

金融機関のコールセンターにおける アウトバウンドの取組み

調査研究第二部 大沼 八重子

はじめに

保険会社・銀行等金融機関では、顧客からの問合せなどに対応するサービスチャネルとして、コールセンターを積極的に設置している。90年代前半頃から各金融機関において電話受付センター等の名称で、単なる電話の応対窓口にすぎなかったコールセンターだが、顧客にとっては店舗に足を運ぶ必要がなくなる利便があり、企業側にとっても非対面営業による低コストの実現、テレマーケティング手法を活用した顧客の新規開拓・維持・拡大、営業地域の拡大などのメリットが期待できることなどから、その重要性は高まっている。

コールセンターは、顧客からの申込受付や問合せなどの電話を受信するインバウンド業務と、あらかじめ用意されたリストをもとに、顧客に商品の説明・勧誘を行うなどの電話をかける（発信）アウトバウンド業務の大きく2つに分類される。銀行等金融機関では、定期預金の満期案内や新しい金融商品・サービスの紹介など、アウトバウンドによるコールセンターの活用が盛んになってきている。

生保では、日本生命や第一生命、住友生命などが近年、コールセンターシステムの刷新に着手し、現在は入院給付金請求等対応の迅速化やコールセンター以外のセクションでも情報共有が可能なシステムを実現した。

大手損保においては、既存の代理店チャネル・サービス提供にサービスを付加する動きが顕著で、新たな傾向としてセールスに重点をおいたアウトバウンド業務中心のコールセンターを指向するところが現れている。

そこで本稿では、保険業界の概況と、業界でも早くからコールセンター業務に取り組み、

年間20万件を超えるコール数で営業支援・セールスの拡大に取り組んできた銀行のコールセンターのなかから、アウトバウンド業務を中心とした新規チャネルを開発し展開している事例を紹介する。新たなチャネルおよび顧客サポート機能強化策としてコールセンターをどのように活用していくべきか、JA共済における取組みの将来展望もあわせて、その戦略のあらましを探ってみたい。

1. 保険会社のコールセンターの概況

(1) コールセンターを刷新する生命保険会社

生保のコールセンターの多くは、インバウンド（電話受信）業務が中心である。平成18年度の集計を見ると、日本生命は年間約170万件、住友生命は約150万件、第一生命は年間約100万件と受電数が非常に多い。相談内容も多岐にわたっている。

コールセンターにおいて、顧客の要望や意見・苦情などを聞き取り、正確・迅速・高品質の対応を行うことは、顧客との関係づくりに大きく寄与することから、顧客の維持、満足度の向上を視野に、近年その取組みが強化される傾向にある。

例えば、住友生命では、通話中に暗証番号での本人認証が完了した場合、契約者貸付、保険ファンドの引出等、一部の請求手続きを電話で行う請求書レスサービスを平成19年7月から実施している。また、一定期間内の再コールは前回対応したオペレーターにつなぐなど、顧客一人ひとりの利便性の向上に重点をおいたサービスも実施している。

日本生命では、平成19年9月より、入院給付金の請求時には、入退院日・手術名の入力によって給付金・給付倍率等を表示するシステムを稼働させ、オペレーターの対応の迅速化をはかっているほか、コールセンターで受電した内容を全社的に活用できる情報システムも構築した。

また、生保各社ではパソコン・携帯電話によるインターネット、EメールやWebなどのさまざまな媒体による照会・手続きの拡大なども進めている。コールセンターに加えて、今後はこうした新しい非対面チャネルによるサービスの拡充も予測される。

(2) 損保のコールセンターの概況

① 多様化する自動車保険販売チャネル

自動車保険などの損害保険は、代理店経由の加入がほとんどであるが、昨今は外資系損保による通信販売、保険比較サイトや各社ホームページからのインターネットによる加入など非対面チャネルによる多様化が進んでいる。特に最近は、インターネットで加入する人が、やはりインターネット上で複数社へ見積もり依頼を行う傾向も顕著だ。

インターネット上の見積もり保険比較サイト「保険の窓口インズウェブ」を運営する「インズウェブ社」によると、2007年のインターネット見積もり請求件数は約498,000件。こうした保険比較サイトでは同社が約50%のシェアを占有しているという前提で、比較サイト全体での見積もり請求件数は約100万件と算出している。そのなかで大手5社の利用者割合は約36%、ダイレクト損保への切替率は約50%と算出し、インターネット上の「保険比較サイト」が自動車保険マーケットに与える影響は非常に大きいとしている。同社によると、最近では携帯電話の普

