

平成 30 年 6 月 8 日現在

機関番号：35402

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2017

課題番号：25380587

研究課題名(和文) 営業担当者の認知バイアスの研究

研究課題名(英文) Research on Cognitive Biases of salesperson

研究代表者

細井 謙一 (Kenichi, Hosoi)

広島経済大学・経済学部・教授

研究者番号：30279054

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：一般的にネットワークは営業担当者の助けになるものと考えられる。従って、ネットワークの中心にいる人ほど過度に重要な潜在顧客とみなされる可能性がある。こうしたネットワークによって生じる営業担当者の認知のバイアスを解明するのが本研究の目的である。本研究では、例えば、旧技術の推進者は、売り上げベースでは有望な潜在顧客とみなしうるが、画期的新提案を採用してくれるかどうかに限って言えばそうではない。また売り上げベースで見れば仕事上の人脈が豊富な人は有望な潜在顧客だが、画期的新提案の採用に関してはそうとも言えない。何を求めるかによって、どのようなネットワークを持つ潜在顧客が重要なかは異なっているのである。

研究成果の概要(英文)：Generally, networks help salespersons. Therefore, a person who are in a center of a network is overly or wrongly regarded as a good prospect. A purpose of this study is uncovering biases caused by network. Based on this research, prospects who promotes established technique or method are a good prospect as for sales volume. But, they are not a good prospect as for acceptance of innovative new products or new technology. Similarly, prospects who have rich work-related network is good for sales volume. For acceptance of innovative products, however, prospects who have rich private network are good prospect. Prospects with rich network is not always good prospects. Appropriate network is different depending on situations.

研究分野：商学

キーワード：営業活動 ネットワーク 認知

1. 研究開始当初の背景

(1) 営業担当者は、古くから境界連結者 (boundary spanning personnel) と呼ばれ、取引先や自社内の様々な部門の連結によって、商流を生み出すことが期待されてきた。セールス・マネジメント研究においては、そのために営業担当者に求められる様々な役割が研究されてきた。Weitz and Bradford (1999) によって、Relationship Selling という考え方が提唱され、営業成果は、商談現場での営業担当者の行動の巧拙のみでなく、長期継続的な関係全般の管理の巧拙で決まると考えられるようになってきていた。こうした研究の流れを考えれば、営業担当者のもつネットワークの影響に関する研究があつて当然のはずだが、実際にはほとんど研究されてこなかった。

(2) 研究代表者は、ネットワークの構築や維持の過程において、営業担当者がどのような役割を担っているかという点について、研究を行った (科研費、基盤研究 C、課題番号 20530398)。この研究の過程で、営業担当者はネットワークの中心にいる顧客と関係を持つとするとする過剰な傾向が見いだされた。もちろん、ネットワークは、社会関係資本として営業担当者の助けになるはずのものである。このことは、営業現場でも、いわゆる人脈の大切さとして、広く認識されている。しかし、ネットワークは、しがらみとして逆機能的に働くことも当然考えられる。この逆機能を無視して、ネットワークの中心にいる顧客と、必要以上につながるとうとする傾向があると考えられる。研究代表者は、ネットワークを重視するがゆえに生じる営業担当者の認知のバイアスをネットワーク・バイアスと名付け、その性質や、それがもたらす影響について研究すべきという問題意識を持っていた。

2. 研究の目的

(1) ネットワーク・バイアスの存在を確認すること。研究代表者のこれまでの研究から、営業担当者が、ネットワークの中心にいる顧客との関係を必要以上に重視しているのではないかという仮説が得られていた。この傾向が実際にあるのかどうかを定量的に確認することが、本研究の第一の目的である。

(2) ネットワーク・バイアスの性質を解明すること。ネットワークは、社会関係資本として営業担当者の助けになるだけでなく、足かせとして営業成果にマイナスの影響を与える懸念もある。ネットワークの中心にいる顧客とつながることが、営業成果にプラスの影響を与えることもあれば、マイナスの影響を与えることもあるはずである。ネットワーク・バイアスと営業成果の関係をコンテキストに考えていくことで、ネットワーク・

