

## 産業財営業担当者のネットワーク・バイアス\*

——ソーシャル・ネットワークに起因する営業担当者の認知のゆがみ——

細 井 謙 一\*\*

### 1. は じ め に

顧客との長期継続的な関係の大切さは、マーケティング研究者に広く認められているところである (Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994; Srinivasan and Moorman 2005)。リレーションシップ・マーケティングやリレーションシップ・セリングの概念が受け入れられるにつれて、ソーシャル・ネットワークに注目が集まるのも、当然の流れともいえる。セールス・マネジメント研究においても、ソーシャル・ネットワーク理論を応用した研究が散見されるようになってきている (e.g. Flaferty et al. 2012; Üstuner and Iacobucci 2012; Bolander et al., 2015)。

ただ、これらの研究では、セールスフォース内のソーシャル・ネットワークに焦点が当てられていることが多い。そこでは、セールスフォース内のソーシャル・ネットワークが営業担当者のパフォーマンスに与える影響が研究されている。もちろん、そうした研究も重要ではあるが、関係管理者としての営業担当者の役割を考えれば、セールスフォースの外部のソーシャル・ネットワーク、特に顧客との間のネットワークについても、研究される必要があるだろう。特定の顧客と長期継続的に取引をすることが多い産業財営業なら、なおさらである。しかし、こうした研究はほとんど行われていない

のが実情である。

そこで、本稿では、産業財営業担当者による顧客とのネットワーク構築、特にそのファースト・ステップとしてのプロスペクティング (prospecting, 潜在顧客の見極め) に焦点を当てる。言うまでもなく、どういう顧客とつながりを持つべきかの見極めが、営業担当者がどのようなネットワークを持つことになるかを大きく左右する。営業担当者のネットワークは、営業担当者のパフォーマンスに何らかの影響を与えることもまた十分予想される。だとすれば、どんな顧客とつながって、どんなネットワークを構築すべきなのかが、営業担当者にとってまず知りたいところであろう。

この問題は、一筋縄では解決が難しい問題であることが予想される。ソーシャル・ネットワークにおける、資源や情報のフローに注目する観点からは、ネットワークの中心に近いポジションほど、効率的に資源や情報を得られることが予想される (e.g. Burt 1992)。プロスペクティングの文脈でいえば、業界の中心にいる顧客と結びつくことが、営業担当者のパフォーマンスを高めることが予想されることになる。しかし、ネットワークにおけるパワー関係に注目する観点からは、ネットワークの中心にいることは必ずしも強いパワーを得られるポジションであることを意味しない (e.g. Cook and Emerson 1978)。つまり、どのような観点からみても絶対に有利なネットワークの形が存在せず、プロスペクティングについても、特定の顧客とつながることができれば無条件で有利だと

\* 本研究は JSPS 科研費 (基盤研究 (C), 課題番号 25380587) の助成を受けたものです。

\*\* 広島経済大学経済学部教授

いえるような、単純な関係は想定しにくい。

にもかかわらず、筆者のこれまでの研究から、ソーシャル・ネットワークがもたらす利点を過信している産業財営業の担当者がいるようである (Hosoi et al. 2012, 細井 2012)。例えば、業界の中心にいる顧客とのつながりを過度に重視する営業担当者が少なからずいるようだ。ネットワークの中心にいる顧客とつながることが必ずしも良い結果をもたらすとは限らないのに、なぜ産業財の営業担当者は、業界のネットワークの中心にいる顧客とつながろうとするのか。おそらくそこには、業界のネットワークの中心にいる顧客が実際以上に良く見えるという、認知的なバイアスが存在するのではないかと考えられる。

また、営業担当者は、新規顧客の開拓よりも、既存顧客との関係の強化を望む傾向があるというのも、しばしば言われるところである。これには、新規開拓の心理的負担から逃れようとしているとか、リレーションシップ・マーケティングの観点から既存顧客との関係強化を図っているとか、様々な理由が考えられるが、ネットワーク理論の観点から言えば、営業担当者がソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の力を利用しようとしているのだとも考えられる。ただ、既存顧客との関係は、しがらみとして逆機能的に作用することもあるはずだし、営業担当者にとって、常に有利に働くとは限らない。にもかかわらず、既存顧客との関係強化を志向するとすれば、ここでもやはり、ネットワークがもたらすソーシャル・キャピタルを過度に重視するという認知的なバイアスが働いている可能性がある。

このように、ソーシャル・ネットワークが持つ利点を営業担当者が過信することで、プロスペクティングの際の認知にバイアスが生じる可能性がある。つまり、ネットワーク上の特定のポジションにいる顧客が、実際以上に有望に見

えてしまうというバイアスである。こうしたソーシャル・ネットワークに起因するプロスペクティングのバイアスを、ネットワーク・バイアスと呼ぶこととしよう。本稿の第一の目的は、このネットワーク・バイアスが存在するかどうかを検証することにある。またネットワーク・バイアスは、営業担当者の業績にも影響する可能性があるので、それについても検討したい。

次節以降、この問題に関連する先行研究を整理し、仮説を導出したのち、実証研究によってネットワーク・バイアスの存在を確認する。産業財営業担当者には、ネットワーク理論から見て有利だと考えられる顧客を、潜在顧客として過度に有望視する傾向があるとすれば、営業担当者は知らず知らずにその罠にとらわれ、業績が低下してしまい、不要な苦勞をしているかもしれない。彼らがとらわれているこの罠から抜け出す糸口を探ることが、本稿の最終的な目的である。

## 2. 理論的背景

### 2.1 プロスペクティングに関する先行研究

営業担当者のネットワーク構築にとって、最初に直面する問題は、どの顧客とつながるべきかという問題であろう。残念ながら、この問題を直接取り上げた先行研究は、今のところ存在しない。しかし、見込み顧客としての顧客の有望度を判断すること、すなわちプロスペクティングに関しては、Szymanski らによる一連の研究がある。この一連の研究は、Szymanski (1987) の研究に端を発し、その概念的考察が Szymanski (1988)、実証研究が Szymanski and Churchill (1990) として公刊され、その後 Macintosh ほか (1990) で一連の研究の成果が要約的に整理されている。

