



# 保険会社に見る 経営戦略とIT

# Agenda

## 1. 今までのイノベーション

- ① 自動車保険赤字危機 (1969～1974)
- ② リテール倍増計画 (1980～84)
- ③ ビジネスプロセス向上による競争優位 (抜本改革)  
(2004～2010)

## 2. 今後のイノベーション (私の推測)

- ④ IoT時代のイノベーション

## 3. 国・政府への期待

- ⑤ 基本認識
- ⑥ ビジネス部門に関わること
- ⑦ システム部門・ITベンダーに関わること

# 1. 今までのイノベーション

## ① 自動車保険赤字危機 (1969～1974)

### ■ 経営戦略：

- タイムリーな保険引受方針の立案

### ■ システム

- オンライン処理による、データの早期把握
- データ分析による保険引受対策

## ② リテール倍増計画 (1980～1984)

### ■ 経営戦略

- 事務量倍増をコンピュータで吸収

### ■ システム

- 全商品・全業務の標準化・オンライン化

# 1. 今までのイノベーション

## ③ ビジネスプロセス向上による競争優位 (抜本改革) (2004~2010)

### ■ 経営戦略

- 商品をシンプルにし、サービスのスピード・正確性を上げ、顧客満足度の向上を図る

### ■ システム

- 全代理店100%オンライン化  
契約手続き100%ペーパーレス化  
保険料キャッシュレス100%
- 顧客単位の処理 (←契約単位)

### ■ 経営の役割

- 商品のシンプル化方針 (特約数の半減、約款構造を部品化)
- 代理店のビジネスプロセス改革 (勘、手帳から100%オンライン化)
- 全代理店の改革状況を点検・推進  
(経営会議の最初の議題は、「抜本改革」)

# 1. 今までのイノベーション

## ③ ビジネスプロセス向上による競争優位 (抜本改革) (2004~2010)

### ■ ビジネス部門の役割

(アプリオーナー制度による役割の明確化)

- 新ビジネスプロセスの設計、システム要件の記述、システムテストの実施
- 代理店への説明・教育、サービスインの判断

### ■ システム部門の役割

- マルチセンター、クラウド、モバイル、データ分析などの新技術の採用方針
- 全体アーキテクチャ、顧客データベースの設計
- 情報セキュリティの対応方針、リスクコントロール方針

### ■ ITベンダーの役割

- 外部設計~テストまでの開発 (一括請負)

## 2. 今後のイノベーション (私の推測)

### ④ IoT時代のイノベーション

#### ■ 環境認識 (例)

- グーグルによる自動走行自動車の製造
  - ▶ 自動走行によるリスクの低下、製造・販売の構造変化
- アマゾンによるデジタル販売
  - ▶ 保険領域? 保険会社?
- アップルによる決済機能 (アップルペイ)
  - ▶ 金融機能?

#### ■ 経営の役割

...世界の最新の動きがわからない  
...IoTもクラウドもわからない

## 2. 今後のイノベーション (私の推測)

### ④ IoT時代のイノベーション

#### ■ ビジネス部門の役割

...テクノロジーに詳しい人とコラボしないと戦略が描けない  
...少額でのチャレンジ投資をトライ&エラーで繰り返したい

#### ■ システム部門、ITベンダーの役割

...ビジネス部門とデジタル戦略を共同検討する能力  
...最新テクノロジーを学び直す時間と予算  
...柔軟に組み替え可能なプロジェクトマネジメント能力  
...一括請負契約から、新しい契約モデルへ  
...システム開発事業から、ビジネス開発事業へ

## 3. 国・政府への期待

### ⑤ 基本認識

- **IoT時代は、国家間で産業界の覇権を争う時代。**

ドイツがIndustrie 4.0を国を挙げ強力に推進するのは、自国経済のコア・バリューである製造業がIoTの進展に伴う変革に適応していかなければ、ドイツ産業の国際競争力は急速に失われてしまう、との危機感が根底にあるからこそ。

- 日本もまた、これからのIoT時代において確固たる国際競争力を確保し続けるためには、**かつて高度成長期において国・政府の強力なリーダーシップの下で著しい経済成長を果たしたのと同様に、IoTをコアにした経営革新の実現や、新たな産業エコシステムやプラットフォームの構築といった取組みを、政府・関係省庁による強力な政策主導の下で、迅速かつ着実に推し進めていくことが不可欠である。**

- この認識の下、国・政府には以下のような取組みを期待したい。

## 3. 国・政府への期待

### ⑥ ビジネス部門に関わること

#### ■ 「デジタル・ビジネス」を実践する経営力・組織能力を創出するための取組みの強化

IoT時代に日本の産業界が高い競争力を発揮していくためには、日本企業の経営者・企画部門に対し、ITをコアにした経営革新を自ら起こし、グローバル経済を勝ち抜くイノベーティブな事業・サービスを創造する力を植え付けることが、国家としての急務。このような「デジタル・ビジネス」を実践する経営力・組織能力を創出するための取組みを、国・政府が国策として強力に推進すべき

- デジタル・ビジネスに関する国内外の知識・事例等の収集
- 企業の経営層・企画部門に対するデジタル・ビジネスの啓蒙・教育：  
「デザイン思考」等の新しい方法論の活用、マーケティング・組織運営におけるデータの価値、デジタル化が社会・ビジネスにもたらす影響等
- デジタル・ビジネスをエンジンとした中小企業・地方創生への支援

## 3. 国・政府への期待

### ⑦ システム部門・ITベンダーに関わること

#### ■ 世界標準の産業別システム基盤の構築に向けた取組みの強化

- 日本が「強み」を発揮できる領域への選択と集中：ヘルスケア、医療・介護、エネルギー等、日本が国際競争力を発揮し得る産業分野をターゲットにした上で、産学官が連携した国家的推進体制を整備し、製品・部品・アプリケーションが一体となったIoTベースの産業別システム基盤の構築に国を挙げて取組むべき

#### ■ ITベンダーによる新ビジネス創出活動に対する取組みの強化

- 従来型の受託ベースのSI事業を営む企業に対し、新規事業のスタートアップやベンチャー提携に積極果敢に取組むよう促す、戦略的な政策フレームワークを構築すべき

#### ■ 増大するサイバー攻撃の脅威に抗するセキュリティ対策の強化

IoTによりあらゆるモノがネットワークに接続されると、社会に対するサイバー攻撃の脅威は飛躍的に高まると考えられる。これに抗するためのセキュリティ対策の強化に国を挙げて取組むべき

- セキュリティ人材拡充に関する米欧との政策協力体制の構築：

技術・取組みが先行する米欧との連携によって、圧倒的に不足する高度セキュリティ人材を爆発的に増加