

## インタビュー

## 企業の事業継続と北海道の役割

東日本大震災から3年が経過し、東海、東南海、南海地震などの大震災が予測される中で、国土強<sup>きょうじん</sup>靱化に向けた取り組みが始まっています。地方の立場からは、一極集中の国土構造のぜい弱性を是正するために、各地域の特性を生かした分散型でバランスの取れた国づくりを主張していくことが大切ではないでしょうか。

北海道では2012年3月に「北海道バックアップ拠点構想<sup>※1</sup>」を打ち出していますが、民間部門では道央圏を中心にBCP<sup>※2</sup>によるリスク分散立地という動きが見られています。特に、13年10月末にはアクサ生命保険(株) (以下、アクサ生命) が本社機能の一部を札幌に移転することが報道され、バックアップ拠点構想を推進する上で大きな弾みになりました。

そこで、今回はアクサ生命の執行役で危機管理・事業継続部門長である小笠原隆裕氏に、本社機能移転の経緯や北海道への期待などについてうかがいました。

(インタビュー日：2014年5月20日)

※1 北海道バックアップ拠点構想

2012年3月に北海道が公表した構想。今後高い確率で想定される首都圏等の大災害時に備えて、首都圏機能を地方に分散していく必要性と、そのバックアップ拠点としての北海道の役割の大きさと具体的な取り組みの方向性を提示している。北海道の優位性を生かしたバックアップ機能としては、食料・水の安定供給、エネルギーの安定供給、国内分散型の産業活動の拠点形成など6項目が掲げられている。

※2 BCP (Business Continuity Planning)

事業継続計画。災害や事故等が発生し、事業活動が一時的に低下した場合でも、中核となる事業については継続させるとともに、回復時間をできる限り短縮させ、できる限り早期に事業活動を回復させるための計画。

アクサ生命保険株式会社執行役、  
広報部門長兼危機管理・事業継続  
部門長  
Takahiro Ogasawara

小笠原隆裕氏



## 使命は、お客さまをお守りすること

——まず、アクサ生命の概要と企業理念などについてお聞かせください。

**小笠原** 当社は世界中に1億200万人のお客さまを抱えるAXA（以下、アクサ）グループの一員です。アクサは世界最大級の保険・資産運用グループで、本拠地はフランス。従業員も全世界に約16万人います。アクサグループには生命保険と損害保険のほかに、お客さまからお預かりした資金を運用するアセットマネジメント部門があり、その三つの柱で事業を行っています。

当社は1994年に設立されましたが、34年に設立された日本団体生命とアクサグループが包括的資本提携に合意し、2000年に日本団体生命と経営統合、09年にはウインタートウル・スイス生命を合併し現在に至っています。日本にはほかに自動車保険でおなじみのアクサダイレクト、そしてインターネットをベースにしたアクサダイレクト生命があります。日本におけるアクサグループの保有契約件数は約490万件（12年度）、お客さまは約200万人です。

アクサの特徴は、世界56カ国で事業展開していることですが、本拠地フランスのほか、アメリカ、イギリス、地中海、中南米、北欧・中欧及び東欧、アジアと世界中に分散しています。どこか1カ所で巨大な利益を上げているのではなく、効果的に分散していることが大きな特徴です。また、世界最大のブランドコンサルティング会社インターブランド社が発表しているブランド力ランキングで、5年連続で保険ブランドのナンバー1の評価を受けています。

私たちの使命は、長期的にお客さまをさまざまリスクからお守りして、安心安全をお届けすることです。このために、当社が特に重要視しているのが、「カスタマーセントリシティ（お

客さま中心主義）」と「信頼と成果を重視する企業文化の醸成」です。前者は、常にお客さまの視点に立って企業経営を行い、よりよい商品を開発したり、サービスをご提供するという考え方です。また、後者は、健全で柔軟性が高く、イノベーション（革新）を生み出すような企業文化を創り出していこうというものです。その二つの考え方がすべての経営方針に貫かれています。

お客さまへの販売チャネル（販路）は、お客さまにより多くの選択肢を持っていただきたいということからマルチチャネルの体制をとっています。当社専属の営業社員は2種類で、一つは全国511カ所（13年6月現在）の商工会議所と協力している「商工会議所共済・福祉制度推進スタッフ（通称CCI）」と、個人や中小法人を担当する「ファイナンシャルプラン アドバイザー（通称FA）」です。このほかのチャネルには、大企業や官公庁などを担当する法人営業、代理店営業、銀行などの金融機関を通じた窓口販売のチャネルがあります。

