

オペレーショナルエクセレンスの 実現を使命とする保険会社

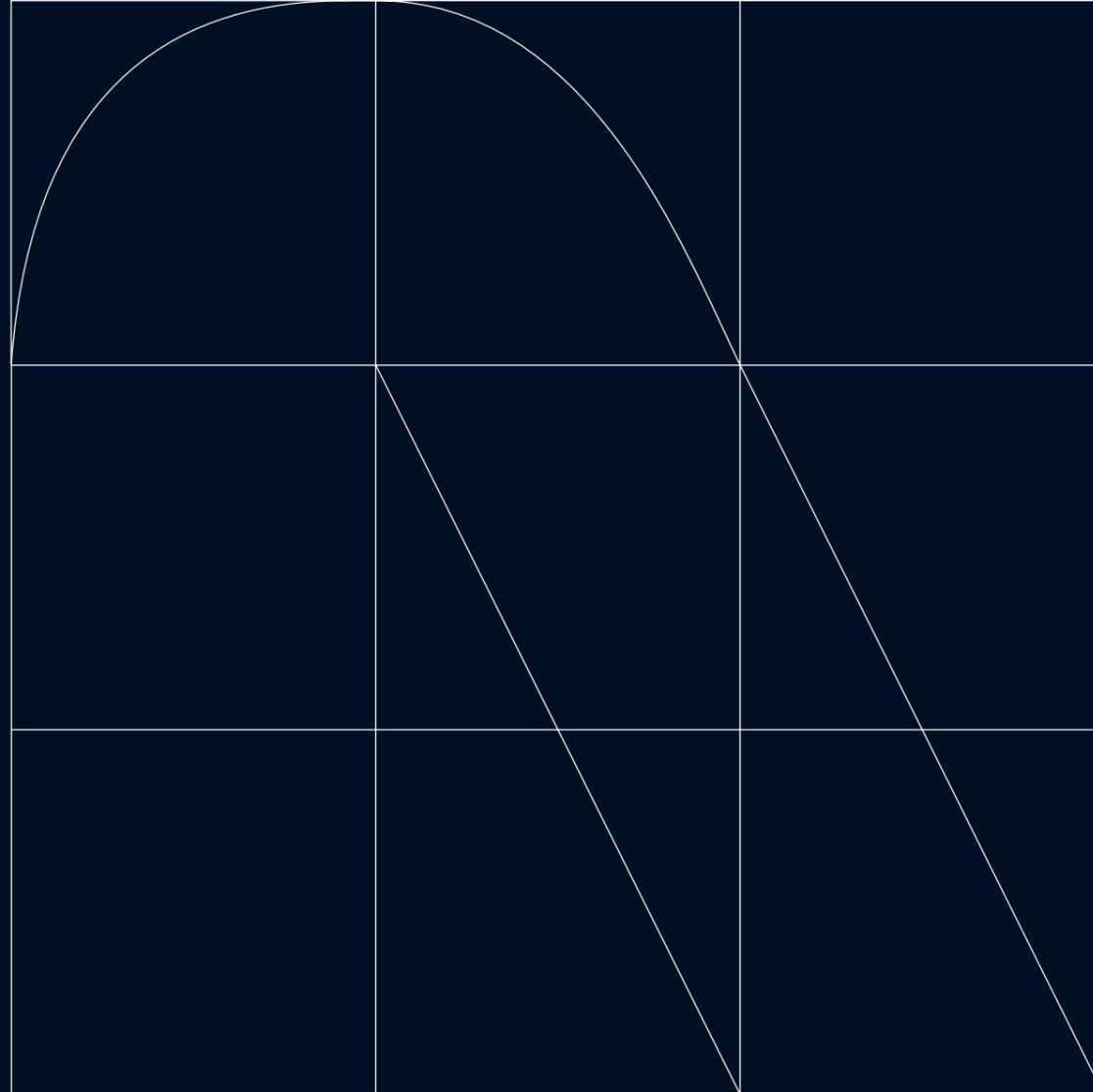
ソートリーダーシップ



目次

- 4 概要
- 6 はじめに
- 8 保険会社の業務運営における成功を支える基盤
 - 知的にシンプルに
 - ・組織の改善を後押しするプロセス・リエンジニアリング
 - ・プロセスの共通事項
 - ・プロセス・リエンジニアリング2.0
 - ・保険業界におけるプロセスの再設計
- 14 テクノロジーを通してオペレーショナルエクセレンスを達成する
 - デジタル時代における保険のオペレーショナルエクセレンス
 - 近い将来、保険業界に起きるトレンド、ハイパーオートメーション
 - ・保険会社にとって重要な教訓「なんでも自動化しないよう気を付けること」
 - 保険の業務運営の最適化に関するデジタルツイン
 - ・デジタルツインの保険に関するユースケース
- 24 未来の一步先へ
 - 戦略からのオペレーショナルエクセレンス・パイロットの定義
 - 組織の規模とレイアウトの定義
 - プロセス自動化による手作業での評価の削減
- 28 結び

概要



1. 保険業界は、オペレーショナルエクセレンスを目指す重要かつ複雑な使命を負っており、そのプロセスと顧客との関係性においてより高い敏捷性と効率性を求めています。
2. シンプルであることは、自動化について考える前に保険会社が考慮すべき重要なファクターです。保険会社のプロセスがよりシンプルでより構造化されることで、シンプルで機敏なプロセスを通して商品とサービスのパッケージを提案することがより簡単に行えるようになります。
3. 近年、プロセス・リエンジニアリングにも変革が巻き起こっていますが、これは今も、保険業界など伝統的な業界の業務運営に変化をもたらすための基盤となっています。
4. ハイパーオートメーションやデジタルツインなどの技術トレンドは、保険会社を加速させると見なされています。保険会社は、それらを自社のテクノロジーリーダー上で追跡しておくべきです。
5. 保険業界の中のすべてのプロセスを自動化できるわけではありません。いくつかのプロセスではまだ人が対応しなければならない業界では、顧客サービスに注力することを検討することが大切です。

はじめに

今日、さまざまな業界において卓越性(エクセレンス)を目指すことが組織の主要な優先事項となっており、それらの組織は多くのことが求められ、絶えず変化を遂げる私たちの環境に適応する必要性に迫られています。

企業にとって卓越性が重要となる分野の一つが、言うまでもなく業務運営です。どうすればより機敏に、より迅速に、より効率的に運営し、より高い競争力を持てるのかといったことが往々にして語られてきました。これはすべて、独自のカスタマーインテリジェンスを構築しなければならない保険業界の新しい顧客プロファイルの必要性と一致します。

伝統的な保険業界はこれまで数年にわたり継続的に変革を遂げており、保険会社はデジタル化と組織的変革に向かって歩みをますます加速させています。

NTTデータは、保険業界の企業がオペレーショナルエクセレンスを達成できるよう後押しします。私たちはモジュール式のアプローチで、バリューチェーンの中のさまざまな事業分野に適用できるエンドツーエンドの提案をいたします。

