

2021年12月13日

各 位

会 社 名 株式会社かんぽ生命保険
代 表 者 名 取締役兼代表執行役社長 千田 哲也
(コード番号：7181 東証第一部)

(開示事項の経過) 業務改善計画の進捗状況について

株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也、以下「かんぽ生命」）は、本日、「JP改革実行委員会」において、別紙の「業務改善計画の進捗状況について」を報告したことについてご報告いたします。

本件につき、今後開示すべき事象が発生した場合は、速やかに開示いたします。

以上

業務改善計画の進捗状況について

2021年12月13日

株式会社かんぽ生命保険

業務改善計画の進捗状況について（2021年11月末）

- 2020年1月31日に提出した「業務改善計画」については、定期的に進捗状況を報告する必要があり、これまで計7回、当局あて進捗状況を報告し、公表したところ（直近では第7回報告を2021年9月15日（水）に実施）。
- 以降、3ヶ月毎に進捗状況を当局あて報告する必要があり、今回は、2021年11月末時点の状況を12月15日までに報告し、公表する予定。
- 引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、グループ全体として概ね予定どおり進捗しており、当初予定していた施策の大部分が2021年11月末時点で実施済み。
- 2021年11月末時点における業務改善計画に掲げた各施策の進捗状況は、以下のとおり。

項目	①8月末 (9/15 報告)		②11月末 (12/15までに報告)		③2月末見込 (3/15までに報告)	
	一部実施済	実施済	一部実施済	実施済	一部実施済	実施済
1.募集人対応（6施策）	0	6	0	6	0	6
2.営業推進態勢（7施策）	0	7	0	7	0	7
3.組織風土（9施策）	0	9	0	9	0	9
4.募集管理態勢（22施策）	1	21	1	21	0	22
5.ガバナンス（14施策）	0	14	0	14	0	14
合計（58施策）	1	57	1	57	0	58

※実施：施策に関する規程改正、システムリリース又は連絡文書発出等をもって「実施」に計上（研修系施策は研修完了時点）
一部実施：トライアル開始など一部のタスクの開始等をもって「一部実施」に計上

業務改善計画の進捗状況について（2021年11月末）

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
お客さま本位の業務運営に向けた行動規範の策定	2020年2月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年2月に勧誘方針の改正内容決定（4月改正）
「かんぽ営業スタンダード」の策定	2020年2月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> お客さま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
「かんぽ営業スタンダード」に基づく研修	2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月末までに「かんぽ営業スタンダード」の意義や基本的な考え方の研修を実施済み 2020年12月末までに「かんぽ営業スタンダード【基本編】」10月改訂に係る研修を実施済み 2021年度以降も、「かんぽ営業スタンダード」の【基本編】【営業実践編】等の研修を継続的に実施
適正な営業目標の設定 - 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 - 営業の実力に見合った営業目標の設定等	2020年3月	(実施済み)	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度はお客さまの信頼回復を最優先で行うため、フロントラインに対して営業目標の設定は行わないこととした 2021年度はフロントラインに対して純増目標の設定はせず、社員の活動プロセスを評価する活動目標（お客さま対応実施率）及び募集品質目標（3年間消滅率）を設定
乗換契約（転換類似）への対策 ① 営業手当※の見直し（1/2支給→不支給） ② 乗換判定期間の拡大（前3・後6→前12・後13） ※販売実績は2019年8月にゼロ計上に見直し済み	2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月から営業手当の見直し及び乗換判定期間の拡大を実施済み
条件付解約等制度の導入	2020年1月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 保障の見直しをお客さま本位で実現できる制度として、条件付解約制度の導入を実施
契約転換制度の導入	2021年4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月、既契約の解約を伴わずに保障の見直しを実現出来る契約転換制度の導入を実施済み
お客さまの保障ニーズに応えるための商品開発	2020年4月以降 継続検討	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月、定期保険・特別養老保険の保険期間を延長 青壮年層をはじめとするお客さまニーズの高い保障性商品の開発について検討中

