

Cognizant®

保険業界が取り組むべき 重要事項

2020年版



代表取締役社長
村上申次



コンサルティング事業部
小穴隆三



コンサルティング事業部
アソシエイトディレクター
藤原賢治



号 外

発行所

 保険毎日新聞社

東京都台東区台東4丁目14番8号
シモジnParkビル2F

〒110-0016

電話 03 (5816) 2861 (代表)

振替 00140 - 6 - 70860

© 保険毎日新聞社

コグニザントジャパン
株式会社

本社

〒102-0083

東京都千代田区麹町2-1
PMO半蔵門

電話:03-4563-8300

FAX:03-6261-7470

URL:

<https://www.cognizant.com/ja-jp/>

お問い合わせは、こちらまで

Email:

info@cognizant.co.jp

保険業界が取り組むべき重要事項 【第1回】

—ニューノーマルに向けたデジタルアプローチ—

コンサルティング事業部 小穴 隆三

新型コロナウイルスのパンデミック状況において保険業界は柔軟に業務モデルを対応させ、従業員の健康と安全を守りながら、ビジネスとサービスを継続させている。新型コロナウイルスのワクチン開発が進められているものの、このウイルスの収束はいまだ不透明な状況である。仮に収束が見えてきたとしても、新型コロナウイルス発生前の元の状況に戻らず、ニューノーマルな時代がやってくると言われている。そのような中、各保険会社においては保険商品、保険請求・支払、保全等のバリューチェーン全体で、デジタルの持つ強みを継続的に活用していく必要がある。本稿ではウィズ/アフターコロナにおけるデジタル技術を活用した保険業界の取り組みについて複数回に分けて解説する。

1. 保険商品：カスタマーエクスペリエンスの新たな課題

保険契約者は、多くの保険会社で採用されている、レスポンスデザインを利用している。PC・スマホ・タブレットから同じウェブサイトを閲覧することができる仕組みのことで、これに加えて大手の保険会社では、保険金の請求受付、保険契約の処理、請求の判定などをデジタル化し、すでに優れた機能を構築している。昨今の新型コロナウイルスによる変化は、カスタマーエクスペリエンスのさらなる向上や事業継続とリスク軽減に必要な機能の洗い出し、解消すべきデータとプロセスのサイロ化問題点の見直しといった新たな機会につながる課題を保険業界に提示している。

①増加するオンライン加入への対応

チャットボットの導入は、より多くの問い合わせ対応を実現し、顧客への対応品質の維持にも貢献する。また、AIによる顧客の感情分析やAIを利用した会話により、サービス担当者のパフォーマンス向上を図ることも可能だ。

②商品構成と補償内容の見直し

新型コロナウイルスと共存するニューノーマルの生活環境では、テレワークを選択する従業員の増加に伴い、在宅勤務に必要な機器やツールの破損などに備えて、新たな補償内容を必要とする可能性も出てくる。また、中

小企業向けのパンデミックおよびウイルス感染の契約除外についても、加筆または修正する必要がある可能性もある。サイバーリスクに関する付加条項、住宅保有者、包括補償内容の拡大を考慮した新規保険商品の開発が必要となるかもしれない。さらに、パンデミックの影響を受け、生命保険商品の引き受けと保険数理のガイドラインの見直しも予想される。

③保険引き受け体制の強化

新型コロナウイルスとの共存環境では、これまで保険には必要性を感じていなかった顧客が、治療・療養費や働けなくなった場合の収入補償に備えて新たに保険を検討する可能性が高くなっている。これからの保険業界には、保険料算定時にパンデミックが含まれるといった新しい需要に応えたものが必要になるだろう。

〈まとめ〉

クラウド導入を推進し、より多くのサービスを迅速に展開することが重要になる。コラボレーションプラットフォームやビデオなど、デジタル技術を活用した顧客対応力の強化、リアルタイムで情報を提供し問題を解決するセルフサービスオプションの充実、引受業務負担の軽減などが挙げられる。例えば、保険契約者またはドローンによって提供された損害の画像をAIにより画像分析し、アジャスターが訪問することなしに自動的に請求処理を完了させる、といったことが考えられる。また、プ

ロセスの合理化とコスト削減を実現するために、RPAを活用してオートメーション化を推進し、事業運営を改善することも必要になるだろう。こうした取り組みにより、予想される収益の減少に備えて、経費を削減することが可能になる。

2. 保険金請求：急増する対応業務に備える

今後、保険契約者から補償に関する問い合わせが殺到し、対応ができない事態も予想される。現在、事業中断保険や生命保険、傷害保険の請求は増加している。短期的には、労働者災害補償保険金の請求が増加することが予想され、損害保険の請求は増加を続ける可能性が高い。当たり前のことだが、新型コロナウイルスによって、台風や大雨による水害、地震、竜巻のような自然災害のリスクが低下するわけではない。パンデミック渦中での保険金請求であっても、最高の顧客満足を実現するリモート機能とオートメーション化の充実を図り、対応業務に備えられるかどうかといった点が大きな鍵になる。

〈まとめ〉

これからの保険会社には、補償範囲の検証をデジタル化し、自動チャットボット、モバイルチャット、拡張ビデオを活用して、サービスの向上を目指すことが求められる。同時に、ソーシャルメディアキャンペーンの展開や、専門チャンネルを介したビデオ解説、YouTube 動画などを活用して、保険契約者への情報提供を検討することも必要になるだろう。

