



## 事例2:【協業】 SOMPO×パノレイズ、メディゲート、ビナー

本事例の主なポイント

- イスラエル人 CEO を迎え、現地に根ざした活動でエコシステム内での存在感を高めた
- 技術探索だけでなく、概念実証 (PoC) までイスラエル現地で行えるチーム体制を構築
- 更なる進化に向けて、いかにより良くできるかを日々問い続ける

### ■ イスラエル人 CEO を迎え、現地に根ざした活動でエコシステム内での存在感を高めた

SOMPO ホールディングス (以下、SOMPO) は 2018 年 10 月にテルアビブに「SOMPO Digital Lab (以下デジタルラボ テルアビブ)」を設置した<sup>1</sup>。SOMPO としては 2016 年に設置した東京とシリコンバレー (米国) に続き、海外では 2 例目<sup>2</sup>となるが、日本の保険会社としてイスラエルに拠点を創ったのは SOMPO が初であった。デジタルラボは目的に応じて、市場ニーズを探索する Needs Lab と、新規事業の種となる技術やビジネスモデルを探索する Seeds Lab の 2 つに分類され、東京は Needs Lab、シリコンバレーとテルアビブは Seeds Lab に該当する。テルアビブ拠点の立ち上げにあたり、イスラエル人のイノン・ドレブ最高経営責任者 (CEO) を迎え、現在では 7 名体制 (イスラエル人 6 名、日本人 1 名) で活動している。

本稿では、デジタルラボ テルアビブの CEO イノン・ドレブ氏と同社で事業マネージャーを務める茂澄 祐亮氏に話を聞いた。

まず、デジタルラボ テルアビブの大きな特徴として、拠点長に日本人ではなくイスラエル人を採り入れたことが挙げられる。少なくとも、デジタルラボ テルアビブの設立当時、その他の日本企業の拠点長はほぼ日本人であった。ドレブ氏はデジタルラボ テルアビブ CEO に就任する以前は GE (ゼネラルエレクトリック) がイスラエルで展開するアクセラレータ Predix Startup Accelerator の責任者を務めていた。GE が Predix Startup Accelerator を終了するという時期に SOMPO がタイミングよくデジタルラボ テルアビブの拠点長候補を探していた。ドレブ氏には、彼にとって GE の次のチャレンジの場として SOMPO を選んだ理由が三つあった。ひとつは SOMPO がデジタルトランスフォーメーションに取

<sup>1</sup> デジタルの技術と手法を活用した新たな体験価値の創造を目指して  
<https://sompo.io/about/>

<sup>2</sup> 「SOMPO デジタルラボ」がテルアビブで始動  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/10/3d6f23f7966d8c45.html>

り組む本気度、ふたつめに上司となる榑崎 浩一氏（CDO=Chief Digital Officer、SOMPO 執行役常務）と一緒に働きたいと思える人物だったこと、そして、最後に子供の頃から日本が好きで日本企業で働いてみたいと思っていたことだという。多くの日本企業が日本人をイスラエル拠点長として置いている中で、榑崎氏は、イスラエル拠点長としてイスラエル人を採用したい、という考えを持っていた。この話を聞いたドレブ氏は、この日本企業は日本人同士でお互いやりやすい「コンフォートゾーン」を破ってまで成功したいと考えているのだと感じたという。また、ドレブ氏が榑崎氏にどのようなプロジェクトや投資を想定しているかと尋ねたところ、それはイスラエル拠点長であるドレブ氏がすべて自由に決めて良いといわれた。GE という意思決定に関するコントロールが厳しいアメリカ企業で働いていたドレブ氏は、全ての時間の 50%ほどを米国本社から承認を得るための調整で費やしていた。同様のことを SOMPO でも覚悟していたところ、現地に大きな裁量を与える方針だったためとても驚いたという。

このドレブ氏のリーダーシップのもと、デジタルラボ テルアビブ は様々な取り組みを実行してきた。

SOMPO のイスラエル スタートアップとの協業は公開されているものだけで 4 件ある。まず、2018 年 11 月に Panorays（以下、パノレイズ）と協業し、サプライチェーンのセキュリティ対策状況を一元管理する「サプライチェーンリスク評価サービス」を提

