

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 365

損害保険業における競争軸の変化と組織の対応

東京大学ものづくり経営研究センター

佐藤 秀典

2011年9月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**Selective response to plural norms in organization: “empathy”
and “fairness” in non-life insurance company**

Hidenori SATO

Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo,
Project Research Assistant Professor

Abstract

This paper reveals how employees response to conflicting plural norms formed by social demands and how they contribute to legitimation of their organization in the business that involve customer interactions. The result of this study in non-life insurance company shows that the employees retreat from extreme stress caused by role conflict and response to social demands by selective response to conflicting norms.

Keywords

Legitimacy, Norm, Role conflict, Selective response

損害保険業における競争軸の変化と組織の対応

佐藤秀典

東京大学ものづくり経営研究センター

要約

本稿では、各社がそれぞれの合理的意思決定に基づいて商品開発を行った結果、顧客のニーズにあった商品構成が用意されるのではなく、過剰なバリエーションを持った商品構成が形成されたメカニズムを明らかにした。損害保険会社を対象とした分析の結果、過剰な商品バリエーションの開発は、レピュテーションや正当性などの「他者の視線」が作用し、競争軸が変化した結果として説明できることが明らかになった。

キーワード

商品開発競争、組織の認識、正統性、レピュテーション、競争軸の変化

1. はじめに

本稿では、各社がそれぞれの合理的意思決定に基づいて商品開発を行った結果、顧客のニーズにあった商品構成が用意されるのではなく、過剰なバリエーションを持った商品構成が形成されたメカニズムを明らかにする。

競争圧力が高い環境下で、企業は差別化によって競争優位を築くことが出来る。例えば、他社とは異なる商品を用意することで差別化を図ることが出来れば、その商品を開発した企業は競争を有利に進めることが出来る。

しかし、本稿で提示するのは、当初は差別化を志向していた商品開発が、産業全体として顧客のニーズを大きく超えた過剰な商品バリエーションを産み出してしまった事例である。これは、個別の企業にとっても当初意図していたのとは異なる帰結であり、商品を管理しきれ無くなるなど問題となった。

この現象を本稿では、損害保険業を対象に、企業に向けられた「他者の視線」の観点から考察する。損害保険業界では、規制が緩和され、商品開発の自由度が増したことから、各社とも当初は商品開発による差別化を志向していた。しかし、商品開発が競争の焦点であるという認識が広まるに伴い、商品開発という行為自体が評価の対象となった。そのため次第に、商品開発自体が目的化し、顧客のニーズを離れて商品開発が行われ、各社が過剰な商品バリエーションを含む商品構成を形成することとなった。

構成は以下のとおりである。第2節では、本稿の問題設定と概念枠組みを提示する。第3節で分析対象および分析方法について言及する。第4節では、損害保険産業における事例について記述する。第5節では事例のもつ理論的示唆について検討する。第6節ではまとめと今後の課題を述べる。

2. 問題設定と分析方法

ある業界において、競争優位を築くための戦略の一つは、差別化である（Porter, 1985）。

差別化とは、顧客にとって重要な要素について、他社とは異なる独自性を持つことである。競争圧力が高い環境下においても企業は、他社とは異なる独自のポジションを築く事ができれば、激しい競争に巻き込まれるのを避ける事ができる。

差別化は製品、流通システム、マーケティング方法など様々な次元において実行することができる。その中で、他社との差別化をはかる重要な方法の一つが、製品差別化である。他社にない独自の商品を開発し、それが市場で評価されれば、独自のポジ

ションを築くことが出来る。そのため、いかに新製品を開発するかは企業にとって競争優位を築くために重要な課題となっている。

新製品や新サービスの開発をいかに行うかについては、これまで多くの研究で議論されてきた (Brown and Eisenhardt, 1995; Johne and Storey, 1998; Jong and Vermeulen, 2003; Krishnan and Ulrich, 2001)。

例えば、Clark and Fujimoto(1991)は自動車産業を対象に、効果的な製品開発のプロセスを明らかにしている。サービス業に目を向けると、Easingwood(1986)は金融業、ホテル、輸送業、旅行業、小売業などを含む英国のサービス業を対象として、新たなサービスの開発について検討している。

これらの研究が示唆するように、消費者が求める新製品を効率的に開発出来る企業は、他社との競争を有利に進めることが出来ると考えられる

しかし、製品開発に成功することの影響はそれだけではない。優れた製品やサービスを開発することが出来れば、それが消費者に評価され、企業の競争優位につながるだけでなく、「イノベーティブな企業」としての評価を受けることも出来る。製品開発の結果としての新製品やサービスだけでなく、製品開発活動自体が評価の対象となり、新たな製品やサービスを開発したということ自体が企業の高い評価につながる。

