

保険業界における CRM の活用

～ The Application of CRM in the Insurance Industry ～

IT研究会 第2グループ

(担当委員)

大木裕之 (同和火災)

(メンバー)

川戸潤二、北村英照、宮永典幸	(住友生命)
久保田康裕、倉田敦史	(大同生命)
蔭山良二、前田聡、高嶋秀晃	(同和火災)
大村剛、大野博人、斉藤和則、大島賢一、北山貴裕	(日本生命)
岡本徹、吉村寛	(富士火災)
渡辺篤史	(明治生命)

(目次)

I はじめに	75
II CRMとは何か	76
III 保険会社の現状と課題	80
IV 保険会社にとってCRMは役に立つか	82
V 保険会社のCRMのポイントと戦略	84
VI 「顧客を知る」=顧客一元管理	86
VII 「顧客との関係強化」=ネットワーク利用	93
VIII おわりに	99

I はじめに

近年の規制緩和・低成長などによってパイの奪い合いが激化している。企業として大きな変化の中での生き残りに向けた戦略が必要となっている。さらに顧客の欲しいものが多様化しており、顧客が利用したいチャネルも多様化している。どんな時間帯・場所でも利用したいというニーズも大きい。

また、急激なITの進歩により、これまで不可能であった様々なサービスの提供・改善が可能となってきている。

このような環境変化の中、CRMの考え方・システム導入が各産業界で脚光を浴びている。

「保険業界におけるCRMの活用」というテーマを受けた当グループでは、まずCRMの概念・技術を整理すると共に、取り巻く環境が急変する中で保険会社が抱える問題・課題の整理を行なう。

そして、それら課題解決にCRMの活用が有効であるか、活用する場合のポイントや戦略は何であるかの考察を行なう。

次に、保険会社におけるCRM戦略上の重要な柱となる具体的な2つのシステム、統合顧客DBとネットワークについて、「顧客申し出による顧客一元管理」の提案と、既存顧客への新しいアプローチ例として「企業イントラネット保険募集システム」の紹介を行う。

II CRMとは何か

1 CRMが目指すは酒屋の親父さん商売

CRMとは、Customer Relationship ManagementやContinuous Relationship Marketingなどの略であると言われているが、CRMとはいったい何か。

結論から言うと、「CRMとはこれだ」といった確立した定義は未だ存在していないのが現状である。

当グループの研究も「CRMとは何か」という検討から始まったが、協議を重ねてきた最終的な結論は次の定義である。

「CRMとは、ITの活用により、効率的かつ効果的に、企業として顧客一人一人が何を望んでいるかを知り、きめ細やかなサービスを提供する経営手法。これにより顧客と企業との、より深い・長期的な関係を築き、顧客は満足し企業は儲かるという考え方。」

この定義は次の3つの重要な要素を含んでいる。

- ① 「顧客一人一人が何を望んでいるかを知り、きめ細やかなサービスを提供する」という部分
- ② 「顧客と企業との、より深い・長期的な関係を築き、顧客は満足し企業は儲かる」という部分
- ③ 「ITの活用により、効率的かつ効果的に、企業として」という部分である。

1つ目の部分について、具体的に下町の昔ながらの市場にいる酒屋の親父さんの商売を例に説明すると、次のようになる。

- ・ 馴染みの客一人一人を良く知った親父さんが、店の前を通りかかる客それぞれにタイミング良く声をかけて好みの酒を薦め、「買いたい気持ち」にさせる。
- ・ 更に、その酒に最適な旬の肴をさりげなく薦め、客の「潜在的な」欲求を目覚めさせる。
- ・ 酒と肴を買った客は満足し、何だか得をしたような気になる。そして、その酒屋を気に入って、再度の購入を考えて、所謂「馴染みの客」となる。
- ・ その客は、他の知り合いにもその酒屋のいい評判を広め、イモヅル的に店の評判があがる。

つまり、CRMが目指す経営手法とは、こういった「昔ながらの気のいい酒屋の親父さんの商売方法の良い点」を見直し、顧客との関係を重視した経営手法を目指しているということである。

2つ目で重要な点は、「長期的な関係から儲ける」という考え方である。「商品が売れた・売れなかった」ということも重要であるが、それよりむしろ「馴染みの客が増えた・減った」といった点を重視する考え方に立った商売をするということである。

3つ目の部分についてであるが、多くの社員、組織を抱える大企業では、これまではやりたくてもできなかった「酒屋の親父さん商売」が、近年のITの進歩に伴いそれを最大限に活用することで、効率的かつ効果的に実現できるようになってきているという点である。

「CRMとは既存顧客、および見込み顧客のニーズを理解し、予測することを目的にしたビジネス戦略である」「顧客の購買履歴をフォローし、マルチチャネルで顧客のニーズに連続的にこたえるアプローチによってそれぞれの顧客から得られる生涯利益を最大化する活動がCRMである」「CRM＝組織間連携(インテグレーション)＋個別最適化(パーソナライゼーション)」など、CRMの定義はいろいろある。

しかしながら、これら多くの定義は、CRMが持っている多くの側面のある一面のみを見ている、もしくはある一面のみにスポットを当てて見ている定義であると考ええる。

CRM全体を見渡した場合、CRMとは何であるかを平易な言葉、一言で表すならば、

「CRMとはITで酒屋の親父さんの商売をやって、儲けようという経営手法」

であると言える。当グループはCRMに対するこのような考えを前提として、今回の研究を行った。

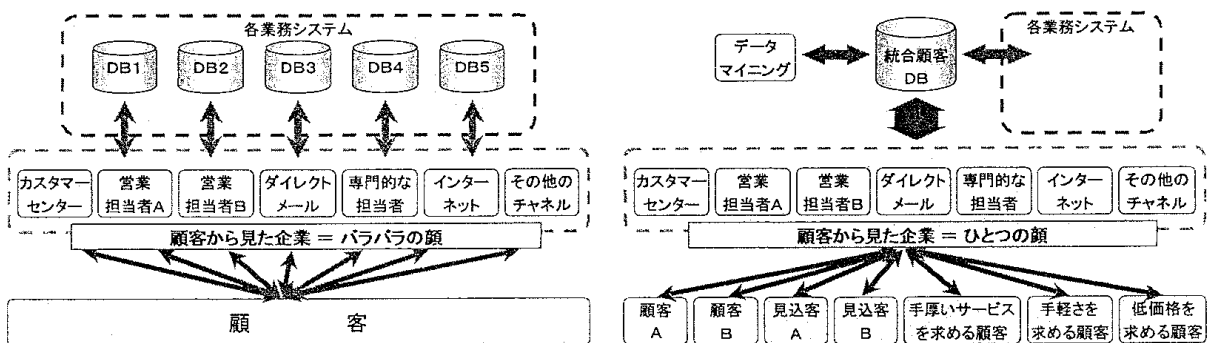
2 CRMの技術・システム

先の3つ目の重要な要素で述べた通り、企業においてCRMを実現できるようになった背景には、ITの進歩があげられる。

以下に、CRMのシステムイメージといくつかの重要な技術・システムについて述べる。

(1) 全体的なシステムイメージ

CRMの全体的なシステムイメージを、導入前と導入後で表したものが次の2つの図である。



導入前、導入後で大きく異なる2つの視点から見た場合のそれぞれの違いは次の通りとなる。

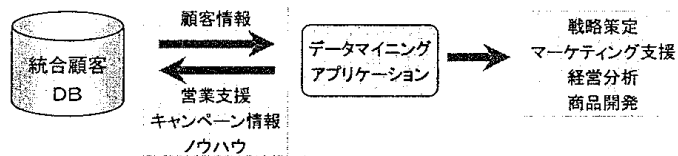
視点	導入前	導入後
企業が持つ顧客に関する情報・データ	各業務システムが独立して構築され、各システム間のデータは必ずしも正規化されたものではない。	各業務システムでバラバラだったデータが統合され、正規化された「統合顧客DB」を利用している。

視点	導入前	導入後
顧客から見た企業	顧客サイドから見た各チャネルはそれぞれ独立しており、必ずしも整合性の取れた振る舞いをするわけではない。 これでは顧客にとって、担当者が変わればまた同じ説明を一からしないといけないなど、ひとつの企業がバラバラの顔として映ることとなる。	顧客の情報を各システム・各担当者が共有することができ、顧客にとってどの担当者・チャネルであっても「自分を知っている」振る舞いをしてくれる企業となる。 どんな性質の顧客から見た場合でも、企業は「ひとつの顔」として映ることになる。

