

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました東京海上日動の神田と申します。保険会社の人間です。保険会社の人間とは皆さん日常そうタツチされないのではないかと思います。というのも、保険事業と申しますと、

わが国の場合、ざっくり申しあげて生保3兆、損保1兆の40兆円産業といわれます。私が、1970年に東京海上に入るときに、役員面接がありました。そこで、「何でこの会社を選んだの？」という、いかにも紋切り型の質問を受けました。私は

日遊協第3回理事会で秋季セミナーが開かれ、東京海上日動火災保険(株)元副社長の神田克美氏が、抜本改革本部長として系列会社も含め同社の組織、システム、商品などの総合的な改革を実行した経験を踏まえて企業の抜本的な改革の必要性を説いた。その講演要旨を採録する。

「保険会社というのは地味な会社といわれています。私の性格も地味なので、ぴったり合うのではないかと思います」と言いますと、大笑いされました。しかし、いまこうして考えてみると、保険会社というのは、社会が動いていく中で、それを支える保険を提供していく、やはり地味なものではないかと思えます。

## 東阪間、昔は10日以上 鉄道電化で約7時間に

雑学を1つ披露させていただきます。京都までの東海道五十三次、495.5km。実際には大阪までを加えて五十七次で行くのが江戸時代の東海道です。これをどのくらい時間をかけて行っていたか。江戸時代の人には徒歩で約10日か13日でした。3日の誤差は大井川で雨が降ると足止めをくらうからです。馬か早籠を使えば半分くらいの日数で行けますが、江戸時代は、これが限界でした。

その後、イギリスで蒸気機関車が發明され、明治時代には新橋、横浜に鉄道が敷かれます。東海道が鉄道でつながったときに、どのくらいで行けたのか。残念ながら、詳しい資料が残っていませんでしたが、昭和4年、東京―大阪で特急「富士」というのが10時間50分で走ったといえます。その後、特急「つばめ」で8時間20分かかりました。いずれにしても蒸気機関車だと、10時間くらいはどうしてもかかります。そのあと、電化が進んで、皆さんのご記憶にもある「こだま」ができ、これが6時間50分でした。ずいぶん東海道が短くなってきました。

東海道五十三次の出発点は日本橋



## 直線的新幹線2時間半 リニアの夢どこまでも

昭和39年(1964年)、東京オリピックのとき、これを何とか半分の3時間にできないか、という話が持ち上がりました。ではどうするか。要は東京―大阪を3時間で結ぶには時速200km以上の列車を作ればいいのです。それにはカーブはできないだけはないほうがいい。最高速度250km以上出る列車を作れば3時間で行ける、というわけです。これが昭和39年に開業した新幹線の始まりでした。最初の0系は3時間20分を実現しました。いまの最新型は2時間半です。

この話で特徴的なのは、変革、つまり時間を半分にするような大胆な新しいことをやろうとするときは既存のインフラを棄てる必要があります。さらに、2時間半を1時間で

# 現状を把 反対を恐

くにはどうしたらいいか。皆さんご存知の通り、リニア新幹線ということになります。リニアはいまの予定では2027年に開業します。リニアは既に山梨の実験線で581kmを出してギネス記録を立てています。600kmで走れる列車です。ということは、新幹線の2時間半は遠からず半分以下の1時間強まで短縮できるといことです。リニアの2027年開業という目標も、技術の問題というより、すでに工事費用の問題です。電磁軌道の敷設にはべらぼうな予算が必要といわれますから。

## 人間の夢は尽きない 最新の技術も陳腐化

人間の夢というのは尽きることがありません。リニアができて、東京



## 講師 神田克美氏

東京海上日動火災保険(株)元副社長

講演タイトル

## 「企業体質の変革 —仕事のやり方・抜本改革—

—大阪間が1時間で結ばれたとしても、それに留まるものではありませんが、

まだその萌芽が出ていませんが、誰もではないですけど「次はどうするんだ」ということを考えている人はいます。人間というのはどんな状態にあっても前に向かって進んでいくものだと思います。技術革新とかチャレンジを続けていくものだと思います。ただ、その反面、いやそれだからこそ、どんなにすばらしい最新の技術でも、いつかは陳腐化していく——このことも忘れてはならないと思います。

