

～「明治安田チャレンジプログラム」をスタート～

**お客さま
満足度の向上に
徹底的にこだわる**

明治安田生命保険相互会社 取締役 代表執行役社長 松尾憲治に聞く

平成18年1月に策定した「明治安田再生プログラム」では、「お客さまを大切にする会社」の実現に向け、お客さまや社会からの信頼回復を最大の目標に取り組んできました。そして、今年4月からスタートした「明治安田チャレンジプログラム」。お客さま満足度の向上を徹底的に追求し、安定的な成長の実現をめざします。



なぜ「営業態勢の抜本的な改革」に取り組むのですか？

営業改革なくして お客さま満足度の向上なし

少子化に伴う人口の減少等により死亡保障マーケットは今後も減少傾向にあり、医療・介護等の第三分野商品や年金等の貯蓄性商品へのシフトが加速するなど、国内の生命保険マーケットの動向は大きく変化するとともに、販売チャネルの面でも、銀行等での窓口販売、電話やインターネットによる通信販売、あるいは来店型店舗の出現など、お客さまニーズに応じた多様化が進んでいます。

このように生命保険を巡る環境が大きく変化するなか、生命保険会社が成長していくためには、お客さまから信頼され、高い支持をいただくことが不可欠であり、お客さまの視点から課題を捉え、お客さま満足度向上を徹底的に追求することが、結果として企業の安定的成長

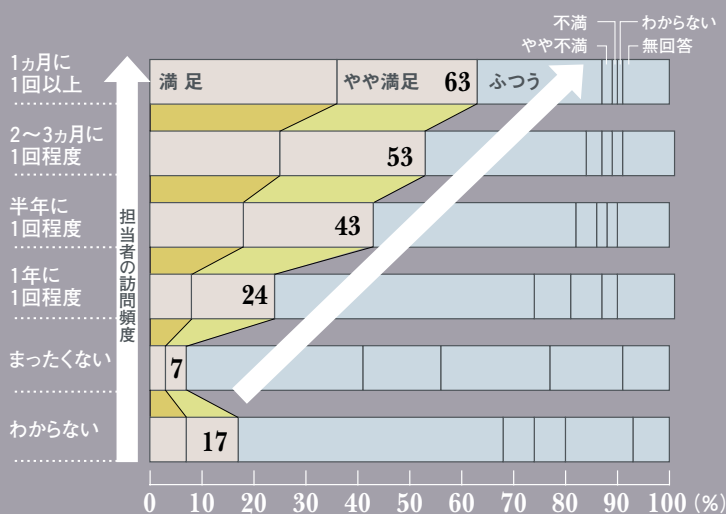
に結びつくと考えています。

当社が実施した「お客さま満足度調査」の結果によれば、お客さまの満足度は、商品やサービスの内容よりも、担当する営業職員の知識や説明のわかりやすさ、人柄・マナー、あるいは手続きへの迅速な対応といった項目が満足度との相関関係が強いことが、あらためて認識できました。また、営業職員の訪問頻度が高いお客さまほど満足度も高いことも明らかになっています。つまり、お客さまの満足度を向上させるためには、営業職員が高品質の営業やサービスを、すべてのお客さまに安定的、継続的に提供していくことが何よりも大切であり、営業態勢の抜本的な改革なくしてはなし得ないと判断しました。

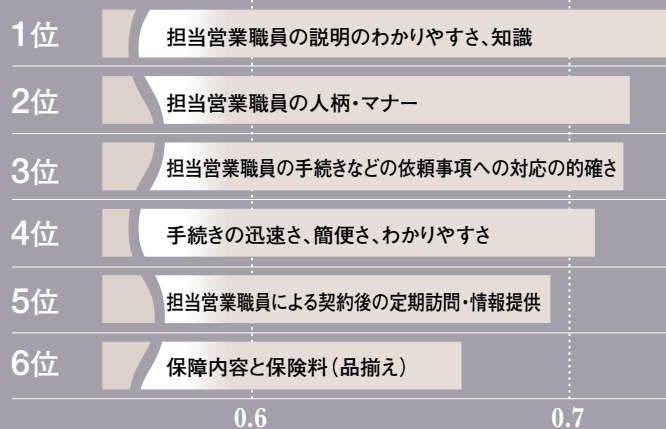


当社で行なった「お客さま満足度調査」の結果、営業職員の訪問頻度に応じてお客さまの満足度が高くなること、そしてコミュニケーション力が高いと、お客さまの満足度も高いことがわかりました。

