

TOPICS

生命保険事業の使命を自覚して

当社は、不適切な保険金等の不払い、保険募集上の法令違反、経営管理態勢上の重大な問題等により、2005年2月および10月に金融庁から2度にわたる行政処分（業務停止命令および業務改善命令）を受けました。

契約者および関係者のみなさまに多大なるご迷惑

をおかけするとともに、社会からの信頼を損ねる結果を招きましたことを、改めて、深くお詫び申し上げます。

ここでは、不適切な取扱いの内容、ならびに、今後このようなことを決して起こさないために、現在進めている業務改善計画と明治安田再生プログラムの取組みについてお伝えします。

行政処分の対象となった不適切な取扱いの概要・・・5
不適切な取扱いはなぜ起きたのか・・・・・・・・・・7

業務改善計画・明治安田再生プログラム・・・・・・・・8
業務改善計画・・・・・・・・・・9
明治安田再生プログラム・・・・・・・・13
『「お客さまの声」白書』より・・・・・・・・16

行政処分の対象となった不適切な取扱いの概要

■2005年2月25日の行政処分の対象となった事実

（1）不適切な保険金の不払い

1999年4月から2004年9月末までの間に、「詐欺無効*」を適用し、死亡保険金をお支払いしなかった契約のなかで、約款解釈の判断、加入時の説明状況、ご加入いただいた商品の特性等を勘案すれば、本来死亡保険金をお支払いすべきであったと判断した契約が162件あったことが判明しました。

その結果、保険金の支払いが適切に行なわれず、普通保険約款に定めた、とくに重要な事項である「保険金の支払い」および「詐欺による無効」に関する条項に反する取扱いをしていました。

また、不適切な取扱いを牽制、監視すべき法務室や検査

部等も、その機能を十分に果たせず、内部管理態勢が不十分であったことが明らかになりました。

（2）保険募集上の問題

「詐欺無効」を適用して死亡保険金をお支払いしなかった契約のなかで、お申込み時の告知に関して不適切な募集行為が61件判明しました。具体的には、①募集時に契約者や被保険者と面接していない事例、②健康状態等に関する情報を知りながら会社に報告していない事例、③契約者や被保険者に対して、健康状態等に関する情報の告知をすすめない事例、がありました。加えて、本件に関する情報が担当役員や経営トップに的確に伝わる仕組みとなっていないませんでした。

* 詐欺無効 保険加入に際して、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しただけでなかった場合や、事実でないことを告知された場合に、契約や特約を解除することがあり（告知義務違反）、その内容がとくに重大な場合などには、加入後2年を経過した後も契約を無効とする取扱い

■2005年10月28日の行政処分の対象となった事実

(1) 法令違反等

① 不適切な保険金等の不払い

2005年2月の行政処分後に改めて社内調査を進めた結果、「詐欺無効」以外の理由でお支払いに該当しないと判断していた契約についても、786件の不適切な取扱いがあったことが新たに判明しました。

これにより、詐欺無効の適用に関し死亡保険金や給付金等をお支払いすべきであったと判断した契約等を合わせると、本来保険金等を支払うべきであったにもかかわらず、支払いがなされていない契約は合計で1,053件となりました。

また、がんにかかわる割増給付金と一般給付金の差額等について、契約者からお申し出がないにもかかわらず、被保険者ががん告知を受けるまで、当社の独自の判断によりお支払いを留保するという、約款の規定にはない取扱いを行ない、留保事由の消滅後も未払いのままとなっている給付金があることが判明しました。

② 保険募集上の法令違反

早期解約契約・早期失効契約等について、告知を妨げる行為、特別利益の提供などが認められ、また、法令に定める届け出を期限内に行っていない事例も判明しました。

③ 業務改善命令への対応遅延

経営陣は、不適切な保険金等の不払いが詐欺無効以外にも行なわれていた可能性を認識していましたが、過去の不払い案件の検証および査定基準の見直しへの対応が遅延したことが明らかになりました。

(2) 内部管理態勢および経営管理態勢上の問題

保険金等の支払いは生命保険会社の基本的かつ最も重要な機能であるにもかかわらず、保険金等支払管理態勢や法令等遵守態勢、内部管理態勢に重大な問題が多数存在していました。

① 経営管理態勢

業務執行にあたる代表取締役、取締役、取締役会ならびに監査役、監査役会は、不適切な保険金等の不払い等に関して、本来果たすべき機能を発揮していなかったことが明らかにになりました。

