

当社における募集品質に係る諸問題について

問題の概要と経緯

株式会社かんぽ生命保険の商品において、お客さまが保障を見直される際の取り扱い等に関する社内調査を実施した結果、お客さまのご意向に沿わず不利益が生じた可能性のある事例があることが判明いたしました。

この事案を厳粛に受け止め、ご契約の調査、復元、募集品質の改善に向けた取り組みを、全社一丸となって進めてまいりました。

当社は、2019年7月、本問題に関し、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社とともに、この3社と利害関係を有しない外部専門家のみで構成される特別調査委員会を設置しました。同委員会に、事案の徹底解明、原因究明および改善策の提言を行っていただくとともに、日本郵政グループとしての調査結果と今後の取り組みについて報告いたしました。

また、当社は、2019年12月27日に金融庁から、保険業法第132条第1項に基づく業務停止命令および業務改善命令を受け、2020年1月1日から3月31日までの間、お客さまの自発的な意思表示を受けて行う保険募集および保険契約の締結を除き、当社保険商品に係る保険募集および保険契約の締結を停止するとともに、適正な業務運営を確保し、保険契約者の保護を図るための改善計画（業務改善計画）を策定し、同年1月31日に金融庁に提出、以後、定期的に改善状況を報告しております。

当社は、今回の行政処分を厳粛に受け止め、当該業務改善計画の実行を経営の最重要課題として位置づけ、お客さまからの信頼回復に向けて全社をあげて取り組んでまいります。今回の業務改善計画にとどまることなく、日本郵政グループの信頼を回復し、お客さま本位の業務運営を実現するために必要な取り組みを、外部の専門家の方のアドバイスをいただくとともに、公正・中立な立場から厳しく評価していただくことで、徹底してまいります。

金融庁からのかんぽ生命に対する行政処分

2019年12月27日、当社は金融庁から保険業法第132条第1項に基づく行政処分（業務停止命令および業務改善命令）を受けました。行政処分の概要は以下のとおりです。

行政処分の概要

保険業法第132条第1項に基づく行政処分（業務停止命令および業務改善命令）

- (1) 2020年1月1日（水）から2020年3月31日（火）までの間、株式会社かんぽ生命保険の保険商品に係る保険募集（生命保険募集人に委託しているものを含む）および保険契約の締結を停止すること（顧客からの自発的な意思表示を受けて行う保険募集および保険契約の締結を除く。その他、当局が契約者保護の観点から必要とされる業務として個別に認めたものを除く）。
- (2) 適切な業務運営を確保し、保険契約者の保護を図るため、以下を実行すること。
 - ① 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化
 - ② 顧客に不利益を生じさせた可能性の高い契約の特定、調査、契約復元等、適切な顧客対応の実施
 - ③ ②の調査により、不適正な募集行為を行ったと認められる募集人に対する適切な対応（事故判定・処分基準の厳格化と運用の徹底を含む）
 - ④ 適正な営業推進態勢の確立（乗換を助長しない、かつ実態に即した営業目標の策定を含む）
 - ⑤ コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成（適切な募集方針の策定・浸透や職員および募集人に対する研修を含む）
 - ⑥ 適正な募集管理態勢の確立（代理店に対する十分な牽制機能の構築を含む）
 - ⑦ 上記を着実に実行し、定着を図るためのガバナンスの抜本的な強化

■ 特別調査委員会における原因分析

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社および株式会社かんぽ生命保険は、2019年7月、お客さまに不利益が生じたかんぽ契約の乗換等に係る問題に関し、この3社との利害関係を有しない外部専門家のみで構成される特別調査委員会（委員長：伊藤鉄男元最高検察庁次長検事）を設置し、2019年12月、同委員会から本事案に係る原因分析について以下のとおりご指摘いただきました。

