

日本の生命保険マーケット最新事情2020：ビジネスモデルの創造に向け、イノベーションラボが本格始動

「Nippon Life X」という呼称を強く打ち出す

顧客や社会からの多様化する要請に迅速に応えるために、オープンイノベーション活動を通じて、日本生命ならではの、かつ、日本生命だけでは難しい事業開発を加速させたい――。

日本生命は2020年4月、イノベーション開発室の対外的な呼称として、「Nippon Life X」を打ち出した。8月には「Nippon Life X」の東京オフィスを東京・大手町ビルのオープンイノベーション拠点「FINOLAB」に移転した。それに伴い、「Nippon Life X」の説明会を開き、新しいビジネスモデルの創造に挑戦する思いをこう述べた。

日本生命のイノベーション活動は2016年度、米国シリコンバレーに調査を目的に駐在員を派遣したところから始まる。それから4年間の取り組みは次のとおり。

17年度：ネットワークキングの本格化。シリコンバレーの人数を増やし、約1000社の情報収集、約40社と個別面談を行う。営業開発グループとスマホアプリの共同開発。

18年度：総合企画部に「イノベーション開発室」を新設し、100億円のイノベーション開発投資枠を設定。ベンチャーキャピタルへの投資を開始。

19年度：ロンドン・北京に新規駐在員を派遣。シリコンバレーに自前拠点を設置。全拠点で約120の調査レポートを作成。イノベーション開発投資枠を300億円に拡大。営業職員向けのスマホアプリに適応できるAIのアバターの開発会社に投資。

20年度：「Nippon Life X」の名称を使用し、その東京オフィスを「FINOLAB」に移転。4月から社内起業プログラムを開始。

シリコンバレーでのこの4年間の成果についてこう語る。

「先端技術の営業現場への取り組みという意味では、1件大きなものがある。投資領域ではベンチャーキャピタルへの投資を米国から開始をして、その延長で投資信託、個別企業への投資まで広げている。

次のステップでは投資した企業から、生命保険販売のイノベーションや新規ビジネスが生まれてくるレベルまで持っていけると、一定の成果を出したと言える。こ

こはまだ発展途上の段階だが……」

営業現場への取り組みの1件というのは、AIアバターを活用した営業職員向けアプリのことで、営業職員がスマホに向かって行ったプレゼンテーションについて、「あなたのプレゼンはここが良かった」「こんな改善点があります」などとアドバイスをするのが特徴。

イノベーション開発投資枠を300億円に拡大

イノベーション開発室は2019年11月、イノベーション開発投資枠を100億円から300億円に拡大した。

投資先は個別企業、ベンチャーキャピタル、投資信託などで、これまでにコミットメントベースで7割の投資を実行。ただ、「研究・開発費」に近い位置づけで、リターンは副次的になる。

では、海外の優れたスタートアップ企業をどのように見つけるのだろうか。

「最初は海外のベンチャーキャピタルに投資をして、その後にファンドを設定し、そこから、個別株投資をするなど慎重なアプローチを取ってきた」

国内では、「ニッセイキャピタル」が強みとなり、毎年一定の資金でファンド設定を行い、「シード」「アーリー」のステージ（ベンチャー起業の成長フェーズ）ではかなり先行しているという。

また、ビジネスパートナーとして「東大IPC」、米国の「PLUG AND PLAY」などがある。

「東大IPC」は東京大学のイノベーションエコシステム拡大を担う。起業支援、投資事業、コーポレートイノベーション支援という3つの活動を展開。日本生命は2020年3月に加盟した。

シリコンバレーの「PLUG AND PLAY」は、米国、日本、中国でスタートアップ企業のソーシング（ターゲット企業を選定し、さらに交渉）に活用する。

投資・調査体制では東京（15名）だけでなく、ロンドン（1名）、北京（1名）、シリコンバレー（8名）に拠点を配置。

新たにロンドンと北京に拠点を設けた理由として、「それぞれ異なるエコシステムがあるので、しっかりフォローする必要がある」と強調する。

北京はテンセントなどのメガIT企業がいろいろなプラットフォームを提供して、アプリの中にミニアプリを作るなど、イノベーションやデジタルイノベーションの主体

がメガIT企業となり、ロンドンには銀行、保険などがイノベーションのエコシステム
の中心にあることを指摘する。

社内起業プログラムで、イノベーションに対する意識を醸成

「一時保育」を利用したい人が、空いている保育園の最寄駅、条件などをスマホ
アプリで検索をして、申し込めるサービス——「社内起業プログラム」の書類選考
で選ばれたAさんのアイデアだ。

イノベーション開発室は2020年4月、社内起業プログラムを開始した。これを通じ
てイノベーションに対する意識を醸成し、その文化を構築する狙いがある。

同プログラムが目指す新規事業領域は①子育て・教育②ヘルスケア③働き方・ダ
イバーシティ④金融・経済の4つ。

募集対象は全内務職員約2万名で、締め切りの5月末までに423件のアイデアが集ま
った。年代も20代から60代と幅広く、本社だけでなく営業現場からの募集もあつ
た。

