

# The Work Ahead in Insurance:

# デジタルの覇権を 争う

保険会社は、デジタルテクノロジーとデジタルマインドセットを取り入れた結果、2023年までに仕事が劇的に変化するを期待していることがコグニザントの調査でわかりました。これからの激しいデジタル武装拡張競争で勝利を収めるには、プロセスの高速化、データの活用、新たな協力関係の構築が鍵となるでしょう。

## エグゼクティブサマリー

保険会社は、ほぼ一夜にして、パンデミック、気候変動、サイバーの脅威、国の安全に対する脅威など、あらゆる未曾有の事態に迅速に対応する機敏さと能力を要求される新しい現実置身を置かざるを得なくなりました。



**2020年初頭は、いろいろな意味で記憶に残るでしょう。保険会社にとって、リスクが例外的なことではなく常態化した時期でした。**

コロナ禍以前、保険会社は、中核的な業務プロセスの自動化と高速化、顧客対応チャネルのデジタル化を進めていました。しかし、年が進むにつれて、あらゆるところにリスクがはびこり、食料品の買い物、友人との会食、通勤など、これまでリスクとは無縁と思われていた場所さえも危なくなってきました。

保険会社は、ほぼ一夜にして、パンデミック、気候変動、サイバーの脅威、国の安全に対する脅威など、あらゆる未曾有の事態に迅速に対応する機敏さと能力を要求される新しい現実置身を置かざるを得なくなりました。

顧客は、旅行のキャンセル、自動車での移動の激減、家で過ごす時間の増加など行動の変更を余儀なくされ、大切な人の死や失業といった突然の苦難に見舞われました。

保険会社には、処理時間を短縮し、連絡を取りやすくして顧客をカづけ、顧客のニーズを予測し、リアルタイムでパーソナライズし、なおかつ保険会社自体が、経費を節約し、利益を増やすための知見を得られるような新しい働き方を採用する以外に選択肢はありませんでした。リスクを嫌い、変化を好まないという保険会社固有の性質を脱し、この新しい働き方を受け入れた時、コロナ禍後の経済において保険業界全体で数兆円規模の成果を上げることができるでしょう。

デジタルに支配され、コロナ禍によって混乱した世界における仕事の本質の変化を理解するために、私たちは世界のさまざまな業界のエグゼクティブ4,000人(うち285人が保険業界)を対象に調査を行いました。その結果、エグゼクティブ層は、激しい変化の時期に備え、インテリジェントマシンを積極的に採用して、保険業務の遂行方法を変え、超高速で発展する市場に絶えられない新しい組織を構築しようとしていることがわかりました。



この調査と分析から明らかになった重要テーマは次の5つです。

### 1 保険業界で成功するには、データを使いこなす必要がある。

私たちの調査に答えた保険業界のエグゼクティブは、未来の働き方の主な推進要因として、ハイパーコネクティビティ(IoT)、自動化、分析を挙げ、中でもデータ、スピード、リアルタイムの知見が最も重要であると強調しています。自動車や活動量計などのテレマティクスデバイスから得られるIoTデータの爆発的増加と、物理的な世界におけるインテリジェンスの増大が、高度にパーソナライズされた各種マイクロ保険商品を支えるでしょう。この商品の原動力となるのが、価格やリスクを迅速に評価し、広範囲にわたり不正を検知する先進の機械学習アルゴリズムです。

### 2 昔ながらの保険会社がデジタル武装拡張競争に巻き込まれる。

保険業界の回答者は、デジタルチャネルから流入する収益の割合がこの年の10%から、2023年には16%に上昇するとしています。迅速な商品改革とより優れた自動価格設定および保険引受処理への需要が、デジタルへの投資を加速させるでしょう。オンデマンドの柔軟な保険商品が登場し、新たなエコシステムや合併事業が支配を広げる中で、回答者の60%が、2023年までにデジタル化で競合他社の優位に立つことを視野に入れていきます。

### 3 インテリジェントマシンが保険金請求サイクルを数日から数秒へと短縮するだろう。

保険会社は、人手のかかる操作を最小限に抑え、高い精度を保証する自動化を適用した、ゼロタッチ処理への道を進んでいます。回答者は、たとえば、2023年までに、保険金請求処理と保険引受の自動化が劇的に進むと予測しています。

4 **仕事(および任務)が急ピッチで変わっている。** ほぼすべての回答者が、自動化の加速につれて、保険の仕事はさらに戦略的、専門的で、タスクを中心としたものになるだろうという点で同意しています。回答者は、将来必要となる労働力として、ビッグデータのスペシャリスト、プロセス自動化の専門家、ブロックチェーンのスペシャリスト、数理モデラー、AI研究者、機械学習の専門家などを挙げています。また、回答者の半数が、保険業務の変化に伴う大幅な人材不足を予想しており、スキルアップが極めて重要になるでしょう。

5 **意思決定スキルが最も重要となる。** 現在および2023年に最も大切なスキルとして、回答者たちは意思決定を選びました。たくさんの情報に囲まれている今、保険会社は、最適な意思決定をいかに迅速に、かつ - AIを使って - 倫理的に行うか、自動化やアルゴリズムと人間の知見や判断のバランスをどうとるかといった課題に取り組むことになるでしょう。保険会社がどのくらい巧みに、人間と機械の間で仕事を解析し、透明性のある意思決定を行えるかにより、保険会社とその顧客の間で必要とされる信頼が確保されるでしょう。

保険会社は、最適な意思決定をいかに迅速に、かつ - AIを使って - 倫理的に行うか、自動化やアルゴリズムと人間の知見や判断のバランスをどうとるかといった課題に取り組むことになるでしょう。

## 保険会社で最も大切な任務は データを使いこなすこと

保険会社は以前から「蓄積したデータ」で、最適な判断をするために、増加を続ける膨大な情報を貯めこんでいました。しかし、今、業界規模の量があり、目まぐるしく変化するデータは、明らかに人間が理解できるスケールを超えています。

保険会社の回答者からは、劇的な変化の中を猛スピードで進んでいく業界からの、明瞭かつ説得力のあるメッセージが伝わってきます。わたしたちの調査に参加した保険会社の91%が今後3年間のうちに、重大で持続的な変化が起こると予測しています。これは、Work Ahead調査シリーズの対象となった他のどの業界よりも高い値です。変化をもたらす最大の要因の1つには、すでに膨大で、さらに増え続けるデータを活用する必要があります。

保険会社の回答者に、現在から2023年の間に組織に大きな影響を与える力にはどのようなものがあるかを尋ねたところ、回答のトップ3は、ハイパーコネクティビティ(IoT)、自動化、分析でした(図1参照)。これらはいずれも、保険会社が収集するデータを大量に活用し、そこから迅速に知見を得ることの難しさと必要性を明確に示しています。この調査結果では、世界各地で大きな違いがあることが際立っており、ハイパーコネクティビティの影響を高く評価した人の割合は、APACが米国や欧州を9パーセントポイント以上上回っていましたが、その理由の一つは、プライバシーに対する姿勢の違いにあるといえます。

