

2019年12月24日（火）

第7回 かんぽN H K問題 野党合同ヒアリング  
省庁出席者

■総務省

情報流通行政局郵政行政部貯金保険課長

■日本郵政

日本郵政株式会社常務執行役

日本郵政株式会社執行役

日本郵便株式会社常務執行役員

株式会社ゆうちょ銀行コンプライアンス統括部長

株式会社かんぽ生命保険常務執行役

■金融庁

監督局総務課長

監督局総務課郵便貯金・保険監督統括参事官

2019年12月18日

## 「かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会」調査報告書の概要（抜粋）

### 1 調査の概要

特別調査委員会では、令和元年7月24日の設置以降、約5か月間近くにわたって調査を実施してきた。その概要は以下のとおりである。

#### (1) 関係資料の精査

#### (2) ヒアリング調査：合計649人

- ・株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」）、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」）、日本郵政株式会社（以下「日本郵政」）の役職員等466人
- ・郵便局員である募集人及び募集人経験者等161人
- ・その他22人

#### (3) アンケート調査

- ・募集人アンケート（募集人8万9,483人中3万8,839人が回答。回答率約43%）
- ・支社長・エリア本部長アンケート（日本郵便支社長及びかんぽ生命エリア本部長の現職・経験者合計29人が回答）

#### (4) ウェブサイトに設けた専用の情報提供窓口を利用した情報提供者からの情報（128件）

#### (5) デジタル・フォレンジック調査

### 2 事実関係

#### (1) 特定事案調査等の進捗状況

2014年4月から2019年3月までの5年間に受理した「特定事案」に該当する契約の総数は約18.3万件（契約者数約15.6万人）であるが、本年12月13日現在、うち約14.8万件（契約者数約12.8万人。上記契約者総数の約82%。本年9月30日の中間報告時点では約6.8万件）について顧客からの意向確認が終了し、そのうちの1万2,836件（中間報告時点では6,327件）については、顧客の申告どおりであれば法令又は社内規則に違反する疑いが認められた（以下、かかる事案を「違反疑い事案」という）。この「違反疑い事案」に関与した募集人（以下「関与募集人」という。）の数は、現在、かんぽ生命において確認中である（中間報告時点では、5,797人）。

かんぽ生命では、「違反疑い事案」に関与した募集人4,213人（関与件数4,527件）について募集人調査を行い、法令違反ないし社内規則違反の有無を

判定した結果、2019年12月15日現在で、法令違反と認められた事案（不祥事件）が48件、社内規則違反と認められた事案（不祥事故）が622件であった。

## (2) 判明した事実

特別調査委員会では、まず、どのような募集人が「違反疑い事案」に関与したかを中心に分析・検討することとした。

分析の対象は、不祥事件・不祥事故に該当するものではなく、顧客の申告どおりであれば法令又は社内規則に違反する疑いのある「違反疑い事案」とした。これは単なる「疑い」の段階のもので、その後の募集人調査の結果、法令違反ないし社内規則違反と認定される件は限られるが、顧客が当該契約に不満を抱き、その旨の申告をしたことに間違いはなく、不適正募集全体の原因や対策を検討するには、対象をある程度広めにした方がよいと考えたからである。

また、分析の対象にした件数は、特定事案調査の進捗等の事情から、中間報告時に把握されたものとしたが、数的には現段階で把握しているものの半数程度に達しており、また、後述するその他の調査結果と照らし合わせても、整合性が認められることから、十分に価値があるものと判断した。

① 「違反疑い事案」の数は、年平均1,265件（年平均新規契約件数の約0.06%）であり、最終的にも、その2倍程度と思われる。

この5年間の新規契約件数は合計約1,067万件（5年平均約213.4万件）であるところ、特定事案の件数は合計約18.3万件（5年平均約3.7万件）であり、そのうち顧客の意向確認が終了した件数は約6.8万件で、その結果、「違反疑い事案」とされたものは6,327件（年平均1,265件）であった。

② 「違反疑い事案」の関与募集人は、募集人全体の数%である。

「違反疑い事案」に関与した募集人の数は、（各年度における重複を除いて算出すると）5,797人であり、その割合は、かんぽ生命保険商品の募集実績のある全体人数（約8.9万人から約9.3万人）の約1.1%（1,007人）から約2.4%（2,155人）、5年平均では約1.7%（1,530人）である。

③ 「違反疑い事案」を受理した郵便局数は、全体の約9%である。

募集人の受け付けたかんぽ生命保険は、募集人の在籍する各郵便局で受理した扱いとされるところ、「違反疑い事案」の受理局数は1,841局であり、郵便局総数約2万局（簡易郵便局を除く。）のうちの約9%に当たる。

④ 「違反疑い事案」（6,327件）のうち、渉外社員である募集人が関与した件

数の割合は、5年平均で約87%（5,507件）であり、窓口社員の割合は約13%（820件）である。

全募集人（5年平均で9.1万人）に占める渉外社員の割合は、5年平均で約18%（1.6万人）であり、窓口社員の割合は約82%（7.5万人）である。つまり、全募集人の中の約18%に当たる渉外社員が「違反疑い事案」の約87%に関与しているということである。