1. 不適正募集の発生につながる直接的な原因

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

2. 不適正募集を助長した要因

- (1) 営業目標必達主義を背景とした、厳しい営業推進管理が行われていたこと。
- (2) 新規契約の獲得に対する直接的なインセンティブを付与する募集手当など、新規契約獲得に偏った手当等の体系となっていたこと。
- (3) 営業目標の設定および配算の結果、一部の募集人に対して実力に見合わない営業目標が課されていたこと。
- (4) かんぽ生命の貯蓄性保険商品の販売が困難となりつつある中で、保有契約数の底打ち・反転のために、高齢者を主な顧客層とする経営目標の設定と実現に向けた営業推進管理体制自体が不適正募集を助長したこと。
- (5) 不適正募集の疑いが生じた募集人に対して、徹底的な調査とこれを踏まえた厳しい不祥事件・不祥事故判定や処分等が行われてこなかったこと。
ア 募集人の自認への過度の依存。
イ 募集人や管理者に厳しい処分等の制裁が課されていなかったこと。

3. 不適正募集を防止できなかった構造的要因

- (1) 不適正募集を抑止する態勢の整備が不十分であったこと。
ア 申込関係書類審査の手続や引受手続に不適正募集を防止するための手續や仕組みが組み込まれていなかつたこと。
イ 不適正な乗換契約を含め、顧客に不利益を生じさせるおそれのある保険募集を未然に防止するためのツールとしての契約者情報等の管理システムの機能が不十分であったこと。
ウ 不適正募集に係る社内ルールに不備があり、潜脱を招いたこと。
エ 製販分離体制の下で、委託元保険会社であるかんぽ生命による委託先代理店である日本郵便に対するコンプライアンス上の統制が脆弱であったこと。

- (2) 顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の実態が長期間にわたって把握されてこなかつたこと。
- ア 顧客の苦情等を含め不適正募集の疑いに係るリスク情報がもたらされても、リスク感度の低さに起因し、これらの情報が問題点等の発見に活かされず、矮小化された結果、問題の抜本解決がなされず、実態把握の遅れにつながつたこと。
- イ かんぽ生命保険の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢に不十分な点があり、顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の兆候を発見できなかつたこと。
- ウ 顧客に不利益を与える乗換契約等を含め、不適正募集の実態把握につながる現場の声が経営層に届かない組織風土となつていたこと。

4. 乗換契約に関する特有の原因

- (1) 条件付解約制度および契約転換制度等が導入されていなかつたこと。
- (2) 乗換契約の募集に係る社内ルールに不明確な点があつたため、形骸化や潜脱を招き、適切な運用がなされていなかつたこと。
- (3) 他の類型の不適正募集の抑止を優先し、乗換契約における不適正募集への抜本的な対策が遅れたこと。

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

- (1) 事業部門である郵便局の募集現場における不適正募集の防止に向けた管理態勢が不十分であつたこと。
- (2) 管理部門による牽制が不十分であつたこと。
- (3) 内部監査部門による検証も不十分であつたこと。
- (4) 事業子会社のコンプライアンス・リスクに関する情報が、日本郵政に適時にもたらされる態勢が構築されていなかつたこと。
- (5) 日本郵政グループにおいて不適正募集に係る情報を現場から吸い上げる内部通報制度が機能していなかつたこと。

6. 日本郵政グループのガバナンスの問題点

- (1) かんぽ生命のガバナンスに係る問題点
- ア リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であつたこと。
- イ 縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと。
- ウ 社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていないこと。
- (2) 日本郵便のガバナンスに係る問題点
- ア 重層的な組織構造の中で、郵便局の現場で発生している不適正募集の実態の把握ができていなかつたこと。
- イ 日本郵便において、金融コンプライアンスの要請に適切に対応する体制が構築されていなかつたこと。
- ウ コンプライアンスを狭義の法令遵守と捉え、顧客本位の観点から、かんぽ生命の保険募集に求められる対応がなされていなかつたこと。
- エ 社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていないこと。
- (3) 日本郵政のガバナンスに係る問題点
- ア 持株会社としての日本郵政が果たすべき役割やグループガバナンスの在り方について、全役員のコンセンサスが得られていなかつたこと。
- イ グループの企業価値を毀損するおそれのある情報の共有等に関するルールが明確でなかつたことなどから、不適正募集の実態に関する情報が不足していたため、必要な対策を講じることができなかつたこと。

