

2006年9月25日

損保ジャパン再生プラン（修正版：新中期経営計画）

－「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」に向けて－

株式会社損害保険ジャパン（以下「損保ジャパン」、社長：佐藤正敏）は、2006年度からスタートした新中期経営計画を修正し、「損保ジャパン再生プラン」（以下「再生プラン」）を策定しました。

「再生プラン」は、6月26日付で金融庁に提出した「業務改善計画」、「反省や今後のあるべき会社の姿など社内論議から出てきた社員の声」を踏まえて策定したものであり、「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」に向けた取り組みを最優先に実行し、そのうえで、正しく経営理念を実現するために、損保ジャパンが進むべき方向性を示すものです。

今後、損保ジャパンは、着実に「再生プラン」を遂行し、全社一丸となって再生を目指します。

1. 「再生プラン」を支える思想

損保ジャパンが、社会において存続するためには、お客さま、株主の皆さま、代理店の皆さま、社員などすべての関係者に対して、正しくメリットを提供し、信頼され、支持され続けることが必要です。

損保ジャパンの現況を見ると、今般の一連の事態を経て、課題として浮き彫りとなった「コーポレートガバナンス、リスク管理、コンプライアンス」面の実効性向上と、「保険金お支払態勢」などの経営基盤の強化をできる限り速やかに実現していく必要があります。その実現に向けて、損保ジャパンはさまざまな仕組みを新たに導入しますが、これらの仕組みの実効性を向上させ、信頼を回復することが不可欠であると考えます。

信頼を回復するために、関係者の皆さまと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていきます。

2. 基本方針

2006年6月26日に金融庁に提出した「業務改善計画」をベースに、「コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの実効性向上（呼称：基盤がっちり推進）」と「風通しのよい企業風土となる仕組みづくり（呼称：社員いきいき推進）」を事業展開の大前提として、代理店とともにお客さま第一を実践することで、「リスクと資産形成に対する卓越した解の提供」に努めます。こうした基盤の構築を最優先に行い、そのうえで5つのコア・コンセプトを中心とする「成長」と「経営理念の真の実現」を目指します。

業務改善計画の内容や社員の声を踏まえ、まず取りまなければならない重要課題として、「コーポレートガバナンスの透明性向上、リスク管理・コンプライアンスのさらなる実効性向上」、および「会社の大事な財産である社員が、いきいきと仕事ができる環境や仕組みづくり」の2つを認識しました。

そこで、「再生プラン」では、この2つを事業展開の大前提として、「透明性のある経営」、「社員と経営とのコミュニケーション」、および「納得感のある社内制度」を実現します。

そして、代理店の皆さまとともに、お客さま第一を実践することにより、リスクと資産形成に対する卓越した解を提供することに取り組みます。これら経営基盤強化の取り組みにより、「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」を果たし、そのうえで、新中期経営計画で示した5つのコア・コンセプトを中心とするさらなる成長戦略を遂行することで、「国内事業の成長を中心としたグループ収益の向上」を目指します。

3. 全体像



(注1) <新中期経営計画：5つのコア・コンセプト（骨子）>

- (1) コア領域は国内事業
- (2) 「第一線のインフラ」確立による第一線の生産性向上と時間創造
- (3) 主としてリテール分野（注2）における新たなビジネスモデルづくり
（注2）個人のほか、大企業職域、中堅・中小企業、団体を含む。
- (4) 海外収益事業による収益貢献
- (5) 生保事業・DC事業への注力、さらなる新規事業への投資

4. 長期（5年後）に目指す企業像

「リスクと資産形成に関する総合サービスグループ」として、日本最高レベルの存在感を持つ企業体

損保ジャパンは、お客さまを取り巻く様々なリスクに関するトータル・サービスの提供、ならびに資産形成に関するサービス提供を行う、「リスクと資産形成に関する総合サービスグループ」への転換を加速します。

この転換により、お客さまに対するトータル・サービス力の強化を図るとともに、将来にわたるグループ全体での収益力強化によりお客さま、株主の皆さま、代理店の皆さま、社員、地域社会等の関係者に対する安定的・持続的な収益の還元を果たしていきます。

5. 骨子

＜1＞保険会社としての使命を十分に認識したうえで、二度と、今回のような事態を引き起こさないために、具体的な仕組みにより、業務運営の透明性・公正性・適切性を確保し、「コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンス」の実効性を向上させます。