⑤ 「違反疑い事案」のうち、販売実績が「優秀」とされる募集人が関与した件数の割合は、約26%（1,641件）である。

販売実績が「優秀」とされる募集人は、5年平均で募集人全体の約1.4%（1,287人）であり、新規契約全体のうちの約8.9%に当たる合計約95万件（年平均約19万件）の募集に関与しているが、全募集人の中の約1.4%にすぎない販売実績「優秀」者が、「違反疑い事案」の4分の1以上に関与しているということである。

⑥ 「違反疑い事案」に関与した同一募集人の関与件数は、少ない者は1件（4,003人）で、多い者は22件（1人）であるが、1件から3件までの人数が9割以上を占め、4件及び5件までの人数を加えると全体の約97%を占める。なお、6件以上に関与した募集人は約3%である。

⑦ 「違反疑い事案」である契約に加入した顧客の1人当たりの加入件数は、1件から5件であったが、1件の顧客が約97.3%、2件の顧客が約2.3%であり、この合計で約99.6%を占めている。

⑧ 「違反疑い事案」である契約に加入した顧客の加入年代は、10代から90代にわたっているが、最も多いのが60代（約32%）であり、60代、70代（約30%）、80代（約10%）、90代（約0.1%）の合計が7割以上を占めている。

⑨ 「違反疑い事案」である契約に加入した顧客の性別は、女性が約85%、男性が約15%である。

### （3）募集人アンケートの結果

乗換契約の募集に限定せず、高齢者募集及び多数契約募集を含む不適正募集全般について調査を実施した結果、以下の事実が判明した（なお、募集人アンケートでは、不適正募集を行ったことがあるか否か、見聞きしたことがあるか等を質問するに当たり、期間を限定していないため、5年間を対象期間とする特定事案調査による数字と単純に比較することはできない。）。

## ① 全般

ア 不適正募集を自ら行ったことがあると回答した者の割合は、1割以下であった。

(7) 高齢者募集：約6%（約2,100人）

(1) 多数契約募集

・多額契約募集：約3%（約1,200人）

・「ヒホガエ」：約10%（約4,000人）

(ウ) 乗換契約：約8%（約3,000人）

イ 不適正募集を職場で見聞きしたことがあると回答した者の割合は、半数程度であった。

(7) 高齢者募集：約43%（約1万6,600人）

(1) 多数契約募集

・多額契約募集：約47%（約1万8,300人）

・「ヒホガエ」：約44%（約1万7,100人）

(ウ) 乗換契約：約55%（約2万1,300人）

## ② 渉外社員と窓口社員の別

回答者全体に占める割合は、渉外社員が約2割、窓口社員が約8割であるのに対し、不適正募集を自ら行ったことがあると回答した者に占める割合は、渉外社員が約53%、窓口社員が約47%であり、渉外社員の方が多かった。

## ③ 販売実績等との関連性

回答者全体に占める割合は、「多数回受彰者」、すなわち販売実績の比較的高い層の者が約1割、それ以外の者が約9割であるのに対し、不適正募集を自ら行ったことがあると回答した者に占める割合は、販売実績の比較的高い層である多数回受彰者が約2割、それ以外の者が約8割であった。

## (4) 募集人が不適正募集を行う動機

① 募集人全般で見た場合、個人又は班や局の営業目標の達成が、不適正募集を行う一つの動機として募集人に影響を与えていことがうかがわれるものの、営業目標達成への動機付けは、募集人の属性によって異なる。

② 渉外社員と窓口社員を比較した場合、営業目標達成への動機付けについて、厳しい指導等を回避することを挙げている点は共通するが、これ以外に、渉外社員は営業手当等による高い収入を得ることへの意識が強く、窓口社員は、

所属組織や上司等に迷惑をかけること回避することへの意識が強いという傾向が見られる。

- ③ 営業目標達成への動機付けとして、販売実績が比較的高い層とそうでない募集人に共通するのは所属組織や上司等に迷惑をかけること回避することである。異なる点は、販売実績が比較的高い層の募集人は、営業手当等により高い収入を得ることや、選奨その他のインセンティブへの意識が強いのに対し、そうでない募集人については、厳しい指導等を受けるのを回避することへの意識が強いという傾向が見られる。

### 3 原因分析

#### (1) 不適正募集の発生につながる直接的な原因

- ① 募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先させる者が存在していたこと。それにもかかわらず、このような不適正募集のリスクの高い募集人に対し、実効的な研修や教育、指導等の取組みを組織的に行ってこなかったこと
- ② 郵便局等の営業目標達成のために、高実績者である募集人に依存せざるを得ない状況の中で、上司等が募集品質に問題がある募集人を厚遇してきたため、販売実績を上げる手段として不適正募集が黙認されるという風潮が形成され、不適切な勧誘の話法を含めた不適正募集の手法が各地に伝播していくこと
- ③ 高実績者ではない募集人についても、自身の所属する郵便局等の営業目標達成を理由に不適正募集を行うことが正当化される風潮が形成されていたこと
- ④ 販売実績を上げるための自主的な勉強会等を含め、不適正募集の手法が共有される機会が存在していたにもかかわらず、これに対する適切な対応が講じられてこなかったこと

