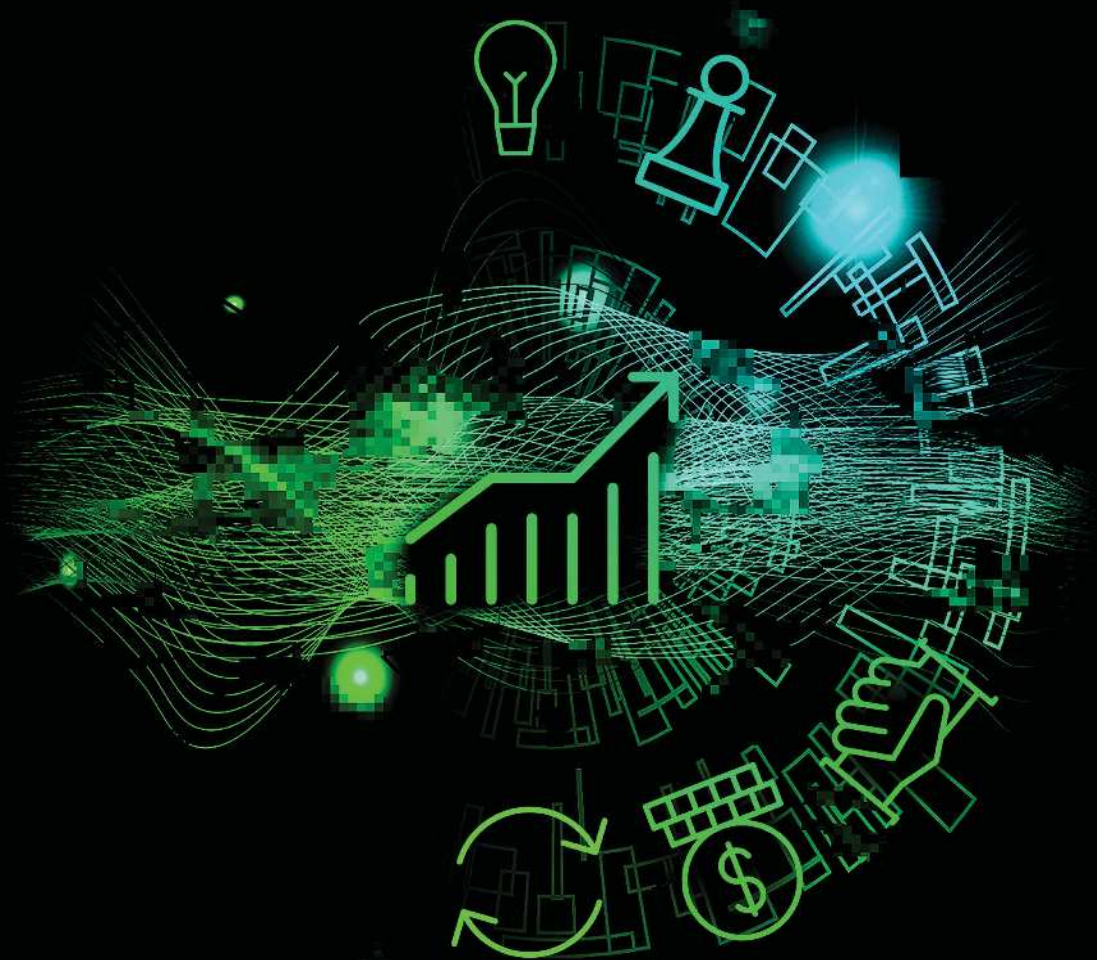


Deloitte.

デロイトトーマツ



インシュアテック時代における 保険のイノベーションの加速

未来の保険会社に求められる
進化と変革

Deloitte Center *for*
Financial Services

キーメッセージ



ほとんどの保険会社は、旧来のシステムや商品、ビジネスモデルの強化を重視する一方、顧客中心主義となる経済において自社を差別化するであろう破壊的なイノベーションへの十分なリソース配分を怠っている。



成熟しつつあるインシュアテック市場に対し、保険会社は今年わずか4ドルに1ドルの割合でしか投資を行っていない。イノベーションの加速を促進するためには、スタートアップ企業をポイントソリューションを持つ単なる別のベンダーとしてではなく、共同開発者やパートナーといったエコシステムとして扱うべきである。



保険会社は、ますます厳しくなる格付機関の精査に直面している。格付機関は、保険会社がどの程度効果的にイノベーションを開始、管理しているかを分析しているが、さらに重要なこととして、測定可能な効果を彼らがどのように立証するかという点が挙げられる。



保険会社における戦略とオペレーティングモデルの根本的な変化を伴わない限り、テクノロジーの向上単体では持続可能なイノベーションを促進することは不可能である。



最終的に保険会社は、自らのビジネスを時代遅れのものとしないう周辺領域および変革をもたらす取り組みを活性化させるべく、中核領域のイノベーションから発展させる必要があるだろう。これらは、新たなビジネスモデルと代替的収益源を追及する専門チームにより、既存のシステムの改善と並行して進められる。

イノベーションの実現に向け 保険会社は進化のみならず 変革しなければならない

イノベーションは旧来のオペレーションの向上およびデジタル化から、保険契約者や販売チャネル、従業員の体験の向上、究極的には商品やプラットフォーム、サービスのより破壊的な変革に至るまで、保険会社のあらゆる取組みを網羅する。経済がますます顧客中心主義となるなか、これら3つの要素は業界の長期的な競争力を確保するうえで全て重要である。

しかしながら、多くの保険会社は長期的な視点に立った自社のバリュー・プロポジションの差別化よりも、現状の維持または更なる向上にほとんどの注意を向け、リソースを充てている。保険会社は競合するいずれの優先事項にも対処する必要があるにもかかわらず、様々な理由から両者のバランスを取ることが困難だと感じている。

イノベーションの観点から業界の現状を評価するため、我々は保険会社、インシュアテック・ファシリテーターおよび格付機関へのインタビューを実施した。回答を促さずとも、大半の回答者がイノベーションに関するリソースのわずか10%のみが保険会社におけるビジネスのあり方を根本的に変えることに向けられ、対する90%は従来通りの業務の継続(願わくば、単により良く、より速く、より安く)に配分されていると推定した。より大局的見地に立ったイノベーションを促進するためには、保険会社のビジネスを維持するためのリソースとビジネスのあり方を進化させるためのリソースの間に存在する格差を大幅に縮小する必要があると言えるかもしれない。

そもそも、イノベーションのストーリーはもはや保険会社自身のものではない。実際、過去10年のインシュアテックブームの主な結果として、最も変革的なイノベーションが起き、業界の外で資金調達が行われている。ある世界的なニュースマガジンは最近、「保険の未来は保険会社抜きで起こりつつある。」と述べる一方、その結果として、「動きが遅い同業界の巨大企業は、外部の創造的破壊者からの高まる脅威に直面する。」と警告している¹。

