



CEOインサイト2017

新たな自信の時代

内容

事業の成長
イノベーション
企業統治・経営体制
リーダーシップ

概要

- 1. 概要
- 2. ICMIF事務局長による序文
- 4. 筆者による前書き
- 10. イノベーション
- 12. 企業統治・経営体制
- 15. リーダーシップ
- 15. 結論
- 19. 付表1 – 回答者一覧
- 20. 付表2 – 質問事項一覧
- 21. 付表3 – 調査参加組織の事業規模別内訳

CEOインサイト 2017「新たな自信の時代」は、協同組合/相互扶助の保険組織の戦略的目的、現行課題および将来目標を分析するために、世界5地域20カ国の協同組合/相互扶助の保険組織のCEO(会長、社長、理事長など)を対象に実施した聞き取り調査(一部書面調査)の結果をまとめたレポートです。さらに、イノベーション、企業統治・経営体制、リーダーシップの現状と課題についても、深く掘り下げて考察しました。

主な調査結果

協同組合/相互扶助の保険組織の市場占有率は近年、強力な水準で推移しています。調査結果からは、その要因が、

- ・ 収益力、保険料収入、組合員/利用者数、標的市場における浸透率
- ・ 保険技術能力
- ・ 商品

の各分野で大きな成果を達成していることにあるとの示唆を得ました。

協同組合/相互扶助の保険組織の成功のカギは、以前同様、顧客満足にあると考えられています。いくつかの組織は、地元や地域に密着した取り組みを通じた顧客との距離の近さが、顧客満足度向上の要因であると考え、地域レベルへの責任移譲が、重要な考え方として浮上しています。

回答者は全体的に将来展望に自信を抱いていますが、デジタル技術の活用と商品改革の強化、ならびに機敏な組織づくりが今後の課題であると考えています。顧客中心主義、地域との関連性、信頼感という、協同組合/相互扶助の保険組織の根源にある特徴が、成功につながっているとらえています。今後の成長には地理的拡大が含まれる可能性があります。

イノベーションの課題と取り組みは、初期の商品革新の段階から、プロセス簡易化と自動化の段階を経て、リスク軽減と顧客経験向上を重視する段階に移りつつあります。

協同組合/相互扶助の保険組織の企業統治・経営体制は、強力で効果的だと考えられています。しかし、新規顧客の開拓を進めようとするならば、協同組合/相互扶助組織の違いとその違いがもたらすメリットをより深く理解し認識してもらうために、一層の努力をする必要があります。

リーダーシップ・スタイルは、相互信頼を重視した、協調的・包括的リーダーシップを特徴としています。SNSを広く活用して組織トップとしての存在感を高める可能性があると思われます。

協同組合/相互扶助の保険組織のCEOは、仕事と自分自身の理念を両立させたい職員にとって活気に満ちてやりがいのある職場を、功績として残したいと考えています。調査結果からは、協同組合/相互扶助の保険組織は、今後いくつかの課題に立ち向かう準備はできていることが示唆されました。

ICMIF事務局長による序文



シヨン・ターバック

ICMIF事務局長による序文

ICMIFはこのたび、CEOインサイトレポートシリーズの第2回目となる、CEOインサイト 2017「新たな自信の時代」を発表いたしました。このレポートは、世界各地の協同組合/相互扶助の保険組織のCEOの頭の中が、どのような問題や課題、そして事業好機で占められているか、協同組合/相互扶助の保険組織の将来にどのような大志を抱いているかを、説得力を持って描き出しています。

財務データをもとに、協同組合/相互扶助の保険組織の発展を量的に詳しく分析したICMIFのレポート「ミューチュアル・マーケットシェア」によると、協同組合/相互扶助の保険組織は、2007年の世界的金融危機以降、連続して保険業界全体を上回る成長率を達成しています。このCEOインサイトは、ミューチュアル・マーケットシェアを補完する質的調査として、成長の背景にある原因をより深く探り、将来発展の可能性に関する示唆を得ることを目的に作成されました。ミューチュアル・マーケットシェアと合わせてお読みくだされば幸いです。

このレポートには、世界5地域20カ国の協同組合、相互扶助組織、フラタernal組合、タカフル計32社のCEOを対象に実施した聞き取り調査（一部書面調査）の結果がまとめられています。協同組合と相互扶助組織の事業モデルが、今日でも以前とまったく同じように重要性を持っている理由を、イノベーション、企業統治・経営体制の観点から考察するとともに、協同組合/相互扶助の保険組織に特徴的なリーダー像を明らかにしています。

最後になりますが、調査にご協力くださったCEOの皆様にご心よりお礼を申し上げます。皆様のご意見やお考えは、将来ビジョンを創造しようとするICMIF会員団体にとっても、会員団体の継続的な成長と発展のために今後どのような支援をするべきかを考えるICMIFにとっても、貴重な参考となることを確信しています。

ICMIF事務局長 シヨン・ターバック

筆者による前書き

ICMIFには、協同組合/相互扶助の保険組織の世界を見渡すことができる唯一の機関という特徴があります。協同組合/相互扶助の保険組織のCEOにお話を伺い、その結果をCEOインサイト2017としてまとめるという刺激的な機会を得たことを、大変光栄に思います。

レポート作成にあたって、回答内容はすべて匿名性を遵守しました。筆者は調査全体から、現行課題に立ち向かえる力と将来成長への自信という印象を得ました。そこで、この印象を反映するものとして、レポートに「新たな自信の時代」という表題を付けました。

聞き取り調査では回答の端々から、強靱な社会の構築と社会・経済的不安定の軽減には保険がきわめて重要であるという強い考え、協同組合/相互扶助の理念に対する情熱、職員への強い責任感が伝わってきました。また、回答者の口調からは、前回のCEOインサイト調査当時（2013年）に比べて、大きな自信を抱いていることが感じ取られました。市場の競争激化、規制対応、顧客の高い期待度、先進技術のめまぐるしい変化といった課題が続く中で、対応できない課題はほとんどないという意識が全体的に見られました。協同組合/相互扶助の保険組織には、明るい将来が約束されています。

ICMIFビジネスインテリジェンス担当上級責任者 フェイ・ラジャー



フェイ・ラジャー

1. はじめに

ICMIFが独自に実施する市場調査事業において、協同組合/相互扶助の保険分野の発展は、最重要テーマの一つです。協同組合/相互扶助の保険組織を代表する唯一の国際機関であるICMIFは、財務的成長を計測し戦略的経営を分析して、協同組合/相互扶助の保険組織関係者だけでなく、監督機関やメディア、学識経験者など外部関係者も活用できる独自のレポートを作成するのに最適な立場にいます。

ICMIFが作成するレポートの中で最も有名なものは、年次レポートの「ミューチュアル・マーケットシェア」です。これは、協同組合/相互扶助の保険組織の業績の推移を、保険業界全体との比較で追跡するもので、2015年財務データに基づいた最新版によると、世界の協同組合/相互扶助の保険組織全体*の保険料収入は、世界的金融危機が発生した2008年と比べて20.2%（年率にして2.3%）増加したことが明らかになりました。

CEOインサイト 2017「新たな自信の時代」は、このような成長の背景にある原動力を理解することを目的としたレポートです。筆者らはICMIF会員団体のCEO（会長、社長、理事長など）を対象に聞き取り調査（一部質問紙調査）を実施し、戦略や理念、組織文化についてのお考えを尋ねました。調査対象組織は、地域、市場、組織規模が偏らないように留意しました。

調査参加組織は地理的にも、事業規模、営業種目でも異なっているにもかかわらず、回答には著しい共通点が見られました。ICMIFが、各地の協同組合/相互扶助の保険組織を結び付ける世界規模の基盤を提供し、会員団体の継続的な成長を支援できるのは、このような共通点があるからにほかにありません。

調査方法

ICMIF会員団体50社に調査協力を依頼しました。50社の選出に当たっては、地域、市場の保険普及率、組織規模が偏らないようにし、保険料収入成長率と業績は考慮の対象としていません。全体の64%にあたる32社の承諾を得ました。32社を地域別に分類すると、アフリカ2社、アジア・オセアニア6社、北米・ラテンアメリカ9社、ヨーロッパ15社の内訳となり、国数は合わせて20カ国に上りました。

2013年に発表されたCEOインサイトは34社を調査対象にしていますが、そのうち13社は今回の調査にも参加しました。ただし13社のうち9社はCEOが交代しているため、前回と今回の両方の調査に参加したCEOは4名でした。付表1に回答者一覧を示しました。

回答者には事前に調査質問事項一覧を送付しました。質問は、「業績全般」、「戦略」、「競争的位置づけ」、「イノベーション」、「企業統治・経営体制」、「リーダーシップ」の6項目に分けました。