(2) いくつかの重要な技術・システム

a 統合顧客DB/データマイニング

統合顧客DBはCRMシステムの中心に位置づけられる。企業が保有する顧客に関する膨大な情報を一元的に管理・共有し、戦略的に活用するために必要となる。各業務のシステムで扱われているデータのみならず、戦略上必要となる購入履歴やコンタクト履歴、アンケート結果、クレーム情報などの追加情報も蓄積できるシステムである。

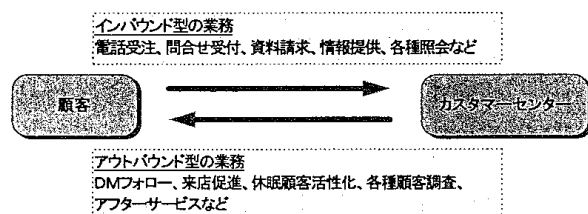


統合顧客DBに蓄積された顧客情報を、会社の全部門・全社員で参照・活用できるとともに、新たな情報の追加も可能とする仕組みを持つ必要がある。

更には、蓄積された情報を単なる集約されたデータの状態から、分析により価値ある情報にして、次なるステップに活用する必要がある。データマイニングのツールを導入することにより、従来は見つけることが難しかった規則性や傾向の発見が可能となる。

b CTI(カスタマーセンター)

CTI(Computer Telephony Integration)とは、コンピュータと電話を融合する技術・アプリケーションである。カスタマーセンターは、CTIや統合顧客DBなどを活用した顧客との総合窓口である。例えば、カスタマーセンターの担当者が電話を取った時点で相手先の電話番号を認識し、顧客DBより必要な情報をパソコン画面上に表示し、顧客に応じた対応を可能とする、というような機能がCTIのアプリケーションで提供される。



CTIを活用したカスタマーセンター導入のメリットとしては、統合顧客DBの情報を参照することにより、正確で迅速な対応ができる点が挙げられる。同じ顧客に対して複数の担当者が対応した場合でも、常に情報が更新されているので、顧客に同じ説明をさせるということが避けられる。顧客に「よく理解してくれている会社だ」と感じてもらうことが、電話を通してであっても可能となる。

c インターネット

インターネットを利用した新しいビジネスが日本においても確実に拡大している。CRMの観点からも、

インターネットを活用したチャネルは、双方向かつ即時・低廉なコミュニケーションツールとして様々な利用が考えられる。

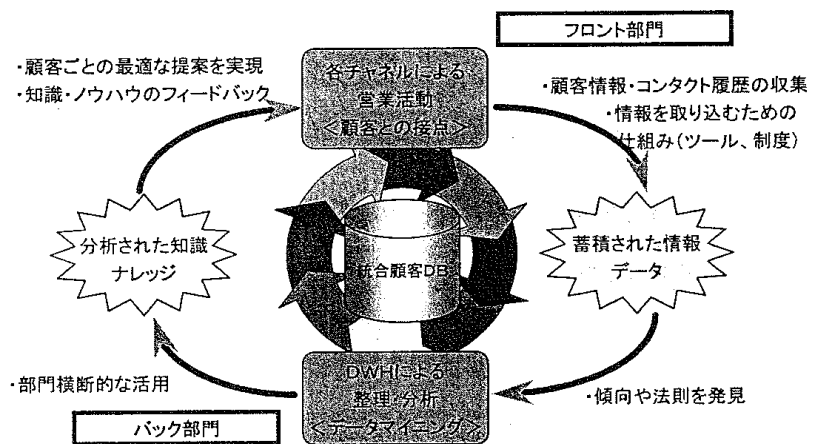
24時間いつでも利用したい、ダイレクトに購入することにより安いコストで商品を手に入れたい、といった顧客のニーズに対応することができる。営業担当者を必要とするか、インターネットを利用するか、顧客の都合により場合に応じて選択できるようになれば、顧客の満足度は高くなる。

また、インターネットマーケティングとしての活用も期待できる点や、既存の営業職員などと比べて低コストであるという利点がある。例えば、顧客とのコミュニケーションを継続的に行うため、従来は営業職員の訪問やダイレクトメールなどに人手と費用をかけていたが、電子メールで自動的に情報を提供するという方法をとれば、これらを削減することが可能である。

3 CRM導入のポイント

CRM導入に際して最も留意・認識すべき点は、CRMは個別のツールやシステムを構築すれば完了ではなく、それらを会社全体の業務の仕組み・体制として組み込み、サイクル化・定着させる必要があるという点である。

CRMの仕組みを時間軸で捉えると、次のようになる。



- ① フロント部門である各チャネルから、顧客情報を収集・蓄積する。
- ② 収集した単なるデータの集まりをデータマイニングにより分析し、傾向や法則を見つけ出す。
- ③ 分析の結果得られた情報は、統合顧客DBに登録され、バック部門を含めて部門横断的に利用されることで、「知識」すなわち「ナレッジ」として有効に活用される。
- ④ ナレッジにもとづき、各チャネルでの活動にフィードバックする。情報を共有しているため、統合された活動となり、企業・顧客にとって無駄のない活動をとることができる。

上記の①～④を繰り返すことではじめて、CRMは継続的な効果を生むことができる。

これらを実現するため、精度の高い情報を集められるような社内体制(ルール)を確立することが、CRM戦略として重要である。情報を積極的に提供した営業担当者など社員にインセンティブを与えることにより、より精度の高い情報を確保できる。また、携帯端末を持たせてどこからでも情報を入出力可能とすることで、情報の蓄積と活用が一層進むことになる。

CRM戦略においては、ポイント制や会員制度を導入することにより顧客を囲い込む、ロイヤルティの高い顧客を選別してより手厚いサービスを効率的に実現する、といった戦略を導入することも効果的である。

Ⅲ 保険会社の現状と課題

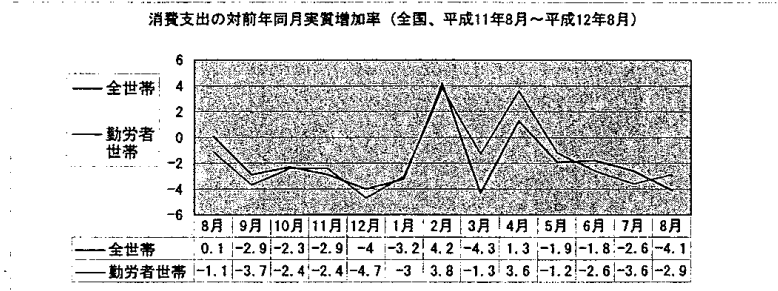
1 保険業界を取り巻く環境

保険業界を取り巻く環境の大きなものとして、以下の3点をあげることが出来る。

(1) 経済環境の変化

経済環境による影響としてバブル崩壊をあげることが出来る。日本経済はバブル崩壊から依然として本格的な景気回復には至っておらず、経済の低成長が継続している。家計では収入の減少により可処分所得が減少し、個人消費の低下に直結している。そうした

中、家計では過剰支出を抑える(節約)といった行動がとられている。つまり、消費者は本当に必要と感じた時にしかものを購入しなくなっている。これらの影響を保険業界で見ると、保険の解約、見直しといった行動に現れており、保険料収入減少の一因となっていると考えられる。

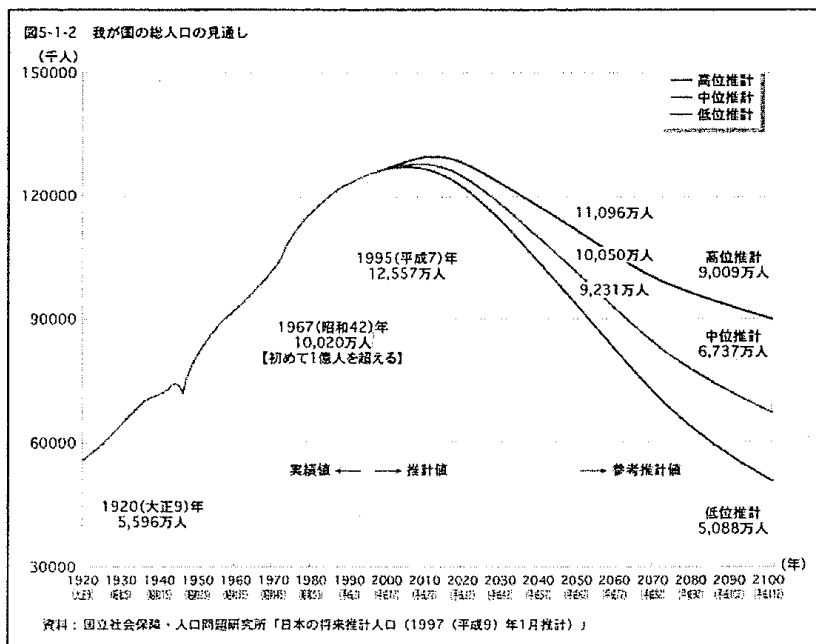


(2) 行政環境の変化

行政面での環境変化による影響として規制緩和をあげることが出来る。保険業界は護送船団方式により行政から保護されていたが、規制緩和により垣根がなくなり、生保・損保の相互参入だけでなく、外資系金融機関や他業種からの保険業界への新規参入が開始された。すでに保険加入率で日本は飽和状態にあると言われており、更なる競争企業の参入、契約(顧客)の争奪競争が激化することは必至となっている。

