

もっとお客さまを 大切に。 私たちのCSRは、 ここから始まります。

私たちにとって、「お客さま」は出会ったそのときから生涯にわたって、共に歩み続けるパートナー。「保険契約」というかたちで結ばれた「絆」をいっそう強固なものとするために、お客さまからいただいたさまざまなご意見、ご批判を業務の改善やサービスの品質向上に役立てていきたいと考えています。それは、意識・行動のすべてを「お客さまを大切にすること」に集約するということ。これからも確かな安心と豊かさをお届けすべく、常に謙虚さを忘れず、誠実に行動します。それが私たちのCSR経営の第一歩です。

「お客さまの声」を経営に活かすために

お客さまからのお申し出は、お客さまにフェイス・トゥ・フェイスのサービスを提供する全国の営業職員をはじめ、ご来店窓口として「お客さま相談センター」「サービスプラザ」「支社・営業所」、電話によるご相談窓口として「コミュニケーションセンター」「支払相談室（保険金・給付金のお支払いに関する専門のご相談窓口）」のほか、当社のホームページ等、さまざまな窓口で受け付けています。

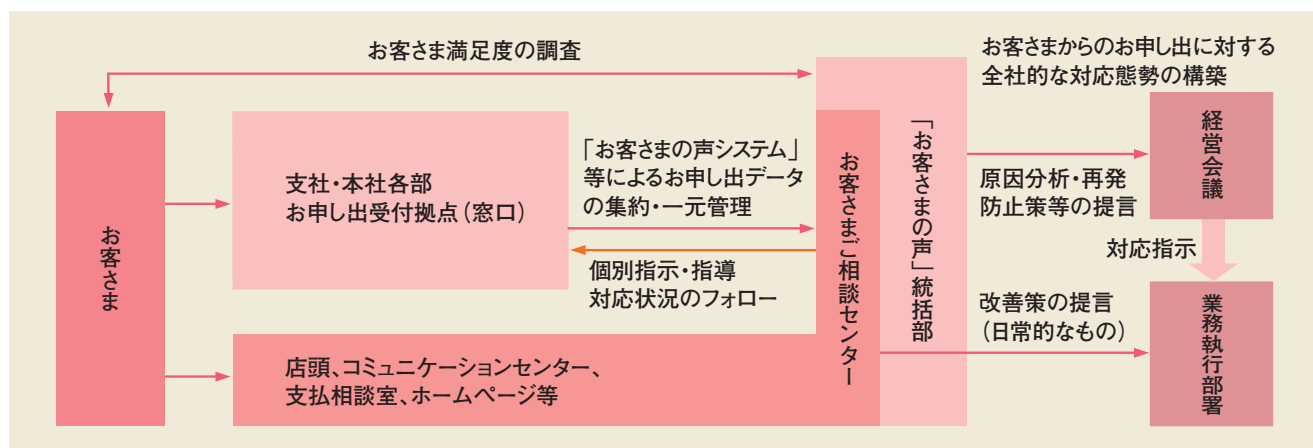
これらの窓口で受け付けたお申し出については、全国の拠点をネットワークで結ぶ「お客さまの声システム」を利用して、「お客さまの声」統括部で一元的に管理しています。

