



2020年12月14日

各 位

会 社 名 日 本 郵 政 株 式 会 社  
代 表 者 名 取 締 役 兼 代 表 執 行 役 社 長 増 田 寛 也  
(コード番号：6178 東証第一部)  
問 合 せ 先 I R 室 (TEL. 03-3477-0206)

### 業務改善計画の進捗状況について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）（以下、「日本郵政」という。）、日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川和秀）（以下、「日本郵便」という。）および株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也）（以下、「かんぽ生命」という。）は、本日、業務改善命令（2019年12月27日）に基づく業務改善計画の進捗状況（2020年11月末時点）を総務省および金融庁に報告しました。

業務改善計画については、引き続き弊社グループの最重要課題の位置付けとして、全役職員が一丸となって取り組んでまいります。

なお、業務改善計画の進捗状況は次ページ以降のとおりです。

## 業務改善計画の進捗状況について

### 1 かんぽ生命のご契約調査の結果

#### (1) 特定事案調査の進捗状況

特定事案調査については、お客さま約 15.6 万人に対し、郵送・架電・訪問により、申込時の募集状況の確認や契約復元等のご意向確認を行い、お客さま都合によるもの等を除き、3 月末でお客さま対応が完了しております。また、お客さま都合によるもの等についても、引き続き丁寧な対応を実施しております。

#### (2) 特定事案調査の募集人調査の進捗状況

特定事案調査の募集人調査については、4 月末までにほぼすべての判定が完了しております。11 月 30 日時点で法令違反が認められた事案は 311 件 (413 人)、社内ルール違反が認められた事案は 3,347 件 (2,222 人) となっております。また、募集人処分としては、業務廃止が 67 人 (他事案 13 人\*)、退職者等 45 人の業廃相当含む、1 カ月から 6 カ月の業務停止が 1,009 人、2 週間または 3 週間の業務停止が 1,552 人、不服申立期間中など処分判定中が 7 人 となっております。

さらに、特定事案調査に係る募集人調査の結果、法令違反または社内ルール違反が認められた募集人に対する研修を順次開始しております (11 月 30 日までの対象募集人は 2,450 人)。

\* 他事案 13 人は、多数契約調査のうち昨年より実施している事案 10 人、その他お客さまの声等から発覚した事案 3 人

#### (3) 全ご契約調査の進捗状況

全ご契約調査については、お客さま約 1,900 万人に対して、返信はがきを同封した書面によりご意向確認を行い、100 万通を超える回答を受領し、お客さま都合によるもの等を除き、お客さま対応が 3 月末に完了しております。お客さまからの契約措置のご要望など、お客さま都合によるもの等についても、利益回復に係る対応を実施する等、引き続き丁寧な対応を実施してまいります。

全ご契約調査においてお客さまからいただいた苦情やお叱り等のご意見のうち、法令違反または社内ルール違反の可能性について、11 月 30 日時点において、3,832 件が該当する可能性があることを確認しております。これらについて、募集人調査や利益回復に向けた対応を実施しています。

#### (4) 全ご契約調査の深掘調査の進捗状況

##### ① 多数契約調査の進捗状況

深掘調査の多数契約調査については、お客さま都合によるもの等を除き、お客さまへの対応は概ね完了しており、お客さま都合によるもの等についても、引き続き丁寧な対応を実施しております。

2月から優先的に対応を開始したお客さま(897人(\*1))に加え、優先対応以外のお客さま(5,532人(\*2))について調査を進めており、11月30日時点でご意向の意思表示があったお客さまが6,299人(98%)、ご意向に沿わないお客さまが3,058人(48%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが2,771人(43%)となっております。

\*1. 過去5年間(2014年4月から2019年3月までの間を指します。以下同じ。)で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅したもの

\*2. 過去5年間で新規契約を10件以上加入し、その3割以上が消滅したもの

##### ② 多数契約以外の調査の進捗状況

多数契約調査以外の調査についても、お支払いいただく保険料が高額であったり、被保険者や保険種類を変更するなどして新規契約に加入したことがあるなどのお客さまに対して、金額や回数が多寡に応じて、かんぽ生命の支店社員のご訪問やご契約状況のわかる書面を送付し、ご契約内容の確認を実施しており、お客さま都合によるもの等を除き、お客さまへの対応が概ね完了しており、お客さま都合によるもの等についても、引き続き丁寧な対応を実施しております。

