

かんぽ生命の事例

2023 年 3 月

1. 概要

令和元年 12 月、かんぽ生命は、不適正な募集行為及びその背景にある態勢上の問題が認められたことから、金融庁から行政処分（業務停止命令及び業務改善命令）が行われ、現在も、当該業務改善命令に基づく業務改善計画の実行中であり、今月 15 日にも、その進捗状況を金融庁に報告している。

2. 金融庁による行政処分

(1) 処分の理由

① 不適正な募集行為

- かんぽ生命及び日本郵便が、2019 年 7 月より「特定事案調査」として実態把握を行った契約において、かんぽ生命の保険商品に関し、不適正な募集行為（顧客に不利益になる、又は顧客にとって合理性のない契約であって当該顧客の意に沿わないものに係る保険募集）が認められた。
- また、かんぽ生命及び日本郵便が、「特定事案調査」として実態把握を行った契約類型以外にも、かんぽ生命の保険商品に関し、不適正な募集行為の可能性のある類型の存在が認められた。
- 更に、実際には、節税効果が見込めない保険商品であるにも関わらず、社内研修資料において、募集人に対し、相続税対策として顧客に説明・販売することを慫慂しているなど、不適正な募集行為を助長しかねない実態が認められた。

② 態勢上の問題

○過度な営業推進態勢

営業目標として乗換契約を含めた新規契約を過度に重視した不適正な募集行為を助長するおそれがある指標を使用し続けた上に、経営環境の悪化により、営業実績が振るわないことが想定されるにもかかわらず、具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標を日本郵便とともに設定してきたこと。

○コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

事故判定やその調査において、顧客に不利益が生じている場合であっても、契約者の署名を取得していることをもって顧客の意向に沿ったものと看做し、募集人が自認しない限りは事故とは認定せず、不適正な募集行為を行ったおそれのある募集人に対する適切な対応を行わず、コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土を助長したこと。

○脆弱な募集管理態勢

日本郵便の営業現場における募集活動の実態、募集人の営業目標や営業手当の状況、営業成績が優秀な者（以下、「優績者」という）に対する表彰の状況、各種研修の内容等を把握せず、委託者として保険代理店である日本郵便に対して、適正な募集管理態勢の構築に必要な指示を行なってこなかったこと。

また、第二線である募集管理統括部及びコンプライアンス統括部、苦情対応部門等に加え、日本郵便の営業現場を指導する支店パートナー部などに十分な人材配置を行っていないなど、業務の適切性を確保しうる募集管理態勢を整備してこなかったこと。

更には、日本郵便との間で十分な連携を図ることなく、適時に実効性の高い施策を実行してこなかったこと。

○ガバナンスの機能不全

苦情、ありがとうコール（契約を締結した顧客に対する電話による事後的な意向確認）、多数契約の分析などに加え、メディアの報道や当局のヒアリング等により不適正な募集行為の端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握を行わず、営業活動に影響が生じることを懸念し、抜本的な改善を図ってこなかったこと。

（2）処分の内容（業務改善命令関連のみ抜粋）

①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。

- i) 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化
- ii) 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（「特定事案調査」の契約類型及び（1）①に記載するそれ以外の不適正な募集行為の可能性のある契約類型を含む）
- iii) 上記ii)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）
- iv) 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）
- v) 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・浸透や職員及び募集人に対する研修を含む）
- vi) 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）
- vii) 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

②上記①に係る業務の改善計画を令和2年1月末までに提出し、直ちに実行すること。

③上記②の改善計画について、当該計画の実施完了までの間、3ヶ月毎の進捗及び改善状況を翌月15日までに報告すること（初回報告基準日を令和2年2月末とする）。

3. かんぽ生命の業務改善計画（主な対策関連のみ抜粋）

（1）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）

①適正な営業目標の設定

- i) 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
- ii) 販売額（フロー）を重視した営業目標から、保有契約（ストック）を重視した営業目標への見直し
- iii) 人事評価の見直し（募集品質に係る評価項目のウエイトの見直し）

