熟練の効果や必要度の低さを指摘するものがある（中田 1992: 158, 166）。また、ホワイトカラーの人的資源研究においても、営業職や販売職は他の管理職や事務職とキャリアパスや行動上の違いがあることが報告されている（守島 2002: 306）。“販売業の技能とは何か、人々は販売業の技能をどのように考えているのか”——以上の問いは本稿における作業に留まるものではなく、筆者は、販売業ないし商業、卸売業・小売業、サービス業に従事する人々の技能についての探索的・問題発見的な調査をつづけたいと考えている。本稿はその一部として位置づけられる。

筆者の問題意識は以上のとおりである。次に、上記の第2点についてより詳しく検討する。すなわち、製販の交渉力格差や協働可能性に関する研究に対して、経験効果への着眼がどのような貢献をするか、考えてみたい。

製販の経験効果と交渉力と協働可能性

この項では、製販関係や交渉力の格差に関する先行研究を参照し、本稿の特徴や位置づけを確認する。本稿の意義として、(1) 販売業者の内的なメカニズムに注目する点と (2) 独自の方法により製販の協働可能性を探る点、以上2点を挙げる。

これまで、製販の交渉力の格差を捉えるために様々な要因が注目されてきた。「仕入依存度」と「販売依存度」に注目するもの（石原 1982: 210-217, 同 2000: 248）、交渉力の源泉は「局地的なもの」（時

期や産業、地域などによってまちまち) であるという指摘の上で情報の偏在や「情報処理能力の分布」に注目するもの(石井 1983: 75, 132), 統合障壁の格差 (Porter 1980), 資金を蓄積する主体とその歴史的経緯 (石井編 2005) などである。これらの研究に共通して見られる着眼点は「外部機会」(柳川 2000: 22-24) である。外部機会とは、簡単にいうと、代替案の入手可能性である。仕入先ないし販売先、特定の情報、情報を処理する能力、あるいは資金——代替案の有無ないし多寡に応じて、製販の交渉力に格差が生じる。そして、交渉優位に立つ者は劣位に立つ者に対して権力を行使できる。たとえば、交渉優位な者の利害が優先されるだろう。したがって、交渉力格差の測定は、製販の協働可能性を探ることを目的とするというよりもむしろ、両者の利害調整の手段を明らかにしているといえよう。

次に、製販の交渉力と協働可能性についてより詳しく検討してみよう。丸山 (1988) の指摘によると、メーカーと販売業者が意思決定を共同化するのには、メーカーと販売業者の両者および複数の販売業者同士が協調することによってチャネルの全体利潤を最大化することができるからである。このとき、チャネルの全体利潤とは、メーカーの収益と販売業者の収益を合わせたものである。メーカーの収益は、卸売価格と生産コスト、販売量の関数であり、販売業者の収益は小売価格と卸売価格、販売量の関数である。

また、小売価格に影響を及ぼす要因として、消費者の探索性向や留保価格の違い、特定ブランドへのロイヤルティの有無、メーカーのブランド確立の程度などが挙げられている。消費者の探索性向が強ければ、小売価格が下がる可能性がある。特に価格意識的な消費者であれば、購買を考慮している製品が属するカテゴリーのなかから最も安い製品を購入する。しかし、たとえ全販売業者が協調によって小売価格を維持しようとしていたとしても、探索性向は小売価格に影響を及ぼす。なぜなら、多くの販売業者を買い回りもせず価格も意識しない消費者に対しては、より多くの収益を上げるために、小売価格を協調価格よりも高価格に設定する誘因が販売業者側にはたらくからである。つまり、探索性向の強弱は、協調価格を上回る価格設定による収益の可能性を左右しているのである。

次に留保価格について述べる。留保価格とは、消費者が当該製品を購入する際に支払うことのできる金額の上限である。留保価格の高い消費者に対しては高価格設定をする可能性があることに対して、留保価格の低い消費者に対しては、値下げをおこなうか、あるいは販売しないという選択肢を販売業者は得ることになる。

ブランド・ロイヤルティとブランド確立の程度は、それぞれ消費者側、メーカー側からの影響要因である。特定の製品にロイヤルティを持っている消費者はたとえ当該製品が他の不完全代替財に比べて高価格であろうとも、購入を決断することがありうる。消費者にロイヤルティを持たせるような製品を創造するブランド力がメーカーに備わっていれば、販売業者は小売価格を高く設定することができる。探索性向や留保価格などの要因の他にも、認知品質や消費者の製品知識の有無が小売価格に影響を及ぼすことを上田 (1999) は指摘している。彼の議論は小売価格の決定要因を消費

者行動（とそれを反映したメーカーの意思決定）に求めるものである。

以上の要因は小売価格に影響をおよぼすものである。一方で、卸売価格を引き下げる要因としては、大量に製品を仕入れる販売業者に対する卸売価格の割引を挙げることができる。卸売価格の割引は、メーカーが当該販売業者に依存する程度によって実現される。つまり、製販の依存度分析によって、卸売価格の割引がおこなわれるか否かが決定される、というロジックである（Bucklin 1966, 石原 1982, 2000, 田村 1971 など）。

自社製品のほとんどすべてが特定の販売業者に卸されている場合、メーカーは販売業者へと大きく依存し、卸売価格の引き下げに応じざるをえなくなる。一方で、メーカーが卸売先を自由に選択できる場合、すなわち多くの販売業者と取引している場合や代替的な販売業者を発見することが容易である場合、販売業者はメーカーへの依存が大きく、卸売価格の引き下げを期待できない。さらに、仕入れ先が少数のメーカーに限られている場合、交渉力を握るメーカーが卸売価格の引き下げに応じる可能性が小さくなる。

したがって、特定のメーカーに仕入れを依存する販売業者はメーカーに対して交渉劣位にあると考えることができる。だが、販売業者は在庫を持つことによって、メーカーの販売リスクを軽減することもできる。このような危険負担の費用を支出することによって、販売業者は卸売価格の割引を得ることができるかもしれない。販売リスクの負担は商業者の重要な機能の1つである（Clark and Clark 1942, 森下 1993, 鈴木・田村 1980）。また、大量販売力を培うことによって卸売価格の割引を得る可能性もある。他にも、販売業者は在庫や輸送などの機能を果たしており、それらの機能を遂行する程度に応じて、メーカーに対する交渉力を高める可能性がある。

しかしながら、これら先行研究の限界は、販売業者がその販売力を培うためのコストや資源がどのようなものなのかについて考慮しない点にある。卸売価格や小売価格や販売量はほぼすべてメーカーと消費者によって左右される変数であり、販売業のコスト削減能力や資源形成といった内的なメカニズムは看過されてきたように見える。以下に述べるとおり、メーカーの内的なメカニズムの取り扱いとは対照的である。