② 不祥事件対応態勢

不祥事件対応において、担当部が不適切事象を把握していたにもかかわらず、不祥事件の調査が不十分なまま不問としている事例がありました。

③ 苦情対応態勢

お申し出のあった苦情について、原因分析や再発防止策の検討が十分に行なわれていないほか、告知義務違反教唆の疑いがあるもののうち、事実関係を調査しないまま保険金等を不払い等に行っている不適切な事例がありました。

④ 内部監査態勢

内部監査については、十分な人材配置・育成が行なわれておらず、内部監査部門の独立性も不十分であり、業務の適切性を検証する態勢が欠如していることが明らかになりました。

⑤ 子会社に対する経営監視機能

株式会社明治安田生命保険代理社*に対する一元的な管理・監督を行なう仕組みが構築されていなかったことが明らかになりました。

* 株式会社明治安田生命保険代理社において、取扱募集人の保険契約者への特別利益の提供、保険契約申込書等の代筆行為にかかわる組織的な関与など不適切な募集行為が認められました。株式会社明治安田生命保険代理社は、2006年3月31日付で解散し、同年4月1日付でエーエージェントを直接管理・監督するエーエージェント業務部を当社内に設置しました

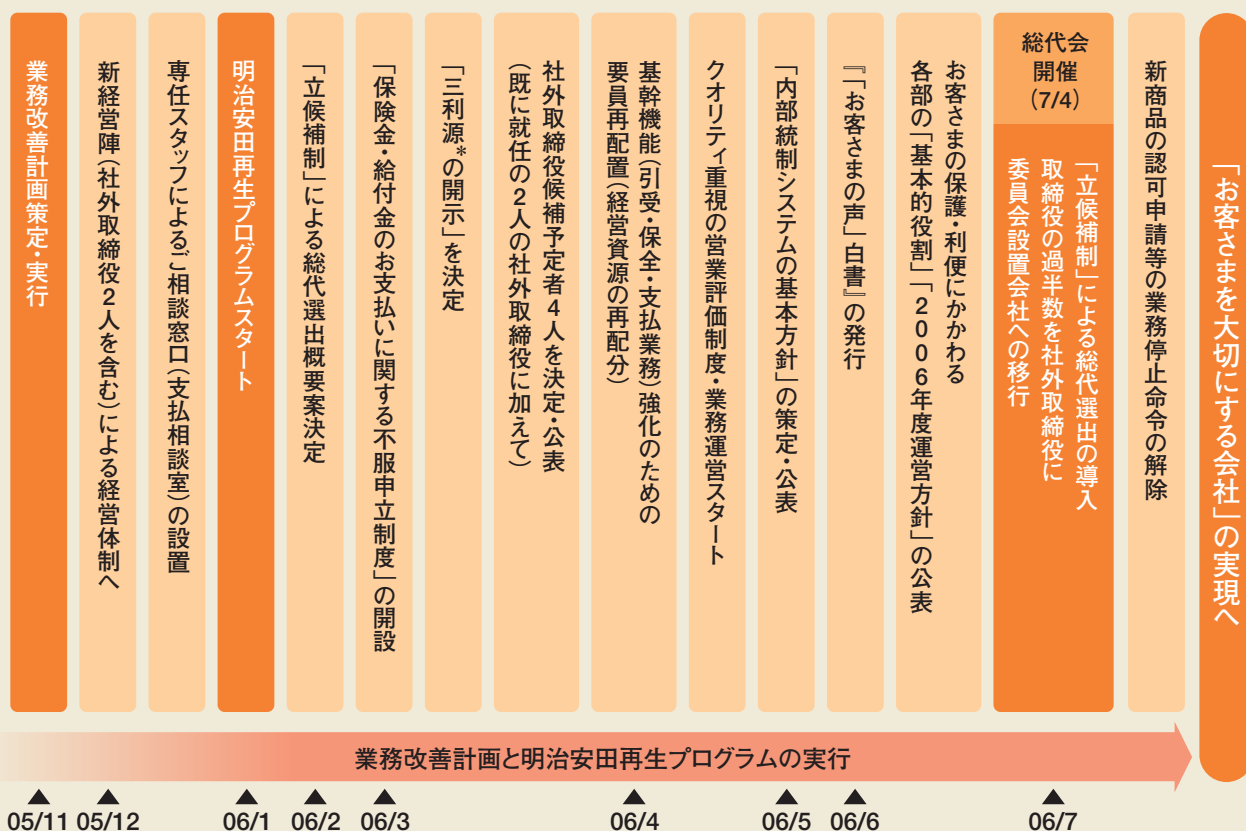
不適切な取扱いなぜ起きたのか

生命保険業界の環境変化や、不当な支払請求（いわゆるモラルリスク）事例の増加という社会背景のなかで、2000年ごろからモラルリスク排除のため支払査定の厳正化をすすめてきましたが、それが行き過ぎて死差益の拡大方針と結びつき、担当部署において「支払抑制目標」を設定して、お支払いすべきものまで支払わないという保険会社として本来あってはならない不適切な取扱いが多数発

