

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

【VCP】

神戸大学大学院経営学研究科

プロジェクト研究報告書

F 損害保険会社における

VCP (Value Creation Path) の考察

2007年3月24日

古賀研究室

阿部 賢一

## Introduction

VCP (Value Creation Path) 分析を行うにあたっては筆者が所属する企業を選定した。当該分析は外部公開資料によつてのみ行っているが、その考察に際しては内部事情を知りえる筆者の経験や感性が反映されるものと考え、企業名については匿名とした。また、データについては研究室における発表時点(2006年10月21日)のものを使用し、当該企業を容易に推定し得る特徴的な事象や数値については事実を著しく変えない程度において修正を加えている。

## Contents

1. F 損害保険会社について
2. 保険金不払(未払)問題
3. VCP分析
4. 経営への提言

### 1. F 損害保険会社 (F社) について

#### 1.1 企業概要

まず、F社の企業概要について確認しておく。

名称：F損害保険株式会社 (F社)

事業内容：損害保険業 / 従業員：約6,600名

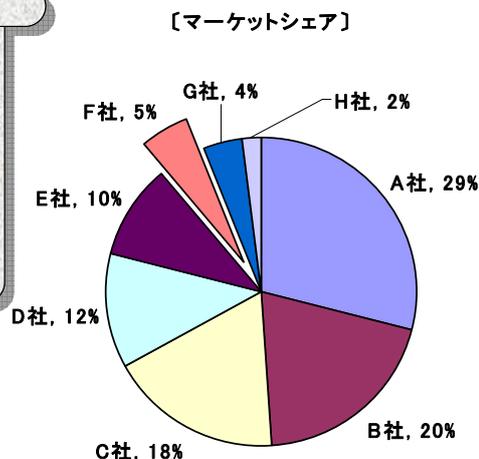
資本金：約420億円 / 総資産：約1兆800億円

拠点数：営業拠点220店、損害サービスセンター108店

F社は創業約90年の国内中堅損害保険会社である。国内主要損害保険会社8社に占めるF社のマーケット・シェアは約5%となっている。

F社は伝統的にリテール部門に強みを有しており、『すべてのお客様に“革新的な商品”と

“最高品質のサービス”を提供する』ことを同社のビジョンとして掲げている。



#### 1.2 業績

左記はF社の正味収入保険料の直近5カ年の推移であり、保険料収入ベースの成長性は鈍化傾向にあることが確認できる。

単位:百万円	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
火災	45,850	44,395	44,153	42,778	44,702
海上	1,624	1,639	1,643	1,521	1,623
傷害	24,422	23,390	24,450	26,318	27,398
自動車	191,516	181,316	172,692	167,308	165,252
自賠責	24,593	40,789	46,539	45,256	43,259
その他	14,108	14,198	13,182	13,246	13,943
合計	302,113	305,727	302,659	296,427	296,177

【VCP】

また、同社の商品別損害率の推移は左記のとおりであり、最も取扱高の大きい自動車保険の損害率は相対的に高く、損害率の低い火災保険や傷害保険は収益性の高い商品であることが確認

正味損害率	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
火災	37.12%	33.78%	34.71%	55.39%	39.98%
海上	73.25%	70.58%	69.18%	63.24%	44.17%
傷害	45.29%	41.99%	39.23%	34.94%	36.74%
自動車	67.16%	65.68%	63.70%	64.28%	63.46%
自賠責	79.55%	48.01%	49.72%	64.02%	74.16%
その他	79.00%	78.06%	79.12%	78.18%	73.33%
合計	62.43%	57.47%	56.04%	60.94%	59.35%

認できる。なお、同社は全種目合計の正味収入保険料が減少しているが、収益性の高い火災保険や傷害保険の実績は伸ばしてきており、収益性の高い商品ポートフォリオ構成への展開を意図しているものと推認できる。

次に、安全性と効率性について確認すると、F社の自己資本比率は業界平均を下回っている点気になるが、損害保険会社の安全性指標として一般的なソルベンシー

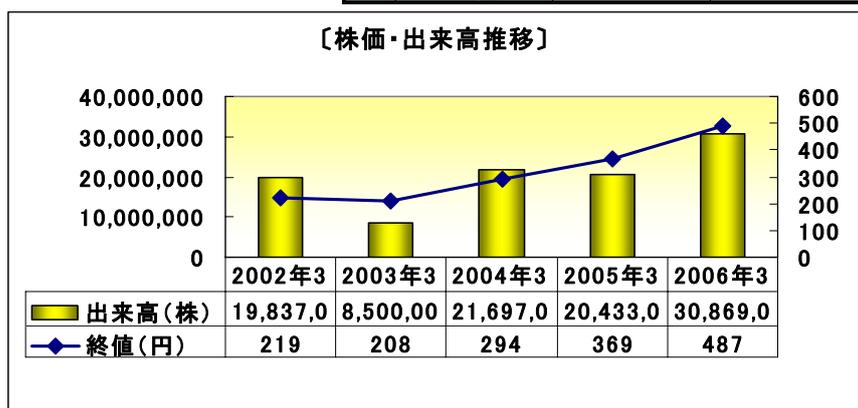
	2006年3月期	自己資本比率	ソルベンシー・マージン	ROE
1	A社	28.6%	1076.6%	4.6%
2	B社	23.6%	1130.9%	5.8%
3	C社	26.6%	1115.4%	3.7%
4	D社	22.8%	1058.7%	3.6%
5	E社	22.7%	1056.5%	1.9%
6	F社	16.3%	833.2%	4.7%
7	G社	26.9%	1155.2%	2.3%
8	H社	11.7%	968.4%	0.8%
	平均	22.4%	1049.4%	3.4%

マージンについては、十分な支払い余力を担保するとされる200%を大きく上回っていることから、

損保	格付一覧	S&P	AM Best
1	A社	AA-	A++
2	B社	AA-	A+
3	C社	AA-	A+
4	D社	A	A+
5	E社	A+	A
6	F社	A-	A-
7	G社	A+	-
8	H社	BBB+	-

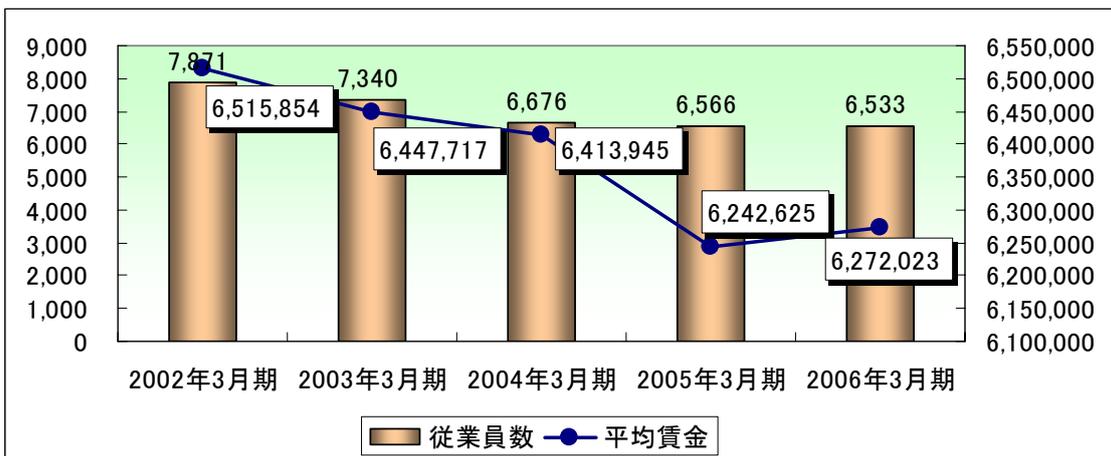
特段の問題点はないと評価できるものの、財務体質における他社比較上の劣位性は否めない。一方、限られた経営資源のなかで資本効率を向上させようとしていることがROEから読み取ることができ、かかる経営姿勢が評価され、今年度に入ってS&P、AM Best(保険会社専門格付会社)は同社の格付けを其々1ノッチ引き上げた。

