

明治安田生命の経営方針



ごあいさつ

日頃から、明治安田生命に格別のお引き立てを賜り、誠にありがとうございます。

さて当社は、平成17年10月28日付で、不適切な保険金・給付金の不払い等の法令等違反ならびに内部管理および経営管理態勢上の問題が認められたとして、金融庁より保険業法に基づく「業務停止命令」および「業務改善命令」を受けました。平成17年2月に続く2度目の行政処分を受ける事態となり、お客さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしたばかりか、社会からの信頼を大きく損ねる結果となりましたことに対し、心からお詫び申し上げます。

当社は、こうした事態を招いた経営責任を明確にし、お客さまに安心をお届けするという生命保険事業の社会的使命を果たすため、平成17年11月に業務改善計画書を金融庁に提出するとともに、同年12月1日付で経営陣を大幅に刷新いたしました。そして新体制のもと、平成18年1月に中期経営計画と企業風土の改革をめざす社内プロジェクトとを中核とした「明治安田再生プログラム」を策定し、全役職員が総力をあげて計画の達成に取り組んでおります。

当社は経営理念に、生命保険事業のパイオニアとして、「相互扶助の精神」を貫くとともに「お客さまを大切にできる会社」に徹し、生命保険を中心にクオリティの高い総合保障サービスを提供し、確かな安心と豊かさをお届けすることを掲げております。また、この「明治安田再生プログラム」では、一日も早くお客さまからの信頼を回復できるよう、社内における法令遵守の徹底を基本に、「お客さまに安心をお届けする会社」「お客さまの声を大切にできる会社」「社会に開かれた会社」に向けた改革・取り組み事項を策定いたしました。

具体的には、以下の3つの改革を基本としております。

改革1 社内外のチェック体制の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上

改革2 経営資源の重点的配分による事務サービス等の基幹機能の強化

改革3 コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への改革

なお、これらの改革の詳細を含め本プログラムの内容や信頼回復に向けたこれまでの取り組み等については平成17年度決算内容とあわせ本編に掲載しておりますので、ご覧いただきたいと存じます。

全役職員一同、改めて今回の事態を真摯に受け止めるとともに、お客さまから頂戴したたくさんの貴重なご意見、お叱り、励ましの言葉をしっかりと噛み締め、一丸となって「経営の質」を向上させるよう改革に取り組んでまいり所存ですので、引き続きのご支援、ご指導ご鞭撻を賜りますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

平成18年7月 社長 **松尾 恵治**

「お客さまを大切にする会社」の実現

明治安田再生
プログラム
(中期経営計画
MOTプロジェクト)

◆お客さまに安心をお届けする会社

◆お客さまの声を大切にする会社

◆社会に開かれた会社

ガバナンスの 改善・強化

- 1【ガバナンス態勢】**
 ■新経営陣による経営
 管理体制の整備
 ■総代「立候補制」の
 導入
 ■委員会設置会社へ
 の移行
 ■内部統制委員会の
 設置
 ■内部監査機能の強化
 ■情報開示の推進

お客さまの保護・利便に向けた取り組み

- 2【支払管理態勢】**
 ■支払実務の見直し
 ■保険金等支払審査
 会の設置
 ■ご相談窓口の開設
 ■不服申立制度の新
 設

- 3【苦情対応態勢】**
 ■「お客さまの声」
 統括部の新設
 ■業務改善への活用
 推進
 ■「お客さまの声白
 書」の公表

- 4【コンプライアンス態勢】**
 ■コンプライアンス統
 括部の体制強化
 ■コンプライアンスプロ
 グラムによる個別指導徹底
 ■内部通報制度の充実
 (内部通報窓口の設置)