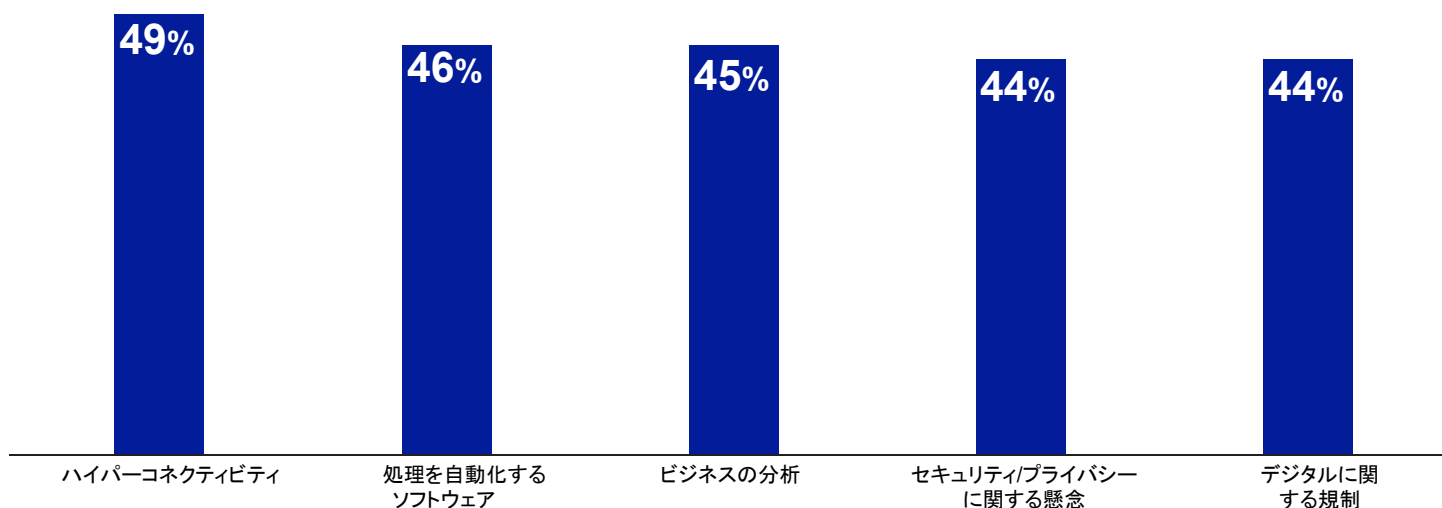
保険会社は以前から「蓄積したデータ」で、最適な見積額を出すために、家系や健康から、ライフスタイル、居住地まで、増加を続ける膨大な情報を貯めこんでいました。しかし、今、業界規模の量があり、目まぐるしく変化するデータは、明らかに人間が理解できるスケールを超えています。購入履歴、旅行やライフスタイルのデータ、医療履歴、アウトドア活動のデータ - リアルタイムで収集されたもの - がすべて混ざり合った状態になっています。そして、金融機関や小売業、自動車、レクリエーションなど他の業界と提携することにより、保険会社には、さらに価値のある顧客データが溢れかえる結果となっています。

また、保険会社は、保険料設定と保険引受については、過去の行動パターン分析の枠を超えて最新の行動データを使った予測を行うようプレッシャーをかけられています。現在、顧客の行動や傾向を、生じた瞬間にその場でターゲットにするアルゴリズム主導型の柔軟なオンデマンド保険サービスの提供に取り組んでいます。保険会社が、人間の介入を最小限に抑え、高い精度を保ちながら、どのくらい効率的かつすばやくリスクに対する保険料設定を行い、保険を引き受けられるかによって、競合他社に対する商業的成功が決まります。このためには、会社の中心部でデータを使いこなせなければなりません。

これは、組織を上から下まで見直すという意味でもあります。つまり、業務パートナーとシームレスにつながる堅牢なAPI(アプリケーションプログラミングインタフェース)を構築する、市場を把握する先進の分析プラットフォームを導入する、リスクに対する保険料を定め大規模な不正を検知する高度な機械学習アルゴリズムを設計する、ということです。競争は始まっています。

## 成功はデータを使いこなせるかどうかで決まる

以下の要因が2023年までの仕事にどのような影響を与えるかをたずねました  
(「大きな影響がある」と答えた人の割合)



回答者: 保険会社のエグゼクティブ285人  
出典: Cognizant Center for the Future of Work  
図1

## デジタル武装拡張競争で勝利を争う

回答者の3分の1強が、現在、デジタル機能の点で競合他社に先んじていると言っています。2023年までには、この数がほぼ2倍になるでしょう。数字上、実際に平均を上回っている保険会社は半分以下の可能性がありますから、どこがトップ企業として浮上するかは時間が経てばわかるでしょう。



この変化のペースは、調査の結果からも明らかです。保険会社の回答者の3分の1強が、現在、デジタル機能の点で競合他社に先んじていると言っていますが、2023年までには、この数がほぼ2倍になると予想されています(図2参照)。

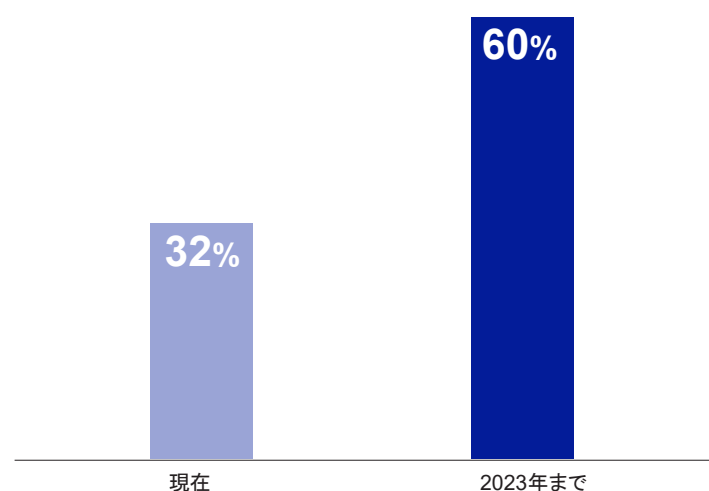
数字上、実際に平均を上回っている保険会社は半分以下の可能性がありますから、どの会社がリーダーとして浮上するかは時間が経てばわかるでしょう。しかし、エグゼクティブたちは明らかにトップになることを念頭に置いて進んでいます。

したがって、保険のスタートアップやインシュアテックが続々と登場し、そのような企業への関心も続いています。これらの新興勢力が規制などのハードルと格闘している間に、従来の保険会社は迅速にデジタル化を進めています。

この点を強調するかのように、調査結果では、デジタルチャネルから流入する収益の量がこの年の10%から2023年には16%に増加すると予想されていることが明らかになっています。これは、将来の成功が、多数の新規顧客やパートナーとシームレスにリンクできるAPIにかかっている理由を明確に示しています。このようなAPIは、プロセスを改善し、効率を向上させ、迅速な製品改革を実現する柔軟で堅牢なテクノロジープラットフォームをサポートします。

