



保険業界における オペレーショナル エクセレンス

パフォーマンス、デジタル、顧客体験

ACORD

KPMG International

home.kpmg/insurance



Contents



| | |
|-------------------------------|-----------|
| はじめに | 4 |
| 調査結果 | 7 |
| 現状 | 8 |
| 将来像 | 10 |
| 成功に向けたロードマップ | 15 |
| ビジネスプロセスの再設計 | 16 |
| 低コストの販売・サービスチャネル | 16 |
| レガシーシステムの改修 | 17 |
| 代替ソーシング戦略 | 17 |
| インテリジェント・オートメーション (IA) | 18 |
| IAの成熟度段階 | 19 |
| エンド・ツー・エンド・アプローチ | 21 |
| IAの開発をどこから始めるか | 21 |
| キーレッスン | 24 |
| 結論 | 25 |
| 寄稿 | 26 |

はじめに



現在の事業費環境をいかに効率的に管理するかという問題について、保険会社はかつてないほどの圧力にさらされています。保険業界では、投資リターンの低迷や競争圧力の激化、改善の進まない余剰なキャパシティにより、事業費の増加率を上回る収益の成長を達成できない状態が続いています。現在、1ドルの保険料に占める事業費の割合は25パーセントに及んでおり、このような状況は、ここ10年以上にわたって続いています。

生損保会社における事業費の増加ペースと保険料収入の増加ペースはほぼ同じで、ここ10年以上ともに1桁台前半の伸び率に留まっています。

KPMGとACORDは現在の環境の理解を目的とし、経営効率の改善に関して保険会社が直面するさまざまな課題や機会に関するサーベイを実施し、60社を超える世界各地の生保、損保、生損保兼営、再保険会社から回答を得ました。これら各社の保険料収入規模は、10億ドル未満から100億ドル超まで多岐にわたります。

サーベイ結果によると、経営効率の改善に積極的に取り組んでいると回答した会社は94%に上るものの、55%は目標に達していないと答えています。さらに、ほとんどの会社が、引受やセールス、オペレーション業務といった、経営効率改善のための重要な各種部門を横断的につなぐテクノロジープラットフォームの統合に関しては未だ限定的な統合に留まると回答しています。

全般的に、サーベイの回答からはっきり見えてくるのは、大多数の会社が経営効率の改善目標を達成できていないこと、そしてプロセスの標準化や戦略的ビジョンの欠如が将来の変革に対する主な阻外要因となるということです。

サーベイ結果から明らかなのは、各社のCEOや上級幹部が、保険会社における戦略、テクノロジー、オペレーションの各領域にわたり、これらの不備を正すためのさまざまなアプローチを慎重に考察することが必要だという点です。こうしたアプローチ考察のために必要不可欠な取組みや変革としては、次のようなものが挙げられます。

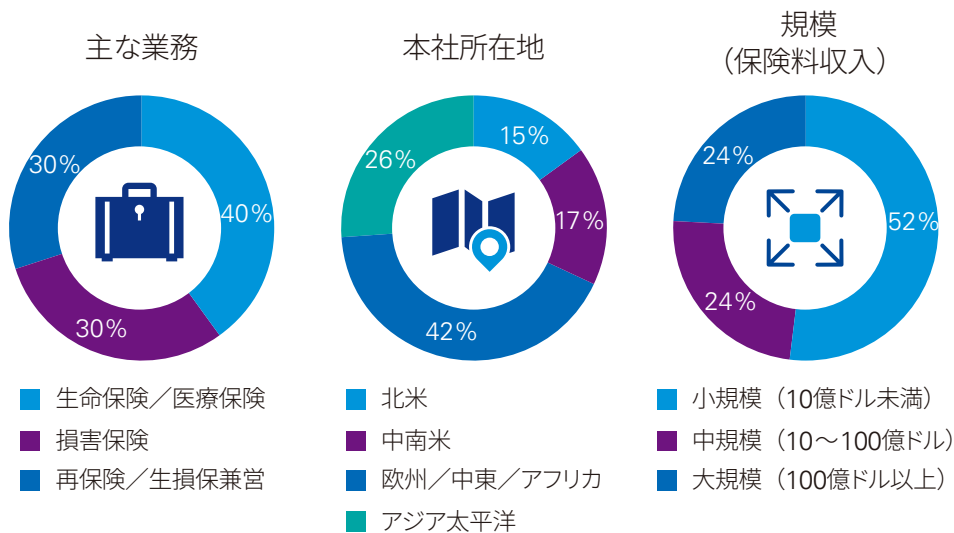
1. オペレーティングモデルやプロセスの再設計
2. 販売チャネル
3. レガシーシステム
4. 代替ソーシング
5. インテリジェント・オートメーション (IA)

KPMGは効率化達成をサポートすることを目的に開発した各種手法やツールを活用しながら、世界中の保険会社とともにコスト削減や業務合理化に取り組んでいます。本レポートでは、KPMGのアプローチを踏まえ、経営効率化達成に向けた取組みとはどのようなものかについて探ってまいります。



調査結果

このサーベイは世界各地の69社から寄せられた回答を踏まえており、回答者の大多数は最高執行責任者、最高財務責任者、最高技術責任者、またはそれらと同等の役職に就いています。