供した<sup>3</sup>。2019 年 10 月にはサイバー脅威が深刻化する医療業界へサイバーセキュリティ事業を拡大するため、イスラエルの医療サイバーセキュリティ専門会社 Medigate Corporation（以下、メディゲート）とパートナーシップを締結した<sup>4</sup>。そして、2020 年 1 月には SOMPO ひまわり生命と Binah.ai（以下、ビナー）が共同で開発しスマートフォン上での顔の撮影のみでストレス状態をチェックできる「ストレスチェックアプリ」のリリースを発表<sup>5</sup>。さらに、2020 年 12 月にはプログラミングの知識を持たなくてもウェブサービスなどを開発できる「ノーコード」ソフトを手掛ける EasySend（以下、イージーセンド）と提携し、海上保険の事故受け付け手続きにおける保険利用者の請求手続きや支払い対応迅速化に活用する取り組みを開始した<sup>6</sup>。

このような協業の実績に加え、テルアビブで開催された大規模なイベントのスポンサーとしてビジネスコンテストを実施したり<sup>7</sup>、イスラエル イノベーション庁（IIA=Israel Innovation Authority）の支援事業を活用したり<sup>8</sup>、現地メディアにドレブ氏が寄稿を寄せたり<sup>9</sup>、といった現地に根ざした活動も積極的に行っており、日本企業の中でもイスラエルエコシステム内での存在感を高めている。

## ■ 技術探索だけでなく、PoC までイスラエル現地でできるチーム体制を構築

<sup>3</sup> サプライチェーンのセキュリティ対策状況を一元管理する「サプライチェーンリスク評価サービス」の提供開始  
<https://www.sompocybersecurity.com/information/view/40>

<sup>4</sup> サイバー脅威が深刻化する医療業界へサイバーセキュリティ事業を拡大  
<https://www.sompocybersecurity.com/information/view/100>

<sup>5</sup> ストレス計測アプリのリリースおよび血圧測定に関する実証実験開始 ～ビナー社への出資も実施～  
[https://www.sompo-hd.com/~media/hd/files/news/2020/20200110\\_1.pdf](https://www.sompo-hd.com/~media/hd/files/news/2020/20200110_1.pdf)

<sup>6</sup> イスラエル新興のノーコード、損保ジャパンが導入

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODZ228310S0A221C2000000/>

<sup>7</sup> Sompo Digital Lab Tel Aviv & EcoMotion Challenge Competition (April 2019)  
<https://www.ecomotionweek.com/sompo-challenge-competition>

<sup>8</sup> Israel-Sompo (Japan) Call for Proposals under the R&D Collaboration with Multinational Corporations Program (September 2019)  
<https://innovationisrael.org.il/en/opencall/israel-sompo-japan-call-proposals-under-rd-collaboration-multinational-corporations>

<sup>9</sup> “The flow of Japanese companies and investors to Israel started long before we established ties with the Gulf states” (December 2020)  
<https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3880710,00.html>

デジタルラボ テルアビブのもう1つの特徴としては、チーム体制が挙げられる。多くの日本企業では、イスラエル拠点のメンバーは、日本人駐在員が1-2名のみという体制であるのに対し、現在のデジタルラボ テルアビブは、ドレブ氏をトップとしたイスラエル人6名+日本人1名の体制となっている。

ドレブ氏によれば、拠点の人員体制規模はその拠点にどのような機能をもたせるかに依存するという。技術探索のみであれば、1-2名でも十分かもしれないが、デジタルラボ テルアビブでは、技術探索に加え、PoCの実施や契約の締結など、日本の事業部に探索した技術を紹介し事業化していくために必要となることについて幅広くサポート機能を持たせた。従ってデジタルラボ テルアビブの人員体制は他の日本企業と比べて大きなものになっている。

まず、技術探索については、イスラエル現地に広いネットワークを持つイスラエル人メンバーが担当しているため、イスラエルスタートアップへのコンタクト段階で困ることはないという。そして、デジタルラボ テルアビブがこれまで行ってきた現地に根差した活動により存在感が増してきたことで、イスラエルのエコシステムに一層入り込みやすくなっている。

技術探索後のPoCについては、一般的には、物理的にエンドカスタマーに近い場所で行う必要があるとされており、日本企業は日本でPoCを実施しようとすることが多い。しかしながら、ドレブ氏は、イスラエル側でPoCの一部を担うことで、日本本社側の負荷を最小限に減らすことが可能ではないかという。例えば、ビナー社のスマートフォンアプリの測定性能を既存の医療機器と比較する必要があった際、イスラエル国内でテストに参加してくれる日本人を50名ほど集めて検証を行うことができた。この経験を通じて、PoCにはイスラエル側で実施できる部分も多分にあることが分かったという。