また、「お客さまの声」統括部では、お客さまの声を代弁した従業員の声である「MOT提案」、「お客さまの声推進諮問会議」の社外委員からのご意見、「お客さま懇談会」

や「お客さま満足度調査」によるご意見・ご要望等についても集約しています。

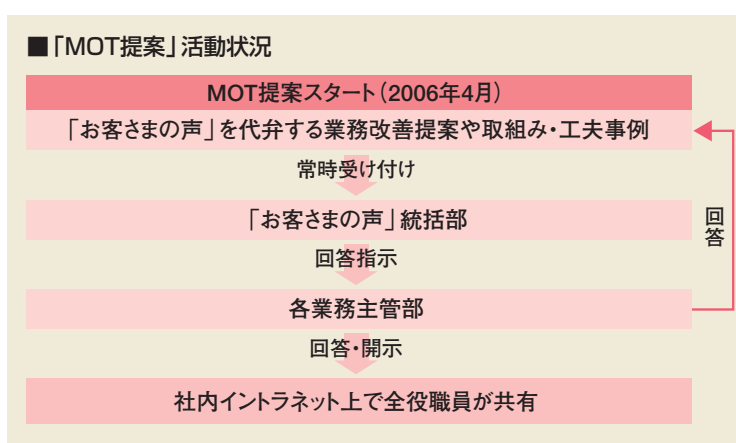
「お客さまの声」統括部に集約されたお申し出（ご意見・ご要望・苦情等）については、経営層に対して定期的に報告するとともに、発生原因の分析結果や課題点等について、経営会議および「お客さまの声」推進委員会（「お客さまの声」にかかわる部門横断的組織）等に報告・提言しており、そのなかで具体的な改善策を検討し、改善状況の進捗管理を行なっています。

改善された事項については、社内イントラネット・社内報に掲載するとともに、『「お客さまの声」白書』を通じて社外に公表しています。



●「MOT提案」の展開

2006年4月から「お客さまの声」をもとに、全職員が日常業務に対する改善提案を行なう「MOT提案」を展開しています。2006年12月末日現在で3,929件の提案が「お客さまの声」統括部に寄せられ、寄せられた個別提案については、各業務主管部から回答・改善を行なっています。その提案・回答は、社内イントラネット上で全役職員に共有され、積極的に業務の改善に取り入れています。



改善狀況

＜左ページのお申し出を受けた改善状況を掲載します。＞

「お客さまを大切にする会社」の実現をめざして

「お客さまを大切にする会社」の実現をめざして、2005年4月に「お客さまの声推進諮問会議」を設け、社外委員からの忌憚のないご意見をいただいています。この会議による提言は、さまざまな経営改善となって実を結んでいます。



鈴木 正慶 委員（議長）
（中部大学経営情報学部教授）



篠崎 悦子 委員
（ホームエコノミスト）



上條 典夫 委員
（株）電通消費者研究センター局長

「お客さまの声推進諮問会議」 社外委員に聞く

保険サービスの真価が問われる時代

鈴木委員：非常に伝統のある明治安田生命が不祥事を起こしてしまったことに対して、お客さまがどういう考えを持っているのかをしっかりと踏まえたいうで対応する。そして、それが会社全体に浸透するように活動していかなければいけない。その決意が、この会議を始めたきっかけであると認識しています。生命保険という商品は、非常に長い期間の契約サービスで、販売した後もしっかりとフォローすることが、本来の生命保険会社の役割のはずです。「お客さま満足度調査」の結果などを見ると、会社が考えていることと、お客さまが思っていることとかなりギャップがある気がします。

上條委員：戦後、人口が増え家族が増えて、だまって待っていても生命保険に入りたいと言う人が、たくさんいた時代が続きました。しかし、現在はこちらから新しい価値を提供しなくてはならない時代になった。それにあわせて会社も

変化しなければなりません。この諮問会議などで、「お客さまを大切にする会社」という旗頭をより鮮明にし、もっとお客さま目線になってほしい。

篠崎委員：「お客さまを大切にする会社」ということは、他の業界は30年前に「消費者志向」を打ち出して、すでにやっていたのです。お客さま窓口というものをかなり本格的に取り入れ、専門の電話番号を設けたり、商品パンフレットなど、いろいろな表示をわかりやすくしたり。それを、金融サービス、特に保険業界は、いったいどのように見てきたのか。その問題が今、いろいろな形で噴出してきているのではないのでしょうか。