【お客様の信頼回復に向けたご契約調査】

【ご契約調査の概要】

当社は、お客様が保障内容の見直しをされる際の保険契約の乗換において、お客様のご意向に沿わず不利益が発生した可能性が特定可能な類型のご契約について、ご契約時の状況などをご確認するための調査を、書面、お電話、ご訪問などを通じて行いました（特定事案調査）。また、すべてのご契約について、お客様のご意向に沿わず不利益を生じさせたものがないかを確認するための書面調査を行いました（全ご契約調査）。

今後もお客様からの信頼を回復していくための活動に全力で取り組んでまいります。

【1 特定事案調査】

お客様のご意向に沿わず不利益が発生した可能性が特定可能な類型（A～F類型）については、過去のご契約データから、乗換後の契約状況が当該類型に合致するもの（2019年3月以前の過去5年分、対象のお客さま約15.6万人）をすべて抽出し、対象のお客さまに、ご契約時の状況や契約復元等のご意向を確認し、お客様の不利益の回復を優先して、お手続きを進めさせていただくとともに、ご契約時の状況などの確認結果に基づき、募集人への調査を行っております。

類型	調査対象事案	対象契約者数
A 引受謝絶となった事案		約1.8万人
B 支払謝絶等となった事案		約0.2万人
C 減額や特約付加等の提案を検討する事案		約2.3万人
D 予定利率が低下し、保障内容の変動がない等の事案		約1.3万人
E 保障の重複が生じた事案		約6.6万人
F 保障の空白が生じた事案		約3.5万人
合 計		約15.6万人

【2 全ご契約調査】

特定事案調査の対象を除くすべてのご契約（過去5年間分の消滅契約を含む約3,000万件、お客様数約1,900万人）に対して、返信用はがきを同封した書面をお送りし、ご返信いただいたはがきや、コールセンターにご相談いただいた内容をもとに、ご加入のご契約がご意向に沿うものであるかのほか、ご要望やご意見をお聞きし、内容に応じて必要な対応や調査を行いました。

③ 全ご契約調査の深掘調査

2020年2月から全ご契約調査のさらなる深掘調査を順次開始し、お客さまのご不満やご意見などの確認、当時の募集状況の調査を行い、不利益が発生しているお客さまについては、その解消を図っております。

Ⓐ 多数契約調査

区分	調査対象（定義）	対象契約者数
多数契約	過去5年間で新規契約を10件以上加入し、その3割以上が消滅（解約、失効、減額または保険料払済契約への変更を指す。下表において同じ。）したもの	約0.6万人

Ⓑ 多数契約以外の調査

区分	調査対象（定義）	対象契約者数
多額契約	2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料10万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月～2019年12月）しているもの	約1.9万人
被保険者を替えた 乗換契約	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もの	約2.7万人
保険種類を替えた 乗換契約	過去5年間で年金から保険への乗換があったもの、または保険↔年金の乗換の繰り返しがあったもの	約0.4万人
保険期間等短縮変更 制度を利用した乗換契約	過去5年間で既契約の保険期間等を短縮変更し、新規契約の申込をしているもののうち、新規契約が引受謝絶等に該当するもの	約0.4万人

ご契約調査の進捗状況等

ご契約調査のうち、特定事案調査および全ご契約調査におけるお客さま対応については、お客さまのご都合によるものなどを除いて、2020年3月末に完了しております。また、全ご契約調査の深掘調査については、募集状況などの調査を順次実施しております（ご契約調査の状況については、当社ホームページ（<https://www.jp-life.japanpost.jp/>）をご覧ください。）。

また、特定事案調査では、対象のお客さまに、ご契約時の状況や契約復元等のご意向確認を実施し、お客さまの不利益の解消を優先して、お手続きを進めさせていただくとともに、当該保険契約を受理した募集人への調査を行い、同年4月末でほぼ判定が終了しております。全ご契約調査については、法令違反や社内ルール違反の可能性を確認しているご契約などについて、募集人調査やお客さまの利益回復に向けた対応を実施しております。

上記の調査対象以外についても、お客さまへの訪問活動などを通じてお客さまのご意見・ご要望を丁寧にお聞きし、お客さまのご意向に沿わず不利益が生じている場合には誠実にその解消を図るなど、お客さまのご契約内容の確認などのフォローアップ活動を通じてお客さまからの信頼を回復していくための活動を継続して行ってまいります。

