

# 「経営品質刷新プロジェクト」の対応状況報告

## ～社員による金銭の不正取得事案に対する対応状況～

### 1. はじめに

2020年10月以降に判明した一連の社員による金銭の不正取得事案について、被害を受けられたお客さま、ご契約をいただいているお客さま、関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

信頼を大きく損ねた一連の事案を当社の全役員ならびに全社員が真摯に受け止め、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復すべく、2020年12月に「経営品質刷新本部」を設置し、被害にあわれた方々に対し真摯に対応を進めるとともに、管理・監督・牽制・モニタリング体制の強化ならびに、企業風土や体質の変革を図るべく「経営品質刷新プロジェクト」をスタートさせ、金銭に係る不正行為撲滅に向けた取組みを進めてまいりました。

そのような中において、昨年12月にご報告した通り、ご高齢のお客さまの金銭を不正に取得していた事案が発生したことを非常に重く受け止めており、引き続き、金銭に係る不正行為撲滅を最重要課題の1つと強く認識したうえで、再発防止策およびその実効性の一層の強化、そして内部統制強化を図ってまいります。<sup>1</sup>

具体的には、本日「2022年4月1日付 第一生命保険株式会社における組織改編ならびに役員人事異動 ([https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021\\_067.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021_067.pdf))」にて公表のとおり、組織体制において「経営品質刷新プロジェクト」の取組み強化へ向けた対応を行うとともに、課題解決に繋がる対応として、支社などの営業組織ではコンプライアンスを組織評価の最重要指標としたうえで、「お客さま第一」の理念を大前提とした「営業員制度・運営の見直し」、および昨年12月にご報告した事案を踏まえた「ご高齢のお客さまへの対応強化」をはじめ、各種取組みを実行してまいります。

本「経営品質刷新プロジェクト」が目指す企業風土や体質の改善は一朝一夕に成し遂げられるものではないと認識しておりますが、一つひとつの取組みについて、本社・支社・営業オフィスといった各組織、そして社員一人ひとりに至るまで、その意義・重要性を強く認識し、継続的かつ中長期的な視点を持ちつつ確実に実行・実現していくことで、お客さまからの信頼にお応えできる組織を築いていきたいと考えております。

<sup>1</sup> 当社社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況 [https://www.dai-ichi-life.co.jp/information/keiei\\_hinshitsu.html](https://www.dai-ichi-life.co.jp/information/keiei_hinshitsu.html)

## 2. 被害にあわれた方々への対応状況

山口県における元「特別調査役」による事案では、2021年3月31日にご報告<sup>2</sup>したとおり、被害を受けられた方々のうち、被害額が確定している方に対して、被害額の全額をお支払いさせていただいております。被害額が確定していない方に対しても調停の場でのご相談を進めさせていただき、客観的な視点での評価も頂きながら解決に向けた対応を進めてまいりました。

また、昨年12月にご報告した、ご高齢のお客さまの金銭を不正に取得していた事案につきましては、全容把握、事実確認を進めるとともに、個別に対話を継続させていただいております。

なお、その他の事案につきましては、行為者からの弁済および契約の復元等により補償させていただいております。

## 3. 営業員制度・運営の見直し

当社は、社会・お客さまからの負託に応える営業員体制を実現すべく、よりお客さま視点での活動の実現に向けて取り組んでおります。会社の存在意義に立ち返り、「お客さま第一」の理念を大前提として、第一生命ホールディングスの「お客さま第一の業務運営方針」の改正に合わせ、従来の「消費者志向自主宣言」を抜本的に見直し、2021年9月に『お客さま・社会への誓い（第一生命の「消費者志向自主宣言」）<sup>3</sup>として改めました。

制度・運営面についても、理念教育やお客さまから必要とされるためのリテラシー教育を含めた営業員（生涯設計デザイナー）の育成に十分な時間を確保し、安定的に営業員の育成や活動を行えるよう給与制度を見直します。また、組織評価においてはコンプライアンス要素を最重要指標としたうえで、営業目標の設定方法の見直しも実施します。これらの取組みを実施することで、今一度「お客さま第一」の活動を実践できる営業員体制を構築してまいります。

