

日本郵政グループ
統合報告書
（ディスクロージャー誌）
2022

日本郵政グループ ディスクロージャー誌 統合報告書

2022

2021.4.1—2022.3.31

 日本郵政グループ



進化するめくもり。

 日本郵政グループ

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) 逓信省発足
- 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



逓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



郵便配達の様／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



 **日本郵政**
 **ゆうちょ銀行**
 **日本郵便**
 **かんぽ生命**



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。

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： 797,689人
(2022.3.31現在)

発行時期 2022年7月

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」(2013年12月公表)

報告対象 期 間： 2021年度(2021年4月～2022年3月)
一部に2022年4月以降の情報も含まれます。
範 囲： 日本郵政(株)及びその子会社・関連会社
そ の 他： 本誌のほか(株)ゆうちょ銀行、(株)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)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)が公表した各種資料の最新のものを参照ください。

見通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通し・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、2022年3月31日現在のものです。

各発行物との位置づけ



CONTENTS

1. INTRODUCTION

トップコミットメント

4. トップメッセージ
12. 各社トップメッセージ

価値創造戦略

14. 中期経営計画 JP ビジョン2025
16. 「JP ビジョン2025」の取り組み

22. グループDXの推進
24. グループ会社のDX取り組み
26. 不動産戦略
28. グループ外企業との連携
30. グループ会社による価値創造に向けた取り組み
32. 地方創生に向けた取り組み
34. 資本戦略
35. 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
36. 日本郵政グループの構成
38. 財務・非財務ハイライト
40. グループ各社の業績・強みと課題
43. スポーツを通じた社会貢献

サステナビリティ

44. サステナビリティ経営
58. 人事戦略

ガバナンス

64. 社外取締役メッセージ
66. ガバナンス強化の取り組み事例
67. 日本郵便グループのコーポレートガバナンス
76. 取締役の紹介
78. 日本郵政グループのリスク管理
80. 日本郵政グループのコンプライアンス

82. 日本郵政グループのITガバナンス
83. 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策
84. 日本郵政グループの内部監査

85. 運輸安全への取り組み
86. ステークホルダーとの対話

資料編

91. 資料編

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

お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」の実現で、 確かな信頼を築き、 未来の成長へ踏み出す

はじめに

私が日本郵政グループの社長に就任して2年が経ちました。この間、お客さま本位の経営を改めて徹底し、未来への道筋を描き、踏み出すことにまい進してまいりました。不祥事を端にして失ってしまったお客さまからの信頼を再び取り戻すために、全社員あげて原点に立ち返り活動してまいりました。同時に中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定し、未来への成長戦略を描き、次の可能性へ踏み出しました。

150年以上にわたって築き上げた郵便局ネットワークは、当社グループにしかない資産であり事業の基盤です。お客さま本位の商品・サービスを徹底し、郵便局ネットワークの価値に磨きをかけ続けることが、当社グループの成長の必須条件だと考えております。社会になくてはならない存在となり、永く将来にわたって、日本全国のすべての地域のお客さまから信頼され選ばれる企業グループを目指してまいりたいと考えております。

2021年度の振り返り

2021年度は、お客さまからの信頼を確かなものとする業務運営を徹底しながらも、未来の成長に向けて布石を打つ年でした。

2021年5月に新しい中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定し、最大の強みである全国約2万4千の郵便局ネットワークを活かして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、グループ外の企業や地域コミュニティと組み、価値ある商品・サービスをともに作り出す様々な施策に取り組んでまいりました。

成長への布石=グループ外企業との共創

資本・業務提携をしている楽天グループ株式会社とは、両者のシナジーの最大化を図り、物流、モバイル、金融、DXなど様々な領域で取り組みを行ってまいりました。

物流分野では、2021年7月にJP楽天ロジスティクスを設立し、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るほか、配送の利便性の向上や効率化に資する様々な取り組みを行っています。

郵便局スペース内の楽天モバイルの申し込み等カウンターは2022年3月末現在、全国285局まで拡大しています。

また、金融分野の協業として、2021年12月からは、ゆうちょ銀行デザインの楽天カードの取扱いを開始いたしました。

2022年2月には、楽天グループ株式会社が運営するフリマアプリの楽天「ラクマ」において、両者が連携して提供する配送サービス「かんたんラクマパック」での置き配メニューの提供を開始いたしました。お客さまの利便性向上に加えて、置き配の拡大により再配達削減に資することができ、労働環境の改善やCO₂排出量の削減につながるものと考えております。

佐川急便株式会社との間でも、「飛脚ゆうパケット便」「飛脚グローバルポスト便」といった新たなサービスや、東京ー郡山及び東京ー九州における幹線輸送の共同

化など、物流サービスの共創に向けた取り組みを行っています。

また、無人決済システムを活用したファミリーマートの省人化店舗を川越西郵便局（埼玉県川越市）内にオープンしたほか、柴崎郵便局（茨城県稲敷市）ではファミリーマート商品の販売を開始いたしました。このほか、東京電力ホールディングス株式会社や三菱自動車工業株式会社との協業により、小山郵便局（栃木県小山市）や沼津郵便局（静岡県沼津市）で、地域の皆さまに環境にやさしい電気自動車の充電サービスを提供する等、地域に密着した郵便局らしい施策も実現しております。

お客さま本位のさらなる徹底のための社内改革

不祥事により失ったお客さまからの信頼を再び取り戻すため、グループ一丸となって「お客さま本位の活動」に取り組むとともに、グループのガバナンス強化や組織風土改革などの社内改革にも力を入れております。

グループガバナンス強化に向けた取り組みのひとつが、グループCxO制の導入です。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、責任を持つグループCxOを指定しております。

また、2021年4月に「グループコンダクト統括室」を設置し、日本郵政グループ各社との連携体制を強化して、

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おります。この取り組みを通じて業務上の課題を発見し、サービス品質の向上につなげていきます。

さらに、グループ内部通報制度の改善に取り組んでおります。「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」との基本認識の下、各種施策を実施したことで、より多くの社員の声が届けられるようになりました。引き続き、社員が安心して積極的に声を寄せられる制度となるよう、改善を続けてまいります。

このほか、グループの内部の変革、イノベーションを加速させるための仕掛けとして、グループの若手社員を中心に「JP未来戦略ラボ」を立ち上げました。グループ横断的な体制によるシナジーと、既存の枠組みにとられない発想により、課題の検討にあたってもらいたいと考えております。

不祥事の再発防止の徹底

一方で、一部の当社グループ社員や郵便局長による不祥事は、まだまだ根絶したとはいえません。



不祥事に対しては、原因の究明、関係者の厳正な処分を行うとともに、社内手続等の見直し、不正行為を行えない環境の整備、検査部門による郵便局での取扱状況の確認、不正行為に対するお客さまへのお知らせの実施、またコンプライアンスや防犯に関する研修の深化などの社員の意識改革も含めた再発防止策を徹底し、真にお客さまから信頼されるグループとなるよう引き続き努力してまいります。

2021年度の経営実績

依然として新型コロナウイルスの影響が続き、また世界情勢の不安定さが増すなか、郵便物の減少、超低金利環境の継続など厳しい状況が続きました。

そのなかで、社内改革と未来への布石を同時に行いながら、足元の業績の維持向上のために不断の努力をしてまいりました。

2021年度は、国際物流事業におけるトール社のフォーワーディング事業の貨物需要増による増収や、銀行業におけるプライベートエクイティファンドの収益等が増加した結果、グループ連結での経常収益は11兆2,647億円、経常利益は9,914億円、親会社株主に帰属する当期純利益は5,016億円と、増益の結果となっております。

また、株主還元の強化を目的として自己株式の取得を実施いたしました。2021年11月から実施してきた、1,000億円を上限とする自己株式の取得は4月に完了しましたが、今回、さらに2022年5月から2,000億円を上限とする自己株式取得を実施しております。

今後も引き続き、機動的な自己株式取得も含めた株主還元を検討し実施してまいります。

2022年度の方向性と取り組み

「JP ビジョン2025」の2年目となる今年度は、信頼回復に向けた取り組みから次の一步を踏み出し、「共創プラットフォーム」の実現に向けて本格的に展開する1年、そのためにグループ一体となって郵便局ブランドの価値をより一層高める年にしたいと考えております。

新型コロナウイルスの終息の見通しが未だ立っていないなか、ウクライナ情勢等により経済の不安定さが増し、郵便物の減少も依然継続するものと予想しております。

そのような状況のなかで、足元の収益をしっかりと確保するために、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の3事業を収益基盤とすべく、業務と商品・サービスの改善を実施すると同時に、「共創プラットフォーム」の実現に向けた取り組みの本格展開を加速して未来の成長につなげてまいります。

「共創プラットフォーム」の実現に向けた本格展開

本格展開の方向として考えている、郵便局ネットワークの価値をさらに高めるための取り組みをいくつかご紹介いたします。

1つ目は、「地域の特性やお客さまニーズを踏まえた郵便局モデル」の創出です。これは、全国約2万4千の郵便局において、それぞれの地域の特性に応じ、お客さまニーズを踏まえた運営をしていくことで、お客さまにとっての郵便局の価値向上を目指すとともに、来局機会の創出を促す新規ビジネスモデルです。

第一弾として、郵便局の空きスペースに商品展示コーナーを設置し、Eコマースなどの商品を購入前に気軽に体験（見る、触れるなど）できる新サービス「JP ショールーム」の試行を、2022年2月から都市部の一部郵便局で実施いたしました。試行結果を踏まえ、今後、全国の郵便局への展開を進めてまいります。展示する商品は、地域や時節に応じてお客さまの立場で選定いたします。

また、第二弾として、2022年5月、郵便局に初めて精米所を開設いたしました。精米所の利用が多い地域のなかで、近隣に精米所がない場所へ新設し、精米した

お米を郵便局からゆうパックで差し出せるなど、お客さまの利便性向上に寄与するサービスです。今後も、利用ニーズが高い地域においては、郵便局への精米所の開設を拡大していく予定です。

これからも、地域コミュニティにおけるお客さまニーズを踏まえ、当社グループ以外の企業などと共創することで、郵便局の価値向上を目指します。

2つ目は、「みらいの郵便局」構想の具体化とDX施策の推進です。

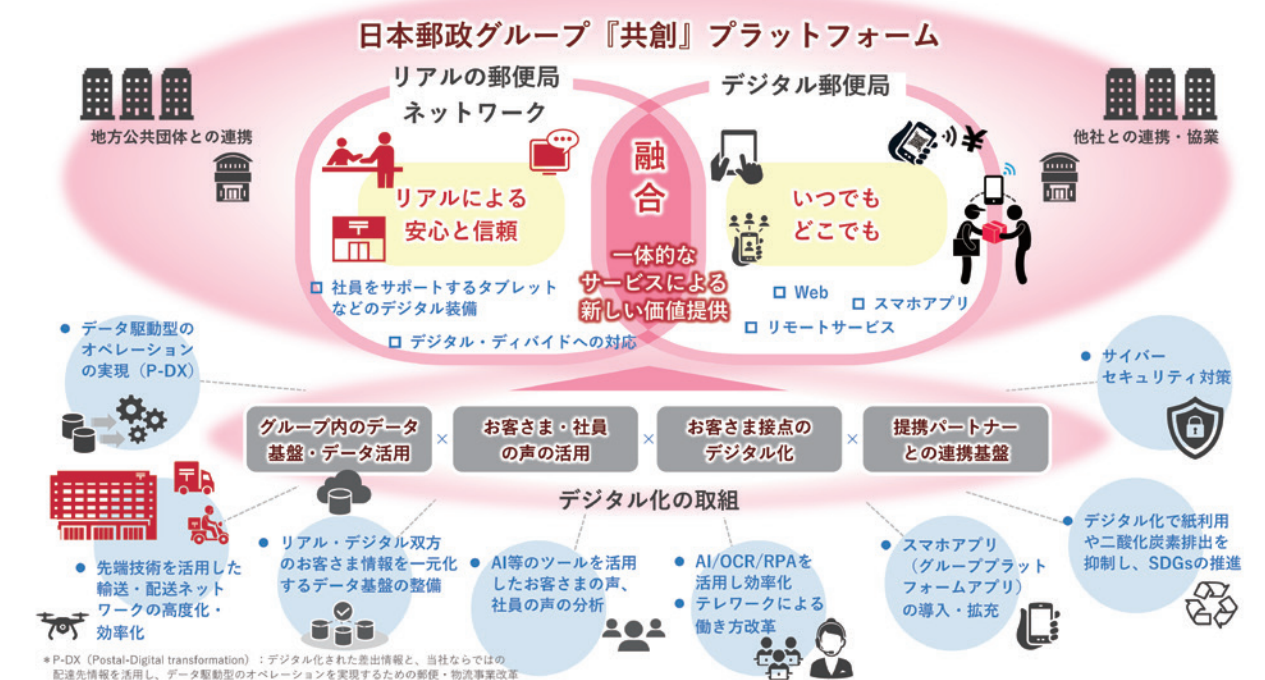
お客さまにより快適な体験を提供するため、「ぬくもりのあるサービスを提供」するリアル郵便局と「いつでも、どこでも」ご利用いただけるデジタル郵便局を融合した「みらいの郵便局」の実証実験を東京・大手町郵便局で開始いたしました。ここでは「郵便窓口セルフレジ」やインターネットから混雑状況が分かる「デジタル発券機」のほか、「リモート相談ブース」の設置も予定しており、当初は投資信託、がん保険のご相談をリモートで行っていただくことができます。将来的には、グループ以外のサービスや、様々な業界の専門家に、ワンストップでご相談いただけるサービスを目指します。このほか、お客さまのニーズや使い勝手を定量的にきちんと検証し、改善できる環境やインフラを作るためのAIカメラの