回答者を業態別に見ると、生命保険／医療保険、損害保険、再保険／生損保兼業の3つにほぼ均等に分かれていました。同様に、本社所在地の地域で見ても、欧州

／中東／アフリカ、北米・中南米、アジア太平洋で、ほぼ同じ割合でした。規模別では、年間の保険料収入が10億ドル未満の会社が約半数を占めています。

対策の遅れが
企業にもたらすリスクは
日々高まっており、
究極的には、
競争の激しい市場において
企業の存在意義そのもの
に対する脅威となります。

— スコット・シャピロ
プリンシパル
KPMG米国

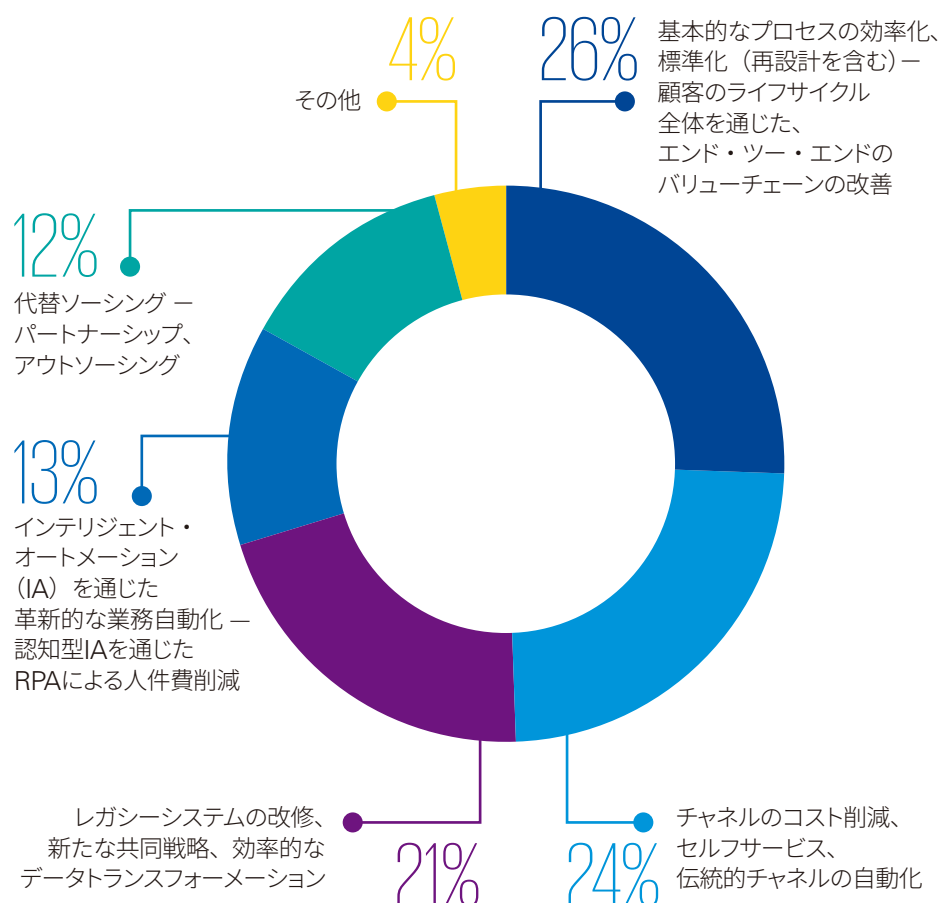
現状

多くの保険会社は経営効率向上という点での立ち遅れを認めており、主な阻害要因として、プロセスの標準化や戦略的ビジョンの欠如を挙げています。

経営効率を重視しない保険会社は、価格決定力の観点からも収益性の観点からも競争力を失うリスクがあるとともに、顧客や

代理店、ブローカーの期待する“体験”を提供できなくなる可能性があります。サーベイ結果によると、現在、保険会社のほとんどが、プロセスの再設計、低コストの販売・サービスチャネルの導入、レガシーシステムの改修または入替といった取組みに注力しています。

経営効率の向上に向けて、現在計画中または実行中の主な取組みは？



保険会社において部門横断的な統合が行われなければ、プロセスやテクノロジー、データが徐々に増え、無駄をもたらしかねません。それらは、コストの増加や、保険会社が提供する顧客サービスや代理店対応に悪影響を及ぼす可能性があります。”

— マイク・アドラー
プリンシパル
KPMG米国

ほとんどの保険会社において、業務プロセスを支えるシステムの部門横断型な統合は極めて限定的な形でしか進んでいません。3分の2を超える保険会社が、各事業部門のシステムと他システムとの統合は進んでいない、または限定的な統合に留まっていると述べています。最も低水準に留まったのは人事部門と財務部門で、統合が全く進んでいないと指し示した回答者の割合は人事が30%、財務が20%に達しました。「完全に統合済み」と評価されることが最も多い部門でも、そのとおりの評価を下した保険会社は5分の1未満でした（保険金請求部門が19%、契約サービス部門が16%）。全般的に見ると、回答者の大多数が、引受、販売、商品関連業務、IT、コンタクト・センターなどの部門すべての横断型の統合は限定的なものに留まっていると述べています。

経営効率の向上が求められるなかで、その達成を妨げるさまざまな障害があるとの回答が示されています。主な阻害要因は組織文化から人材問題、レガシーに関する問題などに及びます。阻害要因について多く寄せられた回答は、次のとおりです。



“重要な目標に関して明確さが欠如していること、戦略的決定について合意が得られないことと相まって、会社全体を通じ変化に対する全般的な抵抗感が見られる。”



“質の高い人材の確保が難しい。特に、テクノロジーの専門性と保険に関する基礎知識を併せ持つ人材が不足している。”



“膨大な数の旧式のレガシーシステムやプロセス、またそれらの複雑性が障害となっている。さらに、ITプロセスの改善や新テクノロジーの導入に関する経験も不足している。”

世界中の保険会社が経営効率化の目標達成に向けた課題を認識していることは明らかです。

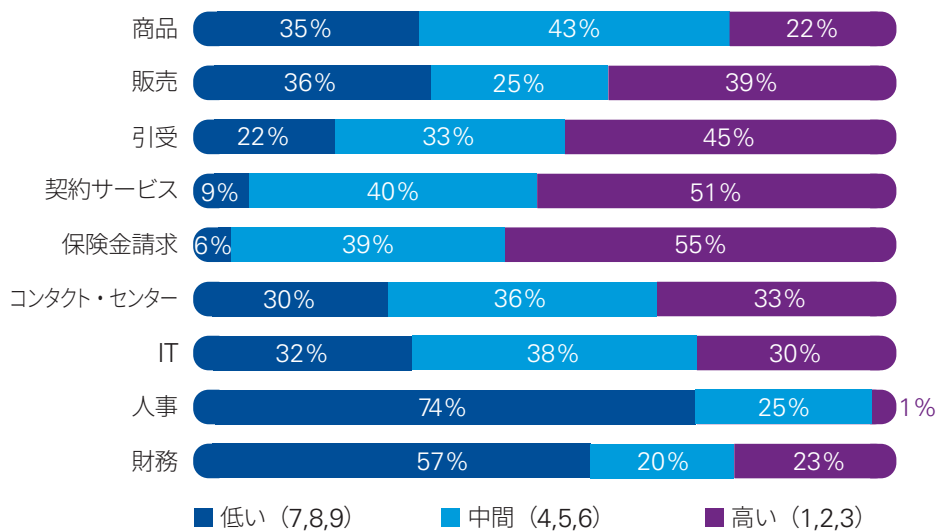
将来像

経営効率の向上に取り組む保険会社が重視する分野はどこでしょうか？ 回答者が今後12～24カ月間に改善への取組みを最も優先すべき部門として挙げたのは、保険金請求（55%）、契約サービス（51%）、引受（45%）でした。

一方、大多数の回答者が最も優先順位の低い分野として、人事（74%）と財務（57%）を挙げました。

経営効率の向上に向けて、今後12～24カ月間に重要となるバリューチェーンの分野はどこですか？ 1位（最高）から9位（最低）まで順位を付けてください。

（回答者の割合）



今回のサーベイで、保険会社の所在地によって大きな違いが現れた分野の1つは、バリューチェーンを構成する業務領域の優先順位付けでした。

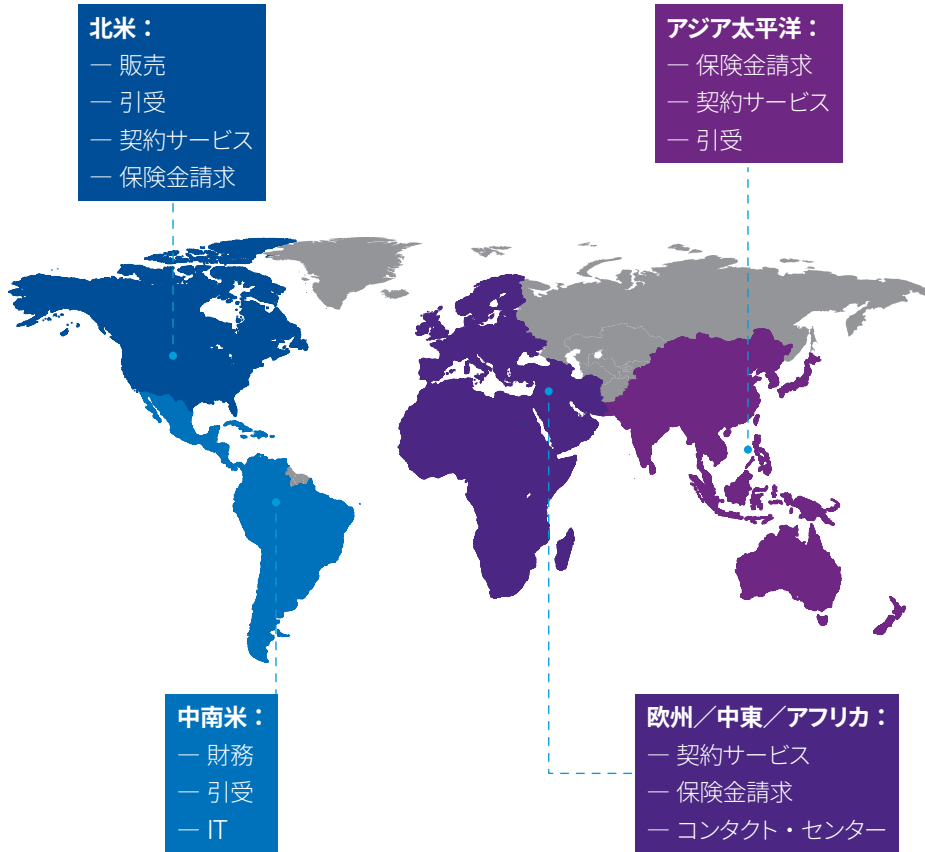
— 保険金請求部門を挙げた回答者は全体的に最も多かったものの、その傾向が最も強かったのはアジア太平洋地域で、優先順位1位に挙げた保険会社は75%に上りました。2位は契約サービス（60%）で、引受（45%）、販売（40%）、コンタクト・センター（40%）までがトップ5に入りました。

