

2020年9月3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、取締役兼代表執行役社長 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、取締役兼代表執行役社長 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8月末時点）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（2020年6月以降研修実施）

■ 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 総合的な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ェイトを引き上げ
- 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

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・録画につき2020年8月から全コンサルタントに拡大）
- 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）（2020年4月以降実施）
- 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（2020年7月以降実施）

募集管理態勢の強化
(ご意向に沿わない契約の未然防止)

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）

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（2020年4月以降順次実施）

(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

I ご契約調査

1 特定事案調査/全ご契約調査

A 【特定事案調査】

- 特定事案調査については、お客さま都合によるもの等を除き、3月末でお客さま対応が完了。
- 特定事案調査の募集人調査については、**8月19日時点**で法令違反は**309件**（**410人**）、社内ルール違反は**3,315件**（**2,212人**）となっており、業務廃止は**49人**（他事案9人※、退職者**35人**の業廃相当含む）、1月から6カ月の業務停止が**1,085人**、2週間または3週間の業務停止が**1,451人**、不服申立期間中など処分判定中が**37人**。業務停止期間中は、研修を実施するとともに、活動再開後は、4カ月間、本人の活動を郵便局管理者がモニタリングすることにより、処分後の適正な募集活動を確保。

* 他事案9人は、多数契約調査のうち昨年より実施している事案7人、その他お客さまの声等から発見した事案2人。

B 【全ご契約調査】

- 全ご契約調査は、**8月16日時点**で**103.4万人**のお客さまからご回答をいただきおり、お客さま都合によるもの等を除き、3月末でお客さま対応が完了。お客さまからの申し出に対しては、引き続き丁寧な対応を実施。

2 全ご契約調査の深掘調査

- 深掘調査については、お客さま都合によるもの等を除き、6月末でご契約内容の確認が概ね完了。お客さま都合によるもの等について、引き続き丁寧な対応を実施。
- 深掘調査等の募集人調査については、**8月19日時点**で法令違反は**37人**、社内ルール違反は**3人**。

A 【多数契約調査】

- 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、**8月19日時点**で77人に対して業務廃止処分を実施（退職者7人の業廃相当含む）。2人に対して3カ月または6カ月の業務停止。※2019年6月27日プレスリリース参照

8月16日時点

ご契約内容の確認状況	優先対応 (*1)	優先対応以外 (*2)	総計
	対象人数 (%)	対象人数 (%)	対象人数 (%)
ご契約内容の確認が完了したお客さま	883 (98)	5,387 (97)	6,270 (98)
ご意向に沿わないお客さま	507 (57)	2,539 (46)	3,046 (47)
契約措置を希望されたお客さま	439 (49)	2,284 (41)	2,723 (42)
対象のお客さま数	897 (100)	5,532 (100)	6,429 (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。以下同じ。）で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅したものの

*2 過去5年間で新規契約を10件以上加入し、その3割以上が消滅したものの

B 【多数契約以外の調査】

- 多数契約以外の調査についても、金額や回数の多寡に応じて、かんぽ生命支店社員の訪問またはレターによる調査を実施。

8月16日時点

ご契約内容の確認状況 (訪問対応)	多額契約 (20万円以上) (*1)	被保険者・保険種類変更 (複数回) (*2,3)	総計
	対象人数 (%)	対象人数 (%)	対象人数 (%)
ご契約内容の確認が完了したお客さま	4,980 (98)	2,465 (93)	7,445 (96)
ご意向に沿わないお客さま	2,112 (41)	951 (36)	3,063 (40)
契約措置を希望されたお客さま	1,858 (36)	820 (31)	2,678 (35)
対象のお客さま数	5,103 (100)	2,650 (100)	7,753 (100)

*1 2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料20万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月～2019年12月）しているもの

*2 過去5年間で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約を締結し、その変更後契約が複数回短期消滅しているもの

*3 保険⇒年金の乗換の繰り返しが複数回あったもの

- レターによる調査については、お客さまに返送用アンケートを同封したご案内状を送付し、「ご意向に沿わない」とのご回答をいただいたお客さまへ、かんぽ生命社員が訪問して調査を実施。なお、アンケートの返送をいただけなかったお客さまへは、7月30日に再案内を送付。

8月16日時点

ご契約内容の確認状況 (レター送付の上、訪問対応)	多額契約 (10万円以上) (*4)	被保険者・保険種類変更 (1回)、期間短縮 (*5,6,7)	総計
	対象人数 (%)	対象人数 (%)	対象人数 (%)
ご契約内容の確認が完了したお客さま	7,642 (98)	16,490 (98)	24,132 (98)
ご意向に沿わないお客さま	1,036 (13)	1,189 (7)	2,225 (9)
契約措置を希望されたお客さま	839 (11)	873 (5)	1,712 (7)
ご返信等をいただいたお客さま	7,818 (100)	16,745 (100)	24,563 (100)

