

インシユアテックと

データマネジメント

【第3回】保険業界におけるデータアナリティクス

PATH
CEO&CVO 永田 ゆかり

保険業界を見渡すと、大量のデータが既に存在しているものの、うまく活用できていないという事例が散見される。その理由はさまざまあるが、

度重なるM&A等により、データの統合やシステム統合が難しくなっていることも理由の一つである。しかし保険業界のビジネスの性質上、データ量は膨大で属性も複合的、また経時的にもデータが大量に存在し、データの価値としては非常に

高いものが多い。この「存在しているが活用できていない」問題は保険のバリューチェーン上のあらゆる場面で起きている。

本稿では、保険業界における価値あるデータの活用イメージを持っていただくべく、データアナリティクスの一つの姿を解説する。

まず、どのような業界であつてもデータ活用の鍵は視覚化と共有にある。なぜなら、人は大量のデータを瞬時に理解できないからだ。視覚化する目的は大きく二つだ。

「これまで見えなかったものを見るようにする」、「膨大な時間をかけて理解していたものを瞬時にできるようにする」ということだ。例えば、われわれは3万人分のアンケートデータを数字の羅列だけで本当の意

味で理解することはできないし、3万人分のアンケートを何千時間もかけて読むことも現実的にはできない。ここで、視覚的効果をもっと使い意思決定に寄与する経営タツシュボードや、現場での判断に寄与するタツシュボードをつくることとなる。

「このエリアの売上が年々下がっているようだ。理由は何か?」「この商品はECサイトだけで売れているが、なぜか?」という「問い」を決定し、それにあわせてデータの収集を行うべきということである。

また、分析の前には、想定される示唆が出た場合に、「次なるアクションを自社が起こせるの

か」を確認することも重要だ。例えば、「どの商品が売れ筋でどのオプションと売れるのか?」という問い自体は正しいが、自社ではその商品に対してなんらかの理由でできないとする。このような場合、分析の示唆はリターンにならないのだから、最初からやらないほうが良いのである。分析から得た示唆が、権限やタイミング、規約が理由で行動がとれない対象を分析しても意味がない。一見当たり前に思えるが、多くの企業では分析による示唆が出たとしても行動をとれない対象に対して、分析の労力をかけていることが多い。

組織は、さまざまな情報を見て迅速に判断して意思決定を行う必要がある。しかしながら、組織内にはさまざまな立場、役割、機能の人がおり、当然ながら見るべき対象やその観点、前提条件は大きく異なる。これは多くの要素で変わり得る。誰が見るのか、どの程度の頻度で見ると、どのように使われるのか。それらの要素によって詳細レベルまでタツシュボードに盛り込むべきなのか、メンバーが文脈なしで理解できる数字を出すのか等を考えて設計されるのが組織内でのタツシュボードにおける最適な視覚化である。

この時に重要になるの

1. 意思決定の質は視覚化と共有が決め手

日本における代表的BIであるTableauの日本ユーザー協会会長を務める。

2019年2月にデータビジュアライゼーション・データアナリティクス界の世界的最高栄誉であるTableauZENMASTERに日本人女性として初めて選出される。

現在は、企業向けのコンサルティングに加え、データビジュアライゼーション・データアナリティクスに精通し、早稲田大学政経学部 早稲田大学トランスナショナルHRM研究所 招聘研究員。

Tableau ZENMASTER 2019



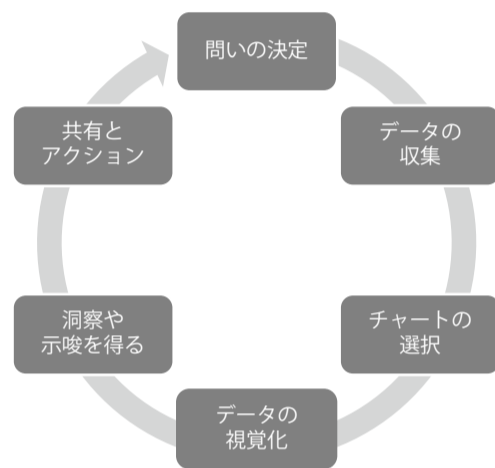
【永田ゆかり(ながた・ゆかり)氏のプロフィール】

外資系大手コンサルティング会社であるアクセンチュア、KPMGなどを経て独立し、Data Visualization Labs「PAT H」を立ち上げ、さまざまな業界のクライアントを持つ。

