



保険業界におけるイノベーション

世界のイノベーター企業に学ぶ

Executive Report

Insurance

IBM Insurance

保険業界は今、市場の飽和、国際的な資本規制、金融リスクの増大、顧客の技術リテラシー向上などのプレッシャーにさらされています。したがって保険会社は、より迅速かつ効率的に業務を行い、よりスマートにならなければなりません。行動を起こした企業は存続し、行動を起こさなかった企業は存続することができないでしょう。保険会社は、従来よりも機敏に、より革新的に、顧客とのつながりを強める必要があります。IBM Global Insurance team は、よりスマートなソリューションを提供して、保険会社が今日の保険ビジネスの需要を満たすことをご支援するために再編成されました。顧客サービスの向上、バック・オフィスの効率化、リスク管理の高度化などを目的とする、よりスマートなソリューションをご提供しています。保険ソリューションの詳細については、ibm.com/industries/jp/ja/insurance をご覧ください。

イノベーションは 明日への備え

規制をはじめとするさまざまな要因の保護下に置かれていた保険会社にとって、イノベーションは競争力の維持にあたり重要な要素ではなかった。しかし、この状況は大きく変わろうとしている。低迷する経済環境下で保険料収入は減少傾向にある。顧客の期待や行動は急速に変化している。技術もかつてないほどの進歩を遂げた。予期せぬ多数の脅威に従来のビジネスモデルを侵食され、保険会社はこれまでのように参入障壁の高さに頼ることができなくなっている。今、保険会社に求められることは、イノベーション創造の仕組みを自社の組織・企業文化・ビジネスプロセスに整備することではないだろうか。本レポートでは、世界のトップ企業によるイノベーションへの取り組みから得られる教訓をもとに、保険会社がイノベーションを創出し、高業績を達成するための戦略や具体的な施策について考察する。

要旨

保険業界がそのイノベーション創造力において注目を浴びることはほとんどない。従来の保険会社のビジネスモデルは、企業としての信用力および安定した顧客基盤によって支えられ、変化することなく何世紀にもわたり続いてきた。この状況を憂う企業競争研究所（CEI：Competitive Enterprise Institute）は、「1959年以降、業界は『新商品』と呼べる個人顧客向けの損害保険を1つも開発できていない」と2007年に結論づけているほどである。¹

保険業界はこれまで、おおむね混乱を免れてきた。保険会社は今でも、厳格な規制や、大数の法則に基づいて作成するリスク・ポートフォリオのスケールメリット、顧客との信頼関係構築に要する時間、そして顧客の惰性（ロイヤルティではなく惰性による購買の継続）、といった強力な参入障壁によって保護されていると考えている。

ところがここ数年、変化は加速し、業界の現状安住というやり方が脅かされている。新しいテクノロジーの急速な進化に伴い、消費者はすべての販売チャンネルにわたってシームレスでパーソナライズされた卓越したサービスを提供することを保険会社に期待している。顧客は、保険会社が個々の顧客の好みを詳細に把握し、要望やニーズを予測することを当然のことと考えている。最近のIBM Institute for Business Valueの調査では、調査対象とした消費者の41%は、ニーズの変化に対応することができないという理由で保険会社を変更したと述べている。²

こうした新たな環境で成功するためには、かつては「あればそれに越したことはない」と考えられていたイノベーション能力を保険会社の日常業務の中心に据える必要がある。イノベーションは、保険会社にとって業務の合理化、機能の変革、効率化、卓越した能力の開発を可能にする。一方、イノベーションは高度な商品やサービスを創出し、顧客に新しく魅力的な経験をもたらす。また、イノベーションは伝統的な保険業界のバリュー・チェーンや企業経営モデルを破壊し、新たな協力関係とビジネスモデルの構築を促すだろう。³



イノベーションを明示的に推進している保険会社のリーダーはわずか **23%**



イノベーション専門組織を設けている保険会社のリーダーはわずか **19%**



イノベーションの効果測定を行っている保険会社のリーダーはわずか **18%**

保険会社は、イノベーション創造のトップ企業を模倣することによってこうした機会を取り入れることができる。IBM Institute for Business Value は Economist Intelligence Unit と共同で、全世界 17 業種に携わる、保険業界の 57 名を含む 1,000 名以上の経営幹部に対する調査を実施した。その目的は企業が自社のビジネスに応用できる貴重なイノベーションの教訓を明確にすることであった。

この調査により、保険会社がイノベーションのトップ企業に後れを取っている 3 つの課題が明らかになった。それは、イノベーションを促進する組織体制の構築、イノベーションを創出する組織文化の醸成、そしてアイデアをイノベーションに転換するプロセスの設計である。

変化を免れる業界はない

急速な技術の進歩はあらゆる業界に大きな破壊の嵐を巻き起こしている。デジタル化は、クラウド技術、AIなどのコグニティブ技術、ナノテクノロジーなどの革新的技術の普及と相まって、ビジネス・エコノミクス（企業の経済論理）と顧客の期待の両方を抜本的に変化させている。

多くの業界の参入障壁は急速に崩れてきており、従来のバリュー・チェーンは分断され、新たな経済のエコシステムが出現している。特にビジネス・エコノミクス（企業の経済論理）は以下の3つの面で再定義されている。

つながる、かつオープン- ブロードバンドやモバイル・デバイスの普及は顧客や提携企業をはじめとする関係者が幅広く関わる環境を創出している。

シンプルでインテリジェント- 高度なアナリティクスとデータの供給元の拡大によってもたらされた複雑さの緩和とスマート化が進むコグニティブ・テクノロジーの成長が、より洞察に基づく意思決定を支えている。

