

# 年金分野におけるビジネススタイル変革 ～CAC年金サービスの飛躍～

社会保障ビジネス本部  
サービスプロデューサー

石塚 俊男



社会保障ビジネス本部

石井 太三



社会保障ビジネス本部

澤端 優季



## 1. はじめに

当社は、長年、年金分野を特化分野とし、信託銀行を中心とした年金システムの構築に携わってきた。近年においては、年金分野を当社の更なる特化領域として発展させると同時に、社会インフラとなり得る新サービスの構築を通して社会に貢献することを目指してきた。今回、新サービスに取組むこととなった背景、当社の取組み、そして今後の展開について述べていく。

## 2. 年金ビジネスにおけるビジネススタイル変革の必要性

当社にとって現状既に安定的なビジネスとなっている年金分野において、何故ビジネススタイルを変革しなければならないのか？ これには、年金分野を取り巻く外部環境の変化と当社が抱えている解決しなければならない課題が大きくかわっている。

### 2.1 外部環境の変化

外部環境の変化には大きく4点が挙げられる。

1つ目は、年金ビジネスの主要顧客である信託銀行の業界再編による顧客数の減少である。

1954年の大蔵省の信託分離政策以降、信託銀行は長らく、大手7信託銀行（三菱信託銀行・住友信託銀行・三井信託銀行・安田信託銀行・東洋信託銀行・中央信託銀行・日本信託銀行）、および大和銀行の8行体制を維持してきた。しかし、バブル崩壊後の金融再編の流れにより、大手3信託銀行（三井住友信託銀行、三菱UFJ信託銀行、みずほ信託銀行）、およびりそな銀行の4行体制へと推移し、結果として、顧客数の減少につながるようになった。

このような状況のもと、当社にとって、新規顧客を獲得し、年金ビジネスをより安定的なものにするため、新たなサービスを

開発・提供していくことは喫緊の課題となっている。

2つ目は、現在、多くの受託機関で利用されている年金管理システムの維持管理コストが、高止まりしていることである。

受託機関における年金管理システムの大部分は、メインフレーム上に階層型DBを構築し、その上で稼働している。これは、構築当時においては、大量のデータを確実に格納・処理するという意味において、最適なシステム構成となっていた。しかし、現在に至る年金制度の度重なる変更により、プログラムが複雑化し、メンテナンス性の低下を引き起こしている。加えて、昨今のメインフレーム技術者の深刻な不足が、これに拍車をかけている。システム刷新などによるメンテナンス性の向上、およびそれに伴うコスト負担の軽減は、受託機関における喫緊の課題となってきている。

3つ目は、企業年金制度の重要性が年々高まる一方、企業年金制度を支える企業の負担も増加していることである。

「失われた20年」とも言われる日本経済の長期低迷と少子化・高齢化の進行により、支給開始年齢の引き上げやマクロ経済スライドによる給付額の調整といった様々な公的年金制度の見直しが行われてきた。こうした動きに伴い、公的年金制度を補完すべき企業年金制度の重要性は、日増しに高まっている。その一方で、適格退職年金制度の廃止や、改正厚生年金保険法による厚生年金基金の実質廃止などにより、是非論は別として、企業負担は大きくなっており、中小企業の中には企業年金制度を縮小、もしくは廃止せざるを得ない企業も出てきている。

4つ目は、情報システムの利用形態の変化である。

従来、システム（ハードウェア・ソフトウェア・データなど）は、自社資産として構築され、自社内で運用されてきた。ところが、インターネットの普及（ブロードバンド化）と仮想化技術の発展により、インターネットに接続さえすれば、様々なシステムの恩恵を受けられる時代、いわゆるクラウド・コンピューティングの時代が到来することとなった。事実、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の「企業IT動向調査

2013」によれば、基幹系においては約10%~15%の企業がクラウドを導入済、もしくは導入を検討中という状況であり、情報系に至っては、約40%~55%の企業が導入済、もしくは導入を検討中という状況となっている。年々この割合は高まっており、年金分野においても、何らかの形でクラウドを利用することになるということも想像に難くない。

## 2.2 当社が抱える課題

当社が抱える課題としては、大きく2点が挙げられる。

1つ目は、年金に関する業務ノウハウが属人化していると同時に、業務SE不足が恒常化しているという問題である。

当社は長年、年金に関する業務ノウハウを信託銀行中心に培ってきたが、そのほとんどが常駐型受託開発ビジネスによるものであった。このビジネスモデルは、顧客との関係を円滑にし、効率的に業務ノウハウを習得していくという側面では大きく寄与することになった。その一方で、業務ノウハウが特定の業務SEに一極集中するという、負の側面も併せ持っていた。回避策として有効な業務SEのローテーションも、年金というニッチな業務領域が持つ特殊性により困難となり、結果として業務SE不足を招くこととなった。