対象のお客さま数	14,059	32,814	46,873
----------	--------	--------	--------

*4 2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料10万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月～2019年12月）しているもの

*5 過去5年間で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約を締結し、その変更後契約が1回短期消滅しているもの

*6 過去5年間で年金から保険への乗換があったもの

*7 保険期間等を短縮変更し、新規契約の申込をしているもののうち、新規契約が引受謝絶等に該当するもの

*8 返信用アンケートの返信がないお客さま（多額契約（10万円以上）：6,241人、多額契約（10万円以上）以外：16,069人）

II 今後の信頼回復に向けたフォローアップ活動

基本方針

日本郵政グループは、すべてのお客さまに対して、ご意向の通りの契約となっているか確認し、ご意見を伺い、ご加入の生命保険をお客さまのお役に立てる活動を積極的かつ継続的に実施していく。

- これまでは、外形的に不利益が生じている可能性が高い事案に対して、特定事案調査や深掘調査などを実施。今後は、上記基本方針に基づき、すべてのお客さまにご加入の契約がご意向の通りになっているかを確認し、お客さまに不利益が生じている場合は利益回復を行うとともに、ご加入の生命保険をお客さまのお役に立てる活動を積極的かつ継続的に実施していく。
- 営業再開後も、本年度は営業目標を設定せず、本フォローアップ活動を中心とした活動を進め、お客さまからの信頼回復を図っていく。

3 フォローアップ活動：信頼回復・ご契約内容確認のための活動

- 7月より2019年度以降に契約乗換を行ったお客さま等に対して、レターの送付やかんぽ生命社員の訪問による確認活動を継続的に実施中。
- このほか、契約者・被保険者別人の終身保険や払込完了となった契約を解約し契約乗換を行った契約をお持ちになっているお客さまへのレターの送付など継続的に確認活動を実施していく。

4 フォローアップ活動：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」について過去の消滅契約を含めた契約の一覧を掲載する等の改善を行い、お客さまにご契約内容を再確認していただくなど、様々な機会を通じてお客さまからの声をいただく取り組みにより、お客さまのご意向に沿い、お客さまの生活環境の変化に合わせて、ご加入の生命保険をお客さまのお役に立てる活動を続けていく。

【かんぽ生命が実施する募集人資格に係る処分】

1 特定事案調査

○ 法令違反は309件(410人)、社内ルール違反は3,315件(2,212人)となっており、募集人資格処分確定は2,585人、不服申立期間中など処分判定中が37人。

○ 募集人資格処分確定者の内訳は、業務廃止が49人(他事案9人、退職者35人の業務廃止相当含む)、1か月から6か月の業務停止が1,085人、2週間又は3週間の業務停止が1,451人。

(8月19日時点)

違反区分	実質的業務停止期間・資格処分		該当者※
法令違反 410人		業務廃止	43人
	3又は6か月	嚴重注意	363人
		不服申立中など処分判定中	4人
社内ルール違反 2,212人		業務廃止	6人
	1～6か月	嚴重注意	722人
	2又は3週間	処分免除	1,451人
		不服申立中など処分判定中	33人

※ 退職者など募集人資格を既に持たない人数を含む。

2 多数契約調査 (昨年より実施している事案※1)

○ 業務廃止は77人(退職者7人の業務廃止相当含む)、2人に対して3か月または6か月の業務停止。

(8月19日時点)

違反区分	実質的業務停止期間・資格処分		該当者※2
法令違反 79人		業務廃止	77人
	3又は6か月	嚴重注意	2人

※1 2019年6月27日プレスリリース参照。

※2 退職者など募集人資格を既に持たない人数を含む。

【日本郵便が実施する人事処分(就業規則に基づく懲戒処分)】

- 前回公表時以降、募集人に対する懲戒処分を413人に対し実施(累計603人)【特定事案全体の22.5%、多数調査全体の26.6%】
- 当時の管理者に対する懲戒処分を229人に対し実施(累計236人)

■ 募集人の処分状況 (特定事案調査・多数契約調査分)

- ・ 募集人から非遵行為に係る顛末等を書面により順次徴取
 >8月26日現在で特定事案876人(募集人資格処分者全体の34.2%)、多数契約調査64人(募集人資格処分者全体の81.0%)より徴取中
- ・ 内容精査後、処分を実施 (8月26日時点)

対象者	処分量定	今回実施分		累計実施数	
		多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)		
募集人 【今回】 特定事案400人 多数契約 13人 【累計】 特定事案582人 多数契約 21人	懲戒解雇	7人	7人	15人	15人
	停 職	6人	5人	8人	5人
	減 給	142人	1人	182人	1人
	戒 告	253人	-	393人	-
	訓 戒	2人	-	2人	-
	注 意	3人	-	3人	-
合 計		413人	13人	603人	21人