設置も予定しております。

今後も実証実験を重ねながら、「郵便局でこんなことまでできるの?」と思っていただけるようなサービスを提供し、今まで想像していなかったような、新たな提供価値を生み出していきたいです。

また、郵便・物流事業におけるDX施策についても推進してまいります。これまで、ドローンやロボットを使った配送の試行、「位置情報を活用したテレマティクス」

や「AIを活用した自動ルーティングシステム」による試行を実施してまいりました。今後もテレマティクスによる配達エリアや配達順路の見直し、自動ルーティングシステムによる配達ルート自動生成、集荷に関する情報をデータ化しお客さま対応や業務の高度化に活かす「集荷サポートシステム」の展開、ドローンやロボットを使った配送の実用化に向けた展開などにより、業務負荷の軽減や効率化に着実に取り組めます。



3つ目は、GX=グリーントランスフォーメーションへの取り組みです。当社グループはサステナビリティ経営にも努めており、以下を推進してまいります。

現在、日本郵政グループ全体として、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年度比で温室効果ガスの46%削減を目指した様々な取り組みを推進しております。

「JP ビジョン2025」において、軽四輪車両の約

12,000台、二輪車両の約21,000台をEVに切り替える計画としておりましたが、この計画を前倒し、軽四輪1,500台、二輪7,000台の上積みを行うことといたしました。これにより、2025年度には、軽四輪の50%、二輪の40%がEVに切り替わる見通しです。

カーボンニュートラルの推進に向け、東京電力グループなどパートナーの皆さまと引き続き協力し、地域のEV充電インフラの充実、また寒冷地へのEVの配備などの検討も進めてまいります。

最後に、地方創生です。

少子高齢化や過疎化が進み、地域経済の維持が社会的な課題となっております。

地域におけるご高齢の方の孤立という課題への解決策のひとつとして、自治体等に向け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始しております。このサービスを通じて、ご高齢の方の生活状況の効率的な確認、非対面・非接触でのコミュニケーションの機会などを提供いたします。

このほか、公募で選出されたグループ会社の本社社員を、ローカルベンチャー企業や自治体に派遣することにより新規ビジネスの創出を目指すプロジェクト「ローカル共創イニシアティブ」を2022年4月に開始いたしました。社会課題に先行して取り組む地域において、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や自治体とパートナーシップを組み、共同で事業モデルの検討を行うとともに、社員が現場で貴重な経験を積むことにより、起業家マインドを有する人材の育成につなげます。

変化の激しい時代に突入した今、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り、持続可能な地域社会づくりや地域の方々の生活の向上に貢献できる新たな役割を模索してまいります。

グループコンダクト向上の取り組み

日本郵政グループでは、社員・役員一人ひとりがお客さまや社会の皆さまといったステークホルダーの期待に応える行動を実践していくことを目指し、コンダクトの向上に取り組んでおります。2022年7月には、日本郵政グループがステークホルダーから信頼されるグループとして成長し続けていくため、全社員・役員がお客さまや地域・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「JP行動宣言」を策定し、運用を開始いたしました。今後、全役員・社員が「JP行動宣言」を実践し、お客さまや地域・社会の皆さまに信頼していただくことで、「JPビジョン2025」の達成や、グループ経営理念の実現を目指します。なお、今後の「JP行動宣言」の推進を含むコンダクト向上の取り組みについては、外部有識者の方を委員とした「グループコンダクト向上委員会」を設置し、客観的なご助言をいただき、より充実したものにしていくこととしております。

健康経営の取り組み

「共創プラットフォーム」の実現に向け、社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き活きと働くためには心身の健康が大切であると考えており、2022年5月、「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きます。会社は、社員の健康保持・増進をサポートし、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。

3事業を確固たる収益基盤にする

成長戦略の本格化と同時に、足元を支える日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の3事業を収益基盤として確固たるものにしていくことも重要です。

例えば日本郵便では、DXを活用した配送効率化等によるコスト改善や、荷物分野における競争力のある商品・サービス改善による収益拡大に向けた取り組みを強化してまいります。

ゆうちょ銀行では、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充や、適切なリスク管理の下での国際分散投資の推進、多様な枠組みを通じた地域への資金循環等に取り組んでまいります。

また、かんぽ生命では、営業体制を刷新すると同時に今春に新商品を投入いたしました。従来の過度に結果

数字に偏重した営業を改め、お客さまの人生100年に寄り添い、お客さま本位を徹底したご提案へと大きく舵を切っております。

2023年3月の業績予想

これらの取り組みを進める一方で、未だに終息が見えない新型コロナウイルスやウクライナ情勢の緊迫化をはじめ、2022年度もグループを取り巻く事業環境はより一層厳しさを増す状況にあり、業績への影響も大きいものと考えております。

日本郵便においてはデジタル化の進展に伴う郵便物の減少などが、ゆうちょ銀行においては外貨調達コストの増加などが、かんぽ生命においては新しいかんぽ営業体制の構築に伴う事業費の増加などが影響し、それぞれ減益となることが想定されております。これらの事情を踏まえ、2023年3月の業績はグループ連結の当期純利益で前期比1,016億円減益の4,000億円を予想しております。

郵便局の魅力をもっとお客さまに知っていただきたい

日本郵政グループでは40万人もの社員が働いております。日々の社員の奮闘と地域に根差した郵便局ならではの魅力を、お客さまにお伝えすることで当社グループへの好意的な評価をいただくべく様々なコミュニケーション活動にも取り組んでおります。

1つ目は、郵便局の魅力を発信するWebメディア「JP CAST」の開設です(<https://www.jpcast.japanpost.jp/>)。ここでは、旬の郵便局の情報を動画や記事として発信しております。

2つ目に、新しいグループ共通のキャッチコピー「進化するぬくもり。」を制定いたしました。「ぬくもり」とは、郵便局らしさである「身近」「なんでも相談できる」「やさしい(優しい・易しい)」といった価値を表現しています。

時代にあわせて、郵便局の商品・サービスを進化させることで、この「ぬくもり」も進化させ、これまで以上に、お客さまと地域のための郵便局ネットワークに成長していく、という想いを込めております。このメッセージのもとでグループで一体的な広告宣伝活動を開始しております。

信頼の郵便局ネットワークを進化させたい

日本郵政グループは、1871年(明治4年)の創業以来、150年にわたりお客さまや地域とともに歩んでまいりました。

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現は、決して簡単な道のりではなく、乗り越えるべき課題も多いものと認識しております。日本全国の地域社会で過疎化、高齢化、デジタル格差が進むなかで、地域の発展と活性化にいかに関与できるか。また、急速に変わる社会のなかで、誰一人も取り残さない、こういう志がお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」実現の原動力になると信じております。

これからも、私たち日本郵政グループは幅広い世代・地域のお客さまに時代にあった価値を提供し、お客さまから信頼され、選ばれる存在になれるよう進化を続けてまいります。どうぞご期待ください。



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

衣川 和秀

共創プラットフォームの実現に向けて、DXや郵便局ネットワークの価値向上に取り組めます。

当社を取り巻く環境は、コロナ禍を契機として、非接触/非対面サービスに対するニーズが高まっているほか、ライフスタイルや働き方等、社会の在り方そのものも大きく変化しており、当社としても時代の潮流に即した変革が求められていると考えております。一方、少子高齢化や過疎化の進展に伴い、地域経済の維持が社会的な課題として顕在化しています。

このような状況を踏まえ、昨年度公表したグループ中期経営計画「JP ビジョン2025」において、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指す姿として掲げ、地域のお客さまの安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生の実現を支えるべく取り組んできたところです。

2022年度も、引き続き、DXや郵便局ネットワークの価値向上に

取り組むことにより、事業基盤を強固なものとし、共創プラットフォームの実現に向けて取り組んでまいります。

事業別の具体的な取り組みとしては、郵便・物流事業においては、EC市場の荷物の確実な取り込みや他企業との連携、営業倉庫の拡大等により、収益の拡大を図ってまいります。あわせて、郵便分野から成長分野である物流分野へのリソースシフトを推進するとともに、テレマティクス技術を活用した郵便物の配達順路や配達エリアの見直し、AGV(無人配送車)の導入等による局内作業の省人化・スリム化を進めるなど、オペレーション改革を推進し、さらなる生産性向上を実現してまいります。

郵便局窓口事業においては、引き続き、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あわせたと提案活動を進めてまいります。また、窓口業務運営のデジタル化を進めることで業務の効率化や営業環境の整備を図るほか、地域ニーズに応じた多種多様なサービス展開についても推進してまいります。

国際物流事業においては、昨年8月にトール社のエクスプレス事業を売却しました。今後は、アジア市場を中心としたビジネスモデルへの転換により、成長を図ってまいります。

なお、SDGsの重要性が高まるなか、当社においても「日本郵便サステナビリティ基本方針」を策定しております。引き続き、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みやダイバーシティの推進等、企業活動全般を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

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お願い申し上げます。



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

当行のパーパス(社会的存在意義)と経営理念に立ち返り、企業価値の向上と社会課題解決の両立に取り組んでまいります。

当行は、「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」というパーパスと「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」という経営理念に立ち返り、中期経営計画(2021年度～2025年度)に基づき、企業価値向上と社会課題解決の両立に取り組んでいます。

2021年度は上場来最高益を達成いたしました。2007年の民営化、2015年の上場を経て、着実にビジネスの拡大・強化に取り組んでおり、当行が、大きくビジネスの3つの成長エンジンと捉えている「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「新たなビジネス」について、さらに進めていく土壌が整ってまいりました。

第1のエンジン「リテールビジネス」については、今後、通帳アプリの

機能をさらに発展させるとともに、「家計簿・家計相談アプリ」をリリースします。これらのアプリを起点に、多くの事業者と連携し、お客さまに多様で、かつ、最適なサービスが提供できるオープンな「共創プラットフォーム」を構築していく考えです。リアルチャネルにおいても、親切にサポートを行うことで、すべての当行のお客さまが便利にデジタルサービスを活用できる環境を整備します。今後はこうしたリアルとデジタルの相互補完によって、当行にしかできない、新たなリテールビジネス展開を目指していきます。

第2のエンジン「マーケットビジネス」については、金融緩和政策により低金利環境が定着するなか、当行は収益向上のための「運用のパラダイムシフト」を加速させました。適切なリスク管理の下で運用対象の多様化を図りつつ、中期経営計画の最終年度には、リスク性資産残高を110兆円、戦略投資領域残高を10兆円まで、積み増すことを目標としています。また、「運用のパラダイムシフト」が成功した大きな要因は、専門人材

を増強したことです。今後も外部人材の採用や社内人材の育成を進めていきます。

第3のエンジン「新たなビジネス」については、未来の大きな収益の柱となり得る新たなビジネスへの挑戦です。これまでは主にファンドに出資するLP投資が中心でしたが、子会社のJPインベストメント株式会社を通じて、ファンドの運営管理まで行うGP業務にも進出しました。今後は、こうした取り組みを土台とし、外部機関と協力しながら、国内GP業務を本格化し、地域産業の発展やベンチャー企業を支援する「Σ(シグマ)ビジネス」(仮称)を立ち上げることを計画しています。

今後は、これらの3つのエンジンを軸とするサステナブルな収益基盤の構築を目指していきます。

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対話しながら、企業価値を向上させていく所存ですので、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

千田 哲也

「新しいかんぽ」の実現。お客さまの人生に全力で寄り添ってまいります。

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お守りする」という社会的使命(パーパス)を社員全員が共有し、果たしていくことで、社会に貢献していきたいと考えています。

2021年度期初に発表しました「中期経営計画(2021年度～2025年度)」では、当社の社会的使命を明確にするとともに、企業風土や働き方の改革を土台に据えたうえで、お客さまから真に信頼される企業へと「再生」すること、そしてお客さま体験価値(CX)の向上や社会課題の解決への貢献を通じて「持続的成長」を目指す方針を打ち出し、様々な取り組みを行ってきました。

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、日本郵便からコンサルタント(主にお客さまのお宅などを訪問して活動する社員)など約13,000人の社員が当社

