

大手損害保険会社における 業務品質改善の取組みについて ～コールセンター機能を中心に～

調査研究第二部 大沼 八重子

目 次

はじめに

I. 損害保険業界のコールセンターの現状

1. 大手損保においても非対面チャネルを重要視する傾向が高まる
2. 顧客接点を強化する観点からコールセンター機能を見直し

II. 損保ジャパンのコールセンター改革

1. 同社のコールセンター導入の背景と現状
2. より戦略的なコールセンターを目指して
3. 非対面チャネルで顧客接点機能を発揮する「カスタマーセンター」
4. 代理店からの問合せ先の一本化と業務支援強化
5. セールスセンターの主な業務内容
6. 地方拠点の取組み、佐賀どん³（どんどんどん）コールセンターの概要

おわりに

はじめに

本誌97号にて、CRMを活用しアウトバウンド業務に取り組む銀行のコールセンターについて紹介した。本稿では、損保におけるコールセンターの取組みを紹介・概観しながら、顧客との接点強化とチャネルのあり方について考察したい。

I. 損害保険業界のコールセンターの現状

1. 大手損保においても非対面チャネルを重要視する傾向が高まる

代理店経由での加入が主流である損害保険業界では、事故受付を除き損害保険会社本体自身が直接顧客との接点をもつことはまれである。しかし、自由化、業界再編・大型合併等外的要因により、顧客数の増大、保険商品の高度化、アクセスチャネルが多岐にわたるようになった。このため、既存のチャネルや新たな顧客接点を含め、チャネル機能強化の必要性が高まっている。

こうしたなか、大手損保では、従来の代理店のような対面チャネルのみならず、新たな顧客接点としてコールセンターのような非対面チャネルを重要視してきている。コールセンターを有力な顧客向けサービスチャネルまたはコンタクトセンターとして位置づけ、多様化・複雑化する顧客のニーズに対応するとともに、顧客の声を聞く最先端部門として、その重要性をさらに高めている。

さらには、インターネットの普及により、顧客自身がHPにアクセス、WEB上に公開したFAQ

.....

(Frequently Asked Questions)等を参照し、必要な情報を入手する「セルフサービス」によるコンタクト手法も台頭している。販売面でも、通信販売・インターネット販売が拡大、申込み・問合せなどのサービスの一部をWEBサービスに組み込んで保険販売・提供する傾向が強まっていることから、今後ますますこうした非対面による販売チャネルの拡大も見込まれる。

2. 顧客接点を強化する観点からコールセンター機能を見直し

従来型のコールセンターは、顧客からの問合せ・受付が本来業務であり顧客満足度の向上および顧客の維持・メンテナンスが中心であった。このように受動的サービス色が強いコールセンターだが、昨今では能動的なアプローチにより、新たな販売チャネルとして実収益に直接貢献する営業機能も期待されている。

今回紹介する損保ジャパンのコールセンターでは、コールセンターを「カスタマーセンター」「代理店サポートセンター」「セールスセンター」の3つの対象・機能にセグメントし、現場や顧客視点から機能別に顧客接点の充実をはかる取組みを行っていることが特徴である。その取組みは、それぞれの要望や業務プロセスに基づいた内容となっており、顧客フロント機能（顧客からの問合せ・契約内容変更・異動受付等）の充実、バックオフィスとの連携、事務一括集中による業務の効率化、商品特性にあわせた販売手法による新規顧客獲得、マーケット開拓によるセールスチャンスの拡大等、その目的・機能は多岐にわたっている。

