



TOKIO MARINE

# 融合IT人材の論議の方向感について — 若干のコメント —

2013年 9月 6日

東京海上ホールディングス株式会社

顧問 澁谷裕以

東京海上ホールディングス株式会社

<http://www.tokiomarinehd.com/>

TOKIO  
MARINE  
GROUP

# 目次

1. 日本にイノベーションは少ないか？
2. 東京海上グループのアプリケーション・オーナー制度、あるいは対話が生むイノベーションについて
3. ITC Conference 2013での好取組事例にみるイノベーション



TOKIO MARINE

# 1. 日本にイノベーションは少ないか？

# 「イノベーション」とは何か？

- 私たちが、この連絡会で目指す「イノベーション」とは何か？をもう少し論議する必要があるように感じています。私自身の問題意識は以下の通り。
- 「日本にイノベーションが少ない」という前提に立っているとしたら、それは間違っているのではないか？
  - ✓ 例えば、コンビニ。例えば、宅急便。しかも、どんどん進化し続けている。コンビニ銀行！ 不在時のきめ細かな再配達システム！
  - ✓ しかし、問題があるとすれば、おそらく日本でしか出来ないビジネスモデルであること。・・・安全な社会、アルバイトの従業員の質の高さ(金を盗んだりしない)、「そこまでやるか」的なきめ細かさ、そして必ずしも高収益の追求を求められない会社の在り方。

## 消費者・利用者の視点から見たアマゾンと日本のネット販売の違い

- 私は、個人的に圧倒的にアマゾン・ファン。理由は、全体がシステムチックに統一されていること。デザインや使い勝手もさることながら、年間3000円程度払えば、個別の送料なしに即日配達というモデルは極めて快適。
- アメリカの企業は、総じて、システムチックにビジネスモデルを作るのがうまい。従業員の個別の能力に決して頼らない。標準化の徹底、そしてそれをベースとしたITの活用。それは取りも直さず、多民族国家だから。「阿吽の呼吸」は通じない。そういうなかでのビジネス・モデル。これがグローバルな汎用性を持つ。
- 日本のイノベーションがグローバルに競争力を持たないのは、このポイント。素晴らしいサービス、でも従業員の個々の力に頼りすぎ。しかも、収益性度外視の傾向もある。

## ジェフ・ベゾスがやっていること・・・AWS Japan 長崎社長から

- 徹底して、Try and errorの文化。いつも前向きに何か仕掛けないと駄目。失敗は厭わない、しかし進捗管理は厳しい。
- ✓ 新しいアイデアの提案者は、アイデアを具体化するプロセスを描き、マイルストーンを設定して、しかも評価のMetrics まで考え出してから始める。何を提案しても良い。やってみなくては判らないから。但し、自分で考えたMetricsに照らした進捗管理は厳しい。
- 評価は常に Long-termかつ顧客focus。アメリカの企業では珍しいほど。
- 社内のスローガンの一つに、“Pay attention to details.” 経営陣は驚くほど細かく、プロセスを知っている。評価もそういう視点で行われる。

- 経営会議、取締役会等での論議ペーパーにパワーポイントは使わない。徹底して文章での表現が求められる。Word6枚くらい＋注釈。学術論文のような体裁。これを一行一行読み込んで論議する。究極の論理性は文章でしか表せない。
- 私は、日本での「イノベーション」という言葉の、いささか「チャラチャラした」雰囲気とは全く違うものを感じました。

## 加えていただきたい論点

- この会のテーマが、グローバルに通用するイノベーションだとしたら、日本の社会が抱えるSocial Cohesion(社会的一体性) ゆえの「慣れ合い文化」からの脱皮をどう目指すかという視点が欠かせないように思います。
- 日本は、平均的な教育レベルが極めて高い、ほぼ同一の民族で構成された「最後の楽園」のような国。安全さ、便利さ、品質の高さ。同質の人たちの中で、阿吽の呼吸で摺り合わせが行われ、その結果として得られた、これらのレベルは、群を抜いている。この価値観に立つ限り、日本を超える国はない。でも、グローバルに競争力はない。
- 「最後の楽園」を貫いて段々衰退していくのか、従来より快適さは劣るかもしれないけれど、競争力のある国にしていくのか、大きな別れ道に私たちは直面していると思います。そういう危機感をもとに、「融合IT人材」を論議していきたいと思いますが、如何でしょうか？