もちろんこの業務SE不足を補うため内部教育に力を入れているものの、年金業務の特殊性・複雑性から教育に時間を要し、業務SE不足を解消するまでには至っていない。

2つ目は、「真の業務SE」が育っていないという危機感である。

先に述べた常駐型の受託開発ビジネスにより、担当しているサブシステムに関する業務・システム仕様には精通することになった。一方で、顧客が定めた要件に基づき作業することで手一杯となり、自ら年金システム全体のあるべき姿を描き、適切な要件を導き出していくという姿勢を失っていったのである。

外的環境が大きく変わり、ビジネススタイル変革が求められる中、こうした受け身体質から脱却し、自ら率先して考え、実行できる「真の業務SE」の育成が必要不可欠となってきたのである。

## 3. 変革へ向けた新しい取組み

当社は、中期経営戦略において、特化領域のさらなる強化を基本戦略として掲げ、年金分野においては、2.で述べた背景を踏まえ、下記3点をミッションとし、計画を策定・実行してきた。

- (1) 新たな社会インフラとしての年金ソリューションの開発・展開  
⇒年金管理パッケージサービス『Micmari(みくまり)』の開発・提供
- (2) BPOビジネスなど新規ソリューション、サービスの展開による新規顧客開拓  
⇒年金数理人サービスの提供
- (3) 年金専門家集団による年金の将来の模索

⇒年金総合研究所の設立・運営支援

これら3点のミッション実現の施策の内、「Micmari」と年金数理人サービスについて、その概略を述べていく。

### 3.1 年金管理パッケージサービス『Micmari(みくまり)』



まず、「Micmari」の名前の由来について紹介する。

「Micmari(みくまり)」は、日本神話で水の配分をつかさどる豊作をもたらす神のことである。この神の名にあやかり、顧客ひいては、その先にある個人に至るまで実り多き価値がもたらされることを祈念し命名した。

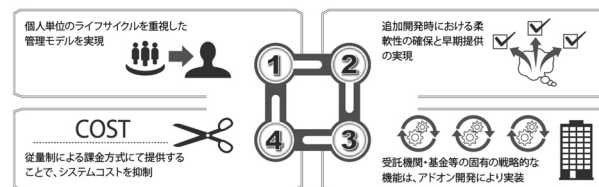
#### 3.1.1 「Micmari」の概要

昨今の度重なる年金制度の変更により、年金制度管理を担うシステムは複雑さを増し、維持管理コストの増大を招いている。

「Micmari」は、こうした課題を解決すること、社会インフラともいえる企業年金制度の持続可能性を高めることを目的とし、当社が信託銀行を中心に数多くの年金システムの構築の中で培った業務ノウハウ、ならびに技術力を結集して開発したパッケージサービスである。

具体的には、年金加入者および受給者などの情報を管理する年金管理アプリケーション、本アプリケーションを稼働させるためのインフラ環境、および帳票デリバリーからなり、まずは確定給付企業年金制度を対象として、サービス提供を開始している(基本コンセプトは、図1参照)。

図1 「Micmari」の4つの基本コンセプト



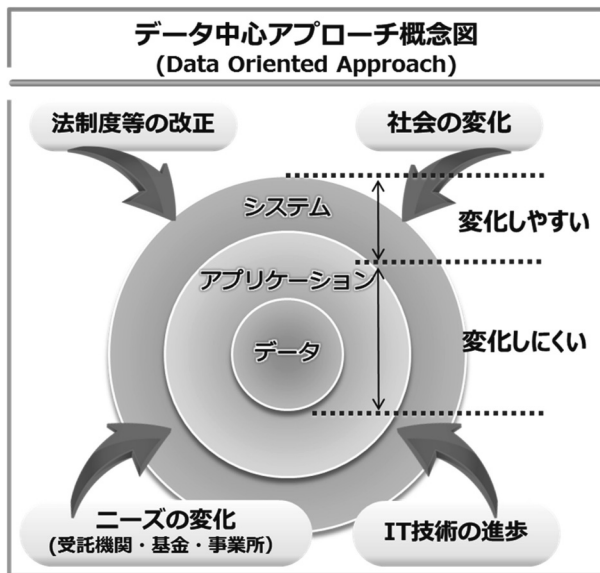
#### 3.1.2 「Micmari」開発・提供における挑戦

「Micmari」開発・提供にあたり、当社が注力してきた4点の主要施策について述べる。

- (1) 年金管理システムの柔軟性を向上させるDOAと部品化技術の採用  
DOA(Data Oriented Approach)とは、業務で扱うデータ構造に着目し、システムを設計する手法である。  
業務の変更、法改正対応が多い年金管理システムにおい