保険業界で培った経験を基に、私たちは保険会社がオペレーショナルエクセレンスを達成するよう導く基本的な柱が複数存在していることを理解しています。

バリューチェーンの特定の分野またはセグメントにとって目標となる業務運営モデルを通して、企業の業務運営モデルに向けたビジョンと基本理念を定める上での一本の重要な柱がプロセス戦略であ

ることに、疑いの余地はありません。戦略の柱の中で、ソーシングと能力のモデル、および新しい働き方と機敏なモデルの戦略的レベルでの定義を重視することも大切です。

組織的な視点に立てば、企業内で効率的なプロセスやチームを応用するかどうかで、プロセス・リエンジニアリングや継続的な改善機能の確立に差が生じるという柱となる考え方があります。

チームを構築する際、変化の可能性を評価するために構造、規模、役割、管理といった面を検証する必要があります。

最後に、保険業界に限らず今後の躍進となることが証明されている技術トレンドがあります。これは、保険業界に限った話ではありません。エンプロイジャーニー、プロセス、または特定の活動のハイパーオートメーションなどのディスラプティブな技術を指しています。Gartner¹によれば、2024年までに、プロセスを再設計してハイパーオートメーションの技術を複合することで、組織は業務運営コストを30%も削減することができるといいます。

保険業界の現状について理解した上で、私たちはオペレーショナルエクセレンスを目指すという重要な使命を遂行する保険会社のパートナーであろうと努めます。このため、このホワイトペーパーの中では、私たちの専門技能・知識を提案し、保険会社が効率性、敏捷性、および最適な組織的サポートに基づき商品やサービスを提供し、新しいビジネスとオムニチャネルのビジョンを転換できるほどの使命に向かって歩める理由に焦点を当てて解説しています。

保険会社の業務運営における成功を支える基盤

知的にシンプルに

保険会社はシンプル化に乗り出さなければなりません。なぜなら保険会社の顧客はすでにシンプル化に取り組んでおり、一刻の猶予もないためです。

保険会社が辿るべきと考えられるステップは3つあります。すなわち、「シンプルのままに選択する」、「内側をシンプルにし外側を機敏にする」、「自動化はテクノロジーに勝る」の3つです。すべて、保険の運営プロセスの発展と向上における法規制の遵守のパラダイム(枠組み)に基づくものです。

第一に、シンプルであることは、基本に忠実であることと同義ではありません。それどころか、シンプルであるためには、事前に考え、決断を下すためのプロセスが必要となり、その一方で既存のものをやめて、新しいものを開始する必要があります。このような種類のプロセスを遂行することは、顧客と保険会社に価値をもたらすことに集中する上でとても重要です。

第二に、内側から組織をシンプルにして、外側を機敏にします。企業のプロセスがよりシンプルで、より構造化されていれば、容易で機敏なプロセスを経て一連の商品とサービスをより簡単に供給することができます。これにより、代理店は複雑なプロセスに時間を費やすのではなく、彼らの顧客に価値を提供することに集中することが可能になります。

選択されたプロセスはすでにシンプル化され、構造化されており、ついにそれらを自動化する時がやってきたのです。しかし、スマートな自動化は単にテクノロジーの問題なのではないことを理解することが重要です。保険会社は、効率性とコスト節約に主眼を置いた自動化からバリューベースのモデルへと発想を移行する必要があります。シンプル化は、複雑さがより低く、効率性がより高いプロセスにつながるよう、顧客のニーズに基づいて行われなければなりません。

組織の改善を後押しするプロセス・リエンジニアリング

より良く、より競争力が高く、より機敏にというのが、今日、多くの企業が自ら据えている目標です。業界の多様性を考慮すれば、企業が事業経営戦略を通してリエンジニアリングプロセスを経験する最も一般的な理由が、コストの削減、ムダの排除、プロセスの変動性の抑制、質の向上、それに顧客の要求を満たすことに関連します。既存のプロセスをより良いものにするだけで、このサービスは新しく、より効率的なプロセスを創出することに焦点を絞っています。

組織は、非生産的な活動とそれを行う従業員を排除することで、サイクルにかかる時間とコストを削減する努力をします。ビジネスプロセス・リエンジニアリング(BPR)は、コストとサイクルにかかる時間を削減するだけでなく、管理階層の必要性を減らすことで、情報の流れを加速させ、数多くの引き継ぎにより生じる誤りと冗長性を排除します。また、作業の断片化を減らし、プロセスへの明確な当事者意識を確立することで、質の向上も起きます。作業者は、自身のアウトプットに責任を持ち、迅速なフィードバックに基づいて自身の実績を知ることができます。

シックスシグマ、リーン思考、リーンシックスシグマ、ビジネスプロセス・リエンジニアリングといった既存の方法論がいかんにして企業によるビジネスプロセスの改善に貢献するのかといったことが繰り返し唱えられています。これらの方法論は、組織のメンバーが、自らのビジネスプロセスを大きく改善するための現在の手順を再評価するのに役立っています。

現在のシナリオでは、企業の商品開発プロセスがプロセス・リエンジニアリングによって再定義されます。これは微調整をするという話ではなく、むしろプロセスを大胆に改善するための抜本的な転換です。

プロセス・リエンジニアリングは、組織構造、職務内容、トレーニングモデル、情報テクノロジーの利用、業績管理システムの総点検を通して成し遂げられます。ビジネスプロセス・リエンジニアリングの種類や規模に関係なく、ビジネスプロセス・リエンジニアリングのすべてのプロジェクトのための重要な要件は、会社全体にわたるシームレスなコミュニケーションです。

プロセスの共通事項

プロセスは業界によって異なるように見えるのかもしれませんが、業界の中の各企業によってさえも異なるように見えるのかもしれませんが、外見はさまざまであっても、プロセスが組織の業務運営を成功させるための基盤を形成していることに変わりはありません。

いくつかの既存の方法論とプロセスには、標準的なステップを含むプロセス・エンジニアリングに転換可能なさまざまな段階が組み込まれています。プロセスが事前に設定されていても、プロセスの背後にある論拠をとらえることができず、業務のリエンジニアリングの効果が損なわれることがあります。構造化分析、データフロー図、ER図など、従来のモデル化の技術で、ビジネスプロセスを説明することはできますが、プロセスの理由を示すことはできません。主に、活動と企業実体の背後にある動機、目的、および論拠についてです。

プロセス・リエンジニアリング 2.0

リエンジニアリング・プロセスの進化の中で、ビジネスプロセスをいかに現状に合わせて調整しなければならないのかが観察できます。このため、アナリストたちは関係性を説明し、戦略的な視点から解決策を提案して論じることができなければなりません。

ディストラプティブなテクノロジーは、プロセス・リエンジニアリングの変革に貢献しており、いくつかの課題は人工知能で追求することができ、知識表現があれば組織をモデル化し、代替物を分析することに役立ちます。

開発者たちは、この分野におけるAIの価値を認めて、ビジネスプロセス・リエンジニアリングなど、さまざまな用途を支えて組織をモデル化して分析するための2つの枠組みを作り出しています。私たちは、アクター間の関係性に基づき、これらのモデルを幅広く分類することができます。