及および高速データ通信が可能になったことにより、20代～30代の若い世代を中心に、携帯電話などのモバイルサービス利用者が増加しているということだ。

② アウトバウンド業務に取り組む損保のコールセンター

インターネットなど非対面チャネルによる販売拡大を進める損保では、新たなチャネルとしてコールセンターを活用する動きがある。代理店が保有する見込み客情報を活用したセールス活動を重点とするアウトバウンド業務など、コールセンターを基軸に保険販売活動を実施する手法である。

三井住友海上は2005年4月に「テレマーケティングセンター」を開設した。同センターは、代理店が保有する自動車保険見込客情報をもとに行う加入お勧めコール、自動車保険切替のタイミングとなる満期時期の情報を収集し代理店に提供する満期情報収集コール等、アウトバウンドコールを専門に行っている。

そのほか、大手損保では、契約者向けサービスとして、契約内容の照会・案内等全国の顧客からの問合せ対応、代理店向けサービスとして代理店からの問合せ対応・保険料試算サービスなどの代理店サポート業務機能等のインバウンド業務を中心に、大型コールセンターの設置とその体制整備を進めている。

損保がコールセンター事業に積極的な理由としては、電話が地理的・時間的条件に制限を受けず、広範囲にわたり顧客とコンタクトが可能であることがあげられる。顧客の住所地が代理店から遠い、顧客の都合により代理店の営業時間中に対応できないケース等、代理店が場所的・時間的制約のために十分な顧客対応ができないケース等のカバーを行おうと

いうものである。

(3) コールセンターの活用がすすむ銀行

金融機関では、銀行がコールセンターの活用・確立に向けて早くから取り組み、電話で残高照会や振込依頼ができるテレホンバンキングサービス等、各種のサービスを開発してきた。支店の統廃合が進む昨今では、これらサービスを従来の営業エリアをカバーする方策として位置づけているところもある。

次項では、CRM^{*}の理念を導入し、単に顧客からの問合せなどを受付ける窓口としてだけでなく、見込客に対して預かり資産のセールスやサービスの案内等を行うなどサービスの間口を拡大し、あわせて地域密着を進めている大手地銀「横浜銀行」のコールセンターの事例をとりあげる。

※ CRM(=Customer Relationship Management)
 …顧客一人ひとりのニーズを分析し、企業が商品やサービスを提供することで、顧客の満足度を高めて顧客ロイヤリティを向上させ、長期的・継続的な「親密な信頼関係」(リレーションシップ)を構築、長期的に見た企業収益の向上を目指すという総合的な経営手法。

2. 事例紹介／CRMを活用し顧客満足度の向上をめざす～横浜銀行のコールセンター～

(1) 横浜銀行におけるダイレクトバンキング室の位置づけと特徴

神奈川県に拠点を置く横浜銀行は、総資

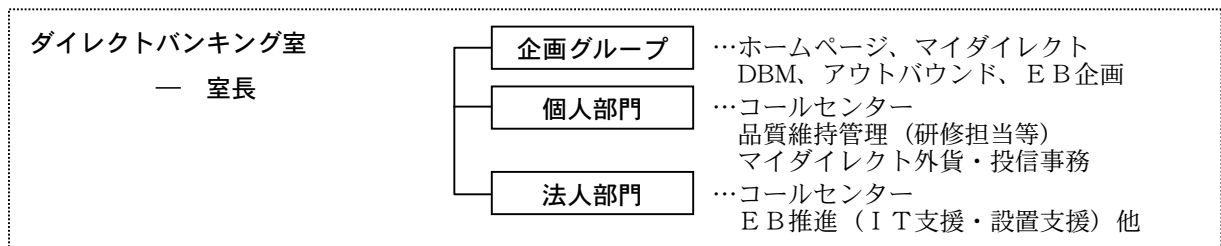
産11兆1,224億円、預金9兆6,549億円で、地銀第1位の実績を誇る(平成19年9月30日現在)。横浜市の本店のほか198か所に有人店舗を構え(平成19年3月末)、稠密な店舗ネットワークを構築、強固な顧客基盤を確保している。

同行は平成19年1月からコールセンター業務にCRMを本格導入。オペレーターが顧客対応履歴や勘定系データを見ながら対応できる体制を整備するなど、一步進んだ取り組みを進めている。

同行のコールセンターは、「ダイレクトバンキング室」という名称で、本店に設置されている。アウトバウンドおよびメールオーダーの窓口として平成3年に創設された「ハローサービスセンター」を前身に、平成9年に再編成されて発足した。平成15年にインターネットバンキングやアウトバウンドの企画部門、法人部門と統合され、現在のダイレクトバンキング室に至っている(図1、表1)。

コールセンターとしての機能があるため、企画部門や情報システム部門、営業店と密接に関わることができ、キャンペーン等で連携することも可能である。しかし、同行ではコールセンターの役割を営業店のフォローを行う補完的なものと位置づけている。営業の基本はあくまで店舗における対面チャネル、フェイス・ツー・フェイスの対応であるというのが前提である。

図1 横浜銀行のダイレクトバンキング室の体制



(平成20年4月1日現在)

.....

