

対談

企業変革の実践

他社の追随を許さない、揺ぎない企業文化の構築を目指して東京海上日動火災保険株式会社では、「抜本改革」という業務の変革に取り組み「品質で選ばれ成長し続ける会社」をキーワードに取り組んでいる。その狙いと成果を隅社長に伺った。

東京海上日動火災保険株式会社
取締役社長

隅 修三 氏

聞き手
株式会社インテック
代表取締役執行役員 社長

金岡 克己



隅 修三 氏(すみ しゅうぞう)
1947年生まれ。山口県出身。1970年早稲田大学理工学部卒業、東京海上火災保険入社。2004年東京海上日動火災保険常務取締役。2007年6月より同社取締役社長、東京海上ホールディングス取締役社長。

組織をスリムスピードに、透明性を

金岡 口はら大変お世話になっております。今回は貴重なお時間をいただき、ありがとうございます。
隅 「こちらの方からお話になっております。さくばくはたいていさまじいように。金岡 まず、御社が進めてこられた「抜本改革」についてお聞きします。その考え方や実行のプロセスは企業経営者の皆さんに大変参考になるのではないかと思います。具体的にどういった事柄を押し進めて来られたのでしょうか。
隅 損害保険業界と一口のは長い間、大蔵省の監督の下で、各保険会社とも同じ商品、同じ料率で業務を行

てきました。社内でも1980年代に作りあげたシステム基盤の上に乗ったインフラ、それに基づいた仕事のやり方がずっと続いてきたわけです。非常に複雑で重いビジネスプロセスになっていました。
そいつの中で、90年代の最後に自由化といつ世界にぶつかります。古い仕事のスタイルのまま、自由化の時代に入っていくわけです。2003年に私はIT部門と事務、会計の部門をまとめる統括役員として、全体を見ることになりました。それまでは商品開発や、法人営業を中心にやっていたので、あまり詳しい世界ではありません。組織をスリムにし、スピードにして、なおかつ透明性の高いものにするにはどうすれ

ばいいのか、ずいぶん悩みました。商品やIT、事務などを一体で直していかないと、なかなか進まない。この順番をどうするのか、これも悩みましたね。
金岡 「抜本改革」といってネーミングが素晴らしい。「抜本改革」といってのは徹底的に直すといふ文字と、おりの言葉だといたしますと、普通はあまりに課題が大きくてなかなか踏み出せない。このネーミングは凄いいと思います。
隅 いや、最初からこのネーミングを採用したわけではございません。私たちはビジネスモデル、ビジネスプロセス全部を変える、大げさに言えば企業文化そのものを変えることだといふ位置づけは最初から持っていました。が、いきなり仕事のやり方や考え方を全部変えると言っても、皆がついて来ない。

最初2年間は、商品、事務、システム、抜本改定」としました。それでも、社内全員がイメージできなかったわけではない。実際に使ってみて、実感していかないと、これだけの大改定の意味が社員に広く伝わらない。悩みなから一生懸命社員をその気にさせたのです。スタートして5年以上も経ちますが、4年でやっと大きなシステムが動き始めることができました。

お客さま本位の商品・サービスとは

金岡 いろいろある商品、特約を簡素化することも「抜本改革」のひとつですが、営業の現場からは「こいつの特約や複数のメニューを取り揃えているからお客さまを獲得できる。それを簡素化したら売上が下がる」との反対の声もあったのではないのでしょうか。
隅 すいぶん、ありましたよ。お客さま本位と言っているけど、逆に商品を入り目化するのをお客さまのためにはならない、お客さまのニーズにに応じていろんな特約を揃えるのがお客さま本位じゃないかと。ただ、この2年間、大変保険業界全体が苦しみました。保険金不払いですが、あるいは契約内容が間違っている正しななければならないなどの問題ですね。残念ながら、やはり商品や仕組みがお客さまに分かりやすいものになっていかなかったからです。どんどん複雑になっていきましたね。それがお客さまのニーズに添えることだと、言って進めてきたのが実態ですが、やはり原点は分かりやすいシンプルなもの。補償する範囲を削減してシンプルにするといつよりも、商品

全体を分かりやすいものにしていく。その上で、補償はキチンとしていく。こいつとこいつ、皆が納得してくれませんでした。
金岡 損害保険業界は、代理店を通じての販売、サービスですね。御社の場合、数万店の代理店がある。その先の実際に営業活動に携わっておられる方は40万人とも、伺っております。これらの方々の意識改革も同時にやはり必要だとこいつとこいつとかが。

隅 保険会社本体だけがいくらスリムになっても、代理店の仕事が多岐なままではダメなのです。お客さまとの接点は代理店ですから、同じようにしなくてはならない。それは大きなテーマでした。代理店と保険会社は、ビジネスプロセスの中のさまざまな業務に対応しています。これをトータルで、スリムにスピードに、透明性の高いものにしてこいつとこいつとかが。

金岡 ちょっと想像がつかないのですが、40万人の方への教育ですが、これは本心に、考えても頭が痛くなってくる。これを肅々と着実にこなしてこいつとこいつとかが。
隅 代理店の中には当初、ずいぶん反発される方もおられましたね。例

えば、それまでは保険料は現金でいただくに行く。そこにお客さまとの接点があつて、これを大切にしていた。直接振り込んでいただけると、割合は30%ぐらいしかなかったのですよ。当然のことですけど、お金動かば、さまざまな書類や処理が必要になります。ビジネスのプロセスがも

商品・プロセス・ITの3つ同時に変革

金岡 代理店との関係で大きく変わったこいつのは、ほかにありますでしょうか。
隅 オンラインですね。それまで社内のオンラインは、社員用と代理店用の2本の柱でした。まったく違うオンラインのシステムを使っています。今回は代理店オンラインを軸にして、社員のオンラインをサポートする仕組みに変えました。代理店は今5万3、4千店、それに40万人の保険募集人がおられます。

「これらの皆さんがこの仕組みを使っておられる。昔に比べますと、遙かにITリテラシーが高い。これまでですと、今見ている画面を消してほかの見た画面を引き出す。その前に今の画面をコピーする。そいつとこいつでしたが、これらがすべて繋が

のすく複雑で、重かった。最初はずいぶん反対される方がおられましたけど、今、振り込んでいただけると割合は98%です。そうなると、代理店の仕事のやり方も変わってきて、創出された時間を使ってお客さまともっと深いコミュニケーションが取れるようになつてくる。

ました。1年経って、使いこなすレベルに達していない代理店もまだまだ残っている。皆さんがこれを使いこなせるようになり、飛躍的な業務量の削減になり、行動量が増えます。金岡 全体の改革となりますと、問題が非常に大きいので、どこから解きほぐしていくのか。これはいろんな経営に携わる皆さんの大きな悩み

ではないかと思えます。具体的には今回の「抜本改革」はどこから手をつけられたのでしょうか。
隅 まず、商品といつものが原点に「さいます。商品によつて異なる規定だとか事務の流れも出来てきている。それをITが支える。こいつとこいつとかが。そつとすると、ITをいものに入れ替えねばといつ声が上がります。でも、ITとこいつは独立してあるわけじゃない。業務のプロセスをそこに書き込んでいくわけですから、プロセスを変えていかねばならない。プロセスというのは商品から来ているのです。直した部分は当然、古いままのITの上で変えていかねばならない。じゃ、ITを先に新しくすればとの話がですが、そつとではないですね。ビジネスプロセスならば、ビジネスモデルをど



