三井住友海上
MSIG

三井住友海上火災保険株式会社様

BPM手法を用いた ワークフローを構築して 保険引受リスク管理の 高精度化・効率化を実現。

Case Study2

2008年4月1日、グループ経営の強化に向けて持株会社体制へと移行した三井住友海上グループ様。迅速な意思決定による機動的な市場対応と従来以上にダイナミックな事業展開を実現するとともに、「企業品質を競争力として永続的に発展する世界トップ水準の保険・金融グループ」をめざし、積極的な品質向上戦略を展開しています。

こうしたなか、グループの中核事業会社である三井住友海上火災保険株式会社様では、迅速な意思決定と保険引受リスクの的確な評価・管理を実現する「保険引受申請ワークフロー」の電子化に着手。日本ユニシスは、金融分野において培ってきた業務フロー構築の豊富なノウハウを活かして、BPM（Business Process Management）手法によるコンサルティングとシステム構築を実施。同社における業務効率化とリスクマネジメント強化を支援しています。

年間8万件にも及ぶ引受申請の効率化に向けて業務フローの電子化を決断

自動車保険、自動車損害賠償責任保険、火災保険、傷害保険、海上保険など、幅広い保険商品を取り扱う三井住友海上火災保険様が1年間に引き受ける保険引受件数は2000万件超、正味収入保険料は1兆3068億円（2007年度実績）に上ります。これらの保険をリスク交換や移転を通じて効率的・経済的に処理し、また保険料を安全有利に運用する過程においては、さまざまな経営上のリスクが存在します。これらのリスクに的確に対応するため、同社はリスク管理を経営の最重要課題として位置づけ、想定し得るリスクの正確な把握・評価・管理に注力。管理すべきリスクを「保険引受リスク」「資産運用リスク」「オペレーショナルリスク」に大別して、リスク管理部を中心に、各担当部門の役割を明確にしたマネジメント体制を構築しています。

「このなかで、保険会社の本来業務の1つである保険引受にかかわるリスクが『保険引受リスク』です。これは保険事故の発生率や経済情勢が保険料を設定した時点での予測に反して変動することで損失を被るリスクのことで、保険引受リスクに関する審査基準については毎年見直しを行います。また、商品ごと・地域ごとに異なるリスクに応じた判断が求められます」と話すのは、商品本部 火災新種保険部次長の森田知之氏です。

この「保険引受リスク」について、同社では一般保険リスク・巨大リスク・自然災害リスクという分類を設けるとともに、それぞれのリスクを的確に管理するための手続き・判断基準を「リスク管理運営基準」に規定しています。また、営業部門に対しては「引受基準集」および「契約規定」を開示し、これに基づく引受を行っています。「基本的には、この契約規定に則って営業部門が保険契約の可否や条件を判断しているのですが、なかには契約規定を超える高度な判断を要するもの――例えば、巨額な保険や新しいビジネスにかかわるような特殊な保険もあります。それらについては、営業部門が商品本部に申請し、私たち商品本部が引受可能かどうか、いかなる条件であれば引受できるかを検討・承認しています。これが『引受申請』という業務であり、引受基準集において引受申請の基準や手続きを規定しています」（森田氏）

商品本部が受ける引受申請には〝前例のないケース〟も少なからず存在し、その承認までには関連法規やデータ類との照合や複雑なシミュレーションが必要となり、かなりの時間と労力を要します。また、承認できないと判断した場合には、その理由や根拠を営業部門に説明するための資料

三井住友海上火災保険株式会社

設立	1918年10月21日
資本金	1,395億9,552万3,495円
本社所在地	東京都中央区新川2-27-2
従業員数	14,421名
代理店数	47,294店

岡本 弘之氏
三井住友海上システムズ株式会社
契約管理システム部
火新グループ
システムマネジャー

藤田 俊之氏
三井住友海上システムズ株式会社
システム改革部
システム改革グループ
システムマネジャー

今井 泰氏
三井住友海上システムズ株式会社
システム改革部長

守山 俊也氏
三井住友海上保険株式会社
商品本部
火災新種保険部
企画チーム 課長代理

森田 知之氏
三井住友海上保険株式会社
商品本部
火災新種保険部 次長

も作成しなければなりません。

「今までは保険業界の長年の慣習で、それらの業務をすべて”紙ベース“で処理していたのですが、商品の多様化や引受件数の増大にともなって、紙での管理にも限界が見え始めていました」（森田氏）