- 5【募集管理態勢】**
 ■クオリティ重視の評
 価制度への変更
 ■クオリティ重視の教
 育・指導の徹底
 ■お客さまへの説明(内
 容・事項)の充実

業務改善計画

信頼回復に向けた取り組み「業務改善計画の進捗」

ガバナンスの改善・強化

経営管理態勢の整備については、取締役会の機能を強化し、お客さまの視点に立った健全かつ適切な業務運営を推進するため、平成18年1月に社外役員と代表取締役で構成する「経営改善協議会」を設置し、ガバナンス改善に関する事項についての検討を行いました。

あわせて、経営の監督機能と執行機能を制度上明確に分離し、ガバナンスのいっそうの強化と経営の透明性確保を目的に、取締役の過半数(11人中6人)を社外取締役とするとともに、「委員会設置会社」へ移行しました。

総代会の運営方法の改革については、総代への経営情報の提供機会ならびに総代から会社への提言機会の拡充を目的に、定時総代会に加え、総代報告会を毎年12月に開催することとし、平成17年12月に

第1回総代報告会を開催しました。あわせて、総代選出プロセスのさらなる透明性の強化を目的とする「総代立候補制」の導入を決定しました。

さらに、内部監査部門の抜本的な改善・強化に向けて、その独立性を強化するとともに、外部コンサルタントによる内部管理態勢の検証を実施しました。

また、積極的な情報開示を進めることを目的に、平成17年12月に「情報開示推進委員会」を設置し、「お支払いに該当しないと判断したご契約件数」および「苦情情報」についての継続的な開示を開始するとともに、「社会に開かれた会社」として経営の透明性を高めるため、基礎利益の内訳項目として「三利源」を開示するなど、情報開示への取り組みを進めました。

「お客さまを大切にする会社」の実現に向けた取り組み

1. 保険金等支払管理態勢の抜本的見直し

保険金等の支払査定基準について、制定・改廃にあたっての決裁レベルを平成17年4月に見直し、その重要度に応じて、担当役員(平成18年7月以降は「担当執行役」)決裁であったものを社長決裁に引き上げるなどの改定を実施するとともに、基準自体についての見直しも継続的に行ないました。なお、本基準については、生命保険協会が策定した「保険金等の支払いを適切に行うための対応に関するガイドライン」をふまえ、平成18年3月に再整備を実施しました。あわせて、保険金等のお支払い件数・お支払い非該当件数・お支払いに要した日数等の分析結果についても、経営陣が適切に情報を把握できるよう、代表取締役および担当役員(平成18年7月以降は「担当執行役」)で構成する経営会議ならびに取締役会への定期的な報告を行なうこととしました。

また、保険金等のお支払いに関して社外の専門家による検証態勢を取り入れることを目的に、平成17年4月に社外弁護士2人を含む「保険金等支払審査会」を設置しました。同審査会は、支払査定業務に係る重要な規程の制定・改廃の妥当性の検討、詐欺無効・重大事由解除等の査定結果に関する審査等について審議を行なっています。

加えて、支払業務等の運営が適切に実施されているかについての検証を行なう態勢を構築するため、平成17年10月に保険金支払部署内に支払査定業務ラインから独立した「支払審査室」を設置しました。

なお、不適切な保険金等の不払いに関して、平成12年度から同16年度までに不払いとしたご請求について再検証を実施し、お支払いすべきであったと判断したご契約のうち、9割以上のお支払い手続きが終了しましたが、お支払いが未了のご契約については、速やかにお手続きを進めるよう、全力で取り組んでいます。また、死亡保険金のご請求について詐欺無効等の適用が不適切であったご契約のお支払い手続きは、平成17年8月までにすべて終了しました。

2. 苦情対応態勢の抜本的な見直し

社外の専門的見地からのご意見を取り入れ、ご契約者の保護とお客さまサービスのいっそうの向上を図るため、消費者問題に高い見識をもつ社外の専門家3人を含む社長直結の諮問機関として、「お客さまの声推進諮問会議」を平成17年4月に設置し、お客さまの視点による業務の改善に取り組みました。