■担当営業職員の訪問頻度とお客さま満足度



■項目別満足度と総合満足度との相関関係



※相関関係は、各項目の満足度が高まると、総合満足度も高まるかどうかという関係性を表わしたものです。
相関関係は「1」に近くなるほど、関係性は強くなります。

営業職員による高品質のサービスを安定的・継続的に提供するために、どのような取組みをされるのですか？

アフターサービスの標準化および知識・スキル等の向上と均質化を推進します

改革の具体的な取組みとして、すべてのご契約者に対する訪問頻度や提供するサービスの内容について、会社として標準化し、その実践状況を評価に反映させる「安心サービス活動制度」を創設しました。

また、お客さまに提供する営業・サービスについて、均質化するために導入したのが「社内教育検定制度」です。すべての営業職員を対象に検定試験を行ない、定期的かつ継続的に教育や研修の効果を検証することで、知識・スキルの向上に努めます。

これらの「安心サービス活動」「社内

教育検定」等を通じて、会社の期待する営業職員にふさわしい活動の実践と知識・スキルを前提に、思い切った処遇の引き上げと安定化を図ります。これにより、営業職員の定着率が高まり、質の高いアフターサービスの提供も可能となります。

一方、営業職員チャンネルの改革に対応して、支社・営業所のマネジメントについても、活動指導を中心とした業務プロセスを、より重視した運営に転換します。

お客さまへの営業・サービス活動とマネジメントの両面から改革を推し進めることにより、お客さま満足度の向上を実現したいと考えています。

さらに、今後の商品開発については、わかりやすさを基本に、幅広いニーズに対応できる商品やサービスを開発していく予定で、特に、中高年齢層向けに、医療・介護・年金商品の販売を充実させます。

また、アフターフォロー専任者の配置やコールセンターの機能拡充等により、

お客さまのご要望に幅広くお応えできるコミュニケーション態勢の充実を図っていきます。



松尾憲治 profile

昭和24年福岡県生まれ。神戸大学経済学部卒。昭和48年入社。長野支社長、不動産部長を経て平成13年7月、取締役不動産部長。平成17年4月、常務取締役。平成17年12月、代表取締役社長に就任。平成18年7月、取締役代表執行役社長に就任、現在に至る。




営業職員チャンネル以外の 改革について教えてください

チャンネルの多様化と 新たなマーケット開拓に チャレンジします

営業職員が基幹チャンネルであることに変わりはないですが、銀行等での窓口販売を中心に、チャンネルの多様化を図り、お客さまの幅広いニーズにお応えします。

また、インターネットや来店型店舗等の新しいチャンネルについても、積極的に取り組みます。

加えて、当社は法人マーケットにおいても、団体保険を中心に圧倒的なトップシェアをいただいておりますが、この優位性を拡大するとともに、今後は定年退職されるお客さまに対するサービスメニューも充実させる予定です。

 改革への意気込みを
聞かせてください

ビジネスモデルを転換するという
新たな挑戦に全力で取り組みます

冒頭に申しあげたとおり、「明治安田チャレンジプログラム」は、「お客さま満足度の向上」を徹底追求することを柱に、「お客さまを大切にする会社」として、安定的な成長の実現をめざしていくものです。

今回の営業態勢の抜本的な改革は、戦後60年以上にわたり当社の経営を支えてきたビジネスモデルを転換するという、まさに新たな挑戦となります。さまざまな課題に直面することもあるかもしれませんが、常に「お客さまを大切にする」という視点に立ち、必ず改革を成し遂げるという強い信念と固い決意を持って、全職員の総力を結集して取り組んでまいります。ご契約者および関係者のみなさ



まには、今後とも、ご支援、ご指導賜りますようよろしくお願いいたします。

明治安田チャレンジプログラム

明治安田再生プログラムの実施結果

当社は、「中期経営計画」および「新風土創造『MOTプロジェクト』」で構成する「明治安田再生プログラム」を平成18年1月に策定し、平成20年3月まで2年3か月かけて取り組んできました。