例を挙げると、最近最新の資金調達ラウンドで企業評価額が10億ドルを超え、ユニコーン企業の基準に達したHippo Insurance社²は、無料のスマートホーム・モニタリングシステムや条件に応じた保険料の割引、「専任の保険金請求コンシェルジュ」サービスとともに、住宅所有者保険の見積をウェブサイト上で60秒で行う³。別の米国の住宅所有者・借家人保険のインシュアテック企業で、今年ドイツにも進出した⁴ Lemonade社は、90秒で見積を行い13分で保険金請求を処理する一方で、利益の一部を保険契約者の慈善活動に充てている⁵。

イノベーションにおける優先課題のバランスを取る

これは、保険会社は現在の業務の改善に大半の時間と資金を費やすべきではない、ということではない。ある格付機関は、「何十年にもわたりイノベーションや大きな創造的破壊を経験してこなかった業界にとって、時代遅れで魅力のないレガシーシステムの一掃は重要で価値ある必要な取組みだ。」と指摘する。また、グローバル展開するマルチライン保険会社は、「もし、私たちがコンバインドレシオを数ポイント改善することができれば、結果として将来、何十億もの改善になり得る。」ため、現在のプロセス最適化のためにリソースを費やすことは重要だと述べている。このような取組みにより追加的に削減された金額と生み出された収益は、より変革的なイノベーションに対する将来的な投資資金として役立つ可能性がある。

しかしながら同保険会社は、ビジネスの変革もまた必要不可欠であると強調した。「私たちがもし、自社に長期的な成長のポテンシャルがあり、最先端に行く経営を行っている株主や潜在的投資家を納得させたいのであれば、実行可能なイノベーションの計画によって、彼らを動機付けしなければならぬと認識している。」

持続可能な成長に拍車をかけるためには、カスタマイズや柔軟性、利便性に対する期待の高まりに応える新たな商品やサービス、顧客体験の創出に専念する長期的な取組みを行い、現状の改善とより大局的見地からの投資の良いバランスを検討しなければならない。

別の格付機関は、競争優位性を確保するのに十分なほど効果的に、イノベーションを実行している生命保険会社はまだ見たことがないと述べた。このようなイノベーションの欠如が、一般的に米国の生命保険会社が成長に苦戦してきた一因かもしれない。景気が比較的好調であったにもかかわらず、生命保険の申込みは2018年に1.1%減少し、2019年上半期の増加も0.2%にとどまっており、同時に45歳未満の人々において、急激に関心が落ち込んでいる⁶。

グローバル展開するある生命保険会社は、新たな収益源やニッチな商品、販売チャネルの選択肢、サービス機会を開拓しビジネスを成長させるためには、より野心的なイノベーションが求められるだろうと述べた。

イノベーションはテクノロジーにとどまらない

より高くより長期的なイノベーションの目標の達成には、技術力の向上以上のものが必要となる可能性が高い。保険会社は、より顧客中心主義の立場を取ることで俊敏性を高めているインシュアテックのスタートアップ企業や、積極的な従来型の競合他社に遅れをとらないだけでなく、業界の外からの脅威を完全に回避すべく、オペレーティングモデルや人材のニーズ、マーケットアプローチを再考すべきである。

保険会社は、「自律型から誘導型まで」カスタマージャーニーにおけるインタラクションに選択肢を求める顧客に応えるため、標準的なオペレーションを発展させることができる。これを実現するためには、よりフレキシブルなインタラクションが可能となるよう、オペレーティングモデルの配線を見直す必要があるかもしれない。従来のモデルの大部分は「2進法」を採用しており、それ故に、人、プロセス、テクノロジーにおける制約が今なお存在している。このため、従来のモデルを基盤に新たなオペレーティングモデルを構築することは困難である。

市場の需要や競争圧力が、保険会社のイノベーションに対する取り組み方に大きな変化を促すにまで至っていないのであれば、格付機関がその評価プロセスにおいて、この問題を高い優先事項としていることに留意すべきである。実際、ある格付機関は保険会社のイノベーションプログラムの成熟度とその測定可能な成果を定量化するための枠組みの作成に取り組んでいる。(8ページ「格付アナリストが保険会社におけるイノベーションのレベルを引き上げる」参照)

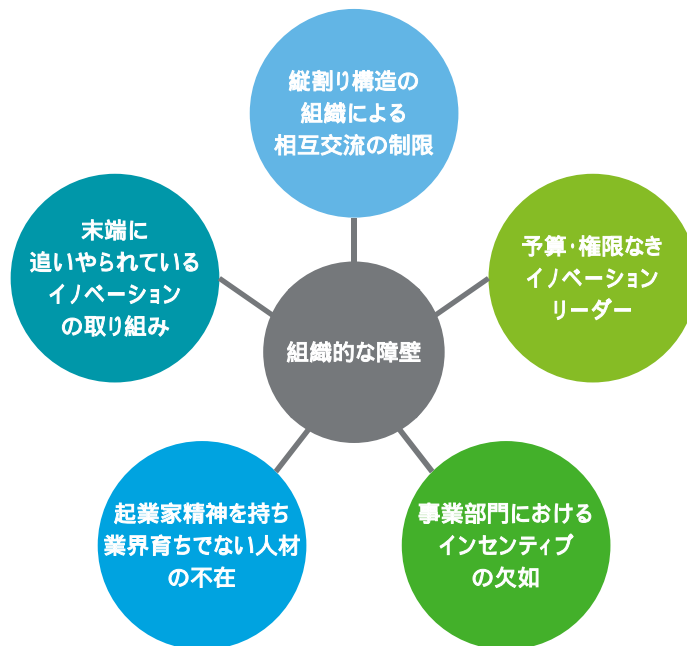
「保険会社は、イノベーションについてより真剣に取り組む必要がある。」と、インシュアテックに投資するあるプライベート・エクイティ・グループは忠告する。「つま先だけ水につけるような慎重な始め方をするのではなく、水に飛び込みどっぷりと浸かること。イノベーションは保険会社が行うあらゆることの一部分であるべきで、どのような投資を行うか、どういったテクノロジーを購入するかということではない。」

保険会社の効果的なイノベーションを阻むものとは

業界における昨今のイノベーションの大半は、配管の修繕や補強、すなわち、コアシステムの改善やデジタル化、あるいは、イノベーションの旗の下の何かがなされていることを示すために行われる小さな改善、といったことに重点が置かれている。顧客や販売チャネル、従業員といったステークホルダーの体験を向上するための大胆なイノベーションに対しては、一般的にはるかに少ない金額しか費やされていない。ある格付機関が「大文字のIで始まるイノベーション」と呼ぶような、新たな商品や市場、サービス、ビジネスモデルを開発するために今までとは異なる方法で考え行動すること、に対しては通常さらに少ないリソースしか割り当てられていない。

