

事例研究

スカンディア生命保険

急増する顧客にCRMシステムで応える ナレッジ共有、最適営業プロセス構築で 効率的な代理店サポートを実現

個人向け変額年金、変額保険など変額商品で2000年度、世界第1位の売上げ実績を誇るのが、北欧で最大・最古のスカンディア生命保険。1996年から営業を開始した日本法人では、顧客数の急激な増加に伴い、見込み客に関する進捗状況の把握や情報共有ニーズに応えるために、カナダのCRMベンダー、ピボタル社の「Pivotal eRelationship」(以下、Pivotal)を採用、今年4月に本稼働を開始した。

自由化による競争がますます激化するとともに、従来型のビジネススタイルが通用しなくなってきた生保業界。国内大手生保各社は、いま商品・販売戦略・顧客対応 3要素の大転換期にある。その一方で、インターネットを活用したダイレクト販売や外資系の相次ぐ進出など、生き残りを賭けた競争が続いている。

このような中で、スカンディア生命保険は、スウェーデンに本社を置き、変額年金・変額保険の商品に特化した戦略を持つグローバル企業だ。世界22カ国に拠点をもち、世界ランキングで常にトップクラスに位置付けられている。日本法人は1996年8月に設立され、2000年度は保険料収入が、前年度比323%の120億円を突破するという急成長を遂げている。

顧客の急激な増加で 担当者間の連携が希薄に

スカンディアグループのビジネスモデルは、国内の生命保険会社と異なり、「スペシャリストの連携」で、販売は優れた専門知識を持つ代理店やブローカーに委託し、運用は世界

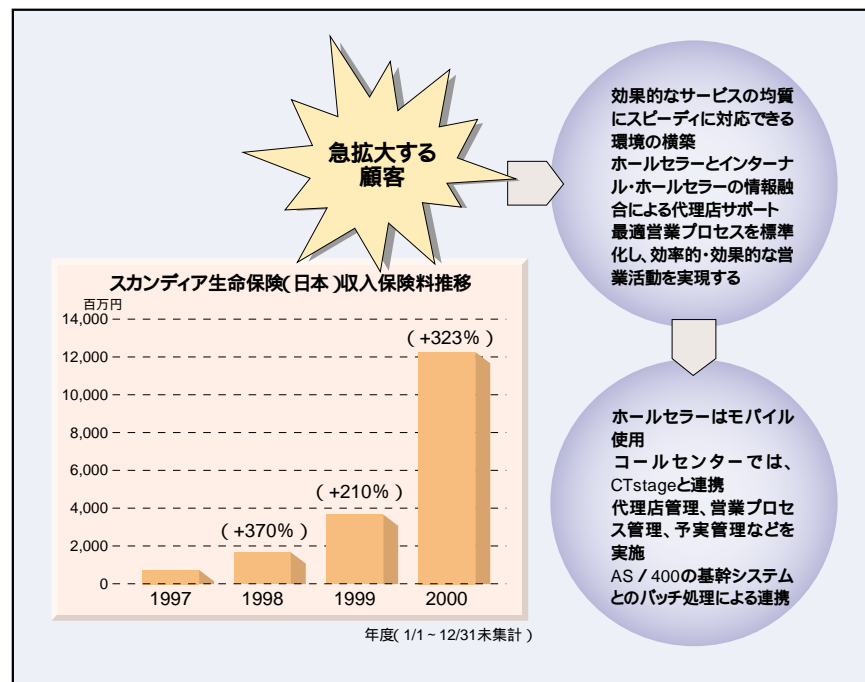


スウェーデンにあるスカンディア本社

有数の運用会社のアドバイスに基づいて行い、スカンディア自体は商品開発やサービス、ITシステムなどを担当するという、スペシャリストによる分業化を実践している。そのため、いわゆる外務社員が1人もいない。顧客への商品販売は全国に約600社ある代理店を通して行われている。

同社のスペシャリストは、これらの代理店に対して、商品内容の詳しい説明やさまざまな情報提供などのサポートを行う手法をとっている。代理店ごとにサポートを行うのが、同社の「ホールセラー」と呼ばれる営業担当社員だ。その他に、いわゆる一般のコールセンターというオペレータに相当する「インターナル・ホールセラー」と呼ばれる電話やE