商品面では、死亡保障と医療保障に重きを置いており、例えば、がん治療や就業不能保障など、変化のお客さまのニーズをとらえた革新的な商品や特約が好評です。

——保険会社であるが故に、リスク管理で特に気をつけていることがあるでしょうか。

**小笠原** 私どもは、お客さまから保険料という形で長期にわたって資金をお預かりすることになりますが、お客さまが具体的にサービスを受けるのは、契約から随分と時間が経ってからということも少なくありません。しっかりとしたりリスクマネジメントができていないと、事業が成り立ちませんから、リスクに対しては最も敏感であるべき業種です。

普段の業務の中でも、金利の変動といったファイナンシャルリスクやオペレーションエラー

のリスク、レピュテーション（評判）など、さまざまなリスクがあります。そこで、それらを全体で統合して、リスクをチェックするチームがあります。当社は、10年近く前からチーフリスクオフィサー（リスクマネジメント担当責任者）を置き、アクサグループの先進性を取り入れながら強固なリスクマネジメントの体制を構築してきました。

### 東日本大震災への対応と札幌本社設立の背景

——東日本大震災直後の社内は、どのような状況でしたか。また、あのような非常事態にどのように対応されたのでしょうか。

**小笠原** 当社には全国に拠点がありますが、中でも東北は当社にとって最も重要なマーケットの一つです。特に沿岸部には多くのスタッフがおり、9軒のオフィスが倒壊するなど、東日本大震災のインパクトはかなり大きなものでした。

当社で非常事態の際に原則として掲げているのが、まず従業員とその家族の命を守ることです。従業員は会社にとって最も重要な「人財」であり、何よりもこれが最優先です。二番目は、

お客さまをお守りすること。私たち保険会社はお客さまが最も私たちを必要とする瞬間に、寄り添い、必要なサポートを最大限にご提供する責務があります。その次に重要なのが、お客さまとビジネスパートナーの皆さまに中断することなくサービスをご提供すること、つまり事業継続です。

私どもの本社は東京にありますので、万が一の際にも事業を継続する体制ができるように、震災直後に福岡にバックアップオフィスを開設し、そこに120人の社員を送りました。一方で、東北の被災地へのサポートを行う必要がありました。もちろん、東京本社でのオペレーションもきちんと継続する必要があります。つまり、当時は会社が大きく分けて本社を守るチーム、東北入りしてサポートするチーム、バックアップ機能を立ち上げる福岡のチームと、三つに分かれたことになります。これはかなり複雑なチャレンジで、バックアップの体制をあらかじめ取っていれば、お客さまへのサポートをさらに充実してお届けできたと考えています。また、東京と福岡でのダブルオペレーションを突貫的に立ち上げるのはリスクも高く、あらかじめバックアップを構築しておく重要性というものが痛感しました。



震災直後の2011年4月5日、被災地の気仙沼営業所にへりて駆け付けたアクサグループ会長兼CEOアンリ・ドゥ・キャストゥル氏（左から4人目）、アクサ生命社長兼CEOジャン＝ルイ・ローラン・ジョシ氏（左から3人目）、アクサグループCOO（BCM担当）ヴェロニク・ヴェイル氏（左）、アクサ生命副社長幸本智彦氏（左から5人目）

その後東京の安全が確保されたので、半年ぐらい後には福岡のバックアップオフィスを撤収しましたが、その時にはすでに本社機能を分ける検討を始めることになっていました。オペレーションの継続性が担保された状態でなければ、どこかで非常事態があっても、そのサポートを十分に行えない可能性が潜在することに気付いたからです。そこで、仮に本社が二つあれば、どちらかに非常事態が起こってもお互いにサポートし合うことができるだろうと考えました。それが「札幌本社」を設立する論点の出発点です。

企業経営の観点からは、BCPの優先順位は平時ではどうしても低くなるのですが、当時はどんなことがあっても事業を中断してはいけないという思いで、福岡のバックアップオフィスを開設しました。この判断に対して多くのお客さまから評価をいただきました。これも事業継続の重要性を改めて認識するよい機会となりました。

民間企業が地方移転する要因の多くはコスト削減などでしょうが、当社の今回の札幌の場合は純粋に事業継続性を担保するために意思決定しました。当然、重複するコストも出てきますが、これは必要な投資だと考えています。また、最終的な意思決定には、本国のフランスもサポートしてくれました。

——グループの本拠地であるフランスサイドの東日本大震災直後の対応は、どんな様子だったのでしょうか。

**小笠原** アクサグループは56カ国で事業展開していますから、もともとリスクに対して非常に感度が高いのです。極端に言えば、世界を見渡すといつもどこかの地域で何らかのリスクが生じているといえます。したがって、危機管理のマネジメントはとても成熟していて、本国グループではすでに確立した手法を持っています。