以下、同社のコールセンターにおける取組みを紹介しながら、顧客との接点強化および多様化するチャネルのあり方について考察を加えたい。

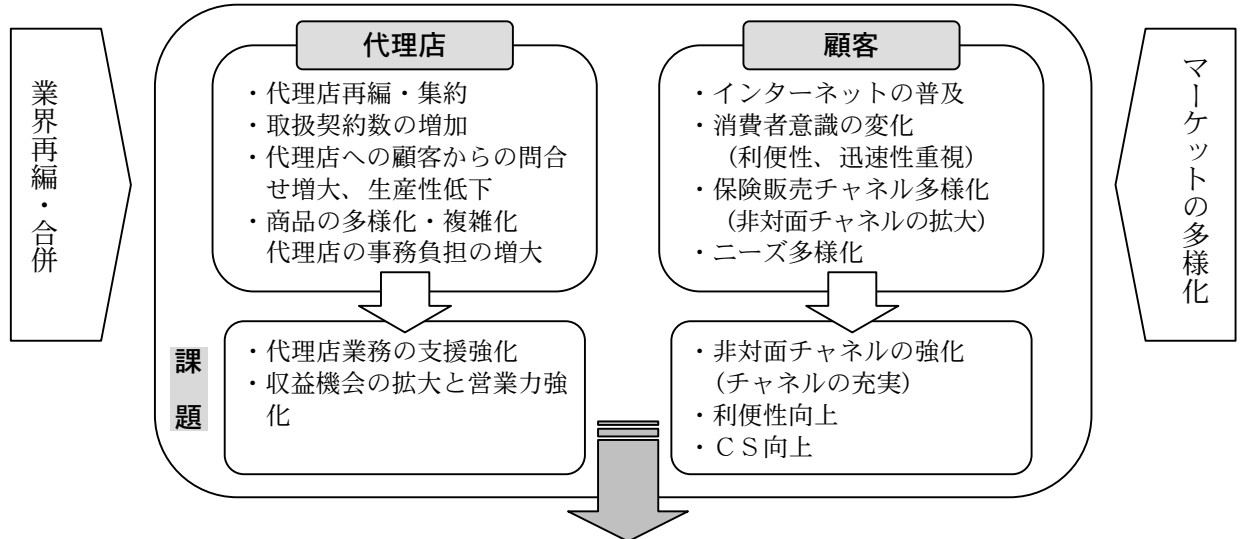
II. 損保ジャパンのコールセンター改革

1. 同社のコールセンター導入の背景と現状

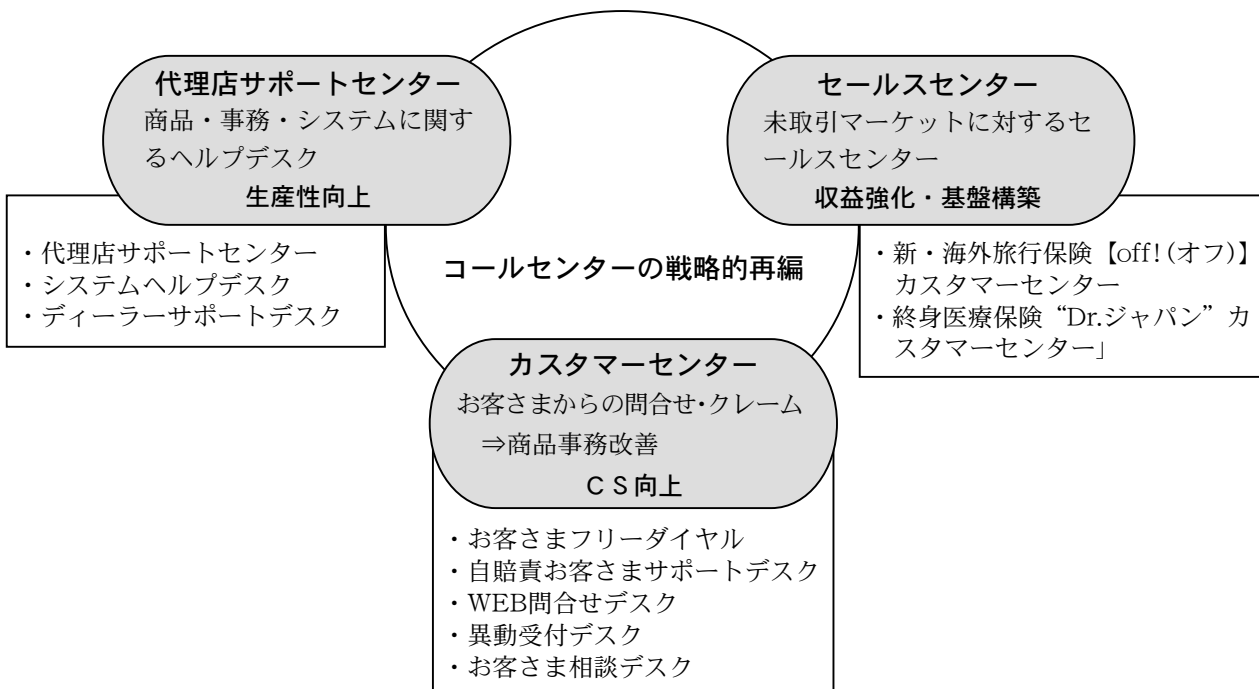
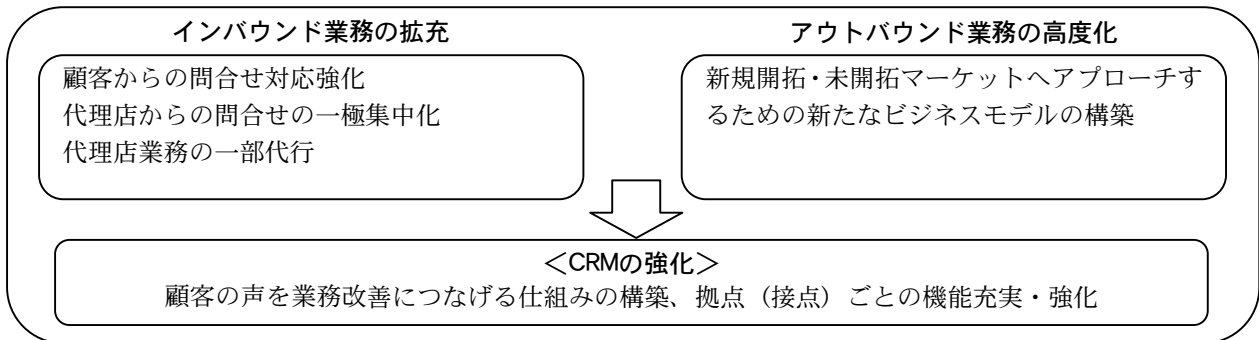
(1) 合併に伴うコール数の増大、担当部署へのコールが分散、サービスレベルの不均一化が課題に