図1 スカンディア生命保険のCRMシステム導入の背景



メールなどで代理店をサポートする内勤のスペシャリストがいる。

急増する顧客に伴う問題点について、インターナル・ホールセラー部の橋本治部長は、次のように話す。

「ホールセラーが、それぞれの代理店に対してどのようなサポートを行い、どういう商談が進行しているかが社内では把握し難く、ホールセラーの個人プレーに依存しつつありました。また、ホールセラーからすると、社内にいるインターナ

ル・ホールセラーが代理店に対してどのようなサポートを行っているのかわかり難い状況でした。そのため、常に電話などでホールセラーとインターナル・ホールセラーは連携をとっていました。一方、代理店からするとホールセラーに1回伝えたことを、もう1度インターナル・ホールセラーにも説明しなければなりません。このように、ホールセラー、インターナル・ホールセラー、代理店との連携やコミ

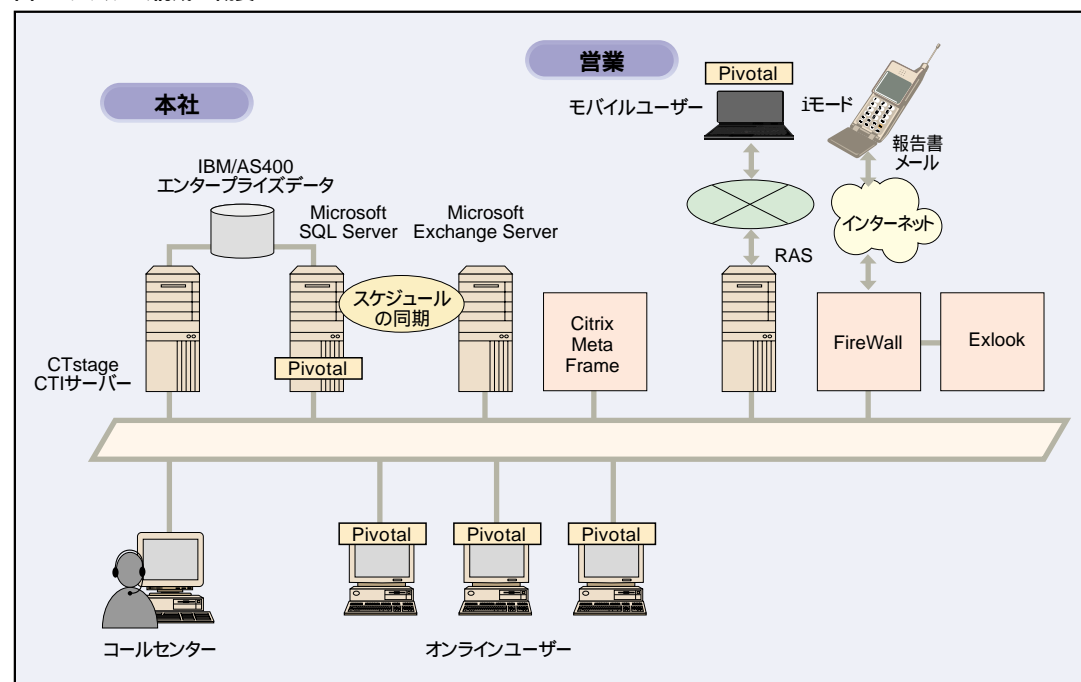
USER KARTE

- ・本社：東京都渋谷区広尾5-6-6
- ・設立年月日：1996年8月
- ・資本金：130億円
- ・代表者：霜山 純夫社長
- ・従業員数：97名
- ・企業概要：世界22カ国で変額保険、変額個人年金保険ビジネスを展開。伝統ある堅実な保険会社としての経営を続けながら、ITを駆使して顧客のニーズに的確に応える商品・サービスの提供に努めている。



左からインターナル・ホールセラー部の橋本治部長、情報システム企画部の廣瀬進部長、情報システム部の岡野憲一次長

図2 システム構成の概要



売上げ成績・件数、インターナル・ホールセラーとの電話での対応履歴など、大部分の情報をタイムリーに手元のモバイル環境で得ることができるようになった。ホールセラーは、報告書のフォーマットに入力することによって上司に営業状況を報告するとともに、上司は必要なコメントを入力す