＜2＞「第一線とのコミュニケーションを良くする仕組みづくり」や「チームプレーを大事にし、自分自身で考え、実行する仕組みづくり」を通じて、全社的な業務運営状況の把握や社員の納得感向上、モチベーションアップに努め、社員がいきいきと業務に従事できる風土を醸成します。これらを通じ、さらに「社員は大切な会社の財産である」との経営の認識のもと、業界最高レベルのプロフェッショナル集団を創造します。

＜3＞「基盤がっちり推進（コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの実効性向上）」と「社員いきいき推進」を事業展開の大前提として、「お客さま第一を実践するためのインフラ強化」と「代理店との共生」を実現し、代理店とともにお客さま第一を実践します。

「お客さま第一を実践するためのインフラ強化」では、特に保険事業の根幹をなす保険金お支払業務を真にお客さま志向に則って遂行し続けることが極めて重要であることを認識し、保険金等お支払態勢および管理態勢を強化し、適時・適切かつ漏れの無い保険金お支払いを遂行できる態勢を構築していきます。

【保険金お支払態勢および管理態勢の強化】

（1）「保険金等お支払管理態勢の構築に係る方針」の策定と資源配分の実施

真にお客さま志向の保険金お支払態勢および管理態勢を構築するため、「保険金等お支払管理態勢の構築に係る方針」を定めました。本方針は、保険金お支払業務への経営陣の関与、資源配分の方向性、お支払部門・管理部門の整備、人材育成、お客さま対応の方針等を定め、今後、本方針に則り資源配分を行い、保険金お支払態勢を構築していきます。

（2）保険金等審査会の設置による「外部の目」の導入

保険金お支払の適切性を確保するため、外部専門家による「保険金等審査会」を設置し、高度な法的判断・医学的判断を要する保険金お支払について、お支払前に外部専門家の意見を聴取するとともに、お支払後の査定結果についても、その妥当性を検証します。

（3）お支払管理機能の強化

お支払管理機能の強化として、お支払漏れを防止し、迅速かつ適正なお支払を確保するため、保険金お支払管理部門に「品質管理室」を設置しました。

（4）商品の見直し

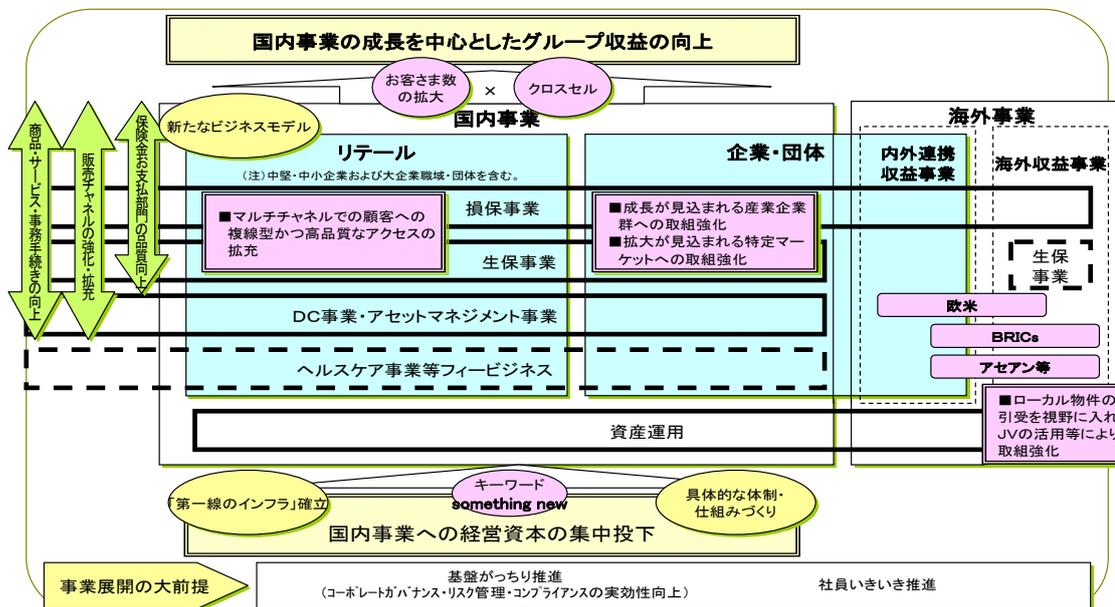
保険金のお支払い漏れ、お客さまからの苦情などを踏まえ、商品開発部門、お客さま相談室、システム開発部門等をメンバーとする「商品委員会」で、発売後の商品に関する改廃等について部門横断で協議をしていきます。