## 加熱するデジタル武装拡張競争

回答者に、自社の事業戦略やプロセスを変換するデジタルテクノロジーの採用は、競合他社と比べてどうであるかを、現在と2023年についてたずねました(「はるかに進んでいる」または「進んでいる」と答えた人の割合)



回答者:保険会社のエグゼクティブ285人  
出典:Cognizant Center for the Future of Work  
図2

このような新しいデジタル配信モデルは、ますますデジタルファーストへ向かう顧客自身の変化を正確に映し出します。顧客のロイヤリティは、アプリをダウンロードし、必要なカバレッジを検索、比較し、選択し終わるまで続きます。顧客はますます、生活や健康管理に対して、総合的でパーソナライズされ、先回りしたアプローチを期待するようになり、画面をタップしただけで、今自分が必要としているものを正確に取り入れた商品が即座に提供されることを望むようになります。(新居へ引っ越しですか?ここをタップして、引っ越し中の貴重品を保険で保護しましょう。住宅保険のディスカウントも受けられます)。

一方、企業顧客は、製品やサービスをモジュール化し、商品をまとめてセットにして利便性と相互運用性を高め、幅広い事業者を通じて入手できるようにすることを要求します(次のページの「具体例」をご覧ください)。

顧客はますます、生活や健康管理に対して、総合的でパーソナライズされ、先回りしたアプローチを期待するようになり、画面をタップしただけで、今自分が必要としているものを正確に取り入れた商品が即座に提供されることを望むようになります。



## 具体例

## 戦略的提携の急増に伴うダイナミックな変動

顧客は、パーソナライズされたインタラクティブな保険購入方法を求めていますから、保険会社はバリューチェーンに沿って、より密接な協力を可能にする必要があります。たとえば、医療、生命、財産、損害賠償、金融サービスを網羅した総合保険パッケージを考えてみましょう。顧客が転職したり、危険が伴う趣味に手を出したり、新しい車や道具を購入したりするたびに、この総合パッケージは、顧客の新たな現実生活に合わせて、自動的に調整されます。これにより、顧客は、保険会社が自分の具体的なニーズや希望を正確に理解してくれていると確信し、安心しできるのです。

そのためには、保険会社は、(オンラインの不動産マーケットプレイス企業ZillowやeコマースプラットフォームShopifyのような)他の企業と連携する必要があります。保険会社が顧客リレーションシップを築いていない場合でも、関連性の高い、瞬時のエクスペリエンスで対応する速さが消費者の信頼の礎を築きます。昔ながらの保険会社は、スタートアップやインシュアテックと関係を持つことで、顧客の行動に関する新たな知見を提供し、より大きな市場への適合性を得ることができます。データやアルゴリズムによって必要とされた瞬間に柔軟なカバレッジが提供されるので、この総合的なアプローチに対する顧客の期待はますます高まるでしょう。

このような方法で新しい商業共同体やエコシステムを構築することにより、保険会社は、顧客に関するさらに貴重なデータを確実に収集し、商品をより総合的でインタラクティブな価値提案にバンドルできるようになります。

エコシステムに動かされるこの世界で成功を収めるためには、大規模なリスクモデリングを可能にするゼロタッチ処理、異種システム間の相互運用性、意味や機会を求めてデータマイニングできるアルゴリズムを前もって用意しておく必要があります。

たとえば、継続的にデータ供給を受けるAI搭載ボットは、まったく休みなく働き、数秒のうちに(またハイパースケールで)、パーソナライズされた保険契約書を提供できます。また、AIにIoTと自動化を組み合わせることで、未来のより正確な予測、保険金請求処理の効率化、不正の検知、よりスマートな保険引受判断を実現し、必要以上に人間を介入させないようにすることができます。

これは、数百万の顧客と数十億、数百億のデータポイントを抱える何百もの企業で市場が構成されているときには重要です。新たに登場したエコシステムの複雑さとリスクに合わせて、人びとと、それを支えるマシンの構成や設定を改めざるを得ません。

## リアルタイムの世界は、インテリジェントマシンと自動化を要求する

保険会社がプロセスを見直し、シンプル、高速で、透明なものにしようとするときに、テクノロジーの強化が重要な役割を果たすということは明らかです。保険金請求処理と保険引受/リスク評価はどちらも、現在から2023年までの間に劇的に変わると、回答者たちは述べています。

リアルタイムで、柔軟で、居住地や関心に基づいた保険商品のターゲティングが当たり前になると、リスクの性質とその評価方法が大きく変わります。

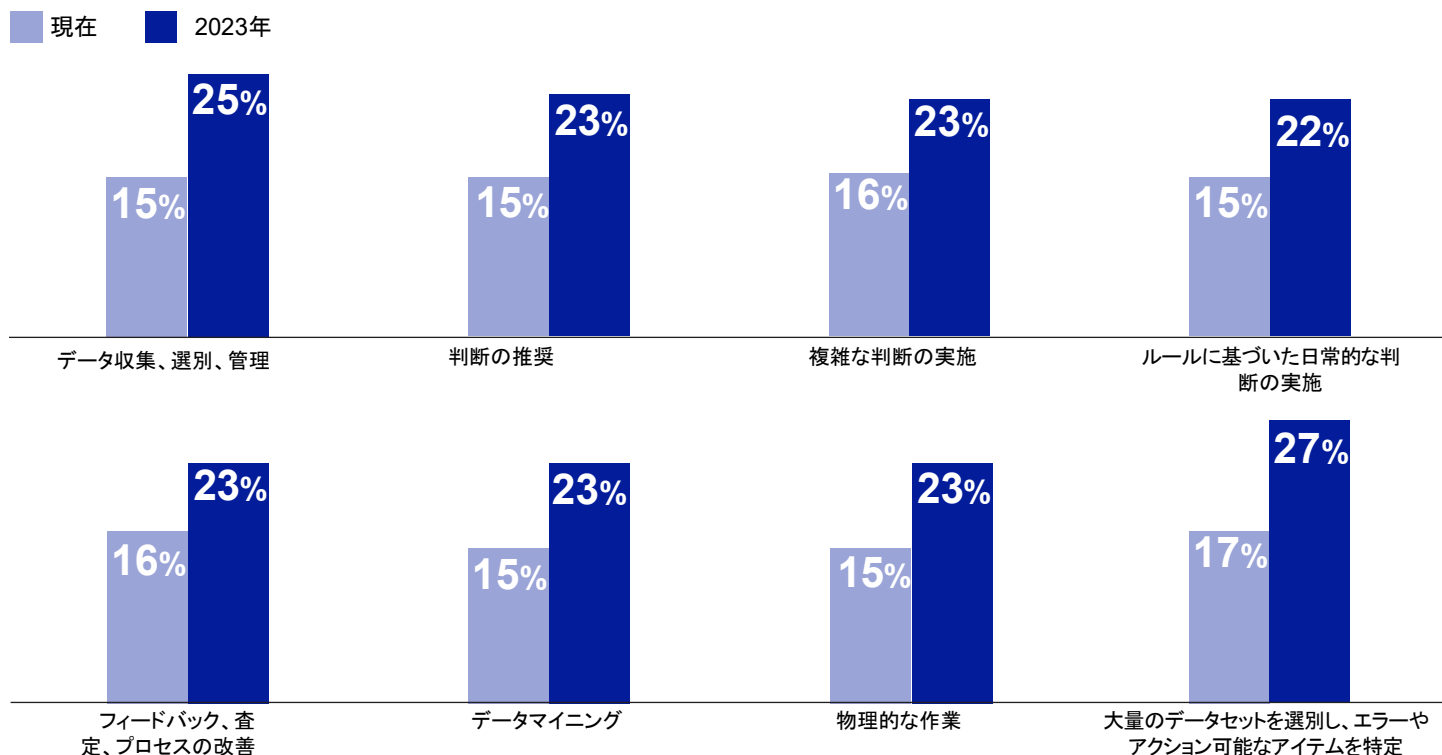
たとえば、旅行者が電動スクーターを借りて、よく知らない街を走り回るケースで、保険料設定エンジンは、マイクロ保険のトランザクションをどのようにモデル化すべきでしょうか。また、商業用不動産を扱う保険会社が、従業員の作業スペース付近まで行って健康への影響を監視することにより、職場の保険契約をより良いものにするには、スマートビルディングが生成したデータをどのように使えばよいでしょうか。車両に搭載されたテレマティクスが生成した膨大な量のデータをどのように使えば、ドライバーの運転行動に基づいて保険料をパーソナライズしたり、事故をモデル化して最終的な責任がどこにあるかを理解したりすることができるでしょうか。

