

BPO活用の形態について

児玉 寛

マーケットの縮小、保険金の支払いもれ対応などで危機的状況にある国内の保険業界では、事務やIT（情報技術）のコスト削減が喫緊の経営課題となっている。ビジネスプロセス・アウトソーシング（BPO）も一つの対応策ではあるものの、単なるコスト削減としては課題も多く、効果が少ない状況である。このなか北米では、BPOにITを組み合わせて新たな業務プロセスをつくり上げていくサービスも生まれ、多様化している。ユーザー企業はいくつかのBPOケースを想定した準備を始めておく必要がある。一方、BPOベンダーは新業務プロセスの設計力、BPOの運営力、そしてITを組み合わせた提案力を磨いておくことが必要となる。

業務プロセスのアウトソーシング

コスト削減を目的に、情報システムの運用業務や保守業務を外部のITサービス会社に委託するアウトソーシング（外部委託）はかなり一般化している。

最近ではこれをさらに進めて、一部の業務プロセスを一括してアウトソーシングするケースも増えており、文字どおりBPOという言葉を目にすることが多くなっている。なかでも米国やカナダの保険会社ではBPOが積極的に活用され、ベンダーもBPOとITを組み合わせた「BPO+ITO（ITアウトソーシング）」のサービスを

多様化させている。

筆者らは2008年6月に、日本の保険業界でのBPOの可能性と将来展望を探るため、BPOが進んでいると見られる上述の米国とカナダのいくつかの保険会社、BPOベンダーを訪問して話を聞いた。

BPO発展の経緯とそのサービス

BPOは、米国で1980年代以後に発展してきた。

まず1980年代に、インフレ環境のもとで、貯蓄的な性格を併せ持つユニバーサル保険などの高利回り商品が多種開発され、これら複雑な商品を管理するために増加し

た事務処理を外部で行う必要から、BPOベンダーが出現した。

1990年代には、経済が停滞するなかで金利低下による保険会社の破たんが相次いだことからコスト削減の要求が強まり、BPOがさらに拡大していった。保険会社に対する不安から、顧客サイドに立った独立系のファイナンシャルプランナーや保険ブローカーが増加したのもこの時期である。

2000年以降になると、企業全体の効率化なども追求する「戦略的BPO」も見られるようになった。

米国やカナダのBPOベンダーのサービスは、表1に示すようにほとんどすべての保険業務作業をカバーしており、どのサービスを選択するかは保険会社次第となっている。

日本でBPOというと、データ入力業務、コールセンター業務およびシェアードサービス（共通する間接業務を1ヵ所に集約して効率化を図るサービス）が中心と考えられているが、米国やカナダでは、業務プロセス上の事務処理を引き受けるレベルから、業務プロセスの改善も含めて請け負う高度なレベルまで幅広い。

こうしたBPOをサービスのレベルで類型化すると次のようにな

表1 保険業務におけるBPOサービスの例

分野	サービス
商品開発	保険数理サービス、マーケット評価、競合先マッピング、新商品導入調査、価格決定、商品テスト
セールス・マーケティング	代理店管理、販売担当者研修、ライセンス付与・任命、コミッション、データマイニング・分析、広告、対顧客管理、データウェアハウス
引き受け・リスク管理	申請書イメージ化、インデックシング・データ入力、要件収集、引き受けサポート、保険証券作成
証券管理	証券維持管理、請求・回収、更新、顧客サービス、解約、閉鎖口座処理、再保険サービス
クレーム管理	クレーム設定、適格性検証、クレーム裁定サポート、身体検査、クレームモデリング、体験分析、不正発見、回収・代位
ブローカレッジ	保険料取引・経理・金融、保険証書、証券維持管理、事務サポートサービス、クライアントサービス
本社機能	照合・経理、クローニング・報告、規制遵守、ポートフォリオ・パフォーマンス評価、ヘルプデスク、資金管理、財務プラン作成・分析、税務

出所) <http://www.genpact.com/genpact/section.aspx?menu=services§ion=3>に基づきNRI作成

る。

● [レベル1]

事務支援サービス型BPO

データ入力など大量の単純作業を支援する

● [レベル2]

