

離れないよう結び止める綱を語源とし、
転じてすべてのものをつなぎ止める結びつきのこと。

きずな【絆】「お客さまとの—」「社会との—」「家族の—」「次世代との—」

絆
き ず な

〈本冊子をお読みいただく前に〉

本冊子は、明治安田生命『CSR報告書2006』の別冊（役職員解説用）です。

当社のめざす「お客さまを大切にする会社」とは何か、すべての役職員が正しく理解することを目的として発行しました。

はじめに

本冊子は『CSR報告書2006』の別冊として制作いたしました。

当社は、お客さまとの確かな「絆」を深めるために、2005年12月より「きずな再確認運動」を全社で展開するなど、生命保険の原点に立ち返って、誠心誠意安心をお届けする会社生まれ変わろうとしています。

その姿勢を、「経営理念」「企業ビジョン」「行動規範」を改定することでお客さまにお約束するとともに、このたび制定した「CSR経営宣言」を通じて、役職員一人ひとりの具体的な行動として実現していきたいと考えています。

会社はさまざまな立場で働く人間の集まりです。その一人ひとりが、CSRの本質を考え、いま一度、お客さまと誠実に向き合う強い決意を持つことが「CSR経営宣言」の遂行には不可欠です。

本冊子には、全国の役職員ならびに社外からの声を数多く掲載しました。その声は、私たち一人ひとりの行動を変えていく力となり、明治安田生命再生の原動力となるはずです。

本冊子をお読みいただき、再生に向けた取組みを続ける会社の強い決意と、社内外の声に込められた思いを汲み取り、会社の明日に期待し、行動を起こしていただけることを願っています。

「お客さまを大切にする会社」の実現こそ、当社のめざす会社像です。全役職員が、この共通認識のもと、たゆまぬ努力を続けていけば、社会から確かな信頼を得られる日も近いと信じています。

明治安田生命保険相互会社
取締役会長 代表執行役

関口 憲一



絆

きずな

なぜ誠実であるべきなのか

保険という商品は、かたちをもちません。

それは、人の一生に寄り添い

人と人をつなぐ、未来へのよすが。

かたちを超えた果てしない思いと時間が
託されているのです。

それは、お客さまの思いであり、時間です。

まず、お客さまの立場に立って考える。

そして、誠心誠意をもって、最後まで安心をお届けする。

これは、生命保険事業に従事するものの務めであり、
約束なのです。

私たちは、託された使命を理解し、

職務を誠実に遂行しているでしょうか。

お客さまから、信頼をいただいているでしょうか。

まだ、道の途中にあるのではないのでしょうか。

さまざまな業務で、さまざまな出会いがあります。

一人ひとりが発する言葉や振る舞いから

お客さまは、私たちが信頼に足るか否かを

判断しています。

この会社集うすべての人材が

お客さまの視点で考え、努力し、前進できるように。

原点を忘れないための手引きとして

本冊子をお届けします。

1st step

自責に立脚する

厳しい現実には本質があります

2005年2月および同年10月、明治安田生命は不適切な保険金・給付金の不払い等により、金融庁より2度にわたり行政処分を受けました。

なぜ、このような事態が起きたのでしょうか。保険という商品にまつわる煩雑さや難しさに加え、明治安田生命という企業体が抱えこんでいた問題点や改善すべき体質等がその要因でした。さらに、いつしか私たちの意識は社会から離れ、独りよがりになっていました。そうした事柄のすべてが絡み合い、問題が浮上しました。

現在、改善に向けた多面的な取組みを進めています。

しかしまだ、この苦い経験を振り返り、自信と確信をもってお客さまにご説明できるほど、十分な歩みが進んだわけではありません。

痛みの感覚がまだ残っている今だからこそ、気付くこと、できることがあります。ただし、一人ひとりの意識がこれまでと変わらない限り、どんな取組みも、かたちばかりの対処で終わってしまいかねません。

意識を変えていくのは、たやすいことではありません。まず自らの目で課題をとらえ、仲間と議論し、仕事を見つめ直す。やがて、自分も会社も成長することができたと、胸を張って答えられる日が来るように。

