

保険会社におけるDXプロジェクト ～BRMで経営目標を可視化する～

保険会社のDXプロジェクトは、経営目標の達成に向けて複数の関連するプロジェクトの整合性を保ちながら全社視点で推進する必要がある。そのための管理フレームワークとして、ベネフィットにフォーカスしたBRM（Benefit Realization Management）の導入イメージを紹介する。全体最適化に向けたフレームワークは、華々しさはないものの、導入すれば効果は十分期待できるだろう。

DXプロジェクトは 従来型のプロジェクトとは異なる

保険会社の経営環境は激変しており、ビジネスモデルの変革を促すDXを活用した新サービスや非対面ツール導入、デジタルマーケティングなどのプロジェクトが急増している。

これまでのプロジェクトの多くは、事業部門ごとに相対するIT部門とシステム化の範囲・内容を個別に調整し、その範囲内での費用対効果が求められていた。

一方で、DXプロジェクトにおいては、複数の事業部門や複数のプロジェクトが密接に関係する上に、アジャイル型のプロジェクトになるため、費用対効果の実現状況が分かりにくくなる。

例えば、「非対面営業の仕組み」を導入する場合は、主たる事業部門が推進するWEB会議システム導入プロジェクトだけが成功しても、本来の経営目標は達成できない。他の事業部門で同時・並行で実施する代理店や営業職員の意識改革、基幹システムのAPI導入、コンプライアンス部門におけるセキュリティやサインレスの制度設計など、複数の関連するプロジェクトの整合性を保ちながら推進することで、ようやく経営目標が達成できる。しかし多くの保険会社では、事業部門同士の縦割り、IT部門との物理的・心理的距離やアジャイル開発の不慣れなどから、現状では経営視点からのDXプロジェクトが成功した事例は少ないように思える。

ベネフィットへのフォーカスが必要

このようなDXプロジェクトにおいては、各プロジェ

クトのQCDS¹⁾の管理だけでは不十分である。各プロジェクトから複合的に得られるベネフィット（効果）にフォーカスして管理する必要がある。ここでは、ベネフィットにフォーカスする管理フレームワークである「BRM」²⁾の導入イメージを紹介したい。

例えば、これまで「非対面営業の仕組み導入」の目標は、「非対面営業の実現80%」などと単独で設定することが多かった。しかし、本来的には「非対面営業の実現80%」だけでなく、「新顧客層へのアプローチによる収益向上50億円」「商品Aの新規契約件数200千件」「説明責任の証跡管理化100%」など複数のベネフィットの評価・管理が必要である。

BRMは、複数のベネフィット指標（KPI）を設定するとともに、組織横断でベネフィットの実現責任を担う「ベネフィットオーナー」という役割を明確にする。さらに複数のベネフィットと複数のプロジェクトの関係を明確にし、ステークホルダー間の調整を可能にする。

長期ビジョンの共有と ベネフィットの優先順位

例えば、「非対面営業の仕組み導入」の事例の場合、図表のようなベネフィット・トレーサビリティマトリクスを作成する。どのベネフィットがどのプロジェクトに関係しているかなどを可視化し、プロジェクトに変更があった場合の影響を全体俯瞰できる。

ベネフィットオーナーは、関係するプロジェクトに問題が生じ、スコープ削減等が必要な場合には、関係するプロジェクトマネージャーや他のベネフィットオーナーと協議・調整を行い、経営に報告する。経営は全社視点で予算配分やリソースの最適化を行うことで経営目標の

NOTE

- 1) QCDS:品質(Quality)、コスト(Cost)、期限(Delivery)、スコープ(Scope)の略。このトレードオフの関係にある4つの要素について、制約を守りながらリリースに導くことがプロジェクトマネージャーには求められる。
- 2) BRM (Benefit Realization Management) : PMI (Project Management Institute) が2016年に公開したフレームワーク。
- 3) OMO (Online Merges with Offline) : オンラインを主軸として、オフラインの対面を最適に組み合わせる新しい顧客体験を提供する考え方。
- 4) EPMO (Enterprise Project Management Office) :

