

ニューノーマル下における保険会社の IT 戦略

日本アクチュアリー会 IT 研究会第 5 グループ

【担当委員】

依藤 洋幹	大同生命
大八木 文人	ニッセイ情報テクノロジー

【メンバー】

金澤 一輝	住友生命
松田 拓也	住友生命
結城 史友	住友生命
鈴木 駿	住友生命
小松 正拓	大同生命
山下 真輝	大同生命
山村 豊	ニッセイ情報テクノロジー
杉本 範子	ニッセイ情報テクノロジー
乾 秀斗	ニッセイ情報テクノロジー

目次

- I. はじめに
- II. コロナ禍の状況とあるべき姿の定義
- III. ニューノーマル下における新規顧客開拓の課題と解決策の提案
- IV. ニューノーマル下におけるお客さま対応の課題と解決策の提案
- V. ニューノーマル下における業務負荷軽減に向けた課題と解決策の提案
- VI. 結論
- 謝辞

第 I 章 はじめに

I-1 研究の背景

2020 年初頭から発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的パンデミックが招いた未曾有の事態は、私達の社会、経済、生活に非常に大きな変化をもたらした。2020 年 4 月に発令された緊急事態宣言を契機に、人々は不要不急の外出・移動を著しく制限され、学校の授業はオンラインで行われ、企業活動はテレワークや Web 会議で展開されるようになった。また、顧客が移動できない制約の中、フードデリバリーやライブ配信、バーチャル旅行といった新しい経済活動の仕組みも登場した。これらの急激な変革の中、いわゆる「with コロナ」「after コロナ」における「新しい生活様式 = ニューノーマル」への移行が求められるようになり、消費者生活においても今後より一層変化していくと考えられる。社会全体としてオンラインによるリモート対応が急激に展開される中、感染者の爆発的増加による医療現場の逼迫、満員電車による通勤者の過密を防ぐための休業要請、リモートワークで個人情報を取り扱う際の情報漏洩といった、ニューノーマル社会特有の新たな課題も続出した。

一方、保険業界に目を向けると、従来から行われている営業職員による対面営業を望まない顧客の増加に伴う顧客接点減少、高齢者やデジタルデバイスの操作に不慣れなお客様といった、急激なデジタル化対応に追従が難しい顧客へのフォロー、紙媒体による書類押印の対応、新契・保全・支払・満期といった各段階における顧客情報をテレワークで扱う際の対応等、保険という商品の特性上、今まで蓄積されたノウハウがニューノーマル下では通用しない場面が多く、現在各社で対応を模索している状況である。また、上記の特性が保険業界の働き方改革に対する阻害要因にもなっている。

I-2 研究の目的

新しい生活様式 = ニューノーマルは今までの社会・消費者生活を一変させたが、今回発生した新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックは一過性の出来事ではないと想定される。私たちの社会生活には、頻繁には発生しないが、ひとたび発生すると大きな被害が生じるようなリスクに対し十分な備えができていなかったことが露見した。私達の社会が持続的に発展していくためにも、次に発生すると考えられるパンデミックや大災害に備えた IT 戦略や IT 技術を用いたデジタル化は必要不可欠であると考えられる。

保険業界についても例外ではなく、ニューノーマル下での感染防止を第一に考えた保険営業により新規顧客の接点が減少する、対面営業の抑制により今までのノウハウが活用できない、対面で手渡すプリントや粗品等のドアノックツールが利用できない等、様々な課題が浮き彫りとなった。しかし、ニューノーマルへの移行はマイナス面だけではないことも判明した。例えば、遠方でコンタクトが取りづらかった顧客へより頻繁にアプローチが可能となる等、リモート対応がプラス面に働く場面も見受けられ、各社は現在、コミュニケーションツールの導入・活用により試行錯誤を実施している。

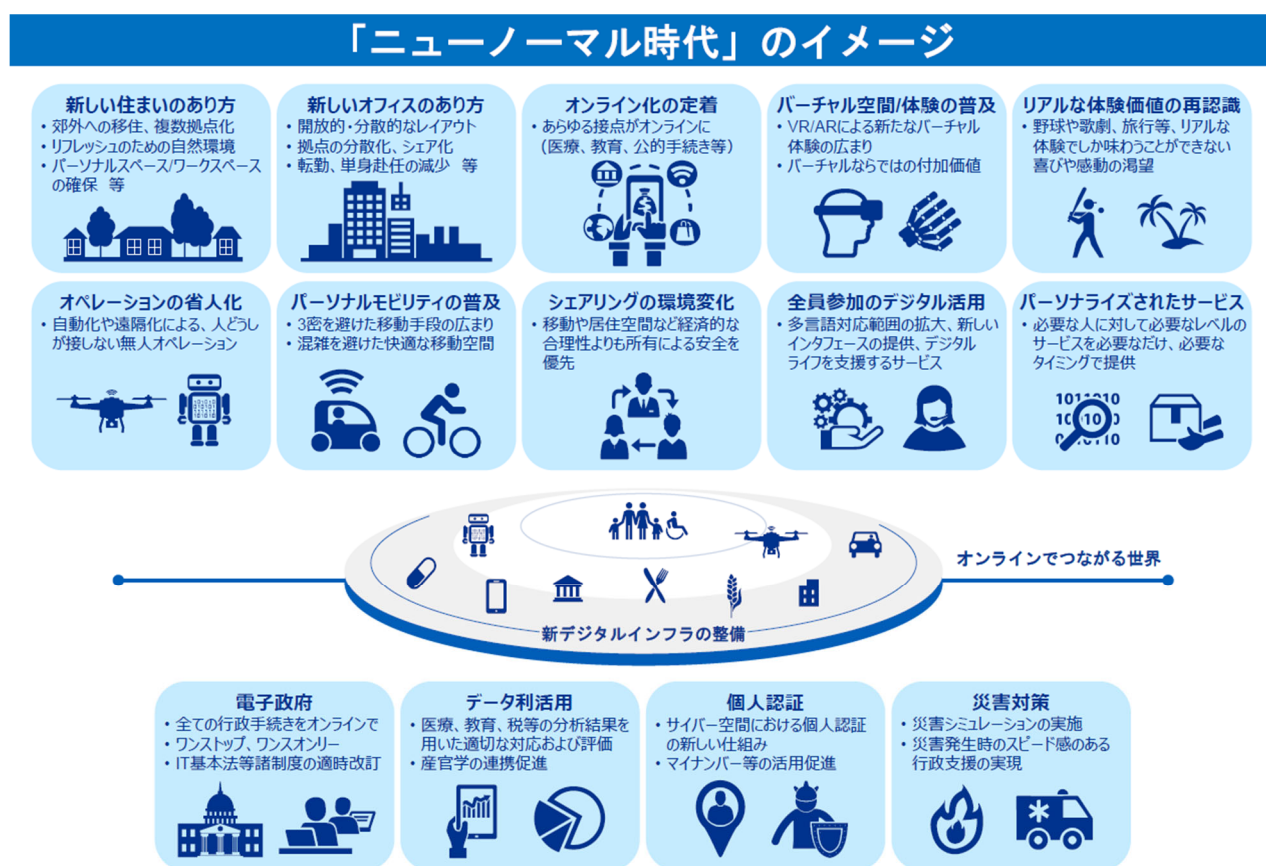
このような現状を踏まえ、我々第 5 グループでは、ニューノーマル下の顧客が本当に必要とする保険サービスのあるべき姿を想定し、コロナ前（Before）からニューノーマル移行中である現在（Now）までの事象・事例について「新規顧客の開拓」「お客様サービスの向上」「業務負荷・改善」という 3 つの観点から整理し、課題部分には解決策を、伸長部分はより伸長するための付加価値を検討した。本論文では、ニューノーマル過渡期における消費者生活の特徴や課題、問題点を整理し、やがて来るであろう with/after コロナ時代（After）であるべき保険サービスを実現するために必要となる IT 戦略・IT 技術の具体的活用方法を提言する。

第Ⅱ章 コロナ禍の状況とあるべき姿の定義

Ⅱ-1 ニューノーマル下で抱える課題と状況

2020年4月に発令された緊急事態宣言を契機に新型コロナウイルス感染症は、私達の社会、経済、生活に非常に大きな変化をもたらした。人々は不要不急の外出・移動を著しく制限され、学校等の教育現場においては休校や各種行事の中止、大型商業施設等においても生活必需品の販売部分以外は休館する等の対応が求められた。また、新型コロナウイルス感染症対策の最前線である医療現場においても、感染症専用病床の確保による施設並びに専用職員の確保により、一般診療の制限や計画されていた手術の延期等の対応が迫られ、新型コロナウイルス感染症以外の疾病の治療にも影響を及ぼした。