この作業の複雑さと規模は、私たちの調査に表れています。それによると、人間が実行する作業と、インテリジェントマシンが実行する作業を比較した時、後者の割合がますます増えており、特に、データ管理と選別の分野で顕著です(図3参照)。

データ量の増大に伴い、アクセス可能で、信頼性が高く、ビジネス価値を発揮するのに十分タイムリーであることを保証するようなデータを準備するための機械学習システムが必要になります。調査に協力してくれたドイツの大手保険会社は次のように述べています。「これまで36か月間にわたり、データマイニングとAIに大規模な投資を行いました。また、大学と協力して、企業リスクをカテゴライズするよりよい方法を開発しました」。その結果、同社は現在、より優れた投資判断とリスク状況の詳細を提供できるようになりました。「私たちは、リスクイベント関連データと、統計的分析、テキストマイニングの融合に向けて努力しています。そして、私たちのリスク管理システムを改善してより合理的な保険料設定を実現し、あらかじめ損失を軽減できるようにします」。

## 機械の前進は続く

現在と2023年に、特定の活動が機械と人間によってどの程度実行されているかをたずねました(数字は機械により行われた作業の平均値%)



回答者:保険会社のエグゼクティブ285人

出典:Cognizant Center for the Future of Work

図3

顧客に関する最高の知見は、複数の形式のデータを結合し、その意味と知見を分析したときに現れます。これは、報告書やスプレッドシートを飛び越してデータを取り入れることを意味します。このようなデータには、公開されているドローンやカメラの映像、SNSへの投稿、地理位置情報データやサイコグラフィックデータがありますが、これらは必ずしも構造化や形式化がなされているわけではありませんし、保険会社自身が所有しているとも限りません。また、このデータを新しい方法で組み合わせることも意味します。たとえば、街頭の監視カメラで動画を撮影し、これを交通情報データや地域のツイートと組み合わせ、その周辺のリスクプロファイルを確かめることができます。

## 自動化の増強が処理業務を変える

保険会社がプロセスを見直し、シンプル、高速で、透明なものにしようとするときに、テクノロジーの強化が重要な役割を果たすということは明らかです。私たちは回答者に、保険業界に共通する事業プロセスを2つ選択し、それらのプロセスがテクノロジーでどのくらい増強されるかを予測してもらいました。図4からもわかるとおり、保険金請求処理と保険引受/リスク評価はどちらも、現在から2023年までの間に劇的に変わるでしょう。

保険金請求処理の補強を計画している保険会社の割合は、現在の16%から2023年には一気に58%まで跳ね上がるでしょう。

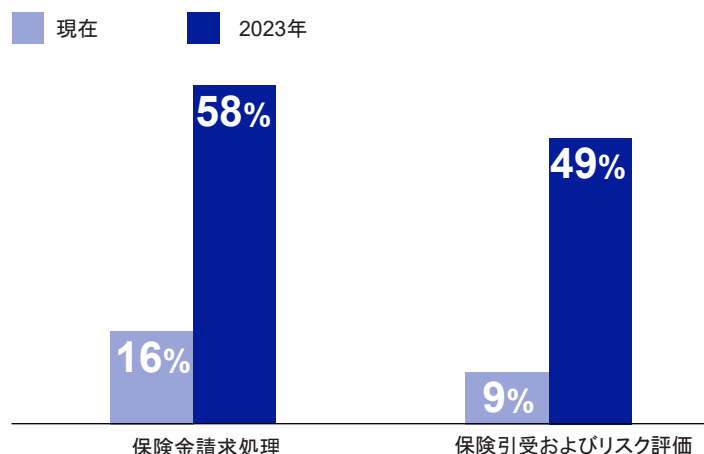
保険引受およびリスク評価プロセスも現在の9%から2023年には49%へと、同様の急増を示します。保険会社は、これら2つのプロセスをほぼゼロタッチにして、コストと処理時間の両方を削減しようと、多大な投資を行っています。この調査に参加した、あるドイツの保険会社のCFOはこう述べています。ロボティクスとプロセス自動化により「カスタマーサービスが向上し、サービスの提供が増強されました。過去15か月間で、保険金請求処理時間を75%以上削減できました」。

テクノロジーは、シンプルな自動化ツールの域を超えています。AI駆動型ソフトウェアは、保険金請求に記入された構造化されていない、自由に書かれた文章を解釈し、保険契約者や保険金請求査定人が記入したコメントの意味論的意味を推定できるようになりました。欧州のある保険会社のCFOは、私たちの調査に次のように答えています。「AIと予測分析は、これ(プロセスの変更)にとって重要な決め手です。私たちは、非構造化データの問題に対し、テキスト分析とイメージ分類を利用しました」。

保険引受と保険金請求処理はどちらも効率化できますし、詳しく調査して不正を検知したり、より賢明な判断をしたりすることもできます。その一方で、ミスやバイアスにつながりかねない人間の介入を必要最小限に抑えることが可能です。機械学習とAIソフトウェアは、保険金請求のライフサイクルを劇的に短縮できます。ドローンと画像認識ソフトウェアがワークフローに取り入れられ、アルゴリズムがさらにたくさんの意思決定を引き受けるようになる日を想像してみましょう。

## ゼロタッチ処理へのシフト

現在から2023年までの間に主要なプロセスの強化がどのくらい進むと予想されるかをたずねました(強化のレベルについて「かなり広がる」または「プロジェクト/優れた機能強化が実装される」と答えた人の割合)



