

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等について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、代表執行役社長 増田寛也）、日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川和秀）および株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、代表執行役社長 千田哲也）は、業務改善命令（2019年12月27日）に基づく業務改善計画の進捗状況（2020年5月末見込）等をJP改革実行委員会に報告しましたので、お知らせいたします。業務改善計画の進捗状況等は次ページ以降のとおりです。

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

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

総合的

(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）契約乗換に際しては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

適正な営業推進態勢の確立
(お客さま本位の販売の定着)

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CCによるご意向確認」の実施（2020年1月）
解約の場合もCC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・発生原因の深掘り分析（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）

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）等によ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

1 特定事案調査/全ご契約調査

- 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、お客さま都合等によるものを除き、3月末でお客さま対応が完了。(42,019人のお客さまの契約復元等を実施。(5月17日時点))
- 特定事案調査の募集人調査については、4月末でほぼ募集人調査の判定が終了。5月20日時点で法令違反は315件(420人)、社内ルール違反は3,275件(2,211人)。特定事案調査に係る募集人調査の結果、法令違反・社内ルール違反に該当した募集人に対して研修を順次開始。(6月1日までの対象募集人は1,335人)
- 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、ご契約内容の説明や住所変更のお手続きなど、お客さま都合等によるものを除いて、3月末でお客さま対応が完了。お客さまからの契約措置のご要望など、お客さま都合等によるものについても、6月末を目処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。また、お客さまからいただいたご意見等のうち、法令違反または社内ルール違反の可能性について、5月18日時点において、3,547件が該当する可能性があることを確認。

2 全ご契約調査の深掘調査

A 【多数契約調査】

- 優先的に対応を行うお客さま(897人)については、5月20日時点で約94%のお客さまのご契約内容の確認が完了。また、優先対応以外のお客さま(5,532人)についても約83%のお客さまのご契約内容の確認が完了しており、お客さま都合によるもの等を除き概ね確認が完了。ご連絡が取れていないお客さまには引き続き郵送にてご意向確認を実施中。
- 多数契約調査のうち昨年より実施している事案※については、現時点で75人に対して業務廃止処分を実施(退職者5人の業廃相当含む)。2人に対して嚴重注意処分。 ※2019年6月27日プレスリリース参照

B 【多数契約以外の調査】

- 多数契約以外の調査についても、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のかんぽ生命の支店社員のご訪問やご案内状の送付を3月から実施。7,753人のお客さまにご連絡し、5月20日時点で3,621人(約47%)のお客さまのご契約内容の確認を完了している。今後、保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約などの残りのお客さまについても、ご契約内容の確認を6月末を目処に進めていく。

■多数契約調査

5月20日時点

お客さまへのご連絡・ご契約内容確認状況	優先対応(*1)		優先対応以外(*2)	
	対象人数(人)	割合(%)	対象人数(人)	割合(%)
ご連絡がとれたお客さま	857	96	4,812	87
ご契約内容の確認が完了したお客さま	846	94	4,577	83
ご意向に沿う(*3)	353	39	2,437	44
ご意向に沿わない(*4)	493	55	2,140	39
アポイント取得済み	11	1	235	4
アポイント取得中のお客さま	40	5	720	13
計	897	100	5,532	100

*1 過去5年間(2014年4月から2019年3月までの間を指します。以下に同じです。)で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅

*2 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

*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

3 信頼回復・ご契約内容確認のための訪問活動

- 左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いく。なお、お客さまのご意向に沿わず不利益が発生している場合は、誠実にその解消を図る。

上記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のうち約1,800社に対しご契約の内容確認(アンケート)を実施中。5月22日時点で1,807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するお客さまは24社となっている。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する。

4 恒常的なフォローアップ活動、ご契約内容確認活動の充実

- 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いく。

新型コロナウイルス感染症の影響拡大による対応

※ご契約調査・募集人調査の実施への影響

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一部の地域にお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いる。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る。

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"> 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、<u>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
<p>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</p>	<p>2020年 1月から 実施中</p>	<p>実施済み</p>	<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〕 <ul style="list-style-type: none"> 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〕 <ul style="list-style-type: none"> 支店 6～8支店 エリア本部 6～8本部 <ul style="list-style-type: none"> • 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〕 <ul style="list-style-type: none"> 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〕 <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>グループ内部監査連絡会議等の充実</p>	<p>2019年 11月から 実施中</p>	<p>実施済み</p>	<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)		② 5月末見込 (6/15までに報告)		③ 8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