

## 日本郵政グループの「お客さまの信頼回復に向けた約束」の策定と実践に向けた取組み

### 1. 概要

かんぽ商品の不適正営業に係る不祥事等により、日本郵政グループに対するお客さまからの信頼を大きく失うこととなったことから、**日本郵政グループが真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わり、お客さまの信頼を取り戻せるようになるため、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を策定し、公表する。**

また、この約束については、**JP 改革実行委員会において、公平・公正な立場から達成状況の評価をしていただくとともに、次年度に向けた提言をしていただく。**

### 2. 背景

かんぽ商品の不適正営業に係る不祥事等については、過度な営業目標の設定、行き過ぎた研修の実施、乗換ルールの不備等、不祥事を発生させ得る直接的な要因があり、これらについては業務改善計画に基づき着実に見直しを図っているところである。

しかしながら、二度と同様の不祥事を発生させないためには、ガバナンス態勢、コンプライアンス態勢等を強化するとともに、不祥事を安易に発生させ、また、不祥事を見て見ぬふりをする、**これまでの企業文化・組織風土等の根本的要因を抜本的に改革していくことが必要**である。

従来から、日本郵政グループでは経営理念・経営方針・行動憲章等を定めているが、本経営理念等がグループ内役員・社員へ浸透しておらず、行動も理念等に沿ったものになっていないことから、今回、**経営理念等の浸透施策と併せて、経営理念等に基づく信頼回復に向けた主要な取組みについて、お客さまへの約束として公表することとしたものである。**

