
かんぽ商品の募集に係る 問題についてのご報告

かんぽ生命保険商品の不適正な保険募集等に関する概要と調査結果のご報告、
また業務改善計画に基づく取り組みについてご報告いたします。

問題の概要と経緯

かんぽ生命の商品において、お客さまが保障を見直される際の取り扱い等に関する社内調査を実施した結果、お客さまのご意向に沿わず不利益が生じた可能性のある事例があることが判明いたしました。

この事案を厳粛に受け止め、ご契約の調査、復元、募集品質の改善に向けた取り組みを、全社一丸となって進めてまいりました。

2019年7月24日には、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命と利害関係を有しない外部専門家のみで構成される特別調査委員会を設置し、同年12月18日に同委員会としての調査報告書を公表するとともに日本郵政グループとしての調査結果と今後の取り組みについて公表いたしました。また、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命は同年12月27日に総務省及び金融庁から行政処分（業務停止命令及び業務改善命令）を受け、2020年1月31日に業務改善計画を提出しております。そして同年2月から、全ご契約調査のさらなる深掘調査を行ってまいりました。

お客さまをはじめ関係者の皆さまには、ご迷惑をおかけしており、深くお詫び申し上げますとともに、信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

ご契約調査の概要

概要

かんぽ生命では、契約乗換に関わる特定事案(※)の調査と全ご契約調査及び深掘調査を実施しております。

特定事案調査では、過去のご契約データから抽出した約18.3万件、名寄せ後のお客さま数約15.6万人のお客さまに、ご契約時の状況や契約復元等のご意向を確認し、お客さまの不利益の回復を優先して、お手続きを進めさせていただくとともに、ご契約時の状況等の確認結果に基づき、募集人への調査を行いました。

全ご契約調査では、過去5年分の消滅契約を含む約3,000万件(ご契約者数で約1,900万人。特定事案調査対象を除く)を対象に、ご加入のご契約がご意向に沿うものであるかのほか、ご要望やご意見をお聞きし、内容に応じて必要な対応や調査を行いました。

2020年2月からは、全ご契約調査のさらなる深掘調査として、多数契約調査については約0.6万人、多数契約以外の調査については約5.4万人を対象に、かんぽ生命支店の社員による訪問等を優先順位の高いものから順次開始し、お客さまのご不満やご意見等の確認、当時の募集状況の調査を行い、不利益が発生しているお客さまについては、その解消を図っております。

調査の実施にあたっては、お客さまへのご意向等の確認手法や分析手法について、独立した中立・公正な第三者により構成された特別調査委員会に適宜ご説明し、ご意見をいただきながら、適正な手続きにより進めてまいりました。

※特定事案…契約乗換によってお客さまに不利益が生じた可能性がある類型(A-F類型)に該当するため
お客さまに対して実態を把握するための調査を行うこととした事案

特定事案の類型

類型	調査対象事案	調査対象事案数
A	引受謝絶となった事案	約1.8万件
B	支払謝絶等となった事案	約0.3万件
C	減額や特約付加等の提案を検討する事案	約2.6万件
D	予定利率が低下し、保障内容の変動がない等の事案	約1.5万件
E	保障の重複が生じた事案	約7.5万件
F	保障の空白が生じた事案	約4.6万件
合計		約18.3万件

