



事例1:【出資・協業】 MS&AD インシュアランスグループ

本事例のポイント

- シリコンバレーとイスラエルのエコシステムは緊密。シリコンバレーで革新領域を探索していたら、イスラエルに行き着いた
- 探索した技術の概念実証 (PoC) をイスラエル現地で実施するため、保険のリアルデータを持つ現地の保険会社と提携した
- DX 推進に伴って、グループ内では組織横断的な連携の増加、言語を含むグローバル化、デジタルへの理解の浸透という変化が起きている

■ 相次いでイスラエルスタートアップ等との協業、連携を発表

MS&AD インシュアランスグループは、既にイスラエルの企業と様々な取り組みを行っている。

MS&AD インシュアランスグループホールディングス (以下、MS&AD ホールディングス) は 2019 年 5 月にイスラエルの投資会社 フィンテルアビブおよびアクセラレータのソーサテルアビブとの業務提携を発表した¹。また、MS&AD ホールディングスはシリコンバレーに拠点を置くコーポレートベンチャーキャピタル (以下、CVC) の MS&AD ベンチャーズを通じて、複数のイスラエルのスタートアップ (ネク

ストインシュアランス、バンビダイナミクス、ヒッポインシュアランスサービス (以下、ヒッポ)、ビドゥコネクテッドトラスト (以下、ビドゥ)) に出資してきた。

MS&AD インシュアランスグループの三井住友海上火災保険 (以下、三井住友海上) は、2014 年 12 月にイスラエルのソフトウェア開発会社アイオンロードと提携し、安全運転アプリを東南アジア地域で展開²。2019 年 5 月には、イスラエルの人工知能 (AI) スタートアップのネクサーと提携し、ドライブレコーダーの映像から事故状況を自動的かつ正確に文章や図で説明するシステムを開発した³。そして、2020 年 11 月にはイスラエルのオンライン/ダイレクト専業損害保険を中核事業とする持株会社、Direct

¹ イスラエルのイノベーション組織との業務提携について
https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/irnews/irnews-419008099440955594/main/0/link/190509_%20FinLTVSOSA_hd.pdf

² MSIG promotes safer and smarter driving across ASEAN and Hong Kong with the release of My Safe Drive smartphone application
<https://www.msig-asia.com/newsroom/msig-promotes-safer-and-smarter-driving-across-asean-and-hong-kong-release-my-safe-drive>

[smarter-driving-across-asean-and-hong-kong-release-my-safe-drive](https://www.ms-ins.com/news/fy2019/pdf/0510_1.pdf)

³ AI がドライブレコーダー映像から事故状況を自動で説明するシステムの導入について
https://www.ms-ins.com/news/fy2019/pdf/0510_1.pdf

Insurance-Financial Investments Ltd. (以下、DIFI 社) へ出資し、傘下の保険会社、I.D.I Insurance Company Ltd. (以下、IDI 社) 内に共同ラボを設置することを発表した⁴。

さらに、MS&AD インシュアランスグループの MS&AD インターリスク総研株式会社は、2020 年 10 月 29 日に MS&AD ベンチャーズの出資先でもあるビドゥとの IoT (モノのインターネット) 機器を対象としたサイバーセキュリティ診断サービスに係る共同研究・開発を発表している⁵。

これらの取り組み実績から分かる通り、MS&AD インシュアランスグループによるイスラエルとの取り組みは、単一のチームが担当しているのではなく、MS&AD ホールディングスとグループ企業を含めた複数の事業体、かつ、東京とシリコンバレーというグローバル多拠点で取り組んでいる。

イスラエルに関する多面的な活動から同社グループにおける DX の取り組みに至るまで、MS&AD ホールディングスの総合企画部部長 (イノベーション担当) 兼 イノベーション室長である塩野 諭氏と、三井住友海上 デジタル戦略部部長(グローバル担当) の飯島 健司氏のお二方に話を伺った。