現在も新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックは収束していないが、上述のような状況に対応するため、各業界にて様々な取り組みが試行錯誤されており、いわゆる「with コロナ」「after コロナ」における「新しい生活様式＝ニューノーマル」への移行、適応が始まっている。これらの取り組みは新型コロナウイルス感染症対策として急速に浸透しているが、内閣官房にて開催された「ニューノーマル時代のITの活用に関する懇談会」の最終報告でも述べられているように一過性の取り組みではなく、今後も継続・強化されていく流れにある。これらを継続、強化させていくためにはデジタル化が不可欠であり、IT戦略ならびにIT技術の社会的重要性もますます増していくと考えられる。



図Ⅱ-1 内閣官房 ニューノーマル時代のITの活用に関する懇談会 資料より

しかし、一方でこれらの取り組みは利用者に一定の IT リテラシーが求められるため、利用できない、もしくは利用を避けたいと考える層が一定数存在する。その一例が高齢者へのワクチン接種予約開始の際に発生した行政機関や医療機関の窓口への接種希望者の殺到であると考えられる。そのため、上述の最終報告でも述べられているように、ニューノーマル下の企業活動においては、これらの層へのアプローチもしくはサポートも強化していく必要がある。

II-2 with/after コロナ時代 (After) の保険会社の状況と3つの観点

保険業界においても他の業界と同じく、新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックの影響は大きく、「with コロナ」「after コロナ」における「新しい生活様式 = ニューノーマル」への移行が求められている。

保険営業、お客様サービスの観点ではニューノーマル下での感染防止を第一に考え、各社は従来の手法に加えて、SNS 等のコミュニケーションツールの導入や Web 会議ツールやオンライン商談ツールを活用した非対面型のリモート営業等を試行錯誤している状況にある。

これらの取り組みでは新規顧客への接点の減少や対面営業を前提とした今までの営業、対応ノウハウの陳腐化等の様々な課題が浮き彫りになった一方で、遠方でコンタクトが取りづかった顧客への頻繁なアプローチや営業現場への移動時間の削減等のプラスの面にも働いている。今後は、各顧客のニーズに合わせて、従来型の対面チャネルと非対面チャネルを選択しうまく活用していく必要があるため、従来型ノウハウの活用策検討や非対面チャネルでの新規ノウハウ蓄積、新たな非対面チャネルの開発等が求められる。

ご契約いただいてからも長きにわたるサポートが必要となる保険会社において、新規顧客の開拓と並んで重要となるのが、既存顧客のフォローである。前述の営業手法と同様、非対面型コミュニケーション手法の普及により、その在り方は変化している。保険金・給付金の請求や契約者登録情報の変更等の定例的な業務については各社で一通りの手続きを非対面で完結できるような取り組みが進められている。しかし、非対面対応が可能であっても紙のやり取りが必要となる等、お客様にとっての利便性について課題の残る業務も存在している状況である。また、家族向けに新たな保険商品を紹介してもらおう場面等、従来は定期訪問等で実施していたきめ細かなフォローが必要な対応については、非対面型コミュニケーション下において同等の品質を確保するには至っていない。対面型コミュニケーションで対応していた事柄をそのまま非対面型に適用しただけ、という状況をさらに一步推し進め、非対面型コミュニケーションでも対面型での対応と同等の品質のお客様サービスを提供できる仕組みづくりやツールの導入を検討する必要がある。一方、職員の働き方という観点では、社会インフラである保険事業を継続するため、職員のテレワークを支える基盤整備が急速に進んでいる。これらは政府や監督官庁からの「7割テレワーク」要請等の影響も考えられるが、従来から取り組まれていた「働き方改革」とは異なる観点で、出勤率削減など職員の安心・安全を支援する「ワークエシウェア」の実現が事業継続計画上の急務となり、各社の投資が促進されたためである。各社にてテレワークを可能とするリモートアクセス環境の整備や職員間のコミュニケーションを支えるコミュニケーションツールの導入が実施されているが、セキュリティ対策や既存事務フローの見直し等の課題について、対応が必要とされている。

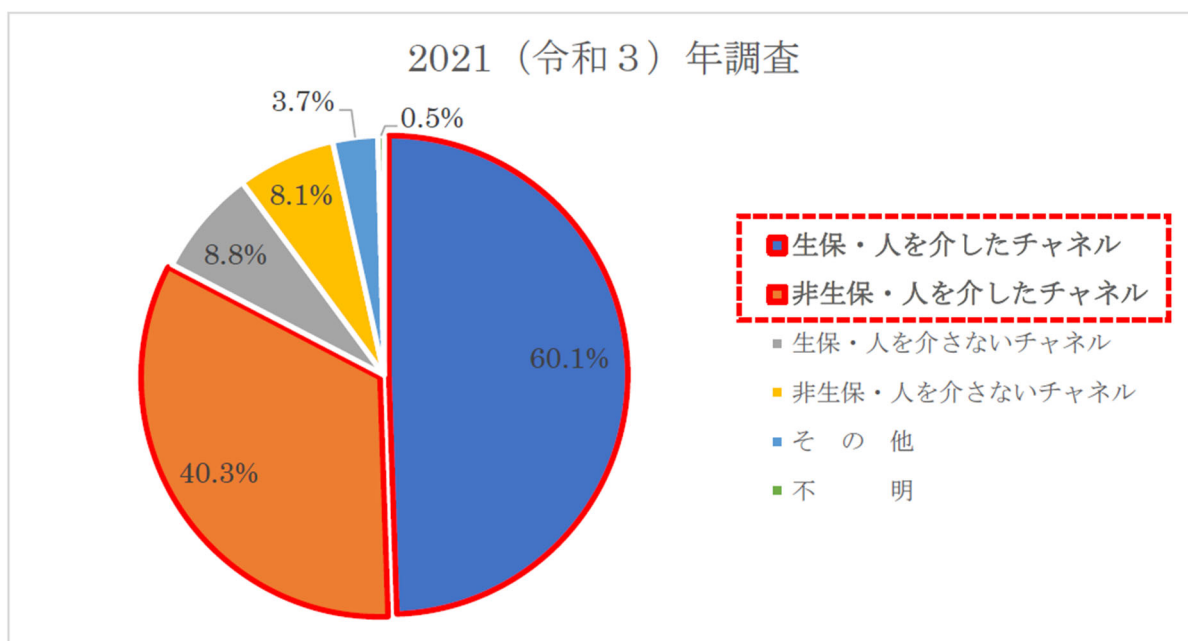
当グループではこのような現状を踏まえ、保険営業やお客様サービスの観点で「新規顧客の開拓」と「お客様サービスの向上」、職員の働き方や事業継続計画の観点で「業務負荷・改善」に着目し、IT 戦略・IT 技術の具体的活用方法を検討した。