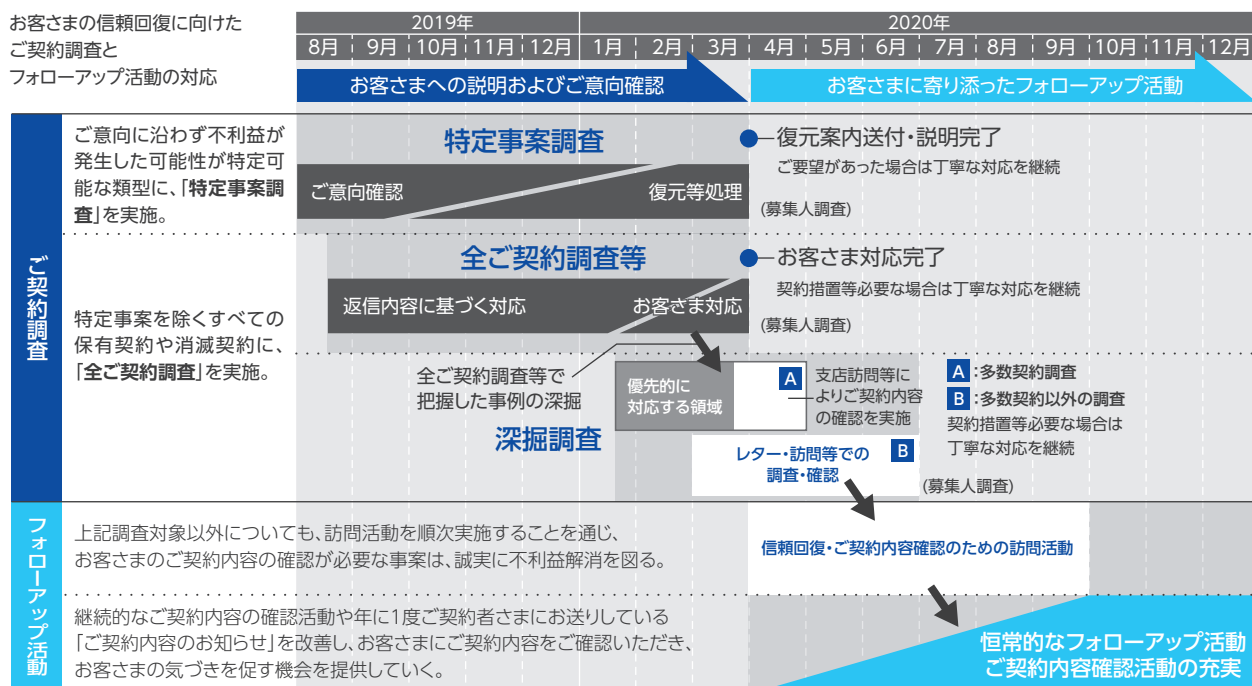
多数契約調査

区分	調査対象(定義)	対象契約者数
多数契約	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(解約、失効、減額または保険料払済契約への変更を示す。下表において同じ。)したもの	約0.6万人

多数契約以外の調査

区分	調査対象(定義)	対象契約者数
多額契約	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	約1.9万人
被保険者を替えた乗換契約	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、その変更後契約が短期消滅しているもの	約2.7万人
保険種類を替えた乗換契約	過去5年間で年金から保険への乗換があったもの、または保険⇄年金の乗換の繰り返しがあったもの	約0.4万人
保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約	過去5年間で既契約の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	約0.4万人
合計		約5.4万人

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、契約復元等を行うにあたっては、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。なお、契約復元等にあたっては、以下の基本方針のもと、丁寧かつ迅速に対応いたします。

基本方針	契約復元等を行うにあたっては、明らかにお客さま不利益のないものを除き、お客さま意向に沿って、迅速な利益回復を行う。
------	---

(2) 特定事案調査の募集人調査の進捗状況

かんぽ生命は、特定事案調査として、お客さまへのご契約時の状況の確認等を行った結果、法令違反や社内ルール違反の可能性のある事案については、募集人からの聴き取り等を行い、募集態様に問題がなかったかどうかの調査を進めてまいりました(募集人調査)。

その結果、2020年4月末までにほぼすべての判定が完了しており、2020年5月31日時点で法令違反が認められた事案は315件(420人)、社内ルール違反が認められた事案は3,277件(2,207人)となっております。

また、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(2020年6月15日までの対象募集人は1,889人)。

なお、後述する全ご契約調査及び深掘調査の過程において、法令違反や社内ルール違反の可能性について、2020年5月31日時点で、3,661件が該当する可能性があることを確認しており、これらについても募集人調査や利益回復に向けた対応を実施しております。

募集人調査において、法令違反及び社内ルール違反が判明したことについて改めてお詫び申し上げるとともに、再発しないよう徹底してまいります。

(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、返信用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、前述しました基本方針のもと、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、2020年6月末を目途に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、2020年4月末でご契約内容の確認が概ね完了しております。

2020年2月から優先的に対応を開始したお客さま(897人)について調査を進め、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが851人(95%)、ご意向に沿わないお客さまが490人(55%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが414人(46%)となっております。

多数契約調査(*1)

お客さまへのご連絡・ご契約内容確認状況	優先対応(*2)		優先対応以外(*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	851	95	4,712	85
ご意向に沿わないお客さま(*4)	490	55	2,199	40
契約措置を希望されたお客さま	414	46	1,860	34
対象のお客さま	897	100	5,532	100

*1: 2020年5月31日時点
 *2: 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
 *3: 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
 *4: [郵便局員に勤められるがまま解約や新規申込みをした]や「解約・新規申込みの認識がない」などお客さまのご意思によらない解約・新規申込み

また、優先対応以外のお客さま(5,532人)についても調査を進めており、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが4,712人(85%)、ご意向に沿わないお客さまが2,199人(40%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが1,860人(34%)となっております。

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へ、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、2020年6月末を目途にご契約内容の確認を実施しております。

お支払いいただく保険料が高額なお客さま(19,162人)について調査を進め、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが6,944人(36%)、ご意向に沿わないお客さまが1,813人(9%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが1,055人(6%)となっております。

被保険者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(27,169人)の調査についても、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが8,872人(33%)、ご意向に沿わないお客さまが1,436人(5%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが547人(2%)となっております。

