

日本の生命保険マーケット最新事情2021：生命保険会社は「DX戦略」で何を目指しているか？

保険の枠を超えた新たな価値を創造

最先端のデジタルサービスや検討中のサービスなどをオンラインで体感して、デジタルについて振り返り、見直し、共有しあえる機会になった――。

「デジタルトランスフォーメーション（DX）戦略」を推進するアフラックは、「デジタルの日」（10月10日～11日）にさまざまな取り組みを社内外向けに実施した。

「デジタルの日」はデジタルに触れ、使い方や楽しみ方を見つける日として、社会全体で「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」を実現するために、デジタル庁の新設に合わせて2021年に設定された記念日。

DX認定企業のアフラックは「デジタルの日」に合わせて、「デジタルサービス体験会」を社内向けに10月4日から11日までの8日間開催した。9月15日から10月6日にかけては、DXの理解促進を目的にしたeラーニングの社員教育も実施した。その背景にはDX戦略がある。

アフラックは2024年に創業50周年を迎え、「生きるを創るリーディングカンパニーへの飛躍」を目指し、中期経営戦略「Aflac VISION2024」を強力に推進。その目標を実現するためにデジタルテクノロジーを積極的に活用するDX戦略にも全社一丸となり取り組んでいる。

なお、アフラックはがん保険マーケットでは圧倒的な強みを持ち、がん保険の保有件数1,500万件を上回る。

では、DX戦略のポイントを見てみよう。

<フィンテック/インシュアテック>

フィンテック企業との協業によるオープンイノベーション、AIなどを活用したデジタルイノベーションを通じて、顧客サービスの向上と業務の効率化を実現する。

<顧客体験の進化>

顧客接点でデジタルテクノロジーを活用し、一貫性をもった体験価値を提供することで、顧客の抱える悩みを迅速に改善する。

<データ利活用>

AIを活用したデータ分析、予測モデルの適用によって顧客へ最適なタイミングで商

品・サービスを提供。

＜システム開発プロセスの自動化＞

開発プロセスの人的作業を自動化し、システム開発の高速化とシステム品質の向上を図り、質の高いサービスを迅速かつ高頻度に提供。

また、組織横断的にDX戦略を推進する専門組織を設置するとともに、DX戦略を推進するために社内文化の醸成、DXを推進する人材育成にも力を注ぐ。

KPI（重要業績評価指標）には「お客様満足度」「デジタル接点数」を使用して、DX達成状況をモニタリングする。

DX戦略に賭ける想いをこう述べる。

「コアビジネスである『生きるための保険』のリーダーとして、価値ある商品・サービスの提供をデジタルテクノロジーで実現する。また新たなビジネス領域でも、デジタルテクノロジーを活用し、保険サービスと保険以外のサービスを連携することで、保険の枠を超えた新たな価値を創造したい」

3Dアバターチャットボットなどを導入

アフラックはこれまで「インシュアテック」については次のような取り組みをしてきた。

2019年5月：「AI搭載の社内ナレッジ検索システム」導入。

2020年3月：「3Dアバターチャットボット」導入。

2020年3月：「営業サポートAI」導入。

「AI搭載の社内ナレッジ検索システム」では、社内の数多くの情報やノウハウを横断的に検索ができ、社内業務の正確性が向上し、スピードもアップした。

「3Dアバターチャットボット」は、契約者からの問い合わせに、アニメーションのオペレーターが動作と発話で返答をして、双方向なコミュニケーション体験を提供。

「営業サポートAI」はビッグデータ解析から得られたベストプラクティスを学習することで、保険募集人に最適な「提案ポイント」をアドバイスできる。

さらに、多様化する顧客行動を踏まえ、さまざまな接点における顧客体験価値向上にも取り組んでいる。

例えば、顧客接点で一貫性のある体験価値を提供するために、UI (User Interface) /UX (User Experience) ガイドラインの作成、カスタマージャーニーなどを活用して、「お客さまの真の要望や悩みを発見し、その改善にスピーディーに取り組みたい」

と意欲を示す。

なお、アフラックは「Insurance Asia Awards 2021」を受賞している。2020年に次いで2年連続。

同賞は最先端のイノベーションを起こし、保険業界にインパクトをもたらした商品・サービスや取り組みを展開するアジアの保険会社を表彰するもの。2016年にCharlton Media Group が開始した。同グループはシンガポールに拠点を置く。

事業運営の抜本的な効率化・高度化を

持続的な成長をするためには、デジタルテクノロジーの活用が不可欠という認識のもと、明治安田生命でも次の4つの取り組み方針に基づき、事業運営の抜本的な効率化・高度化に総力を結集する。

①「人」の役割の高度化——「人」が付加価値の高い業務や新たな役割に集中できる営業・サービス態勢を確立する。

②UI/UXの追求——急速に変化するニーズにあった先進的な商品・サービス・非対面プラットフォームなどを継続的に整備・改善する。

③外部との連携強化——地域の自治体、企業、研究機関、医療機関などとの協働や、外部資源（技術、サービス、データなど）の活用を通じて、「人」の役割の高度化とCX・UI/UXの追求を後押しする。

