

大手生命保険会社における両利きの経営の実現可能性

橋本 真澄

キーワード：多様化、イノベーションのジレンマ、両利きの経営、官僚制組織、イノベーションストリーム

1. はじめに

わが国の生命保険市場の成長は、長らく営業職員チャネルによる加入によって支えられてきた。戦後、戦争寡婦を中心とした女性営業職員の大量採用による営業組織の急拡大により、女性営業職員が担当地区の家庭や職場を頻繁に訪問し、契約を獲得するという営業手法が確立されてきた。別言すれば、営業職員チャネルこそがマーケットコントロールの根幹を成してきたのである。

しかしながら、今日、営業職員チャネルは崩壊の危機を迎えている。個人情報保護法施行以降、職場出入りが大きく制限されるようになった。規制緩和により保険代理店が台頭し、多数の保険会社の中からより最適な商品を提案するようになった。ネット通販会社の設立と相まって、コンシューマーの「情報力」が急速に進展した。その結果、生保会社は、従来の戦略の大きな転換を迫られている。すなわち、営業職員チャネル依存からの脱却であり、生命保険加入チャネルの多様化である。マーケティング的には「メーカー主導時代」から「消費者主導時代」への変化であり、バイイングパワーを鍵としたマーケット主導力が川上から川下へと移行しつつあるのである。この流れに迎合できるか否かが次なる生保業界の覇権を握ると言っても過言でない。

筆者の勤務する A 社は、明治時代から存続する伝統的な生保会社である。こうした流れに対応するため代理店営業部門を 20 年前に立ち上げた。しかしながら、現状はイ

ノベーションのジレンマに陥ってしまっている。

保険業界のような長く厳しい規制下に置かれた産業では、選択可能な戦略が制限されてきたため差別化を追求する必要が無く、競争力が未熟な部分がある。そのため、規制が緩和されたとき、既得権益を守ろうとして既存の枠組みの中で経営を行うことしかできない。そんな中、規制緩和による新規参入者は様々な戦略を駆使して市場に参入してくる。既存企業が生き残るには革新的な経営へ舵を切る必要がある。また、保険業界は画期的な保険商品を開発しても特許で保護できず¹、他社の追随は免れない。そのため過度な競争に至ると再び規制が強化されるといった点もイノベーションが上手くいかない要因の1つである。

組織が大きく成長するためには既存組織との共存が大きな課題となっている。A社は、営業職員チャネルを基盤とした従来の生保ビジネスにおいて、個々の生産性を上げる戦術では他社の追随を許さない。しかしながら、これまで成功している組織ほど、リーダーは組織とこれまで自社を成功に導いてきた戦略を合わせようとし、新しいビジネスモデルの実行や適用ができない。脅威に直面した時には豊富な経営資源を新規事業に転換させる方法を考え、蓄積した専門知識を応用させること、すなわち「両利きの経営」が重要である。「両利きの経営」の概念を提唱したO'Reilly and Tushman (2016)²によると、過去と未来とが断絶されていると、新規部門の足を引っ張って成功を阻み、往々にして身動きの取れない状態に追いやる。既存組織に活用すべき資産あるならば(多くの場合はそうである)、探索を担当する組織にもそれが利用できるようにしなければならない。必要なのは、ターゲットを絞り込んだ統合、新規事業に対する経営上層部の強力なバックアップ、組織全体のアイデンティティなどをはじめとする、より高度な分離である。としている(O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳, p.55)。

本稿の目的は、かかる問題意識の下、今後さらにマーケット環境が転換していくことが考えられる中において、大手生命保険会社における「両利きの経営」の実現可能性について考察することにある。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、わが国の生命保険事業の生成から現在に至るまでを概観する。第3節では、今日の生命保険業界をとりまく構造変化につ

¹ 特許法により、金融保険制度・課税方法などの人為的な取り決めや計算方法・暗号など自然法則の利用がないものは保護の対象とはならないとされている。

² O'Reilly III, Charles A.はスタンフォード大学経営大学院教授。カリフォルニア大学バークレー校で情報システム学の修士号、組織行動論の博士号を取得。同校教授、ハーバード・ビジネススクールやコロンビア・ビジネススクールの客員教授などを経て現職。専門はリーダーシップ、組織文化、人事マネジメント、イノベーションなど。Michael L. Tushmanはハーバード・ビジネススクール教授。コーネル大学で科学修士号、マサチューセッツ工科大学(MIT)で組織行動論の博士号を取得。コロンビア大学教授、MIT 客員教授、フランス INSEAD 教授などを経て現職。専門は技術経営、リーダーシップ、組織変革など。

いて複数の角度から説明する。第4節では、本稿における問題意識であり、分析フレームワークともなる「両利きの経営」の概念について説明し、大手生命保険会社A社を対象にした事例研究を行う。第5節では、A社における両利きの経営の実現可能性について検討する。第6節では、本稿における考察結果の要約及びインプリケーション、今後の課題について述べる。

2. 我が国の生命保険事業の生成と発展³

本節では、わが国に保険制度が導入されてから戦後の保険業法の改正、そして販売チャネルの多様化までの変遷と外部環境の変化を分析することにより、生命保険事業の成長要因を明らかにする。

2-1. 生命保険事業の生成（1880年代～1900年代初頭）

わが国の近代生保事業は、英米独特の保険制度を導入し開始された。英国でエクイタブル・ソサエティーが設立されてから約100年後の1880（明治13）年に、安田生命の前身である共済五百社が、英国の友愛組合等を範とする上流階級の相互扶助組織として設立された⁴。1881（明治14）年には福沢諭吉門下生が日本で最初の生命保険会社である明治生命（現明治安田生命）を設立し、続いて1888（明治21）年に帝国生命（現朝日生命）、1889（明治22）年に日本生命が創立された。

1894（明治27）年の日清戦争、1904（明治37）年の日露戦争では、戦死者の多くが生命保険の被保険者であり、各生保会社は遺族に保険金を支払った。その結果、多くの人々が生命保険の効用について理解を持つようになり、日露戦争後の好況期には新規加入者も増加した。この頃には先発会社の好業績に刺激を受けた各地の資産家に生命保険会社を設立する動きが広まり、また全国各地で数百もの統計的基礎を欠く類似事業も濫設し、無理な販売が行われ、生保会社に社会的批判が沸き起こった。

明治30年代に政府による保険監督が強化され、1898（明治31）年に旧商法が施行されるに伴い、同年、農商務省により保険事業の監督規定が発令。翌年、旧商法を修正した新商法および同施行法が施行され、保険事業の監督規定が設けられ、保険事業を行うものは免許を受けた株式会社であることを要し、生損保の兼業はできないとされた。

³ 以下の説明については、ニッセイ総合研究所（2011）「概説日本の生命保険」pp312-329 日本経済新聞社を主として参考にしている。

⁴ 掛け金一律の賦課式保険方式をとっていたため経営に行きづまり、1894年には「共済生命保険合資会社」へと発展的に解消された

1900（明治33）年に、ドイツの保険監督法に範をとった保険業法および同施行規則が施行され、保険事業の監督に関する規定は商法の中に置かれるのではなく、単独の法律として存在することとなった。保険業法は商法の免許主義を受け継いだが、免許を受けた相互会社も保険事業を営み得るものとした。また、その他、責任準備金の義務化や会社形態として株式会社に相互会社を追加、決算書の公開や検査の実施など、詳細に監督内容を規定した。また、保険業法の施行に伴い、農商務省に商工局保険課が設置され、保険事業の監督を担当するようになった。

保険業法の施行とともに、生保会社に対する検査が厳格に行われるようになった結果、多数の保険類似会社の濫設は後を絶つこととなった。また、相互会社形態での設立が認められたことを受け、1902（明治35）年にわが国最初の相互会社である第一生命が、次いで1904（明治37）年に千代田生命が設立された。わが国の最初期の生保会社は、創業当初は地元の有力者を代理店として販売していたが、第一次世界大戦後には、専属営業職員による販売が主流となり、激しい販売競争が繰り広げられるようになり、中小生保会社は次第に解散や統廃合等が相次ぎ、結果、日本生命、明治生命、帝国生命、第一生命、千代田生命という大手5社が力を持つ体制となった。

2-2. 戦時体制～戦後（1930年代～1970年代）

1931（昭和6）年に商工省令「保険募集取締規則」が施行され、販売文書の記載内容や露骨な乗り換え販売等を規制した。1936（昭和11）年の2.26事件以降、戦時体制に移行していくとともに、生保会社の経営にも、国債保有協力等の制約が課せられ、政府は戦時財政上、経済統制を強化するとともに、消費の抑制のため国民貯蓄奨励運動を行い、「国民貯蓄は生命保険から」等のスローガンの下、生保会社も政府に協力することとなった。

