

業務改善計画の進捗状況について

2020年5月27日
日本郵政株式会社
日本郵便株式会社
株式会社かんぽ生命保険

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

- 2020年1月31日に提出した「業務改善計画」については、定期的に進捗状況を報告する必要があり、第1回報告として、2月末時点の進捗状況を3月13日（金）に当局あて報告し、同日に公表したところ。
- 以降、3ヶ月毎に進捗状況を当局あて報告する必要があり、今回は、5月末時点の状況を6月15日までに報告し、公表する予定。
- 新型コロナウイルスの影響により研修の実施方法の変更、検査の休止等があったものの、グループ全体として概ね予定どおり進捗しており、当初予定していた施策の大部分が5月末時点で実施済み。
- 5月末時点における業務改善計画に掲げた各施策の進捗状況は、以下のとおり。

適正な営業推進態勢の確立

青色・・・かんぽ生命
黄色・・・日本郵便
橙色・・・日本郵政

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(1) お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し			
お客さま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	・2月に勧誘方針の改正内容決定（4月改正）
お客さま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	・募集の基本方針（販売・サービス方針、お客さま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			
「かんぽ営業スタンダード」の策定	2020年 2月	実施済み	・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
(3) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透			
「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	・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実施済み ・4月以降も、継続的に研修を実施
お客さま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	・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、お客さま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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
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

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	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度はお客さま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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
乗換契約（転換類似）への対策 ①営業手当※の見直し（1/2支給→不支給） ②乗換判定期間の拡大（前3・後6→前12・後13） ※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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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			
条件付解約等制度の導入	2020年1月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 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	2020年10月以降 早期	準備中	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月に導入するべく、システム開発や認可取得に向けた準備を実施中
お客さま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	<ul style="list-style-type: none"> お客さまニーズが高く、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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

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

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(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			
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 （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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

第2線（本社等）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(2) 適正な募集管理のための体制等の強化			
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していますが、 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
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	・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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(3) 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制			
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、処分の要請 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

第3線（内部監査部門）

Ⅱ チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
（4）内部監査部門の強化			
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	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、3月に関連規程の改正を決定済み ②に関し、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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

経営層による管理

Ⅲ 情報共有・ガバナンス

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(1) PDCAサイクルの徹底			
消費者センターによるかんぽコールセンターの設置	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 (②は中断中)	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2019年12月から開始し、4月末までに累計300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、2月下旬から順次各拠点への訪問を開始したが、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、中断

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
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することとしておりますが、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"> <u>2019年度分の内部通報受付件数等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、各社間の情報共有を実施</u>

(2) 各社およびグループガバナンスの強化

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"> <u>3月に関連規程の改正を決定済み</u>
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<u>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、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</u> 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

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
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、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。（「郵便認証司に関する事故への対応状況」、「政府のマスク配布要請への対応状況」等を報告）
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開催（3/3、4/22）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
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（3/24）において行われた審議及び経営会議報告（3/31）を踏まえ、グループのコンプライアンス推進状況等について、取締役会（4/23）で報告

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
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、<u>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</u> <u>2020年度の実施拠点数（予定）は次のとおり。</u> 〔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 <u>7月及び8月の実施拠点数（予定）は次のとおり。</u> 〔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を予定

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

施策内容	施策内容	実施期限	報告内容
(3) 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表			
トップメッセージの発出	営業再開時	今後実施	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月31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、同年4月2日に第1回会合、5月27日に第2回会合を実施 日本郵政グループの改善策の進捗状況について、各施策の担当部署から説明し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、第2回会合において報告
経営理念浸透のための取組	4月以降実施	今後実施	<ul style="list-style-type: none"> 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、<u>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）</u>を検討し、5月27日の第2回「JP改革実行委員会」へ報告

業務改善計画の進捗状況について（2020年5月末見込）

【参考】会社別の進捗状況について

	項目	① 2月末 (3/13報告)		②5月末見込 (6/15までに報告)		③8月末見込 (9/15までに報告)	
		一部実施済	実施済	一部実施済	実施済	一部実施済	実施済
かんぽ生命	1.募集人対応（6施策）	3	0	0	6	0	6
	2.営業推進態勢（7施策）	1	0	3	3	2	4
	3.組織風土（9施策）	2	1	1	7	2	7
	4.募集管理態勢（22施策）	3	7	9	11	10	11
	5.ガバナンス（14施策）	2	2	8	6	8	6
	合計（58施策）	11	10	21	33	22	34
日本郵便	1.特定事案への対応（2施策）	0	0	1	0	1	1
	2.営業推進態勢の確立（10施策）	2	4	1	8	1	8
	3.組織風土の醸成（18施策）	5	3	0	17	0	18
	4.募集管理態勢の確立（20施策）	7	8	2	17	1	18
	5.ガバナンス強化（23施策）	5	13	2	20	1	21
	合計（73施策）	19	28	6	62	4	66
日本郵政	1.重要事項に係る意思決定プロセス（1施策）	1	0	0	1	0	1
	2.ガバナンス機能の発揮（1施策）	0	1	0	1	0	1
	3.グループコンプライアンス機能の強化（6施策）	0	5	0	6	0	6
	4.監査部門の機能の強化（2施策）	0	2	0	2	0	2
	5.経営理念浸透のための態勢整備及び改善策を実行させるためのガバナンスの抜本的な強化（3施策）	1	0	1	0	2	0
	合計（13施策）	2	8	1	10	2	10