迅速で拡張可能- 柔軟で迅速なアジャイル・アプローチの発展、活動の統合の容易さ、組織内外での協業コストの低減がより広範かつ迅速な開発サイクルとビジネスモデルを支えている。

一方で、技術的可能性の急速な拡大によって、消費者の期待の高まりと消費者主権の向上に拍車がかかっている。魅力的な体験を求める顧客の飽くなき欲求が、生活のすべての分野にわたって高まっている。顧客は利便性と透明性の向上を求めている。顧客の多くは、関わりのある企業に対して影響力を発揮する機会を求めている。さらに忍耐力も低下し、他のブランドへの乗り換えをいとわなくなっている。

保険業界も、こうした力の影響を免れることはない。すべての事業分野にわたり、保険会社は一方で顧客の厳しい要求に直面しながら、他方で新たに出現した競合企業への対応を迫られることになるだろう。

「従来の競合企業とは異なる企業が市場に参入してきている。イノベーションは当社にとっても、業界にとっても極めて破壊的なものとなるだろう。」⁴

CEO, 生命保険会社, 米国

無数のイノベーションによる破壊

個別の小さなイノベーションが保険業界のバリュー・チェーンのあらゆる部分でミクロの破壊を着実に発生させる中、他業界を襲う劇的な変化の影響が保険業界にも波及し始めている（図1）。

図1
新しいテクノロジーは保険業界のバリュー・チェーン全体の業務効率と顧客体験を向上させる

	1 マーケティング および 商品開発	2 保険契約者の 獲得	3 引受け	4 保険契約管理 および 資産運用	5 保険金支払
アグリゲーション		●			
クラウド				●	
コグニティブ・コンピューティング	●	●	●	●	●
状況に応じたモビリティ		●	●		●
顧客のアナリティクス	●	●			
ドローン					●
地理空間的データ			●		
IoT(モノのインターネット)	●				●
モバイル		●	●	●	●
ソーシャル		●		●	●
テレマティクス	●		●		●
気象データ			●		●

出典：IBM Institute for Business Value による分析

全世界でテクノロジーを原動力とする保険業界のイノベーション事例は数多くあり、その多くはさまざまな国のイノベーション賞を受けたか、その候補となっている。

- マーケティングと商品開発** カナダを本拠地とする The Co-operators Group Limited は 2015 年に、En-Route 自動車保険 プログラムでのテレマティクスの利用で Insurance-Canada.ca Technology Award の候補となった。同グループの利用量ベースの保険商品は、どこで、いつ、どのような運転をするかを追跡し、運転状況に応じて褒賞を与える。加入者は保険料の 5 ～ 25% の割引を受けることができる。⁵

-
- **保険契約者の獲得** 中国のP2P（ピア・ツー・ピア）保険プラットフォームのTongJuBao（同聚保）は、老齢の両親の介護や離婚といった通常ではない資金逼迫状況にある加入者を補償 / 保障する。同社は、加入者同士がコミュニティーを形成して加入し、事前に取り決めた限度額までリスクを共に負担する、相互補償 / 保障の「back-to-the-roots（原点回帰）」モデルを採用している。⁶
 - **引受業務** 別のカナダの事例では、Intact Financial が状況認識システムとジオコーディングを使って、社内外のリスクをリアルタイムに視覚的に表示し、アンダーライター（引受査定人）が新規保険契約や更新に関する意思決定をより正確な情報に基づいて、より迅速に行うことを可能にしている。このシステムにより、処理時間は15%短縮され、危険選択の向上と顧客固有のリスク・エクスポージャーを反映した保険料によって損害率の改善が見込まれる。⁷
 - **保険契約管理** ドイツの保険会社であるVersicherungskammer Bayernはコグニティブ・コンピューティング・システムのWatsonを使って、書簡や電子メールなどの顧客とのコミュニケーションを分析している。それはコミュニケーションを行う理由のほか、問題解決を求める顧客の心情や期待を認識する。コグニティブ・システムの結果は、単純なキーワード検索による「古典的な」インプット（情報提供）ソリューションに勝り、（人間の）バック・オフィス担当者が顧客の要求に迅速かつ適切に対処するのに役立てられている。⁸
 - **保険金および給付金の支払** 米国の保険会社AIGを含む、多くの保険会社は保険金支払に無人航空機（UAV）ドローンの利用を目指している。この方法によって効率性向上に加え、保険調査員の業務上の安全性を高めることができる。AIGのプレス・リリースによると、「UAVは高解像度の画像を使って災害地域の調査を加速し、支払請求の処理、危険の査定や支払の迅速化に役立てることができる。人による調査では危険であるか、接近できない地域に迅速かつ安全に到達することも可能になる。」⁹

保険会社はこれまで、イノベーションや痛みを伴う破壊に消極的だった。

これまで、イノベーションや破壊への対応は保険業界の優先課題ではなかった。保険会社は一般的に、保険業界特有のいくつかの外部的な特性によって保護されていると思っていた。中でも特に顕著なものは業界規制である。IBM Institute for Business Value が 10 年以上にわたって実施しているグローバル経営層スタディ（C-Suite Study）の中で、保険会社の経営者は業界に与える最大の外部要因として法規制を挙げている。しかし、最近その影響力は弱まっているようだ。直近の経営層スタディでは、保険会社の経営者の 81% は依然として法規制を最大の要因として挙げているものの、市場の変化（81%）やテクノロジー（79%）も同程度の影響力を持つと評価している。¹⁰