■ シリコンバレーでの活動を通じて自然とイスラエルに行き着いた

MS&AD インシュアランスグループがイスラエルのスタートアップ探索に本格的に力を入れ始めたきっかけには 2018 年 10 月にシリコンバレーで設立した CVC における活動があったと塩野氏はいう。塩野氏が担当する MS&AD ホールディングスのイノベ

ション室の役割には 2 つある。1 つ目はグループ会社の課題解決のため、オープンイノベーションの触媒となってグループ会社をサポートすること、2 つ目は、今はまだ顕在化していない 3~5 年先の保険業界の変化を見据え、現時点ではグループ会社の事業に必ずしも紐付かないような革新領域を探索することである⁶。1 つ目については各グループ会社のオープンイノベーション活動の進化に伴って各社が自律的に課題解決できるようになれば、いい意味で段階的に縮小していく、あるいは長期的にはホールディングスとしてはその役割を担わないといった可能性もあり得る。他方で、2 つ目の役割の方が MS&AD ホールディングスとしては今後より中心的になってくるのではないかという。ちなみにシリコンバレーの CVC にはこの 2 つ目の役割を担うことが期待されている。

シリコンバレーで立ち上げた MS&AD ベンチャーズでは、第 1 号ファンドとして US\$40M (約 42 億円)、その翌年には第 2 号ファンドとして US\$80M (約 83 億円) を組成し、累計で US\$120M (約 125 億円) のファンドサイズとなっており⁷、2018 年 10 月の設立以降の 2 年ほどで既に 45 社のスタートアップへの出資を行った。このスピード感はスタートアップの聖地とされるシリコンバレーでも珍しく、現地でも注目されている。塩野氏によると、シリコンバレーとイスラエルのエコシステムは完全に繋がっており、シリコンバレーで CVC としての活動を行う中で自然とイスラエルのスタートアップが視野に入ってきたという。シリコンバレー駐在員が導かれるようにイスラエルに出張したところ、そこで 2019 年 5 月に提携した投資会社フィンテルアビブとの出会いがあった。2020 年 11 月に三井住友海上がヒッポに対する 3 億 5,000 万米ドルの出資を発表した⁸が、同社と接

⁴ イスラエル保険グループ Direct Insurance - Financial Investments Ltd.への出資について
https://www.ms-ins.com/news/fy2020/pdf/1118_1.pdf

⁵ ビドゥ社との協業による IoT 機器サイバーセキュリティ診断サービスの共同研究・開発について
https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/news_topics/news_topics20201029_1.html

⁶ MS&AD ホールディングス 近未来の保険にらみハイテク投資

<https://www.sankeibiz.jp/business/news/191101/bse1911010500001-n1.htm>

⁷ MS&AD Ventures Increases Fund Size to US\$120 Million
https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/irnews-8911425878094106354/main/0/link/190809_%20MSAD%20VENTURES_hd_e.pdf

⁸ 米国インシュアテック企業「Hippo 社」との戦略提携について
https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/news_topics/news_topics20201125_1/main/0/link/2020

点を持てたきっかけもシリコンバレーから繋がっているエコシステムのおかげであった。MS&AD ベンチャーズがイスラエルのエコシステム内におけるフィンテラビブを通じた強い人的ネットワークが活用できるようになったことが大きい。現状ではイスラエルに駐在員を置いていないが、技術探索という点では十分成果が出ていると考えている。

■ 探索した技術の事業化を加速するために現地

保険会社と連携

三井住友海上では、2018年4月にデジタル戦略部を設置し、現在はデジタルトランスフォーメーション(DX)、デジタルイノベーション、デジタルグローバルイノベーションを3つの柱として活動を進めている。東京とシンガポールに、グローバルデジタルハブ(Global Digital Hub=GDH)と呼ばれる拠点を組成しており、このGDHを通して、各国の現地スタートアップとの協業推進を行ってきた。