(3) 人口構成の変化

日本の人口構成の変化による影響として少子化や高齢化、ライフスタイルの多様化をあげることが出来る。少子化の影響により絶対的な新規保険加入者が減少し、保険会社間での顧客の奪い合いが激化している。一方、高齢化は急速に進展し、高齢者の保険需要は確実に増大していくと考えられる。また、ライフスタイルの多様化により発生する保険ニーズを的確に掴んだ商品を提供していく事が求められている。



2 保険会社の現状と課題

以上のような環境に置かれた保険会社の現状は次の通りであり、収支バランスの悪化、経営体力の低下などの問題に直面している。

(1) 収益の悪化

保険契約が右肩上がりに伸びていた時代は終わり、保険業界自体が成熟産業となっている。先に述べたような環境の中で、新規契約獲得件数の減少と契約内容の見直しによる解約が増加するなど、収益の悪化が問題となっている。

(2) 新商品開発競争・価格競争の激化

保険料の自由化により各社が新商品の開発に注力し、販売商品、販売方法により他社との差別化を意識しはじめている。同時に、リスク細分型保険・ダイレクト通販保険発売や、保険料を変えずに新特約などで保障(補償)内容を拡大するなど、価格面での競争も損保を中心に激化してきている。

(3) バブル期に販売した高利回り商品による逆ザヤ

保険料収入が減少しているだけでなく、バブル期に大量に販売した高利回りの商品の逆ザヤにより保険会社の体力が低下している。金融機関の不倒神話は過去のものとなり、生損保で破綻が相次ぎ、保険会社への信用が崩れてきている。これらの信用力低下が更なる保険の解約に繋がる悪循環に陥っている。

保険業界全体がこれまでにない大きな転換期を迎えていることは間違いないと言える。

21世紀に生き残っていくために「いままでのやり方ではだめだ」という現状改善の必要性・危機感を保険会社各社は感じている。

各社とも、「新しいビジネスモデルは何か無いか。」「従来型の販売手法ではない新しい手法は無いか。」と模索している状況にある。最近の保険会社などの合併・統合・提携などの激しい動きは、それを如実に表している。

保険会社の課題を一言で言えば、21世紀への生き残り・勝ち抜きに向けて「何かを変えなければいけない」と考え、従来と異なった方法でその第一歩を踏み出す事であると言える。

IV 保険会社にとってCRMは役に立つか

1 保険会社の特色

「保険会社にとってCRMは役に立つか」を考察する前に、保険会社の特色について、商品面と販売面の2つに分けて整理すると次のようになる。

(1) 商品の特色

- ① 形が見えない「安心(保障・補償)」という商品であること。さらに説明があっても一般には理解しづらい商品内容であること。
- ② 顧客による代金の支払いが先で、会社からの保険金などの対価は時間的にかなり後、場合によっては、金銭などの具体的な対価が無く終わってしまうといった仕組みの商品であること。
- ③ サービスの必要性を十分理解していただき、長期にわたって契約を継続いただくことが重要かつより有利な仕組みとなっている商品であること。

(2) 販売の特色

- ① 営業職員や代理店による対面販売を中心とした間接販売が主であること。
- ② 顧客のニーズを吸い上げ、顧客一人一人に最適な商品を提供するといったコンサルタント型営業を基本としていること。
- ③ 販売自体も重要であるが、それ以上に販売(契約)後のアフターケア・メンテナンスが重要になること。

2 保険会社にとってCRMは役に立つか

これまで述べてきた「CRMとは何か」「保険会社の現状と課題」「保険会社の特色」から考えた場合、「保険会社にとってCRMは役に立つか」という命題に対する答えはどうなるであろうか。

当グループでの結論は、「YES」である。

保険会社の使命は、顧客に長期に渡って安心を提供するということである。その使命を負った保険会社にとって、CRMの手法がまさしくそのまま当てはまると言える。

CRMの「顧客一人一人が何を望んでいるかを知り、きめ細やかなサービスを提供する経営手法」は、コンサルティング型営業を基本とする保険会社にとって、将来に向けた何らかの手がかりを提供してくれるものと期待できる。

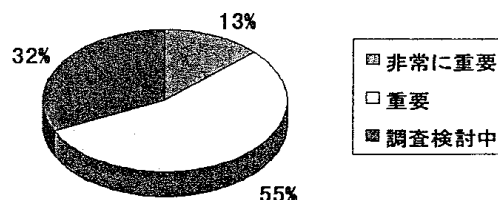
「何かを変えなければ」と感じている現在の保険会社各社にとって、CRMの考え方・経営手法を参考にすることで「当社にとって顧客は〇〇です。」「当社は顧客との関係を△△と見え、××を行います。」といったような「自社のCRM」を確立できるよう検討していくことが重要であると言える。

3 保険会社のCRMの現状(アンケート結果)

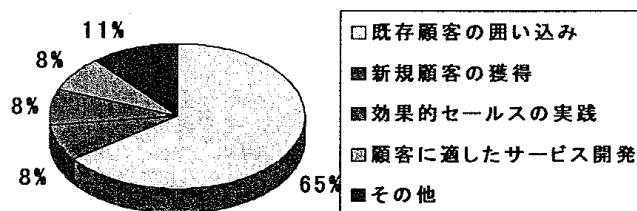
「保険会社にとってCRMは役に立つ」ということを実態として確認するために、当グループでは、「保険業界におけるCRMの活用」に関するアンケート調査を平成12年5月に行い、生命保険会社32社、損害保険会社24社から回答を得た。

主な質問についての回答結果は次の通りであった。

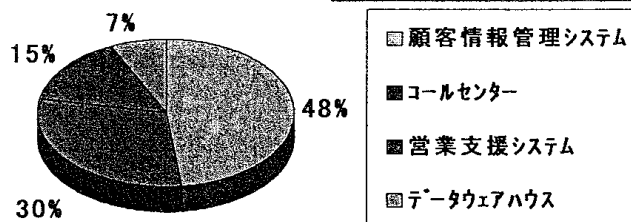
- ① CRMを重要なテーマとして考えていますか。



- ② CRM導入の目的は。



- ③ CRMを実現する上でもっとも重要と
考えているものは。



上記のアンケート結果から次のことが言える。

- ① 多くの保険会社はCRMを重要なテーマとして考えている。
- ② CRMを導入済み、もしくは現在導入しようとしている会社のCRM導入の目的では、既存顧客の囲い込みを第一にあげる会社が多い。
- ③ CRM実現の為の重要システムとしては、顧客情報管理システム及びコールセンターが上位を占める。

更に今回のアンケートでは、「コールセンターを導入していますか。」「現在実施しているインターネットホームページの主たるターゲットは。」などの質問も行った。

その結果、保険会社のCRMの現状としてコールセンターの導入までにとどまっている会社が多いことや、CRM実現への低コスト・双方向チャネルとして有力なインターネットについても、既存顧客へのサービス提供・顧客満足度向上といった目的での活用はこれからであり、CRMとして有効に活用できていると言うには難しい状況にあることなども確認できた。

V 保険会社のCRMのポイントと戦略

1 保険会社の CRM のポイント

(1) お得意様、お馴染みさんを重視した経営

先に述べた保険会社を取り巻く環境から明らかなように、新規顧客の獲得は今後さらに厳しさを増していく。よって、新規顧客を開拓することで収益を増加させていくという、従来の販売方法に頼った経営自体に限界が来ていると言える。

保険会社の現状と課題から考えても、今後の保険会社の中心となるターゲットは、新規(白地)顧客から、既存顧客(お得意様、お馴染みさん)へシフトしていくものと考えられる。

既存顧客への囲い込みを強化することにより収益を維持していくこと、また、今後予想される社会環境の変化に応じた保険ニーズを既存顧客から創出し、更なる契約獲得につなげることが重要視されていくことは確実である。