(1) 中期経営計画の実施結果

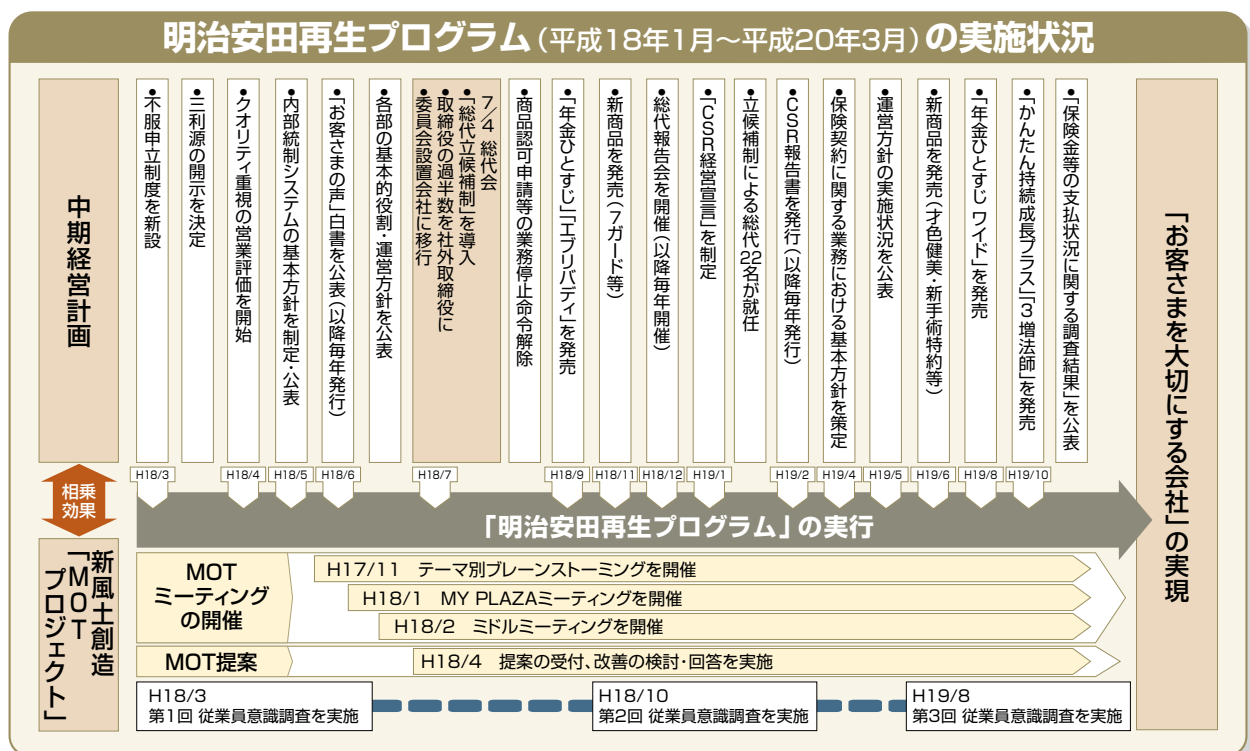
中期経営計画で定めた取組みについては、概ね計画どおりに実施し、「お客さまを大切にできる会社」に向け着実に前進しました。

平成18年7月に委員会設置会社へ移行し、取締役の過半数を社外から選任しました。また、総代立候補制の導入、総代報告会の継続開催などにより経営管理態勢を強化しました。加えて、「『お客さまの声』白書」、「CSR報告書」の発行や三利源および苦情情報の開示など、情報開示を

積極的に推進しました。

事務サービス面では、お客さまの視点に立った「わかりやすい」商品・事務サービス等の提供に向け、より平明な商品を開発するとともに「保険証券」「ご契約のしおり 定款・約款」「ご契約内容のお知らせ」等を改訂しました。また、生命保険会社の基本的な機能である引受・保全・支払業務の適切性を確保する観点から、重層的なチェック態勢の構築や要員・予算の重点配分を行なうとともに、「保険契約に関する業務における基本方針」を策定し、同方針に基づく態勢整備を進めました。さらに、支払業務の総点検および契約保全業務の総点検の結果に基づく要改善事項への対応を計画的に推進してきました。