自動化、AIによるリモート機能、デジタルエンゲージメントツールなどのデジタルツールを利用した質の高い体験を確実に顧客に届けることが鍵になる。こうした施策と並行して、コスト削減やサービスレベル向上に取り組みながら、事業継続計画も進めていくことも重要だ。

3. バリューチェーン

①対面販売手法の見直し

保険会社は、新型コロナウイルスの影響に伴い、従来

のような伝統的な営業スタイルである対面営業が難しい状況が続いている。2020年4～6月期決算を発表した大手生命保険の新契約年換算保険料を見てみると前年同期に比べて大幅に減っている。コミュニケーションや営業プロセスを強化するクラウドソリューションを活用することで従来どおりの対面販手法を見直し、非対面営業を組み合わせたハイブリッドな営業プロセスを確立させ、ニューノーマル時代の課題に対応する。

②業務プロセスの見直しとオートメーション化に関する調査

保険会社にとって理想的な状態は、完全ペーパーレス化によるデジタルな業務プロセスの構築である。すでに多くの保険会社は契約変更業務のオンライン化やコールセンターでの対応は行っている。しかし、新契約業務等の紙ベースのワークフロープロセスが残っている。このことが、事業継続への取り組みを阻害する可能性もある。業務プロセスを再設計することにより、紙ベースのハンドオフを無くしていくことが重要である。大容量スキャナーと光学式文字認識（OCR）を使用してデータ抽出を自動化し、デジタルコンテンツに変換し、トランザクションを処理するためにロボット工学を適用するスマートな取り込みソリューションを実現する必要がある。さらに、人手の判断を介する部分に対して、機械学習（ML）を組み込み、洗練された認知技術でRPAを増強する。インテリジェントプロセスオートメーション（IPA）の導入を検討する必要がある。

③主要アプリケーションへの仮想デスクトップ・インフラ接続のためのクラウド導入を加速する

契約、請求書作成、保険金請求をまだクラウド（SaaSまたはPaaS）処理に踏み切っていない企業は、ハイブリッドクラウドソリューションの導入で、代理店、医師、他の保険会社を含めた広範囲にわたるバリューチェーンの連結関係の強化に目を向けることをお勧めする。

〈まとめ〉

俊敏性と耐久性を向上させる取り組みを継続させ、混乱による被害を軽減するため複数の事業継続計画を用意しておくことが重要になる。

わたしたちが置かれている危機的な状況下であっても、保険契約者に優れたサービスを提供し続けるために

は、保険商品や保険金請求、バリューチェーン全体にわたって既存のデジタル機能を最大限に活用することが必要になる。新型コロナウイルスとの共存時代に求められる新たな需要と機会に備えながら、業務レベルと顧客満足度を維持するために本稿を参照してもらえたら幸いだ。

保険業界が取り組むべき重要事項 【第2回】 —デジタル技術を活用した効果的な取り組み①—

コンサルティング事業部 小穴 隆三

6月から始まった新型コロナウイルスの「第2波」は、落ち着きを取り戻してきているが、まだ予断を許さない状況が続いている。保険会社は、すでにDX技術を活用し、コミュニケーションや営業プロセスを強化することで従来どおりの対面販売手法を見直し、非対面営業を組み合わせたハイブリッドな営業プロセスを確立しようとしている。DXを実現するための代表的な技術としては「AI」「RPA」「ビッグデータ」「IoT」「クラウド」「ブロックチェーン」がある。With / After コロナウイルス禍のニューノーマル時代においてこれらのDX技術を活用してビジネスを変革していくことが今まさに求められている。今回は顧客満足度の向上や業務プロセスの効率化の実現を図るために弊社が「AI」を活用して業務課題を解決した事例を紹介する。

1. リアルタイム AI で適切なカスタマーケアを提供（注1）

保険会社では、顧客からの問い合わせや手続きをサポートするコールセンターの品質向上は極めて重要な取り組みである。しかし、コロナウイルスの影響による営業自粛におけるコールセンターの出社社員数の削減や時間的制約によりコールセンターに電話がつながりにくい状況となっている。こうした中、今まで以上に顧客一人一人に応じたより正確・迅速な対応品質が求められている。

①課題

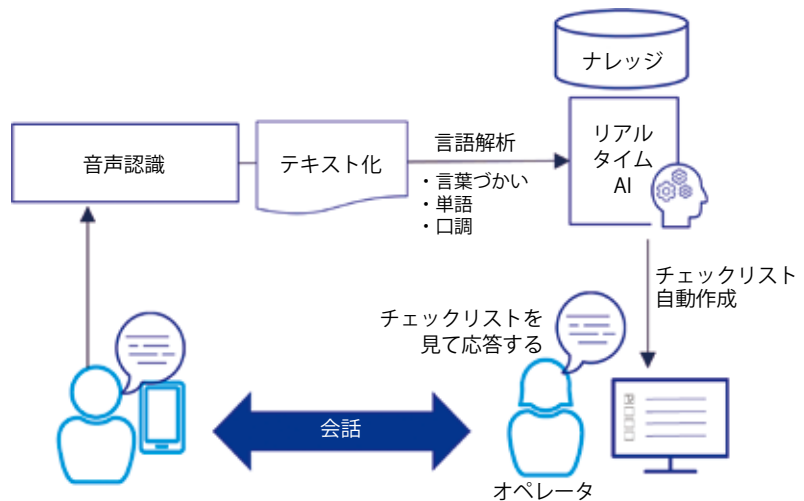
業界大手のある損害保険会社では、自社のコールセンターへの問合せ件数が多く、電話の会話記録の解析に苦慮していた。月次の電話の会話記録解析の事後分析によると、重要な情報を顧客に迅速に提供する方法や、保険事故後に気が動転している顧客に最善のサービスを提供する方法をスーパーバイザーがオペレーターに対して、リアルタイムにアドバイスできていないことが判明した。不安やストレスを抱えた顧客への最適な対処方法を積極的に考えていかない限り、会話

