

日本保險公司發生

債信危機的善後處理模式

王光煜

去年以來日本金融廳頻頻對保險公司行政處分，亦不拘泥於持續財務改善，今日保險界正面臨信用不佳的困境，與從前不同，這次是保險公司經營上透明性、誠實性、導致契約雙互不信任有直接關係；過去保險公司信用不佳的問題，大都是由於外在股價低落及利息趨低等原因所影響，而這次則是保險公司自己種下的苦果，面臨嚴竣的挑戰局勢。

當前保險公司的營運，如何改善信用評等，回復較高的債信評等，各保險公司必須親自尋求因應對策之外，並無其他途徑。(參照表一)

不幸事件：

嚴罰產物保險(Japan)，暴露輕視顧客

在日本產物保險(Dobu)不幸發生重大嚴罰事件，本著武士道傳統，該公司由平野浩志社長率經營團隊召開記者會，向社會大眾謝罪，並引咎辭職，同時發表董事佐藤正敏昇任社長；舊經營團隊明確地負其責任，揭示新

人新政，重視顧客防止再發生。

依據金融局調查，漏付保險金是擔任者「認識鬆弛」，沒有指示適切的調查方法及人員配置不足，因此，金融局調查發現大量新的不支付案件；甚至營業處現場有代刻顧客印章，沒有經其確認，任意變更契約之違法行為，其中山口支店於金融廳調查時，尚發現有破棄之圖章。

另人壽保險部分的缺失發現有顧客無投保意願，由業務員代為投保，並墊付保險費，以虛增業績的情形；而香港支店則發生受工程承包人催促，偽造超過保險契約承保範圍之保險單送給發包人事件。總之，違法行為的原因，是該公司受「營業至上」主義之害，不惜一切手段，以爭搶業務為目標；眾所皆知，日本產險業市場已經成熟化，而市場占有率惡性競爭的戲碼，仍一再重演。

另一方面，「保險金如無請求就不必支付」的意

識，不顧客戶投保權益的錯誤思維，在保險同業之間蔓延。特別是產物保險(BOB)營業力超強，被稱為「野武士集團」，平野社長一再說「經營團隊未能掌握現場實態」，因此，不能免除經營責任，承認錯失。

三井住友海上業務停止命令，

保險金不支付問題罪產物保險之倫理、道義

今年五月產物保險(BOB)受到停業行政處分，六月二十一日金融廳宣佈，三井住友海上保險自七月十日起，停止產物保險招攬及契約業務，為期二週至二十三日止；並停止醫療保險等第二領域商品，待金融廳確認其經營管理體制，已真正改善為止。金融廳監督局小野尚保險課長指責「所謂支付保險金，連保險的基本都沒有做好」。

此一處分案引起日本金融界的極大震撼，該社立即舉行記者會，植村社長表示：「對契約者造成多大麻煩，深表道歉！井口重雄會長與我都有極重大責任；遵從主管機關的處分，檢討改進，建立新體制」，並辭職向社會大眾謝罪。

二〇〇五年二月中小富士產險，被發現汽車保險之臨時費用，有漏付事件，之後問題波及全體產險界，截至二〇〇五年十一月，金融廳命令二十六家產險公司



一齊業務改善，特別是三井住友海上保險漏付案件高達二七、〇〇〇件；然而，二〇〇五年十一月八日起金融廳檢查時，又發現有一七、二九六件新增未付漏件。

再者，同時發現第三領域商品有不適切、不支付案件，另有契約者無責任，且以違反告知義務為由以解約；對保險金請求，以投保前帶病為由任意給予解約等，保險金未付案件有九二七件之多。

另外，又發現代理店對印鑑不當使用，及墊付保險費等情事；植村社長「以現場的聲音未能報告到經營層」回答，結果造成保險公司之不幸事件。總之，欠缺企業倫理及營業控管，不出事亦難！

佐藤正敏社長之使命：「為回復信賴，

踏實地努力易懂商品為全社的方針」

新任產物保險(BOB)社長佐藤正敏表示，接受停止業務等行政處分的八個項目，其中1.漏付產物保險金，2.受託業務之人壽保險無理的招攬，二項為特別重大的缺失問題；經公司內部調查，漏付保險金案件有二七、〇〇〇件餘，其中於安田日產產險合併初年度比率較高，及種種不同特約附加等，且電腦系統無法檢查。

而人壽保險業務招攬，為了追求營業業績快速成長，由職員負擔保險費等，欠缺遵守法律意識及營業

至上主義所導致之結果；為明確責任歸屬，重新組織新的經營團隊，與過去經營切斷，提出業務改善計劃，以外聘有識之士為中心，設置「業務監督，法令遵循（Compliance）委員會」。內部控管則新設「Service Center業務管理部」，強化有關保險金支付管理及監督。

社長亦親身到第一線，直接與業務同仁對話，雙方交流溝通，使新的經營方針能落實推動；此外，漏付保險金缺失的另一個原因，是商品的複雜化，今後的保險商品的設計以易懂為方針，與其追求保險商品多樣化，不如顧客易懂商品更為重要。