最初の一步は、身近なところにあるのです。

2nd step

実践を重ねる

迅速に的確に。 信頼回復への基本です

お客さまの視点で考える。透明性を確保する。

私たちは不退転の決意のもと、2005年11月に業務改善計画を策定し、同年12月1日付けで経営陣を刷新しました。そのうえでガバナンス（経営管理態勢）の改善・強化を図るとともに、お客さまの保護・利便に関しては、支払管理、苦情対応、コンプライアンス、募集管理について、態勢を立て直した新たな取組みを推進しています。更に、2006年1月より、「お客さまを大切にする会社」の実現に向けた態勢整備を進めるため、中期経営計画と新風土創造「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。

社会からの信頼を回復するには、迅速かつ的確な対応が不可欠です。それを支えるのは、私たち一人ひとりの理解と情熱です。

2005年	11月	業務改善計画策定・実行
	12月	新経営陣（社外取締役2人を含む）による経営体制へ専任スタッフによるご相談窓口（支払相談室）の設置 「きずな再確認運動」スタート
2006年	1月	明治安田再生プログラムスタート
	2月	「立候補制」による総代選出概要案決定
	3月	「保険金・給付金のお支払いに関する不服申立制度」の開設 「三利源の開示」を決定
	4月	基幹機能（引受・保全・支払業務）強化のための要員再配置（経営資源の再配分） クオリティ重視の営業評価制度・業務運営スタート
	5月	「内部統制システムの基本方針」の策定・公表
	6月	『「お客さまの声」白書』発行 お客さまの保護・利便にかかわる各部の「基本的役割」「2006年度運営方針」の公表
	7月	総代会開催（7月4日） ●委員会設置会社への移行 ●取締役の過半数を社外取締役に ●「立候補制」による総代選出の導入 新商品の認可申請等の業務停止命令の解除



「お客さまを大切にする会社」の実現へ

経営理念、企業ビジョン、行動規範の改定

2006年1月に改定した経営理念には、「お客さまを大切にする会社」に徹するという強いメッセージが込められています。

すべての役職員がこの理念を正しく理解し、日々の職務を遂行できるよう、2007年1月、企業ビジョンと行動規範を改定しました。

企業ビジョンから発想し、行動規範に照らして実践していく。

一人ひとりが身につけるべき基本の先に、再生への道があります。

経営理念（明治安田生命の存在意義）

私たちは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する会社に徹し、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いたします。

（2006年1月改定）

企業ビジョン（明治安田生命のあるべき姿）

- お客さまに、いつまでも変わらぬ安心をお届けする会社
- お客さまの声を大切にし、明日につなげる会社
- お客さまならびに社会に対して、いつでも開かれた会社

（2007年1月改定）

行動規範（全役職員の「使命・行動」）

- 高い倫理観と誠実な姿勢
- お客さまへの感謝と責任
- お客さまの信頼に応える使命感と情熱
- 地域社会への貢献と環境への配慮

（2007年1月改定）

CSR経営宣言の制定

私たちは、生命保険という公共性の高い商品を取り扱っています。また、金融機関として長期にわたりお客さまに安心をお届けする責務も負っています。したがって、健全かつ適切な経営に務め、社会から信頼される存在でなければなりません。

2007年1月、以下の5領域に取り組むことをお客さまにお約束する「CSR経営宣言」を制定しました。私たちは、CSR*を「お客さまを大切にする」という経営理念の延長線上にあるものだと考えます。

この宣言により、お客さまと社会からの期待は、よりいっそう高まるでしょう。その期待に応えるよう前進していくことが、次のステップです。

CSR経営宣言

■お客さまとの絆

私たちは、意識・行動のすべてを「お客さまを大切にする」ことに集約し、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。