生しました。

また、このような支払査定にかかわる直接的な問題とあわせて、「内部牽制・内部管理態勢が有効に機能していなかったこと」「苦情対応における問題や警鐘となる情報の共有が不十分であったこと」など、経営管理態勢に重大な問題がありました。

■経営改善に向けたこれまでの取組み



* 三利源 生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」は、その内訳として「費差」「危険差」「逆ざや」の「三利源」から構成されています。費差:保険料算定時に想定した事業費率に基づく事業費支出予定額と実際の事業費支出額との差額 危険差:保険料算定時に想定した保険事故発生率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額との差額 逆ざや:保険料算定時に想定した利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益との差額

業務改善計画・明治安田再生プログラム

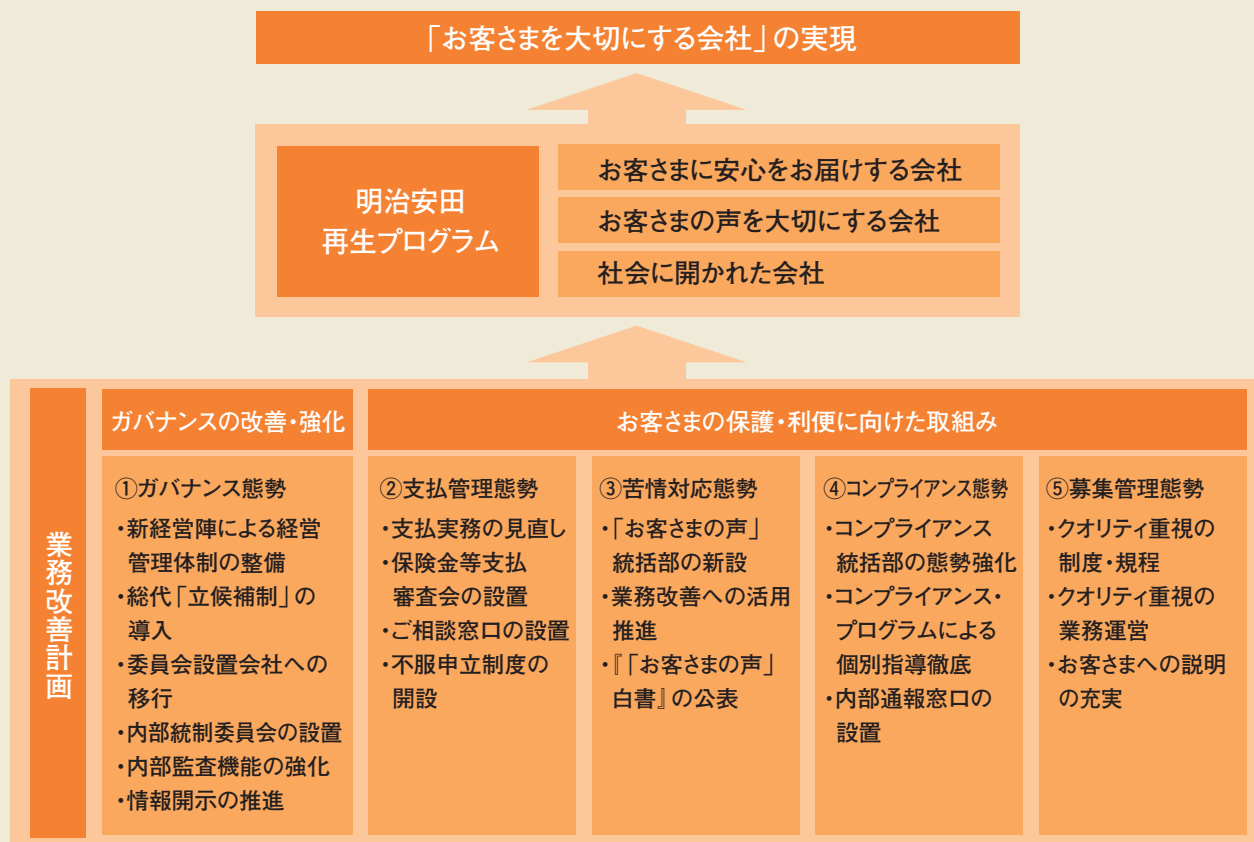
行政処分に至ったガバナンス、内部管理、支払管理等の原因を正面からとらえ、これを抜本的に改善し、このような事態を二度と起こさないために、不退転の決意で2005年11月に業務改善計画を策定しました。