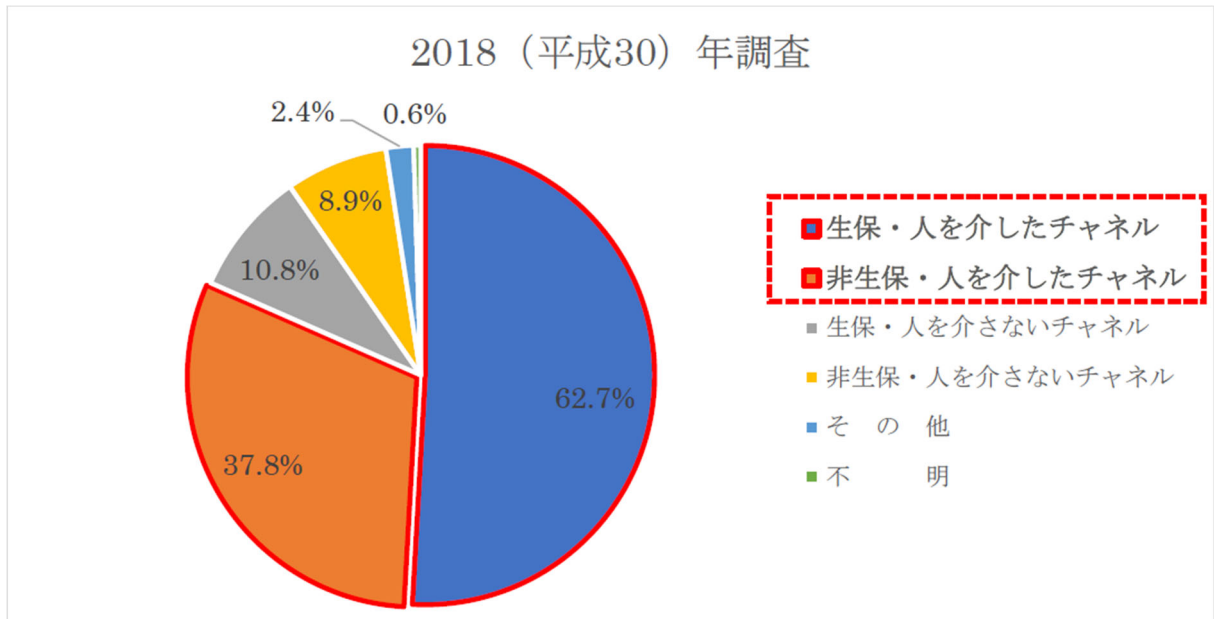
第Ⅲ章 ニューノーマル下における新規顧客開拓の課題と解決策の提案

Ⅲ-1 状況・課題

本章では、ニューノーマル下における新規顧客開拓の課題と解決策を検討する。

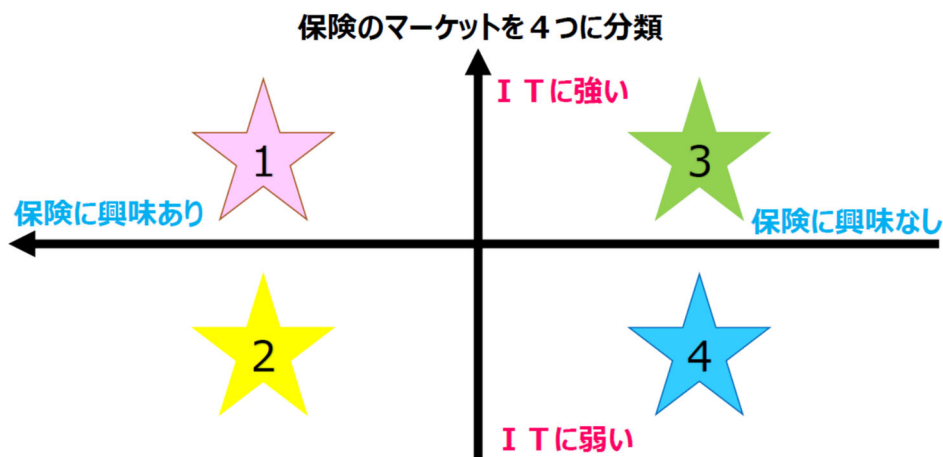
金融庁の「2021年 保険モニタリングレポート」にも記載されているように、消費者のライフスタイル・嗜好の変化、デジタル化の進展等によって顧客ニーズは変化している。これに加え、新型コロナウイルスの拡大により非対面での営業活動の必要性が高まっているため、従来の営業活動モデルを活かしつつ、対面、非対面を融合させた新たな営業活動モデルを構築すべく、現在、各社にて体制整備や営業プロセスの見直しが進められている。しかし、2021年9月に発表された生命保険文化センターの「生命保険に関する全国実態調査」では、直近に加入した民保（かんぽ生命を除く）の加入経路（加入チャネル）は「生命保険会社の営業職員」が55.9%（前回53.7%）と最も多く、次いで「保険代理店の窓口や営業職員」15.3%（前回17.8%）、「通信販売」6.4%（前回6.5%）となっており、3年前の調査と変わることなく大半の契約が対面での営業活動によるものであることが明らかになった。これは加入検討時の情報入手経路において、人を介した対面チャネルが依然、高い比率を占めているためと考えられる。（図Ⅲ-1）





図Ⅲ-1 直近加入契約（民保）の加入時の情報入手経路（チャンネル別・複数回答）

上述の状況を改善するため、今後、構築する対面、非対面を融合させた新たな営業活動モデルにおいては、保険加入検討時における情報入手経路（タッチポイント）等の新規開拓や強化、デジタル化が不可欠となる。これらを強化することにより、多様化した顧客ニーズに対応することができ、新規顧客を含めた顧客開拓につなげることができると考えられる。当グループは多様化した顧客ニーズを「IT リテラシー」と「保険への興味」を軸に分類し、加入検討時の情報入手経路等の新規開拓や強化策、デジタル化並びにこれらを活用した新規顧客開拓の強化に関する施策を検討した。具体的な施策は次節以降に記載する。（図Ⅲ-2）



図Ⅲ-2 ITリテラシー、保険への興味を軸にした顧客の分類

Ⅲ-2 提案①

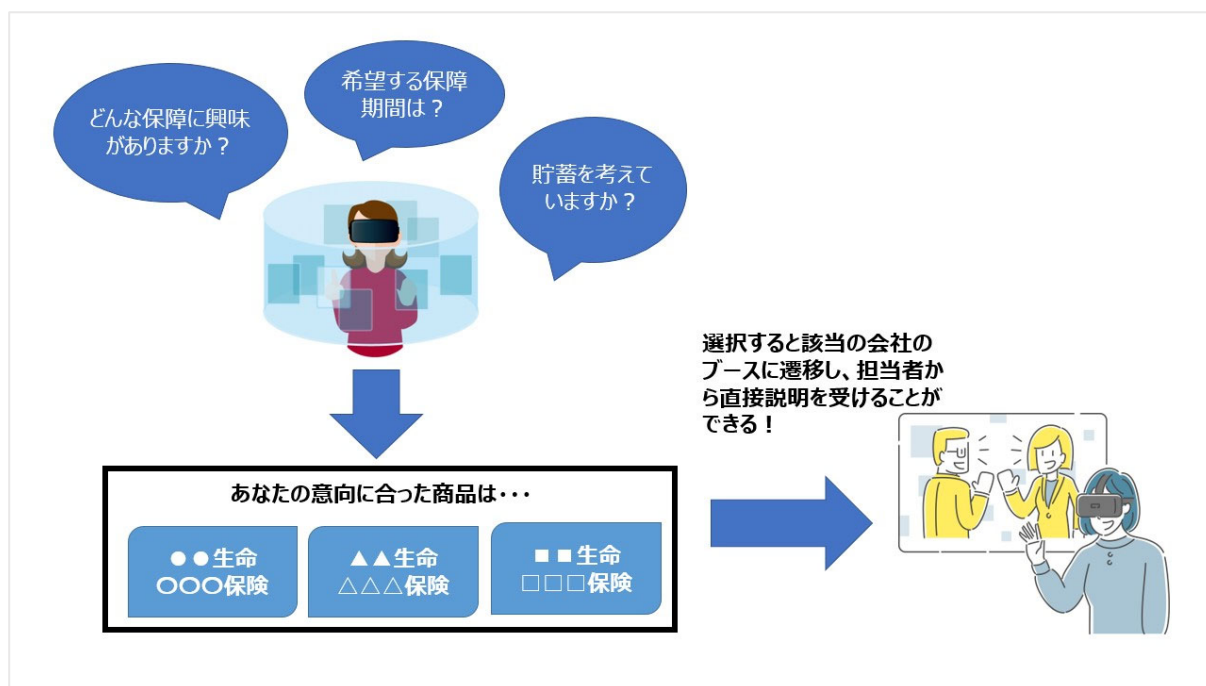
本項では、図Ⅲ-2 に示した I T に強く、一定程度保険に興味のあるセグメント（図中☆ 1 部分）に訴求した新規顧客開拓における施策として、「包括的団体（各種協会等）による仮想現実空間におけるイベント（以下、V R イベント）の開催」を紹介する。

Ⅲ-2-1 前提および提案概要

包括的団体（各種協会等）による出店形式での保険会社合同の説明会を実施し、オンラインで保険に関する説明会に参加することを可能とする。

V R イベント内ではアバターでの参加となる。顔画像から表情の動きを抽出し、アバターに会話リアクションを表現することによって、保険会社の営業担当者とのイベント参加者はお互いの反応を確認しながら会話を行う。

参加者（顧客）が V R イベント内に入ると、いくつかの保険に関する質問が表示され回答を行う。回答が終わると、参加者の意向に合ったおすすめの商品や保険会社が表示され、該当の保険会社のブースに移動できるような仕組みとする。おすすめされた商品・保険会社ではなく、もともと参加者が興味を持っていた商品・保険会社がある場合は、参加者自身で選択し該当の会社のブースに移動し、説明を受ける。（図Ⅲ-3）



アンケートの結果など、イベント内で取得した情報を蓄積し、アンケート結果の傾向を元におすすめ商品を最適化することで、参加者（顧客）により適した商品が紹介できるようにする。（図Ⅲ-4）



図Ⅲ-4 イベント内で取得した情報の活用

Ⅲ-2-2 期待できる効果

対面での合同説明会ではなくV Rイベントを実施することで、顧客視点・保険会社視点での期待できる効果を以下のとおり挙げる。

<顧客視点>

- ・非接触・非対面での開催となるため、新型コロナウイルス感染予防を行いながら、保険会社から直接商品説明を受ける機会を得ることができる。
- ・Z o o mウェビナー形式でのイベントではなく、V Rイベントでアバターでの参加となることにより保険商品に興味を持っているが、顔出し参加にためらいがある層に対しても気軽に参加を促すことができる。
- ・各社合同でのイベントであるため、一度に多くの商品の説明を受け、比較することができ、お客さま自身に適したプランを選択することができる
- ・現在、自身でホームページから商品を確認しサイトから申込手続までできるが、直接、保険会社の営業担当者から商品説明を受けることで、加入時の商品への理解度・納得度が向上する。