また、お客さまのお申し出等の情報を一元的に管理し、重要なアラーム情報として経営改善につなげることを目的に、平成17年12月に「お客さまサービス部」を「「お客さまの声」統括部」に再編し、お客さまのお申し出などから業務上の課題を発掘し、担当部署および経営陣に情報提供・報告を行なう態勢を整備しました。あわせて、保険金等のお支払いに関するご照会やご不満についての窓口として「支払相談室」を開設し、専門のスタッフがお申し出にお応えする態勢

を整備しました。加えて、お客さまが支払相談室によるご説明ではご納得いただけず、第三者への相談をご要望される場合のご相談制度として、社外の専門家（社外弁護士）による「保険金等支払に関する不服申立制度」の運営を平成18年3月に開始しました。

さらに、お客さまの声を経営に活かす仕組みとして、「お客さま満足度調査」を継続的に実施することとし、その第一回目として平成18年3月に「保険金・給付金のご請求手続きに関する調査」を行ないました。

この「お客さま満足度調査」の結果をはじめとした「お客さまの声」およびその声を反映した業務改善事例などに関し、『「お客さまの声」白書』としてまとめ、平成18年6月に公表しました。

3. 法令等遵守態勢の強化・見直し

法令等遵守態勢については、平成17年4月に、全社的な法令遵守の推進と統括機能の強化・充実を目的に「コンプライアンス統括部」を新設し、順次、要員を増強しました。また、平成17年11月には、全支社に配置している「総務担当」（法令遵守担当者、平成18年4月以降は「総務・内部管理推進部長」）をコンプライアンス統括部との兼務とし、本社各部・支社・法人部に配置した法令遵守責任者・担当者から、コンプライアンス違反（懸念）情報がコンプライアンス統括部に適切に報告される態勢を構築しました。

さらに、平成17年7月に、業務監視機能の強化による法令等遵守態勢の実効性を高めるため、取締役会の諮問機関として「コンプライアンス委員会」を設置しました。同委員会は委員の過半数を社外委員で構成し、業務執行部門から独立した立場でコンプライアンス推進に関する事項の審議を行なう役割を担っております。また、同委員会の下に社外委員3人で構成される「特別調査分科委員会」を設置し、保険金等のお支払いに関して不適切な取り扱いが行なわれるに至った経緯等に関する調査報告書を平成17年10月に公表しました（平成18年7月以降、「コンプライアンス

委員会」は、「コンプライアンス推進諮問会議」として経営会議の諮問機関へ位置づけを変更）。

また、役職員のコンプライアンス意識を高めることを目的に、集合研修やイントラネットの活用によるコンプライアンス研修を実施したほか、「コンプライアンス強化特別週間」を設定するなど、コンプライアンスの徹底に向けた取り組みを実施しました。

4. お客さま保護・利益に関わる規程等の総点検ならびに本社各部の基本的役割の策定

お客さまの利益を損なうことにつながる規程等の不備がないかを確認することを目的に、規程およびお客さま向けマニュアル等の総点検を実施しました。

また、お客さまの視点から各組織に求められる普遍的な役割・機能等を、各部の「基本的役割」として策定しました。その検討にあたっては、金融庁の監督指針ならびに外部監査法人によるコンサルティングなどをふまえ、各部の「基本機能」に加え、①業務の基本姿勢、②基本となる判断基準等の適切性確保、③基準に従った判断・運営の適切性確保、④お客さま対応の基本姿勢、⑤お客さま窓口機能への対応・連携等、の観点から整理を行ないました。

5. 保険募集管理態勢の抜本的な改善・強化

営業面ではコンプライアンスの徹底をいっそう強化するとともに、「正しい告知をいただく」ための諸対策の実施ならびにクオリティをより重視する支社・営業所等の拠点評価制度を導入しました。