#### (2) 不適正募集を助長した要因

- ① 営業目標必達主義を背景とした、厳しい営業推進管理が行われていたこと
- ② 新規契約の獲得に対する直接的なインセンティブを付与する募集手当など、新規契約獲得に偏った手当等の体系となっていたこと

- ③ 営業目標の設定及び配算の結果、一部の募集人に対して達成困難な営業目標が課されていたこと
  - ④ かんぽ生命の貯蓄性保険商品の販売が困難となりつつある中で、保有契約数の底打ち・反転のために、高齢者を主な顧客層とする経営目標の設定と実現に向けた営業推進管理自体が不適正募集を助長したこと
  - ⑤ 不適正募集の疑いを生じた募集人に対して、徹底的な調査とこれを踏まえた厳しい不祥事件・不祥事故判定や処分等が行われてこなかったこと
    - ア 募集人の自認に過度に依存した事実認定を行っていたこと
    - イ 募集人や管理者に厳しい処分等の制裁が課されていなかったこと
- (3) 不適正募集を防止できなかつた構造的要因
- ① 不適正募集を抑止する態勢の整備が不十分であったこと
    - ア 申込関係書類審査の手続や引受手続に不適正募集を防止するための手続や仕組みが組み込まれていなかつたこと
    - イ 不適正な乗換契約を含め、顧客に不利益を生じさせるおそれのある保険募集を未然に防止するためのツールとしての契約者情報等の管理システムの整備が不十分であったこと
    - ウ 不適正募集に係る社内ルールに不備があり、その潜脱を招いたこと
    - エ 製販分離体制の下で、委託元保険会社であるかんぽ生命による委託代理店である日本郵便に対するコンプライアンス上の統制が脆弱であったこと
  - ② 顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の実態が長期間にわたつて把握されてこなかつたこと
    - ア 顧客の苦情等を含め不適正募集の疑いに係るリスク情報がもたらされても、リスク感度の低さに起因し、これらの情報が問題点等の発見に活かされず、矮小化された結果、問題の抜本解決がなされず、実態把握の遅れにつながつたこと
    - イ かんぽ生命保険の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢に不十

分な点があり、顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の兆候を発見できなかつたこと

ウ 顧客に不利益を与える乗換契約等を含め、不適正募集の実態把握につながる現場の声が経営層に届かない組織風土となつていたこと

(4) 乗換契約に関する特有の原因

- ① 条件付き解約制度及び契約転換制度等が導入されてこなかつたこと
- ② 乗換契約の募集に係る社内ルールに不明確な点があつたため、形骸化や潜脱を招き、適切な運用がなされていなかつたこと
- ③ 高齢者募集や多数契約募集など他の類型への対策が優先されたため、不適正な乗換契約への抜本的な対策が遅れたこと

(5) かんぽ生命保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢の問題点

- ① 事業部門である郵便局の募集現場における不適正募集の防止に向けた管理態勢が不十分であつたこと
- ② 管理部門に対する牽制が不十分であつたこと
- ③ 内部監査部門による検証も不十分であつたこと
- ④ 事業子会社のコンプライアンス・リスクに関する情報が、日本郵政に適時にもたらされる態勢が構築されていなかつたこと

(6) 日本郵政グループのガバナンスに係る問題点

- ① かんぽ生命のガバナンスに係る問題点
  - ア リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であつたこと
- イ 縦割り意識に起因する部門間連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと
- ② 日本郵便のガバナンスの問題点
  - ア 重層的な組織構造の中で、郵便局の現場で発生している不適正募集の実

態の把握ができていなかったこと

イ 日本郵便において、金融コンプライアンスの要請に適切に対応する体制が構築されていなかったこと

ウ コンプライアンスを狭義の法令違反と捉え、顧客本位の観点から、かんぽ生命の保険募集に求められる対応がなされていなかったこと

### ③ 日本郵政のガバナンスの問題点

ア 持株会社としての日本郵政が果たすべき役割やグループガバナンスの在り方について、全役員のコンセンサスが得られていなかったこと

イ グループの企業価値を毀損するおそれのある情報の共有等に関するルールが明確でなかったことなどから、不適正募集の実態に関する情報が不足していたため、必要な対策を講じることができなかつたこと