さらに、株式市場においても、同社の経営姿勢は概ね歓迎され、一時低迷した株価は順調に値を戻し始めていることが確認できる。しかしながら、ここで留意すべき点は、効率性を求めるあまりに、“やるべきこと”が置き去りにされていないかという点である。詳細については後述するが、同社



は他社に比べて弱い財務体質を効率性の追求によってカバーしようとしており、過去において早期希望退職制度の大規模な導入や、組織構造の改編等を促進することによって、大幅な人材の流出を招いたという歴史的な経緯がある。このことによって、形式智化されていない多くの経験や知見が流出したことは想像に難くない。

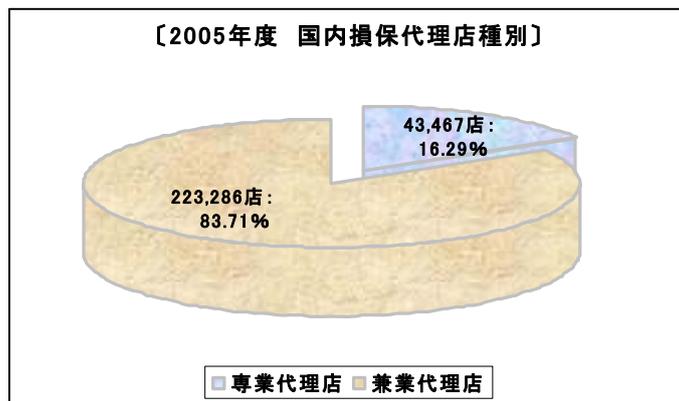
【VCP】



1.3 事業システム

F社をはじめとして、国内損害保険会社の保険商品の主力販売網は代理店である。したがって国内既存損保の商品販売モデルは『B 2 B 2 C』の形態であるといえる。

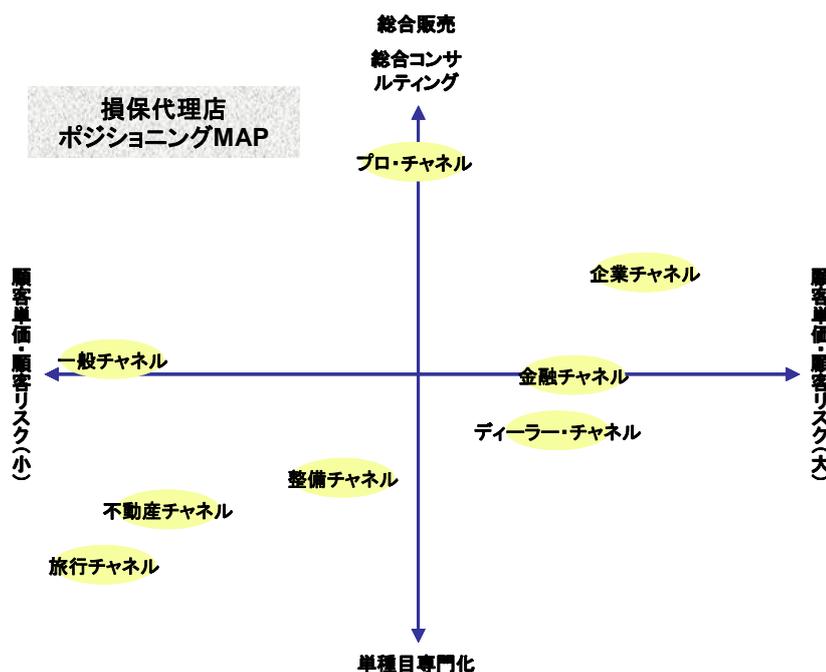
一方、販売委託契約を結んでいる代理店のうち実に80%以上の代理店が保険販売以外に主たる業務（自動車販売、不動産等）を有する兼業代理店であることが左記のグラフからも確認できる。



換言すると、当該兼業代理店の本来的な目的は本業の拡大による成功であり、損害保険代理店業は彼らにとって二義的な位置づけであることが多く、適切は業務運営等に真摯でない代理店も存在することは否定できない。ただし、これは当該代理店のみの責任というよりも、むしろその責任は、かかる代理店を開発し、十分な育成を図ってこなかった損害保険会社側にあることが多いように思える。

さらに、ひとくちに“代理店”と言っても、左記のように様々な特性を持った代理店が存在する。

したがって、当然ながら当該代理店の顧客となる保険契約者層や質も代理店特性に左右されやすいと考えられることから、旧来の画一的なチャンネル戦略では、自由化以降変化の激しい保険業界を先導することはおろか、追従することすら危うくなるだろうと考えるのは、メーカー等の異業種における競争環境などを鑑みれば道理であろう。



すなわち、損害保険会社の経営における重要なファクターとしては、かかる事業システムに根ざした代理店を、その事業特性毎にセグメント化した上で、当該代理店の特性に見合った適切な商品を提供するとともに、ガバナンスを強化していくということが考えられるであろう。

### 1.4 SWOT 分析

左記は F 社の内部環境、外部環境を SWOT 分析のフレームワークによって整理したものである。

#### 【Strength (強み)】

- ◆ 損害サービス力  
戦略資産として蓄積された損害サービス力は、業界初となるサービスの展開や、新商品開発に対して一定のシナジー効果をもたらしている。
- ◆ 特定商品開発力 (自動車・傷害)  
上記損害サービス力をアドバンテージとした自動車保険上位商品や、医療保険等、メディアからも注目される商品を開発する力を有している。
- ◆ ガバナンス体制の強化

同社は 2005 年 6 月に、国内損保初となる委員会設置会社 (国内企業としても 62 番目の移行) し、社内の内部統制強化を図っている。特に、メンバーの全員が社外取締役で構成されている監査委員会は、経営陣に対する強力な牽制効果を生み、会計監査人の選任や監査報酬に関する権限を有するため、会計監査の独立性が高まり、財務諸表の信頼性確保による株主価値向上を実現しており (現に株価は上昇)、今後、同社の市場競争力の強化に繋がる可能性を十分秘めている。

#### 【Weakness (弱み)】

- ◆ 営業力の低下、マーケティングスキル  
同社の正味収入保険料はここ 5 ヶ年で一貫して下がり続けており、それに伴う成長性がマイナス基調であることから、結果としてみた場合に営業力が低下しているという評価となる (商品開発力の高さとの逆選択)。
- ◆ 財務体質 (相対的弱さ)  
同社の財務体質は、既述のとおり一般的なレベルからすると決して悪いものではなく、

