



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アニコム損害保険株式会社(A)

アニコム損害保険株式会社（以下、アニコム）は、東京海上火災保険株式会社（以下、東京海上）出身の小森伸昭社長が2000年に同僚2名と共に設立した無認可共済組合 anicom（動物健康促進クラブ）から出発した。anicomの由来は、「ani（命）+communication（相互理解）」=∞、つまり命あるものがお互いに理解し、ともに一つの目的に向かって力を合わせることで、これまで不可能とされていたことが可能になるという小森の思いを表しており（図1）、それによる「ありがとうの拡大再生産」が経営理念である。2007年12月には金融庁からペット保険単種目の保険会社として初めて損害保険業免許を取得し「アニコム損害保険株式会社」に称号を変更した。2010年3月にはアニコムホールディングスが東証マザーズに株式上場を果たすなど、設立以来順調に成長している。2013年度末時点では、正味収入保険料は約180億円、経常利益6.3億円、正社員だけで約300名を抱え、ペット保険分野では他の保険会社を圧倒するリーディングカンパニーである（図2）。2014年6月には東証一部へ市場変更を行っている。また、アニコムでは、保険金支払データの分析を通じて、どうぶつがケガをしない、病気にならないための情報を提供するなど（家庭どうぶつ白書の発行）、飼い主の「涙」を減らし「笑顔」を生み出す保険会社を目指してペットのケガや病気の予防促進に取り組んでいる。

一方でペット保険市場は競合も多数参入し、成長の余地はあるものの、これまでのような爆発的な成長は見込めないステージに入りつつある。「ベンチャー」と「信頼される企業」のバランスをうまくとりながら、次のビジネスチャンスはどこに求め、どう仕掛けていくか、アニコムの挑戦には終わりが無い。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールのクラス討論の基礎資料として清水勝彦教授の監修のもとM36の小河泰史、金原幸作、土田麻梨亜、萩野早が作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水勝彦、小河泰史、金原幸作、土田麻梨亜、萩野早（2015年5月作成）

ペット市場とペット保険市場の概況

動物が生まれてから、ペットとして飼い主の手に渡るまで、生産業者（ブリーダー）、ペットオークション、卸売業者（ブローカー）、小売業者（ペットショップ）、一般飼い主と多くのプレイヤーがかかわっている（図 3）。こうした業者の中には、「在庫」となったペットを遺棄するなど悪質なものもいるとマスコミなどで指摘されている。

近年ではブリーダーと飼い主がインターネットを通じてペットを売買するケースも徐々に増えてきたが、依然、ペットショップを経由したペット購入が全体の 7 割を占める。その他周辺ビジネスのプレイヤーとしては、ペットフードなど日用品を販売する小売店、ペットのヘアカットをするトリマー、ペットが怪我や病気をした時に診療する動物病院等がある。

2013 年、日本のペット数は犬と猫だけで約 2,100 万頭（図 4）、2004 年以降飼育数に大きな変化は見られない。しかし、ペットの飼育理由は変化し、それに合わせて環境も変化してきている。内閣府の調査結果によると、ペットの飼育理由トップは「家族が動物好きだから」（60.5%）、以下「気持ちがやわらぐ（まぎれる）から」（47.9%）、「自分が動物好きだから」（38.3%）、「子どもの情操教育のため」（21.6%）と続く（図 5）。注目すべきは、「気持ちがやわらぐ（まぎれる）から」という理由は、1983 年には 19.4%に過ぎなかったものが、2000 年以降急激に伸びている。それに対して、「役に立つから」と答えた人は、13.9%から 9.9%に減少。犬ならば防犯用、猫ならばネズミを捕るといった目的は、もはや望まれていない。また、首都圏では新規分譲マンションのうちペット可のマンションの割合が、2000 年はわずか 9.0%だったのが、2007 年には 86.2%にまで上昇し、環境整備が進んでいる（図 6）。この背景には、高齢化や晩婚化による単身世帯の増加から、ペットをコンパニオンアニマル（伴侶動物）として見なす風潮が強くなったと同時に、室内飼育も主流となり、飼い主とペットの距離が家族のように近くなった広い意味での社会・環境変化が伺える。

こうした変化により、新たな社会問題も浮上している。まず、ペットの室内保育とコンパニオンアニマル化の流れにより、ペットの健康への配慮が進んだことで、ペットが長寿化・高齢化するようになったが、一方でペットに対する医療費がかかるようになった。動物には人の健康保険のような公的医療制度は無く、ペットの治療はすべて自由診療となり、高額となりやすい。2006 年の東京都福祉調査局の調べによると、1 年間の犬の医療費に 3 万円以上支払っている飼い主は、全体の 65.6%にも上った（図 7）。全額飼い主負担となる動物の医療費はペットを飼い続ける際の障害の 1 つとなり、飼い主が飼育を放棄し、捨て犬・捨て猫の増加につながっていると指摘されている。こうした問題を解決するビジネスとし

で注目されているのが、医療費に保険を適用するペット保険である。ペット保険発祥の地は英国であり、高額医療費に悩んだ女性が自分で保険の会社を始めたことがペット保険の始まりと言われている。

ペット保険のタイプは大きく分けて2種類、健康保険タイプと手術・入院保険タイプが存在する。健康保険タイプは、人の健康保険と同様に動物病院でペットが病気・けがなどによる治療を受けた場合、飼い主は、その場（契約損害保険会社に対応している病院の場合）で一定の金額負担（医療費の30%～50% 保険内容による）の支払いで済む保険である。一方、手術・入院タイプは、頻度は少ないがより重く、高額な手術や入院の伴う病気・ケガに備えて加入する保険で、保険金は後日払いが通常であり保険料も安い。

2000年当時のペット保険市場は様々な見方が可能な市場であった。過去には東京海上が参入したが撤退した経緯もあつたか大手損害保険会社は参入しておらず、新規参入の気配もなかった。その理由としては（1）既存事業（火災、自動車保険等）に比べ、市場がはるかに小さいこと（図8）、に加え（2）モラルリスクが高い、例えば、アフロス（実は病気になってから保険に加入）や入れ替え（わんちゃんAしか保険に入っていないのにわんちゃんBが診療して保険請求）への対応の難しさがある、（3）大手損保は多くの代理店を抱えているため市場変化に合わせた頻繁なレート改定は難しい、（4）（大手損保はかつて不払いで業務停止と言う非常に重い処分を受けており）確実な請求勧奨と不払い防止への投資が大きすぎる、などが考えられた。

そのため、大手は参入してこないという見方もできれば、参入の機会を伺っているという見方もできた。また、市場規模も自動車保険や火災保険に比べて極端に小さく、参入のうまみがないという見方と、国内の既存損保市場が縮小する中では、規模は小さくてもペットブームも来ており、成長市場だという見方もできた。

2015年現在、ペット保険の市場規模は約300億円（図9）であり、今や英、北米に次いで世界で3番目の市場となっている。日本のペット保険取扱い各社の合計契約件数は80万件（2013年6月時点）を超える。外資系のアクサ損害保険や独立系のアイペット損害保険、「少額短期保険業」と呼ばれる中小業者を合わせ、約14社が凌ぎを削っている。最近では大手損保会社であるあいおい損保が傘下のau損保を通じて参入しているし、イオングループのイオン少額短期保険でもペット保険の取扱いを始めている。その中で、アニコムは2014年3月末で50万件を突破し、市場シェアの60%超を握るペット保険業界の最大手である（2位のアイペットは、同時期16万件）。市場の将来性としては、日本のペット数は犬と猫だけで約2,100万頭（図4）に対して保険加入率は約4%に

過ぎない一方で、ペット保険の先進国である英国の加入率は23%に達していることから、市場拡大への期待は大きい。現に、2011年のペット保険の契約件数伸び率は対前年で+18.2%、2012年は同+19.3%と着実に拡大しており、2013年度も同+19.0%の見込み、14年度は伸びが鈍る見通しではあるが、10%程度の成長が見込まれる。

5

小森伸昭 東京海上時代

「入社半年で違和感がありました。」

10

- 小森伸昭

小森は1992年京都大学卒業後、東京海上へ入社する。入社半年を過ぎるころから、給与待遇は良いが、大手保険会社が本当に社会の役に立っているのか自身の仕事の価値に疑問を持つようになった。保険業はもともと安心創造産業と言われ、万が一大きな病気やけがをしても、保険によって十分な補償があれば大丈夫という安心を売るビジネスのはずである。しかし保険会社の多くは、独占的に守られた市場で、人々の不安を煽って多額の保険料を売り上げている不安創造産業になり、会社としての目的をはたしきれていないのではないかと考えるようになった。また、保険は時に安心から来る社会のモラル低下をもたらし、自動車保険の加入率増加によって、逆に事故が増加するという皮肉な事実もある。

