

保険業界におけるブルー・オーシャン戦略の検証

ー ソニー生命とライフネット社の事例から ー

池 上 重 輔 *

Blue Ocean Strategy in the Life Insurance Industry

ー Example of Sony Life and LIFENET Insurance Company ー

Jusuke Ikegami

Abstract

This paper examines the key differences between Blue Ocean Strategy and Red Ocean, or other competition-based strategies by examining the cases of two life insurance companies (Sony Life Insurance and LIFENET) which are both regarded as new entrants with unique business models.

Blue Ocean Strategy is a well-structured strategy theory for creating a new uncontested market space. It may therefore be an effective strategy for a stagnant market such as Japan, but while Blue Ocean Strategy is gaining higher awareness in Japan, it is still widely misunderstood, with many people often confusing Blue Ocean Strategy with competitive strategies.

When we examine each company against the key criteria of a Blue Ocean Strategy, we can see that Sony Life is closer to a Blue Ocean Strategy while LIFENET will be described as a competition-based strategy (Focus & Cost Leadership strategy) based on its clear market segmentation.

要 約

本稿はソニー生命とライフネット社が日本の生命保険市場に新規参入した際の事例を用いて、ブルー・オーシャン戦略と競争（レッド・オーシャン）戦略の違いを論じる。ブルー・オーシャン戦略は主体的に広大な市場を創造するための戦略論であり、閉塞感のある日本において有用な戦略論と思われるが、その認知度が高まってきた一方で、必ずしも正しい理解は進んでいない。

ブルー・オーシャン戦略の要件に照らして検討してみるとソニー生命は比較的ブルー・オーシャン戦略的であるが、ライフネット社は競争戦略の集中コストリーダーシップ戦略的であることがわかる。

* 早稲田大学大学院商学研究科 准教授

1. はじめに

ブルー・オーシャン戦略は主体的に広大な市場を創造するための戦略論である。既存の競争戦略のフレームワークで“競争に打ち勝つべく資源投入をする”ことが必ずしも継続的な利益に結びつかないケースが増えてきた中、ブルー・オーシャン戦略は世界の企業と政府に広まってきた。2005年に“ブルー・オーシャン戦略”の日本語訳が出版され、又サムスンの躍進の背景にブルー・オーシャン戦略の活用があったことなどが紹介されるにつれ日本でもブルー・オーシャン戦略の認知が高まってきた⁽¹⁾。

日本でも浸透してきたブルー・オーシャン戦略だがいくつか課題もある。一つは必ずしも正しい理解と適切な活用が進んでいない点である。よく構築された理論故に正確に理解することは簡単ではなく、特に新規事業に際して他の競争戦略とブルー・オーシャン戦略の違いが分かりにくいと言われる。もう一つは、ゲーム、家電、フィットネスなどの消費財ではブルー・オーシャン戦略の適用事例も出てきたようだが、規制業種、産業材での適用が少ない点である。ブルー・オーシャン戦略は産業材や規制産業でも十分適用可能であり、日本の産業材企業や規制産業で活用する意義も大きいと思われるが、そもそも試してみようという動きも少ないように思われる。本稿では規制産業の代表格の一つである生命保険を対象にブルー・オーシャン戦略と他の競争戦略との違いを検討する。そのために、当時の業界標準のビジネスモデルとは違ったアプローチで生命保険ビジネスに参入したソニー生命とライフネット生命という2つの事例を用いる。

2. ブルー・オーシャン戦略概観：

ブルー・オーシャン戦略は INSEAD のチャン・キムとレネ・モボルニュの両教授が主唱する“市場創造を通じて利益成長を図る”戦略論である。キムとモボルニュの両教授は、所与の市場構造の中で確立された競争要素（ファクター）をより強化すべくしのぎを削る状況を競争（レッド・オーシャン）戦略と呼び、ブルー・オーシャン戦略においては市場の境界線を引きなおすパラダイムシフトを提案している。レッド・オーシャン戦略の前提としてコスト低減と付加価値向上がトレードオフであることと、顧客の差異に着目したセグメンテーションが挙げられる。日本企業は、トレードオフが前提となるはずの付加価値（品質の向上）とコスト低減を、オペレーショナル・エクセレンス（現場の工夫と頑張りによる生産性の向上）によってある程度両立させてきた。しかし、それでは中長期的には競合他社と同じ競争軸で競争し合うことになり、低収益率に陥る日本企業が増加した。現行の日本企業の多くもレッド・オーシャン戦略なのである。