これら一連の研究は、営業担当者が顧客の有望度を見極める際に用いる宣言型知識 (declarative knowledge) の研究を行ったものである。

Szymanski (1988) は、宣言型知識を用いてプロスペクティングを研究することの重要性について、以下のように述べている。「明らかに、販売の有効性 (effectiveness) を導く最も重要な要因は、販売担当者による分類の正確さである。(中略) 宣言型知識は顧客欲求を翻訳し、同定するのに用いられるデータベースであり、また、したがって、販売リード (lead) が分類されるカテゴリーを決めるのに用いられる情報であるので、有効性の異なる販売担当者間でカテゴリー属性の情報がどのように異なるかを理解することは、販売の成功の規定因を明らかにするうえでのカギとなる第一段階であろう。(中略) したがって、論理的な研究の出発点は、有能な販売員と有能でない販売員の間で、宣言型知識がどのように異なっているのかを検討することである (p. 68)。」

こうした発想に基づき、これら一連の研究では、金融商品の営業担当者が、どのような手掛かりを用いて、初対面の顧客の潜在顧客としての有望度を判断しているかを解明した。金融商品の営業担当者を対象とした調査の結果、営業成績の良い者もそうでない者も、顧客のコミットメント (自らの経済状態を改善したいと積極的に考えているかどうか) や、顧客の収入によって、顧客の有望度を判断している点では同じであった。しかし、営業成績の良い営業担当者は、顧客が営業担当者を信頼しているかどうかを重要な手掛かりと考えているのに、そうでない営業担当者は全くそれに言及しない。逆に、顧客の持つ商品知識という、営業成績の良い者が全く問題にしない手掛かりを、営業成績の良くない営業担当者のみが、顧客の有望度を判断する手がかりとして用いていた。こうした営業担当者の宣言型知識の違いを解明し、営業担当者の教育に生かしていくことが期待された。

しかし、その後、これらに続く研究はほとんど行われていない。その原因はさまざまだろう

が、こうした研究の無理論的な性格に起因するところも大きいと考えられる。確かに、Szymanski らの研究成果は、認知心理学を応用した研究手法が、営業担当者の知識構造や、知識によって導かれる営業担当者の行動そのものを記述する手法として優れていることを示したのは事実である。しかし、そうして記述された営業担当者の知識や行動を解釈するための理論が用意されていなかった。有能な営業担当者が、ある特定の行動をとっていることが分かったとしても、それがなぜ有効なのかを説明する理論がなければ、推測によって説明するしかない。営業担当者の知識や行動をやみくもに記述するだけでなく、理論に基づいて仮説を立てたうえで、仮説通りの行動をとっているかどうかを確認するための手法として、認知心理学を応用した手法をとるのが順序であろう。

本研究でも、まずは、営業担当者がとるべき行動について仮説を立てるところから出発する。その通りの行動を営業担当者がとっているかどうか、とったところでどのような結果に結びつくかということを、認知心理学の手法を用いて検証するのは、将来の研究にゆだねることとしたい。

それでは、営業担当者がどのようなネットワークを持つべきかということに関して、どのような理論を参照すべきか。営業活動の研究で、直接この問題を取り上げた先行研究がない以上、ソーシャル・ネットワーク理論に頼るほかないだろう。次項で、本研究に関連するネットワークに関する研究を概観することとする。

## 2.2 ネットワーク研究に関する先行研究

ソーシャル・ネットワークは、社会的紐帯 (social ties) の複雑なパターンであり、当事者間の社会的紐帯の存在は情報や資源のフローのための導管の役割を果たしている (Balkundi and Harrison 2006; Wasserman and Faust 1994)。

この情報や資源を運ぶ事が、ソーシャル・ネットワークの主な働きであるとされる (Lin 2001)。営業担当者の観点から言えば、ソーシャル・ネットワークがあることで、新しい情報を得ることもできるし、それが新しいビジネス・チャンスの発見にもつながると予想される。これは Burt (2010) が “vision advantage” と呼んだ利点である。また営業担当者が、何らかの新たな資源を獲得すれば、それを活用して商談を有利に進められることが期待される。かくして、営業担当者のソーシャル・ネットワークは、パフォーマンスを向上させることが期待される。

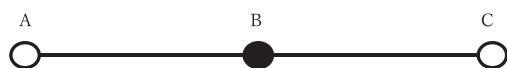
Balkundi and Harrison (2011) は、このようなネットワークの見方をパイプ・モデル (フロー・モデル) と呼んでいる。そして、こうしたパイプ・モデルには、ある基本的な前提が存在するという。それは「パスが長くなればなるほど、何かを往来させるのに時間がかかる (p. 1172)」ということである。Granovetter (1973) の弱い紐帯 (weak tie) の強さの概念も、Burt (1992) の構造的空隙 (Structural Hole) の概念も、基本的にはこうした発想に基づいているとしている。そうであるならば、営業担当者についていえば、ネットワークの中心に近いポジションにいる方が、そうでない場合よりも情報や資源の獲得という点で有利なはずである。優先選択原理 (Barabási and Albert 1999) も、ほぼ同様の発想がもたらすものだといえるだろう。多くのリンクを持つノードほど、情報や資源への効率的なアクセスにつながるので、選ばれやすくなる。つまり、プロスペクティングについていえば、ネットワークの中心にいる顧客を潜在的顧客として選び、結びつこうとする方が、有利であると考えられる。

さて、同じく Borgatti and Halgin (2011) は、パワー・モデルと呼ばれる、パイプ・モデルとは異なるタイプのネットワーク理論があると述べている。パイプ・モデルで最も有利とされてい

たネットワークの中心のポジションは、パワー・モデルの観点からは、必ずしも有利とは言えなくなる。「中心性に関する基本的な原理から言えば、多くのつながりを持つ他者とつながることがより大きな中心性をもたらすと考えられるのだが、パワーに関しては、それは逆の結果をもたらすのである。すなわち、弱い他者につながる自分が自分自身をパワフルにするのであって、パワフルな他者につながることは自分自身の力を弱めることになる (Borgatti and Halgin 2011, p. 1173)。