メーカーは、広告や販売促進活動といったマーケティング活動によって、自社製品に対する差別的需要を創造し、販売量を増加することができれば、生産量の拡大によって規模の経済性や経験効果が発揮され、生産コストを削減することができる。経済学的には、マーケティングをおこなわないときの収益額よりも、生産コストの削減によって拡大した収益額からマーケティング・コストを差し引いた後の収益額が多くなれば、メーカーはマーケティング活動を実施する（石原 1982）。メーカー内部のこのようなコスト削減のメカニズムは、メーカーの収益の増加に寄与する。

一方、販売業者のコスト構造は分析の俎上に載らず、販売業者の経営実態において経験効果が発揮されるか否かも未知である。つまり、既存研究は、販売業者内のコスト削減あるいはコスト負担のメカニズムについてやや無関心であったのではなからうか。販売業者の形成する技能や資源が代替不可能なものであればそれらは交渉力の源泉となるだろうし、経験に応じたコスト削減のメカニ

ズムが備わっていればそれは資金力や交渉力の獲得に結びつくと考えられるのである。販売業者の技能についての問題意識は本節冒頭において述べたとおりである。

最後に本稿の特徴をもう一つ確認したい。販売業者の経験効果の有無を知ることによって、交渉力の格差に基づかない視点から、製販の協働可能性を探ることができる。たとえば、製販双方に経験効果が生じる場合、拡販することに関する利害が一致する。しかし、仮に一方が拡販を意図したとしても、他方がそれによってコスト削減も収益増加も見込めないのであれば、両者の協働可能性が減じられるだろう。

以上より、本稿は販売業者の内的なメカニズムに注目し、経験効果の有無を知るために経験曲線を図示することを目標とする。こうした作業の意義は、販売業者の技能についての嚆矢の研究であるだけでなく、製販の協働可能性を探る独自の方法を提案することにあると期待している。本稿では、自動車販売業者と自動車メーカーの人件費を用いた比較と住宅メーカー・販売業者（製造と販売の両方をおこなっている、同一の法人）の売上原価や販売管理費、研究・開発費などを用いた事例研究をおこなう。ここで節を改めたい。

II. 自動車販売業者の経験効果：企業間比較

事例研究の設計

本稿の目的は、販売業者の経験曲線の図示である。このため、何らかのコストと販売量の時系列データが必要であるし、その時々のコスト累計額を累積販売量で除す作業が必要である。今回の事例研究を企画するにあたり、自動車販売と住宅販売の事例を用いる。これらの事例を用いる理由として、第1は、販売単位が明確である点を挙げる。自動車の販売台数と住宅の販売戸数について公表されたデータが入手可能であった。第2は、商品特性上、両者が対照的であることを挙げる。ある顧客はその生涯のうちに数回自動車を買替える可能性があるが、住宅の反復購買は（自動車ほどには）多く期待できない。販売業者の内的なメカニズムやコスト削減のメカニズムに注目するにあたり、商品特性の似たものだけを取り上げることは不適切であると判断した。第3には、自動車販売と住宅販売に従事する人々から調査協力が得られている点を挙げたい。筆者は、“人々は販売職の技能をどのように考えているか”を明らかにする上で、経験効果の確認とヒアリング調査とを補完的に用いている。つまり、本稿において経験効果の有無を確認したのち、調査協力者の認識との一致・不一致を調査することができるからである。

自動車販売の事例は、トヨタ（メーカー）とトヨタ系列のある販売業者（X社と名づける）の企業間比較である。X社は、創業以来の歴史が最も長い販売業者の1つで、国内有数の販売実績を誇る、独立資本の販売業者である。経験効果を測定する上で、操業歴の長さや販売実績の名声を鑑みたとき最適な調査対象であると考えた。優秀な業績の調査対象でないとその技能の存在が不確実であろうし、また、仮に経験効果がなかった場合、優秀でない販売業者に対して知見を一般化するこ

とが見込めるからである。また、決算月の変更もなく、一貫したデータの入手が可能であった。

トヨタのデータは1975年6月と1995年3月発表ぶんに決算月の変更があったが、コストと販売量の累積を対象とする調査であるため、特別な措置は不要と考えた。1982年のトヨタ自動車工業株式会社とトヨタ自動車販売株式会社との合併までの期間は、両者のコストを合算した。本節の終盤に売上原価を用いた経験曲線の描写をおこなうが、このときはトヨタ自動車工業（合併前）とトヨタ自動車（トヨタ自動車販売との合併後）のデータを用いた。

事例研究のためのコストは主に両者の人件費を用いる。人件費を用いる理由は、自動車販売業者が「労働集約型産業の典型」であり、人件費がその大半を占める営業費用が収益を著しく逼迫させている、との指摘があるからである（塩地 2002: 30-31）。データは日経財務データ（単独）および株式会社イーオーエルのeolESPerを用い、「人件費・福利厚生費」あるいはX社の場合「従業員給料諸手当」と「賞与引当金繰入額」と「退職給付費用」と「福利厚生費」の合計を、トヨタの場合「給料賃金、諸手当」と「退職給付費用」の合計を用いた。それぞれ整合性・連続性は確認済みである。

次に、販売台数について、X社に関しては同社の有価証券報告書に記載の国内における新車の販売台数（単体）を用いた。X社の取り扱う外国車の販売台数も含む。トヨタに関しては、社団法人自動車工業会『自動車統計年報』第1集（1973年）から第28集（2000年）および同『自動車統計月報』（最近まで）に記載の「新車新規登録・届出台数」ないし「新車登録台数」を参照し、国内の普通乗用車・小型乗用車の販売台数データを得た。なお、2004年1月より登録台数の集計がシャシー・ベースからナンバー・ベースへと変更された。2003年度の値は“2003年4月”から“同年12月”までのシャシー・ベースの販売台数と“2004年1月”から“同年3月”までのナンバー・ベースの販売台数を合算させた。また、データ・ソース上に誤りあるいは訂正を発見した。1974年度のデータは1975年度のデータ発表以降に約15,000台増やされており、1977年度のデータは1979年度の発表以後1台減らされている。本事例研究では、発表当時のデータを優先して用いた。なお、変更・訂正後のデータを用いた場合も本稿における基本的な発見事実にちがいはないことを確認している。販売台数の値は乗用車（普通車・小型四輪車）の国内販売台数であり、トラックやバスなどの販売台数は含まれていない。そのため、各費目のユニットコスト値（“各費目への累積出費額”を“累積販売台数”で除したもの）自体は現実的なものではない。