ブルー・オーシャン戦略にはバリュー・イノベーション（価値革新）、ティッピング・ポイント・リーダーシップ、フェア・プロセスという3つの主要要素がある。バリュー・イノベーションとはシステムティックに付加価値の向上とコスト低減を実現させることである。バリュー・イノベーションの実現を支援するツールがERRCグリッド（Eliminate, Reduce, Raise, Create）である。

現在の業界で重要視され企業も力を入れているファクター（要素）の中から何かを削減、減少、もしくは増加させ、更に新たな要素を創造する。そのために現在の主要顧客のみではなくノンカスタマー（非顧客）にも着目し、意思決定者が直接に顧客・非顧客の現場に密着し現地探索をすべきとしている。

その際、単純に現場を見るのではなく、非顧客を3層にわけ詳細に観察することと⁽²⁾、“6つのパス”という視点で考察することを提案している。他にも様々なツールが用意されているが、それらを適切に活用することでこれまでのレッド・オーシャン戦略の思考法からパラダイムシフトが促されるのである。

ブルー・オーシャン戦略では大きく4つのプロセス⁽³⁾でバリュー・イノベーションを進めるのだが、その全プロセスで活用されるのが“戦略キャンバス”である。横軸に業界で重要視されるファクターを置き、縦軸をそのファクターへの注力度としてプロットしてゆく。そのプロットをつなげたものがバリューカーブと呼ばれる。このバリューカーブが業界他社と似通っている場合レッド・オーシャン化が進んでいる可能性がある。逆にバリュー・イノベーションが実現されている場合はフォーカスの明確な独自性のある右肩上がりのバリューカーブとなる。

ブルー・オーシャン戦略として最低限おさえておくべき要件として 1) フォーカスの明確な独自のバリュー・カーブ 2) バリューイノベーション（コスト削減と付加価値向上）の実現：比類ないユーティリティがあるか 3) ノンカスタマーを取り込み広大な需要創造 4) 何がウリかを一言で言えるの4点が挙げられる⁽⁴⁾。

3. 生命保険のビジネスモデルと発展：

日本は世界で最も生命保険が発達した国の一つであり、世帯加入率は90%を超え、売上高（生命保険料）も民間生保に簡保共済を合わせると年間40兆円を超える巨大市場である⁽⁵⁾。保険はその公共性故に内閣総理大臣の認可を必要とする免許主義が取られており、保険業法による規制が行われている。殆どの生保企業が横並びで成長を遂げた高度成長期を経て、1990年代半ば以降は生命保険会社の業績は低迷期に入った。2009年度の個人向け保険保有契約高は1989年度以来20年ぶりに1,000兆円を割り込んだ。

生命保険ビジネスは多数の法則を前提にしているので、いかに多くの契約を結ぶかが重要である。日本最大の日本生命では2009年度末で約1,500万件の個人保険を契約していた。又、日本の生命保険は製販一体型が特徴で、生命保険会社の本社は生命保険商品の製造、販売促進およびその引き受け（アンダーライティング）を担い、主要な販売機能は支社・支部が行う⁽⁶⁾。

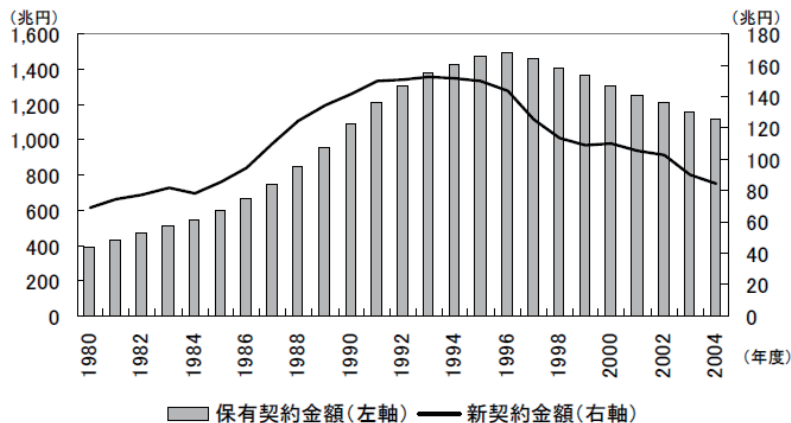
日本の生命保険販売の大きな特徴の一つである営業職員（セールスレディ）はこの支社・支部に所属し営業活動を行っている。この営業職員は95%以上が女性で、ピーク時は日本全国で50万人を超えていた。彼女達は事業所得者であったが、多くはパート的に働いているケースが多く、報酬制度は基本的には歩合制度で、平均年収は4百万円程度で、1千万を超えると成功と言われている。