順次、処分量定を決定し執行

■ 募集人の当時の管理者 (郵便局長・郵便局部長) の処分状況

- ・ 管理者として「個別具体的な過怠」、「特定事案、多数契約の発生による実態把握不十分」が認められた者に対して処分を実施 (8月26日時点)

対象者	処分量定	今回実施分		累計実施数	
		多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)		
管理者	停 職	1人	-	1人	-
	戒 告	40人	-	42人	2人
	訓 戒	175人	5人	180人	10人
	注 意	13人	-	13人	-
合 計		229人	5人	236人	12人

(参考) その他の人事処分 (本社・支社・エリア本部等の責任者)

- ・ 第1弾(7月実施)として、かんぽ生命・日本郵便の本社・支社・エリア本部等社員(378人) に対する処分を実施済 【処分実施総計：1,217人】

業務改善計画の進捗状況について

2020年9月3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8月末）

- 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回報告は3月13日（金）に、第2回報告は6月12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、8月末時点の状況を9月15日までに報告し、公表する予定。
- 引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、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8月末時点で実施済み。
- 8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8月末）

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	実施済み	<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2020年3月に支社周知し、2020年6月以降研修実施
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	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	開始日以降	準備中	<ul style="list-style-type: none"> 信頼回復に向けたかんぽ商品等の業務運営開始日以降、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8月末）

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	2021年4月	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8月末）

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拡大 （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8月末）

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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（<u>新型コロナウイルス感染症の影響により、休止していた検査等を7月から再開</u>） ※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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	一部実施済み	<ul style="list-style-type: none"> <u>2020年7月に、支店パートナー部がお客さまの声等に対する確認活動業務を担当すること等を決定。（2020年10月改正）</u>

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
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	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年8月から、エリアインストラクター制度を廃止し、郵便局において「お客さま本位の正しい営業活動」が実践できるよう、<u>パートナー部社員および郵便局社員の育成を専門に担う人材育成専門役制度を創設</u>
(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	順次実施中	<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、<u>非違確定後、順次懲戒処分を実施（第1弾処分を7月に、第2弾処分を8月に公表）</u>
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	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月から管理者による試行、同年4月20日から一部のコンサルタントによる試行を開始。試行結果を踏まえ、<u>同年8月24日から全コンサルタントへの展開を実施済み</u>

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

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8月末）

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			
消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の設置	2020年 8月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ・消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口を設置し、かんぽご契約者が安心して相談できる環境を整備 ・<u>2020年8月17日から受付を開始することとして、7月31日に報道発表（利用状況は別紙のとおり）</u>
「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"> ・相談状況等を毎月取りまとめ、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"> ・通報のあった事案に適切に対応するとともに、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等へ報告
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	<ul style="list-style-type: none"> ・①に関し、2019年12月から開始。見やすさの改善や、それぞれの提案に対する賛同の見える化等のため、<u>2020年7月以降順次システム化を実施</u> ・②に関し、2020年2月下旬から順次各拠点への訪問を開始し、<u>新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、一時中断していたが、同年5月28日からWeb会議により再開</u>

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

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）に実施中
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"> 内部通報受付件数等同通報窓口の利用状況を月次で取りまとめ、原則、月1回開催しているグループコンプライアンス委員会へ報告し、各社間の情報共有を実施

（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"> 3月に関連規程の改正を決定済み
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グループ運営のルールに関する覚書の再精査について、3月末までに覚書の改定案を意思決定し、4月1日から施行済み ②昨年度設置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、原則、月1回開催し、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8月末）

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"> ①定例案件の経営情報報告に加え、かんぽ契約問題への対応、各社へ寄せられているお客さまの声や社員の声の状況、オペレーショナルリスク等について議論を実施 ②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」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月次で開催し、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・協議を実施
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（四半期毎に開催）において行われた審議及び経営会議報告を踏まえ、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（8/26）で報告

