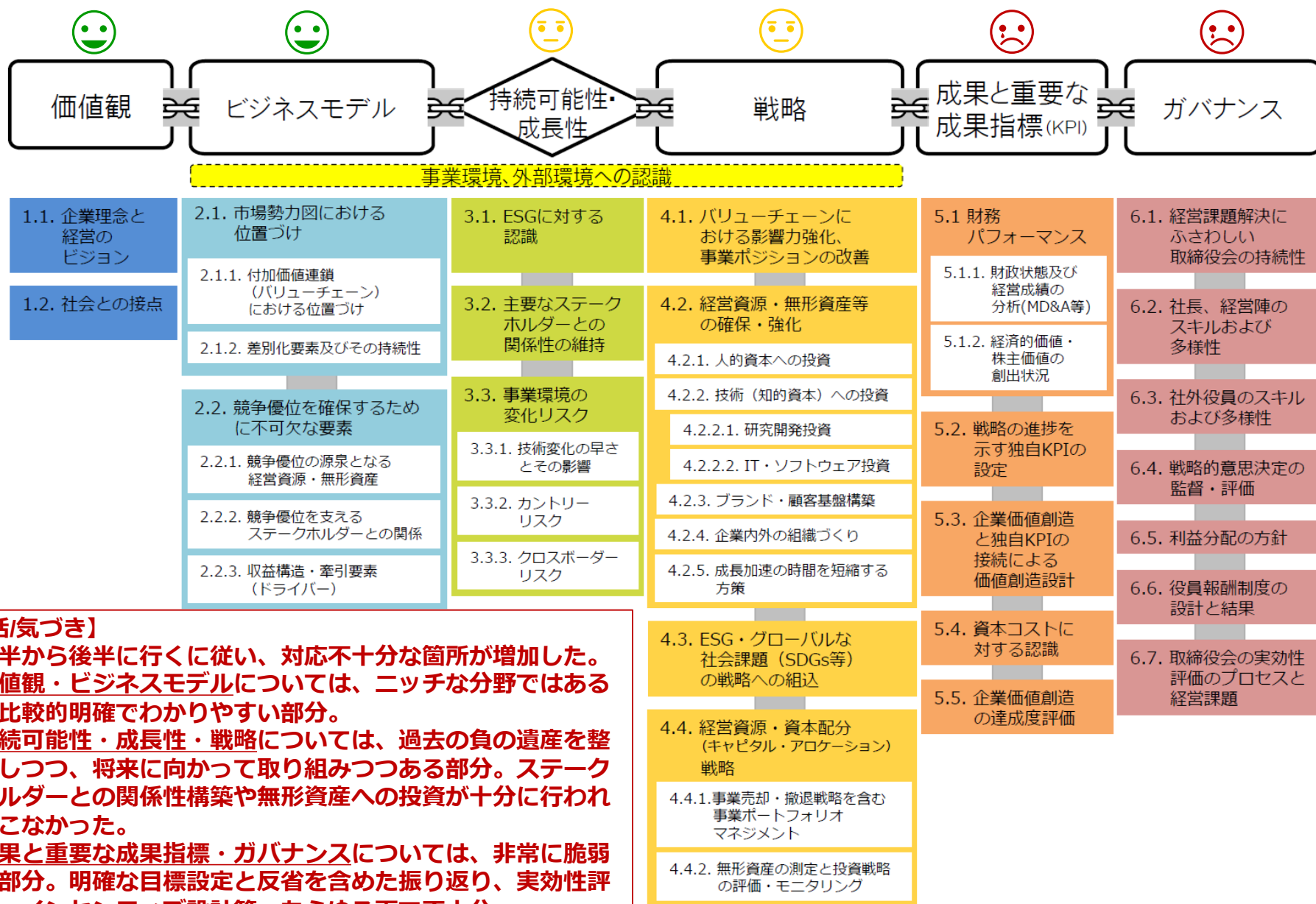




価値創造プロセス分析

2021年3月14日（日）

アイペット損害保険株式会社
工藤雄太



価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

1.2. 社会との接点

1.1. 経営理念と経営のビジョンは、2020年10月1日にホールディングス設立に伴い、再定義した。目指す方向性や優先して取り組む課題は、一定水準示すことができる。

