



東京海上日動火災保険株式会社

理事 IT企画部 部長 兼 企画室長

澁谷 裕以氏

Financial Information Technology Focus
Equity holding at asset management firms has undergone dramatic change in the last few years. The best execution, Determining how much of the portfolio to hold.

金融 IT 対談

語ら

しづや ひろゆき

Profile

1977年東京海上火災保険株式会社入社。システム部に配属。1994年～96年の経営企画部勤務以外はシステム部門に勤務。2002年7月から現職。2007年7月理事就任。

東京海上日動火災保険は、2004年に「商品・事務・システムの抜本改革プロジェクト」を発足させ、保険商品の枠組み再構築を含め「新しい保険業務インフラの全面再

Financial Information Technology Focus

プロセス重視で
差別化を図る

加藤：今、保険業界で最も注目されている御社の抜本改革が、この5月にシステムの準備も整い、いよいよ世の中に姿かたちを現してきますね。今日は、その抜本改革について、いろいろ澁谷さんにお話を伺いたいと思います。

まず最初に、御社がこの抜本改革を行うに至った経緯や背景について伺わせてください。

澁谷：抜本改革をやるということになったのは、2003年12月です。ちょうど合併の半年前です。当社は毎年年末に役員が千駄ヶ谷の研修所に合宿をして、日ごろあまり話せないような中長期的な課題を論議しています。その合宿で、当時常務（現社長）だった隅が提案したのがきっかけです。

当時は振り返ると、社には「閉塞

感」が漂っていました。私たちは合併の前から、経営統合という形で、商品・事務・システムを一緒にしようということを進めていました。その時点で、既に2年位試行錯誤していて、ちょっと疲れ気味だったということもありますが、お互いの商品が「どうでもいいところでどうしてこんなに少しずつ違うんだ?」「どうしてこんなに複雑なんだ」ということに改めて気付かされたということもありました。これが事務の負担感につながっていて、このままではその負担の重みでつぶされてしまおうという状況でした。その状況を端的に表しているのが「閉塞感」という言葉でした。

この閉塞感を根本的に打破していくためには、商品・事務・システムを三位一体で徹底的に改革しなきゃいけない。こういう提案が隅常務からされました。

加藤：御社ほどのマーケットシェア

を持たれていると、われわれからは順調に見えましたが、社内ではそんな動きがあったのですね。

澁谷：日本の損害保険の自由化は、まだ10年位しか経っていませんが、その間、相当細かな商品差異を作り出すということで、商品開発が繰り返されてきました。

商品がどんどん複雑になってくるのに伴って、事務ももちろん複雑になってきます。それにそのままついていく形でシステムも複雑になった。

抜本的に商品・事務・システムを作り直そうという思いで検討を始めた時に、お客様本位という原点に立ち返りました。

お客様の最前線に立っていらっしゃるのには代理店さんです。代理店さんがお客様と相対してどういうご提案をし、あるいはどういうご要求を受け入れ、ご不満を受け、それに対してどうお応えしていくか、それをサポートしていくシステムをつくることが

株式会社野村総合研究所

保険・公共システム事業本部 保険営業開発室 室長

加藤 敏朗



Hirofumi Kato

Toshiro Kato

Profile

かとう としろう

1978年4月野村コンピュータシステム株式会社入社。
1997年6月保険システム部長、金融システムサービス部長、保険システムサービス事業部長、証券・保険ソリューション部門事業企画室長等を経て2006年4月から現職。

構築を進めてきた。IT企画部長としてこの大プロジェクトを推進してきた澁谷氏に、プロジェクト発足の経緯、意図を語っていた。

お客様本位になると考えました。

そのために、代理店さんの事務所に、それぞれ「留学」と称して、1週間ぐらい泊まり込みで行かせてもらって、日々、代理店さんや従業員さんが何をやっていらっしゃるのかというプロセスを観察させていただきました。その中で得たことが、業務品質を支えるためにはプロセスが大事ということです。