保険数理と大数の法則は、あらゆる単一の保険ポートフォリオにおけるリスクプールの規模の下限を定める。しかし今後は、高度なアナリティクスやコグニティブ・システムによって、より照準を絞った個別のリスク・プライシング・アプローチが可能となり、リスクの低い個人がリスクの高い個人のリスク負担を支える必要がなくなる。これによってリスクのいいとこ取りができるようになるため、保守的な保険会社の間でも論議を呼んでいるが、保険会社の全般的な利鞘を低下させる可能性がある。

最後に保険は信頼を基盤とする商品である。保険会社は事実上、将来の保証を販売しており、対人的な販売チャネルがこうした信頼の取り決めの対外的な顔となっている。しかし、こうした形態の業界特有の保護は 2 つの側面で崩れつつある。

第 1 に、コグニティブ・システムがデジタル・バーチャル・アシスタントの形態を取ることで、顧客は助言を非常に受けやすくなっており、質も大きく向上している。こうしたコグニティブ・システムは、助言の補助手段として用いると仲介業者にとってもメリットはあるが、多くの場合、独立した保険エキスパートの役割を果たすことができるため、仲介業者が存在する根拠の多くに取って代わることとなる。

第 2 に、物理的なものを個人的に所有するという個人の行動が変化し、資産の購入に付帯する保険加入が切り離され、保険商品は根底から変化する可能性がある。例えば、顧客が自動車とそれに付随する自動車保険を購入する代わりに、保険を含むモビリティサービスを購入するようになると、保険会社と顧客とのやりとりが不要になる。

自動運転車が普及すれば、こうした傾向は一層高まるだろう。車の「運転手」がソフトウェアとなると、顧客が信頼関係を築く相手は保険会社から自動車メーカーやモビリティサービスを提供する会社へ移行する。

このような業界の破壊は個別に見ると、保険会社の巨大な本部にとっては比較的関連性の乏しい、些細なことのように見えるかもしれないが、それらが重なって生じると、驚くほど短期間に劇的な影響を及ぼす可能性がある。

保険会社はイノベーション創出への取り組みを強化すべきであるが、実際に行動に移すことができている保険会社は少ない。イノベーションに関する最近の調査では、調査対象の保険会社のうち、イノベーションを優先課題として追求していると回答した企業は30%にすぎなかった。イノベーション創出を妨げている最大の障壁については、人材や資金の不足を挙げる声が多く、次いで保険業界の保守的な組織文化がイノベーションの成功に不可欠な試行錯誤を受容できていない点が挙げられた（図2）。

図2

人材と資金の不足がイノベーションの主な障壁である

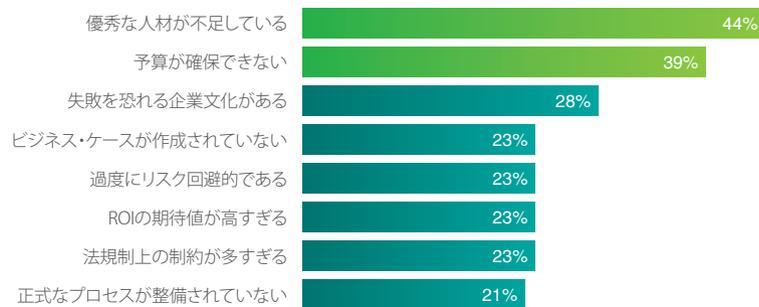


図3
銀行業界では新たなエコシステムが形成される



出典：IBM Institute for Business Value による分析

規制業界は根本的な破壊から免れない。その一例として保険業界と著しい類似点を持つ銀行業界を根底から揺るがしている破壊に注目すべきである。

餌食となる銀行¹¹

銀行業界のように厳格な規制下にある業界においてさえ、テクノロジーを原動力とする破壊がビジネスモデルや行動に大きな打撃を与えている。銀行業界ではリテール・バンキング、コーポレート・バンキング、資産運用のいずれの部門も対応に苦慮している。銀行は3つの課題に直面している。1つ目は、収入減少に伴い利益が減少した影響で新規事業への投資が縮小していること。2つ目は、新たな種類の顧客が銀行のサービスに対する要求をかつてないほど強めていること。そして3つ目は、個人顧客向けと法人顧客向けの両方の銀行部門に新しいタイプの競合企業が出現していることである。従来型の銀行業務は実質的にコモディティー化しつつあり、今後5年間に有名な銀行ブランドのいくつかは存続を左右するほどの規模の難題に直面するものと思われる。

しかし、すべてが悲惨な状況にあるわけではない。極めて精力的な銀行は、予想外の分野から新たに出現した熾烈な競争によって排除されることなく、急速に進化する関係者間のエコシステムの中心的な位置付けを確保する機会をとらえている(図3)。顧客との深い関係を築いている起業家精神を持つ銀行は、顧客のために幅広い最高クラスのサービスの管理や編成を行う体制を再構築している。

顧客を囲むエコシステムの構築に向けて積極的に提携を行う銀行は、フィンテックなどのイノベーションをもとにして構築された低コストで多様なサービスと、奥深い充実した経験を提供できる有利な立場を確保できる。結果的に銀行の文化は進化し始める。銀行は従来の銀行業務から解放され、顧客とのやりとりや顧客体験の向上や調整により多くの時間とリソースを投入することが可能になる。