15

「保険とは社会を良くし、人を安心させるためのものである。保険の目的は事故対応ではなく、保険に入るとけがをしないようになる予防産業に変わるべきである」、小森はそのような考えを持つようになった。一時は東京海上の中で防止型の保険の仕組みを作ることも考えたが、従業員が2万人もおり、意思伝達や経営判断の仕組みが見えない環境で新人である自分が何をできるのか、自分ひとりで東京海上のDNAを変えることは不可能という挫折感に苛まれたという。東京海上という大企業での経験は、どんな末端の社員も、「多細胞生物」として活躍できるような組織・法人を自分自身で作ってみたいという小森の想いを強めることになった。

20

25

そんな中、小森は1996年に経済企画庁（現内閣府）へ出向し、人の健康保険制度を分析し、政策提言する仕事に3年間携わることとなる。年間30兆円ものお金が動く健康保険制度は、研究すればする程制度的な欠陥を発見するものの、改革が実行できない点に疑問を感じるようになった。1999年東京海上に戻った小森は、現行の健康保険制度への強い疑問から「社会保険制度の適正なあり方とは何か、それを探求するのが自分の使命である」との信念を持ち、手始めとして出向前からかかわっていた医療系の中でも、市場規模がまだ小さくて手付かずの状態であったペット保険への参入を考える

30

に至る^[1]。ペット保険市場にて、需要構造、医療環境、保険料計算ルール、社会性などを実験することで、人の健康保険を適正化するためのプレテストを行い、将来的に人の健康保険に対し、実証を伴った提案を行い健康保険制度の改革案を示すことが保険屋としての自分の使命であると考えたという。

「起業したからと言って死ぬわけではない。やるべきことをやろう。」こうして小森は保険業界・国の壁を破る1つのチャレンジをすることを決意し、2000年に同僚2人とともに独立をする。関西勤務時代の1995年に阪神大震災に遭遇し、財産や友人を一瞬に失う天災を通じて「キャリアやストック（資産）にしがみついても意味がない」と強く感じたことも大きかった。

小森伸昭から小森商店へ：アイデアからビジネスへの脱皮

「プラン上では俺は天才、実働するとバカとわかる。」

- 小森伸昭

「良いものを作っただけでは売れないと実感した。」

- 百瀬由美子

2000年、31歳の小森は東京海上を退社して起業することを決心する。自身は企業理念や商品開発、営業は出来るものの、企業として成り立つには、事務や情報システムをリードできる仲間が必要だと考えた。そのため、東京海上時代に一緒に働いた経験があり、その仕事ぶりを知っていた同僚2名（植松健三、現常務の百瀬由美子）を誘った。小森は彼らに対し「面白いことをやらないか、大企業の中にいると今ある仕事をこなしていただけた。新しいビジネスであるペット共済を行うのには自分以外に二人が必要だ！どうしてもいるんや！」「信頼しているんだ！」と熱心にアプローチをした。百瀬は「もったいないから会社を辞めないほうがいい」と止めたということだが、「もう課長に辞めるって言っちゃった」という勢いであった。小森が極めて優秀で、日頃の発言も他の人とはレベルが違うことを実感していた二人は、「小森となら面白い仕事ができるかもしれない」と思い、周りの反対を押し切り参画を決定する。「ほかの人に誘われたのなら、東京海上を辞めなかっただろう」と百瀬はのちに述べている。そして3月頃より東京海上に勤めながら定時後終電まで3人で会社設立の準備に忙殺される日が続き、同年7月に無認可共済組合 anicom（動物健康促進クラブ）を設立した。

ペット保険でいかに成功するか考えた小森は、健康保険タイプの商品で勝負することを決めた。発生確率が低い手術・入院保険タイプにすれば、オペレーションが非常に簡単になったにも関わらず、

^[1] 兄弟に獣医師がいたことも大きいという指摘もある。

「いばらの道」の健康保険を選択したのである。小森はペット保険での成功の鍵は、集客力と継続性であると考えた。自動車保険のように1度の事故の金額が大きいわけではないため、滅多に使わないと顧客（契約者）は継続更新をしないとの考えから、利用頻度が高い健康保険タイプを、契約者に実際に使ってもらい、保険としての価値を認識してもらうことを選択したのである。そして保険の利用を通じた顧客満足度が高まり、動物病院での評判や飼い主ネットワークのロコミ効果などの波及効果で契約者・動物病院自身がセールスマン化し、契約者数が増加するという成長モデルを描いた。

また、そのためには保険契約者である飼い主が高頻度に発生する保険金請求を簡便にできる仕組みが必要だと考えた。具体的には、飼い主がアニコム提携先である動物病院に通院し、アニコムが発行する「どうぶつ健康保険証」（図10）を提示した場合、病院に実際に支払う治療費は自動的に「病院からの請求実額－アニコムのペット保険の補償額」となり、飼い主の動物病院での負担を軽減するという仕組みをつくった（図11）。

小森は保険契約者を獲得する前に対応病院を増やすことがまず必要であると考えた。対応病院を獲得するため、来院した飼い主のペット情報や病院会計などの情報管理を支援するカルテ管理システム「アニコムレセプター」を独自で開発した（図12）。動物病院にとっては、当該システムを活用することでレセプト（診療報酬請求明細書）管理が容易になるだけでなく、自動的に毎月の診療報酬額の計算がされるため、アニコムに対して1ヶ月分をまとめて保険金請求をすることが可能となる。また、アニコムにとっても各動物病院の診療報酬明細データが入手可能という利点があった。複数回の診療が発生した場合でも、「毎月一括請求するだけ」という利便性、「高額な医療費を飼い主に請求しなければならない」という動物病院側の心理的な負担の低減が動物病院の支持を得ることに繋がり、アニコムレセプターが導入されアニコムのペット保険が広がるという目論見であった。

高い志を持ち、練りに練ったビジネスモデルを持ってのペット保険への参入であったが、その目論見は見事に外れた。ペット保険市場拡大の鍵となる獣医師達に相手をされなかったのである。これまで似たようなペット共済が沢山あり、あまりうまく行ってなかったため「またか？」と言われ、なかなか信用してもらえなかった。小森は会社を離れて初めて東京海上というブランドの重要性を痛感することとなった。

同じことは最終顧客＝契約者である飼い主に対しても言えた。保険会社とは未来に対する「約束屋さん」であり、商売のポイントは、約束を履行する信頼に足る会社という心理的な安心感を醸成できるかどうかである。「アニコム」はだれも聞いたことのないブランドであり、飼い主にとってハードルが高かったのである。たまに顧客から電話がかかってきた時はカセットテープレコーダーをたくさん用意して賑わ

いを演出することで安心感を作り出す努力もした。しかし思うように業績は上がらないうえ、先行投資をして開発したアニコムレセプターを無償配布していた結果、起業資金も底をついてきた。当時、自信満々で独立したものの、「良いものを作っただけでは売れないと実感した」（百瀬）、「自身が崩壊した」（小森）という。特に、小森は自分を信頼して支援してくれた知人、動物病院関係者を裏切る形になり、金銭的だけでなく、精神的にも追い詰められた。

5

自信を失った小森は入社しても社員に背を向け、毎日膝を抱えて白い壁を眺めているような状態が続いていたという。精神的に圧迫され、食事も喉を通らずノイローゼ状態に陥り、「自殺しようと思ってロープも購入してあった」と本人が言うほどの状態となっていた。常務の百瀬によれば「できるだけ負担をかけないように、小森が動かなくても、皆で粛々と業務を行っていました」という状況であった。

10

2001年1月には小森はついに「もうあかん。会社をつぶす」と社員に解散宣言をした。しかし「どこまでもついてきます」と一人の新人営業社員（「たまたま知人の紹介で」入社し小森の営業の一番弟子となっていた宮野）が食い下がった。「社長、めげてくださいですか。営業は断られてから始まるものだと、あなたが教えてくれたじゃないですか！」と失意の小森を叱咤し、愚直に営業を続けた。小森は当時を振り返り次のように語る。「当時は精神的な限界を感じていた。基本的には前向きな人間だが、その分後ろ向きのスイッチが一旦入ると、死のスパイラルが見えた。」

15

宮野の必死の営業の結果、徐々に若手獣医師達が理解を示すようになり、勉強会にも呼ばれるようになった。また、当時資金繰りに苦労し、「今回もどうせだめだろう」と出かけたあるベンチャーキャピタルが、大きな転機をもたらした。資金援助だけでなく、広報・宣伝活動の的確なアドバイスを提供してくれたのである。「広報のやり方1つも何もわかっていなかったのです」と百瀬は回顧する。その結果2001年4月に全国紙2紙の目に留まり、アニコムが記事になった。掲載後は問い合わせが殺到し、電話が鳴り止まなくなった。この日を境に潮目が変わり、契約が急増すると同時にアニコムに共感してくれた獣医師達も親身になってアニコムと病院との保険システム（ソフト）の改善に知恵を貸してくれるようになった。