インタビューの回答者は、競合他社に遅れを取らぬよう現状を強化するために必要となるイノベーションと長期的な差別化をもたらすイノベーションとの間で均衡を取ることを阻むようないくつかの代表的なハードルを明らかにした(図1参照)。

図1. イノベーション阻害要因が保険会社のより効率的な進化を妨げる
社内の障害がチェンジマネジメントを妨げる



出所: Venture ScannerのデータをもとにDeloitte Center for Financial Services分析

組織の縦割り構造がイノベーションを阻害する可能性がある

イノベーションは、保険会社のベンチャーキャピタルファンドやイノベーションラボ、チーフ・イノベーション・オフィサーの担当領域といった企業の末端に追いやられていることがあまりにも多い。何人かの回答者は、各事業部門のリーダー間でイノベーションを行う主体同士のつながりが欠如していることについて言及していた。このような事象はイノベーションの取組みを遅らせたり進行を妨げたりすることになりかねず、あるベンチャーキャピタリストは「孤立した投資が仕組み全体の円滑な運用を妨げた」ままの状態になっていると指摘する。

概して、業界の伝統的な縦割り構造は、イノベーションの助けとはならない。あるイノベーションハブのリーダーは、結果として、「相互交流、すなわち、アイデアや結果を共有したり、他者の失敗から学んだり、自らの成長を加速させるために互いの成功を活用したりするようなことがほとんどない状態だ。」と、見る。

我々がインタビューを実施した人々の多くが、保険会社がイノベーション推進役に対し、事業部門のリーダーを内部の顧客として扱うよう求めることの必要性を強調した。なぜなら、彼らこそが費用を負担し、現実に行き詰っている問題に対処するためにインシュアテック・ソリューションを求めている存在だからである。

事業部門のリーダーは通常、中核となる業務に適した短期的で定量化可能なベンチマークを持つ。当初の取組みの焦点をそのような基礎的な目標の達成に合わせれば、全社的により大きなイノベーションを推進しようと努める人々の有効性および価値を立証することが可能になる。そうすることで、イノベーション推進役がより長期的で転換をもたらすような変化を展開するための信頼と支持を得られるだろう。

イノベーションリーダーには往々にしてリソースや権限が欠如している

いくつかの保険会社は、全社的な変革の取り組みを主導しまとめるための担当者を任命することで、縦割り組織の課題を解決したと考えていたかもしれない。数年前にチーフ・イノベーション・オフィサーが保険の世界に登場した一方で、チーフ・イノベーション・オフィサーおよび同等の肩書きが急増してきている。実際、インタビュー回答者の多くが各保険会社においてそのような職務のために最初に雇用された人々であった。

しかしながら、インタビューを受けた保険会社のイノベーションリーダーは多くの場合、社内コンサルタントや情報センター以上の役割を果たすために自由に使える専用のリソースや明確な権限を十分に持っていなかった。大半はまた、研究開発のための独自の予算を持っていなかった。彼らは、資金調達について個々の事業部門あるいはIT部門に依存しており、他に多数存在する投資優先事項と資金調達をめぐり競っている。

この問題を大きくしているのは、ほとんどの保険会社において、革新的な思考や成果を求めるとは言わないまでも、それに報いるインセンティブが全般的に欠如していることである。「人は報酬が支払われることを行う。そのためリーダーは短期と長期いずれの問題にも取り組んでいることを確実にすべく、両者のインセンティブのバランスを取らなければならない。」と、ある企業向けスペシャリティ保険会社の担当者は助言する。「これにより、イノベーションはテクノロジーの問題ではなく、より人間側の問題となる。それはチェンジマネジメントにおける課題だ。」

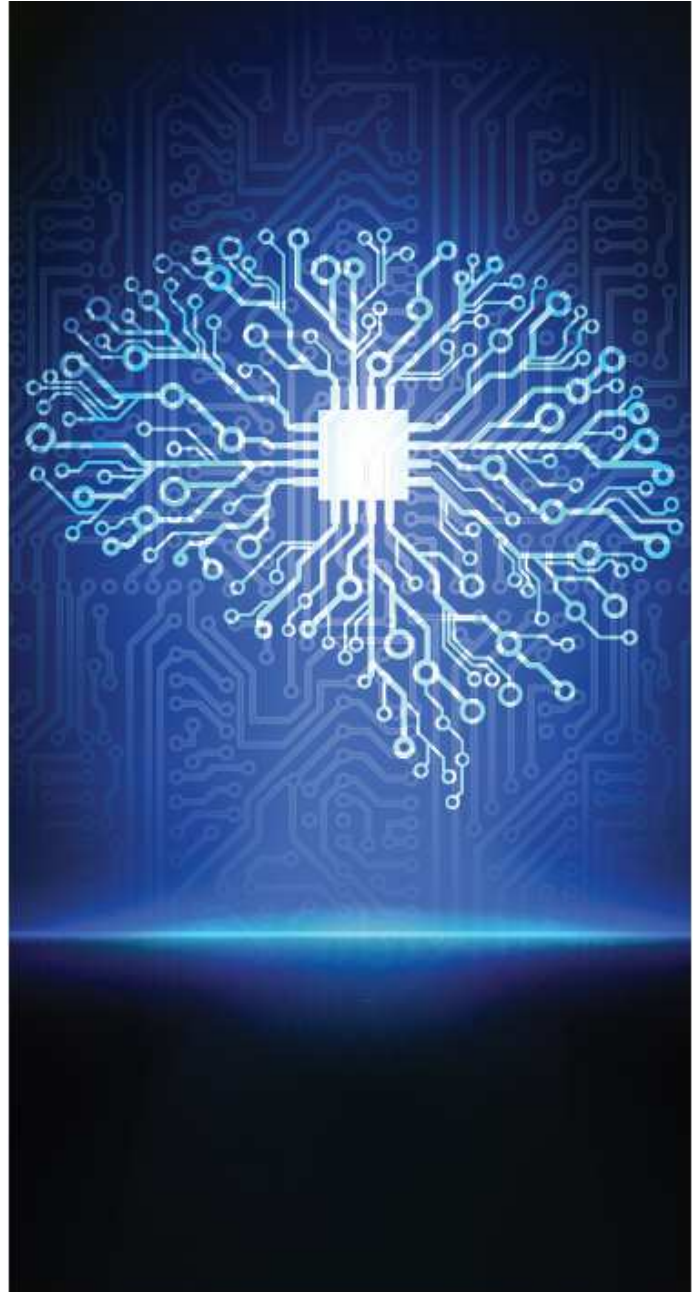
人的要素を忘れてはならない

スキルセットと変化に対する姿勢の観点で見ると、より野心的なイノベーションの取組みにおいて陣頭指揮を執り実行するための、起業家精神を持つ人材が欠如していることも、もう一つの重要な障害である。人はこれまでのキャリアを通して仕えてきた会社やビジネスを改革するのは困難だ、と主張するあるベンチャーキャピタリストはまた、保険会社においてイノベーションの取組みを主導する人物の多くは、以前から保険業界に身を置いていた人々だと指摘する。「そのような人々はソリューションの一部というよりも、むしろ問題の一部である可能性が高い。」と示唆した。

