



「サン・プランニング・システムの先を見据えた提案で、RPA導入、業務の可視化・業務フロー標準化を実現できました。」

**NIPPON STEEL**

日鉄保険サービス株式会社

日鉄保険サービス株式会社

- 本社所在地 : 〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-6
神田淡路町二丁目ビル8階
- 設立 : 1948 (昭和23) 年 12月
- 代表者 : 代表取締役社長 佐藤 明
- 資本金 : 334百万円 (日本製鉄 (株) / 51%出資、日鉄興和不動産 (株) / 49%出資)
- 従業員数 : 232名 (2021年7月現在)
- 事業内容 : 損害保険代理業、生命保険募集に関する業務、リスクマネジメントサービス、ほか
- 損害保険 : 10社、生命保険: 6社
- 取扱保険件数 : 約31万件

日本製鉄グループの日鉄保険サービス株式会社は、業務の効率化・標準化のために、サン・プランニング・システムズから、UiPath(RPA)導入支援サービスとBPMコンサルティングを導入されました。依頼の経緯と具体的な内容、そして活用と今後の方向性について、同社のRPA導入グループと業務可視化グループの皆様詳しく伺いました。

日本製鉄グループの 保険代理店

●日鉄保険サービスについて 教えていただけますか。

日鉄保険サービス株式会社は、日本製鉄グループの保険代理店として「長年培ってきた保険サービスの提供を通じて、企業の健全な発展と人々の安全・安心な生活に貢献する」ことを企業理念に掲げ、お客様本位の業務運営ならびに法令・規則を遵守することを第一に取り組んでいます。

現在、損害保険は10社、生命保険は6社を取り扱い、取扱保険件数は約31万件となっています。

現行システムや業務を 変えずに活用できる RPAに着目

●RPA導入支援サービスとBPM コンサルティングを導入された 背景について教えてい ただけますか。

弊社の親会社である日本製鉄株式会社は、合併・統合を経て、今日に至っています。グループ会社向け保険代理店である弊社も親会社と同様に合併・統合を経験しており、さまざまな企業風土・企業文化が交じり合った会社となっています。

また、弊社ではここ数年「働く改革」を進め、「定時に仕事を終わらせる会社」を目指して取り組んできましたが、2016年5月の保険業法改正以降、「お客様本位の業務運営」をさらに徹底する必要性から、関連する定型業務が増加の一途をたどってきました。例えばご契約1件あたりの社内事務処理時間が増えたり、付随する管理業務も増加し、社内からは、システム改革等に対応してほしいという声が大きくなっていました。

●業務システムを構築すると、 大きな負担になりそうですね。

そうですね。システムは構築に時間とコストがかかりますが、それを維持していくのも大変です。取扱保険会社のシステムが変更になれば、それに即座に対応しなければなりませんし、業務システムの改修対応は短時間ではできません。

こうした課題がある中で着目したのが、当時

話題に上り始めたRPA(Robotic Process Automation)ツールの導入でした。

●システム構築ではなく、 RPAに着目されたのですね。

当時、抜本的な業務の見直しやタブレットなど営業ツールの拡充も検討していました。RPAは現行のシステムや業務を変えずに活用できることが、弊社のニーズに合致していると判断しました。そこから弊社システム担当と協力して、国内外7社のRPAツールをピックアップし比較検討を行った結果、拡張性、ロボットの作りやすさ、多様なシステムや業務への対応、将来性などで評価し、UiPathであれば弊社が求めているRPAツールとして最適であることがわかりました。

RPA導入支援に加え BPMコンサルティング の提案

●RPAツールのUiPathをまず選択 されたのですね。そこからサン・ プランニング・システムズにはどう 繋がっていったのでしょうか。

実際にUiPathについて詳しく話を聞いてみたいと思い、UiPathを扱っている会社を探しました。当時は日本にUiPathが入ってきたばかりの頃で、あまり取り扱いがない中、サービスを提供していたのがサン・プランニング・システムズでした。そこですぐにWebサイトから問い合わせを行い、説明をしてもらいました。

◎ RPA導入グループの皆様



総務・人事部
情報システム課 課長
杉上氏



総務・人事部
情報システム課 課長
廣澤氏

●サン・プランニング・システムズの 印象はいかがでしたか。

システムの説明を受ける際、自社の都合をメインに話されるベンダーもある中、サン・プランニング・システムズは弊社が聞きたいこと、知りたいことに対して、真摯にお答えいただき好印象を持ちました。

プレゼンでもRPAでできることとできないこと、RPAの役割などをきちんと説明してもらいました。例えば、RPA導入により目先の効率化はできるけれど、それは1〜2割程度であること。そして根本的に効率化を図るには業務の可視化を行い、業務改善や業務フローの統一を行うことで3〜4割の効率化が可能であることをお話しいただきました。そのためにはBPMコンサルティングの導入が必要になることも、丁寧に説明してもらいました。