戦後、生保会社は敗戦により保有していた在外資産を喪失するなど、財産状況が悪化する一方で戦死傷者への保険金支払いが増加し、新契約の販売は停滞したため収入保険料が著しく減少するなか、戦後の急激なインフレにより経費が膨張し、危機的な状況に陥った。このような中、1946（昭和21）年、生保会社は金融機関再建整備法に基づき、会社の資産・負債を新・旧勘定に分離し、新勘定で再建整備を行うこととなった。これを受け、1947（昭和22）年から1948（昭和23）年にかけて、全16社の生保会社のうち、株式会社形態であった14社が相互会社形態の第二会社を設立、保有契約や財産を包括移転した後、旧会社を解散して再建を図ることとなった結果、我が国の生保業界は全16社が相互会社という体制になった。戦後再建期にはいかにして事業を

軌道に乗せるかということに焦点が置かれたため、激しい販売競争に陥り、不正販売が横行したため 1948 (昭和 23) 年に「保険募集の取締りに関する法律」が制定された。

戦後の最大の特徴は、戦後特に初期は戦争寡婦を中心とした女性営業職員の大量採用による営業組織の構築である。この営業組織の急速な拡大が、生命保険事業の成長の核となり、戦前の地区の有力者による保険販売に取って代わり、女性営業職員が一定の地区担当を持って頻りに家庭を訪問し、募集と集金を並行して行うスタイルが確立された。昭和 30 年代以降、人口の都市集中と核家族化の進行によって家族・村落内での相互扶助体制が崩れ、新たな都市住民に生まれた死亡保障に対するニーズを的確に掴んだのが、女性営業職員による個別の家庭訪問であった。この期間の生保事業は護送船団方式による「全社協調路線」であった。規制当局の目標は、金融保険業に対する信頼の回復であり、認可を与えた 20 社が 1 社でも破綻しないよう、価格競争が発生しないよう、保険料の改定及び配当率の決定は抜け駆けも脱落もないように規制した。

また、高度成長期の大きな出来事として外国生命保険会社の進出があげられる。1973 (昭和 48) 年にアメリカン・ライフ社 (現メットライフ生命) が進出したのをきっかけに、外資系生命保険会社は増加し、販売商品・チャネルの多様化へと向かっていく。

2-3. 保険業法の改正～バブル崩壊後 (1990 年代～現在)

1990 年再半ばまでの戦後 50 年間、日本の高度成長期と共に生保業界は大きな成長を成し遂げた。生保事業の基盤の充実が進むとともに、契約者配当の自由化、海外資産への資産運用認可等、規制緩和が進展した。1996 (平成 8) 年には、保険業法の全面改正が行われ、①経営の健全化、②販売の構成確保、③生損保の相互参入、④契約者保護の徹底等を期すものであった。さらに 1998 (平成 10) 年に日本版金融ビッグバン構想の実現と保険会社の危機対応策の充実を目的として、保険業法の追加的な改正が行われ、子会社を通じた銀行・証券との相互参入、保険契約者保険機構の創設、早期是正措置の導入、ディスクロージャーの充実等が規定された。

1990 年代半ばをピークに保険契約高は減少傾向に転じ、資産運用面でも株価急落と金利低下などにより大きな打撃を受け、運用利回りが予定利率を下回る逆ザヤが生保会社の経営を圧迫するようになった。生保各社は、配当率の引き下げ、保険料の引き上げ等により対応したが、1997 (平成 9) 年、日産生命が破綻、戦後初の経営破綻となった。このことは、生保会社も倒産とは無縁ではないとの認識を促した、さらに同年、山一証券など大手金融機関が倒産し、金融システム不安が一気に高まった。その後も、

1999（平成 11）年に東邦生命、2000（平成 12）年に第百生命、千代田生命、協栄生命、翌年には東京生命と破綻が相次いだ。

生保業界は破綻生保会社の処理と保険契約者の救済、新たな商品・サービスを模索しながら、経営の安定化と成長確保に努めた。破綻生保会社を受け継いだ外資系生保会社のシェアが拡大した。日本社の業績が好調に見えたバブル期には、日本の生保会社が買収の対象になるとは想像もされなかったが、バブルの崩壊とともに訪れた日本社のソルベンシー危機が、外資系生保会社の日本市場におけるプレゼンス拡大の好機となった。さらに同時期の厳しい環境下、資本が潤沢な外資系保険グループの傘下に入る決断を下した生保会社があり、これによりいくつかの外資系保険グループは、新たに日本市場に参入し、日本市場における規模を拡大した。

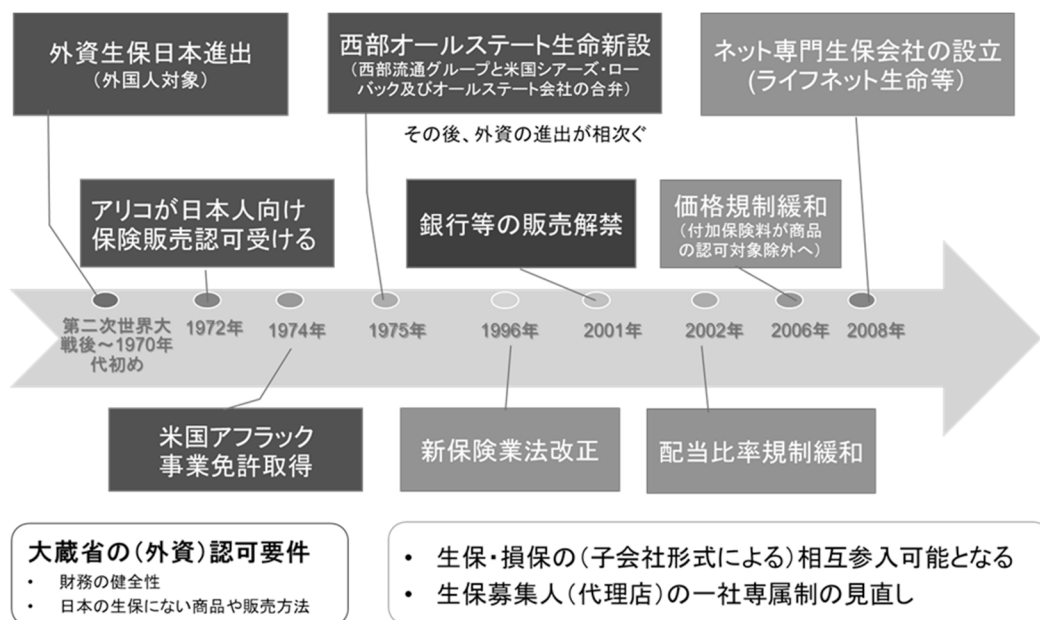


図 1. 戦後の生保ビジネスモデルの変遷

出典：一般社団法人生命保険協会 ホームページ「生命保険会社変遷図」より著作作成

2000 年代後半に入ると、ネット販売専門の 2 つの生保会社が営業を開始。その他、伝統的生保会社が特定の販売チャネルを通じた商品販売に特化する生保子会社を設立する事例も現れた。この間、伝統的生保同士の経営統合事例も現れ、太陽生命と大同生命がグループ名を T & D 保険グループとして業務提携を実施、のちに株式会社化して持ち株会社を設立して経営統合し、また、明治生命と安田生命が相互会社同士の合併

を行い、明治安田生命となった。損保系生保会社、外資系生保会社にとって、我が国の生保市場は、逆ザヤを抱えた状態にある既存の国内生保会社に比べて大胆な戦略を打ち出せる市場であるとともに、営業職員以外のチャネルにより新しいマーケットを創造する可能性がある市場であると言える。

以上、わが国における生命保険事業の生成から現在に至るまでを概観してきた（図1）。損保業界や銀行業界の統合・再編と比較し、生保会社の動きは緩やかである。しかし、それは生保商品の期間が長く、管理する顧客情報の項目が多様である上、会社ごとに商品の構成が異なっているためである。システム統合の負荷が重く、幾つものシステムを管理し続けるコストがかかるため統合が進展しないことが主な要因である。しかし、今後、死亡保障を中核とする生保市場の縮小が続く中、生保業界においても新たなマーケットや事業分野が広がらなければ統合・再編は必至である。

3. 生命保険業界をとりまく構造変化

本節では、バブル崩壊以降の生命保険業界を取り巻く構造変化について説明する。バブル崩壊以降の経済状況、人口構造の変化、格差の拡大、消費者ニーズの変化、販売マーケットの変化、販売チャネルの多様化といった諸点について考察する。

3-1. 経済状況・人口構造・社会の変化

構造変化をもたらしているマクロな要因として挙げられるのが、経済状況と人口構造の変化である。

経済状況の変化については、バブル崩壊以降、景気低迷により販売業績は低下し、金利低下は予定利率の引き下げにつながり、貯蓄性のアピールができなくなっている。金利水準はマイナス金利・ゼロ金利まで低下し超低金利が長期にわたって定着したままである（図2）。個人所得の減少による生命保険料の見直しで解約・失効率が高くなり、新規契約も難しくなった。

少子高齢化、人口減少の傾向により、働き盛り層の大幅な減少が、死亡保障需要の減少につながり、生保市場が縮小していく懸念がある。図3は1930年（昭和30年）から2017年までの総人口と、2017年から2065年までの将来推計の総人口を表している。

図4は、1930～2017年間の間の出生人口と死亡人口を表したものである。長く出生人口の方が死亡人口よりも多かったが、2010年には逆転し、死亡人口の方が増加している。

