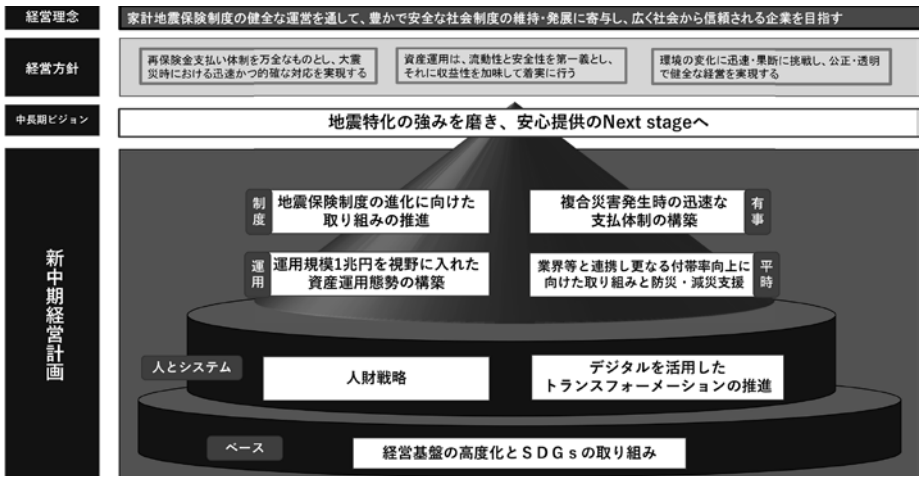
第６次中期経営計画開始　伊東正仁社長に聞く

巨大地震の発生見据え万全な体制目指す

日本地震再保険

日本地震再保険では4月から第６次中期経営計画（2021―2023）がスタートした。「地震特化の強みを磨き、安心提供のＮｅｘｔ ｓｔａｇｅへ」という中長期ビジョンの実現に向けて策定された今回の中期経営計画では、経営基盤の高度化とＳＤＧｓへの取り組みをベースに、「人財戦略」と「デジタルを活用したトランスフォーメーションの推進」に取り組み、①「地震保険制度の進化に向けた取り組みの推進」（制度）②「運用規模1兆円を視野に入れた資産運用態勢の構築」（運用）③「複合災害発生時の迅速な支払体制の構築」（有事）④「業界等と連携し更なる付帯率向上に向けた取組と防災・減災支援」（平時）―の四つの戦略に注力する方針を掲げている。「今年の3月に10年の節目を迎えた東日本大震災の教訓を踏まえ、〝想定外を想定する〟ということを前提に新中計をとりまとめた。首都直下地震や南海トラフ地震の発生を見据え、再保険金の支払体制に万全を期すために当社が今やるべきことを追求した」と語る伊東正仁社長に新中計のポイントや今後のビジョンについて聞いた。



第６次中期経営計画（概要）〔２０２１-２０２３〕

―東日本大震災10年の節目をどのように受け止めたか。

伊東　10年という区切りだと感じるが、一方で、風化させてはいけないという思いを新たにした。風化させないために何をすべきかを考える中で、東日本大震災から得た最大の教訓は「想定外をつくってはいけない」ということだと思い至った。想定外をつくらないためには、想定外を想定する必要がある。当社は経営方針として「大震災時における迅速かつ的確な対応の実現」を掲げているので、そのためにやるべきことは何かを今一度考えることが新中計の出発点ともなっている。

―第６次中期経営計画の前段として中長期ビジョンを策定した経緯は。

伊東　二つのポイントがある。一つは30年以内に70％程度とされている首都直下や南海トラフといった桁違いの大地震への備え。いつ起こってもおかしくないともいわれており、さらに短いスパンで時期を仮置きしバックキャスティングで今進めている働き方改革やＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）を進化させておく必要がある。もう一つは社会にさらに貢献するための新たなチャレンジ。中期経営計画の3年間で全てをやりきることは難しく、10年以内を視野に、当社の方向性を示すものとして中長期ビジョンを策定した。新中計はいわばそのマイルストーンの位置付けだ。