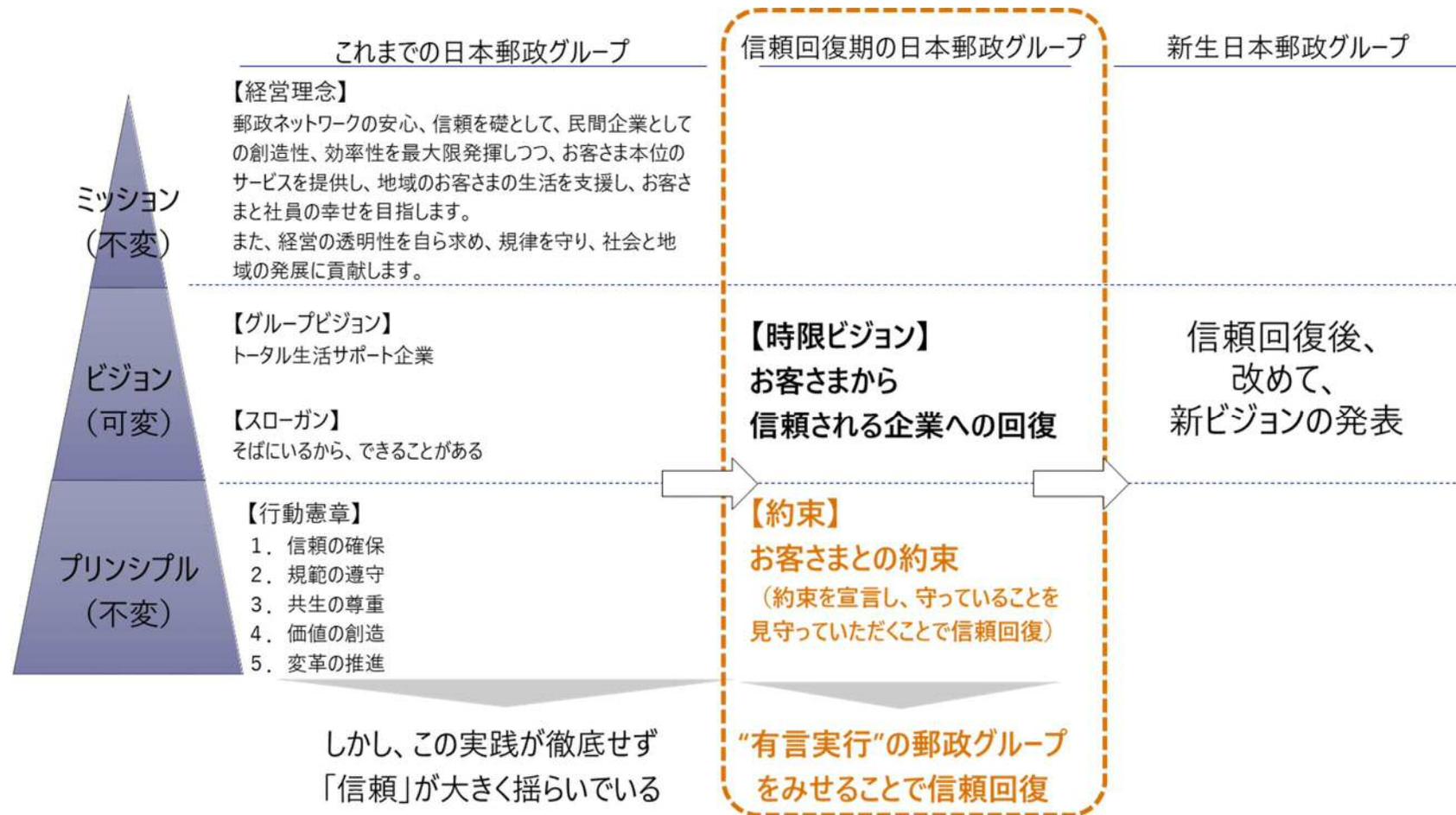
〈参考 1〉 日本郵政グループ行動憲章の文言と今回の不祥事の関係

日本郵政グループ行動憲章	今回の不祥事
<b>1.信頼の確保</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。</b></li> <li>• 情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。</li> <li>• <b>透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡• 一部の社員がお客さまの立場ではなく、社内の売上達成に対する強い圧力により、お客さまの信頼を悪用</li> <li>➡• 複数回にわたり不祥事に関する報道発表をしているものの、対応が後手後手に回り、企業としての説明責任を果たしていない、との批判</li> </ul>
<b>2.規範の遵守</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。</b></li> <li>• 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。</li> <li>• <b>責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡• 虚偽の説明や、不利益な乗り換えを隠す等の法令違反、家族の同席なしで契約内容の説明を行う等の社内規定違反が横行</li> <li>➡• 数字至上主義となり、売上獲得までのプロセスを評価しない仕組みが存在</li> </ul>
<b>3.共生の尊重</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。</li> <li>• <b>多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。</b></li> <li>• <b>人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡• 消費者ニーズを軽視し、顧客の不利益であっても商品を販売</li> <li>➡• 数字至上主義や、それに伴うノルマ未達社員へのパワハラが発生</li> </ul>
<b>4.価値の創造</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。</li> <li>• 郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。</li> <li>• 社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡• お客さまニーズとマッチした商品・サービスが不十分</li> </ul>
<b>5.変革の推進</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。</li> <li>• 広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。</li> <li>• 世界とつながり世界へ広がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>お客さまからの信頼を回復するためには、 上記のような事案を再発させない、 との約束が必要</b></p> </div>

### 3. 約束の位置付け

今回公表する「お客さまの信頼回復に向けた約束」は、網羅的にお客さまへの約束事項を規定している経営理念等のうち、特に信頼回復に向けて取り組むべき項目を中心に作成する時限的なものとし、約束の内容は必要に応じて見直しを行うものとする。