営業面では、品質・信頼向上を重視した評価体系への変更により、契約の継続率、解約・失効率および営業職員の育成率等クオリティを示す指標が改善しました。また、



銀行窓販においては、ニーズに合致した新商品の投入、販売支援態勢の整備等を実施しました。

(2) 新風土創造 「MOTプロジェクト」の実施結果

新風土創造「MOTプロジェクト」では、従来から実施している全員参画型の小集団活動を平成18年度から「もっと!MOT運動」として継承・発展させ、組織単位で課題解決を図るとともに、マナー向上、コミュニケーションの充実等を共通テーマとして取り組み、「お客さまの声」に基づく事例研究が行なわれるなど、お客さまを大切にすることを意識の向上がみられました。

また、経営層と従業員が直接対話する「MOTミーティング」を継続的に開催することにより、経営層と従業員との共通認識の醸成、組織間のコミュニケーションの向上に一定の成果がみられました。

さらに、お客さまの保護・利便性向上につながる改善提案を従業員が行なう「MOT提案」制度を導入し、平成19年度は4,174件の提案が寄せられました。提

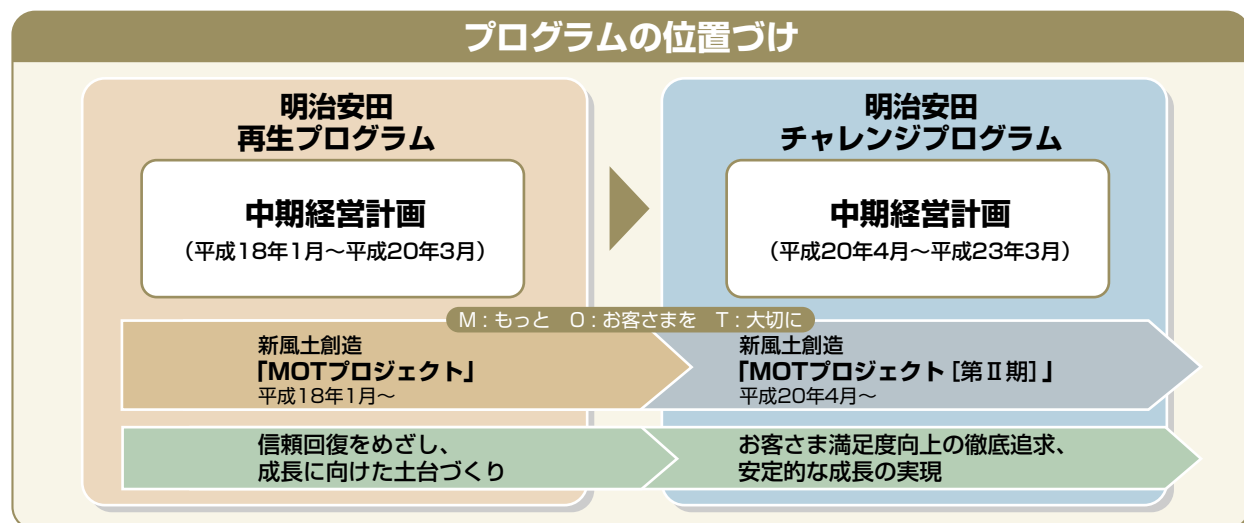
案事項は、所管部にて実効性等をふまえて採否を検討し、順次具体化しています。

以上のような取り組みにより、「お客さまを大切にできる会社」に向けて、態勢面、意識面で前進するとともに、保険料等収入が増加に転じるなど、お客さまからも一定の評価をいただけたと考えています。

明治安田チャレンジプログラムの概要

平成20年度からは、「明治安田再生プログラム」を土台に、安定的な成長フェーズへ移行するため、「明治安田チャレンジプログラム」を策定し、推進しています。

本プログラムは、「明治安田再生プログラム」と同様、「中期経営計画」と「新風土創造『MOTプロジェクト』」で構成する3カ年の取り組みで、基本的な考え方としては、コンプライアンスの徹底を含めた「CSR経営」の推進を前提に、「お客さま満足度向上」の徹底追求とそれを支える企業風土の創造によって、安定的な成長の実現をめざすものです。