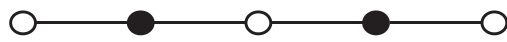
Borgatti and Halgin (2011) は、Cook and Emerson の一連の研究を要約して次のように述べている。図1のようなネットワークでは、B が最も良い交渉結果を得られるはずである。この時、B の優位性は、他者の B に対する依存に由来する。B は、A にとっても、C にとっても、唯一の交渉相手である。これはネットワーク上のポジションから生じる優位性であって、フローモデルにおける中心性の概念とは異なっている。

同じように考えれば、図2のネットワークでは、中心に位置する C は最も有利なポジションではないことがわかる。むしろ、B や D が強いポジションなのであって、A、C、E はパワーの弱いポジションになる。図2では、交渉相手の選択肢の数に関しては、パワーの強い B、



Balkundi and Harrison (2011), p. 1173, Figure 5  
より

図1 ノード B が最も力を持つような実験的ネットワーク状況



Balkundi and Harrison (2011), p. 1173, Figure 6  
より

図2 ノード B と D が最も力を持つような実験的ネットワーク状況



D も、パワーの弱い C も、等しく 2 つずつである。ただ、C のパートナーである B も D も、C より有利な選択肢を持っている点が違っている。また A や E は完全に B や D に依存している。これらのことから、B や D は C を無視することが可能となり、C には孤立というリスクが存在するのである。

つまり、ネットワークの中心というのは、必ずしも有利なポジションであることを意味しない。確かにパイプ・モデルに従えば、ネットワークの中心に位置することは、情報や資源への効率的なアクセスにつながるの、営業担当者にとって有利な面もある。しかし、パワー・モデルの観点からは、逆に不利であるとも考えられる。営業担当者は、業界のリーダーなど、ネットワークの中心にいる顧客と結びつこうとすることがしばしばあるが、こうした志向は必ずしも有利ではないということになる。

また、同様のことは、既存顧客への志向についても、考えられる。ソーシャル・キャピタルの持つ様々な利点を考えれば、営業担当者が既存顧客との関係強化を志向するのも、十分理解できることである。特に産業財の分野では、特定の顧客との長期継続的な関係が一般的であり、なおのことである。ただ、しばしばそれは、構造的拘束として、営業担当者の足かせになることも知られている。また、既存顧客との関係は営業担当者の視野を狭くする可能性もある。Granovetter (1973) が提唱した弱い紐帯という考え方は、付き合いの薄い外部集団との関係が新奇な情報をもたらすことの利点を強調したものである。そうだとすれば、既存顧客との関係を強化することも必ずしも有利なことばかりとは考えられない。

以上の議論を踏まえると、なぜ営業担当者は、この有利とは限らないことを実行しようとするのだろうかという疑問が生じる。おそらくそれは、営業担当者が、ネットワークがもたらす利

点を、過信しているからだろう。ネットワークの中心にいる顧客や既存顧客を重視することで、期待通りの成果が得られるのなら過信ともいえないが、そうではないのなら過信だということになる。こうした疑問を解決するため、まずは次節において、検証すべき仮説を整理することとしよう。

### 3. 仮 説

前節に述べた通り、理論的には、ネットワークの中心にいる顧客とつながることや、既存顧客とつながることが、必ずしも有利だとは限らない。営業担当者が、このことを正しく認識せず、過度にそれを志向するとすれば、その業績にも少なからず影響が出るはずである。このことを確認するために、検証すべき仮説を整理することとしよう。

仮説導出に先立って、本研究のキー・コンセプトを明確にしておこう。まず、既述のとおり、営業担当者のプロスペクティングにおける、ソーシャル・ネットワークに起因する認知のバイアスを、ネットワーク・バイアスと呼ぶ。表 1 のように、顧客を、業界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整理した場合、二つのタイプのネットワーク・バイアスが考えられる。一つ目は、業界リーダー企業とつながることを必要以上に志向する傾向で、これをリーダー志向ネットワーク・バイアス

表 1 産業財営業担当者の顧客タイプの分類とネットワーク・バイアス

	業界リーダー (L)	業界フォロワー (F)
既存顧客 (E)	EL ← LNB	EF ← ENB
新規顧客 (N)	NL ← LNB	NF ← ENB

(Leader customer oriented Network Bias: LNB) と呼ぶこととしよう。二つ目は、既存顧客とつながることを必要以上に志向する傾向で、既存顧客志向ネットワーク・バイアス (Existing customer oriented Network Bias: ENB) と呼ぶこととしよう。

まず、ネットワーク・バイアスの性質について考えてみよう。LNB は、業界リーダーを潜在顧客として過度に重視するという傾向である。業界リーダー企業は、その業界のネットワークの中心に近い位置を占める企業であると考えられる。業界リーダーとつながることで、営業担当者は、業界の中心に近い位置を得られると考えられる。先行研究のレビューでみたパイプ・モデルの観点からは、ソーシャル・ネットワークの中心にいることについては、不利な面もあるものの、利点も多い。営業担当者が、明示的にせよ暗示的にせよ、このことを知っているとすれば、業界のネットワークの中心にいる顧客とつながろうとする傾向が生じるのも自然なことと思われる。

ENB は、LNB とは性質の異なるネットワーク・バイアスである。まず、ネットワーク・バイアスは、プロスペクティングにおけるバイアスなので、すでに取引関係にある既存顧客がプロスペクト (見込み顧客) になるというのは、新製品の導入の場合に限られる。ENB は、新製品の発売時に、それを新規の顧客に売りに行くか、既存顧客に売りに行くかという意思決定の際に、必要以上に既存顧客を重視する傾向を指すことになる。これは既存顧客とのつながりをより一層強化しようという傾向でもある。LNB と違って、業界の中心にいる顧客とつながろうという傾向ではない。むしろ既存顧客との結束を強化しようとする傾向である。これによって、ソーシャル・キャピタルの利点を活用する、つまり資源動員を確実にしようという意図が背後で働いているものと考えられる。