また、営業活動の基本となるマナーやコンプライアンス等の事項について、営業職員の入社初期の教育態勢の充実を図るとともに、お客さまにご満足いただき、ご信頼をいただけるサービスを提供できる高品質の営業職員を育成・拡充すべく、ご契約のアフターサービス活動に対する評価を重視する営業職員制度の改正ならびに営業職員教育体系の整備等を行ないました。

「お支払いに該当しないと判断したご契約件数」 および「苦情情報」の開示について

当社は、「社会に開かれた会社」の実現に向けた取り組みの一環として、「お支払いに該当しないと判断したご契約件数」および「苦情情報」についての継続的な開示を始めました。

■平成17年度お支払いに該当しないと判断したご契約件数

(単位：件)

お支払い非該当判断事由	平成17年度	保険金・給付金	
		保険金	給付金
詐欺による無効	2	2	0
不法取得目的のため無効	0	0	0
告知義務違反による解除	730	307	423
重大事由による解除	0	0	0
免責事由に該当	739	578	161
支払事由に非該当	8,054	2,690	5,364
その他	182	8	174
合計	9,707	3,585	6,122

* 上記件数には平成18年5月29日公表しました平成17年度年間累計（個人保険・個人年金保険）に加え、お支払い事由となる所定の入院日数に満たないご請求など、ご提出いただいた書類（診断書等）から、約款上明らかに非該当となる件数、団体保険における非該当件数等を含んでいます。

* 上記件数は、ご契約単位（保険証券番号ベース）で集計しています。

■平成17年度 お申し出（苦情）分類別件数

(単位：件)

分類	平成17年度	占率
新契約募集関連	3,607	8.0%
保険料払込手続関連	3,395	7.6%
アフターサービス関連	18,252	40.6%
保険金・給付金関連	11,786	26.2%
その他	7,865	17.5%
合計	44,905	100.0%

お客さまお申し出合計	343,432
------------	---------

■平成17年度 保険金・給付金のお支払い非該当に関する苦情件数

(単位：件)

平成17年度	保険金	給付金
4,779	938	3,841

* お客さまから寄せられたお申し出（苦情）につきましては、お申し出時点から、お客さま対応の過程において、苦情分類等を変更することがあります。

* 上記お申し出（苦情）件数は、平成17年4月から平成18年3月まで（平成17年度）にお客さまから寄せられたお申し出（苦情）を平成18年5月1日現在で集計したものです。

【詐欺による無効】

告知義務違反の内容が特に重大な場合などには、詐欺としてご契約を無効とさせていただくことがあります（ご加入後2年を経過後でも無効となることがあります）。この場合、払い込まれた保険料は払い戻しいたしません。

【不法取得目的のため無効】

保険金・給付金を不法に取得する目的をもって、保険契約にご加入された場合には、ご契約を無効とさせていただくことがあります。この場合、払い込まれた保険料は払い戻しいたしません。

【告知義務違反による解除】

保険加入（ご契約の見直し、特約中途付加や復活等を含みます）に際して、故意または重大な過失によって、告知すべき重要な事実について告知いただかなかった場合や、事実でないことを告知された場合にはご契約や特約を解除することがあります。解除時点の計算に基づき、返戻金がある場合には、これをお支払いいたします。

【重大事由による解除】

保険金・給付金を詐取する目的で故意に事故を起こしたり、ご請求に際して診断書偽造などの詐欺行為があった場合には、ご契

約を解除することがあります。解除時点の計算に基づき、返戻金がある場合には、これをお支払いいたします。

複数の入院関係特約に加入して入院に関する給付金が極めて大きな金額になっている場合など、他の保険契約との重複によって、被保険者にかかる給付金額等の合計額が著しく過大であり、保険制度の目的に反する状態がもたらされる場合にも、ご契約（主契約および他の特約を含みます）を解除することがあります。