また、晩婚化、非婚化が顕著となり、男女とも未婚率が上昇している。そのため子供のいる家庭が減少、さらに離婚も急増し、今後、単身世帯が増加すると大きな死亡保障が必要なくなる一方で、自助努力の意識は高まると考えられ、生前給付型保障や老後保障への需要は高まるであろう。

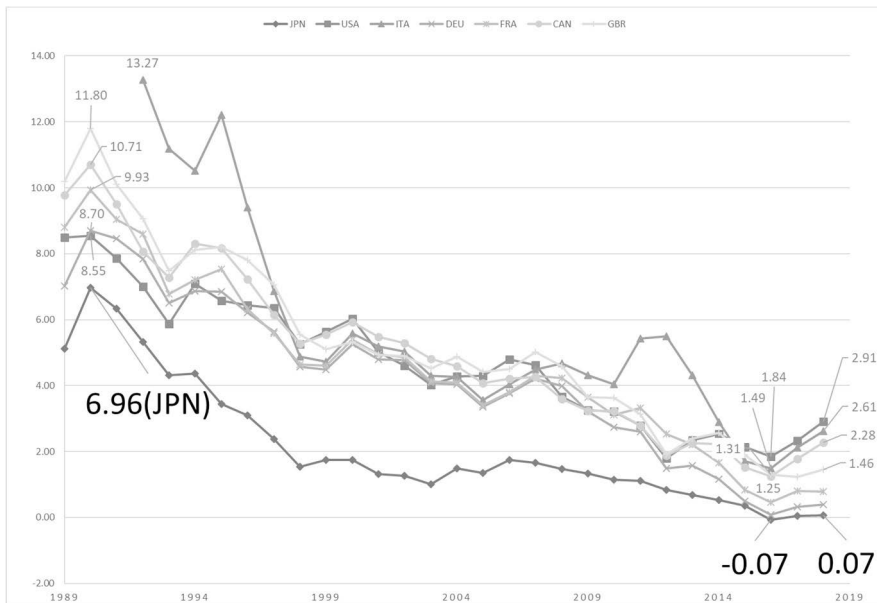


図2. G7諸国の長期金利の推移

出典：OECD “Long-term interest rates” より筆者作成

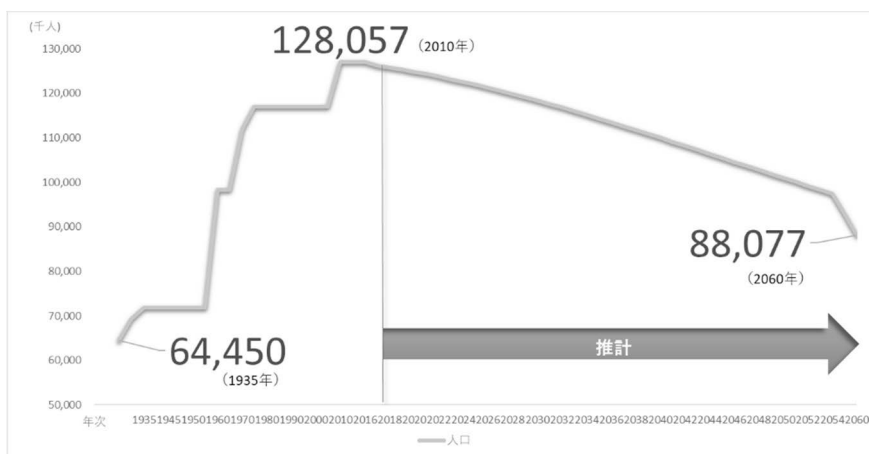


図3. 総人口、将来推計：1930～2065年

出典：「人口統計資料集 2019」国立社会保障・人口問題研究所より筆者作成

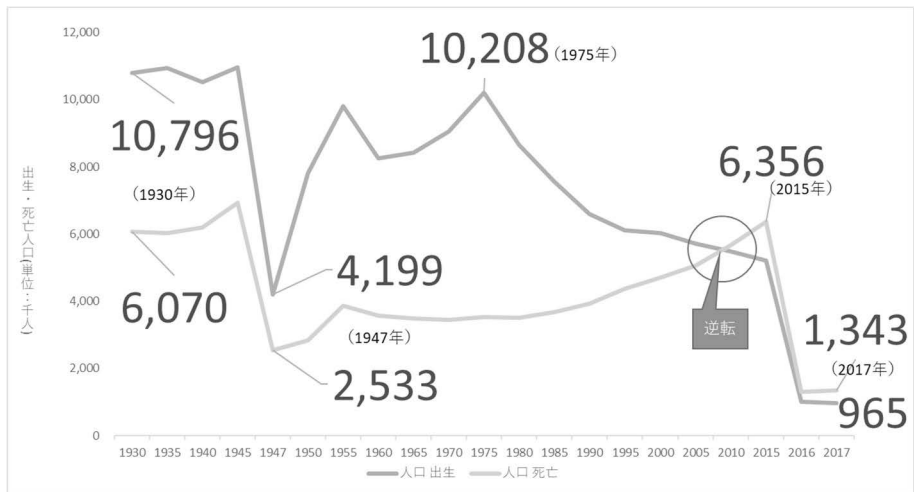


図4. 出生人口及び死亡人口の増加：1930～2017年

出典：「人口統計資料集 2019」国立社会保障・人口問題研究所より著者作成

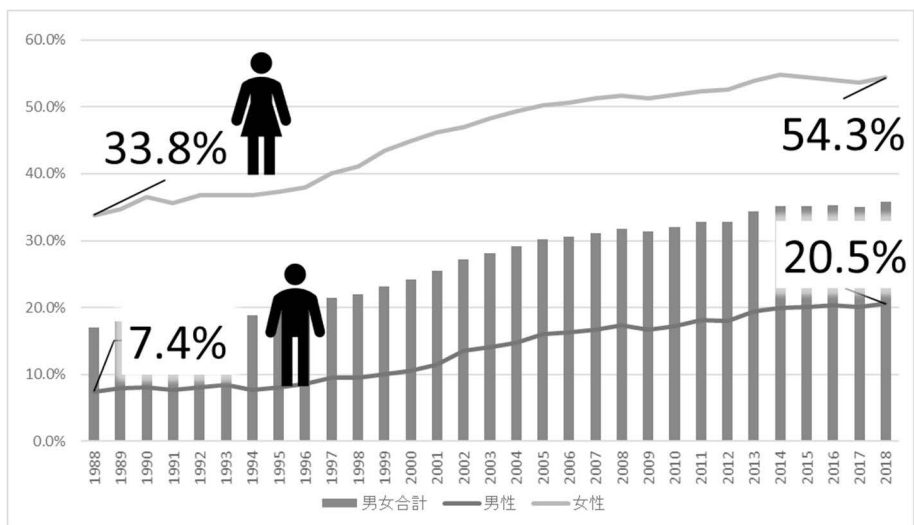


図5. 非正規雇用者割合

出典：2002年以降は総務省「労働力調査」、2001年以前は同「労働力調査特別調査」より著者作成

社会のあり方の変化も構造変化をもたらしている大きな要因である。とりわけ、非正規雇用者の増加・情報化社会の影響は大きい。非正規雇用者（契約社員・派遣社員・嘱託）と正規雇用者とは賃金で大きく差があり、非正規雇用者の賃金は正規雇用者に

比して男性で約 68%、女性で約 72%⁵となっている。非正規雇用者割合は年々増加しており（図 5）、所得格差が進むと生活保障需要が減少していき、生保市場が縮小していくことも懸念される。

そして、情報化社会の影響である。冒頭でも述べたように、インターネット利用者の増加により、欲しい時に欲しい情報を取り出せる時代が到来した。生命保険の購入においても営業職員に頼り切るのではなく、顧客が自ら情報収集し、数社から商品を比較しながら自分に合った商品を購入したいと考えるようになってきている。その反面、氾濫する情報をどう解釈すべきか判断に困る顧客に対し、数多くある商品の中から顧客に最適な商品を提案するといったことが重要になってくることが予想される。

3-2. マーケットの変化・販売チャネルの多様化

マーケットの変化については、上述のように、人口構造の変化の影響が大きい。わが国はかつてないスピードで高齢化社会を迎えており、現役世代に対しての 65 歳以上人口は、1980 年に 7.4 : 1 であったのに対して現在 2.2 : 1 にまで増加している。今後 30 年の間に限りなく 1 : 1 に近づいていくと想定される⁶。

このような人口構成の変化を受け、従来、保障中層核と呼ばれていた死亡保障ニーズを中心に訴求していた層の絶対数が少なくなった。加えて、未婚率がこの 30 年で 3 倍以上⁷となっている等、ライフスタイルの変化に伴うニーズの変化が進んでいる。今まで生命保険で主力とされてきた死亡に対する備えから、就業不能・医療に対する備えと保険商品自体もニーズの多様化に合わせるべく様々な商品が発売されるようになり、保障の内容についても高度化されている。従来無かった新たなニーズの発生という観点では、相続対象の増加や相続税増税等を受け、高齢者層への事業承継対策・生前贈与対策等による一部マーケットの拡大もある。