■ガバナンス～お客さまとの絆のために～

私たちは、公正・公平なサービスを提供するため、透明性の高い適切な経営に励み、健全な成長をめざします。

■コンプライアンス～お客さまとの絆のために～

私たちは、お客さまに信頼いただけるよう、法令遵守はもとより企業倫理や良識に基づき、高い倫理観をもって行動します。

■お客さまが暮らす社会・環境との絆

私たちは、お客さまとともに安心して豊かに暮らせる「社会」や「環境」を育み、守っていけるよう、社会貢献や環境保全活動に積極的に取り組みます。

■従業員との絆

私たちは、意欲や能力が最大限発揮できる働きがいのある職場作りに努め、お客さまの更なる満足のために、使命感と情熱を忘れず、個々人の成長を重視します。

（2007年1月制定）

※CSR【Corporate Social Responsibility】

一般的には企業の社会的責任と訳され、企業を取り巻く多様な関係者（ステークホルダー）への責任を果たすことを意味しています。当社は、CSRを社会からの負託、果たすべき役割を正しく認識し、それに応えようとする企業活動と規定しています。

4th step

意識の改革

絆をむすぶ仕事

——この声は私たちを変えていく——

人や社会を、力強く、いきいきと支えることのできる会社になっていくために、
私たちが「今」抱いている思いをお届けします。

社 内 の 声

私 が む す ん だ 絆
私 た ち の 絆



全社「一枚岩」であるべき

石井武彦 成田支社 総務・内部管理推進部長

私の任務は、お客さまとの絆を持った営業職員を、正しくサポートすることに尽きます。抜き打ちチェックなど監査も行なっていますから、普段の自分は嫌われ役。しかし厳しく律することでみな「転ばぬ先の杖」になれる。みな、普通のサラリーマンには到底できないような仕事をしています。さらにこの会社には、お客さまから「ありがとう」という言葉をかけていただける職員が揃っている。あとは絆をしっかり結ぶこと。成田支社は、

2005年度の「エクセレントサービスNo.1表彰」を受賞しました。その原動力は特別なことではなく、みなで一緒にやろうという意欲にほかなりません。お客さまからのご要望や気付いた点など、みなで共有できるのは強みになる。今の会社はまだ時代を追いかけている段階にありますが、だからこそ、全体が「一枚岩」になる必要があるのです。

公務員の方々を中心とした福利厚生制度を、お客さまとともに作り上げていく仕事をしています。公法人営業の真骨頂は、モノでもお金でもなく「人」。綿々と先輩から受け継がれた人間関係がベースです。だから私たちは、歴代の団体担当者とも常に密着し、過去にどういうことがあったのか、お客さまとのヒストリーを共有しながら、人間関係づくりに力を注いでいます。また、対お客さまのみならず、所属の経営においても常に意識しているの

が「信頼」という言葉です。常日頃、お客さまとの信頼づくり、社内での信頼づくりには、双方向コミュニケーションが一番大切だと感じています。信頼さえあれば苦しいこともきっと乗り越えられると思うのです。これからも、お客さま、所属の仲間と信頼をベースとした仕事をし、会社貢献・社会貢献できればと願っています。

キーワードは「信頼」

宇佐美眞 中部公法人部 法人営業第一部長



潜在的な苦情を掘り起こしたい

氏家充博 「お客さまの声」統括部 お客さま相談センター長

イントラネットに「今週のお客さまの声」と題して、寄せられたお客さまの声の一部を紹介しています。アクセス数は多く、みなさんがいかにお客さまの声を手がいかにしているかがわかります。けれど、これまでは寄せられた苦情に対し、私たちは「処理する」ととらえていました。お客さまの目線に立てば処理ではなく、「対応する」となってしまうべき。その基本からして見えていなかった。また、これまでは苦情の多さだけを問題視してしまし

たが、たとえ1件でも、そこには重要な問題が潜んでいる場合だってあるのです。コミュニケーションセンターに電話をかけて来られる方は、潜在的な苦情を抱かれているのだということを前提に、現在はその苦情を掘り起こそう、拾い集めようという視点で対応しています。やっとお客さまの声に、正面から向き合える状態になったばかり。でも1年後には、より先進的なレベルに届いていたいと思います。

団体年金などお客さまの資金をお預かりして運用収益をあげる、特別勘定運用を業務としています。実績がそのままお客さまの損益に結びつき、運用経過の説明責任が求められる仕事柄、常にお客さまの方を向いて考えるよう努めてきました。保険で不払いがあったと耳にしたとき、長期間知らないところでそういう事実があったのかと、社内の情報開示のあり方について不安を覚えしました。振り返ると、以前はボトムアップ的な意見の集約があ