そして、2005年12月1日付で経営陣を大幅に刷新し、業務改善計画に沿ったガバナンスの改善・強化およびお客さまの保護・利便に向けた取組みを進めました。

さらに2006年1月には、中期経営計画と、企業風土改革をめざす新風土創造「MOTプロジェクト*」を中核とした明治安田再生プログラムをスタートしました。一日も早くお客さま・社会からの信頼を回復できるよう、全役職員が総力を挙げて「お客さまを大切にする会社」の実現に向けて取り組んでいます。

*「MOT」とは、「もっと(M)お客さまを(O)大切に(T)」する思いを表わしています

■業務改善計画・明治安田再生プログラムの位置付け



■業務改善計画

お客さま・社会からの信頼回復に向けて、経営陣を大幅に刷新し、「お客さまを大切にする会社」の実現のために、

「ガバナンスの改善・強化」と「お客さまの保護・利便に向けた取組み」からなる業務改善計画を推進しています。

ガバナンスの改善・強化

①ガバナンス態勢

委員会設置会社への移行

経営の監督機能と執行機能を制度上明確に分離して、経営の監督機能のいっそうの強化と透明性向上を図るため、2006年7月に委員会設置会社に移行しました。また、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の三委員会の各委員長には、委員の互選により、社外取締役が就任しました。

新経営陣による経営管理体制の整備

取締役会を活性化するために、取締役の員数を削減するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するために、2006年7月に取締役の過半数（11人中6人）を社外取締役としました。

総代「立候補制」の導入

最高意思決定機関である総代会について、総代選出プロセスの多様化を図り、透明性をさらに高めることを目的として、2006年7月の第59回定時総代会決議により総代選出における「立候補制」を導入しました。

内部統制システムの整備

内部統制システムを体系的・組織横断的に整備・高度化するため、「内部統制委員会」を設置し、2006年5月に「内部統制システムの基本方針」を制定・公表しました。また、「内部統制委員会」の機能発揮状況や見直し等については、監査委員会によるモニタリングを実施しています。

内部監査機能の強化

内部監査部門の担当執行役については代表執行役（取締役会長を兼務）を専任とすることで、内部監査部門（検査部）の独立性を強化しています。また、内部監査部門の関連諸規程の制定・改廃や担当執行役の評価・任免に関する承認の権限を監査委員会に付与しました。

情報開示の推進

2005年12月に「情報開示推進委員会」を設置し、経営の透明性を高めるとともに、情報開示の充実に努めています。「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」を四半期ごとに開示するとともに、契約者をはじめとして広く一般の方に対して、経営状況をよりご理解いただくために、生命保険会社で初めて三利源の開示を決定し、2005年度決算より開示を行なっています。

お客さまの保護・利便に向けた取組み

② 支払管理態勢

支払査定関連規程の整備

保険金等の支払査定基準の変更については、重要な経営判断として、慎重に行なうよう改めました。また、お支払いの判断に際しては、保険募集時およびご請求時の状況について適切かつ十分な事実確認を実施したうえで決定するよう2005年7月に「支払業務に関する規程」を制定しました。

組織・要員の増強

支払業務の担当部署内に「支払審査室」を設置し、支払業務の適切性をチェックしています。また、支払実務の運営強化のため、支払査定部署の要員を増強しました。

支払実務のチェック強化

保険金等支払実務の運営における適正性を期すため、以下のとおり支払実務に関する三重のチェック態勢を確立しています。

チェック① 「支払審査室」を設けて支払業務等の運営が適切に実施されているかを定期的に点検

チェック② 「保険金等支払審査会*」を設置し、定期的なサンプルチェックのほか、支払査定業務に関する重要な規程の制定および改廃の妥当性の検討、査定結果の審査等を実施

チェック③ 検査部による定期的な検査を実施

これら日常的なチェックのほか、現在は、過去5年分の保険金・給付金の支払案件約230万件を対象に、総点検を実施しています。

ご相談窓口の設置・不服申立制度の開設

お支払いに関するご照会やご不満について専門スタッフがお応えする「支払相談室」を設置するとともに、社外弁護士による「保険金・給付金のお支払いに関する不服申立制度」を開設しました。