お客様本意という考え方と、プロセス重視という考え方とは、私たちの中では一緒だと思っています。

加藤：抜本改革というのは、システムの機能的な面ばかりが目されるけれども、本当は違う。その本質は業務プロセスだということです。

プロセス重視で、東京海上日動さんがお取り組みになったということは、結構ほかの会社さんにも影響して、業界全体が活性化されるのではないかと思います。

澁谷：業界の各社さんとはお会いし

てお話することがありますが、基本的な認識は同じで、この10年間の自由化競争では、十分にプロセスに裏打ちされた商品で差別化を図ってきたとは必ずしも言えないということです。

もちろんプロセスだけということではありませんが、プロセスに裏打ちされないような差異化競争は、もうしてはいけないと思います。

加藤：商品は、真似しやすいですし、真似されやすい。その結果、商品が複雑になってしまった。しかし、業務プロセスは各社によって違うと思いますし、そう簡単には他社さんが真似できないものですから、そこから生み出される付加価値も違ってくると思います。

澁谷：そういうことでは、トヨタ自動車さんが業務品質をすごく大事にされているというのがいい例だと思います。世界一の販売量よりも、世界一品質がいい車をつくりたい、と

常日ごろおっしゃっています。

まさに品質を大事に考えると、それを支えるプロセスがあって、プロセスがしっかりしないと品質は支えられないということがある。さらに、このプロセスを回していくためには、人材育成が根っこにある。ようやくトヨタさんがおっしゃっている一連の、品質、プロセス、人材育成の関係が腹に落ちてきたなという感じがします。

Financial Information Technology Focus

強力なリーダーシップで推進

加藤：今回の抜本改革は、商品・事務・システムと、全社にまたがる巨大なプロジェクトです。このプロジェクトを推進していくのは大変なことだと思います。トップダウンで進んだプロジェクトなのでしょうか。

澁谷：これだけの大胆な改革ですから、トップの強力なリーダーシップ



業務品質を支えるためにはプロセスが大事。お客様本意という考え方と、プロセス重視という考え方は一緒です。

がないと、ここまでやってくることはできなかったと思います。ただ、ここまで巨大になると、トップダウンだけでは駄目で、ボトムアップとどう融合するかにかかってきます。

加藤：抜本改革を推進するとなると、反発もいろいろあったのではないのでしょうか。特に商品を簡素化するということになると、今までとラインナップが変わってくる訳ですから営業の方々からの反発などご苦労があったと思いますが、その辺はいかがですか。

澁谷：方向感として明るい未来が見えたので、最初はみんなすごく歓迎してくれました。しかし、実際にプロジェクトが始まると時間がかかります。プロジェクトの進行中も、現場では日々競争している訳ですから、大きな改革よりも日々の競争のほうが大事なのではないかという、そういうプレッシャーは相当ありました。

加藤：システム部隊も、大プロジェクトの方に、多くの戦力を、しかも

長い期間割かれるわけですから、相当な我慢を強いられたと思います。なかなかできることではないと思います。その辺は、隅社長のリーダーシップだったのでしょうか。

澁谷：そうです。これはトップの支えがないとできないことです。信念を持って、軸足がぶれないリーダーとして支えてくれたと思います。

加藤：組織的には抜本改革推進部という組織をお持ちになりました。これは最初からこういう横断的な部を作りましょうということで作られたのですか。

澁谷：最初から、このプロジェクトはシステム主導にしてはいけない、また商品部主導にしてもいけない、という考えでした。商品もシステムも改革する訳だから、独立した組織であるべきだという考えです。ですから最初からです。

加藤：抜本改革推進部にはどのような役割が求められたのでしょうか。

澁谷：企画というよりは、調整役です。しかし、いざという時はプラスワンを振る、といった役割です。だから、プラスワンが振るえるだけの能力がある人じゃないと困ります。これは非常に難しい。ここで全部やるとなったら、ほかはみんな知らん顔になってしまいますから。それではうまくいかないの、その辺のバランスは難しいですよ。

加藤：澁谷さんはシステム側をまとめなければいけないお立場ですが、

抜本改革推進部の存在は大きかったですでしょうか。

澁谷：社内の各部署は、お互いにそれぞれの長年のミッションを持っていて長年の関係があります。その場合、直接言うのではなくて、既存のしがらみのないところから言ったほうがうまくいくことみたいなのがあるわけです。

