

2010年11月24日

各 位

日本興亜損害保険株式会社

## 業務改善計画の実施状況について

日本興亜損害保険株式会社（取締役社長 兵頭 誠）は、2009年11月24日付で策定した業務改善計画の実施状況を金融庁に本日報告いたしました。

弊社は、この業務改善計画の着実な遂行を通じて、迅速かつ適時・適切な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の一層の強化に取り組んでまいります。

## 業務改善計画の遂行に向けた取組みの全体像

弊社では「お客様にとって何がベストか」を役職員1人1人が考えて、全社を挙げて迅速かつ適時・適切な保険金をお支払いするために「損調業務品質向上運動(QOS)」を展開しています。

保険金の支払遅延等を根絶するために、迅速な支払に向けた未払事案の管理態勢を構築し、新たな仕組み（マニュアル等の整備を含む）やシステムを導入するとともに、保険金支払部門の担当者の教育を強化することで、保険金の迅速な支払に向けた意識やスキルのレベルアップを図ります。

さらに、内部監査等で未払事案の管理状況をモニタリングするとともに、万一不十分な点があれば、更なる対応策を実施し、迅速な保険金の支払態勢の構築に向けてPDCAサイクルを繰り返していきます。こうした改善策を経営陣自らが責任をもって適切に推進していきます。

### 業務改善計画の概要

#### ■ 迅速な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の構築

- ◇ 経営陣の意識改革 ◇ 「損調業務品質向上運動(QOS)」の展開 ◇ 「保険金支払管理規程」の改正
- ◇ 迅速な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の経営によるチェック 等

#### ■ 未払事案管理態勢の整備

- ◇ 損害サービスセンター（以下「損害SC」）における未払事案打ち合わせ方法の見直し
- ◇ 未払事案打ち合わせの実効性向上に向けたツールの作成と使用 ◇ 損害SCの要員間の業務分担の見直し
- ◇ QOSオフィサーの設置 ◇ 損害SC事務の効率化の推進 ◇ 本社による支援 ◇ 損害調査システムの改定 等

#### ■ 保険金支払手続きに係る規程・マニュアル等の見直し、整備後の業務の確実な実施

- ◇ 事務処理別「標準所要日数」の設定 ◇ 「各種調査の適切な実施タイミング」の策定
- ◇ 「交渉経緯入力ルール」の策定 ◇ 「お伺いコール」のルール策定
- ◇ 迅速な保険金支払推進のための管理指標の追加 ◇ マニュアルの新設・改定 ◇ 未払事案一斉点検の実施
- ◇ 定例業務自主点検による検証 ◇ 業務監査部、保険金支払管理部による検証 等

#### ■ 各種教育、研修の実施

- ◇ Web研修の実施 ◇ 全店統一コンプライアンス・ミーティングの実施 ◇ 経営陣によるメッセージ
- ◇ 人身傷害保険事務処理適正化の教育 ◇ 車両保険における損害評価ルールの明確化
- ◇ 年次集合研修へのQOSカリキュラムの導入 ◇ 迅速な保険金支払に向けた「社員意識調査」の実施
- ◇ お客様アンケートの改訂 ◇ お客様の声（苦情）の分析 ◇ 「損調チャレンジ月間」の項目見直し 等

### ～ 主な取組み ～

#### 【2009年度】

- 〔10月〕「損調業務品質向上運動(QOS)」開始（標準所要日数、お伺いコールなど）／本社業務支援チームによる損害SCへの指導開始／未払事案一斉点検の実施〔自動車〕／Web研修の実施
- 〔11月〕全店統一コンプライアンス・ミーティングの開催／損害SCの要員間の業務分担の見直し開始〔自動車〕
- 〔12月〕QOSマニュアルの策定／未払事案一斉点検の実施〔火災新種・マリン種目〕／損害SC事務の効率化の推進開始／損害調査システムの機能アップの開始／車両保険の損害評価ルールの明確化〔自動車〕／人身傷害保険事務処理適正化に関する集合研修実施〔自動車〕
- 〔1月〕未払事案一斉点検〔自動車〕の実施
- 〔2月〕人身傷害保険事務処理適正化に関する研修実施〔自動車〕
- 〔3月〕お客様アンケートの改訂／QOSマニュアルの改訂