―中長期ビジョンの「地震特化の強み」とは、言葉の通り、当社は地震保険だけを扱っているため、リソースをそこに集中できる強みがある。安心提供のＮｅｘｔ ｓｔａｇｅでは三つの安心を提供したい。まず第一に官民一体の制度の強靭性からくる安心、次に想定を超える大規模地震でも迅速、的確な対応を実現する有事の際の安心、最後は平時から十分な備えができているという安心。強みを磨いて制度面や有事の際の安心提供のレベルを高めるとともに平時の安心提供にもチャレンジする。これまでとは異なるステージで三つの安心を提供したいという思いを込めた。

伊東社長

―中長期ビジョンのマイルストーンである新中計のポイントは。

伊東　各戦略を3段階で示した。ベースには経営基盤を高度化するＥＲＭや3ラインズといった取り組みとＳＤＧｓの推進を置き、次の階層では投資分野として人とシステムを定め、その上に①「地震保険制度の進化に向けた取り組みの推進」（制度）②「運用規模1兆円を視野に入れた資産運用態勢の構築」（運用）③「複合災害発生時の迅速な支払体制の構築」（有事）④「業界等と連携し更なる付帯率向上に向けた取組と防災・減災支援」（平時）―の四つの戦略を掲げた。制度面では20年度から特例措置（注）が行われ格付けも上がり道筋はできた。さらに強靭性を高めていく。資産運用面では資産規模も倍増が見込まれ運用の多様化やＥＳＧ投資を推進していく。有事対応では大地震とパンデミックといったさまざまな複合災害を想定し当社の最大の使命を果たせる体制を構築する。そして新たなチャレンジとして付帯率の向上と防災・減災支援に取り組みたい。この取り組みはまさにこれからであり、試行錯誤をしながら業界等と連携していくことになる。消費者の防災への意識や取り組みにはまだばらつきが見られる。地震はいずれ起こるので平時からの地震に対する備えが重要であり、地震保険制度の中核にある当社として少しでも役立ちたいという思いがある。また、防災・減災を前向きな「明るい防災・減災」といった視点から取り組めないか工夫していきたい。

出発点は〝想定外を想定する〟こと

―投資分野については。

伊東　前述のような取り組みを実現するには、社員のモチベーションの一層の向上と、ＤＸによる業務効率化やオペレーションの変革、データ活用が不可欠だ。「人財戦略」では、個人の成長を支える取り組みと同時に、働き方改革、ダイバーシティ＆インクルージョンにもこれまで以上に強力に取り組んでいく。その結果、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上といった効果を期待している。働きやすい職場を実現することで、従業員の働きがいの醸成につなげていきたい。ＤＸについては攻めと守りの両面から取り組んでいく。守りのＤＸではすでにバックオフィス全体のペーパーレス化が始まっており、本年度中にシステムの入れ替えを予定している。これを機会にワークフローも見直していく。また、災害時の調査費用等の電子化やデータ化、ＢＰＯも計画的に進めトランスフォーメーションを実現させる。攻めのＤＸでは当社のデータをさまざまな面から検討し、付帯率向上や防災・減災に生かせないか探っていきたい。

―今後の展望を。

伊東　当社は非常時にこそ力を発揮する会社。経営においては非常時を想定し、誤解を恐れずに言えば、平時には余裕を持ったオペレーションを推進していきたい。現在進めているシステムの刷新も平時というよりは有事対応の底上げに狙いを定めており、投資する価値は十分ある。その結果、平時のリソースに余裕を生み出し防災・減災の取り組みにも振り向けていく。新中計の3年間で目指すのは、高い健全性と、確かな存在感のある会社。存在感は、従業員がプライドを持って仕事に向き合う姿勢からしか生まれない。一人一人がプロフェッショナルとして自らを磨き、輝くことで、会社としての存在感を高めていってもらいたいと考えている。

（注）危険準備金残高が東日本大震災発生以前の1兆円程度に回復するまでの間、官民の保険料配分方法を一時的に変更する措置のこと。