1.2. 社会的課題は、ペットと人の共生環境の向上である。日本におけるペットに関する法制度、意識（マナー）等は、欧米に比べ遅れていることが現状である。また、ペットの販売ルートも日本特有なものがある。さらに、ペットを飼育するために一定の経済的負担が生じるが、昨今医療費等が高騰している。これらの事情から、ペットの社会的地位の低さに起因した殺処分問題につながっている現状がある。保険領域では非常にニッチな部分ではあるが、ペットに関する社会課題を事業機会として捉えている。

アイペットホールディングスの理念体系

経営理念 ペットと人たちが共に健やかに暮らせる社会をつくる

VISION ペットと人の幸せを考え続ける会社

MISSION ペットとの暮らしが愛情あふれるものにする

VALUES **i for Happiness** - ひとりひとりが幸せの創造者となる -

Integrity - 誠実さこそが全ての出発点 -

Innovative - 最高のクオリティを追い求める -

© 2021 ipet Holdings, Inc.

アイペット損保の理念体系

経営理念

ペットと人たちが共に健やかに暮らせる社会をつくる

VISION

その先の、ペットの保険会社へ

MISSION

ペットの保険が当たり前の世の中にする

VALUES

i for Happiness - ひとりひとりが幸せの創造者となる -

私たちは、より多くのペットとその飼い主さまに、商品やサービスを通して安心と幸せを提供します。ペット、お客さま、お取引先さま、そして共に働く仲間も大切なステークホルダーであると認識し、全てのステークホルダーを幸せにすることが私たちの喜びです。

Integrity - 誠実さこそが全ての出発点 -

真に役立つ保険を通じ、お客さまと大切なペットとの健やかな生活をサポートする私たちにとって、お客さまへ堅実で安定したサービスをお届けすることは当然の義務です。誠実かつ正直な企業活動を通じて、社会を含む全てのステークホルダーとの信頼関係を築いていきます。

Innovative - 最高のクオリティを追い求める -

私たちは、決して現状に満足しません。変化の激しい時代において、進化こそが選ばれつづけるために必要な原動力です。お客さまに「ipetにしてよかった!」と思っていただけるその日のために、共に働く仲間を尊敬し、困ったときには助け合いながら、変化を恐れず、改善と改革を重ねます。

© 2021 ipet Holdings, Inc.

地域・社会に対する取組み

アイペットの考えるSDGs - ペットと人のSDGs -

私たちは、保険会社として当社のペット保険をご提供することで、
・飼い主さまの大切な家族であるペットの診療費のご負担を減らし、
・動物病院を受診するハードルを下げ、
・ペットにとって最適な治療を選択していただきやすくなる
お手伝いをしています。

飼い主さまにとって、ペットは大切な家族、大切な「うちの子」です。私たちも、「ご契約者さまとその大切な家族のために」という想いで、従業員一人一人が日々業務にあたっています。
そのため、人間の貧困、健康、環境などと同様に、ペットに関わる貧困、健康、環境なども、ペットを家族と捉える私たちにとっては重要な社会的課題です。

ペット保険を提供する会社としての社会的な役割を踏まえ、私たちは、ペットと人間が共に健康で幸せに生きていけるような社会を目指しています。
そこで、私たちは、アイペットにとってのSDGsを「ペットと人のSDGs」として再定義しました。
・ペットと人間が共に健康で幸せに生きていけるように、
・保険会社としての社会的な責任を果たせるように、
・そして、私たち自身の「うちの子」である従業員が健やかに暮らし、成長していけるように、
私たちは「ペットと人のSDGs」において以下を重点課題と定め、取り組んでいます。