#### 【2010年度】

- 〔4月〕QOSオフィサーの設置／定例業務自主点検項目の見直し／迅速な保険金支払に向けた「社員意識調査」の実施／人身傷害保険事務処理適正化に関する集合研修実施〔自動車〕／未払事案一斉点検の実施
- 〔5月〕改訂されたお客様アンケートの集約開始〔自動車〕
- 〔6月〕追加管理指標の抽出開始／人身傷害保険事務処理適正化に関する集合研修実施〔自動車〕／損調チャレンジ月間の実施
- 〔7月〕QOSマニュアルの改訂
- 〔8月〕QOSオフィサーの増員
- 〔9月〕損害調査システムの機能アップ〔自動車〕
- 〔10月〕未払事案一斉点検の実施
- 〔11月〕損調チャレンジ月間の実施

◆ 主な取組み内容につきましては、次頁以降をご参照下さい。また、資料（「業務改善計画の各項目に対する取組み進捗状況」）も併せてご参照下さい。

## 業務改善計画の実施状況（主な内容）

### 1. 迅速な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の構築

#### （1）経営陣の意識改革

2009年11月2日に「経営陣の反省と認識、今後の改善策を社長が先頭に立って実践していく」旨のメッセージを、2010年8月9日に「業務改善計画の完全遂行に向けた計画的な取り組みを全社員の総力を結集して行っていく」旨のメッセージを社長から全社員に対して、電子メールにて送信しました。各種社内会議・委員会においても、改善策の確実な実行と更なる事故対応力の向上に継続して取り組んでいく旨の経営陣の決意を示しました。

#### （2）損調業務品質向上運動の展開

2009年10月より「損調業務品質向上運動（QOS※）」を開始し、お客様へ迅速に保険金をお支払いするために全社員で取り組んでいます。

また、改善策の遂行を大前提に、「損調業務品質向上運動（QOS）」を中心とした未払事案管理態勢の強化を2010年度の損害サービス部門の施策の柱としています。

※QOS

Quickly!（早くやる!）

at Once!（すぐにやる!）

within a Standard period!（標準所要日数内でやる!）

を意味し、「QOSの徹底によるQOS（Quality Of Service＝業務品質）の向上」を目指し「お客様にとって何がベストか」を考えて事務処理に取り組む、損調業務品質向上運動のペットネームです。

#### （3）保険金支払管理規程の改正

弊社の保険金に関する支払管理態勢を定めた「保険金支払管理規程」を2009年12月に改正し、迅速かつ適時・適切な保険金支払に取り組むことを明記しました。

#### （4）迅速な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の経営によるチェック

改善策の定着・実施状況について、各種点検・検証の結果及び各種管理指標の推移などを定期的に保険金適正支払会議※で集約して経営陣に報告し、経営陣は改善状況に問題があると判断した場合、改善策の修正や新たな追加改善策の策定を指示す

ることとしています。また、改善策の修正や追加改善策は、必要に応じて社外専門家（弁護士、医師、学識経験者、消費者代表）で構成される「保険金審査会」の意見を聴取した上で策定され、保険金適正支払会議での協議を経て経営陣に報告されます。経営陣は追加改善策の採否を検討し、採用するものは速やかに実行を指示する一方、内容に問題があると判断した場合は、再度検討を指示することとしています。

2010年1月、3月、5月、7月及び9月開催の保険金適正支払会議において改善策の進捗状況の確認・検証を経て、経営陣への報告を実施し、取組みが着実に進捗していることを確認しています。また、関連各部による検証結果は社内NEWSとして発行し、全社員にタイムリーに開示し、継続的な改善を促しています。

今後も、これらのPDCAサイクルを経営陣自らが責任をもって繰り返すことにより、保険金支払管理態勢の強化を図っていきます。

#### ※保険金適正支払会議

保険金を適時・適切にお支払いする観点から、保険金の適正な支払に関する重要な事項について協議し、保険金支払管理における関連部門間の連携及び牽制を行うことを目的に開催しています。

## 2. 未払事案管理態勢の整備

### (1) 損害サービスセンターにおける未払事案打ち合わせ方法の見直し

従来、未払事案の打ち合わせは「お客様との連絡状況の確認」「対応方針の策定」をポイントに実施していましたが、自動車保険においては2009年10月、火災新種保険、マリン種目保険においては2009年12月より、これに「迅速に保険金をお支払いするための方針の確認、策定」もポイントとして加えた内容に見直し、継続実施しています。

### (2) 未払事案打ち合わせの実効性向上に向けたツールの作成と使用

2009年10月に自動車保険、12月に火災新種保険、マリン種目保険において、上記(1)の打ち合わせに加え、既に修理が終了している事案やお怪我が治っている事案などの、特に社内手続を直ちに進められると思われる事案については、下記4(1)に記載の「標準所要日数」を盛り込んだ「専用チェックシート」を利用して未払事案の打ち合わせを行い、保険金のお支払いに必要な工程毎の事務処理に遅延はないか、下記4(2)に記載の調査の要否判断や実施のタイミングは適切かなど、保険金支払に

