

生命保険会社におけるRPAの活用

～有効に導入・実用化するための示唆



真鍋 彰

2015年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
保険グループ担当
シニア・マネジャー

昨今、生命保険会社においてもAI・ロボティクスに関する議論や取組みが活発だ。商用的活用面では、医療分野でのAI活用が大きな可能性を持って進められているが、金融機関におけるAI・ロボティクスの活用はこれからが本流といった状況にあり、フィンテックに代表される新技術の活用における一つの柱になりつつある。国内では人が行っている複雑で難しい判断・処理をAIによって代替することが5年ほど前から盛んにおこなわれてきたが、実効性を得るまでに時間を要するという特徴がある。一方、欧米金融機関においては、定型業務の多い事務や企画・営業部門で日次に発生するレポーティング業務への適応など、全社横断で幅広くオペレーション自動化への活用が進んでいる。本稿では私自身の経験に基づき、生命保険会社におけるRPA活用の取組みの示唆について説明する。

1. なぜ今RPAの活用なのか？ AI・ロボティクス活用の潮流

AI・ロボティクスは、技術特性に応じて活用の方向性は4つのタイプに分かれる。(図表1) 国内においては、④人工知能、③デジタル補助の活用がはやくから検討されてきており、具体的にはディープラーニングを活用した機械学習を通じて精度を高める取組みとして、保険会社でコスト増加要因の一つとして認識されている支払査定部門の査定ロジックへの適用や自然言語認識とテキストマイニングの組み合わせによるコンタクトセンターにおけるオペレーター代替の可能性を模索している。しかし、④人工知能、③デジタル補助を活用するには、正解データを大量に蓄積する、ルールは人間が定義・設定するといった活用段階に至るまでに多くの時間を費やすこと、その効果も現段階では人間の意思決定のナビゲーションにとどまること、また活用の基盤構築に中規模以上の費用が掛かるなど、

実効性の観点からは各社模索中というのが実情である。

一方、②ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)は、欧米金融機関を中心に活用が本格化しており、その目的は業務効率性追求、コストメリットの享受に他ならない。国内生命保険会社においても実効性を重視した取組みの潮流として、RPAに注目が集まり、特に事務部門を中心に定型的な端末上での操作を自動化するソリューションを活用し、業務効率性向上を目標に掲げ、できるだけ低コストで早期に効果を楽しむための取組みが活発化しているのである。

2. どうやって実効性を得られるようにするか？RPAの適用課題

弊社ではRPAの対象業務はKO要件と効果規模の観点から選定することを推奨している(図表2)が、実際には選定フローだけを頼りに対象業務を絞り込むと

効果の大きい業務が少ないなど、現場の担当者任せでは実効性を得にくいという現状がある。

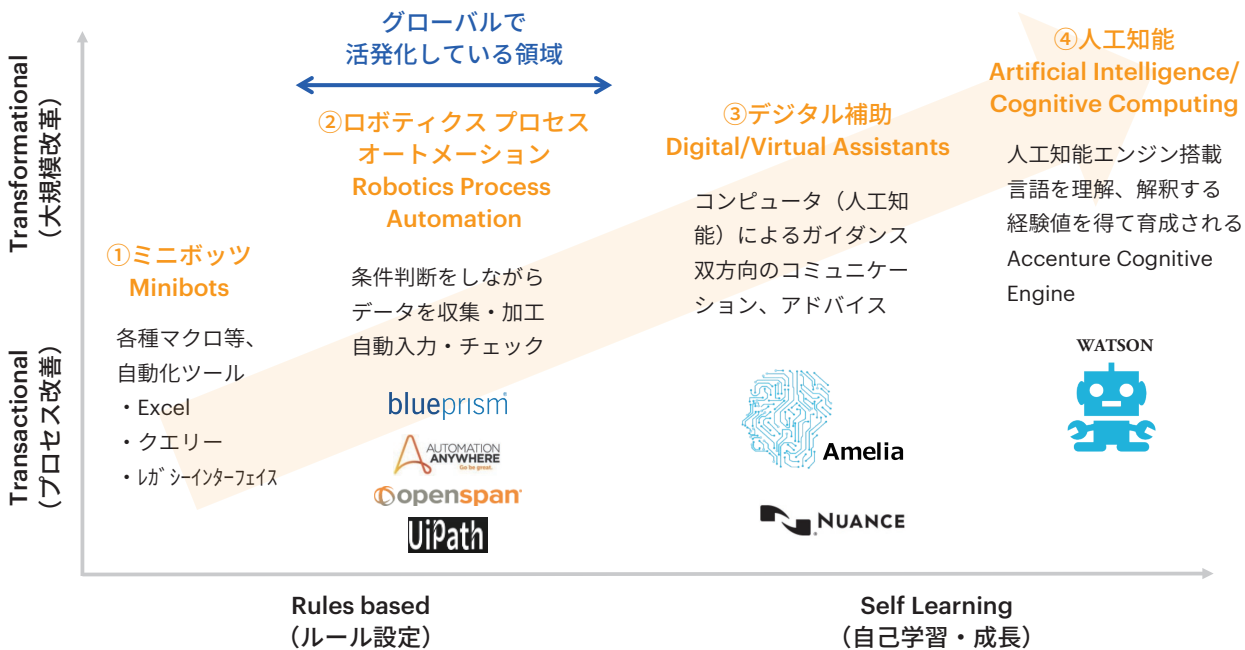
これは極端なボトムアップアプローチと現行業務の完全踏襲が原因であることが多い。具体的には「現場担当者にRPAの特性やできることの限界などの知識が浸透していない」、「少量多品種の業務が多く存在しているため、業務の詳細は実務担当者しかわかっておらず、管理職からの視点ではふさわしい業務が選出できない」、「現状、紙媒体の情報をデータで受け取れるかどうかはIT部門にしかわからない」などが要因となることが多い。

