

平成 30 年 6 月 18 日現在

機関番号：32689

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2016～2017

課題番号：16H07282

研究課題名(和文)新規顧客の獲得と既存顧客の喪失が企業のリスクテイキングに与える影響

研究課題名(英文)The impact of acquiring new customers and loss existing customers on managerial risk-taking

研究代表者

佐々木 博之(Sasaki, Hiroyuki)

早稲田大学・商学大学院総合研究所・助手

研究者番号：70779165

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文):本研究は全般的目標である市場シェアを構成する2つの下位目標(新規顧客の獲得および既存顧客の保持)が企業によるその市場での営業職員の配分へ与える影響を分析している。2000年から2015年までの日本の生命保険会社を対象に、企業-都道府県を分析単位とするパネルデータを公開資料に基づいて作成した。マルチレベル・モデリングによる回帰分析を行った結果、企業は全般的目標のアスピレーション・レベルよりも、むしろ下位目標のそれに反応していることが示唆された。また、下位目標からのフィードバックはアスピレーション・レベルが満たされると強まること、および「既存顧客の保持」の目標が優先されることを見出した。

研究成果の概要(英文):This study examines a firm's decisions on human resource allocation across geographic markets contingent on its market-level performance. From a behavioral perspective, we propose that managers apply aspiration levels for two sub-goals consisting of overall market-level performance: market extension (acquiring new contracts and customers) and market retention (retaining existing contracts and customers). Managers will allocate more human resources to a geographic market as its market extension performance is higher, whereas fewer human resources as its market retention performance is higher. Additionally, the attainment of market extension and retention aspirations strengthens each relationship. Finally, the impact of market extension performance on human resource allocation is stronger when the aspirations for market retention are satisfied. Using a unique dataset of life insurance companies in Japan from 2000 to 2015, we found strong support for the hypothesized relationships.

研究分野：組織理論と経営戦略

キーワード：企業行動理論 生命保険業界 経営のリスクテイキング 組織目標 アスピレーション・レベル パフォーマンス・フィードバック

1. 研究開始当初の背景

アスピレーション・レベルと実際の業績の乖離がその後の企業行動に与える影響であるパフォーマンス・フィードバックの一連の研究では、次の基本的命題が実証的にも確認されている。第 1 に、企業の業績がアスピレーション・レベルを下回るほど、経営者はその落差を問題として認識し、それを解決するための経営のリスクテイキングが促される。第 2 に、企業の業績がアスピレーション・レベルを上回ると、経営者は業績に満足し、経営のリスクテイキングを行わなくなる。第 3 に、企業の業績がアスピレーション・レベルを上回るほど、組織スラックが生まれて経営のリスクテイキングが促される。これらは、単一の目標との乖離が確かに経営のリスクテイキングへ影響を与えることを示している。

一方で近年は、企業が複数の目標(multiple goals)をどのように追求するか、という問いへの関心が高まっている。ROA や ROE などの全般的目標(overall goals)は企業が意思決定を行う上で一般的過ぎる(too general)ため、いくつかの操作的な目標に分化されて追求されるからである。なかでも、特定の活動の目標である特定目標(specific goals; Cyert & March, 1963: 60)や全般的目標を構成する下位目標(sub-goals; Argote & Greve, 2007: 344)は組織が分業する上で不可欠であり、企業行動理論の研究者の注目を集めている。

企業による複数目標の追求が研究課題として重要なのは、限定合理性をもつ経営者が全ての目標へ均等に注意を払い、同時に追求することは難しいからである。加えて、目標間のトレード・オフが組織に葛藤(conflict)を生み出すからである。しかしながら、複数目標の追求に関する研究課題は長らく実証的に分析されておらず(Gavetti, Greve, Levinthal, & Ocasio, 2012: 22)、筆者の知る限り、既存の実証研究は比較的最近の論文である Eggers & Suh (2017) および Gaba and Joseph (2013)、Greve (2008)、Hu & Bettis (2018)、Rowley, Shipilov, and Greve (2017)の 5 つに限られている。本助成による研究では、複数目標に関する研究課題のうち、下位目標によるアスピレーション・レベルが企業行動へ与える影響を明らかにすることを目指した。