## 独禁法除外の損害保険 各社、同じ料率で販売

話を保険の話に戻します。保険の歴史を振り返ってみますと、日本は

1945年(昭和20年)に戦争に負けました。1948年(昭和23年)に日本に独占禁止法が施行されました。当時の損害保険は、国内の保険という、たいていは火災保険、それから貨物の輸出入にかかわる保険くらいでした。火災保険は個人の住宅にかかわり社会公共性が高いということから、昭和23年(1948年)の独禁法制定のときは、損害保険は独禁法適用除外になっています

独禁法では規制しない。したがって、談合して運営しなさいということになり、「損害保険料率算定会」という公の機関を作りました。日本のすべての保険データをそこに集め

ました。すべて統計データをとって、保険の成績、つまりお客さんからいただいた保険料でどのくらいの保険金をお支払いしたのか。

100円の保険料をいただいて50円の保険金しか払っていただければ、損害率は50%ということになります。また100円いただいて200円の支払いなら、100円の赤字で損害率は200%ということになります。こうした統計データをもとに、保険会社の成績を必ずキチンと検証して、それに基づいて料率の上げ下げをします。

特殊な保険を除いては業界で商品と同じお値段で販売して参りました。同じパンフレットの中で、保険会社の社名が違うだけということだったので。こういう規制の時代が長らく続いておりましたが、21世紀に入る直前くらいから、規制緩和と自由化の時代を迎えました。

## 95年に自由化の嵐来て 商品、価格も全て競争

1995年、保険業法が何と、100年に1度、といわれた大改定をされたのです。規制緩和が行なわれ、日本ではこれまで兼営が禁止されてきました生命保険と損害保険の相互

参入も解禁されました。それから3年後の1998年、日本の損害保険もついに自由化されました。

同時に独禁法の対象とされました。いままでは、同じ料率の同じ商品を談合してやりなさいということでした。ところが、この自由化以降は、談合は一切まかりならんということになりました。商品も違う、お値段も違う、という時代に入ったのです。自由化とはこれまで談合で決めていた商品をマーケット、すなわちお客様に決めていただくというシステムです。会社でいくら商品の内容や料率を決めても、お客さんが買ってくれなくてはならない。これが自由化です。しかも独禁法で同じものはダメというものですからなかなか大変です。自由化のもたらしたものは、実は、価格競争、保険の世界では料率の競争といっています。それと商品開発力の競争、それからコストの競争ということになります。

## ひどい特約の競争合戦 柱の「自動車」も大打撃

そうはいっても、各社同じような経営環境ですから、そう珍しいことなどできません。いきおい、細かな保証、特約の競争になる。特約の競

争とはいっても、A社が新しい特約を考えると、他社も支店から「A社はこんな特約やってますよ」と突き上げられますので、ついこちらも応戦することになる。こうして、政治の世界ではありませんが半年、1年ごとに商品の改定を行い、その都度パンフレットを作り、システムの変更を行わなければならない。各社みな同じような状況を抱える中で、一方ではお値段の競争、料率競争は激しさを増し、歯を食いしばってでも我慢しなければならぬことになりました。

自動車保険は、損保会社の売り上げの約半分を占める大きな商品ですが、実際は赤字です。保険料は思うような引き上げはできないのに、いろんな補償は増やさなければならぬ。あまり自動車保険が赤字ですと会社はつぶれてしまいます。いま各社はギリギリのところですがんばっているといるのが現状です。これが苦労の種なんです。これが自由化なんです。

## 20年前のシステムは 限界で「熱海の旅館」

システム開発1つをとっても大変な時代でした。東京海上では1982年に、当時としては最先端の総合

オンラインシステムを稼働させています。当時は日本を代表する基盤システムといわれていましたが、それから20年がたち、いろいろな問題をか抱えるようになりました。自由化も重なっていろいろなところをつぎはぎしたのだから、簡単な特約を1つ造ろうとしても、それがシステム全体にどういう影響をもたらすものなのか。調べるためには、システムのありとあらゆる部分をもう一度調べなおさなければならぬ。当時のシステムを私たちは「熱海の旅館」と呼んで揶揄していました。何代にもわたって、本館のほかに別館とか離れとか何とかを継ぎ足したのだから、どこがどうなっているのか、そこで働いている人にもわからなくなっていたんです。システムは限界でした。