TOKIO MARINE

## 2. 東京海上グループのアプリケーション・オーナー制度、あるいは対話が生むイノベーションについて

# 失敗するシステム開発に共通すること

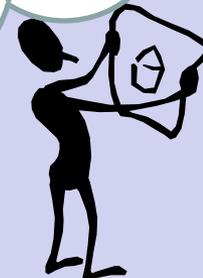
- グループ会社の多くの失敗事例をみると、失敗する会社あるいはプロジェクトには2つの顕著な共通点がある。

“ITは重要！ITを効果的に使って、もっと会社を強くしたい。  
おい、システム部長、頑張れよ。”

社長



こんな大規模なシステム開発をこれだけの予算開発工数、期間でやろうと  
していたのか！



# アプリケーション・オーナー制度：責任と役割分担

お客様・代理店・第一線の社員

## アプリケーション・オーナー

システム化要望の提示  
With 目的&期待効果

対話による要件の具体化

要件定義の最終決定  
…目的・効果に照らして

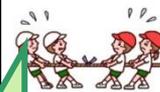
UATテストケース策定・実行

発見された問題への対処

教育・マニュアル作成



目的を  
共有した  
協力関係  
フランクな  
対話



健全な  
緊張  
関係

## システム部門

技術的&コストの観点  
からの選択肢の提示

対話による費用対効果の  
高いソリューションへのリード

工程をしっかり管理して  
期限までに品質の良い  
システムを作る

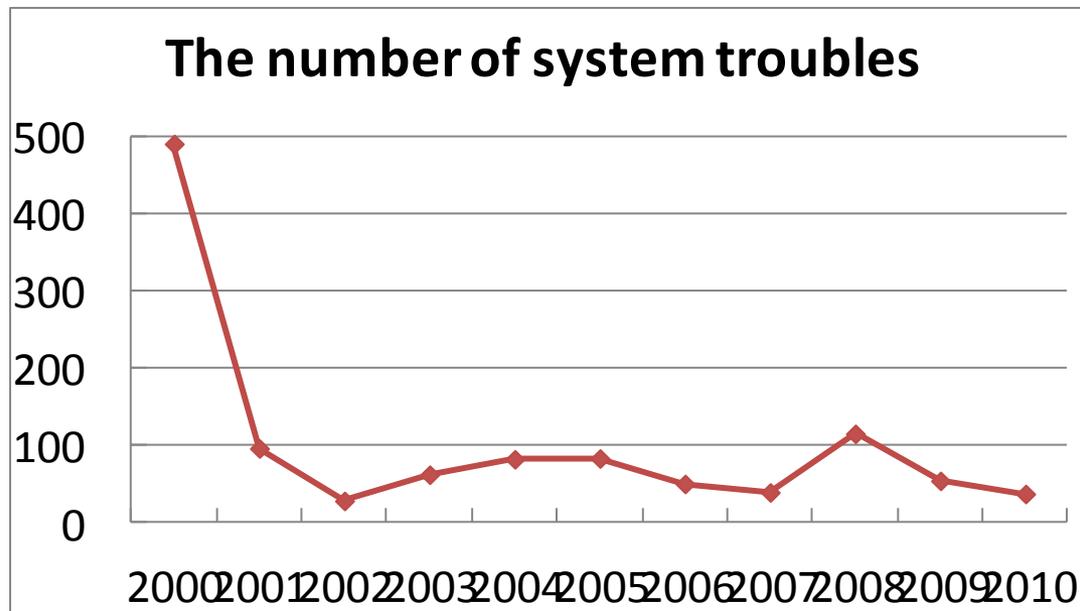
発見された問題への対処

パフォーマンス・テスト、  
インフラセットアップ等

外部ベンダー

# アプリオーナー制度の創設と同時に劇的な効果が

- 東京海上は、アプリ・オーナー制度を2000年に創設
- 導入直後から劇的な効果が出て、翌年からトラブルが8割削減された。