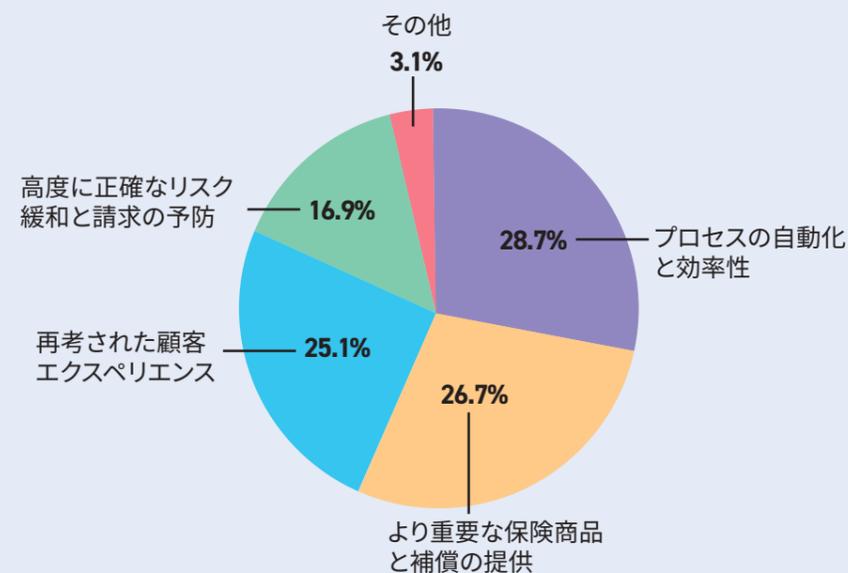
- 戦略的依存モデルは、パラメーター間の関係性のネットワークを分析することができます。
- 戦略的論拠モデルは、それぞれのパラメーターが他のパラメーターとの関係性について持つ理由付けを説明し、裏付けます。

この領域におけるAIの価値を認識することで、私たちはビジネスプロセス・リエンジニアリングを含むさまざまな用途を支えることで組織をモデル化し、分析するための枠組みを開発しました。

保険業界におけるプロセスの再設計

パンデミックにより、全世界の保険業界の変化のペースが変わってしまいました。私たちは紛れもなく、従来の業界プロセスが変革を遂げ、より機敏に、より効率的になることが求められる加速度的に変化を遂げる環境に直面しています。

Duck Creek Technologies が2021年に行った調査²によれば、プロセスの自動化と効率性は、保険事業にとって収益性の高い成長推進力(28.7%)でした。二番目に収益性の高い成長推進力はさらに重要な保険商品と補償(26.7%)をもたらしており、これに再考された顧客エクスペリエンスが続きます(下表を参照)。



出典：Duck Creek Technologies

オペレーショナルエクセレンスの実現を使命とする保険会社 / ソートリーダーシップ

多くの場合、保険業界においては、標準化されたプロセスが存在しない上に、複雑な一連のアプリケーションが依然として存在しているとこれが阻害要因となり、運営効率の低下につながります。保険会社は、運営効率に焦点を絞って、価格設定または収益性の観点から競争力を失うことのリスク、そして顧客に価値提供することに失敗することのリスクを回避する必要があります。

このため、今日の保険会社は、プロセスの再設計、低コストの販売およびサービス提供チャネルの実現、レガシーシステムの保守または刷新の構想を重要視しています。この業界内のさまざまな構想にとって、保険金請求、契約保全、引受が最も高い優先分野となっています。

保険業界には、プロセス・リエンジニアリングから恩恵を受けることができる従来のプロセスが存在します。引受プロセスでは、ビジネスプロセス・リエンジニアリングソリューションが、当事者および契約の要素に基づきリスク評価を行うのを後押しするガイド付きプロンプトとリスクモデルで引受人を強化することができます。

一方、保険金請求の処理については、プロセス・リエンジニアリングによって保険会社は請求のライフサイクルを積極的に管理し、エンドツーエンドの請求ワークフローを自動化することが可能になります。保険会社は、組み込まれているビジネスルールマネジメントエンジンを利用して、さまざまな契約の不履行条件をモニタリングすることができます。ビジネスプロセス・リエンジニアリングソリューションは、すべての情報を集めて適切なデスクトップに移動させ、請求を自動的に評価します。受信した情報をシームレスに転送し、同じ請求に関連する文書のグループ化や優先順位付けを行います。

電子署名、データ収集、および書式への記入などのタスクは、BPMを使うことにより効率的に自動化することができます。

フィリピンを拠点とする保険会社では、ビジネスプロセス・リエンジニアリングを統合し、事業を自動化したことで顧客のエクスペリエンスを向上させました。プロセスの可視化を改善し、ストレート・スルー・プロセッシングを実現しました。

契約管理とサービスにおけるプロセスの中で、適切なビジネスプロセス・リエンジニアリング手順またはソフトウェアを持つことで、保険会社はエンドツーエンドの契約サービスをオーケストレーションし、モデル化することができます。複雑なケースの並行処理を行い、単純な要求のストレートスループロセッシングを確実に行いますあらゆる種類の財務および非財務ポリシーの取引を容易に扱い、規制を遵守したりといったことが可能となります。

最終的に、管理はペーパーレス取引を可能にします。事業管理サポートを自動化することで官僚的なプロセスをシンプルにし、請求のライフサイクルにおけるコストと決済にかかる時間を削減することが可能になります。これにより、保険会社は高い水準の顧客サービスを維持することに貢献します。



テクノロジーを通して オペレーショナルエク セレンスを実現する

デジタル時代における保険のオペレーショナルエクセレンス

オペレーショナルエクセレンスは、効率性と最適化を重視します。これを達成するには、デジタルトランスフォーメーションが必須となります。シンプルで迅速にサービスを提供することの重要性を、数多くの保険会社が認識しています。このため、保険会社は事業運営の変革を成し遂げる使命を加速させ続けなければなりません。

保険業界は変化を遂げています。たとえば、この業界で生じる請求プロセスにかかる時間はかつては数ヶ月を要していましたが、今はものの数時間で完了できます。顧客がますます批判的な目を持ち、より豊富な情報を持ち、テクノロジーにもより精通する中で、このようなプロセスは変換とシンプル化が図られています。

現在、保険業界は、数々の新しいテクノロジーと方法論に手が届く位置にあります。このため、保険会社は自社の技術レーダーにそれらを組み込み、この知識を自社のプロセスの包括的な改善に向けて応用できるようにすることが重要です。

ハイパーオートメーションやデジタルツインなど、ディストラプティブな技術トレンドは、保険業界の歩みを加速させ、処理時間の改善、誤りの削減、および顧客サービスの向上の促進を後押ししています。