業務処理サービス型BPO

企業内シェアードサービスも含む、特定の業務をすべて引き受ける

● [レベル3]

高度業務処理サービス型BPO

業務プロセスの改善を目標に、BPOとそれを支えるシステムを提案していくサービス。これは前述のように、BPO+ITOあるいは「BTO(ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング)」と呼ばれる価格体系は成功報酬という形態もある。たとえば、BPOベンダ

ーがより良い業務、システムの導入を提案し、そのコスト削減効果の何割かを報酬として受け取るというものである。

また、業務プロセスの事務処理を保険会社からBPOベンダーに移管するために必要な期間を照会すると、多くのBPOベンダーは、6週間程度あれば習得できると回答している。業務マニュアルを作成し、教育・訓練を実施する日本での手続きを考えれば、非常に短期間である。この理由は、現場の担当責任者がベンダーに対して、業務を行いながら実地訓練をするからで、担当者にとっては部下が数人増えた程度の負担で済むということであった。

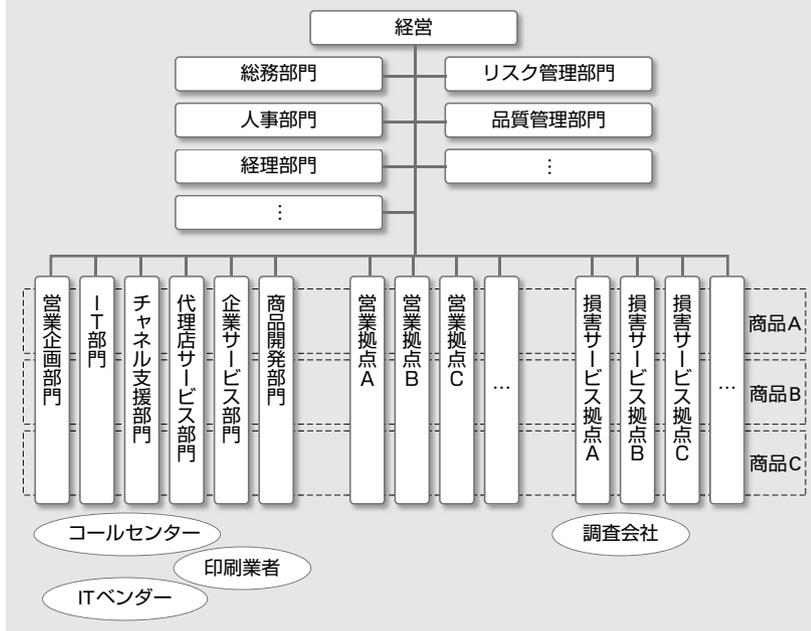
これらを可能とするには、言葉やビジネス慣習の面で困難がない人材が確保できること、業務プロ

セスの基本部分が標準化されていることなど、いくつかの前提が不可欠である。その点で、安価で優秀なインド系の労働力が多量に供給されているなど、北米ではBPO活用に適した環境が整っている。

北米におけるBPOの活用事例

米国とカナダのBPOの動向調査では、カナダの生命保険会社ユニティライフオブカナダ(<http://www.unitylife.ca>)のCEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CIO(最高情報化統括責任者)にインタビューを行った。同社は社員数26人(インタビュー時)のバーチャル(仮想)保険会社である。バーチャルとは、事務やシステムをすべてアウトソーシングしていることをいう。

図1 保険会社の縦割り組織と横串商品



同社はBPOベンダーについて、面倒な仕事の外注先ではなく、創造的なビジネスパートナーと位置づけている。同社の戦略およびBPO活用の方針は以下のようなものである。

- 革新的な商品および販売方法
- ニッチでも確かな市場がある分野とそのニーズの見極め
- 個々の商品に最適なBPOベンダー（販売・事務）との連携
- BPOベンダーが売りやすい商品の開発とシステムの構築
- ITによるプロセスの簡略化（紙をなくすために申込書を

スキャンして電子データ化するなど)

