

日本郵政グループ  
ディスクロージャー誌  
統合報告書

2023  
2022.4.1—2023.3.31

日本郵政グループ 統合報告書 (ディスクロージャー誌) 2023



進化するめくもり。



# お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」を目指して

## 私たちの歩み

- 1871年(明治4年) ○ 郵便事業創業  
郵便切手の発行開始
- 1872年(明治5年) ○ 郵便の全国ネットワーク完成
- 1873年(明治6年) ○ 郵便料金の全国均一制実施  
郵便はがきの発行開始
- 1875年(明治8年) ○ 郵便為替・郵便貯金事業創業
- 1885年(明治18年) ○ 通信省発足
- 1892年(明治25年) ○ 小包郵便の取り扱い開始
- 1901年(明治34年) ○ 赤いポスト登場
- 1908年(明治41年) ○ 郵便貯金現在高1億円
- 1911年(明治44年) ○ 速達郵便の取り扱い開始
- 1916年(大正5年) ○ 簡易保険事業創業
- 1928年(昭和3年) ○ 国民保健体操(旧ラジオ体操)の制定
- 1949年(昭和24年) ○ 郵政省発足
- 1960年(昭和35年) ○ 郵便貯金現在高1兆円
- 1971年(昭和46年) ○ 学資保険・特別終身保険の創設
- 1984年(昭和59年) ○ 郵便貯金オンライン全国ネットワーク完成
- 1985年(昭和60年) ○ 郵便貯金現在高100兆円
- 2001年(平成13年) ○ 郵政事業庁発足
- 2003年(平成15年) ○ 日本郵政公社発足
- 2007年(平成19年) ○ 日本郵政グループ発足
- 2012年(平成24年) ○ 現在の4社体制への移行  

- 2015年(平成27年) ○ 東京証券取引所市場第一部への上場
- 2021年(令和3年) ○ 郵政創業150年



「郵便取扱の図」あて先別の区分・道順組み立ての模様/1884(明治17)年



通信省のマークとして「〒」を制定



簡易保険創業時第1号のポスター



国民保健体操(旧ラジオ体操)の制定



郵便配達の様相/1971(昭和46)年



郵便貯金窓口における事務処理模様/1983(昭和58)年



現在の4社体制への移行



東京証券取引所市場第一部への上場

## 日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。

## 日本郵政グループ経営方針

1. お客さまの生活を最優先し、創造性を発揮しお客さまの人生のあらゆるステージで必要とされる商品・サービスを全国ネットワークで提供します。
2. 企業としてのガバナンス、監査・内部統制を確立しコンプライアンスを徹底します。
3. 適切な情報開示、グループ内取引の適正な推進などグループとしての経営の透明性を実現します。
4. グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。
5. 働く人、事業を支えるパートナー、社会と地域の人々、みんながお互い協力し、社員一人ひとりが成長できる機会を創出します。

## 日本郵政グループ行動憲章

- |          |  |
|----------|--|
| 1. 信頼の確保 | <ul style="list-style-type: none"><li>• お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。</li><li>• 情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。</li><li>• 透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。</li></ul>  |
| 2. 規範の遵守 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。</li><li>• 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。</li><li>• 責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。</li></ul>  |
| 3. 共生の尊重 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。</li><li>• 多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。</li><li>• 人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。</li></ul>  |
| 4. 価値の創造 | <ul style="list-style-type: none"><li>• お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。</li><li>• 郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。</li><li>• 社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。</li></ul> |
| 5. 変革の推進 | <ul style="list-style-type: none"><li>• お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。</li><li>• 広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。</li><li>• 世界とつながり世界へ広がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。</li></ul>                                       |

## CONTENTS

1. INTRODUCTION	32. 共創プラットフォーム実現に向けた取り組み	79. 日本郵政グループのコーポレートガバナンス
トップコミットメント	34. グループ会社による価値創造に向けた取り組み	88. 取締役の紹介
4. トップメッセージ	40. クライシスマネジメントの高度化に向けた取り組み	90. 日本郵政グループのリスク管理
12. 各社トップメッセージ	42. スポーツ&コミュニケーション	92. 日本郵政グループのコンプライアンス
価値創造戦略	44. 日本郵政グループの構成	94. 日本郵政グループのITガバナンス
14. 財務・非財務ハイライト	46. グループ各社の業績・強みと課題	95. 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策
16. 中期経営計画 JP ビジョン2025	サステナビリティ	96. 日本郵政グループの内部監査
18. 「JP ビジョン2025」の取り組み	50. サステナビリティ経営	97. 運輸安全への取り組み
24. 資本戦略	68. 人事戦略	98. ステークホルダーとの対話
25. ブランドイメージ向上へ向けたお客さまとのコミュニケーションの展開	ガバナンス	資料編
26. グループDXの推進	76. 社外取締役メッセージ	101. 資料編
28. グループ会社のDX取り組み	78. ガバナンス強化の取り組み事例	
30. 不動産事業		

### 会社情報

名称：日本郵政株式会社  
JAPAN POST HOLDINGS Co., Ltd.  
本社所在地：東京都千代田区大手町二丁目3番1号

設立年月日：2006年1月23日  
資本金：3兆5,000億円  
証券コード：6178  
株主数：741,798名  
(2023.3.31現在)

発行時期 2023年7月

### 見直しに関する注意事項

本誌は、銀行法第52条の29に基づいて作成されたディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)であり、当社またはその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本誌には、日本郵政グループ及びグループ各社の見直し・目標等の将来の業績に関する記述が含まれています。

これらは、本誌の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであり、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。そのため、今後、経営環境に関する前提条件の変更、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説等、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本誌内の数値及びパーセント表示は、単位未満の端数を四捨五入して表示していますが、財務諸表などの財務に関する計数等については、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数字が合わない場合があります。本誌内の数値及びパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2023年3月31日現在のものです。

### 編集方針

本統合報告書(以下「本誌」という)は、ステークホルダーの皆さまに対し、日本郵政グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、グループの概要、事業戦略、経営課題等について、財務情報、非財務情報の両面から作成しています。なお、本誌はディスクロージャー誌を兼ねています。

【参考ガイドライン】  
国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」

### 報告対象

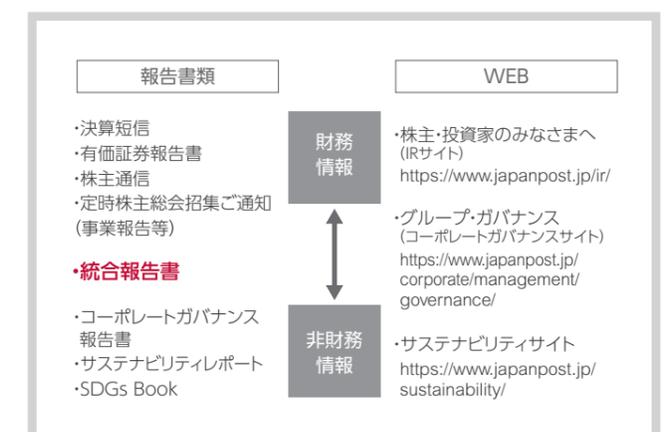
期 間：2022年度(2022年4月～2023年3月)  
一部に2023年4月以降の情報も含まれます。

範 囲：日本郵政株式会社及びその子会社・関連会社

そ の 他：本誌のほか株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険の統合報告書も併せてご覧ください。

また、日本郵政株式会社及び日本郵政グループ各社の事業の状況、財政状況及び経営成績等の詳細については、定時株主総会招集ご通知(事業報告等)、有価証券報告書、決算短信等の日本郵政株式会社が公表した各種資料の最新のものを参照ください。

### 各発行物との位置づけ



## トップメッセージ



日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役社長

増田寛也

「共創プラットフォーム」の実現で、  
日本全国のお客さま、  
地域の皆さまから必要とされ、  
選ばれる企業グループを目指します。

### はじめに

私たちは、お客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、グループDXの推進やグループ外の多様な企業等との連携など様々な施策を展開しています。

グループ中期経営計画（JP ビジョン2025）を発表してから2年経過したところですが、これまでの2年間はいわゆる「土台づくり」でした。今年は、これまでの2年間で培った具体的な施策を進めて、お客さま・株主の皆さま・社員などのステークホルダーが「成果を実感できる年」にしていきたいと考えています。

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指すことにより、目に見える形で郵便局ネットワークを通じた社会課題の解決、より価値のある商品やサービスの提供、業務効率化による負担軽減に取り組み、利益を生み出しやすい筋肉質な企業体質に改善してまいります。

## 驚きとぬくもりが融合する 「みらいの郵便局」

「共創プラットフォーム」を目指すうえで重要なことは、郵便局ネットワークの進化です。

リアルな郵便局ネットワークとデジタルの双方の強みを掛け合わせ、幅広い世代・地域のお客さまに新しい価値を提供します。その一つの形として現在取り組んでいるのが、様々なデジタルテクノロジーの力でお客さまに新しい驚きの体験を提供するデジタルな部分とぬくもりのあるサービスを提供するリアルな部分とを融合させた「みらいの郵便局」です。

現在、大手町郵便局（東京都千代田区）を「みらいの郵便局」実証実験郵便局として選定し、デジタルとリアルの両面で、様々な実証実験を進めています。

デジタルの面では、郵便局窓口の混雑状況をパソコンやスマートフォンから確認できるデジタル発券機や、郵便窓口と並ぶことなく、お客さまご自身による普通郵便物の差出やレターパックなどの購入が1台で可能なセルフレジ（郵便窓口用）などを導入し、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。また、リアルな面では、金融や生活の相談がもっと身近にできる「Life Counseling」スペースや、待ち時間をより快適に過ごし、楽しい購買体験ができる「Lounge」スペースを設けるなどお客さまニーズに応じた空間づくりにより、お客さまの体験価値を高めます。本年度は、新たに既存の局舎をベースにオンライン金融相談等を実現する郵便局を地域の特性に合わせて展開してまいります。

私は、郵便局が将来にわたりお客さまと地域に愛され、社会に貢献していけるよう、日本郵政グループ全社員の知恵と創意工夫を基に、5年後、10年後、20年後を見据えた「みらいの郵便局」を実現していくことが重要だと考えています。そのようなことから社員から「みらいの郵便局」のアイデアを募集し、

優れたアイデアは実証実験の中で実現を目指していく取り組みも行っています。

将来的には、「みらいの郵便局」の全国展開を目指して、郵便局の立地の特性に応じて、段階的に実施していきながら、お客さまにとって、よりスマートで、より快適な体験価値を提供できるよう努めてまいります。

また、各事業においてもデジタル化を推進しています。郵便・物流事業においては、DXの本格的な実運用に対応した次世代型郵便局として市川南郵便局を開局し、輸送テレマティクス、制御管制システムやAGV（無人搬送車）等の運用を、郵便局窓口事業においては、投資信託のオンライン相談、がん保険や引受条件緩和型医療保険、自動車保険のデジタル申込みを、銀行業においては、スマートフォンを利用して金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービス開始を、生命保険業においては、ご契約者さま専用サイト「マイページ」を利用した入院・手術保険金等のダイレクト請求機能の拡充などに取り組んでいます。

今後、既存の各種アプリの集約・刷新、お客さまのID体系の統一なども予定しており、さらにデジタル化の流れを加速させてまいります。

## グループ外企業との協業

日本郵政グループは、リアルとデジタルの融合で郵便局ネットワークの価値を高めている一方で、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現のため、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業の各分野において様々なグループ外企業との協業を積極的に推進しています。そのいくつかについてご紹介します。

新型コロナウイルスの拡大はライフスタイルの変化

を加速させ、それによりEコマースは生活基盤としてますます重要な役割を担うと同時に、荷物の出し手と受け取り手の要望はより一層多様化し、安定した物流サービスの持続的な提供が課題となっていました。

それらに対応するため、楽天グループ株式会社と、一昨年度、JP楽天ロジスティクス株式会社を設立し、物流拠点や配送システムの共同構築などに取り組んでいます。

昨年10月、「楽天市場」出店店舗の商品の入荷から配送までを一括して受託する総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」の物流の新たな拠点を福岡に設け、さらなる能力の向上と九州地方への配送リードタイムの短縮を図りました。

さらに、本年4月には、日用品の直販サービス「楽天24」の流通が伸長し、既存の物流センターの稼働率を上げたため、東京都八王子市に新たに大型で自動化された物流センターを開設し、さらなる商品供給能力向上と東日本エリアへの配送リードタイムの短縮を図りました。

今後も、物流分野をはじめ、小売、デジタル、さらには地方創生へと領域を広げ、協業に取り組んでいくとともに、切れ目なく新しい分野における協業の可能性を検討してまいります。

また、物流分野においては、いわゆる物流業界の2024年問題といわれるトラックドライバーの時間外労働の規制強化への対応、輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減といった共通の課題があります。

これらの解決のため、佐川急便株式会社とは幹線輸送の共同化などを開始しました。東京九州フェリー株式会社と佐川急便株式会社が実施している関東ー九州間のトラック長距離幹線輸送の一部を、横須賀ー新門司航路の海上輸送に切り替える取り組みに参画することといたしました。

さらに、人口減少地域における安定した配送網の確保に当たり、限られた人的資源や施設を有効活用するための検討課題の洗い出しを行うため、本年3月に

宮城県の遠刈田温泉地域と山形県西村山郡西川町の一部地域において、佐川急便株式会社が全国で引き受けた荷物を、日本郵便が配達する共同配送のトライアルを実施いたしました。

一方で、ヤマトグループと持続可能な物流サービスの推進を目的として、2023年6月19日に基本合意を締結し、メール便領域、小型薄物荷物領域についてヤマト運輸株式会社がお客さまからお預かりした荷物を日本郵便の配送網でお届けいたします。

今後も、物流分野における課題を解決し、地域のお客さまの利便性を損なうことなく持続可能な事業を継続してまいります。

ゆうちょ銀行と大和証券株式会社は、昨年度よりお客さまのライフプランや家計の状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する「ゆうちょファンドラップ」の提供をゆうちょ銀行直営店（233店舗）において開始しました。これにより、お客さまごとに異なるライフプランや資産運用に関するニーズにきめ細かく対応することが可能になります。今後、お客さまにいつでも寄り添ったライフプラン・コンサルティングの提供を通じ、お客さま本位の資産運用サービスに努めてまいります。

日本郵政、日本郵便、かんぽ生命、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は、戦略提携パートナーシップを深化させ続けており、相互に協力しながらシナジー効果のさらなる発揮を目指して、新たな協業の取り組みの検討を継続しています。

本年4月にはがんに加えて重大疾病にも手厚く備えたいというお客さまのニーズにお応えする「重大疾病一時金特約」を新たに発売しました。

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、引き続き、アフラック生命保険株式会社のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけて、「お客さま本位の業務運営」の徹底に協力して取り組むことで、戦略提携をさらに発展させてまいります。

## 新規ビジネスとコアビジネスの充実強化

また、日本郵政グループでは新規事業として収益の柱の一つとなるよう積極的に不動産事業を行っています。

当社グループの不動産開発第1号案件であるJPタワー（KITTE）が、2012年5月に竣工して以来、駅前などの収益性の高い不動産について、オフィス、商業施設、住宅などの開発を継続的に行ってきてきたところです。また、2018年4月には不動産事業に特化した日本郵政不動産を設立するなど、収益拡大への取り組みを進めてきました。

グループ保有不動産の開発物件として本年3月に「蔵前JPテラス」が、6月に麻布台ヒルズ森JPタワーが竣工したほか、JPタワー大阪、五反田JPビルディングなどの大規模案件が順次竣工していく予定です。

さらには、錦三丁目25番街区計画（栄駅前）、中野駅北口計画の共同事業案件への参画など優良なグループ外不動産へも投資を行うことにより不動産事業の利益を拡大してまいります。

新規事業は、収益としてすぐに結果が出るものではなく、また、すべてがうまく行くものでもありません。私は、当社グループに、何か新しいことがあれば積極的にやってみようという雰囲気や育てていくことが大切であり、チャレンジしていくことを積極的に推奨していきたいと思っています。そのような中から、新たなアイデアが生まれ、新たな事業に育っていくものと考えますので、まずは、その土壌づくりを丁寧に行っていくことが大切だと思っています。

新規事業の一方で、当社グループのコアビジネスである郵便・物流事業、銀行業、生命保険業の充実強化も重要と考えています。

郵便・物流事業では、DXの推進等を通じて生産性の向上、効率化に努めるほか、「手紙の書き方体験授業」支援の展開やスマートフォンを活用した年賀状サー

ビスの提供、手紙の楽しさを伝える手紙振興などにより、郵便利用の維持を図ってまいります。

また、成長するEC市場やプリマ市場を確実に取り込むため、e発送サービスを導入するECサイトの拡大、非対面受取ロッカーの利用個所の拡大などにより取扱個数の拡大、輸配送ネットワークの効率化を図ってまいります。

銀行業では、店舗ネットワークは維持しつつ、セルフ型営業店端末「Madotab」やATMの高機能化、通帳アプリ・家計簿アプリの機能拡充など、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図ってまいります。また、適切なリスク管理の下、市場環境に応じた選別的な投資を進めつつ、リスク性資産残高を、着実に積み上げるとともに、内外金利動向を捉えた円金利リスク資産の再構築を含め、ポートフォリオ全体の最適化に注力してまいります。

生命保険業では、お客さま体験価値（CX）の向上の観点から、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組んでいくとともに、人生100年時代に



おける、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進め、保険サービスの充実に取り組んでまいります。

## 持続可能な社会の実現に向けて

一方で、当社グループは、「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」において、当社グループの事業活動を通じてサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることを掲げています。

また、当社グループの企業価値への影響並びにステークホルダーにとっての重要性及び期待への考察を踏まえ、価値創造プロセスを整理するとともに、サステナビリティに関する重要課題として、特に重要な課題及びそれに関連する課題を、①地域生活・地域経済、②高齢社会への対応、③サービスアクセス、④環境、⑤人材・人的資本、⑥経営基盤の6つの領域にまとめ、取り組みの方向性を設定いたしました。

重要課題の解決に向けて、JPビジョン2025では、2050年カーボンニュートラルの実現を目指すという超長期目標と、そこに向けたマイルストーンとして2030年度に温室効果ガス排出量46%削減（対2019年度比）という中期目標を設定しています。

2025年度までの主な取り組みとして、集配用車両のEV化、施設のLED化や高効率空調への切り替えなどによる省エネの推進、より低炭素な電力への段階的な切り替えを進めています。併せて、カーボンニュートラルの実現は、再生可能エネルギーの普及など世の中のカーボンニュートラル化が進むことが前提となることから、地域のカーボンニュートラル化の支援などにも取り組んでいます。

現在、東京電力ホールディングス株式会社と三菱自動車工業株式会社と提携し、沼津郵便局（静岡県沼津市）、小山郵便局（栃木県小山市）においてEV化の課題である長距離走行に対応するための急速充電器の設置、EV車両の走行データの分析などの実証実験を行っています。また、急速充電器を一般にも開放して地域におけるEV充電インフラの整備に貢献しています。

さらに、中部電力グループともカーボンニュートラル化の推進に向けた戦略的提携に合意し、郵便局に太陽光発電設備や蓄電池を設置し再生可能エネルギーを活用する準備を進めています。停電時にはこれらを活用することで、地域の災害レジリエンスの強化に貢献することとしています。

また、環境に配慮した郵便局「+エコ郵便局」を2022年度までに8局開局しました。環境に優しい木材を利用した強度や断熱性に優れたパネルであるCLT（クロス・ラミネイティッド・ティンバー）や、太陽光発電設備などの再生可能エネルギーを利用していることが特徴です。

本年2月に開局した当麻郵便局（北海道上川郡当麻町）では、地元の木材などを活用したCLTを利用するとともに、郵便局としては初めて、木質バイオマスを活用した熱利用設備（チップボイラー）と、積雪期も発電が可能な壁面設置型の太陽光発電設備を導入しています。

こうした取り組みにより、引き続き温室効果ガスの削減、地域のカーボンニュートラル化を推進してまいります。

地域の社会課題の解決に向けた取り組みは、企業の観点に立つと収益性などの面から難しいことも多いのですが、地域の郵便局をハブとして連携させていくことにより、取り組み自体を持続可能なものとし、さらに地域社会自体の持続可能性も高めていけるものと考えています。

昨年4月からは、公募により選出された当グループ

会社の本社社員を、2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規事業等の創出を目指す「ローカル共創イニシアティブ」プロジェクトを開始しています。経済の活性化、関係人口の創出、自治機能の維持・向上などに資するサービスに精力的に取り組んでいるベンチャー企業、自治体において、貴重な経験を積むことによって、起業家マインドを有する人材の育成につなげるとともに、ベンチャー企業や自治体とパートナーシップを組むことによって、社会課題の解決に向けた新規事業創出への挑戦を行っています。

本年2月には、同プロジェクト発新規事業第一号案件として、奈良県奈良市の東部地域の一部(月ヶ瀬地区、柳生地区、東里地区)において郵便局と配達ネットワークを活用して、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス(共助型買物サービス)を提供する実証実験を実施いたしました。今後は、本実証実験で得られた結果を基に、全国各地の自治体や他企業とともに、全国津々浦々に保有するネットワークを利用して、日常的な買物の補完や地域コミュニティの強化を目指してまいります。

## 重要な経営資源である人的資本の活用

「共創プラットフォーム」を目指す上で、重要なのは人材です。グループの成長、価値の向上を図る上では、人的資本の価値を最大限に引き出すことが不可欠と考えています。

日本郵政グループでは人的資本経営の実践のため日本郵政グループ人事方針を策定し、ありたい組織に向けた人事施策の方向を明確化いたしました。

社員全員が「誇りとやりがい」をもって働くことができる会社となるため、「異なる互いを認め合う」こと



による多様な視点、価値観を尊重する“真の多様性”の実現、「能力を高める」ため挑戦と能力向上の機会提供によるキャリア形成支援、「強みを発揮する」ため最適な人員配置のもと、お客さまのために自身の強みや創造性を発揮できる社員を育成し、適所適材に働ける環境を整備するなどを軸に、社員の成長と挑戦を支援する人材育成と環境整備に取り組んでいます。

また、現在、生産年齢人口減少に対して、多くの企業が退職者の活用を念頭に置いてきているという状況にあります。当社グループとしても、社外で新しい経験・知見を培ったアルムナイ(当社グループの退職者)に再び当社グループで活躍してもらうことなどを目的として、昨年度よりアルムナイネットワークの構築を本社において先行的に開始しました。社内の最新情報の提供、業務委託・副業や中途採用などを通じて、アルムナイと中長期的に優良な関係を構築していくことで、国内最大規模の社員数を有する当社グループの優位性を活かし、当社グループ最大の宝である“多様な人材”の活躍により企業価値の向上を目指してまいります。

## コンダクト向上の取り組み

日本郵政グループでは、幾度となく、グループ経営理念の精神に反する行為によってグループ全体の信用を失墜させる事態が発生しました。その都度、お客さまからの信頼を取り戻すための取り組みに全力で取り組んできたところです。

新しいかんぽ営業体制が始動したことを契機として、日本郵政グループがこれまで以上に信頼されるグループとして成長していくため、社員・役員一人ひとりがお客さまや地域・社会の期待に応える行動をしていくことを端的に表現した日本郵政グループの統一的な企業行動基準「J P行動宣言」を策定し、運用を開始いたしました。

本年3月には「J P行動宣言」の取り組みを組織のカルチャー、企業カルチャーに昇華させ、社員・役員一人ひとりの行動の「質」を向上させていくために、3カ年の「グループコンダクト向上計画」を策定し、取り組んでいるところです。

この「J P行動宣言」を浸透させるためには、私からのメッセージの発信、社員が「気づき」を投稿できる「『J P行動宣言』みんなの投稿箱」の設置などトップダウン、ボトムアップの視点に加え、多くの社員を束ね、部下の模範となり、あるべき行動の浸透に努めるなどの役割と責任を負っているミドル層の立場にある社員への浸透が重要になります。ミドル層に対して実施している研修等に「J P行動宣言」の要素を加えることにより、「J P行動宣言」の浸透を図り、真のお客さま本位の業務運営を実現できるようグループ一体となって取り組むことで、グループの永続的で力強い成長につなげてまいります。

## 縁の下の力持ちとして

私たちが目指すところは、当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークを通じて郵便、貯金、保険のサービスを一体的に提供することに加え、グループ外の多様な企業等との連携を行うことで、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を築き上げ、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えることです。

そのためには、大きな企業との協業だけでなく、地方公共団体や地域企業のみならずとの連携も大切にしていきたいと考えています。

具体的には、マイナンバーカード関連や公的証明書の交付といった様々な地方公共団体事務の受託、人口減少などにより日常の買物が困難な地域における新たな買物サービス、高齢者等みまもりサービス、空き家のみまもりサービス、終活に関する不安解消をお手伝いするシニア向けサービスの実施、郵便局における地方銀行の手続事務の受託のような生活支援サービスの拡充などにより、全国津々浦々の皆さまにとっての郵便局ネットワークの存在価値を高めていきたいと考えています。

また、「郵便局」で、新たな業務等を取り込むことで、収益性と公共性の拡大を図り、よりお客さまの利便性を向上させ、存在意義をさらに高めることに注力することが今まさに求められていることだと確信しています。

私たちの事業の礎を築いた前島密は「縁の下の力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ」という信条どおり、近代化が進む明治時代の日本においてまさしく陰ながら、より便利で、より快適な暮らしの方法を提案し続けました。私たちも前島密の教えのごとく、お客さまと地域を縁の下の力持ちとしてこれからも支え続けてまいります。

## 各社トップメッセージ



日本郵便株式会社  
代表取締役社長  
兼執行役員社長

千田 哲也

### 郵便局ネットワークを活かして、お客さまや地域の皆さまの触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。

この度、日本郵便株式会社の代表取締役社長兼執行役員社長に就任しました千田です。「日本郵便は、全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。」という経営理念の実現に向けて、お客さまや地域の皆さまのご要望、そしてお客さまや地域の皆さまに寄り添う社員の意見にしっかり応えながら、事業運営を行っていきたくと考えています。

2023年度は、グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」の折り返し地点になる年度になります。DXを力強く推進し、当社の最大の強みである郵便局ネットワークとデジタルの融合を図るとともに、グループ

外企業や地方公共団体との連携・協業を進め、新たな価値を創造することにより、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、取り組みを加速させてまいります。

郵便・物流事業においては、成長を続けるEC市場の荷物を確実に取り込んでいくため、差出・受取利便性等、お客さまサービスの向上に取り組むとともに、他企業との連携も強化してまいります。あわせて、テレマティクスやAIを活用した配達業務の効率化や、先端技術の活用による局内作業の省人化・スリム化など、さらなる生産性向上にも取り組んでまいります。なお、当社においては、郵便物や荷物の配達・集荷などの業務において、多数の協力会社の皆さまに協力をいただいておりますが、協力会社の皆さまとのパートナーシップ構築に向けた取り組みも進めてまいります。

郵便局窓口事業においては、タブレットの活用やオンラインサポート体制の構築等、窓口業務運営のデジタル化を進め、業務を効率化していくことにより、社員がお客さまや地域の

皆さまと向き合う時間を増やしていきます。また、お客さま本位の営業活動を徹底しつつ、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供していくとともに、他企業や地方公共団体とも連携しながら、お客さまや地域の皆さまのニーズに応じた多種多様なサービス等を展開し、郵便局ネットワークの価値向上に向けて取り組みます。

国際物流事業においては、アジア市場への注力等により、利益の最大化に向けた選択と集中を進めてまいります。

また、企業活動全般を通じて、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

これらの取り組みを通じ、郵便局がこれからも、お客さまや地域社会から必要とされ、選ばれる存在であり続けられるよう、全社員が一丸となって取り組んでまいりますので、これまで以上に郵便局のご利用、ご愛顧を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。



株式会社ゆうちょ銀行  
取締役兼代表執行役社長

池田 憲人

### 3つのビジネス・エンジンを稼働させ、ESG経営を推進してまいります。

当行を取り巻く経営環境は、人口減少・超高齢社会、地域経済の縮小、デジタル革命の進展、足許ではインフレ高進を受けた米欧中銀の急速な金融引き締め等、大きく変化しております。

こうした環境変化に機動的に対応しながら、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパス、「お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指す」という経営理念及び、中期経営計画で定めた3つのミッションのもとで、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指すESG経営を推進してまいります。

中期経営計画の3年目にあたる2023年度は、不確実性の高い市場環境のなか、収益の最大の源泉である「マーケットビジネス」で着実に利益の確保に努めるとともに、安定性の高い強固な事業基盤の構築に向けて、「リテールビジネス」のさらなる強化と、新たな成長エンジンと考えている「新しい法人ビジネス(Σ(シグマ)ビジネス)」の基盤構築に

注力してまいります。

第1のエンジン「リテールビジネス」については、「リアルとデジタルの相互補完」という基本方針のもと、店舗ネットワークは維持しつつ、セルフ型営業店端末「Madotab」やATMの高機能化、通帳アプリ、家計簿アプリの機能拡充等、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図るとともに、お客さまがより「かんたん・べんり」に取引を行えるよう、お客さまのニーズに応じて丁寧なお案内を行います。また、新しいリテールビジネス戦略として、多様な事業者と連携し、通帳アプリや家計簿アプリ経由で、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスのご案内を行う「共創プラットフォーム戦略」に段階的に着手します。さらに、資産形成サポートビジネスについては、2024年からのNISA制度の拡充も踏まえ、つみたてNISAをはじめ、お客さまへの提案力強化を図ります。

第2のエンジン「マーケットビジネス」については、長らく低位で推移してきた国内金利が上昇に転じる可能性も見据え、円金利ポートフォリオを機動的に再構築してまいります。また、リスク耐性強化の観点から、クレジット資産については引き続き投資適格

領域を中心に投資するほか、戦略投資領域については市場変動への耐性が相対的に高いデット(債券)系商品を中心に、優良ファンドへの選別的な投資を執行し、安定的な収益確保に努めます。

第3のエンジン「Σビジネス」については、2026年度以降の本格展開に向けて、2022年10月から2024年9月末までの2年間をパイロット期間と位置づけ、推進基盤整備に取り組むとともに、GP業務の本格化に向けた国内GP関連投資の強化やマーケティング支援先の着実な拡充に努めます。

これら3つのビジネスを成功させるため、中期経営計画と連動した人事戦略を推進しています。具体的には、挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限発揮できる環境を整備することで、多様な人材が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築いていきます。

当行はこれからも、ステークホルダーの皆さまとしっかりと話しながら、事業を通じてサステナビリティに関する取り組みを強化することでさらなる成長を実現し、中長期的に持続可能なビジネスモデルの確立を目指してまいります。引き続き、ますますのご支援・ご高配を賜りますようお願い申し上げます。



株式会社かんぽ生命保険  
取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫

### 当社の「再生」と「持続的成長」の実現に向けて、社員一丸となって取り組んでいきます。

この度、かんぽ生命の社長に就任した谷垣です。当社は「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力で守り続ける」という社会的使命の達成や、サステナビリティ(持続可能性)を巡る社会課題の解決への貢献のため、そのマイルストーンとなる中期経営計画(2021年度~2025年度)を策定し、これに基づき、お客さまから真に信頼される企業への「再生」と「持続的成長」に向けた取り組みを進めています。

具体的には、「再生」への取り組みとして、2022年度から新しいかんぽ営業体制を構築し、コンサルタント(主にお客さまのお宅などを訪問して活動する社員)は高い専門性と機動力を活かした生命保険のプロフェッショナルとして、生命保険のご提案及びアフターフォローに専念するとともに、専門的な知識を持った社員がお客さま一人ひとりに

質の高い細やかなアフターフォローを実施する体制(=お客さま担当制)へ移行しました。

2023年度は、この新しい営業体制を基盤として、コンサルタントの人材育成における共通の基準・仕組の導入準備や、フロントライン(お客さま対応を行う営業部門など)と本社の一体化を図ることで全社一体とした営業推進体制の確立と機能強化を進めます。

また、「持続的成長」を実現するため「お客さま体験価値(CX)の向上」に取り組んでいます。

保険の契約からアフターフォロー、お支払いなどのあらゆるお客さま接点において、「かんぽ生命に入っていてよかった」と実感いただくことで、お客さまの輪を広げ、生命保険会社としての競争力を高めることができると考えています。

具体的には、時間や場所の制約を受けずに保険の各種請求・手続を行いたいというお客さまのご要望にお応えするための、Webサービスの拡充等に取り組んでいます。2022年度には、

新型コロナウイルス感染症による入院保険金についてWebからの請求を可能としました。お客さまの大変な時にこそ寄り添い、簡便かつ迅速に保険金をお支払いすることが保険会社としての大きな使命であると考えています。

そして、会社の「再生」と「持続的成長」という2つの柱を支える土台となるのが「社員」です。社員一人ひとりが会社の目指す姿や使命をしっかりと理解し、その実現のために主体的に行動することは会社の成長のために欠かせません。当社では事業の土台となる社員を財産としてその力を最大限発揮していく経営(=人的資本経営)を推進しています。

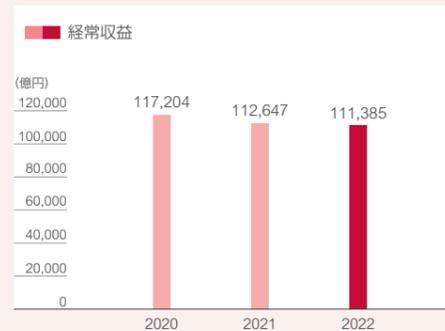
お客さまや株主の皆さま、社員や地域の皆さまなど、すべてのステークホルダーの思いをしっかりと受け止め、その期待に応えられるよう、変化に満ちた時代に対応する柔軟さと、変わらぬ熱意を持って邁進していく所存ですので、これからのかんぽ生命にご期待をお寄せいただけますよう、心よりお願い申し上げます。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報

### 経常収益

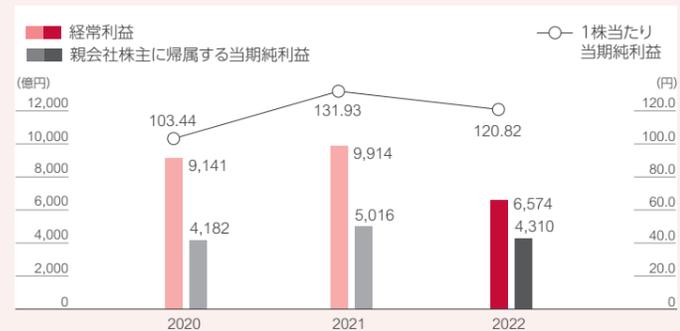
**111,385** 億円



2022年度における経常収益は、前年度比1.1%減の11兆1,385億円となりました。

### 経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益 ／1株当たり当期純利益

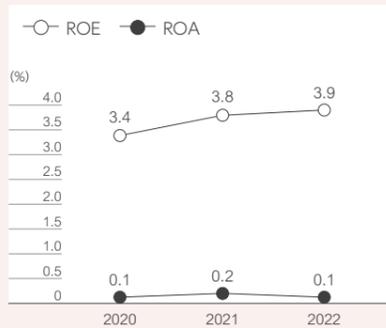
経常利益 **6,574** 億円  
親会社株主に帰属する当期純利益 **4,310** 億円  
1株当たり当期純利益 **120.82** 円



2022年度における経常利益は、前年度比33.7%減の6,574億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比14.1%減の4,310億円、1株当たり当期純利益は120.82円となりました。

### ROE (自己資本当期純利益率)／ ROA (総資産当期純利益率)

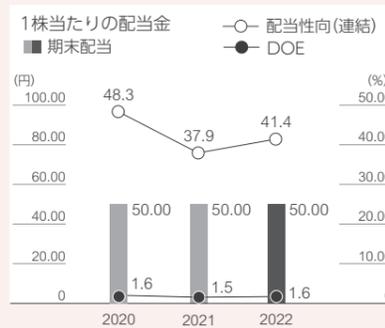
ROE (自己資本当期純利益率) **3.9%**  
ROA (総資産当期純利益率) **0.1%**



2022年度におけるROE(自己資本当期純利益率)は、前年度比0.1ポイント上昇し、3.9%となりました。ROA(総資産当期純利益率)は0.1%となりました。

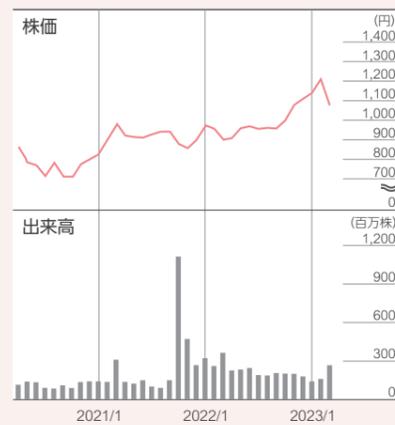
### 1株当たりの配当金／配当性向(連結) DOE(純資産配当率)

1株当たりの配当金 **50** 円  
配当性向(連結) **41.4%**  
DOE(純資産配当率) **1.6%**



2022年度における1株当たり年間配当金は50円となりました。配当性向(連結)は41.4%となりました。DOE(純資産配当率)は1.6%となりました。

### 株価チャート



株式の概要(2023年3月31日現在)  
証券コード:6178  
事業年度:毎年4月1日から翌年3月31日まで  
上場証券取引所:東京証券取引所  
決算期:毎年3月31日  
定時株主総会:毎年6月(議決権の基準日 毎年3月31日)  
配当金の基準日:期末配当 毎年3月31日  
中間配当 毎年9月30日(中間配当を行う場合)  
1単元の株式数:100株  
発行済株式総数:3,657,797,700株  
株式の種類:普通株式  
株主数:741,798人

## 非財務情報

### 温室効果ガス排出量



### 女性管理職数／女性役員数



### 地域における協力に関する協定数／締結率



### 育児休業取得者数／有給休暇平均取得日数



### 信用格付／主なESG評価



# 中期経営計画 JP ビジョン2025

## お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指すうえでの課題と強み

### グループを取り巻く社会環境変化

#### 少子高齢化の進展

- 超高齢社会への対応ニーズの高まり
- 高齢単身世帯の増加等による社会的不安の増加
- 社会基盤の持続可能性への懸念

#### デジタル化の進展

- スマートフォン完結型の各種サービス利用
- キャッシュレス化の浸透
- デジタル・デバイドの顕在化

### 成長に向けた課題認識

<b>日本郵便</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラストワンマイルにおける二輪車の機動力活用</li> <li>保有データを最大限活用したサービス・オペレーション改革</li> </ul>
<b>ゆうちょ銀行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進による、安心・安全なサービス充実と業務改革</li> <li>地域への資金循環と地域リレーション機能の強化</li> </ul>
<b>かんぽ生命</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな営業スタイルへの変革</li> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズに応える保険サービスの提供</li> </ul>
<b>日本郵政</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内連携の強化</li> <li>グループ外の企業等との積極的連携</li> <li>新たな価値を提供する成長戦略</li> </ul>

### JP ビジョン2025

信頼回復に向けて

新たな成長に向けて

### 価値創造

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」

人生100年時代の「一生」を支える

【お客さま】 お客さま本位の良質なサービスの提供

日本全国の「地域社会」を支える

【地域社会】 地域の発展・活性化に貢献

【株主】 株主還元の充実

【社員】 働きやすい職場づくり

【環境】 持続可能な社会の創出

### グループの強み

#### 強み1 日本全国の郵便局ネットワーク

郵便局の数	従業員数(2023.3.31現在)	正社員	約20.8万人
<b>24,251局</b> (全国)	約 <b>37.4万人</b>	正社員以外	約16.6万人
証券外務員資格保有者数	生命保険募集人資格保有者数	FP資格保有者数	
<b>89,694人</b>	<b>92,169人</b>	<b>70,434人</b>	

#### 強み2 配達ネットワークと金融ネットワーク

郵便ポスト数	国際物流ネットワーク	ATM台数
<b>175,145本</b> (全国)	約 <b>150カ国</b>	<b>31,454台</b> (全国)

#### 強み3 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

通常貯金口座数	かんぽ生命お客さま数*	郵便配達箇所数	<b>1日</b>
約 <b>1億2,000万</b> 口座	約 <b>1,938万人</b>	約 <b>3,100万</b> カ所	

#### 強み4 郵便局への信頼と地域への深い理解

郵便局のコーポレートイメージTOP3

<b>1位</b> 地域に密着している	<b>2位</b> どこにでもある	<b>3位</b> 身近・親しみがある
<b>26.7%</b>	<b>26.1%</b>	<b>20.5%</b>

(「郵便局」について、あてはまるイメージをそれぞれお答えください。(複数回答可))  
(2022年11月2日(水)～11月4日(金)調査)  
(調査対象:20代～60代男女(n=2,861))

※契約者さま及び被保険者さまを合わせた人数です(個人保険及び個人年金保険を含み、株式会社かんぽ生命保険が受再している簡易生命保険契約を含みます。)

## 「JP ビジョン2025」の取り組み

共創プラットフォームの実現、  
ビジネスポートフォリオの転換により、  
グループの新たな成長に取り組みます。



日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役副社長 飯塚 厚

当社グループは、中期経営計画「JP ビジョン2025」における「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』を目指す」との大方針の下、DXの推進により、リアル郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）の融合に取り組んでおります。また、ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進により、ビジネスポートフォリオを転換させることで、グループの新たな成長の実現に取り組んでおります。

### 2022年度の振り返り

2022年度は、人件費の増加や物価高騰に伴う調達コストの増加に加え、世界的な金融引締め継続、2022年12月の日本銀行による長短金利操作の運用見直しや、その後の2023年3月の米シリコンバレーバンクの経営破綻等に端を発した金融システム不安等がありましたが、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、公表した通期目標を310億円上回る4,310億円となりました。

また、2022年度はゆうちょ銀行株式の2次売出しを行いました。ゆうちょ銀行株式については、当社としてはゆうちょ銀行の経営の自由度向上を目的に2025年度までの中期経営計画期間中のできる限り早期に保有割合50%以下まで処分する方針を掲げて検討を続けてきたところですが、2023年3月にゆうちょ銀行株式の2次売出しを行い、当社のゆうちょ銀行株式保有比率は約89%から約61%まで低下いたしました。これにより、郵政民営化の進展に加えて、ゆうちょ銀行は、東京証券取引所プライム市場の上場維持基準のうち流通株式比率について基準を充たしていないものの、ゆうちょ銀行株式のプライム市場上場維持にも寄与するものと考えております。

### 今後の取り組み

2023年度については、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は2,400億円と、2022年度から1,910億円の減益を見込んでおります。これは、ゆうちょ銀行株式の保有比率の低下の影響が主な要因です。ゆうちょ銀行株式の2次売出しにより得た約1.25兆円の売却収入を、郵便・物流分野における輸配送能力の増強投資やDX投資、不動産投資等の成長投資に充当するとともに、株主還元の強化及び資本効率の向上のための自己株式取得にも活用することで、当社の企業価値向上を図ってまいります。

株主配当について、中期経営計画「JP ビジョン2025」において、JP ビジョン2025期間中は、1株あたり50円の年間配当を安定的に実施することとしております。この配当方針のもと、2022年度の配当は1株あたり50円の年間配当を実施することといたしました。2023年度についても、引き続き1株あたり50円の年間配当を実施できるよう取り組んでまいります。

加えて、自己株式の取得を機動的に行うことで、資本効率の向上を図ります。2021年度は3,500億円、2022年度は2,000億円の自己株式取得を実施しており、2023年度においても最大3,000億円の自己株式取得を行いたいと考えております。

また、機動的な自己株式の取得とともに、2022年度に実施した不動産投資資金の調達のためのESG債の発行など、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めることで、資本コスト低減と資本効率の向上を目指します。収益の向上に加え、こうした資本効率の向上策の双方に取り組むことで、PBRの改善に努めてまいります。

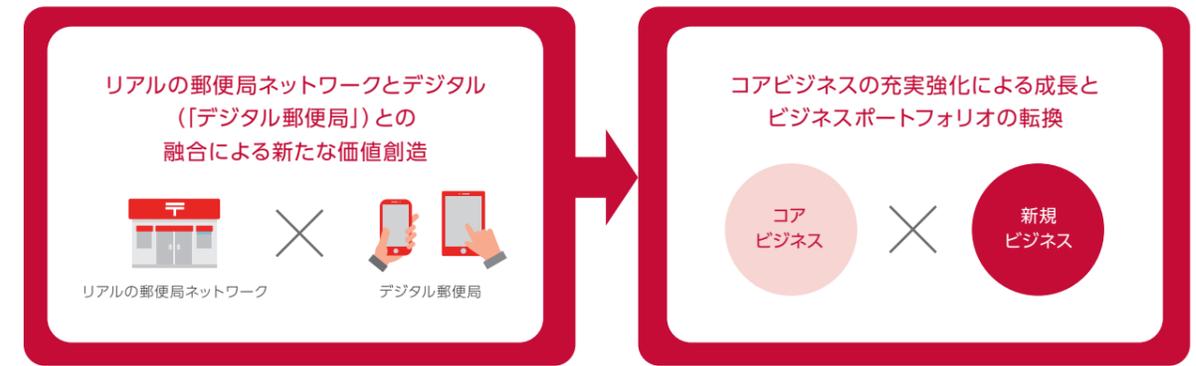
今後とも、当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えてまいります。

### 日本郵政グループが目指す姿

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」とは、日本郵政グループ最大の強みである郵便局ネットワークをプラットフォームとして捉え、グループ外の多様な企業等と連携し、それらのパートナーとともに新しい商品・サービスを創造し、より便利、より安心、より快適、より

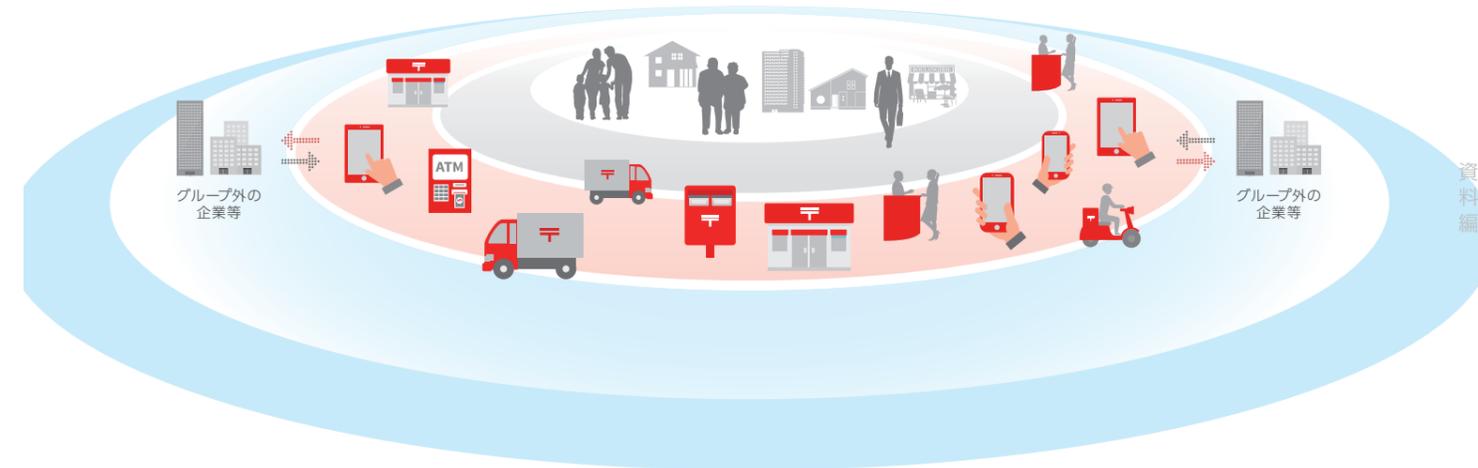
豊かをご提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えたいという構想です。

これを実現するため、DXの推進によるリアルとデジタルの融合と、ビジネスポートフォリオの転換を図ります。



## お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」

当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えます。



## 金融2社株式の早期処分

郵政民営化法により、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式について、その株式の全部を処分することを旨とし、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとされています。

当社としましては、郵政民営化法の趣旨に則り、また、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「JP ビジョン2025」において、その期間中のできる限り

早期に保有割合50%以下とすることを旨とすることとしています。それにより、両社の新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、事前届出制に移行する等、民営化のプロセスは着実に進展します。

なお、かんぽ生命株式会社については、2021年5月に公表したかんぽ生命が行う自己株式取得に応じた売付け及び株式処分信託設定による処分等により、当社のかんぽ生命に対する議決権保有割合は49.8%となりました。

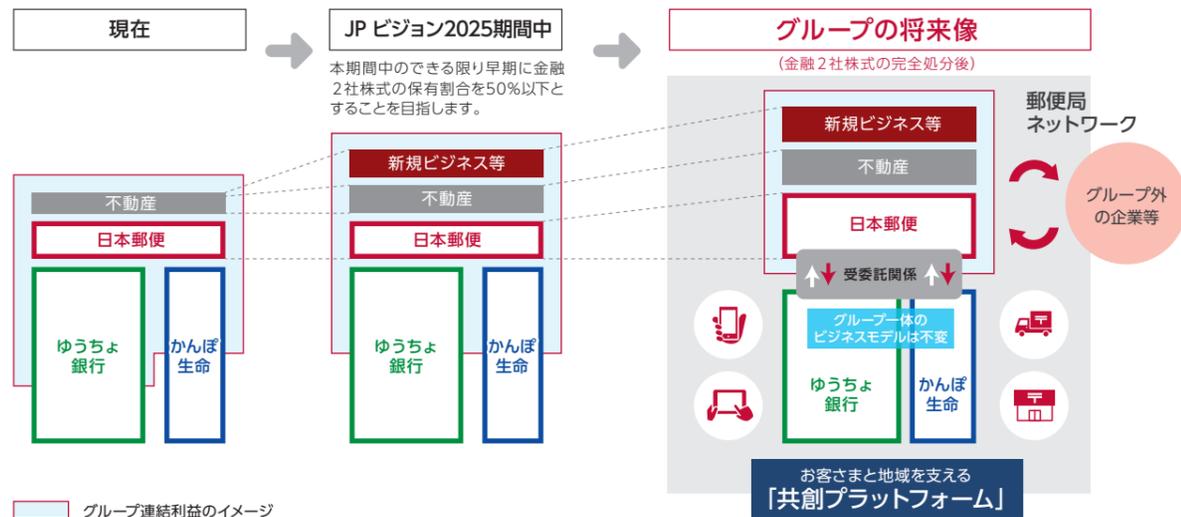
金融2社株式の保有割合



## ビジネスポートフォリオの転換

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくために、郵便・物流、貯金、生命保険といった

コアビジネスを充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオを転換します。



## 成長に向けた投資

成長戦略を実現するため、戦略的なIT投資、不動産投資、新規ビジネス等への投資の三つの領域に重点投資してまいります。

戦略的なIT投資においては、リアルとデジタルを融合させ、グループ一体でDXを推進します。不動産投資においては、日本郵政グループの資産である事業用施設を集約・効率化し、不動産事業への活用を進めます。新規ビジネス等への投資においては、お客さまと地域を支える

「共創プラットフォーム」を実現するためのグループ外のコラボレーション先への投資を行います。加えて、コア事業の充実強化のための事業投資を行います。

これら投資については、過去の経験・反省などを踏まえ、検討段階から専門的知見を入れ、コンプライアンスとリスク管理を徹底しながら、慎重かつ大胆に意思決定してまいります。

2025年度までの5年間の投資金額

戦略的なIT投資額	不動産投資額	新規ビジネス等への投資額
<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便・物流事業 (P-DXの推進等) 1,800 億円程度</li> <li>金融2社 (デジタルサービスの拡充等) 2,300 億円程度</li> <li>デジタル郵便局等 (共創プラットフォーム、窓口業務運営のデジタル化等) 200 億円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ保有不動産 3,000 億円程度</li> <li>グループ外不動産 2,000 億円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A含む新規ビジネス等 5,000 億円程度~1兆円程度</li> <li>ベンチャー企業等への投資 500 億円程度</li> </ul>
計 4,300 億円程度	計 5,000 億円程度	計 5,500 億円程度~1兆円程度

※戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、戦略的ITに関連する諸経費も含む

※不動産投資額については、日本郵政不動産株式会社及び日本郵便株式会社における投資計画を記載

※ベンチャー企業等への投資は日本郵政キャピタル株式会社による投資について記載

## 効率化施策・生産性向上に向けた取り組み

重点分野への投資と並行して、グループ全体としての業務効率を高め生産性を向上してまいります。2025年度までに、グループ主要4社で約3.5万人相当分の労働力の

減少を見込みます。これは、適切な要員配置と自然減などによって達成いたします。

	効率化・生産性向上施策の概要	労働力の見通し	費用削減
日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>P-DXの推進やオペレーション改革、窓口業務運営のデジタル化などにより、業務の効率化を徹底</li> <li>現在のネットワーク水準を維持しつつ、効率化等による業務量の減少や適正な要員配置に伴い、労働力が減少(▲30,000人(▲8%)相当分)(2020.4→2025.4)</li> <li>重点分野への投資を強化し、生産性の向上と将来の収益力向上を目指す</li> </ul>	▲30,000人相当分	▲1,600億円
ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的なスキルアップにより、デジタル化対応等の強化分野の増員を行う一方、業務改革により業務量を大きく削減し、総人員3,000人減を計画</li> <li>DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、既定経費を大きく削減し、経費全体を550億円削減</li> </ul>	▲3,000人	▲550億円
かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減を推進</li> <li>効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進など強化領域にシフト</li> </ul>	▲1,500人	▲280億円

(注) 1.労働力の見通しについては、現時点で想定する業務量に基づく見通しであり、業務量の増減に合わせて随時増減するもの。  
 2.労働力の見通しについては2020年4月と2025年4月(予想)の比較。費用削減については、2020年度と2025年度(予想)の比較。ただし、かんぽ生命については、2020年度は営業自庫の影響があるため、新たな営業スタンスへ移行後となる2021年度(予想)と2025年度(予想)の比較としている。  
 3.期間雇用社員を含む。  
 4.各社の費用削減については、各社において算出したものであり、グループ連結による調整分を加味していない。なお、日本郵便は人件費、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は営業経費の削減について記載。

## 主要目標

### 日本郵政グループ

財務目標		ESG目標	
連結当期純利益	<b>5,100</b> 億円 <small>※非支配株主(親会社である日本郵政株式会社以外の株主)持分に帰属する連結当期純利益も含む</small>	人生100年時代の「一生」を支え、日本全国の「地域社会」の発展・活性化に貢献し、持続可能な社会の構築を目指す	
親会社株主に帰属する連結当期純利益	<b>2,800</b> 億円(注) <small>※ゆうちょ銀行について約89%の保有比率を前提とした場合4,200億円</small>		2030年度(対2019年度比) <b>46%削減</b> ※1,2 ▼ 2050年 <b>カーボンニュートラルの実現を目指す</b> ※2
ROE(株主資本ベース)	<b>4%</b> 程度 <small>(将来的にさらなる向上を目指す)</small>		2030年度本社における女性管理者比率 <b>30%</b> ※3,4
配当方針	<b>1株当たり50円の年間配当を安定的に実施</b>		

財務目標 (注) ゆうちょ銀行50%、かんぽ生命49.9%の当社保有比率を前提として計算。

ESG 目標 ※1: Scope1(自社が直接排出する排出量)及びScope2(他社から供給された電気等の使用に伴う排出量)が対象。不動産事業など新規事業による増加分を除く。  
※2: 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。  
※3: グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取り組みの結果である2031年4月1日における比率。  
※4: 本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。

日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
連結営業利益 490億円 連結当期純利益 220億円	連結当期純利益 3,500億円以上 ROE(株主資本ベース) 3.6%以上	連結当期純利益 910億円 EV成長率(RoEV)※3 6%~8%成長を目指す
営業利益 郵便・物流事業 330億円 郵便局窓口事業 50億円 国際物流事業 120億円	自己資本比率/CET1比率※1 10%程度 OHR※2 (金銭の信託運用損益等を含むベース) 66%以下 営業経費(20年度対比) ▲550億円	お客さま満足度※4 90%以上を目指す NPS※5 業界上位水準を目指す 保有契約件数 2,000万件以上
荷物等収益 8,900億円 ゆうパック取扱個数 13.6億個	配当性向50~60%程度の範囲を目安とし、一株当たり配当額は2021年度当初配当予想水準からの増加を目指す(詳細はゆうちょ銀行中期経営計画を参照)	一株当たり配当額(DPS) 中期経営計画期間中 原則減配せず、増配を目指す

※1: 国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のCET1比率について、平時において確保すべき水準(CET1比率はパーゼルⅢ完全実施、その他有価証券評価益除くベース)  
※2: 経費÷(資金収支等+役員取引等利益)。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。  
※3: EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。  
※4: お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。  
※5: NPSは、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

## 信頼回復と組織風土改革

2019年来の不祥事によって大きく毀損したお客さまからの信頼の回復に向けて愚直に全力で取り組みます。信頼回復への取り組みと成長戦略への一歩は決して別々のものではなく、お客さまと地域から必要とされ選ばれ続けるためにともに必要な取り組みと考えております。

また、お客さま本位のサービスをご提供するため、ガバナンス強化と、人材育成・人事戦略の両面から、日本郵政グループの組織風土の改革にも大胆に取り組んでまいります。

ガバナンス強化については、グループCxO制を導入し、財務、IT、リスク管理、人事など主要な機能について、グループ横串での調整・助言の役割を担います。また、コンダクト・リスクを早期に探知し対応する態勢を構築し、グループ一体でのリスク管理を徹底します。さらに日本郵

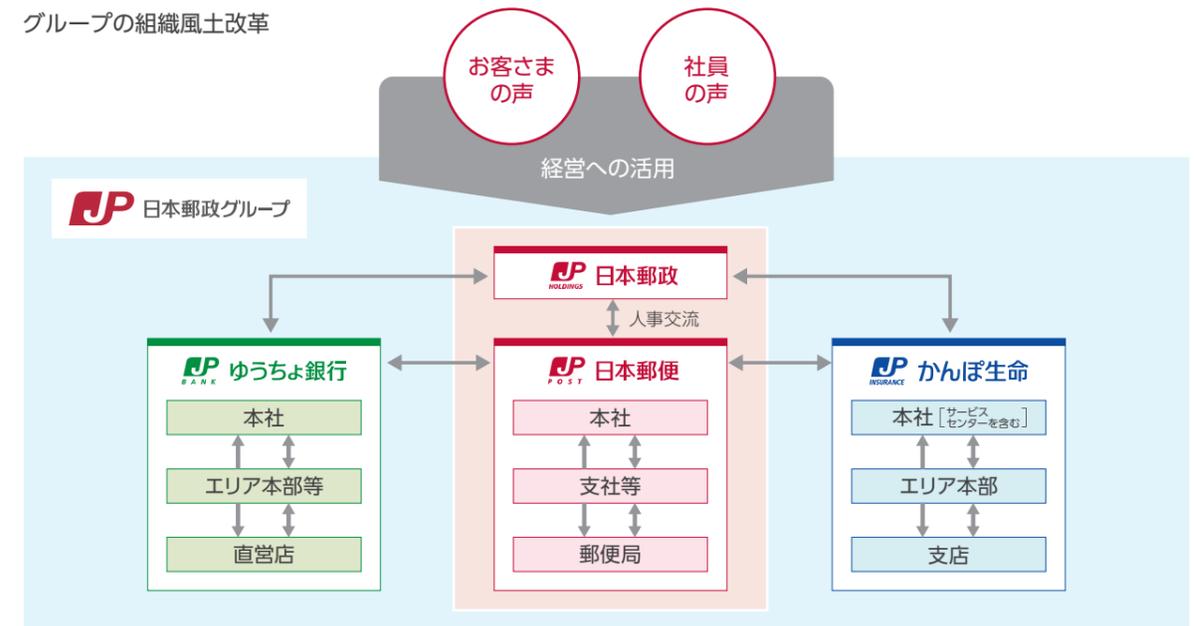
政と日本郵便の一体経営を推進するとともに、日本郵便では支社への権限委譲や郵便局一体のマネジメント体制への見直しをいたします。このように、経営の意思決定スピードと現場の機動力、対応力を同時に高めるためのグループガバナンスの強化に取り組めます。