付表2に質問事項一覧を示しました。このうち、「業績全般」、「戦略」、「リーダーシップ」に関する質問は、2013年のCEOインサイトの調査で尋ねた内容とほぼ同じです。今回の調査では、ICMIF理事会とICMIFインテリジェンス委員会の現在あるいはこの数年間の議題で、「企業統治・経営体制」と「イノベーション」が重視されていることにかんがみ、この2項目について、それぞれ独立した章を設けました。

調査は、主に調査参加組織のCEOを対象に、2017年3月から7月にかけて実施しました。聞き取り調査はほとんどの場合、1対1の電話によるインタビューの形式で行い、平均時間は1時間でした。32社のうち3社は、書面により回答しました。このレポートは、聞き取り調査、書面調査の両方の回答を合わせてまとめてあります。

調査協力依頼時に、機密データの守秘を主目的として、また自由で率直な回答を得るために、回答内容の匿名性の保持を約束しました。レポート執筆に当たっては、回答者や調査参加組織が特定できないように配慮する一方で、回答から浮かび上がる共通点やテーマ、特徴を特定するよう心がけました。2013年の調査結果との比較が必要と思われる場合は比較を行い、2013年以降の4年間の変化を分析しました。発言内容をそのまま紹介する場合も、匿名性を遵守しました。

以下、調査結果と考察を、次の4つの章に分けて示します。

- ・ 業績、戦略、競争的位置づけ(3項目を別々に考察するよりもまとめて考察する方が、より明確な実態が得られると考えたため。)
- ・ イノベーション
- ・ 企業統治・経営体制
- ・ リーダーシップ

*ICMIFでは「ミューチュアル・マーケットシェア」の調査を進めるにあたり、どこまでを調査対象とするべきかという問題に関して議論の余地が残されているなか、個々の国の事情による対応を行わず、客観的資料としてシグマレポート(スイス再保険発行)を基本データとして活用しました。そのため、シグマレポートに含まれる日本の相互会社も調査対象として含まれています。

2. 業績、戦略、競争的位置づけ

調査の前半では、最近の業績と現行戦略、市場における位置づけに関する質問を尋ねました。この3項目は相互に関連しているため、協同組合/相互扶助の保険組織の戦略的展望について大局的視点を得るために、調査結果をまとめて考察します。

業績全般に関する質問

- ・この2~3年の業績をどのように評価しますか。事前に公表した目標を達成できましたか。
- ・この2~3年で達成した成果のうち、最も重要なものは何ですか。

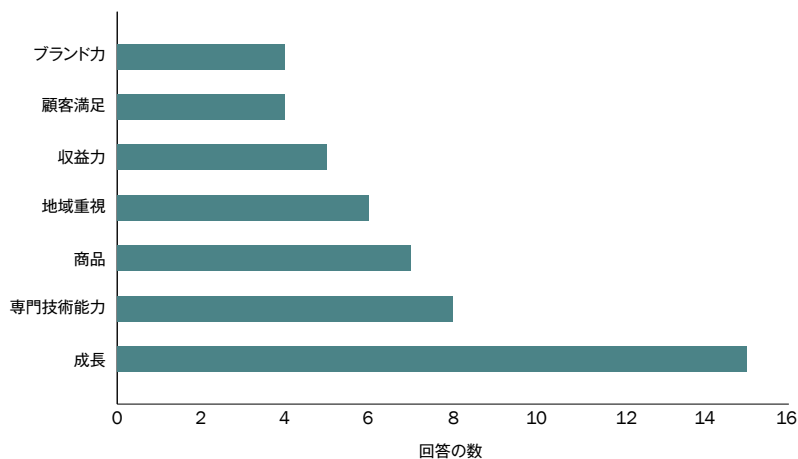
この数年間の業績では、回答者32名のうち30名という圧倒的多数が、「良かった」あるいは「非常に良かった」と評価し、目標のすべてあるいはほとんどを達成したと回答しました。ここで特筆したいのは、回答者が、収益力向上と組合員/利用者数の増加について熱心な口調で述べたということです。

回答に用いられた言葉や用語は、2013年の調査時と変わりはありませんでしたが、今回は、収益力について語る際の口調に変化が見られました。2013年は、高い収益を上げたと報告しながらも、収益を事業成功の主要評価基準として語ることに明らかな躊躇が感じられました。つまり、収益は保険引受けや顧客満足度、組合員/利用者数の改善を裏付ける二次的な評価基準として考えられていました。しかし今回は、堅実な収益力について語ることを、前回ほど心地悪く感じていないように思われました。その理由として、経済が以前より安定していること、収益力と協同組合や相互扶助の原則の追求とは必ずしも矛盾しないという意識の高まりがあると考えられます。

重要な成果に関する質問では、市場での競争激化という共通点があるなかで、「成長」、「収益力」という回答が多くみられました。着実な成長あるいは力強い成長を重要な成果として挙げたのは、全体の半数弱にあたる15名で、そのうち4名は、新しい地理的市場への進出に成功し、1名は買収に成功しました。

2013年の調査では、今後達成したいこととして、「成長」、「顧客満足」、「収益力」が挙げられました¹。今回の調査結果は、これら目標の多くが達成されたことを示しています。

図1 この2~3年に達成した重要成果



¹ 2013年の調査では、「現行戦略の重点項目」に関する質問で、成長、顧客満足、収益力という回答が上位を占めた。

専門技術能力と商品開発

8名(25%)は、「社内の専門技術能力とIT能力の向上」を挙げました。これには、デジタル技術や専門的リスク管理能力の向上が含まれます。7名(22%)は「商品開発」を挙げました。

2013年の調査では、専門技術能力と商品改革は、回答者の誰一人として戦略的重点課題と考えていませんでした。しかし、これらはイノベーションへの投資理由としてとらえられており、2017年の調査で、この2項目が重要な成果として挙げられたことを合わせると、イノベーションが戦略的目標の達成を可能にする重要要因であり、前回調査以降、イノベーションへの投資が実を結んだという示唆を得ました(イノベーションは次章でより詳しく考察する)。

地域重視

先進技術が新しい運営プロセスを可能にし、新しい働き方をもたらし、より多くの内部関係者に権限を与えている今、回答者の多くは、業務の地方分散化がもたらす可能性や専門知識を認識しつつあります。全体の19%にあたる6名は、現場の人間や支店営業所網など地域レベルへの責任移譲が、リスクの改善、募集体制、組合員関係における重要な成果につながったと指摘しました。

顧客満足

協同組合/相互扶助の保険組織にとって、顧客満足はいつの時代でも重要な評価基準です。2013年の調査では、調査参加組織の多くが、顧客満足度に関連する全国的な賞(あるいは顧客サービスや顧客調査、信頼度調査など顧客に関連する賞)を受賞していること、ネットプロモータースコア®を活用して、顧客満足における成果を過去の成果や競合他社の基準との比較で評価しているケースが増加していることが明らかになりました。今回の調査では、4名(12.5%)が、顧客満足あるいは顧客との関わりに関する取り組みで著しい改善を実現したと回答しました。

回答者の半数は、顧客満足のための取り組みについて詳しく説明しましたが、そこから、募集に関連して2つの考え方が明らかになりました。この20年間に、多くの保険会社は経費削減と効率改善を目的として、支店網の縮小や現場の第一線で働く社員の削減を実施し、コールセンターやインターネットへの依存度を高めてきました。回答は、この傾向に対する協同組合/相互扶助の保険組織に対応が、主に次の2つに分かれることを示しています。

- 顧客との距離の近さが顧客満足の原動力である(回答者の約60%)

顧客との距離が近いと、一人ひとりに対応したサービスを提供し、顧客が抱えているリスクをよく理解することができるので、競合他社との差別化をもたらすことができるという考えです。地元の拠点を設けると、それだけ経費がかかりますが、高い顧客忠誠度とリスク管理プログラムで相殺されると考えることもできます。顧客との距離の近さが顧客満足の原動力だと答えた回答者の半数、とくに顧客層に農業者や農村部在住者が多い組織のCEOは、支店営業所網や地元代理店網を維持することが競争力の保持や向上につながったと語りました。また数名は、地域に密着した現場の職員が独自の競争力をもたらしていると指摘しました。

- コストパフォーマンスが顧客満足のカギである(40%)

こう答えたCEOが率いる組織は多くの場合、個々の協同組合や労働組合などを対象にした事業を行っている(団体保険プランを提供しているケースが多い)ので、それ自体が顧客忠誠度の獲得と保持につながります。また、単純な商品を提供しているため、高度なリスク管理プログラムを必要としません。このようなケースでは、ネット活用、コールセンター、自動化を含むハイテク技術やライトタッチ型手法に投資して高いサービス水準を維持し、同時にコスト削減を図り、保険料引き下げという形で顧客に還元しようとする取り組みがよく見られます。