- BPOベンダーへの確実なガバナンス（統治）

同社が扱う保険は葬儀保険や工作機械保険などニッチな分野の保険である。したがって、同社のBPO活用のあり方が、すべての保険会社にあてはまるわけではない点には、留意しておく必要がある。

日本におけるBPOの4つの課題

では、これまで述べてきたようなBPOは日本にも浸透するであ

ろうか。筆者は、それにはまだかなり時間がかかると推測する。その理由は4つある。

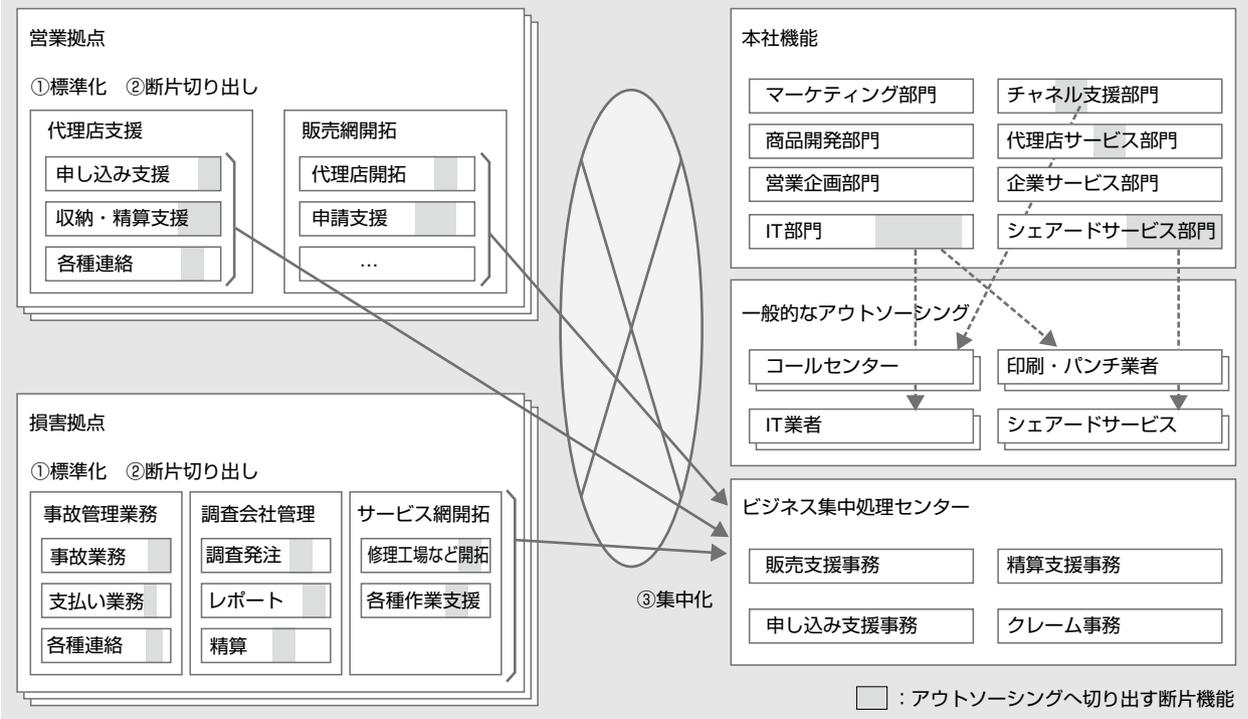
1つ目は、保険会社の意識である。日本の保険会社は契約管理業務やクレーム処理業務を自らのコア業務と捉えており、また業務を外部に切り出すという文化がない。

2つ目は、長く規制に守られた業界であったこともあり、他の業界と比べて大幅なコスト削減の経験が少ないことである。また、雇用維持の観点から、アウトソーシングする業務に携わっていた内部リソース（資源）をどのような方面で活用していくかも難しい問題になっている。

3つ目は、BPOベンダーにとって、まだ日本が魅力的な市場ではないということである。安価な労働力を提供できるBPOベンダーは、インドのベンダーのようにほとんどが英語圏を対象としている。企業の数も大きな要因である。BPOベンダーは、事業拡大のためには複数社の同一業務をまとめて取り扱う必要がある。しかし、日本の保険会社の数は米国よりもはるかに少ない。