ある生命保険会社は、このように付け加える。「私たちの業界には、完全にゼロから何かを始めたり構築した経験を持つ人物がほとんどいない。そういったものは、私たちの経営上のDNA内に存在しないのだ。私たちが自らの組織を運営するために造り上げた力は、ブレークスルーイノベーションを探し求めたり実現することにおいては、結果的にあまり役に立たないのだ。」

このような状況を補うべく、保険会社は業界の外から革新的な思考やスキルを取り込む必要があるのかもしれない。一部の保険会社は革新的なソリューションをゼロから考え出すのではなく、幅広い経験にもとづく新たなアイデアを採り入れるため、伝統的なベンダーやコンサルタントに頼る選択をする可能性もある。彼らはまた、互いのイノベーションへの取組みを加速させることができるような補完的なスキルセットや能力を活用すべく、業界外の企業と提携することもあるかもしれない。

十分に活用されていない選択肢の1つに、インシュアテック企業から単に製品を購入するのではなく、彼らと提携することが挙げられる。これらのスタートアップ企業は、技術的な専門知識や起業家精神、既存の枠にとらわれない思考といった、多くの保険会社に欠けているであろうものを持っている可能性がある。



インシュアテック企業はベンダーではなく イノベーションパートナーとならなければ ならない

歴史的に変化が遅い業界においてイノベーションを推進するために、インシュアテックのスタートアップ企業は、過去10年間に渡り165億ドル⁷の投資を取り込んできた。当初多くの保険会社は、インシュアテックを脅威と見なしていたかもしれない。恐らく、まさに実在する脅威としてである。しかしながら、第2のインシュアテックブームに入ると、現実には、ほとんどのスタートアップ企業が既存の保険会社に取って代わるのではなく彼らをサポートするために立ち上げられていた。

それは、保険会社のイノベーションにとってプラスとマイナスいずれの動向とも成り得る。プラスの側面としては、これまでよりもはるかに多様で起業家精神に富み革新的なアイデアやソリューションを持つエコシステムを、保険会社が利用できることである。マイナスの側面としては、インシュアテック企業が既存の保険会社に対し、伝統的なテクノロジーサプライヤーが行っていたようにサービスを提供することがあまりに多く、長期的に保険を再構築するために協働するというよりもむしろ、現状を強化させるための漸進的な改善を支援していることが挙げられる⁸。

ある企業向けスペシャリティ保険会社は、インシュアテック企業に向けたありがちな態度を「私たちにとっては、ただの新種の最先端のベンダー、つまりイネーブラーにすぎないのだ。」と総括した。いくつかの保険会社は社内にベンチャーキャピタル部門を組織することで、インシュアテックに対する投資の時流に乗ったが、イノベーションという点でスタートアップ企業と協働している保険会社は比較的少ない。ある格付機関は、インシュアテック企業とそのアクセラレーターは、「保険会社の間に依然としてあるサプライヤーと顧客という意識を変えるため、保険会社に対して多くの教育を行わなければならない。共有すべき知識やスキルは非常に多い。」と述べた。

さらに言えば、インシュアテックは特効薬と見なすべきではない。代わりに保険会社は、契約者へのエンゲージメントや代理店のイネーブルメントといったビジネス上の重要な課題を解決するため、複数のインシュアテックの機能を足し合わせることを検討し始められるのだ。

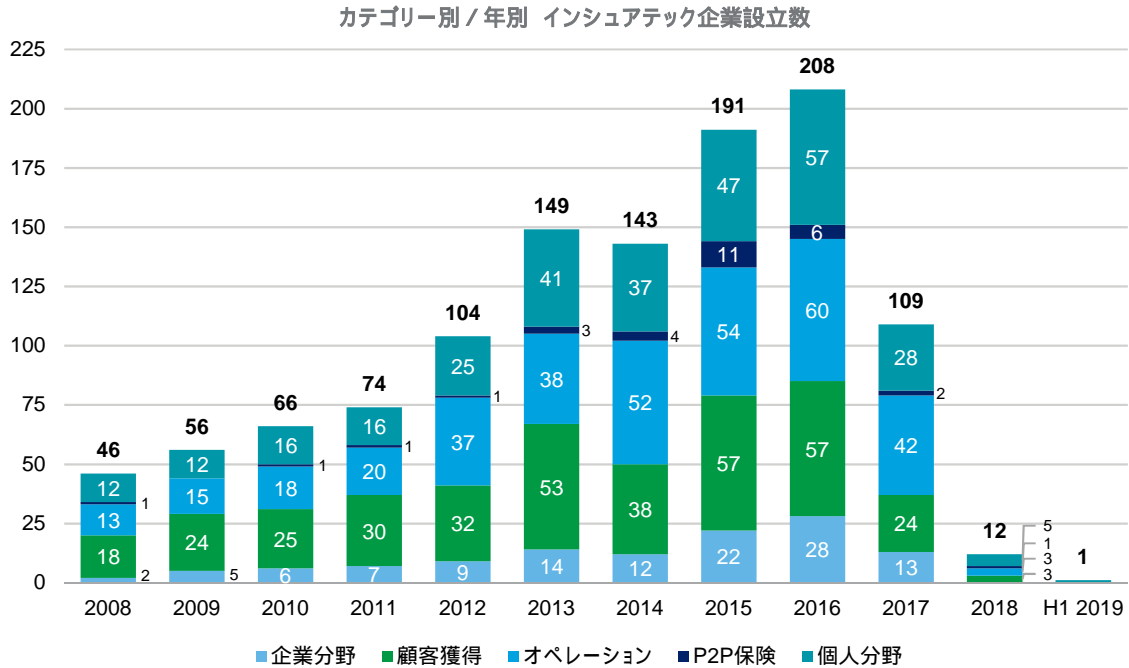
立ち上げは失速しているものの投資は 未だ活況を呈している

成熟するインシュアテック開発のエコシステムにおいて、より影響力のある立場を確保するため、保険会社は迅速に動く必要があるようだ。新規のインシュアテック企業の設立は、過去18カ月間の間減少⁹し実質的に休止状態にあり、保険会社が初めから参加する機会は限られている(図2参照)。