## 4 主な具体的改善策の提言

(1) 募集状況の可視化（録音録画）

(2) 不適正募集のリスクがある契約をシステムにより営業のフロントで簡易に検知できる仕組みの整備

(3) 新規契約の獲得に偏った手当及び人事評価の体系の見直し

(4) 不適正募集を行った募集人及び管理者に対する処分の徹底

① 顧客に重大な不利益が生じている悪質事案について外部専門家の協力を得て、事案の徹底解明を図る態勢の構築

② 募集人の自認に依存しない不祥事件及び不祥事故の適正な判定と第三者による定期検証

③ 不適正募集を発生させた募集人の管理者に対する処分の厳格化

④ 不祥事件又は不祥事故の判定ができなかつたとしても、かんぽ生命が一定の基準に基づいて、適格性を欠く募集人の募集停止を可能とする制度の導入

⑤ 不適正募集を行った募集人に対する管理者等によるモニタリングの厳格化

- (5) 募集コンプライアンスに特化した通報制度の設置と通報内容の各社取締役会等への定期報告
- (6) 責任部署と実施時期を明記した改善策等を策定し、外部専門家で構成された第三者機関のモニタリング等を受けながら、定期的に、その進捗状況を適時に各社の取締役会等に報告し、かつ、公表すること

なお、特別調査委員会としては、上記の改善策については、郵政グループ各社において、早急にこれを具体化し、おおよそ3年間で全て完了させることを目途に実施すべきである、と考えている。

## 5 その他の改善策

- (1) 売上・利益重視の経営から真に「顧客本位の業務運営」を実行する組織への改革
- (2) 乗換契約の取扱いに係るルールの明確化
- (3) 時代や環境の変化に対応できるビジネスモデルへの転換と保障性商品の営業スキルの向上
- (4) かんぽ生命における個人向け保険商品の販売チャネルを郵便局に依存する構造の解消
- (5) 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
- (6) グループ間及び全社的な人事交流の拡大
- (7) 顧客本位の保険募集を実現するための研修・教育の充実化

以上

2019年12月18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

### 日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組について

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 長門正貢、以下「日本郵政」）、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 横山邦男、以下「日本郵便」）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 植平光彦、以下「かんぽ生命」）は、2019年7月31日付「日本郵政グループにおけるご契約調査及び改善に向けた取組について」でお知らせした「ご契約調査」の結果及び今後の取組について、別紙のとおりお知らせいたします。

お客さまをはじめ関係者の皆さんには、ご心配とご迷惑をおかけしており、深くお詫び申し上げるとともに、信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

## 1. かんぽ生命のご契約調査の結果

### (1) かんぽ生命のご契約調査の概要

かんぽ生命では、契約乗換に関する特定事案（※）の調査と全ご契約調査を実施しております。

特定事案調査では、対象のお客さまに、ご契約時の状況や契約復元等のご意向を確認し、お客さまの不利益の回復を優先して、お手続きを進めさせていただくとともに、ご契約時の状況等の確認結果に基づき、募集人への調査を行っております。

全ご契約調査では、ご加入のご契約がご意向に沿うものであるかのほか、ご要望やご意見をお聞きし、内容に応じて必要な対応や調査を行っております。

調査の実施にあたっては、お客さまへのご意向等の確認手法や分析手法について、独立した中立・公正な第三者により構成された特別調査委員会に適宜ご説明し、ご意見をいただきながら、適正な手続きにより進めてまいりました。

（※）特定事案… 契約乗換によってお客さまに不利益が生じた可能性がある類型（A-F類型）に該当するためお客さまに対して実態を把握するための調査を行うこととした事案

### (2) 特定事案調査の結果

#### ① ご意向確認の結果

特定事案調査につきましては、対象となるお客さま（事案数18.3万件、名寄せ後のお客さま数15.6万人）に対して、お客さまごとに該当事例を記載し、質問事項を同封した書面の発送を行った上で、曜日・時間等を変えてのお電話や、ご高齢のお客さま等にはご訪問することなどにより、お客さまのご契約加入時のご意向を確認してまいりました。

ご連絡がつかないお客さまには、「繰り返しご訪問を行う」、「不着となったお客さまへの住所調査を行う」など、一人でも多くのお客さまにご案内するために様々な工夫を行ってまいりました。

こうした活動でもコンタクトができないお客さまに対しては、郵便物を差し出した記録を残す「特定記録郵便」にて、お客さまのご意向を確認するための質問を記載したアンケート用紙と、お客さまご自身で返信いただけるよう返信用封筒も同封してお送りすることでご回答をお願いし、加えてお電話やご訪問等によりご意向確認を進めました。

それでもご意向確認ができないお客さまに対しては、アンケート用紙配達の際にお客さまにご都合の良い曜日や時間帯等をその場でご記載いただけるはがきを添付し、配達員がお預かりしそのまま返信できる「返信依頼郵便」をお送りしました。はがきの内容によって、アンケートのご返信のほか、お客さまのご都合

の良い時間にご訪問やお電話等を行うなど、様々な連絡手段で、繰り返し、お客さまへのご意向確認を実施してまいりました。

日本郵政、日本郵便、かんぽ生命の経営陣は、隨時これら施策の進捗状況を共有・確認し、追加施策の必要性を検討するとともに、人員増強が必要な場面ではグループ会社社員をかんぽ生命に出向させて必要な業務に従事させるなど、日本郵政グループを挙げて取り組んでまいりました。

