

2024年7月31日  
株式会社かんぽ生命保険

## 営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の 更なる高度化に向けた取組状況について

当社は、1916年に前身である簡易生命保険事業が始まって以来、郵便局という身近なネットワークを通じて基礎的な保障を広く提供するという使命に取り組んでまいりました。すべての皆さまに寄り添って人生を豊かにすることが、私たちの究極的な目的です。

また、当社は「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を定め、募集品質に係る諸問題に真摯に向き合い、お客さまから信頼いただける企業となるべく企業風土の改革にも取り組んでおります。

2023年2月に生命保険協会は、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点」（以下「着眼点」）をとりまとめ、公表いたしました。※

コンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化に向けた態勢構築にあたっては、経営陣からのメッセージの発信等を通じた役員・社員の意識醸成・理解促進といった「目に見えない統制」を土台として築いたうえで、不正の発生を予防する仕組み（リスクの抑止）や不正の端緒を発見する仕組み（リスクの検知）といった「目に見える統制」を有効に機能させていくことが重要であると認識しています。

「着眼点」に沿って、当社の取り組みの状況を公表します。

(※) [https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230217\\_1.html](https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230217_1.html)

### 当社の取組状況

---

#### 1. コンプライアンス・リスク管理態勢

< 「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より） >

「コンプライアンス・リスク管理態勢」は、各社の業務運営の基礎となる組織体制の構築や企業文化の形成等を指す。営業職員チャネルの特徴・強みであるお客さまとの強固な信頼関係に応え変わらぬ安心をお届けしていくためには、目指す理念や価値観の共有、実効的な統制策を遂行する強固な組織体制の構築等、健全なコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・維持が求められる。

(1) 経営陣の姿勢・主導的役割

- 当社では経営理念として「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」を掲げております。さらに、社員一人ひとりが経営理念に基づきお客さま本位の取り組みを自分ごと化できるように、お客さまから感謝されること・頼られる存在となることを旨とする言葉を定めて、日々の判断・行動の“拠り所”となるよう社員に共有しています。
- お客さまから真に信頼される企業を目指し、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定しています。経営陣のコミットメントの下、企業文化の醸成、お客さま本位の業務運営、人材育成などの方針を定め、徹底しています。
- 社長自らが会社の方向性を全社員へ伝えるため、社内ポータル・サイトにおいて定期的に社長通信を発行し、社長メッセージを発信しています。

(2) 営業組織における管理者の役割

- 全社のコンプライアンス取り組み計画に基づき、各営業組織の管理者が拠点ごとのコンプライアンス推進・研修について計画を策定し、月次で進捗を管理しています。
- 新たにコンプライアンス責任者（支店長等）に就いた管理者に対しては、保険コンプライアンスに関する研修を受講する機会を設け、改めて自拠点のコンプライアンス推進に責任を持つ意識の向上を図っています。
- 各拠点長を対象としたリモート会議を月次で開催し、会社の重要取組事項や喫緊の課題などについて情報共有を図り、拠点管理に有用な情報を適時に提供しています。

(3) よりよい企業文化の形成に向けた取り組み

- 経営陣と社員が意見交換する施策を毎年実施しています。会社の経営方針などを情報発信し、役員・社員双方の考えや取り組みを理解・共有することで、会社の将来について共同で考える契機として活用しています。
- E S 調査を年2回実施し、結果について経営陣・フロントラインに報告しています。結果を分析して「あるべき会社像・職場像」を明確にし、課題・問題点を導き出して効果的なアクションプランの策定・実施につなげるとともに、アクションプランに基づく活動の効果を測定する手段としても活用しています。

(4) 三線管理態勢の構築

- 各拠点にコンプライアンス推進の責任者を配置して営業組織の自律的なコンプライアンス推進を担保（1線）し、コンプライアンス部門が計画に基づき全社のコンプライアンス推進を統括（2線）した上で、監査部門がそれらの取り組みを評価し改善提案を行う（3線）、いわゆる「三線管理態勢」により、コンプライアンス・リスク管理を行う態勢としています。