(2) 年間約21万件を受電するインバウンド業務

インバウンドの受付時間は、銀行窓口営業日の午前9時から午後5時までで、オペレーター51名、スーパーバイザー*6名、役職者行員3名の体制をとっている。固定電話・携帯電話ともフリーダイヤルで対応するが（テレホンバンキングのみ携帯電話のフリーダイヤル対応は行っていない）、サービスごとにダイヤルを設けており、投信・年金・保険等、専門性の高いものは個別のダイヤルで対応している（表2）。

オペレーターは派遣社員やパートであるが、継続的な研修の実施や評価基準の明確化により定着率は高い（インバウンドの平均勤続年数は6.2年、アウトバウンドは8.4年）。

これらオペレーターは複数の業務を兼務する。さまざまな業務に従事することで習熟化をねらうほか、それによるスキルの向上をはかっている。得意、不得意のバラつきをなくすことで全体としてクオリティの高いサービスを提供し、顧客満足度を向上させることがねらいである。

平成19年12月の銀行の保険窓口販売全面解禁の1年前には、相談専用の保険デスク

を開設した。ここでは生・損保の実務経験者を中心に4名体制（うち3名は投信デスク兼務）の対応を行っている。

年間の受電件数は、テレホンバンキングの無人（音声応答システム）および法人を除いて約21万件。平成20年1月の月間受電件数は表2のとおりである。

※ スーパーバイザー（SV）…オペレーターの指揮・指導を担当。オペレーション業務の管理やモニタリング、緊急時の対応などスペシャリストとして重要な役割を担う。

(3) インバウンド・アウトバウンドにおけるオペレーターの教育・研修制度・目標設定

オペレーターの導入研修は、商品知識や端末操作、電話応対、ロールプレイングなどを行っている。着台するまでの初期教育期間は、インバウンドで平均10日間、アウトバウンドでは5日間である。アウトバウンドは、あらかじめスクリプトが用意されているため、教育期間が比較的短い。そのほか、テーマ別の研修の開催や、不定期のモニタリングによるフィードバック、月例の定例ミーティングなどで、商品知識、モチベーションの向上をはかっている。

目標設定については、半期ごとにインバウンド、アウトバウンドごとにグループ別

表1 横浜銀行のコールセンターの経過

前身：平成2年に営業店事務の集中化を目的とした照会センター設立
平成3年にアウトバウンドおよびメールオーダーの窓口としてハローサービスセンター設立

| | |
|--------|----------------------------------|
| 9年12月 | ダイレクトバンキングセンターオープン |
| 10年1月 | テレホンバンキングの取扱開始 |
| 11年4月 | インターネットバンキングの取扱開始 |
| 11年9月 | モバイルバンキングの取扱開始 |
| 12年7月 | MCIFの拡張 |
| 13年5月 | リアルタイム化&マイダイレクトスタート（振込み手数料改定） |
| 14年7月 | 投信テレバンの取扱開始 |
| 15年4月 | 3センターバック事務統合 |
| 15年11月 | 営業店電話受付スタート |
| 16年4月 | ダイレクト営業部設立 |
| 18年4月 | 保険デスク（相談専用）オープン |
| 19年1月 | システム全面更改、テレホンバンキング無人取引拡大、CRM本格導入 |
| 20年4月 | ダイレクトバンキング室組織変更 |

