

2019年12月18日

## 「かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会」調査報告書の概要（抜粋）

## 1 調査の概要

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

- (1) 関係資料の精査
- (2) ヒアリング調査：合計 649 人
  - ・株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」）、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」）、日本郵政株式会社（以下「日本郵政」）の役職員等 466 人
  - ・郵便局員である募集人及び募集人経験者等 161 人
  - ・その他 22 人
- (3) アンケート調査
  - ・募集人アンケート（募集人 8 万 9,483 人中 3 万 8,839 人が回答。回答率約 43%）
  - ・支社長・エリア本部長アンケート（日本郵便支社長及びかんぽ生命エリア本部長の現職・経験者合計 29 人が回答）
- (4) ウェブサイトに設けた専用の情報提供窓口を利用した情報提供者からの情報（128 件）
- (5) デジタル・フォレンジック調査

## 2 事実関係

### (1) 特定事案調査等の進捗状況

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

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

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

## (2) 判明した事実

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

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

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

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

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

- ② 「違反疑い事案」の関与募集人は、募集人全体の数%である。

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

- ③ 「違反疑い事案」を受理した郵便局数は、全体の約9%である。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### (3) 募集人アンケートの結果

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

① 全般

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

(ア) 高齢者募集：約6%（約2,100人）

(イ) 多数契約募集

・多額契約募集：約3%（約1,200人）

・「ヒホガエ」：約10%（約4,000人）

(ウ) 乗換契約：約8%（約3,000人）

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

(ア) 高齢者募集：約43%（約1万6,600人）

(イ) 多数契約募集

・多額契約募集：約47%（約1万8,300人）

・「ヒホガエ」：約44%（約1万7,100人）

(ウ) 乗換契約：約55%（約2万1,300人）

② 渉外社員と窓口社員の別

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

③ 販売実績等との関連性

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

(4) 募集人が不適正募集を行う動機

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

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

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

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

### 3 原因分析

#### (1) 不適正募集の発生につながる直接的な原因

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

#### (2) 不適正募集を助長した要因

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

- ③ 営業目標の設定及び配算の結果、一部の募集人に対して達成困難な営業目標が課されていたこと
  - ④ かんぽ生命の貯蓄性保険商品の販売が困難となりつつある中で、保有契約数の底打ち・反転のために、高齢者を主な顧客層とする経営目標の設定と実現に向けた営業推進管理自体が不適正募集を助長したこと
  - ⑤ 不適正募集の疑いを生じた募集人に対して、徹底的な調査とこれを踏まえた厳しい不祥事件・不祥事故判定や処分等が行われてこなかったこと
    - ア 募集人の自認に過度に依存した事実認定を行っていたこと
    - イ 募集人や管理者に厳しい処分等の制裁が課されていなかったこと
- (3) 不適正募集を防止できなかった構造的要因
- 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続や仕組みが組み込まれていなかったこと
    - イ 不適正な乗換契約を含め、顧客に不利益を生じさせるおそれのある保険募集を未然に防止するためのツールとしての契約者情報等の管理システムの整備が不十分であったこと
    - ウ 不適正募集に係る社内ルールに不備があり、その潜脱を招いたこと
    - エ 製販分離体制の下で、委託元保険会社であるかんぽ生命による委託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ったこと
    - 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ったこと
    - 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ったこと

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っていたこと

(4) 乗換契約に関する特有の原因

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

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

- ① 事業部門である郵便局の募集現場における不適正募集の防止に向けた管理態勢が不十分であったこと
- ② 管理部門に対する牽制が不十分であったこと
- ③ 内部監査部門による検証も不十分であったこと
- 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ったこと

(6) 日本郵政グループのガバナンスに係る問題点

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

態の把握ができていなかったこと

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

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

③ 日本郵政のガバナンスの問題点

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

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

**4 主な具体的改善策の提言**

(1) 募集状況の可視化（録音録画）

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

(3) 新規契約の獲得に偏った手当及び人事評価の体系の見直し

(4) 不適正募集を行った募集人及び管理者に対する処分の徹底

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

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

③ 不適正募集を発生させた募集人の管理者に対する処分の厳格化

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

⑤ 不適正募集を行った募集人に対する管理者等によるモニタリングの厳格化



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

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

## 5 その他の改善策

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

以上