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(4,030人)の調査についても、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが1,444人(36%)、ご意向に沿わないお客さまが193人(5%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが63人(2%)となっております。

保険金等短縮変更制度を利用した契約乗換などのお客さま(4,265人)の調査についても、2020年5月31日時点でご意向の意思表示があったお客さまが266人(6%)、ご意向に沿わないお客さまが52人(1%)であり、そのうち契約措置を希望されたお客さまが5人(0%)となっております。

③今後の対応

上記調査対象以外についても、信頼回復・ご契約内容確認のための訪問活動を通じ、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。

これらの取り組みの一環として、契約乗換のある法人のお客さま約1,800社に対し、ご契約の内容確認(アンケート)を実施しており、2020年5月31日時点で1,814社(約99%)のお客さまに契約内容をご確認いただき、その中で契約の内容について詳細確認を希望されたお客さまは27社となっております。今後訪問・架電によりこれらのお客さまのご契約の詳細確認を実施してまいります。

また、いただいた多数のご意見・ご要望をもとに、募集活動の改善に繋げていくとともに、継続的なご契約内容の確認活動や年に1度ご契約者さまにお送りしている「ご契約内容のお知らせ」の改善などにより、様々な機会を通じてお客さまからの声をいただくことを継続していき、お客さまのご意向に寄り添っていく活動を続けてまいります。

多数契約以外の調査の状況(*1)

お客さまへのご連絡・ ご契約内容確認状況	多額契約(*2)		被保険者変更(*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	6,944	36	8,872	33
ご意向に沿わないお客さま(*4)	1,813	9	1,436	5
契約措置を希望されたお客さま	1,055	6	547	2
対象のお客さま	19,162	100	27,169	100

*1: 2020年5月31日時点

*2: 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

*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、その変更後契約が短期消滅しているもの

*4: 「郵便局員に勧められるがまま解約や新規申込みをした」や「解約・新規申込みの認識がない」などお客さまのご意思によらない解約・新規申込み

多数契約以外の調査の状況(*1)

お客さまへのご連絡・ ご契約内容確認状況	保険種類変更(*2)		期間短縮(*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	1,444	36	266	6
ご意向に沿わないお客さま(*4)	193	5	52	1
契約措置を希望されたお客さま	63	2	5	0
対象のお客さま	4,030	100	4,265	100

*1: 2020年5月31日時点

*2: 過去5年間で年金から保険への乗換があったもの、または保険⇄年金の乗換の繰り返しがあったもの

*3: 過去5年間で既契約の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

*4: 「郵便局員に勧められるがまま解約や新規申込みをした」や「解約・新規申込みの認識がない」などお客さまのご意思によらない解約・新規申込み

新型コロナウイルス感染症の影響拡大による対応

新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえ、ご契約調査についてはお客さまへの訪問を控えつつ郵送や電話によるお客さまへの説明活動を継続、募集人調査については原則面談調査を中断。緊急事態宣言の解除状況を踏まえ、これら調査についてお客さまへの訪問や募集人への対面の面談・web端末を活用した調査を再開しております。ただし、今後の新型コロナウイルス感染症の影響拡大の状況により、これらの調査の進捗が遅延する可能性があります。

特別調査委員会における原因分析

2019年7月24日、本件に関する事案の徹底解明と原因究明を日本郵政、日本郵便およびかんぽ生命と利害関係を有しない中立・公正な外部専門家に委ねるため、特別調査委員会を設置いたしました。

本調査委員会により本事案に係る原因分析について次のとおりご指摘いただきました。

1 不適正募集の発生につながる直接的な原因

- (1) 募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先させる者が存在していたこと。それにもかかわらず、このような不適正募集のリスクの高い募集人に対し、実効的な研修や教育、指導等の取組みを組織的に行ってこなかったこと。
- (2) 郵便局等の営業目標達成のために、高実績者である募集人に依存せざるを得ない状況の中で、上司等が募集品質に問題がある募集人を厚遇してきたため、販売実績を上げる手段として不適正募集が黙認されるという風潮が形成され、不適切な勧誘の話を含めた不適正募集の手法が各地に伝播していったこと。
- (3) 高実績者ではない募集人についても、自身の所属する郵便局等の営業目標達成を理由に不適正募集を行うことが正当化される風潮が形成されていたこと。
- (4) 販売実績を上げるための自主的な勉強会等を含め、不適正募集の手法が共有される機会が存在していたにもかかわらず、これに対する適切な対応が講じられてこなかったこと。