「お客さまの視点」こそ競争に打ち勝つ方策

鈴木委員：30年前、生命保険文化センターというものができました。これは、加入者の立場にたって研究し、情報提供しようということで設立されたものです。そのときにも、

お客さまの声

◎子どもの将来を考えて年金に加入させようとしたが利率が良くない。外資系の保険会社に負けないような商品を開発してほしい。

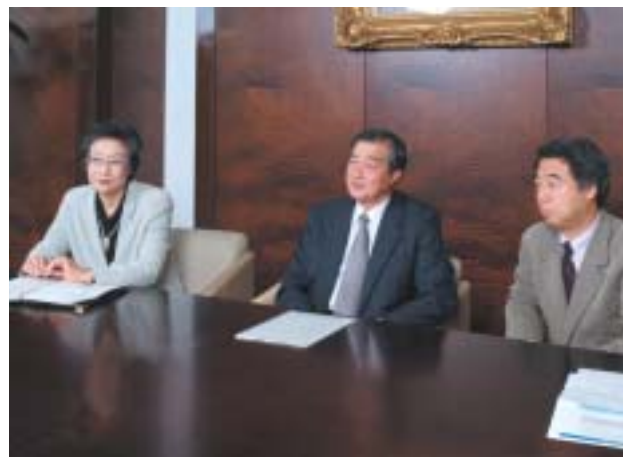
約款の平明化とか、営業職員の説明の大切さなどの改善が言われていました。金融の場合、長い間護送船団方式で、国際競争にさらされるのが遅れました。10年前に金融ビッグバンという波が起こり、徐々に変わってきたとはいえ、まだまだ顧客指向の競争によって努力していく必要があるのではないのでしょうか。

篠崎委員：ほかの業界であつたら、「お客さまの声を取り入れる」ということは当たり前のこととして行なっています。生命保険文化センターに「加入者の視点」「お客さまの視点」で考えることを任せてしまって、個々の企業は怠ってしまったのだと思いますね。

上條委員：ゴールはむずかしそうですが、見えているわけです。それは、お客さまが不満を持つことが一切なくなることです。今回のことをきっかけとして、だんだんと、契約者、お客さまの気持ちが見えてきているように思う。従業員の一人ひとりが、お客さまの声を、社会の流れを読みとれるようになること。その能力を持つ従業員の数が、その会社の力量でしょう。

リーディングカンパニーとなる気概で

篠崎委員：これからは、「お客さまの声」統括部の役割が一番大切ではないのでしょうか。「この部署こそがお客さまの窓口である」と、お客さまから見える、認識されることが必要でしょう。お客さまの声を正しく社内に伝えていく部署として機能すること。いわば、お客さまの身代わりとなって、声を高くしてお客さまの声を社内に伝えていく。そして、670万人以上いるお客さまを、明治安田生命の



ファンにすること。これは素晴らしいことではありませんか。

上條委員：そのとおりですね。そして、明治安田生命の従業員一人ひとりが、お客さまニーズの変化に対応して、お客さまの視点で仕事をしていくこと。その姿勢が、670万人のお客さま以外の人々に理解されて、初めて「この会社は変わった」と社会に認めてもらえるような気がします。

鈴木委員：そういう意味で、今回のことは千載一遇のチャンスと考えて、販売システムや商品の政策から変えていく良い機会だと言っていいと思います。この諮問会議は、そのきっかけづくりになれると思う。明治安田生命が、この国の金融界のリーディングカンパニーとなる。その気概で、もっともっと、「お客さまを大切にできる会社」になってほしいと思っています。

改善状況

○年金の受取率を向上させた5年ごと利差配当付個人年金保険「年金ひとすじ」を発売しました。(2006年9月)