損保ジャパンでは、90年代初頭から24時間事故受付専用電話窓口の開設等早期からサービス向上に取り組んでいたが、業界再編・合併、契約者数の増加・商品の多様化等を背景に、顧客からの問合せコール数が急激に増加した。このため同社では、2005年に問合せ番号を完全フリーダイヤル化、発信地域を特定して各センターに振り分ける発信地域分配機能を導入、コールセンターのシステム機能強化をはかった。しかし、代理店からの問合せ等は業務内容により営業系ヘルプデスクやサポートデスク等の各担当部署が分散してコール対応としていたため、増加分のコールを各セクションでさばきることが困難となった。加えて、顧客のコールセンター以外への問合せ、特に保険商品の販売サービスを行う代理店等にも問合せが増大し、本来業務の生産性低下、サービスレベルの不均一化等が課題となった。

図 1. 損保日本のコールセンター改革



コールセンター機能の抜本的見直し（機能面・規模面・構成面）



.....

(2) 非対面チャネルの一極集中対応

こうしたことを背景に、コールセンターの機能面・規模面・構成面からの抜本的な見直しの必要性が高まり、業務を複数拠点へ設置・拡大、2006年にはマーケット開発室（現マーケット開発部）として専門部署を新設、営業系コールセンターの企画立案・マネジメントを1本化するなどの改革を行うこととなった。運営は、事故受付を専門とする同社グループ「株損保ジャパン・ハートフルライン」の蓄積されたノウハウを最大限活用することとし、コールセンター運営を委託、CS向上・機能の最大発揮を目的に非対面チャネルの一極集中をはかることとした（図1）。

2. より戦略的なコールセンターを目指して

(1) 顧客接点に求められる機能を総合化

同社では、顧客からの問合せ・相談・異動・WEB受付機能など顧客と接するフロント機能充実に焦点をあてた「カスタマーセンター」、代理店からの問合せ等支援業務を中心とする「代理店サポートセンター」、マーケット開拓機能・営業的機能強化をはかる「セールスセンター」の、3つの対象かつ機能ごとにコールセンターを再構築した。従来単なる応対窓口、バックオフィスの位置づけに過ぎなかったコールセンターを、機能別に顧客接点として整備を行い、重要視していることは注目に値する。

(2) 顧客への業務品質を重視した業務処理体制の見直し

同社では、コールセンターを複数の拠点へ設置・拡大、2極化をすすめることにより、コール数・業務の集中を分散、安定した業務量による運営を実施している。また、地方に設置することは東京に比べ人件費・物件費も安く、ローコストオペレーション（低廉運用）が可能となった。

