

日本郵政株式会社 御中

日本郵便株式会社 御中

株式会社かんぽ生命保険 御中

## 追加報告書

2020年3月26日

かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会

委員長 弁護士 伊藤 鉄男

委員 弁護士 寺脇 一峰

委員 弁護士 早川 真崇

## 目次

はじめに.....	1
第1編 追加調査の概要.....	2
第1 追加調査の経緯.....	2
第2 当委員会の体制.....	2
第3 追加調査の目的及び対象.....	3
第4 追加調査の方法.....	3
1 ヒアリングの実施.....	3
2 募集人ヒアリング.....	4
3 関係資料の精査・分析.....	4
4 デジタル・フォレンジック調査.....	4
第2編 契約調査の範囲・方法等に関する検証及び調査結果.....	6
第1 契約調査の内容及び方法.....	6
1 全契約調査.....	6
2 特定事案調査.....	8
第2 範囲及び方法等の妥当性.....	11
1 全契約調査.....	11
2 特定事案調査.....	12
第3 契約調査の結果.....	13
1 全契約調査.....	13
2 特定事案調査.....	14
第3編 特定事案調査結果の分析.....	15
第1 分析の対象及び方法等.....	15
第2 分析結果.....	17
1 「違反疑い事案」の数は、5年平均で2,679件（5年平均の新規契約件数の約0.13%）であること.....	17
2 全募集人のうち、「違反疑い事案」に関与した募集人の割合は、5年平均で約3.1%であること.....	18
3 「違反疑い事案」を受理した郵便局数は、全体の約14.5%であること.....	19
4 「違反疑い事案」（1万3,396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、約85.5%（1万1,456件）であり、窓口社員である募集人が関与した件数の割合は、約14.5%（1,940件）であること.....	20
5 「違反疑い事案」（1万3,396件）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25.7%（3,442件）であること.....	23

6 「違反疑い事案」に関与した同一の募集人の関与件数は、少ない者は1件(5,972人)で、多い者は47件(1人)であるところ、関与件数が1件から3件の募集人が9割近くを占め、4件及び5件の募集人を加えると約94%を占めていること	25
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14件にわたっているところ、1件の顧客が約95.1%、2件の顧客が約3.8%であり、この合計で約98.9%を占めていること	26
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代にわたっているところ、最も多いのが60代(約32.8%)であり、60代、70代(約25.9%)、80代(約6.1%)、90代(約0.1%)の合計が6割以上を占めていること	27
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83.5%、男性が約16.5%であること	28
<b>第4編 特定事案調査等に係る不祥事件等判定結果の分析</b>	29
<b>第1 分析の対象及び方法等</b>	29
<b>第2 分析結果</b>	31
1 全募集人のうち、不祥事件・不祥事事故案に関与した募集人の割合は、5年平均で約0.5%であること	31
2 不祥事件・不祥事事故案を受理した郵便局数は、全体の約4.4%であること	32
3 不祥事件・不祥事事故案(2,206件)のうち、涉外社員である募集人が関与した件数の割合は、約91.7%(2,024件)であり、窓口社員である募集人が関与した件数の割合は、約8.3%(182件)であること	33
4 不祥事件・不祥事事故案(2,206件)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21.5%(474件)であること	36
5 不祥事件・不祥事事故案である契約に加入した顧客の加入年代は、10代から90代にわたっているところ、最も多いのが60代(約35.2%)であり、60代、70代(約24.1%)、80代(約5.5%)、90代(約0.0%)の合計が6割以上を占めていること	37
<b>第5編 募集人ヒアリングの実施状況と結果等</b>	38
<b>第1 募集人ヒアリングの目的及び実施方法</b>	38
<b>第2 募集人ヒアリングの結果</b>	38
1 前回報告書における原因分析に関係するもの	38
2 前回報告書において提言した改善策に関係するもの	45
3 販売実績が高く、かつ、募集品質も良好な募集人の募集態様等の共通点	48
4 募集人調査への対応	52
5 小括	53
<b>第6編 郵政グループの不適正募集問題への取組みに関する事実経過等</b>	54
<b>第1 当委員会の問題意識</b>	54
<b>第2 郵政民営化以前の不適正募集の発生状況等</b>	58
<b>第3 郵政民営化以降の不適正募集の発生状況等</b>	58
<b>第4 募集管理統括部の設置及び募集管理統括部による不適正募集防止に向けた施策の実施等</b>	61

<b>第5 平成26年改正保険業法の施行及びその対応状況</b>	62
1 平成26年改正保険業法の内容	62
2 平成26年改正保険業法施行に係るかんぽ生命及び日本郵便の対応状況	63
<b>第6 2016年8月に金融庁からヒアリングの可能性に関する示唆を受けた後の対応状況</b>	63
1 金融庁監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室の概要	63
2 金融庁によるヒアリングの可能性に関する示唆に対するかんぽ生命及び日本郵便の対応	64
3 評価	67
<b>第7 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」の設置及び「募集品質向上に向けた総合対策」の策定経緯等</b>	67
1 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」の設置	67
2 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」における取組み状況等	68
3 「募集品質向上に向けた総合対策」の策定経過等	68
4 評価	71
<b>第8 総合対策の内容及び実施状況</b>	72
1 総合対策の内容	72
2 かんぽ生命及び日本郵便における募集実態の把握の状況及び総合対策の実施に関する検証の状況（2018年4月まで）	73
3 クローズアップ現代+（プラス）の放送を契機とする日本郵便による高齢者募集の停止の提案及びこれに対する日本郵政グループの対応状況等	75
4 評価	78
<b>第9 多数契約募集への対応等</b>	80
1 概要	80
2 2015年度までの取組み	80
3 多数契約募集に対する取組みの変遷	80
4 多数契約募集に係る不祥事件判定	82
5 新規と消滅を繰り返す事案に対する取組み	83
6 深掘調査	85
7 評価	85
<b>第10 金融庁から報告徴求を受けるまでの経緯</b>	86
1 経済合理性に疑問のある乗換契約（特定事案のC類型に相当）について、顧客の意向を確認するための「サンプル調査」を実施した状況	86
2 金融庁参事官室の指摘を受け、かんぽ生命が、乗換後の告知義務違反等により支払謝絶となった事案（特定事案のB類型に相当）の件数等について回答した状況	91
3 金融庁参事官室の指摘を受け、かんぽ生命が、乗換時に新規契約が引受謝絶となった事案（特定事案のA類型に相当）の件数等について回答した状況	91
4 金融庁参事官室から乗換契約に係る指摘を受け、追加対策等を検討した状況等	91
5 金融庁参事官室の乗換契約に係る追加指摘に対する対応等	94
6 金融庁の報告徴求の可能性に係る日本郵政グループの認識	95

<b>7 評価</b>	<b>96</b>
<b>第11 金融庁の報告徵求及びかんぽ生命等の対応状況</b>	<b>98</b>
1 金融庁のかんぽ生命に対する報告徵求の概要	98
2 かんぽ生命における植平社長の指示	98
3 金融庁の本件報告徵求の趣旨を踏まえたかんぽ生命の対応	99
4 総務省から日本郵便に対する報告徵求	99
5 過去遡及対応の範囲に関する検討状況等	100
6 新聞報道を受けた過去遡及対応の範囲等の決定	100
7 本件報告徵求を受けてかんぽ生命が提出した報告書の概要	102
8 総務省の報告徵求に対する日本郵便の報告	103
9 過去遡及対応範囲の拡大及び特別調査委員会設置等の公表	103
10 契約調査の実施等の公表	103
11 当委員会による調査報告書の提出及び金融庁による行政処分等	104
12 評価	104
<b>第12 日本郵政によるかんぽ生命株式の第二次売出しの概要</b>	<b>106</b>
1 概要	106
2 日本郵政によるかんぽ生命株式の第二次売出しの経緯	106
3 第二次売出しの公表と条件決定等	108
4 金融庁参事官室による乗換契約に係る追加指摘の発覚	109
<b>第7編 不適正募集問題の実態に係る経営陣の認識</b> .....	<b>111</b>
<b>第1 かんぽ生命</b>	<b>111</b>
1 概要	111
2 植平社長	111
<b>第2 日本郵便</b>	<b>112</b>
1 概要	112
2 横山社長	113
<b>第3 日本郵政</b>	<b>113</b>
<b>第4 小括</b>	<b>114</b>
<b>第8編 日本郵政グループ各社の経営陣の不適正募集に対する認識と今般判明した不適正募集の実態が乖離している原因</b> .....	<b>115</b>
<b>第1 特定事案調査等の調査規模、顧客の意識の変化及び不祥事件等判定の方法等の大幅変更による不祥事件等の判定件数の増加</b>	<b>115</b>
<b>第2 かんぽ生命及び日本郵便では、不適正募集の実態を正確に把握できていなかったこと</b>	<b>116</b>
<b>第3 不適正募集の実態把握につながり得る情報が経営陣等の出席する会議等において質疑とともに十分な報告がなされていなかったこと</b>	<b>116</b>
1 かんぽ生命	116
2 日本郵便	117
3 日本郵政	118
4 日本郵政グループコンプライアンス連絡会	118

<b>第4 小括</b>	118
<b>第9編 当委員会の提言した改善策の検討及び実施状況等</b>	119
<b>第1 募集状況の可視化（録音録画）</b>	119
1 提言の概要	119
2 検討及び実施状況等	119
<b>第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</b>	120
1 提言の概要	120
2 検討及び実施状況等	120
<b>第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</b>	120
1 提言の概要	120
2 検討及び実施状況等	121
<b>第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</b>	121
1 提言の概要	121
2 検討及び実施状況等	122
<b>第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定期報告</b>	122
1 提言の概要	122
2 検討及び実施状況等	123
<b>第6 責任部署と実施時期を明記した具体的改善策とその実施計画を策定し、外部専門家により構成された第三者検証機関のモニタリング等を受けながら、その進捗状況を適時に各社の取締役会に報告し、定期的に公表すること</b>	123
1 提言の概要	123
2 検討及び実施状況等	124
<b>第7 その他の改善策の提言</b>	124
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	124
2 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	125
3 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	126
4 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	126
<b>第8 その他の自主的な取組み</b>	127
1 適正な営業推進態勢確立のための取組み	127
2 適正な募集管理態勢確立のための取組み	127
3 ガバナンス強化のための取組み	128
<b>第9 評価</b>	128
<b>第10編 結語</b>	129

## はじめに

かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会（以下「当委員会」という。）は、2019年7月24日、株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」という。）、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）及び両社の持株会社である日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）の依頼を受け、約8か月間にわたり調査（以下「本調査」という。）を行ってきた。

この間、本調査には、多数の調査補助弁護士及び当委員会事務局職員並びに日本郵政グループの関係社員が関与した。日本郵政グループは、当委員会に協力し、総力を挙げて、今回の不適正募集問題の調査等に取り組んできた。

このような関係者の努力により、不適正募集問題の全容は、概ね解明されたと考えている。

しかしながら、調査全体としては、いまだ完了したとは言えない。被害者の救済も道半ばであり、不適正募集に関与した募集人等の調査・処分も、完了していないのである。

詳細は本文中で述べるが、本調査の対象である不適正募集問題は、郵政民営化以前から、様々な対策の網を潜り抜け、伏流水のように存在し続けてきた。8か月間に及ぶ調査によつても、調査全体が完了していないということ自体、不適正募集問題の深さと広がりを示していると言えよう。

ところで、このように、郵政民営化以前から今日に至るまで、不適正募集が存在し続けてきたのは、その時々の経営陣が、不適正募集の実態をよく把握できなかつたために、これを根絶させるに足る対策をとり得なかつたからである。

前回報告でも明らかにしているとおり、日本郵政グループでは、不適正募集の実態を正確に把握するための態勢が十分ではなかつた。担当部署においては、不適正募集の実態把握につながり得る情報が活用されておらず、担当部署から経営陣らへは、不適正募集の実態把握に資する十分な情報が報告されていなかつた。そのため、不適正募集の実態把握に至らず、適切な対応を取ることができなかつたのである。

本調査報告書（以下「追加報告書」という。）では、前回報告後も継続実施された特定事案調査の結果、及び全契約調査の深掘調査として実施されている多数契約調査等の進捗状況等を踏まえ、日本郵政グループにおいて、不適正募集の実態把握が遅れた理由や背景に関わる事実経過等を明らかにし、不適正募集の実態等についての経営陣の認識なども可能な限り明らかにするよう努めた。なお、併せて、特定事案調査の結果を踏まえ、前回報告において明らかにした原因分析等につき、念のための検証を行つたが、改善策等の提言の前提となる分析結果等も含めて、特に変更等すべき点は見られなかつた。

## **第1編 追加調査の概要**

この追加報告書は、当委員会が2019年7月24日に設置された後に実施した調査のうち、主に2019年12月18日付け報告書（以下「前回報告書」という。）の提出後に実施した調査（以下「追加調査」という。）の結果について報告を行うものである。

### **第1 追加調査の経緯**

当委員会は、前回報告書提出後も、引き続き調査を行い、2019年3月24日まで、調査を実施した。

追加調査の結果を報告するための基準日（以下「追加調査基準日」という。）は、2020年3月24日であり、追加報告書は、追加調査基準日までの間に判明した事項に基づき、追加調査の結果を取りまとめたものである。

### **第2 当委員会の体制**

当委員会は、前回の調査時と同様、下記3人の委員で構成されている。

委員長 伊藤鉄男（西村あさひ法律事務所 弁護士）

委員 寺脇一峰（鈴木諭法律事務所 弁護士）

委員 早川真崇（渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 弁護士）

いずれの委員もかんぽ生命、日本郵便及び日本郵政のいずれとも利害関係を有していない。

当委員会は、追加調査を実施するに当たり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業に所属する、いずれも上記3社と利害関係を有しない下記の弁護士16人を調査補助者として従事させた（以下、調査補助者である弁護士を「調査補助弁護士」という。）。

調査補助弁護士は、細田浩史（総括担当）、安富潔（顧問）、花田さおり、大塚美奈子、湊健太郎、齊藤千尋、都築翔、渡邊俊典、山梨浩史、藤原暎平、請園未矩、布施景子、紀野祥之、白川雄基、竹井駿及び渡邊裕介である。

また、当委員会は、追加調査を実施するに当たり、上記3社と利害関係を有さず、かつ、会社法、金融商品取引法及びコーポレートガバナンス等を研究分野とする筑波大学ビジネス

サイエンス系教授弥永真生氏<sup>1</sup>（以下「**弥永教授**」という。）から、2020年1月以降、定期的に助言を得た。

当委員会は、追加調査の独立性及び客観性を確保するため、日本弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の趣旨を踏まえ<sup>2</sup>、追加調査を実施した。

### 第3 追加調査の目的及び対象

追加調査の目的は、前回報告書の「はじめに」にも記載のとおり、かんぽ生命保険商品の募集に係る不適正募集問題について、主に

- ①かんぽ生命による「契約調査」（第2編参照）の範囲・方法等の妥当性を検証するとともに、その調査結果を分析・検討すること
- ②「特定事案」等を受理した保険募集人に対する個別的調査を実施すること
- ③不適正募集問題に係るグループ各社の経営陣の認識等を含めた事実経過などの調査を行うこと
- ④前回報告書において当委員会が提言した改善策に関して、日本郵政グループの実施状況及び検討状況に対する評価を行うこと

によって、不適正募集問題の実態、原因及び改善策を、より明確にすることである。

### 第4 追加調査の方法

#### 1 ヒアリングの実施

当委員会は、追加調査として、日本郵政グループの役職員その他の関係者合計110人に對してヒアリングを実施した（前回報告書5頁記載のヒアリング実施対象者649人と合わせて759人<sup>3</sup>）。上記110人の内訳は、以下のとおりである。

- ①かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の執行役・執行役員以上の役員（前役員も含む。）28人
- ②①を除く、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の本社又は支社等の社員46人

<sup>1</sup> 弥永教授の略歴は以下のとおりである。

1986年3月 東京大学法学部 私法コース 卒業  
1986年4月 東京大学法学部助手  
1989年5月 筑波大学講師  
1992年1月 筑波大学助教授  
1992年10月 日本銀行 金融研究所 客員研究員  
2002年2月 筑波大学教授（現在に至る）

<sup>2</sup> 本調査では、かんぽ生命による「契約調査」の範囲及び方法の妥当性の検証を含み、かつ、この調査結果にも依拠しつつ、当委員会も独自の調査を実施している。この点で、当委員会の調査は、調査 자체が全て外部の第三者に委ねられる「第三者委員会」の調査とは性質を異にしている。なお、「企業等不祥事における第三者委員会ガイドラインの解説」（日本弁護士連合会 弁護士業務改革委員会編）」121頁では、「内部調査と第三者委員会が根本的に違うのは、その主催者である。企業等の不祥事について、事実調査を企業等が自らの手で行うのが内部調査であり、それを完全に外部の第三者に委ねるのが第三者委員会である。」とされている。

<sup>3</sup> 759人の中には、重複する対象者も含まれている。

③郵便局員である保険募集人 36 人（下記 2 の募集人ヒアリングの対象者 36 人である。）

## 2 募集人ヒアリング

当委員会は、追加調査として、2020 年 1 月下旬から同年 2 月中旬までの間、委員が分担して、13 の日本郵便支社のうち、沖縄支社を除く 12 支社に赴き、各支社管内の郵便局の保険募集人（以下「**募集人**」という。）を対象に合計 36 人のヒアリング（以下「**募集人ヒアリング**」という。）を実施した。

当委員会が、前回報告書（101 頁）で指摘したように、顧客に不利益を生じさせる乗換契約その他の不適正募集については、渉外社員がその多くに関与していると認められ、かつ、その動機については、営業目標達成が理由となっている傾向があるものの、その動機付けとなっている要因は、年間販売実績が高い者については、営業手当欲しさや選奨等の個人的利得等であり、そうでない者については、上司等の叱責や指導を回避することなどであると認められた。

また、販売実績が高く、かつ、募集品質にも問題のない募集人も多数存在しているところ、どうしたらそれが可能かについても、検討してみる価値があると考えられた。

そこで、これらの点につき、追加調査では、より詳細な実態を把握することを目的として、主に単独マネジメント局<sup>4</sup>の金融渉外部に所属する募集人の中で、販売実績が比較的高い層の募集人を対象としたヒアリングを実施した。

## 3 関係資料の精査・分析

当委員会は、追加調査として、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の関係部署及び関係者から提出を受けた書面及び電子データを精査・分析した。

## 4 デジタル・フォレンジック調査<sup>5</sup>

当委員会は、本調査及び追加調査として、デジタル・フォレンジック調査を実施し、各社の関係する会議体の議事録や関係部署におけるパーソナルコンピュータに対する必要な電磁的記録の調査のほか、送受信された電子メールを分析・検討し、事案の全体像を把握することを目的とした調査を実施した。なお、当委員会は、以下に述べる電子データの保全、復元、レビューなど、一連のデジタル・フォレンジック調査に当たっては、当該調査について専門的技術、知見及びシステムを有する外部ベンダーによる調査の補助を受けた。

当委員会は、2019 年 7 月 24 日に設置された当初から、デジタル・フォレンジック調査の実施を視野に入れ、これに向けて外部ベンダーとの折衝などを含めた作業に取り掛かり、実施体制を構築した後に、同年 8 月下旬から速やかにデジタル・フォレンジック調査を開始した。そして、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の 3 社につき、取締役会、経営会議、監査

<sup>4</sup> 単独マネジメント局とは、単独の郵便局で損益管理（損失や利益のバランスを管理すること）を行う郵便局をいう（前回報告書 25 頁参照）。

<sup>5</sup> デジタル・フォレンジックとは、不正や不祥事案の調査を行う際、コンピュータやサーバ内部に保存されたデータ、あるいは関係者間で送受信されたメールを調査対象として実施される電磁的記録の調査・分析に関する一連の調査手法・技術である。一般に、事案の全容把握と原因究明、類似不正及びその他の不正の有無を確認するためにデジタル・フォレンジックが用いられる。

役会（監査委員会）、コンプライアンス委員会及びその他関連する会議体の2014年4月から不適正募集問題が発覚した2019年6月までの約5年間の議事録及び添付資料等の電子データ合計1万2,203件を取得し、保全した。

これと並行し、当委員会は不適正募集問題に関連する事項を所掌する、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政3社の役職員合計2,174人（内訳は、かんぽ生命338人、日本郵便<sup>6</sup>1,802人、日本郵政34人）を対象として、これら対象者が現に利用し又は過去に利用していた社内業務用のパソコンコンピュータ端末、及びメールサーバに保存されていた電子メールデータを取得し、削除されたデータについても可能な限り復元した上で、電子メールデータ（本文及び添付ファイルを含む。）合計890万4,242件（2,563.78GB）を保全した。

当委員会は、上記のデジタル・フォレンジック調査を通じて得られたデータについても、分析・検討を行い、追加調査の基礎資料とした。

---

<sup>6</sup> 支社及び郵便局に所属する者を含む。

## 第2編 契約調査の範囲・方法等に関する検証及び調査結果

前回報告書第3編「本調査の結果明らかとなった事実」第1「契約調査の内容及び方法」(77頁以下)で述べたように、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政は、2019年7月31日付で、「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」<sup>7</sup>を公表し、下記の「全契約調査」及び「特定事案調査」(以下、これらを併せて「契約調査」という。)を実施している。

なお、契約調査のほか、かんぽ生命募集管理統括部は、2019年1月から、一定の基準に該当する48件の多数契約について、顧客から苦情の申出等がなくともかんぽ生命の方から能動的に行う契約者調査及び募集人調査(以下「能動調査」という。)を開始しているが、これについては、第4編第1及び第6編第9の5(2)において詳述する。

### 第1 契約調査の内容及び方法

#### 1 全契約調査

##### (1) 概要

全契約調査は、2014年4月から2019年3月までの過去5年間分の消滅契約を含む、全てのかんぽ生命保険商品の契約者(顧客。特定事案を除く約1,900万人)について、顧客の意向に沿わず不利益を生じさせたものがないかを検証し、意見や要望、不満等がある場合には、可能な限り早期に、当該不利益を解消するなどの顧客対応を行う、というものである。全契約調査では、顧客の意向の確認をするとともに、顧客対応を行う。

かんぽ生命及び日本郵便では、2019年8月下旬から10月までの間に、上記の対象者に対し、連名で、返信用はがきを同封した書面を発送した。これにより、顧客の意向の確認を要請するとともに、意見や要望、不満等がある場合の返送を要請した。そして、かんぽ生命は、顧客の回答に含まれる意見や要望等に関し、訪問による説明、専用コールセンターからの電話による説明、さらに、保険契約に関する手続等の顧客対応を行っている。

また、かんぽ生命は、顧客からの回答内容等に照らし法令違反又は社内規則違反の疑いがあると判断される事案については、品質改善室からコンプライアンス統括部に引き継がれ、募集人に対する調査等を行うこととしている。

##### (2) 深掘調査

かんぽ生命は、全契約調査等における顧客からの回答・意見等の中には多数回にわたって契約の消滅・新規契約が繰り返されているなど、顧客の意向に沿ったものではない可能性が想定されるケースがあったことから、全契約調査の更なる深掘調査(以下「深掘調査」という。)として、2020年2月から、かんぽ生命支店の社員による訪問等を優先順位の高いものから順次開始し、顧客の不満や意見等の確認、当時の募集状況の調査を行い、不利益が発生している顧客については、その解消を図っている。

<sup>7</sup> <https://www.japanpost.jp/pressrelease/jpn/2019/20190731148117.html>  
[https://www.post.japanpost.jp/notification/productinformation/2019/0731\\_02.html](https://www.post.japanpost.jp/notification/productinformation/2019/0731_02.html)  
[https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001470.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001470.html)

深掘調査においては、下記の区分の契約のうち、多数契約、多額契約<sup>8</sup>、被保険者を替えた乗換契約（乗換が複数回）、保険種類を替えた乗換契約（乗換が複数回）については、かんぽ生命支店の社員が対象契約者を訪問することにより、契約内容や募集状況の確認等を行う。

また、被保険者を替えた乗換契約（乗換が1回）、保険種類を替えた乗換契約（乗換が1回）、保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約については、対象契約者に契約内容の確認等を依頼する書面を送付し、専用コールセンター又は返信封筒の返送等により不満や意見等があった対象契約者に対して、かんぽ生命支店の社員が訪問することにより、契約内容や募集状況等の確認等を行う。

深掘調査の対象（合計約5.9万人）は、その契約形態により、以下の5つに区分されている。

#### **ア 多数契約**

深掘調査の対象となる「多数契約」とは、2014年4月から2019年3月までの過去5年間で新規契約に10件以上加入し、その3割以上が消滅（解約、失効、減額<sup>9</sup>又は保険料払済契約への変更）を指す。以下本(2)において同じ。した契約形態を指す。対象契約者数は約0.6万人である。

#### **イ 多額契約**

深掘調査の対象となる「多額契約」とは、2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料10万円以上の払込みを行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月から2019年12月まで）している契約形態を指す。対象契約者数は約1.8万人である。

#### **ウ 被保険者を替えた乗換契約**

深掘調査の対象となる「被保険者を替えた乗換契約」とは、2014年4月から2019年3月までの過去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、その変更後契約が短期消滅している契約形態を指す。対象契約者数は約2.7万人である。

#### **エ 保険種類を替えた乗換契約**

深掘調査の対象となる「保険種類を替えた乗換契約」とは、2014年4月から2019年3月までの過去5年間で年金から保険への乗換があったもの、又は保険と年金との間で乗換の繰返しがあった契約形態を指す。対象契約者数は約0.4万人である。

---

<sup>8</sup> 月額保険料20万円未満の場合は、郵便局担当者の訪問により、契約内容の確認を行い、不満や意見等があった対象契約者に対しては、かんぽ生命支店の社員が訪問することにより、契約内容や募集状況の確認等を行う。

<sup>9</sup> 減額とは、保険金額の減額変更のことであり、保険金額及び特約保険金額を減らすことにより、以後の保険料を少なくする制度をいう。

## オ 保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約

深掘調査の対象となる「保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約」とは、2014年4月から2019年3月までの過去5年間で既契約の保険期間等を短縮変更し、新規契約の申込み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契約形態を指す。対象契約者数は約0.4万人である。

かんぽ生命では、上記アの多数契約のうち、2014年4月から2019年3月までの過去5年間で新規契約に15件以上加入し、その半数以上が消滅している契約者（897人）について、優先的に対応を開始する対象とし、2020年2月からかんぽ生命支店の社員の訪問により契約内容や募集状況の確認等を行っている（以下「**多数契約調査（優先対応）**」という。）。なお、多数契約の深掘調査のうち、多数契約調査（優先対応）以外の対象契約者は5,532人である。

## 2 特定事案調査

かんぽ生命においては、全契約調査と並行し、顧客の意向に沿わず不利益が発生した可能性のある乗換契約のうち、特定の類型に分類が可能な事案を「**特定事案**」として、過去の契約データから、乗換後の契約状況が特定事案に合致する2019年3月以前の過去5年分の約18.3万件の保険契約（契約者数約15.6万人）について、顧客に生じた不利益を解消するとともに、顧客の回答及び契約状況をもとに、乗換契約の際の保険募集に係る法令違反等の疑いがある事象を発見するための調査に連携させる対応を行った。

この特定事案調査の類型、調査対象事案と調査対象事案数は、以下のとおりである。

類型	調査対象事案	調査対象事案数
A	乗換契約に際し、乗換前の契約は解約されたものの、乗換後の契約が引受謝絶となった事案  例：保険契約を解約して、新規に保険契約の申込みを受けたが、この新規保険契約が顧客の病歴等で成立しなかつたため、保険契約（保障）がない状態となった場合	約1.8万件
B	乗換契約後、告知義務違反により乗換後の契約が解除となり、保険金が支払謝絶等となった事案  例：保険契約を解約した後に、顧客が新規に加入了保険契約において、その加入時に正しく告知がなされていなかったとして、保険契約が解除となり、保険金の支払いがなされなかつた場合	約0.3万件
C	特約切替や保険金額の減額により、より合理的な提案が可能であった事案  例：顧客の医療保障を充実したいとの意向に対し、当該顧客が保険契約の基本契約と特約の双方を解約し、新規に保険契約に加入了ものの、基本契約を解約せずに、特約の見直しのみで当該顧客の意向に沿えた可能性がある場合	約2.6万件

D	乗換契約前後で予定利率が低下しており、保障の内容・保障期間の変動がない等の事案 例：顧客が保険契約を解約した後、予定利率が低下し、かつ、保障の内容及び保障期間が同じ新規の保険契約に加入している場合	約1.5万件
E	乗換契約の判定期間後（乗換後の契約の契約日の後7か月から後9か月）の解約により、保障の重複が生じた事案 例：顧客が新規に保険契約を契約した後に、乗換契約の判定期間後（乗換後の契約の契約日の後7か月から後9か月）に解約したため、保障の重複が生じた場合	約7.5万件
F	乗換契約の判定期間外（乗換後の契約の契約日の前4か月から前6か月）の解約により、保障の空白が生じた事案 例：顧客が保険契約を解約した後に新規に保険契約に加入了もののうち、乗換契約の判定期間外（乗換後の契約の契約日の前4か月から前6か月）に解約を行っており、保障がない期間が存在する場合	約4.6万件

## (1) 顧客の意向確認

特定事案調査においては、対象となる顧客に2019年8月上旬から書面を発送し、書面発送後、顧客に対して、かんぽ生命の専用コールセンターからの電話又はかんぽ生命社員による訪問等を通じて、乗換契約時の意向その他の状況、乗換前の契約への復元等に関する説明の希望の有無、及び（当該説明を希望した顧客に対しては）契約復元等の意向を確認している。なお、上記書面の発送は、同月下旬までに完了した。

かんぽ生命は、上記の顧客の意向確認ができる限り進めるため、連絡のとれない顧客に対しては、①繰返しの訪問、当該顧客の住所調査を行うことにより意向確認を実施し、こうした活動によっても顧客と連絡がとれない場合は、②特定記録郵便により顧客の意向を確認するための質問を記載したアンケート用紙等を顧客に送付し回答を依頼することにより意向確認を実施し、これによっても意向確認ができない場合は、③日本郵便の配達員が、配達の際に、顧客の都合の良い日時等を確認した上で、専用コールセンターからの電話、かんぽ生命社員による訪問等による顧客への意向確認を行うこと等の手段を講じてきた。

## (2) 募集人調査等

### ア 募集人調査

かんぽ生命は、(1)の顧客への意向確認の結果、法令違反又は社内規則違反の疑いが生じた事案（以下「違反疑い事案」という。）については、募集態様に問題がなかったかを確認するため、募集人に対する調査を行っている（以下、不適正募集等の疑いのある保険契約を受理した募集人に対する調査を個別に又は総称して「募集人調査」という。）。

特定事案調査における募集人調査は、かんぽ生命エリアコンプライアンス室<sup>10</sup>が日本郵便コンプライアンス室と合同で行うものであり、支社等に面談室を設置し、募集人を支社等に召集して調査を行う。また、募集人調査の実施前に、募集人に調査用紙を送付して一般的な事項を書面により確認し、当該書面により確認した事項と顧客への聴き取り結果を踏まえて、募集人に対する聴取を行う。

加えて、かんぽ生命は、この募集人調査に当たっては、募集人が自ら違反行為を申告し、かつ、募集人調査に協力した場合は、下記イの不祥事件等判定の結果に基づいて当該募集人に対して行われる処分を、本来よりも軽減又は免除する（以下「**処分減免制度**」という。）こととしている<sup>11</sup>。特定事案調査において、この処分減免制度は、募集人に対して処分を予定している旨を通知（以下「**処分予定通知**」という。）した後に募集人が自認した場合においても適用されている。

なお、従来の募集人調査は、調査員が募集人の所属する郵便局を訪問して調査しており、また、原則として顧客への聴取と同様の内容を聴取するものであった。

#### イ 不祥事件等判定

募集人調査の結果を踏まえて、かんぽ生命コンプライアンス統括部が、法令違反又は社内規則違反の有無を判定している（以下、コンプライアンス統括部による法令違反（不祥事件<sup>12</sup>）又は社内規則違反（不祥事故<sup>13</sup>）の有無の判定を「**不祥事件等判定**」という。）。

特定事案に対する不祥事件等判定は、以下の手続により行われる。

すなわち、かんぽ生命では、各事案に関し、コンプライアンス統括部の担当者が、「特定事案調査におけるお客さまの声」<sup>14</sup>における、募集態様等に関する顧客の主張内容及びその他追加調査の結果と、「申込受理状況調査用紙」<sup>15</sup>の記載内容、聴き取り調査の結果を記載した「調査用紙」等における募集人の供述内容を対照しながら、各類型につき作成されたチェックシートを用いて不祥事件等判定を行っている。

また、具体的方法について、かんぽ生命では、いずれの類型においても、①乗換契約が合理的な理由や動機に基づいて行われたか、②募集人の発言内容に関して、合理的理由に基づ

<sup>10</sup> かんぽ生命エリアコンプライアンス室は、かんぽ生命本社直轄の部門であり、全国13か所に設置されている。同室は、各受持ち地域内のコンプライアンスに関する総合的企画・調整、推進及び指導の統括並びに不祥事件対応の統括を所掌するものとされている。

<sup>11</sup> かんぽ生命では「調査協力（自己申告）制度」と称している。この点、「社内リーニエンシー制度」とは、一般に、社内の不正行為について、社内調査開始前に自主申告・調査協力等を行った者には、懲戒処分の減免等を認めることを指すが、かんぽ生命の「調査協力（自己申告）制度」は、募集人が不適正募集について自主申告等を行った場合に、かんぽ生命が募集人に対して、その処分を減免するという点で「リーニエンシー制度」に類似する制度といえる。なお、この制度は、全契約調査における募集人調査にも活用される。

<sup>12</sup> 不祥事件とは、詐欺、横領等の犯罪や情報提供義務違反、意向把握義務違反、重要事項不告知など、保険業法施行規則85条5項に該当する旨、かんぽ生命コンプライアンス統括部が判定した法令等違反行為をいい、不祥事件と判定された場合、金融庁に届出を行う必要がある。

<sup>13</sup> 不祥事故とは、社内規則に違反する旨、コンプライアンス統括部が判定した行為をいい、追加報告書では、不祥事件に該当しないものを指す。

<sup>14</sup> 顧客への書面発送後の架電により聴取された顧客の申出内容等をいう。

<sup>15</sup> 募集人調査に先立って、募集人に対して事前にレター調査として送付する調査用紙をいう。

くものか、顧客の主張と募集人の主張に齟齬がないか、齟齬がある場合はいずれの主張に合理性があるかなどを、上記の申込受理状況調査用紙等の記載と「特定事案調査におけるお客様の声」の記載等に基づき判断することにより、不祥事件等判定を行っている。

かんぽ生命は、この不祥事件等判定に当たっては、募集人が不適正募集の事実を否定した場合であっても、外形的に顧客に不利益と認められる契約形態や顧客からの回答内容及び信憑性の高い状況証拠等に基づき、不適正募集に関する事実認定・判定を行っている。

また、コンプライアンス統括部の担当者による不祥事件等判定の結果は、全件について、外部弁護士が確認・検証を行っている。

コンプライアンス統括部は、募集人調査の結果を踏まえて、上記の不祥事件等判定により、不祥事件・不祥事故への該当・非該当を判定するが、募集人調査から判明している事実関係によっても該当・非該当を判定できない事案については、コンプライアンス統括部が再調査の指示を行い、コンプライアンス統括部からの顧客への架電やかんぽ生命支店の社員の訪問による顧客への再調査を実施するほか、募集人に対しては、かんぽ生命エリアコンプライアンス室及び日本郵便コンプライアンス室による再調査を行うこととされている。

また、異議申立ての制度も導入され、これにより、処分予定通知に異議がある募集人は、その旨の申立てをかんぽ生命に行うことができることとされている。<sup>16</sup>

### (3) 契約復元等

かんぽ生命は、(1)の顧客への意向確認の結果、契約復元等を希望した顧客に対しては、希望内容を確認し、顧客の要望に沿った形で再提案するなど、可能な限り顧客の意向・都合に合わせて契約復元等に向けた手続を進めている。<sup>17</sup>

## 第2 範囲及び方法等の妥当性

### 1 全契約調査

当委員会は、全契約調査に関し、かんぽ生命の担当部署から、その範囲及び方法等について、報告を受けた。

当委員会は、全契約調査は、過去5年間分の消滅契約を含めてかんぽ生命保険商品の全ての契約者を対象とするものであり、その調査範囲の設定に関しては、網羅的に契約者保護を図るものとして相当なものと考える。

また、後記第3の1のとおり、全契約調査の対象となる顧客約1,900万人のうち、2020年2月29日時点で回答があったのは約100.8万件に過ぎないが、これは、全契約調査における返信用はがきの記載（「ご加入いただいたいる保険契約は、お客様のご意向に沿つたものでしょうか」との質問事項等）が、契約内容が自らの意向に沿っていないと考える顧客やその他特に意見、要望、不満等がある顧客に対してのみ積極的に応答を求める形式となっていたことによるものであった。この点に関しては、契約内容が自らの意向に沿っていないと考え

<sup>16</sup> 上記の方法による、客観的な状況証拠等に基づく事実認定・判定、外部弁護士の確認・検証、再調査、異議申立ての制度は、全契約調査における募集人調査においても実施される。

<sup>17</sup> 契約乗換の復元等対応に係る総合的企画・調整は、2019年7月10日付けでかんぽ生命の事務企画部内に設置された品質改善室（現在員数160人）が行っている。

る顧客等の契約については、顧客の申出の内容等を確認した上で、無効処理、合意解除等の契約措置やコンプライアンス統括部による募集人調査の対象とされており、顧客救済及び事案の解決・解明につなげる適切な手続が設けられていると考える。

また、当委員会は、全契約調査の更なる深掘調査に関しても、外形的に見て顧客にとって経済合理性が乏しい契約形態や顧客の意向に沿ったものではない可能性がある契約形態について、優先順位の高いものから調査対象とするものであり、顧客に重大な不利益が生じうる形態の不適正募集に関して、顧客保護及び実態解明に資するものとして相当なものと判断した。

さらに、深掘調査では、特に多数契約、多額契約（月額保険料20万円以上）、被保険者を替えた乗換契約（乗換が複数回）、保険種類を替えた乗換契約（乗換が複数回）といった顧客に対し、より重大な不利益が生じている可能性のあるものについては、通常の全契約調査におけるレター送付による確認に代えて、当初からかんぽ生命支店の社員が対象契約者を訪問することにより、契約内容や契約締結状況等の事実の確認等を行っており、この点で、顧客に特に重大な不利益が生じうる形態の不適正募集に関して、顧客保護及び実態解明のためにより有効な手法がとられているものと考える。

## 2 特定事案調査

特定事案調査は、乗換契約をその契約形態に応じて分類し、特定の類型に該当する事案を調査対象とするものであり、当委員会は、その調査範囲の設定に関しては、乗換契約のうち顧客の意向に沿わず不利益が発生した可能性のある契約形態を特定した上で契約者保護を図るものとして相当なものと考える。

なお、当委員会は、特定事案調査に関し、かんぽ生命の担当部署から、その範囲及び方法等について、進捗に応じて適時に報告を受け、意見を述べるなどしてきた。

例えば、当委員会では、特定事案の調査に関して、顧客からの回答の分類方法について、サンプルの提示を受け、法令違反の可能性のある事例の区分の見直しに関する指摘を行い、かんぽ生命においてこれを反映した。また、募集人調査においても、自認した募集人からの動機等について意識調査を行うこと等を提案し、これが実際の調査に取り入れられた。このように、当委員会の意見が適切に反映されていると評価できる。

次に、当委員会は、募集人調査の調査方法及び不祥事件等判定の方法等について、かんぽ生命から説明を受けたが、募集人調査の調査方法及び不祥事件等判定の方法は、2020年2月29日時点での募集人調査の対象事案とされる1万3,396件につき、意向把握義務（保険業法294条の2）の違反、虚偽告知（保険業法300条1項1号）、誤解告知（保険業法施行規則234条1項4号）等の保険業法上の義務違反の有無を、可能な限り正確かつ迅速に認定することに資するものであり、乗換募集の場面において募集人の言動に虚偽等があったかどうかという観点に主眼が置かれがちではあるものの、これらの違反事由を認定するものとしては相当であると判断した。

加えて、当委員会は、前記第1の2(2)イ記載の客観的な状況証拠等に基づく事実認定及び不祥事件等判定の方法については、従来の自認中心の認定・判定方法からの脱却を目指した、事案の解決・解明に資する有効なものと判断した。また、この点に関連して、当委員会は、前記第1の2(2)アの処分内容の決定方法については、特に処分予定である旨の通知後に自認

した募集人も処分減免制度の対象とすることにより、一定程度の客観証拠が存在する場合において募集人の自認を促す効果が認められるなど、事案の解決・解明に資する有効な方法がとられているものと判断した。

さらに、特定事案調査においては、書面の発送、電話、訪問等により顧客の意向等を確認し、この確認結果を踏まえて募集人調査が行われているところ、前記第1の2(2)イのとおり、募集人調査の結果に対しては再調査の手続が設けられていること、また、不祥事件等判定においては異議申立ての手続が設けられていることに関しても、当委員会は、事案の解明に資する慎重かつ有効な方法がとられているものと判断した。

なお、前記第1の2(2)イのとおり、コンプライアンス統括部担当者による不祥事件等判定の結果は、全件について、外部弁護士が確認・検証を行っているとのことであり、当委員会は、その判断を尊重することとし、個々の事案の不祥事件等判定の結果の当否については、追加調査における検証の対象外とした。

### 第3 契約調査の結果

#### 1 全契約調査

かんぽ生命によれば、全契約調査の対象となる顧客約1,900万人のうち、2020年2月29日時点で約100.8万件の回答があった。そのうち、訪問による説明、専用コールセンターからの電話による説明、保険契約に関する手続などの顧客対応が完了しているものが約82.8万件、顧客対応の手続中であるものが約14.7万件、顧客からの回答内容を確認中であるものが約3.3万件であった。

上記の顧客対応については、2020年3月末を目途に完了する見込みとのことである。しかし、無効処理や合意解除等の契約措置が必要なものについては、2020年4月以降も対応を継続している。

また、顧客対応が完了している事案のうち、法令違反又は社内規則違反の疑いがあると判断される事案については、2020年4月以降、コンプライアンス統括部による募集人調査が実施される予定とのことである。

かんぽ生命によれば、全契約調査の更なる深掘調査については、第1の1(2)記載の多数契約調査の中で優先対応した対象契約者(897人)のうち、2020年2月29日時点で、契約内容の確認が完了した契約者は727人である。そのうち意向に沿う旨の確認がされた契約者が309人であり、意向に沿わない旨の確認がされた契約者が418人であった。また、多数契約の深掘調査の対象契約者であって多数契約調査(優先対応)以外の対象契約者(5,532人)については、2020年2月29日時点で契約内容の確認が完了した契約者は882人であった。

これらの多数契約の深掘調査については、かんぽ生命支店の社員による対象契約者への訪問により契約内容の確認等を2020年4月末終了を目指して進めることである。また、かんぽ生命は、契約内容の確認後、不利益が発生している顧客については合意解除等の契約措置を行うとともに、募集人調査を行うことである。

さらに、多数契約以外の深掘調査(第1の1(2)イからオ)については、かんぽ生命支店の社員による対象契約者への訪問、書面の送付等により契約内容の確認等を2020年6月末終

了を目指すとすることである。かんぽ生命は、契約内容の確認後、不利益が発生している顧客については合意解除等の契約措置を行うとともに、募集人調査を行うとのことである。

## 2 特定事案調査

### (1) 特定事案調査の進捗状況

2014年度から2018年度までの新規契約件数1,067万1,058件のうち、特定事案の事案数は18万2,912件であった。特定事案調査における意向確認の対象となる顧客15万6,452人のうち、2020年2月29日時点で、案内が終了している顧客は約15.4万人（約99%）であり、そのうち意向確認が完了した顧客は約13.4万人（約86%）であった。