人材育成・人事戦略については、販売実績中心のこれまでの営業目標、人事評価の見直しを行います。またグループ内の交流人事の促進、外部の専門人材の採用、グループ内の多様な人材を発掘し育成する仕組みづくりを推進します。

さらに、お客さまの声や社員の声が届きやすく、グループ内及びグループの外との風通しが良い組織に改革していきます。

これらの施策を通じて、愚直に全力で組織風土改革に取り組んでまいります。

### グループの組織風土改革



#### ガバナンス強化策

##### 日本郵政の司令塔機能強化

- グループCxO制\*
- 日本郵政・日本郵便の一体的な運営
- 支社への権限委譲
- 郵便局一体のマネジメント体制への見直し

#### 人材育成・人事戦略

- グループ組織内の風通しをよくするためのグループ内外の人事交流の促進
- DX等専門分野の人材育成と外部専門人材の積極的な採用
- グループ内の多様な人材を活かす人材発掘・育成機能
- お客さま本位の視点からの営業目標・人事評価の見直し

※グループCEO(グループ経営責任者)、グループCFO(グループ財務責任者)、グループCCO(グループコンプライアンス責任者)等の導入。

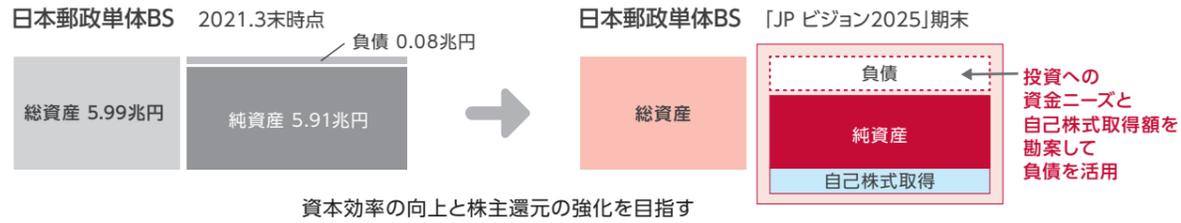
## 資本戦略

### 資本効率の向上

#### 日本郵政の資本効率の向上に向けた取り組み

機動的な自己株式の取得とともに、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めるこ

とで、資本コストを低減します。資本コストの低減と収益の向上の双方に取り組むことで、資本効率(ROE)の向上を目指します。



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ROE(純資産ベース)※1	3.4%	3.8%	3.9%
ROE(株主資本ベース)※2	3.9%	4.7%	4.4%

※1:純資産から非支配株主持分を除いた自己資本をベースに少数第一位未満を四捨五入して算定  
 ※2:純資産から非支配株主持分及びその他有価証券評価差額金を除いた株主資本をベースに少数第一位未満を四捨五入して算定

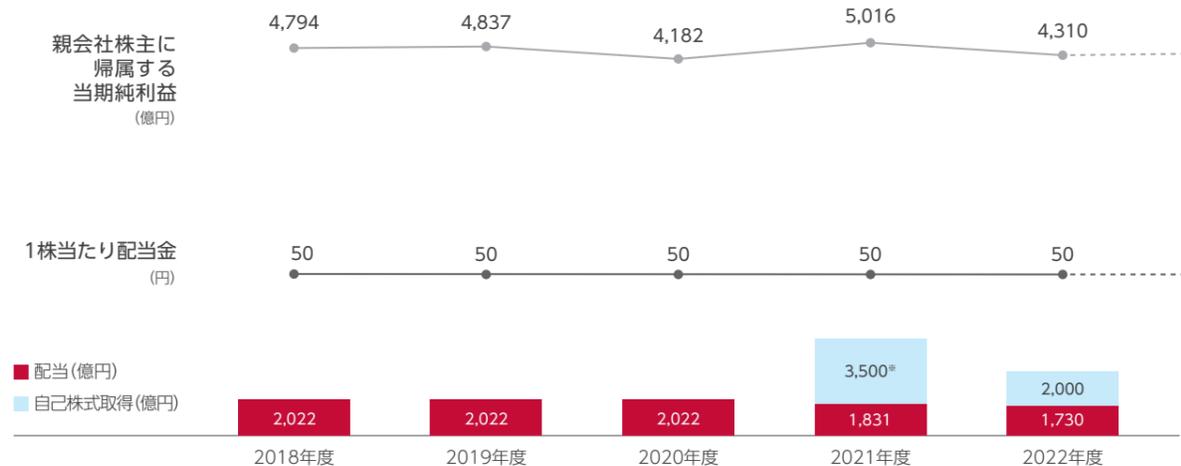
### 株主還元

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ、経営成績に応じた株主への利益還元を継続して安定に行うことを基本方針としています。

剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、「JP ビジョン2025」の期間である2026年3月期末までの間は、1株当たり50円の年間配当を安定

的に実施していくことを目指してまいります。

また、「JP ビジョン2025」期間中に自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上を図ることとしており、2021年度に約3,500億円、2022年度に約2,000億円の自己株式の取得を実施しました。さらに、2023年度は3,000億円を上限とする自己株式取得を実施予定です。



※2022年4月に取得した約45億円を含む。

## ブランドイメージ向上へ向けた お客さまとのコミュニケーションの展開

進化するぬくもり。



キャッチコピー「進化するぬくもり。」  
郵便局を核とするグループ統一の  
コミュニケーションを展開

このキャッチコピーは、「日本中の地域の「ぬくもり」でありたい」という原点の想いを表現しました。この想いは郵便局の本質的な価値であり、時代が変わろうとも、必ず守り抜いていきます。一方で、変化の著しい現代社会においては、時代に合わせたサービスや新たなチャレンジといった進化が求められています。日本郵政グループは、原点の想いととも、決意新たに進化を続け、一丸となって、日本中でおもてなしの温度をさらに高めていきます。



<https://www.jpcast.japanpost.jp/nukumori.html>

### 彩り豊かな日本郵政グループの 情報を発信していく Webメディア「JP CAST」

郵便局の魅力を発信するメディア



日本郵政グループを表す「JP」と、社員やお客さまを含むすべての「人」が「出演者(CAST)」となる放送局(broadcast)を表現したこの名称には、私たち自身の言葉を通して、リアルな私たちの姿を発信していきたい、という想いを込めました。

2022年1月の立ち上げ以降、多くのお客さまにご覧いただいています。さらに、公式アプリの提供を開始し、より簡単・便利にお楽しみいただけるようになりました。

これからも「JP CAST」を見れば、日本郵政グループの「今」が分かる、そんなメディアを目指して、お客さまに寄り添い続ける、郵便局の姿を自分たちの手で真つすぐに発信していきます。

全国2万4千ある郵便局、全国40万人の社員がいるからこそある、彩り豊かな情報は、社員たちの地道な努力から、熱意や使命感あふれる姿、未来に向けた取り組み、誰かに教えたくないトリビアまで、無限大です。

「JP CAST」を通じて、日本郵政グループの「進化」と「ぬくもり」をぜひ感じてください。



<https://www.jpcast.japanpost.jp/>

JP CAST 検索

## グループDXの推進

### デジタルテクノロジーとリアルを融合した「みらいの郵便局」の実現

日本郵政株式会社 常務執行役 日本郵便株式会社 常務執行役員 株式会社JPデジタル 代表取締役CEO

飯田 恭久



郵便局は、お客さまにもっと、新しい驚きの体験を提供できるのではないかと。デジタルテクノロジーの力を最大限活用することで、その可能性を大きく広げていきたい。日本郵政グループでは、中期経営計画「JP ビジョン2025」で示した「リアルの郵便局ネットワークとデジタルとの融合」によりお客さまの体験価値を徹底的に高める郵便局を「みらいの郵便局」とし、さまざまなDX施策を推進しています。

「みらいの郵便局」では、お客さま向け/局員向けの3つの領域で、あたらしい価値を創り出していきます。1つ目は、デジタルツールと人の力で、いつでも「窓口手続きをもっと便利に」すること。2つ目は、お金や健康、お買い物

など様々な生活を支えるサービスを提供していくことで「生活サポートをもっと身近に」すること。3つ目は、デジタルを使って社員一人ひとりの「働き方もスマートに」することです。

これまででも、生活者の目線で考え、生活者のお役に立てるサービスを創り続けてきた郵便局。お客さまの顔をよく知り、いつでももっと簡単につながり、安心して相談できる。デジタルテクノロジーと、人の手の温もりのあるサービスがシームレスにつながることで、もっとお客さまの生活に近く、人生に寄り添いお役に立てる「みらいの郵便局」を実現していきます。

### 「みらいの郵便局1.0モデル」構想

#### 計画進行中の施策

- デジタル発券機
- 物販カタログ/申込書の電子化
- キャッシュレス端末(ステラ端末)
- セルフ金融手続き
- セルフ端末/ポスト差出

#### 今後の計画

- セルフで完結する手続きの拡充
- 手続きのペーパーレス化の推進
- キャッシュレスタブレット等インフラ基盤整備

窓口手続きをもっと便利に  
デジタルツールと人の力で、いつでも便利に窓口手続きができる

生活サポートをもっと身近に  
お金や健康、お買い物など様々な生活を支えるサービスを提供する

働き方をもっとスマートに  
デジタルを使って郵便局員一人ひとりの働き方もスマートに

#### ① 事務的な作業負担・作業時間の軽減

- 郵便窓口のセルフレジで手続き対応時間を減少
- 専門社員とオンラインで接続することで窓口社員の業務負担軽減
- タブレットを活用した物販カタログ申込の効率化
- 帳票削減・電子化
- 人事関係システムのオンライン化(ペーパーレス化)

#### 計画進行中の施策

- プロフェッショナル金融相談
- オンライン相談ブース
- 終活相談
- 買い物支援
- 空き家のみまもりサービス

#### 今後の計画

- リモート相談拠点の全国拡大
- リモート相談サービスメニューの拡充
- 生活サポートサービスのさらなる進化(地公体・企業の事務受託)

#### ② 郵便局ならではの丁寧で温かい接客の高度化

- 専門性を持った局員やスタッフなどによる遠隔での業務サポート(がん保険のオンライン面談/金融相談など)
- 過去の購買データに基づいた接客対応(お客さまがアプリでログインするとお客さまの情報が局員に見える)
- 生み出されたリソース、オンラインにより、お客さまの生活にかかわる様々な相談に対応

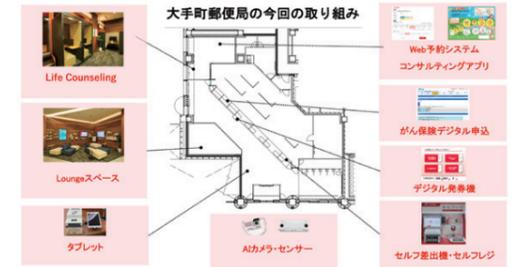
### グループ横断的なDX推進の取り組み

#### 2022年度の振り返り

#### 大手町郵便局における「みらいの郵便局」の実証実験を開始

2022年7月から、本社ビル1階の大手町郵便局を実証実験郵便局としてオープンしました。デジタルとリアルの両面から様々な施策を試しながら、お客さまの体験価値を徹底的に高めるべく、順次機能改善や新施策の導入などを行っています。

例えば、セルフレジの導入により、窓口と並ぶことなく、お客さまご自身で、郵便物を計測して差し出したり、販売品(レターパック・物販商品等)を購入できるようにしています。また、Life Counseling(相談ブース)では、金融サービスに関する相談がリモートで快適にできる環境を整備したり、相談がもっと気軽に、かつ分かりやすいものとなるよう、PCやタブレットの画面を共有しながら、サービスのご案内ができる環境を整備しています。さらに2022年11月からは、JPデジタルが開発、リニューアルしたデジタル発券機を導入し、お客さま、社員の声を踏まえて、他の郵便局に展開できるよう、日々アップデートしています。



#### 新たな郵便ファンの開拓、お客さまとの接点の創出を目指して

##### ※ NFT(非代替性トークン)の活用

2022年10月から楽天NFTマーケットを通じて、普通切手原画のNFTアートを販売し、2023年1月からぼすくまの切手原画のNFTアートを販売しました。本施策により、新たな郵便ファンの開拓を目指します。



##### ※ メタバース空間の活用

2023年2月17日~3月17日に開催された「東京マラソンバーチャルEXPO」にブース出展し、ぼすくまを3D化したり、切手原画のNFTアートの紹介などを行いました。



#### 今後の取り組み

#### 多様な「みらいの郵便局」モデルの展開

郵便局ごと、存在している地域・マーケットのニーズに合ったサービスを提供していきます。そのモデルとなる取り組みを、様々な郵便局で展開していく計画をしています。



- 都市部：ビジネス街
- 都市部：集客街
- 郊外：地方都市/集客街
- 住宅街
- 地方部

#### 郵便局アプリの刷新

2023年秋にリリース\*予定です。アプリの刷新により、お客さまの体験価値向上、リアルとデジタルの接点の融合を目指します。

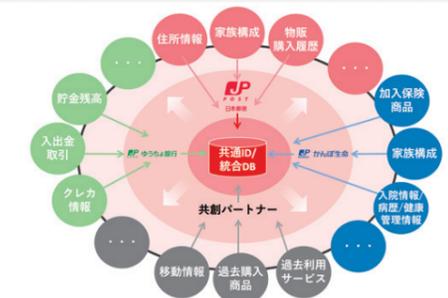
\*まずは郵便を「送る・受け取る」を簡単に利用できる機能を中心にリリース予定。段階的に機能を充実させていくことを目指す。



#### 「One ID」

当グループに存在する様々なお客さまのID体系を統一することで、お客さまを「よく知る」ことを目的としています。2023年夏に、まずはゆうびんIDの移行からリリース予定です。 ※お客さまの同意取得等、個人情報保護を徹底して実施。

共通IDにより、グループ各社のデータ、そして、リアルとデジタルのデータをつなげ、あたらしい価値をつくっていく



## グループ会社のDX取り組み

### P-DX※、データドリブンによる郵便・物流事業改革

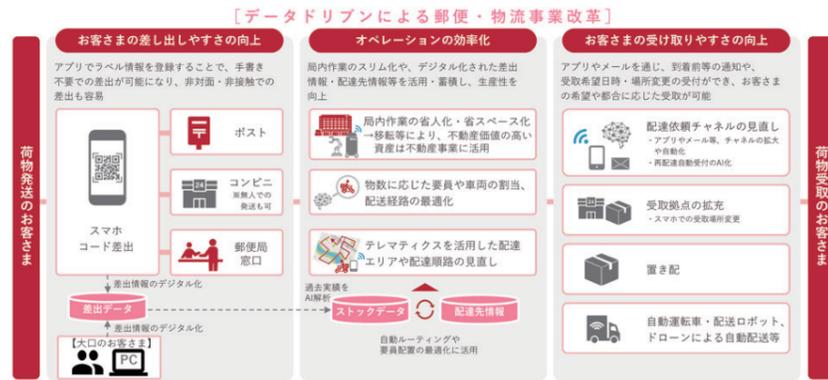


デジタル化された差出情報と、当社ならではの配達先情報を活用してオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとって荷物の差し出しやすさ・受け取りやすさを追求します。

具体的には、デジタル化されたそれらの情報を活用し、自動ルーティングや要員配置の最適化等、生産性の向上に取り組みます。また、スマホのアプリで送り状の情報を登録することで、手書きの送り状を作成せずに差し出すことを可能にし、非対面・非接触のニーズに対応します。

さらに、荷物の配達予告通知や、受け取り希望日時・受け取り場所変更の受け付けを通じて、お客さまの希望に応じた柔軟な受け取りを可能にします。

また、2023年2月から、市川南郵便局（千葉県市川市）で輸送テレマティクス、制御管理システムやAGV（無人搬送車）等の運用を開始しました。



※P-DX: Postal-Digital Transformation

### 窓口業務運営のデジタル化の推進



郵便局窓口の業務運営においても、タブレットの活用やオンラインサポート体制の構築、セルフオペレーションの拡充等、窓口業務運営のデジタル化を推進し、効果的・効率的な営業活動を可能とするための環境整備を進めるとともに、それによって創出した資源を活かしながら、地域やお客さまニーズに応じた多種多様なサービス等を展開してまいります。

これまで、非対面・非接触サービスへのニーズの高まりに対応すべく、がん保険や引受条件緩和型医療保険のデジタル申込み、投資信託のオンライン相談等を開始したほか、デジタル発券機や郵便窓口セルフレジの導入等を進めてまいりました。また、専門オペレーターがオンラインでつみたてNISAや損害保険商品の商品説明や申込事務等を実施する金融コンタクトセンターの運営も開始しております。

今後も、これらの取り組みを継続・強化するなど、窓口業務運営のデジタル化を進め、お客さまの利便性を向上させるとともに、コンサルティングアプリやデータ化された営業活動記録を活用し、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供してまいります。

また、2023年4月1日現在、全国の約8,600局の郵便窓口において、クレジットカード払い等のキャッシュレス決済を導入しておりますが、更なるサービス向上のため、その取り扱いを全国の直営局に拡大します。



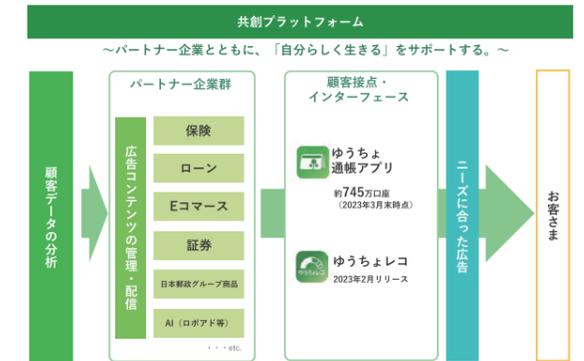
### リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革



ゆうちょ銀行では、「リアルとデジタルの相互補完」という基本方針の下、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルチャネル等を通じて、日本全国あまねく「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスの提供に取り組んでおります。具体的には、お客さまご自身でスムーズに口座開設等の取引を行えるセルフ型営業店端末「Madotab」を全直営店に配備したほか、スマートフォンを利用し、基本的な銀行取引ができる「ゆうちょ通帳アプリ」の利用口座が745万口座を突破するとともに、金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービスを開始しました。

今後も、Madotabの高機能化、通帳アプリや家計簿アプリの機能拡充等、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図るとともに、通帳アプリや家計簿

アプリ経由で、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスのご案内を行う「共創プラットフォーム戦略」を進めてまいります。



### DX推進によるお客さま体験価値の向上



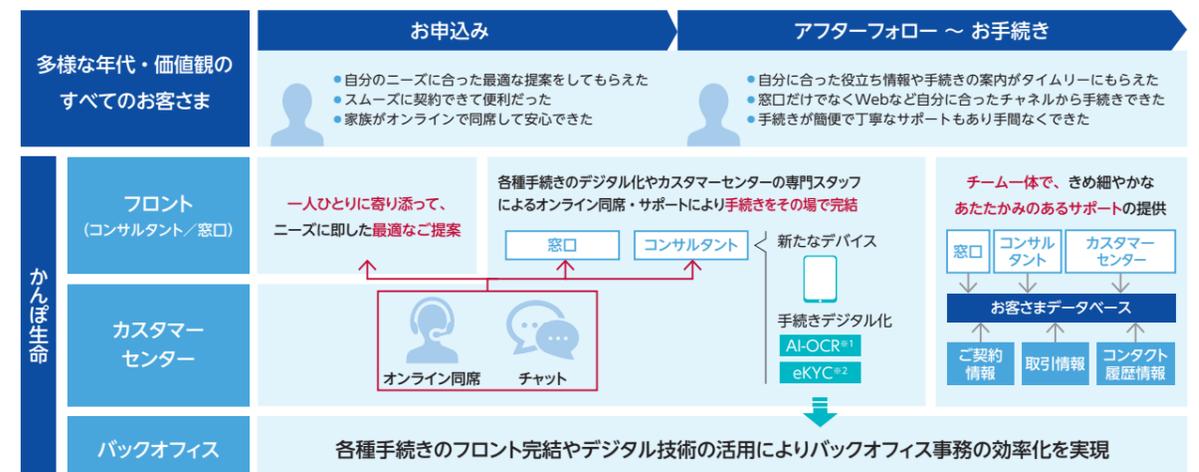
DXを推進しながら、「お客さま体験価値」を最優先とするビジネスモデルへ転換することを基本方針として掲げ、郵便局の窓口やコンサルタントのリアルのお客さま接点を活かし、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを効果的に織り交ぜ、保険のご提案・諸手続きなどあらゆるサービスを抜本的に見直しお客さまの利便性を向上する取り組みを順次開始しております。

具体的には、マイページにおける対象請求・機能を順次拡充しているほか、カスタマーセンターの専門スタッフが

各種手続き時にオンライン同席やチャットでお客さまをサポートし、お困りごとをその場で解決するなど、迅速・簡便な手続を提供するための取り組みを順次開始しております。

今後も、お客さまデータを用いてお客さま一人ひとりに合わせた情報提供やタイムリーなフォローを行うなど、お客さまに寄り添ったきめ細やかなサービスをご提供できるように取り組んでまいります。

#### (実現後の全体像)



※1: AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR (光学式文字読取装置) ※2: 電子的な手段で行う本人確認手続

## 不動産事業

不動産事業を郵政グループの  
収益の柱の一つとなるよう  
成長させます。



山代 裕彦

日本郵政株式会社 専務執行役員 日本郵便株式会社 専務執行役員  
日本郵政不動産株式会社 代表取締役社長

2022年度は、JP ビジョン2025で掲げた開発候補不動産に対する開発推進に取り組みました。

グループ保有不動産の開発については、広島JPビルディング、蔵前JPテラス、麻布台ヒルズ森JPタワー、JPタワー大阪及び五反田JPビルディングの5大物件などの開発に取り組みました。2022年8月に広島JPビルディング、2023年3月に蔵前JPテラス、2023年6月に麻布台ヒルズ森JPタワーが竣工しました。他の物件も2023年度に順次竣工を迎えます。また、社宅跡地など小規模な物件についても、賃貸・分譲住宅の開発に取り組んでいます。

グループ外不動産への投資については、錦三丁目25

番街区計画(栄駅前)、中野駅北口計画などの共同事業を着実に推進し、物流施設や高齢者施設、賃貸住宅など優良な不動産への投資を決定しました。

2023年度も引き続き、グループ内不動産の開発着手と新たな案件の掘り起こしを行うとともに、優良なグループ外不動産への投資を行っていきます。また、地元自治体と連携の上、保育所、高齢者施設の設置等を通じて地域に密着した不動産開発を実施していくとともに、物流施設の設置等を通じて郵便局と連携するなど、グループ内の他事業とのシナジーが生まれるような開発を行っていきます。

### 1. 2023年度竣工予定物件の紹介

#### ① JPタワー大阪(2024年3月竣工予定)

本計画は、商業施設「KITTE大阪」をはじめ、劇場・オフィス・ホテルといったさまざまな機能を備えた大型かつ複合用途の施設で構成されています。地域の方々に親しまれてきた旧大阪中央郵便局舎の一部を保存・移設の上、エントランスや商業施設の一部として活用することで、日本郵政グループのレガシーを未来に伝えていきます。

2025年に開催される大阪・関西万博により、国内外からの来訪者の増加が見込まれる西日本最大のターミナルであるJR大阪駅直結という抜群のアクセスを活かして、多くの方々に様々な用途でご利用いただける施設を目指しています。



#### ② 五反田JPビルディング(2023年12月竣工予定)

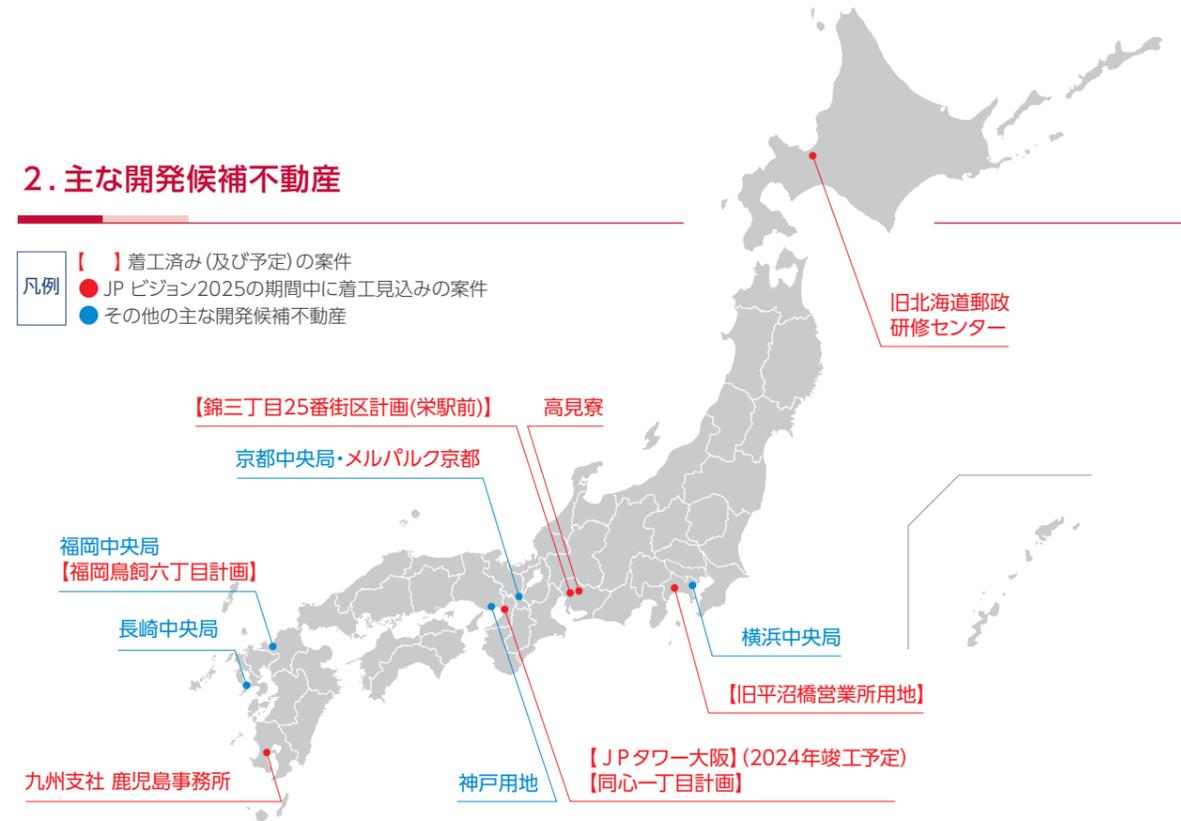
本計画は、オフィス・ホテル・ホール&カンファレンスなどの複合用途の施設で構成されています。

オフィスは、約1,000坪の無柱空間、最小35坪の小割り対応が可能となっており、分散したオフィスの集約化から小規模の利用まで様々な企業のニーズに応えることができます。さらに、ホール&カンファレンスも備え、株主総会や式典行事・大規模研修等のビジネスユースに対応可能です。他にも、フードホールで軽食をとりながらのカジュアルな打合せ、シェアオフィスで集中作業といったワーカーの様々な働き方をサポートします。

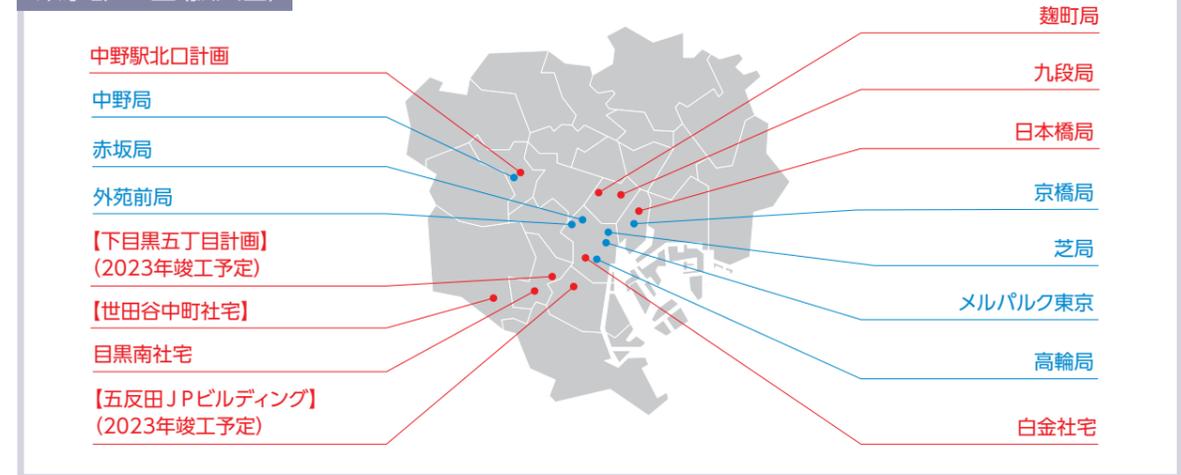


### 2. 主な開発候補不動産

- 凡例
- 【 】 着工済み(及び予定)の案件
  - JP ビジョン2025の期間中に着工見込みの案件
  - その他の主な開発候補不動産



#### 東京都23区(拡大図)



### 3. まちづくり・地球環境問題等に貢献する不動産事業

日本郵政グループは、地域の特性や社会背景、事業性などを踏まえて、高齢者施設、物流施設及び都市部における商業施設・オフィス・住宅等の大型複合施設の開発など、まちづくりや地域の発展に貢献する不動産事業を行っていきます。

また、ESG経営(環境・社会・ガバナンス重視の経営)の一環として、グループ不動産事業においても、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。2022年9月には、当社初の社債であるESG債(グリーンボンド)を発行

し、調達した資金をグリーンビルディング(環境配慮型建物)の適格要件を満たす蔵前JPテラス、五反田JPビルディングの開発資金に充当します。今後も、地球環境問題に貢献できる不動産事業を展開していきます。

さらに、グループ不動産事業において、先進的な技術を取り入れ、お客さまへの空間提供に加え、体験価値も提供していくことを通じて、新たな不動産価値の創生に向けて取り組んでいきます。

## 共創プラットフォーム実現に向けた取り組み

### 事業共創を進め、 「共創プラットフォーム」を 実現



日本郵政株式会社 執行役員 日本郵便株式会社 執行役員 砂山 直輝

日本郵政グループでは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくために、郵便・物流、貯金、生命保険といったコアビジネスを充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオを転換することとしております。

2022年11月、新規ビジネスを担う新しい組織として日本郵政・日本郵便に「事業共創部」を発足させました。事業共創とは、社内外を問わず、お互いに異なるノウハウ・アイデア・熱意を持つ者たちを組み合わせ、日本郵政グループ

の巨大なプラットフォームに乗せることで収益を生み出すことと捉え、「郵便局ネットワークを使いたい、郵便局に相談したい」と思って頂くための営業部隊たることを目指します。

また、日本郵政グループでは、「地域社会と郵便局 手をたずさえてにぎやかな未来を創っていきたい」という思いを含め、社員をベンチャー企業や地方自治体に派遣する「ローカル共創イニシアティブ」の取り組みを行っています。この取り組みを通じて、ベンチャー企業等と共同で事業モデルの検討を進めていきます。

### 楽天グループとの資本・業務提携



日本郵政は、2021年3月、楽天グループ(以下、「楽天」という。)と資本業務提携に合意し、約1,500億円を拠出しました。150年の歴史と全国津々浦々24,000の郵便局ネットワークを有するわが社グループと、1億人以上の会員を抱える最大級のEC・総合IT企業である楽天とが提携する目的は、オンライン(デジタル)とオフライン(リアル)を融合させてお客様に新たな価値を提供することにあります。楽天(ネット)で注文された商品を日本郵便(リアル)がお届けすることがもっとも典型的ですが、それ以外にも地域社会への貢献や、わが社グループ自体のデジタル化の推進を通じた利便性の向上など、期待されるシナジーは大きいと考えております。

それに向けて、目下両社で協業を進めており、これまで多様な成果が出ています。

①物流については、2021年7月に両社で設立したJP 楽天ロジスティクスの下、2021年11月に最新鋭の倉庫オペレーションを反映した物流センターを神奈川県にオープンしたほか、楽天内の複数店舗で購入した商品をまとめて日時指定できる「おまとめアプリ」を共同で提供するなど、効率的で利便性の高い物流拠点や配送システム及び受取サービスの共同構築に取り組んでいます。

②小売については、全国の地産品などを取り扱っている日本郵便が子会社を通じて楽天市場にEC店舗を出店したほか、郵便局における楽天商品カタログの受付等も期間限定で実施しました。

③モバイルについては、2021年6月から郵便局内に楽天モバイルカウンターを設置し、新規契約や機種変更等の受付を開始しました。また、本年1月からは、全国約2万の郵便局に楽天モバイルのサービス案内に関するチラシを順次設置しています。

④金融については、2021年12月にゆうちょ銀行デザインの楽天カードの取扱いを開始したほか、保険領域においても、協業に関する協議・検討を行っています。

⑤また、地域社会での取り組みとして、2022年3月に北海道庁、楽天及び当社で締結した包括連携協定に基づき、地域課題解決のための支援体制である「北海道デジタル実装サポートチーム」を立ち上げ、寒冷地でのドローン配送の検討などに加え、帯広や釧路などでの「シニア向けスマホ基礎講座」や、根室などでの「外国人向けオンライン行政相談」などの地に足の着いた取り組みも手がけています。

⑥そのほか、人材面での交流も進め、2021年7月にJP デジタルを設立し、日本郵政グループのDXを推進すると

ともに、2022年7月からは「みらいの郵便局」の実現に向けて、大手町郵便局での実証実験を行っています。今後も郵便局ネットワークをはじめ、日本郵政グループ

の特色やリソースを活かしながら、様々な提携施策を打ち出し、これからの社会で要請されるサービスを提供していきたいと考えています。

### アフラックとの戦略提携のさらなる発展



2021年6月、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向け、「共創プラットフォーム」の実現に向けた戦略提携のさらなる発展に合意しました。

これに基づき、2022年4月より、がん保険の販売に関する新しい営業体制を構築等し、また、本年4月3日には、日本郵政、日本郵便、かんぽ生命及びアフラックで

共同開発した新商品(重大疾病一時金特約)等の販売を開始するなど、協業を深化させています。

2024年度からは、一定の条件を満たせば、アフラック・インコーポレーテッドが日本郵政の持分法の適用対象となることとなります。

引き続き、アフラック生命のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけてがん保険の販売を推進していくとともに、お客さま本位の業務運営の徹底に協力して取り組む等、戦略提携をさらに発展させていきます。

### ローカル共創イニシアティブ

#### 日本郵政グループ社員派遣地域 及び 協業パートナー

##### 宮城県石巻市(第1期)

●協業パートナー：株式会社巻組/一般社団法人イシノマキ・ファーム

##### 島根県雲南市(第1期)

●協業パートナー：Community Nurse Company株式会社 特定非営利活動法人おっちらぽ

##### 石川県能登半島(第1期)

●協業パートナー：株式会社ノトツグ

#### 北海道厚真町(第2期)

●人 □：5千人  
●協業パートナー：厚真町(地域活性化起業者)/株式会社エーゼロ厚真  
●仮設事業テーマ：小規模多機能型事業

##### 奈良県奈良市(第1期)

●協業パートナー：奈良市(地域活性化起業者)/一般社団法人 Next Commons Lab

##### 三重県尾鷲市(第1期)

●協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab

2022年4月から1期生を派遣している「ローカル共創イニシアティブ」は、2023年4月から2期生として新たに2名の本社社員の派遣を開始しました。

ローカル共創イニシアティブは、公募により選出したグループ会社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)の本社社員を、原則2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等の創出を目指す取り組みです。これまで8つの協業パートナーと連携し、順調にネットワークを拡大してきました。

また、ローカル共創イニシアティブ発の新規事業第一号案件として、日本郵便の郵便局と配達ネットワークを活用した、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス(共助型買物サービス)の実証実験も開始しており、活動を通じて得たお客さまとのコミュニケーション

から潜在ニーズを掘り起こし、地域の社会課題の解決に向けた新規ビジネスを確実に創出しています。

今後においても、社会課題に先行して取り組む地域で、経済の活性化、関係人口の創出、自治機能の維持・向上に資するサービスに精力的に取り組んでいるベンチャー企業や自治体とともに日本郵政グループとして現場で活動し、貴重な経験を積むことによって、起業家マインドを有する人材の育成につなげていきます。

同時に、日本郵政グループがこのような新たな取り組みを積極的かつ主体的に行うことによって、持続可能な地域社会づくり、そして地域の方々の生活の向上に貢献できるよう、地域のベンチャー企業や自治体との連携をこれまで以上に深め、社会のすき間を満たす「ユニバーサルベーシックサービス」の実現を目指して活動を更に進展させていきます。

## グループ会社による価値創造に向けた取り組み

### 佐川急便との協業



日本郵便と佐川急便株式会社は2021年9月10日付けで締結した基本合意に基づき、①小型宅配荷物の輸送②国際荷物輸送③クール宅配便④幹線輸送の共同化⑤拠点受け取りの共同化等を開始しております。

2022年8月にはトラックを活用した輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減や、長時間運行に起因するドライバーの労働負担の削減という課題の解決及び幹線輸送の共同化による輸送の効率化を図るため、日本郵便、佐川急便株式会社及び東京九州フェリー株式会社の3社で、東京-九州間のトラック長距離幹線輸送の一部について、佐川急便株式会社の宅配便荷物と日本郵便の郵便物などをセミトレーラーで共同輸送し、横須賀-新門司間を航路

の海上輸送に切り替えるモーダルシフトを実現しました。

日本郵便及び佐川急便株式会社は共同輸送を行うことで積載率が向上しました。加えて、本事業に係るCO<sub>2</sub>排出量を205.6t-CO<sub>2</sub>/年(約59%)削減、トラックドライバーの運転時間を6,204時間/年(約90.7%)削減することを目標としています。その他、佐川急便株式会社が全国で集荷した荷物を、日本郵便が一部地域で配達する共同配送等を検討しております。

両社では、今後も持続可能な社会の実現に向け、オープンな環境で、幅広い企業との協業も視野に入れ、新たなソリューション開発に積極的に取り組んでまいります。



### ヤマトグループとの持続可能な物流サービスの推進



日本郵政グループとヤマトグループは、2023年6月19日、持続可能な物流サービスを推進していくための協業に基本合意。顧客の利便性を向上する輸送サービスを構築するとともに、物流業界が抱えるトラックドライバー不足やカーボンニュートラルなどの社会課題を解決していきます。

具体的には、ヤマト運輸株式会社のクロネコDM便の代わりに日本郵便のゆうメールを活用した「クロネコゆうメール」、また、ネコポスの代わりに日本郵便のゆうパケットを活用した「クロネコゆうパケット」の2つの新サービスを開始します。



### 次世代モビリティを活用した物流効率化の取り組み



日本郵便と株式会社ACSLは、2023年3月24日に第三者上空(有人地帯)を含む飛行経路での補助者なし目視外飛行(レベル4)を日本で初めて実現しました。

中期経営計画の取組施策であるドローンの取組は、共創プラットフォームの実現に向けた戦略的なDXであり、オペレーション改革投資(ITや施設・設備)の一環となります。

両社では、ドローン等の自動配送による「配送高度化」をはじめとして、先端技術による配達ネットワークの高度化に向けた検討と取り組みを継続的に推進します。

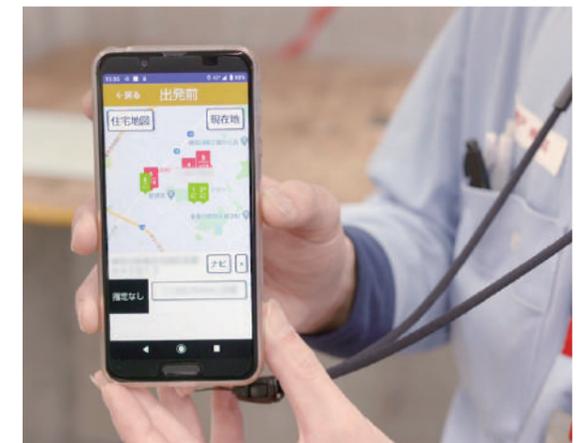
この提携を契機として、両社の経営資源や強みを活かしたシナジー効果を追求し、日本中のお客さまに「より便利、より安心、より快適、より豊か」をご提供するために、日本の物流イノベーションに挑戦します。

### 郵便サービス水準の見直し及び先端技術を活用した配達ネットワークの高度化



インターネットの普及などの通信手段の多様化により郵便のご利用が年々減少する状況と並行し、必ずしも送達にスピードが求められなくなるなど、社会環境や郵便に対するニーズも変化してきました。それらを踏まえ、普通扱いとする郵便物及びゆうメールの土曜日の配達休止や送達日数の猶予をいただくことにより生み出されたリソースを、Eコマースの進展などにより増加している荷物の宅配需要に適切に活用するとともに、郵便サービスを将来にわたって安定的に提供していきます。

また、デジタル化の徹底と先端技術の活用によるオペレーション等を進め、例えば、配達経験の浅い社員でも即戦力として活躍できる環境を近い将来に実現するために、ルーティング・ナビゲーション技術等を活用したゆうパック等配達業務の効率化システムの実装に取り組んでいます。



## 郵便局のみまもりサービスと終活紹介サービス



日本郵便は、高齢者の方々が安心して暮らすことができる地域社会の実現に貢献するため、全国の郵便局で「郵便局のみまもりサービス」を提供しています。

また、総務省の郵便局活性化推進事業による実証事業を通じて「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」を開発し、地方公共団体向けのサービスとして2022年1月から提供を開始しています。

2023年2月からは、遠方で暮らすため恒常的・定期的なメンテナンスが困難な空き家を所有する方々に代わり、空き家近隣の郵便局社員が定期的に現況を確認する「空き家のみまもりサービス」の試行を開始しています。

併せて、北海道及び首都圏で、終活に関するお客さまの不安解消のお手伝いをするため関連事業者を紹介する「終活紹介サービス」を提供しています。

## 地方公共団体との連携強化



日本郵便は、公的証明書の交付や国民年金関係等の申請受付、プレミアム付商品券販売、マイナンバーカード関連事務等の様々な地方公共団体事務を受託（2023年3月末現在、431団体から6,053の郵便局で受託）することにより、郵便局の窓口を通じて、地域住民に行政サービスを提供する取り組みを積極的に行っております。

また、新たな取り組みとして、一部の地域で、郵便局にタブレット端末を設置し、地方公共団体の職員と地域住民がテレビ電話で行政相談ができる取り組みや、希望する地域住民に対して地方公共団体のアプリのダウンロードや操作支援等、地域に存在する郵便局とデジタル技術を組み合わせることで、地域住民の利便性向上に貢献しています。

その他、2023年度にはマイナンバーカード交付申請の受付等に係る法改正があったことから、郵便局窓口における申請受付についても取り組みを行ってまいります。

また、地方公共団体と日本郵便とが一体となり、継続的に地域の課題解決に向けた活動を行うことを目的として、全国各地の地方公共団体と包括連携協定をはじめとした各種協定を締結しています。



## 国内BtoBビジネス強化のための子会社再編



JP ビジョン2025に掲げる「国内BtoBビジネスの拡大」を進めるため、2023年4月1日付で、物流子会社であるJP トールロジスティクス株式会社及びトールエクスプレスジャパン株式会社の事業を再編し、社名をそれぞれJP ロジスティクスグループ株式会社、JPロジスティクス株式会社へ変更しました。

2018年にJPトールロジスティクス株式会社を発足し、同社が実施するコントラクト・ロジスティクス事業及びフォーディング事業と、その子会社のトールエクスプレスジャパン株式会社のエクスプレス事業を組み合わせ、高品質なサービスを提供してきましたが、本再編により、物流戦略の企画・立案と事業運営を別会社で行うことで効率的かつスピーディーな一括物流体制を構築し、急速に変化するお客さまの物流ニーズに応える高品質なサービスを提供してまいります。

## 新しいNISAに向けた取り組み



2024年1月から導入される予定の新しいNISAは、年間投資枠及び非課税保有限度額の拡大・非課税保有期間の無期限化等、これから投資を考えられているお客さまや既にNISAをご利用いただいているお客さまの双方にとってメリットの大きい制度です。

お客さまの資産形成の一助となれるよう、新しいNISAの積極的な周知やラインアップの見直しを行いながら、より一層お客さまに寄り添ったご提案に努めてまいります。

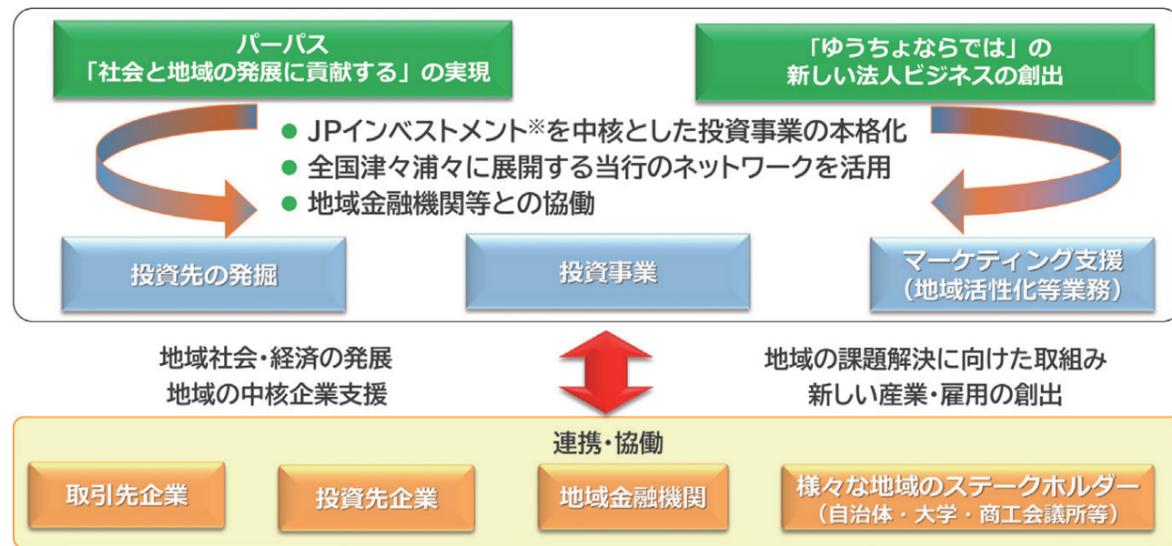
## 新たなビジネスの創出 ～Σビジネス～



ゆうちょ銀行の「Σビジネス」では、当行がGP投資家として、地域企業に不足する「資本力」を、「出資」という手段で補い、出資先に対しマーケティング等経営面でもコミットしていくことで、地域社会の活性化に貢献していきます。なお、新しい法人ビジネスを推進する風土醸成・人材育成への取り組みとともに、「新ビジネスへの意識・行動の統一化」を図ります。2026年度以降の本格展開に向け、

当初2年間（～2024年9月末）をパイロット期間と位置づけ、ビジネス推進基盤を整備します。

また、地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」として、ATM連携や税公金取りまとめ事務共同化等についても継続的に取り組み、多様な手段により、全国の地方創生を多面的に支援してまいります。



※2018年2月にゆうちょ銀行とかんぽ生命が設立したプライベートエクイティファンド運用会社

## 新しいかんぽ営業体制/ 「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))の改定



お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、2022年4月より、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、日本郵政グループ一体での総合的なコンサルティングサービスの実現に向けて取り組んでいるところです。

具体的には、ご家庭への訪問などを通じて、お客さまへの丁寧なアフターフォローや保険サービスをご案内するコンサルタントは、かんぽ生命が直接責任を持ってマネジメントする体制を整備し、生命保険のご提案及びアフターフォローに専念するとともに、お客さま担当制の導入により、お客さまに質の高いきめ細やかなアフターフォローを実施しています。また、全国にネットワークを持つ郵便局において、郵便局窓口社員は、引き続き保険商品を含む幅広い商品・サービスを提供しています。

また、かんぽ生命は、「人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスをご提供する」との方針に則り、2023年4月に、「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))を改定しました。昨今の教育費用の高まりやお客さまからのご要望を受けて、「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))について、お子さまの教育資金の準備がしやすくなるよう保険料率を変更し、戻り率※1が100%を超えるプランを実現しました。また、習い事として塾に通うお子さまも多い現状において10歳以降に塾の費用が増加する傾向がある※2ことから、10歳までに保険料の払い込みを終えられるプランをお選びいただけるようにしました。

かんぽ生命はあらゆる世代、さまざまな場面での保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進め、世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。

また、かんぽ生命は、「人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスをご提供する」との方針に則り、2023年4月に、「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))を改定しました。昨今の教育費用の高まりやお客さまからのご要望を受けて、「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))について、お子さまの教育資金の準備がしやすくなるよう保険料率を変更し、戻り率※1が100%を超えるプランを実現しました。また、習い事として塾に通うお子さまも多い現状において10歳以降に塾の費用が増加する傾向がある※2ことから、10歳までに保険料の払い込みを終えられるプランをお選びいただけるようにしました。

※1: お払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合。 ※2: 出典/文部科学省「令和3年度子供の学習費調査」

**かんぽ生命と学資保険 - 学資保険保有契約件数No.1!※3※4**

学資保険は1971年、進学率の上昇と教育費の高騰による将来的な教育資金の準備に役立つ保険ニーズの高まりを受けて、郵便局から業界初の保険商品として創設されました。それから約半世紀に渡り、たくさんのお子さまの成長を見守り続けてきました。2023年3月末現在で約260万件※4※5のご契約をお預かりしております。これからも、全国の身近な郵便局・コンサルタント社員を通じて、お客さまの人生を、守り続けます。



※3: 出典/保険研究所「インシュアランス生命保険統計号(令和4年度版)」  
 ※4: 現在販売していない学資保険の種類も含まれます。  
 ※5: 民営化後に販売した学資保険に限ります。

## ラジオ体操の普及促進



ラジオ体操は、かんぽ生命の前身である逓信省簡易保険局が制定し、2028年には100周年を迎えます。かんぽ生命はラジオ体操を通じて健康寿命の延伸やWell-being向上などの社会課題の解決に貢献すべく様々な取り組みをしています。

地域コミュニティの活性化や地域のみなさまの健康づくりを支援するために、毎年全国約50の自治体さまと共催で「巡回ラジオ体操・みんなの体操会」や「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」を実施しています。

さらに、全国の子どもたちの健康を願い、「ラジオ体操出席カード」を毎年約900万枚制作し、郵便局やかんぽ生命支店から小学生を中心に配布しています。早起き



1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭の様

して体操を頑張った子どもたちに地域の保護者やご年配の方がご褒美のハンコを押すという日本ならではの文化は地域や世代間の交流につながっています。

## クライシスマネジメントの高度化に向けた取り組み

クライシス事象への対応迅速化、  
グループ内連携強化等を通じた  
クライシスマネジメントの高度化



日本郵政株式会社 専務執行役 日本郵便株式会社 専務執行役員 早川 真崇

日本郵政グループにおいては、過去のコンダクト・リスク顕在化事案を踏まえ、これまで、様々な対策を講じてきました。近年、経営を取り巻く環境変化が著しく、レピュテーションリスク等のリスク要因が多様化かつ複雑化していること等を踏まえ、今般、以下の事項に取り組む、クライシスマネジメントの高度化を目指すことといたしました。

今後、クライシス事象への対応の迅速化及びグループ危機管理委員会等を中心とした一元的なクライシスマネジメントに取り組めます。

さらに、グループのクライシスマネジメントを高度化する施策として、以下の3つの施策を中心に取り組みを推進していきます。

- ① まずは、組織態勢強化（機能統合）とスコープ拡大によるクライシスマネジメントの高度化です。クライシスマネジメント統括部の設置により、より広範囲のクライシス事象の予兆の把握、顕在化後の影響極小化のための初動対応等の一元化を実現します。2022年度は、クライシス事象を認定するための考え方・基準、初動対応プロセスの手続・マニュアル等の整備を行いました。2023年度は、クライシス事象顕在化後の対応を整備することによって、さらなる、危機管理対応の一元化を目指していきます。

- ② 次に、グループ内連携強化によるクライシスマネジメントの高度化です。グループ危機管理委員会の定期開催、グループ内連携会議の設置等により、グループ内連携態勢の強化に努めます。また、クライシスマネジメント統括部に、グループ危機管理委員会の事務局機能を恒常的に設置し、平時から様々な情報収集等に努めます。これらの態勢整備により、各種訓練を企画・実施し、危機管理態勢の検証にも取り組むこととしています。

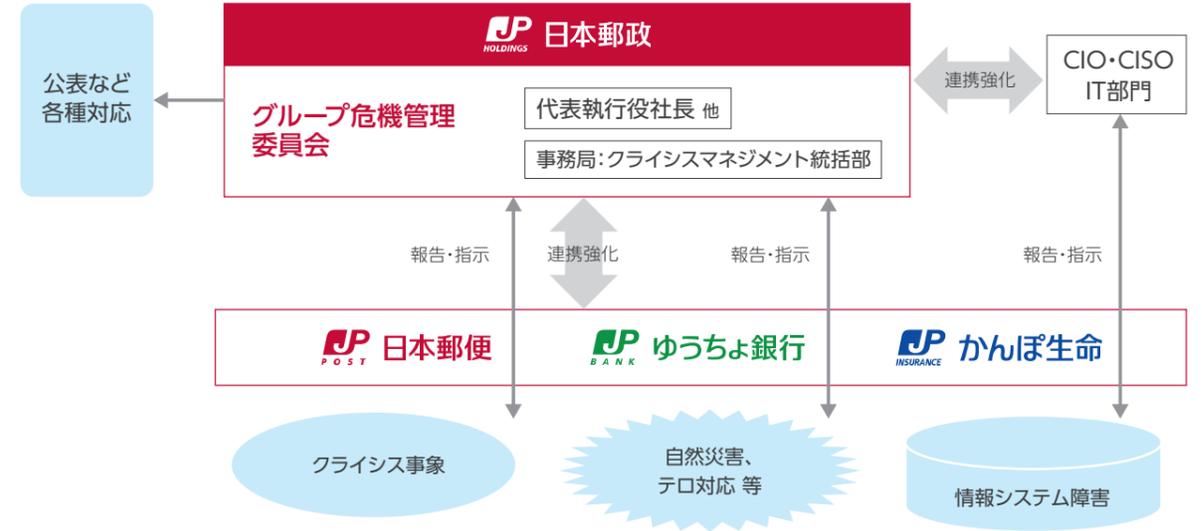
- ③ さらに、BI\*ツール等の情報システムを活用したクライシスマネジメントの高度化を目指します。AIを活用したお客さまの声、社員の声の分析結果、各部署が保有するリスク性情報等について、BIツールの活用により、リアルタイムで可視化するとともに、それらの情報を横断的に分析（クロス分析）することにより、新たな潜在リスクの検知・把握に努めるなど、分析の高度化に取り組めます。また、ユーザーのニーズに応じたインターフェースを検討するなど、利便性の向上にも努めていきます。

これらの取り組みを通じて、グループガバナンスの強化に努めることによって、企業価値の向上を図り、これまで以上にお客さまと地域に信頼され、安心して、グループの各種サービスをご利用いただけるよう努めてまいります。

\*BI:「ビジネス・インテリジェンス(Business Intelligence)」の略称で、企業内のさまざまな部署が蓄積している情報を集め、分析・加工し、経営上の意思決定に役立てようという概念

## クライシス事象対応態勢

機能統合による組織態勢強化、スコープ拡大及びグループ内連携強化によるクライシスマネジメントの高度化

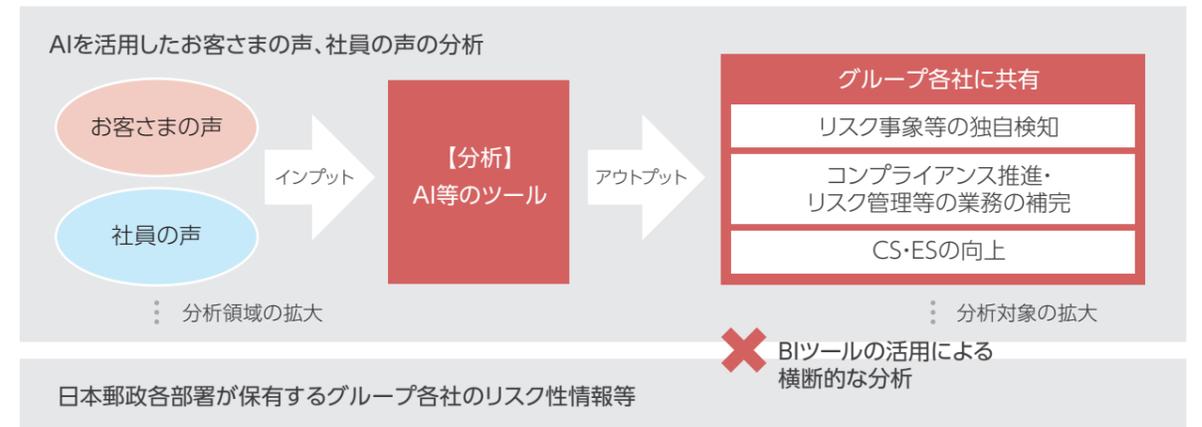


## BIツールを活用したクライシスマネジメントの高度化

日本郵政グループに寄せられるお客さまの声、社員の声をAIを活用して分析することを通じて、ミスコンダクト事象顕在化事案や潜在的なリスク事象等を独自検知するとともに、コンプライアンス推進・リスク管理等の業務の補完、CS・ESの向上に活用すること等を目指しています。さらに、分析結果を、定期的に経営陣、各種連絡会議等に報告し、事業子会社における業務改善等に活用しています。

今後は、お客さまからのお褒めの声を分析する等、それらを好取組事例としてグループ内に展開することによって社員のコンダクト向上に活用していきます。また、お客さまからのお問合せの分析を通じて、お客さま本位の業務運営に役立てる等、分析対象の拡大に取り組んでいきます。さらに、お客さまの声、社員の声以外にも分析領域を拡大し、経営改善に役立てていきます。

### BIツールを活用してリアルタイムに可視化



## スポーツ&コミュニケーション

### スポーツ&コミュニケーション部の設置

日本郵政は、2023年4月1日にスポーツ活動を通じた社会貢献施策の実施・充実などを目的として、「スポーツ&コミュニケーション部」を設置しました。

スポーツを通じたグループ企業価値の持続的向上を目指し設立した日本郵政グループ女子陸上部の運営面のさらなる強化・発展に加え、今後は競技活動に留まらず、スポーツを軸としたグループ内外のコミュニケーションの活性化や地域貢献、社会貢献に資する活動にも積極的に取り組んでまいります。

主要施策として、全国の学校における部活動の指導者不足を踏まえ、子供たちの部活動を行う機会を確保するための方策に関するスポーツ庁の諸施策への日本郵政グループとしての協力体制を整備してまいります。

具体的には、日本郵政グループ社員の中で、スポーツや文化・芸術活動に秀でた人材を各地域で活躍いただく仕組みの検討を進める他女子陸上部の元選手を起用し、地方自治体等が主催する各種イベントに参加する体制を構築してまいります。



日本郵政グループ女子陸上部メンバー(2023年4月現在)  
後列 牛選手 和田選手 小坂井選手 土井選手 菅田選手 樽本選手 廣中選手  
前列 太田選手 三原選手 山中選手 杉森選手 鈴木選手 田島選手 大西選手

### 女子陸上部の活動

「人から人へとタスキをつなぐ駅伝」と「人から人へと手紙を届ける郵便」は、親和性が高く、社員が一体感を持って応援できることなどから、2014年4月に女子陸上部を創設しました。

所属選手は日本郵政グループ各社に所属しており、実業団駅伝女子日本一を競う「全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝in宮城)」では2015年から8年