<保険会社視点>

- ・消費者のニーズをリアルタイムで収集することが可能になる。
- ・イベントを合同説明会として実施することで、各社単位での集客が不要となり、保険業界全体として集客効果が高まる。
- ・お客さまに直接商品説明をすることで加入時の商品の理解度・納得度が向上し、契約解約の減少に繋げることができる。

Ⅲ-2-3 実現に向けた考慮点

＜V Rイベントの開催における運営・コスト＞

イベント開催には、包括的団体（各種協会等）が先導を切る必要があり、また各保険会社の協力が必須となる。開催におけるコストだけでなく、企画や運営、宣伝など、保険業界全体として実施する必要がある。

＜限定的な層への開拓の懸念＞

V Rイベントとなると、I Tに慣れていない層としては「難しそう」などの理由で興味を持たれない可能性があり、I Tに強い層など一部の層への新規顧客開拓となる可能性がある。

これに対する対応策として、イベント参加方法について誰でも簡単に参加できる方法やイベント開催の宣伝方法を検討する必要がある。

＜加入者の危険選択について＞

V Rイベント内では、Ⅲ-2-2 項で述べたとおり、参加者はアバターでの参加となる。そのため、営業担当者としてはイベント内での第一次選択はできない。当施策の目的としては、保険商品に興味を持ってもらうことで、加入を迷っているが、どのような商品が分からないという人に対して、気軽に各保険会社の営業担当者に商品の説明を聞くことができ、保険加入へのきっかけの場として提供することで、新規顧客開拓につなげることである。

Ⅲ-2-4 当提案のまとめ

当提案において、V Rイベントの開催はI T技術に慣れており、保険に興味がある層への訴求力としては効果的なアプローチであると考えられる。さらに、V Rイベントに参加するための機材の貸与や街頭イベントと同時開催するといったV Rイベント参加への障壁の払拭、仮想空間の強みを生かした開催時間の多様化、保険会社の社内見学や保険商品の説明会といった実際に参加しないと体感することのできない体験を提供するコンテンツ準備といった施策を行うことで、今までにない顧客への新しい接点チャンネルに成長することが期待される。

Ⅲ-3 提案②

本項では、図Ⅲ-2 に示したI Tに強く、保険に興味の無いセグメント（図中☆3部分）に訴求した新規顧客開拓における施策として、「ゲーム・スマホアプリを用いた保険の必要性の刷り込み」を紹介する。

Ⅲ-3-1 前提および提案内容

従来の対面形式における営業では能動的な営業が可能であったため、「保険の必要性に気づいていない顧客」に対してもアプローチすることが可能であった。

一方、ニューノーマル下においては個人・企業問わず直接の訪問が困難となったため、顧客との接点が減少し、結果として、「保険の必要性に気づいていない顧客」へのアプローチが困難となった。

そこで我々は上記の顧客に対するアプローチ方法として、「ゲーム・スマホアプリを用いた保険の必要性の刷り込み」を提案する。

＜提案内容＞

①シミュレーションゲームアプリ（人生ゲームのような内容）の開発および顧客への提供

②既存の人気コンテンツにおけるゲーム内アイテムの提供（例えば、契約者の方にゲーム内で使用できるコードを発行し、それを入力することで特定のアイテムを入手可能とする）

Ⅲ-3-2 期待できる効果

＜顧客視点＞

①に関する効果は下記のとおり

- ・ライブプランの設計を楽しみながら行える。
- ・自社の保険商品を登場させることで、各種商品の特徴を簡単に理解できる。

②に関する効果は下記のとおり

- ・ゲームを優位に進められる。（趣味の時間に有益なものとなる）
- ・上記「ゲームを優位に進められる」効果に伴い、保険に対してポジティブなイメージを抱く。（「難しいもの」「関係ないもの」といったイメージが和らぐ）

＜保険会社視点＞

- ・自社の商品をアピールできる。保険に対して親近感を抱いてもらえる。
- ・今までアプローチできていなかった顧客層へのアピールが可能となる。
- ・実生活での安心感だけでなく、ゲームを優位に進められることで得られる安心感を、趣味の時間において感じてもらえることで、保険＝「安心・必要」というイメージを抱いてもらえる。

Ⅲ-3-3 実現に向けた考慮点

- ・アプリの開発等にコストがかかる。
- ・顧客層によっては「軽んじている」イメージを持たれる可能性があり、保険に対する信頼感が損なわれる可能性がある。

Ⅲ-3-4 当提案のまとめ

当提案においてターゲットとする層以外から、マイナスのイメージを持たれる可能性がある。しかし若年層や保険に興味がない層に向けては効果的なアプローチとなるため、新規顧客の獲得という観点では非常に効果的である。「ややこしい」「堅苦しい」「面倒」といったイメージを払拭し、全ての人々に保険が身近な存在であると教宣することができる施策である。

Ⅲ-4 提案③

本項では、図Ⅲ-2 に示した I T に弱く、積極的利用が困難であるセグメント（図中☆2、☆4部分）に訴求した新規顧客開拓における施策として、「移動型店舗（ワゴン仕様の自動車）を使用した、保険商品の提案およびお客さまサポート」を紹介する。

Ⅲ-4-1 前提および提案概要

Ⅲ-1 項で述べたとおり、保険営業において人を介した対面チャネルが依然高い比率を占めていることから分かるように、「直接会って会話を行う」ことが非常に重要な要素となっている。一方でニューノーマル下における「非接触」という要素も非常に重要であり、「直接会話を行う」と「非接触」の相反した要素を満たす顧客アプローチが必要であると考えられる。

そこで我々は上記 2 つの相反する要素を満たすアプローチ方法として、移動型店舗（ワゴン仕様の自動車）を使用し、保険商品の提案およびお客さまサポートを提案する。（図Ⅲ-5）



図Ⅲ-5

Ⅲ-4-2 期待できる効果

<顧客視点>

- ・非接触でありながらも、直接会話をを行い説明が受けられる。
- ・区切られた個別の空間であるため、センシティブな情報も伝えやすい。
- ・大きな画面を用いて説明を受けられる為、高齢者層でも説明内容が理解しやすい。
- ・自宅訪問に抵抗感のある場合も、保険会社に赴くことなくサービスが受けられる。
- ・直接会話をを行う際よりも緊張感が和らいだ状態で説明を受けられる。
- ・交通インフラが整っていない地域の顧客においてもサービスが受けられる。

<保険会社視点>

- ・ニューノーマル下で疎遠となっていた遠隔地の高齢者層へ営業が可能となる。
- ・災害発生等の緊急時に活用することで、人を介さず迅速な手続きが可能になる。
- ・現在の営業所を移動型店舗にリプレースした場合、経費（テナント料等）の削減が可能となる。

Ⅲ-4-3 実現に向けた考慮点

- ・車両の開発に多大なコストが必要。
- ・営業所機能を全て搭載することは困難であるため、実施可能な業務機能の選定・検討が必要。
- ・同時に多人数にサービスを提供することが困難となるため、派遣地域等の検討が必要。

Ⅲ-4-4 当提案のまとめ

上記Ⅲ-3-3にて記載したとおり、当提案において定量的な効果は大きくないと考えられる。

(大多数の顧客が活用するものではない、かつ営業所を完全にリプレースすることは現実的に困難であり、経費削減の効果も大規模には至らない)

しかし、保険会社として顧客に対する姿勢を示すという意味では定性的な効果は計り知れない。保険の加入にあたっては、商品の内容は勿論のこと、いかに顧客が納得し加入するかということが非常に重要になる。当施策を行う事で、今までアプローチが困難であった顧客層において、提案機会の増加および納得感の高いサービスの提供が可能となる。上記の結果、新規顧客の獲得につながる。