バイアスが、どのようなときに、どのような帰結をもたらすのかを解明することが本研究の第二の目的である。

(3) ネットワーク・バイアスとその影響に対処する方法を解明すること。本研究を含むセールス・マネジメント研究は、当然のことながら、実務的なインプリケーションが求められる。ネットワーク・バイアスの性質を解明するだけでなく、それにどのように対処すればよいのかという、実務的な指針を与えることも本研究の目的である。

3. 研究の方法

(1) ネットワーク・バイアスの存在とその性質、成果への影響関係について、定量的調査を行った。研究代表者のこれまでの研究から、これらについての一定の仮説を得ていたが、あくまで仮説であつて、定量的に確認する必要があつた。また、先行研究との継続性を考慮すると、Szymanski et al. (1988) などの、プロスペクト (潜在顧客の有望度の見極め) に関する宣言型知識の研究と同様の方法を取る必要もあり、定量的調査を行った。

(2) 定量的調査を補完する意味で、定性的調査も行った。仮説のリファイン、結果の検討などのために、インタビュー調査を行った。また、営業活動の実態について、アカデミックな視点から記述した研究そのものが少なく、インタビュー・データそのものが、貴重な研究資料となることが期待される。

4. 研究成果

(1) 平成 28 年度の調査により、ネットワーク・バイアスの存在は定量的に確認された。この調査では、二つのタイプのネットワーク・バイアスを想定していた。一つ目は、業界リーダーという意味でネットワークの中心にいる顧客を過度に重視する傾向で、リーダー志向型ネットワーク・バイアス (LNB) と名付けた。二つ目は、既存の取引先として営業担当者のネットワークに既に組み込まれている顧客を過度に重視する傾向で、既存顧客志向型ネットワーク・バイアス (ENB) と名付けた。顧客を「リーダーかフォロワーか」「既存顧客か新規顧客か」という二つの次元で 4 分類し、各タイプの重要度の認識と、各タイプへの仕事時間の配分を問うことで、認知レベルと行動レベルでのネットワーク・バイアスを測定した。その結果、フォロワーよりもリーダーが、新規顧客よりも既存顧客が過度に重視されていた。LNB も ENB も存在していることが確認された。

(2) 平成 28 年度の調査では、ネットワーク・バイアスと業績との関係についても検証を行った。まず、ネットワーク・バイアスと業

績の間には、単純な相関関係はみられなかった。既存顧客でかつリーダー企業を重視する傾向と売り手企業のシェアとの間に弱い相関がみられ、既存顧客でかつフォロワー企業を重視する傾向と売り手企業のシェアとの間には弱い負の相関がみられた。しかし、その他の業績指標（企業レベルでのマージン率、営業担当者個人レベルでの売上高やマージン率）には、どのタイプの顧客を志向しても有意な相関は確認されなかった。結局、ネットワークは、営業担当者の助けになることもあれば、足かせになることもあるので、コンテンツに分析しなければならないことを示唆する結果となった。

(3)平成 28 年度の調査では、サンプルを様々な条件で分割し、ネットワーク・バイアスと業績の関係を分析した。(2)で述べたように、全サンプルを用いた分析では、ネットワーク・バイアスと業績の間にほとんど相関は見られなかったが、サンプルを様々な条件で分割すると、異なる結果が得られた。売り手企業が、ユニークな技術を用いた製品を販売している場合や、ユニークなビジネスシステムをとっている場合に、新規顧客でかつフォロワー顧客を重視する傾向と会社全体のマージン率との間に相関がみられた。また、ユニークな技術を用いた製品を販売している場合は、新規顧客でかつフォロワー顧客を重視する傾向と、営業担当者個人の販売成績との間に相関がみられた。本研究では、ユニークな製品やビジネスシステムの販売では、既存のバリュー・ネットワーク(Christensen 1997)に組み込まれた顧客は採用しにくいという仮説を持っており、その仮説を支持する結果である。