に新たに加わりました。

コンサルタント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、生命保険のご提案とアフターフォローに専念します。一方、郵便局窓口は幅広い金融商品をご提案し多様なお客さまのニーズにお応えしていくことで、日本郵政グループが一体となってお客さまに専門性と幅広さを兼ね備えた総合的なコンサルティングサービスを提供します。また、2022年4月から導入した「お客さま担当制」により、お客さまのライフステージの変化等によるニーズの変化に適切に対応するための定期的なコンタクトを充実させ、お客さまに寄り添った質の高いアフターフォローを実施してまいります。

中期経営計画のもう一つの大きな柱である「持続的成長」については、「お客さま体験価値(CX)の向上」と「社会課題の解決への貢献」に取り組んでいます。

「お客さま体験価値(CX)の向上」とは、すべてのお客さまにとって「かんぽ生命に入っていてよかった」と実感いただける

体験を、契約からアフターフォロー、請求に至るあらゆる接点においてできる限り広げていくことです。

また、「持続的成長」に向けたもう一つ重要な観点であるサステナビリティ(持続可能性)を巡る「社会課題の解決への貢献」に関しては、かんぽ生命では、ESG経営を推進することを掲げ、様々な取り組みを推進しております。

かんぽ生命がより多くのお客さまに信頼され、選ばれる会社であるためには、その時代、その地域の社会的な課題に真剣に向き合い、行動することが大切です。すべての皆さまに寄り添って人生を豊かにすることが、私たちの究極的な目的であると考えています。

お客さまや株主の皆さま、社員や地域の皆さまなど、様々なステークホルダーの皆さまの思いやご意見をしっかり受け止め、より多くの方々に愛される会社として企業価値の向上を目指してまいります。これからのかんぽ生命にご期待をお寄せいただきますよう、心よりお願い申し上げます。

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・
ディバイドの
顕在化

成長に向けた課題認識

JP 日本郵便

- ・ラストワンマイルにおける二輪車の機動力活用
- ・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

JP ゆうちょ銀行

- ・DX推進による、安心・安全なサービス充実と業務改革
- ・地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

JP かんぽ生命

- ・新たな営業スタイルへの変革
- ・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

JP 日本郵政

- ・グループ内連携の強化
- ・グループ外の企業等との積極的連携
- ・新たな価値を提供する成長戦略

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(2022.3.31現在)	正社員: 約21.3万人
24,284局 (全国)	約 38.9万人	正社員以外: 約17.6万人
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
104,355人	107,444人	69,968人

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
176,683本 (全国)	約 150カ国	31,774台 (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
約 1億2,000万 口座	約 2,105万人	約 3,100万 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

1位 地域に密着している	2位 どこにでもある	3位 身近・親しみがある
38.3%	34.6%	31.2%

(「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))
(2021年11月30日～12月4日調査)

※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)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を
実現し、持続的な
成長を目指します。

日本郵政株式会社
代表執行役副社長
飯塚 厚



私たちは、全国2万4千の郵便局ネットワークというビジネス基盤をより強く、より価値のあるものに深化させるため、パートナーとともに新しい商品・サービスを創造し、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現を目指し、2025年をゴールとする中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定いたしました。

2021年度の取り組み

「JP ビジョン2025」では、主要目標として親会社株主に帰属する連結当期純利益や配当方針等を当グループの財務目標として掲げています。2021年度は、連結当期純利益、配当方針とも当初に掲げた目標を達成することができました。また、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の主要目標も概ね順調な実績となっています。

信頼回復に向けた取り組みでは、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、業務改善計画の着実な実施に全力で取り組みました。また、グループガバナンス強化のため、グループCxO制度を導入する等、グループの組織風土改革に取り組みました。

新たな成長に向け、楽天グループと、物流・金融・モバイル・DX等様々な領域での協業を開始するなど、グループ外企業等との業務提携、協業にも積極的に取り組みました。また、地域金融機関のATMを郵便局へ設置する等の地域金融機関との連携や地方公共団体との連携を進めました。

資本戦略としては、民営化の趣旨を踏まえ、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、株式処分について検討し、かんぽ生命についてはその議決権割合を49.9%といたしました。これにより、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、届出制移行後初となる商品として、2022年4月から新医療特約の取扱を開始いたしました。

さらに、2021年10月に当社株式の3次売出しが完了し、当社株式の政府保有割合が法律に定められた保有義務の水準となり、郵政民営化の大きな節目となりました。また、不動産事業を新たな収益の柱として強化するべく、グループ保有不動産の有効活用に加え、グループ外不動産への投資も実施する等、ビジネスポートフォリオの転換にも着手しています。あわせて、2021年6月と2021年11月～2022年4月に自己株式の取得を実施する等、資本効率の向上も図っております。

「JP ビジョン2025」では、主要目標にESG目標も掲げております。2021年度では、集配用車両のEVへの切替について、計画を前倒しして導入を進め、また、環境配慮型郵便局「+エコ郵便局」の第一号店舗を開局するなど、ESG経営に取り組んでおります。

今後の取り組み

「JP ビジョン2025」のゴールである2025年度に向けて、
かんぽ生命に引き続き、ゆうちょ銀行の株式についても、
できる限り早期に保有割合50%以下とし、経営の自由度
向上を目指してまいります。

グループ外企業等との連携について、さらに充実・拡大させていくことで、「共創プラットフォーム」の実現を進めるとともに、新たなビジネスの展開にも取り組み、収益機会の拡大を確保する等、ビジネスポートフォリオの転換に向けた動きを継続していきます。加えて、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施する一方で、さらなる自己株式の取得と成長に向けて必要となる資金の負債での調達を組み合わせることにより、資本効率を向上させていきます。

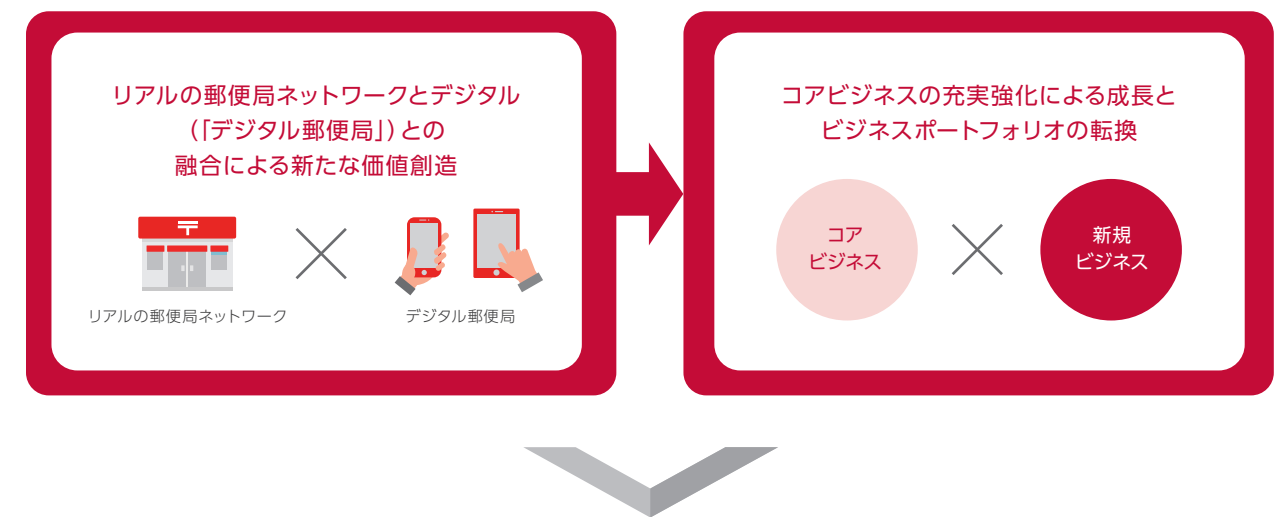
また、EV車両の導入や環境配慮型郵便局の拡大を進め、郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化を進めるなど、ESG経営にも努めてまいります。

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

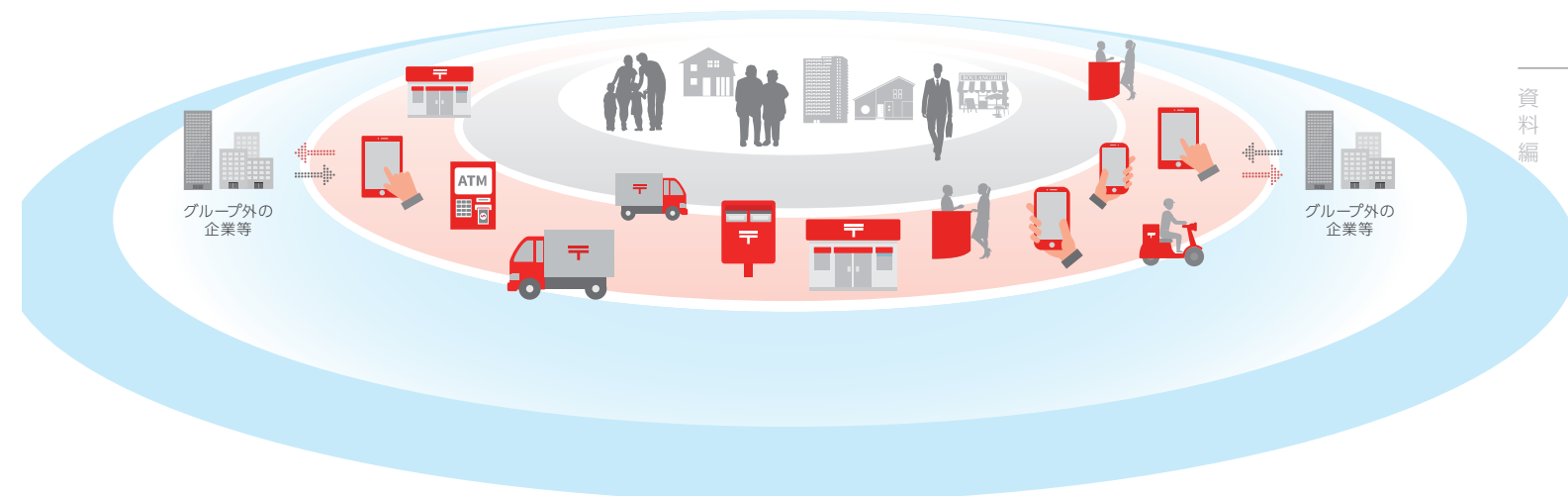
豊かをご提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えたいという構想です。

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

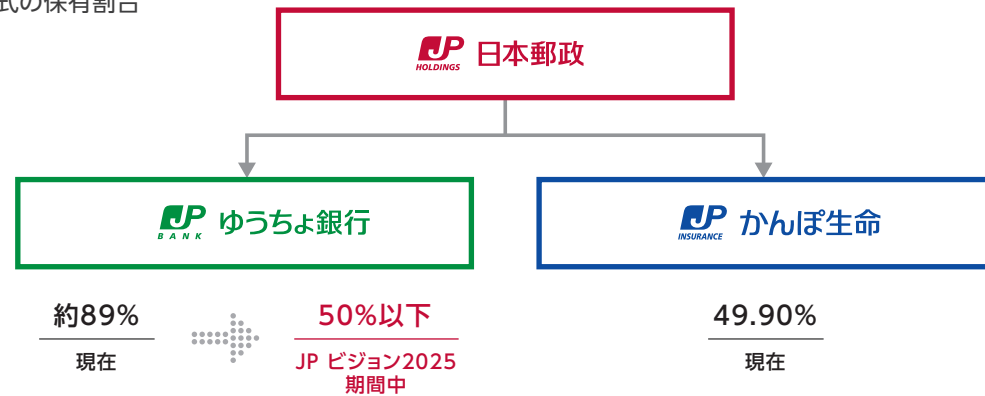
郵政民営化法により、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式について、その株式の全部を処分することを目指し、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとされています。

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%以下とすることを目指すこととしています。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月に公表したとおり、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により、当社のかんぽ生命に対する議決権保有割合は49.90%となりました。

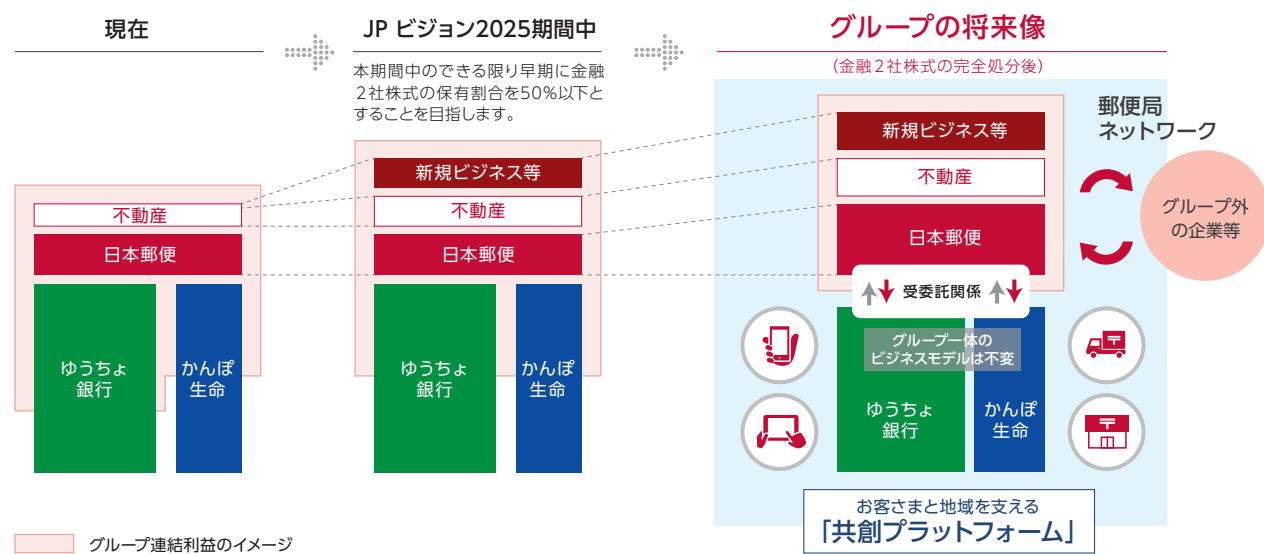
金融2社株式の保有割合



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。



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、グループ横断での調整・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