この意向確認が完了した顧客の増加に伴って、2019年9月30日に行われた中間報告の時点では、6,327件と公表された違反疑い事案は増加し、現在、1万3,396件が募集人調査の対象となっている。

顧客への案内終了後に繰り返し架電をしても連絡がとれないなど、意向確認が未了の顧客については、今後も意向確認を引き続き実施していくこととしている。

### (2) 募集人調査等の状況

2020年2月29日時点で、募集人調査の対象とされた1万3,396件のうち、不祥事件等判定がされたのは8,772件であり、そのうち、かんぽ生命が法令違反（不祥事件）と判定した事案は174件であり、社内規則違反（不祥事故）と判定した事案は1,996件であった（詳細は、第4編記載のとおり。）。

上記1万3,396件のうち、不祥事件等判定が未了の事案については、募集人が病休等の理由により調査不能になっている事案や、一部の顧客への再確認が必要な事案等を除き、2020年3月末までに不祥事件等判定を完了することである。

### (3) 契約復元等の状況

当委員会が、2020年2月29日時点でかんぽ生命から報告を受けたところによれば、契約復元等については、契約復元等に関する説明を希望した顧客が4万7,968人であり、4万3,013人の顧客に対して契約復元等の手続の案内が完了している。

そのうち、3万6,721人の顧客が契約復元等の意向を示し、既に3万5,564人の顧客について契約復元等の措置が完了している。

契約復元等の措置が未了の顧客に対しては、顧客の都合による場合を除いて、2020年3月末までに契約復元等を完了させる予定とのことである。また、2020年4月以降においても、顧客から契約復元等の要望があった場合は対応することとしている。

## 第3編 特定事案調査結果の分析

### 第1 分析の対象及び方法等

当委員会は、前回報告書（81頁）記載のとおり、不適正募集全体の原因や対策を検討するため、特定事案調査結果の分析を行うこととし、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・検討することを試みた。

この「違反疑い事案」は、法令違反又は社内規則違反の「疑い」を有するにとどまる段階の事案であり、その後の不祥事件等判定の結果、法令違反又は社内規則違反と判定されるものは限られるが、顧客が当該契約の募集に対して不満を抱き、その旨の申告をしたこと間に違ひはない事案である。そして、当委員会は、不適正募集全体の原因や対策を検討するためには、まず、分析の対象をある程度広めに設定した方が良いと考えたため、この「違反疑い事案」を分析の対象とすることとした。

なお、前回報告書では、特定事案調査の進捗等の事情から、2019年9月27日（以下「**9月末基準日**」という。）時点における「違反疑い事案」（6,327件）を分析対象とした。

特定事案調査は、前回報告書の分析対象であった9月末基準日時点においては半分程度の進捗であったものの、追加報告書の分析対象である2020年2月29日（以下「**2月末基準日**」という。）時点においては概ね完了し、「違反疑い事案」は1万3,396件となった。

当委員会は、かんぽ生命から2月末基準日のデータを基に集計等を行ったデータの提供を受け、これらを基に、前回報告書と同様の手法による特定事案調査結果の分析を行うことにより、前回報告書で示された分析結果について、調査の進捗に伴う母集団の増加によっても同様の傾向が認められるか否かを検証することとした。

まず、2月末基準日のデータによれば、分析対象となる「違反疑い事案」の件数、新規契約件数、特定事案件数、意向確認済み件数等の年度別の推移及び合計は、表1下段のとおりである。

**表1：「違反疑い事案」の件数、新規契約件数、特定事案件数、意向確認済み件数等の年度別の推移及び合計**

2019年9月末時点

特定事案調査件数 (2014年度から2018年度 までの対象5年間)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
新規契約件数 <sup>(*1)</sup>	2,381,977件	2,397,286件	2,441,232件	1,739,153件	1,711,410件	<b>10,671,058件</b>
特定事案件数	30,283件	33,357件	41,780件	43,603件	33,889件	<b>182,912件</b>
意向確認済み件数	10,331件	12,175件	15,469件	16,931件	13,114件	<b>68,020件</b>
「違反疑い事案」の件数	789件	929件	1,208件	1,838件	1,563件	<b>6,327件</b>
「違反疑い事案」 に関与した募集人件数	1,007人	1,141人	1,489人	2,155人	1,860人	<b>5,797人<sup>(*2)</sup></b>

2020年2月末時点

特定事案調査件数 (2014年度から2018年度 までの対象5年間)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計 <sup>(*2)</sup>
新規契約件数 <sup>(*1)</sup>	2,381,977件	2,397,286件	2,441,232件	1,739,153件	1,711,410件	<b>10,671,058件</b>
特定事案件数	30,283件	33,357件	41,780件	43,603件	33,889件	<b>182,912件</b>
意向確認済み件数	23,908件	28,066件	35,999件	38,041件	29,732件	<b>155,746件</b>
「違反疑い事案」の件数	1,681件	1,929件	2,571件	3,899件	3,316件	<b>13,396件</b>
「違反疑い事案」 に関与した募集人件数	1,886人	2,091人	2,818人	3,929人	3,284人	<b>9,653人<sup>(*2)</sup></b>

(\*1) ディスクロージャー誌による公表値。

(\*2) 「違反疑い事案」に関与した募集人件数に関しては、同一募集人が複数年度で関与したケースがあるところ、そのようなケースでは重複を除き、複数年度で関与した同一募集人は一人と計算している。

表1上段のとおり、9月末基準日のデータ（以下「9月末基準日データ」という。）によれば、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に関して、顧客からの聴き取りに基づき、契約時の状況や意向を確認できた6万8,020件のうち、約9.3%に相当する6,327件が「違反疑い事案」として把握された。その後の調査により、各「違反疑い事案」に関与した募集人が特定され、その人数は5年間の合計で5,797人であることが判明した。

他方、表1下段のとおり、2月末基準日のデータ（以下「2月末基準日データ」という。）によれば、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に関して、顧客からの聴き取りに基づき、契約時の状況や意向を確認できた15万5,746件のうち、約8.6%に相当する1万3,396件が「違反疑い事案」として把握された。その後の調査により、各「違反疑い事案」に関与した募集人が特定され、その人数は5年間の合計で9,653人であることが判明した。

## 第2 分析結果

### 1 「違反疑い事案」の数は、5年平均で2,679件（5年平均の新規契約件数の約0.13%）であること

表2上段のとおり、9月末基準日データによれば、2014年度から2018年度までの5年間の新規契約件数は合計約1,067万件（5年平均で約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年平均で約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6万8,020件で、その結果、「違反疑い事案」とされたものは6,327件（5年平均で1,265件）であった。

他方、表2下段のとおり、2月末基準日データによれば、顧客の意向確認が終了した件数は15万5,746件で、その結果、「違反疑い事案」とされたものは1万3,396件（5年平均で2,679件）である。

すなわち、9月末基準日から調査が進んだことで、顧客の意向確認が終了した件数が約2.3倍となり、それに伴い「違反疑い事案」の件数も約2倍となり、新規契約件数に占める「違反疑い事案」の件数の割合（5年平均）も約2倍となっている。

表2：新規契約件数に占める「違反疑い事案」の件数の割合（5年平均）

2019年9月末時点

特定事案調査件数 (2014年度から2018年度までの対象5年間)	合計	5年平均
新規契約件数	10,671,058件	2,134,212件
特定事案件数	182,912件	36,582件
意向確認済み件数	68,020件	-
「違反疑い事案」の件数	6,327件	1,265件
新規契約件数に占める 「違反疑い事案」件数の割合	-	0.059%



2020年2月末時点

特定事案調査件数 (2014年度から2018年度までの対象5年間)	合計	5年平均
新規契約件数	10,671,058件	2,134,212件
特定事案件数	182,912件	36,582件
意向確認済み件数	155,746件	-
「違反疑い事案」の件数	13,396件	2,679件
新規契約件数に占める 「違反疑い事案」件数の割合	-	0.126%

## 2 全募集人のうち、「違反疑い事案」に関与した募集人の割合は、5年平均で約3.1%であること

表3上段のとおり、9月末基準日データによれば、「違反疑い事案」に関与した募集人（以下「関与募集人」という。）は、かんぽ生命保険商品の募集実績のある全体人数（年度ごとに約8万9,000人から約9万3,000人）のうち、年度ごとに約1.1%（1,007人）から約2.4%（2,155人）であり、5年平均では全体人数（9万1,435人）のうちの約1.7%（1,530人）であった。

他方、表3下段のとおり、2月末基準日データによれば、関与募集人は、かんぽ生命保険商品の募集実績のある全体人数（年度ごとに約8万9,000人から約9万3,000人）のうち、年度ごとに約2.1%（1,886人）から約4.3%（3,929人）であり、5年平均では全体人数のうちの約3.1%（2,802人）である。

表3：関与募集人の人数と割合

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
「違反疑い事案」の募集人数	1,007人	1,141人	1,489人	2,155人	1,860人	1,530人
全体募集人数 <sup>(*)1)</sup>	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	91,435人
割合	1.1%	1.2%	1.6%	2.4%	2.1%	1.7%



2020年2月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
「違反疑い事案」の募集人数	1,886人	2,091人	2,818人	3,929人	3,284人	2,802人
全体募集人数 <sup>(*)1)</sup>	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	91,435人
割合	2.1%	2.3%	3.0%	4.3%	3.7 %	3.1%

(\*)1) 全体募集人数：  
当該年度に募集実績のあった募集人数。

### 3 「違反疑い事案」を受理した郵便局数は、全体の約 14.5%であること

募集人の受け付けたかんぽ生命保険商品は、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、表4 上段のとおり、9月末基準日データによれば、「違反疑い事案」の5年間の受理局数は1,841局であり、簡易郵便局<sup>18</sup>を除く郵便局総数2万0,156局（2019年9月30日時点。以下同じ。）のうちの約9%であった。

他方、表4 下段のとおり、2月末基準日データによれば、「違反疑い事案」の5年間の受理局数は2,921局であり、郵便局総数のうちの約14.5%である。

すなわち、9月末基準日から調査が進んだことで「違反疑い事案」の件数が約2倍となり、それに伴い「違反疑い事案」の5年間の受理局数、及び「違反疑い事案」の受理局が郵便局総数に占める割合も増加している。

表4：「違反疑い事案」を受理した郵便局数

2019年9月末時点		2014年度～2018年度
「違反疑い事案」受理局数		1,841局
郵便局総数		20,156局
割合		9.13%
2020年2月末時点		2014年度～2018年度
「違反疑い事案」受理局数		2,921局
郵便局総数		20,156局
割合		14.5%

<sup>18</sup> 簡易郵便局とは、簡易郵便局法に基づき、日本郵便から委託された郵便窓口業務等の委託業務を行う施設をいう。かんぽ生命は、簡易郵便局（委託業務の受託者）に対し、かんぽ生命の生命保険契約の募集業務を委託しており、また日本郵便に対し、簡易郵便局に対するかんぽ生命の生命保険契約に係る教育・指導・管理を委託している（前回報告書24頁参照）。

4 「違反疑い事案」(1万3,396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、約85.5% (1万1,456件)であり、窓口社員である募集人が関与した件数の割合は、約14.5% (1,940件)であること

表5上段のとおり、9月末基準日データによれば、「違反疑い事案」(6,327件)のうち、渉外社員が関与した件数の割合は、約87% (5,507件)であった。

他方、表5下段のとおり、2月末基準日データによれば、「違反疑い事案」(1万3,396件)のうち、渉外社員が関与した件数の割合は、約85.5% (1万1,456件)である。

また、表6のとおり、9月末基準日データによれば<sup>19</sup>、全募集人(5年平均で9万1,435人)に占める渉外社員の割合は、5年平均で約18% (1万6,438人)であり、窓口社員の割合は、5年平均で約82% (7万4,996人)である。

さらに、表7のとおり、2月末基準日データによれば、関与募集人(9,653人)のうち、「違反疑い事案」に関与した渉外社員(以下「関与渉外社員」という。)の割合は、約73.7% (7,116人)であり、「違反疑い事案」に関与した窓口社員(以下「関与窓口社員」という。)の割合は、約26.3% (2,537人)である。

加えて、表8のとおり、2月末基準日データによれば、全渉外社員(5年平均で1万6,438人)に占める関与渉外社員の割合は、5年平均で約13.7% (2,250人)であり、全窓口社員(5年平均で7万4,996人)に占める関与窓口社員の割合は、5年平均で約0.7% (552人)である。

すなわち、全募集人のうち約18%に過ぎない渉外社員の中の約13.7%の渉外社員が、「違反疑い事案」の約85.5%に関与したことである。

---

<sup>19</sup> 表6は、2014年度から2018年度の全募集人、渉外社員、窓口社員の数及び全募集人のうち渉外社員と窓口社員の割合を記載したデータであるところ、このデータは9月末基準日からの調査の進捗により更新される性質のものではないため、追加報告書においても9月末基準日データを用いた。

表5：「違反疑い事案」の関与件数の割合（涉外社員・窓口社員別）

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
「違反疑い事案」件数	789件	929件	1,208件	1,838件	1,563件	<b>6,327件</b>
涉外社員 募集件数	707件	836件	1,041件	1,573件	1,350件	<b>5,507件</b>
割合	89.6%	90.0%	86.2%	85.6%	86.4%	<b>87.0%</b>
窓口社員 関与件数	82件	93件	167件	265件	213件	<b>820件</b>
割合	10.4%	10.0%	13.8%	14.4%	13.6%	<b>13.0%</b>



2020年2月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
「違反疑い事案」件数	1,681件	1,929件	2,571件	3,899件	3,316件	<b>13,396件</b>
涉外社員 募集件数	1,436件	1,660件	2,184件	3,273件	2,903件	<b>11,456件</b>
割合	85.4%	86.1%	84.9%	83.9%	87.5%	<b>85.5%</b>
窓口社員 関与件数	245件	269件	387件	626件	413件	<b>1,940件</b>
割合	14.6%	13.9%	15.1%	16.1%	12.5%	<b>14.5%</b>

表6：全募集人に占める涉外社員及び窓口社員の割合<sup>(\*)1)</sup>

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
全体募集人数	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	<b>91,435人</b>
涉外社員数 (割合)	17,664人 (19.2%)	17,089人 (18.5%)	16,718人 (17.9%)	15,810人 (17.4%)	14,910人 (16.8%)	<b>16,438人 (18.0%)</b>
窓口社員数 (割合)	74,320人 (80.8%)	75,325人 (81.5%)	76,449人 (82.1%)	74,943人 (82.6%)	73,945人 (83.2%)	<b>74,996人 (82.0%)</b>

(\*1) 全募集人に対する涉外社員と窓口社員の割合であるため数値の更新はなし。

表7：関与募集人に占める関与渉外社員及び関与窓口社員の割合

2020年2月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
「違反疑い事案」に関与した募集人数	1,886人	2,091人	2,818人	3,929人	3,284人	<b>9,653人</b>
「違反疑い事案」に関与した渉外社員数	1,549人	1,690人	2,282人	3,065人	2,663人	<b>7,116人</b>
割合	82.1%	80.8%	81.0%	78.0%	81.1%	<b>73.7%</b>
「違反疑い事案」に関与した窓口社員数	337人	401人	536人	864人	621人	<b>2,537人</b>
割合	17.9%	19.2%	19.0%	22.0%	18.9%	<b>26.3%</b>

表8：全渉外社員に占める関与渉外社員、全窓口社員に占める関与窓口社員の割合

2020年2月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
渉外社員数	17,664人	17,089人	16,718人	15,810人	14,910人	<b>16,438人</b>
「違反疑い事案」に関与した渉外社員数(割合)	1,549人 (8.8%)	1,690人 (9.9%)	2,282人 (13.6%)	3,065人 (19.4%)	2,663人 (17.9%)	<b>2,250人 (13.7%)</b>
窓口社員数	74,320人	75,325人	76,449人	74,943人	73,945人	<b>74,996人</b>
「違反疑い事案」に関与した窓口社員数(割合)	337人 (0.5%)	401人 (0.5%)	536人 (0.7%)	864人 (1.2%)	621人 (0.8%)	<b>552人 (0.7%)</b>

## 5 「違反疑い事案」(1万3,396件)のうち、販売実績が「優秀」<sup>20</sup>とされる募集人が関与した件数の割合は、約25.7% (3,442件)であること

表9上段のとおり、9月末基準日データによれば、「違反疑い事案」(6,327件)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25.9% (1,641件)であった。

他方、表9下段のとおり、2月末基準日データによれば、「違反疑い事案」(1万3,396件)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25.7% (3,442件)である。

また、表10のとおり、9月末基準日データによれば<sup>21</sup>、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% (1,270人) である。

すなわち、全募集人のうち約1.4%に過ぎない販売実績が「優秀」とされる募集人が、「違反疑い事案」の4分の1以上に関与したということである。

なお、表11のとおり、9月末基準日データによれば<sup>22</sup>、販売実績が「優秀」とされる募集人は、2014年度から2018年度までの新規契約全体のうちの約8.9%に当たる合計約95万件(5年平均で約19万件)の契約を募集している。

---

<sup>20</sup> 販売実績が「優秀」とされる募集人とは、年間販売実績500万円以上の渉外社員又は年間販売実績200万円以上の窓口社員であり、この販売実績額以上の実績である募集人は、最高優績者を含む成績トップ層のものとして扱われている。

<sup>21</sup> 表10は、2014年度から2018年度の全募集人及び販売実績が「優秀」とされる募集人の数並びに全募集人のうち販売実績が「優秀」とされる募集人の割合を記載したデータであるところ、このデータは9月末基準日からの調査の進捗により更新される性質のものではないため、追加報告書においても9月末基準日データを用いた。

<sup>22</sup> 表11は、2014年度から2018年度の新規契約及び販売実績が「優秀」とされる募集人が募集した契約の件数並びに新規契約のうち販売実績が「優秀」とされる募集人が募集した契約の割合を記載したデータであるところ、このデータは9月末基準日からの調査の進捗により更新される性質のものではないため、追加報告書においても9月末基準日データを用いた。

表9：「違反疑い事案」の件数に占める販売実績が「優秀」とされる募集人の関与件数の割合

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人が関与した「違反疑い事案」件数	221件	246件	359件	463件	352件	<b>1,641件</b>
②「違反疑い事案」件数	789件	929件	1,208件	1,838件	1,563件	<b>6,327件</b>
割合 (①/②)	28.0%	26.5%	29.7%	25.2%	22.5%	<b>25.9%</b>



2020年2月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人が関与した「違反疑い事案」件数	401件	499件	771件	1,020件	751件	<b>3,442件</b>
②「違反疑い事案」件数	1,681件	1,929件	2,571件	3,899件	3,316件	<b>13,396件</b>
割合 (①/②)	23.9%	25.9%	30.0%	26.2%	22.6%	<b>25.7%</b>

表10：全募集人に占める販売実績が「優秀」とされる募集人の割合<sup>(\*)1)</sup>

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
①販売実績「優秀」とされる募集人数	1,191人	1,539人	1,592人	1,200人	827人	<b>1,270人</b>
②全体募集人数	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	<b>91,435人</b>
割合 (①/②)	1.29%	1.67%	1.71%	1.32%	0.93%	<b>1.39%</b>

(\*1) 全募集人のうち、販売実績が「優秀」とされる募集人の割合であるため数値の更新はなし。

表11：新規契約件数に占める販売実績が「優秀」とされる募集人が募集した契約件数の割合<sup>(\*)1)</sup>

2019年9月末時点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人が募集した契約件数	186,145件	236,998件	245,711件	157,227件	126,578件	<b>952,659件</b>
②新規契約件数	2,381,977件	2,397,286件	2,441,232件	1,739,153件	1,711,410件	<b>10,671,058件</b>
割合 (①/②)	7.8%	9.9%	10.1%	9.0%	7.4%	<b>8.9%</b>

(\*1) 新規契約件数のうち、販売実績が「優秀」とされる募集人の割合であるため数値の更新はなし。

## 6 「違反疑い事案」に関与した同一の募集人の関与件数は、少ない者は1件(5,972人)で、多い者は47件(1人)であるところ、関与件数が1件から3件の募集人が9割近くを占め、4件及び5件の募集人を加えると約94%を占めていること

表12左表のとおり、9月末基準日データによれば、同一の関与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)であったところ、関与件数が1件から3件の関与募集人が9割以上を占め、4件及び5件の関与募集人を加えると約97.1%を占めていた。

他方、表12右表のとおり、2月末基準日データによれば、同一の関与募集人の関与件数は、少ない者は1件(5,972人)で、多い者は47件(1人)であるところ、関与件数が1件から3件の関与募集人が9割近くを占め、4件及び5件の関与募集人を加えると約94%を占めている。

**表12：同一の関与募集人の関与件数**



2019年9月末時点			2020年2月末時点		
同一の募集人が 関与した「違反 疑い事案」件数	「違反疑い 事案」 募集人数	割合	同一の募集人が 関与した「違反 疑い事案」件数	「違反疑い 事案」 募集人数	割合
1件	4,003人	69.1%	1件	5,972人	61.87%
2件	987人	17.0%	2件	1,696人	17.57%
3件	357人	6.2%	3件	719人	7.45%
4件	180人	3.1%	4件	421人	4.36%
5件	101人	1.7%	5件	268人	2.78%
6件	52人	0.9%	6件	172人	1.78%
7件	34人	0.6%	7件	80人	0.83%
8件	28人	0.5%	8件	70人	0.73%
9件	16人	0.3%	9件	54人	0.56%
10件	7人	0.1%	10件	48人	0.50%
11件	8人	0.1%	11件	25人	0.26%
12件	6人	0.1%	12件	23人	0.24%
13件	4人	0.1%	13件	15人	0.16%
14件	5人	0.1%	14件	10人	0.10%
15件	1人	0.0%	15件	13人	0.13%
16件	0人	0.0%	16件	11人	0.11%
17件	3人	0.0%	17件	9人	0.09%
18件	0人	0.0%	18件	6人	0.06%
19件	3人	0.0%	19件	8人	0.08%
20件	1人	0.0%	20件	9人	0.09%
21件	0人	0.0%	21件	3人	0.03%
22件	1人	0.0%	22件	6人	0.06%
合計	5,797人	100%	23件	0人	0.00%
			24件	5人	0.05%
					合計 9,653人 100%

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14件にわたっているところ、1件の顧客が約95.1%、2件の顧客が約3.8%であり、この合計で約98.9%を占めていること<sup>23</sup>

表13 左表のとおり、9月末基準日データによれば、「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件であったところ、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%を占めていた。

他方、表13右表のとおり、2月末基準日データによれば、「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14件であるところ、1件の顧客が約95.1%、2件の顧客が約3.8%であり、この合計で約98.9%を占めている。

表13：「違反疑い事案」の加入件数別の契約者数及び割合



2019年9月末時点			2020年2月末時点		
同一契約者が加入した「違反疑い事案」件数	「違反疑い事案」契約者数（割合）	「違反疑い事案」件数	同一契約者が加入した「違反疑い事案」件数	「違反疑い事案」契約者数（割合）	「違反疑い事案」件数
1件	5,952人 (97.3%)	5,952件	1件	11,914人 (95.1%)	11,914件
2件	142人 (2.3%)	284件	2件	479人 (3.8%)	958件
3件	17人 (0.3%)	51件	3件	82人 (0.7%)	246件
4件	5人 (0.1%)	20件	4件	21人 (0.2%)	84件
5件	4人 (0.1%)	20件	5件	12人 (0.1%)	60件
合計	<b>6,120人 (100.0%)</b>	<b>6,327件</b>	6件	5人 (0.0%)	30件
			7件	5人 (0.0%)	35件
			8件	0人 (0.0%)	0件
			9件	2人 (0.0%)	18件
			10件	0人 (0.0%)	0件
			11件	1人 (0.0%)	11件
			12件	0人 (0.0%)	0件
			13件	2人 (0.0%)	26件
			14件	1人 (0.0%)	14件
			合計	<b>12,524人 (100.0%)</b>	<b>13,396件</b>

<sup>23</sup> 「違反疑い事案」である契約ではなく、より広げて、特定事案調査の対象となった契約（合計約18.3万件）で見た場合でも、同契約に加入した顧客の加入件数は1件から23件であるところ、1件の顧客が約89.2%、2件の顧客が約8.1%であり、この合計で約97.3%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代にわたっているところ、最も多いのが60代（約32.8%）であり、60代、70代（約25.9%）、80代（約6.1%）、90代（約0.1%）の合計が6割以上を占めていること

表14左表のとおり、9月末基準日データによれば、「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代にわたっているところ、最も多いのが60代（約32.3%）であり、60代、70代（約29.3%）、80代（約10.2%）、90代（約0.1%）の合計が7割以上を占めていた。

他方、表14右表のとおり、2月末基準日データによれば、「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代にわたっているところ、最も多いのが60代（約32.8%）であり、60代、70代（約25.9%）、80代（約6.1%）、90代（約0.1%）の合計が6割以上を占めている。

表14：「違反疑い事案」の年代別の契約者数<sup>(\*)1)</sup> 及び割合



2019年9月末時点		2020年2月末時点	
「違反疑い事案」 契約者加入年代	契約者数（割合）	「違反疑い事案」 契約者加入年代	契約者数（割合）
10代	3人（0.0%）	10代	3人（0.0%）
20代	42人（0.7%）	20代	119人（1.0%）
30代	174人（2.8%）	30代	495人（4.0%）
40代	472人（7.7%）	40代	1,265人（10.1%）
50代	1,023人（16.7%）	50代	2,514人（20.1%）
60代	1,978人（32.3%）	60代	4,105人（32.8%）
70代	1,793人（29.3%）	70代	3,246人（25.9%）
80代	627人（10.2%）	80代	762人（6.1%）
90代	8人（0.1%）	90代	15人（0.1%）
合計	<b>6,120人（100.0%）</b>	合計	<b>12,524人（100.0%）</b>

(\*)1) 契約者数：  
1人の契約者が複数の「違反疑い事案」に加入し、その加入年代が異なる場合は、最初に加入した年代を集計対象とする。

## 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 83.5%、男性が約 16.5% であること

表 15 上段のとおり、9月末基準日データによれば、「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% であった。

他方、表 15 下段のとおり、2月末基準日データによれば、「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 83.5%、男性が約 16.5% である。

表 15：「違反疑い事案」の契約者の性別ごとの人数及び割合

2019年9月末時点

性別	「違反疑い事案」契約者数（割合）
女性	5,199人（85.0%）
男性	921人（15.1%）
合計	6,120人（100.0%）



2020年2月末時点

性別	「違反疑い事案」契約者数（割合）
女性	10,453人（83.5%）
男性	2,071人（16.5%）
合計	12,524人（100.0%）

## 第4編 特定事案調査等に係る不祥事件等判定結果の分析

### 第1 分析の対象及び方法等

本編では、特定事案調査及び第2編の冒頭で触れた能動調査<sup>24</sup>（以下、両者を併せて「**特定事案調査等**」という。）に係る不祥事件等判定結果について分析し、どのような募集人が不祥事件・不祥事故事案に関与したかなどを明らかにする。なお、特定事案調査等の進捗等の事情から、2月末基準日時点における不祥事件・不祥事故事案を分析の対象とした。

また、当委員会は、特定事案調査等に係る不祥事件等判定結果と、第3編で示した特定事案調査結果とを比較・分析し、両者の間に同様の傾向が認められるか否かについても検討した。

なお、上記のとおり、本編では2月末基準日時点における特定事案調査等に係る不祥事件等判定結果を分析対象としているところ、今後の特定事案調査等及び深掘調査の進捗に伴い、本編で示した不祥事件等判定結果に係る不祥事件・不祥事故事案の件数等の数値や傾向が変わり得ることを、念のため付言しておく。

---

<sup>24</sup> かんぽ生命募集管理統括部は、2019年1月から、一定の基準に該当する48件の多数契約について、顧客から苦情の申出がなくとも、かんぽ生命の方から能動的に契約者調査及び募集人調査を開始した（能動調査）。そして、2月末基準日時点において、この能動調査は概ね完了した。上記のとおり、能動調査は一定の基準に該当する多数契約を対象とする調査であり、乗換契約を対象とする特定事案調査とは異質ではあるものの、深掘調査の先駆けのような調査であり、追加調査基準日までに不祥事件等判定が一定数終了していることから、能動調査に係る不祥事件等判定結果についても本編で併せて検討を加えることとした。本編において分析・検討対象としている以下の各種データ中の「能動調査」のデータは、2月末基準日時点における、能動調査に係る不祥事件等判定結果のデータである。なお、能動調査については、第6編第9の5(2)において詳述する。

まず、2月末基準日データによれば、分析対象となる不祥事件・不祥事故事案の件数、不祥事件・不祥事故事案に関与した募集人の人数等の年度別の推移及び合計は、表Aのとおりである。

**表A：不祥事件・不祥事故事案の件数、不祥事件・不祥事故事案に関与した募集人の人数等の年度別の推移及び合計**

特定事案調査等における 不祥事件・不祥事故件数 (2014年度から2018年度 までの対象5年間)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
内訳	不祥事件件数	39件	15件	15件	45件	96件
	特定事案調査	(10件)	(14件)	(15件)	(42件)	(93件)
	能動調査	(29件)	(1件)	(0件)	(3件)	(36件)
不祥事故件数 <sup>(*)1</sup>	174件	229件	316件	604件	673件	1,996件
合計	213件	244件	331件	649件	769件	2,206件
特定事案調査等における 不祥事件・不祥事故募集人数 (2014年度から2018年度 までの対象5年間)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計 <sup>(*)4</sup>
内訳 <sup>(*)3</sup>	不祥事件募集人數 <sup>(*)2</sup>	59人	64人	67人	95人	142人
	特定事案調査	(12人)	(16人)	(15人)	(50人)	(115人)
	能動調査	(47人)	(48人)	(52人)	(45人)	(28人)
不祥事故募集人數 <sup>(*)1</sup>	169人	199人	272人	567人	666人	1,521人
合計	228人	263人	339人	662人	808人	1,794人

(\*)1 不祥事故事案は全て特定事案調査の対象事案である。

(\*)2 同一募集人が不祥事件・不祥事故事案の両方に関与した場合は、不祥事件募集人数に計上した。

(\*)3 各調査の対象事案ごとの不祥事件募集人数を表記した。なお、各調査の対象事案につき、重複して関与した募集人がいるところ、そのようなケースでは同一の募集人を一人と計算して不祥事件募集人数に計上したため、各調査の対象事案に関与した募集人の合算人数と不祥事件募集人数は異なる。

(\*)4 募集人数に関しては、同一募集人が複数年度で関与したケースがあるところ、そのようなケースでは重複を除き、複数年度で関与した同一募集人は一人と計算している。

第3編第1の表1下段のとおり、2020年2月末時点における「違反疑い事案」の件数は1万3,396件である。

他方、表A上段のとおり、不祥事件・不祥事故事案の件数は2,206件である。

なお、表A上段のとおり、不祥事件事案210件のうち、特定事案調査の対象事案が174件、能動調査の対象事案が36件であり、不祥事故事案1,996件は、全て特定事案調査の対象事案である。

また、第3編第1の表1下段のとおり、「違反疑い事案」に関与した募集人の人数は9,653人である。

他方、表A下段のとおり、不祥事件・不祥事故事案に関与した募集人の人数は1,794人である。

なお、表A下段のとおり、不祥事件事案に関与した募集人273人のうち、特定事案調査の対象事案に関与した募集人が203人、能動調査の対象事案に関与した募集人が71人であり、不祥事故事案に関与した募集人1,521人は、全て特定事案調査の対象事案に関与した募集人である。

## 第2 分析結果<sup>25</sup>

### 1 全募集人のうち、不祥事件・不祥事事故案に関与した募集人の割合は、5年平均で約0.5%であること

第3編第2の2の表3下段のとおり、「違反疑い事案」においては、全募集人に占める「違反疑い事案」に関与した募集人の割合は、5年平均で約3.1%（2,802人）である。

他方、表B上段のとおり、不祥事件・不祥事事故案においては、全募集人に占める不祥事件・不祥事事故案に関与した募集人の割合は、5年平均で約0.5%（460人）である。

表B：不祥事件・不祥事事故案に関与した募集人の人数と割合

不祥事件・不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
不祥事件・不祥事事故 募集人 数	228人	263人	339人	662人	808人	<b>460人</b>
全体 募集人 数	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	<b>91,435人</b>
割合	0.25%	0.28%	0.36%	0.73%	0.91%	<b>0.50%</b>

  

不祥事件	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
不祥事件 募集人 数	59人	64人	67人	95人	142人	<b>85人</b>
全体 募集人 数	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	<b>91,435人</b>
割合	0.06%	0.07%	0.07%	0.10%	0.16%	<b>0.09%</b>

  

不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
不祥事故 募集人 数	169人	199人	272人	567人	666人	<b>375人</b>
全体 募集人 数	91,984人	92,414人	93,167人	90,753人	88,855人	<b>91,435人</b>
割合	0.18%	0.22%	0.29%	0.62%	0.75%	<b>0.41%</b>

<sup>25</sup> 以下、特定事案調査等に係る不祥事件・不祥事事故案合計のデータ（青色の表）と特定事案調査に係る「違反疑い事案」のデータ（いずれも2月末基準日データ）とを比較・分析する。なお、参考のため、不祥事件事案のみのデータ（橙色の表）と不祥事事故案のみのデータ（黄色の表）も併せて示している。

## 2 不祥事件・不祥事故事案を受理した郵便局数は、全体の約4.4%であること

第3編第2の3の表4下段のとおり、「違反疑い事案」の5年間の受理局数は2,921局であり、簡易郵便局を除く郵便局総数2万0,156局（2019年9月30日時点。以下同じ。）のうちの約14.5%である。

他方、表C上段のとおり、不祥事件・不祥事故事案の5年間の受理局数は880局であり、郵便局総数のうちの約4.4%である。

表C：不祥事件・不祥事故事案を受理した郵便局数

不祥事件・不祥事故	2014年度～2018年度
不祥事件・不祥事故受理局数 <sup>(*1)</sup>	880局
郵便局総数	20,156局
割合	4.4%

  

不祥事件	2014年度～2018年度
不祥事件受理局数	194局
郵便局総数	20,156局
割合	1.0%

  

不祥事故	2014年度～2018年度
不祥事故受理局数	829局
郵便局総数	20,156局
割合	4.1%

(\*1) 受理局数に関しては、同一の郵便局で不祥事件・不祥事故事案の両方を受理したケースがあるところ、そのようなケースでは重複を除き、両方を受理した郵便局は一つの郵便局と計算している。

**3 不祥事件・不祥事故事案 (2,206 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、約 91.7% (2,024 件) であり、窓口社員である募集人が関与した件数の割合は、約 8.3% (182 件) であること**

第3編第2の4の表5下段のとおり、「違反疑い事案」のうち、渉外社員が関与した件数の割合は、約 85.5% であり、窓口社員が関与した件数の割合は、約 14.5% である。

他方、表D上段のとおり、不祥事件・不祥事故事案のうち、渉外社員が関与した件数の割合は、約 91.7% であり、窓口社員が関与した件数の割合は、約 8.3% である。

また、第3編第2の4の表7のとおり、「違反疑い事案」においては、同事案に関与した募集人のうち、渉外社員の割合は、約 73.7% であり、窓口社員の割合は、約 26.3% である。

他方、表E上段のとおり、不祥事件・不祥事故事案においては、同事案に関与した募集人のうち、渉外社員の割合は、約 89.5% であり、窓口社員の割合は、約 10.5% である。

さらに、第3編第2の4の表8のとおり、「違反疑い事案」においては、全渉外社員のうち、「違反疑い事案」に関与した渉外社員の割合は、5年平均で約 13.7% であり、全窓口社員のうち、「違反疑い事案」に関与した窓口社員の割合は、5年平均で約 0.7% である。

他方、表Fのとおり、不祥事件・不祥事故事案においては、全渉外社員のうち、不祥事件・不祥事故事案に関与した渉外社員の割合は、5年平均で約 2.55%（不祥事件事案に限れば約 0.49%）であり、全窓口社員のうち、不祥事件・不祥事故事案に関与した窓口社員の割合は、5年平均で約 0.05%（不祥事件事案に限れば約 0.01%）である。

**表D：不祥事件・不祥事故事案の関与件数の割合（渉外社員・窓口社員別）**

不祥事件・不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
合計件数	213件	244件	331件	649件	769件	<b>2,206件</b>
渉外社員 関与件数 (割合)	198件 (93.0%)	227件 (93.0%)	307件 (92.7%)	583件 (89.8%)	709件 (92.2%)	<b>2,024件 (91.7%)</b>
窓口社員 関与件数 (割合)	15件 (7.0%)	17件 (7.0%)	24件 (7.3%)	66件 (10.2%)	60件 (7.8%)	<b>182件 (8.3%)</b>
不祥事件	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
合計件数	39件	15件	15件	45件	96件	<b>210件</b>
渉外社員 関与件数 (割合)	39件 (100%)	12件 (80.0%)	15件 (100.0%)	40件 (88.9%)	88件 (91.7%)	<b>194件 (92.4%)</b>
窓口社員 関与件数 (割合)	0件 (0%)	3件 (20.0%)	0件 (0%)	5件 (11.1%)	8件 (8.3%)	<b>16件 (7.6%)</b>
不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
合計件数	174件	229件	316件	604件	673件	<b>1,996件</b>
渉外社員 関与件数 (割合)	159件 (91.4%)	215件 (93.9%)	292件 (92.4%)	543件 (89.9%)	621件 (92.3%)	<b>1,830件 (91.7%)</b>
窓口社員 関与件数 (割合)	15件 (8.6%)	14件 (6.1%)	24件 (7.6%)	61件 (10.1%)	52件 (7.7%)	<b>166件 (8.3%)</b>

**表E：不祥事件・不祥事故事案に関与した募集人に占める同事案に関与した涉外社員及び窓口社員の割合**

不祥事件・不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
関与した募集人数	228人	263人	339人	662人	808人	<b>1,794人</b>
関与した涉外社員数(割合)	214人 (93.9%)	243人 (92.4%)	312人 (92.0%)	592人 (89.4%)	736人 (91.1%)	<b>1,605人 (89.5%)</b>
関与した窓口社員数(割合)	14人 (6.1%)	20人 (7.6%)	27人 (8.0%)	70人 (10.6%)	72人 (8.9%)	<b>189人 (10.5%)</b>
不祥事件	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
関与した募集人数	59人	64人	67人	95人	142人	<b>273人</b>
関与した涉外社員数(割合)	59人 (100%)	60人 (93.8%)	66人 (98.5%)	88人 (92.6%)	131人 (92.3%)	<b>252人 (92.3%)</b>
関与した窓口社員数(割合)	0人 (0.0%)	4人 (6.3%)	1人 (1.5%)	7人 (7.4%)	11人 (7.7%)	<b>21人 (7.7%)</b>
不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
関与した募集人数	169人	199人	272人	567人	666人	<b>1,521人</b>
関与した涉外社員数(割合)	155人 (91.7%)	183人 (92.0%)	246人 (90.4%)	504人 (88.9%)	605人 (90.8%)	<b>1,353人 (89.0%)</b>
関与した窓口社員数(割合)	14人 (8.3%)	16人 (8.0%)	26人 (9.6%)	63人 (11.1%)	61人 (9.2%)	<b>168人 (11.0%)</b>

表F：全涉外社員に占める不祥事件・不祥事故事案に関与した渉外社員、全窓口社員に占める不祥事件・不祥事故事案に関与した窓口社員の割合

不祥事件・不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
渉外社員数	17,664人	17,089人	16,718人	15,810人	14,910人	<b>16,438人</b>
関与した渉外社員数(割合)	214人 (1.21%)	243人 (1.42%)	312人 (1.87%)	592人 (3.74%)	736人 (4.94%)	<b>419人 (2.55%)</b>
窓口社員数	74,320人	75,325人	76,449人	74,943人	73,945人	<b>74,996人</b>
関与した窓口社員数(割合)	14人 (0.02%)	20人 (0.03%)	27人 (0.04%)	70人 (0.09%)	72人 (0.10%)	<b>41人 (0.05%)</b>
不祥事件	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
渉外社員数	17,664人	17,089人	16,718人	15,810人	14,910人	<b>16,438人</b>
関与した渉外社員数(割合)	59人 (0.33%)	60人 (0.35%)	66人 (0.39%)	88人 (0.56%)	131人 (0.88%)	<b>81人 (0.49%)</b>
窓口社員数	74,320人	75,325人	76,449人	74,943人	73,945人	<b>74,996人</b>
関与した窓口社員数(割合)	0人 (0.00%)	4人 (0.01%)	1人 (0.00%)	7人 (0.01%)	11人 (0.01%)	<b>5人 (0.01%)</b>
不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5年平均
渉外社員数	17,664人	17,089人	16,718人	15,810人	14,910人	<b>16,438人</b>
関与した渉外社員数(割合)	155人 (0.88%)	183人 (1.07%)	246人 (1.47%)	504人 (3.19%)	605人 (4.06%)	<b>339人 (2.06%)</b>
窓口社員数	74,320人	75,325人	76,449人	74,943人	73,945人	<b>74,996人</b>
関与した窓口社員数(割合)	14人 (0.02%)	16人 (0.02%)	26人 (0.03%)	63人 (0.08%)	61人 (0.08%)	<b>36人 (0.05%)</b>

#### 4 不祥事件・不祥事故事案(2,206件)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21.5%(474件)であること

第3編第2の5の表9下段のとおり、「違反疑い事案」においては、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25.7%である。

他方、表G上段のとおり、不祥事件・不祥事故事案においては、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21.5%である。

**表G：不祥事件・不祥事故事案の件数に占める販売実績が「優秀」とされる募集人の関与件数の割合**

不祥事件・不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人不祥事件・不祥事故件数	52件	60件	103件	144件	115件	<b>474件</b>
②不祥事件・不祥事故件数	213件	244件	331件	649件	769件	<b>2,206件</b>
割合(①/②)	24.4%	24.6%	31.1%	22.2%	15.0%	<b>21.5%</b>

  

不祥事件	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人不祥事件件数	21件	3件	4件	8件	13件	<b>49件</b>
②不祥事件件数	39件	15件	15件	45件	96件	<b>210件</b>
割合(①/②)	53.8%	20.0%	26.7%	17.8%	13.5%	<b>23.3%</b>

  

不祥事故	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	合計
①販売実績「優秀」とされる募集人不祥事故件数	31件	57件	99件	136件	102件	<b>425件</b>
②不祥事故件数	174件	229件	316件	604件	673件	<b>1,996件</b>
割合(①/②)	17.8%	24.9%	31.3%	22.5%	15.2%	<b>21.3%</b>

**5 不祥事件・不祥事事故案である契約に加入した顧客の加入年代は、10代から90代にわたっているところ、最も多いのが60代（約35.2%）であり、60代、70代（約24.1%）、80代（約5.5%）、90代（約0.0%）の合計が6割以上を占めていること**

第3編第2の8の表14右表のとおり、「違反疑い事案」の顧客の加入年代は、10代から90代にわたっているところ、最も多いのが60代（約32.8%）であり、60代、70代（約25.9%）、80代（約6.1%）、90代（約0.1%）の合計が6割以上を占めている。

他方、表H左表のとおり、不祥事件・不祥事事故案の顧客の加入年代は、10代から90代にわたっているところ、最も多いのが60代（約35.2%）であり、60代、70代（約24.1%）、80代（約5.5%）、90代（約0.0%）の合計が6割以上を占めている。