このような、社会からの企業への評価の視線を分析する概念としては、レピュテーションがある(Fombrun and Shanley 1990)。

レピュテーションは、見えざる資産の一つであり、企業の競争優位にとって重要な役割を果たす(Barney, 1991; Rao 1994)。これは、レピュテーションが独自性につながり、ライバル企業との差別化の源泉になるためである(Fombrun and Van Riel 2004)。

レピュテーションは、企業の行動の積み重ねの結果として形成され、様々な主体に対してシグナルとして機能する(Fombrun and Shanley 1990)。その結果、顧客や従業員、投資家などの意思決定に影響を及ぼす(Fombrun and Van Riel 2004)。

顧客に対しては、購買決定に影響を及ぼす。高いレピュテーションは企業の信頼につながり、販売の可能性を高める。従業員に対しては、就職や勤続の意思決定に影響を及ぼす。就職希望者は、レピュテーションの高い企業への就職を希望する。また、従業員の離職を防ぐのにも役立つ。高いレピュテーションは業員のロイヤルティやモチベーション、コミットメントを高める働きがある。投資家に対しては、投資の意思決定に影響を与える。高いレピュテーションの企業は資金を豊富に獲得でき、逆にレピュテーションに問題のある企業は、資金の獲得が難しくなり、場合によっては株主からの圧力で経営陣の交替を求められることにもつながる。

レピュテーションは多面的な概念であり、様々な側面からの評価によって形成される。Fombrun and Shanley(1990)では、経営の質、製品やサービスの品質、長期的な投資価値、革新性、財務的な健全性、有能な人材を惹きつけ、力を伸ばし、引き止める能力、コミュニティや環境への責任、企業資産の活用といった指標によって測定されたレピュテーションを分析に用いている。Fombrun and Van Riel (2004)は、レピュテーション指数の要素として、情緒的アピール、製品とサービス、財務パフォーマンス、ビジョンとリーダーシップ、職場環境、社会的責任という6つの領域を挙げている。このうち、製品とサービスの領域のなかに、革新性という属性が含まれている。

このように、新たな製品やサービスの開発は、レピュテーション一つの源泉になりうる。クリエイティブであり、新たな商品を開発し続けることが出来るとみなされる企業は高い評価を得ることになる (Henard and Dacin 2010)。斬新な製品やサービスを提供し、イノベティブな企業としてのレピュテーションを獲得すれば、多くの顧客を獲得することが出来るだけでなく、投資家や優秀な人材を惹きつけることも出来る。イノベーションに関する高いレピュテーションを有する企業は、顧客を興奮させ、高いロイヤルティを獲得できる。また、ポジティブな企業イメージを手に入れることが出来る (Henard and Dacin 2010)。

そのため企業にとっては、製品開発を活発に行い、出来る限り新たな製品を市場に投入し続け、イノベティブな企業であるという評価を得ることが、競争優位を獲得するために重要となる。

社会から企業に向けられた視線を考える上で重要となるもう一つの概念が、正統性である。正統性とは、「社会的に構成された規範、価値観、信念、定義のシステムにおいて、ある主体の行為が望ましい、正しい、適切である、という一般的な認識、想定」(Suchman, 1995)とされる。正統性を獲得できている企業は、その社会で認められていることになり、他の主体から様々な資源を獲得しやすくなる。一方、正統性に問題が生じると資源を獲得することが困難になる (Zimmerman and Zeitz, 2002)。

正統性を獲得するための方法としては、他組織の模倣がある (Deephouse, 1996; DiMaggio and Powell, 1983)。そのため、企業の模倣行動あるいは企業の同質性を説明する、1つの大きな要素であると考えられている (浅羽, 2002; Lieberman and Asaba, 2006; Ordanini, Rubera and DeFillippi, 2008)。

同質的行動による正統性獲得は、様々なレベルで行われている。Barreto and Baden-Fuller(2006)は銀行による支店の展開について、Westphal, Gulati and Shortell(1997)は、TQMの導入について、Chan, Makino and Isobe(2006)は海外市場への参入について分析

している。

レピュテーションと正統性は類似性のある概念である。Deepphouse and Carter(2005)は、この2つの概念の類似点として、利害関係者による評価という社会的な構築プロセスの結果であること、組織の規模、慈善事業への寄付、戦略的提携、法規制の遵守などいくつかの共通の源泉を持つこと、資源獲得能力を向上させる結果をもたらすことを挙げている。

一方で、Deepphouse and Carter(2005)は、この2つの概念を区別することの重要性も指摘し、その違いについても述べている。正統性が、規範や価値、ルールなどから見て受け入れられるかどうかで評価されるのに対し、レピュテーションは、他者と比較してどれだけ優れているかによって評価される。また、正統性が、規則的、規範的、認知的の3つの次元から評価されるのに対し、レピュテーションは、それ以外にも様々な次元から評価される。