分析開始時点（ t_0 ）は、X社のデータの入手状況に合わせて1970年度とした。トヨタの人件費や販売台数、X社の販売台数のデータはこの t_0 よりも前の期間から入手できたが、すべてのデータが揃う時点に合わせざるをえなかった。残念ながら、 t_0 の時点でトヨタとX社が創業し、初期から一定の売上を得ていると仮定しなければならない。

各費目への出費額は総務省統計局発表の「消費者物価指数 長期時系列データ 品目別価格指数 全国 総合 2005年基準」を用い、X社の決算月にあわせて、各年3月の物価指数により費目別の金額を調整した。この調整は本事例だけでなく、次節の住宅販売の事例にも適用した。

本節において分析に用いるデータの推移については文末の付録を参照されたい。

経験効果の製販比較：人件費の企業間比較

以上のとおり事例研究を設計し、収集した2次データを加工して経験曲線を描いた。製販比較をする理由の1つには、共変量の問題への対処がある。時系列のデータ自体は消費者物価指数による調整をおこなっているのみである。販売業者の経験曲線を図示するだけでなく、できるだけ同じ方法で製販比較をすることにより、販売業者の内的なメカニズムを（メーカーのそれと）相対化させることを意図した。X社とトヨタの累積人件費と累積販売台数を用いて、各期のユニットコストの値をプロットしたものが図1である。この方法では、販売業者どころかメーカーの経験効果も確認することができなかった。1台販売あたりの人件費についていえば、販売業者の方が多いとしかいえない。

次に両者のユニットコスト値の変化率を比較する（図2）。累積値が少ない t_0 以後数期の振幅は大きい。近年になってむしろメーカーの変化率が正の値で維持されている。

メーカーの人件費にさえも経験効果を確認できない事態となり、メーカーの売上原価を用いて同様の描写をおこなった（図3）。しかしここでも経験効果は明らかでない。

なお、各費目の値には生産・販売される自動車の価格が反映されると考える方が自然である。が、筆者は、販売される自動車の価格を考慮していない。

筆者が“実際の経験曲線”を描くことに“失敗”していると考え、(1) こうした費目の選択方法、(2) 費目別の分析をすること自体、ないし(3) 各社単体の損益計算書をデータ・ソースとすること、(4) 真の創業後しばらくした時点をも t_0 とすることに限界があるといえるかもしれない。

このような事例研究の方法では、販売業者どころかメーカーの経験効果さえも描写することができなかった。販売業者の内的なメカニズムについて、経験効果の有無については結論を保留せざるをえない。

次に住宅販売の事例を用いる。データ・ソースの特徴は自動車販売の事例と大差がない。真の創業の数年後を t_0 とせざるをえないところも同じだが、同一企業の費目間・部門間比較であるため、自動車販売の事例のように創業以後の期間差のない事例である。

Ⅲ. 住宅販売業者の経験効果：企業内比較

事例研究の設計

本稿における第2の事例は日本の住宅業界からY社を取り上げる。Y社は、ある特定の製法で住宅を建設するメーカーであり、販売業者でもある。創業は著名な同業他社に比べて最近だが、2007年3月現在で住宅供給量の上位20社のうちに入る。他社の内訳が定かでないため断言できないが、注文住宅と建売住宅の供給量では恐らく国内十指に入る（後述の矢野経済研究所のデータ・ソース

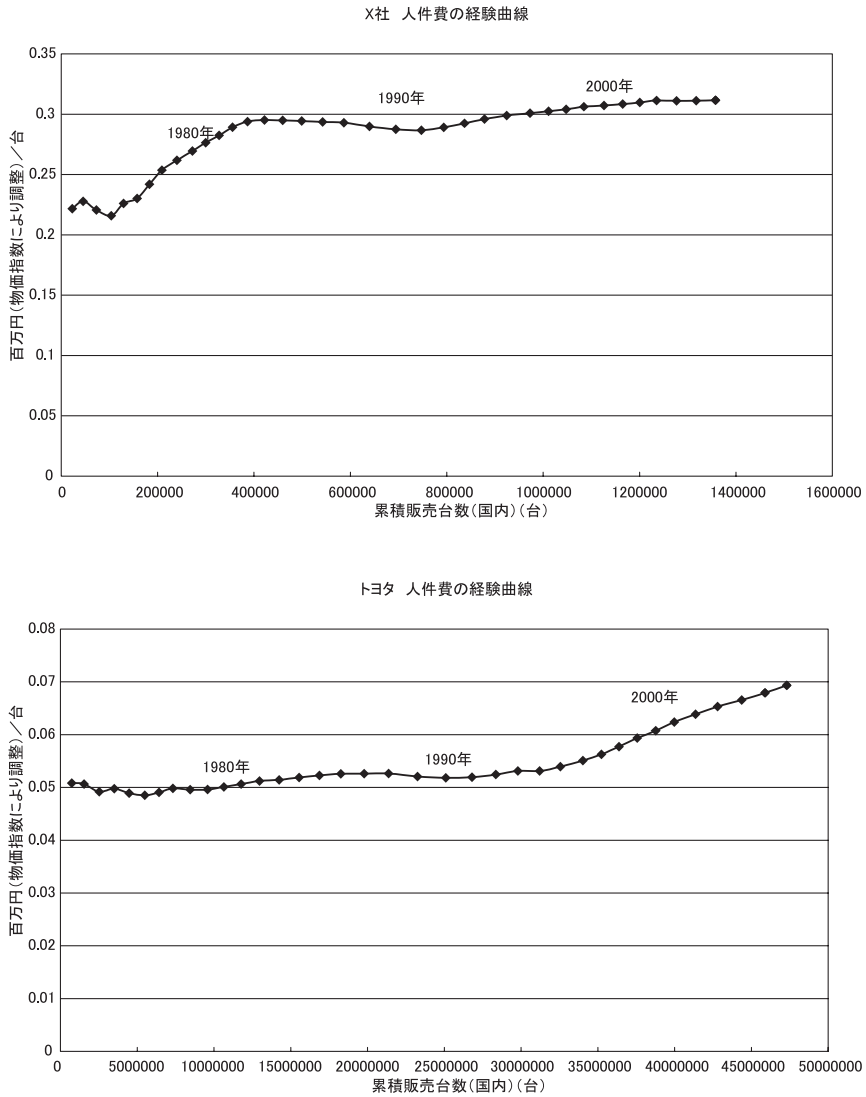


図1 人件費ユニットコスト比較

による)。

事例研究の対象として選択する理由について、Y社は、真の創業時と t_0 との差を可能な限り短くすることを意図したとき、適切な事例であった。販売管理費と売上原価の比較については、 t_0 を創業年の3年後、1977年度と設定することができた。ただし、販売手数料と研究・開発費など、明細の比較に関しては1987年度を t_0 とした分析である。前節と同様、日経財務データと eoIESPer のデータベースを用いており、消費者物価指数により値を調整した。またここでも各データ・ソースによって呼称の異なる費目があり、データの連続性や一貫性に対処しなければならない。たとえ