お客さま満足度調査

●「お客さま満足度調査」の実施

明治安田再生プログラムに基づき、「お客さまの声」を反映した業務改善を図るため2006年3月から「お客さま満足度調査」を実施しています。

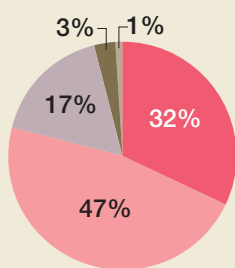
調査内容は、当社への総合的な満足度をお伺いする満

足度総合調査と4つの手続局面別の調査となっています。

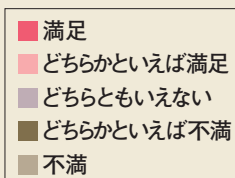
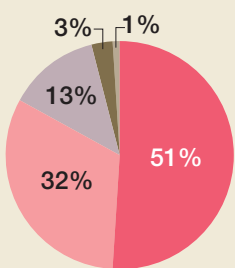
「お客さまを大切にする会社」の実現に向け、「お客さまの声」を経営に反映する態勢のさらなる充実を図り、業務の改善を推進していきます。

調査結果データ

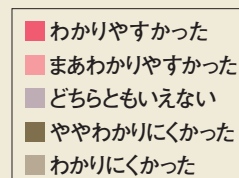
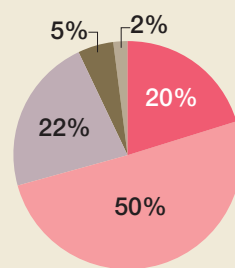
■ご加入手続き全般の総合的な満足度



■態度・マナーに対する満足度



■「設計書・パンフレット」のわかりやすさ



今後、調査結果を踏まえ、「設計書・パンフレット」のカラー化や図表・グラフ等の活用により、お客さまに正確かつわかりやすい商品説明ができるように、職員への教育・指導を含めて改善を進めていきます。

また、お客さまサービスの基本である態度・マナーについ

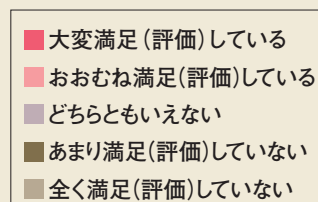
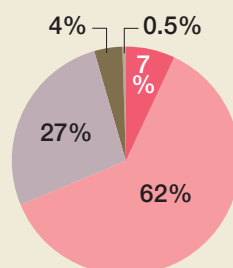
ては、マナー研修を含めた研修カリキュラムのいっそうの充実を図るとともに、お客さまのニーズに的確にお応えするコンサルティングサービスの向上を目的として、FP資格取得の推進を進めていきます。

●「法人のお客さま満足度調査」の実施

「お客さま満足度調査」は法人のお客さまについても実施しています。「商品開発・資産運用」「事務手続き」「法人営業担当者」「総合的なサービス対応」等に関して「当社に対する評価」をお伺いするとともに、「当社に期待する役割」「生命保険会社選定時の重視点」等についてご意見をお聞きしています。「お客さまの声」を今後の業務運営に反映し、「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きます。

調査結果データ

■法人のお客さまの満足度



お客さまの声

◎高齢者でも簡単に加入できる商品があってもいいのではないか。

今後、調査結果を踏まえ、商品のパンフレット・申込書等についてわかりやすさを追求した改定を推進するとともに、加入者への説明時におけるコミュニケーション手段の拡充等、わかりやすい説明に向けた対応を進めていきます。事務サポートについては、保険金・給付金のご請求に

関する照会等へのスピーディな対応と、インターネットの活用による保全事務・請求事務の効率化に向けたサービスの充実等を推進します。また、当社営業担当者による、福利厚生制度をはじめとした退職金・年金および金融全般に関する情報提供サービスを拡充していきます。

「お客さまの声」を経営トップに届ける役割を



泉水 善子
(千葉南支社 姉ヶ崎営業所 支部マネジャー)

お客さまの不安を取り除くことが第一でした

姉ヶ崎営業所には、私を含めて28人の営業職員がいます。不払いの問題が出たとき、もちろんそんなことが起こるなんて最初は信じられませんでしたし、お客さまに申し訳ないという思いでした。でも、お客さまと直接対話するのは営業職員ですから、お客さまの不安を取り除くことを第一に考え、所属員に対しても「大丈夫、一生懸命頑張っていこうね」というように、前向きに声をかけていました。

