消費者志向経営トップインタビュー

お客様と社会に誠実に向き合う

清水 博

日本生命保険相互会社 代表取締役社長

プロフィール しみず ひろし 1961年徳島県生まれ。1983年京都大学理学部卒業、日本生命保険相互会社入社。商品開発部長などを経て、2009年執行役員総合企画部長、2013年取締役常務執行役員、2016年取締役専務執行役員(資産運用部門統括、財務企画部担当)、2018年4月代表取締役社長就任

聞き手 ACAP理事長 村井正素

社会構造や生活環境が大きく変化する中、変化を積極的に取り入れながらも、一貫して「お客様本位の業務運営」を事業の根幹に置き、陣頭指揮をとられる日本生命保険相互会社の清水社長を訪ねました。

(2022年2月9日収録)

形にならない不安に真摯に向き合う

村井理事長 社会環境が急速に大きく変容する中、 御社が大切にされていることや使命だとお感じになられていることをお聞かせいただけますか。

清水代表取締役社長 創業以来一貫しているのは、お客様の真の声を聞き、真のニーズをつかんだ上で、それに沿った商品とサービスを提供すること、これは変わらぬ使命だと思っています。私どもでは消費者志向経営を、「お客様本位の業務運営」という言葉で表現しています。今年度から始まった新中期計画でも、事業の根幹に「お客様本位の業務運営」と「サステナビリティ経営」の2つを位置づけています。

村井 お客様の声に耳を傾け、ニーズに合った商品やサービスを提供することは、業種・業界を超えて大切なことだと思います。

清水 お客様が感じておられる不安、しかもそれは形になっていないケースが多いのですが、まずはその不安をこちらからお伺いし、生命保険という商品で、どのように対応していくかをご提案します。ご加入いただいた後も、長きにわたる保険契約の間で、いろいろな状況やニーズの変化に合わせ、最適なものに変えていき、給付金や保険金などの支払いを確実に行う、これが生命保険事業の流れです。この流れの中で一番大切なのは、お客様が漠然と感じている不安、ニーズを正確に把握することであり、これが冒頭、「真の声・真のニーズ」という言葉で表現した理由です。

事業活動のスタートはお客様との対面から

村井 お客様の漠然とした不安を理解するのは、簡単なことではないとお察しします。

清水 形になっていない不安を引き出すためには、こちらから繰り返し、繰り返しお伺いすることに始まり

ます。ですから、生命保険事業においては、やはり 対面チャネルが中心だと思っています。

村井 保険商品の販売には、さまざまなチャネルがあるかと存じます。

清水 営業職員 チャネル、銀機関 チャネル、保め ショップなどの代 理店チャネル、いずれも対面でが、中心となるのは、やはり自社



事業の根幹にあるお考えについて、 心をこめて説明してくださった清水社長

の職員である営業職員チャネルです。営業職員がお客様本位の業務運営や、先ほど申し上げた使命を理解し、体現して、実践することが最も大切な消費者志向経営であり、お客様本位の業務運営だと思っています。

お客様の声を経営に生かす仕組み

村井 御社は2017年に消費者志向自主宣言をされ、フォローアップ活動にも参加されています。お客様の声を経営に生かす仕組みについてお聞かせいただけますか。

清水 さまざまなルートからいただくお客様のご意見、 ご要望、苦情を会社の業務運営に反映させる仕組み をつくり上げることが大切だと思っています。営業職 員がお客様から直接お聞きする声、窓口やコールセン ターに寄せられる声が中心ですが、そうした声は必ず 全件、お客様の声を管理するシステムに入力していま す。年間200万件ぐらいになるでしょうか。これをデー タベース化して、すぐに現場で対応できるものは迅速 に対応します。一方、会社の仕組みや制度の中で対 応を検討しなければならないこともたくさんあります。 そのために、本部に「お客様本位の業務運営推進委員 会」というものを設けました。これは、各事業を担当 する担当役員と部長が一堂に会するとても大きな会議 で、会社の制度や仕組みに関して、お客様からいただ いたご意見・ご要望を踏まえ、どのように変えていく べきかを率直に話し合い、改善の方向を決めて実行し ていく仕組みです。その他、各支社の事務を担う内務 職員に意見を聞くために、役員が年に2~3回、支社 に赴いて対話をします。社内の事務ルールに関する意 見であっても、その背景を細かく確認すると、営業職 員やお客様の声を感じる要望もたくさんあります。