F 社の SWOT 分析

Strength (強み)	Weakness (弱み)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 損害サービス力</li> <li>◆ 特定商品開発力 (自動車・傷害)</li> <li>◆ ガバナンス体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 営業力の低下</li> <li>◆ マーケティングスキル</li> <li>◆ 財務体質 (相対的弱さ)</li> <li>◆ グローバル展開度の低さ</li> </ul>
Opportunity (機会)	Threat (脅威)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 景気の回復による上級保険商品の販売機会増加</li> <li>◆ 海外自動車市場の拡大</li> <li>◆ 外国人労働者人口の増加</li> <li>◆ 医療技術の進歩</li> <li>◆ 健保組合の財政悪化</li> <li>◆ 新会社法施行による株主代表訴訟の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地球温暖化による天災増加</li> <li>◆ 国際テロ活動の激化</li> <li>◆ 国内自動車市場の縮小</li> <li>◆ 国内労働人口の減少 (少子高齢)</li> <li>◆ 新会社法施行による被買収、外資系企業・異業種企業の参入の脅威</li> <li>◆ 労働審判法施行による労働争議の増加</li> <li>◆ 量的緩和策解除</li> <li>◆ 販売手法の多様化</li> </ul>

## 【VCP】

保険金支払等において十分な担保力を維持している。このことは、2006年8月4日に、米国の保険会社専門格付機関「AMベスト」等によって、同社の財務力の強化が評価され、これまでの「B++（ベリーグッド）」から「A-（エクセレント）」に引き上げられたことから確認できる。しかしながら、同業他社と比較すると格付の劣位性は明白であり、ソルベンシー・マージン比率の相対的な低さや、キャッシュ獲得力の弱さ、国内シェア伸長へのネガティブな評価からきているのではないかと考えられる。

### ◆ グローバル展開度の低さ

同社は海外に、連結対象会社2社（英国・米国）と、駐在所10拠点を有するが、その殆どが保険先進国であるイギリスとアメリカに集中しており、今後の保険市場の拡大が見込まれるアジア諸国への実質的な進出は果たせていないのが実情である。

なお、大手他社は、M&A実施も含め積極的にアジア諸国への進出を図っている。

## 【Opportunity（機会）】

### ◆ 景気の回復による上級保険商品の販売機会増加

現在、国内景気の回復は堅調に推移しており、かかるトレンドは消費者心理にも現れつつあるため、利幅の大きい上級保険商品を拡販するチャンスであると考えられる。

### ◆ 海外自動車市場の拡大

グローバル・スケールにおける自動車産業は、中国市場を中心にかつてない伸びを示しており、かかるモータリゼーションの発展は、社会的リスクを拡大させるとともに、保険ビジネスのチャンスも広がっていくものと考えられる。

### ◆ 外国人労働者人口の増加

国内労働人口は近年低下してきており、それに伴って、日本に入国してくる外国人労働者は増加の一途を辿っており、彼ら（外国人）にとって、異文化である日本での生活は自国で生活する場合とは異なったリスクに晒される可能性がある。

また、外国人を雇用する側の国内企業も、日本人を雇い入れる場合とは異なったリスクが発生するケース（筆者の人種差別的な観点・偏見ではなく）も考えられる。たとえば、価値観の違いなどから発生する労働環境面における労働争議的なリーガルリスクなどが考えられよう。

かかる観点からすると、雇用主・被用者双方に異なった観点からの保険ニーズがあるように思える。

### ◆ 医療技術の進歩

医療技術の進歩に伴い、国民所得対比の医療費は上昇基調にある。特に、内視鏡手術などに代表される高度医療技術は、その特殊性から短期的に高額な報酬を必要とするため、従来型の日額払型傷害保険などでは被保険者の医療費負担を賄うことが困難となる。

同社が開発した医療保険『みんなの健保』は、設定保険金額内の医療費自己負担分の全額を補償するものであり、今後の消費者ニーズのますますの高まりが期待される。

## 【VCP】

### ◆ 健保組合の財政悪化

上記、医療費高騰に伴い、健康保険組合の運営が厳しさを増しているのは周知のとおりである。健康保険組合の破綻は、消費者の関心事のひとつでもあり、かかる破綻リスクをカバーする新種保険のニーズも開発できるかもしれない。

### ◆ 新会社法施行による株主代表訴訟の増加

新会社法施行に伴い、経営者は内部統制の整備につき宣誓を行わなければならなくなった。当然のことではあるものの、企業経営者を取り巻く環境は、その責任の重さもさることながら、厳しさを増しており、株主の権利意識の高まりと同期して、株主代表訴訟等のリーガルリスクが今後益々高まるものと考えられる。かかるリスクをカバーする『D&O 保険』市場の拡大が期待される。

## 【Threat（脅威）】

### ◆ 地球温暖化による天災増加

このテーマは人類共通の危機認識であると言ってよいのではないかと思われる。（アメリカ政府以外は・・・）

ここ近年、海面温度の上昇に伴い、台風・ハリケーン等の巨大化・強力化が目立つようになってきており、2005 年アメリカ本土に甚大な損害をもたらしたカトリーナは記憶に新しい。米国保険情報協会（Insurance Information Institute）では、このカトリーナによる保険損害額を 400 億ドルと見積もっており、史上最悪の規模となることが確実視されている。（保険金未払い分もあり、あくまで推計）

アメリカにおける大異常災害にかかわる財物保険損害は、ここ 10 年に増加しており、特に 2004 年・2005 年に集中していることが確認されている。この傾向は自動車保険・火災保険などの財物保険を主力事業とする損害保険会社には多大なる脅威となることは論を待たないであろう。

### ◆ 国際テロ活動の激化

近年の国際テロ活動の激化は、航空保険をはじめとした世界的な再保険市場へ強い影響を与えている。

『9.11 米国同時多発テロ』によって、米国の保険ブローカー：フォートレス・リー社（FR 社）を仲介して航空保険の再保険を引き受けていた（旧）大成火災社が、損保ジャパンへの経営統合前に 744 億円の巨額損失を受け 400 億円の債務超過に陥って経営破たんし、同じく統合前の（旧）日産火災や、既に経営統合していたあいおい損保も FR 社の再保険スキームの影響によって巨額の損失を被ったことは業界関係者を驚愕させた。

このような情勢における事故リスクの高まりが再保険料の高騰を招き、それだけのリスク（出再・受再）を抱えられない損害保険会社も出始めている。

なお、大手をはじめとして、再保険リスクを証券化することによってリスクヘッジをはかる手法が採用され始めているが、その規模はまだ小さい。

◆ 国内自動車市場の縮小

国内自動車市場は、海外自動車市場の拡大とは別に縮小傾向にある。これは、国民の支出に対する志向の変化が最も大きな要因ではないかと考えられる。すなわち、かつてはマイカーを新車として持ち、適時新しい車にサイクルさせることがステータスシンボルであったのに対して、折からの IT ブームによるパソコン市場の拡大や、大型プラズマテレビ・大型液晶テレビなどに見られる高級家電製品市場の拡大と反比例して縮小しているものとする。

現状において、5割を超える収入保険料を国内自動車保険に依存している同社にとっては、厳しい現実を突きつけられていると言えよう。

◆ 国内労働人口の減少

日本の労働者人口（15歳～64歳）は、少子高齢化やニート世代問題等の影響を受け、減少傾向に歯止めがかかっていない。2006年の国内労働者数は、ピークであった1998年と比べると、約151万人も少なく、この傾向は今後も続くであろうことは自明であり、このことは、国民一人当たりの可処分所得額の減少に直結するものと考えられる。