20

25

小森商店から保険会社へ

2001年の全国紙2紙の掲載をきっかけに引き続きテレビや雑誌でも取り上げられ、さらに飼い主の間でも口コミが徐々に広がり契約件数は右肩上がりが続いた。レセプト管理は特に若手の獣医師達に受け入れられた。彼らは自分の技術に自信があり、レセプト管理は明細書付きの領収書を出すことによつて内容が詳細に記載されるため、彼らの仕事ぶりをアピールする機会を作り出すことにもなったのである。

ペットショップは、当時顧客のクレームが頭痛の種であった。ペットは通常生まれて数か月で飼い主の手に渡るが、体が未発達のため病気になりやすい上、環境の変化によるストレスから体調を崩すケースも少なくない。その場合、顧客からペットショップへクレームとなるケースも多かった。ペット保険に加入してもらうことで、万が一ペットに何かあってもすぐに動物病院にかかり、保険が適用できるようになった。保険のおかげでペットショップへのクレームは激減するということがわかり、ペットショップも積極的にペット保険を販売するようになったのである。代理店手数料収入は継続的な収入となることも大きなインセンティブになった。

その一方で、ペットショップがペット保険の新規代理店を目指す場合、損害保険の代理店登録として定款変更、損害保険募集人の資格取得といった、高いハードルがあった^[2]。アニコムは、損害保険募集人の資格取得に向けた勉強会の開催や過去の問題集の配布等を行うなど、ペットショップのスタッフを手助けし、信頼関係を築きあげるため地道な努力を重ね、ペットショップの代理店化を広げていった。こうした「べたな営業」、特に新規開店時の徹底的なサポート、店員教育を通じペットショップにとって「アニコムはいてくれないと困る存在」となるよう努めた。代理店手数料支払の継続性もスイッチングが難しい一因となっていたと思われた^[3]。

順風満帆に見えたアニコムであったが、大きな壁にぶつかる。2006年の保険業法改正である。損害保険業免許が取得できなかった場合は、最悪廃業という選択肢もありえた。そのためアニコムは損害保険業免許取得を目指し、金融庁と約3年半に及ぶ折衝を行うこととなる。当時アニコムの契約者は29万人に達しており、その規模であれば保険会社化を目指すのは自然の流れであったが、金融庁からは、組織としての在り方を連日問われることとなった。すなわち、「保険会社」としての態勢整備が求められたのである。

^[2] ペット保険の代理店であっても、火災保険や自動車保険の知識が必要とされている。

^[3] 2013年度末では、約1,200のペットショップがアニコムの代理店である。

もともと企業規模が拡大しており、法改正以前から損害保険会社化を目指していたが、この免許取得にかかるプロセスは、アニコムを小森商店から一企業へと脱皮させるステップとなった。これまで、小森は強烈なリーダーシップを発揮する一方、全てを把握しようとするため、「お山の大将」のような存在であった。しかし金融庁と折衝を重ねるうちに、組織変革を行い、社内態勢を徐々に構築していく中で、権限移譲を行い、分業化を進めざるを得なくなった。金融庁から保険会社としての存続性を厳しく指摘され続けたことが、小森に依存する組織から、小森がいなくなっても動く組織へと生まれ変わるきっかけとなったのである（アニコム組織図 図 13）。

競合の動き

日本のペット保険市場では外資系のアクサ損害保険や独立系のアイペット損害保険、「少額短期保険業」と呼ばれる中小業者を合わせ、約 14 社が凌ぎを削っている。また、近年では保有する顧客データの活用をもくろんで、携帯キャリアである KDDI とあいおい損保とジョイントベンチャーである au 損保も参入してきている。ここではアイペット損害保険と au 損保を紹介する。

アイペット損害保険

アイペットは「ペットとの共生環境の向上とペット産業の健全な発展を促し、潤いのある豊かな社会を創る」という経営理念のもと 2004 年に設立され、現在コンサルティング事業を展開する株式会社ドリームインキュベータが 80% 超の株式を所有する。商品は通院から入院・手術まで幅広くカバーしている「うちの子」と、手頃な保険料で手術費用に特化した「うちの子 Light」の 2 点。シェアはアニコムに次いで業界 2 位である。後発ではありながら、動物病院とペットショップのチャンネルを営業力で開拓し、提携ペットショップのカバー率はアニコムに迫る勢いである。タレントを起用し、ブランドイメージの向上を図っているのも特徴である。販路はペットショップ、動物病院、ダイレクト（自社 HP から直接契約）の大きく 3 つであり、ダイレクト契約では Web 割を提供している。

2012 年に損害保険免許を取得し、2014 年 3 月期では収入保険料 51 億円（対前年比 19%アップ）、経常利益 4.4 億円を達成している。また、3,191 のアイペット対応動物病院があり、更なる拡大を進めている。

アイペットの躍進は 2 番手戦略の成功としてとらえることができる。アニコムが一番手として市場を開拓する中で、ペットショップや獣医師の中にはアニコムの一人勝ちを快く思わない層も存在し、その層が

アイペットの支持層となった。また、後発として参入したことによって、アニコムから学び、より効率的に事業展開できたのも事実である。例えば、損害率の高さに悩まされているアニコムの状況を見て、損害率を低く抑えられるような商品設計・チャネル展開を工夫したといわれている。

5

au 損保

10 au 損保は、あいおい損害保険株式会社（現あいおいニッセイ同和損害保険株式会社）と KDDI 株式会社の共同出資によりモバイル損保設立準備株式会社として 2010 年に設立され、2011 年に損害保険業免許取得後「au 損害保険株式会社」に名称変更を行った。これまでの保険会社が十分に対応できていないモバイル保有者向け低単価マーケット（20 代～30 代及び女性マーケット）の開拓がその目的である。

15 家族のための保険と題して保険商品のアンブレラブランド「あうて」を展開し、その中でペット保険、自転車保険、海外旅行保険、ゴルフ保険を提供している。2013 年度の正味収入保険料は約 45 億円であり、損益分岐点には達していない。ペット保険については 2014 年 4 月から参入し、入院・手術に特化した保険商品を販売している。ターゲット層は、保険エントリー層である 20 代、30 代。社会人になりたてで、月 300 円位ではいれるように敷居を低く、お試しで入れるように設計されている。au 損保のペット保険は、親会社の大株主であるトヨタ自動車の Dog サークルという飼い主と飼い犬が快適なカーライフを楽しめるようなコンテンツを提供するサイトでも紹介されており、トヨタの販売店で保険も販売している。

25 多角化を目指す親会社の意向^[4]、締結に特別な書類等がなくても審査が出来るので携帯電話で販売するのに向いている等の理由が参入の動機であったとされるが、現段階ではペット保険自体は大きな収入源になっていないと想定される。「白地のマーケットで可能性は高いと考えたが、なかなか開拓が難しい」のが現状であり、（他の商品の販売につなげる）顧客との関係強化のためのツールとして位置づけるべきではないかという声もある。

30

^[4] 2015 年 4 月 KDDI はライフネット生命にも資本参加を発表した。

アニコム独自の組織作り

「社員ひとりひとりが社長になれるような組織が作りたかった。」

- 小森伸昭

5

アニコムはフロアをガラス張りにしている（写真1）。これは、誰が何をしているのかを知ることによって、情報伝達が早くなるという考えによるものである。東京海上時代の経験を教訓として、社員でも経営企画や社長が何を考えているか分かる企業を目指している。また社長室は存在しておらず、「会社大好き」の小森が一日の大半を社内で過ごす日も少なくない。さらに現在のアニコムは東証一部に上場しながらも、ベンチャー精神を大事にし、ひとりひとりが自覚を持って行動できる人間になるような機会を各所で作っている。

10

アニコムグループでは次の3つが経営方針として示されている。

1. オープン・マネジメント：お客様やステークホルダーの皆様から「見える」「話せる」と実感していただける「対話のできる法人グループ」を目指します
2. マーケットアウト・マネジメント：お客様からのお叱りを「天使の涙」と受け止め、お客様の求めるサービスを創り出す、マーケットアウト（お客様の真のニーズにお応えすること）を意識することで、常に柔軟な経営を徹底し、お客様の願いを実現するとともに、新しい価値を創造することに努めます
3. ロールプレイング・マネジメント：個々に与えられた役割（ロール）を最高に演じる（プレイング）ことで、個人と組織の飛躍的成長を促進します。