## 2. コンプライアンス・リスクの評価

<「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より）>

「コンプライアンス・リスクの評価」は、自社の事業における固有のリスクや、防止すべき不適正事象の影響度・頻度等について、適切に評価することを指す。それぞれのリスクに応じた適切な態勢を構築するコンプライアンス・リスク管理の考え方においては、各社にて営業職員チャネルの特徴や自社の特性等に応じたリスクの評価がなされることが求められる。

- 毎年、当社の業務に伴い発生する固有のリスクについて網羅的に評価する一方、リスクを抑制するための各施策の有効性も併せて評価し、残存する主要なリスクに重点的に取り組むことができるよう、年間のコンプライアンス取り組み計画を策定しています。  
リスク抑制のための施策の有効性を評価する際には、過去に発生した不適正事象の件数・内容も評価指標として用いています。

## 3. コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施

<「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より）>

「コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施」は、統制環境やリスク評価にもとづく、コンプライアンス・リスク管理上の具体的な統制策に関する取り組みを指す。営業職員チャネルにおける不適正行為の防止のためには、前述のリスク評価の結果も踏まえた強固な統制策の整備・実施が求められる。

### (1) 業務ルールの明確化

- キャッシュレス化の推進により、不正の機会縮減ひいては犯罪の防止に取り組んでいます。現金をお預かりする場合は当社所定の「保険料領収証」をお渡しするルールとしており、また、その旨を当社ホームページ・お客さまに配布するチラシを用いて周知し注意喚起を図っています。
- プリンシプルベースの基本的な行動の実践を徹底するため、お客さま本位の理念を反映させた「勧誘方針」を策定・公表しています。

### (2) 教育・研修

- 役員・社員を対象に毎月実施するeラーニング研修で、適正な取り扱いと対照して不適正事例を例示し、ルール等が定められた背景なども併せて解説することとしています。また、理解度テストを併せて実施し、理解・浸透度合いを把握した上で更なる理解・浸透を促す取り組みを実施しています。
- 営業社員に対して、「勧誘方針」を具現化した行動原則を記載した教材を使用した研修や具体的なケースを想定したロールプレイングを実施し、お客さま本位の営

業活動の実践に取り組んでいます。

(3) 人事・報酬制度

- 営業社員の人材育成を目的として、新契約実績のみならず様々な活動のレベルを個人ごとに確認しながら、一人ひとりの特性に合ったマネジメントの実現を目指す「かんぼGD制度」を導入しています。
- 募集品質のモニタリング結果を軸として募集品質の水準と営業目標を連動させ、人事評価、報酬、表彰制度まで一貫性をもった体系を構築しています。
- その体系の下、営業社員の活動が新規契約の獲得に偏重しないよう、新規契約の実績だけではなく契約の継続状況を組み合わせた人事評価目標を採用することで、お客さま本位の営業活動を評価しています。
- 表彰においても、契約維持や募集品質の向上を重視し、お客さま本位の営業活動を実践している組織・社員を、総合的に評価するという方針の下で実施しています。

(4) 営業社員の活動管理

- 営業組織の管理者は、営業社員との日常的な対話や営業活動記録簿を活用した営業社員の行動の把握等を通じて、多面的に営業社員の把握・管理に努めています。
- 本社および各地域エリアにおいて、営業社員ごとの募集品質関連データ等をもとに募集品質状況を適時把握するなど、自律的な募集品質向上に取り組んでいます。
- 不正の動機となる多重債務に陥った社員を把握・管理するためのマニュアルを作成し、取り組みを実施しています。不適正事象の動機となる借財等の情報が確認された場合は、管理対象社員とし、コンプライアンス部門に情報を連携しています。

4. コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応

< 「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より） >

「コンプライアンス・リスクのモニタリング」は、自社におけるリスク評価やコントロールの状況を含む、自社のコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・機能状況の監視を指す。新型コロナウイルス感染症の感染拡大やデジタル化の進展等に伴うモータ環境下での活動機会の増加等、環境の変化によりリスクの状況や統制策の実効性等も変化しうるものであり、実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の維持のためには、コントロールを通じて得られる不適正事象の予兆情報も含め、適切なモニタリングの実施が求められる。