記録を単にチェックするだけでは十分とは言えない。弊社は通話中の顧客の感情を事実上リアルタイムで分析し、顧客の状況に関連する質問と情報を使用して、共感を伴う応答を促すソリューションを提供した。

②ソリューション

スーパーバイザーが電話対応の品質を管理できること、オペレーターが保険金請求時の顧客感情を理解できること、そして顧客満足度を改善することを目標に、AIを活用した解析プラットフォームを開発した。保険会社の内部改革チームと緊密に連携し、見積み業務の効

AIを活用して顧客との対話精度を向上(イメージ)



率化、保険引受業務の自動化と簡素化、請求処理の改善などを想定したユースケースを作成した。分析機能を向上させた結果、応対中に顧客の心理分析をし、オペレーターが顧客の感情を尊重した対応するための情報を的確に伝えることで、顧客一人一人の状況に応じた質問や情報を提供することが可能になった。具体的には通話者の言葉遣い、用語、語調などの音声リアルタイムに解析することにより、チェックリストを自動更新し、完了したタスクと未完のタスクをオペレーターが一目で分かるダッシュボードを作成した。

③効果

オペレーターが応対中に顧客の心理分析結果が表示されるので、オペレーターが顧客の感情を尊重した対応するための情報を的確に捉えることができ、顧客一人一人の状況に応じた質問や情報を提供することが可能になった。対話精度 85～95%を達成し、スーパーバイザーの検証時間を 35～40%削減することができた。

2. AIによる支払査定業務のさらなる効率化（注2）

コロナウイルスの影響による新規契約数の減少は保険会社のコストをさらに最適化する必要を迫っている。多くの保険会社はRPAを積極的に採用し、PCでの繰り返し作業や定型的な業務を自動化することで、大幅な業務作業時間短縮を図ってきている。インテリジェントブ

ロセスオートメーション（IPA）を採用することにより、より複雑なプロセスを自動化することが可能である。例えばビッグデータの活用、機械学習などの技術をRPAと組み合わせることで、自動化の可能性を拡大させることができる。

①課題

支払査定業務ではまだペーパーレス化が十分に実現できておらず、紙でのワークフローが残っている。保険金請求に関する書類について、必要書類の有無や記入漏れといったチェック作業はRPAを使用することで、人の作業を排除して自動処理で効率を上げることができる。しかし、保険金の不正請求といった詐欺の可能性については担当者が不正請求かどうかについて人手を介して調査・分析する必要がある。

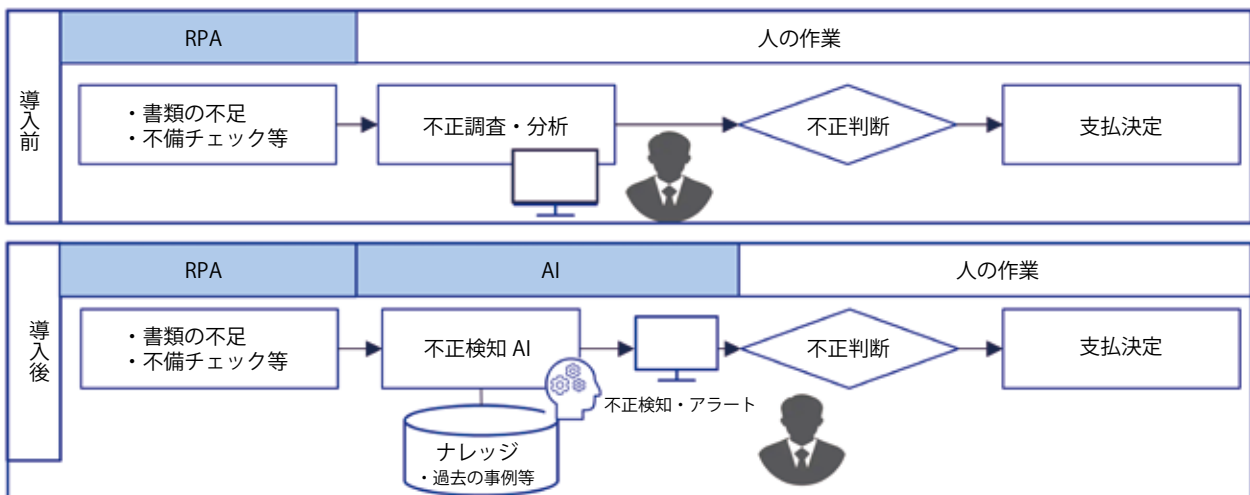
②ソリューション

AIが過去の事例等を照合することにより保険金詐欺の可能性があるかどうかを自動検出し、スコア結果をチャットボットを使って、担当者へ自動的に通知する仕組みを実現した。