っても、ただ集約して終わっていたように思いますが、今は全社的に心がまえも変わってきている感覚はあります。いえ、まだ変わりつつあると信じている、という段階かもしれせん。コンプライアンス違反は、知らないことから起きてしまうもの。業務の再点検、チェック態勢の整備…。そして間違ったら即、報告する。当たり前のことの繰り返し、重要だと思っています。

知らないことから違反は起きる

内田喜一郎 証券運用部 特別勘定運用グループマネジャー



営業職員の地位を向上させたい

泉水善子 千葉南支社 姉ヶ崎営業所 支部マネジャー

10年前、営業職員になりたいと私が転職を口にしたとき、周囲からは大反対されました。保険業は人の役に立つ仕事なのにイメージは「保険屋」。だから自分が頑張ることで少しでもそんな偏見をなくしたい、営業職員の社会的地位を向上させたい、と飛び込みました。毎日必死でアンケートをとり、強面の警察官にも営業に行きました。お客さまを守りたいという気持ちは誰にも負けません。何度も足を運び、700人の顧客データを頭に入れて、

万一の不安を少しでも軽減できたらと携帯の電源は24時間入れたままにしています。でも、何より大切なのは、お客さまに嘘偽りなく正直に向き合うことです。自分の悪いところは悪いと認め、お客さまには決して無理をさせない。そうしてやっと本音を引き出せ、ライフプランニングができるようになるのです。今は一人でも多くのいい人材を育てたい。努力すれば、素晴らしい出会いと、自分が大きく成長できるチャンスに恵まれる仕事なのでから。

これまででも会社は「お客さま第一主義」を掲げてきましたが、実行できなかった。そこで支社の全職員を対象に、「お客さまを大切に」するために自分たちに何ができるか、地域社会にどんな貢献ができるか、意見をまとめてみました。膨大なメールが寄せられました。いずれも印象深いものでしたが、共通していたのは、お客さまの立場でものを考えていこうという視点です。そして、具体案も次々挙がって来ました。来店されたお客さまにケナフの種

をお渡しする、店舗前を掃除する、「コンプライアンスの日」を決める、あるいはコピーの量を前年比で10%減らしていく、など。多面的な取組みを今、実施しています。そのなかで私がすべきは、なぜこうなったのかをきちんと説明し、理解・納得していたくこと。そして、意識を継続させ、自主的な取組みを評価していくことです。業務停止時を思えば、現状を大変だなんて言うてはいられません。

自分たちには何ができるか

遠矢幸一郎 名古屋東支社長



あの頃、お客さまは、自分の場合も保険金等が支払われないのではないかと心配されていました。「私も払われないんじゃない」「今、入院したらどうなるの」…。当然だと思います。時間はかかりましたが、誠心誠意説明すれば、お客さまは必ずわかってくださいます。入社して2年経過した今でも、営業に行くと断られると落ち込んでしまいますが、「ありがとう」と声をかけていただくと、この仕事をして本当に良かったと感じます。

課題はまだ残っています

中山桜 福岡支社 福岡西営業所 営業職員



各自が主役にならないと、いい会社にはならない。そう思うと歯がゆい。私たちは琵琶湖に挟まれた田舎にいて、人口も少ないのに、営業純増加成績で全国1位をとれる。なぜ？ 私たちがすごいのではなくて、1番をとれる現状がおかしいんです。それくらい他が傷んでいる証拠。現場と本社のギャップは、日常茶飯事のようにあります。本社が書類を誤ってお客さまに郵送しても、回収してもらいたい、という指示だけで、営業職員さんごめんなさ

危機感を感じていない、あまい

羽者家富美子 滋賀支社 今津営業所長



福利厚生制度、リスクマネジメント等に対する課題解決、財務取引など、企業との取引全般を担当しています。我々の仕事はたくさん企業との絆を深めることがすべて。インターネットで何でもできる世のなかにおいて、我々がお客さまから本当に必要とされるためには、いかにお客さまの視点で考え、どれだけお客さまのためになる提案ができるかが重要になります。そして、どれだけ信頼していただけるか――。だから、会社がお客さまの方を