＜参考 2＞ 日本郵政グループの経営理念等と約束の関係性

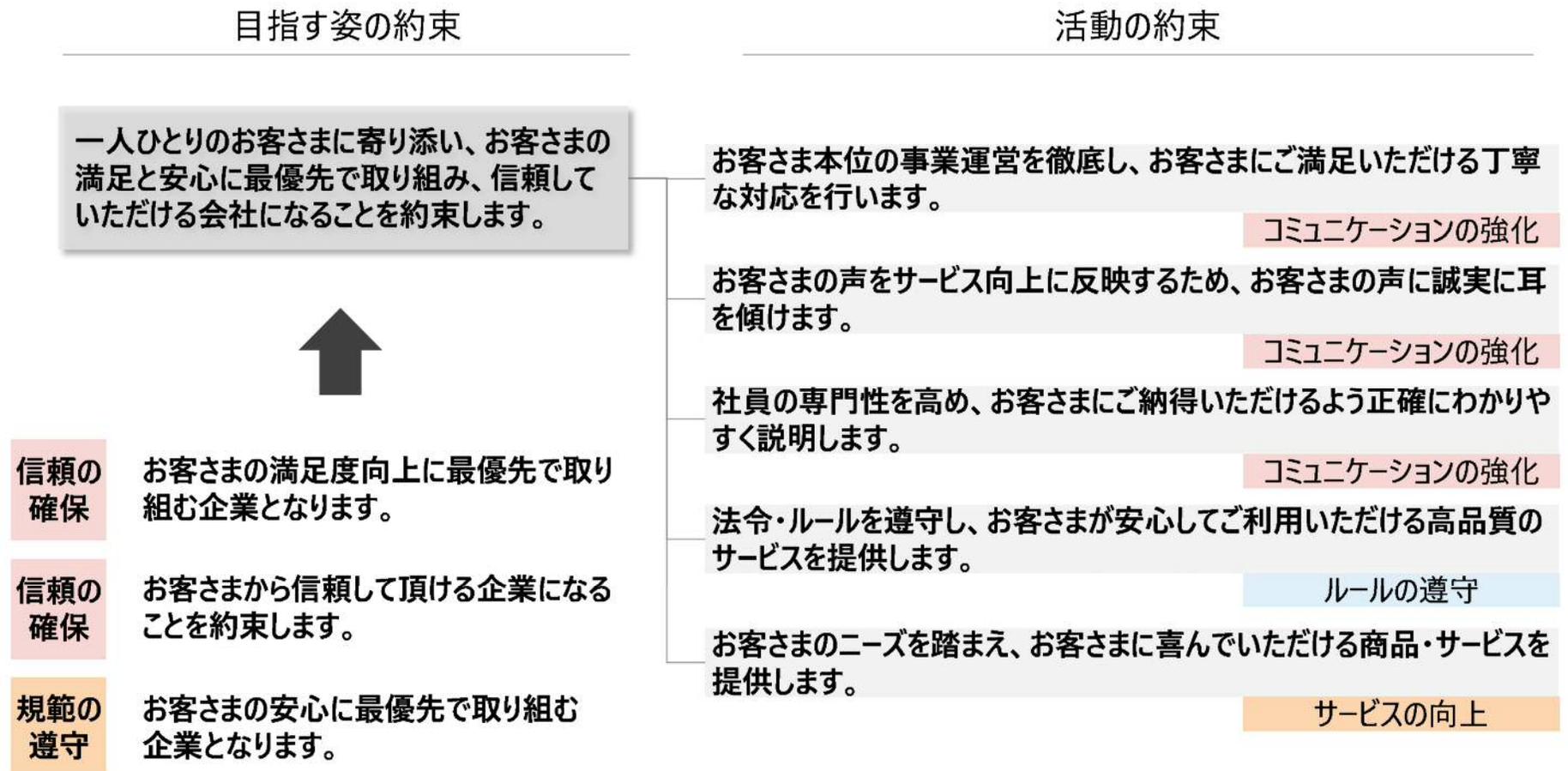


## 4. 約束の内容

「お客さまの信頼回復に向けた約束」は、「目指す姿の約束」と、目指す姿になるための具体的な「活動の約束」の構成とする。

今回は、日本郵政グループ行動憲章で掲げる「信頼の確保」、「規範の遵守」、「共生の尊重」、「価値の創造」、「変革の推進」のうち、「**信頼の確保**」、「**規範の遵守**」を中心とした約束とする。

### ■ 信頼回復期の約束



## 5. 約束浸透に向けた活動

### (1) お客さまへの周知活動

郵便局、ゆうちょ銀行支店、かんぽ生命支店等に「**約束ポスター**」を掲出するとともに、普段郵便局等をご利用いただく機会の少ないお客さまにも本約束を幅広くお知らせするために、**新聞への広告掲載**を行う。

また、郵便局等をご利用されるお客さまには「**約束チラシ**」をお渡しし、今後、**約束事項を遵守し、お客さま本位の営業活動等を徹底していくことを説明する活動**を日本郵政グループ社員が一丸となって推進していく。

### (2) 社員への浸透活動

「お客さまの信頼回復に向けた約束」を実行していくための前提として、日本郵政グループで働く社員が、グループの経営理念・経営方針・行動憲章等を理解し、経営理念等に基づく行動ができるようにするため、**全社員向けの「経営理念ハンドブック」を配布**し、経営理念等の浸透を図っていく。