よって、保険会社の CRM における大きなポイントは、「既存顧客」に焦点を当てる事であると当グループは考える。

(2) 新しいアプローチの実現

「既存顧客のことを知っているか」「既存顧客との関係に問題は無いか」の2点から現在の保険会社を改めて評価すると、次のような多くの問題点があることが明らかである。

a 既存顧客のことを知っているか

- ① 顧客情報が保険会社まで届かない。知ろうとしていない。
- ② 顧客情報があっても維持管理が出来ていない。
- ③ 顧客情報について各部門間の共有化が出来ていない。

b 既存顧客との関係に問題は無いか

- ① 営業職員や代理店に任せっきりでである。
- ② 契約・更改手続きのときにだけ顔を見せる。

これらの問題点を改善するためには、これまでのような営業職員・代理店などに頼った既存顧客へのアプローチだけではなく、まったく新しいアプローチが必要となってくると考えられる。

それは、現在の既存顧客との関係を改めて見直すことで顧客情報の管理を徹底し、顧客に合った商品・サービスを最適なタイミングで提供できるようなチャネルを充実していくことである。つまり、「顧客一人一人が何を望んでいるかを知り、きめ細やかなサービスを提供する経営手法」であるCRMの考え方を解決の糸口にして、既存顧客とのより深い・長期的な関係を作り上げることが、重要となってくると考えられよう。

(3) 営業職員・代理店との連携

保険会社は、営業職員や代理店による対面販売を中心とした間接販売を柱としている。よって、保険会社の CRM を実現していく上で、営業職員などの既存チャネルの活用や、既存チャネルとの連携を考えることが重要となる。間接販売形態における CRM 実現という点において、主として自社の店舗、職員を通じて直接顧客と接している銀行などにおける CRM とは異なる視点が必要になる。

営業職員などの既存チャネルは、保険会社の CRM を実現するに当たって、メリット、デメリットどちらにもなる可能性がある。如何にうまく既存チャネルを活用するかといった点が、保険会社の CRM 成功のカギとなることは確実である。

2 保険会社のCRM戦略

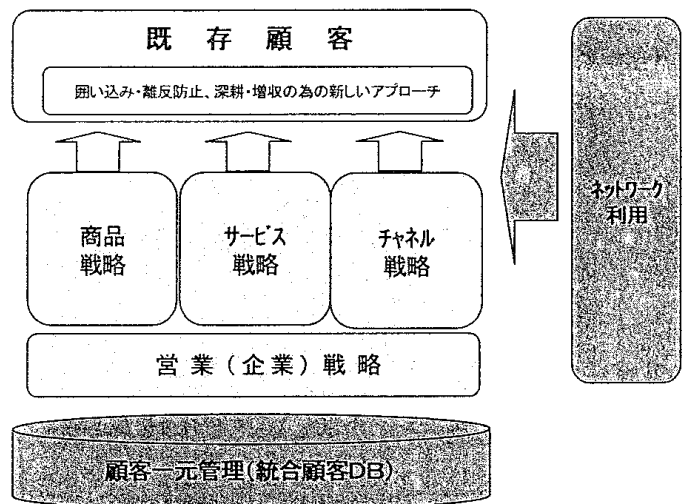
営業職員・代理店と連携した既存顧客をターゲットにした新たなアプローチを実現する為には、企業としての営業(企業)戦略自体と、それに基づいた商品、サービス、チャネルといった各戦略面における大幅な転換・変革が必要であるが、戦略上重要な要素は、「顧客を知ること」と「顧客との関係強化」である。

「顧客を知ること」を推進・実現するCRMシステムが「顧客一元管理」であり、その実現は保険会社のCRM戦略の土台・基盤となる。

これまでどちらかと言えば取引単位や契約単位でしか見ていなかった既存顧客一人一人を、個々の顧客として把握・認識し、会社戦略として必要な分類・選別を行うことで、はじめて、それぞれの顧客の立場に立った、顧客の要求を満足させることのできる営業戦略や、商品、サービス、チャネル各戦略の立案・実行が可能になる。

一方、「顧客との関係強化」を推進・実現するCRMシステムが「ネットワーク」であり、その利用は保険会社のCRM戦略の実現を側面から支え、既存顧客をターゲットにした新たなアプローチを具体化していく為の大きな柱となるものである。

昨今のネットワーク時代において「自分の求めるものを」「自分の求める方法で」という顧客の要求に応えること、そして保険会社側の「如何に効率的に」CRM戦略を実現していくかといった課題を解決する為には、インターネットに代表されるネットワークの活用が、今後、検討・推進していくべきCRMシステムの大きな柱となることに間違いはないと考えられる。



VI 「顧客を知る」＝顧客一元管理

1 顧客一元管理とは

現在保険会社の顧客管理体系は、生保、損保、投資信託、融資など、それぞれの商品単位に分断されている。しかも商品単位の中においても、一部を除いては契約単位に顧客を認識しているのが実情である。

顧客一元管理とは、それら商品単位、さらには契約単位に分断化されている顧客情報を集約し、統合顧客DBとして、顧客と会社との取引状況を明確化することである。

例えば、損害保険と生命保険に1件ずつ加入しているAさんという顧客を照会すると、2つの取引が存在することが瞬時にわかるようになることである。それにより保険会社は顧客を一人一人の顧客として初めて認識すること、言い替えれば「お客様を知ること」ができ、顧客との新たな関係を築くための基盤とすることができる。

また、単に既存情報の集約のみならず、趣味・イベント情報など不足情報の収集や、住所変更・家族構成変更など変更情報の反映といった仕組みも必要となる。

さらに、単なる顧客単位から世帯顧客単位への顧客管理の高度化や、顧客との接触履歴管理などについても検討を行うべきである。

2 顧客一元管理のポイント(「顧客申し出による顧客一元管理」の提案)

ところで、一般的にCRMで「顧客一元管理」というと、社内に散在する契約情報を、氏名・生年月日などの名寄せ項目によって機械的に統合することを想像しがちであるが、この「既存情報の機械的統合による顧客一元管理」には次のような多くの問題が存在する。

- ① 保険会社が保有する情報は、申込書内容などで得られる限定的な情報であるということ。統合しようとしても、情報が少ないため簡単には統合できないという問題がある。
- ② 契約単位に管理している情報はバラバラで、また必ずしも最新状態の正しい情報ではないということ。仮に統合を行うことができたとしても、統合ミスが発生する可能性があるという問題がある。
- ③ 機械的統合に伴い、莫大なシステム投資コストが発生するという問題。管理体系の異なるそれぞれの契約データを1つに統合するためには、大規模なシステムが必要となることが想像される。

このように機械的統合による顧客情報は、社内的な営業情報としては一定の有用性はあると思われるが、情報の正確性という面において、直接的な顧客アプローチに耐えうるものではなく、実現価値は低いと言わざるを得ない。多くの情報を保有していても、使える情報でなければ意味がないということである。

これらの問題を考慮すると、保険会社のCRMの顧客一元管理で指向すべき方向は、既存情報の機械的統合によってすべての既存顧客の一元管理を行うことではなく、会社への申し出を行った顧客に限定

した顧客一元管理を行うことであるとする。

この方法であれば、直接顧客への確認を行うことができるため、情報の正確性は確保できる。さらに、情報活用に関して顧客から了承を得ているため、保険会社はより自由にその情報を活用することができることになる。

勿論、顧客からの申し出を行ってもらうために、保険会社は積極的な勧誘活動を、全チャネルを挙げて大々的に展開する必要がある。例えば、申し出を行った顧客に対しては、年間払込金額に応じてマイルージ方式でポイントを付与する制度を作るなど、顧客にとって魅力的な施策を展開していくことが不可欠である。

以下、保険会社のCRM活用として指向すべき「顧客申し出による顧客一元管理」の実現に向けた検討ポイントや、具体的なシステムについて述べていく。

3 実現に向けた検討ポイント

(1) 顧客からの申し出を受け付ける方法

まず、顧客からの申し出を受け付ける方法であるが、次の図にあるように非対面チャネルと対面チャネルの2つがある。

目的	顧客の状況・属性に応じたサービスを提供したい場合	顧客との取引量に応じたサービスを提供したい場合
方法	非対面チャネルによる申出 － インターネット・カスタマーセンター 顧客からの情報入力に特化	対面チャネルによる申出 － 営業職員・代理店 既存契約内容の確認など多面的な情報収集
特徴	顧客からの接触 情報収集は容易だが、情報量には限界 セキュリティ問題	保険会社からの接触 申出に対するインセンティブが必要 高コスト

インターネット・カスタマーセンターに代表される非対面チャネルについては、情報収集は比較的容易であるが、顧客からの接触が中心になるため、収集する情報量に限界がある。また、情報の妥当性、更には個人情報保護の観点からのセキュリティ問題も考えられる。したがって、非対面チャネルを利用した申し出情報については、基本的な顧客情報の登録と変更に限定した利用が妥当である。