イノベーションは魔法にあらず

イノベーションの恩恵を得るためには、保険会社は包括的かつ体系的にイノベーション創出活動に取り組む必要がある。IBM Institute for Business Value のグローバル・イノベーション調査では、全世界の調査対象企業 1,000 社のうち、売上高成長率 / 増収率と、利益率の両面において他社より秀でた企業は、全体の 6% 存在することが明らかになった (図 4)。

このような高業績企業 (Outperformers) のイノベーションへの取り組みに共通するポイントは、以下の 3 点であった：

1. イノベーションを促進する組織体制の構築
2. イノベーションを創出する組織文化の醸成
3. イノベーションを可能にするプロセスの設計

現状、保険会社はこのようなイノベーション創出の鍵といえる取り組みにおいて苦戦している。課題は多く、まずは経営トップの関心の低さが挙げられる。保険会社の経営陣はイノベーションを優先課題とはみなしておらず、そのためイノベーション創出を目的とした組織・文化・プロセスの変革について構想を策定することもなければ、それに向けたアクションをとることもない。

図 4

売上高成長率 / 増収率と利益率が同業他社を上回る企業は全体の 6%

6%

高業績企業
(Outperformers)

売上高成長率/増収率と
利益率の両方が高い企業

65%

標準企業
(Peer performers)

上下以外の企業

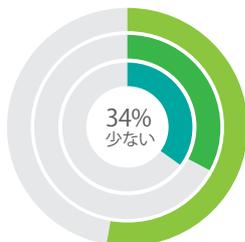
29%

低業績企業
(Underperformers)

売上高成長率/増収率と
利益率の両方が低い企業

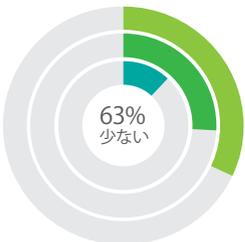
図5
保険業界では、イノベーションの重要性があまり評価されていない

現在のイノベーション活動の目的は
新商品・サービスの創出につながる



53% 高業績企業 | 33% グローバル平均 | 35% 保険会社

現在のイノベーション活動の
目的は市場の拡大につながる



32% 高業績企業 | 26% グローバル平均 | 12% 保険会社

出典：IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014、
2015年に公表

イノベーションを促進する組織体制の構築

高業績企業は、イノベーション創出の仕組みや機能を、事業目標や戦略にのっとって整備している。

1. **イノベーション活動と事業目標との関連付け** - 高業績企業は、イノベーション活動の目的を事業目標と明確に紐づけている。例えば、イノベーション活動の目的が新商品・サービスの開発や市場の拡大と関連付けされている。

保険業界の経営者は、この点で他業界に後れを取っている。例えば、高業績企業の53%が商品やサービスに関連付けたイノベーション戦略を策定しているのに対して、保険会社ではこの比率は35%にとどまる。また、成長目標に関連付けたイノベーション戦略を策定している企業の割合は、高業績企業では32%であるのに対して保険会社ではわずか12%である（図5）。

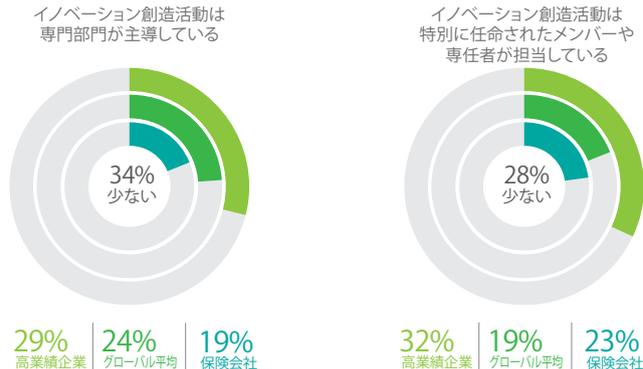
2. **オープンイノベーション・プロセスの導入** - 高業績企業は、オープン・イノベーションを実現する仕組みづくりを重視し、社内外からのアイデア収集のみならず、クラウドソーシング等の新たな手法の導入を進めている。

保険会社の経営者は、オープンイノベーションに注力していると述べているが、このオープンさは事業アイデアを見いだす段階に限定される傾向がある。プロトタイプの開発（保険会社は高業績企業に比べて39%少ない）、イノベーションのビジネス・ケースの評価（48%少ない）など、イノベーション創造活動の他のステップにおいては未だに閉鎖的・単独主義な取り組み方をする企業が多い。

3. **イノベーション専門チームの設置**- 高業績企業は、イノベーション創造活動に特化した専任チームを持つ傾向があり、このようなチームはイノベーション活動を専門業務とする部門に所属していることが多い。

保険会社はこの点においても高業績企業に後れを取っている。自社にイノベーション専門部門を設けていると回答した経営者は、高業績企業では29%であったのに対し、保険会社ではわずか19%であり、イノベーション専任者をおいている割合は保険会社が28%少ない（図6）。

図6
保険業界は専門組織やチームにおいてイノベーションを追求する企業の割合が少ない



出典：IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014、2015年に公表

お客様事例：AXA Lab¹²

2013年、全保険分野を網羅し、全世界に1億200万人の顧客を擁するフランスの保険会社、AXAは、カリフォルニア州シリコンバレーにデジタル・イノベーション・ソーシング・ユニットとしてAXA Labを立ち上げた。AXA Labは以下の4点を主な目標としている。