必要な事務処理と迅速な保険金支払を推進するための基準・ルールの遵守状況チェックを開始し、これを継続実施しています。

また、打ち合わせの結果は全件記録に残すことをルール化し、各種検査において、これらルールの遵守状況を検証しています。

### (3) 損害サービスセンターの要員間の業務分担の見直し

従来、管理者も事案を担当していましたが、事故毎に担当者と管理者を分け、管理者が管理業務に特化していくことで、担当者の迅速な支払に向けた対応の支援を行っています。

また、担当者の担当事故件数が過大とならないよう、定期的な検証を行っています。

### (4) 「QOSオフィサー」の設置

2010年4月に管理業務の現場支援を行う専門要員（「QOSオフィサー」）を全国の損害サービス部に配置しました。「QOSオフィサー」は担当サービスセンターを巡回し、支援・指導を行っています。

また、2010年8月に「QOSオフィサー」の増員を行いました。

### (5) 損害サービスセンター事務の効率化の推進

迅速な保険金支払に向けた環境整備のため、適切な保険金支払の確保を前提に、保険金支払事務の簡素化を図りました。今後も損害サービスセンターにおける事務の効率化を推進していきます。

### (6) 本社による支援

2009年10月以降、91損害サービスセンター（自動車保険）、43損害サービスセンター（火災新種保険）に対して、保険金支払管理部門である本社損害サービス業務部による直接指導、支援を実施しました。

### (7) 損害調査システムの改定

迅速な保険金支払に向けた未払事案管理の強化と実効性の向上を図るため、社内手続を直ちに進められると思われる事案の抽出を効率的に実施できるようにする、支払時のシステムサポート機能を追加するなど、損害調査システムの機能アップを行っています。

### 3. 保険金支払手続に係る規程・マニュアル等の検証

全ての保険種目に係る現行の規程・マニュアル等を検証し、迅速な保険金支払を推進するための見直し・整備を図りました。

### 4. 保険金支払手続に係る規程・マニュアルの見直し・整備

#### (1) 事務処理別「標準所要日数」の設定

保険金のお支払いに必要な工程毎の事務処理について、目安となる期間が明確でなかったことから、支払手続における事務処理を細分化し、2009年10月に自動車保険、2009年12月に火災新種保険、マリン種目保険における各事務工程の「標準所要日数」を定め、事務処理遅延の防止に取り組んでいます。

#### (2) 「各種調査の適切な実施タイミング」基準の策定

2009年10月に自動車保険、2009年12月に火災新種保険、マリン種目保険における調査の必要性とタイミングを判断するための基準である「各種調査の適切な実施タイミング」を策定し、調査手続の遅延防止に取り組んでいます。

#### (3) 「交渉経緯記録ルール」の策定

2009年10月に自動車保険、2009年12月に火災新種保険、マリン種目保険におけるお客様とのお打ち合わせ内容を記録するタイミング、記録すべき事項等の基準をまとめた「交渉経緯記録ルール」を策定しました。

また、事務処理や社内打ち合わせも交渉経緯に記録し、管理者が事案毎の事務処理を含めた進捗状況を適切に把握できるようにしました。

#### (4) 「お伺いコール」のルール策定

2009年10月に自動車保険、2009年12月に火災新種保険、マリン種目保険で、弊社がお客様からご連絡や書類のご返送等をお待ちしている場合でも、予め定めた一定期間内に弊社よりお客様へご連絡する「お伺いコール」のルールを策定し、取り組んでいます。



#### (5) 迅速な保険金支払推進のための管理指標の追加

担当者の迅速支払に対する意識向上を図るため、迅速な保険金支払推進のための既存の管理指標に新たな指標を追加、損害調査システムに追加管理指標のデータ入力欄を2010年2月に新設し、データの蓄積・抽出、検証を実施しています。

#### (6) マニュアルの新設・改定

自動車保険、火災新種保険、マリン種目保険における上記(1)～(5)までの改善策を2009年12月に「QOS マニュアル」として取りまとめ、保険金支払部門の全社員へ配付し、また、その後のツールやルールの改訂時には、改訂内容を盛り込んだ「QOS マニュアル」(改訂版)を配付し、理解の促進を図っています。