④圧倒的な効率化・高度化——コスト抑制と生産性向上を両立した筋肉質な業務運営態勢・業務プロセスを構築する。

重要な競争条件となるUI/UXの追求では、機動的な新商品のシステム開発と商品開発サイクルの短期化、「ペイシエントジャーニー」における予防・未病、診断・入院、予後・リハビリなど広い領域への商品・サービスの提供を狙う。

コスト競争のカギを握る事業運営の効率化・高度化の主なポイントは次のとおり。

- ・ 3レス（書面、押印、FAXの撲滅）。
- ・ 判断業務の機械化の一層の推進。
- ・ データ利活用の目的と分析テーマの明確化。
- ・ データサイエンティストの育成。

データのさらなる利活用を通じた商品・サービス、営業・サービス活動、オペレーション業務などの高度化をはかるとともに、「伝統的なレガシーシステムと新技術の適切なバランスを確保して、効率的なシステム活用と中長期的な視点に立った体制整

備を併進する」という。DX戦略の推進体制では、2021年4月に「DX・ヘルスケア推進担当執行役」を新設するとともに、「デジタル戦略部」と「DX戦略推進特別プロジェクトチーム」を設置した。

DX戦略のKPIとして、顧客満足度、契約者数、非対面アクセス数、データサイエンティスト育成講座の受講者数などを掲げる。

グループ全体のIT人材育成プロジェクト始動

営業支援や保険事務サービス、資産運用など様々な領域でデータの利活用を推進するという経営課題に直面しており、高度なスキルを備えたIT人材の確保がますます重要になる——日本生命は大規模なIT人材の育成プロジェクトに乗り出した。その狙いをこう語る。

現在、ニッセイグループのIT人材は約3,000名。内訳は日本生命社が約400名、ニッセイ情報テクノロジー（NIT）が約2,000名（うち日本生命向け開発は約900名）、大樹生命が約500名、ニッセイ・ウェルス生命が約70名、はなさく生命が約30名。

これまで次のような問題点が指摘されていた。

- ①個別の育成課題を抱える。
- ②研修体制の整備にバラツキがある。

なお、NITは2020年度に「NISSAY ITアカデミー」を立ち上げ、IT技術系研修や開発実務研修など約80コースをグループに提供している。

今回のプロジェクトでは、日本生命とNITが協働しながらグループ全体の育成体制の構築を推し進める。「NISSAY ITアカデミー」の内容もさらに拡充した。

- ①約100の研修コンテンツ。
- ②AI、クラウドの新技术研修。
- ③プログラミングを含む3カ月の初期研修。
- ④実務実績に基づいたスキル認定制度。
- ⑤グループ人材育成担当の「IT人材育成委員会」の開催。

コンテンツの拡充と同時に研修インフラの整備にも着手する。日本生命の既存施設に最大150名が収容可能な研修スペース（約600平方メートル）を設ける。完成予定は2022年3月。

リアルとオンライン受講者が同時に参加できる研修が可能な配信設備も行き、初期費用は全体で約1億5,000万円を見込む。

「この研修インフラは、グループ全体のIT人材育成におけるシンボリックな位置付けとして、グループのプレゼンス・ブランディングの向上につなげたい」と期待を寄せる。

今後、若手社員への初期教育では、プログラミングやデータ分析などの基礎コンテンツを必修化する。課長補佐や若手課長クラスには2021年度からスキル開発を支援する「DX推進研修」を実施。

データを利活用することが求められる部署を対象に、専門スキル研修（ブレインパッド社のデータサイエンス講座）も実施する。

NITは大学との産学連携のさらなる強化を狙い、「東京大学 数理・データサイエンスコンソーシアム」に参画。その社会人講座に若手社員を毎年20名程度派遣する予定。

なお、JOB型の新卒採用では、「アクチュアリー」「資産運用」と並ぶ「IT戦略」コースを2019年度に新設して、理系や大学院卒などの専門人材の採用強化に取り組む。2022年度採用からは「IT専管採用チーム」も新設。



生命保険会社のDX戦略の一端を見てきたが、DX戦略はRPA（Robotic Process Automation）や電子化などの業務運営の改善・効率化というデジタル化のレベルに止まらない。

中長期的には、社会や顧客のニーズをもとに「既存のビジネスモデル」を変革するとともに、生命保険事業と親和性の高いヘルスケアなどの「新しい領域のビジネスモデル」の開発・推進にも照準を合わせる。

そして、その中心的な役割を担うのが高度なスキルを備えたIT人材。その育成の必要性は数年前から叫ばれていたが、生命保険会社はここ数年、最重要な経営課題として位置づけ本腰を入れ始めた。

その彼らが「生命保険事業のDXエキスパート」となり、デジタル化がより加速する社会に新しい価値を提供し、社会課題の解決にも繋げて行く。それが生命保険会社の成長エンジンの一つになることは間違いない。

著者プロフィール

鈴木健市 (すずき けんいち)

保険ジャーナリスト。大手保険専門紙に35年勤務。2000年以降は、インターネット生保、保険ショップ、大手生保の海外進出、経営戦略、保険審議会、インシュアテックなど幅広く取材。「保険マーケティング研究会」を主宰。OLISのセミナーでも講師を務め、台北、ソウル、北京、バンコク、ジャカルタでも講演。