国内マーケットは、生命保険の世帯加入率が 9 割近い高い水準⁸を維持している。しかしながら、人口減、高齢社会となるため加入対象の減少を考えると、マーケット規模は縮小傾向に向かうと推察できる。このような中、現在日本には 42 社の生命保険会社が存在しており、今後業界再編により大きな動きがあることも予測される。一方、販売チャネルの多様化は、1990 年代半ば以降から進んできている。第 2 節で述べたように、

⁵ 「平成 29 年賃金構造基本統計調査」厚生労働省を参照

⁶ 厚生労働省 HP 「いっしょに検証」 公的年金～財政検証結果から読み解く年金の将来～

⁷ 総務省統計研究所「国勢調査」

⁸ 生命保険文化センター「平成 30 年度生命保険に関する全国実態調査速報版」

1990年代半ば以降の規制緩和⁹により、生命保険マーケティングのイノベーションとして販売チャネルの多様化が起こった。

これまで日本の生命保険普及にあたっては、生命保険会社の営業職員チャネルが大きな役割を果たしてきた。例えば、平成18年の調査¹⁰では営業職員からの生命保険加入者が66.3%（家庭51.0%、職場15.3%）と、比較的高い割合となっている。しかし、平成15年の個人情報保護法の施行以降、一般企業において、営業職員の職場出入りに厳しい制限がかけられるようになった。営業職員チャネルからの加入シェアは漸減していき、平成30年の調査では53.7%（家庭43.2%、職場10.5%）にまで下がってしまっている。生保会社にとって職場での落ち込みの影響は大きく、社会に出てまもない社員が生命保険提案を受ける機会が激減した。大きな機会損失であったといえる。

代わってシェアを伸ばしているのが、保険代理店（7.0%→17.8%）、銀行・証券会社（3.3%→5.4%）である。国内大手各社も、今後、営業職員チャネルの占める割合が漸減する傾向であることは強く認識しており、代理店向けの商品を提供する子会社を設立している（例：日本生命→はなさく生命、住友生命→メディケア生命、第一生命→ネオファースト生命）。

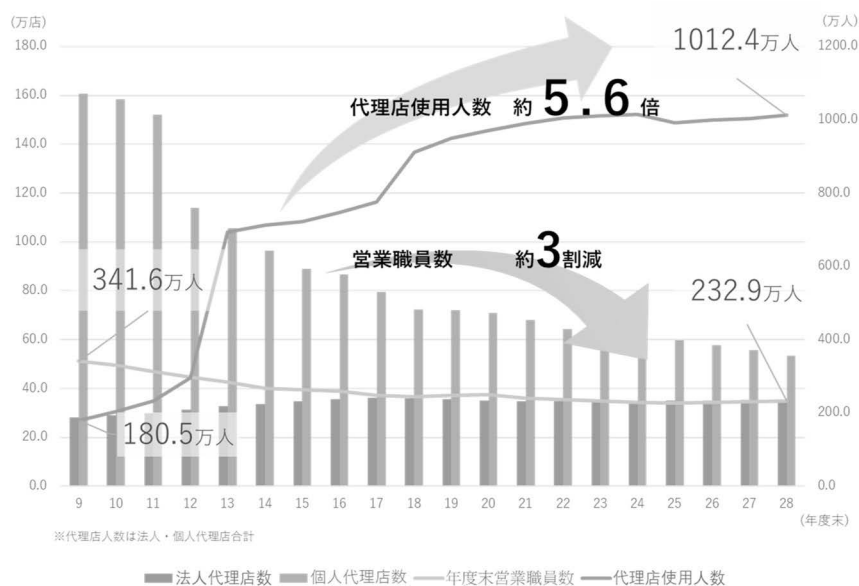


図6. 年度末登録代理店数および代理店使用人数の推移

出典：生命保険協会 HP「生命保険の動向」より著者作成。

⁹ 1995年の保険業法の改正、2001年から段階的に保険の銀行窓販が解禁された

¹⁰ 生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」平成30年9月

このように、近年の生保販売チャネルにおいて、代理店が重要な販売チャネルであることは間違いない。営業職員と代理店は生保会社との契約関係に違いがあり、営業職員は生保会社が雇用する内部組織であるのに対し、代理店は委任契約を結ぶ外部組織であり、代理店担当の職種が生保会社の中にある。そして、営業職員は固定給要素を含む給与体系であるのに対し、代理店には手数料を支払うフルコミッションとなる。

また、代理店は社外組織であるため教育・管理・販売方針の徹底が、雇い入れの営業職員と比較し困難である。しかし、すでに顧客基盤を持つ税理士や銀行、損害保険プロ代理店と委託契約すれば、一から販売網を作る必要がなく即座に有力な販売組織を作ることができるというメリットがある。

図6は、営業職員数、登録代理店数、代理店使用人数の推移である。平成26年度まで減少傾向を示していたものの、平成27年度から横ばいとなっている。法人代理店は微増しているが、個人代理店は減少している。その背景は代理店の統合・大型化の流れもある。また、代理店使用人は銀行窓販により激増した平成13年以降も引き続き増加傾向にある。

3-3. 運用環境の変化・規制の強化

生保会社の運用は、長らく事業の性質から「長期」にわたって「安全」「安定的」に運用されることが求められる性質から、安全資産である国債（10年国債）を中心とした運用を行ってきた。しかしながら、リーマンショックが起こった平成20年以降、長期金利の利回りが1.5%を超える事はなく、低位安定している。更にマイナス金利の導入により、生保会社の運用は一段と苦境に陥ることとなった。

運用環境の悪化は、生保の商品性を大きく左右することとなり、金融庁が定める生保の標準金利は過去最低の0.25%まで低下した。そのことで、円建ての貯蓄性商品の魅力は大きく低下し、一時払商品を販売休止する生保会社が相次いだ。販売商品のラインナップの制限・資産運用環境の悪化の両面で、生保会社の経営に大きな影響を与えることになった。

生命保険業界は、規制とは極めて密接不可分な業界であり、規制緩和・強化の影響は生保会社の経営に非常に大きな影響を与える。直近で甚大な影響があったのが、税制の見直しである。昨今の国内の好調な企業業績を受け、中小企業向け経営者保険の販売が好調に推移していた。払込保険料の全額（もしくは半額）を損金計上でき、かつ数年後以降に高い資産形成効果が期待できる商品がマーケットの支持を得ていた。

多くの保険会社が類似商品を開発し、恣意的に保険料を引き上げて、あたかも損金算入（税額軽減）を主目的とする商品が散見された。そのような背景から、平成31年

2月、国税庁が生保各社を招集し、法人向け定期保険に対する法人税基本通達の変更を伝え、それを受け、全生保会社が法人向けの定期保険を売り止めするという事態になった。今後、法人向けの定期保険のみならず、税制や販売手法等、税収確保・消費者保護の観点からも保険販売に対して様々な規制が入ることが想定される。

4. 事例研究：大手生命保険会社 A 社

本節では、大手国内生命保険会社（以下 A 社）をモデルケースに、伝統的な大手生保会社が抱える課題について考察する。最初に、「両利きの経営」の概念について確認した上で、A 社の現状、すなわちイノベーションのジレンマにある状況にどのように対応しているのかについてみていく。

4-1. 「両利きの経営」の概念

Christensen (1997)¹¹は、イノベーションのジレンマに陥っている企業が、探索と深化を同時に行うことは不可能であり、新しい破壊的事業を単純にスピニングアウトすることをその解決策として提示した。これに対し、O'Reilly and Tushman (2016) は技術、競争、規則の変化に直面して、既存企業は既存の組織能力の深化が重要となる成熟事業で競争（深化）しながら、同時に、既存資産を使ってより探求（探索）が求められる事業で競争していかなくてはならない、と主張している（O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳, p.54）。

両利きの経営の意義は、組織が実験を行い、その事業を単独で運営するときには使えない組織能力を活かせるところにある。

入山 (2019) は「両利きの経営」について次のように述べている。イノベーションの源泉の 1 つは「知と知の組み合わせ」である。たとえば、自社の既存のビジネスモデルという「知」に、他社が別事業で使っていた手法などの「別の知」を組み合わせることで、新しいビジネスモデルや商品・サービスを生み出していくことである。そのためには色々な知の組み合わせを試せた方が良く、企業は常に「知の範囲」を広げることが望まれる。そして、そのような活動を通じて生み出された知からは、当然ながら収益を生み出すことが求められる。そのために企業が一定分野の知を継続して深めることを、「知の深化」と呼ぶ。

¹¹ Clayton M. Christensen ハーバード・ビジネス・スクールのキム・B・クラーク記念講座教授。9冊の書籍を執筆し、ハーバード・ビジネス・レビュー誌の年間最優秀記事に贈られるマッキンゼー賞を5回受賞。イノベーションに特化した経営コンサルタント会社イノサイトを含む、4つの会社の共同創業者でもある。

