

NTUCインカム社（シンガポール）への AOA会員訪問団の報告

AOA事務局次長 たかはし なると
高橋 成人

1984年に国際協同組合保険連合（ICMIF、本拠地：英国マンチェスター）の地域協会として設立されたAOA（国際協同組合保険連合アジア・オセアニア協会）は、ICMIFのもとでアジア・オセアニア地域の協同組合保険運動の発展のため活動する組織です。AOAは域内13か国の47団体で構成され、東京のJA共済連に事務局が設置されています。

AOAの主要行事の一つである「会員訪問団」は、会員による訪問団を組成して優れた活動を行なう他の会員団体を訪問し、経営者などの話を聞くとともに諸施設を視察しその体験を参加者に役立ててもらふこと、会員間の交流と親睦を図ることを目的としています。4回目となる今回はAOA設立時からの会員団体であるシンガポールのNTUCインカム社（以下、インカム社）に訪問しました。

インカム社は、シンガポールの労働者に手頃な価格の保険を提供するため、全国労働組合会議（National Trades Union Congress：NTUC）により1970年に設立され、国民に幅広い保険商

品を提供するとともに、地域社会に奉仕する「社会的企業」としての面を持ち合わせます。人口約564万人のシンガポールにおいて当社は200万人を超す顧客を持つ国内最大の生損兼営保険組織です。損害保険と医療保険分野のシェアはトップクラスで、自動車保険の国内シェアは25％に達します。2018年末の保険料収入は36億S \$、総資産は370億S \$でした（1 S \$は約78.5円）。

過去10年以上にわたりインカム社は一連の組織変革を行なってきました。まず、「文化革命」（2007～2010年）において、事業運営に対するプロフェッショナルなアプローチや積極的な参画意識といった組織カルチャーの構築に努めるとともに、ブランドを一新し、改革の成果が徐々に現れ過去最高の業績達成に至りました。世界金融危機が起こり同国で保険業界への批判が強まるなか、インカム社は顧客中心の新しい価値提案の必要性を強く認識し、続く「オレンジ革命」（2011～2014年）では、顧客利益の最大化を主眼に保険の販売方法等を再定義し、保険業界の変革を目指しました。そして近年、各分野でデジタル技術によるディスラプション（創造的破壊）が急速に広まるなか、インカム社はデジタル戦略を策定し、一連のデジタル化の取り組みを通じてディスラプションの脅威をはねのける取り組みを行なっています。これは「デジタル革命」と呼ばれ、2015年から現在に至る重要な改革であり、2018年には「Aiiシンガポール保険イノベーション・デジタルベンチマーク」で同国の保険会社25社のなかで総合1位にランキングされました。



今回の訪問団は、インカム社のこの継続的な組織変革とその戦略を支える主要な取り組みについて実地に見聞し理解を深めることを目的に、2019年7月31日から8月1日の1日半の日程で実施しました（具体的な内容は右表を参照）。参加者は中国、ニュージーランド、フィリピン、スリランカ、日本の5か国・15団体から合計42名となり過去最大の規模となりました。国別ではフィリピンが22名、日本が13名と中核的な人数でした。また、実務者だけではなく各団体の経営トップが6名も参加しており、インカム社の取り組みに対する会員団体の強い関心が伺えました。

昨年12月に香港で開催したAOAセミナーでは、インカム社のデジタル・トランスフォーメーション部長のジュリアナ・チャ氏から「NTUCインカムのデジタル・トランスフォーメーションの旅」と題し、ディスラプションに淘汰されないための全社的な取り組みの講演があり、協同組合組織が、そのような先進的な取り組みを本格実施している事実を多くの参加者は驚きと称賛をもって受けとめていました。今回の会員訪問団では、今夏就任したばかりのインカム社最高経営責任者アンドリュー・ヨー氏ならびに最高デジタル責任者ピーター・テイ氏から「組織革新とデジタル・イノベーション」のテーマで直近の取り組みを含めた掘り下げた話を聞き、さらに顧客対応を実践する各施設への訪問を通じてインカム社の真摯な変革の取り組みを目の当たりにすることができ、短い日程ではありましたが参加者にとっては非常に意義深い機会になったものと思われます。



2019年7月31日（水）【1日目】	
10：00－ 11：30	プレゼンテーション 「組織革新とデジタル・イノベーション」 アンドリュー・ヨー氏 （最高経営責任者） ピーター・テイ氏 （最高デジタル責任者）
11：30－ 12：00	視察① プラス・バサー支店訪問（本社ビル1階）
14：30－ 16：30	視察② コンタクトセンター（顧客対応窓口部門） 視察③ オレンジフォース（事故現場急行サービス本部）
18：30－	夕食会
2019年8月1日（木）【2日目】	
10：30－ 11：30	視察④ モーター・サービスセンター（交通事故発生受付、損害査定等の拠点）
11：30	閉会

これを裏付けるように、事後アンケートにおける参加者の満足度は非常に高い結果となりました。インカム社の先進的なデジタルへの取り組みに対する高評価は予想どおりでしたが、「People First」というスローガンに代表される徹底した顧客重視の実践、それらを遂行する従業員の人材育成やモチベーション向上策などのきめ細かな取り組みが印象的だったとのコメントが多くありました。これはインカム社の一連の改革の成果が組織に根付き、「本物」となっていることの証しではないでしょうか。

最後にこの場を借りて、多忙のなか夕食会で意見交換や歓談にも応じていただいたアンドリュー・ヨー氏をはじめとするインカム社の多くの経営陣の方々、熱心にご説明をいただいた各施設の皆さん、予想外の大人数をものともせず完璧なアレンジでAOA事務局に協力して下さったKCさん、レイペンさんに対し、心からの感謝と敬意を表したいと思います。

AOAウェブサイト：

<https://www.icmifasiaoceania.coop/jp/>