— 北米の保険会社では、60%が販売を優先順位1位に挙げ、引受、契約サービス、保険金請求が続きました（それぞれ回答の50%）。

— 欧州／中東／アフリカ地域では、契約サービスが1位（56%）、続いて保険金請求（48%）、コンタクト・センター（41%）の順番でした。

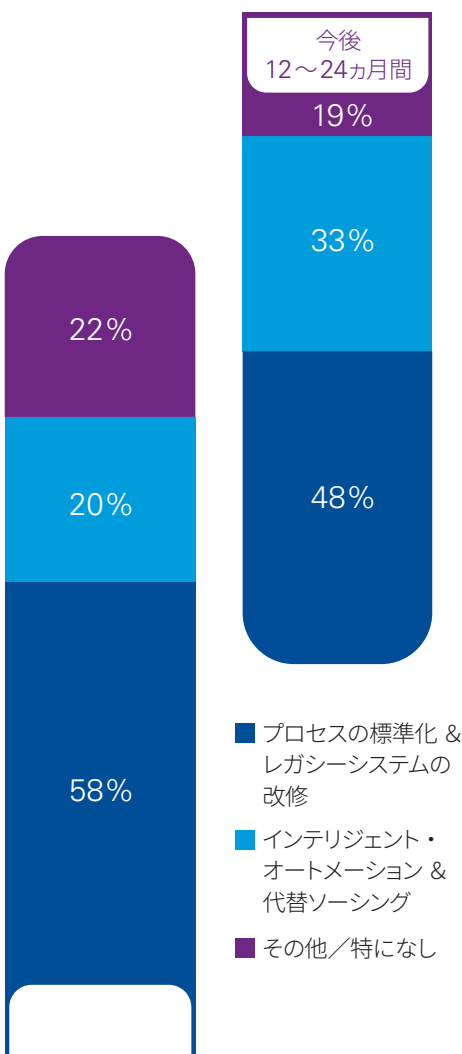
— 全体で最も優先順位が低かったのは財務部門でしたが、中南米・カリブ海地域の保険会社は例外的に、58%が経営効率のために優先順位の高い部門として財務を挙げました。

バリューチェーンの優先順位付けにおける地域別傾向



経営効率の向上に向けて、過去12～24カ月間に行った事項、そして今後12～24カ月間に予定している事項は何ですか？

(回答者の割合)



効率化を目指す取組みの中で、多くの保険会社が重視しているのは、“価値の提供”を可能とするテクノロジー・ソリューションです。主な懸念要素として挙げたのは処理時間ですが（ほとんどの部門の主要な価値判断基準であると回答者の平均20%が回答）、最大の要因は顧客体験に与える影響でした。商品、業務、販売、コンタクト・センターといった顧客対応部門において、テクノロジー・ソリューションが重要視されるのは当然のことでしょう。しかし、IT、引受、人事など、顧客への直接的な対応が少ない部門でも上位に入っています。KPMGメンバーファームの経験によると、テクノロジー・ソリューションは保険会社の業務を支援し、より良い顧客体験を低コストで提供するとともに適切な品質と統制の下で高度な自動化を実現します。

サーベイ結果からは、保険会社が経営効率の改善を達成するために利用しようとしている手法が、明らかに変化していることが分かります。現状から近い将来に向けて、プロセスの標準化やレガシーシステムの改修といった分野から、IAの導入や代替ソーシングプログラムへとリソースを再配分する動きが予想されます。

これまで大半の保険会社（回答者の58%）がプロセスの標準化やレガシーシステムの改修に集中して取り組んできたものの、今後12～24カ月間では、その割合は48%へと低下することが予想されます。その主な原因は、戦術的な自動化を通じて、短期間で成功とコスト削減を実現したいという保険会社の思いがあるでしょう。プロセスの標準化や変革は長期的な利益は大きいものの、一般的にコストも時間もかかるからです。

一方、IAと代替ソーシングの割合は、今後12～24カ月間の効率化プロジェクトにおいて20%から33%へと上昇する見込みです。プロセスの標準化やレガシーシステムの改修において最も重視されていたのは商品関連業務、契約サービス、保険金請求部門でしたが、IAや代替ソーシングの活用が最も増えると予想されるのは保険金請求、IT、引受部門です。

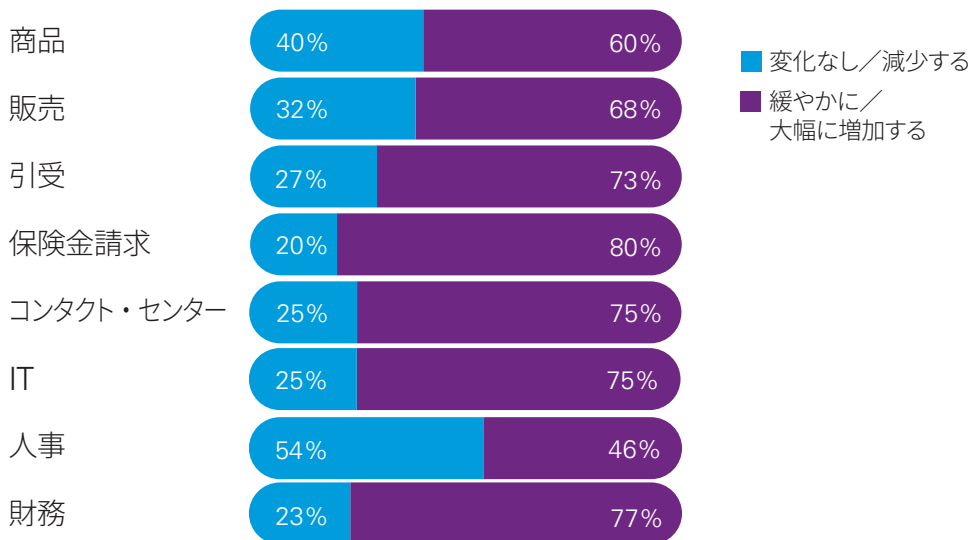
地域別に見ると、全部門にわたりIAを通じて業務の効率化を追求する可能性が高いのは北米の保険会社で、27%が今後12～24カ月間にIAを導入すると回答しました。これは地域別に見て最も高い割合です。北米を除くすべての地域ではプロセスの標準化を重視する傾向が強く、最も多くの回答者がこの手法を重視すると答えました（約30%）。

すべての部門において、今後2年間で自動化は大きく進むと見られます。今後12～24カ月間に自動化が大きな役割を担うようになる分野として回答者が挙げたのは、保険金請求（77%）、引受（66%）、IT（68%）の各部門でした。

業務コストの削減のために重要なアプリケーションとしては、特にロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の進展が期待されています。回答者は、RPAの導入が近い将来、ほぼすべての事業部門にわたって劇的に広がると予想しています。