したがって、“生きていく”うえで必ずしも必要ではない保険への支出は、消費者から常に見直される対象となるであろう。

◆ 新会社法施行による被買収の脅威と外資系企業・異業種企業の参入

新会社法施行によって、2007年度より外国会社の株式を梃子に国内企業を買収することが可能となる。したがって、同社も被買収リスクに備え、株主価値をさらに向上させていく必要がある。なお、これに関連して次年度以降のAIG社の動きにも注目していきたい。

◆ 労働審判法施行による労働争議の増加

2006年4月より、労働審判法が施行された。これは、雇用流動化とともに増加する労働争議の手続きを簡略化し、早期解決を促そうとするものであるが、訴訟費用（実質的には調停手続）の軽減に伴って更に件数が拡大する惧れがあり、効率化のみを追求し従業員への配慮が欠如してしまふとき、かかるリスクは顕在化する。

◆ 量的緩和策解除

2006年7月14日、日銀は量的緩和策を解除し、短期金利（無担保コール翌日物金利）の誘導目標をゼロ%から0.25%に引き上げた。かかる政策の転換は、長らくゼロ金利にあった日本においては至極当然のことであるが、このことによって世界景気が減速してしまう懸念が想起される。

景気の減速は企業の支出コストの見直しや消費者の可処分所得の減少に繋がり、企業財務および一般家計における保険料負担額は真っ先に見直されるコストであり、保険販売の逆風と考えられる。

◆ 販売手法の多様化（ダイレクト販売・銀行窓販拡大等）

1996年の保険自由化に伴い、主流である代理店および営業社員による販売方式に加え、インターネット等を利用したダイレクト販売手法の台頭や、銀行の窓口販売の拡大が進

み、シェアを伸ばしつつある。既存の販売チャンネルに遠慮している国内既存損保にとって、販売手法のイノベーションは脅威である。

## 2. 保険金不払（未払）問題

保険業界は、規制業界であり、保険業法を始めとして様々な規制によってその活動に制約条件が課せられている。

したがって、メーカー等のようにドラスティックな事業創造は難しいものと考えられるものの、顧客の目線に立ったバリュー・イノベーション目指すという点においては異業種と何ら変わるところはないと考えるが、残念ながら、同社において、かかるバリュー・イノベーションを発見することはできなかった。

しかしながら、逆説的な事例として、昨今、新聞を初めとした各メディアを賑わせている『保険金不払問題』において、かかるイノベーションを創造し得ない原因を探ることができそうである。

『保険金不払問題』とは、保険契約締結時に保険会社と契約者において取り交わされた約定どおりの保険金が支払われていなかったことが発覚したものであり、生命保険業界・損害保険業界の双方で各々の問題点が判明している。ここでは、損害保険業界における保険金不払問題について整理しておきたい。

損保商品における保険金不払の類型としては①各取扱商品における特約部分の案内・支払漏れ、②傷害・医療保険分野での告知・通知義務違反適用誤りによる不適切な免責処理に大別できる。

### ①の典型例：

主契約部分の保険金支払いは完了しているが、特約の一部において確認が不十分であり、本来必要であった保険金が支払われていなかったもの。（自動車保険における代車費用保険金、事故付随費用保険金など）

### ②の典型例：

保険加入時に、傷害・医療保険等において告知が必要であった既往症につき不実告知を行い保険加入していたが、保険事故発生時に不実告知が判明。しかし、当該傷害・疾病等とは無関係な事由で免責としたもの。（糖尿病に関する不実告知をしており、発癌による損害が支払われなかった例など）

かかる状態が発生した背景として、1996年の保険業法の大改正が挙げられよう。かつて取扱分野が第2分野（いわゆるモノ保険）に限定され、商品開発のための料率算出も各社同一基準を用いることが義務化されていたいわゆる“護送船団方式”行政下にあった損保業界は、当時の橋本内閣による金融ビッグバンにより保険料率の自由化・生損保相互参入（子会社方式）・第3分野（傷害・医療保険等）解禁という劇的な変化に対応する必要に迫

## 【VCP】

られていった。競争が激化した損保業界は、競合他社との経営統合と図ったり、競争激化に伴う保険料収入の減少を新種保険や特約の開発によって補おうとする商品戦略に打って出た。その結果、各社とも相次ぐ新商品・新特約に現場がついていけず、保険事故が発生しても、新たな支払い業務の整備につき十分な体勢を確保してこなかったため、今般のような状況が発生してしまったのである。これは、顧客本位の商品開発ではなく、企業本位の商品開発が招いた典型的な失敗事例であると考えられる。

この点について、ジョセフ・ボイエット&ジミー・ボイエットの『経営パワー大全』で述べられている顧客の声を聞くためのキーポイント（下記）に、数多くの含蓄を見出すことができよう。

- |              |                   |           |
|--------------|-------------------|-----------|
| ■ 市場に足を運ぶ    | ■ 顧客と話をする         | ■ 顧客と観察する |
| ■ 顧客に自社製品を示す | ■ 顧客に自社のサービスを説明する |           |
| ■ 顧客に意見を求める  | ～『経営パワー大全』より～     |           |

〔国内主要損害保険会社の保険金不払データ〕

損害保険会社	事故発生件数(件)	不払件数(件)	不払率	追加支払額(千円)
1 A社	10,114,136	63,143	0.62%	4,623,266
2 B社	7,896,098	29,651	0.38%	1,069,128
3 C社	6,066,771	46,819	0.77%	2,923,307
4 D社	4,706,688	68,395	1.45%	2,648,751
5 E社	4,225,403	39,552	0.94%	2,124,258
6 <b>F社</b>	<b>1,851,246</b>	<b>10,460</b>	<b>0.57%</b>	<b>547,591</b>
7 G社	1,599,409	14,628	0.91%	541,828
8 H社	1,156,716	12,397	1.07%	331,055
9 I社	946,117	8,004	0.85%	385,376
参 J社	184,096	666	0.36%	32,302
<b>総計</b>	<b>38,746,680</b>	<b>293,715</b>	<b>0.76%</b>	<b>15,226,862</b>

\* 各社HP公表データを元に作成(2006年10月21日時点)

上記の図は、過去3年3ヶ月に遡って各損害保険会社が調査した結果、保険金の不払いが判明した件数およびそれに伴う保険金追加支払額を整理したものである。不払い率は各社とも1%を切る割合ではあるが、保険が加入者の経済的困窮を救済するための商品である以上、かかる不合理な結果が社会から受け容れられることは決してあり得ず、各社には猛省と信用回復に向けた不断の努力と結果が求められることは言うまでもないことである。

### 3. VCP分析

以上のような結果をもたらしたのは、業界共通の原因もあれば、各社毎の要因もあろうかと考えられる。VCP分析によって、F社における原因の一端を解明し、顧客の立場に立ったバリュー・イノベーションを実現するために、同社の主な活動状況について考察していくことにする。