組織が考え方と事業モデルを変えない限り、オペレーショナルエクセレンスが自然と新しいテクノロジーの波に順応することなどありません。

テクノロジーは、自社の業務運営をより良いものにし、競争力を高め、同時に高まりつつある今日の顧客の期待に応えるため進化できる方法を模索しているあらゆる保険会社にとって欠かせないものになっています。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックの影響で、顧客の保険への購買意欲は7%上昇し、全世界の保険の需要は2022年と2023年の長期的な傾向と比較して、より急速に増すものと予測されています。さらに、保険加入者がテクノロジーとITサービスに費やす金額は、全世界で2022年までに2,550億米ドル(1,870億ポンド)に達すると予測されています³。

多くの保険プロバイダーは、予測分析とデジタルデータ収集を伴うデジタル保険商品、人工知能と機械学習 (AI/ML)、モノのインターネット (IoT)、ソーシャルメディアデータ、デジタルセルフサービスツール、チャットボット、ローコード、およびドローンを採用することで事業運営の合理化を図っています。

保険会社は、価格設定とリスク選定のために予測分析を用いて、解約リスクのある顧客を特定します。不正リスクの特定と請求をトリアージすることで外れ値の請求を特定し、傾向を予測しています。eSignatures (電子署名) とデジタル書式が標準化している一方で、顧客はアカウントの開設からポリシーの更新に至るまで、保険会社と行うほぼすべての行為をデジタルツールを使い遠隔的に行うことを望んでいます。

AIは、特に保険を購入するとき、現代の消費者の高速の需要を満たすようにパーソナライズしたエクスペリエンスを創出する能力を保険会社にもたらします。AIは、個人の行動と習慣に基づきパーソナライズしたエクスペリエンスを創出するため、消費者に関する大量のデータを最大限に活用することができます。

近い将来、保険業界に起きるトレンド、ハイパーオートメーション

さらに、AI/MLは、請求処理を自動化し、審査プロセス、契約管理、それにリスク評価を自動化し、保険会社がより迅速にデータにアクセスすることを可能にします。たとえば、Lemonadeは、AIと行動経済学をその中核としている事業モデルを備えたInsurTechです。

AIの登場で仲介業者や文書業務が不要となる一方、その行動経済学の能力によって不正行為の発生が最小限に抑えられ、時間、労力、コストの削減につながっています。AIが保険会社にとって重要なテクノロジーであることは紛れもない事実で、それらの企業はAIと機械学習を採用しており、チャットボットを通して顧客とシームレスに対話し、契約の申請や請求のプロセスを案内し、より複雑なケースには人的介入を確保しています。保険会社は、テキストや音声を通じて顧客とのコミュニケーションを可能にする仮想アシスタントを採用することで、契約に関する質問や補償に関する問い合わせに役立てており、これらは年中無休で利用可能となっています。

IoTというテクノロジーは、保険会社がデータ共有を自動化することに貢献しています。保険会社は、スマートホーム、自動車センサー、ウェアラブル技術のさまざまなコンポーネントをはじめとするIoT機器類から送られてくるデータを活用して、レートを決め、リスクを緩和し、損失を防止します。リスク評価を改善するため、ソーシャルメディアデータのマイニング評価が不正検知能力を支え、全く新しい顧客エクスペリエンスを可能にしています。Morgan Stanley⁴はある報告書の中で、評価プロセス全体にわたり請求の調査を行うために保険会社が利用しているツールについて言及しています。このツールは、当事者間の社会的な関係性を審査し、損失が生じた日における彼らの活動をモニタリングし、注意を促します。

ローコードコーディングの分野では、いくつかの企業がローコードの構成ツールへの転換を図っています。ITの専門家に限らず、業務関係者たちが直感的でユーザーフレンドリーなツールで、アプリとソフトウェアを更新し、管理することが可能となっています。

保険ライフサイクルのさまざまな段階でドローンが活用されており、契約を発行する前にデータを収集してリスクを算出したりする際や、予防的なメンテナンスや損失後の損害の評価に役立っています。ファーマーズ・インシュアランス・グループ (Farmers Insurance Group) は Kespry⁵ というドローンを採用して、家屋に関するリスクと損害の評価に役立てています。ドローンは屋根の検査やその他の評価を行って、解析を目的にクラウドへデータを送信することができるのです。

最後に、保険業界におけるテレマティクス技術の採用により、パーソナライズ化し、利用ベースの保険商品を創出することで新しい事業モデルが生まれています。この技術により、保険会社は、保険料の減額を提案することで正しい運転をするドライバーを評価し、見返りを与えることが可能となります。一方、保険会社にとってもコストが削減され、不正な請求の予防にもつながります。テレマティクスは、たとえば請求に関わるコストを保険会社のために削減したり、保険会社と顧客の間に関係性をより良いものにするなど、重要な利益をもたらします。アメリカの保険会社、Nationwide Mutual Insuranceは、ドライバーに安全運転を促すフィードバックをリアルタイムで提供するためテレマティクスの機器を配置しています⁶。これは、顧客が保険料を最大で40%節約することに貢献しています。

保険会社は極めて伝統的な業界の一部を形成しており、課題はますます複雑になっています。数年前まで、この業界の変革は遅れていましたが、最近起きたパンデミックの影響によりプロセスの変化が加速しています。当社はこの業界に関わることで、主な課題が以下に示すことを明らかにしました。

- デジタルチャネルと旧式の運営方法との乖離
- 内部および外部の依存関係で生じる運営上のリスク
- さまざまな規制の枠組みの影響
- 顧客ナレッジの開発
- 新しいハイブリッドの運営モデルの管理

保険会社がこうした種類の運営上の課題に対処することを可能にする業務転換の主な手段の一つが、ハイパーオートメーションです。

私たちが言う自動化とは、むしろ今日ではハイパーオートメーションと表現したほうが正確なのですが、これは今日、この業界で広く普及している方法の自動化を極限にまで追求することを意味します。

ハイパーオートメーションは、自動化、デジタル管理システム、AI、プロセスシークエンシング、ロボティクス、およびラピッド・リコンフィギュレーションをシームレスにつなげるものです。これらのテクノロジーが結集することで、スマートで自律的な処理が可能になります。すなわち、知的な判断を下し、デジタルのサービスを超高速で供給することができるシステムが実現します。

Gartnerが2021年に行った調査によると⁷、CEOの50%以上、ならびに取締役会の69%が、加速成長とオペレーショナルエクセレンスを求めているといえます。

このために、ハイパーオートメーションはそれら両方を達成するためのクリティカルパスをもたらします。これを実現するには、この業界にいる私たちの視点から言わせていただければ、ハイパーオートメーションを技術的な視点から見るのではなく、組織の変革とチェンジマネジメントにリンクさせなければなりません。組織がハイパーオートメーションへと向かうロードマップを作成することに役立つガバナンスと管理が必要です。保険会社はそれぞれ、最も基本的なものから最も複雑なものまでさまざまなプロセスを持っていますが、ごくわずかな例外を除き、ほぼすべてのプロセスについて自動化が図られるべきです。