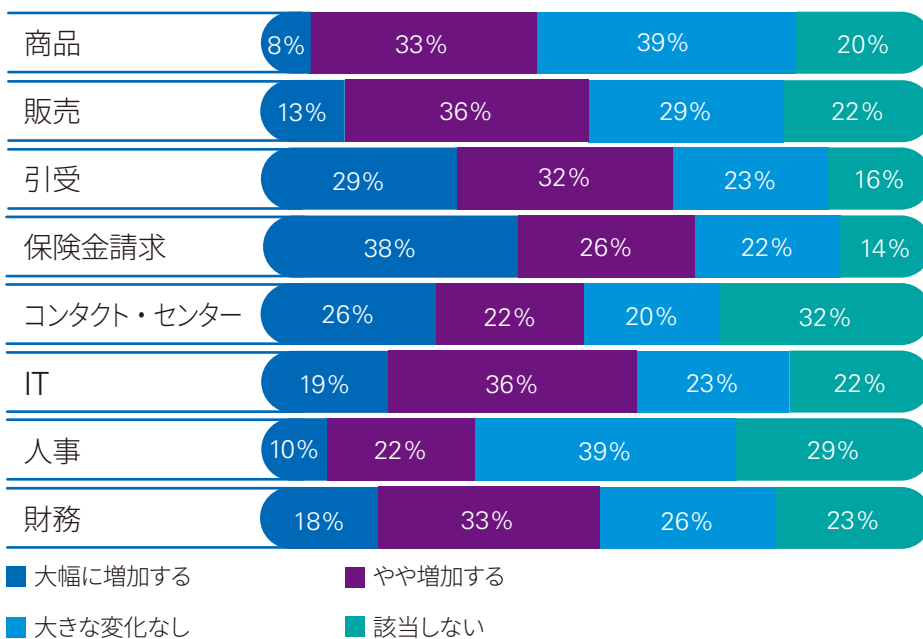
今後12～24ヵ月間に社内で自動化が果たす役割はどうなりますか？

(回答者の割合)



RPAの基礎的な活用に関して、会社が今後12～24ヵ月間に向かう方向は？

(回答者の割合)



RPAの導入において現在最も重視されているのは保険金請求部門で、42%がある程度は利用していると回答しています。RPA活用の増加を予想する向きが最も多かったのも同部門でした(64%)。

一方、経営効率の改善に向けた活動において、新たなテクノロジーが果たす役割はより限定的だと見られています。現在のところ、保険会社にとってインシュアテックの優先順位は低く、インシュアテックを導入していると答えた保険会社は約半数に留まりました。導入している部門としては主に引受と保険金請求が挙げられます。新たな先端テクノロジーとして人気が高い分野には、ビッグデータと機械学習があり、これらのテクノロジー活用が進んでいない部門での導入は今後2年間に倍増すると予想されています。IA分野はプロセス自動化と機械学習の交点に位置しており、近い将来における経営効率の向上のための強い基盤になることが期待されます。



成功に向けたロードマップ

保 険会社の大多数が経営効率の改善の必要性を理解している一方で、その内の54%が目標の達成が遅れていると回答しています。

保険会社は数多くの選択肢があり、それが事態をより複雑にしています。伝統的なコスト削減に向けた取り組みから、例えば自動化やクラウドコンピューティング、ソーシングといった新たなテクノロジーを基盤とするソリューションまで、挙げればきりがありません。社内的にも、保険会社の業務環境は著しく複雑化しています。取り扱う商品の増加、地域的拡大、M&A、規制当局からの要請、その他の要因により、何層にもわたる業務システムが構築されました。その多くは自社製かまたはカスタマイズされたものであり、他のシステムとの統合が困難なものです。

保険会社は、ビッグデータやAI、その他の技術を活用することで、経営効率の向上の機会だけでなく、顧客や代理店、従業員に対するより豊かな体験の提供を通じて競争上の優位性を高める機会を得ることができます。ここには次に挙げる4つの重要な基本要素が含まれます。

1. **顧客エンゲージメント**（パーソナライズ、カスタマイズ、共創、コラボレーション）
2. **資産の性質と価値の変化**（資産としてのデータ、知的財産、共有資産、ネットワーク、アライアンス）
3. **サービスとしての活用**（サービス対商品、必要なサービスの購入、サービスとしてのプロセス (Process-as-a-Service)）

4. 将来の働き手（自動化と拡張、人材ギャップ、臨時労働者、コラボレーション）

経営効率の向上に向けて、保険会社には、**ビジネスプロセスの再設計、販売チャネル、レガシーシステム、代替ソーシング、IA**など、数多くの選択肢があります。



追求している利益が

まだ得られていない保険会社は、

より長期的な視野と

戦略的なビジョンを持って、

ロードマップを策定し始めています。

すべての取りうる施策・手段を活用し、

目標に向けて進もうとしています。”

— マイク・アドラー
プリンシパル
KPMG米国

ビジネスプロセスの再設計

グローバルに事業を展開する保険会社の業務に現在内在しているビジネスモデルの複雑性により、コスト浪費につながる多くの可能性が生まれています。したがって、今回のサーベイで、経営効率の向上のための優先課題の1つとしてビジネスプロセス再設計を挙げた保険会社が最も多かった(26%)のは当然のことでしょう。現状では、標準的なプロセスが存在しないこと、そしてほとんどの保険会社に見られる複雑で過度にカスタマイズされた既存のアプリケーションが相まって、膨大な時間、エネルギー、コストが浪費されています。同時に、保険会社には、働き手の持つ潜在的労働生産性の最大化、市場における成長機会の獲得、競争上の優位性の促進のために、革新的な事業サービスを適時に提供しなければならないというような強い圧力がかかっています。

こうした課題に対処するためには、経営陣がオペレーションや組織体制、プロセスを常に監視することが必要です。経営効率の向上

と事業費の削減のために最も代表的なアプローチの1つとしては、戦略目標に沿った形でのビジネスオペレーティングモデルの見直しと再構築があります。

プロセス再設計の主な目標と目的には、次のような内容が含まれます。

- 組織や事業ユニット、個人の担当業務レベルで、重複あるいは併存する機能の削減、廃止
- 労働集約型のタスクやプロセスを最小化し、手作業で行っている作業の合理化
- 現在のITインフラや機能利便性の改善
- 透明性がある分かりやすい、プロセス重視のオペレーティングモデルの策定
- 詳細な実行可能性分析、現実的かつ定量化可能な測定基準やインセンティブ、そして明確に定義された導入計画に支えられた改善プログラムの推進

低コストの販売・サービスチャネル

顧客や代理店、その他マーケットのけん引役からの要請に対応するため、保険会社には各営業・サービス部門にわたるオムニチャネルの展開、維持が求められています。こうした傾向は、事業費の観点からは、保険会社にとって好機であり、また同時に難しい課題でもあります。サーベイ結果の内24%が、経営効率の改善のために注力すべき重要課題として、低コストチャネルの構築や従来型チャネルの自動化を挙げています。

保険会社は、これまで重視されてきたチャネルの転換(例えば、代理店販売からダイレクト販売へ)を超えて、非伝統的な営業・サービスチャネルの活用を模索しています。こうした事例として、コール・センターの担当者による直接対応から、Eメールやチャットボットによる対応への転換が挙げられます。セルフサービスや自動化の導入も、所要時間の削減やミスの最小化によって、チャネルコストの削減に重要な役割を果たすでしょう。



ケーススタディ

退職手続時の書類作成におけるIAの活用

KPMG米国は、クライアントである保険会社を支援し、顧客が退職する際の書類（満期資金の再投資あるいは現金支払請求）作成プロセスの主要部分を自動化しました。従来のプロセスでは、まず顧客サービス担当者（CSR）が電話あるいはFAXで顧客情報を確認した後、注記事項のシステム登録、顧客の書類とカバーシートの印刷、配送センターへの送付を経て、ようやく顧客へ郵送される手順となっていました。こうした手作業によるプロセスに従業員は多くの時間を割かざるを得ず、処理時間がかかるために顧客を待たせる結果となっていました。

ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）はCSRと同じように、顧客情報を確認し書類を作成、書類を送付することにより、CSRは顧客からのより難しい問い合わせへの対応に専念できるようになりました。このエンド・ツー・エンドのソリューションにより、KPMGはクライアントの当該業務の年間ワークフローの75%を自動化することに貢献しました。