## 現金決済は負荷が高い 書類、書類に追われて

一方、事務は、契約書をはじめみんな紙ベースの時代です。保険料は現金払いですとやってきたものです。現金払いいいじゃないかという人もいるかもしれません。しかし、現金を使って決済するというビジネスモデルはものすごく負荷が高い。

### 略歴

#### 神田 克美 ● かねだ かつみ

1947年10月生まれ。慶應義塾大学経済学部卒。70年東京海上火災保険(株)入社。2004年東京海上日動火災保険(株)常務執行役員、07年同社専務取締役、08年同社取締役副社長、09年から13年6月まで東京海上日動ファシリティーズ(株)取締役社長。

重いです。やることが一杯ある。

損保会社が、お客さんのところに行き、自動車保険の保険料をいただく。3万5千円。まずこれを数えなくてはならない。現金をいただいたら、今度は領収書を出さなければなりません。東京海上火災保険という社印を押した領収書を発行します。この領収書が大変重い存在で、事故に遭った顧客が、この領収書を持って保険金を請求した場合、われわれはそれを払わなければならない。われわれの中では、だから領収書は現金と同じと言っています。

保険会社の人間は、このお金を自分のお金とは別に保管し、翌月、指定の銀行口座に入金する。これらの出し入れについては、法廷帳簿である収支明細書に必ず記入しなさいと



時速600kmが可能なリニア新幹線

いうことになっている。大変事務が重いわけです。2004年、日動火災と合併した時点で、契約者は2300万件ありました。膨大な件数の契約書、保険証券も発行しなければなりません。

## 6割の仕事が金と紙 代理店も事務づけで

現金でやっているとということの価値は、まあ、真面目にやっていると、と思われるくらいで、ほとんど価値を産んでいません。社会はどんどん技術が進んで現金で決済するということは、社会全体で減ってきています。銀行の口座払いとかコンビニ決済だとか、いろんな決済方法がどんどんポピュラーになってきていま

す。そうした方法は、しかも公に認められている。

保険も、口座振替などの支払方法を申請すれば、ちゃんと認めてくれるようになりました。新しく進んだそういう方法は、ものすごく便利です。当然、決済をする側、銀行にしてもコンビニにしても、そうした機能をどんどん増やしています。いまや税金だってコンビニで払えます。そういう時代に、保険だけが現金でやる必要はあるのか、ということです。

われわれと契約している保険代理店さんの仕事のうち4割はお金の勘定であったという調査があります。2割が紙まわりの情報整理に関するもので、要するに6割がお金と紙であったというわけです。残り4割がお客様への新しい保険や何かの情報提供でした。半分以上ただ事務だけやっている会社。それではお客様への価値提供なんてできるのか、という疑問の声が上がるのは当然です。そういう危惧感、その他もろもろの課題をどうするのか、社内で議論することになりました。

## 業務は複雑な悪循環 隅常務が大胆な提案

2003年12月28日、東京海上で

は常務以上で役員合宿というのが行なわれました。通常の経営会議とは違って、マクロで考えてこの会社がどういう課題を持っているのかということを考えている人間が、その方策を提案し、議論しようじゃないかというわけです。

そこで議論をし、みんなが納得したら、正式な経営会議にかけ、方針を決めていこうというわけです。その時、抜本改革案を提案したのが隅修三(現在は会長)でした。隅さんはその時、商品とシステム、事務の担当常務でした。

現場と会社の実情を見たら、とんでもない話になっていました。自由化以来、みなそれぞれ商品開発にシステム開発に、新しい特約の問題に取り組んできましたが、どんどん複雑怪奇になりました。業務のプロセスもやたらに曲がりくねった線路のようになってしまい、あちこち飛んだり、途中で切れたり、という状態でした。