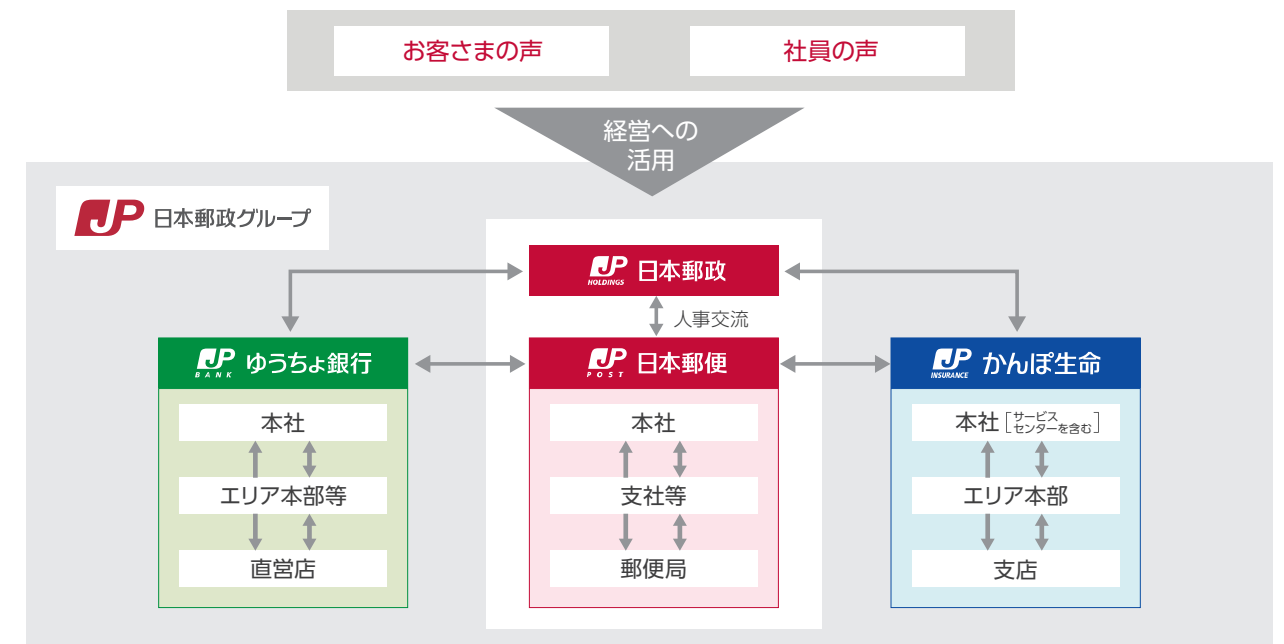
政と日本郵便の一体経営を推進するとともに、日本郵便では支社への権限委譲や郵便局一体のマネジメント体制への見直しをいたします。このように、経営の意思決定スピードと現場の機動力、対応力を同時に高めるためのグループガバナンスの強化に取り組めます。

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。

主要目標

日本郵政グループ

財務目標

連結当期純利益	5,100億円 ※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
親会社株主に帰属する連結当期純利益	2,800億円（注） ※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
ROE（株主資本ベース）	4%程度 （将来的にさらなる向上を目指す）
配当方針	1株当たり50円の年間配当を安定的に実施

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 66%以下 （金銭の信託運用損益等を含むベース） 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比率はバーゼル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＋役務取引等利益）。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。

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
▶郵便・物流事業（P-DXの推進等） ▶金融2社（デジタルサービスの拡充等） ▶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） 計 4,300億円程度	▶グループ保有不動産 ▶グループ外不動産 計 5,000億円程度	▶M&A含む新規ビジネス等 ▶ベンチャー企業等への投資 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。この先5年間で、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	■ 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 ■ 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） ■ 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	▲30,000人相当分 ※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への兼務出向の影響（約13,000人）は含まない	▲1,600億円 ※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への兼務出向の影響（約13,000人）を含む
ゆうちょ銀行	■ 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 ■ 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	▲3,000人	▲550億円
かんぽ生命	■ 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 ■ 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	▲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年度は営業自粛の影響があるため、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。

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
執行役
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。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。それを、「デジタル郵便局」というコンセプトのもと、実現していきたいと考えています。2021年7月1日には、早期に実現する推進部隊として、新会社「JPデジタル」を設立しました。

デジタル郵便局の機能は、Web/アプリサービスだけではなく、リアルな郵便局のなかにも「溶け込んで」新しい郵便局の体験を創り出すことです。私たちが実現したいこと。一つは、デジタルツールを活用して「金融の手続き」をスマートに」「送る・受け取る」をクイックに、お客

さまの不便・不満・不安の解消につながる、よりスマートで快適な体験の提供を目指しています。もう一つは、お客さまのデータを活用して、「相談」をもっと身近に」「贈る・買う」をもっと楽しく、郵便局ならではの「新しい期待」を創りたいと思っています。

これまでも、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」が提供する体験価値

“相談”をもっと身近に

- ①「身近に・より早く」お金に関する診断・相談・申込みができる
- ②「身近に」お金に関する幅広い・より専門的な相談ができる
- ③「身近に」金融以外の、健康や地域等の人生や生活に関わる各種相談も専門家に気軽に相談できる

“金融の手続き”をスマートに

- ①自分の都合に合わせて「いつでも・どこでも」金融の手続きができる
- ②窓口での金融の手続きが「わかりやすい・簡単(すぐ)」にできる
- ③郵便局に行けば、幅広い金融機関やその他の手続きも一緒にできる

新しい期待をつくる+不安の解消

Life Counseling

Bank & Insurance

Well-being

Carbon Neutral

Education

Diversity

不便・不満・不安の解消

“贈る・買う”をもっと楽しく

- ①全国の郵便局ネットワークの力でセレクトした日本中の本当にいいものが買える
- ②簡単・スピーディーに買うことができる
- ③郵便局やECサイトに行くと自分の興味のある商品やサービスに出会える

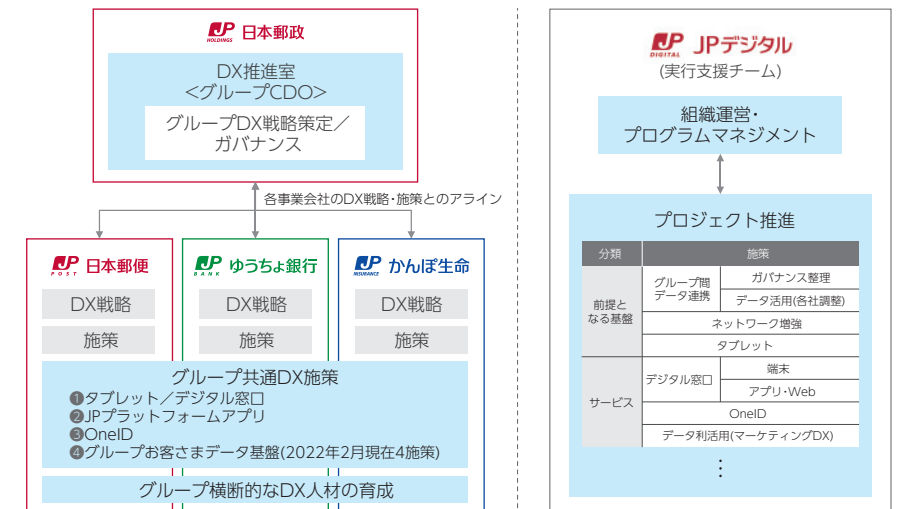
“送る、受け取る”をクイックに

- ①自分の都合に合わせて「いつでも・どこでも」郵便・荷物の発送ができる
- ②窓口での郵便・荷物の発送手続きが「わかりやすい・簡単(すぐ)」にできる
- ③好きな時間にストレスなく荷物を受け取ることができる

グループ横断的なDX推進の取り組み～「デジタル郵便局」の実現に向けて～

日本郵政グループは「デジタル郵便局」構想の実現に向けて、デジタル・トランスフォーメーション(DX)をグループで一体的に推進してまいります。

推進体制については、日本郵政DX推進室がグループ内DX戦略策定や各社の取りまとめを行い、2021年7月に設立したDX子会社JPデジタルを実行部隊とすることで、グループの一体的・横断的にDXを推進してまいります。



「いつでも、どこでも」郵便局のサービスを受けられる「デジタル郵便局」と、約2万4千の拠点を持つ「安心と信頼」のリアルな郵便局ネットワークが融合し、外部パートナーとともに、お客さまと地域に本当にお役に立てるサービスが生まれていく。そうした「共創プラットフォーム」の実現を目指してまいります。

グループ横断的なDX施策

1 タブレット/デジタル窓口

デジタル機器の活用による「デジタル窓口」を構築し、デジタルとリアルをシームレスにすることにより、“じっくり相談できる窓口”を目指し、“気軽”・“安心”をキーワードにお客さま・局員の体験に寄与します。

コンセプト	内容
じっくり相談できる窓口を目指す ・デジタルによる効率化で時間を創出 ・創出した時間をお客さまのために利用	気軽 待たない・すぐ終わる わかりやすい・いつでも行ける 安心 相談できる・任せられる 教えてくれる・アドバイスしてくれる

3 OneID

顧客体験・グループお客さまデータ基盤におけるデータ統合の観点から、既存のWeb/スマホアプリサービスのIDの一本化を目指します。

課題	方針
IDが複数存在していることにより…… ・お客さまがサービスごとにログインが必要 ・日本郵政グループ目線では名寄せが困難	新規ID“OneID”を構築 ・既存IDの一部から新IDへ移行開始(会員制度も併せて検討を予定)

2 JPプラットフォームアプリ

日本郵政グループの公式アプリを段階的に連携・統合し、グループの「プラットフォームアプリ」化を目指します。

コンセプト	方針
分散している情報を集約し、必要な情報に迷わずリーチできるようにし、「送る」「受け取る」のベーシックなサービスを極めて使いやすいとする	・状況に応じたパーソナライズで、そのときの自分に必要なサービスにすぐ手が届く ・デジタル窓口と連携し、来局時のサービス体験を向上させる

4 グループお客さまデータ基盤

お客さま情報の活用に向け、OneIDを起点としながら、お客さまごとのデータ統合を検討します。

課題	方針
・お客さまに紐づくデータがサービスごとに保管されており、お客さま単位で参照できない ・お客さま同意が取得できていないデータについては集約が困難	・OneIDを起点に、お客さまの同意が得られたデータを集約し、営業等へ活用 ・連携サービスを順次拡大していく予定

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

に取り組めます。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。



※P-DX: Postal-Digital Transformation

窓口業務運営のデジタル化の推進

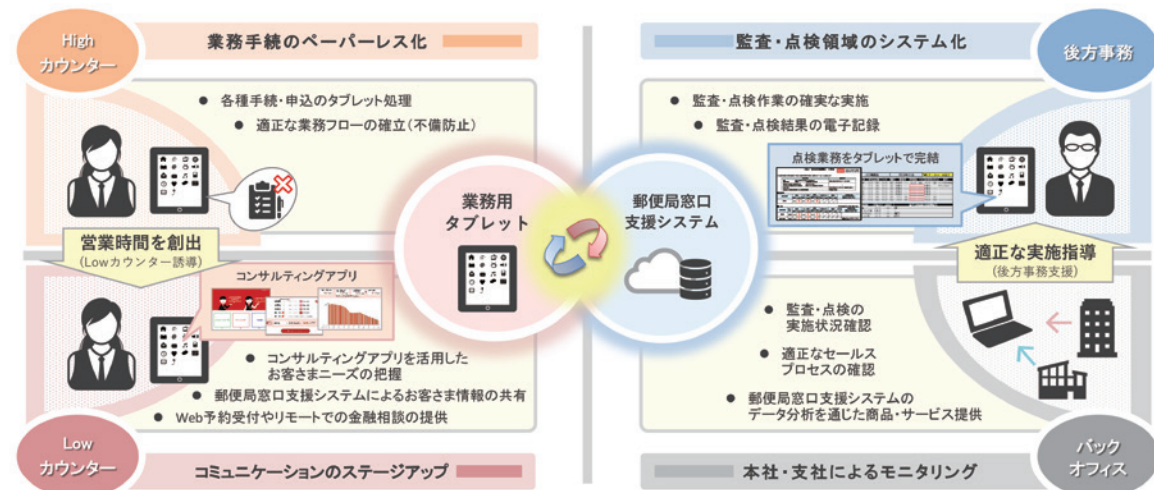


郵便局窓口において、タブレットを活用し、各種手続のデジタル化を進めることにより、業務運営の効率化を進めるとともに、効率化によって創出したリソースを活かし、リアルだからこそ提供できるサービスの展開及び顧客体験価値の向上を実現します。