お客さまへの説明の充実

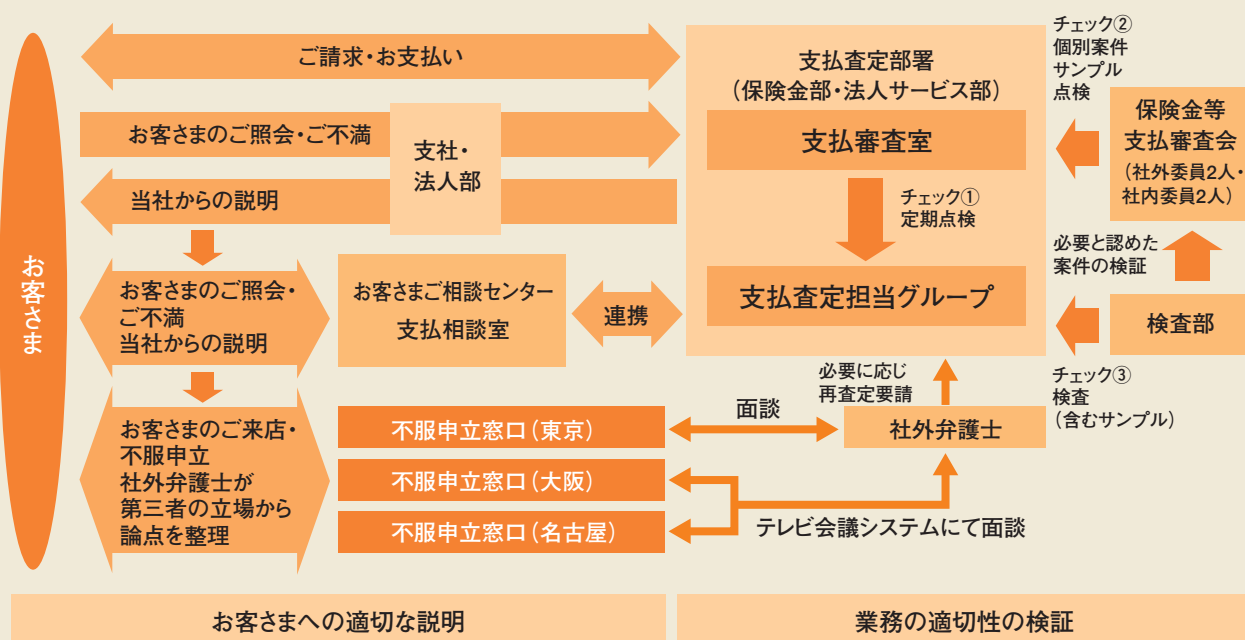
お支払いに関するお客さまへの説明の充実とご照会への的確な対応を行なうため、保険金・給付金をお支払いする場合とお断りする場合等をわかりやすく説明する冊子「保険金・給付金のご請求について」を2005年11月に作成しました。

経営への報告・反映

支払査定に関する重要な規程の制定・改廃については経営会議で決裁し、取締役会に報告しているほか、支払件数・支払非該当件数等について、定期的に経営会議・取締役会に報告しています。

* 保険金等支払審査会 保険金・給付金の詐欺無効等の支払査定に関して社外の意見を取り入れ、適切で公正な運営を図ることを目的に、2005年4月に保険金部担当役員（当時）の諮問機関として「保険金等支払審査会」を設置し、原則毎月開催しています

■支払管理態勢



③苦情対応態勢

組織の設置と苦情の一元管理

お客さまからのお申し出等の情報を一元的に管理し、苦情をはじめとしたお申し出等からの問題発掘、経営改善への提言機能を強化することを目的に、お客さまサービス部を再編のうえ「お客さまの声」統括部を2005年12月に設置しました。

お客さまからの直接のお申し出に加え、「お客さまの声」を積極的に把握するために、「お客さま満足度調査」を2006年3月から継続的に実施しています。

経営への報告・反映

苦情状況を定期的に経営に報告するとともに、重要な苦情の分析と改善の方向性も経営に報告し、経営から業務執行部署へ改善指示を行なっています。

さらに、社外の専門的見地からのご意見を取り入れ、お客さま保護・利便の向上のための諸施策に迅速かつ適切に反映させるため、社長直轄の諮問機関として「お客さまの声推進諮問会議*」を2005年4月に設置しました。この会議では、消費者問題等に高い見識を持つ社外の専門家3人を委員としてお迎えし、当社の業務運営のあり方やお客さまサービスの改善策等について、お客さまの視点に立った忌憚のないご意見をいただいています。

* 本報告書「お客さまとの絆」21ページに、社外委員3人のインタビュー記事を掲載しています

④コンプライアンス態勢

要員の増強

コンプライアンス態勢強化のため、2005年4月に設置したコンプライアンス統括部の要員を順次増員するとともに、営業組織のコンプライアンス態勢の個別指導・改善を行なう「コンプライアンス指導担当」を4人配置しました。また、本社全部署に内部管理推進担当を配置するとともに、営業推進・契約事務担当部には、内部管理を担当する組織を設置しました。支社においても牽制機能を強化するため、総務・内部管理推進部長をコンプライアンス統括部兼務としました。

