

“変革力”の鍵はオペレーティングモデルにある ～競争に勝ち抜くためのターゲットオペレーティングモデル～

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 牧田 芳朗

シニアマネジャー 角 雅博

保険業界を取り巻く環境は早いスピードで大きく変化しています。2008年の金融危機を受けてのグローバルレベルでの規制改革、技術革新による新たなビジネスモデルおよび新しいリスクの台頭、デジタル化の浸透による顧客の企業に対する期待値の変化など、業界の根本に影響のある様々な変化が起きている。保険会社が持続的に成長するためには、こういった変化の中にビジネスチャンスを見つけ、迅速に対応することが重要です。そのためにはビジネスモデル（誰に、何を、どのように提供するか）を定義し、それを実現するためにどのような組織的能力が必要かを明確にすることが求められています。本稿では、戦略に合致した組織能力の定義をトップダウンで進める「ターゲットオペレーティングモデル」の手法について筆者の国内外での経験等も交え、詳しく見ていきたいと思います。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- グローバルレベルでの規制動向、経済活動の拡大・新たなビジネスモデル・リスクの台頭、デジタル化の浸透による顧客接点の変革等に代表されるとおり、保険業界を取り巻く環境は急速に変わりつつある。
- 多くの企業では、進むべき方向性は明確だが、必要な組織的能力の定義が効果的にできていない。
- 戦略と整合性のとれたオペレーティングモデルの定義、組織的能力の構築が保険会社にとって競争を勝ち抜くための成功要因の1つとなる。
- 「ターゲットオペレーティングモデル」は既成概念を一旦取り払い、「そもそもどうあるべきか？」の観点からトップダウンで「デザイン」することが重要である。



まき た よしろう
牧田 芳朗

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー



すみ まさひろ
角 雅博

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

I 保険業界を取り巻く環境

保険業界を取り巻く環境はこれまでにないスピードで変化しています。規制の観点では、2008年の金融危機をきっかけに相次いでグローバルで統一化された規制導入の議論が進んでいます。銀行にはバーゼル規制と呼ばれる国際的に統一された資本規制が存在しますが、保険は従来から地域色の高い業態であるため、これまでバーゼルのような国際的に統一された資本規制がありませんでした。今後議論が進み資本規制の統一化および厳格化が図られることにより、保険会社の経営に影響を及ぼすことが想定されます。人口動態の観点では、日本国内においては、少子高齢化による人口減を背景に、長期的に保険ニーズが停滞すると考えられます。一方国外では人口増、都市化が進み、海外マーケットをターゲットに保険会社各社は積極的なM&Aを通じて成長の活路を求めています。また、技術革新の観点では、テクノロジーにより実現可能な新たな業態・ビジネスモデルが台頭し、保険業界に影響があると考えられます。現実味を帯びてきた次世代のクルマの自動運転や、何かと最近話題に上るドローンを活用した近未来の宅配ビジネスモデルなど、新たなリスクの台頭、保険ニーズが発生することが考えられます。

II 戦略と組織的能力の整合性

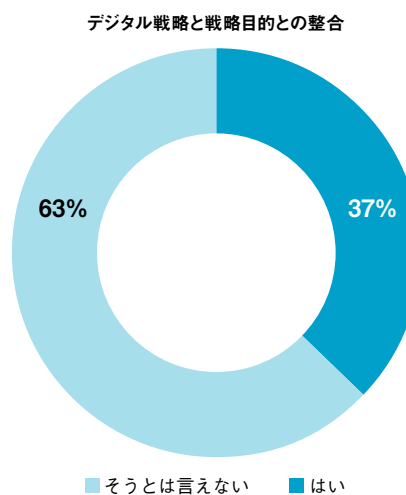
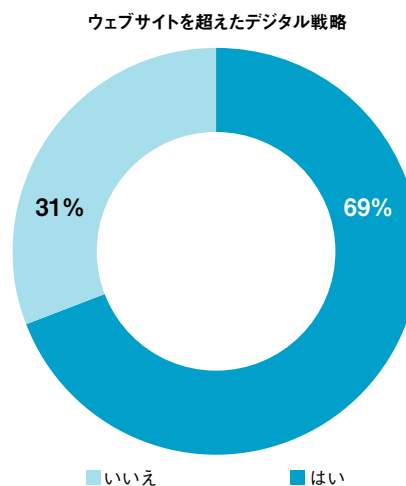
まずは、図表1をご覧ください。KPMGが2014年に企業変革についてグローバル保険会社を対象に行った調査結果の一部です。回答のあった69%の保険会社では単なるウェブサイトの構築にとどまらないデジタル戦略を策定していますが、デジタル関連のイニシアチブが企業の戦略目的と一致していると答えた企業はたったの37%のみでした。これは回答の一例ですが、調査全般を通じてわかったことは、進みたい方向は比較的明確となっているにもかかわらず、それを実現するために必要な能力の定義、それを構築する推進力に課題があるということです。

