

ウェルビーイングを軸とした 社会課題解決に挑む

住友生命保険 新規ビジネス企画部長／SUMISEI INNOVATION FUND 事業共創責任者

ももと まきと
百田 牧人

経団連では、大企業とスタートアップとの連携のあり方を可視化するツールとして、2022年に「スタートアップフレンドリースコアリング」を構築し、会員企業にその活用を呼びかけています。

本連載では、そのスコアリングでハイスコアを獲得している企業各社に、スタートアップとの連携戦略や展開事例、スコアリングの活用方法などをお聞きする中で、新たな価値創造のヒントを探求していきます。

保険の枠にとらわれない 新サービスの創出に向けて

——はじめに、スタートアップ連携やコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)活動に取り組みれている背景について教えてください。

百田 私は2025年4月に住友生命の新規ビジネス企画部長に着任し、保険領域以外にも含めた新サービスの創造や新規事業の創発に携わっています。

保険とは、リスクに備え、保障を提供するサービスですが、当社ではこの発想を転換し、2018年に「住友生命「Vitality」」という

「事業がどの段階かによって評価軸が異なる」

健康増進プログラム付きの保険を発売しました。「健康増進」を応援し、リスクを「減らす」サポートをすることで、お客さまのQOLを高め、フィジカル・ウェルビーイングに貢献する商品です。健康寿命の延伸など、社会的な要請の変化に即して、保険の枠にとらわれず、お客さまのウェルビーイングに貢献できるサービスを作ろうと2019年に立ち上げられたのが新規ビジネス企画部です。

当社がスタートアップ連携を行う目的は大きく二つあり、一つはウェルビーイングを軸とした社会課題解決への貢献です。実例をご紹介しますと、CVC出資を経て、当社グループにジョインしたPREVENT「社」という事例があります。この会社は健康診断データやレセプトデータを分析してリスク診断を行い、そのリスクの高い層に対して重症化予防プログラムを提供しています。こうした重症化予防など社会的な要請に応じて課題解決に取り組むことは私たちの重要なテーマです。もう一つは、事業基盤の強化というビジネス的な側面です。例えば、前述した「Vitality」のような新しい保険の枠組みは顧客の拡大につながります。こうした新たな事業価値を提供する

ことによって、2030年までに保険・非保険サービスを合わせて2000万人のお客さまにウェルビーイングを届けることを目標に掲げています。以上の二つの側面から、スタートアップとの協業による新たな技術の取り入れが重要になっているのです。

——オープンイノベーションという手法を採用した理由をお聞かせ下さい。

百田 私は前任地シンガポールでNPO法人を設立・運営した経験があります。そのきっかけは、現地で参加したイノベーションプログラムのテーマが「社会課題にオープンイノベーションで取り組む」というもので、私は「障がい者の就労支援」をテーマとしました。実



百田氏

際に障がいのある方々のコミュニティに入っ
て調査を進め、GoogleやMicrosoft、Amazon
など様々なテック系企業との協働のもと、障
がい者個々人の特性を活かす就労支援の仕組
み「TomoWork」という事業を立ち上げまし
た。私がファウンダー兼CEOとして法人を
運営し、無事に軌道に乗せたのですが、NP
Oという法人形態を選んだのは、公共福祉へ
の貢献という側面が強かったこと、様々な企
業に連携を呼びかける面からも、事業収益に
力点を置くのはすぐわなかったためです。

この時の経験によって、スタートアップや
アカデミア等と連携するオープンイノベー
ションの重要性、1社では不可能な社会横断
的な取り組みが可能となることを実感しまし
た。今の新規ビジネス企画部ではフォアプロ
フィットの事業を立ち上げることが主な使命
ではありますが、様々な企業や組織と協働で
社会課題解決を行っていくという基軸は同じ
です。

マインドセットの醸成を 社内で促進していく

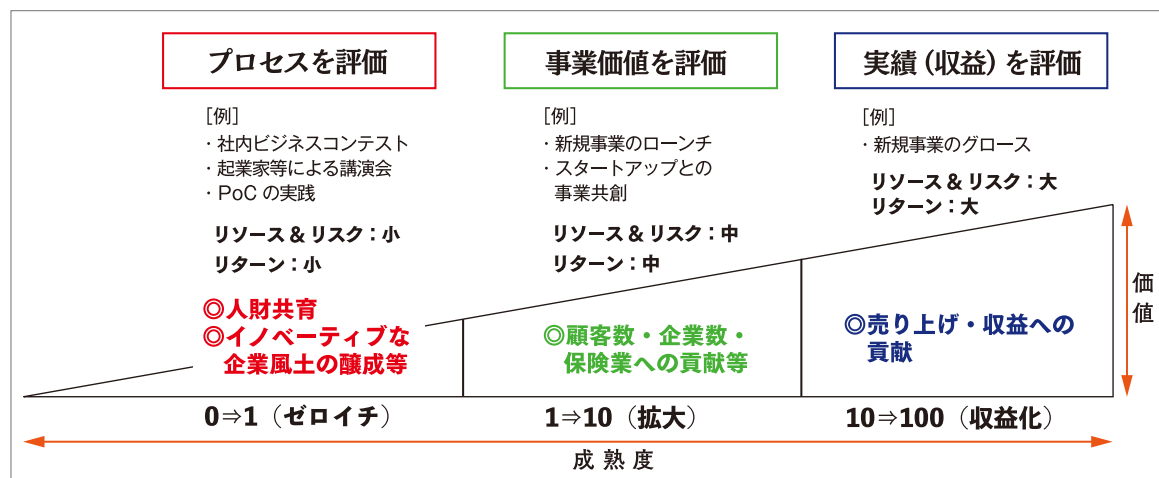
——新規ビジネス企画部の体制や具体的な
取り組みについてもお話しいただけますか。

