



2023年3月15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 東証プライム)  
問 合 せ 先 経 営 企 画 部 I R 室 (TEL. 03-3477-0205)

### 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（2023年2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。

## 1 特定事案調査/全ご契約調査

### A 【特定事案調査】

- 特定事案調査については、2020年3月末でお客さま対応が完了。※お客さま都合によるもの等は引き続き丁寧な対応を実施。
- 特定事案調査の募集人調査については病休等により調査ができないものを除き完了しており、法令違反は415人、社内ルール違反は2,215人。

### B 【全ご契約調査】

- 全ご契約調査は、2月28日時点で103.9万人のお客さまからご回答をいただいております。2020年3月末でお客さま対応が完了。※お客さま都合によるもの等は引き続き丁寧な対応を実施。

## 2 全ご契約調査の深掘調査

- 深掘調査については、お客さまへの対応が完了。※お客さま都合によるもの等は引き続き丁寧な対応を実施。
- 深掘調査等の募集人調査については病休等により調査ができないものを除き完了。
  - 深掘調査等の募集人調査については2月28日時点で法令違反は920人、社内ルール違反は230人。
  - これまでの調査に加え、苦情の内容が重篤な事案に関与しているなど問題があると考えられる募集人292人に対し、追加の募集人調査を実施した結果、2月28日時点で法令違反は39人、社内ルール違反は9人
  - また、その他の募集人延べ18,697人に書面による募集実態調査を実施。募集内容に問題があったと自己申告した募集人45人に対して募集人調査を実施した結果、2月28日時点で法令違反は21人、社内ルール違反は2人。

### A 【多数契約調査】

- 多数契約調査については、2月28日時点で契約復元措置等を希望されたお客さま2,821人に対して、2,819人のお客さまへの契約復元措置等を完了。
- 多数契約調査のうち2019年より実施している事案\*の募集人調査についても完了しており、法令違反は86人。

\*2019年6月27日プレスリリース参照

### B 【多数契約以外の調査】

- 多数契約以外の調査についても、金額や回数の多寡に応じて、かんぽ生命支店社員の訪問またはレターによる調査を実施。2月28日時点において、訪問調査については、契約復元措置等を希望されたお客さま2,856人に対して2,851人のお客さまへの契約復元措置等を完了。レター調査については、契約復元措置等を希望されたお客さま2,534人に対して2,531人のお客さまへの契約復元措置等を完了。

## 3 フォローアップ活動

- 信頼回復・ご契約内容確認のための活動に関して、2019年4月以降に契約乗換を行った契約等を有するお客さま、契約者・被保険者別人の終身保険をお持ちのお客さま、払込完了となった契約を解約し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を実施し、お客さまへの対応が完了。※お客さま都合によるもの等は引き続き丁寧な対応を実施。

2月28日時点

	2019年4月以降 契約乗換等	契約者・被保険者 別人契約	払込完了契約 乗換
	対象人数 (%)	対象人数 (%)	対象人数 (%)
ご契約内容の確認が完了したお客さま …A	12,103 (100)	34,201 (100)	9,907 (100)
契約復元措置等を希望されたお客さま …B	4,266 (35)	1,614 (5)	413 (4)
契約復元措置等完了のお客さま …C	4,253 (100)	1,614 (100)	413 (100)
対象のお客さま数	12,104	34,201	9,907

※契約復元措置等を希望されたお客さまの割合はご契約内容の確認が完了したお客さまが分母 (B/A) であり、契約復元措置等完了のお客さまの割合は契約復元措置等を希望されたお客さまが分母 (C/B) となるもの

※「ご契約内容の確認が完了したお客さま」は再案内を送付済みを含む

- また、毎年ご契約者さまにお送りしている「ご契約内容のお知らせ」について、2020年10月には、ご契約内容をご確認いただく際のポイントをわかりやすくお示するとともに、2021年5月より、過去の消滅契約を含めて加入状況をご確認いただけるよう、さらなる見直しを行った上で、ご契約者さまの誕生月の前月に合わせて発送（7月誕生月のお客さまから発送開始）。「ご契約内容のお知らせ」を受領したご契約者さまへの訪問・説明を行うなどのご契約内容確認活動を進めている。
- 今後も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いく。
- フォローアップ活動の募集人調査については病休等により調査ができないものを除き完了しており、法令違反は2人、社内ルール違反は5人。

