



CASE STUDY

三井住友海上
プライマリー生命保険 様
MS&ADシステムズ 様

MS&AD

三井住友海上プライマリー生命
MS&ADシステムズ

Customer Solutions

コールセンターシステムを軸に システム間の連携を強化し 業務効率とサービス品質を向上。

市場ニーズに応じた保険商品の展開を強みに成長を続ける三井住友海上プライマリー生命保険様。同社では、増加する事務手続きへの正確かつ迅速な対応が課題となっていました。そこで、お客様との接点であるコールセンターシステムを軸に、複数のシステムの連携を強化することで事務手続きを一元化し、業務効率とサービス品質の向上を実現しました。

業界のパイオニアとして
着実に業績を拡大する一方で
システム面の課題が顕在化

三井住友海上プライマリー生命保険様は、世界トップレベルの保険・金融グループをめざすMS&ADインシュアランスグループにおいて、国内生命保険事業を担っています。同社の特徴を、保険契約の引き受けや保険金の支払い手続きなどを担当する契約サービス部長の的場英基氏は、次のように説明します。

「当社は直販の営業社員や拠点をもち、銀行や証券会社などの金融機関を通じて商品を提供する、金融機関窓口販売でビジネスを展開しています。商品については、成長分野である個人年金保険や終身保険など、お客様の豊かなセカンドライフの実現に貢献する、資産形成型・商品に特化することで、着実に業績を拡大してきました」

こうした新たなビジネスモデルのパイオニアとして2002年10月に営業を開始して以来、同社はマーケットをリード。2014年度の収入保険料は1兆540億円と2期連続で最高額を更新しています。しかし、順調な成長を果たす一方で、情報システムの面では大きな課題が浮上していました。

「保険事業には、契約に関する多くの情報を集約・管理するためのシステム整備が不可欠です。創業当初は、システム投資に充てられる資金も限られており、汎用的なパッケージソフトを利用した必要最小限のシステム構成でスタートしました。その後、保有契約の拡大にもなつて増加する業務量に対応し、システム構築を繰り返した結果、連携の取れない多数のシステムが並立する状況となっていました。このため、1つの事務手続きのために複数システムの画面を参照したり、同じ情報を二重入力したりする必要があったり、業務の効率化が大きな課題になってきたのです」と語るの、情報システムの企画や管理を担当するIT推進部で課長代理を務める熊島純一氏です。

「そこで、第1次システム整備プロジェクトとして、新規契約の申込受付システムの開発を2008年からスタートしました。そして、2011年からは第2次プロジェクトとして契約管理システムを開発し、両システムを連携させることで、新規契約については二重入力の課題が解消され、業務の効率化が進みました(熊島氏)」

ただし、保険会社における事務手続きは新規契約だけではなくありません。事業の成長とともに保有契約件数が増加するなか、名義変更や住所変更、増額、相続の相談、年金の受け取りなどの申し出についても増加が見込まれ、これらの事務手続きの改善も必要でした。コールセンター業務を統括するコンタクトセンター部長の沖元宏樹氏は、次のように語ります。