### <営業員の教育・育成>

お客さま接点の中心を担う生涯設計デザイナーに対して、オンラインを活用した教育も含め、あらためて教育の機会を充実させることで、「お客さま第一」の活動の徹底、金融機関に勤める者としてのリテラシーの向上に向けた取組みを進めてまいります。

コンサルティングの手法についても、「お客さま第一」の対応を強化いたします。具体的には、お客さまのライフプランや社会保障制度等に基づき必要な保障内容を算出する「生涯設計プラン」について、これまで以上にお客さま一人ひとりに合った保障内容、保障額等を算出できるように改定を行ってまいります。その上で、よりお客さまの納得感を高め、合理的な商品提案を行うべく、募集プロセスにおいて「新・生涯設計プラン」のご提供を原則必須とする運営へと見直しを行ってまいります。

新人生涯設計デザイナーの育成においては、これまでも中期的視点も踏まえた育成を行ってまいりましたが、2022年度からは特に入社から1年間を「初期教育期間」と位置づけ、カリキュラムについても刷新する中で、理念教育等を中心とした教育を徹底してまいります。加えて、高度なコンサルティング力、高い金融リテラシー等を身に付けたうえでお客さまに接することができ

<sup>2</sup>元社員による金銭不正取得事案（2020年10月2日公表）に係る対応について [https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020\\_113.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_113.pdf)

<sup>3</sup>消費者志向自主宣言（お客さま・社会への誓い） <https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/customerorientation/index.html>

るよう、より高いレベルのコンサルティングを実施すべくリテラシー教育にも力を入れてまいります。そのうえで、コンサルティング能力や金融リテラシーが一定のレベルに達したことをもって初めてお客さまへの訪問を開始し、さらには、入社後1年間はまずはお客さまにご納得いただけるコンサルティングを通じて、その結果としての保険商品のご提供に繋げていくという考え方を定着・浸透させる期間と位置づけ、その考えを明確化する観点から営業実績を求めない運営としてまいります。

#### <営業員の給与>

新人生涯設計デザイナーについては、育成の体制の見直しと合わせて、給与制度についても改定を行い、入社後、5年間にわたって月例給与を安定化する制度といたします。

また、6年目以降の生涯設計デザイナーについても、よりお客さまに寄り添った対応を推進すべく、定性的な「お客さま体験価値（CX）<sup>4</sup>」に資する取組みを臨時給与に反映させる仕組みを導入いたします。

こうした対応を通じ、従来以上に長期的な目線でお客さま本位での対応を実現できる人財の育成に取り組んでまいります。

#### <組織評価・目標>

組織の評価にあたっては、コンプライアンスに関する項目を最重要項目として位置づけ、取組みを進めてまいります。

営業関連の目標の設定についても、従来の考え方から大きく見直してまいります。2022年度においてはトップダウンの業績目標の設定を行わず、まずは、生涯設計デザイナー一人ひとりが自身の目指すキャリアを考え、それに応じた目標を自ら設定することとします。組織目標についても管下の生涯設計デザイナーが設定した目標や、その他さまざまな環境要素等を踏まえ、同じく組織長自身が検討し策定する、ボトムアップの運営といたします。こうした対応によって、個人・組織ともにより主体的かつ前向きに成長・改善に取り組める体制を目指します。

## 4. ご高齢のお客さまへの対応強化

昨年12月にご報告した、ご高齢のお客さまの金銭を不正に取得していた事案の発生を受け、ご高齢のお客さまへの対応について抜本的かつ実効的な対策を推進していくために、社長が主導する全社横断的な「経営品質刷新プロジェクト」の中に新たに「高齢者ワーキンググループ」を設置のうえ、以下の対応を実施しております。

#### <伏在調査>

ご高齢のお客さま、または「契約内容ご案内制度<sup>5</sup>」に登録された契約関係者（ご家族など）あての確認を実施しております。本件に係る確認は2022年3月末を目途に完了予定です。

<sup>4</sup> お客さま体験価値（CX）とは商品・サービスそのものの価値だけでなく、お客さまが当社を通じて得られる心理的な満足感も含めた一連の体験であり、体験の質を向上させていくことを「お客さま体験価値（CX）の向上」と呼称している。