また、社員の意見をグループ経営に生かしていくため**のご意見箱の開設や社風改革に関する意見募集**、経営者の想いを多くの社員にダイレクトに伝えていくための**動画メッセージの発信**等を実施する。

社員が「お客さまの信頼回復に向けた約束」を正しく理解し、本約束達成に向けた取組みを徹底できるよう、**継続的な周知・浸透施策を実施**するとともに、同約束に基づく社員の具体的な活動を促進するための支援施策を実施する。

## 6. 約束達成に向けた活動

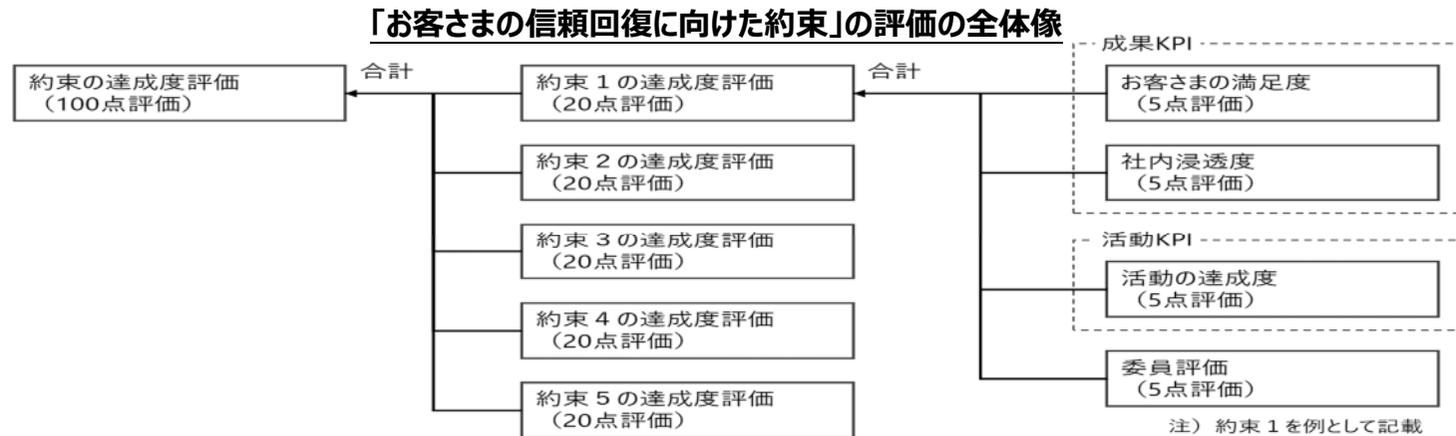
「お客様の信頼回復に向けた約束」を達成するため、日本郵政グループとして各種取組を確実に進めていくこととし、半期ごとに JP 改革実行委員会に取組状況の報告を行う。

活動の約束	取組内容	取組項目
<p>【約束1】 お客様本位の事業運営を徹底し、お客様にご満足いただける丁寧な対応を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ お客様本位の意識浸透の徹底</li> <li>○ 接客スキルの向上</li> <li>○ お客様が相談しやすい環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様本位研修の継続実施</li> <li>・ 接客スキル研修の拡充</li> <li>・ CS マイスター認定者の拡大</li> <li>・ CS チェックによる CS レベルの確認</li> <li>・ お客様相談スペースの拡充</li> <li>・ 翻訳アプリなど多言語への対応の強化</li> </ul>
<p>【約束2】 お客様の声をサービス向上に反映するため、お客様の声に誠実に耳を傾けます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ お客様の声の積極的な収集</li> <li>○ お客様相談体制・活用態勢の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様訪問活動におけるお客様の声の収集</li> <li>・ 商品販売時のお客様アンケートの実施</li> <li>・ より安心して相談できる電話相談窓口の新設</li> <li>・ インターネットでの意見収集機能の拡充</li> <li>・ お客様の声の分析の高度化</li> </ul>
<p>【約束3】 社員の専門性を高め、お客様にご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 金融に従事する社員の専門知識の向上</li> <li>○ 意向把握から始める提案スタイルへの見直し</li> <li>○ お客様向け販売ツールの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファイナンシャルプランナー等金融関連資格取得の推進</li> <li>・ 複数資格保有者の拡大</li> <li>・ 金融商品販売時の意向確認ツールの利用の徹底</li> <li>・ 総合的な金融コンサルティングサービスのためのニーズ把握の徹底</li> <li>・ お客様の属性に合わせたパンフレットの作成</li> <li>・ タブレット端末等、デジタルツール活用の拡大</li> </ul>