不払いの問題の原因は、会社自体の体質もあったかもしれませんが、営業職員一人ひとりにも、甘えや、いい加減な面があったのだと思います。その反省を土台にして、どこの会社よりもよい生命保険会社になるために、原点に返って勉強していこうと、営業所で何度も話し合いました。今だから言えるのかも知れませんが、コンプライアンスや会社の運営方針は、どの会社よりも前に進んでいると思います。

心を込めれば、信頼が生まれると信じています

いちばん満足していただける会社になること、本当にお客さまに信頼していただけること、それが、MOT、もっとお客さまを大切に、ということだと思っています。例えば私は、給付金の請求書をお届けするときには、必ず鶴の折り紙と、一言ことばを添えることにしています。「お身体が早くよくなりますように」とか。小さなことでも、気持ちを込めることこそが、信頼につながると信じています。

今、支部の所属員には、お客さまからご意見をいただいたり、苦情をいただいたりしたときには、必ず私に報告するように指導しています。私も営業所長・支社長に話します。また、MDRT*の役員である私は、年3回開催される意見交換会の場で当社の役員にも話すようにしています。お客さまのご意見が、業務の改善に役立つと思うと、お客さまとのコミュニケーションにも自然に力が入りますね。今後も、明治安田生命の営業職員として、お客さまのために、地域の方々のために、できることからコツコツと続けていきたいと思っています。

* MDRT Million Dollar Round Table (MDRT) の略。世界76カ国、約35,000人(2006年5月現在)の会員を有する、国際的かつ独立した組織です。MDRT会員は、卓越した知識をもち、厳しい倫理基準を満たし、優れた顧客サービスを提供しており、ビジネスと地域社会のリーダー、また生命保険と金融サービスの専門家として世界中で認知されています

改善状況

◎簡易な告知で加入できる5年ごと利差配当付一時払特別終身保険「エブリバディ」を発売しました。(2006年9月)

組織の基本的役割について

「お客さまを大切にする会社」に徹するという経営理念を受け、2006年4月に策定した各組織の基本的役割*¹のうち、お客さまの保護・利便にかかわる12部*²について、その「基本的役割」を公表しています。これにより、お客さま・社会のみなさまに、お客さまの保護・利便にかかわる部署の具体的な取組みをお知らせし、「社会に開かれた

会社」として、その実現に向けた取組みをお約束しています。作成にあたっては、社外委員を含む「お客さまの声推進諮問会議」において、その内容にかかわるご意見をいただいています。

■各部に共通する基本的役割

基本的役割

常に「お客さまの立場にたち、お客さまを大切にする」視点で業務を遂行するとともに、リスクの適切な管理とコンプライアンスを徹底する。

お客さまからのご意見・苦情・お問い合わせ、内部監査結果、不祥事故等で把握した問題点を踏まえ、業務の適正な見直し、改善を行なう。

所属員が互いのスキル・能力を高め合い、意欲的に働くことができる環境の整備を通じて、人材の育成を行なう。

関連会社等の総括管理部・事業担当部となっている場合には、関連会社等のコンプライアンス・リスク管理態勢の整備等について、適正な指導・管理を行なう。また、関連会社等を含む外部に業務を委託する場合には、当該業務について必要に応じ総括管理部・事業担当部と連携して適正な指導・管理を行なう。

*1 基本的役割

- ・「お客さまの視点」から、各組織に求められる普遍的な役割・機能等を整理したものです。
 - ・具体的には以下の視点から整理を行ない、業務執行における判断の拠りどころとして規定したもので、各部の業務運営における「お客さまの視点」の確保を図っています。
- 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 基準にしたがった判断、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