ところが現実には、目先の収益をあげるには、今現在、業績のあがっている分野の知を「深化」させる方が、はるかに効率がよく、他方で「知の探索」は手間やコストがかかるわりに収益には結びつくかどうか不確実であることが多い。したがって、企業には「知の探索」を怠りがちになる傾向が組織の本質として備わっている。このことで知の範囲が狭まり、結果として企業の中長期的なイノベーションが停滞することを、「サクセストラップ」と呼ぶ。イノベーションを目指す企業には、「サクセストラップ」に陥らないように、「知の深化」を継続する一方で「知の探索」を怠らない組織体制・ルール作りが求められる、というのが世界のイノベーション研究者のあいだでコンセンサスになりつつあり、このことを「両利きの経営」という。つまり、両利きの経営とは、「まるで右手と左手が上手に使える人のように、「知の探索」と「知の深化」について高い次元でバランスを取る経営」を指す¹²。

両利きの経営を実現するためには以下の4つの要素が必要である（O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳, pp.282-307）。それは、①明確な戦略的意図、②経営陣の保護や支援、③対象を絞って統合された的確な組織アーキテクチャ、④共通の組織アイデンティティである。このどれか1つでも欠けた場合、新規事業は競争優位となる重要な組織能力を持たずに激しい競争にさらされることになる。探索事業は常に成果が短期で現れることは少なく、不確実であるため、大きな組織が持つ慣性の力によって潰れてしまうのである。両利きの経営を成功させるためにはリーダーによるこの4要素を根付かせることが重要である。また、両利きの経営はそもそも非効率なため、あらゆる機会がかならずしも効果的であるとは限らない。いつ両利きの経営を目指すのか、どう判断すれば良いのか。

図7で示した領域4つの領域のうち領域Dにあるとき、両利きの経営の構想が最も必要とされる戦略的状況であり、探索ユニットをスピナウトすれば、未来を犠牲することになり、利用可能な資源を使わないと非効率性が高まる。領域Aは新しい機会が戦略的に重要ではなく、既存の資源や組織能力が活かせない場合、それを追求すべき理由には説得力がない状況下ではスピナウトか株式公開した方が良い。領域Bは新しい機会に対して現状の組織能力を活用できるが、戦略的に重要ではない状況の場合、内部化するか外注に出せばよい。ポイントは自社の資産をより生産的に活用できるかどうかである。領域Cは代替品によく見られ、ある技術やプロセスを別の物に取り替える場合、既存の組織能力をどのくらい活用できるか、従来の考え方が邪魔しないよう、別組織にした方がよい。

¹² 入山章榮（2019年7月4日）『イノベーションが止まらない「両利きの経営」とは？』日経ビジネスオンライン

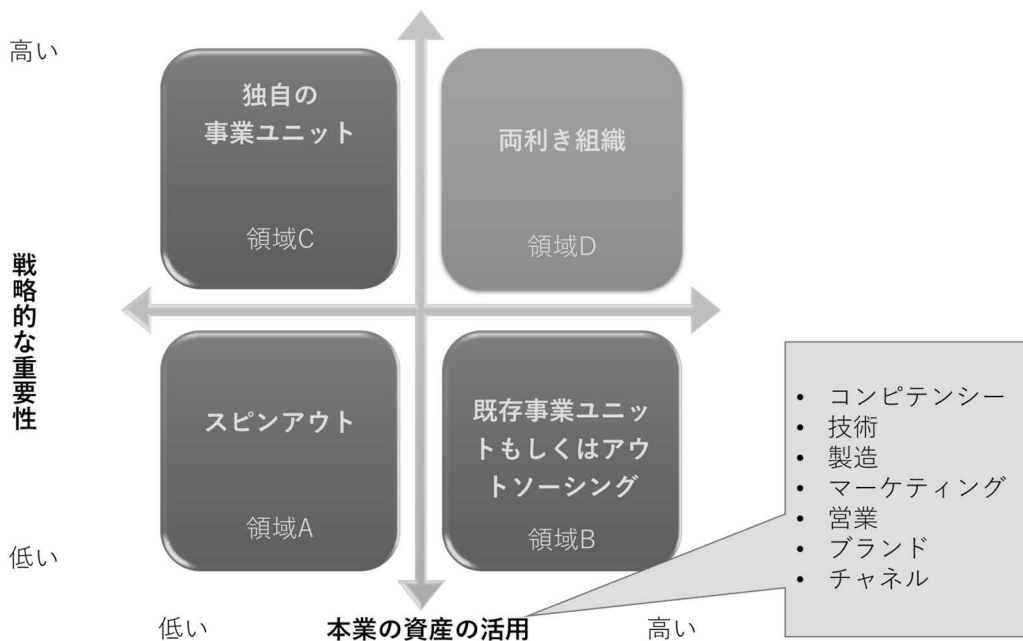


図7. 両利きの経営を目指すタイミング

出典：O'Reilly and Tushman（2016, 邦訳, p.286）より筆者作成。

4-2. A社を取り巻く環境

A社の会社形態は保険業法により認められた相互会社であり、顧客である保険契約者が株式会社の株主にあてはまる地位をも併せ持つ。戦後の長い間、上位生保会社のほとんどは相互会社という期間が続いた。しかし、1980年代以降の新規参入が株式会社形態で行われたこと、破綻した相互会社が株式会社として再建されたこと、5社（大同生命、大和生命、太陽生命、三井生命、第一生命）が株式会社化したこと等を受け、相互会社は5社に減少した。明治生命と安田生命は相互会社同士の合併を行った。とりわけ、業界2位の第一生命保険が株式会社化したことは、業界に大きなインパクトを与えた。

株式会社化は、保険料の低価格化と競争の激化をもたらした。相互会社では、商品の中心は契約者へ余剰金という形で配当を出す有配当保険であり、配当を出さない代わりに保険料を安くする無配当保険の販売は、法律で制限されている。一方、株式会社にはこのような制限がないため、より安い保険料の無配当保険の商品を出すことができる。相互会社は、株式会社に比べ資金調達がしにくく、保険業界では、1996年の規制緩和により、生命保険会社と損害保険会社がどちらも第3分野保険（例：医療保険等）

を扱えるようになるなど、業界内の競争が激化している。より多くの資金を調達すること、経営戦略の自由度を高めることが、ますます重要になってきたのである。

相互会社が資金調達をする場合は、返済義務がある基金を機関投資家などから募る必要がある。一方、株式会社は、自社の株式を発行することで、比較的容易に資金調達ができる。合併についても、相互会社は相互会社同士でしかできないため M&A がやりにくく、他企業との連携や海外進出がしにくいという難点もある。つまり、上述の生保各社が相互会社から株主会社化への形態を変えたのは業界 1 位を狙う企図があったと言える。

国内大手生保は明治創業の非常に歴史の長い会社が多く、前述のとおり、監督官庁の影響が非常に強いクローズド・マーケットにて独自の成長を遂げているため、マーケットの変化に対応するため内部変化を促すことが必要となる。大手生保の多くは多数の営業職員を擁し、対面販売、対面サービスを行っている。近年、代理店や銀行窓販など、販売チャネルの多様化が進んでいるものの、あくまで営業職員をメインチャネルとして続けるスタンスをとり、新規契約の販売のみならずアフターサービスを通じて顧客数の維持・拡大を図っている。戦後から日本の生保会社を支えてきた営業職員チャネルが主流を占めることに変わりはなく、利便性とホスピタリティを深化させて他社と差別化を図る方法もある。

しかしながら、真の顧客主義を実現するためには、顧客特性を捉えたセグメンテーションの設定によって、最も効果的なチャネルミックスを実現する必要がある。そこで課題となるのが、社内におけるチャネル間のコンフリクトの発生である。これまでの縦割り組織を解消し、新たな機能を促進する営業職員チャネルと代理店チャネルとの両利き経営の組織体制を整備する必要がある。

図 8 は規制緩和により銀行等における保険の販売が段階的に解禁されるようになる前の平成 11 年と直近平成 29 年との販売チャネル構成比の変化を表す。営業職員は約 7 千 100 人減少しているのに対し、代理店数は個人・法人合計で約 1 万 6 千店増加と、営業職員の減少を超える増加幅である。

一方、株式会社化した伝統的生保会社の中で、代理店チャネルをスピアウトした B 社の販売チャネルは図 9 となる。グループ合算の数字であるが、販売機関数が 51,491 店から 86,632 店へと飛躍的に伸びているのが分かる。

次に 1996 年新保険業法の施行により、生損保の子会社方式による相互参入が可能となり設立された損保系 C 社である（図 10）。機関数が減少し法人代理店の占める割合が増えた要因として、個人代理店が淘汰され大型化したことがあげられる。

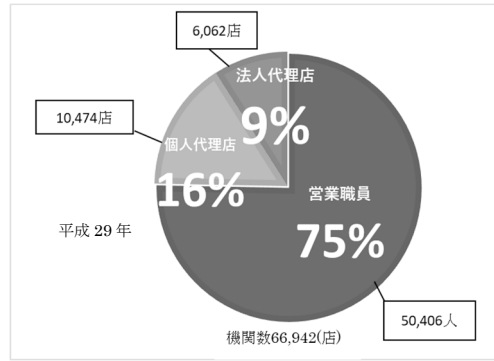
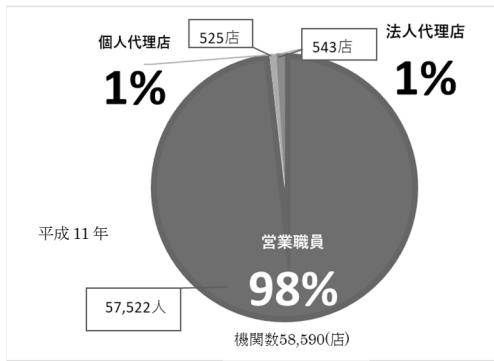


