

IT部門のビジネス貢献



野村総合研究所 執行役員
保険ソリューション事業本部 副本部長

やまもと あきお
山本 明雄

今、保険会社のIT部門やシステム子会社は、やるべきことが山積みである。新商品の投入に伴うシステム対応、法改正への対応はいつも待ったなしである。加えて、いくつものシステム更改案件が控えている。近年では、スマートフォンやタブレット端末などへの対応は必須となり、グローバルな事業展開に伴うシステム対応が必要になることもある。グローバルに通用する人材の育成も必然的に求められる。

その一方で、IT部門では人員とコストの一層の削減が求められている。そのため、パッケージやクラウドなどの外部サービスを部分的にでも利用しながら何とか乗り切ろうとするケースも少なくない。差別化につながらない非競争領域では外部サービスを活用して、人材を競争領域に投入できるようにし、ビジネスへの貢献という経営の期待に応えることが今後はますます求められるであろう。

これに伴って、保険システムの在り方も変えていかざるを得ない。システムは、1980年代のメインフレーム（大型汎用コンピュータ）に始まり、1990年代にクライアントサーバー型のオープンシステムが導入され、2000年代にはインターネットの普及に伴ってWebシステムが台頭し、その後はPC端末

からモバイルへという流れが起きた。しかし、新しいものに置き換わったわけではなく、これらの複数のアーキテクチャーが複雑に積み重なり、オンラインのシステムもあれば、バッチ処理のシステムもあるといった具合である。システムを一気に新しいものにつくり替えるためには何年もの期間と莫大^{ぼくだい}なコストがかかる。新しいアーキテクチャーは安定性に不安もある。特に生保ではライフサイクルが長い商品が多く、出来上がっているシステムを全て新システムに移行する必要が生じにくいことも一因である。このような理由で、必要になった部分のみに対応してシステムを継ぎ足してきた結果、複雑に絡み合ったシステムが出来上がったのである。

しかし、複数のアーキテクチャーが複雑に積み重なったシステムをそのまま使い続けていくことは保守の面で次第に難しくなる。システムをこのまま維持し続け、その業務に専念している限り、IT部門の人材をビジネスへの貢献という部分に投入することは難しい。作業負荷とコストの面でもやがて耐えられなくなるだろう。やはりシステムの在り方を変えていかざるを得ない。

保険業界では、大手を中心にシステム保守の内製化が行われてきた。メインフレームで

もオープンシステムでも、IT部門やシステム子会社による内製化を進めることでコストをセーブし、それを新たな投資に回してきたのである。しかし、モバイル、IoT（Internet of Things）、人工知能などの技術が進化する今、ITを活用してやるべきことがあまりにも増え、なおかつ人員やコストの一層の削減が求められるなかで、システム保守の内製化だけでは限界に来ている。今までも部分的にはパッケージの利用が行われているが、今後は、要件に合ったベンダーを選定し、パッケージや共同利用型サービス、クラウドなどの外部サービスを最大限に活用しながら、自らはビジネスに直接貢献する部分にリソースを投入できるようにすべきではないだろうか。基幹システムといえども、差別化の必要がない機能は業界共通の共同利用型サービスに移行させることも考えられる。データセンターの老朽化対策として、設備・機器の大規模な更新の時期が来たのを機に、外部のデータセンターサービス利用を検討する動きもある。「所有」から「利用」への流れが強まっていくことは確実である。

保険システムの在り方が変わり、外部サービスの利用が増えていくと、開発や品質のマネジメントの見直しが必要になる。外部サービスはベストプラクティスが最初から組み込まれたものなので、それらをうまく組み合わせることが重要になるからである。それに伴って、ITベンダーにとっては技術だけでなくビジネスや業務に詳しいことも必要になる。企業は、領域特化型や組み合わせ型など、特色を持ったITベンダーを適材適所で

活用していくことになるだろう。

現在は第4次産業革命の時代と呼ばれる。経済産業省の産業構造審議会は、第4次産業革命のなかで、バックオフィス業務は人工知能やグローバルなアウトソーシングによって代替されるという見通しを示している。そうになると、IT部門はこれまで以上にITによってビジネスに貢献する、付加価値の高い戦略的な部門としての役割を求められる。例えば、タブレット端末などを活用して情報開示を簡単に行うとともに、さまざまなデータを分析・活用して顧客ニーズにタイムリーに応え提案していくシステムなど、顧客が価値を実感できるシステムを提供することが考えられる。これもデジタルインシュアランスといわれる領域の1つである。ただし、デジタルインシュアランスは内製化でなく外部サービスの利用によっても可能である。何が競争領域であり、どんなビジネス貢献の仕方があるかは場合による。大事なのはそれを見極められるかどうかであり、必要と決めたことを素早く実現する力である。

「ビジネス×IT」とは、簡単に言えばITのビジネスへの貢献ということだが、デジタルインシュアランスはこれを実現する手段であると同時に、これまでのIT部門を変革するものと捉えられる。外部サービスの活用は、その変革の一步として位置付けられる。

保険分野のデジタル化やこれからの保険システムの在り方、共同利用型サービスの特徴や有効な導入方法などについては本稿に続く特集で解説されているので、ご参照いただければ幸いです。 ■