(1) 中期経営計画の概要

中期経営計画では、「基幹チャンネルの抜本的改革」「チャンネル多様化と新たなマーケット開拓」「経営基盤のいっそうの強化」という3つのチャレンジを実行していきます。

一点目の「基幹チャンネルの抜本的改革」が中期経営計画の中心的な取組みとなります。(次頁ご参照)

二点目の「チャンネル多様化と新たなマーケット開拓」では、幅広いお客さまのニーズに対応するため、銀行窓販を中心にチャンネルの多様化を進めていきます。また、法人マーケットでの優位性を引き続き堅持するとともに、企業・官公庁からの退職者等、新たなマーケットに対する取組みも展開していきます。

三点目の「経営基盤のいっそうの強化」では、保険会社の基幹機能である契約の引受・保全・支払の機能を引き続き強化していきます。同時に、逆ざやの解消や健全性のいっそうの向上、お客さま還元の充実などにも取り組めます。

(2) 新風土創造

「MOTプロジェクト」の概要

第Ⅱ期となる新風土創造「MOTプロジェクト」では、経営層と従業員の対話の充実、「MOT提案」制度など従来の取組みに加え、お客さま満足度向上の徹底追求に向けた「ホスピタリティ」の実践をテーマに推進します。従業員一人ひとりのホスピタリティの実践により、お客さまへ温かい心配りをもって接するとともに、働く仲間への感謝の気持ちを持つことを基本方針に、お客さまからの感謝の言葉を集める活動や職員同士で感謝の気持ちを伝えあう仕組みの導入などを進め、全員参画型の小集団活動「もっと!MOT運動」でその活用の推進や事例の共有に取り組めます。

さらに、これまでのマナー向上、コミュニケーションの充実に加え、基幹チャンネルの抜本的改革の推進につながる取組みをテーマに加えていきます。

こうした取組みを通じて、「お客さまを大切にする」意識のいっそうの浸透を図り、中期経営計画との相乗効果で、「明治安田チャレンジプログラム」を確実に実行していきます。

明治安田チャレンジプログラムの基本的考え方

CSR経営の推進

お客さま、社会が生命保険会社に求める要請に誠実に対応し、社会の負託に応える

お客さま満足度向上の徹底追求

お客さまを大切にする会社として、よりお客さまに安心と利便性を実感していただく取組みを推進

お客さま満足度向上を支える企業風土の創造

新風土創造「MOTプロジェクト」を継続し、お客さま満足度向上を支える企業風土づくりを推進

安定的な成長の実現

基幹チャネルの抜本的改革について

お 客さま満足度の向上を徹底追求し、安定的な成長の実現をめざすという視点から、本中期経営計画において、「基幹チャネルの抜本的改革」に取り組みます。

お客様満足度向上のためには、基幹チャネルである営業職員のお客様対応において、コミュニケーション力を高め、質の高いコンサルティングとアフターサービスを実現する必要があると考えました。

そのため、以下の取組みを中心に、従来のビジネスモデルを変革し、新たな基幹チャネルを創造する気概を持って抜本的な改革を実施します。

- お客さまへの訪問頻度・サービス内容等を「安心サービス活動」として標準化し、お客さまとのコミュニケーションを充実
- 「社内教育検定制度」の導入により、お客さまにご満足・ご信頼いただける知識・スキル・マナー等の向上と均質化を推進
- 「安心サービス活動」と「社内教育検定制度」等を要件として、処遇の引き上げと安定化を図ることで、定着率を向上
- 良質採用を強化するとともに、活動・スキル等の習得を最優先した初期育成を実施

上記に加え、職員の意識改革も含め、アフターサービス活動の指導の強化、教育の充実、評価体系の変更など支社・営業所のマネジメントをさらにプロセス重視に変更します。

また、地域の実態に合わせた販売・サービス態勢の確立、わかりやすい商品を基本に幅広いニーズに対応できる商品・サービスの開発、お客さまニーズに幅広く対応できるコミュニケーション態勢の整備等を推進します。

確かなお支払いのための取組み

お支払いもれ、ご請求案内もれのない、支払管理態勢を構築しています。

当社に対する行政処分について

保険金等の追加お支払いに関しまして、当社は、平成20年7月3日付にて、金融庁より保険業法第132条第1項に基づく「業務改善命令」を受けました。ご契約者およびご関係者のみなさまに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

