

# 戦略論とERM(その2)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. マーケティング戦略

一般事業会社のマーケティング事情は大きく変化している。マーケティング計画を立案する際、一般に知られた枠組みは、「4P (Product, Place, Price, Promotion)」である。しかし、技術が短期間で陳腐化し差別化が難しくなってきたこと、消費者の価値観の変化が生じていることなどに対応する視点として、「SAVE (Solution, Access, Value, Education)」という枠組みも提示されている(図表1参照)。

保険会社にとって、適



【後藤茂之氏プロフィール】

大手損害保険会社および保険持ち株会社に、企画部長、リスク管理部長を歴任。日本

図表1 4PからSAVEへの視点の移行

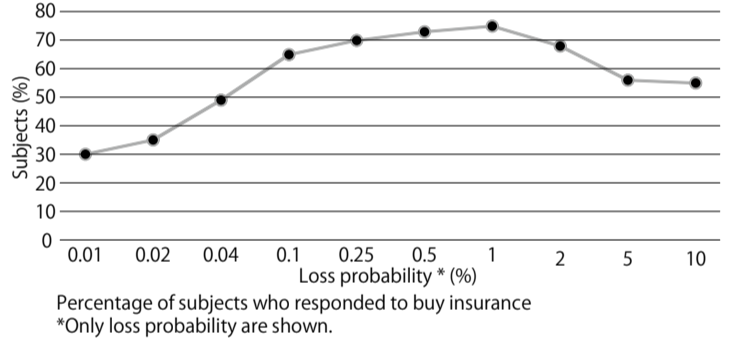
| 従来             | 今後の方向性  |
|----------------|---|
| Product (製品)   | Solution (ニーズ)<br>製品の特徴、機能の協調ではなく、製品が提供できる顧客のニーズを明示する               |
| Place (チャネル)   | Access (利便性)<br>個別の購入地点としてのチャネルではなく、顧客の購入過程を考慮した総合的なプレゼンスの確立        |
| Price (価格)     | Value (価値)<br>生産コスト、競合製品の価格比較ではなく、顧客にとっての価値を明示                      |
| Promotion (販促) | Education (情報)<br>PR、対面販売への依存ではなく、顧客の購入サイクルの各ポイントにおけるニーズに応える情報を提供する |

(出典: Ettenson, R., Rethinking the 4P's, Harvard Business Review, January 2013)

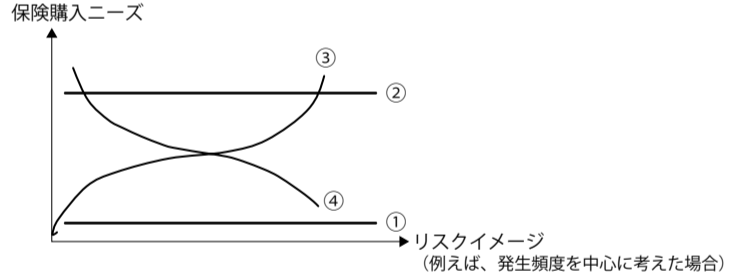
率分布を割り当てることのできる④意思決定者が、戦略から生じる出来事の場合の中から効用関数に照らし期待値を最大化するような選択肢を選択できることである。

リスクの捉え方であるが、保険の基礎になる確率論に基づくリスク評価 (risk assessment) は、「客観的発生確率×損害強度」リスク量として把握する。一方、人のリスク認知 (risk perception) は、リスクに対するイメージ(恐ろしさ)因子、未知性因子に影響を受けると言われており、その尺度を異にする。それ故、リスク評価 (リスク量) が同じであれば保険者にとっては同じと判断されるとしても、発生確率と損害強度の組み合わせによって、

図表2 投票つぼげゲームによる保険購買行動の結果



図表3 保険購入傾向の波型



図表4 VRIOフレームワーク

| 経済価値 (Value)        | その経営資源は外部環境の脅威や機会に適応することを可能にするか                   |
|---------------------|---|
| 希少性 (Rarity)        | その経営資源をコントロールしているのはごく少数の競合企業か                     |
| 模倣困難性 (Imitability) | その経営資源を獲得または開発する企業は、すでに保有する企業に比べてコスト上、不利か         |
| 組織 (Organization)   | 価値があり、希少で、模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているか |

(出典: ジェイ・B・バーニー『企業戦略論[上] 基本編 競争優位の構築と持続』岡田正大訳、2003年、ダイヤモンド社、250ページ)

この傾向は保険の種類によっても、その危険に対する保険購入者の過去の経験によっても異なる結果が出る。また、この心理実験の結果は被験者全体の傾向であるので、個々の意思決定の傾向を類型に分けると、例えば、図表3のようなさまざまなタイプが考えられる。

このようにリスク量が同じであっても人の選好にはらつきが出るのは、人によって損害強度に大きく影響を受けるか、発生頻度に影響を受けるかによって、リスク認知に違いが生ずるためである。