具体的には、各種手続・申込や監査・点検等のシステム化に取り組むとともに、コンサルティングアプリやデータ化

されたお客さまとの対応記録を活用して、お客さま個々に合わせたコンサルティングサービスを提供します。

また、社会全体で高まる非対面でのサービスニーズへの対応として、郵便局での金融相談のWeb予約受付やオンライン面談システムを用いたリモートでの金融相談を提供します。



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



安心・安全を最優先に、デジタル人材を強化しつつ、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充してまいります。

通帳アプリ等のデジタルサービスについて、機能や使いやすさの継続的な改善に取り組むとともに、お客さまの資産・収支が見える化し、家計管理を支援する「家計簿・家計相談アプリ」の構築に取り組んでまいります。

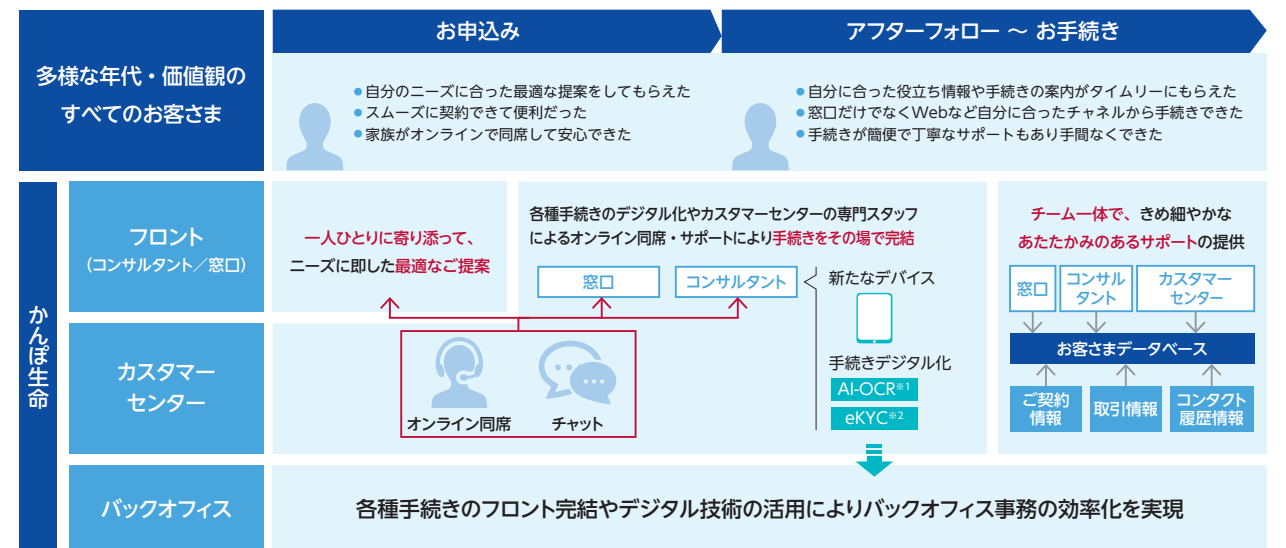
また、全国の郵便局ネットワークを活用し、通帳アプリ等の各種デジタルサービスの積極的なご案内・身近なサポートを進めてまいります。

さらに、通帳アプリ、家計簿・家計相談アプリを起点として、多様な事業者との連携を通じて最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」の構築に注力してまいります。

DX推進によるお客さま体験価値の向上



(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き

かんぽ生命は、感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、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といったリアルのお客さま接点の利点を活かし、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「お客さま体験価値」の向上の視点で抜本的に改革する取り組みを進めております。

具体的には、契約者さま向けWebサービス (マイページ) での対象請求の拡大、カスタマーセンターの専門スタッフによるサポートなど、お客さまサービス・利便性の向上に資する取り組みを順次開始しております。これからも、その場で完結する迅速・簡便な手続きやマイページ等の非対面手続きの拡充を進めるとともに、お客さま情報を蓄積したデータベースを活用して、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。

不動産戦略

“ 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。 ”

日本郵政(株) 専務執行役
日本郵便(株) 専務執行役員
日本郵政不動産(株) 代表取締役社長
山代 裕彦

2021年度は、JP ビジョン2025で掲げた開発候補不動産のうち、世田谷中町社宅の開発計画を決定するとともに、白金社宅、京都中央郵便局の開発準備に着手しました。さらに、新たにメルパルク東京・京都・松山や社宅等跡地の下目黒五丁目・福岡泉等を開発候補不動産として追加し、開発検討に着手するなどグループ保有不動産の開発推進に取り組みました。

また、グループ外不動産への投資については、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実施しました。社宅跡地である福岡泉の開発計画では、グループ外の隣地を取得して一体で開発する計画とし、グループ保有不動産の価値向上も図りつつ

取り組んでいます。

2022年度も引き続き、開発候補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、保育所や高齢者施設の開発等を通じ地域に密着するとともに、物流施設の開発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います。

今後は、広島JPビルディング、蔵前計画など大型物件の竣工が続きますので、適切かつ効率的な運営管理を行い、日本郵政グループ一体となって不動産事業の強化を図り、着実な利益の積み上げを目指していきます。

1. 2022年度竣工物件の紹介

①広島JPビルディング(2022年8月末竣工予定)

国際平和文化都市を目指す広島の陸の玄関口である広島駅周辺地区の良好な環境づくりやあらたな魅力づくりに取り組みます。環境制御などにデジタル技術を取り入れ、ランドマークとなる先進的なオフィスビルを目指し、利便性の高いワークプレイスとにぎわいを届けるとともに、街に開かれた緑豊かな公開空地や歩行者空間を整備してまちづくりにも貢献します。



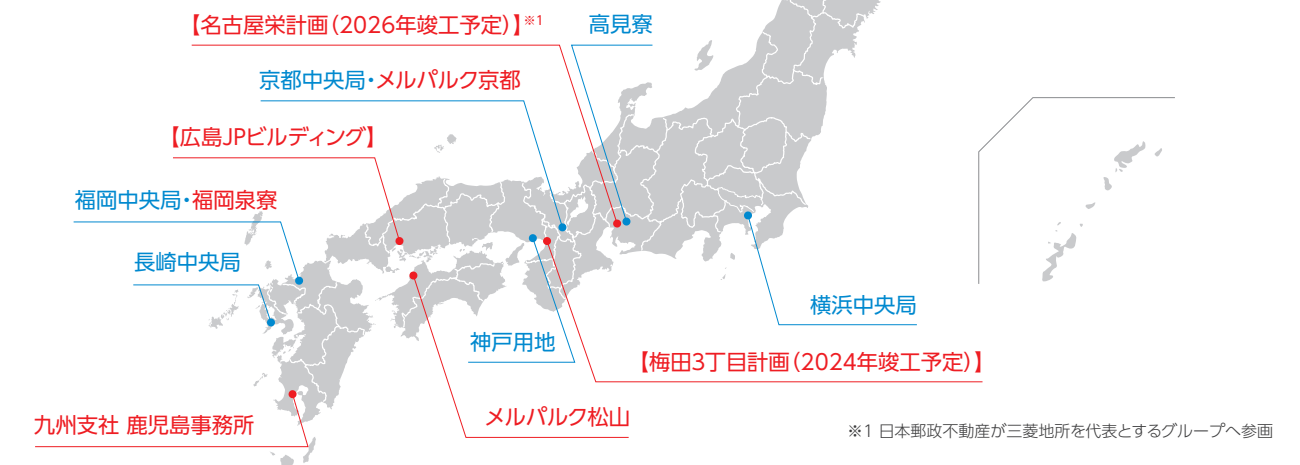
②蔵前計画(2023年3月末竣工予定)

「ここから、暮らしにたくさんの笑顔を Let's live with smiles! 」を開発コンセプトに、オフィス棟(ビジネス)、住居棟(生活の場)、物流施設棟(物流の拠点)から構成される大型複合施設を建設し、地域活性化に貢献します。オフィス棟においては、テナントであるライオン株式会社と共同で、「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」認証の最高位となる「Sランク」を取得し、健康で新しい働き方に対応したワークスペースを提供します。

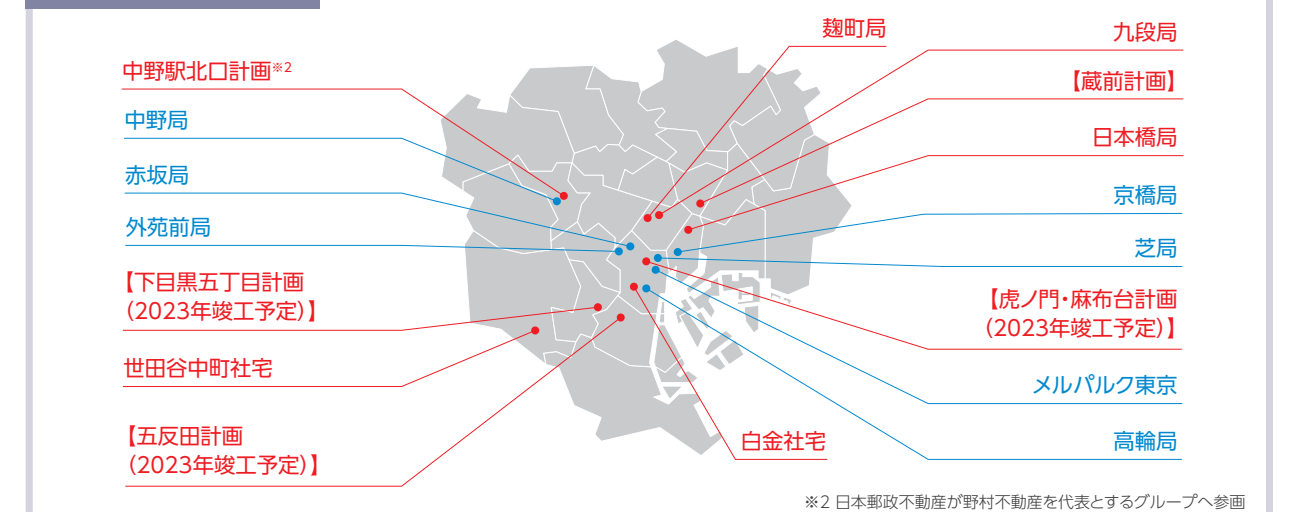


2. 主な開発候補不動産及び開発中不動産

凡例
【 】 既に着工済みの案件
■ JP ビジョン2025期間中に着工見込みの案件
■ その他の開発候補不動産



東京都23区(拡大図)



3. まちづくり・地球環境に貢献する不動産開発

日本郵政グループとしてこれまで築いてきた地域社会との信頼関係を大切にしながら、待機児童や高齢社会という社会課題に配慮した保育所や高齢者施設の建設、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による地域開発や、郵便局と連携した物流施設の開発など、地域の特性や社会背景、事業性などを踏まえて、地域の発展に貢献する不動産事業を行っていきます。

ESG経営として、再生可能エネルギーや環境配慮技術

の導入拡大による環境負荷低減に努め、特にグループ不動産事業における温室効果ガス排出量削減について、具体的方策を検討・実践し、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。

また、日本郵政グループの不動産事業はDXを駆使し、お客さまへの空間提供に加え、体験提供を目指すこととしており、広島JPビルディング、蔵前計画から導入を開始し、新たな不動産価値の創生を実現していきます。

グループ外企業との連携

楽天グループとの資本・業務提携



日本郵政は、2021年3月、楽天グループと資本・業務提携について合意し、同社に約1,500億円出資しました。これにより、先進的なデジタル技術・豊富なノウハウと郵便局や強固な物流網によるリアルネットワークという相補う双方の特徴、強みを上手く掛け合わせることで、提携のシナジー効果を最大限引き出し、お客さまに喜んでいただける新たな価値を創出することができるよう、幅広い事業領域において協業を進めています。

物流領域においては、7月1日にJP楽天ロジスティクスを設立し、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るほか、「楽天ブックス」における日本郵便の「指定場所ダイレクト」及び「置き配保険」の利用開始（11月1日）、JP楽天ロジスティクスが「楽天スーパーロジスティクス」の物流センターを神奈川県大和市で稼働開始（11月10日）、日本郵便と楽天グループ

