

### 現場目線の大切さ

三井住友海上火災保険株式会社 理事 IT推進部長  
 兼 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 総合企画部  
**山内 憲二**



#### 1 激動の損保業界

当社は、この10年間で会社形態が大きく変化しました。

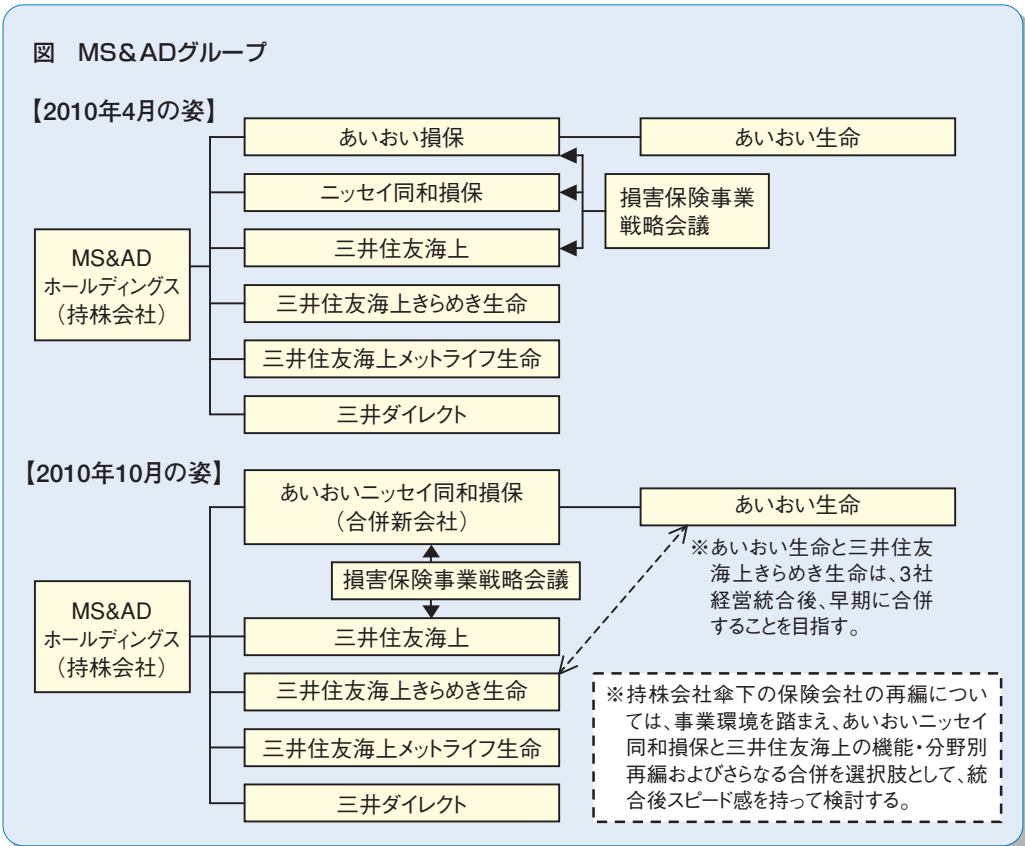
2001年10月、三井海上火災保険と住友海上火災保険の合併によって、三井住友海上火災保険が誕生しました。2008年4月には、三井住友海上火災保険を中核として損害保険、生命保険、リスク関連サービスなどを展開する持株会社制に移行しました。さらに2010年4月、収益力の強化、海外事業の共同展開やシステム一本化による経営の効率化を目指して、あいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の両社と経営統合し、現在の「MS&ADインシュアランスグループホールディングス」になりました。(図参照)

同業の国内損保他社も2001年以降、合併・経営統合を繰り返し、「東京海上ホールディングス」と「NKSJホール

ディングス」そして当社グループを加えた「3メガ損保」にほぼ集約されました。

このような変化のきっかけは、1990年代後半からの所謂「金融ビッグバン」と称される規制緩和で、子会社方式による生保会社設立、料率の自由化、外資の参入、疾病保険や介護保険などの第三分野商品の発売などの環境変化に伴って、生保業界も巻き込んだ競争が始まったことです。

それまでの損害保険はどの会社もほぼ同じ商品内



容でしたが、特徴を出さないと売れないということで、リスク細分型や多くの特約を付帯させた総合保険化など、さまざまな商品が発売されていきました。折りしもインターネットの急激な普及と相まって、メインフレーム中心だった損保会社のシステムは、分散系のオープン・システムが大幅に加わり、商品もシステムも複雑なものになっていったのです。

分散系システムの構築は、変化に迅速かつ柔軟に対応できるという意味で良い方向に働いたのですが、変化に対応している間にサーバ台数がどんどん増え、機種や構成も異なるためシステムの運用に大きな負荷がかかるようになり、また、複雑になった保険を社員や代理店がお客さまにきちんと説明するためにはシステムでカバーすることが多くなり、いろいろなシステムに手を入れなければいけないので、システム開発コストも次第に膨らんでいきました。