連続で出場し、2016年(第36回)に初優勝。2019年(第39回)、2020年(第40回)と二連覇を果たし、三度の日本一を達成しております。

また、個人においても、オリンピックや世界選手権大会などの国際大会で活躍する日本代表選手を輩出してまいりました。

#### 2022年度の主要成績

大会名	順位	出場選手	記録
第42回全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝in宮城)	第3位	1区:和田 有菜 2区:太田 琴菜*1 3区:廣中 璃梨佳 4区:大西 ひかり 5区:鈴木 亜由子 6区:小坂井 智絵	2時間15分15秒
第18回世界陸上競技選手権大会(2022/オレゴン) 10000m	第12位	廣中 璃梨佳*2*3	30分39秒71
ベルリンマラソン2022	第8位 第19位	鈴木 亜由子*3*4 大西 ひかり*3*4	2時間22分02秒 2時間25分54秒
名古屋ウィメンズマラソン2023	第2位	鈴木 亜由子*3*5	2時間21分52秒
第106回日本陸上競技選手権大会クロスカントリー競争シニア8km	優勝	和田 有菜	27分22秒

\*1:区間賞 \*2:日本歴代2位 \*3:自己ベスト記録 \*4:2023年MGC出場権獲得 \*5:日本人1位



©フォート・キシモト

### スポーツを通じた社会貢献

日本郵政グループは人生100年時代の「一生」を支える活動の一環として、新たに「スポーツ&コミュニケーション部」を設置した他、かんぼ生命社員の車いすテニスプレイヤー大谷桃子選手の支援をはじめ、スポーツやパラスポーツへの協賛・支援を行っています。これからも、全国

2万4千の郵便局と40万人のグループ社員を抱える郵政ネットワークを活用して競技や地域に根差したチーム・アスリート等の盛り上げに取り組み、地域の活性化やダイバーシティ社会の実現に貢献してまいります。

#### スポーツに対する主な協賛活動

契約主体	協賛先(概要)
日本郵政	一般社団法人 日本ゴールボール協会(オフィシャルパートナー)
	東北楽天ゴールデンイーグルス(オフィシャルプラチナスポンサー)
日本郵便	公益財団法人 ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ(B.LEAGUE パートナー)
	日本郵便 Honda Dream
かんぼ生命	一般社団法人 日本車いすテニス協会(トップパートナー)
	一般社団法人 日本ボッチャ協会(ゴールドトップパートナー)

#### ゴールボールの普及・発展支援

競技体験や魅力の発信などを通じ、普及発展に貢献しています。具体的な取り組みとして、地域のお客さまや社員を対象にした体験会の開催、全国各地で開催される初心者向け大会への社員の参加、日本ゴールボール協会が主催する大会への社員ボランティア派遣などを実施してきました。



#### 日本郵便Honda Dreamの活動

子どもたちに交通安全の大切さを伝えるため、2018年から、年に4~6カ所ですくまの親子バイク教室を開催しています。この教室は、すくまをラッピングしたポケットバイクの試乗体験と記念写真を印刷したオリジナル葉書を使ったお手紙ワークショップのイベントで、プロレーシングチームである日本郵便 Honda Dream が運営しています。



#### ボッチャへの協賛活動

日本代表チームも出場した「2023ポッチャ東京カップ supported by かんぼ生命」(2023年3月)など、ボッチャ競技大会への協賛を行っています。



#### 車いすテニスでの活躍

かんぼ生命社員の大谷桃子選手は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に出場し、女子ダブルスで銅メダルを獲得。2022年度は4大大会等に出場など、高いレベルの活躍を見せています。



## 日本郵政グループの構成

日本郵政グループは、全国の郵便局ネットワークを通じて、郵便・貯金・保険の三事業を中心とした様々な商品・サービスを提供し、お客さまの生活全般に深くかかわり、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指しています。



**JP POST 日本郵便**

P.107 ▶▶ 詳細情報は資料編をご覧ください

郵便・物流事業 P.46 ▶▶

郵便局窓口事業 P.47 ▶▶

国際物流事業 P.47 ▶▶

**郵便局ネットワークを最大限に活かし 地域のお客さまをサポート**

郵便サービスをなるべく安い料金であまねく公平に提供することに加え、ゆうちょ銀行から受託する銀行窓口業務及びかんぽ生命から受託する保険窓口業務についても、郵便局を通じて全国のお客さまにご提供しています。

今後も、国民共有の財産である郵便局ネットワークの水準を維持し、公益性・地域性を十分発揮するとともに、郵便局のサービスをさらに便利なものとし、地域のお客さまの生活を総合的にサポートできるよう取り組んでまいります。



**JP BANK ゆうちょ銀行**

P.110 ▶▶ 詳細情報は資料編をご覧ください

銀行業 P.48 ▶▶

**銀行業で お客さまの生活をサポート**

全国に展開する郵便局ネットワークを通じて、幅広い個人のお客さまに総合的な金融サービスをご提供しています。

ゆうちょ銀行は、「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指します。」を経営理念としています。



**JP INSURANCE かんぽ生命**

P.113 ▶▶ 詳細情報は資料編をご覧ください

生命保険業 P.49 ▶▶

**生命保険業で 安心のある生活をサポート**

郵便局とかんぽ生命の直営店を通じて、全国のお客さまに「保険」という安心をお届けしています。

かんぽ生命は、「いつでもそばにいます。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」を経営理念とし、お客さま一人ひとりの人生を保険の力で支え、守り続けてまいります。

※1: 自己株式を除く発行済株式総数に対する保有割合 (2023年3月末現在)  
 ※2: 2023年4月に実施した自己株式消却により2023年4月末現在の発行済株式総数に対する保有割合は36.3%となりました。  
 ※3: 2023年4月まで実施したゆうちょ銀行による自己株式取得及び5月実施の自己株式消却により2023年5月末現在の株式保有割合は61.5%となりました。

## グループ各社の業績・強みと課題



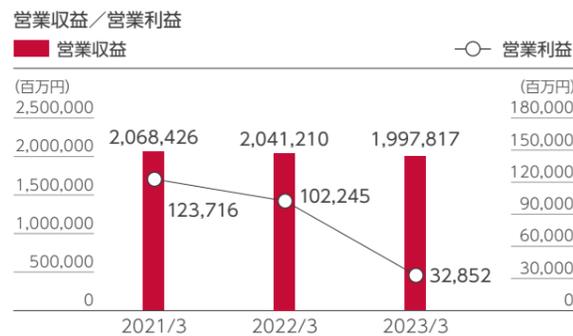
### 郵便・物流事業

事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまねく公平に提供するとともに、国からの委託による印紙の売りさばき、お年玉付郵便葉書の発行などの業務も行っていきます。また、eコマース市場の成長に伴う多様なお客さまのニーズに的確に応えるため、ゆうパックやゆうメールなどの貨物運送サービスをはじめ、お客さまに最適な物流戦略の設計、提案、構築から運用までを行うロジスティクスサービスを提供しています。

#### 2023年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、厳しい競争環境等によるゆうパック（ゆうパケットを含む）の取扱数量の減少のほか、年賀葉書の減少等により経常収益は2,001,619百万円(前期比42,005百万円減)、経常費用は引き続きコストコントロールの取組み等を進めたものの、水道光熱費の上昇や新規子会社費用の影響等もあり増加し、経常利益は35,212百万円(前期比68,685百万円減)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は1,997,817百万円(前期比43,393百万円減)、営業利益は32,852百万円(前期比69,393百万円減)となりました。



#### 郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国3,100万カ所に毎日配達を行う輸送ネットワーク</li> <li>ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達</li> <li>確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の進展等による郵便物減少の継続や、荷物分野での競争激化</li> <li>人件費単価・物価上昇への対応</li> <li>保有データを活用したDXの実現</li> </ul>
<b>今後の方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データドリブンによる郵便・物流事業改革</li> <li>商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化</li> <li>他企業との連携による利便性の高いサービスの提供等</li> </ul>

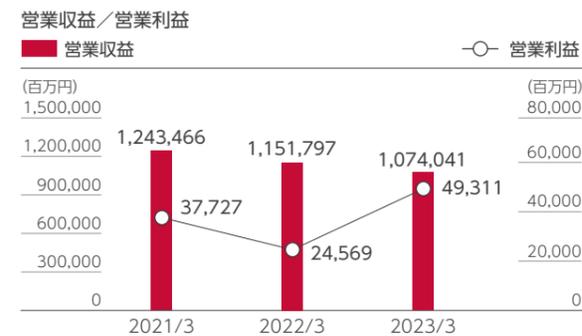
### 郵便局窓口事業

事業概要

お客さまにサービスを提供するための営業拠点として全国に設置した郵便局において、郵便・物流事業に関する窓口業務、ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、かんぽ生命から業務を受託する保険窓口業務をはじめ、物販事業、不動産事業、提携金融サービス、地方公共団体事務の受託なども行っています。

#### 2023年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、保険手数料や銀行手数料の減少が続き、経常収益は1,075,762百万円(前期比80,953百万円減)となる一方、経常費用は2022年4月からの新しいかんぽ営業体制への移行に伴う人件費の減少等により減少した結果、経常利益は50,466百万円(前期比25,980百万円増)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,074,041百万円(前期比77,756百万円減)、営業利益は49,311百万円(前期比24,741百万円増)となりました。



#### 郵便局窓口事業における「強み」「課題」「今後の方針」

<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本全国2万4千の郵便局ネットワーク</li> <li>グループ内外の多様な商品・サービスの提供</li> <li>毎日の生活のなかで多くのお客さまにご利用いただいている顧客基盤</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまからの信頼の回復</li> <li>人口減少やデジタルチャネルへの移行に伴う取扱減少への対応</li> <li>郵便局ネットワークの価値向上</li> </ul>
<b>今後の方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営に向けた取り組み</li> <li>窓口業務運営のデジタル化の推進</li> <li>地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスの展開</li> </ul>

### 国際物流事業

事業概要

Toll Holdings Pty Limited及び同社傘下の子会社において、アジア太平洋地域に関わる輸出入を中心としたフルラインでの国際的貨物輸送、及び、アジア太平洋地域における輸送・倉庫管理や資源・政府分野物流等のサービスを行っております。

#### 2023年3月期の業績

国際物流事業におきましては、2021年8月のエクスプレス事業譲渡の影響による同事業の収益剥落に加え、フォワーディング事業の貨物単価下落等による減収もあり、経常収益は600,179百万円(前期比87,638百万円減)、経常費用はエクスプレス事業の費用剥落等により減少したものの、経常損失は723百万円(前期は21,226百万円の経常利益)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における国際物流事業については、営業収益は599,462百万円(前期比88,044百万円減)、営業利益(EBIT)は10,732百万円(前期比18,055百万円減)となりました。



#### 国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際物流ネットワーク 約150カ国</li> <li>精密な温度管理やスマート物流管制システム等の先端物流技術を有するトールシティ等の設備</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪州依存の経営構造からの脱却</li> <li>トール社の経営改善</li> <li>日本郵便とトール社のシナジー効果の発揮</li> </ul>
<b>今後の方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア中心のビジネスモデルへの移行</li> <li>トール社の経営改善に向けた取り組みの徹底</li> <li>日本郵便とトール社のシナジー強化、収益の拡大</li> </ul>

**JP** ゆうちょ銀行  
BANK



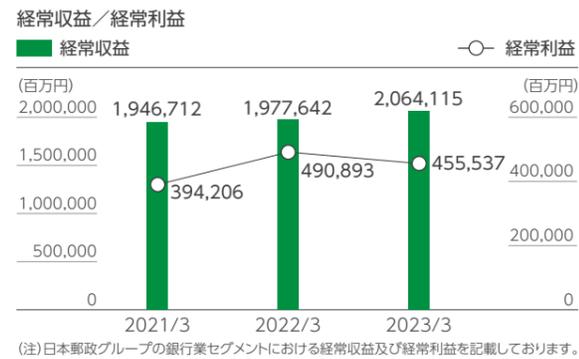
銀行業

事業概要

ゆうちょ銀行及びその関係会社が、銀行法に基づき、預金(貯金)業務、貸出業務、有価証券投資業務、為替業務、国債、投資信託及び保険商品の販売、住宅ローン媒介業務、クレジットカード業務などを行っております。

2023年3月期の業績(連結)

銀行業におきましては、外国債券の売却に伴う外国為替売買益の増加等により、経常収益は2,064,115百万円(前期比86,472百万円増)、経常費用は外貨調達コストの増加等により増加し、経常利益は455,537百万円(前期比35,356百万円減)となりました。



銀行業における「強み」「課題」「今後の方針」

<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・邦銀随一の顧客基盤</li> <li>・日本全国の郵便局・ATMネットワーク</li> <li>・本邦最大級の資金基盤</li> <li>・多様な専門人材</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さま本位のサービス提供・商品・サービスの拡充</li> <li>・地域活性化への貢献</li> <li>・新たな価値の創造・デジタルデバインド問題への対応</li> <li>・非接触/非対面ニーズ対応・セキュリティ強化</li> <li>・ESG経営</li> <li>・市場運用・リスク管理深化・資本基盤の強化</li> </ul>
<b>今後の方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革</li> <li>・デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上</li> <li>・多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化</li> <li>・ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化</li> <li>・一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化</li> </ul>

**JP** かんぽ生命  
INSURANCE



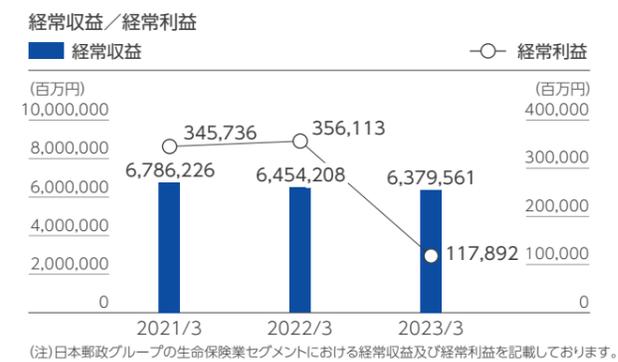
生命保険業

事業概要

保険業法に基づく免許・認可を得て、生命保険の引受け及び有価証券投資、貸付等の資産運用業務を行っております。かんぽ生命の直営店において、自社商品のほか、他の保険会社の商品の受託販売等を行っております。また、日本郵便との間で業務委託契約等を締結し、郵便局で生命保険募集等を行っております。

2023年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、保有契約の減少による保険料等収入の減少等により、経常収益は6,379,561百万円(前期比74,646百万円減)となりました。加えて、有価証券売却損の増加及び新しいかんぽ営業体制の構築に伴う事業費の増加等により、経常利益は117,892百万円(前期比238,220百万円減)となりました。



生命保険業における「強み」「課題」「今後の方針」

<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常に大きな顧客基盤</li> <li>・全国どこにでも郵便局でお手続きが可能</li> <li>・簡易・小口な商品</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまから真に信頼される企業への再生</li> <li>・お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへの転換</li> </ul>
<b>今後の方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成とマネジメントの改革などを通じたリテール営業の変革</li> <li>・信頼回復に向けた取り組みの継続</li> <li>・事業基盤の強化</li> <li>・お客さま体験価値の向上</li> <li>・ESG経営の推進</li> <li>・企業風土改革・働き方改革</li> <li>・ガバナンスの強化・資本政策</li> </ul>

## サステナビリティ経営

### 持続可能な社会の構築に 貢献するサステナビリティ経営を 目指して



日本郵政株式会社 専務執行役員 日本郵便株式会社 専務執行役員 浅井 智範

日本郵政グループは、全国2万4千の郵便局、全国津々浦々にわたる配達ネットワーク、40万人規模の社員、お客さまからお預かりした多くの金融資産を有しています。これらのリソース及びアセットを適切なガバナンスの下で環境・社会課題の課題解決に役立てていくことは、当社グループとしての社会的責任です。また、地域社会が元気であり、地域の多様なお客さまがそれぞれの人生を楽しめる社会であることは、当社グループの存立の基盤です。

当社グループが、もしもその社会的責任を十分に果たせない場合、ステークホルダーの支持を失うリスクが大きくなっています。他方、こうした課題にいち早く取り組むことにより、企業価値の向上を図ることができます。当社グループは、「持続可能な社会の構築への貢献」と、「企業としての持続的な成長・発展」、この二つの「サステナビリティ」を目指した経営を進めています。

具体的には、現在の中期経営計画「JP ビジョン2025」において、ESG目標として、「人生100年時代の『一生』を支え、日本全国の『地域社会』の発展・活性化に貢献し、持続可能な社会の構築を目指す」ことを掲げています。さらに、ESGに関する定量的な目標の一つとして、現在、当社グループ全体として、温室効果ガス排出量について、2050年のカーボンニュートラルの実現、その節目のポイントとして、2030年度までに対2019年度比で46%削減を目指しています。

この目標達成のためには、わが国において再生可能エネルギーなどの普及が進み、カーボン排出係数の低い電力への切替えが円滑に進むことが必要であり、当社グループとしても、持てるリソースの活用を通じて社会全体の温室効果ガス削減の取り組みを推進しています。その一つとして、他企業との連携により、地方で航続距離の長い集配用EV(電気自動車)の運用と急速充電器の地域への開放等の実証実験を行ってきました。この実験は順調に進捗し、その結果を受けて、2025年度までに、集配用車両における軽四の50%(13,500両)、二輪の40%(28,000両)をEVに切り替えるべく配備を進めています。

また、環境に配慮した「+エコ郵便局」も順次設置を進めており、2022年度末で計8局が開局いたしました。これらの郵便局では、CLT等の環境負荷の低い資材を活用しているだけでなく、太陽光発電による余剰電力を地域に還元しています。

このような様々な取り組みや情報開示が評価され、当社グループ3社(日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)は、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業で構成されるFTSE Blossom Japan Indexに選定されています。

さらに、これらの取り組みの推進と併せて、サステナビリティ課題を経営の重要な課題と位置付けていくことも必要です。

当社グループでは、今般、「当社グループの企業価値への影響」及び「ステークホルダーにとっての重要性・期待」の2つの観点から、サステナビリティに関する重要課題を6つの領域にまとめました。具体的には、①地域生活・地域経済、②高齢社会への対応、③サービスアクセス、④環境、⑤人材・人的資本、⑥経営基盤です。

さらに、これらの重要課題に対し、当社グループの強みを発揮して取り組むことで価値創造につなげる好循環のモデルを見える化いたしました(P.55をご参照ください)。その概要は、日本全国の郵便局ネットワークなどグループの強みを活かしつつ、「業務基盤の機能強化と効率化」の上で「共創プラットフォーム」による価値創造力の向上を通じてサステナビリティ重要課題に対応することにより、「持続的な企業価値向上の実現」を目指すものです。

一方、全国各地の地域では、カーボンニュートラルの実現だけでなく、様々な環境・社会課題に直面しています。これら地域社会の課題は多様であり、全国一律で解決できるものではありません。身近な存在である地域の郵便局が、地域のハブとなって、それぞれの地域に応じた課題解決の各種取り組みをつなぎ、連携させていくことにより、これらの取り組みを持続可能なものとし、さらに地域社会そのものの持続可能性を高めて参りたいと考えています。

この考え方に沿って、社員一人ひとりが、当社グループ及び地域社会のサステナビリティについて、今まで以上に自分ごとであるとの意識を持って行動することが重要です。さらに、これらの取り組みを企業として後押しすることにより、日本全国の郵便局ネットワークを通じて、各地の取り組みをサポートし、展開していくことを目指します。今後も引き続き、こうした好循環のサイクルをとともに創り上げながら、次世代へのバトンをつないでいきます。

### サステナビリティ経営に対する考え方

日本郵政グループは、「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」において、当社グループの事業活動を通じてサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることを掲げています。中期経営計画「JP ビジョン2025」においては、「人生

100年時代の『一生』を支え、日本全国の『地域社会』の発展・活性化に貢献し、持続可能な社会の構築を目指すこと」をESG目標として設定し、サステナビリティ経営を推進していくこととしています。

中期経営計画「JP ビジョン2025」は、経営会議及び取締役会において決議しています。

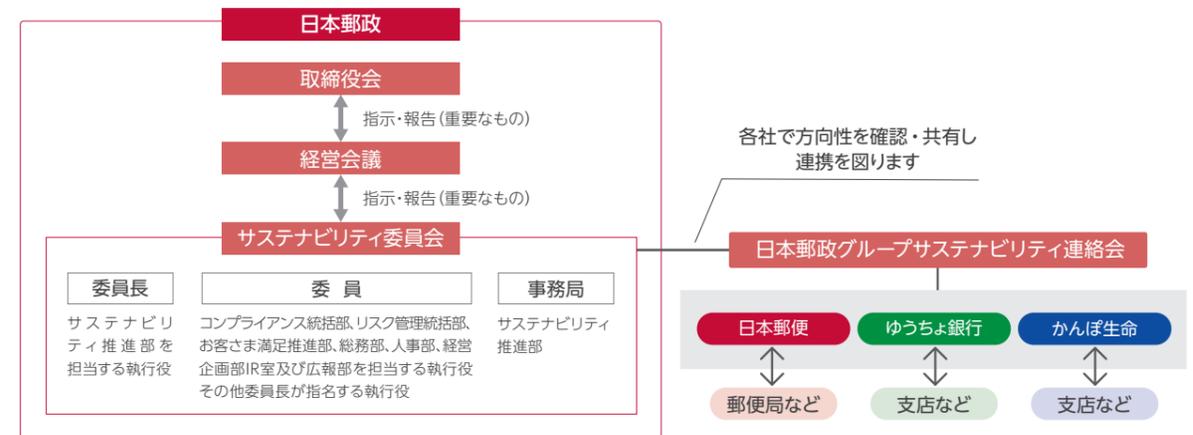
### サステナビリティ推進体制

経営会議の諮問機関として設置しているサステナビリティ委員会(委員長はサステナビリティ推進部を担当する執行役員、年4回程度開催)においては、サステナビリティに関するリスク及び機会、対応方針、指標及び目標、取り組みに関する進捗状況を審議し、その審議状況については、経営会議及び取締役会に報告しています。

また、グループ各社のサステナビリティを担当する役員が参加する日本郵政グループサステナビリティ連絡会を当社サステナビリティ委員会に併せて開催し、グルー

プ一体となってサステナビリティ経営を推進しています。

昨年度は、「JP ビジョン2025」で掲げるカーボンニュートラル化の実現に向けた取り組み、女性管理者比率の向上やESG投資の推進などの進捗状況について審議を行ったほか、サステナビリティに関する重要課題の特定を行いました。サステナビリティ委員会における審議状況については、経営会議及び取締役会に報告しています。



### 2022年度 サステナビリティ委員会の開催実績

項目	議題
サステナビリティ戦略	・サステナビリティに関する重要課題の特定 ・サステナビリティの取り組みの方向性検討
「JP ビジョン2025」におけるESG経営の推進	・GHG削減計画の検討 ・地域のカーボンニュートラル化の推進 ・女性管理者比率の向上 ・ESG投資の推進
各ステークホルダーへの対応	・ESG評価機関に向けた開示対応 ・TCFDの定量分析実施

## 「JP ビジョン2025」で掲げるESG目標とその進捗状況

中期経営計画「JP ビジョン2025」においては、リスク及び機会に関する評価、管理及び監視のために特に重要でありグループ全体として取り組む必要性が高いと考える以下の2項目について、グループ目標値を設定

しています。この2項目の進捗状況については、サステナビリティ委員会及び日本郵政グループサステナビリティ連絡会において推進管理を行い、経営会議及び取締役会にも報告しています。

## 「JP ビジョン2025」におけるESG目標

温室効果ガス排出量	2030年度までに、2019年度比46%削減 <sup>※1</sup> 2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す <sup>※2</sup>
女性管理者比率	2030年度 本社における女性管理者比率 30% <sup>※3,4</sup>

※1: Scope1 (自社が直接排出する排出量) 及びScope2 (他社から供給された電気等の使用に伴う排出量) が対象。不動産事業など新規事業による増加分を除く。  
 ※2: 目標達成のためにはわが国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、わが国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。  
 ※3: グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取り組みの結果である2031年4月1日における比率。  
 ※4: 本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。

## 進捗状況

### 温室効果ガス排出量

単位: 万t-co<sub>2</sub>

項目	2019年度 (基準年)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)
総排出量	164	151	114
累計削減量 (対2019年度)	-	△13	△49
累計削減率 (対2019年度)	-	△8.1%	△30.3%

(注) 1. グループの排出量の大半を占める日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送及びトール社のScope1及びScope2の実績。  
 2. 削減実績には、宿泊事業及びトール社のエクスプレス事業売却分が含まれる。  
 3. 2022年度実績は、当社Webサイトにて公表する予定です。  
<https://www.japanpost.jp/sustainability/library/data/#emissions>

### 女性管理者比率(グループ4社の本社)

項目	グループ主要4社
本社管理者に占める女性の割合 (2023.4.1時点)	15.2%

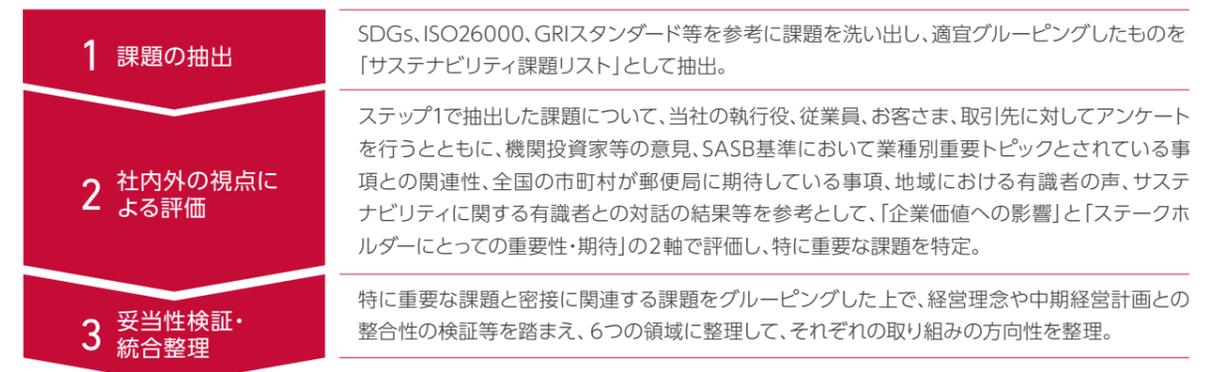
## サステナビリティに関する重要課題

日本郵政グループの企業価値への影響並びにステークホルダーにとっての重要性及び期待への考察を踏まえ、サステナビリティに関する重要課題として、特に重要な

課題及びそれに関連する課題を6つの領域にまとめ、取り組みの方向性を検討しました。

## サステナビリティに関する重要課題の特定のプロセス

以下のプロセスにより、サステナビリティ委員会、経営会議及び取締役会での議論を経て決定しました。



## 日本郵政グループのサステナビリティに関する重要課題(6つの領域と取り組みの方向性)

重要課題	取り組みの方向性	対応するSDGs課題
地域生活・地域経済	郵政ネットワークの活用により地域課題に応じたソリューションを提供	9 産業と地域振興の持続可能な成長を促す、11 住み続けられるまちづくりを
高齢社会への対応	高齢社会を支えるサービスの提供により人生100年時代の一生をサポート	3 持続可能な成長を促進し、包摂的な経済を創出する、11 住み続けられるまちづくりを
サービスアクセス	様々な人々のニーズに対応した使いやすいサービスの提供により豊かな暮らしに貢献	10 人や国の不平等をなくす、11 住み続けられるまちづくりを
環境	事業運営の環境負荷軽減と低環境負荷社会への貢献	7 持続可能なエネルギーを確保する、12 つきつた責任、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさを守ろう
人材・人的資本	「誇りとやりがい」をもって働ける職場	3 持続可能な成長を促進し、包摂的な経済を創出する、5 ジェンダー平等を推進する、8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくす
経営基盤	お客さまから信頼され、社会課題解決への貢献を支える経営基盤の確立	

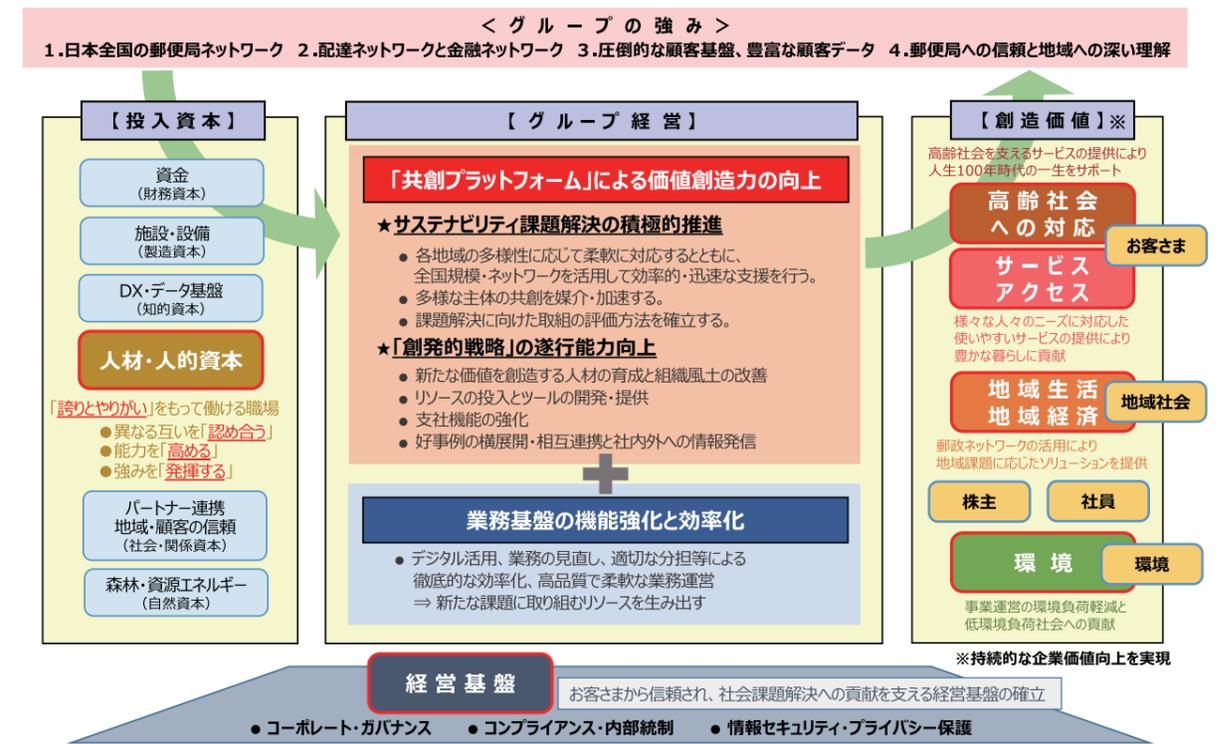
具体的な取り組み

サステナビリティに関する重要課題について、リスク及び機会に対処するための具体的な取り組みの確認と推進管理は、サステナビリティ委員会及び日本郵政グループサステナビリティ連絡会において行うこととしてしています。6つの領域の重要課題のそれぞれについては、以下のような取り組みを行っています。

重要課題	具体的な取り組み	指標
地域生活・地域経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>●鉄道会社・地方銀行等他企業や地方公共団体との連携・協業を推進</li> <li>●地域活性化ファンドへの参加</li> </ul>	●施策別の取り組み数等
高齢社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高齢者に対するみまもりサービスや終活紹介サービスの拡充</li> <li>●つみたてNISA等の積極的なご提案によりお客さまの資産形成を支援</li> </ul>	●各サービスの利用者数(つみたてNISAについては稼働口座数)等
サービスアクセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全国の郵便局における当社グループの各種サービスを提供</li> <li>●あらゆる世代へ基礎的な保障・サービスの提供</li> <li>●デジタルサービスの拡充、郵便局ネットワークとデジタル接点の融合したサービスの提供</li> <li>●外国人や障がい者との窓口でのコミュニケーション支援</li> </ul>	●新たな取り組みについては各サービスの利用可能状況等
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業活動における温室効果ガス排出量の削減 (EV車両の導入拡大、郵便局等における照明器具等のLED化及び再生可能エネルギー由来の電力への積極的な切替)</li> <li>●ペーパーレス化の推進、はがき等でのFSC認証紙の使用拡大</li> <li>●当社グループの持つリソースを活用した地域のカーボンニュートラル化を推進する施策の展開</li> <li>●気候変動対応等を目的としたテーマ型投資の拡大、投融資ポートフォリオの脱炭素化の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種環境負荷に係る資源の使用量等</li> <li>●低環境負荷社会の実現に向けた貢献についての取り組み状況や投資額等</li> </ul> <small>※温室効果ガス排出量の削減については、「JPビジョン2025」においてESG目標を設定</small>
人材・人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「人事戦略」(P.68～)をご覧ください。</li> </ul>	
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンス態勢の整備</li> <li>●内部通報制度の拡充</li> <li>●ミスコンダクト事象の把握</li> <li>●サイバーセキュリティ態勢の確保</li> <li>●情報漏洩リスクへの対応</li> <li>●データガバナンス態勢の整備</li> </ul>	●新たに導入した制度に係るものについては、その利用状況等

価値創造の流れの中での位置付け

今回特定したサステナビリティに関する重要課題について、日本郵政グループの価値創造のプロセスにおける位置付けは、以下のとおりです。



Column

SDGsへの取り組み

日本郵政は、2008年5月に国連グローバル・コンパクトに参加しており、SDGsの達成にも積極的に取り組んでいきます。

具体的には、サステナビリティに関する重要課題に掲げる取り組みを着実に推進していくほか、次世代への教育の支援、責任ある調達の実施、ESG投資の推進などによって持続可能な社会の構築に貢献しています。



サステナビリティ推進の取り組み

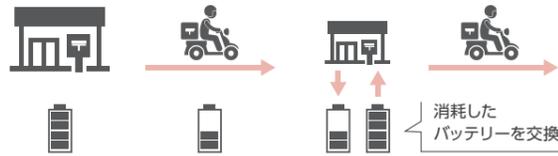
GHG排出量の削減

EVの導入

日本郵便では、GHG排出量削減に向け、EV（電動車）を順次導入しており、2025年度までに、集配用車両の軽四13,500台、二輪28,000台をEVに切り替える予定です。

二輪充電リレーの取り組み

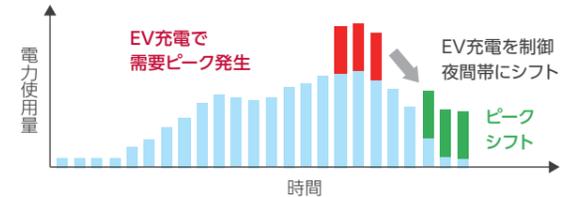
走行距離が長く高低差のある地域などではEVの航続距離が課題となっています。そこで、郵便局ネットワークを活用し、配達途中の郵便局でバッテリーを交換し、一時充電のために帰局することなく配達を続けるなど、効率的な運用を試行しています。



これにより2025年度には軽四の50%、二輪の40%がEVに切り替わる見通しです。さらに、EVを有効に活用するための各種取り組みも推進しています。

充電ピークシフト

東京大学発のスタートアップであるYanekaraとの協業により、EVの充電時間をシフトし、地域の電力需要が高い時間帯での充電を避ける実証実験を行いました。自社のコスト削減のみならず、地域のエネルギー需給の安定化につながるよう、他の地域への配備を検討していきます。



地域のカーボンニュートラル化の推進

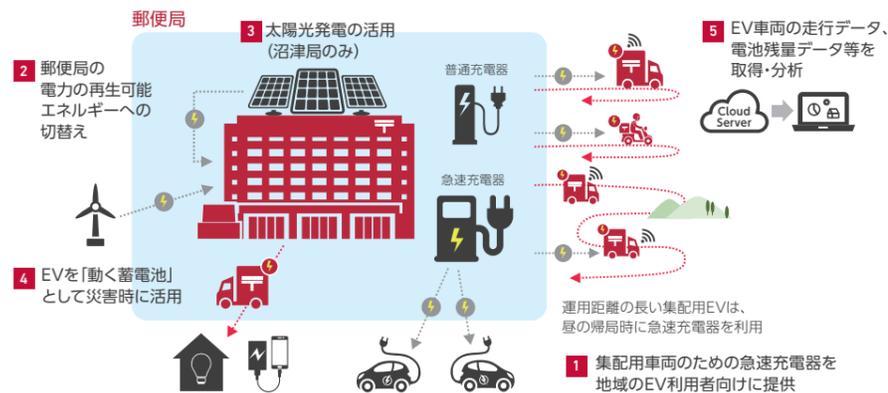
① 東京電力グループ及び三菱自動車工業との戦略的提携

東京電力ホールディングスとのカーボンニュートラル化の推進に向けた戦略的提携に基づき、小山郵便局（栃木県小山市）及び沼津郵便局（静岡県沼津市）において、2021年11月から実証実験を行っています。

両郵便局では、地方の郵便局のEV化の課題である長距離走行に対応するため、郵便局に急速充電器を設置して一時帰局時に活用することで航続距離の延伸を図っています。また、この急速充電器を地域に開放し、地域のEV化の

推進に貢献するほか、太陽光発電の活用や、電力の再生可能エネルギー化等を通じた電力削減も行っています。

この実証実験には三菱自動車工業も参画し、EV走行データや電池残量推移の分析等によりエコドライブを推進するとともに、配送に伴うGHG削減を図っています。また、商用EV全体の走行性能向上に取り組むことで、日本全体のEV普及に貢献していきます。



② 中部電力との戦略的提携

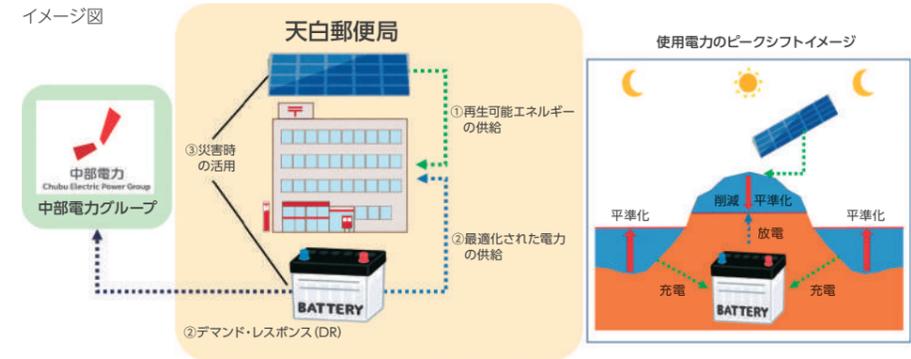
2023年1月に中部電力グループと戦略的提携の合意を行い、地域のカーボンニュートラル化と災害レジリエンスの強化に貢献することとしています。

本合意を踏まえ、2023年度内に、天白郵便局（愛知県名古屋市）において、太陽光発電設備や蓄電池などの設置を進め、再生可能エネルギーの活用とエネルギー

利用の最適化、さらに停電時にこれらを活用することで、災害に強いまちづくりへの貢献を目指した試行を実施できるよう検討・準備を進めています。

今後も地域のカーボンニュートラル化に向けて、様々なパートナーとの協力を検討・実施していきます。

イメージ図



③ +エコ郵便局

日本郵便では、太陽光発電設備などの再生可能エネルギーや、CLT\*の活用などにより環境に配慮した「+エコ郵便局」の設置を推進し、当社のGHG削減のみならず、地域のカーボンニュートラル化の推進に取り組んでいます。

2022年3月には第1号店舗として、丸山郵便局（千葉県

南房総市）の移転に際し、CLTを活用した新局舎を開局し、2023年2月に開局した当麻郵便局（北海道川上郡当麻町）では、CLT活用のほか、郵便局としては初めて木質バイオマスを活用した熱利用設備（チップボイラー）を設置し、暖房や日常電力に利用しています。

\*CLT: クロス・ラミネイティッド・ティンバー

長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型のパネルで、強度や断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO<sub>2</sub>の発生を抑制。

+エコ郵便局の設置状況（2023年3月末現在）

郵便局名	丸山	宗像東郷	糸崎	伊予	城山	一身田	当麻	仙台生出
所在地	千葉県南房総市	福岡県宗像市	広島県三原市	愛媛県伊予市	神奈川県相模原市	三重県津市	北海道川上郡当麻町	宮城県仙台市
開局年月	2022年3月	2022年11月	2022年12月	2023年1月	2023年1月	2023年2月	2023年2月	2023年3月



丸山郵便局の外観



当麻郵便局の窓口ロビー



木質チップを熱利用するためのボイラー

## サステナビリティ推進の取り組み

### 社会課題への取り組み等

環境や人、社会にやさしいエシカル消費の推進に取り組んでいる事例を紹介いたします。

### エシカル配送の試行実施

2022年7月～8月、東京都豊島区及び練馬区内の96の郵便局で、沖縄産のマンゴー、パイナップルを題材としたエシカルなふるさと小包の試行販売を数量限定で実施しました。  
このふるさと小包では、以下の「エシカル」な要素に取り組みました。

#### ①カーボンオフセットの選択肢提供

通常価格のほか、通常価格に100円をプラスしたカーボンオフセット\*対応価格の2種類の価格を用意し、お客さまに選択していただくこととしました。カーボンオフセット分としてプラス100円する金額は、国が認証する「J-クレジット」という仕組みを活用し、森林保護プロジェクトの支援に充てました。

#### ②フードロス対策

サイズや見栄えが揃いであるものの、おいしさは変わらない「わけあり」の商品を取り扱うことで、フードロス対策に貢献しました。

#### ③生産者等の働き方改革

商品の生育状況に合わせて自由なタイミングで出荷できることとしました。また、注文が一定の数量に達したタイミングでまとめて出荷したことにより、生産者の人員の集中配置や郵便局でのまとめ集荷が可能となり、業務負担を軽減することもできました。

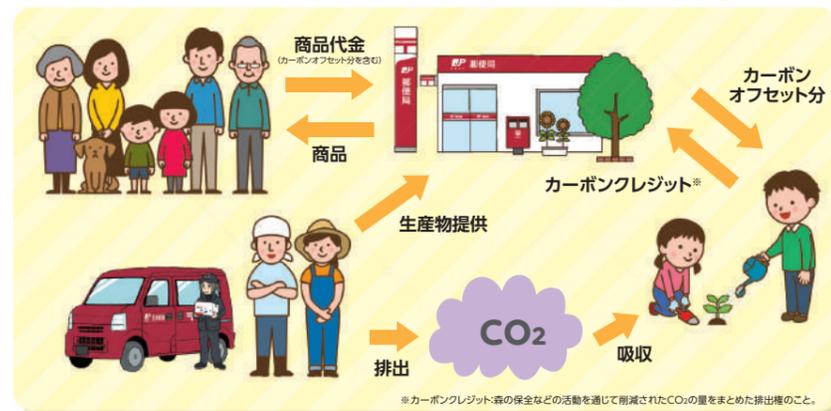
さらに、これら「エシカル」な要素を説明したチラシなどにより、分かりやすくお客さまにお伝えするように努めました。結果として、想定を上回る8割近いお客さまにカーボンオフセット対応の商品をご購入いただき、リアルな接点を持つ郵便局ならではの強みを活かした

取り組みとなりました。今回の試行により得られたエシカルニーズや課題等を踏まえ、エシカル概念の浸透や商品の拡大を検討していきます。

\*カーボンオフセットとは、日常生活や経済活動において避けることができないCO<sub>2</sub>等の温室効果ガスの排出について、まずできるだけ排出量が減るよう削減努力を行い、どうしても排出される温室効果ガスについて、排出量に見合った温室効果ガスの削減活動に投資すること等により、排出される温室効果ガスを埋め合わせるという考え方



エシカル説明チラシ



カーボンオフセットの仕組み

## Column

COLUMN  
01

### FSC認証はがき

日本郵便では、年賀はがきや通常はがきに、適切な森林管理を促める国際的な認証制度「FSC®認証」を受けた紙を使用しています。FSC認証は、適切に管理された森林と、そこから生産された林産物、再生資源、そのほかの管理された供給源からの原材料で作られた製品を識別する、国際的な森林認証制度です。

FSC認証を受けるには、豊かな自然環境を守り、悪影響を抑えるのはもちろんのこと、労働者の権利や安全の確保、地域社会との良好な関係の構築など、生産から加工・流通に至るすべての過程において、多様な視点から適切に管理されていることが求められます。

FSC認証紙を採用することは、世界の森林や生物多様性の保全と、持続可能な森林資源の利用を促進することにつながるものです。\*2023年度に製造するすべてのはがきはFSC認証紙で製造予定です。



日本郵政取得のFSC認証マーク



COLUMN  
02

### WWFとのパートナーシップ

日本郵便は、人と自然が調和して生きられる持続可能な未来の実現を共に目指すことを目的に、2022年12月に公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（以下WWFジャパン）と、コーポレート・パートナーシップを締結しました。

この中で森林保全プロジェクトへの支援として、WWFジャパンが行う森林保全プロジェクトに対して、3年間で7,500万円を寄付いたします。

また、日本郵便のサステナビリティ経営の一層の推進にも協働して取り組むこととしており、自然資源の持続可能な利用、脱炭素社会の実現や循環型の社会経済システム「サーキュラーエコノミー」の実現に向けた貢献について、WWFジャパンから情報提供を受けるとともに、林産物調達方針の策定などを目指し、両者での意見交換、進捗の点検、評価を行います。



#### WWFジャパンについて

WWFは100カ国以上で活動している環境保全団体で、1961年にスイスで設立されました。人と自然が調和して生きられる未来をめざして、サステナブルな社会の実現を推進しています。特に、失われつつある生物多様性の豊かさの回復や、地球温暖化防止のための脱炭素社会の実現に向けた活動を行っています。(https://www.wwf.or.jp/)

WWF® and ©1986 Panda Symbol are owned by WWF. All rights reserved.

## サステナビリティ推進の取り組み

各地域のコミュニティや人と人とのつながりの活性化に貢献する取り組みを紹介いたします。

### 農福連携\*

日本郵政及び日本郵便は、農林水産分野での障がいを持った方などの雇用や就労を通じて、より一層の地域の活性化及び共生社会の実現に寄与することを目的に、2023年3月、一般社団法人日本農福連携協会と農福連携の推進に向けた包括連携協定を締結しました。

現在、一部の郵便局においては、地域の社会福祉法人などによる郵便局店頭での無人販売の実施や、ふるさと小包での農福連携製品の取り扱いを行っています。今後も、農福連携製品の販路拡大や農福関連イベントの開催などの企画・検討を通じて、農福連携の推進に貢献していきます。

また、「ローカル共創イニシアティブ」の取り組みにより、日本郵政社員が一般社団法人イシノマキ・ファームに出向しています。イシノマキ・ファームは、農林水産省が農福連携の事例を表彰する「ノウフク・アワード」で、ソーシャルファームでのポップや野菜の栽培のほか、ビール醸造の活動で社会的弱者の雇用を創出していることが評価され、2022年度においてチャレンジ賞を受賞されました。

\*農福連携とは、障がい者等が農林水産分野で活躍することを通じ、自信や生きがいをもち、社会参画を実現していく取り組みです。



奈良県生駒市内の郵便局での無人販売



イシノマキ・ファームの産品(干し芋)を手にする石巻立町郵便局の皆さま

### 共助型買物サービス

「ローカル共創イニシアティブ」の取り組みにより、日本郵政社員が奈良県奈良市に出向し、旧月ヶ瀬村エリアで活動しています。当該社員の発案で、月ヶ瀬を含む奈良市東部地域での「共助型買物サービス」の実施に向け、2023年2月～3月の約1か月間実証実験を実施しました。

このサービスは、対象地域内で「イオンネットスーパー」の生鮮食品や冷凍食品などを、日本郵便が日々運行している集配車両の余剰スペースや既存配達ルートを活用し、受取先に複数注文分をまとめて配達することにより、地域の利便性向上を図りつつ、輸送コストを抑え、人口減少が進む地域においても持続可能なサービスを目指すものです。

また、受取先について、利用者での管理や、商品の受け渡しを行うことで、対象地域内における日常的なコミュニケーションを促進し、コミュニティの強化を図っています。さらに、受取先を買物だけにとどまらない地域の交流拠点にするため、地域の方が生産された商品の販売や本サービスの利用による環境価値の可視化などを行い、集まる場づくり・空間づくりにも注力しています。



配達の様子。既存の配達ルートを活かしてお届けします



受け取りの様子。特に子育て世代の方に多くご利用いただきました

### 「手紙の書き方体験授業」支援

日本郵便では、手紙文化の継承に向けて取り組んでいます。この中で、学校の授業の場で「実際の手紙のやり取り」を通して、手紙を書く楽しみ、手紙を受け取ったときの喜びをしっかりと経験してほしいという願いから、小・中・高校生を対象に、「手紙の書き方体験授業」支援を行っています。その他にも、学校や地域の方々との連携を取りながら様々なイベントを開催しています。

2022年度は、1万4,130校(全体の69.9%)の小学校、4,844校(同43.2%)の中学校及び2,302校(同33.7%)の高等学校で、合計約489.3万人の皆さまに「手紙の書き方体験授業」を体験していただきました。

また、年賀寄付金による社会貢献事業の助成により、地域や社会の課題解決に取り組む団体の支援をしているところですが、その中で認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえにおいては、こども食堂をハブとした持続可能な地域づくりのための包括的な食支援事業に加えて、こども食堂等の子どもの居場所での絵がみ教室や絵がみコンクールの企画・実施にも活用いただいています。その中で、子どもたちが年賀状を書くにあたって、干支について学ぶこともでき、初めて年賀状を書く子どももおり、はがきや手紙に触れ、文化的な体験をするよい機会になっているものと認識しています。

引き続き、手紙を書くことやそれによって生まれる学び、つながりを提供できるよう、努めていきます。



むすびえでの手紙教室



手紙の書き方体験授業の様子

### 都立千早高校との連携

日本郵政では、2021年度から地域の郵便局と連携し、SDGsの取り組みに力を入れている都立千早高校と連携しています。2022年度は2年生に対して、手紙文化の継承や、切手に込められた想いを伝える授業を実施しました。

また、3年生に対しては、エシカルなふるさと小包(P.58)の実証実験への協力や、社会課題解決に向けた郵便局の取り組み案のプレゼンテーションを日本郵政本社で実施するなど、様々な連携を行いました。エシカル配達の試行においては、「エシカル」の概念を効果的にお客さまに伝える方法を検討いただきました。

これらの連携は、次世代の教育のみならず、地域とのコミュニケーションや当社グループへの新しい視点の提供など様々な気づきにつながりました。

今後も、持続可能な社会の実現に向け、当社グループにしかできない価値提供の形を模索し、様々なパートナーと協働していきます。



お客さまにエシカル概念をお伝えする様子



2年生への授業

## TCFD提言への対応

日本郵政グループは、全国2万4千の郵便局ネットワークを通じて、地域の皆さまに寄り添った事業を展開していますが、気候変動は郵便局ネットワークの寸断や、これに伴うサービス提供の遮断にもつながる可能性があるなど、当社グループの事業に重大な影響を及ぼす課題であると認識しています。

当社グループでは、これまでも「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」においてSDGsの達成に向けた取り組みの一環として温室効果ガス排出量の削減を掲げるとともに、グリーンボンドへの投資などを通じて

持続可能な社会の実現への貢献を進めてきました。

これらに加え、2019年4月には気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)の提言に賛同を表明し、同提言を踏まえて気候変動が当社グループの事業に与える影響について分析を深め、情報開示を推進しています。



## TCFD提言に基づく日本郵政グループの対応状況

項目	日本郵政グループの対応
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本郵政グループにおける気候変動対応は、グループCEO(日本郵政代表執行役社長)を最高責任者とし、グループCEOをメンバーとする取締役会が適切に監督しています。</li> <li>&lt;気候変動対応に関する取締役会の監督プロセス&gt;</li> <li>経営会議の諮問機関として設置しているサステナビリティ委員会(委員長はサステナビリティ推進部を担当する執行役、年4回程度開催)において、当社グループの気候変動リスク・機会の特定、対応方針、目標、取り組みに関する進捗状況等を審議。</li> <li>サステナビリティ委員会における審議内容については、経営会議及び取締役会に報告し、取締役会にて承認。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本郵政グループは、「JP ビジョン2025」において、カーボンニュートラルの実現に向けた温室効果ガス排出量の削減を主要目標の一つに掲げ、経営戦略の一環として気候変動への対応を推進しています。</li> <li>当社グループは、グループの主要事業に関する気候変動リスクと機会を特定し、それらが事業ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析を実施しました。</li> <li>今後は、特定した気候変動リスクと機会への具体的な対応策の検討をさらに深めていくとともに、事業ポートフォリオへの定量的な影響に関する分析も進めていきます。</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本郵政グループのサステナビリティに関する重要課題(以下、「重要課題」という)は、サステナビリティ委員会及び日本郵政グループサステナビリティ連絡会において審議し、経営会議及び取締役会を経て決定しています。</li> <li>サステナビリティに関する各種リスクについては、重要課題の検討に際して、リスクと機会の識別・評価及び管理方法について検討を行った上で、サステナビリティ推進部をはじめとする関係部署が連携して適切な対応を行うこととしています。</li> <li>2022年度に実施した重要課題の検討において、気候変動を含む環境に関する課題は特に重要な課題の一つに選定されたところであり、同課題に関して想定される主なリスクの識別についても、サステナビリティ委員会及び日本郵政グループサステナビリティ連絡会において審議し、経営会議及び取締役会に報告しました。</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本郵政グループは、「JP ビジョン2025」において、「2050年カーボンニュートラルの実現を目指す」という超長期の目標と、これを着実に推進するためのマイルストーンとして、1.5℃シナリオに基づく「2030年度46%削減(対2019年度比)」を掲げ、経営戦略の一環として気候変動への対応を推進しています。</li> <li>日本郵政グループにおけるScope1、Scope2及びScope3の排出量  <a href="https://www.japanpost.jp/sustainability/library/data/#emissions">https://www.japanpost.jp/sustainability/library/data/#emissions</a></li> </ul>

## 郵便・物流事業及び郵便局窓口事業における影響分析と対応方針

### シナリオ分析

シナリオ	物理的リスク:IPCC RCP1.9(1.5℃シナリオ)・RCP2.6(2℃シナリオ)・RCP8.5(4℃シナリオ) 移行リスク:IEA WEO NZE 2050(1.5℃シナリオ)・WEO STEPS(2.5℃-4℃シナリオ) ※物理的リスクの分析において、必要なパラメータが1.5℃シナリオ(RCP1.9)にない場合は、2℃シナリオ(RCP2.6)のパラメータを使用しています。	対象期間	2030年 2050年
------	---	------	----------------

区分	発生時期 見込み <sup>*1</sup>	財務への影響 <sup>*2</sup>	重要なリスクと機会、想定される影響(シナリオ分析)	
物理的リスク	急性	短期	小〜大	<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間強雨の増加により、河川の氾濫、高潮等が発生し、氾濫する河川の流域または高潮が発生する沿岸地域の郵便局舎の一部または全部が崩壊等する可能性があり、その修復にはコスト及び時間を要します。</li> <li>また、郵便局舎の被災や道路等の寸断により事業を継続できないリスクがあり、ユニバーサルサービスの提供に支障をきたすおそれがあるほか、売上げが下がる可能性があります。</li> <li>【1.5℃シナリオ】 大雨が増加することから河川の氾濫、高潮や土砂崩れにより郵便局舎に一定の影響が出ることが予想されます。</li> <li>【4℃シナリオ】 大雨が大幅に増加することから、1.5℃シナリオの場合よりも広範囲にわたり郵便局舎の崩壊等の影響が出る可能性があります。</li> <li>影響するコスト:復旧・操業コスト(大雨・洪水)、物件保険料、人的保険料</li> </ul>
	慢性	短期	小〜中	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動により夏場の真夏日や猛暑日が増加することで、屋外での業務に従事する社員の熱中症リスクが高まります。これにより人件費等のコストが増加することとなります。</li> <li>【1.5℃シナリオ】 年平均気温が上昇するとともに真夏日の年間日数も増加するため、社員の熱中症のリスクが増加することが予想されます。</li> <li>【4℃シナリオ】 年平均気温が大幅に上昇するとともに真夏日の年間日数も著しく増加するため、社員の熱中症のリスクが大幅に高まることが予想されます。</li> <li>影響するコスト:屋外作業の生産性低下</li> </ul>
移行リスク	政策規制	中長期	小〜中	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の使用量に応じて炭素税が賦課されることにより、コストが増加する可能性があります。</li> <li>エネルギーミックスの変化に伴い、化石燃料や電力価格が変動することにより車両や施設で使用するエネルギーコストが増加する可能性があります。</li> <li>【1.5℃シナリオ】 政府が温室効果ガス排出削減策を取るために、炭素税を課すことを想定します。</li> <li>【4℃シナリオ】 炭素税が導入される可能性が低いものと思われます。</li> <li>影響するコスト:炭素税(Scope1・2)、化石燃料コスト、電気コスト</li> </ul>
	評判	短期〜中期	小〜大	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家から気候変動対策に消極的とみなされた場合、株主総会での取締役の選任や関連議案に対して反対票が投じられたり、日本郵政が投資を引き上げられる可能性があります。</li> <li>また、顧客の環境への意識が高まり、より環境負荷の低い商品・サービス等が選ばれる一方、環境への配慮が不十分と判断される商品・サービス等については、顧客離れ、ひいては売上げの低下につながる可能性があります。</li> </ul>
機会				<ul style="list-style-type: none"> <li>EV用急速充電器の設置を拡大し、地域の皆さまにご利用いただくことや、環境に配慮した配送サービス・商品を開発、提供等することにより、顧客のニーズに応えることで、売上げが増加する(気候変動を事業機会として活用できる)可能性があります。</li> <li>また、施設設備の改修やEVの導入・拡大等により、炭素税が賦課される場合のコストの増加を抑えられる(リスクを回避できる)可能性があります。</li> </ul>

※1 発生時期見込み:短期(〜1年程度)・中期(〜3年程度)・長期(3年〜)で区分しています。  
 ※2 財務への影響:現時点では、大(100億円以上)・中(10億円以上、100億円未満)・小(10億円未満)を目安としています。

## 財務への影響評価

気候変動リスクが郵便・物流事業及び郵便局窓口事業のポートフォリオに及ぼす影響を把握するため、異常気象の増加に伴う物理的リスクや政策規制の変化に伴う移行リスクを中心にシナリオ分析を実施しました。

物理的リスクによる財務インパクトについては、事業規模、拠点、社員数が現在と同程度であることを前提として、IPCC等で公開されている気象データ、ハザード

マップなどを用いて試算しています。

移行リスクによる財務インパクトについても、事業規模が現在と同程度であることを前提として、IEA等で公表されている炭素価格、排出係数、電力価格の予測値から試算しています。炭素価格はIEAの将来予測より2030年は130USD/t、2050年は250USD/tと見込んでいます。

### 定量化対象項目

今回の財務インパクト試算においては、郵便・物流事業及び郵便局窓口事業で想定されるリスクのうち、IPCC、IEA等の公表データと同事業との相関性が比較的明確な項目

として以下を選定し、一定の仮定の下に試算を行いました。今後、さらなる分析を通して、定量化対象項目の拡大や試算結果の精査等に取り組んでいきます。

### 物理的リスク

操業・復旧コスト	異常気象に伴う大雨や洪水の被害により操業を停止した場合の損失額と復旧に要するコスト
保険料	異常気象の増加に伴う災害発生率の上昇による物件保険料・人的保険料
屋外作業の生産性低下	猛暑日(35℃以上)の増加により労働生産性が低下した場合の影響額

### 移行リスク

化石燃料コスト	化石燃料価格の変動による影響額
電気コスト	電力価格の変動や気温上昇に伴う空調稼働率の上昇による影響額
炭素税	炭素税の導入による影響額 (Scope1・2)