高いレピュテーションを獲得することが出来れば、投資資金や人材など様々な資源を獲得しやすくなる。そのためレピュテーションは、競争優位の源泉となる。一方、正統性は、それを獲得できなければ他の資源の獲得に支障をきたすものであるため、正当性に問題が生じると、それは競争劣位に陥る原因となる。

つまり、レピュテーションは主に競争優位の獲得のために重要であり、正統性は競争劣位の回避のために必要となる。そのため、特定の産業で新製品開発が当然の活動とみなされ、それが評価の対象になっている状況では、新製品開発活動に従事することが正統性獲得のために必要であり、さらに、他社と比較して積極的に取り組んでいるとみなされることが、高いレピュテーションを獲得するために重要となる。

このように考えると、高いレピュテーションを獲得して競争優位を築くためにも、正統性を獲得して競争劣位を回避するためにも、積極的に新製品開発に取り組むことは重要であると考えられる。

しかし、本稿で取り上げるのは、この2つの「他者の視線」が作用した結果、顧客のニーズを離れて、顧客が求めているほどのバリエーションをもった商品が開発し続けられた事例である。以下では、なぜこのような事象が生じたのかについて考察する。

3. 分析対象と方法

本稿では、損害保険業における商品開発を分析対象とする。損害保険業は、代表的な規制産業とされ、商品開発に関しても自由度が低かった。現在でも監督官庁の届出

が必要であるなど、完全に自由に商品開発が出来るわけではない。

しかし、1996年以降、自由化が進められ、商品開発の自由度が増し、商品開発による競争が可能になった。そのため、本格的な商品開発競争が開始された時点から、その競争がどのような結果をもたらしたかを分析することが出来るため、本稿の目的に適した対象であると考えられる。

分析には、損害保険会社各社の有価証券報告書や社史、及び新聞や政府の刊行物などの文書データを用いた。

これまでもいくつかの研究で、有価証券報告書やアニュアルレポート、ニュースリリースなどの文書がデータとして用いられてきた (Abrahamson and Hambrick, 1997; Arndt and Bigelow, 2000; D'Aveni and MacMillan, 1990; Kabanoff and Brown, 2008; 喜田, 2008; 宮崎, 2001)。

企業は、これらの文書において、自社にどのような課題があるか、どのような行動をとったかを記述している。そのため、その企業が直面する環境において、どのような問題を認識しているのかを表していると考えられる (Abrahamson and Hambrick, 1997; Kabanoff and Brown, 2008)。

一方で、有価証券報告書やアニュアルレポートなどの公表されている文書は、特定の対象に向けて書かれており、そのような利害関係者が持つ企業に対する印象に影響を与えることを目的としている。そのため、企業が公表している文書は、印象管理の意図の下に作成されているとも考えられる (Arndt and Bigelow, 2000)。

つまりこれらの文書は、社会的にどのような問題が重要だと思われるかを考慮したうえで、企業がどのような問題を重視しているかを知る手がかりになる。

これに対して、新聞などの文書は、社会的な認識の広がりを知るために有用であると考えられる。例えば Staw and Epstein(2000)は、経営手法の普及に関して、新聞や雑誌などで取り上げられる頻度から分析している。

これまでの研究の多くは、これらの文書を用いて定量的な分析を行ってきた。本稿では定量的な分析は行っていないが、これらの文書をデータとして用いることで、社会と企業の認識を部分的にでも確認できると考える。

4. 損害保険業における商品開発

4-1. 損害保険業における自由化の進展

損害保険業界においても、商品開発自体は長く行われてきた。しかし、それが競争の軸として明確になったのは、1996年から始まる自由化の後である。

自由化が行われる以前にも、損害保険会社各社は新商品を開発し、そのことをアピールしてきた。例えば、それは各社の有価証券報告書の中に見られる。1986年度から1995年度までの有価証券報告書を見ると、その中で新商品を開発したことを報告している（表1）。

表1 新商品開発に言及した企業数（1986年度から1995年度）

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
東京海上	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
安田火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
大正海上	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
住友海上	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
日本火災	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○
同和火災	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○
日産火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
興亜火災	×	×	×	○	○	○	○	○	○	○
千代田火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
日新火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
日動火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
富士火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
大東京火災	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
大成火災	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×
14社のうち、 新商品開発に 言及している数	12	12	12	13	12	13	13	12	12	12