(4)平成 29 年度の調査では、ネットワーク・バイアスの性質の解明により重きを置いた調査を行った。平成 28 年度の調査では、ネットワーク・バイアスの存在そのもの確認に重きを置いていた。そのため、営業担当者の行動ベースでのバイアスの測定を中心に行った。平成 29 年度の調査では、より明確に、営業担当者の認識レベルでの、ネットワーク・バイアスの性質の解明に重きを置いた調査を行った。潜在顧客の様々な属性をリストアップし、それぞれの顧客を有望な潜在顧客と考えるかどうかを 5 件法で評価してもらう方法をとった。これは、Szymanski et. ad. (1988) など、営業担当者の宣言型知識の研究を行う先行研究にのっとった方法で、それらの先行研究とネットワーク研究の知見の融合を図ることを狙ったものである。また、28 年度の研究から、画期的な新製品の採否の際に、バリューネットワークが足かせとして逆機能的に働く可能性があることが分かったので、成果指標に新製品の採否経験の有無を加えた。

(5)平成 29 年度の調査では、サンプルを HP(High Performer)と LP(Low Performer)とに分割し、両者の性質の違いを分析した。その結果、売り上げベースで HP/LP を比較した場合と、革新的な新製品を採用させた経験の多さに基づく HP/LP とで、どのような潜在顧客を有望と考えるかにかんする認識が違っていることが分かった。例えば、売り上げベースの HP は、旧技術の推進者など、既存のバリュー・ネットワークの中心にいる顧客を有望な潜在顧客とみなしているが、新提案ベースの HP は、前向きな性格の顧客、仕事上の人脈よりむしろ個人的な人脈を持っている顧客を、仕事上のネットワークとは直接関係のない属性を持つ顧客を有望な潜在顧客とみなしていることが分かった。

(6)本研究全体をとおして、ネットワークの影響のコンテンツ的な側面が明らかとなった。営業担当者が、どんな成果を求めるかによって、どのようなネットワークを持つ潜在顧客が重要なのかは異なっていた。こうした研究結果は、リレーションシップ・マーケティングの概念の再考を促すものである。顧客との長期継続的な関係を無条件で良いものとするのは、単純すぎることは明らかである。この点、本研究は、顧客との長期継続的な関係を志向するリレーションシップ・マーケティング全般に対して、理論的なインプリケーションを持ちうるものだと考えられよう。

(7)また、本研究の結果は、実務的には、営業担当者の教育に貢献しうるものである。営業担当者は境界連結者であり、どのような顧客と関係を取り結ぶかは、営業活動にとって極めて重要な問題である。しかし、どのような顧客が有望な潜在顧客かは、どのような関係、どのような成果を求めるかで異なっている。この点を営業担当者に知らしめていくことが可能になるという意味で、本研究には一定の実務的なインプリケーションがあるといえよう。

<引用文献>

- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA; Harvard Business School Press.
- Szymanski, D. M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52(Jan), 64-77.
- Weitz, B. A., and Bradford, K. D. (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241-254.

5 . 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計 4 件)

Kenichi Hosoi and Kenneth Ichiro Tsuye,
“ Network Related Prospecting Biases of Industrial Salespersons: How Networks Distort Salesperson's cognition and Behavior ”, 6th M-Sphere Conference, Viseu, Portugal, 2017.

Kenichi Hosoi and Kenneth Ichiro Tsuye,
“ How Social Capital Affects Sales Interaction ”, Global Sales Science Institute 10th annual conference, Birmingham, U.K., 2014.

Kenichi Hosoi and Kenneth Ichiro Tsuye,
“ Abrupt Salesperson Driven Network Formation: The Case Study of Kagome's Regional Marketing ”, Global Sales Science Institute 8th annual conference, London, U.K., 2014.

Kenichi Hosoi, Yi-Jeng Wang and Miho Miyauchi,
“ Demand Creation through Business Network Coordination by Salespersons: The Case Study of Kagome ' s Area Marketing ”, Global Sales Science Institute 7th annual conference, Aalen, Germany, 2013.

6 . 研究組織

(1)研究代表者

細井 謙一 (HOSOI KENICHI)
広島経済大学・経済学部・教授
研究者番号：30279054