では、業務中心の設計の場合、データベースの変更を中心としてシステム改変が大規模となる。しかしDOAを採用することで、データベースの変更が最小限に抑えられるため、システムのメンテナンス性が高まる(図2参照)。

図2 データ中心アプローチ概念図



また、データ構造の設計をする際に最もこだわったのは、個人を中心としたデータ構造にする、という点である。

従来のシステムの多くは、制度のもとに個人が従属するデータ構造となっているが、「Micmari」では、年金は個人データが要であることに鑑み、初めて個人に着目したデータ構造とした。

部品化技術は、小さなプログラムを組み合わせることで1つの機能を実装する手法のことである。個々の部品は小さいため開発・改修が容易となり、また必要に応じて部品の組み替えが可能であることから各機能の実装において柔軟性、再利用性が増す。

これにより多様な機能、バリエーションを抱える年金管理システムの開発の容易性が高まったのである。

## (2) 柔軟性・安全性・堅牢性・信頼性につながるクラウド技術の採用

「Micmari」の基盤となるインフラにはクラウド技術を採用した。クラウドは、データ量に応じた増幅・増強の柔軟性を備えており、個人の生涯記録を管理するためデータが膨大である年金管理システムに最適である。

加えて、「Micmari」は、個人の生涯記録を管理すること、および年金業務を代行する組織(信託銀行、生命保険会社、政令指定法人)が利用することを踏まえ、安全性、堅牢性、信頼性の確保が必須である。

これらの要件を満たすため、FISC\*1基準を満たし、管理を

厳密にできる国内データセンターが運用するクラウド基盤を採用した。

## (3) 社内外の組織におけるコラボレーションの実現

「Micmari」の開発において、社内外の組織との連携、社内外の技術を取り入れることにより、トータルサービスの提供を可能とした。

### i) 他社の技術の取り入れ

- ① 伊藤忠テクノソリューションズ社のcloudage ElasticCivic活用による安全性、堅牢性、信頼性の向上
- ② 富士ゼロックスシステムサービス社のWebプリントサービスによる低コスト帳票デリバリーの実現、およびWeb文字基盤サービスを活用した9万字の外字辞書の組み込みによる正確な氏名、住所登録の実現
- ③ ベリサーブ社の第三者検証サービスによる品質向上

### ii) 当社グループ内組織との連携

- ① オフショア(高遠計算機技術(蘇州)有限公司)の活用による開発コストの削減
- ② 品質保証部との連携による品質向上
- ③ インフラ技術に特化したアークシステム社の活用によるインフラ環境構築の品質向上

### iii) 社内技術の活用

- ① 自社フレームワーク“AZAREA”の活用(画面開発:AZAREA-Gene、バッチ開発:AZAREA-Cluster)による開発の効率化
- ② フリキタスVDI(仮想デスクトップ)による開発環境の統一とセキュリティの強化

## (4) コスト削減効果の高い価格体系の設定

「Micmari」の価格体系は、従量課金制と定額単価制の両建てとしている。

「Micmari」の使用料は従量課金制を採用し、管理する個人数(加入者・待期者・受給者)のボリュームに応じて課金する。この使用料には、法改正対応やOS、IE等のバージョンアップにかかわる改修費用などのシステムを維持するために必要なサービスが含まれており、顧客のシステム維持費が軽減され、最終的に年金加入者・受給者の利益につながると考える。

一方で、各金融機関や基金などの受託機関が独自の機能を求める場合には、アドオン開発が必要となる。この追加開発部分については定額単価制を採用した。画面、帳票、テーブルそれぞれに対して単価を設定し、追加開発する本数に単価を掛けて金額を算出する。

従量課金制、定額単価制ともにわかりやすい料金体系であるため、導入時・保守時の見積りが容易になることから、システム投資額の予算と実績の差異発生を最小限に抑えられる。また、定額単価制では、顧客自社内で開発した場合の費用と容易に比較が可能となるため、最適コストで追加開発

\*1) 金融情報システムセンター(FISC: The Center for Financial Industry Information Systems)

を実施することが可能となる。

### 3.1.3 「Micmari」が当社にもたらした効果

「Micmari」の開発は、2.2にて述べた当社における業務SE不足と「真の業務SE」未育成という課題の解決に寄与し、携わった業務SEの成長につなげることができたと考えている。