- 世界トップクラスの革新的企業（80%がシリコンバレーを本拠地とする）とAXAとの関係を築く。
- イノベーション・カンファレンスに出席し、新興企業に接触し、大学とのつながりを持つことによってイノベーションの最新動向を把握する。
- イノベーションを創出する組織文化の醸成に向けてAXAの社員を教育する。AXA Labはオンライン研修コースと現地での研修セッションを通じて教育を行う。
- 提携企業と共同で新たな構想のパイロットを行い、開始する。

AXA Labはこれまでに150以上の提携を結び、数件のパイロットを実施中である。同LabはAXAのデジタル加速化戦略の一環として設立され、向こう3年間で総額8億ユーロの資金が投入される。

お客様事例：Progressive の Business Innovation Garage

米国に本拠地を構える自動車保険会社、Progressive Group of Insurance Companies は長年にわたってその革新的な文化で高く評価されてきた。InformationWeek のビジネス・テクノロジー・コミュニティーは、米国トップの革新的企業 Elite 100 社に Progressive を 16 年連続で選出している。¹³

Progressive が直近で受賞したイノベーション・ツールは、社員がアイデアを試すために利用できるリソース、Business Innovation Garage である。Progressive はこれを「実働システムから切り離されているため、より大きなリスクを取ることができる、試行のための安全なシンクタンク」と説明している。¹⁴社員は誰でも実験を申請することができる。2015 年 9 月現在、145 件の実験が実施されているか完了している。

Business Innovation Garage は、Progressive が社員をイノベーション活動に関与させるために役立てる一連のツールの 1 つである。その他には、イノベーションのための社内クラウドソーシング・プロジェクトである Edison プログラム、¹⁵ ビジネス上の問題の話し合いを加速するための一連の 1 日セッションの Action Factory などがある。¹⁶

イノベーションを創出する組織文化の醸成

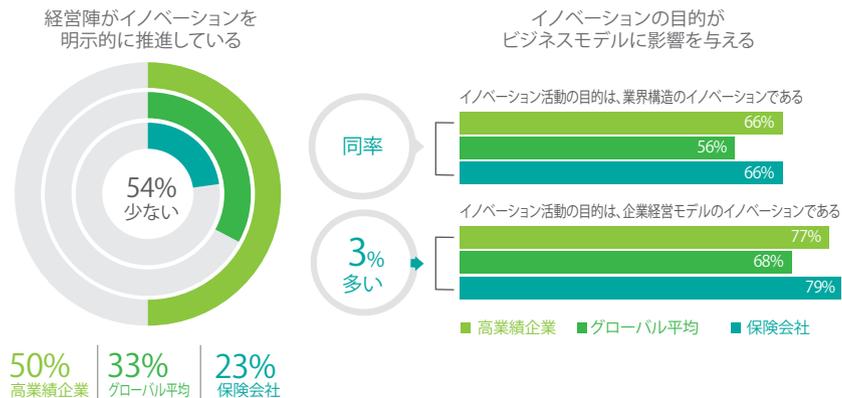
高業績企業は、イノベーションを推奨する組織文化の醸成や環境の整備を行っている。

1. **イノベーションを推進するリーダーシップ** - 高業績企業は、イノベーションを事業活動の中心に位置付け、イノベーションに関する明確な方針設定と推奨に努めている。そのため、業界構造や企業経営モデルにおける破壊的なイノベーションに対する受容性が高い。また、イノベーション活動の目標を財務指標に関連付けていることが多い。

保険会社の経営者は、イノベーション施策を財務指標と関連付ける傾向は高業績企業と比較して低いが、ビジネスモデル・イノベーションの重要性については同程度に認識することができる（図 7）。

図 7

保険会社の経営陣は、イノベーション活動の推進を明確には行っていないことが多い



2. **イノベティブな行動の奨励** - 高業績企業は、具体的なインセンティブや褒賞制度を設けることで、社員によるイノベティブな行動を促しており、イノベーション活動において生じる失敗を受容する割合も低業績企業より多い。また、高業績企業はイノベーション創造のプロセスに社員を直接参加させる傾向が強い。

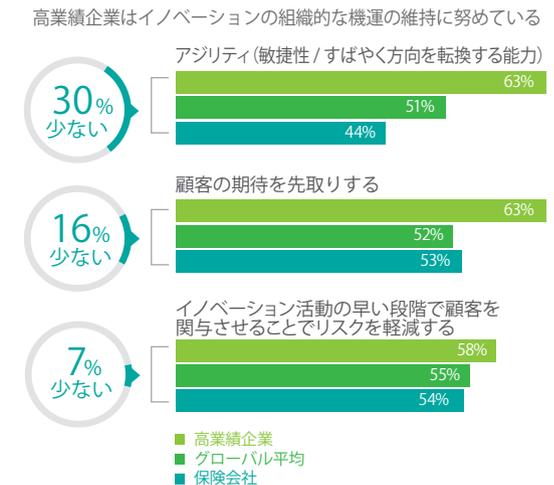
保険会社は、このような取り組みにおいて後れを取っている。保険会社は、イノベーション創造のプロセスに社員を直接参加させている割合が高業績企業に比べて31%少なく、賞金や褒賞によって社員の意欲を喚起している割合は14%少なく、その他現金以外のインセンティブを使用している割合は9%少ない。

