

【論文要旨】

本稿では先行者の優位性が効果的に作用しづらい環境下において、なぜ特定企業の競争優位が長期間にわたって維持されることがあるのかについて、通販型自動車保険業界におけるソニー損保の事例をもとに、先行者優位の連続性を切り口に分析したものである。先行者の優位性に関する従来の研究においては、Lieberman & Montgomery(1998)や Teece(1986)をはじめとして多くの先行研究が存在するが、今回研究対象として少なかった通販型自動車保険業界を取り上げた。先行研究においては、先行者の優位性について3つの条件である①技術におけるリーダーシップ、②希少な資源の先取り、③買い手のスイッチングコストが先行者優位な競争環境を築くために必要な要素だと指摘されている。本論文で取り上げる通販型自動車保険業界においては、商品やサービスが目に見えない、かつ商品の内容を記載する保険約款は契約者のためにHP上で公開されるため、他社が容易に参照でき、技術的なリーダーシップの獲得が難しく、また供給先や販売網においてはインターネットを通じた販売に限られているため、これまでの既存研究で前提とした市場環境とは少し異なる。追随者による模倣が容易な市場環境の中で、通販型自動車保険業界に後発者として参入したソニー損保は2002年に業界のトップシェアとなってから約20年間にわたり、トップを独占しており、本稿ではそのプロセスやメカニズムを明らかにした。

これまでの先行者の優位性における研究では、曖昧な概念として捉えられる優位性を定量的に把握するため、大量のサンプルを用いた一時点のマーケットシェアなどを比較されることが多かったが、ここには時間的な連続性が欠ける点について指摘することができると考える。本稿では一時点の経営成果の比較ではなく、長期間にわたる競争優位性の構築を分析するためにソニー損保の戦略や施策を中心に研究を行った。

通販型自動車保険業界の変遷を市場黎明期、成長期、成熟期に分けて、各社の戦略分析を行ったところ、ソニー損保が取った戦略に対して、後発者がフリーライドする傾向が見られた。ソニー損保は常に新たな割引制度や商品改定を行い、先行者の優位を獲得する、一方で後発者はソニー損保の戦略にキャッチアップし、商品やサービスを展開している。その際、ソニー損保は次の施策を展開し、他の領域で先行者優位を獲得するといったように先行者の優位性を連続させることで常に市場シェアを獲得してきたことが伺えた。

またソニー損保の展開した施策がどのように顧客に評価されているのかといったマーケティングの観点からも分析することで、持続的な競争優位の構築に関してより深い考察を心がけた。本来、模倣が容易な環境下においては、後発者のフリーライドによって競争が激化し、価格競争が展開されることになるが、ソニー損保は価格競争を主眼とした新規顧客の獲得だけではなく、既存顧客のエンゲージメント向上に資する施策を展開することで、契約者からの高い評価を得ることを重視してきた。ソニー損保は常に新たな戦略を展開し、先行者優位を連続させることで競争優位を獲得する、また顧客エンゲージメントを重視した施策を展開することで、既存顧客からも高い評価を得て、競争優位を持続させてきたことを明らかにした。

本稿ではソニー損保の事例分析を通じて、既存研究で論じられていなかった模倣が容易な環境下における持続的な競争優位の構築について、先行者優位の連続性を切り口に新たな視点での分析を行った。競合他社の戦略を深く分析するためには各保険会社の組織構造や意思決定プロセスに着目することが今後の課題であるが、今回の研究成果は通販型自動車保険業界のみならず、保険業界や金融サービス業界全体の課題として、新たな示唆をもたらすことができたと考える。