このようなギャップが生じてしまう理由はいくつか考えられます。たとえばリーダーシップレベルでのコミットメントの欠如、リーダーシップの描くビジョンの現場への不十分な浸透、過去の経緯・やり方にとらわれ過ぎて実行を既存の延長として処理をしようとするマインドセット、目指す方向性と現状のケイパビリティに相当大きなギャップが存在する、など企業の置かれている状況や変革のテーマによって様々な理由があります。しかしこれらに共通して言える主要因として、ビジョンの実現・戦略の実行とそれに必要な組織的能力との因果関係の整理・構造化、およびそれらの認識が共有化できていないこと

が挙げられます。また、もう1つの主要因として多く見られるのが、これまでの経営層のプライオリティとしてビジョン・戦略策定に重きが置かれ、あるべき組織的能力の定義については内容に精通した各ファンクションのリーダー・役員に任せるといったケースです。変化の緩やかな環境においては、このような従来型のアプローチで目的を達成することが可能でした（たとえば、M&Aによる規模の経済を追及するコストリーダーシップ戦略）。しかし、冒頭で述べた変化の速い事業環境においては、戦略を実行する組織的能力・仕組み、「ターゲットオペレーティングモデル（以下「TOM」という）」そのものが差別化要因となり、経営トップの主要課題として位置付けられるべきだと考えます（図表2参照）。

