

第一生命保険相互会社 執行役員 IT企画部長

# 武山 芳夫氏

語

Yoshio Takeyama

金融

たけやま よしお

Profile

1977年第一生命保険相互会社入社。入社以来、システムやマーケティング部門等の企画業務に携わる。2000年営業人事部長、2005年IT企画部長。2007年より現職。現在、システム部門の総力を結集し、株式会社化等の経営戦略に直結するシステム構築にチャレンジ中。

少子高齢化が進行する中、生命保険会社は、提供する商品、サービスなど様々な側面に変化を迫られている。保険の未払い問題も、顧客との接点のあり方を見直す契機となった。

Financial Information Technology Focus

## 生命保険会社の システムの特徴

**淀川** 今日は、由緒ある第一生命の応接室をお借りして対談ということで、ありがとうございます。

武山さんは、第一生命のシステムの全体責任者というお立場です。生命保険会社のシステムがいかに大変で難しいものであるかということについて教えていただけますか。

いろいろな金融機関の方とお話する機会がありますが、どの業態の方もみんな「うちのシステムは大変だ」とおっしゃいます。その大変さがそれぞれ違って、例えば損害保険会社の場合には、保険の種類が多岐にわたっている上に、代理店の種類も多いため、それらの多様性に応じていると大変複雑なシステムになってしまう、とおっしゃいます。

**武山** 生命保険会社の場合、商品の特性にリンクしている話だと思います。

他の業態と明らかに異なるのは、

契約が非常に長期であるという点です。終身保険、終身年金になりますと、お客さまが亡くなるまでサービスは継続されます。ある意味、エンドレスの商品です。そのため、システムづくりにおいても、長期にわたる器を用意しておく必要があります。

**淀川** 仮にある商品の提供を中止したとしても、契約者がいる限り、サービスは存在し続けるということですね。

**武山** おっしゃる通りです。保有契約がゼロになって初めて、そのシステムを閉じることができます。ですので、基本的にはシステム規模は、膨れ上がる一方といった状態にあります。

**淀川** 生命保険は、日本の様々な企業の中でも早い時期にコンピューターを入れ始めた業界です。第一生命も、コンピューターリゼーションの草分け的存在です。

昔は、契約内容を紙ベースで管理していましたが、今は相当、電子化が進んでいるのではないのでしょうか。

**武山** そうですね。一昔前は、保険会社の特徴として「人と紙で動いている」という言い方をされていた。今は「人とコンピューターで動いている」という表現が正しいと思います。

**淀川** 最近、特に保険会社は、お客さまに対する適正なサービスの要請が高まって、それに向けて各社がいろいろな努力を積み重ねています。御社もかなりまとまった取り組みをされているとお聞きしています。

**武山** 昨年、保険金の支払い漏れの問題が生じた際、業界挙げて取り組むことになりました。当社においては、トップダウンで、ITを活用して保険金・給付金の支払いを適切に行っていく方針を打ち出しました。

システム部門も一丸となって、極めて早いタイミングで「支払情報統合システム」の開発に着手し、保険契約に関する情報を全てお客さま単位に管理し、それを診断書情報とマッチングさせて、適切にお支払いできる仕組みを作りました。診断

# らう 淀川 高喜

Koki Yodokawa



対談

そのような変化に、フロントラインが迅速に対応できるように支えているのがIT部門だ。第一生命保険のIT部門を率いる武山氏に語っていた。

## よどかわ こうき

Profile

1979年野村総合研究所入社。システムコンサルティング部長、ITマネジメントコンサルティング部長、金融ITマネジメントコンサルティング部長を経て、現職。専門はITによる企業革新。経営情報学会理事、日本ITガバナンス協会理事、情報処理技術者試験審議委員他。

書の情報は、イメージとして電子保管しておりましたが、それをコンピュータで扱えるようにテキストに変換する必要があります。本社、支社の職員、協力会社も入れて、人海戦術で入力した結果、実質1カ月位で完了させることができました。その後、既存の保険契約とのマッチングも行い、お客さまにご案内できるようにしました。こうしたサブシステムを半年位で順次つくり上げて、最終的に「支払情報統合システム」として完成させたわけです。