### 5. 保険金支払手続に係る規程・マニュアルの見直し・整備後の業務の確実な実施

#### (1) 未払事案一斉点検の実施

自動車保険では2009年10～11月、2010年1月、4～5月及び10月に、火災新種保険、マリン種目保険では2009年12月、2010年4～5月及び10月に、お客様との連絡が途絶えている事案や支払手続遅延等が発生している事案が無いかの一斉点検を実施しました。

今後も一斉点検を継続して実施し、点検時に報告された事例やその発生原因を社内でも共有し、再発防止に繋げていきます。

#### (2) 定例業務自主点検による検証

損害サービス部室長が管下の損害サービスセンターに出向いて行う定例業務自主点検※、損害サービスセンターが自ら毎月実施するMonthly 事務チェック※に、2009年10月より自動車保険に関して迅速支払に関する項目を新設しました。

2010年度は、自動車保険に加え、火災新種保険、マリン種目保険についても迅速支払に関する項目を新設し、実施しています。

※定例業務自主点検、Monthly 事務チェック

内務事務等の適正化を推進し、事務リスクを防止・低減するため、自主的な点検を行うものです。

### (3) 業務監査部、保険金支払管理部による検証

2009年12月より、業務監査部、保険金支払管理部の監査・検査において、全国の損害サービスセンターが実施している月例点検の適切性、標準所要日数の遵守状況などについて検証を行っています。

また、保険金支払管理部による検査結果を検査実施の翌月に社内NEWSとしてまとめ、全社員に開示しています。

## 6. 各種教育・研修の実施

### (1) Web研修の実施

自動車保険については2009年10月、火災新種保険、マリン種目保険については2009年12月に、改善策について、単に社内に通達するだけでなく、Web（社内の映像ネットワーク）を利用して、全損害サービスセンターに対して迅速な保険金支払の最重要性と、そのための改善策の内容を説明し、理解・浸透を図りました。

### (2) 全店統一コンプライアンス・ミーティングの実施

業務改善命令において確認された不適切な対応による支払遅延等44件の具体事例とその原因、並びに改善策について、2009年11月27日を標準開催日として全店統一テーマでコンプライアンス・ミーティング\*を実施し、再発防止に向けた社員の意識と取組みの徹底を図りました。

また、2010年10月8日を標準開催日としたコンプライアンス・ミーティングにおいては、損害サービス部門を対象とした品質向上ミーティングとして「QOSを中心とした未払事案管理態勢の強化」について取組みの進捗確認を行いました。

#### ※コンプライアンス・ミーティング

毎月2回、各営業課支社・損害サービスセンター単位でコンプライアンス上の問題点を集中的に論議し、組織的に解決をはかるために行うミーティングです。

### (3) 経営陣によるメッセージ

2009年11月2日に今回の業務改善命令についての経営としての反省と認識、及び今後の改善策を社長が先頭に立って実践していく旨のメッセージを全社員へ電子メールにて送信し、本件の重要性と経営としての改善に向けた決意を示しました。



また、上記(2)の2009年11月27日を標準開催日として実施したコンプライアンス・ミーティングにおいて参加者全員で本メッセージを再確認しました。

#### (4) 人身傷害保険事務処理適正化の教育

人身傷害保険における取扱についての誤解等による不適切な事務処理の発生を防止するため、2009年8月以降、社内NEWSや通達、集合研修、e-Learningシステムを利用した「ノンマリン商品理解度チェック※」の確認テスト等での指導・教育を実施しています。

また、2010年6月実施のe-Learningによる「ノンマリン保険金支払資格試験※」に人身傷害保険事務処理に関する問題を設定し、自動車保険の支払に従事する社員がこれを受験しました。

##### ※ノンマリン商品理解度チェック

自動車・火災新種保険の支払部門の社員に対して、年1回e-Learningシステムを利用して、自動車・火災新種保険の商品に関する内容を理解させ、商品知識の向上を図るものです。

##### ※ノンマリン保険金支払資格試験

e-Learningシステムを利用して、自動車・火災新種保険支払部門の社員の商品及び損害サービス業務に必要な知識の習得レベルを検証するために行うものです。

#### (5) 車両保険における損害評価ルールの明確化

2009年12月に、車両保険における価額協定特約が付帯されていない契約の損害評価ルール（「車両保険における損害評価ルール」）を策定、明確化し、2010年2月以降のアジャスターの集合研修カリキュラムに組み込み、教育を実施しています。

