



三井住友海上火災保険株式会社 理事 IT推進部長

山内 憲二氏

語

Kenji Yamauchi

金融

やまうちけんじ

Profile

1980年 住友海上火災保険(現三井住友海上火災保険)入社。入社以来システム部門に勤務し、企画・開発・運用の各領域を経験。2001年10月の三井海上と住友海上の合併前は統合推進室、2004年から2年間は三井住友海上きらめき生命の事務企画室に勤務。2010年4月より現職。なお、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)総合企画部(システム担当)も兼務。

4月にMS&ADインシュアランスグループホールディングスが誕生した。傘下には損害保険会社4社、生命保険会社3社などが名を連ねる。今後、傘下におけるシステムの共通化・

Financial Information Technology Focus

グループシナジーの創出

室脇 4月にMS&ADインシュアランスグループホールディングスが発足し、損害保険会社(損保)も3メガの時代に入りました。国内の正味収入保険料約7兆円のうち6兆円以上を3グループで占めていますから、80%を超えています。

山内 4月に経営統合しましたが、今はまだ、ホールディングス傘下の別々の事業会社という状況です。1棟のマンションに入ったのだけでも、独立した世帯で入っているみたいなものです。これから、部屋は別々かもしれませんが、台所からトイレ、お風呂などを共有化していく、いわばマンションから一戸建てに移るようなステップに入っていきます。そうしないと効率化が図れません。

室脇 ホールディングス傘下の三井住友海上、あいおい、ニッセイ同和の3社のうち、今年の10月にあい

おいとニッセイ同和が合併して三井住友海上との2社体制になります。その2社でどう効率化していくかが最大のポイントになりますね。

そのあたりに、三井海上と住友海上の合併の時とは違う難しさがあるのでしょうか？

山内 そうですね。

三井海上と住友海上の合併は、会社が1つになったので、システムも1つでなければおかしいんです。10月のあいおいとニッセイ同和の合併も全く一緒です。あいおいニッセイ同和という1つの会社なので、1つのシステムを使うことになります。

しかし、三井住友海上とあいおいニッセイ同和は、同じホールディングス傘下にあるものの別会社です。別のシステムになります。ですが、共通化できるところはできるだけ共通化しなければ、グループ全体としての効率化が図れません。そういう難しさがあります。

また、MS&ADというと三井住友海上とあいおいニッセイ同和の2

つの損害保険会社だけとされているかもしれませんが、実際には普通の生命保険会社も変額保険専門の生保もあり、インターネット販売専門の損保もありと、結構バラエティに富んだ保険会社があるんです。

室脇 そうですね。ダイレクト系でもメガの中では一番古くて、規模も大きいですし。

山内さんは、三井住友海上のシステム担当だけではなく、グループ全体のシステムを見る立場でもあるのですよね。

山内 はい。そうです。

それぞれの会社は、販売するチャネルが違ったり売っている商品が違ったり、それで特徴を出しています。ですので、何でもかんでもシステムを1本化するのは会社の個性を消すことになります。まずは、グループウェアやメールなどの社内ポータルがMS&AD全体で使えるようなコミュニケーション基盤をつくりたいと思っています。そうすることで、MS&ADグループの一体

らう 室脇 慶彦

Yoshihiko Murowaki



対談

効率化が最大の課題となっているが、新システムはどのようなコンセプトで設計されているのだろうか。新システムの構築を指揮するIT推進部長の山内氏に語っていただいた。

むろわき よしひこ

Profile

1982年 野村コンピュータシステム(現野村総合研究所)に入社し、証券システム二部に配属。98年 野村興銀インベストメントサービス出向。99年 日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジーに出向。2001年 NRIに戻りe-システムソリューション部長。2007年 執行役員 金融システム事業本部副本部長に就任。2009年4月より現職。

感が出てくると思います。

室脇 損害保険会社の中には、同じグループの生命保険会社の商品をバインドして一緒に販売しているところもあります。

3メガになった今、各グループとも保険商品の供給において、今後はもっと補完しあうようになると思います。そういう意味では、ホールディングス傘下の事業会社は、それぞれが独立して運営するのではなく、だんだん有機的にも結合していく方向にあるでしょうね。