百田 2019年4月の立ち上げ当初は8人
のメンバーだったのですが、現在は50人いて、
専門スキルを兼ね備えた社外からのキャリア
採用も進めています。2025年9月末に
Waas (Well-being as a Service) としてロー
ンチした個人向けアプリ「シアフル」の開発
においても、外部から採用した人材がプロジェ
クトマネージャーとして活躍するなど、多様
な人材の獲得に努めてきました。また、社内
からはビジネスコンテストを通じて異動して
くる者もいます。

社会課題を発掘して事業化を目指すよう
な取り組みを「0⇓1(ゼロイチ)」と呼
び、次の段階として、スタートアップへの出
資を通じて、そのアセットや技術を活用し
ながら社会課題解決に資するような取り組
みを「1⇓10」と整理しています。先ほどの
PREVENT「社」を例に取ると、当社のホール
セールのチャネルも使いながら、重症化予防
のソリューションを自治体や健保組合、企業
に提供している段階が、この「1⇓10」にあ
たります。さらに、売り上げと収益が拡大す
る「10⇓100」という段階となる、という
ように、事業開発の段階を三つに分けていま
す(次ページの図表)。

新規事業に対する社内理解を得る際、その
事業がどの段階にあるかによって評価軸が異

図表 事業開発の成熟段階と価値の評価



なる、ということを強調しています。0⇓1であれば、イノベーションに必要なマインドやスキル、業務提携のコミュニケーション能力を持てるような人材の育成が重要で、次の1⇓10であれば、新規の顧客獲得や事業価値作りといった展開する力が、また最終的な10⇓100で売り上げと収益に貢献していく姿を目指していくというように、それぞれの案件に応じた評価軸で現状を説明できるようにしています。

——生命保険会社がCVC活動を通じてスタートアップのM&Aまで至ったことは画期的だと感じました。

百田 M&Aという段階まで達成できたのは、CVCの理想的な一つの到達点だと考えています。少額出資から始まって事業共創をしてきた中で、「Vitality」という健康増進の商材が自社にあるものの、重症化予防のメニューは当時ありませんでした。そこで、当社とPREVENT社とが、茨城県鹿嶋市において住民の方々を対象に「Vitality」の体験とともに

「スタートアップと大企業の歯車をどうかみ合わせるか」

リスクのある層に重症化予防のメニューを提供するという社会実装を試みました。この取り組みが成功したことで、当社とPREVENT社のさらなる成長を目指していきたいという思いが一致して、2023年にM&Aという形に結実しました。スタートアップはAIも含めた様々な技術を持っていますが、われわれにはチャネルや顧客基盤といった強みがあります。互いの強みをうまくシナジーさせて事業連携を進めていくことが大事だと思います。

買収後の統合プロセス(PMI)においては、住友生命グループ内ではガバナンス面や規定の整備など求められる水準が非常に高くなりますので、現在はPREVENT社の体制面の整備や情報セキュリティの高度化などを支援しているところです。

回転速度の異なるスタートアップと大企業の歯車をどうかみ合わせるか。こうした感覚をM&Aなどを通して学んでいる、というところ。今それを学んでいるメンバーが、また次の案件に携わることで、会社としてもより成長していけると感じています。

スタートアップの成長を支える人材育成や環境整備

——経団連のスタートアップフレンドリースコアリングについて、どのように受け止めてられていますか。

百田 国全体としてスタートアップとの連携が非常に重要視される中、当社が今どの位置にいるのか、客観的に見ることでできる指標になっています。個別の項目で自社の現状を確認することもでき、例えば事業人材の取り込みが相対的に進んでいないことがスコアからわかりましたので、今年度だけでも新たに3人の専門人材を採用することになりました。今までは0⇓1の段階でしたので、業務提携やPOCの設計などが職務要件として求められましたが、次の段階の1⇓10、10⇓100では事業経営、組織マネジメントにシフトしていく必要があります。そのためには外部からの人材登用も含めた人材育成が不可欠となってきます。

新たな事業価値の創造は、新領域にチャレンジし、お客さまに新たな価値を届けられるため非常に面白い部分で、夢中になって取り組み、スタッフのエンゲージメントも上がります。保険に次ぐ収益の柱になる事業を作っ

て発展させていくために、人と資金を投入し、会社の成長に資する取り組みを続けていきたいと思っています。

——日本のスタートアップエコシステム発展に向けて、シンガポールでの経験から見えてきたことを教えてください。

百田 日本は技術を持っている素晴らしいスタートアップが多いですが、それをグロースさせる環境整備はまだ道半ばではないかと個人的に感じてきました。シンガポールでは、大企業との交渉を通じて、彼らの意思決定の速さに驚きました。どの企業もビジネスアジャリティーが重視され、イノベーションを志向する考え方が根付いているのです。

また、デジタル・ガバメントが徹底しており、法人設立や助成金申請などでも、情報が一元管理されており、手続き負担が非常に少ないことも印象的でした。日本のマイナンバーにあたるIDを基軸とする情報連携が非常にスムーズで、例えばNPOに対する寄付控除の手続きの簡便さや効率性にも驚きました。こうしたデジタル・ガバメントやイノベーションにかかわる企業文化の醸成がスタートアップの成長を下支えしていると強く実感しました。

当社としても微力ながら、日本のスタートアップエコシステムのさらなる躍進、その先にある社会課題の解決に向けて、今後も取り組みを推進していきたいと考えています。

——本日は大変参考になるお話をありがとうございました。

(2025年11月10日取材)