

富士火災社長 横山隆美氏

自由で明るい社風が活力に

AIGでのキャリアを振り返る①

AIGと富士火災は2018年1月1日に統合し、新会社「AIG損保」が誕生する。長年、外資系損保の雄として、国内市場で新たな商品・サービスを次々と導入し、存在感を發揮してきたAIGグループが一つの転換期を迎える。さまざまな会社で職責をまっとうしながら同社グループを長きにわたって支え、12月31日付で富士火災社長を退く横山隆美氏に、これまでのキャリアや両社統合に至る道のり、新会社に対する期待などを聞いた。

—AIGグループで働くきっかけは。

横山 偶然が大きく作用したと思う。大抵、4年だった1975年の夏に、仲間と会社訪問をした際、とても暑い日だったので仲間と別れた後、たまたま涼みに入った隣のビルがAIGの丸の内ビルだった。実家がAIGの契約者で、担当代理店が両親に「米国のすごい会社だ」と話していたのを思い出した。興味を引かれて受付に会社訪問を申し込んだところ、

その後、当初の希望だった業界には縁がなかった一方、AIGからは、当時、どの会社でも実施していなかった合宿研修をするというので参加したところ、カリキュラムの内容がとても面白く、入社を決心した。今

振り返ると、当時、AIGに抱いた「明るくてオープン」という印象は間違っていない。自分も合っており、また、働く上での活力になったと思う。だから、若い人にはよく、「就職は会社との相性が大事」と言っている。

—入社してからの勤務は。

横山 入社当初は、先輩社員からよく可愛がられて、面倒を見てもらっていた。最初の10年間は代理店営業で、きつい仕事も多かったが、「初めて東大新卒が入社した」ということで周りの人たちが色々サポートしてもらったのを覚えている。その後、財務部門に移り、30代半ばに、ニューヨークで1年間勤務し

た。仕事に対する考え方が変わるくらい、非常に良い経験をさせてもらった。日本ではどこか「組織で働く」という意識があったが、向こうでは、自分で責任を持って成果を挙げなければならぬというのが肌感覚で分かった。「自分の人生に対して言い訳は許されない」という気持ちを強く抱いて日本に戻って仕事に臨んだ。そのときの思いが、現在まで続いているのではないかと思う。

新会社に期待する次の波のキャッチ

—帰国後のキャリアについて。

横山 振り返ってみると、人生にはラッキーな巡り合わせがあると思う。帰国してAIGの財務部門に戻ってしばらくして、財務部長が定年を迎えた。ところが、次期部長に就くはずだった人が突然、転職してしまい、上層部から「お前がやれ」と言われた。1990年1月に、30代で財務部長代理にな

った。しかし、就任した正にその日から、4万円台に迫っていた日経平均株価が急落し、その後も低下し続けた。積み立て保険勘定が含み損になり、米国内本と話し合ったところ、「全部売って、いったん損を出すべきだ」と言われた。大きな損失が出ることは分かっていたが、会社の健全性を保つためにはやむを得ず、すぐに保有換価債を全て売却した。その時点で正しい決断だったか自信は持てなかったが、売却当時、2万9000円台だった株価はより一層落ち込み、その後、他社が長く運用で苦しんでいる一方で、当社の財務状況が立ち直ったことから、いち早く「損出し」して正

解だったと思った。その後、財務部長として勤務を続けていたある日、日本・韓国地域のCEOだった外国人のボスから連絡を受け、「(保険の)本流に戻ってこい」と言われて就任したのがアメリカンホームの社長で、その時、まだ39歳だった。どうやら米国内本では、株価急落で株式売却の対応を行った際の影響が強かったよう

で、「アメリカンホームのリーダーを任せてみよう」ということになったらしい。私がAIGに入社した当時、大学の同期には「落ちこぼれ」と思われていたが、社会人になって20年後くらいに開催した同窓会で再会した際、私の肩書を見て態度が変わったのには驚いた。



横山氏

—社長に就任して注力したことは。

横山 就任当時のアメリカンホームは収入保険料が80億円ほどで、オフイスはワンフロアで収まっていた。独立した保険会社ではあったが、規模的にはAIGの一営業本部くらいだった。初めて会社を指揮することになった私が心掛けたことは、できるだけスタッフ全員から色々な意見を吸い上げられるようにコミ

お互いの部門について理解を深め、組織としての一体感を醸成させることだった。ある非常に優秀なスタッフのアイデアから、会社に大きな利益をもたらす商品を開発したこともあった。社長に就任して以降、アメリカンホームで最も大きな課題は、日本初の通販型自動車保険を開発することであり、97年に発売することができた。しかし、それまで販売してきた通販型傷害保険は非常に収益性が高く、ビジネスが順調だったこと

から、傷害保険部門のスタッフをあまり自動車保険部門にシフトすることができず、AIGや外部からスタッフを集めることになった。その結果、ふと気付くと、社内があたかも傷害保険部門と自動車保険部門で二つの会社のようになり、スタッフ間の交流もほとんどなかった。そこで、毎週一回、月曜日に全社員に向けてメッセージを発信することを思い付いた。「Weekly」と名付けたメッセージはA4サイズ1枚ほどの長さで、週末に自宅で執筆した後、妻に読んでもらい、感想を聞いてから会社に持って行った。当初は、傷害保険部門と自動車保険部門の取り組みを紹介することで、スタッフがお互いの部門

—現在の富士火災に就任したことに關しては。

横山 慣れるのに時間はかかったが、さほど苦労したとは思っていない。外資系であるAIGとの合併に向けて作業を進めるといって大きな目標があり、また、AIGグループの傘下である以上、私の立場としては、AIGグループとしての色を出していかないと、業界で差別化していくのは難しいと考えた。社内では、多くの社員の間でミーティングを行っても、当初はなかなか意見が出なかったが、しばらくすると、率直な意見を出してもらえようになった。また、企業文化というのは根深いもので、私が就任してか

からの成果が示すことになるだろうが、どちらか一方の会社が過大な負担を負うことがなかったことで、お互いがより良いものを一緒に作っていく姿勢で統合作業が進んだと思っている。

—新会社へのメッセージは。

横山 AIG損保の在り方については、社員たちに「今までの保険会社とは異なる、保険の常識を変える会社を作ろう」と伝えていく。AIGはこれまで、示談交渉サービス、海外旅行保険、通販型自動車保険など、これまでにはなかった差別化された商品、サービス、代理店のサポートなどを提供してきたが、それを新しい時代の変化の中でさらに研ぎ澄ましていかなければと思っ