

北川 損害保険業界のリーディングカンパニーである東京海上は、社員によるマングローブの植林など環境活動に力を入れている会社として知られています。また、石原さんは日ごろから、「現地現物主義」を掲げていらっしゃる。まずは、環境活動の前提となる、企業理念からお話しいただけますか。

石原 経営理念と経営方針は、1993年に策定しました。経営理念は、お客様の立場に立って考える、つまりお客様の信頼をあらゆる事業活動の原点に置くという内容であり、そのために具体的にどうしていくのかを表したのが経営方針です。そのひとつに、「地球環境保護の促進に努め、良き企業市民として、地域社会に貢献する」とあります。10年以上も前のものですが、いま見ても良くできていると思いますよ。

もっとも、93年というのは保険業界がまだ、自由化される前でした。戦後の規制のなかで我々の業界は守られてきた。業界が護送船団などとも呼ばれた時代に、利益よりもお客様の信頼を優先させたのは、相当な先見性があったと思います。日米保険協議などもあり、自由化の波が押し寄せたのは96年からでした。それ以前が守られてきただけに、とても強烈で、業界は再編が進む一方で、各社は自由に新商品を開発して売り出していたのです。

東京海上も、2004年10月に日動火災海上保険と合併して東京海上日動火災保険としてスタートします(2002年4月にはミレアホールディングス

を設立して経営統合している)。次の100年を展望しても、お客様視点は、環境活動を含めた当社の企業行動の原点です。

北川 石原さんは、独自の企業価値論をお持ちですね。お客様や株主などセグメントごとに、価値を整理されていますよね。

お客様本意で企業価値の総和高める 仕事を見直す全社運動を展開

石原 私は社長になったとき(2001年6月)企業はこれからどういう指標を目指していけば、価値が高くなるのかと考えました。つまり、東京海上がお客様本意の経営をしていくためには、実はいろいろなセグメントがあります。ひとつは株主、次に社員、私たちのパートナーである代理店、そして我々が企業市民として生きている社会です。それぞれに対する企業価値の総和を高めていくことが、最終的にはお客様にプラスとなって跳ね返っていく。ひいては、企業価値の具体的な指標である株式の時価総額に反映されていきます。

だからこそ、机上ではなく、私ば「現地現物」と呼んでいます。現場主義でなければならないのです。お客様に接しているのは、本社がある丸の内にいる我々役員やスタッフではなく、全国の支店にいる社員です。現場に接している社員たちの声が、本来は経営層までピピッドに伝わらなければならない。しかし、会社が大きくなると難しくなってしまうのが現実です。

そこで、昨年4月からは、最高品質のお客様サ

東京海上火災保険社長

石原邦夫氏

「現地現物」のルネッサンス運動 理詰めと情熱で企業価値を高める

「お客様本意」をキーワードに、仕事の質を高める全社運動を展開する。石原氏の信条は「現地現物」。社員一人ひとりが自分の価値を見だし、お客様のために行動できる組織を目指す。

構成/永井隆 写真/尾関裕士 イラスト/坂成康平

北川正恭の

環境経営

最前線



北川正恭(きたがわ・まさや
す)/早稲田大学商学部卒。
三重県議会議員、衆議院議
員の後、95年4月から三重
県知事を2期務める。現在
は早稲田大学大学院教授



石原邦夫（いしはら・くにお）1943年生まれ。東京都出身。66年東京大学法学部卒業。同年東京海上火災保険入社。95年取締役。常務、専務を経て、2001年社長に就任し現在に至る。ミレアホールディングス社長も務める

ービスの実現を目指すため、全社運動である「TOKIO S QUALITY(トキオズ・クオリティ)」をスタートさせました。現場を中心に、社員一人ひとりが、従来の仕事を見直して、お客様本意に向けて仕事の質を高めていく、大きなルネッサンス運動なのです。

北川 製造業ではなく、保険会社の東京海上がISO14001の認証を取得(99年11月に本店)したのは、こうした理念があるからなのですね。また、保険の歴史や風土も関係しているのでしょうか。