③効果

機械学習といったAI技術をRPAに組み込むIPAを導入することにより支払業務プロセスを効率的かつ迅速に行うことが可能になった。

支払引受け業務改善フロー（イメージ）



3. 洪水保険 ハザードマップに連動 AIによるリスクのモデル化（注3）

コロナウイルスには直接関係しないが、グローバルな地球温暖化の影響に伴い、損害保険会社が自然災害で支払う保険金が膨大に膨らんでいる。最近では九州中心に各地で被害が出た「令和2年7月豪雨」が記憶に新しい。日本国内の自然災害への保険金の年間支払いは1兆円を超えていると言われており、損害保険会社にとって、保険金の支払いリスクを低減することは喫緊の課題といえる。

①課題

損害保険会社が自然災害で支払う保険金額は増加しているものの、洪水保険に加入しようとする加入者は自身が住んでいる地域の保険料の妥当性を判断できない。各地域の危険度に応じた料金設定で納得感を高めることは保険会社ばかりではなく、顧客にとっても大いにメリットがあることである。

②ソリューション

洪水ハザードマップ、および一般に利用可能な国勢調査データと住宅情報を分析した。弊社のソリューションは、地理情報システム（GIS）地理空間データと保険会社が有している過去支払請求の内部データを重ねてリスクのモデル化を行った。さらに、洪水地帯の過去の変化に加えて、その地域の人口と住宅の数の変化をパラメータ情報として加えた。自然言語処理（NLP）を使用してデジタル化されたドキュメントを自動的に調べ、その情報を洪水の地理空間データと組み合わせることで、保険会社は地理ごとに洪水のリスクの頻度と重大度をより正確に評価できるようになった。

③効果

弊社の AI 駆動型の機械学習ソリューションがデータサイエンスの専門知識を活用して、予測引受けをより速く、より効率的かつ正確に行い、リスクを詳細に分析し、リスク指標を個々の家または企業に割り当てるのが可能となった。保険会社がリスクをより正確に定義し、地域ごとに保険契約を洗練できるようにした。

まとめ

以上、AIを活用した弊社のソリューション導入事例を紹介した。商品開発から保険金請求といった業務全体のバリューチェーンの中にAIテクノロジーを積極的に取り入れ、IT投資することにより業務プロセスの改善やカスタマーエクスペリエンスの向上を実現している。今後ますますAI技術を活用し「守り」ばかりではなく、ビジネスを上げられるような「攻め」のビジネス展開を期待するとともに、弊社はそれを支援してまいりたいと考えている。



（注1）Customer Care Done Right -with Real Time AI

（注2）Intelligent Process Automation in Insurance Can Improve Customer Experience, Reduce Costs

（注3）A Flood of Data Informs Underwriting - Using AI

保険業界が取り組むべき重要事項 【第3回】

— デジタル技術を活用した効果的な取り組み② —

コンサルティング事業部 小穴 隆三

日本生産性本部が10月上旬に実施した新型コロナウイルスに関する働く人の意識調査結果によると、テレワーク実施率は18.9%であった。5月調査の31.5%からは大きく低下しているが、前回の7月調査の20.2%から大きな変化は見られない。また、テレワーカーがテレワークの課題として指摘した「職場に行かないと閲覧できない資料・データのネット上での共有化」は30.8%であった。5月調査の48.8%、前回7月調査の35.6%から減少しており、企業がテレワークの課題を解決した結果がうかがえる。保険業界に目を向けてみると、生保全社（42社）合計の2020年4月～8月の新規契約（累計）は、件数で前年比44.9%減少している。8月単月の減少率は14.3%であり、回復傾向にあるが、この新規契約件数の減少はコロナウイルスに伴う対面営業の自粛が起因している。前回の掲載では顧客満足度の向上や業務プロセスの効率化の実現を図るために弊社が「AI」を活用して業務課題を解決した事例を紹介した。今回は「RPA」を活用した在宅勤務における業務オペレーションの見直しと、「画面共有」を活用した非対面における顧客エクスペリエンスの向上についての導入事例やソリューションを紹介する。

1. 紙文書をデジタル化することにより業務効率化を図る

冒頭の日本生産性本部の調査結果にあるとおり、コロナウイルスのパンデミックに伴って、テレワークを中心とした働き方改革の見直しが定着してきている。保険会社でも職員やコールセンターのオペレーター等の在宅勤務におけるオペレーションを確立してきている。チューリッヒ保険のようにコールセンター部門も含めて95%の在宅勤務を実現している会社も出てきた。一方、契約関係や支払関係書類を業務処理するために事務センターや会社オフィスへ職員を出社させなければいけないといった声も聞く。保険会社は職員の安全を確保する上でより一層のペーパーレス化、あるいは将来的には完全ペーパーレス化を目指して業務効率化を図っていくという課題がある。

多くの保険会社がタブレットPCを活用した対面営業でのペーパーレス化を実現してきている。また、インターネット経由で契約変更手続きを顧客自らが対応できる仕組みを提供している。しかし、全ての商品・業務を

非対面で完全ペーパーレス化を実現することは、多様な顧客ニーズや業務処理、法規制面等への対応の観点から、すぐ実現することは困難である。そこで、各保険会社はスキャナーとAI-OCRを使用してデータ抽出を自動化し、デジタルコンテンツに変換し、トランザクションを処理するためにRPAを活用するスマートな取り組みソリューションを実現している。

また、在宅勤務でオペレーションを実現するために、各保険会社は工夫をして紙削減に取り組んでいる。たとえば、外部委託業者に依頼して業務に必要な書類をデジタル化してもらい、あるいは従来印刷してハンコを押しながら回した業務フローを見直し、印刷せずにPDFにする。そうすることにより、在宅でRPAを活用して業務を自動化することを実現している。