■ 業務改善計画における主要施策の概要

当社は、業務改善命令における指摘事項および特別調査委員会からの提言事項などを踏まえ、業務改善計画において掲げた以下の再発防止策を確実に実行してまいります。

1. 適正な営業推進態勢の確立

組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実践することが適切に評価される態勢を構築するため、以下の施策に取り組みます。

(1) 適切な募集方針の策定および浸透	<p>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ルベースの基本的な行動の実践を徹底するため、2020年2月にお客さま本位の理念を反映させた勧誘方針を策定し、2020年4月にお客さまに対して公表しました。</p> <p>また、上記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」として定義するとともに、募集人などに対して、これを浸透させる研修など、お客さま本位の理念に基づいた行動規範の理解・定着に向けて継続的に研修を実施しております。</p>
(2) 営業目標等の体系の見直し	<p>2020年度は営業目標の設定を行いませんが、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などの見通しを踏まえ、現場の営業力に不適切な募集が含まれていないかを確認することのほか、当年度と次年度の各種施策の変化要素に涉外営業社員数の増減の影響を加えたうえ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可能かなど、営業部門・経営企画部門のほか、募集管理部門との間で協議のうえ、決定することとしております。</p> <p>日本郵便株式会社の各支社および各郵便局への当該目標の配算についても、営業目標の水準の適正化と合わせて、適切に実施できているか日本郵便株式会社の取り組みの確認を行います。</p> <p>また、これまでの新契約月額保険料実績に偏重した目標管理などを、新契約と契約継続の両方を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とともに、契約乗換については販売実績の計上を行わないこととし、現行の手当（通常の契約の二分の一支給）を不支給としました。人事評価についても、募集品質に係る評価項目のウエイトを高めるなどの見直しを行ってまいります。</p>
(3) 保障見直しの仕組みの改善	<p>2020年1月に、保障の見直しをお客さま本位で実現できる制度として、条件付解約等制度^{*1}を導入しました。また、既契約の解約を伴わない、契約転換制度^{*2}の導入に向けてシステム開発などの具体的な検討を進めております。</p> <p>※1 条件付解約等制度とは、お客さまの不利益を未然に防ぐため、新契約が有効に成立したことを条件として既契約の解約等の効力を発生させる制度をいいます。</p> <p>※2 契約転換制度とは、既契約の責任準備金を新契約の責任準備金等に引き継ぐ方法による見直し制度をいいます。</p>

(4) その他の対策	<p>上記(1)～(3)のほか、お客さま本位の販売を定着させるため以下の施策などに取り組んでまいります。</p> <p>ア　ご高齢者に対する募集対策 満70歳以上のお客さまについては、原則、募集人からの勧奨を停止しておりますが、お客さまのご意向によりお申し込みをいただく場合には、必ずご家族等の同席またはご家族等への事前のご説明を実施することとしているほか、お申し込みの受付時に被保険者さまから事前同意をいただくなど、取り扱いを強化しております。</p> <p>イ　商品開発 青壯年層を含めたお客さまの保障ニーズに応えるための商品の開発を検討してまいります。</p> <p>ウ　社員の声の把握 当社では、社員から社長への直接提案制度を導入したほか、当社経営陣が当社各支店等を訪問し、現場の社員の声を直接聞く「役員ダイアログ（対話）」を開始しました。</p>
------------	--

2. 適正な募集管理態勢の強化

お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するため、以下のとおり、チェック・統制による牽制を行ってまいります。

(1) 郵便局・コールセンター・サービスセンター等の態勢強化	<p>ア　お申し込みからご契約締結までの重層的なチェック体制 外形上、募集品質に懸念のあるお申し込みについては、それを検知する「募集事前チェック機能」の対象を拡大するとともに、郵便局管理者によるお客さまへのご意向確認に加え、当社専用コールセンターによるお客さまへの重層的なご意向確認を行い、引受審査時に当社サービスセンターが申込関係書類とこれらのご意向確認結果からお客さまのご意向に沿っているかどうかの確認をしております。</p> <p>そのほか、契約乗換の判定期間に近接する契約についてはアラート表示を行うなどのシステム対応も実施し、契約乗換潜脱を防止する仕組みを整備しました。</p> <p>また、募集品質管理に活用するため、お客さまの過去のご契約の加入・消滅履歴などをシステム上、簡易に把握できる仕組みを設けるなど、お客さま情報を募集品質管理に活用できる態勢を整備してまいります。</p> <p>イ　解約請求受付時のチェック体制 郵便局の渉外営業社員による説明・確認に加え、当社専用コールセンターからお客さまにご意向確認や不利益事項のご説明の有無の確認を行っております。</p>
--------------------------------	--