【免責事由に該当】

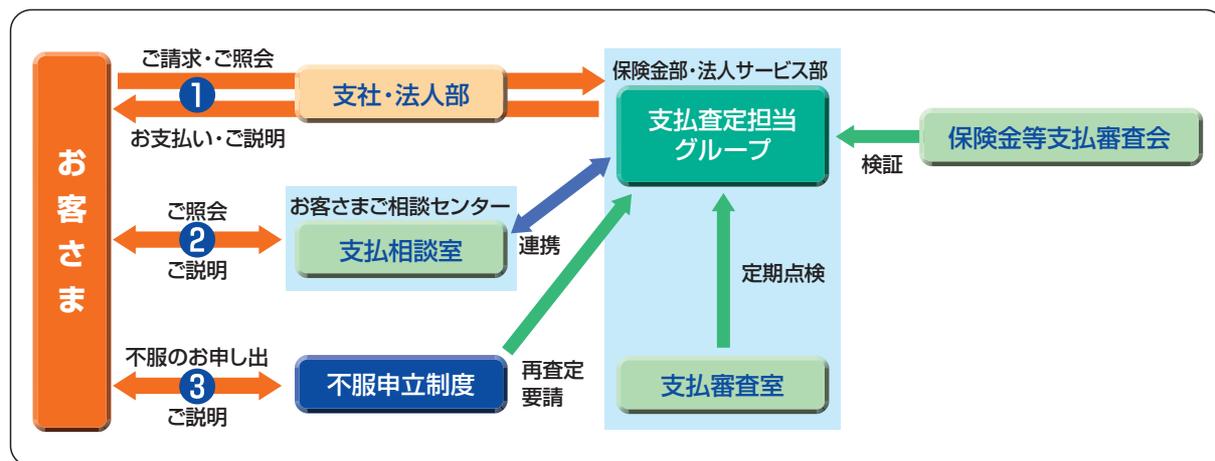
約款には、保険金・給付金ごとに、免責事由としてお支払いしない事由を規定しています。主なものとしては、死亡保険金について、被保険者の自殺、災害死亡保険金について、契約者・被保険者の故意または重大な過失による被保険者の死亡、被保険者の無免許運転および酒気帯び等運転による死亡等の場合があります。

【支払事由に非該当】

約款には、保険金・給付金ごとに、お支払いする事由を規定しており、ご請求いただいた際、この支払事由に該当しないと判断させていただく場合があります。主なものとしては、高度障害保険金について、高度障害状態の原因となった疾病や傷害が、ご契約の責任開始前に発生していた場合などがあります。

保険金・給付金の支払管理態勢とお客さま対応の強化について

当社では、保険金・給付金のお支払いに関するお客さまへの説明の充実と、お支払い業務に関する社内・社外のチェックを強化しています。



保険金等支払審査会について

保険金・給付金の詐欺無効等の支払査定に関して、社外専門家の意見を取り入れ、適切で公正な運営を図ることを目的に、保険金部担当役員の諮問機関として「保険金等支払審査会」を平成17年4月に設置し、毎月開催しています。

同審査会は、社外弁護士2人を含み、詐欺無効等の査定結果に関する審査、支払査定業務に係る重要な規程の制定・改廃についても内容の妥当性の検討等を行っています。平成17年10月に法人サービス部担当役員をメンバーに追加し、個人保険だけでなく団体保険についても審査することにしました。また、以下のとおり審議・検討事項を順次追加して、チェック機能を拡充しています。

- ・平成17年 7月 重大事由解除の査定結果に関する審査
- ・平成17年10月 検査部が必要と認めた案件に関する事後検証 等

審議にあたっては、支払いの可否のみを判断するのではなく、社外委員より、判例や学説等多面的な観点からアドバイスをいただいております。支払査定の適切性に関して検証を行なっています。

保険金・給付金のお支払いに関する不服申立制度について

保険金等のお支払いに関する不服のお申し出（支払相談室による説明ではご納得いただけない場合）について、社外弁護士が第三者の立場にたつてご相談をお受けする制度を設置しています。