2. 研究の目的

本助成による研究の目的は、販売目標を構成する「新規顧客の獲得」と「既存顧客の維持」の 2 つの下位目標に分け、それぞれのアスピレーション・レベルと実際の業績の乖離を企業がどのようにフィードバックとして受け止め、経営のリスクテイキングを行うかを理論的な考察と定量的な分析により明らかにすることである。

組織の意思決定は異なる関心や情報、アイ

デンティティをもつ個々の組織構成員による集団的なものであるため、下位目標の最適化が現象として生じうる(Agrote & Greve, 2007: 344)。これは下位目標のために全般的な目標が犠牲になることであり、トップ・マネジメントにとって重要な問題となりうる。そこで、本研究では下位目標の存在を実証的に確かめ、下位目標が企業のリスクテイキングにどのような影響を与えるかを分析する。

また、新規顧客の獲得と既存顧客の維持は経営者にとって重要な組織目標であると考えられる。一般に、既存顧客を維持するコストは新規顧客を獲得するコストに比べて小さい。また、80/20 の法則と言われるように、既存顧客の一部が利益の大半を占めている(Schmittlein et al., 1993)。従い、それぞれの目標からのフィードバックは企業のリスクテイキングへ異なる影響を与えている可能性がある。

3. 研究の方法

本助成による研究は大きく研究 と研究 で構成される。両研究は2000年以降から2015年までの日本の生命保険会社に関するパネルデータを構築するという点で共通しているが、分析単位や目標となる業績、引き起こされる経営のリスクテイキングの種類が異なる。

研究 は新規契約高と保有契約高のアスピレーション・レベルからのフィードバックが資産運用でのリスクテイキングへ与える影響の分析である。企業を分析単位として、2002年から2015年までの14年間のパネルデータを構築した。

データ源は日本の生命保険会社に関する年刊の専門誌である「生命保険事業概況」(生命保険協会)、「インシュアランス 生命保険統計号」(保険研究所)、および各生命保険会社が毎年発行するディスクロージャー誌である。専門誌の各年版のうち、購入可能なものは購入し、購入できないものは早稲田大学図書館が所有するものを複写した。ディスクロージャー誌のバックナンバーのうち、約半数は各生命保険会社から提供いただいた。不足分は生命保険協会調査部が保管しているバックナンバーを複写させていただいた。紙媒体で入手した大量のデータを正確かつ短期間にデータセット化するため、データ入力代行業者を利用した。独立した2人の作業者が同じ入力を行ない、成果物をマッチングさせることでデータの入力ミスを極限まで減らした。

データの整理および分析では統計ソフトウェアのStataを使用した。時系列で変化しない企業固有の効果をコントロールするために固定効果モデルによる分析を行った。資産運用でのリスクテイキングを示す従属変数はディスクロージャー誌から取得したソルベンシー・マージン比率の内訳である資産運用リスク相当額を用いた。パフォーマンス・

フィードバックの既存研究に基づき、新規契約高と保有契約高のそれぞれの歴史的アスピレーション・レベルと社会的アスピレーション・レベルをスプライン関数として算出し、独立変数を作成した(Marsh & Cormier, 2001)。

研究は、地域市場ごとの市場シェアの下位目標がその市場への営業職員の配分に与える影響を分析している。市場シェアは新規の契約や顧客の獲得である市場拡大目標と、既存の契約や顧客の維持である市場保持目標の2つの下位目標に分解しうる。本研究では企業-都道府県を分析単位として、都道府県別の契約高と営業職員数を含む2000年から2015年までのパネルデータを構築した。なお、データ源やデータ収集方法は研究と同様である。

市場拡大業績は新規契約高における市場シェアをとって、市場保持業績は保有契約高における市場シェアとして測定した。営業職員の配分は営業職員数の増加率を尺度として用いた。企業レベルの変数と都道府県レベルの変数が独立していないため、マルチレベル・モデリングにより回帰分析を行った(Cameron & Trivedi, 2009)。