**表H：不祥事件・不祥事事故案の年代別の契約者数<sup>(\*)1)</sup>及び割合**

不祥事件・ 不祥事事故 契約者加入年代	契約者数	割合	不祥事件 契約者 加入年代	契約者数	割合	不祥事事故 契約者 加入年代	契約者数	割合
10代	1人	0.0%	10代	0人	0.0%	10代	1人	0.1%
20代	19人	0.9%	20代	1人	0.5%	20代	18人	0.9%
30代	83人	3.9%	30代	10人	4.7%	30代	73人	3.8%
40代	202人	9.4%	40代	20人	9.4%	40代	182人	9.4%
50代	451人	21.0%	50代	49人	23.0%	50代	402人	20.8%
60代	756人	35.2%	60代	66人	31.0%	60代	690人	35.6%
70代	519人	24.1%	70代	50人	23.5%	70代	469人	24.2%
80代	118人	5.5%	80代	16人	7.5%	80代	102人	5.3%
90代	1人	0.0%	90代	1人	0.5%	90代	0人	0.0%
合計	<b>2,150人</b>	<b>100.0%</b>	合計	<b>213人</b>	<b>100.0%</b>	合計	<b>1,937人</b>	<b>100.0%</b>

(\*)1 契約者数：

1人の契約者が複数の不祥事件・不祥事事故案に加入し、その加入年代が異なる場合は、最初に加入した年代を集計対象とする。

## 第5編 募集人ヒアリングの実施状況と結果等

### 第1 募集人ヒアリングの目的及び実施方法

当委員会は、2020年1月下旬から同年2月中旬まで、13の日本郵便支社のうち、沖縄支社を除く12の日本郵便支社を訪問し、各支社ごとに3人ずつ、合計36人の募集人を対象にヒアリングを実施した。

募集人ヒアリングは、第1編第4記載のとおり、より詳細な募集実態を把握することを目的として実施した。また、販売実績が高い上に募集品質にも優れている募集人から、その秘訣を聞いてみたいという思いもあった。そこで、各支社における募集人を、①特定事案調査の対象とされ、かつ、かんぽ生命において法令違反（不祥事件）との判定がなされた者、②特定事案調査の対象とされたものの、かんぽ生命において法令違反（不祥事件）との判定はなされなかった者、③そもそも特定事案調査の対象にならなかった者、の3類型に区分した上、各類型の中で販売実績が比較的高い者を抽出し、ヒアリングの対象者とした。

### 第2 募集人ヒアリングの結果

当委員会は、前回報告書において、調査の結果判明した事実（前回報告書89頁以下）に基づき、本契約問題の原因分析を行った上で（前回報告書102頁以下）、改善策の提案を行ったところ（前回報告書138頁以下）、今回の募集人ヒアリングでは、前回報告書における不適正募集問題の原因分析に関して、当委員会の分析内容と軌を一にする供述が多く寄せられるとともに、前回報告書の原因分析の中では必ずしも明らかではなかった事項について新たな供述を得ることができた。

また、今回の募集人ヒアリングを通じて、現場の募集人から、前回報告書で当委員会が提言した改善策に対して賛否両論を含んだ率直な意見を聴取することができた。

以下、今回の募集人ヒアリングで得られた供述のうち、不適正募集問題の原因分析に関するもの、不適正募集問題の改善策に関するもの、その他不適正募集問題の分析・検討に当たって有益なものについて、それぞれ紹介する。

#### 1 前回報告書における原因分析に関するもの

今回の募集人ヒアリングでは、当委員会が前回報告書において指摘した原因分析に関して、新たな供述を得ることができた。これらの供述によってうかがい知ることができた事情は、以下のとおりである。

##### (1) 金融渉外部における営業目標達成のための募集の実情

###### ア 部門・部署単位の推進管理が不適正募集を誘発する要因となっていたこと

比較的規模の大きな単独マネジメント局で渉外社員が多数在籍している局の中には、渉外社員が3人から5人程度という比較的少ない人数で構成される班を単位として、班ごとの営業目標の設定と当該営業目標の達成に向けた推進管理を行っている例が見受けられた。この場合、班の営業推進管理の責任者は班長（課長代理）であったところ、この班長は、自身の

営業目標達成に加えて、班としての営業目標達成についても責任を負っていた。そのため、班長は、自分自身は個人目標を容易に達成できたとしても、班員の中に営業目標未達の者がおり、班としての営業目標の推進状況が停滞していた場合には、班長としての職責上、管理者である金融渉外部長から班の営業推進管理について厳しい指導を受ける場合もあった。そこで、班としての販売実績の向上を図るために、班長も含めた班員同士で後記イのような共同募集等の形態による募集が行われ、その中で後記(2)のような不適切な話法による募集が行われてそれが伝播する場合があった。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「局の営業目標が達成されていない時は、私個人がある程度販売実績を挙げていたとしても、局全体として契約が取れない日が続くと、金融渉外部長から私が文句を言われ続けるということもあった。課長代理の中には金融渉外部長からの厳しい指導に耐えかねて、自ら主任への降格を申し出る者もいたほどである。」（金融渉外部総括課長）

・「局の営業目標の達成が困難な状況の中で、金融渉外本部長や金融渉外部長から、『局目標の数字を頼むぞ。』などと言われていたので、できるだけ短期間で実績を挙げるため、お客様の初回訪問時に契約していただくように勧誘せざるを得ない事情があった。初回で契約を取らないと郵便局に帰れないため、強引な募集を行わなければならない場合もあり、その結果、私が募集を担当した契約について、撤回や未入金解約が多くなったことがあった。」（金融渉外部主任）

・「私と同じ局にいた募集人の中には、いわゆるヒホガエ<sup>26</sup>を多く発生させ、かつ苦情を多発させている募集人がいた。その募集人は、従前営業成績はそれほど高くはなかったが、営業推進リーダーという局の営業推進を行わなければならない立場になったことで、営業成績を挙げなければならないという責任感から、ヒホガエを多く行うなど無理な募集を行うようになった。」（金融渉外部課長代理）

・「ある金融渉外部長は、自分自身でも募集活動を行っていたところ、失効・解約率は局で最も悪い数値であり、局員の間では募集品質が悪いことで有名であった。とはいえ、その金融渉外部長は年間約 700 万円から 1,000 万円の販売実績を挙げており、その実績がなければ局の営業目標の達成が困難であったことも事実である。その金融渉外部長は、募集活動が好きであるという個人的な事情と局の営業目標達成のために自分がやらなければならないという責任感から自ら募集活動に従事し、無理な募集活動を行っていたのではないかと思う。」（金融渉外部課長代理）

#### イ 一部の地域の郵便局では、局及び班の営業目標を達成し、かつ、販売実績の低い募集人にも販売実績を配分するため、複数の渉外社員による共同募集が通常の募集形態となっていたこと

募集経験の豊富な渉外社員が若手社員と共同で顧客の自宅を訪問し、共同で募集を行うことは、若手社員の教育を目的として、従来から行われていた。しかしながら、年々、営業目標額が高額になっていたことを背景に、一部の共同募集についてはその目的が変質していった。すなわち、局や班の中に販売実績が低い渉外社員が存在した場合に、高い営業スキルを

<sup>26</sup> 「ヒホガエ」とは、契約者が同一で、被保険者を変更する多数の保険契約をいう。

持った班長等が、その販売実績の低い渉外社員に訪問先のアポイントメントを取らせた上で当該渉外社員と共に顧客を訪問して共同で募集を行い、そこで獲得した販売実績を当該渉外社員と配分することによって、その社員の営業目標未達分ができる限り補うという共同募集が、当該班や局の営業目標を達成するための効率的な方法と見なされるようになり、一部の地域の単独マネジメント局においてはそのような共同募集が通常の募集形態となっていた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「私の所属する郵便局が所在する地域では、複数の渉外社員が共同募集を行うのが通常の募集形態となっており、私自身も、募集のうち、約95%は共同募集を行っていた。というのは、局の渉外社員の中で個人の営業目標を達成できる者は全体の3分の1程度であったことから、販売実績が低く個人の営業目標を達成することが難しい渉外社員を抱えながら班や局の営業目標を達成するためには共同募集の方が効率が良かったのである。若手の渉外社員に実力をつけさせるために1人で営業に行くように指導をすることもあったものの、そのような方法ではすぐに販売実績が上がることはないため、班や局の目標の達成ができなくなってしまった。そのため、班や局の営業目標達成のことを考えて、共同募集をさせることが多かった。」（金融渉外部課長）

・「高実績者の中には、いわゆるカバン持ちとして、他の募集人を同行させて専ら共同募集を行う者がいた。こうした共同募集を行う高実績者の中には、お客様からの解約等がなされるリスクに備えて、自分自身はお客様に対する説明だけを行い、契約を受理する時には立ち会わず、その後の契約手続は同行者のみにさせていたと聞いている。こうしておけば、もしお客様から解約等がなされても同行者の解約件数として計上されるので、自らは募集品質を落とすことを回避できる。」（金融渉外部課長代理）

#### ウ 既契約者を対象とした募集方法が不適正募集を誘発する要因となっていたこと

一部の郵便局では、効率的に販売実績を挙げるため、既契約者におけるかんぽ生命保険商品の加入状況等に加えて、既契約者と同一世帯の者の加入状況等についても一覧化して記載した「世帯シート」を参照し、訪問先の顧客の家族構成や保険の加入状況等の情報を事前に入手した上で、保険に加入する経済的余力のありそうな世帯を訪問するといった態様の募集が行われていた。上記の世帯シートで世帯構成員の加入状況等を把握し得たことにより、資金に余力のある高齢の既契約者のもとに複数の募集人が次々と訪問を繰り返すといった事態が助長されることになり、その結果として、不適正な乗換契約や多数契約につながるといった例が見受けられた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「世帯ごとの保険加入状況を示した情報がリスト化されたものが存在した。そのリストを用いることによって保険に加入してくれそうな世帯を見つけ出し、そこを訪問した上で、加入者の家族を被保険者として更に別の保険に加入させるという募集方法が行われていた。このようにして、一人の契約者に多数の保険契約をさせることができていた。」（金融渉外部総括課長）

## (2) 不適切な話法の存在及び伝播経路

### ア 不適切な話法の存在

募集人が用いていた不適切な話法として、前回報告書（93頁以下）において当委員会が指摘した「年話法」や「料済<sup>27</sup>話法」のほか、「介護話法」（預貯金を保有している場合には介護施設への入所費用が高額になるので、預貯金を保険に代えておいた方が得であるなどと述べて、貯蓄性保険商品の募集を行うもの）や、「おまとめ話法」（顧客が複数の保険に加入している場合に、既契約を解約させた上で、管理を容易にするためと称して一つの保険に加入し直させた後、さらに、後日その保険を解約させて顧客の親族等を被保険者とする複数の保険に加入し直させるということを繰り返すもの）といった話法が存在した。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「顧客が複数の契約に加入している場合に、例えば、長男にだけ掛けておけば良いなどと言って一つの保険にまとめさせた上で、その後の別の機会に、子どもたちには皆平等に保険を掛けておかなければ将来に子どもたち間で揉める原因となるなどと言って、他の兄弟等を被保険者とする保険に追加で加入させる。このように、複数の加入契約をいったん一つにまとめた後にそれを再度複数の契約に加入し直せることを繰り返すという手法は、募集人の間でよく用いられていた。この際、被保険者を変更するなどしていれば乗換契約と判定されることもなかった。」（金融渉外部課長）

・「私が聞いているところでは、『第三者話法』という話法が用いられていた。第三者話法とは、例えば、保険を利用して節税ができる可能性があるという一般論を説明した上で、『私は専門家ではないから断言できない』と言しながら、『他のお客様からは何も対策していかつたために相続税をたくさん取られてしまったというような話を聞いた』などとお客様にお話しし、保険への加入を暗に勧める話法である。このように、第三者の例として話することで、節税効果の明言は避けつつ、お客様自身が保険で相続税対策をした方が良いと考えるように誘導していた。第三者話法は、近所付き合いの深い田舎ほど、お客様自身が具体的な第三者を思い浮かべることができるので効果的であった。また、明言を避けて第三者を引き合いに出すような話法自体は、私が入社した当初に会社の研修で教わったと記憶している。」

（金融渉外部課長）

### イ 不適切な話法の伝播経路

前述した、高実績者が販売実績の低い募集人と共同募集を行うことにより所属部署・組織（班、課、局等）の営業目標の達成を図るという手法は、局をまたがる形でも行われていた。すなわち、地域によっては、高実績者が販売実績の低い郵便局に派遣され、当該郵便局の社員と共同募集をするという方法によって、支社管内全体の販売実績の向上を図るといったことが行われていた。

上記の共同募集においては、高実績者である募集人の中に不適切な話法や手法を用いる者が存在したために、その者に同行して共同募集が行われる過程で同行者が不適切な話法や手

---

<sup>27</sup> 料済とは、保険料払済契約への変更のことであり、保険料の払込みを中止し、それまで払い込んだ保険料に見合う額に保険金額を減額する方法である。顧客が将来の生活環境の変化等により保険料の払込みが難しくなった場合に活用される。

法を習得し、これにより、部署・組織（班、課、局等）内において、また支社管内において、不適切な話法や手法が伝播するといった例が見受けられた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「当エリアでは、販売実績が挙がっていない局に他局の優績者が 1 日だけ臨局して共同募集を行う『技術交流』という制度が存在した。これは、金融渉外本部長からの指示で行われていたもので、優績者が同行することで局の販売実績が挙がることが期待されていた。臨局する前にターゲットとするお客様の年齢層、既契約の種類、資産額を調べて準備をしてもらうので、募集方法は優績者それながら、皆確実に数字を挙げていた。この制度は2013年度より以前から存在したと思う。」（金融渉外部課長代理）

また、不適切な話法や手法が全国的に伝播した経路に関しては、上記の部内の社員間等の共同募集や営業インストラクター等との同行募集の場面で話法等が共有されていたことに加えて、かんぽ生命の広域インストラクターが全国で実施した研修や会議を通じて伝播していた例も見受けられた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「かんぽ生命の広域インストラクターが、自主研究会、地方の優績者会議や講演等の場で、『ある地域のダイヤモンド優績者は○○話法を使っている。』などというように、優績者から聞いた不適切な話法を募集人に伝えていた。昨今はさすがに公の場で不適切な募集方法に関する大胆な発言はしなくなっていたが、研修後の懇親会や飲み会の場でそういった話がなされていていた。また、広域インストラクターと各地の優績者会議の事務局とで打合せを行うことがあるが、不適正募集を行っている優績者がその事務局を運営しているため、そういう場を通じて不適切な話法が広まって浸透していくのだろうと感じていた。」

・「KIP<sup>28</sup>研修が2010年度から開始されていたところ、ある地域のKIP研修では、不適切な話法を自主研究会の場で広めていた広域インストラクターが講師を務めていた。その頃から不適正募集の数が多くなったように感じている。」（金融渉外部課長）

### (3) 募集品質データに基づく募集実態の把握及び指導の現状と限界

#### ア 募集品質データに基づく募集実態の把握の現状と限界

募集人に対する適正募集の確保に向けた指導は主に募集品質カルテに基づいて行われていたところ、その募集品質カルテには、苦情、無効・合意解除、解約、撤回、乗換契約等といった不適正募集の兆候となる事象の発生件数や発生率等の数値が記載されていたのみであり、これらの苦情、無効・合意解除事案の具体的な内容等は判然としなかった。したがって、募集品質カルテ上の募集品質データは、これらの事象がどのような経緯・理由によって発生したのかといった、これらの数値の背後にあって不適正募集につながる可能性のある募集実態を把握するものとしては、必ずしも十分ではなかった。

---

<sup>28</sup> KIPとは、「かんぽ育成プログラム」の略称で、かんぽ生命の広域エリアインストラクター又はエリアインストラクター、日本郵便の営業インストラクターが講師を務め、選抜された社員を対象にする集合研修のことをいう。

また、募集品質カルテに記載された募集品質データは、その計上方法に関して、募集人の募集実態を必ずしも正確に反映するものとはなっていなかった。例えば、乗換判定期間<sup>29</sup>（既契約解約が新契約締結時の前3か月から後6か月まで）を1か月延長した期間（既契約解約が新契約締結時の前4か月又は後7か月）における解約・加入は、募集品質カルテ上、乗換契約として把握され月間発生件数として計上されていたが、当該期間を超える期間における解約・加入は計上されていなかった。また、解約や料済の計上は、常に、当該既契約を受理した募集人について行われるものとされていたため、既契約の解約や料済を他の募集人が行った場合であっても、募集品質カルテ上は、当該他の募集人ではなく、既契約を受理した募集人の解約や料済の件数としてデータ計上されていた。このため、募集品質カルテに記載されている募集品質データと募集実態との間には乖離が生じており、乗換契約や料済の件数を見ただけでは実際に誰が解約等の手続を行ったのかを判別することは不可能であった。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「確かに私の募集品質カルテを見ると、料済の件数が多くなっているが、私自身はこれまで料済の手続をしたことではない。私が別の局に異動した後に私の後任になった募集人が、新規契約欲しさに、私が受理した契約について料済や解約の手続を行ったものであったが、そのために私が募集手当の返納を求められたことがあった。私の募集品質カルテに見られる料済の件数はこうして発生したものであると思う。」（営業インストラクター）

・「私の3年間保有率<sup>30</sup>は85%であり、全国平均と比較しても低い数字になっていたのは、私が営業インストラクターに就任した後、契約の手続等を同行者に任せようになつたので、私自身でお客様のアフターフォローをすることができなくなつていて、私以外の誰かが私が受理した契約を解約等させたからだと思う。」（営業インストラクター）

#### イ 募集品質データに基づく指導の現状と限界

このように、募集品質データという数値で募集品質を管理することの限界に加えて、募集品質データが募集実態と乖離するものとなっていたという計上方法の不備は、募集品質データに基づいて指導をする側と指導をされる側の両方において、指導の有効性を減殺する要因となっていた。

まず、金融渉外部長や金融渉外本部長、あるいは募集品質指導専門役<sup>31</sup>が募集品質カルテに現れた募集品質データに基づいて募集人を指導する際、上記のとおり、募集品質データを見るだけでは不適正募集につながる可能性のある募集実態を把握することは困難であったために、不適正募集の疑いがある募集人を的確に指導対象として抽出した上で、その募集実態に迫って指導を行うことは容易ではなかった。これに加えて、前回報告書において指摘したように、金融渉外部長や金融渉外本部長には、募集品質よりも局の営業目標の推進率や営業目

<sup>29</sup> 乗換判定期間とは、その期間内に既契約の解約等がなされた場合に乗換契約（転換類似）と判定される期間のことをいい、2015年4月以降は、新規契約の契約日より前3か月から当該新規契約の契約日の後6か月までの期間とされていた。

<sup>30</sup> 保有率とは、成約後の保険契約が有効に維持保有されている割合をいう。

<sup>31</sup> 募集品質指導専門役は、日本郵便本社とかんぽ生命本社のそれぞれに配置され、沖縄を除く日本郵便の12の支社又はかんぽ生命の12のエリアコンプライアンス室に駐在している。これらの募集品質指導専門役は、募集品質を改善する必要があると認められる郵便局に臨局して、局員に対する指導及び管理者に対する指導を行う。

標を達成することを優先する傾向が見られたため、苦情件数や乗換件数が顕著に多いなど、募集品質データに異常値が認められる場合であっても、その募集人が高実績者であった場合には、募集品質カルテに見られる募集品質データには直接現れない個々の募集人の募集実態を把握しようと試みることは少なく、その点からも募集実態を踏まえた有効な指導を行うことはできていなかった。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「金融渉外部長は、募集品質カルテを見て、短期解約などの件数が顕著に多い募集人に対して指導を行っていた。しかし、それ以外では、金融渉外部長が個々の募集人の募集実態を知るために個々の募集人と会話をして聞き出すしか術はない。そして、金融渉外部長が個々の募集人と話しても、その募集人が話している内容の真偽まで確かめることはできないので、結局、金融渉外部長は募集実態をほとんど把握できていなかったのではないかと思う。」（金融渉外部課長）

・「契約形態や契約保険料を見ただけでは、不適正募集がなされているかを判断することは難しかったと思う。私の場合、高額な保険料で契約の申込みをしてくださるお客様が多く、かつ申込件数自体も多かったので、それだけを見た他の地域の募集人から、私の募集方法が怪しいと思われていたらしく、『〇〇（私の名前）はお客様と揉めて裁判沙汰になっている。』といった根も葉もない噂を流されていた。しかし、私はこれまで不適正募集を行ったことはなく、現に今回の特定調査事案でも1件も該当していない。」（金融渉外部主任）

・「郵便局においては、局内に設置されている端末機器<sup>32</sup>により、個々の募集人の契約の受理状況や受理した契約の内容等がリアルタイムで把握できるようになっており、管理者はこの端末機器を通して個々人の販売実績等を確認できる環境にあった。それにもかかわらず、不適正募集が放置されてきたのは、管理者には営業目標達成への強いプレッシャーがかかる一方で、支社から端末機器で把握できる情報の確認を徹底するよう指示を受けていたわけではなかったことから、お客様から苦情の申し出さえされていなければ、多少不自然な契約が受理されていたとしても管理者はそれを看過してしまっていたからであると思われる。」（金融渉外部課長）

・「金融渉外本部長も不適正募集が行われていることは知っていたと思う。ただ、金融渉外本部長は営業目標の推進管理を行うべき立場にあるので、金融渉外本部長が臨局した際に言わされたことは、『今週の残りがこれくらいだから頑張ってやってくれよ。』という営業推進に関することだけであった。」（金融渉外部主任）

また、募集品質カルテに記載された募集品質データが有する上記の限界は、既契約の加入時に不適正募集を実際に行っていたために事後に顧客から解約等をされるに至ったような、既契約を受理した募集人に実際に非があるケースにおいても、当該募集人に弁解の口実を与えることとなっていた。そのため、このことも不適正募集が疑われる募集人に対する指導を困難にする要因の一つとなっていた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

---

<sup>32</sup> 当該端末機器を通じて日本郵便社内のポータルサイトにアクセスして指示文書や各種マニュアルを閲覧したり、あるいは各募集人の日次及び週次の販売実績を確認することができた。

・「募集品質カルテのデータについては、3年間の契約保有率は90%を維持するように会社から求められていたが、私は80%台になってしまったことで金融渉外部長から指導を受けたことがあった。保有率が80%台になってしまった理由は、異動する前に獲得した契約が、私の異動後に別の募集人によって解約されることが続いたからであった。私がお客様に解約させて自分自身で解約を受理していたのであれば、指導を受けることも納得できるが、私の知らないところで別の募集人によって解約されたことが原因で私の保有率が下がっていると言われても、私が状況を把握しているわけではないので何ともしようがないというのが現状である。」（金融渉外部課長）

#### (4) 渉外社員と窓口社員別の不適正募集の発生割合

前回報告書（83頁以下、90頁以下）において当委員会は、特定事案調査の結果や募集人アンケートの結果を踏まえて、不適正募集に関与した募集人は窓口社員よりも渉外社員の方が割合としては多い旨を指摘したところであるが、今回の募集人ヒアリングにおいても同じ趣旨の供述をする者が多く見られた一方で、募集人の中には、渉外社員のみならず窓口社員の中にも不適正募集に関与している者が多数存在しているとの印象を抱いている旨を述べる者も見られた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「渉外社員が不適正募集の中心を担っているかのように報告書では記載されていたが、私の感覚では窓口社員の中にも不適正募集を行っている者は多くいると思う。その理由は二つある。一つ目の理由は、窓口では受理した契約に対して局長も含めて1人か2人からのチェックしかなされないことである。もう一つの理由は、小さい郵便局の窓口では来客する人数が限られている中で営業目標を達成しなければならないため、その限られたお客様の中で『契約を回す』ような営業スタイルになりがちなことである。窓口社員の中にも、お客様に何度も乗換契約をさせたり、ヒホガエを行わせていたりした者がいたという印象を持っている。」（金融渉外部課長）

## 2 前回報告書において提言した改善策に関するもの

今回の募集人ヒアリングでは、当委員会が前回報告書（138頁以下）において提言した改善策に関して、現場の募集人から賛否を含めた多くの意見が寄せられた。その主なものは、以下のとおりである。

#### (1) 募集状況の可視化（録音録画）

当委員会は、募集人が顧客に対してかんぽ生命の保険商品の説明等を行う場面を録音録画することにより、後日の検証を可能とすることを提言した。これに対しては、顧客に対する自らの説明内容が証拠として残ることから募集人自身にとっても利点があるなどとして賛成する意見も多かった。

録音録画に賛成する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「録音録画などによって、密室になりがちな保険募集活動の環境を『オープン』にするようなシステムを増やすことは良いことだと思う。」（金融渉外部課長）

・「保険募集状況の可視化には大賛成である。不適正募集を抑制できることに加えて、お客様自身も保険加入当初の目的を忘れていることがあるので、それを記録に残しておくことができることはお客様のためになる部分もあると思う。」（金融渉外部主任）

他方で、録音録画を実施することの現実的な実現可能性について懐疑的な意見を述べた募集人もいた。そのような募集人の供述は、以下のとおりである。

・「録音録画のシステムによって、保険募集がしにくくなると感じる。たしかに録音録画をすることによって募集人自身の身を守ることができる部分もあるのはそのとおりであるが、それ以上に、一言一句、間違ったことを言ってはいけないという大きなプレッシャーを感じると思う。また、録音録画されることをお客様が嫌がる場合もあると思うので、録音録画するということになれば募集人の販売実績は低下すると思う。私の周りの募集人に聞いても、皆、録音録画することを嫌がっている印象がある。」（金融渉外部課長）

・「録音録画をすると言っても、お客様に許可を得なければならぬので、それが断られた場合にどうすれば良いのかが気になっている。」（金融渉外部課長代理）

・「録音録画をするとしても、どの段階から録音録画をするかの判断が難しいようだ。契約時だけを録音録画しても意味がないと思うし、他方で、最初の商品説明の時点から録音録画となると、営業目的で来宅しているものと警戒されてしまって、販売実績に影響することが懸念される。」（金融渉外部課長）

募集人の中には、顧客が録音録画を拒否すれば録音録画をしなくても良いのであろうと考えているように見受けられる者がいたことから、今後、録音録画を実施することになった際、高齢者における家族同席ルールの場合と同様に、ルールが骨抜きとされる懸念も感じられた。録音録画を実施する場合には、顧客が録音録画を拒否すれば例外の余地なく、募集人は契約を受理できないという制度にする必要がある。

## （2）新規契約の獲得に偏った手当の見直し

顧客に不利益を生じさせる乗換契約を含めた不適正募集については、いわゆる募集手当の獲得が動機の一つとなっていた実態が見受けられ、「優績者」と呼ばれる高実績者の募集人には特にこの傾向が強いことがうかがわれたことを受けて、当委員会は、前回報告書（138頁以下）において、新規契約の獲得に連動した現行の手当から、契約の保有率や顧客のアファーフォローなどの活動実績等をも加味した手当へと手当の体系を見直すことを提言した。これに対しては、顧客本位の保険募集活動に転換していくためには、手当の見直しが必要であるなどとして賛成する意見が聞かれたところ、この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「2019年4月に募集手当の返納期間が2年から3年に延長されたが、私は、返納期間は10年であっても良いのではないかと思っている。お客様に保険契約を10年間継続してもらつてこそ、お客様にとっても会社にとっても意味があるのであるから、10年間継続してもらつた後に初めて募集手当を支給するようにすべきである。」（金融渉外部課長）

・「手当の支給の仕方を変えた方がいいと思う。今は契約加入時に一括で手当が支給されるようになっているが、これを何回かに分割して支給したり、何年か契約が継続された後に支

給することに変更すれば、募集人もお客様の契約の保有を大事にするようになり、継続を意識した募集活動をするようになるのではないかと思う。現状では、2年ないし3年という募集手当の返納制度があることから、それを意識した募集活動にならざるを得ない状況になってしまっていた。」（金融渉外部主任）

・「募集人に手当を支給するに当たって、お客様の契約保有率を評価することに賛成である。募集人の評価が新規契約獲得に偏っており、契約保有率を評価してこなかったから、モラルのない募集人が簡単に募集手当を得るために乗換契約を繰り返していたのだと思う。」（金融渉外部主任）

他方で、募集人の中には、販売実績を挙げる上で現行の募集手当が存在することの積極的な意義に言及する者も見られた。この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「優績者会議がマイナスなイメージで報道されているが、優績者に対する表彰を目標にしてモチベーションを高めて頑張っている社員も多くいるので、これまでのように販売実績を基準にして優績者を表彰し、募集手当を与えることが一概に悪い仕組みであるとは言えないと思う。もちろん、このことは適正な募集を行うことが前提での話である。」（金融渉外部主任）

### （3）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

現状、営業目標の設定及び配算に当たっては、保険募集の現場の実態が必ずしも適切に反映されておらず、また、一部において募集現場における営業実力に見合わない達成困難な営業目標が配算されていたとの実態を踏まえて、当委員会は、前回報告書（142頁）で、営業目標の設定及び配算の在り方の見直しを提言した。これに対して、募集人の中からは、営業目標の見直しに賛同する声があった一方で、現在の営業目標は必ずしも負担になるほどのものではないとの意見も寄せられた。とりわけ、販売実績と募集品質がともに良好な募集人においては、営業目標を設定することは営利企業であるかんぽ生命及び日本郵便にとって必要であるなどとして、営業目標の存在を否定しない者も多く見受けられた。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「営業目標は現実的に達成できる額ではなかったので下げた方が良いと思う。自局の社員の活動や数字を見ている中で言えば、1人当たり200万円くらいが妥当であろうと感じている。」（金融渉外部主任）

・「営業目標額は下げるべきである。とはいって、当社も営利企業である以上は、単純に営業目標額を下げてよいわけではないので、個々の社員の身の丈にあった個人別目標額を設定するようにすべきである。これまでには、人事評価の公平性の観点から全渉外社員に対して一律の営業目標額が設定されてきたが、これを、個々の渉外社員の能力に応じて、各人がぎりぎり達成できそうな目標額を設定することが有用である。そのようにすれば、現在は目標達成から程遠いレベルにある渉外社員であっても目標達成の喜びを味わうことができ、翌年のモチベーションの増加につながると思う。また、かんぽ生命の保険を販売することには向きであっても、提携金融商品の販売には向いているといった社員も存在する。それぞれが自分の強みを生かして他の社員の不足分を補い合うという視点も大切であり、かんぽ生命の保険だけではなく、金融商品全体を見据えながら個々の渉外社員ごとの営業目標額を設定するようすべきである。」（金融渉外部課長）

・「当社の社員の中には公務員時代の文化が残存しており、そもそも自分が受給している給与がどこに支払われているのかを意識していない者も多いため、まずは社会人として根本的なところから教育を施すことが必要だと思う。自分たちの給与が自分たちが獲得した保険の保険料から支払われているとの意識が浸透すれば、営業目標に対する意識の持ち方も変わり、例えば、『8時間、職場にいるだけで基本給がもらえる』などと考えるような社員も減って、個々の社員の活動量の増加につながると思う。」（金融渉外部課長）

・「営業目標の設定の仕方に問題があるとは思うが、営業目標を設定することは必要なことであると思う。銀行などの中には営業目標 자체を廃止した会社もあると聞くが、当社のようにこれだけ社員数が多い会社では、（中には怠けて営業をしない者もいるため）社員に営業をさせるためには営業目標を設定して管理することが必要である。」（金融渉外部主任）

### 3 販売実績が高く、かつ、募集品質も良好な募集人の募集態様等の共通点

今回の募集人ヒアリングにおいては、販売実績が高く、かつ募集品質も良好な募集人からもヒアリングを行った。これまで当委員会が行ってきた募集人ヒアリングの中で、販売実績を挙げるためには募集品質がある程度悪くなることもやむを得ないと供述する者も見られたことを踏まえて、販売実績と募集品質を両立させることができていた募集人、すなわち、昨年度の年間販売実績額が500万円以上であり、かつ、募集品質データ上、撤回・未入金解除<sup>33</sup>等の発生率、乗換替発生率及び料済・減額発生率のいずれの数値も低く、さらに、3年間の契約保有率が良好な募集人を対象にヒアリングを実施することで、販売実績と募集品質を両立させる秘訣を明らかにすることを企図した。

募集人ヒアリングの結果、販売実績を挙げつつ、良好な募集品質を維持していた募集人には、以下のような共通点があることがうかがわれた。

- ①常日頃から、保険の知識のみならず、それ以外の分野についても幅広く勉強を続けるなど、顧客にかんばり生命保険の保険商品を勧奨する際に役立つ知識や経験を得るために、創意工夫を重ねていた
- ②顧客のニーズに合致した保険商品を提案できるよう、顧客を訪問する際には事前に顧客の状況を入念に調べた上で赴いていた
- ③既契約者である高齢者のみならず、かんばり生命の保険商品に加入したことのない青壮年層をも広く募集の対象としていた
- ④飛び込み営業も含めて顧客への訪問を多数かつ多頻度で行っており、一般の募集人よりも活動量が多かった
- ⑤活動量の多さに加えて、自らが契約を受理した顧客から、とりわけ青壮年層の家族、友人等の紹介を受けることを通じて新規顧客を増やしていくことが多かった
- ⑥顧客に対して募集を行う際は、顧客の話をよく聴き、顧客のニーズを把握した上で、そのニーズに合致する保険商品を提案することを心掛けていた。また、顧客に対して保険商品の提案を行った後は、最終的にその保険に加入するかどうかは顧客の判断に委ねることで、加入する保険が顧客ニーズに合致するよう留意していた

<sup>33</sup> 未入金解除とは、第1回保険料の払込みがないまま払込猶予期間を経過したことによる保険契約の解除をいう。

- ⑦かんぽ生命保険商品の商品性の魅力が乏しいことは、販売実績を挙げて営業目標を達成するまでの障壁にはならないと考えていた
- ⑧顧客が保険に加入した後は、自筆で御札状を書いて送るなどの丁寧なアフターフォローを行っていた

これらの点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

①常日頃から的心構えや準備について

・「私は、当社に入社する以前、民間企業で営業職に従事していた。前職時代は営業を行う上で昨今の経済情勢に関する知識が不可欠であったため、毎日、経済情勢を勉強していた。このことを通して経済情勢を勉強する習慣が自然に身についていたため、当社に入社してからも勉強を続けていた。そのおかげで、お客様に保険商品のお話をする際、商品の説明だけではなく、経済情勢についても幅広くお話しをすることことができたことが私の強みであったと思っている。」（金融渉外部課長）

・「日々、保険を販売するに当たっては、お客様の信頼を得るために勉強をしておくことが必要だと感じていた。そこで、私は、自らの伝手を利用して民間の外資系保険会社の方にお会いして話を聞かせてもらったり、またあるときは、他の会社のセールスパーソン向けの研修用ビデオを入手して研究したりすることで、募集人としてのスキルやノウハウ、心構えなどを学ぶようにしていた。さらに、毎日の習慣として、営業に関係がありそうな分野の本や、自己啓発本を広く読むようにしており、営業活動に生かせそうな知識やスキルを取り入れるよう心掛けていた。読書をすることは保険の販売に有用であるので、私の部下の局員にも読書するように勧めていたものの、ほとんどの者は今までどうにかなると思っているようで、私の助言に従って読書をし始めた者は少なかった。」（金融渉外部課長）

・「積極的に保険に入りたいと考えているお客様というのはほとんどないので、どのようにお客様に対して保険加入の動機付けをしていくかということが保険募集の難しさであると思っている。私は、入社2,3年目にファイナンシャル・プランナーの資格を取得し、その勉強の際に触れた周辺知識や、あるいは厚生労働省のホームページなどで入手した最新の知識を駆使しながら、お客様に動機付けを与える方法を常に模索していた。」（金融渉外部課長）

②顧客訪問時の事前準備について

・「昨年度に現在の局に異動になってからは、初めてお会いするお客様がほとんどであった。私は、かんぽ生命保険の契約履歴や世帯シートを見ながら、アポイントを入れるようにしていた。お客様宅を訪問するに先立って、保険の契約履歴や世帯シートを基にお客様の状況を想像し、ある程度、ご提案のイメージを作つてから訪問するようにしていた。そして、実際にお客様とお話をしながら、お客様の状況を聴き取り、お客様のお考えと擦り合わせていくように気を配っていた。」（金融渉外部課長）

・「私の場合は、他の社員と比べてお客様を大切にしたいという思いが強かったと思う。お客様のご自宅を訪問する前には、しっかりと準備を行い、かつ契約後のアフターフォローにも十分に気を配ってきたから保険の販売実績が伸びていたのだと思う。ご訪問前の準備としては、お客様が過去に加入していた保険や、家族構成などを世帯シートで必ず確認し、それを

踏まえて、そのお客様に必要と考えられる情報を準備するようになっていた。」（営業インストラクター）

#### ③募集対象とする顧客層について

・「私の場合、基本的に70歳以上の高齢者には募集を行わず、それより若い顧客層に対して募集を行うようにしていた。営業においては、身だしなみを整え、お客様への挨拶を欠かさないなど、営業マンとして当たり前のことを行なうよう心掛けていた。かんぽ生命の保険商品に魅力がないため販売実績を挙げることができないと嘆く募集人がいるとも聞いているが、商品を売るためには商品の魅力だけではなく、話し方や声の質といった要素も重要である。当社の募集人には、こういった点に配慮がない募集人が多いように感じている。」（金融渉外部課長代理）

・「地域性もあると思うが、私は看護師などの夜勤をする方のご自宅へ飛び込み営業をすることが多いので、昼間であっても青壮年層の方に会えることが多い。1回飛び込み営業をしただけではどのような方が住んでいるのかは分からないので、複数回飛び込み営業を行い、どなたかが在宅されていた場合は、他の同居人が在宅している日を聞くようにしていた。在宅日が分かっている場合には、土日を活用してお客様に会いに行くこともあった。」（金融渉外部主任）

#### ④活動量について

・「私は、2019年6月下旬にお客様に対する積極勧奨が禁止されるまでは、毎日、午後8時か午後9時頃まで郵便局外で営業活動を行っていた。このように活動量を増やすことにより、1か月で10件から15件、多いときには20件くらいの契約を受理できていた。私の場合、他の渉外社員と比べて、活動量を増やすこと、つまり訪問先を増やすことによって、募集品質を維持しながら販売実績を挙げることができていた。」（金融渉外部課長）

#### ⑤顧客からの新規顧客の紹介について

・「私は、現在の局に異動になる前は、エリアマネジメント局でかんぽ生命の保険を販売していたが、今の局でもその経験が活きていると感じていた。エリアマネジメント局ではお客様の数が少ないため、お客様から信用を得ることが大切であった。私の場合、お客様から信用を得られた結果、他のお客様を紹介いただくという形で販売実績を伸ばすことができたため、募集活動で無理をする必要もなかった。このような経験を経て、今の局に異動してからも、お客様からの紹介でお客様を増やしていくという営業スタイルを続けることができた。」（金融渉外部課長）

・「募集人になったばかりの頃は既契約のお客様を訪問して、追加で契約してもらうことが多かったが、次第に、自分で契約を受理したお客様から他のお客様を紹介していただけるようになり、新規契約をしていただくお客様が増えていった。これが、私が高い販売実績を挙げることができていた理由である。」（営業インストラクター）

## ⑥顧客ニーズに合致した募集方法について

・「高実績者と低実績者の募集方法の違いは、最初に発する言葉であると思う。低実績者は、保険を販売しなければと焦るあまり、初対面のお客様に対して最初から保険の話を始めてしまう。しかし、保険を販売するコツは、最初から保険を販売しようとせずに、ゆっくりと時間をかけてお客様のニーズを把握し、お客様との間で信頼関係を構築することである。そのため、私の場合、即決での成約はなく、少なくとも2、3回は訪問を重ねて保険を受理するように心掛けていた。」（金融渉外部課長）

・「お客様宅への初回訪問時に保険商品の提案をすることはなく、2回目の訪問の際に提案を行ってそのままご契約をいただくか、あるいは3回目の訪問の際にご契約になることが多かった。指定代理請求制度や家族登録制度といった保険に関わる諸制度のご案内のために初回訪問を行い、そこでお客様から悩みや関心事を聴き取ってから、2回目以降の訪問時に保険の提案をするという流れであった。」（金融渉外部課長）

・「かんぽ生命が募集人用に提供している営業販売マニュアルでは、まずお客様と保険以外の話で仲良くなつて関係性を築いてから、『商品』ではなく『人』で保険を販売するようにと記載されている。つまり、お客様から『あなたに任せると好きにして。』という言葉をお客様から引き出して保険を販売するようにせよということである。しかし、私の感覚では、お客様との関係性を利用してお客様に不必要的商品まで販売してしまっている場合もあるように感じており、会社の推奨する販売方法には違和感がある。私はお客様に、良い商品だと思つてもらえる商品を買っていただきたいという信念があることから、お客様宅を訪問したときは、最初から率直に保険商品の紹介をするようにしていた。多くの募集人は、保険の話に入るまで長々と世間話をしておきながら、いったん保険の契約を受理すればすぐにお客様宅から辞去してしまう。しかし、私の場合は、单刀直入に保険の話をして契約をいただいた後は、すぐに帰ることはせず、お客様と雑談や世間話をするようにし、そこでお客様との関係性を築くようにしていた。保険の話が終わった後であるので、お客様も緊張感から解き放されて、本音を述べてくださることが多かった。世間話をしているうちに、今しがた行った契約について実は不安を感じているなどといった事情を話していただくこともあります、更に保険内容のご説明をするということもあった。それでもお客様の方で最後まで不安を払拭できない場合には、作成したばかりの契約の手続書類を書き損じ扱いにして破棄し、契約を受理していないかったこととし、後日に再訪して、ご納得いただいてから契約をするということにしていた。こうしたことが、私の募集品質の良さにつながっていたのではないかと思う。実際、私の場合、これまで保険募集を10年間以上続けてきた中でお客様からクーリングオフをされたことは一度もない。」（金融渉外部課長代理）

・「私は、保険金額をどのくらいの額に設定して毎月の保険料をどのくらいの額にするかといった契約内容についてや、最終的に保険に加入するかどうかについては、お客様が迷っている時は、無理に勧めるようなことはせず、時間をかけてでもお客様に決めてもらうようにしていた。そのようにしておけば、お客様自身が選んだことなので後々に苦情につながるということもなかった。」（金融渉外部課長代理）

#### ⑦かんぽ生命保険商品の商品性

・「かんぽ生命の貯蓄性保険商品は、昨今の低金利環境下では、確かに魅力が減退しているものの、少しづつ商品内容が変化してきた中で、私は、その時々に自分がお客様にとって一番良いと思う商品をお客様に勧めてきたのであり、そのような方法で高い販売実績を挙ることができていた。お客様との信頼関係があれば、商品性をごまかすようなことすることなく、きちんと説明をした上で契約をいただくことができる。かんぽ生命の商品が他社に比べて劣っているからと言って、不適正募集に手を染めるということがあったとすれば、それは単なる言い訳にすぎないと思う。」（金融渉外部課長）

#### ⑧アフターフォローについて

・「アフターフォローをしっかりと行うために、私は自分の名刺に自分の携帯番号を記載しておき、お客様には『何かあったら、すぐにこちらへ電話してください。』と伝えるようにしていた。お客様から電話をいただいた際には、すぐにお客様のところへ赴いていた。また、別件でお客様宅の近くを通りかかったときにも顔を出すように心掛けていた。」（金融渉外部主任）

・「私はお客様とのつながりを大事にしており、お客様のおかげで仕事をさせてもらっているという感謝の気持ちを持っていた。そのため、暑中見舞いや年末年始のご挨拶を欠かしたことはなかった。そのようなことを地道に続けているうちに、お客様の方から声を掛けてくださるようになり、ご家族やお知り合いの方を紹介してもらえる機会が増え、契約件数の増加につながっていた。」（営業インストラクター）

・「私はお客様を大切にしたいという思いを強く持っていたので、お客様に契約をしていただいた後は、お客様に感謝の気持ちを込めて絵葉書をお送りするようにしていた。私はこの絵葉書を自費で購入し、自筆でお客様への感謝の言葉を綴っていた。」（営業インストラクター）