ご相談に応じる社外弁護士は、査定結果とお申し出内容の相違点を法令・約款に照らして、法的観点から整理し論点のご説明を行なうほか、法的手続きに要する費用等の一般論および過去の判例等の一般的な法律相談を実施します。

ご相談の結果、お客さまがご要望される場合、および社外弁護士が再査定を相当と判断した場合は、当社支払査定部署に対して再査定を要請します。再査定にあたっては、「保険金等支払審査会」に審査を依頼します。

ご相談は完全予約制とさせていただきますので、以下のフリーダイヤルにお問い合わせください。

不服申立制度事務局  **0120-300-132** (月曜～金曜(除く祝日)9:00～17:00)

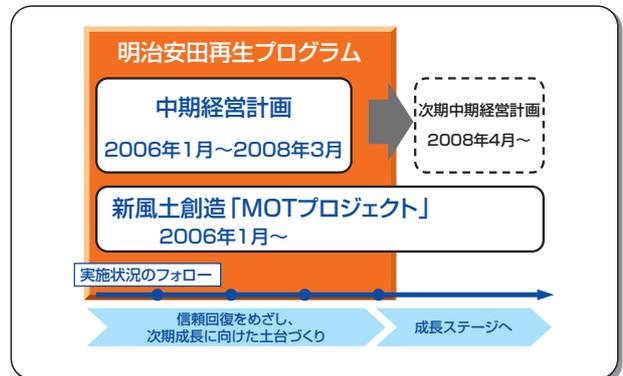
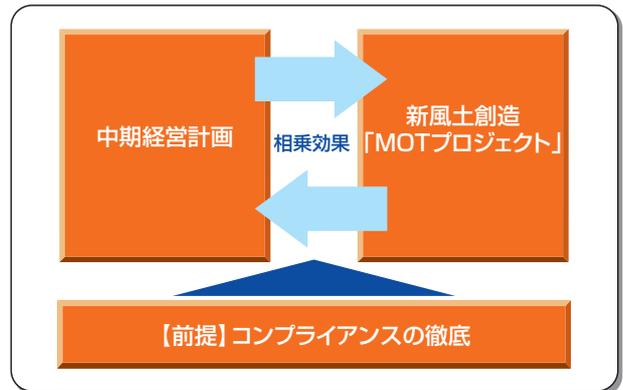
信頼回復に向けた取り組み「明治安田再生プログラム」

取り組みの基本

当社は、平成18年1月に「中期経営計画」および「新風土創造『MOTプロジェクト』」からなる「明治安田再生プログラム」を策定しました。同プログラムにより、お客さま・社会からの信頼回復に向け、コンプライアンスを徹底し、「お客さまに安心をお届けする会社」「お客さまの声を大切にできる会社」「社会に開かれた会社」となることを取り組みの基本としています。コンプライアンスの徹底を前提に、「中期経営計画」と「新風土創造『MOTプロジェクト』」を両輪に据えることで、その相乗効果により、「お客さまを大切にできる会社」を実現し、信頼回復をめざしていきます。

「中期経営計画」の期間は、平成20年3月までの2年3ヵ月であり、この間、信頼回復を何よりも優先して経営の改革、サービス品質の向上に努めていきます。そして、平成20年4月からは成長ステージへ移行できるように、その土台づくりの期間と位置づけています。

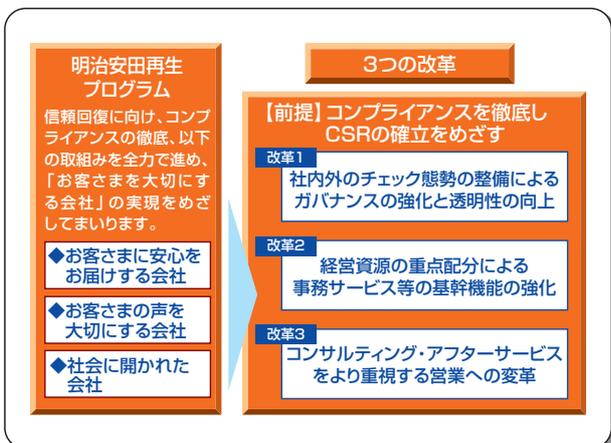
一方、企業風土づくりに終わりはないため、「新風土創造『MOTプロジェクト』」は、特に期間を定めていません。



