

4 . LLOYD'S の挑戦

<はじめに>

LLOYD'S はいうまでもなく保険会社が莫大な保険金支払い要求に備えるために、リスクをあらかじめ分け合おうときわめて特別な活動を行っているが、1986年に新本店に移転するのにともなってネットワーク化に積極的に取り組んでいる。リスクをいかに回避するか、保険会社の負担をどう少なくするかという仕事は、シンジゲート団と保険引受人、ブローカー等々に及ぶ複雑な人的構成、組織とともに、個別実態ごとに機密性の高いやりとりを求められているだけに他とは違っている。

<生き残るパンチカード>

その複雑な業務は、メンバーたち 30,000 人を 450 のシンジゲートにまとめ、そこから持ち込まれる仕事をロイズのブローカー 260 社と保険引受人(アンダーライター) 370 人との話し合いによってリスクをどう受渡していくか決めていく。この下に 3000 人を越す職員が支援グループとしてついているが、ポイントはリスクに関する情報をいかに正確に伝えるかにかかっている。

同時に、リスクをある程度モデル化すること、アンダーライターやシンジゲートからの要求にどう早く応えるか、もし、支払いが生じた場合には、すぐ処理して支払っていかねばならない。つまり、保険業務が本来持っている機密性の中でいかに信頼できる情報をつかみ、スピードを持って対応するかが課題となっている。すでに、1990年にアンダーライターを支持する職員用に PC2000 台を設置しているが、面白いのは、パンチカードが依然として有効に利用されていることである。PC 化によって当然、新しい形での業務方法がとられてもおかしくないのだが、実際は廃棄処分にするはずのパンチカードが残っている。

これはリスク情報をやりとりして再保険を決めるには、電子化されたものよりも、紙の上でのやりとりの方がわかりやすく、速いということのようだ。船舶、飛行機、衛星、タンカー、オイル・リグ、精油装置、原子力発電所等々の技術革新によって次々と新しい分野が対象となり、世界中のあらゆる場所からリスク分散を求めた取引が集まって来るが、それを動かすのは何といても情報に他ならない。電子化の重要性は前々からいわれていたが、現状ではむしろパンチカードとファイルの方が自由に自らの判断で情報を入れたり、出したりできるので廃棄できないでいる。

ロイズ社屋内での取引の様子をみていると、各分野ごと、ブローカー、アンダーライターに分かれた各セクションには PC の他に莫大なファイルが置かれ、それを開きながらの折衝が進められている。金融機関のデューリング・ルームとは違った雰囲気 保険ならではの案件ごとの時間をかけての厳しい査定が行われている。毎日の保険料収入 2400 万ポンド、年間で 11.5 億ポンドにもなるというが、基本は各セクションでのファイルに支えられていると説明している。

この背景には、先にも触れたように、情報のモデル化の困難さと広範囲からの入力が必要な上に、各々についてひとつひとつ違った状況判断がものをいう事情が働いているようだ。新しい対象分野をみると、国際化が進む中で、個別地域毎の情報、現地の様子、利害関係ある関係者の動き等々を総合的に集める一方で、長い間の経験と知識による予見力も必要となる。電子化に取り組んでいる Bob . Blatchford 氏によると、PC はあくまでも補助手段にすぎない。やはり百戦錬磨のブローカーたちがつくり上げて来たパンチカード = ファイル 実際には 1850 万枚にのぼるといふの方が力を発揮しているという。ロイズが成立するのは、300 年以上の歴史を見ても明白なように、情報をいかに集め、個々の保険業務にいかに適用し判断していくかにかかっている。ファイルを合理化する問題に取り組んでいるが、なかなか進展しないという。

< LIM・NET の導入 >

しかし、ネットワーク化の波は、そのパンチカード = ファイルを根底から揺ぶろうとしている。すでに、1986 年から着手しているが、あらゆる機種に対応できる全世界向けで大容量かつ標準化されたネットワークづくりに着手している。ロイズユーザーに対して、Eメール、データ蓄積交換、相互交換、インフォメーション・サービスを行っている。6000 人が参加し、端末 3500 台のネットワークに育ちつつあるが、この LIM・NET をさらに拡大しようとしているのは、電子化による業務の方が何よりも確実でより広い立場からの対応ができるからである。

世界中を相手にしての業務をブローカー、アンダーライター、そのサポーターたちで歴史と伝統の下で進めて来たといっても所詮は人間がやることに限りがある。同時性、多発性、瞬時性、類似性等をもとにひとつひとつの業務をみていくと、経験と知識に勝る電子化を認めざるを得ないという。電子化を導入することではっきりとメリットが出て来たのが、エラー（間違い）が 28% からわずか 2% に減ったことである。紙に書いて処理係に回していたのを、ネットワークを通して打ち込んでしまえば、エラーが生ずる余地が減る

のは当然の結果だろう。

さらに、本来の業務であるリスク分散も、ネットワークが完備してそのサービス内容を充実させることで、着実に進むという重要な事実がある。現在は、ロイズに持ち込まれた業務はブローカー、アンダーライターたちの個別のやりとりの中で決っていく。もし再保険引受けがなければ、引受け人をどこまでも追い求めていかねばならない。経験と知識に加えて人的ネットワークが支えているわけだが、それを電子化されたネットワークに乗せることができれば、どうなるだろう。互いに画面をみながら、キーボードを操作しさえすれば短時間で処理できるばかりか、リスクをより多くの人で持ち合うことも可能であろう。

ロイズが新旧2つの方法を併用しつつ、電子化されたネットワークに力を入れようとしているのは、この当たりをにらんでのことに他ならない。

だから、このネットワーク推進で力を一番入れているのが、「Connectivity 戦略」である。マルチ利用、簡単な評価制度、操作の簡単な機器、自分の持っているシステムとの結合、さらに他のネットワークとの連携等々、ネットワークを何とか自社化してしまおうというのだ。LIM・NETを基本に於いているのは、こうしたサービスを円滑に進めようというわけだが、数年内には完全なものに仕上げたいとしている。

さらに注目されるのは、このネットワークをこれまでの保険業務にとどまらず、それ以外の業務の進出に役立てようとしていることである。現状は、独占的な業務であるがゆえに成立っているにすぎない。ネットワーク化によってますます合理化、効率化されて成果をあげていくには違いないが、ネットワークを持つことで、業務の内容をできるだけ広げていけないかと検討している。対象としているのは、個人向けの保険業務だという。ネットワークを各家庭にアクセスさせることができれば、これまでにない新しい形の保険サービスが考えられるとしている。

もっとも、ネットワークをどう作っていくかといった課題を解決する方が先決のようだ。ブローカー、アンダーライターが各々の持ち場に居ながらにして商売できるということになれば、リスクをどうマネージするかという手法も編み出さねばならない。ロイズが保有している最大のノウハウもここにあるわけだから、機密性を保持しつつ、この一方でリスク分野をネットワークで計かるとするといかなる手法があるのだろうか。ロイズに集まってこそ入手できる情報だからこそ存在しているという一面も見逃せない。それが拡散してしまえば集まる意味もない。この一見矛盾したものをどう解決するのか。ネットワークづくりが、逆にロイズそのものの価値にかかわっているのも面白い。

従って、当面の課題として上られているのは、決算に向けての基本サービス、新しいビジネス、チャンスをつかむためのインフォメーション・サービス、日常業務のサポート等に限定されている。