(1) コンプライアンス・リスクのモニタリング

- お客さまの声の中から、新たな種類の苦情等が生じていないかキーワード等を活用した把握・分析を実施しており、経営に重大な影響を与えるおそれのある苦情等については、当社経営レベルの会議・グループ各社社長等が出席する会議等へ報告しています。
- また、コンプライアンス部門（2線）では、各種モニタリング、お客さまや社員の声などから多角的に問題事象の発生を検知しており、必要に応じて営業社員またはお客さまへの確認を実施しています。
- 営業部門（1線）の取り組みに対するコンプライアンス部門（2線）としての評価に加え、コンプライアンス部門（2線）による各種データ分析・営業社員へのアンケート等の実態把握・効果検証を行っています。また、課題については対応状況のモニタリングを実施しています。

(2) 不適正事象の予兆把握時の対応

- 募集上の不適切な行為を把握した場合は、その発生原因を踏まえた実効的な再発防止策を講じるために、関係部署による再発防止策検討会により対策を協議し、コンプライアンス委員会へ報告しています。加えて、事案類型ごとにリスク評価を実施して再発防止策の十分性・有効性を検証しています。

(3) 相談窓口の設置

- 横領等の社内犯罪の動機のほとんどは借財に係るものであることを踏まえ、「多重債務相談窓口」および「ギャンブルに関するお困りごと専用相談窓口（日本郵政グループ）」を設置するなど、犯罪発生の防止に取り組んでいます。

## 5. コミュニケーション

< 「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より） >

ここでいう「コミュニケーション」とは、必要な情報が適時適切に、社内外の関係者に伝達されるための管理態勢および日常業務における取組みを指す。社内環境等の要因によるコミュニケーションの不足は、不適正事象の抑止・発見の阻害要因ともなり得ることから、社内・社外（お客さまや各種ステークホルダー等）との適切なコミュニケーションが行われる環境や態勢を構築することが求められる。

(1) 社内のコミュニケーション

- 経営陣と社員が意見交換する施策は、現状の課題や社員の意識・モチベーション・雰囲気把握し、組織の問題点を早期に発見し、課題解決に取り組む契機としても活用しています。  
社員からの意見・要望はその場で回答するほか、社内ポータル・サイト等でフィードバックしています。また、意見要望を分析し、各種施策の早期改善に活用し

ています。

- 社員の声を社長へ直接届ける仕組みを構築しています。社員からの提案については、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段としても活用しています。
- 社員間のコミュニケーション活性化を目的に、毎回テーマを決めて、各職場で少人数のグループに分かれて意見交換を行う機会を定期的に設けています。日頃から社員間のコミュニケーションを活性化させることで社員の心理的安全性を確保し、一人ひとりが気兼ねなく自分の考えを発言しやすい環境をつくっています。

#### (2) 社外とのコミュニケーション

- 寄せられたお客さまの声について、その件数や内容を定期的に経営陣・フロントラインに報告し、不適正リスクのある事案については、対応策を検討・実施するなど、適切に対応しております。
- コンプライアンス・リスク管理態勢について、統合報告書・当社ホームページ等にて公表しています。

#### (3) 内部通報制度

- 社員を対象とした内部通報窓口を本社コンプライアンス統括部および社外の弁護士事務所に設置するとともに、社内周知を徹底しています。また、内部通報件数を社内ポータル・サイトおよび当社ホームページにて開示しています。

## 6. 監査

< 「着眼点」の記載内容（生命保険協会資料より） >

「監査」部門は、三線管理態勢において、営業組織等の業務部門（1線）・コンプライアンス部門（2線）のコンプライアンス・リスクに関する態勢や取組みが適正かつ有効に構築・実施されているかの検証を行い、改善につなげる役割を担っている。営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢が実効的に整備されるにあたり、監査部門が営業職員チャネルの特性や自社を取り巻く環境等を理解し、役割を発揮していくことも求められる。

- 内部監査部は3線として、営業部門（1線）が主体となって実施している施策のPDCAサイクルや、コンプライアンス部門（2線）の1線に対するけん制に関する施策等について、整備状況・運用状況を確認し、リスクを評価して、リスクの高い領域等に対する監査を実施し検証しています。

以上