今般の行政処分は、平成13年度から平成17年度までの5年間に保険金等の支払事由が発生した案件に関するものです。

当社では、今回の処分を厳粛に受け止め、これまでの保険金等の支払業務の改善に向けた取組みを着実に実行するとともに、さらなる再発防止ならびに経営改善策に、全社をあげて取り組んでまいります。

支払総点検の取組み

当社では、すでにお支払い済みのご契約について、「追加のお支払いができるものはなかったか」を、過去5年間分、約435万件について総点検を行ないました。

その結果、約6万件、総額約100億円の保険金・給付金について追加的にお支払いすべきであったことが判明いたしました。このなかには、当社の事務ミスなどによってお支払い金額が不足していたケースだけでなく、お客さまから医学的な追加情報などをご提出いただくことによってお支払いできる可能性があるにもかかわらず、そのご案内が不足していたケースがありました。

そこで当社では、お客さまの視点に立って、「ご提出いただく書類」などについて丁寧にご案内し、「お支払いできる可能性がある保険金・給付金等」をもれなくご案内することを業務運営の基本方針の1つとして明確に掲げ、お支払いもれ・ご請求案内もれの再発防止に努めています。また、保険金・給付金以外の契約保全業務についても総点検を実施し、お支払いもれが発生するリスクを徹底的に洗い出し、順次、改善しています。

お申し出からお支払いに至るまでのお客さまへのご案内および、もれのない支払管理態勢の構築

◎新「給付金ご請求のご案内」作成システムの展開

給付金のご請求手続きをご案内する際にお客さまのお申し出内容に基づいて、事前に情報を提供する新「給付金ご請求のご案内」作成システムを、全国の営業拠点に平成18年6月から展開しています。他の特約内容でお支払いできる可能性がある場合（例えば入院給付金請求時に傷病名等から特定疾病保険金についてお支払いできる可能性がある場合）、ご請求に必要な書類をご案内しています。また、明らかに約款上非該当となる一部ご請求についてあらかじめお客さまにお知らせすることで、不要な診断書料など金銭的なご負担を軽減させることが可能になりました。

◎団体保険のお客さま向けに独自のインターネットサービスとご相談窓口を順次拡大

ご請求いただいたご契約以外にお支払いできる可能性のある契約について事前にご案内できるインターネットサービス「ご請求ガイダンス機能」、そしてご請求において、ご契約者である団体の保険ご担当者などからご照会いただく窓口として「ご請求相談センター」のご利用団体をそれぞれ順次拡大しています。

◎お支払いの適切性を再確認する専門組織の新設

お支払い案件と請求案内案件の再確認およびお客さまへの適切な対応を行なう組織として、保険金部に「支払サポートグループ」、法人サービス部に「支払サポートチーム」を平成19年1月に新設しました。二重のチェックで、保険金・給付金を適切にお支払いするとともに、ご請求いただいた内容以外の保険金・給付金にもお支払いの可能性がないかを確認し、随時お客さまへのご案内を実施しています。

お客さまへのご説明の充実

◎「約款」の平明化（本文の表記を全面改訂）

ご契約時にお客さまへお渡しする「約款」（ご契約内容やご契約後の各種お取扱い方法を記載したもの）の本文を表や備考を活用した表現に改めました。また、専門用語をわかりやすく言い換えたり、文字を大きくするなど、お客さまにとって、「見やすく、使いやすく、わかりやすい」ものになるように工夫をしています。



5年ごと利差配当付
女性医療保険普通保険約款

◎「保険金・給付金のご請求について」によるご説明

保険金・給付金をもれなくご請求いただくためのお手続き、および、お支払いする場合・お支払いできない場合の事例を紹介した冊子「保険金・給付金のご請求について」をご用意し、お支払いに関するご説明の充実に努めています。