教育・指導の強化・徹底

法令等遵守にかかわる全役職員への教育・指導を強化するため、各種研修・会議におけるコンプライアンス教育の反復実施、所属ごとのコンプライアンス・プログラムの策定・進捗管理を通じた個別指導、課題組織に対するコンプライアンス指導担当による直接指導、コンプライアンスに関する自己点検・営業所監査項目の随時改訂等により、コンプライアンス意識と実効性の向上を図っています。

コンプライアンス関連情報の一元管理

お客さまからの各種ご照会・お申し出に内包されるものを含めてコンプライアンス関連情報の管理を強化すべく、コンプライアンス統括部にて情報の一元管理を行なうとともに、詳細な検証・分析を可能にするための情報管理システムを構築し、データベースの高度化を継続的に実施しています。

不祥事案の調査・処理対応の強化

不祥事案についてもコンプライアンス統括部による検証・直接調査機能を強化するとともに、懲戒処分事案全般についても、関連規程・調査・処理態勢を一元的に整備し、厳正に運営しています。

経営への反映・報告

経営会議の諮問機関としての「コンプライアンス推進諮問会議」を設置するとともに、経営会議・取締役会へのコンプライアンス状況の報告内容・頻度を充実させ、経営に反映しています。

⑤募集管理態勢

クオリティ重視の制度・規程

不適正な募集行為を防止するため、営業に関する評価において、品質等に関する評価項目（継続率等）の占める割合を高め、販売・サービス力に関する評価項目（新契約保険金等）と同等程度に変更しました。営業職員制度においても、保有契約状況や継続率等、アフターサービスを重視した制度に変更しました。また、不適正募集に関連した管理者処分・再発者処分を厳格化しました。

クオリティ重視の業務運営

満足度の高いお客さまサービスの提供を実現できる営業職員の増強を図るため、入社条件を厳格化するとともに、初期教育カリキュラムの充実、全支社へのFP担当の配置により教育・育成態勢を強化しました。

■明治安田再生プログラム

中期経営計画(2006年1月～2008年3月)

(1)「3つの改革」について

中期経営計画では、コンプライアンス意識の徹底、コン

プライアンス態勢の強化を行ない、CSRの確立をめざすことを前提に、業務改善計画の取組み事項を含め、以下の「3つの改革」を実施しています。

(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

ガバナンスの強化を図るために、2006年7月に委員会設置会社に移行するとともに、取締役の過半数を社外取締役としました。さらに、総代の「立候補制」の導入を行なったほか、総代から会社への提言機会の拡充等を目的として、総代報告会を毎年12月に開催する等、総代会の活性化に向けた取組みを行なっています。

また、社内のすべての組織に内部管理を担当する組織を設置、または担当者を配置することで自己点検機能を充実させたほか、内部監査機能の強化を図っています。

経営の透明性を向上させるため、「お客さまの声」と、それに基づく業務改善事例を『「お客さまの声」白書』として年一回発行することにしました。また、生命保険会社として初めて三利源を開示することを決定するなど、お客さまや社会が求める各種情報の積極開示に努めています。

(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

引受・保全・支払業務という保険会社の基幹機能について、要員・予算・システム投資等を重点的に配分し、あわせて事務の総点検を通じて、お客さまの保護・利便の向上のための高品質な事務・サービスを安定的に提供する事務態勢を再構築しています。