その結果、ご案内が終わっているお客さまは約 15.4 万人（98%）、うちご意向確認ができたお客さまは約 12.8 万人（82%）となりました。

今後も引き続き、お客さまへのご案内に努めるとともに、ご意向確認いただけるお客さまへの対応を進めてまいります。

#### ■ ご意向確認の状況<sup>1</sup>

	対象	
	お客さま数	割合
ご案内が終わっているお客さま (a)	15.4 万人	98%
ご意向確認ができたお客さま	12.8 万人	82%
契約復元等について、詳細説明をご希望されたお客さま <sup>2</sup>	4.5 万人	29%
ご案内をして、ご回答をお待ちしているお客さま	2.6 万人	17%
ご案内状が不着等のため、ご案内ができないお客さま (b)	0.3 万人	2%
合計 《(a) + (b)》	15.6 万人	100%

1. 12月13日時点。事案数では 18.3 万件（契約件数では合計約 19.4 万件）に対して、ご意向確認できた事案数は 14.8 万件（81%）

2. 類型別の内訳は次頁参照

#### ② 契約復元等の進捗状況

契約復元等をご希望されたお客さまに対しては、丁寧にその内容をお聞きし、ご要望に沿った形で再提案するなど、可能な限りお客さまのご意向・ご都合に合わせて、手続きを進めております。

契約復元等の状況につきましては、45,462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、かんぽ生命支店社員の訪問や郵送により、26,390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ます。そのうち、15,324人のお客さまからは契約復元等のご希望をいただき、14,755人のお客さまの契約復元等が完了いたしました。

契約復元等についての詳細説明希望全体の約 75% を占める保障が重複した事案（E 類型：34,283 人）においては、23,907人のお客さまについて契約復元等の手続きのご説明が完了し、14,695人（約 4.2 億円）のお客さまの振込等が完了しております。

また、契約復元等についての詳細説明をご希望されないお客さまに対しては、今回の調査に対するご協力への感謝を添えた書面をお送りさせていただく

とともに、今後、改めて契約復元等のご要望があった場合には、その経緯等を確認させていただき、契約復元等に対応させていただきます。

今後とも、お客さまの声を常に傾聴しながら、お客さまの不利益解消に努めてまいります。

■「契約復元等について、詳細説明をご希望されたお客さま」の類型別の内訳<sup>1</sup>

類型	調査対象 事案	契約復元等について 詳細説明を ご希望された お客さま数	契約復元等の ご説明 完了数	契約復元等を ご希望された お客さま数
A	引受謝絶となった事案	2,597人	757人	128人
B	支払謝絶等となった事案	925人	343人	109人
C	減額や特約付加等の提案を検討する事案	3,452人	756人	193人
D	予定利率が低下し、保障内容の変動がない等の事案	2,188人	623人	198人
E	保障の重複が生じた事案	34,283人	23,907人	14,695人
F	保障の空白が生じた事案	2,017人	4人	1人
合計		45,462人 <sup>2</sup>	26,390人	15,324人

1. 12月13日時点

2. 前頁の「契約復元等について、詳細説明をご希望されたお客さま数」4.5万人に相当

### ③ 募集人調査の状況

#### (ア) 募集人調査の方法

かんぽ生命は、特定事案調査として、お客さまへのご契約時の状況の確認等を行った結果、法令違反や社内ルール違反の可能性のある事案については、募集人からの聴き取り等を行い、募集態様に問題がなかったかどうかの調査を特別調査委員会に適宜ご説明し、ご意見をいただきながら、進めてまいりました（募集人調査）。

本調査は、①弁護士監修の調査用紙による事実確認、②客観性を担保するため複数の調査員による、募集人からの聴き取り調査、③事実確認・聴き取り調査結果を踏まえ、20名を超える弁護士が関与した事実認定、というプロセスを経て、1件1件公正な手続きで判定を実施しております。

調査の実施に当たっては、自ら違反行為を申告し、かつ調査に十分に協力した場合には、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など新たな手法を用いて早期の原因究明に努めております。

厳正かつ公正・公平に調査を進めるため、募集人の供述に過度に依存することなく、客観的事実、物証、お客さま又は第三者の信用性ある申し出などを総合的に考慮して、事実認定・判定に取り組んでおります。