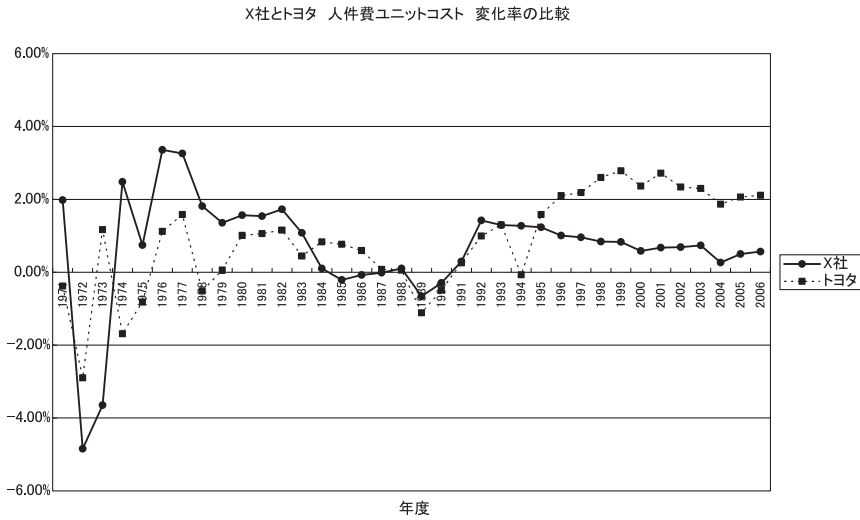


図2 人件費ユニットコスト 変化率の比較

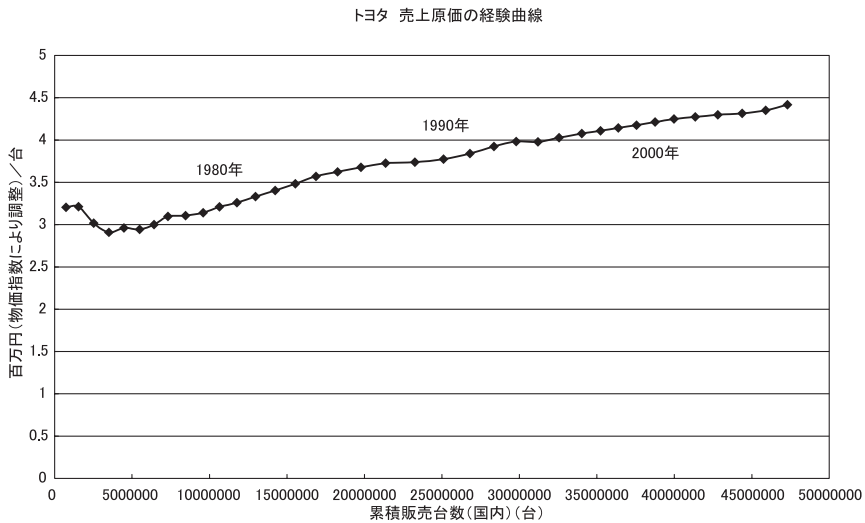


図3 売上原価ユニットコスト

ば人件費について、前者の「人件費・福利厚生費」の額が後者の「従業員給与手当」、「従業員賞与」、「退職給付費用」、「法定福利費」、「福利厚生費」の合計額と一致していることを確認している。その他については割愛する。

販売戸数のデータは株式会社矢野経済研究所『住宅産業白書』1978年版から2007年版を用いた。なお、特殊な製法を用いるY社を対象とした理由はその販売戸数データの一貫性にある。データ・ソースの性質上、木造住宅やプレハブ住宅、アパート、マンションなどの分類や企業ごとの集計値

が年によって異なるからである。ある企業の住宅販売戸数の値と木造住宅の販売戸数とが同じものとされる年もあれば、プレハブ住宅など他の集計値との合算値が採用される年もあるといった具合である。けれども、特殊な製法に特化しているY社の事例を用いると、こうした集計方法のバラツキを多少は回避できると考えた。Y社はその製法を用いた第一人者であり、当該製法による住宅の販売戸数は個別に集計されている。ただし、販売戸数のデータは当該企業の公表値の場合もあれば、矢野経済研究所の推定値が含まれる場合もあることが注記されている。そのため、粗いデータであることも否めない（たとえばある年の販売戸数が6,000戸で次の年の販売戸数が7,200戸というように）。また、Y社の特殊な要素として、同業の親会社の存在を挙げなければいけないだろう。親会社である不動産会社はY社の議決権の半数以上を所有している。Y社は親会社の請負もおこなっていて、創業後5年間は累積損があったことが『住宅産業白書』に記載されている。さらに、Y社自体も子会社に住宅販売や施工代行会社を抱えており、各費目への支出額などに影響があることは踏まえる必要があるだろう。

本節で用いるデータの推移についても文末付録を参照のこと。

経験効果の製販比較：生産に関わる変数と販売に関わる変数の企業内比較

この項では住宅メーカー・販売業者であるY社を事例にその経験効果の有無を検証する。はじめに t_0 を1977年度とした、販売管理費と売上原価との対比である。その後、 t_0 を1987年度として販売手数料、研究・開発費、人件費、広告・宣伝費、原材料費、外注設計費、以上の費目について累積販売戸数との関係を見ていく。

1977年度を t_0 とし、Y社の販売管理費と売上原価について、各期のユニットコストをプロットしたものがそれぞれ図4と図5である。

これらの図を見ると、最初の10年間ほどの期間に1戸販売当たりの売上原価が減少していることを確認できる一方、販売管理費の減少は確認できない。ただし1989年度以降、売上原価のユニットコストが増加しており、再びここでも、経験効果の有無について、生産に関する変数・販売に関する変数、両者について結論は保留せねばならないだろう。コスト節減よりも販売戸数の減少の影響が色濃く表れているとも考えられるが、アドホックな解釈は避けるべきであろう。結果として、創業から初期の期間、生産に関わる変数である売上原価に漸減が見られた、としておく。なお、両者の変化率の推移を図示したものが図6である。

次は t_0 を1987年度に設定し、6つの費目——販売手数料、研究・開発費、人件費、広告・宣伝費、原材料費、外注設計費——以上のユニットコストの推移について見ていこう。それぞれ図7から図12を参照されたい。なお、はじめの4つの費目は販売管理費の明細に該当し、あとの2つの費目は売上原価の明細に該当する。また、販売手数料と広告・宣伝費が販売に関する変数、研究・開発費、原材料費、外注設計費は生産に関する変数として想定している。