お客さまの方を向く時間を長く

森口高志 総合法人第五部 法人営業第三部長



コンプライアンスは道標

中野聡 コンプライアンス統括部長

かつての所属で、保険金支払いにかかわる検討組織に参加していました。そこでは、十分な検証がなされないまま支払是非の議論を進める傾向もあり、もっと慎重に検討すべきと発言したこともありました。しかし、いつの間にか会社の論理が優先されてしまい、課題は経営に伝わらなかった。ここで大変なことが起きている、という自覚が足りなかった。当時の状況を知る一人として、この点を痛感し反省しています。以前はコンプライアンス

統括組織もないほど、内部管理にかかわる態勢整備は遅れていました。今、トップは本気です。「裏表」があるようでは、もはや通用するはずがない。重要なのは、行動の透明性と対話、そして説明責任。コンプライアンス違反の多くは、身勝手な解釈やその場しのぎの仕事、あるいは誤ったロイヤリティが遠因です。間違いを正して本来あるべき方向に導き、結果としてお客さまを大切にするという目的を果たすこと、それが当部の役割と考えています。

お客さまの思いを実感して

間久子 福岡支社 福岡西営業所 営業職員

最初是否定的だったお客さまが、少しでも玄関を開けてくださる。こちらの誠意が通じて、お客さまの心が次第に解きほぐされていくのを実感できるようになってから、私のなかにも営業職員としてやっていく自信というものが芽生えてきました。私たちの仕事は信頼がすべて。むしろお客さまのところにいっても、ご契約を断られたり、厳しい言葉をいただくこともあります。そんなときに救ってくれるのが仲間たち。落ち込んだときには励ま

し、契約に結びついたらおめでとうと言って喜んでくれる。この仕事は仲間がいるからできるのです。今、会社が私たちと同じ目線に立とうとしているのを感じます。それをずっと続けていってほしい。そして「現場」をもっと見てほしいと思います。本社の人も年に1回は営業に同行する日を作って、体験するのでもいいでしょう。お客さまが何を思い、何を感じているか、その現実を実感してほしいのです。

コンプライアンスは自分たちを守る

原田宏次 福山支社長

コンプライアンスは、まだ人によってとらえ方に温度差があるのが現状です。これは、お客さまを守るものであると同時に、自分たちをも守るものだという意識を持って取り組むべき。また、営業職員は給与体系こそ異なりますが、総合職とも一般職とも変わらない、明治安田生命の職員です。特別扱いはないという意識が芽生え、何を感じているか、その現実を実感してほしいのです。

しているものすべてが「知的行動集団」であること。日々、仕事や家事に追われる生活のなかで、向上心をもって勉強するのは容易ではありませんが、ドリル形式で学べるツールを作るなど、工夫しながら少しずつ前進しています。むしろ一生懸命頑張っている、結果が出ないときもある。そういう職員を見放してはいきたいと思っています。

まずは、信頼回復に向けて全国のみなさんが日々の業務に取り組まれていることに、心からお礼を申し上げます。2005年、私たちが行ってきた不適切な保険金・給付金の不払い等により、行政処分を受けました。先の行政処分の要因は、一言でいうと「お客さま視点の欠落」でした。お客さまの視点からみなが発声し、意見を言い、チェックし合うということができていなかった。のりしろのように、人と人をつなぐ部分が失われていたと思

っています。現在は、信頼回復に向けて、部内・部外そして外部からの任意チェックも導入しつつ、「お客さまを大切にしよう」との思いから、部内全員が前向きに業務に取り組んでいます。合言葉は「お客さまを大切にする会社の一員として」です。お客さまとの絆を取り戻すために私たちができる唯一の方法である、「公平で適切な判断と、正確で迅速なお支払い」を愚直に徹底していきます。

鈴木正慶「お客さまの声推進諮問会議」議長 中部大学経営情報学部教授

お客さまからの声に対して残念ながらこれまででは、表面的な言葉の裏にある思いまで理解できていなかった。保険は長期にわたる商品です。何十年も前の「約束」など加入者は忘れてしまうもの。一方で、時代は常に変化します。自分の保険がその変化に対応しているかを把握するのは困難なので、担当者に一任します。しかし、いつしか肝心の担当者は代わり、いざというときに初めて条件の不一致に気付く。何十年間も変わらずに安