以下の管理のために進めるべき次なるステップが、ハイパーオートメーションです。

- **顧客はデジタル方式の相互作用を欲している：**顧客はますます、デジタル方式で相互作用することを望むようになっており、数多くの顧客がデジタル販売チャネルを経てアクセスできる保険商品を能動的に選択するようになっていきます。ハイパーオートメーションはデジタル供給チェーンを利用しやすくし、顧客のニーズを満たすためにデジタル・プラットフォームの迅速な立ち上げと適応を可能にします。
- **保険加入者は、迅速で機能的な相互作用を望んでいる：**保険金請求時に保険加入者を完全に案内する能力を備えたチャットボットであろうと、顧客のニーズに応じて組み込まれている適応可能な契約の文言であろうと、ハイパーオートメーションはシームレスにリアルタイムで発生する相互作用をもたらします。
- **保険会社が複雑性を管理できるようにする：**保険のプロセスは、本質的に複雑なものです。ハイパーオートメーションは自動化のエリア間に能動的なつながりを築き、自己学習を通してそれらを一つのスマートで再構成が可能なネットワークへと融合します。

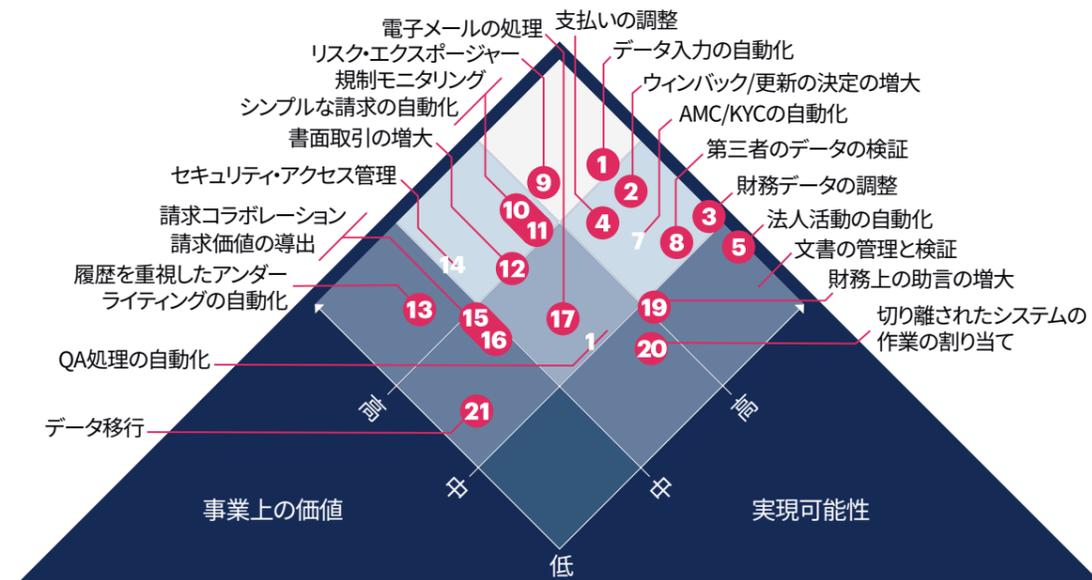
- 投入される新しい商品：**ハイパーオートメーションの主な目的は、素早い再構成を通してバリューベースのサービスを提供することです。従来、新しい商品を市場に投入したり、既存のサービスを適応させることは面倒で時間のかかる作業です。ハイパーオートメーションにより、保険の利用者が臨機応変に管理することが可能なノーコードまたはローコードの環境が実現します。
- 保険会社は、自社のチーム構成を再考する必要があるかもしれない：**ハイパーオートメーションは、どのようにサービスを提供するかを考える新しい方法をもたらし、保険会社は彼らがいかにして自社のチームを構築するか懸命に考えています。多くはIT部門および引受などの業務部門の範囲内です。

トメーションの21のユースケースの例を示しています。企業が最初に直面する課題の一つが、自社のデータの取り扱いです。だから、それはプリズムの頂に位置しているのです。私たちは、主なユースケースであるデータ入力の自動化を、最も実現可能で、事業上の価値が最も高いものとして認識しています。

保険業界に関するハイパーオートメーション・ユースケース・プリズムの中でGartner⁸は（下図を参照）、運営と顧客エクスペリエンスの向上、保険会社内のリスクの削減に主眼を置いたハイパーオー

Gartner

保険業界のハイパーオートメーション・ユースケース・プリズム



事業上の価値

実現可能性

		事業上の価値				実現可能性		
		コスト削減/ 運営効率 ¹	顧客エク スペリエンス ²	商品と サービス ³	持続可能性 ⁴	技術的な実現 可能性 ⁵	運営上の実現 可能性 ⁶	外的な実現 可能性 ⁶
		30%	25%	15%	30%	40%	40%	20%
1	データ入力の自動化	●	●	●	●	●	●	●
2	ウィンバック/更新の決定の増大	●	●	●	●	●	●	●
3	財務データの調整	●	●	○	●	●	●	●
4	支払いの調整	●	●	●	●	●	●	●
5	法人活動の自動化	●	●	●	●	●	●	●
6	文書の管理と検証	●	●	●	●	●	●	●
7	AMC/KYCの自動化	●	●	●	●	●	●	●
8	第三者のデータの検証	●	●	●	●	●	●	●
9	リスク・エクスポージャー解析	●	●	●	●	●	●	●
10	規制モニタリング	●	○	○	●	●	●	●
11	シンプルな請求の自動化	●	●	●	●	●	●	●
12	書面取引の増大	●	●	●	●	●	●	●
13	履歴を重視したアンダー ライティングの自動化	●	●	●	●	●	●	●
14	セキュリティ・アクセス管理	●	○	○	●	●	●	●
15	請求コラボレーション	●	●	●	●	●	●	●
16	請求価値の導出	●	●	●	●	●	●	●
17	電子メールの処理	●	●	●	●	●	●	●
18	QA処理の自動化	●	●	○	●	●	●	●
19	財務上の助言の増大	●	●	●	●	●	●	●
20	切り離されたシステムの 作業の割り当て	●	●	○	●	●	●	●
21	データ移行	●	○	○	●	●	●	●

¹コスト削減/運営効率 - このユースケースはある機能のコストを削減し、最適化してさらなる迅速化またはシンプル化を図り、あるいは精度を高めます。
²顧客エクスペリエンス - 保険会社に対する最終顧客のエクスペリエンスを向上させます。
³商品とサービス - 会社が新しい商品を提案したり、その顧客のためにサービスを向上させたりすることを可能にします。
⁴持続可能性 - 事業の継続性、財務的な安定性、規制の遵守、ITの所有にかかる総コストの削減など、組織の将来の持続可能性に貢献します。
⁵技術的な実現可能性 - テクノロジー、および関連するインフラの配置のしやすさ。
⁶組織的な実現可能性 - 組織的にも、業務的にも、変更の採用に対処する準備ができていないこと。
⁷外的な実現可能性 - 外部のパベンダーによるソリューションがユースケースをサポートする準備ができていないこと。

