

# これまでの 業務改善への取り組み

2006年2月17日  
明治安田生命保険相互会社

# はじめに

当社は、経営管理（ガバナンス）態勢および法令等遵守（コンプライアンス）態勢を中心に、業務改善計画に沿って業務改善をすすめてまいりました。

このたび、11月の業務改善計画策定から3ヶ月を経過し、これまでに実施または決定した業務改善の取組みをまとめましたのでご報告いたします。

## 内 容

1. 経営管理（ガバナンス）態勢
  2. 支払管理態勢
  3. 苦情対応態勢
  4. 法令等遵守（コンプライアンス）態勢
  5. 募集管理態勢
  6. 代理社における管理態勢
- （ご参考） 明治安田再生プログラム

# 1. ガバナンス(経営管理)態勢

別紙1参照

## ① 総代立候補制の導入(7月)

- 総代立候補制の導入(7月)に向け、立候補総代の人数枠・任期・資格要件・地域別定員・募集方法・応募人数が定員超過の場合の抽選等につき概要案を決定  
2006年2月
- 総代会(7月)以外に総代報告会(12月)を定期開催することとし、業務改善計画等を報告のうえ意見交換を実施  
2005年12月

## ② 委員会設置会社への移行(7月)

- 経営管理推進準備室および委員会設置会社準備グループを新設  
2006年1月
- 移行後の運営等につき協議するため、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  
2006年1月
- 委員会設置会社(6社)へのヒアリングを実施  
2006年1月～
- 移行後の定款・取締役会規則・委員会規則等の事務局案を作成  
2006年2月

## ③ 内部統制環境の整備

- 内部管理推進グループを企画部内に設置  
2006年1月
- 各組織の基本的役割の明確化と、それをふまえた毎年の業務運営方針を策定  
2006年1月～
- 各組織のリスクの洗い出しを実施  
2006年1月～
- リスク・コンプライアンス関連情報の経営への報告ルールを強化し報告頻度・内容を充実  
2006年2月

## ④ 内部監査機能の強化

- 内部監査部門の独立性を強化(会長が単独で担当)  
2005年12月
- 業務監査の視点をふまえ、検査部検査手法を多様化  
2005年12月～
- 業務監査の視点強化のため、業務監査を担当するグループを検査部内に設置し、検査部全体で15人増強  
2006年4月

## ⑤ 情報開示の推進

- 経営会議の諮問機関として情報開示推進委員会を設置  
2005年12月
- 支払・支払非該当件数、苦情状況(お客さまの声白書)、中期経営計画などを開示  
2005年12月～

## 2. 支払管理態勢

別紙2参照

### ① 支払査定関連規程の整備

- 支払査定基準を見直し 実施済・今後も随時実施
- 「支払業務に関する規程」を制定 実施済
- 査定に関する決裁権限を整備 実施済

### ② 組織・要員の増強

- 保険金等支払審査会を設置 2005年4月・機能拡大 順次
- 保険金部・法人サービス部の査定要員を増強 順次
- 保険金部・法人サービス部に支払審査室を設置（自己点検要員の配置） 2005年10月

### ③ 支払実務の適正な運営

- 10月までに整備した規程等に準拠した実務運営継続
- 給付金の支払対象の一次判断を行うシステムを拡大 2005年10月以降順次拡大
- 給付金ご請求のお申し出時にお支払の可能性についての情報等を提供するシステムを開発 2006年4月

### ⑦ 経営への報告と指示

支払査定に関する重要な規程は経営会議以上決裁 / 支払件数・支払非該当件数等につき定期的に経営層へ報告

### ④ 支払実務のチェック強化

- 支払実務に関する三重のチェック態勢を整備
  - 保険金等支払審査会によるチェック 2005年4月～
  - 支払審査室によるチェック 2005年11月～
  - 検査部・監査役による検査・監査 2005年12月～
- 過去5年間の支払い案件を総点検 2005年10月～

### ⑤ ご相談窓口・不服申立窓口の設置

- お支払に関する照会やご不満にお応えする専門スタッフによるご相談窓口を設置 2005年12月
- 外部専門家（社外弁護士）による不服申立制度を設置 2006年3月

### ⑥ お客さまへのご説明の充実

- お支払いする場合・お断りする場合等を説明する冊子を作成・配布 2005年11月
- お支払いできない場合のご説明文書を充実（お客さまの声推進諮問会議の意見も反映） 2005年11月～