## 気候変動リスク・機会による財務インパクト試算結果(2030年/2050年)

数値 ■ コスト増加額 ■ コスト減少額 単位:億円

区分	影響要因	4℃シナリオ		1.5℃シナリオ	
		2030年	2050年	2030年	2050年
物理的リスク	操業・復旧コスト	160.1	287.9	75.3	108.6
	保険料	15.2	35.8	10.8	14.8
	屋外作業の生産性低下	37.5	92.7	18.2	21.8
移行リスク	化石燃料コスト	10.5	24.6	45.2	60.3
	電力コスト	31.5	72.6	36.6	94.9
	炭素税	0.0	0.0	83.1	69.5

※上記の試算は、日本郵便における郵便・物流事業及び郵便局窓口事業を対象としています。  
 ※上記の試算結果は、IPCC/IEA等で公表されている予測データを使用した将来リスクのシミュレーションであり、事業計画ではありません。  
 ※前提としているデータに修正・変更があった場合は変動する可能性があり、今後も継続して気候変動が事業ポートフォリオに及ぼす影響を再評価することでリスク把握の強化を図っていきます。

## 今後の対応方針

気候変動が郵便・物流事業及び郵便局窓口事業のポートフォリオに及ぼす影響の抑制及び新たな収益機会の創出に向けた対応方針は下表のとおりです。今後も、これらの対応方針に基づく具体策の検討・実施を推進していきます。

区分	区分	対応方針
物理的リスク	大雨・洪水リスクの可視化とレジリエンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的取組:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>施設単位でのリスクの可視化</li> <li>被災リスクの高い施設のBCP対策、災害発生時の復旧時間短縮や代替機能の構築、社員の安全確保策等</li> </ul> </li> <li>中長期的取組:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>物流ネットワークの再構築、物流施設の集約、移転等</li> <li>被災リスクを回避・低減するための拠点の移転・新設時におけるハザードマップの活用等</li> </ul> </li> </ul>
	屋外作業の生産性維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的取組:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の事業形態を前提とした緩和策導入計画の策定</li> </ul> </li> <li>中長期的取組:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス内容や業務の提供方法の見直しによる緩和策の検討</li> </ul> </li> </ul>
移行リスク	施設・車両の脱炭素化強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー技術や再生可能エネルギーの導入による温室効果ガス排出の削減</li> <li>郵便局舎等のZEB化計画の具体化(実現可能性の検討)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便・荷物の配達に使用する車両のEV化</li> <li>2025年度までの5年間で軽四輪車約13,500台、自動二輪車等約28,000台をEVに切り替え</li> <li>2026年度以降のEV拡大計画の策定(Scope3を含む)</li> <li>基幹輸送のカーボンニュートラル化</li> <li>より低炭素な輸送モードの組み合わせによるカーボンニュートラル化の推進</li> <li>技術・コスト等を踏まえながら、より低炭素な車両・燃料への切り替え</li> <li>FCVの社会実装に向けた検証への参画</li> </ul>
機会	脱炭素化社会を見据えた収益機会創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境品質に関する顧客ニーズについて、営業活動を通じて収集し、社内で共有する仕組みの構築</li> <li>顧客ニーズを捉えた環境品質の高い商品サービスの開発・拡充</li> <li>気候変動リスク等の問題点と当社の取組について、営業社員が理解し、荷主に説明できる仕組みの構築</li> </ul>
マネジメント	脱炭素化経営マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品サービス別の温室効果ガス排出量のモニタリング</li> <li>ICP(インターナルカーボンプライシング)の導入検討</li> </ul>

## その他の事業における影響分析と対応方針

銀行業	ゆうちょ銀行におけるTCFD提言への対応	<a href="https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/">https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/</a>	
	ゆうちょ銀行・統合報告書	<a href="https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html">https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html</a>	
	ゆうちょ銀行 TCFDレポート	<a href="https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/pdf/tcfd_report.pdf">https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/pdf/tcfd_report.pdf</a>	
生命保険業	かんぽ生命におけるTCFD提言への対応	<a href="https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html">https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html</a>	
	かんぽ生命・統合報告書	<a href="https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html">https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html</a>	
不動産事業		<a href="https://www.japanpost.jp/sustainability/environmental_management/real_estate_scenario.html">https://www.japanpost.jp/sustainability/environmental_management/real_estate_scenario.html</a>	

各社の取り組み



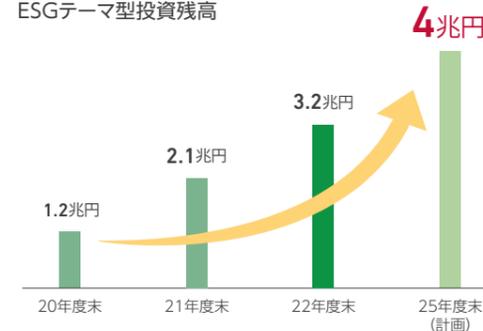
ESG投資

ステークホルダーからの要請の高まりなどを踏まえて、環境課題等、各種国際合意等に留意した投資を行う旨を「ESG投融资方針」に定め、取り組んでいます。

また、ゆうちょ銀行は世界各国の企業などが発行するグリーンボンド等に投資しており、投資した資金は地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資するグリーンプロジェクトに使用されています。中期経営計画(2021年度～2025年度)では、こうしたESGテーマ型投資<sup>\*1</sup> 残高を2025年度までに4兆円まで拡大する目標を設定<sup>\*2</sup>しています。

今後も適切なリスク管理のもと、運用資産の収益向上を図るなかで、グリーンボンドへの投資などを通じ、持続可能な社会の形成に寄与していきます。

ESGテーマ型投資残高



<sup>\*1</sup>: ESG債(グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド等)、再生可能エネルギー向け与信、地域活性化ファンド等  
<sup>\*2</sup>: 残高目標を2022年3月に2兆円から4兆円へ引き上げ

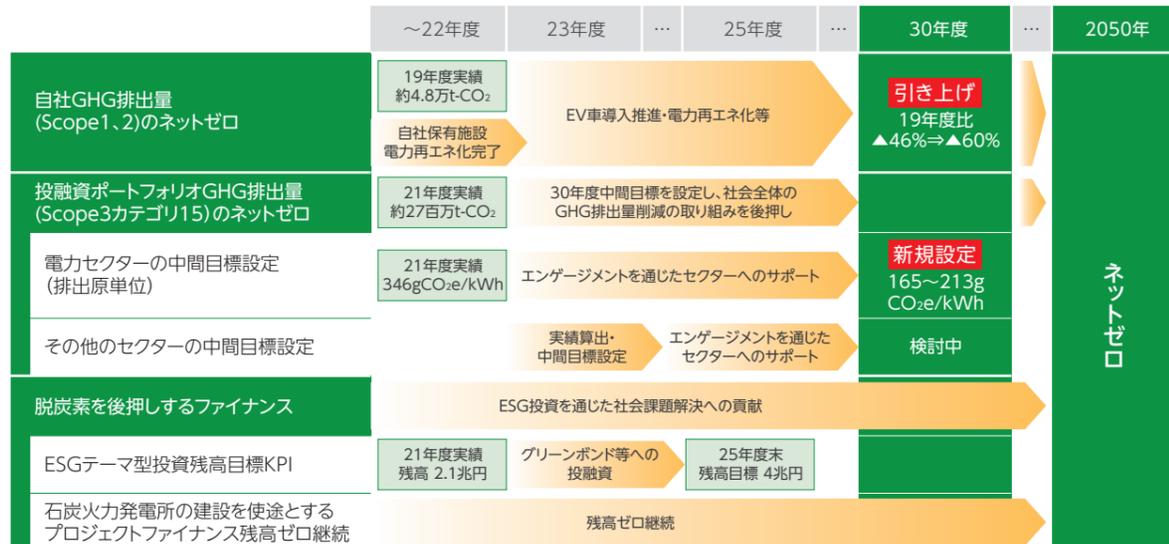
ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ達成に向けた取り組み

ゆうちょ銀行では、2022年3月に「ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表し、2050年までに自社及び投融资ポートフォリオのGHG(温室効果ガス)排出量

のネットゼロ達成を目指すことを宣言しました。加えて、2023年3月には、2030年度GHG排出量の中間目標について、設定・引き上げを行いました。

区分	2030年度中間目標	2050年目標
自社の排出量	▲60%(2019年度対比) <sup>*</sup> ▲46%(2019年度対比)から引き上げ	ネットゼロ
投融资ポートフォリオの排出量	電力セクター:165-213gCO <sub>2</sub> e/kWh	

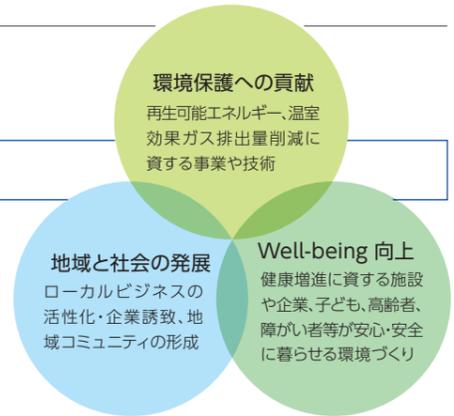
今後も、ゆうちょ銀行は、事業による環境負荷低減に努めるとともに、投融资先とのエンゲージメント(建設的対話)を通じた社会全体のGHG排出量削減の取り組みを後押しする等、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



ESG投資

かんぽ生命は、幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、ESG投資に取り組んでいます。「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。」という経営理念を踏まえ、お客さまからお預かりした大切な保険料をもとに、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上を目指しています。

全運用資産を対象としてESG要素を考慮するとともに、「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとし、かんぽ生命らしい「あたたかさ」の感じられる投融资を実施しています。



かんぽ生命における ESG投資の重点取り組みテーマ

ESG投資の手法

以下の4つの手法を中心にESG投資に取り組んでいます。

- ESGインテグレーション
- エンゲージメント 株主議決権行使
- ESGテーマ投資 インパクト投資
- ネガティブ・スクリーニング

産学連携

アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業への投資の積極的な推進に向け、連携・協力のための覚書を締結しました。現在、インパクト投資領域を中心に、アカデミアの研究成果を活用したベンチャー企業への資金供給等について検討を進めています。

2021年度	学校法人慶應義塾
2022年度	国立大学法人大阪大学、学校法人立命館

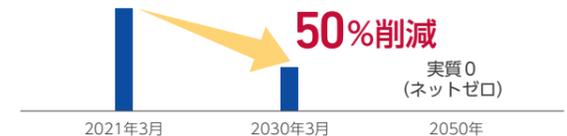
機関投資家としてのサステナビリティ課題への取り組み

かんぽ生命は、機関投資家として気候変動に関するリスクと機会を投資戦略に反映することで、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指します。

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標<sup>\*1</sup>

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量について、2050年にカーボンニュートラルを目指すとともに、2029年度(2030年3月末)までの中間目標として50%削減(2020年度末対比)を設定しました。

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量<sup>\*2</sup>



<sup>\*1</sup>: 上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。  
<sup>\*2</sup>: 投融资先企業のScope1及びScope2の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計。対象資産は、国内外上場株式、国内外クレジット(企業融資を含む)。

投融资先企業等へのエンゲージメントにおいては、社会的に重要なサステナビリティ課題として、「気候変動」のほか、「自然資本」「人権」「人的資本」も考慮した取り組みを行っています。

インパクト「K」プロジェクト



経済的リターン確保に加え、社会的課題の解決に資するインパクト投資を拡大するため、2022年度より、かんぽ生命が独自に定める投資フレームワーク「インパクト「K」プロジェクト」を開始しました。

本プロジェクトではESG投資の重点取り組みテーマとの関連性を重視し、かんぽ生命の実現したい未来の社会及びそれにつながる社会課題解決に向け、インパクト志向の投融资を推進しています。

投資事例	社会的インパクトの創出に積極的に取り組む企業に投資し、経済的リターンと社会的リターンの両立を目指す国内上場株式ファンド
------	---

投融资先再生可能エネルギー施設の総発電出力<sup>\*1</sup>に係る目標<sup>\*2</sup>

中期経営計画(2021年度～2025年度)期間のKPIとして、投融资先再生可能エネルギー施設の総発電出力150万kWを目指しています。



<sup>\*1</sup>: 当社持ち分換算後、投融资先再生可能エネルギー施設から出力される電力に限る。  
<sup>\*2</sup>: 上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。  
<sup>\*3</sup>: 2022年度実績は速報値のため、今後更新する可能性があります。

脱炭素社会実現に資する投融资の実施

- 7 太陽光発電、風力発電及びバイオマス発電等の再生可能エネルギー事業への投融资
- 11 ESGに配慮した賃貸住宅物件を投資対象とした不動産私募ファンドへの投資
- 13 環境配慮型

## 人事戦略

## お客さま本位の徹底と 全ての社員が能力を發揮できる 職場づくりのために



日本郵政株式会社 執行役 人事部長 日本郵便株式会社 執行役員 牧 寛久

日本郵政グループは、中期経営計画「JP ビジョン2025」に基づきお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に取り組んでおります。その実現に向け、人事戦略を経営戦略と連動させつつ推進することが一層重要になります。そこで、グループの人事施策の基本的方向を示すものとして、「グループ人事方針」を策定しました。全ての社員が郵政グループで働くことに「誇りとやりがい」を感じられるよう、「異なる互いを認め合う」、「能力を高め合う」、「強みを發揮する」の3つの軸を立て、それぞれについて目指す姿と人事施策、具体的な指標及び目標を整理しました。本方針を踏まえて人事施策を確実に推進し、また新たな取り組みを展開し、全社員が「誇りとやりがい」を感じて働ける職場の実現を目指します。

まず、基盤となるような、多様な社員が互いを尊重しあう環境、個々の事情によらず働きやすい環境の整備に取り組めます。具体的には、育児・介護・病気等の様々な事情を抱える社員への積極的な支援、ダイバーシティマネジメントの推進（女性活躍・ジェンダー平等・ハラスメントの根絶・障がい者雇用・高齢者活躍等）、テレワークの推進、期間雇用社員の処遇向上、各種の社員向け研修・セミナー等を企画・実施します。

とりわけ、育児と仕事が両立しやすい組織風土、男女を問わず育児取得が当たり前とされるような組織風土の実現に向けて、男性の育児休業取得促進の取り組みを強化し、「男性育児休業取得率100%」を目指します。具体的には、2023年5月に、育児休業の有給部分（3日間）の取得を義務化するとともに、育児（4週間以上）取得についての意向確認や勧奨を上司たる管理者の義務としました。

社員の健康保持・増進も重要な課題です。社員と会社

が一体となって健康経営を推進するほか、誰もが安心して働き続けられる環境の整備に努めます。具体的には、病気休暇や休職制度の充実、不妊治療のための休暇制度の拡充に加え、2023年度は、更年期障害等、各世代特有の健康状態にも注目し、その理解浸透策や支援策を展開します。

加えて、人権尊重に関する企業の姿勢、責任が社会的に問われていることを踏まえ、当社グループとしても、人権デュー・ディリジェンスの枠組みに基づき、当社グループの事業運営に関わるすべての方々がその人権を尊重され、それぞれの能力と個性を十分に發揮し、安心して充実した生活を送れるよう注意を払ってまいります。

こうした基盤の上で、社員が能力を高められる、また、お客さま本位の視点から自身の強みや創造性を發揮できるような、機会の提供や環境の整備に努めます。グループ内外の人事交流など、意欲を重視した挑戦の機会を提供して社員自らの挑戦を促し、支援し、その頑張りを評価していきます。社員の主体的な能力向上や強みの發揮を後押しすることは、意欲・能力向上を大切に作る組織風土、互いを認め合う組織風土の醸成にもつながるものと考えます。

人力依存度の高い郵政事業にとって、社員は事業活動を行う上での最大の資本です。特に、日常からお客さまと最前線で接するフロントライン社員の存在は、当社グループの事業運営の要だと認識しております。「グループ人事方針」に基づく各種人事施策により、フロントライン社員を中心とする社員全員が「誇りとやりがい」を感じる職場を実現し、企業価値の持続的向上、そして、お客さまの幸せ向上や地域の発展に貢献して参ります。

### 人的資本に関する取組み

日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、中期経営計画「JP ビジョン2025」に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を示すも

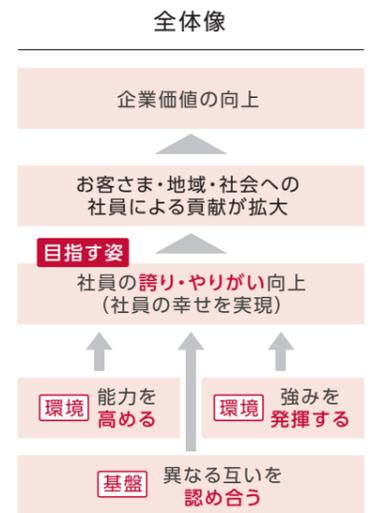
のとして「グループ人事方針」を策定しました。本方針を通じて、お客さま、地域及び社会への貢献の拡大と、企業価値の向上につなげていきます。

#### グループ人事方針（人材育成方針と社内環境整備方針）

日本郵政グループは、社員全員が「**誇りとやりがい**」をもって働ける会社を目指します。そのために、「異なる互いを**認め合う**」、「能力を**高める**」、「強みを**發揮する**」を軸に、社員の成長と挑戦を支援する人材育成と環境整備に取り組めます。こうした人的資本経営の実践を通して、持続的な企業価値の向上を図り、お客さまの幸せと地域の発展に貢献します。

#### 内容

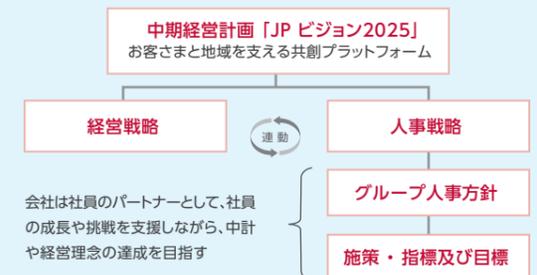
- 社員の仕事への前向きな姿勢・行動が、お客さま、地域・社会への貢献を拡大し、広い意味での企業価値を向上させます。そこで、当社グループは、日々、お客さまのために「縁の下の力持ち」\*として尽力している社員全員が、誇りとやりがいを感じ、仕事に前向きに取り組める職場を提供します。  
\*郵便事業の創業者、前島密の信条：縁の下の力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ。
- 社員が誇りとやりがいを感じつつ仕事に取り組めるよう、社員が互いの違いを認め合う職場という基盤（＝「異なる互いを認め合う」）及び能力や意欲を高める自発的取組を支援する環境（＝「能力を高める」「強みを發揮する」）を会社は提供します。
  - 「異なる互いを認め合う」については、心身の健康増進と、ハラスメントがなく、性別・年齢などに関係なく多様な生き方や個々の社員の事情を尊重しあう、相互承認、安心感の得られる職場を提供します。
  - 「能力を高める」については、事業環境変化に伴うサービスの内容・提供方法の変化に対応できるよう、また、働き方を自律的に選択できるよう、能力・知識・技術獲得の機会を提供します。
  - 「強みを發揮する」については、挑戦の機会を提供、また挑戦を評価する仕組みを強化し、自身の強みや創造性を發揮してお客さまのための新たな取組に挑戦する組織や風土を構築します。
  - こうした取組で「異なる互いを認め合うこと、能力を高めること、強みを發揮すること」ができる人材の育成を進めます。
- 社員の能力發揮・意欲向上が事業の発展をもたらすとの認識の上で、人事施策を企画・実施し、社員と共に事業の発展を推進していきます。



### グループ人事方針の背景

様々な人事施策全体を通じてのストーリー・考え方を整理し、「グループ人事方針」として明文化しました。これは、中期経営計画に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものです。これを通じて、お客さま・地域・社会への貢献の拡大と、それを通じた企業価値の向上につなげていきます。あわせて、無形資産である「人的資本」に関する開示への社会的要請にこたえます。

特に意識したのはフロントライン社員の存在です。当社グループの事業の基盤は、40万人の多数を占めるフロントライン社員が現場でお客さま対応を進めていることです。当社は、フロントライン社員が働く環境での社員相互の承認、フロントライン社員の意欲・能力の向上を重視しています。また、最近の一連の不祥事の影響からフロントライン社員の誇りややりがい、いわゆるモチベーションやエンゲージメントの低下も課題と認識しています。それらの回復・向上が事業運営の要であるとの視点も重要であると考えています。



## 人事方針の核「誇りとやりがい」の向上

### 目指す姿と人事施策

社員の誇りとやりがい(エンゲージメント)を高めることで、社員の幸せと生産性向上を実現します。

誇りとやりがいを高めるには、「異なる互いを認め合う」環境を基盤として整備すること、個々の社員の「能力を高める」こと、そして、個々の社員が「強みを発揮する」

ことが必要と考え、後述のとおり、各要素についての具体的な施策、指標及び目標を設定し、その実現に努めます。

並行して、社員が誇りとやりがいをどの程度感じているかを定期的に把握し、結果の分析や社員との共有を図り、課題の抽出・対策につなげます。

### 指標・目標

対象組織	施策、指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員の「誇りとやりがい」の定期的な定量把握(2023年度～グループ社員満足度調査の見直しの実施)</li> <li>●社員と調査結果の共有及び継続的な改善策の実行</li> </ul>	—

## 人事方針の軸①「異なる互いを認め合う」

### 考え方

#### ●多様な視点、価値観を尊重する“真の多様性”の実現

社員それぞれの経験・技能・属性の違いを反映した多様な視点や価値観を互いに認め、尊重することによって、社員一人ひとりが安心していきいきと活躍でき、イノベーションが起こる組織を目指します。

#### ●柔軟で多様な働き方の推進

適切な労務管理のもと、柔軟な勤務・休暇制度の整備と、各種制度を利用しやすい風土の醸成を進めることで、誰もが働きやすく、健康的かつライフイベントと仕事の両立ができる、多様な働き方を推進します。

### 目指す姿と指標及び目標

社員が健康を維持し、その上で、個々の違いや能力、多様な働き方を認め合い、尊重する環境を目指すことで、安心感やイノベーションの創出を促し、社員の誇りとやりがいを高めます。

対象組織	指標および目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●健康経営KPI 達成(2024年度) 要医療1・2*の社員割合 1%以内 特定保健指導脱出率 23%以上</li> <li>●男女ともに育休取得 100%</li> <li>●男性育休平均日数 1カ月 以上</li> <li>●ハラスメント認定件数 前年度以下</li> <li>●障がい者雇用率 2.5%(2024年度)</li> </ul>	<p>1.12%(2022年度) 23.3%(2022年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●女性100% 男性76.7%(2022年度)</li> <li>●平均30.5日(2022年度)</li> <li>●—</li> <li>●2.42%(2022年6月)</li> </ul>
当社及び事業子会社の本社組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本社女性管理者比率 30%(2030年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●15.2%(2022年度)</li> </ul>

\*医療上の措置を緊急又は早急に必要とする者

## 具体的な人事施策

### 健康経営の推進

社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮いきいきと働くためには心身の健康が大切であるとの認識のもと、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」、「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」、

「メンタルヘルスクア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。2022年5月には「日本郵政グループ健康宣言」を制定し、グループ一体となって健康経営を推進しています。



### 日本郵政グループ健康宣言

私たち日本郵政グループは「お客さまと社員の幸せ」を目指す経営理念の実現に向けて、まず、社員が心身ともに健康であることがその基盤であると考えています。社員自身が「健康な心とからだ」の維持・増進を実践し、会社はそれをサポートする職場環境づくりを推進していきます。

そして、社員一人ひとりが能力を存分に発揮いきいきと働くことにより、社員の幸せ、ひいてはお客さまの幸せを実現することを目指します。

### 育児・介護・病気療養との両立

育児・介護については、妊娠から出産、育児または家族の介護等が必要な時期に、男女とも離職することなく働き続けられるよう、法を上回る制度の整備や各種支援施策を実施しています。

特に、「男性も育児休業取得率100%」を目指して、有給部分(3日)の取得並びに管理者による4週間以上の取得勧奨及び意向確認を義務化することで、男女を問わず育休取得が当たり前となる組織風土の醸成に向けた理解浸透にも取り組んでいます。

また、社員の病気療養等に関しては、病気休暇や休職制度、不妊治療のための休暇制度の充実等、社員が安心して働き続けられる環境整備及びワーク・ライフ・バランスへの取り組みを実施しています。

2023年度は、更なる推進施策の一環として、更年期障害等に関する理解浸透に向けた取り組みを行い、職場での更年期に関する基本的な情報の共有や、この世代に体調不良があることへの理解、更年期障害を抱えながら働く社員自身のヘルスリテラシーの向上など、環境整備を図っていきます。

### 女性活躍の推進

消費者ニーズの多様化、働き方の多様化等、社会環境が変化するなかで、グループの成長・発展のためには、女性社員の一層の活躍が不可欠と認識しており、本社管理者に占める女性管理者割合の目標を定めています。また、目標達成に向けて評価反省を行いながら、年度ごとに取り組み計画を策定し、①時間外労働の削減や仕事と育児の両立支援制度の充実、②男女問わず活躍できる職場風土づくりに向けた管理者セミナー等による意識啓発、③女性社員のキャリア意識醸成のための研修等により、社員が働きやすい環境整備に向けた取り組みを行っています。

### ハラスメントの根絶

ハラスメントに関するトップメッセージの発信、全社員を対象とした周知・啓発、事例を扱った管理者研修の実施や冊子の配布等により、ハラスメントの根絶に向けた取組みを行っています。

また、社員からのハラスメントの相談・通報については、徹底した相談者保護を実施するための規程を整備するとともに、社内外に設置した相談窓口に加え、「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」により、堅牢なセキュリティの元、いつでもハラスメント相談員や内部通報窓口安心して相談・通報できる体制としています。

### 性の多様性への対応

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、ダイバーシティ・マネジメントの推進を掲げ、性的少数者の社員が働きやすい職場環境整備に取り組んでいます。具体的には、人権やハラスメントに関する相談窓口における相談受付、LGBT当事者による啓発セミナーや各職場での研修等による理解浸透・意識啓発、「日本郵政グループ人権方針」の制定、東京レインボープライドへの協賛を実施しています。

また、2022年から、扶養手当・介護休業等の手当・休暇制度・社宅への入居を、同性パートナーにも適用しています。

### 時間外労働削減・テレワーク推進

業務効率化(RPA・AI等の活用、業務内容の見直し等)による時間外労働の削減及び勤務間インターバル制度の導入に取り組んでいます。

テレワークについては、業務の生産性向上や多様な働き方の実現を念頭に推進してきたところであり、さらなる環境整備を進めます。

## 具体的な人事施策

### 障がい者雇用の促進

障がい者に適切な就業機会を提供することが企業としての社会的責務であるとの認識のもと、①障がい者の積極的採用、②雇用定着のための職場環境の整備・育成等、③特例子会社の設立・積極的活用等、④特別支援学校からの就業実習の受入れ・採用を行っており、グループの障がい者雇用率2.5%を当面の目標として、取組みを進めています。(2022年6月現在2.42%)

### 人権尊重に関する取組み

企業の人権尊重に関する社会的要請の高まりを踏まえ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの考え方にに基づき、2019年4月に「日本郵政グループ人権方針」を策定しています。

同方針によって、人権尊重の姿勢を示すとともに、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築して人権への負の影響を特定し、社員一人ひとりの人権意識を醸成するべく、人権啓発活動を推進していきます。また、国連「子どもの権利とビジネス原則」を支持し、子どもの権利実現を推進していきます。人権啓発活動については、企業活動、ビジネス環境

#### 重点リスクの特定

- パワーハラスメント・セクシャルハラスメント
- 過剰・不当な労働時間
- 賃金の不足・未払・生活賃金

#### 重点リスクに対する主な取組み

- 人権啓発、ハラスメントの防止についての研修(全社員対象)
- ハラスメント相談員への研修
- 部署別超勤時間確認、ICカードチェックによる勤務時間管理、勤務時間のモニタリングの実施等

各種ハラスメントや人権侵害に関する相談については、グループ内部通報制度等社内外に窓口を設置し、社員が安心して相談できる体制づくりを行っています。

### 高齢者の就業促進

少子高齢化により労働力人口が減少するなかで、高齢社員の能力及び経験のさらなる活用のため、社員がモチベーションを維持しつつ働ける環境整備が必要であるとの認識から、2021年度より定年年齢を65歳へ引き上げました。また、70歳までの就業機会の確保についても、65歳以降の具体的な働き方や安全確保措置等を踏まえつつ具体的検討を進めます。

の変化等を踏まえ、サステナビリティ委員会及びグループサステナビリティ連絡会における審議を経て、定期的に見直しをまいります。

2022年度は、グループ持株会社である日本郵政の全社員を対象に「ビジネスと人権」に関する社内研修を、東京法務局の講師を招いて実施しました。社員一人ひとりが、従業員、消費者、取引先、株主・投資家、地域社会など様々なステークホルダーと関わり合い、これら全ての人の人権に配慮する重要性について学んでいます。

#### 人権デュー・ディリジェンス全体像



## 人事方針の軸②「能力を高める」

### 考え方

#### ● 挑戦と能力向上の機会提供によるキャリア形成支援

「頑張った社員が報われる」という実感を持てる仕組みを整備するとともに、社員自身がやりたい姿を考えることも含めた学習機会や挑戦と成長機会の提供等を通じて、社員の意欲を大切にすキャリア形成支援を推進します。

#### ● DX推進とスキル習得・専門性向上

DX推進等によって、業務を効率化しつつ事業モデルや業務フローを見直すとともに、新たな業務におけるスキル習得や、各々の業務への専門性向上を支援します。

### 目指す姿と指標及び目標

挑戦や成長意欲を重視し、自律的なキャリア形成やDX推進等に必要なスキル習得などで、努力が報われる実感を伴いながら、社員の誇りとやりがいを高めます。

対象組織	施策、指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	● キャリア形成の支援策実施 (シニア層向け等のリスキリング施策実施)	—
当社及び事業子会社の本社組織	● 本社(全員)、支社(対象者) DX研修受講率100%(2025年度)	本社*受講率95.3%(2022年度)

※本社付属組織等を除く

## 具体的な人事施策

### 環境変化に対応した人事諸制度の実現

事業環境の急激な変化を踏まえ、事業の将来像を見据えた労働力構成の見直しや同一労働同一賃金関連法令等への対応を行っています。また、社員の処遇についても、期間雇用社員から正社員への登用の継続実施、より一層の処遇改善や、シンプルでより納得性の高い給与制度の実現に向けた取組みを行います。

### 専門性向上に向けた研修

特に金融商品を取り扱う社員に対し、ゆうちょ銀行やかんぽ生命等と連携して、銀行代理業務や投資信託、各種保険商品に関する業務及びコンプライアンスの知識・スキルを理解・習得する研修のほか、「お客さま本位の営業活動」の徹底に向けて、コンサルティングサービスに必要なスキルを付与する研修を実施しています。

### グループ間インターンシップ

社員のチャレンジ精神を活かす機会の創出によるモチベーションの向上、興味のある他部門業務の理解を深め、今後のキャリア形成を促すためにグループ4社本社間のインターンシップを実施しています。

また、日本郵便の支社等にも順次対象組織を拡大しており、これまで以上にグループ内の組織活性化を図っていくことで、更なる風通しの良い組織風土の醸成を目指していきます。

### DX推進等による業務効率化や新たな業務へのスキル習得支援

DXによる新たなビジネスの創出やサービス・業務の改善を進めるため、研修プログラムの充実や、習得したスキルを実務で発揮する環境づくりに取り組んでいます。また、社員が郵便局にしながら業務に合わせてタブレット等で研修を受講できる環境の更なる整備を進めています。

### 挑戦と能力向上を促す自律的なキャリア形成支援

社員に対してキャリア形成や働き方を主体的に考える機会を設けていきます。女性社員のキャリア形成支援の一つとして、アフラック社とグループ4社共同で若手～中堅層の社員を対象としたキャリア支援セミナーを実施しております。他社の働き方にも触れることで、理想のリーダー像や未来のキャリアビジョンを考えるきっかけとなっています。



2022年9月 日本郵政グループ及びアフラックの共同セミナー「多様なリーダーのモデルケース講話の様子(グループ各社から約180名参加)」

## VOICE

### 日本郵政



多様な視点・価値観を尊重し、安心感を得られる職場の実現に向けて、グループ全体で意識啓発・行動改革を図り、柔軟で多様な働き方の推進に取り組んでまいります。

日本郵政 人事部 担当部長 大橋 資博

### 日本郵便



「ダイバーシティ経営」の理解浸透・実践を推進し、事業の持続的成長につなげてまいります。多様さについて全社員が理解し受けられることができ、その多様な人材の能力が最大限発揮できるよう取り組んでまいります。

日本郵便 人事部ダイバーシティ推進室 専門員 桐畑 昌記

### ゆうちょ銀行



挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、多様な人材が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、企業価値向上を目指します。

ゆうちょ銀行 ダイバーシティ推進部 早川 美有

### かんぽ生命



互いの「個」を尊重し、認め・高め合いそれぞれの役割を果たし成果を上げることで、多様化する社会のニーズに応え、社員・お客さまの満足へつなげてまいります。

かんぽ生命 人事戦略部ダイバーシティ推進室 担当課長 福田 裕之

## 人事方針の軸③「強みを発揮する」

### 考え方

#### ● お客さま本位を実現する人材育成と適所適材

経営戦略に基づく最適な人員配置のもと、お客さまのために自身の強みや創造性を発揮できる社員を育成し、適所適材に働ける環境を整備することで、お客さま本位のサービス提供を行います。

#### ● 組織風土の変革による強みや創造性の発揮

グループ内外の人事交流の促進や、外部人材の積極的な採用などによって風通しのよい組織風土へと変革し、自身の強みや創造性を最大限発揮できる環境を整備します。

### 目指す姿と指標及び目標

適所適材の実感を持って働くことや風通しの良い組織への変革により、自身の強みや創造性の発揮を促し、社員の誇りとやりがいを高めます。

対象組織	施策、指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適所適材指標の新設 (誇りとやりがい調査の特定項目を抽出)</li> <li>● 年休取得平均日数 18日以上</li> <li>● グループ内の人事交流人数 2021年度水準*の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● —</li> <li>● 平均18.9日(2022年度)</li> <li>● 2022年度達成</li> </ul>
当社及び事業子会社の本社組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略的副業の取組人数 前年度以上</li> <li>● 中途採用の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 28人(2022年度)</li> <li>● 67人(2022年度)</li> </ul>

\*グループ4社間の交流人数 約1,500人

### 具体的な人事施策

#### 内部人材の育成

グループ各社において、社員の働き方に応じたコース毎に期待役割を設定し、それに沿った階層別の研修、機能別のスキル向上研修等を実施しています。DXの推進等による新たな価値創造を行うにあたり、内部人材の育成として、グループ各社内での企画要員に対し、DX研修を実施し、その能力の向上を図ります。

#### 新たなチャレンジや組織風土の改革に 取り組む社員を高く評価する仕組みの導入

社員がチャレンジしやすい環境を整備するため、社員自らのチャレンジに対する新たな人事評価方法の設定に向けた検討を実施しています。また、部下社員の挑戦を後押しするため、管理者層の意識改革や評価への反映にも取り組みます。

#### 中途採用・外国人の採用及び登用

中途採用者については、これまでも事業特性に応じた専門分野(不動産、法務、IT分野、投資・市場運用、リスク管理、アクチュアリー等)を中心として採用及び管理者登用に取り組んできており、今後、さらに積極的な採用・登用に取り組んでいきます。

外国人については、現在の事業内容上、採用を拡大する方向性はないものの、今後は事業展開の必要に応じて、外国人

の採用及び管理者への登用を図っていきます。

なお、外国人を採用・管理職として登用するうえで国籍による差異は設けていません。

#### 郵便局長等の「管理者のマネジメント力向上」に向けた取組

社員がお客さまのために自身の強みや創造性を発揮できる職場づくりに向けて、郵便局長等に対し、社員の意欲を高め行動を引き出すコーチング型マネジメントの研修に注力しています。管理者のマネジメント力を高め、社員の「お客さま本位」の業務・営業、コンプライアンス意識の徹底を実践していきます。



2022年度 郵便局長「長期マネジメント研修」の様子(約150名参加)

#### アルムナイネットワーク

当社グループをよく知り、社外で新しい経験・知見を培ったアルムナイ(当社グループの退職者)に再び当社グループで活躍してもらうことなどを目的として、アルムナイネットワークを構築しています。今後は、社内の最新情報の提供、業務委託・副業や中途採用などを通じて、アルムナイと中長期的に優良な関係を構築していくことで、国内最大規模の社員数を有する当社グループの優位性を活かし、当社グループ最大の宝である「多様な人材」の活躍による企業価値の向上を目指していきます。

#### オモカタチャレンジ(社内新規事業提案制度)

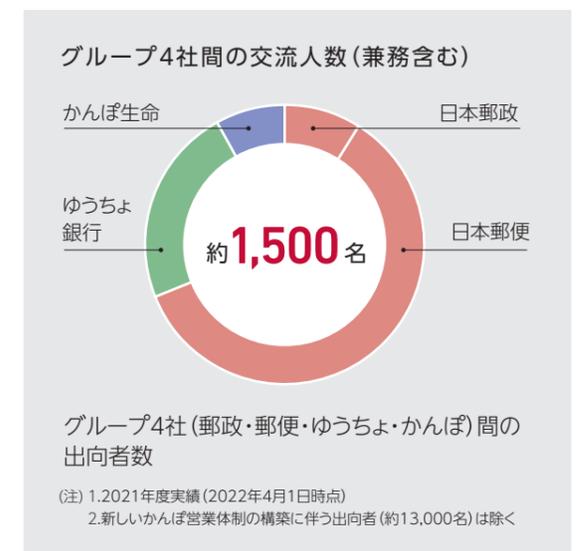
当社グループの未来につながる新規事業を社員自らが提案できるグループ横断の社内新規事業提案制度「オモカタチャレンジ(想いを形に)」を試行開始(2022年度は一部エリアで実施、当年度は全国エリアに拡大予定)しています。お客さま視点に立った社員の主体的行動を促し、社員の強みや創造性発揮に向けたチャレンジを支援していきます。

#### 戦略的副業

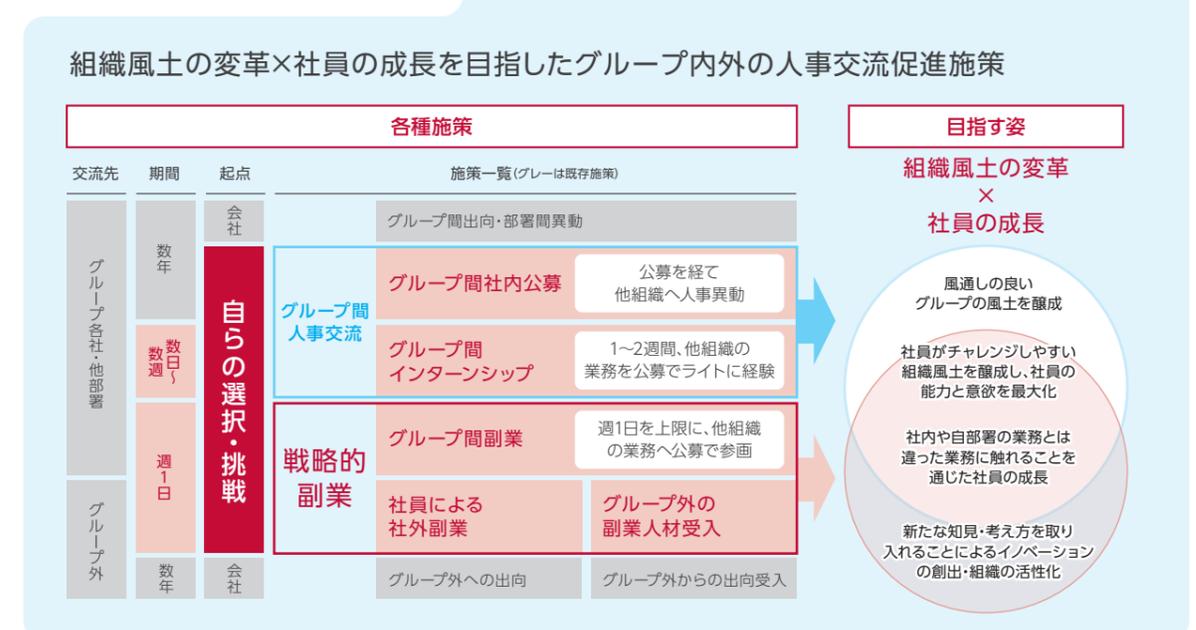
「戦略的副業」では、グループ4社の本社において、1.社員による社外副業、2.グループ外の副業人材受入及び3.グループ間副業、の3つの副業を同時に試行開始しています。本試行により当該業務に各社員のキャリア(職業上の経験、ビジネススキルなど)を活かすとともに、今後のキャリア形成へとつなげてまいります。特に、1.社員による社外副業では、勤務時間外に加え、週1日分までの勤務を削減して取り組むことも可能にして社員の挑戦を後押ししています。

#### グループ内の人事交流の推進

郵便局を通じて郵便・物流、貯金、保険の三事業を一体的に提供するという特徴を有することから、グループの一体性・連携を強化しつつ、地域のお客さまの生活を支援していくことが極めて重要であり、また、業務の効率化や会社間の垣根を超えた最適な人事配置を行うため、グループ内における人事交流を積極的に実施しています。2022年度より、グループ4社本間でグループ横断社内公募を実施し、自ら希望するグループ会社や部署に社員自らの手挙げによる人事交流も実現しています。



### 人事交流促進施策の全体像



## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
秋山 咲恵

### 高度なガバナンスが 求められる日本郵政グループ

日本郵政株式会社は、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険を擁する日本郵政グループの持株会社として、グループガバナンスの実現を目指しています。

グループガバナンスにおける基本的な考え方として、第一に「郵便局ネットワークを通じて当社グループの主要3事業のユニバーサルサービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。」をあげています。

当社は東証プライム市場に上場する企業であると同時に

に、日本郵政株式会社法という法律に基づく特殊会社でもあり、郵便、銀行、生命保険の3つの事業について「利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにする責務を有する。」と規定されています。これがいわゆる郵便局におけるユニバーサルサービスです。

このことが法律で規定されているのは、当社が1871年(明治4年)の創業以来、日本全国で公共サービス部門としての役割を担ってきた長い歴史に根ざすものであり、その歴史背景から政府が大株主となっていることや、経営における意思決定のプロセスを完全なものにするには監督官庁のプロセスが必要であることなど、より多くのステークホルダーとの丁寧な対話もグループガバナンスを実現するために欠かせないものとなっており、より高度なガバナンスが求められることが特長となっています。

### 企業価値向上のために 取締役会が果たすべき役割

指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、主に監督機能を果たすモニタリング型として運営されています。持続的な成長と長期的な企業価値向上に資するように、グループ中期経営計画である「JP ビジョン2025」や、お客さまと地域をささえる「共創プラットフォーム」という経営コンセプトなどの策定についても議論を重ねてまいりました。

また、かんぽ問題のようなグループガバナンスに関わる重大な事象への対応策として、グループを横断した統制の実効性を高める体制の構築や、組織風土改革への取り組み、例えば経営陣による社員との直接対話の機会の充実などが、どのように進捗し浸透しているのかについても継続的に確認し意見交換を行っています。

一方で、当社を取り巻く事業環境の変化は、ますます大きくそして速いものとなっています。3年に及んだコロナ禍の影響に加えて、欧州で勃発した軍事行動に端を発したエネルギー問題や物価の急激な上昇、国際金融市場の変調、加速する技術革新などに加えて、国内における進む少子高齢化に対する地域の危機感もいっそうの高まりを見せています。

当社グループの経営への影響も大きく、持続的な成長と長期的な企業価値向上の実現のためには、これまで以上に踏み込んだ経営の議論も必要になると考えられます。株主のみならずお客さまの期待にお応えすることと、ユニバーサルサービス提供をどのように両立させていくことができるか、共創プラットフォームとしての当社の事業のあり方や成長戦略について、多様な視点を加えつつ取締役会における議論をいっそう深め、よりよいガバナンスを実現してまいります。

### 日本郵政グループへの期待

従業員数40万人という数字に代表されるように、日本郵政グループは、その資産規模、売上利益規模、2万4千局におよぶ拠点数、いずれをとっても稀にみる巨大企業です。この巨大な組織の健全な統制を可能にするのは、働く一人ひとりが「共創プラットフォーム」というコンセプトに込められた当社サービスのあるべき姿を自分の持ち場で実践していくことに他なりません。

事業環境の変化のスピードが加速し、これまでのように決められた計画を整然と実行することが求められる時代から、時代の変化に柔軟に対応してこそ「お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続ける」ことが可能になる時代になりました。おりしも人的資本経営が経営の中心的な課題と言われるようになった現在、一人ひとりの力を最大限に発揮できる環境を整えていくことも、長期的な企業価値向上につながる重要な経営課題として取り組んでまいります。

## ガバナンス強化の取り組み事例

### グループコンダクト統括室の取り組み

#### JP行動宣言

お客さまのために、社会のために、社員のために

行動します、笑顔のために  
行動します、誇りを持って  
行動します、新たなステージで

グループコンダクト統括室では、①ステークホルダーの期待に応える行動をしていくための取り組みとして、「JP行動宣言」の策定、及びその推進・浸透策に取り組んできました。

具体的には、2022年7月4日、お客さま・社会の皆さまのご期待に応える行動をしていくために、グループ統一の企業行動基準である「JP行動宣言」を策定いたしました。それ以降、トップメッセージの発信、「JP行動宣言」を盛り込んだ経営理念ハンドブックの配布、グループ各社のミドル層で構成するチームの設置・運用等を中心に、グループ全体における推進・浸透策に取り組んできました。

また、2023年3月6日には、「JP行動宣言」に基づく取り組みを、組織のカルチャー、「企業カルチャー」に昇華させ、社員・役員一人ひとりが、それぞれの職場において、お客さまや社会の「笑顔」、「誇り」、「新しいステージ」に真摯に向き合い、お客さまや社会に新たな価値をご提供できるよう、3年間の「グループコンダクト向上計画」を策定いたしました。

今後、「グループコンダクト向上計画」に基づき、ステーク

ホルダーの期待に応える行動をしていくための取り組みを進めてまいります。

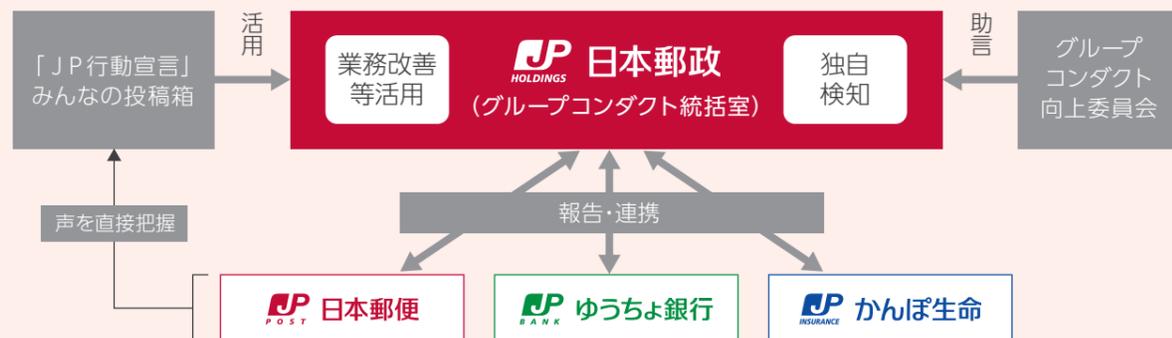
これらの取り組みは、外部有識者で構成されるグループコンダクト向上委員会(2022年4月1日設置)に付議し、ご助言いただいております。

さらに、グループコンダクト統括室では、②ステークホルダーの期待に反する事象への対応を高度化するための取り組みとして、当グループ各社との連携態勢を強化し、事業子会社の様々なリスク情報を第一次的に受け付けることで、お客さま本位の業務運営に反する事象、いわゆるコンダクト・リスク等の早期検知に取り組んできました。

また、コンダクト・リスク等を独自検知するため、当グループに寄せられる各種声(お客さまの声、社員の声等)をAI等のツールで分析し、お客さま本位ではない業務運営の実態や、顕在化していない潜在的なリスク事象等の検知に取り組んできました。

今後、分析の精度向上や分析領域の拡大の検討を行うことによって、リスク事象等の検知に加え、業務改善やサービス品質の向上につなげる態勢を構築してまいります。

事業子会社のコンダクト・リスク等の把握態勢



## 日本郵政グループのコーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

日本郵政は、日本郵政グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のため、次の考え方を基本としてグループのコーポレートガバナンス体制を構築してまいります。

1. 郵便局ネットワークを通じてグループの主要3事業のユニバーサルサービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
2. 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。
3. お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
4. 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果敢な意思決定・業務執行を行ってまいります。

これらコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びコーポレートガバナンスの枠組みに関しては、「日本郵政株式会社コーポレートガバナンスに関する基本方針」に定めております。

※詳細についてはウェブサイトをご覧ください。<https://www.japanpost.jp/corporate/management/governance/>

日本郵政は、上記の基本的な考え方のもと、引き続き、業務の適正を確保するためグループ全体の内部統制の強化を推進し、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向け、取り組んでまいります。

### グループ運営態勢

日本郵政は、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命と日本郵政グループ協定等を締結し、グループ共通の理念、方針、その他のグループ運営に係る基本的事項について合意しており、これによりグループ各社が相互に連携・協力し、シナジー効果を発揮する体制を構築しております。

また、日本郵便に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理等が必要な事項について、事前承認または報告を求めるとしてあります。一方、金融2社(ゆうちょ銀行及びかんぽ

生命)に対しては、金融2社の独立性を確保する観点から、事前協議または報告を求めるとし、グループ一体としての経営の推進、ガバナンスの確保を図っております。

さらに、日本郵政グループ協定に基づき、効率的かつ効果的なグループ運営を推進するため、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、グループ会社の経営陣の認識の共有を図る場としてグループ運営会議を設置するとともに、グループCxO制を導入し、日本郵政の役員の中から、グループ横串での調整・助言の役割を担うグループCxOを指定しております。

### 取締役会の特徴

(2023年7月1日現在)

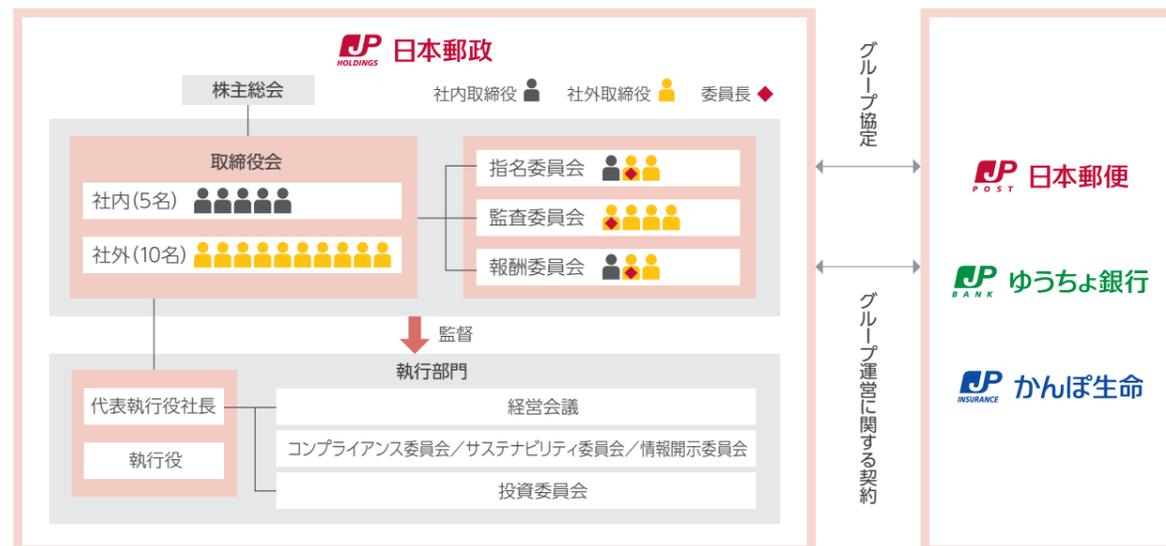
特徴①	特徴②	特徴③	特徴④
指名委員会等設置会社	社外取締役が過半数	ボードダイバーシティの実践	取締役会実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、15名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の10名は独立役員である社外取締役となっております。 	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役に構成します。 	取締役会は、毎年、各取締役に對して、取締役会等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することで、取締役会の運営の改善等に活用しております。

## 会議体の概要

日本郵政は、指名委員会等設置会社を選択しております。

	役割および構成(2023年7月1日現在)	運営状況(2022年度)	2022年度開催回数 (平均出席率)
取締役会	取締役15名(うち社外取締役10名)で構成し、経営の基本方針等、法令で定められた事項のほか、特に重要な業務執行に関する事項等を決定するとともに、取締役および執行役の職務の執行の監督を行っております。	2022年度においては、グループ各社の経営課題などグループ経営戦略に関する議論を行うとともに、グループの業績、リスク管理、コンプライアンスおよび内部監査の状況等について報告を受けました。	12回 (96%)
指名委員会	取締役3名(うち社外取締役2名)で構成し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定しております。なお、日本郵政株式会社法の規定により、日本郵政の取締役の選任および解任の決議は、総務大臣の認可を受けなければ、その効力を生じないこととされております。	2022年度においては、取締役候補者及び取締役候補者のスキルマトリックスについて審議、決定いたしました。	2回 (100%)
報酬委員会	取締役3名(うち社外取締役2名)で構成し、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、同方針に基づき、個人別の報酬等の内容を決定しております。	2022年度においては、取締役および執行役の個人別報酬ならびに執行役の業績連動報酬について決定しました。その他、役員報酬制度の見直しについて議論を行いました。	4回 (100%)
監査委員会	取締役4名(うち社外取締役4名)で構成し、取締役・執行役の職務執行や、内部統制システムの構築・運用状況の監査、計算書類等に係る会計監査人の監査の方法・結果の相当性の監査、監査報告の作成等を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定することとしております。	2022年度においては、監査委員会で定めた監査方針・監査計画に基づき、主に以下の点について重点的に監査しました。 1 内部統制システムの構築・運用 (1)コンプライアンス態勢、(2)リスク管理態勢、(3)情報セキュリティへの取組及び適切な開示・IR活動、(4)適正な連結会計・財務報告を確保する内部統制、(5)事業子会社以外のグループ子会社の経営・内部統制状況 2 中期経営計画の進捗状況 監査委員会は、これらの監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の取締役との情報共有に努めるとともに、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を述べました。	20回 (87%)

## コーポレートガバナンス体制図



\*取締役会の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立役員により構成されるものとします。

## 取締役のスキル・マトリックス

取締役会は、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉えております。

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出の実現に向け、適切な監督機能を果たすため、取締役会は、

豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成することとしております。

以下の表は、各取締役が有する主なスキル・経験等の分野を示したものです。

役職	氏名	主なスキル・経験等						
		企業経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	人事・労務	IT・DX・テクノロジー	金融・保険等事業知見	地域貢献・公共政策
取締役	増田 寛也	●					●	●
	飯塚 厚	●		●			●	
	池田 憲人	●					●	●
	千田 哲也	●					●	●
	谷垣 邦夫		●	●			●	
社外取締役	岡本 毅	●			●			●
	肥塚 見春	●	●		●			
	秋山 咲恵	●				●		
	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●			●	
	諏訪 貴子	●				●		●
	伊藤 弥生					●	●	●
	大枝 宏之	●		●	●			
木村 美代子	●					●		
進藤 孝生	●			●			●	

\*上記の表は、各取締役のすべてのスキル・経験を表すものではありません。

## 取締役会の実効性評価

### 評価方法等

当社においては、取締役へのアンケートを実施し、アンケートと社外取締役ミーティングにおける議論を通じ、取締役による自己評価に基づく実効性評価を実施いたしました。

### 評価結果等

取締役会は総じて十分に機能していると評価しました。2021年5月策定のグループ中期経営計画「JP ビジョン2025」の進捗状況をはじめ、当社の重要な経営課題については、取締役会で複数回に亘って議論を行い、各種取組に反映しております。また、部内犯罪等の不祥事件が発覚した際は速やかに取締役会へ報告しているほか、取締役の経営判断に資する重要な情報は速やかに取締役に提供する等、取締役会の監督機能は十分に機能したと考えております。

取締役会の議事については、昨年度から取締役会の審議

時間を従前より長く確保するとともに、従前からの取組として、定例的な報告事項は事前説明を行った上で、取締役会において議長が一括で報告する、といった議事運営の工夫を継続しており、いずれも議論の活性化に役立ったと評価しております。

今後の課題としては、社外取締役がその役割を發揮できるよう、メリハリの効いた議事運営、グループ経営に大きな影響を与える事項に関する審議の一層の充実と、当社の取締役に必要な知見を深めるための機会の確保、取締役会メンバーによる自由な意見交換の場の設定、などが挙げられます。

このような課題に対応するため、取締役会で議論する案件をより精査していくほか、会議資料の記載内容も、必要な情報を簡潔に記載する等、改善に努めてまいります。また、グループ経営に大きな影響を与える事項のフォローアップ(PDCAサイクル)、取締役向け勉強会の実施等に取り組んでまいりたいと考えております。

## 社外取締役の独立性基準

社外取締役10名は全員、日本郵政が定める「日本郵政株式会社独立役員指定基準」を充足しており、東京証券取引所の規

定する、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役であると判断し、独立役員として指定しております。

日本郵政株式会社独立役員指定基準	
<p>当社は、次のいずれにも該当しない社外取締役の中から、東京証券取引所の定める独立役員を指定する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>過去に当社グループの業務執行者であった者</li> <li>当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者等</li> <li>当社グループの主要な取引先である者またはその業務執行者等</li> <li>当社グループの会計監査人の社員、パートナーまたは従業員</li> <li>当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得、または得ていたコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者または過去に所属していた者)</li> <li>当社の主要株主(法人(国を除く。))である場合には、当該法人の業務執行者等</li> <li>当社が主要株主である法人の業務執行者等</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>当社グループの大口債権者またはその業務執行者等</li> <li>次に掲げる者(重要でない者を除く。)の配偶者または二親等内の親族                     <ol style="list-style-type: none"> <li>前記1から8までに掲げる者</li> <li>当社の子会社の業務執行者</li> </ol> </li> <li>当社グループの業務執行者等が社外役員に就任している当該他の会社の業務執行者等</li> <li>当社グループから多額の寄付を受けている者(当該寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者等またはそれに相当する者)</li> </ol> <p>※詳細については以下のウェブサイトをご覧ください。  <a href="https://www.japanpost.jp/group/governance/pdf/02_08.pdf">https://www.japanpost.jp/group/governance/pdf/02_08.pdf</a></p>

## 取締役の研鑽・社外取締役へのサポート体制

### 取締役の研鑽

日本郵政は、取締役に對し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、日本郵政グループ喫緊の課題等について議論する場を積極的に設けるなど、日本郵政グループの事業内容、課題、経営戦略等についての理解を深め、必要な知識を習得するための機会を設けております。

### 社外取締役へのサポート体制

日本郵政は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、社外

取締役に對して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明ならびに事前の検討時間及び取締役会における質疑時間の確保に配慮した運営体制を整備しております。また、取締役会における審議または報告プロセスの効率化、取締役会で決議された事項についての進捗状況の確認等、取締役会を効果的かつ効率的に実施するための運営支援ならびに社外取締役との連絡・調整等のため、取締役会事務局を設置しております。

- (4) 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
- (5) 社内取締役としての職務を遂行するにあたり健康上の支障がないこと

### 社外取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政の社外取締役候補者として指名することとしています。

- (1) 経営の監督機能を発揮するために必要な専門分野(企業経営、法務、財務・会計、人事・労務、IT等)に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を上げていること
- (2) 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
- (3) 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

## 取締役の選任方針

### 取締役候補者の規模・構成

指名委員会は、取締役会全体のバランスに配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を指名することとしています。取締役候補者の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立性を有する社外取締役候補者により構成することとしています。

### 社内取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政の社内取締役候補者として指名することとしています。

- (1) 日本郵政の業務に関し専門知識を有すること
- (2) 経営判断能力及び経営執行能力にすぐれていること
- (3) 指導力、決断力、先見性、企画力にすぐれていること