さて、表1には、4タイプの顧客と二種類のネットワーク・バイアスの関係が示されている。LNB の影響があるとすれば、営業担当者は、業界でのフォロワー (EF と NF) よりも業界リーダー (EL と NL) を有望な潜在顧客とみなす可能性が高まるだろう。同様に、ENB の影響から、新規顧客 (NL と NF) よりも既存顧客 (EL と EF) を有望な潜在顧客とみなす可能性が高まるだろう。ここから以下の H1a から H1d の仮説が考えられる。

H1a: 営業担当者にとって、EL タイプの顧客は、EF タイプの顧客よりも、有望な潜在顧客と見なされる。

H1b: 営業担当者にとって、NL タイプの顧客は、NF タイプの顧客よりも、有望な潜在顧客と見なされる。

H1c: 営業担当者にとって、EL タイプの顧客は、NL タイプの顧客よりも、有望な潜在顧客と見なされる。

H1d: 営業担当者にとって、EF タイプの顧客は、NF タイプの顧客よりも、有望な潜在顧客と見なされる。

ただし、これらの仮説が支持されても、ネットワーク・バイアスの存在が確認されたとは言えない。それはあくまで特定の顧客タイプへの志向であって、その志向が適切なものであるならば、バイアスではないからである。そこで、この志向が過剰なものであるかどうかを検証する必要がある。

表1の4つの顧客タイプのうち EL に対しては、LNB と ENB の効果が二つ同時に働いたため、営業担当者は、EL タイプの顧客とつながるために過剰に努力すると予想される。逆に、NL タイプの顧客に対しては、LNB も ENB もマイナス方向に作用するため、NL タイプの顧客とつながるための努力は過度に少なくなる可能

性がある。EF タイプについては、ENB は作用するが、LNB が有望度を下げる方向に作用するので、潜在顧客としての有望度に大きなバイアスはかからない。NL についても、LNB は作用するが、ENB は負の作用を与えるので、潜在顧客としての有望度の判断への影響は中和されると考えられる。以上を整理すると、以下のような仮説が考えられる。

H2a：営業担当者は、EL タイプの顧客とながるために、必要以上に努力する。

H2b：営業担当者は、EF タイプの顧客とながるために、必要以上に努力することはない。

H2c：営業担当者は、NL タイプの顧客とながるために、必要以上に努力することはない。

H2d：営業担当者は、NL タイプの顧客とながるために、必要以下の努力しかない。

ネットワーク・バイアスは、営業担当者の業績を左右する可能性がある。ただ、おそらくそれは、直接的な関係というよりは、状況依存的な関係だろう。だとすれば、表1の4つのタイプの顧客のうち、どの顧客を有望なプロスペクトだと考えていたとしても、そのことが直接的に業績を左右することはないはずである。

H3：どのタイプの顧客を有望な見込み顧客だと考えていても、それが営業担当者のパフォーマンスを直接規定することはない。

さて、ではどのような条件が、ネットワーク・バイアスと業績との関係に影響するのかを考えてみよう。まず、営業担当者がどんな製品を販売しようとしているのかを考慮する必要があるだろう。Christensen (1997) によれば、ラディカルなイノベーションを伴うような画期

的な新製品の導入は、バリュー・ネットワークの変更が必要になるが、リーダー企業はバリュー・ネットワークの変更を望まないことが多いとされている。それは、バリュー・ネットワークが、リーダー企業の競争優位の源泉であるからだ。したがって、営業担当者が画期的な新製品の導入を図っているならば、リーダー企業がその新製品を導入する可能性は低くなるはずだ。他方、フォロワー企業は、守るべきバリュー・ネットワークがないか、あったとしてもリーダーに勝つためにはバリュー・ネットワークの変化も受け入れなければならないことが多いと考えられる。だとすれば、画期的な新製品を販売しようとする場合、業界リーダーよりもフォロワーの方が有望な見込み顧客である可能性が高いだろう。一方、既存顧客か新規顧客かという違いはあまり影響がないだろう。つまり、既存顧客であっても、新規顧客であっても、リーダーであればバリュー・ネットワークの変更を嫌い、フォロワーであればバリュー・ネットワークの変更も辞さない可能性が高いということに変わりはないだろう。結果的に、画期的な新製品の導入をはかる場合には、業界リーダー（EL や NL）を有望な見込み顧客として認識している営業担当者の業績は低く、フォロワー（EF や NF）を有望な見込み顧客として認識している営業担当者の業績が高くなると考えられる。

また、売り手企業のビジネス・システムがユニークなものである場合にも、買い手企業のバリュー・ネットワークの変更が必要になることがある。特に産業財の分野では、単体で機能する製品ばかりでなく、買い手企業の完成品に部品や原材料として組み込まれるためにカスタマイズがいるものや、製品そのもののオペレーションやメンテナンスなど、製品の販売後も売り手企業と買い手企業の関係が継続的に続く場合が多い。こうした場合に、売り手企業が独自

のビジネス・システムをとっていると、買い手側もそれに対応しなければならないことがある。さらに、こうした適応が買い手企業のバリュー・ネットワークの変更を伴うような場合には、買い手企業はその製品の導入を控える可能性がある。したがって、すでに何らかのバリュー・ネットワークを構築しているリーダー企業では、ユニークなビジネス・システムをとる企業との取引を控えると予想される。結果的に、ユニークなビジネス・システムを採用する売り手企業の営業担当者は、リーダー企業とつながろうとすることがパフォーマンスを低下させる可能性があると考えられるだろう。フォロワー企業も、当然、バリュー・ネットワークを構築しているはずだが、リーダーに打ち勝つためにはその変更も辞さないとすれば、ユニークなビジネス・システムをもつ企業との取引も受け入れる可能性があるだろう。

以上を整理すれば、以下のような仮説が考えられる。

H4a：画期的な新製品を販売しようとしている場合、業界リーダー（EL や NL）とつながろうとすることは営業担当者のパフォーマンスを低下させ、業界フォロワー（EF や NF）とつながろうとすることがパフォーマンスを向上させる。

