

保険会社の新規事業創出に必要な プロダクトマネジメント

収益の拡大を目指し新規事業創出に取り組む保険会社が増えている。しかし数十年にわたり保険業界のビジネスモデルは大きくは変化しておらず、保険会社は従来型の保険商品を開発し販売することに最適化された事業体制となっている。新規事業創出に合わせたマネジメントが必要である。

新規事業創出に取り組む保険業界

国内生損保の収入保険料は近年横ばいを続けており、今後の人口減少に伴いシュリンクしていくことが懸念されている。これを見越して保険会社が持つデータ等の資産を活かした新規事業の創出に取り組む生損保が増えている。三井住友海上火災保険は2021年12月、道路等のメンテナンスを支援するサービス「ドラレコ・ロードマネージャー」の販売を開始した。これはドライブレコーダの映像から道路の損傷箇所をAIで検出し、自治体や修繕事業者の点検・管理業務を効率化するものである¹⁾。

他にも、新規技術やデータを活用した商品やサービスの開発に取り組む子会社を設立するなど動きは活発だ²⁾。これらはいわゆるDXの取り組みの一部と言えるが、DXの推進はIT部門が主導している企業が多く、スタートアップ企業の発掘や提携、統合データ基盤の構築、アジャイル開発への取り組みなど、シーズの探索と、「どう作るか」の検討が中心になりがちであった。このため売りたい技術やデータありきとなり、「なぜやるのか・どんな価値を産むのか・どう売るか」といった事業面の検討が十分でないまま推進しているケースも見られる。逆にいいビジネスアイデアがあるのにシーズやデータとの掛け合わせができずに埋もれてしまうケースも多い。

「プロダクト」をマネジメントする

数百万契約単位で売れる保険商品の開発と販売に最適化されている組織が新規事業創出に取り組むためにはこれまでとは異なるマネジメントが求められる。新規事業

の創出のためには数を試す必要があるが、そのためには個人の能力に依存せず、縦割り組織の弊害により停滞しないよう効率的にスピード感をもって試すことが必要になる。そのためには、図表で示したような事業化のための一連の検討を実行する「プロダクトマネジメント」が有効である。

新規事業創出の検討領域は範囲が広く、ビジネス部門の担当者が単独で行うのは難しい。経験のない担当者が短期間で必要なスキルを身に着けるのも現実的でなく、案件毎にチームの集合と離散を繰り返すのも非効率である。人事異動に伴い決裁者が変わり検討が停滞するということもよくある。そこで常設の「プロダクトマネジメントチーム」を組み、一連のプロセスを通して推進することが重要だ。企業内の想いを持つ人材を組み合わせ、足りない経験値は採用や委託により補完することが求められる。

例えばデータを利活用するビジネスであれば、データの取得や加工などシーズの蓄積や、ワークショップなどによるニーズの探索を行いつつ、両者を組み合わせて仮説を量産し、筋のいい仮説を企画化していくマネジメントを並行して行っていく。

またPoCの成功確率を上げるためには開発リソースを投入する前に、実際に購入意思を持つ顧客へのヒアリングやマーケット規模の見極めにより、机上でビジネスとしての成長シナリオが描けるもののみ着手判断するなど、スケジュールや体制ありきで進めないことも重要である。