## ■ 日本人メンバーの参画により、既存事業とのシナジーにつながる取り組みが増加

茂澄氏はデジタルラボ テルアビブ設立後1年ほど経った2019年夏に本社からの駐在員として参画した。茂澄氏の合流以前はメンバーはイスラエル人のみだったため、現地エコシステムとのネットワークは強い一方で、SOMPO本社との連携についてはノウハウが薄かった。SOMPOでは既存事業に対するDX推進を横串で行う「ヨコ事業」と、現在のSOMPOにない新規事業を創出する「タテ事業」という2つの取り組みを行っている。タテ事業においては、既存事業との連携を意識する必要がないため本社とのつながりがいい状態でも推進できたが、茂澄氏の参画によって、既存事業との連携を必要とする「ヨコ事業」がデジタルラボ テルアビブから提案できるようになり、PoCの数が大きく増えたという。既存事業との連携においては、茂澄氏が持つ事業部とのネットワークやビジネスカルチャーの理解が有効に機能している。

とはいえ、デジタルラボ テルアビブと本社の繋がりを強化していく取り組みは、茂澄氏のみが行っているわけではない。デジタルラボ テルアビブに所属するイスラエル人メンバーが可能な限り日本に出張するなどして、事業部などと直接対話する場面を設けるようにしている。また、デジタルラボ テルアビブに所属するイスラエル人メンバーは週に1度ほどの頻度で日本語レッスンを受けるなど、日本文化に対する理解を高める努力をしている。

「ヨコ事業」の推進においては、Needs Labとして日本市場のニーズ把握を担うデジタルラボ東京との連携も欠かせない。デジタルラボ東京には、Sprintチームと呼ばれる部署もあり、デジタルアプリケーションを開発できる40名ほどのエンジニア

が所属している<sup>10</sup>。このチームの存在もあり、外部で探索してきた新しい技術を取り込むことにも抵抗感が少ないのではないかという。また近年はデジタル人材の育成、採用にも力を入れている。自社内で人材を育成する仕組み作りの一例としては、「損保ジャパン大学」を2020年10月に設立し、5つの学部のうちの1つとして「デジタル学部」を設置した<sup>11</sup>。

## ■ 更なる進化に向けて、いかにより良くできるかを日々問い続ける

デジタルラボ テルアビブが設立されて約2年半が経過したが、エコシステム内での認知度が高まるとともに、提携の事例も生まれてきた。イスラエルでは一般的に転職サイクルが早く、2~3年程度で転職する人が多い中で、デジタルラボ テルアビブで働く6名のイスラエル人メンバーはSOMPOで働くことへの満足感が高く、設立以来1名も退職者が出ていない。順風満帆のようにも見えるデジタルラボ テルアビブだが、どのような課題があると認識して

いるのか。

まず、前職のGEで拠点閉鎖を経験したドレブ氏にとっては、デジタルラボ テルアビブから提携事例が生まれたとしても、それがSOMPOのイノベーションに大きなインパクトを与えなければ存在意義がない、という強い思いがある。そのため、過去の取り組み以上に、これから更にいかに良くできるかを日々問い続けている。実際、スタートアップとの提携後、SOMPOの具体的なビジネスにつなげていくところではまだまだ課題も多いという。

加えて、人材マネジメントの観点では、ドレブ氏は、デジタルラボ テルアビブのメンバーが常に成長し続けるために、いかに新しい機会をメンバーに提供し続けられるかを意識しているという。そして、進化し続けるためには難しいチャレンジにも取り組む必要があり、当然のことながら時には失敗することもある。そのため、ドレブ氏は、失敗してもいいのだということをメンバーに伝え続けている。本社マネジメントの理解に支えられながら、デジタルラボ テルアビブは今後も大きなインパクト創出に向けたチャレンジを続けていく。

インタビュー実施時期：2020年10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。

<sup>10</sup> SOMPO Digital Lab Sprint Team です！  
<https://qiita.com/sdl-sprint-team/items/9482a84cf9f7369ab828>

[https://www.sompo-japan.co.jp/-/media/SJNK/files/news/2020/20201014\\_2.pdf](https://www.sompo-japan.co.jp/-/media/SJNK/files/news/2020/20201014_2.pdf)

<sup>11</sup> オンライン企業内大学「損保ジャパン大学」の設立