プロジェクトが経営戦略や目標と整合していることを保証するための全社型組織。

図表 ベネフィット・トレーサビリティマトリクスの例

①長期ビジョン「2030年までに、オンラインと対面を融合し全く新しい顧客体験を提供する保険会社となる」

| ②中期ベネフィット | | | | | ③短期ベネフィット | | | | | | | ④プロジェクト | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------|----------|-----|---------|-----------|----------|--------------------|------|-----|---------|------|----------|---------------|------------|-----------|------------|-----|--|--|--|--|--|
| 区分 | ベネフィット名 | 測定基準 | 目標 | 期待タイミング | 区分 | 分類 | ベネフィット名 | 測定基準 | 目標 | 期待タイミング | 優先順位 | 非対面ツール導入 | 代理店・営業職員の意識改革 | 基幹システムAPI化 | 不正検知ツール導入 | サインレスの制度設計 | ... | | | | | |
| 有形 | 非対面販売商品の収益向上 | 億円 | 100 | 25/4Q | 有形 | 売上向上 | 新顧客層へのアプローチによる収益向上 | 億円 | 50 | 22/2Q | 2 | ● | ● | ● | - | - | | | | | | |
| | | | | | | | 商品Aの新規契約数 | 千件 | 200 | 22/2Q | 8 | ● | ● | - | - | - | | | | | | |
| | | | | | | 業務改革 | 非対面営業の実現 | % | 80 | 23/2Q | 1 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | | |
| | | | | | | | 課支社員残業時間削減 | % | 20 | 23/4Q | 4 | ● | ● | - | - | - | | | | | | |
| | | | | | | | 説明責任の証跡管理化 | % | 100 | 22/2Q | 3 | ● | - | - | ● | ● | | | | | | |
| コスト削減 | 代理店手数料適正化 | % | 20 | 23/4Q | 5 | ● | - | ● | - | ● | | | | | | | | | | | | |
| 無形 | 非対面販売の顧客満足度向上 | ランキング(位) | 1 | 25/4Q | 無形 | ブランド価値向上 | 商品Aの認知度向上 | % | 50 | 22/2Q | 7 | ● | ● | - | - | - | | | | | | |
| | | | | | | 顧客満足度向上 | CCに対する満足度向上 | % | 50 | 22/2Q | 6 | - | ● | - | ● | - | | | | | | |

(出所) 野村総合研究所

実現を図る。

特定のプロジェクトが難航した場合に備え、予めベネフィット間の優先順位を付けておくことで、素早い判断が可能になり、経営のアジリティにもつながる。

ただし、そのためには、長期ビジョンと個々のベネフィットの関係性を明確にし、事前に組織全体で共有しておく必要がある。例えば、非対面営業の仕組み導入の場合は、短期的にはコロナ禍における対面営業の補完的なベネフィットの優先度が高いが、長期的にはOMO³⁾による顧客体験の変革で競争優位を獲得するようなベネフィットが重要になる。そのような時間軸によるKPIやベネフィット優先順位を組織全体で整合させるために、長期ビジョンの浸透が大切である。

グローバルでは、BRMに加えて、経営戦略に基づき、すべてのプロジェクトを統括して管理するポートフォリオマネジメントや、EPMO⁴⁾など、全社最適のた

めの経営管理手法が普及しつつあるが、日本ではまだ十分ではない。

保険各社では、DX推進部署を創設するなど、DXプロジェクトの全体最適化を進めているものの、まだ道半ばではないか。DXの成功は、経営の成功そのものにも直結する。全体最適化に向けたフレームワークは、華々しさはないが、導入すれば効果は十分期待できるだろう。

Writer's Profile
東野 孝也 Takaya Higashino
 保険インテグレーションデザイン部
 上級システムコンサルタント
 専門は保険プロジェクトマネジメント
 focus@nri.co.jp

Writer's Profile
高橋 大介 Daisuke Takahashi
 保険インテグレーションデザイン部
 上級システムコンサルタント
 専門は保険IT、品質管理、PMP
 focus@nri.co.jp