<sup>5</sup> 契約内容ご案内制度とは、事前にご契約者（年金証書契約の場合は年金受取人）の同意をいただくことにより、被保険者や指定代理請求人等の契約関係者（ご家族等）に対して、契約内容やお手続き・契約維持に必要な情報提供を行うことができる制度です。本制度により、保険金・給付金等を実際にご請求いただく契約関係者に、契約内容や保障内容を理解していただき、確実にご請求いただくことができます。

### ＜ご高齢のお客さまに対するサービス強化＞

2022年2月より、ご高齢の契約者の中で、ご家族等が契約内容などの案内を受け取れることができる「契約内容ご案内制度」に登録されていないお客さまに対して、同制度への加入勧奨活動を進めております。あわせて、指定代理請求人等の契約関係者をご高齢の配偶者等から子・孫世代に変更する勧奨活動も実施していく予定です。また、契約関係者に対する契約の内容を通知するサービスを導入する予定です。

### ＜全社一斉の緊急コンプライアンス研修の実施＞

全役員・全社員を対象とした臨時の全社一斉コンプライアンス研修を2021年12月22日から12月28日の期間において全所属において所属ごとに実施しました。約51,900名が参加し、社員全員が業務の手を止めて、研修およびディスカッションを通じてあるべき行動を自分ごと化して考える研修としました。

具体的には、「お客さま接点のあり方」などを議論し、金融機関に勤める者として規律ある行動が求められることを再確認し、加えて、全社一斉のコンプライアンス研修の内容が、その後も継続的に認識され続けるために、「(役員・社員の)行動規範」などで求められる行動として、「お客さまの期待や社会的要請に応えるためにも、お客さま・社会からの信頼を失う可能性がある禁止行為」を整理し、社内ルールへの反映等の対応を進めます。

本一斉研修、社内ルールへの反映等にとどまらず、今後も全社においてコンプライアンス研修を継続実施し、金融機関に勤める者として規律ある行動の徹底に努めてまいります。

## 5. その他、再発防止策の実行状況

昨年4月に公表した再発防止策の取組状況<sup>6</sup>より変更・追加があった事項について以下の通りご報告します。

### 伏在調査

#### ＜類似手口の可能性のある契約にフォーカスした調査＞

これまでに発生した不正事案を踏まえ、解約や契約者貸付など過去に出金があった契約を抽出して通知やアウトバウンドコールによる調査・確認を2020年12月～2021年3月にかけて進めてまいりました。また、本調査を通じて把握した追加の不正事案の類型を踏まえつつ、調査対象を拡大するなど、PDCAを回しながら対応を進めるとともに、類似事案の発生抑止に向けた注意喚起を行ってまいりました。加えて、2021年4月～10月までは、網羅性の観点から「出金履歴はないものの、一定額の引き出しが可能な契約」などへの注意喚起も行い確認も実施するなど、合計で約120万件に対して調査ならびに注意喚起を実施いたしました。

#### ＜全てのご契約者さまへの確認＞

お客さまへ年1回発信するご契約内容のお知らせ「生涯設計レポート」を通じて注意喚起・確認依頼を実施しました。2021年5月～12月までに、個人保険、個人年金保険のすべてのご契約者さ

<sup>6</sup> 「経営品質刷新プロジェクト」の取組状況に係るご報告 [https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021\\_006.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021_006.pdf)

まに対して、約 747 万件の通知発信を完了いたしました。

現時点でこれまで公表した事案以外に、金銭を不正取得した疑いのある事案は新たに判明しておりません。

## **不正を防止する仕組みの構築**

### **<事務部門における金銭費消事案を防止する対応>**

事務部門における送金・出金を行う業務を対象に、外部アドバイザーを活用し、金銭不正に対する事務プロセスの強化を目的とした総括的検証を実施しました。そして、検証の結果確認された課題に対し、事務基準の見直しや業務システムの改修等による職務分離の強化、証跡管理の徹底、振込口座確認プロセスの強化等を順次実施しております。