※ 不適切な不払い案件への対応<1,053件中954件支払完了済>

### 3. 苦情処理態勢

別紙3参照

#### ① 規程の整備

- 苦情対応・処理に関する基本規程を制定し、苦情対応・処理の規程を体系化 2005年11月
- 苦情処理に関する本社各部の職務権限を整備し、「お客様の声」統括部による対応指示機能を強化（主管部任せでない仕組み） 2005年12月

#### ② 組織・要員の増強

- 「お客様の声」統括部を新設 2005年12月
- 以下の視点から、組織・要員を13人増強 2005年12月～順次
  - 苦情の一元管理機能の強化
  - 苦情の分析・提言機能の強化
  - 改善策の検証・フォロー機能の強化

#### ③ 苦情情報の一元管理・報告

- 社内のさまざまな部署に寄せられる苦情を一元管理 順次拡大
- お客様からの直接の申し出に加え、お客様の声を代弁する「従業員の声」についても一元管理 2006年4月

#### ④ 苦情処理（個別対応）の強化

- お客様相談センターが、苦情対応状況をフォローし個別苦情対応を促進 2005年12月

#### ⑤ 苦情からの業務改善力の強化

- お客様満足度調査を実施 2006年3月～
- 苦情状況を分析し、「お客様の声」統括部から主管部署へ改善策を具体的に提言しフォロー 2005年12月～
- お客様の声（ご意見・苦情）およびそれを反映した業務改善策を「お客様の声白書」として公表 2006年度～

#### ⑥ 経営への報告と指示

- 苦情状況につき、内容を充実し、定期的に経営会議等へ報告 2005年度から実施
- 重要な苦情の分析と改善の方向性を経営会議等へ報告し、経営から企画立案部署へ改善指示 2006年1月～

## 4. コンプライアンス態勢

別紙4参照

### ① 規程の整備

- コンプライアンス基本規程を制定し、他の関連規程を体系化 2006年4月
- 不祥事故対応規程・賞罰関係規程を整備し、懲戒処分運営を厳格化 2005年10月

### ② 組織・要員の増強

- コンプライアンス統括部(2005年4月新設)を15人増強 2006年4月
- 本社37部に内部管理推進担当を配置 2006年4月
  - とくに営業推進・契約事務担当部には組織として内部管理グループを設置
- 支社の法令遵守担当者の職務を明確化し、98支社の総務担当をコンプライアンス統括部兼務発令 2005年11月
  - さらに内部管理推進機能を強化し再編・機能強化 2006年4月

### ③ 教育・指導の強化

- 各種研修・会議におけるコンプライアンス教育を反復実施(とくに新任者研修・全国主要職務会議) 2005年4月～順次
- 本社各部・支社・法人部のコンプライアンス・プログラムの策定・進捗管理等を通じた個別指導を徹底 通年

### ④ コンプライアンス関連情報の一元管理

- 社内コンプライアンス110番に加え、社外に内部通報窓口を設置 2005年10月
- お客さまからの各種照会・お申し出に含まれるコンプライアンス関連情報の管理を強化 2005年4月～順次

### ⑤ 不祥事件の調査・処理対応の強化

- 不祥事件の調査手順と調査担当者を明確化 2005年11月
  - 支社・営業所等での調査態勢の強化にあわせ、コンプライアンス統括部による検証および直接調査機能を強化 2005年11月
  - 個別改善指導担当者を3人配置 2005年11～12月
- 検査部とコンプライアンス統括部が連携して各種調査を実施 2005年8月～

### ⑥ 経 営

- 経営陣へのコンプライアンス状況の報告内容・頻度を充実 2005年7月～
- 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 2005年7月

## 5. 募集管理態勢

### 4. コンプライアンス態勢の整備に加え、とくに募集管理態勢について以下を実施

#### ① クオリティ重視の制度・規程

- 保有契約状況・継続率等、アフターサービスを重視した営業職員制度へ変更 2006年5月予定
- 営業に関する評価において、品質・信頼向上に関する評価（継続率等）の占める割合を販売・サービス力に関する評価（新契約保険金等）と同等程度に変更 2006年4月
- 表彰条件・営業拠点の経費規程を、保有契約状況・継続率等を重視した体系に変更 2006年4月
- 不適正募集に関連し、管理者処分 2005年4月・再発処分 2005年10月を厳格化