これらの図を検討すると、販売手数料と広告・宣伝費、外注設計費、以上3つの費目に関して、

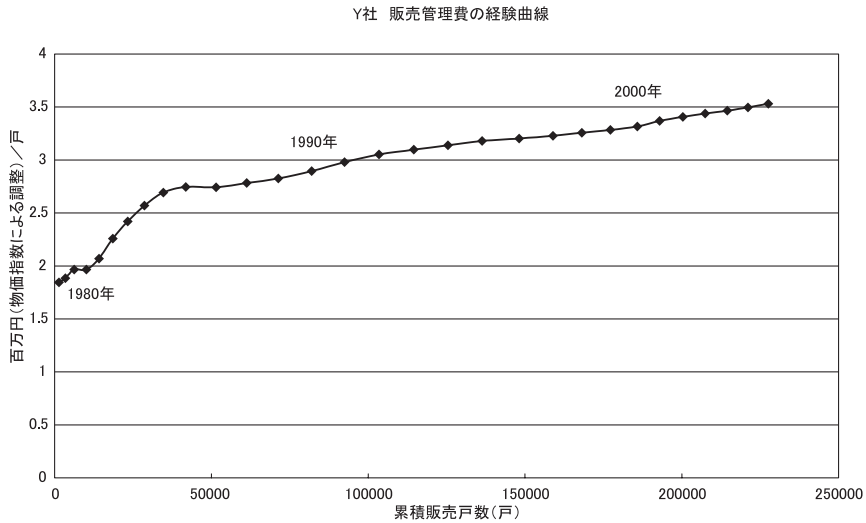


図4 販売管理費ユニットコスト

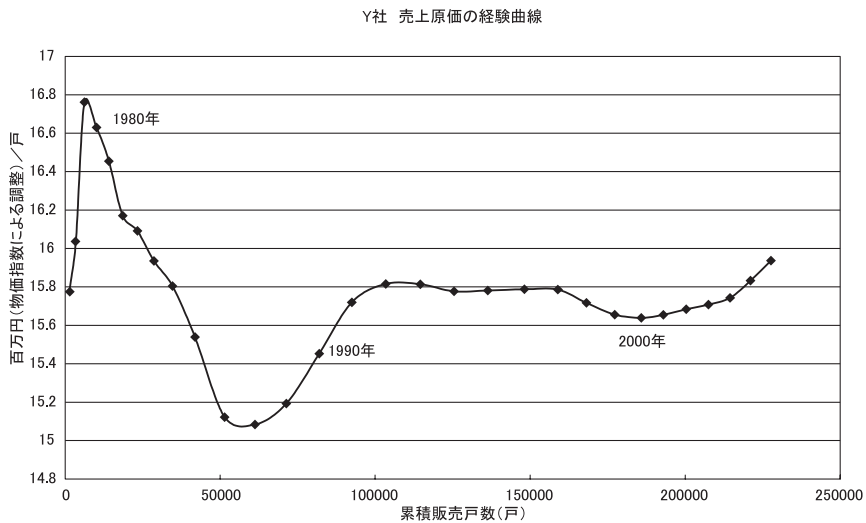


図5 売上原価ユニットコスト

ユニットコストの推移が緩やかな曲線によって描かれていることがわかる。販売手数料は若干だが減少傾向を確認できる。一方で研究・開発費と人件費には常に増加傾向が見られ、原材料費の増減の振幅は他の費目と比べて顕著である。本節前半の販売管理費と売上原価の経験曲線を踏まえて考えてみても、生産に関わる変数に経験効果があるともいえず、販売に関わる変数についても同様である。

再び筆者は“実際の経験曲線”を描くことに“失敗”しているかもしれない。本稿に見られるよ

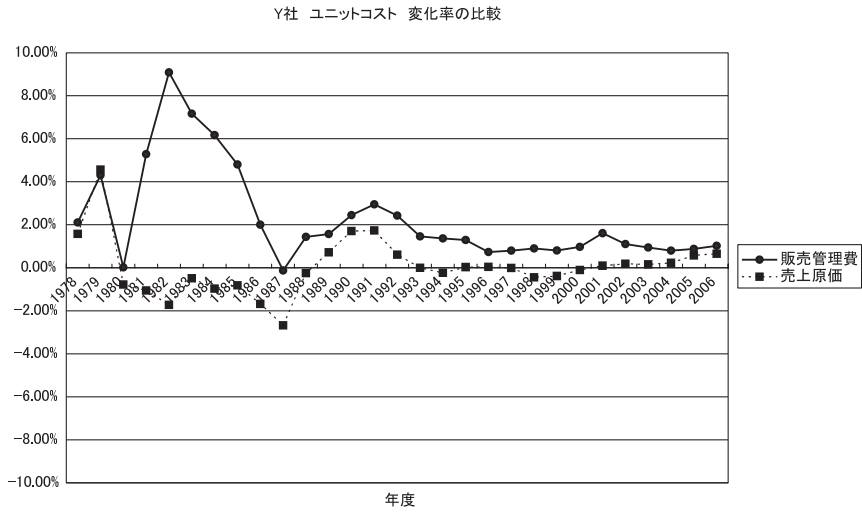


図6 販売管理費と売上原価ユニットコスト 変化率の比較

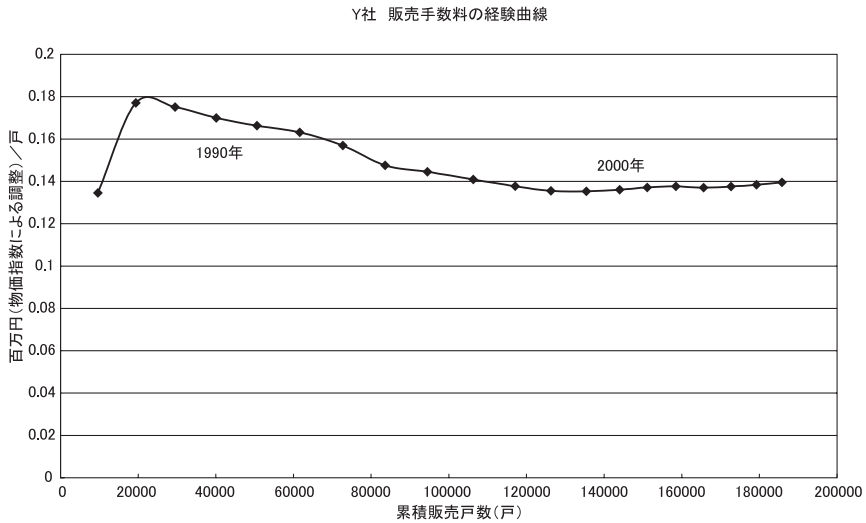


図7 販売手数料ユニットコスト

うな方法やデータ・ソースを用いた場合、経験曲線を確認することはできなかった。また、自動車販売の事例と同様、販売される住宅の価格については考慮しなかった。他にも、企業の戦略的な意思決定や資源配分を分析に含めていないことが本研究方法の問題といえるかもしれない。研究・開発費や原材料費が近年になってなぜ増加しているのか、経験曲線を描写することだけではこの“なぜ”に答えることができない。