Tableau ZENMASTER 2019

Tableau ZENMASTER 2019

図表1

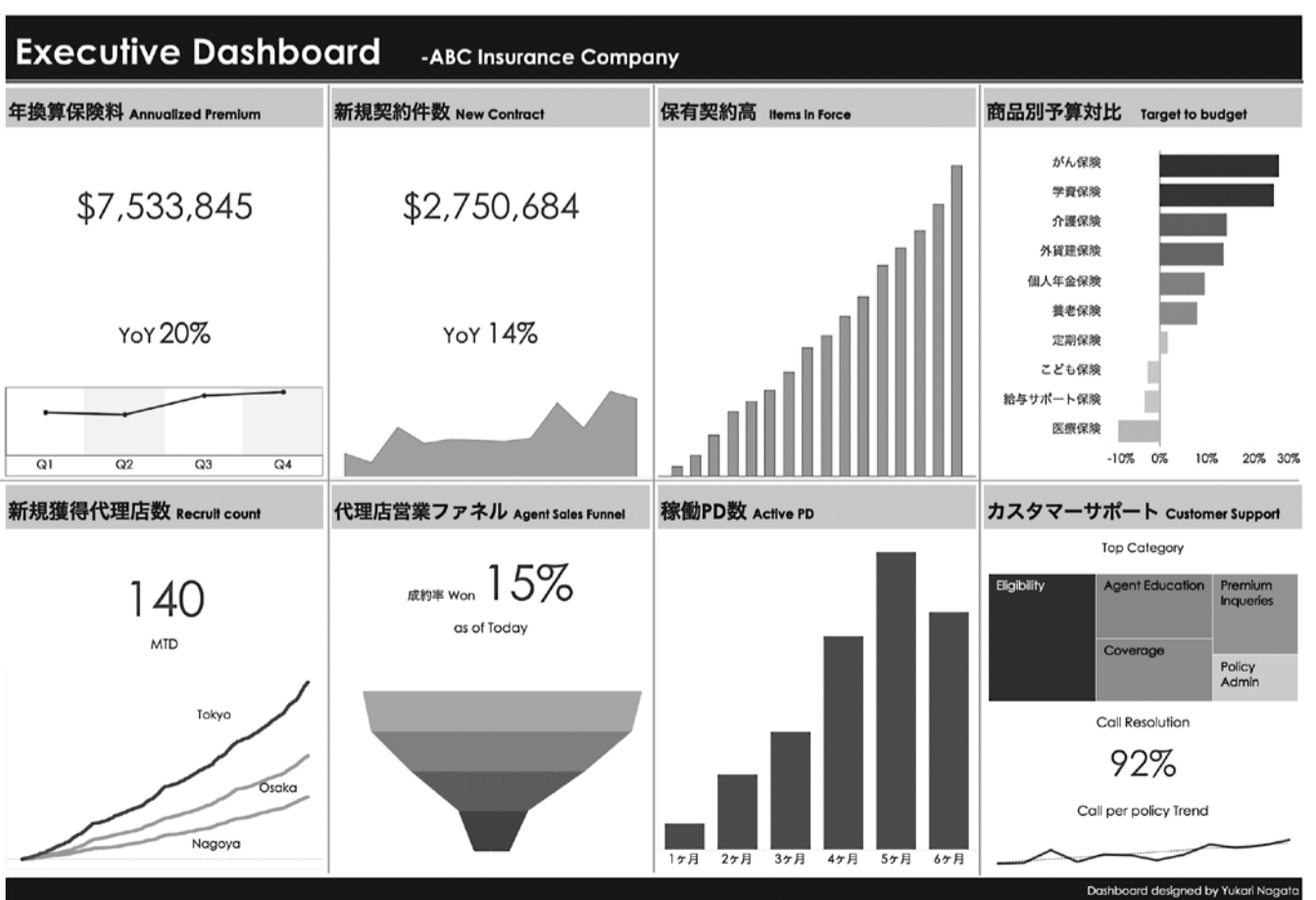


2. 視覚化の肝は問いの決定と視点

(1) 問いの決定

(2) 視点

図表2



3. 経営タツシュボード

(1) トップダウン

が、視覚的効果に配慮し直感的に理解できるように設計することだ。

情報粒度の細かさによってその情報を理解すべき人も変わるのだから、本稿次節では、トップダウン、ボトムアップのタツシュボード作成のエッセンスを紹介したい。

組織において重要な経営指標は高いレベルで(抽象度が高い状態で)見ることになるだろう。KPIのコンテキストや洞察の提供に加え、ユーザーとしては重要な指標

を一望でき、なぜそのパターンで事象が起きたのかをドリルダウンすることを確認できるようにデザインする。このようなタツシュボードは、役員や組織長など組織を監督する立場の役職者に適している。本稿では、サンプルとして、デモデータを使用