日本における生命保険の高い普及率を支えたのはこのセールスレディであった。欧米に比べて結婚、出産などのイベントで加入する割合の低い日本において、比較的若年時から保険加入率が高いのも地域や会社に密着して営業を行うセールスレディ故であり、その接点の多さ、フットワークの良さは顧客に安心感を与えてきた。ただし、彼女達の離職率は高く、全営業職員の50%程度が毎年入れ替わると言われている。高い離職率による課題は大きく2つあり、ひとつは教育・研修に多額の費用をかけた営業職員が2～3年で入れ替わるにより事業費の効率性が損なわれることである。セールスレディ

のコストを含めた費用を賄わなくてはならないことが生命保険の原価構造を高めていると言われてきた。

もうひとつは経験が少なく短期志向のセールスレディが販売した生命保険の中には不十分な説明や義理・人情主導の無理な募集によるものあり、彼女達が退職した後で、それらの契約は早期に解約、もしくは失効するケースが出ることであった。もちろん長期的に勤務する女性営業職員の中には知識を蓄積し、顧客への提案能力に長けたものもいた⁽⁷⁾。

セールスレディの大量導入・大量離脱は大きな問題となり1976年から4次にわたって「募集体制の整備改善3カ年計画」が策定されたが、この問題は2010年時点も解決されきっていない。



(注) 個人保険、個人年金、団体保険の合計。

(出所) 生命保険文化センター、生命保険協会資料より野村資本市場研究所作成

出所：生命保険市場のマルチチャネル化と事業の拡大 井上 武 金融機関経営

図1 生命保険の新契約金額及び保有契約金額の推移

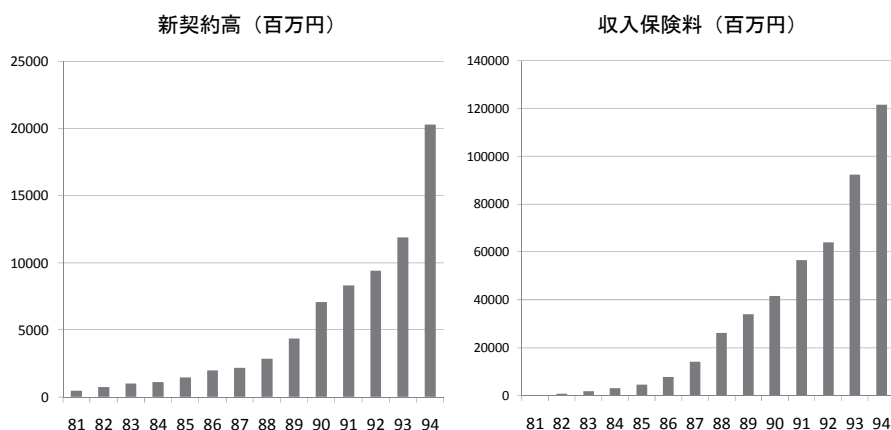
4. ソニー生命：

設立の背景と業績：ソニー生命は1979年（昭和54年）にソニーと米国最大の生命保険会社 ザ・プルデンシャル・インシュランス・カンパニー・オブ・アメリカとの合併でソニー・プルデンシャル生命保険（株）として設立された。当時異業種から参入した2社目の生命保険会社であったソニー生命は、翌1980年に大蔵省より免許を取得し、その年の4月から営業を開始した。その後プルデンシャルから全株を買い取りソニー生命となった。

ソニー創業者の盛田氏が、米国進出後間もない1950年前半に米国シカゴでプルデンシャル保険のビルを見て、いつかソニーで金融業をと思ったのがそもそものきっかけで、30年の近くの時を経てソニー生命は創業された。

経営陣に、生命保険会社の出身者が殆どいない中での異業種からの参入であったため、生保業界からは成功を危ぶむ声が多かった。結果的には、営業開始直後からの15年で図2のように新規契約高、収入保険料ともに急激な成長を遂げ、その後も順調な成長を続け新契約高で1999年3月期には業界9位

(シェア 3 %)、2008年 3 月期には40社中 8 位 (5.7%) と⁽⁸⁾ 業界内でのポジションも堅実に伸ばしてきた。



出所：ソニー生命 IR 資料／「ソニー生命」出版文化社

図2 ソニー生命 創業後 業績推移

ソニー生命創業時1980年代は大蔵省の監督下、製品・価格・営業など様々な面で規制が強く⁽⁹⁾、保険会社側、顧客側双方ともに製品、価格、会社への安心などでは殆ど差がつかないというのが基本的な認識であった。