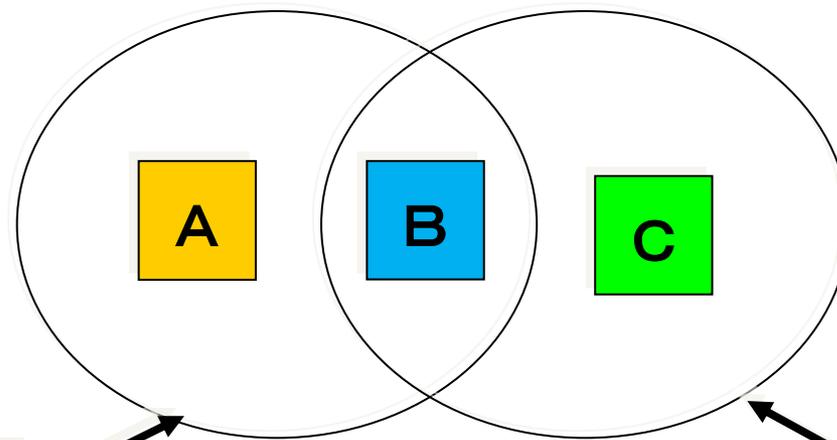


# コミュニケーションは擦れ違うもの

ビジネス部門



伝えたつもり  
の要件



システム部門



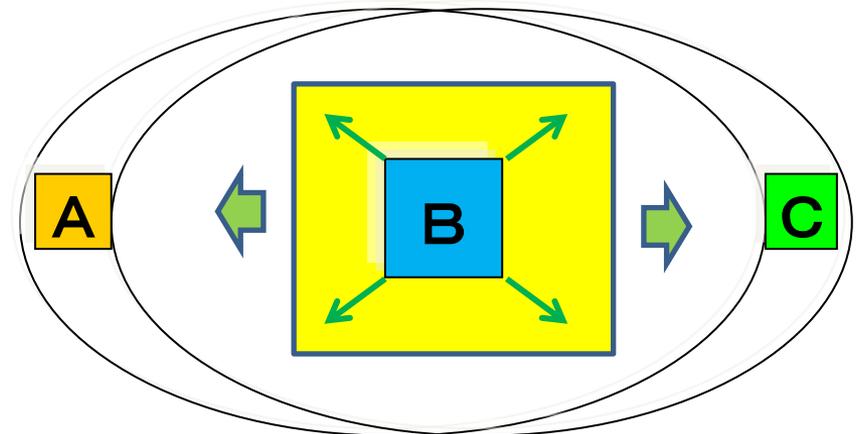
受け取った  
要件

人が相手が言ったことをどう理解するかは、その人の知識、過去の経験、トラウマなどに大きく左右される

システムは目に見えないだけに、より一層正しく伝えることが難しい

# コミュニケーションの質を高めるためには

- 目的を共有して、対等な立場でオープンな対話を繰り返すことしか、理解を共通化できる途はない。・・・「阿吽の呼吸」からの脱却が必要。
- 対話の中で、双方に様々な発見や気づきがあり、それが新しい価値につながる。・・・“イノベーション”





TOKIO MARINE

## 3. ITC Conference 2013 での好取組事例にみるイノベーション

東京海上ホールディングス株式会社

<http://www.tokiomarinehd.com/>

TOKIO  
MARINE  
GROUP

# 株式会社 秋東精工

- 1978年 プラモデル金型製造会社としてスタート
- 1990年まではミニ四駆・ガンダムなどのブームに乗って順調
- 91年ころから売上が減少し始め、98年～01年、4年連続赤字
- 【第一の改革】 職人芸からの脱皮・・・3次元CADの導入、製造機械の自動化
- 02年に黒字回復
- 08年にリーマンショックで再び赤字に・・・最高益時と比べて、売上が1/2に。効率化だけでは限界。

- 【第2の改革】・・・プラモデルのトータルサポートに乗り出す  
製品の設計～製作～成形～アッセンブリ
- ✓ 販路開拓手段としてWebを使ってみようかと・・・

# 社長とITCとの間の対話



秋東精工  
柴田忠利 社長

ホームページを作ってみたいんだ  
けど...

