

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第48回 新たなチャレンジを続けてきた 金融マンとしてのバイタリティ

岸 和良 (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)



本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、住友生命保険相互会社 エグゼクティブ・フェロー デジタル共創オフィサー、デジタル&データ本部 事務局長の岸和良氏を迎え、独特のキャリアを積み上げてきた金融マン人生のお話とともに、健康増進型保険、住友生命「Vitality」の背景にある戦略を中心に対談を行った。

モノづくりが好きな子供

山口 住友生命「Vitality」(以下、「Vitality」という(※)のITプロジェクトリーダーとして活躍の岸さんですが、まずは生い立ちについて教えてください。岸さんはどのような子供だったのですか？

※住友生命が販売する、健康プログラムとセットされた健康増進

型保険。アプリを使って、加入者の日々の歩数や心拍数などをポイント化することによって、健康増進への取組みが保険料の割引につながるインセンティブが組み込まれている。なお、Vitality加入者の入院率や死亡率は非加入者に比べて歴然と低いとのデータが示されている。

岸 生まれも育ちも東京都八王子市です。自然豊かな環境で育ちました。当時、家族は6人で、両親と兄弟3人、それから祖母です。末っ子の長男だったこともあって、自由のびのびと育てられました。幼少期は自然の中で遊びました。工作などのモノづくりが好きで、小学校の2年生か3年生の夏休みの自由研究で、段ボールとモーターを使って、自作の扇風機を作ったことがあります。それを学校に持って行ったらすごく評判になりました。それが小さい頃の成功体験です。

私は、その頃からあまのじゃくで、皆がやっていることをやるのが嫌いで、自分だけ違うことをやりたいと思うタイプでした。

た。小学生のときに切手集めが流行っていましたが、私は古いお金を集めることにしました。クラスで私だけだったと思います。

山口 社会人になるまでは、どのような青年だったのですか？
岸 小学生時代から野球が好きで、小学5年生のときに地域の野球クラブに入りました。通常は6年生に上がらないとなれないレギュラーに、5年生でなりました。中高でも野球部に入りましたが、練習があまり好きではなかったのですが、本気で打ち込めず、練習をする人に追い抜かされても、追い抜き返すまで気持ちが盛り上がりませんでした。人と違うことをするのが好きな一方、競争をしたがらない子供でしたね。

立教大学の経済学部に入ってから、ESSで英語劇に取り組みしていました。英語の読み書きは得意でしたが話す・聴くが苦手で、大道具を作っていました。モノづくりは楽しかったです。

山口 ESSでもモノづくりをしていたのですね(笑)。住友

生命に入社することになったのはなぜですか？

岸 就職活動をしていた平成元(1989)年当時は、就職先としては金融機関や保険会社が多かった。銀行、短資、生損保、証券などを受けました。その中で一番よくわからないビジネスモデルが生命保険会社だったので、興味をそそられて入社しました。

システム一筋のキャリア

山口 住友生命の若手時代は、どのようなタイプだったのですか？

岸 生命保険の花形は営業です。しかし、私がやりたかったのは資産運用でした。トレーダーやファンドマネージャーになりたいと、配属面接時に伝えました。当時、システムを使った証券運用が流行りだしていました。他の人は「営業を担当したい」「支部長になりたい」という感じでしたが、私は「これからはシステムトレーディングの時代が来ます」と言って、「資

産運用とシステムを担当したい」と伝えました。その結果の配属がシステム部でした。

山口 その当時から、ずっとシステムに関わってきたのですか？

岸 そうです。大阪にあったシステム部署で3カ月研修を受けました。業務システムでは、PL/1というプログラミング言語を使っていたのですが、システムの深いところを知るために、アセンブラ(プログラミング言語の一つ。マシン語に近い)の勉強をさせられました。細かいルールのあるプログラミングを覚えるのがつらく、私は成績もよくなくて、勉強の時間をあまりとらず、飲みに行っていたばかり

でした。一方で、情報処理を専攻してきた国公立大卒の人は輝いていました。私を含め、私立文系卒で、初めてシステムに関わる人たちは皆、出来がいま一つで、グレていましたね(笑)。

山口 システム開発の仕事が楽しくなってきたのは、いつ頃からですか？

岸 25歳の頃です。資産運用のシステム開発は東京で行われて

いました。それに携わりたくて、「どうしても東京に行きたい」と研修時に言い続けていたら、研修後の配属は東京のシステム部門でした。大阪の研修ではプログラミングに苦労しましたが、東京での仕事は、業務アプリケーションを作る上流SE(要件定義や設計といった開発の初期工程を担当するSE)で、ビジネス部門と話をできることが楽しかったです。業務上の課題をシステムで解決するコンサルティングのような仕事は、私の興味にピッタリでした。その頃、知識がないと信頼されない