第Ⅳ章 ニューノーマル下におけるお客さま対応の課題と解決策の提案

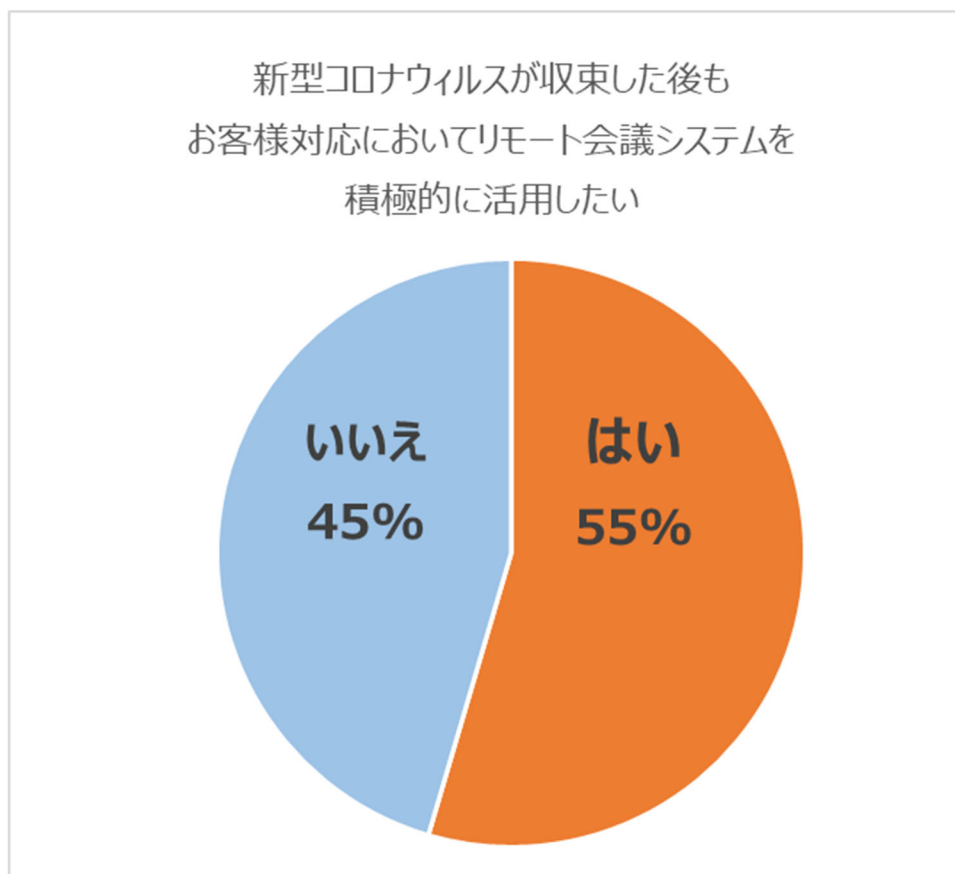
Ⅳ-1 状況・課題やアンケート作成

本章では、ニューノーマル下におけるお客様対応の課題と解決策を検討する。

第Ⅲ章で述べた新しい時代に即した新規顧客へのアプローチ方法の検討と並んで重要な論点となるのが、新しい時代におけるお客様対応品質の向上である。保険という商品はその特性上、ご契約いただいてから支払事由や契約消滅事由が発生するまでの期間は長期にわたることが多い。新たにご契約いただいたお客様の解約を防ぎ、契約満了まで納得してお付き合いを続けていただくためには、継続的に高品質なお客様サービスを提供し、お客様満足度を高めることが重要となる。

保険会社とお客様のやりとりが発生する場面の例として、各種保全手続きや新たな商品・サービスのご紹介、お支払い手続きなどが挙げられる。新型コロナウイルス流行前には、保険会社は営業職員や代理店担当者が定期訪問の機会をもち、きめ細かな対応を実施することで、お客様との関係性を保ってきた。

新型コロナウイルスが世界中に広まり、対面での訪問等が困難となった後は、各社ともリモート会議ツールはじめとしたコミュニケーションツールを利用して各種サービスを提供している。保険会社各社へのアンケートによると、「新型コロナウイルスが収束した後もお客様対応においてリモート会議システムを積極的に活用したい」と回答した会社が55%という結果で、社会環境に関わらず非対面でのコミュニケーションの活用に積極的な会社が一定の割合で存在することが明らかとなった(図Ⅳ-1)。リモート会議システムの活用に積極的な会社は、旧来の対面型コミュニケーションに固執せず、顧客ニーズに合わせて対面・非対面を使い分ける形を目指していると考えられる。



図IV-1：リモート会議システム利活用に関するアンケート結果

しかしながら、リモートでのお客様対応は対面での対応と同等の品質であるとは言い難い状況である。例えば、保険会社の事務手続きの中でも特に重要度の高い「新契約の手続き」及び「保険金・給付金の請求手続き」については、複数社より現状非対面では完結できない業務の例として挙げられた。また、ある保険会社からは、「対面営業がしにくくなったため、顧客との関係を維持していくことが難しくなった。」といった意見もあった。このように、非対面での顧客対応に関しては、リモート会議システムの導入等、ハード面での普及は問題なく進んできたものの、サービス品質においては課題の残る状況であることがわかる。保険会社が対面・非対面の併用を望んでも、お客様にとってリモートでのやりとりが不便であれば、お客様満足度の低下につながる。最悪の場合、他社への乗り換えや解約につながる恐れもある。ニューノーマル時代におけるお客様対応の目指す理想形として、対面・非対面の垣根なく、いかなる手段においても同等の、高品質なお客様サービスを担保する仕組みづくりが必要となる。IT 技術を活用して、このような仕組みを実現する方法を以下で検討していく。

IV-2 提案①

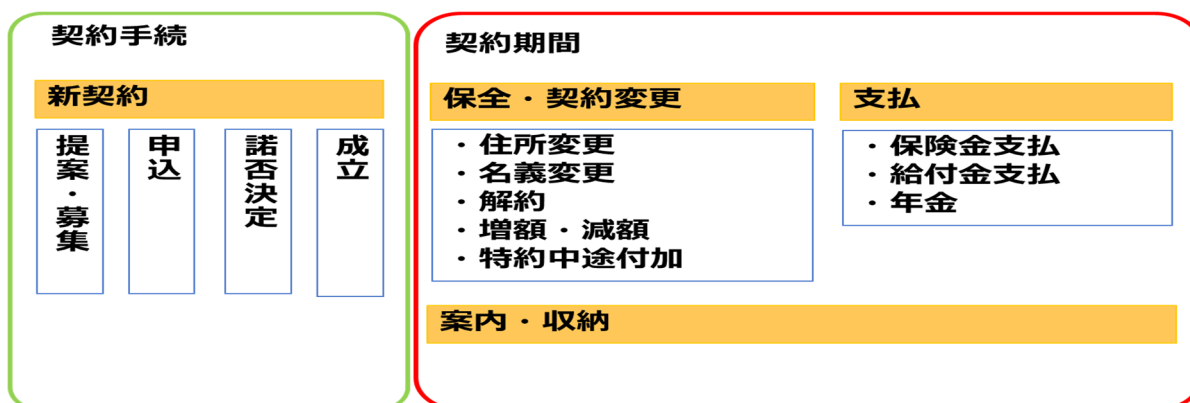
保険契約における諸手続きを行う際に、チャットボットを活用することで、お客様と職員双方の負荷を軽減し、非対面でも効率よく事務手続きを行えるようにする。

IV-2-1 前提および提案概要

商品検索、申込書作成、加入・支払い手続きなどの各種手続き及び照会対応がチャットボットのみで完結できることを提案する。チャットボットのみで手続きが完結できない場合、迅速に有人でのやり取りに切り替えられることとする。

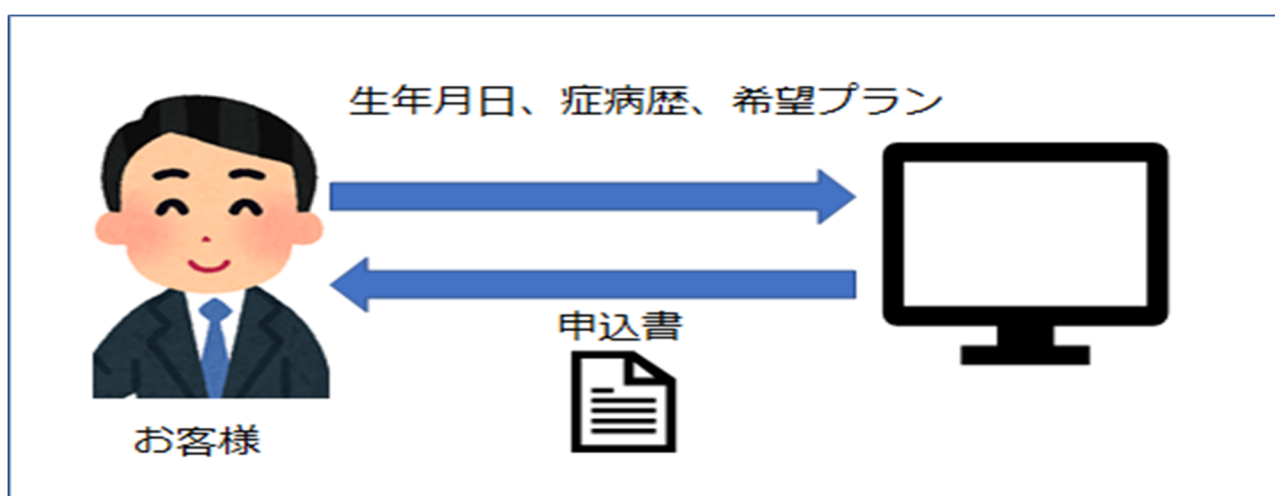
お客様は、自分が加入している保険商品や契約変更手続きに関する不明点を、営業職員と直接会話したりコールセンターに問い合わせたりすることなく、各社の HP 上に設置したチャットボット経由で解消することができる。お客様が、複雑な照会を行うときや、職員と直接やり取りを行いたいときは、必要に応じて有人チャットでの対応に切り替えることができる。(図IV-2)