図表1 調査結果データーデジタル戦略の有無とそれが事業戦略の目的と一致しているかについて

ウェブサイトの構築を超えた、デジタル戦略を貴社では策定していますか？
デジタル施策は貴社の戦略目的と整合が取れていますか？



出典：Transforming Insurance, KPMG International, 2014

III 「ターゲットオペレーティングモデル (TOM)」方法論

ここからはTOMを方法論としてとらえ、KPMGの手法を紹介します。

1. TOMの位置付け

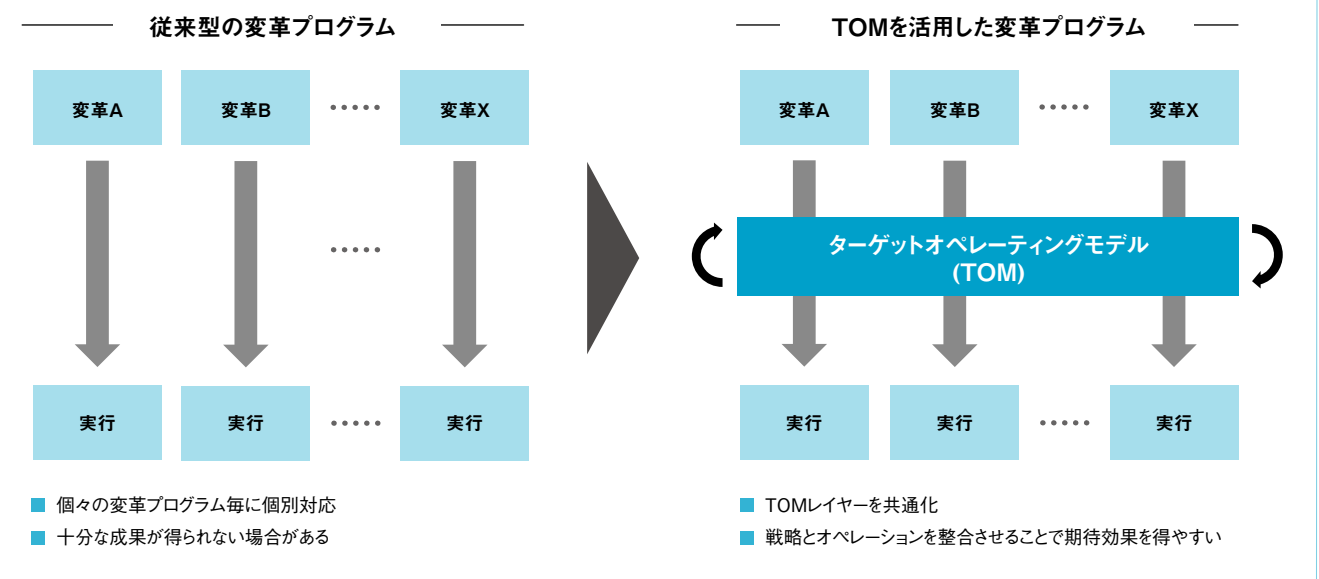
TOMとはオペレーション戦略を明示化し具体化するもので

す。図表3は企業戦略におけるTOMの位置付けを図示したものです。この図からもわかるとおり、コーポレート戦略およびビジネスユニット戦略を実現するにはTOMが必要であり、戦略を“絵に描いた餅”としないためにも極めて重要な要素であると位置付けられます。

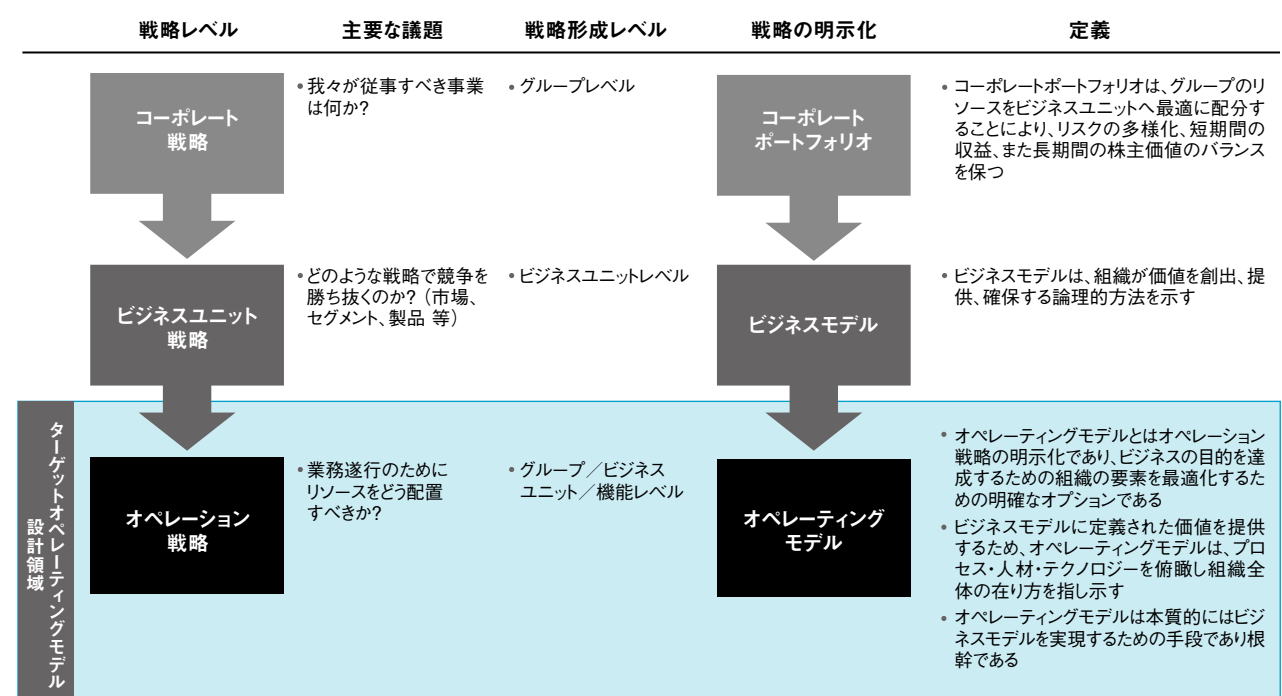
特にデジタル化のようなテクノロジーオリエンテッドな“スローガン”を確実に実行レベルまで落とし込むためには、ビジネスとITを整合させる意味でもTOMの定義が重要になります。