*2 基本的役割を公表している12部

お客さまの声を経営に反映していくための部署

「お客さまの声」統括部

商品の開発、契約の引受・保全・支払いに関連する部署

商品部
契約部
契約サービス部
保険金部
法人サービス部
団体年金サービス部

販売・サービスの推進部署

業務部
総合法人業務部
総合福祉業務部
新市場業務部
エージェント業務部

お客さまの声

◎ 個人情報を多く取扱う企業として、漏洩防止対策はどのようにしているのか教えて欲しい。

「新・営業教育カリキュラム」の導入

業務改善計画を確実に履行するとともに、社会から求められる営業職員像を実現するために、教育プログラムの拡充等を含めた教育・育成態勢の見直しを図り、以下の取組みを推進しています。

これにより、満足度の高いお客さまサービスを提供で

きる営業職員教育態勢の再整備を図っています。

なお、より効率的、効果的な支社教育態勢を構築する観点から、教育施設の確保ならびに教育要員の配置に関し、各営業所および各支社の置かれた状況等に応じた教育拠点体制を整備しています。

●初期教育訓練期間体系の見直し

カリキュラム完全履修を前提として、初期教育訓練期間の拡大と見直しを実施しています。

(27ページの新・教育体系イメージ図参照)

●「お客さまを大切にする」教育カリキュラムの充実

営業職員等の態度・マナーに関しては、「お客さまを大切にする」ための基本となるものであることから、定期的
に実施している「お客さま満足度調査」等の調査結果*1を
踏まえ、新風土創造「MOTプロジェクト」の重点項目とし
て取り組んでいるほか、入社初期の研修カリキュラムや