・「私は、私が受理した契約者の方々の一人一人に御礼状をお送りすることで、契約内容の誤解等に起因する苦情が発生しないようにしつつ、お客様とのつながりを持ち続けるようにしていた。このような地道なことを続けていると、契約者のお子様などの若い方を紹介してもらうことができるようになり、新規契約の獲得につながっていった。」（金融渉外部課長）

### 4 募集人調査への対応

一部の地域においては、今回の特定事案調査等に基づく募集人調査や不祥事件等判定の実効性を失わせるような対策が、調査対象の募集人によって画策されていたようであった。例えば、一部の地域や局では、特定事案に関してかんぽ生命エリアコンプライアンス室が日本郵便コンプライアンス室と連携して募集人に対して行う募集人調査において、不利な不祥事件等の判定がなされることがないよう、募集人内で募集人調査での回答内容についてあらかじめ相談をして矛盾のない回答を作成し、それを募集人間で共有し合っていたことがうかがわれた。また、募集人が自認することによって不利な不祥事件等の判定がなされることがないよう、特定事案発生の原因はあくまで顧客側にあるとして自認を拒み続けるといった対応方針について、募集人間で広く共有されているという指摘もあった。

この点に関する募集人の供述は、以下のとおりである。

・「私は、特定事案調査に当たっては、基本的には顧客側の主張を全て否認するようにしていた。私の周りで、特定事案調査の対象者となって自認した募集人がいるとは聞いたことがな

い。また、私の局では募集人調査における回答を募集人全員で相談して、相互に矛盾が生じないようにしていたし、他局に異動した募集人と共同募集をした契約が調査対象となっていた場合には、その募集人とも相談をして一言一句矛盾の生じない回答をするようにしていた。」  
(金融渉外部課長代理)

## 5 小括

以上のとおり、募集人ヒアリングの結果、不適正募集問題の実態、原因及び改善策に関し、より深度ある調査結果を得ることができた。併せて、これまであまり論じられることのなかった、販売実績が高く、かつ、募集品質も良好な募集人たちが、保険募集に関し、どのような心構えを持ち、また、事前準備をしているのか、さらに、その募集対象や方法はどのようなものかなどについてもある程度まとまった話を聞くことができ、極めて有用であった。これらは、当委員会だけでなく、全ての募集人が今後、実際に募集を行うに当たっても、大いに役立つはずである。同時に、その管理者、さらには、かんぽ生命及び日本郵便の幹部らにとっても、今後の指導等に当たって、参考とすべき点が多いと思料される。

## 第6編 郵政グループの不適正募集問題への取組みに関する事実経過等

### 第1 当委員会の問題意識

当委員会は、前回報告書第6編「日本郵政グループのガバナンスの問題点」第2「かんぽ生命のガバナンスに係る問題点」の一つとして、「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的解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であったこと」を挙げた。その要素の一つとして、「かんぽ生命においては、苦情等の不適正募集の疑いに係るリスク情報がもたらされても、これらの情報が問題点等の発見や実態の把握に活かされることなく、矮小化され、処理された結果、根本原因の解明に行き着かず、このことが本契約問題の発覚の遅れにつながった。」と指摘した（127頁）。

また、「本来であれば、個別の不適正募集事案の疑いに関する情報を探知した際、十分な事実調査が行われて原因を特定し、これに対応する改善策が検討されるべきである。しかしながら、かんぽ生命では、顧客からの苦情等への対応を含め、不適正募集の疑いのある情報に触れた際も、これを契機に真因を把握し、これに対応する改善策を検討し、根本的な解決を図るという姿勢に乏しく、個別的な対応に終始していた。すなわち、不祥事件の件数や高齢者の苦情の件数などの不適正募集の徴表となる指標を減らすこと自体が目的化されており、これまでの不適正募集防止に向けた施策は抜本的な解決に直結していなかった。」と指摘した（127頁）。

さらに、「総合対策についても、高齢者募集、多数契約及び乗換契約に係る各施策において、実効性が十分ではない部分的な変更等を内容とするものにとどまっており、このことからは、不適正募集の撲滅という課題を実現するため、組織を挙げて取り組むという姿勢に欠け、問題を先送りにしたと評価せざるを得ない。」と指摘した（127頁）。

日本郵政グループは、不適正募集問題を金融コンプライアンスに関わる重大な問題として捉え、郵便局の募集の現場において行われていた不適正募集の正確な実態を把握した上で、その真因を探り、これに対応する改善策を検討し、スピード感をもって実行に移すことにより、抜本的な解決を図ることが求められていた。

今般、2019年6月に不適正募集問題が発覚するまでの間に、このような抜本的な解決に至らなかった主な原因の一つとして、それまでの日本郵政グループ、特にかんぽ生命及び日本郵便の取組みによっても、郵便局の募集の現場で行われてきた募集実態が正確に把握されないまま、適正募集の防止に向けた施策が「募集品質」という業務品質の要素を向上させるための包括的な対策である「募集品質向上に向けた総合対策」（以下「総合対策」という。）に取り込まれてしまい、指標により進捗管理がなされ、日々、顧客の苦情等としてもたらされていた不適正募集の疑いを含むリスク情報が募集実態の把握に十分活かされてこなかったことが挙げられる。

そこで、当委員会は、主にかんぽ生命と日本郵便の経営陣が、なぜ不適正募集の実態を正確に把握しないまま、2019年6月下旬の不適正募集問題発覚に至るまでの間、不適正募集の発生の防止に向けた対策を講じていたのかを、その当時の認識を含め、調査した。その結果、判明した事実を以下に記載する。

便宜上、まず、一連の関係時系列表を示した上で、時系列順に事実経過を示すこととする。

### 関係時系列

時期	事実関係
2005年10月	郵政民営化関連6法案（郵政民営化法案、日本郵政株式会社法案、郵便事業株式会社法案、郵便局株式会社法案、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法案、郵政民営化法等の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案）成立
2006年1月	郵政民営化に向けた準備を行うための会社として日本郵政設立
2006年9月	日本郵政の全額出資により、郵政民営化に向けた準備を行う会社として、株式会社ゆうちょ <sup>34</sup> 及び株式会社かんぽ <sup>35</sup> 設立
2007年10月	郵政民営化に伴い、日本郵政が、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の4社の総株式を保有する持株会社に
2012年6月	石井雅実氏（安田火災海上保険株式会社 <sup>36</sup> 出身）、かんぽ生命取締役兼代表執行役社長に就任
2012年10月	郵便局株式会社、日本郵便株式会社に商号変更の上、郵便事業株式会社を吸収合併
2013年6月	西室泰三氏（株式会社東芝出身）、日本郵政取締役兼代表執行役社長に就任 高橋亨氏（郵政省出身）、日本郵便代表取締役社長兼執行役員社長に就任 鈴木康雄氏（郵政省出身）、日本郵政取締役代表執行役副社長に就任
2013年7月	かんぽ生命、募集管理統括部を設置
2014年2月	日本郵政グループ、「中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン～2016～」（「2014年中期経営計画」）策定
2015年4月	日本郵政グループ、「中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン～2017～」（「2015年中期経営計画」）策定 かんぽ生命、養老保険の加入年齢上限の引上げ（普通養老保険：75歳から80歳、特別養老保険：5歳ずつ引上げ） 甲常務執行役員（郵政省出身）、日本郵便金融業務部担当となる
2015年10月	かんぽ生命、終身保険の加入年齢上限の引上げ (定額型：65歳から85歳、その他：5歳ずつ引上げ)

<sup>34</sup> 現・株式会社ゆうちょ銀行である。

<sup>35</sup> 現・株式会社かんぽ生命保険である。

<sup>36</sup> 現・損害保険ジャパン日本興亜株式会社である。

2016年4月	かんぽ生命、「お申込み内容確認のご案内」発送開始 日本郵便、本社金融業務部内に募集管理統括室を設置 長門正貢氏（株式会社日本興業銀行 <sup>37</sup> 出身）、日本郵政取締役兼代表執行役社長に就任
2016年5月	平成26年改正保険業法施行（平成26年5月成立）
2016年6月	A 氏（郵政省出身）、かんぽ生命執行役副社長（募集管理統括部、コンプライアンス統括部及びお客さまサービス統括部担当）に就任 横山邦男氏（株式会社住友銀行 <sup>38</sup> 出身）、日本郵便代表取締役社長兼執行役員社長に就任
2016年8月	かんぽ生命、保険料額改定（予定利率1.5%から1.0%）
2016年12月下旬	B 常務執行役（郵政省出身）、かんぽ生命募集管理統括部、コンプライアンス統括部及びお客さまサービス統括部担当となる
2017年1月	かんぽ生命及び日本郵便、「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」設置 かんぽ生命、「消滅等と新規を繰り返す契約に関する受業者ヒアリング」開始（2017年3月31日まで）
2017年3月	金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」を発出
2017年4月	かんぽ生命、保険料額改定（予定利率1.0%から0.5%）
2017年6月	植平光彦氏（東京海上火災保険株式会社 <sup>39</sup> 出身）、かんぽ生命取締役兼代表執行役社長に就任 C 専務執行役（日本生命保険相互会社出身）、かんぽ生命募集管理統括部、コンプライアンス統括部及びお客さまサービス統括部の担当執行役となる
2017年10月	かんぽ生命、「医療特約 その日からプラス」及び長寿支援保険の販売開始
2017年12月	かんぽ生命及び日本郵便、「募集品質向上に向けた総合対策」の策定（2018年1月から順次、実施）
2018年4月	NHK、クローズアップ現代+（プラス）を放送 甲常務執行役員（郵政省出身）、日本郵便金融営業部及び物販ビジネス部担当となる乙執行役員（郵政省出身）、日本郵便金融業務部及び人事部（ダイバーシティ推進に関する業務に限る）担当執行役員となる
2018年5月	日本郵政グループ、「日本郵政グループ中期経営計画2020」（「2018年中期経営計画」）策定
2019年1月	かんぽ生命、サンプル調査を開始
2019年3月	かんぽ生命、サンプル調査結果を金融庁に報告

<sup>37</sup> 現・株式会社みずほ銀行である。

<sup>38</sup> 現・株式会社三井住友銀行である。

<sup>39</sup> 現・東京海上日動火災保険株式会社である。

2019年4月	甲常務執行役員が、日本郵便金融業務部、金融営業部及び物販ビジネス部担当となる 日本郵政、かんぽ生命株式の売出しについて適時開示（公表日4月4日、受渡日4月23日）
2019年5月28日	金融庁、かんぽ生命に対し、「募集品質に係る諸問題にかかる報告について」と題する報告徵求
2019年6月19日	総務省、日本郵便に対し、「保険窓口業務等に関する日本郵便株式会社法第16条1項に基づく報告について」と題する報告徵求
2019年6月24日	朝日新聞、乗換契約問題について報道
2019年6月27日	かんぽ生命、特定事案調査においてA、B及びC類型とされた乗換契約について乗換前の契約に復元する旨適時開示
2019年6月28日	かんぽ生命、金融庁に対し、「『募集品質に係る諸問題にかかる報告について』に関する報告書」と題する報告書提出
2019年7月10日	かんぽ生命、復元する乗換契約の範囲を拡大する旨適時開示 日本郵便、総務省に対し、「『保険窓口業務等に関する日本郵便株式会社法第16条1項に基づく報告について』に関する報告書」と題する報告書提出
2019年7月14日	かんぽ生命及び日本郵便、保険商品の販売を自粛する旨適時開示
2019年7月24日	かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政が、かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会（当委員会）を設置
2019年8月	かんぽ生命、全契約調査及び特定事案調査開始
2019年9月	金融庁が、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政に対する立入検査開始
2019年12月18日	当委員会、調査報告書提出
2019年12月27日	金融庁、かんぽ生命に対し業務停止命令及び業務改善命令 総務省及び金融庁、日本郵便に対し、業務停止命令及び業務改善命令 総務省及び金融庁、日本郵政に対し、業務改善命令 かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政、2020年1月から役員報酬を減額する旨公表
2020年1月5日	植平光彦氏、かんぽ生命代表執行役社長を退任 高橋亨氏、日本郵便取締役会長を退任 横山邦男氏、日本郵便執行役員社長を退任 長門正貢氏、日本郵政代表執行役社長を退任 鈴木康雄氏、日本郵政代表上級副社長を退任
2020年1月6日	千田哲也氏（郵政省出身）、かんぽ生命代表執行役社長に就任 衣川和秀氏（郵政省出身）、日本郵便執行役員社長に就任 増田寛也氏（建設省出身）、日本郵政代表執行役社長に就任
2020年2月	かんぽ生命、深掘調査開始

## 第2 郵政民営化以前の不適正募集の発生状況等

郵政民営化前の簡易生命保険においても、保険募集を巡って不正行為が行われたり、不適正な話法が用いられたりすることは、比較的広範に行われていたようである。「簡易生命保険誕生100周年史」（2017年10月かんぽ生命発行）には、「1937（昭和12）年の日中戦争勃発以降は、貯蓄奨励の国策が強化される一方で労働力の不足が顕著になったため、専業の募集員による募集競争が繰り広げられたが、その結果として大都市での不正募集が蔓延するようになった。そこで「募集専務員取締内規」を実施して、不正・不誠実な募集については取締りを徹底し、堅実な募集による『貯蓄報国』を目指した。」「団体組成を通じた活発な募集活動の過程で、外務員の総合的な販売テクニック強化策の一環としての『話法』が開発促進されていった。巧妙な話術によってコミュニケーションを図りながら、募集能力を身に付けることを目的として、さまざまな話法が研究・開発されていった。こうした現場における草の根の販売技術の向上策も、1960年代後半における新契約の急伸をもたらす要因であった。しかし、契約数が急激に増加していく過程で、不適切な話法による勧誘や不明瞭な団体組成による割引の適用といった、積極的な販売促進策の行き過ぎた面が問題視されるようになった。こうした募集方法をめぐる行き過ぎの問題については、マスコミや国会でも取り上げられることもあり…、団体払込制度の約款を改正することで規制を強化、同時に適切な募集に関する指導を行った。」などの記載がある。

さらに、1985（昭和60）年に発刊された内部告発本には、当時から、乗換話法、節税話法、トリック話法などが存在し、乗換は「疊返し」と呼ばれ、「局員達の募集手当稼ぎの手段のために、その保険終期、あるいは満期時期が、そのたびに引き延ばされている。」などと記載されている。

このように、郵便局における不適正募集は、極めて古い時代からの問題であった。

この不適正な保険募集問題は、民営化後も引き継がれたが、日本郵政グループ、とりわけ日本郵便にとっては、つい最近まで、業務品質の改善以前に部内犯罪を撲滅することが最大の関心事であった。ちなみに、2013年度以降の郵便局における窃盗・詐欺・横領、郵便物放棄・隠匿等刑法犯の発覚件数をみると、2013年度56件（郵便業務36件・窓口業務20件）、2014年度35件（郵便業務19件・窓口業務16件）、2015年度31件（郵便業務22件・窓口業務9件）、2016年度24件（郵便業務20件・窓口業務4件）、2017年度33件（郵便業務22件・窓口業務11件）、2018年度30件（郵便業務21件・窓口業務9件）となっている。

## 第3 郵政民営化以降の不適正募集の発生状況等

2007年の郵政民営化後、かんぽ生命は保険業法上の生命保険会社として金融庁の監督下に置かれ、保険業法等の法令違反に該当する不適正募集については、不祥事件として金融庁への届出を要することになった<sup>40</sup>。

<sup>40</sup> 郵政民営化以前は総務省に対する届出がなされていた。

この間、かんぽ生命保険商品の個人向け募集については、一貫して、郵便局において行われていたところ、保険業法違反により金融庁に届出を要する不祥事件の発覚件数の推移は、以下のとおりである。

すなわち、不祥事件のうち不適正募集に関する事案<sup>41</sup>の発覚件数は、2009年度の77件をピークに、2010年度以降、30件台ないし40件台で推移し、2015年度からは減少し、20件前後で推移している。また、不祥事件のうち、乗換契約に係るもの（乗換契約時における不利益事項の不告知）の発覚件数については、2011年度以降、0件から6件の間で推移し、2015年度以降は0件から3件の間で推移している。かんぽ生命は、これらの不適正募集に関する不祥事件事案のうち、作成契約（架空、無断、名義借）<sup>42</sup>については、犯罪事案（窃盗、詐欺、横領等）に準ずるものとして、不適正募集の中でもより重点的に対処すべきものと捉えていた。この作成契約は、2013年度の16件をピークに、2014年度は15件発生し、その後、2015年度以降は3件から6件の間で推移している。

他方、保険事業に関する不祥事件のうち、不適正募集に関する事案以外の犯罪事案（窃盗、詐欺、横領等）は、2010年度の13件をピークに、2011年度及び2012年度は若干減少し、その後、2013年度以降は、1件から4件の間で推移している。

また、不祥事故については、2010年度の698件をピークに、2011年度以降、400件台ないし500件台で推移し、その後、2015年度から100件台まで減少し、2018年度以降は100件を切っている。

年度	不適正募集に係る不祥事件及び不祥事故の発覚件数 ※各年度に発覚した不祥事故は全て不適正募集に関する事案である。	不祥事件（発覚件数）の総数 <sup>43</sup>
2007年度 (2007年4月から 2008年3月まで)	不祥事件8件 (うち作成契約0件) 不祥事故232件	11件 (うち犯罪事案3件)
2008年度 (2008年4月から 2009年3月まで)	不祥事件52件 (うち作成契約0件) 不祥事故572件	58件 (うち犯罪事案6件)
2009年度 (2009年4月から 2010年3月まで)	不祥事件77件 (うち作成契約1件) 不祥事故569件	87件 (うち犯罪事案10件)
2010年度 (2010年4月から 2011年3月まで)	不祥事件33件 (うち作成契約5件) 不祥事故698件	46件 (うち犯罪事案13件)

<sup>41</sup> 保険料、解約返戻金、年金、保険金貸付金等の詐欺、横領等の犯罪事案を除いた事案である。

<sup>42</sup> 作成契約とは、実在しない者の名義を用いた保険契約（架空契約）、第三者の名義を無断で使用した保険契約（無断契約）及び第三者の名義を借りた保険契約（名義借契約）の総称であり、社内では、「偽造契約」と呼ばれることもあった。

<sup>43</sup> 顧客情報の漏洩等に関する事案を除く。

2011 年度 (2011 年 4 月から 2012 年 3 月まで)	不祥事件 42 件 (うち作成契約 7 件、乗換契約に係る不祥事件 2 件) <sup>44</sup> 不祥事故 568 件	49 件 (うち犯罪事案 7 件)
2012 年度 (2012 年 4 月から 2013 年 3 月まで)	不祥事件 31 件 (うち作成契約 4 件、乗換契約に係る不祥事件 0 件) 不祥事故 587 件	42 件 (うち犯罪事案 11 件)
2013 年度 (2013 年 4 月から 2014 年 3 月まで)	不祥事件 47 件 (うち作成契約 16 件、乗換契約に係る不祥事件 6 件) 不祥事故 456 件	50 件 (うち犯罪事案 3 件)
2014 年度 (2014 年 4 月から 2015 年 3 月まで)	不祥事件 32 件 (うち作成契約 15 件、乗換契約に係る不祥事件 2 件) 不祥事故 264 件	36 件 (うち犯罪事案 4 件)
2015 年度 (2015 年 4 月から 2016 年 3 月まで)	不祥事件 16 件 (うち作成契約 6 件、乗換契約に係る不祥事件 0 件) 不祥事故 191 件	18 件 (うち犯罪事案 2 件)
2016 年度 (2016 年 4 月から 2017 年 3 月まで)	不祥事件 15 件 (うち作成契約 4 件、乗換契約に係る不祥事件 0 件) 不祥事故 175 件	16 件 (うち犯罪事案 1 件)
2017 年度 (2017 年 4 月から 2018 年 3 月まで)	不祥事件 20 件 (うち作成契約 3 件、乗換契約に係る不祥事件 3 件) 不祥事故 167 件	21 件 (うち犯罪事案 1 件)
2018 年度 (2018 年 4 月から 2019 年 3 月まで)	不祥事件 23 件 (うち作成契約 6 件、乗換契約に係る不祥事件 2 件) 不祥事故 90 件	26 件 (うち犯罪事案 3 件)

<sup>44</sup> 民営化直後の時期である 2007 年度から 2010 年度までは、民営化後に受理した契約について乗換契約が発生しないことから、乗換契約に係る不祥事件についてはデータが存在しない。

## 第4 募集管理統括部の設置及び募集管理統括部による不適正募集防止に向けた施策の実施等

かんぽ生命では、従前、「コンプライアンス統括部募集コンプライアンス室」や「募集管理部」において募集コンプライアンスに関する企画等を所管していたが<sup>45</sup>、求められるサービス水準の高度化等により、顧客保護態勢、特に苦情対応、高齢者保護という観点から募集品質を向上させることが喫緊の課題とされたことから、2013年7月に、募集品質の向上を図るため、営業部門から独立した組織として、「募集管理統括部」を設置した。以後、募集管理統括部は、募集業務の品質確保のための指導に関する企画や保険募集管理に関する業務改善の指示・指導等を担当することとなった<sup>46</sup>。

募集管理統括部は、2013年10月以降、高齢者募集<sup>47</sup>に関して、高齢者（満70歳以上の者）を相手方とする保険契約の説明時に、その家族等の同席を原則として義務付けた。

また、かんぽ生命は、不祥事件の発生が相次いでいる状況に対し、2014年度から「不適正募集ゼロチャレンジ宣言」<sup>48</sup>を行い、社員に対する適正募集確保のための研修、募集品質実績表による指導、営業品質指導専門役<sup>49</sup>による指導の導入等を開始した。

さらに、乗換契約に関しては、2015年4月以降、乗換判定期間を拡大し、従前は、既契約の解約等が新規契約の契約日より前1か月から当該新規契約の契約日の後6か月までの間に行われるものと、乗換契約と判定する取扱いであったところ、既契約の解約等が新規契約の契約日より前3か月から当該新規契約の契約日の後6か月までの間に行われるものと、乗換契約と判定する取扱いとした。

---

<sup>45</sup> 2007年の郵政民営化当初はコンプライアンス統括部内の募集コンプライアンスの担当ラインが適正募集に関する企画等の業務を行っていたが、2008年7月に、コンプライアンス統括部内に募集コンプライアンス室が設置され、以後、同室が適正募集に関する企画等を所管することとなった。

<sup>46</sup> 組織規程上、募集管理統括部は、保険募集管理に関する総合的企画・調整及び推進、保険募集管理に関する指導の統括、日本郵便向けの保険募集管理の指導の企画、エリア本部及び支店の生命保険募集人向けの保険募集管理の企画、適正募集に関する企画及び総合調整を所掌するものとされる。

<sup>47</sup> 高齢者募集とは、高齢者を対象とした、意向把握・確認等が必ずしも十分とはいえない形態による募集活動をいう。

<sup>48</sup> 「不適正募集ゼロチャレンジ宣言」とは、局の管理者が、ポータルサイトに掲出した「不適正募集ゼロチャレンジ宣言書」により、適正な営業活動を実践することの重要性等について、各局で勉強会を実施し、募集人にその内容を理解した旨の宣言書に署名・押印の上、提出を求めるといった取組みである。2014年度から開始され、2016年度まで行われた。

<sup>49</sup> 営業品質指導専門役は、募集品質指導専門役の前身であり、営業品質を改善する必要があると認められる郵便局に臨局して、局員に対する指導及び管理者に対する指導を行う。営業品質指導専門役は、日本郵便又はかんぽ生命の本社に所属し、日本郵便に所属する者は支社等に駐在し、かんぽ生命に所属する者はエリアコンプライアンス室に駐在していた。

## 第5 平成26年改正保険業法の施行及びその対応状況

### 1 平成26年改正保険業法の内容

2014（平成26）年5月23日、「保険業法等の一部を改正する法律」（以下「**平成26年改正保険業法**」という。）が成立し、保険募集の基本的ルールが創設されるとともに、募集人に対する規制が整備された（2016年5月29日施行）。

この改正は、保険商品の複雑化・販売形態の多様化、「乗合代理店」（複数保険会社の商品を販売する代理店）の出現等、保険会社をめぐる経営環境の大きな変化に対応するため、募集規制を再構築することにより保険の信頼性を確保することなどを趣旨とするものであった。

保険募集の基本的ルール創設の主な内容は、①「情報提供義務」の導入、②「意向把握義務」の導入等であり、募集人に対する規制整備の主な内容は、③募集人に対する体制整備義務の新設等であった。

各概要は以下のとおりである。

#### （1）情報提供義務

保険会社、保険募集人<sup>50</sup>は、保険契約の締結又は保険募集等に関し、「保険契約の内容その他保険契約者等に参考となるべき情報の提供を行わなければならない」（保険業法294条1項）。

#### （2）意向把握義務

保険会社、保険募集人は、保険契約の締結又は保険募集等に関し、「顧客の意向を把握し、これに沿った保険契約の締結等（保険契約の締結又は保険契約への加入をいう。以下この条において同じ。）の提案、当該保険契約の内容の説明及び保険契約の締結等に際しての顧客の意向と当該保険契約の内容が合致していることを顧客が確認する機会の提供を行わなければならない」（保険業法294条の2）。

#### （3）募集人に対する体制整備義務

所属保険会社<sup>51</sup>については、適切な保険募集管理態勢を確立し、「保険募集に関する法令等の遵守、保険契約に関する知識、内部事務管理態勢の整備（顧客情報の適正な管理を含む。）等について、社内規則等に定めて、保険募集人の育成、資質の向上を図るために措置を講じるなど、適切な教育・管理・指導」を行わなければならないとされていたところ（保険業法100条の2、保険業法施行規則53条の7、同53条の11、保険会社向けの総合的な監督指針II-4-2-1(4)）、平成26年改正保険業法においては、保険募集人に対する体制整備義務が新設された。すなわち、保険募集人も、所属保険会社から委託を受けた保険募集に関する業務に関し、適切な保険募集管理態勢を確立し、「保険募集に関する法令等の遵守、保険契約に関する知識、内部事務管理態勢の整備（顧客情報の適正な管理を含む。）等について、社内規則

<sup>50</sup> 保険募集人とは、一般的には、保険会社のために保険契約の締結の代理又は媒介を行う者をいう。いわゆる保険代理店や保険会社の営業職員がこれに該当する。

<sup>51</sup> 追加報告書では、募集人が保険募集を行う保険契約の保険者となるべき保険会社を意味するものとする（保険業法上は「所属保険会社等」）。

等に定めて、保険募集に従事する役員又は使用人の育成、資質の向上を図るための措置を講じるなど、「適切な教育・管理・指導」を行わなければならないとされた（保険業法 294 条の 3 第 1 項、保険会社向けの総合的な監督指針II-4-2-9）。

## 2 平成 26 年改正保険業法施行に係るかんぽ生命及び日本郵便の対応状況

金融庁は、2015 年 2 月、平成 26 年改正保険業法に係る施行規則及び監督指針の案を公表した。これを受け、かんぽ生命及び日本郵便では、平成 26 年改正保険業法が施行される 2016 年 5 月までに、同法により新設された意向把握義務、及び募集人に対する体制整備義務に適合した体制の構築が急務となった。

そこで、かんぽ生命及び日本郵便は、平成 26 年改正保険業法施行に対応するため、意向把握義務につき、推定（又は把握）した顧客の意向をかんぽ生命の新契約システム<sup>52</sup>に入力することによる意向の記録・管理を行うこと、及び申込書類受理時に意向確認書を用いて当初意向と最終意向を比較の上、商品プランとの合致の確認等を行うことを決定した。

また、日本郵便は、募集人である日本郵便の体制整備義務に関する対応として、かんぽ生命保険商品の募集に当たり作成する顧客への提案書に、他社商品よりも優先的に勧奨することを明示すること、日本郵便本社の金融業務部内に、保険募集管理を統括する組織として「募集管理統括室」を設置すること、及び保険募集管理に関する内規である「保険募集管理基本規程」を制定すること等を決定した。

そして、2016 年 4 月から、日本郵便において募集管理統括室が、保険募集管理の業務を統括するとともに、保険募集管理基本規程に基づく運用が実施されることとなった。

このようにして、かんぽ生命及び日本郵便は、2016 年 5 月以降、平成 26 年改正保険業法施行に対応することとなった。

## 第 6 2016 年 8 月に金融庁からヒアリングの可能性に関する示唆を受けた後の対応状況

### 1 金融庁監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室の概要

2007 年 10 月の郵政民営化の実施以降、かんぽ生命、株式会社ゆうちょ銀行（以下「ゆうちょ銀行」という。）、日本郵政及び日本郵便<sup>53</sup>における保険業務・銀行業務等の監督に関する事務は、金融庁監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室が所掌している（金融庁組織令 19 条 1 項 6 号レ、同号ネ）。同室は、保険業法上の保険会社であるかんぽ生命、銀行法上の銀行であるゆうちょ銀行、その金融持株会社としての日本郵政、及び保険募集人・銀行代理業者としての日本郵便に対し、適切な経営管理（ガバナンス）が行われているか、適切なリスク管理が行われ財務の健全性が確保されているか、コンプライアンス面を含め業務の適切性が確保されているか、といった観点から、監督を実施してきた。

すなわち、金融庁監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室は、かんぽ生命、ゆうちょ銀行、日本郵便及びその持株会社である日本郵政から成る日本郵政グループのみを対象に、監督を実施している組織である。

<sup>52</sup> 新契約システムとは、新契約の管理を行うシステムをいう。

<sup>53</sup> 2007 年 10 月の郵政民営化当時は、郵便局株式会社であった。

以下、追加報告書においては、金融庁監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室を「金融庁参事官室」、同室の責任者を「金融庁参事官室責任者」、同室の担当者を「金融庁担当者」と記載することとする。

## 2 金融庁によるヒアリングの可能性に関する示唆に対するかんぽ生命及び日本郵便の対応

かんぽ生命は、2016年8月、金融庁から、平成26年改正保険業法の履行状況等の把握のために、モニタリングの一環として郵便局へのヒアリングを2017年1月以降に行う可能性がある旨示唆された。これに対応すべく、かんぽ生命及び日本郵便では、不適正募集の防止に向けた取組みを実施することが必要であると考え、2016年8月29日、それまで営業推進を主なテーマとしていた両社の社長同士の会合（以下「社長会合」という。）<sup>54</sup>に、募集品質を新たなテーマとして追加することとした。以後、社長会合には、両社の社長、営業推進部門の担当役員等に加え、募集管理部門の役員等も出席するようになった。

この回の社長会合において、かんぽ生命石井社長から、かんぽ生命では、近時、高齢者からの苦情が増加していたことなどから、金融庁が生命保険会社における乗換契約の募集実態を注視しており、そのため、モニタリング結果を踏まえて金融庁から検査を受けることを念頭に対応していく旨の発言がなされるなど、かんぽ生命及び日本郵便において、金融庁対応として、不適正募集の防止に向けた取組みが必要であることが確認された。

このように、かんぽ生命及び日本郵便では、金融庁からモニタリングを行う可能性がある旨の示唆があったことを契機に、以後、両社間で、金融庁対応として、不適正募集の防止に向けた取組みについて協議等を行ったが、その概要は以下のとおりである<sup>55</sup>。

### （1）募集人処分の在り方

上記の2016年8月29日開催の社長会合では、かんぽ生命石井社長が、不適正募集を行った募集人を退職にする処分を行う損害保険会社の例と比較して、日本郵便の場合は異動させるだけであり処分として甘い旨を指摘した。これを受けて、かんぽ生命は、不祥事件を発生させた募集人に対し、2017年度以降は、原則として募集業務を廃止する処分を実施している。

### （2）高齢者苦情の発生状況と高齢者に対する不適正な乗換募集の防止策

日本郵政グループは、2015年4月、2015年度から2017年度までを対象期間とする「日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～」（以下「2015年中期経営計画」という。）を発表した。2015年中期経営計画では、新契約の獲得による保有契約の底打ち・反転という事業戦略、及び満期代替の早期取組み、既契約者訪問活動の展開などが営業・サービス戦略として掲げられ、また、顧客に対応した商品開発の具体策として養老保険及び終身保険の加入年齢引き上げなどが掲げられた。

かんぽ生命では、2015年4月に、普通養老保険における被保険者の加入年齢上限を75歳から80歳に引き上げ、2015年10月には、定額終身保険における被保険者の加入年齢上限を

<sup>54</sup> 社長会合は、2014年4月から、かんぽ生命と日本郵便の社長間の情報共有を図る目的で実施されていた。

<sup>55</sup> 結局、当時は金融庁のかんぽ生命及び日本郵便に対するモニタリングは実施されなかった。

65歳から85歳に引き上げた。その結果、高齢者苦情の発生件数が増加した。さらに、2016年4月から、契約時における高齢者保護の取組みとして「お申込み内容確認のご案内」（いわゆる「高齢者レター」）<sup>56</sup>の発送を開始したことを機に高齢者苦情が顕在化し、その発生件数が増加していた。

このような状況の中、上記の2016年8月29日開催の社長会合において、日本郵便の横山社長らは、乗換募集に関する高齢者苦情が多い実態を踏まえ、乗換契約は原則として顧客利益に反するという認識に基づき、乗換募集そのものを規制する必要がある旨の問題提起をした。

これに対して、かんぽ生命の営業推進部担当のD専務執行役は、かんぽ生命では、満期のある保険商品が主力商品であり、満期代替営業が主な手法であることや、高齢者の乗換契約については家族から苦情を受けるケースも多いこと等を理由に、乗換募集そのものを規制するのではなく、家族同席の徹底により対応すべきである旨述べた。

こうした議論の末、かんぽ生命及び日本郵便は、不適正募集の防止に向けた取組みに関しては、乗換募集そのものを規制することに代えて、家族同席の徹底等により、高齢者に対する乗換募集の弊害を抑制するという方針を決定した。

### （3）苦情申出がなく、かつ、不祥事件と判定されていない事案への対応

かんぽ生命及び日本郵便では、苦情申出がなく、かつ、不祥事件と判定されていない事案について、多数契約、多額契約等の悪質な事案が含まれているという実態は把握していなかったものの、2016年10月18日に開催された社長会合では、金融庁が郵便局の募集品質に強い関心を持っていることを踏まえ、かんぽ生命側から、仮に、上記のような悪質な事案が金融庁により発覚した場合には、グループ全体の信用が低下するおそれがあるため、かんぽ生命・日本郵便両社で危機感をもって対応していく必要がある旨指摘した。

### （4）多数契約募集<sup>57</sup>への対応等

かんぽ生命では、2016年10月中旬までには、A副社長の主導のもと、募集管理統括部が、解約・新規申込を繰り返している契約者について10年間の解約・加入履歴を調査し、過去5年間で30件以上の解約・新規契約を繰り返すなど、顧客に不利益を与えるおそれのある多数契約の契約者が116人存在することを把握し、同年10月18日に開催された社長会合では、顧客に不利益が生じているかなどを把握するために、当面、募集人のヒアリングを実施することを報告した（詳細は第9の3(1)参照）。その後、かんぽ生命は、2017年1月から、募集人に対するヒアリングを行い、さらに、同年5月からは、過去5年間の契約締結件数が30件以上である契約者が新規申込を行った場合において、当該契約者に対する確認・調査を行うこととした。

<sup>56</sup> 保険契約者、被保険者、保険金、保険料、保険料払込期間などの契約内容が記載され、顧客が希望した契約内容と異なる時や契約を申し込んだ覚えがない場合にはかんぽ生命に対して連絡すべき旨が記載された書面のことをいう（前回報告書65頁以下も参照）。

<sup>57</sup> 多数契約募集とは、同一人に対し、経済合理性の乏しい多数の保険契約を締結させる形態の募集活動をいう。

これらの多数契約に対する取組みは、その後の個別重篤事案の発生を受けた能動的調査及び深掘調査にもつながるものであることから、その検討状況、実施結果を含めて、別途後記第9で詳述することとする。

### (5) 募集品質向上に向けた取組み素案の作成とその対応状況

かんぽ生命では、2016年11月中旬までには、募集管理統括部が、多数契約の実態に関する当面の調査方針案と、多数契約を含めた不適正募集の防止に向けた取組みとして、①渉外社員による解約手続の見直しを行うこと（コールセンターでの確認又は管理者による事後確認の導入）、②乗換定期間を前12か月・後12か月に拡大すること、③転換制度の導入を検討すること、④事前面接の徹底及び事後面接の承認制を導入すること、⑤販売実績計上期間の見直しを行うこと、⑥短期失効・解約等が多い社員に対する個別指導を強化すること、⑦募集品質データに基づいた募集人指導を強化すること、⑧表彰基準・選奨の見直しを検討すること、⑨多数契約者から新規契約の申込みがあった場合に、郵便局管理者から契約者・被保険者の双方に電話による意向確認を行うことにより説明責任を完遂すること、⑩多数契約者が申し込んだ契約についてかんぽ生命新契約部の新契約サービスセンター（以下「**新契約SC**」という。）<sup>58</sup>で契約手続の処理を止める仕組みをシステム対応することにより導入すること、などを内容とする取組み素案を作成した。

この取組み素案は、かんぽ生命の社内及び日本郵便との調整可能性や実施可能性はさておいて、かんぽ生命内部で従来から議論され、不適正募集の防止の観点から効果があるのではないかと考えられてきた施策を総合的に盛り込んだものであった。

ここで作成された取組み素案の内容については、2016年12月下旬に、募集管理統括部を所管する担当役員のA副社長が交代したことに伴って、後任のB常務取締役に引き継がれた。

しかしながら、かんぽ生命及び日本郵便は、この段階では、顧客に不利益を与える多数契約募集などの悪質な事案が、どのような規模や態様で行われているのかなど、その正確な実態については把握しておらず、あくまで少数の募集人が関与するにとどまっているものと考えていた。また、この素案は、かんぽ生命の社内及び日本郵便とのコンセンサスが得られていなかつたこともあり、実施に向けた具体的な調整等はなされず、そのままの形では実施に至らなかつた。

### (6) 募集品質データに基づく募集人指導の開始

かんぽ生命では、2016年11月頃、募集品質指導専門役が、2015年度に発覚した不祥事件<sup>59</sup>（16件）を発生させた募集人（16人）の募集品質に関するデータを分析した結果、そのう

<sup>58</sup> かんぽ生命による保険の引受けについては、かんぽ生命の新契約部が所管している。この新契約部は、仙台、東京、岐阜、京都、福岡に所在する①新契約SCと②かんぽ生命本社の企画部門から構成される。各地のSC（サービスセンター）は、郵政省時代の地方簡易保険局が改称された「簡易保険事務センター」を前身とし、郵政民営化後に「サービスセンター」と改称されたものである。各地SCにおいて、事務、新契約、保険金等の所掌事務に対応し、事務SC、新契約SC、保険金契約SC等が設置されている。

<sup>59</sup> 不適正募集に係るものに限る。

ち12人について、①「締結前消滅の実績」、②「消滅と新規契約の繰り返し」及び③「苦情」の募集品質項目の数値が悪く、募集品質に関するデータ上、予兆が発生していたことが判明した。

そこで、かんぽ生命では、2016年11月30日に開催されたパートナー会議（営業推進グループ）<sup>60</sup>において上記内容を報告し、以後、日本郵便との協議を経て、2017年4月以降、日本郵便において、募集品質データに基づく募集人指導を開始した。

もっとも、この段階では、かんぽ生命において、不適正募集は少数の募集人が引き起こす問題であるとの認識にとどまっていたため、募集品質データは、主として限定された対象募集人に対する指導のツールとして用いられていた。

### 3 評価

以上のとおり、かんぽ生命及び日本郵便は、2016年8月に金融庁からモニタリングを行う可能性がある旨の示唆があったことを契機として、高齢者募集、多数契約募集、乗換募集について、協議を経て、各種の取組みを実施した。また、かんぽ生命において作成された取組み素案において、不適正募集の防止に向けた包括的な施策が検討されたものの、これについては、かんぽ生命社内、さらに日本郵便におけるコンセンサスが得られたものでなかつたため、実施に向けた具体的行動に移されることはなかつた。

結局、金融庁からのモニタリングを行う可能性がある旨の示唆を受け、かんぽ生命と日本郵便では、郵便局での不適正募集が発見された場合の影響をも想定した危機感を共有していくにとかかわらず、その対策を検討する過程において、速やかに、募集実態について全体的な把握を行う必要があるとの発想を欠いたまま、かんぽ生命及び日本郵便において、実施可能な対策について検討し、合意するというプロセスを経て、各種施策が実施された。

この前提として、かんぽ生命と日本郵便の当時の経営陣が、不適正募集の実態について、少数の募集人が引き起こす例外事象であると認識していたことが挙げられる。

そのため、結果的に見れば、この時期の各種施策は、募集実態の把握を前提とした原因分析が行われないまま実施されたものという点で不十分であったと評価せざるを得ず、それゆえ不適正募集問題の抜本的な解決にはつながらなかつた。

## 第7 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」の設置及び「募集品質向上に向けた総合対策」の策定経緯等

### 1 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」の設置

かんぽ生命及び日本郵便では、2014年10月にいわゆる「不適正募集ゼロチャレンジ宣言」を行っていたにもかかわらず、前記第6の2(2)のとおり、2015年度以降、被保険者の加入年齢上限の引上げ等により高齢者苦情が増加しており、2016年度に至っても、不祥事件が毎月のように発覚していた。

<sup>60</sup> 日本郵便及びかんぽ生命両社の営業部門と募集管理の役員及び実務担当者を構成員とし、営業推進状況及び不適正募集の防止に向けた取組みの進捗状況等について協議する会議であり、この会議での協議結果が社長会合において報告されていた。

これらの状況に対応するため、2016年12月頃、かんぽ生命と日本郵便は、両社長の意向により、両社合同で、募集品質の向上を目的とする「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」の設置を決定し、翌2017年1月11日付けて同対策本部を設置した。

## 2 「かんぽ募集品質改善緊急対策本部」における取組み状況等

かんぽ募集品質改善緊急対策本部は、かんぽ生命と日本郵便の各社における募集品質を担当する役員（かんぽ生命においては募集管理統括部の担当役員、日本郵便においては金融業務部募集管理統括室の担当役員）を本部長とし、各社の募集管理部門、コンプライアンス部門及び営業推進部門の部長等を構成メンバーとしていた。

そして、同対策本部は、2017年1月以降、同年7月までの間、計6回の会合を開催した。同会合では、募集品質の向上に向けた取組みについて協議を重ね、各種の取組みについて決定した。これら協議事項及び決定事項については、社長会合等において、かんぽ生命及び日本郵便の各社長に報告された。

## 3 「募集品質向上に向けた総合対策」の策定経過等

### (1) 募集品質データを活用した指導方法等

かんぽ生命では、前記第6の2(6)のとおり、2016年11月30日に開催されたパートナーミーティング（営業推進グループ）において、2015年度の不祥事件を発生させた募集人について募集品質データに予兆が発生していた旨の報告がなされたことを機に、かんぽ募集品質改善緊急対策本部において、募集品質データに基づく募集人指導の方法について検討を始めた。

この時期の募集品質データは、主として個々の募集人に対する指導のためのツールであり、同対策本部においても、2017年1月以降、苦情が多発している郵便局の管理者に対する指導等についての検討を重ねていた。

他方、同対策本部は、達成を目指す募集品質に関する指標（KPI）として募集品質データを用いることについても検討を重ねており、2017年1月24日に開催された社長会合で、不祥事件件数と苦情件数を指標（KPI）として用いることにつき了承された。