しかしながら投資家は、アイディエーションの段階を越え実行の段階まで進んだ企業を支援すべくレイターステージの資金提供を目標としているため、資金調達は堅調な推移を見せている。2019年上半期に調達された22億ドルは昨年の総調達額について既に史上4番目の金額で、その差はわずか4億ドルだ。インシュアテックへの投資は、30億ドルを記録した2015年を上回るペースにある(図3参照)¹⁰。それにもかかわらず、保険会社自身の投資は、インシュアテックに今年投資された金額のうち4ドルに1ドルを占めるにすぎず、大抵の保険会社は外から眺めるだけか、せいぜいただの受け身な顧客にすぎない。この傾向は、目に見えるイノベーションを推進するうえで、これまであまりうまく機能してこなかった純粋な研究開発のためのアイデアへの投資ではなく、よりすぐに活用できるインシュアテックへの投資と導入の選択肢を評価するための目利きを重視したアプローチを業界の大多数が採用していることを示しているだろう。

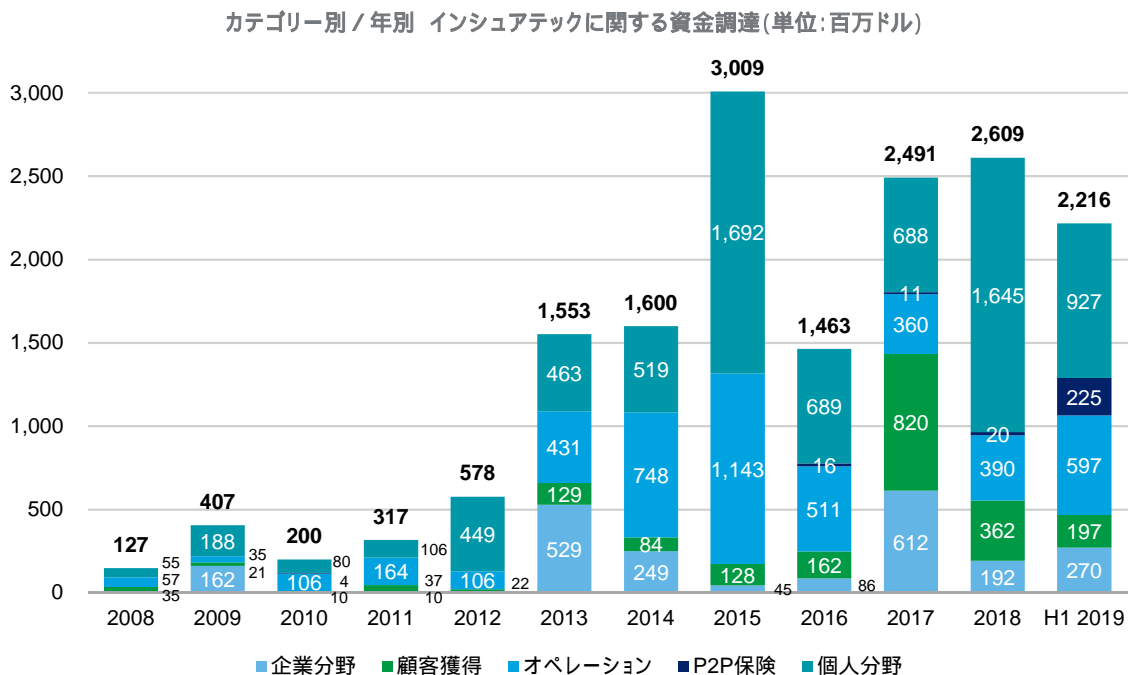
しかしながらそれは、保険会社が投資家あるいは共同開発者いずれの立場であるに関わらず、インシュアテック企業とより緊密な関わりを持つべきではないということの意味しているのではない。大きな障害となっているのは、多くの保険会社がインシュアテック企業などの外部の人間を未だに他のソフトウェアベンダーのように扱い、時代遅れの契約やオンボーディング基準(新規の業者を受け入れるための基準)、プロセスに従わせていることである。このような時代にそぐわない思考や行動を破壊するためにこそ、インシュアテック企業は立ち上げられ資金提供を受けてきたと言える。

図2: インシュアテック企業の設立は過去18カ月間で最低水準に到達
 スタートアップ企業は10年におよぶ実験的取り組みを経て飽和状態に達した



出所: Venture ScannerのデータをもとにDeloitte Center for Financial Services分析

図3: インシュアテック投資は2019年に過去最高となるペース
 2019年上半期において保険会社からの投資金額は全体の4分の1を占めるにすぎない



出所: Venture ScannerのデータをもとにDeloitte Center for Financial Services分析
 脚注: グラフは公開されている資金調達額のみにより構成

格付アナリストが保険会社におけるイノベーションのレベルを引き上げる

イノベーションを開始、管理、実行し、その影響力を測定するための体系的で持続可能なアプローチを未だに整備していない保険会社は、今後数年のうちに投資家や株式アナリスト、規制当局、特に格付機関に対して多くを説明する必要があるだろう。ある格付機関は、すべての保険会社が「テクノロジーの先駆者」になる必要はないとする一方で、多くの保険会社は、「ただ守備的に試合に出続け立っているだけではなく、「攻撃的に」イノベーションを活用することを学ぶ必要がある。大半の保険会社は前に進むのではなく、遅れをとらないようにしているだけだ。」と話した。

我々がインタビューを実施した格付機関の評価プロセス全般において、イノベーションは主要な要素となっている。一例として、A.M. Best社が保険会社のイノベーションに対するアプローチおよび成果についてその成熟度と有効性を定量化する基準案の策定に取り組んでいる件が挙げられる¹¹。