上記の2つの取り組みは対照的ですが、ともに協同組合/相互扶助の保険組織としての戦略的スタンスを支えていることは明らかです。

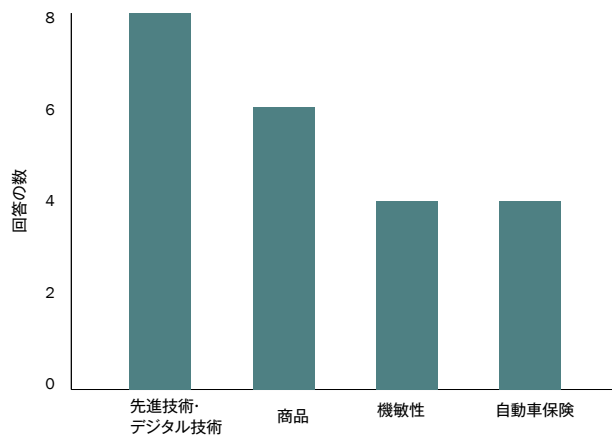
ブランドカ

全体の12.5%にあたる4名の回答者は、ブランド価値の向上を達成したと答えました。そのうち1名は、近年、全面的なブランド再構築に取り組み、その成果がすでに事業上のメリットとして表れているように感じると述べました。

業績全般に関する質問

・どの分野での改善が必要だと思いますか。

図2 最も改善が必要だと思う分野



改善が必要と思われる分野に関する質問では、「先進技術・デジタル技術」という回答が最も多かったものの、全体の25%でした。2013年の調査で、競争上の優位を拡大するために先進技術能力への投資を拡大したいと答えた回答者が60%に上ったことを考えると、この4年間に多くの協同組合/相互扶助組織が、先進技術能力を急速に向上させたことが示唆されます。その他の組織は、今後も一層の努力を必要としています。

次に多かった回答は「商品開発と商品革新」でした。回答の中で、この分野での改善を挙げたのは13名(40%)でしたが、そのうち6名(19%)は、最優先課題とらえていました。

4名は「機敏性」を挙げました。機敏性の欠如に対する懸念は、先進技術の急激な変化、とくにデジタル破壊に関連して取り上げられるケースが多くみられました。なお、機敏性の欠如は、業績以外の項目でも、問題として何度か指摘されました。

調査参加組織の営業種目に自動車保険が含まれる場合、「自動車保険の業績」がとくに期待外れであったとの回答が寄せられました。自動車保険では、熾烈な保険料競争に加えて、保険金支払い件数が著しい増加を示しています。支払い件数増加の背景にはとりわけ、(ア)世界的金融危機の経済的悪影響低下にともなうクルマの利用増、(イ)運転中の携帯電話の使用などの不注意運転、の2大要因があり、これが収益性低下や技術的損失をもたらす原因となっています。しかも、自動運転車の実用化がおぼろげながらも見え始めていることもあり、回答者の多くは、今後の生き残りのために自動車保険事業への依存度を下げる必要があると考えています。自動運転車が保険業界に真の影響を及ぼすようになるまでどのぐらいの年数がかかると思うか尋ねたところ、最低10年から最高20年まで、答えにばらつきがありました。

改善が必要と思われる分野に関する少数回答では、「他の協同組合/相互扶助組織との協力」、「顧客満足」、「再保険能力」、「地域レベルでのプロセス開発」、「職員の定着率」、「銀行窓販との競争」を挙げた回答者が、それぞれ1名ないし3名いました。

改善が必要だと思われる分野は、重要な成果として挙げられた分野と重複することを考えると、ICMIF会員間でより多くの協力関係を進め、戦略的情報や優れた実践例を共有する余地があることは明らかです。

戦略に関する質問

- ・ 組織全体の戦略計画の期間は何年ですか。現在、現行戦略計画の何年目ですか。
- ・ 現行戦略計画の重点課題は何ですか。自社がかかっている協同組合/相互扶助の理念は、現行戦略にどのように反映されていますか。
- ・ 戦略計画の遂行において、どのような難題に直面しましたか。
- ・ 重点課題のうち、成果が目標以上に達した、あるいは目標に達しなかったものはありますか。理由も合わせてお答えください。
- ・ 競争上の優位を強化するために、どのような点を重視していますか。

戦略計画の期間は3年間で多数を占めました。事業種目や市場力学により異なり、損害保険を主力とする組織は、長期の種目を主力とする組織に比べて、計画の期間が短いことが明らかになりました。回答者の3人に1人は、戦略的事業計画に加えて、7年から10年のスパンの長期展望計画を策定していると答えました。事業計画は改定するが、事業戦略は変わらない、つまり常に組合員第一主義であると答えた回答者が2名いました。

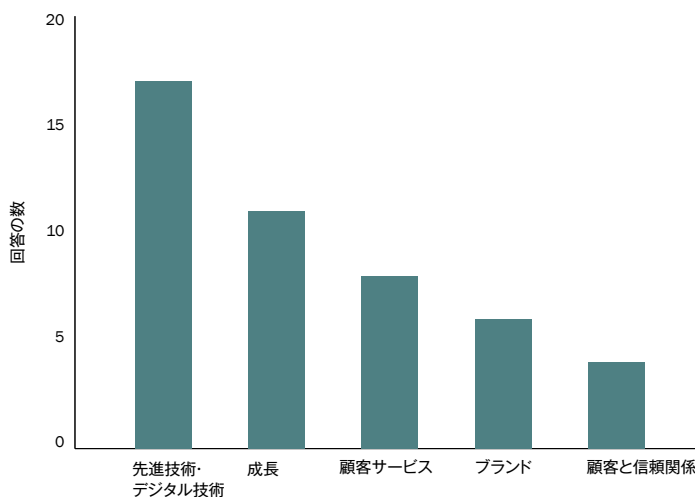
戦略計画の重点課題では、「先進技術、とりわけデジタル技術の活用を進めること」との回答が27名(53%)で最も多く、活用の目的は、顧客との結び付き、プロセス促進、事業費削減とさまざまでした。17名の構成は、あらゆる地域、事業規模、事業種目に及んでいました。

次に多かったのが、11名(33%)が挙げた「成長」でした。成長には、市場占有率、新規事業、組合員/利用者数、目標市場での浸透率の成長が含まれます。8名(25%)は、「顧客サービス(アドバイスの提供を含む)」と回答しました。ブランドの認知度向上や、差別化要因としての協同組合/相互扶助組織の独自性の認知度向上を含む「ブランド戦略」と答えたのは、6名(19%)でした。

その他の少数回答には、「リスク分散」、「提携・協力関係」、「地域重視」、「地域での取り組み」、「有能な職員」、「変革管理」がありました。

協同組合/相互扶助の理念をどのような形で具現化しているかという質問では、いろいろな取り組みが説明されました。回答は以下の6カテゴリーに分類することができます。

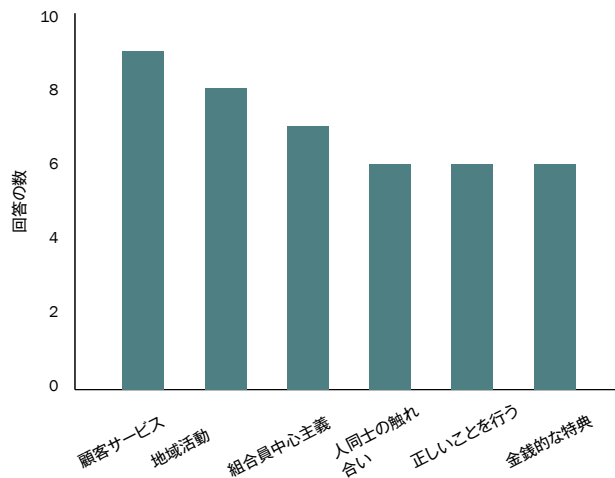
図3 現行戦略計画の重点課題



このほかの回答(4名以下)には、「リスク教育」、「従業員満足」、「保険販売におけるアドバイス提供の重視」、「シンプルな解決策の提供」がありました。

戦略計画の遂行において直面した問題に関する回答は、競争上の優位強化に向けた重視項目に関する回答と、交錯あるいは重複するケースが多数ありました。最も多かった回答(12名、全体の37%)は、「技術変化のペース」でした。技術変化の影響に関連して、4名(12.5%)が「十分な機敏性の確保」が計画遂行上の難題であった、あるいは

図4 協同組合/相互扶助の理念をどのような形で具現化しているか



機敏性向上に取り組んでいると回答しました。

次に多かった回答は「組織内部の問題」で、9名(28%)が、職員の確保と定着、後継者育成計画、組織内文化の変革、職員の管理能力向上、上級管理職への女性登用などの問題を指摘しました。