まず、経営資源として16のストックを抽出し、「人的資本」「組織資本」「関係資本」に分類するとともに、各ストックの重要性をA～C、充足度を1～4に評価した。

【VCP】

評価に際してはストックの重要性にメリハリがつくように極力“1：1：1”の関係になるようにした。

なお、各経営資源（ストック）の定義については、以下に示す整理表のとおりである。

	経営資源	定義	重要度	充足度
人的資本	1 【営業スタッフ:全国220拠点】 ・営業店で働く人々(支店長、総合職、一般職)	・本部からの各施策に則り、代理店等の管理を行い、保険料収入および収支残の最大化を目指す	A	3
	2 【営業本部】 ・営業施策等の策定・推進 (営業企画部、マーケティング本部、商品本部、代理店本部、PA本部)	・全社的営業戦略の策定・推進 ・マーケティング活動、商品開発 ・チャンネル別販売施策策定・推進、教育	B	3
	3 【損害サービススタッフ:全国108拠点】 ・損害サービス拠点で働く人々(SC長、総合職、一般職)	・保険事故対応 ・顧客サービス	A	3
	4 【損害サービス本部】 ・損害サービス施策の策定・推進	・損害サービス戦略策定・推進 ・教育	B	3
	5 【経営陣】 ・最高意思決定機関であるボードメンバー及び各委員会	・企業戦略策定 ・経営資源配分	A	3
組織資本	6 【商品:商品数60以上、特約数・・・】 ・保険商品、損害サービス、各種付帯サービス	・顧客のリスク・ニーズに応じた保険商品を提供することによって、顧客の経済的負担を回避もしくは軽減する ・第2分野商品(自動車保険や火災保険など)および第3分野商品(傷害保険や医療保険など)	A	2
	7 【ブランド】 ・顧客をはじめとして、世の中に認知されているイメージ	・保険の“プロフェッショナル”として、質の高い安心感を提供することによって、顧客から身近に感じてもらうイメージを目指す。	C	2
	8 【データ】 ・顧客データ、保有契約データ、損害(ロス)データ、	・保険数理ロジックによる予測損害率および適正保険料の算出 ・既存顧客の加入状況&ロス状況、見込顧客層のDB化 ・大規模災害データの蓄積 ・苦情データ	C	4
	9 【営業活動業務プロセス】 ・ルーティン活動、新規開拓、PA社員採用 ・商品知識、経済知識、経営知識、金融知識、法律知識、対人影響力、提案力など	・営業活動業務ノウハウ ・営業活動業務の創造性、効率性やクオリティを高めるために蓄積・研鑽する	B	3
	10 【損害サービス業務プロセス】 ・保険金支払プロセス、各種サービス提供プロセス ・商品知識、法律知識、医療知識、対人交渉力、ホスピタリティなど	・損害サービス業務、各種サービス提供ノウハウ ・損害サービス業務の信頼性、効率性やクオリティを高めるために蓄積・研鑽する	B	3
	11 【文化・価値観】 ・従業員をF社の経営にコミットさせる価値観	・保険の“プロフェッショナル”として、顧客から頼られる身近な存在になる ・高いモチベーションとコミュニケーション能力を有する社員を育成することによる創造的かつ挑戦的な企業文化の確立	A	2
	12 【インセンティブ・制度】 ・従業員のモチベーションを高める各種のインセンティブ施策や制度	・業績評価連動型成果主義的人事課の導入(月例給与・賞与格差) ・ベスト・エンployee・オブ・ザ・ヤーズ制度 ・ハイパフォーマンス社員に対するストックオプションの付与 ・成績優秀社員に対する海外研修旅行制度	B	2
関係資本	13 【顧客】 ・保険に加入し、継続および別商品の新規加入をしてくれる人々、もしくはその見込客等	・既存顧客 ・見込客 ・事故被害者 ・(自分以外はみんなお客様)	A	1
	14 【代理店チャネル:全国23,882店】 ・富士火災本体と業務委託契約を結び、保険商品の募集・販売を行う個人または法人	・営業方針を反映し、保険商品を販売し、代理店手数料を得る ・専業代理店と兼業代理店 ・専属代理店と兼合代理店	B	2
	15 【提携医療機関】 ・総合相談医:68名、ヘルスカウンセラー:226名、メディカルオペレーター:32名	・メディカルコンサルテーションの提供(健康相談・医療相談・介護相談・育児相談) ・優秀専門医の手配・紹介(総合相談医より推薦・選考) ・セカンドオピニオンの提供(高度先進医療の案内)	C	4
	16 【提携弁護士】 ・顧問弁護士、相談弁護士、日弁連所属弁護士	・日弁連を通じて、各都道府県の弁護士を紹介(弁護士費用は保険特約にて支払) ・相談内容:事故関連およびその他日常生活における法律絡問題	C	4

【VCP】

次に、上記ストックが相互にどのような関係にあるかと以下のとおりフローで整理した。フローの重要度はA～B、充足度は可もしくは不可とした。

ここでも、フローの重要性に偏りが起きないように極力“1：1：1”の関係になるようにした。

なお、各活動内容（フロー）の定義は以下の整理表に示すとおりである。

NO	活動	活動内容の定義	重要度	充足度
1	営業スタッフ ⇒ 代理店チャンネル	・営業施策の伝達、成績管理、教育	B	不可
2	⇒ 営業本部	・活動状況・進捗・結果報告、(顧客動向・ニーズの情報提供)	A	不可
3	⇒ ブランド	・代理店に対するブランド力強化	B	不可
4	⇒ データ	・顧客データ、見込客データ、苦情情報の登録	C	可
5	⇒ 営業活動業務プロセス	・営業活動ノウハウ、業務知識・技術の蓄積	B	不可
6	営業本部 ⇒ 営業スタッフ	・営業施策の伝達、成績管理、教育	A	可
7	⇒ 経営陣	・活動状況・進捗・結果報告	B	可
8	⇒ 商品	・事業戦略に基づいた商品開発	A	不可
9	⇒ データ	・新商品情報、業界情報、関連情報等の蓄積	C	可
10	⇒ インセンティブ・制度	・本部スタッフによる従業員・代理店のモチベーションを高める精度や、公正な募集活動を実現する制度の整備	B	可
11	損害サービススタッフ ⇒ 顧客	・損害サービス、各種サービスの提供	A	可
12	⇒ 損害サービス本部	・活動状況・進捗・結果報告、(顧客動向・ニーズの情報提供)	A	不可
13	⇒ ブランド	・顧客に対するブランド力強化	B	可
14	⇒ データ	・ロスデータ、要注意契約者情報、苦情情報の登録	C	可
15	⇒ 損害サービス業務プロセス	・損害サービス業務ノウハウ、業務知識・技術の蓄積	B	可
16	⇒ 提携医療機関	・相談、サービス提供要請	C	可
17	⇒ 提携弁護士	・相談、サービス提供要請	C	可
18	損害サービス本部 ⇒ 損害サービススタッフ	・損害サービス施策の伝達、成績管理、教育	A	可
19	⇒ 経営陣	・活動状況・進捗・結果報告	B	可
20	⇒ データ	・ロスデータ、要注意契約者情報、苦情情報の登録	C	可
21	⇒ インセンティブ・制度	・本部スタッフによる従業員のモチベーションを高める精度や、適正かつ高品質な損害サービス業務の提供を実現するための制度の整備	B	可
22	経営陣 ⇒ 営業本部	・経営陣による営業本部スタッフのマネジメント	A	可
23	⇒ 損害サービス本部	・経営陣による損害サービス本部スタッフのマネジメント	A	可
24	⇒ 商品	・経営陣のリーダーシップによる商品マネジメント(商品戦略の判断)	A	不可
25	⇒ ブランド	・経営陣によるブランドの体現(“身近で頼れるプロフェッショナル”に沿う立ち振る舞い)	B	可
26	⇒ 文化・価値観	・経営陣の働きかけ・メッセージ発信による優れた企業文化の醸成	C	不可
27	⇒ インセンティブ・制度	・経営陣の意志を反映した各種制度の構築・運用	B	可