2 不適正募集を助長した要因

- (1) 営業目標必達主義を背景とした、厳しい営業推進管理が行われていたこと。
- (2) 新規契約の獲得に対する直接的なインセンティブを付与する募集手当など、新規契約獲得に偏った手当等の体系となっていたこと。
- (3) 営業目標の設定及び配算の結果、一部の募集人に対して達成困難な営業目標が課されていたこと。
- (4) かんぽ生命の貯蓄性保険商品の販売が困難となりつつある中で、保有契約数の底打ち・反転のために、高齢者を主な顧客層とする経営目標の設定と実現に向けた営業推進管理体制自体が不適正募集を助長したこと。
- (5) 不適正募集の疑いを生じた募集人に対して、徹底的な調査とこれを踏まえた厳しい不祥事件・不祥事故判定や処分等が行われてこなかったこと。
 - ア 募集人の自認に過度に依存した事実認定を行っていたこと。
 - イ 募集人や管理者に厳しい処分等の制裁が課されていなかったこと。

3 不適正募集を防止できなかった構造的要因

- (1) 不適正募集を抑止する態勢の整備が不十分であったこと。
 - ア 申込関係書類審査の手続や引受手続に不適正募集を防止するための手続や仕組みが組み込まれていなかったこと。
 - イ 不適正な乗換契約を含め、顧客に不利益を生じさせるおそれのある保険募集を未然に防止するためのツールとして契約者情報等の管理システムの機能が不十分であったこと。
 - ウ 不適正募集に係る社内ルールに不備があり、その潜脱を招いたこと。
 - エ 製販分離体制の下で、委託元保険会社であるかんぽ生命による委託先代理店である日本郵便に対するコンプライアンス上の統制が脆弱であったこと。

- (2) 顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の実態が長期間にわたって把握されてこなかったこと。
 - ア 顧客の苦情等を含め不適正募集の疑いに係るリスク情報がもたらされても、リスク感度の低さに起因し、これらの情報が問題点等の発見に活かされず、矮小化された結果、問題の抜本解決がなされず、実態把握の遅れにつながったこと。
 - イ かんぽ生命保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢に不十分な点があり、顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の兆候を発見できなかったこと。
 - ウ 顧客に不利益を与える乗換契約等を含め、不適正募集の実態把握につながる現場の声が経営層に届かない組織風土となっていたこと。

4 乗換契約に関する特有の原因

- (1) 条件付き解約制度及び契約転換制度等が導入されていなかったこと。
- (2) 乗換契約の募集に係る社内ルールに不明確な点があったため、形骸化や潜脱を招き、適切な運用がなされていなかったこと。
- (3) 高齢者募集や多数契約募集など他の類型への対策が優先されたため、不適正な乗換契約への抜本的な対策が遅れたこと。

5 かんぽ生命保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢の問題点

- (1) 事業部門である郵便局の募集現場における不適正募集の防止に向けた管理態勢が不十分であったこと。
- (2) 管理部門による牽制が不十分であったこと。
- (3) 内部監査部門による検証も不十分であったこと。
- (4) 事業子会社のコンプライアンス・リスクに関する情報が、日本郵政に適時にもたらされる態勢が構築されていなかったこと。
- (5) 日本郵政グループにおいて不適正募集に係る情報を現場から吸い上げる内部通報制度が機能していなかったこと。

6 日本郵政グループのガバナンスに係る問題点

- (1) かんぽ生命のガバナンスに係る問題点
 - ア リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であったこと。
 - イ 縦割り意識に起因する部門間連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと。
 - ウ 社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていないこと。
- (2) 日本郵便のガバナンスの問題点
 - ア 重層的な組織構造の中で、郵便局の現場で発生している不適正募集の実態の把握ができていなかったこと。
 - イ 日本郵便において、金融コンプライアンスの要請に適切に対応する体制が構築されていなかったこと。
 - ウ コンプライアンスを狭義の法令遵守と捉え、顧客本位の観点から、かんぽ生命の保険募集に求められる対応がなされていなかったこと。
 - エ 社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていないこと。
- (3) 日本郵政のガバナンスの問題点
 - ア 持株会社としての日本郵政が果たすべき役割やグループガバナンスの在り方について、全役員とのコンセンサスが得られていなかったこと。
 - イ グループの企業価値を毀損するおそれのある情報の共有等に関するルールが明確でなかったことなどから、不適正募集の実態に関する情報が不足していたため、必要な対策を講じることができなかったこと。

再発防止策の進捗状況について

2020年1月31日、総務大臣および金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

この業務改善計画の実行を経営の最重要課題として位置付け、今後二度とこのような事態を起さぬよう取り組みます。

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

1. お客様本位の理念に基づいた行動規範に見直し

施策内容	実施期限	実施状況	
お客様本位の業務運営に向けた行動規範の策定	2020年 2月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年2月に、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、お客様本位の理念を反映させた勧誘方針の改正内容決定(2020年4月改正)
お客様本位の徹底に向けたマネジメント・育成 ・募集の基本方針明確化	2020年 4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 募集の基本方針(販売・サービス方針、お客様本位の業務運営に関する基本方針)を2020年4月改正