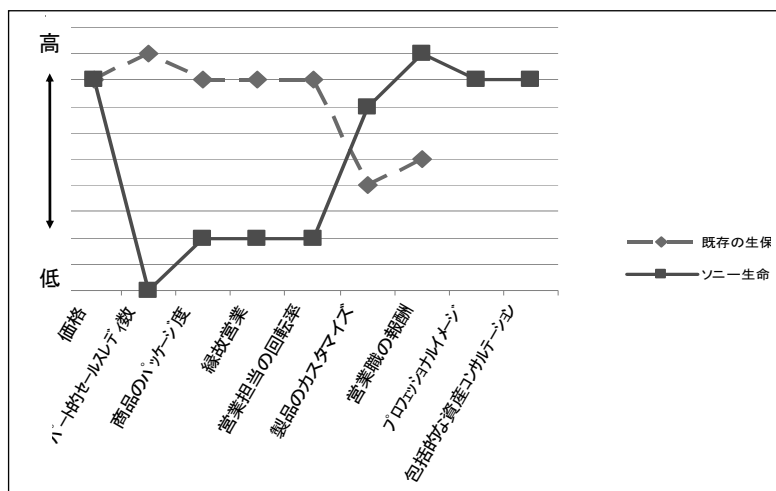
ゆえに各社似たような価格体系で、同じようなパッケージの保険商品が多かった。製品および価格での差別化がしにくい中、既存の保険会社は、大量のセールスレディによって猛烈な営業競争をしていた。

一方、ソニー創業者の盛田氏から直接薫陶を受けソニー生命の常務(当時)として事業立ち上げの責任を負っていた安藤氏は、“これまでと正反対のやり方で新規な市場を開拓する”というポリシーの元、新たなビジネスモデルを考案した。大卒以上で異業種での営業実績をもった男性をライフプランナー(営業職員)として採用し、顧客の包括的な資産運用ニーズを把握しながら、カスタマイズした営業提案ができるようにした。

当時のライフプランナーの前職は一流メーカーのトップバイヤーであったり、コンピュータ企業のトップセールスマンであるなどビジネスでの成功体験を持つ人材を中心に採用していた。ソニー生命はライフプランナーを、弁護士や公認会計士と同列に認められる専門職として認知させるという高い目標を持っていた。

製品戦略はガン保険のような当時としては目新しい商品や、当時各社が準備をしていた個人年金保険のような流行の製品は組み込まず、件数でも保険料でも全体の 5 % 程度しか販売されていなかった⁽¹⁰⁾ シンプルだが柔軟に制度設計しやすい終身保険を主製品とした。

当時の大手生保とソニー生命のバリューカーブを、戦略キャンバスに落とし込んだのが図である。



著者作成

図3 既存生命保険とソニー生命の戦略キャンパス

当時の生命保険業界は基本的に同じファクターで競争しており、非常に似通ったバリューカーブに収斂していた。図3の通りソニー生命は、フォーカスの明確な独特のバリューカーブとなっていた。

ブルー・オーシャン戦略において大事なのはバリューカーブが一貫したストーリーを描いていることである。ソニー生命のバリューカーブは“ニーズに合わせたオーダーメイド保険をプロのライフコンサルタントの手で”というテーマの元で全体として整合性が取れていた。男性による保険営業は業界の各社が一度は試みていながら成功していない方法であったが、これまで男性営業マンが失敗してきた理由は、既存のバリューカーブの前提の中に営業マンのファクターのみを、局地的に変更しようとして結果的にアンバランスなバリューカーブになっていたからと推測される。ソニー生命はバリューカーブ全体の整合性がとれていたことで男性営業職の成果が上がり、定着率も業界平均に比べて高くなった。

ソニー生命では創業後10年で1,094名のライフプランナーを採用し約350人が退職していた。年間50%が退職する業界平均と比較するとその低さが明確だろう。高い定着率によりライフプランナーの経験が蓄積され、ソニー生命の営業職一人当たりの生産性は業界平均の4～5倍程度になり、コスト効率の良い営業チャネルとなった。

既存の大手生保のトップセールスレディの中には資産運用まで含めたコンサルティングサービスを含めて保険を提案するケースが無いわけでは無かったが、それは少数派に属し、ソニー生命のようにほぼ全営業マンがビジネス実績を持った男性で、専門的なイメージを醸し出し資産運用まで踏み込んだ包括的なコンサルテーションをしながら保険を提案することは、新しい付加価値であった。ブルー・オーシャン戦略では、市場の境界線を引きなおすために“6つのパス”という視点を提示しており、その5つめに“業界の機能と感性の方向性を問い直す”というものがある。大きく捉えるとソニー生命がそれまで感性指向だった生命保険の営業マーケティングを、機能指向に変えて業界定義を引きなおそうとした

