AIGでのキャリアを振り返る②

AIU副会長　小関　誠氏

指示待ちではなく、自ら仕事を創出

AIU副会長の小関誠氏は、1975年にAIGグループで働き始めてから、2度にわたってグループを離れて転職しているが、通算で3期間、37年間をグループの成長のために尽力してきたという異色のキャリアの持ち主。今年12月での退任が決まっており、来年1月の「AIG損保」誕生を前に、これまでのキャリアの振り返りや、AIGの日本での成長の要因、新会社のスタートに向けての期待などを聞いた。

小関副会長

――AIUに入社したきっかけは。

小関　大学を卒業後、当初は大手造船会社に就職したが、あまり深く考えずに入社したためからか、すぐに「〝就社〟という日本の伝統的な雇用環境の中で自分の人生を会社に預けてしまった」という気持ちになった。ほとんどが理系出身でエンジニアを志望している同期5～600人の中、数少ない文系の一人として、これから各拠点を転勤しながら40年の会社人生を送ることを思うと、自分の価値観に合わないキャリアだと思えた。自分にとって、「手に職を持つ」と言えるような技術は何かと考えたときに、英語とファイナンスが頭に浮かび、すぐに書店で本を2、3冊購入し、3カ月ほど勉強して、次の仕事を探そうと決心した。

英語とファイナンスに関連した職業を探すということで、自然と外資系金融機関を志望するようになり、大手町のオフィス街を回った。申し込む予定のいくつかの金融機関のオフィスが入ったビルを目指して歩いていくと、そのビルの「AIU」という看板が目に入った。会社訪問を終え、帰宅後に調べてみると、損保会社だということが分かり、「保険も悪くないな」と思った。次回の訪問時に、AIUの受付で人事部に取り次ぎを依頼し、担当者に「ファイナンスの仕事で働かせてくれ」と頼んだ。その後、いくつか試験や面接を経て、無事、入社することができた。

新会社に求める〝日本社とは異なる価値〟

――入社後のキャリアの変遷について。

小関　希望通り、ファイナンスや内部監査部門で約15年間勤務した。86年から3年ほど米国・ニューヨークの本社で働いていたが、そこで、当時、世界最大の投資銀行だったソロモンブラザース証券からヘッドハンティングのオファーを受けた。魅力的な申し出だと思ったが、一時的に勤務しているニューヨークで転職するのはまずいと考え、オファーを断って日本に帰国し、監査部門のトップに就任した。その頃の日本のオペレーションは、生損保6社がそれぞれビジネスを広げていた他、ファイナンシャル・サービスの会社もあったため、規模の大きな仕事をすることができた。

ただ、基本的に自分のキャリアを5年サイクルぐらいで考えてきた私は、再びAIGを離れ、他社で働く機会に恵まれた。そして、自分の力を十分に発揮できる職場だったその会社で5年ほど働き、「もうそろそろいいかな」と思っていた折、AIGから再度のオファーがあり、2010年に現在のAIGジャパン・ホールディングスの専務取締役兼COOとして、翌11年からはAIUトップに就任した。

ところがいざ働き始めると、自分の性に合っていたニューヨークでの勤務と異なり、日本での仕事は形式的でまどろっこしく感じられた。そこで89年に、断った後もオファーし続けてくれたソロモンブラザースに転職することを決めた。日本でバブルが終わる直前の当時、投資銀行は非常に強く、世界一の会社でどれくらい自分ができるか試してみたかった。ニューヨークにも毎月出張があり、新しい仕事は刺激的で楽しかった。

しかし、3年が経ってひと区切りが付いたと思っていた頃に、AIGから「戻ってこないか」と声を掛けられた。AIGについては、ソロモンに所属していた時もずっと気に掛けており、当時のAIGでやらなくてはいけないこと、やりたいことがたくさんあることは分かっていたので、オファーを受け、ファイナンス部門のトップとして日本と韓国の両地域をマネジメントする立場に就任――3度目にAIGに戻った時の心境は。