お支払いいただく月額保険料が20万円以上のお客さま(5,103人)について調査を進め、11月30日時点でご意向の意思表示があったお客さまが5,025人(98%)、ご意向に沿わないお客さまが2,140人(42%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが1,947人(38%)となっております。

被保険者や保険種類を変更するなどして新規契約に加入したことが複数回あるなどのお客さま(2,650人)の調査についても、11月30日時点でご意向の意思表示があったお客さまが2,482人(94%)、ご意向に沿わないお客さまが944人(36%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが834人(31%)となっております。

また、お支払いいただく月額保険料が10万円以上のお客さま(14,059人)について調査を進め、11月30日時点でご返信等をいただいたお客さま(8,648人)のうち、ご意向の意思表示があったお客さまが8,572人(99%)、ご意向に沿わないお客さまが1,284人(15%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが1,083人(13%)となっております。

被保険者や保険種類を変更するなどして新規契約に加入したことがあるなどのお客さま、保険期間等短縮変更制度を利用した契約乗換などのお客さま(32,814人)の調査についても、11月30日時点でご返信等をい

ただいたお客さま (18,334 人) のうち、ご意向の意思表示があったお客さまが 18,210 人 (99%)、ご意向に沿わないお客さまが 1,530 人 (8%) であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが 1,167 人 (6%) となっております。

なお、書面に同封したアンケートの返送をいただけていないお客さまに対しては、7月30日に再度ご案内の書面を送付しております。

多数契約以外の調査（訪問対応）の状況

11月30日時点

お客さまへのご連絡・ ご契約内容の確認状況	多額契約 (20万円以上) (*1)		被保険者・保険種類変更 (複数回) (*2, 3)	
	対象人数 (人)	割合 (%)	対象人数 (人)	割合 (%)
ご契約内容の確認が完了 したお客さま	5,025	98	2,482	94
ご意向に沿わないお客 さま	2,140	42	944	36
契約措置を希望され たお客さま	1,947	38	834	31
対象のお客さま	5,103	100	2,650	100

多数契約以外の調査（レター送付の上、訪問対応）の状況

11月30日時点

お客さまへのご連絡・ ご契約内容の確認状況	多額契約 (10万円以上) (*4)		被保険者・保険種類変更 (1回)、期間短縮 (*5, 6, 7)	
	対象人数 (人)	割合 (%)	対象人数 (人)	割合 (%)
ご契約内容の確認が完了 したお客さま	8,572	99	18,210	99
ご意向に沿わないお客 さま	1,284	15	1,530	8
契約措置を希望され たお客さま	1,083	13	1,167	6
ご返信等をいただいた お客さま	8,648	100	18,334	100

対象のお客さま	14,059	32,814
---------	--------	--------

\*1 2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料20万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生(2014年4月~2019年12月)しているもの

\*2 過去5年間で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約を締結し、その変更後契約が複数回短期消滅

しているもの

- \*3 保険⇄年金の乗換の繰り返しが複数回あったもの
- \*4 2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料10万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生(2014年4月~2019年12月)しているもの
- \*5 過去5年間で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約を締結し、その変更後契約が1回短期消滅しているもの
- \*6 過去5年間で年金から保険への乗換があったもの
- \*7 保険期間等を短縮変更し、新規契約の申込をしているもののうち、新規契約が引受謝絶等に該当するもの
- \*8 返信用アンケートの返信がないお客さま(多額契約(10万円以上): 5,411人、多額契約(10万円以上)以外: 14,480人)

#### (5) 全ご契約調査の深掘調査等の募集人調査の進捗状況

深掘調査等の募集人調査については、11月30日時点において、法令違反が認められた人数は242人、社内ルール違反が認められた人数は93人となっております。

また、多数契約調査のうち昨年より実施している事案については、病休により調査ができない1事案を除き調査が終了しております。

法令違反が認められた人数は84人であり、募集人処分としては、業務廃止が76人(退職者等9人の業廃相当含む)、1月から6月の業務停止が8人となっております。

#### (6) フォローアップ活動について

上記以外についても、信頼回復・ご契約内容確認のための活動として、2019年4月以降に契約乗換を行った契約等を有する12,104人のお客さまへの確認を実施しており、11月30日時点で、9,784人(約81%)のお客さまにご契約内容をご確認いただき、そのうち3,461人(約29%)のお客さまが契約措置を希望され、2,180人(約18%)のお客さまについて契約措置が完了しております。