石原 いまから125年前(1879年) 渋沢栄一らにより東京海上はスタートしました。当時の従業員は10数人。海運など貨物にける損害保険を海外に頼っていたのを、国産で賄おうと始めたわけですから、当時から進取の気性にあふれていました。

損害保険は出口の文化と、よく言われます。保険をお引き受けするときには、リスクは想定されていますが、具体化されていません。事故や災害に遭って保険金をお支払いするときになって初めて、保険の中身は具体化されます。出口になって初めて商品価値が認識されるという特性です。

北川 損害保険は公害や災害との関係も強いですよ。

石原 はい、1960～70年代にかけては、公害が社会問題になり、被害者を救済する賠償責任保険がありました。80年代は主にアメリカでPLC(製造物責任)危機が起こり、現地の中小企業の撤退が相次いだのですが、こうした問題と損害保険は密接につながっています。

また、台風や洪水といった自然災害とも深くかかわっているだけに、地球環境には関心を持たざるを得ないのです。ちなみに、災害による過去最大の保険金の支払いは、91年に日本列島を縦断した台風19号のときでした。業界全体で5700億円もの保険金を払ったのですから。出口の部分で責務を果たしましたが、実は事故などを起こさないためのノウハウや、災害時の被害を最小にするためのノウハウも蓄積しています。

現在では、リスクコンサルタントやロスコントロールなどがもうひとつの本業になっています。こうした歴史的な背景から、損保業界は早くから環境に熱心だったのだと思います。

環境ベンチャーの支援・育成が重要 エコカーを後押しする保険も発売

北川 現在は、環境ベンチャーへの投資や融資も始められていると聞いています。

石原 環境関連ベンチャーへの支援や育成は、地球環境を保護する観点からも重要になっています。2000年4月から2003年3月まで、リサイクル関連や半導体関連の企業、累計6社に投資しました。金額ベースでは総額5億円です。また、今年度は、省エネなどの環境関連ベンチャー7社について投資を検討し、うち1件についてはすでに投資しました。金額は1000万円です。現在も2件について検討を継続しています。

北川 このほか環境関連ではどのような商品があり

シ、申込書などを大量に使っていました。

ちょうど、環境活動と相まって、業務の効率的な改善とお客様への細かな対応を進める目的でIT(情報技術)化を進めた。ITでペーパーレスを進めます。例えば、チラシなどは必要な分だけパソコンのファイルから取り出して印刷すればいいわけですから。しかし、現実には帳票は減りましたが、コピー用紙は増えてしまっています。まだまだ改善の余地はあります。

北川 それでも、東京都から表彰を受けていますよね。

石原 守秘管理のために焼却処分をせざるを得ない書類が大量に発生していたのですが、本店や大阪など6つのビルに裁断リサイクル用の大型シュレッダーを設置して古紙再資源化を進めました。これにより、97年に東京都清掃局から特別賞をいただきました。本店でシュレッダー処理したのは、2001年度で750tに及び、古紙全体の90%に当たります。

社員のアイデアでマングローブ植林 環境を含めては何ができるかと考える

北川 東京海上といえば、マングローブの植林活動が有名ですね。

石原 99年に創業120周年を迎え、記念事業に何をやるべきか、社員や代理店からアイデアを募集したのです。その結果、地球環境保護のための植林と、事業所がある各地域でのボランティア活動を実施することになりました。

北川 実に内発的ですね。

石原 マングローブ植林プロジェクトは、社内のアイデアを基に企画されました。99年から5年間で、タイやミャンマーなど東南アジア5カ国で、3000haのマングローブを植林するという内容です(現在のプロジェクトは今年3月で終了するが、来年度以降も第2期プロジェクトとしてフィジーを加えた6カ国、2000haを対象に継続していく)

マングローブは「海の森」と呼ばれ、干潟に生い茂る植物群の総称です。CO₂を吸収してくれるのですが、マングローブ林はエビの養殖池への転換や工場建設、製炭用材として使用されるため、大規模に伐採されています。3000haのマングローブは、当社が排出するCO₂の総量を吸収してくれ