「課長層の30代後半から40代前半の人から、いいアイデアが出てきている印象
だ。生命保険ビジネスをよく知っている人たちなので……」

8月上旬に書類選考で20件を選定。内訳は子育て・教育が7件、ヘルスケアが6件、
働き方・ダイバーシティが1件、金融・経済が4件、その他が2件。

9月の中間選考会で10件程度までに絞り込み、12月末までに最終選考会を行い、事
業化に向けて数件を選ぶ。

その後、アイデア発案者が中心となり、「Nippon Life X」のメンバー、コンサル
タントやスタートアップ企業などの外部パートナーが伴走するプロジェクトチーム
を作り、2021年度の事業化を目指す。

今回選ばれなかった応募案件には、「ここは良かったが、この部分がもう少し欠
けていた」「ここをもっと伸ばすと良くなる」などと全ての案件に詳細なフィード
バックを行った。

「落ちた人と、選考された人が参加できるセミナーを開催し、自身のアイデアを
ブラッシュアップしてほしい。社内起業プロジェクトは毎年継続していきたい」と
意欲を示す。

イノベーションを競う各社の体制整備状況

日本生命だけでなく、他の生命保険会社各社もAI・ウェアラブル端末などの先進技術を活用した新しいサービスに関する調査、生命保険ビジネスへの活用を前提とした実証実験を機動的に行う体制を整えている。主な取り組みは次のとおり。

<第一生命>

2018年4月、「第一ライフイノベーションラボ」を設立。同ラボでは、①ビジネス構想の策定②情報収集・抽出やスキル・ノウハウの集約③機動的なPOC（Proof of Concept）④現業部門への貢献、という4つのステップで取り組みを進める。

グローバル展開では、2018年7月に完成した「第一ライフイノベーションラボ・シリコンバレー」やシンガポールにある地域統括会社を中心に、ロンドン、上海の事務所を通じて、先端技術やスタートアップの状況を収集し活用する体制を整備。

その成果の一つが2018年12月に発売した「認知症保険」。最大の特徴である認知機能チェックツールは、米国のスタートアップ企業「ニューロトラック」と戦略的パートナーシップを結び、スマホアプリ向けにアレンジしたもの。なお、認知症保険の販売件数は2020年5月末で20万件を突破。

<住友生命>

2018年4月、東京と米国シリコンバレーに「スミセイ・デジタル・イノベーション・ラボ」を開設。南アフリカの金融サービス会社「ディスカバリー」、オランダのNNグループともデジタル分野での連携を強める。

同年7月には健康増進型保険「バイタリティ」を国内で初めて発売。「バイタリティ」は南アフリカのディスカバリー社が1997年に開発したウェルネスプログラム。販売件数は2020年5月末で44万件を上回る。

<アフラック>

2018年8月、「アフラック・イノベーション・ラボ」を開設。ミッションは「保険と保険以外を組み合わせ、ビジネスフロンティアを切り拓く」。同年10月にはオンライン専用「健康増進型保険」を発売。イノベーションの領域として、生命保険との馴染みも良く、取り組みやすいことからヘルスケアにフォーカスした取り組みを進める。

<明治安田生命>

2019年4月、明治安田生活福祉研究所を「明治安田総合研究所」に社名変更。ヘルスケア、先端テクノロジー、ビッグデータなどに関して、中長期的な視点で基礎調査を充実させる。また、実用・研究開発を担う「デジタルイノベーション開発室」

(本社企画部) とともに、商品・サービスなどでの活用、実現をめざす。

<太陽生命>

2020年4月、「太陽生命少子高齢社会研究所」を設立。疾病の予防・早期発見・早期治療の観点から、学術機関とビッグデータを活用した共同研究を行い、その成果を広く公表する。さらに、その共同研究の成果や研究所が発掘する新技術・新サービスを保険商品・サービスにつなげる。

<朝日生命>

2020年4月、情報システム企画部に「アサヒデジタルイノベーション」を新設。新たな付加価値の提供と新たなビジネスモデルの創出をめざす。システム子会社「インフォテクノ朝日」との連携を強化するとともに、外部企業との協業を通じて、外部ネットワークを通じた情報収集、機動的な実証実験を行う。

著者プロフィール

鈴木健市 (すずき けんいち) 保険ジャーナリスト。大手保険専門紙に34年勤務。2000年以降は、インターネット生保、保険ショップ、大手生保の海外進出、経営戦略、保険審議会、インシュアテックなど幅広く取材。「保険マーケティング研究会」を主宰。OLISのセミナーでも講師を務め、台北、ソウル、北京、バンコク、ジャカルタでも講演。