営業所での教育においていっそうの充実を図っています。

また、「マインド」「知識」「活動」にかかわる研修カリ
キュラムを充実し、知識と活動のバランスに配慮して、お客
さま訪問活動の活性化を促進しています。

*1 「お客さま満足度調査」の調査結果は、23ページをご覧ください

「マインド」＝ 使命感（保険の意義、役割）の醸成とコミュニケーション・スキルならびにビジネスマナーの習得を促進

「知 識」＝ お客さまへのサービスと活動の進め方・保全関連の知識に加え、販売停止商品・周辺商品に関する知識習得を徹底

「活 動」＝ お客さまへのサービス訪問活動にかかわる教育を徹底

●基礎知識の強化

業界共通試験早期合格を推進するとともに、FP資格へ挑戦する風土を醸成しています。

＜FP技能士取得者数＞

コンサルティング力向上に向けた取組みの結果、国家資格である「FP技能士*2」の資格取得者が増加しています。

*2 FP技能士 ファイナンシャル・プランニングについての専門的な知識・技術を一定水準以上有していることを示す国家資格

対象年月	2006年1月	2006年5月	2006年9月
合格者数	185人	366人	2,310人
資格保有者	1,029人	1,364人	3,668人

改善状況

◎健康管理証明書をご提出いただくことで医師の診査に代替する場合は、告知事項が本人以外にわからないように告知面保護シールを作成しました。

●運営体制の強化と効率化

支社の「業務・育成部長」の管下に教育スタッフをグループ化し、連携と組織力発揮により、教育・育成力の強化を図っています。また、新職制「FP担当」を全支社に配置し、

高度で専門的な販売教育を強化するとともに定例研修にかかわる運営を見直し、支社の課題・ニーズに沿った教育研修機会を創出しています。

■新・教育体系イメージ

	入社月	登録月	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
資 格	見習候補	職員見習	前期新人I期			前期新人II期～IV期(随時昇格)								後期新人I・II期(随時昇格)													
														正職員													
育成段階	初期教育訓練期					自立活動促進期								中核職員挑戦期													
支社 集合研修	試験前研修	実践研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修	試験対策研修
			I期研修①	I期研修②	I期研修③	1年目研修A	1年目研修B	1年目研修C	1年目研修D	2年目研修①	2年目研修②	2年目研修③															
			I期研修、1年目研修、2年目研修は「午前:試験対策研修(合格するまで必須)～午後:知識・スキル向上研修」を実施																								
資格試験	一般課程試験		損保募集人試験	専門・変額試験 (4月・8月・12月)				損保基本コース (5月・8月・11月・2月)				応用課程試験 (5月・9月・1月)				生命保険大学 年3回(6・10・2月)											
																FP技能検定 2級FP技能士・3級FP技能士(5・9・1月)											
検 定 試 験			月1回マイスター「確認くん」を活用した理解・習熟度チェック																								
			コンプラ検定①								コンプラ検定②																
営業所内 教育	上記の研修を 実施する営業所あり		前期I期 営業所 カリキュラム			営業所内勉強会・教育朝礼・同行指導																					

お客様の声

◎保険料の払込みがなかったので入院保障特約を解約したとの通知を受け取ったが、払込みの案内も届いていないし、担当者から何の連絡も受けていない。入院保障特約を解約するつもりはなかった。フォロー不足ではないのか。

説明責任を果たすための諸施策の導入

金融庁が保険会社を監督するにあたっての考え方等を取りまとめた「保険会社向けの総合的な監督指針」において、以下の点が定められています。

保険会社向けの総合的な監督指針（部分要約）

- (1) 保険契約の募集時に説明すべき重要事項について、お客さまが保険商品の内容を理解するために必要な情報（「契約概要」）と保険会社がお客さまに対して注意喚起すべき情報（「注意喚起情報」）を分類のうえ、お客さまに説明すること
- (2) 「契約概要」「注意喚起情報」のお客さまへの書面交付に加え、以下の項目について口頭説明を行なうこと
 - ア.「契約概要」「注意喚起情報」をお客さまご自身で読むことが重要であること
 - イ.主な免責事由等、お客さまに不利益になる情報が記載された部分をお客さまご自身で読むことが重要であること
 - ウ.転換・乗換の場合は、お客さまに不利益になる可能性があること
- (3) お客さまから重要事項を了知した旨を十分確認し、事後的に確認状況を検証できる態勢を整えること

●重要事項説明の徹底

お客さまに重要事項を十分に説明し、しっかりご理解いただいたうえでお申込みいただくという「正しい募集活動」が社会から要請されており、当社においては「説明責任を果たすための態勢整備」について、業務改善計画にも記載し、取り組みを推進しています。

「正しい募集活動」の継続こそが「お客さまを大切にする会社」の実現につながるという認識のもと、当社では「重要事項説明マニュアル」「注意喚起情報の内容を理解しよう」「注意すべき特約の保障範囲」等の教材を活用し、重要事項説明の徹底に向けた反復教育を実施しています。

 ※重要事項説明書類は「生命保険のご契約に関する重要書類」ファイルにセットしてお客さまにお渡ししています	具体的対応 ●契約概要 保険設計書と同時に「契約概要」を出力 ●注意喚起情報 「特に重要なお知らせ」のなかに「注意喚起情報」を掲載 ●お申込み時の対応 ・お客さまに「契約概要」「注意喚起情報」を説明し、「生命保険のご契約に関する重要書類」ファイルにセットして手交（ファイルは、契約成立後に郵送される保険証券等も収納できる仕様） ・お申込み時には、お客さまから「説明を受け、書類を受け取った旨」の確認を徹底（新契約申込書に確認印を受領） ●営業職員等への教育の徹底 重要事項説明を徹底するため、「重要事項説明マニュアル」、教育用ビデオ等、各種教材による多面的な教育、社内報等での継続的な周知を実施
--	---

改善状況

◎主契約の保険料払込満了を迎えるお客さまには「特約保険料お払込のご案内」を送付していますが、医療保障の継続を望まれるお客さまの意思に反して医療保障特約が消滅してしまうことを防止するため、「特約保険料お払込のご案内」を発信したお客さまをフォローする一覧表を改訂し、営業職員によるお客さまの入金状況のフォロー・確認を強化するようにしました。（2006年10月）