

## 「東京海上グループの基本戦略と日新火災に期待すること」

講師 上月和夫氏

講演に先立ち、水上常任幹事より「上月和夫氏は、2003年当社と東京海上との業務提携がなされたとき、東京海上日動より役員として出向され、2003年6月からの4年間、営業推進本部副本部長・本部長として、ご活躍いただきました。2007年6月からは東京海上日動に戻り、2013年6月には東京海上日動副社長として国内営業の総責任者としてご活躍されました。本年4月に東京海上日動の役員を退任され、6月からは東京海上日動キャリアサービスの社長として就任される旨」紹介されました。

日新火災をもっともご理解いただいております上月氏に「日新火災4年の経験と、東京海上日動のTopとして日新に期待すること」の講演をお願いした。

上月和夫氏 講演

「日新の想いで」

日新の歴史を学ぶ上で東京海上日動と似た、自由闊達な社風・DNAを持ち、そのうえ少人数で工夫を凝らし、人と頑張りで顧客との関係を築き上げる姿勢は、東京海上では失われつつある人間関係思い起こした。

システム対応等の機動性、スピード力も素晴らしいものだが、反面それを十分生かしているのか、代理店のビジネスモデルをもっと生かし切れていけばという思いがある。

「損保業界の現状」

国内を見た時に日本の総人口が減少、マーケットも縮小していく。海外に目を向けていかなければならない。

また、自然災害等わが国固有のリスクも大きな課題である。

地震国日本、台風発生メカニズムの変化、台風18号等をはじめとする巨大台風、大都市圏の河川（淀川など）の氾濫は大きなリスクであり都市部での大雪損害等も生じている。日本特有の商品である長期火災の集積も懸念材料。

気象変動や対処が難しい集積リスク・累積リスクに業界は向き合っている。自然災害に左右されない経営、ERM（リスクベース経営）が求められている。

「自動車保険の将来」も我が業界にとって大きな問題である。ここ数年の重なる値上げ、事故の等級制度、通販の問題があり、また自動車の安全性能の拡充（Auto Stop機能、自動運転）などもある。

25年度は自動車のC/Rが改善、日新も大幅に改善（89.1%）されて自動車の収益改善は図られた。特に等級制度の改定では車両単独損害に抑止効果が大きく、かつての修理費の一物二価は変化し、保険請求でも低い額の修理費を契約者が求めるので、ディーラーの見積もり自体も低い額のみ提示という流れになりつつある。

逆に、等級制度による保険請求が保険料UPし、保険離れや通販への切り替えも起きている。現在の通販社国内Shareは5%（見方により7%）程度である。通販でも外資に比べ国内通販社が伸びてきており、遠い将来ではあるが10%、20%近くになっていくことも想定できる。

自動運転などぶつからない自動車、個々人の走行距離の反映、運転特性ビッグデータ活用など、ポートフォリオが最も大きな自動車保険に影響を及ぼす課題は多い。

#### 他グループの状況、決算内容

NKSJはこの9月に合併、日本最大の会社が生まれる。MS&ADは機能別再編を実施し得意種目をお互いに移管する動きや県単位での拠点の共同利用、再委託などもある。

効率化を求める両メガ損保の動きは代理店大型化につながり、収保30,000千円未満の代理店の淘汰がはじまり、日新火災にとって大きな営業上のチャンスも生まれる。

#### 決算

25年度決算は、東京海上HDは純利益で他損保を大きくリード、その内訳をみると海外で6割近く占めている。国内、海外の分散。生保も存在を示す収益。

#### 東京海上グループの戦略

Good Companyをめざす。いざというときお役に立つ会社、お客様や社会から広く信頼される会社になろう。

グループのシナジーとしての効果を求め、国内損保、海外、生保、金融事業合わせて顧客に寄り添っていく。

また、東京海上日動では不払い問題等もあり10年前から事務システムの抜本的な改革を行った結果事務の削減と女性業務の転換がはかられた。代理店の担当収保の8割が女性部隊で担当、男性は新規開拓に向けている。この女性部隊のモデルは日新で体験したESSであり、女性の特性を生かしたきめ細かな対応や事務の経験が代理店に大変歓迎されている。契約更新率も95.6%に上がる。ま

た生保とセットの契約では 99.3%と、満期落ちが無い。これは一生のお付き合いを任せられたものでもある。

いま電話等の募集が 70%近い。AOU 運動（お客様に会おう）を強化しないとお客様との接点が薄れる。

#### 日新改革

普遍的な価値を提供できる保険会社とは、お客様と面談し顔が見え信頼に根ざした暖かい会社であり日新もそれが求められている。

現在の延長に将来はない。そのために収益構造の変化に対応した競争力の強化が重要である。当社のビジネスモデル、その主たるマーケットを明確にして戦力の分散化を回避しリテールに特化した経営理念を浸透させ、日新改革を行う。

#### 日新の将来ビジョン

マーケットを再確認して変革のポイントを見つけ、主要なお客をターゲットとし、分散する経営資源を集中投資する。独自のマーケット・商品戦略を追求する。これらがフルラインの従来型損保からの転換を意味する。

#### 目指す姿

競争力があり収益性の高い企業、そのための選択と集中を図る。

マーケットを絞り、当社の強い分野をしっかりと押さえた独自の商品戦略が必要。リテールのところに勝てる商品を投入する。

東京海上日動との再委託も検討、例えば海旅傷害などもその一例。海外受再の撤退や東京海上日動からの商品調達もありうる。

日新の事業比率は大手に比し高め、ただし下げればよいというのではなく使うべきところに使って効率を上げることである。

シェアードサービスの導入も必要。ホールディングス全体で一緒にできる業務、コンプライアンスとかリスク管理などをはじめとしてこれを検討している。

#### 競争力と制度整備

商品をできるだけシンプルで分かりやすいものを開拓。業界 No1 の損害サービス、中小零細マーケットの攻略、サービスの品質を大切に高い収益力、競争力によりお客様を増大して成長を確保する

競争の源泉は企業規模ではなく組織力、小さくてもピリリと辛い組織、全員が主役である。

最後に

業界環境は厳しい。従来の延長線で物事を考えてはいけない。各社ともグループ相互で付加価値を高めている。

絶えず変化に対応していくことが大切なことである。

以上