が「おまとめアプリ」を提供開始（11月30日）など、ゆうパック等の利用拡大に資するよう、「楽天市場」商品配送の利便性の向上や効率化に資する様々な取り組みを行っています。

モバイル領域においては、郵便局のイベントスペースを活用し、2021年6月から楽天モバイルの申込み等カウンターを設置、DX領域においては、楽天グループのご協力の上、7月にJPデジタルを設立しました。また、金融（カード）領域においては、12月1日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、金融（保険）領域においても、協業に関する協議・検討を行っているところです。EC領域においては、郵便局物販サービスの楽天市場への出店や郵便局での楽天商品の販売を開始しました。

今後も引き続き、業務提携の成果を出すことができるよう、様々な協業に取り組んでまいります。

「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けた「資本関係に基づく戦略提携」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保険、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、次の取り組みを通じて「資本関係に基づく戦略提携」をさらに発展させることに合意しました。

2022年度には、かんぽ生命とアフラック生命において「かんぽ生命 - アフラック Acceleration Program」を共催し、協業につながるビジネスアイデアを広く募集し、両社の新しいサービスの開発に向けて取り組んでいきます。

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。

- 1 戦略提携の一環として検討してきた新たな協業の取り組み
- 2 個人向け保険営業の推進体制の構築・強化
- 3 個人向け保険営業の推進体制の構築・強化の一環としてのがん保険営業の推進体制の強化
- 4 日本郵政グループ3社での金融・保険分野におけるDXの推進
- 5 地域・社会の課題の解決を通じた共有価値の創造の取り組み
- 6 ダイバーシティ推進やアジャイル手法の活用等のイノベーション創出のための取り組み

物流事業高度化のための提携

楽天グループとの提携～JP楽天ロジスティクスの取り組み



日本郵便株式会社と楽天グループ株式会社は、2021年4月に公表した「物流領域における業務提携の取り組み／物流DXプラットフォームの共同事業化」のため、新会社「JP楽天ロジスティクス株式会社」を2021年7月に設立しました。

日本郵便と楽天の既存の資産及び知見を活用し、新たな物流DXプラットフォームの構築を図るとともに、他のEコマース事業者や物流事業者に同プラットフォームへの参加を促進することで、日本の物流環境の健全化及び持続可能な社会の実現に貢献します。

JP楽天ロジスティクス

商号	JP楽天ロジスティクス株式会社 JP Rakuten Logistics, Inc.
設立	2021年7月
所在地	東京都千代田区大手町二丁目3番1号
出資比率	日本郵便株式会社 (50.1%) 楽天グループ株式会社 (49.9%)

佐川急便との協業



日本郵便株式会社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フル宅配便④幹線輸送の共同化⑤拠点受け取りの共同化を開始しております。

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。



ACSLとの資本業務提携



ACSLが持つ国産産業用ドローンメーカーとしての圧倒的な技術・運航ノウハウと、日本郵便の郵便局・物流ネットワークとを掛け合わせることで、配送物の差し出しやすさ・受け取りやすさを追求していきます。

これは日本郵便にとっては、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」をご提供するのために、日本の物流イノベーションに挑戦します。

グループ会社による価値創造に向けた取り組み

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。



郵便局窓口におけるコンサルティングサービス (アプリ導入)



お客さまのニーズに合ったコンサルティングサービスを支援するためのツールとして、郵便局窓口においてタブレットで使用する「コンサルティングアプリ」を金融相談機会の多い郵便局を中心に全国約4,000局で導入しています。

コンサルティングアプリを活用することで、人生100年時代におけるお客さまのニーズ把握や、ご関心のあるライフイベントに応じた金融情報のご提供、各種シミュレーションやキャッシュフローを通じたスムーズなご提案を実現し、お客さま本位のコンサルティングサービスを提供いたします。



エクスプレス事業売却後のトール社成長戦略



トール社全体の業績不振の主要因となっていたエクスプレス事業については、2021年8月に売却が完了しました。今後は、人員配置の合理化等により、残るロジスティクス事業・フォワーディング事業の採算性を向上させるとともに、シンガポール・ベトナムなど、アジア域内で特に成長が見込まれる数力国と小売業界・工業界といったトール社の得意とする業種にフォーカスした事業展開により、豪州に依存した事業構造から脱却、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長へ向けた取り組みを加速させてまいります。

戦略投資



国内の低金利環境が継続する等、厳しい運用環境のなか、リスク対比リターンやストレス耐性の強化を意識しつつ、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を2022年3月末時点で94.9兆円まで拡大しました。リスク性資産のうち、戦略投資領域[※]については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を6.4兆円まで積み上げました。

[※] プライベートエグジティファイアンド (成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド)、不動産ファンド等からなる戦略的な投資領域

引き続き、リスク性資産については、投資適格領域のクレジット資産 (国内外の社債等) を中心に残高を積み上げていくほか、ストレステスト高度化、モニタリング充実、外貨流動性リスク低減等、リスク管理高度化の取り組みを一層推進してまいります。

新しいかんぽ営業体制／ 新医療特約「もっとその日からプラス」



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1日より、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を実現してまいります。

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も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まいります。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まいります。

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、2022年4月1日、新医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。昨今、医療の進展により入院日数は短期化傾向にありますが、病気によっては数カ月の長期の入院となることもあります。また、外来の手術が定着し、手術全体に占める割合は約半数となっています。このような医療環境を踏まえ、短期の入院にも長期の入院にも、そして外来の手術にも手厚い保障をご提供する「医療特約 もっとその日からプラス」を新たに開発いたしました。

かんぽ生命は、今後も様々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、あらゆる世代のお客さまの生活に寄りそう商品・サービスをご提供してまいります。

●入院1日でも、手厚い入院一時金をお受け取りいただけます！

入院1日でも、入院保険金に上乗せして入院保険金日額の20日分の「入院一時金」をお受け取りいただけます。短期の入院でも、充実の保障をご提供します。

●本当に不安な、長期の入院にも手厚い保障をご提供します！

「入院一時金」は、入院1日目だけでなく、入院30日目、60日目、90日目、120日目にも入院保険金に上乗せしてお受け取りいただけます。入院が長期化した場合でも、手厚い保障をご提供します。

●外来と入院中どちらの手術にも、安心の保障！

外来の手術にも、入院中の手術と同じ、入院保険金日額の10倍の金額をお受け取りいただける「手術保険金」で、手厚い保障をご提供します。



地方創生に向けた取り組み

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

島根県雲南市

- 人 □：3.7万人
- 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ぼ
- 社 会 課 題：高齢者サービス、生前贈与
- 仮説事業テーマ：郵便局の健康ステーション化、
終活・みまもりサービスのアップデート

奈良県奈良市

- 人 □：35.4万人
- 協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab
- 社 会 課 題：自治体サービスの持続
- 仮説事業テーマ：ローカルコブ（住民出資型共助法人）組成・運営

宮城県石巻市

- 人 □：13.9万人
- 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 /
一般社団法人りぶらす
- 社 会 課 題：空き家相続・障がい者雇用
- 仮説事業テーマ：空き家活用への投資、
ソーシャルファームへの参画

石川県能登半島

- 協業パートナー：株式会社ノトツブ
- 社 会 課 題：廃業問題・事業承継
- 仮説事業テーマ：事業承継ファンドの組成・運用

三重県尾鷲市

- 人 □：1.6万人
- 協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab
- 社 会 課 題：自治体サービスの持続
- 仮説事業テーマ：ローカルコブ（住民出資型共助法人）組成・運営

※その他、一般社団法人 Next Commons Lab（本部・東京都）にも派遣予定

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8名を、2022年4月から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を開始しました。

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。また、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ビジネス等の創出を目指すこととしています。変化の激しい時代に突入した今、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、新たな役割を模索してまいります。

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に貢献するため、全国2万カ所の郵便局で「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ました。

併せて、2019年2月から東京、2020年11月から北海道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。

高齢社会が進展するなか、これからもお客さまの利便性向上に向けた取り組みを実施してまいります。



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等の様々な地方公共団体事務を受託（2022年3月末現在、305団体から4,497の郵便局で受託）することにより、郵便局の窓口を通じて、地域住民の皆さま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。

これらの事務に加え、近年の法律改正により受託範囲が拡大され、マイナンバーカード電子証明書関連事務等も受託可能となる等、地域住民の利便性向上のために、郵便局を活用できる場面がひろがっています。

さらに、新たな取り組みとして、一部の地域で、郵便局での新型コロナワクチン接種予約入力代行や、郵便局に地方公共団体のタブレットを設置し、地方公共団体の職員と住民とをテレビ電話方式で繋ぎ、オンラインでの行政相談を実現する等、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。

こうした取り組みを行うにあたり、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。

なお、地方公共団体と防災協定を締結し、避難所開設状況等の情報提供を受けて被災者への郵便物等の配達、避難所への臨時的郵便差出箱の設置等の取り組みも行っております。



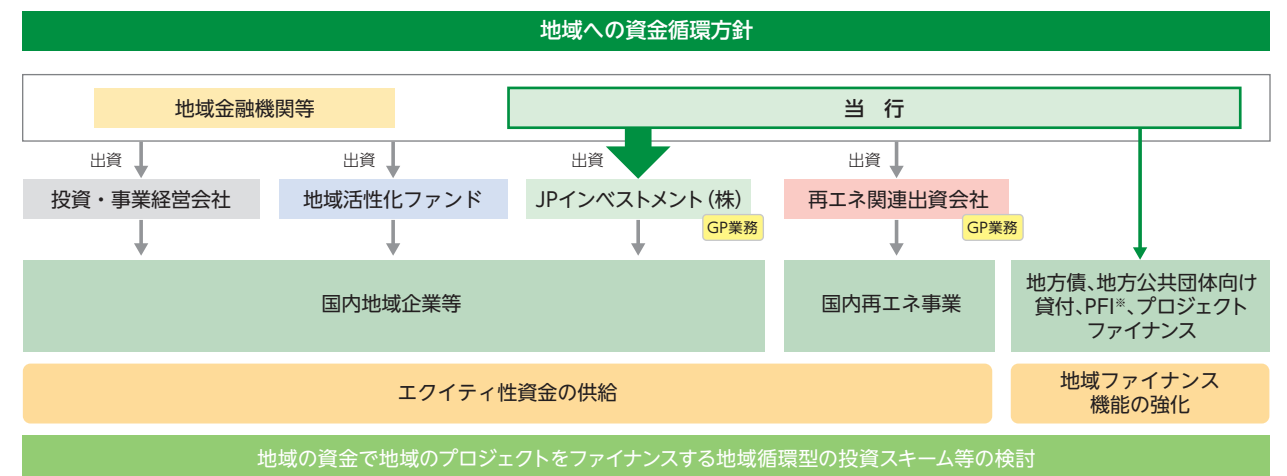
多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

お客さまからお預かりした大切な資金を地域へと循環するために、特にエクイティ性資金の供給を拡充し、地域活性化への貢献に努めてまいります。

「地域活性化ファンド」や「投資・事業経営会社」への出資を引き続き推進するとともに、連結子会社のJPインベストメント株式会社が2022年4月に設立した「JPイン

ベストメント地域・インパクト1号ファンド」に出資する等、地域経済の発展に貢献してまいります。

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。



※Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。

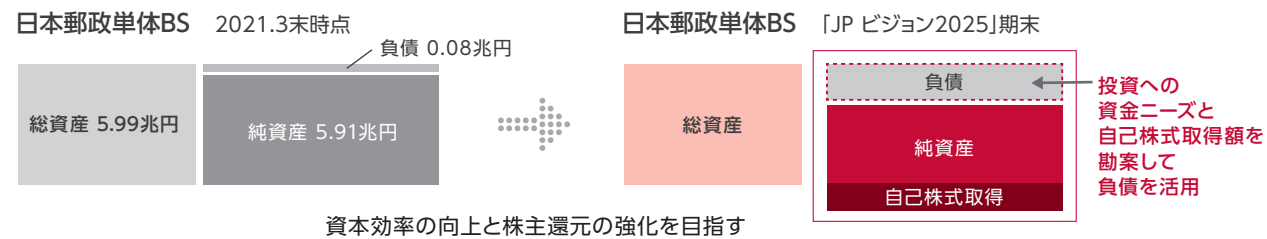
資本戦略

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
ROE(純資産ベース)※1	3.4%	3.8%
ROE(株主資本ベース)※2	3.8%	4.6%