つまり、RPA適用効果を最大化しようとすると現行の作業をそのまま置き換えることにとどまらず、業務変革を視野に入れた業務選定が必要になるのである。

例えば、生命保険会社の事務工程である受付・点検・不備対応・決済・後処理と

図表1 先進企業における実用化の傾向

日本のマーケットでは、IBMワトソンに代表される“高度なAI”に注目が集まっているが、グローバルのマーケットでは、ライトなAIや簡易な判断を伴うロボティクス・オペレーションの検討・導入が活発化



©2017 Accenture All rights reserved.

いうプロセスにおいては、端末作業と人的判断が交互に発生したりすることが常だが、人的判断業務を1件単位で処理するのではなく、数百件、数千件の定型的判断をまとめてロボで行い、後処理のパターンに分類する工程を前に配置し、RPAによる自動化処理の長さを伸ばし、処理の効率化を図るなどの工夫が必要になる。

そのための対応としては、「RPAの専門家 (CoE) の配置によるトップダウンアプローチ」と「業務プロセスの変革を含めた適用業務の検討」が必須となる。

また、生命保険会社の場合、新契約、収納、保全、保険金業務は縦割りの文化となっていることが多く散見されるが、単一の業務領域にとどまらず、新契約保全同時異動に代表されるような複数業務領域に跨る案件処理もロボがまとめて仕事を引き受け、各業務システムへの操作を実行するといった対応も可能だ。

3.活用定着に向けて必要なことは？ガバナンスと開発・保守運用プロセス

RPAは業務プロセスの入力が電子化・ルール化可能な限り実現可能であり、高度なプログラミングは不要で、実務担当者の端末上での操作をRPAツール内に設定することで容易に導入することが可能である。

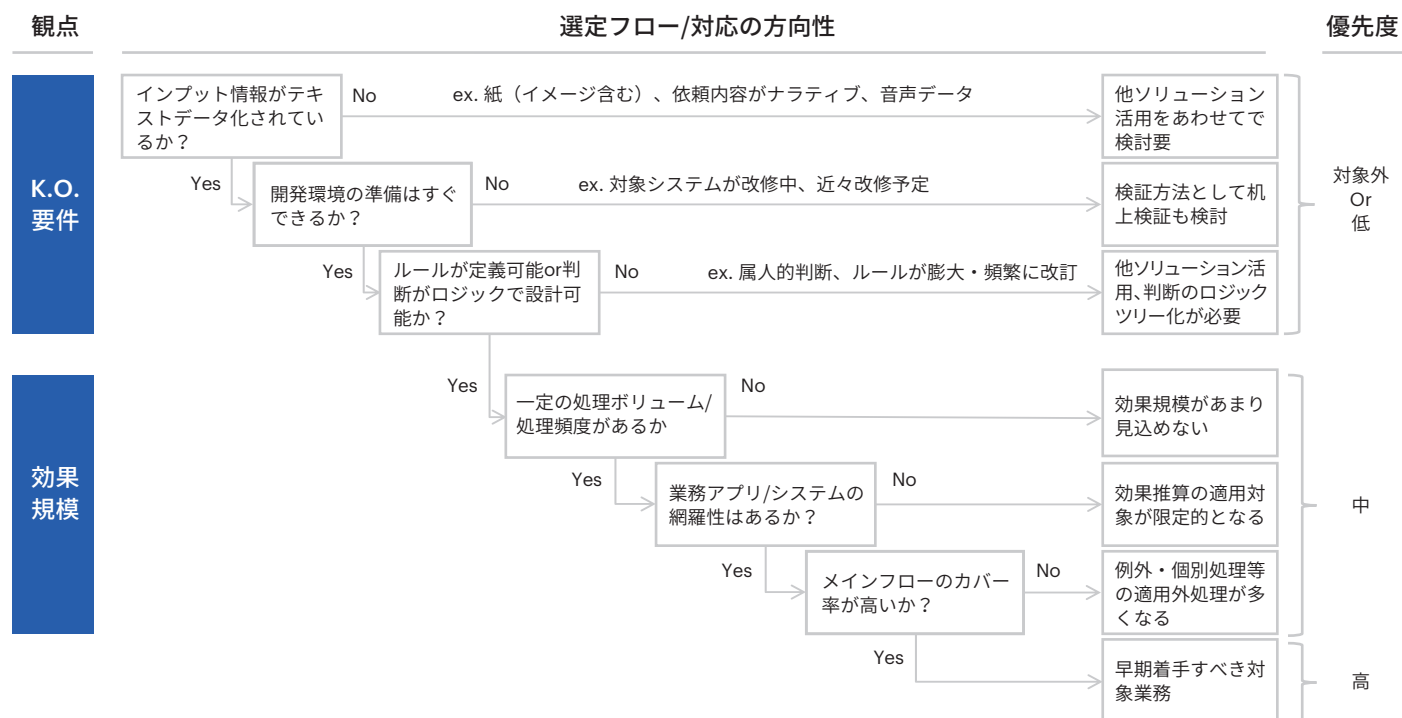
しかし、この導入容易性にも考慮すべき事柄が存在する。RPAを既存のエクセルマクロ等に代表されるEUCと同等の位置付けとして導入すると、生命保険会社の場合、RPAがIT部門の管理所管外となる可能性があるのである。そうなった場合、実務において保守運用が限定的となるなど全社ガバナンスの観点から業務継続性やセキュリティ面での不安や不具合が発生する可能性がある。