レガシーシステムの改修

レガシーシステムによる影響は、引き続き保険業界全体に蔓延する問題であり、イノベーションの加速や旧式システムを維持するスキルを有する人材の減少によって一段と深刻化しています。これまでの経験では、大規模で何年もかかるテクノロジーの入れ替えは、あまりに時間がかかりすぎる上に失敗が多く、そのサイズや規模、複雑さのために優先順位が常に変わることが分かっています。より効果的なアプローチの1つとしては、旧式のコードベースを凍結し、旧式テクノロジーを覆う形でミドルウェアとウェブサービス機能を追加する手法が挙げられます。

これにより、コアデータを利用しながら開発の時間を短縮することが可能です。この結果、保険会社は現存データに情報報告やダッシュボードの形で分析を加えることができ、営業力や意思決定力の向上、顧客体験の改善が可能となります。

保険会社は、こうしたアプローチを採用することでレガシーシステムの改修にかかる期間のサイクルを年単位から月単位、更には週単位へと短縮することができ、同時に、売上や市場シェア拡大に向けた目標と予算支出を整合させることが可能となるでしょう。

代替ソーシング戦略

コスト削減における重要な取組みとして、サーベイの回答者の12%が代替ソーシング戦略を挙げ、今後12～24カ月間に採用を増やす見込みであると述べています。シェアードサービスやアウトソーシングをはじめとする代替ソーシングのプログラムは、事業費の削減、優秀な人材に対するアクセスの強化、プロセスの整合化、リスク管理の強化、コアコンピテンシーに対する一層の注力などを通じて、保険会社の競争力向上を目指すものです。代替ソーシングの実行モデルの設計が優れたものであれば、保険会社は次のような社内業務の変革によって、より効率的に競争することが可能になるでしょう。

- 非中核部門の集中化によるスケールメリットの獲得
- プロセスの整合化による標準化手法の構築
- より効率的な人材管理によるスキルセットとの整合
- 既存の社内事業費の削減
- テクノロジー投資の活用

コストは引き続き重要な検討事項ですが、保険会社が社内外、または内外を融合した、適切なソリューションの活用を可能とする代替ソーシングの枠組みを設計する際には、サービス品質やガバナンス、プロセスの改善、統合の推進といった要素も重視すべきでしょう。

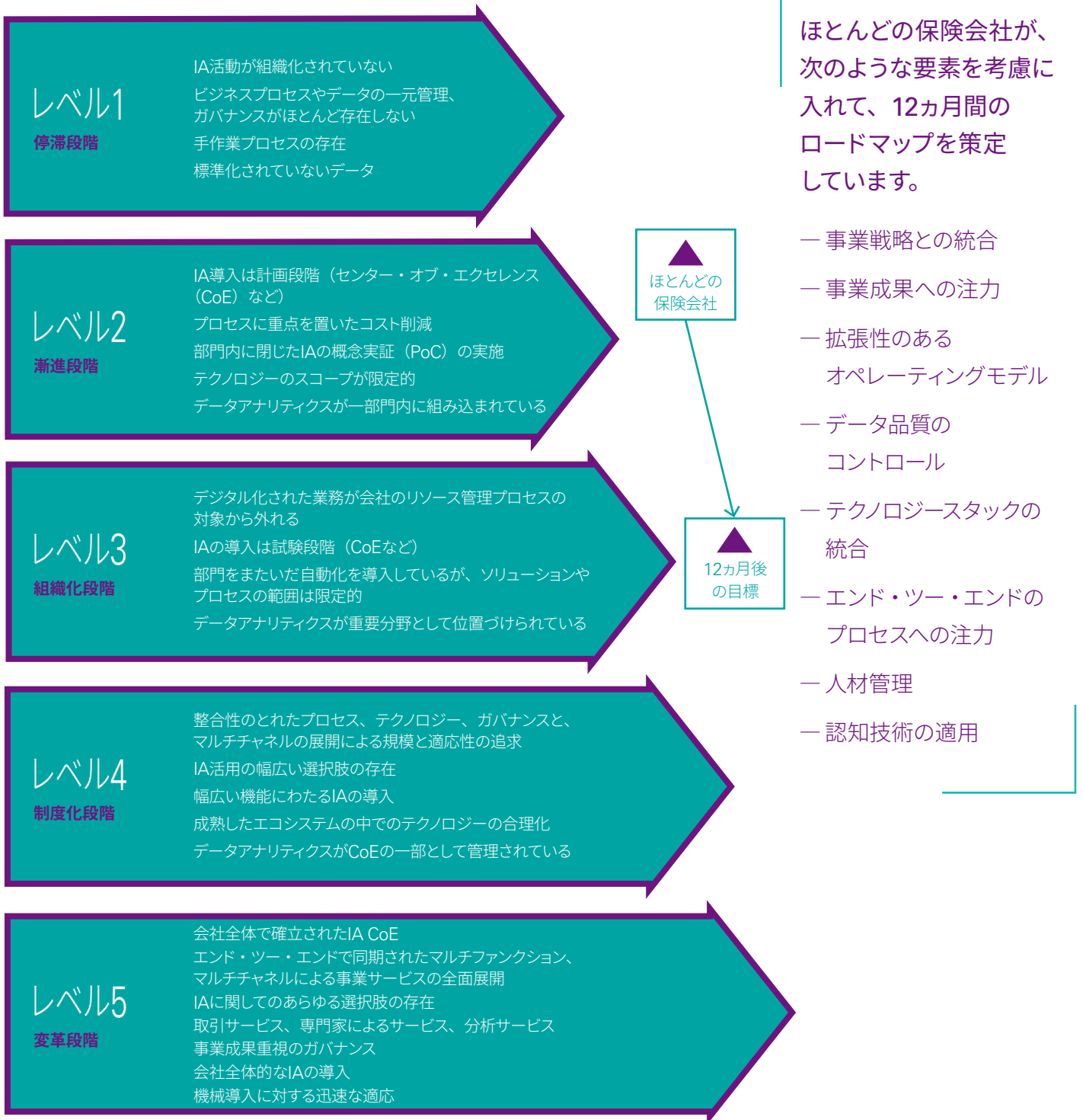
インテリジェント・オートメーション (IA)

□ スト削減に向けた主な取組みとしてサーベイの回答者の13%がインテリジェント・オートメーション (IA) を挙げており、バリューチェーン全体を支える機能として可視化すべきものです。