損傷(一度発生するとその損害の程度は大きい)を軽視し、中程度から高い確率の損失に対して保険を購入しようとする傾向が確認されている(図表2参照)。

この傾向は保険の種類によっても、その危険に対する保険購入者の過去の経験によっても異なる結果が出る。また、この心理実験の結果は被験者全体の傾向であるので、個々の意思決定の傾向を類型に分けると、例えば、図表3のようなさまざまなタイプが考えられる。

ポーターが主張するポーション戦略においては、魅力の乏しい産業であったとしても、希少かつ模倣困難な内部資源を有する企業には、十分魅力的な市場となり得る。つまり、模倣されない経営資源の戦略的蓄積が競争優位を生むものと考え、次の四つの資本を例示する(注5)。すなわち、①財務資本(多様な金銭的資源、資金、借入金、内部留保)②物的資本(技術、工場、設

備、立地)③人的資本(経営者、従業員、人材育成訓練、従業員の経験、判断、知性、人間関係、洞察力)④組織資本(個人の集合体としての属性、公式の組織構造、公式・非公式の計画、管理調整のシステム、企業内部グループ間の非公式関係、他企業との関係)である。

バーニーは、経営資源の競争力の要件として四つの問いを重視する。これは、頭文字を取ってVRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) フレームワークと呼ばれる。その視点は、図表4の通り整理される。

保険契約者のリスク認知は異なることとなる。このようなリスク認知と保険購買行動を取り扱った心理実験(注3)によれば、同じリスク量であっても、人々はある一定の基準より低い発生頻度の

いかと推定される。それが、実際の保険のマーケティングにおいては、リスク認知におけるバイアスに惑わされることのないリスク評価に基づくコミュニケーションと保険の効用に対する訴求が重要と言える。

バーニーは、「企業」として異なるで、複製に多額の費用がかかる経営資源に着目し、これらの経営資源を活用することによって競争優位を確保できると主張する(注4)と主張する。このような競争優位にある経営資源は市場で調達できるものではない。つまり、模倣されない経営資源の戦略的蓄積が競争優位を生むものと考え、次の四つの資本を例示する(注5)。すなわち、①財務資本(多様な金銭的資源、資金、借入金、内部留保)②物的資本(技術、工場、設

備、立地)③人的資本(経営者、従業員、人材育成訓練、従業員の経験、判断、知性、人間関係、洞察力)④組織資本(個人の集合体としての属性、公式の組織構造、公式・非公式の計画、管理調整のシステム、企業内部グループ間の非公式関係、他企業との関係)である。

バーニーは、経営資源の競争力の要件として四つの問いを重視する。これは、頭文字を取ってVRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) フレームワークと呼ばれる。その視点は、図表4の通り整理される。

このようにERMの実効性は、日々の活動を通じて、経験・ノウハウが組織内で蓄積され、組織構成員により継続的に実践される中で周知・徹底され、精緻化されていく形で向上していく。そのスキルは、たとえ同じ業界でも全く共通というものではなく、会社固有であり、希少性を有する。リスクマネジメント・プロセスは企業の個々の内部統制・マネジメントシステムと有機的に結び付いて機能するものである。

未知のリスクに関するナレッジについて考えてみたい。当初は認知されていないため、それは、表現できず伝達しづらいものである。事業活動を通じて、その存在に気付くことがきっかけとなるが、この種の知識は「暗

(4面からつづく)

「見えざる資産」の一つに位置付けられる。野中郁次郎・竹中弘高は、暗黙知と形式知が相互作用を通じて知識として創造され拡大されていく過程を四つのプロセス(共同化、表出化、連結化、内面化)で知識変換されるプロセスをモデル化している(注6)。日々の組織活動の中で醸成されるこのプロセスは、各企業の固有性を反映するものと考えられる。このように、リスク・ナレッジは模倣困難で希少な資源の一つと見えよう。

(つづく)

赤い玉で詰められた投票箱の中から青い玉を引く(引く)によって擬制された投票箱ゲーム(urn game)と呼ばれるシミュレーション実験である。(P. Slovic, B. Fischhoff, S. Lichtenstein, B. Corrigan and B. Combs, 1977, Preference for Insuring Against Probable Small Losses: Insurance Implications, Journal of Risk and Insurance Vol.44: 299-308)

(注4) ジェイ・B・バーニー『企業戦略論

「上」基本編 競争優位の構築と持続』岡田正大

訳、2003年、ダイヤモンド社、242頁

(注5) 同前書243

頁

(注6) 野中郁次郎・

竹内弘高『知識創造企

業』梅本勝博訳、199

6年、東洋経済新報社

(文中の意見に当た

る部分は執筆者個人のも

物であり、所属する組織

のものではありません)

◆この連載は隔週木曜

日に掲載します。