(2) 本社等の態勢強化	<p>ア 適正な募集管理に向けた態勢の強化</p> <p>(ア) 本社および支店等機能の見直し</p> <p>従来は、本社における第2線（コンプライアンス部門・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・指導業務を第1線（営業部門）に移管し、これまでよりも第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、適正な相互牽制のもと、お客さま本位に立脚した施策の立案が可能となる態勢を構築しました。また、コンプライアンス調査室を新設し、不適正募集等に対する調査業務の指揮命令機能を集約し、調査機能を強化しました。</p> <p>支店等では、代理店支援において営業推進に注力していたことを踏まえ、今後は募集品質の確保を前提とした代理店支援・指導へ見直し、募集態様調査および適正募集指導に係る体制を強化してまいります。</p> <p>(イ) 苦情等の検知</p> <p>募集態様に問題が疑われる苦情を高いリスク感度を持って検知し、各担当部署の役割分担を明確にしたうえで、入口から出口まで責任を持って、フォローを行う態勢の構築に向けた各種検討を開始しました。</p> <p>イ 事故判定と処分基準の厳格化等による牽制</p> <p>自認に頼らない事実認定および事故判定を実施するとともに、募集状況の可視化を図るため、募集状況の録音・保管の試行を開始しました。そのほか、募集人処分に「業務停止」および「注意」を追加し、不適正募集の程度に応じた処分を実施するための処分基準の厳格化や、当該募集人の管理者に対しても厳格な処分を日本郵便株式会社に要請することとしており、これらの対応により、不適正募集等に対する牽制を強化してまいります。</p>
(3) 内部監査部門の態勢強化	<p>内部監査の人材、体制およびリスクアセスメントの強化を行うとともに、内部監査に関する監査委員会との連携を強化してまいります。</p>

3. 正確な情報把握に基づくガバナンスの強化

経営層がリスクを適切に把握し、正確な情報把握に基づきガバナンスを強化のうえ、PDCAサイクルの徹底、再発防止に向けた改善策の着実な実施・定着を図る態勢を構築してまいります。

(1) 募集状況等の実態把握の強化およびPDCAサイクルの徹底	<p>お客さまからの苦情などさまざまな情報を、リスク感度を高めて把握、分析し、深度ある議論のうえ、改善策の効果検証などを実施することとしました。</p>
(2) 取締役会および監査委員会の機能の強化	<p>取締役会の決議事項の対象範囲の見直しをしたほか、従来の「決議」、「報告」に加え、決議案の作成段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を新設しました。また、必要に応じて取締役会を臨時開催するほか、社外取締役間会合を実施するなど、取締役間の意見交換を充実化させる場を設けることとしました。</p> <p>内部監査計画の決定・変更および内部監査部門の重要人事については、監査委員会の事前同意を必須化し、監査委員会による募集態様等の検証のための調査指示および担当執行役への助言などを実施する体制を整備しました。</p>

JP改革実行委員会の設置

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行および株式会社かんぽ生命保険のグループ4社は、日本郵政グループに対する国民の皆さまからの信頼回復に向けて、外部専門家の方々に公正・中立な立場から各種アドバイスをいただくため、2020年4月2日に「JP改革実行委員会」を設置しました。

本委員会の委員は、日本郵政グループのいずれの企業とも利害関係を有しない以下の外部専門家5名から構成されております。

座長 山内 弘隆	一橋大学経営管理研究科 特任教授
梶川 融	太陽有限責任監査法人 代表社員会長
野村 修也	中央大学法科大学院 教授
増田 悅子	全国消費生活相談員協会 理事長
横田 尤孝	青陵法律事務所 弁護士

本委員会は、特別調査委員会提言事項に対する進捗状況の確認や、日本郵政グループが実施する信頼回復に向けた各種取り組みの有効性や十分性についての検証などを実施していただくこととしております。