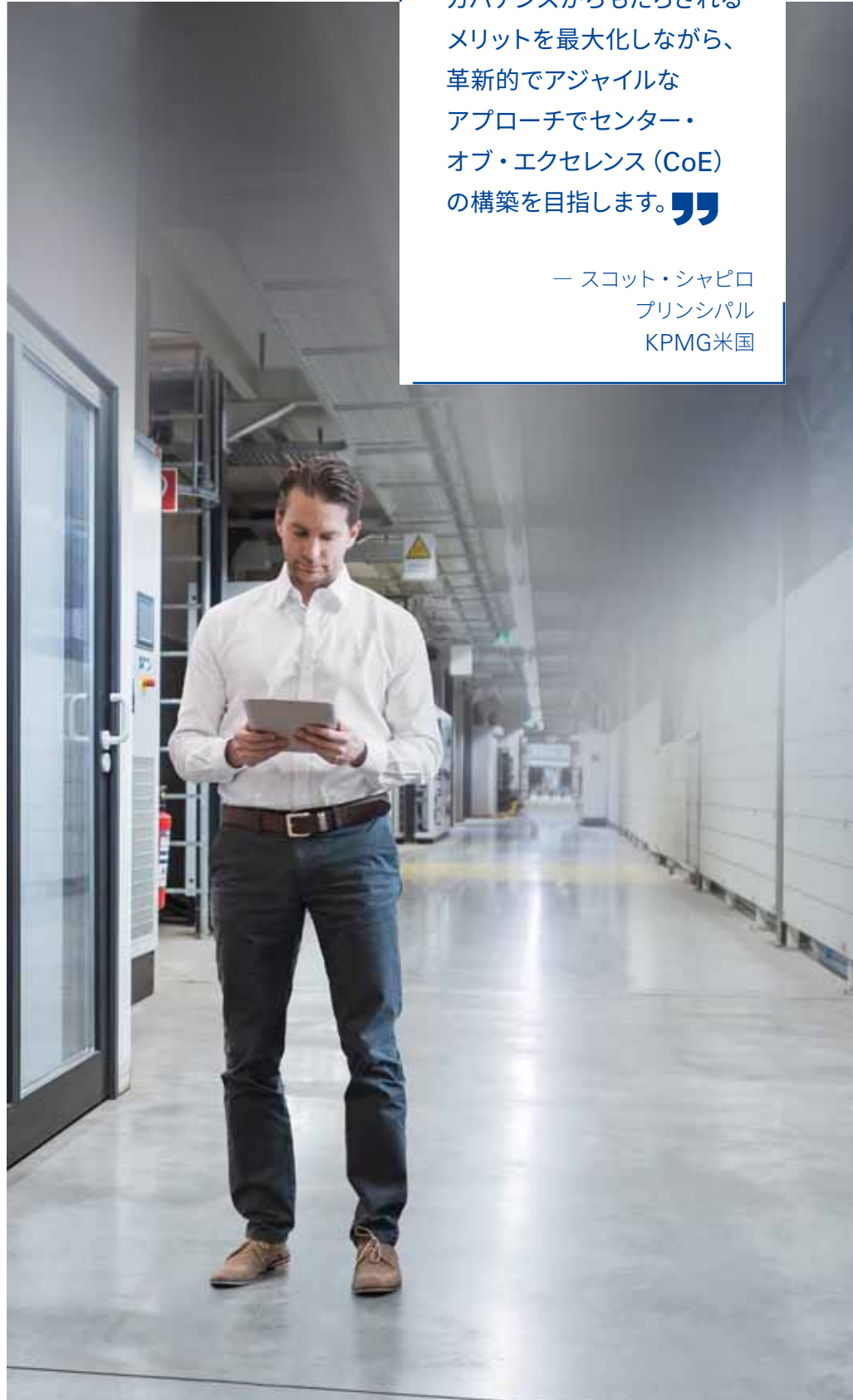
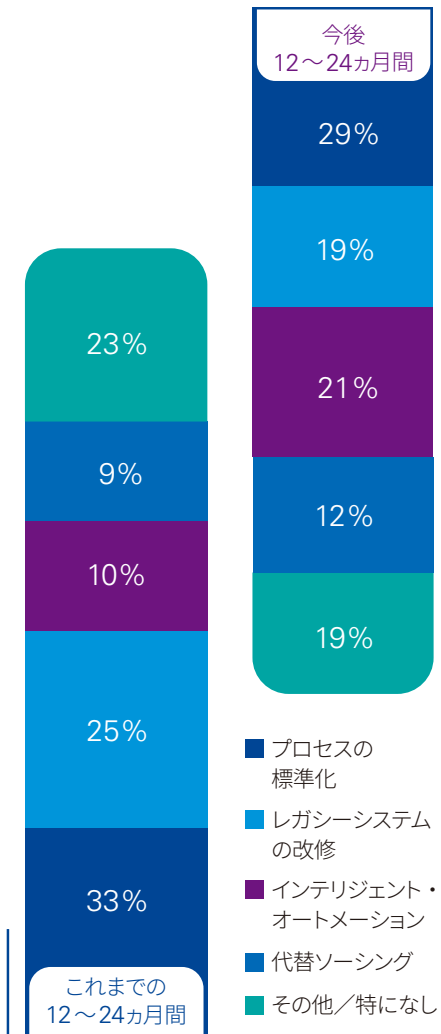
保険会社は、契約受付、保険金請求、その他の分野にIAを利用することで新しい機能を作り出し、それらの改善点を会社全体で活用すべきです。

保険会社にとって最も必要なことは、学んだことを最初の一步から理解し、あらゆるプロセスや事業ライン、地域にわたってこれらの機能を広げていくことです。

IAの成熟度段階



経営効率の追求について、現時点と今後12～24か月間先との比較（回答者の割合）



KPMGでは、適切なガバナンスからもたらされるメリットを最大化しながら、革新的でアジャイルなアプローチでセンター・オブ・エクセレンス (CoE) の構築を目指します。

— スコット・シャピロ
プリンシパル
KPMG米国

数年前までは、保険業界はIAの成熟度ではレベル1の水準（停滞段階）とされる状況にあり、この段階の特徴である標準化されておらず、かつ一元化・統合化もされていない各種プロセスや各種データなどが混在するような環境下にいました。現在においては、保険会社各社はこれら成熟度を上げつつある状況であると考えております。実際のところ、IAを導入しているとの回答者数は今後12～24ヵ月間に現在の10%から21%へと倍増する見込みです。

私たちが現在協働している保険会社のほとんどはレベル2（漸進段階）にあります。この段階の保険会社は、ある程度のIA機能を構築し、データサイエンスを取り扱う社内組織を立ち上げてプロジェクトに取り組み始めているところです。

しかし私たちは、保険会社にとって従前とは異なるこれら数々のプログラムやプロジェクトを順次拡大していき、新たな成熟度の段階に入るべき時期を迎えていると考えています。保険業界において、こうした成熟度段階はまだ多く見られるものではなく、調和の取れた形でさまざまな機能の変革を取りまとめるためには、適切なガバナンスが必要となります。

多くの保険会社が合理化の一環としてIAに関わるCoEを設置していますが、一方で私たちはまた、こうした努力に対して注意喚起をしたいとも考えています。こうした活動を一元化し、強かに監督しようと熱心に努力し過ぎるあまり、ビジネスとオペレーションの両面で革新的な精神を失うリスクがあるからです。

エンド・ツー・エンドのアプローチ

保険会社は、投資メリットを最大化するためにエンド・ツー・エンドのIAアプローチを検討する必要があります。IAは持続的な成長とともに構想されるべきあり、最初は基礎的なRPA機能から始め、今後12ヵ月～24ヵ月、更には36ヵ月間にはテクノロジーロードマップに従って機械学習や自然言語処理（NLP）機能へと進化させていくべきでしょう。

保険会社は、これからもさまざまなビジネスプロセスに関わる多種多様なニーズ、そして保険業界の動きに遅れずについていくためそれらのプロセスの実行方法を変えていく必要性に直面し続けることとなります。つまり、保険会社にはビジネスプロセスを支援するテクノロジーを活用するための明確な戦略が必要なのです。

IAの開発をどこから始めるか

IAの開発をどこから始めるかという問題は、そもそもスタートするという決断を下すことに比べればそれほど重要ではない、と認識することができます。IAの1つの側面を導入することで得られる教訓は、関連性の強弱に関わらず、他のビジネスプロセスの改善に活用することができます。

例えば、デジタル・バーチャルエージェントの構築からスタートした会社があったとしま

しょう。こうした会社は人材をコール・センターの自動化に充て、IAツールを活用した自然な会話の実現、価値あるインサイトの形成、発生しうるイベントや顧客からの要求事項の予測を目指すということになるでしょう。他に重要分野として挙がることが多いのは、引受と保険金請求処理という中核的な2つのプロセス、そして人事や財務、コンプライアンスなど時間がかかり手作業が必要なバックオフィス作業です。