H4b：売り手のビジネス・システムがユニークなものである場合、業界リーダー（EL や NL）とつながろうとすることは営業担当者のパフォーマンスを低下させ、業界フォロワー（EF や NF）とつながろうとすることがパフォーマンスを向上させる。

## 4. 実証研究

### 4.1 サンプルとデータ収集

仮説の実証のために、2016年10月に、調査会社を通じて、ウェブによるアンケート調査を実

施した。調査会社のモニターに対して調査会社を通じて調査協力を依頼、調査参加資格要件のスクリーニングを経て、300サンプルになるまで、先着順でサンプルを集めた。調査参加の資格要件は、法人顧客を対象とする営業担当者であることである。法人顧客と個人顧客の両方を担当している場合には、顧客構成の回答を求め、法人顧客が50%超の場合にのみ、調査参加資格を認めた。最終的に集めた300サンプルのうち、個人顧客にも販売しているものは16名で、もちろん、顧客構成比の50%超は法人顧客である。また、サンプルの所属業種についても参加資格を定めた、マスコミ関連、広告代理店、市場調査会社及びシンクタンクの三つについては、調査参加資格を認めていない。今回の300サンプルは、すべてそれ以外の業種で働いている法人向け営業担当者である。

今回の調査では、サンプルの所属業種は多岐にわたっている。産業分類に従って所属業種の回答を求めており、24.7%は製造業に従事している。また、サンプルの、現在の勤務先での平均年数は9.2年であった。回答者の94%にあたる282名は男性で、女性は18名（6%）である。回答者のうち正社員は75.3%であった。これらの、業種、勤続年数、性別、正社員かどうかについて、回答内容に有意な差はみられなかった。

これら300名から、無回答の多いサンプルを除外し、最終的に291名のサンプルの回答を分析に利用することとした。

### 4.2 測定尺度と操作化

回答者は、表1の4つの顧客タイプの構成比について、全体が100%になるように、回答を求められた。これを実際の構成比（Real Proportion）なので、RP と呼ぶこととする。また被験者は各顧客タイプに配分している仕事時間（proportion of work Time Assigned）も、合計で100%になるように回答を求められた。これを TA と



する。さらに、回答者は、実際の時間配分ではなく、配分すべきと思う割合についても合計で100%になるように回答を求められた。規範的な仕事時間の配分（Normative work Time）なので、NTと呼ぶこととする。

H1については、各顧客タイプ間のTAの比較とNTの比較とによって検証する。特定の顧客タイプのTAが他の顧客タイプのTAよりも高ければ、特定の顧客タイプが有望なプロスペクトだとみなしているという、行動ベースでの指標となるだろう。また、同様に、特定の顧客タイプのNTが他の顧客タイプのNTよりも高ければ、特定の顧客タイプが有望なプロスペクトだとみなしているという、認知ベースでの指標となるだろう。

こうした各顧客タイプへの志向が、過剰なものであるかどうか、すなわちバイアスであるといえるかどうかを検証するのがH2である。H2については、特定の顧客タイプ内のRP, TA, NTの比較によって検証する。特定の顧客タイプについて、実際の顧客構成比の大きさ（RP）と配分された仕事時間（TA）との間に有意差があれば、行動ベースでネットワーク・バイアスがあるとみなすこととする。同様に実際の顧客構成比の大きさ（RP）と配分すべきと考えている仕事時間（NT）との間に有意差があれば、認知ベースでネットワーク・バイアスがあるとみなすこととする。

H3とH4の検証のために、4種類のパフォーマンスについて、回答を求めた。所属企業の市場シェア、所属企業の粗利率、回答者個人の販売額、回答者個人の粗利率である。販売額に結びつく要因と利益に結びつく要因は異なるはずであるから、その両方をたずねている。また、営業担当者レベルでのパフォーマンスに結びつく要因と、企業レベルでのパフォーマンスに結びつく要因も異なっている可能性がある。これら4つのパフォーマンス尺度のうち、所属企業

の市場シェアについては、実際の数字（%）の記入を求めた。それ以外の尺度については、個人のパフォーマンスについては社内の同僚との比較、全社レベルでのマージン率については同業他社との比較をしてもらった。5件法で、同僚／同業他社と比べて、①20%以上低い、②やや低い、③平均的、④やや高い、⑤20%以上高い、の中から、該当するものを選ぶかたちで回答を求めた。これらの数字と各顧客タイプのTAとの相関関係を分析することによって、H3とH4の検証を行った。

媒介変数に関しては、①全く違うから、⑤全くその通りまでの5件法で測定した。製品の独自性（H4a）は「我が社の製品は他社にない独自のものだ」、ビジネス・システムの独自性（H4b）は「我が社のビジネスモデルは他社にない独自のものだ」という文言が当てはまるかどうかを5件法で回答を求めた。H4aとH4bは、これらの変数をコントロールしたうえで、各顧客タイプのTAとパフォーマンスの相関関係を分析することで検証を行った。

## 5. 研究結果

表2は、各顧客タイプ別に、各顧客タイプの実割合（RP, %）、配分された仕事時間（TA, %）、配分すべき仕事時間（NA, %）の三つの指標の平均値が示されている。それらについて、

表2 産業財営業担当者の各顧客タイプへの仕事時間配分（%）

	業界リーダー (L)			業界フォロワー (F)		
既存顧客 (E)	EL	RP	34.97	NF	RP	32.20
		TA	47.55		TA	28.96
		NT	44.83		NT	25.63
	↑ ENB (H1c)			↑ ENB (H1d)		
新規顧客 (N)	NL	RP	14.70	NF	RP	18.20
		TA	12.97		TA	10.52
		NT	16.9		NT	12.62

表3 仮説1のt検定結果

	$\mu$		$\mu$	p
H1a	EL (TA) 47.55	>	EF (TA) 28.96	0.00
	EL (NT) 44.83	>	EF (NT) 25.63	0.00
H1b	NL (TA) 12.97	>	NF (TA) 10.52	0.00
	NL (NT) 16.92	>	NF (NT) 12.62	0.00
H1c	EL (TA) 47.55	>	NL (TA) 12.97	0.00
	EL (NT) 44.83	>	NL (NT) 16.92	0.00
H1d	EF (TA) 28.96	>	NF (TA) 10.52	0.00
	EF (NT) 25.63	>	NF (NT) 12.62	0.00