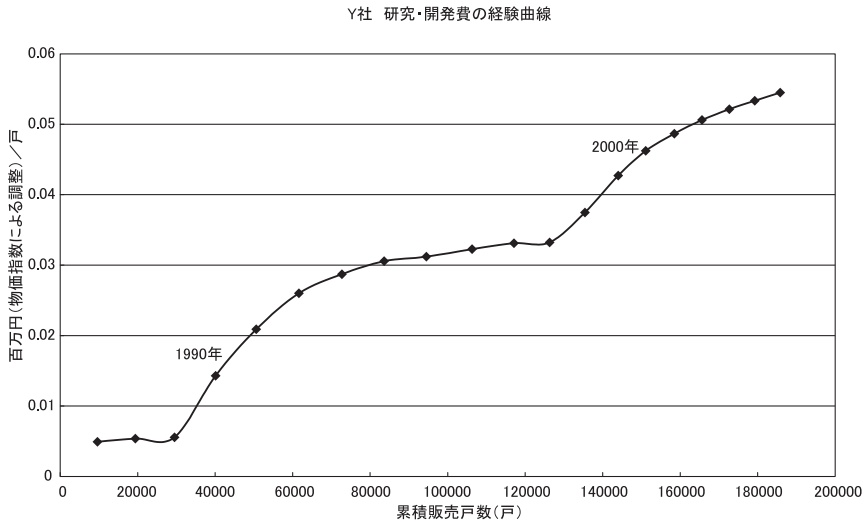


図 8 研究・開発費ユニットコスト

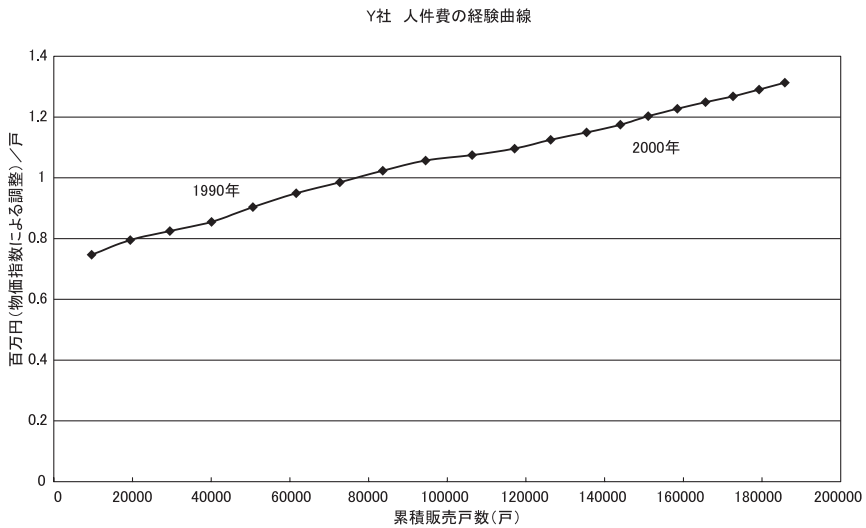


図 9 人件費ユニットコスト

お わ り に

最後に、以上2つの事例研究の結果をまとめ、その内容について討議したい。本研究の限界と今後の課題について述べる。

まず、本事例研究の結果から、“販売業に経験効果はない”と断定することはできない。自動車販売の事例においては、販売業者だけでなくメーカーの人件費のユニットコストが増加傾向を見せ

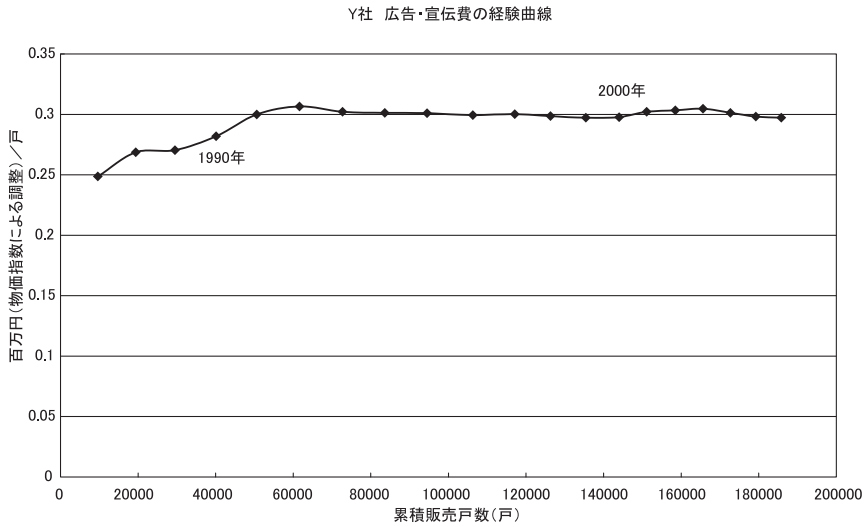


図10 広告・宣伝費ユニットコスト

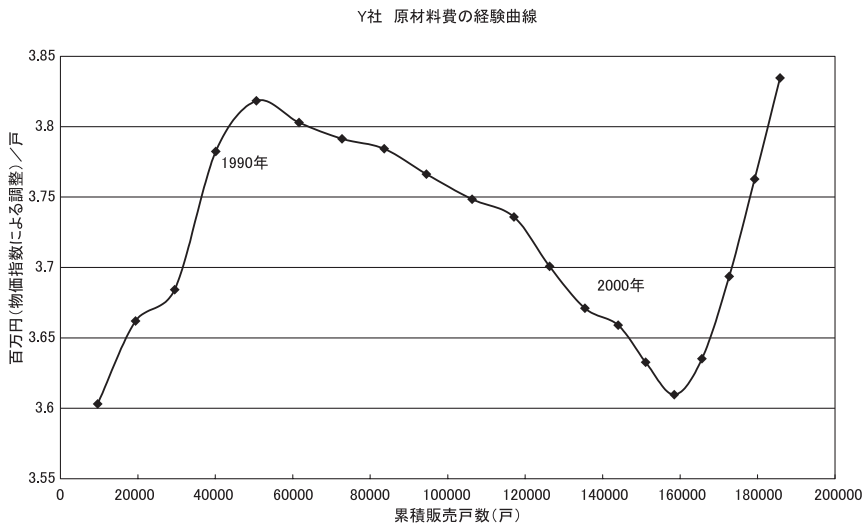


図11 原材料費ユニットコスト

ていたし、住宅販売の事例においては販売管理費の漸増傾向を確認することができたが、その明細に注目した場合は、費目によってその推移の様相は異なっていた。製販の経験効果は明確に二分化することができなかつたし、かといって製販双方の経験効果に疑問を呈するには尚早に過ぎるだろう。