4. 研究成果

研究の分析結果は、保有契約高の目標への業績未達が資産運用でのリスクテイキングを促し、新規契約高の目標への業績未達が資産運用でのリスクテイキングを抑制することを明らかにした。本研究は、次項における学会発表(2)および(6)で得たコメントをもとに修正し、雑誌論文(1)として公開されている。また、本論文に対する表彰として賞(1)が内定している。

研究の分析結果では、営業職員の配分に対して、全般的目標である市場シェア目標によるモデルよりも、下位目標である市場拡大目標と市場保持目標によるモデルの方が高い説明力をもっていることが示された。これは、市場拡大目標と市場保持目標の下位目標が確かに存在し、企業は全般的目標よりもむしろ下位目標に反応していることを示唆している。同時に、市場拡大目標に対する業績は営業職員の配分を増やす一方、市場保持目標に対する業績は営業職員の配分を減らしており、2つの下位目標が営業職員の配分に異なる影響を与えることも示した。さらに、分析結果は、組織が下位目標間で優先順位付けを行っていることも明らかにした(Cyert & March, 1963)。企業はまず自社の存続に重要な市場保持目標に注意を向け、市場保持目標が満たされたときに市場拡大目標へ注意を振り向ける傾向を観察した(Ocasio & Joseph, 2005)。本研究は、次項における学会発表(3)および(4)、(5)で得たコメントをもとに修正し、査読付国際誌へ投稿予定である。また、本論文は経営学の分野で最も評価の高い国際カンファレンスである Academy of Management の年次大会での報告が採択され

ている(学会発表(1))。

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)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

(1)<査読無> 佐々木博之. 保有契約高と新契約高のアスピレーション・レベルへの未達が資産運用でのリスクテイキングに与える影響 企業行動理論からのアプローチ . 生命保険論集. 第 201 号, pp.263-292.2017 年.

(2)<査読有> 佐々木博之. アスピレーション・レベルの実証研究レビュー ゴール、引き起こされる企業行動、モデレーティング要因 . 早稲田大学大学院商学研究科紀要. 第 85 号, pp.1-22.2017 年.

〔学会発表〕(計 6 件)

(1)<審査有> Sasaki, H. & Yamanoi, J. The Impact of Market Extension and Retention Aspirations on Human Resource Allocation. The 78th Annual Meeting of the Academy of Management (Strategic Management Division), Chicago, Illinois, United States. 2018. (発表確定)

(2)<審査有> 佐々木博之. 保険契約実績の落ち込みと資産運用のリスクテイキングのパフォーマンス・フィードバック～生命保険会社のパネルデータでの統計的分析～. 日本経営学会第 91 回大会, 岡山大学津島キャンパス. 2017.

(3)<審査有> Sasaki, H. & Yamanoi, J. The Impact of Market Extension and Retention Aspirations on Human Resource Allocation: A Behavioral Perspective. 10th Asia Academy of Management Conference Doctoral Consortium, Kitakyushu, Japan. 2017.

(4)<審査有> Sasaki, H. Current Wealth, Gain and Loss: Organizational Risk-taking after Mixed Gambles. 10th Asia Academy of Management Conference, Kitakyushu, Japan. 2017.

(5)<審査有> 佐々木博之. 市場開拓と市場保持のアスピレーションが人的資源配分に与える影響 - 企業の行動理論からの統計的分析 -. 2017 年度組織学会研究発表大会, 滋賀大学彦根キャンパス. 2017 年.

(6)<招待講演> 佐々木博之. 保有契約高と新契約高のアスピレーション未達が生命保険会社の資産運用でのリスクテイキングに与える影響 企業の行動理論からのアプローチ . 平成 29 年 4 月保険学セミナー東京,

生命保険文化センター．2017年．

〔賞〕

(1) 佐々木博之．「研究奨励賞」公益財団法人 生命保険文化センター．(雑誌論文(1)に対する表彰)

6．研究組織

(1)研究代表者

佐々木 博之 (SASAKI, Hiroyuki)

早稲田大学・商学大学院総合研究所・助手

研究者番号：70779165