もう一つ、既存チャネルである営業職員・代理店を利用した対面チャネルについては、コスト面から見ると非常に高くつくが、直接顧客と接する事により契約内容及び証券を見ながら本人確認が十分にでき、多面的な情報収集が可能である。また、顧客と会社とのつながりの深さを確認出来るというメリットもある。

申し出方法による顧客一元管理の為の情報収集方法について、どちらの方法を選択するかは生命保険会社、損害保険会社によっても状況が異なるので、それぞれ目的に応じて使い分ける必要がある。

(2) 統合顧客DBの構築

次に、統合顧客DBを構築する上で必要となる検討ポイントについて述べていく。

a 統合顧客DBを構築する上で必要となる管理項目について

統合顧客DBを構築するにあたっての1つ目の検討ポイントは、統合顧客DBでどのような項目(情報)を管理するかという点である。顧客を知る事と顧客ニーズの発掘に不足のない、十分な情報を保持するよう検討する必要がある。

① キー項目

顧客からの申し出を前提としているため、申し出の際に個人認証として必要な顧客IDとパスワードを付与し、サービス提供顧客へ通知する。基本的にこれがキー項目となる。顧客ID及びパスワードを付与する場合は、電子認証・証明書発行(第3機関へのアウトソーシング)などを利用した方がセキュリティ確保の観点からは非常に良いが、コスト的には割高となってしまう。別途、対企業を限定としたサービス提供と言う意味では、企業内で管理している従業員番号を顧客IDとして利用する事も考えられる。

② 個人を特定するために必要な情報

氏名、生年月日、性別、住所、電話番号及びメールアドレスなどが必要と考える。特に、昨今インターネット人口が急増する中で、メールアドレスを管理する事は必須であり、今後、必ず必要になってくる項目である。

③ 家族構成・情報を含む関連項目

勤務先(住所・電話番号・資本金・売上高など)、年収及び家族構成(家族の氏名、生年月日、性別など)が考えられる。これらについては、顧客からの申し出の際に収集する事が可能であり、また、最低限収集しておかなければならない項目である。

④ その他情報

応対情報(日時・場所・担当者・応対内容など)、顧客からのクレーム情報やイベント情報などを、発生順に履歴情報として管理しておく必要がある。

⑤ 契約情報

基本的には、顧客が契約している全契約内容の全ての項目について管理している事が最も望ましいが、統合顧客管理DB内で当該情報を全て持つ必要は必ずしもなく、各基幹業務系の情報を取得するための検索キー(例えば、証券番号などの契約が特定できるキー)のみ利用することでも可能である。

b 個人情報の保護(セキュリティ確保)及び顧客情報の共有化について

これらの収集した情報を登録した統合顧客DBというのは、社内の全組織で参照・更新ができて初めて有効活用できるシステムであり、企業内の情報共有の観点からも望ましい形態である。一方、どこからでも誰でも情報を見る事ができるように情報の共有化を図ると、必ず個人情報の保護(セキュリティ確保)及びプライバシー保護の問題が発生する。

インターネット人口の急増とIT技術の進歩に伴い、セキュリティ確保のための方策・手法、様々な機器・ノウハウなどが発表されている。しかし、基本的には、その企業のセキュリティポリシーの明確化と全従業員への企業内社内規定である「個人情報保護規定」などのセキュリティ関連知識の認知と徹底教育が重要であると考えられる。いくら最新の機器を導入しても、利用する側がそれらの保護規定などを知らなければ何もしない。それらを考慮しながら企業内部門・担当者ごとに開示できる情報を決定したり、顧客情報を利用する事に対する全社統一的なルール(規約)を設けたりする必要がある。

このように情報の共有化を実現するシステムを構築する上においては、重要情報が外部に洩れてしまう最悪のケースを想定し、あらゆる方策を事前に検討・導入しておく必要がある。

4 具体的なシステム構造イメージ

以上を踏まえ、「顧客申し出による顧客一元管理」の具体的なシステム構造について検討する。具体的なシステム構造を検討するにあたっての視点としては、以下の検討すべき項目が考えられ、当グループでそれぞれの項目を検討した結果、次の通り選択すべき方法を整理した。

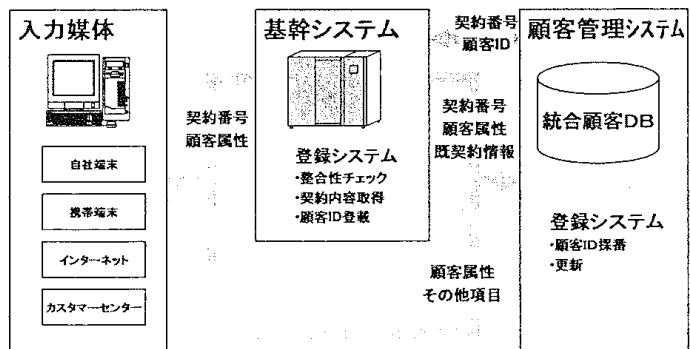
検討項目	方法	選択理由
基幹システムとの位置づけ	基幹システムと別システム	既存の基幹システムの制約を排除する
会員の登録・情報の収集媒体	既存媒体を流用	登録者(営業職員・代理店など)の煩わしさをなくすため
業務処理からのメンテナンス方法	リアルタイム更新	顧客情報の鮮度を保つため
データベース構造	リレーショナルデータベース	「セグメント単位での権限付与可能」、「副次キーでの検索可能」ということを考慮
処理場所	ホスト処理	基幹システムとの相互利用を考慮

以降で、システム構造イメージをより深く理解できるよう、顧客申し出による顧客情報の登録時と登録後に分けて、具体的なシステム構造について説明する。

(1) 登録システム

右図は顧客からの申し出を受け付けるシステムのイメージである。

登録時の処理の流れについて説明する。まず既存システム媒体・自社端末・携帯端末などを利用して契約番号・顧客属性などの情報が入力される。契約番号などの入力情報から既存の基幹システムを参照することによって、顧客属性の整合性チェックを行い、その上で既契約情報を取得する。そして、入力された顧客属性にその他項



目・既契約情報などを付加することで、一つの顧客データとして、統合顧客DBに登録する。最後に、統合顧客DBと基幹ファイルとの紐付けをすべく、基幹ファイルへ顧客IDの登録を行う。

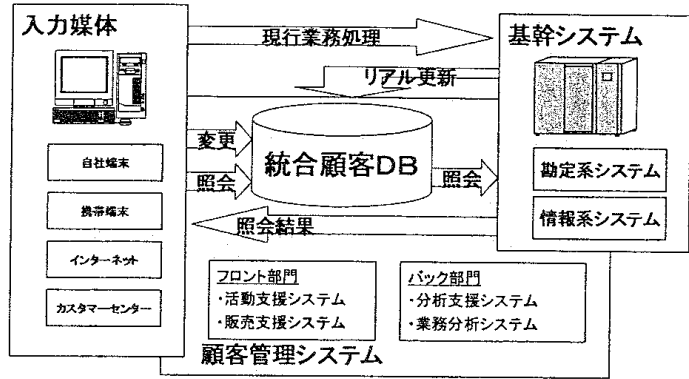
(2) 登録後システム

右の図で登録後の処理について説明する。

顧客情報照会は、顧客IDより統合顧客DBを参照し必要項目の編集と、必要に応じて個々の契約番号から基幹システムで管理している項目を取得する。

顧客対応で得た情報の変更については、顧客IDにより入力内容を統合顧客DBに更新する。

業務処理からの変更については、基幹システムの処理を受けて、登録時に基幹ファイルに登録した顧客IDを元に統合顧客DBを更新する。また、統合顧客DBの情報を基に支援・分析系サブシステムから、フロント・バックの両部門に情報を連携する。



5 期待される効果

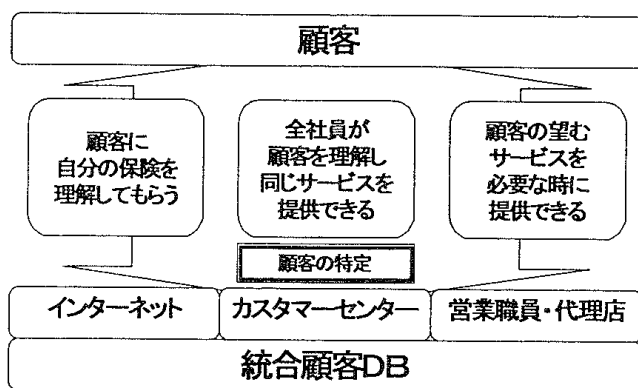
最後に本章で述べてきた「顧客申し出による顧客一元管理」によってもたらされる効果について説明する。大きな効果の一つは、顧客を特定することによって提供できる情報がより有効なものになるということである。効果のもう一つは、統合顧客DBを通じて社内で情報を共有化することによって、提供できるサービスが飛躍的に増加するという点である。