各手続きの担当部署間で、お客様とのチャット履歴やお客様の基本情報を共有することで、迅速にお客様をサポートできるようにする。



図IV-2 各種保険手続き

また、チャットボットとの対話形式で、お客様の生年月日、既往歴や希望プランなどを伝えるだけで、保険設計書の作成が行えるようにすることで、従来まで対面及び紙で行っていた契約手続きをなくすことが可能となる。(図IV-3)



図IV-3 チャットボットでの設計書作成

IV-2-2 期待できる効果

チャットボットを活用することで、お客様の負担に加え、事務手続きを担ってきた職員の負担を軽減することができる。双方の視点で期待できる効果を以下の通り挙げる。

<顧客視点>

- ・時間・場所を問わずに、保険商品に関する情報を迅速に入手することができ、商品の比較検討や加入中の保険契約の照会を行うことができる。
- ・今までお客様と営業職員の間でやり取りを繰り返していた保険設計書の作成について、チャットボットとの対話形式で行うことができるため、保険加入に対する心理的ハードルを軽減することができる。

<保険会社視点>

- ・照会対応や事務手続きをチャットボットに置き換えることで、ニューノーマル化において重要性が増す業務に人員を割くことができる。

IV-2-3 実現に向けた考慮点

・お客様へのチャットボットの周知徹底化

営業職員や代理店、コマーシャルを通じて、チャットボットの周知活動を行い、お客様にチャットボットでできることなどを理解していただく必要がある。

・チャットボットの質の向上

チャットボットのインターフェイスの整備や、行える手続きの拡充のために投資を行う必要がある。

・今まで対面での営業を得意としていた営業職員のモチベーション低下

人材流出が起きることが懸念されるため、チャットボットを活用した、新しい営業手法を確立することが保険業界全体として必要になってくる。

・ボイスボットの活用

高齢者やデジタルデバイスの操作に不慣れな顧客が、チャットボットを利用することに対して、障壁を感じる可能性がある。電話と同じようにやり取りを行えるボイスボット（AI 自動応答システムを活用したお客さま対応の音声チャネル）の導入を検討する必要がある。契約内容や保険金の照会など、頻繁に来る質問に対してボイスボットのみで対応できるようにすることで、デジタルデバイスの操作に不慣れな顧客をサポートすることができる。導入後、お客様との会話内容を分析し、設計書作成や保険金の支払い手続きなどもボイスボットで対応できるようにすることで、事務部門の職員の負担を軽減することができる。

IV-3 提案②

お客様満足度を高めるために、対面でコミュニケーションを取っていた時と同様のサービスをお客様に提供する必要がある。非対面の状況では説明する側は相手の表情が読み取れず理解度を把握が難しく、また説明を受ける側は説明箇所を見失う可能性がある。非対面でも対面と同じようにコミュニケーションを取れるツールを作成し、お客様満足度を高める。

IV-3-1 前提および提案概要

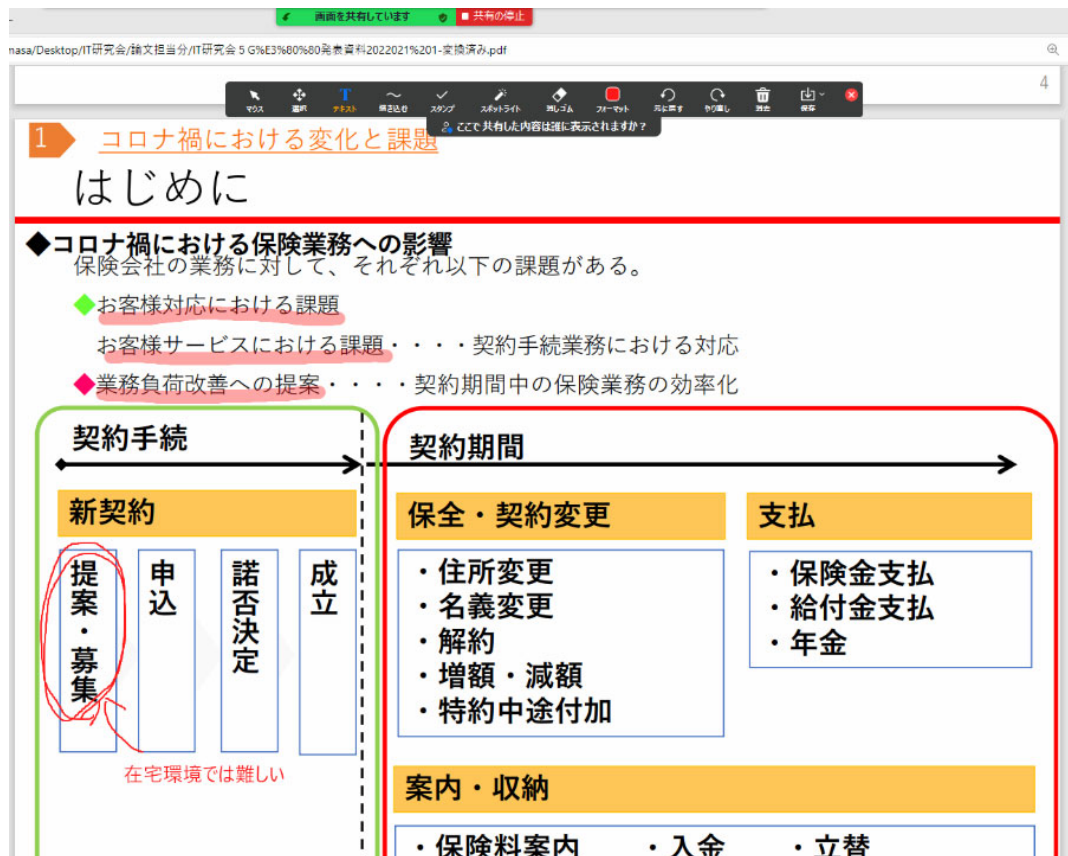
お客様の表情を読み取るために Web カメラを用いてお客さまとリモート通話を行えば表情や反応を読み取り理解度を認識することは可能である。しかし、カメラで素顔を映すことをお客様に強要するのは困難であるため、表情をアバターに反映して相手の表情を読み取るようにする。例えば、2022 年 1 月 13 日に NTT ドコモより発表された、3D アバターへリアルタイムに表情を反映する遠隔接客システムの利用が挙げられる。(図IV-4)。



図IV-4 XR 事業の取り組みで開発した 3D アバター

また、画面上の資料へ直接描画を可能にし、リアルタイムでの指差し説明や追記を行うことで、対面と同様の理解度・納得度を得ることが可能となる。例えば Zoom では画面共有を行いながら「コメントを付ける」を利用することで下図のようなペイントしながらの画面共有が可能である。(図IV-5)

このような技術を用いることで、お客様に説明している箇所や重要ポイントなどを共有することができ、お客様の理解を深め、満足度の向上を寄与することができる。



図IV-5 Zoomを用いた画面共有でのペイント

IV-3-2 期待できる効果

上記 2 点の技術を用いることで、お客様の表情や反応を読み取り、画面上の資料でリアルタイムに重要ポイントの表示や追記が可能となるため、対面時と同様の感覚でコミュニケーションを取ることが可能となり、お客様の理解度・納得度が向上する。

また、非対面コミュニケーションの品質が向上することで、遠方のお客様へのアポイントメントに非対面コミュニケーションの多用が可能となり、移動時間が不要となる。

副次的効果として、これらのデジタルツールを用いることにより、接客対応した内容を記録することが可能となる。証拠や引継ぎ資料として通話内容の保存や重要ポイントを追記した資料の情報連携が可能となり、今後の顧客応接改善に利用することができる。(図IV-6)

お客様とのコミュニケーション内容を取得

- ・音声データ
- ・相手の表情データ
- ・資料に追記したデータ

取得データを元に課題・改善点を整理

- ・音声データ⇒お客様の質問
- ・相手の表情データ⇒お客様が理解しづらい内容
- ・資料に追記したデータ⇒資料の不足情報

課題・改善点の解決を行う

- ・お客様の質問を元に業務や資料を修正
- ・お客様説明内容の見直し
- ・資料の改善

図IV-6 ツールを用いた業務改善の流れ

IV-3-3 今後の発展

従来、お客様とコミュニケーションを取るためには現地職員による対面コミュニケーションが必要であったが、上記のような IT 技術を利用する事で物理的距離の制約が無くなり、現地職員以外でもお客様の対応が可能となる。つまり、お客さまに説明する内容に合わせて、より知識のある専門的な職員をアサインすることが可能となり、お客様への満足度向上に寄与することができる。