中期経営計画

中期経営計画では、信頼回復に向けた取り組みの基本をふまえ、コンプライアンスの徹底と、生命保険会社の公共性をふまえたCSR(企業の社会的責任)の確立を前提とし、3つの改革を断行していきます。

また、次の中期経営計画には成長ステージへ移行できるように、この計画で定めた取り組みについて、定期的実施状況をフォローしていきます。そして、責任をもって経営を改革し、お客さまを大切にできる会社を実現していく所存です。



前提：コンプライアンスを徹底し、CSRの確立をめざす

1. グループ全体のコンプライアンス態勢の整備
 - ① あらゆる機会を通じた教育の充実
 - ② 牽制機能強化による未然防止
 - ③ コンプライアンス違反への対応強化
2. CSR展開のための組織整備と推進

改革1：社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上

1. 各組織の機能・役割をお客さま視点から見直すとともに、自己点検機能と内部監査機能の強化による業務の適切性の確保
2. お客さまの声(苦情を含む)を収集する機能の拡充、その分析・課題解決力の強化
3. グループ全体のリスク管理の整備
4. 情報開示推進委員会を設置し、お客さま・社会が求める情報の積極的な開示(保険金等の支払非該当件数、苦情件数等)
5. 委員会設置会社への移行および総代会改革(総代の立候補制導入等)による監督機能強化
6. 株式会社化の是非についての調査・検討

改革2：経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化

1. 高品質な事務・サービスの安定的提供に向け、システム資源の優先投入によるシステムインフラの再整備と要員の重点配置
2. 事務総点検によるお客さま保護・利便性向上のための事務態勢の再構築
3. 引受リスクの評価・査定の上による引受範囲の拡大検討
4. 健全性の維持・向上に向けた適切なリスク管理による安定収益資産の積み増しを基本とする資産運用の推進
5. サープラス・マネジメントによる総合資本管理政策の継続的推進

改革3：コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革

1. 死亡保障・新契約高を重視する評価体系から多様な保障の提供・継続率などクオリティを重視した評価へ転換
2. コンサルティング力やアフターフォローの視点からお客さまに評価される営業職員チャンネルの確立
3. 医療・介護・貯蓄商品の競争力強化を通じた多様な商品ラインアップの実現
4. 競争力ある商品の投入等を通じた代理店チャンネル（銀行窓販等）による販売の拡大
5. 法人営業チャンネルにおけるコンサルティング機能の整備・拡充と市場創造型提案力の強化

新風土創造『MOTプロジェクト』

新風土創造『MOTプロジェクト』は、社長をリーダーとし、若手職員中心に運営する、従業員一人ひとりの力をあわせて新しい企業風土を創りあげるプロジェクトです。

新たな企業風土を創りあげるうえで、お客さまに安心をお届けするという生命保険事業の「使命感」、改革や成長、環境変化に、自発的に取り組む「意欲」、お客さま、会社、従業員間の「信頼」という3つのキーワードをもとにめざす姿を定めています。

そして、「『お客さまを大切にする』取り組みへの全役員・全従業員の参画」、「『お客さまを大切にする』一人ひとりの意識・価値観の醸成」、「従業員のモチベーション・会社への信頼感向上」を基本方針として、①全員参画、ボトムアップ型の小集団活動の展開、②コミュニケーションを重視した「経営層との対話」の充実、③お客さまを大切にする意識・マナーの向上、④これらの進捗を確認するための従業員の意識変化の把握を実施していきます。



【MOT】

MOTは、「もっと(M)お客さまを(O)大切に(T)」することを意味する当社独自の造語です。