「各種の変更手続きについて、お客様からのお申し出を受け付ける窓口となるのがコールセンターです。金融機関の窓口を通じて商品販売する当社にとっては、お客様と直

PROFILE

三井住友海上プライマリー生命保険株式会社

設立:2001年9月7日

本社所在地:東京都中央区八重洲1-3-7 八重洲ファーストフィナンシャルビル

資本金:657億9,500万円

事業内容:生命保険業

MS&ADシステムズ株式会社

設立:1986年7月

本社所在地:東京都杉並区高井戸東3-31-14

資本金:1億円

事業内容:MS&ADインシュアランスグループ内の保険システム全般にわたる企画・設計・開発・運用

INTERVIEWEES



沖元 宏樹 氏

三井住友海上
プライマリー生命保険
株式会社
コンタクトセンター部長



的場 英基 氏

三井住友海上
プライマリー生命保険
株式会社
契約サービス部長



熊島 純一 氏

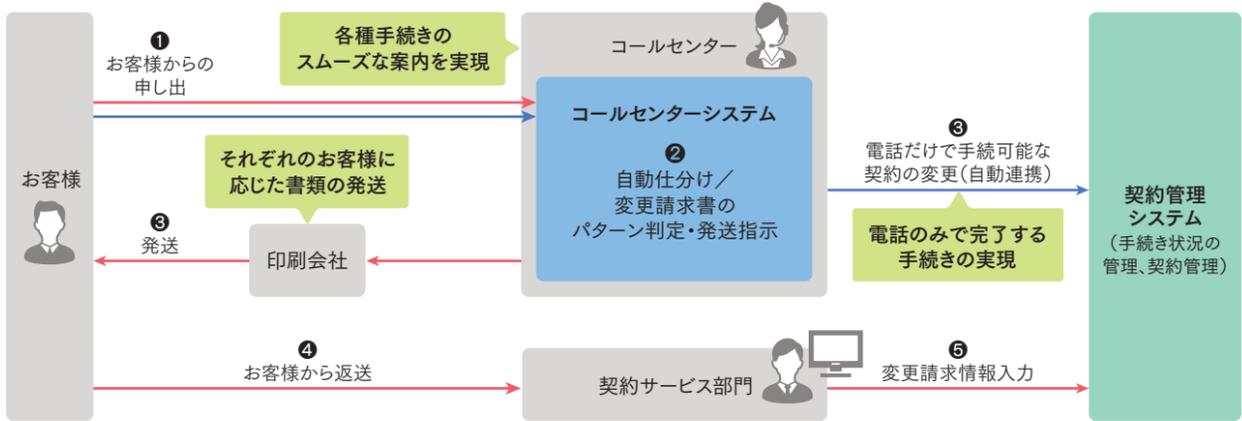
三井住友海上
プライマリー生命保険
株式会社
IT推進部 課長代理



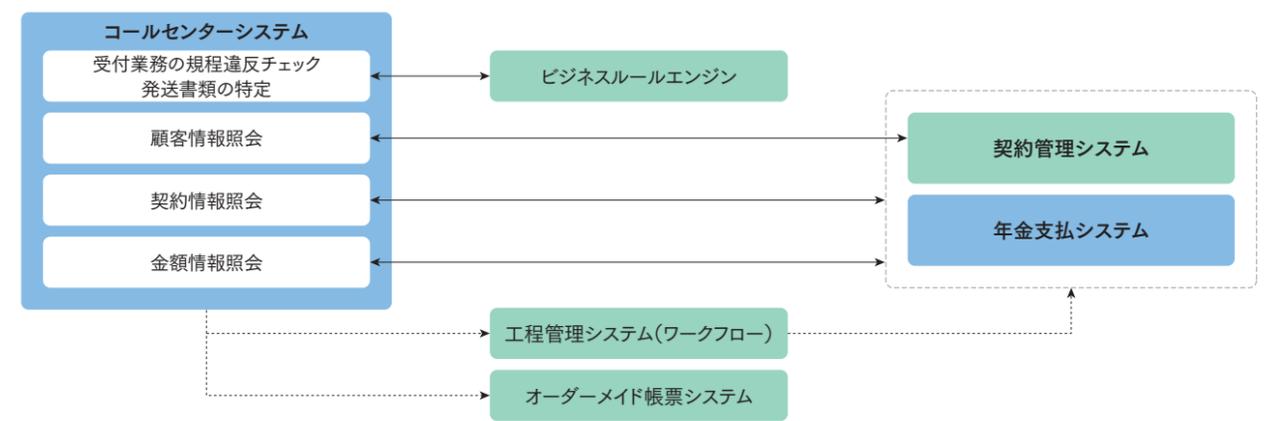
鈴木 邦典 氏

MS&AD
システムズ株式会社
生保本部
生保システム第二部長

新システムによる事務フローのイメージ図



システムの全体概要図



ただいたものを契約サービス部で契約管理システムに入力していました。加えて、引き続き二重入力も必要で、作業の増加によるシステムへの入力ミスを防ぐため、新たに点検担当者の設置も検討されていました。「これらの課題をふまえて、第3次プロジェクトでは、コミュニケーションのレベルを問わずにスムーズな案内を実現すること、お客様に分かりやすい帳票にすること、スタッフを増員せずに変更手続き業務を効率化すること、の3点を重要テーマとしました。さらに、当社の商品は60歳以上のお客様が中心であることから、高齢の方々への配慮もテーマに加えました(熊島氏)

**ビジネスや業務プロセス
そしてシステムに精通した
日本ユニシスをパートナーに選定**

プロジェクト開始後、三井住友海上プライマリー生命保険様はRFI(情報提供依頼書)とRFP(提案依頼書)を作成し、パートナー選定に着手しました。「選定にあたっては、お付き合いのあった各社にRFIへの回答を依頼して、その回答から約5社にRFPを提示しました。そのうえで、各社からの提案を比較検討して選定を進めていきました(鈴木氏)

第3次プロジェクトの中心となるコールセンターシステムについては、既存システムの機能が不十分なことから新規構築の提案がほとんどのなか、唯一、既存システムをベースにした提案を行ったのが、日本ユニシス