平均値の差の検定を行うことで H1 および H2 の検証を行った。

H1 の結果を示したのが表3である。表3に示す通り、H1a から H1d は、行動レベル (TA の比較) でも、認知レベル (NT の比較) でも、すべて支持された。業界リーダー企業 (EL と NL) の TA の平均値も NT の平均値も、フォロワー企業のそれよりも、すべて有意に高くなっていた。営業担当者はフォロワー企業よりもリーダー企業に所属する顧客を、良いプロスペクトだとみなしていると言えるだろう。また、既存の取引 (EL と EF) の TA の平均値も NT の平均値も、新規取引先のそれよりも、すべて有意に高くなっており、営業担当者は新規取引先よりも既存取引先に所属する顧客を、良いプロスペクトだとみなしていると考えられる結果となった。

ただ、これらの結果からは、フォロワー企業よりもリーダー企業に対して、また新規取引先よりも既存取引先に対して、多くの努力が割かれていることが確認されたに過ぎない。これをバイアスと呼ぶためには、こうした努力が過剰であることを確認する必要がある。それを確認するのが H2 であり、その結果を示したのが表4である。

表4には、H2 の検証結果が示されている。各顧客タイプの実割合 (RP) と配分された仕

表4 仮説2のt検定結果

	$\mu$		$\mu$	p
H2a	EL (RP) 34.97	<	EL (TA) 47.55	0.00
	EL (RP) 34.97	<	EL (NT) 44.83	0.00
H2b	EF (RP) 32.20	>	EF (TA) 28.96	0.01
	EF (RP) 32.20	>	EF (NT) 25.63	0.01
H2c	NL (RP) 14.70	>	NL (TA) 12.97	0.09
	NL (RP) 14.70	<	NL (NT) 16.92	0.10
H2d	NF (RP) 18.20	>	NF (TA) 10.52	0.00
	NF (RP) 18.20	>	NF (NT) 12.62	0.00

事時間 (TA) を比較することで行動レベルでの時間配分の過剰さを、また、RP と配分すべき仕事時間 (NT) を比較することで認知レベルでの時間配分の過剰さを検証している。検証の結果、H2a と H2d は支持された。まず、EL タイプの顧客は実際には34.97%しか存在していないのに、営業担当者の仕事時間の47.55%が当てられていた。また、EL に対しては、44.83%の時間が当てられるべきだと考えられており、これも実割合の34.97%を有意に上回っている。本調査の回答者は行動レベル (TA) でも認知レベル (NT) でも、EL タイプの顧客を過剰に重視していることがうかがえる。逆に、NF タイプの顧客は、過剰に軽視されていることがうかがえる結果となった。行動レベル (TA) でみても認知レベル (NT) でみても、NF タイプに割り当てられる仕事時間は実割合を有意に下回っている。業界リーダーであり既存の取引先でもあるという、二重の意味でネットワーク上の利点を持つ EL タイプは過度に重視され、逆に二重の意味でネットワークの利点を持たない NF タイプは過度に軽視されていると考えられる結果であり、ネットワーク・バイアスの存在が確認できたといえるだろう。

ただし、H2b と H2c については、支持されなかった。EF タイプと NL タイプの顧客については、二種類のネットワークバイアス (LNB

表5 各顧客タイプの TA と営業成績との相関関係

	EL	EF	NL	NF
company share	.182**	-.219**	-0.015	0.024
company gross margin	0.008	-0.056	-0.062	.146*
salesperson sales volume	-0.018	0.005	-0.032	0.065
salesperson gross margin	0.002	0.038	-0.100	0.042

\*\*P&lt;0.01 \*P&lt;0.05

表6 画期的な製品を販売している営業担当者に限定した、各顧客タイプの TA と営業成績との相関関係

	EL	EF	NL	NF	n
company share	-0.048	-0.117	0.127	0.122	83
company gross margin	0.015	-0.171	-0.090	.329**	68
salesperson sales volume	-0.162	-0.042	0.087	.254*	70
salesperson gross margin	-0.032	-0.048	-0.079	0.221	69

\*\*P&lt;0.01 \*P&lt;0.05

と NLB) のうち一つが、過度に重視させる方向に働き、残りの一報が過度に軽視させる方向に働くため、両方の力が打ち消しあって、TA についても NT についても、RP との間に有意な差が生じないものと考えていた。しかし、EF タイプについても NL タイプについても、TA、NT と RP との間に有意な差が確認された。この結果については、次節において議論することとする。

H3 は部分的に支持された(表5 参照)。ネットワーク・バイアスと営業担当者のパフォーマンスの間には、基本的には、直接的な関係はなかった。営業マン個人レベルでは、各顧客タイプの TA も NT も、パフォーマンスとの相関はみられなかった。この意味では、H3 は支持されたといえる。ただ、企業レベルで見ると、いくつかの顧客タイプで、TA とパフォーマンスとの相関がみられた。EL タイプの顧客では、TA と会社シェアの間に正の相関がみられた。また、EF タイプの顧客では、TA と会社シェアの間に負の相関がみられた。NF タイプの顧

客では、会社の粗利率と TA の間に、正の相関がみられた。予想に反して、企業レベルでは、特定の顧客タイプを良いプロスペクトだとみなすことと成果との間に直接的な関係があるということかもしれない。

H4 の検証のために、各媒介変数について回答の平均値を計算し、平均値以上の回答をしたサンプルについて、顧客タイプ別の TA とパフォーマンスの相関を確認した。その結果は、表6 と7 に示されている。H4a、H4b は、部分的に支持された。具体的な検証結果は、それぞれ以下の通りである。

表6 は、「我が社の製品は他社にない独自のものだ」という質問に対して平均値以上の回答(4: そのとおり, 5: 全くその通り)をしたサンプルについて、顧客タイプ別に、TA と各パフォーマンス指標の相関を分析したものである。NF タイプの顧客について、会社の粗利率および営業担当者個人の売り上げと TA との間に相関がみられた。H4a は部分的に支持されたことになる。