適切な部品化により業務的な難易度が排除され、プログラム作成はオフショアに委託することができ、かつ容易に条件網羅テストが可能となったことから、品質を担保することができた。その結果、業務SEの負担は軽減され、本来の業務SEの役割に集中することができた。

また、今まで培ってきた業務ノウハウを活かしながら業務の本質を捉えた上で、顧客にとって本当に必要なサービスは何かを考えていくことに注力した。

この取組みは、自らサービスを考え、形にできる「真の業務SE」への成長に寄与し、今後の当社の年金ビジネスを支えていく人材の育成に貢献したと考えている。

## 3.2 年金数理人サービス

年金制度運営の根幹をなす年金数理業務は、単に掛金の計算や積立水準などを検証するだけではなく、企業の抱える課題やニーズを的確にとらえ、あるべき退職給付制度の姿を提示するといった、高度な専門性を要する非常に重要な業務である。

このような重要な業務に対し、当社が2014年8月に開始したサービスについて述べる。

### 3.2.1 年金数理業務の現状

昨今の企業年金制度を取り巻く状況に鑑みると、以下の3点についての対策が必要である。

#### (1) 厚生年金基金制度の実質廃止への対応

2012年3月の適格退職年金制度の廃止に続き、2014年4月に施行された厚生年金保険法等の改正により、厚生年金基金制度も実質的に廃止されることが決まった。これに替わ

る確定給付型企業年金の受け皿として、確定給付企業年金制度(2002年4月)が発足したが、制度設立の手続きが煩雑で財政運営基準が厳しいため、特に中小企業にとって、独力で制度を導入・運営することは困難な状況となっている。よって、年金数理人などの専門家による、企業の実状に即したきめ細かな助言が必要である。

#### (2) 新しい年金制度についての情報提供

最近、確定給付と確定拠出のメリットを組み合わせた新しいハイブリッド年金制度について、社会保障審議会(企業年金部会)などで検討が進められている。この背景には、中小企業を中心に企業年金制度を廃止するケースが多くみられ、企業年金制度の維持が危ぶまれているということがある。このような新たな情報を企業にタイムリーに提供し、企業年金制度の魅力や信頼性を高めることで、企業年金の維持、普及に努めることが必要である(図3参照)。

#### (3) 退職給付会計へのサポート

退職給付会計への影響を考慮した上で、企業年金制度の設計を行うことに加えて、退職一時金なども含めた退職給付制度全般の最適なコーディネートを行うことも重要である。

特に、新しい退職給付会計への対応が求められる企業においては、市場環境が企業の自己資本に直接影響を及ぼすこととなるため、企業の資本政策などのバランスシートコンサルティングも求められる。

このように、年金数理業務の必要性、重要性が増大する中で、中小企業が置かれている環境は芳しくない。

例えば以下のような問題がある。

i) 企業年金の担当者が、給与厚生事務や総務などとの兼務により多忙であり、企業年金に対する知識を習得する余裕が無い。

ii) 既存の受託機関やコンサルティング会社の対応が、必ずしも中小企業が求めるレベル(平易、安価なもの)に適合しない。

図3 解散厚生年金基金加入事業所の制度移行選択肢(例)

	選択肢	具体的な対応方法	中小企業にとってのメリット
I	確定給付企業年金(DB)への移行	① 自社の既存の年金制度への統合 ② 総合型DBへの事業所編入 ③ 単独設立	● 従業員の福利厚生の維持 ↳ 企業のイメージダウンの回避 ● 退職給付費用の適正化、平準化
II	確定拠出企業年金(DC)への移行	① 総合型DCへの事業所編入 ② 単独設立	● 従業員の福利厚生の維持 ↳ 企業のイメージダウンの回避 ● 将来の退職給付債務の増減リスクの回避
III	中小企業退職金共済制度(中退共)への移行	① 中退共への加入	● 従業員の福利厚生の維持 ↳ 企業のイメージダウンの回避 ● 将来の退職給付債務の増減リスクの回避
IV	企業年金の廃止	① 退職金制度への一本化 ↳ 退職金水準の引上げ(上乘せ) ② 上乘せ給付の廃止	

### 3.2.2 当社の取組み

年金数理人制度は、その設立趣旨に立ち返ると、既存の受託機関から独立した客観性のある運営主体が必要である。

また、当社が企業年金分野で培ってきた年金の専門性を活かし、特に中小企業にきめ細かな年金数理人サービスを提供することが、日本の年金制度の幅広い運営に貢献できるものと考えた。