除此，營業員的人事評鑑制度將全面修訂，有關法令遵循（Compliance）的評價比率，由原先的一〇%提高為三成，以誘導營業員遵守規範為前提，評價其績效。至於停業處分是否對業績影響，現階段還不十分明朗，但是回復信賴、踏實努力，為該公司今後努力的目標。

江頭敏明新社長：「以貫徹顧客基點之態度，傾注全力回復信賴」

三井住友產險六月接到金融廳業務改善命令，七月提出業務改善計劃。這次保險金不支付事件：1.自由化以來競爭激烈，商品複雜化。2.顧客也難於了解，我

們也未盡說明責任。3.電腦系統檢查體制亦有缺陷等原因，深深反省。如果再發生類似事件，必將會造成公司存亡，深具危機意識。

業務改善計劃，重點有：內部管理體制做徹底修正；新設企業品質管理部，從商品開發、招攬、理賠：等每一過程嚴加檢查控管、顧客或代理店營業現場的建言聲音能夠上達，加強法令遵循（Compliance）部，以往分為職員、代理店、海外，現在為綜合管理機能一元化；至於管理統合（Governance）面，於董事會內部新設監察委員會，由過半數獨立董事組成，提高經營之透明度，如成效良好也考慮改為「委員會設置公司」。

通路方面以改革以往之行銷網為目標，現今代理店之統合、廢除、大型化正在進行；這次業務停止造成顧客不便深感抱歉，對於未能配合公司改善之代理店，今後將面臨淘汰命運。另外「集團新願景」之策定，開始「創造新企業特色事業」之構想，「貫徹顧客基點態度之公司」為目標，傾注全力回復信賴。

**日本產物保險協會會長 兒玉正之看法及做法
保險經營首要配合顧客、全力致力信賴回復**

一部份保險金支付疏漏的缺失，保險業者受行政處分或業務改善命令，此一情形對保險公司的經營管理而

言，等於回到原點，必需重新要求員工，遵守法令，並強化經營管理體制不可；特別重要的是使消費者更加方便，重視保護消費者，以及更能配合消費者需求，滿足顧客，恢復信賴。

至於產物保險Japan及三井住友海上之事件，協會緊急對策致力方針決定如下：各公司實施自主檢查，依據這次行政處分，同樣的事例，或有不週全之處加予檢查，萬一發現時速予更正，並確認建構防止再發生措施；再者，職員總會確認事項之追縱，強化法令遵循(Compliance)委員會之機能，保險金支付有關指針之策定，籌劃適當且迅速支付保險金組織建構等，同時並徹底執行。

今後各保險公司的管理應抱著一件缺失都不會發生的目標，加強內部控管，才能重建顧客的信賴；假如再發生，無異退出市場。

保險事業之社會責任

觀察日本保險界發生不幸事件後的處理方法，回顧台灣保險市場邁向全面自由化、國際化的趨勢，面臨市場激烈競爭業務的情勢將如何應對？確實是值得關注的問題。最近金管會舉辦「保險業法令遵循研討暨座談會」，以加強保險業風險控管，設置獨立董事、審計委



員會及風控長等職務，金管會聲聲催。藉「他山之石，可以攻錯」，請關心保險業者多想想，經營保險事業所擔負的「社會責任」。

(作者：退休產險公司高階主管)

參考資料：1. 2006.6.10.日本「週刊東洋經濟」。

2. 2006.7.11.日本經濟新聞。

3. 2006.7.4.日本週刊「Economist」。

4. 2006.8.30.日本週刊東洋經濟臨時增刊。

2006年版「生保・損保特集」。

表一、日本金融廳對保險公司之重大行政處分(2004年8月~)

日期	公司	處分內容	主要處分理由
2004年 8月20日	日動產險	命令業務改善	承辦契約職員違法招攬行為，公司不適切的招攬管理形勢。
2005年 2月25日	明治安田人壽	命令一部分業務停止 命令業務改善	不當的不支付保險金、保險招攬人不告知、教唆等違法行為，不充分的內部管理。
6月10日	三井人壽	命令業務改善	發現不合團體契約案件(不合加入團體契約者加入)
10月28日	明治安田人壽	命令一部分業務停止 命令業務改善	新發現不當的不支付(保險金等1,053件，給付金1,450件)
11月25日	26家產險	命令業務改善	發現26家產險合計18萬件，遺漏未付附隨保險金。
11月30日	Zurich產險	命令業務改善	違反電話締結契約時，對重要事項之說明義務，保險金支付處理長期滯延，對申訴處理對應不誠實。
2006年 5月25日	產物保險 Japan	命令一部分業務停止 命令業務改善	追加發現遺漏未付附隨保險金1,334件，又發現招攬合作人壽保險公司之商品，墊付保險費違法行為431件。
6月21日	三井住友產險	命令一部分業務停止 命令業務改善	對第三領域商品有不適切不支付保險金，追加發現遺漏未付附隨保險金17,296件，不適切的代理店管理。
7月26日	日本人壽	命令業務改善	期間經過後不當的解除契約105件，支付給付金時少算遲延利息338件，支付保險金等管理體制有缺陷。

參考資料：依據金融廳發佈之資料。