心をお届けできる態勢にしないと、お客さまの不安は払拭されないでしょう。明治安田生命には、670万人もの加入者がいます。その方々が長期間加入し続けることを考えると、会社は膨大な時間を預けていただいていることになる。これをふまえ、金融サービスの品質管理とは何かをしっかりと考えてほしい。商品、販売、情報提供などのすべてを何十年間も管理できるようレベルアップすること。そしていまかけているエネルギーやコ



ストを、これを機に、よりいっそうお客さまに目を向けた活動へ投入してほしい。

上條典夫「お客さまの声推進諮問会議」委員 株式会社電通消費者研究センター局長

このところ寄せられているお客さまの声をまとめると、マイナスのスパイラルにあったのが少しずつ踊り場を抜けて、イメージや新商品の実体などとともに上昇機運に乗りかけた、と形容できるでしょう。つまり今、一番重要な局面を迎えているのです。この機を逃すことなく、ぜひこの時代にふさわしい、時代に先駆ける明治安田生命のニューススピリットを世のなかに醸し出してほしいと思います。消費者の声を的確にとらえた実際の

営業活動や、その後のフォロー活動によってどれだけお客さまに喜んでいただけるかにかかっています。明治安田生命に加入されているお客さまの特徴をキーワードで示すと、「都会的な」「決断力のある」「味のある」「こだわりがある」など。しっかりと落ち着いた方々に支持されている傾向があります。そうした方々の真摯な姿勢に、いかに誠実に応えていくことができるか。それは、職員の笑顔ひとつにも表われてしまうものかもしれま



せん。ぜひ、心のなかまで入っていくような温かさで、お客さまを見守り続けることのできる保険会社をめざしてほしいです。

社外から、社会から

明治安田生命では、お客さまの声を真摯に受け止め、これを経営に反映していくことを目的に、2005年から「お客さまの声推進諮問会議」を定期的に開催しています。ここでは、その社外委員および総代の方々よりいただいたご意見を紹介します。

篠崎悦子「お客さまの声推進諮問会議」委員 ホームエコノミスト

諮問会議に参加して、残念ながらまだ社内の連携が不十分で、お客さまのことを考えて即対応できる態勢はできあがっていないと感じます。基本はお客さまの立場に立って考えること。旧来から変わらないやり方を続けたから苦境に陥ったことを忘れないでほしい。もっと新しいかたちの社会貢献など、積極的に考えていくべきではないでしょうか。例えば、営業所を社会の窓口として広く解放してもいい。地域の人々が気軽に保険や金融の

ことを相談しに立ち寄ったり、あるいは今、子どもたちが危険にさらされる場面が増えているので、駆け込み寺として機能させることも検討すべきでしょう。こうした社会貢献活動は、長い期間をかけてコツコツ取り組むべきもの。すぐに効果は現われませんが、実績を積みめば職員も誇りに感じ、会社への信頼にもつながることでしょう。世のなかで殺伐としている現在だからこそ、生命保険会社はお互いに助け合い、生命や心を育てる



といった、生きていく力をサポートすべき。社会と前向きなかわり方ができるようになると、すばらしいと思います。

小泉博行 総代 東京応化工業株式会社人事部長

総代という役割を十分に理解せぬまま重責を担いましたが、現在はチェック機能という役割の大切さを痛感しています。矛盾点はないか、どう改善されているのか、市場動向を見ながら検証しています。これまでの取組みに対しての率直な感想は、以前よりも消費者に近い会社になってきたということ。また、必死に課題に取り組む姿勢は、十分評価に値するでしょう。なかでも、委員会設置会社への移行と、総代に立候補制を導入したこ

とは先進的でした。今後は更に、合併する前の生い立ちを互いに尊重して、双方のノウハウを活用していけるよう期待したい。そして、保険にまつわる難しさを、よりわかりやすく伝えるための努力を重ねてほしい。報告書やお客さまへの説明もしかり。ポイントを明確にしていくことが求められています。保険は、人の人生に近い大切な商品。若い人にも高齢者にも、折々の接点があります。人生のステップをリードしていくような視点