山内 そうですね。人の問題もそうですし、組織の在り方もそうです。商品部門についても言えると思います。

保険会社の商品部門は、保険商品のメーカーのような役割を果たしています。各社にメーカーの部隊がいて、結構同じようなことをやっています。工夫次第で、相当効率化できる場所もあると思うんです。もちろん、どうやって各社の特徴を出すかという問題はあります。いろんな

意味で、ホールディングスとしてのガバナンスをどう発揮していくかは大きな課題だと思います。

Financial Information Technology Focus

いつでも、どこでも、
いつまでも

室脇 今回検討されているシステム統合で最も気をつけている点はどんなところでしょうか。

山内 現在の損保のシステムは、本当に複雑なシステムになっています。以前から、システムの構造自体を変えなければいけないと思っていました。ですので、今回のシステム統合はちょうどいい機会なんです。

室脇 巨大なシステムそのものの構造を変えていくのは、相当な準備で進めていく必要がありますね。

山内 NRIさんにも支援いただいていますので大丈夫だと思っているんですが、どうでしょう(笑)?

室脇 信頼にお応えできるように、できる限りのことはやらせていただきます(笑)。

時代の要請もあって、昔に比べ保険商品はとても分かりやすくなりました。ですので、システムも保険商品の簡素化に対応して、もっと最適化できるのではないかと思います。

システムは規模が大きければテストも大変になり、コストがかかります。そのため、規模をどのように小さくしていくかを考慮することで、後に発生するエンハンスメント・保守のコストを抑えられ、さまざまな面でコストダウンにつながります。

山内 特に10年くらい前から保険商品は、1つの商品に何でもくっつけるようになりました。便利なように見えるけれども、実は分かりにくいんです。「この保険に入っていれば、これも、これも、これも付いています」と言いますが、契約してしまった後は、何を付けていたか忘れてしまうんです。それよりも、「この保険に入っていれば、これが保証されている」というようにシンプルな方が分かりやすいですね。

ですから、お客様が何を望んで



新システムのコンセプトは、「いつでも、どこでも、いつまでも」です。

いるのかを把握するということ、それから望んでいるものに対して「この保険は、こういうことをカバーしています」ときちんと説明できること、そういったことが必要になります。

保険に入るためのチャンネルは色々あります。専門代理店がお客様のところへ出向いて説明したり、自動車ディーラー経由であったり、銀行の窓口だったり。また、人を介さないでインターネットを使って商品を選ぶお客様もいらっしゃいます。更にはコールセンターという方法もあります。

チャンネルは色々あるけれども、どのチャンネルでも、お客様に同じように説明できるようになっているのが一番理想です。

室脇 損害保険の販売はもともと代理店が中心でした。しかし、山内さんがおっしゃる通り、チャンネルは多様化しています。これまでの代理店を中心としたシステムだけというわけにはいかなくなってますね。

山内 チャンネルごとにシステムを構築することはとてもできません。フロントの画面などは、チャンネルごとに用意することになると思いますが、バックのベースとなるシステムは共通化していく必要があります。

お客様への対応が、どのチャンネルでも同じようにできるような新シス

テムを構築したいですね。

室脇 損害保険会社とお客様の接点は、契約時だけではなく、損害時のサービスもあります。お客様が保険会社にアクセスする局面すべてにおいて同じチャンネルを利用するとは限りません。代理店から保険に加入しても、事故の際には代理店経由ではなく、直接保険会社にアクセスすることも多いわけです。そこも難しいところですね。

山内 ええ、そうですね。多様なチャンネルで対応する用意はできていますが、お客様とのやりとりの共有化はまだ十分ではありません。そこを、連携させることが課題です。

室脇 また、損保の仕組みは契約を管理することが設計思想の中心でした。今後は顧客を管理するという仕組みに変えていくべきではないでしょうか。

山内 保険でなくても、私たちにも経験はありますよね。電話のたらい回しではないですが、何か問い合わせをしました。また違うことで問い合わせした時に、全一から説明しなくてはいけないとんざりします(笑)。

そういうことがあると、「この会社は自分のことを何だと思っているんだ」となりますよね。もし、「いついつ、こういったことでお問い合わせいただきましたね」とか「〇〇に入っていたいただき、ありがと

うございます」といった会話になれば、「この会社は、ちゃんとお客様を大事にしている」と感じるはずです。お客様にとっても安心につながると思います。

そういうことから、新システムのコンセプトは、「いつでも、どこでも、いつまでも」としています。

室脇 新しいコンセプトですね。

山内 いつまでもお客様に選ばれる保険会社であるということは、お客様の情報をいつまでも大事にしているということでもあります。そういうシステムをつくりたいと思っています。