### **<行動規範等の改定・周知・徹底>**

一連の金銭に係る不正事案の発生原因分析を踏まえ、本事案の発生を常に反省、再発防止策を確実に実行することの重要性の意識を高める対応として、「お客さま第一の業務運営方針」を見直し<sup>7</sup>、当社の原点である「お客さま第一」の姿勢を明確にし、信頼回復に向け新しい企業風土の定着と経営品質の改善に取り組むことを決めました（2021年6月改正）。また、役員が率先して企業風土・意識の変革に取り組むことを、役員行動規範に盛り込みました（2021年11月改正）。

## **モニタリング対象範囲の拡充・運営基準の強化**

### **<契約者貸付モニタリングの強化>**

契約者貸付を利用されているお客さまの数や契約者貸付の金額が一定以上の営業員のお客さまのうち、契約者貸付のご利用残高が一定額以上のお客さまに対してご利用状況の直接確認を兼ねて担当エリアの指導者によるご利用状況のフォローをする仕組みを 2021 年度より導入しております。これによりお客さま毎のお手続きのタイミングではなく、毎年会社からお客さまに対して主体的に、営業員との関係性の中で直接的に金銭の授受がないことを会社として確認・注意喚起する体制を構築しております。

## **企業風土・体質**

### **<役員・社員の全員参加による企業風土・体質の改善>**

2021 年 5 月より、全役員が主催者となり、全社員を対象としたタウンホールミーティングを 7 月までに全 56 回を実施いたしました。

さらに、既存の枠組みである「役員と語る（2021 年度より、「役員と語る ～テーマ別ミニタウンホールミーティング～」に改称）」運営も活用して、年間を通じて社員と意見交換する機会を設定し、2022 年 2 月までに全 137 回を実施いたしました。当該運営に加え、各部門・所属における役員および組織長主催の対話機会の頻度を増やし、真に「お客さま第一」を体現するべく、企業風土の改善に努めております。

こうした対話機会とあわせてグループ全社員を対象にした「エンゲージメント調査」を昨年 8 月より導入し、組織風土の状態を確認できるようにしました。

---

<sup>7</sup> お客さま第一の業務運営方針 [https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/customer\\_first/index.html](https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/customer_first/index.html)

これまでの結果と全社員アンケート結果ならびにタウンホールミーティングでの社員の声も踏まえ、お客さまからの信頼を回復し、真に「お客さま第一」を体現するべく、「誇りとやりがいをもって、仲間とともにイキイキわくわく活躍できる組織」そして「社員の well-being を互いに尊重し高める」状態を目指すべき姿とし、エンゲージメント結果を活用した企業風土改革の取組みを進めております。

また、来年度からは、組織風土の背後にある課題を、スピードをもって解決するために、全社横断組織としての専門委員会を設置し、社員の well-being 向上、エンゲージメント向上につながる取組みを強力に推進してまいります。

加えて、引き続き、全社員を対象にした取組みとして「経営からの発信・経営と社員の対話機会の提供」「社員の声を経営に活かす取組」「各所属の変革取組を社員に分かりやすく伝え、共有し自分ごと化の促進」に取り組んでまいります。

これら取組みを通じて、定量的な指標として「組織風土が変わってきていると感じている社員の割合の上昇」「エンゲージメント総合スコア」をフォローしていくとともに、定性的な指標として「エンゲージメント向上取組」を設定し、定期的に進捗を確認し、PDCAサイクルを回しながら企業風土改革に取り組んでまいります。

以上

**弊社では、社員が私製領収書等を用いて現金を取扱うこと、弊社商品の取扱いにおいて、社員がお客さまから現金や小切手をお預かりすることはございません。また、キャッシュカードやクレジットカードをお預かりし暗証番号をお伺いすることはございません。**

弊社とのご契約の有無にかかわらず、以下に該当すること、その他、不審に思われる点がございましたら、下記照会先までお問い合わせくださいますようお願い申し上げます。

- 高金利が適用される特別枠で資金を運用する旨の金融取引を持ち掛けられた。
- 「契約者貸付や解約・減額等の保全手続きが誤って行われたため、お客さまの口座に振り込まれた現金を回収する」と言われた。
- 保険商品の加入を持ち掛けられ、保険料として金銭を預かると言われた。

<ご照会先>

フリーダイヤル 0120-157-157

受付時間（日・祝日・年末年始を除く）

月曜～金曜 9:00～18:00 土曜 9:00～17:00