村井 営業を支えている内務職員の方のご意見の背後にも、お客様の声があるのですね。

清水 この他、もう47年続けている「ニッセイ懇話会」 があります。現在100ある支社ごとに、年間20人から 30人くらいの契約者に来ていただき、直接ご意見を伺う 場です。また、全国各地の消費生活センターにも保険 に関するいろいろな声が入りますので、こちらから訪問 し、厳しいご意見も含めて把握するように努めています。

お客様の声から生まれた高齢者専用ホットライン

村井 お客様の声から改善されたサービスや保険商品にはどのようなものがございますか。

清水 最も代表的なものは、ご高齢の方への対応です。1つは、加入時にご家族の方にもきちんと契約内容をご理解いただけるように、できるだけご家族の同席を推奨していることです。次に、これは高齢者に限りませんが、加入後に契約や給付内容を忘れがちですし、ニーズに合わなくなる場合もありますので、ご契約内容確認活動と称して年に1回、できれば対面でご説明しています。また、コールセンターでは、高齢者専用のホットラインを設けています。話すスピードや言葉遣いを含め、高齢の方に適した対応ができるように訓練を重ねています。あとは、ご契約者本人の了解を得た上で、ご家族に契約内容を共有する取り組みも大事にしています。万一、認知能力に支障が生じた際も、ご家族に契約内容を共有していれば、手続き時にも困りません。いずれもお客様の声から生まれたサービスです。

SDGsの達成に向けた4つの重点項目

村井 先ほど、「サステナビリティ経営」も事業の根幹に位置づけられているとお聞きしました。 どのようなお取り組みに力を入れていらっしゃいますか。

清水 生命保険事業というのは、生命保険商品をお客様に提供することで、そのお客様の一生涯にわたる生活の安定に貢献できる事業です。お客様が、長きにわたり安定した生活を送るためには、社会・経済の安定が重要です。その観点から、機関投資家として、社会・経済の安定と発展に貢献する企業に投資をしています。また、社会の持続的な安定と発展のために、われわれ企業が担う社会的責任が年々高まっていることを認識しています。SDGsの目標達成に向け、重点的に取り組むべき4つの項目を挙げています。1つは貧困格差の解消、2つ目は健康長寿への貢献、3つ目が持続可能な地球環境の実現、4つ目がそれらを後押しするESG投融資の推進強化です。



SDGs 達成に向けた目指す姿



消費者志向経営について語り合った清水社長と村井理事長

村井 生涯にわたる生活の安定に、社会・経済の安定が重要だというお話、そしてそれを実現するためのお取り組みに大変感銘を受けました。

清水 特に昨今、注目を浴びている脱炭素に関しては、自社の CO2排出量への取り組みはもちろん、機関投資家として資産運用のポートフォリオ全体から計測される CO2排出量を2050年にネットゼロにするという目標を置きました。2050年はだいぶ先ですから、今後、2030年の中間目標を置き、計画的に進めてまいります。

デジタル社会における消費者志向経営

村井 最後に清水社長がお考えになる消費者志向経営とACAPへのご期待があれば教えていただけますか。

清水 冒頭の繰り返しになりますが、われわれは消費者 志向経営を、「お客様本位の業務運営」という言葉にして 取り組んでいます。お客様の真の声を聞き、真のニーズ を把握して、それに沿う商品・サービスを提供し、保障 責任を全うすること、これに尽きると思います。それから ACAPへの期待ですが、昨今感じるのは、社会のデジタ ル化の影響ですので、デジタル社会における消費者志向 経営の在り方について議論が深まる場となることです。

村井 デジタルを介したコミュニケーションで生じる、 デジタルならではの苦情やお客様の声には、会員も 皆、高い関心と問題意識を持っています。

清水 従来、営業職員チャネルは対面が中心でした が、デジタルとの併用になってきています。そうすると、 デジタルでの情報の届け方や礼儀、マナー、お客様 の感じ方が、対面の時とは違うと感じることがありま す。デジタルならではのお客様からの苦情や厳しいご 意見もいただきます。ですから、これまでとは異なる デジタルならではのお客様とのコミュニケーションの在 り方を標準的なものにしていこうと、まさに今、社内 で取り組んでいるところです。ACAP会員企業や会員 の経験談や教訓、対応例などをお聞きし、それを自 社に持ち帰ることで、われわれの取り組み自体もスピー ドアップし、レベルアップにつなげていきたいと思って います。ですから、ACAPでぜひ学ばせていただきた いことは、従来の内容に加え、デジタルにおける消費 者志向経営の在り方です。これは大きなテーマとして、 意識を持ってACAPの活動に参加したいと思います。