これくらいはかかりますよ。

え！ そんなにするの？

秋東精工さんの強みは何です  
か？ 何を売りたいのですか？



NARTS  
野中栄一代表

二人の「対話」のなかでコンセプトが磨かれ、  
説得力のあるHPが世界中の客を呼ぶ

# 秋東精工のHP



# SYUTO

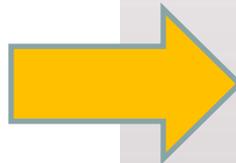
Assemble for the Smile!

プラモデル金型といえば  
**秋東精工**

プラモデル金型の設計・製造はもちろん、企画  
から販売に至るまでお客様の御要望を  
トータルサポート!

日本で初めて  
プラモデル金型を  
製造した創業者!

良く練られた  
シンプル&訴求力  
のある表現



## ぐっと来るコメントが！

日本で初めてプラモデル金型を製造した創業者  
SMALL SHIBATA (スモールシバタ)をはじめとする  
私達、秋東精エのこだわりについてご紹介します。



一昔前、プラモデルを組み立てるにはニッパーとセメダインは欠かせませんでした。しかし、現在ではそれらを使わずに、「手で捻るだけでポロリと取れるパーツ」、「指でパーツを組み合わせてグッと押し込むだけで圧着するプラモデル」などが実現されています。しかし、これらを実現できる会社は限られています。どうして、そんなことができるかお分かりですか？

実は、最後は「職人の技」なのです。機械旋盤である程度のところまでは加工できますが、最後の最後、「手で捻るだけでポロリ」の「ポロリ」とくる感覚、「グッと押し込む」の「グッと」となる感覚は、長年の経験とカンを持った特別の職人が手作業で生み出すのです。

我々のような街工場には、100分の1ミリ単位の細かな調整ができる驚くべき達人がいるのです。大手プラモデルメーカーから当社に金型の発注が来る理由も、そういった職人の技術の積み重ねがあるからなのです。

これも二人の「対話」のなかで練られた表現ではないか

- このHPで、トヨタ自動車からも受注が！
- 柴田社長談 “HPは大切な営業マンと同じ存在。これからも、プラモデル好きの共感を呼べるような、生き物のようなHPを作り続けていきたい。”

## 対話がイノベーションを生んだ好事例

- “イノベーションとは組み合わせの新しさ”・・・というシュンペンターの言葉を米倉教授も引いておられた。
- 「組み合わせの新しさ」というのは、まさに異なる経験と知識を持った立場の違う人たちが真摯に向き合い対話を繰り返すことによってしか生まれえない。
- これは、まさにアプリケーション・オーナー制度の要諦であり、アプリケーション・オーナー制度のエッセンスを、二人の対話のなかに見た思いである。町工場の社長とITCの間の真摯な「対話」が生んだイノベーションがここにはある。

## まだ見ぬような破壊的イノベーションではなく・・・

- 私たちが目指すイノベーションは、必ずしもこれまでとは全く違う新しい世界（「破壊的イノベーション」）ではなく、「持続的イノベーション」でも良いのでは？ それだけに「対話」が大切であり、「対話力」の向上が重要。
- ITC Conference 2013では、ITCA（協会）からイノベーションのイネーブラーとして「言葉」の大切さを強調されたお話があり、この時は言葉の表面だけを捉え本質を見誤るなという意味で使われていたが、「言葉」だけでは「対話」に最も必要な「傾聴」の大切さが出てこない。「話す言葉の深さ＋傾聴力」が、真の対話を生み、イノベーションを生むのではないかと思う。

ありがとうございました。