○ なし
 ● 低い
 ● 中ぐらい
 ● 高い
 ● とても高い

出典：Gartner. 情報画像：保険業界のハイパーオートメーション・ユースケース・プリズム。https://www.gartner.com/document/4014427?ref=solrAll&refval=344051822「Gartnerは、自らの研究出版物に示されているいかなるベンダーも、製品も、サービスも承認しておらず、最も高い評価をしたり、あるいはその他の指定を行ってそれらのベンダーのみを選定するように技術の利用者に助言をすることもいたしません。Gartnerの研究出版物はGartnerの研究部門の見解で構成されているため、それらを事実の表明として解釈するべきではありません。ある特定の目的に向けた商品的確信または適合性の保証を含め、Gartnerはこの研究に関して、明示・黙示を問わず、あらゆる保証を否認します。」

この理由は極めてシンプルです。データ入力には多くの手作業が必要で、自動化によって回避できるものがほとんどです。これにより生産性が高まり、個々の請求にかかる時間を削減できます。状況によりますが、基本的な請求の場合、記入すべき書式があり、顧客が提出すべき文書類があります。この作業を人間がするのではなく、自動化するのです。

保険会社側の作業の内、シンプルだけれども反復的な作業であれば、自動化は容易です。たとえば電子メール、Excelシートの更新、顧客への通知、ポリシーの変更などは、自動化にうってつけといえます。ところが、ファンドのクローズや配当金の処理でも自動化が実践できるのです。プロセスを十分に合理化し、ワークフローを自動化すれば、他のことに打ち込める時間ができます。

保険会社にとっての本当の利点は、中核的な保険のプロセスを自動化して「ストレート・スルー・プロセッシング」を可能にし、人の相互作用なしで顧客の要求を満たす選ばれた取引を遂行するときにもたらされます。まさにこのとき会社は、生産性と顧客エクスペリエンスに違いを生み出すことができるのです。

保険会社にとって重要な教訓「なんでも自動化しないよう気を付けること」

プロセスとタスクの自動化が保険業界にもたらす利点について知れば、すべてのことが自動化できるわけではないことに気づくでしょう。顧客が実際に人と人との対話を望む以上、人が直接かかわらなければならないタスクというものも存在することを知ることが大切です。こうしたことにはいくつかの理由があります。それは、特に高齢の顧客が自動化した機械やボットがどのように機能するか知らないのです。あるいは、該当するタスクに顧客の強い感情が介在するという場合もあります。

特に、後者のケースでは気を付けなければなりません。自動化されたプロセスがどのように機能するのか完璧に理解している人でも、実際に人と対話することでより親しみや理解を深める必要がある場合もあります。このような場合は、機械では対処できません。このように、人の死亡に関連する請求においてなんでも自動化できるわけではないかもしれませんが、故障した自動車に関連する請求であれば可能なのかもしれません。

Gartner は、その「CIOs: don't over automate, consider emotion to ensure positive CX outcomes」と題する発行物の中で、業務運営のパフォーマンスを向上させるために保険業界の中で自動化の優先度が増していますが、それを誤った方法で適用してしまうと顧客満足度が低下し、解約件数が増える可能性がある」と解説しています。(図9も参照)

保険における感情の強さを理解する

	感情の強さ	顧客が期待する提供価値	テクノロジーの機会			
			管理の自動化	エンゲージメントの自動化	ハイブリッドの自動化	人が主導するエンゲージメント
管理: 契約のコピーを得る	低	必要なときはすぐに対応してください。	✓	✓		
営業: 新しい契約の見積りを得る	低の中	今すぐシンプル化して、透明性を確保してください。	✓	✓	✓	✓
サービス: ファースト・コールの苦情	低	今すぐ私の問題を解決し、理解してください。	✓	✓	✓	
サービス: 4回目のコールの苦情	中の高	私の問題を解決して、私の心配事にも対応してください。	✓		✓	✓
請求: 生命保険の請求の処理	低の中	請求を処理して早くお金をください。	✓	✓	✓	✓
請求: 複雑で過酷な事故請求	高	早く助けて! 問題の解決を手伝ってください。	✓		✓	✓

出典: Gartner
765691_C

Gartner

出典: Gartner. CIO: 過度の自動化は避け、ポジティブなCXアウトカムを確保するための熟意を大切にしてください。 <https://www.gartner.com/document/4014294?ref=TypeAheadSearch> 「Gartnerは、自らの研究出版物に示されているいかなるベンダーも、製品も、サービスも承認しておらず、最も高い評価をしたり、あるいはその他の指定を行ってそれらのベンダーのみを選定するように技術の利用者に助言をすることもいたしません。Gartnerの研究出版物はGartnerの研究部門の見解で構成されているため、それらを事実の表明として解釈するべきではありません。ある特定の目的に向けた商品的確性または適合性の保証を含め、Gartnerはこの研究に関して、明示・黙示を問わず、あらゆる保証を否認します。」

保険の業務運営の最適化へのデジタルツイン

今日、保険会社は新しいビジネス、予防、および助言に焦点を絞らなければなりません。組織が利用できるデータの量はすでに大量ですが、なおも急速に増えつつあります。こうしたデータを取得し、処理し、理解し、活用する能力は組織にとって競争を勝ち抜く上で重要です。このため、デジタルツイン(物理的な対象物、プロセス、組織、人物などをミラーリングした現実世界のデジタル複製)は、こうしたデータをリアルタイムでシミュレーションし、フレーミングし、解析する能力を保険会社にもたらし、意思決定に役立てることができます。

保険業界において、テクノロジーによって、プロセス内のアクターがデジタルツインを擁することができた事例を、私たちはすでにいくつも見てきています。たとえば、法務責任者は、AIのおかげでリスクの自動的な評価を監督するデジタルツインを擁しています。別の言い方をすれば、さまざまな決断を分析し、それに基づき保険会社の従来のプロセスの自動化を図るのです。デジタルツインは、さまざまな状況で利用することができるので、一つのプロセスに100人の人間を配置する必要がなくなるのです。デジタルツインを複製するだけで事が足りる。

この技術トレンドの最近のケースが、Swiss Re¹⁰、およびこの企業とMicrosoftの協力関係です。これらの企業は一緒にDigital Market Centreを立ち上げ、その中で「リスクデジタルツイン」を構築しています。この具体的な知識を利用し、コスト効果が高いタイムリーな介入を通してサプライチェーンのリスク、災害、およびいくつかの財務的な状況を予測しています。

デジタルツインの保険に関するユースケース

保険会社は、デジタルツインを採用することで過去を理解し、現在を目にし、未来を予測し、該当する数々のビジネスプロセスの中で価値を創出することが可能になります。

- 引受:** 引受とは、リスク評価に基づくリスクの価格設定プロセスをいいます。データのリアルタイムのストリーミングと仮想シミュレーションで、アンダーライターはさまざまなシナリオに基づき、リスクの価格設定をより良く理解することができます。デジタルツインにより、保険会社は短期間のうちに、より多くの非定型なデータセットを分析することが可能です。これにより、引受会社はより競争力の高い保険料を設定できます。
- 請求の処理:** 洪水など、自然災害の後に数多くの保険会社が直面する課題が、損害を受けた資産に関する請求への迅速な対応です。かつては完了するのに数日、あるいは数週間かかったプロセスも、現在ではデジタルツインの技術で迅速に処理できます。デジタルツインの技術を専門とする企業、SYNC Technologies¹¹によれば、彼らはカメラ、ドローン、レーザースキャナーを使って、保険を目的に没入型でナビゲート可能なデジタルツインへの変換を行えるサイトから空間データと視覚的情報を生成しているといいます。洪水の現場へ人を派遣しなければならぬ保険会社に代わり、デジタルツインを作ることができます。そして、情報は保険の専門家、もしくはアジャスターに送られ、彼らは現場に赴くことなく情報を見直し、エンジニアと共有することが可能となります。これにより、通常は5日から10日ほどかかるプロセスもわずか48時間で完了できます。