4つ目に、法制度の問題が挙げられる。内部統制やコンプライア

図2 断片機能の集中化によるBPO



ンス（法令遵守）の手続きが確立されるのにと数年が要される。法規制を含め、BPOベンダーへのガバナンス運用はその後となると考えられる。

日本で可能なBPOの形態

上記に挙げた理由から、日本では、今のところBPOが拡大する兆しは見られない。しかし、保険会社にとって事務費削減は喫緊の経営課題となっており、また、人口減少などで将来的に人材確保が難しくなることを考えれば、いず

れ日本の保険会社もBPOを選択しなければならなくなるであろう。

それでは、現在、一定の浸透をみせているシェアードサービス系以外で、どのようなBPOが日本にふさわしいだろうか。以下に日本型BPOの方向性のいくつかを考えてみたい。

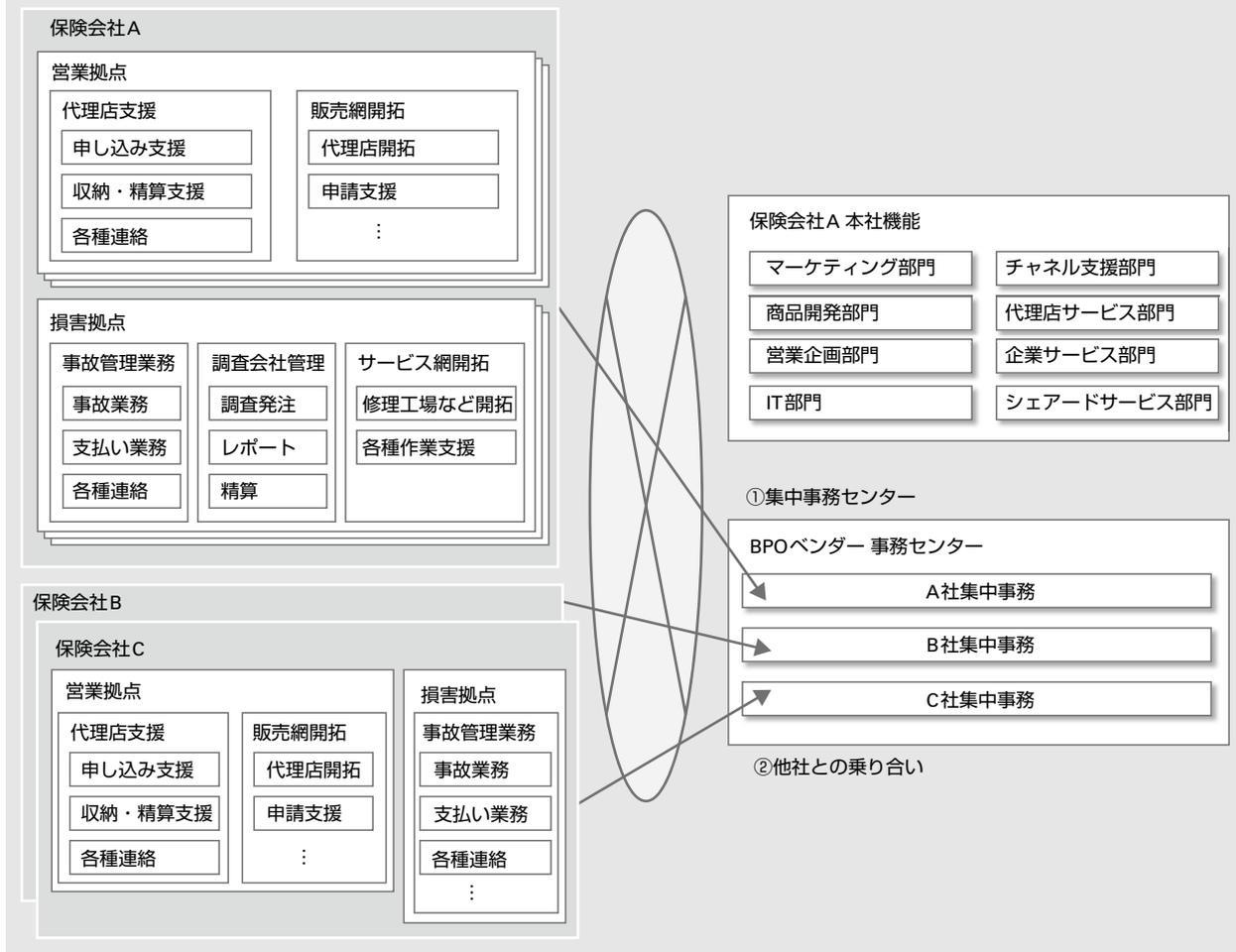
①断片機能の集中化によるBPO

組織の一部の機能を集中化したBPOである。日本では商品ごとに独立した組織と、商品共通で事

務を行う組織が複雑にからみ合っており、保険商品単位でアウトソーシングする戦略は簡単に立てにくい（図1）。

そこで、組織を機能で分解して、機能単位でアウトソーシングすることが考えられる。たとえば、営業拠点での申し込みチェックなどの単純事務、IT部門でのインフラ（基盤）維持、代理店サービス部門での代理店教育など、ある組織内の一部の機能を切り出して、その断片部分をまとめてアウトソーシングするのである（図2）。こ

図3 共通業務の集約化によるBPO



のためには、事務の部分機能ごとにコストを測定して、アウトソーシングする部分業務機能を明確にしておく必要がある。そして、個別の断片機能を集約していくには、事務改革や新たな事務の構築が必須となる。

これを支援するBPOベンダーとしては、事務作業を標準化した

うえで、断片機能を切り出し、集中化させるという新しい業務プロセスを創造する必要がある。

②共通業務の集中化によるBPO

前述のBPOとは別の視点で、個別の会社を超えて業務を集中化するという考え方がある。各会社の固有部分が少なく、顧客に直接、