また、このほかにも、契約者・被保険者別人の終身保険をお持ちになっているお客さま約3.4万人へのレター送付や払込完了となった契約を解約した上で契約乗換を行った契約をお持ちになっているお客さまへの確認活動も実施するなど、信頼回復・ご契約内容確認のための活動を通じ、お客さまのご意見・ご要望を丁寧にお聞きしてまいります。

さらに、継続的なご契約内容の確認活動に加え、全てのご契約者さまに10月にお送りしている「ご契約内容のお知らせ」において、ご契約内容の確認方法を掲載したうえで、ご契約内容確認のご案内を実施するなど、様々な機会を通じてお客さまからの声をいただく取り組みにより、お客さまのご意向に沿い、お客さまの生活環境の変化に合わせて、ご加入の生命保険をお客さまのお役に立てる活動を続けてまいります。

## 2 1の調査により、不適正な募集行為を行ったと認められる募集人に対する

適切な対応（事故判定・処分基準の厳格化と運用の徹底を含む）

(1) 事実認定・事故判定の厳格化等

① 自認に頼らない事実認定・事故判定の実施

募集人が不適正募集の事実を否定した場合であっても、外形的にお客さまに不利益と認められる契約形態、お客さまからの回答内容や信憑性の高い状況証拠に基づき、不適正募集に関する事実認定を行い、適切な処分を実施しております。【2019年11月実施済み】

② 調査協力（自己申告）制度の取組強化

調査の実施に当たって、自らの違反行為の申告や調査への十分な協力を行った場合には、募集人に対する処分について、本来よりも軽減又は免除を行うといった迅速な原因究明等に資する取組みを実施しております。

【2019年11月から順次実施済み】

(2) 処分基準の厳格化等

① 募集人処分における「業務停止」及び「注意」の追加

募集人処分については、従前は「業務廃止」と「嚴重注意」の二段階としておりましたが、一定期間募集を停止させる処分等を追加し、不適正募集の態様・程度に応じた処分を実施するための規程改正を2020年3月に行い、同年4月から当該規程に基づく運用を実施しております。【2020年4月実施済み】

② 管理者に対する処分

不適正募集を発生させた募集人の管理者については、過怠の程度に応じた厳格な処分を日本郵便に対して要請することとし、そのための規程改正を2020年3月に行い、同年4月から当該規程に基づく運用を実施しております。【2020年4月実施済み】

③ 不適正募集を発生させた募集人及び募集態様に課題がある募集人への対応

不適正募集を発生させた募集人及び募集態様に課題がある募集人に対しては、研修を実施するとともに、「募集事前チェック機能」に登録し、一定期間、保険募集時における保障設計書の作成を制御し、郵便局管理者がお客さまの加入意向等について確認をするフォローアップを実施しております。【2020年4月実施済み】

### 3 主な対策の進捗状況

#### (1) かんぽ生命の主な対策の進捗状況

- ① 適正な営業推進態勢の確立（乗換を助長しない、かつ実態に即した営業目標の策定を含む）

##### ア 適正な営業目標の設定

- (7) 営業の実力に見合った営業目標の設定と配算方法の見直し

2020年度は営業目標の設定を行わないことを決定しました。

2021年度以降に営業目標を設定する場合には、生命保険マーケット等の見通しを踏まえ、現場の営業力に不適切な募集が含まれていないかを確認することのほか、当年度と次年度の各種施策の変化要素にコンサルタント数の増減の影響を加えた上で算出するとともに、適正な募集品質に基づく営業力で達成できるものになっているか等、営業部門・経営企画部門のほか、募集管理部門との間で協議のうえ、決定します。

また、営業目標の日本郵便の各支社及び各郵便局への配算に際しては、営業目標の水準の適正化と合わせて、適切に実施できているか日本郵便の取組みの確認を行います。

- (4) 販売額（フロー）を重視した営業目標から、保有契約（ストック）を重視した営業目標への見直し等

2021年度以降に営業目標を設定する場合には、これまでの新契約月額保険料実績に偏重した目標管理等を改め、新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう、新契約と消滅契約（解約等）の月額保険料を差し引きしたストックを重視した目標に改めます。

また、3年間消滅率を目標化するとともに、純新規の契約者数及び青壮年の契約者数についても指標化し、青壮年層に重点を置いた営業活動に移行します。

- (5) 人事評価の見直し

営業推進と募集品質の人事評価項目を一本化することにより、募集品質の確保を前提とした営業推進を評価する内容に見直すこととしました。【2020年4月実施済み】

##### イ 契約乗換への対策

- (7) 契約乗換の販売実績不計上・手当不支給

契約乗換については販売実績の計上を行わないとしたことに加え、2020年4月に手当（通常の契約の二分の一支給）も不支給とする見直しを実施しました。【2020年4月実施済み】

