



## 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

##### ① ご意向確認の進捗状況

2月29日時点において、ご案内が終わっているお客さまは約15.4万人(99%)、うちご意向確認ができたお客さまは約13.4万人(86%)となっており、お電話が繋がらないお客さまやご住所が不明、長期ご不在等、一部コンタクトの取れないお客さまについて、ご案内やご意向確認を継続して行っております。

ご意向確認ができていないお客さまに対しては、3月中に再度、返信用封筒を同封したアンケート用紙をお送りします。

お客さまから4月以降にお申出をいただいた場合も丁寧な対応を継続してまいります。

##### ② 契約復元等の進捗状況

2月29日時点において、47,968人のお客さまから契約復元等についての詳細説明のご希望をいただいております、43,013人のお客さまに対して契約復元等の手続きのご説明が完了しており、残りのお客さまに対しても、かんぽ生命社員の訪問や郵送により、契約復元等の手続きのご説明等を継続して行っております。そのうち、36,721人のお客さまから契約復元等の意思表示をいただき、35,564人のお客さまの契約復元等が完了しております。

契約復元等のご案内を送付したお客さまのうち、まだ契約復元等の申込書をご返送いただけていないお客さまに対しては、3月中に再度、かんぽ生命社員の訪問やご案内をお送りいたします。

お客さまから4月以降に契約復元等のご要望があった場合も丁寧な対応を継続してまいります。

##### ③ 募集人調査の進捗状況

特定事案調査の対象事案18.3万件のうち、2月29日時点において、募集人調査の対象事案は13,396件となっており、法令違反または社内ルール違反の有無の判定が完了した事案は、8,772件となっております。

このうち、法令違反が認められた事案は174件（203人）、社内ルール違反が認められた事案は1,996件（1,522人）となりました。

特定事案調査における募集人の面談は、新たに判明した対象事案や、退職者との調査日程調整中の事案を除き、概ね完了しております。

なお、法令違反又は社内ルール違反の有無の判定は、病休などの理由により調査不能になっている事案や、一部のお客さま再調査事案、募集人からの再判定要望事案を除き、2020年3月末までに判定を完了する予定としております。

## (2) 全ご契約調査の進捗状況

お客さま約1,900万人に対して、約100万通のご回答をいただいております。お客さまからいただいたご意見・ご要望については、訪問によるご説明や、かんぽ生命の専用コールセンターからのお電話等でのご説明、保険契約に関するお手続きなどの対応を進めております。

2月29日時点で残り約18万人のお客さまに対しては、3月末を目途に、引き続き上記の対応を進めるとともに、お電話がつながらなかった等によりコンタクトができていないお客さまについては、架電やご案内状を送付する等し、お客さまへ継続してご連絡をしております。

また、お客さま対応に時間を要する契約措置が必要なもの等については、4月以降も丁寧な対応を継続してまいります。

## (3) 全ご契約調査の深掘調査の進捗状況

多数回にわたって契約の消滅・新規契約が繰り返されており、お客さまのご意向に沿ったものではない可能性が想定されるケースのうち、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、2月29日時点でご連絡がとれたお客さまが807人（90%）、ご契約内容の確認が完了したお客さまが727人（81%）となっております。

（※）過去5年間で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅

### ① 多数契約調査（優先対応<sup>1</sup>：897人）の状況<sup>2</sup>

お客さまへのご連絡・ご契約内容の確認状況	対象人数 (人)	割合 (%)
ご連絡がとれたお客さま	807	90%
ご契約内容の確認が完了したお客さま	727	81%
ご意向に沿う <sup>3</sup>	309	34%
ご意向に沿わない <sup>4</sup>	418	47%
アポイント取得済み	80	9%
アポイント取得中のお客さま	90	10%

計	897	100%
---	-----	------

1. 過去5年間で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅
2. 2月29日時点
3. 「事業の資金繰りのため」や「住宅のリフォーム資金のため」などのお客さまのご意思によるもののほか、募集人の家族等が契約関係者となっている解約・新規申込み
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

## ② 多数契約調査（優先対応以外）の進捗状況

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、2月29日時点でご連絡がとれたお客さまが1,500人、ご契約内容の確認が完了したお客さまが882人となっています。

## ③ 今後の対応

多数契約調査については、かんぽ生命社員の訪問によるご契約内容の確認を4月末を目処に進めるとともに、募集状況の確認を併せて行い、不利益が発生しているお客さまに対しては、その解消を図るとともに、必要に応じて募集人調査を行うなど、適切に対応してまいります。

また、多数契約以外の調査（※）として、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は、お客さまの契約状況が分かるお手紙の発送やお電話、かんぽ生命や日本郵便の社員による訪問等により、グループを挙げたご契約内容の確認を2020年6月末を目処に進めてまいります。

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。

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。

（※）調査対象につきましては、2020年1月31日付プレスリリース「業務改善計画について」をご参照

- 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】

## (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月に実施します。【2020年4月実施】

### 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月に実施します。【2020年4月実施】

## 3 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）

#### ① 適正な営業目標の設定

##### ア 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涉外社員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。

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

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。

ウ 人事評価の見直し

募集品質に係る評価項目のウエイトを高めるなど見直しの内容について2020年3月末までに整理します。【2020年4月以降実施】

② 契約乗換への対策

ア 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、現行の手当（通常の契約の二分の一支給）を不支給とする見直しにつき、日本郵政グループ労働組合において妥結の承認を得ました（2020年2月14日プレスリリース）。【2020年4月実施】

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、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】

③ 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す。【2020 年 4 月実施】

④ 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）

① 適切な募集方針の策定・浸透

ア 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。

今後、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することとしています。【2020 年 4 月実施】

イ 「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確認補助シート（仮称）の作成及び同シートを活用した具体的にご意向確認方法を策定します。【2020 年 4 月以降実施予定】

② 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 月末に向けてかんぽ生命及び日本郵便の全募集人等に対して実施】

なお、4 月以降も、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。

### ③ 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ますが、これに加え、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）

### 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

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、解約請求の際には、郵便局の渉外社員による説明・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います。【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。

### ② 適正な募集管理に向けた態勢の強化

#### ア 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す。【2020年2月決定、2020年4月組織改正予定】

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す。【2020年2月決定、2020年4月組織改正予定】



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強化します。【2020年4月以降実施】

イ 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す。【2020年7月以降実施】

ウ 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か月に拡大します。

【2020年4月実施】

③ 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10月以降早期実施予定】

④ 募集状況の録音・録画・保管

募集時において、渉外社員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おります。【2020年8月以降実施予定】

⑤ 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の構築に向けた各種検討を開始しております。【2019年12月以降順次実施】

(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

① 募集状況等の実態把握の強化及び PDCA サイクルの徹底

ア 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）を実施します。【2020年4月以降実施】

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

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、同種同構造の事案を検知し調査を横展開することで、当該問題の深度を把握するためのトライアルを実施します。【2020年4月以降実施】

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ます。【2020年4月以降実施】

② 内部統制の強化

ア 取締役会等のガバナンス機能強化

(7) 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す。【2020年3月実施】

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社外取締役間会合を2月に開催し、今年度の取締役会の実効性評価について議論しました。【2020年2月実施済み（今後も随時開催予定）】

(1) 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月に実施します。【2020年3

月実施】

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こととし、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、報告内容についての協議を実施しました。【2020年2月実施済み（今後も随時実施予定）】

イ 内部監査

内部監査の人材・体制を強化するほか、リスクアセスメントの強化などにより実効的な監査に向けて外部の専門家の協力を得られるよう準備を行っております。【2020年4月以降実施】

以上