3. **イノベーションに対する組織的な機運の醸成** - 高業績企業は、常に市場の一步先を進んでいる。スピードを重視し、顧客の行動特性や嗜好の変化をいち早くとらえることに努める。また、イノベーション活動の早い段階で顧客を巻き込むことで、予想外の洞察を得たり、リスクを軽減することができている。

これらの取り組みも、保険会社にとっては苦手とする活動である。アジリティ(敏捷性)を重視し、顧客の期待を先取りしている経営者は少なく、ビジネス・リスクの軽減に顧客と共同で取り組む企業の割合も少ない(図8)。

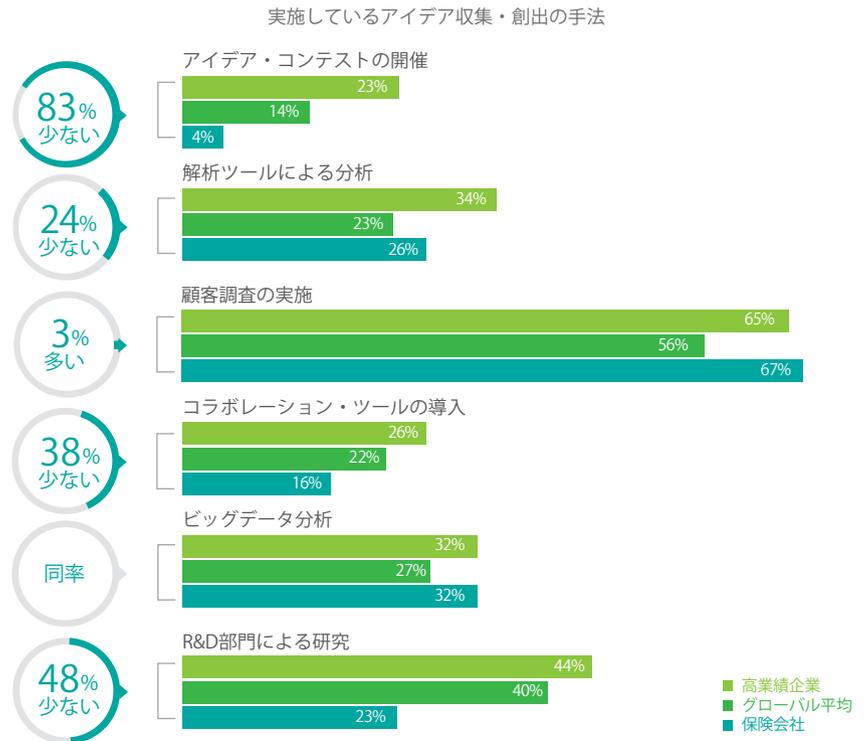
図8

保険会社は市場動向を先取りするような活動が苦手である



出典：IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014、2015年に公表

図9
保険会社のアイデア収集・創出の手法は限られている



出典：IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014、2015年に公表

アイデアの収集・投資・評価を行う組織体制とプロセスの確立

高業績企業は、イノベーションのためのアイデアを広く募る。また、新しいアイデアには予算をつけ、イノベーション活動の効果を評価する。

1. **あまたの場を通じたアイデア収集** - 高業績企業はアイデア創出のために他の企業よりも多くの手段や情報源を用いる。ビッグデータやアナリティクスを活用して、新たな事業機会を探す傾向も強い。

保険会社の経営者は、ビッグデータや顧客調査の活用については高業績企業と同程度に取り組んでいるようである。しかし、アナリティクス・ツール、コラボレーション・ツール、R&D 部門を活用したアイデア収集については高業績企業と比較してかなり低い傾向が見られる（図9）。

2. **イノベーション活動への投資** - 高業績企業は、イノベーション活動を他の事業活動と同様に扱い、同じ管理会計プロセスを適用する傾向が強い。イノベーション活動に専用の予算を与え、個別案件の継続判断をビジネス・ケースの検討によって行い、イノベーション活動への投資を継続的に行っている。

保険会社の経営者は、イノベーション専用予算の確保については高業績企業に近い割合で実現しているが（高業績企業と比べて7%少ないのみ）、十分な金額の確保にあたっては苦慮している（高業績企業と比べて44%多い）。当然これはイノベーション活動の成果結実の妨げとなり、過去のイノベーション活動の成果が次のイノベーション活動の資金源となる自給自足の仕組みを確立することが難しくなる。

3. **イノベーション成果の評価** - 高業績企業は、イノベーション創出活動に対して明確な財務目標を課している。また、イノベーション活動の成果や、市場に対する影響力について明確に評価を行う傾向がある。