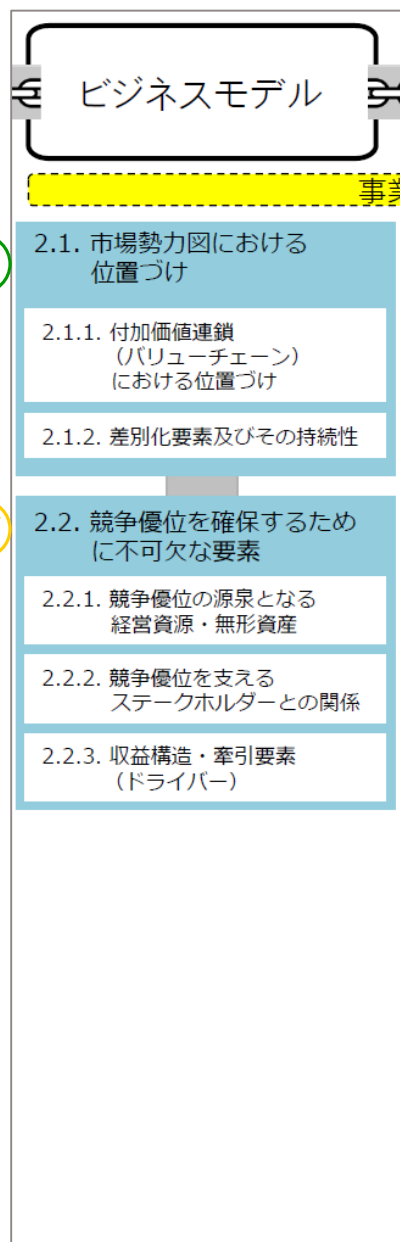
SDGsの取組み

ペット保険事業の推進、進化により、ペットと人間が共に健康で幸せに生きていけるような社会を目指し、「ペットと人のSDGs」に取り組んでまいります。

重点目標	具体的な取組み（例）	対応するSDGsの目標
ペットと共に健康に	・ペット保険の提供 ・ペットの病気やケガに関する情報発信、啓蒙活動 ・「うちの子 HAPPY マラソン」への特別協賛	
ペットと共に安全に	・ペットの防災に関する情報発信、啓蒙活動 ・災害救助犬の育成支援	
ペットを飼っている人も飼っていない人も幸せに	・しつけに関する情報発信、啓蒙活動 ・マナー啓蒙活動の実施	
全ての命に愛を	・青森県との動物愛護に関する連携協定 ・かるた、カレンダーの写真投稿企画での寄付活動 ・「ペットのおうち*」への「ノミ・マダニ駆除薬」支援 ・終生飼養に関する情報発信、啓蒙活動	
保険会社としての信頼性の更なる向上に向けて	・お客さま主義の推進 ・ガバナンス強化 ・保険金不正請求防止に向けた取組み ・コンプライアンス・リスク管理の更なる強化 ・デジタライゼーションの推進によるペーパーレス化 ・営業車にエコカーを活用	
「うちの子」である従業員の健やかな生活と成長に向けて	・ペット休暇、ペット忌引きの導入 ・女性の活躍推進 ・ワークライフバランスの促進 ・ダイバーシティの推進 ・防災対策強化 ・オンラインでの従業員教育	

* 株式会社 Easy Communications が運営する国内最大級のペット里親募集サイト

© 2021 ipet Holdings, Inc. 25



2.1. 日本におけるペット保険会社は、15社（うち、損保は4社。その他は少短）。アイペットは業界2位。差別化要素として、上位2社による市場の寡占化が進んでおり、①ペットショップの代理店化（約80%）により販売チャネルを確保していること、および②動物病院での窓口精算（約50～60%）を可能にした顧客の利便性向上を確保していることである。

ペット保険の市場環境等は、後述。

2.1.1. 現状、ペット保険事業のバリューチェーンの中で最も大きな影響力、主導権を有しているのはペットショップ（小売り）となっている。

ペット保険会社として商品での差別化が困難で、最も重要な販売チャネルであるペットショップの囲い込みは、大手になればなるほど代理店手数料の高騰化が発生する。

2.1.2. 競合他社との主な差別化は、①販売チャネルの多様化、②商品（特に価格）戦略、③動物病院の開拓などで競争優位性を確保し、継続的に強化することで持続させていく。