都内一箇所であったセンターは2006年に佐賀、2007年札幌へと拡大、現在では全国5拠点（佐賀・札幌・都内3拠点）で対応を行っている（2008年6月末現在）。複数に拠点を設立したことにより、災害対策面での強化をはかることができ、どちらかが被災した場合でも、継続的な顧客サービスの提供が実現可能となっている。

3. 非対面チャネルで顧客接点機能を発揮する「カスタマーセンター」

(1) カスタマーセンターの主な業務内容

カスタマーセンターは、不特定多数の顧客対応、および既顧客からの問合せ対応の大きく2つに接点に分かれる。以下は、主な業務内容である（表1）。

表1. カスタマーセンターの顧客接点機能別業務内容

対 象	業 務 内 容
不特定多数の顧客を対象	●CSCC(Customer Service Call Center) ●大代表デスク ●WEB問合せデスク
既顧客を対象	●異動受付デスク ●自賠償お客さまサポートデスク

(2) 顧客相談窓口の一本化をはかり、均一で高品質のサービス提供をめざす

① CSCC（カスタマー・サービス・コール・センター）

フリーダイヤルによる顧客からの問合せ、照会・資料請求等の対応、意見・要望や苦情を受け付けるCSCCは、顧客相談の窓口の一本化をはかり、全国の顧客に均一で高品質のサービスを提供している。コール数の急激な増加に対し、複数拠点での対応を行っており、平日9:00～20:00、土日祝9:00～17:00を運営時間としている。

苦情等についてはお客様相談室が、難解事案等については二次対応グループがサポートを行っている。

② WEB・Eメール受付機能で顧客が好きなときにコンタクト

インターネットの普及によって、Eメール・WEBなどが新しいチャネルとして利用されている。EメールやWEBページは、顧客にとっては、時間に制約されず好きなときにアクセスでき、利便性が高い手段である。ただし、企業側にとって電話と異なる点は、リアルタイム・双方向がない代わりに、あふれ呼（呼損）の発生がない反面、問合せ内容に対し、すべて回答作成を行わなければならない。そのため、一定のサービス品質の維持が重要となっている。

同社のWEB問合せデスクでは、同社HP（ホームページ）を経由した一般的な問合せ・資料請求のほか、同社が運営する既契約者限定・登録制サイト「カスタマーオンライン」経由により、住所変更手続および操作に関する問合せ対応などを行っている。

(3) 代理店業務を一部代行し、既顧客対応窓口機能の強化をはかる

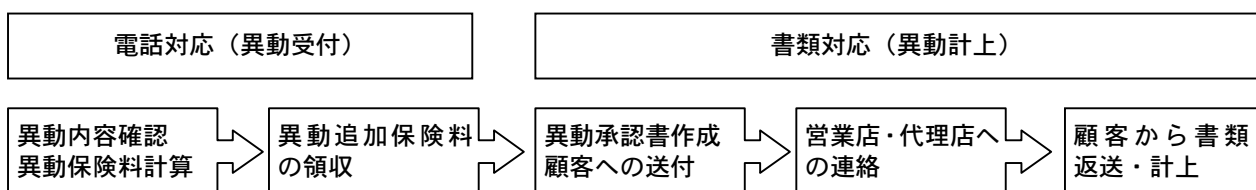
① 車両入替等異動受付（図2）

異動受付デスクは、代理店や営業店に連絡がつかない場合の時間外および平日の夜間・土日・祝日運用を基本としている（12/31～1/3の年末年始を除く）。車両入替がほとんどであるが、保険事務処理においては、書類への捺印および保険料即収・決済確認がリスクアタッチ（危険開始）に関わるため、電話対応であるフロント業務、書類対応を行う計上業務・バックオフィスとの連携は特に重要である。

電話対応であるフロント業務は、異動内容の確認・保険料試算から異動保険料の徴収までを業務としている。保険の引受に際しては保険料の即収が原則であるが、新規・更改・異動全ての契約手続時に、保険料を現金で支払う必要のない、キャッシュレス化による保険料の後払対応を行っている。

顧客への異動書類の送付、送付後の営業店・代理店の連絡、異動の報告・確認作業がバックオフィス業務となり、顧客からの書類や車検証・住民票等徴求書類の返送で、一連の事務手続が完了となる。