また、判定基準の策定やすべての案件の判定に当たっては、弁護士による確認を得ることにより、適正な判定を行う体制を構築しております。

#### (イ) 募集人調査の進捗状況

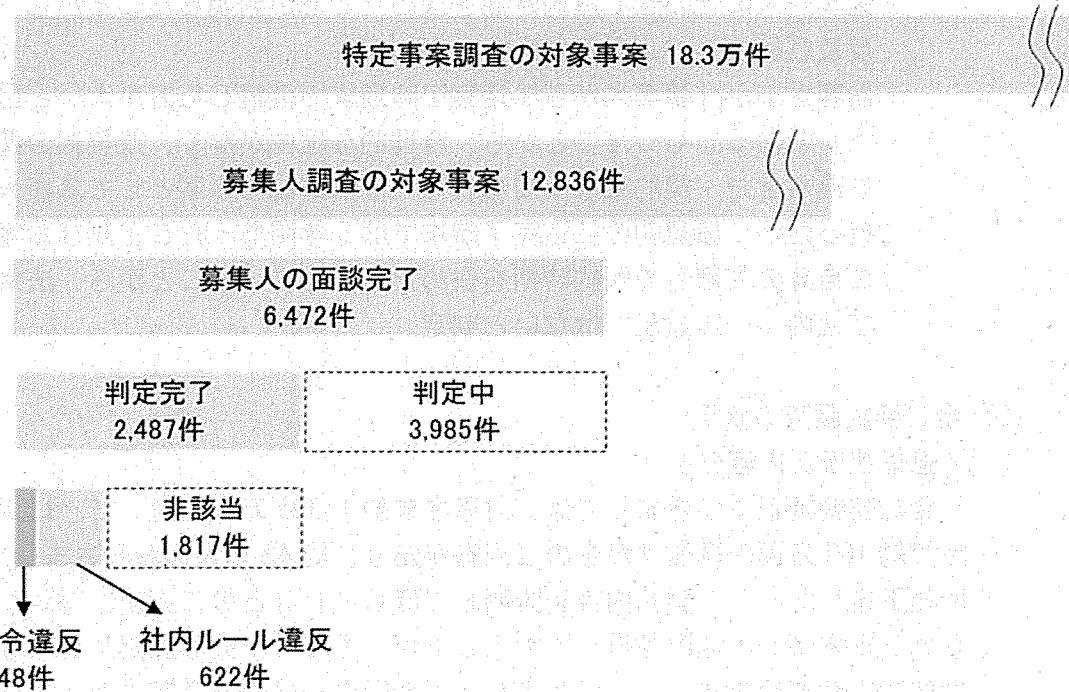
特定事案調査の対象事案 18.3 万件のうち、募集人調査の対象事案は、中間報告時点では 6,327 件と公表しておりましたが、中間報告後に寄せられたお客様のご回答をすべて検証して調査対象を随時追加しております。

12 月 15 日時点において、募集人調査の対象事案は 12,836 件となっており、6,472 件の募集人の面談が完了し、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、2,487 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 48 件、社内ルール違反が認められた事案は 622 件となりました。引き続き、厳正かつ公正・公平に募集人調査を継続してまいります。

募集人調査において、法令違反及び社内ルール違反が判明したことについて改めてお詫び申し上げるとともに、再発しないよう、【項目 2. 募集管理に関する当面の取組】を徹底してまいります。

#### 【募集人調査の状況（12月15日時点）】



#### (ウ) これまでの判定に関する主な具体例

- (a) 法令違反（定義：不利益事項不告知・虚偽説明など、保険業法に違反すると認められるもの）

・募集人が、契約乗換を提案する際、お客さまに「現在の契約は 6 カ月間解約することができません」と虚偽を述べた（保険業法 300 条 1 項 1 号・虚偽説明）。

(b) 社内ルール違反（定義：契約乗換に関する社内手続きに違反すると認められるもの）

・募集人が、契約乗換を希望されるお客さまに「自分の営業実績のために 6 カ月間解約を待っていただけませんか」とお願いし、お客さまも同意されたため、既契約の解約時期を 7 カ月後に遅らせた（契約乗換期間潜脱）。

・新たな契約へのご加入を前提に旧契約を解約した事例で、新たな契約へのご加入時期を募集人はお客さまから任せていたので、実績欲しさから解約後 3 カ月以上後にご契約をさせていた（契約乗換期間潜脱）。

(c) 法令違反及び社内ルール違反が認められなかったもの

・合理的な理由がなく、既契約の解約時期を遅らせた（契約乗換期間潜脱）可能性がある事案として募集人調査を行ったが、募集人の説明する内容に基づきお客さまに再調査を実施したところ、お客さまご自身の資金ニーズに合わせて解約時期を決めたことが判明したことから、法令違反及び社内ルール違反ではないと判定。

・お客さまが「募集人から払込完了時期まで継続した方がよいと言われた」とおっしゃったことから、合理的な理由がなく、既契約の解約時期を遅らせた（契約乗換期間潜脱）可能性がある事案として募集人調査を行ったが、旧契約の払込完了時までは 5 年間あったこと及びお客さまはご自身のご都合で解約時期を決めたとされていることから、法令違反及び社内ルール違反ではないと判定。

### (3) 全く述べた契約調査の状況

#### ① 返信状況と内容分析

全く述べた契約調査につきましては、お客さま約 1,900 万人に対して、12 月 13 日時点で約 100 万通の返信はがきのご回答があり、約 42 万のお客さまから、「住所変更をしたい」、「契約内容を説明してほしい」などのご要望、「募集人に勧められるままにその場は納得して加入したが、もっと十分な説明があれば加入前に契約内容を吟味することができた」、「今回の一連の報道等によって不安を感じ、自分の加入している保険は大丈夫なのか」とのご意見のほか、感謝・激励のお声もいただきました。

ご意見・ご要望については、順次内容の確認とお客さま対応を進めておりますが、現在、多数のご意見・ご要望をいただきしております、日本郵政グループを挙げて対応させていただいております。