- バックオフィスの管理:** 実際の契約を履行する前に、ブロックチェーンに基づくスマートコントラクトの仮想シミュレーションを創出することが可能です。保険会社、顧客、アジャスター、および該当する契約のステークホルダーは、スマートコントラクトが現実世界でどのように作用するのか調べ、契約の安全性を確かめることができます。ブロックチェーンはスマートコントラクトの透明性と確実な履行を約束する一方、デジタルツインは保険に関するデータをリアルタイムで保存し、評価します。このことや、将来的に起こり得る法的紛争や複雑な事態を回避するのに役立ちます。
- ディストリビューション:** 顧客の生活習慣、保証資産、および顧客の資産と意思決定に影響を及ぼす外部の事象の仮想レプリカを作成することで、保険会社は不安定な市場をより包括的にとらえることができます。デジタルツインは、契約者のオンラインでの活動、買い物データ、および検索習慣に基づき彼らの行動パターンをシミュレーションすることができます。これにより保険会社は、顧客の行動をよく理解し、オムニチャネルで状況に応じた販売活動を展開することが可能となります。保険会社はまた、さまざまな顧客タッチポイントでワンクリック購入を促進し、ディストリビューションの増加を図ることができます。顧客のことを知れば知るほど、より良いパーソナライズ化を行うことができます。オンラインのシミュレーションと現実に近い視覚化で、保険会社は抱き合わせ販売とアップセリングをより良好に行うことができます。

Celent¹²は、その「いかにしてデジタルツインは、保険会社が取り組む業務運営の最適化に貢献するのか」と題する報告書の中で、デジタルツインが、引受、請求の管理、不正の検知、新しいタイプの商品の提案、より良い顧客エンゲージメント、バックオフィスの運営について保険会社に貢献できると記しています。この技術トレンドはデジタル、天

候、車両、家庭、建物などに関連する商品において重要度を増しています。

表2:業務プロセス

プロセス	利点
アンダーライティング	-保険会社は自社のデータ・セットをアンダーライティングのために拡張することができます。 -デジタルツインのシミュレーション能力によってアンダーライティングのプロセスが向上し、その顧客に競争力の高い保険料を提案することができます。
請求の処理	-デジタルツインとそれらのテレマティクスが、損害の状況を再現するのに役立ちます。事故、および事故が資産に及ぼす影響をシミュレーションすることが可能です。 -これは、請求の処理の迅速化に役立ちます。 -事故と損害に関するデータは機械学習のアルゴリズムを保持できますので、これを将来の予測に利用することができます。
不正の検知	-保険に関する不正にかかるコストは、数十億ドルに達します。 -デジタルツインは資産と損害に関してより多くのデータを保持しており、整合性のない請求を検証したり、意思決定を下したりするのに役立てることができます。
バックオフィスの管理	-リアルタイムのデータを利用して、パラメトリック保険の支払いを行うことができます。Arbol など、InsurTech の新興企業は、ブロックチェーン内の気候データを利用してパラメトリック請求の支払いを行います。 -気候データのデジタルツイン化については、損害および営利保険において数多くのユースケースが存在します。これらのデータは、シナリオ分析のために使用することができます。

出典: Celent

未来の一步先へ

戦略からのオペレーショナルエクセレンス・パイロットの定義

保険会社が身を置いている現在の環境が急速に変化を遂げているため、こうした環境に適応することが、企業が市場の中で競争力を保ち、存在感を持ち続ける上での鍵となります。

保険業界で専門性と知識を豊富に培ったNTTデータは、技術的および組織的なアプローチで業務オペレーションの改善に関するさまざまな課題を解決できるよう保険会社を後押しします。

以下に、世界の保険会社が成功を勝ち取るために、切迫した課題への解決策を見出していく際、NTTデータが貢献したユースケースの数々を説明します。

保険会社は、積極的なポートフォリオ買収戦略が存在する以上、オペレーショナルエクセレンスを向上させ、プロセスを標準化する必要性に強く迫られています。正式なオペレーショナルエクセレンスの機能も方法論も持っていなかったスペインのある保険会社がこれにあてはまります。この企業も改善の構想を進めていくにはリソースに限りがありました。

NTTデータは、組織全体に拡張することができるオペレーショナルエクセレンス・フレームワークを確立できるよう彼らを支援しました。

一連のプロセスをテストケースとして実装し、枠組みの定義のためのインプットとしてオペレーショナルエクセレンス・フレームワークが適用され、会社内の定められたリーダーたちを対象にオペレーショナルエクセレンス・トレーニングが実施されました。

このテストケースの結果、会社はリーンツールを使用して4つのExcess & Surplus (E&S) プロセスを実行することができ、主な施策が受取人の変更、保険解約、死亡保険金請求に対応するためのデザイン思考テクニックを通して特定されました。また、いくつかの施策が優先され、それぞれにバックログが実装され、オペレーション・エクセレンス・プロジェクトを導くためにツールキットが提供されました。

組織の規模とレイアウトの定義

今日、いくつかの保険会社は運営上の大きな課題に直面しています。運営プロセスにおいて効率性と敏捷性を実現するには、改善できるエリアを特定し、意思決定を下すことが重要です。

NTTデータは、目標の運営モデルと業界ベンチマークに基づき、最善の組織の規模とレイアウトを判断したKPIの定義においてイタリアの保険会社を支援しました。

この保険会社のために最適な規模のモデルが作られ、現在のボリュームの適正な規模、望ましい生産性の値、利用可能なベンチマーク、および潜在的な外部要因を計算しました。

このプロジェクトで、保険会社は以下のパラメータに基づき、HR、CFO、請求、運営、生命保険、損害保険などの中核的なエリアで業務量の5%の節約を達成することができました。

- プロセスのシンプル化：プロセスをシンプルにするための活動の変更
- 事業ボリュームの変動：プロセスごとのボリューム（発生率）の変化
- 生産性の改善：プロセスごとの時間的効率性
- アウトソーシング：現在のエリア外でのプロセスの遂行

プロセス自動化による手作業での評価の削減

NTTデータは、時代を先取りすることができることを確信しています。自動化を私たちのよりどころとして、私たちは(プロセスの監査人とシックスシグマのアナリストによる)プロセス自動化による手作業での評価をいかにして排除してムダをなくし、生産性とプロセスの精度を高めることができるか考えました。