2.2. 競争優位を確保するために、①販売チャネルの多様化（強化、拡大）、②商品（特に価格）戦略、③動物病院の開拓が不可欠な要素である。また、この3点を支える人財への投資が不可欠な要素である。

2.2.1.、2.2.2. 現状、整理と明示が不十分である。
上述①～③に基づいた統合的な説明が必要となる。

2.2.3. トップラインを進展させる営業施策、商品（価格）による低い損害率、無駄を排除した低い事業費率でこれまでの財務数値を牽引してきた。昨今のCOVID-19の影響で損害率が向上、また競争激化に伴い事業費率が上昇しており、収益構造が変化してきている。
成長性に関連する要素、供給能力に規定する要素、利益率に係る要素等、将来に向けた再定義と施策に対する不断の実効が必要となる。

ペット保険市場について

市場規模

ペット産業は1.5兆円を超える市場規模があります。このうち、ペット保険は毎年2桁成長を遂げており、2015年度から2019年度までの年平均成長率は16.7%となっています。今後も、ペットの家族化や動物医療の発展によりペット保険の需要が高まっていくことが予想されます。



ペット保険市場規模の推移



*2019年度見込み (2019年12月現在)
出典: 株式会社矢野経済研究所「2020年版ペットビジネスマーケティング総覧」(2019年12月)

ペット保険加入率 諸外国(スウェーデン、イギリス)との比較

日本*

約10%

イギリス**

約25%

スウェーデン**

約65%

*2019年時点
出典: 株式会社富士経済「2020年ペット関連市場マーケティング総覧」、一般社団法人ペットフード協会「2019年全国犬猫飼育実態調査」を基に当社で算出
**2017年時点
出典: Statista, BBC, Svenska Dagbladet, Timetric「Pet Insurance in the UK」

犬・猫の飼育頭数

2020年4月1日現在、日本の15歳未満の子どもの数は1,512万人。これに対して犬・猫の飼育頭数は1,850万頭を超えていると推計されています。

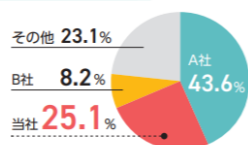


出典: 総務省統計局「人口推計」
一般社団法人ペットフード協会「2019年全国犬猫飼育実態調査」

ペット保険マーケットシェア

ペット保険業界は、当社を含む上位2社でマーケットの約7割を占めています。

保有契約件数ベース*



*2019年12月末時点
出典: 株式会社富士経済「2020年ペット関連市場マーケティング総覧」

ペット医療の現状

ヒトの場合

診療報酬点数制度

3割*負担 (健康保険制度)

*6歳~69歳と70歳以上の一定額以上の所得者の場合

ペット (動物病院) の場合

自由診療

全額自己負担

保険金請求が多い傷病のランキング (総合*)

犬		猫	
順位	傷病名	順位	傷病名
1	皮膚炎	1	下痢
2	外耳炎	2	皮膚炎
3	胃腸炎	3	腎臓病
4	下痢	4	膀胱炎
5	腫瘍	5	異物誤飲

*通院、入院、手術を総合した保険金請求数
※2019年1月~12月の当社の保険金請求データを基にしたサンプル調査により算出 (サンプル数: 46,933件)

保険金請求が多い傷病のランキング (手術)

手術の平均保険金請求額

犬・猫総合			
順位	傷病名	参考診療費	診療例
1	腫瘍	90,400円	皮膚腫瘍を手術で取った例
2	歯周病	97,300円	全身麻酔をして歯石除去と抜歯をした例
3	異物誤飲	77,760円	全身麻酔をして異物を内視鏡で取り出した例
4	骨折	308,700円	折れた骨を手術でつなげた例
5	膝蓋骨脱臼	254,000円	ずれた膝蓋骨を手術で戻した例

150,900円

※2019年1月~12月の当社の「うちの子ライト」契約における保険金請求データを基にしたサンプル調査により算出 (サンプル数: 3,204件)
※この金額は診療費の一般的な平均・水準を示すものではありません。

※2019年1月~12月の当社の保険金請求データを基にしたサンプル調査により算出 (サンプル数: 4,827件)
※上表の診療費等のデータは一例であり、一般的な平均・水準を示すものではありません。