目標を上回った成果に関する質問では、2013年の調査同様、多くの回答者が謙遜してなかなか述べようとしませんが、6名(19%)が、「業績」(保険料収入の伸び、収益率、ソルベンシー、コンバインド・レシオ)や「顧客数増加」に満足したと答えました。3名(9%)は、「ブランドの構築あるいは再構築の成功」を、2名(6%)は、「顧客満足度」を挙げました。

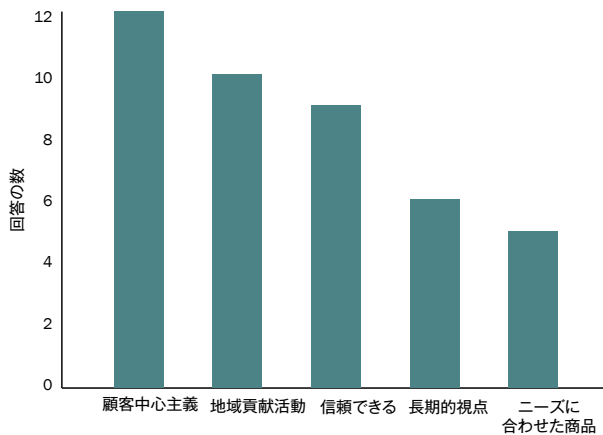
目標を下回った成果では、3名が挙げた「機敏性の欠如」が唯一の回答でした。

競争的位置づけに関する質問

- ・どのような特徴を持つ組織として認知されたいと思いますか。民間会社に対して持つ競争上の優位のうち、最も強力なのは何かと思いますか。
- ・これから2020年にかけての主要課題と好機には、どのようなものがあると思いますか。

次に、どのような組織として認知されたいか、民間会社に対して持つ競争上の優位のうち、最も強力なのは何かを尋ねました。

図5 どのような特徴を持つ組織として認知されたいか



半数以上の18名(56%)が、「顧客中心主義」を挙げました。これには、利益ではなく顧客を優先すること、顧客との信頼関係、顧客経験、顧客満足が含まれます。

次いで多かったのは、10名(31%)が挙げた「地域貢献活動」と、9名(28%)が挙げた「信頼できること」でした。「長期的視点」と回答したのは6名、「ニーズに合わせた商品」と答えたのは5名でした。以下に、発言の一部を紹介します。

- ・「約束を守る保険として認知されたい。お客様をだますための存在ではないということです」
- ・「家族全員を大切にできる組織として認知されたい。販売重視の取り組みから関係重視の取り組みに変わりました」
- ・「約束を守る組織として認知されたい。保険金を支払わない言い訳を探すのではなく、お支払いする理由を見つけ出します」
- ・「組合員を非常に大切にできる組織として認知されたい。普通の会社ではありません、保険コミュニティなのです」
- ・「お客様が弊社とやり取りをするとき、この会社には親切な人がいると思ってもらえる組織として認知されたい」

まとめ

市場の競争激化と先進技術の急速な変化という難題が存在するにもかかわらず、協同組合/相互扶助の保険組織は近年、力強い成長を達成しています。このような成果に、自ら心地よい驚きを感じる組合/組織もあるでしょう。

多くの回答者にとって、世界的金融危機の影響は落ち着きを見せ、2013年の調査で最大の懸念事項として挙げられた規制強化への対応は現在、もはや日常的事業運営の一部となっています。

回答全般から受けた印象は、新たな自信です。イノベーションを促進する企業文化の創造を目的とした資源投入が結果をもたらし、戦略目標の達成に寄与しました。しかし、組織の機敏性向上のために、一層の努力が求められます。

2017年の調査では、最も緊急性と重要性の高い課題として、先進技術とデジタル破壊が挙げられました。組織内部の視点で見ると、先進技術は、業務の迅速化と経費削減につながるプロセス自動化を可能にしました。また、地域レベルへの業績と責任の移譲を可能にし、地域の支店営業網を活用して保険販売を伸ばし、リスクに関する知見を深め、顧客忠誠度を高めることができるようになりました。顧客関連で先進技術の役割が拡大する可能性については、次章で扱います。

回答者は、競争上の優位を強力に支えるのは協同組合/相互扶助組織の理念である、と考えていました。協同組合/相互扶助の保険組織の評判は、優れた顧客関係、地域貢献活動、信頼できる存在という認識に基づいていることが明らかになりました。

3. イノベーション

世界の協同組合/相互扶助の保険組織の、設立後の平均年数は94年です²。世界最古の相互扶助の保険組織は1642年に創業されました³。このような事実は、市場内での重要性を失わず、組合員/利用者のリスク関連ニーズへの関連性も維持する優れた能力を示しています。どのような事業でも、順応し進化しないと生き残れません。イノベーションの先駆者になり、市場に先駆けて独自の新品やサービスを生み出したいという熱意にあふれた組織もあります。しかし、このような目的を叶えるには、通常、集中的な投資が必要で、これが他の事業ニーズと衝突する場合があります。イノベーションを調査項目の1つとして取り上げた2013年の調査では、投資を拡大したい分野として、多くの回答者がイノベーションを挙げたことが注目されました。したがって、2017年調査でもイノベーションを項目として取り上げ、2013年以降、状況に変化が生じたか、どのような進展があったかを探ることが重要であると考えました。

2013年の調査では、組織内のどのようなところを革新的と考えるかという質問に対して、16%がイノベーションをとくに重点課題と考えていないと答えました。残りの84%は、イノベーションを通常の事業運営の一部ととらえていたものの、革新性を育てるためのシステムを導入したと答えたのは、数名にとどまりました。一方で、全員が、イノベーションへの資源投入を増やしたいと回答しました。そこで以下に、2017年の調査結果をもとに、この希望は叶えられたのか、どのような成果が生じたかを明らかにしていきます。

² 出典:グローバル500(2015)ICMIF発行。www.icmif.org/publications/global-500

³ 1642年創業のビルセナー・キルデ保険(ドイツ)は相互扶助の保険組織で、世界最古の保険会社である。

イノベーションに関する質問

- ・ 自社の革新性を競合他社に比べてどう評価しますか。
- ・ 革新的取り組みの奨励と管理はどのように行っていますか。
- ・ 最近のイノベーションに関する取り組みで、市場あるいは自社に特別な違いをもたらした実例があれば挙げてください。
- ・ どのような好機を標的にしていますか。大きなビジネスチャンスだが、もう少しのところで手が届かないと思われるものはありますか。
- ・ 今後5年間に、先進技術が自社にどのような影響を及ぼすと思いますか。

競合他社と比べて自社の革新性の評価では、「競合他社に匹敵する」と答えたのが68.5%、「競合他社より優れている」と答えたのが19%、「競合他社より劣っている」と答えたのが12.5%で、前回に比べて革新性に自信を持つことが明らかになりました。

8名(25%)は、より一層革新的になれるはずだと回答し、4名(12.5%)は、イノベーションのスピードが遅い、あるいは機敏性に欠けていることに不満を示しました。一方で4名(12.5%)が、組織の規模が小さく小回りが利くため、新しいアイデアを市場に導入するのに時間がかからないと答えました。

革新的取り組みの奨励・管理手段に関する回答からは、協同組合/相互扶助の保険組織におけるイノベーション管理が、近年進歩していることが示唆されました。4名(12.5%)は、「企業戦略や事業計画、ならびに組織横断的に部署ごとの目標にイノベーションを根付かせた」と答え、その半数は、イノベーションチーム(顧客対応チームや販売チームの付属チームとして設立されることがある)やイノベーション拠点、イノベーション委員会といった、イノベーションに特化した構造の組織内設置を挙げました。また4名(12.5%)が、「ベンチャー企業と協力している」と答えました。

イノベーションの重点課題は、「自動化」、「リスク管理」、「商品開発」が指摘されました。これは、2013年の調査で予測された項目とほぼ一致しました。これらの課題を実現するための手段としては、以下のような成果をもたらす先進技術の活用(検討中を含む)が挙げられました。

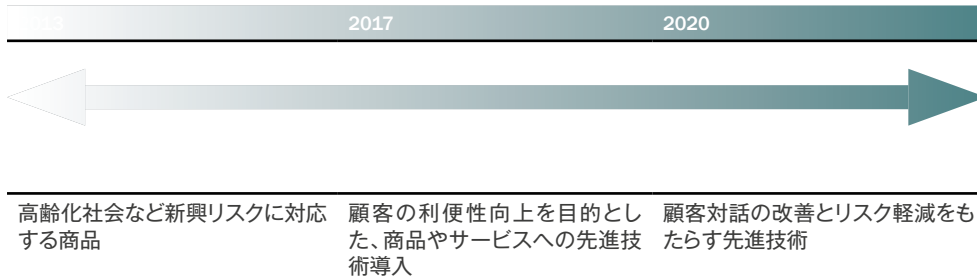
- ・ 顧客の利便性向上:支払いの自動化、アプリ、オンラインでの医療診断
- ・ 内部プロセスとワーク・フローのスピードアップ:自動化、組織の各部署、および代理店や支店営業所をつなぐネットワーク
- ・ 保険金支払い、リスク管理、保険引受けの改善:家庭内リスク監視システム、職場でのウェアラブル機器の使用、損害査定や農業地域監視でのドローン使用