2. 「かんぽ営業スタンダード」の策定

施策内容	実施期限	実施状況	
「かんぽ営業スタンダード」の策定	2020年 2月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> お客様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

3. お客様本位の理念に基づいた行動規範の浸透

施策内容	実施期限	実施状況	
「かんぽ営業スタンダード」に基づく研修	2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月末までに「かんぽ営業スタンダード」の意義や基本的な考え方の研修を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 2020年4月以降も、継続的に研修を実施
お客様本位の徹底に向けたマネジメント・育成 ・金融コンサルティングに必要な知識・スキル向上研修	2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 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
管理者に対する研修体系等の見直し	2020年 4月以降 順次	今後実施	<ul style="list-style-type: none"> 管理者に対し、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について、研修体系、内容を2020年3月に支社周知し、研修実施準備中
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	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 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、お客様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 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 営業力養成センターを「コンサル育成センター」に改称し、2020年4月から本社直轄化

4. 営業目標等の体系の見直し

施策内容	実施期限	実施状況	
適正な営業目標の設定 ・ 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 ・ 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 3月	実施済み	・ 2020年度はお客様の信頼回復を最優先で行うため、フロントラインに対して営業目標の設定は行わないことにした
営業目標等への募集品質観点の反映	通常営業再開後	準備中	・ 通常営業再開以降、所管部署による実態確認や検証の中に、募集品質の観点を反映
人事評価と処遇	2020年 4月	実施済み	・ 窓口、渉外社員※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 ※2020年4月からコンサルタントへ改称
乗換契約（転換類似）への対策 ①営業手当※ ¹ の見直し （1/2支給→不支給） ②乗換判定期間の拡大 （新規契約の契約日前3ヶ月・後6ヶ月→前12ヶ月・後13ヶ月） ※ ¹ 販売実績は2019年8月にゼロ計上に見直し済み	2020年 3月	実施済み	・ 2020年4月から営業手当の見直し及び乗換判定期間の拡大を実施済み
インセンティブ施策	2020年 4月	実施済み	・ 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を決定

5. 保障見直しの仕組みの改善

施策内容	実施期限	実施状況	
条件付解約等制度の導入※ ²	2020年 1月	実施済み	・ 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
契約転換制度の導入※ ³	2020年 10月以降 早期	準備中	・ 既契約の解約を伴わない契約転換制度を2021年4月に導入すべく、システム開発や認可取得に向けた準備を実施中
お客様の保障ニーズに応えるための商品開発	2020年 4月以降 継続検討	準備中	・ お客様ニーズが高く、市場が拡大している保障性商品の商品ラインナップの拡充について継続検討中

※² お客様の不利益を未然に防ぐため、新契約が有効に成立したことを条件として既契約の解約等の効力を発生させる制度

※³ 既契約を解除することなく新たな内容の契約に移行できる制度

再発防止策の進捗状況について

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

1. お申込みから契約締結時までの重層的なチェックの実施

施策内容	実施期限	実施状況	
第1線でのチェック機能 (郵便局でのチェック) ①募集事前チェック機能の対象拡大 ②郵便局管理者による全件チェックの対象拡大 (かんぽ生命でのチェック) ③申込手続コールセンターによる意向確認の実施 ④引受審査時における全件チェックの対象拡大 ⑤解約等手続コールセンターによる解約時の意向確認の実施	①②④ 2020年 3月 ③⑤ 2020年 1月	実施済み	【実施済み】 ・ ①②④に関し、2020年4月期の改正で対象拡大*を実施済み ※<募集事前チェック機能> 「多数契約への該当基準の見直し」等を実施 <全件チェック> 「貸付中の既契約あり」等を追加 ・ ③⑤に関し、2020年1月に実施済み
システムによる改善対応 お客さま情報の高度化 ・ 募集時に契約の加入・消滅履歴等を簡易に把握できるシステム態勢を構築	2020年 3月以降	一部実施 済み	・ 2020年4月期の改正で募集時に既契約の加入等前歴を確認できる態勢を構築。2020年10月期の改正で、募集フローの中の確認行為(事前チェック等)において既契約情報及び消滅契約情報の一覧を表示する改正を実施予定
営業活動記録簿の記載項目見直し	2020年 1月	実施済み	・ 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

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

施策内容	実施期限	実施状況	
日本郵便支社における保険募集管理態勢の強化	2020年 4月	実施済み	・ 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
保険募集品質の管理体制の検証	2019年 11月から 実施中	一部実施 済み	・ 監査室*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(現在、新型コロナウイルス感染症の影響により、検査等を休止中) ※2020年4月から検査室へ改称
かんぽ生命本社の機能の見直し ・ 募集フロー改善等の第1線業務を営業関係部へ移管することで募集品質の確保を前提とした営業態勢を構築 ・ 調査業務の指揮命令機能を集約し、調査機能を強化	2020年 4月	実施済み	・ 2020年4月に、募集フロー改善等の第1線業務の営業関係部への移管(募集品質向上室を営業企画部に設置)及び点検・調査等のコンプライアンス調査室(新設)への集約を実施済み