持続可能性・成長性	
事業環境、外部環境への認識	
3.1. ESGに対する認識	
3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持	
3.3. 事業環境の変化リスク	
3.3.1. 技術変化の早さとその影響	
3.3.2. カントリーリスク	
3.3.3. クロスボーダーリスク	

3.1. ESGに対する認識は高まっているものの、ビジネスモデルの持続性や戦略の実現可能性への影響までは検討できていない。
ESGの取り組みは、後述。

3.2. 主要なステークホルダーとして、①契約者、②販売代理店（主にペットショップ）、③動物病院、④従業員を挙げている。
実際には、これらステークホルダー間での利害関係をバランスを取りながら、逐次確認してはいるが、組織的に仕組化されてはいない。これらのステークホルダーとの関係性は有報記載レベルに留まっており、維持・強化に向けて利益相反を極小化して、相互に共有できる利益を拡大することの検討まで至っていない。また、向き合い方、ビジネスの仕組みや進め方に落とし込めていない。

3.3. ペット事業における事業環境の変化は、それほど早くない。情報技術等は、かなり遅れた業界。一方で保険事業での技術変化は急速に進化しており、こちらを優先的に取り組む方針。ペット事業での非連続イノベーションの可能性は相対的に低いと捉えている。

ESGの取り組み

事業を通じた環境負荷の低減(E)、ペットと共に健康で幸せに生きられる社会への貢献(S)、ガバナンスの強化による信頼性向上(G)等の取り組みを、更なる成長に活かします。



Environment

ビジネスプロセスの変革や環境に配慮した取組み

- ・デジタルライゼーション推進によるペーパーレス化
- ・デジタルマーケティング
- ・ご契約者さま専用「マイページ」の活用等
- ・営業車へのエコカーの活用
- ・共生環境向上、環境美化への啓蒙活動
- ・しつけに関する情報発信、啓蒙活動
- ・オリジナルウンチ処理袋の配布

環境負荷の低減へ

Social

ペット保険の普及拡大やペットに関わる社会貢献

- ・ペット保険による飼い主さまの支援
- ・持株会社化によるペットに関わる社会貢献課題への取組み
- ・青森県との動物愛護に関する連携協定
- ・各種情報発信、啓蒙活動
- ・動物福祉に関する活動等への寄付、支援
- ・従業員の働きがい
- ・ペット休暇、ペット引き継ぎ制度等
- ・若手、女性の登用等

ペットと健康で幸せに暮らせる社会へ

Governance

ガバナンスの強化

- ・取締役会の監督機能強化、透明性の向上
- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・任意の指名・報酬諮問委員会の設置
- ・保険金不正請求防止への取組み
- ・コンプライアンス・リスク管理の一層の強化

※2020年10月1日付でアイペットホールディングス側に設置しています。

より信頼される
ペット保険会社へ

リスク管理体制について

当社が直面する経営上のリスクに的確に対応し、お客さま・株主・その他すべてのステークホルダーへの責任を果たすべく、これらのリスクを適切に把握・評価し、管理するためのリスク管理体制を構築しています。

リスク管理方針

当社では、リスク管理を経営の最重要課題と位置付け、取締役会において「リスク管理方針」を制定し、リスク管理を行っています。

リスクの正確な把握と適切な管理

当社は、収益部門と分離されたリスク管理部門（コンプライアンス・リスク管理部）の設置や、経営会議の諮問機関としてのERM委員会の設置を通じて、全社的なリスクの統合的管理に努めています。

具体的には、「リスク管理方針」等に基づき、当社が主に管理するリスクを「保険引受リスク」「資産運用リスク」「流動性リスク」「事務リスク」「システムリスク」と定め、これらのリスクについて、各専門委員会（商品・財務管理・事業・システム）における定期的なモニタリング等を通じ、正確な状況把握・的確な評価を通じて、適切な管理を行っています。

なお、これら専門委員会におけるリスク状況のモニタリング結果（重要なリスク情報）は、ERM委員会を通じて、定期的な経営への報告を確保する等、リスク管理態勢の一層の整備・強化を進めています。