業務改善計画の進捗状況について（2021年11月末）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
チェック機能 ①募集事前チェック機能の対象拡大 ②郵便局管理者による全件チェックの対象拡大 ③申込手続コールセンターによる意向確認の実施 ④引受審査時における合理性審査の対象拡大 ⑤解約等手続コールセンターによる解約時の意向確認の実施 ⑥事後チェック（ありがとうコール、レター、S A 調査）の見直し ⑦解約請求時等のチェック強化・受付フローの見直し	①②④2020年 3月 ③⑤2020年 1月 ⑥2020年 10月 ⑦2021年 9月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①②④に関し、2020年4月期の改正で対象拡大を実施済み（①に関し、募集品質に課題がある社員として新たに登録する基準を整理） ③⑤に関し、2020年1月に実施済み ⑥に関し、2020年10月に「お申込内容確認のご案内」の全年齢のお客さまへの送付開始、S A 以外の支店社員による一部確認業務の開始など、見直しを実施 ⑦に関し、「新しいかんぽ営業体制の構築」における解約請求の取扱い検討を踏まえ、ダイレクトチャネルでの解約等の実施可否及び実施時期を検討中
システムによる改善対応 ①お客さま情報の高度化 - 募集時に契約の加入・消滅履歴等を簡易に把握できるシステム態勢を構築 ②お客さまを担当する郵便局所の仕組みの見直し	①2020年 3月以降 ②2021年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2020年4月期の改正で募集時に既契約の加入等前歴を確認できる態勢を構築。同年10月期の改正で、募集フローの中の確認行為（事前チェック等）において既契約情報及び消滅契約情報の一覧を表示する改正を実施済み ②に関し、2021年4月に住所変更と同時の受持郵便局の設定に関する処理フローを見直し、システムサポートを導入済み
本社の機能の見直し - 募集フロー改善等の第1線業務を営業関係部へ移管することで募集品質の確保を前提とした営業態勢を構築 - 調査業務の指揮命令機能を集約し、調査機能を強化	2020年 4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月に、募集フロー改善等の第1線業務の営業関係部への移管（募集品質向上室を営業企画部に設置）及び点検・調査等のコンプライアンス調査室（新設）への集約を実施済み
第2線による施策の効果検証 - 業務改善計画に基づき実施された各施策の効果検証を第2線（募集管理統括部）が実施し、その結果を各種会議体に報告するほか、必要に応じて改善提言を実施	2020年 4月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月に未然防止・早期発見の観点にて募集チェック態勢について検証し、改善策を策定

業務改善計画の進捗状況について（2021年11月末）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
支店の機能の見直し - 募集態様調査及び適正募集に係る体制を強化	2020年 7月以降	実施済み	・支店がご契約内容の確認活動等におけるお客さまの声等に対する一次調査業務を担当すること等を明確化（2020年10月改正済み）
エリアインストラクターへの指導強化、役割の見直し	2020年 7月以降	実施済み	・2020年8月から、エリアインストラクター制度を廃止し、郵便局において「お客さま本位の正しい営業活動」が実践できるよう、郵便局支援のできるパートナー部社員の育成を主に担う人材育成専門役制度を創設
苦情等の検知・発生原因の深掘分析 ①募集態様に問題が疑われる苦情の検知等 ②検知した事象に関する同種同構造事案の横展開調査	①2021年 3月末 ③2020年 3月末	実施済み	・①に関し、人工知能搭載ソフトウェアの導入を決定し、人工知能を活用した分析体制を構築済み ・②に関し、同種同構造の事案を検知し、横展開調査を実施する体制を構築済み
事故判定・処分基準の厳格化等 ①自認に頼らない事実認定の実施 ②調査協力（自己申告）制度の取組強化 ③募集人処分における「業務停止」「注意」の追加 ④管理者責任の明確化、処分の要請 ⑤「募集品質に課題がある社員」の選定・「募集人フォローアップ」の実施	2020年 3月	実施済み	・2020年3月に関連規程類を改正し、同年4月から適用済み ・⑤に関し、募集品質に課題がある社員に対しては、2020年4月20日から募集事前チェック機能へ登録し、一定期間保障設計書の作成を制御・管理者確認の実施等のフォローアップを実施済み
システムによる改善対応 募集状況の録音・保管	2020年 8月以降	実施済み	・2020年3月から管理者による試行、同年4月20日から一部のコンサルタントによる試行を開始。試行結果を踏まえ、同年8月24日から全コンサルタントへの展開を実施済み

業務改善計画の進捗状況について（2021年11月末）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
内部統制の強化 ①監査委員会による内部監査部門への関与の強化 - 内部監査部門の重要人事等への事前同意 ②監査委員会の機能強化 - 募集実態等の報告を受け、適宜必要な深掘調査を指示するほか、担当執行役に対して必要な助言等を実施 ③リスクアセスメントの強化	①2020年3月 ②2020年2月以降 ③2021年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2020年3月に関連規程の改正を決定済み ②に関し、2020年2月に担当執行役からの報告に対し、必要に応じて内部監査部に調査を指示し、その調査報告を基に実態に踏み込んだ協議ができる体制を整備済み。監査委員会としての調査能力を確保するため、以下のとおり実施済み <ul style="list-style-type: none"> - 郵便局往査を充実し実施済み 等 ③に関し、業務等に着目したリスク評価手法の運用により、<u>残存リスクが高い業務等を洗い出し、2021年3月に次期内部監査計画を策定したほか、リスク評価を実施するためのリスクアセスメントマニュアルを策定</u>

III 情報共有・ガバナンス

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
社員の声の把握の充実 ①かんぽ目安箱 - 目安箱を通じた社員の声を踏まえ企業風土改革に向けた取り組みを推進 ②役員ダイアログ - 経営陣がエリア本部・支店・各サービスセンターを訪問し、フロントの社員との対話により声を把握	① 2019年12月 ② 2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2019年12月から開始。見やすさの改善や、それぞれの提案に対する賛同の見える化等のため、2020年7月以降順次システム化を実施、<u>2020年12月にシステム化を完了</u> ②に関し、<u>2021年度1回目開催分については、同年7月までに、エリア本部、支店、S Cおよび本社各部の全136拠点で実施</u>
内部統制の強化 取締役会の運営における「審議」の新設等 - 「審議」を新設するほか、決議事項の対象範囲を見直し	2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月に関連規程の改正を決定済み