#### ② 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、入社条件を厳正運用 継続実施
- 営業職員の初期教育カリキュラムの充実・FP担当者の支社配置等により教育・育成態勢を拡充 2006年4月
- 早期消滅契約・乗換契約等のサンプリング調査の継続実施による不適正事象の早期発見を通じた本社直接管理・指導体制を強化 2005年9月

#### ③ 組織・要員の増強

- 営業推進部（業務部等）に、内部管理推進を担当する内部管理グループを新設 2005年12月～順次
- コンプライアンス統括部に個別改善指導担当者3人を配置し、支社を巡回指導 2005年11月
- 支社長・総務担当・お客さまサービス担当が果たすべき役割を明確化し（特に不祥事故の未然防止指導・調査）、支社における法令遵守態勢を再構築 2005年11月

#### ④ お客さまへの説明の充実

- 正しい告知をいただくためのサポート資料活用による告知に関する注意喚起を継続実施、あわせてお客さま視点に立って告知書を改訂（お客さま控えを手交し、お客さまによる事後的な告知内容確認を実現） 2005年4月・12月
- 契約にあたっての重要事項である契約概要・注意喚起情報をわかりやすく説明できるよう各種帳票を改訂 2006年4月予定
- 「生命保険の契約にあたっての手引き」（生命保険文化センター作成）を営業職員が常時携行し、迅速な情報提供ならびに説明ができる態勢を構築 2006年2月
- 新契約締結時にお客さまに説明する書類をパッケージとして手交できる「重要事項説明ファイル」を作成 2006年4月

## 6. 代理社における管理態勢

### 4. コンプライアンス態勢（本体）に加え、とくに代理社に関して以下を実施

#### ①代理社におけるコンプライアンス態勢の強化

- 代理社所属のコンプライアンス担当者を1人から3人に増員  
2005年12月
- 代理社の賞罰関係規程を改正し、違反行為に対する懲罰を厳格化  
2005年11月
- コンプライアンスの企業風土醸成のため、募集人に対するコンプライアンス研修を継続的に実施  
2005年11月～2006年1月