対応しない業務に関して、先行する会社が持っている集中事務センターを共同利用する方式である(図3)。たとえば、紙媒体をスキャンし、自社の個別キーを付加してファイリングする業務、申し込み書などを保管する業務、必要書類を請求する業務などはどの会社でもかなり似通っているはずであ



り、このような形態のBPOであれば比較的短期に実現が可能である。

BPOベンダーには、先行する会社の集中事務センターの評価や参加への呼びかけ、業務移行支援などの作業が必要となる。

③ノウハウ不足・リソース不足を補うBPO

日本でも、保険会社は、コールセンター、帳票類の印刷業務あるいはシステム開発や運用などをアウトソーシングしてきた。新規参入の場合にも、ノウハウやリソースの不足を補い、安定的かつ早期に事業を立ち上げるために積極的にアウトソーシングを活用している。また、中小の保険会社では、IT部門のインフラ維持機能などでのノウハウやスキル（技能）不足を補うためにアウトソーシング

が必要なケースは多いであろう。

④「枯れた商品」のBPO

保険会社のもう一つの課題として、「枯れた商品」といわれる長期保険商品の扱いがある。新規契約もなく保険料収入もないが、照会とクレームに対応するために保全しなければならないような契約は相当数ある。消去もできず、リソースも十分投入するわけにはいかない契約を、業務とシステムを含めて保全していくにはアウトソーシングが適している。

将来のBPO導入に備えて

近い将来には、上述のどのようなタイプであれ、BPOは保険会社にとって必要不可欠な手段となるであろう。そのための準備として、業務プロセスの事務処理ごとの直接コストの把握、関連するリ

ソースの把握、その業務が自らにとってコア（中核）かノンコア（非中核）かの判別を進めておくべきであろう。そして、来るべきBPO導入の決断のため、いくつかのBPO活用形態を想定したシミュレーションを実施しておくべきであると考えます。

一方、BPOベンダーは、顧客の事務の標準化、集中化を業務設計するスキル、設計した事務を実際に構築するスキル、そしてITを組み合わせるさらなる改善を提案していくスキルを磨いておく必要がある。

『ITソリューションフロンティア』
2009年1月号より転載

.....
児玉 寛（こだまひろし）
保険システム事業本部付担当部長