お客様事例: ミュンヘン再保険会社、IoT (モノのインターネット) の推進者¹⁷

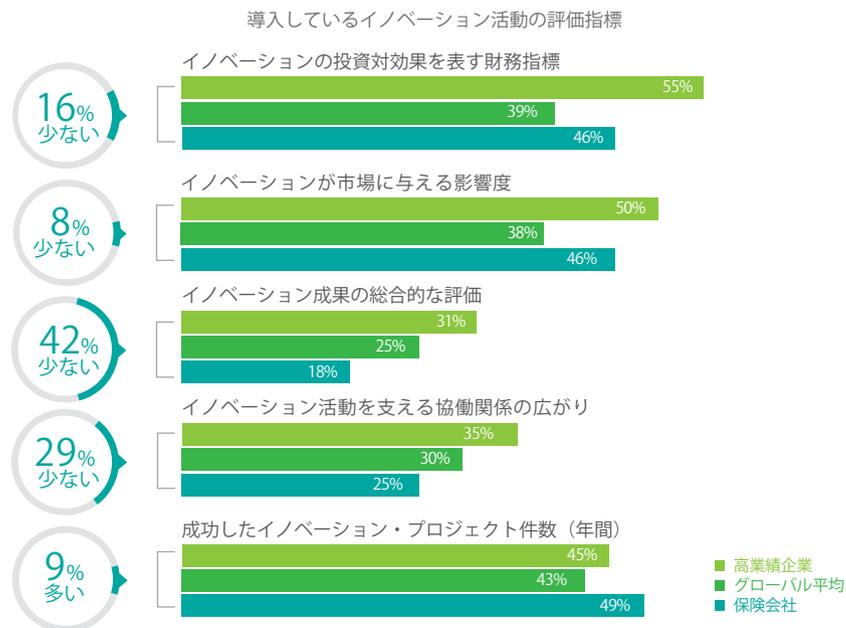
世界の大手再保険会社の一角を占めるミュンヘン再保険会社とその機械保険の関連会社であるHartford Steam Boilerは先頃、米国を拠点としてIoT (モノのインターネット) を推進するPlug and Playのスポンサーシップに参加した。Plug and Play IoTは、将来有望な新興企業を他の企業や投資家、専門家と結びつけて、新興企業の事業の立ち上げを加速している。

IoTの新興企業とテクノロジーに出資することによって、ミュンヘン再保険会社は将来のリスクを把握し、新たな機会を見極める優位な立場に立つことを期待している。ミュンヘン再保険会社はプレス・リリースの中で、「IoTのテクノロジーは数ある用途の中でも特に機械の信頼性、住宅や建物のスマートな接続、サイバー・セキュリティやロボティクスに有用である。(中略) こうしたテクノロジーの開発に積極的に関与することにより、当社の商品のイノベーションを加速し、最終顧客に比類のない恩恵とサービス体験を提供することが可能になる」と述べている。

一方、イノベーション活動に財務指標を適用し、市場に対する影響を評価している保険会社の経営者は、高業績企業と比較して少ない。イノベーションの成果を評価していると回答した保険会社の割合は42%も少なく(図10)、保険会社ではイノベーション創造プロジェクトの成果がそもそも妥当に評価されているのかという疑問さえ生じる。

図10

保険会社はイノベーション活動のROIや市場への影響を評価していないことが多い



出典：IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014、2015年に公表

高業績企業に学ぶイノベーション手法

高業績を達成している企業は、イノベーションを成功させる組織・文化・プロセスを整備している。そうした企業に保険会社が倣うためには、以下の点に注力しなければならない。

組織

イノベーション創造を事業のコアに据える。これは、組織を設計する際に、保険商品やサービスの提供に関わる機能と同程度にイノベーション創造機能を重要視するということである。イノベーション活動の目的を事業目標に関連付ける。イノベーション創造を自社の重要ミッションの1つとして進めることについて、シニアマネジメント層の支持を得る。ビジネスプロセスにオープン・イノベーションのアプローチを取り入れることで、リスクや保険に関する経済エコシステムの形成を促す。イノベーション活動のための専任チームや組織体制を整備する。イノベーション活動に関するガバナンスおよび資本支出のガイドラインを設定する。

文化

イノベーションを育み、組織の機動力を高める組織風土が必要である。こうした文化を醸成するため、保険会社は顧客志向のイノベーションを事業のコアに据えなければならない。破壊的なビジネスモデルのイノベーションを奨励する。他社の一步先を行くために、組織をイノベーションの先駆け企業として位置付ける。社員にオープンなコラボレーションとイノベーションの権限を付与し、褒賞を与える。期待値管理のためのコミュニケーション・プログラムが極めて重要であるほか、アジリティ（敏捷性）、スピード、柔軟性を優先させる姿勢も重要である。

プロセス

イノベーション促進の視点からの自社業務プロセスの見直しは、基本的かつ重要な取り組みである。保険会社の経営者は、リスクや保険の考え方について全く新しい発想を取り入れるために、予測アナリティクスやビッグデータの活用を手がける必要がある。イノベティブな思考を促進し良質なアイデアを獲得するため、R&D部門を活用し、アイデア創出プラットフォームの構築を進める。イノベーション・プロジェクトが企画されたら、明確なガバナンスルールや承認プロセスにのっとり管理する。イノベーション創造活動のための予算枠は常に確保し、定量的な財務指標に基づいてイノベーションの成果を評価する。

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

イノベーター企業を目指す準備はできているか

世界のイノベーター企業に倣い、組織・文化・プロセスの変革を目指すにあたって、まずは以下の問いについて考えてみる必要がある。

イノベーションを促進する組織

- ・ イノベーション戦略を事業戦略に関連付けているか。
- ・ イノベーション・チームを効果的に組織化し、その責任を明確にしているか。
- ・ イノベーション創造プロセスを開放しているか。

イノベーションを育む文化

- ・ イノベーションを中核的な事業活動として推進しているか。
- ・ 社員のイノベティブな発想・活動を奨励しているか。
- ・ イノベーションの機運を持続・活性化させる工夫を行っているか。

イノベーションを形にするプロセス

- ・ 新しいアイデアの調達先を広げるための工夫はしているか。
- ・ イノベーション活動への予算配分は十分か。
- ・ イノベーション活動の成果を適切に評価できているか。