2014年7月に、厚生年金基金および確定給付企業年金の業務委託法人(政令指定法人)の認可を厚生労働省より取得<sup>\*2</sup>、加えて受託機関や公的機関などでの実務経験豊富な専門性の高い年金数理人を数名招聘することで、2014年8月より本サービスを開始し、当社ならではのきめ細かな対応によるサービスに努めている(図4参照)。

## 4. 当社年金ビジネスの更なる変革に向けて

当社の新たな年金サービスの概要は、前述のとおりであり、「Micmari」・年金数理人サービスともにサービス提供のための土台作りを終えたところである。今後は、サービスの確実な提供はもとより、さらにサービスを充実させ、年金分野におけるプラットフォームを確立することにより、社会貢献していきたいと考えている。以下今後の拡張について述べる。

### 4.1 「Micmari」の拡張

顧客が抱える様々な年金制度システムに対応するために、「Micmari」で管理可能な年金制度を拡張する。

当社の年金業務ノウハウを活かすため、まずは確定給付企業年金(DB)について開発を実施したが、マーケットが求

図4 年金数理人サービスメニュー

サービスメニュー		サービス内容
数理計算サービス (定例)	年金財政 (確定給付企業年金)	年金数理人による数理計算および助言 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 財政決算報告書</li> <li>● 財政検証報告書 (継続基準・非継続基準)</li> <li>● 年金数理人意見書 ※本則DBのみ</li> <li>● 再計算、変更計算</li> <li>● 訪問相談 ※遠地の場合は別途見積り</li> </ul>
	退職給付会計	アクチュアリーによる数理計算および助言 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 退職給付債務、勤務費用報告書</li> <li>● 既存データを使用した計算</li> <li>● 訪問相談 ※遠地の場合は別途見積り</li> </ul>
コンサルティング サービス	制度コンサル (簡易パッケージ)	制度設立、制度変更、他制度への移行等における 制度設計に関する年金数理人によるコンサル
	計算 サービス	加入者・年金受給者等の実データ(別途徴求)による 数理計算
	訪問相談 サービス	年金数理人(若しくはアクチュアリー)による訪問相談
	プレミアム コンサル	年金数理人(若しくはアクチュアリー)による上記以外 の個別コンサル
セカンドオピニオン サービス	意見書提供 サービス	年金数理人(若しくはアクチュアリー)による意見書提供
	年金財政評価 サービス	年金数理人(若しくはアクチュアリー)による他社算出 の数理計算結果(掛金率、債務額等)の検証
	定例サービス	年金数理人(若しくはアクチュアリー)による定例検証サービス <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社算出の数理計算結果等の検証</li> <li>● 意見書提供</li> </ul>
計算代行サービス		数理計算業務の一括受託 (要員派遣も含む)

\*2) 当社の2014年4月の持株会社体制化に伴い、2013年9月に一旦受けていた認可取消し、再認可申請を行った。

めている様々な特殊制度への対応が急務と判断した。この対応により、今後の企業年金において適用されるほとんどの制度に対し、柔軟に対応が可能になると考えている(図5)。

次に個人への情報提供の強化を実現する。

現状、「Micmari」は、受託機関、基金、事業所など団体にて使用するシステムである。個人情報を一元化、オンライン化し、個人がいつでも照会や申請ができる仕組みの提供により利便性が増すと考えている。

図5 「Micmari」の最終完成イメージ



#### 4.2 サービス間の連携強化

「Micmari」を含めたサービス間の連携実現によるCAC年金サービス全体の拡張について述べる。

「Micmari」と年金数理人サービスを連携し、相互補完することにより、政令指定法人として年金管理業務を含め制度設計からシステム管理に至るまで、年金業務全体を包括的にサポートするサービスの提供が可能となる。

関連他システムとの連携では、年金管理においても必要なデータを保持する人事や財務システムなどとの連携を目指す。これらのシステムと連携することで、企業年金に関して、受託機関・基金・事業所で必要とされる広汎なデータを管理する社会インフラとしての基盤作りを目指していく。

#### 5. おわりに

これまで述べてきたように、当社は、これまでのノウハウを活かし、新たな年金ビジネスの確立に向けて様々な取り組みをしてきた。この取り組みが評価され、公益社団法人企業情報化協会が実施する平成26年度第32回IT賞において、当社は「ITビジネス賞」を受賞した。これも一つの励みとして、さらに社会貢献に尽くしていく所存である。

末筆ながら、当社の年金ビジネスを支え、育てて下さった信託銀行の皆様方、「Micmari」の構想・開発、年金数理人サービスなどの当社の年金ビジネスの取組みにご助言・ご助力いただいた皆様方に、この場を借りて御礼申し上げ、締め言葉とさせていただきます。