のだ。

ブルー・オーシャン戦略は“製品・サービスをシンプルにして価格を安くする”ことだと思っている人が多い。結果的にそう見えることもあるのは事実だが、同時に付加価値を創造することが重要であり、またシルクド・ソレイユの例のように価格を高めを設定することもある。ソニー生命は（無駄は省かれてはいるが）必ずしも格安というわけではない。ライフプランナーは付加価値も高めるが、高給ゆえに放っておくと保険自体の価格も高くなりかねないところを⁽¹¹⁾、他の部分でコストダウンすることで大手生保並みの価格にしているのである（コスト低減と付加価値の向上を実現）。

ソニー生命が営業を開始した時点で日本の全世帯生命保険加入率は既に92.3%であり、“全く生命保険を購入していない”ノンカスタマーの第2層や第3層は少なかった。ソニー生命は、第2層・第3層ではなく第1層のノンカスタマー（既存顧客ではあるが浮気しそうな顧客）を取り込んだと思われる。例えば、テクニカルな要素で生命保険を選びたいと思っているが、それまではメンタル（人間関係）な要素で選択せざるを得なかった層が、このノンカスタマー第1層になる⁽¹²⁾。ソニー生命は、主にノンカスタマーの第1層を取り込んで成長し、30年で保有契約高33.1兆円、総資産4.2兆円の規模にまで到達した。

先にブルー・オーシャン戦略が最低限備えているべき4つの要件をあげたが、フォーカスの明確な独自のバリューカーブ、バリューイノベーション、ノンカスタマーを取り込み広大な需要創造などの要件はある程度実現されていた。極めの一言は“ニーズに合わせたオーダーメイド保険をプロのライフコンサルタントの手で”であろう。こう見てくるとソニー生命のアプローチは、相当程度ブルー・オーシャン戦略的であると考えられる。

ソニー生命は多くのヒントを米国のプルデンシャルから得ており、それを起業家精神あふれる盛田氏、安藤氏らによって事業化してきた。これまで日本の新事業創造においては米国のビジネスモデルから学ぶという手法が有効であったが、米国が必ずしもお手本ではない業界が増えてきた中で、ある程度システマティックな方法論が求められている。ブルー・オーシャン戦略の要点の一つは“再現性”であり、適切なプロセスを踏めば、偶然や天才に頼らずに、ある一定の確率で事業創造が可能となることが特徴である。

5. ライフネット生命

ライフネット生命保険（以下ライフ社）は業界最大手の日本生命に40年近く在職した出口社長と、同じく日本生命を経て外資系のチューリッヒ生命保険日本事務所代表を経験していた野上副社長と、戦略コンサルティング会社や投資会社を経た岩瀬副社長の3名を中心にゼロから2006年に設立された。2008年5月に日本で44社目の生命保険会社として営業を開始した。ネット専門の生命保険会社としては、日本で2番目の設立であった。まだ営業開始2年半（2010年末時点）でこの会社の成否を判断することはできないが、ライフ社は既存の大手生保とは違ったユニークな新規事業として認識されている。ライフ社の『死亡保険（定期）「かぞくへの保険」』は、『週刊ダイヤモンド』の2010年3月20日号特集企画で「プロが選んだ 自分が入りたい保険ランキング」死亡保障部門で、発売初年度から2年連続

で第1位に選ばれたように既に一定の評価も得ている。ライフ社はブルー・オーシャン戦略なのか、との質問をいただくことも多い。

ライフ社が営業開始した2008年時点で日本の生命保険事業は下落傾向にあった。新規契約高は1999年を100とすると2008年はその44%程度にまで落ち込み、個人保険の世帯加入率は、2003年の95%をピークに2009年には86%に下落していた⁽¹³⁾。

ライフ社が参入したときの業界はソニー生命が参入した時と比べると、金融ビッグバンを経て、他金融機関の相互参入が導入されたこともあり、製品の価格差が広がり、販売スタイルが多様化するなど若干の変化を見せていた。97年の日産生命の破たんを経て、顧客の間に保険会社を選別する意識も芽生え始めてはいたが、業界大手の競争ファクターに大きな変化はなかった。