に接する重要な機能となるので、ここでの対応をいかに正確かつ迅速に行うか。それが、お客様満足度に直結します。事務手続きの業務量と複雑さが増すなか、お客様と接するコミュニケーションの負担を軽減できるシステムの整備が重要なテーマになってきたのです」

この状況をふまえ、「コールセンターシステムを中心として、契約管理システムをはじめとする関連システムを連携させ、各種手続きの業務プロセスを一元化する第3次プロジェクトを立ち上げ、業務の効率化とサービス品質の向上を図ることになりました」と説明するのは、グループ内でのシステム開発を担うMS&ADシステムズの生保システム第二部長で、第3次プロジェクトにおいてPM(プロジェクトマネージャー)を務めた鈴木邦典氏です。

**業務効率とサービス品質の向上
高齢のお客様への配慮をテーマに
プロジェクトがスタート**

2013年10月にスタートした第3次プロジェクトの要件定義にあたっては、これに先立ち2010年に行われた「みんなのセンタースタートプロジェクト」が大きな役割を果たしました。同プロジェクトでは、コンタクトセンター部、契約サービス部、IT推進部、MS&ADシステムズの若手社員が集まり、お客様満足度を高めるための取り組みについて議論を重ねました。そこでクローズアップされたのが、以下にあげる3つの課題でした。

「既存システムを活用できれば、開発費用を抑えられるのはもちろん、スケジュール面でもメリットがあり、実際にシステムを利用するコミュニケーションの使い勝手も担保できます。そうした点から、日本ユニシスさんの提案がもっとも現実的だと判断しました(的場氏)」

また、同社のシステムに関する理解度の高さも、大きな評価ポイントとなりました。「初めて日本ユニシスさんにシステム開発を依頼したのは2008年でした。その後も複数のシステム開発に加え、他社が構築したシステムの改善や運用もお願いしており、当社の業務やシステムを良く理解してくれていました。もちろん、技術力の高さも評価していましたので、プロジェクトの核となるコールセンターシステムの機能強化と各システムとの連携は、日本ユニシスさんをお願いすることにしました(鈴木氏)」

第3次プロジェクトは、日本ユニシスが担当するコールセンターシステムを中心に、契約管理システム、さらには契約規程や事務取扱基準などをシステム化したビジネスルールエンジン(BRE)、工程管理システム、オーダーメイド帳票システムなど、異なるベンダが担当するシステムが複雑に絡む、難易度の高いプロジェクトでした。

「関連する複数のシステム開発を並行して進めたため、各システムの進捗状況の管理・調整には苦労しました。そうしたなか、日本ユニシスさんは各システムのベンダとの調整も担ってくれて、プロジェクトの推進を

第1の課題は「コミュニケーションによるサービス品質の低下」でした。「コールセンターに寄せられるお客様からのご質問に対して、知識や経験が豊富なコミュニケーションであれば、素早く正確に回答することができます。しかし、例えば知識が不十分で自分だけでは回答できない場合は、通話を保留にしてスーパバイザーに相談することになります。こうしたコミュニケーションとの対応レベルのバラつきに加えて、お客様への説明に必要な情報が複数のシステムに散在していたため、通話保留や折り返し連絡を招き、お客様の満足度が低下していました(沖元氏)」

第2の課題は「帳票の取り扱いに関する業務の煩雑さ」でした。当時、お客様に送付して回答・返送いただく帳票類は、あらゆるパターンに対応できるよう、すべての商品の帳票をまとめてパッケージ化していました。「その結果、送付物は厚い冊子のようになっていました。お客様に誤解のないよう、ご回答いただくべき箇所に付箋を貼ったり、マーカーを引いたりしていましたが、それでもコールセンターに記入方法に対するお問い合わせがあり、記入漏れや誤記入なども頻発していました(鈴木氏)」

そして、第3の課題は「変更手続きに関する業務の煩雑さ」でした。各種の変更手続きについては、コールセンターで申し出を受けた後、まず、コミュニケーションが必要な情報をコールセンターシステムに入力。さらに必要な帳票類をお客様に送付し、返送い

導入の背景と導入後の効果

<p>Before</p> <p>複数システムの並立・連携不足による業務効率の低下</p> <p>コミュニケーターに依存するサービス品質</p> <p>帳票の取り扱い、契約変更にもなる業務効率の低下</p>	<p>After</p> <p>電話連絡だけで手続きが完了するワンストップ・サービスの実現</p> <p>コミュニケーターのスキルに依存しない高品質なサービスの提供</p> <p>お客様ごとに必要な情報だけをまとめたオーダーメイド帳票の作成</p>
--	---