表2 横浜銀行のインバウンド業務の内容と体制

| サービス名 | 照会内容・オペレーター構成 | 受電・取引件数(※平成20年1月の月間件数) |
|------------------------|--|-----------------------------|
| テレバン(外貨・投信) (契約者のみ) | テレバン(外貨・投信含む)サービス受付 フルタイム1名(投信デスク兼務)、パートタイム3名 | 10,960件(無人含む) (有人のみ197件) |
| ハローサービス | 各種商品のご案内、資料請求受付他 フルタイム3名、パートタイム4名(全員テレバン兼務) | 3,275件 |
| 投信デスク | 投資信託に関する問合せ・相談(受注不可) フルタイム2名 | 1,018件 |
| 保険デスク | 個人年金保険に関する問合せ・相談 フルタイム4名(内3名が投信デスク兼務) | 34件 |
| 年金デスク | 年金に関する問合せ・相談 社労士2名、パートタイム2名 | 143件 |
| 営業店受電受付 各営業店のダイヤル番号 | 13ヶ店の営業店電話代行受付 フルタイム6名、9:00~13:00パートタイム3名 | 10,529件 |
| I Bヘルプデスク | インターネットバンキングの商品・操作に関する受付 フルタイム5名 | 電話2,395件、メール 324件 |
| E B照会デスク | 法人E Bサービスに関する問合せ フルタイム15名 | 4,606件 |

※ 無人…音声応答システム

※ サービスごとにダイヤルが異なる。

の目標を設定している。研修担当者がオペレーターの対応状況について、あらかじめ定めたスキルチェック表などに基づき、チェックしながらモニターを行い評価するモニタリング評価、情報などのトレース件数、Q&A集づくりのためによくある質問を提案するFAQ(=Frequently Asked Question)提案率、勤怠率などを目標設定し、月例会議等で進捗状況の確認などを行い、個別に面談、フィードバックを行っている。表彰制度として、半期ごとに目標達成者のうち優秀者を選出し、全体会議において表彰状等の授与を行う表彰制度を設けている。

(4) アウトバウンドで見込み客を来店誘致し営業店を支援

① 月平均コール数は約1万7,000件、年間では約21万件超

アウトバウンドは、平日午前9時~5時、土曜日(日曜は休み)午前10時~午後5時まで実施時間とし、オペレーター16名、役職者行員2名、担当行員3名、管理スタッフ1名体制をとっている。

オペレーターの平均通話時間は3~15

分、長い人で20~30分かかるといふ。月平均コール数は、全体で約17,000件、年間では約21万件を超える。キャンペーンにより規模は異なるが、オペレーター1人当たりの1日平均架電件数は70~130件であり、有効架電率は平日20~40%、休日32~45%である。無効呼の場合は、留守電にサービスのご案内を残している。

② アウトバウンド・キャンペーン実施の流れ

アウトバウンドは、商品・サービス情報の提供および見込み客の来店誘致をはかり、営業店のセールス活動と連携しながら、営業店支援という位置づけで行われている。そのため、アウトバウンドで取り組んでいるキャンペーンは、インターネットバンキングの利用促進をはかるマイ・ダイレクト推進、住宅ローン借り換えの提案推進、住宅ローン実行先お礼コールなどである。

キャンペーンに向けた大きな流れは、以下のとおりである。

- (ア) キャンペーン計画(半期)
- (イ) キャンペーン計画(月次)

- (ウ) キャンペーン準備
- (エ) キャンペーン実行
- (オ) アフターフォロー
- (カ) 効果検証

キャンペーンの計画は、半期ごとに企画グループのDBMチーム(=Data Base Marketing)と検討し、スケジュールを立てている。顧客の取引状況や年代など、顧客の特性によるセグメントを行い、キャンペーン施策の対象となる顧客を抽出する。

前月中旬に月次スケジュールを決定。キャンペーン準備として、オペレーターのリフト調整、SVは実施要領とスクリプトを用意し、オペレーターへの研修を行う。

キャンペーンが始まると、オペレーターが見込み者を対象に電話発信を行い、キャンペーン等のアピール・情報収集などを行う。その結果については、もれなく端末へ入力、細かな情報や内容などを残している。

見込み者の人数・規模は、キャンペーンの種類により1,000件前後から30,000件単位までさまざまであり、期間もキャンペーンにより異なる。アフターフォローについては、定型のフォローはないが、資料送付先へのフォローコールや営業店へのフォロー依頼などを行い、見込客の来店誘致をはかるよう指導している。

③ 販売実績はセンターもカウントし、実績検証を行う

効果検証については、アウトバウンドグループで、キャンペーンの実績やオペレーターやお客様の声、アウトバウンド架電効率集計報告を行っている。有効架電率をキャンペーンの内容別に見ると、インターネットバンキングの対象者は30歳代～50歳代が対象となるため、休日の

有効通話率が高く、平日との差は10%以上になる。また、投資型商品の顧客は60歳代以上が中心となり、平日と休日の有効架電率の差は5%前後である。オペレーターは証券外務資格を取得するが、保険窓販については、保険募集人の資格がないためインバウンドによる相談業務のみを行い、アウトバウンドは現在のところ実施していない。