加えて、内部監査部門による、リスク管理プロセスの適切性・有効性の監査等を通じ、リスク管理態勢の高度化に努めています。

主なリスクとその管理体制

当社が主に管理しているリスクおよび、その管理体制は以下のとおりです。

「保険引受リスク」
経済情勢や保険事故の発生率が保険料設定額の予測に反して変動すること等により、損失を被るリスクをいいます。

当社では、商品委員会において保険商品別の収支管理を徹底しており、経営に重大な影響を及ぼすリスクの増大を把握した場合には、商品の改廃を含めた適切な対応を行うことで、適正な水準を維持しています。

「資産運用リスク」
「金利・株価・為替等の変化」や「与底先の財務状況の悪化」等に伴い保有資産の価値が変動し、損失を被るリスクをいいます。

当社では、財務管理委員会において資産特性に応じた資産配分や収支状況の管理を実施しており、経営に重大な影響を及ぼすリスクの増大を把握した場合には、それら資産の売却を含めた適切な対応を行うことで、適正な水準を維持しています。

「流動性リスク」
「大・据等のパンデミック型の疫病の発生等による急激な保険金の支払い増加による資金繰りの悪化や、市場の混乱等による市場での取引不能等が生じ、通常よりも著しく不利なコストでの追加資金調達・不利な条件での資産売却を余儀なくされること等により、損失を被るリスクをいいます。

当社では、財務管理委員会において適正な資金の流出入状況を把握・管理等し、十分な流動性資産の確保を行っています。

「事務リスク」
役員が正確な事務を怠る、または事故・不正等を起こすことにより、当社またはお客さま等が損失を被るリスクをいいます。

当社では、事務委員会において不適切な事務処理等の発生状況をモニタリングする等、コンプライアンスの推進と一体となった改善策の検討等を通じ、適切な事務手続の実現に努めています。また、当社は、パンデミックや自然災害等による業務センターの機能停止に備え、業務体制の強化も図っています。

「システムリスク」
システムダウンまたは誤作動、セキュリティインシデントの原因となって、当社またはお客さま等が損失を被るリスクをいいます。

当社では、システム委員会において、情報セキュリティに関わる取組推進やシステム障害の発生状況のモニタリング等を通じ、情報システムの安全確保や重要情報の漏えい防止に努めています。

戦略

認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

4.1.

損保においては、事業ポジションを維持する。

一方で、アイペットグループとしては新たなポジションに移行することを想定している。

これまで培ってきたペット事業におけるステークホルダーとの関係性、ノウハウ、人財を活用して、ペットをドメインと定め、ビジネスを展開していく。

4.2.

戦略に基づいた競争優位の源泉となる経営資源や無形資産等の確保・強化するための投資等は、会社としてキチンと整理ができていない。

4.2.1.

人的資本への投資は、競合他社との差別化の1要素として非常に重視している。獲得に関しては徐々にではあるが向上している。育成、活用面がまだ弱いので今後の課題。売上高人件費率は、約13～14%。教育費に関しては、人件費に対し約1%（もう少し予算確保が必要か）。活用面でもまだ強化が必要。事務部門は大部分を青森で行っており、コスト面での優位性は高い。

4.2.2.

実際存在するであろう知的資本に関して、暗黙知から抜け出し切れていない。属人化しているのが現状。また、「攻めの投資」というよりはこれまで投資してもなかったことからの投資がまだまだ常態化している。

4.2.3.

非常に強化してきた。保険会社という商品・サービス提供者であることから、顧客からの信頼を得るための態勢構築を行ってきた。また、重要なステークホルダーであるペットシップでの広告宣伝を行ってきた。結果として、他社に比べるとブランド力は相対的に強く、市場では寡占状態になっている。

4.2.5.

NTTドコモ（過去）、第一生命、リクルート等と業務提携やペット事業のM&Aを行ってきた。効果測定等は今後の課題。

4.3.

現状、まったくと言っていいほど検討できていない。

4.4.