②契約乗換への対策

③高齢者募集への対策（満70歳以上）

- i) お客さまのご家族登録の必須化
- ii) お申込時のご家族等へのご説明の必須化

(2) 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・浸透や職員及び募集人に対する研修を含む）

①適切な募集方針の策定・浸透

i) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の策定

ii) 「かんぽ商品のスタンダードモデル」の策定

②募集人等に対する研修

③社員の声の把握の充実

(3) 適正な募集管理態勢の確立（代理店に対する十分なけん制機能の構築を含む）

①お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施

②適正な募集管理に向けた態勢の強化

i) 本社の募集管理部門、コンプライアンス部門及び苦情対応部門等の体制の強化

ii) かんぽ生命の本社・支店等の機能の見直し（調査機能の強化、募集品質の確保を前提とした代理店支援・指導へ見直し、募集態様調査及び適正募集指導に係る体制の強化）

iii) お客さま情報の高度化

③条件付解約等制度・契約転換制度の導入

④募集状況の録音・録画・保管

⑤苦情等からの潜在的問題の把握

(4) 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

①募集状況等の実態把握の強化及びPDCA サイクルの徹底

i) 社内外のリスク情報の把握・分析

ii) 問題を検知した事象に対する同種同構造の事案の網羅的な横展開調査

iii) PDCA サイクルの徹底

②内部統制の強化

i) 取締役会等のガバナンス機能強化（社外取締役の知見を活用する「審議」の新設、監査委員会の機能強化等）

ii) 内部監査（内部監査の人材・体制の強化、リスクアセスメントの強化などによる実効的な監査の実施）

（出典）金融庁 HP「日本郵政グループに対する行政処分について」及び かんぽ生命 HP「業務改善計画」を基に事務局作成。

(参考)

かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会調査報告書（2019年12月18日）（抜粋）

第4編 原因分析

第1 不適正募集の発生につながる直接的な原因

- 1 保険募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先する者が存在していたこと。それにもかかわらず、このような不適正募集のリスクの高い保険募集人に対して、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、高実績者である保険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保険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、不適切な勧誘の話し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 高実績者ではない保険募集人についても、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

第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

機能重視のマネジメントの仕組みの導入後、郵便局長の管理対象は郵便・物流機能を担う郵便部門となり、金融渉外機能を担う金融渉外部門は日本郵便支社の金融渉外本部長の管理対象とされることとなった。また、これに伴い、郵便局に配算された営業目標は、さらに部門別に配算され、窓口部門の達成すべき目標と金融渉外部門の達成すべき目標がそれぞれ設定された。

これらのことと民営化以前からの営業目標必達主義の風土とが相まって、営業推進を専ら重視する支社金融渉外本部長等による金融渉外部門の目標の達成に向けた厳しい推進管理が行われ、その結果、営業目標の達成を適正募集の確保より優先させる風潮が広がり、不適正募集の発生を助長したものである。

そして、この厳しい営業推進管理の一環として、「恫喝指導」などと称される行き過ぎた態様の指導や、営業推進率が悪い募集人に対する上司等による叱責等が行われることもあった。

この点に関して、募集人ヒアリングにおいて、以下のように述べる者も見られた。

- ①「当時は、金融渉外部長が恫喝的な指導をしていた。金融渉外部長は、夜の8時や9時まで低実績者を居残りさせたり、朝礼などの全員の前で、『成績が悪いというこ

とは局の目標達成の足を引っ張っているからみんなに謝れ。』などと言っていた。金融渉外部長から怒鳴られることが原因で精神的に追い詰められ、病気で休む募集人も出ていた。」（保険募集人）

②「このようなパワハラによる指導に共通するのは、『なぜ販売実績が上がらないのか』と詰問するばかりで、改善策を一切指導しないことである。そして、退職者が出たとしても、郵便局管理者や支社は、2017年頃まではお構いなしであった。」（保険募集人）

③「郵便局が目標を達成できなければ、まずは金融渉外部長が支社に怒られる。金融渉外部長も怒られたくないので、各保険募集人に対して『何とかしろ』という。渉外部長も年間の目標をクリアしないと自己の評価が低くなるから、自分の担当局の目標はクリアさせようとする。管理者が一番気を遣っているのは営業目標という数字だった。」（保険募集人）