すると、ミスが起こる。ミスを訂正すると、さらに業務は複雑化するという悪循環に陥ってしまいます。おかげで現場は相当疲弊していました。

なぜこういうことが起こるのか。

これを根本的に考えたとき、これはただ単に、商品開発、システム開発、あるいは事務部門だけでできる話ではない。全部リンクしています。どういう商品を作るのかということは、どういうシステムを作るのかということにもつながっているし、事務の改革にもつながっています。

## 抜本改革説得するため 「マリアナ海戦」を引用

隅さんの抜本改革案は、システム開発だけで東京海上の規模から考えると優に1千億円はかかるという代物でした。自由化以降の厳しい経営環境の中で、1千億円というのはあまりにショックが大きすぎるというので、隅さんは「500億くらい」といったそうです。最終的には650億で済みました。それにしても、大変な規模の大改革案でした。

その後、金融庁の調査が入って、私が担当役員として説明に当たりましたが、抜本改革案を理解してもらったのが大変でした。そんな莫大な費用をかけ会社を一から作り直す必要について、説明してもなかなか理解してもらえない。そこで持ち出したのが、第2次世界大戦中のマリアナ

海戦の話でした。

## 教訓学びアメリカは航空システムを完成

マリアナ海戦というのは、昭和19年7月、サイパン島を巡る日本とアメリカの大海戦です。サイパン島を攻略して、B29の基地を作ろうというのがアメリカ側の意図です。サイパン島は日本本土から2000km、ここにB29の基地ができれば、日本は北は北海道までどこでも攻撃にさらされます。日本側もアメリカ側のそうした意図は十分承知の上です。攻めるアメリカ側は空母15隻を含む大機動部隊を繰り出してきました。日本側は空母7隻の機動部隊です。空母の数からして優劣明らかですが、実はもっと明らかな違いが日米の機動部隊にはあったのです。アメリカは既に今日という早期警戒管制システムを完成し、艦隊に導入済みでした。開戦時、航空機では一時劣勢に立たされたアメリカは、昭和19年には航空戦力を整備、さらに高性能なレーダーや航空機同士の無線通信システムを完成していました。当時の航空戦ではレーダーで100km先で敵の飛行機を捉えれば、迎撃準備が整うといわれていましたが、アメリカ

のレーダーは200km先で敵の航空機を捕捉可能でした。

しかも、高度まで探知できましたから、味方の戦闘機に絶好の待ち伏せ位置と時間を指示できたのです。しかも、戦闘機同士は無線で会話できましたから、指揮官からの命令、指示が行き届き組織的な戦術を駆使できました。

## 爆弾抱えたゼロ戦は「七面鳥狩り」の餌食

他方、日本軍のゼロ戦は、戦闘機なのに250kg爆弾を抱えさせられ、まず敵の航空母艦の甲板を破壊し、それから後続の味方の攻撃機を守れと指示を受けていました。そうすれば、敵の戦闘機は飛び上がることができず、後続の攻撃機が有利に攻撃できると作戦担当者は考えていました。相手が高性能レーダーなんか持つてるとは夢にも思わず、やすやすと敵艦隊の上空に到達できると考えていたようです。これでは百戦錬磨のゼロ戦搭乗員もどうすることもできません。アメリカ兵から「七面鳥狩り」と呼ばれたような惨めな空戦となり、機動部隊は壊滅。日本軍

の大惨敗となったのです。

## 「よくわからん」と抵抗 大激論の末に説得して

情報とコミュニケーションの仕組み、情報処理とシステムのプロセスの問題です。私たちがなぜ抜本改革をやらねばならなかったか。こうした歴史的な事実から、明らかでないではないでしょうか。本質は全部一緒です。これをやらない限り、自分たちは滅びる。本気でそう思いました。社内からもいろいろな抵抗があり

ました。一番多いのが「よくわからない」というものです。経営会議でも、あれはどうなるんだとか、これはどうなるんだ、とか言って、「よくわからんから、反対」というような人はずいぶんいました。

そうしたとき、隅さんは「枝葉末節のことを言ってどうするんですか。試行錯誤、行ったり来たりは、当たり前です。それよりも、これやらなかったら会社はどうなるんだというリスクをキチンとみてください。その上で、会社をどうしたらいいのか、ということについての提言を何でしないんですか」と、一歩も引きません。