また、支払管理態勢を強化するとともに、過去5年分の保険金・給付金支払案件約230万件について総点検を行なっています。

(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

品質・信頼向上を重視した評価体系へ変更したことにより新契約の継続率が向上し、保有契約の解約・失効率が低下する等クオリティを示す指標が改善しています。

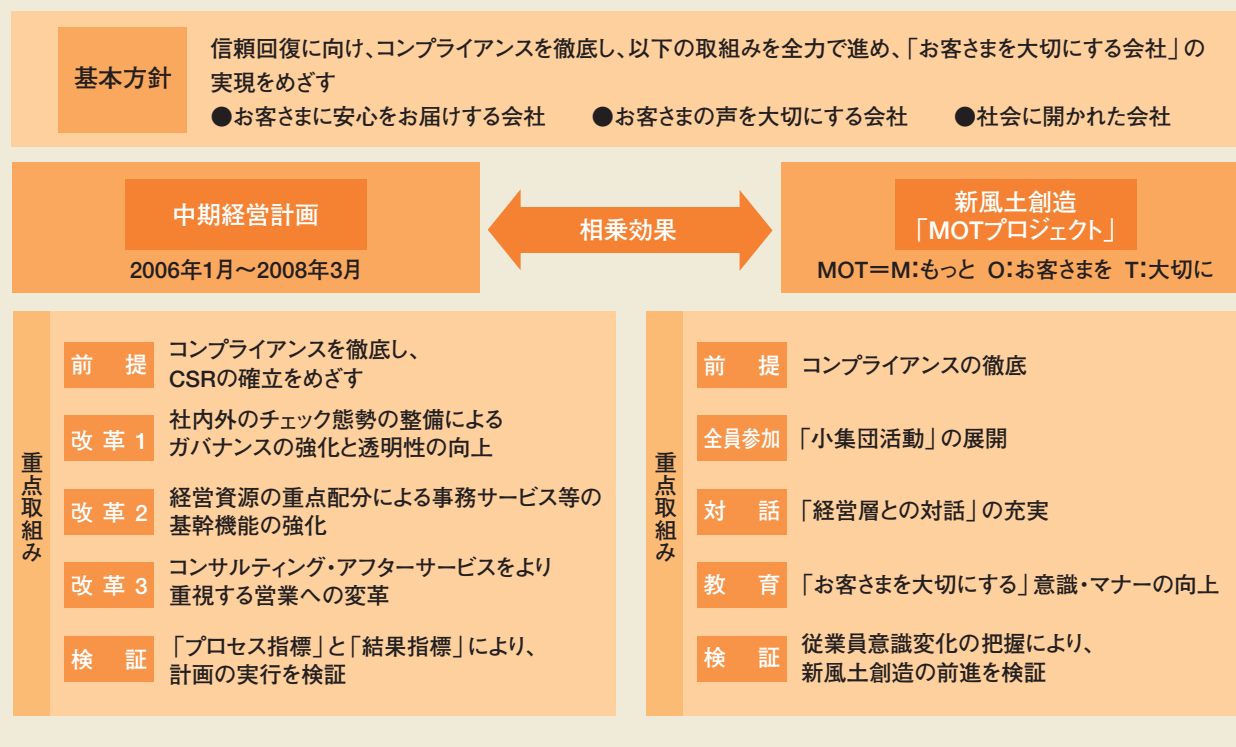
あわせて、営業職員への教育・指導の充実、FP技能士の資格取得の促進等、コンサルティング力の強化やアフターサービスの充実に取り組んでおり、お客さまに評価される営業職員チャネルの確立を推進しています。

(2) 経営指標について

お客さま満足度に関する指標、健全性、業務の適切性等、信頼回復に向けた取組みを評価する「プロセス指標」を新

たに導入し、「結果指標」(年換算保険料および契約者数等)とあわせて、計画の実効性を評価・フォローすることで、確実な経営改善をめざします。

■明治安田再生プログラム



新風土創造「MOTプロジェクト」

明治安田再生プログラムがめざす「お客さまを大切にする会社」の実現のためには、中期経営計画実行の基盤となる新たな企業風土の創造が必要と考え、社長をリーダーとする新風土創造「MOTプロジェクト」を立ち上げ、「めざす風土」を以下のとおり掲げて全役職員参画型の取組みを展開しています。新風土創造「MOTプロジェクト」と中期経営計画を、明治安田再生プログラムの両輪と

して相乗効果を図り、「お客さまを大切にする会社」の実現をめざしています。

具体的な取組みとしては、経営層との対話の機会を積極的に設けているほか、「お客さまの声」を代弁する全職員からの業務改善提案や取組み、工夫事例を常時受け付け、社内でも共有しています。このプロジェクトから、さまざまなお客さまサービス向上につながる改善提案が集まり、お客さまサービスにつながる取組みが次々と生まれています。

めざす風土

前提 コンプライアンスの徹底

使命感をもって誠実に仕事に取り組む風土

自由闊達で挑戦意欲あふれる風土

互いが信頼で結ばれている風土

(1) 職場単位の小集団活動「もっと!MOT運動」の展開

「お客さまを大切にする会社」の実現に向け、全職員参加型の小集団活動を展開しています。

そのなかで、お客さまを大切にする提案(MOT提案)活動、お客さま対応の向上をめざしたマナー向上活動、各職場単位の課題解決の取組みを推進しています。

(2) 経営層との対話の充実

各層の職員が経営層と直接語り合う場として「MOTミーティング」を多様な形態で定期的で開催しており、経営への信頼ならびに「お客さまを大切にする」企業風土の醸成を図っています。

(3) 「お客さまを大切にする」一人ひとりの意識・マナーの向上

すべての集合研修に「コンプライアンス」の徹底のためのメニューを設定するとともに、「サービスマインド」の醸成、「マナー・コミュニケーションスキル」の習得と浸透を図っています。