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

民営化以前から営業目標必達主義及び上位下達の組織風土が残る中で、営業目標の達成に偏った営業推進管理が行われた結果、営業成績が高い者が厚遇され、このことと、新規契約の獲得に対するインセンティブを重視した手当の体系その他の制度及びその運用とが相まって、顧客よりも保険募集人自身や会社の利益を優先させる風潮が広がり、顧客第一の意識が希薄となった。これらのことが、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の発生を助長することとなった。

3 営業目標の設定及び配算の結果、一部の保険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

かんぽ生命本社及び日本郵便本社との間で毎年の営業目標額が決定され、この営業目標額が、日本郵便の各支社に配算され、更に郵便局及び個々の保険募集人に配算される過程で、一部の保険募集人にとって達成が困難な過大な営業目標額となっていた。現に、2015年度以降の金融渉外機能の金融渉外部別目標達成状況をみると、局目標を達成できない郵便局、すなわち、100%未満の推進率である郵便局がいずれの年度においても相当な割合を占めていた。特に2017年度に局目標額を達成した局は全体の約30%であり、2年前である2015年度と比較して半分以下に減少し、さらに2018年度はその半分近くまで減少していた。

この点、営業目標を達成できなかったことに対する制裁の制度等は存在していないものの、保険募集人の意識として、上記の達成困難な水準にある営業目標の達成に向けて、不適正募集に踏み切ることが一部の保険募集人において正当化されていた。これは、募集人アンケートにおいて、回答者全体（3万8,839人）の約79%（3万0,696人）の者が、営業目標の達成を困難と感じていた旨回答していることから明白である。

- 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

かんぽ生命のビジネスモデルが時代や環境の変化に柔軟に対応することが困難なものとなっていく中で、日本郵政グループ中期経営計画において保有契約件数の反転という経営目標が示されたが、かかる経営方針そのものが不適正募集の拡大を助長した。すなわち、かんぽ生命においては、保有契約件数の反転といった経営目標を実現する手段として、高齢者の顧客をさらに取り込むべく、養老保険・終身保険について加入年齢の引上げ等を行ったところ、募集現場では、既契約の満期を迎える高齢者の顧客に対して新たに貯蓄性の高い商品への加入を勧めるといった営業手法に偏った募集活動が行われ、その結果、特に高齢者に対する不適正な募集の拡大を助長することとなった。

- 5 不適正募集の疑いが生じた保険募集人に対して、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

第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
- 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ったこと

第4 乗換契約に関する特有の原因

第5 その他の構造的要因

第8編 当委員会による改善策の提言

第1 募集状況の可視化（録音録画）

現状、郵便局の渉外社員による募集活動は郵便局管理者等の第三者の目の届かないところで行われているため、渉外社員による不適切な話法による保険募集が行われた場合であっても、顧客の主張と渉外社員の主張に食い違いがある場合には、募集当時の保険募集人による説明内容等を記憶に基づき正確に再現することは困難である。この場合、顧客又は保険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は今後も変わらないと思われる。

そこで、この状況を抜本的に解消するために、今後は、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が不可欠と考える。このことは、保険募集人にとっても、自己の説明内容が証拠として保全されることになり、メリットがある点にも着目すべきである。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が望ましい。そし

て、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保険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が必要と考える。

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

2019年4月以降、郵便局における募集事前チェック機能やかんぽ生命新契約SCでの引受手続における意向確認措置等により、保険契約の成立前に顧客に不利益が発生することを抑止する仕組みは整いつつあるものの、これまでと同様の対症療法的な対応策であることは否めない。本契約問題を機に、顧客に不利益を生じさせる保険募集を含め、不適正募集の撲滅を図るためには、個別的な対応にとどまらず、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、申込者が、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必要がある。この仕組みについて、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が必要である。

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

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、すなわち新規契約の募集に連動した歩合給である営業手当の獲得を動機とするものが見受けられ、特に「優績者」と呼ばれる高実績者の募集人にはこの傾向が強いことがうかがわれた。また、営業目標の達成率に偏重した観点での人事評価の体系となっていたことも、不適正募集を助長した要因となっている。そこで、不適正募集の動機を喪失させるため、当委員会としては、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が望ましいと考える。