販売実績等についての調査はDBMチームが担当している。金融商品やサービスの成約自体は営業店でのみ行われるため、アウトバウンドで電話をかけた来店誘致先が成約になった場合、センターも実績としてカウントするダブルカウント制としている。

(5) CRMの実践で顧客満足度向上をはかる 同行では、平成19年1月よりCRMを本格始動させている。

CRMとは、従来の数多く販売する大量消費のマスマーケティングではなく、消費者個別のニーズに合わせたOne to Oneマーケティングの時代へという市場の変化に合わせ、より顧客満足度を向上させるために、顧客との関係を構築することに力点を置く経営手法である。

そのため、「顧客データベースの整備」が核心となる。同行では、このデータベースによってインバウンド・アウトバウンドのコールセンターおよび本・支店間における情報共有を図り、迅速で適切な顧客対応、顧客の囲い込みを図ることが可能になった。

顧客の情報データベースには、「氏名・住所・性別・生年月日などの顧客の属性」「取引状況」を基本に、営業店のテラーや渉外の「応対履歴情報/日時・応対内容・対処状況・コンタクト媒体・対応者」などの情報のほか、「顧客の意見・要望」「クレーム」「傾向や潜在ニーズ」などの細かな内容も

整備されている。コールセンターからは「コール数」「キャンペーン紹介内容」「推進商品に関する感触」「他金融機関の取引状況」「資産運用の考え方」「ニーズ予測」等顧客から聞き出した幅広い情報を、推進トレースと情報トレースに切り分け、入力・配信を行っている。

これにより、コールセンターおよび営業店はもちろん、行内各部門から相互に活動状況がリアルタイムで確認、情報共有を可能にすることで、全行規模の足並みがそろえられるようになった。

例えば、営業店へ来店した顧客が、翌日インバウンドで受電したとする。オペレーターは他のチャネルでのコンタクト状況を参照しながら「昨日はご来店いただきありがとうございます」という応対・対話も可能になる。

複数のコンタクトチャネルがあっても、それぞれが別々の応対をしていては、場合によって顧客の信頼感を損なってしまう。顧客からみれば企業はひとつであり、どのチャネルからも均一の応対を受けられることが重要である。つまり、顧客一人ひとりの取引状況や営業店の活動状況などに基づき、そのニーズを理解し、顧客一人ひとりに合った商品やサービスを提供することが必要なのである。

(6) 顧客との長期的関係づくりをすすめ、アウトバウンドを拡大

CRMの導入は、顧客情報を最大限に活用し、長期的な関係づくりの構築・維持を進める顧客志向のアプローチである。同行では、フルバンキング型の有人店舗による対面型チャネルを重要視する一方で、非対面チャネルからのアプローチを組織的に積極的にすすめている。顧客データベースを分析して顧客をセグメントし、アウトバウンドによるキャンペーン等を通じて、効率的

に顧客のニーズを把握、付加価値の高い営業と、顧客の利便性追求、顧客満足度の向上、既顧客の維持・深耕をはかっている。

同行のアウトバウンド部門では、現在40エリアを16名体制でカバーしているが、今後はオペレーターごとに担当エリア制の導入を予定しており、定期的なアフターフォローが行えるようにするという。これに伴い、アウトバウンドは、平成20年度以降規模拡大予定されており、営業店のセールス活動と連携、さらに重要なチャネルとしての位置づけは高まるであろう。

おわりに

本稿では、生損保のコールセンターの概況と横浜銀行のCRMを活用したコールセンター「ダイレクトバンキング室」の事例を紹介した。平成19年10月から大規模なブランド戦略をスタートさせている同行だが、これまで以上に信頼感やCS向上、顧客接点の充実・サービスの拡充を目指す姿勢を感じる。

こうしたCRMのような「顧客」を「個客」として捉えるアプローチは、JAにおいては、特に次世代対策として、今後必要不可欠な視点になるのではないだろうか。

JA支店・支所の統廃合が進展するなかで、次世代対策として、応対時・推進時に必要な情報を更新・蓄積し、組合員・顧客・世帯のデータベースの整備が重要であることをあらためて認識する必要があるように思う。サービス向上および顧客のロイヤリティ向上をはかることが、地縁・血縁だけでは通用しなくなった世代とJAとの長期的・継続的な取引につながっていくのではないだろうか。

顧客が金融機関を選別する時代のなかで、対面チャネルを中心にさらに世代に合わせた複数のチャネルを用意し、年代やニーズ、利便性に合わせた取引を展開することが必要であるように思われる。