製版一体型で営業コストが高い故に、保険会社の手数料が高めという構造は変わらないが、営業スタイル・チャネルの変化などに伴い、保険会社の手数料は3～6割の幅が出ていた⁽¹⁴⁾。営業スタイルは大きく分けて、旧来のセールスレディ型、ソニー生命が切り開いたコンサルティングセールス型、アフラックのようなマスマーケティング型（大量CM+代理店）の3種類に分化していた。

創業者出口氏は会社設立にあたり3つのビジョンを持った。それは「保険料を半額に」「保険金の不払いをゼロに」「（保険商品の）比較情報を発展させたい」で、この3つは既存の大手保険会社には実現できないだろうとの判断から、独立系の生命保険会社を作ることになったという。

ライフ社の参入時の環境認識としては以下のようなものがあった： 1）生命保険商品の死亡保障、医療保障、貯蓄・年金機能などの要素が多様化・複雑化しすぎたため、その内容を十分理解しきれないことに不満を持つ顧客がいるのではないか 2）不況が長期化する中、保険のコストに敏感な顧客が増加しているのではないか 3）営業職員に言われるままでは無く、自分で情報収集をし、価格面と内容の両面から自分で合理的な判断をしたいと思っている顧客が存在するのではないか 4）必ずしも対面営業にこだわらない顧客が存在するのではないか。

こうした環境認識と3つのビジョンをベースに、新たなビジネスモデルを構築した。ライフ社は巨大な生保市場をセグメンテーションし、“20～40代の子育て世代で、合理的に（数社を比較して）自分で情報収集と意思決定をしたい、価格に敏感な層”を主要ターゲットとした。40兆円を超える生保市場の1%でも取れば十分なビジネスになるという前提で、絞り込まれたターゲットに対して不要なもの大胆に削り落しビジネスモデルを再構築した。

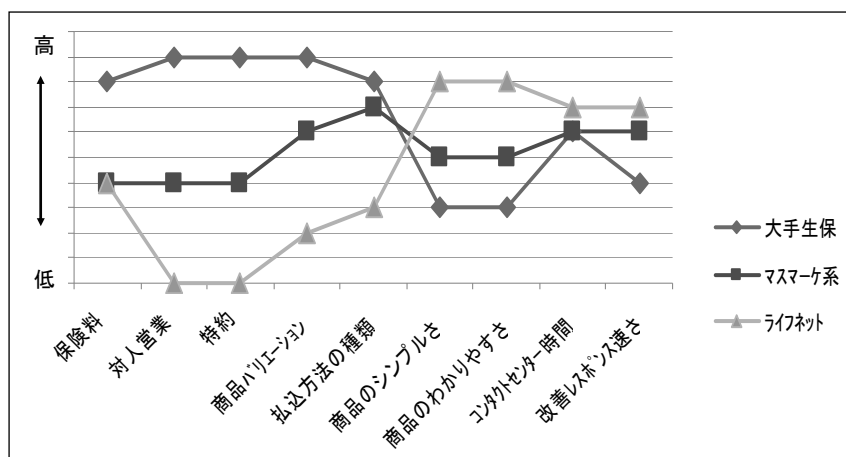
基本的には、ほぼ全てのプロセスをネット上で行うので、営業職員によるコンタクトは一切なく、人的説明が無くても問題が無いよう商品のシンプルさと分かりやすさを最大限高めるように注力した。商品のバリエーションを極力少なくし、掛け捨ての死亡保険と終身払いの医療保険中心とし、特約も一切廃止し、保険金額の増額は扱わないことにした。ネット上での分かりやすさには最新の注意を払い、保険料シュミレーションは、ビジュアルにも分かりやすいものとなった。顧客の意思決定を支援するために情報開示は積極的に行い、それまでの業界慣行にはなかった契約前に約款を渡す、原価構造の公開などを行った。

既存大手の保険料の半額を目指し、合理化できるものは徹底的に合理化をした。大手は内部のITシ

システムをカスタムメイドで作る場合が多いが、ネット社はパッケージを活用した。保険料の支払い方法も絞り込み、月払い・銀行口座振り替えとクレジットカードのみとした。

顧客の利便性を考慮し、コンタクトセンターの開いている時間を極力長くすることを目指し、平日9時～22時、土曜9時～18時（祝祭日除く）とした⁽¹⁵⁾。ベンチャー企業が成長するためにはスピード感が重要との認識で、改善レスポンスを速くすることにも注力しているという。

ライフ社が当初想定していた競合は大手生保、もしくはアフラック・オリックスなどのマスコミュニケーション系生保であった。これらと比較してライフ社が想定しているであろうビジネスモデルを「死亡保険業界」で戦略キャンパスに落とし込むと図のようになる。