（5）保険金お支払部門担当者の人材育成

保険金お支払管理部門に「トレーニングセンター室」を設置しました。これにより、職層別、階層別の研修の充実・強化を図ります。

<4>成長戦略の内容は、5つのコア・コンセプトをはじめとした新中期経営計画の内容と基本的に変わりません。

～「成長戦略」全体図～



新中期収益目標（目標数値）については、今回の行政処分の影響を十分に見極めたうえで、「再生プラン」の内容を踏まえ、修正を検討する予定です。

6. 終わりに

損保ジャパンは、お客さま、代理店の皆さま、株主の皆さまなど、さまざまな関係者の皆さまの期待を二度と裏切ることのないよう、信頼回復に向けて、全力で取り組んでいきます。その道標が、この「再生プラン」です。

「再生プラン」では、まず、企業として存続し続けるための必要条件である「基盤がっちり推進（コーポレートガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの実効性向上）」に取り組めます。そのうえで、代理店の皆さまとともに、真の意味での「お客さま第一」を実践していきます。そして、それらを実行する大事な財産である社員が、いきいきと業務に従事できるような風通しの良い風土を醸成します。

損保ジャパンは、「信頼回復」、「社会への貢献」、「お客さま第一の実現」に向けて、全社員が心をつなげて、この「再生プラン」を実行していきます。

以上

再生プランにおける具体的な取り組み

「基盤がっちり推進」の取り組み

1. コーポレートガバナンスの実効性向上

<1>業務改善計画を着実に実行するための態勢

今回の行政処分に至った経緯を厳粛に受け止め、これまでの社内態勢を白紙に戻して見直し、改めて「お客さまの視点」と「社会から見た視点」に立脚して、業務運営の透明性・公正性・適切性を確保するとともに、再発防止に向けて全社を挙げて業務改善計画の着実な実行に取り組み、これらの取り組みを通じてお客さまからのさらには社会からの信頼の回復に全力で努めます。

社長を本部長とする「損保ジャパン再生本部」を設置し、当該再生本部が、業務改善計画の実行状況の確認・検証を行ない、またその活動状況を定期的に取り締り会、経営会議および業務監査・コンプライアンス委員会に報告します。

<2>コーポレートガバナンスの実効性向上のための仕組み

新経営陣は、今般の事態に至ったことを深く反省し、過去から決別する強い意思の下、「社外の目」を取り入れた透明性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、その監督の下で経営管理・内部管理態勢をはじめとする各種社内態勢を抜本的に見直すとともに、業務改善計画の実行を経営の最重要課題として取り組みます。

・コーポレートガバナンス方針の策定・公表

社長・会長任期制の導入、相談役制度の廃止など、透明性が高くトップに権限が過度に集中しない仕組みを、「コーポレートガバナンス方針」として取締役会において決議し、公表しました。

・指名・報酬委員会の設置

取締役および執行役員を選任および処遇について「社外の目」を取り入れて透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しました。過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出することにより、当該委員会の高いレベルでの実効性を担保しています。

・業務監査・コンプライアンス委員会の設置

内部管理・内部監査および法令等遵守に係る取り組みについて「社外の目」を取り入れ、より透明性が高く公正かつ適切な業務運営を確保するために、業務監査・コンプライアンス委員会を設置しました。当該委員会の実効性を担保するために、過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出しました。また、当該委員会には、たとえば、取締役会に対する勧告権限を付与するなど、大きな権限を与えて、実効性を担保します。

2. リスク管理の実効性向上

実効性のあるリスク管理には、リスクの正しい認識と適切な対策の実施が重要であり、以下の取り組みを進めます。

・商品開発におけるリスク管理の強化

商品委員会を設置し、商品の内部管理態勢に関する事項、経営に重大な影響を与える新商品開発、および商品改廃に関して、幅広い経営論議を行います。

- ・事務事故情報の活用
損保ジャパンの業務において発生した事務事故の情報を一元的に管理する態勢を整備し、新たに設置するオペレーション調査委員会で、報告された事務事故情報の分析に基づき、不祥事件やその予兆に対する再発防止策の検証を行います。
- ・リスクアセスメントの制度化など
リスクアセスメントの制度化やリスク量計測の精緻化を図ることにより、リスクの現状を正しく理解し、リスク軽減策やリスク発生時の適切な対応策を確保します。