と思っ情報処理に関する国家試験などに関しいろいろ勉強しました。

山口 その後、保険のシステム開発にも関わりますか？

岸 そうですね。システムにおいても、生命保険会社のメインは個人保険です。6年目に大阪のシステム部署に異動になりました。個人保険のシステム開発は、それまでの資産運用の場合とはまったく異なるものでした。保険は主たるビジネスだったので、スピードも要求され、

緊張感もありました。当時は、身体的にも精神的にもつらかったです。しかし、保険の勉強を始めて、半年くらいでだいたい理解できるようになると、東京で勉強してきたシステムの知識も活かせるようになって、周囲をリードしていけるようになりました。

山口 20年前に提案した健康増進型保険

岸 岸さんは、金融IT検定やDX研修などで、デジタルビ

健康増進型保険

健康増進型保険

20年前に提案した健康増進型保険

岸 岸さんは、金融IT検定やDX研修などで、デジタルビ



●若手時代から現在まで仲間と新商品等の開発に積極的に取り組んできた経験を語る岸氏

ビジネスの知見を提供されていますが、ビジネスモデルの構築に強くなるきっかけは何だったのですか？

岸 住友生命には社内提案制度というのがありました。20代の末の頃から仲の良い同年代のシステム部門や業務部門の人たちと一緒に、それに応募するようになりまして。それが始まりだと思えます。最初に提案したのが健康増進型保険でした。

山口 え、Vitalityですか？

岸 1997年くらいです。山口 20年以上前にすでに提案されていたのですか？

岸 今回のVitalityにつながるものではないですが、健康チェックサービスを提供しようというものでした。保険会社は、健康診断情報を保険に入るときに一度だけ被保険者さまからいただいて、その後はいただきません。健康診断結果を使った保険引受査定結果は10年以上経つと有効ではありません。そこで、健康診断書を毎年提出したら健康評価をするサービス付き保険を提案しました。当時、提案制度の最優秀賞は第一席という名称で、10万円の賞金が出る場所は魅力的でした。ちなみに、第一席、第二席、第三席、優秀賞、佳作の順番です。我々の健康増進型保険の提案は残念ながら佳作止まりでした(笑)。

それが悔しくて、それから毎年ずっと提案し続けることになりました。最終的には、我々のチームは第一席から優秀賞までをす

べて受賞しました。「無料保険」についても提案しました。例えば、スキー用品などの商品の価格にスキーによる傷害保険料を組み込むといったものです。現在は普通にあります。画期的なアイデアでした。

インターネットの普及に伴い、ネットで調べてから保険ショップへ行くという顧客行動を踏まえ、デジタルマーケティングを行う提案も行いました。今なら当たり前の施策ですが、当時はそれも佳作止まりだったと思います。悔しさを感じました。若かったので(笑)。

山口 悔しかった後、どうなったのですか？

岸 30代の頃から社外の集まりに参加するプロボノ活動(仕事のスキルや経験を活かす社会貢献活動)のようなことを始めました。試験合格者の集まりで相互に教え合うようなことです。

山口 例えば、どのような内容ですか？

岸 情報処理、問題解決、教える方、コミュニケーション、チームビルディングなどです。

Vitalityの導入と拡大

山口 住友生命といえばVitalityですが、導入プロジェクトはいつから始まったのですか？

岸 2015年から社内の検討は始まっています。2016年初から正式に導入プロジェクトが動き出し、販売開始が2018年9月でした。

山口 20年前の提案が現実動き出したのですか？

岸 20年前の提案とは直接はつながっていません。2015年のある日、保険商品認可の担当部署の知り合いに、「うちで健康アプリを作成して、それをポイントにする仕組みはどうだろうか？」と言ったら、「その話と関連する新しい保険をシートに検討しています。岸さん、興味がありますか？」と言われまして。「もちろん」と答えると、「ではこちらに来てください」と、社内の奥にある秘密の部屋に連れて行かれました。その部屋では、何人かが英

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



● Vitality 開発の裏側や岸氏の活動とデジタルビジネスとの関わりに興味を示す山口氏

語の文献を傍らに資料の作成作業をしていました。長年、健康増進型の保険プログラムを世界に提供してきた南アフリカの金融会社 Discovery Ltd. (以下、「デイスカバリー社」という)と組んで新商品を出す基礎検討をしていたのです。

山口 Vitality は、住友生命が開発したものでなく、既存の商品を日本用にローカライズしたもののですね？

岸 そうです。私は、Vitality 導入プロジェクトの一員で、IT プロジェクトリーダーという役割を担いました。2015年の11月にVitality

ity 検討チームが南アフリカに行くことになったときに、システム担当として参加しました。私自身は、南アフリカの治安に不安を感じていたので、内心「行きたくないなあ」と思っていました。システ担当の会議の中で、役員から「岸、おまえが行って来い」と声がかかったのです。