例えば、東日本大震災直後の環境下でも、われわれに対して報告を求めてきたことはありません。われわれは求められなくても報告していましたが、「あれはどうした」「これはどうした」という問いかけがないのです。危機が起こっている現場をわずらわせてはいけないという考え方が定着しているのです。

逆に、「必要なものはないか」「われわれができることはないか」と聞いてくれました。グループを通じて安定ヨウ素剤や防護服、線量計などの防護キットを手配してくれたり、グループの従業員から寄付をいただいたり、非常にありがたかったです。

——グローバルに展開しているが故に、さまざまな経験があり、広い視野でリスクに立ち向かうノウハウが蓄積されていたのですね。

**小笠原** 一番大きな原動力は、お客さまをお守りするという使命感です。お客さまをお守りするために何ができるかを突き詰めていくと、本社機能を分けるべきだと考えました。コールセンターだけ移すなどの選択肢もありますが、われわれはお客さまをはじめ、外部と接点がある部分はすべて分けようと考えました。「札幌本社」が稼働すれば、大きな災害があっても東京で業務が全くできなくなっても、札幌の処理能力で重要業務の50%が処理できるようになり、事業が中断されるような事態にはなりません。

#### 北海道、札幌を選んだ理由

——今回、一番お聞きしたかったのは、本社機能の移転先になぜ北海道、札幌を選んでいただけたのかということです。新聞では、候補地は全国100カ所ほどあったと報道されていました。

**小笠原** 第一に申し上げたいことは、東京が

危険だとか、北海道がいいとか、そういう議論ではありません。われわれが最も問題だと考えていたのは、東京という一つの場所に集中していることでした。

本社機能を担うオフィスをどこに配置するかを考える上では、エネルギーや労働供給力、自然災害に関するリスク、行政の関与やサポートなど、いろいろな要素を検討しましたが、北海道は常にどの要素でも候補の中に入っていました。また、北海道の人口は約540万人で、かなりの数の大学や専門学校、短期大学があり、現地雇用の点でも安心感がありました。

本社機能を札幌に移転するためには、100人を超える規模で社員を東京から移すことになります。経験のある社員に異動してもらい、そのノウハウを現地で雇用した人たちに伝えていくことが必要なので、社員が「行ってみたい」と思う地域でなければならなかったということもあります。いろいろな点で、札幌は非常に魅力的な地域でした。

よく質問されるのは、札幌本社設立に当たってどうやって社内の意思決定をしたのか、どうやって社内を調整したのかということです。これに対する回答はシンプルで、お客さまをお守りするという使命を果たすことの重要性は社内できちんと認識されていますので、この必然性は調整といったものを必要としないレベルのものだからです。もちろん投資のタイミングやサイズという点では議論を重ね、今回の50%の処理能力の遂行を目指す体制を14年中に作り上げるという意思決定を経営会議で行いました。

——札幌本社は、どのような体制になるのでしょうか。

**小笠原** 札幌にはコールセンターとごく一部のカスタマーサービスの機能をすでに置いていました。これに、新契約査定や保険金・給付金の査定・支払部門など、保険会社としての使命

を果たすための事業継続上の重要な機能と人員を拡充していきます。14年度末までに段階的に人員の異動を行って、札幌本社は社員120人体制とし、派遣社員や業務委託などの取引先のスタッフを含めると総勢400人を超える規模になる予定です。事業拠点の分散化と重要業務の移転で、事業の継続性を飛躍的に強化できることになり、お客さまへのサービスを継続的に提供できる体制がしっかり整います。

すでに約40人が東京から移り、札幌で業務を始めているほか、秋には残り80人が異動してくる予定です。その後、オペレーションの事前テストを行い、11月には札幌本社として業務を開始する予定です。

——札幌への本社機能移転を決断する過程で、課題や不安要素はなかったのですか。

**小笠原** これまで東京で業務を担ってきた社員を異動させることになるので、社員のモチベーションやオペレーションのクオリティを担保した状態で事業が継続できるかなど、不安がなかったわけではありません。だからこそ段階的な異動を行ってきたのですが、すでに異動した40人の仕事ぶりを見ると、その不安は解消されました。通勤時間は短いですし、暮らしにも満足しているようです。

また、社員については現地採用も進めています。優秀な人材確保という点でも全く懸念はありません。4、5月に現地採用の面接をしましたが、未経験者を含めて募集をかけたところ、応募が殺到して、各部長たちが書類選考でかなり悩んだほどでした。