施策内容	実施期限	実施状況	
かんぽ生命本社における第2線による施策の効果検証 ・業務改善計画に基づき実施された各施策の効果検証を第2線(募集管理統括部)が実施し、その結果を各種会議体に報告するほか、必要に応じて改善提言を実施	2020年 4月以降	実施済み	・2020年3月に未然防止・早期発見の観点にて募集チェック態勢について検証し、改善策を策定
かんぽ生命支店の機能の見直し ・募集態様調査及び適正募集に係る体制を強化	2020年 7月以降	準備中	・2020年10月改正に向け準備中
エリアインストラクターへの指導強化、役割の見直し	2020年 7月以降	準備中	・支店の機能の見直しの状況を踏まえ検討中

3. 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制

施策内容	実施期限	実施状況	
事故判定・処分基準の厳格化等 ①自認に頼らない事実認定の実施 ②調査協力(自己申告)制度の取組強化 ③募集人処分における「業務停止」「注意」の追加 ④管理者責任の明確化、処分を日本郵便に要請 ⑤「募集品質に課題がある社員」の選定・「募集人フォローアップ」の実施	2020年 3月	実施済み	・2020年3月に関連規程類を改正し、4月から適用済み ・⑤に関し、募集品質に課題がある社員に対しては、2020年4月20日から募集事前チェック機能へ登録し、一定期間保障設計書の作成を制御・管理者確認の実施等のフォローアップを実施済み
特定事案調査に係る人事処分	調査終了 次第順次	今後実施	・特定事案調査の非違者および関係者に関する処分について準備中
システムによる改善対応 募集状況の録音・保管	2020年 8月以降	試行 実施中	・2020年3月から管理者による試行、4月20日から一部の渉外社員による試行を開始。8月以降の本格実施に向けた準備を継続

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

施策内容	実施期限	実施状況	
内部統制の強化 ①監査委員会による内部監査部門への関与の強化 ・内部監査部門の重要人事等への事前同意 ②監査委員会の機能強化 ・募集実態等の報告を受け、適宜必要な深掘調査を指示するほか、担当執行役に対して必要な助言等を実施	①2020年 3月 ②2020年 2月以降	実施済み	・①に関し、2020年3月に関連規程の改正を決定済み ・②に関し、2020年2月に担当執行役からの報告に対し、必要に応じて内部監査部に調査を指示し、その調査報告を基に実態に踏み込んだ協議ができる体制を整備済み

再発防止策の進捗状況について

経営層による管理

Ⅲ 情報共有・ガバナンス

1. PDCAサイクルの徹底

施策内容	実施期限	実施状況	
消費者センターによるかんぽコールセンターの設置	2020年 8月実施	今後実施	<ul style="list-style-type: none"> 消費者生活専門相談員によるかんぽ専用コールセンターを開設し、かんぽご契約者が安心して相談できる環境を整備 相談内容は定期的に日本郵政にフィードバックされるようにして、かんぽ生命の指導等に活用
「日本郵政グループ社員業務相談窓口」の新設	2020年 2月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年2月25日に新設した「日本郵政グループ社員業務相談窓口」の相談状況等を取りまとめ、グループお客さま満足推進連絡会等へ報告
金融営業専用の社外通報窓口の新設	2020年 3月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月23日に内部通報の社外窓口として、「不適正金融営業通報窓口」を新設し、運用を開始
社員の声の把握の充実 ①かんぽ目安箱 ・目安箱を通じた社員の声を踏まえ企業風土改革に向けた取り組みを推進 ②役員ダイアログ ・経営陣がエリア本部・支店・各サービスセンターを訪問し、フロントの社員との対話により声を把握	①2019年 12月 ②2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2019年12月から開始し、2020年5月末までに累計400件超の提案があった。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等の導入、社員の声に迅速に対応する態勢の整備等について検討を進めている ②に関し、2020年2月下旬から順次各拠点への訪問を開始（新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ中断していたが5月28日よりWeb会議方式で一部再開）
内部通報制度の拡充	2020年 3月	一部実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 「不適正金融営業通報窓口」の設置及び活用について、コンプライアンス研修やeラーニングにより周知及び浸透状況を確認（新型コロナウイルス感染症の影響により、当該研修等の一部を第2四半期（7月～9月）へ延期）
内部通報窓口の情報共有	2019年 10月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2019年10月以降毎月、グループコンプライアンス委員会において、各社の内部通報受付件数等と同通報窓口の利用状況を各社間で情報共有 2019年度分の内部通報受付件数等と同通報窓口の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（4/22）へ報告し、各社間で情報共有