### (2) 総合対策における募集品質データを活用した募集品質管理

かんぽ生命では、2017年6月に石井社長に代わり、植平社長が就任した。かんぽ生命募集管理統括部は、その頃、①販売実績欲しさ等を動機とする不祥事件について金融庁に対して15件の届出を行ったこと、②募集態様に係る苦情は2,861件（うち高齢者苦情2,180件）発生したこと、③無効・合意解除は651件発生したこと、④撤回等は10万9,656件、未入金解除・1P失解<sup>61</sup>は2万7,249件、料済・減額は5万8,496件、乗換は約36.6万件発生したこと、などの2016年度末における募集品質に関する現状を示すデータを部内で算出した。その後の同年7月4日、かんぽ生命募集管理統括部は、植平社長に上記データの一部について報告を行ったところ、この報告を受けて、植平社長は、募集管理統括部に対して、募集品質向上は、経営上重要な課題であることから、募集品質の評価項目（KPI）について他社水準と比較

<sup>61</sup> 1P失解とは、第1回保険料の払込後、第2回保険料の払込みがないまま、その保険契約が失効し（1P失効）、又は解約されること（1P解約）をいう。

しながら目指すべき数値を設定し、募集品質向上のための取組みについて整理をするよう指示した。この社長指示以降、募集品質データに基づく推進管理が、総合対策における特徴的な手法となっていました。

この植平社長の指示を受けて、かんぽ生命と日本郵便は、総合対策の策定について、以下の協議等を行った。

すなわち、2017年8月7日、かんぽ生命募集管理統括部は、2016年度末におけるかんぽ生命の募集品質に関する現状を示す上記①から④までの全てのデータについて、いずれの指標も他社と比較して悪い数値であること<sup>②</sup>を、植平社長も出席する関係役員打合せにおいて説明した。

その後、同年8月16日、かんぽ生命及び日本郵便両社の募集管理部門担当者間の打合せにおいて、かんぽ生命募集管理統括部から日本郵便募集管理統括室に対し、上記の内容について説明がなされた。

さらに、その後の同年8月24日に開催された社長会合では、同月16日の上記打合せの内容を踏まえ、募集態様に係る苦情が多いこと、締結前消滅・未入金解除が他社よりも多いこと、顧客のための制度である乗換・料済などをを利用して、保障の提供といった保険本来の趣旨から外れる契約が行われているおそれがあるという実態に照らし、不適正募集が発生するリスクが増大していると考えられるため、顧客本位の業務運営の実現と会社（日本郵便・かんぽ生命）の収益性向上の観点から、かんぽ生命及び日本郵便の両社が協力して募集品質向上に向けた総合対策を進めていくことを合意した。

### (3) 募集品質改善対策本部への改組及び施策の協議状況

緊急対策本部の設置期間は、当初、設置から当面の間とし、2017年度第1四半期終了後にKPIの進捗状況を確認の上、継続の可否を検討することとしていたが、緊急対策本部の設置以降も不祥事件が続発しているという状況を受けて、かんぽ生命及び日本郵便は、一時的・緊急的な体制整備としてではなく、募集品質の確保に向けた恒常的な体制整備の一環として、2017年10月に、緊急対策本部を募集品質改善対策本部に改組した。

そして、募集品質に関する現況とその改善策については、2017年10月24日から月次で、「全国かんぽ募集品質改善対策本部会議」（以下「対策本部会議」という。）において、報告の上、協議することになった。

対策本部会議は、かんぽ生命と日本郵便の各社における募集管理部門及びコンプライアンス部門の担当役員等と営業推進部門の担当役員等を構成メンバーとし、月次の会議においては、①不祥事件件数、苦情件数、撤回等発生率、未入金解除等発生率、家族等同席率といった募集品質に関連するデータの推移の報告、②検討段階又は実施予定である取組みの内容等に関する報告、議論等がされていた。

---

<sup>②</sup> 具体的には、他の保険会社では、苦情の発生率が0.01%から0.14%であり、無効・合意解除はほとんど発生しておらず、撤回・被保険者不同意・面接期間経過の発生率は大半の会社で1%未満であり、未入金解除・1P失解はほとんど発生していなかった。

#### (4) 選奨に当たっての募集品質の基準の見直し及び明確化

日本郵便横山社長から、遅くとも2017年10月頃までは、かんぽ生命に対し、募集品質が悪い社員は優績者としての選奨から除外するよう強い要請があった。これに対し、かんぽ生命植平社長も、上記の選奨基準の見直しにより、募集品質が悪いにもかかわらず不祥事件の判定がされず、募集活動を継続しているような募集人を選奨から除外することができ、また、選奨を目当てとして顧客に不利益を与える態様で募集をする募集人を大幅に減らすことができると思った。そこで、かんぽ生命と日本郵便は、2017年10月25日に開催されたパートナーミーティング及び同年10月30日に開催された社長会合での検討を経て、2018年度におけるかんぽ営業最高優績等の選奨に当たり、募集品質に関する選奨基準を見直すこととした。

具体的には、選奨基準については、①保有率(3年間)が80.0%超であること、②未入金解除等の発生率と撤回等発生率の合計が20.0%以下であること、③無効・合意解除の発生件数が2件以下であること、④高齢者苦情の発生件数が4件以下であることといった基準を追加することとした。

また、募集品質優良賞<sup>63</sup>の基準については、①保有率(1年間)が98.0%以上であること、②保有率(3年間)が94.0%以上であること、③未入金解除発生率と撤回等発生率の合計が4.0%未満であること、④無効・合意解除の発生件数が0件であること、⑤乗換発生率が1.0%未満であることといった基準が定められた。

#### (5) 総合対策の実施に向けた方針の決定

かんぽ生命募集管理統括部は、2017年12月15日、経営会議において、顧客本位の業務運営の実現に向け、既存の施策の強化（点検・調査対象の拡大、高齢者に対する意向確認の強化、無効・合意解除に対する指導の強化、募集品質カルテの導入）、及び評価体系等の見直し（選奨基準の見直し、保有率による評価、乗換判定対象の拡大、営業推進管理の見直し）を内容とする「募集品質向上のための総合対策」を実施することについて、報告した。

その後、2017年12月27日、かんぽ生命と日本郵便の社長会合で、総合対策を実施することにつき両社は最終的に合意するに至った。そして、総合対策の具体的な内容については、今後のパートナーミーティング（営業推進グループ）、対策本部会議等で更に協議することとされた。

#### (6) 合意解除事案を発生させたものの、不祥事件等の判定がなされていなかった募集人処分の在り方に関する検討状況

かんぽ生命と日本郵便は、総合対策の検討と並行し、不祥事件のような法令違反を防止するための施策を協議しただけでなく、不祥事件とは判定されなかつたものの、顧客に不利益が生じている事案を生じさせた募集人の処分の在り方についても協議した。例えば、2017年12月27日に開催されたかんぽ生命と日本郵便の社長会合では、被保険者を替えて解約と新規を繰り返している募集人の処分の在り方も議論された。その席で、日本郵便横山社長から、

---

<sup>63</sup> 2017年4月に、最高優績者の中から、特に募集品質が優れている社員を表彰することを目的に「募集品質優績」として設立され、その後、2017年11月に、「募集品質優良賞」に名称が変更されたものである。

不祥事件に該当しない合意解除事案を生じさせた募集人については、少なくとも2回目以降は募集を行わせないようにできないかとの意見が示された。

上記の横山社長の意見に対し、植平社長は、不祥事件に該当しない限り、合意解除事案を発生させただけでは、募集人を処分できないこと、及び顧客と募集人の主張が食い違う場合は募集人が自認しない限り不祥事件等に該当する旨の判定がされず、募集人の責任を問う仕組みは不十分なものにとどまっている旨説明した。これは、かんぽ生命植平社長が、かんぽ生命の保険商品については募集人が保険代理店である日本郵便の社員であり、他の生命保険会社のように、自社の営業社員に募集を行わせる場合と比べて、募集人に対する厳しい調査や追及が困難であると考えていたためであった。

結局、上記の社長会合では、募集人に対する処分の在り方に関する議論については進展がなく、かんぽ生命募集管理部門担当執行役らからは、処分の厳格化ではなく、いわゆる「ヒホガエ」などを行う社員に対しては、今後の総合対策の一環として、指導や注意の対象とし、繰り返す場合は、評価に反映する仕組みを作るという方針が示された。

また、当時、かんぽ生命植平社長は、募集人が自認しないことにより不祥事件等に該当する旨の判定がされない合意解除等の事案の中には、顧客に重大な不利益が発生しており、募集態様に問題がある事案が含まれているのではないかと考えていた。

植平社長は、このように募集人が自認しないことにより不祥事件等に該当する旨の判定がされないものの顧客に重大な不利益が発生しているような事案については、募集人に対する処分という手段により不適正募集を排除することができなくとも、合意解除の対象とすることにより顧客救済が図られると考えていた。それと同時に、総合対策の実施によりこうした合意解除事案についても抑止され、数年内には件数が減少するものと見込んでいた。

このように、かんぽ生命では、不祥事件と判定されなかったものの合意解除事案等に含まれるような、顧客に重大な不利益が発生し募集態様に問題がある事案については、これを発生させた募集人に対する再発防止に向けた指導の徹底等、総合対策としての具体的施策の実施により対応が可能であると考えていた（後記第8の1(4)）。

#### 4 評価

以上のとおり、2016年11月15日に募集管理統括部から提示された当初の取組み素案は、その当時、スピード感を持って施策として検討及び実行されるには至らなかったが、かんぽ生命及び日本郵便では、それ以降も、募集品質の向上に向けて、緊急対策本部等における議論により合意に至った施策のうち、早期に着手可能なものから優先的に実施してきた。

また、かんぽ生命では、従前、募集実態を管理し、不適正募集防止施策の効果を検証するための有効な手段が存在しなかったところ、2017年度以降、その手段として、募集品質カルテを用いた募集人への指導等の場面において、不祥事件、苦情、無効・合意解除、撤回等、未入金解除・1P失解、料済・減額、乗換といった募集品質データを活用するようになった。

このような募集品質データに基づく品質管理の手法は、データ上異常値が認められる場合は、不適正募集の兆候や疑いを探知できる可能性があり、かつ、募集人に対しても不適正募集に対する牽制効果があったという点で、一定の効果は發揮したと認められる。

しかしながら、不適正募集の抜本的な解決を図るためにには、本来、個々の募集人の話法を含めた募集の手法やこれまでに受けた苦情の内容等を始め、募集品質データには表れていない

い情報をも活用しながら、募集人からも事情を聴取するなどして、正確な募集実態を把握し、その上で、不適正募集の真因を分析し、これに対応する改善策を検討することが必要であった。

かんぽ生命及び日本郵便では、このような意味で、不適正募集の実態を把握することができていなかった。

また、総合対策の検討段階から既に、募集品質データ上問題があっても不祥事件とは判定されていない募集人に対して厳格な処分を行う必要性がある旨の意見が出されていた。しかし、募集人の自認が得られない限り、不祥事件と判定できず、処分もできないという従前からの慣行が存在し、また、2015年中期経営計画で掲げた保有反転や営業目標の達成への影響も考慮する必要があったことなどから、かんぽ生命及び日本郵便は、募集人への指導や評価への反映等、既存の対策の延長や拡大により対処するという方針を維持した。

そのため、かんぽ生命及び日本郵便では、この時点で、不適正募集に対する抜本的な対策を講じるには至らなかった。

## 第8 総合対策の内容及び実施状況

### 1 総合対策の内容

かんぽ生命及び日本郵便は、2018年1月から、不適正募集の根絶、苦情リスクの低減、営業・業務効率の向上、契約維持を通じた保有契約の反転・成長といった形での募集品質の向上を目指して、総合対策（「募集品質向上に向けた総合対策」）を実施した。

総合対策における当初の施策は、概ね以下の8つの項目から構成されていた。すなわち

- A：点検・調査対象の拡大（下記②①）
- B：高齢者に対する意向確認強化（下記①②③）
- C：無効・合意解除に対する指導強化（下記④①）
- D：募集品質カルテの導入
- E：選奨基準の見直し（前記第7の3④）
- F：保有率による評価（下記③②⑧）
- G：乗換判定対象の拡大（下記③⑤）
- H：営業推進管理の見直し（下記④②）

であった。

その後、かんぽ生命は、日本郵便と共に、上記の各施策を順次拡大していくが、2018年1月からの総合対策実施以降、不適正募集問題の発覚までに、総合対策の一環として実施された主要な施策を、高齢者募集、多数契約募集及び乗換募集に関する施策に分類すると、以下のとおりである。

#### （1）高齢者募集に関する施策

かんぽ生命は、高齢者募集に関して、①保険契約者が満80歳以上の高齢者であり、かつ被保険者が満70歳以上の高齢者である場合等における積極的な勧奨を停止すること（2019年4月から）、②満80歳以上の高齢者に対する募集においては、契約申込み前の熟慮期間（シンキングタイム）を設け、募集人が契約内容を説明した日の翌日以降でなければ契約申込み

が受理されないシステムを導入すること（2019年4月から）、③満70歳から満79歳までの高齢者に対する募集において、管理者等が同行する方法及び管理者等から電話確認する方法を禁止すること（2019年4月から）、などの施策を総合対策として実施した。

## （2） 多数契約募集に関する施策

かんぽ生命は、多数契約に関して、①過去5年間で15件以上の解約・新規契約を繰り返す契約者等からの新規契約申込みがあった場合における多数契約者に対する意向確認の対象を拡大すること（2018年4月から。後記第9の3（3）で詳述）、②募集事前チェック機能<sup>64</sup>を導入すること（2019年4月から）、などの施策を総合対策として実施した。

## （3） 乗換募集に関する施策

かんぽ生命は、乗換契約に関し、①解約の申込みに当たり「解約時ご留意事項確認書」<sup>65</sup>を交付すること（2018年4月から）、②保有率を日本郵便各支社の営業指標に設定すること（2018年4月から）、③ありがとうコールによる契約後の顧客への架電の対象を、新規契約の契約日より前4か月から6か月の間で行われる既契約の解約等、又は新規契約の契約日の後7か月から9か月の間で行われる既契約の解約等を行った顧客に拡大すること（2018年7月から）、④乗換判定対象を拡大すること（保険契約者又は被保険者のいずれかが同一である場合にも乗換契約と判定。2019年4月から）、⑤消滅率<sup>66</sup>（3年間）を日本郵便各支社の営業指標に設定すること（2019年4月から）、⑥消滅率（3年間）を募集人の選奨基準として設定すること（2019年4月から）、⑦募集人に対して保有率を考慮して募集手当を支給すること（2019年4月から）、などの施策を総合対策として実施した。

## （4） その他の施策

かんぽ生命は、①無効・合意解除事案に関して、無効・合意解除を発生させた募集人への再発防止のための指導を徹底すること（2018年4月から）、②募集人の販売実績計上のタイミングに関して、顧客からの申込受理時ではなく、それより後の面接観査や被保険者の同意完了時に販売実績を確定的に計上すること（2019年4月から）、などの施策を総合対策として実施した。

# 2 かんぽ生命及び日本郵便における募集実態の把握の状況等（2018年4月まで）

2018年1月以降の月次の対策本部会議においても、総合対策で掲げた評価項目（苦情件数、不祥事件件数、無効・合意解除件数、撤回件数、未入金解除・1P失解件数、料済・減額件数、乗換件数等）に着目して、それぞれの目標値（KPI）の達成状況の報告がされており、その達

<sup>64</sup> 募集事前チェック機能とは、不利益発生のおそれが類型的に高いと認められる一定の条件（顧客からの申出の内容から保険募集を控えるべきと判断される顧客、多数契約者、過去に無効・合意解除となつた顧客）を満たす保険契約者からの新規契約の申込みに当たって、その申込みの受理前に、保障設計書及び申込書の作成手続を一時保留し、第三者（募集人の管理者又はかんぽ生命）の承認後に申込手続を再開するシステム機能をいう。

<sup>65</sup> 解約時ご留意事項確認書とは、解約請求時に不利益事項を顧客に理解してもらうために使用する書面をいう。

<sup>66</sup> 消滅率とは、成約後の保険契約が失効・解約等により消滅した割合をいう。

成状況如何により、総合対策による募集実態の改善の有無・程度が判断されていた。例えば、その時々で報告される高齢者苦情の件数が会社が設定したKPIを達成したり、家族等同席率、締結前消滅や意向確認契約<sup>67</sup>の発生件数等が前月比や前年同期比で改善されたことをもって、高齢者募集対策を含めた不適正募集防止策が奏功していると判断されていた。この点につき、2018年1月から4月までの高齢者苦情の発生件数は、43件（1月）、45件（2月）、40件（3月）、48件（4月）と推移し、この期間における月間の高齢者苦情発生件数に関するKPI（79件）を達成していた。また、この期間における家族等同席率は、62.7%（1月）、63.9%（2月）、64.4%（3月）、69.7%（4月）と推移し、一貫して上昇傾向にあった。この期間における締結前消滅の発生件数も、932件（1月）、927件（2月）、1,262件（3月）、140件（4月）と推移しており、前年同期比<sup>68</sup>ではいずれの月も改善していた。さらに、この期間における意向確認契約の発生件数は、2,403件（1月）、2,518件（2月）、2,484件（3月）、3,226件（4月）と推移しており、前年同期比<sup>69</sup>ではいずれの月も改善していた。

そのほか、同対策本部会議では、高齢者苦情の概要（「書換え」という名目で被保険者を替える形で数年おきに契約に加入させているヒホガエ、税金対策を名目に意向に沿わない契約に加入させる相続話法等）や、そもそも加入の認識がないといった意向確認不十分による苦情が多いこと等が報告されていた。

このように、かんぽ生命及び日本郵便では、当時の募集実態及びその改善状況については、上記の募集品質に関する項目を切り口として把握していた。また、これらの募集品質項目には表れない高齢者募集における話法や手法、具体的な苦情の内容等については、どれだけの募集人が関与していたのか、その規模感については正確に把握できていなかったが、どのような話法・手法及び重大な内容の苦情が一定数存在すること自体は、上記の対策本部会議における報告を受けること等を通じて認識していた。

当時、かんぽ生命植平社長及び日本郵便横山社長も同様に、不適正募集の規模感について正確に把握できていなかったが、その理由は、モラルが欠ける募集人が大量には存在しないだろうと考えていたためであった。特に植平社長は、モラルが欠ける募集人により不適正募集が行われた事案において、実際には顧客に不利益が生じているにもかかわらず、顧客に対する意向確認において「契約内容は意向に沿っていた。」と回答がなされるほど顧客と募集人との関係が密接であるというのは、他の保険会社では通常想定されないことから、そのような事案は少数の稀なケースであると考えていた。

---

<sup>67</sup> 意向確認契約とは、過去における新規契約が、撤回、面接期間経過、被保険者不同意、短期失効、短期解約、料済、減額、未入金解除等のいずれかに該当していた場合に、当該新規契約と同一の契約者又は被保険者を契約関係者とする新規契約の申込みをいう。

<sup>68</sup> 2017年の締結前消滅の発生件数は、2,069件（1月）、1,915件（2月）、2,707件（3月）、279件（4月）であった。

<sup>69</sup> 2017年の意向確認契約の発生件数は、3,247件（1月）、3,869件（2月）、3,987件（3月）、3,421件（4月）であった。

### **3 クローズアップ現代+（プラス）の放送を契機とする日本郵便による高齢者募集の停止の提案及びこれに対する日本郵政グループの対応状況等**

#### **(1) クローズアップ現代+（プラス）の放送**

NHKは、2018年4月24日夜、クローズアップ現代+（以下「クロ現プラス」という。）を放送したが、その番組内容は、大要、以下のとおりであった。

①高齢者に対して払込保険料総額が高額で当該額が保険金額を上回る保険に加入させていたこと、②高齢者募集に当たって高齢者の家族が同席を拒否したと書かせられた事案があつたこと、③顧客から4,000件以上の苦情があり、また、そうした苦情の中には苦情から不適正募集が発覚しないよう局長がその隠ぺいに関与した事案もあったこと、④7年で17件の不適正な契約に加入させた悪質な事案があつたこと、⑤不適正募集の手法として、「緑の通帳が青に変わる」といった貯金と保険を誤認させるような説明、保険契約を短期（2年）で解約し解約返戻金を保険料支払に充当することで新規契約に加入させるような募集、及び高齢者に対する強引な募集が行われていたこと、⑥営業目標の存在や上司からのプレッシャーによって、不適正募集をしてでも成績を挙げないといけないという現状があること等、不適正募集の一例や現役郵便局社員の声が放送された。

#### **(2) かんぽ生命及び日本郵便の対応**

クロ現プラスの放送の翌日である2018年4月25日、かんぽ生命植平社長及び日本郵便横山社長は、直ちに連名で、両社全従業員に対し、「『お客さま本位の営業の実践』について」と題する声明を出した。同声明は、高齢者顧客を中心に関心を少くない数の苦情が発生している旨の報道がされたこと、募集品質の向上については必要な対策を講じてきている最中であり、高齢者苦情の件数は減少していること、お客さま本位の営業を実践することで郵便局とかんぽ生命に対する信頼をこれまで以上に高めていくことなどを内容とするものであった。

当時、植平社長及び横山社長は、クロ現プラスの放送内容は、一部の募集人による、会社として既に把握して対応済みの事案であると考えており、また、この声明にも見受けられるように、不適正な高齢者募集等は、総合対策の対象に含まれており、総合対策を着実に実施していくべき解消する問題であると考えていた。

クロ現プラス放送後、NHKのほか、新聞、週刊誌、経済雑誌等の多数のメディアが郵便局員による不適正募集に関する報道をし、また、金融庁も関心を抱き、かんぽ生命及び日本郵便にその実態や原因等の説明を求めるようになった。

#### **(3) 日本郵便横山社長による高齢者募集停止の提案を契機とする日本郵政グループ内の検討経過等**

##### **ア 日本郵便による高齢者募集における不適正募集防止策の提言**

クロ現プラスの放送日の2日後の2018年4月26日に社長会合が開催され、かんぽ生命から植平社長ら担当役員が、日本郵便から横山社長及び甲常務執行役員ら担当役員が出席した。

日本郵便横山社長は、2016年6月の社長就任時から、かんぽ生命保険商品の募集方法について高齢者への募集の在り方については、加入ニーズがあるかどうかが疑問であり、募集に当たって高齢者に不利益を被らせるおそれが高いことから、高齢者募集については抑制的に

行うべきと考えていた。また、2017年1月にかんぽ募集品質改善緊急対策本部の設置以降は、特に80歳以上の高齢者への募集について、募集を行うこと自体が不適正募集につながるのではないかとの問題意識のもと、積極勧奨を停止すべきであると考えていた。

そのため、横山社長は、クロ現プラスの放送を機に従来の高齢者募集の在り方を全面的に見直すことを意図して、上記の社長会合で、「80歳以上の高齢者には販売しない、あるいは販売しても販売実績を計上しないこと、70歳以上の高齢者については家族同席を必須とすること等、思い切った見直しが必要ではないか。」と発言し、高齢者募集について販売禁止、家族同席の必須化を内容とする対応策を提言した。

これらの対応策による営業推進への影響についても、日本郵便横山社長から、長年のカルチャーを変える必要があり、年度途中でも営業目標の水準を見直すことが必要であるとの意見が述べられた。

同社長会合での議論の結果、横山社長の上記提案に対して、かんぽ生命側で2018年6月の決算発表までに素案を作成した上、再度、かんぽ生命と日本郵便の両社で協議することとなった。

#### **イ かんぽ生命と日本郵便との間の協議**

2018年5月8日、かんぽ生命募集管理統括部等担当のC専務執行役、営業推進部担当のD専務執行役らと日本郵便の甲常務執行役員らとの間で、クロ現プラスの放送を受けた高齢者募集の在り方について打合せが行われた。同打合せでは、日本郵便からは80歳以上の高齢者への保険販売は止めるべきである旨の意見が出される一方で、かんぽ生命のD専務執行役からは営業推進及び収益への影響の観点から消極的な意見が出され、両社の意見は一致しなかつた。

#### **ウ かんぽ生命営業企画部による代替案の検討**

上記イの日本郵便との打合せを受けて、かんぽ生命では、2018年5月10日に植平社長、営業企画部及び募集管理統括部の間で打合せが行われた。植平社長は、経営判断として、募集品質の向上と収益確保の両立を図ることが必要と考えていた。

そこで、同打合せでは、かんぽ生命は、植平社長の意向を踏まえ、80歳以上の高齢者への保険販売の停止については、かんぽ生命の業績に与える影響が大きいため、これを回避する方針に決めた。植平社長は、高齢者募集に関して、募集品質の向上と収益の確保を両立させた最適解を探るため、販売実績の低下と高齢者苦情の発生の双方を抑制できる代替案を検討するよう、営業企画部に指示した。その中には、青壮年層向けの営業推進についての施策も含まれていた。

営業企画部は、2018年5月中旬頃に、80歳以上の高齢者への積極勧奨を停止した場合の営業推進への影響や、高齢者に代わる青壮年層への募集に関する取組み案等について、植平社長に説明を行った。営業企画部による取組み案の検討内容は、営業企画部から募集管理統括部にも報告されていた。

## エ かんぽ生命と日本郵便の協議状況

その後、2018年5月29日に、日本郵便とかんぽ生命の社長同士の打合せが行われた。

同打合せ以前の同月15日に、日本郵政グループは、2018年度から2020年度までを対象期間とする「日本郵政グループ中期経営計画2020」（以下「**2018年中期経営計画**」という。）を発表した。2018年中期経営計画では、「保有契約の反転・成長」に取り組むこと、及び「新たな顧客層の開拓」として未加入者・青壮年層を開拓することなどが基本方針・取組みとして示されていた。

かんぽ生命植平社長は、この2018年中期経営計画の着実な実施と適正募集の確保の双方の要請が満たされることを前提として、高齢者募集における対応策の内容を検討する必要があると考えていた。

そのため、上記打合せにおいて、かんぽ生命植平社長は、2018年中期経営計画の実施への影響を最小化することを意図して、「売上の約9%を占める80歳以上への募集を全て禁止する日本郵便の案を実施した場合は、2018年中期経営計画で掲げる保有反転及び390億円の年間営業目標を達成できず、24億円の実績減少が見込まれるため、販売実績減少のインパクトを最小限とする案でまずは取り組みたい」旨の提案を行った。

これに対して、日本郵便横山社長は、80歳以上の高齢者による契約締結は、正常な判断力で締結されたとは想像しがたいこと、募集管理が厳格な投資信託と同様に保険販売も厳しくすべきであることを理由に、従前同様、80歳以上の高齢者への積極勧奨を無条件に停止する方針を維持した。

また、クロ現プラスの報道を契機とした不適正募集への対応については、かんぽ生命植平社長から、既存の総合対策の実施により対応可能であり、今後の総合対策でも保有率の概念を導入し、実績計上の方針も見直す予定である旨の発言がされていた。このように、かんぽ生命は、高齢者募集を含めた不適正募集については、基本的には、従前の総合対策及び今後実施予定の総合対策を実施することにより防止できるものと考えていた。

## オ かんぽ生命営業企画部による代替案の策定と提示等

2018年6月、かんぽ生命営業企画部では、担当の執行役と協議しつつ、収益への影響について試算したところ、80歳以上の契約者への積極勧奨を無条件に禁止した場合は約24億円の減収が見込まれること、このうち契約者が80歳以上であっても被保険者が満70歳以上の場合のみ積極勧奨停止とする場合は約7億円の減収に収まることを把握した。

この試算をもとに、営業企画部は、80歳以上の契約者への積極勧奨を無条件に禁止するのではなく、契約者が80歳以上であっても被保険者が満70歳未満の場合は、積極勧奨を禁止しない旨の代替案を作成した。この代替案の作成に当たって、植平社長は、販売実績の低下と高齢者苦情の発生の双方を抑制することを意図していた。その結果、この代替案には、契約者が80歳以上であって被保険者が満70歳未満のケースにおける苦情を抑制するために、高齢者側に契約締結前の熟慮期間（シンキングタイム）を確保する措置、及び契約者が満70歳以上満79歳以下の場合は、家族等同席、家族登録の取扱いを徹底する措置を導入することなどが盛り込まれることとなった。

## **力 かんぽ生命による代替案の提示と決定**

2018年6月22日、かんぽ生命植平社長と営業企画部は、80歳以上の契約者への積極勧奨を無条件に禁止する日本郵便の案と、部分的にのみ禁止するかんぽ生命の代替案の両案を、日本郵政長門社長に説明し、かんぽ生命の案がその意向に沿っていることを確認した。

同年7月4日、かんぽ生命植平社長は、上記の日本郵政長門社長もかんぽ生命と同様の意向であることを日本郵便横山社長に伝えた。これに対し、同月19日、日本郵便は、かんぽ生命案をベースに具体的な対策を検討したい旨回答した。

その後、同年7月26日に開催された社長会合において、かんぽ生命は、上記の代替案を日本郵便に提示したところ、結局この代替案の内容で、両社は合意に至った。

同日の社長会合では熟慮期間（シンキングタイム）を確保するための募集フロー等の取扱いが継続検討事項とされたところ、同年10月22日に開催されたパートナーミーティングでは、80歳以上の契約者からの申込みに対しては、同日に受理することができないようなシステム制御を実施することなどについて両社は合意し、これにより具体的な実施方法も含めて、かんぽ生命の代替案が採用されることとなった。こうして決定された取組みは、2019年4月から実施された。

## **4 評価**

総合対策については、前回報告書第6編第2の1で述べたように、「高齢者募集、多数契約及び乗換契約に係る各施策において、実効性が十分でない部分的な変更等を内容とするものにとどまっており、このことからは、不適正募集の撲滅という課題を実現するため、組織を挙げて取り組むという姿勢に欠け、問題を先送りしていたと評価せざるを得ない。」との指摘が妥当する（127頁）。

総合対策は、2016年度に判明した募集品質について改善の必要がある旨、かんぽ生命及び日本郵便間で共通の認識を有し、その後、募集品質を網羅的・包括的に改善すべく、指標化して進捗管理するというものであった。また、募集品質を指標化して管理することについては、営業推進管理と同種の手法により、KPIを掲げて、推進管理を行いながら進めていき、適宜、内容を充実させていった。当時においては、保有契約数の底打ち・反転に向けて、当然に求められる募集品質の底上げを図る上では、総合対策は一定の有効性があったことは否定できない。

しかしながら、総合対策の本質的な問題は、募集品質の向上のための施策であって、不適正募集の防止そのものを直接的な目的とするものではなかった点にある。

この点に関しては、前回報告書第6編第2の1において、当委員会は、「本来であれば、個別の不適正募集事案の疑いに関する情報を探知した際、十分な事実調査が行われて原因を特定し、これに対応する改善策が検討されるべきである。しかしながら、かんぽ生命では、顧客からの苦情等への対応を含め、不適正募集の疑いのある情報に触れた際も、これを契機に真因を把握し、これに対応する改善策を検討し、根本的な解決を図るという姿勢に乏しく、個別的な対応に終始していた。すなわち、不祥事件の件数や高齢者の苦情の件数などの不適正募集の徴表となる指標を減らすことそれ自体が目的化されており、これまでの不適正募集防止に向けた施策は抜本的な解決に直結していなかった。」と指摘した（127頁）。

また、総合対策の効果について、一部の指標が改善しているという傾向を見て、かんぽ生命及び日本郵便の経営陣は総合対策が奏功していると安易に判断てしまい、個別的な不適正募集事案の発生や募集態様に関わる苦情を受理したとしても、「総合対策により募集品質が向上しつつある中での特殊な事例」として理解する傾向に流れやすくなり、発生した不適正募集の個別事案を過少に評価するというリスク感度の低さにつながった側面も否定できないと思われる。

このことは、2018年4月下旬にクロ現プラスが放送された後も、グループ各社の役員の中には、一部の把握済みの例外的事案を一般化している偏向的な報道、という印象を受けた者が相当数存在したことに端的に表れている。

さらに、前記第8の3で述べたとおり、クロ現プラスの放送後、日本郵便横山社長の提案により、高齢者募集が有する不適正募集のリスクに鑑み、80歳以上の高齢者に対するかんぽ生命保険商品の募集を積極的に行うことを差し控えるなど、不適正募集を抑止するための施策が検討されたが、最終的には、上場会社であるかんぽ生命として、中期経営計画で掲げた目標に与える影響も勘案しつつ、高齢者募集のリスクを低減する代替案を検討し、持株会社である日本郵政の長門社長らの意見も聞きながら、かんぽ生命及び日本郵便の両社で、現実的な対応策として妥結に至っている。すなわち、契約者が80歳以上であって被保険者が満70歳未満のケースにおける苦情を抑制するために、高齢者側に契約締結前の熟慮期間（シンキングタイム）を確保する措置、及び契約者が満70歳以上満79歳以下の場合は、家族等同席、家族登録の取扱いを徹底する措置を導入することを盛り込んだ。これにより、高齢者募集のリスクを低減しつつ、業績に与える影響を可能な限り抑制した形で、2019年4月からこれら施策を現に実施している。

こうした対策は、かんぽ生命及び日本郵便が事業会社である以上、致し方のないところであり、その時点で不合理な判断であったとまでは言えない。

すなわち、当時、上記のとおり、かんぽ生命及び日本郵便において、郵便局における募集実態について正確に把握できていなかつたため、両社の経営陣は、クロ現プラスで取り上げられた事例は既に把握済みの例外的な事象であり、総合対策の実施により、不適正募集を抑止することが可能であると考えていた。このようなかんぽ生命及び日本郵便の経営陣の認識に照らせば、クロ現プラスの放送を機に、不適正募集の実態把握のための取組みを行わないまま、高齢者募集の適正確保と業績に与える影響を抑制することの両立を図ろうとした経営判断について、合理性を欠くとまでは評価できない。

しかしながら、本来はクロ現プラスの放送後、この放送内容に表っていた高齢者募集や多数契約募集の問題について、日本郵政グループ一体として危機感を抱き、同様の事象が郵便局において広がっている可能性も想定しながら、まずは募集実態を正確に把握するために、相応の人員を投入するなどして、かんぽ生命と日本郵便が共同して、日本郵政にも適時に報告しながら、一定規模の調査を迅速に実施すべきであった。これがなされていれば、不適正募集の実態が早期に判明していた可能性があり、もう少し早い段階で、抜本的な解決方法を検討できていたかもしれない。

## 第9 多数契約募集への対応等

### 1 概要

第2編第1の1(2)「深掘調査」において記載したとおり、かんぽ生命では、2020年2月から「全契約調査」の更なる深掘調査の一環として、過去5年間で新規契約に10件以上加入し、その3割以上が消滅している契約形態を「多数契約」とし、優先順位の高いものから順次調査を開始している。

また、多数契約募集について、かんぽ生命が2019年以前にも様々な取組みにより対策を講じてきたことは、既に前記第6の2(4)や前記第8の1(2)で触れたとおりである。

そこで、当委員会は、同一契約者につき、多数回にわたり消滅と新規契約締結を繰り返す形態の契約の募集を中心とする多数契約募集の問題に対し、これまでかんぽ生命が行ってきた対応について調査した。その結果、以下の事実が判明した。

### 2 2015年度までの取組み

#### (1) 多数契約を受理した募集人への個別指導

かんぽ生命では、顧客からの苦情を契機として、2012年1月から3月までの間、募集管理部において、同一の高齢者から10件以上の契約を受理している募集人を抽出し、当時の郵便局株式会社の支社において、当該募集人に対する個別指導を実施した。

#### (2) 多数の契約を保有する顧客に対する調査

かんぽ生命では、2013年度において、大量の作成契約という不適正募集が発覚したことを受け、類似の不適正募集が潜在していないかを確認することとした。その調査対象は、保有契約件数が20件以上の契約者とされ、調査方針については、苦情やそれに伴う解約につながらないよう、段階的かつ慎重に対応することとされた。

その後、かんぽ生命では、まず、2014年4月から8月までの間に、既に消滅している契約を含む保険契約が40件以上ある契約者48人に対し、かんぽ生命エリアコンプライアンス室（前記第2編第1の2(2)ア参照）の社員による調査を実施した結果、4件の不祥事故が発覚したもの、作成契約の事案は認められなかった。

次に、かんぽ生命では、同年9月から10月までの間に、保有契約件数が28件から39件の契約者119人を、同年12月から2015年2月までの間に、保有契約件数が20件から28件の契約者897人をそれぞれ対象として、レター調査等を行った結果、いずれについても不祥事件及び不祥事故と判定される事案は認められなかった。

### 3 多数契約募集に対する取組みの変遷

#### (1) 多数契約募集の受理者に対するヒアリングの実施

##### ア 検討状況

前記第6の2で述べたとおり、かんぽ生命では、2016年8月、金融庁から、平成26年改正保険業法の履行状況等の把握のために、モニタリングの一環として郵便局へのヒアリングを行う可能性がある旨示唆された。これを受け、その頃、かんぽ生命のコンプライアンス統括部担当執行役であったA副社長は、苦情申出がなく、かつ、不祥事件と判定されていない

事案であっても、高齢者を相手に高額の保険契約を募集し、乗換等で契約を消滅させているなどの悪質な事案につき実態の調査をしようと考えた。

そこで、かんぽ生命コンプライアンス統括部では、遅くとも2016年10月中旬までには、2011年6月から2016年5月までの過去5年間に30件以上の失効・解約等による消滅と新規契約締結を繰り返している形態の契約者116人を抽出し、調査の実施方法等につき検討を始めた。

その上で、かんぽ生命のA副社長は、2016年10月中旬、金融庁に対し、上記の多数契約について、受理者（募集人）に対するヒアリング（以下「**受理者ヒアリング**」という。）を実施し、実態の把握に努めるとともに、再発防止を図っていく旨報告した。

その後、A副社長は、2016年11月下旬、かんぽ生命石井社長及び日本郵便横山社長が出席する社長会合において、同一契約者を対象として、過去5年間に30件以上の消滅と新規契約締結を繰り返す契約を受理した募集人を対象に、受理者ヒアリングを実施する予定であることを報告し、両社長の了承を得た。

かんぽ生命では、改めて、2011年10月から2016年9月までの過去5年間に30件以上の消滅と新規契約締結を繰り返している契約者112人（受理者295人）を抽出し直した。

## イ 実施結果

かんぽ生命では、2016年12月下旬にコンプライアンス統括部担当執行役がA副社長からB常務執行役に交代し、受理者ヒアリングは、B常務執行役の下、2017年1月から同年3月までの間に、エリアコンプライアンス室社員により実施された。調査方法については、まず受理者に対してヒアリングを行い、その結果、不適正募集の疑いが認められる場合は、契約者に対してもヒアリングを行う方法で実施された。

その結果、上記112件（受理者295人）のうち、3件（受理者3人）のみ不祥事故と判定された。

### （2）多数契約者に対する意向確認の実施

上記のとおり、3件の不祥事故が発覚したことを受け、かんぽ生命では、2017年5月からは、多数の契約に加入している契約者に対して、新契約の申込み時における意向確認を実施した。

これは、2012年4月から2017年3月までの過去5年間の契約締結件数が30件以上の契約者146人から、新たに契約の申込みがあった場合に、新契約SC（前記第6の2(5)参照）の引受審査を一時中断し、エリアコンプライアンス室社員が、当該契約者に対し、新規契約に係る保険種類、保険金、月額保険料等の内容について認識しているかどうかなどについて、対面で聴き取りを行うというものであった。

なお、受理者ヒアリングは、過去に締結された契約を対象として顧客の救済を目的とする取組みであるのに対し、上記意向確認は、上記146人の契約者から新たに契約の申込みを受理した場合に、当該契約者に新たな不利益が生じることを防止する目的のものであった。

かんぽ生命では、2017年度末までに、52件につき上記意向確認を実施した結果、不祥事件が1件発覚し、4件が撤回処理となった。

### (3) 多数契約者に対する意向確認の拡大

かんぽ生命では、2018年4月から、総合対策の一環として、上記意向確認の対象範囲を、過去5年間の契約締結件数が15件以上あり、既契約に消滅契約が複数件ある契約者（対象約3,000人）等<sup>70</sup>にまで拡大した。

また、従来確認を担当していたエリアコンプライアンス室では、業務及び人員の点で、拡大後の確認に対応できること、及び既に2017年5月からの取組みによって確認の手法が確立したことから、拡大後の確認は、かんぽサービスアシスタント（以下「かんぽSA」という。）<sup>71</sup>が実施することとされた。

その後、2018年度末までの意向確認の結果、2,268件の確認が完了したところ、3件が無効取消処理となったものの、不祥事件及び不祥事故となる事案は発覚しなかった。

### (4) 多数契約募集に関するかんぽ生命内の課題認識

かんぽ生命では、遅くとも2018年7月頃から、新規契約の申込みや苦情の申出などの契約者の行為を待つことなく、より能動的に調査を行う必要性が認識されるようになった。

例えば、2018年7月に開催された緊急案件対応部会<sup>72</sup>において、部会長であるお客さまサービス統括部長は、苦情がなければ調査にかかるないという現在の仕組みについて再検討の必要がある旨発言した。

また、同年8月に開催されたお客さまサービス推進役員連絡部会<sup>73</sup>において、部会長たるC専務執行役は、多数回にわたり解約と新規契約締結を繰り返すことによって、顧客に重大な不利益を生じさせた募集人について、顧客からの申出がなくても、他にも同様の行為をしていないか積極的・能動的に調査し、顧客の不利益の回復を図る必要がある旨発言した。

## 4 多数契約募集に係る不祥事件判定

かんぽ生命では、2018年6月、ある郵便局の募集人について、苦情を受理し、調査を実施したところ、当該募集人の勧奨により、同一の契約者に対して62件の契約を締結させていたことが判明した。

<sup>70</sup> 拡大後の確認対象は、①既契約（払込満了契約は除く）の合計払込保険料月20万円以上で既契約に消滅契約が複数件ある、満70歳以上の契約者からの新規契約、②払込保険料10万円以上（締結した週ごとで合算）で払込方法が窓口払の満70歳以上の契約者からの新規契約、③過去5年間の契約申込件数が15件以上あり、既契約に消滅契約が複数件ある契約者からの新規契約、④契約者貸付と新規契約申込の時期が近接している契約の消滅（満期・死亡を除く）後、同一契約者から消滅後1年内に受理された新規契約とされた。

<sup>71</sup> かんぽSAは、かんぽ生命の各支店に在籍し、本社の募集管理統括部、コンプライアンス統括部、かんぽ生命の各エリア本部に所属するエリアコンプライアンス部などからの調査依頼を受けて、点検・調査業務を担当している。通常は、保険募集業務に従事した人が、退職後の再雇用により従事している例が多い。

<sup>72</sup> 緊急案件対応部会とは、顧客からの苦情について、迅速かつ柔軟な解決策を、関係部署の協議により図ることを目的として、2010年10月に設置された会議体である。部会長はお客さまサービス統括部長が務め、新契約部、お客さま相談室、コンプライアンス統括部、募集管理統括部等関係部署の担当者及び社外弁護士が出席する。

<sup>73</sup> お客さまサービス推進役員連絡部会とは、顧客からの苦情のうち、特に経営に重大な影響を与える可能性のあるものに対し、迅速かつ確実な対応策を協議することを目的として、2008年に設置された会議体であり、お客さまサービス統括部担当執行役が部会長を務める。

この募集人が募集した他の契約者に係る契約は、前記3(1)の受理者ヒアリングや、前記3(2)の意向確認の対象となっていたにもかかわらず、いずれにおいても、不祥事件及び不祥事故のいずれにも該当しないと判定された。

かんぽ生命では、この事案につき、同年8月下旬、募集人調査を実施した。

当初、当該募集人は適正募集であると主張し、不適正募集であることを自認しなかったが、同年9月下旬、再度の調査が実施されたところ、当該募集人は不適正募集を自認するに至った。

そこで、かんぽ生命では、同月下旬、不祥事件と判定し、同年10月下旬、金融庁に対する不祥事件届出を行った。

## 5 新規と消滅を繰り返す事案に対する取組み

かんぽ生命募集管理統括部では、上記事案を受けて、二つの側面から改善策を立案した。すなわち、契約者に新たな不利益が生じることを防止するための契約者意向確認の強化と、過去に遡って多数契約募集の実態を把握するための能動調査(前記第4編第1参照)である。