——では、札幌本社が稼働した後の課題などはないのでしょうか。

**小笠原** 今後は、当社だけでなく、取引先も含めて、実際に何かあったときのためのテスト

とリハーサルをさらに充実させていきます。札幌でオペレーションができていう状況だけでなく、有事の際にバックアップとして単独で機能するかどうかを検証しなければなりませんから、これは来年にかけて実践していく予定です。

BCPにはホットサイト（人員が常駐したオペレーションを行っているサイト）、コールドサイト（インフラのみを準備しておき有事の際に人員を移動してオペレーションを開始するサイト）の2種類があります。私どもの札幌本社は主にホットサイトとして各機能が集約されていますが、中にはコールドサイトとしてのファンクションもあります。例えば、広報など小さなチームは2拠点で分割することが非効率になります。こうした機能については、普段は東京本社で業務を担いますが、有事の際には札幌本社であらかじめアサイン（割当）されトレーニングを受けた社員が担当を引き継ぐ形となります。こうしたコールドサイトの機能については、いろいろなマニュアルやトレーニングが必要で、今、そのマニュアルなどを作っているところです。今後はそれらのリハーサルもあるので、まだまだやることがたくさんあります。

## 北海道への期待

——札幌移転を決定して、北海道や札幌の印象などは変わりましたか。

**小笠原** まず、想像以上に北海道の皆さまに温かく迎えていただき、とても感謝しています。非常に歓迎していただいております、個人的にも驚いています。

道庁や札幌市役所の企業立地担当の皆さまからは、札幌に異動する社員の暮らしに関する細かな配慮や情報提供などをいただいております、とても助かっています。行政の皆さまとは非常に有効な連携関係ができていると思っています。まだ東京からの残り80人の異動と現地採用がありますので、行政の皆さまには今後ご協力をいただければと思っています。

また、道民の皆さまで、当社で働いてみたいという人がいたらしゃれば、いつでも門戸は開いていますので、ぜひお問い合わせいただければと思っています。

——北海道ではリスク分散に向けた企業立地を推進していますが、この点について、何かア



2013年11月1日の「札幌本社」設立発表記者会見（写真左から、高橋はるみ北海道知事、幸本智彦アクサ生命副社長、小笠原隆裕アクサ生命執行役、上田文雄札幌市長）

ドバイはありますか。

**小笠原** 先ほどお話ししたように、札幌本社で重要業務の50%が処理できるようになります。逆にいうと、東京で重要業務が一切できない場合には、残り50%の業務を担うために、東京から札幌に社員を移送しなければなりません。東京本社では、すでに誰が札幌に行くのが特定されています。ところが問題は移送手段です。東日本大震災の経験からも移送手段を探るのは大変ですから、この点では行政のサポートに期待しています。例えば、物資を運んだ航空機の帰りの便に社員を搭乗させてもらうなどの機動的な対応をお願いできればと思っています。

ホットサイトを2カ所設けることで、どうしてもコストが上がってしまいますから、万が一の際にそのようなサポートがあれば、リスク分散立地の大きな差別化にもなると思います。「自然災害リスクのある地域から遠い」というメリットに加えて、企業が魅力的だと思えるサービスを提供していくことが大切だと思います。

当社の事例は複雑で分かりにくいと思いますが、他の企業誘致にうまく活用していただいて、地方の活性化や地域の新しいモデルにしたいとも思っています。当社もそのための協力は惜しみません。

札幌本社が動き出すことで、北海道、札幌とは長期的にかかわっていくことになり、道民の皆さまにはアクサ生命に関心を寄せていただきたいとも思っています。お客さまのニーズの進化に合わせた保険商品やサービスがたくさんありますので、ぜひわれわれのお客さまの一人になっていただきたいと思っています。

### 民間企業のリスク分散の動きから

——北海道ではバックアップ拠点構想を打ち出してきましたが、貴社の札幌本社設立決定は、

その思いがようやく形になったといえます。民間企業の立場から、東京に集中している機能を地方に分散させる意義や政策について、どう思われますか。

**小笠原** 実は当社はどちらかというと、大都市よりも地方都市での営業基盤が強いという特徴があります。また、当社の哲学の一つに、事業展開している地域コミュニティに貢献するという考え方があります。その点では、地方をどう考えるのかということは、普段のビジネスの中でも非常に重要な要素になっています。