2. 各社およびグループガバナンスの強化

施策内容	実施期限	実施状況	
内部統制の強化 取締役会の運営における「審議」の新設等 ・「審議」を新設するほか、決議事項の対象範囲を見直し	2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 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」を新設するための関連規程の改正を2020年3月に決定済み
重要事項に係る意思決定プロセス ①グループ運営のルールに関する覚書の改定 ②委員会、連絡会等の新設・充実	①2020年 4月実施 ②2019年 12月までに 実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①グループ運営のルールに関する覚書の再精査について、予定どおり、2020年3月末までに覚書の改定案（かんぽ契約問題に対応する改定等）を意思決定し、4月1日から施行 ②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、連絡会については、引き続き開催し、その状況を経営会議等へ報告

施策内容	実施期限	実施状況	
ガバナンス機能の発揮 ①「グループ運営会議」の機能強化 ②日本郵政における営業・業務に関する機能強化	①2019年 12月から 実施中 ②2020年 1月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①3月期は新型コロナウイルスへの対応、次年度経営計画等に関して議論した。なお、2020年4月12日以降は、新型コロナウイルスの影響により休会（新型コロナウイルス収束後、引き続き、今後の経営戦略等を議論） ②3月期の各事業子会社の営業・業務面に関する課題事項・懸案事項について、経営会議等へ報告
グループコンプライアンス委員会の設置	2019年 10月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> グループコンプライアンス委員会を2019年10月以降毎月開催し、かんぽ生命のご契約調査により判明した不祥事件の状況や、コンプライアンス・リスクに関連する主な事故発生状況や取組について情報共有を実施 同委員会に報告された内容を毎月、経営会議及び取締役会に報告
日本郵政のコンプライアンス委員会における意見等のフォローアップ	2019年 12月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政コンプライアンス委員会(四半期ごとに開催)の審議内容について、経営会議及び取締役会で報告 2019年度第3回委員会(1/24)における審議内容を経営会議(2/14)及び取締役会(2/25)に、第4回(3/24)における審議内容を経営会議(3/31)及び取締役会(4/23)にそれぞれ報告
日本郵政による郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施	2020年 1月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局等に対するオンサイトモニタリングについて、今年度5月以降の実施を予定していたが、新型コロナウイルスの影響により7月以降に延期 2020年度の実施拠点数(予定)は次のとおり 【日本郵便】 郵便局40～60局程度 金融コンサルティング本部6～8本部 支社6～8支社 【かんぽ生命】 支店6～8支店 エリア本部6～8本部 今期以降は、7月以降のオンサイトモニタリングの実施に向けて、事業子会社との調整を実施 7月及び8月の実施拠点数(予定)は次のとおり。 【7月期】 郵便局10局 金融コンサルティング本部5本部 支社1支社 支店1支店 エリア本部1本部 【8月期】 郵便局9局 金融コンサルティング本部5本部 支店2支店
グループ内部監査連絡会議等の充実	2019年 11月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 第4四半期のオンサイトモニタリング結果及びグループ各社の監査部門の課題と今後の取組みについて、取りまとめた上、グループ内部監査連絡会議(3/25)等へ報告 第1四半期における「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」等の監査活動状況を、6月期のグループ内部監査連絡会議等へ報告