活動の約束	取組内容	取組項目
<p>【約束4】 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ コンプライアンス意識の強化</li> <li>○ 商品販売時のチェック機能の強化</li> <li>○ お客さまへのアフターフォローの徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス、業務品質等の研修機会の拡大</li> <li>・ 内部管理体制の強化</li> <li>・ かんぽ商品販売時の募集管理の重層化</li> <li>・ 複数商品ご利用者の適合性の確認強化</li> <li>・ お客さまへのアンケートの実施</li> <li>・ かんぽ商品をご契約いただいているお客さまへのアフターフォローの実施</li> <li>・ 投資信託をご購入いただいているお客さまへのアフターフォローの実施</li> </ul>
<p>【約束5】 お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ お客さまニーズによる商品・サービスの導入・見直し</li> <li>○ 郵便局ネットワークを活かしたサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Web 等によるお客さまのニーズ調査の実施</li> <li>・ デジタルサービスの拡充</li> <li>・ 商品・ラインナップの見直し</li> <li>・ 地域金融機関等との協業、他行顧客によるゆうちょ ATM 利用手数料無料化の推進</li> <li>・ 地方公共団体へのサービス拡大</li> </ul>

## 7. 約束の評価方法

- JP 改革実行委員会において、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を評価するための KPI を設定し、実行状況の進捗管理、達成状況の評価を行い、今後の改善に向けた提言を行う。
- 「お客さまの信頼回復に向けた約束」は、5つの「活動の約束」をそれぞれ20点満点で評価し、全体評価はその合計を100点満点で評価する。
- 5つの「活動の約束」は、「お客さまの満足度」、「社内浸透度」、「活動の達成度」、「委員評価」をそれぞれ5点満点とした20点満点で評価する。



### 5つの「活動の約束」の評価

評価の観点	評価方法
お客さまの満足度	5つの「活動の約束」の実践状況に対するお客さまによる定量評価
社内浸透度	5つの「活動の約束」の実践状況に対する社員による定量評価
活動の達成度	5つの「活動の約束」の実践のための主要 KPI 達成状況の定量評価
委員評価	5つの「活動の約束」に対する JP 改革実行委員会委員による日本郵政グループへの視察・ヒアリングや外部評価を参考にした定性評価

## (1) 「お客さまの満足度」の評価方法

### ① 把握方法

郵便局等に掲出する「約束ポスター」やお客さまにお渡しする「約束チラシ」に掲載する二次元コードによる web アンケートや郵便局窓口等で配付するアンケート葉書で、お客さまから5つの「活動の約束」に対する日本郵政グループの実践状況を5段階で評価していただく。

設問	選択肢
日本郵政グループは「お客さまにご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. そう思わない
日本郵政グループは「お客さまの声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. そう思わない
日本郵政グループは「お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. そう思わない
日本郵政グループは「法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. そう思わない
日本郵政グループは「お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. そう思わない

### ② 評価方法

アンケートの回答について、「そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、平均点をそれぞれの「活動の約束」の評価点とする。

アンケートは通年で実施するとともに、四半期ごとに取りまとめる。

## (2) 「社内浸透度」の評価方法

### ① 把握方法

日本郵政グループの社員を対象に ES 調査を実施し、社員個人による5つの「活動の約束」に対する実践状況を5段階で評価する。

設問	選択肢	
あなたは「お客さまにご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない	4. あまりそう思わない 5. そう思わない
あなたは「お客さまの声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない	4. あまりそう思わない 5. そう思わない
あなたは「お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない	4. あまりそう思わない 5. そう思わない
あなたは「法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない	4. あまりそう思わない 5. そう思わない
あなたは「お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	1. そう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない	4. あまりそう思わない 5. そう思わない

### ② 評価方法

アンケートの回答について、「そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、平均点をそれぞれの「活動の約束」の評価点とする。