15

20

こうした方針のもと、小森のリーダーシップと独特の仕組みを用いて、上場企業の安定性と成長企業のベンチャー精神・柔軟性を両立しようとしている。

25

朝会とロールプレイング

小森は創業以来、全社員との朝会（あさかい）を非常に重視してきた。創業当初は毎日行っており、午前と午後の二回、一回当たり半日近くかけたことも多い。組織規模が大きくなると、社員を3チームに分け、チームごとに2時間程度ずつ毎日行った（同じ話を繰り返していた）。つまり、小森は1日6時間近くを朝会だけに毎日使っていた。保険会社になってからでもチームごとに毎日30分程度は行っていた。創業時は中途入社が多かったため、途中からアニコムに参画したメンバーにアニコムの思想や

30

文化を理解・促進してもらう目的が朝会にはあった。

朝会の中では「ある設定の中で与えられた役を演じる訓練（＝ロールプレイング）」を行っている。例えば、社長から「パン屋さん」「良い地球人」「IT屋さん」「予算屋さん」「保険屋さん」になって朝
5 礼参加全職員の前でプレゼンテーションを行うといったお題が突然与えられ、訳の分からないテーマでも役になりきり「咄嗟に表現する」ことが求められた。小森も即興でそのプレゼンテーションへのコメントを行う。毎日プレゼンを行うとなると、自然と従業員の日々の目線が変わり、何を話そうかと昼休みや通勤時間にも様々な事に注意をはかり、ネタを仕入れる能力が向上する。社員が与えられた役回りそのものの本質を描く練習をすることで「自ら考え、行動する人材」の育成を図っている。2015年3月
10 現在、朝会は週に一回、TV会議システムなども利用し全体に向けて20分から30分を行っている。朝会は、会社がどのような方向に向かっているのかを社長である小森から直接語られる機会であるため、社員は自分の仕事が会社の方向性の中でどのように位置づけられているのかを、また、会社の最新情報を得る貴重な場所ともなっている。

15 事業開発会議においても、顧客との対話を疑似体験するロールプレイングをしながら議論する「ロープレ会議」を採用している。これにより、上司が直接的に部下に対する口出しを行うことによって生じる部下の思考停止を回避し、上司対部下ではなく、あくまでも”顧客との会話”という疑似体験のやり取りで、深く掘り下げた議論が可能になる。小森がロールプレイングを重視するのは、新規事業の立ち上げに必要な力である「想像力」および「最大静止摩擦力」を超えるための力を付けるのに役立つから
20 である。アニコムではアイデアを実現させる最初の一步に必要な力を物理学になぞらえて「最大静止摩擦力」と呼んでいる。

実際にロールプレイングを行うことで、やってみないと分からないことを事前に確認することも出来るようになり、また、従業員の心のブレーキが解き放たれ、様々な発想、アイデアが出てくることで企業成長のエンジンになるという好循環を生み出しているといわれている。
25

ジョブ・ローテーション

アニコムの社員は全員総合職である。社員、特に若手は1～3年周期で、定期的に担当部署を異
30 動するが、配属先は「何をやりたくないか」といった点を重視している。「やりたい仕事」を任せることで能力を伸ばすのが通常であるが、同じ仕事の継続や、好きなことばかり継続していると、プライドやセクショナリズムへ繋がるとの考えから、ローテーションを行うことで新しいミッションを課して成長曲線を

より上方に伸ばす試みである。獣医師であっても営業を担当することは普通にある。ローテーションを頻繁に行うことは業務の安定性を欠くという負の側面もあるが、一つの分野に限定することなく社員全員が多くの業務に携わることで、会社の全体像や各部署の重要性（オールバリューチェーン）を実体験として理解できると同時に、経営的な視点を持てる人材の育成やモチベーションの向上、さらには新たなビジネスの創出へつながることを期待している。また頻繁なローテーションにより仕事をまとめる力、本質を見極める力が養われ複雑な仕事を作らないようになるといった、プラスの側面の創出を重視している。中途入社であった場合も、ジョブ・ローテーションを前提に入社している。

この過度とも見えるローテーションが実践されているのは、「できないと思っていたけれど、やらざるを得なくなり、やってみたらできた」「ips 細胞のように、人間はやればできるようになり、成長する」という小森や百瀬の創業期の体験によるところが大きい。

チャンスは自分で掴む環境

アニコムでは、「仕事に遠慮はいらない 遠慮は罪悪」という考えを重視している。そのため、会議の座席は年齢・役職に関係ない。また、プロジェクトへの参加においても、とにかく手を挙げることを推奨して抜擢をする等、チャンスは自分で掴む環境を組織内に作ることで企業成長の活力にしている。

小森はこれらの取り組みについて次のように答えている。

自社の社員は「積極的に自分を無価値化することに意味がある」と伝えています。自らが社会の課題を解決してしまうと、自分たちの価値は無くなってしまうかもしれない。しかしその変化を恐れないで積極的に新しいことに取り組んでいくこと。この点に共感して入社してくれてきていると思っています。採用では、「新しいことをやりたい」「必要に応じて自分も変化していくことの出来る人」「学ぶ姿勢のある人」を積極的に採用しています。

常日頃、社員には「保険屋、獣医師を名乗るな」と言っています。なぜならそう名乗ると、自分達の存在はその言葉の意味する範囲に限定され、既に存在する職業のコピーでしかなくなってしまうからです。初めはコピーすることで始まったとしても、我々の使命は次の職種や価値を生み出すこと、コピーで終わるなど常に言っています。そのため社員全員に課しているのは、現事業のオペレーションだけではなく、アニコムは何のためにあるのか？自分は何のために働くのか、自分の魂はどこにあるのかを意識しろということです。

また意図的にたくさん失敗をするというのも、非常に重要な要素であると考えています。我々は過去の経験から失敗を繰り返し、それらの結果を集めていくと、成功の中心に集まっていくということを知っています。つまり失敗の平均値は必ず成功の近くにある。だから早く沢山失敗することが、成功するための近道となっているのです。

5

この小森の考え方は現場の社員にも浸透してきている。ある中堅社員は自社の風土について以下のように語る。

自社の特徴は社員が常に成長を意識し、行動を起こす文化が浸透している点だと思います。例えば朝会で良く出てくる話題ですが、「1.01の成長」というのがあります。これは「1日0.01ずつ成長するということ。つまり1.01を1ヵ月やると1.22、1年やると10.89倍になる」というもので、日々の小さいこと積み重ねが圧倒的な成長につながるという意味です。幾度と朝会で言及されるので、社員の頭に深く浸透し、我々はこれを意識しながら毎日の業務を行っています。そしてその結果が今のアニコムであり、アニコムの組織としての魅力だと思います。

10

15

リーダーシップとインセンティブ

小森は経営理念に掲げる「ありがとうの拡大再生産」－顧客の「ありがとう」の言葉に我々も喜び、それをもっと良いサービスにつなげ、さらに顧客を喜ばせるような拡大再生産を目指すこと－を重視しており、会議等でも頻繁に話している。小森は「アニコムはこの目標に共感できる人しか残れない組織である」と話し、「極端なまでに尖った」リーダーシップにより企業を率いている。実際、経営者小森の個性と指導力の強さから「宗教的な経営だ」として空気に馴染めずに、朝会を見て初日に辞めていく人材もいるが、組織に合わないのであれば辞めてもらった方がお互いのためであると割り切っている。

20

25

30

評価・昇進スピードは実力主義を採用している。年齢・性別に限らず、能力があれば引き上げるように心がけている。入社6年目で部長就任や7年目で子会社社長となったケースもある。評価制度は目標チャレンジ制度を採用している。目標チャレンジ制度とは半年に一度、自分の所属している部署の目標を基に自身の目標を設定し、その半年後に半年の振り返りを自ら記入し、上司に直接プレゼンを行う制度である。考課は各部署から上がってきたデータを、部門横断的に執行役員が全員で協議し5段階評価で点数化している。もともと小森や人事担当者が考課を行っていたが、組織の拡大に対応し本制度を開始した。またジョブ・ローテーションによって、現在の上司が様々な部署を経験しているため、全社ベースで足並みを揃えやすいという。

実力主義的な評価・報酬制度は、市場が急速に拡大する中で、市場の成長スピードを上回るペースで需要の取り込みを図り、企業成長を達成するためには有効な制度であると思われる。しかし、この制度は一方で社員間に強烈な競争意識を生み出し、近視眼的な成果を求めることに繋がり、結果として長期的な成長が阻害されることが懸念される。しかし、「夢を語り合う場の提供」や「目標共有会」といったコミュニケーション促進の工夫を取り入れるなどにより、部門ごとにチーム全員で継続的な成果を上げようという雰囲気が生まれる仕組みづくりも同時に行っている。