回答者:保険会社のエグゼクティブ285人  
出典:Cognizant Center for the Future of Work  
図4

Eagleviewのようなテクノロジープロバイダーは、地理情報システムから画像を取り入れて、自然災害前後の写真を見比べ、被害を分析、評価することができるようになりました。手作業による現場の評価を、ドローンを使った自動評価に置き換えることで、特に大災害直後は、効率を劇的に向上させ、人的エラーを減らすことができます。

保険引受と保険金請求処理はどちらも効率化できますし、詳しく調査して不正を検知したり、より賢明な判断をしたりすることもできます。その一方で、ミスやバイアスにつながりかねない人間の介入を必要最小限に抑えることが可能です。

## 人間と機械のチームングが職場を席卷する

エグゼクティブたちは、伸ばすことが最も重要なスキルは意思決定力と分析力であると答えました。これが、人間と機械のチームングという新しい時代を示唆しています。このようなスキルは、データを活用し、大規模な知見をすばやく獲得することの課題とその必要性も反映しています。



## 自動化やAI、IoTなどのテクノロジーが保険業務に与える影響が非常に大きいことを私たちの調査結果は示しています。

図5を見ると、さまざまな変化の中を猛スピードで進んでいく業界からの、明瞭かつ説得力のあるメッセージが伝わってきます。回答者の91%が、現在から2023年までの間に重大で持続的な変化が起これと予測しています。これはベンチマークされた業界平均値88%よりも高い値です。保険がテクノロジーの生まれ育つ場へと変化した今、作業はより専門的でテクニカルになるため、仕事への影響は明らかです。

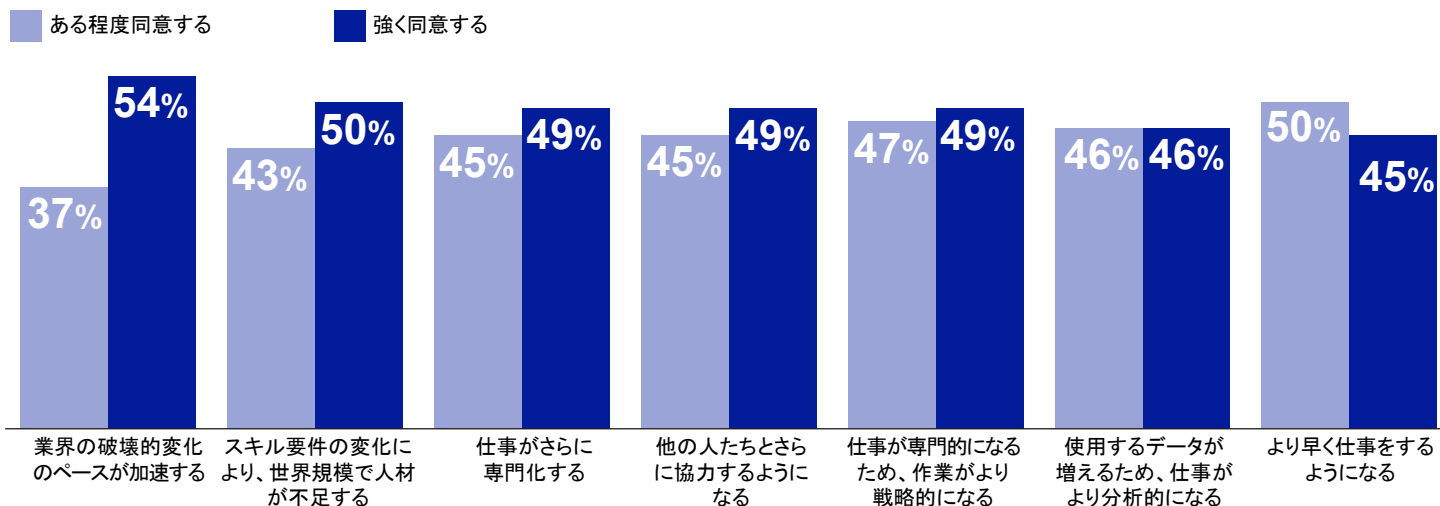
エグゼクティブの圧倒的多数(96%)が、これからの仕事は自動化され、より戦略的になるだろうと考えています。仕事はさらに専門的になり(94%)、そのために必要なスキルは大きく変わるでしょう(93%)。このような変化の典型的な例がコールセンターです。会話型AIと自然言語処理(NLP)を使って、保険会社は電話の通話内容をリアルタイムで処理するシステムを開発し、感情分析を行って電話を

かけてきた人の潜在的感情を読み取ることができます。認知システムによって、チャットボットは顧客対応が可能になり、状況が緊迫して人間による処理が必要になった時には、ベテランの保険外交員に仕事をエスカレーションできます。これが、顧客維持率向上と係員の離職率削減をもたらし、カスタマーエクスペリエンスを一段引き上げるための知見につながります。

成功は、保険会社が社員の力と機械の能力をいかにうまくブレンドし、伸ばしていくかにかかっています。ありきたりで、機械的で、反復的な作業をソフトウェアに任せて、その間、人間は判断や創造力や言語の使用に専念するような、新しいワークフローの作成が必要です。そうすることで、昔ながらの保険会社は、保険ビジネスを前進させる近代的な企業へとシフトし始めることができます(次のページの「具体例」をご覧ください)。

## 保険業務は、より専門的、戦略的、協力的になっていく

仕事がどのように変化するかを表した以下の記述に同意できるかどうかをたずねました(同意を示した人の割合)



回答者:保険会社のエグゼクティブ285人 出典:Cognizant Center for the Future of Work  
図5

## スキルの差が連携活動を脅かす

テクノロジーは、現代の仕事では必修科目です。しかし、このような新しい機能をサポートする従業員がいなければ、保険会社は、仕事を先に進めることができません。

保険会社の回答者によると、将来の従業員に必要なのは、ビッグデータの専門家、データ可視化のエキスパート、データインテグレーター、プロセス自動化の専門家、セキュリティアナリスト、ヒューマンマシンインタラクションデザイナー、ロボット工学者、ブロックチェーンのスペシャリスト、機械学習エンジニアなど、新しいスキルに熟達した人材です。しかし、

こういったスキルは簡単に習得できるものではありません。図5(14ページ)に示したとおり、回答者の半分が2023年には厳しい人材不足に見舞われると予測しています。そして、深刻な人材不足に陥った企業は、より多くの働き手を惹きつけ、雇用し、積極的に関与させるために、さらに努力する必要があります。

この問題を解決するための主眼となるのが「アップスキル」、つまり、世界で一番有能なマシンでさえ提供できないスキルや能力を従業員に植えつけるという概念です。これは、本社やコールセンターにいる人たちだけではなく、役員室にいる人たちにも言えます。