※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

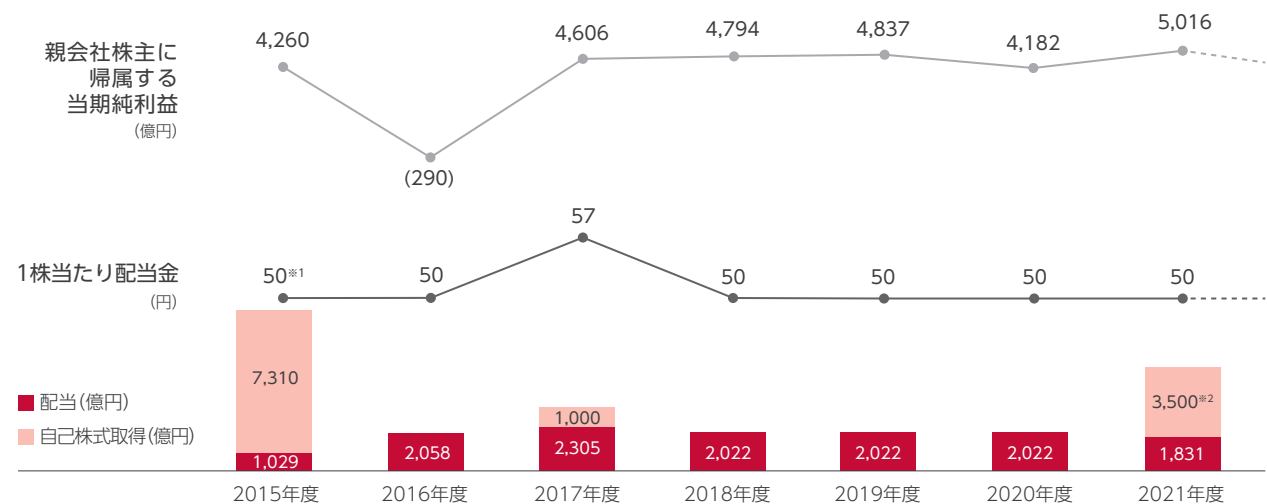
株主還元

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的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いきます。

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、2022年4月までに約3,500億円の自己株式の取得を実施しました。さらに、2022年5月から2,000億円を上限とする自己株式取得を実施しています。



※1:株式上場から当該期末配当の基準日までの期間等を踏まえ2倍の50円で計算。 ※2:2022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。 新キャッチコピー「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、原点の想いとともに、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 新たなウェブメディア“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、100万人を超えるお客さまにご覧いただいています。

これからも「JP CAST」を見れば、日本郵政グループの“今”がわかる、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っ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、意外な取り組み、ちょっと笑えるコンテンツまで、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



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。



日本郵便
P.97 詳細情報は資料編をご覧ください

- 郵便・物流事業 P.40
- 郵便局窓口事業 P.41
- 国際物流事業 P.41

郵便局ネットワークを最大限に生かし 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、(株)ゆうちょ銀行から受託する銀行窓口業務及び(株)かんぽ生命保険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。



ゆうちょ銀行
P.100 詳細情報は資料編をご覧ください

- 銀行業 P.42

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。

(株)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。



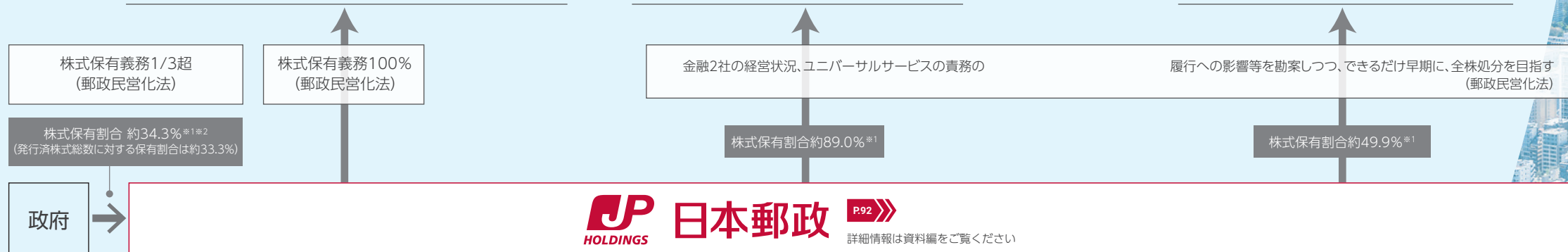
かんぽ生命
P.103 詳細情報は資料編をご覧ください

- 生命保険業 P.42

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。

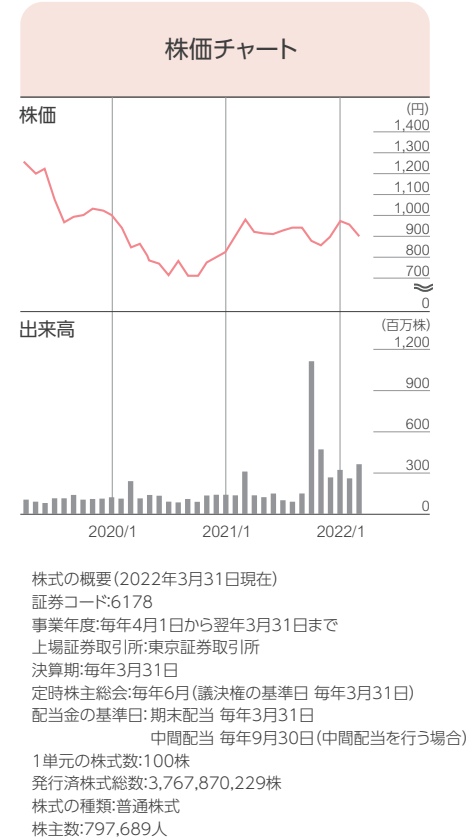
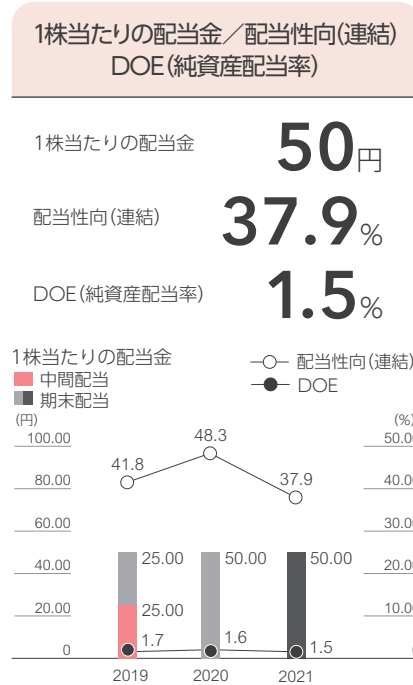
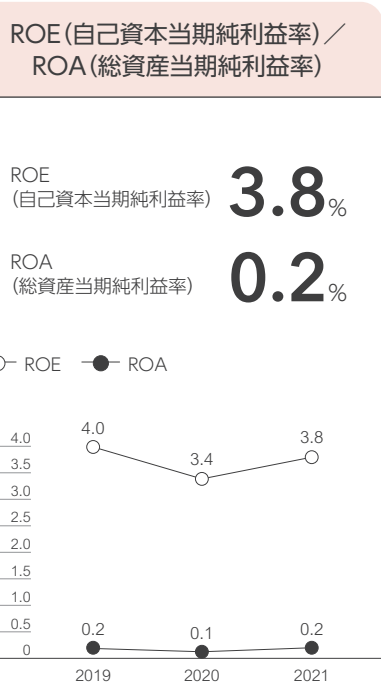
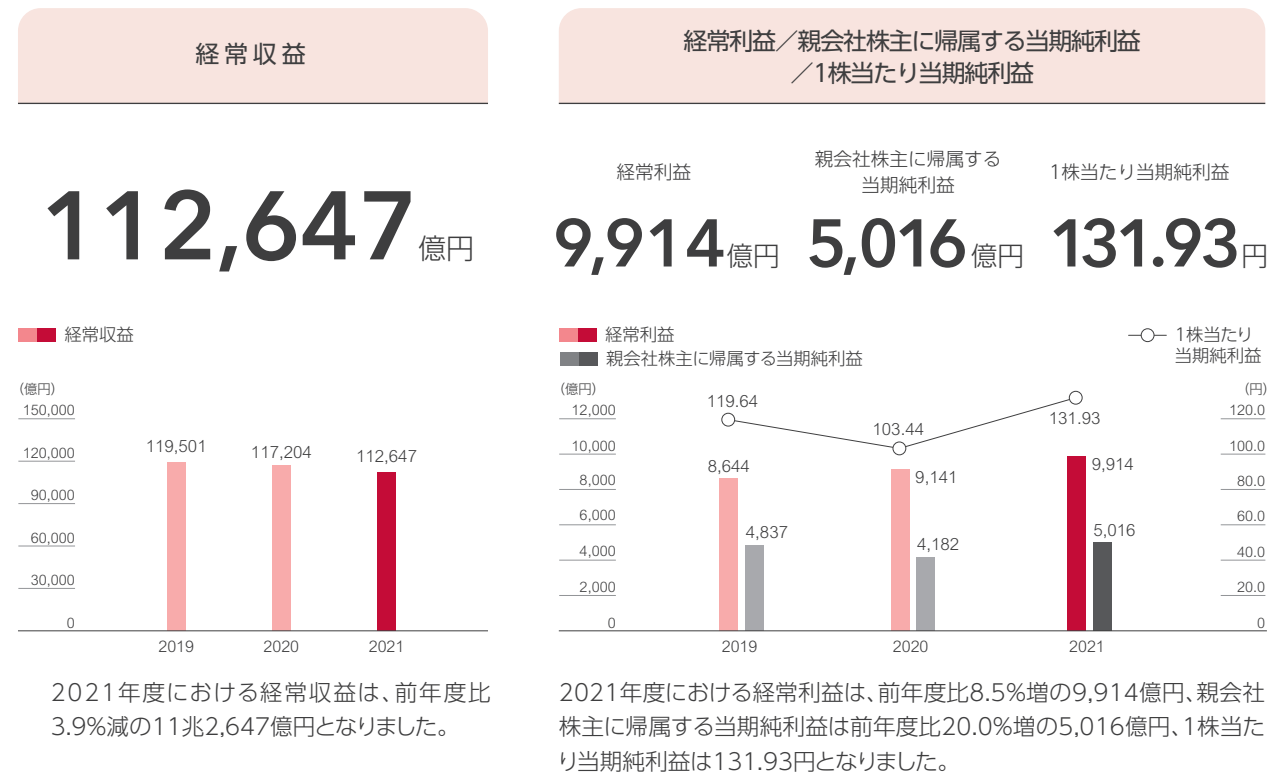
(株)かんぽ生命保険は、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」を経営理念とし、お客さま一人ひとりの人生を保険の力で支え、守り続けてまいります。



※1：自己株式を除く発行済株式総数に対する保有割合(2022年3月末現在)
※2：2022年5月に公表した自己株式取得及び自己株式消却により2022年5月末現在の株式保有割合は約34.5%(発行済株式総数に対する保有割合は約34.3%)となりました。

財務・非財務ハイライト

財務情報



非財務情報



グループ各社の業績・強みと課題



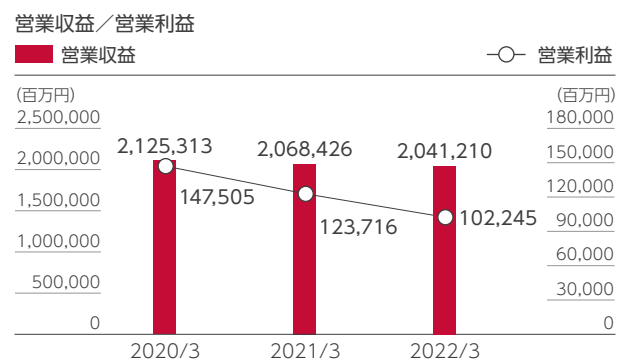
日本郵便 郵便・物流事業

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。

2022年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、前年度の巣ごもり消費増の反動、厳しい競争環境等により、ゆうパック（ゆうパケットを含む）が減少となりました。国際郵便が引受再開等により増収となったものの、ゆうパック減に伴う荷物や年賀葉書収入の減収等により、経常収益は2,043,624百万円（前期比28,252百万円減）、経常利益は103,898百万円（前期比22,689百万円減）となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、経常収益は2,689百万円減少し、セグメント利益は1,980百万円減少しております。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2,041,210百万円（前期比27,215百万円減）、営業利益は102,245百万円（前期比21,471百万円減）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」

強み	- 全国3,100万カ所に毎日配達を行う輸送ネットワーク - ラストワンマイルにおける自動二輪車の起動力を活用した小型荷物の効率的な配達 - 確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス
課題	- 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 - 人件費単価上昇への対応 - 保有データを活用したDXの実現
今後の方針	- データドリブンによる郵便・物流事業改革 - 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 - 他企業との連携による利便性の高いサービスの提供等

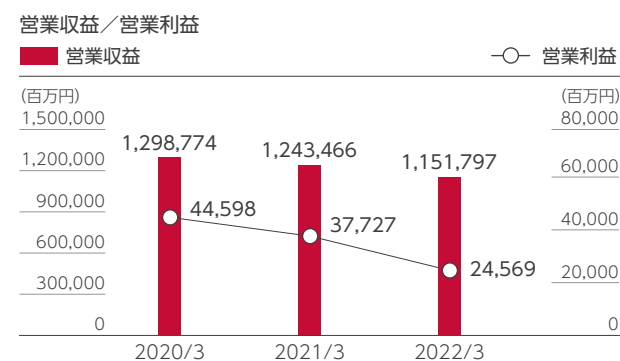
日本郵便 郵便局窓口事業

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、(株) ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、(株) かんぽ生命保険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。