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

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"> • <u>新型コロナウイルスの影響により7月以降に延期となっていた郵便局等に対するオンサイトモニタリングについて、7月から実施</u> • なお、7月及び8月における実施拠点数は次のとおり <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td colspan="2">〔日本郵便〕</td> </tr> <tr> <td>郵便局</td> <td>10局</td> </tr> <tr> <td>金融コンサルティング本部</td> <td>4本部</td> </tr> <tr> <td>支社</td> <td>2支社</td> </tr> <tr> <td colspan="2">〔かんぽ生命保険〕</td> </tr> <tr> <td>支店</td> <td>5支店</td> </tr> <tr> <td>エリア本部</td> <td>2本部</td> </tr> </table> • <u>9月の実施拠点数（予定）は次のとおり</u> <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td colspan="2">〔日本郵便〕</td> </tr> <tr> <td>郵便局</td> <td>9局</td> </tr> <tr> <td>金融コンサルティング本部</td> <td>4本部</td> </tr> <tr> <td>支社</td> <td>1支社</td> </tr> <tr> <td colspan="2">〔かんぽ生命保険〕</td> </tr> <tr> <td>支店</td> <td>4支店</td> </tr> <tr> <td>エリア本部</td> <td>1本部</td> </tr> </table> • 2020年度オンサイトモニタリングの実施概要をグループ内部監査連絡会議（6/25）へ報告するとともに、モニタリングに係る事前アンケートの結果（速報値）を同連絡会議（7/30、8/28）へ報告。 • 10月以降のオンサイトモニタリング実施拠点等について、事業子会社との調整を実施 	〔日本郵便〕		郵便局	10局	金融コンサルティング本部	4本部	支社	2支社	〔かんぽ生命保険〕		支店	5支店	エリア本部	2本部	〔日本郵便〕		郵便局	9局	金融コンサルティング本部	4本部	支社	1支社	〔かんぽ生命保険〕		支店	4支店	エリア本部	1本部
〔日本郵便〕																															
郵便局	10局																														
金融コンサルティング本部	4本部																														
支社	2支社																														
〔かんぽ生命保険〕																															
支店	5支店																														
エリア本部	2本部																														
〔日本郵便〕																															
郵便局	9局																														
金融コンサルティング本部	4本部																														
支社	1支社																														
〔かんぽ生命保険〕																															
支店	4支店																														
エリア本部	1本部																														
<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1四半期の「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グループ内部監査連絡会議（6/25）へ報告 • 第2四半期のオンサイトモニタリング結果及び「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9月期のグループ内部監査連絡会議へ報告予定 																												

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

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	業務運営 開始日	今後実施	<ul style="list-style-type: none"> 信頼回復に向けた業務運営の開始にあわせて、全社員が「お客さま本位の業務運営」の重要性を改めて意識するよう、「<u>お客さまの信頼回復に向けた約束</u>」を周知することとし、そのための準備を実施
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"> J P 改革実行委員会を2020年6月18日、7月16日に開催 <u>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いております、2020年9月3日開催の第5回 J P 改革実行委員会へ付議予定</u>
経営理念浸透のための取組	4月以降 実施	<u>一部実施 済み</u>	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念を改めて全社員へ浸透させるため、経営理念ハンドブックを作成し、8月中に全社員に対して配布 <u>日本郵政社長の動画メッセージを通じて、経営理念の大切さを全社員に周知</u>

業務改善計画の進捗状況について（2020年8月末）

【参考】会社別の進捗状況について

	項目	①5月末 (6/12報告)		②8月末 (9/15までに報告)		③11月末見込 (12/15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）	0	6	0	6	0	6
	2.営業推進態勢（7施策）	3	3	3	3	1	5
	3.組織風土（9施策）	1	7	1	8	1	8
	4.募集管理態勢（22施策）	9	11	7	14	4	17
	5.ガバナンス（14施策）	8	6	6	8	6	8
	合計（58施策）	21	33	17	39	12	44
日本郵便	1.特定事案への対応（2施策）	1	0	1	1	0	2
	2.営業推進態勢の確立（10施策）	1	8	1	8	1	8
	3.組織風土の醸成（18施策）	0	17	0	18	0	18
	4.募集管理態勢の確立（20施策）	2	17	1	18	1	18
	5.ガバナンス強化（23施策）	2	20	1	21	1	22
	合計（73施策）	6	62	4	66	3	68
日本郵政	1.重要事項に係る意思決定プロセス（1施策）	0	1	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	6	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	2	0	2	1
	合計（13施策）	1	10	2	10	2	11

消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の受付状況

別紙

『消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口』（8月17日開設）には、8月末までに49件の相談が寄せられた。8月末時点の相談件数及び相談内容の内訳は以下のとおり。

【相談の内訳】

種類	対応	相談事例	件数
1	当窓口からかんぽ生命に解決策を照会した案件	解約申出、無効解除申出等	11
2	当窓口からかんぽ生命にコールバックを依頼した案件	無効解除申出	1
3	当窓口からかんぽ生命に情報連携した案件	保険金請求の手続照会、返金申出、募集人処分の申出	3
4	当窓口における対応のみの案件	保障内容・受取手続の照会、保障内容に対する不満、契約可能かどうかの照会	28
5	その他	変額年金保険に関する照会 等	6

計49件

【相談件数の推移】

月日	8/17 (月)	8/18 (火)	8/19 (水)	8/20 (木)	8/21 (金)	8/24 (月)	8/25 (火)	8/26 (水)	8/27 (木)	8/28 (金)	8/31 (月)	合計
件数	5件	2件	3件	3件	6件	5件	2件	3件	5件	9件	6件	49件