## 適正な営業推進態勢の確立

### I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実践することが適切に評価される態勢を構築する

- (1) お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し**  
 「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行動規範（募集（勧誘）方針、お客さま本位の業務運営に関する基本方針）の策定（2020年2月）
- 具体化
- (2) 「かんぽ営業スタンダード」の策定**  
 「お客さまの将来への不安や現状等を踏まえた真の保障ニーズをヒアリングシート等により的確に把握したうえで、商品提案を行う」というスタンダードな販売モデルの策定（2020年2月）

全社員への浸透

- (3) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透**
- 全社員向けの研修  
 「かんぽ営業スタンダード」を浸透させる研修等、お客さま本位の理念に基づいた行動規範の理解・定着に向け、研修を継続的に実施（2020年2月開始）
  - コーチング型のマネジメント研修の実施  
 営業推進管理主体のマネジメントから脱却し、コーチングを取り入れた管理・指導方法へ転換するための管理者研修を実施（2020年6月以降研修実施）
  - 総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備（2020年4月）
    - ① 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
    - ② 営業力養成センターを「コンサル育成センター」へ改称し、本社直轄へ見直し
    - ③ 総合的コンサルティング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
- 総合的

- (4) 営業目標等の体系の見直し**
- ① 良質の募集品質を前提とした営業目標を設定（2022年度から純増目標等を設定）
  - ② 募集品質にかかる各種評価ウエイトを引き上げ
  - ③ 渉外社員の基本給と営業手当の支給割合を見直し（2020年4月）
  - ④ 営業選奨もお客さま本位の営業活動を踏まえ、より募集品質を重視する方向で見直し
- (5) 保障見直しの仕組みの改善**
- ① 条件付解約等制度（2020年1月）  
 契約乗換に際しては制度上途切れることなく保障を継続することを実現
  - ② 契約転換制度  
 保障の見直しに際して、見直し後の契約では保険金が支払われない場合であっても、見直し前の契約の保障の範囲内で保険金の支払等が可能（2021年4月から導入）

適正な営業推進態勢の確立  
 （お客さま本位の販売の定着）

## 第1線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

### II チェック・統制

お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止する

- (1) お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施**
- ① 郵便局でのチェック
    - ア（申込前／郵便局）「募集事前チェック機能」の対象拡大（2020年4月対象追加）
    - イ（申込後／郵便局）「郵便局管理者によるご意向確認」の実施（2020年4月対象追加）  
 （今後は高度化したお客さま情報を活用できるシステム環境を整備（2020年10月機能追加））
  - ② かんぽでのチェック
    - ア（申込後／かんぽ）「申込CCによるご意向確認」の実施（2020年1月）  
 解約の場合もCCによるご意向確認を実施（2020年1月）
    - イ（契約締結／かんぽ）全件チェックによる「引受審査時のご意向確認」の実施（2020年4月対象追加）

## 第2線（本社等）

### II チェック・統制

- (2) 適正な募集管理のための体制等の強化**  
 募集管理・コンプライアンス・苦情対応部門の人員拡充等
- ① 募集品質指導専門役等の体制拡充（2020年4月組織改正）
  - ② かんぽ本社第2線（2020年4月組織改正）および支店の調査機能の強化・見直し
  - ③ 苦情等の検知・発生原因の深掘分析（2019年12月以降順次）
- (3) 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制**
- ① 自認に頼らない事実認定・事故判定の実施（2019年11月）
  - ② 募集状況の録音・録画・保管（録音・保管につき2020年8月から全コンサルタントに拡大）
  - ③ 不適正募集の態様・程度に応じた処分を実施（業務停止・注意を追加）（2020年4月以降実施）
  - ④ 不適正募集を発生させた募集人の管理者に対する厳格な処分を実施（2020年7月以降）

## 第3線（内部監査部門）

### II チェック・統制

- (4) 内部監査部門の強化**
- ① 人材・体制の強化・リスクアセスメントの強化による実効的な監査（2020年2月組織改正決定）
  - ② 監査委員会との連携強化（2020年2月以降継続実施）