図表4はもう少し具体的に保険会社における変革テーマのなかでTOMの位置付けを図示したものです。多くの保険会社で

図表2 ターゲットオペレーティングモデル(TOM)を活用した変革プログラム



図表3 オペレーティングモデルの位置付け



は商品ラインごとに組織や業務プロセス、システムなどがそれぞれ個別に構築されている事例が散見されます。これではデジタル化の促進やカスタマーエクスペリエンスの向上、各種法規制の対応など、商品ラインに依存しない全社レベルでの変革を遂行する際には、多くの時間とコストが消費されることになります。

2. 6つの視点

KPMGでは企業オペレーションを6つのレイヤー（オペレーションコンポーネントの階層）に分解し、それぞれにおいてあるべき姿を定義することを推奨しています。もちろん6つそれぞれのレイヤーは整合性が取れたものでなければなりません（図表5参照）。

筆者の経験上、実はこのレベル（6つのレイヤー間）でも不整合が発生したり、部分的に欠落していたりすることが多くみられ、実行プロジェクトの現場において混乱を招いているケースが少なくありません。網羅的にTOMの定義がなされないまま、いきなりシステム構築プロジェクトなどを実行し、要件定義を始めてしまうなどといったケースが考えられます。組織・ガバナンスや、人・スキル・カルチャーといった要素の検討が欠落し、結果プロジェクトがワークしないといったケースもあるのではないのでしょうか。

IV TOMの作り方

繰り返しではありますが、保険会社において強固かつ柔軟性のあるTOMを構築できるか否かが、将来にわたる競争力の維

持に必要不可欠であると言えます。一方で明確なTOMを定義しそれを実現するのは一筋縄ではいかないのも事実です。ここではTOMをどのようにしてデザインするかについて説明します。

1. 3ステップデザインアプローチ

KPMGは3ステップでTOMのデザインを行うことを推奨しています。ハイレベルなアプローチを図表6に図示します。

STEP1：現状分析

このステップの目的は現状を正しく理解することにあります。変革前後の差異、つまり変革のベネフィットを把握できるようベースラインを確立することにあります。たとえばコスト削減のプロジェクトを例にすると、現状のオフィス賃料はいくらか、業務プロセスは何人でどのくらいの時間で行われているか、システムの運用コストはいくらか、などの基礎情報を収集しておくことになります。