### (1) 契約者意向確認の強化

かんぽ生命募集管理統括部では、上記事案の発生を受け、2018年11月中旬、2013年から2017年までの過去5年間に15件以上の契約が締結され、その半数以上が消滅しており、かつ、年間払込保険料額が600万円以上の契約者42人に係る契約を「経済合理性がない可能性が高い契約」と位置づけ、当該契約者から新たに契約の申込みがあった場合には、2019年4月に導入が予定されていた募集事前チェック機能(前記第8の1(2)参照)により、いったん保障設計書及び申込書を作成できないようにし、申込みの受理前に契約者の意向を確認することとした。

また、締結した契約の半数以上が消滅しており、かつ、年間払込保険料額が高額となっている契約については、保険料負担に必要な収入・資産など機微にわたる情報の確認を要するため、上記意向確認の際には、家族同席を求めるなど、前記3(3)の確認よりも更に慎重な確認方法をとることとされた。

かんぽ生命では、2019年4月以降、募集事前チェック機能の運用を開始し、当該42件に係る契約者から新たに契約の申込みがあれば、上記方法により契約者の意向を確認する取扱いを実施している。

### (2) 多数契約募集に関する能動調査

#### ア 検討状況

かんぽ生命募集管理統括部では、2018年10月頃、上記事案の再発防止策として、より能動的な調査について検討を開始した。すなわち、上記42人の契約者に係る事案(受理者104人)については、当該契約者が新規契約申込みをせず、かつ、苦情を申し出ていなくても、かんぽ生命の方から契約者調査及び募集人調査を実施することとし(能動調査)、同年12月上旬、具体的調査方法等を検討するため、社員3人からなる特命チームを編成した。

募集管理統括部では、それまでの調査等の中で、多数契約募集事案では、往々にして募集人が契約者との間で親密な関係を構築しており、この関係性を利用して、かんぽ生命による

契約者に対する意向確認等の際に、契約者に依頼して意向どおりに加入した旨回答させるなどの事前対策を講じる場合があることを把握していた。

そこで、募集管理統括部では、このような募集人の行為を防止するため、事前に電話による面談予約を行うことなく、契約者の自宅を訪問した上で、契約者に調査の必要があることを対面で丁寧に説明し、さらに、家族同席を得て、契約者の意向を確認するという調査方法を検討した。

## イ 実施状況

能動調査は、2019年1月から開始された。

かんぽ生命募集管理統括部では、募集人による上記事前対策を防止して契約者の真の意向を把握し得る調査方法を確立するため、同年2月から、上記42人の契約者のうち4人を対象として、試行的に調査を実施した。試行実施をした4件のうちの1件については、上記特命チームが、事前に電話による面談予約を行うことなく、契約者の自宅を訪問する方法により調査を行ったところ、当該契約者は契約の合意解除を希望した。なお、試行実施を行った4件のうち、事前に電話による面談予約を行おうとしたものについては、契約者から訪問を拒否された。

このように、苦情を申し出ていない契約者に対し、面談予約なしに訪問した上に、当該契約が契約者にとって不利益なものであることを説明する調査方法は、事前の入念な準備と高い調査能力を要するものであった。

募集管理統括部では、当初、2019年3月末までに能動調査を完了することを目指していたが、顧客の契約の加入と消滅状況が確認できる一覧表の作成や、上記の試行実施などに時間がかかったため、それまでに調査を終えることは断念せざるを得なかった。

また、上記のように、能動調査は高い調査能力を要するものであったことから、募集管理統括部は、実務経験の豊かな人材が多い募集品質指導専門役<sup>74</sup>等に能動調査を実施させることとし、2019年5月、募集品質指導専門役の会議において、能動調査の実施方法を説明した。

募集管理統括部では、2019年5月頃、既に全契約が消滅している契約者であっても、多数契約募集によって不利益を受けている可能性があり、その実態を把握する必要があるとの観点から、過去5年間の契約者の中で、契約件数が最も多かった54人のうち、それまで能動調査の対象となっておらず、かつ、早期の救済が求められる高齢者に係る6事案（受理者13人）についても、能動調査の対象とした。これにより、能動調査の対象事案は48事案（受理者116人<sup>75</sup>）となった。

能動調査の本格的な実施は2019年6月から開始され、募集品質指導専門役等<sup>76</sup>による契約者調査の結果、2020年2月29日現在、48事案のうち44事案について合意解除等により処理することが決定された。

また、募集人調査を経て行われた不祥事件等判定の結果、2020年2月29日現在、48事案のうち41事案（受理者116人中71人に対応する。）について、不祥事件と判定され、金融庁に対し、

<sup>74</sup> 前記第5編第2の1(3)イ参照。

<sup>75</sup> 42事案の受理者104人と、追加された6事案の受理者13人のうち、重複する受理者が1人いた。

<sup>76</sup> 内訳は、かんぽ生命募集品質指導専門役21人、エリアコンプライアンス室社員26人を含む約70人である。

36件<sup>77</sup>の届出がなされた。この結果については、既に前記第4編第1において分析したとおりである。なお、48事案のうち、金融庁に対する届出が完了していない7事案についても、調査が続行しており、今後も届出の件数は増加する見通しである。

## 6 深掘調査

前記第2編第1の1(2)ア記載のとおり、かんぽ生命では、2020年2月から、全契約調査の更なる深掘調査として、多数回にわたり消滅と新規契約を繰り返している契約者につき、かんぽ生命支店社員が契約内容の確認を行う取組みを行っている。

## 7 評価

消滅と新規契約締結を繰り返す形態の契約の募集は、支払済み保険料の総額と解約返戻金の総額に無用な差額が発生するなど、経済合理性を欠き、契約者に不利益を与える蓋然性が高い悪質な募集態様である。

このような多数契約募集については、一般的に、募集人が契約者との間で親密な関係を構築しており、この関係性を利用して、かんぽ生命による契約者に対する意向確認等の際に、契約者に依頼して意向どおりに加入した旨回答させるなどの事前対策を講じる場合があった。そのため、かんぽ生命が、通常の意向確認の方法によって、契約者の真の意向を把握することは困難であった。

また、当時のかんぽ生命における契約者情報を管理するシステムでは、顧客の契約の加入や消滅の全体像を把握することができなかつたため、この把握は手作業で行われるなど、手間を要していた。そして、上記のように、かんぽ生命による意向確認において、顧客が募集態様について不満等を表明することは稀であり、かつ、募集人が問題のある募集態様について通常、自認することはなかつたため、募集人調査を通じて、不祥事件等に該当する旨の判定が行われていなかつた。

かんぽ生命は、2017年1月から実施した受理者ヒアリング、同年5月に開始した多数契約者に対する意向確認の実施とその拡大、2019年4月に開始した、募集事前チェック機能を用いた契約者意向確認の強化、同年1月から実施した「能動調査」を通じて、上記のような多数契約募集の実態把握に努めてきたものの、現時点ですら、正確な実態把握には至っていない。

かんぽ生命において、多数契約募集の実態解明のために試行錯誤を繰り返してきたことが、今般の深掘調査における調査手法につながっており、この意味で、これまでの取組みの成果を否定するものでない。

しかし、かんぽ生命募集管理統括部では、遅くとも受理者ヒアリングの検討を開始した2016年10月頃までには、消滅と新規契約締結を繰り返す形態の契約の募集は、経済合理性を欠き、契約者に不利益を与える蓋然性が高い悪質な募集態様であることを認識していたのであるから、もっと早期に、より充実した調査態勢を構築して対応するという方針を示し、日本郵便と協力して、徹底的な調査を行うなどの対応を講じるべきであった。

---

<sup>77</sup> 不祥事件の届出は、原則として受理者単位で行われるが、例外的に、複数の受理者が同じ事案に関与している場合には、1件として届け出られる取扱いが行われていた。能動調査に係る事案では、最大4人の受理者につき1件の届出によって対応されていた。

2016年10月から3年以上が経過した現時点においても、かんぽ生命がいまだに正確な実態把握にまで至っていない点からすれば、上記のような多数契約募集調査の困難さを考慮したとしても、やはり対応にスピード感を欠いており、多数契約募集の問題を抜本的に解決しようとする熱意や姿勢が不十分であったと言わざるを得ない。

## 第10 金融庁から報告徴求<sup>78</sup>を受けるまでの経緯

かんぽ生命は、総合対策の実施以降、金融庁参事官室（前記第6の1参照）から、募集品質向上施策等についてヒアリングを受けていたところ、2018年11月頃からは、過去の乗換契約についてヒアリングを受け、データ提供の要請等を受けるようになった。それ以降の事実経過は以下のとおりである。

### 1 経済合理性に疑問のある乗換契約（特定事案のC類型に相当）について、顧客の意向を確認するための「サンプル調査」を実施した状況

#### (1) 金融庁参事官室から経済合理性に疑問のある乗換契約の存在について指摘された状況等

かんぽ生命募集管理統括部担当のC専務執行役らは、金融庁参事官室からの説明要請を受け、2018年11月上旬、日本郵便金融営業部担当執行役員らと共に、金融庁参事官室責任者らと面談し、総合対策の進捗状況及び2019年4月以降に実施予定の募集品質向上に向けた

---

<sup>78</sup> 金融庁は、保険業法128条1項に基づき、保険会社の業務の健全かつ適切な運営を確保し、保険契約者等の保護を図るため必要があると認めるときは、保険会社に対し、その業務又は財産の状況に関する報告又は資料の提出を求めることができる。同規定に基づく報告等の徴求を報告徴求という。報告徴求は、マネーロンダリングやテロ資金供与対策の実施状況や証券貸借取引に係るデータについてなど、金融庁が、保険会社に対して正式な情報の提供を求める手段として使用される場合がある。

一方で、金融庁が公表する「保険会社向けの総合的な監督指針」によれば、監督部局が行う主要な不利益処分（行政手続法2条4号所定の「不利益処分」）としては、①保険業法132条に基づく業務改善命令、②同法132条に基づく業務停止命令、③同法133条に基づく業務停止命令、④同法133条に基づく免許取消し等があるが、これらの発動に関する基本的な事務の流れの例示として、まず、同法128条に基づく報告徴求が挙げられ、「①オンサイトの立入検査や、オフサイト・モニタリング（ヒアリング、不祥事件届出書など）を通じて、保険会社のリスク管理態勢、法令等順守態勢、経営管理（ガバナンス）態勢等に問題があると認められる場合」には、同法128条に基づき、①「当該事項についての事実認識、発生原因分析、改善・対応策その他必要と認められる事項について、報告を求める」とされ、②「報告を検証した結果、さらに精査する必要があると認められる場合においては、同法第128条に基づき、追加報告を求ることとする。」とされている。次に、同法128条に基づき報告された改善・対応策のフォローアップとして、①「報告を検証した結果、業務の健全性・適切性の観点から重大な問題が発生しておらず、かつ、保険会社の自主的な改善への取組みを求めることが可能な場合においては、任意のヒアリング等を通じて…報告された改善・対応策のフォローアップを行うこととする」とされ、②「必要があれば、法第128条に基づき、定期的なフォローアップ報告を求める。」とされている。以上につき <https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/ins/03c.html> 参照。

改善策の準備状況<sup>79</sup>について説明した。その際、上記責任者から、かんぽ生命における乗換契約発生状況の評価に資するデータ分析を要請された。

そこで、かんぽ生命では、上記のデータ分析を行った上、2018年11月中旬、募集管理統括部長らが金融庁担当者らに対し、乗換契約（転換類似）<sup>80</sup>の商品種類構成別の割合等について説明した。具体的には、かんぽ生命が2017年10月に販売を開始した新たな医療特約である「その日からプラス」及び「長寿支援保険」（以下、併せて「**2017年10月新商品**」という。）の販売開始前後<sup>81</sup>で、乗換契約（転換類似）の件数のうち、同じ保険種類の乗換契約（転換類似）<sup>82</sup>が占める割合は、2017年10月新商品販売開始前<sup>83</sup>は約48%であったのに対し、2017年10月新商品販売開始後<sup>84</sup>は約66%に増加していることなどを説明した。

これに関し、金融庁担当者からは、乗換契約（転換類似）の件数につき、顧客にメリットがないと考えられる商品の販売件数が多すぎる上、募集人本位の募集行為という意識が募集人にあると思われる旨の指摘を受け、経済合理性が認められない乗換契約について2017年10月新商品販売開始前後で傾向の変化等を分析するよう要請された。

これを受け、かんぽ生命募集管理統括部長は、2018年11月末頃、植平社長及び関係役員の打合せにおいて、上記の金融庁参事官室の指摘等を報告した。

## (2) 金融庁参事官室の要請に基づくサンプル調査の実施状況等

### ア 概要

かんぽ生命募集管理統括部長らは、2018年12月上旬、金融庁担当者らと面談した際、2017年10月新商品販売開始後である2018年7月の乗換契約（転換類似）のうち約64%が保障性を高める内容の乗換契約と考えられる旨を説明した。これに対し、上記金融庁担当者からは、同一商品間等の乗換契約（転換類似）を含む残り約36%の契約の中からサンプルを抽出した上で、各契約者の加入意向を質問して確認する調査（以下「**サンプル調査**」という。）を実施するよう要請された。

これを受け、かんぽ生命は、2019年1月中に、金融庁担当者と協議し、サンプル調査に関し、大要、以下のとおりの対象及び方法で実施することとし、同年3月中に調査結果の報告を行うことについて金融庁参事官室の了承を得た。

---

<sup>79</sup> 選択基準の見直し（2018年度から追加された募集品質基準項目に、3年間保有率、無効・合意解除発生件数、未入金解除発生件数・撤回等発生率及び高齢者苦情発生件数を追加すること）、各募集人等への営業指標に対する保有率の導入の検討、乗換判定対象の拡大の検討等である。

<sup>80</sup> 当時の乗換契約（転換類似）は、既契約の解約を伴う新規契約への加入（乗換契約）のうち、①乗換契約と判定される一定の期間（「乗換判定期間」）の範囲内における乗換契約であること、②既契約と新規契約について、保険契約者と被保険者の双方が同一の者であること、③既契約と新規契約の内容を比較する書面（新旧比較表）を用いて、新旧契約の比較説明をすること、等の条件を満たすものであった。詳細については、前回報告書47頁以下参照。

<sup>81</sup> 2017年10月新商品の販売開始以降、かんぽ生命においては乗換契約の件数が増加していた（前回報告書60頁、70頁参照）。

<sup>82</sup> 解約された契約の保険種類と新契約の保険種類がそれぞれ養老保険同士、終身保険同士及び学資保険同士というように同種である場合を指す。

<sup>83</sup> 対象期間は2017年4月から同年9月までである。

<sup>84</sup> 対象期間は2017年10月から2018年7月までである。

## イ サンプル調査の対象

サンプル調査の対象は、2018年11月中<sup>85</sup>に顧客から新規申込を受理した契約のうち、①終身保険から終身保険に乗り換えた契約（契約種類が同一のもの。ただし、「定額終身」以外は、払込済年齢も同一の契約）、②終身保険から養老保険に乗り換えた契約（ただし、払込済年齢が同一の契約）、③学資保険から学資保険に乗り換えた契約、のいずれかに該当する乗換契約（転換類似）3,477件<sup>86</sup>のうち、次の(ア)から(ウ)のいずれかに該当する422件<sup>87</sup>（ただし、③学資保険から学資保険は(ア)から(ウ)に該当しないものを含む。）であった。

(ア)特約に関して以下のいずれかに該当するもの<sup>88</sup>

- (a)既契約を維持したまま特約の切替が可能であったにもかかわらず、特約が付加された既契約を解約して、特約が付加された新規契約に乗り換えられたもの
- (b)既契約は中途で特約を付加することが可能であったにもかかわらず、特約が付加されていない既契約を解約して、特約が付加された新規契約に乗り換えられたもの
- (c)既契約は特約のみを解約することが可能であったにもかかわらず、特約が付加された既契約を解約して、特約が付加されていない新規契約に乗り換えられたもの
- (d)既契約は特約が付加されていないにもかかわらず、既契約を解約して、特約が付加されていない新規契約に乗り換えられたもの

(イ)保険金額が乗換前後で同一金額となっているもの<sup>89</sup>

(ウ)払込保険料について、新規契約の保険料を前納しているもの（既契約の解約返戻金と同額相当のもの）<sup>90</sup>

かんぽ生命は、従前から、乗換契約件数が多いという金融庁参事官室の指摘に対して、他の生命保険会社が有している転換制度等がなく、乗換契約（転換類似）によらざるを得ないという特殊性に加え、顧客には、保障を高めたいというニーズ、保険料を下げたいというニーズ、あるいは一時的に資金が必要といったニーズがあり、通常、こうしたニーズに対応す

<sup>85</sup> サンプル調査の対象が、2018年11月中に新規申込を受理した乗換契約とされたのは、調査開始時期から申込日が近い契約の方が、顧客の記憶が比較的鮮明であり、意向確認に適している旨をかんぽ生命が提案し、金融庁参事官室が了承したためであった。

<sup>86</sup> 2018年11月中に新規申込を受理した契約のうち、乗換契約（転換類似）に該当するのは新契約申込件数約16万件中約2万件であり、そのうち、同じ保険種類間等の乗換により、外形上保障性が増加していると考えることができない類型に該当する5,776件中、既に調査歴があるものとかんぽ生命が認めた1,076件を除いた4,700件が母数である。当該4,700件中、①が2,927件、②が475件、③が75件で、その合計が3,477件であった。なお、養老保険を解約して、新しい養老保険に乗り換える乗換契約（転換類似）が1,223件存在したものの、当該類型については、顧客影響の大きい類型の調査を優先し、金融庁参事官室の了承の下、サンプル調査の対象から除外された。

<sup>87</sup> 乗換を前提として、かんぽ生命が新規申込を受理した契約（転換類似）のうち、乗換前契約の消滅事由が解約で、その解約が新契約の申込みと同時又はその前とするものであって、乗換時の新旧契約が1件対1件のものが抽出対象となった。これは、例えば一つの契約を解約して、二つ新契約に加入する場合などは、以上の条件に該当するか明確に判断できず、分析が困難になることを避けるためであった。

<sup>88</sup> (ア)の(a)ないし(d)は、いずれも、顧客において、保障性を高めるため特約を付加したいとのニーズや保険料額を減らすために特約を解約したいとニーズがあったとしても、経済合理性の観点から、旧契約を解約し、新契約に乗り換える合理性に疑問を生じさせる類型であった。

<sup>89</sup> (イ)は、保険金額を減額したいという顧客の意向による乗換契約であることに疑問を生じさせる類型であった。

<sup>90</sup> (ウ)は、旧契約を解約して乗り換えた理由について、顧客の資金ニーズが理由であることに疑問を生じさせる類型であった。

るために乗換契約（転換類似）が行われており、顧客の意向に沿ったものである旨の説明を行っていた。

そのため、かんぽ生命は、金融庁参事官室の意向により設定された基準に従って抽出された乗換契約（転換類似）を対象としたサンプル調査を実施することで、金融庁参事官室によつてかんぽ生命の上記説明内容が検証されるものと考えていた<sup>91</sup>。

## ウ サンプル調査の実施方法

サンプル調査は、かんぽ生命の各支店に所属しているかんぽ SA が、対象の顧客を訪問又は電話をかける方法で、「カスタマー確認表」<sup>92</sup>と題する質問表に基づき顧客の加入認識について質問する方法により行われた。

かんぽ SA は、サンプル調査の際、所定の質問項目について契約者に質問し、それへの回答を聴き取つて「カスタマー確認表」に記載した。

このサンプル調査は、かんぽ生命の募集管理統括部の依頼に基づき、かんぽ SA（前記第 9 の 3(3)参照）合計約 230 人により、2019 年 1 月下旬から同年 2 月中旬にかけて実施された。

### (3) サンプル調査結果の金融庁参事官室に対する報告状況

かんぽ生命では、2019 年 3 月 20 日、募集管理統括部長らが金融庁担当者らに対し、サンプル調査結果の最終的な報告を行つた。

すなわち、サンプル調査を実施した 422 件中、不在により連絡が取れないなどの理由により顧客の意向が確認できなかつた 114 件を除いた 308 件につき、①全ての顧客が新たに締結した保険契約の保険種類等を認識していた旨回答したこと、②「ご留意事項」について、説明を受けたかどうか分からぬという回答が 1 件あつたものの、残り 307 件は説明を受けた旨の回答であつたこと、③既契約を解約した理由について、267 件（約 87%）が自らの意思による旨の回答していること等<sup>93</sup>を報告した。

<sup>91</sup> 上記（ア）ないし（ウ）のいずれかの類型に該当する乗換契約（転換類似）のうち、かんぽ生命顧客の新規契約申込時に実施される「ありがとうコール」（契約成立後に顧客に架電して契約内容の確認等を行うサービス）や書面による「お申込内容確認のご案内」（いわゆる「高齢者レター」）の送付等により、顧客の意向に沿う契約であったことを確認済みの契約や、顧客から苦情を受領した契約など、かんぽ生命において既に意向を把握済みと認めた契約については、金融庁参事官室の了承を得て、調査対象から除外された。また、かんぽ生命において、1 件の調査対象契約について、調査を実施する部署への連絡漏れにより、調査が実施されなかつたことが、当委員会による追加調査中に判明した。

<sup>92</sup> 「カスタマー確認表」の内容についても、かんぽ生命は調査開始前に金融庁参事官室との協議を経て、その了承を得ていた。

<sup>93</sup> 以上のほか、「ご留意事項」の各項目に対する顧客の認識については、「ご留意事項」の説明を受けたと回答した②の 307 件のうち、「ご留意事項」に記載された全 8 項目中、「新たなご契約は、保険金の免責事由などが異なる場合があります」という項目について自分が新たに申し込んだ契約が該当しているか「分からぬ」とする契約者が 1 件、「現在のご契約と新たなご契約の予定利率が異なる場合があります。」という項目について自分が新たに申し込んだ契約が該当しているか「分からぬ」とする契約者が 1 件それがあつたことを除き、その他の全ての項目について、全ての契約者が、自分が新たに申し込んだ保険契約に「ご留意事項」の記載が当てはまるこつを「認識している」との回答した旨の調査結果であった。

他方、サンプル調査の結果に基づき、乗換契約（転換類似）の内容について、顧客が認識していたという回答を得たものの、大半の契約は乗換により予定利率が下がっていること<sup>94</sup>、及び特約切替や特約中途付加で顧客のニーズに応えられた可能性がある乗換が複数件あることなどについて報告した。

さらに、かんぽ生命は、乗換契約抑制を図るため、①標準型から引受基準緩和型商品<sup>95</sup>への乗換契約（転換類似）につき、販売実績及び募集手当の対象としないことや、保有率を考慮した募集手当の算出など募集人のインセンティブに着目した評価体系や制度設計とすること、及び②特約切替が可能な契約についても、既契約を解約して乗り換える事例を防止するため、一定の条件に該当する乗換契約については、システム上に新たなアラートメッセージが出力されるようにすること等の各施策を講じる予定であり、これらによって、2019年度は、前年度と比較して乗換契約が大幅に減少する見通しである旨報告した。

募集管理統括部長は、金融庁参事官室を訪問した同日中に、かんぽ生命植平社長らに対し、金融庁担当者らに対する上記報告の概要に加え、金融庁担当者らから、仮に顧客が乗換契約（転換類似）に伴う留意事項を認識していたとしても、顧客に不利益を生じさせる事案を抑制するための追加対策が必要とするかんぽ生命の課題認識については積極的に評価されたが、かんぽ生命はPDCA<sup>96</sup>の「C」が弱く、乗換契約が発生する真因分析をしつかり議論した上で、の対策の検討が不十分である旨の指摘を受けたこと、及び性急な対策による効果や施策の実現可能性に疑問を呈された旨を説明した。

#### (4) サンプル調査の信用性

当委員会は、サンプル調査の信用性を判断するため、その抽出過程及び調査方法の妥当性を検討したが、その結果は、以下のとおりである。

前記のとおり、サンプル調査の対象は、金融庁参事官室との協議を踏まえ、客観的な基準により選定されたものと認められた。また、顧客の意向を確認した308件及び調査中止となった114件の「カスタマー確認表」について、かんぽSAによる手書きの回答が記載された原資料を精査した結果、かんぽ生命が金融庁参事官室に報告した内容と一致したことを確認している。

なお、当委員会がかんぽ生命に対し、サンプル調査の対象となった422件の契約について、特定事案調査における「違反疑い事案」への該当性や、募集人調査及び不祥事件等判定の結果を照会したところ、422件のうち「違反疑い事案」に該当したのは合計19件<sup>97</sup>であったものの、募集人調査を経て、不祥事件又は不祥事故の判定がなされたものは1件もなかった旨の報告を受けている。

<sup>94</sup> 「現在のご契約と新たなご契約の予定利率が異なる場合があります。」という項目について認識していると回答した306件中、256件は既契約と新既契約で予定利率が異なっていた。

<sup>95</sup> 引受基準緩和型商品とは、持病・既往症がある顧客の保険加ニーズに応じるため、通常販売している保険商品よりも引受基準を緩和した保険商品をいう。

<sup>96</sup> PDCAとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字を取ったもので、このPDCAサイクルを回すことが業務改善のフレームワークとして広く認知されている。

<sup>97</sup> 内訳は、A類型1件、B類型2件、C類型14件及びD類型2件である。

以上から、当委員会は、サンプル調査に関し、サンプル抽出過程及び調査方法は妥当であり、その調査結果の信用性に特に問題はないと思料した。

## 2 金融庁参事官室の指摘を受け、かんぽ生命が、乗換後の告知義務違反等により支払謝絶となった事案（特定事案のB類型に相当）の件数等について回答した状況

かんぽ生命は、2018年11月中旬以降、金融庁担当者から、支払謝絶等となった件数等のデータを提供するよう要請され、担当部門でデータ抽出や上記金融庁担当者からの照会の回答を検討するなどし、2019年3月までに、上記担当者に対し、乗換後に告知義務違反等で支払謝絶となった件数について、2018年4月から同年12月の間に乗換後に保険金支払いの請求を受け、支払謝絶等となった件数が合計82件（内訳は自殺免責<sup>98</sup>2件、告知義務違反解除<sup>99</sup>17件、責任発生前発病<sup>100</sup>63件）であったこと等を報告した。

## 3 金融庁参事官室の指摘を受け、かんぽ生命が、乗換時に新規契約が引受謝絶となった事案（特定事案のA類型に相当）の件数等について回答した状況

かんぽ生命は、2019年1月上旬以降、金融庁担当者から、乗換時に新規契約申込みについて引受謝絶となった事案のデータの提供要請を受け、担当部門でデータ抽出や上記金融庁担当者からの照会の回答を検討するなどし、2019年3月までに、上記担当者に対し、2018年4月から同年6月までの乗換契約（転換類似）に伴う新規契約申込み約6.8万件のうち、約3,900件が旧契約締結期間に生じた疾病等を理由に引受謝絶<sup>101</sup>となり、また、その結果、無保険状態となった契約者が約580人であったこと等を報告した。

## 4 金融庁参事官室から乗換契約に係る指摘を受け、追加対策等を検討した状況等

### （1）金融庁参事官室から乗換契約に係る指摘を受けた状況

かんぽ生命調査室<sup>102</sup>長らは、2019年2月中旬、金融庁担当者らから、乗換契約に関して、以下のとおり改善策の検討を要請された。すなわち、金融庁参事官室から、①外的的に経済合理性のない乗換契約（転換類似）が発生している点に対し、実態解明が必要であり、それ

<sup>98</sup> 保険事故の発生にかかわらず、保険金の支払いがなされることとなる約款・特約条項に定める免責事由のうち、被保険者が保険契約の責任開始の日から一定期間（例えば3年以内）に自殺した場合に関するものをいう。既契約を維持していた場合には、既契約に基づき保険金が支払われていた可能性がある。

<sup>99</sup> 保険契約者又は被保険者が、保険契約の締結又は復活の際、会社所定の質問表（告知書）の質問事項について故意又は重大な過失によって事実を告げず、又は事実でないことを告げたときに、保険会社の一方的な意思表示により保険契約を解除されることをいう。既契約の締結時には適切に告知義務を履行していた場合には、既契約に基づき保険金が支払われていた可能性がある。

<sup>100</sup> 責任開始時とは、保険会社に、契約上の保障（責任）が開始される時をいう。責任開始前発病とは、責任開始時より前に、保険事故である病気などが発症した場合をいう。既契約を維持していた場合には、既契約に基づき保険金が支払われていた可能性がある。

<sup>101</sup> 引受謝絶とは、顧客が新規に加入しようとした保険契約のうち全部又は一部が、顧客の病歴等で成立しなかった事案をいう。顧客が既に既契約を解約している場合には、保険契約（保障）がない状態となる。

<sup>102</sup> かんぽ生命の調査室は、経営企画部に属し、監督官庁、生命保険協会等との連絡や交渉等を所掌業務している。

らを踏まえた上で、追加対策の要否を検討すること、②乗換契約（転換類似）に伴い、旧契約が解約され、新規に申込みが受理された契約について、引受謝絶となり、無保険状態や保険金の支払謝絶が発生しているとの点に対して、顧客保護に反していないか実態解明を行い、それらを踏まえた上で、引受謝絶、支払謝絶及び旧契約の告知義務違反解除が生じた場合の顧客調査及び募集人調査の仕組みの構築や旧契約の解約を無効とする制度の要否を検討することが必要と考えていること等を指摘された。

## (2) 植平社長による対応に関する指示

かんぽ生命植平社長は、2019年2月下旬までには、上記金融庁参事官室の指摘事項等について報告を受け、仮に将来新商品の認可申請を行うこととした場合に影響が生じることを懸念し、金融庁から報告徴求を受けることは極力回避するため、その指摘事項に対しては、早期に追加対策を講じることにより、自主的な改善を図ることが必要かつ可能であると考え、調査室長を介して、メールにより、C専務執行役、B常務執行役及び募集管理統括部らに対し、かんぽ生命の今後の対応について、大要、以下のとおり指示した。

すなわち、①かんぽ生命には、他の生命保険会社が導入している転換制度等が存在しないため、乗換契約（転換類似）が多く、解約率も高くなっているものの、この点については、総合対策の実施により解消され、乗換契約（転換類似）は減少する見込みであり、現在はその途上と思われること、②経済合理性のない乗換契約（転換類似）については、顧客からの苦情がなかったとしても、断固として撲滅していく必要があると考えており、そのために必要な追加の対策を講じること、③金融庁参事官室から指摘を受けた引受謝絶や支払謝絶等の問題に対しては、顧客の保護を最優先に考え、真摯に対応すること、④金融庁参事官室から検討を要請された改善策については、全体像を示し、網羅的に対応策を洗い出し、実施時期を明確にすることにより、かんぽ生命の対応への理解を得る必要があること、⑤金融庁参事官室の指摘を踏まえ、問題点を全て明らかにして、問題を隠すことなく、スピード感をもって対応すること、の5点である。

さらに、かんぽ生命では、2019年3月上旬、植平社長、C専務執行役、B常務執行役等関係役員及び募集管理統括部長らによる打合せにおいて、植平社長の意向を踏まえ、今後、①経済合理性の乏しい乗換契約に対して、例えば、資金繰りに窮した顧客が当面の資金確保のため、外形上の経済合理性に反した行動をとることなども想定した上、顧客の視点に立った評価を行うべきであること、②乗換契約（転換類似）に伴う新規契約の引受謝絶のうち、医的謝絶がなされた契約について優先的に対応するものの、その他に顧客の視点に立ち、顧客に不利益を生じさせていないか否かを含め網羅的な検討を行う必要があること、③金融庁参事官室から指摘された引受謝絶及び支払謝絶が今後生じないよう、2019年4月以降は、手続のフローを改善することとされた。なお、④乗換契約（転換類似）に伴う引受謝絶による無保険状態（特定事案におけるA類型に相当）や保険金の支払謝絶等の発生（特定事案におけるB類型に相当）に対して、無保険や免責等になった契約に対する調査を行い、顧客の意向に応じて旧契約の復元を実施すること（以下「過去遡及対応」という。）については、社内での態勢整備の点を含め、対象期間を検討することとなった。

### (3) かんぽ生命と日本郵便の追加対策の協議

かんぽ生命募集管理統括部長らは、上記(2)の打合せが行われた日に、日本郵便金融営業部担当の甲常務執行役員及び金融業務部募集統括室乙執行役員らと協議し、金融庁参事官室に説明予定の追加対策について協議した。

その際、かんぽ生命募集管理統括部長は、金融庁参事官室から伝達された、前記(1)記載の指摘事項等を踏まえて、①乗換契約（転換類似）に伴う引受謝絶による無保険状態（特定事案におけるA類型に相当）や保険金の支払謝絶等の発生（特定事案におけるB類型に相当）に対して過去遡及対応を行うこと、②経済合理性に乏しいと指摘を受けている乗換契約（転換類似）について、2019年10月以降、同一商品種類等の乗換契約（転換類似）は販売実績に計上せず、2020年4月以降は募集手当もゼロとすること、及び③転換制度の導入等を提案した。

これに対し、日本郵便の甲常務執行役員らは、①及び③について異議は述べなかつたものの、②については労働組合等関係者の理解を得ることが困難であり、乗換契約（転換類似）に係る問題の根本的解決にはならない旨述べて反対した。

### (4) 日本郵便との協議を踏まえた、かんぽ生命における追加対策の検討等

かんぽ生命では、2019年3月13日、植平社長及びC専務執行役ら関係役員の打合せにおいて、募集管理統括部長から、上記(3)記載の日本郵便との打合せ結果について報告がなされ、追加対策として金融庁参事官室に説明すべき内容を協議した。

この協議の中で、募集管理統括部長から植平社長らに対し、①乗換契約（転換類似）に係るサンプル調査について、422件のうち308件の調査を完了したところ、顧客の乗換契約への加入認識に問題は認められなかつたこと<sup>103</sup>、②サンプル調査の対象事案のうち、特約切替えや特約の中途付加により契約者のニーズに応えられた可能性のあるものが一部含まれていたことが報告された。これらを踏まえ、かんぽ生命は、今後、乗換契約の抑制に取り組んでいくこと、乗換契約抑制に関する施策として乗換契約により無保険や自殺免責等となる可能性のある契約に対する過去遡及対応を行うこと、2020年4月を目途に停止条件解約制度の導入を検討すること、及び転換制度の導入を検討すること等を追加施策とすることとした。

かんぽ生命のB常務執行役は、同年3月15日、次年度経営計画等について、金融庁参事官室責任者に説明した際、同責任者から、乗換契約（転換類似）に係る問題について、顧客のメリットが分かりづらいこと、及び契約関係書類に顧客の署名・押印を得ているため問題がないという評価の妥当性には疑問があることを指摘された。

かんぽ生命募集管理統括部長らは、同年3月下旬、金融庁担当者らに対し、乗換契約の抑止に受けた上記(4)記載の追加対策の詳細等について説明した。この際、金融庁担当者から、上記施策は乗換契約問題に対する抜本的解決策としては不十分であるため、抜本的解決に向けて、募集人の乗換契約に対するインセンティブを失わせる施策を実施する、又は乗換契約

<sup>103</sup> 顧客からの「保障設計書への説明がなかった」旨の申出に基づき、募集人調査を実施した事案が1件あったことが説明資料に記載されている。

について、募集実態を確認することのできる責任者が全て内容をチェックする仕組みを構築する必要がある旨の指摘を受けた。

#### (5) 金融庁参事官室に追加対策等を報告した状況等

かんぽ生命のC専務執行役らは、2019年4月上旬、金融庁参事官室責任者らに対し、2018年度までの総合対策の実施状況や、乗換契約問題に対する追加対策の検討状況について説明するとともに、総合対策の実施結果についても概要以下の内容を説明した。

すなわち、2016年度から2018年度（2月末時点）のデータによれば、不適正募集（不祥事件）の件数、乗換件数及び料済・減額の件数については、改善したとはいえないが、それ以外の、例えば、月平均で比較すると、苦情の件数については、2018年は、2016年の約18%まで減少しており、無効・合意解除の件数についても、2018年は、2016年の約85%まで減少するなど、概ね改善してきているというものであった。

これに対し、金融庁参事官室責任者から、問題があると疑われる乗換契約についてアラートの活用により契約成立前に確認することや、将来的に販売実績や募集手当の見直しも含めた追加対策を検討していることについては一定の評価を受けたものの、募集品質全体の網羅的対応と評価するためには、まずは正確な実態把握を行った上で、これを踏まえた網羅的な対応が必要である旨の指摘を受けた。加えて、この実態把握の観点から、顧客の不満が顕在化していない契約も含め、顧客の意向に沿っているかという観点による契約の事前チェック態勢が不十分である旨の指摘を受けた。

こうした金融庁参事官室の指摘等について、植平社長らは、2019年4月中旬までに、C専務執行役らから報告を受けた。

### 5 金融庁参事官室の乗換契約に係る追加指摘に対する対応等

かんぽ生命のB常務執行役は、2019年4月中旬、かんぽ生命株式の二次売出しの手続等について説明するため、金融庁参事官室責任者と面談した際、同責任者から、かんぽ生命の募集品質改善に向けた追加対策等に関して、上記4(5)記載の点と同趣旨の指摘を受けた。その際、B常務執行役は、植平社長と同様、将来新商品の認可申請を行うこととした場合に影響が生じ得ることを懸念し、金融庁参事官室責任者に対し、かんぽ生命に対する報告徴求が行われる見通しについて尋ねた。

これに対し、上記責任者からは、報告徴求には定型的な報告を求める趣旨のものから、実質的に改善対応を求めるものまで軽重には幅があるが、現時点では、かんぽ生命に報告徴求を行うか否かの方針は決めていない旨告げられた。

他方、かんぽ生命募集管理統括部等においては、金融庁担当者からは、同年4月中旬以降、これまでかんぽ生命により提供された各種データの分析を踏まえた乗換契約に係る募集管理態勢の問題点につき指摘を受け、報告徴求の可能性も示唆されたことから、同月下旬以降、大型連休<sup>104</sup>を挟み、翌5月下旬までの間、金融庁担当者の問題意識の把握及びこれを踏まえた追加対策等について、日本郵便との協議を進めるなどした。

---

<sup>104</sup> 2019年4月27日から5月6日までは暦の上で10日間続けて休日又は祝日であった。

その間の同年5月中旬、植平社長は、仮に将来新商品の認可申請を行うこととした場合に影響が生じ得ることを懸念し、できることなら金融庁の報告徴求は避けたいとの思いから、金融庁参事官室責任者に電話で、募集品質対策に関し、日本郵便横山社長と連携し、2020年度には撲滅することを目指し、強い意志で取り組む旨の決意を表明した上、「可能であれば、報告徴求は避けて欲しい」旨伝えた。

これに対し、金融庁参事官室責任者からは、この報告徴求の捉え方にも軽重の幅があること、及び最終的には金融庁幹部と相談の上、報告徴求を行うか否かを決定する旨を告げられた。

そして、同年5月21日、かんぽ生命及び日本郵便の担当役員らとの協議において、2021年4月以降に転換制度を導入することを前提に、2019年10月と2020年4月に分けて段階的に経済的合理性に乏しい乗換契約（転換類似）の実績計上ゼロとする対象を拡大する方向で検討を進めることについて合意した。

これを受け、かんぽ生命では、同年5月24日、植平社長及びC専務執行役らが出席する関係役員打合せにおいて、上記の日本郵便との協議結果が報告された。

その後、植平社長及びC専務執行役らは、調査室長から、同日、メールで、金融庁が同月28日付でかんぽ生命に対して報告徴求を行う予定である旨の報告を受けた。

## 6 金融庁の報告徴求の可能性に係る日本郵政グループの認識

かんぽ生命植平社長は、上記5記載の金融庁参事官室責任者の指摘等を踏まえ、2019年5月中旬の時点で、かんぽ生命が金融庁から報告徴求を受ける可能性はあるものの、その可能性が高いとまでは考えていなかった。

また、日本郵便の横山社長も、かねて、甲常務執行役員らから、かんぽ生命が金融庁参事官室から乗換契約に係る募集に関して、指摘を受けていた旨の報告を受けていたところ、同年5月下旬頃までは、植平社長から伝えられた金融庁の報告徴求に関する見通しや、上記甲常務執行役員らの報告を踏まえ、かんぽ生命が報告徴求を受ける可能性は相当低いと考えていた。

その後、植平社長及びC専務執行役らは、かんぽ生命の調査室長から、メールで、遅くとも同年5月24日までには、金融庁が同月28日付でかんぽ生命に対して報告徴求を行う予定である旨の報告を受けた。

日本郵政グループでは、毎月、各社のコンプライアンス統括部担当役員が出席する日本郵政グループコンプライアンス連絡会<sup>105</sup>が開催されていたところ（後記第8編第3の4参照）、かんぽ生命のC専務執行役は、同月27日に開催された日本郵政グループコンプライアンス連絡会において、日本郵政鈴木上級副社長及び関係役員ら並びに日本郵便の関係役員ら出席者に対し、乗換契約の募集品質に係りして、翌28日に金融庁からかんぽ生命に対し、報告徴求が行われる予定である旨報告した。また、日本郵便の関係役員からも、日本郵便に対しても総務省による報告徴求が出される予定である旨が報告された。

<sup>105</sup> 日本郵政グループコンプライアンス連絡会は、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の4社が、日本郵政グループのコンプライアンスの推進のために設置した会議体である。会長は日本郵政のコンプライアンス部門担当執行役が務め、会長、各事業子会社のコンプライアンス部門担当執行役又は執行役員及びグループ各社コンプライアンス統括部長で構成される。

日本郵政長門社長は、遅くとも同年4月頃までには、植平社長から、かんぽ生命が金融庁参事官室から募集に係るヒアリングを受けていた旨の報告は受けていたものの、その詳細までは知らされていなかった。

その後、長門社長は、遅くとも同年5月下旬までには、植平社長から、金融庁から報告徴求が行われる可能性があること及び報告徴求にも軽重があることなどの報告を受けたが、不適正募集に関わる重要な内容であるとは想えていなかった<sup>106</sup>。

## 7 評価

以上のように、かんぽ生命は、2018年11月頃から、金融庁参事官室によるモニタリングにおいて、主に乗換契約（転換類似）に関して、各種の指摘やデータ分析、サンプル調査等を通じて、乗換契約に伴い、新規契約につき引受謝絶や支払謝絶が生じるなど、顧客に不利益が生じている事案や、経済合理性の観点から顧客に不利益が生じている可能性のある事案を切り口として、かんぽ生命保険商品に関する郵便局における募集の実態把握、これを踏まえた原因分析及び改善策の実行を自主的に行うように要請されていた。

これに対して、かんぽ生命は、総合対策の一環として、2019年4月以降、①乗換判定対象を拡大すること（保険契約者又は被保険者のいずれかが同一である場合にも乗換契約と判定）②消滅率（3年間）を日本郵便各支社の営業指標の一つに設定すること、③消滅率（3年間）を募集人の選奨基準の一つに設定すること、④募集人に対して保有率を考慮して募集手当を支給することなどの制度的対応の拡大・強化により、乗換契約抑制を図ろうとしていた。

しかしながら、かんぽ生命が金融庁参事官室から指摘を受けていた乗換契約に関する本質的な問題は、顧客本位の原則に則って顧客の真のニーズや意向に沿った募集が行われているかという観点から、郵便局員による募集実態を把握すべきであるにもかかわらず、こうした募集実態を把握しないまま、これまでの制度や手続の拡大・強化といった前例踏襲的な対応にとどまっていた、という点にあった。