(4) 契約乗換潜脱の防止

契約乗換の判定期間を拡大するとともに（新規契約の契約日前3か月・後6か月→前12か月・後13か月）、判定期間に近接する契約についてはアラート表示を行い、確認するためのシステム改正を実施しました。【2020年4月実施済み】

ウ 高齢者募集への対策

満70歳以上のお客さまについては、原則、募集人からの勧奨を停止しております。お客さまのご意向によりお申込みをいただく場合には、必ずご家族等の同席またはご家族等への事前のご説明を実施しておりますが、満80歳以上のお客さまからのお申込みの受付時に被保険者さまから事前同意をいただく取扱いを満70歳以上のお客さまに拡大しました。【2020年4月実施済み】

エ お客さまの保障ニーズに応えるための商品開発

多様な保険商品の開発が出来ていない中、低金利環境下で、商品魅力が低下している養老保険・年金保険等の貯蓄性の高い商品が主力となっていたことを踏まえ、青壮年層を含めたお客さまの保障ニーズに応えるための商品の開発を目指します。

② コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成（適切な募集方針の策定・浸透や職員及び募集人に対する研修を含む）

ア 適切な募集方針の策定・浸透

(7) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の策定

生命保険本来の役割・使命を踏まえた高い倫理観に基づき保障を提供するというプリンシプルベースの基本的な行動の実践を徹底するため、2020年2月の取締役会においてお客さま本位の理念を反映させた勧誘方針を決議しました。

また、Webサイトへの掲載を通じて、お客さまに対して勧誘方針を公表しました。【2020年4月実施済み】

(4) 「かんぽ営業スタンダード」の策定

お客さま本位の理念を反映させた勧誘方針に基づくかんぽ営業の



行動原則を「かんぽ営業スタンダード」として定義するとともに、これを具体化した研修資料を2020年2月に作成しました。

この「かんぽ営業スタンダード」に基づき、お客さまの将来への不安や保険のご加入状況等を踏まえた真のニーズを的確に把握したうえで商品提案を行うための「ご意向お伺いシート」の作成及び同シートを活用した具体的なご意向確認方法を導入しました。【2020年4月実施済み】

#### イ 募集人等に対する研修

「かんぽ営業スタンダード」の意義や基本的な考え方に関する研修を2020年2月21日から開始しました。【2020年3月末までにかんぽ生命及び日本郵便の全募集人等に対して実施済み】

なお、引き続き各種研修を通じて、「かんぽ営業スタンダード」の確実な定着を図っていきます。

#### ウ 社員の声の把握の充実

既に、かんぽ生命社員から同社社長への直接提案制度について実施しており、2020年11月末までに累計1,438件の提案がありました。これらの社員の声を踏まえ、本社からの情報発信の強化、現場志向を高める人事制度の導入、社員の声に迅速に対応する態勢の整備等についての検討を進めています。

また、上記の提案制度に加え、かんぽ生命経営陣が各支店等を訪問し、現場の社員の声を直接聞く「役員ダイアログ（対話）」を実施【2020年2月開始】しております。

### ③ 適正な募集管理態勢の確立（代理店に対する十分なけん制機能の構築を含む）

#### ア お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施

外形上、募集品質に懸念のある申込みについては、既に導入している「募集事前チェック機能」の対象を拡大【2019年4月以降順次実施】するとともに、郵便局管理者【2019年9月実施済み】及びかんぽ生命の専用コールセンター【2020年1月実施済み】によるお客さまへのご意向確認に加え、引受審査時のかんぽ生命のサービスセンター【2019年8月実施済み】による重層的なご意向確認を行っております。

また、お客さまのご自宅等での解約請求の際には、郵便局管理者による説明・確認に加え、かんぽ生命の専用コールセンターからお客さまに意向確認や不利益事項のご説明の有無の確認を行っております。【2020年1月実施済み】

さらに今後は、解約手続きを原則郵便局の窓口のみで実施することの検討のほか、解約等請求時のサービスレベル低下の回避策として、ダイレクトチャネルでの解約等受付についても検討します。