著者について

Christian Bieck は IBM Institute for Business Value のグローバル保険リーダーである。エコノミストとしての経験を経てから欧州の保険業界でさまざまな役職を務めた後、プロセス・コンサルタント兼研究者として IBM に入社する。保険関連のイベントやワークショップにおいてソート・リーダーシップやイノベーションについての講演を数多くこなしている。IBM Institute for Business Value および国際的な保険業界出版社に保険業の動向と影響に関するさまざまな論文を寄稿している。連絡先：christian.bieck@de.ibm.com

Lynn Kesterson-Townes は、保険業界を専門とする IBM Worldwide Commerce Marketing Leader を務めている。マーケティング、市場調査、戦略計画、マネジメント・コンサルティング、事業開発、企業の合併・買収、プロジェクト管理に 20 年以上にわたって携わり、マネジメントとアドバイザリーの専門知識を有する。ハーバード・ビジネス・スクールにて MBA、南カリフォルニア大学にて電気工学の理学修士号、ノースカロライナ州立大学にて電気工学の理学士号を取得した。連絡先：lkt@us.ibm.com

Anthony Marshall は IBM Institute for Business Value に お い て Research Director and Strategy Leader を務めている。米国と世界中の顧客を相手に広範なコンサルティング業務を行い、イノベーション管理、デジタル戦略、変革、組織文化に関して多数の大手企業と協力している。また、規制経済学、民営化、M&A にも携わってきた。連絡先：anthony2@us.ibm.com

Indranil Nath 博士は IBM バイス・プレジデント兼欧州の保険、業界ソリューションおよびセールス担当エグゼクティブ・パートナーで、特に保険業界におけるデジタル保険、情報技術の提供、プロセス変革、オートメーション、オペレーショナル・エクセレンスに関連した多数の主要業務を遂行している。英国の Chartered Management Institute、Chartered Fellow of BCS、Chartered Institute of IT のフェローであり、Chartered Insurance Institute の会員である。連絡先：indranil.nath@uk.ibm.com

協力者

Rachna Handa、Raj Teer、Steve Ballou、Kathleen Martin、Kristin Fern Johnson、Kristin L. Biron

日本語翻訳監修

遠藤 毅郎

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
アソシエイト・パートナー 保険事業ソートリーダー

参考文献

- 1 Lehrer, Eli. "Optional Federal Charter for Insurers: FAQ." **CEI OnPoint**. October 2, 2007. <http://cei.org/pdf/6170.pdf>
- 2 Bieck, Christian and Lee-Han Tjioe. "Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention." IBM Institute for Business Value. May 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/insuranceretention/>
- 3 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall and Abjihit Majumdar. "More than magic: How the most successful organizations innovate." IBM Institute for Business Value. December 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
- 4 "Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study." (「境界線の再定義 テクノロジーで切り拓く新たな地平 グローバル経営層スタディからの洞察」) の調査からの、これまで発表されていない引用、IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 5 "ICTA Nomination: The Co-operators En-Route UBI Program Uses Telematics." <http://www.insurance-canada.ca/telematics/news/2015/ICTA-Co-operators-En-Route-telematics-program-1501.php>. Accessed on February 29, 2016.
- 6 Tongjubao Web site. <http://www.tongjubao.com/en>. Accessed on February 29, 2016.
- 7 "ICTA Nomination: Intact Puts Risks in Their (Proper) Place." <http://www.insurance-canada.ca/poladmin/canada/2014/ICTA-Intact-Underwriting-Risk-1412.php>. Accessed on February 29, 2016.
- 8 Fromme, Herbert. "Kundenverärgerung besser verstehen." Fromme Versicherungsmonitor. December 1, 2015.
- 9 Popper, Ben. "FAA gives insurance giant AIG approval to replace human inspectors with drones." **The Verge**. April 9, 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/9/8377035/aig-drones-uav-faa-replace-inspectors>; "AIG Announces FAA Approval for Commercial Use of Unmanned Aerial Vehicles." AIG press release. April 8, 2015. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=76115&p=irol-newsArticle&ID=2033102>

- 10 “Redefining Boundaries: The Global C-suite Study.” (「境界線の再定義 テクノロジーで切り拓く新たな地平 グローバル経営層スタディからの洞察」) IBM Institute for Business Value. November 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 11 Drury, Nicholas, Anthony Lipp and Anthony Marshall. “Innovating banking: Lessons from the world’s leading innovators.” IBM Institute for Business Value. September 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatingbanking/>
- 12 “All About AXA Lab.” BlueDun Web site. February 6, 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 13 “2015 InformationWeek Elite 100 Winners.” **InformationWeek**. Accessed February 16, 2016. <http://www.informationweek.com/2015-informationweek-elite-100-winners/d-d-id/1319767>
- 14 Overby, Stephanie. “Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.” **CIO Magazine**. September 20, 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
- 15 Boulton, Clint. “Progressive crowdsources its way to business, IT innovation.” **CIO Magazine**. December 4, 2015. <http://www.cio.com/article/3011743/it-strategy/progressive-crowdsources-its-way-to-business-it-innovation.html>
- 16 Overby, Stephanie. “Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.” **CIO Magazine**. September 20, 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
- 17 “Munich Re Sponsors Plug and Play Accelerator for the Internet of Things.” Munich Re Web site. May 20, 2015. <http://www.munichre.com/HSB/hsb-sponsors-iot-accelerator>

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100
Somers, NY 10589
Produced in the United States of America
March 2016

IBM, IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (1US) をご覧ください。本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Innovating Insurance」の日本語訳として提供されるものです。



Please Recycle

IBM[®]