今回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、毎年の「ご契約内容のお知らせ」によるご連絡や「アフターフォロー活動」によるご訪問等、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。

## ② 今後の対応

特定事案とは別に、全ご契約調査等でお客さまからいただいたご回答・ご意見等の中では、募集人主導で新規契約と解約等による消滅を繰り返し、お客さまに不利益が生じていると疑われる事例があることを把握しております。

こうしたケースに該当するお客さまへの対応については、既に6月27日に発表したとおり、「多数の契約にご加入されているお客さまへの取組」として、かんぽ生命からの契約の状況の説明とお客さまのご意向の再確認を進めております。

こうしたケースの中には、既契約を解約（又は期間短縮）し、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する事例があることから、該当する可能性があるお客さまについては、全ご契約調査の中でのご不満やご意見等の確認・調査を徹底して行うことを含め必要な対応を講じ、不利益が発生しているお客さまについては、その解消を図ってまいります。

特に、ご高齢のお客さまには、かんぽ生命からの契約の状況の説明とお客さまのご意向をご家族とともに再確認いただくなど丁寧に調査を実施していきます。

なお、こうした契約乗換については、本年7月からは勧奨を停止し、営業成績への計上を行わないことなどの対策を既に実施しておりますが、今後、項番2.の募集手当不支給等を含め、更に徹底した改善を図ってまいります。

## 2. 募集管理に係る当面の取組

ご契約調査の結果や社内での分析、特別調査委員会からのご指摘等を踏まえ、募集管理に係る当面の取組として、以下の取組を行ってまいります（これまでに発表・実施してきた改善策を含み、【】は現時点の実施予定期間を示しております）。

なお、今後とも必要な改善策の検討・実施に努めてまいります。

### (1) 営業目標・手当等の見直し

これまで、新規契約の獲得に偏った営業目標の設定、手当及び人事評価等の体系となっていたことを踏まえ、営業目標等について、

- ・販売額を重視した営業目標から、保険料の純増額をベースとした目標へ見直し
- ・未加入のお客さまとの純新規契約を指標化
- ・上記営業目標とリンクした組織業績評価、人事評価に見直すとともに、募集品質に係る評価基準を追加

等の措置を行います。【2020年4月】

また、手当等については、

- ・契約乗換に該当する契約に対する現行の手当（通常の契約の1/2支給）を、不支給に見直し
  - ・渉外社員の支給水準（基本給と手当の割合）の見直し
- 等の措置を行うべく必要な対応を図ってまいります。【2020年4月以降】

## (2) お客さま本位の営業活動の強化

### ① お客さま本位のコンサルティングサービスの実施

社内アンケート等の結果、適正募集に係るルールが不明確との声が多く、研修等の実効性が十分でなかったことで、保険募集の現場まで法令遵守の意識が浸透していなかったことを踏まえ、お客さま本位を徹底した、かんぽ商品のスタンダードな販売モデルを定義し、徹底してまいります。【2020年4月】

併せて、郵便局の社員がお客さまの将来のライフプランに寄り添い、その目的に合った幅広い商品及びサービスを提供し、お客さま本位のコンサルティングサービスを順次展開してまいります。

そのために、まず募集品質向上及びお客さま本位のコンサルティングサービス提供に必要となる幅広い商品知識の充実等の研修を実施してまいります。

また、郵便局の社員への指導方法を見直すため、お客さま本位の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（仮称）を設置するほか、営業力養成センターを日本郵便本社直轄とし、お客さま本位のコンサルティングサービスの研修を実施します。【2020年4月】

### ② お客さま情報の高度化

お客さまに不利益を生じさせるおそれのある事案を予防するための契約者情報等の管理システムを十分活用できていなかったことを踏まえ、かんぽ商品の契約においてお客さま情報を一元管理できる仕組みを構築した上で、郵便局及びかんぽ生命の支店においてお客さまの過去の契約状況を確認し、募集品質管理に活用できる体制を整備します。【2020年4月以降順次実施】

また、お客さま本位のコンサルティングサービスの展開にあわせ、将来的には投資信託や提携金融を含め、今後一元的に管理できるシステムを構築してまいります。

### ③ お客さまのご意向確認の強化

郵便局における申込審査及びかんぽ生命における引受審査のプロセスにおいて、これらをチェックする手続及び仕組みが不十分であったことを踏まえ、外形上、品質に懸念のある申込みについては、郵便局管理者によるお客さまのご意向

確認に加え、かんぽ生命の専用コールセンターによる重層的なご意向確認を行います。【2020年1月】

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、かんぽ生命のコールセンターからお客様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】

将来的には解約手続きを原則郵便局の窓口のみで実施することを検討してまいります。

#### ④ 募集管理態勢強化に向けた体制見直し

かんぽ生命の支店等の機能について、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営業施策と募集品質改善施策とのバランスを確保した代理店支援・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4月以降】