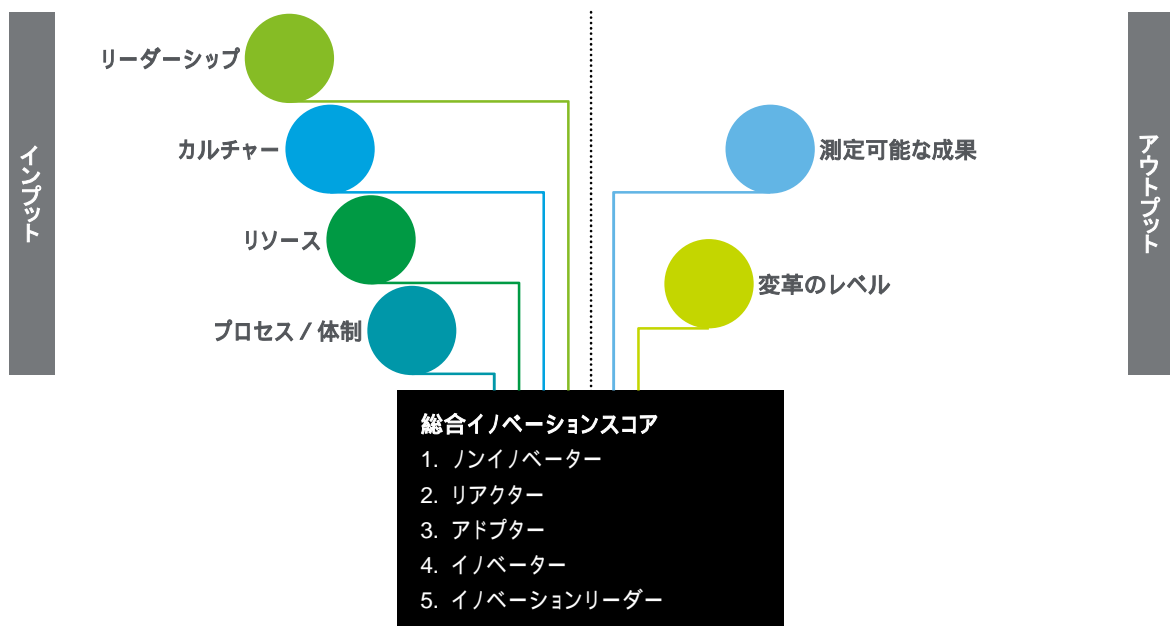
3月に公表した基準案¹²の中でA.M. Best社は、イノベーションを「組織がアイデアを、新規あるいは大幅に改善された商品、プロセス、サービスまたはビジネスモデルに変換する多段階のプロセスで、時間の経過とともに測定可能なプラスの影響をもたらし、組織が時流に乗り成功し続けることを可能にするもの」と定義している¹³。

自らを、歴史的に見て格付プロセスを通じ間接的にイノベーションを捉えてきたとしているA.M. Best社は、イノベーションをどのように実行するかという点に関して、保険会社は規範的になるよりも「不可知論者の」であり続けるつもりだと解説した。A.M. Best社は、保険会社がイノベーションの観点でどの程度発展しているかを5段階で評価するため、測定可能な成果だけでなく、イノベーションに寄与する要因も体系的に評価している¹⁴(図4参照)。

A.M. Best社は、彼らがこのステップを踏むのは「イノベーションの重要性が時とともに増加しており、イノベーションの醸成は、市場において安定的な地位を持つ企業にとっての先行指標になるだろう。」と考えているためであるとし、それ故、イノベーションの醸成が潜在的に企業の財務体質強化に影響するのだと述べた¹⁵。

現在のところ、我々がインタビューを実施した他の格付機関はA.M. Best社と同様の手法は考えていないものの、彼らは皆、イノベーションは既に評価基準全体の中で上位に位置しており、業界における創造的破壊が進むにつれてその重要性は増加し続けるだろうと強調した。

図4: A.M. Best社はイノベーションに関する評価の標準化を目指す
格付機関は主な領域において成熟度を割り当て、定量的な結果を求めようとしている



出所: A.M. Best社「Best's Methodology and Criteria, Draft: Assessing and Scoring Innovation」(2019年3月14日)をもとにDeloitte Center for Financial Services作成

格付機関の厳しい目はイノベーションにおける変化を促すか

格付機関やその他の外部のインフルエンサーがイノベーションの計画や成果に関する更なる情報を求めていくことが、保険会社の水準を引き上げ、会社上層部の迅速な対応を促し得るという点において、我々がインタビューを実施した大半の人々の意見は一致していた。

あるアクセラレーターによると、保険会社は「必ずしもイノベーションに長けているわけではないものの、コンプライアンスに関しては概して非常に優れている。」という。「格付機関の厳しい目が、保険会社が法規制遵守に対し規律ある方法で対処しているのと同様に、イノベーションに対しても統制の取れたアプローチを採ることを後押しするのであれば、彼らはイノベーションの取組みに集中でき、より迅速かつ体系的に軌道に乗せられるようになるだろう。」

ある生命・年金保険会社は、格付機関の注目の高まりは最終的に保険会社のイノベーションに対する考え方やアプローチ、実行方法を変えるかもしれないと述べる。「優れた格付を得ることが求められるのであれば、それが牽引力となる。」と同社は言う。「そのことが、保険会社がイノベーションに対して系統立って俊敏に取り組む刺激となり得るのだ。特にそれが同業他社と比較して自社がどのような状態にあり、より良い結果を出すために何をやる必要があるのかを示すフレームワークとなるのであれば、なおさらだ。」

しかしながら、別の生命保険会社のイノベーションのトップは、格付機関の圧力は会社上層部に対し、イノベーションに関する取組みにより多くのリソースを配分すべきだと納得させるための一助にはなりそうだと推測しながらも、最終的に保険会社が“テスト対策をして、チェックリストの項目を増やす”だけに終わる可能性もあると懸念を示した。

コンプライアンス業務に携わる者に典型的な番人としての傾向が、イノベーションを推進するうえで求められるパイオニアたる起業家に一般的に見られるようなあまりリスク回避的でない態度を補完するのか、それとも対立し合うのかについても議論の余地がある。



イノベーション加速のために保険会社は 何ができるのか

イノベーションを促進するために組織のオペレーティングモデルとカルチャーを再構築することに対する見通しは、暗いかもしれない。当然のことながら、多くの保険会社が、老朽化したインフラストラクチャーの維持および強化のために必要な漸進的な修正やアップグレードを行うことに注力している。しかしながら、インタビューを実施した人々は、社会や経済が急速に変化する中において、時流に乗り、競争力を維持し、収益性を保つために必要とされるような差別化をもたらすイノベーションを成し遂げるべく、保険会社はこれまでよりもはるかに大胆により系統立った方法で考え、行動することも始めるべきだと繰り返し強調した。

そしてそれこそが、格付機関がイノベーションプログラムの有効性と効果を評価する際に求めていることだと我々は考えている。多くの保険会社は通常、チーフ・イノベーション・オフィサーまたは同等の者により率いられた個別のイノベーション部門を設置することで、この道のりを歩み始めている。そのような組織には適切なスタッフや資金のほか、取組みを推進、調整し、成功したイニシアチブを全社で再現する権限が必要となる。この取組みは、既存の事業部門が中核となるイノベーションに集中できるようにする一方で、周辺領域の機会と変革をもたらすイノベーションに専念する別個の区別されたイノベーション促進のための組織を立ち上げる狙いがある。

保険会社は初めに次のステップを検討する必要がある：

1. 持続可能なイノベーションについて、より大きなコラボレーションを促すビジネスアーキテクチャーを社内外で構築する

多くの保険会社は、縦割り型の環境でその場しのぎにイノベーションを捉えているため、ビジネスを変革する一方でそのビジネスを運営することに困難を感じている。上層部は (a) 既存の事業部門が今日の業務を効率化するために漸進的なイノベーションを取り入れるのと同時に、(b) 中長期的に会社を変革するために他に取得する方法で明確な投資を行うべく、オペレーティングモデルの再考を強く検討すべきである。両者はいずれも重要な優先事項であり、相応に取り扱う必要がある。

