

東京海上日動火災保険株式会社
取締役社長

永野 毅 氏

NTTコムウェア
代表取締役社長

海野 忍



会社本位ではなく「お客さま本位」で 安心・安全を世界のお客さまへ

～リスク分散しながら事業拡大するのがビジネスの基本～

当コーナーは、NTTコムウェアのお客さまをゲストにお迎えし、お客さまの事業動向をお聴かせいただくとともに、当社への期待なども伺いしていきます。今回は、東京海上日動火災保険株式会社取締役社長の永野 毅氏に、お話を伺いました。

(本文中敬称略)

海野 今年の2月に、自動車保険が100年目を迎えたということで、おめでとうございます。そのキャンペーンに、弊社のSmartCloudイメージベースARをご導入いただき、ありがとうございました。

永野 撮った写真が動きだすのは画期的で、私も実際に使ってみて驚きました。おかげさまで、ほかの広告媒体でも活用しています。効果抜群です。

オーダーメイド型保険の開発

海野 御社は常に新しいサービスを開発され提供されています。どのようなコンセプトで、時代を先取りした新しい商品を提供されているのでしょうか。

永野 保険は目に見えない商品ではありません。まずは、お客さまに商品の内容を理解していただくことが第一です。そのために必要なのは、いかに見にくいものを分かりやすく伝えられるかであり、お客さまとの信頼関係を築くことです。それを実現するために、幅広い経験とノウハウをお持ちの方々の技術・知見を活用させていただくことが大切だと思います。最近では、モバイル通信機器を通じて、1日単位で契約できる「ちょいのり保険」などを、御社グループ企業と一緒に手掛けています。このような革新的な保険ができたのは、会社本位で商品やサービスを考えるのではなく、お客さまの目線に立ったときにどのような商品が望まれているかを、お客さま本位で考えているからです。

海野 「超保険」のような生保・損保一体型商品は、日本で唯一御社のみが販売していると伺っています。開発のきっかけは、何だったのでしょうか。

永野 自動車保険や火災保険は、車を買ったときに付けたり、家を建てたときに付けたりするので非常にシンプルです。しかし一方で、特約などが付いて次第に分かりにくくなっていったのも事実です。私たちは、お客さまに本来知っ

てもらうべきなのは、商品ではなく「自分が抱えるリスクに対して、どんなプロテクションができるのか？」ということだと気付いたのです。そこで「1つあれば安心」という保険はできないか、つまりその人にとってのさまざまなリスクを網羅した、いわばオーダーメイド型の保険はできないか、ということで開発に取り掛かりました。「超保険」のコンセプトは、当社代理店にいるプロのコンサルタントが、お客さまにとってのリスクを整理して「これ1つあれば安心」という形で保険をご提供することです。

海野 モノに対応する保険と、お客さまの生活そのものに直結する保険という点で、コンセプトが違うわけですね。私たちが以前の「パソコンいかがですか？」という売り方から今は、「これができます」「こういうことが良くなります」としないと売れなくなりました。そこは共通項ですね。

永野 そうです。2000年に「超保険」のプロジェクトを始めたときに、「モノから人へ」をキーワードにしました。「モノから人へ」「モノからリスク単位へ」、さらに「会社本位からお客さま本位へ」というような、パラダイムの転換を目指しました。ですが、コンセプトには自信があったものの、発売当初はあまり売れませんでした。「超保険」では使い勝手を良くするために全国を回り、数千件に上る改善提案を、お客さまから集めました。実際に改善できたのは月に数十件程度でしたが、改善を繰り返す動きは決して止めませんでした。風向きが変わったのは、発売から1年ほど経ってからです。商品のコンセプトが間違っていなかったことに加え、お客さまに認められるまで諦めなかったというのが大きかったと思います。商品が売れる条件は、商品自体の良さに加え、売りやすいかどうか、そしてベースになる理念があるかどうかです。理念があったから、売り手の情熱を生んだのでしょう。世帯のリスクが一目で分かる「ご加入一覧」を作り、生保・損保問わずご家族にどん

「革新的な保険商品ができたのは、お客さま目線で考えた結果です」

永野 毅 (ながの・つよし) 氏

1952年高知県生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。1975年東京海上火災保険株式会社入社。同社営業推進部部長などを経て、2008年常務取締役経営企画部長、2010年専務取締役、2012年取締役副社長を歴任。2013年6月東京海上ホールディングス株式会社取締役社長(代表取締役)、東京海上日動火災保険株式会社取締役社長に就任(現職)

なりリスクがあるのかを知っていただけるようにしました。このような仕組みは、これまで例がありません。

ご加入一覧には、お客さまの抱えるリスクが段階別に「○」「×」「△」で表示されます。そこにある「×」をクリックすると、そのリスクをカバーして「○」にするための保険が瞬時に出てきます。ビジュアル的に分かりやすく示すこのような仕組みは、ITの技術がなければできません。思いだけではなく、意識と技術が融合して初めて、革新はもたらされるものだと思います。

その後、継続的に改善を続けた結果、現在では約170万世帯のお客さまからご契約いただいています。

海外展開の理由はリスク分散

海野 積極的に海外事業を展開されています。これまでの成果やご苦労についてお聞かせいただけますか。

永野 1879年に会社ができて、発足した年に上海、香港、釜山に支店を開設しました。翌年にはパリ、ロンドン、ニューヨークにも拠点を設け、戦前には売り上げの半分が海外という状態でした。