(5面へつづく)

(4面からつづく)
 は、多くの企業が攻め側(売上などのPL指標)だけを見がちではあるが、さまざまな観点の粒度を上げて視覚化し一望させるのが肝である。

(2)ポトムアップ
 代理店営業の本質的なゴールとは何だろうか。それは代理店に一つでも多くの商品売ってもらうことだ。そのため、代理店営業が代理店に商品の告知をしたり、募集人へ教育をしたり、

営業の管理に取り組む。代理店営業は募集人にとのよう動いてもらえればよいか、その判断材料をすぐに欲しいはずだ。「自分が担当している募集人は顧客に何を伝えたいのか?」「設計書を見たのか?」「審査に出せたのか?」「審査は通ったのか?」「成約したのか?」これらをフェーズごと、つまり見込みの度合いベースで管理したいのが通常だ。そうしなければ、何が問題だったのか、そしてどこでロスしたのか分からず次のアクションへつながら精度の高い仮説も立てられない。仮説を立てられないということは、次の行動への示唆がないということである。このような現場レベルの判断に奇与するものをポトムアップと呼ぶ。

この状態を脱するには、断片的な情報が散在している世界を脱することが重要である。保険会社はM&A等の影響もあり、とかく複数の異なるシステムで異なる情報が管理されていることが多い。それを代理店営業一人の脳内でつなぎあわせているのが現状という保険会社も多い。しかし、代理店営業はこのチャネルでの募集人がどれだけ売れているのかという情報が次の行動を決める鍵となるため、見込みベースでの精度が重要となる。

募集人の売上実績に加え、代理店営業は自身の

売上成績を見ることで、より効率的に動くことができる。自身のみならず成績の良い他の代理店営業のデータを収集・分析することで、「どの商品を売る時にどのオプションをつけたのか?」「オプションをつけやすい商品はどれか?」「決め手となった口説き文句はなんだったのか?」を「見える」状態にすることは将来の意思決定に大きく寄与する。

4. 共有できる世界をつくる

代理店営業は毎日判断に粒度や観点が異なる情報を必要としている。私が分析に表計算ソフトを使わない理由の一つに共有の難しさがある。表計算ソフトは広く普及しているメリットがある反面、データの散在による属人化が避けられず、更新や変更があつた際も確認の手間が膨大になる。その結果、組織内、チーム内で同じコンテキストの共有は難しくなりがちである。

大量のデータを扱うには、専用のビジネスインテリジェンス(BI)ツールを使うのが効率的であり効果的であろう。BIツールは、各種の計算式も強力で特に大手金融機関では、経営あての報告をこうしたツールを活用して視覚化する例が増えていく。経営陣は、業務・地域横断的にビジネスの状況が一望できるわ

けである。こうした中、米大手保険会社では、BIツールユーザーが3年間で3倍の8千名に達している。こうしたツールの活用が特定の経営陣だけでなく会社のあらゆる階層で使われ始めていることの証左であろう。

5. データ分析はもっと身近なもの

事を通して感じるのは、データをまだ「見てすらいない」ことが多い点である。昨今の人工知能(AI)等日本企業の特クノロジーへの熱は目を見張るものがあるが、代理店営業の売上推移や全体での割合など基本的な指標ですら適時・適切に見ることができていない状態の企業は多い。保険業界の足元には、意思決定に寄与するデータ、特に営業戦略に寄与するデータは多くあるので活用しない手はない。共有の世界をつくり、代理店営業全員で共通のコンテキストをつくるだけで効果は上がるはずだ。

一方、データの共有化やBIツールを導入してもデータの入手や検証に時間を要し、データアナリティクスに苦戦する例は多い。必要なデータを準備する、という観点からの課題について、第4回で述べさせていた

く。(つづく)