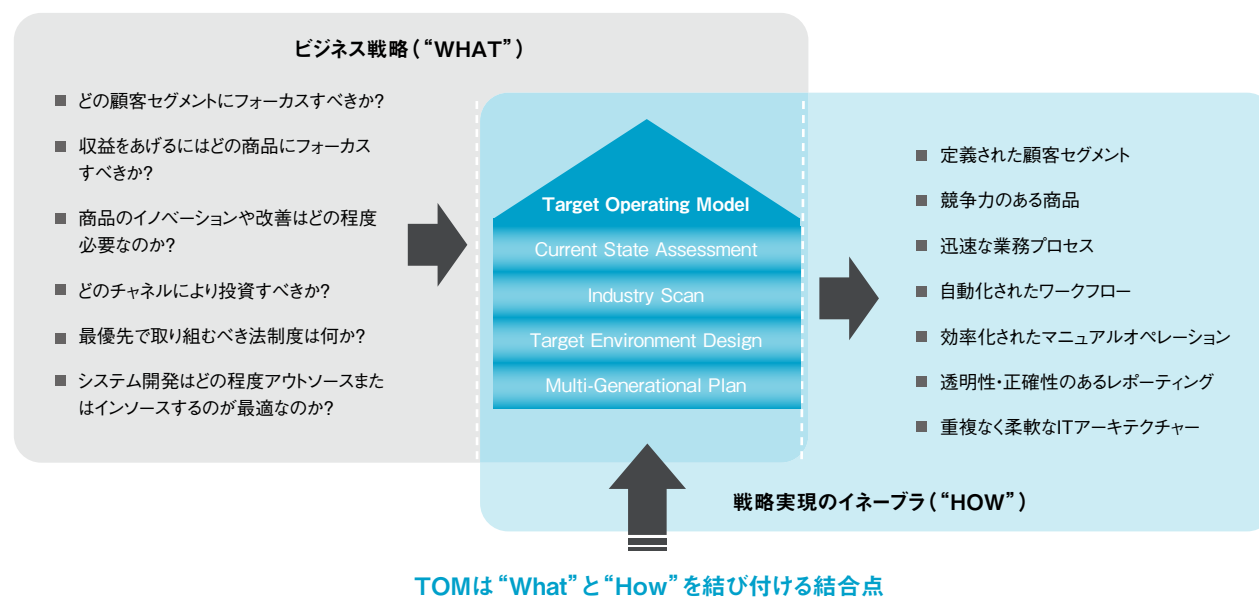
STEP2：インダストリー（業界）スキャン

このステップでは競合他社の情報を収集し、業界で何が起きているのか、または将来どんなことが起こるのかを明確にします。競合他社と自社の状況を比較してそのギャップを特定します。

STEP3：あるべき像（ターゲット）のデザイン

このステップではいよいよTOMをデザインします。競合他社とのギャップという相対的な情報も重要なインプットになりますが、ビジョンや戦略をどのようなオペレーティングモデルで実現するかという絶対的な観点も重要です。TOMはⅢ2で

図表4 “戦略”と“イネーブラ”の架け橋としてのTOM



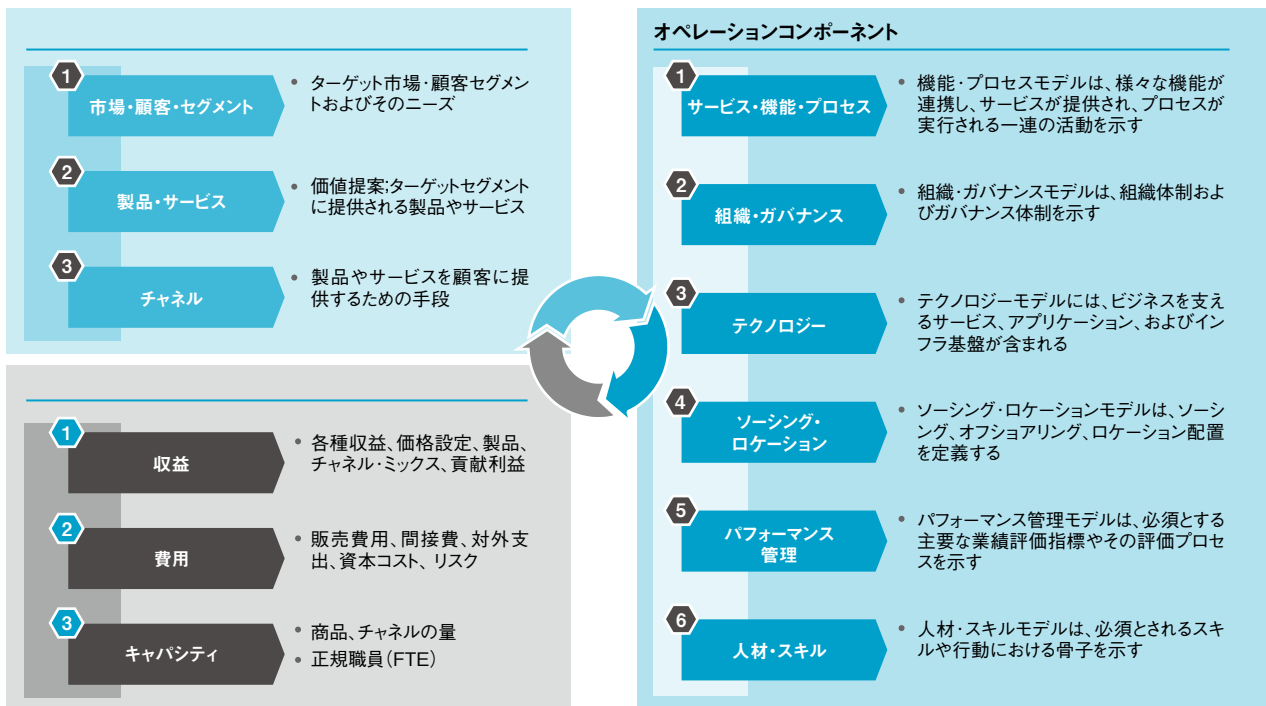
説明したとおり、6つのオペレーションコンポーネント（プロセス、組織、テクノロジー、ソーシング・ロケーション、パフォーマンス管理、人・スキル）ごとにデザインします。