各社有価証券報告書より筆者作成

このように、損害保険会社各社は少なくとも一定の利害関係者に対しては、商品開発をアピールしていたと考えられる。

しかし、商品開発の重要性に対する認識が一般的なものになるのは、自由化のプロセスの中においてである。

1996年4月に、改正された新たな保険業法が施行された。そこでは、生命保険、損害保険の相互乗り入れ、料率制度の見直しなど、自由化が方向付けられた。しかし、

自由化のスケジュールを具体的に決めたのは、日米保険協議であった¹。

日米保険協議は、1996年2月に開始された。ここでの主な議題は、参入規制と料率自由化であった。米国側の主張は、第三分野保険における、外国保険会社の保護のための参入規制と、保険料率の自由化であった。一方、日本側は、第三分野における参入規制には反対し、保険料率については、部分的に自由化し、次第に範囲を広げていくという考えであった²。この協議は合意を得るまでに難航したが、1996年12月に合意に至った。

合意に至るまでの交渉のプロセスの中で、日本側は、保険料率の自由化に関する態度を変化させていき、最終的な合意の中では、算定会料率使用義務の廃止³と算定会制度の見直しを含む、大幅な自由化を容認した。

結果、この自由化は、損害保険業界にとっては性急とも受け取れるほどの、予想を上回るスピードとスケールのものとなった⁴。

4.2 企業間の競争における商品開発の位置づけの変化

自由化のプロセスの中で、新商品開発の活発化は、一つの重要な論点となっていた。保険審議会による報告では、第1章総論のなかで以下のように述べられている⁵。

国民が求める保険ニーズの多様化・高度化に応えるとともに、効率的な保険サービスを提供していくためには、市場原理の下で適正な競争が行われることを通じ、商品開発の活性化や経営の効率化が図られることが必要であり、このような観点から、金融システム改革の一環として、保険業及び保険監督行政について、次章で述べるような見直しを行うこととした。

さらに続けて、第2章各論の「I. 算定会の改革等、自由化措置」では、損害保険料率算出団体の制度に関する改革に関する議論の中で、以下のように述べられている

¹ 『日新火災海上保険株式会社百年史』 p.566

² 家森・小林(2002)

³ それ以前は、料率算定団体による料率を各社が採用する制度となっていた。

⁴ 家森・小林(2002)、佐藤(2007)

⁵ 「保険業の在り方の見直しについて—金融システム改革の一環として—」 保険審議会、p.2

6。

現在、金融システム改革が進められている中で、保険市場においても、事業者間の適正な競争が促進され、多様化・高度化する消費者ニーズに柔軟に応える活発な商品開発が行われることが強く望まれている。

その上で、改革後の損害保険料率算出団体の役割を、参考料率の作成・算出とするとして、以下のように述べている⁷。

現在、算定会が算出を行っている保険の種類のうち、商品・料率の多様化や適正な競争の促進が消費者利益の増進につながると考えられる任意自動車保険、火災保険、及び傷害保険については、既存事業者による多様な商品開発の活発化、新規事業者の参入を含む競争の促進、及び自己責任に基づく消費者の商品選択に対する判断材料の提供の観点から、算定会料率の遵守義務を廃止し、算定会が遵守義務のない標準約款及び参考料率を作成・算出する制度とすることが適当である。

このように、自由化の議論の中で、商品開発の活性化は一つの目的とされており、自由化が進む中で、損害保険会社各社にはそれに対応して活発に商品開発を行うことが期待されるようになっていった。

この商品開発の活発化は、一般的な認識として広がっていった。例えば、自動車保険に関しては、多様な特約の開発競争が行われ、それが競争の軸になっていることが認識されるようになっていった。

損害保険会社が自動車保険のサービス内容を相次いで拡大している。対人・対物などの賠償金を補てんするだけでなく、代車の使用料や旅先で車が走行不能になった場合の宿泊費など、事故による間接的な損失も補

⁶ 「保険業の在り方の見直しについて—金融システム改革の一環として—」 保険審議会、p.4

⁷ 「保険業の在り方の見直しについて—金融システム改革の一環として—」 保険審議会、p.5

償の対象とする保険商品が増えている⁸。各社とも保険料自由化に伴う競争激化に勝ち抜くために、自動車保険の商品魅力の向上を急いでいる。（「自動車保険 損保、補償範囲を拡大」 日本経済新聞 1998年6月8日）

七月一日から損害保険の保険料が自由化されるのを前に、損保会社が新しい商品・サービスの開発競争を繰り広げている。・・・秋以降に新商品の投入を予定している損保も多く、損保商品は一段と多彩になりそうだ。・・・自動車、火災などの（「損保商品、種類豊富に」 日本経済新聞 1998年6月29日）

自動車保険などの損害保険料が一日から自由化されたのを機に、損保各社で特約の充実や部分的な実質値下げなど、「独自性」や「業界初」を強調した商品売り出す動きが始まっている。・・・料率などの完全自由化が損保各社に従来の横並びから独自色を競う路線にハンドルを切り替えさせることになったようだ。（「業界初」うたい独自商品わんさか「横並び」解消進む損保業界 朝日新聞 1998年7月5日）