## イ 適正な募集管理に向けた態勢の強化

### (7) かんぽ生命の本社の機能の見直し等

従来第2線（コンプライアンス部門・募集管理部門）が担ってきた適正募集の実現に向けた企画・指導業務を第1線（営業部門）に移管することで、これまでよりも第1線が募集品質の確保を前提とした営業への責任を担うとともに、第2線が第1線の施策に対する検証業務に注力することで、適切な相互牽制の下、お客さま本位に立脚した施策の立案が可能となる態勢を構築しました。【2020年4月実施済み】

また、不適正募集等に対する調査業務の指揮命令機能をコンプライアンス調査室（新設）に集約することで調査機能を強化しました。

【2020年4月実施済み】

上記のほか、本社の募集管理部門、コンプライアンス部門及び苦情対応部門等の体制を引き続き強化していきます。【2020年4月以降継続実施】

### (4) かんぽ生命の支店等の機能の見直し

営業推進に注力した代理店支援から、募集品質の確保を前提とした代理店支援・指導へ見直し、募集態様調査及び適正募集指導に係る体制を強化しました。

また、お客さまの声等に対する点検確認等を支店で行い、支店パートナ一部が適時状況を把握し、募集実態を踏まえた効果的な指導に活かしていけるよう機能を見直しました。【2020年10月実施済み】

### (7) お客さま情報の高度化

かんぽ生命の支店及び郵便局において、お客さまからお申込みをいただいた際に、お客さまの過去の契約の加入・消滅履歴等をシステム上、簡易に把握できる仕組みを設け、募集品質管理に活用できる態勢を整備します。

この一環として、2020年4月には、郵便局等におけるお客さまの契約の消滅履歴の確認範囲を過去3か月から過去24か月に拡大しました。【2020年4月実施済み、10月機能追加】

## ウ 条件付解約等制度・契約転換制度の導入

保障の見直しをお客さま本位で実現できる制度として、条件付解約等制度の導入を実施しました。【2020年1月実施済み】

また、既契約の解約を伴わない契約転換制度の導入に向けたシステム開発に着手するなど具体的検討を進めております。【2020年11月認可取得済み、2021年4月実施予定】

#### エ 募集状況の録音・録画・保管

募集時において、コンサルタントの携帯端末機で募集状況を録音・保管することにより、募集状況の可視化を図り、お客さまから苦情があった場合に、お客さまのご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みの構築に向けて、2020年3月2日から試行を開始していましたが、試行において判明した課題や改善点について対応を行ったうえで、8月24日から実施対象者を全コンサルタントに拡大しております。【2020年8月実施済み】

#### オ 苦情等からの潜在的問題の把握

募集態様に問題が疑われる苦情を高いリスク感度を持って検知し、各担当部署の役割分担を明確にした上で、入口から出口まで責任を持って、フォローを行う態勢を引き続き強化していきます。【2019年12月以降順次実施】

#### カ 募集チェック態勢の検証

不適正募集の未然防止及び早期発見の観点から、第2線において、業務改善計画に基づき実施された募集チェック態勢の効果検証を実施し、その有効性を確認しております。【2020年3月に中間報告、同年8月に結果報告を実施済み】

### ④ 上記を着実に実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化

#### ア 募集状況等の実態把握の強化及びPDCAサイクルの徹底

##### (7) 社内外のリスク情報の把握・分析

お客さまからの苦情、社員の声、経営データ等様々な情報をシステム等を活用しながらリスク感度を上げて、把握・分析するための専任チームを設置しており、今後具体的な分析手法を確立するためのトライアル（苦情や社員の声の分析）を実施しております。【2020年4月以降順次実施】

##### (4) 問題を検知した事象に対する同種同構造の事案の網羅的な横展開

## 調査

重大なリスクの検知に漏れがないように、問題を検知した事象に対して個別的に対応するのみならず、あらゆる不適正募集の端緒を収集・分析し、同種同構造の事案を検知した場合には、能動的に調査を行うこととしております。なお、上記のプロセスと役割分担を明確化し、取組みを開始しております。【2020年4月以降順次実施】

### (ウ) PDCA サイクルの徹底

改善策の検討に当たっては、真因分析を行った上で、改善策の優先順位を含め、経営陣での深度ある議論を行い、募集品質向上に向けた改善策の効果検証・見直しのサイクルについてスピード感をもって徹底する態勢を整備します。