## 具体例

### 最先端を行く保険会社を作る

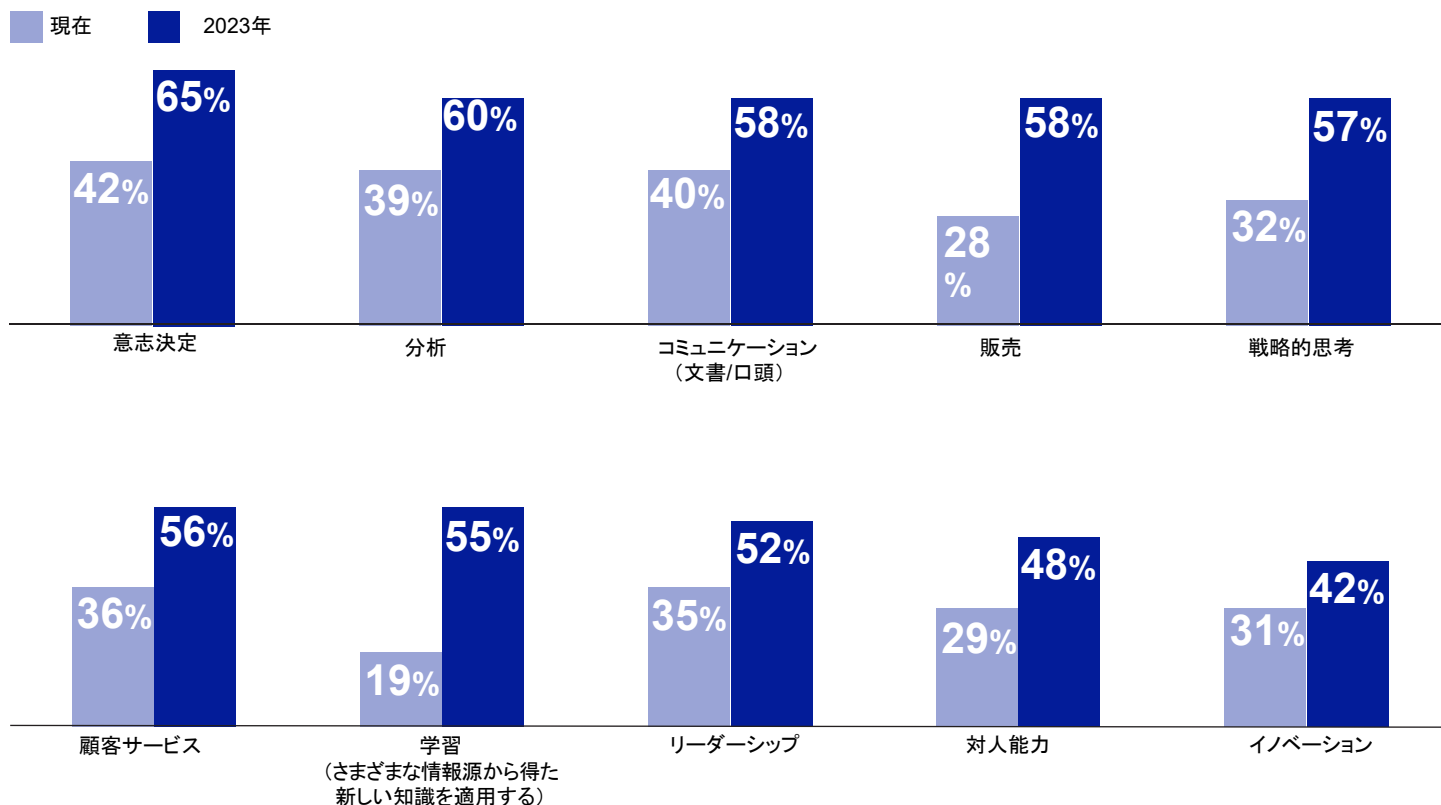
6兆ドルの価値のある保険市場と、無数のニッチを持つ多数の市場で事業を展開する企業では、実践を伴わない理想主義的な最先端の保険組織という発想はありえません。しかし、より大きなデジタルの世界には、インシュアテックLemonadeのイノベーション、WSJ.comのプレゼンテーション層、Revolutのバンキングエクスペリエンス、HotelTonightの完璧なユーティリティ、Palinterの分析力など、誰もが理解できる最高水準点があります。このように業界を超えて人を奮い立たせる事例と、組織が勝利しようとしている競争に特化した事例とを組み合わせるのは現代のビジネスリーダーの仕事です。テリトリ内でどのくらい早く新商品を発売できるでしょうか。ゼロタッチモデルで、コールセンターはどのように顧客からの問い合わせに答えるのでしょうか。どれだけ迅速に、リスクの価格設定と保険引受をできるでしょうか。人々の拠点をどこに置くべきでしょうか。

最先端を行く保険会社は、現行の12~18か月ではなく、数週間で新商品を複数の市場で発売できるだろうと私たちは考えています。このような保険会社は、サービスの提供相手である市場や顧客を理解するための最先端を行く分析に基づき、商品を変更できます。また、無数の顧客やパートナーをリンクする強力なAPIを備えているので、保険会社は、顧客に関するさらに貴重なデータを収集し、商品をより総合的でインタラクティブな価値提案にバンドルできるようになります。

最先端を行く保険会社は、ゼロタッチプロセスを使った大規模なリスクモデリングの実現を目指します。継続的にデータ供給を受けるAI搭載ボットは、まったく休みなく働き、またたく間にパーソナライズされた保険契約書を提供できます。また、ここで使用される人材モデルはグローバルになります。

## 意思決定スキルが最も重要となる

現在と2023年について、どのスキルが以前よりも重要になるかと思われとたずねました  
(回答者の割合)



回答者:保険会社のエグゼクティブ285人

出典:Cognizant Center for the Future of Work

図6

エグゼクティブたちは、伸ばすことが最も重要なスキルは意思決定力と分析力であると答えました。これが、人間と機械のチームングという新しい時代を示唆しています(図6)。このようなスキルは、データを活用し、大規模な知見をすばやく獲得することの課題とその必要性も反映しています。

この課題は、データと格闘する他の業界にとってもなじみ深いものです。これほどたくさんの情報がある中、最善の決定を最短時間で下すにはどうすればよいでしょうか。これほど多数の要因が絡んでいるときに、どうすれば効果的にリスクを計算できるでしょうか。倫理と信頼の問題も

表面化します。アルゴリズムがこれほど多くの判断を自動的に行っている今、人間の知見と判断力の最適なバランスとはどのようなものでしょうか。

これらの質問に答えを出すには、保険会社は、人間と機械の間で仕事のバランスをとる必要があるでしょう。

ありきたりで、機械的で、反復的な作業はマシンに任せて、その間、人間は判断や創造力や言語の使用に専念して自動化への取り組みを補完する、というような新しいワークフローの作成が必要です。



# デジタル武装拡張競争に勝利する

新しいテクノロジーは信頼性を向上させますが、同時に信頼性に新たな負担をかけます。保険の未来が明らかになっていく中で顧客の信頼を確保できるかどうかは、保険会社がいかにかうまく人間と機械の間で作業を振り分け、意志決定をオープンで透明性のあるものにできるかにかかっています。



保険会社は、現代の顧客がどのような接客を期待しているかという視点に立ち、ビジネスモデルや業務モデルからプロセス、人びとの役割やタスクに至るまで、あらゆるものを最先端化するために積極的な手段を講じる絶好のチャンスを迎えています。