(1) 顧客の特定(パーソナライゼーション)による効果

a 顧客に自分の保険を理解してもらう

顧客の特定という、データウェアハウスを活用したワン・トゥ・ワン・マーケティングやデータマイニングを想像しやすい。しかし、保険会社で第一に考えることは、顧客を主軸とした情報管理を行い、顧客に対して取引・契約内容の全体像を示すことである。

顧客が保険料を支払うのは、必要なリスクに対する十分な備えができていない、という安心感に対してである。しかしながら契約ごとの管理・情報提供では、顧客が抱えているトータルなリスクに対して保険がどれだけ保障(補償)しているのか分かりづらく、安心感や満足感を提供することが十分にできない。保険自体がそもそも複雑・難解なサービスであるとともに、各社から続々と新たな、しかも似たような商品が発売されている現状では、顧客は不安やフラストレーションを募らせてしまう。そうした中、顧客を軸にして情報を提供する効果は



非常に大きい。

b 全社員が顧客を理解し上質のサービスを提供する

電話やインターネットを利用したダイレクト取引を指向する場合、正確な顧客情報が必要になる。

アフターサービスに関する事務の集中化をねらってカスタマーセンターを設立する企業が多い。しかし、こうしたカスタマーセンターがセールス、すなわち営業職員や代理店と同じ様に満足感を顧客に提供することができるだろうか。顧客のことを一番よく知っているセールスの代わりが務まるだろうか。一度も会ったこともない顧客に対して事務的・機械的な対応にならないだろうか。

今までと同じ満足感と安心感を顧客に提供するためには、顧客の属性はもちろんのこと、これまでの取引履歴など「私はあなたのことを十分分かっていてサービスを提供しています」と示せるだけの十分な情報が必要である。統合顧客DBはその基盤となる。

c 顧客の望むサービスを必要な時に提供する

さらに、統合顧客DBを活用した、いわゆるワン・トゥ・ワン・マーケティングについても触れておく。

インターネットではこれまで、販売商品の宣伝や資料請求の受付など一般的なサービス提供が主流であったが、徐々に「あなたのための」情報に主眼が移ってきている。

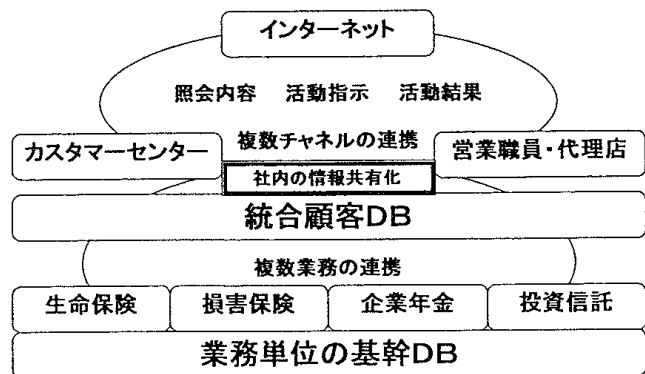
例えば、保険料試算・加入契約の照会サービスなど、現在加入している保険に関するサービス。登録された情報や顧客のアクセス履歴によって、サイト上のコンテンツを変更したり、顧客が関心を持つような情報をメールで送信するなど、顧客自身に対するサービス。いずれも、顧客と保険会社とが長期の保険契約を通じて、お互い持っている情報を交換し、より良い関係を築いていく姿を目指している。すなわち、「自分の好みを知っている相手を簡単には手放さない」という考えのもとに、お得意様を作り続けるのである。これが、CRM戦略の一つの核心である。

カスタマーセンターは、顧客からの照会やクレームの窓口であったが、統合顧客DBを活用することで徐々に情報発信機能を担ってきている。すなわち、一方的な事務処理センターから、顧客を理解した双方向のコミュニケーションセンターへの転換が進んでいる。現在ではさらに進んで、接触頻度の少ない顧客に新商品情報を提供し、興味を持った顧客にアポイントを取るなど、営業職員や代理店を補充するサービスを提供するカスタマーセンターも増えてきている。

(2) 社内の統合・情報共有化(インテグレーション)による効果

a 複数チャネルの連携

これまで、保険会社の顔といえば営業職員であり代理店であった。顧客は営業職員や代理店を通じて保険の情報を聞いた上で保険に加入し、各種手続きを行ってきた。営業職員などの既存チャネルの重要性は現在でも全く変化していないものの、顧客が接触できる新しいチャネルも顧客の利便性向上を目的として増加し続けている。これまで、ATM・



CD機を利用した資金提供サービス、コンビニでの保険料収納代行サービスなどが実施されてきた。現在ではインターネットやカスタマーセンターによるサービス提供が話題の中心になっている。

これらのチャネルは双方向性を持ち、画一的でない多様なサービスが提供できるために、保険会社は全く新しいチャネル戦略を立てられるようになった。すなわち、複数のチャネルを統合してのサービス提供である。

例えば、インターネットで受けつけた書類請求は、カスタマーセンターに連携しそこから郵送する。eメールで24時間照会を受け付け、カスタマーセンターから翌日電話で回答する。カスタマーセンターに入ったクレームに対して、営業職員・代理店に連絡し顧客を訪問させる。こうした連携はこれまでも検討され一部は実施されて来たが、紙による連携には自ずと限界があった。統合顧客DBを活用したアクセス履歴管理とミドルウェアを用いたメッセージ管理によって、より多くのチャネルがすばやく正確に連携していくことが可能になる。

b 複数業務の連携

昨今、保険会社の提携・合併が相次いでいるが、ねらいは顧客に提供できる商品・サービス開発力の向上であることは間違いない。つまり保険会社は、顧客の抱える全てのリスクを診断し、リスク回避を保険やその他の商品で提供したいと考えている。今までであれば業務ごとの縦割り情報であったものを、顧客単位に統合し直し、全社一丸となったサービスを提供していく。

例えば、生命保険の満期を迎える顧客に投資信託情報を提供する。顧客の属性に応じて、金利優遇を行うこともできる。一部の都市銀行では既に、給与口座でXポイント、公共料金引き落としでYポイントなどとポイント制度を導入した上で、金利や手数料の優遇を行っている。その他にも、事故情報をもとに自動車保険の示談交渉だけでなく、傷害保険や生命保険の入院給付金請求サポートにつなげていくといった損害保険と生命保険の連携。公的年金と企業年金ではカバーしきれない必要生活資金について、個人年金の加入を勧めるといった企業保険と個人保険の連携。こうした業務連携による統合サービスは、取扱業務が増加していくにつれて、提案できるサービスがより多く、複雑で高度になっていくと考えられる。

以上述べた通り、「顧客申し出による顧客一元管理」の実現は、正確で実用性の高い顧客情報の蓄積を可能とし、「顧客を知る」ことによって顧客との新たな関係を築く基盤となるものである。統合顧客DBを有効活用することにより、保険会社のCRMとして、様々なソリューションの創造が期待できると考える。

Ⅶ 「顧客との関係強化」＝ネットワーク利用

1 保険会社のCRM戦略におけるネットワーク利用の狙い

現在、生命保険会社、損害保険会社の顧客接点はその大半を営業職員・代理店が担っているが、多くの問題を抱えていると考えられる。

既存顧客の視点からすると「売ったきりでほとんど顔を見せない」「保険に対する十分な説明が得られない」「義理人情で押し売りされる」といった不満があり、保険会社の視点からすると「保険販売人として質が伴わない」「販売コストが高い」「会社の思い通りになかなか動いてくれない」といった不満がある。

保険会社各社は、営業職員・代理店という既存チャネルが、形の無い「安心」を販売する保険会社にとって最も適した、かつ顧客に密接した他業界には無い強力な販売チャネルであること、また、将来においても保険会社の核となるチャネルであると認識しつつも、このような問題点に苦慮しているのが実状である。そのような状況において、保険会社のCRMとして「顧客との関係強化」に向けて推進すべき戦略の大きな柱が「ネットワーク利用」である。

ネットワーク利用の具体的な狙いは次のようなものである。

- ① ネットワーク利用によって、営業職員・代理店といった保険会社の既存チャネルで不足する部分を補完する。
- ② 顧客との新たなチャネルとして、顧客との接点を拡大する。
- ③ 顧客毎に異なった・最適なサービスを提供することによって、顧客の囲い込み・離反防止に役立つ。

尚、ここで言う「ネットワーク」とは、インターネットに代表される最新通信技術の意であり、インターネットにとどまらず、イントラネットや専用線、また携帯電話やiモードに代表される無線モバイル通信なども含まれる。