3. コンプライアンス（法令等遵守）の実効性向上

<1>コンプライアンス推進体制の見直し

役職員が法令等に違反する行為を自らしないこと、他の役職員にもさせないことという両面において、全社を挙げた法令等遵守姿勢の醸成を徹底します。また、本社各部および営業部門・サービスセンター部門（保険金お支払部門）において法令等に抵触する不適切な業務運営が行われることを抑止する内部牽制機能を十分に発揮するよう、現在の態勢を見直します。

- ・「社外の目」を取り入れた業務監査・コンプライアンス委員会を設置し、実効性の高い態勢を構築します。
- ・コンプライアンスに関する業務の執行機関として、取締役・執行役員によるコンプライアンス推進本部を設置し、推進施策の立案・実行および推進計画の実施を行います。
- ・地区本部長を委員長とする地区コンプライアンス委員会の運営により、部店における実行計画の策定・実施状況を管理します。

<2>コンプライアンス推進施策の見直し

「コンプライアンス風土の向上」のため、「社員」、「代理店」それぞれに対して、必要な対応を行っていきます。

- ・「法令等遵守姿勢の醸成」と「業務知識・各種ルールの習得」両面についての教育・研修
- ・経営陣・リーダーからのコンプライアンスに関するメッセージの発信
- ・適切性の検証のため、各種点検・代理店業務監査等の確実な実施
- ・コンプライアンス強化月間（11月）の設定
- ・経営陣・マネジメントからの宣誓書提出
- ・人事評価制度・各種表彰制度・懲戒制度の見直し
- ・営業施策実施態勢の見直し
- ・コンプライアンスホットライン（社員による通報・申告・相談用ホットライン）の充実・強化
- ・苦情対応態勢の強化（お客さま相談室の設置）
- ・各部門における業務運営状況の把握
- ・内部監査態勢の強化

<3>情報管理態勢

個人情報保護の重要性を経営に発信し、個人情報管理態勢強化に向けた経営資源の優先投入を経営に提言することができる強い権限を有する専門部署として「情報セキュリティ部」を設置しました。また、「個人情報管理態勢について全社的な見直しを行ったうえで抜本的な改善策を講じる」とする基本方針に基づき、以下の課題に最優先で取り組みます。

- ・損保ジャパンの業務系情報システムにおいて、所管業務に関係のない情報へのアクセスを制限するため、オンラインメニューの参照可能者を所属部署・役職などに応じて限定するシステム開発を実施します。

- ・事故情報照会メニューのうちセンシティブ情報に該当する項目について、既に削除またはコード化を行いましたが、さらに契約照会メニューのうちセンシティブ情報に該当する項目について、参照可能者の範囲を制限する措置を実施します。
- ・廃止代理店による代理店システムの利用を防止するため、代理店解約時にシステム停止申請が確保されるよう代理店解約事務処理を見直し、当該事務処理を徹底するために、「個人情報保護に係る代理店の解約に関する要領」、「代理店解約マニュアル」を新たに作成しました。

「社員いきいき推進」の取り組み

4. 第一線とのコミュニケーションを良くする仕組み

<1>役員によるTwo-Way（対面・双方向）ミーティングの実施

本社担当役員が全国105営業部・支店および21SC部を年1回訪問し、第一線社員と自由な意見交換を行い、把握された業務運営状況を経営企画部門において集約して経営会議に報告し、その指示の下で本社施策に反映させていきます。

<2>本社施策モニタリング制度の実施

業務監査部内にモニタリング・チームを新設し、監査とモニタリングを通じて、本社施策が第一線部門に浸透しているか、実効性があるか、また現場実態と乖離した施策となっていないかについて検証します。そして、検証結果は、業務監査・コンプライアンス委員会に定期的に報告し、本社施策の見直しにつなげます。

<3>第一線モニター制度の導入

各課支社の代表者をモニター（コミュニケーター）に任命し、本社事務局（経営企画部）と直接、自由に意見交換ができる態勢を整えます。それにより、第一線の社員は、コミュニケーターを通じて、第一線の声を本社施策に反映させること、本社施策の背景などの理解を深めることができるようになります。

モニターと経営企画部とは、電話、メールでの意見交換、地区本部単位でのミーティング（対面）、ネットコミュニティによる率直な意見交換等を通じて、人間関係の緊密化を図り、コミュニケーションを深めていきます。

特に、ネットコミュニティにおいては、匿名での対話も可能にすることで潜伏化し易いネガティブ情報の早期把握が可能な仕組みを導入します。

また、対話の内容は、個人が特定される情報等を除いて、原則として全社的にオープンにしたうえで、「多数の目」に触れさせることにより、問題点が放置されることを防ぎます。