損保においてこれまでは、シェア獲得、企業規模拡大のためにトップライン向上に経営資源を存分に投入してきた。ちょうど転換点に差し掛かっており、バリューを重視した経営へ移行していく局面。一方で、保険以外のペット事業については、シェア獲得のためトップライン獲得のための投資は強化する。

成果と重要な成果指標 (KPI)	
	5.1 財務パフォーマンス
	5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等) 5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況
	5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定
	5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計
	5.4. 資本コストに対する認識
	5.5. 企業価値創造の達成度評価

5.1. 外部環境の変化が激しいペット保険業界において、将来の企業価値向上に向けて「規模の拡大」を図ってきた。ペット保険において中長期的に競争優位性を確保し、企業価値を高めるためには、ある程度の規模およびシェアを獲得することこそが最優先課題と位置付けたためである。そうした中、先行する競合他社を追い上げるため、熾烈な競争を繰り広げ、現状およびその勢力図は完成しつつある。アイペットにおける足元の財政状態および経営成績は現状が最底辺の部分で、今後の経営効率を向上させ、利益率を重視した経営を行っていく局面にある。

5.1.1. MD&Aについては、有報レベルのみ。今後の課題としては、社内における客観性に基づいて原因等を深く分析し、ビジネスモデルおよび戦略、事業環境についてまで振り返ることが必要である。

5.1.2. 現状、十分に示せていない。
株価についても大きな変動なく、中長期的にはほぼ横ばいとなっており、今後の株主価値増大に向けた戦略的な投資が必要となる。

5.2. 5.3. 5.4. 5.5.
現状、不十分である。
戦略に沿った将来の経営計画を作成をしており、企業独自のKPI（定量・定性）を設定している。しかし、戦略の進捗を示す定点的なKPI設定になっているか不明瞭な状態になっている。
また、外部および内部環境が激しい中で、説得力のあるKPIを設定することができていない。
さらに、独自KPIを積み上げた結果が企業価値創造のKPIに接続するようになっていない。

ガバナンス	
6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性	
6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性	
6.3. 社外役員のスキルおよび多様性	
6.4. 戦略的意思決定の監督・評価	
6.5. 利益分配の方針	
6.6. 役員報酬制度の設計と結果	
6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題	

6.1.
現状、不十分。
取締役会での議題が形式的なものになっており、経営方針や戦略等の経営課題解決について十分な議論ができていない。また、選任基準、成果に応じた評価やサクセッションプランについても、現状不十分であり、かつ明示できていない。

6.2.
現状、不十分。
取締役および執行役員のスキルマトリックスは社内で作成しているが、スキルに偏りがあり、多様性を確保するまでには乖離が大きい。

6.3.
独立した客観的な立場で、十分な能力や経験を有している。また、積極的な対応も行えている。

6.4.
現状、不十分。
有報記載レベルの監督・評価（モニタリング）に留まっている。

6.5.
現状、成長過程にある会社であることから、配当ではなく、先行投資を優先して行うことを明示している。一定の株主優待は実施している。しかし、利益還元策について明確な将来計画は、設計できていない。

6.6.
現状、不十分。
経営戦略や業績との連動が不十分である。一定の制度設計の考え方は示しているものの、成果やKPIとの関連性を示せていない。

6.7.
現状、不十分。
実効性評価は実施できておらず、評価結果や取り組むべき優先課題を示せていない。

株主優待制度のご案内

保有株式数	保有期間 1年未満	保有期間 2年以上
100株～199株	3,000ポイント	3,300ポイント
200株～399株	5,000ポイント	5,500ポイント
400株～599株	10,000ポイント	11,000ポイント
600株～799株	20,000ポイント	22,000ポイント
800株～999株	30,000ポイント	33,000ポイント
1,000株～1,999株	40,000ポイント	44,000ポイント
2,000株以上	80,000ポイント	88,000ポイント

従来と同様、株主さま限定の特設インターネットサイト*において、**株主優待ポイント**をペット用品、雑貨、食品、電化製品、ギフト、旅行・体験などに交換できます。
なお、右の図は、優待ポイント交換商品ラインナップの一例です。
* URL : <https://ipet.premium-yutaiclub.jp>





♥
ipet

ご清聴ありがとうございました