ケーススタディ

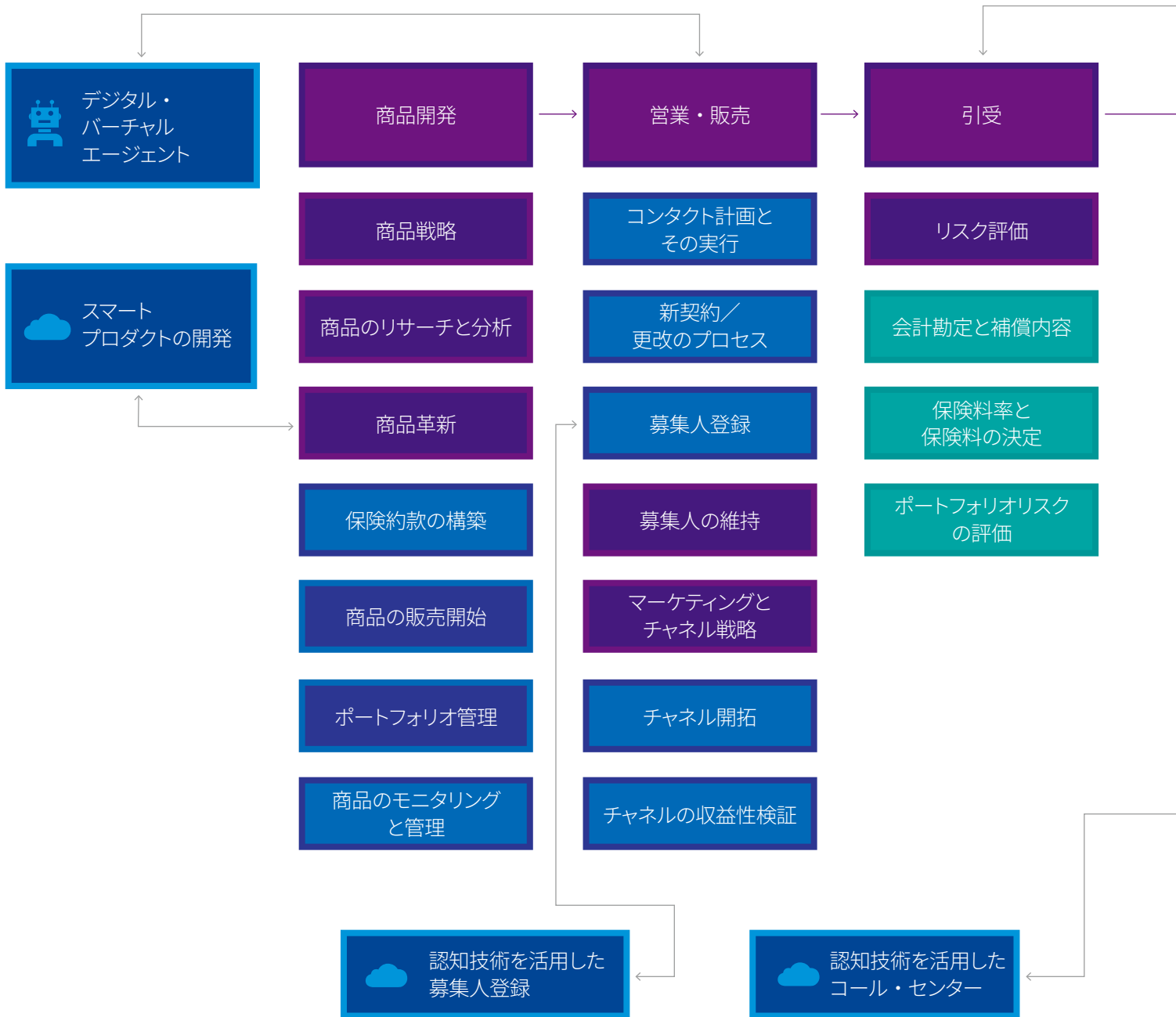
人事部門へのメール問い合わせ管理でIAの果たす役割

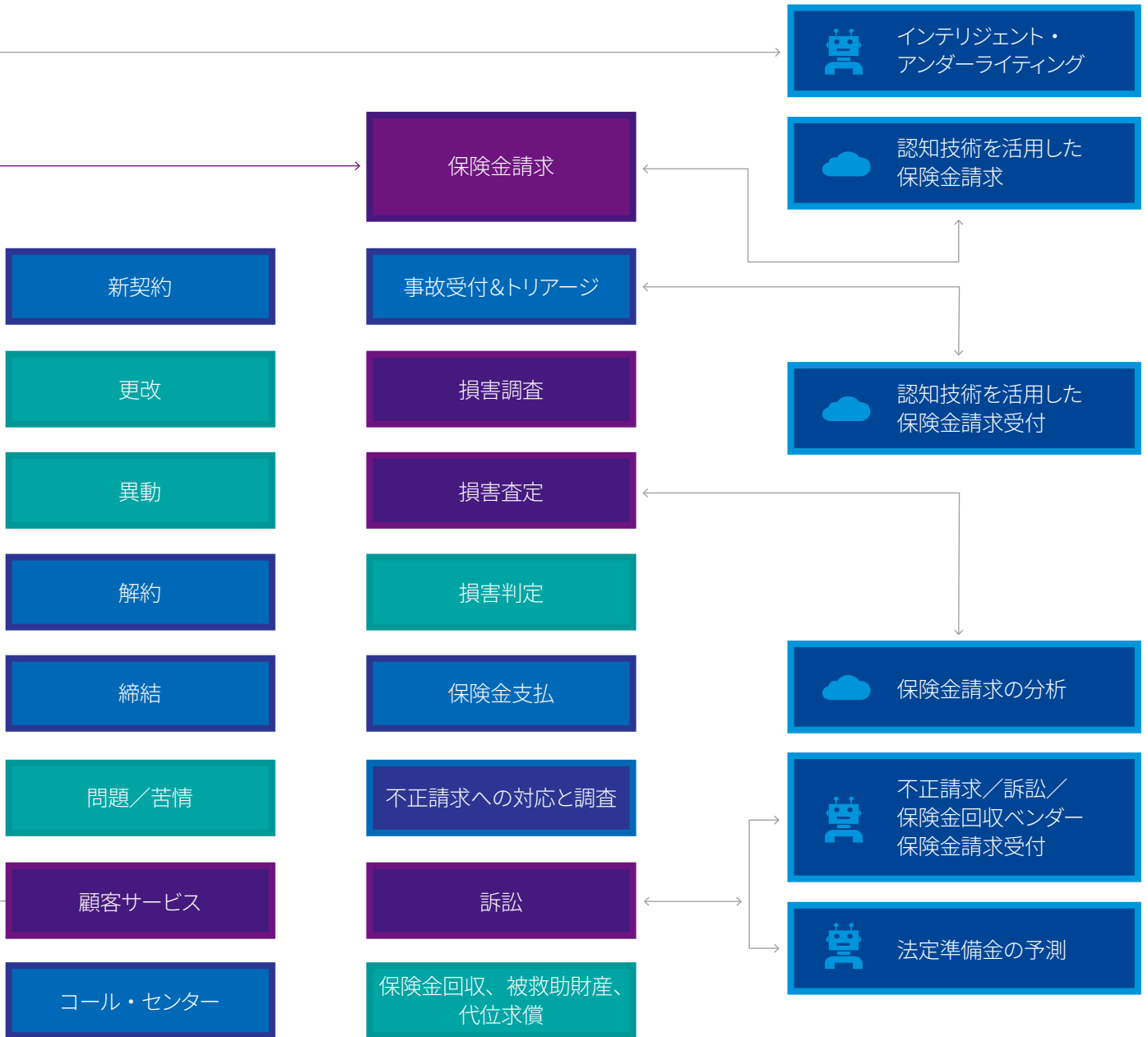
あるグローバル保険会社の人事部は、CRMシステムを通じて届く年間5万件もの社内外からのメール問い合わせに、手作業のプロセスで対応していました。「管理者」としてEメールを読み、優先順位や部門カテゴリー、地域、その他の基準に基づいて分類する一連の作業は担当者にとって非常に時間がかかるものであり、判断ミスによる誤りが生じる可能性もありました。