また、VR のゴーグルをつけていても表情を読取ることができる VR の開発が進んでおり、このような新しい VR 技術が普及すれば、仮想空間上で対面と同様のコミュニケーションが可能になると考えられる。

第V章 ニューノーマル下における業務負荷軽減に向けた課題と解決策の提案

V-1 状況・課題

本章では、ニューノーマル下における保険業務の業務負荷改善に向け、発生する課題の分類手法とその解決策を提案する。まず、保険商品について、お客様からの視点と保険会社職員からの視点の2面から考察する。お客様からの目から見た保険商品は、保険会社が提供する一種の「サービス」であり、ユーザにシステム部門がITサービスを提供する事と類似している。一方で、保険会社職員の目から見ると、保険商品は保険業務を発生させる「サービス要求」であり、保険業務の業務負荷改善、すなわち効率化や品質向上はシステム部門がITサービスのインシデントや問題を管理し、継続的にサービスを改善する事と類似している。

そこで、本章では保険商品を保険会社が提供する「価値・サービス」、保険商品の提供により発生する保険業務を「サービス要求」と捉えた上で、サービス提供にまつわるベストプラクティスであるITILの考え方、特に「サービスオペレーション」「継続的サービス改善」の考え方を参考とした分類・管理を提案する。また、分類したそれぞれの保険業務から発生する課題に対しては「インシデント管理」「問題管理」を元にした業務効率化・負荷改善を提案する。

V-1-1 保険業務の細分化と分類

ニューノーマル下における働き方改革が進む中、保険分野においても業務全体のプロセスを最適化し、生産性を高めていく事が重要課題の一つとなっている。しかし、保険業務には以下2点の特徴があるため、保険業務のプロセス全体を同一の方針で効率化することは困難である。

- ・保険は加入から満期・支払に至るまでが長期に渡る契約であり、契約・保全・支払の各局面において様々な手続きが非定期的かつ断続的に発生する。
- ・保険に関する手続きの殆どが紙ベースの運用となっていることが多く、記入漏れ、記入ミスなどの書類上の不備対応や、OCR等、紙媒体をシステム入力する作業（エントリー）が必要となる。

このように、保険業務の処理プロセスは複雑多岐にわたり、処理プロセス毎にコストや手間、データ反映までのタイムラグ、保管・管理上の手間や情報漏洩リスクといった様々な課題を内包しているため、本章では保険業務における一連の業務プロセスを営業・募集・新契約・保全・支払い・お客様対応の6領域に分割し、それぞれの処理プロセスを「サービス要求」に見立て、各処理プロセスを分類することで要求の実現に向けた課題を抽出する。（図V-1）

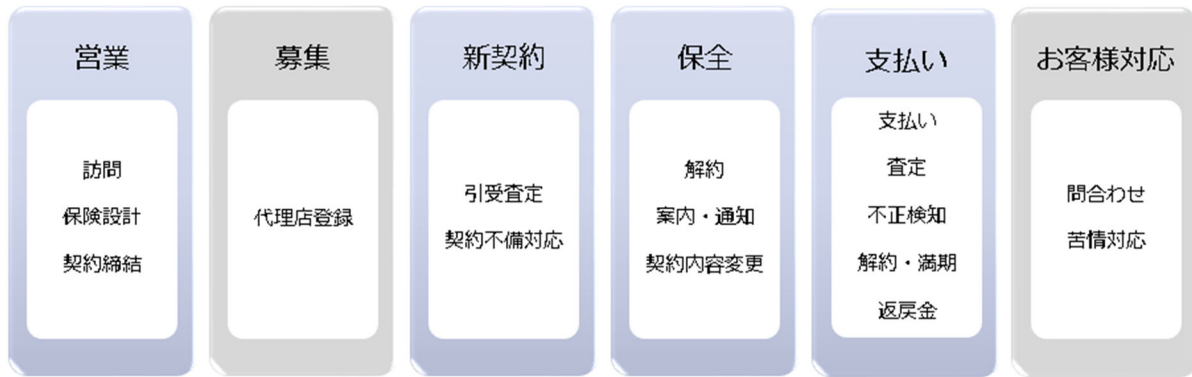


図 V-1：保険業務の処理プロセス細分化

V-1-2 各処理プロセスにおける課題の分類

上記で分割した各領域における処理プロセスから発生した課題を、ITIL における「インシデント」と「問題」に分類する。ITIL 用語及び頭字語集では、インシデントとは、「サービスに対する計画外の中断、または品質の低下、構成アイテムの障害」を指し、問題とは「1 つまたは複数のインシデントの原因」を指す。また、インシデントの発生後は、応急処置的に対応し被害を極小化するというリアクティブ（受動的）な対応を実施するが、問題を取り除かない限りインシデントが繰り返し発生するケースもあるため、根本原因である問題を解決するプロアクティブ（自発的）な対応を実施することが必要となる。

保険業務における処理プロセスから発生する課題を分類したところ、以下図のように課題を分類することができる。（図 V-2）



【凡例】

黄色：リアクティブ対応が必要な処理プロセス

緑色：プロアクティブ対応が必要な処理プロセス

図 V-2：処理プロセスにおける課題の分類

図中の黄色部分はリアクティブ対応を必要とする課題が発生する処理プロセスとなり、具体的に対象となる業務は訪問、代理店登録、引受査定、案内・通知 等がある。これらの業務の課題としては、処理量の増大や、遠方の顧客へのアクセス量低下等によるパフォーマンスの劣化が主な問題となることが多く、これらを効率化するためには、仕事を効率よく処理するアプローチが必要となるため、コミュニケーションの高速化、ワークフローによる情報共有の高速化がカギとなる。

一方、図中の緑色部分はプロアクティブ対応を必要とする課題が発生する処理プロセスである。具体的には契約不備対応、解約、不正検知 等がある。これらの業務の課題としては、インシデントとして上記黄色部分と同様のパフォーマンス劣化が発生する場合もあるが、その根本原因としてヒューマンエラーを誘発しやすい帳票・画面設計となっていることや、ある一定のパターンを検知することで事前に予測可能であることが多い。これらを効率化するためには、事前予測により仕事の総量を削減するアプローチが必要となるため、機械学習・深層学習による予兆検知と事前予測、予防の高速化がカギとなる。

上記の分類により、「リアクティブ対応：課題発生後の処理を効率化する」「プロアクティブ対応：課題発生前に根本原因を削減・除去する」という 2 種類の対応アプローチを実施することでニューノーマル下における働き方改革に向けた業務効率化・負荷改善の推進に対応する。具体的なツールや利用ケース等については、次節以降に具体的な提案例を記載する。

V-2 提案①

リアクティブ対応により、業務を効率よく処理することによる効果が期待できそうな保険業務は、訪問、代理店登録、引受査定、案内・契約、契約内容変更、苦情対応の 6 項目である。

V-2-1 前提および提案概要

訪問業務については、Zoom や LineWorks、Webex といったコミュニケーションツールによる非対面営業の対応を行う。アンケート実施結果より保険業界各社で使用しているツールに違いはあるものの、殆どの会社がコロナ禍でコミュニケーションツールを導入する。

また、代理店登録業務はワークフローによる登録事務の電子化・ペーパーレス対応による業務効率化を行う。他にも、CRM (Customers Relationships Management = 顧客管理システム) システムをクラウドサービスにて実現することで取り扱い代理店業者の管理を行う。(図 V-3)