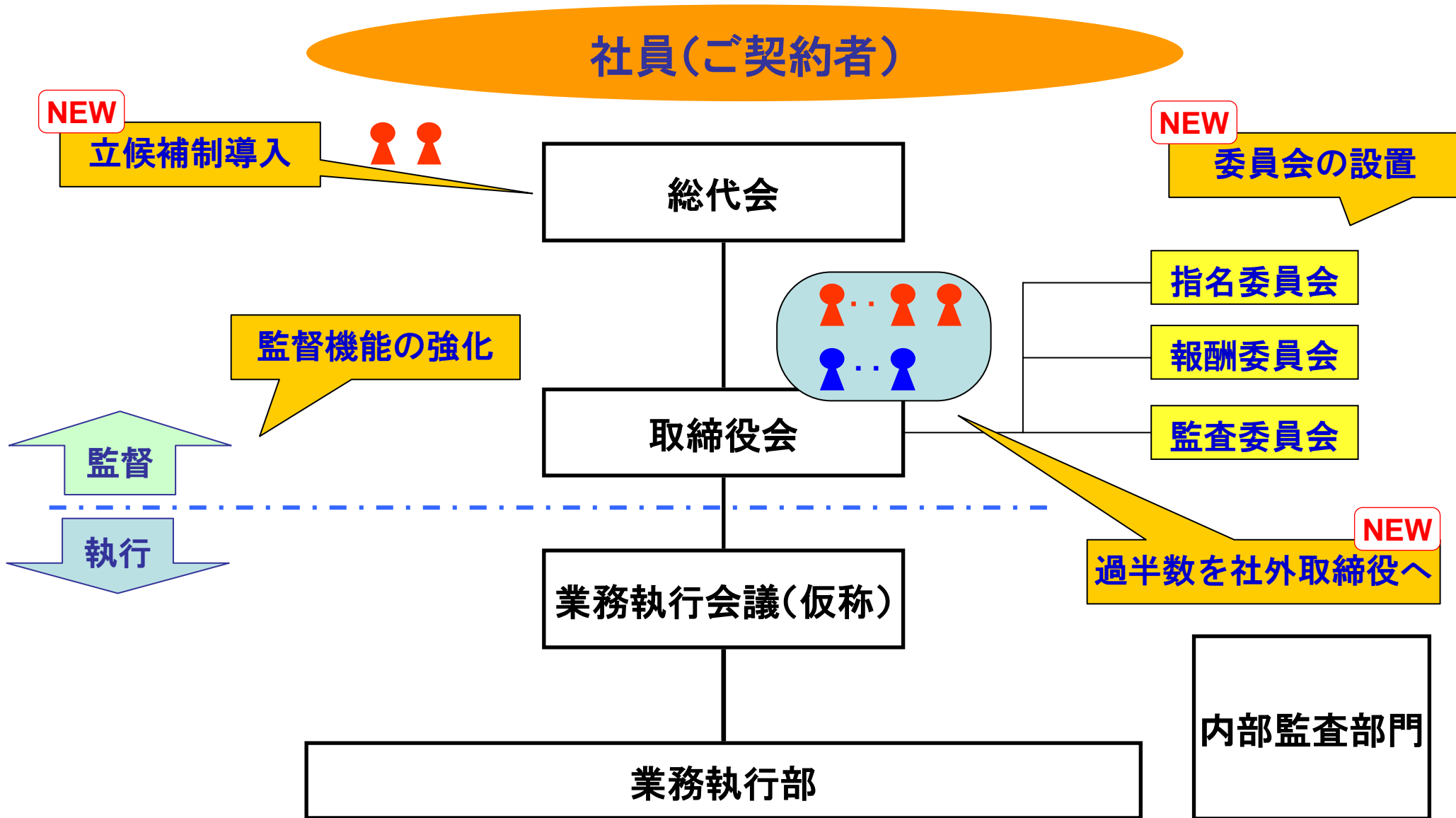
#### ②本体による管理・監督態勢の強化

- 代理社改善計画を実施・推進するための特別対策チームを設置し、実施状況に関する本体の責任体制を明確化  
2005年10月
- 代理社の法令等違反行為に対する、コンプライアンス統括部への報告・調査体制を再整備  
2005年11月
- コンプライアンス統括部に代理社のコンプライアンス指導専任担当者を1人配置し、コンプライアンス統括部の代理社に対する経営監視機能を強化  
2005年12月
- 不適切な募集行為を排除するために、代理社扱の新契約に対して重層的に契約確認を実施する態勢を構築  
2005年11月
- 代理社社長からの毎月の報告を通じ、代理社のコンプライアンス状況を本体がモニタリングする体制を構築  
2005年11月