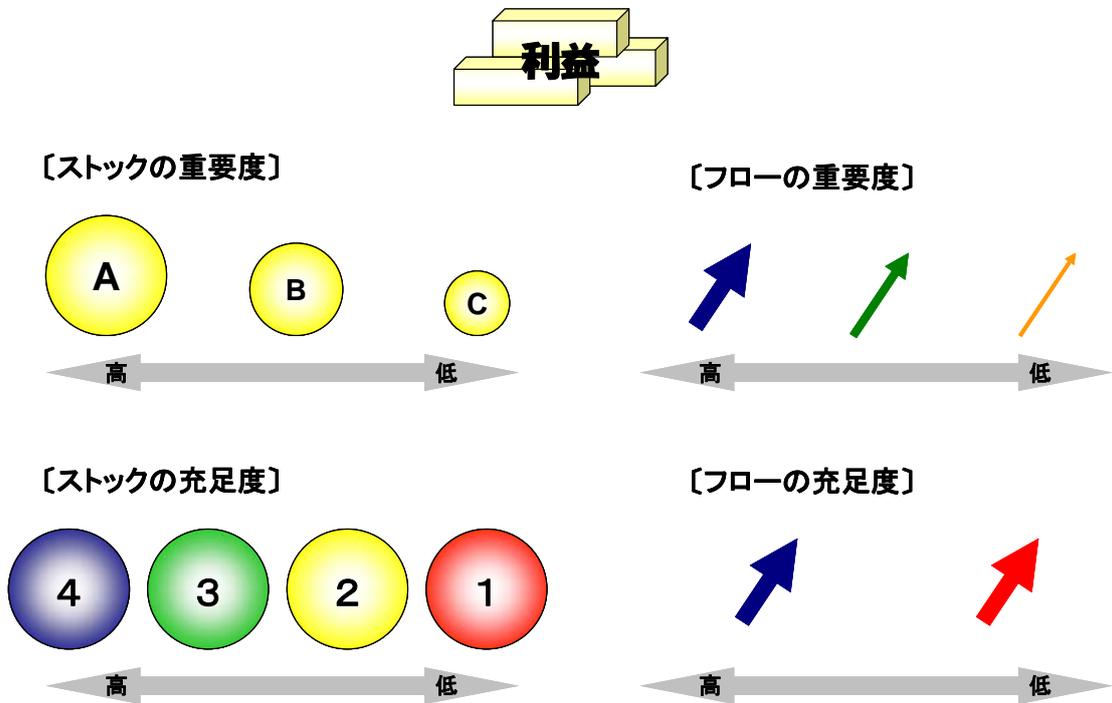
【VCP】

	NO	活動	活動内容の定義	重要度	充足度
組織資本	28	商品 ⇒ 顧客	・高付加価値な商品の提供による顧客の維持・獲得	A	可
	29	⇒ ブランド	・高付加価値な商品の提供による“頼りになる保険のプロフェッショナル”というイメージの定着	B	不可
	30	ブランド ⇒ 顧客	・“頼りになる保険のプロフェッショナル”というイメージ定着による顧客の誘引	B	不可
	31	⇒ 営業スタッフ	・優れたブランドイメージの形成によるスタッフの誘引・コミットメントの向上	C	不可
	32	⇒ 損害サービススタッフ	・優れたブランドイメージの形成によるスタッフの誘引・コミットメントの向上	C	不可
	33	⇒ 代理店チャネル	・優れたブランドイメージの形成による代理店の誘引・コミットメントの向上	C	不可
組織資本	34	データ ⇒ 経営陣	・各種データの効果的な活用による経営判断、意思決定の支援	B	可
	35	⇒ 営業スタッフ	・各種データの効果的な活用による日常の営業活動の支援	C	可
	36	⇒ 営業本部	・各種データの効果的な活用による営業企画・商品開発、意思決定の支援	B	可
	37	⇒ 損害サービススタッフ	・各種データの効果的な活用による日常の損害サービス業務の支援	C	可
	38	⇒ 損害サービス本部	・各種データの効果的な活用による損害サービス業務企画・推進、意思決定の支援	B	可
	39	営業活動業務プロセス ⇒ 営業スタッフ	・ノウハウ、業務知識・技術の活用による日常の営業活動の支援	C	不可
	40	損害サービス業務プロセス ⇒ 損害サービススタッフ	・ノウハウ、業務知識・技術の活用による日常の損害サービス業務活動の支援	B	可
	41	文化・価値観 ⇒ 営業スタッフ	・優れた企業文化の醸成によるスタッフの誘引・コミットメントの向上	A	不可
	42	⇒ 損害サービススタッフ	・優れた企業文化の醸成によるスタッフの誘引・コミットメントの向上	A	不可
	43	インセンティブ・制度 ⇒ 営業スタッフ	・従業員のニーズに合ったインセンティブや各種制度の整備によるモチベーションの向上	B	可
44	⇒ 損害サービススタッフ	・従業員のニーズに合ったインセンティブや各種制度の整備によるモチベーションの向上	B	可	
45	⇒ 文化・価値観	・組織人事諸制度の構築・活用による優れた組織文化の醸成・継承	B	可	
関係資本	46	顧客 ⇒ 利益	・顧客の効率的な獲得による利益の増大	A	不可
	47	⇒ 代理店チャネル	・顧客からの要望・不満・苦情の受け止め	A	可
	48	⇒ 損害サービススタッフ	・顧客からの要望・不満・苦情の受け止め	A	可
	49	⇒ ブランド	・顧客のロコミなどによるブランドイメージの向上	C	不可
	50	代理店チャネル ⇒ 顧客	・総合リスクコンサルティング、保険契約締結	A	可
	51	⇒ 営業スタッフ	・代理店チャネルから営業スタッフへの積極的な提案、要望、不満、苦情	B	可
	52	提携医療機関 ⇒ 顧客	・顧客に対する高品質な各種メディカルサービスの提供	C	可
	53	⇒ 損害サービススタッフ	・損害サービス業務のクオリティ向上の支援	C	可
	54	提携弁護士 ⇒ 顧客	・顧客に対する高品質な各種リーガルサービスの提供	C	可
55	⇒ 損害サービススタッフ	・損害サービス業務のクオリティ向上の支援	C	可	