山口 南アフリカへ行ったときは、どんな様子だったのですか？

岸 役員2人を筆頭に各分野の15人くらいのチームで行きました。社長のビデオレターも持参し、住友生命に関するプレゼンを行いました。この熱意がデイスカバリー社に評価され、日本でのパートナーに選ばれることになりました。

山口 南アフリカを訪問した段階で、デイスカバリー社における健康増進型保険の実績は何年くらい

あったのですか？

岸 20年です。デイスカバリー社は、世界的にもこの分野でも成功している会社で、データが蓄積されていました。新商品の認可にあたって、データが必要ですので、住友生命はデイスカバリー社と提携することが得策と考えました。デイスカバリー社は国ごとのパートナーを1社に絞り込む戦略をとっています。日本では、住友生命が選ばれました。その当時、私は、Vitality の導入が住友生命のDXを一気に進める可能性があると感じていました。

健康増進活動の特典に
提携企業のポイントも

山口 Vitality はどのくらい売れているのですか？

岸 契約数で140万件ほどです。一つの保険商品としては長い間売れていると思います。通常の保険商品がよく売れる期間はだいたい2年くらいです。Vitality は6年以上売り続けられています。お客さまには、アプリを導入

してもらった方がいいので、従来とは違った営業をしないといけません。販売体制を確立するのに、多くの作業と時間がかかりました。また、お客さまの歩数、健診結果のデータが蓄積されています。歩行データや健診データをどう活用していくかが私の部門の仕事です。

さらに、Vitality は、健康増進にプラスになる商品やサービスと連携しやすいため、フィットネスクラブ、食品メーカー、イオンやコンビニなど小売りとも提携しています。自治体との提携も順次進めています。

山口 フィットネスはわかりませんが、小売りと組むのはなぜですか？

岸 Vitality の保険料は1年に1度、健康増進活動の結果により見直されますが、その他の顧客価値として野菜などの健康に良い買い物にもポイントバックがあります。ポイントはVitality コインという日本で作ったポイントプログラムを使っています。Amazonギフトカードやna

nacoギフト、Eduギフトカードとも連携しています。イオンの場合はWAOONポイントIDに替えられます。PAYPAYポイントとも連携しています。

山口 様々な先と提携できることもVirtualityの特長なのでですね。

岸 Virtualityがデータを持つていることを含め、従来の保険とはビジネスの展開の仕方が違うので、説明や教育がマーケティング上で重要になります。このため、私は、本を書き、講演をして提携先を集める活動をしています。我々がDXビジネス発想研修(※)を行っているのも、そのためです。研修を行うので「Virtualityのリワードパートナーになってもらえませんか」とか、「職員の健康増進のためにVirtualityを導入してくれませんか」と声をかける形で、Virtualityの商品価値の向上と販売先の拡大にDXビジネス発想研修を活用しています。

※住友生命による、デジタルビジネスモデルについて学び、新た

なビジネスのアイデア出しをするワークショップ型の1日研修。

自分を活かすチャレンジが会社の将来にプラスになる

山口 岸さんには、金融IT協会の理事・デジタル人材育成委員長として、金融IT検定などにも貢献していただいています。金融IT協会で、岸さんが目指しているものは何ですか？

岸 金融機関の多くは、デジタル人材育成など、同じようなことで悩み、同じようなこととお金を使っている。「もったいない」と思っています。ノウハウなどはシェアして、ともに高めよう上がるべきだと思えます。私がプロボノで活動してきたことを金融IT協会で活かしたい、と考えています。

山口 岸さんには、金融IT協会員向けにDXビジネス発想研修を無料で提供いただいています。私も研修に参加しましたが、面白かったです。ビジネスの構築力がついた気がしました。

岸 まずは研修を受けてもら

い、参加企業の中から研修をさらに展開したいとのオファーがあれば、そこを契機に、住友生命との提携を図っていきたくと思っています。金融IT協会での活動には、住友生命としてもメリットがあります。

山口 岸さんは、一見、自由に動いているように見えますが、住友生命のデジタル、データ活用や協業先発掘、マーケティング戦略の一環なのですね。

岸 そうですよ。当初、私が企業向けDX研修活動をしていることの意味を周囲からはあまり理解されませんでした。社長から、「Virtualityをもっと広めるためにはどうしたらよいか？」と聞かれたので、「従来の保険会社のやり方とは異なりますが、了承してもらえなから」と断ったうえで、本を書いて、講演をして、教育プログラムに取り組むことを提案しました。これは当社のPRにもなります。