弊社は保険会社がROIを迅速に実現できるよう、RPAソリューションを支援している（注1）。参考までに、弊社のRPA導入事例について紹介したい。ある米国の大手損害保険会社は、すべてのビジネスラインを網羅する28のプロセスを自動化し、61のボットを作成した。その結果、年間200万ドルの実行率の削減、コール

センターの平均処理時間の50%短縮や132人の従業員の生産性向上などの成果が得られた。また、ある保険会社では、18人の従業員で対応していた業務プロセスをボットで作成し変革した。ボットはこのプロセスに必要な従業員を半減させ、精度を向上させた。

2. オンラインでサポートしてCX向上を図る

多くの保険会社はより一層の顧客満足度向上を経営方針に掲げている。新規顧客を獲得することはもちろんだが、既存の顧客のロイヤリティを高め、そこから販路を拡大していくことが重要であると考えている。冒頭にも述べたがコロナ禍を受けて生命保険会社の新規契約の保険料収入は大幅に対前年を下回っており、保険会社は対面ではなく、非対面での顧客支援を行う必要に迫られ

ている。営業職員や代理店による対面販売の営業プロセスを確保しつつ、非対面で顧客との関係強化を図っていくため、営業職員に携帯タブレットやスマートフォンを配布することで、既存顧客に保障内容の説明や変更手続きを行っている。

ウェブ面談ツールとしてLINE、ZoomやTeams等を使い映像や音声通話を行うことで、従来の対面営業に加えて非対面によるプロセスを確立して、対面と非対面のハイブリッドな営業プロセスの実現している。一方、コールセンターでは顧客との対応は主に電話対応の受付が主流である。営業職員や代理店の対面業務に制限がある状況の中、コールセンターにおけるオンラインのカスタマージャーニーを効果的に支援する仕組みも求められている。

弊社は顧客に分かりやすく、その価値が感じられるように支援する、非対面でありながらあたかも対面で接しているようなカスタマーエクスペリエンスを実現する「Cognizant Policyholder Connect」を保険会社向けに展開している（注2）。その一つのソリューションである画面共有（CoBrowsing）、音声、映像やチャットを連動して動作する「Digital Sales and Service (DSS)」（図表1）と呼ばれるオムニチャネルプラットフォームを紹介したい。

CoBrowsingとは顧客とコールセンターのオペレーターがウェブ画面を共有し、顧客の問合せ対応を正確・迅速に対処することができる機能である。CoBrowsingの特長はインスタント画面共有とデュアルカーソル共同ブラウジングである。マイクロソフトTeamsに代表されるコミュニケーションツールはPDFやパワーポイント等の資料を容易に画面で共有することができる。

しかし、申し込み手続きや変更手続きといった入力画面を共有するにはコミュニケーションツールとは別途の仕組み（アプリ）を用意しなければならない。一方CoBrowsingでは、特別なアプリケーションを開発する必要がない。ウェブブラウザだけあればよい。保険会社が提供する既存の新規契約申し込み等のウェブコンテンツの入力画面を両社で共有できる。必要な業務手続きの入力作業等を顧客とコールセンターのオペレーターがデュアルカーソルを見ながらリアルタイムに共同でお互いの顔を見ながら実施することができる（図表2）。

図表1 Digital Sales and Service 機能



図表2 CoBrowsing 画面イメージ



本 DSS ソリューションを利用することにより、問合せ件数の抑制、顧客満足度の向上や画面共有することによる顧客理解度を高めることが実現できる。問合せを解決した顧客は、その経験は 4.8/5.0 と評価され、従来平均の 3.2/5.0 から顧客満足度が大幅に上昇した。

まとめ

以上、DX 技術を活用した業務オペレーションの見直しや非対面における顧客エクスペリエンスの向上についての事例やソリューションを紹介した。特に二つ目に紹介した弊社の DSS は、通常「コールセンター」と呼ばれる電話応対中心の問合せ窓口から顧客とより良いエンゲージメントを図る「コンタクトセンター」としての進化へのデジタルトランスフォーメーションのソリューションといえる。



(注1) <https://www.cognizant.com/whitepapers/rpa-is-just-the-start-how-insurers-can-develop-a-successful-intelligent-process-automation-strategy-codex3841.pdf>)

(注2) <https://www.cognizant.com/cognizant-policyholder-connect>

保険業界が取り組むべき重要事項 【第4回】

—デジタル技術を活用した効果的な取り組み③—

コンサルティング事業部 アソシエイトディレクター 藤原 賢治

前回の記事では、コロナ禍での環境・経済の変化の中の保険会社の業務のあり方として、保険会社職員やコールセンターオペレータの在宅勤務での業務効率化に向けた文書のデジタル化と、非対面での顧客へのサポート、およびデジタルソリューションについて述べてきた。定型商品での提供を行うダイレクト販売や職域販売を除けば、保険営業のスタイルは、営業職員が顧客を訪問し、または顧客が代理店や保険ショップ、銀行窓口へ訪れ、対面で向き合い、募集資料やオンライン画面を使用した詳細な説明と納得のもとに、時に相手の顔色を伺い、提案を繰り返して成約に至る、伝統的でなじみ深い特徴を持っている。しかし、多くの保険会社は三密回避と自粛規制の中で、非対面販売方式をベースに将来のノーマルな営業スタイルへ変化していくよう、よりきめの細かいサービスの提供と維持ができるよう、取り組んでいると想定する。本稿では、非対面販売に向けたアプローチとソリューション、考察事項について、生命保険の対面販売と新契約申込プロセスを例に、詳細に述べていくこととする。