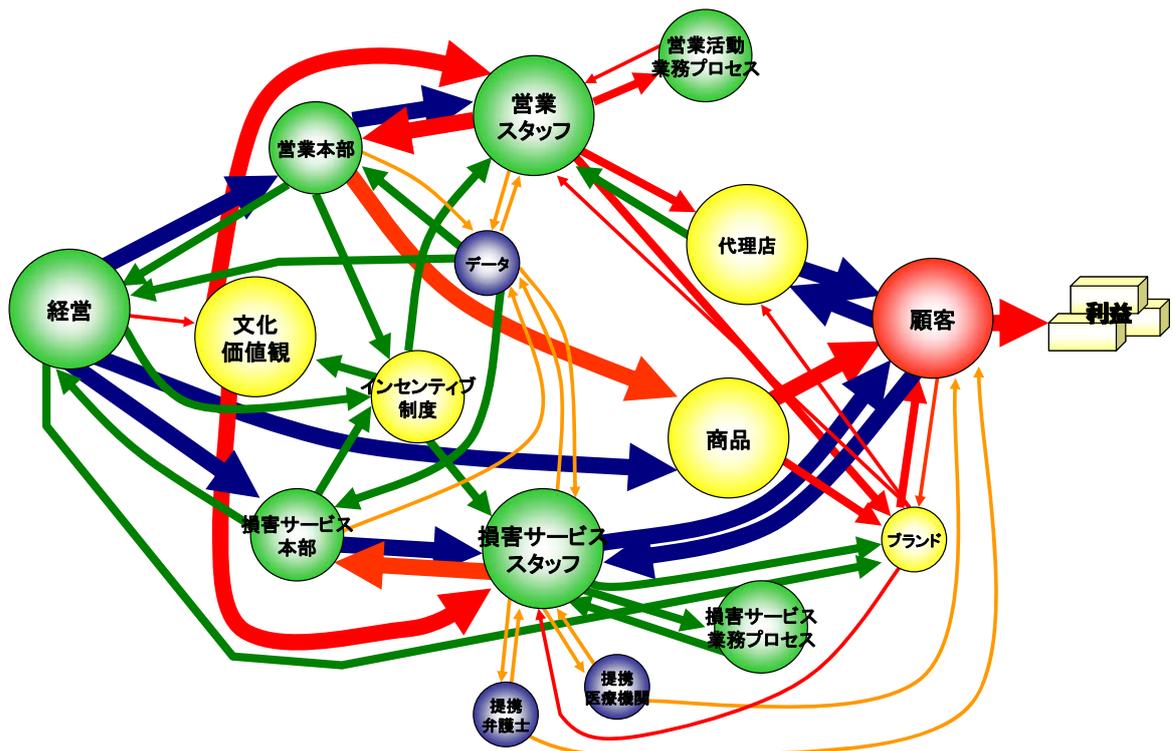
以上のように整理したストックとフローの関係を視覚化するために、次に示すとおり、ストックについてはバブルサイズと色、フローについては矢印の大きさや色により識別することとする。

次に、当該定義および各ストック、フローの評価に基づき、同社の業務フローを概観してみる。

■ VCP: 凡例



■ VCP: 全体像(ストック&フロー)



## 【VCP】

上図が同社のストック&フローを整理したものである。一見して判別できるのが、同社は強力なトップダウン型であり、ボトムからの情報が十分に確保できていない点である。

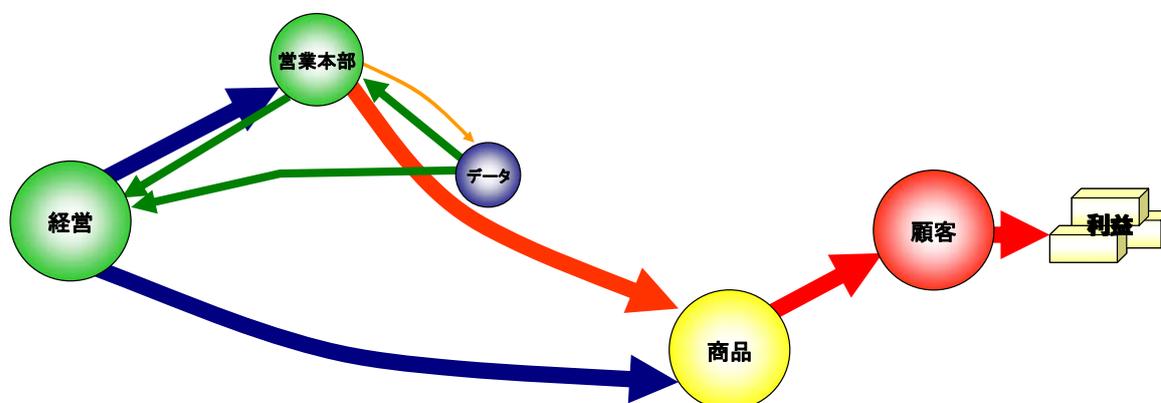
また、営業部門と損害サービス部門の業務プロセス、ナレッジ、ノウハウ等が全く別個に蓄積され、相互に共有されていない点も特徴的である。

さらに、企業の存在意義を共有するために必要な文化や価値観が十分に浸透していないことも特徴的であると言える。したがって、このことが自社ブランドに従業員がコミットしないという結果に結びついていると考えられる。

商品開発フローに的を絞るとその状態がさらに際立つ結果となっている。同社における商品開発の仕組みは、蓄積されたデータを元に、経営陣が大まかな商品戦略を策定し、かかる方針を元に営業本部が具体化して商品化するというトップダウン型商品開発の典型である。

このビジネスモデルの最大の利点は、トップの意向を商品にダイレクトに反映しやすいという点であるが、最大かつ致命的な欠点は、顧客の姿が見えていないことである。すなわち、刻々と変化する顧客の状況を日々感じている損害サービススタッフや、営業スタッフ等の声を積極的に聞き入れ、真に顧客にとって価値のある商品を生み出す仕組みではないということである。