これに対して損害保険会社は、積極的に商品開発を行うことへの期待が高まっていることを認識しており、自由化への対応を意識した商品開発を行うようになった。代表的な企業の認識と対応としては、以下のようなものがある。

また、企業保険の分野について、一層の規制緩和・自由化が図られたことにより、商品開発力や企画力が強く求められるようになった。（安田火災海上保険株式会社 1997年度有価証券報告書）

次に商品開発については、対物賠償保険の保険金額を無制限とした自動車保険をはじめ傷害事故や家財の火災事故を総合的に補償する「ホーム

⁸ 具体的には、修理中の代車の使用料や走行不能時の帰宅費用などを組み入れた自動車保険（住友海上火災保険）、代車の現物給付をする保険（千代田火災海上保険）、事故で社内の物品が破損した場合などに保険金を支払う特約の付いた保険（日動火災海上保険）などがある。

パック」など、お客様のニーズにきめ細かく対応した当社独自商品の開発・販売に努めるとともに、企業向け保険の規制緩和に伴い、各種のオーダーメイド型商品を発売した。(住友海上火災保険株式会社 1997 年度有価証券報告書)

商品面においては、規制緩和の一環である損害保険商品自由化に対応して、各企業の個別の福利厚生施策や賠償リスク対策のニーズにきめ細かく応える「オーダーメイド労働災害総合保険」や企業向け総合賠償責任保険「グローバル・プロテクター」など各種の商品を発売した。(三井海上火災保険株式会社 1997 年度有価証券報告書)

お客様のニーズに対応した商品の開発・販売に努めるとともに、当社独自の料率算出・検証システムを稼働させ、保険料率自由化時代に即応できる商品開発体制を整備した。(日動火災海上保険株式会社 1998 年度有価証券報告書)

このような商品開発競争に対応するため、商品開発を担当する新たな部署を設置するといった組織の変革を行う損害保険会社も見られた。

日新火災海上保険株式会社は、1997 年 4 月の組織改編で、火災新種部、安全サービス部、自動車部の 3 つを統合し、新たに商品部を立ち上げた。これは、単種目毎ごとの商品組織では他社との商品開発競争に乗り遅れると考えたため、横断的な商品開発体制の整備を目的としていた⁹。

東京海上火災保険株式会社でも、商品開発のための新たな組織として、商品・サービス開発部を 1997 年 7 月に設置した¹⁰。この組織を設置した意図として、当時の樋口社長は、次のように述べている¹¹。

「自由化の時代は、どのような業界にあっても、研究開発部門の強化が必須の要請となっていますが、当社としても今回、専ら、売り方を含め商品開発のみを朝から晩まで考えている、いわゆる『ジーパン部隊』の

⁹ 『日新火災海上保険株式会社百年史』 p.611

¹⁰ 『東京海上百二十五年史』 p.426

¹¹ 『東京海上百二十五年史』 p.426-427

投入を決めました。『ジーパン部隊』とは、服装も、時間も自由にし、とにかく過去にとらわれない自由で創造的な発想を生み出せる環境としたいという趣旨であります。」

このような意図の下、商品・サービス開発部の役割は、新商品・サービスおよび販売手法の開発・提案、顧客ニーズの把握、マーケティング手法の研究と実践とされた。

また、自由化への対応として商品開発を行う際に、当たり前のように商品開発によって競争を行っているメーカーのあり方を意識している損害保険会社もあった。例えば、日新火災海上保険株式会社では、1998年当時の黒谷社長が、メーカー的な視点からの事業の見直しを意図し、次のように述べている¹²。

「他産業であれば、商品開発に当たっては、綿密な市場調査を行い、商品の性能・価格・サービスのあらゆる面にわたって、競合他社との差別化・優位性の確保に努め、その商品に見合った販売体制を構築し、さらには最大限市場における認知度・高感度を高めるための努力を行う。」

また、大東京火災海上保険株式会社でも、メーカー的な考え方への転換が図られた。もともと損害保険会社は、差別化されていない商品をいかに多く売るかの販売力で競争していた。それに対し、1998年当時の瀬下社長は、以下のように述べ、単なる販売会社からの脱却を意図していた¹³。

「営業担当者が直接マーケットに触って、触ったことが本社に正しく伝わって、そのニーズとカリスクというのが商品になって現場に出て行って、それがまた本社に戻ってくる。そういうプロダクトサイクルみたいなものが自然に会社の中に出来上がらなければいけない。」

このように、自由化のプロセスが進むのにあわせて、損害保険の商品の多様化、差別化に対する期待が高まっていった。それに対し損害保険会社各社は、それぞれに独自の商品を開発する体制を構築し、商品開発による競争を意図するようになっていった。