図2. 異動受付デスクの概要



② 自賠責保険の解約処理などにかかる事務の集中化（図3）

「自賠責お客さまサポートデスク」は、顧客サービスの向上と事務の集中化による全社的な事務合理化が導入の背景にある。

顧客からの自賠責証明書の問合せなどのコールセンター業務および解約処理などのバックオフィス業務とともに集中処理を行っている。

コールセンターでは、自賠責証明書記載のフリーダイヤルにより、①自賠責保険の一般的な問合せ、②i自賠（原付・250cc以下バイク専用インターネット契約）の問合せ、③異動・解約時の必要書類の案内および承認請求書の発送受付、④最寄の営業店の案内、等の受付・対応を行う。

バックオフィス業務については、①コールセンターに解約請求のあった顧客への承認請求書発送業務、②解約書類の審査および返戻エントリー、③承認請求書控の発送（請求者・代理店）などを行う。

こうした事務の集中により、営業店にとっては、事務の効率化が実現、営業店の本来業務の生産性向上、サービスレベルの均一化を実現できたことが大きな利点である。

図3. 自賠責お客様サポートデスクの概要

コールセンター業務	バックオフィス業務
自賠責証明書記載のフリーダイヤルの受付 <ul style="list-style-type: none"> ・自賠責保険の一般的なお問合せ ・i自賠の操作方法のご案内等 ・異動・解約時の必要書類の案内および承認請求書の発送受付 ・最寄りの営業店の案内 	フリーダイヤルおよび営業店にて受付した解約書類の集中処理 <ul style="list-style-type: none"> ・コールセンターに解約請求のあった顧客への承認請求書の発送業務 ・解約書類の審査および返戻エントリー ・承認請求書控の発送（請求者・代理店）

4. 代理店からの問合せ先の一本化と業務支援強化

代理店サポートセンターは、「代理店」「自動車販売ディーラー」の2つの対象先を接点に、各機能の支援を行っている（表2）。

表2. 代理店サポートセンターの対象接点機能別業務内容

対象・接点	業務内容	
代理店	<ul style="list-style-type: none"> ●代理店サポートセンター ●システムヘルプデスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・代理店からの問合せ対応 個人向け商品を中心に、各種保険商品に関する問合せや保険料試算依頼への対応 ・代理店システムの問合せ対応
自動車販売ディーラー	●ディーラーサポートデスク	・自動車販売ディーラーからの問合せ対応

代理店からの問合せ対応・業務のサポートを中心とする「代理店サポートセンター」は、個人向け

商品を中心に、全国の代理店からの各種保険商品に関する問合せや保険料試算依頼などに対応する。代理店システムの導入率は約89%であり、未導入の対象代理店のサポート業務が中心である。

問合せ内容は、新規・更改・異動保険料の試算が5割、商品内容・取扱規定・その他一般的な事務処理に関する照会が5割である。

5. セールスセンターの主な業務内容

セールスセンターの最大の目的は新規顧客の獲得である。大きく3つの接点から構築されている(表3)。不特定多数を対象とする保険販売、特定マーケットにおける見込み客を対象とする保険販売未開拓マーケットへのアプローチ、の3つの接点により業務展開している。手法は通信販売およびWEBチャネル、インバウンド・アウトバウンド、組織的な情報連携や支援体制等を活用している。

表3. セールスセンター顧客接点機能別業務内容

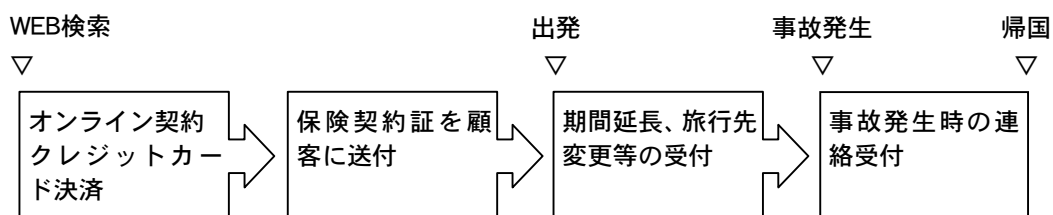
対象マーケット	業 務 内 容	
不特定多数の顧客を対象に商品別に販売	海外旅行保険 終身医療保険	・インターネットによる契約締結 ・書類郵送による手続(通信販売)
特定マーケットを対象	自動車保険	インバウンドおよびアウトバウンド
未開拓マーケット		