室脇 代理店は、今もチャンネルの主流ですよ。

山内 はい。ただ、それ以外の接点はこれからますます増えてくると思います。そういった違う接点からのお客様にも同じように対応できるようにしたいです。

もちろん、代理店でしかできないお客様対応もあると思います。ですので、システムにおいても代理店用の支援は今後も当然重要な機能であることに変わりはありません。

室脇 代理店には、専業でやられているところと乗り合いでやられているところと、いくつかパターンが分かれています。

代理店に対する損害保険会社の対応は、各社とも少しずつ変わってきているのかなと思います。

代理店の規模が大きくなったり、お客様への品ぞろえと言ったことで、どうしても乗り合いのような形になります。そうなると、損害保険会社が代理店にどういうサービスをするかという競争も出てくると思い

ます。

山内 確かにその通りです。保険商品やサービスの善し悪しを体感し、「この保険会社と契約したほうがいいな」とお客さまが実感することで、保険会社はお客様に選ばれることとなります。しかし、それ以前に代理店からも選ばれています。

代理店にとっては、お客様に説明しやすい商品を提供していたり、集金の手続きや契約の手続きが簡便でスピーディーにできる保険会社がいいわけです。

仮に同じ保障内容の保険商品やサービスだとしたら、画面の見やすさや操作のしやすさが重要になるでしょう。

Financial Information Technology Focus

損保業界の発展に向けて

室脇 3メガ体制になってコスト競争も厳しくなってくるのではないかと思います。そうすると、逆に非競争分野は各社である程度共用することもあるでしょうね。

山内 それはあると思います。

室脇 NRIでは、自賠責保険の証明書作成を中心とした事務、管理、決済を行う共同利用型システム「e-JIBAI」(イージバイ)を提供しています。自賠責保険は、国が制度を決めているので、各社同一のサービスにならざるを得ません。そういうものについては、共同化した方が効率的であろう、という発想からきているものです。

この他にも、共同化できるところはまだまだあると思うんです。例えば代理店についても、乗り合いに

なってきた時に、中味のサービスは別にして、基盤は共通で利用できるといったことが出てくるかもしれません。法人とのやりとりも各社いろいろやられていますね。

非競争分野の共同化を進めることで、各社は差別化できるところに注力できると思うんです。

山内 日本損害保険協会の情報システム委員会では、損害保険の募集人に対する教育ですとか資格制度用のシステムを業界としてつくる取り組みをしています。

現在、資格試験そのものは、日本損害保険協会が実施していますが、申し込みは、損保各社が受け付けています。試験に合格すると、受付をした損害保険会社に募集人登録をする形になります。各社のシステムで管理していますので、募集人の登録番号は統一されていません。

こういった部分は、共同システムをつくることによって効率化が図れます。損害保険各社は、共同システムにデータを送るなり、データももらうなりする。代理店は、その共同システムにアクセスして、資格試験の受験日を決めたり、統一の募集人番号を取得できます。

統一の募集人番号があれば、保険会社は、ある代理店がお客様から契約をいただいたとしても、その代理店が保険を売る資格があるのかどうかをすぐにチェックできるわけです。

このように競争領域ではないものについては、業界共同のシステムをもう少し広げていった方がよいのではないかと考えています。

室脇 NRIの推計では、2015年に

は世帯数が減っていくと試算しています。国内の保険マーケットについては、かなり厳しい状況が待っています。ですので、業界としてセーブできるコストを洗い出していくことは重要な課題だと思います。

3メガ体制になったことで、ある意味では共同化が進めやすい部分もあると思います。競争する部分と一緒にやっていく部分とを切り分けてやられていくことが、結果的には保険料自体も安く設定できることになるのではないのでしょうか。

山内 そうですね。業界は全然違いますが、ビデオや携帯電話で、規格の違う製品が出た時期がありましたよね。提供側の論理からすると「競争」ということになるのですが、利用者側の立場からするとそんなところで競争なんかしないで、一緒に使えた方がうれしいですね。

保険業界のいろんな業務の中にも、そういうものがあるのではないかと思います。

室脇 NRIも、こういったところが効率化できるのか、一緒に考えていきたいと思っています。

本日は、どうもありがとうございました。(文中敬称略)