当面は今般の業務改善計画等における適正な募集管理態勢確立のための各種改善策の効果検証を実施しております。【2020年4月以降順次実施】

## イ 内部統制の強化

### (7) 取締役会等のガバナンス機能強化

#### A 取締役会における「審議」の新設等

経営課題を前広に議論するため、従来の「決議」、「報告」に加え、決議案の作成段階から社外取締役の知見を活用する「審議」の新設を2020年3月の取締役会において決議しました。【2020年3月実施済み】

また、取締役会の臨時開催のほか、積極的な意見交換を目的とした取締役懇談会や社外取締役間会合を開催し、内部統制システムの運用状況や2019年度の実効性評価、営業再開に向けた考え方等について議論しました。【2020年2月実施済み（今後も随時開催）】

#### B 監査委員会の機能強化

(A) 内部監査計画の決定・変更および内部監査部門の重要人事（担当執行役・部長）については、監査委員会の事前同意を必要とすることと改めるための規程改正を2020年3月に実施し、同年4月から当該規程に基づく運用を実施しております。【2020年3月実施済み】

(B) 監査委員会として、募集態様の実態やお客さまに生じている不利益事項に踏み込んだ報告を受けたうえで、検証のための調

査を指示し、調査結果をもとに担当執行役に対して必要な助言等を行う体制を整備しております。2020年2月の監査委員会においては、内部監査担当執行役から調査報告を受け、報告内容をもとに協議を実施しました。【2020年2月実施済み（今後も随時実施）】

(1) 内部監査

内部監査の人材・体制を強化するほか、外部の専門家の協力も得ながら、リスクアセスメントの強化などに取り組んでおります。【2020年4月以降順次実施】

(2) 日本郵便の主な対策の進捗状況

① 営業推進管理の仕組みの見直し（営業目標、営業手当体系等）

ア 営業目標の設定方針

お客さまからの信頼回復に向けた活動に、最優先に取り組むため、2020年度は営業目標を設定しないことを決定しました。

なお、営業目標は設定しないものの、販売額（フロー）を重視した営業活動から保有契約（ストック）を重視した営業活動に移行します。

また、青壮年層や郵便局を利用されていないお客さまとの関係構築にも取り組みます。

さらに、募集品質の指標を設定しました。

イ 組織業績評価

2020年度の組織業績評価では「募集品質」を独立した項目として新設し、不祥事故および無効・合意解除案件といった項目も対象にしました。

ウ 営業手当

個人契約の契約乗換についての手当支給等の見直しおよびコンサルタントへの営業手当の支給水準（基本給と手当の割合）の見直しを2020年4月に実施しました。

② 募集管理態勢の確立

ア 不適正募集等の抑制の仕組み・対応

(7) 多数契約および意向把握不十分な契約

A 外形上、品質に懸念のある申込みについて、郵便局管理者によ

るお客さまのご意向確認に加え、かんぽ生命の専用コールセンターによる重層的なご意向確認（契約者が満70歳以上の場合は、ご家族等に対しても確認します。）を行っています。

B 解約請求の際には、郵便局社員によるご意向確認及び不利益事項のご説明を実施しています。また、局外での受け付けの際は、郵便局管理者が対応した上で、かんぽ生命の専用コールセンターからお客さまにご意向確認及び不利益事項のご説明の有無の確認を実施しています。

C お客さまのご希望による乗換の場合、新規契約の締結後に既契約を解約する条件付解約等制度を実施しています。

D 募集時に、コンサルタントの携帯端末機で募集状況を録音・保管することにより、募集状況の可視化を図り、お客さまから苦情があった場合に、お客さまのご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みを2020年3月2日から試行実施し、同年8月24日から全コンサルタントに拡大しました。

E 満70歳以上の契約者からの契約申込みにおいて契約者と被保険者が別人の場合は、事前に有効な同意をいただけることを確認する取扱いを2020年4月から実施し、同年10月からは対象を全年齢に拡大しました。

F 既契約の解約を伴わない転換制度の早期導入に向け、かんぽ生命が作成する約款およびマニュアルを踏まえ、事務フローを調整します。

#### (1) 高齢者募集等への対策

満70歳以上の方から契約の申込みをいただいた場合は、募集人に加えかんぽ生命の専用コールセンターがご家族等に対して契約申込みに同意いただけることを確認する取扱いを行っています。

また、配布教材「正しく知ろう認知症」を活用した研修を2020年1月から2月に実施しました。

#### イ 懲戒処分運用

特定事案調査等の非違者および関係者に関する処分について、順次処分を実施し、第1弾の状況を2020年7月29日に、第2弾の状況を同年8月26日に、第3弾の状況を同年10月28日に公表しました。