や、もはや右肩上がりにならない社会情勢をふまえたアドバイスなどができるよう、成長してください。

一体感を持って再生に取り組む

コミュニケーションの重要性

この一年、社内外を問わず本当にたくさんのご叱責や激励をいただき、どれも心に深く刻み込まれています。なかでも、お客さまからいただいた「大切なことは繰り返し自分の思いを伝えること。職員の声をよく聞くための機会を創り出すこと」というアドバイスは、その後のMOTミーティング等を通じた新風土創造の取組みに結びついており、社外の声を活かすことの大切さを実感しました。加えて、会社に対する不信任・不安感でいっぱいだったはずの職員からは、「お客さまを大切にしたい」「自信と誇りを取り戻したい」という声が多く寄せられ、会社に対する強い愛情を感じ、改革に向けた勇気をもらいました。

本来であれば、社内外の声にもっと耳を傾け、お客さま・従業員・社会からの支持が会社存続の前提条件であるという認識を全社で確認・共有すべきでした。従来から「お客さま第一主義」を掲げていたものの、社会から求められる会社像のイメージを持たないまま、言葉だけが先行し、あるべき姿が曖昧だったと反省しています。

だからこそ、改めて「お客さまを大切にする」という原点に戻る必要があります。お客さまを守り、確実に責任を履行するために、私たちは何をすべきかを考える…。「お客さまの視点に立っているか」「会社の論理になっていないか」「お客さまの意見を尊重しているか」を意識して

行動するということです。

現在、そのための体制づくりは進んでいると感じていますが、風土の面ではまだ課題があります。信頼回復には、役職員の意識改革が不可欠ですので、私も積極的にコミュニケーションを図るように努めています。また、コミュニケーションはリスク管理・内部統制の観点からも重要です。情報が途絶えたりリスクが増しますので、情報の良し悪しにかかわらず適時・適切に報告が行なわれる環境が必要であり、そのベースとなる社内コミュニケーションの重要性を意識して欲しいと思っています。

お客さまの視点での思考と行動

これまでは、時代のニーズに即した、いろいろな特約を発売して他社との差別化を進めた結果、「保険は難しい」というイメージが定着してしまいました。

私たちは、つい商品の機能性ばかり重視しがちですが、お客さまのニーズと真剣に向き合ったとき、今までとは違う答えが見えてくることがあります。例えば、生命保険を出口＝保障額から考える発想を転換し、入り口＝保険料から考えるとともに、シンプルさを特長とした新商品「年金ひとすじ」の開発など。この商品は、個人情報の取扱いが厳しい環境下でも、パンフレットさえあれば、入り口＝保険料から提案することが可能です。

こうした発想の転換には、「会社の論理になっていないか」という振り返りと、

「お客さまの視点」が不可欠です。当社の決めた事務取扱ルールに基づいて単に「会社のルールなので…」と伝えるだけでは、説明責任を果たしていないということ。会社の常識が社会の常識と符合しているかどうかを確認し、お客さまに理解・納得していただけるよう、お客さまの視点で自分たちの仕事を見直し、改善していくことが求められています。

信頼回復のバロメーター

では、信頼回復を何で判断するのかといえば、もちろんお客さまからの評価です。これは現在、解約の減少に現われ始めていますが、クオリティの改善は信頼回復の尺度の一つです。

今後は、新規のお客さまの信頼回復＝新契約も重視していきますが、2006年9月以降は業績反転の兆しも見えており、徐々にではありますが信頼を回復しつつあると感じています。

当社は、量を追求する経営から、質を最優先しつつ量を追求する経営に転換しています。将来的には、質で他社をリードする会社をめざしたいと考えています。

CSR経営

すでにご承知かと思いますが、このたびのCSR経営宣言の制定にともない、CSR報告書を発行しました。社会の一員として認められないと、会社は存続できない。だからこそ、現状に満足すること



なく、改革の歩みを止めることなく、本来あるべき姿をひたむきに追究し続けること、それが明治安田生命のCSRであると考えています。

引き続き厳しい環境は続きますが、もう一段頑張れば、限りなく理想に近づきます。必ずや良い会社生まれ変わることができる。その手ごたえも感じています。

ただし、危機感は風化していくものです。だからこそ、振り返りが大切であり、反省に学ぶ姿勢を忘れてはならないはずです。コミュニケーションを継続しながら、本来あるべき姿を、全役職員一体となって追究していきたいと思っています。