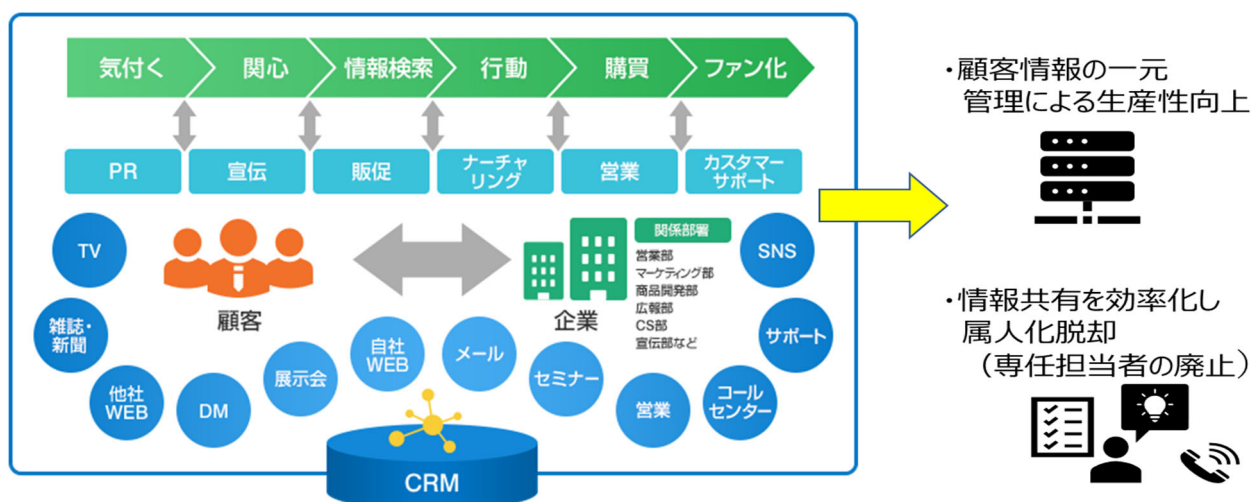


図 V-3 CRM イメージ

引受・査定業務は、Web 引受や OCR により紙帳票を電子ファイル化しペーパーレス化する対応や、AI による査定の自動化を実施する。

案内・通知業務については、各種契約内容に関する通知文書のメール化、Line 等の SNS ツールを使用し、新商品など販売促進情報の通知を行う。

契約内容変更業務は、Web 引受、マイページ上のお手続きといった Web システムによる保険契約変更の受付を実施する。

苦情対応業務は、コールセンターシステムに付随する音声認識・テキスト化機能やチャットボット機能による返答自動化を行うことで効率化対応を実現する。

V-2-2 期待できる効果

コミュニケーションツールを用いた非対面営業は、対面営業と比較し拠点間の移動時間を短縮・削減することができる。OCR により紙帳票から文字情報を機械的に読み取り、データベースへ入力することで、人間が紙帳票を目視確認し、ハンド入力する労力が不要となる。加えて、紙帳票から読み取った文字情報をデータ化し蓄積することで、文字検索や傾向分析、機械学習等の様々な分析手法を用いることが可能となり、有効にデータを利用することができる。また、CRM による顧客の一括管理を行うことで、担当者間の情報共有を高速化・効率化することができる。

V-2-3 実現に向けた考慮点

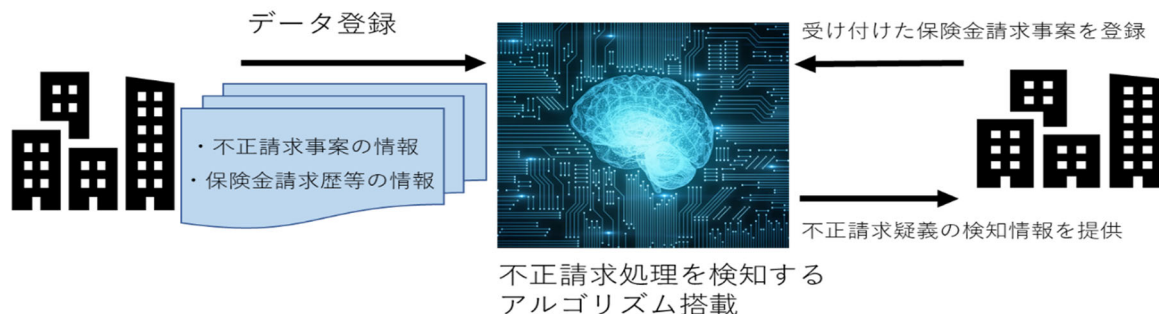
- ・コミュニケーションツールを社内・社外に浸透させ、継続的に利用することが必要である。
- ・業種や担当者の枠を超えた情報共有の仕組みが必要である。

V-3 提案②

プロアクティブ対応により、問題・要件の兆候を予測して事前予防可能となる保険業務は、契約不備対応、解約、不正検知、問い合わせ対応である。

V-3-1 前提および提案概要

契約不備対応は、過去の契約情報不備のパターンをAIで学習し、不備の予兆を検知する。解約業務は、過去の解約情報のパターンを学習することで兆候を予測する。不正検知対応は、蓄積されている不正請求、不正アクセス等のアクセス履歴情報をAIに分析・学習させ、分析傾向を基に生成されたアルゴリズムによって不正行動の予兆を自動判別する。(図V-5)



図V-5 不正検知対応イメージ

問い合わせ対応は、電話対応時の音声データを蓄積し、お客様の感情や動向の兆候を分析することで、問い合わせに対する対応の高速化や苦情へ発展する予兆を検知する。

V-3-2 期待できる効果

AIによる契約不備予測を用いることで、責任訂正などの既契約の訂正業務の発生を予防することができる。不正検知アルゴリズムの生成により、不正請求や不正アクセス等の予兆を検知することができる。さらに関係者情報（人物や法人等）をシステムに組み込むことで、関連する他の事象について横断的にチェックを行うことが可能となり、従来は検知が困難であった組織的な不正保険金詐欺グループの動向を視覚的に捉えることが可能となる。

V-3-3 実現に向けた考慮点

- ・AIによる分析のためには膨大かつ欠損の無いデータが必要となる。
- ・通信事業者やサービス事業者からの連携・購入も視野に含め、分析に必要なデータを網羅的に収集する必要がある。
- ・データ処理を高速で行うための計算資源の準備が必要となる。分析基盤が迅速に必要となる場合、またはデータ量がある程度の規模で収まる場合はクラウドサービスの利用によるメリットを享受できる可能性が高いが、膨大なデータの分析を長時間に渡り実施する場合はオンプレミスのデータ分析基盤構築も視野に入れたコスト比較、パフォーマンス比較が重要となる。

第VI章 結論

本論文では、新型コロナウイルス流行を経た「新しい生活様式 = ニューノーマル」下において、保険会社が取り組むべき IT 戦略を検討してきた。

第III章では、新規顧客の開拓において、非対面の状況においても効率的に顧客ニーズを喚起し、新契約の獲得につなげるための取り組みを検討した。お客様の属性を「保険への関心」と「IT への適合度」という 2 つの軸で分類し、それぞれに当てはまるお客様属性別に、「VR を用いたオンラインイベント」や「移動式店舗の活用」など、IT を活用した営業手法を検討した。

第IV章では、お客様サービスの提供における対面・非対面での対応品質の差をなくす取り組みを検討した。具体的には、お客様との迅速で柔軟なやり取りを実現する「AI チャットボットの活用」、対面でのやり取りと同様の利便性を確保する「アバターを活用」など、対面でのきめ細かな対応に相当する IT 技術の利活用方法を検討した。

第V章では、保険会社の抱える複雑な事務作業を軽減する取り組みを検討した。IT サービスのフレームワークである ITIL をベースに保険会社の内勤事務業務の内容を「リアクティブな取り組み」と「リアクティブな取り組み」に分け、「OCR の活用」「AI による情報分析」など、各業務について有効な IT 技術の活用方法を検討した。

新型コロナウイルスの根絶は困難な状況となっている中、With コロナ に向け営業スタイルを後戻りさせるのではなく、IT 技術を駆使して今後も利用できる新しい営業方式を確立することが肝要である。また、新契約の獲得やお客様へのサービス品質の向上に伴い、内勤業務も抜本的に見直すことで、先の読めない不確実な時代（VUCA 時代）に対応するための機動力を備えることができると考える。

この未曾有の事態をマイナスと捉えることは簡単であるが、保険業界にとって変革のチャンスととらえることも可能である。VUCA 時代において、保険会社というリスクを引き受けることを本業とするビジネスの役割はますます大きくなることが予想される。一見困難に見えるこの状況を、旧来のビジネススタイルを脱し、成長を続けるチャンスだととらえることで、保険会社はこれからも社会を支え続ける存在であり続けることができるのではないかと考える。

謝辞

本研究を進めるにあたっては、大変多くの方々にご支援を頂きました。

特に、バンダーレクチャーを実施頂き、幅広く見識や今後の展望をお聞かせ頂きました株式会社日立製作所様。

並びにアンケートにご協力頂き、保険業界のニューノーマル下における各社対応状況について情報連携と貴重なご意見を頂きましたアクチュアリー会法人会員各社様。

私たちの活動を支えてくださった多くの方々に、この場をお借りして深く御礼申し上げます。

参考文献

飯塚 直. "ドコモ、3D アバターヘリアルタイムに表情を伝送する遠隔接客システムを開発". CNET Japan. 2022/1/13, (参照 2022/2/23)

<https://japan.cnet.com/article/35182046/>

内閣官房 ニューノーマル時代の I T の活用に関する懇談会 最終報告書, (参照 2022/3/17)

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/new_normal_it/pdf/saishuuhoukokusho.pdf

生命保険文化センター 2021 (令和3) 年度生命保険に関する全国実態調査, (参照 2022/3/17)

<https://www.jili.or.jp/research/report/zenkokujittai.html>

本書の無断転載・複製を禁じます。

2022年3月28日 発行

発行所 公益社団法人 日本アクチュアリー会
東京都中央区晴海 1-8-10
晴海アイランド トリトンスクエア
オフィスタワーX2階

電話 03 (5548) 6033

ファックス 03 (5548) 3233

発行者 庄子浩

本書に掲載した論説及び資料中の意見並びに内容については、作成した時点で入手可能な情報を前提としたものであり、経済社会環境の変化や法令の改正等によってその前提が予告なしに変更されることがあります。