募集管理態勢の強化  
 （ご意向に沿わない契約の未然防止）

けん制

## 経営層による管理

## 取締役会等によるガバナンス強化

### III 情報共有・ガバナンス

正確な情報把握に基づきガバナンスを強化のうえ、PDCAサイクルの徹底、再発防止に向けた改善策の着実な実施・定着を図る

- (1) PDCAサイクルの徹底**  
 お客さまからの苦情、業務相談窓口（2020年2月）、金融営業専用の社外通報窓口（2020年3月）等によせられた社員の声など様々な情報を、リスク感度を高めて把握・分析し、深度ある議論のうえ、改善策の効果検証・見直しを実施（2020年4月以降順次実施）
- (2) 各社およびグループのガバナンスの強化**  
 社外取締役の知見を活用して各社の取締役会等を強化するとともに、内部統制に関するグループ連絡会を設置し、深度ある議論を実施
- (3) 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表**  
 各種の改善策の実施にあたり、タスクフォースを設置（2020年1月）し、第三者によるモニタリングを受けつつ、その状況を定期的に公表

## 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、2020年3月末でお客さま対応が完了しております。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、病休等により調査ができないものを除き判定が完了しております。法令違反が認められた人数は415人、社内ルール違反が認められた人数は2,215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76人(他事案13人(\*)、退職者等47人の業廃相当含む)、1か月から6か月の業務停止が1,002人、2週間または3週間の業務停止が1,550人、不服申立期間中など処分判定中が2人となっております。

\* 他事案13人は、多数契約調査のうち2019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2020年3月末に完了しております。お客さまからの契約復元措置等のご要望など、お客さま都合によるもの等についても、不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。

#### (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完了しております。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。

2020年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、2023年2月28日時点でご契約内容の確認が完了したお客さまが6,428人(100%)(\*3)、そのうち2,821人(44%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、2,819人(44%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

\*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

\*3. 再案内送付分を含む

## 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ます。お客さま都合によるもの等を除き、お客さまへの対応が完了しており、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)(\*1)について調査を進め、2023年2月28日時点でご契約内容の確認が完了したお客さまが5,103人(100%)(\*2)であり、そのうち2,003人(39%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、2,000人(39%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

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)(\*3,4)の調査についても、2023年2月28日時点でご契約内容の確認が完了したお客さまが2,650人(100%)(\*2)であり、そのうち853人(32%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、851人(32%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

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)(\*5)について調査を進め、2023年2月28日時点でご契約内容の確認が完了したお客さまが14,058人(100%)(\*2)であり、そのうち1,256人(9%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、1,253人(9%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

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）（\*6,7,8）の調査についても、2023年2月28日時点でご契約内容の確認が完了したお客さまが32,803人（100%）（\*2）であり、そのうち1,278人（4%）のお客さまが契約復元措置等を希望され、1,278人（4%）のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

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、2020年7月30日に再度ご案内の書面を送付しております。

- \*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 再案内送付分を含む
- \*3 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
- \*4 保険⇄年金の乗換の繰り返しが複数回あったもの
- \*5 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
- \*6 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
- \*7 過去5年間で年金から保険への乗換があったもの
- \*8 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

#### (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、病休等により調査ができないものを除き完了しており、2023年2月28日時点において、法令違反が認められた人数は920人、社内ルール違反が認められた人数は230人となっております。

また、多数契約調査のうち2019年より実施している事案については、調査が完了しております。法令違反が認められた人数は86人となっております。

これらの調査に加え、苦情の内容が重篤な事案に関与しているなど問題があると考えられる募集人292人やその共同募集人に対して追加の募集人調査を実施した結果、2023年2月28日時点において、法令違反が認められた人数は39人、社内ルール違反が認められた人数は9人となっております。

さらに、その他の募集人延べ18,697人に対しては、書面による募集実態調査を順次実施しております。本調査等を通じて募集人の自己申告により募集内容の問題の有無を確認し、募集内容に問題があったと自己申告した募集人45人やその共同募集人に対して募集人調査を実施した結果、2023年2月28日時点において、法令違反が認められた人数は21人、社内ルール違反が認められた人数は2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、お客さま都合によるもの等を除き、お客さまへの対応が完了しております。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。

具体的には、2023年2月28日時点で、12,103人(100%)(\*)のお客さまにご契約内容をご確認いただいております、そのうち4,266人(35%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、4,253人(35%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

契約者・被保険者別人の終身保険をお持ちになっている34,201人のお客さまへ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完了しております。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。

具体的には、2023年2月28日時点で、34,201人(100%)(\*)のお客さまにご契約内容をご確認いただいております、そのうち1,614人(5%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、1,614人(5%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

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9,907人のお客さまへ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完了しております。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。