(1) 新・海外旅行保険【off! (オフ)】カスタマーセンター、終身医療保険“Dr.ジャパン”カスタマーセンター

海外旅行保険・終身医療保険とも、不特定多数の顧客を対象とし、コールセンターで成約までを行う。

新・海外旅行保険【off! (オフ)】の申込みは旅行シーズンの2~3月および8月が多い。インターネット契約を基本とするが、コールセンターでも契約申込み手続を支援している。契約後には「ありがとうEメール」、旅行後には「おかえりなさいEメール」を発信するなど、キメ細かな対応を行っている(図4)。

図4. 新・海外旅行保険【off! (オフ)】カスタマーセンター概要



さらに旅行後には、旅行保険についてのサービスレベルのアンケートを実施し、業務および商品

改善、CS向上につなげている。

終身医療保険“Dr.ジャパン”は、インターネットから直接契約申込みはできないが、インターネットによる資料請求や郵送による契約手続が可能である。またコールセンターによるサポートを行っている。

6. 地方拠点の取組み、佐賀どん³（どんどんどん）コールセンターの概要（図5）

同社にとって、地方拠点第1号の最大規模のコールセンターである。2005年4月に佐賀県・佐賀市とコールセンター開設進出協定を締結、行政とタイアップした形で、2006年5月25日オープンした。

同センターでは、インバウンドを中心に、CSCCおよび代理店サポートセンター、2つの業務を運営している。これらは複数の拠点にまたがってサービスを運営するため、同社では全国5拠点（佐賀・札幌・都内3拠点）すべてにおいて拠点間をIP化して通信費を削減する「IP-PBX化」を採用、コールセンター業務の規模の拡大を実現している。また、発信地域を特定し各センターに振り分ける「発信地域分配機能」を導入するなど、システムの強化をはかっている。

JR佐賀駅から徒歩約10分の利便性の高い立地には、広い駐車場が確保され、働く女性にも配慮した働きやすい環境を提供している。

※「佐賀どん³（どんどんどん）コールセンター」の名称について

進出地の「どん³（どんどんどん）の森」から命名。市民からの公募で名づけられた。

「どんどんどんの森」は佐賀弁の3拍子の言い回しを使い、躍動感あふれる太鼓の音の「どんどんどん」と、「どんどんどんと突き進む」これからの佐賀市の発展と、いつまでも市民の憩いの場所であり続けて欲しいという願いがこめられている。

図5. 佐賀どん³（どんどんどん）コールセンターの概要

佐賀どん ³ コールセンター（6月1日現在）			
	代理店サポートセンター （自動車）	代理店サポートセンター （火新）	CSコールセンター
運営時間	平日：AM9～PM7 土日祝：AM9～PM5	平日：AM9～PM7	平日：AM9～PM8 土日祝：AM9～PM5
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ■自動車・自賠償 ●保険料試算 ●各種照会 	<ul style="list-style-type: none"> ■火災・新種 ●保険料試算 ●各種照会 	<ul style="list-style-type: none"> ■お客さまフリーダイヤル および異動フリーダイヤル の問合せを受付 ■相談デスク（苦情等の対応） （現在、二次対応は荻窪 転送）

おわりに

保険商品および顧客のニーズの多様化がすすむなか、コールセンターを活用し、機能ごとにチャネルを整備、顧客のCS向上をはかる損保ジャパンの取組みを紹介した。機能ごとの整理により、顧客の利便性向上だけでなく、代理店や営業店が本来業務に取組めるよう業務の生産性・効率性を向上させることにもつながっている。また、新たなマーケット開拓に取組む環境も同時に整えられている。

金融サービスの提供における顧客との接点・機会は多様化の一途にあり、顧客は用件ごとに便利なチャネルを選び使い分ける時代になった。顧客はいつも同じチャネルや店舗にコンタクトしてくるとは限らず、企業側で複数のチャネルを用意・整備することが求められている。また、契約手続だけでなく、商品・事務・事故対応などさまざまな場面で顧客との接点があるが、そのすべての接点でCSを得られるかどうか、生き残りのカギとなろう。