1. 非対面販売へ向けたアプローチ

弊社においても、対面販売の営業プロセスや営業支援システムに対し、非対面販売の営業プロセスの実現とそのシステム改良、適合するソリューションについて、お客様の現況を踏まえたうえで取り組みを行っている状況である。

ペーパー化が導入されている対面販売のプロセスフローを基に、非対面販売の場合のプロセスフローを整理した(図表1)。対面販売では、取扱者は、紙または電子データにより、商品パンフレット等の定型の募集資料を基に顧客に「説明」もしくは「配布」し、商品提案から保険設計、申込手続きを進める。また、保険設計から申込書作成、告知、保険料支払方法による手続き、取扱者報告の一連の操作は、取扱者側によりログインされている状態で、顧客と対面しながら必要なステップでPCまたはタブレットを顧客に向けて「入力」「署名」を依頼し、顧客に申込書控えや告知書控えをその場で印刷・手渡し、もしくは「後送」する。

対面販売のプロセスフローと営業支援システムを、非対面販売(遠隔でかつ取扱者は在宅勤務の状態を前提と

する)でも併用することを想定した場合、顧客への「説明」と顧客との面談のためには、音声とビデオによる面談・会議ツールを使用するのが導入アプローチとしては早くかつ確実である。

顧客にとって申込手続きに必要な「入力」ステップは、申込内容の確認と意向確認を兼ねた申込書への「署名」、告知内容の「入力」、保険料支払方法に添った情報「入力」となる。ここで取扱者と顧客の画面共有か顧客専用画面か他の方法か、といったソリューションの選択が必要となる。

非対面販売の実現のためには、インタラクティブ(双方向)なやり取りとコブラウジング(共有)と電子化に着目するべきであるが、伝統的で根強い営業スタイルの対面販売を変革する意識付けと、代理店や営業職員によるビジネス価値、顧客エクスペリエンスをより高めるための対応がキーポイントとなるのではないかと。

2. オンライン会議ツールとコブラウジング機能

オンライン会議ツールとコブラウジング機能のポイン

トを整理した（図表2）。Webex や Teams に代表されるオンライン会議ツールは、インタラクティブ（双方向）なやり取りが可能であると同時に、録音・録画機能を設定することにより、会話の中での顧客ニーズを繰り返し確認することが可能となる。オンライン会議ツールでの画面シェアは片側で操作する内容の一方の方向のシェアリングとなるため、顧客からの入力・署名を求めるためには入力画面を共有するしくみが必要となる。

コブラウジング機能には、共有と同期という要素が含まれている。Web コンテンツの入力画面を共有する目的であれば、チャット、音声、ビデオ映像機能が搭載されていないソリューションで満たされる。弊社が提供する「Policyholder Connect」のようにデュアルカーソルを見て、取扱者と顧客間のリアルタイムプロセスを実施することが可能なソリューションも存在する。取扱者と顧客が同じように動く入力画面を見て確認を行いながら販売プロセスを進めていくイメージとなる。