かんぽ生命がこのような対応に終始した要因として、乗換契約（転換類似）については、所定の契約関係書面に顧客の署名・押印があるため、外形上経済合理性の乏しい乗換契約が相当数含まれていたとしても、これらの契約は基本的に顧客ニーズや意向に沿っており、法令に違反しておらず、特に問題はないという考え方方に固執し、金融庁参事官室の問題意識を鋭敏に受け止めることなく、日本郵便と協力して募集実態を把握するなどの抜本的な解決を図ろうとする姿勢や情熱を持ち得なかつたことが挙げられる。

さらに、かんぽ生命では、2019年2月下旬に、金融庁参事官室から指摘等を受け、これを聞いた植平社長は、将来新商品の認可申請を行う場合に影響が生じることを懸念し、金融庁から報告徴求を受けるのを回避することが望ましいと考えた。そこで、植平社長は、関係役員に対し、経済合理性のない乗換契約（転換類似）については、顧客からの苦情がなかったとしても、断固として撲滅していく必要があると考えており、そのために必要な追加の対策を講じること、及び金融庁参事官室の指摘を踏まえ、問題点を全て明らかにして、問題を隠

<sup>106</sup> 植平社長が日本郵政長門社長に対して、金融庁により、かんぽ生命宛てに報告徴求が行われる可能性に言及した時期については、メール等の物証がなく、関係者間の供述に矛盾のない範囲で、当委員会としては、かんぽ生命植平社長は、日本郵政長門社長に対し、遅くとも2019年5月下旬までには金融庁の報告徴求に関する報告がなされた事実を認定した。

すことなく、スピード感をもって改善に取り組んでいくことを、会社の方針として示し、この方針に沿った対応を検討するよう指示した。

それにもかかわらず、かんぽ生命の役員以下では、金融庁参事官室の乗換契約に係る指摘事項は、募集管理統括部の所管事項に属する問題であるとの捉え方をしたり、顧客ファーストの意識が希薄で、金融庁参事官室から指摘されていた過去遡及対応の範囲等の調整にも時間をしており、植平社長の指示に沿った対応をスピード感をもって実行したとは評価できない。

このように、かんぽ生命は、金融庁参事官室の指摘等を謙虚に受け止め、顧客の不利益解消に向けた対応も迅速に進めていなかった。

以上のような、現場における募集実態把握とこれを踏まえた不適正募集の抜本的解決に向けた目的意識や情熱が欠落していた点が、結果的には、金融庁による報告徵求につながったものと認められる。

この点に関し、当委員会が追加調査として役員ヒアリングを実施した際、かんぽ生命の社内役員の中には、乗換契約に係る募集の問題について、「かんぽ生命には、転換制度が導入されていなかったところ、金融庁参事官室の指導を受け、乗換契約（転換類似）として、法令等に適合する手続を定め、所定の必要な契約関係書面について、顧客に説明をし、署名・押印を得ていたのであるから、郵便局における募集については大きな問題があると思っていない。」という趣旨をいまだに述べる者も複数認められ、形式的に法令等に違反しなければ問題なしとする考え方から脱却できず、顧客第一の意識がいまだ社内役員に必ずしも浸透していないように思われた。

また、上記のような社内役員の意識の問題に関連し、民間企業出身の役員の中には、郵政省出身のキャリアと現場の意識の違いを指摘する声があった。すなわち、「郵政省時代から存在する上位下達の文化の中で、日本郵政グループでは、本社が指示文書を現場に送付するだけで、現場は指示どおりに動くと考えられているものの、実際には現場はその指示どおりに動くものではない。郵政省出身の経営陣の中にあるキャリア出身とそうでない者の間に、民間企業とは異なり、業務の内容や意識に明確な違いがある」旨述べる者が見られた。

また、同様に、民間企業出身の役員の中には、「たとえて言うならば、この組織では、爬虫類と魚類が仕事をしていた。魚類というのは海の中にいる人たちで、海から出ない。爬虫類の人は、キャリアのポストしか経験しないで、魚類の人はノンキャリで現場の仕事しかしない。普通の民間企業は、全員両生類なので、水の中でも泳げるし、生活できるし、陸に上がっても、水の中の仕事から学んだことを、戦略や施策に具現化できる。そのため、民間では、例外的な人はいるものの、水陸の両方の仕事の経験がないと使えないし、昇進もできない。この組織では、陸上にいるキャリアは、現場に指示を出すが、結局、それが海の中にいる現場の人には理解できない内容になってしまうという状況があった。」という感想を述べる声もあった。

## 第11 金融庁の報告徵求及びかんぽ生命等の対応状況

### 1 金融庁のかんぽ生命に対する報告徵求の概要

かんぽ生命は、2019年5月28日、金融庁から「募集品質に係る諸問題にかかる報告について」と題する報告徵求（以下「**本件報告徵求**」という。）の内容が記載された文書（以下「**本件報告徵求文書**」という。）を受領した。その概要は、かんぽ生命の保険募集品質に関して、「別紙に掲げられた事実」に関する認識及び根本原因分析、並びに改善対応策（余件調査の方法及び不十分な対応が認められた顧客に対する権利回復への対応策を含む。）及び対応予定時期について、同年6月28日までに報告することを求める、というものであった。

以下は、上記の「別紙」に記載された「判明した事実関係」を原文どおり抜粋したものである。

①保険契約の乗換が約2万1,000件／月（新規申込に占める割合13.2%）行われており、その内訳として、顧客にとって外形的に経済合理性が乏しいと貴社が考える乗換（学資から学資等同一種類間のものなど）が約5,800件／月（乗換申込に占める割合27.5%）認められた。

②上記の個別の内容を見ると、乗換に伴う不利益事項を顧客へ正しく理解させていない事例や、顧客ニーズに応える、より経済合理的な方法があるにもかかわらず、乗換をさせている事例などが認められた。

③新規契約申込の際に、旧契約締結後に生じた疾病等のため、引受が謝絶される事例は約1,300件／月（乗換申込に占める割合5.8%）あり、さらに、謝絶された結果、無保険となつた契約者が約180人／月（引受謝絶件数に占める割合13.7%）認められた。

④乗換後に保険金等の請求が行われ不支払となった事例は、判明したものだけで82件（うち告知義務違反解除が17件）。このうち、51件（62.2%）は、乗り換えていなければ、保険金の支払が可能と考えられるものであった。なお、当該不支払事案82件のうち、乗換時、高齢者（70歳以上）であるものが20件認められた。

⑤乗換を含む多数契約者上位50人を見ると、うち22人が高齢者であり、中には、現在91歳の顧客が、過去10年で募集人27人から54件の契約・解約を繰り返している事実が認められた（うち、募集人2人がその大半（30件以上）を担当。）。

### 2 かんぽ生命における植平社長の指示

かんぽ生命植平社長らは、2019年5月28日中に、経営企画部から、本件報告徵求の内容について報告を受けた。

植平社長は、同月31日、経営会議において、従前から総合対策等により不適正募集問題に対応してきたところ、①本件報告徵求を契機に、乗換契約や高齢者募集の問題を解決するよう取り組むべきこと、②本件報告徵求については主に募集管理統括部が対応するが、営業目標の適切性や顧客に対する権利回復への対応策等の検討が必要であり、営業部門や事務部門も協力の上、全社を挙げて対応すべきこと、③総合対策や乗換募集対応等について日本郵便と協力して対応をしてきたが、今後も、日本郵便と認識を共有しながら、引き続き、取り組むべきことを指示した。

### 3 金融庁の本件報告徵求の趣旨を踏まえたかんぽ生命の対応

かんぽ生命植平社長は、2019年6月3日、金融庁参事官室責任者と面談した際、本件報告徵求の趣旨について、①かんぽ生命は、郵便局における募集の実態把握ができるおらず、これを踏まえた自主的な原因分析や改善が不十分であり、郵便局に対する統制も脆弱であること、②顧客本位の営業の観点からは、乗換契約を抑制するための施策のみでは不十分であり、郵便局員の保険募集に対する意識を変えていき、かんぽ生命の意向が郵便局の末端まで行き届くようにすること、③郵便局における募集の状況をかんぽ生命が常時チェックする仕組みを強化し、郵便局に対する統制が機能するように改善していく必要があること、④かんぽ生命を始めグループ各社のコンプライアンス部門は態勢が不十分であり、問題事象が発生した後の対応は一生懸命行うが、コンプライアンス・リスク管理の観点から、リスク事象が発生する前の現状分析や未然防止策が不足していること等を指摘された。

植平社長は、上記の指摘を踏まえ、かんぽ生命において、本件報告徵求に対して適切に対応すれば、自主的な改善が可能であり、また、過去数年内に、募集管理とは異なる事項について、事実認識等の報告を求める内容の報告徵求を受けたことがあり、これらへの対応と同様にまずは報告をきちんと行うべきものと考えていたため、かんぽ生命が本件報告徵求を契機に、金融庁から検査等を受けるような事態になることは全く想定していなかった。

かんぽ生命のC専務執行役は、翌4日、金融庁参事官室責任者と面談した際、本件報告徵求の趣旨について、植平社長が受けた指摘と同様の趣旨、特に、郵便局における募集実態の把握を踏まえ、日本郵便と協力して改善を進めるべきである旨の指摘を受けた。

かんぽ生命では、植平社長及びC専務執行役が受けた指摘の内容を踏まえ、本件報告徵求を受けて、かんぽ生命として提出する報告書の内容を検討するに当たっては、①「お客さま本位の営業」の基本思想を改めて郵便局員に徹底させ、これを継続することにより、郵便局における保険募集に対する意識を改善すること、②乗換募集や高齢者に対する多数契約募集、募集人調査等の問題点に対する制度や仕組みを充実すること、及び③上記①、②の対策を踏まえ、郵便局における募集の実態把握を充実させ、現状分析を踏まえた追加対策を実施することなどにより、PDCAがより機能するよう態勢を強化すること、を大きな柱として改善策を検討すべきことが周知された。

### 4 総務省から日本郵便に対する報告徵求

日本郵便は、総務省の担当部署から、2019年6月19日付けで「保険窓口業務等に関する日本郵便株式会社法第16条第1項に基づく報告について」と題する報告徵求を受けた。その内容は、日本郵便の保険窓口業務に関して、2018年度に、不適正募集が増加し、苦情は減少しているものの依然として多く、利用者本位ではないおそれのある契約を含む乗換契約等が増加している旨の報告を日本郵便から受けているところ、今後の不適正募集の改善状況について、総務省が引き続き確認を行うため、①募集品質に係る諸問題等の状況分析及び要因分析、②改善策の進捗状況（取組効果の検証を含む。）及び今後の改善策（予定期限を含む。）について、かんぽ生命と調整の上、報告することを求めるものであった。

## 5 過去遡及対応の範囲に関する検討状況等

### (1) かんぽ生命における検討状況

かんぽ生命では、2019年6月中旬、植平社長及びC専務執行役ら関係役員が、本件報告徵求を踏まえた過去遡及対応の範囲等について協議した。かんぽ生命では、本件報告徵求を受ける前は、募集管理統括部を中心として、2019年4月以降に新たに契約の申込みを受けた場合のみ対応することを検討していた。

ところが、本件報告徵求においては、過去遡及対応についての報告が求められていたことから、募集管理統括部長は、新特約が販売され、乗換契約（転換類似）が増加した2017年10月以降で、新規申込が引受謝絶となった事案（A類型）、乗換による新規申込承諾後、告知義務違反で新契約が消滅した事案・自殺免責により保険金が不払いとなった事案・加入期間前発病により支払謝絶となった事案（B類型）について、顧客の意向を確認の上、過去遡及対応をする案を提案した。また、より合理的な提案が可能であった事案（C類型）や、その他の事案については今後の検討課題である旨の意見を述べた。

これに対し、植平社長は、過去遡及対応の期間を2017年10月以降に限定することには必ずしも合理的な理由がないこと、またその他の類型のうち、単なる特約切替を行ったものなど、顧客が不利益事項を理解した上で乗換を行っているものについては、過去遡及対応の対象とする必要はない旨を述べ、過去遡及対応の範囲について再度検討するように指示した。

### (2) 金融庁参事官室への報告状況

募集管理統括部の担当者らは、2019年6月13日、金融庁担当者に対し、本件報告徵求を受けてかんぽ生命が行う報告の方針等について説明した。その際、募集管理統括部の担当者らは、金融庁担当者から、過去遡及対応の範囲について、乗換契約（転換類似）の結果、無保険状態となった事案や、支払謝絶となったなど被害が大きいケースの過去遡及対応のみならず、経済合理性のない乗換による予定利率の低下により乗換後の新規契約で高い保険料を支払う結果になっている事例（C類型に相当）への対応についても注視している旨指摘された。

しかし、かんぽ生命では、その後も、下記のとおり同月24日の朝日新聞の報道に至るまで、担当役員らの間で、C類型を含め、過去遡及対応の範囲について協議が整わなかった。

## 6 新聞報道を受けた過去遡及対応の範囲等の決定

### (1) 朝日新聞の報道

2019年6月24日、朝日新聞によって、2018年11月に申し込まれた約2万1,000件の乗換契約のうち、外形的に見て顧客にとって経済合理性が乏しいとかんぽ生命が判断した契約が約5,800件あったこと、及びこのような経済合理性の乏しい5,800件の乗換契約から約300件の契約を抜き出して調査した結果、変更内容を契約者が理解していない契約や、既存契約に対する特約付加により対応可能であった契約が数十件あったこと等が報道された。なお、この報道内容は、かんぽ生命が、金融庁参事官室に対して既に報告済みの内容と同様であり（前第10の1参照）、事実を隠ぺいしていたものではなかった。

かんぽ生命では、当時、植平社長が海外出張中により不在であったため、経営企画部担当のB常務執行役が中心となってこの状況に対応した。

B 常務執行役は、かんぽ生命から金融庁参事官室に報告済みの乗換契約に係る情報と同様の内容が一部報道されている状況等を踏まえ、過去遡及対応の範囲について早急に方針を決定して開示する必要性があると考えた。

そこで、B 常務執行役は、C 専務執行役らと過去遡及対応の範囲について協議の上、早期に開示するという方針につき、海外出張中の植平社長の了承を得た。そして、B 常務執行役らは、募集管理統括部に指示して、契約関係書類を含めた文書の保存期間である5年間を基準に、A 類型、B 類型及びC 類型（上記5(1)参照）としてかんぽ生命が把握している事案のうち、過去遡及対応の対象となり得る事案の件数を確認させた。

## （2）金融庁参事官室及び日本郵政への報告状況

かんぽ生命のB 常務執行役らは、2019年6月25日<sup>107</sup>、金融庁参事官室責任者を訪問し、過去遡及対応の範囲について、2014年4月以降の契約のうち、A 類型として「乗換に際し、新規契約の申込みが引受謝絶となり、無保険状態となった事案」、B 類型として「乗換後の新規契約につき告知義務違反等により支払謝絶等となった事案（旧契約が存続していれば支払われていたもの）」及びC 類型として「特約切替又は減額変更等により、より合理的な提案が可能であった事案」の3類型とする方針である旨説明した。

その際、上記責任者から、近日中に公表する予定の過去遡及対応の範囲については了承したもの、乗換後に予定利率が低下している等の事案（特定事案におけるD 類型に相当）や、乗換契約だけでなく、高齢者に対する多数契約の事案も過去遡及対応の対象とすることを検討する必要がある旨の指摘等を受けた。

B 常務執行役らは、翌6月26日、日本郵政長門社長及び鈴木上級副社長に対し、上記の過去遡及対応の対象範囲等について、報告した。

## （3）過去遡及対応に係る公表

かんぽ生命では、翌6月27日、帰国した植平社長が、B 常務執行役らの報告を受け、過去遡及対応の対象として、2014年4月から2019年3月の間に新規申込を受理した契約のうち、①A 類型に相当する「契約乗換に際し、引受謝絶となる事例」（想定件数1万5,800件）、②B 類型に相当する「契約乗換後、告知義務違反により契約が解消となり保険金が支払謝絶等となる事例」（想定件数3,100件）及び③C 類型に相当する「特約切替等により合理的な提案が可能であった事例（2017年10月以降の想定件数5,000件）について、顧客の意向や不利益事項の認識等を再確認し、確認結果に基づき、乗換前の契約を復元した上、復元後の契約から保険金を支払う等の対応をする旨を決定した。なお、C 類型については、時間的制約から2014年4月以降の契約件数を確認することができず、2018年11月に実施したサンプル調査の結果に基づき推計した数値であった。なお、当該決定に当たり、かんぽ生命の財務状況に与える影響については、軽微であると想定していた。

<sup>107</sup> 同日は、かんぽ生命の担当者が、金融庁担当者に対し、報告書の事前説明を行ったところ、その際にも、上記担当者から、過去遡及対応の範囲に関する記載がないことについて指摘を受けていた。

かんぽ生命では、東京証券取引所にも事前相談の上、上記過去遡及対応を行う旨の決定が、投資家の投資判断に著しい影響を及ぼすものであり、適時開示の必要があるものと考え<sup>108</sup>、同日、「保障の見直し時等におけるお客さま本位の業務運営のさらなる向上について」と題するプレスリリースを行い、上記決定事項である過去遡及対応等について公表した<sup>109</sup>。

もっとも、かんぽ生命は、このような過去遡及対応は、保険の募集に法律上の問題があつたために実施するのではなく、お客さま本位の業務運営の更なる向上を目的として、いわば顧客サービスとして実施するものとしていた<sup>110</sup>。

## 7 本件報告徵求を受けてかんぽ生命が提出した報告書の概要

かんぽ生命は、2019年6月28日、金融庁に対し、以下の内容の報告書を提出した。

すなわち、本件報告徵求において指摘されたとおり、①外形的に経済的合理性が乏しいと考えられる契約が存在すること、②より合理的な方法があるにもかかわらず、乗換となっている契約が存在すること、③乗換契約を契機とした新規契約申込後に無保険の状態となった契約者が存在すること、④乗換契約を契機とした新規契約において、保険金等の支払い請求が行われたものの支払いができなかつた契約が存在すること、⑤乗換契約を含む多数契約が存在すること、などが判明した事実として報告された。なお、かんぽ生命では、本件報告徵求後に当該報告のための特別の調査は実施しておらず、そのため、従前、金融庁参事官室に報告していた内容と大きな相違点はなかった。

このほか、過去遡及対応の範囲としては、かんぽ生命が公表したA類型、B類型及びC類型に相当する事案の一部のほか、それ以外の事案についても、乗換契約の態様や顧客に生じている不利益の内容等を踏まえ、乗換前の旧契約を復元することによる顧客の負担とメリットを考慮しながら検討する旨が記載された。

さらに、今後の改善策として、①経営陣からの働きかけなどによる、お客さま本位の営業の徹底に向けた意識改革、②郵便局の募集現場における実態把握の強化、③営業目標配算の適切性検証、④乗換契約（転換類似）の勧奨停止・実績ゼロ、⑤募集事前チェック機能の導入、⑥郵便局管理者による乗換契約全件チェック、⑦乗換により無保険、免責等となる契約の調査・復元、⑧条件付解約制度の導入、⑨転換制度の導入、⑩不祥事件等に対する調査項目の整備及び募集人の自認がなくとも不祥事件等に該当する旨の判定ができるよう判定基準を見直すこと等の施策を取っていくことが記載された。

<sup>108</sup> 適時開示の必要があるものとは、東京証券取引所の有価証券上場規程402条1号(ar)に該当するものをいう。

有価証券上場規程402条1号(ar)は、適時開示を要する場合として、上場会社の業務執行を決定する機関が、「(aから前aqまでに掲げる事項のほか、)当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事項であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」を行うことについての決定をした場合を定めている。

<sup>109</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001454.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001454.html) 参照。

<sup>110</sup> 日本郵政の長門社長も、2019年6月24日に行われた定例の記者会見の際、同日の新聞報道に関する質問に対し、かんぽ生命のB常務執行役の事前説明等を参考に、「しっかりお客さまのサインをいただいている案件ばかりです。そこについては、何か法に反するようなルール違反をやったとは考えてございません。」「少なくともお客さまはサインをしているということをどう考えるのか。これは全く100%不適正と言い得るのか。」「お客さまはサインしているということですから、お客さまのほうにもインセンティブはあると思います。納得してやっていらっしゃるわけです。」などと発言した。

## 8 総務省の報告徵求に対する日本郵便の報告

日本郵便では、2019年6月28日付けの総務省による報告徵求に対し、同年7月10日、主に顧客本位ではない乗換契約（転換類似）の発生を現状の課題とし、上記7記載のかんぽ生命の金融庁に対する報告と概ね同様の改善策を記載した報告書を提出した。

## 9 過去遡及対応範囲の拡大及び特別調査委員会設置等の公表

かんぽ生命は、2019年7月10日、「契約乗換に係る今後の取り組みについて」と題するプレスリリースにおいて、かんぽ生命における乗換契約に係る取組みとして、前記6(3)記載の公表した類型等の過去遡及対応に加え、契約日の前3か月から後6か月の乗換判定期間外での申込みの結果、引受謝絶となった事案等について、契約復元の範囲を拡大すること<sup>111</sup>、今後の改善策として、同月以降乗換契約の勧奨を行わないこと、転換制度等を導入すること、営業目標の水準を見直しマネジメントの改善を図ること、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の3社による、独立した第三者により構成された調査委員会の設置を検討すること等を公表した<sup>112</sup>。

その後、かんぽ生命は、2019年7月14日、「契約乗換に係る当面の業務運営について」と題するプレスリリースにおいて、当面の間（2019年7月から8月）、郵便局とかんぽ生命支店によるかんぽ生命保険商品の積極的な勧奨は行わない旨を公表した<sup>113</sup>。

さらに、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政は、同年7月24日、契約調査の範囲及び方法の妥当性を検証するとともに、不適正募集の原因分析及び再発防止策の提言を行う特別調査委員会を設置することにつき、各取締役会で決議し、これを公表した<sup>114</sup>。

## 10 契約調査の実施等の公表

かんぽ生命は、2019年7月31日、「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」と題するプレスリリースにおいて、全契約調査及び特定事案調査を実施する旨を公表した<sup>115</sup>。

その後、かんぽ生命は、同年9月30日に契約調査の中間報告を行い<sup>116</sup>、同日付で当委員会の中間的な調査報告書も受領した<sup>117</sup>。

なお、かんぽ生命及び日本郵便によるかんぽ生命保険商品の募集につき、かんぽ生命は、同年8月30日、9月中も引き続き積極的な募集は行わない旨を公表し<sup>118</sup>、さらに、同年9月

---

<sup>111</sup> かんぽ生命では、少なくとも2019年6月27日までに行われた社内の検討では、これらの類型についても過去遡及対応の範囲とすることについての議論はなされていなかったが、顧客に新旧の保険料の二重払いをしているケースが存在しているとの新聞報道等を受けて、対象を拡大したものであった。

<sup>112</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001460.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001460.html) 参照。

<sup>113</sup> [https://www2.infomart.co.jp/web/jp/images/upload/513/140120190714471590\\_7549470.pdf](https://www2.infomart.co.jp/web/jp/images/upload/513/140120190714471590_7549470.pdf) 参照。

<sup>114</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001467.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001467.html) 参照。

<sup>115</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001470.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001470.html) 参照。

<sup>116</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001486.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001486.html) 参照。

<sup>117</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001487.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001487.html) 参照。

<sup>118</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001478.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001478.html) 参照。

30日に行われた、上記中間報告において、営業再開は2020年1月を目指す予定である旨を公表した<sup>119</sup>。

かんぽ生命は、同年12月18日、「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」と題するプレスリリースにおいて、全契約調査及び特定事案調査の進捗状況について公表した<sup>120</sup>。

## 11 当委員会による調査報告書の提出及び金融庁による行政処分等

かんぽ生命及び日本郵便は、金融庁により、2019年8月23日を検査予告日として、同年9月以降、立入検査を受けた。

一方、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政は、同月18日付で、当委員会から調査報告書を受領し、不適正募集問題の原因分析の提示及び改善策等の提言を受けた。

その後、同月27日付で、金融庁から、上記検査結果等に基づき、かんぽ生命及び日本郵便は、保険業法に基づく業務停止命令<sup>121</sup>及び業務改善命令を受け、日本郵政は、保険業法に基づく業務改善命令を受けた<sup>122</sup>。

さらに、同日付で、総務省から、日本郵便は、日本郵便株式会社法に基づく業務停止命令及び業務改善命令等を受け、日本郵政は、日本郵政株式会社法に基づく業務改善命令を受けた<sup>123</sup>。

以上のような経緯で、日本郵政グループにおいては、経営責任を明確にするため、日本郵政長門社長及び鈴木上級副社長、かんぽ生命植平社長、並びに日本郵便高橋会長及び横山社長が辞任した（2020年1月5日付け）。また、その他の役員については、役員報酬の減額等が実施された。

## 12 評価

かんぽ生命は、2019年5月28日付で金融庁から本件報告徴求を受けたところ、植平社長は、金融庁参事官室責任者から、自主的な改善の必要性等について厳しい指摘を受けた。これを踏まえ、植平社長は、本件報告徴求の趣旨に沿って全社的な対応を行うよう指示し、同社内で対応策が検討された。

しかし、同年6月24日の朝日新聞の報道に至るまで、かんぽ生命では、担当役員らの間で、過去遡及対応の範囲について協議が整わないなど、関係部署の連携・協力が不十分であり、一枚岩となって速やかな対応を進めることができなかつた。

---

<sup>119</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001486.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001486.html) 参照。

<sup>120</sup> [https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt\\_prs\\_id001505.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2019/abt_prs_id001505.html) 参照。

<sup>121</sup> かんぽ生命については、2020年1月1日から3月31日までの間、かんぽ生命の保険商品に係る保険募集及び保険契約の締結の停止である。また、日本郵便については、上記の間、かんぽ生命の保険商品に係る保険募集を停止することである。

<sup>122</sup> <https://www.fsa.go.jp/news/r1/yuusei/20191227.html> 参照。

<sup>123</sup> [https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01ryutsu13\\_02000069.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu13_02000069.html) 参照。

当委員会のヒアリングにおいては、かんぽ生命では、本件報告徵求を受けた後ですら、担当部署である募集管理統括部が引き起こした事態であるとの意識のまま、非協力な姿勢の役職員が見られた旨を述べる者が複数存在した。

結局、同月 24 日の朝日新聞の報道を機に、かんぽ生命において、社内役員の中で危機意識が共有され、過去遡及対応の範囲について、速やかに取りまとめて公表することが求められる状況に追い込まれた。

これに加え、かんぽ生命では、前回報告書（130 頁）記載のとおり、2018 年 11 月以降、金融庁参事官室から乗換契約に係る問題等についてデータ提供の要請を受けたり、問題点の指摘を受けていたにもかかわらず、社外取締役にはその情報は開示されなかつた。さらに、かんぽ生命が 2019 年 5 月 28 日付け本件報告徵求文書を受領した後も、取締役会において、本件報告徵求の原因となった不適正募集問題についての実質的な議論がなされたのは、本件報告徵求を受けてから約 2 か月が経過した後の同年 7 月 24 日であり、その間、社外取締役の知見を活用して、不適正募集問題を解決しようとする動きは見られなかつた。

そして、朝日新聞の報道後も、かんぽ生命の社内役員の間には、顧客に不利益を生じさせた可能性のある事案でも、所定の契約関係書類に署名・押印を得ており、違法ではないとの意識が根強く残っていた。

そのため、会見等においても、顧客第一の意識により過去遡及対応や復元に臨むという方針を掲げつつも、上記の意識が見え隠れしていたため、メディア等から厳しい批判を受け、不適正募集問題が更に拡大したものと認められる。

この点に関し、当委員会は、前回報告書において、以下のように指摘した。

第 1 に、前回報告書第 5 編第 2 の 2 において、かんぽ生命のガバナンスの問題点の一つとして、「縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと」を挙げ、「かんぽ生命全体として、顧客の不満の表明としての苦情を受理したことを含め、リスク情報に接した際には、これを機に、問題の把握と抜本的解決を図るという意思を持って、問題に取り組むという風土ないし組織文化がなく、従来どおり続けていた担当業務における業務慣行に従って処理をすれば事足りるという発想で取り組んできた。そのため、本契約問題についても、乗換契約について顧客に不利益を生じさせたかどうかという観点で金融庁から指摘を受けていたにもかかわらず、所定の手続で顧客の意向確認を行うこと、及び必要書面に顧客から署名を得ていることをもって、適正募集の確保の観点から特段問題ないものと捉え、契約内容等を外形的に判断して、顧客に不利益が生じていると考えられる事案に関しても、これに伏在するリスクや広がりに想像が及ばないまま、法令違反と断定できないのであるから適正募集の確保の観点からも問題がないという意識のまま募集活動が継続されていた。このようにして、かんぽ生命は、当局の問題意識を汲み取ることや、経営層に正確な情報を適時に報告して、持株会社も含めたグループとして一体的な解決を図るという機会を得られることのないまま、金融庁から報告徵求を受けるという事態に発展してしまったものと思われる。」と指摘した（129 頁）。

第 2 に、前回報告書第 5 編第 3 の 4 において、かんぽ生命保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢の実態と問題点の一つとして、「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」

を挙げ、「かんぽ生命は、2018年秋以降、顧客にとって外形上不利益となるような乗換契約について金融庁から調査を求められており、改善に取り組むよう指摘を受けていたにもかかわらず、持株会社である日本郵政には正式な報告はなされなかつた。さらに、かんぽ生命が金融庁から受けた本件報告徵求について初めて詳細な報告がなされたのは、同年7月23日に開催された経営会議の場であり、本契約問題に関する実質的な議論が行われたのは翌24日の取締役会であった。この時点では、既に、本件報告徵求の日付から約2か月が経過し、マスコミ報道により、大きく取り上げられていた。このような事実経過からすれば、日本郵政が、かんぽ生命と日本郵便との間の特殊な関係に起因し、かんぽ生命が日本郵便に対して不適正募集の防止に向けた実効的な統制が困難な構造的問題が実在していたことを認識しておらず、しかも、かんぽ生命からは、金融庁からの指導を踏まえて本件報告徵求を受けていることを適時に報告を受けていなかつたため、結果的には、持株会社として、グループとしての企業価値の毀損を予防するために、かんぽ生命及び日本郵便に対して連携・協力し、早期に一体的な対応を行うよう調整機能を果たすなど、持株会社に求められる適切な統制を行うことができていなかつたと言わざるを得ない。」と指摘した（123頁）。

これらの点は、まさに、前述のような事実経過に如実に表れている。

## 第12 日本郵政によるかんぽ生命株式の第二次売出しの概要

前記第10記載の事実経過の中で、日本郵政が2019年4月にその保有するかんぽ生命株式の第二次売出しを行ったため、この経緯等について、当委員会の認定した事実を以下に述べる。

### 1 概要

株式の売出しあとは、大要、既に発行された株式の売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘のうち、50人以上の者を相手方として行うことをいう。株主が株式の売出しを行う場合、上場会社は、原則として、発行者の事業その他の事項に関する説明を記載し、相手方に交付する目論見書等の作成が必要となる。

2015年11月、日本郵政は、かんぽ生命及びゆうちょ銀行との3社同時上場に合わせて、100%保有していたかんぽ生命株式の売出しを実施し（第一次売出し）、かんぽ生命の発行済株式総数（自己株式を除く。）に対する所有株式数の割合は89.0%となつた。その後、日本郵政は、2019年4月に、かんぽ生命株式の第二次売出しを実施し、かんぽ生命が同時期に実施した自己株式取得の結果を含め、日本郵政のかんぽ生命の発行済株式総数（自己株式を除く。）に対する所有株式数の割合は約64.5%となつた。

### 2 日本郵政によるかんぽ生命株式の第二次売出しの経緯

#### （1）主幹事証券会社決定に至るまでの経緯

かんぽ生命による新たな保険商品の開発又は既存保険商品の改定に当たっては、保険業法上の認可に加えて、郵政民営化法上の上乗せ規制として、金融庁長官及び総務大臣の認可が必要となる。

もっとも、同法上、日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した場合には、認可は不要となり、金融庁長官及び総務大臣に対する届出で足りることとなるため、かんぽ生命では、株式の流動性を高めることについての機関投資家からの期待も相まって、2015年11月の上場以降、日本郵政によるかんぽ生命の持株比率を50%まで減らしたいという要望を持っていた。そのため、日本郵政によるかんぽ生命株式の売出しの時期について、同社との間で散発的な協議を行っていた。

2018年秋頃、かんぽ生命は、日本郵政長門社長及び鈴木上級副社長のそれぞれに対し、将来的な新商品の開発に要する金融庁の認可取得を見据えて、日本郵政において保有するかんぽ株式の第二次売出しを行うよう要請したところ、2019年1月中旬、長門社長から、同年4月にかんぽ生命株式の売出しを行うことについての打診があった。そこで、日本郵政とかんぽ生命の担当者は、具体的な売出しに関する実務的な検討を行い、同年1月30日、日本郵政の経営会議での検討を経て、長門社長の決裁により、同年4月にかんぽ生命株式の売出しを実施するための主幹事証券会社が決定された。

## (2) 主幹事証券会社等によるデューデリジェンス等

その後、2019年2月上旬、かんぽ生命株式の第二次売出しに関して、キックオフミーティングが開かれ、売出しである日本郵政の各担当者、発行体であるかんぽ生命の各担当者のほか、各主幹事証券会社の担当者、発行体及び引受人のリーガルカウンセルとなった各法律事務所の担当弁護士が出席した。当該キックオフミーティングでは、案件概要やスケジュール概要の説明などが行われた。

キックオフミーティングの後、引受審査の一環として、主幹事証券会社等によりかんぽ生命及び日本郵政に対する各種デューデリジェンス（以下「DD」という。）が実施され、かんぽ生命等は、監督・規制関連に関する質問項目を含む質問を書面により受領した。

同年2月21日、かんぽ生命のIR室<sup>124</sup>の担当者は、主幹事証券会社によるDD質問事項に対する回答書を、主幹事証券会社に対して提出した。

かんぽ生命は、「上場以降の業務改善命令と業務改善計画の実施状況、行政指導、その他の行政処分や新たな行政処分等が発生する可能性として認識している事項」の有無を尋ねる質問に対しては、上場以降監督官庁からの業務改善命令等を受けていない旨、また、現時点で新たな行政処分等が発生する可能性として認識している事項はない旨を回答した。なお、かんぽ生命は、この時点において、前記第10記載のとおり、金融庁参事官室からかんぽ生命保険の乗換契約に関するデータの状況などについて照会を受けていたが、これについては、定常的なモニタリングの一環と認識していた。さらに、上場以降にかんぽ生命が把握しているかんぽ生命のコンプライアンス違反事案の発生件数を尋ねる質問に対しては、上場以降のかんぽ生命及び保険代理店としての日本郵便で発生した不祥事件等の件数を回答した。

また、遅くとも同月22日までには、日本郵政とかんぽ生命との間で、かんぽ生命株式の売出しとともに、かんぽ生命による自己株式の取得を同時期に実施するスケジュールについて協議が行われていたところ、同日、かんぽ生命経営企画部長及びIR室長らは、日本郵政の担

<sup>124</sup> IR室は、かんぽ生命の経営企画部内に設けられ、IRに関する事項の総括が所掌業務とされており、かんぽ生命株式の売出しに関する実務的な部分を担当していた。

当者から、かんぽ生命による自己株式の取得は4月5日に詳細決定の上、同月8日に実施すること、及びかんぽ生命株式の売出しは、同月15日に条件決定の上、同月23日を受渡日とするスケジュール案（日本郵政の長門社長も確認済み）の伝達を受けた。

2019年3月18日には、同日に報じられたかんぽ生命の募集品質に関する新聞報道<sup>125</sup>を受け、かんぽ生命は、主幹事証券会社から、当該報道が事実であるか、また不祥事件その他の理由により新たな行政処分がなされる懸念はないか、説明するよう追加の質問を受けた。これに対して、かんぽ生命は、当該報道内容は事実であるが、募集品質向上に向けた総合対策に取り組むことにより不祥事件の発生件数の抑制に努めており、現時点において新たな行政処分がなされる懸念はない旨回答したところ、主幹事証券会社からの追加の質問はなかった。

### 3 第二次売出しの公表と条件決定等

かんぽ生命は、2019年4月4日、日本郵政が保有するかんぽ生命の普通株式1億6,810万8,700株の売出しの実施を承認する旨、及び5,000万株を上限とする自己株式の取得をそれぞれ取締役会で決議し、適時開示を行った。

かんぽ生命は、この第二次売出しの公表前においては、前記第10の1ないし4記載のとおり、金融庁参事官室責任者から、乗換契約に関して、経済合理性が乏しいと思われる事案の存在等に関して指摘を受けていた。

しかし、かんぽ生命保険商品に関して乗換契約に係る法令違反として不祥事件等に該当する旨の判定がなされた事案は、2015年度以降0件から3件にとどまっており<sup>126</sup>、経済合理性に疑問のある事案に対するサンプル調査を実施した結果、顧客の意向に反する事案は特に認められなかつた。また、金融庁参事官室責任者の上記指摘に対して、植平社長において、早期に追加対策を講じることにより、自主的な改善を図ることが必要かつ可能であると考えて

<sup>125</sup> 西日本新聞は、2019年3月18日の朝刊1面に「郵便局員 違法営業68件」「保険 高齢者と強引契約」「全国の郵便局に寄せられた営業に対する苦情は昨年までの3年半で1万4千件超に上り、高齢者に関する内容が約6割を占めた」などとする記事を掲載した。

<sup>126</sup> 前記第6編第3参照。

いたことなどから、この時点で、かんぽ生命株式の売出しに関し、かんぽ生命は、投資家の投資判断に著しい影響を与える事象が発生しているとの認識は有していなかった。<sup>127</sup>

他方、日本郵政は、かんぽ生命株式の売出前に、金融庁参事官室の指摘及びこれに対する対応状況等について、かんぽ生命から報告を受けていなかった。

かんぽ生命は、同月 8 日、自己株式取得結果とともに、売出株式数を変更する旨を公表し、同月 15 日には、売出価格を 1 株 2,375 円とし、受渡日を同月 23 日とする旨等を決定した。また、同月 18 日には、国内売出し及び海外売出しに係る株式数がそれぞれ確定した旨の開示を行った。

#### 4 金融庁参事官室による乗換契約に係る指摘についての対応

受渡日の前日である 2019 年 4 月 22 日、かんぽ生命は、株式売出しに関する実務上のプロセスの一環として、主幹事証券会社から、目論見書の記載に関連して重大な変更点（後発事象）が生じてないこと等の確認（ブリングダウン DD）を受けた。かんぽ生命 IR 室の担当者は、当該ブリングダウン DD に先立ち、かんぽ生命の関係部署に対し、従前の DD における回答内容等に変更がないかを確認したところ、当該担当者は、第 10 の 5 記載のとおり、同年 4 月中旬、他部署の回答により、金融庁担当者からかんぽ生命の乗換契約に関し、金融庁に対して提供したデータ等に基づき募集品質に関する問題点の指摘を受けたことを知った。

そのため、かんぽ生命 IR 室の担当者は、主幹事証券会社らに対し、金融庁参事官室の指摘事項の概要とともに、金融庁から保険業法に基づく報告徵求を受ける蓋然性が高まっている旨を伝えたところ、かんぽ生命株式の売出しに関する法律意見書を提出することとなつている法律事務所の担当弁護士から、かんぽ生命が認識している事実関係、金融庁がこの問題を認識するに至った経緯、かんぽ生命の事業上に与える影響等に関する質問を受けた。

---

<sup>127</sup> かんぽ生命が当時認識していた事実が、東京証券取引所の定める有価証券上場規程 402 条 2 号 x（いわゆるバスケット条項）の定める「(a から w までに掲げる事実のほか、) 当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であつて、投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」に該当するか否かが問題となり得るところ、この該当性は、確実性、重要性及び影響の大きさを総合考慮し、「通常の投資者が当該事実を知った場合に、当該特定有価証券等について当然に「売り」又は「買い」等の判断を行うと認められるか否か」という基準で判断されるのが一般的である。そして、この判断に際しては、例えば、「不適切会計などの企業の不祥事の事実が確認されたこと」など、事実が確実性をもって確認されたことを前提に(402 条 2 号 a から w までに掲げられている事実はいずれも確実性が認められる事実であると考えられる)、これが会社の財産・業務・信用等に与える影響の大きさ等を考慮し、例えば、有価証券上場規程施行規則 402 条を参考として、事実の重要性を判断し、上記バスケット条項の該当性の判断がなされるのが通常と思われる。

当時、かんぽ生命において、不適正募集の事実が新たに確認されたものではないのであれば、そもそも確実性をもって確認された事実自体を観念することができない。また、仮に確実性をもって確認された上記バスケット条項に該当する事実が観念できないとしても、かんぽ生命が当時認識していた事実に照らし、確実性、重要性及び影響の大きさの要素を総合考慮して判断した場合、例えば、上記バスケット条項とは別の規定、例えば、有価証券上場規程 402 条 2 号 f 「免許の取消し、事業の停止その他これに準じる行政手続による法令に基づく処分又は行政手続による法令違反による告発が発生した場合」として適時開示が義務付けられている場合に準じるような状況、すなわち、かんぽ生命が当時、保険業法違反により業務改善命令等の行政処分に至る蓋然性が相当高い状況に直面しているとの認識を有していたとは認め難い。このように考えると、「投資家の投資判断に著しい影響に及ぼすものが生じた場合」には該当していなかったものと考えられる。

以上は弥永教授の見解であり、当委員会の見解とも一致している。

これに対し、かんぽ生命IR室の担当者は、金融庁からの募集品質に関する照会を受けて顧客の苦情事例などを事実関係として提出したこと、金融庁からは事実関係を把握するために報告書を出してほしいと言われており、即時に処分にはならないというのがかんぽ生命の同月22日の時点の見通しであること、財務上の影響が生じる可能性のある内容として乗換前の既契約が解約されたことにより保険金が不払いとなっている事案を約100件程度把握しているものの、顧客が納得の上解約しているものも混在していることから、経営への影響は同日時点では重大なものではないと考えていることなどを回答した。

その後、かんぽ生命は、当該法律事務所から、かんぽ生命株式の受渡しに必要となる法律意見書を受領し、同月23日に予定どおり株式の受渡しが完了したことから、当該一連の手続に関し法律上の問題はないものと認識していた。なお、日本郵政は、本件売出し公表後のかんぽ生命に対する金融庁参事官室の指摘及びこれに対する対応状況等について、かんぽ生命から報告を受けていなかった。

以上のとおり、かんぽ生命は、日本郵政による本件売出し公表後から株式の受渡完了までの間も、かんぽ生命株式の売出しに関して、投資家の投資判断に著しい影響を与える事象が発生しているとの認識を有しておらず、日本郵政も、その間、金融庁参事官室の指摘及びこれに対する対応状況等について、かんぽ生命から報告を受けていなかった。

## 第7編 不適正募集問題の実態に係る経営陣の認識

第6編記載の日本郵政グループの不適正募集への取組みに係る事実経過を前提に、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政各社の経営陣が、2019年6月に不適正募集問題が発覚する以前の時点で、かんぽ生命保険商品に係る「不適正募集」の実態に関して、どのように認識していたのかを各社別に検討する。

### 第1 かんぽ生命

#### 1 概要

かんぽ生命の経営陣は、不適正募集問題が発覚する以前の時点で、かんぽ生命保険商品に係る「不適正募集」の実態に関して、概ね以下のとおり認識していた。

すなわち、

①「不適正募集」とは、法令違反又は社内規則に違反する募集行為であり、募集人調査を経て、不祥事件と判定され、金融庁に届出を行う事案が典型であり、その主な内容は、作成契約、すなわち、顧客に無断で契約関係書類を偽造するような明白な法令違反の事案であった。このような不適正募集は、ごく少数の募集人が発生させた例外的な事案であると考えていた。②乗換契約に関しては、外形的に見て、経済合理性の乏しい乗換契約であっても、契約関係書類に顧客の署名・押印があるため、通常、顧客の資金ニーズ等に基づくもので、その意向に沿う募集が行われていると思っていた。また、今般問題となっている顧客に不利益を生じさせている様子の募集については、経済合理性に乏しかったとしても、それ自体では法令違反とはいえないため、不適正募集であるとは考えていなかった。