2 保険会社のネットワーク利用の現状と傾向

次の表は、この夏に保険会社各社がインターネット上で始めたと思われる新しいサービスをまとめたものである。

多くの保険会社でインターネットへの取組みを強化してきていることは明らかである。

しかしながらその中身をよく見ると、サイト上での企業情報提供、商品紹介、資料請求受付など、保険会社から一般消費者への情報宣伝といった傾向が強かった従来のインターネット利用が、最近では、次の通り変わってきていることがわかる。

- ① 不特定多数の「一般消費者」を対象としたものから、既存契約者、サイト会員など「特定顧客」を対象としたものへ。

② 一方方向的な「情報発信型」から、サイト上での双方向でのデータのやりとりを行なう「トランザクション型」へ。

③ 「単なる情報」発信から、「より顧客・消費者にとって具体的なメリットのある・喜ばれる情報」発信へ。

会社名	サービス名	サービス概要	主たる対象
日本生命	ニッセイWebライブプラザ	保険・FP相談コーナー。メールによる相談受付。	不特定ユーザー
	N-net	各種特典、サービスの提供。	保険口座会員。 登録したユーザー (準会員)
	MONEY PARK	総合金融ポータルサイト。	不特定ユーザー
第一生命	ライフデザインサイバーショップ	保険加入、コンサルティング、保険設計サービス。メールによる相談受付。	不特定ユーザー
住友生命	スマセイネットマガジン	登録ユーザー向け定期的な情報コンテンツメール配信サービス。	登録したユーザー
明治生命	ふらっとM(えむ)(明治ライフコミュニケーションパーク)	登録ユーザー向け専用サイト。誕生日メールや新商品案内メールなど。	登録したユーザー
東京海上	メールサービス	同社ホームページの指定したメニュー(ニュースリリース・企業リスク管理情報等)に関するのホット情報メール案内サービス。	登録したユーザー
	代理店のご紹介	郵便番号か住所から近隣の代理店を検索・紹介する。地図や代理店コメント等基本情報を掲示。サイト上から代理店へのメール送信が可能。	不特定ユーザー
	ワールドパーク、旅行代理店の広場、等	名前、地域による大使館検索等、テーマを限定したリンク・検索サイト。	不特定ユーザー
住友海上	RMネット	中小企業向けリスクマネジメントを中心とした経営支援情報提供サイト。	中小企業不特定ユーザー
三井海上	HokenStore.com (ご契約社向けサービス)	同社商品・サービス紹介専用サイト。契約者向けに生活サポートサービス・介護医療相談等のメニューを用意。基本的に同社ライフサービスセンターへの電話で対応。	契約者(電話受付時に証券番号等を確認)
	SO-DAN.com	各種情報の提供や心配解消コミュニティサイトを用意。登録ユーザー向けに専用カードを発行。カードポイントや各種施設優待特典がある。	登録したユーザー
	24時間介護相談	メールによる相談受付。専用サイトには証券番号で入る。	介護費用保険契約者
日本火災	企業保険ビッグバン	業種毎に分けた自由化での保険設計見直しおすすめサイト。メールによる相談受付。	不特定企業ユーザー

次の表は、新聞記事などから最近(2000年9月頃)の保険会社のネットワーク利用に関するニュースを集めたものである。

会社名	内容	実施時期など
東京海上	iモードを活用したモバイル顧客管理システム。今後急速な普及が見込まれる携帯電話のネット接続を利用して効率的なビジネスを実現。顧客管理機能、行動管理機能、事故受付機能などを有する。	2001年度中
安田火災	インターネット技術を利用して契約者・代理店・保険会社を結んで契約者が365日24時間保険サービスや各種金融サービスを受けられるシステム。 インターネット完結、ペーパーレス・キャッシュレスを特徴とし、満期継続手続き、保険契約内容照会、積立型保険契約者貸付、生命保険などのクロスセルなどのサービスを想定。	2000年5月ビジネスモデル特許申請
住友海上	ネット上での自動車保険の契約が完結できるシステム。 本人確認が容易で給与天引きが可能な企業内での閉鎖されたイントラネットを使	2000年内目処インターネットによる募

会社名	内容	実施時期など
	った募集に限り実施。	集は今後検討
第一生命	インターネットを活用した企業の福利厚生制度の構築・運営を支援するサービス。	2000年4月(10月機能追加)
住友生命	顧客企業の社内情報通信網と生保側のコンピュータをインターネットで結び、制度の構築、運営管理をネットを通じて行う。	2000年10月

インターネットに限らず、様々な形でネットワークを活用していこうとする大きな動きが現実には始まってきていることは明らかである。

「ビジネスモデル特許」で話題の通り、ネットワークを利用した保険会社のCRMの実現手法は数多くあり、今後もまったく新しいものが誕生していくものと考えるが、本論文においては、保険会社のCRMにおけるネットワーク利用の具体例として、今後急激な拡大が確実視されている「企業イントラネット保険募集システム」を取り上げて説明を行なう。

3 企業イントラネットを利用した「保険募集システム」

(1) 企業イントラネット保険募集システムの概要

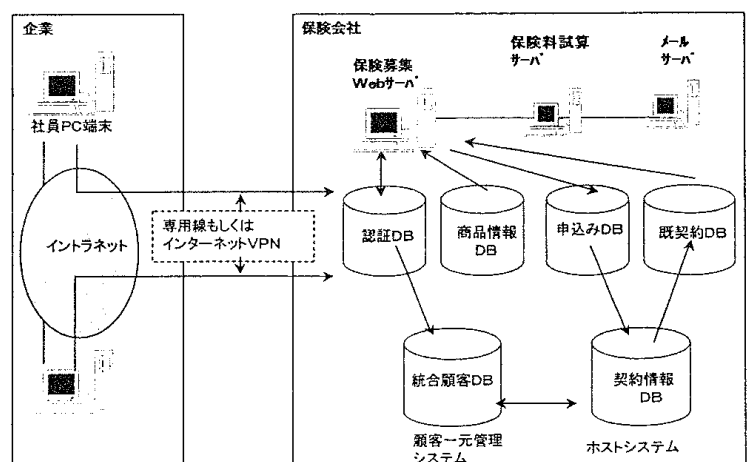
企業の被用者を対象としてイントラネット上での保険販売や情報提供を行なうことで、効率的かつ木目細かなサービスを提供する。ひとことで言えばこのシステムは、紙の募集パンフレットや加入申込書などで従来実施していた企業保険、団体扱い契約、団体契約の保険募集や各種保険手続きを、企業内の社員一人一人のパソコンからペーパーレスにて実現するシステムであると言える。

企業はインターネット接続環境とWebブラウザのみを用意し、サーバの設置・運用は保険会社で行なう。企業のイントラネットと保険会社とを専用線などのセキュリティを考えたネットワークで結ぶ。

企業の社員は当該企業専用を用意されたWeb画面上で、保険加入・変更手続きなど様々な処理を行なうことができる。

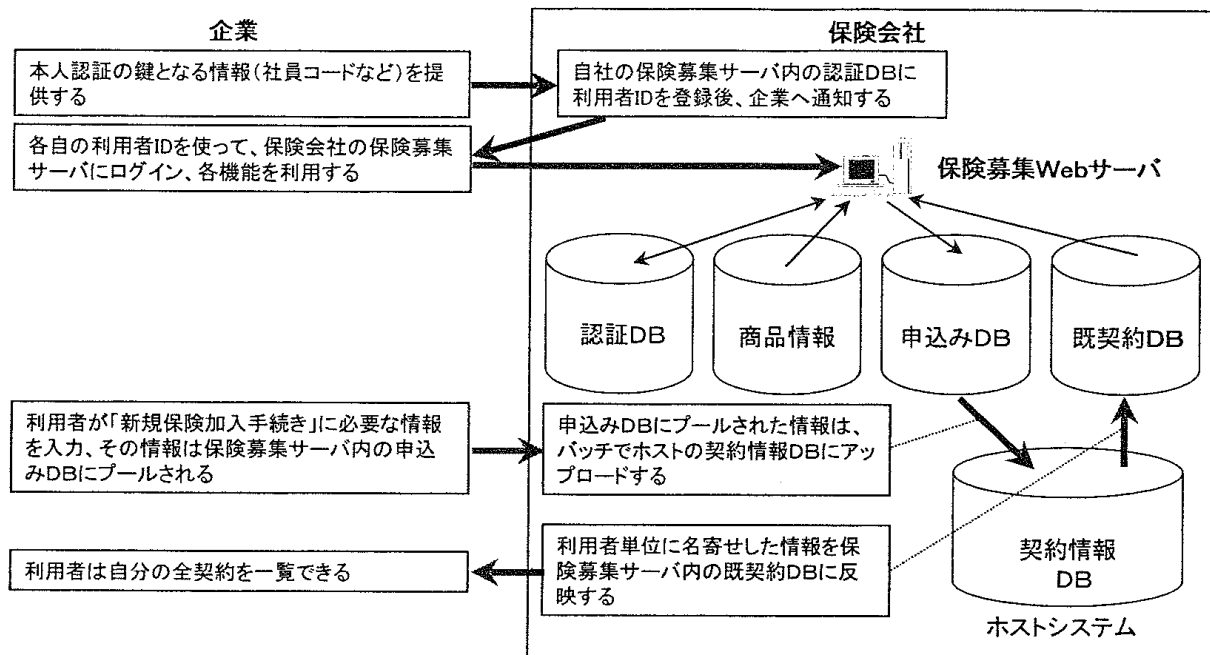
具体的な機能を列挙すると、新規保険加入手続き、既存契約の一覧参照、既存契約の満期継続手続き、既存契約の変更手続き、保険金請求、契約内容などに関する照会、既存契約情報をベースにした新規契約・契約変更のシミュレーション、保険に関する情報・FAQなどの参照などである。