著者作成

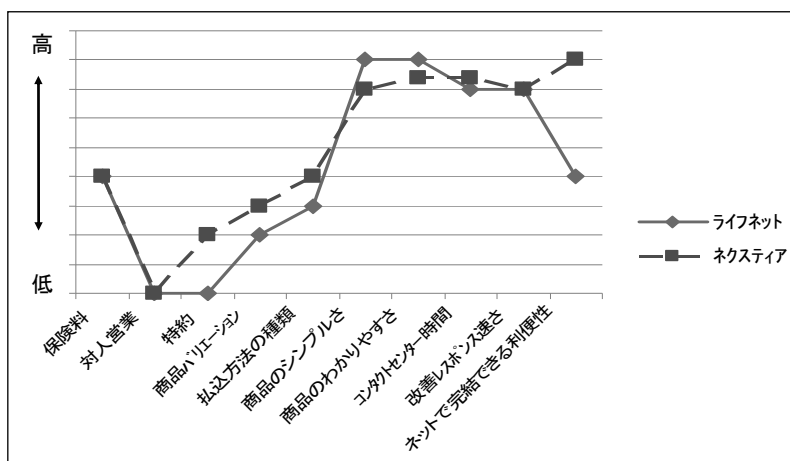
図4 ライフ社と大手生保、マスマーケティング系生保の戦略キャンパス

ライフ社は一見すると右肩上がりの独特のバリューカーブを描いておりブルー・オーシャン戦略の典型例に見えるが、必ずしもそうとは言い切れない。実は、マイケル・ポーターの基本戦略における集中戦略を取っていても場合によってはこのようなバリューカーブになり得るので、ブルー・オーシャン戦略か否かは他の要件でも確認が必要である。

現時点でブルー・オーシャン戦略とは言い切れない理由は2点ある。1点目はライフ社は市場セグメンテーションののちでターゲット顧客を“20代～40代の子育て世代+ロジカル・ラショナルな消費者”に絞り込んでビジネスモデルを構築している点である。ソニー生命が、“コンサルティング提案型保険”という新市場を切り開くアプローチだったことと比較すると、ライフ社がセグメンテーションマーケティング的アプローチであることが明快になろう。2点目はブルー・オーシャン戦略ではファクターの“創造”が重要で、何か新たな付加価値を提供することが必要であり、それがバリュー・イノベーションに繋がるのだが、現時点ではライフ社の創造した新たな付加価値が、明確ではないように思われる点である。

将来的にこうしたターゲット層が拡大し、結果論として巨大な需要創造につながるかもしれないが⁽¹⁶⁾、現時点では、明確なセグメンテーションに基づいた“集中コストリーダーシップ戦略”と見なしたほうが自然と思われる。ライフ社は俊敏に戦略やオペレーションを変更すること自体を戦略にしているようなので、今後ブルー・オーシャン戦略に発展する可能性もあろう。

ソニー生命の参入時は（時代背景もあろうが）類似のサービスで追随してくる競合他社はしばらく無かったが、ライフ社に関して言えばネット生命保険会社の第1号はネクスティア（旧 SBI アクサ生命）であり、価格面で言えばライフ社よりも保険料の安い死亡保険・医療保険を提示している競合も存在する⁽¹⁷⁾。確かに生命保険は規制があるため、続々と参入する新規業者によってすぐにレッド・オーシャンになり、ネット証券のような価格のたたき合いにはなりにくいかもしれない。しかし、ソニー生命参入時（1979年）21社だった生命保険会社は、現在44社と倍増しており、損保ジャパン DIY 生命、AIG エジソン生命のネット生保進出も予定されている中、格安ネット保険会社間の競争になった時のライフ社の戦略はまだ明確には見えてこない（ライフ社はその際の戦略を内部では準備しているのかもしれないが）。



著者作成

図5 ライフネット社とネクスティアの戦略キャンバス

ライフ社の出口社長は大手生保にいては、3つの創業ビジョンを実現できないとの思いから、ベンチャーとしてライフ社を立ちあげたと先に書いた。確かに既存の業界プレイヤーが、自社の主要ビジネスに影響を及ぼしかねない革新的なビジネスを始めようとすれば、そのビジネスモデルが既存のモデルと違えば違うほど社内の摩擦が大きくなる。ブルー・オーシャン戦略にはティッピング・ポイント・リーダーシップとフェア・プロセスという組織マネジメントの手法が2つ組み込まれており、これを活用することにより企業内の変革を、コスト効率良く促すことができるのである。ブルー・オーシャン戦略が大企業の新事業創造にも活用可能と言われる理由は、この2つの組織マネジメント手法故なのである。