2013年と2017年の調査結果を比較すると、イノベーションに関して、小さな、しかし注目すべき変化が見られます。2013年は、かなりの数の回答者が、高齢化に対応した商品を課題として言及しましたが、2017年は1名にとどまりました。これは、解決策がすでに特定された、あるいは高齢者向け商品開発の緊急性が他の新品に比べて

低下したことを示唆します。代わりにイノベーションの優先課題の1つとして浮上してきたのは、健康・医療関連商品および、サイバー攻撃やドローンなど、より新しい新興リスクです。

回答者は、先進技術の影響は2020年まで増え続けると考えていました。13名は「ブロックチェーンや人工知能などの先進技術が顧客との対話手段に影響を及ぼす」、14名が、「モノをインターネットにつなげることや、建物などの健全性診断、自動運転車、ビッグデータといった先進技術が、巨大自然災害の削減などのリスク削減をもたらす」と指摘しました。

イノベーションの重点課題(2013年~2020年)



上の表は、2013年と2017年の調査で得られた回答全体をもとに、イノベーションの重点課題を時系列で表したものです。ある組織が、ある時点で、この表のどこに位置しているかは、顧客の期待や市場、事業規模、戦略的目標などによって異なります。先進技術の導入に関していえば、すでに始めたところ、次の目標とらえているところ、手が届かないと考えているところ、とまちまちです。しかし、2017年の調査では、先進技術の採用という課題に懸念を表明した回答者は、ゼロでした。また、先進技術の採用で先行するというよりも、市場の動向に従うと答えた回答者は、これが顧客と組織にとって適切な判断であることを、はっきりと指摘しています。

もう少しで手が届かないと思われるビジネスチャンスを探った質問では、6名(19%)が「買収や新市場(海外市場を含む)への進出による事業拡大」と回答しました。手が届かないものは「何もない」と答えた回答者は4名(12.5%)いました。

まとめ

2013年以降、協同組合/相互扶助の保険組織は、イノベーションを育成し管理するシステムやプロセスの構築に資源を投入してきました。その取り組みは、とくに商品開発と顧客経験の向上という点で事業上のメリットを生み出しました。また、他社との連携やイノベーション拠点の設立を含む取り組みを進め、イノベーション能力が競合他社に匹敵するあるいは上回る自信を持つほど、大きな変化を遂げました。

先進技術を活用したワークフローの効率化や、顧客経験の改善、リスク削減とリスク管理実践の高度化を含む、イノベーションの中期的展開については、非常に楽観視していることが示唆されました。

今後は、地理的拡大や買収を通じた協同組合/相互扶助の保険組織の成長も期待できると考えられます。

4. 企業統治・経営体制

ICMIF会員団体の事業形態は、協同組合、相互扶助組織、タカフル、フラターナル組合とさまざまですが、組合員/利用者が共同で少なくとも過半数を所有する組織であるという共通点があります。所有者には、保険契約者だけでなく、農業協同組合や労働組合など組合員型組織が含まれます。

ここに、ICMIF会員団体と株主が所有する民間保険会社との違いがあります。この特徴は、組合員/利用者が運営に参加し、運営方針に影響を与え管理することができる企業統治・経営体制やプロセスを通じて具現化されています。しかし、外部関係者は、必ずしも協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制を十分に理解しているとは言えず、事業モデルの弱点であると指摘することさえあります。このような状況の中で、協同組合/相互扶助の保険組織は、保険監督機関や消費者、メディアなどの外部関係者、とくにメディアに対する教育啓発活動を協力して行っています。

ICMIF理事会は2015年、協同組合/相互扶助の保険組織の企業統治・経営体制の強みと弱点に関する調査を実施するよう、ICMIF事務局に依頼しました。そこで2017年のCEOインサイトは、企業統治・経営体制の有効性に関する初期評価を目的とした質問事項を、調査内容に付け加えました。

企業統治・経営体制に関する質問

- ・ 組合員/利用者は正式な企業統治・経営体制に、どのような形で参加していますか。また、事業全体の戦略にどのような形で影響を及ぼしていますか。
- ・ 企業統治・経営体制の強みと優れた実践を挙げてください。
- ・ 企業統治・経営体制の弱点を挙げてください。今後、どのように改革したいと思いますか。

回答者は全員が、「理事会(経営管理機関と執行機関の二層構造になっている場合はそのどちらかを含む)に組合員/利用者の代表が参加している」と回答しました。理事会は、メンバー全員が組合員/利用者代表の場合もあり、一部の場合もあります。規制当局が理事のスキルや適性を重視していることから、組合員/利用者基盤の性格によっては必要なスキルを有する組合員/利用者代表理事が見付からないため、外部の人間を理事に任命する必要性が生じる場合があります。特定のスキルが一時的に必要となる場合もあり、デジタル技術の専門知識を有する人間を理事会に迎えた」と述べた回答者が1人いました。

回答者の多くは、理事会や総会のほかに、商品サービス開発や保険金支払いに関する苦情解決を目的とした組合員/利用者委員会に代表される、組合員/利用者との多様な接点を可能にする構造に言及しました。3万人の契約者が参加する委員会をネット上で運用しているという回答もありました。

5名(16%)の回答者は、理事全員が事業についての的確に理解し、組合員/利用者代表理事が必要なスキルを有していることを確認し、組合員/利用者代表理事とそれ以外の理事との間の線引きをなくすために、理事教育が重要であるとの認識を示しました。

さらに、伝統的な理事会構造を強化し、専門知識を提供し、バランスを取るために、以下に示すような特別な取り組みや体制を採用しているという回答がありました。

- ・ 監査、企業統治、リスクなど特定の事項は、小委員会の責任事項とする
- ・ 理事会の構成は、保険の専門家、第三者(保険詐欺対策、監査、財務会計)、創設組織代表、それぞれ3分の1ずつとする
- ・ 組合員/利用者のみで構成される諮問委員会の意思が、理事会に直接反映される

企業統治・経営体制の強みについては、回答者全員が「組合員/利用者の参画」を挙げ、90%が、理事会は議題を適切に話し合い、多様性があり、事業を理解していると回答しました。

改革したい点については、5名(16%)が、以下の2点を具体的課題として指摘しました。

- ・ 年次総会への参加率が低いため、総会以外で組合員/利用者との接点を持つ必要性は極めて重大である
- ・ 理事の人数が多いので、意思決定に時間がかかる

組合員/利用者が参画する体制や委員会のほかにも、地域貢献活動、スポーツ協賛活動、コミュニケーション向上キャンペーンなどを通じて、組合員/利用者とのふれあいを図っていました。7万人の組合員を対象にした調査を実施したという回答もありました。

企業統治・経営体制はバランスがよく、株式会社と比べて優れていると答えた回答者が1名いた一方で、理事会メンバーが均質なので、意見の多様性が狭まると答えた回答者も1名いました。

企業統治・経営体制に関する質問

- ・ 保険業界全体、あるいは協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制に関連する規制改革があると思いますか。

協同組合/相互扶助の事業モデルに関する規制当局の理解度と、自社と規制当局との関係については、回答者の中で意見が分かれました。「規制当局が自社をよく理解しており、ポジティブな関係を築いている」と回答したのが3名(9%)、「規制当局は協同組合/相互扶助組織の違いを理解するのに苦労しており、事業モデルの特異性を考慮していない」と答えた回答者も同じく3名いました。今後、企業統治・経営体制に関する規制改革があると予測したのは、地域あるいは事業種目がそれぞれ異なる3名(9%)で、改革の対象は保険事業全体または中小の会社・組織になるであろうと考えていました。

企業統治・経営体制に関する質問

- ・ 自国の消費者は、協同組合/相互扶助組織の所有形態が株式会社と異なることを理解していると思いますか。この違いは、今日の消費者、とくに若年層にアピールすると思いますか。それともマイナスに作用すると思いますか。

消費者は協同組合/相互扶助組織の違いを理解しているかどうかという質問に対する回答は、「理解していないと強く思う」と答えた20名(62.5%)を含め、「理解していない」という意見でほぼ一致しました。ただし、「強く思う」との意見には、次のような条件付きの回答が含まれていました。