小関　自分なりにテーマを持って仕事に臨んだ。2005年にAIGを去った後、金融危機が起こって経営危機に陥ったことはメディアなどでも盛んに報じられていたし、自分と一緒に働いていた人たちも少なくなったことは知っていたから、当時のAIGがどういう状態かは想像できていた。また、富士火災との統合作業が動き始める中で、変化していかなければならないことも理解していたが、AIGの中で会社を引っ張っていった者として、「なぜAIGが日本でここまで成長したのか」を社員に伝えたかった。私が最初に入社した頃、AIUの収入保険料は420～430億円程度で、外資系損保ではまだ2番手だった。それが、現在は2500億円まで成長し、当時トップだった会社の3倍ほどの規模になった。それはフロックでも何でもなく、理由があったからここまで成長したと思っている。富士火災と統合するにしても、そうしたことを会社の財産としてしっかりと社員に伝えないと、AIGジャパンにとって大きな損失になると考え、さまざまなストーリーを作りながら全社的に、あるいは個別にAIGのこれまでを振り返るようなイベントなどの取り組みを実施してきた。

――日本でAIGが成長した理由とは。

小関　一言で述べるなら、「他社にないものを作ってきた」ということになる。その中でも最も大きかったのは、ディストリビューションを開発したことだと思っている。どんな産業でもそうだが、外資系企業にとって販路を作ることは非常に難しい。AIUは、他社にはない独特なIS（代理店研修生）制度を導入して、プロ代理店チャネルという強固なディストリビューションを作り、それに日本経済の成長モードが合わさって成長路線を歩むことができた。

もう一つ、日本企業にはない機能として、プロフィットセンター（PC）というのが重要なポイントだと考えている。日本の保険会社は、営業、商品開発、商品管理などそれぞれの部門に分かれているが、AIUでは、保険会社の価値の根源であるリスクについて、PCが誰よりも豊富な知見を持ち、マーケットや顧客に対する理解を深めている。そのため、PCが「こういうマーケットでこういうビジネスをしたい」という思いを基に顧客ニーズをくみ取った商品を設計し、そこからどのようなディストリビューションやパートナーが良いかを検討・実施していく。こうした包括的な機能があったからこそ、差別化した独自の商品やサービスを提供し続けることができたのだと思う。外資系損保は、規模では国内損保に到底及ばないので、独自のマーケットを見つけ、独自の商品を開発し、独自のアプローチを行わなければ、生き残ることは難しかっただろう。

――富士火災との統合について。

小関　実は、AIGと富士火災との関わりは、20年近く前に私がリージョンのCFOとしてM&Aや新規事業を進めていた際に、業務提携を持ち掛けたのが始まりだった。回り道はしたが、富士火災との連携のきっかけと最終的な統合に携われたのは感慨深い。統合作業を始めるに際して、社員たちには最初に「こうした統合は通常、大が小を飲みこむ場合が多く、また、分かりやすい。われわれの場合は、異なる背景で成長してきた者同士が一緒になるので、相互理解に労力はかかると思うが、それを乗り越えればこれまでとは異なる、新たな良さが生まれるはずだ」と言った。結果として統合作業に労力と時間をかけ、多くの方に尽力いただくことになったが、その労力に見合うだけの意味があり、色々な経験を積めたことも含め、必要な期間だったと認識している。

――新会社に求めることは。

小関　「AIGが何のために日本でビジネスするのか」をもう一度問い直すことが必要ではないかと思っている。日本の損保と同じことをしていては、何の意味もないし、この先、生き残ることは難しいだろう。他社との違いを出し、新たな価値を提供することをAIGは行ってきたし、これからも続けてもらいたい。顧客の抱え得るリスクを理解し、独自の商品やサービスを生み出して、それが顧客に支持されて成功すれば、自信にもなるし、自分にも会社にも誇りが持てる。

また、そうしたことは、それほど難しいことだとは思っていない。「何かないだろうか」という目線があれば、必ず見つかるのではないだろうか。マーケットをよく見て、顧客が満足するものを作れば、後ろ指を指されることはないし、顧客視点を徹底追求することは、まさに今、金融業界に求められていること。トップマネジメントとして、こうしたメッセージを繰り返し送っていく必要があると思っている。