飯島氏によれば、イスラエルにおいては、MS&ADホールディングスによるフィンテラビブやソーサテルアビブとの連携を通して革新的な技術の探索が進んでいたが、探索した技術を事業化する上ではその技術が使えるのかどうかを現地ですばやく判断するためのPoC実施体制が必要という判断のもと、現地にGDHのイスラエル拠点を作る決定をした。PoC実施体制を自社のみで内製するという選択肢もあったが、保険ビジネスに関わるPoCの実施においては事前に蓄積されたリアルデータに基づく検証が不可欠と考えたため、現地の保険会社との提携によりPoC実施体制を構築することとした。この構想が2020年11月に発表されたDIFI社およびIDI社との提携につながっていく。この提携により、三井住友海上としては、リアルデータを活用したPoCの推進に加え、現地スタートアップとのネットワークを獲得できるのに対し、DIFI社およびIDI社にとっては、三井住友海上が持つグローバル市場へのアクセスや

保険事業に関するノウハウが獲得できるとのことで、双方に利益のある完成性が構築できた。今後、DIFI社およびIDI社との連携をさらに強化するとともに、両者の経験を深く共有し相乗効果を生み出すために、駐在員をイスラエルに派遣し、より緊密なコミュニケーションをとることが出来る体制の構築を目指している。

■ DX推進で社内に変化：

①タテからヨコへ、②英語で仕事ができるように、③脱デジタルアレルギー

DX推進に向けてMS&ADホールディングスとグループ会社の間でどのような連携をするかについては試行錯誤の過程にあるが、DX推進が加速する中でMS&ADグループ内には、3つの確かな変化が現れている。

まず、事業領域を検討する際に想定するグループ内の区分が「垂直方向」(各会社単位での縦割り)から「水平方向」(各会社を超えた連携)にシフトしてきたことが挙げられる。データの利活用を含めたDXの検討においては、これまでグループ会社を切り分けていた「垂直方向」で完結する形ではなく、むしろグループ会社を横断して取り組むべき「水平方向」に広がるテーマが増えているし、更に増えていくべきだと塩野氏は言う。これは、これからの社会が抱える課題にいかに向き合っていくのかという考え方を事業領域検討の中心に据えた場合、おのずと現状のグループ会社の単位が必ずしも前提となるわけではなく、むしろグループ全体で有機的に連携していくという動きが必要になってくる、という視点である。

次に、卑近と思われるかもしれないが、英語への対応が挙げられる。DXを推進していくと、国内の技術探索にとどまらず、海外へも視野を広げていく必要があり、好むと好まざるとによらず英語を使わざる

を得ない状況が増えてくる。これまで国内畑で英語は得意ではないと言っていた役職者が、商談相手に向こうに回して『これだけは私が自分の口で説明する』と、慣れない英語でもなんとか食らいつこうとしている姿を部下である社員が目当たりすることが増えた。そうしたこともあってか、社員一人ひとりに『英語でビジネスに取り組むのは当たり前。私もできるようになりたい』という自己意識の変化が全社的に広がってきているという。

そして最後にデジタルに関する理解の浸透が挙げられる。三井住友海上では DX に対する本質的な理解を深めるために、「デジタル人材育成」のプログラムを開始した。外部の団体との提携によりデジタルリテラシーに関わる研修を提供していることに加え、各部署にデジタルの旗振り役となる「デジタルアンバサダー」を設置し部署内のデジタル化を牽引させ

る仕組みを作ったり、DX のアイデアコンテストを実施したり、といった様々な取り組みを行っている。

■ 健全な危機感のもと、グループ全体で新たな取り組みにチャレンジしていく

このように MS&AD グループでは、イスラエルという新しいエコシステムへのアプローチに加え、社内においても様々な変化を経験しながら、変化に即した体制整備、強化を図っている。もともとの企業文化からして、従来から外部の企業とは積極的に協業してきており、スタートアップとのオープンイノベーションを推進することへの抵抗感は少ないという。健全な危機感のもと、今後ますます新たな取り組みが増えていく予定だ。

インタビュー実施時期：2021年1月

本文中に登場する人物の所属、役職、組織名等はすべて当時のものです。