- ・ 地域での活動や持続可能性への取り組みで違いがあることを知っているが、その理由を知らない
- ・ 理念はよく知られていない。しかし、消費者はいったん理念を理解すると、それを好きになってくれるようになる
- ・ 消費者は協同組合というものを理解しているが、協同組合保険に対する理解度は低い

さらに、次のような発言が示すように、コミュニケーションギャップの存在が明らかになりました。

- ・ 「理念に基づいた事業を行っていても、常に理念をきちんと伝えているとはいえない」
- ・ 「理念は、消費者が弊社を選ぶ最大の理由ではないが、理念を知ってもらおう努力をしている」
- ・ 「株式会社が協同組合/相互扶助組織のやり方を真似て、わたしたちに近づいているので、違いを強化する必要がある」
- ・ 「違いについて語らないことで、好機を逃がしている」
- ・ 「協同組合/相互扶助組織の違いはこれまで以上に、重要な意味合いがあると思う。それを示す確固たる証拠を明らかにし、違いを明確に伝える必要がある」
- ・ 「協同組合/相互扶助組織の発言は、株式会社に関するニュースでかき消されることがよくある」

回答者の半数にあたる16名は、協同組合/相互扶助組織の理念や違いを活用して未加入者の心を動かし、コミュニケーションギャップを埋めることを考えていると答えました。「新戦略では、わたしたちの違いを明らかにする」と述べた回答者も1名いました。しかし、回答全体からは、協同組合/相互扶助組織の理念や違いを活用する可能性を認識しながらも、戦略計画にはそれが十分に反映されていないように思われました。

回答の中には、協同組合/相互扶助組織の理念や違いが若年層にアピールする好機となることを意識した、以下のような発言がありました。

- ・ 「若い人ほど持続可能性に興味を持っているが、彼らが共感できるようなメッセージで働きかける必要がある」
- ・ 「若年層が倫理性が高くサービス重視型の企業を望んでいるのは確かだ。問題は、どのようにすれば彼らの心に届くかだ」
- ・ 「地域コミュニティをめぐる新しい動きやシェアリング経済は、わたしたちの助けとなるはずだ」
- ・ 「今後、協同組合/相互扶助組織は、ますます重要な意味合いを持つ存在となっていくだろう。しかし、協同組合/相互扶助組織の側でも、Y世代が納得できる商品を提供する必要がある」
- ・ 「若年層市場を獲得しようとするならば、若いアドバイザーをもっと投入するべきだ」
- ・ 「Y世代は協同組合/相互扶助組織という形態を好んでいても、協同組合/相互扶助組織について十分な知識を持っていない」

まとめ

協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制は、組合員/利用者代表が理事会レベルに確実に参画する構造に支えられているので強力である、という強い考えが明らかになりました。理事会の近代化が進められ、しかもそれが規制要件への対応で促進された結果、理事会は、よりプロフェッショナルな存在に変わりました。組合員/利用者代表理事だけで、事業に必要なスキルをすべて提供することは不可能なので、事業ニーズや規制ニーズへの対応に求められるスキルを有する役員が、外部から採用されています。これらスキルには、監査、財務、リスク管理といった専門的スキルのほか、現代ではデジタル技術が加わっています。

一方で、年次総会への組合員/利用者参加率が低いため、組合員/利用者との接点拡充が不可欠だと考えられていました。接点強化に適切な手段としては、商品開発や保険金支払いの苦情解決を目的とした組合員/利用者委員会が好まれていました。そのほかの取り組みには、巡回キャラバン、スポーツ大会や地域イベントの協賛、アンケート調査がありました。

保険会社全般や協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制を対象にした大々の規制改革が近い将来行われる可能性はない、あるとしたら中小組織を対象にしたものにあらうと考えられていました。

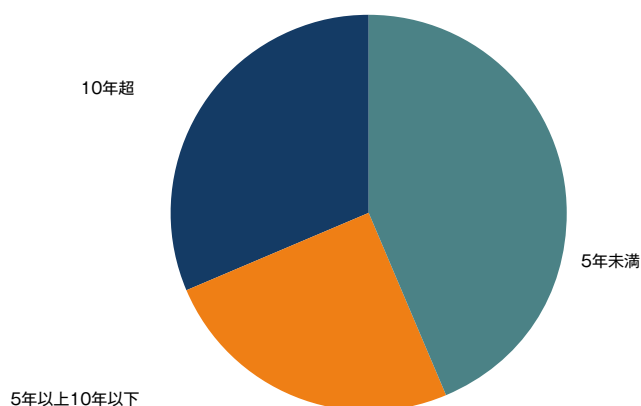
しかし、何よりも重大な問題は、消費者は概して協同組合/相互扶助組織の違いを理解していないということです。このコミュニケーションギャップを埋め、消費者、とくに若年層に協同組合/相互扶助組織の理念を理解してもらうための好機が存在します。この好機を逃してはなりません。そして、理念に対する理解度が深まったところで、それをてこに、新規顧客の獲得を目指すべきだと思われます。

5. リーダーシップ

協同組合/相互扶助の保険組織のリーダーシップ・スタイルは、効果的リーダーシップに関する一般的理論を反映していない可能性があるかもしれません。そこで調査では最後に、回答者個人に焦点を当てた質問を尋ね、協同組合/相互扶助の保険組織のリーダー像を探りました。また、自社の存在感を高め、保険業界や協同組合/相互扶助組織全体への理解を深めるための活動を行っているか明らかにするために、社外での役割や活動についても尋ねました。

2017年調査に参加したICMIF会員32社のうち、13社は2013年の調査にも参加しました。しかし13社のうち9社は、2013年以降にCEOが交代したため、両方の調査に参加したCEOは4名でした。32社のうち14社は、この5年間にCEOが交代しました。ですから、2017年調査の回答者は主に「新しい世代の」のリーダーだといえるのではないのでしょうか。

図6 CEOとしての在職年数



リーダーシップに関する質問

・どのようなリーダーシップ・スタイルを大切にしていますか。第三者からどのようなリーダーと見られていると思いますか。協同組合/相互扶助組織であることが、リーダーシップ・スタイルに影響を及ぼしていると思いますか。株式会社であったらリーダーシップ・スタイルが変わると思いますか。

回答者の半数にあたる16名は、自己のリーダーシップ・スタイルを「参加型」または「包括型」と強調し、「協調やチームワークをもとにチームを導くやり方」を好むと述べました。「横からチームを導く」、「後ろからチームを導く」と表現した回答者が2名いました。

このようなリーダーシップ・スタイルを可能にする重要な要因として、「人の話を聞くスキル」が挙げられました。「自分より頭のよい人がたくさんいる。このような方々から話を聞くのが好きだ」と答えた回答者もいました。

数名は、自分のスタイルを「リーダーというよりコーチ」だと表現しました。また「分散型スタイル」、あるいは分散型スタイルに関連する「相互信頼、権限委譲」という特徴を挙げた回答者が11名(34%)いました。以下に、発言の一部を紹介します。

- ・「ほとんどの人間は、自由にやらせたら物事をきちんと行う」
- ・「何をすべきかを伝えるのは自分の仕事ではない。状況を設定するのが自分の仕事で、仕事は自由にやらせる」
- ・「各自が自分の責任分野できちんと責任を果たすことができるように、自由を持たせなければならない」
- ・「チームとして動かないと大きな成果を上げられない」
- ・「ほかの人の信頼を得るために、毎日頑張っている」

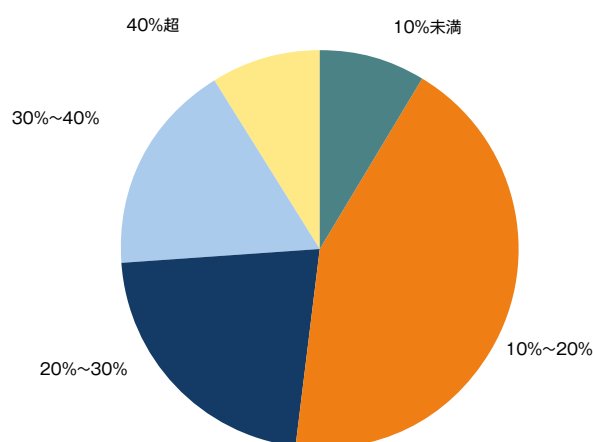
回答者は全員が、自分のリーダーシップ・スタイルは「個人としての性格を反映する」ものであり、「株式会社であっても変わらない」と答えました。6名（19%）は、自分のスタイルは、「株式会社より協同組合/相互扶助組織に適している」と述べました。このうち3名（10%）は、株式会社で勤務した経験がありました。以下に発言の一部を紹介します。