社外取締役の指名理由については、下記のとおりとなります。

氏名	取締役会
岡本 毅	岡本毅氏は、総合エネルギー企業である東京ガス株式会社において、代表取締役社長、取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2016年6月には当社の主要子会社である株式会社ゆうちょ銀行の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
肥塚 見春	肥塚見春氏は、国内外において百貨店業等を展開する株式会社高島屋において営業部門等の要職を経て、代表取締役専務等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2018年6月から2022年6月までの間、当社監査委員として執行役及び取締役の職務執行の監査に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
秋山 咲恵	秋山咲恵氏は、産業用検査ロボット製造企業である株式会社サキコーポレーションを創業し、代表取締役社長として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
貝阿彌 誠	貝阿彌誠氏は、東京地方裁判所所長を務めるなど長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
佐竹 彰	佐竹彰氏は、住友商事株式会社において事業部門、財務部門等の要職を経て、住友精密工業株式会社の代表取締役副社長執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2019年6月には主要子会社である株式会社かんぽ生命保険の社外取締役、監査委員に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った財務・会計等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
諏訪 貴子	諏訪貴子氏は、精密金属加工メーカーであるダイヤ精機株式会社の代表取締役として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2018年6月には主要子会社である日本郵便株式会社の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
伊藤 弥生	伊藤弥生氏は、長年にわたり、日本の大手の情報通信企業、物流企業等において経営企画やIT戦略に関する業務に携わってまいりました。その経歴を通じて培った物流業、IT分野等に関する豊富な経験・見識に基づき、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
大枝 宏之	大枝宏之氏は、国内最大手の製粉会社である株式会社日清製粉グループ本社及び日清製粉株式会社の代表取締役社長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
木村 美代子	木村美代子氏は、アスクル株式会社の創業メンバーの一人として事業を立ち上げ、同社の子会社であるアスマル株式会社の代表取締役社長、アスクル株式会社及び株式会社キングジムの取締役を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培ったマーケティング分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
進藤 孝生	進藤孝生氏は、日本を代表する大手鉄鋼企業である日本製鉄株式会社において、代表取締役社長、代表取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。

## 役員報酬制度

日本郵政の取締役及び執行役の報酬等につきましては、報酬委員会が以下のとおり「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を定めており、当該方針に則って報酬等の額を決定しております。

### 報酬体系

1. 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給します。
  2. 当社の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとします。
  3. 当社の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬(確定金額報酬)及び業績連動型の株式報酬を支給するものとし、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとします。
- また、当社の取締役または執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役または執行役員を兼職する場合は、当該取締役または執行役が主たる業務執行を行う会社においてその報酬を支給します。

### 業績連動型報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法

執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬については、執行役の職責に応じた基本ポイント及び職務の

遂行状況等に基づく個人評価ポイントに、当事業年度の会社業績(経営計画の達成状況等)に応じて変動する係数を乗じて、付与ポイントを算定しております。

執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取り組み状況等を個別に評価して決定しております。

会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものとして、財務指標である「親会社株主に帰属する連結当期純利益」、「連結経常利益率」、非財務指標である「中期経営計画「JP ビジョン2025」及び「お客さまの信頼回復に向けた約束」の進捗状況・実践状況」、「グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況」をその指標としております。

また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収(マルス)ができる制度を設けております。

なお、業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針は定めておりません。

会社業績に係る指標	目標	2022年度実績
親会社株主に帰属する連結当期純利益	400,000百万円以上	431,066百万円
連結経常利益率	6.560%以上	5.903%
中期経営計画「JP ビジョン2025」の進捗状況	共創プラットフォーム、DX、ガバナンス強化、ESG経営など各施策を着実に実施	
グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	グループのミスコンダクト事象等の把握・連携体制の構築、内部通報制度の利用促進などコンプライアンス体制を充実	

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く。)	—	—	—	—	—
執行役	571	529	42	—	26
社外役員	104	104	—	—	10

- (注) 1. 取締役と執行役の兼務者に対しては、取締役としての報酬等は支給しておりません。  
 2. 取締役3名は、主要な連結子会社の取締役及び執行役(員)を兼務しており、主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社取締役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る3名の報酬総額は117百万円となります。  
 3. 執行役26名は、主要な連結子会社の取締役または執行役(員)を兼務し、うち5名は主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社執行役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る5名の報酬総額は154百万円となります。  
 4. 業績連動報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、当社では原則として、毎年度事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。  
 5. 当社は、非金銭報酬等として執行役に対して本制度に基づき株式報酬を交付しております。当該株式報酬については業績連動報酬等に含めております。  
 6. 役員退職慰労金、役員賞与の支給はありません。

## 政策保有株式

### 政策保有株式の保有方針

1. 日本郵政は、業務提携の強化等純投資以外の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される上場企業の株式等(以下「政策保有株式」といいます。)を取得し保有することができるものとします。
2. 当社が保有する政策保有株式について、中長期的な経済合理性や将来の見通し等を勘案の上、その保有の狙い・合理性について取締役会において毎年度検証するとともに、検証の内容を開示します。
3. 政策保有株式の議決権行使について、その議案が当社の保有方針に適合するかどうかに加え、当該企業の効率的かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかどうかなどを個別に精査したうえで、議案への賛否を判断します。

### 政策保有株式の保有の合理性を検証する方法、取締役会等の検証内容結果

当社が保有する政策保有株式の検証にあたっては、中長期的な経済合理性や将来の見通し等を勘案の上、その保有の狙い・合理性について取締役会において毎年度検証するとともに、検証の内容を開示することとしております。

2023年4月の取締役会において、上記主旨に則り、検証した結果、当社の保有する政策保有株式2銘柄について、継続保有が適当であることを確認いたしました。

## 主な規制等

日本郵政グループは業務を行うにあたり、以下のような各種の法的規制等の適用を受けております。

### ①郵便法等に基づく規制

郵便法上、郵便約款や業務委託の認可制、全国一律料金制度といった、本事業特有の規制又は他の事業や他社とは異なる規制を受けております。

### ②銀行法及び保険業法に基づく規制

金融2社は、銀行法及び保険業法等に基づき、自己資本比率規制及びソルベンシー・マージン規制を含む金融業規制を受けており、銀行持株会社・保険主要株主である当社も、銀行持株会社としての連結自己資本比率規制を含む各種規制を受けております。

一方、日本郵便は、銀行法に基づき、ゆうちょ銀行を所属銀行とする銀行代理業者として、内閣総理大臣の承認を得ない限り、法令で定められた業務以外の業務を営むことができず、また、分別管理義務、銀行代理業務を行う際のお客さまへの説明義務、断定的判断の提供等の一定の禁止行為等の規制を受けております。また、保険業法に基づき、かんぽ生命を所属保険会社とする生命保険募集人として、お客さまに対する説明義務、虚偽説明等の一定の禁止行為等の規制を受けております。

### 当社グループが受けている主な許認可等

許認可等の名称	根拠条文	会社名	有効期限	許認可等の取消事由等
銀行持株会社の認可	銀行法第52条の17第1項	日本郵政株式会社	なし	同法第52条の34第1項
保険主要株主の認可	保険業法第271条の10第1項	日本郵政株式会社	なし	同法第271条の16第1項
銀行代理業の許可	銀行法第52条の36第1項	日本郵便株式会社	なし	同法第52条の56第1項
生命保険募集人の登録	保険業法第276条	日本郵便株式会社	なし	同法第307条第1項
銀行業の免許	銀行法第4条第1項	株式会社ゆうちょ銀行	なし	同法第26条第1項、第27条、第28条
生命保険業の免許	保険業法第3条第4項	株式会社かんぽ生命保険	なし	同法第132条第1項、第133条、第134条

③当社グループ固有に適用される規制等

当社及び日本郵便は、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法により、新規業務、株式の募集、取締役の選解任(当社のみ)、事業計画の策定等を行う場合には、総務大臣の認可(日本郵便の新規業務は届出)が必要とされております。金融2社は、郵政民営化法により、新規業務、合併、会社分割、事業の譲渡・譲受け等を行う場合には、内閣総理大臣および総務大臣の認可が必要とされているほか、ゆうちょ銀行においては銀行を、かんぽ生命においては保険会社等を子会社として保有することはできません。また、銀行業における預入限度額規制、生命保険業における加入限度額規制が課される等、同業他社とは異なる規制が課されております。

なお、かんぽ生命については、当社が株式の2分の1を処分した旨の総務大臣への届出を行ったため、上記業務について、認可は要しなくなったものの、内閣総理大臣及び総務大臣への届出は要するとともに、業務を行うに当たっては、他の生命保険会社との適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害することのないよう特に配慮しなければならないものとされております。

(参考) ゆうちょ銀行における預入限度額

ゆうちょ銀行は、郵政民営化法により、当座預金に相当する振替貯金を除き、原則として一の預金者から、受入れをすることができる預金等の額が制限されております。(法第107条、郵政民営化法施行令第2条)

イ. 通常貯金・・・1,300万円

ロ. 定期性貯金(定額貯金及び定期貯金等。郵政民営化前に預入した郵便貯金(郵政管理・支援機構に引き継がれたもの)を含み、ハ.を除く。)・・・1,300万円

ハ. 財形定額貯金、財形年金定額貯金、財形住宅定額貯金・・・あわせて550万円

(参考) かんぽ生命における加入限度額

かんぽ生命の保険契約については、郵政民営化法及び関連法令により、被保険者1人について加入できる保険金額などの限度(加入限度額)が定められております。(法第137条、郵政民営化法施行令第6条、第7条及び第8条)

なお、被保険者が郵政民営化前の簡易生命保険契約に加入している場合には、加入限度額は、以下の金額から簡易生命保険契約の保険金額等を差し引いた額となります。

イ. 基本契約の保険金額の加入限度額

i 被保険者が満15歳以下のとき 700万円

ii 被保険者が満16歳以上のとき 1,000万円  
(被保険者が満55歳以上の場合の特別養老保険の保険金額は、加入している普通定期保険及び普通定期保険(R04)とあわせて800万円)

ただし、被保険者が満20歳以上55歳以下の場合、一定の条件(加入後4年以上経過した保険契約がある場合など)のもとに、累計で2,000万円まで。なお、特定養老保険については、年齢にかかわらず500万円まで。

ロ. 年金額(介護割増年金額を除きます。)の加入限度額

年額90万円(初年度の基本年金額)(夫婦年金保険及び夫婦年金保険付夫婦保険の配偶者である被保険者に係る額を除きます。)

ハ. 特約保険金額の加入限度額

i 疾病にかかったこと、傷害を受けたことまたは疾病にかかったことを原因とする人の状態、傷害を受けたことを直接の原因とする死亡及びこれらに類するものに対する保障・・・あわせて1,000万円

ii 上記に掲げるものに関し、治療を受けたことに対する保障・・・1,000万円

(注) 上記の法令で定める加入限度額以外にも、基本契約の保険種類等により付加できる特約の保険金額に一定の制限があります。

二. 払込保険料総額の加入限度額

財形積立貯蓄保険及び財形住宅貯蓄保険・・・あわせて550万円(財形商品については、他に、関連法令による払込保険料総額等の制限があります。)

④WTO(World Trade Organization:世界貿易機関)による政府調達ルール

公社を承継した機関として、当社、日本郵便及び金融2社が政府調達協定その他の国際協定の適用を受ける物品等を調達する場合には、国際協定に定める手続の遵守が求められます。

## 取締役の紹介

**増田 寛也** まさだ ひろや

持株数 一株  
取締役在任年数 3年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
指名委員会への出席状況 2/2回(100%)  
報酬委員会への出席状況 4/4回(100%)

取締役兼代表執行役社長  
指名委員 報酬委員

**重要な兼職の状況**  
日本郵便(株)取締役、(株)ゆうちょ銀行取締役、(株)かんぽ生命保険取締役

**略歴**  
1977年4月 建設省入省 1994年7月 同省建設経済局建設業課紛争調整官  
1995年4月 岩手県知事 2007年8月 総務大臣 内閣府特命担当大臣  
2009年4月 (株)野村総合研究所顧問 東京大学公共政策大学院客員教授  
2020年1月 日本郵政(株)代表執行役社長 2020年6月 同社取締役兼代表執行役社長(現任) 日本郵便(株)取締役(現任)、(株)ゆうちょ銀行取締役(現任)、(株)かんぽ生命保険取締役(現任)

**飯塚 厚** いづか あつし

持株数 一株

取締役兼  
代表執行役副社長

**重要な兼職の状況**  
(株)トーエネック社外取締役

**略歴**  
1983年4月 大蔵省入省 2011年7月 同理財局次長 2012年12月 内閣官房  
日本経済再生総合事務局次長 2014年7月 財務省理財局次長 2015年7月  
東海財務局長 2016年6月 国税庁次長 2017年7月 財務省関税局長  
2018年11月 SOMPOホールディングス(株)顧問 2019年1月 損保ジャパン  
日本興亜総合研究所(株)(現SOMPOインスティテュート・プラス(株))理事長  
2020年6月 日本郵政(株)専務執行役(～2021年6月) 2021年4月 日本郵便(株)  
専務執行役員 2021年6月 日本郵政(株)代表執行役副社長 2023年6月  
同社取締役兼代表執行役副社長(現任)

**池田 憲人** いけだ のりと

持株数 3,600株  
取締役在任年数 7年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)

取締役

**重要な兼職の状況**  
(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

**略歴**  
1996年6月 (株)横浜銀行取締役 2001年4月 同社代表取締役 2003年6  
月 同社取締役 横浜キャピタル(株)代表取締役会長 2003年12月 (株)足利  
銀行頭取(代表取締役) 2004年6月 同社頭取(代表執行役) 2008年9月  
A.T.カーニー特別顧問 2012年2月 (株)東日本大震災事業者再生支援機構  
代表取締役社長 2016年4月 (株)ゆうちょ銀行代表執行役社長 2016年6  
月 同社取締役兼代表執行役社長(現任) 日本郵政(株)取締役(現任)

**千田 哲也** せんだ てつや

持株数 5,200株  
取締役在任年数 3年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)

取締役

**重要な兼職の状況**  
日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長

**略歴**  
1984年4月 郵政省入省 2011年7月 (株)かんぽ生命保険執行役経営企画  
部長 2013年6月 日本郵政(株)常務執行役(～2017年6月) 2013年7月  
(株)かんぽ生命保険常務執行役 2016年6月 同社専務執行役 2017年11月  
日本郵政(株)専務執行役 2019年4月 (株)かんぽ生命保険代表執行役副社長  
(～2020年1月) 2019年8月 日本郵政(株)常務執行役(～2020年6月)  
2020年1月 (株)かんぽ生命保険代表執行役社長 2020年6月 同社取締役  
兼代表執行役社長 日本郵政(株)取締役(現任) 2023年6月 日本郵便(株)代表  
取締役社長兼執行役員社長(現任)

**谷垣 邦夫** たにがき くに お

持株数 17,900株

取締役

**重要な兼職の状況**  
(株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長

**略歴**  
1984年4月 郵政省入省 2006年1月 日本郵政(株)部長(実施計画担当)  
2007年10月 同社総務・人事部長 2008年6月 同社執行役経営企画部長  
2009年6月 同社常務執行役経営企画部長 2013年1月 同社専務執行役  
2016年6月 (株)かんぽ生命保険執行役副社長 2017年1月 日本郵便(株)  
執行役員副社長 2019年4月 日本郵政(株)専務執行役 2021年11月 (株)  
ゆうちょ銀行執行役副社長 2023年6月 (株)かんぽ生命保険取締役兼代表  
執行役社長(現任) 日本郵政(株)取締役(現任)

**岡本 毅** おかもと つよし

持株数 5,600株  
取締役在任年数 5年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
指名委員会への出席状況 2/2回(100%)  
報酬委員会への出席状況 4/4回(100%)

社外取締役  
指名委員長

**重要な兼職の状況**  
東京ガス(株)名誉顧問、旭化成(株)社外取締役、三菱地所(株)社外取締役

**略歴**  
2002年6月 東京ガス(株)執行役員 2004年4月 同社常務執行役員 2004年  
6月 同社取締役常務執行役員 2007年4月 同社代表取締役副社長執行役員  
2010年4月 同社代表取締役社長執行役員 2014年4月 同社取締役会長  
2016年6月 (株)ゆうちょ銀行社外取締役 2018年4月 東京ガス(株)取締役  
相談役 2018年6月 日本郵政(株)取締役(現任) 2018年7月 東京ガス  
(株)相談役 2023年7月 同社名誉顧問(現任)

**肥塚 見春** こえづか みはる

持株数 5,500株  
取締役在任年数 5年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
監査委員会への出席状況 5/5回(100%)

社外取締役  
報酬委員長

**重要な兼職の状況**  
南海電気鉄道(株)社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役

**略歴**  
2007年5月 (株)高島屋執行役員 2009年3月 同社上席執行役員 2010年  
2月 (株)岡山高島屋代表取締役社長 2013年5月 (株)高島屋取締役  
2013年9月 同社代表取締役専務(株)岡山高島屋取締役 2016年3月 (株)  
高島屋取締役 2016年5月 同社顧問 2016年10月 Dear Mayuko(株)代  
表取締役社長 2018年3月 同社顧問 2018年6月 日本郵政(株)取締役(現  
任) 2020年3月 (株)高島屋参与

**秋山 咲恵** あきやま さきえ

持株数 1,600株  
取締役在任年数 4年  
取締役会への出席状況 11/12回(91.7%)

社外取締役

**重要な兼職の状況**  
(株)サキコーポレーション(顧問)、ソニーグループ(株)社外取締役、オリックス(株)社外取締役、三菱商事(株)社外取締役

**略歴**  
1994年4月 (株)サキコーポレーション設立 代表取締役社長 2018年9月  
同社ファウンダー(顧問)(現任) 2019年6月 日本郵政(株)取締役(現任)

**貝阿彌 誠** かい あ み まこと

持株数 一株  
取締役在任年数 3年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
監査委員会への出席状況 20/20回(100%)

社外取締役  
監査委員

**重要な兼職の状況**  
弁護士、セーレン(株)社外監査役、東急不動産ホールディングス(株)社外取締役

**略歴**  
1978年4月 裁判官任官 2000年4月 東京地方裁判所部総括判事 2007年  
7月 法務省大臣官房訟務総括審議官 2009年7月 東京高等裁判所判事  
2009年12月 和歌山地方・家庭裁判所所長 2011年1月 長野地方・家庭裁判  
所所長 2012年11月 東京高等裁判所部総括判事 2014年7月 東京家庭裁  
判所所長 2015年6月 東京地方裁判所所長 2017年2月 弁護士登録(現  
職) 2018年9月 大手町法律事務所所長(現任) 2020年6月 日本郵政(株)  
取締役(現任)

**佐竹 彰** さ たけ あきら

持株数 一株  
取締役在任年数 3年  
取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
監査委員会への出席状況 20/20回(100%)

社外取締役  
監査委員長

**重要な兼職の状況**  
なし

**略歴**  
1979年4月 住友商事(株)入社 2011年4月 同社執行役員資源・化学品事業  
部門資源・化学品総括部長 2013年4月 同社常務執行役員財務部長 2016  
年4月 同社専務執行役員 2017年6月 住友精密工業(株)取締役専務執行役  
員 2018年6月 同社代表取締役副社長執行役員 2019年4月 住友商事  
(株)顧問 2019年6月 (株)かんぽ生命保険社外取締役  
2020年6月 日本郵政(株)取締役(現任)

**諏訪 貴子** すわ たかこ

持株数 一株  
取締役在任年数 1年  
取締役会への出席状況 10/10回(100%)  
監査委員会への出席状況 2/2回(100%)

社外取締役  
監査委員

**重要な兼職の状況**  
ダイヤ精機(株)代表取締役

**略歴**  
1995年10月 (株)ユニシアジェックス(現 日立Astemo(株))入社 2004年4月  
ダイヤ精機(株)代表取締役(現任) 2018年6月 日本郵便(株)社外取締役  
2022年6月 日本郵政(株)取締役(現任)

**伊藤 弥生** いとう やよい

持株数 一株

社外取締役  
監査委員

**重要な兼職の状況**  
(株)カナデン社外取締役、三井住建道路(株)社外取締役、西松建設(株)社外取締役監査等委員

**略歴**  
1986年4月 日本電信電話(株)入社 1988年7月 エヌ・ティ・ティ・データ通信(株)  
(現(株)エヌ・ティ・ティ・データ)入社 2008年4月 同社公共システム事業本部  
ビジネス企画推進室長 2016年4月 日本マイクロソフト(株)エンタープライズ  
パートナー営業統括本部シニアビジネスデベロプメントマネージャー 2017年2月  
ヤマトホールディングス(株)デジタルイノベーション推進室推進部長 2018年6月  
同社IT戦略担当戦略部長 2019年5月 ユニシホールディングス(株)常務執行役員  
2020年11月 SGシステム(株)入社 2021年4月 同社執行役員 2023年6月  
日本郵政(株)取締役(現任)

**大枝 宏之** おおえだ ひろし

持株数 一株

社外取締役  
報酬委員

**重要な兼職の状況**  
(株)日清製粉グループ本社特別顧問、(株)荏原製作所社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役、(公財)一橋大学後援会理事長

**略歴**  
1980年4月 日清製粉(株)(現(株)日清製粉グループ本社)入社 2008年6月  
(株)日清製粉グループ本社執行役員 日清製粉(株)常務取締役業務本部長  
2009年6月 (株)日清製粉グループ本社取締役 2010年6月 日清製粉(株)  
専務取締役業務本部長 2011年4月 (株)日清製粉グループ本社取締役社長  
2012年4月 日清製粉(株)取締役社長兼任 2015年4月 日清製粉(株)取締役  
会長兼任 2017年4月 (株)日清製粉グループ本社取締役相談役 2017年6月  
同社特別顧問(現任)(株)製粉会館取締役社長 2023年6月 日本郵政(株)  
取締役(現任)

**木村 美代子** きむら みよこ

持株数 一株

社外取締役

**重要な兼職の状況**  
(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長、アサヒホールディングス(株)社外取締役監査等委員

**略歴**  
1988年4月 プラス(株)入社 1999年5月 アスクル(株)入社 2010年2月  
アスマル(株)代表取締役社長 2017年8月 アスクル(株)取締役CMO(チーフ・  
マーケティング・オフィサー)執行役員 B to Cカンパニー ライフクリエイション  
本部長兼パリュウ・クリエーション・センター本部長 2020年3月 同社取締役  
マーチャンダイジング本部管掌CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行  
役員 2021年5月 同社取締役 ブランディング、デザインおよびサプライヤー  
リレーション担当 2022年9月 (株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長  
(現任) 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)

**進藤 孝生** しんどう こうせい

持株数 10,000株

社外取締役  
指名委員

**重要な兼職の状況**  
日本製鉄(株)代表取締役会長、東京海上ホールディングス(株)社外取締役、(株)日本政策投資銀行社外取締役

**略歴**  
1973年4月 新日本製鐵(株)(現日本製鉄(株))入社 2005年6月 同社取締  
役経営企画部長 2006年6月 同社執行役員経営企画部長 2007年4月 同  
社執行役員総務部長 2009年4月 同社副社長執行役員 2009年6月 同社  
代表取締役副社長 2012年10月 新日鐵住金(株)(現日本製鉄(株))代表  
取締役副社長 2014年4月 同社代表取締役社長 2019年4月 同社代表取締  
役会長(現任) 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)

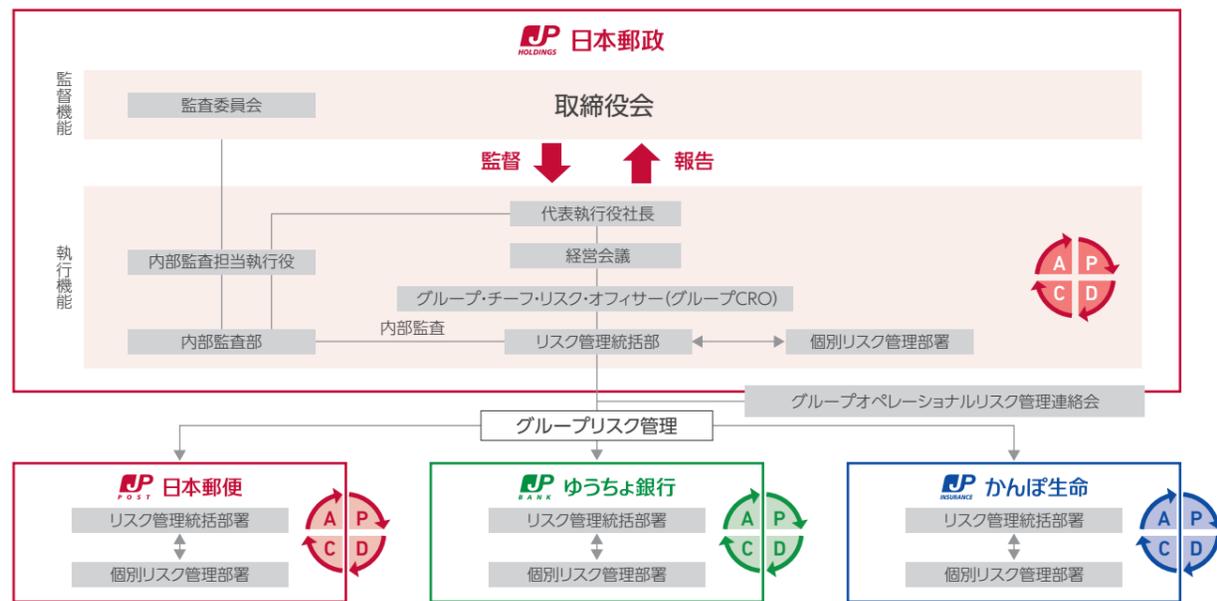
## 日本郵政グループのリスク管理

日本郵政グループでは、グループ協定等にグループ各社の管理対象リスクや日本郵政への報告事項等リスク管理に係る基本事項を定め、日本郵政がグループのリスク管理状況や改善状況をモニタリングするなどにより、グループ全体のリスク管理を行っています。

日本郵政では、グループガバナンス強化のためグループのリスク管理統括責任者として、執行役の中から「グループ・チーフ・リスク・オフィサー(グループCRO)」を選任し、グループCROは、グループのリスク管理状況・取り組みについて取締役会等への報告等を行い、取締役等から監督を受けています。また、グループ各社のリスク管理担当役員をメンバーとする「グループオペレーショナルリスク管理連絡会」等を通じグループ各社のリスク管理の向上に向けた情報共有・協議等を実施しています。

なお、グループ各社は自社のリスク管理を統括する部署を定め、自ら主体的に自社の事業特性に応じたリスクの特定、評価、制御、モニタリング等のリスク管理を行うとともに、日本郵政に対し必要事項を報告する等のリスク管理態勢を整備しています。

### 日本郵政グループのリスク管理態勢

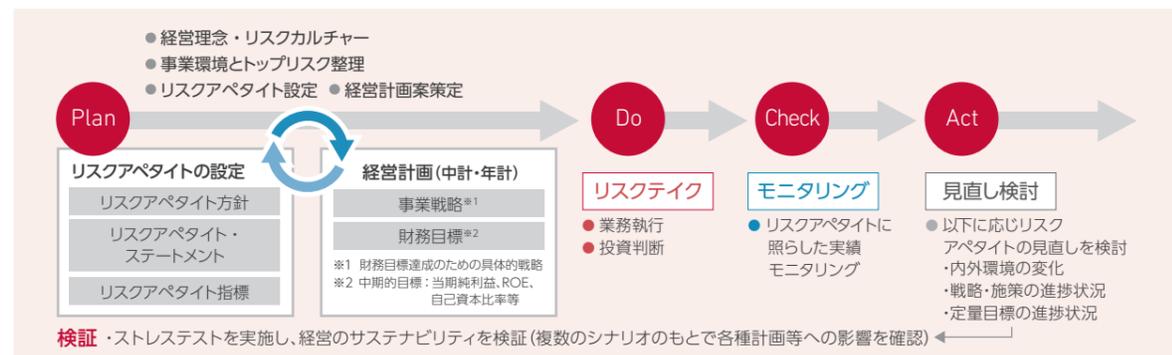


### リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

日本郵政グループでは、収益拡大のために取るあるいは許容するリスクの種類と量(リスクアペタイト)を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組みとして、2021年度より「リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)」を導入しました。

日本郵政グループは、本枠組みを活用し、経営層が経営計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターンの上昇、アカウンタビリティの確保を通じて企業価値向上を目指します。

### RAFの運営プロセス



### 事業別リスクアペタイトの基本的考え方

#### 金融事業(ゆうちょ銀行・かんぽ生命)

ALM・運用業務・保険引受で適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、財務の健全性を維持しつつ、収益の確保を目指します。

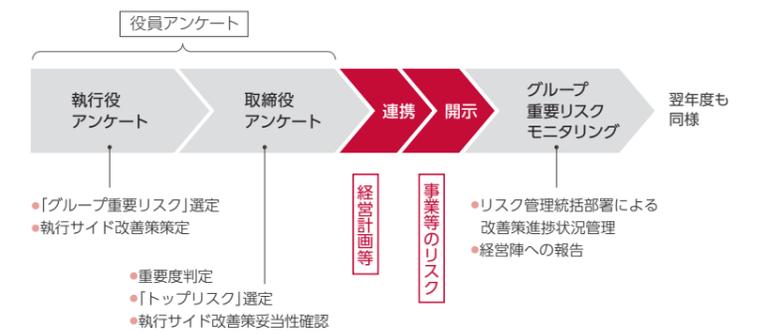
#### 非金融事業(日本郵政・日本郵便)

郵便・物流事業、不動産事業及び新規事業において、金融事業及び既存事業を除く資本の範囲内で、適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、財務の健全性を維持しつつ、新たな収益の確保を目指します。

### グループ重要リスクの管理

日本郵政は、外部環境の変化や事業戦略等を踏まえ、毎年、日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク(グループ重要リスク)の見直しを行っています。具体的なリスクの特定、評価については、取締役及び執行役へのアンケート(役員アンケート)を通じて行い、改善策の策定、取り組み状況のモニタリング等を経営陣が行うPDCAサイクルを回しています。

また、グループ重要リスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」として開示しています。

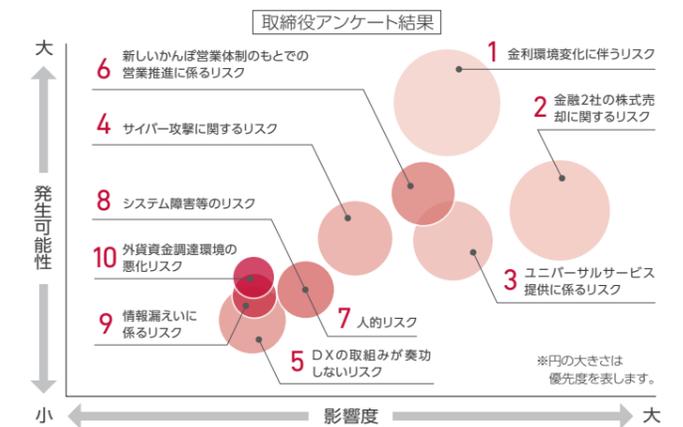


### トップリスク

日本郵政では、取締役等にアンケートを実施して、「経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク」を把握し、その結果、発生可能性と影響度の観点からリスクの重要度を評価して、上位に位置付けられるリスクを「トップリスク」と定めています。

日本郵政は、トップリスクの管理状況、改善策等をグループ会社と連携してモニタリングしています。また、トップリスクをRAFや経営計画策定の議論に活用しています。

※ここに掲載している事業等のリスクは、本レポート発行時点における主な事項を例示したもので、これらに限定されるものではありません。詳細は有価証券報告書をご覧ください。  
<https://www.japanpost.jp/ir/library/security/>



### 2023年度のトップリスクと主な想定シナリオ(当社経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク)

順位	トップリスク	主な想定シナリオ
1	金利環境変化に伴うリスク	金利変動に対して金融2社のALM戦略が対応できないこと、貯金等の流出・預替え、及び保有債券の価格下落等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
2	金融2社の株式売却に関するリスク	金融2社株式の売却で損失が発生する、金融2社に代わる収益源を確保できない、あるいは、子会社の株式保有比率が低下してグループ体系的な業務運営が難しくなることにより顧客離れ・ブランド力が低下し、当社グループの収益が大幅に低下する。
3	ユニバーサルサービス提供に係るリスク	ユニバーサルサービス提供とコスト削減を両立できないことや、不採算事業の見直しができず、競争力・効率性が低下し、当社グループの収益が大幅に減少する。
4	サイバー攻撃に関するリスク	サイバー攻撃や各種サービスの不正利用に起因して、あるいは、サービス復旧の遅延により当社グループの事業が長期間に亘り停止もしくは制約を受けることにより、事業継続に重大な影響が生じる。
5	DXの取組みが奏功しないリスク	グループ全体のDX推進が奏功しない場合や事業環境の変化に適切に対応できない場合、競争力・効率性が低下し、当社グループの収益が大幅に減少する。
6	新しいかんぽ営業体制のもとでの営業推進に係るリスク	新しいかんぽ営業体制のもとでの営業推進に係る施策が奏功せず、新契約獲得が低迷し続ける、営業体制が非効率化するなどして、当社グループの収益が大幅に減少する。
7	人的リスク	各種業務に従事する人材のほか、IT等の専門人材が確保ができない、また、人事労務上の問題発生により、働きがいのある職場環境を提供できないことにより人材の流出・不足や人件費の増加を招き、競争力を失い、当社グループの収益が大幅に減少する。
8	システム障害等のリスク	システム更新の不備やシステムの瑕疵、老朽化等に起因したシステム障害により、業務の停止・混乱が発生する。また、システム障害発生後にサービス復旧が遅延することにより、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
9	情報漏えいに係るリスク	郵便局データの適切な管理対応等、データガバナンスの取組みの停滞、社員による意図的な情報漏えい等によりレピュテーションリスクが顕在化し企業価値を毀損する。
10	外貨資金調達環境の悪化リスク	金融2社の海外投資において、金融市場の混乱に伴う市場流動性の悪化時には、外貨調達コストが大きく上昇することにより、当社グループの収益が大幅に減少する。

## 日本郵政グループのコンプライアンス

日本郵政グループは、コンプライアンス推進が経営の最重要課題のひとつであると認識し、お客さまをはじめステークホルダーや地域・社会から信頼され、グループの経営理念の実現と持続的成長の基礎となる経営基盤を強固なものとし、企業価値の向上を図るべく、コンプライアンス経営を推進しています。

グループ各社では、事業の公共的特性に配慮した実効性のあるコンプライアンス態勢を整備し、リスクベース・アプローチによるコンプライアンス・リスク管理の高度化等により、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう努めています。

また、グループコンプライアンス委員会を定期的に開催するなど、グループコンプライアンス機能を強化するとともに、グループのコンプライアンス経営の推進状況等を適切に開示し、透明性を確保します。

### グループのコンプライアンス態勢

グループ各社のコンプライアンス部門がコンプライアンス推進を統括する態勢を整備し、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス統括部署を設け、コンプライアンス推進の企画立案・管理等を行っています。コンプライアンス推進の方針や対応等については、経営会議の諮問機関として設置したコンプライアンス委員会において審議し、重要事項は、コンプライアンス担当役員が経営会議、取締役会等に報告しています。

また、グループコンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンスに関する課題や取組状況等の共有・協議等を通じて、グループコンプライアンスを推進し、リスクベース・アプローチによるグループのコンプライアンス・リスク管理の高度化に努めています。

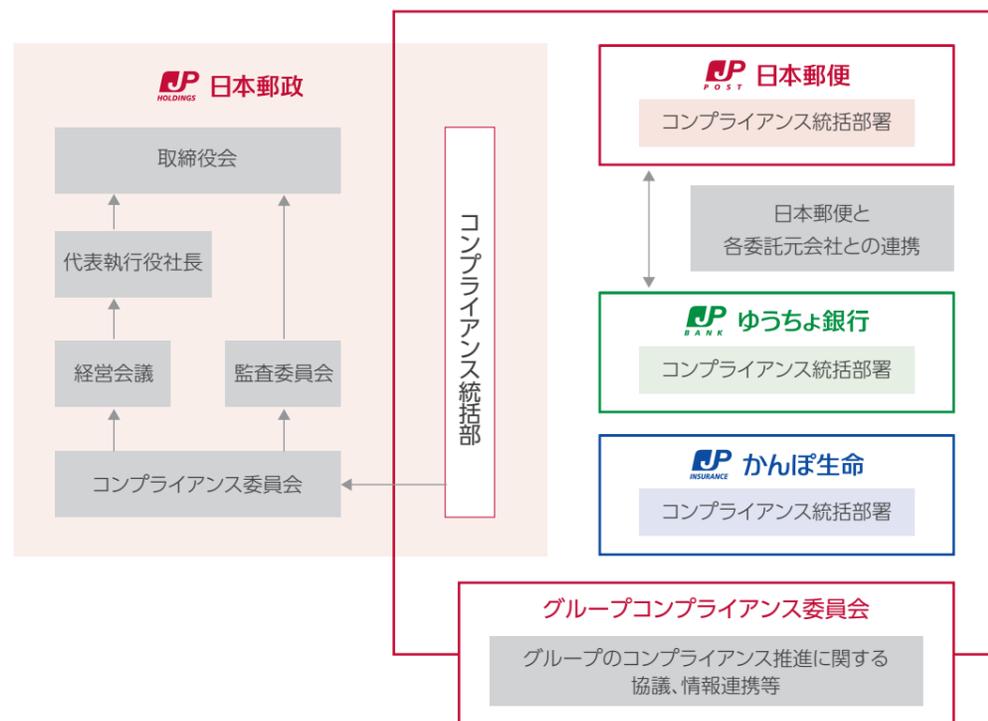
### グループ各社のコンプライアンス態勢

グループ各社は、以下のとおり、コンプライアンス態勢を構築し、コンプライアンスを推進しています。

#### コンプライアンス・ラインの整備

グループ各社では、業務推進部門から独立したコンプライアンス統括部署を設けるとともに、コンプライアンスの推進を担う「コンプライアンス・オフィサー」を、本社各部署や支社・郵便局・支店などにコンプライアンスの推進に責任を持つ「コンプライアンス責任者」を配置することにより、コンプライアンス・ラインを整備しています。

### 日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



### コンプライアンス違反への対応

グループ各社では、コンプライアンス違反を疑わせる情報等を把握した場合、主にコンプライアンス部門において速やかに調査を行っています。調査では、コンプライアンス違反事実の有無や発生原因等を解明し、これらの内容に応じた再発防止策を講じています。さらに、必要に応じて、コンプライアンス・リスクの低減措置等の実施やコンプライアンス態勢の見直し等により、お客さま本位の業務運営を徹底します。

### 内部通報制度等の改善と適正な運用

グループ各社は、コンプライアンス違反等の早期発見と対応を行うため、内部通報窓口を各社のコンプライアンス統括部署及び社外の法律事務所に設けるほか、金融営業専用の通報窓口を社外に設置しています。

グループ各社の内部通報制度については、2020年度以降、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との基本認識のもと、社員がより安心して積極的に声を寄せられるよう、抜本的な改善に取り組んでいます。

グループの基本認識を浸透させるため、トップメッセージを繰り返し発信し、通報情報の共有範囲の厳格化など通報者保護の徹底を図るとともに、各種通報・相談を一元的に受け付け、窓口担当者としてセキュアにやり取りができるポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入し、通報の受付から調査、対応結果の報告などすべての過程を外部の弁護士などからなる「外部専門チーム」が行う仕組みを設け、運用しています。

制度の利用により寄せられた社員の声を、個別事案の是正等にとどまらず、通報者等の秘密保持を図りながら、潜在的なリスク等の早期検知、業務・手続や職場環境等の改善に活用し、組織の自浄作用を発揮します。

今後、制度利用等について公正・中立な第三者機関による不服審査制度を導入し、内部通報制度の適正な運用を確保し、更なる改善に努めます。

### コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

グループ各社では、毎年度、コンプライアンス・プログラムを策定し、重点的に推進すべきコンプライアンス項目を定め、その項目ごとに責任部署を定めて取り組んでいます。

コンプライアンス統括部署は責任部署のコンプライアンス推進を統括し、一元的に推進状況を管理しています。

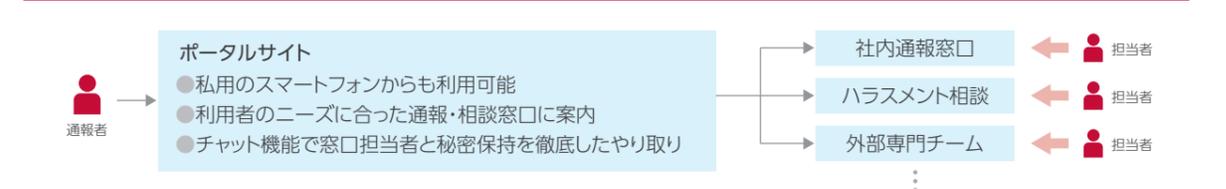
### コンプライアンス・マニュアル等の作成・配布、コンプライアンス研修の実施

グループ各社では、コンプライアンス・マニュアルやコンプライアンス・ハンドブックを作成・配布し、役員・社員への研修に活用するとともに、コンプライアンス項目に関する各種研修を実施することにより、法令等の理解促進とコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

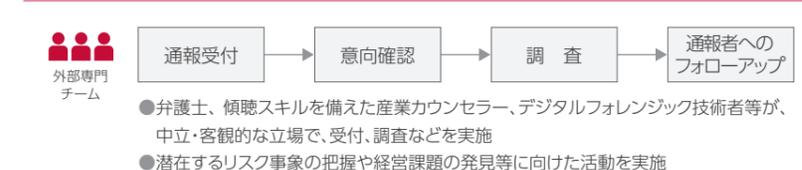
### マネー・ローndリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

当社グループは、マネー・ローndリング、テロ資金供与及び拡散金融の防止に向けた国際的な要請を踏まえ、「マネー・ローndリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に係るグループ方針」を改定し、運用するなど、マネー・ローndリング、テロ資金供与及び拡散金融対策を重点課題と位置づけ、経営陣の主導的な関与の下、グループの推進態勢を強化しています。グループ各社では、事業の特性等を踏まえ、リスクベース・アプローチに基づくマネー・ローndリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に取り組んでいます。

### ワンストップ相談・通報プラットフォーム



### 外部専門チーム



### 社員の声の活用

●内部通報として寄せられた社員の声を、潜在的なリスク等の早期検知、業務・手続や職場環境等の改善に活用

## 日本郵政グループのITガバナンス

IT技術の革新と広がり、企業価値を大きく左右する要素となるとともに、経営上の大きなリスクとして認識されています。日本郵政グループでは、こうした環境に適切に対応するために、実効性の高いITガバナンス体制を確立しています。

### グループのITガバナンス態勢

日本郵政グループでは、ITガバナンス態勢を構築・整備するための基本的事項を、日本郵政グループ協定等で定めています。

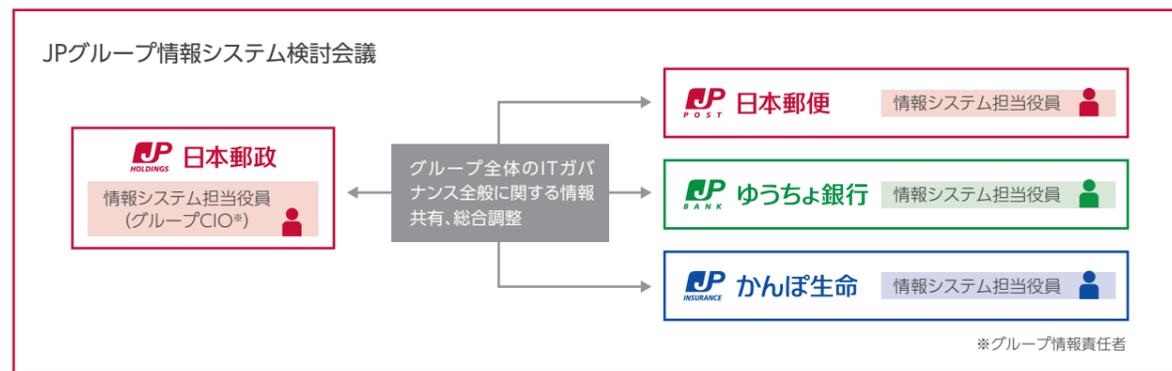
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

### 実効性のあるITガバナンスの実施

日本郵政グループでは、グループ全体のITガバナンス全般に関する情報共有、総合調整を目的として、グループ各社のCIO等を構成員とするJPグループ情報システム検討会議を設置し、主に下の検討事項及び報告事項を議案として、実効性のあるITガバナンスを実施しています。

- ・ JPグループ全体のITガバナンスに関する方針・方策の検討
- ・ 主要な情報システム開発についての方向性検討や影響確認、開発スケジュールの調整
- ・ グループ全体及びグループ4社のITガバナンス活動状況
- ・ 主要な情報システムの運用状況の報告・情報共有
- ・ その他、検討会議メンバーが必要と認める事項

日本郵政グループにおけるITガバナンスの体制図



### グループ経営を支えるIT戦略

日本郵政グループでは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、以下の3つのIT戦略を掲げ、グループ一体となったデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を支えます。

#### 新たな価値創造に向けたデジタルトランスフォーメーションの推進

- ー リアルとデジタルの融合により、お客さまに対する新たな価値を提供
- ー 共創プラットフォームにより、お客さま本位の良質なサービスを提供

#### 変化する事業環境に俊敏に対応するIT基盤の提供

- ー 先端技術や社会環境を踏まえた働きやすい職場づくりと生産性の向上を推進
- ー システム構成の最適化を進め、柔軟に対応可能な新たなIT基盤を構築

#### 日本郵政グループの信頼回復に向けたITの推進

- ー グループ横断的なデータ活用を通じてコンプライアンス遵守をサポート
- ー セキュリティ水準の高度化により各種サービス提供やデジタル化推進の安心・安全を確保

## 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

サイバー攻撃が日々高度化・巧妙化していることに鑑み、日本郵政グループではサイバー攻撃の脅威を重大なリスクとして捉え、リスクに対応できる態勢を整備しています。

サイバー攻撃等に起因する情報の流出・紛失などの被害から、重要な情報を守り、安全に管理することに取り組んでいます。

### グループサイバーセキュリティ体制

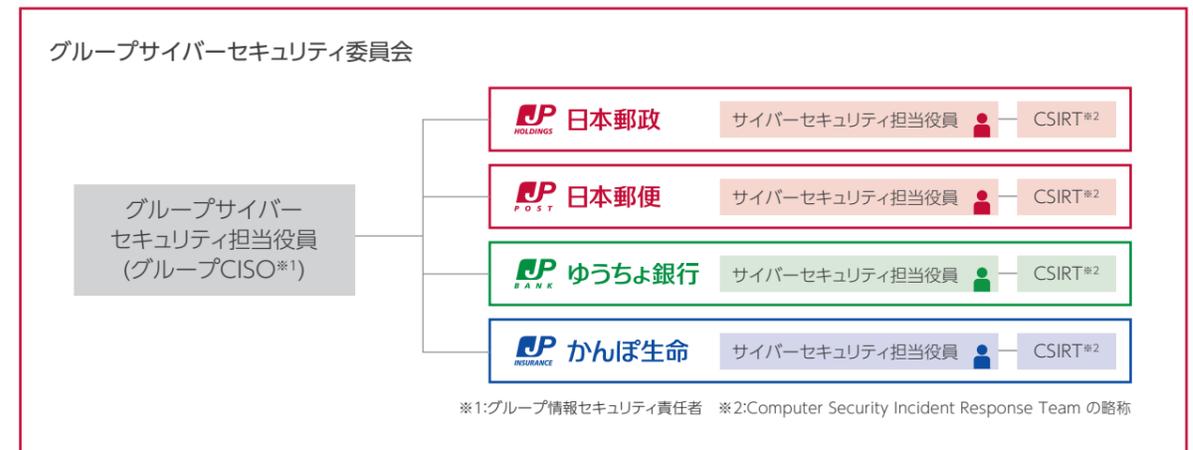
持株会社である日本郵政のガバナンスのもとで、グループのサイバーセキュリティ管理態勢の整備を行っています。

日本郵政グループ主要4社のサイバーセキュリティ担当役員から構成されるグループサイバーセキュリティ委員会を設置し、グループのサイバーセキュリティ戦略策定のほか、グループ各社のサイバーセキュリティ対策

の取り組み状況の把握・高度化を行っています。

日本郵政のサイバーセキュリティ担当役員が、グループのサイバーセキュリティに関し、グループガバナンスを統括する体制としています。

サイバーセキュリティの取り組み状況について、定期的に経営に報告しています。



### 日本郵政のサイバーセキュリティ対策の取り組み

多層防御	社外からのマルウェア攻撃や内部からの不正な情報持ち出しのリスクを低減するため、不正アクセスや不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入し、多段階の対策(多層防御)を行っています。防御の有効性について、第三者による評価を定期的に行っています。
インシデント対応体制	CSIRTを中心とした対応体制を整備しており、サイバー攻撃などが発生した時に原因の把握を迅速に行い、被害を最小化すると同時に、経営に対し迅速に報告します。平時よりセキュリティ・インシデントを想定した対応訓練を実施しており、インシデント対応体制が有効に機能するか点検するとともに、CSIRT要員ほか社員のインシデント対応能力向上に努めています。
教育・訓練	役員・社員を対象にサイバーセキュリティに関する教育・訓練を行っており、役員・社員のセキュリティ意識向上に努めています。
外部連携	JPCERT/CC、日本CSIRT協議会、警視庁等の外部組織と連携して攻撃情報や対策動向の共有等を行っており、日々高度化するサイバー攻撃に迅速に対応できるよう努めています。

## 日本郵政グループの内部監査

日本郵政グループでは、業務の健全かつ適切な運営を確保し、お客さまの信頼に応えるため、グループ各社において実効性のある内部監査態勢を整備しています。特に、かんぽ商品の募集に係る問題を踏まえ、日本郵政による郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施や、グループ内部監査連絡会議等の充実を図っています。

### グループの内部監査態勢

日本郵政グループでは、2022年9月に、グループ各社が実施する内部監査の基本的な考え方を示した「グループ内部監査基本方針」を制定いたしました。

グループ各社は、この基本方針に基づき、それぞれが行う事業の特性、リスクの種類と程度に対応した実効性のある内部監査態勢を整備しています。

また、グループ協定等に基づき、持株会社である日本郵政の内部監査部門は、グループ全体の内部監査態勢向上の観点から、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の内部監査部門に対して、監査規程、監査計画、内部監査態勢の評価・検証と指導・助言を行っているほか、必要な場合には、改善のための勧告、直接監査などを行うこととしています。

### グループ各社の内部監査態勢

#### 各社の内部監査態勢の概要

グループ各社では、業務を担当する部門から独立した組織として内部監査部門を設置し、経営活動の実行状況や相互けん制機能が機能しているかといった内部管理態勢を検証しています。

#### 内部監査結果の報告と業務改善

グループ各社の内部監査部門は、内部監査の結果を業務執行部門に通知するとともに、取締役会、代表執行役、監査委員会、監査役会などに報告しています。

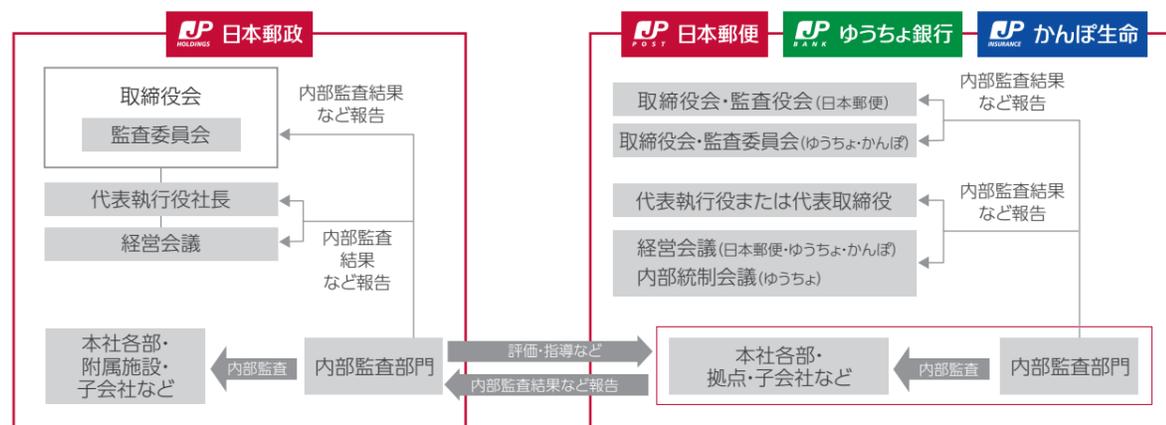
また、各社の内部監査部門は、監査指摘事項の是正改善状況を定期的に取りまとめて、代表執行役などに報告し、各社における業務改善が確実に図られるように努めています。

#### 実効性のある内部監査の実施

グループ各社の内部監査部門は、内部監査の対象となる拠点・部署、あるいは業務が有するリスクの種類と程度を評価し、それに応じて監査の頻度や監査項目などを定める「リスクベースの内部監査」を行うなど、内部監査の実施にあたっては、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に則り監査を行っています。

また、日常的に各種会議への出席、内部管理資料の収集などのオフサイト・モニタリング活動を行うほか、社内外のセミナー等を通じて監査法人や専門家の知見を取り入れるなど、監査品質向上に取り組み、効率的で実効性のある内部監査の実施に努めています。

加えて、内部監査の品質向上のため、内部監査員へのサーベイや、監査委員会・監査役会による内部監査機能の整備・運用状況の評価を活用しています。



## 運輸安全への取り組み

日本郵便は、経営トップ自ら安全衛生の確保が事業経営の根幹であることを深く認識し、社員が安心して働ける健全な職場の実現に向け、一丸となって取り組んでいます。

「安全衛生に関するマネジメント体制の維持・改善・向上」、「法令及び社内規程の遵守」、「集配、渉外活動中及び局内作業の安全衛生確保に向けた取り組み強化」、「安全衛生確保に関する全社員に対する教育の実施及び効果検証・改善」の四つを安全衛生に関する基本方針として掲げています。

### 運輸安全への取り組み

#### 車両を運転する社員への安全教育

郵便局を出発する前に、日頃、通行している道路や交差点の写真等を使用して、どのような危険が潜んでいるかをイメージする「危険予知トレーニング（SKYT）」を行って危険感受性を高めています。

また、乗務する車両に応じて、二輪車は積載荷量に応じたバランス感覚を得るために一定の幅の板の上を真っ直ぐに走行する訓練、四輪車は車両感覚を得るために車両の幅に引かれた二本線に沿って走行、停止する訓練を毎日実施しています。

さらに、四輪車には、ドライブレコーダーを装備し、二輪車に運転する社員にはスマートフォンを携帯させ、それらに実装された加速度センサーが検知した、急加速や急減速等の走行時のデータを活用した事故防止のための指導も定期的に行っています。



日常訓練の様様

#### 安全運転指導員の配置

日本郵便では、集配を受け持つ郵便局に安全運転技術指導を担う安全運転指導員を配置しています。

安全運転指導員のレベルアップを図るため、二輪車及び四輪車の高度な運転技能・知識・指導力を競う「安全運転コンテスト」を開催しています。



安全運転コンテストにおいて、車両の運行前点検（タイヤの確認）を行う社員

#### 運輸安全に係る目標値及び実績値

目標	重大事故発生件数	0件
達成状況	2020年度	2件(転落事故1件、転覆事故1件)
	2021年度	2件(死亡事故1件、火災事故1件)
	2022年度	3件(死傷事故1件、火災事故1件、健康起因事故1件)

# ステークホルダーとの対話

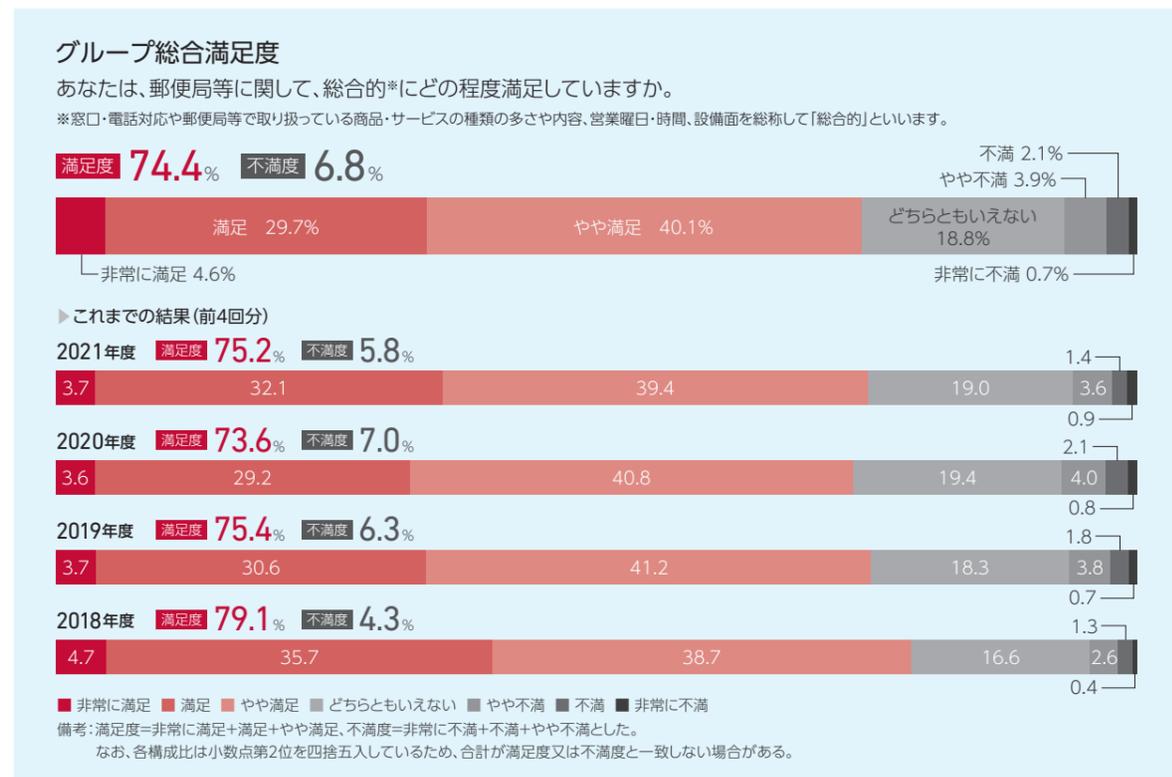
## 日本郵政グループ顧客満足度調査

お客さまからみた商品・サービスの状況を的確に把握し、新たなニーズなどに対応するため、お客さまの満足度や利用意向などの評価について調査を実施しています。

また、お客さま満足度の向上等を詳細に計測・分析する指標等として、NPS<sup>®</sup>\*\*を活用しています。

日本郵政グループでは、より一層のお客さま満足度の向上のため、今後とも定点観測を行うとともに、このグループ顧客満足度調査で得られた結果を経営に活かしてまいります。

\*\*NPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。



## お客さまの声の経営への活用

日本郵政グループにおいては、お客さまのご意見・ご要望をグループ一体で業務改善等に活用しています。以下は、お客さまの声をもとに、サービス等の改善を行った内容の一例です。