表7 ユニークなビジネス・システムをとっている企業に所属する営業担当者限定した、各顧客タイプのTAと営業成績との相関関係

	EL	EF	NL	NF	n
company share	-0.147	-0.080	0.161	0.190	63
company gross margin	-0.079	-0.101	-0.134	.397**	54
salesperson sales volume	-0.239	0.102	0.039	0.242	56
salesperson gross margin	-0.025	0.003	-0.154	0.201	52

\*\*P<0.01 \*P<0.05

表7は、「我が社のビジネスモデルは他社にない独自のものだ」という質問に対して平均値以上の回答（4：そのとおり，5：全くその通り）をしたサンプルについて、顧客タイプ別に、TAと各パフォーマンス指標の相関を分析したものである。NFタイプの顧客について、会社の粗利率とTAとの間に相関がみられた。H4bは部分的に支持されたことになる。

## 6. 結果の検討

上で見たように、H1とH2は、ほぼ支持された。このことから、営業担当者のプロスペクティングにおけるネットワーク・バイアスは、存在するといってよいだろう。営業担当者は、既存顧客や業界リーダーを過度に重視する。結果的に、ELタイプの顧客、つまり、既存取引先でかつ業界リーダーという顧客を特に重視し、NFタイプの顧客、つまり新規の取引先で業界フォロワーという顧客を特に軽視することとなる。

ただ、H2bとH2cに関しては、仮説に反する結果となった。仮説では、EFタイプとNLタイプの顧客については、RPとTAの間に有意な差はないものとされていた。EFタイプではENBがプラスに働くがLNBがマイナスに作用するので、双方が打ち消しあって、有意な差が生じないものと予想されていた。同様にNLタイプではLNBがプラスに働くがENBがマイナスに作用するので、双方が打ち消し

あって、有意な差が生じないものと予想されていた。しかし、H2bに関しては、TAはRPを有意に下回っていた。このことは、ENBのプラスの作用よりも、LNBのマイナスの作用の方が強かったということなのかもしれない。つまり、業界リーダーではない顧客を忌避する傾向が、既存の取引先とつながろうとする傾向よりも強かったということなのかもしれない。一方、H2cに関しては、NLタイプの顧客について、TAがRPを有意に下回っていた。このことはENBのマイナス作用のほうがLNBのプラス作用を上回っていたと考えられる。つまり、新規顧客を忌避する傾向が、業界リーダーとつながろうとする傾向よりも強かったことになる。

この結果の解釈は難しい。H2bからはENBよりもLNBが強かったと推測されるが、H2cからはLNBよりもENBが強かったと推測される。LNBの方がより強く作用する条件や、ENBの方がより強く作用する条件が存在するのかもしれない。このH2bとH2cを除けば、H1とH2の仮説群すべてが支持されており、全体としては、ネットワーク・バイアスは存在するといってもよいと考えられるが、それが営業担当者のプロスペクティングにどのようなバイアスを生じさせるかは、予想以上に複雑なようである。

また、本研究からは、ネットワーク・バイアスとパフォーマンスとの間に一貫性のある関係



を見出すことはできなかった。もちろん、プロスペクティングに限らず、営業担当者の行動とパフォーマンスの関係は、状況依存적であるの言うまでもない (Weitz 1981)。本研究で、H4a と H4b の仮説を立てたのもそのためである。ネットワーク・バイアスによって、業界リーダーを過度に志向したり、既存顧客を過度に志向したりしても、それがふさわしい状況ならば業績は上がるはずであるし、そうでなければ下がるはずである。結局、どのような状況なのか問題になるはずだ。

H4a の検証結果 (表 6) から、画期的な新技術を用いた新製品を販売しようとする場合、NF タイプの顧客を有望な見込み顧客だと考える営業担当者は、売り上げが大きくなることが分かった。このことは、業界リーダー顧客はバリュー・ネットワークの変更を嫌うがために画期的な新製品を受け入れず、逆にフォロワー顧客はバリュー・ネットワークの変更もいとわないので画期的な新製品も受け入れるという予想と、基本的には合致するものである。ただ、EF タイプの顧客について、有意な相関がみられないのは、予想外であった。既存顧客との間には、これまでの取引の様々な経緯がある。画期的な新技術を用いた新製品を導入することは、これまでの取引の中で蓄積された様々な要因の変更を伴うことがあるかもしれない。このことが NF タイプの顧客に、画期的な新製品の導入を躊躇させる結果になっているのかもしれない。とはいえ、フォロワーは、業界リーダーに打ち勝つために、バリュー・ネットワークの変更も辞さないと予想したのと同じように、これまでの取引の経緯の変更も辞さないのかもしれない。そうなれば、この結果の解釈は、難しくなる。今後の研究をまつほかはない。

また、NF タイプ顧客への志向は、営業担当者個人の売り上げは増加させたものの、会社全体のシェアの増加には結びついていなかった。

また一方で、営業担当者個人の粗利率に結びつかないのに、会社全体の粗利率の向上には結びついてた。この点の解釈も難しい。

H4b の検証結果 (表 7) からは、売り手企業がユニークなビジネス・システムをとっている場合に、買い手企業でもビジネス・システムの適応が必要になる可能性があり、それに抵抗を感じるリーダー企業よりも、フォロワー企業が有望な見込み顧客となると予想していた。しかし、どのタイプの顧客を志向しても、営業担当者個人の業績と志向する顧客タイプとの間の有意な相関はみられなかった (表 7)。このことは、売り手企業のビジネス・システムがユニークであっても、買い手の都合に合わせて売り手が適応することが多く、買い手にとっては特に負担にならないということなのかもしれない。ただし、NF タイプの顧客への志向と会社全体の粗利率との間には有意な相関がみられた。新規顧客であるがゆえに過去の取引関係の経緯にも縛られず、フォロワーであるがゆえに変化を受け入れることも辞さないという、NF タイプの顧客であるがゆえに、売り手企業側が自らのユニークなビジネス・システムを顧客に合わせなくても、そのまま受け入れてもらっているのだとすれば、NF タイプの顧客を志向した場合のみ利益率が上がることは納得がいく。