われわれのような一民間企業は、都市と地方の格差をどうするべきかを申し上げる立場にはありませんが、当社は先ほど申し上げたように全国の商工会議所とは太いパイプがあります。これまで、そのような公益経済団体と一緒に、地域経済を盛り上げたり、商品でも医療格差を埋めるために医療関係のアシスタンスサービスを商品に付帯させるなど、地域をサポートしたいという思いからさまざまな取り組みを進めてきました。

リスク分散という意味でも、各地に民間企業が移転する動きは大切だと思っていますし、われわれも本社機能を移転する決定をした北海道にバックアップ拠点構想があったことは、非常にありがたいと感じています。なぜオフィスを分けるのか、札幌本社を設立するのかということを一から説明する必要がありませんし、先ほどお話しした有事の際に東京から人を移送させる手段についても、道庁の方に少しお話しただけで、何を意図しているのか、すぐに分かっていただけました。地元自治体のサポートは非常に心強いと思っています。

——東日本大震災後、企業のリスク分散や本社機能移転の動きをどのように感じていますか。

**小笠原** あれだけのことがあった後ですから、

有事の際の対応をもう一度確かめることは重要です。また、計画していることが絵に描いた餅になっていないかどうかを確認することも必要です。現実との間にギャップがあれば、次にどのような投資をすべきかという判断を行わなければなりません。ただ、大震災から3年経過しているので風化とまではいいませんが、注目度が落ちているのは事実で、投資するにもなかなか判断できない状況になっているように思います。

また、自分の会社だけではなく、取引のある仕入れ先やアウトソーシングしているベンダー（サービスの供給者）といったビジネスパートナーも含めて事業継続体制ができていないかを検証していくことが重要になります。今回、当社も本社機能を移転することになって、すべての業務やデータを見直しました。例えば、印刷会社にあるデータのバックアップはどうなっているかなど、かなり細かなところまでたどっていくと、その相手先はかなりの数になりました。これは、実際にやってみて初めて分かったことでした。

——会社という組織を改めて見直す一つの契機になるわけですね。

**小笠原** 会社経営や事業運営のプロセスをすべて見直すという点でも、非常によい機会になると思います。

——貴社のような外資系企業の方が、リスク分散への意識が高いように感じるのですが。

**小笠原** 日本の企業は国内での歴史が長いので、その中である程度の手当てができていたということかもしれません。外資系企業はリスクへの感度が高いということと、一方でそこへの準備が過去には十分に実施できなかったということもあり、その違いがあるのかもしれない。

——貴社の札幌本社設立の動きを、ぜひこれからの北海道の活性化につなげていきたいと考えています。

**小笠原** 私も札幌本社設立時には、札幌本社長に就任する予定ですので、地元財界の皆さまともお話ししながら、いろいろとお役に立ちたいと考えています。

当社の場合は、事業継続上重要な本社機能を持つ部署が移転するので札幌本社と称していますが、企業によっては一部分のリスクヘッジ<sup>※3</sup>をテーマにした方が誘致しやすいように思います。例えば、コールセンターだけとか、製造拠点だけとか、業種によって担保したい分野は違うはずですが、ですから、リスクヘッジしたい分野だけ北海道に、という売り込み方をすれば、リスク分散立地にもバラエティが出てくるはずですが。当社の場合は、転勤で東京から社員を連れてくる、現地で採用する、あるいは本社の重要機能を移転するなど、可能性のあるパターンをほとんど網羅していますので、われわれの経験を参考材料に活用していただければと思っています。

——今日はありがとうございました。11月の札幌本社稼働を楽しみにしています。

聞き手 北海道大学公共政策大学院特任教授  
小磯修二（こいそ しゅうじ）

#### PROFILE

**小笠原 隆裕**（おがさわら たかひろ）

1969年埼玉県生まれ。92年慶応義塾大学経済学部卒業後、第一勧業銀行入行。仙台支店、兜町支店、人事部、本店営業部、米国ロチェスター大学（人事部派遣）、みずほ銀行ITシステム統括部などを経て、2005年1月にアクサ生命に入社。ストラテジック・プログラム・オフィス、マーケティング部門、戦略企画部門を経て、11年に執行役員戦略企画本部長に就任し、アクサ ジャパン ホールディング(株)の執行役員戦略企画部門長を兼務。12年からアクサ生命の執行役員広報部門長兼危機管理・事業継続部門長、兼アクサ ジャパン ホールディング執行役員広報部門長兼危機管理・事業継続部門長。14年11月の札幌本社設立時には、札幌本社長に就任する予定。アクサグループの日本におけるチーフコーポレートレスポンスビリティオフィサーも兼務している。

※3 リスクヘッジ (Risk Hedge)

起こりうるさまざまなリスクを回避したり、その大きさを軽減するように工夫すること。