そうしたなか、同社では全社的に動き始めていた業務のWeb化・データベース化に合わせて、引受申請業務についてもシステム化することを決断。具体的な仕組みの検討を2006年5月から開始しました。

「システム化の最大の目的は、申請から回答までにかかる時間を短縮することにありました。というのも、これまで営業担当者は、引受申請を要する案件があった場合、商品本部のホームページにアクセスして所定の申請書をダウンロードしたうえで必要事項を入力し、メール添付やFAX・郵送などで提出していました。ここで発生するタイムラグを解消することで、大幅に業務効率を高められると考えたのです」と話すのは、商品本部 火災新種保険部 企画チームの課長代理を務める守山俊也氏です。

「さらに、これまで紙ベースで処理していた業務をWeb化できれば、年間8万件にも及ぶ引受申請の適正管理や情報の蓄積・活用が進むという期待もありました」（守山氏）

BPM手法を用いて業務の効率化とともに内部統制の強化を支援

引受申請業務のシステム構築にあたって三井住友海上火災保険様が重要視したのは、申請をする営業部門、検討・回答をする商品本部の双方にとって違和感がなく、使い勝手がいいシステムであること、また申請・回答の状況やその結果をマネジメントしやすい環境を構築することでした。

こうした要望を受けて、日本ユニシスが提案したのがBPM（Business Process Management）手法を用いたワークフローシステムでした。BPMとは、業務の流れを可視化し、最適なモデルを構築するとともに、その効果を管理しながら継続的に業務効率の改善を図っていく手法のこと。BPMという概念そのものは新しいものではないものの、近年、企業のビジネスプロセスがますます複雑化し、業務の進捗や成果の管理が難しくなるなかで、再び脚光を集めています。

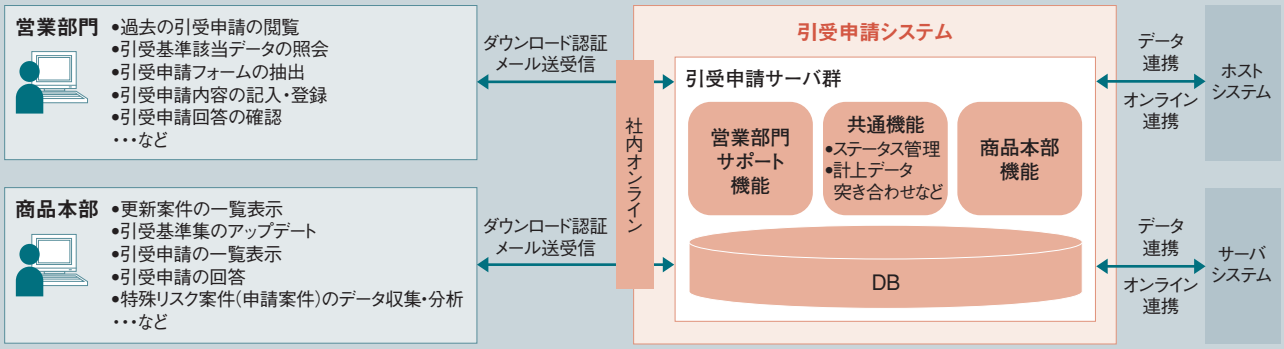
この手法を用いて三井住友海上火災保険様の引受申請業務をワークフロー化することで、業務効率化のみならず、「誰が、いつ、どのような処理を行ったのか」「権限者が適正に承認したか」などの内部統制強化に資する仕組みをつくる、というのが日本ユニシスの提案のポイントでした。

「ほかにもワークフローシステムを手がけている数社の企業から提案を受けていたのですが、保険契約の引受申請にBPM手法を応用してワークフロー化する…という損害保険業界でも例を見ないシステムを提案してくれたのは日本ユニシスだけでした。加えて、上流からコンサルタントとSEを揃えてBPMアプローチをスタートできる体制を整えてくれたこと、業務プロセスのモデリングによって当社の課題を抽出してくれたこと、それらの内容が当社グループがめざす業務プロセス改革の方針と合致したことなども安心感となって、日本ユニシスをパートナーとして選定したのです」と契約管理システム部 火新グループ システムマネジャーの岡本弘之氏は振り返ります。

