

生保業務のための共同利用型サービス

— 非競争領域の戦略的な低コスト化のために —



野村総合研究所 保険ソリューション事業本部
保険システム四部 上級システムエンジニア

はしま よういち
橋間 陽一

専門は生保システムの提案・開発

生保各社は今、競争領域への経営資源の集中的投入と非競争領域の低コスト化を表裏一体で進めることを求められている。低コスト化の有効な策の1つに共同利用型サービスの活用があるが、生保業界ではまだ大きな動きになっていない。本稿では、改めて共同利用型サービスの有効性、効果的な導入方法について考察する。

経営環境の変化への対応

護送船団方式といわれる規制に守られ、日本は高度経済成長の時代に世界有数の生保大国となっていた。その後、安定成長の時代を迎えた生保市場は、諸外国からの要請に応じて徐々に開放されていく。そして、1996年に始まる日本版金融ビッグバンでは市場の状況が一変する。

この間の市場開放によって外資や他業種の新規参入が相次ぎ、規制緩和によって各社から多種多様な保険商品や事務サービスが市場に投入されるようになった。消費者にとっては幅広い選択肢が与えられることになったが、その分、生保市場での競争は厳しいものとなった。

さらに現在の生保業界は、保険市場の飽和という問題に直面するなかで、人口減少、少子高齢化といった社会の構造的な変化、若年層の保険離れに見られるような消費者意識の変化への対応が求められている。

これらの経営環境の変化に応じて、生保会社の基幹システム（以下、生保システム）に

求められる役割や、システム導入の方法も変化してきた。次節以後、生保システムの変化を改めて振り返り、それに基づいてこれからのシステムの在り方を提言したい。

自社開発で始まった生保システム

高度経済成長の時代には生保各社の保有契約数は右肩上がりに伸びていった。生保システムにも、増加する保有契約を効率よく管理していく役割が求められ、各社は業務効率化を目的としたシステム開発に着手した。その当時は他に選択肢もなく、各社はそれぞれ自力で生保システムを構築していった。生保システムの導入方法として最も伝統的な自社開発の始まりである。

自社開発では、生保会社が主導してシステムの要求仕様を定義していく。要求仕様に制約はなく、柔軟に独自のシステムを構築できる。自社内にシステムに関するノウハウを蓄積することも可能だ。自社開発は、他社と差別化した商品やサービスを提供したい業務領域を中心に今後も利用され続ける方法であ

る。しかし、全てのシステムを一から構築するというこのやり方は、経営から求められるスピードやコスト削減に応えることが難しいという問題もはらんでいた。

パッケージの台頭

そうした自社開発の伝統を変えるきっかけになったのは、諸外国からの要請と日本版金融ビッグバンである。

市場開放と規制緩和は生保市場に新しいビジネス機会を生み出した。生保各社も他社に先駆けてその好機を捉えようとしていた。この時代に盛んに採用されるようになったのがパッケージである。現在も、生保会社が別会社や新チャネルなどを立ち上げる際にパッケージを活用する事例がある。

パッケージには標準的な業務機能が実装されているため、各社は要求仕様を満たすシステムを自社で構築する必要がなく、システムをスピーディーかつ低コストで導入できる。自社で実現したい業務がパッケージの標準業務と適合する割合が大きいほど、パッケージ導入の効果が大きい。標準的な業務と異なる業務についてはカスタマイズ（ニーズに合わせた仕様の変更）で対応する。パッケージのメリットを十分に享受するために、自社の業務をパッケージの標準業務に合わせることも多い。パッケージ導入後は自社で維持管理を行い、自社開発と同じように、他社と差別化した商品やサービスを開発することも可能である。デメリットは、パッケージといえども自社でシステムを保有するコストがかかることである。

競争領域への対応

現在は社会構造の新しい変化に対応しなければならない時代である。少子高齢化、晩婚化などを背景に消費者ニーズが変化するなか、新しい競争領域にいち早く的確に対応していかなければならない。競争領域の筆頭に挙げられるのが顧客接点である。ITの進化とも相まって、デジタル化された顧客接点を実現するための経営資源の投入はますます盛んになっていくだろう。

営業ツールとして普通になったモバイル端末は、営業担当への配布が一巡して終わりではない。モバイル端末の機能や使い勝手が保険の新規募集・継続の成否を左右するため、営業担当のニーズに合わせた細かな機能拡張への対応や、進歩の速い情報機器の更改も定期的に検討していく必要がある。保険契約を長期に継続してもらうためのアフターフォローの仕組みとして、コールセンターの重要性も高まっている。その他、デジタルマーケティングに対応した高度な顧客管理や、ウェアラブル端末に対応した新しい保険商品の登場も現実的になってきている。魅力ある商品やサービスの定期的な市場投入も欠かせない。やるべきことは盛りだくさんである。

共同利用型サービスへの期待

経営資源が有限であるなか、競争領域への対応と表裏一体で進める必要があるのが非競争領域の低コスト化である。しかし、自社で全てのシステムの導入や維持管理を行う従来の方法では低コスト化には限界がある。その