具体的には、2023年2月28日時点で、9,907人(100%)(\*)のお客さまにご契約内容をご確認いただいております、そのうち413人(4%)のお客さまが契約復元措置等を希望され、413人(4%)のお客さまについて契約復元措置等が完了しております。

\* 再案内送付分を含む

これらの信頼回復・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。

また、毎年ご契約者さまにお送りしている「ご契約内容のお知らせ」について、2020年10月より、ご契約内容をご確認いただく際のポイントをわかりやすくお示ししております。

さらに、2021年5月より、過去の消滅契約を含めて加入状況をご確認いただけるよう、さらなる見直しを行った上で、ご契約者さまの誕生月の前月に合わせて発送するとともに(7月誕生月のお客さまから発送開始)、「ご契約内容のお知らせ」を受領したご契約者さまへの説明を行うなどのご契約内容確認活動を進めております。

今後も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。

(7) フォローアップ活動の募集人調査の進捗状況

フォローアップ活動の募集人調査については、病休等により調査ができないものを除き完了しております。法令違反が認められた人数は2人、社内ルール違反が認められた人数は5人となっております。

(8) 上記(5)(7)における募集人処分

募集人処分としては、書面による募集実態調査を除き、業務廃止が35人(他事案6人\*)、退職者11人の業廃相当含む)、1か月から6か月の業務停止が1,039人、嚴重注意が123人、処分量定判定中が5人となっております。

多数契約調査のうち2019年より実施している事案の募集人処分としては、業務廃止が78人(退職者等9人の業廃相当含む)、1か月から6か月の業務停止が8人となっております。

\* 他事案5人は、多数契約調査のうち2019年より実施している事案4人、その他お客さまの声等から発覚した事案1人

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」の対象とした上で、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

2022年度の生命保険純増実績（営業目標）の構成要素となる新契約の全国水準については、不適切な募集が含まれていない現場の営業力を算定した上で、コンサルタントの社員数や新医療特約の販売の影響等を考慮した水準としており、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した。

また、営業目標の設定にあたっては、各拠点の社員数やマーケットの要素を踏まえた水準とし、エリア本部による目標額の上乗せや金融渉外機能と窓口機能の機能間での目標調整を行わないこととしています。

さらに、日本郵便による郵便局別の営業目標の設定についても、

マーケット要素を踏まえるとともに、支社による目標額の上乗せをしないことを確認しています。

(イ) 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

2022 年度は、新契約と契約継続の両面を評価できるよう、新契約と消滅契約（解約等）を差し引きした保有契約を重視する「生命保険純増実績」を営業目標として設定するとともに、お客さまへのアフターフォローや募集品質などの社員の活動を評価する目標項目をバランスよく設定することを決定しました。

また、生命保険純増実績以外の営業目標としては、契約維持を観点とする「契約継続率」、純新規の契約者及び青壮年の契約者数を観点とする「未加入・青壮年契約件数」などを設定しています。

これらの営業目標を設定する中においても、社員一人ひとりの経験・スキル・能力の実態を十分把握しつつ、対話による適正なマネジメントを行うとともに、実践的な研修を通じた人材育成を行うことで、マーケットと人材の成長、およびそれらの土台となるマネジメントの更なる成長を図っていきます。

(ウ) 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】

(イ) 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 1 2 か月・後 1 3 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。

その一環として、働き盛りの方に対する商品の魅力向上の観点から、保険期間を延長した普通定期保険及び特別養老保険の販売を開始しました。【2021年4月実施済み】

また、死亡保障と医療保障の必要額を設定する自由度を高め、保険料を抑えて手厚い医療保障を提供できるよう、新たな医療特約の販売を開始しました。【2022年4月実施済み】

さらに、普通定期保険及び普通養老保険等の有期の保険商品にご加入いただいているお客さまに、引き続き同種の保障内容であれば、健康状態にかかわらず、保障の継続ができる更新制度の取り扱いを開始しました。

加えて、青壮年層のお客さまの保障ニーズにより一層お応えするため、病気でも事故でも災害でも、同額の死亡保険金をお支払いする普通定期保険（R04）の販売を開始しました。【2022年10月実施済み】

おって、保険料率を見直すことで戻り率の改善等を図るため、学資保険の改定について、郵政民営化法に基づく届出を行いました。【2022年12月実施済み】

## 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、2023年2月末までに累計5,743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の実現に向けて検討しています。