デロイトは選択肢の1つとして、保険会社数社と協働でイノベーション組織“スピードポート”(図5参照)の立ち上げに取り組んできた。この“スピードポート”は比較的主組織に拘束されることなく活動することが可能で、新たな市場、機会、成長手段に重点を置く。専任スタッフは、製品中心ではなく顧客中心の方針の下で活動し、実験的取組みや起業家的なリスクテイクを加速させることを目指す。新たなオペレーティングモデルや異なる顧客体験の選択肢、新たな市場セグメント、収益源の開発に全力を注ぐのである。

図5: “スピードポート”がイノベーションの差別化と成長を促進し得る

独立したイノベーション組織を設立し、周辺または変革をもたらす市場機会に重点を置いて捉えることで、保険会社の事業ポートフォリオをその中核領域にとどまることなく展開させることができる。



出所: Deloitte Consulting LLP

2. イノベーションに対する期待値を管理し、測定可能な目標やベンチマーク、報酬によって実験的取組みにインセンティブを与える

イノベーションにおけるイニシアチブの多くは、規制上の障害や旧来のインフラストラクチャーによる制約ではなく、目的の不整合のために失敗する可能性が高い。ある保険のアクセラレーターは、ほとんどの保険会社が何を最終的な着地点とすべきかや、各ステークホルダーがこのプロジェクトから何を求めるべきかを熟考せずにパイロットプロジェクトを立ち上げていると述べる。

そうではなく、保険会社はイノベーションによって解決したい問題を明確にまとめ、主要なステークホルダーグループ全体で想定される影響と成果を特定すべきである。現状を改善するようなイニシアチブであれば、次のような問いをすればよく、数値目標の設定は容易である。その投資は保険会社のコンバインドレシオにどのような効果をもたらすか？ 失効率や継続率にどのような影響が生じるのか？ プラスの利益が開始するまでの現実的なタイムラインはどのように引けるのか？

しかしながら、より広範なイノベーションについては次のような定性的な内容の検討が必要になると言う者もある。イノベーションは本当の意味で顧客との取引を容易にするか？ それは保険会社にとって競争上の地位向上の一助となるのか、それとも単に遅れを取らないようにするだけなのか？ 長期的に実質的な差別化が図れるのか？

ある格付機関は「これらの重要な定性的領域で立証された効果を示すためには、評価基準の進化が必要だ。」と示唆した。

判定基準とそれに関連するインセンティブは、探索的活動ではなく、目に見える結果を出すことに的を絞るべきである。そうすることで、イノベーションに対する投資が組織全体のどこで消費されているかを理解し、漸進的なものから真に破壊的な変化までその効果を測定評価するイノベーションポートフォリオが確立され、総合的に管理することが可能になる。このような取組みを行うと、全体的に漸進的な取組みに対する投資に重きを置きすぎており、イノベーションポートフォリオ全体のバランスを取る必要性が浮き彫りになる場合が多い。

そのようなアプローチは、保険会社が目に見える成果と対極にあるような、あるスペシャリティ保険会社がイノベーションの「ショー」と言い表すような事態に陥ることを回避するのに役立つ。「イノベーションはシリコンバレーに何度足を運んだか、ラポに人を集めたか、パイロットプロジェクトやインシュアテック企業の買収でニュースの見出しを飾ったか、ということではない。イノベーションとは、長期的な価値の創造に焦点を当てた戦略的な意図である。」この考え方を反映すべく、同社はイノベーションプロジェクトでどのような問題を解決したいのか、何を達成したいのか、いつどのように実現する予定なのかを事前に決めている。

3. 迅速に学び、ギアをすばやくシフトする

破壊的なイノベーションが長期的に生き抜くために必要不可欠なものとなり得るにもかかわらず、インタビューを実施した人々の大半が、上層部からの「速く失敗せよ」という圧力は紛れもない事実であると認めていた。保険会社は、長期的な変革を達成するための忍耐の必要性との間でどのように折り合いをつけるのか。ある生命・年金保険会社のイノベーションのトップは、よりポジティブな言い方があると提案している。「速く失敗せよに対し、速く学べというのが私たちのモットーだ。」

グローバル展開するあるマルチライン保険会社は、パイロットプロジェクトを「せっかく投資したのだからと言って、3年以上もゾンビのように生かしておくことは回避しなければならない」と言及した。

またある生命保険会社は、成功するイノベーションは「コートで過ごすことに長い時間をかけるのではなく、獲得した点数を得点板に示している。イノベーションを推進する人々は、変革プロセスの全体において目に見える進展を示さなければならない。ブレークスルーイノベーションとなり得る新しいアイデアや提案を生み出しているか？ 実用最小限の商品を定期的に開発し市場に出しているか？ 顧客から迅速なフィードバックを得ているか？ フィードバックを受け、軌道修正のために迅速に行動しているか？」

4. テクノロジーにとどまらず、イノベーションに欠かせない他の要素、特に人材を変革する

多くのインタビュー回答者が、背後に適切な人材がいないテクノロジーが企業にとってデジタルの未来における競争の備えとなる可能性は低いと警鐘を鳴らしているように、テクノロジーとイノベーションを同義で語ることは危険である。

保険会社は起業家の採用を増やし、ITやイノベーションのみならず場合によっては顧客と接する事業部門においても、彼らを責任者にする必要があるとする声を我々は何度も耳にした。保険会社が現状を刷新するために、業界外の巨大グローバルテクノロジー企業、例えば大手オンラインショッピング、検索エンジン、ソーシャルメディア、ストーリーミングサービスなどの企業から、イノベーションの「大物」に鳴り物入りで入社してもらおう日が来るのを楽しみにしていると、あるベンチャーキャピタリストは語った。

イノベーションチームは、少なくとも、社内の別の場所から新チームの戦力を確保する「エクспанション・ドラフト」により配属された人員のみで構成されるべきではない。あるマルチライン保険会社は、組織および業界の外に積極的に人材を求めていると述べた。その結果として実現した多様な人材の組み合わせは、新たに参画した人々に対し経験にもとづく洞察を提供するとともに、以前からの在籍者に対しては、長年にわたるビジネスを運営し変革する際の課題に対処するうえで助けとなる新たな視点を提供する。

未来の保険会社を創る

当然のことながら、ほとんどの保険会社はこれまで行ってきたこと、すなわち単により速くより安価に、という点に重点を置いているが、その一方で長期的な競争上の脅威は迫っており、将来的にははるかに大きな差別化をもたらすイノベーションを必要とすることとなるだろう。顧客の行動やニーズが変化の中で、伝統的に縦割り構造となっていた個人分野と企業分野の間の垣根は取り払われようとしている。デジタル化はあらゆる業界に対して、商品やサービスをカスタマイズし、オンデマンドに、リアルタイムで、複数のプラットフォーム上で提供可能にするよう圧力を掛けている。