第4 不適正募集を行った保険募集人及び管理者に対する処分の徹底

本契約問題が発覚する以前は、保険募集人が不適正募集の疑いがある事実を自認しない限り、不祥事件又は不祥事故として判定されなかったため、自認が得られなかった事案については不祥事件等の判定がなされず、その結果、生命保険募集人業務廃止処分が行われないことにより、引き続き不適正募集のリスクのある保険募集人が募集を行うことが事実上容認されていた。さらに、苦情等を通じて不適正募集の疑いを生じさせる事象を探知しても、不祥事件等の判定がなされず、無効や合意解除等による解決が図られ、問題を矮小化したまま処理し、不適正募集の疑いを契機とした原因分析とこれを踏まえた再発防止策

の検討が行われてこなかった。このような処理が、本契約問題に係る実態把握が遅れたことに対する主な要因となったと言わざるを得ない。

このような事態を是正するためには、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保険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と考える。

- 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 保険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保険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おいて、保険募集における適格性を欠く保険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保険募集人に対する管理者等によるモニタリングの厳格化

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

不適正募集について、そもそも所属保険会社であるかんぽ生命及び委託先代理店である日本郵便において実態を把握していなかったというリスク・コンプライアンス管理態勢上の問題が認められる。この原因として、第4編に記載したとおり、保険募集の現場においては、不適正募集の疑いがあったとしても、本来はこれを糾すべき立場にある管理者等が営業推進のために「見て見ぬふりをする」という風潮が存在したことも見過ごせず、これがこれまで通常のレポーティングラインを通じて、あるいは、日本郵政グループの設置した内部通報制度を利用して、不適正募集につながる有益な情報もたらされなかった背景事情となっているものと考えられる。

そのため、当委員会としては、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6で述べる第三者検証機関に定期報告し、検証されることが必要と考える。

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

当委員会としては、第1から第5の改善策について、今後の不適正募集の防止に直結し、実効性及び緊急性のある主要な改善策と考えており、着実に実行されることが不可欠であると考える。また、これまでの不適正募集の防止に向けた施策の中には、総花的に多数の施策が示されながらも、必ずしも実行されず、効果の検証もなされないまま立ち消えになったり、合理的な理由もなく、先延ばしになっていたものもあった。

本契約問題を機に、日本郵政グループが不適正募集問題に対し、当委員会の提言内容を確実に履行し、顧客を始め、社会の信頼を回復するためには、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。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、日本郵政、かんぽ生命及び日本郵便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い。その際、仮に計画通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が求められるべきである。

なお、当委員会としては、上記の改善策について早急にこれを具体化し、おおよそ3年間で全て完了させることを目途に実施すべきであると考えている。

第7 その他の改善策の提言

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

前述のとおり、かんぽ生命保険商品の募集に関して、「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が、郵便局における保険募集の現場にまで十分に浸透していなかった。

そのため、かかる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が求められる。

2 乗換契約の取扱いに係るルールの明確化

3 時代や環境の変化に対応できるビジネスモデルへの転換と保障性商品の営業スキルの向上

4 かんぽ生命保険商品の個人向け募集における販売チャネルを郵便局に依存する構造の解消

5 営業の実力に見合った営業目標の設定と配算方法の見直し

現状、営業目標の配算は、日本郵便本社とかんぽ生命の協議で既に決定された営業目標の額が各支社に配算され、さらに、各支社の裁量でその目標額が上乘せされるなどして各郵便局、更には個々の郵便局員に配算されるというトップダウン型で行われている。そもそも日本郵便本社とかんぽ生命における営業目標の決定の際に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、上記のような配算の結果、一部において募集現場の営業の実力に見合わない達成困難な営業目標が配算されており、これが不適正募集の発生の要因となっていた場合もあったことは看過できない。したがって、今後は、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も考えられる。

6 グループ間及び全社的な人事交流の拡大

7 顧客本位の保険募集を実現するための研修・教育の充実化

現状、保険募集における勧誘の話法その他の募集方法について、具体的にどのような行為が許容され、どのような行為が禁止されるのかの取扱いが必ずしも明確にされないまま、不適正募集防止に向けた研修がなされていることが、顧客に不利益を生じさせる不適正募集を根絶できなかつた一因となっている。

そのため、保険募集人に対する研修においては、不適正募集防止に特化した研修を質量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保険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図るべきである。

(出典) 調査報告書(2019年12月18日 かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会)より抜粋。