## 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、支店パートナー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を実施しました。【2020年11月認可取得済み、2021年4月実施済み】

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、SNS等様々なリスク情報を把握・分析するための専任チームを設置し、経営へのレポートラインの整理等、検知した声を改善に活かすためのPDCAの仕組みを構築しております。

す。【2020年4月以降順次実施】

(イ) 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ております。

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順次実施しております。

なお、業務改善計画に掲げる施策については、概ね対応していることから、第1線及び第2線による効果検証を踏まえたPDCAサイクルの徹底を今後も継続していきます。【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取締役会の実効性評価、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。

2021年度以降の営業目標においては、以下の見直しを行いました。

- ・「活動目標」の新設
- ・新規販売と消滅の両面を評価する「純増額」体系への変更

2022年度以降の営業目標においては、以下の見直しを行いました。

- ・2021年度に設定した「活動目標」に加えて「純増目標」を設定し、二軸による評価を開始

#### イ 組織業績評価

2020年度以降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、不祥事故及び無効・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及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）を2020年4月に見直しました。

### 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) 多数契約及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行っています。また、局外での受付の際は、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行っていました。
- 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運用しています。
- 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を2021年4月に導入しました。

### (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月から同年2月に行いました。

## イ 懲戒処分運用

特定事案調査等の非違者及び関係者に関する処分について、順次処分を行い、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、第4弾の状況を同年12月14日に、第5弾を2021年3月24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及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、経営会議又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を、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

(7) 第1線について

A 2019年9月以降、契約内容及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ました。

(イ) 第2線について

A 募集品質改善のため、支社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及び支社金融業務部の体制に関する組織の改正を2020年4月に行いました。

B 2022年度の営業目標の水準を決定するに当たって、新規契約については持続可能な営業活動を想定した客観的に妥当性のある販売量をボトムアップで積み上げた水準であること及び消滅については2021年度と同水準の現実的な設定としていること等を募集品質の観点から確認し、適切性を検証しました。募集品質の維持・向上に向けては、7か月契約継続率及び短期消滅率を目標として設定するほか、KPIとして13か月及び25か月契約継続率を設定しました。

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行い、2021年3月に完了しました。

D 募集品質上の課題については、かんぽ生命から提供され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を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、リスク分析担当及び内部監査職の配置等、監査体制の充実に向け、組織改正を2020年4月に行いました。(2022年4月1日付けで「監査部」を「内部監査部」に改称しました。)

B 郵便局の実態がわかるよう事前社員アンケートの実施等によりヒアリングの充実を図り、情報収集を強化するとともに、「新しいかんぽ営業体制後の窓口業務体制」に関し、体制移行に伴い追加や拡大が見込まれる業務及び金融営業に係る社員の活動プロセスに着目したマネジメントの浸透・定着状況を検証・評価する監査を2022年度に行いました。

④ お客様本位の組織風土の醸成（人事評価、表彰制度、研修等）

ア お客様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・サービス方針及びお客様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) お客様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及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、お客様本位の営業活動及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行っています。

(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行っています。

(エ) 社員による研修に対する意見又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月に行いました。

(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 月に行いました。

#### イ インセンティブ施策

(7) 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。

2021 年度においても営業方針を踏まえ、同年度は社員の活動プロセスの定着に向けて取り組む年度としていたことから、2021 年度実績に基づく 2022 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。

2021 年度は営業推進に関する本社一律のインセンティブは実施しませんが、支社又は地区連絡会において、社員の活動やお客さま満足等に着眼した施策の実施に限り可能としています。

2022 年度は、2021 年度と同様、本社一律のインセンティブ施策は実施しませんが、支社や地区連絡会において、新しいマネジメントスタイルの定着も踏まえ、実効性のある品質面の基準も設定する前提のもと、新規実績等の営業活動の結果を基準とするインセンティブ施策の実施も可能としています。

#### 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及び評価基準を 2020 年 4 月に新設しました。

#### 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。

(イ) 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を、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

2020 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、SNS上の投稿等のデータの分析結果等、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。

2022年7月4日、経営理念実現のためのグループ統一的な企業行動

基準「JP行動宣言」の運用開始にあわせて、トップメッセージを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  
2021年12月13日開催の第13回JP改革実行委員会に業務改善計画（改善策）の進捗状況を付議しました。

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、全社員に対して配布しました。また、2022年6月、経営理念ハンドブックを改版し、全社員に配布しました。

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