#### ③本体新設組織による募集人管理態勢の構築

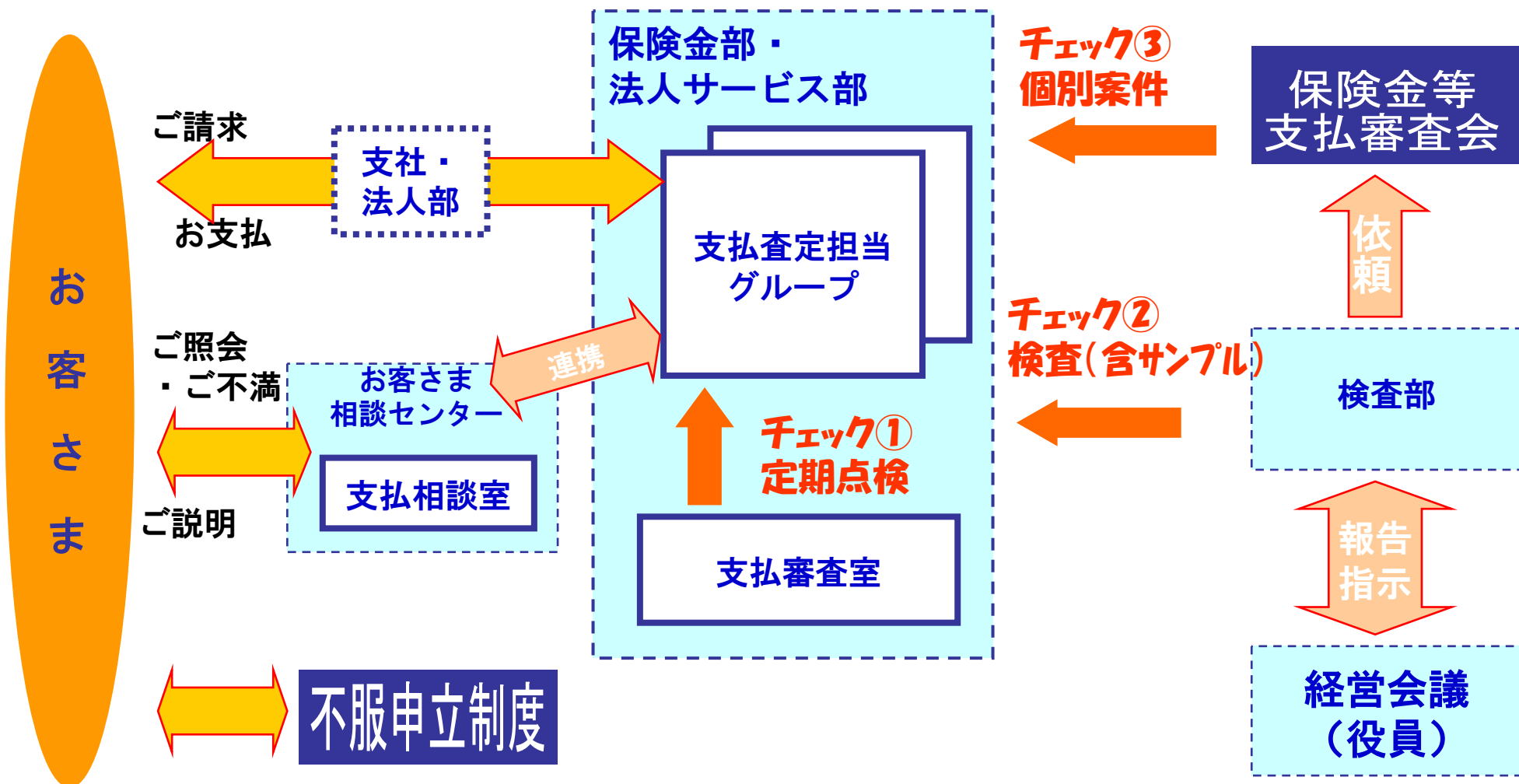
- 2006年3月末に代理社を解散することを決定  
2005年12月決定済
- 2006年4月に専門組織を新設し、現代理社所属の募集人と新たに個人代理店委託契約を締結することにより、本体が直接管理・監督する体制を構築  
2005年12月決定済
- 当該専門組織のコンプライアンス担当者を6人に増員（代理社においては3人）  
2006年4月
- 個人代理店に対して、保有維持・継続率等を重視した手数料体系を創設  
2006年1月決定済
- 代理社におけるすべてのコンプライアンス強化策を当組織でも実施するため、当組織の分掌規程をはじめ、諸規定を整備  
2006年2月決定済