この冊子は、平成19年5月からご加入時にもお渡しすることとしたほか、ホームページに掲載し、いつでもご覧いただけるようにしています。



保険金・給付金の
ご請求について

◎ご相談窓口の設置・不服申立制度の開設

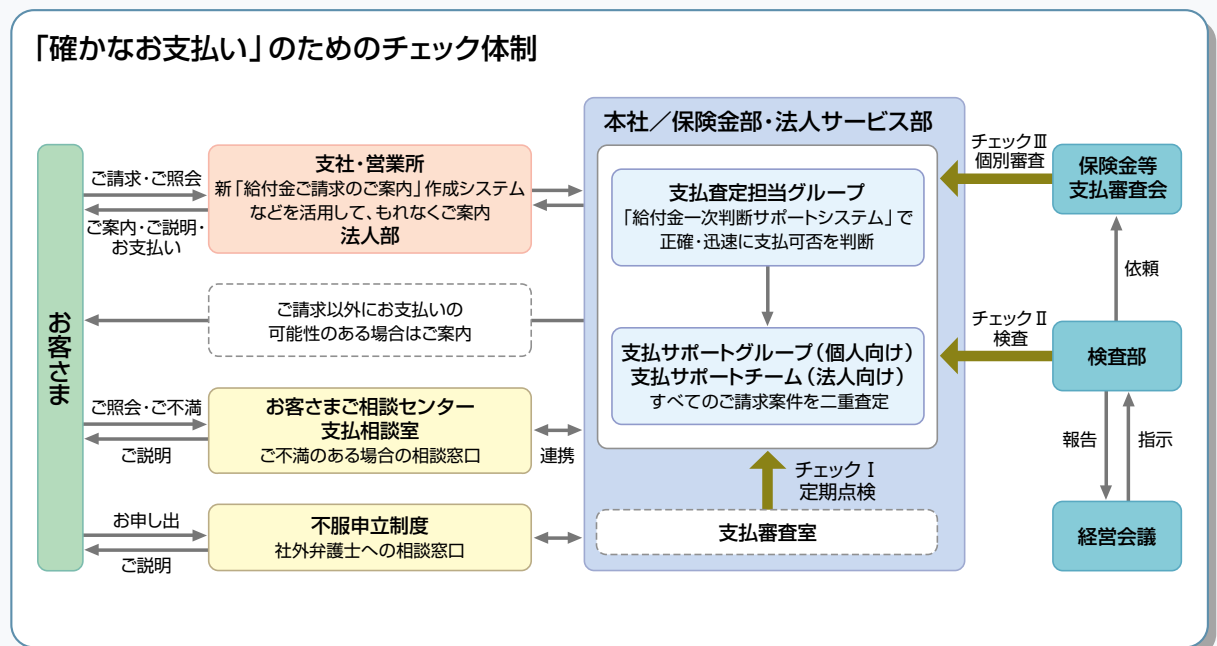
保険金・給付金のお支払いに関するご照会・ご不満にお応えするため、専門スタッフがご相談に応じる「支払相談室」を平成17年12月に設置、運営しています。

また、支払相談室による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相談制度として、社外弁護士がご相談に応じる「保険金・給付金のお支払いに関する不服申立制度」を平成18年3月から運営しています。

重層的な事後検証態勢の構築

保険金・給付金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。

また、支払査定ラインとは独立した専門組織として、支払担当部署に「支払審査室」を平成17年10月に新設し、支払業務に対する日常的な検証態勢を強化しました。加えて、平成18年4月から検査部の要員を段階的に補強し、検査手法の高度化を図り、内部監査態勢を充実しています。保険金等支払管理態勢の機能発揮状況については、適宜、監査委員会が報告を受け、必要に応じて内部監査部門である検査部に指示を行なう態勢を整備しています。



「お支払いに該当しないと判断したご契約件数」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」についての継続的な開示を行なっています。

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			平成18年度			平成19年度		
	保険金	給付金		保険金	給付金		保険金	給付金	
詐欺による無効	2	0	0	0	0	0	0	0	0
不法取得目的のため無効	0	0	0	0	0	0	0	0	0
告知義務違反による解除	730	307	423	640	310	330	792	386	406
重大事由による解除	0	0	0	0	0	0	0	0	0
免責事由に該当	739	578	161	722	606	116	636	522	114
支払事由に非該当	8,054	2,690	5,364	6,963	2,220	4,743	6,808	2,397	4,411
その他	182	8	174	78	1	77	114	16	98
合計	9,707	3,585	6,122	8,403	3,137	5,266	8,350	3,321	5,029

*1 上記件数は、個人保険・個人年金保険・団体保険等のお支払いに該当しないと判断したご契約件数です。

*2 上記件数には、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を含んでいます。

●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場合があります)。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運転等による死亡の場合などがあります。

●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。