網の目のように複雑になってきたシステムを整理整頓しようということで、例えば、仮想化技術によるサーバーの集約を進めて保守・運用の作業負荷を軽減し、TCO（トータル・コスト・オブ・オーナーシップ）の削減を図ってきていますが、さらに大規模なシステムの構造改革が必要と認識しています。

MS&ADホールディングスとしても、現在はグループ内の各社が個別に運用しているシステムをいずれは統合して業務効率を高め、コストの削減にも繋げる計画です。このようなことから、将来のビジネス展開に対応したリソース・プランニングやシステム投資の最適化に向けた準備を進めているところで

## 2

### IT部門をホワイトボックスに

いま、保険マーケットはさらに変化しています。少子高齢化に伴う国内市場の縮小、その解決策としてのグローバル化、ライフスタイルや販売チャネルの多様化など、保険業界では生き残りをかけた競争が熾烈を極めています。当然、さらなる競争力を獲

得する上でITの役割はますます重要なものとなっています。

しかし、振り返って社内に目を移すと、IT部門が長年にわたって経営層からもビジネス部門からもブラックボックスと見なされてきたという現実があります。最近、その認識は多少変化しつつあるとはいえ、根本的には改まってはいません。

原因は大きく分けて2つ。

「どのような仕事をしているのかよく分からない」  
「なぜこんなにコストがかかるのか分からない」

確かに、ITシステムは会社にとって本来業務ではないため、部外者には通じにくい専門用語が行き交います。システムの中身など、関係者でもない限り、難しくて知りたくもないというのが正直なところでしょう。にもかかわらずシステム投資額は年間数百億円にも及び、システム開発に2~3年を要するものも少なくありません。一体あそこは何をしているのかさっぱり分からないということが、IT部門をブラックボックス視させている大きな理由です。

もちろんユーザーにとって、ITは水や空気のように意識することなく自分の業務に快適に利用できることが一番であり、その意味でIT部門はブラックボックスに徹すればいいという考え方もあります。ところが、自分にぴったり合う快適なものにするためには、自分がどのようなものを望んでいるかを明らかにしなければいけません。なによりも、ITがビジネスのための強力な武器であるなら、詳細な技術知識までは必要ないまでも、武器としてどのような機能を持ち、それをいかに使うべきかという利用者の立場からの知識とリテラシーは持つ必要があります。

ITは重要だと認めているにも関わらず、そのあたりの認識が欠けているのでは、せっかくの武器も十分にその性能を引き出すことができません。

単にIT部門だけがホワイトボックスになればいいと言うのではなく、これからはビジネス部門、IT部門の双方が軸を共有して互いに変わっていかねばなりません。私たちIT部門の人間としては個々のシステム対応はもちろん大切ですが、ITが真にビジ

ネスの武器として競争力強化に貢献していくために、ビジネス部門との新しい協同関係を築いていく必要があると考えています。

## 3

### ビジネス推進の一翼として

保険会社はモノを作っているわけではなく、保険という目に見えない商品売っているの、それを目に見えるようにするために、システムを使ってお客さまに画面や書類での商品説明、保険料をコンピューターでシミュレーションしたりして結果を見せています。また、契約データベース、保険金支払いデータベース、顧客データベース、商品データベースなどはビジネス部門にとって不可欠のもので、最近のビジネス戦略・施策は、ほとんどシステムなしではできないのが実情です。

毎年のシステム投資額を決めるときには、ビジネス部門は自分の戦略・施策を具現化するために次々と要求を出してきて、積み上げると予算の倍近くになります。そこから予算枠内に収めるためにハードなネゴシエーションをするわけですが、そこでのポイントは2つです。つまり、「これをしないと会社として成り立たない、競争に負ける」というビジネスに関わるものと、コンプライアンス（法令遵守）に関わるものです。

法令遵守については、例えば2005年に個人情報保護法が施行されたので、それへの対応が必要でした。直近では、保険法が100年ぶりに改正されました。そのような対応は必須のものとしてあります。

一方、ビジネスに関わるものについては、本当にこれは必要かということを決めるため、案件に応じて、どれくらい儲かるのか、社員や代理店が何時間の効率化を図ることができるのかを数字で出させます。その上で妥当性について、厳しいやり取りをしてふるいにかけ、今年どうしても必要なのかという話もしながら、なんとか予算枠内に収めます。

そこで合意したものについて結果を出すのは、ビ

ジネス部門の責任です。IT部門は要求通り作る責任はありますが、それに対して効果を出すと約束したビジネス部門が本当に活用して効果を出しているか、一定期間経過後に検証します。