- ・「自分は、理念に強く影響され、今の組織に移った。ここで何年もCEOの職にあることを幸運に思う」
- ・「この仕事に応募して受かったのは、自分の理念が評価されたからだと思う」
- ・「この会社では、自分の倫理感と倫理的責任を結び付けることができるので、リーダーとしても人間としても変わらない自分でいられる」
- ・「両親が協同組合運動に従事していたので、子どものころから協同は自分の生き方の一部だった。株式会社が協同組合の理念を真似しようとしているのを見てきたが、人々は、それにだまされない」
- ・「自分は、相互扶助組織が目的とするものと同じような考え方をするので、ここで働くことで、はるかに大きなやりがいを得ることができる」

リーダーシップに関する質問

- ・ 外部ステークホルダー（組合員/利用者や職員以外）との関係で、CEOとして自社を代表する活動にどの程度の時間を費やしていますか。
- ・ ICMIF以外に、全国組織、国際的組織、委員会や討議の場に積極的に関与していますか。このような活動にどの程度の時間を費やしていますか。
- ・ 全国組織、国際的組織、委員会や討議の場への積極的関与は、個人的に、また自社にとってどのようなメリットがあると思いますか。広く協同組合/相互扶助組織一般にとってもメリットがあると思いますか。
- ・ SNSを活用していますか。

図6 外部ステークホルダーに関係する活動に費やす時間の割合



外部のステークホルダー（職業団体、業界団体、委員会、慈善団体、規制当局、役員を務める会社）に関係する活動に費やす時間の割合（推定）は、5%から50%と大きな開きがありました。最も多い（回答者全体の43%）のは「10%から20%」という回答でした。

外部ステークホルダーに関係する活動には、協同組合/相互扶助の保険組織の業界団体での活動のほかにも、以下に挙げるようなさまざまな活動が含まれていました。

- ・ 国の保険協会の理事や委員
- ・ 保険業界のメディア対応担当
- ・ 職業団体（保険数理士や会計士の団体など）の委員
- ・ 地域団体や慈善団体の支援・協賛活動

外部ステークホルダーに関係する活動に関与している回答者の多くは、保険に関する認知度や自社の存在感を高めるためには、このような活動に費やす時間が必要で、有効な時間の使い方だと思うと答えました。一方で、このような活動に費やす時間を減らしたいと思っている回答者も2名いました。

国レベル、地域レベル、国際レベルの組織の活動への参加は、次の3つの個人的メリットがあると考えられていました。

- 大局をとらえ、世界の動きを知る機会を持つ
- 新しいアイデアを獲得し、知見を蓄積する
- 同じような立場にいる人々との結び付き、自社・市場以外の交流の機会

SNSの活用状況に関する質問では、6名が「トップとしての存在感を高めるために積極的に活用している」と答えました。媒体は職員向けブログ、ツイッターが多く、6名のうち4名は、SNSの活用を増やしたいと考えていました。現在SNSを活用していないCEOも、存在感を高めるチャンスとしてのSNSの利用を考えるべきではないかと思われます。

ダーシップに関する質

・組織トップとして、どのような功績を残したいと思いますか。

調査最後の質問は、回答者にとって難問の1つだったようです。回答を一言でまとめるのは難しく、むしろまとめてしまうと、回答者の気持ちを的確に伝えることができなくなるかもしれません。そこで以下に、発言の一部を紹介します。

- ・「勇気を持ってチャレンジし失敗を恐れなかった、変革の引き金となった人物として覚えていてほしい」
- ・「社員一人ひとりが会社のことを誇りに思い、利用者のために成し遂げたことを誇りに思えるような会社」
- ・「職員にとって最高の職場、お客様にとって最高の購入先である会社になりたい」
- ・「近い将来どのような難題が持ち上がろうと、それに対応する準備ができている会社を残したい」
- ・「職員が新しい冒険に好奇心を持ちながら、前に進むことができる環境の会社」
- ・「保険市場の輝く光として認識される会社になることを望む」
- ・「人間味があるデジタル保険会社への変革で認知される存在にしたい」
- ・「すべてのステークホルダーにとって重要な意味合いがある、持続可能な事業にしたい」
- ・「大きな目的を持つ会社、そのことで、組合員が自分たちの望む生活を送れるようになる会社」
- ・「自分以外の人間を成長させ、目的達成を助けた人物として覚えていてほしい」
- ・「組合員中心主義で協調を大切にす文化を残したい。優れた文化を残せなかったら、それは、わたしが仕事をきちんと果たせなかったということだ」

まとめ

協調型スタイルが、協同組合/相互扶助の保険組織のリーダーシップ・スタイルの特徴です。今日のCEOは在職年数にかかわらず、相互信頼の醸成と職員の参画のために努力し、チームと一緒に働くスタイルを好みます。個人的な価値観を正確に反映するのが、協同組合/相互扶助の理念です。だからこそ、組織の情熱的なリーダーになれるのです。

回答者はCEOとしての職務以外にも、自分の時間の20%ほどを費やして、職業団体や地域団体、慈善団体など外部関係者との関わり、他社役員などの活動も行っていました。業界団体との関わりは、世界の動きを広く知り、新しいアイデアを獲得し、同業者との交流を築く上で役立つと考えられていました。

SNSを活用してリーダーとしての存在感を高める機会が存在するのは明らかです。

調査回答者は、個人の価値観と仕事が両立できる職場で働きたいと思う有能な職員に、活気にあふれやりがいのある職場を提供できる組織づくりを行い、それを功績として残したいと考えていました。

6. 結論

調査から、協同組合/相互扶助の保険組織のCEOがどのような願望を持ち、将来の発展の可能性をどのようにとらえているかが明らかになりました。また、前回調査以降の4年間の進展を理解することができました。協同組合/相互扶助の保険組織の優れた財務実績は、自信の広がりや将来への明るい期待に支えられていることが、この調査により明らかになりました。

デジタル破壊を含む技術進歩の影響で、新規顧客層を開拓し、既存組合員/利用者に商品とサービスを提供し、事業を遂行し、イノベーションに取り組む方法が大きく変わっています。最新のデジタル技術は業務改善の機会となりますが、デジタル技術を効果的に活用しようとするなら、組織内能力と、市場の変化や顧客の期待の変化に迅速に対応する機敏性の両方を開発し、向上させることが必要です。

イノベーションに関する課題と取り組みでは主に、自動化や顧客との接点強化を図るツールとしての先進技術が重視されています。しかし、リスク軽減と顧客経験向上のツールとしての先進技術の活用が増えていることを考えると、今後2~3年の間に、イノベーションに関する課題の焦点が変わることが予測されます。協同組合/相互扶助の保険組織、とくに顧客との距離の近さや地域密着を事業成功の要と考える組織は、顧客一人ひとりとの関わりと遠隔技術にどうバランスを取れば顧客価値を最大化できるか、という課題に直面するでしょう。

協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制は、事業形態によって異なる点があるものの、強力だと考えられており、組合員/利用者との定期的で有意義な接点を確保する各種取り組みに支えられている場合は、とくにこの考えが顕著に見られます。しかし、協同組合/相互扶助組織としての理念を伝える方法を改善する必要があるのは明らかです。誰もが分かるように理念をはっきりと伝えることが、顧客、とくに若年層にアピールする重要な好機になるはずです。

協同組合/相互扶助組織のトップのリーダーシップ・スタイルには、相互信頼、協調、チームワークという特徴があります。参画型スタイル、分散型スタイルという特徴もあります。しかし、SNSをもっと活用して、トップとしての存在感を高めることができるのではないかと考えられます。

協同組合/相互扶助組織のリーダーは、今後どのような課題にも対処できる力を持つ組織づくりに情熱を傾けています。強力で、組織としての目的を果たすことができ、収益力がある組織づくり、協同組合/相互扶助組織の根本的理念と、組合員/利用者、地域、社会に貢献したいという願いの両方を大切にしながらも、より革新的で機敏性に優れた組織づくりを考えています。

ICMIFでは、この調査結果を参考にしながら今後の活動の方向性を考える予定です。今回の調査は、調査参加組織に広く共通し、かつ緊急性の高い戦略的テーマを明らかにしました。今後、イノベーション、顧客経験、先進技術、協同組合/相互扶助組織の違いの明確化などの分野で支援活動を行うことが、ICMIF会員団体にメリットを生み出すのではないかと考えられます。

ICMIFは、2年ごとの総会に代表される各種イベントを開催し、各種フォーラム、委員会をはじめとする討論の場を運営しています。これらの活動を通じて、戦略テーマに関する課題とビジネスチャンスが明らかになります。そのうえで、ICMIF会員団体との話し合いや共同作業を経て、会員団体が課題に取り組み、長期的成功のための好機をつかむうえで役に立つ事業を詳細に計画し、資源を割り当てて実施します。ICMIFならではの有意義な事業には、セミナー、交流会、研究調査活動、情報提供、教育研修コースなどがあります。