限界を打ち破るために、差別化の必要のない非競争領域は思い切って外部化することを検討すべき時に来ている。

外部化を実現する手段として期待されるのが共同利用型サービスである。共同利用型サービスは、導入時だけでなく導入後も複数の生命保険会社が共同で利用し続けられるように、業務の仕様が常に標準化されていることが特徴である。自社開発やパッケージ活用で行われるような独自の機能拡張はできないが、標準化された業務を採用して共同利用型サービスに参加できれば、導入時だけでなく導入後のITコスト削減の効果も大きい。また、標準化された業務はBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の対象として適しているため、自社の事務の削減にもつながっていく。

共同利用型サービス活用のポイント

共同利用型サービスには、ITコスト削減、事務削減の効果があるにもかかわらず、これを活用しようという動きはこれまで活発ではなかった。形のない商品を扱う生保会社にとって、独自の商品やサービスは競争力の源泉であり、各社の存在意義そのものである。生保会社の業務には、他社と差別化されているものがあちこちに点在しているのだ。

そこで筆者が提案したいのが、共同利用型サービスに適した業務・サービスを切り出して移行させることである。パッケージ活用が盛んになっても自社開発がなくならないように、顧客接点の業務のように差別化の要素が

多いものはそのまま自社で行い、外部化のメリットが大きい業務・サービスを選んで共同利用型サービスに移行させるのである。

共同利用型サービスに適している業務とは、標準化されているか、標準化しやすい業務である。顧客接点の業務のように、差別化が重要な業務を無理に標準化する必要はない。一定の業務量がありコストがかかっている業務も適している。そのような業務はサービス提供ベンダーにとって魅力的なので、サービスを受けやすいと言えよう。

生保システムの5つの領域

共同利用型サービスの適用業務を検討するため、改めて生保システムとはどういうものかを見てみよう。

生保システムは一般に営業支援、新契約、保険料収納、契約保全、保険金等支払いという5つの領域に分けられる。

①営業支援

保険への加入を検討する顧客の情報を管理して、顧客に最適な保険商品を提案する業務をサポートする領域である。対面・インターネット・銀行窓口・保険ショップなどの販売チャンネルがある。

②新契約

新たな保険契約の引き受けの可否を判断する業務をサポートする領域である。引き受け可能な契約については契約の証しとして保険証券を発行する。

③保険料収納

保険料が長期的に滞りなく支払われるようサポートしていく領域である。

④契約保全

保険契約者からの請求により契約内容の変更・追加などの保険契約のメンテナンスを行う領域である。

⑤保険金等支払い

受取人からの請求により保険金等の支払いを行う領域である。

共同利用型サービスに適した業務

上記の生保システムの領域の中で、共同利用型サービスの活用による低コスト化を優先して検討すべき業務は、保険料収納と保険金等支払いの領域に含まれると筆者は考える。

(1) 保険料収納における業務

保険料の収納を行うためには、外部と接続して銀行引き落としや給与天引きなどを行う必要がある。接続先は、どの生保会社に対しても同じ手順や同じ書式を求めており、独自性のあるサービスを競い合う必要はない。保険商品が多種多様になっても、保険料収納の業務が必要とするのは、いつ、どこから、いくら程度の保険料を収納すればよいかという情報だけだ。この特性により、保険料収納は標準化しやすい業務であり、共同利用型サービスに適している。実際、生保会社ではどこも同じような業務・システムになっている。

保険料収納の一部の業務には、一般社団法人生命保険協会が設立した生命保険共同センターによって、共同化されたサービスが既に提供されている。

(2) 保険金等支払いにおける業務

保険金等支払いの業務には、死亡保険金、

入院給付金、満期保険金、年金などの支払いがある。中でも、満期保険金と年金は受取人に支払われる金額や時期があらかじめ決まっており、支払うべき時期が近づいたらそれ以降の業務を共同利用型サービスに移行させることを検討できるだろう。業務の内容も、満期案内や年金案内の送付、支払い請求書の受け付け、書類による本人確認、受取人の口座への送金という基本的な流れは各社で違いがなく標準化しやすい。

ここで挙げた2つの業務は、生保会社が過去数十年にわたって引き受けた多くの保険契約に基づいており、一定の業務量があってもコストがかかっているという、共同利用型サービスの要件にかなっていない。生保会社にとっては、非競争領域にかかる負担から逃れられる点が大きな魅力だ。

一方で共同利用型サービスの提供者は、新しい事務サービスを提供したり、複数の生保会社の手続きを分かりやすく統一したりするなど、スケールメリットを生かしたサービスを検討することもできるだろう。それは消費者にとっても価値がある。

野村総合研究所（NRI）は、生保システムの開発やパッケージ導入の支援によって蓄積したノウハウを生かし、本稿で述べた観点に基づいて共同利用型サービスを提供すべく検討を始めている。これからの生保システムは、外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、パッケージ活用を含む適材適所のシステム整備を求められるようになる。共同利用型サービスの活用も、それを強く後押しする手段となるはずである。 ■