# 保険金等支払管理態勢におけるチェック体制

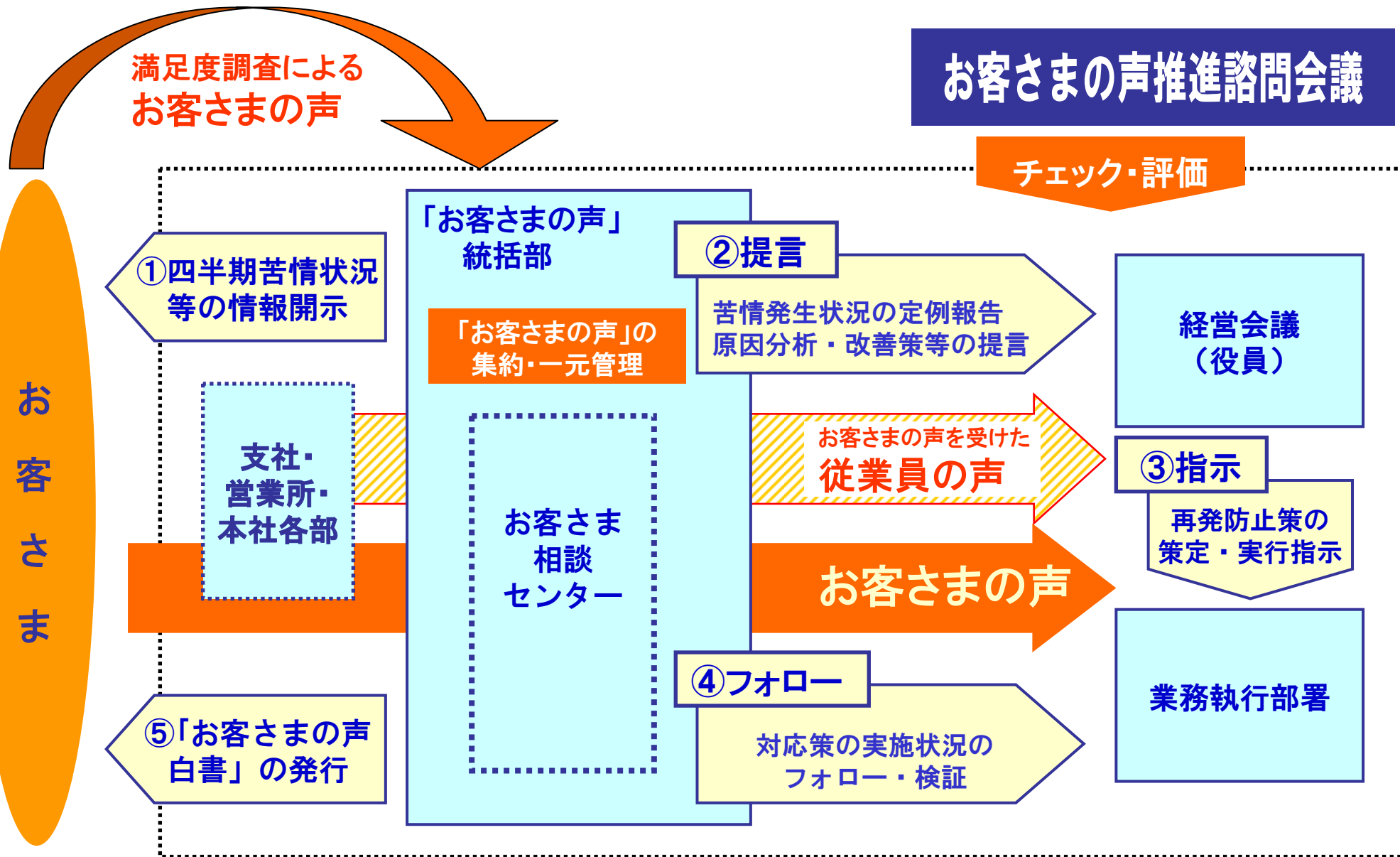
別紙2



お客さまへの適切な説明

業務の適切性の検証

# 苦情等「お客さまの声」の経営への反映



# コンプライアンス態勢の強化

通報窓口(社内・社外)を経由した  
コンプライアンス関連の  
従業員の声

## 監査役・検査部

チェック・評価

支社・法人部・本社各部

コンプライアンス  
懸念事象の発生

①教育指導

②コンプライアンス  
関連情報の吸い上げ

- ・コンプライアンス関連の  
お客さま・従業員の声
- ・法令遵守責任者・  
担当者からの報告
- ・検査部検査 等

③不祥事故の  
調査・処分

⑥改善指示・フォロー

コンプライアンス  
統括部

コンプライアンス  
関連情報の  
一元管理

コンプライアンス関連情報の  
収集・データベース化・  
対応進捗管理・分析を通  
じた改善提案

④不祥事故発生状況  
等の定例報告・改善  
策等の提言

⑤改善指示

経営会議  
(役員)

コンプライアンス  
委員会

取締役会

# <参考> 明治安田再生プログラムの概要

## 基本方針

信頼回復に向け、コンプライアンスを徹底し、以下の取組みを全力で進め、「お客さまを大切にする会社」の実現をめざす。

- ◆ 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

## 中期経営計画

2006年1月～2008年3月

相乗効果

## 新風土創造 「MOTプロジェクト」

MOT=M:もっと O:お客さまを T:大切に

## 重点取組み

前提	コンプライアンスを徹底しCSRの確立をめざす
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
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
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
検証	「プロセス指標」(お客さま満足度、健全性、業務適切性)と「結果指標」(業績)により計画の実行を検証

## 重点取組み

前提	コンプライアンスの徹底
全員参加	「小集団活動」の展開
対話	「経営層との対話」の充実
教育	「お客さまを大切にする」意識・マナーの向上
検証	従業員意識変化の把握により、新風土創造の前進を検証