再発防止策の進捗状況について

かんぽ生命 日本郵便 日本郵政

3. 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

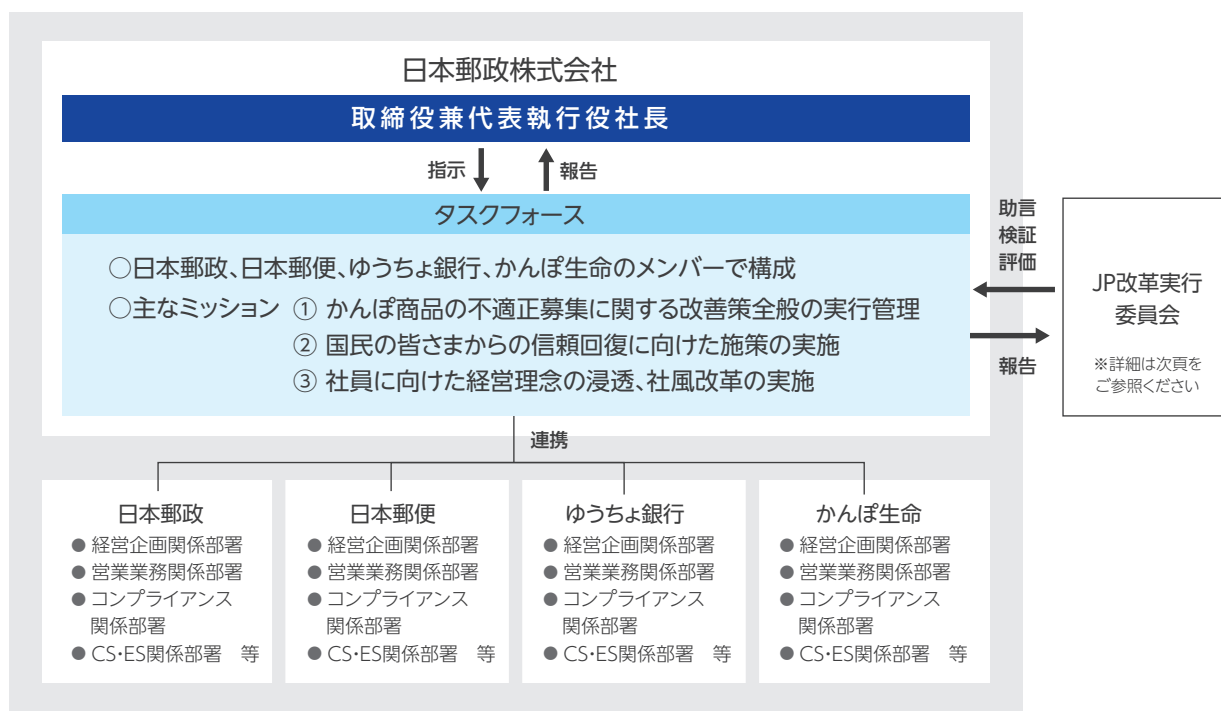
施策内容	実施期限	実施状況	
トップメッセージの発出	営業再開時	今後実施	・営業再開時に「お客さま本位の業務運営」の重要性について、全社員に対してトップメッセージを発出するため、適切なメッセージの発出方法等を検討
改善策の進捗管理及びお客さま本位の業務運営の実現に向けた取組	改善策の進捗管理 2月以降実施 お客さま本位の業務運営の実現 4月以降実施	一部実施済み	・2020年4月2日に外部の有識者で構成する「JP改革実行委員会」を立ち上げ、同日に第1回会合、5月27日に第2回会合を実施 ・第2回会合において、日本郵政グループの改善策の進捗状況について、ご検証いただくとともに、お客さま本位の業務運営に向けた各施策について報告
経営理念浸透のための取組	4月以降実施	今後実施	・日本郵政グループタスクフォースメンバーによる会合において、社外のコンサルタント会社の助言をいただきつつ、具体的な施策（経営理念の浸透に向けたツールの作成、経営陣によるフォーラムの実施等）を検討し、5月27日の第2回「JP改革実行委員会」へ報告

※本件に係る詳細につきましては、弊社ホームページ(URL:<https://www.japanpost.jp/>)をご覧ください。

(2020年5月末現在)

■ 日本郵政グループ横断タスクフォースの設置

かんぽ商品の募集に係る問題を受け、経営陣と社員の一人ひとりが、真にお客さまに信頼される会社に生まれ変わるという意識を共有し、再発の防止、国民の皆さまからの信頼回復、日本郵政グループ経営理念の浸透、社風改革等をグループ全体が一体感をもって取り組むため、日本郵政の社長直下にグループ横断のタスクフォースを設置しました。



■ JP改革実行委員会の設置

かんぽ商品の募集に係る問題を受け、日本郵政グループのコンプライアンス体制・ガバナンス体制をより強固なものにしていくとともに、本事案を蔓延させてしまった企業風土の抜本的な見直し、再発防止の徹底、日本郵政グループに対する国民の皆さまからの信頼回復を図っていくためには、外部専門家の方々に公正・中立の立場から厳しく各種取組施策の検証、評価をいただくことが必要との考えから「JP改革実行委員会」（以下「委員会」といいます。）を2020年4月2日に設置いたしました。

委員には、日本郵政グループとして、特に改善を要すると考えられる分野の専門的な知見を有する、コンプライアンスの専門家、コーポレート・ガバナンスの専門家、弁護士、消費者団体関係者、金融関係者の方々にご就任いただいております。

委員会は2020年6月末までに計3回（2020年4月2日、5月27日、6月18日）、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の各社社長が出席して開催しました。

業務改善計画の進捗状況、信頼の回復に向けた取り組みについて、検証いただくとともに、お客さま本位の業務運営に向けた各施策について議論していただきました。

今後も定期的を開催することとしています。

なお、委員会の配布資料等は、日本郵政のホームページに掲載しております。

JP改革実行委員会 委員名簿

座長	やまうち ひろたか 山内 弘隆	一橋大学経営管理研究科 特任教授
	かじかわ とおる 梶川 融	太陽有限責任監査法人 代表社員会長
	のむら しゅうや 野村 修也	中央大学法科大学院 教授
	ますだ えつこ 増田 悦子	公益社団法人全国消費生活相談員協会 理事長
	よこた ともゆき 横田 尤孝	青陵法律事務所 弁護士