¹² 『日新火災海上保険株式会社百年史』 p.611

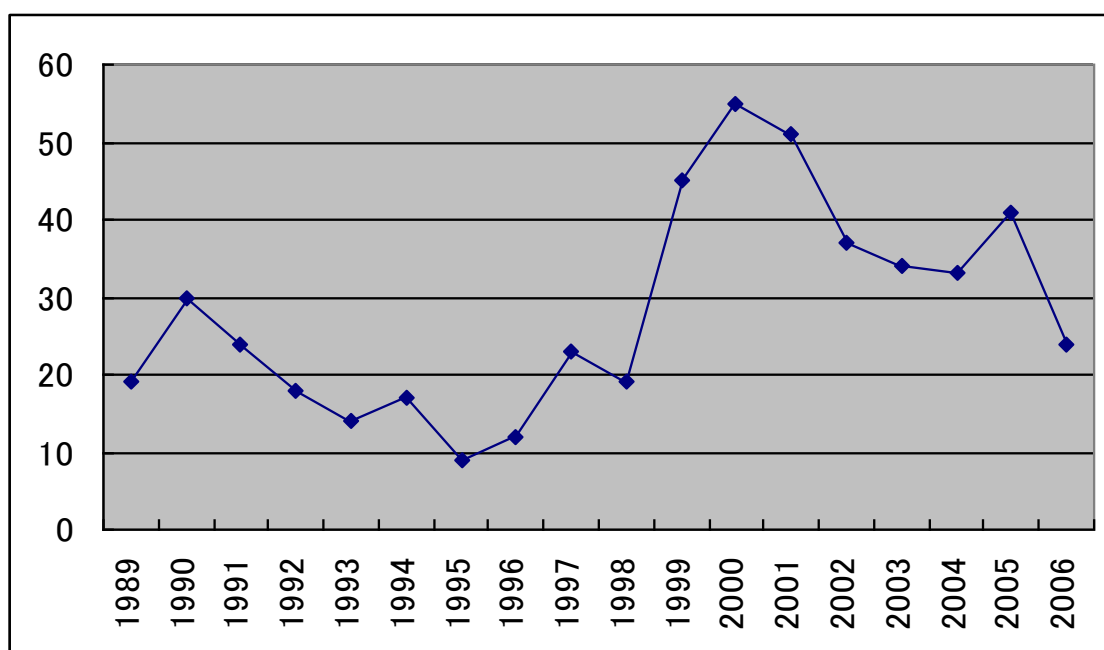
¹³ 『大東京火災海上史』 p.503

4.3 過剰な商品の開発

しかし、各社が商品開発を積極的に行った結果は、それぞれの企業も、監督官庁も、顧客も意図していなかった現象を引き起こした。

自由化に伴う商品開発競争に対応するため、各社が積極的に商品開発を行った結果、1998年から2000年にかけて新たに発売された商品数が急増した（図1）。

図1 主要な損害保険商品の発売開始数



佐藤（2010）より引用

このことが、結果として、過剰な商品のバリエーションをもたらした。もちろん、商品のバリエーションが増えること自体に問題があるわけではない。そもそも、多様化する消費者のニーズに対応することが自由化の目的の一つであり、それにしたがって多様なバリエーションを持った商品が開発されたことは、自然な帰結であった。

しかし、開発された商品のバリエーションは、消費者の要求する水準を大きく越えるものであった。商品があまりに多様化したため、保険会社の社員ですら十分に商品内容を理解できないほどであった¹⁴。自由化の結果、消費者にとっての選択肢は広が

¹⁴ 岩瀬(2007) p.6

ったが、それゆえにむしろ商品の選択が難しくなった。そのため、当初の目的であった、消費者のニーズに応えるということを外れていった。

商品のバリエーションが過剰になったということは、事後的に損害保険会社各社が商品の統廃合を行い、バリエーションを削減したことからも伺える。

東京海上日動火災は〇八年度までに、個人向けで七十四ある自動車保険や火災保険を三十四に、主契約に付け加える「特約」も千七百から八百五十に減らす。（日本経済新聞 2006年9月1日）

あいおい損害保険は十月に、自動車保険の特約六種類の販売を停止する。事故で新しい車に買い換える際の税金と登録費用を支払う特約や、代車を無料で使える期間を最大六十日に延長する特約などあまり利用されていないサービスが対象だ。（日本経済新聞 2006年9月1日）

日本興亜損害保険は九月発売の自動車保険で、特約を四十五から二十四に減らした。代理店などから意見を聞き、ゴルフでホールインワンを出したときの祝勝会費用など「自動車保険には要らない」との声が多かった特約を廃止した。（日本経済新聞 2006年9月1日）