#### ウ 苦情等管理態勢

かんぽ生命のコールセンターが受け付けた「お客さまの声」を含め

た全ての苦情等のデータ提供を受けて、不適正募集につながる行為等に関する苦情の背景・原因を分析し、苦情事例、取組等の対応状況を経営会議および取締役会に報告しています。

### ③ ガバナンスの強化

#### ア 取締役会等の機能発揮

- A 代表取締役社長を本部長とした金融ビジネス緊急対策本部を設置し、募集品質に関する重要事項、取組の進捗等を協議しました。
- B 取締役会については、定例開催のほか、かんぽ生命商品の募集品質に係る問題に関しては臨時でも開催し、機動的かつ重点的に議論をしています。
- C 監査役会でもかんぽ生命商品の募集品質に係る問題に関する報告を行い、必要に応じて助言がなされ、監査役間でも議論をしています。
- D コンプライアンス委員会等の協議のうち、お客さまの不利益につながるおそれがある募集実態等、重要な募集品質問題については、取締役会、経営会議または監査役会に付議し、深みのある議論をしています。

#### イ コンプライアンス委員会等

- A 募集品質向上に向けた取組等や課題を報告・議論する会議体である「適正募集の推進検討会議」を2020年1月に新設し、関係各部署が連携して募集管理について議論し、経営判断に寄与する実効的プロセスを担保しています。
- B 「適正募集の推進検討会議」の議論のうちコンプライアンスに関する重要案件についてはコンプライアンス委員会に付議し、適正募集の推進検討会議の結果は、経営会議等で経営陣に報告しました。

#### ウ 三つの防衛線管理

##### (ア) 第1線について

- A 2019年9月以降、契約内容および募集行為の適切性・妥当性の検証プロセスを強化しており、今後も取組の徹底を図ります。
  - (A) 保険募集管理態勢の強化を図るため、金融渉外業務を担当する管理者に加え、窓口業務を担当する管理者についても、募集品

質改善責任者として指定しました。

(B) かんぽ契約の過去の消滅状況等、お客さま情報を高度化して一元管理できる仕組みを2020年4月から導入しました。

(C) 乗換潜脱の防止を強化するため、2020年4月から乗換判定期間を拡大しました。

B 営業活動記録簿について、社員の記載を必須とする項目を追加し、記載ルールを明確化するとともに、管理者の確認項目を明確化し、募集品質面に留意した管理機能を強化しています。

(イ) 第2線について

A 募集品質改善のため、支社での保険募集管理態勢の強化に向けて、募集品質指導専門役および支社金融業務部の体制に関する組織の改正を2020年4月に実施しました。

B 営業目標の設定方針について、支社による上乗せ不可等、過剰な目標とならないようにするなど、募集品質改善担当部署も参加し、確認しました。

C 地方検査室社員による全郵便局における保険募集品質の管理体制の検証を継続実施しています。

D 募集品質上の課題については、かんぽ生命から提供を受ける募集品質データの分析精度を高め、要因分析に基づく対応策等に関係の会議体に付議し、施策の実施可否、効果検証等を行っています。

(ウ) 第3線について

A 監査部では、要員又はリスク分析担当の配置等、監査体制の充実に向け、内部監査職等を配置する組織改正を2020年4月に実施しました。

B 郵便局の実態がわかるよう事前アンケートの実施等でヒアリングの充実に図り、情報収集を強化するとともに、かんぽ生命商品の募集に特化したテーマ監査を実施しています。

④ お客さま本位の組織風土の醸成（人事評価、表彰制度、研修等）

ア お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成

(7) 募集の基本方針（販売・サービス方針、お客さま本位の業務運営



に関する基本方針)を2020年4月に見直しました。

(イ) お客さまの将来のライフプランに寄り添い、その目的に合った商品およびサービスを幅広く提供できるよう、募集品質の向上、業務知識強化、コミュニケーションスキル向上等、お客さま本位の営業活動および総合的なコンサルティングサービスに寄与する各種研修を実施しています。