**淀川** 保険金を払わなければいけない可能性のある人を間違いなく抽出する。それを、保険会社各社の中でもいち早くできたというのは、診断書情報がイメージ化されていたことが大きいのでしょうか。

**武山** そうですね。紙から全部おこなうのは膨大な作業になってしまいます。それを迅速に確実にやるというのはなかなか難しいと思います。

テキスト変換だけでも、相当数の職員が関わりました。しかし、その

お陰で、比較的短期間で仕上げた割には使い勝手のいいシステムになりました。また、会社の中でも「ITは、こういう形で力を発揮するんだな」という認識をかなり持ってもらえたと思います。

## Financial Information Technology Focus

### ニーズが変化する 保険商品とITの関わり

**淀川** 生命保険の商品構成は、死亡保険が中心でした。それが変化して、年金保険や医療保険といった、生きている人に対して何か起こった時に払う、あるいは定期的に払うという保険が増えていきます。そうするとお客さまへのサービスの頻度は多くなるし、何かが起こっているかどうかを確認すること自体も大変なように思います。そういう意味で、契約後のサービスの負担が大きくなっていると思います。いかがですか。

**武山** 確かに、その通りです。

当社では、ご契約いただいているお客さまに毎年「生涯設計レポー

ト」を送付して、ご契約の現状についてご案内しています。この8月からは、保険金・給付金をどういった場合に受け取ることができるのか、特約の加入状況に応じて分かりやすく解説した資料の同封も始めました。

**淀川** そういえば、私のところにもまとまった報告が送られてきました。「あ、そうか。これだけ入っていたんだ」というのが（笑）。

アフターサービスを提供するためには、サービス体制も事務体制も必要ですし、もちろんシステムもつくるでしょう。新規に契約を取るためのコストよりも、その後を維持するためのアフターサービスに掛かるコストのほうがどんどん大きくなっていくのではないかなと思うんです。

**武山** そうですね。確かにコスト的にはオンする部分ではあると思います。ベースにある情報がきちり管理されていれば、ITの力を使うことによって、それほど莫大な投資にはならないと思います。ただし、ITの活用の巧拙によって



## 経営戦略を的確に支援できるようなITインフラを整備していくことが重要なミッションです。

投資額はかなり違ってくると思います。

**淀川** お客さまに対するサービスも変わり、商品も変わっていく。会社としていろいろと変えていくことがいっぱいあります。そういう改革を推し進める中で、IT部門ならではの果たすべき役割は何でしょうか。

**武山** 一番重要なことは、やっぱりITインフラをしっかり構築していくことだろうと思います。今、当社では平成17年に稼働させた「WISE計画」というシステムがあります。全国の支部までブロードバンドのネットワークを敷き、いろんなアプリケーションの構成をウェブベースでできるようにしました。均一なシステム環境を整備することによって、情報の連携が簡単にできるようになりました。

そういう意味で、インフラの基本設計をしっかりつくっていくことが重要だと思っています。今後の課題という意味では、例えば株式会社化であるとか、グループ経営であるとか、そういったことも視野に入れたシステムインフラをしっかり構築していくことが必要だと考えています。

共通でつくるインフラが不十分であると、1つ1つ新しいものが出てきた時に個別に対応していかなければなりません。そういうことがない

ような基本計画と基本システムを着実に作り上げるというのがIT企画部の重要なミッションであると思っています。

**淀川** 企業におけるITの役割について、最近いろんな人たちと話す機会があります。そんな中で、「IT戦略というけれども、企業にとって、ITというのは別に戦略ではないんじゃないのか」という話をする人がいます。私は、それに同感なんです。

戦略というのは「何をするか」という意思決定の問題であり、ITはその「何をするか」を支えるための、どちらかといったらロジスティックスの問題です。人を用意する、物資を用意するのと同じように、情報を用意する、情報を処理する設備を用意する。いろんな企業が戦略を実行するのに、ITは必要不可欠だけれども、ITが戦略を決めるわけではありません。ITは戦略を支える、まさにインフラです。インフラがなければ戦略も実行できないので、そういう意味ではITというのはしっかりやっておかなければいけないし、うまく使いこなせる必要があります。