2. TOMのデザインはトップダウンで

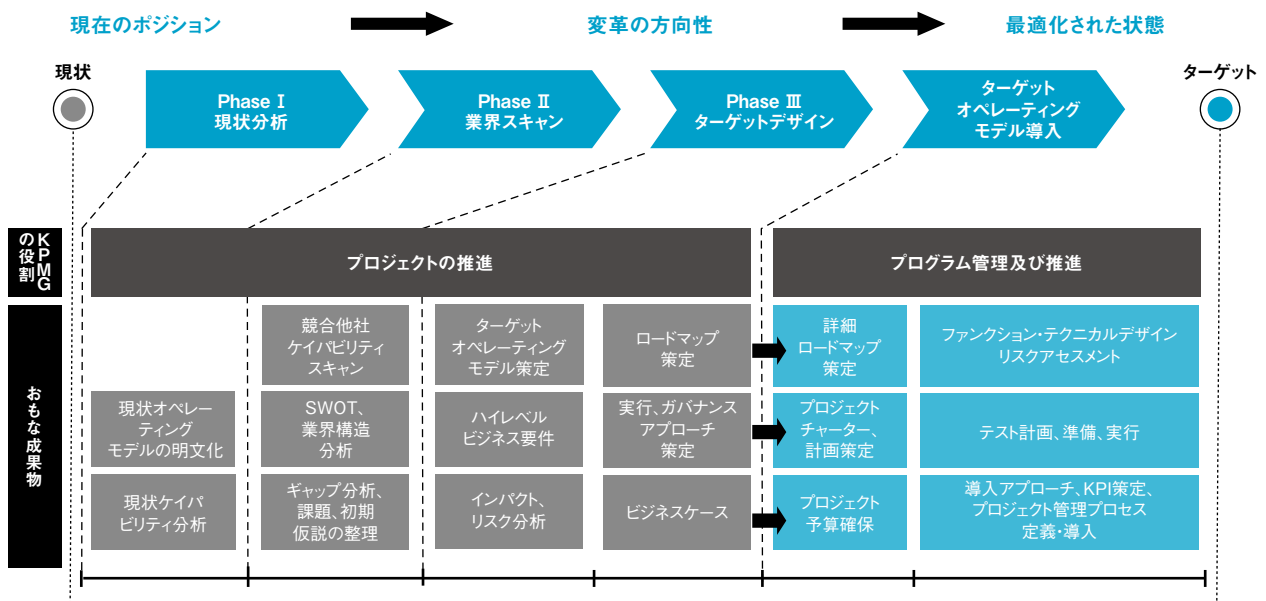
前述のSTEP3についてのポイントをここでは説明します。TOMは個々の現状改善といった類の取組みとは異なり、保険