(4) 「従業員意識調査」の実施

新たな風土の浸透にともなう従業員の意識変化の状況を把握するため、「従業員意識調査」を2005年3月と2006年10月に実施(以降定期的に実施)し、今後のさらなる取組みに活かしていきます。

■「MOTミーティング」実施状況

ミーティング名	対象者	実施状況(2006年11月17日現在)
MYプラザミーティング (のべ568人)	営業職員	◎2006年1・2月：職層・地域別に2回/各50人 ◎2006年10月：西日本の新人営業職員/50人
	営業所長 支社スタッフ 事務職員	◎2006年3月：事務職員対象に2回/各60人 ◎2006年6月：営業所長対象/158人 ◎2006年8・9月：支社スタッフ等対象に2回/計140人
テーマ別 ブレインストーミング (のべ160人)	部長 グループ マネジャー	趣旨：「営業」「事務」等テーマ別に改善策やあるべき姿を経営層と関係部部長・グループマネジャーが討議 ◎2005年11月以降テーマ別に8回/各20人
テーマ別 ミドルミーティング (のべ60人)	中堅・若手の 職員	趣旨：上記ブレインストーミングの中堅・若手向け ◎2006年2月以降テーマ別に6回/各約10人
その他	支社・本社等の 職員	趣旨：執行役出張・各種会議・各種研修において幅広く経営層との対話の機会を設ける ◎2005年12月以降、会長・社長が全国の8割超の支社等で実施(その他執行役も実施)

『「お客さまの声」白書*』より

当社に寄せられた「お客さまの声」をはじめ、お客さま懇談会やお客さま満足度調査のご意見・ご要望等に基づく業務改善の取組み事例を紹介します。

■お問い合わせ窓口の表示

「手続きの連絡をどこにすればよいのかよくわからない」

- ・ ホームページのリニューアルを行ない、「お問い合わせ窓口」のレイアウトを変更してわかりやすくしました。
- ・ すべての契約者に毎年お届けしている「明治安田生命からのお知らせ」について、2006年度版から担当営業所・コミュニケーションセンターの電話番号を大きく表示しています。

■保険金等の請求手続き

「保険金や給付金を請求できる場合とできない場合がよくわからない」

- ・ 保険金をお支払いできない場合の事例等の説明冊子「保険金・給付金のご請求について」を作成し、お支払いに関する説明の充実に努めています。
- ・ 2006年6月から給付金のご請求手続きを案内する際に、従来よりわかりやすい書類をお渡ししています。その書類では、傷病名、手術内容等により、お支払いの対象外となる可能性がある場合、あらかじめお知らせしています。

■ご契約内容のお知らせ

「『明治安田生命からのお知らせ』は文字が小さくてわかりにくい」

- ・ すべての契約者に毎年お届けしている「明治安田生命からのお知らせ」について、2006年度版から冊子をA4サイズとし、文字のサイズも拡大しました。また、ご加入されている契約内容を、1契約につき2ページとして記載情報の充実を図っています。
- ・ ライフアカウント L.A.の契約者に毎年お届けして



いる「ハッピーレポート（年次報告書）」について、2005年12月お届け分から構成を変更して見やすくしたほか、現在の保障内容によるお受取例を設けるなどわかりやすい内容に改訂しました。

■保全手続き

「店頭での本人確認の手続きについて、もっと柔軟に対応してほしい」

- ・ 店頭での本人確認書類に「カード式健康保険証」を追加しました。また、公的書類についてお客さまのご要望により、営業所でのコピーを前提に原本をお返しすることとしました。

「手続きに必要な書類を減らしてほしい」

- ・ 特約を更新いただく際に保険証券のご提出を不要とし、特約更新申込書・特約非更新申込書にいただくご印鑑はお届け印以外でもお手続きができるようにしました。
- ・ ご来店窓口での積立配当金引き出し等のお手続きにおいて、契約者の本人確認が可能な場合は、支払金額にかかわらず保険証券のご提出を不要とし、押印していただくご印鑑は、お届け印以外でもお手続きができるようにしました。

■保険料の払込手続き

「保険料の払込みについて、口座振替ができる金融機関を増やしてほしい」

- ・ お客さまの利便性向上の観点から、ジャパンネット銀行（インターネット銀行）、セブン銀行（ATM専業銀行）における口座振替の取扱いを開始しました。

* 「「お客さまの声」白書」は、明治安田再生プログラムに基づく取組みの一環として、当社に寄せられた「お客さまの声」と、その「お客さまの声」を反映した業務改善への取組み状況の報告を目的として作成し、2006年6月に公表しています（毎年継続して発行）