お客さまの声	改善した内容
<p>[日本郵便] ゆうパックスマホ割アプリを使いやすくしてほしい。</p>	<p>ゆうパックスマホ割アプリに以下の機能を追加し、利便性を高めました。 ・生体認証ログインの追加 ・クレジットカードを登録せずに都度入力することによる決済オプションの追加</p>
<p>[ゆうちょ銀行] ゆうちょデビットを申し込み、郵送で受け取ったが、今まで使っていたキャッシュカードをどうすれば良いのか分からない。</p>	<p>ゆうちょデビット送付台紙に、旧キャッシュカードはお客さまご自身で廃棄いただくよう記載を追加しました。</p>
<p>[かんぽ生命] 入院保険金の請求をしたいのですが、証明書類を準備するのが大変です。</p>	<p>かんぽ生命では、一定の条件のもと、医療機関発行の領収書と診療明細書等をご提出いただくことで、入院・手術証明書(診断書)の提出を不要とする取り扱いを行っています。このような提出書類を簡素化する取り扱いについて、2023年4月からは、これまで対象外であった放射線治療による請求や2017年10月1日までに販売された特約における手術保険金*も対象とすることで、取り扱いの対象を大幅に拡大しました。また、2023年5月15日からは、入院保険金のみのご請求の場合、診療明細書の提出を不要とし、医療機関発行の領収書のみとするなど、提出書類を一部簡素化しました。 *悪性新生物に対する手術は、放射線治療・温熱療法を除き対象外。</p>

## 社員との意見交換会

日本郵政グループでは、風通しの良い職場風土を実現するための取組みの一環として、日本郵政社長とグループ各社で働く社員との意見交換会を定期的実施しています。

「これからの日本郵政グループのあるべき姿」、「お客さまの声から気づいた業務改善」など、毎回テーマに沿った活発な意見交換が行われ、経営の方針を広く社員に浸透させるとともに、現場の声を拾い上げ、経営に活かしています。

これまでの意見交換会の模様はこちらをご覧ください。

<https://www.japanpost.jp/jp-group/>



意見交換会の模様

## IR活動の報告

日本郵政グループは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆さまに対して、正確かつ公平に情報を開示するとともに、建設的な対話に努め、対話を通じていただいたご要望などを、取締役会に年2回、正式な議案として付議する等、経営陣が共有し、経営改善に活かしております。

### 2022年度 活動実績

活動	内容
第18回 定時株主総会	開催日時:2023年6月21日
決算説明会・スモールミーティング(機関投資家・アナリスト向け)	開催回数:6回
機関投資家・アナリストとの対話回数	対話回数:92回(うち海外投資家との個別面談41回)
国内外のIRカンファレンス	参加回数:2回 証券会社のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け動画メッセージ	取締役兼代表執行役社長の増田寛也が、事業内容や今後の戦略について説明した動画メッセージを当社Webサイトに掲載

### IR年間スケジュール

第1 四半期	4月		第3 四半期	10月	
	5月	期末決算発表		11月	第2四半期決算発表
第2 四半期	6月	株主総会	第4 四半期	12月	
	7月	統合報告書発行		1月	中間期ディスクロージャー誌発行
	8月	第1四半期決算発表		2月	第3四半期決算発表
	9月			3月	

## Column

### 「郵便局スタンプラリーアプリ in 能登」の試行

日本郵政は、2022年度より、より多くのお客さまに郵便局と接する機会をもっていただくための施策の一つとして、石川県・能登地区の郵便局(七尾市、輪島市、珠洲市、羽咋市、志賀町、宝達志水町、中能登町、穴水町、能登町に所在する郵便局(簡易郵便局・ゆうゆう窓口は除く))83局において、郵便局スタンプラリーアプリを用いたスタンプラリーを試行しています。

お客さまには、アプリをスマートフォン等にダウンロードいただいた後、対象の郵便局の局前ポストに掲示された二次元バーコードを読み込むことで、スタンプを収集いただけるようになっています。局前ポストに二次元バーコードを掲示しているため、土曜・日曜・祝日といった窓口営業日以外の日や窓口営業時間以外の時間帯であっても、スタンプを収集いただけます。今後もより多くのお客さまに郵便局を身近に感じていただき、ご利用いただく機会が増えていくよう、様々な施策を検討・実施してまいります。(本アプリは2024年3月31日までの試行を予定しております。(2023年6月30日時点))



「郵便局スタンプラリー in 能登」

QRコード  
◀お手持ちのスマートフォンで、こちらのQRコードよりダウンロードいただけます。

# 資料編 INDEX

## 有識者ダイアログの開催

2022年8月23日、有識者ダイアログを開催いたしました。3名の有識者の方々から、日本郵政グループのサステナビリティに関する主な取り組みに対する評価や、今後の課題、当社グループへの期待・要請などについて、さまざまなご意見・ご提言をいただきました。



※新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、オンラインにて実施いたしました。



ファシリテーター  
CSRアジア 日本代表  
赤羽 真紀子氏

## 有識者コメント



日本サステナブル  
投資フォーラム 会長  
荒井 勝氏

多くのことを検討して取り組まれているという印象です。一方で、日本郵政グループらしい取り組みが開示できる段階に至っていないように見えます。世界のESGの動きに追いつくためにも、これまで以上に取り組みを加速する必要があるでしょう。

また、欧州ではダブルマテリアリティがスタンダードとなっていることに鑑み、日本郵政グループもぜひマテリアリティの見直しを行っていただきたいと思っております。中期経営計画で掲げている2つのESG目標については、

さらに具体的に掘り下げる必要があります。カーボンニュートラルについては「2030年度温室効果ガス排出量46%削減(対2019年度比)」と定量目標を定めていますが、今後は達成するための具体的な計画、進捗状況、課題とその要因についても開示すべきです。ESG債の発行は投資家も興味を持っており大変歓迎します。フレームワークで将来の資金使途を明らかにしていますが、中長期の目標と絡めて説明していただきたいと思っております。投資家から見た取り組みや開示の不足項目を認識する上で、今年度は、FTSEに加え、CDPやSustainalyticsなどの評価機関への対応が加わったことは非常に良いと思っております。CDPは投資家が企業の環境の取り組み状況を評価する際に参考とするデータであり、グローバルスタンダードです。同時にIFRSに統合されたSASBもISSBの開示基準でこれまで以上に重要性が高まっています。FTSEのインデックス入りは世界のサステナビリティに優れた企業となるには必須であり、同指数は開示に基づいて評価しているため、開示の工夫も必要です。さらなる進捗を期待します。



放送大学  
客員教授  
関 正雄氏

環境面では、集配車両のEV化や局舎の脱炭素化などに取り組まれているのはとても良いと思っております。日本郵政グループの社会的影響力を生かして、ぜひ社会や政府を先導してください。また、気候変動対応については「緩和」だけでなく、事業を守る観点や地域のレジリエンスを高める観点から、「適応」にも取り組んでいただきたいと思います。社会面では、今年度から取り組まれている「ローカル共創イニシアティブ」が素晴らしい取り組みだと思います。このような、地域に根差して人づくりをしながら、地方

創生に貢献する取り組みをぜひ推進していただきたいと思います。

一方、人権デュー・デリジェンスについては、喫緊の重要事項でありながら、いつまでどのような対応をするのかという具体的なロードマップを示せていません。優先度を上げて対応を急ぐ必要があります。また、今後は、「Climate」に加えて「Nature」と「People」が重要な観点となります。「Nature」は、2030年度までに生物多様性を回復基調に乗せることがG7サミットで合意され、これに企業がどう関わるかが重要な論点となっています。「People」は、ビジネスと人権だけでなく格差への対応も重要です。TCFD、TNFDに続いてSocialに関するTSFDの議論が進んでおり、やがて情報開示や目標設定、報告が求められるようになります。社員や外部ステークホルダーの声も取り入れつつ、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)の報告書「ビジョン2050:大変革の時」も参考にして、2050年にあるべき社会からバックキャストして何をすべきか考えるとういと思っています。



サステナビリティ  
消費者会議 代表  
古谷 由紀子氏

ESG目標のひとつである女性管理者比率の向上が伸び悩んでいる状況ですが、採用枠が総合職と一般職に分かれているという採用慣行に問題があるということはないでしょうか。総合職という男性の厳しい働き方のイメージが先行して、能力があっても一般職に応募する女性もいます。また、「人材育成基本方針」にサステナビリティに関わる内容が盛り込

まれているようです。かんぽ生命の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」には、「企業の社会的責任を自覚し、お客さま本位の人材を育成する」とあり、サステナビリティに触れているのですが、その具体的な内容や、どのようにサステナビリティの取り組みにつなげるのかの検討が十分でないように感じました。人権デュー・デリジェンスについては、具体性がないのが残念です。女性・外国人・障がい者採用など、すでに取り組んでいるものも人権デュー・デリジェンスに関連する重要な課題であると認識し、現在の取り組みの見直しも含め、すぐに行動に移していただきたいと思っております。経団連の「人権を尊重するためのハンドブック」などのツールを活用するとよいでしょう。人権・責任ある調達の情報開示も事実ベースに留まっています。情報開示の基本にある考え、状況、課題とその要因などを記述するべきだと思います。

## 1. 日本郵政株式会社の概要

1. 会社概要	102
2. 株式について	102
3. 従業員数	102
4. 役員一覧	103
5. 会社組織図	104
6. 日本郵政株式会社の主要な関係会社	105

## 2. 日本郵便株式会社の概要

1. 会社概要	107
2. 経営理念	107
3. 株式について	107
4. 従業員数	107
5. 役員一覧	108
6. 会社組織図	109

## 3. 株式会社ゆうちょ銀行の概要

1. 会社概要	110
2. 経営理念	110
3. 株式について	110
4. 従業員数	110
5. 役員一覧	111
6. 会社組織図	112

## 4. 株式会社かんぽ生命保険の概要

1. 会社概要	113
2. 経営理念・経営方針	113
3. 株式について	113
4. 従業員数	114
5. 役員一覧	114
6. 会社組織図	115

## 5. 主要な経営指標等の推移

日本郵政グループ(連結)	116
日本郵政株式会社(単体)	116
日本郵便株式会社(連結)	116
[郵便・物流事業セグメント(連結)]	117
[郵便局窓口事業セグメント(連結)]	117
[国際物流事業セグメント(連結)]	117
株式会社ゆうちょ銀行(連結)	117
株式会社かんぽ生命保険(連結)	117

## 6. 日本郵政グループ連結財務データ

連結貸借対照表	118
連結損益計算書及び連結包括利益計算書	119
連結株主資本等変動計算書	120
連結キャッシュ・フロー計算書	122
主な注記事項	123
自己資本充実の状況等について	128
報酬等に関する開示事項	141

## 7. 日本郵政グループ・プライバシーポリシー

1. 日本郵政グループ・プライバシーポリシー	143
2. 日本郵政グループにおけるお客さまの個人データの共同利用について	143

## 8. グループの調達活動に関する考え方

グループの調達活動に関する考え方	144
------------------	-----

## 9. 日本郵政グループにおける利益相反管理方針

日本郵政グループにおける利益相反管理方針	145
----------------------	-----

## 10. 反社会的勢力との関係遮断に関する経営トップの宣言

反社会的勢力との関係遮断に関する経営トップの宣言	145
--------------------------	-----

## 11. 日本郵政グループ 情報セキュリティ宣言

日本郵政グループ 情報セキュリティ宣言	146
---------------------	-----

## 12. 日本郵政グループ サイバーセキュリティ経営宣言

日本郵政グループ サイバーセキュリティ経営宣言	146
-------------------------	-----

## 13. ディスクロージャーポリシー

ディスクロージャーポリシー	147
---------------	-----

## 14. 開示項目一覧

銀行法施行規則、金融庁告示に基づく開示項目と掲載ページ	148
-----------------------------	-----

## 1 会社概要

名称	日本郵政株式会社
英文会社名	JAPAN POST HOLDINGS Co., Ltd.
本社所在地	〒100-8791 東京都千代田区大手町二丁目3番1号
電話番号	03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)
資本金	3兆5,000億円
設立年月日	2006年1月23日
設置根拠法	日本郵政株式会社法(平成17年10月21日法律第98号)
事業内容	グループの経営戦略策定

## 2 株式について

### 1. 株式数

発行可能株式数	18,000,000,000株
発行済株式数	3,657,797,700株
株主数	741,798名

### 2. 大株主の状況

株主の氏名または名称	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
財務大臣	1,255,956,800株	36.28%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	369,425,300株	10.67%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	121,173,800株	3.50%
日本郵政社員持株会	93,029,100株	2.68%
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	45,568,629株	1.31%
JPモルガン証券株式会社	31,821,492株	0.91%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	28,313,266株	0.81%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,027,456株	0.80%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,849,488株	0.74%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	20,057,110株	0.57%

※当社は自己株式196,848,273株を所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
 ※持株比率につきましては、発行済株式総数から自己株式を控除して計算しております。

### 3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

## 3 従業員数

1,485名(2023年3月31日 現在)

注：従業員数は、日本郵政(株)から他社への出向者を含まず、他社から日本郵政(株)への出向者を含んでおります。  
 また、臨時従業員(無期転換制度に基づく無期雇用転換者(アソシエイト社員)を含む。)は含んでおりません。

## 4 役員一覧

(2023年7月4日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵便(株)取締役 (株)ゆうちょ銀行取締役 (株)かんぽ生命保険取締役
取締役兼代表執行役副社長	飯塚 厚(いづか あつし)	
取締役	池田 憲人(いけだ のりと)	※(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長
取締役	千田 哲也(せんた てつや)	※日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長
取締役	谷垣 邦夫(たにがき くにお)	※(株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長
取締役(社外役員)	岡本 毅(おかもと つよし)	※東京ガス(株)名誉顧問
取締役(社外役員)	肥塚 見春(こえづか みはる)	
取締役(社外役員)	秋山 咲恵(あきやま さきえ)	※(株)サキコーポレーション ファウンダー(顧問)
取締役(社外役員)	貝阿彌 誠(かいあみ まこと)	※弁護士
取締役(社外役員)	佐竹 彰(さたけ あきら)	
取締役(社外役員)	諏訪 貴子(すわ たかこ)	※ダイヤ精機(株)代表取締役
取締役(社外役員)	伊藤 弥生(いとう やよい)	
取締役(社外役員)	大枝 宏之(おおえだ ひろし)	※(株)日清製粉グループ本社特別顧問
取締役(社外役員)	木村美代子(きむら みよこ)	※(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長
取締役(社外役員)	進藤 孝生(しんどう こうせい)	※日本製鉄(株)代表取締役会長

### 2. 執行役(上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

代表執行役専務	加藤 進康(かとう のぶやす)	執行役	櫻井 誠(さくらい まこと)
専務執行役	山代 裕彦(やましろ やすひこ)	執行役	風祭 亮(かざまつり まこと)
専務執行役	浅井 智範(あさい とものり)	執行役	三谷 暢宣(みたに まさのぶ)
専務執行役	早川 真崇(はやかわ まさたか)	執行役	板垣 忠之(いたがき ただゆき)
常務執行役	福本 謙二(ふくもと けんじ)	執行役	竹本 勉(たけもと つとむ)
常務執行役	古里 弘幸(ふるさと ひろゆき)	執行役	砂山 直輝(すなやま なおき)
常務執行役	正村 勉(しょうむら つとむ)	執行役	牧 寛久(まき ひろひさ)
常務執行役	一木 美穂(いちき みほ)	執行役	柿木 彰(かきのき あきら)
常務執行役	中俣 力(なかまた ちから)	執行役	中畑 育子(なかはた いくこ)
常務執行役	飯田 恭久(いいた やすひさ)	執行役	西田 晃久(にしだ あきひさ)
常務執行役	市倉 昇(いちくら のぼる)	執行役	若林 勇(わかばやし いさむ)
常務執行役	田中 進(たなか すずむ)		
常務執行役	大西 徹(おおにし とおる)		
常務執行役	西口 彰人(にしぐち あきひと)		

### 3. 指名委員会

委員長	岡本 毅(おかもと つよし)
委員	進藤 孝生(しんどう こうせい)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 4. 監査委員会

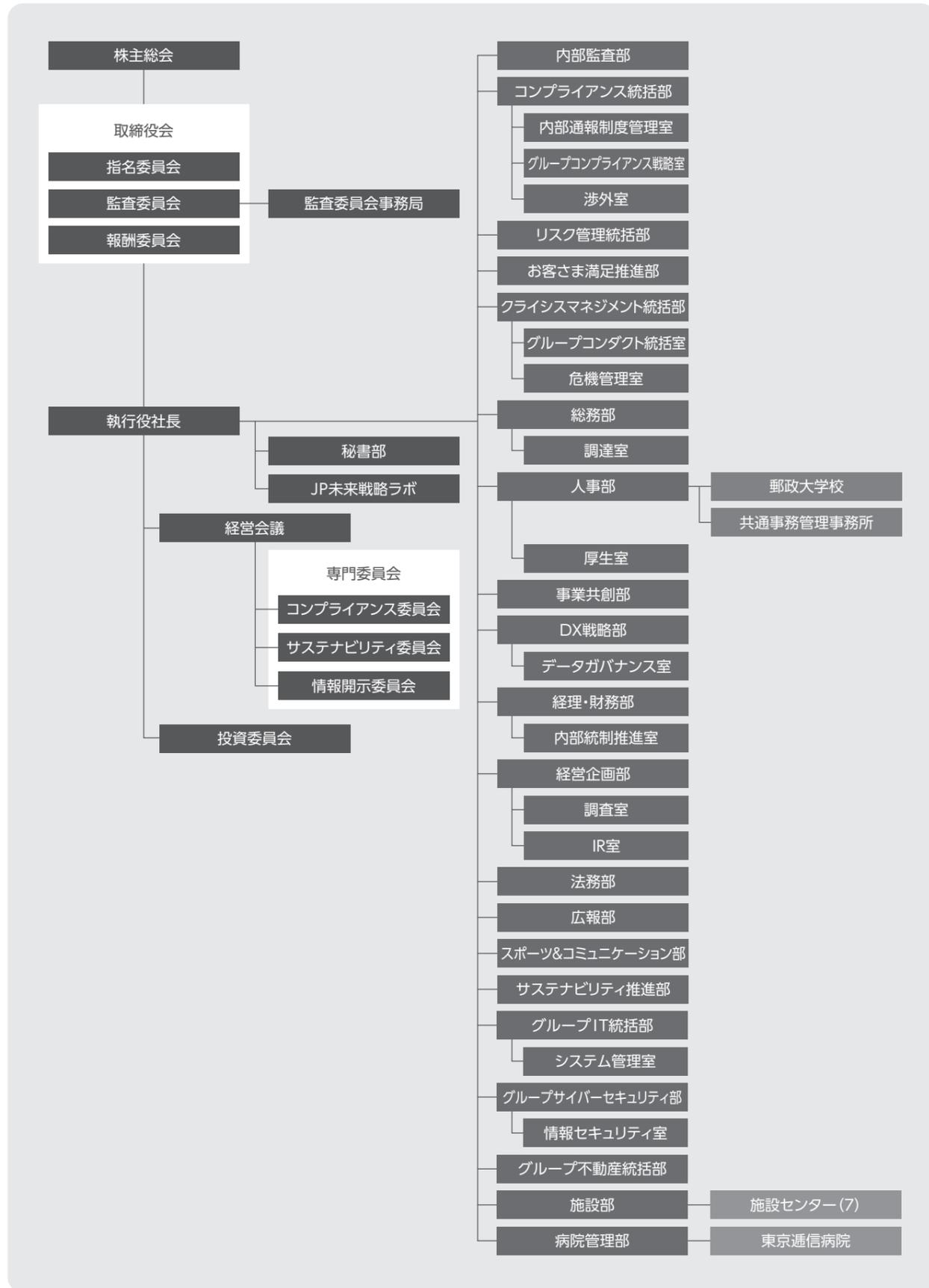
委員長	佐竹 彰(さたけ あきら)
委員	貝阿彌 誠(かいあみ まこと)
委員	諏訪 貴子(すわ たかこ)
委員	伊藤 弥生(いとう やよい)

### 5. 報酬委員会

委員長	肥塚 見春(こえづか みはる)
委員	大枝 宏之(おおえだ ひろし)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

## 5 会社組織図

(2023年7月1日 現在)



## 6 日本郵政株式会社の主要な関係会社

(2023年3月31日 現在)

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
連結子会社	日本郵便株式会社	東京都千代田区	400,000百万円	郵便・物流事業、郵便局窓口事業	2007年10月1日	100.0%
	日本郵便輸送株式会社	東京都港区	18,250百万円	郵便・物流事業(貨物自動車運送事業)	2007年11月30日	100.0% (100.0%)
	日本郵便メンテナンス株式会社	東京都江東区	50百万円	郵便・物流事業(自動車整備事業、機械保守事業、商品販売事業、車両保守管理業務)	1991年3月1日	100.0% (100.0%)
	JPビズメール株式会社	東京都足立区	100百万円	郵便・物流事業(郵便物の作成及び差出)	2006年2月1日	58.5% (58.5%)
	株式会社JPメディアダイレクト	東京都港区	300百万円	郵便・物流事業(ダイレクトメールの企画、開発、販売事業、商品発送代行事業)	2008年2月29日	51.0% (51.0%)
	JP楽天ロジスティクス株式会社	東京都千代田区	100百万円	郵便・物流事業(ロジスティクス事業)	2021年5月14日	50.1% (50.1%)
	東京米油株式会社	東京都目黒区	22百万円	郵便・物流事業(石油販売事業)	1949年3月10日	82.3% (82.3%)
	株式会社郵便局物販サービス	東京都江東区	100百万円	郵便局窓口事業(物販事業、物販業務受託事業)	2007年9月11日	100.0% (100.0%)
	JPコミュニケーションズ株式会社	東京都港区	350百万円	郵便局窓口事業(郵便局等における広告の掲出等に関する業務)	2014年8月8日	100.0% (100.0%)
	日本郵便オフィスサポート株式会社	東京都港区	100百万円	郵便局窓口事業(物品販売事業、施設管理事業及び受託業務)	1971年3月16日	100.0% (100.0%)
	日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社	東京都新宿区	3,150百万円	郵便局窓口事業(通信ネットワークの維持・管理)	1987年1月30日	100.0% (67.0%)
	JP損保サービス株式会社	東京都千代田区	20百万円	郵便局窓口事業(各種損害保険及び自動車損害賠償責任保険の代理店事業)	1950年8月7日	70.0% (70.0%)
	JPシステム開発株式会社	東京都品川区	99百万円	郵便局窓口事業(各種事業システム及び基盤技術のコンサルティング・企画・開発)	1989年8月1日	100.0% (100.0%)
	株式会社ゆうゆうギフト	神奈川県横浜市西区	20百万円	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務及び酒類の販売媒介)	1996年4月23日	51.0% (51.0%)
	JP東京特選会株式会社	東京都台東区	30百万円	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務)	2015年3月2日	51.0% (51.0%)
	Toll Holdings Pty Limited (注)5	豪州メルボルン	4,978百万豪ドル	国際物流事業(フォワーディング事業、ロジスティクス事業)	1986年6月20日	100.0% (100.0%)
	JPトールロジスティクス株式会社(注)6	東京都千代田区	100百万円	国際物流事業(フォワーディング事業、ロジスティクス事業)	2009年9月16日	100.0% (100.0%)
	トールエクスプレスジャパン株式会社(注)7	大阪府茨木市	10百万円	国際物流事業(エクスプレス事業)	2002年1月29日	100.0% (100.0%)
	株式会社ゆうちょ銀行	東京都千代田区	3,500,000百万円	銀行業	2006年9月1日	60.6%
	ゆうちょローンセンター株式会社	東京都中央区	2,000百万円	銀行業(口座貸越サービスの信用保証業務及び事務代行業務)	1980年5月28日	100.0% (100.0%)
	JPインバーストメント株式会社	東京都千代田区	750百万円	銀行業(有価証券等に関する投資運用業務及び投資助言業務)	2018年2月9日	75.0% (75.0%) [25.0%]
	株式会社かんぽ生命保険	東京都千代田区	500,000百万円	生命保険業	2006年9月1日	49.8%
	かんぽシステムソリューションズ株式会社	東京都品川区	500百万円	生命保険業(情報システムの設計、開発、保守及び運用業務の受託)	1985年3月8日	100.0% (100.0%)
	日本郵政コーポレートサービス株式会社	東京都港区	640百万円	その他(人材派遣業・請負業)	2007年7月3日	100.0%
	JPビルマネジメント株式会社	東京都千代田区	150百万円	その他(賃貸用建物の運営管理)	2011年4月1日	100.0% (100.0%)
	ゆうせいチャレンジド株式会社	東京都世田谷区	5百万円	その他(ビル清掃業)	2007年11月20日	100.0%
	日本郵政キャピタル株式会社	東京都千代田区	1,500百万円	その他(投資業務、経営及び財務に関するコンサルティング業務)	2017年11月1日	100.0%
	日本郵政不動産株式会社	東京都千代田区	1,500百万円	その他(不動産の所有、貸借及び管理、宅地・商業用地等の開発)	2018年4月2日	100.0%
	株式会社JPデジタル	東京都千代田区	100百万円	その他(デジタル関連サービス業)	2021年7月1日	100.0% (10.0%)

## 1 会社概要

名称	日本郵便株式会社
英文名称	JAPAN POST Co., Ltd.
本社所在地	〒100-8792 東京都千代田区大手町二丁目3番1号
電話番号	03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)
資本金	4,000億円
設立年月日	2007年10月1日
設置根拠法	日本郵便株式会社法(平成17年10月21日法律第100号)
事業内容	郵便業務、銀行窓口業務、保険窓口業務、印紙の売りさばき、地方公共団体からの受託業務、前記以外の銀行業、生命保険業及び損害保険業の代理業務、国内・国際物流業、ロジスティクス事業、不動産業、物販業 など

## 2 経営理念

### 経営理念

「日本郵便は、全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。」

- ・郵便、貯金、保険の郵政の基幹サービスを将来にわたりあまねく全国で提供します。
- ・社会の変化に的確に対応し生活を豊かにする革新的なサービス提供に挑戦します。
- ・企業ガバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底することにより、企業としての社会的責任を果たします。
- ・お客さまから愛され、地域から信頼、尊敬されるよう、社員一人ひとりが成長し続けます。

## 3 株式について

### 1. 株式数

発行済株式数	10,000,000株
--------	-------------

### 2. 株主の氏名または名称

日本郵政株式会社	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
	10,000,000株	100%

## 4 従業員数

175,950名(2023年3月31日 現在)

注：従業員数は、日本郵便(株)から他社への出向者を含まず、他社から日本郵便(株)への出向者を含んでおります。また、臨時従業員(無期転換制度に基づく無期雇用転換者(アソシエイト社員)を含む。)は含んでおりません。

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
連結子会社	JPツーウェイコンタクト株式会社	大阪府大阪市西区	182百万円	その他(テレマーケティングサービス)	1988年4月18日	82.9%(82.9%)
	JPプロパティーズ株式会社	東京都中央区	450百万円	その他(ビル・マンション・店舗の所有、賃貸及び不動産のマスターリース等)	1953年10月1日	51.0%(51.0%)
	他 187社					

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
持分法適用関連会社	セゾン投信株式会社	東京都豊島区	1,000百万円	郵便局窓口事業(第二種金融商品取引業務及び投信運用業務等)	2006年6月12日	40.0%(40.0%)
	株式会社ジェイエイフーズおおいた	大分県杵築市	493百万円	郵便局窓口事業(果実・野菜農産物の加工及び販売等)	1991年12月2日	20.0%(20.0%)
	リンベル株式会社	東京都中央区	100百万円	郵便局窓口事業(カタログギフトの企画・制作・販売等)	1987年7月3日	20.0%(20.0%)
	JP投信株式会社	東京都中央区	500百万円	銀行業(投資運用業、第二種金融商品取引業)	2015年8月18日	50.0%(50.0%)
	日本ATMビジネスサービス株式会社	東京都港区	100百万円	銀行業(現金自動入出金機等の現金装填及び回収並びに管理業務)	2012年8月30日	35.0%(35.0%)
	株式会社Good Technology Company	東京都千代田区	10百万円	その他(デジタル関連サービス等)	2023年1月18日	40.0%(40.0%)
	他 8社					

注1：「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称のほか、( )内に該当する会社が営む事業の概要を記載しております。

注2：上記関係会社のうち、特定子会社に該当するのは、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社及びツール社であります。

注3：上記関係会社のうち、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険は有価証券報告書を提出しております。

注4：「議決権の所有割合(%)」欄の( )内は子会社による間接所有の割合(内書き)、[ ]内は「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係があることにより自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者」又は「自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」による所有割合(外書き)であります。

注5：ツール社は日本郵便からの2,000百万豪ドル(約1,800億円)の追加出資により、2023年3月末時点で債務超過は解消しております。

注6：JPツールロジスティクス株式会社は、2023年4月1日付でJPロジスティクスグループ株式会社に商号変更し、報告セグメントは「国際物流事業」から「郵便・物流事業」に変更しております。

注7：ツールエクスプレスジャパン株式会社は、2023年4月1日付でJPロジスティクス株式会社に商号変更し、報告セグメントは「国際物流事業」から「郵便・物流事業」に変更しております。

注8：上記関係会社のうち、経常収益(連結会社相互間の内部経常収益を除く)の連結経常収益に占める割合が100分の10を超えている会社は、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険であり、日本郵便の主要な損益情報等については、以下のとおりであります。なお、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険については、有価証券報告書提出会社であるため記載を省略しております。

名称	主要な損益情報等(百万円)				
	営業収益	経常利益	当期純利益	純資産額	総資産額
日本郵便	2,761,180	83,324	66,280	707,195	4,417,564

## 5 役員一覧

### 1. 取締役

代表取締役社長兼執行役員社長  
 代表取締役副社長兼執行役員副社長  
 代表取締役副社長兼執行役員副社長  
 専務取締役兼専務執行役員  
 取締役  
 取締役(社外役員)  
 取締役(社外役員)  
 取締役(社外役員)  
 取締役(社外役員)  
 取締役(社外役員)  
 取締役(社外役員)

千田 哲也(せんだ てつや)  
 市倉 昇(いちくら のぼる)  
 美並 義人(みなみ よしと)  
 津山 克彦(つやま かつひこ)  
 増田 寛也(ますだ ひろや)  
 榎本 知佐(えのもと ちさ)  
 小椋 敏勝(おぐら としかつ)  
 高村江津子(たかむら えつこ)  
 田路 則子(たじ のりこ)  
 軒名 彰(のきな あきら)  
 松田 陽三(まつだ ようぞう)

※日本郵政(株)取締役  
 ※日本郵政(株)常務執行役  
 ※日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長  
 ※パーソルホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)  
 ※(元)西日本電信電話(株)代表取締役副社長  
 ※コーラス(株)常務取締役Value Creation本部長  
 ※法政大学経営学部・大学院経営学研究科教授  
 ※北洋証券(株)代表取締役会長  
 ※讀賣テレビ放送(株)取締役副社長

### 2. 監査役

監査役 稲澤 徹(いなさわ とおる)  
 監査役 小黒 祐康(おぐろ まさやす)

監査役 篠田 研次(しのだ けんじ)  
 監査役 中山ひとみ(なかやま ひとみ)

### 3. 執行役員

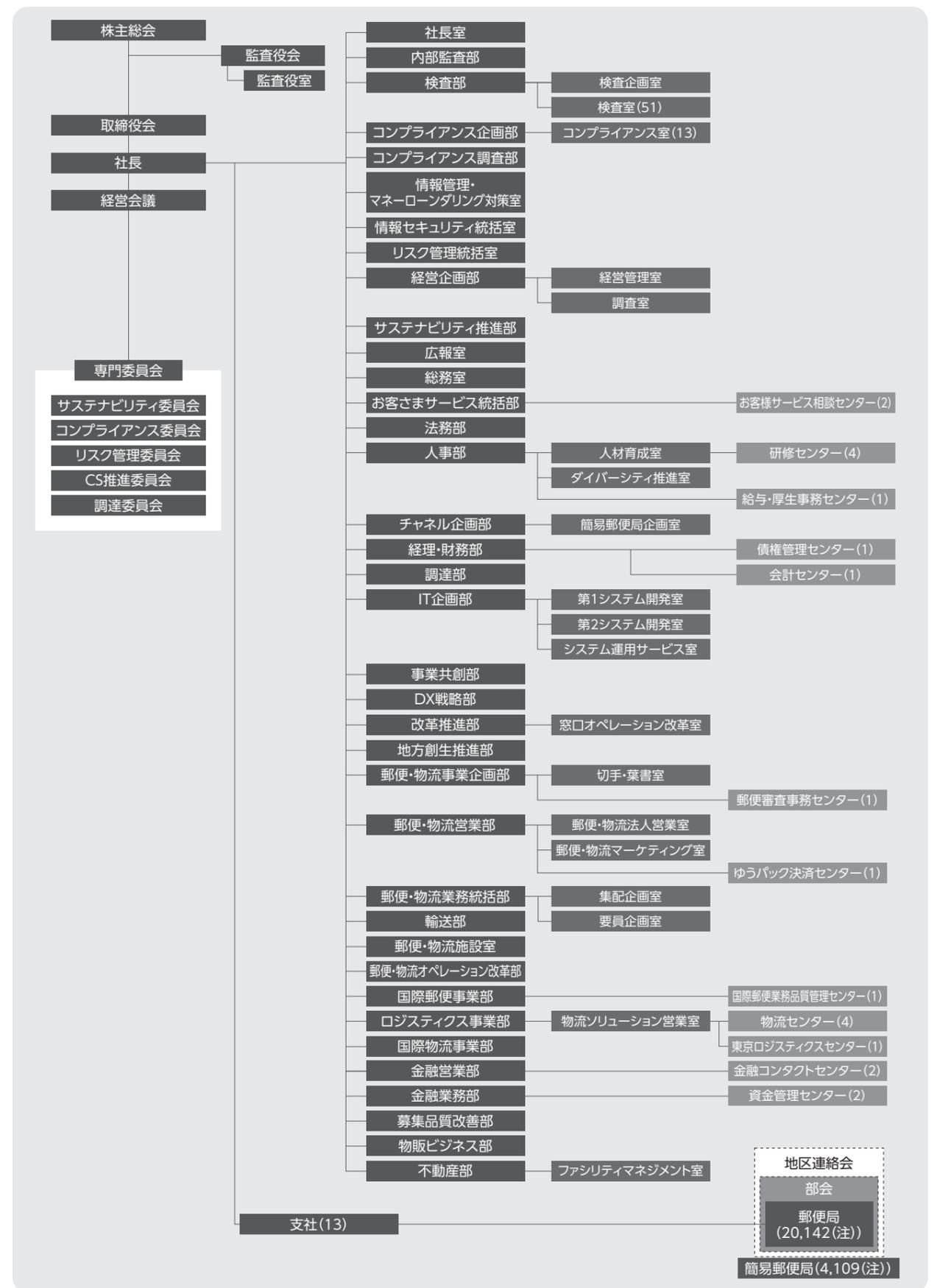
専務執行役員 山代 裕彦(やましよ やすひこ)  
 専務執行役員 浅井 智範(あさい ともり)  
 専務執行役員 加藤 進康(かとう のぶやす)  
 専務執行役員 早川 真崇(はやかわ まさたか)  
 常務執行役員 根岸 一行(ねぎし かずゆき)  
 常務執行役員 高橋 康弘(たかはし やすひろ)  
 常務執行役員 小池 信也(こいけ しんや)  
 常務執行役員 坂田 博志(さかた ひろし)  
 常務執行役員 福本 謙二(ふくもと けんじ)  
 常務執行役員 古里 弘幸(ふるさと ひろゆき)  
 常務執行役員 木下 範子(きのした のりこ)  
 常務執行役員 西口 彰人(にしぐち あきひと)  
 常務執行役員 正村 勉(しょうむら つとむ)  
 常務執行役員 小野木喜恵子(おのき きえこ)  
 常務執行役員 上尾崎幸治(かみおさき こうじ)  
 常務執行役員 高橋 文昭(たかはし ふみあき)  
 常務執行役員 一木 美穂(いちき みほ)  
 常務執行役員 仲摩 義信(なかま よしのぶ)  
 常務執行役員 飯田 恭久(いひだ やすひさ)

執行役員 浅見加奈子(あさみ かなこ)  
 執行役員 長谷川 篤(はせがわ あつし)  
 執行役員 小川 真郷(おがわ まさと)  
 執行役員 中井 克紀(なかい かつのり)  
 執行役員 行木 司(なみき つかさ)  
 執行役員 田中 豊(たなか ゆたか)  
 執行役員 三苫 倫理(みとま のりまさ)  
 執行役員 三谷 暢宣(みたに まさのぶ)  
 執行役員 五味 儀裕(ごみ よしひろ)  
 執行役員 田中 博之(たなか ひろゆき)  
 執行役員 坂東 秀紀(ばんどう ひでき)  
 執行役員 目黒 健司(めぐろ けんじ)  
 執行役員 武部 繁樹(たけべ しげき)  
 執行役員 砂山 直輝(すなやま なおき)  
 執行役員 牧 寛久(まき ひろひさ)  
 執行役員 黒木 信浩(くろぎ のぶひろ)  
 執行役員 斎藤 貴(さいとう たかし)  
 執行役員 松岡 星彦(まつおか ほしひこ)  
 執行役員 山田亮太郎(やまだ りょうたろう)  
 執行役員 中畑 育子(なかはた いくこ)  
 執行役員 西田 晃久(にしだ あきひさ)

(2023年7月7日 現在)

## 6 会社組織図

(2023年7月1日 現在)



(注)検査室、コンプライアンス室及び各センター(金融コンタクトセンターを除く。)の数は、2023年4月1日現在です。  
 また、直営郵便局及び簡易郵便局の数は、2023年3月31日現在です。

## 1 会社概要

名称	株式会社ゆうちょ銀行
英文会社名	JAPAN POST BANK Co., Ltd.
本社所在地	〒100-8793 東京都千代田区大手町二丁目3番1号
電話番号	03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)
資本金	3兆5,000億円
設立年月日	2006年9月1日
事業内容	銀行業
金融機関コード	9900

2007年10月1日に「株式会社ゆうちょ」から「株式会社ゆうちょ銀行」に商号変更

## 2 経営理念

### 経営理念

お客様の声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

「信頼」 法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします

「変革」 お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます

「効率」 お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます

「専門性」 お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

## 3 株式について

### 1. 株式数

(2023年3月31日 現在)

発行済株式数	3,690,021,220株
--------	----------------

### 2. 大株主の状況

順位	株主の氏名または名称	当社への出資状況	
		持株数(株)	持株比率(%)
1	日本郵政株式会社	2,224,866,500	60.62
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	76,659,500	2.08
3	JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	30,418,700	0.82
4	STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	29,273,600	0.79
5	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,239,200	0.49
6	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,279,075	0.33
7	ゆうちょ銀行社員持株会	11,874,000	0.32
8	JP MORGAN CHASE BANK 385770	11,719,614	0.31
9	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	10,595,079	0.28
10	JP MORGAN CHASE BANK 385765	9,018,224	0.24

注1：持株比率は、自己株式(20,347,703株)を除いて算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。  
 注2：当行は自己株式として20,347,703株(発行済株式の総数に占める持株数の割合0.55%)を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
 なお、自己株式には、株式給付信託が保有する当行株式(1,436,900株)を含めておりません。

## 4 従業員数

11,742人(2023年3月31日 現在)

注：従業員数は、(株)ゆうちょ銀行から他社への出向者を含まず、他社から(株)ゆうちょ銀行への出向者を含んでおります。  
 また、臨時従業員(無期転換制度に基づく無期雇用転換者(アソシエイト社員)を含む。)は含んでおりません。

## 5 役員一覧

(2023年7月1日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	池田 憲人(いけだ のりと)	※日本郵政(株)取締役
取締役兼代表執行役副社長	田中 進(たなか すずむ)	※日本郵政(株)常務執行役
取締役兼代表執行役副社長	笠間 貴之(かさま たかゆき)	
取締役	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長
取締役	山崎 勝代(やまざき かつよ)	
取締役(社外役員)	竹内 敬介(たけうち けいすけ)	※元 日揮ホールディングス株式会社相談役
取締役(社外役員)	海輪 誠(かいわ まこと)	※東北電力株式会社特別顧問
取締役(社外役員)	栗飯原理咲(あいはら りさ)	※アイランド株式会社代表取締役社長
取締役(社外役員)	河村 博(かわむら ひろし)	※弁護士
取締役(社外役員)	山本 謙三(やまもと けんぞう)	※オフィス金融経済イニシアティブ代表
取締役(社外役員)	中澤 啓二(なかざわ けいじ)	※元 日本マクドナルド株式会社執行役員
取締役(社外役員)	佐藤 敦子(さとう あつこ)	※高崎経済大学経済学部国際学科准教授
取締役(社外役員)	天野 玲子(あまの れいこ)	※元 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事
取締役(社外役員)	加藤 茜愛(かとう あかね)	※アカネアイデンティティズ株式会社代表取締役

### 2. 執行役(上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

執行役副社長	矢野 晴巳(やの はるみ)	執行役	岸 悦子(きし えつこ)
執行役副社長	小方 憲治(おがた けんじ)	執行役	當麻 維也(とうま まさや)
専務執行役	小藤田 実(ことうだ みのる)	執行役	傳 昭浩(でん あきひろ)
専務執行役	玉置 正人(たまき まさと)	執行役	福島 克哉(ふくしま かつや)
専務執行役	松永 恒(まつなが ひさし)	執行役	蓮川 浩二(はすかわ こうじ)
常務執行役	田中 隆幸(たなか たかゆき)	執行役	吉田浩一郎(よしだ こういちろう)
常務執行役	新村 真(しんむら まこと)	執行役	加藤 久徳(かとう ひさのり)
常務執行役	奈倉 忍(なぐら しのぶ)	執行役	山本 潤(やまもと じゅん)
常務執行役	尾形 哲(おがた さとる)	執行役	豊田 康光(とよだ やすみつ)
常務執行役	中尾 英樹(なかお ひでき)	執行役	藤江 純子(ふじえ じゅんこ)
常務執行役	飯村 幸司(いいむら こうじ)	執行役	植田 央(うえだ ひろし)
		執行役	青野 憲嗣(あおの けんじ)

### 3. 指名委員会

委員長	海輪 誠(かいわ まこと)
委員	竹内 敬介(たけうち けいすけ)
委員	天野 玲子(あまの れいこ)
委員	池田 憲人(いけだ のりと)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 4. 監査委員会

委員長	河村 博(かわむら ひろし)
委員	山崎 勝代(やまざき かつよ)
委員	山本 謙三(やまもと けんぞう)
委員	中澤 啓二(なかざわ けいじ)
委員	加藤 茜愛(かとう あかね)

### 5. 報酬委員会

委員長	竹内 敬介(たけうち けいすけ)
委員	栗飯原理咲(あいはら りさ)
委員	中澤 啓二(なかざわ けいじ)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 1 会社概要

名称 株式会社かんぽ生命保険  
 英文会社名 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd.  
 本社所在地 〒100-8794 東京都千代田区大手町二丁目3番1号  
 電話番号 03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)  
 資本金 5,000億円  
 設立年月日 2006年9月1日  
 2007年10月1日に「株式会社かんぽ」から「株式会社かんぽ生命保険」に商号変更  
 事業内容 生命保険業

### 2 経営理念・経営方針

**経営理念**  
 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。

**経営方針**  
 かんぽ生命保険は、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指します。

1. お客さま一人ひとりの人生によりそい、分かりやすい商品と質の高いサービスを提供します。
2. お客さまにより良いサービスを提供するため、お客さまと接する社員が力を発揮する態勢を整備します。
3. 社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくります。
4. コーポレート・ガバナンスの確立による健全な経営を行い、常に新しい価値を創造することで、持続的な成長を生み出します。
5. 健康促進、環境保護、地域と社会の発展に積極的に貢献します。
6. すべてのステークホルダーと密接なコミュニケーションを図ります。

### 3 株式について

(2023年3月31日 現在)

#### 1. 株式数

発行済株式数	399,693,700株
--------	--------------

#### 2. 大株主の状況

株主の氏名または名称	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
日本郵政株式会社	190,963,900株	49.84%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,715,600株	8.54%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,383,500株	2.97%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,543,900株	0.92%
かんぽ生命保険社員持株会	3,368,500株	0.88%
JPモルガン証券株式会社	3,319,167株	0.87%
JP JPMSE LUX RE MERRILL LYNCH INTERNATI EQ CO	3,126,974株	0.82%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,064,073株	0.80%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,280,804株	0.60%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	2,117,225株	0.55%

注1：当社は自己株式16,512,551株を所有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。  
 注2：持株比率は、自己株式(16,512,551株)を除いて算出し、小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで表示しております。  
 なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(475,600株)を含めておりません。

### 6 会社組織図

(2023年7月1日 現在)



## 4 従業員数

19,148名(2023年3月31日 現在)

注：従業員数は、(株)かんぽ生命保険から他社への出向者を含まず、他社から(株)かんぽ生命保険への出向者を含んでおります。  
また、臨時従業員(無期転換制度に基づく無期雇用転換者(アソシエイト社員)を含む。)は含んでおりません。

## 5 役員一覧

(2023年7月1日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	谷垣 邦夫(たにがき くにお)	※日本郵政(株)取締役
取締役兼代表執行役副社長	大西 徹(おおにし とおる)	※日本郵政(株)常務執行役
取締役	奈良 知明(なら ともあき)	
取締役	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長
社外取締役	鈴木 雅子(すずき まさこ)	※元(株)パナグループエグゼクティブアドバイザー
社外取締役	原田 一之(はらだ かずゆき)	※京浜急行電鉄(株)代表取締役会長
社外取締役	山崎 恒(やまざき ひさし)	※弁護士
社外取締役	鶴巢香穂利(とうのす かおり)	※元 有限責任監査法人トーマツパートナー
社外取締役	富井 聡(とみい さとし)	※DBJ投資アドバイザー(株)代表取締役会長
社外取締役	神宮 由紀(しんぐう ゆき)	※フューチャーアーキテクト(株)代表取締役社長
社外取締役	大間知麗子(おおまち れいこ)	※弁護士

### 2. 執行役 (上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

代表執行役副社長	志摩 俊臣(しま としたか)	執行役	室 隆志(むろ たかし)
専務執行役	廣中 恭明(ひろなか やすあき)	執行役	今泉 道紀(いまいづみ みちのり)
専務執行役	立花 淳(たちばな あつし)	執行役	田口 慶博(たぐち よしひろ)
専務執行役	久米 毅(くめ たけし)	執行役	重松 淳(しげまつ じゅん)
常務執行役	古家 潤子(こいえ じゅんこ)	執行役	吉田 正一(よしだ しょういち)
常務執行役	阪本 秀一(さかもと ひでかず)	執行役	木村 善久(きむら よしひさ)
常務執行役	春名 貴之(はるな たかゆき)	執行役	濱崎 利香(はまさき りか)
常務執行役	飯田 隆士(いいた たかし)	執行役	半田 修治(はんた しゅうじ)
常務執行役	横山 政道(よこやま まさみち)	執行役	泉 真美子(いづみ まみこ)
常務執行役	宮澤 仁司(みやざわ ひとし)	執行役	安達多摩美(あだち たまみ)
		執行役	岩田 和彦(いわた かずひこ)

### 3. 指名委員会

委員長	原田 一之(はらだ かずゆき)
委員	谷垣 邦夫(たにがき くにお)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)
委員	鈴木 雅子(すずき まさこ)
委員	山崎 恒(やまざき ひさし)

### 4. 監査委員会

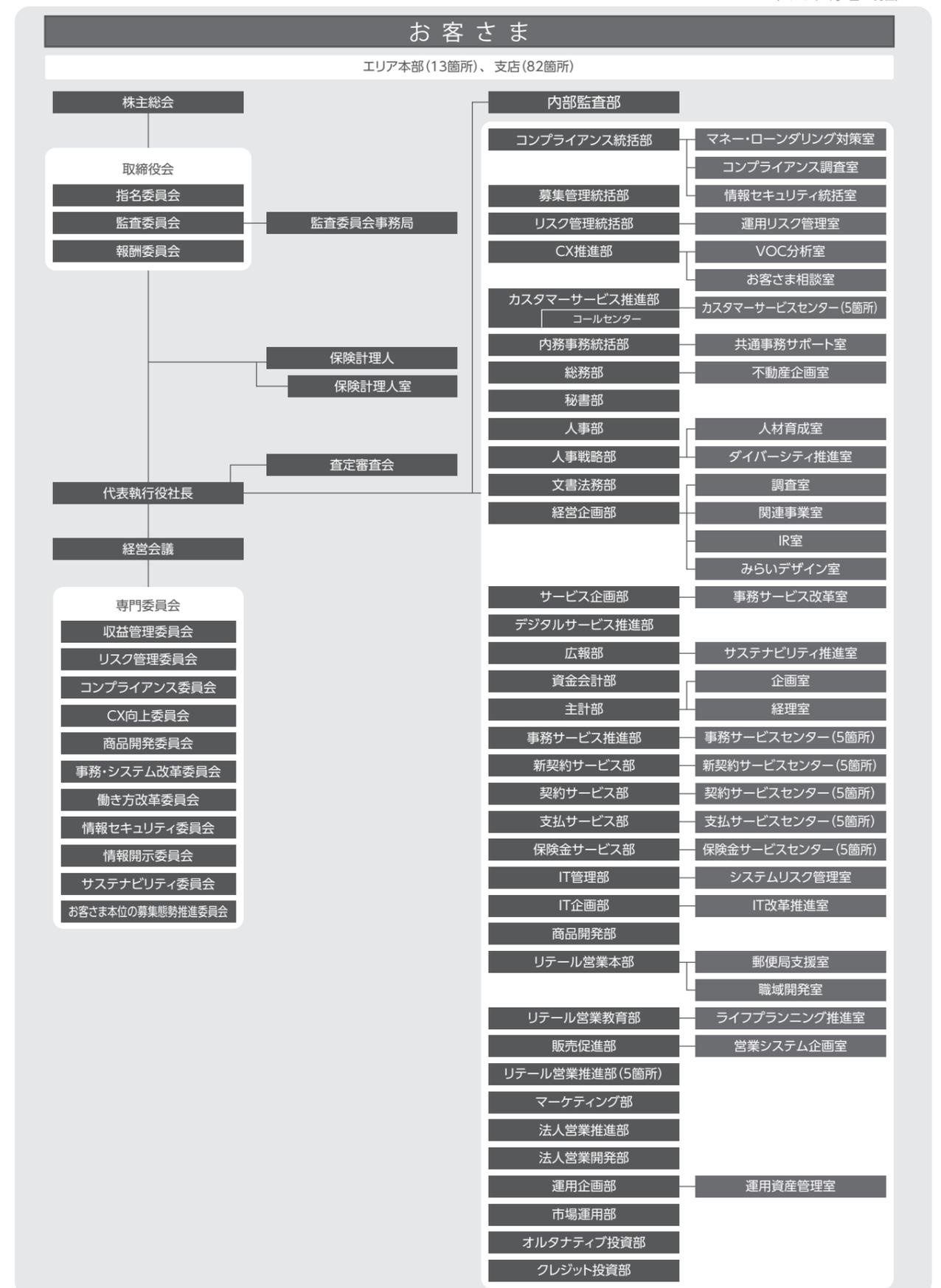
委員長	鈴木 雅子(すずき まさこ)
委員	奈良 知明(なら ともあき)
委員	鶴巢香穂利(とうのす かおり)
委員	富井 聡(とみい さとし)
委員	大間知麗子(おおまち れいこ)

### 5. 報酬委員会

委員長	富井 聡(とみい さとし)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)
委員	原田 一之(はらだ かずゆき)
委員	神宮 由紀(しんぐう ゆき)

## 6 会社組織図

(2023年7月1日 現在)



## 日本郵政グループ(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経常収益	12,774,999	11,950,185	11,720,403	11,264,774	11,138,580
経常利益	830,696	864,457	914,164	991,464	657,499
当期純利益	479,419	483,733	418,238	501,685	431,066
包括利益	291,836	△ 2,225,078	3,567,160	△ 805,187	△ 305,224
純資産額	14,788,654	12,616,774	16,071,067	14,688,981	15,098,256
総資産額	286,170,709	286,098,449	297,738,131	303,846,980	296,111,587
連結自己資本比率(国内基準)	17.73%	17.66%	17.55%	17.21%	17.35%

(注1)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

(注2)「連結自己資本比率(国内基準)」は、「銀行法第52条の25の規定に基づき、銀行持株会社が銀行持株会社及びその子会社の保有する資産等に照らしこれらの自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第20号)に基づき算出しております。

## 日本郵政株式会社(単体)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	274,551	289,447	167,933	284,688	257,559
営業利益	213,623	236,452	104,871	203,545	180,637
経常利益	215,900	243,027	114,800	217,753	198,881
当期純利益	220,791	397,647	△ 2,129,989	325,460	293,787
純資産額	7,940,442	8,031,667	5,912,969	5,740,721	5,625,034
総資産額	8,079,602	8,129,402	5,997,547	5,848,650	5,762,311

## 日本郵便株式会社(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	3,960,669	3,839,318	3,837,635	3,656,920	3,451,530
営業利益	182,021	179,034	155,070	148,268	83,794
経常利益	179,865	168,111	149,191	143,545	79,477
当期純利益	126,614	87,155	53,415	93,217	62,111
純資産額	915,130	855,378	871,293	910,154	851,356
総資産額	5,182,809	5,179,414	5,175,507	5,180,966	4,890,957

(注)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

## [郵便・物流事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	2,114,950	2,125,313	2,068,426	2,041,210	1,997,817
営業利益	121,388	147,505	123,716	102,245	32,852

## [郵便局窓口事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	1,362,579	1,298,774	1,243,466	1,151,797	1,074,041
営業利益	59,619	44,598	37,727	24,569	49,311

(注)2021年度より、「金融窓口事業」は「郵便局窓口事業」に報告セグメントの名称を変更しております。

## [国際物流事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	700,650	634,954	749,878	687,506	599,462
営業利益	10,300	△ 8,683	3,505	28,788	10,732

(注)国際物流事業セグメントの営業利益は、営業利益ベースの数値(EBIT)を記載しております。

## 株式会社ゆうちょ銀行(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経常収益	1,845,413	1,799,544	1,946,728	1,977,640	2,064,251
経常利益	373,978	379,137	394,221	490,891	455,566
当期純利益	266,189	273,435	280,130	355,070	325,070
純資産額	11,362,365	9,003,256	11,394,827	10,302,261	9,651,874
総資産額	208,974,134	210,910,882	223,870,673	232,954,480	229,582,232
連結自己資本比率(国内基準)	15.80%	15.58%	15.53%	15.56%	15.53%

(注1)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

(注2)「連結自己資本比率(国内基準)」は、「銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第19号)に基づき算出しております。

## 株式会社かんぽ生命保険(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経常収益	7,916,655	7,211,405	6,786,226	6,454,208	6,379,561
経常利益	264,870	286,601	345,736	356,113	117,570
当期純利益	120,480	150,687	166,103	158,062	97,614
純資産額	2,135,137	1,928,380	2,841,475	2,421,063	2,375,377
総資産額	73,905,017	71,664,781	70,172,982	67,174,796	62,687,388
連結ソルベンシー・マージン比率	1,189.8%	1,070.9%	1,121.2%	1,045.5%	1,009.1%

(注1)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

(注2)「連結ソルベンシー・マージン比率」は、保険業法施行規則第86条の2、第88条及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づき算出しております。

当社の銀行法第52条の28第1項の規定により作成した書面については、会社法第396条第1項により、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けております。

当社の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表については、金融商品取引法第193条の

2第1項の規定に基づき、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けております。

後掲の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書は、上記の連結財務諸表に基づいて作成しております。

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)					
科 目	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)	科 目	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
<b>〈資産の部〉</b>			<b>〈負債の部〉</b>		
現金預け金	68,502,665	70,243,186	貯金	191,731,173	192,420,880
コールローン	2,510,000	2,500,000	売現先勘定	22,032,546	22,057,310
買現先勘定	11,958,586	11,173,216	保険契約準備金	58,196,072	55,103,778
債券貸借取引支払保証金	—	250,241	支払備金	402,608	410,387
買入金銭債権	436,845	525,632	責任準備金	56,533,454	53,518,219
商品有価証券	11	19	契約者配当準備金	1,260,009	1,175,171
金銭の信託	10,762,356	11,787,642	債券貸借取引受入担保金	3,751,134	1,941,872
有価証券	193,172,232	182,770,020	借入金	5,942,886	1,791,279
貸出金	8,693,923	9,210,199	外国為替	697	1,411
外国為替	213,924	124,943	社債	300,000	335,000
その他資産	3,183,566	2,945,647	その他負債	3,455,867	4,010,077
有形固定資産	3,105,104	3,178,680	賞与引当金	127,237	125,570
建物	1,038,414	1,044,093	退職給付に係る負債	2,223,051	2,212,694
土地	1,608,472	1,613,766	従業員株式給付引当金	515	511
建設仮勘定	165,308	235,520	役員株式給付引当金	1,139	1,176
その他の有形固定資産	292,909	285,300	睡眠貯金払戻損失引当金	58,813	54,655
無形固定資産	224,931	266,735	特別法上の準備金	972,606	889,960
ソフトウェア	197,692	241,744	価格変動準備金	972,606	889,960
のれん	8,905	6,926	繰延税金負債	364,257	67,152
その他の無形固定資産	18,333	18,065	<b>負債の部合計</b>	<b>289,157,998</b>	<b>281,013,330</b>
退職給付に係る資産	69,639	76,022	<b>〈純資産の部〉</b>		
繰延税金資産	1,019,228	1,065,309	資本金	3,500,000	3,500,000
貸倒引当金	△ 6,036	△ 5,909	資本剰余金	1,458,718	—
			利益剰余金	6,138,069	6,238,845
			自己株式	△ 96,106	△ 201,307
			株主資本合計	11,000,681	9,537,537
			その他有価証券評価差額金	1,731,180	893,645
			繰延ヘッジ損益	△ 479,930	△ 375,143
			為替換算調整勘定	△ 112,443	△ 116,148
			退職給付に係る調整累計額	169,902	137,703
			その他の包括利益累計額合計	1,308,709	540,056
			非支配株主持分	2,379,590	5,020,661
			<b>純資産の部合計</b>	<b>14,688,981</b>	<b>15,098,256</b>
<b>資産の部合計</b>	<b>303,846,980</b>	<b>296,111,587</b>	<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>303,846,980</b>	<b>296,111,587</b>

### 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

#### 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>経常収益</b>	<b>11,264,774</b>	<b>11,138,580</b>
郵便事業収益	2,688,197	2,559,172
銀行事業収益	1,976,004	2,062,509
生命保険事業収益	6,454,191	6,374,579
その他経常収益	146,379	142,318
<b>経常費用</b>	<b>10,273,309</b>	<b>10,481,081</b>
業務費	7,398,205	7,783,737
人件費	2,429,768	2,434,286
減価償却費	255,361	229,490
その他経常費用	189,973	33,567
<b>経常利益</b>	<b>991,464</b>	<b>657,499</b>
<b>特別利益</b>	<b>29,440</b>	<b>112,235</b>
固定資産処分益	21,639	20,593
特別法上の準備金戻入額	—	82,645
価格変動準備金戻入額	—	82,645
移転補償金	1,185	832
受取保険金	4,383	735
事業譲渡益	—	6,995
その他の特別利益	2,232	432
<b>特別損失</b>	<b>106,504</b>	<b>12,454</b>
固定資産処分損	4,609	3,859
減損損失	11,280	3,224
特別法上の準備金繰入額	67,789	—
価格変動準備金繰入額	67,789	—
早期割増退職金	—	1,992
訴訟関連費用	—	969
事業譲渡損	10,898	—
その他の特別損失	11,926	2,407
契約者配当準備金繰入額	73,113	62,067
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>841,287</b>	<b>695,212</b>
法人税、住民税及び事業税	221,456	193,095
法人税等調整額	1,322	△ 18,570
<b>法人税等合計</b>	<b>222,779</b>	<b>174,525</b>
<b>当期純利益</b>	<b>618,508</b>	<b>520,687</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	116,823	89,620
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>501,685</b>	<b>431,066</b>