アンケートは四半期ごとに実施し、取りまとめる。

### (3) 「活動の達成度」の評価方法

#### ① 把握方法

5つの「活動の約束」に対する取組状況を測定するための主要 KPI 項目を設定し、それぞれの KPI 項目の達成度を評価する。

#### 「活動の約束」に対する取組項目と主要 KPI

活動の約束	取組項目	主要 KPI 項目	目標値	1年後のマイルストーン	現状
<b>【約束1】</b> お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さま本位研修の継続実施</li> <li>・ 接客スキル研修の拡充</li> <li>・ CS マイスター認定者の拡大</li> <li>・ CS チェックによる CS レベルの確認</li> <li>・ お客さま相談スペースの拡充</li> <li>・ 翻訳アプリなど多言語への対応の強化</li> </ul>	CS マイスター組織充足率 かんば商品3年間保有率	100% 94%	— 86%	77.9% 86%
<b>【約束2】</b> お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さま訪問活動におけるお客さまの声の収集</li> <li>・ 商品販売時のお客さまアンケートの実施</li> <li>・ より安心して相談できる電話相談窓口の新設</li> <li>・ インターネットでの意見収集機能の拡充</li> <li>・ お客さまの声の分析の高度化</li> </ul>	お客さまアンケート実施件数 新設チャネル相談件数 お客さまの感謝・賞賛件数	10万件 2500件 12万件	5万件 1500件 9万件	新規 新規 8万件
<b>【約束3】</b> 社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファイナンシャルプランナー等金融関連資格取得の推進</li> <li>・ 複数資格保有者の拡大</li> <li>・ 金融商品販売時の意向確認ツールの利用の徹底</li> <li>・ 総合的な金融コンサルティングサービスのためのニーズ把握の徹底</li> <li>・ お客さまの属性に合わせたパンフレットの作成</li> <li>・ タブレット端末等、デジタルツール活用の拡大</li> </ul>	FP2級取得率 複数資格保有者数 意向確認のためのツール活用率	100% 12万人 100%	35% 11万人 100%	23.4% 10.9万人 新規

活動の約束	取組項目	主要 KPI 項目	目標値	1年後のマイルストーン	現状
<b>【約束4】</b> 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス、業務品質等の研修機会の拡大</li> <li>・ 内部管理体制の強化</li> <li>・ かんぽ商品販売時の募集管理の重層化</li> <li>・ 複数商品ご利用者の適合性の確認強化</li> <li>・ お客さまへのアンケートの実施</li> <li>・ かんぽ商品をご契約いただいているお客さまへのアフターフォローの実施</li> <li>・ 投資信託をご購入いただいているお客さまへのアフターフォローの実施</li> </ul>	不祥事件・不祥事故発生件数 証券事故発生件数 かんぽアフターフォロー率 投資信託アフターフォロー率	0件 0件 100% 100%	0件 0件 40% 80%	15件・19件 21件 新規 新規
<b>【約束5】</b> お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Web 等によるお客さまのニーズ調査の実施</li> <li>・ デジタルサービスの拡充</li> <li>・ 商品・ラインナップの見直し</li> <li>・ シニアライフアドバイザーの設置</li> <li>・ 地域金融機関等との協業、他行顧客によるゆうちょ ATM 利用手数料無料化の推進</li> <li>・ 地方公共団体へのサービス拡大</li> </ul>	ゆうちょ商品サービス改善数 かんぽ商品サービス改善数 郵便物流等商品サービス改善数	10件 10件 10件	7件 8件 7件	— 8件 5件

## ② 評価方法

各 KPI 項目について、目標値に対する実績値の割合（達成割合）を算出し（目標値を上回る場合は 100%）、それぞれの「活動の約束」の平均点を達成度とし、0%を1点、100%を5点として、評価点を算出する。