<4>ナレッジマネジメント・システムの導入

情報受発信の体系を見直し、第一線社員が必要な情報に快適にアクセスする環境を整えるとともに、情報へのアクセス状況が分かる指標（アクセス数、役立ちポイント）を取り入れ、当該指標をモニタリングすることにより、本社施策の適切性を検証する仕組みを導入します。

また、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）やブログなどの仕組みを活用したネットコミュニティのインフラを導入し、社員同士の交流の場と機会を提供することにより、本社および第一線の情報感度を高め、風通しの良い企業風土を定着化させ、悪い情報であっても経営に届きやすい環境を構築します。

<5>感動創造ミーティングの活性化

部支店または課支社単位で業務運営の現状やその改善策に関し、現場実務者レベルで意見交換する「感動創造ミーティング」について、今後は、経営陣が現場における業務運営の実態を把握する仕組みとしても活用していきます。

会議で出された意見や現場における取り組みについては、Two-Wayミーティングやナレッジマネジメント・システムを通じて経営陣が確認し、本社施策に反映することにより、さらに活発な意見が出されるという好循環を生み出していくよう努めていきます。

<6>本社各部によるヒアリングの見直し

本社各部による地区本部・部支店ロードを見直し、本社施策の必要性・浸透度をヒアリングするのみでなく、第一線の声やその業務運営実態を聴取する割合を増やします。

5. チームプレーを大事にし、自分自身で考え、実行する仕組みづくり

<1>第一線の声の経営施策への反映

経営会議の直轄組織である経営品質向上委員会（取締役および執行役員で構成。責任部：経営企画部）の下に、営業品質向上小委員会、サービスセンター（保険金お支払部門・略称SC）品質向上小委員会および感動創造推進プロジェクト・チームを設置し、第一線の声を積極的に本社施策に反映していくことにより、社員が自分自身で考える風土を醸成します。

<2>人事制度および評価制度の見直し

以下の見直しにより、人事制度・評価制度に対する社員の納得感を高めるとともに、社員がチームプレーを大事にし、自分自身で考え、実行する風土を醸成します。

・評価制度の改定

単年度の目標達成を重視した成果評価偏重の運用から、コンプライアンスや仕事のプロセスといった行動面を重視する評価制度に改定します。

・報酬格差の縮小

評価などによる報酬の格差を縮小し、また評価影響は単年度主義を基本とする内容に変更します。

・昇進、昇格・ランクアップ、登用等の判断基準の変更

営業担当役員の役割を見直し、昇進、昇格・ランクアップ、登用といった、選任に関与する業務を重要な使命とします。また、担当者の判断基準を「新・人物評価」に一本化し、目標達成度が偏重される仕組みを是正します。リーダー、部店長などの登用については、多面観察制度の活用など、「複数の目で見る」仕組みを導入します。

・その他

上記のほかに、業務職員の処遇体系の変更、社員研修の充実などに取り組みます。

<3>地区経営本部制（部店中心経営態勢）への移行

地区本部長の呼称を地区経営本部長に改め、地区経営本部長の職務内容を営業推進中心から経営管理中心に組み替え、部店中心の経営態勢を確立します。

「部店中心経営態勢」への移行により、社員がチームプレーを大事にし、自分自身で考え、実行する風土を醸成します。

地区経営本部長は、成績面だけではなく、たとえば「部店長やリーダーは、人材の育成や発掘に積極的に取り組んでいるか?」、「職場のコミュニケーションは良いか?」、「コンプライアンスが徹底されているか?」、「中長期的な視点も踏まえ、業績向上のために適切に基盤強化を行なっているか」など、管下部店・課支社運営全般に目を配らせ、部店・課支社運営が円滑にまわるようにサポートを行う、いわゆるメンターの役割を担います。

また、地区経営本部長は、「管下社員の会社に対する貢献度」を適正に評価します。

上記のほかに、トップメッセージ、権限委譲の促進、部店長やリーダーに対するマネジメント教育などにより、社員がいきいきと働ける仕組みづくりと環境整備を行います。

6. 社員いきいき度モニタリング

<1>社員満足度調査の実施

全社員が「いきいきと働き」、「経営理念・行動指針に沿って行動し」、「お客さま第一が自然に実現される」会社を構築するために、定期的に全社員の意識調査を行い、本社の施策、第一線でのマネジメントについてモニタリングを行ないます。