### ■ VCP:商品開発(現在)

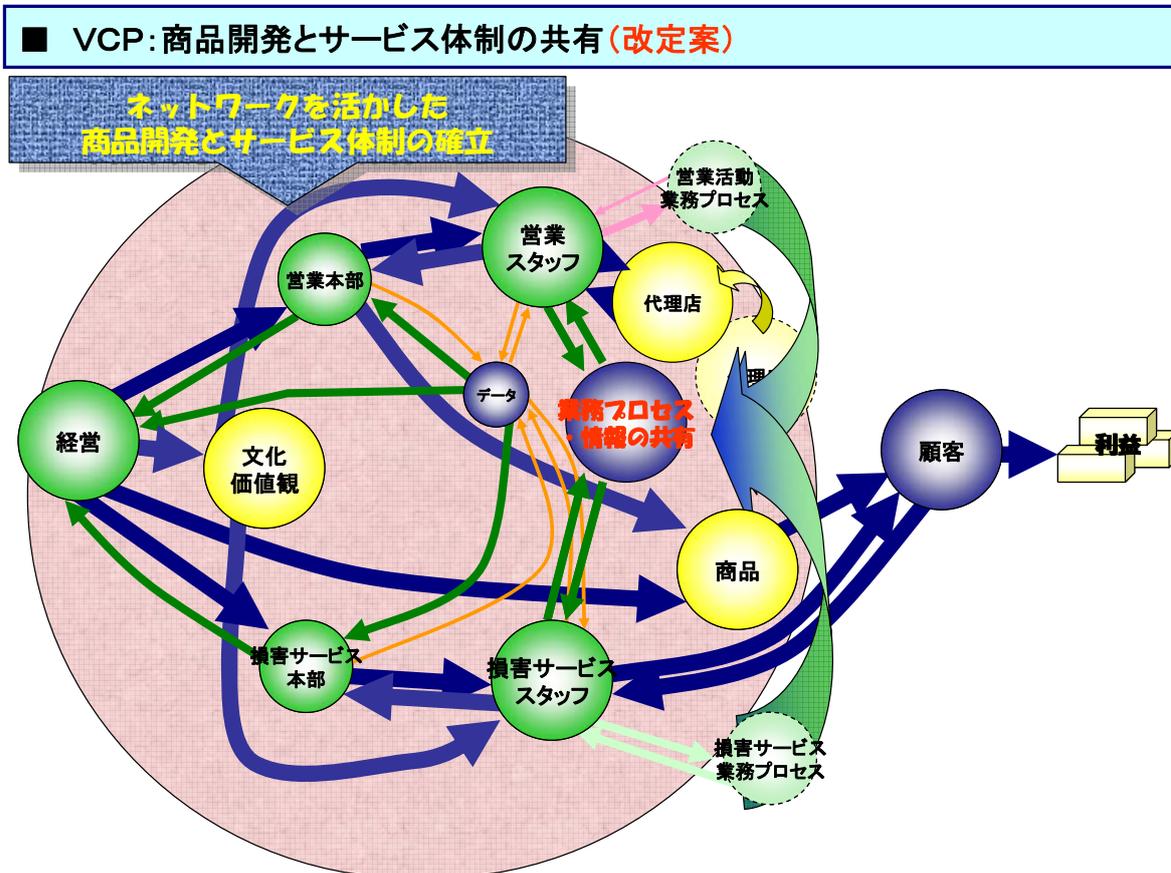


以上のような状態にある要因として考えられるのは以下の点であろう。

- ・商品開発は経営と専門部の専権事項であるという思い込み
- ・強力に隔絶された各セクションの守備範囲
- ・上記守備範囲に立脚した成果主義型人事考課制度（⇒守備範囲以外の事で価値を創造しても十分評価されない）
- ・顧客ニーズは既存顧客の観察のみから充足できるという勘違い（⇒事故被害者等のノンユーザーも顧客候補であり、真の顧客ニーズは事故発生時に顕在化する）

#### 4. 経営への提言

以上の考察に基づき、同社が顧客価値創造に立脚したバリュー・イノベーションを生み出す（可能性がある）ための社内体制を記したものが以下の図である。



上記の図は、営業スタッフの業務プロセスと損害サービススタッフの業務プロセスを共有化し、保険募集時の顧客からの要望等を聞くことが多い営業スタッフと、日常的にトラブルを通じて顧客や事故被害者と接する損害サービススタッフの知識や経験を商品開発に活かそうとするものである。このようにクロス・ファンクショナルにネットワークを張ることによって、各セクションにおいて意識の高い中心人物同士が結びつき、イノベーションを促す効果を期待できるものと考えられる。

しかしながらここで注意しなければならないのは、現場の人間がかかる知見を商品開発に活かすことを積極的に評価する価値観の醸成をしないと、日常の忙しさによってこのような付加的な業務に足を踏み出す社員が出ない可能性があるという点である。

そのためには、経営陣が確固たる信念に基づく強い文化・価値観をまず押し出し、従業員が部門間の垣根を越えて創発的な行動を促進させる企業風土を醸成する必要があるものと考えられる。

■ 経営への提言

- 企業理念の再定義とクリエイティブな企業風土の醸成と浸透
- 成果主義的人事考課へのF社Valueの導入
- 社内ネットワークを活用した商品開発体勢の整備  
(⇒例:クロス・ファンクショナル・チームの結成など)
- ブランディングへの積極的取り組み

上図は、これまでの考察を踏まえ、経営に対する提言を纏めたものである。

◆ 『企業理念の再定義とクリエイティブな企業風土の醸成と浸透』

実は、F社には“企業理念”と呼べるものが無いように思える。企業ビジョンは策定されているが、お客様に対する姿勢だけを示したものであり、企業価値を向上させるために必要な各ステークホルダーの価値向上を視野に入れた内容となっていない。

特に、地域社会や事故被害者に対する文言上のコミットメントが殆どなく、保険事業を通じて企業市民として世の中にどのような価値をもたらしたいのかをもっと明確にする必要があるのではないだろうか？かかるコミットメントが最終的に顧客価値向上に寄与するという点を強調しておきたいし、そのような企業理念の再構築を求めたい。

◆ 『成果主義的人事考課へのF社Valueの導入』

上記のような企業理念が構築できれば、かかる理念を推進する人材に対して報いる制度設計が必要となる。

成果主義の下、単なる利益貢献等だけで従業員を評価するのではなく、同社の企業理念の具現化に貢献する姿勢や行動の事実、あるいは具現化された価値等を評価し報いることこそが同社の企業理念を浸透させ、創発的で自律した集団を形成することに寄与するものと考ええる。

◆ 『社内ネットワークを活用した商品開発体勢の整備』

既に述べた企業理念や社員に報いる仕組の構築をするのと同時に、社内ネットワークを活用した商品開発体勢を整備する必要があると考える。すなわち、開発した保険商品が“営業現場でどのようにして売られ”“損害サービスの現場でどのようにして具現化されているか”という事実・観点を本社開発者も共有する必要があるということである。従来までの商品開発が本社主導で、開発後の関心が薄い体制であり、かかる状態こそが保険金不払問題を惹き起こしたことは既に述べたとおりである。

この点を同社は真摯に反省し、社内ネットワークを活用した商品開発体勢を整備し、持続させていくことこそが再発防止、あるいは更なる企業価値の向上への最善の途であると考ええる。

◆ 『ブランディングへの積極的取組み』

以上のような取組みができたのであれば、かかる事実を内外に周知させることが必要になる。そうすることによって同社の誠実な姿勢を顧客をはじめとしたあらゆるステークホルダーに理解してもらうことが可能になるだろうし、なによりかかる状況が従業員のコミットメントをさらに強めるというグッド・サイクルを回すことにも繋がっていくものと考える。

いかなる素晴らしい取組みも、意図的に情報発信をしなければ、期待する成果を上げにくいものと思料する。

以上、いずれにしても、同社が真に社会から必要とされるためには、顧客層・非顧客層に接近して戦略を策定できる仕組を如何にして構築していくかという1点に尽きると言っても過言ではないであろう。

最後に、“経営の神様”として数多くの経営者の尊敬を集めている、松下幸之助氏の言葉を拝借し、同社の商品開発体勢に対する戒めとしたい。

➤ 『私たちは、自分たちの手がけたものが世上でどのように扱われているか、強い関心をもたねばならないと思う。』

～『松下幸之助の見方・考え方』より～

**参考文献等**

- 『経営パワー大全』 Joseph H. Boyett・Jimmie T. Boyett 共著、  
加登豊・金井壽宏 監訳〔日本経済新聞社：2003年〕
- 『松下幸之助の見方・考え方』〔PHP研究所編：2006年〕
- 『損害保険白書』〔保険銀行日報社：2006年〕
- 『F社ディスクロージャー紙』〔2006年〕
- 『F社有価証券報告書』〔2002年3月期～2006年3月期〕
- 『保険業界アライアンス戦略のすすめ』浦嶋茂樹 著〔東洋経済：2004年〕
- 『“図説” 損害保険ビジネス』鈴木治・岩本堯 共著〔きんざい：2006年〕
- 『“実践” 損保マーケティング戦略』神田芳雄 著〔東洋経済新報社：2005年〕
- 『WINNING 保険販売で成功するための超ダイレクト・マーケティング入門』  
Donald R. Jackson・Irwin Lowen 共著、大橋敬・他 訳〔保険毎日新聞社：1998年〕
- 『金融庁ホームページ』<http://www.fsa.go.jp/>
- 『損害保険協会ホームページ』<http://www.sonpo.or.jp/>

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力シャープの事例研究―	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 ―SA 社を事例として―	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006

2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関Y社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007