図 8. A 社の販売チャネル

出典：保険研究所「インシュアランス生命保険特集号」各年版より筆者作成。

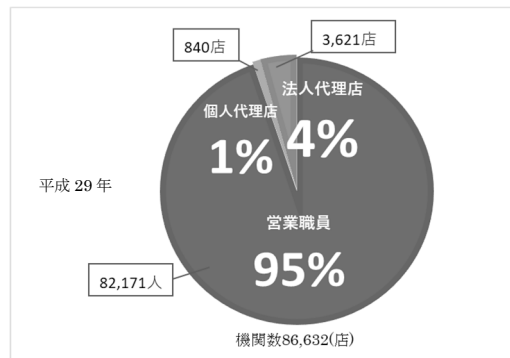
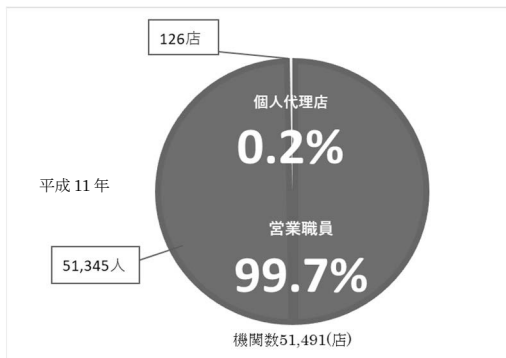


図 9. 株式会社 B 社

出典：保険研究所「インシュアランス生命保険特集号」各年版より筆者作成。（平成 29 年度は代理店に特化した別会社との合算）

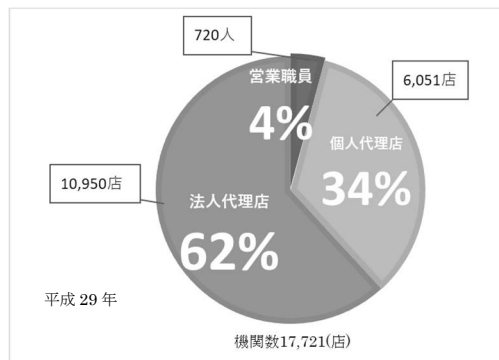
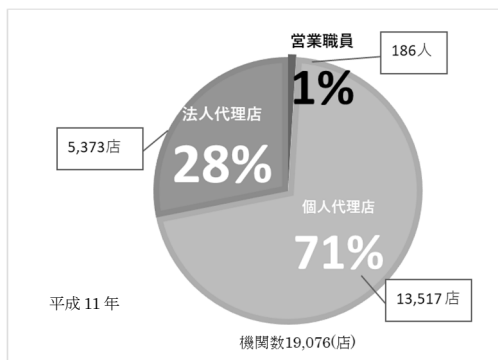


図 10. 損保系 C 社

出典：保険研究所「インシュアランス生命保険特集号」各年版より筆者作成

最後に、外資系生保会社 D 社である（図 11）。個人代理店は微増（約 2%増）であるのに対し、法人代理店が 2,474 店（約 64%増）増加している。D 社は販売が解禁された金融機関代理店で広く取り扱われた。D 社の主力商品の医療保険はシンプルかつ低廉なため、販売しやすい点が保険販売経験の浅い代理店に受け入れられたことによるものと考えられる。

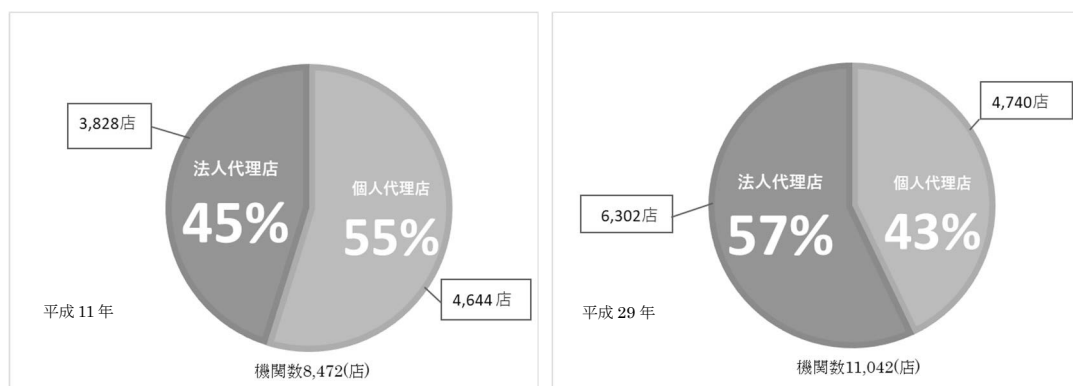


図 1 1. 外資系 D 社

出典：保険研究所「インシュアランス生命保険特集号」各年版より筆者作成。

4-3. A 社の現状

以上を踏まえると、A 社の現状（強み、弱み）は、以下のように説明できる（図 12）。まず、強みとして、大規模な営業職員組織網が挙げられる。ピーク時（平成 3~4 年度）には全国 9 万名を数えた営業職員販売網を全国に展開する。現在でも 5 万名もの営業職員が在籍しており、全国 99 支社、1,500 以上もの営業拠点を有し、地方のお客様に対しても Face-to-face でのサービスが可能であり、地方部において撤退している保険会社、金融機関が多い時勢においてインフラが残っている。そして、総資産の大きさと健全な財務体質が挙げられる。保有顧客数約 1,100 万名を超える顧客基盤、総資産 64 兆、オンバランス自己資本は 6 兆を超え、東日本大震災規模の災害 100 回分以上の保険金支払いに耐えうる自己資本を有しており、A 社保険契約者に与える安心感は、非常に大きなものがある。総資産の大きさはスケールメリットを取ることができるという運用面の効果も生み出しており、マイナス金利下でも安定的に運用し、一般勘定運用利回りは 2%を超えている。相互会社という枠組みの中ではあるが、積極的な M&A によるマーケット・ソリューションの創出が可能である点があげられる。

次に、弱みとして、古くから抱える様々な資産がある。機動性に欠ける事務インフラや、営業職員体制維持にあたって、営業拠点維持コスト、職員教育・営業支援コスト等が高コスト体質である。また、高能率営業職員の高齢化が進み、保障中核層や若年層の顧客にアプローチを行う層が圧倒的に減少している。官僚制的な組織も弱みとなっている。新しいことを行おうとすると社内の障壁が多く、商品化やサービスの提供までのスピード性に欠け、顧客満足度が低くなりがちである。

	プラス要因	マイナス要因
外部環境	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
	資産形成ニーズの高まり	価格競争に陥りやすい
	2019年入社したい金融機関NO1(銀行の人気下落)	景気悪化懸念
	長引く低金利	少子高齢化
		AIの進展
		人材不足
		中小企業の後継者問題
内部環境	強み(Strength)	弱み(Weakness)
	創業160年で培った営業ノウハウ、情報の蓄積	官僚組織
	莫大な保有資産	過去の資産を保有するリスク
	長年、営業職員の地域密着営業により浸透したブランド	意思決定が遅い
	圧倒的な規模	社員個々の個性が活かさない
	最大手であることで優秀な人材が集まる	5万人抱える営業職員のコスト
	社員への福利厚生が手厚い	代理店チャンネルが他社より後発
代理店チャンネルの代理店数増加	代理店チャンネルの急な拡大により組織が脆弱	
最大手であること	代理店チャンネルのシェア率がまだ低い	

図12. SWOT分析

出典：筆者作成。

4-3. イノベーションストリーム

イノベーションを起こすときには、①新しい組織能力を身に付ける必要がある場合と②新しい市場・顧客の組み合わせに対応する場合がある(O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳, pp.141-142)。そこで技術やビジネスモデルのイノベーションと市場・顧客について、領域を4つに分解したものをA社の事例で考える。

図13の領域Aは営業職員チャンネル組織を拡大もしくは維持し続けて、既存の市場でサービスを提供する場合。領域Dは営業職員チャンネルのフォローしきれない個人顧客に対するアプローチを行い、より高度なサービスを提供する場合。既存の窓口チャンネルがこれにあたる。領域Cは、そこまで破壊的ではないが、既存の市場・顧客に新しいサービスを提供するために新しい組織能力を身に付ける必要が生じたりする。A社

は現在進出していないが、2019年8月に第一生命保険がネット販売を始めると発表があった。A社も参入するのであれば、このチャンネルが領域Cに該当する。領域Bは、新しい組織能力を身に付け、かつ新しい異なる市場に対応する場合である。代理店チャンネルがこれに該当する。