#### 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科 目	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>当期純利益</b>	<b>618,508</b>	<b>520,687</b>
<b>その他の包括利益</b>	<b>△ 1,423,696</b>	<b>△ 825,912</b>
その他有価証券評価差額金	△ 1,210,064	△ 707,864
繰延ヘッジ損益	△ 169,335	△ 82,206
為替換算調整勘定	△ 7,771	△ 4,039
退職給付に係る調整額	△ 36,525	△ 31,807
持分法適用会社に対する持分相当額	0	6
<b>包括利益</b>	<b>△ 805,187</b>	<b>△ 305,224</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 705,175	△ 283,482
非支配株主に係る包括利益	△ 100,011	△ 21,741

## 連結株主資本等変動計算書

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

科 目	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,500,000	4,085,191	4,374,229	△ 831,661	11,127,759
会計方針の変更による 累積的影響額			△ 4,972		△ 4,972
会計方針の変更を反映した 当期首残高	3,500,000	4,085,191	4,369,257	△ 831,661	11,122,787
当期変動額					
剰余金の配当		△ 202,193			△ 202,193
欠損填補		△ 1,267,127	1,267,127		-
親会社株主に帰属する 当期純利益			501,685		501,685
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△ 76,336			△ 76,336
自己株式の取得				△ 345,450	△ 345,450
自己株式の処分				189	189
自己株式の消却		△ 1,080,816		1,080,816	-
利益剰余金から 資本剰余金への振替					-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 2,626,473	1,768,812	735,555	△ 122,105
当期末残高	3,500,000	1,458,718	6,138,069	△ 96,106	11,000,681

科 目	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	2,893,921	△ 329,275	△ 104,433	206,389	2,666,601	2,276,705	16,071,067
会計方針の変更による 累積的影響額						△ 13	△ 4,985
会計方針の変更を反映した 当期首残高	2,893,921	△ 329,275	△ 104,433	206,389	2,666,601	2,276,692	16,066,081
当期変動額							
剰余金の配当							△ 202,193
欠損填補							-
親会社株主に帰属する 当期純利益							501,685
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							△ 76,336
自己株式の取得							△ 345,450
自己株式の処分							189
自己株式の消却							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替							-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△ 1,162,740	△ 150,654	△ 8,009	△ 36,487	△ 1,357,892	102,898	△ 1,254,994
当期変動額合計	△ 1,162,740	△ 150,654	△ 8,009	△ 36,487	△ 1,357,892	102,898	△ 1,377,099
当期末残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	169,902	1,308,709	2,379,590	14,688,981

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

科 目	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,500,000	1,458,718	6,138,069	△ 96,106	11,000,681
会計方針の変更による 累積的影響額					-
会計方針の変更を反映した 当期首残高	3,500,000	1,458,718	6,138,069	△ 96,106	11,000,681
当期変動額					
剰余金の配当			△ 183,136		△ 183,136
欠損填補					-
親会社株主に帰属する 当期純利益			431,066		431,066
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△ 1,505,816			△ 1,505,816
自己株式の取得				△ 205,355	△ 205,355
自己株式の処分				98	98
自己株式の消却		△ 100,056		100,056	-
利益剰余金から 資本剰余金への振替		147,154	△ 147,154		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 1,458,718	100,775	△ 105,200	△ 1,463,143
当期末残高	3,500,000	-	6,238,845	△ 201,307	9,537,537

科 目	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	169,902	1,308,709	2,379,590	14,688,981
会計方針の変更による 累積的影響額							-
会計方針の変更を反映した 当期首残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	169,902	1,308,709	2,379,590	14,688,981
当期変動額							
剰余金の配当							△ 183,136
欠損填補							-
親会社株主に帰属する 当期純利益							431,066
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							△ 1,505,816
自己株式の取得							△ 205,355
自己株式の処分							98
自己株式の消却							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替							-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△ 837,535	104,786	△ 3,705	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	1,872,418
当期変動額合計	△ 837,535	104,786	△ 3,705	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	409,274
当期末残高	893,645	△ 375,143	△ 116,148	137,703	540,056	5,020,661	15,098,256

# 連結キャッシュ・フロー計算書

科 目	(単位：百万円)		科 目	(単位：百万円)	
	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			投資活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	841,287	695,212	コールローンの取得による支出	△ 7,600,000	△ 7,380,000
減価償却費	255,361	229,490	コールローンの償還による収入	7,690,000	7,380,000
減損損失	11,280	3,224	買現先勘定の純増減額 (△は増加)	△ 2,096,833	735,373
のれん償却額	1,317	2,082	売現先勘定の純増減額 (△は減少)	2,570,899	1,169,788
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,527	△ 1,387	買入金銭債権の取得による支出	△ 384,982	△ 119,988
支払備金の増減額(△は減少)	△ 16,412	7,778	買入金銭債権の売却・償還による収入	621,790	111,808
責任準備金の増減額(△は減少)	△ 2,864,265	△ 3,015,234	債券貸借取引支払保証金の 純増減額(△は増加)	2,585,087	-
契約者配当準備金積立利息繰入額	9	9	債券貸借取引受入担保金の 純増減額(△は減少)	△ 2,350,772	△ 2,236,696
契約者配当準備金繰入額(△は戻入額)	73,113	62,067	有価証券の取得による支出	△ 44,871,665	△ 47,557,119
貸倒引当金の増減(△)	△ 1,403	△ 106	有価証券の売却による収入	7,159,507	19,019,006
賞与引当金の増減額(△は減少)	504	△ 1,543	有価証券の償還による収入	38,079,332	38,666,999
退職給付に係る資産及び負債の増減額	7,055	△ 16,740	金銭の信託の増加による支出	△ 1,136,176	△ 1,024,238
従業員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△ 20	△ 3	金銭の信託の減少による収入	885,997	655,650
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	186	36	貸付けによる支出	△ 435,102	△ 421,335
睡眠貯金払戻損失引当金の増減額(△は減少)	△ 15,016	△ 4,158	貸付金の回収による収入	1,146,131	1,067,457
保険金等支払引当金の増減額(△は減少)	△ 2,851	-	有形固定資産の取得による支出	△ 140,274	△ 230,999
価格変動準備金の増減額(△は減少)	67,789	△ 82,645	有形固定資産の売却による収入	45,991	30,623
受取利息及び受取配当金	△ 996,273	△ 959,368	無形固定資産の取得による支出	△ 63,516	△ 92,214
支払利息	10,830	17,609	関係会社株式の取得による支出	-	△ 6,688
資金運用収益	△ 1,369,735	△ 1,243,685	連結の範囲の変更を伴う子 会社株式の取得による支出	△ 23,721	△ 121
資金調達費用	226,652	458,165	連結の範囲の変更を伴う子 会社株式の取得による収入	4,990	-
有価証券関係損益(△)	219,842	142,927	連結の範囲の変更を伴う子 会社株式の売却による支出	△ 30	-
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△ 401,224	△ 397,198	その他	△ 273,431	△ 415,158
為替差損益(△は益)	△ 1,105,269	△ 1,337,823	投資活動によるキャッシュ・フロー	1,413,220	9,352,146
固定資産処分損益(△は益)	△ 17,070	△ 13,795	財務活動によるキャッシュ・フロー		
貸出金の純増(△)減	248,159	△ 1,163,957	借入れによる収入	89,187	97,980
貯金の純増減(△)	3,746,412	689,707	借入金の返済による支出	△ 98,193	△ 276,511
借入金の純増減(△)	1,686,100	△ 3,971,000	社債の発行による収入	-	34,887
コールローン等の純増(△)減	△ 1,257,041	140	自己株式の取得による支出	△ 345,450	△ 205,355
債券貸借取引支払保証金の純増(△)減	-	△ 250,241	子会社の自己株式の取得による支出	△ 548	△ 52,322
コールマネー等の純増減(△)	4,575,165	△ 1,145,024	子会社の自己株式の処分による収入	52	55
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	9,894	427,434	配当金の支払額	△ 202,176	△ 182,997
外国為替(資産)の純増(△)減	△ 133,076	88,980	非支配株主への配当金の支払額	△ 45,894	△ 41,858
外国為替(負債)の純増減(△)	182	714	連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	△ 1	-
資金運用による収入	1,337,037	1,195,051	連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による収入	1,189	1,191,910
資金調達による支出	△ 343,003	△ 411,768	その他	△ 19,205	△ 16,147
その他	△ 417,008	1,129,687	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 621,040	549,640
小計	4,376,984	△ 8,865,361	現金及び現金同等物に係る換算差額	4,920	11,693
利息及び配当金の受取額	1,039,134	997,428	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,781,269	1,762,254
利息の支払額	△ 11,308	△ 17,794	現金及び現金同等物の期首残高	62,637,954	68,419,223
契約者配当金の支払額	△ 155,691	△ 146,714	現金及び現金同等物の期末残高	68,419,223	70,181,478
法人税等の支払額又は 還付額(△は支払)	△ 274,815	△ 124,552			
その他	9,864	5,767			
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,984,168	△ 8,151,226			

# 主な注記事項

## 会計方針の変更

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)  
 「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を2022年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することとしております。これにより、取得原価をもって連結貸借対照表価額としていた一部の投資信託について、時価をもって連結貸借対照表価額とすることに变更しております。

## リスク管理債権

	(単位：百万円)	
	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	-	-
危険債権額	0	0
三月以上延滞債権額	-	-
貸出条件緩和債権額	-	-
合計額	0	0

なお、上記債権額は、貸倒引当金控除前の金額であります。

## 1株当たり情報

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)  
 1株当たり純資産額 2,912円 76銭  
 1株当たり当期純利益 120円 82銭

- (注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。  
 2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、次のとおりであります。  
 2022年度末(2023年3月31日)  
 純資産の部の合計額 15,098,256百万円  
 純資産の部の合計額から控除する金額 5,020,661 〃  
 うち非支配株主持分 5,020,661 〃  
 普通株式に係る期末の純資産額 10,077,594 〃  
 1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数 3,459,808千株  
 3. 株式給付信託が保有する当社株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末の普通株式の数から控除する自己株式に含めております。なお、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の2022年度末株式数は、1,140,500株であります。  
 4. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、次のとおりであります。  
 2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)  
 親会社株主に帰属する当期純利益 431,066百万円  
 普通株主に帰属しない金額 - 〃  
 普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益 431,066 〃  
 普通株式の期中平均株式数 3,567,713千株  
 5. 株式給付信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。なお、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の2022年度における期中平均株式数は、1,022,544株であります。

## 重要な後発事象

(自己株式の取得)  
 当社は、2023年5月15日開催の当社取締役会において、会社法第459条第1項第1号の規定による当社定款第39条第1項の定めに基づき、自己株式取得に係る事項を決議いたしました。

- 自己株式の取得を行う理由  
 当社は、中期経営計画「JPビジョン2025」における資本戦略に基づき、資本効率の向上、株主還元強化を目的として、自己株式の取得を実施いたします。
- 取得に係る事項の内容  
 (1) 取得対象株式の種類 当社普通株式  
 (2) 取得し得る株式の総数 346,000,000株(上限)  
 (3) 株式の取得価額の総額 (発行済株式総数(自己株式を除く。)に対する割合10.0%) 300,000百万円(上限)  
 (4) 取得期間 未定  
 (5) 取得の方法 株式会社東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)及び立会市場における取引による買付け

## セグメント情報等

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

### (セグメント情報)

#### 1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、経営者が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものを一定の基準に従い集約したものであります。

当社グループは、業績の評価等を主として連結子会社別(日本郵便株式会社は郵便・物流事業セグメント、郵便局窓口事業セグメントに分類)に行っているため、これらを事業セグメントの識別単位とし、このうち各事業セグメントの経済的特徴、製品及びサービスを販売する市場及び顧客の種類等において類似性が認められるものについて集約を実施し、報告セグメントを決定しております。

各報告セグメントは、日本郵便株式会社を中心とした「郵便・物流事業」及び「郵便局窓口事業」、トール社を中心とした「国際物流事業」、株式会社ゆうちょ銀行を中心とした「銀行業」、株式会社かんぽ生命保険を中心とした「生命保険業」であります。

#### (報告セグメントの区分方法の変更)

当社グループ内の業績管理区分の一部変更に伴い、2022年度より、当社グループの報告セグメントの区分として従来「郵便局窓口事業」に含まれていたJPビルマネジメント株式会社の営む事業を「その他」に変更しております。

なお、2021年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しております。

#### 2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・物流事業	郵便局窓口事業	国際物流事業	銀行業	生命保険業	計		
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,003,084	86,771	687,579	1,976,004	6,454,191	11,207,632	54,690	11,262,323
セグメント間の内部経常収益	40,540	1,069,944	237	1,637	16	1,112,376	279,651	1,392,028
計	2,043,624	1,156,716	687,817	1,977,642	6,454,208	12,320,009	334,341	12,654,351
セグメント利益	103,898	24,486	21,226	490,893	356,113	996,617	209,590	1,206,208
セグメント資産	2,185,467	2,632,504	435,273	232,954,438	67,174,796	305,382,480	5,924,102	311,306,583
その他の項目								
減価償却費	71,381	37,755	36,620	37,716	54,562	238,036	17,711	255,748
のれんの償却額	183	-	-	-	-	183	1,133	1,317
受取利息、利息及び配当金収入又は資金運用収益	10	61	375	1,369,735	985,879	2,356,061	10,007	2,366,069
支払利息又は資金調達費用	817	0	7,872	226,652	2,352	237,696	52	237,749
持分法投資利益	-	358	879	290	-	1,527	-	1,527
特別利益	254	8,030	8,415	6,379	5,696	28,776	664	29,440
固定資産処分益	60	7,025	1,815	6,379	5,696	20,977	661	21,639
価格変動準備金戻入額	-	-	-	-	-	-	-	-
特別損失	2,757	4,045	17,743	697	68,116	93,358	13,151	106,510
固定資産処分損	1,258	1,001	965	681	326	4,234	379	4,613
減損損失	659	3,035	576	15	-	4,286	6,995	11,282
価格変動準備金繰入額	-	-	-	-	67,789	67,789	-	67,789
契約者配当準備金繰入額	-	-	-	-	73,113	73,113	-	73,113
税金費用	32,380	4,533	6,466	142,348	62,517	248,245	△ 25,466	222,779
持分法適用会社への投資額	-	2,564	11,413	1,063	-	15,041	-	15,041
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	38,238	35,197	20,468	44,685	31,958	170,549	49,333	219,882

(注)1. 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

(注)2. 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない宿泊事業、病院事業等が含まれております。また、「その他」の区分のセグメント利益には当社が計上した関係会社受取配当金(203,393百万円)が含まれております。

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・物流事業	郵便局窓口事業	国際物流事業	銀行業	生命保険業	計		
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	1,963,562	84,509	599,899	2,062,509	6,374,579	11,085,062	49,160	11,134,222
セグメント間の内部経常収益	38,056	991,253	279	1,605	4,981	1,036,176	263,988	1,300,164
計	2,001,619	1,075,762	600,179	2,064,115	6,379,561	12,121,238	313,149	12,434,387
セグメント利益又は損失(△)	35,212	50,466	△ 723	455,537	117,892	658,385	189,802	848,188
セグメント資産	2,059,374	2,585,101	405,955	229,580,406	62,687,388	297,318,226	5,843,422	303,161,649
その他の項目								
減価償却費	66,456	36,395	35,698	34,234	39,490	212,275	17,507	229,782
のれんの償却額	-	-	103	-	-	103	1,979	2,082
受取利息、利息及び配当金収入又は資金運用収益	11	109	730	1,243,685	950,717	2,195,253	12,874	2,208,127
支払利息又は資金調達費用	978	0	12,173	458,165	4,639	475,956	97	476,053
持分法投資利益	-	488	714	183	-	1,387	-	1,387
特別利益	1,449	12,588	2,304	257	82,645	99,246	12,988	112,235
固定資産処分益	1,103	12,078	1,264	257	-	14,704	5,889	20,593
価格変動準備金戻入額	-	-	-	-	82,645	82,645	-	82,645
特別損失	2,277	4,081	2,528	1,557	319	10,764	1,695	12,459
固定資産処分損	1,172	1,335	228	575	319	3,632	230	3,863
減損損失	229	802	-	875	-	1,907	1,318	3,226
価格変動準備金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-
契約者配当準備金繰入額	-	-	-	-	62,067	62,067	-	62,067
税金費用	13,634	9,243	3,305	122,698	40,215	189,097	△ 14,572	174,525
持分法適用会社への投資額	-	3,048	12,205	1,012	-	16,266	-	16,266
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	75,715	105,043	34,654	54,223	36,794	306,432	60,779	367,211

(注)1. 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

(注)2. 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない病院事業等が含まれております。また、「その他」の区分のセグメント利益には当社が計上した関係会社受取配当金(184,610百万円)が含まれております。

#### 3. 報告セグメントの合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

##### (1) 報告セグメントの経常収益の合計額と連結損益計算書の経常収益計上額

(単位:百万円)

経常収益	2021年度	2022年度
報告セグメント計	12,320,009	12,121,238
「その他」の区分の経常収益	334,341	313,149
セグメント間取引消去	△ 1,392,028	△ 1,300,164
調整額	2,451	4,358
連結損益計算書の経常収益	11,264,774	11,138,580

(注)1. 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

(注)2. 「調整額」は、国際物流事業セグメントの経常収益の算出方法及び連結損益計算書の経常収益の算出方法の差異等によるものであります。

(2) 報告セグメントの利益又は損失の合計額と連結損益計算書の経常利益計上額

(単位:百万円)

利益	2021年度	2022年度
報告セグメント計	996,617	658,385
「その他」の区分の利益	209,590	189,802
セグメント間取引消去	△ 211,745	△ 187,443
調整額	△ 2,997	△ 3,245
連結損益計算書の経常利益	991,464	657,499

(注)「調整額」は、国際物流事業セグメントのセグメント利益又は損失の算出方法と連結損益計算書の経常利益の算出方法の差異等によるものであります。

(3) 報告セグメントの資産の合計額と連結貸借対照表の資産計上額

(単位:百万円)

資産	2021年度	2022年度
報告セグメント計	305,382,480	297,318,226
「その他」の区分の資産	5,924,102	5,843,422
セグメント間取引消去	△ 7,459,602	△ 7,050,062
連結貸借対照表の資産合計	303,846,980	296,111,587

(4) 報告セグメントのその他の項目の合計額と当該項目に相当する科目の連結財務諸表計上額

(単位:百万円)

その他の項目	報告セグメント計		その他		調整額		連結財務諸表計上額	
	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度
減価償却費	238,036	212,275	17,711	17,507	△ 386	△ 292	255,361	229,490
のれんの償却額	183	103	1,133	1,979	-	-	1,317	2,082
受取利息、利息及び配当金収入 又は資金運用収益	2,356,061	2,195,253	10,007	12,874	△ 60	△ 5,073	2,366,008	2,203,053
支払利息又は資金調達費用	237,696	475,956	52	97	△ 265	△ 279	237,483	475,774
持分法投資利益	1,527	1,387	-	-	-	-	1,527	1,387
特別利益	28,776	99,246	664	12,988	-	-	29,440	112,235
固定資産処分益	20,977	14,704	661	5,889	-	-	21,639	20,593
価格変動準備金戻入額	-	82,645	-	-	-	-	-	82,645
特別損失	93,358	10,764	13,151	1,695	△ 6	△ 5	106,504	12,454
固定資産処分損	4,234	3,632	379	230	△ 4	△ 3	4,609	3,859
減損損失	4,286	1,907	6,995	1,318	△ 1	△ 1	11,280	3,224
価格変動準備金繰入額	67,789	-	-	-	-	-	67,789	-
契約者配当準備金繰入額	73,113	62,067	-	-	-	-	73,113	62,067
税金費用	248,245	189,097	△ 25,466	△ 14,572	-	-	222,779	174,525
持分法適用会社への投資額	15,041	16,266	-	-	-	-	15,041	16,266
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	170,549	306,432	49,333	60,779	△ 143	△ 1,126	219,739	366,084

(関連情報)

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

1. サービスごとの情報

報告セグメントに係る情報と類似しているため本情報の記載は省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

本邦の外部顧客に対する経常収益に区分した金額が連結損益計算書の経常収益の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しております。

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

1. サービスごとの情報

報告セグメントに係る情報と類似しているため本情報の記載は省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

本邦の外部顧客に対する経常収益に区分した金額が連結損益計算書の経常収益の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しております。

(報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報)

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

「セグメント情報 2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報」に記載のとおりです。

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

「セグメント情報 2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報」に記載のとおりです。

(報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報)

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・ 物流事業	郵便局 窓口事業	国際物流 事業	銀行業	生命保険業	計		
当期償却額	183	-	-	-	-	183	1,133	1,317
当期末残高	-	-	-	-	-	-	8,905	8,905

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・ 物流事業	郵便局 窓口事業	国際物流 事業	銀行業	生命保険業	計		
当期償却額	-	-	103	-	-	103	1,979	2,082
当期末残高	-	-	-	-	-	-	6,926	6,926

(報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報)

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

該当ありません。

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

該当ありません。

(関連当事者情報)

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

関連当事者との取引について記載すべき重要なものはありません。

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

関連当事者との取引について記載すべき重要なものはありません。

## 自己資本充実の状況等について

### 自己資本の構成に関する開示事項

自己資本の構成  
連結自己資本比率(国内基準)

(単位:百万円)

項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
コア資本に係る基礎項目		
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	10,151,816	8,607,026
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,102,510	3,638,044
うち、利益剰余金の額	5,349,170	5,415,576
うち、自己株式の額(△)	96,106	201,307
うち、社外流出予定額(△)	203,758	245,287
うち、上記以外に該当するものの額	—	—
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	56,069	20,407
うち、為替換算調整勘定	△ 112,443	△ 116,148
うち、退職給付に係るものの額	168,512	136,555
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	—	—
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額	255,976	921,756
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	224	205
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	224	205
うち、適格引当金コア資本算入額	—	—
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—	—
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—	—
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—	—
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—	—
非支配株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	542,641	1,642,835
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	11,006,729	11,192,230
コア資本に係る調整項目		
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	93,860	125,231
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	8,905	6,926
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	84,954	118,305
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	—	—
適格引当金不足額	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	—	—
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	—	—
退職給付に係る資産の額	48,312	52,740
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—

(単位:百万円)

項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	142,172	177,972
自己資本		
自己資本の額 ((イ) - (ロ)) (ハ)	10,864,556	11,014,257
リスク・アセット等		
信用リスク・アセットの額の合計額	60,339,441	60,792,901
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額	—	—
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	—	—
うち、上記以外に該当するものの額	—	—
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	—	—
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	2,784,254	2,678,331
信用リスク・アセット調整額	—	—
オペレーショナル・リスク相当額調整額	—	—
リスク・アセット等の額の合計額 (ニ)	63,123,696	63,471,232
連結自己資本比率		
連結自己資本比率 ((ハ) / (ニ))	17.21%	17.35%

(注1) 「銀行法第52条の25の規定に基づき、銀行持株会社が銀行持株会社及びその子会社の保有する資産等に照らしこれらの自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第20号。以下「持株自己資本比率告示」といいます。)に基づき算出したものであり、国内基準を採用した連結ベースの計数となっております。

(注2) 持株自己資本比率告示第15条第3項に基づき、株式会社かんぽ生命保険については連結の範囲に含めないものとしております。

## 定性的な開示事項

### 1. 連結の範囲に関する事項

- (1) 持株自己資本比率告示第15条の規定により連結自己資本比率を算出する対象となる会社の集団に属する会社と会計連結範囲に含まれる会社との相違点及び当該相違点の生じた原因

〔銀行法第52条の25の規定に基づき、銀行持株会社が銀行持株会社及びその子会社の保有する資産等に照らしこれらの自己資本の充実の状況が適当であるかを判断するための基準〕(平成18年(2006年)3月27日金融庁告示第20号。以下「持株自己資本比率告示」といいます。)第15条に基づき、連結自己資本比率を算出する対象となる会社の集団(以下「持株会社グループ」といいます。)に属する連結子会社は、217社となっております。主要な子会社の名称等はP.105～106をご参照ください。持株自己資本比率告示第15条第3項の規定に基づき、保険子会社である株式会社かんぽ生命保険は連結の範囲に含まれておりません。

一方、連結財務諸表規則に基づき連結の範囲に含まれる子会社としては、持株会社グループに属する連結子会社に株式会社かんぽ生命保険を加えた218社となっております。

なお、株式会社かんぽ生命保険の業務内容については、本誌P.49、P.113～115をご参照願います。

- (2) 持株会社グループのうち、連結子会社の数並びに主要な連結子会社の名称及び主要な業務の内容

持株自己資本比率告示上の持株会社グループは、前述のとおり当社と217社で構成されております。

また、主要な連結子会社は、日本郵便株式会社及び株式会社ゆうちょ銀行です。主要な連結子会社の業務の内容については、本誌P.46～48、P.107～112をご覧ください。

- (3) 持株自己資本比率告示第21条が適用される金融業務を営む関連法人等の数並びに当該金融業務を営む関連法人等の名称、貸借対照表の総資産の額及び純資産の額並びに主要な業務の内容

該当ありません。

- (4) 持株会社グループに属する会社であって会計連結範囲に含まれないもの及び持株会社グループに属しない会社であって会計連結範囲に含まれるものの名称、貸借対照表の総資産の額及び純資産の額並びに主要な業務の内容

- ① 持株会社グループに属する会社であって会計連結範囲に含まれないもの

該当ありません。

- ② 持株会社グループに属しない会社であって会計連結範囲に含まれるもの

株式会社かんぽ生命保険

株式会社かんぽ生命保険の総資産及び純資産の額については本誌P.117、主要な業務の内容については本誌P.49をご覧ください。

- (5) 持株会社グループ内の資金及び自己資本の移動に係る制限等の概要

該当ありません。

2. 自己資本調達手段(その額の全部又は一部が、持株自己資本比率告示第14条の算式におけるコア資本に係る基礎項目の額に含まれる資本調達手段をいう。)の概要

自己資本については、全額を普通株式の発行により調達しております。

3. 持株会社グループの自己資本の充実度に関する評価方法の概要

現在の自己資本の充実度に関しましては、持株自己資本比率告示に基づいて算出した2023年3月末時点の連結自己資本比率は17.35%と、国内基準である4%を上回って

おります。連結自己資本比率算出に当たっては、信用リスクについては標準的手法を、オペレーショナル・リスクについては基礎的手法を採用しております。また、マーケット・リスク相当額に係る額は算入しておりません。

※ 持株自己資本比率告示上の持株会社グループに属する会社の各種リスクに関する事項に関しては、主要なリスク・アセットをゆうちょ銀行が保有していることから、以下ではゆうちょ銀行におけるリスク管理に関する事項を中心に説明します。

なお、当社は銀行持株会社として、ゆうちょ銀行のリスク管理態勢全般をモニタリングすることに加え、日本郵政グループ全体のリスク管理を統括しております。日本郵政グループのリスク管理態勢全般については、本誌P.90～91の「日本郵政グループのリスク管理」をご参照ください。

### 4. 信用リスクに関する事項

- (1) リスク管理の方針及び手続の概要

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産(オフ・バランス資産を含む。)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクと定義しております。

ゆうちょ銀行では、統計的な手法であるVaRにより信用リスク量を定量的に計測し、自己資本等の経営体力を勘案して定めた資本配賦額の範囲内に信用リスク量が収まるよう、信用リスク限度枠等の上限を設定しモニタリング・管理等を実施しているほか、統計的な推定の範囲を超えるような大規模な経済変動に伴う信用度の悪化に備えてストレス・テストを実施しております。

また、信用集中リスクを抑えるために、個社・企業グループ及び国・地域ごとにエクスポージャーの上限を設定し、モニタリング・管理等を実施しています。

さらに、信用リスク管理において相互牽制機能を確認するため、フロント部署・バック部署から組織的に分離したミドル部署としてリスク管理統括部、審査部署として審査部を設置しております。リスク管理統括部では、信用リスク計測、信用集中リスク管理、内部格付制度等の信用リスクに関する統括を行っております。審査部では、内部格付の付与、債務者モニタリング、大口と信先管理、融資案件審査等の個別与信管理を行っております。

信用リスク管理態勢の整備・運営に関する事項及び信用リスク管理の実施に関する事項については、リスク管理委員会・ALM委員会・経営会議の協議を経て決定しております。

また、ゆうちょ銀行では、与信業務の基本的な理念や行動の指針等を明文化することにより、すべての役員・社員が健全で適切な与信業務の運営を行うことを目的とした「与信業務規程」を定め、「公共性の原則」、「健全性の原則」、「収益性の原則」を基本原則としております。

貸倒引当金は、あらかじめ定めている償却・引当基準に則り、「銀行等金融機関の資産の自己査定並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」(日本公認会計士協会銀行等監査特別委員会報告第4号)に規定する債務者区分ごとに計上しております。すべての債権は、資産の自己査定基準に基づき、営業関連部署等が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署が査定結果を監査しております。

さらに、個別の信用供与先については、信用リスクの適時・適切な把握のため、債務履行状況、財務状況、その他信用力に影響を及ぼす事項を随時モニタリングしております。また、業績悪化による格付引下げ懸念先、株価の急落先など、業況を注視する必要がある債務者

については、より厳格なモニタリングを実施することとしております。

- (2) 標準的手法が適用されるポートフォリオについて

- ① リスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称

ゆうちょ銀行では、リスク・ウェイトの判定にあたり、株式会社格付投資情報センター(R&I)、株式会社日本格付研究所(JCR)、ムーディーズ・インベスターズ・サービシス・インク(Moody's)、S&Pグローバル・レーティング(S&P)の4社及び経済協力開発機構(OECD)を使用しております。

- ② エクスポージャーの種類ごとのリスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称

ゆうちょ銀行では、下記のエクスポージャーごとに使用する適格格付機関等を次のとおり定めております。

なお、複数の適格格付機関等から格付等が付与されている場合、リスク・ウェイトの判定にあたっては、「銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年(2006年)3月27日金融庁告示第19号。以下「自己資本比率告示」といいます。)の規定に則り、付与された格付等のうち二番目に小さいリスク・ウェイトに対応する格付等を用いることとしております。

エクスポージャー		使用範囲
中央政府及び中央銀行向け	居住者	R&I, JCR, Moody's, S&P
	非居住者	Moody's, S&P, OECD
我が国の地方公共団体向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
外国の中央政府等以外の公共部門向け		Moody's, S&P, OECD
国際開発銀行向け		Moody's, S&P
地方公共団体金融機構向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
我が国の政府関係機関向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
地方三公社向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
金融機関向け	居住者	R&I, JCR, Moody's, S&P
	非居住者	Moody's, S&P, OECD
法人等向け	居住者	R&I, JCR, Moody's, S&P
	非居住者	Moody's, S&P
証券化		R&I, JCR, Moody's, S&P

5. 信用リスク削減手法に関するリスク管理の方針及び手続の概要

ゆうちょ銀行では、自己資本比率の算出上、自己資本比率告示に定める「信用リスク削減手法」を適用しております。信用リスク削減手法とは、担保や保証等の信用リスク削減効果を自己資本比率算出上勘案するための手法であり、適格金融資産担保、貸出金と自行預金の相殺、保証並びにクレジット・デリバティブが該当します。

- 適格金融資産担保の種類

ゆうちょ銀行が適格金融資産担保として利用している担保の種類は、現金、自行預金及び有価証券であります。

- 担保に関する評価、管理の方針及び手続の概要

ゆうちょ銀行では、適格金融資産担保の適用手法については、2021年度末より自己資本比率告示に定める「簡便手法」から「包括的手法」に変更いたしました。

約款等により担保に関する契約を締結のうえ、適格金融資産担保の適時の処分又は取得が可能となるよう、行内手続を整備しております。

- 貸出金と自行預金の相殺を用いるにあたっての方針及び手続の概要並びにこれを用いている取引の種類、範囲等

ゆうちょ銀行では、貸出金と自行預金の相殺を用いるにあたっては、銀行取引約定書等の相殺適時の特約条項に基づき、貸出金と自行預金の相殺後の額を、自己資本比率に用いるエクスポージャー額とすることとしております。

なお、2023年3月末現在、貸出金と自行預金の相殺を用いる取り扱いはありません。

- 保証人及びクレジット・デリバティブの主要な取引相手の種類及びその信用度の説明

ゆうちょ銀行において、主要な保証人は、被保証債権よりも低いリスク・ウェイトが適用される中央政府等であります。

また、クレジット・デリバティブの取引相手は、参照債権よりも低いリスク・ウェイトが適用される金融機関です。

- 派生商品取引及びレボ形式の取引について法的に有効な相対ネットリング契約を用いるにあたっての方針及び手続の概要並びにこれを用いている取引の種類、範囲等

ゆうちょ銀行では、取引国毎の法制度等に照らし、有効なネットリング契約を締結している金利スワップや通貨スワップ等の派生商品取引については、その効果を勘案しております。

- 信用リスク削減手法の適用に伴う信用リスク及びマーケット・リスクの集中に関する情報

ゆうちょ銀行において、主要な信用リスク削減手法は、現金及び自行預金を担保とした適格金融資産担保であることから、信用リスク及びマーケット・リスクの集中はありません。

6. 派生商品取引及び長期決済期間取引の取引相手のリスクに関するリスク管理の方針及び手続の概要

- (1) 担保による保全及び引当金の算定に関する方針、ゆうちょ銀行の信用力の悪化により担保を追加的に提供することが必要となる場合の影響度

ゆうちょ銀行では、必要に応じて、派生商品取引の取引相手との間において、発生している再構築コスト等に応じた担保の受渡を定期的に行い、信用リスクを削減する契約を締結しております。このような契約下においては、ゆうちょ銀行の信用力が悪化した場合、取引相手に追加的な担保提供が必要となる場合がありますが、その影響は軽微であると考えております。

引当金の算定に関する方針は、通常のオン・バランス資産と同様であります。

- (2) 与信限度及びリスク資本の割当方法に関する方針

ゆうちょ銀行において、派生商品取引については、全ての取引相手に対し債務者格付を付与したうえ、当該債務者格付に応じた与信限度を設定し、日次でのモニタリングを実施しております。また、信用リスク管理上の与信残高算出方式は2021年度末よりカレント・エクスポージャー方式からSA-CCRに変更いたしました。

派生商品取引に係るリスク資本の割当については、他の取引と同様であります。

7. 証券化エクスポージャーに関する事項

- (1) リスク管理の方針及びリスク特性の概要

ゆうちょ銀行は、投資家として証券化エクスポージャーを保有しており、裏付資産、優先劣後構造、スキームの内容等を十分に検討した上で、その他の有価証券投資と同様、債務者格付を付与し、与信限度内で購入しております。購入後は、裏付資産の質の低下や構成の変化等のモニタリングを行っております。また、証券化エクスポージャーの有する信用リスクについては信用リスク量の算出対象としており、金利リスクについては市場リスク量の算出対象としております。このほか、市場流動性リスクについても認識しており、これらのリスクの状況については、経営会議等へ報告しております。

なお、再証券化エクスポージャーについても、証券化エクスポージャーと同様です。

- (2) 持株自己資本比率告示第227条第4項第3号から第6号まで(持株自己資本比率告示第232条第2項及び第280条の4第1項において準用する場合を含む。)に規定する体制の整備及びその運用状況の概要

ゆうちょ銀行は、保有する証券化エクスポージャー

## 定量的な開示事項

1. その他金融機関等(持株自己資本比率告示第18条第6項第1号に規定するその他金融機関等をいう。)であって銀行の子法人等であるもののうち、規制上の所要自己資本を下回った会社の名称と所要自己資本を下回った額の総額

該当ありません。

2. 自己資本の充実度  
(1) 信用リスクに対する所要自己資本の額  
(オン・バランス項目の内訳)

(単位:百万円)		
項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
1 現金	-	-
2 我が国の中央政府及び中央銀行向け	-	-
3 外国の中央政府及び中央銀行向け	8,207	6,820
4 国際決済銀行等向け	-	-
5 我が国の地方公共団体向け	-	-
6 外国の中央政府等以外の公共部門向け	6,997	6,636
7 国際開発銀行向け	-	-
8 地方公共団体金融機構向け	2,640	2,480
9 我が国の政府関係機関向け	10,148	8,956
10 地方三公社向け	494	526
11 金融機関及び第一種金融商品取引業者向け	80,109	79,992
12 法人等向け	256,652	273,224
13 中小企業等向け及び個人向け	2	2
14 抵当権付住宅ローン	-	-
15 不動産取得等事業向け	204	204
16 三月以上延滞等	101	92
17 取立未済手形	-	-
18 信用保証協会等による保証付	-	-
19 株式会社地域経済活性化支援機構等による保証付	-	-
20 出資等	23,543	23,868
うち、出資等のエクスポージャー	23,543	23,868
うち、重要な出資のエクスポージャー	-	-
21 上記以外	193,113	193,966
うち、他の金融機関等の対象資本調達手段のうち対象普通株式等及びその他外部TLAC関連調達手段に該当するもの以外のものに係るエクスポージャー	22,959	17,677
うち、特定項目のうち調整項目に算入されない部分に係るエクスポージャー	46,733	49,539
うち、総株主等の議決権の百分の十を超える議決権を保有している他の金融機関等に係るその他外部TLAC関連調達手段に関するエクスポージャー	-	-
うち、総株主等の議決権の百分の十を超える議決権を保有していない他の金融機関等に係るその他外部TLAC関連調達手段に係るエクスポージャー	-	-
うち、上記以外のエクスポージャー	123,420	126,749
22 証券化	16,903	24,057
うち、STC要件適用分	-	-
うち、非STC要件適用分	16,903	24,057
23 再証券化	29	22
24 リスク・ウェイトのみならず計算が適用されるエクスポージャー	1,771,447	1,774,505
25 経過措置によりリスク・アセットの額に算入されるものの額	-	-
26 他の金融機関等の対象資本調達手段に係るエクスポージャーに係る経過措置によりリスク・アセットの額に算入されなかったものの額	-	-
合計	2,370,595	2,395,355

(注) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。

- (2) 信用リスクに対する所要自己資本の額  
(オフ・バランス項目の内訳)

(単位:百万円)		
項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
1 任意の時期に無条件で取消可能又は自動的に取消可能なコミットメント	-	-
2 原契約期間が1年以下のコミットメント	80	37
3 短期の貿易関連偶発債務	-	-
4 特定の取引に係る偶発債務	-	-
うち、経過措置を適用する元本補填信託契約	-	-
5 NIF又はRUF	-	-
6 原契約期間が1年超のコミットメント	325	448
7 信用供与に直接的に代替する偶発債務	12,716	8,834
うち、借入金の保証	-	-
うち、有価証券の保証	-	-
うち、手形引受	-	-
うち、経過措置を適用しない元本補填信託契約	-	-
うち、クレジット・デリバティブのプロテクション提供	10,516	6,914
8 買戻条件付資産売却又は求償権付資産売却等(控除後)	-	-
買戻条件付資産売却又は求償権付資産売却等(控除前)	-	-
控除額(△)	-	-
9 先物購入、先渡預金、部分払込株式又は部分払込債券	-	-
10 有価証券の貸付、現金若しくは有価証券による担保の提供又は有価証券の買戻条件付売却若しくは売戻条件付購入	23,253	23,064
11 派生商品取引及び長期決済期間取引	2,432	1,266
カレント・エクスポージャー方式	12	3
派生商品取引	12	3
外為関連取引	12	3
金利関連取引	-	-
金関連取引	-	-
株式関連取引	-	-
貴金属(金を除く)関連取引	-	-
その他のコモディティ関連取引	-	-
クレジット・デリバティブ取引(カウンターパーティー・リスク)	-	-
一括清算ネットティング契約による与信相当額削減効果(△)	-	-
長期決済期間取引	-	-
SA-C-C-R	2,420	1,262
派生商品取引	2,416	1,262
長期決済期間取引	3	0
12 未決済取引	-	-
13 証券化エクスポージャーに係る適格なサービサー・キャッシュ・アドバンスの信用供与枠のうち未実行部分	-	-
14 上記以外のオフ・バランスの証券化エクスポージャー	-	-
合計	38,807	33,651

(注1) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。  
(注2) 株式会社ゆうちょ銀行において派生商品取引および長期決済期間取引の与信相当額算出方法は「SA-C-C-R」を適用しております。それ以外の与信相当額は、「カレント・エクスポージャー方式」により算出しております。

コントロール(管理態勢)を設定し、モニタリングを行い、必要に応じた対策を実施しております。

また、ゆうちょ銀行は、業務プロセス、商品、システム等に内在するオペレーショナル・リスクを洗い出し、それを削減するための管理の有効性を定期的に自己評価する「RCSA(Risk & Control Self-Assessment)」を実施しております。RCSAの実施結果に基づいて改善を要するリスクや、特にリスク管理態勢の強化が必要であると認識したリスクについては、改善計画を策定し、リスクを削減するための改善策を検討・策定することとしております。

ゆうちょ銀行では、事務事故・システムトラブルなどの顕在化事象をシステムによって報告する態勢を整備しています。この報告内容は、事務事故・システムトラブルなどの発生要因や傾向を分析し、有効な対策を講じるための基礎データとして活用しています。

- (2) オペレーショナル・リスク相当額の算出に使用する手法の名称

ゆうちょ銀行では、自己資本比率規制上のオペレーショナル・リスク相当額の算出にあたり、「基礎的手法」を用いております。

9. 出資又は株式等エクスポージャーに関するリスク管理の方針及び手続の概要

持株自己資本比率告示上の持株会社グループにおいて銀行業を営む事業主体であるゆうちょ銀行においては、銀行勘定で保有する出資又は株式等エクスポージャーに関して、市場リスク管理あるいは信用リスク管理の枠組みに基づき、自己資本等の経営体力を勘案して定めた資本配賦額の範囲内にリスク量が収まるよう、リスク限度枠や損失額等の上限を設定しモニタリング・管理等を実施しております。

10. 金利リスクに関する事項

- (1) リスク管理の方針及び手続の概要

銀行勘定の金利リスク(IRBB)とは、金利の変動により、資産、負債(オフ・バランスを含む。)の価値が変動し、損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスクをいいます。

ゆうちょ銀行では、銀行勘定の金利リスクのモニタリングの一環として、金利感応度(10BPV)を日次で計測するとともに、 $\Delta EVE$ (金利ショックに対する経済的価値の減少額として計測されるものであって、開示告示に定められた金利ショックにより計算されるもの。)及び $\Delta NII$ (金利ショックに対する計測期間(算出基準日から12ヶ月の期間)の金利収益の減少額として計測されるものであって、開示告示に定められた金利ショックにより計算されるもの。)を月次で計測し、自己資本の充実度を評価しています。

- (2) 金利リスクの算定手法の概要

ゆうちょ銀行の銀行勘定の金利リスク( $\Delta EVE$ 、 $\Delta NII$ )の算出の主な前提は、以下のとおりです。

- 流動性預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金(いわゆるコア預金)については、内部モデルにより残高の推計と期日への振分けを行っております。なお、金利改定の平均満期は3.7年、最長の金利改定満期は10年です。
- 定額貯金については、内部モデルを用いて推定した将来キャッシュフローによる計測を行っております。
- 複数の通貨の集計は、 $\Delta EVE$ では円、ドル、ユーロ、ポンド、豪ドルについては通貨ごとに算出された $\Delta EVE$ を各々異通貨間の相関を加味して集計しており、その他の通貨については通貨ごとに算出された $\Delta EVE$ のうち正となる通貨のみ単純合算して算出しております。 $\Delta NII$ では通貨ごとに計測した $\Delta NII$ を単純合算してしております。
- スプレッド水準を割引金利やキャッシュフローに含めております。

について、包括的なリスク特性やパフォーマンスに係る情報を適時に把握する体制となっております。具体的には、定期的に債務者格付の見直しを行っているほか、証券化エクスポージャーの裏付資産の質の低下や構成の変化などが債務者格付に影響を及ぼす場合には、臨時に債務者格付の見直しを行うこととしております。

なお、再証券化エクスポージャーについても、証券化エクスポージャーと同様です。

- (3) 信用リスク削減手法として証券化取引を用いる場合の方針

ゆうちょ銀行では、信用リスク削減手法として証券化取引を用いております。

- (4) 証券化エクスポージャーの信用リスク・アセットの額の算出に使用する方式の名称

ゆうちょ銀行では、証券化エクスポージャーの信用リスク・アセットの額の算出にあたり、自己資本比率告示に定める「外部格付準拠方式」及び「標準的手法準拠方式」を用いております。

- (5) 証券化エクスポージャーのマーケット・リスク相当額の算出に使用する方式の名称

該当ありません。

- (6) 持株会社グループが証券化目的導管体を用いて第三者の資産に係る証券化取引を行った場合には、当該証券化目的導管体の種類及び当該持株会社グループが当該証券化取引に係る証券化エクスポージャーを保有しているかどうかの別

日本郵政グループでは、証券化目的導管体を用いて第三者の資産に係る証券化取引を行っておりません。

- (7) 持株会社グループの子法人等(連結子法人等を除く。)及び関連法人等のうち、当該持株会社グループが行った証券化取引(持株会社グループが証券化目的導管体を用いて行った証券化取引を含む。)に係る証券化エクスポージャーを保有しているものの名称

該当ありません。

- (8) 証券化取引に関する会計方針

証券化取引に関する金融資産及び金融負債の発生及び消滅の認識、その評価及び会計処理については、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」(平成11年1月22日 企業会計審議会)等に準拠しております。

- (9) 証券化エクスポージャーの種類ごとのリスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関の名称

ゆうちょ銀行では、証券化エクスポージャーの信用リスク・アセットの額の算出において、次の適格格付機関を使用しております。

株式会社格付投資情報センター(R&I)  
株式会社日本格付研究所(JCR)  
ムーディーズ・インバスターズ・サービズ・インク(Moody's)  
S&Pグローバル・レーティング(S&P)

8. オペレーショナル・リスクに関する事項

- (1) リスク管理の方針及び手続の概要

日本郵政グループでは、オペレーショナル・リスクを業務の過程、役員・社員の活動もしくはシステムが不適切であること又は外生的な事象により損失を被るリスクと定義しております。

ゆうちょ銀行では、オペレーショナル・リスクを「事務リスク」、「システムリスク」、「情報資産リスク」、「法務リスク」、「人的リスク」、「有形資産リスク」、「レピュテーションリスク」の7つのリスクカテゴリーに分類しております。

ゆうちょ銀行では、業務の適切性を維持するため、業務に内在するリスクについて、特定、評価、コントロール、モニタリング及び削減を行うことを基本的にリスク管理を行っております。リスク管理にあたっては、業務に内在するリスクを特定し、リスクの発生頻度と影響度等によりリスクの評価を行い、重要度に応じて、

(3) 連結総所要自己資本額

(単位：百万円)

項 目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
	連結総所要自己資本額	2,524,947
信用リスクに対する所要自己資本の額	642,130	657,210
標準的手法が適用されるポートフォリオ	621,023	630,421
証券化エクスポージャー	16,933	24,079
CVAリスク相当額	3,642	1,898
中央清算機関関連エクスポージャー	531	810
リスク・ウェイトのみなし計算が適用されるエクスポージャーに係る信用リスクに対する所要自己資本の額	1,771,447	1,774,505
マーケット・リスク相当額に対する所要自己資本の額	-	-
オペレーショナル・リスク相当額に対する所要自己資本の額	111,370	107,133
基礎的手法	111,370	107,133

(注1) 連結総所要自己資本額は、連結自己資本比率算出上の分母に4%を乗じた額であります。

(注2) 信用リスクに対する所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。

(注3) オペレーショナル・リスク相当額に対する所要自己資本の額は、オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額に4%を乗じた額であります。

3. 信用リスク

(1) 信用リスクに関する地域別及び業種別又は取引相手別エクスポージャー

(単位：百万円)

区 分	2021年度末 (2022年3月31日)					
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計	
国 内	ソブリン向け	77,196,464	63,810,250	-	152,099	141,158,814
	金融機関向け	6,014,245	11,105,504	301,703	41,011	17,462,465
	法人等向け	563,960	6,622,689	-	340,914	7,527,565
	中小企業等・個人向け	-	-	-	153	153
	その他	2,512,519	6,145,019	24,873	3,141,610	11,824,022
国 内 計	86,287,190	87,683,463	326,576	3,675,790	177,973,021	
国 外 計	86,329	11,534	1,453	204,704	304,023	
投資信託等	5,475,207	50,521,955	-	-	55,997,163	
合 計	91,848,728	138,216,954	328,030	3,880,495	234,274,208	

(単位：百万円)

区 分	2022年度末 (2023年3月31日)					
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計	
国 内	ソブリン向け	77,543,487	52,816,698	-	119,294	130,479,480
	金融機関向け	5,593,733	11,416,634	168,710	48,926	17,228,004
	法人等向け	563,120	6,586,786	-	319,628	7,469,535
	中小企業等・個人向け	-	-	-	140	140
	その他	2,425,288	7,269,507	51,674	3,266,367	13,012,837
国 内 計	86,125,629	78,089,626	220,384	3,754,357	168,189,997	
国 外 計	85,784	12,325	385	166,474	264,970	
投資信託等	6,126,443	52,820,289	-	-	58,946,733	
合 計	92,337,857	130,922,241	220,770	3,920,832	227,401,701	

(注1) 株式会社ゆうちょ銀行を除く他の会社は、原則として、与信業務を行っておらず、業種別の与信管理を行っていないため、取引相手別の区分により開示しております。

(注2) 「国内」及び「国外」の地域は、本店(本社)所在地を示しております。

(注3) 「貸出金・預け金等」は、貸出金、預け金、コールローン及びデリバティブ以外のオフ・バランス資産などにより構成されております。

(注4) 「有価証券」は、国債、地方債及び社債などにより構成されております。

(注5) 「デリバティブ」は、通貨スワップ及び金利スワップなどにより構成されております。

(注6) 「ソブリン」は、中央政府、中央銀行及び地方公共団体などにより構成されております。

(注7) 「金融機関」は、国際開発銀行、国際決済銀行等、地方公共団体金融機構、金融機関及び第一種金融商品取引業者により構成されております。

(注8) 「法人等」は、外国の中央政府等以外の公共部門、我が国の政府関係機関、地方三公社及び法人などにより構成されております。

(注9) エクスポージャー額は、個別貸倒引当金控除前かつ信用リスク削減手法適用後の残高を記載しております。

(注10) 投資信託等のファンドについては「投資信託等」に計上しております。

(2) 信用リスクに関する残存期間別エクスポージャー

(単位：百万円)

区 分	2021年度末 (2022年3月31日)				
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
1年以下	15,266,311	20,105,265	12,351	476,343	35,860,271
1年超3年以下	720,488	17,153,287	8,794	-	17,882,570
3年超5年以下	828,286	11,412,789	217,393	43	12,458,513
5年超7年以下	235,687	9,302,351	5,361	-	9,543,400
7年超10年以下	514,516	10,938,669	45,818	-	11,499,005
10年超	806,724	17,862,012	38,310	-	18,707,048
期間の定めのないもの	68,001,504	920,621	-	3,404,108	72,326,234
投資信託等	5,475,207	50,521,955	-	-	55,997,163
合 計	91,848,728	138,216,954	328,030	3,880,495	234,274,208

(単位：百万円)

区 分	2022年度末 (2023年3月31日)				
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
1年以下	13,919,794	12,879,820	7,112	422,958	27,229,686
1年超3年以下	738,020	19,912,778	42,199	-	20,692,999
3年超5年以下	560,811	11,770,487	96,490	35	12,427,825
5年超7年以下	343,131	6,103,656	1,210	-	6,447,998
7年超10年以下	457,389	4,673,719	25,029	-	5,156,138
10年超	801,230	21,846,876	48,728	-	22,696,835
期間の定めのないもの	69,391,035	914,612	-	3,497,837	73,803,485
投資信託等	6,126,443	52,820,289	-	-	58,946,733
合 計	92,337,857	130,922,241	220,770	3,920,832	227,401,701

(注1) 「貸出金・預け金等」は、貸出金、預け金、コールローン及びデリバティブ以外のオフ・バランス資産などにより構成されております。

(注2) 「有価証券」は、国債、地方債及び社債などにより構成されております。

(注3) 「デリバティブ」は、通貨スワップ及び金利スワップなどにより構成されております。

(注4) エクスポージャー額は、個別貸倒引当金控除前かつ信用リスク削減手法適用後の残高を記載しております。

(注5) 投資信託等のファンドについては「投資信託等」に計上しております。

(3) 三月以上延滞エクスポージャーの地域別及び業種別又は取引相手別期末残高

(単位：百万円)

区 分	2021年度末 (2022年3月31日)					2022年度末 (2023年3月31日)				
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
国 内	ソブリン向け	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	金融機関向け	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	法人等向け	-	-	-	5	5	-	-	-	5
	中小企業等・個人向け	-	-	-	60	60	-	-	-	61
	その他	-	-	-	3,769	3,769	-	-	-	3,639
国 内 計	-	-	-	3,835	3,835	-	-	-	3,707	
国 外 計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
投資信託等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合 計	-	-	-	3,835	3,835	-	-	-	3,707	

(注1) 三月以上延滞エクスポージャーは、元本又は利息の支払が約定支払日の翌日から3カ月以上延滞しているエクスポージャーであります。

(注2) 「国内」及び「国外」の地域は、本店(本社)所在地を示しております。

(注3) 「貸出金・預け金等」は、貸出金、預け金、コールローン及びデリバティブ以外のオフ・バランス資産などにより構成されております。

(注4) 「有価証券」は、国債、地方債及び社債などにより構成されております。

(注5) 「デリバティブ」は、通貨スワップ及び金利スワップなどにより構成されております。

(注6) 「ソブリン」は、中央政府、中央銀行及び地方公共団体などにより構成されております。

(注7) 「金融機関」は、国際開発銀行、国際決済銀行等、地方公共団体金融機構、金融機関及び第一種金融商品取引業者により構成されております。

(注8) 「法人等」は、外国の中央政府等以外の公共部門、我が国の政府関係機関、地方三公社及び法人などにより構成されております。

(注9) 一部の子会社が保有するエクスポージャーの区分については、「その他」(取引相手別)における「その他」(エクスポージャーの種類)扱いとしております。

(注10) エクスポージャー額は、個別貸倒引当金控除前かつ信用リスク削減手法適用後の残高を記載しております。

(注11) 投資信託等のファンドについては「投資信託等」に計上しております。

(4) 一般貸倒引当金、個別貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定の期末残高及び期中の増減額  
期末残高

(単位：百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
一般貸倒引当金	170	161
個別貸倒引当金	-	0
特定海外債権引当勘定	-	-

期中増減

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
一般貸倒引当金	9	△ 10
個別貸倒引当金	-	△ 0
特定海外債権引当勘定	-	-

(注1) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。  
(注2) 一般貸倒引当金については、地域別、業種別又は取引相手別の区分を行っておりません。

・地域別及び業種別の個別貸倒引当金の期末残高及び期中の増減額  
地域別

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2022年度末 (2023年3月31日)
	期中増減	残高	期中増減	残高
国内	-	-	△ 0	0
国外	-	-	-	-
合 計	-	-	△ 0	0

(注) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。

業種別

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2022年度末 (2023年3月31日)
	期中増減	残高	期中増減	残高
農業、林業、漁業、鉱業	-	-	-	-
製造業	-	-	-	-
電気・ガス等、情報通信業、運輸業	-	-	-	-
卸売業、小売業	-	-	-	-
金融・保険業	-	-	-	-
建設業、不動産業	-	-	-	-
各種サービス業、物品賃貸業	-	-	-	-
国、地方公共団体	-	-	-	-
その他	-	-	△ 0	0
合 計	-	-	△ 0	0

(注) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。

(5) 業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
農業、林業、漁業、鉱業	-	-
製造業	-	-
電気・ガス等、情報通信業、運輸業	-	-
卸売業、小売業	-	-
金融・保険業	-	-
建設業、不動産業	-	-
各種サービス業、物品賃貸業	-	-
国、地方公共団体	-	-
その他	-	1
合 計	-	1

(6) リスク・ウェイト区分ごとのエクスポージャー

(単位：百万円)

区 分	2021年度末 (2022年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
	格付あり	格付なし	格付あり	格付なし
0%	134,408,945	8,542,611	124,196,836	8,525,877
2%	-	476,632	-	684,204
4%	-	-	-	-
10%	230,454	3,197,215	212,929	2,852,002
20%	17,262,270	61,853	17,282,358	69,357
35%	-	-	-	-
50%	6,641,552	3,532	7,106,627	3,519
75%	-	93	-	78
100%	2,229,080	4,423,986	2,240,444	4,507,929
150%	207	302	178	186
250%	64,014	632,910	50,893	621,273
1,250%	-	-	-	-
その他	-	101,381	-	100,272
投資信託等	-	55,997,163	-	58,946,733
合 計	160,836,524	73,437,683	151,090,267	76,311,434

(注1) 格付は、原則として、適格格付機関等が付与しているものを使用しております。  
(注2) エクスポージャー額は、個別貸倒引当金控除前かつ信用リスク削減手法適用後の残高を記載しております。  
(注3) エクスポージャーの一部に信用リスク削減手法を適用した資産については、信用リスク削減手法適用後のリスク・ウェイト区分に計上しております。  
なお、2021年度末より株式会社ゆうちょ銀行において担保勘案方法を包括的手法へ変更したことに伴い、適格金融資産担保を勘案した資産はエクスポージャー額自体を削減しております。  
(注4) 経過措置を適用した資産については、経過措置を適用しない場合のリスク・ウェイト区分に計上しております。  
(注5) 「その他」は適格中央清算機関に提出した清算基金です。  
(注6) 投資信託等のファンドについては「投資信託等」に計上しております。なお、加重平均リスク・ウェイトは2022年度末75.26% (2021年度末は79.08%) であります。

4. 信用リスク削減手法

信用リスク削減手法が適用されたエクスポージャー額

(単位：百万円)

項 目	2021年度末 (2022年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
	エクスポージャー額	構成比	エクスポージャー額	構成比
適格金融資産担保	31,202,008	92.84%	30,709,264	91.80%
保証及びクレジット・デリバティブ	2,407,220	7.16%	2,742,714	8.20%
合 計	33,609,228	100.00%	33,451,978	100.00%

(注1) 株式会社ゆうちょ銀行が適格金融資産担保として利用している担保の種類は、現金、自行預金及び有価証券であります。  
(注2) 主要な保証人は、被保証債権よりも低いリスク・ウェイトが適用される中央政府などです。  
(注3) クレジット・デリバティブの取引相手は、参照債務よりも低いリスク・ウェイトが適用される金融機関であります。  
(注4) 投資信託等のファンドに含まれるエクスポージャーは含んでおりません。

5. 派生商品取引・長期決済期間取引  
派生商品取引・長期決済期間取引の実績

(単位：百万円)

項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
カレント・エクスポート方式を適用する額		
グロス再構築コストの額	195	232
グロスのアドオンの額	1,335	224
グロスの与信相当額	1,531	456
外国為替関連取引	1,531	456
金利関連取引	-	-
株式関連取引	-	-
クレジット・デリバティブ取引(カウンターパーティー・リスク)	-	-
長期決済期間取引	-	-
ネットの与信相当額削減額(△)	-	-
ネットの与信相当額(担保による信用リスク削減効果勘案前)	1,531	456
SA-CCRを適用する額		
受入担保の額	42,021	49,946
有価証券	32,517	27,289
現金	9,504	22,657
差入担保の額	966,963	823,199
有価証券	260,252	288,488
現金	706,710	534,711
ネットの与信相当額(担保による信用リスク削減効果勘案後)	326,961	220,380
ネットの与信相当額(カレント・エクスポート方式+SA-CCR)	328,492	220,837

(注1) 株式会社ゆうちょ銀行において与信相当額算出方法は「SA-CCR」を適用しております。それ以外の与信相当額は、「カレント・エクスポート方式」により算出しております。  
(注2) 派生商品取引及び長期決済期間取引については、与信相当額の算出を要する取引に限って計上しております。  
(注3) 投資信託等のファンドに含まれる派生商品取引・長期決済期間取引は含んでおりません。  
(注4) グロスの再構築コストの額は、0を下回らないものに限っております。

・クレジット・デリバティブの想定元本

(単位：百万円)