日本のマーケットが不十分だったから、ということではありません。日本だけで事業をやっていると、大規模な自然災害や大地震が起きたときに、お客さまを守りきれなくなってしまう。1つのバスケットの中に、たくさんの卵をどんどん放り込んでいっていると、何かあったときに全部やられてしまいます。複数のバスケットに卵を小分けしておけば、被害を小さく抑えられます。地理的に、リスクを分散しておくと、日本で災害が発生しても海外のグループが守れば、ビジネスは再生します。事業的にも、労災や賠償保険、再保険、運用など、さまざまな事業を組み合わせることで、何か大きな出来事があっても倒れない基盤をつくらなければなりません。

海野 ほかの産業などが、海外に目を向ける理由とは少し違いますね。

永野 事業拡大の経緯については、私たちは海上貨物輸送、



船舶、航空機といったところに強みを持っていました。そこから、企業のお客さまのエンジニアリングリスク、自動車保険や小口の火災保険といったリテールのビジネスに拡大しました。私たちはBtoBを基盤にビジネスを始め、だんだんBtoCに広げていったのです。リテールのビジネスは、リスク分散ができます。大災害は別として、道路を走っている車が、一度に事故を起こすことはありませんから。

当社は、太平洋戦争ですべての在外資産を失いました。戦後は日本企業の海外進出とともに、日系ビジネスのお手伝いという部分から、少しずつ事業を拡大していきました。その後、M&Aでシンガポール、マレーシアに拠点をづくり、アジアのローカルビジネスを始めました。また、欧米においても、ここ5年で大型買収を3件ほど行いました。今後も国内の損害保険事業と生命保険事業、そして海外保険事業という3本の柱をバランスよく拡張していきたいと思っています。

“Look Beyond Profit”

海野 業界の最先端でビジネスを続けてこれた目でご覧になって、将来についてどのようにお考えですか。

永野 今後はいかにして事業の拡大・分散を図っていくかということを考えています。そのとき気を付けなければいけないのは、事業に投資するという視線ではなく、安心や安全を世界のお客さまに届ける意識を持つことです。私たちは地域に根差し、いざというときは地域社会の役に立つ存在にならなければなりません。そして、それを世界に広げるのがビジネスの目的です。

私は“Look Beyond Profit”と言っています。利益の先



にあるものを見る、つまり社会の役に立つ企業であることを見失わないようにする、ということです。われわれはモノを売っているのではなく、安心を売っているのです。保険商品の大半は、最初に商品をおすすめするときではなく、事故や災害が起きたときに威力を発揮するものです。モノを売る意識でいたら、お客さまの目線とは恐らく合わないでしょう。

海野 お客さまの目線と提供者の目線を合わせるの、大切かつ難しいことです。

永野 売り上げやシェアを伸ばすことよりも、商品を提供したとき、いかにお客さまに受け入れられるかという観点を持つことではないでしょうか。リスクを扱うプロとして、自らのビジネスドメインから出ないようにして、掘り下げていき、その中で、ITなどを組み合わせることでチャレンジしていきます。ビジネスモデルが全然変わらない、と言われ

「お客さまの目線と提供者の目線を合わせるの大切なことです」

ないようにしなければなりません。

海野 「モバイルを活用したお客さま接点の革新」というタイトルで、企業情報化協会(IT協会)の2013年IT総合賞を受けられました。おめでとうございます。

永野 大変名誉なことです。この賞は私たちだけの力ではなく、NTTグループほか、パートナー各社の皆様のご協力で受賞できたと思います。一番の評価は、ITを活用して新しいビジネスモデルを構築した点ではないでしょうか。例えば、ペーパーレスで業務が効率化したことや、世帯単位の保険加入状況を、端末で分かりやすく示し、お客さまとの接点を強化したことなどです。もちろん個人情報の漏えいリスクを最小限化するなど、技術的に優れたものがあります。

海野 最新技術の利用にはリスクもありますが、御社はそれを積極的に導入し、活用されています。そのチャレンジ精神は、大変素晴らしいと感じております。御社のお手伝いをさせていただいているNTTグループをはじめ当社に期待されることをお聞かせください。

永野 現代は、ITの力がなければ業務改革はできないと考えています。その意味では、御社ならびに御社グループ企業が培われた経験やノウハウ、開発能力でご支援いただくことを期待しております。当社では、歴代のトップや何代にもわたるITに携わってきた人物が改革スピリットを持ち、「変えなければ」と考え続けてきました。この風土が当社の強みだと思います。

海野 ITを最大限に活用されている御社のお話をお伺いでき、大変感動し勇気付けられました。本日はありがとうございました。

(対談日：2014年2月27日)



CORPORATE PROFILE

名称: 東京海上日動火災保険株式会社
 本社所在地: 東京都千代田区丸の内1-2-1
 設立: 1879年8月
 資本金: 1019億円
 従業員数: 1万7284人(2013年3月31日現在)
 主な事業内容:
 損害保険業、保険業務の代理・事務の代行、投資信託の販売業務、自動車損害賠償保障事業委託業務など