データとマシン、ハイパーパーソナライゼーション、コンソーシアム設立で構成されるこの新しい世界への移行を成功させるには、保険会社は次のことを検討する必要があります。

- **API主導の堅牢な戦略を立てる。**顧客とパートナーをリンクするAPI層を構築します。他の業界や革新的なスタートアップとつながることで、保険会社は、顧客に関する新たな知見を得ることができます。最新の機械学習アルゴリズムと予測分析がリスクエンジンに力を与え、保険会社は効果的に顧客ニーズを予測し、積極的にソリューションを提供できるようになります。保険会社が顧客リレーションシップを築いていない場合でも、関連性の高い、瞬時のエクスペリエンスを提供できることは、消費者の信頼に対する新たな柱となります。
- **スピードと敏捷性に向けて再編成する。**組織に属する誰もが、デジタルファーストになるために必要な自分の役割や能力、体制をはっきり理解する必要があります。新しいプロセスは、杓子定規で変化の遅い部門別組織ではなく、フラットなマネジメントスタイルと自律性を特徴とするワークカルチャーの中で活動するチームのネットワークによって行われます。顧客行動のすばやい学習と、意思決定サイクルの高速化は、強力なIT基盤によってのみ実現し、その後、共通の目的を通じて一体化します。
- **ビジネス全体で作業の流れを見直す。**次々に登場する保険のニッチな分野やリスクのある分野のような難題に取り組む力をチームに与え、価値の高いプロジェクトに継続的にチームを割り当てます。部門の境界を越えた、多様な専門性を持つ人材を集めた混成チームを編成しましょう。共通の戦略的目標に重点を置き、カスタマージャーニーの具体的なフェーズに合わせて、商品やマーケティングのスペシャリストに、リスクの専門家やエコシステムのエキスパート、データサイエンティスト、UXエキスパートを組み合わせます。
- **チームに新鮮な視点を与える。**将来、物事がどのように顧客の役に立つかを熟知した、多様性に富んだチームを編成することで、変化を引き起こしてみましょ。エンジニアリングのバックグラウンドを持つ人がいれば、商品チームがチーム間のプロセスを改善するのに役立ちます。スタートアップのバックグラウンドを持つ人がいれば、より深い分析が必要な新しい発想やニッチの詳しい調査を始められます。HRと連携して、従業員ブランディングを高めることで、保険を時代遅れのプロセスが残る吹き溜まりではなく、新しいテクノロジーと劇的な変化を生み出す場となるように作り変えます。

- **仕事をタスクと役割に分けて考え直す。**クラウドイネーブルメントとRPA(ロボットによる業務の自動化)ツールにより、保険金請求処理と保険引受の自動化が急速に進んでいます。このおかげで、労働力が解放され、顧客が何を本当に求めているかの調査に集中する時間が生まれます。人間と機械のチームングを実現するために必要なタスクやチーム、必要な人材やスキルに注目し、今日の働き方を未来の働き方に作り変え始めましょう。従業員が働き方のこのような大きな変化に対応できるように、たとえば、スキルスクールを設立するなどして、心構えをさせましょう。

## デジタルの未来へ足を踏み入れる

保険会社にとって、デジタルはもはや、主たる事業に付属する、「あると助かる」面白そうなものではありません。十分に発達し、高度で、ハイパースケールなデジタルプラットフォームは、この先10年間の商業的妥当性と未来の財政状況を保証するのに不可欠な手段です。コロナ禍以前、この事実は一部の人には明らかでしたが、すべての人が気づいていたわけではありませんでした。現在、これは言うまでもないことです。

現代の保険会社が規定し、判断し、実行する方法の品質、スピード、信頼性は、ブランド認知から収益成長率まで、あらゆるものに影響を与えます。これは特に、保険料設定と保険引受リスクで顕著です。今日的であり続けるとは、意志決定フレームワークを継続的に最新化し、最善の判断を迅速にできるよう保証することです。

新しいテクノロジーは信頼性を向上させますが、同時に信頼性に新たな負担をかけます。保険の未来が明らかになっていく中で顧客の信頼を確保できるかどうかは、保険会社がいかにうまく人間と機械の間で作業を振り分け、意志決定をオープンで透明性のあるものにできるかにかかっています。

**十分に発達し、高度で、ハイパースケールなデジタルプラットフォームは、この先10年間の商業的妥当性と未来の財政状況を保証するのに不可欠な手段です。**

## 調査手法

コグニザントは、Oxford Economicsに、保険会社のサンプル285人を含む合計4,000人の経営幹部およびシニアエグゼクティブを対象とした調査の設計と実施を委託しました。この調査は、2020年6月から8月の間に、コンピュータ支援型電話調査（Computer-Assisted Telephone Interviewing, CATI）を使って行われました。質問の約3分の1は、2016年に行われたWork Ahead調査と同じものだったため、回答を比較し、テクノロジーや未来の働き方に対する姿勢の変化を追跡することができました。

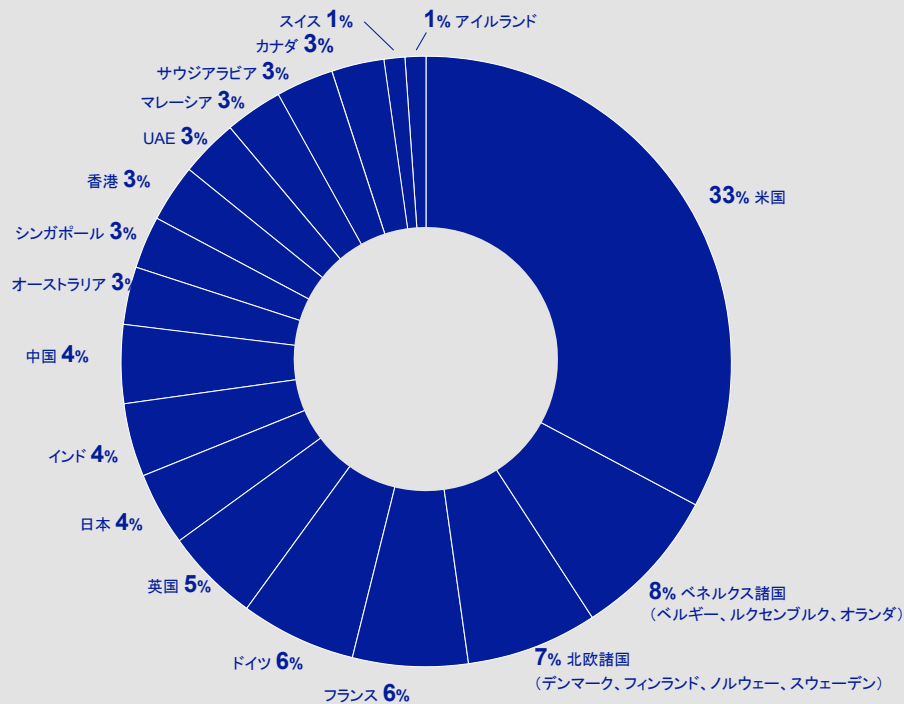
回答者は、米国、カナダ、英国、アイルランド、フランス、ドイツ、スイス、ベネルクス諸国（ベルギー、ルクセンブルク、オランダ）、北欧諸国（デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン）、シンガポール、オーストラリア、マレーシア、日本、中国、香港、インド、サウジアラビア、UAEのエグゼクティブで、銀行、消費財、教育、ヘルスケア（ペイヤーとプロバイダーの両方を含む）、情報サービス、保険、ライフサイエンス、製造、メディア/エンタテインメント、石油/ガス、小売、運輸/ロジスティクス、旅行/ホスピタリティ、公益事業の14業界に均等に