③2019年6月以降の特定事案調査等により判明した不祥事件や不祥事故の件数等に表れているような質及び量の不適正募集が発生していたとは想像しておらず、不適正募集は、局所的かつ一部の募集人によって行われていると思っていた。募集品質の指標が悪い募集人については、募集品質レベルに課題があるため指導により改善を要するものの、法令違反に該当するような募集を行っているとは思っていなかった。

④2017年以降、緊急対策本部を設置し、募集品質向上に向けた各種の施策を実施しており、2018年1月からは、募集品質向上に向けた網羅的・包括的な施策である「総合対策」を実施した。それ以後、募集品質の指標は概ね改善の傾向を示しており、不祥事件の数も特に増えていなかつたため、全体的に募集品質は改善しており、その効果により、不適正募集も減っていくだろうと思っていた。

#### 2 植平社長

不適正募集問題が発覚する以前の植平社長の不適正募集の実態に関する認識については、概ね上記1記載のとおりであるが、同人は、より具体的には、以下のような認識も有していた。

①植平社長は「性善説」に立っており、郵便局において、自己の利益を図るために、顧客に不利益を生じさせるような募集を行っている郵便局員が相当数存在するとは全く思っていないかった。

②顧客からの苦情等を契機に、募集態様に問題があると考えられる事案であっても、募集人調査において、募集人が自認をしない場合には、不祥事件や不祥事故の判定を行うことができず、このような事案には、「荒っぽい募集」が行われたものも含まれている可能性があるとは思っていた。

③かんぽ生命では、総合対策の実施と並行して、個別の郵便局や募集人の募集品質の現状を表すデータが記載された募集品質実績表や募集品質カルテを日本郵便に提供していた。そして、日本郵便では、これらの資料を用い、指導対象項目を明確にした上で、郵便局や募集人に対する指導を行っており、植平社長は、このような指導には不適正募集の抑止の効果があると思っていた。

④顧客の不利益を可能な限り早期に解消して、顧客の救済を図るための手段として、合意解除というスキームを以前よりも柔軟に運用していた。その結果、植平社長の在任当時、他の生命保険会社では、ほとんど発生していないと言われていた合意解除の件数が年間 100 件以上となっていた。しかし、同人は、総合対策を着実に実施していくれば、数年以内に、合意解除の事案は減っていくだろうと考えていた。

⑤乗換契約については、2017 年 10 月に新商品を発売した後、一定程度、乗換契約（転換類似）の件数は増えていたものの、2019 年 4 月以降の乗換契約抑制の対策により、件数は減っていくだろうと思っていた。

## 第2 日本郵便

### 1 概要

日本郵便の主たる事業は、郵便・物流であり、かつ、巨大な組織であるため、郵便局における主たるコンプライアンス問題は、窃盗・詐欺・横領等や郵便物の放棄・隠匿等の部内犯罪であった。日本郵便の経営陣は、概ねかんぽ生命保険商品に係る不適正募集とは、法令違反により金融庁への届出を要する不祥事件であると考えており、これに対する関心は、犯罪事案や郵便事業に係る法令違反事案に比して希薄であったと認められる。

こうした背景があり、日本郵便の経営陣の間でも、担当業務に応じて、役員の間には、不適正募集に関する認識の深度に明確な差異が認められた。すなわち、日本郵便において、例えば、郵便・物流業務の関係部署を担当する役員は、かんぽ生命保険商品に関する不適正募集の実態についてはほとんど認識がなかった。他方、当時、金融業務部内に設置された募集管理統括室がかんぽ生命保険商品の募集管理の担当部署であり、日本郵便内で不適正募集に関する情報に接する機会が最も多かったところ、募集管理統括室担当の役員の認識は、概ね以下のとおりであった。

①不適正募集とは「不祥事件と不祥事故」であると考えていた。不祥事件や不祥事故と判定されていないものの、顧客から苦情を受け付けた事案や合意解除事案等の中には、募集人の募集態様に問題があるものも少数ではあるが含まれているだろうと考えていた。しかし、無効・合意解除事案の内容についての詳細までは把握しておらず、この中に不適正募集によるものが含まれているとは考えていないかった。

②2019 年 6 月に不適正募集問題が発覚するまでは、募集人の中にはモラルが低い者が相当数存在することや、かんぽ生命保険商品の募集の現場で、これだけの問題のある募集が行われ

ている実態については把握していなかった。今般のかんぽ生命の契約調査により、不祥事件等に該当する旨の判定を受けた募集人が相当な数に上ることを知って驚いた。

③不適正募集問題への対応は主に高齢者苦情を減らすことであると思っており、乗換契約の問題について、かんぽ生命が金融庁から本件報告徵求を受けるまでは、具体的な内容は把握しておらず、郵便局における不適正募集の正確な実態も把握していなかった。

## 2 横山社長

横山社長の不適正募集に関する認識は、概ね以下のとおりであった。

①日本郵便社長として在任中、その業務全体に占める各事業の比重については、郵便・物流事業が占める割合が半分以上であり、かんぽ生命の事業が占める割合は全体の1割程度というような感覚であった。

②かんぽ生命保険商品について、不適正募集として認識していたのは不祥事件であり、その件数については、年間20件程度であることは把握していた。

③募集品質データの詳細については認識しておらず、2019年6月に不適正募集が発覚するまでは、かんぽ生命保険商品の募集の現場で、相当数の不適正募集が行われているとは思わなかつた。

④在任中、かんぽ生命植平社長と共同で、総合対策を実施したが、これを実施していくれば、募集品質は向上し、不適正募集は減っていくだろうと考えていた。

⑤募集品質について課題があるのは、高齢者募集及び多数契約募集であると思っており、乗換募集に問題があるとは認識していなかった。乗換契約については、2017年10月に新商品の販売を開始した後、乗換契約（転換類似）の件数は増えていたものの、2019年4月以降の乗換契約抑制の対策により、その件数は減るだろうと思っていた。

⑥2019年6月以降の特定事案調査等により判明したこととして、募集人の一部が、募集手当欲しさに顧客に不利益を与えるような募集を行っていたことを知った。今振り返れば、「郵政村の常識が世間の非常識」となっており、特に金融渉外部門における渉外社員の中にモラルが低いものが相当数存在していたことには驚いている。

## 第3 日本郵政

日本郵政の長門社長及び鈴木上級副社長は、在任中、かんぽ生命保険商品に係る不適正募集として認識していたのは不祥事件であり、年間20件程度発生していたことは把握していた。

かんぽ生命保険商品に係る不祥事件の件数は、取締役会等で、四半期に一度のコンプライアンスプログラムの推進状況に関して報告されていたが、その中で、件数は減少傾向にある旨の報告を受けていたものの、総合対策の進捗状況については、特に報告を受けていなかった。

上記両名は、今般の乗換契約の問題の詳細については、かんぽ生命が金融庁から本件報告徵求を受けた後に初めて報告を受けた。

このように、長門社長及び鈴木上級副社長は、今般の不適正募集問題が発覚する以前の時点では、郵便局における不適正募集の実態を把握する機会がほとんどなかつた。

#### **第4 小括**

以上のとおり、不適正募集問題発覚前の不適正募集に関する経営陣の認識は、かんぽ生命、日本郵便、日本郵政の順に希薄となっていた。

## **第8編 日本郵政グループ各社の経営陣の不適正募集に対する認識と今般判明した不適正募集の実態が乖離している原因**

第7編で述べた不適正募集問題が発覚するまでの日本郵政グループの経営陣が認識していた不適正募集の実態と、特定事案調査等により、今般判明した不適正募集の実態については、相当な乖離が見られるため、当委員会としては、年内に実施した調査結果を踏まえつつ、追加調査の結果も総合し、これがどのような原因に基づくものかを調査・検討したところ、その内容は以下のとおりである。

### **第1 特定事案調査等の調査規模、顧客の意識の変化及び不祥事件等判定の方法等の大幅変更による不祥事件等の判定件数の増加**

かんぽ生命は、2019年8月上旬以降、例えば、特定事案調査において、約18.3万件の保険契約（契約者数約15.6万人）という過去に例のない大規模な調査を実施し、その範囲を拡大しながら、7か月以上にわたる調査を継続している。

かんぽ生命により特定事案調査等が実施されるようになってから、小規模に行われていた従前の調査等と異なり、報道等により、顧客に不利益を生じさせるような募集が行われていたことが社会に広く認知されたこともあり、顧客及びその家族等が、加入していた契約の募集について懐疑的な目を向けるようになった。

そのため、顧客等が特定事案調査等において、自己が被った被害の発生や意向に沿っていない契約について、不満の意思等を明確に表明するようになり、従前は顕在化していなかった顧客の声が広く、かつ、明確にかんぽ生命に寄せられることになった。

さらに、特定事案調査等における不祥事件等判定は、それまで、募集人の自認が必要とされており、不祥事件等に該当すると判定される件数は限られていた。しかし、今回の判定では、自認に依拠せず客観的証拠等に基づく判定が行われ、リーニエンシー類似の制度（第2編第1の2(2)ア）等の導入もあって、不祥事件等に該当すると判定される件数は、相当程度増加した。

他方、日本郵政グループ各社経営陣の中には、顧客に所定の書面を交付して説明を行い、その上で顧客から署名及び押印を得ているのであるから、そのような募集は法令違反ではないと考える者があった。

しかも、同経営陣にとっては、不適正募集とは、従前の判定方法に基づき発覚した不祥事件等とほぼ同意義であったので、特定事案調査等の結果判明した不祥事件等の件数は、予想外の結果であり、そもそも、経済合理性のない乗換等も不適正募集に含まれるのであるとの整理を行ったのは、特定事案調査等以降である。

よって、不適正募集の正確な実態について認識が可能な状況になったのは、同調査以降であると考えられる。

## **第2 かんぽ生命及び日本郵便では、不適正募集の実態を正確に把握できていなかったこと**

かんぽ生命及び日本郵便では、顧客の苦情等の不適正募集に係る情報がもたらされても、それが活用されず、実態把握の遅れにつながり、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のみならず、不適正募集の実態把握につながる現場の声も、経営層に届かない組織風土であった。

日本郵便においては、現場では、営業目標達成に偏った営業推進管理が行われ、経済合理性等の観点からのチェックは行われておらず、かえって、募集品質に問題があったとしても、販売実績を挙げていれば、不適正募集が黙認されるという風潮が形成されていた。また、第5編第2の1(3)ア記載のとおり、募集品質カルテ等に記載された各募集人の募集品質データだけでは、募集人の不適正募集につながる可能性のある募集実態を把握することは困難であった。このように、現場ですら、不適正募集の実態を把握することは困難であったから、重層的な組織構造の中では、支社、本社と上部組織になるほど、不適正募集実態についての認識がますます希薄となっていた。

この点に関しては、かんぽ生命においても同様である。

かんぽ生命の支店<sup>128</sup>パートナー部は、本社から共有された募集品質データに基づき、受持エリアの募集人等の募集品質を管理していた。しかし、かんぽ生命の支店パートナー部の主な役割は、対応する郵便局の営業推進管理の支援であり、募集人の業務経験のある社員が多くなかつたこともあり、募集人等に対する不適正募集の防止に向けた十分な指導を行うことができず、募集人等の募集実態を把握することができなかつた。ましてや、エリア本部及び本社に至っては、日本郵便と同様に、上部組織になるほど、不適正募集の実態に関する認識は希薄となっていた。

また、2018年1月から実施された総合対策も、不適正募集の実態を正確に把握した上で策定されたものとは言い難いものであった。

## **第3 不適正募集の実態把握につながり得る情報が経営陣等の出席する会議等において質量ともに十分な報告がなされていなかつたこと**

当委員会は、第1編第4の4「デジタル・フォレンジック調査」において詳述したように、2014年4月から2019年6月までに至るまでの間のかんぽ生命、日本郵便及び日本郵政の関係会議体における報告状況等につき、不祥事件及び不祥事故、募集に係る顧客等からの苦情の内容、無効・合意解除事案及び総合対策の進捗状況等に関連し、不適正募集の実態把握につながり得る情報がどのように報告されているかという観点から、その議事録及び添付資料等を精査した。その結果は、以下のとおりである。

### **1 かんぽ生命**

かんぽ生命の取締役会では、まず、不適正募集に関する情報として、多いときでも数か月に一度の頻度で、主に不祥事件の件数のみが報告されていた。他方、監査委員会、経営会議

---

<sup>128</sup> 全国に82の支店が設置されている（詳細は前回報告書23頁参照）。

及びコンプライアンス委員会では、毎月、不祥事件の件数に加え、募集人の属性及び事案概要も報告されていた。もっとも、いざれも簡潔な内容にとどまり、また、調査が完了していない段階での報告であることが多かったため、各事案の原因分析に有用な情報は報告されていなかった。なお、不祥事故については、コンプライアンス委員会において、件数だけが報告されていた。

次に、募集に係る顧客等の苦情については、取締役会では、半期に一度、新契約時の苦情の発生件数及びそれが苦情全体に占める割合等の数値が報告されるのみで、募集に係る苦情に関して分類等や分析結果は報告されておらず、総合対策の進捗状況についても報告されていなかった。他方、監査委員会、経営会議及びコンプライアンス委員会では、2018年度以降、総合対策の進捗状況の内容として、不適正募集（不祥事件）の件数、募集態様に係る苦情及び高齢者苦情の件数、無効・合意解除事案の件数が報告され、その頻度は、監査委員会では、3か月に一度、経営会議及びコンプライアンス会議では毎月であった。もっとも、これらの報告は主に件数等の指標に着目したものであり、事例やその分析等を取り上げるものではなかった。

以上より、かんぽ生命の経営陣等が出席する会議等では、不適正募集に係る情報について、質と量の両面において、不適正募集の実態把握に資する十分な情報が報告されていなかった。また、経営会議やコンプライアンス会議と比較し、社外役員が出席する取締役会及び監査委員会では、不適正募集に係る情報が更に限定されていた。

## 2 日本郵便

日本郵便の取締役会及び経営会議では、不適正募集に関する情報としては、不祥事件の件数及びその推移が報告されていたのみであり、その頻度は、経営会議では毎月、取締役会では3か月に一度であった。他方、コンプライアンス委員会においては不祥事件の件数だけではなく事案の概要も報告されていたものの、その内容は簡略であり、原因分析に有用な情報は含まれていなかった。いざれにおいても、主な報告対象は部内犯罪に係る事案であり、かんぽ生命保険商品の不適正募集に係る報告は簡略なものだった。そして、不祥事故については、いざれにおいても報告されていなかった。

次に、募集に係る顧客等の苦情については、取締役会及び経営会議では、毎月、新契約時の高齢者募集に係る苦情の件数が報告されていたものの、具体的な内容については触れられておらず、コンプライアンス委員会では報告されていなかった。

総合対策の進捗状況については、いざれの会議体においても報告されていなかった。

以上より、日本郵便においては、かんぽ生命における取締役会等と比べた場合、不適正募集に関する情報として報告されていた内容は更に希薄だったといえる。これは、日本郵便では、郵便・物流業務が中心的な業務であり、これらの業務に関する報告に重点が置かれていたことによるものと思われる。そのため、かんぽ生命と同様、日本郵便の経営陣等が出席する会議等でも、不適正募集に係る情報について、質量の両面において、不適正募集の実態把握に資する十分な情報が報告されていなかった。

### 3 日本郵政

日本郵政の取締役会、監査委員会、経営会議では、数か月に一度、グループ各社によるコンプライアンスの推進状況の報告の中で、不祥事件の件数のみ報告されていた。他方、コンプライアンス委員会に対しては、2017年までは、不祥事件について件数と発覚の端緒等も報告されていたが、2018年1月以降は件数のみが報告されていた。なお、不祥事故については、いずれにおいても報告されていなかった。

募集に係る顧客等の苦情については、経営会議において半期に一度、件数及び推移が報告されていたが、取締役会及びコンプライアンス委員会等には報告されていなかった。

そして、総合対策の進捗状況については、いずれにおいても報告されていなかった。

以上より、持株会社である日本郵政では、不適正募集に関する情報は、事業子会社である日本郵便に比しても、報告される内容は更に希薄であった。

### 4 日本郵政グループコンプライアンス連絡会

日本郵政グループでは、グループ全体のコンプライアンスの推進について協議するための場として、持株会社である日本郵政及び事業子会社3社が、日本郵政グループコンプライアンス連絡会を設置し、かんぽ生命は同連絡会において、不適正募集に関する情報について報告していた。すなわち、かんぽ生命により、不祥事件の件数及び事案の概要は報告されていたものの、その詳細について報告されていなかった。なお、不祥事故については、件数のみ報告される場合もあった。総合対策の進捗状況については、毎月、指標の数値及びその推移のみ報告されていた。

以上より、日本郵政グループコンプライアンス連絡会における報告は、かんぽ生命の会議体における報告と同様に、不適正募集の実態把握につながる十分な情報は報告されていなかった。

### 第4 小括

第1ないし第3に述べたような点が存在したことに照らせば、日本郵政グループ各社の経営陣の不適正募集に対する認識と今般判明した不適正募集の実態が乖離していることについては相応の理由があると認められる。

しかし、日本郵政グループの各社の歴代の経営陣は、不適正募集問題の実態を正確に把握できていないまま、不適正募集防止に向けた一定の対策を講じてきた。

かんぽ生命植平社長及び日本郵便横山社長も、歴代の経営者と比較すれば募集品質の改善に積極的ではあったものの、当時把握していた不適正募集の実態を前提に、総合対策を策定し実施してきたため、結果的に見れば、講じた対策等は不十分なものにとどまっていた。

## 第9編 当委員会の提言した改善策の検討及び実施状況等

日本郵政グループは、以下のとおり、当委員会が前回報告書において提言した改善策を検討及び実施しているほか、不適正募集防止に向けた各種の取組みを実施している。

### 第1 募集状況の可視化（録音録画）

#### 1 提言の概要

当委員会は、渉外社員である募集人による不適切な話法による保険募集が行われたような場合、顧客の主張と募集人の主張に食い違いがあり、顧客又は募集人のどちらの主張が正しいかを判断することが困難な状況を抜本的に解消するため、募集人が顧客に対して説明等をする場面を録音録画することにより、後日の検証を可能とすることを提言した。

この募集状況の録音録画については、必要な環境整備等に費用や時間を要することを踏まえ、まずは可能な範囲から試行に着手し、その過程で課題を抽出しながら、対象を拡大し、来年度中には本格実施に移行すること、さらに、少なくとも本格実施までの間は、不適正な乗換契約を抑止するという観点から、郵便局の渉外社員である募集人による保険契約の解約手続の取扱いを制限するという措置を講じることを提言した。

なお、当委員会としては、この録音録画については、一切の例外を設けるべきではないと考えている。

従来、かんぽ生命及び日本郵便においては、不適正募集撲滅のための対策を講じてきたものの、例外を設けることが多かったことは事実である。例えば、高齢者募集における家族同席においても、同席拒否の場合には、同席を必要としないなどとしてきた。

その結果、不埒な募集人は、この例外を悪用し、高齢者である契約者に家族同席の拒否をさせて、不適正募集を行ってきたのである。

今回の録音録画においても、第5編の「募集人ヒアリングの実施状況と分析結果」で述べたとおり、一部の募集人は、顧客が断れば録音録画をしなくてもいいのであろうと考えているようである。

蟻の一穴から堤が崩壊するように、このような例外を認めれば、今回、録音録画を導入した趣旨が没却されることは必至であろう。

その観点からも、録音録画を拒否する場合には、契約そのものができないというように、例外を設けないことも併せて提言したい。

#### 2 検討及び実施状況等

かんぽ生命は、営業企画部を責任部署として、日本郵便募集品質改善部とも協議の上、募集状況の録音・保管による募集状況の可視化の仕組みの構築を2020年3月から試行を始め、同年8月以降には、本格実施に移行することとしている。他方、郵便局の渉外社員である募集人による保険契約の解約手続の取扱いの制限については、解約手続を原則郵便局の窓口のみで実施することを今後の検討事項としている。

## **第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**

### **1 提言の概要**

当委員会は、郵便局の営業のフロントにおいて、管理者等が簡易な操作により、申込みを受理した契約内容のみならず、顧客が、これまで加入・解約した契約内容、その履歴に関する情報、及び各手続を担当した社員に関する情報等、不適正募集の検知に必要な情報をチェックできるような仕組みを整備すること、また、この仕組みについては、他の生命保険会社の水準に到達することを目指して、システム的な対応を行うことを提言した。

この提言は、かんぽ生命のシステムが、限度額管理の観点から導入された被保険者ベースでのシステム管理が主体であり、契約者ベースでの管理を行うことについて適切な内容となつていなかつたことから、不適正募集防止のため、契約者ベースで簡易な操作によって契約者の関わる契約全体を、契約前においても把握できるシステムが必要であると考えた結果行ったものである。

### **2 検討及び実施状況等**

かんぽ生命は、営業企画部を責任部署として、日本郵便募集品質改善部及び金融営業部とも協議の上、2020年10月から、かんぽ生命の支店及び郵便局において、顧客から申込みを受理した際に、顧客の過去の契約の加入・消滅履歴情報をシステム上、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することとしている。顧客の契約の消滅履歴については、現行のシステム上、過去3か月までの範囲で確認可能であるところ、同年4月からは、過去24か月にまで確認範囲を拡大することとしている。

## **第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**

### **1 提言の概要**

当委員会は、不適正募集の動機を喪失させるため、可及的速やかに、現行の乗換契約（転換類似）の獲得に連動する営業手当の支給を廃止し、数年以内には、新規契約の獲得に連動した営業手当を廃止し、契約の保有率、顧客のアフターフォローなどの活動実績等も加味した業績評価を行い、これを反映させた手当や人事評価の体系に見直すことにより、新規契約の獲得に向けた強いインセンティブを減殺し、顧客のアフターフォロー等の活動を通じて、「顧客第一」の意識付けを行うことを提言した。

## 2 検討及び実施状況等

かんぽ生命は、営業企画部を責任部署として、日本郵便金融営業部とも協議の上、①個人契約の乗換契約についての手当支給等の見直し<sup>129</sup>及び②窓口社員への営業手当の支給水準（基本給と手当の割合）の見直し<sup>130</sup>について、労働組合に提案し、2020年2月14日、労働組合から妥結の承認を得ており、必要な準備・手続等を行った上で、同年4月から実施することとしている。

また、かんぽ生命人事部及び日本郵便人事部は、窓口・窓口社員の人事評価についても、募集品質に係る評価項目及び評価基準を新設し、不適正募集の抑止及び募集品質向上に向けた取組みを促進することについて、労働組合に提示済みである。併せて、管理者の人事評価についても、募集品質に係る評価項目及び評価基準を新設し、不適正募集の抑止及び募集品質向上に向けた取組みを促進するための仕組みを、2020年4月から整備することとしている。

## 第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 提言の概要

当委員会は、以下の方法等により、募集人調査の在り方、不祥事件及び不祥事故の判定、不適正募集を行った又はそのリスクのある募集人の処遇や指導の在り方等を抜本的に見直す必要がある旨を提言した。

その概要は、以下のとおりである。

- 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ったとしても、かんぽ生命が一定の基準に基づき不適正募集を行うリスクが高いと判断した場合には、保険募集における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

この中で、②について若干補足する。

今回の募集人ヒアリングにおいても、既に述べたように、不適正募集に関与した募集人は、不適正募集をしたと自認さえしなければ、決して不祥事件等に該当する旨の判定をされず、厳しい処分を受けることもないと確信しており、現実も、そのとおりであった。

---

<sup>129</sup> ①個人契約の乗換契約について、社内手続に則った乗換契約（転換類似）の場合、通常の2分の1の手当を支給していたところ、これを不支給とし、また、契約維持等の品質向上の観点から、保険契約の保有率が高い社員に対しては、保険契約の維持に資する手当の支給額を引き上げることとした。また、②新規契約の契約日前3か月・後6か月の範囲内に既契約を解約した場合を乗換契約としていたところ、これを前12か月・後13か月の範囲に拡大した。

<sup>130</sup> 窓口社員と窓口営業社員の基本給を統一したものである。

そのため、これまでには、不適正募集に関係した募集人間では、かんぽ生命による調査においても、事前に緊密に情報交換をするなどして否認を貫徹し、処分を免れてきた。

今後は、これまでの自認に依拠する取扱いを変更し、②のような実務とすれば、いわゆる否認得でなくなることは言うまでもない。

不適正募集を撲滅する方策の一つとなると確信し、提言した次第である。

## 2 検討及び実施状況等

かんぽ生命コンプライアンス統括部は、不祥事件等に該当すると判定するに当たり、2019年11月から、募集人が不適正募集の事実を否定した場合であっても、外形的に顧客に不利益と認められる契約形態や、顧客からの回答内容や信憑性の高い状況証拠に基づき、厳格な事実認定を行っている。

また、募集人処分については、従前は「業務廃止」と「厳重注意」の二段階としていたところ、2020年4月からは、「業務停止」（一定期間募集を停止させる処分）と「注意」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こととしている。

日本郵便募集品質改善部においては、2020年4月から、かんぽ生命のコンプライアンス統括部及び募集管理統括部と連携し、不適正募集を発生させた募集人や募集態様に課題がある募集人に対する研修カリキュラム等を策定し、募集再開に向けた研修を実施することとしている。管理者に対する処分については、2020年1月から全ての金融関係管理者を「保険募集品質改善責任者」に指定することでその役割を明確化し、過怠があった場合には厳格な処分を実施することとしている。

## 第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定期報告

### 1 提言の概要

当委員会は、募集現場における不適正募集の実態が矮小化されることなく、各社の取締役会に適時に報告されるよう、当面、専ら募集コンプライアンスに関わる事項を対象とし、通報者を顧客及び日本郵政グループの役職員とする専用の通報制度を設け、件数のみならず、その通報内容の詳細について、日本郵政グループ各社の取締役会及び第三者検証機関（後記第6参照）に定期報告し、検証されることが必要である旨を提言した。

これまで、多数の日本郵政グループ役職員をヒアリングしたなかで、特に、現場の社員などからは、「内部通報を行うと、翌日には通報者が誰であるかすぐに特定されてしまう」、「通報しても、途中で握りつぶされてしまう」などの声が多く聞かれた。

内部通報のために使用するコンピュータ端末が共用であり、各人に配付されていないことなどから、内部通報をすること自体に、高いハードルがあつたことは事実のようである。

加えて、真偽は定かではないが、現場では、内部通報者の特定を行おうとする幹部もいたと申し立てる者もあり、少なくとも、現場の社員においては、内部通報をすることに疑心暗

鬼となっていたことは事実であろう。これらは、従来、内部通報窓口が活用されてこなかつた大きな原因の一つと言えるであろう<sup>131</sup>。

## 2 検討及び実施状況等

日本郵政は、コンプライアンス統括部を責任部署として、グループ各社と協議の上、2020年3月末までに、現在の内部通報窓口に加え、金融営業専用の社外通報窓口を新設することとしている。また、2019年10月から、事業子会社の内部通報窓口の利用状況（件数、通報内容、調査結果等）を取りまとめ、グループコンプライアンス委員会（後記第8の3）へ報告することで、各社間の情報共有も行われている。なお、顧客向けの社外通報窓口の新設についても別途検討している。

## 第6 責任部署と実施時期を明記した具体的改善策とその実施計画を策定し、外部専門家により構成された第三者検証機関のモニタリング等を受けながら、その進捗状況を適時に各社の取締役会に報告し、定期的に公表すること

### 1 提言の概要

当委員会は、上記第1ないし第5の改善策のそれぞれについて、責任部署と実施時期を明記した具体的な改善策とその実施計画を策定する必要があること、さらに、これについては、外部専門家から構成される第三者検証機関によるモニタリングを受け、その助言等を受けながら着実に実行し、その進捗状況について、かんぽ生命、日本郵便及び日本郵政各社の取締役会に報告し、かつ、定期的に公表することが望ましく、その際、仮に計画どおりに実施できなかった場合には、その理由も併せて公表することを提言した。

当委員会は、これまで日本郵政グループ各社の役職員多数をヒアリングしたが、各人が異口同音に述べた社風の特徴の一つに、日本郵政グループにおけるセクト主義があった。

すなわち、日本郵政グループ各社の各部署は、デマケーション（業務区分）の意である「デマケ」という言葉を用い、自らの所管事項以外にはできる限り関与したがらない文化があり、何らかの新たな業務が発生した場合には、まず、どの部署が担当するのかという無用の争いに時間を費やし、それが、従来からスピード感のある業務改善などを妨げる原因の一つとなっていたというのである。

まさに、役職員の間に、フォー・ザ・カンパニーの意識が欠如していたこと以外の何ものでもない。

また、前回報告書（140頁）記載のとおり、かんぽ生命及び日本郵便のこれまでの不適正募集防止施策については、総花的に多数の対策が立案されながら、速やかに実行されず、先延ばしとなったり、実行されたものについても、その効果の検証がなされないまま立ち消え

---

<sup>131</sup> 前回報告書124頁に、日本郵政グループ4社（日本郵政、日本郵便、株式会社ゆうちょ銀行及びかんぽ生命）の内部通報制度に係る通報件数に関して、2018年度に受理した1,899件及びその内訳としての各社の受理件数等が記載されているが、これは2018年2月末の数値であり、2018年3月末時点での受理件数の合計は2,133件、その内訳は、日本郵便1,874件（88%）、ゆうちょ銀行158件（7%）、かんぽ生命64件（3%）、日本郵政37件（2%）である。

となつたりしたものもあり、立案した施策を確実に実行に移すという目的意識と熱意に欠けていた。

そこで、今回の業務改善計画の実施についても、従来同様に、デマケの決定に時間を費やしてスピード感のない計画策定となつたり、合理的な理由もなく策定された計画が棚上げとなつたりするようなことがあってはいけないという懸念から、このような提言をした次第である。

## 2 検討及び実施状況等

日本郵政は、2020年1月、社長直下にタスクフォースを立ち上げ、同年2月以降、グループ全体としての改善計画を取りまとめ、第三者によるモニタリングを受けつつ改善策の進捗管理を実施している。同年2月7日には第1回タスクフォースを開催し、各事業子会社のメンバーとともにタスクフォースの課題、今後の取組内容等を共有しているほか、外部のコンサルタント会社も交えた週2回の協議を行っている。

さらに、2020年4月からは、外部の専門家で構成する第三者機関（アドバイザリーコミッティ）の評価及びアドバイスを受けながら、信頼回復及び顧客本位の業務運営を実現するために必要な取組みを推進することとしており、その人選及び就任打診等を行っている。

ところで、前記1記載のとおり、責任部署を明確にすることは、他方において、日本郵政グループのデマケ文化を助長することになるのではないかという懸念が生ずる。

現段階においても、いまだ、前記1記載の社風を根絶するまでには至っていないと発言する役職員も存在するので、この点についての留意が必要であることは言うまでもない。

幸い、上記のとおり、日本郵政は、社長直下のタスクフォースにおいて、グループ全体としての改善計画を取りまとめ、各事業子会社のメンバーとともにタスクフォースの課題、今後の取組内容等を共有しているとのことであるから、新体制経営陣の強力なリーダーシップによって、日本郵政グループの現在の取組みが、関係部署の連携のもと、スピード感をもつて実現されていくことを期待している。

## 第7 その他の改善策の提言

当委員会が「その他の改善策」として提言した改善策のうち、現在までに実施済みのものは以下のとおりである。

### 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

#### (1) 提言の概要

当委員会は、「顧客本位の業務運営」ないし顧客第一という理念及び意識を募集現場にまで浸透させ、「顧客本位の業務運営」を実現する組織への転換を進めるために、①あらゆる機会を捉えて、全国の津々浦々に所在する郵便局にまで伝わるよう、日本郵政グループの経営層が明確なメッセージを繰り返し伝えるよう努めること、②顧客の生の声が日本郵政グループの経営層に確実に届く仕組みを設けること、③研修の際に、顧客や消費者団体の関係者を講師として招へいすることなどを提言した。

## (2) 検討及び実施状況等

日本郵政グループは、今後の営業再開に合わせて、グループ三社長から、全社員に対して「お客さま本位の業務運営」の重要性についてトップメッセージを発出することとしている。

また、外部の専門家の評価及びアドバイスを受けながら、信頼回復及び顧客本位の業務運営を実現するために必要な取組みを推進することとしている。

さらに、日本郵政グループにおける適切な理念浸透方法を検討の上、2020年4月以降、顧客本位の業務運営を社員一人ひとりに浸透させる取組みを実施することとしている。

## 2 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

### (1) 提言の概要

当委員会は、他の民間生命保険会社と遜色のない商品ラインナップを実現できるような、市場のニーズに対応した商品開発を行うなど、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を図ること、また、貯金ないし貯蓄性保険商品と保障性保険商品との質的な違いに関する意識・知識を募集人に根付かせること、及び貯蓄性保険商品の販売の延長としての旧態依然とした営業手法により保障性保険商品を販売させるのではなく、保障性保険商品の販売に必要な基本動作を外部のアドバイザー等も起用して習得させること等により、営業スキルの向上を図ることを提言した。

### (2) 検討及び実施状況等

かんぽ生命は、商品開発部を責任部署として、青壮年層を含めた顧客の保障ニーズに応えるための商品の開発を目指すこととしている。また、営業指導育成部を責任部署として、顧客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」として定義し、これに基づき、2020年4月以降は、顧客の将来への不安や保険の加入状況等を踏まえた真のニーズを的確に把握した上で商品提案を行うためのご意向お伺いシート(仮称)の作成及び同シートを活用した具体的な意向確認方法を策定することとしている。

「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は、2020年3月末までにかんぽ生命及び日本郵便の全募集人等に対して実施し、同年4月以降も、各種研修を通じてその確実な定着を図っていくこととしている。

日本郵便は、総合的なコンサルティングサービスの実現に向けて、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、コンプライアンスの徹底、募集品質の確保及びコンサルティングサービスの企画・推進を担う組織として2020年4月から「金融コンサルティング統括本部」を支社に設置し、金融渉外マネジメント体制を強化することとしている。また、金融営業部を責任部署として、募集人が顧客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することを目的として、2020年1月から同年3月に、総合的なコンサルティングサービスに必要な知識やスキルを付与する研修を実施している。

なお、現在のかんぽ生命は、様々な制約があるため、新商品の開発が容易であるとは言い難いことも承知している。

しかし、募集人ヒアリングによれば、業績も募集品質も良い募集人は、顧客のニーズをしつかり把握すれば、当該顧客が必要とする商品を販売することができるのであって、現在の商品ラインナップでも、十分に仕事ができると話している。

商品開発の遅れが、募集品質悪化の言い訳にはならないことを、ここに明記しておきたい。

### 3 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

#### (1) 提言の概要

当委員会は、営業目標の設定及び配算の在り方を見直し、例えば募集現場からの積上げ方式により支社において算定した額を参考に営業目標を設定し、又は、年度途中において、諸事情を考慮し営業目標を柔軟に変更するなど、柔軟な運用にすることを提言した。

#### (2) 検討及び実施状況等

かんぽ生命営業企画部及び日本郵便金融営業部は、2021年度以降に営業目標を設定する場合においては、生命保険マーケット等の見通しを踏まえて、現場の営業力（年度末の販売実績の着地見込み）を評価する際に、不適切な募集によるものが含まれていないかを募集管理部門と連携して確認することとしている。また、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、募集管理部門との間で協議して方針を決定することとしている。そのほか、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と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ることとしている。

営業目標の日本郵便の各支社及び各郵便局への配算に当たっては、上記のような営業目標の水準の適正化と併せ、適切に実施できているかにつき、かんぽ生命が日本郵便の取組みの確認を行うこととしている。

### 4 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

#### (1) 提言の概要

当委員会は、募集人に対する研修において、不適正募集防止に特化した研修を質量とともにこれまで以上に充実させることに加え、例えば、不適正募集に用いられる不適切な話法等については、これが禁止される趣旨を募集人に理解させるような研修や教育を徹底して行うことにより、顧客本位の保険募集が浸透するよう、効果的な内容の研修や教育への転換を図るべきである旨を提言した。

かんぽ生命及び日本郵便は、これまで、ルールベースにより募集人を管理しようとした結果、かえって、禁止されていなければ何をしても良いかのような意識を、一部の募集人に植え付けてしまい、それが、顧客に不利益を生じさせる不適正募集につながったことは否めない。

このような反省を踏まえ、当委員会は、プリンシブルベースの行為規範を定めることにより、顧客本位のあるべき保険営業の実現につながると考え、上記の提言をした次第である。

## (2) 検討及び実施状況等

かんぽ生命は、募集管理統括部を責任部署として、2020年2月以降、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ップベースの基本的な行動の実践を徹底するため、顧客本位の理念を勧誘方針に反映させた上で、顧客本位のあるべき姿の明示や顧客の立場に立って最適なサービスを自律的に考える環境の整備を継続して実施している。

また、2020年3月以降、「かんぽ営業スタンダード」に基づく郵便局向けマニュアル等を作成し、顧客本位の理念に基づいた勧誘方針及び「かんぽ営業スタンダード」を郵便局等の営業現場まで浸透させるための研修を継続して実施することとした。

## 第8 その他の自主的な取組み

日本郵政グループは、当委員会が提言した改善策のほか、不適正募集の防止に向けた自主的な取組みを行っている。そのうち、主要な取組みは以下のとおりである。

### 1 適正な営業推進態勢確立のための取組み

かんぽ生命は、募集管理統括部を責任部署として、2020年4月以降、乗換契約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、必要な対応を行うこととしている。その他、高齢者募集への対策として、2020年4月から、申込みの受付時に被保険者から事前同意を取得する取扱いを満70歳以上の顧客にも拡大することとしている。

### 2 適正な募集管理態勢確立のための取組み

#### (1) かんぽ生命

かんぽ生命は、新契約部を責任部署として、2020年1月に条件付解約等制度の導入を実施済みであり、また、商品開発部を責任部署として、2020年10月以降、既契約の解約を伴わない契約転換制度を早期に導入することとしている。さらに、2020年4月から、従来第2線であるコンプライアンス部門ないし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・指導業務について、第1線である営業部門に移管し、従前よりも第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、顧客本位に立脚した施策の立案が可能となる体制を構築することとしている。また、不適正募集等に対する調査業務については、新設したコンプライアンス調査室に指揮命令機能を集約することで、調査機能を強化することとしている。

#### (2) 日本郵便

日本郵便は、第1の防衛線として、2020年1月、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、保険募集品質改善責任者として指定している。

また、第2の防衛線として、2020年4月に、募集品質改善のための施策浸透、郵便局の指導・チェック体制強化に向けて、募集品質指導専門役及び支社金融業務部の人員・体制を拡充することで、支社における保険募集管理態勢を強化することとしており、さらに、地方監

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することとしている。

第3の防衛線については、監査部における監査体制の充実に向けて、2020年4月から、内部監査職等の役職を新設することとしている。

### 3 ガバナンス強化のための取組み

かんぽ生命においては、募集状況等の実態把握の強化及びPDCAサイクルの徹底を図ることとしており、具体的には、顧客からの苦情、社員の声、経営データ等の情報を把握・分析するための専任チームを設置し、2020年4月以降、具体的な分析手法を確立するためのトライアルを実施することとしている。その他、内部統制強化のために取締役会等のガバナンス機能の強化（取締役会における「審議」<sup>132</sup>の新設等）や、監査委員会の機能強化を実施することとしている。

日本郵便においても、取締役会等の機能発揮のための種々の施策を実施しているほか、2020年1月からは、募集品質向上に向けた取組み等や課題を報告・議論する会議体である「適正募集の推進検討会議」を新設し、関係各部が連携して募集管理についての議論を行っている。

日本郵政においては、2019年10月にはグループコンプライアンス委員会を、同年12月にはグループオペレーションリスク管理連絡会を新設し、グループ各社におけるコンプライアンス推進状況等の情報共有を実施している。そのほか、監査部門の機能強化として、2020年1月から、郵便局及び金融渉外本部に対してオンラインモニタリングを実施するなどしている。

### 第9 評価

以上のとおり、日本郵政グループは、責任部署及び実施時期を明確にした上で、具体的な改善策を策定しており、現在までに未実施の施策についても、今後、検討・準備が完了次第、速やかに実施することとしている。当委員会が提言した改善策のうち、渉外社員による解約手続の制限など、一部実施されていない施策はあるものの、概ね当委員会の提言どおりに検討が進められており、労働組合との協議等も含め、従前よりもスピード感をもって施策が進められているものと評価できる。

今後、日本郵政グループでは、これらの施策を確実に実施していくはずであるが、その実施状況については、外部専門家により構成される第三者機関による厳格なモニタリングの下、定期的に公表されることとなっており、広く世間の目にさらされることになる。

---

<sup>132</sup> 従来の「決議」、「報告」に加えて設けられるものであり、経営課題について前広に議論することで、決議案の作成段階から社外取締役の知見を活用することができるようになると説明を受けている。

## 第10編 結語

当委員会が不適正募集問題の調査を開始してから約8か月が経過した。この間、かんぽ生命及び日本郵便では、当委員会設置直前の昨年7月14日から開始したかんぽ生命保険募集の自粛に引き続き、本年1月1日からは、金融庁及び総務省の業務停止処分（本年3月31日まで）により、その募集活動を停止している。また、日本郵政・日本郵便及びかんぽ生命3社の社長らが、不適正募集問題に関する経営責任を明確にするため辞任し、本年1月6日、日本郵政増田社長・日本郵便衣川社長・かんぽ生命千田社長からなる新体制に移行した。さらに、各社の役員についても、それぞれの役職や担当業務に応じて一定の報酬の減額ないし自主返納とした。

一方、かんぽ生命保険の募集を行う全国各地の募集人らは、8か月余りの長期間にわたり、仕事をすることを許されないという辛く厳しい生活を強いられており、できるだけ早期の募集再開を切望している。また、上記業務停止処分の期間はまもなく満了となる。

しかしながら、今般問題となった不適正募集による被害者らの怒りや苦しみを考える時、その被害回復に道筋を付けぬままの営業再開は考えられないと言うべきである。また、二度と同じ過ちを繰り返すことは絶対に許されない。

郵政グループとしては、明確な改善策とその確実な実施確保の方策を示し、さらに、被害者対応を速やかに、かつ丁寧に実施するための具体的な手続等をより明確にした上で、募集再開を行わなければならない。

なお、当委員会としては、前回報告書において提示した改善策や、かんぽ生命らにおいて策定した主な対策を着実に実行すれば、これまでのような不適正募集は遠からず根絶できると考えている。その点に照らすと、前回報告後のメディアを始め世間の関心が、提示した改善策にあまり集まらなかったことを残念に思っている。もとより過去の振り返りは重要であるが、かんぽ生命保険募集の今後の在り方についてもう少し前向きに捉えることを期待したい。

さて、当委員会の報告を終えるに当たり、前回報告書の結語にも記載した「郵政組織に身を置くことに誇りと責任を持つ」ことの重要性について、改めて申し述べておく。

今回のような大きな不祥事が起きると、その対策として、目に見える形での改善策を示すことが優先されることはある。当委員会の改善策の提示も同様であった。しかし、改善策が効果を挙げるためには、全役職員がそのような職業的自尊心を持つことが不可欠であり、それなしでは、真の業務改革・組織改革にはつながらない。こうした心の持ち方が自然にできるような組織づくりこそが、最も重要な方策なのである。

日本郵政グループにおいては、もとよりご承知のことであろうが、是非この点にご配意の上、日本郵政増田社長が述べられた「愚直、誠実、謙虚」（2020年1月9日記者会見）をモットーに改革を進め、グループ一丸となって、この不適正募集問題を抜本的に解決し、新しく生まれ変わることを、当委員会は心から期待するものである。

以上