大激論の末でしたが、結局、われわれが勝った。マリアナ海戦の話は、ある役員を説得したときにも使わせてもらいました。それを聞いて、その方は「ようやく分かったよ。若い社員が来て、抜本改革だの、システムだのと、浮かれたようなことを言って帰って行くのだが、実は何言っただかさっぱりだった。でも、いまの話聞いて、ようやく分かった」と、言ってくれました。

## 改革の結果生まれた「トータルアシスト」

マーケットから、お客様からレッ



興味ある神田氏の話に聴き入る



マリアナ海戦

ドカードをもらって、会社は生きていけるのか。社員や代理店が、こんな重たい業務を背負って、ミスを多発して迷惑をかけたなら、お客さんはやっぱり嫌になるだろうなと思うんです。他方、先端的な企業は、どんな変わっていく。変わらないうちでいたら、いつかは日本軍のような大惨敗となる。それが嫌なら、やはりわれわれ自身が変わらなければならぬ。

2003年12月、抜本改革案が決まり、翌年の春の経営会議に提案され、了承されました。ただ、この2004年は、日動火災との合併が行なわれ、私たちはそれに忙殺されたので、抜本改革に着手したのは2005年からとなりました。20

07年からは、抜本改革を提唱した隅が社長となり、抜本改革推進本部長には私が就任して、改革を進めました。

2008年夏、抜本改革の結果生み出された最初の商品、自動車保険の「トータルアシスト」がようやく日の目を見ることがとなりました。それに伴い、社内システムはむしろ、代理店システムも抜本的な改革が行なわれました。

## 最後までブレキも業績はみるみる改善

そのときの取締役会のことです。ある役員が私に向かってこう言いました。「システムの抜本改革は分かりました。ただ、人間ですから、間違いが出る可能性がある。東京海上ともあろう会社としては、そうした場合もあるということをお客さんにも事前に広報するんでしょうね」。

これには参りましたが、結局私は「今回はそのような広報はいたしません」と答えました。2つの理由からです。1つは、東京海上のシステムは直接消費者につながるオープンシステムではなく、万が一の場合も二重三重のバックアップシステムができています。さらに、はじ

めから事故が起きる可能性があるがよろしく、なんていうのは、かえって無責任ではないかということですが、名古屋に赴任していた頃、トヨタのマークIIを買いましたが、買ってすぐリコールの葉書が来ました。むしろトヨタは、初めからリコールがありますなんて広報したりはしません。そう説明したところ、その役員の方も「いや分かりました。もういいません」と、最終的には理解してくれました。事ほどさように改革というのは最後の最後まで骨が折れるものなんです。

ただ、そのおかげで、会社の業績はみるみる改善されました。赤字だった自動車保険も、2012年決算ではようやく黒字を出すようになりました。心配された大きなシステムトラブルというのもなく、おおむね順調に稼働しています。

## 常に次の変化のために柔軟なシステム設計で

抜本改革は、その名の通り、長い間に重くなりすぎたシステムを部分的な手直しではなく新しいマーケットの要請に応えるものに変えるものですが、最大の意義は、それを断行する中で常に変化するDNAを同

時にシステムの中に組み込んだことではないかと思っています。常に次の時代の変化にフレキシブルに対応することができると。システムを運用する人間も含めた変革の柔軟性こそ最も重要なのではないかと思います。

現在の基幹システムは8〜10年という歳月をかけて作り上げたものですが、これから10年、20年持つかどうかは分かりません。既に始まっています。システムが稼働したときには情報端末といえばデスクトップパソコンが当たり前という時代でしたが、これがいまは持ち運び可能なタブレットに置き換わろうとしています。新幹線もいつまでも新幹線ではない。リニアの時代が始まっています。リニアが始まれば、また次はなに？ということになる。

課題は常にあります。こうして、常に次を求め、変革を続けていくのが企業というもので、皆さんの企業でも必ず起こっていることではないかと思っています。今回は、保険業界を例にお話しましたが、こんな地味な業界でもこれだけの激しい変革が常に行われているのだということ、ぜひとも肝に銘じて、それぞれの抱える課題解決に向け「抜本改革」を目指してほしいと思います。

ご清聴、ありがとうございました。