コミュニケーションがあまりうまくいっていませんでした」

そこで、これらの問題解決に向けて2000年8月からCRMシステム導入の検討を開始した。10月には、システム選定を開始、Siebel、Vantive、Pivotalなど5社の製品を比較検討した。その結果、「当社の会社規模に合ったコストパフォーマンスと機能評価や、すでに導入されているマイクロソフト社の『Exchange Server』との親和性、実際に入力するホールセラーなどの使いやすさなどを考慮するとともに、営業支援だけでなく、CTIと連携した顧客管理システムとしての実績を考慮して、Pivotalを採用しました」と情報システム部の岡野憲一次長はいう。

採用するシステムがPivotalに決まると、12月から今年4月初旬の数カ月と短期間でシステム設計を行い、4月中旬には本稼働を開始した。

CTIを含めた全体のインテグレーションは、NTT東日本が、Pivotalのインテグレーションはゼオン情報システムが担当。

ホールセラーはモバイル環境で進捗状況などを把握

Pivotal導入後は、約20名いるホールセラーの勤務形態が、週に1回月曜日にオフィスに出勤する以外、直接自分が担当している全国にある代理店を訪問し、サポート活動を行えるようになった。月曜日以外は、外出先でノートパソコンとPHSを利用してリモートアクセスし、オンラインでPivotalのシステムから各種情報を参照したり、報告書を入力できるようになった。

ホールセラーはPivotalにアクセスすることで、代理店ごとの委託契約日、代表者、所在地、支店所在地、連絡先、募集人氏名、外務員資格保持者などのプロフィールや、毎月の

ようになっていく。また、当然自分が担当している代理店の情報は把握しているが、ホールセラーが休暇、病気で休む場合や、代理店の担当を変更する、といった場合に、細かな引継ぎをしなくても代理店のプロフィールやサポート状況の履歴から把握できるようになった。

さらに、マネジメントという観点では、経営者層は外出しているホールセラーの営業プロセスを容易に把握、進捗管理や問題点の洗い出しがスピーディに行えるようになった。

PivotalとCTstageを連携代理店の迅速サポートを実現

一方、社内のインターナル・ホールセラーが使用する代理店からの問い合わせに対応するコールセンターに導入されているのが、沖電気工業の「CTstage」で、Pivotalと連動させ、代理店からの問い合わせがあれば、Pivotalに蓄積されているデ

ータ画面を即座にポップアップさせるなど、問い合わせに対して迅速な対応が可能になった。代理店からの問い合わせなどのコール数は現在1カ月あたり約4000件で、現在11名の正社員のインターナル・ホールセラーが対応している。

インターナル・ホールセラーは、代理店からの電話以外に、直接顧客から契約内容の照会と変更の対応も行っている。顧客からかかってくる電話は、まずIVRかFAX自動応答装置で対応し、契約内容の照会や変更、あるいは解約時の払戻金などを音声またはFAXで確認できる。さらに、必要であれば、保全担当者につなぎ、保全担当者はログインIPを入力することによって契約者ごとの画面を表示し、照会や変更に対応する。

今後の課題は電話、Webサイト、Eメールのチャネル統合

今回のシステム導入を機に実際に



代理店をサポートするインターナル・ホールセラー

運用し、データを蓄積することで、1、2年で約600社ある代理店の特徴を把握し、例えば「A代理店から電話が入るのは17時～18時頃が多い」、「B代理店は エリアでの販売を得意としている」などモデル化できると情報システム企画部の廣瀬進部長は話す。

また、ホールセラーが代理店に対してサポートする最適営業プロセスを標準化し、効果的・効果的な営業活動を実現することができるという。

コールセンターでは、「誰でも同じ質問に対して同じ回答が行えるようにするために、FAQを構築するとともに、Web上に公開していきたい。現在Webサイトでも代理店ごとのマイページを作成、パスワードとIDを付与して各種情報を提供しています。そのため、今後は電話以外のEメールとWebでも同様の対応が行えるように、チャネル統合を行っていきたい」と岡野次長は説明する。

コールセンターでは、インバウンド以外に新商品やキャンペーンの案内などのアウトバウンドも行っているが、「こういう時期にこういうアウトバウンドを代理店へ行くと、このような効果が得られる」というノウハウも得られる。また、今後データが多量に蓄積されていくため、これらのデータを分析しマーケティングなどに活用していきたいという。

(菊池 淳一)