以上のように、自由化によって変化した競争環境に対応して、各社が活発に商品開発活動を行った結果、過剰なバリエーションを持った商品が開発されてしまうこととなった。

5. 事例の解釈

ここまで見てきたように、自由化後の損害保険業界では、消費者のニーズを越えた、過剰なバリエーションをもった商品が開発されてきた。当初は差別化を志向し、顧客の新たなニーズに対応するよう取り組まれた商品開発であったが、次第に、商品開発の重要性が認識された結果、商品開発自体が目的化し、不必要と思われるような商品までもが開発されるようになった。

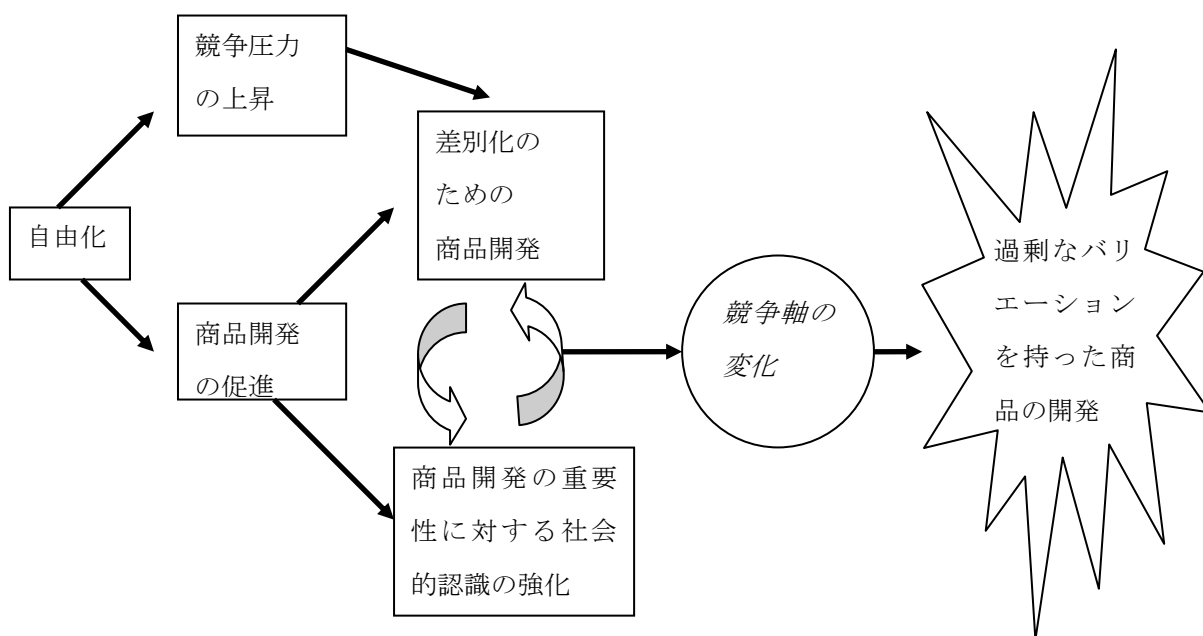
これは、レピュテーションや正当性などの「他者の視線」が作用した結果だと考えられる。自由化により、損害保険会社各社は、競争圧力が増したと考えるようになり、その環境のなかで生き残るために、商品開発による差別化が重要であると考えよう

になった。さらに商品開発の重要性は社会のなかでも認識されるようになっていった。その結果、各社はレピュテーションや正統性を獲得するためにも積極的に商品を開発し、それをアピールすることが求められるようになった。

このプロセスは、社会の認識と企業の認識の相互作用の中で進展する。損害保険会社は商品開発の重要性を認識すると、それに対応して活動し、商品開発活動とその成果を積極的にアピールする。それに対し、それを評価する立場の投資家や消費者も商品開発の重要性に対する認識を強める。そのような外部の認識を考慮して、企業はさらに商品開発の重要性に対する認識を深めていく。

この相互作用の結果、お互いに商品開発活動の重要性に対する認識を強めていき、損害保険業における新たな競争の軸が形成されていく。そして、それに従った結果、過剰な商品バリエーションが生み出されることとなった。(図2)

図2 過剰な商品開発のメカニズム



6. おわりに

本稿では、損害保険業を対象に、当初は多様化する消費者のニーズに対応することを意図していた商品開発が、消費者の要求する水準を逸脱し、過剰な商品バリエーションが開発されるようになったプロセスについて考察した。

そこでは、レピュテーションや正統性といった、他者の視線が影響しており、企業がそれに合理的に従った結果、問題が生じていた。さらに、この他者の視線は外在的に与えられるだけでなく、企業の認識との相互作用で強化されるものであるため、企業が合理的に行動するほど、問題が深刻になる可能性がある。

