

損保の新商品開発に求められる 3つのアジリティ

デジタルトランスフォーメーションによるサービスの多様化に伴い、消費者が負うリスクも多様化している。損害保険会社には多様化するリスクに合わせた商品提供が求められる。動きの速いデジタルサービス事業者に対応するにはIT部門にとどまらない組織的なアジリティが必要となる。

損保業界におけるDXの取り組み

損保各社がデジタルトランスフォーメーションの推進を加速している。これまではコスト削減、IT基盤のモダン化、コンプライアンス順守など守りの対応が多かったが、近年では新しい保険商品やサービスの開発など攻めの対応も増加している。その一つがデジタルサービスの多様化に伴い生まれる新たなリスクへの保険商品提供である。技術の活用による今までにない新たなサービスに加えて、主力商品である自動車・火災についても、シェアリングビジネスの多様化やサブスクリプションなどサービス提供形態の多様化によってリスクの形態が変化しており、これに対応した商品提供が求められている。こういった背景を受け損保各社はサービス事

業者に対し矢継ぎ早に商品開発を進めている（図表1）。

損害保険会社に求められるアジリティ

今後も新しい技術を活用したデジタルサービスは様々な業界で増加が見込まれ、これに伴い新たなリスクも生まれる。ニーズに応えるために損保会社には以下3つのアジリティが求められると考える。

① **商品設計・認可取得のアジリティ** 一般的に損保商品の企画から金融庁の認可取得までには数か月ほどかかるが、補償範囲を限定した少額短期保険であれば商品認可のハードルが低くリードタイムの大幅な短縮が期待できる。損保各社が少額短期保険会社を子会社に据える、あるいは新たに設立する理由の一つはサービス事業者への機動的な対応を想定したものと見える。

図表1 最近の新商品開発

デジタルサービス	損保会社	保険商品の概要
倉庫マッチング	東京海上日動火災保険	物流倉庫のシェアリングサービスsoucoに対し、利用者が保管している貨物への損害や、倉庫提供者に対する賠償リスクを補償する保険を提供。
駐車場マッチング	東京海上日動火災保険	タイムズ24の駐車場マッチングサービス「B」に対し、損保会社の事業所、代理店、法人・個人顧客などが保有する空きスペースの登録を推進するとともに、同事業に対する保険やサービスの研究開発を推進。
クラウド	東京海上日動火災保険	Microsoft Azureのユーザ企業に対し、障害や不正アクセス等に起因してデータ復旧等の費用を負担したことによる損害を補償する保険を提供。
民泊	損害保険ジャパン	Airbnbのホスト向けに、利用者とのトラブルにより発生する損失を補償する保険を提供。
ネット広告	損害保険ジャパン	ネット広告詐欺など不適切な広告配信に伴い広告代理店が被る被害を補償する保険を提供。
電動キックボード	損害保険ジャパン	シェア電動キックボード事業を展開するWind Mobility Japanとともに日本での事業展開を目指し、実証実験によるリスクの洗い出しや、専用保険の開発を推進。
フード宅配	三井住友海上火災保険	UberEatsの配達パートナーに傷害補償プログラムを提供するとともに、事故データ分析に基づいた安全運転啓発コンテンツの作成や、事故関係者の迅速かつ円満な事故解決につながるサポート体制構築を推進。
カーシェアリング	三井住友海上火災保険	カーシェアプラットフォーム運営事業者に対し、カーシェア利用中の事故を補償する保険を開発。事業者ごとに補償内容をカスタマイズ可能。
EC	三井住友海上火災保険	Yahoo!ショッピング、PayPayモールで購入した家電製品が故障した場合の修理サービスを提供する保険を提供。
無人ドローン配送	あいおいニッセイ同和損害保険	無人ドローン配送業者「かもめや」と早期社会実装を目指した実証実験を重ねるとともに、飛行データを活用したリスク分析やニーズ調査で得た知見を、無人ドローン専用の保険商品・サービスの開発へ活かす取り組みを推進。

(出所) 損害保険各社のプレスリリースを基に野村総合研究所作成

② **システム開発のアジリティ** 商品開発のスピードに応じるためにシステム開発のアジリティが必要となる。レガシーシステムが足枷となり新商品導入に半年～年単位の時間を要することが多く、スマホアプリなどのフロントシステムの開発アジリティだけでは対応が難しい。これを回避するためにレガシーシステムとは切り離れた形で軽量のシステムを実装することが選択肢となる。サービス事業者のニーズに合わせた柔軟な商品カスタマイズや、システム部品の再利用ができるパッケージソフトウェアも提供されている（図表2）。

③ **組織的なアジリティ** 「アジャイル」はITの課題と捉えられがちだがそれだけではない。システム開発にかかる時間はリードタイムの一部に過ぎず、ステークホルダー間の利害調整や予算執行、承認プロセスなどの組織的な対応に関するアジリティも大きなテーマである。これについてはエンタープライズアジャイルの方法論であるSAFe（Scaled Agile Framework）が参考になる。

SAFeはシステム開発の方法論と誤解されることもあ

るが、実際は組織的なアジリティを獲得するための組織運営論である。既に米国Fortune100社の70%以上、世界で2万社以上が利用しており、日本でも取り組む企業が徐々に増えてきている。実際の導入には以下がポイントになる。

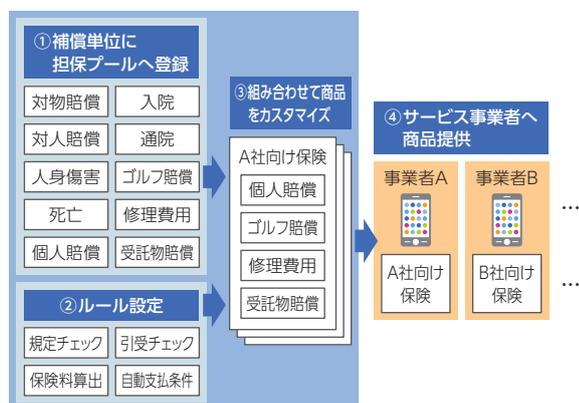
1. ビジネス部門の意識改革 損害保険のバリューチェーンは複雑であり関連部門が多岐にわたるため、商品やシステムを切り離すだけでは全体のアジリティは向上しない。関連ビジネス部門含めステークホルダー全員が早期の価値提供を優先する考え方を共有する必要がある。

2. 企画段階での協力 システムへの影響が大きい要件の実装方法や、基幹システムとの連携方法など、時間を要する事項の回避方法を、企画段階からビジネス部門とIT部門と一緒に検討することで、リードタイム短縮を優先した案件推進が可能となる。

3. 利害調整機関の設置 高アジリティ事業と既存事業を並行してマネジメントする際、事業規模が異なったり、価値観が相反するなど定量的な優先度付けが難しいケースが多い。権限を有した利害調整機関の設置により早期判断が可能となる。

既存事業も含めたマネジメント方法にベストプラクティスはないのが現状であり、方法論を参考にしつつ試行錯誤を重ねながら時間をかけてプロセスを定着させていく取り組みが必要になると考える。

図表2 パッケージソフトのイメージ



(出所) 野村総合研究所

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
 上級システムコンサルタント
 専門は保険IT (PMP, SAFe SPC)
 focus@nri.co.jp