RPAのプレゼン、その後の業務の可視化といった提案に納得できましたので、サン・プランニング・システムズのUiPath(RPA)導入支援サービスの採用を決めました。

70〜80業務でRPAを導入

●どのような業務からRPAの導入 を進めたのでしょうか。

2019年1月から3月にかけて、管理部門を中心に10業務をピックアップしてロボットを作成し、試行しました。内容としては、既存システムからExcelへのデータ抽出・書き込み、HTMLの表データの抽出などです。

●試行期間を経て、RPAを どのように評価されましたか。

基本的な業務が対象でしたが、ロボットは数日で構築でき、多くの応用業務への適用が可能なことや実行時間もおおむね1/10〜1/20となり、直接的な作業時間の削減効果だけではなく、間接的に業務品質/業務スピード改善などによる顧客満足度向上などの効果にも期待ができるとの有効性が認められました。

また、自社にてRPAを導入した場合と人が業務を行う場合とで差異を検討した結果、削減時間の試算は約5,000時間となり、人員2.5名分に相当することがわかりましたので、積極的にRPA導入を進めていこうと考えました。

●現在ではどのくらいの業務を RPA化しているのですか。

70〜80の業務をRPA化しています。ある部署でRPAを導入したら効果があったということが社内で伝わり、他部署の業務もRPA化できないかという要望が増えています。そうした引き合いがあった場合には、人が業務を行う場合とRPAを導入した場合の削減時間を試算し、優先順位をつけて対応しています。

RPA導入でお客様の 利便性をあげていく ビジネスサイクルを実現

●保険代理店業務での RPA導入効果はいかがですか。

今まで丸3日間を要していた業務が、RPA導入で翌日対応が可能になるなど、お客様の利便性をあげていくビジネスサイクルが実現できています。

自動車保険の契約では、業務の質が上がり、工数が減り、所要時間が減ることで、新たなサービスの提供が可能になるようになりました。

また、保険会社のシステム変更で画面が突然変更になることもあります。そうした時に短時間で対応できるのも、RPAのメリットだと思います。

これらは直接的に販売や営業面で効果があるといっているのかはわかりませんが、少なくとも間接的にはお客様の利便性、弊社の業務効率化に効果を発揮しているのは間違いありません。

●RPAの活用は本社だけでなく 支店でも行われているのですか。

現時点では本社のみです。ただ、支店でも活用したいという声が上がっています。

RPA導入に続き、BPMコンサルティングの成果を反映する形でロボットを作成し、支店への展開も進んでいくものと考えています。

◎業務可視化グループの皆様



営業企画部
課長
富岡氏



営業企画部
末武氏



保険募集
管理部長
徳永氏



個人保険営業部
制度保険推進グループ
格清氏

業務の可視化の必要性和 緊急性の声が上がる

●業務の可視化、業務フロー 標準化に取り組まれた背景を 教えてください。

先にお話したように弊社は過去に親会社の合併に伴い複数回の合併・統合を経験していますので、いくつもの企業文化が交じり合っていて、業務の進め方が統一されていない場合があります。各部門からは「業務の標準化」「業務の可視化(マニュアル整備)」の必要性和緊急性についての声が上がっていました。

●社内の課題として、業務の標準化・ 可視化の優先度と緊急性は上が っていたのですか。

そうですね。自社作成の業務マニュアルは多数ありましたが、利便性、統一性、鮮度、管理の点で課題がありました。つまり、どこにあるかわからず、使いたい時に使えない、構成内容がバラバラで不明点を確認するという肝心の目的に時間がかかる。いつ作られたものかわからない、最新の内容なのか、また正しい内容なのかわからないため、保険会社でルール変更があっても、内容の精査をしなければならず、すぐに反映できない状況でした。

また、業務マニュアルがそのような状態でしたので、新入社員に対する標準的な教育研修に支障が出ていましたし、異動した社員が異動先で業務を習得することにも支障が出ていました。

●今までに社内で業務を標準化 しようという動きはありましたか。

合併・統合を経験していますので、もともと社員は業務の標準化が必要だという認識はありますし、何度かトライしてきました。ただ、全社で標準化するという動きまで発展していませんでした。

●業務の可視化、業務フロー標準化 の提案は、他の会社からは なかったのでしょうか。

他のIT系会社からいくつかお話しは伺っていましたが、サン・プランニング・システムズからRPA導入の初期段階から業務の可視化、業務フロー標準化が必要だと聞いていましたので、他社からの提案について検討するまで至りませんでした。