むしろ、ほとんどの費目について近年に増加傾向が見られることから考えると、共変量の問題や物価指数による調整方法の問題は重大であろうし、各企業の戦略的・主体的な意思決定や販売動向、

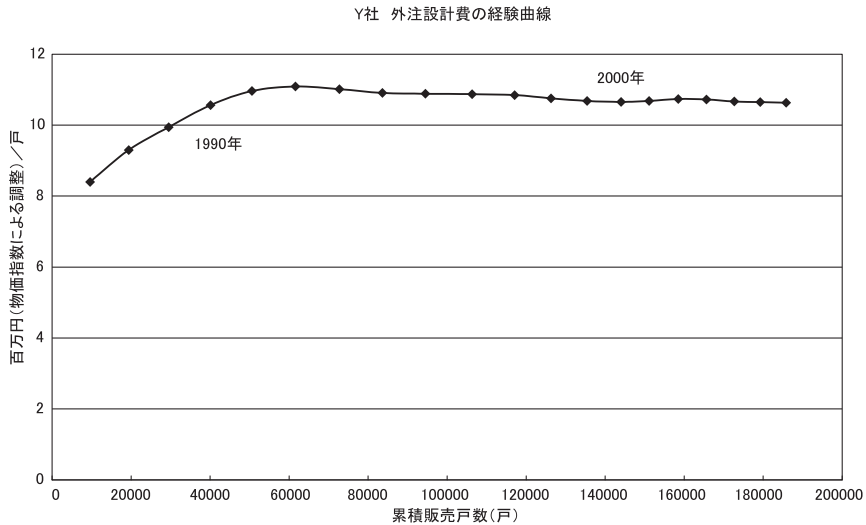


図 12 外注設計費ユニットコスト

景気などの影響を考慮しなかったことも問題かもしれない。また、分析開始時と分析期間、費目の選択についても異なる方法を試す必要があると考える。いずれにせよ、本研究は販売業の内的なメカニズムを経験曲線というかたちで明示する、第一歩であったとだけいえる。

経験効果について検討したとき、価格帯や生産工程、原材料からターゲット・セグメントに至るまで、極めて多様な商品群を一まとめにした分析にも限界があるだろう。最も基本的で理論的な経験効果は“同一の製品”を“生産”しつづける場合を想定しているし、“多様な商品群”の“販売”事例を現実のデータや2次データを用いて明らかにしようとする試みは、第一歩にしては大きすぎる跳躍だったのかもしれない。今後、よりシンプルな商品構成の販売事例を探索することや本事例研究の結果を当事者の認識と対照することなどを課題として考えている。

参 考 文 献

- Bucklin, Louis P. (1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California. (田村正紀訳 (1977) 『流通経路構造論』, 千倉書房)
- Clark, Fred E. and Carrie Patton Clark (1942) *Principles of Marketing*. 3rd. Ed. New York: MacMillan.
- Dawson, John A. and Susan A. Shaw (1989) 'Horizontal Competition in Retailing and the Structure of Manufacturer-Retailer Relationships,' in Luca Pellegrini and Srinivas K. Reddy, Ed. *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*. London: Routledge, 49-72.
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』, 千倉書房
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房
- 石井寛治 (編) (2005) 『近代日本流通史』, 東京堂出版
- 丸山雅祥 (1988) 『流通の経済分析：情報と取引』, 創文社
- 守島基博 (2002) 「日米管理職の「キャリアの幅」比較」, 小池和男・猪木武徳 (編), 『ホワイトカラーの

- 人材形成：日米英独の斐閣』，東洋経済新報社，269-288，所収
- 森下二次也（1993）『マーケティング論の体系と方法』，千倉書房
- 中田喜文（1992）「職種と賃金の決定」，橘木俊詔（編），『査定・昇進・賃金決定』，有斐閣，137-179，所収
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- 塩地洋（2002）『自動車の国際比較：フランチャイズ・システムの再革新をめざして』，有斐閣
- 鈴木安昭・田村正紀（1980）『商業論』，有斐閣
- 田村正紀（1971）『マーケティング行動体系論』，千倉書房
- 上田隆穂（1999）『マーケティング価格戦略：価格決定と消費者心理』，有斐閣
- 柳川範之（2000）『契約と組織の経済学』，東洋経済新報社

The Experience Effect of the Sellers: Japan's Auto Industry Case and Housing Industry Case

Gen FUKUTOMI

ABSTRACT

The author intends to examine the experience effect of the sellers. For this purpose, two cases are to be introduced, (1) a labor cost comparison between a Japanese auto retailer and an auto manufacturing giant, and (2) a comparison between the sales-related costs and the production-related costs of a Japanese housing manufacturer. The first case is an inter-firm comparison and the second is an intra-firm comparison. The author draws the experience curves of the sellers (or of the sales-related expenses). The findings are as follows:

(1) Along with the cumulative amount of sales, the cost curves of the sellers are not declining in both cases, and

(2) Even the experience effect of the manufacturers (or of the production indices) is not apparent when using data acquired from financial reports.

To conclude this article, the experience effect of the sellers is still ambiguous. The auto case and the housing case are suitable to count the amount of selling units, but the author treats a wide assortment of products indifferently in each case. However, this conclusion is tentative as the research on the sellers' experience has just begun.