会社に抜本的な変革を促すための手法です。こういったステップチェンジの変革を行うためには、歴史的に積み上げられた慣習や組織間の利害関係などは一旦横に置いておき、“そもそもどうあるべきか”という原点に立ち返り最適なデザインを考えることが重要になってきます。保険会社は規制業界のなかで存在しているため、その観点は決して忘れてはなりません。また、場合によっては認可等の再取得も視野にいて検討する保険会社が存在することも事実であるため、競争力の源を構築する

図表5 ターゲットオペレーティングモデルの構成要素



図表6 TOMを活用した変革アプローチ



という本来の意義を忘れてはいけません。KPMGではTOMのデザイン上の3つのポイントを提唱します。

【先入観を取り払う】

- 今なぜそうなっているか、なぜこれまでそうしているかを正しく理解する。
- “いつもそうしている”、“現状はそれで機能している”、“そこは変えられない”という抵抗が発生する場合があるが、なぜそれが必要なのかを考えることが重要である。
- 既存概念を変えることがイノベーションを生み出す最も効果的な方法である。

【対話とアイデアを重視し、「デザイン」する】

- 異なる意見や視点を持つメンバーとの対話からアイデアが創出される。
- ワークショップを複数回開催し、個々のアイデアを引き出す。

【発散と収束】

- 先入観を取り払い、10程度のオプションを検討する。その際はどれがベストかといった判断を行わず、あらゆる可能性を考慮する。
- まずは正しいデザインを検討する。次にそのデザインを調整する。最初から細部にわたる検討を行ってはなかなか話が進まないの、最初は本来解決すべき課題をセットし、次に大きなレベルでデザインを検討することが重要である。

以上がTOMをデザインするうえでのポイントであり、これらを考慮して戦略と整合させた本来のあるべき姿をデザインできれば変革プロジェクトは多くの価値を創出することが可能になります。

V おわりに

筆者はこれまで国内・国外においてターゲットオペレーティングモデルを活用した企業変革プロジェクトを数多く経験してきました。買収後の事業統合、新規ビジネス立ち上げ、大幅なコスト削減、ビジネスモデル変更に伴うオペレーティングモデルのスリム化、などテーマは様々ですが、変革を成功へと導くためには経営層の目に見えるコミットメントが必要不可欠だと考えます。そのためには、(1)ターゲットオペレーティングモデルを策定する課程で、当該部門しか理解できないような細かい論点は避け、経営陣自らが「デザイン」に参画できるレベルまで議論を高くする、(2)自社を取り巻く状況、ビジネスモデルからなぜ新たなオペレーティングモデルへ変革する必要があるのかについて一貫性のあるストーリーを理解し、自ら発信する、ことが重要だと考えます。

保険業の変革 - 競争優位を保つために (要約版)

Transforming Insurance - Securing competitive advantage



目次

1. はじめに
2. 調査結果の概要
3. 関心は高まっている。変革はデジタル・テクノロジーによってもたらされる。
4. 経営環境と市場
5. 付加価値を生むデータ分析 - KPMGの所見
6. ガバナンスと人材
7. 重要な役割を担う組織的な人材と企業文化 - KPMGの所見
8. リスクと資本管理
9. サイバー不安の時代への備え
10. サイバー成熟度評価
11. 営業とオペレーション
12. テクノロジーの課題に対する十分な対処が競争優位を勝ち取る - KPMGの所見
13. 戦略的なIT変革を行うにあたり回避すべき5つの事柄

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

www.kpmg.com/jp/transforming-insurance

保険業は転換期を迎えています。保険市場において優位性を保つためには、プレイヤーが市場の潮流を把握し、迅速に計画・実行・適用することが求められます。本誌は、KPMGによるグローバルな調査の結果の重要ポイントを提供するとともに、テクノロジーの有効性について検討しています。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいませうようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)

パートナー 牧田 芳朗
yoshiro.makita@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 角 雅博
masahiro.sumi@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.