(ウ) 管理者に対する研修体系・研修内容を策定しました。

営業推進管理に偏ったマネジメントから脱却するために、新たなマネジメントのあり方、コーチングを取り入れた管理・指導手法を習得する研修を実施しています。

(エ) 社員による研修に対する意見または問題ある研修を報告により直接伝える仕組みの導入により、不適切な研修等の是正に取り組んでいきます。

A 社員が研修に関して、社内ポータルサイトを活用し本社に直接意見を伝えることのできる仕組みを2020年3月に導入しました。

B 社員が要望する研修内容を会社が企画し、社員自らの意思による参加型の研修機会を提供する仕組みを2020年4月に導入しました。

(オ) 2020年4月から総合的なコンサルティングサービスを指導できる指導者として、コンサルティング・アドバイザーを設置し、郵便局社員への指導方法を見直しました。

また、営業力養成センターを「コンサル育成センター」に改称し、本社直轄とする組織改正を2020年4月に実施しました。

(カ) 郵便局の金融渉外部を「金融コンサルティング部」に改称の上、新たに支社に「金融コンサルティング統括本部」を設置し、お客さま本位のマネジメント体制に見直す組織改正を2020年4月に実施しました。

## イ インセンティブ施策

(ア) 2020年度は営業目標を設定しないため、2020年度実績に基づく2021年度の営業選奨は実施しないこととしました。

(イ) 2020年度はインセンティブを実施しないこととしました。

## ウ 人事評価と処遇

窓口、コンサルタント等の人事評価についても、募集品質の評価項

目および評価基準を 2020 年 4 月から新設しました。

## エ 真の情報共有

(7) 日本郵政に新たに設置された金融営業専用の社外通報窓口の社員周知及び認識の徹底に向け、研修を行いました。

(4) 募集品質の実態把握については、2020 年 1 月に新設した「適正募集の推進検討会議」で、募集品質改善についての取組等の議論を行いました。コンプライアンスに関する重要案件はコンプライアンス委員会に付議し、適正募集の推進検討会議の結果は、経営会議等で経営陣に報告しました。

## (3) 日本郵政の主な対策の進捗状況

### ① ガバナンス機能の発揮

#### ア 連絡会の新設・充実

昨年度に新設したグループコンプライアンス委員会等の各種委員会、連絡会を引き続き開催し、その状況を経営会議等へ報告しました。

#### イ 「グループ運営会議」の強化

各社の経営状況、お客さまの声・社員の声の状況、オペレーショナルリスク等グループの重要課題に関して議論しました。

### ② グループコンプライアンス機能の強化

#### ア 内部通報窓口の情報共有

内部通報窓口の利用状況について、引き続き、とりまとめを実施し、グループコンプライアンス委員会へ報告することで、各社間との情報共有を実施しました。

#### イ 金融営業専用の社外通報窓口の新設

2020 年 3 月 23 日に新設した「不適正金融営業通報窓口」について、運用を継続するとともに、利用状況を取りまとめ、グループコンプライアンス委員会等へ報告しました。

#### ウ 「日本郵政グループ社員 業務相談窓口」の新設

「日本郵政グループ社員 業務相談窓口」については、寄せられた相談に適切に対応するとともに、相談状況を毎月取りまとめ、各種会議等へ報告しました。

#### エ 営業・業務に関する機能の強化

各事業子会社の営業・業務面に関する課題事項・懸案事項等を経営会議、取締役会へ報告しました。

③ 監査部門の機能の強化

ア 事業子会社へのオンサイトモニタリングの実施等

郵便局等へのオンサイトモニタリングについて、事前アンケートの実施及び原則訪問によるヒアリングにより実施しています。

イ グループ内部監査連絡会議等の充実

郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施概要等をグループ内部監査連絡会議等へ報告しました。

④ 経営理念を浸透させるための態勢整備及び各種施策を着実に実行させるためのガバナンスの抜本的な強化

ア トップメッセージの発出

2020年9月11日、信頼回復に向けた業務運営の実施に関する公表にあわせて「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表しました。また、信頼回復に向けた業務運営の開始にあわせて、グループ4社長のトップメッセージをメール及び動画メッセージにより発出しました。

イ 改善策の進捗管理及びお客さま本位の業務運営の実現に向けた取組  
日本郵政グループの改善策の進捗状況について、各施策の担当部署から説明しご検証いただいております、日本郵政の施策は全施策が実施済みとして、2020年12月3日開催の第7回JP改革実行委員会へ付議しました。

ウ 経営理念の浸透のための取組

経営理念を改めて全社員へ浸透させるため、経営理念ハンドブックを作成し、8月中に全社員に対して配布しました。

経営理念ハンドブックを配布する際は、日本郵政社長が講師役を務める経営理念ハンドブック研修用ビデオメッセージ（DVD）を視聴することとし、経営理念の大切さを周知しました。

以上