

# 1. Metropolitan Life Insurance (MLI) 社

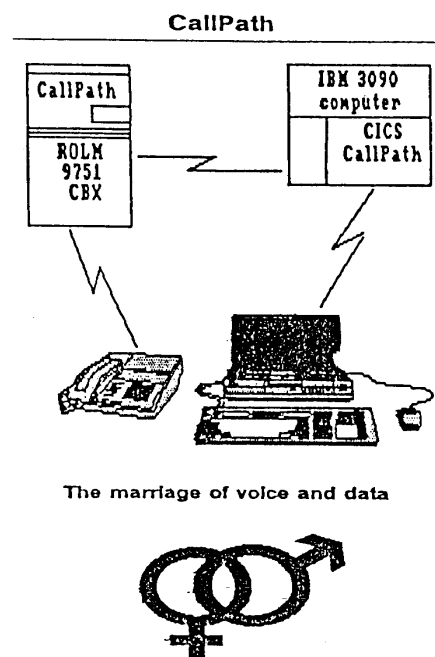
## における「CallPath」

### <はじめに>

MLI 社副社長の Darlane Hoffman 女史によると、全米第 2 位の生命保険会社で、従業員 3.7 万人、資産 1200 億ドル、収益率 9.43%との事である。コンピューター化は業界としてはきわめて早く 1959 年であり、生保業界でのリーダーとなっている。スヌーピーを CM に「MET・LIFE」の宣伝を進めているが、そのポイントは従来からの生保と投資を組み合わせた新しい形の「Universal Life」を売り込むことにある。家族の状況に応じ投資を兼ね合わせることで収益を受けられるようにしようというもので、市場と連動しながら一番有利な契約ができる。その半面、会社側としては常に最新の情報を提供し、有利な選択を行ってもらうよう働きかける義務が生じている。

### <CallPath の活用>

この「Universal Life」は 1985 年に発売された。当初はフリーダイヤル電話を使ってやっていたが、1989 年 11 月に CallPath を全面的に採用して大幅な業績アップを実現している。



このシステムはロルム社のプッシュ・フォンに直結して音声とデータをフルに使うことで応答できるようになっている。契約者からフリーダイヤルで相談がかかってくると、その契約者号から個人データをただちに画面に呼び出しながら、相談内容に応じてキーボードを操作して音声回答できるようになっている。例えば、保険の主内容である健康情報、治療内容ごとに保険料の支払いがどうなるか具体的に知らせる。電話番号とアルファベットを組み合わせてながら音声サービスも行う。

保険と投資については、個人データをみながらシミュレーションしつつどのようなタイプの投資が有利か対応するが、専門的分析や対応が必要な場合には音声とデータといっしょに専門レベルの人に回すが、回答ははじめに応答口に出た人が責任を持って行う。保険と投資は複雑なシステムになっているためにできるだけいい対応と専門的な内容で問い合わせた人に満足を与えられるように工夫されている。この CallPath によって保険と投資の内容を熟知してから電話口に出る必要があったが、専門家のバックアップで誰もが簡単に対応できるようになった。メリットとして次の3点があげられている。

- ・時間短縮
- ・対応の効率化
- ・無駄の排除

契約者との対応、やりとりという最も手間ヒマがかかり、うっかりすると企業イメージを傷つけて、利益を損いかねないセクションのサービスを向上させる一方、コストの面でのメリットを確保させることに成功している。

CallPath 効果は経営面からみると、第一に人材配置、訓練が容易になり、第二に組織を活性化させ、第三に戦略データを得て、第四に新しい保険商品の企画につなげられるようになった。人材面では、窓口で対応する人と専門知識を必要とする人のレベルに分けて重点的に訓練できる。大半は一般的な通常の対応ですんでしまうので、ある程度重点的な訓練でたくさんの人を確保できるし、専門家はじっくり勉強してあらゆる質問をこなせるようになる。これによって人事管理をやりやすくして、組織的にも新しい体制を組むことができる。