同社の取組みは、コールセンターを活用し、大きく3つの機能を柱に、顧客との接点の充実をはかったものであった。代理店チャネルのみというような一面的なチャネルのみの切り口ではなく、顧客の都合や用件にあわせ、顧客が自立的に保険商品やサービスを選択、契約締結や手続ができるような仕掛けづくりを実現したといえるのではないだろうか。もちろん、その取組みが組織全体の業務品質改善につながり、CS向上につながっているということはいまでもない。

今後は、複数のチャネルが縦割りに活動するのではなく、同社のように業務内容によりチャネルを横断的に捉え顧客との接点づくりを行うことが重要である。顧客のニーズやプロセス、業務や商品の特性・機能ごとに課題を抽出し、商品別・機能別にどの接点でどのようなサービスが提供できるかを検討することが必要である。

既存のチャネルももちろん重要だが、既存のチャネルをすべての中心に捉えるのではなく、常に顧客を中心に接点を創造し、そのためのシステムを刷新・構築し、体制を整えることが必要である。

顧客に必要とされる組織となるためには、こうしたチャネルを通じて、顧客を知り、顧客の声に耳を傾けなければならない。

同社では、顧客からの苦情対応等を行う「お客さま相談室」を2006年7月に設置、さらには、08年4月に「カスタマーサービス部」を新設、07年度からは、経営トップをメンバーとした「VOC（＝Voice of Customer）委員会」を設置、顧客の声を会社経営に生かす取組みを行っている。苦情やコールセンターで受ける問合せ・各種アンケート結果等は、関連部署と連携、業務改善・品質向上に役立てるよう組織全体で実施している（図6）。

その一環として、同社では、顧客の声の現状および改善事例を掲載した「お客さまの声白書」を2007年度から発行・提供している。顧客の一人ひとりの声を真摯に受け止め、それを開示し、対応を改善するという取組みからも、同社の顧客に対する企業姿勢を感じることができる（図7）。

今回ご協力・お話をうかがった同社中野コールセンター、佐賀コールセンターでも、顧客一人ひとりに対する対応、対話の大切さ・重要性を非常に感じたことが印象に残る。

事業スキームが異なるなか、他の業態が直ちに同様な体制構築による取組みを行うことはできないまでも、参考すべき点は多々あるのではないだろうか。

図6. 顧客の声を活かすための仕組み

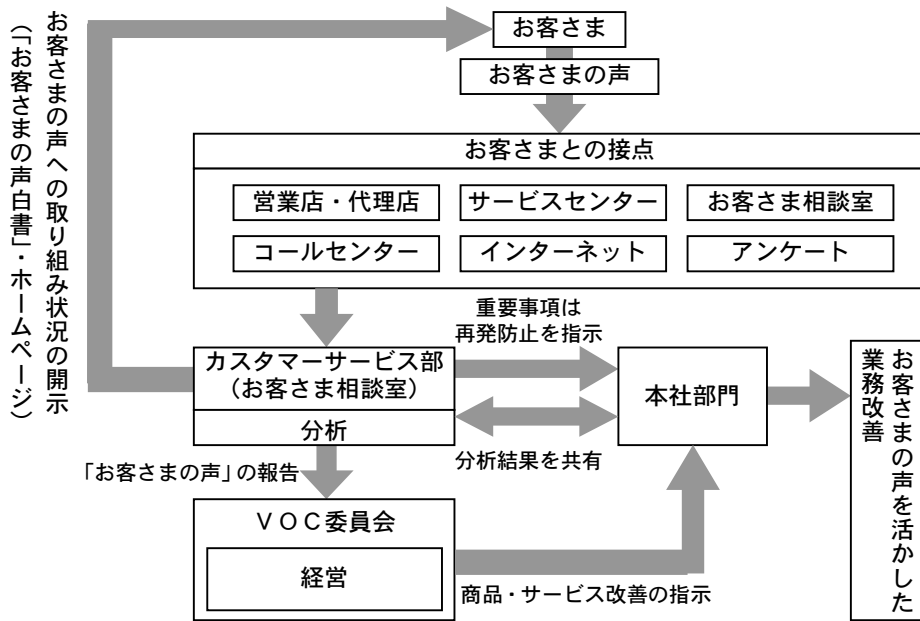


図7. 損保ジャパン お客さまの声白書2008