もし出口社長がブルー・オーシャン戦略を熟知していれば、大手企業にしながらビジョンにかなう格安ネット保険会社を立ち上げることができたかもしれない。

6. まとめ

本稿はソニー生命とライフ社という新たなビジネスモデルを、確立した業界に持ち込んだ2つの事例の比較を通じて、ブルー・オーシャン戦略とそれ以外の戦略の違いをどう見るかを検討した。

ブルー・オーシャン戦略の特徴の一つであるフォーカスの効いた右肩上がりのパリューカーブは、競争戦略における集中戦略のパリューカーブと似通うことがあるが、集中戦略との違いはそのターゲットの捉え方である。明確なセグメンテーションに基づいてターゲットを絞り込むのが集中戦略であり、市場の境界線を引きなおして広く市場を創造しにゆくのが、ブルー・オーシャン戦略である。集中したターゲットがたまたま大きく成長することもあるが、それは意図したブルー・オーシャン戦略では無い。規制緩和が進み戦略変数の自由度が高まった今日の日本の金融（保険）業界では、ブルー・オーシャン戦略を適用する可能性は十分あり得ると思われる。

注記：

- (1) 日経 BP ネット (2007年) <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20070426/269614/>
- (2) ノンカスタマーを第1層（顧客ではあるがロイヤルではなく今にも浮気しそうな層）、第2層（考えた上で購入しない意思決定をした層）、第3層（会社側も、客側もお互いに顧客になり得ると思わず、アプローチもしてこなかった層）という3層に分けて広く見渡すことをノンカスタマーの3層と呼んでいる。
- (3) 覚醒、現地探索、戦略の見本市、(ビジュアル) コミュニケーションの4つのプロセス。
- (4) 他にも様々なチェックポイントがあるが本稿ではこの主要な4点を提示しておく。
- (5) 「保険をリストラ」週刊ダイヤモンド2010年3月20日 P.41
- (6) 大手法人に対する団体保証販売は本社で直接販売していた。
- (7) 例えば、第一生命の柴田和子氏は20年以上トップセールの地位を守り、年間2,000億円を超える保険を売りギネスブックにも載るほどであった。
- (8) 各社 IR 資料より作成。
- (9) 2006年4月までは保険料の両立は完全に財務省（旧大蔵省）の認可事項であった。
- (10) 生命保険文化センター（1979）『生命保険ファクトブック』
- (11) ソニー生命は創業からの10年間で平均的な営業職の年収は1,600～2,000万。
- (12) 生命保険文化センター（1982）「全国実態調査」では、生命保険の決めてとしてメンタル（人間関係の強い）な要素は49.1%、テクニカルな要素は38.7%であった。
- (13) 生命保険文化センター（2009）『生命保険に関する実態調整 H21年版』
- (14) 日本経済新聞 2004年11月7日『生命保険基礎コース（1）』
- (15) 日祝祭日にコールセンターをオープンする生保会社が存在するので、必ずしもネットライフのコールセンターが最も長く空いている訳ではない。
- (16) 日本は専門家のアドバイスよりも保険料を生命保険選択の基準として挙げる割合が高い（AXA ホームページより <http://www2.axa.co.jp/info/news/2007/pdf/071226a.pdf>：2010年1月アクセス）。
- (17) 2008年度、2009年度はライフ社とネクスティア社の新規契約件数はほぼ同等で双方とも順調に成長していたが、2010年に SBI・アクサ生命からネクスティア社に社名変更した際に認知度が落ち込んだこともあり、2010年度前半はライフ社がネクスティア社の3倍ほどの新規契約件数だった。

<参考文献>

- ・ Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne, (2005) “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business School Press
- ・ Porter, M. E (2004b) “Competitive Advantage” 1st Export Edition, Free Press
- ・ 「保険をリストラ」『週刊ダイヤモンド』2010年3月20日号
- ・ 安部義彦・池上重輔 (2008) 『日本のブルー・オーシャン戦略』ファーストプレス
- ・ 井口治明 (2004) 『生命保険入門』岩波書店
- ・ 井口治明 (2009) 『直球勝負の会社』ダイヤモンド社
- ・ 渡部晴樹 (1991) 『ソニー生命延びる経営の研究』出版文化社
- ・ 渡部晴樹 (1995) 『ソニー生命アントレプレナーの挑戦』出版文化社