アニコムグループの今後

現在、アニコムはホールディング化をし、上場企業であるアニコムホールディングスのもと、アニコム損害保険、アニコムパフェ（動物病院の支援）、アニコムフロンティア（各種保険商品の提供）、日本どうぶつ先進医療研究所の4子会社がその傘下にある。

ペット保険に関しては、犬、猫を中心に動物病院とペットショップをチャネルとして成長してきたが、次の1手がなかなか見えないといわれている。他の動物への展開に関しては「個体識別」と「ある程度の寿命」が必要であり、たとえば寿命が2年程度のハムスターに関しては、事業的にペット保険の対象になりにくい。他の保険で見られるインターネットへの積極的な展開については、「わざわざネットで探して加入する顧客」の特性として保険のニーズが顕在化している（つまり損害率が高い）のが現状であるため、漸進的な取り組みとなっている。

ペット保険が主体となっている今の課題を小森は次のように語る。

ビジネスの観点では、ペット保険で儲かっているうちに次の柱を立てることに尽きます。今はペット保険のブランドも優位性があるので新しいペットフードや、いつかはペット保険で蓄積したノウハウを元に、人間の保険を変革したいと思っています。またアニコムはペット保険にこだわっているわけではなく、新しい保険を生み出すことを目指していますので、最近火災保険の免許も取得し、伝統的な世界にイノベーションを起こしたいと思っています。

例えば、ペットショップよりも川上にあるブリーダーのビジネスに関与するも1つである。これは将来、ペットに関する法律である「動物愛護法」が改正され、ヨーロッパのように厳しいルールが導入され、ペットショップが禁止あるいは淘汰される状況になった場合でも、ペットの供給元であるブリーダーと接点があればブリーダーを通して安定したチャネルを確保することが可能となる。また、ペットの世界でも高齢化

が進んでおり、ペットの介護問題は差し迫った問題である。高齢化は人間と同様に医療的負担が増大し、保険金の支払いが増加することで企業への負担が大きい。高齢化するペットにどこまで保険を適用するのかという点についても、検討していく必要がある。これらの関係を通して、アニコムは病院やペットショップに依存せずに、ペット保険販売の仕組を改善し、業界全体をより進化させることも検討している。

5

一方で、アニコムのユニークさを生かし業界を作る、あるいはリーダーとなるための新たな試みを実現するためのマネジメント人材の獲得・育成が急務であると認識されている。例えば、事業のアイデアが出た時には、やってみたいと手を挙げる人がいたら任せていくスタンスで進めている。しかし、小森、百瀬の2人から見れば、若い社員の姿勢は甘いと言わざるを得ないのが実情である。新事業とは人生をかけてやるという気迫がないとやりきれないことを、2人は身をもって体験しているからである。一方で、そうした気概、情熱を持った社外の起業家に投資するというオプションもあるが、そうした起業家はアニコムのDNAを持っているわけではない。その意味では、引き続き社内の資源だけで頑張るのか、社外で自分達と同じ方向で頑張っている人達に出資した方が良いのかは結論が出ていない。アニコムは非常に強いスピリッツを持った会社であるため、そういった外部の風を取り込んだ時にどんな反応が出るのか分からない。

10

15

別の取り組みとしては、ジュニアボードというものがある。これは半年位かけて3～6年目の若手が、3名1チームで新しい事業を考えて役員会で発表するというもので、今年は3チーム10名が参加した。参加者は部長会の場で各々のアイデアを発表し、良い案があれば継続し事業化を試みるというものである。これも組織が落ち着いてきたので、ベンチャースピリットを社内に作るための企画である。

20

このように様々な取り組みを行っているが、当然懸念もある。組織がこれ以上大きくなると、今のスピード感やベンチャースピリッツを保つのが難しくなってくる。実際に、ある社員は次のように語る。

私が入社した時と比べて、組織が成熟し、業務の効率性と安定性が増した分、部署の垣根ができ、保守的になり始めている部分があると思う。

25

今後はベンチャースピリッツを保ちつつ、金融機関として安定した経営をすることのバランスのとり方が鍵となっていく。更には、新たな成長の軸を見つけ出していかなければならない。ここまでは順調に成長してきたアニコムも、上場企業として次のステージに向けた新しい課題に取り組んでいかなければならない。(アニコム株価 図14)

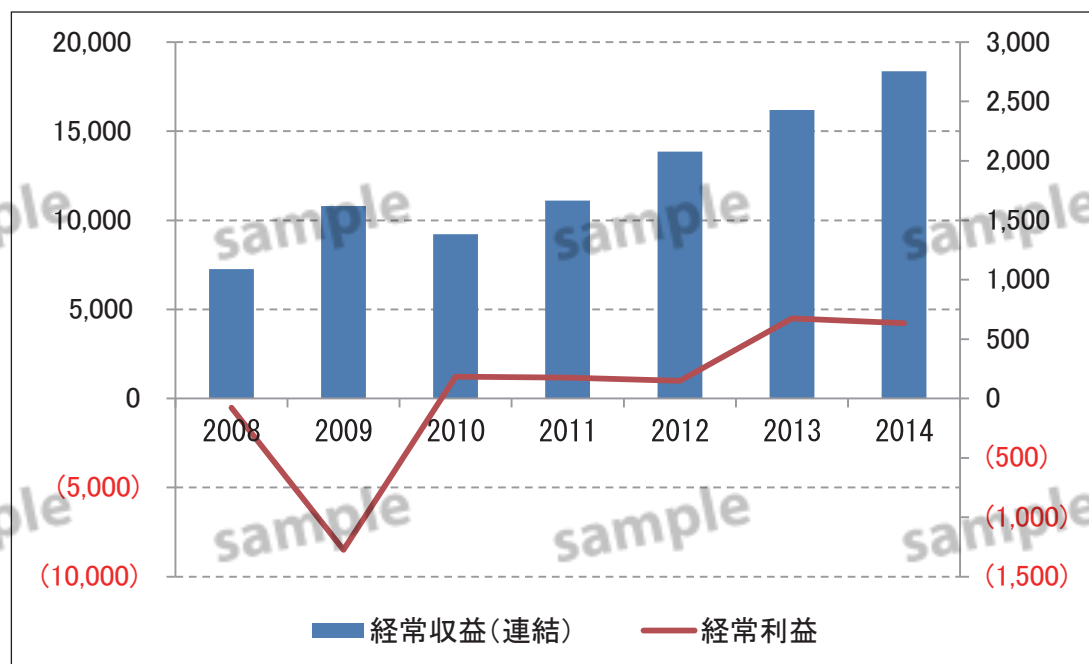
30

(図1) 経営理念



(アニコム HP より抜粋)