また、2010年6月実施のe-Learningによる「ノンマリン保険金支払資格試験」に「車両保険における損害評価ルール」に関する問題を設定し、自動車保険の支払に従事する社員がこれを受験しました。

#### (6) 集合研修への「損調業務品質向上運動（QOS）」導入

2009年12月より集合研修カリキュラムに「損調業務品質向上運動（QOS）」に関する教育を追加して実施しています。

今後も継続して研修を実施し、迅速な保険金支払の重要性についての意識の社員への浸透を図っていきます。

#### (7) 「迅速な保険金支払」に向けた社員意識調査の実施

「迅速な保険金支払」の意識が浸透し、その意識に基づいて行動出来ているかなどを検証するため、イントラネット上で無記名の社員意識調査を年2回実施することとし、第1回を2010年4月に、第2回を2010年11月に実施しています。また、その検証結果は教育・研修の改善に活用しています。

#### (8) お客様アンケートの改訂

2010年3月より、お客様アンケートに「保険金請求をいただいてから保険金支払までは迅速でしたか」との設問を新設し、保険金支払の迅速性について、お客様に直接評価いただくこととしました。

#### (9) お客様の声（苦情）の分析

従来より行ってきたお客様の声（苦情）の分析において、2010年1月より、業務改善命令により明らかになった不適切な対応に起因する事案の抽出を開始しました。また、抽出された事案については、原因分析を行い、その内容を社内NEWSとして発信することによって、同様の事案の再発防止を図っています。

#### (10) 「損調チャレンジ月間」の項目見直し

2010年6～7月、チャレンジ項目を事務処理促進項目に絞り込み、「損調チャレンジ月間※」を実施しました。

また、同様に、2010年11～12月においても、チャレンジ項目を事務処理促進項目に絞り込んだ「損調チャレンジ月間」を実施しており、迅速な保険金支払に向けて取り組んでいます。

##### ※損調チャレンジ月間

適正事務と適正支払を推進するために、チャレンジ項目を掲げ、項目毎に達成すべき目標数値を設定し、目標の達成度合いを競い合うものです。

以上

業務改善計画の各項目に対する取組み進捗状況

項目	取組み	2009/10	2009/11	2009/12	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05	2010/06	2010/07	2010/08	2010/09	2010/10	2010/11
迅速な保険金支払に向けた 保険金支払管理態勢の構築	経営陣の意識改革		■												
	「損調業務品質向上運動(QOS)」の展開	■													
	保険金支払管理規程の改正			■											
	迅速な保険金支払に向けた保険金支払管理態勢の 経営によるチェック				■		■		■		■		■		
未払事案管理態勢の整備	損害SCにおける未払事案打ち合わせの実効性向上に 向けたツールの作成と使用	■自動車		■火災新種 マリン											
	損害SCの要員間の業務分担の見直し		■												
	QOSオフィサーの設置							■						■QOSオフィサーの増員	
	損害SC事務の効率化の推進			■											
	本社による支援	■													
	損害調査システムの改定			■										■	
保険金支払手続きに係る規程・マニュアル等の見直し、 整備後の業務の確実な実施	事務処理別「標準所要日数」の設定	■自動車		■火災新種 マリン											
	「各種調査の適切な実施タイミング」の策定	■自動車		■火災新種 マリン											
	「交渉経緯入力ルール」の策定	■自動車		■火災新種 マリン											
	「お伺いコール」のルール策定	■自動車		■火災新種 マリン											
	迅速な保険金支払推進のための管理指標の追加						■指標入力欄追加				■抽出開始				
	マニュアルの新設・改定			■マニュアル策定				■マニュアル改訂						■マニュアル改訂	
	未払事案一斉点検の実施	■自動車		■火災新種 マリン	■自動車				■全種目						■全種目
	定例業務自主点検による検証	■自動車							■火災新種 マリン						
業務監査部、保険金支払管理部による検証			■												
各種教育、研修の実施	Web研修の実施	■自動車		■火災新種 マリン											
	全店統一コンプライアンス・ミーティングの実施		■											■	
	経営陣によるメッセージ		■												
	人身傷害保険事務処理適正化の教育				■集合研修開始							■e-Learningによる教育			
	車両保険における損害評価ルールの明確化				■ルール策定		■集合研修開始					■e-Learningによる教育			
	年次集合研修へのQOS導入				■										
	「迅速な保険金支払」に向けた社員意識調査の実施									■第1回					■第2回
	お客様アンケートの改訂							■項目改訂		■集約開始					
	お客様の声(苦情)の分析				■										
	「損調チャレンジ月間」の項目見直し										■				■