いずれの場合でも、現行の販売プロセスと営業支援システムの、非対面販売に向けたプロセス導入と改定は、対面販売の残存・移行を含めて進めていくことが重要と

考える。

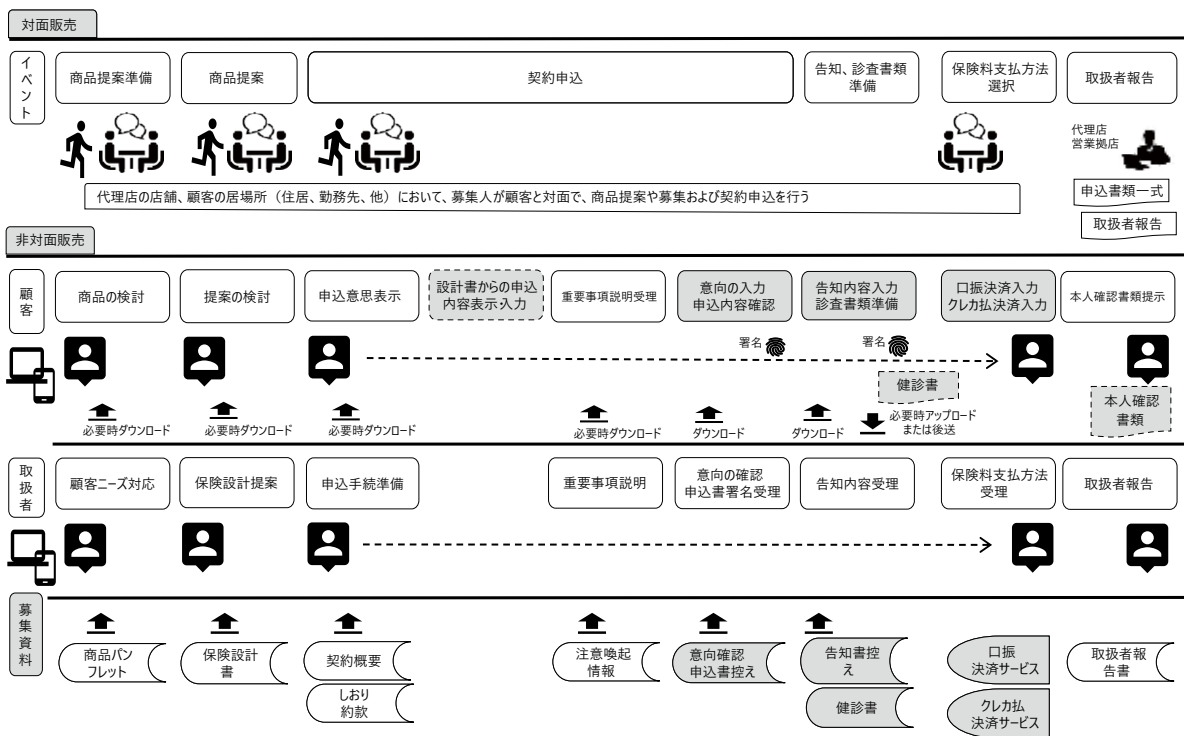
3. セールスサポートサービスと今後の方向

図表1において、非対面販売のプロセスフローを描いたが、ステップによっては音声に代えてチャットでの対話サービスを活用・連動することで、顧客のニーズをより引き出せるツールとなる可能性も考えられる。非対面プロセスフローには、時にインタラクティブ（双方向）なやり取りに加えて、繰り返し確認できる機能が有能な局面があるかもしれない。

異種のポイントを持ったソリューションの連携と弊社が提唱する統合デジタルセールス&サービスソリューションの対比を整理した（図表3）。前者は断片的に見えるがうまく連携すると要所でその効果を発揮する。また統合デジタルセールス&サービスはシームレスなプロセスであることは確かだが、非対面販売の条件で適用できるものはまだ検証が必要となる。

また、非対面販売の適切な措置を講じるためには、金融庁監督指針の確認と関係部署による検証は重要な活動となる。「IV-1-4 危険選択」の「身体的危険と環境的危険選択の適切性」「モラスリスク排除の適切性」や

図表1 対面販売と非対面販売のプロセスフロー



「IV-1-13 インターネットによる商品販売の取扱い」で述べられる方策の確認等が、保険商品審査上の留意点として定められており、非対面販売という募集方式の拡大とともに商品の開発・改良の際には根拠を明確にすることが社内規程への改定として必要となる。

日本の保険マーケットの営業プロセスにおけるデジタル化と、非対面販売プロセスを確立する事案に関して、弊社も保険会社様とともに考察し、最良のアプローチを提案していきたいと考えている。

図表2 オンライン会議ツール、コブラウジング機能のポイント

機能	製品	画面シェアリング	チャット	音声	ビデオ映像	その他
オンライン会議ツール	・Webex ・Teams ……	Windows上の稼働ソフト (Internet Explorer) やドキュメントの共有 片側で操作し片側で参照する、ポインター機能使用可	○	○	○	-
コブラウジング (共有)	・A ・B ……	Web ページの共有 双方向で操作可 (画面入力状況、入力後の状況) マスキング、ポインター機能	-	-	-	-
コブラウジング (同期)	Policyholder Connect	Web ページの同期 双方向で操作可 (カーソル移動、画面入力状況) 入力後の状況 マスキング、ポインター、デュアルカーソル機能	○	○	○	日付、ユーザ 毎の音声履歴を聞ける

図表3 異種ソリューションの連携と統合デジタルセールス&サービスの対比



顧客の事業を起点とするDX推進 強みは「マルチナショナル人材」

代表取締役社長 村上 申次

コグニザントジャパンでは1月4日付で村上申次氏が新社長に就任した。今後はIT業界で30年以上にわたりマネージドサービス、モバイル通信、事業開発、市場参入戦略を統括してきた経験を生かし、コグニザントが世界の中でも成長市場と位置付ける日本での事業をけん引していく。日本の保険会社に対しては、特にデジタルトランスフォーメーション（DX）とカスタマーエクスペリエンス（CX）に注力し、同社ならではの「顧客の事業を起点としたデジタル改革」を推進していく方針だという。同氏に就任の所感や今後の計画について聞いた。

——就任までの経緯について。

村上 2020年11月に縁あってコグニザントのブライアン・ハンフリーズCEOと話をする機会を得た。彼は19年4月に入社して以降、コグニザントの改革に取り組んでおり、スタートアップ精神で会社を根本から変えていこうという強い熱意に非常に感動した。そこで誘いを受けたことをきっかけに入社を決めた。私の他にも、この改革のタイミングで入社したメンバーはITサービス業界での豊富な知見を持つ人ばかり。皆、これまでの経験を生かしてこの会社で新しい紙に自分たちの夢を描いていこうという気持ちが強い。そのあたりが共感できるところだと感じている。

——入社後の感触は。

村上 まだ入って2カ月ほどだが、社内のようにすは一通り確認できた。期待どおりの理想的な環境であることが分かり、会社の目指す方向性の確かさと、自分の経験が生かせることを確信した。今は武者震いするような気持ちだ。

——これまでのご経歴を。

村上 まず日本IBMに19年間在籍し、セールスとセールスマネジメント、最後はサービス事業の責任者を務めた。その後ソフトバンクで法人事業の立ち上げに携わり、08年にヒューレットパカードに移った。サービス事業の責任者を10年間務め、その間に2度の合併を経験した。さまざまな仕事を経験してきたが、ITサービスが本分だと感じている。私はサービスビジネスを