住友生命がデジタル教育に強ければ、それに興味を示して入社を希望する人も増えるし、当社と提携したいという企業も増

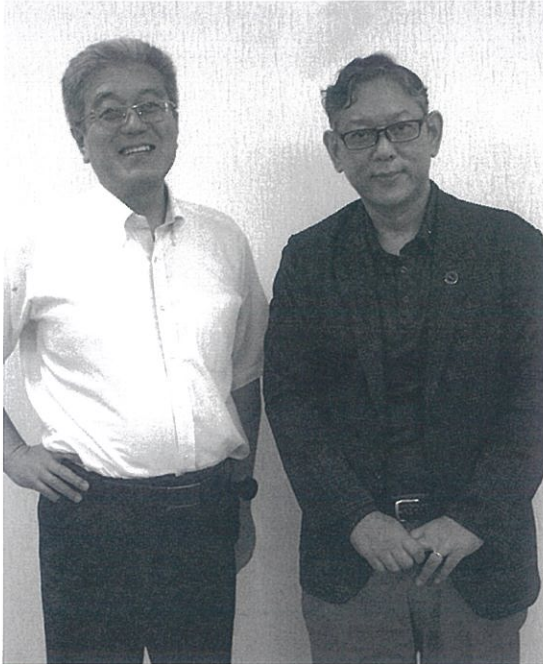
える。しかも、内製なのでコストもあまり必要としません。このような新しいことをやりやすいように、私はエグゼクティブ・フェローという肩書をもらったと就任時に聞きました。

山口 エグゼクティブ・フェロー以外の肩書についても教えてください。

岸 2022年4月に、デジタル共創オフィサーになりました。社内のデジタル化のエバンジェリストであるとともに、非保険事業の開発のため、本を書いたり、教育事業を開発したりして提携先・取引先を増やす役割です。それと同時に、デジタル&データ本部の事務局長となつていますが、こちらは本部長が社長で、事務局長は私です。ここに兼務で所属している10人くらいのデータサイエンティストたちにVirtualityのデータ分析をしてもらっています。

私は、社内にいる管理職の仕事よりも、新しいものを作るほうが得意です。モノを作る立場でいたいし、現場に出たいです。デジタル共創オフィサーという

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●現場での様々な活動や新たな挑戦を続けることで住友生命とお客さまの関係作りにつなげる岸氏と、時代に合わせた変革が求められる金融業界について熱い対談が行われた

ポジションも、私の前にはありませんでした。
山口 プロボノ的な活動や、20年前に仲間たちの議論で思っていた健康増進型保険が、結果的に「Vitality」の実現につながっていることに人生とビジネスの深みを感じます。
岸 あの当時、健康増進型保険を作ろうとしても、うまくいかなかったと思います。まだ世の中にそうしたニーズがなかったからです。普通の保険が売れていた時代です。「既存の仕組み

がうまくいつているときにイノベーションはいらぬ」ということだと思えます。住友生命がVitalityを導入したのは、「本業をこのままにしていのか」との危機感が社内にあつたからだと思います。
今後保険は、組込型になっていく可能性があります。例えば、人間ドックを病院などの医療機関で受けますよね。そのときに何らかの臓器に不調のサインが出ていて「こんな病気のおそれがあるので、この部位の保険を

オプションでいかがですか」となれば、そこが加入ポイントになるでしょう。そうすると、保険販売のチャネルは病院に移るかもしれません。そのような可能性を考える必要があるでしょう。

山口 確かに、今の話以外にも、結婚するときに結婚式場で「配偶者のために」、子供が産まれたときに産院で「子供のために」と言われれば、保険加入を考えますね。

岸 出産費用に組み込まれて保険がプレゼントされるようになると、保険会社からお客さまが遠くなります。ECサイトのAmazonに小売りが侵食されているのと同じことが、保険でも始まる可能性があります。Vitalityは、アプリを使うことにより上流チャネルを取りにいける商品です。ですので、保険とお客さまの新しい関係を見つめるために、模索しています。
山口 岸さんの話を聞いて、一見、本業からは遠い、新しいチャレンジをする人を大切にできるかどうか、金融機関の将来に

とって重要であることを理解しました。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

きし・かずよし ●1990年住友生命保険相互会社入社。生命保険基幹システムの開発・保守、システム企画、システム統合プロジェクト、生命保険代理店の新規拡大やシステム標準化などを担当後、2016年から、住友生命「Vitality」のITプロジェクトリーダーを担当。現在はエグゼクティブ・フェローデジタル共創オフィサーとして、デジタル戦略の立案・執行、パートナー企業や自治体などの共創活動、社内外のDX人材の育成活動などを行う。著書に『DXビジネス検定TM公式テキスト』（共著、日本能率協会マネジメントセンター）、『DX人材の育て方』（翔泳社）、『実践リスクリング』（日経BPP社）などがある。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の審査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融IT協合理事長。