システム側からは、もっと要件を削れとか、それではコストが高くなりすぎるとか言うことが多い。作っている気持ちは同じでも、立場としてはそういうネガティブなことも言わざるを得ないということがたくさんあります。そういう時、彼らが言ったほうが丸く収まるというのもあります。

Financial Information Technology Focus

伊勢神宮の遷宮とシステム開発

加藤：システム部門にとって、今までのシステム開発とは全く異なる非常に大きな挑戦だったと思います。日々の商品改定とは全然違う力量が求められますよね。

澁谷：25年ぶりに一からすべて検討していかないといけないというのは、想像を絶する大変さでした。要件を検討するのもそうですし、実際にプログラム製造を始めてからもそうですし、テストの件数なんかも全然違います。一時は本当にどうなることかという時期があったのは事実です。

加藤：今回のシステムは、1982年に構築された第二次総合機械化計画をはるかに超える大きなプロジェクトだと思います。どれくらいの規模感ですか。

澁谷：実は私たちは「抜本改革は永遠だ」と言っています。今年5月に終わるということではなくて、継続的に改革していかないといけない。ですので、どこで切るかというのはあるのですが、IRなどで申し上げているのは、2010年までで切ったとすると、630億円ぐらいです。

加藤：相当大きな金額ですね。

澁谷：携わったシステム部門の社員も相当数にのぼりました。

しかし、人材育成の観点からもこの抜本改革は意味のあるものになりました。伊勢神宮には、内宮と外宮と2つの神社があります。近くに行くとか分かるのですが、両方の脇に同じだけの面積の空き地があります。20年に1回、内宮にしても外宮にしても、それを全部造り替えて、その空き地に移し替える。これを「遷宮」というわけです。次の遷宮は5年後の2013年で、62回目になります。天武天皇の時代からやってきたことらしいです。

何のためにやっているのか。伊勢神宮のホームページにも書いてありますが、一番の目的はいつもすがすがしい神社のたたずまいを保つためということですが、そのために一番大事なものは、宮大工の技を伝承していくことだと言うのです。伝承するには、日々の修理やメンテナンスだけでは駄目で、一から造らないと分からないことが山のようにある。だから、20年に1回根っこから造り直して移すということです。

システム開発も同じだと直感的に思いました。いつかはわれわれのシステムの「遷宮」を成し遂げないといけないと思っておりました。今回、

こういう機会を得て、「遷宮」を実施し、次世代に繋げて行くことができるのは、個人的には大変うれしいし、ありがたいことだと思います。

加藤：継続性は重要だと思うのですが、抜本改革の一步を踏み出されたというのは非常に大きなことだと思います。他社さんが追随されることについてはいかがですか。

澁谷：損害保険の場合は、乗合代理店が多いですので、当社だけしかできないということは、代理店さんにとってはかえって使いにくかったりするわけです。そうするとうまく改革が進まないということもありますから、一緒にやっていくべきところはかなりあると思います。それが最終的にはお客さまのためでもある。

Financial Information Technology Focus

NRIへの期待

加藤：NRIへの期待ということで最後をお願いします。

澁谷：最近、アメリカの大リーグで活躍する日本の野球選手がたくさんいらっしやるので、大リーグの報道が多くなりました。様々な報道がされる中で、私が非常に感銘を受けたのは、

アメリカ人が大リーガーとして称賛する価値基準はコンシスタンシーであるということ。ある時だけホームランを打つとか、偶に物凄い速い球を投げるとかということよりも、いつも高い能力で期待に応えてくれる、コンスタントに活躍できるということが一番大事であるということです。

システム開発で求められるのも全く同じだと思います。この仕事は、何十万というブロックを1つずつ積み上げていくような、ものすごい労働集約的な仕事です。しかも何千人という人が協力してやっていく仕事です。派手な個人プレーよりも、やっぱりチームワーク。しかも、コンスタントにその力を発揮できるということが一番の力です。

そういうことでいうと、NRIさんは、まさにコンシスタンシーという観点で、最高度に力を発揮されている数少ないパートナーさんだと思います。これからもコンシスタントにお互いに切磋琢磨し続けられる関係であるといいなと思っています。

加藤：ありがとうございます。何か恐縮してしまいます（笑）。今後ともよろしくお願いいたします。

（本文中敬称略）