項目	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
トータル・リターン・スワップ	1,600	-
プロテクションの購入	1,600	-
うち信用リスク削減手法の効果を勘案するために用いているもの	1,600	-
プロテクションの提供	-	-

(注) 投資信託等のファンドに含まれるクレジット・デリバティブは含んでおりません。

6. 証券化エクスポージャー

当持株会社グループが投資家である証券化エクスポージャー

(1) 証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーの額を除く)

(単位：百万円)

原資産の種類	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
住宅ローン債権	212,326	248,271
オートローン債権	176,926	219,343
リース料債権	5,389	3,967
売掛債権	54,286	64,861
法人向けローン債権	1,680,066	2,489,111
その他	-	-
合計	2,128,995	3,025,555

(注1) オフ・バランス取引はありません。  
(注2) 投資信託等のファンドに含まれる証券化エクスポージャーは含んでおりません。

(2) 再証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳

(単位：百万円)

原資産の種類	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
住宅ローン債権	735	561
オートローン債権	-	-
リース料債権	-	-
売掛債権	-	-
法人向けローン債権	-	-
その他	-	-
合計	735	561

(注1) オフ・バランス取引はありません。  
(注2) 投資信託等のファンドに含まれる再証券化エクスポージャーは含んでおりません。

(3) 証券化エクスポージャーのリスク・ウェイト別の残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーの額を除く)

(単位：百万円)

リスク・ウェイト	2021年度末 (2022年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
	残高	所要自己資本の額	残高	所要自己資本の額
15%以上20%以下	2,128,995	16,903	3,025,555	24,057
20%超45%以下	-	-	-	-
45%超70%以下	-	-	-	-
70%超140%以下	-	-	-	-
140%超225%以下	-	-	-	-
225%超420%以下	-	-	-	-
420%超1,250%未満	-	-	-	-
1,250%	-	-	-	-
合計	2,128,995	16,903	3,025,555	24,057

(注1) オフ・バランス取引はありません。  
(注2) 投資信託等のファンドに含まれる証券化エクスポージャーは含んでおりません。  
(注3) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。

7. マーケット・リスクに関する事項

当持株会社グループは、持株自己資本比率告示第16条に基づき、同告示第14条の算式にマーケット・リスク相当額を算入していないため、該当ありません。

8. 出資等又は株式等エクスポージャー

(1) 連結貸借対照表計上額及び時価

(単位：百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
	連結貸借対照表計上額	時価	連結貸借対照表計上額	時価
上場株式等エクスポージャー(注1)	-	-	-	-
上場株式等エクスポージャーに該当しない出資等又は株式等エクスポージャー(注2)	33,038		35,056	
合計	33,038		35,056	

(注1) 時価のある株式について記載しております。  
(注2) 市場価格のない株式について記載しております。  
(注3) 銀行子会社とその子会社が保有している株式等を記載しております。また、投資信託等に含まれるエクスポージャーは含んでおりません。以下、同じであります。

(2) 出資等又は株式等エクスポージャーの売却及び償却に伴う損益の額

(単位：百万円)

損益	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
	△ 1,501	△ 1,208
売却益	-	362
売却損	-	-
償却	1,501	1,570

(注) 連結損益計算書における株式損益について記載しております。

(3) 連結貸借対照表で認識され、かつ、連結損益計算書で認識されない評価損益の額

(単位：百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
連結貸借対照表で認識され、かつ、連結損益計算書で認識されない評価損益の額	-	-

(注) 時価のある株式について記載しております。

## 報酬等に関する開示事項

1.当社（グループ）の対象役職員の報酬等に関する組織体制の整備状況に関する事項

(1) 「対象役職員」の範囲

開示の対象となる「銀行法施行規則第19条の2第1項第6号等の規定に基づき、報酬等に関する事項であって、銀行等の業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるものとして金融庁長官が別に定めるものを定める件（平成24年(2012年)3月29日金融庁告示第21号)」に規定されている「対象役員」及び「対象従業員等」（以下、合わせて「対象役職員」といいます。）の範囲については、以下のとおりであります。

① 「対象役員」の範囲

対象役員は、当社の取締役及び執行役であります。なお、社外取締役を除いております。

② 「対象従業員等」の範囲

当社では、対象役員以外の当社の役員及び従業員並びに主要な連結子法人等の役職員のうち、「高額の報酬等を受ける者」で当社及びその主要な連結子法人等の業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与える者等を開示の対象となる「対象従業員等」としております。

(ア)「主要な連結子法人等」の範囲

主要な連結子法人等とは、グループ経営に重要な影響を与える連結子法人等であり、具体的には3事業子会社が該当します。

(イ)「高額の報酬等を受ける者」の範囲

「高額の報酬等を受ける者」とは、当社及びその主要な連結子法人等から基準額以上の報酬等を受ける者で、当社ではグループ共通の基準額を28百万円に設定しております。当該基準額は、当社及び株式会社ゆうちょ銀行の役員の過去3年間における基本報酬額の平均（各年度中における期中就任者・期中退任者を除く。）をもとに設定し、グループ共通の基準額としておりますが、当社の主要な連結子法人等においてもその報酬体系・水準は大きく異なるものではないことから、主要な連結子法人等にも共通して適用しております。

(ウ)「グループの業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるもの」の範囲

「グループの業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるもの」とは、その者が通常行う取引や管理する事項が、当社、日本郵政グループ、主要な連結子法人等の業務の運営に相当程度の影響を与え、又は取引等に損失が発生することにより財産の状況に重要な影響を与える者であります。具体的には、主要な連結子法人等の役員及び取締役会決議に基づき部門等の業務の執行の権限を有する執行役員並びに株式会社ゆうちょ銀行のプロフェッショナル職(同社の市場部門において特に高度かつ専門的知識を用いて業務を遂行する職務を行うものとして、プロフェッショナル職給与規定に基づく業績連動型の報酬制度を適用する管理社員をいいます。以下同じ。)が該当します。

(2) 対象役職員の報酬等の決定について

① 対象役職員の報酬等の決定について

当社は、当社の役員の報酬体系、報酬等の内容を決定する機関として、報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、当社の取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容を決定しております。報酬委員会は、会社法に

基づきその過半が社外取締役により構成され、業務推進部門からは独立して報酬決定方針及び個人別の報酬等を定める権限を有しております。

② 対象従業員等の報酬等の決定について

対象従業員等に該当する主要な連結子法人等の役員の報酬等の決定については次のとおりです。

(ア)日本郵便株式会社

役員の報酬等については、株主総会において役員報酬の総額等を決定する仕組みとなっております。

株主総会で決議された取締役の報酬等の個人別の配分については、取締役会の決議に基づき決定しております。監査役の報酬等の個人別の配分については、監査役の協議により決定しております。

また、執行役員の報酬等については、取締役会の決議に基づき決定しております。

(イ)株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険

役員報酬体系、報酬等の内容を決定する機関として、報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容を決定しております。報酬委員会は、会社法に基づきその過半が社外取締役により構成され、業務推進部門からは独立して報酬決定方針及び個人別の報酬等を定める権限を有しております。

また、株式会社ゆうちょ銀行においては、プロフェッショナル職の報酬等について、業務推進部門から独立した人事部がプロフェッショナル職給与規程に基づく業績連動型の報酬制度を設計しております。この制度に基づく報酬は、同社の代表執行役社長等の執行役で構成される評価委員会において審議の上、決定しております。

(3) リスク管理部門・コンプライアンス部門の職員の報酬等の決定について

リスク管理部門・コンプライアンス部門の職員の報酬等は給与規程に基づき決定され、具体的な支給額は、当該部門等の長を最終決定者とする人事考課に基づき確定されることにより、営業推進部門から独立して報酬等の決定がなされております。

また、人事考課の評価項目は、リスク管理部門・コンプライアンス部門の各職責における目標に対する達成度及び職務行動を評価しており、リスク管理態勢や法令等遵守態勢構築への貢献度を反映する仕組みとなっております。

(4) 報酬委員会等の構成員に対して払われた報酬等の総額及び報酬委員会等の会議の開催回数

会社名	会議体の名称	開催回数 (2022年4月～2023年3月)
日本郵政株式会社	報酬委員会	4回
日本郵便株式会社	株主総会	0回
	取締役会	2回
	監査役会	1回
株式会社ゆうちょ銀行	報酬委員会	4回
	評価委員会	9回
株式会社かんぽ生命保険	報酬委員会	6回

(注)報酬等の総額については、報酬委員会等の職務執行に係る対価に相当する部分のみを切り離して算出することができないため、報酬等の総額は記載しておりません。

2.当社（グループ）の対象役職員の報酬等の体系の設計及び運用の適切性の評価に関する事項

(1) 「対象役員」の報酬等に関する方針

(4) 連結貸借対照表及び連結損益計算書で認識されない評価損益の額

(単位：百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
連結貸借対照表及び連結損益計算書で認識されない評価損益の額	-	-

(注) 時価のある関連会社の株式について記載しております。

9. リスク・ウェイトのみなし計算が適用されるエクスポージャーの算出方法別の残高及び所要自己資本の額

(単位：百万円)

算出方式	リスク・ウェイト	2021年度末 (2022年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
		残高	所要自己資本の額	残高	所要自己資本の額
ルック・スルー方式	-	55,803,848	1,734,931	58,753,172	1,737,039
マンドレート方式	-	-	-	-	-
蓋然性方式	250%	110,168	11,016	139,584	13,958
	400%	47,279	7,564	10,237	1,638
フォールバック方式	1,250%	35,867	17,933	43,739	21,869
合計		55,997,163	1,771,447	58,946,733	1,774,505

(注1) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額です。

(注2) リスク・ウェイトは、持株自己資本比率告示で定めるものです。

(注3) ルック・スルー方式とは、持株自己資本比率告示第54条の5第2項に規定されるものです。

(注4) マンドレート方式とは、持株自己資本比率告示第54条の5第6項に規定されるものです。

(注5) 蓋然性方式とは、持株自己資本比率告示第54条の5第9項に規定されるものです。

(注6) フォールバック方式とは、持株自己資本比率告示第54条の5第10項に規定されるものです。

10. 金利リスク

(単位：百万円)

IRRBB1:金利リスク					
項番		イ	ロ	ハ	ニ
		△ EVE		△ NII	
		2022年度末 (2023年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
1	上方パラレルシフト	685,309	1,053,364	295,311	331,727
2	下方パラレルシフト	536,094	1,095,093	△ 107,442	2,296
3	スティープ化	753,119			
4	フラット化				
5	短期金利上昇				
6	短期金利低下				
7	最大値	753,119	1,095,093	295,311	331,727
		ホ		ヘ	
		2022年度末 (2023年3月31日)		2021年度末 (2022年3月31日)	
8	自己資本の額	11,014,257		10,864,556	

(注1) 経済価値及び金利収益が減少する方向をプラスで表記しています。

(注2) △EVE、△NII算出の主な前提は、以下のとおりです。

- ・流動性預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金(いわゆるコア預金)については、内部モデルにより残高の推計と期日への振分けを行っています。なお、金利改定の平均満期は3.1年、最長の金利改定満期は10年です。
- ・定額貯金については、内部モデルを用いて推定した将来キャッシュ・フローによる計測を行っています。
- ・複数の通貨の集計は、△EVEでは円、ドル、ユーロ、ポンド、豪ドルについては通貨ごとに算出された△EVEを各々異通貨間の相関を加味して集計しており、その他の通貨については通貨ごとに算出された△EVEのうち正となる通貨のみ単純合算して算出しています。
- ・スプレッド水準を割引金利やキャッシュ・フローに含めています。

(注3) 計測した金利リスクに対し、自己資本の余裕を十分に確保していることを確認しています。

(注4) 重要性テストの適用については、当局が定めた「主要行等向けの総合的な監督指針」において、「ゆうちょ銀行は、法令上、一部の資産について国債等の安全資産の保有が義務付けられているため、(重要性テストに該当する場合の) 監督上の対応をするに当たっては、当該特殊事情を適切に勘案することとする。」とされています。

(注5) 金利リスクについては、連結対象子会社の対象資産等は僅少であり、自己資本の額を除いてゆうちょ銀行単体の計数を記載しています。

## 1 日本郵政グループ・プライバシーポリシー

日本郵政グループ(以下「当グループ」といいます。)は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していく上で個人情報の適切な保護と取扱いが重要なテーマであると認識し、個人情報保護に関する基本方針(以下「プライバシーポリシー」といい、以下で定めるプライバシーポリシーを「本プライバシーポリシー」といいます。)を定め、これを実行いたします。

### (1) 法令等の遵守

当グループは、個人情報を取り扱う際に、個人情報保護に関する諸法令、国が定める指針および本プライバシーポリシーで定めた事項(以下「法令等」といいます。)を遵守いたします。

### (2) 個人情報の利用目的

当グループは、個人情報について、その利用目的を特定し、利用目的の達成に必要な範囲を超えた取扱いはいたしません。

当グループ各社の個人情報の利用目的は、各社のウェブサイト等に掲示する各社プライバシーポリシーにて公表いたします。

### (3) 個人情報の取得

当グループは、適法かつ適正な手段により個人情報を取得いたします。

### (4) 個人情報の安全管理措置

当グループは、取り扱う個人情報の漏えい、滅失またはき損等を防止するため、適切な安全管理措置を講じます。また、従業者や委託先等について適切に監督いたします。

### (5) 個人情報の第三者への提供

当グループは、法令で定める場合を除き、あらかじめ本人の同意を得ることなく、個人情報を第三者へ提供することはいたしません。

また、当グループは、お客さまの個人情報を共同利用させていただく場合には、法令で定める必要事項をあらかじめご通知、または公表させていただいたうえで実施いたします。

なお、特定個人情報については、上記にかかわらず、法令で定める場合を除き、第三者への提供および共同利用を行いません。

### (6) 開示請求等の手続

当グループは、法令等で定める保有個人データに関する利用目的の通知、開示、訂正または利用停止等のご請求があった場合には、誠実な対応に努めます。

なお、当グループ各社の手続きについては、各社のウェブサイト等に掲示いたします。

### (7) お問い合わせ窓口

当グループは、前項のお客さまの保有個人データに関するご請求ならびにその他の個人情報の取扱いに関するご意見、ご要望およびお問い合わせなどについて専用窓口にて承ります。

### (8) 継続的改善

当グループは、情報技術の発展や社会的要請の変化などを踏まえて、個人情報保護のための管理体制および取組みについて継続的に見直し、その改善に努めます。

## 2 日本郵政グループにおけるお客さまの個人データの共同利用について

日本郵政グループは、日本郵政株式会社を持株会社として日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行および株式会社かんぽ生命保険ならびにその他の子会社および関連会社(以上を合わせて、以下「グループ各社」といいます。)により構成される企業グループです。

グループ各社がそれぞれの専門性を生かして質の高いサービスをご提供させていただくことにより、お客

さまに、より一層ご満足頂けますよう、努力してまいります。

そのため、日本郵政グループでは、グループ各社が直接または委託により行なっている業務の遂行にあたって、下記の範囲内で必要な場合に限り、お客さまの個人データを共同利用させていただきたいと存じます。

当社は、取締役の報酬等については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた報酬等とし、執行役の報酬等については、執行役としての職務内容・人物評価・業務実績等を勘案した報酬制度を設計しております。具体的な役員報酬制度といたしましては、役員の報酬等を基本報酬としております。

### (2) 「対象従業員等」の報酬等に関する方針

当社の対象従業員等の報酬決定において、取締役及び監査役の報酬等については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた報酬等とし、執行役及び執行役員の報酬等については、執行役又は執行役員としての職務内容・人物評価・業務実績等を勘案した報酬制度を設計しております。具体的な報酬制度といたしましては、報酬等を、基本報酬としております。

また、職員の報酬決定については、目標に対する達成度及び職務行動を反映するために人事考課に基づき決定されることになっており、具体的な職員報酬制度といたしましては、給与規程により定めております。

### 3. 当社(グループ)の対象役職員の報酬等の体系とリスク管理の整合性並びに報酬等と業績の連動に関する事項

対象役員の報酬等の決定に当たっては、報酬委員会において、報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めた上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みになっております。

また、対象従業員等の報酬等の決定に当たっては、日本郵便株式会社の取締役及び監査役については、株主総会の決議に基づき決定され、執行役員については、取締役会の決議に基づき決定される仕組みとなっております。株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の役員については、報酬委員会において、報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めた上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みとなっております。株式会社ゆうちょ銀行のプロフェッショナル職の報酬等の決定に当たっては、評価委員会において、報酬決定の仕組みを審議の上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みとなっております。その他の職員の報酬等については、給与規程に基づき決定される仕組みとなっております。

なお、対象役員及び対象従業員等の報酬等について、人事考課の状況並びに支払額の妥当性を踏まえて、過度の成果主義にならない仕組みとなっております。

### 4. 当社(グループ)の対象役職員の報酬等の種類、支払総額及び支払方法に関する事項

対象役職員の報酬等の総額(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

区分	人数	報酬等の総額(百万円)						退職慰労金	その他
		報酬等の総額	固定報酬の総額		変動報酬の総額				
			基本報酬	賞与	株式報酬				
対象役員 (除く社外役員)	34	933	800	800	132	-	132	-	-
対象従業員等	25	1,160	681	681	476	230	246	-	0

(注1) 対象役員の報酬等には、主要な連結子会社等の役員としての報酬等を含めて記載しております。

(注2) 株式報酬型ストックオプションは該当ありません。

(注3) 取締役、監査役、執行役及び執行役員の退職慰労金制度を2013年6月に廃止しておりますので、退職慰労金は該当ありません。

### 5. 当社(グループ)の対象役職員の報酬等の体系に関し、その他参考となるべき事項

特段、前項までに掲げたもののほか、該当する事項はございません。

## 資料編 9. 日本郵政グループにおける利益相反管理方針

日本郵政グループ（以下「当グループ」といいます。）は、利益相反のおそれのある取引によりお客さまの利益が不当に害されることのないよう、法令及び社内規程等に基づき適正に業務を遂行いたします。

- 当グループにおける利益相反の管理対象となる会社の代表例は、次のとおりです（以下これらの会社を総称して「グループ会社」といいます）。
  - 株式会社ゆうちょ銀行
  - 株式会社かんぽ生命保険
  - 日本郵便株式会社
- 当グループは、以下に定める取引を対象に利益相反の管理を行います。
  - 次に掲げる取引のうち、お客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引
    - グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまと行う取引
    - グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまと対立又は競合する相手と行う取引
    - グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまから得た情報を不当に利用して行う取引

(2) 上記のほか利益相反によりお客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引

- 当グループは、利益相反の管理対象取引について、次に掲げる方法その他の方法を選択又は組み合わせることにより管理します。
  - 対象取引を行う部門とお客さまとの取引を行う部門を分離する方法
  - 対象取引又はお客さまとの取引の条件又は方法を変更する方法
  - 対象取引又はお客さまとの取引を中止する方法
  - 対象取引に伴い、お客さまの利益が不当に害されるおそれがあることについて、お客さまに適切に開示する方法
- 当グループは、営業部門から独立した利益相反管理統括部署を設置して、対象取引の特定及び利益相反の管理を適切に行います。また、当グループは、利益相反の管理について定められた法令及び社内規程等を遵守するため、役員及び職員に教育・研修等を行います。
- 当グループは、利益相反の管理態勢について継続的に見直し、その改善に努めます。

## 資料編 10. 反社会的勢力との関係遮断に関する経営トップの宣言

日本郵政グループは、反社会的勢力との関係を遮断し被害を防止するため、内部統制システムの構築に係る基本方針に則り、以下のことを宣言します。

- 組織としての対応**  
当グループは、その社会的責任を強く認識するとともに、コンプライアンス経営を徹底するため、組織全体として反社会的勢力との関係を遮断するための体制を整備する。
- 取引を含めた一切の関係遮断**  
当グループは、反社会的勢力とは、取引関係を含めて一切の関係を持たない。
- 有事における民事と刑事の法的対応、裏取引の禁止**  
当グループは、反社会的勢力による不当要求を断固として拒絶し、民事、刑事の両面から法的対応を行う。不当要求が当グループの不祥事を理由とする場合であっても、裏取引を絶対に行わない。
- 外部専門機関との連携**  
当グループは、反社会的勢力による不当要求に備えて、平素から外部専門機関と緊密な連携関係を構築し、不当要求に対応する社員の安全を確保する。
- 資金提供の禁止**  
当グループは、反社会的勢力への資金提供を絶対に行わない。

なお、共同利用させていただくにあたっては、厳格な情報管理につとめてまいりますので、何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

### (1) 共同利用する個人データの項目

お名前、生年月日、ご住所、電話番号等のご連絡先、ご家族、ご職業および個々のお取引に関する情報。ただし、郵便物およびその配達に関する情報ならびにセンシティブ情報を除く。

### (2) 共同利用者の範囲

日本郵政グループ各社。ただし、法令等に基づく日本郵政株式会社の連結決算及び持分法適用の対象会社で、下記の会社に限ります。

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、株式会社かんぽ生命保険

## 資料編 8. グループの調達活動に関する考え方

日本郵政グループは、以下の考え方に沿って調達活動を実施します。

### 日本郵政グループの調達活動に関する考え方

#### (1) オープンで公平・適正な調達

- 幅広く門戸を開放し、お取引先さまに公平に参入の機会を提供します。
- お取引先さまの選定は、品質、価格、納期、技術、経営状況などを総合的かつ適正に評価した上で決定します。

#### (2) 法令・社会規範の遵守

- 関連するすべての法令や社会規範を遵守し、誠実な調達活動を実施します。
- 調達活動において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断します。

### (3) 利用目的

- ①各種サービスに関するご案内、研究および開発のため
- ②各種サービスのご提供に際しての判断のため
- ③各種リスクの把握および管理など、グループとしての経営管理業務の適切な遂行のため

### (4) 個人データの管理について、責任を有する者の名称

日本郵政株式会社

### (3) 環境への配慮

- 地球及び地域の環境保全や資源の有効活用に配慮した調達活動を実施します。

### (4) 信頼関係の構築

- お取引先さまとの良好なコミュニケーションにより、強い信頼関係を築き、共に発展することを目指します。
- 調達活動を通じて知り得たお取引先さまの情報を適切に管理します。

### (5) お取引先さまへのお願い

- (国連グローバル・コンパクトの遵守)
- 当グループは、国連グローバル・コンパクトに定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）10原則を支持し、CSR調達活動に取り組んでいます。お取引先さまにもご理解の上、積極的なご協力をお願いいたします。

日本郵政グループの日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険が提供する各種サービスは、多くのお客さまにご利用していただいております。わたしたちがお取り扱いさせていただいているお客さまに関する情報は、厳重な管理・対応が要求され、また、ご利用していただくサービスは、安全なものでなければならないものと考えています。

お客さまに安心してサービスをご利用していただくために、わたしたちは、情報セキュリティの重要性を認識し、情報セキュリティに配慮した行動に努めます。このためには、不正な侵入による情報の流出、紛失、事故・災害によるサービスの中断等からお客さまの大切な情報を守り、安全に管理するために、以下の事項に取り組んでまいります。

- 1 わたしたちは、情報セキュリティを推進していくために、グループ各社が情報セキュリティ規程を定め、それを遵守してまいります。
- 2 わたしたちは、継続的な情報セキュリティ教育により、常に情報セキュリティに関する重要性を認識し、意識向上に努めます。
- 3 わたしたちは、情報セキュリティを維持向上させるために、継続的に点検を実施して、見直し、改善を続けます。

## 資料編 12. 日本郵政グループ サイバーセキュリティ経営宣言

日本郵政グループ(※)は、サイバーセキュリティ対策を経営の重要課題として認識し、「日本郵政グループサイバーセキュリティ経営宣言」(以下「本宣言」)を策定しました。

本宣言のもと、深刻化・巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の強化をより一層推進し、安全・安心なサービスの提供に努めてまいります。

(※)日本郵政グループとは、日本郵政(株)、日本郵便(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険を指します。

### 1. 経営課題としての認識

日本郵政グループはサイバーセキュリティの重要性を認識し、サイバー攻撃等に関するリスクを経営の重要課題として位置づけ、経営者主導でリスク対策を推進します。

### 2. 対応方針の策定と意思表明

サイバーセキュリティ対策の機能(特定・防御・検知・対応・復旧)を環境の変化に応じ見直した上で、サイバーセキュリティリスク発生時からの早期回復に向けたBCP(事業継続計画)の策定を行います。

経営者が率先して社内外のステークホルダーに意思表示を行うとともに、認識するリスクとそれに応じた

取り組みを各種報告書に自主的に記載するなど開示に努めます。

### 3. 管理体制の構築

サイバー攻撃に備えて平時及び緊急時に活動を行う対応組織を設置し、サイバー攻撃に関する監視・検知・情報収集・分析・対応・復旧を行うとともに、定期的な演習・訓練を実施し、サイバーセキュリティ態勢の高度化に努めます。

サイバーセキュリティ向上のため、経営・管理者・従業員の各層に対して必要な教育を行います。

委託先等関係先を含めたセキュリティ対策に努めます。

### 4. 安心して利用できるシステムやサービスの継続提供

サイバーセキュリティ対策を維持・向上させるために、継続的に点検を実施して、改善を実施します。

### 5. 外部機関との連携

総務省、金融庁、内閣サイバーセキュリティセンター、情報処理推進機構、警察等の関係省庁等に適時適切な連携を行うと共に、JPCERT/CC等を通して積極的に情報交換を行い、社会全体のサイバーセキュリティ対策の向上に貢献します。

### (基本方針)

日本郵政グループ行動憲章においては、透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たし、信頼を確保することを定めています。当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主、投資家等の皆さまに対して、正確かつ公平に、情報を開示するとともに、建設的な対話に努め、対話を通じていただいたご要望等を経営陣が共有します。

### (情報開示の基準)

当社は、金融商品取引法その他の関係法令及び東京証券取引所が定める有価証券上場規程等を遵守し、当社グループに係る重要情報等を適切に管理し、開示を迅速に行います。

また、これら法令及び規則等による情報開示にとどまらず、当社グループに対する理解を深めていただくことに資すると考えられる情報を投資家説明会等を通じて自発的に開示するよう努めます。

### (社内体制の整備)

当社は、IR活動に関する社内体制の整備等を統括する執行役として経営企画部担当執行役を指定の上、各部門が有機的に連携し、適切な情報開示を行うことが可能となるよう社内体制の整備・充実に努めます。また、

情報開示委員会を設置し、情報開示に関する審議等を行います。

### (情報開示の方法)

当社は、金融商品取引法その他の関係法令及び東京証券取引所が定める有価証券上場規程等に基づく開示については、金融庁が運営する「金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム(EDINET)」、東京証券取引所が運営する「適時開示情報伝達システム(TDnet)」、当社Webサイト等定められた手段を通じて行います。

前記の方法により開示した情報以外の情報の開示については、当社Webサイトに掲載すること等により行います。

### (将来の見通しについて)

当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれていることがあります。この事項については、開示の時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予想を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確実性・不確実性を含んでおります。したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢等の変化により、開示情報に含まれる将来の見通しと異なる可能性があります。

銀行法施行規則 第34条の26、平成26年金融庁告示 第7号 第15条、  
平成24年金融庁告示 第21号に基づく開示項目と掲載ページ

銀行法施行規則 第34条の26

1. 銀行持株会社の概況及び組織に関する次に掲げる事項	
イ 経営の組織(銀行持株会社の子会社等(法第52条の25に規定する子会社等(法第52条の29第1項前段に規定する説明書類の内容に重要な影響を与えない子会社等を除く。)をいう。以下1. から6. において同じ。)の経営管理に係る体制を含む。) 44～45、78～97、102～106	
ロ 資本金及び発行済株式の総数	102
ハ 持株数の多い順に十以上の株主に関する次に掲げる事項	
(1) 氏名(株主が法人その他の団体である場合には、その名称)	
(2) 各株主の持株数	102
(3) 発行済株式の総数に占める各株主の持株数の割合	
ニ 取締役及び監査役(監査等委員会設置会社にあつては取締役、指名委員会等設置会社にあつては取締役及び執行役)の氏名及び役職名	103
ホ 会計参与設置会社にあつては、会計参与の氏名又は名称	-
ヘ 会計監査人の氏名又は名称	118
2. 銀行持株会社及びその子会社等の概況に関する次に掲げる事項	
イ 銀行持株会社及びその子会社等の主要な事業の内容及び組織の構成	44～49、102、104、107、109、110、112、113、115
ロ 銀行持株会社の子会社等に関する次に掲げる事項	
(1) 名称	
(2) 主たる営業所又は事務所の所在地	
(3) 資本金又は出資金	
(4) 事業の内容	105～106
(5) 設立年月日	
(6) 銀行持株会社が保有する子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	
(7) 銀行持株会社の一の子会社等以外の子会社等が保有する当該一の子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	
3. 銀行持株会社及びその子会社等の主要な業務に関する事項として次に掲げるもの	
イ 直近の中間事業年度又は事業年度における事業の概況	46～49
ロ 直近の三中間連結会計年度及び二連結会計年度又は直近の五連結会計年度における主要な業務の状況を示す指標として次に掲げる事項	
(1) 経常収益又はこれに相当するもの	
(2) 経常利益若しくは経常損失又はこれらに相当するもの	
(3) 親会社株主に帰属する中間純利益若しくは親会社株主に帰属する中間純損失又は親会社株主に帰属する当期純利益若しくは親会社株主に帰属する当期純損失	116～117
(4) 包括利益	
(5) 純資産額	
(6) 総資産額	
(7) 連結自己資本比率	
4. 銀行持株会社及びその子会社等の直近の二中間連結会計年度又は二連結会計年度における財産の状況に関する次に掲げる事項	
イ 中間連結貸借対照表又は連結貸借対照表、中間連結損益計算書又は連結損益計算書及び中間連結株主資本等変動計算書又は連結株主資本等変動計算書(これらに類する事項を含む。トにおいて同じ。)	118～121
ロ 銀行持株会社及びその子会社等の有する債権のうち次に掲げるものの額及び(1)から(4)までに掲げるものの合計額	
(1) 破産更生債権及びこれらに準ずる債権	
(2) 危険債権	
(3) 三月以上延滞債権	123
(4) 貸出条件緩和債権	
(5) 正常債権	
ハ 自己資本の充実の状況について金融庁長官が別に定める事項	128～140
ニ 経営の健全性の状況について金融庁長官が別に定める事項(ハに掲げる事項を除く。)	-
ホ 連結財務諸表規則第15条の2第1項に規定するセグメント情報又はこれに相当するもの	124～127
ヘ 法第52条の28第1項の規定により作成した書面(同条第2項の規定により作成された電磁的記録を含む。)について会社法第396条第1項による会計監査人の監査を受けている場合にはその旨	118

ト 銀行持株会社が中間連結貸借対照表又は連結貸借対照表、中間連結損益計算書又は連結損益計算書及び中間連結株主資本等変動計算書又は連結株主資本等変動計算書について金融商品取引法第193条の2の規定に基づき公認会計士又は監査法人の監査証明を受けている場合にはその旨	118
チ 連結自己資本比率及び連結レバレッジ比率の算定に関する外部監査を受けている場合にはその旨	-
5. 報酬等(報酬、賞与その他の職務執行の対価として銀行持株会社若しくはその子会社等から受ける財産上の利益又は労働基準法第11条に規定する賃金をいう。)に関する事項であつて、銀行持株会社及びその子会社等の業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるものとして金融庁長官が別に定めるもの	141～142
6. 事業年度の末日(中間説明書類にあつては、中間事業年度の末日)において、当該銀行持株会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況その他当該銀行持株会社の経営に重要な影響を及ぼす事象(以下この号において「重要事象等」という。)が存在する場合には、その旨及びその内容、当該重要事象等についての分析及び検討内容並びに当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策の具体的内容	-

第2項 自己資本の構成に関する開示事項	128～140
第3項 定性的な開示事項	
1. 連結の範囲に関する次に掲げる事項	
イ 持株自己資本比率告示第15条の規定により連結自己資本比率を算出する対象となる会社の集団(以下「持株会社グループ」という。)に属する会社と会計連結範囲に含まれる会社との相違点及び当該相違点の生じた原因	130
ロ 持株会社グループのうち、連結子会社の数並びに主要な連結子会社の名称及び主要な業務の内容	130
ハ 持株自己資本比率告示第21条が適用される金融業務を営む関連法人等の数並びに当該金融業務を営む関連法人等の名称、貸借対照表の総資産の額及び純資産の額並びに主要な業務の内容	130
ニ 持株会社グループに属する会社であって会計連結範囲に含まれないもの及び持株会社グループに属しない会社であって会計連結範囲に含まれるものの名称、貸借対照表の総資産の額及び純資産の額並びに主要な業務の内容	130
ホ 持株会社グループ内の資金及び自己資本の移動に係る制限等の概要	130
2. 自己資本調達手段(その額の全部又は一部が、持株自己資本比率告示第14条の算式におけるコア資本に係る基礎項目の額に含まれる資本調達手段をいう。)の概要	130
3. 持株会社グループの自己資本の充実度に関する評価方法の概要	130
4. 信用リスクに関する次に掲げる事項	
イ リスク管理の方針及び手続の概要	130～131
ロ 標準的手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる事項(3)については、内部格付手法採用行に限る。)	
(1) リスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称(使用する適格格付機関等を変更した場合には、その理由を含む。)	131
(2) エクスポージャーの種類ごとのリスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称	
(3) 次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類する場合の基準(開示を要するエクスポージャーは、持株自己資本比率告示第34条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーに限る。)	
(i) 事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除く。)	
(ii) ソブリン向けエクスポージャー	
(iii) 金融機関等向けエクスポージャー	
(iv) 居住用不動産向けエクスポージャー	-
(v) 適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi) その他リテール向けエクスポージャー	
(vii) 株式等エクスポージャー	
(viii) 特定貸付債権	
(ix) 購入債権	
ハ 内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる事項	
(1) 使用する内部格付手法の種類	
(2) 内部格付制度の概要	
(3) 次に掲げるポートフォリオごとの格付付与手続の概要((iv)及び(vi)に掲げるポートフォリオについて、信用リスクに関するエクスポージャー全体に占めるこれらのポートフォリオの割合が少なく、かつ、これらのポートフォリオのリスク特性が類似しており、預金者等による持株会社グループのリテール業務のリスク特性の理解に支障が生じないと判断できる場合には、両者を区別して開示することを要しない。)	
(i) 事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権及び適格購入事業法人等向けエクスポージャーについて区別して開示することを要する。)	-
(ii) ソブリン向けエクスポージャー	
(iii) 金融機関等向けエクスポージャー	
(iv) 居住用不動産向けエクスポージャー	
(v) 適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi) その他リテール向けエクスポージャー	
5. 信用リスク削減手法に関するリスク管理の方針及び手続の概要	131
6. 派生商品取引及び長期決済期間取引の取引相手のリスクに関するリスク管理の方針及び手続の概要	131
7. 証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
イ リスク管理の方針及びリスク特性の概要	131
ロ 持株自己資本比率告示第226条第1項第1号から第4号まで(持株自己資本比率告示第280条の2第2項において準用する場合を含む。)に規定する体制の整備及びその運用状況の概要	131～132
ハ 信用リスク削減手法として証券化取引を用いる場合の方針	132
ニ 証券化エクスポージャーの信用リスク・アセットの額の算出に使用する方式の名称	132
ホ 証券化エクスポージャーのマーケット・リスク相当額の算出に使用する方式の名称	132
ヘ 持株会社グループが証券化目的導管体を用いて第三者の資産に係る証券化取引を行った場合には、当該証券化目的導管体の種類及び当該持株会社グループが当該証券化取引に係る証券化エクスポージャーを保有しているかどうかの別	132
ト 持株会社グループの子法人等(連結子法人等を除く。.)及び関連法人等のうち、当該持株会社グループが行った証券化取引(持株会社グループが証券化目的導管体を用いて行った証券化取引を含む。)に係る証券化エクスポージャーを保有しているものの名称	132
チ 証券化取引に関する会計方針	132

リ 証券化エクスポージャーの種類ごとのリスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関の名称(使用する適格格付機関を変更した場合には、その理由を含む。)	132
ヌ 内部評価方式を用いている場合には、その概要	-
ル 定量的な情報に重要な変更が生じた場合には、その内容	-
7-2.CVAリスクに関する次に掲げる事項	
イ CVAリスク相当額の算出に使用する手法(SA-CVA、完全なBA-CVA、限定的なBA-CVA又は簡便法をいう。)の名称及び各手法により算出される対象取引の概要	-
ロ CVAリスクの特性及びCVAに関するリスク管理の体制の概要(CVAリスクのヘッジ方針及びヘッジの継続的な有効性を監視するための体制を含む。)	-
ハ SA-CVA採用行にあっては、次に掲げる事項	
(1) CVAに関するリスク管理体制の概要(取締役等の関与の仕組みを含む。)	
(2) CVAに関するリスク管理態勢が有効に機能するための経営管理体制の概要(CVAに関するリスク管理の状況を示す書類の作成及び報告の状況並びにCVAエクスポージャー計測モデル検証部署及び内部監査部署の関与の状況を含む。)	-
8. マーケット・リスクに関する次に掲げる事項(持株自己資本比率告示第14条の算式にマーケット・リスク相当額に係る額を算入する場合に限る。)	
イ リスク管理の方針、手続及び体制の概要(次に掲げる事項を含む。)	
(1) リスクの特定、評価、管理及び削減に係る方法並びにヘッジの有効性に係る監視の方法	
(2) トレーディング勘定に分類する商品の範囲を定めるための方針及び手続(低流動性ポジションの特定、管理及び監視に係る方法を含む。)	
(3) トレーディング勘定とバンキング勘定との間の商品の振替を行った場合には、次に掲げる事項	-
(i) 当該振替を行った商品の市場価値及びグロスの公正価値	
(ii) 当該振替の理由	
(4) 内部取引担当デスクのリスク移転の状況	
ロ 報告及び計測に係るシステムの範囲並びにその内容	-
ハ トレーディング・デスク(バンキング勘定の外国為替リスクを保有する部門を含む。)の構造及び保有する商品の種類(内部モデル方式を用いてマーケット・リスク相当額を算出するトレーディング・デスクに限る。)	-
ニ 期待ショート・フォールモデルに関する次に掲げる事項(内部モデル方式の承認を受けたトレーディング・デスクに限る。)	
(1) 適用する場合はその範囲(トレーディング・デスクの概要を含む。)	
(2) 主要なトレーディング・デスクのうちストレス期待ショート・フォール(SES)によりマーケット・リスク相当額を算出するものの概要	
(3) マーケット・リスクに対する自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(ストレス・テストを含む。)	-
(4) 概要(計測手法の種類、信頼水準、保有期間、観測期間及び市場混乱時の特定方法等を含む。)	
(5) 使用するデータの更新頻度	
(6) 重要なポートフォリオに対するストレス・テストの結果の概要(モデル化可能なリスク・ファクター及び低減したリスク・ファクターによるマーケット・リスク相当額の算出過程を含む。)	
ホ モデル化不可能なリスク・ファクターにおける自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(内部モデル方式を用いる場合に限る。)	-
ヘ DRCモデルに関する次に掲げる事項(内部モデル方式を用いる場合に限る。)	
(1) 適用する場合には、その範囲(トレーディング・デスクの概要、商品及びリスク・ファクターを含む。)	
(2) 概要(計測手法の種類、信頼水準、保有期間、観測期間、PDの前提及びエクスポージャーのネットティングの方法を含む。)	-
(3) 自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(持株自己資本比率告示第255条第3項各号に掲げる要件を含む。)	
ト モデル検証部署による内部モデル方式の設計及び運用に係る検証、一般的な手法、各種の前提並びに評価の方法(内部モデル方式を用いる場合に限る。)	-
9. オペレーショナル・リスクに関する次に掲げる事項	
イ リスク管理の方針及び手続の概要	132
ロ BIの算出方法	-
ハ ILMの算出方法	-
ニ オペレーショナル・リスク相当額の算出に当たって、BIの算出から除外した連結子法人等又は事業部門の有無(連結子法人等又は事業部門を除外した場合には、その理由を含む。)	-
ホ オペレーショナル・リスク相当額の算出に当たって、ILMの算出から除外した特殊損失の有無(特殊損失を除外した場合には、その理由を含む。)	-
10. 株式及び持株自己資本比率告示第54条第2項に規定する株式と同等の性質を有するものに対するエクスポージャー又は株式等エクスポージャー(第4項8.において「持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャー」という。)に関するリスク管理の方針及び手続の概要(不動産投資法人への出資及びこれに類する出資のリスク・ウェイトの判定に係る基準を含む。)	132
11. 金利リスクに関する次に掲げる事項	
イ リスク管理の方針及び手続の概要	132
ロ 金利リスクの算定手法の概要	132

第4項 定量的な開示事項

1. その他金融機関等(持株自己資本比率告示第18条第6項第1号に規定するその他金融機関等をいう。)であって銀行持株会社の子法人等であるもののうち、自己資本比率規制上の所要自己資本を下回った会社の名称と所要自己資本を下回った額の総額	133
2. 自己資本の充実度に関する次に掲げる事項	
イ 信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本の額(口からニまでの額を除く。)並びにこれらのうち次に掲げるポートフォリオごとの額	
(1)標準的手法が適用されるポートフォリオ及び標準的手法が複数のポートフォリオに適用される場合における適切なポートフォリオの区分ごとの内訳	133
(2)内部格付手法が適用されるポートフォリオ及びこのうち次に掲げるポートフォリオごとの内訳((v)及び(vi)に掲げるポートフォリオについて、信用リスクに関するエクスポージャー全体に占めるこれらのポートフォリオの割合が少なく、かつ、これらのポートフォリオのリスク特性が類似しており、預金者等による持株会社グループのリテール業務のリスク特性の理解に支障が生じないと判断できる場合には、両者を区別して開示することを要しない。)	
(i)事業法人向けエクスポージャー	
(ii)ソブリン向けエクスポージャー	-
(iii)金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)その他リテール向けエクスポージャー	
(3)証券化エクスポージャー	133
ロ 内部格付手法が適用されるポートフォリオにおける株式等エクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち次に掲げる区分ごとの額	
(1)持株自己資本比率告示第54条第3項に規定する投機的な非上場株式に対する投資に該当する株式等エクスポージャー	-
(2) (1)に規定する株式等エクスポージャーに該当しない株式等エクスポージャー	
ハ リスク・ウェイトのみなし計算(持株自己資本比率告示第54条の5の規定によりリスク・ウェイトを計算することをいう。3.及び9.において同じ。)又は信用リスク・アセットのみなし計算(持株自己資本比率告示第145条の規定により信用リスク・アセットの額を計算することをいう。3.及び9.において同じ。)が適用されるエクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本について、次に掲げるエクスポージャーの区分ごとの額	
(1)持株自己資本比率告示第54条の5第2項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第2項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(2)持株自己資本比率告示第54条の5第6項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第7項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(3)持株自己資本比率告示第54条の5第9項第1号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第1号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	-
(4)持株自己資本比率告示第54条の5第9項第2号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第2号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(5)持株自己資本比率告示第54条の5第10項のリスク・ウェイトを用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第11項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
ニ CVAリスク相当額を8パーセントで除して得た額及びCVAリスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち銀行持株会社が使用する次に掲げる手法ごとの額	
(1)SA-CVA	
(2)完全なBA-CVA	-
(3)限定的なBA-CVA	
(4)簡便法	
ホ マーケット・リスクに関する次に掲げる事項	
(1)マーケット・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額及びマーケット・リスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち持株会社グループが使用する次に掲げる方式ごとの額	
(i)簡易的方式	-
(ii)標準的方式	
(iii)内部モデル方式	
(2)勘定間の振替分に係るマーケット・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額から信用リスク・アセットの額に加算する額及び当該振替に係る所要自己資本の額(当該振替がある場合に限り。)	-
ヘ オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額及びオペレーショナル・リスクに対する所要自己資本の額並びに次の(1)又は(2)に掲げる場合の区分に応じ当該(1)又は(2)に定める事項	
(1)BIが千億円以下であり、かつ、ILMを一とする場合BI及びBICの額	-
(2)(1)に掲げる場合以外の場合BI及びBICの額、ILMの値並びにオペレーショナル・リスク損失の推移	
ト 連結リスク・アセットの合計額(持株自己資本比率告示第14条の算式の分母の額をいう。第17条第1項第3号において同じ。)及び連結総所要自己資本額(持株自己資本比率告示第14条の算式の分母の額に4パーセントを乗じた額をいう。同号において同じ。)	-
3. 信用リスク(リスク・ウェイトのみなし計算又は信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャー及び証券化エクスポージャーを除く。)に関する次に掲げる事項	
イ 信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高(期末残高がその期のリスク・ポジションから大幅に乖離している場合には、期中平均残高の開示も要する。)及びエクスポージャーの主な種類別の内訳	134～137

ロ 信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高のうち、次に掲げる区分ごとの額及びそれらのエクスポージャーの主な種類別の内訳	
(1)地域別	
(2)業種別又は取引相手の別	134
(3)残存期間別	135
ハ 延滞エクスポージャー(持株自己資本比率告示第49条に規定する延滞エクスポージャー及び持株自己資本比率告示第50条に規定する自己居住用不動産等向けエクスポージャーに係る延滞エクスポージャーをいう。6.イ(2)において同じ。)の期末残高又はデフォルトしたエクスポージャーの期末残高及びこれらの次に掲げる区分ごとの内訳	
(1)地域別	
(2)業種別又は取引相手の別	135
ニ 一般貸倒引当金、個別貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定の期末残高及び期中の増減額(一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金については、次に掲げる区分ごとの期末残高及び期中の増減額を含む。ただし、一般貸倒引当金について次に掲げる区分ごとの算定を行っていない場合には、区分ごとの開示を要しない。)	
(1)地域別	
(2)業種別又は取引相手の別	136
ホ 業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額	137
ヘ 標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、次に掲げる事項及びこれらの適切なポートフォリオの区分ごとの内訳	
(1)信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオン・バランスシートのエクスポージャーの額(持株自己資本比率告示第4章に規定する信用リスクの標準的手法の計算対象となるエクスポージャーの額(持株自己資本比率告示第56条に規定するオフ・バランス取引に係るものを除く。)をいう。以下3.において同じ。)	
(2)CCF(持株自己資本比率告示に基づき信用供与枠の未引出額又はオフ・バランス取引に係る想定元本額に対して適用される掛目をいう。以下3.において同じ。)を適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額(CCFを適用する対象となる信用供与枠の未引出額又はその他のオフ・バランス取引に係る想定元本額。以下3.において同じ。)	-
(3)信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオン・バランスシートのエクスポージャーの額	
(4)CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額	
(5)信用リスク・アセットの額	
(6)(5)に掲げる額を(3)及び(4)に掲げる額の合計額で除した割合	
ト 標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、適切なポートフォリオの区分ごとのCCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のエクスポージャーの額(オン・バランスシートのエクスポージャーの額及びオフ・バランス取引のエクスポージャーの額の合計額をいう。)並びにこの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	-
チ 標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、次に掲げる事項及びこれらの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	
(1)CCFを適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオン・バランスシートのエクスポージャーの額	
(2)CCFを適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額	
(3)CCFの加重平均値(CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額を(2)に掲げる額で除した割合をいう。)	-
(4)CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオン・バランスシートの額及びオフ・バランス取引のエクスポージャーの額の合計額	
リ 内部格付手法が適用されるエクスポージャーのうち、スロットティング・クライテリアに割り当てられた特定貸付債権について、持株自己資本比率告示第131条第3項及び第5項に定めるリスク・ウェイトが適用される場合におけるリスク・ウェイトの区分ごとの残高	-
ヌ 内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げるエクスポージャーの区分に応じ、それぞれ次に定める事項(信用リスク削減手法を用いた場合は、これを反映するものとする。)	
(1)事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー及び金融機関等向けエクスポージャー 債務者格付ごとのPDの推計値、LGDの推計値(先進的内部格付手法(内部格付手法のうち、持株自己資本比率告示第125条第2項各号に掲げるエクスポージャーに該当しない事業法人等向けエクスポージャーについてLGD及びEADの自行推計値を用いる手法をいう。以下3.及び11.において同じ。))を適用する場合には、デフォルトしたエクスポージャーに係るELdefaultを含む。)の加重平均値、リスク・ウェイトの加重平均値、オン・バランス資産項目のEADの推計値及びオフ・バランス資産項目のEADの推計値(先進的内部格付手法を適用する場合には、コミットメントの未引出額及び当該未引出額に乘ずる掛目の推計値の加重平均値を含む。)	-
(2)居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャー 次のいずれかの事項	
(i)プール単位でのPDの推計値、LGDの推計値(デフォルトしたエクスポージャーに係るELdefaultを含む。)の加重平均値、リスク・ウェイトの加重平均値、オン・バランス資産項目のEADの推計値、オフ・バランス資産項目のEADの推計値、コミットメントの未引出額及び当該未引出額に乘ずる掛目の推計値の加重平均値	
(ii)適切な数のEL区分を設けた上でのプール単位でのエクスポージャーの分析	
ル 内部格付手法を適用する事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー、金融機関等向けエクスポージャー、居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャーごとの直前期における損失の実績値及び当該実績値と過去の実績値との対比並びに要因分析	-
ヲ 内部格付手法を適用する事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー、金融機関等向けエクスポージャー、居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャーごとの長期にわたる損失額の推計値と実績値との対比	-

4. 信用リスク削減手法に関する次に掲げる事項	
イ 標準的手法又は基礎的内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる信用リスク削減手法が適用されたエクスポージャー(信用リスク削減手法の効果が勘案された部分に限る。)の額(包括的手法を採用し、かつ、ボラティリティ調整率によるエクスポージャーの額の上調調整を行っている場合は、当該上調調整額に相当する額を減額した額)(基礎的内部格付手法が適用されるポートフォリオについては、事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー及び金融機関等向けエクスポージャーごとに開示することを要する。)	
(1) 適格金融資産担保	137
(2) 適格資産担保(基礎的内部格付手法が適用されるポートフォリオに係るものに限る。)	-
ロ 標準的手法又は内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、保証又はクレジット・デリバティブが適用されたエクスポージャー(信用リスク削減手法の効果が勘案された部分に限る。)の額(内部格付手法が適用されるポートフォリオについては、事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー、金融機関等向けエクスポージャー、居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャーごとに開示することを要する。)	137
5. 派生商品取引及び長期決済期間取引の取引相手のリスクに関する次に掲げる事項	
イ 与信相当額の算出に用いる方式	138
ロ グロス再構築コストの額(零を下回らないものに限る。)の合計額	138
ハ 担保による信用リスク削減手法の効果を勘案する前の与信相当額(派生商品取引にあっては、取引の区分ごとの与信相当額を含む。)	138
ニ ロに掲げる合計額及びグロスのアドオンの合計額からハに掲げる額を差し引いた額(カレント・エクスポージャー方式を用いる場合に限る。)	138
ホ 担保の種類別の額	138
ヘ 担保による信用リスク削減手法の効果を勘案した後の与信相当額	138
ト 与信相当額算出の対象となるクレジット・デリバティブの想定元本額をクレジット・デリバティブの種類別、かつ、プロテクションの購入又は提供の別に区分した額	138
チ 信用リスク削減手法の効果を勘案するために用いているクレジット・デリバティブの想定元本額	138
6. 証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
イ 持株会社グループがオリジネーターである場合における信用リスク・アセットの算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 原資産の合計額、資産譲渡型証券化取引に係る原資産及び合成型証券化取引に係る原資産の額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
(2) 原資産を構成するエクスポージャーのうち、延滞エクスポージャーの額又はデフォルトしたエクスポージャーの額及び当期の損失額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
(3) 証券化取引を目的として保有している資産の額及びこれらの主な資産の種類別の内訳	
(4) 当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの概略(当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(5) 証券化取引に伴い当期中に認識した売却損益の額及び主な原資産の種類別の内訳	
(6) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(7) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
(8) 証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額及び主な原資産の種類別の内訳	
(9) 持株自己資本比率告示第226条並びに第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
(10) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーについて、次に掲げる事項(主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(i) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額	
(ii) 持株会社グループがオリジネーターとして留保する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
(iii) 持株会社グループが投資家の持分に対して算出する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
(11) 保有する再証券化エクスポージャーに対する信用リスク削減手法の適用の有無及び保証人ごと又は当該保証人に適用されるリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	
ロ 持株会社グループが投資家である場合における信用リスク・アセットの算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(2) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(3) 持株自己資本比率告示第226条並びに第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	138 ~ 139
(4) 保有する再証券化エクスポージャーに対する信用リスク削減手法の適用の有無及び保証人ごと又は当該保証人に適用されるリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	

ハ 持株会社グループがオリジネーターである場合におけるマーケット・リスク相当額の算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 原資産の合計額、資産譲渡型証券化取引に係る原資産及び合成型証券化取引に係る原資産の額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
(2) 証券化取引を目的として保有している資産の額及びこれらの主な資産の種類別の内訳	
(3) 当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの概略(当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(4) 証券化取引に伴い当期中に認識した売却損益の額及び主な原資産の種類別の内訳	
(5) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(6) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
(7) 証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額及び主な原資産の種類別の内訳	
(8) 持株自己資本比率告示第280条の2第2項の規定において読み替えて準用する第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
(9) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーについて、次に掲げる事項(主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(i) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額	
(ii) 持株会社グループがオリジネーターとして留保する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
(iii) 持株会社グループが投資家の持分に対して算出する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
ニ 持株会社グループが投資家である場合におけるマーケット・リスク相当額の算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(2) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
(3) 持株自己資本比率告示第280条の2第2項の規定において読み替えて準用する第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
6-2.CVAリスクに関する次に掲げる事項	
イ BA-CVA を用いて CVA リスク相当額を算出する銀行にあっては、次に掲げる算出手法の区分に応じ、それぞれ次に定める事項	
(1) 完全な BA-CVA 持株自己資本比率告示第248条の3の3に定める K reduced 及び Khedged に割引係数(DSBA-CVA) 0.65 を乗じて得た額を8パーセントで除して得た額並びにこれらの合計額	
(2) 限定的な BA-CVA 持株自己資本比率告示第248条の3の4の規定により算出する持株自己資本比率告示第248条の3の3に定める K reduced の算式における取引先共通の要素及び取引先固有の要素の額並びに限定的な BA-CVA により算出した CVA リスク相当額を8パーセントで除して得た額	-
ロ SA-CVA 採用行にあっては、持株自己資本比率告示第248条の4の7第2項に定めるリスク・クラスごとに算出した CVA リスク相当額を8パーセントで除して得た額及びこれらの合計額並びに SA-CVA の対象となる取引相手方の先数	-
7. マーケット・リスクに関する事項	
8. 持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
イ 連結貸借対照表計上額及び時価並びに次に掲げる事項に係る連結貸借対照表計上額	
(1) 上場している持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャー	139
(2) (1)に該当しない上場している持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャー	
ロ 持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャーの売却及び償却に伴う損益の額	139
ハ 連結貸借対照表で認識され、かつ、連結損益計算書で認識されない評価損益の額	139
ニ 連結貸借対照表及び連結損益計算書で認識されない評価損益の額	140
ホ 株式等エクスポージャーのポートフォリオの区分ごとの額	-
9. リスク・ウェイトのみなし計算又は信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャーについて、次に掲げるエクスポージャーの区分ごとの額	
イ 持株自己資本比率告示第54条の5第2項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第2項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	140
ロ 持株自己資本比率告示第54条の5第6項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第7項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	140
ハ 持株自己資本比率告示第54条の5第9項第1号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第1号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	140
ニ 持株自己資本比率告示第54条の5第9項第2号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第2号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	140

ホ 持株自己資本比率告示第54条の5第10項のリスク・ウェイトを用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第11項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	140
10. 金利リスクに関する事項	140
11. 内部格付手法と標準的手法の比較に関する次に掲げる事項(内部格付手法採用行に限る。)	
イ 信用リスク(リスク・ウェイトのみなし計算及び信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャー、証券化エクスポージャー、持株自己資本比率告示第6章の2に規定するCVAリスク並びに持株自己資本比率告示第248条の6各号に掲げるエクスポージャーを除く。)に関する次に掲げる事項	
(1)内部格付手法が適用されるポートフォリオの信用リスク・アセットの額のうち、次に掲げるポートフォリオの信用リスク・アセットの額((v)及び(vi)に掲げるポートフォリオについて、信用リスクに関するエクスポージャー全体に占めるこれらのポートフォリオの割合が少なく、かつ、これらのポートフォリオのリスク特性が類似しており、預金者等による銀行のリテール業務のリスク特性の理解に支障が生じないと判断できる場合には、両者を区別して開示することを要しない。)及びこれらの信用リスク・アセットの額の合計額	
(i)事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)株式等エクスポージャー	
(viii)特定貸付債権	
(ix)購入債権	
(2)(1)(i)から(ix)までに掲げるエクスポージャーに標準的手法を適用し、持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCR(持株自己資本比率告示第57条の2に定めるところにより与信相当額を算出することをいう。以下11.及び12.において同じ。)を用いて算出した信用リスク・アセットの額((1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)及びこれらの信用リスク・アセットの額の合計額	
(3)標準的手法が適用されるポートフォリオ(持株自己資本比率告示第34条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーに限る。)の信用リスク・アセットの額及び(1)に規定する内部格付手法が適用されるポートフォリオの信用リスク・アセットの額の合計額並びにこれらのうち次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類した場合のポートフォリオごとの内訳((1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)	
(i)事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)株式等エクスポージャー	
(viii)特定貸付債権	
(ix)購入債権	
(4)(3)の規定により信用リスク・アセットの額を開示するポートフォリオに標準的手法を適用し、持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCRを用いて算出した信用リスク・アセットの額及びこれらのうち次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類した場合のポートフォリオごとの内訳((1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)	
(i)事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)株式等エクスポージャー	
(viii)特定貸付債権	
(ix)購入債権	

ロ 証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1)信用リスク・アセットの額	
(2)銀行持株会社を標準的手法採用行とみなして持株自己資本比率告示第6章に定めるところにより判定された手法により算出した信用リスク・アセットの額	-
12. 期待エクスポージャー方式(持株自己資本比率告示第57条の3に定めるところにより与信相当額を算出することをいう。)とSA-CCRの比較に関する次に掲げる事項(持株自己資本比率告示第57条の3第1項の承認を受けた標準的手法採用行に限る。)	
イ カウンターパーティ信用リスクの信用リスク・アセットの額	-
ロ 持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCRを用いて算出したカウンターパーティ信用リスクの信用リスク・アセットの額	-
13. 内部モデル方式と標準的方式又は簡易的方式との比較に関する次に掲げる事項(内部モデル方式採用行に限る。)	
イ マーケット・リスク相当額の合計額	-
ロ 全てのマーケット・リスク相当額の算出に、標準的方式又は簡易的方式を使用したマーケット・リスク相当額の合計額(ただし、マーケット・リスク相当額の算出において内部モデル方式を適用する部分には、標準的方式を用いて算出するものとする。)	-

銀行持株会社等の報酬等に関する開示事項

1. 対象役員及び対象従業員等の報酬等の決定及び報酬等の支払その他の報酬等に関する業務執行の監督を行う委員会その他の主要な機関等の名称、構成及び職務に関する事項	141
2. 対象役員及び対象従業員等の報酬等の体系の設計及び運用の適切性の評価に関する事項	142
3. 対象役員及び対象従業員等の報酬等の体系とリスク管理の整合性に関する事項	142
4. 対象役員及び対象従業員等の報酬等と業績の連動に関する事項	142
5. 対象役員及び対象従業員等の報酬等の種類、支払総額及び支払方法に関する事項	142
6. 前各号に掲げるもののほか、報酬等の体系に関し参考となるべき事項	142

日本郵政グループ

ディスクロージャー誌

統合報告書2023

(2022.4.1—2023.3.31)

2023年7月

日本郵政株式会社

〒100-8791 東京都千代田区大手町二丁目3番1号

TEL.(03)3477-0111(代表)

URL:<https://www.japanpost.jp/>