サポートしてくれました。また、プロジェクトの終盤には、関連システムが完成していない状態でコールセンターシステムの動作を検証することになったのですが、関連システムの機能をもたせたテスト用モジュールを開発して検証してくれるなど、その対応力に感心させられました(鈴木氏)

同様の評価は熊島氏も語っています。「検証によってレスポンスの問題を発見した際には、コールセンターシステムのみでなくシステム基盤や連携するシステム全体を考慮し、明確なデータや技術の裏付けに基づく改善策を提示して解決へと導いてくれました。信頼できるベンダーだと、改めて感じましたね」

常に高いレベルでお客様にサービスを提供できるビジネスインフラが完成

第3次プロジェクトは無事にゴールを迎え、2015年7月、新たなシステムが本番稼働を開始。再構築したコールセンターシステムには、コミュニケーター向けのナビゲーション・ナレッジ機能とともに、複数システムに散在していた情報を一括で参照できる機能も搭載されました。

「知識が十分でないコミュニケーターでも、画面を見ながら適切かつスピーディな案内が可能になり、お客様へのサービス品質は大きく向上しました」(沖元氏)

また、帳票については、お客様からの申し出内容や契約情報をもとに、最適な書式を

システムが自動判定し、お客様ごとに必要な情報だけを分かりやすくまとめた「オーダーメイド帳票」を作成・送付できるようにしました。

さらに、変更手続き業務については、システム間の連携強化によって二重入力を排除するとともに、業務フローを大幅に改善。コミュニケーターが変更の申し出を受けた際に、簡単な手続きであればコールセンターシステムへの入力だけで手続きが完了するワンストップ・サービスが実現しました。

新たなビジネスの可能性を創造するパートナーとしても期待

第3次プロジェクトを終えた三井住友海上プライマリー生命保険様は、すでに新たな取り組みへの検討を開始しています。

「社会の高齢化が進むなか、高齢のお客様に喜んでいただける金融サービスを充実させることが、私たち金融機関の社会的責任であると同時に、ビジネスを成長させるための原動力になります。日本ユニシスさんには、こうした高齢者サービスに関連するソリューションの提案も期待したいですね(的場氏)」

「高齢のお客様は直接的なコミュニケーションを好まれますので、今後もコールセン

ター機能の充実に注力していきます。ただし、ワンストップ・サービスの充実は、電話対応後のコミュニケーターの業務量の増加につながりますので、その効率化も重要な課題と捉え、日本ユニシスさんと一緒に解決したいと考えています」(沖元氏)

さらに、システム企画の立場から熊島氏は次のように語ります。

「われわれがめざしているのは、商品もサービスも当社が一番とお客様から評価していただけのこと。その実現をシステム面からサポートできるように、日本ユニシスさんとの協働や提案に期待しています」

最後に、鈴木氏は、日本ユニシスへの期待を次のように話してくれました。

「コールセンターには多くの『宝物』が埋まっています。例えば、集積したお客様の声を、ビッグデータ解析によって新たなビジネス開発へとつなげることも可能でしょう。お客様に対応するAIの開発も面白いと思います。また、日本ユニシスさんが得意とする地銀領域のシステムと連携させることで、新たな可能性も見えてくるでしょう。このように、当社と日本ユニシスさんのリソースを組み合わせ、新しいビジネスやサービスを創造していければと考えています」

VOICE
担当者の声

最良のビジネスパートナーになれるよう、新たな提案を続けていきます。

お客様と接する時は、常にユーザー部門やシステム部門の方々と同じ目線で物事を考え、システムの機能などについてお話しする時もITの専門用語ではなく、お会いする皆様にご理解いただける言葉で会話することを心がけています。今回のプロジェクトでも、このことを意識して取り組むとともに、ステークホルダーの方が多いことから、お互いの認識にズレがないかを確認し、その懸念がある時には積極的に調整役を買って出て、プロジェクト全体が円滑に進むように努めました。

こうした取り組みによって第3次プロジェクトにおける開発が完了し、スケジュールどおりカットオーバーを迎えた時は、本当に嬉しく思いました。また、今回のプロジェクトを通じて、お客様の業務やシステムの理解度、さらに当社の技術力を改めて評価いただけたことを強みと捉え、三井住友海上プライマリー生命保険様にとって最良のビジネスパートナーとなるよう、新たなサービスやビジネスにつながる提案を続けていきたいと考えています。

金融システム第一本部
システム二部
システム三室
川崎 豪久

金融システム第一本部
システム二部
システム三室
西村 啓