なお、目標値が0のものについては、KPI 項目それぞれに最低水準を設定し、その水準より悪い場合を達成割合0%、0の場合を100%として達成割合を算出する。

達成状況は、原則として半期ごとに集計する。

## (4) 「委員評価」の評価方法

### ① 把握方法

それぞれの「活動の約束」について、**JP 改革実行委員会委員が、独自の評価視点により評価する。**

評価にあたっては、日本郵政グループの取組状況に対するヒアリングや現場視察、各種資料等の検証のほか、外部機関による評価等についても参考にした上で、評価を行う。

### JP 改革実行委員による評価視点

活動の約束	評価視点例
<b>【約束 1】</b> お客様本位の事業運営を徹底し、お客様にご満足いただける丁寧な対応を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営陣が率先して、お客様本位の事業運営への変革に取り組んでいるか</li> <li>○ 本社において、お客様満足度を意識した取組みが徹底されているか</li> <li>○ フロントラインにおいて、お客様の満足度を意識した取組みが徹底されているか</li> <li>○ お客様に満足いただける接客スキル向上のための研修が行われているか</li> <li>○ 同業他社の取組みと比較して、優位な点や劣後する点があるか</li> </ul>
<b>【約束 2】</b> お客様の声をサービス向上に反映するため、お客様の声に誠実に耳を傾けます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営陣が率先して、お客様の声をサービス向上に活用しているか</li> <li>○ 本社において、お客様の声を十分に分析しているか</li> <li>○ フロントラインにおいて、お客様の声に耳を傾ける姿勢が徹底されているか</li> <li>○ お客様の声に誠実に耳を傾ける傾聴力を高める取組みが行われているか</li> <li>○ 同業他社の取組みと比較して、優位な点や劣後する点があるか</li> </ul>
<b>【約束 3】</b> 社員の専門性を高め、お客様にご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営陣が率先して、社員の専門性を高めるための取組みを実施しているか</li> <li>○ 本社において、社員の専門性を高めるための必要な支援を実施しているか</li> <li>○ フロントラインにおいて、専門性を高めるための努力が行われているか</li> <li>○ お客様の属性に応じた適切な説明をするための環境整備を行っているか</li> <li>○ 同業他社の取組みと比較して、優位な点や劣後する点があるか</li> </ul>
<b>【約束 4】</b> 法令・ルールを遵守し、お客様が安心してご利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営陣が率先して、法令・ルールを遵守する体制を構築しているか</li> <li>○ 本社において、法令違反等を発生させないための内部管理体制を構築しているか</li> </ul>

用いただける高品質のサービスを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ フロントラインにおいて、法令遵守等の意識の徹底が図られているか</li> <li>○ コンダクトリスクやレピュテーションリスクを含めた認識が浸透しているか</li> <li>○ 同業他社の取組みと比較して、優位な点や劣後する点があるか</li> </ul>
<p>【約束 5】</p> <p>お客様のニーズを踏まえ、お客様に喜んでいただける商品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営陣が率先して、お客様のニーズの把握に取り組んでいるか</li> <li>○ 本社において、お客様のニーズを踏まえた商品開発体制を構築しているか</li> <li>○ フロントラインにおいて把握したお客様のニーズを有効に活用しているか</li> <li>○ デジタルサービスの活用や他企業等と連携した価値の創造に取り組んでいるか</li> <li>○ 同業他社の取組みと比較して、優位な点や劣後する点があるか</li> </ul>

### **約束評価において参照する外部評価等**

外部評価等	外部評価等の概要	「活動の約束」評価への活用
HDI 問い合わせ窓口格付け調査 (HDI-JAPAN)	○ 企業の問い合わせ窓口を審査員が評価し、三ツ星～星なしの 4 段階で格付け、公表	約束 2 の評価における参照データ
JCSI (日本生産性本部)	○ サービス産業の企業を対象に、サービス利用者へのアンケート調査を行い、ランキングを公表	約束 1・約束 5 の評価における参照データ
利用満足度調査 (J.D.Power)	○ 生命保険契約等利用者、資産運用サービス利用者等へのアンケート調査を行い、企業のランキングを公表	約束 1 の評価における参照データ
金融機関ランキング (日本経済新聞社)	○ 金融機関を対象に、利用者へのアンケート調査を行い、ランキングを公表	総合ランキングは約束 1、個別分野ランキングは主に約束 1、約束 4、約束 5 の評価における参照データ

## ② 評価方法

それぞれの「活動の約束」について、「全く評価できない」を 1 点、「十分に高く評価できる」を 5 点として、JP 改革実行委員会委員の協議により評価を行う。

委員による評価は、原則として半期ごとに実施する。