村上氏

ピープルビジネスと呼んでいる。サービスビジネスは、ハードウェアやソフトウェアのように研究所で開発されて工場で製品化されるといったものとは全く違う。ITサービスは、現場の人間が信頼関係を築きながら知恵を絞って成果を出していくもの。ハンフリーズCEOと出会って、やはり私はサービスビジネスがやりたいと思い、ここを選んだ。

——貴社の強みは。

村上 グローバルのリソースやデジタルのプラクティスも良いものがあるが、中でも一つ挙げるとすれば「人」。熱意やスキルはもちろんだが、それに加えて、本当の意味でのマルチナショナルな人材がそろっている。現在コグニザントジャパンの約700人の社員のうち、日本人はその半分。その日本人のうち、6割が完全なバイリンガルだ。完全なバイリンガルとは、英語で考えられる人という意味。また、外国人社員の5割は日本語で考えられる人。外資系企業でも、これだけ完全なバイリンガルがいる会社は日本では他にないと思う。

——完全なバイリンガル社員がもたらす価値とは。

村上 当社はグローバルカンパニーとして、顧客にグローバルの力を結集したサービスを提供している。その際、世界中のメンバーと正確にコミュニケーションが取れて、それを顧客に適切に届けられるバイリンガルの人間が社内にいることは非常に大きな意味がある。グローバルのメンバーの協力を得ながらプロジェクトをスムーズに遂行するためには、言葉は非常に重要だ。そこにギャップがあると、どれほどの技術力があってもうまくいかない。また、メンバーが自分のやるべき仕事に実直に打ち込んでいることも当社の魅力の一つだと感じている。政治的な動きや付度が無いので気持ち良く仕事が進む。これは今後も大切にすべきポイントだと思う。このほかにも、グローバルの事例も含めた豊富な経験と提案力、AIやアナリティクス、IoTなどのデジタル系の高度なスキルも当社の強みだ。

——日本の保険業界に向けて注力することは。

村上 DX と CX を強力に推進していきたいと考えている。日本では、IT 主導の施策が多いが、DX はビジネスを革新するものなので、IT 主導ではうまくいかない。「ビジネスの課題をいかに解決するか」という流れの中でテクノロジーによる支援を検討すべきだというのが当社の考え方だ。海外では、ビジネス主導のデジタル改革の事例があるので、そういった事例を紹介しつつ、ビジネス主導のトランスフォーメーションの価値を伝えていきたい。

——CX については。

村上 CX というと、ウェブの UI を変えるとか、チャットボットを導入するといった、入り口部分の改善だと思っている人が多い。それももちろん大事なことだが、保険でいえば既契約者や見込み客がどのような経験をしていくかということ全体的に見て、それに対して何ができるかを考えるのが CX。見込み客からアクセスがあった時にその内容を分析するだけでなく、既契約者の行動や経験を包括的に認識し、求められていることを洗い出し、いかに改善するかを考えることも重要だ。お客さまにはまず CX について理解していただき、その上で当社としての具体策を提案していきたい。

——そうした施策を実現していくため、社内ではどのようなことに取り組むか。

村上 話が戻ってしまうが、そういうことをするために必要なのはやはり「人」。お客さまの DX や CX を推進するためには、企画能力やデジタルベースでプロジェクトを推進する能力のある人の存在が欠かせない。まずは社内でそういった人材を育成すると同時に、外部からの確保も進めたい。ただし、日本で理想的な人材を確保するのは非常に難しいのも現実だ。そこで、中長期的には、パートナー企業との提携も視野に入れている。日本の顧客とのコミュニケーションはパートナーに任せて、当社はグローバルの技術やノウハウを提供するといった形を模索していけたらと考えている。

——今後の抱負を。

村上 ビジネスを拡大し、まずは「コグニザントで働いてみたい」と思われる会社になりたい。さらには、お客さまから「CX についてはやはりコグニザントだな」というような印象を持たれる会社にしていきたい。また、グローバルではリブランディングの施策として、1 月には F-1 のアストンマーチンのスポンサーになると発表した。2 月にはプレジデントカップという米国の選手と米国以外の選手が競い合うゴルフ大会のスポンサーになることも公表している。こうした施策は、米国以外の国々へのコミットメントを意味している。現在、グローバルでは、北米での売り上げが 75% を占めているが、コグニザントとしては、欧州やアジア地域での成長によって、この偏りを解消していきたいという狙いがある。今後は、これまでの経験を生かしながら、柔軟な姿勢で、日本でのブランド力向上に貢献していきたい。

【村上申次（むらかみ・しんじ）氏のプロフィール】

IT 業界で 30 年以上にわたりマネージドサービス、モバイル通信、事業開発、市場参入戦略を統括してきた経験を有する。コグニザント入社以前は、日本マイクロソフトにおいてエンタープライズ事業本部の執行役員を務め、さまざまな業種の経営層との関係構築に軸を置くセールsteam を率いて、クライアントのデジタルトランスフォーメーションの推進を支援。それ以前の 10 年間は、日本ヒューレット・パカードにて常務執行役員エンタープライズサービス事業統括、DXC Technology 代表取締役社長を務めた。また、ソフトバンクテレコム、IBM においても要職を歴任した経験を持つ。

保険業界が取り組むべき重要事項

コグニザントジャパン株式会社

(非売品)

無断転載を禁じます。本冊子に掲載されている論文の著作権関係は各執筆者の管理に属します。