そのような場として当社では「システム投資委員会」を設け、システム投資に関わる課題を経営レベルで審議しています。システム担当役員を中心に、ビジネス部門の担当役員、経費関係の担当役員、関係部長など十数人で構成され、毎月開催されます。議論は、大規模システム開発の投資額の妥当性、開発する機能・効果の検討、開発を終えたものの効果検証などから、中長期のIT戦略といったことにも及びます。このようなチェック体制があるため、承認された案件に対して結果的に効果を出せないとビジネス部門のマイナスになるので、安易な要求に対する抑止効果を発揮します。

ビジネス部門、IT部門ともに投資案件について真剣にやり取りをするので、IT部門は、ビジネス部門が出してきた案件を見たとき、その内容についてピンと来ないといけません。ビジネス部門はシステムの専門的知識が必ずしも必要ではありませんが、IT部門には、その話はちょっとおかしいと言えるくらいの知識がなければ話になりません。

場合によっては、「このような仕組みにすればコストが抑えられるし、早く出来る」といったことも提案します。例えば火災保険の案件でも、自動車保険で作ったシステムを活用したり、自社で構築するのではなく、汎用のパッケージやクラウドを利用しては、といった提案もします。IT部門は、システム全体としての共通化や再利用を意識したシステム構造を求めて横串を刺していますので、個別の案件についてそのような提案ができるわけです。

そもそもシステム投資額の源泉は、お客さまに払っていただいた保険料ですから、作っても使われなかったり、コストが余計にかかるようなシステムにならないよう、常に点検していくことが必要だと意識しています。

議論を経て実際にシステム開発をスタートさせた

後は、本番リリースまでビジネス部門と協力して進めます。ビジネス部門はシステムを作ってくれないと、自分たちがやりたいことができない、それがないと勝負ができないと思っているので、良いシステムを作りたいという気持ちはIT部門以上に持つようになっています。そのような気持ちに伝えるため、IT部門からも定期的にシステムの説明や教育をしています。

ビジネス部門はIT部門より人事異動が比較的多いため、異動してきた人の中にはシステムのことがよく分からない人もいます。そこで、ビジネス部門へ異動した人を対象に、システムとはこのようなものだということを説明し、ビジネス部門がシステム作りに際して担ってもらわなければいけない役割を知ってもらい、効果のあるものを作る必要があることを伝えることを継続的に行っています。マネージャー層にもシステム投資の考え方に関する意識を高めてもらうため、説明会を年に数回持ち、失敗事例、成功事例も披露して理解を深めてもらうようにしています。

## 4

### IT部門の人財育成の視点

長年IT部門にいる私としては、お客さまにも、社員、代理店を含めた会社にも満足してもらえるようなシステムにしたい。システムのおかげで、より分かりやすくなったとか便利になったとお客さまに言っていただきたい。代理店さんにも、当社のシステムは使いやすい、お客さまに説明しやすいと言ってもらいたい。社員にも、システムのおかげで仕事の効率がよくなった、他社に自慢できると言ってもらいたい。100%でないにしても、去年より良くなった、3年前より良くなったと言われるようにしたい。そのように願って頑張っています。

そのためには、IT部門で働く社員が現場目線を持ち、代理店がどのように仕事をしているのかとか、現場の第一線で働く社員がどのようなことで苦勞を

しているのかを知らなければ、良いものができません。

当社では、1週間程度、他の部門の仕事を体験できるトレーニー制度があります。IT部門で5年、10年働いてきた人が社内のいろいろな部署に行って、ここではこのような仕事をしているということを体験するわけです。また、グループ会社のIT部門間で他の職場を体験させる部門間トレーニー制度も始めました。頭で分かっているでも実際に行くと全然違って、とても役にたった、という声が多く出されています。

それから、同じ業界だけでなく他の業界、世の中の動きを知るための研究会やセミナーも国内外で積極的に参加させようとしています。そうする中で人脈も広がり、いろいろな視点で自分の担当システムを見ることができるようになり、ビジネスに貢献するシステムの提案力に生かすことができると考えています。

少子高齢化が進み、国内事業ではあまり利益が出ない状況が続くなか、業界はパイの奪い合いになっています。そこで熾烈な競争に打ち勝って生き残りを図ることはもちろん、新たな利益構造を切り開くことに、IT部門が少しでも貢献できればと考えています。

名称：三井住友海上火災保険株式会社  
 本社所在地：東京都中央区新川2-27-2  
 設立：大正7年（1918年）10月21日  
 代表者：柄澤康喜（取締役社長 社長執行役員）  
 資本金：139,595,523,495円  
 従業員数：15,105名  
 売上高：連結1兆9612億97百万円  
 単独1兆2340万11百万円（2009年3月期）  
 事業内容：損害保険業、他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行、債務の保証、投資信託の窓口販売業務、確定拠出年金の運営管理業務、自動車損害賠償保障事業委託業務  
 URL：<http://www.ms-ins.com/>

取材・文／佐藤 謙