【付 録】

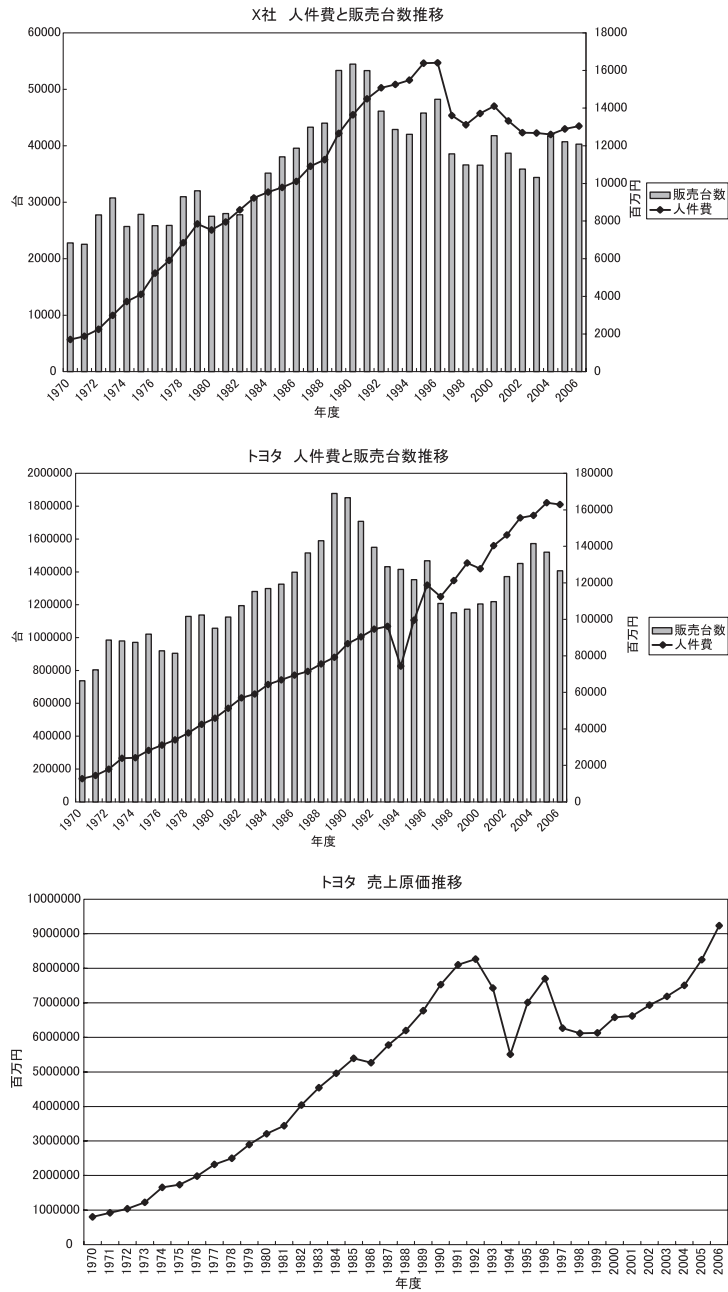


図 経験効果の製販比較（自動車）のために

(出典) 各社の有価証券報告書（日経財務データ（単独）および株式会社イーオーエルのcolESPerを用いた）、および社団法人自動車工業会『自動車統計年報』各年版と『自動車統計月報』各月版。物価指数による調整は施していない。

なお、トヨタの人員費と売上原価については決算月の変更や合併に関して、販売台数については集計方法の変更に関して本文中に注記している。本来、トヨタの各費目と販売台数推移は連続させてはならない。

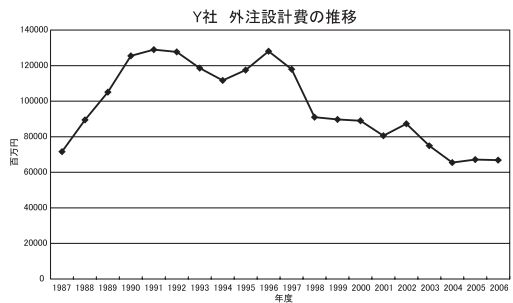
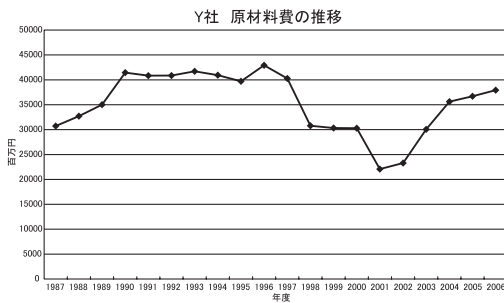
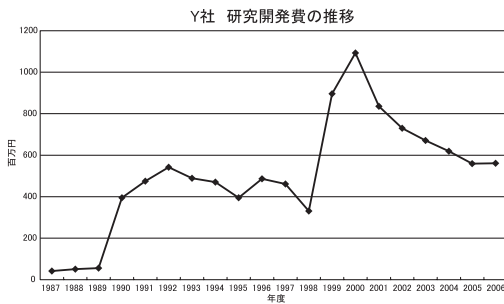
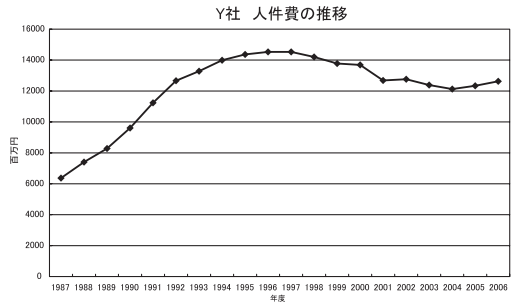
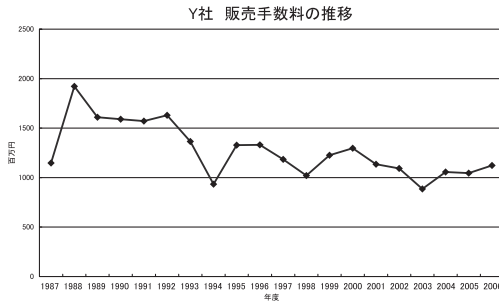
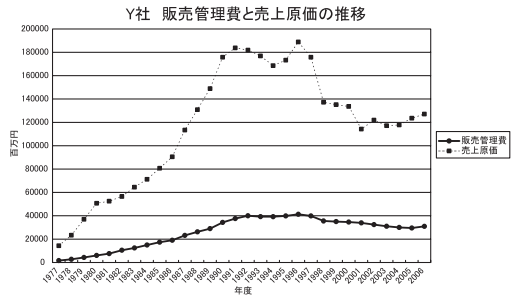
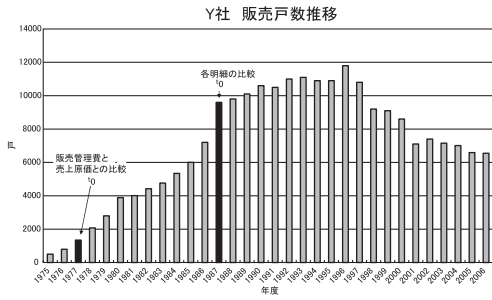


図 経験効果の製販比較（住宅）のために

(出典) Y社の有価証券報告書（自動車販売の事例と同じデータ・ソース）、および株式会社矢野経済研究所『住宅産業白書』各年版。物価指数による調整は施していない。データ・ソースによって費目の呼称が異なる場合がある（「開発費・試験研究費」が「研究開発費」であるなど）が、一貫性・連続性は確認済み。