

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

■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

整合的

(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（2020年度の営業目標は設定しない）
- 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（2020年度のかんぽ商品の営業選奨は行わない）

(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

けん制

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4月より拡充開始））
- ② かんぽでのチェック
 - ア（申込後／かんぽ）「申込CCIによるご意向確認」の実施（2020年1月）
解約の場合もCCI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3月試行開始）
- 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）
- 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

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）

適正な営業推進態勢の確立
（お客さま本位の販売の定着）

募集管理態勢の強化
（ご意向に沿わない契約の未然防止）

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）等に寄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

(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