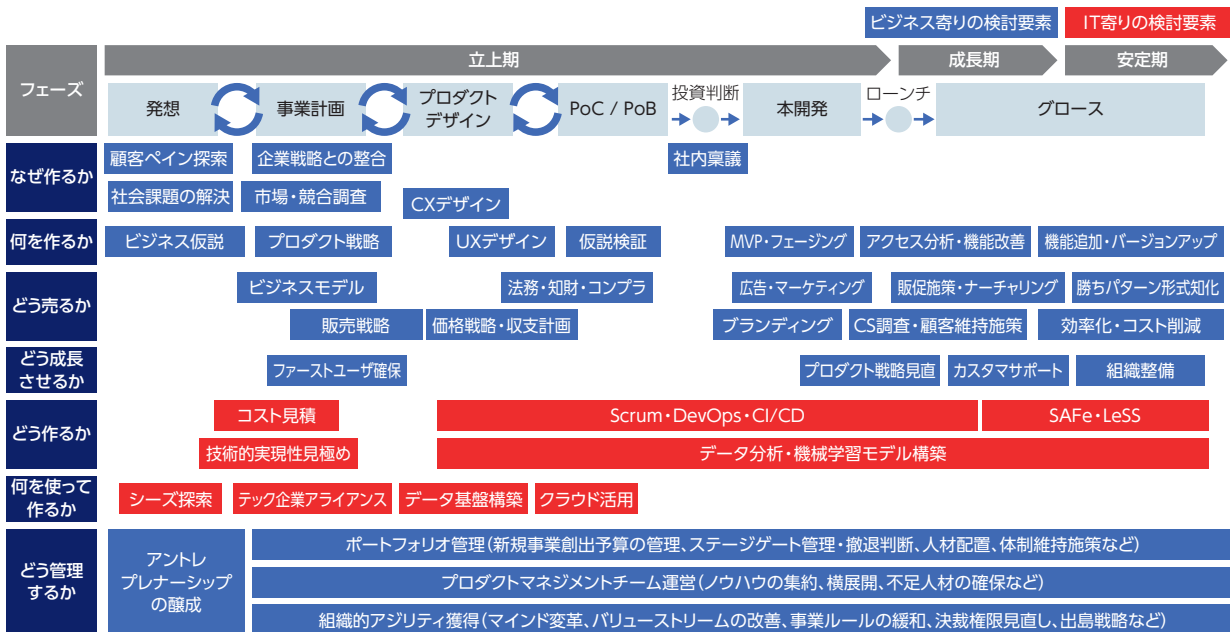
この精度を上げるためには手戻りも前提として仮説の修正と検証を繰り返し、ビジネス上の成果が見込めないものは検討を打ち切る等、担当者の強い想いだけで突き

NOTE

- 1) 三井住友海上火災保険株式会社 ～官民連携DXで道路点検をサポート～「ドラレコ・ロードマネージャー」の販売を開始。
https://www.ms-ins.com/news/fy2021/pdf/1027_1.pdf
- 2) 東京海上ホールディングスはデータドリブンの保険商品や保険にとどまらないリスクソリューションの提供を目指して、2021年7月に「東京海上リスクコンサルティング株式会社」を商号変更し「東京海上ディーアール株式会社」として始動させている。
 またSOMPOホールディングスは2021年7月、デジタ

ル技術を活用した商品・サービスの企画、開発、販売を行う、デジタル事業子会社「SOMPO Light Vortex株式会社」を設立している。

図表 プロダクトマネジメントの全体像



進まないように客観的なプロセスの管理を行うことも必要だ。こうして数をこなしていく中で事業創出のノウハウがマネジメントチームに蓄積され、成功確率が高まっていくことが期待される。

**保険ビジネスの変革に備える
価値創出力の獲得へ**

これまでの生損保会社の施策は、契約手続きや保険金支払など保険商品に関することが中心であった。しかし新規事業の種になるペインは保険以外の日常生活や企業活動の中にもある。他業界の顧客へもリーチしてリスクに関連するペインを探索する動きが必要だろう。

さらにそこから何かを思いついて試すということ、一時的な活動で散発的に終わらせず定期的に実施していくこ

とが必要である。そのためには企業内に広くアントレプレナーシップを醸成していくことも求められる。

保険業界では、今のビジネスモデルを脅かすイノベーションはまだ起きていないこともあり、強い危機感が醸成されているとは言えない。その中で必ずしも成功確率が高いとは言えない投資を続けることには忍耐を要する。しかし、いつか起きる保険ビジネスモデルの変革に備え、粘り強く取組みを継続する必要があるだろう。



Writer's Profile

設楽 智久 Tomohisa Shidara

保険インテグレーションデザイン部
 上席システムコンサルタント
 専門は保険IT (PMP, SAFe SPC)
 focus@nri.co.jp