以上のメカニズムを明らかにしたことが本稿の貢献であるが、本稿には限界もある。今回は、損害保険商品の開発という特殊な事例を対象にしている。そのため、他の産業においてもこのメカニズムが機能しているのかについて明らかにするためには、他産業の事例についても検討する必要がある。

参考文献

- Abrahamson, E. and D.C. Hambrick (1997) "Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, No.51, pp.513-532.
- Arndt, M. and B. Bigelow (2000) "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, No.3, pp.494-522.
- 浅羽茂(2002)『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析』東洋経済新報社
- Barney, J.(1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barreto, I., and C. Baden-Fuller (2006) "To Conform or to Perform? Mimetic Behavior, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences," *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.7, pp.1559-1581.
- Brown, S.L. and K.M. Eisenhardt (1995) "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Research," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.2, pp.343-378.
- Chan, C.M., S. Makino and T. Isobe(2006)"Interdependent Behavior in Foreign Direct Investment: The Multi-level Effects of Prior Entry and Prior Exit on Foreign Market Entry," *Journal of International Business Studies*, Vol.37, No.5, pp.642-665.
- Clark, K.B and T. Fujimoto (1991) *Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston: Harvard Business School Press.
- D'Aveni,A. and I.C. MacMillan(1990)" Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in

- Surviving and Failing Firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.4, pp.634-657.
- Deephouse, D.L. (1996) “Does Isomorphism Legitimate?” *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.1024-1039.
- Deephouse, D.L. and S. M. Carter (2005) “An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation,” *Journal of Management Studies*, Vol.42, No.2, pp.329–360.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp. 147-160.
- Easingwood, C. J. (1986) “New Product Development for Service Companies,” *Journal of Product and Innovation Management*, Vol.3, No.4, pp.264-275.
- Fombrun, C. and C.B.M. van Riel (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey: Pearson Education.
- Fombrun, C. and M. Shanley (1990) “What’s in a name? Reputation building and corporate strategy,” *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, pp.233-258.
- Henard, D.H. and P.A. Dacin (2010) “Reputation for Product Innovation: Its Impact on Consumers,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.27, No.3, pp.321-335.
- 岩瀬泰弘(2007)『企業価値創造の保険経営』千倉書房
- Johne, A. and C. Storey (1998) “New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography,” *European Journal of Marketing*, Vol. 2, No.3/4, pp.184-252.
- Jong, J.P.J. and P.A.M. Vermeulen (2003) “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review,” *Management Decision*, Vol.41, No.9, pp.844-858.
- Kabanoff, B and S. Brown (2008) “Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers, and Defenders: Content, Structure, Stability, and Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.2, pp.149-171.
- 喜田昌樹 (2007)『組織革新の認知的研究—認知変化・知識の可視化と組織科学へのテキストマイニング導入』白桃書房

- Krishnan, V. and K. Ulrich (2001) "Product Development Decisions: A Review of the Literature," *Management Science*, Vol.47, No.1, pp.1-21.
- Lieberman, M.B. and S. Asaba (2006) "Why Do Firms Imitate Each Other?" *Academy of Management Review*, Vol.31, No.2, pp.366-385.
- 宮崎正也(2001)「内容分析の企業行動研究への応用」『組織科学』 Vol.35, No.2, pp.114-127.
- Ordanini, A., G. Rubera and R. DeFillippi (2008) "The Many Moods of Inter-organizational Imitation: A Critical Review," *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, No.4, pp.375-398.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Rao, H. (1994) "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912," *Strategic Management Journal*, Vol.15, Special Issue, pp.29-44.
- 佐藤秀典(2010)「正当性獲得行動のジレンマ—損害保険業における近視眼的問題対応—」『組織科学』 Vol.44, No.1, pp.74-84.
- 佐藤保久(2007)「料率自由化と損保業界」『損害保険研究』 Vol.69, No.2, pp.17-42.
- Staw, B.M. and L.D. Epstein (2000) "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, No.3, pp.523-556.
- Suchman, M. C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.571-610.
- Westphal, J.D., R. Gulati and S.M. Shortell (1997) "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption," *Administrative Science Quarterly*, No.42, No.2, pp.366-394.
- 家森信善・小林毅 (2002)「損害保険市場の自由化と日本の保険会社：日米保険協議の分析」『損害保険研究』 Vol.64, No.2, pp.63-95.
- Zimmerman, M.A. and G.J. Zeitz (2002) "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3, pp.414-431.

「保険業の在り方の見直しについて—金融システム改革の一環として—」 保険審議会

『大東京火災海上史』

『日新火災海上保険株式会社百年史』

『東京海上百二十五年史』

朝日新聞 1998年7月5日

日本経済新聞 1998年6月8日

日本経済新聞 1998年6月29日

日本経済新聞 2006年9月1日