ますか。

石原 自動車メーカーから環境に優しいエコカーが相次いで販売されていますが、エコカーに対して保険料率を下げて、普及促進をサポートしています。また、天候リスクをヘッジする異常気象保険を国内で初めて開発(99年)し、天候デリバティブも発売(2000年) 土壌汚染リスク簡易診断が付帯された保険なども発売しています。

北川 環境活動への取り組みの経緯についてもお聞かせください。

石原 91年に社長を委員長とするグリーンコミティを設置して、事業に伴う環境負荷の低減を目指す全社活動に着手したのが始まりです。製造業ではなく保険業なので、二酸化炭素(CO₂)の排出量は少ない。問題は紙です。パンフレットやチラ

マングローブを植える活動で社員が自分の価値を見だし、環境を含めて自分は何ができるかと考えて行動する。それが会社全体のうねりになればと期待している。

るのに相当する規模です。

当社が単独スポンサーとなり、マングローブ植林に実績のあるNGO(非政府組織)とのパートナーシップで実施していますが、当社の社員も、現地の人たちと一緒にあって、実際に植林します。毎年1~2回、社員や代理店、グループ会社社員、さらには役員も参加しますが、大変な人気で毎回抽選です。実は私も今年、初めて参加します。

北川 トップ自ら赴くとは素晴らしい。それでこそ、現地現物主義です。ところで、参加される社員は、会社から何らかの補助が出るのですか。仕事を休んでいる間はという扱いですか。

石原 ボランティア休暇制度を利用してもらっていますし、旅費などの費用は本人負担です。社長にしても、当然自己負担です。参加者の大半は、田植えの経験などない人ばかり。しかも現地は、電話も電気も通っていないような地域もあります。それでも、とりわけ50代からは、「感激した」という感想が多いのですよ。

会社生活ではある意味で、自分を殺していると思います。植林をして、地元の人々と触れ合って、初めて社会のなかでの自分の価値に気づくようです。マングローブを植えるという一人ひとりの小さな行動が、自分の価値を見いだすきっかけになる。そして、環境を含めてお客様のために自分は何ができるかと考え行動する。それが会社全体のうねりになればと期待しています。

北川 石原さんば「理の人」ではありますが、パッションも強い経営者ですね。だから、みんながやる気になって改革も動き出す。125年もの歴史がある東京海上は、エリート集団である一方、どうしても官僚化しやすくなるでしょう。変化の時代に、巨大組織が改革を進めるためには、トップの情熱は不可欠だと感じますね。

石原 私は営業畑が長く、90年代後半には北海道にいました。そこで、北海道拓殖銀行の経営破たん直面し、現場での苦しみを味わいました。地域全体の経済が落ち込むなか、組織にとって必要な人材とは、情熱を持って現場で頑張れるタイプ。代理店と共に喜び、共に泣ける人間です。現場で頑張っている人の声が、トップに届き、施策として現場に反映される。こうした好循環を築いていければと考えています。



環境経営にしても、売り上げとリンクするのという声は、現場や代理店にありました。しかし、最近では環境関連商品や事故予防などを、代理店と共にお客様にご案内したところ、契約がずいぶん取れたという事例も増えてきています。環境経営は、現実の経営と両立する。このことを、大きな流れとして、私自身は経営を進めたいと考えています。

北川 損保のトップとしてのみならず、社会全体を、まさにこの方向でリードしていただければと思います。

エリート集団はどうしても官僚化しやすい。変化の時代に、巨大組織が改革を進めるためには、トップの情熱は不可欠だと感じる。



北川正恭の 今月の総評

- 1 125年の歴史を持つ会社は、ほとんど存在しない。それだけでブランド力だが、プレッシャーも強いなかで、ルネッサンス活動を進めているのはすごい。
- 2 石原さんば「理の人」。しかし、接すると強いパッションを感じる。現場と一緒にあって悩み、共に考えられる、マインドの高い経営者だ。
- 3 非製造業ながら環境活動を推進し、環境と経営を同軸ととらえている。経済界のリーダーとして、こうした風土を醸成していただきたい。