付表1 - 回答者一覧

アレハンドロ・アセンホ氏	ラセグンダ社	アルゼンチン
ジム・グロサット氏	カプリコーン・リスクサービス社	オーストラリア
テリー・アグニュー氏	RAC (西オーストラリア) 社	オーストラリア
アントン・ロベル氏	コーポレーターズ損害保険	バルバドス
トム・メーウス氏	フェデラル保険	ベルギー
ヒルデ・フェルナイン氏	P&Vグループ	ベルギー
ロブ・ウェッセリング氏	コーポレーターズ社	カナダ
ドゥニ・デュボワ氏	デジャルダン損害保険グループ	カナダ
スティーブ・スミス氏	ファームミューチュアル再保険	カナダ
カルロス・ロドリゲス氏	ハートランドファーム・ミューチュアル社	カナダ
ヘンリク・グレンボルク氏	アルカ社	デンマーク
アンネ・メット・フテゴ氏	LBグループ	デンマーク
ヤーリ・スンドストロム氏	ローカル・タピオラ社	フィンランド
ジャン=マルク・ラビー氏 アラン・モンタラン氏	MACIF社	フランス
パスカル・ドゥミュルジェ氏	MAIF社	フランス
ドミニク・ゴデ氏	SHAM社	フランス
クリストフ・ランビー氏	R+V保険	ドイツ
クマール・シャイラプ氏	アップリフト・ミューチュアル社	インド
勝瑞 保氏	JA共済連	日本
トム・ギトゴ氏	CIC保険グループ	ケニア
クリス・ブラック氏	FMG社	ニュージーランド
アイザック・スミット氏	PPS社	南アフリカ
バブロ・モンヘロス氏	ラグンアロ保険	スペイン
ファザル・ガフォー氏	アマナー・タカフル社	スリランカ
アン・ソンマー氏	レンスフォーシェクリンガー社	スウェーデン
マルクス・ホングラール氏	スイス・モピリア社	スイス
フィリップ・エペーゼン氏	ヴォードワーズ保険	スイス
アラン・ゴッダード氏	コーニッシュ・ミューチュアル社	イギリス
リンゼイ・シンクレア氏	NFUミューチュアル社	イギリス
ブルース・ケリー氏	EMC社	アメリカ
ロックニー・コービン氏	シェルター・ミューチュアル社	アメリカ
テリー・ラスムッセン氏	スライベント・フィナンシャル社	アメリカ

付表2 – 質問事項一覧

業績全般に関する質問

- ・ この2~3年の業績をどのように評価しますか。事前に公表した目標を達成できましたか。
- ・ この2~3年で達成した成果のうち、最も重要なものは何ですか。
- ・ どの分野での改善が必要だと思いますか。

戦略に関する質問

- ・ 組織全体の戦略計画の期間は何年ですか。現在、現行戦略計画の何年目ですか。
- ・ 現行戦略計画の重点課題は何ですか。自社がかかげる協同組合/相互扶助の理念は、現行戦略にどのように反映されていますか。
- ・ 戦略計画の遂行において、どのような難題に直面しましたか。
- ・ 重点課題のうち、成果が目標以上に達した、あるいは目標に達しなかったものはありますか。理由も合わせてお答えください。
- ・ 競争上の優位を強化するために、どのような点を重視していますか。

競争的位置づけに関する質問

- ・ どのような特徴を持つ組織として認知されたいと思いますか。民間会社に対して持つ競争上の優位のうち、最も強力なのは何だと思いますか。
- ・ これから2020年にかけての主要課題と好機には、どのようなものがあると思いますか。

イノベーションに関する質問

- ・ 自社の革新性を競合他社に比べてどう評価しますか。
- ・ 革新的取り組みの奨励と管理はどのように行っていますか。
- ・ 最近のイノベーションに関する取り組みで、市場あるいは自社に特別な違いをもたらした実例があれば挙げてください。
- ・ どのような好機を標的にしていますか。大きなビジネスチャンスだが、もう少しのところで手が届かないと思われるものはありますか。
- ・ 今後5年間に、先進技術が自社にどのような影響を及ぼすと思いますか。

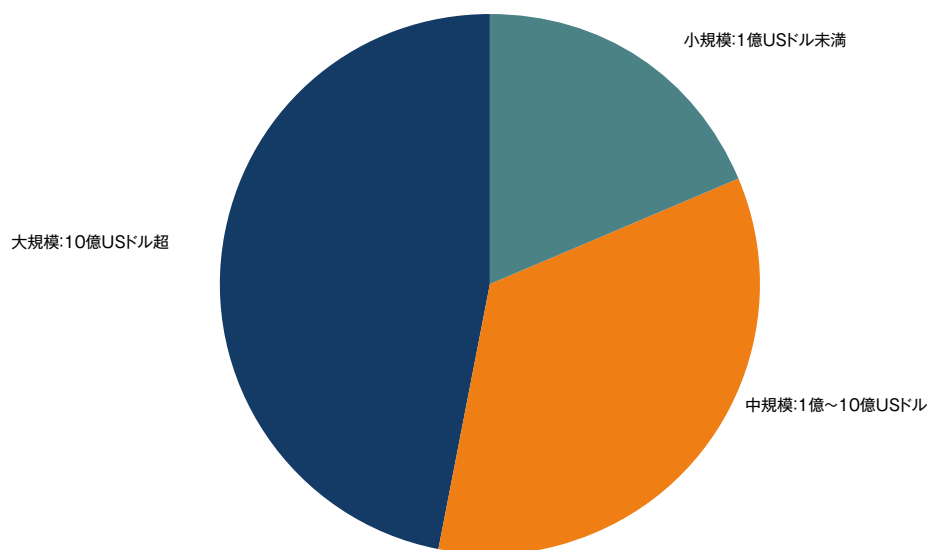
企業統治・経営体制に関する質問

- ・ 組合員/利用者は正式な企業統治・経営体制に、どのような形で参加していますか。また、事業全体の戦略にどのような形で影響を及ぼしていますか。
- ・ 企業統治・経営体制の強みと優れた実践を挙げてください。
- ・ 企業統治・経営体制の弱点を挙げてください。今後、どのように改革したいと思いますか。
- ・ 保険業界全体、あるいは協同組合/相互扶助組織の企業統治・経営体制に関連する規制改革があると思いますか。
- ・ 自国の消費者は、協同組合/相互扶助組織の所有形態が株式会社と異なることを理解していると思いますか。この違いは、今日の消費者、とくに若年層にアピールすると思いますか。それともマイナスに作用すると思いますか。

リーダーシップに関する質問

- ・ どのようなリーダーシップ・スタイルを大切にしていますか。第三者からどのようなリーダーと見られていると思いますか。協同組合/相互扶助組織であることが、リーダーシップ・スタイルに影響を及ぼしていると思いますか。株式会社であったらリーダーシップ・スタイルが変わると思いますか。
- ・ 外部ステークホルダー(組合員/利用者や職員以外)との関係で、CEOとして自社を代表する活動にどの程度の時間を費やしていますか。
- ・ ICMIF以外で、全国組織、国際的組織、委員会や討議の場に積極的に関与していますか。このような活動にどの程度の時間を費やしていますか。
- ・ 全国組織、国際的組織、委員会や討議の場への積極的関与は、個人的に、また自社にとってどのようなメリットがあると思いますか。広く協同組合/相互扶助組織一般にとってもメリットがあると思いますか。
- ・ SNSを活用していますか。
- ・ 組織トップとして、どのような功績を残したいと思いますか。

付表3 – 調査参加組織の事業規模別内訳



調査に参加したICMIF会員団体の保険料収入を合計すると1,150億USDになります。これは会員全体の保険料収入の37%に相当します。

調査では会員団体50社に協力を依頼し、32社が承諾しました。

ICMIF調査チーム:

プロジェクト・マネージャーおよび執筆者: フェイ・ラジャー
インタビュー担当: フェイ・ラジャー、キャサリン・ホック、エスター・プラテロ
編集: アリソン・グラント
インタビュー・コーディネーター: カミーユ・ジグー、ケリー・レイ

Published October 2017

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording or any information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the publisher.

For more information please visit:

www.icmif.org

Follow us on Twitter

[@ICMIF_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

ICMIF

Denzell House, Dunham Road, Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, UK
Tel: +44 161 929 5090 Fax: +44 161 929 5163

Copyright © International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF) 2017

This publication is strictly for ICMIF member organisations. No aspect of the report should be reproduced without express permission of ICMIF. For further information, please contact faye@icmif.org.

The International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF) is a best practice organisation committed to giving its members from around the world a competitive advantage. ICMIF helps to grow its mutual and cooperative insurance member organisations by sharing strategies and the latest market intelligence.

The logo for ICMIF, consisting of the lowercase letters 'icmif' in a bold, orange, sans-serif font.

International Cooperative and Mutual Insurance Federation