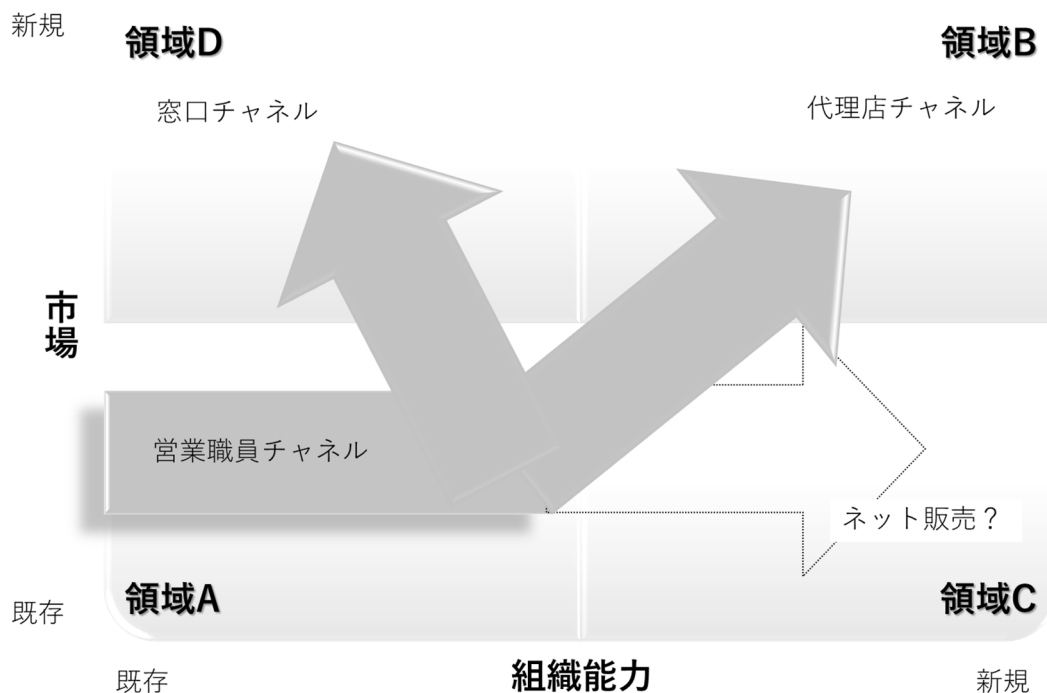


図13. イノベーションストリーム

出典：O'Reilly and Tushman. (2016, 邦訳, p.142) を参考に著者作成

領域Dの窓口チャンネルは、イノベーションの成功事例であると言える。従来の営業職員チャンネルの深化として、昭和62年12月に顧客の要望に的確に対応できるインターフェースの構築の第一弾、多機能型総合窓口を開設。当初はコンサルティング・税務相談・資産運用など、高度な相談・手続きをその場で行える機能を目指したものであった。そして平成11年に「訪問チーム」を併設し、電話やインターネットから問い合わせの顧客対応や、営業職員チャンネルが会えていない顧客のフォローまでも対応するようにし、既存の顧客を守るための重要な組織として成長。また、平成15年より一部の店舗では土曜日や平日の営業時間拡大を開始し、一層の利便性向上や、支社窓口を窓口統合するなど機能集約も図りながら機能を高めている。

一方、領域 B の代理店チャンネルについては、次節で考察するようにまだまだ課題が残されている。平成 8 年の改正保険業法が施行され、生・損保の相互乗り入れが可能となったことをきっかけに、A 社では代理店制度を内部に新設した。スピンアウトしない理由として、顧客の加入から支払いに至るまで自社が教育した営業職員を通じ、「フェイス・トゥ・フェイスでの提供が顧客にとって望ましい体制である」と考える A 社の方針により、代理店戦略についてはその活用の在り方を見極める、といったことからである。

代理戦略において注目したのは、中小法人マーケットであり、平成 11 年度にはそれまで各部に跨っていた中小法人マーケット開拓機能を集約した「新市場営業本部」を新設、当分野に注力する体制を整え、この分野でオーナー経営者の事業承継、退職金のプランニング、相続対策などについてのコンサルティング機会が多いこともあって、税理士代理店を中心に商品・サービスを提供することからスタートした。スタート時には職員 100 名を配置、平成 19 年度から代理店営業をサポートする職制（代理店開拓・管理・営業支援専門職制）を全国で採用。平成 31 年 3 月末時点で約 800 名となり、業界トップクラスのサポート体制を有するようになっていく。

5. 両利きの経営の実現可能性の検討

本節では、前節にて説明した領域 B の代理店チャンネル、代理店部門が抱える課題の解決について、両利きの経営の実現という視点から検討を加える。

5-1. A 社代理店部門の現状

両利きの経営に必要となる 4 つの要素（①明確な戦略的意図、②経営陣の保護や支援、③対象を絞って統合された明確な組織アーキテクチャ、④共通の組織アイデンティティ）から、A 社代理店部門の現状を整理したものが図 14 である。

①明確な戦略的意図

A 社は営業職員によるサービスをメインとしながらも、環境変化に対応するため新たな営業チャンネルとして代理店部門をスタートさせた。対象セグメントとしては、個人情報保護強化の動きに相俟って営業職員の職場営業が困難となったことから中小法人マーケットに注目し、税理士代理店を中心に自社の商品・サービスを提供することからはじめた。また、前述のとおり A 社は「フェイス・トゥ・フェイスでのサービス

提供が顧客にとって望ましい体制である」と考えるため、中小法人を多く抱えて経営者と強い結びつきを有する税理士代理店がその方針に合致すると考えたからである。こうして、既存の資産（人員、システム、商品、資金）を使えば競争優位に繋がることを深く理解したうえで開始している。

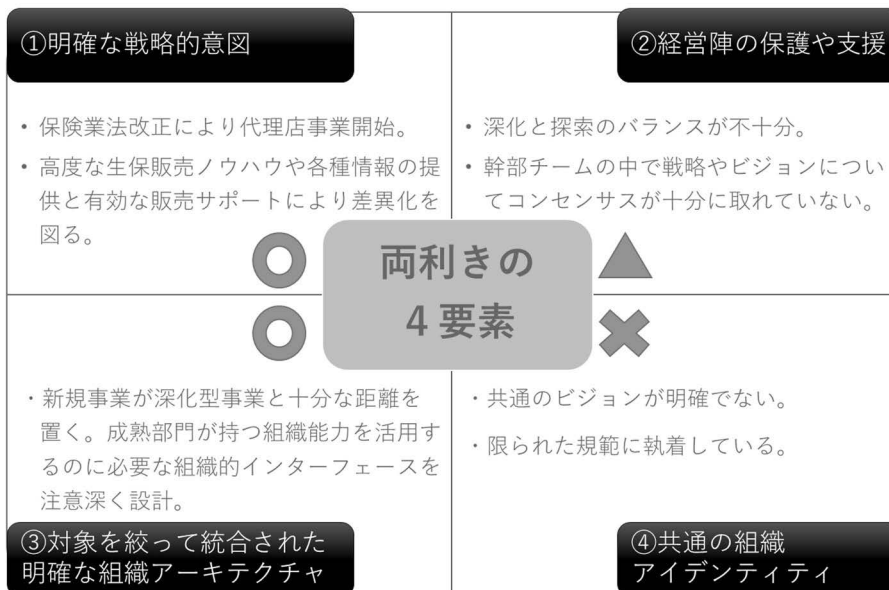


図 1 4. 4 つの要素からみた A 社代理店部門の現状

出典：筆者作成。

②経営陣の保護や支援

上級リーダー側の積極的な関与がないと、探索型のサービスは社内で邪魔なもの、脅威、資源の浪費とみなされる。筆者の見解では、年々社内で代理店部門の地位が高まるに連れて徐々に関与があるようになったが積極的な関与とまでは言えない。十分に関与している点として、代理店チャネル向けの商品を開発する新会社の設立や、A 社の商品ラインナップに不足していた外貨商品を加えるために、外貨商品開発に強みを持つ他社を買収することで代理店のニーズに応えるべく幅広い商品提供を行ってきたことがあげられる。しかしながら、その一方で部門の本部組織は人材資源が追い付かず十分に機能しているとは言えない。また、支社の事務人材が不足していても既存部門からの人員の補充はない。

③対象を絞って統合された的確な組織アーキテクチャ

探索ユニットが独自に組織構造面で調整を図れるように、深化事業から十分な距離を置くことに関しては平成31年度から代理店部門中核機能が本部から地理的に離れた場所へ移転し、代理店部門専用の商品を開発する新会社を設立。代理店の多様なニーズに迅速に対応できる体制が整えられている。

④共通のアイデンティティ

大企業組織においては民間企業でありながら、最も能率的で合理的に機能する集団として「官僚制組織」が形成されやすい。その特徴として職務の専門化、権限のヒエラルキー、規制、非個人性、文書主義、専門能力と年功に基づくキャリア形成があげられる(鈴木, 2018, p. 51)。官僚制が行き過ぎると、セクショナリズムが過剰になるという問題がある。セクショナリズムが過剰になると、全体の利益よりも自身が所属するセクションの利益が最優先となる。また、自分の担当以外の仕事にはかかわろうとしないなどの行動も顕著になる。