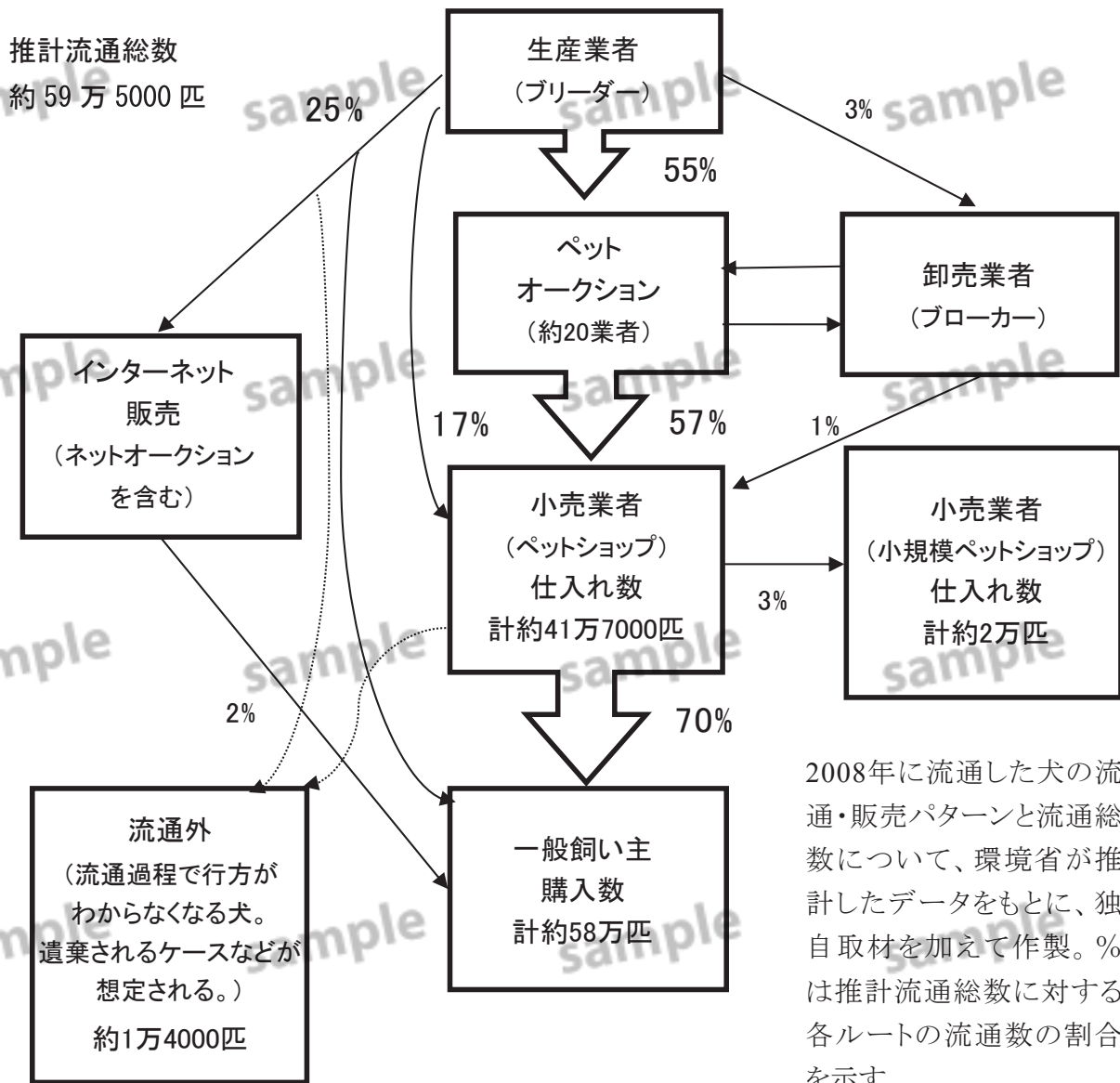
(図2) アニコムの業績



(左軸：経常収益(連結)、右軸：経常利益)

(単位：百万円 アニコム決算資料よりケース作成者が独自に作成)

(図 3) 犬の流通・販売ルート

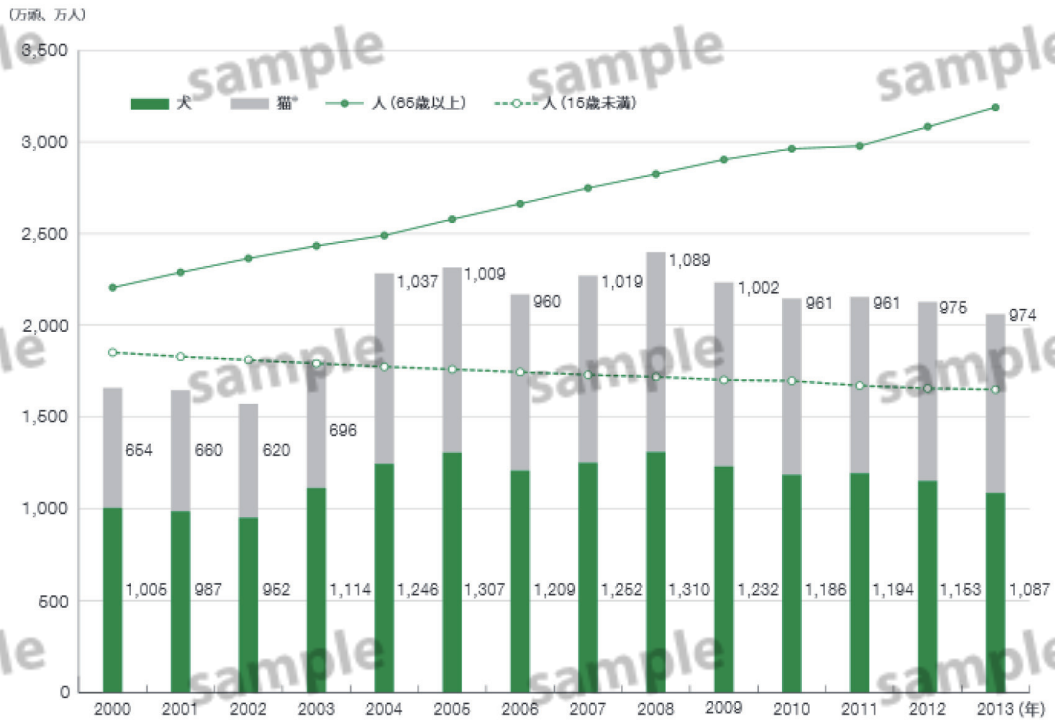


2008年に流通した犬の流通・販売パターンと流通総数について、環境省が推計したデータをもとに、独自取材を加えて作製。%は推計流通総数に対する各ルートの流通数の割合を示す。

(犬田匡彦著、『犬を殺すのは誰か ペット流通の闇』、朝日新聞出版、2013年)

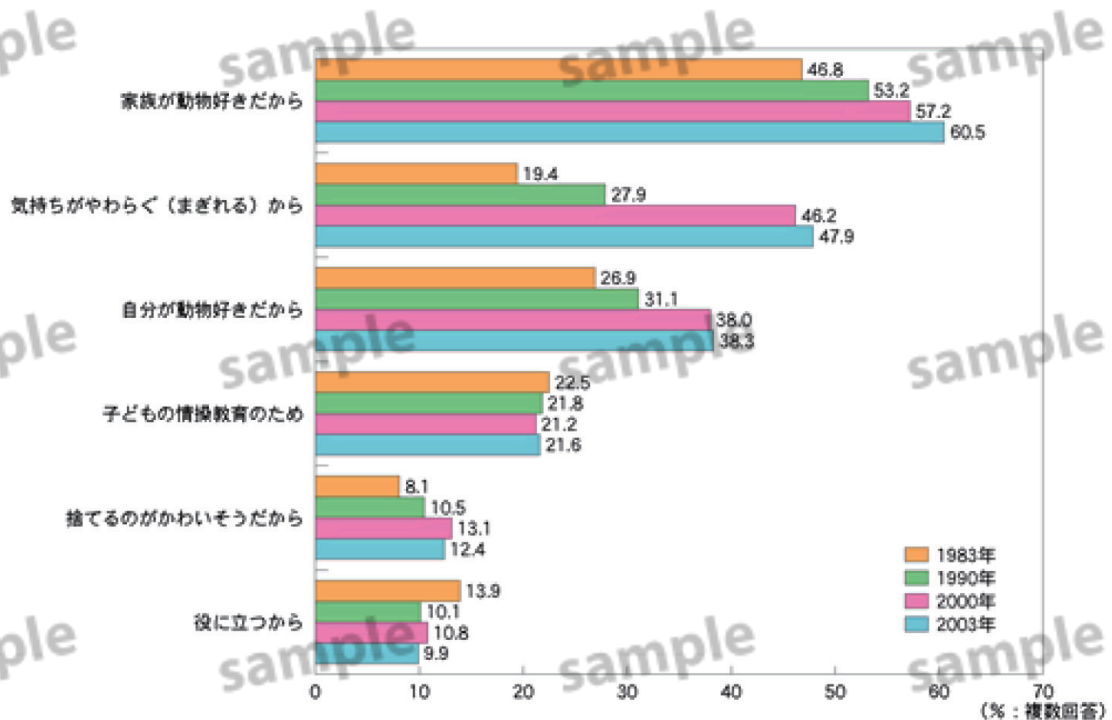
(図4) 日本の犬・猫、人の推移

1-1-1 日本の犬・猫・人(65歳以上、15歳未満)の数



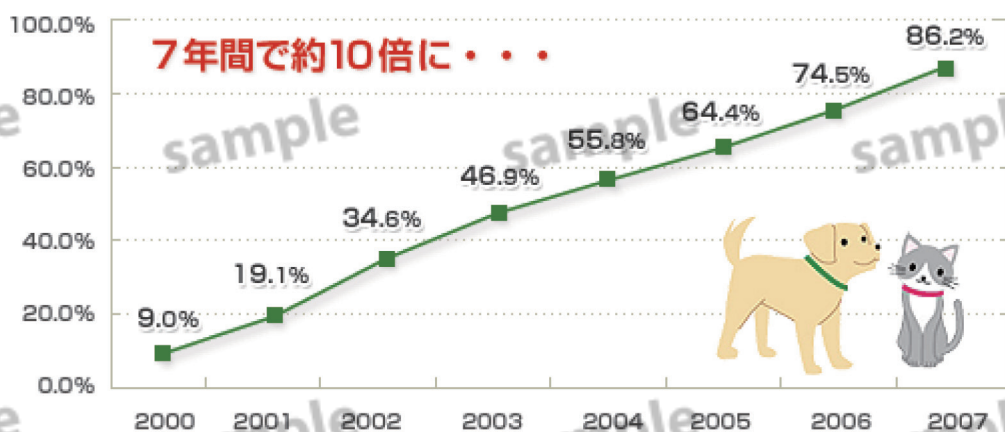
(アニコム「家庭どうぶつ白書 2014年」より抜粋)