さて、以上の研究結果全体を振り返ってみると、ネットワーク・バイアスの存在そのものは確認できたと言っていいだろう。営業担当者は、特定の顧客タイプを他のタイプよりも潜在顧客として有望視する傾向がみられたし、その顧客タイプの実際に存在している割合以上に仕事時間を割いており、過度に重視していることが確認できた。中でも EL タイプの顧客が最も重視され、NF タイプの顧客が最も軽視されていた。この結果は、業界リーダーへの志向 (LNB) と既存顧客への志向 (ENB) という、ソーシャル・ネットワークの利点への過信によって生じ

るバイアスがもたらすと予想された結果と、一致していた。リーダー志向ネットワーク・バイアス (LNB) と既存顧客志向ネットワーク・バイアス (ENB) という二つのタイプのネットワーク・バイアスが存在することが確認できた。

ただし、ネットワーク・バイアスとパフォーマンスの関係については、本研究では一貫性のある研究結果が得られなかった。将来の研究においては、この点の解明が特に重要となる。もし、ネットワーク・バイアスによって、特定の顧客とつながろうと努力することがパフォーマンスを低下させるようなことがあるならば、リレーションシップ・マーケティングの再検討が必要になる。関係を持つべき顧客と持つべきでない顧客が存在するということになるからである。どのような顧客と関係を持つべきかということについて、一層の研究努力が傾注されるべきであろう。

その問題を研究する際には、セールス・マネジメント研究における認知的アプローチの成果を援用することが有効であると考えられる。ネットワーク・バイアスは、ソーシャル・ネットワークに起因するプロスペクティング時の認知のゆがみであるから、認知心理学を応用した手法で研究を進めるのは、当然のことだと考えられる。本研究では、営業担当者が自覚していない認知のゆがみを、行動レベルの尺度で明らかにすることに狙いがあったので、認知的アプローチの典型的な手法はあえて取らなかった。しかし、本研究でネットワーク・バイアスの存在が明らかになった以上、その詳細について、認知的アプローチの手法を用いた研究を行う段階に来ているといえる。

プロスペクティングに関しては、営業担当者の宣言型知識に関する先行研究 (e.g. Szymanski 1988; Szymanski and Churchill 1990) では、特定の状況において、営業担当者が用いる状況判断の手がかりを研究してきた。ただ、こうした

タイプの研究が行われるためには、その前提として、どのような状況での営業担当者の行動を問題にしているのかを特定したうえで調査を行わなければならない。本研究の結果から、どのような状況設定の下で宣言型知識の調査をすればよいか、ある程度特定することできた。例えば、画期的な新製品を市場に導入するという状況で、顧客の有望度を判断する手がかりを自由想起法で抽出し、質問票を作成するというような研究の手順を踏むことができるようになった。

また、ネットワーク・バイアスという概念は、営業担当者の宣言型知識とパフォーマンスとの関係を解釈するうえでの理論的背景も提示する。認知的アプローチに基づく先行研究では、特定の行動とパフォーマンスの間に相関が見いだされたとしても、なぜその行動が有効なのかを説明する理論をもっていなかった。ネットワーク理論に基づいて概念化され、ネットワーク理論に基づいて仮説を立て、それを検証するという理論的背景を持って研究を進めるという点が、ネットワーク・バイアスという概念の意義でもある。本研究の知見は必ずしも十分なものだとは言いきれないが、ネットワーク・バイアスの視点から、営業担当者のプロスペクティング、ひいてはネットワーキングについてさらなる研究を進めていくことが、セールス・マネジメント研究の進むべき方向の一つであることを確認することができたといえるだろう。

## 参 考 文 献

- Balkundi, Prasad and David A. Harrison (2006), "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Barabási, A.-L. and Albert, R. (1999), "Emergence of Scaling in Random Networks," *Science*, 286, 509-512.
- Borgatti, Stephen P. and Halgin, Daniel S. (2011), "On Network Theory," *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.

- Bolander, Willy, Satornino, Cinthia B., Hughes, Douglas E. and Ferris, Gerald R. (2014), "Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 79 (November), 1-16.
- Burt, Ronald S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- (1997), "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- (2010), *Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal.*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Coleman, James S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S95-S120.
- Cook, K. S. and Emerson, R. M. (1978), "Power, equity and commitment in exchange networks," *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. and Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling," *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, pp. 68-81.
- Flaherty, Karen, Lam, Son K., Lee, Nick, Mulki, Jay Prakash and Dixon, Andrea L. (2012), "Social Network Theory and the Sales Manager Role: Engineering the Right Relationship Flows," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 29-40.
- Granovetter, Mark S. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hosoi, K., Nakagawa, Y., Hara, Y. and Miyauchi, M. (2012), "Network Bias: A Pitfall Inherent in the Relationship Selling," Mikael Kostian (ed.), *GSSI Conference 2012: Proceedings from the Global Sales Science Institute Conference 2012*, Turku University of Applied Sciences., pp. 31-44.
- 細井謙一 (2012), 「産業財担当者の認知構造におけるネットワーク・バイアス」, 広島経済大学経済研究論集, 第35巻第1号.
- Lin, Nan (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳 (2008), 『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論—』, ミネルバ書房).
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M. and Gentry, J. W. (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 12(4), pp. 23.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Srinivasan, R. and Moorman, C. (2005), "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 193-200.
- Szymanski, D. M. (1987), *Selling Effectiveness: A Declarative and Categorical Process Perspective*, Dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- 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.
- Szymanski, D. M. and Churchill, G. A., Jr. (1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 27 (May), 163-174.
- Üstuner, Tuba and Godes, D. (2006), "Better Sales Networks," *Harvard Business Review*, 84(7/8), 102-112.
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994), *Social network analysis: Methods and applications*, Vol. 8, Cambridge University Press.
- Weitz, Barton A. (1981), "Effectiveness in Sales Interaction: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, B. A., Sujaan, H. and Sujaan, M. (1986), "Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness," *Journal of Marketing*, 50, 174-191.