こうして同社は2007年1月からシステム基本設計を開始。要件定義、システム開発、テスト検証、パイロット実施を経て、2008年5月に全店で「引受申請ワークフローシステム」を本格稼働させました。

「今回構築したシステムでは、新規契約の引受申請をしようとすると申請用画面が自動的に表示されて、必要事項を簡単に記入できるようになっています。また、更改契約についても申請の要否を自動的に判断し、該当する案件を一覧するなど、営業担当者がスムーズかつ確実に申請できるよう工夫しました。また、申請・承認・差し戻しなどのアクションが発生すると、申請者や承認者にメールが発信されたり、申請が必要な契約で未申請の状態が続いているものにはアラームが発信されるなど、申請・承認の漏れや遅れを防ぐ仕組みも

引受申請ワークフローシステム概念図



用意しています。引受申請・承認のプロセスそのものは変わっていませんが、こうした機能によって引受申請の精度や業務効率は大きく高まったと思います」（森田氏）

さらに、守山氏も「これまで商品部内で担当案件を決める時には『この人は申請案件が多くて大変そうだな』と業務の分担量を感覚的に判断していたのですが、物理的に可視化できるようになったことで管理者側のマネジメント効率も高まりました」と、システム導入のメリットを説明します。

また、システム改革部長の今井泰氏は、今回のシステム開発は同社が進めている「業務プロセス改革」でも大きな効果を発揮していると話します。

「今、三井住友海上グループ全体で、『商品の提案・説明』『契約手続き』『契約の維持・管理』『保険金の支払』『満期の案内』といった各業務プロセスの品質を高め、企業品質を向上・維持させていこうという取り組みが進んでいます。そうした意味で、この引受申請システムは当社にとって商品イノベーションとシステムイノベーションを加速させるきっかけになったと思います。

引受基準該当項目別の詳細なデータ管理や分析も可能となったので、今後は収支適正化に向けた効果的な引受基準の見直し・削減などにも貢献してくれると期待しています」（今井氏）

さらに、業務フローのＷｅｂ化によって、事務ミスを含むオペレーショナルリスクが低減されたと、システム改革部 システム改革グループ システムマネジャーの藤田俊之氏は話します。

「申請・回答の内容が電子データで蓄積されるようになったことで、引受申請で承認された内容と契約計上内容との整合性を自動照合できるようになりました。こうした機能も適正な計上を維持・管理していくうえで大きな役割を果たしています」（藤田氏）

他業務への展開・適用も視野にさらなる機能拡充を計画

ユーザー数約７０００人、１日当たりのシステム利用件数約６００件という大規模なワークフローシステムは、本番稼働後も順調な滑り出しを見せています。

「おかげさまで、当社のリスク管理業務も大幅に効率化することができました。損害保険業界でも初の試みで、対象となる保険商品もほぼ全種目にわたり、全店の社員がオンラインで使用するなどの条件があるなかで、安定的なシステムを構築してもらえたことに感謝しています」（岡本氏）

さらに現在、同社は今回構築したシステムをベースにした機能拡充の計画を進めています。

「例えば、過去に申請したケースと類似した案件を簡単に検索・活用できる機能を追加したいと考えています。現在も申請漏れがないようにワークフローシステムで申請・承認された内容はすべてデータベース化してリストアップしているのですが、これを契約更新時の引受条件変更や類似案件の申請に活用できるようにしたいと考えています。また、事故が頻発しているような高リスク案件については、現状、別のシステムで情報を検索して引受申請に反映しているのですが、将来的にはシステム同士を連動させて、事故データの引き込みを実現していくつもりです」（森田氏）

また、保険契約の段階で適切な契約条件をお客様に提示できるよう、申請・承認に使用された内容をそのまま「契約申込書」にも反映できるような仕組みを計画しているほか、データの高度活用に向けたシステムの最適化や分析機能の充実など、システム性能の向上も今後の課題としてあげられています。

「ですから、今後も日本ユニシスには引き続き全面的な協力をお願いしたいと考えています。引受申請システムで構築した基盤をベースに、他業務への展開・適用の可能性についても、ＢＰＭ手法のノウハウや多くの金融機関でのシステム開発の経験を活かして積極的な提案をお願いします」（今井氏）

三井住友海上火災保険株式会社様

Case Study2