**武山** おっしゃる通りだと思います。当社では、中期経営計画「Value up 2010」で、これから3年間の計画を謳っています。それを的確に支援できるようなITインフラを整備していくことが重要なミッ

ションだと思います。経営戦略がうまく作動しない要因を排除したり、より早く実行できるようにするといったことを意識しながら計画を立てていくことが、ITの重要な機能だと思っています。

### Financial Information Technology Focus 海外展開におけるIT

**淀川** いろんな意味で保険会社のグローバル化が進みつつあります。世界的な金融不安の中、日本の金融機関がグローバルの舞台で果たす役割



が大きくなってきているのではないかと思います。

御社は、日本の保険会社の中でも早い時期から海外のマーケットに出ていらっしゃる会社だと思います。今は、どんな展開をされていますか。

**武山** ベトナムに「第一生命ベトナム」を設立して、営業を始めています。タイやインドなどにも準備を進めています。

長期的に見れば日本の人口は減っていきます。保険マーケットの対象は「人」ですから、人口が減ってい

けばマーケットは縮小します。もちろん今の時点では日本は非常に巨大で優良なマーケットですから、当然重きをおいています。しかし、それで十分かというと、やはり海外への展開を進める必要はあると考えています。

**淀川** そうですね。人口ピラミッドは重要なファクターですから、目のいろんな変動よりも構造的に見る必要がありますね。アジアを始めとするいわゆる新興国は、まだまだピラミッド型になっています。しかもその人達に今後、資金の余裕が生じ



る可能性はとても高い。そういうことからすれば、そちらへ目を向けないことはあり得ません。

**武山** ちょうど1年前にインドに行きました。街を歩いただけで人の多さに圧倒されます。国民11億人のうち、仮に豊かな人が10%だけであつたとしても、それだけで日本の人口に匹敵します。スケール、ボリュームがまったく違うわけです。当然のことながら、欧米のいろんな生命保険会社、損害保険会社が既に営業活動をしています。それが当たり前になっています。そういう意味

では後発かもしれないですが、今のうちから適正な投資をしていくというのは間違いではないと思います。

**淀川** 日本の金融機関の業務は、どの業態も極めて日本的です。日本特有の面倒見のよさ、サービスのよさがあって、きめ細かさもある。一方で、グローバルスタンダードとはちょっと違うところが多くて、なかなかそのまま世界へもっていきません。

御社についても、サービスは十分に充実しており、システムも非常に高いレベルのものをお持ちです。しかし、例えばアジアのマーケットへ出て行った時に、同じような売り方で、同じようなサービスで、同じようなシステムで、というわけには絶対にはいかない。そういうものを、どのように解決しているのでしょうか。

**武山** 保険システムという意味では、いろんなパッケージが出ていますので、海外展開していく場合は、既存のパッケージを使うのが一番早いと思います。ヨーロッパや、昨年行ったインドでも、どこもパッケージを使っています。それがあつた意味では世界のスタンダードだと思いますから、入り口はそこがいいと思います。そのあと、カスタマイズなどによってどのように付加価値を付けるか。その時、日本流を取り入れるというのも、1つの方法だと思います。

当社では、インドの2つの銀行と提携して、窓販を始めようとしています。昨年、その2つの銀行の支店に行きましたが、全然違う銀行でありながら、両行とも同じ銀行業務用

のパッケージソフトを使っていました。それぞれの銀行に「パッケージソフトで何か不都合はありますか」と聞いたのですが、「別に問題はない」という回答が戻ってきました。銀行業務を行うには、それで十分できるということでした。

**淀川** 今更グローバルなものを無視して自分独自のもの、という時代ではないので、基本的には世界に通用するスタンダードというのを下敷きにしていかなければいけない。とはいえ、さっきおっしゃったように、パッケージを利用するけれども、そこに独自のものも結び付けながら、自分の会社ならではの付加価値が生み出せるかどうか。そこが鍵なんじゃないかね。NRIでも、そういう付加価値の創出にご協力できたらいいですね。

**武山** ぜひ、いいソリューションを提供していただければ。

**淀川** 御社は、それこそシステムを使いこなして何十年という、まさにIT活用の老舗でいらっしゃいますから、そういう意味でぜひ一緒にもり立てていければと思います。

本日はどうもありがとうございました。

(文中敬称略)