また、日本郵便の金融渉外部を「金融コンサルティング部（仮称）」に改称の上、新たに支社に「金融コンサルティング本部（仮称）」を設置し、体制を強化するほか、保険募集管理態勢の強化を図るため、金融渉外業務を担当する管理者に加え、窓口業務を担当する管理者についても、募集品質改善責任者として指定します。

【2020年4月までに実施】

### （3）コンプライアンス、監査部門の機能の充実

コンプライアンス部門による牽制、監査部門による内部監査等、保険募集に係る内部統制の仕組みが十分に機能していなかったことを踏まえ、

- ・コンプライアンス部門の人員、態勢の強化（かんぽ生命・日本郵便）
- ・かんぽの募集に関するテーマに特化したテーマ監査の実施（日本郵便）
- ・監査・検査・モニタリングにおいて、法令・社内ルールの順守だけでなく、お客様本位の観点を追加するとともに、各部の連携を強化し、検査等から施策までを一貫して実施できる体制を構築（日本郵便）
- ・日本郵政の監査部門による事業子会社のフロントライン等へのモニタリング、必要に応じた直接監査の実施

等、グループのコンプライアンス、監査部門の機能を充実してまいります。

【2020年4月】

### （4）契約乗換対策

#### ① 条件付解約制度・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について、優先度を上げて検討する認識が不足し、お客様に不利益が生じる要因を解消する制度が導入できて

いなかった反省を踏まえ、できるだけ早期に条件付解約制度【2020年1月】及び、既契約の解約を伴わない転換制度【2020年10月以降早期】を導入します。

## ② 契約乗換判定期間の拡大

契約乗換潜脱を防止する観点から、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システムでアラート表示を行い、確認することについて、必要な対応を図ってまいります。（従来、新規契約の契約日前3ヶ月・後6ヶ月の範囲内に既契約を解約した場合を契約乗換としていたのに対し、見直し後は範囲を拡大）【2020年4月以降】

## (5) 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商品となっていたことを踏まえ、青壮年層を含めたお客様の保障ニーズに応えるための商品の認可取得を目指してまいります。

## (6) 募集人調査態勢の強化

契約調査及び事実認定等の手続において、募集人が不適正募集の事実を否定した場合には、不適正な募集であるとの事実認定をしていなかったことなどから、不適正募集に係る問題が矮小化され、原因分析や再発防止策の検討が不十分となっていた反省を踏まえ、

- ・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、お客様から苦情があった場合に、お客様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を構築【2020年4月試行】
- ・募集人が否認した場合でも、外形的にお客さまに不利益と認められる契約形態、お客様からの回答内容、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
- ・募集人処分については、従前は「業務廃止」と「厳重注意」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「募集停止」、一定期間管理者がすべての募集状況を確認する「注意」を追加
- ・募集人指導の一環として、管理者に対してかんぽ生命から注意文書を送付し、日本郵便においても、管理者の役割や責任を明確化するとともに、過怠があった場合には厳格に処分を実施
- ・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原因究明等に資する取組をさらに強化

等の見直しを行うべく、必要な対応を図ってまいります。【2020年4月】

#### (7) 組織風土改革

##### ① 「お客さま本位の業務運営」の浸透

「お客さま本位の業務運営」の理念及び意識が社員に十分に浸透していなかつたことを踏まえ、グループ会社全社員に対して、改めて認識を共有するためのメッセージを発出するとともに、すべてのお客さまに対して、「コンプライアンスの徹底」及び「お客さま本位の業務運営」が、グループ全社員の姿勢であることを表明することとします。

##### ② 社員の声の把握の充実

不適正な契約乗換その他の不適正募集又はその疑い等の発生等に際して、伏在していた契約乗換その他の保険募集に係る問題点及び原因等が把握・認識できていなかつたことを踏まえ、かんぽ商品の募集をはじめとした金融営業専用の社外通報窓口を新設します。【2020年3月末までに実施】

また、郵政グループ社員の日頃の業務における問題の相談等を受ける窓口の新設【2020年2月】や、かんぽ生命社員から同社社長への直接提案制度の導入【2019年12月】等、社員の声の把握に努めてまいります。

##### ③ グループ会社間の連携強化

業務の縦割りの意識から部門間の連携が不十分であったことを踏まえグループ会社間の連携を強化するため、内部監査、コンプライアンス、オペレーションナルリスク、お客さま満足推進といった各種の経営課題に関するグループの連絡会等を新設・充実してまいります。【実施済】

また、グループ会社の経営陣による、グループ運営のための認識を共有する場として活用してきた「グループ運営会議」において、今般の諸問題のような、事業子会社の重要事項に関する内容の報告や、グループ経営陣による議論の場として活用するなど、その機能を強化します。

#### (8) 改善策の進捗管理

以上の改善策を確実に実行していくため、経営陣が責任を持って計画を立て進捗管理するとともに、その進捗状況については定期的に公表してまいります。

以上

2019年12月18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

「かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会」からの報告について

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 長門正貢）、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 横山邦男）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 植平光彦）は、「かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会（委員長：伊藤鉄男弁護士）」から調査報告書を受領いたしましたので、公表します。

以上