このように社会や経済が劇的に変化する局面においては、現状のシステム、販売オプション、ビジネスモデルを維持するための漸進的イノベーションでは十分とは言えないだろう。保険会社がどのように経営し、いかようにして価値を提供するのかを根本的に変えることが成否を分かち結果となりつつあるのは必然だ。

これは、ほとんどの保険会社が単にイノベーションをかじるだけではいられなくなるということを意味している。現在とは非常に異なる将来において顧客に商品やサービスを提供するためには、保険会社は自らのバリュー・プロポジションを再考するとともに、その実現のために業界の内外を問わず他社に先手を打ち、より本質的な対策を講じ始めなければならない。

保険会社は周囲の環境の犠牲者ではなく、少なくともそうなる必要などないのだ。保険会社にはイノベーションを通じてゲーム運びの腕を上げ、他者に破壊されたり取って代わられたりする前に、自らの手で創造的破壊を行う時間がまだ残されているのだ。

巻末注

1. “Run for cover: The future of insurance is happening without insurance firms,” The Economist, July 20, 2019.
2. Mekebeb Tafsaye, “Insurance startup Hippo joins the fintech unicorn club with \$100 million funding round,” Business Insider, July 26, 2019.
3. Hippo Insurance website, <https://myhippo.com/>, accessed on July 31, 2019.
4. “Lemonade’s European Expansion Begins in Germany,” Insurance Journal, June 12, 2019.
5. Lemonade website, <https://www.lemonade.com/>, accessed July 31, 2019.
6. “US Life Insurance Activity,” MIB Life Index, July 9, 2019.
7. Venture Scanner data, with Deloitte Center for Financial Services analysis, through the first half of 2019.
8. Mark Purowitz, Malika Gandhi, and Sam Friedman, “InsurTech entering its second wave: Investment focus shifting from new startups to more established innovators,” Oct. 1, 2018.
9. Venture Scanner data, with Deloitte Center for Financial Services analysis, through the first half of 2019.
10. Ibid.
11. Press release, “A.M. Best Requests Comments on Draft Criteria: Scoring and Assessing Innovation,” March 14, 2019.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. “Best’s Methodology and Criteria, Draft: Assessing and Scoring Innovation,” A.M. Best Company, March 14, 2019.
15. Ibid.

あとがき

この数年間、保険業界にとってイノベーションは間違いなく大きなテーマであった。画一的なビジネスモデルでイノベーションから縁遠いと思われていた業界が、デジタル化の進展のスピードとポテンシャルが認知されるにつれて、最もイノベーションのポテンシャルが大きい業界とまで言われるようになり、保険会社は競って専門組織をつくり、インシュアテックと呼ばれる企業群の技術を探し、投資を行いながら、ビジネスモデルの革新を追求しようとしてきた。

しかし、これらの取り組みはいつの間にか既存のビジネスモデルの改善に収斂しつつある。多くの保険会社が目に見える結果を求め、解決すべき課題を具体的に定め、より安全で確立された技術を導入することを重視してきている。我々はこのような流れを否定するつもりはない。変化を生むうえで目に見える成功体験を積み重ねることは重要な要素である。しかし、旧来的なビジネスモデルを残したまま、技術の進化によって拡大した「変革のポテンシャル」を存分に活せている企業は少ないのが現実だ。このポテンシャルは

拡大すればするほど、顕在化した際のインパクトも甚大となる。そして、ある段階で業界がニューノーマルに切り替わる局面で、旧来的なビジネスモデルに固執し続けてきた企業ほど技術、プロセス、文化などが障壁となり環境変化に適應できず、競争力を致命的に失うおそれがある。いつ、誰が、どのような形でこのゲームチェンジを引き起こすかは不明だが、保険会社にとって一番安全なのは、自らニューノーマルをデザインしていくことにある。

世界を震撼させている新型コロナウイルスの拡大は、様々な人々の生活、価値観、社会の在り方も変えようとしており、持続的成長を追求する企業はアフターコロナを見据えたビジネスモデル変革を求められている。保険業界も例外ではなく、今湧き上がっている課題に迅速に対処すると同時に、イノベーションの取り組みを再加速し、将来を見据えて大胆な変革を推進していくことが求められている。

福島 渉
パートナー
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
wfukushima@tohmatu.co.jp



連絡先

グローバルの連絡先

インダストリーリーダー

Gary Shaw
Vice chairman, US insurance leader
Deloitte LLP
+1 973 602 6659
gashaw@deloitte.com

デロイトファイナンシャル サービス センター

Jim Eckenrode
Managing director
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 617 585 4877
jeckenrode@deloitte.com

筆者

Sam Friedman
Insurance research leader
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 212 436 5521
samfriedman@deloitte.com

Malika Gandhi
Principal
Deloitte Consulting LLP
+1 212 313 1806
malgandhi@deloitte.com

Mark Purowitz
Principal
Deloitte Consulting LLP
+1 215 606 1983
mpurowitz@deloitte.com

ご協力いただいたデータアナリスト

Nikhil Gokhale, insurance research manager,
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.
Prachi Ashani, insurance research analyst,
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.
Gaurav Vajratkar, fintech research analyst,
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.

本レポートの作成を支援、協力してくれた以下の
プロフェッショナルにセンターより感謝の意を表する

Val Srinivas
Banking and Capital Markets research leader
Deloitte Services LP

Patty Danielecki
Senior manager
Deloitte Services LP

Courtney Scanlin Nolan
Senior manager
Deloitte Services LP

Erin Loucks
Manager
Deloitte Services LP

Michelle Canaan
Insurance research manager
Deloitte Services LP

日本の連絡先

福島 渉
パートナー
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
wfukushima@tohmatu.co.jp

大澤 響子
シニアコンサルタント
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
kyosawa@tohmatu.co.jp

原著・注意事項

本誌はDeloitte Center for Financial Servicesが発表した内容をもとに、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2020年5月に発行したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。

Deloitte Center for Financial Services

デロイト ファイナンシャル サービス センターは、デロイトの米国金融サービス業務を支援し、銀行、キャピタルマーケット企業、投資運用会社、保険会社および不動産会社における上級レベルの意思決定者の助けとなる洞察と調査を提供しています。

当センターは、多様な業界における豊富な経験と最先端の調査・分析スキルを有する専門家を擁しています。調査、円卓会議およびその他の形式での取組みを通じ、適切かつタイムリーで確かな洞察を提供する信頼できる情報源となるよう努めています。最近の刊行物および当センターについての詳細はDeloitte.comをご覧ください。

金融サービス業界の主要な課題に関する実用的な洞察を毎週提供しています。当センターの“Quick Look”ブログをご覧ください。

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) のグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバー ファーム およびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じてFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001