本報告書を通じて得た理解が、具体的な行動となって現われることを期待しています。

明治安田生命保険相互会社
取締役 代表執行役社長

松尾 患治

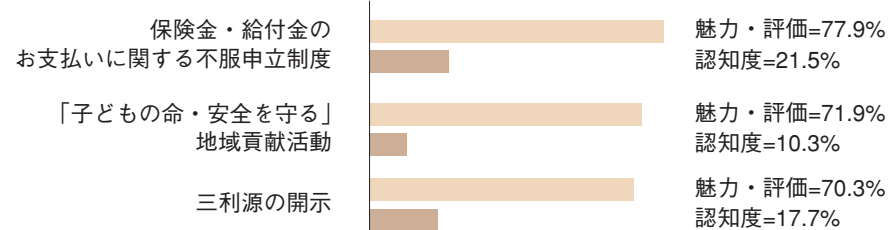
未来を拓くお客さまとの絆づくり

業務の改善と再生に向けたさまざまな取組みが、お客さまのご期待に応えているかどうか。独りよがりになることなく、お客さまの評価に耳を傾け、結果を真摯に受け止めて善処していくことも、私たちにとって重要な課題です。

2006年に当社が行なった「生活者調査」によると、次の3つの取組みが、お客さまの認知は低いものの評価は高い、という結果を得ました。これからも力を注いでいく取組みであるのはもちろんのこと、すべての役職員が取組み内容を正しく理解し、お客さまにお伝えできるようでなければなりません。そして、いただいたご意見を経営に反映していくこと。その繰り返しによって、お客さまとの間に強い絆はぐくまれていくのです。

■ 生活者調査アンケート結果図

活動の「魅力・評価」と「認知度」との差異を示すグラフ



2006年8月実施「CSRポテンシャル把握のための生活者調査」より
対象者 20歳～69歳の首都圏在住の男女1,500人

《お客さまに評価をいただいている取組み》

● 保険金・給付金のお支払いに関する不服申立制度（2006年3月開設）

業務改善計画に基づく取組みです。保険金等のお支払いに関して支払相談室の説明ではご納得いただけないお客さまが、第三者への相談を希望される場合に、社外弁護士がご相談に応じます（相談費用は無料）。支払査定部署に対して再査定を要請する機能も有しています。お客さまにご納得いただき、安心して絆を結んでいただくための取組みです。

● 「子どもの命・安全を守る」地域貢献活動（2006年6月開始）

全国の広範なネットワークを活用し、営業活動時に全役職員が防犯プレートを身に付け、地域防犯活動に積極的に取り組んでいます。これからの生命保険会社の役割や可能性を示唆した取組みです。

● 三利源の開示（2006年3月開示決定）

「社会に開かれた会社」の実現に向けた取組みの一つとして、生命保険業界で初めて三利源の開示を決定しました。広く一般の方に対して、期間損益の増減要因等を含め、経営状態をよりご理解いただくために、2005年度決算より開示しています。

※三利源とは 【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。

絆をつなぐ架け橋として

あなたのまわりの絆を見つめ直してください。

人から人へ、過去から未来へ。

信頼ある絆をはぐくんでいるかどうか。

あなたにしか結べない絆があるのです。

この冊子では、絆を再確認する

6つのステップについてまとめました。

次のステップは、あなたのなかにあります。

冊子を読んで気付いたことは、今日から実行する。

当たり前と見過ごしてきたことにも、本気で取り組む。

やがて歩みが進むと、

新たな課題に直面するかもしれません。

そのときは、また原点に立ち返るのです。

その繰り返しを、今から始めてください。

明日のあなたは、今よりもずっと成長しているはずです。

今日が、私たちのスタートラインなのです。



絆
きずな

明治安田生命保険相互会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1

Tel 03-3283-8111(代表)

ホームページ <http://www.meijiyasuda.co.jp/>

本冊子は、環境に配慮し、古紙パルプ配合率100%の再生紙を使用しています。また、製版フィルムを使用せず有害な廃液の出ない水なし印刷方式により、生分解性に優れた植物性大豆インクを使用して印刷しています。