(図5) ペットを飼育している理由



出所：内閣府「動物保護に関する世論調査」(1983、90年)、「動物愛護に関する世論調査」(2000年)

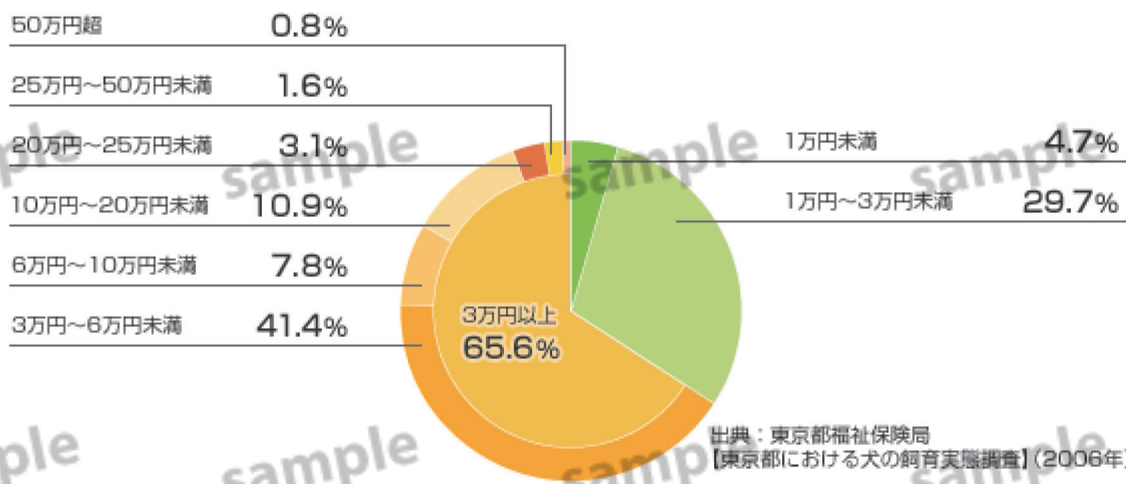
(図6) ペット飼育可のマンションの推移 (分譲マンション：首都圏)



(不動産経済研究所調べ)

(アニコム HP より抜粋)

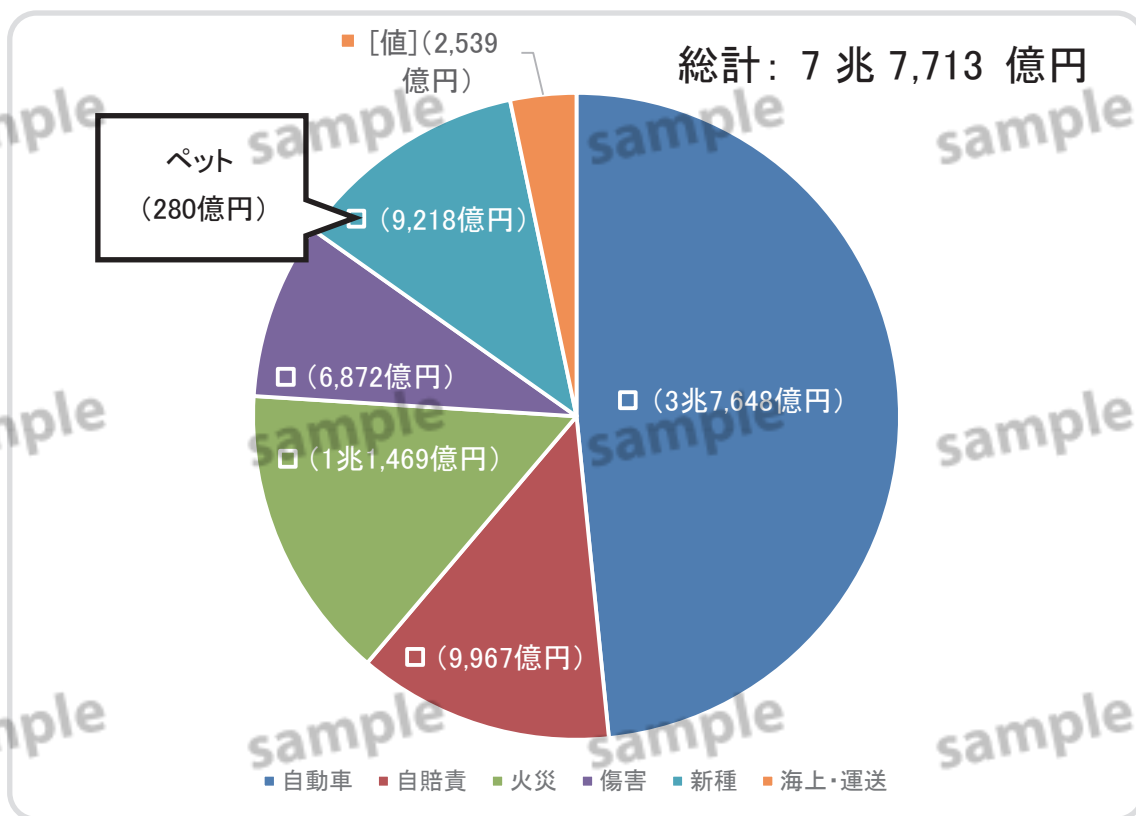
(図7) 1年間当たりの犬の治療費



出典：東京都福祉保険局
【東京都における犬の飼育実態調査】(2006年)

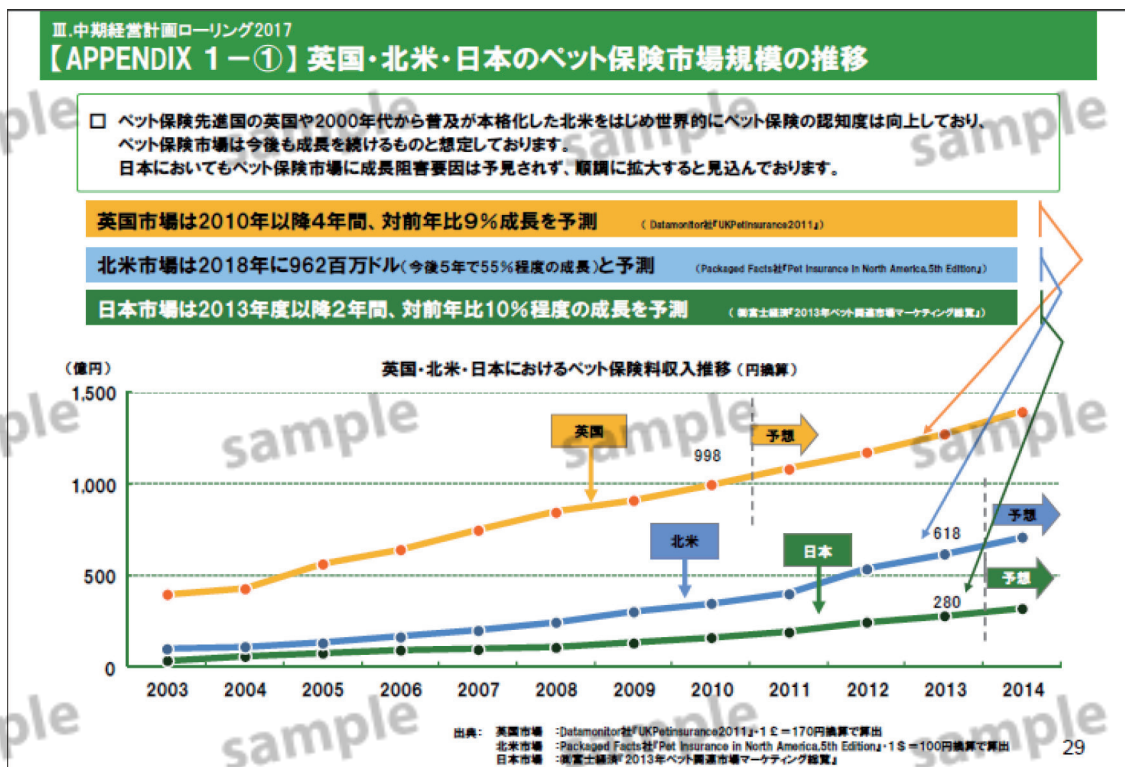
(アニコム HP より抜粋)