<2>代理店による第一線いきいき度調査（PSアンケート）の実施

社員一人ひとりが自ら考え、活発に働き、能力を最大限に発揮できる風土を定着させるためには、自己評価としての「社員満足度調査」に加え、「自己満足」や「恣意的な結果」に陥らないよう、外部（代理店）からの評価が必要であると考えます。したがって、各職場で選出した代理店による第一線評価「PS（パートナー・サティスファクション）アンケート」を実施し、社員の活力がお客さまや代理店の皆さまへのサービス品質の向上等につながっているか、という視点で検証し、一連の取り組みを「見える化」します。

また、定点観測することによって問題点を迅速に把握し、第一線と代理店の間に横たわる課題の早期解決に努めることにより、「社員いきいき」と「お客さま満足」の好循環を創出します。

「お客さま第一の実践」の取り組み

7. お客さま第一を実践するためのインフラ強化

<1>お客さまの声を施策に反映する仕組みづくり

お客さまからのご要望・苦情を一元的に管理する「お客さま相談室（部レベル）」を設置しました。同室を通じて、お客さまからのご要望・苦情を損保ジャパンの商品・サービス等に迅速に反映していきます。

<2>経営品質向上のための取り組み

- ・代理店が提供するサービス品質の向上

代理店が提供するサービス品質を向上するために、「お客さまアンケート（CSアンケート）」と「代理店アンケート（PSアンケート）」を実施し、現状の「お客さまや代理店に対するサービス・支援」の課題を把握するとともに、その改善策や新たな具体策の検討を行います。

- ・保険金お支払い部門のサービス品質の向上

保険金お支払部門においては、3つのキーワード「親切・適時・適切」を掲げるとともに、「けあ・サポート（事故の相手方を含むお客さまの一連の心理過程を把握し、心理段階に合わせた対応を行う）」により、真の事故対応サービスを提供します。さらに、お客さまからのご要望、苦情等については、経営層、本社企画部門にも必ず入る仕組みとし、高品質な事故対応サービスの提供を図ります。

- ・保険金お支払態勢および管理態勢の強化

前記3頁5. <3>をご参照願います。

<3>「第一線のインフラ」確立

コールセンターの拡充、商品・事務・システムの革新、ナレッジマネジメント・システムの導入など、第一線の生産性向上を実現するために積極的に経営資源を投下し、これにより、第一線がお客さま第一を実践するための時間を創造していきます。

8. 代理店との共生（代理店基盤強化）

<1>代理店の声を施策に反映する仕組みづくり

「第一線とのコミュニケーションを良くする仕組み」を活用した代理店の声の施策への反映、代理店モニター制度、およびP Sアンケートの見える化などにより、代理店の声を経営陣が把握し、施策に反映させます。

<2>主としてリテール分野における新たなビジネスモデルづくり

リテールマーケットにおいて、以下に掲げる4つのコンセプトに沿って、持続的に成長できる体制・基盤を整備するために、新たなビジネスモデルを構築します。

<4つのコンセプト>

- ・お客さま志向に基づく代理店との協働
- ・多様なチャネルとのシナジー効果の極大化
- ・営業社員・代理店の時間創造による営業力の強化
- ・グループ収益の増加（ローコストオペレーション）

具体的な施策例は、次のとおりです。

・戦略コールセンターの拡充：

お客さまの声を業務改善や新商品につなげる「CSコールセンター」、白地中小企業開拓やクロスセルを展開する「マーケット開拓センター」、代理店からの問い合わせをコールセンターが受け付け、営業店・代理店の時間創造を実現する「代理店サポートセンター」、などを展開します。佐賀コールセンターの拡張・札幌コールセンターの開設等、将来的に1000ブースまで拡大予定です

・商品・事務・システムの革新：

第一線の声を踏まえながら、商品・規定の簡素化や代理店システムの使い勝手向上などに取り組み、商品・事務・システムの革新を実現します。システム新規開発費として、3年間で約400億円を投入する見込みです。

・ナレッジマネジメント・システムの構築：

前記7頁4. <4>をご参照願います。

・その他：

「次世代型代理店経営システム」と「真に自立した販売力」を有し、名実ともに企業化した専属・専業代理店を創出する「新中核代理店（仮称）」構想の推進、代理店との共生スキームの構築、個々の特性を活かした代理店強化、新たな「クロスセル推進」のための仕組みの構築、新たな「中堅・中小企業マーケット開拓」のための仕組みの構築などを通じて、販売網の基盤強化、お客さま第一の実践につながる「新たなビジネスモデル」を構築します。

以上