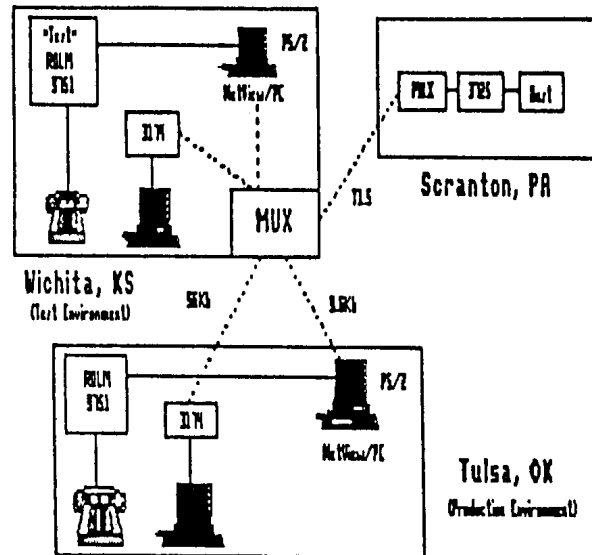
データ面でもどのような問い合わせが多いか、何に関心があるのか、何が売れているのかなどマーケティングが同時にできるので、それをもとにしてどんな商品をつくれば売れるか知ることができる。

生保業界自体が各会社ごとの商品を差異化するのが困難なだけに、サービス面で付加価値をつけるしかない。CallPath によって、タイムリーな対応で聞きたいところを答えてくれば違ってくる。保険商品の品質管理と、コストダウンにも成功した。CallPath は競争に勝つための有力な手段といえる。

CallPath は現在、1500 支店に配置されており、60 回線で相互に結ばれている。利用は

大きく増加し、2倍を記録する勢いだという。コストは従来の1/2ですむようになった。

### CallPath Diagram



### <新しいサービス>

問題は商品の差別化を求めてスタートした CallPath だが、技術そのものが IBM に頼っているために、生保業界にあってはすぐに平準化してしまうことである。対応の時間をいかに手際よく円滑に進めるか、新しい商品を手早く説明できるか等々の工夫も行われているが、同社では新しいサービスを次のように考えている。

第一は、保険と投資を組合わせた Universal life そのものの強化である。保険料を支払いながら投資できるという魅力は大きいですが、逆に会社側からすると負担もふえる。それだけにそのバランスをうまくとりながら契約者により有利な働きかけを進める。

第二には、音声対応ユニットをどこまで組み込むかの研究である。質問はさまざまで多岐に渡っている。ある程度類型化しながらどこまで自動化できるかである。

第三は、マーケティングへの積極利用である。契約者からの問い合わせを待っているだけでは利益は上がらない。一人一人のデータベースができ上がり、取引内容もわかっているので、これをもとに、こちら側から働きかけを強めていく。金融情勢は日々に変化しているだけに、それに応じて投資を変えていけばメリットも大きい。

第四は契約者リストを活用しての新しいセールス活動をどう組み立てていくかである。保険も社会情勢の変化に合わせた設計を積極的に進めて需要を開拓していかなばならぬ

い。

こうしたサービス拡大に合わせて、CallPath に不慣れな高齢者に音声回答をどのような形で行うかも忘れてはならない。保険と投資への関心が強い層だけに、問い合わせも多いが、プッシュボタンを操作させて音声回答するというのでは電話を切られかねない。そこで、高齢者には、特別の対応窓口を設けてプッシュボタンによる選択ではなく直接対話するよう配慮しようとしている。ニューメディアは企業側にとっては使いよいかも知れないが、ユーザーからは近寄りがたいものがある。機械的で画一的なやりとりでは高齢者にとっては逃げたくなるのも当然だろう。

生保という業態であるだけに、できるだけ慎重に柔かな対応でいつまでも契約者であってほしい。高齢者に限らず、第一応答者が専門家レベルでの検討作業を受けもって最後まで対応を続けるというのもタライ回しという印象をできるだけ避けようとの配慮からだろう。

CallPath を各社が導入するのは目に見えているだけに、MLI 社が次への展開をにらみつつ、どこまで完全に自社商品に仕上げられるか注目される。