この目的のために、データとワークフローの詳細を抽出するよう設定でき、プロセスの自動化のために配置されている高度なツールの特許取得済みプロセスが実装されました。ある一つのプロセスのすべての活動をワークフローの中に取得でき、ツールはそれらのワークフローからインプットを得て、深い分析を行い付加価値のないタスク、障害、および(または)タスク内の問題の一覧を見つけ出すことができます。詳しい報告書が、推奨事項と解決策(すなわち、プロセス・リエンジニアリング、ならびに需要とボリュームの変動を見越した予測分析)を添えてステークホルダーに提出されます。

このツールの主な利点のいくつかは、以下に関連するものです。

- 予測的な分析に取り組む。
- 予期しないボリュームの急増に備えて能力の管理を予測し、計画立てる能力。
- 生産、品質、リードタイム、およびボリュームの詳細など、履歴データに基づいてさまざまな側面を計算する機能。
- 規制を遵守しながらピークのパフォーマンスで運営するため、プロセスのリエンジニアリングを加速させる。これは、オーバーロードや規格外のワークロードによりムダが生じたことで付加価値のないプロセスを排除するのに役立つ。さらに、これは危機や変化の管理の間におけるプロセスの改善と最適な計画立てに貢献する。

- リーン方法論の概念(バリュー・ストリーム・マッピング、根本原因解析、およびタクトタイムの概念)を用いてムダの最小化を自動化することで、あらゆるプロセスにおいてさらなる改善の範囲を増やす。
- 入力データを深く解析して、本当の問題領域を特定し、解決策をもたらす。
- 予期しないボリュームピークを予測し、これに備えて計画立てる。
- 企業がより高品質の製品をより大量に、かつより低コストで生産することを可能にする。
- SLAを維持し、生産性を高い精度で向上させることに貢献する。
- 組織のためにリーンプロジェクトの監査とコスト節約を行う。

プロセスの効率化のためにNTTデータが構築した自動化プラットフォーム：

- パフォーマンスを向上させ、付加価値がないことが隠されていないか調査するためにロボティックプロセスをさらに最適化する方法。
- 推奨エンジンを使って、そのパフォーマンスのために自動化されたビジネスプロセスを向上させる。
- ライブラリーや利用者に固有の一連の履歴データから最も頻繁に用いられるデータの組み合わせを列挙する。
- 利用者は、ポータル上で推奨事項と報告書にアクセスして、現在のビジネスプロセスを評価することができる。
- 将来の自主的な推奨事項のために、プロセスオーナーやエンジニアから学習する監視付きの学習モデルによってサポートされる。

結び



保険会社は急速に変化する環境に直面しており、もう彼らは後戻りすることは許されません。変革と継続的な改善は、今や新しい基準の一部となりつつあります。組織的および技術的なビジョンを持って自社の業務運営プロセスのシンプル化を優先することができる企業は、オペレーショナルエクセレンスを実現するミッションを続けることができるでしょう。

効率性、テクノロジーを重視して極めて複雑な状況に対応することでのみ、保険会社は未来への歩みを進めることができるからです。

保険会社は、自社の戦略を、プロセス戦略、リーンプロセスの実装、チームなど、重要な柱を基盤にして立てるべきです。ディスラプティブなテクノロジー、すなわちハイパーオートメーションやデジタルツインが加速化の手段となっています。

テクノロジーが、保険会社の業務運営をスマートにする上でブースターとなっていることに疑いの余地はありませんが、すべてのプロセスが自動化できるわけではなく、この業界の伝統的ないくつかのプロセスにおいては人的要因が依然として顧客によって尊ばれています。

NTTデータは、オペレーショナルエクセレンスを実現するという保険業界のミッションが向かうところについて私たちのオーディエンスとさまざまな見解を共有しています。私たちは保険会社の皆さまに、このホワイトペーパーに記されているすべての課題と視点を検証していただくことをお勧めしたいと思います。なぜなら、それらは、シンプル化、機敏さ、

参考資料

1. Gartner Forecasts Worldwide Hyperautomation-Enabling Software Market to Reach Nearly \$600 Billion by 2022. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-28-gartner-forecasts-worldwide-hyperautomation-enabling-software-market-to-reach-nearly-600-billion-by-2022>.
2. Duck Creek Technologies. The New Standard in P&C Insurance. <https://info.duckcreek.com/whitepaper-the-new-standard-in-insurance-modc>.
3. FISGLOBAL. The top five insurance trends to look for in 2022. <https://www.fisglobal.com/en/insights/merchant-solutions-worldpay/article/the-top-five-insurance-trends-to-look-for-in-2022>.
4. Cigniti. How Are the Latest Technologies Changing the Insurance Industry. <https://www.cigniti.com/blog/latest-technologies-changing-insurance-industry/>.
5. Kespry. Farmers Insurance launches new drone program with Kespry. <https://kespry.com/tag/farmers-insurance/>.
6. WNS. Top 5 Trends in the Insurance Industry. <https://www.wns.com/perspectives/articles/articledetail/595/top-5-trends-in-the-insurance-industry>.
7. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2022: Hyperautomation. <https://www.gartner.com/document/4006920?ref=solrAll&refval=344053033>.
8. Gartner. Infographic: Hyperautomation Use-Case Prism for Insurance. <https://www.gartner.com/document/4014427?ref=solrAll&refval=344051822>.
9. Gartner. CIOs: Don't Overautomate, Consider Emotion to Ensure Positive CX Outcomes. <https://www.gartner.com/document/4014294?ref=TypeAheadSearch>.
10. Swiss Re. How twins can help you develop a digital sixth sense <https://www.swissre.com/risk-knowledge/driving-digital-insurance-solutions/twins-digital-sixth-sense.html>.
11. Insurance Business Mag. Disaster response: How digital twin technology can expedite the claims process. <https://www.insurancebusinessmag.com/au/news/technology/disaster-response-how-digital-twin-technology-can-expedite-the-claims-process-399079.aspx>.
12. Celent. How Digital Twins will Help Insurers To Optimise Operations. <https://www.celent.com/insights/547685495>.



NTT DATA

Miguel Ángel López Toledo

Head of Smart Operations at NTT DATA Insurance EMEAL

María Pilar Castillo Domínguez

Top Executive Principal at NTT DATA Insurance EMEAL

Dhurai Ganesan

Vice President - Intelligent Automation and Data Services at NTT DATA Services

Harsh Vinayak

Head, Global Digital Asset Management, Global Innovation Headquarters at NTT DATA Corporation

NTT Groupの一員であるNTTデータは、高い信頼を得ている、ITとビジネスサービスの世界的なイノベーターで、本社は東京にあります。当社は、コンサルティング、産業ソリューション、ビジネスプロセスサービス、IT近代化およびマネージドサービスを通じて、お客様のトランスフォーメーションを支援しています。NTTデータにより、お客様ならびに社会は、デジタルの未来へと安心して移行することができます。当社は、お客様の長期的な成功を願っており、世界的な規模と地域のお客様への対応を組み合わせ、50以上の国で活動しています。詳細は、以下のウェブサイトをご覧ください。insurance.nttdata.com