その結果、官僚制組織では「セクション間の情報流通が滞る」「他のセクションがどのような業務を担当しているかを理解していない」といった現象が発生しがちであり、A社もこのような現象に陥っている。完全な縦割り組織で、営業職員チャンネルは代理店チャンネルに対してわが身を脅かす存在だとみなし、一方、代理店チャンネルは営業職員チャンネルを時代遅れだと考えている。

5-2. 課題解決策の検討

以上がA社の代理店部門の現状について、4要素からみた現状となる。端的に言えば、②経営陣の保護や支援と④共通のアイデンティティ、という2つの要素に課題を抱えていると考えられる。それでは、これらの課題をどのようにすれば解決できるのだろうか。

まず、②経営陣の保護や支援について考えてみよう。上級リーダー側からの積極的な関与を得るためには、社内における新規事業の地位を更に高めなければならない。その理由は、得てして大企業に属する人の多くは、短期的な成果を求めがちであり、まだ社内で収益の低い新規事業に積極的に関与することはない。新規事業を既存事業と比較することで、既存事業に経営資源を集中した方が効率的と判断してしまうからである。経営陣の保護や支援を得て他社との競争に打ち勝ち、更に成長するためには人材教育で組織力の底上げをしないといけない。

次に、④共通のアイデンティティについて考える。立ちふさがるのは、セクショナルリズムである。A社の場合、営業職員チャンネルと代理店チャンネルが互いを競合と見なしており、それぞれが成功に手を貸そうという動機は乏しく、各部門が有する潤沢な資源を共有しようとはしない。縦割り組織構成のため、既存事業が主とする個人顧客へのマーケティング、商品提案のノウハウは新規事業と共有されない。同様に、新規事業が得意とする法人顧客へのマーケティング、商品提案のノウハウも、既存事業と共有されない。人材交流が全くといってよいほど無い。また、内務事務業務は既存業務に両チャンネルの要素が含まれるにもかかわらず、現実的には既存事業からの一部の人材が担うのみに留まり、その人材への業務負担が重く、既存事業の事務担当人員と比較し圧倒的に不足する。

O'Reilly and Tushman (2016, p.185) は、米大手新聞事業会社「USA トゥデイ」のリーダーがオンラインニュースという難題に立ち向かった事例を紹介している。同事例では、事業統一を図るために組織やマネジメント方法を大きく変え、直属のチームが共同戦線を張ってスタッフに一貫したメッセージを伝えるよう徹底している。人事政策についても異なる事業間の異動を奨励し、昇進・報酬決定の際にはコンテンツの共有に積極的であったかどうかを考慮して部門にまたがる成果がはっきり報われるようにしている。こうすることで、両部門を構造的に分離させつつ、運命共同体として報酬制度を通じてしっかり統合が図られると主張している。

5-3. 人材育成の重要性

②経営陣の保護や支援の要素にも共通して言えることであるが、新人の時期から組織社会化プロセスにおいて、リーダーが継続して戦略的意図をはっきり打ち出し、両ユニットがいずれも同じ組織の一員として協力し合うべき正当な理由を示すことが重要である。特に、A社の新入社員の殆どはメインチャンネルの既存事業に配属されるため、他の部門含めた全社戦略が見えない。また、中途採用である営業職員職制や代理店営業職制においても同様の研修を行う必要がある。新卒採用は一から会社の風土を教育できるのに対し、中途採用の場合はこれまでその人が経験してきたバックボーンがかえって邪魔になることがある。前職の社風や考え方に固執してしまい、サービスの低下に至ることがある。コストをかけて採用してもすぐ転職してしまうこともある。

しかし、予測不可能な時代において多様な人材を取り込むことは、その相乗効果として既存の社員たちも変化対応能力を身に付けやすい環境が整っていくことが期待できる。多様性の引出しを多く備えた組織は新しい発想を創り出し、さまざまな環境変

化を乗り越えて生き残っていける。組織が環境に適応するためには、外部環境の複雑性・多様性の増加以上に、内部環境の多様性を増加させることが必要になる（安室、2019、P88）。

入山（2015）によると、オランダ、エラスムス大学のトム・マムらが発表した両利きの人材の育成についての実証分析によれば、フォーチュン 500 の中の巨大多国籍企業 5 社への質問調査で 716 人のマネージャーの「両利き度」を計測の結果、そのマネージャーに①意思決定の権限が与えられているほど、②複数の機能をまたがる、クロスファンクション業務に従事しているほど、③他部門とのコミュニケーションの機会があるほど、個人として両利きになりやすいこと、両利きの人材の育成に重要なのは、当人への権限委譲と、他部門・ファンクションとの幅広い交流であるとしている。

両利きの組織を作っていくためには、リーダーが戦略意図を継続的に打ち出して両ユニットがいずれも同じ組織の一員として協力し合うべき正当な理由を示し、両ユニットが幅広い交流によって全員が基本的な考え方を共有し、組織全体の共通の価値観を持ち、既存事業の持続的イノベーションと新たな事業の破壊的イノベーションの両立が全社的なゴールとして組織メンバーに共有する。そうすることで、競い合うのではなく互いに協働すべきであるという重要なマインドセットを身に付け、組織文化としてだけでなく個人レベルでも両利きが実現するのである。

6. 結び

以上、本稿では、大手生命保険会社における「両利きの経営」の実現可能性について考察してきた。戦後、護送船団方式で長く他社と競争することなく成長してきた大手生保会社 A 社の事例では、両利きの経営を実現するためには、以下の 3 点が重要であることがわかった。第 1 に、探索ユニットである代理店チャンネルをスピアウトせず、深化ユニットである営業職員チャンネルの中核となる資産と組織能力を活用すること。第 2 に、人材育成により組織能力を上げて成果を出し、社内地位を高めることによって経営陣の保護や資金的な支援を得ること。第 3 に、両事業が共通のアイデンティティを持ち、人材交流を活発化してお互いの強みを共有すること。これらにより、不確実性の高い探索を行いながらも、深化によって安定した収益を確保しつつ、そのバランスをとって高パフォーマンスを得ることができるのである。

本稿のインプリケーションは、生命保険業界と同様の歴史をたどってきた業界における両利きの経営の実現可能性である。戦後、護送船団方式で成長してきた大企業、た

たとえば銀行業界であれば深化ユニットである預金業務や融資業務に対して保険販売や証券業務やコンサルティング業務が探索事業にあたる。また、鉄鋼業界においては既存の鉄鋼とそれに代わるものを開発する事業といったように、同様のことが有効であると結論付ける事ができるのではないだろうか。

今後の課題としては、以下の点が指摘できる。第 1 に、事例として取り上げた企業がほぼ A 社 1 社であったことである。同業他社や国内の他の業界でも事例研究を行い、両利きの経営の有効性をさらに検証する必要がある。第 2 に、社内の他の部門の職員や代理店へインタビュー調査を行い、資料だけでは読み取れない実態を把握することでより精緻な検証結果を導き出す必要がある。これら 2 つの課題は、学術的な課題であると同時に筆者の実務における課題でもある。

参考文献

- Christensen. C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* Boston:Harvard Business School Press (玉田俊平太監修,伊豆原弓訳, (2017) クレイトン・クリステンセン『増補改訂版 イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)。
- O'Reilly III, Charles A, & Tushman. Michael L. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma.*(入山章栄監訳解説 富山和彦解説 渡辺典子訳 (2019)『両利きの経営』東洋経済新報社)。
- 入山章栄 (2015) kindle 版ハーバードビジネスレビュー『両利きを目指すことこそ、イノベーションの本質である世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 厚生労働省「平成 29 年賃金構造基本統計調査」。
- 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集 2019」。
- 鈴木竜太(2018)『経営組織論』東洋経済新報社。
- 生命保険文化センター「平成 30 年度生命保険に関する全国実態調査 速報版」。
- ニッセイ基礎研究所編 (2011)『概説日本の生命保険』日本経済新聞出版社。
- 日本生命保険相互会社 (2010)『日本生命百二十年史』日本生命保険相互会社。
- 保険研究所 (1999)『インシュアランス生命保険統計号』。
- 保険研究所 (2017)『インシュアランス生命保険統計号』。
- 安室憲一 (2019)『国際ビジネス入門』白桃書房。

参考資料

一般社団法人生命保険協会 サイト『生命保険会社変遷図』

https://www.seiho.or.jp/member/chart/pdf/chart_01.pdf

(2019年5月7日最終アクセス日)。

入山章栄(2019年7月4日)『イノベーションが止まらない「両利きの経営」とは?』

日経ビジネスオンライン

https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/070200077/?n_cid=nbpb_mled_mre#

(2019年7月5日 最終アクセス日)。

OECD ウェブサイト「Long-term interest rate」

<https://data.oecd.org/interest/long-term-interest-rates.htm#indicator-chart>

(2019年8月27日 最終アクセス日)。

厚生労働省 サイト『いっしょに検証 公的年金～財政検証結果から読み解く年金の将来～』

<https://www.mhlw.go.jp/nenkinkenshou/perspective/index.html>

(2019年7月10日 最終アクセス日)。

総務省統計局 サイト「労働力調査」、「労働力特別調査」

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/index.html>

(2019年7月14日 最終アクセス日)。