また、電子メールにて保険会社から利用者に付随情報の提供を行なったり、利用者が保険会社に質問を行なったりといった相互連絡などにも利用できる。



(2) 企業イントラネット保険募集システムの具体的な運用方法

具体的な運用方法を使用開始時と新規契約加入手続きの例で説明する。



a 企業の社員が、このシステムを使えるようになるまでの流れ

- ① 企業は保険会社に対して、本人認証の鍵となる個人情報(社員コード、会員番号、ID、生年月日など)を提供する。
- ② 個人情報を基に保険会社は利用者IDを決定し、認証DBに登録後、企業へ通知する。
- ③ 利用者は与えられた利用者ID・パスワードを使って、保険会社の保険募集サーバにログインする。

b 新規保険加入手続き

- ① 利用者は画面の指示に従って「新規保険加入手続き」に必要な情報を入力する。
- ② 入力された情報は保険募集サーバ内の申込みDBにプールされ、バッチ処理でホストシステムの契約情報DBにアップロードされ、契約締結の運びとなる。
- ③ 更に、追加更新されたホストシステムの契約情報DBと統合顧客DBを基にして、利用者単位に名寄せした情報を既契約DBに反映する。
- ④ この仕組みによって、利用者は常に自分の全契約を一覧できる。

(3) 企業イントラネット保険募集システムによって期待される効果

このシステム導入によって期待される効果を、利用者側(企業の社員など)と保険募集側(企業の労務担当者や保険会社)それぞれの立場から、従来(ネットワークを利用しない保険募集)の抱える問題点と比較しながら説明する。

a 利用者側(企業の社員など)での効果

従来	ネットワークの利用により
契約内容や保険料について個別に話を聞きたいが、聞き難い・聞けない。	自分のパソコン上で、契約内容や保険料についてはもちろんのこと金融情報などをいつでも参照・入手できる。メールを使って気軽に保険会社に話が聞ける。
自分がどんな保険に入っているのかがわからない。	既に参加している自分の契約を一覧できる。
保険の新規加入手続き・継続手続き・変更手続きが面倒である。	従来、比較的面倒であった保険の新規加入手続き・継続手続き・変更手続きが、会社デスクのパソコンから、簡単な操作(ワンクリック)で簡単に行なえる。

また将来的には、ネットワークを利用して保険契約をした顧客に対して保険料を割り引いたり、複数の保険契約をしている顧客に対しては更に保険料を割引くといったサービスを行なっていくことにより、顧客との関係を更に強化できるのではないかと考える。

b 保険募集側(企業の労務担当者と保険会社)での効果

従来	ネットワークの利用により
紙ベースで保険募集を行う為、事業所が多い企業では、募集・継続の手続きが煩雑である。	社員が自分のパソコン上で保険の新規加入手続き・継続手続き・変更手続きを行なうので、労務担当者・保険会社のワークロードが大幅に削減される。
社員からの様々な質問や照会への対応に時間が費やされる。	保険会社のサーバ内に保険に関する情報・FAQを用意しておくことによって、社員が手軽にそれらの情報を得ることができる。

保険会社にとってこの企業イントラネット保険募集システムのねらいとは、「企業そして企業の社員が思っている現状の不満・問題点をこのネットワークの利用で解決し、更に社員一人一人へのより密接した情報・サービスの提供を行なうことにより、当該企業への一層の食い込み、囲い込みが実現可能となること」と言える。

(4) 企業イントラネット保険募集システムの発展性

今回説明した企業イントラネット保険募集システムの発展性について整理する。

a このシステムを使った業務面での発展性

- ① 保険商品以外の金融商品も含めた多種目総合販売の実現が期待できる。
- ② 自社の商品以外への発展が考えられる。例えば自動車販売を行なっている大口顧客と連携し、企業職員へ特別価格で自動車購入斡旋を行なうなどの仲介役を果たすことにより、大口顧客と企業両方の信頼を勝ち取り、より親密な関係が築けると考える。
- ③ 企業イントラネット外、即ち社員の自宅のパソコン・携帯電話などからも利用できるようにすることや、この保険サイトを通じてインターネットへのポータルサイトとすることなども重要である。

b システム面における発展性

- ① 当システムは導入企業毎に一々システムを用意する必要は無く、一旦保険会社側にサーバなどのシステムを構築しておけば、それを使って容易に複数・多数の企業・団体にも導入することが可能である。
- ② 今回例にあげたシステムはイントラネットという閉鎖されたネットワークであるが、本人認証とセキュリティの問題を解決すれば、インターネット上でも同じことが可能ということである。損害保険の代理店通販や、特定会員向けの販売での活用が見込まれる。
- ③ 今回例にあげたシステムはWeb技術を使ったものだが、ネットワーク利用と言うのはなにもWeb技術に限定されるものではないということである。企業の福利厚生や人事などのシステムと保険会社のシステムをネットワークで結び、連携を図っていくことで、多くのことが可能になると考えられる。

4 ネットワーク利用のポイント

以上、保険会社のネットワーク利用の具体例として「企業イントラネット保険募集システム」を説明したが、終わりとして、保険会社のCRM戦略におけるネットワーク利用のポイントについて簡単にまとめる。

保険会社各社の最近のインターネット利用目的が、以前と比べて変わってきていることは先に述べた通りであるが、ネットワーク利用のポイントも基本的に同じであると考ええる。

(1) 対象とする顧客を絞った活用

インターネットでは、現在は保険のネット販売など不特定多数をターゲットにした取り組みが盛んであると言えるが、今後は今回説明した企業イントラネット保険募集システムのような、既存の取引先などとの間での、顧客の情報を基盤とした形でのネットワーク活用へと重点がシフトしていくことが確実と考えられる。

(2) 顧客の「情報」をベースにした活用

保険会社のCRM戦略としてのネットワーク利用を考える上での最大かつ不可欠なポイントは、先に説明した統合顧客DBなど、顧客情報を蓄積・利用できるシステムと有機的に連携することと言える。

先に述べた統合顧客DBによる「インテグレーション」「パーソナライゼーション」といった効果に、ネットワーク利用による「リレーションシップ(コンタクト・コネクション)」という機能が加わることによって、保険会社のCRMとして最大の効果が期待できるのである。

「知っている」顧客へ、「知っている内容を元に最も適した商品・サービスなど」を提供する。そして「営業職員・代理店などの既存チャネルとネットワークとを効果的に組み合わせること」によって初めて、保険会社のCRM戦略の中でのネットワークの利用が生きてくると言える。

Ⅷ おわりに

この論文で当グループが最も伝えたいことを一言で言い表すならば、

- ① 自社のお客様のことを「わかっている」「知っている」と自信を持って言えるだろうか？
- ② 自社のお客様との接し方に問題は無いと言えるだろうか？

といった所を改めて見直すところから、保険会社におけるCRMの活用がスタートするということである。

顧客満足度調査などの結果を見る限り、顧客の満足度で現時点では他業界の後塵を拝する保険業界ではあるが、自社と顧客との関係を改めて見直すことから始めることができれば、「昔ながらの気のいい酒屋の親父さん商売」を実現し、近い将来確実に、顧客から「私のことを思っていてくれる」「私にとって欠かせない」と思ってもらえる保険会社になることができると当グループメンバー一同確信する。

最後になりましたが、アンケート調査にご協力頂きました保険会社各社、当グループの活動に対してご指導・ご協力頂きました皆様に対し、深くお礼申し上げます。