また、RPA導入支援での繋がりもあり信頼度も高かったため、RPAに続いて業務の可視化、業務フロー標準化もサン・プランニング・システムズに依頼することにしました。

尚、可視化においてはiGrafx BPR+を導入し、全社公開するためにiGrafx Platformを導入しています。

スタンダードな手順を きちんと確立する

●業務の可視化、業務フロー標準化 のスケジュールを 教えてください。

2020年8月から保険募集プロセスの全体像を可視化することを目的に、業務の洗い出し、取り扱い保険業務の洗い出しを行いました。

2020年11月から主要部門の保険募集詳細プロセスの可視化、各プロセスの業務数・対応時間を把握するために、本社の主要3部門で詳細なヒアリングを実施しました。

2021年4月から8月にかけて主要部門の保険募集詳細プロセスとの業務差分を把握するために、主要3支店でのヒアリングを行いました。同時に標準プロセス案の立案にも着手しています。

サン・プランニング・システムズのサポートもあって、標準業務プロセスを確立できたのが、2021年9月です。10月からは、標準業務フローの公開準備、情報部門の情報可視化作業を行い、標準業務フローを「NSIS図書館」として全社公開する準備に入りました。12月から2022年1月にかけてはプレ公開し、社員からの意見を募り、検証・改善を行いました。

2022年4月から「NSIS図書館」の本格運用をスタートし、全社への展開・定着フェーズに入り、現在そのための施策を実行しています。

●本社の主要3部門、主要3支店 でのヒアリングはどのように 実施されましたか。

ヒアリングは、サン・プランニング・システムズのコンサルタントが主体となって実施してもらいました。専門用語や社内用語に対しても事前に理解した上でヒアリングしてもらえたので、第三者の視点も含め、社内メンバーで実施する以上に詳細な情報を得ることができたと思っています。

●ヒアリングの目的はどこにあったのですか。

部門や支店による差異、保険会社による契約手続きの違いといった詳細を明らかにすることも大切ですが、スタンダードな手順をきちんと確立するのが、ヒアリングの目的でした。

ヒアリングで得た情報とサン・プランニング・システムズからの提案をベースに、標準業務フローの構築を行いました。

標準業務フローの展開・定着を図る

●全社への展開・定着については、どのような施策を実施しているのでしょうか。

NSIS図書館として標準業務フローを全社に公開しています。これまでは部門ごとに業務マニュアルが存在し、統一が図れていなかったため、まずはNSIS図書館を参照してもらい、そこにある業務フローに沿って業務を進めてもらっています。

そのための説明会も実施していますし、社内のモニタリングや監査のタイミングを利用して、標準業務フローが定着しているかをチェックしていきます。

実際には標準業務フローの公開を始めたばかりですので、スタート地点に立った段階ともいえます。ですので、効果を図るのはこれからになります。

●業務フロー標準化をすることで、どのような効果を期待しているのでしょうか。

標準業務フローを確立することで、経験やスキルに頼らない効率的な業務遂行が可能になることを期待しています。同時に業務全般に渡る業務マニュアルの整備も行っていきます。また、属人化が排除されることで、業務引き継ぎや新人への教育コストの低減にも期待しています。さらに業務やシステムを刷新する際にも対応が容易になるものと考えています。

標準業務フローとRPAを全社で推進

●サン・プランニング・システムズのBPMコンサルティングを評価していただけますか。

ヒアリングを実施していただいた際には、社員の心を開き、必要な情報を引き出してもらえました。そして話を遮ることなく最後まできちんと聞いてもらえたことで、ヒアリングに参加した社員も、自分の情報が会社の役に立っていることを実感してくれたと思います。本当にお任せしてよかったと考えていますし、自社だけでは標準業務フローの確立はできなかったと思います。

●標準業務フローが確立されたことでRPAにも影響はあるのでしょうか。

影響は大きいと思います。例えば、これまで本社で導入しているRPAを使いたいという声が支店から上がっていましたが、実際には業務フローが異なっていたら使用できません。標準業務フローとそれに沿ったRPAを支店にも導入してもらうことで、全社での業務の効率化、標準化がより進んでいくものと期待しています。

●サン・プランニング・システムズに対する今後の期待をお願いします。

RPA導入も、業務の標準化もまだまだこれからの部分がたくさんあります。RPAを導入したいというリクエストが多くあり、優先順位をつけている状況ですし、標準業務フローも展開・定着フェーズに入ったばかりです。これからもロボット作成の実務とさまざまな段階でのフォロー、そして新たなご提案に期待しています。

お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただきありがとうございました。

取材日時 2022年5月
日鉄保険サービス株式会社
<https://www.nsis-net.com/>

※記載の所属、役職名等は、2022年3月時点のものを記載しています。



日鉄保険サービス株式会社(左2名)
左より 保険募集管理部長 徳永氏、営業企画部 末武氏

日鉄保険サービス株式会社(右4名)
左より 営業企画部 課長 富岡氏、
個人保険営業部 制度保険推進グループ 格清氏
総務・人事部 情報システム課 課長 廣澤氏、
総務・人事部 情報システム課 課長 杉上氏

株式会社サン・プランニング・システムズ(中央2名)
左より 開発本部 DXコンサルティング部 岡田、広田