本質的には、対外的な処理か、社内向け処理か等、業務特性やリスクレベルに応じたガバナンス、開発・保守運用プロセスを設定すべきと考える。生命保険会社の事務部門業務となるとしっかりとした管理の対象になる業務が多いが、営業拠点や本社企画管理部門等の社内向けレポート業務が多い部署では管理レベルが事務部門とは違って当然という考え方が

どのような管理プロセスにするかは個社マターに依存する前提であるが、既存のオペレーションを代替するRPAは、ユーザ部門主導で導入されることが望ましい。そのため、既存の人+EUC統制の一形態と考えられやすい。但し、RPAは既存システムと連携して処理を行うものであり、ロボに関わるセキュリティ・権限の取り扱い、既存システムの運用ルールとの整合性や、改修・変更計画との整合性を確保する枠組みが必要である。

図表2 対象業務選定の考え方

早期着手すべき対象業務を選定するには、ロックアウト要件及び効果規模の2つの観点から対象の優先順位付け、絞込みを行っていく必要がある



©2017 Accenture All rights reserved.

4. 導入・実用化に向けた示唆

RPA導入・実用化の要諦としては、これまでに述べてきた事例に基づく示唆にとどまらない。具体的には、経営層の戦略と業務部門、IT部門の三位一体の取組みとして導入・実用化を推進していく必要がある。それぞれの部門が担う役割として特に考慮すべきポイントは以下のとおりである。

経営層の戦略としては、効率化なのか品質なのかといったゴールとKPI設定の具体化とあわせて、トップダウンアプローチを可能とするRPA専属組織（CoE）の設置が求められる。

業務部門ではRPAは単純な自動化ツールではなく、人による従来の制約（工数・時間・スキル・品質等）を排除する手段として捉えた業務改革意識と複雑な業務を遂行している実務担当者の巻き込みと協力体制の確保が必須である。

IT部門は、業務横断案件の抽出や保有データ等の既存資産の最大活用とあわせて、RPA適用のKO要件を排除できるAI機能を具備したOCR技術や頻繁な変更を伴う、商品・特約、営業規定など膨大なルールのメンテナンスを容易に行えるルールエンジンとの組み合わせ活用、それら新技术を試行できるクイックな開発環境の準備等、RPA導入・実用化をユーザー任せにしない実効性担保の意識と全社的なRPA活用に向けたITリテラシー向上推進が求められる。

5. 今後に向けて

今後の更なるAI・ロボティクス活用に向けて、生命保険各社の取組みが加速することは言うまでもないが、最後に活用促進に向けて経営層が考慮すべきポイントについて述べておく。

昨今、国内生命保険会社においても業務効率化の実を早く刈り取れるソリュー

ションとしてAI・ロボティクスが活用されているが、その先にある「AI・ロボティクスに代替される人への対応」である。機械による代替で生まれた余剰リソースをどう活用し、人でしかできない付加価値業務へのシフトはどう実現するのか？数年後にAI・ロボティクスを前提とした新たなオペレーションモデルはどのようなものを目指しているのか等、あるべき姿や必要となる人事プログラムを両輪で進めることができなければ、本質的な変革は実現できないと考える。

AI・ロボティクスの活用を分りやすい人員削減をゴールとするのではなく、働き方変革の一施策として位置づけることやKO要件である紙のインプットこそ人でしかできない業務と位置付け、入力要員を大量に活用する等、短期・中長期の人の活用を見据えた側面にも向き合って取組みを加速できるか、ということが問われている。