クライアントから相談を受けたKPMG米国は、エンド・ツー・エンドの自動化ソリューションの導入を提案しました。新たなプロセスでは、CRMシステムに届いた未対応の人事部宛ての問い合わせメールにRPAボットがアクセスし、関連情報を抽出し、機械学習/NLPモジュールへ情報を転送します。モジュールは、非構造的なテキスト文章の内容を取り込んで処理し、必要な優先順位や分類を予想した結果をRPAボットへ返送します。RPAボットは予測に基づいて関連する値を選択します。

現在この自動化のプロセスは、人事部に1年間に届く問い合わせメールの85%を処理しています。問い合わせへの対応スピードと正確性が向上し、人事チームはより価値の高い活動に専念できるようになりました。

保険のバリューチェーン上、 どの領域からIAを開始すべきか？





凡例

- クラス1：基本的なオートメーション
- クラス2：高度化されたオートメーション
- クラス3：認知技術を活用したオートメーション
- 限定的な活用機会

このように、保険会社は基礎的なケーパビリティ開発を通して学んだ教訓を生かすことにより、その後の注力分野にその知識・経験を活用することができます。獲得した専門知識を他の機能領域やビジネス領域にも適用していくためにはどうすれば良いのか、自らに問いかねなければなりません。ビジネスのバリューチェーン全体を評価すること、それに従って全体調和の取れたロードマップを策定することが極めて重要です。

最後に、IAはどんな場合でもうまくいく万能なテクノロジーではない、という事実を認識することが重要です。鍵となるのは、自らの事業目的や戦略に合わせてカスタマイズできるプラットフォームを使うという概念を理解することです。



キーレッスン

保険業界全体でIAソリューションの幅広い導入が進んだことで、いくつかの重要な教訓が得られました。



1. 質の高いデータが持つ力を過小評価しない IAモデルを適切に構築するためには、質の高いデータが十分なボリュームで存在していなければなりません。データの入手可能性と可用性が確保されていれば、データサイエンティストが正確なソリューションを構築するのに役立つ可能性があります。そうでない場合には同様に、信頼性の高いモデルを構築できるサイエンティストの能力を阻害する可能性があります。



2. 同じ人員数でより多くを生み出す IAの活用による自動化を通じて従業員の事務作業量を削減し、戦術や戦略に関わる価値の高い仕事に専念できるようにする必要があります。データから課題やチャンスを探し出し、得られるインサイトを促進するためにIAを活用することも、同じように重要です。従来のアプローチでは、データの規模が大きすぎると有意義な結果を効果的に得ることは難しいと考えられていました。



3. IAソリューションはプラグ・アンド・プレイではない アプリケーション・プログラム・インターフェイス (API) や構築済みのプラットフォームの多くは優れたアクセラレータである一方で、ほとんどのソリューションは正確な目標や成果を獲得するためにカスタマイズやトレーニングが必要です。長期にわたって有用なモデルは、時間をかけて十分な学習と改善を行っていく必要があります。



4. IA導入のための機会は慎重に選択すべき IAの導入コストと投資利益率 (ROI) の見通しの双方が、導入時から確実に釣り合うよう検証しなければいけません。バックオフィスでのコンピュータ間連携や、IT、財務、会計領域は、導入のスタート地点とするのに特に適した領域です。

結論

現 在の保険業界全体で起こっているイノベーションと変革は
大きな広がりを持っており、
その加速化は止まらないでしょう。

さまざまな課題に対処しながら企業価値の最大化を目指すために、経営効率化のプログラムが第一に重視すべきなのは、無駄が少なく柔軟性に富んだ組織の構築です。コスト削減はその結果であり、コスト削減自体を目標として掲げることは必ずしも重要ではありません。

したがって、コスト管理に向けた体系的なアプローチとは、短期的なコスト削減を超えて物事を考え、根本的なビジネスモデルの評価と問題提起を行うことを意味します。すべてではなく、いくつかの重要なビジネス側面にフォーカスすることで、経営層は核となるコストドライバーを見つけ出し、効率的なコスト管理対策を持続可能な形で講じることができるとでしょう。



寄稿

マイケル・アドラー

KPMG米国
 保険業界担当、
 米国インテリジェント・
 オートメーション・リード
 アドバイザリー・プリンシパル
 兼リーダー

マイケル・アドラーはKPMG米国の保険アドバイザリー実務におけるプリンシパル兼リーダーです。アドラーは大手保険会社の事業変革を推進し、デジタル化、データ、分析、テクノロジー、オペレーションのベストプラクティスの導入を顧客とともに行ってきました。最も革新的で最新のテクノロジーと保険会社の既存機能を組み合わせて、大規模かつ複雑な変革プログラムを実現してきた実績があります。KPMG米国では、直近でRPAやAIといったインテリジェント・オートメーション機能を活用した大規模な事業変革を指揮しました。



スコット・シャピロ

KPMG米国
 保険数理・保険リスク
 プリンシパル

KPMG米国のプリンシパルであるスコット・シャピロは、保険会社の経営層およびコンサルタントとして、25年を超える経験を有しています。シャピロはKPMG米国のリスクコンサルティング実務における保険業界のリーダーです。専門分野は業務改善、データ&分析、事業変革です。



マーク・フィンケルスタイン

KPMG米国
 マネジメント・コンサルティング
 マネジャー

マーク・フィンケルスタインはKPMG米国の保険アドバイザリー実務のマネジャーです。フィンケルスタインは保険会社クライアントに対し、IAを活用したコスト削減とエンド・ツー・エンドのプロセス改善の実現に成功しました。



デイビッド・スターナー

ACORD
 研究開発
 バイスプレジデント

デイビッド・スターナーはACORDの研究開発担当バイスプレジデントとして、同社の戦略およびメンバー企業の目標と目的を支援するグローバル市場リサーチ活動を指揮しています。スターナーは20年以上にわたって、保険会社に向けた戦略リサーチを提供してきました。主なリサーチ分野としては、財務面や事業面でのベンチマーク指標の策定、課題をベースとするサーベイ、ビジネスやテクノロジーのテーマにおける洞察力のある着眼点の提供などが挙げられます。

ACORD

KPMGについて

今日、保険会社の経営層は、規制に関する不確実性、ガバナンスとリスク管理の枠組みの進化、事業パフォーマンスの維持、流動性の維持といった数々の複雑なマーケット面での課題に直面しています。

KPMGにおける保険業界のプロフェッショナルは、現在の不確実性をチャンスに変えるための支援が可能です。保険会社が直面する現在の課題を大きな転換のチャンスにとらえ、事業変革と持続可能な優位性の構築の実現を目指します。私たちは、変化は起こるうるものであり、ビジネスも変化し続けるものであると認識しています。

KPMGのメンバーファームはクライアントである大手保険会社と協働し、変化をチャンスに転換するための支援を行っています。クライアントにとって最も急を要するビジネス上の課題に対する答えを見つけること、それが私たちの目標です。

ACORDについて

保険業界における国際基準の認定機関であるACORDは、正確で迅速なデータ交換と効率的なワークフローの促進に向けて、その利用を支援する電子的標準や標準フォーム、ツールの策定・開発を行っています。ACORDは約50年にわたり、保険業界のリーダーとして、メンバー組織による保険のバリューチェーン全体にわたる改善への取組みをサポートする方法を明示してきました。

世界100カ国以上の8,000を超える組織がACORDに加入しており、その中には保険会社、再保険会社、代理店、ブローカー、ソフトウェア開発会社、金融サービス会社、業界団体などが含まれています。ACORDが提供するツールやリソースにより、メンバー組織は現在のビジネスとテクノロジー面での必須要件に対応し、将来に影響を与え未来を築くことを可能としています。

さらに詳しい情報はウェブサイト acord.org をご覧ください。

Contacts

山田 豪仁

パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

E: takehito.yamada@jp.kpmg.com

角 雅博

ディレクター

KPMGコンサルティング株式会社

E: masahiro.sumi@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年3月に発行した「Operational excellence in insurance」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1036

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve | Publication name: Operational excellence in insurance | Publication number: 136188-G | Publication date: March 2019