(図 8) 正味収入保険料の保険種目別構成比 (2013 年度)



(日本損害保険協会 ファクトブック 2014 と、アニコム HD2014 年 6 月 6 日 リサーチレポートを参考に
ケース作成者が独自に作成)

(図 9) 各国のペット保険市場規模の推移



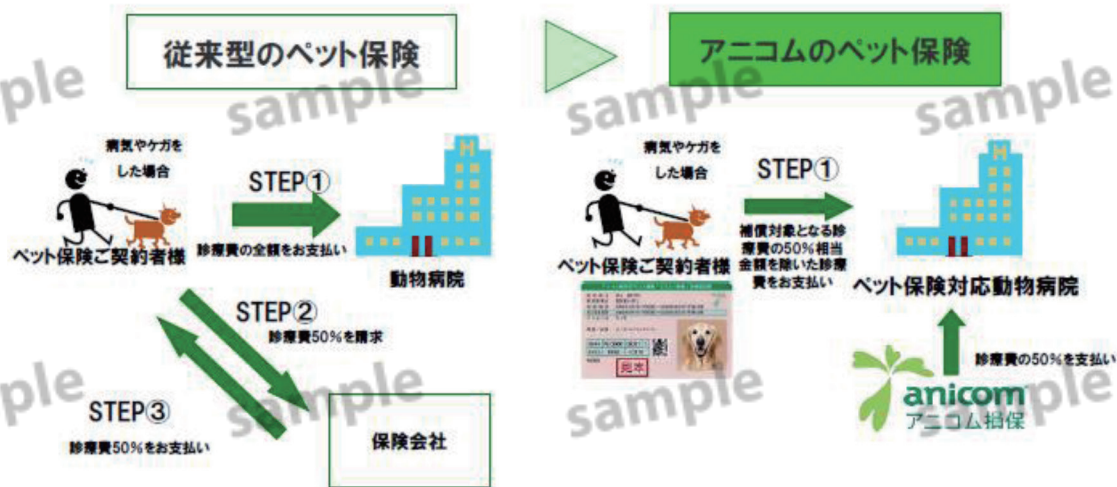
(アニコム HD 2014年3月期決算補足説明資料 29 ページより抜粋)

(図 10) アニコムどうぶつ健康保険証



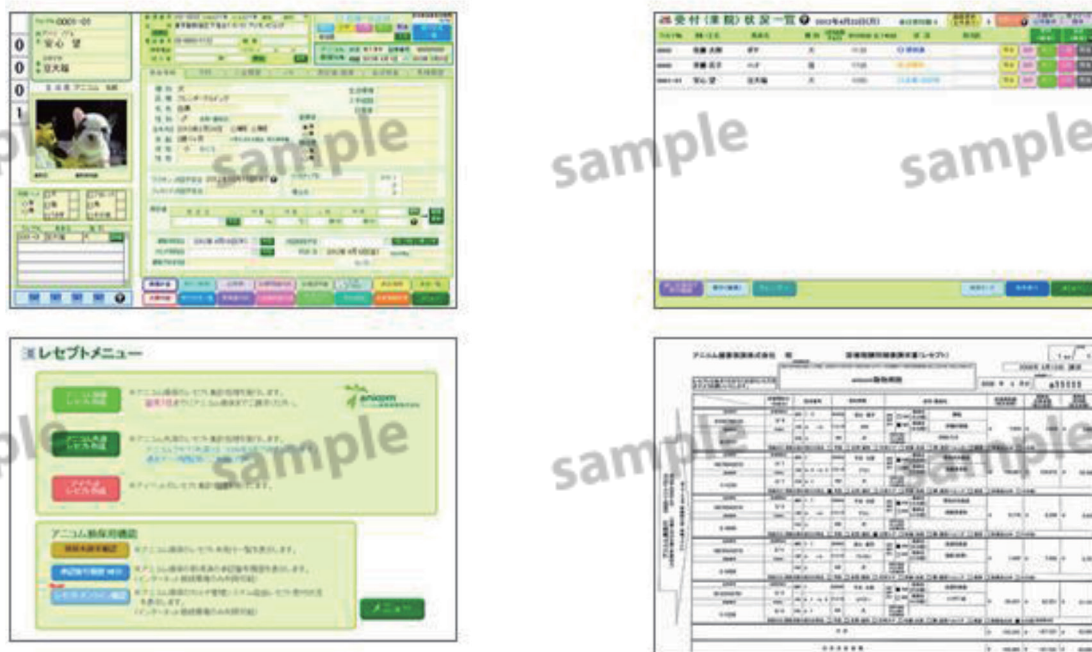
「どうぶつ健康保険証」のイメージです。

(図 11) アニコムの特徴



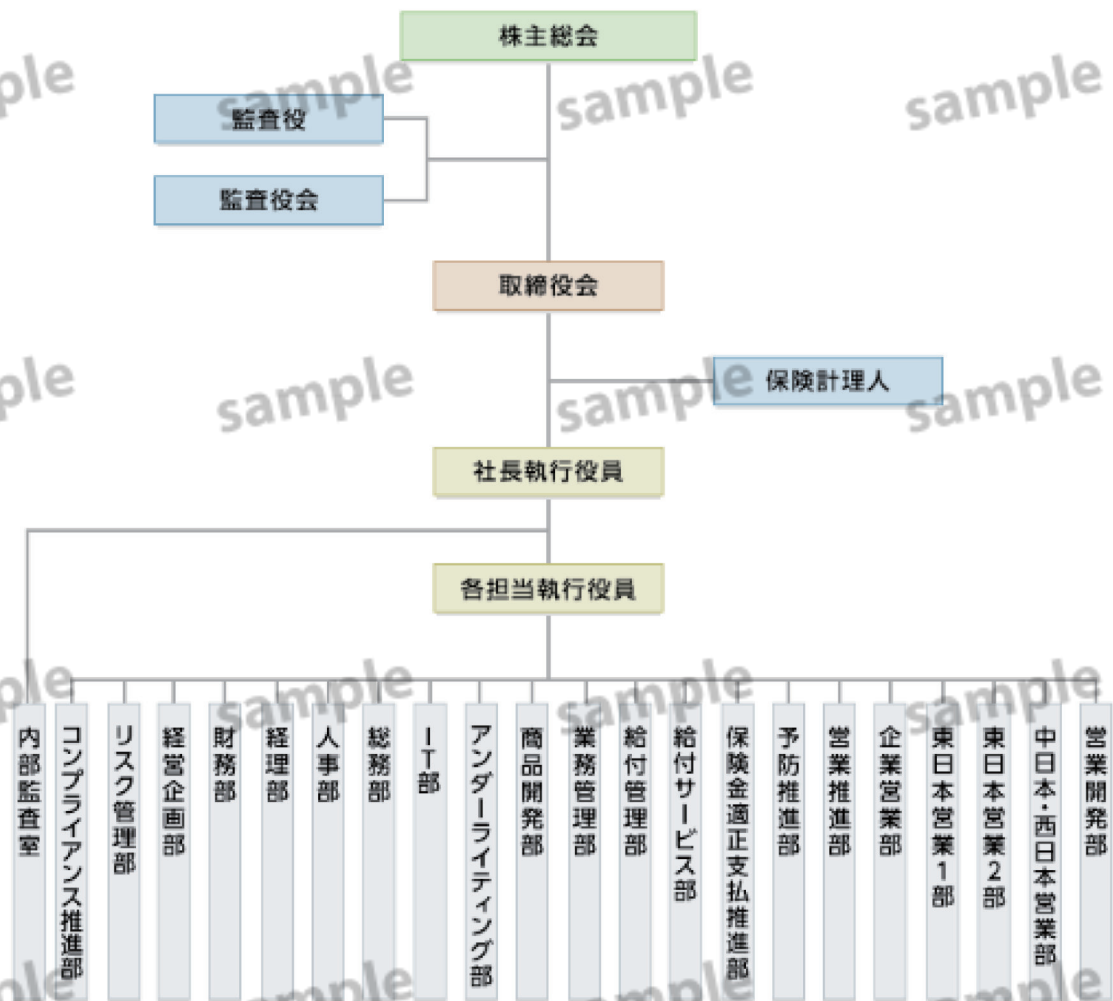
(アニコム HD 2010年3月期決算説明会 32ページより抜粋)

(図 12) アニコムレセプターデモ画面



(アニコム HP より抜粋)

(図 13) アニコム組織図



(アニコム HP より抜粋 2014 年 9 月 1 日現在)

(図 14) アニコムホールディングス 株価推移



(株式会社 QUICK より)

(写真1) ガラス張りのオフィス



左から2人目が小森社長、3人目が百瀬常務

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015. 5 PDF