分散しています。回答者はすべて、収益が2億5,000万ドルを超える組織に所属しています。その内訳は、3分の1が収益2億5000万ドル以上4億9900万ドル未満、3分の1が5億ドル以上9億9,900万ドル未満、3分の1が10億ドル以上の組織です。

定量的調査に加えて、Oxford Economicsは、調査の対象となった国や業界のエグゼクティブ30人に掘り下げた面接を実施しました。面接を受けたのは調査に回答したエグゼクティブで、新興テクノロジーを使って事業プロセスを強化したという記録がありました。この面接では本報告書の主要テーマを取り上げ、コロナ禍が世界を席巻する中で、戦略的対応を計画している企業が直面した課題や実施している措置に関する実際のケーススタディを提供してくれました。結果として得られた知見からは、変わりゆく未来の働き方に対するさまざまな見方が得られます。

次の図は、世界規模の調査に協力してくださった4,000人の回答者の内訳を表しています。

### 地域別回答者の割合



(丸め誤差により、合計が100%にならない可能性があります)

### 役職別割合

- 13% バイスプレジデント
- 13% 最高執行責任者
- 13% 上級エグゼクティブ直属のディレクター
- 13% シニアバイスプレジデント
- 12% プレジデント
- 12% 最高経営責任者
- 12% 最高財務責任者
- 12% その他の最高責任者

## 執筆者紹介



**ユアン・デビス(Euan Davis)**

コグニザントCenter for the Future of Workのアソシエイトバイスプレジデント、EMEA

ユアン・デビスは、EMEAにあるコグニザントのCenter for the Future of Workのセンター長です。尊敬される演説者であり思想家であるユアンは、示唆に富んだ調査とアドバイス力で多数のFortune 500企業を未来の働き方へ導きました。コグニザントのCenter for the Future of Workでは、センター独自の研究と分析が、欧州の最新のビジネステクノロジーの動向と確実に一致するよう支援し、また、各界の一流有識者と協力して、未来の働き方がどのようになるかを考えます。ユアンはこれまで、Forrester Research、IDC、およびCEBで、シニアアナリスト、顧問、リーダーを務めてきました。

ユアン・デビスの連絡先: [Euan.Davis@cognizant.com](mailto:Euan.Davis@cognizant.com)

LinkedIn: [linkedin.com/in/euandavis/](https://www.linkedin.com/in/euandavis/)

Twitter: [@euandavis](https://twitter.com/euandavis)



**クリス・ブラッチリー(Chris Blatchly)**

コグニザント最高デジタル責任者兼保険コンサルティング責任者

クリス・ブラッチリーは、コグニザント最高デジタル責任者兼保険コンサルティング責任者です。クリスは、保険会社が新しいテクノロジーとそれが生み出す情報の力を利用して、能力を育て、ビジネスを変革させるのを支援します。コンサルティングパートナー、ソフトウェア会社の事業部門リーダー、大手企業のITエグゼクティブとしてキャリアを重ね、テクノロジー戦略とプロセス主導のビジネストランスフォーメーションの実現に対して独自の視点を持っています。保険と金融サービスへの造詣が深い彼は、しばしば最前線に立って、最新のテクノロジーを扱い、顧客のためにそのテクノロジーを実装しています。クリスはトロント大学でマーケティングのMBA、ウェスタン大学で経済学修士号、トロント大学で経済学士号をそれぞれ授与されています。

クリス・ブラッチリーの連絡先: [Christopher.Blatchly@cognizant.com](mailto:Christopher.Blatchly@cognizant.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/chrisblatchly-3981a39](https://www.linkedin.com/in/chrisblatchly-3981a39)

# THE WORK AHEAD

Work Ahead調査研究シリーズの全体についてはこちらをご覧ください: [www.cognizant.com/theworkahead](http://www.cognizant.com/theworkahead)



Center for  
The Future of Work

## Center for the Future of Workについて

コグニザントのCenter for the Future of Work™は、新しいテクノロジー、新しいビジネス慣行、新しい労働者の出現に応じて、仕事がどのように変化しているか、また、今後どのように変化するかを調べる組織として設立されました。このセンターは、仕事の動向について独自の調査や分析を提供し、ビジネスやテクノロジー、学術などさまざまな分野の有識者と連携して、テクノロジーによって私たちの職業生活のさまざまな側面が変化するにしたい、未来の働き方がどのようなものになるかを考えます。本センターの詳細については、[Cognizant.com/futureofwork](http://Cognizant.com/futureofwork)をご覧ください。コグニザントバイスプレジデント兼Center for the Future of Work所長であるベン・プリング (Ben Pring) [Benjamin.Pring@cognizant.com](mailto:Benjamin.Pring@cognizant.com)までお問い合わせください。

## コグニザントについて

コグニザント (Nasdaq-100:CTSH) は、専門サービスを提供する世界有数の企業であり、デジタル化時代への対応を目指すお客様の事業、オペレーション、技術モデルの変革を支援します。コグニザントは、業界固有のニーズに対応した独自のコンサルティング手法を通じて、お客様が革新的で効率性に優れたビジネスのビジョンを策定し、構築および運用するお手伝いをします。米国に本社を構えるコグニザントは、Fortune 500の194位にランクインしているほか、「世界で最も尊敬される企業」リストにも継続的に名を連ねています。コグニザントのデジタル化を通じたお客様への支援については、[www.cognizant.com](http://www.cognizant.com)をご覧ください。コグニザントのTwitterアカウント [@Cognizant](https://twitter.com/Cognizant) をフォローしてください。



### World Headquarters

300 Frank W. Burr Blvd., Suite 600  
Teaneck, NJ 07666 USA  
Phone: +1 201 801 0233  
Fax: +1 201 801 0243  
Toll Free: +1 888 937 3277

### European Headquarters

1 Kingdom Street  
Paddington Central  
London W2 6BD England  
Phone: +44 (0) 20 7297 7600  
Fax: +44 (0) 20 7121 0102

### India Operations Headquarters

#5/535 Old Mahabalipuram Road  
Okkiyam Pettai, Thoraipakkam  
Chennai, 600 096 India  
Phone: +91 (0) 44 4209 6000  
Fax: +91 (0) 44 4209 6060

### APAC Headquarters

1 Changi Business Park Crescent,  
Plaza 8@CBP # 07-04/05/06,  
Tower A, Singapore 486025  
Phone: + 65 6812 4051  
Fax: + 65 6324 4051