2022年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、2021年4月から新たな営業スタンスに移行しているものの、2019年7月からかんぽ生命の積極的な営業活動を控えていたこと等により保険手数料が減少し、また、送金決済取扱件数の減少等により銀行手数料が減少したほか、収益認識に関する会計基準の適用に伴う物販事業収益の減少や前年度の不動産販売収益の剥落等もあり経常収益は1,158,552百万円（前期比126,913百万円減）、経常費用は収益同様に物販事業の経費減等で減少したものの、経常利益は24,742百万円（前期比15,103百万円減）となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、経常収益は59,679百万円減少しております。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1,151,797百万円（前期比91,669百万円減）、営業利益は24,569百万円（前期比13,157百万円減）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」

強み	- 日本全国24,000の郵便局ネットワーク - グループ内外の多様な商品・サービスの提供 - 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
課題	- お客さまからの信頼の回復 - 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 - 郵便局ネットワークの価値向上
今後の方針	- お客さま本位の業務運営に向けた取り組み - 窓口業務運営のデジタル化の推進 - 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスの展開

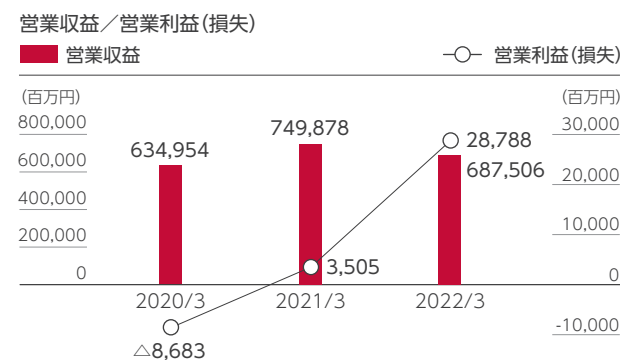
日本郵便 国際物流事業

事業概要

Toll Holdings 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。

2022年3月期の業績

国際物流事業におきましては、フォワーディング事業の貨物需要増による増収があったものの、ロジスティクス事業の新型コロナウイルス感染症対策関連の大口取扱い減少やエクスプレス事業譲渡に伴う収益剥落の影響により経常収益は687,817百万円（前期比62,251百万円減）、経常費用はフォワーディング事業の増収見合の費用増があったものの、ロジスティクス事業の減収見合いの経費減やエクスプレス事業の費用剥落等により大きく減少し、経常利益は21,226百万円（前期は7,003百万円の経常損失）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687,506百万円（前期比62,372百万円減）、営業利益は28,788百万円（前期比25,282百万円増）となりました。（注）トール社のエクスプレス事業については、2021年4月21日にAllegro Funds Pty Ltdの傘下企業に譲渡する契約を締結し、2021年8月31日に譲渡手続きを完了しております。



国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	- 国際物流ネットワーク 約150カ国 - 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
課題	- 豪州依存の経営構造からの脱却 - トール社の経営改善 - 日本郵便とトール社のシナジー効果の発揮
今後の方針	- アジア中心のビジネスモデルへの移行 - トール社の経営改善に向けた取り組みの徹底 - 日本郵便とトール社のシナジー強化、収益の拡大

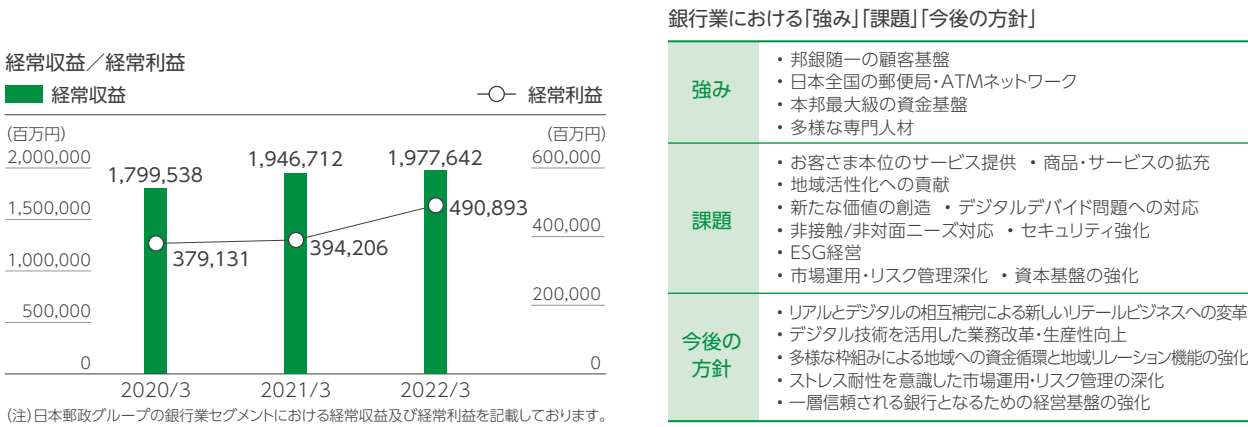
ゆうちょ銀行 銀行業

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います。

2022年3月期の業績(連結)

銀行業におきましては、外債償還益の減少を主因にその他業務利益は減少したものの、外債投資信託やプライベートエクイティファンドの収益増加を主因とした資金利益の増加及びプライベートエクイティファンドや不動産ファンドの拡大等による臨時損益の増加等により、経常収益は1,977,642百万円(前期比30,929百万円増)、経常利益は490,893百万円(前期比96,686百万円増)となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、当連結会計年度の経常収益が779百万円減少し、セグメント利益は51百万円増加しております。



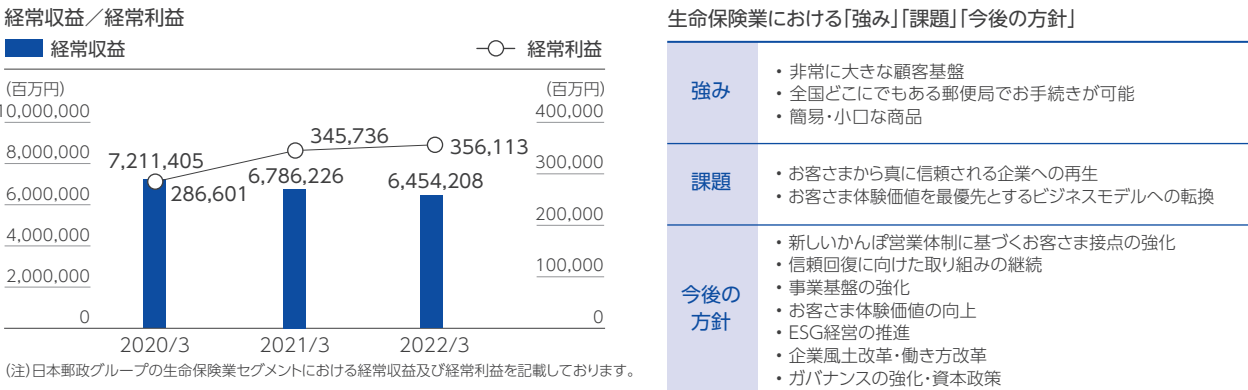
かんぽ生命 生命保険業

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います。かんぽ生命の直営店において、主に法人のお客さまに対して、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います。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います。

2022年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、金銭の信託運用益の増加等により資産運用収益は増加したものの、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6,454,208百万円(前期比332,018百万円減)となりました。また、保有契約が大きく減少したものの、事業費が減少し、加えて、順ざやが増加したこと等から、経常利益は356,113百万円(前期比10,377百万円増)となりました。



Column

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、女子陸上部の運営やかんぽ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。特に2021年度は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャル郵便パートナー、東京2020オリンピック聖火リレーのサポーターングパートナーとして、日本全国での東京2020大会を通じた地域の盛り上げに貢献しました。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
かんぽ生命	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の支援、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「2022 ボッチャ東京カップ supported by かんぽ生命」(2022年4月) など、ボッチャ競技大会への協賛を行っています。



日本郵便Honda Dreamの活動

2018年から、年に4～6カ所で「ぼすくまの親子バイク教室」を開催しています。この教室は、ぼ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。



車いすテニスでの活躍

かんぽ生命社員の大谷桃子選手は、2020年全仏オープンで、初出場ながらシングルス準優勝の快挙を達成。東京2020パラリンピックでは、女子ダブルスで銅メダルを獲得しました。



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、運営しています。

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)」に2015年から7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)と二連覇を果たすなど、大活躍しています。

個人においても、東京2020オリンピックで優秀な成績を収めました。

2021年度の主要成績

大会名	順位	出場選手	記録
第41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4位	1区:鈴木 亜由子 2区:小坂井 智絵 3区:廣中 璃梨佳※1※2 4区:三原 梓 5区:太田 琴菜 6区:大西 ひかり	2時間15分35秒
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子5000m決勝	第9位	廣中 璃梨佳※3	14分52秒84
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子10000m決勝	第7位入賞	廣中 璃梨佳※4	30分00秒71
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子マラソン	第19位	鈴木 亜由子	2時間33分14秒

※1:区間賞 ※2:最優秀選手賞 ※3:日本新記録 ※4:日本歴代4位



鈴木選手 小坂井選手 廣中選手



三原選手 太田選手 大西選手

©フォート・キシモト

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
常務執行役

浅井 智範



日本郵政グループは、全国2万4千の郵便局、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社会・環境面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EV車両(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、集配用のEV車両の導入計画を前倒しする予定です。

このように、当社グループは、郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて、地域社会への貢献、SDGs(持続可能な開発目標)等の社会的な課題に取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。

他方、中長期的な企業価値の向上を図るうえで、それを支える人材への取り組みが必須であり、近年、その重要性がさらに増しています。足許では、従来非財務情報として注目されてきた「人的資本」を巡る情報の開示について国際的な動きが加速し、議論が深まりつつあります。地域社会、企業、国、そして地球を、より良い形で支えて行く原動力は「人」にほかなりません。

当社グループにおいても、社会・環境を中心に、SDGs等について、社員一人ひとりが、今まで以上に意識を持ち、そして行動し、そ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課題解決に貢献します。今後も、引き続き、こうした好循環のサイクルを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、「サステナビリティ経営」の推進によって、当社グループの経営理念の実現を図り、当社グループを取り巻く事業環境や社会課題がグループの経営に与える影響を中長期的視点で捉えながら、当社グループの持続的成長と持続可能な社会の実現に寄与していきます。

「JP ビジョン2025」において、「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。

サステナビリティ推進体制

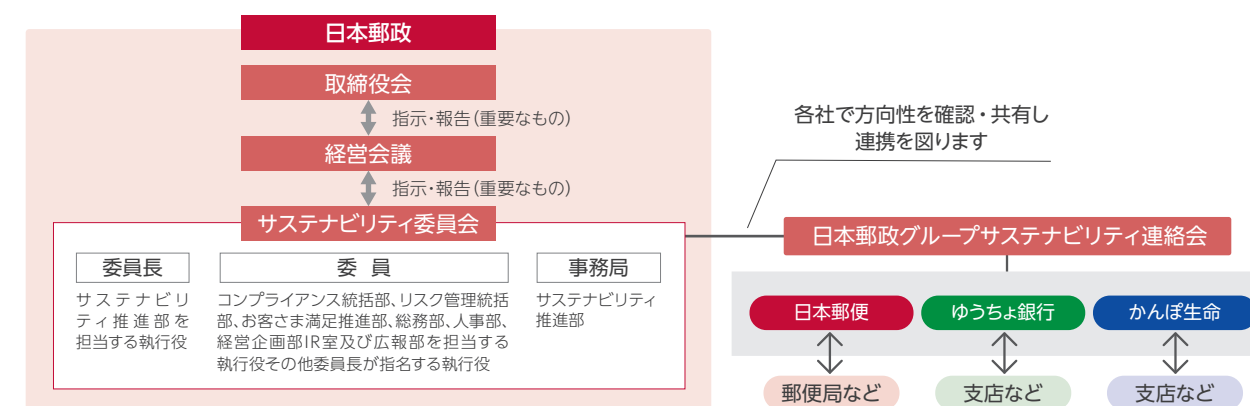
当社では、ESG・サステナビリティの概念を組み込んだ経営戦略やガバナンス体制、気候変動リスク等が経営に与える影響分析など、より経営の中核に踏み込んだ検討を進める必要があることから、2021年1月、経営会議の諮問機関である「日本郵政株式会社CSR委員会」を、「日本郵政株式会社サステナビリティ委員会」に改組するとともに、その事務局として、「経営企画部サステナビリティ推進室」を設置しました。

また、グループ全体でのサステナビリティ推進体制を強化するため、グループ各社の経営企画部を担当する執行役を委員とする「日本郵政グループサステナビリティ連絡会」を開催し、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くことを目指しています。

「JP ビジョン2025」においても、こうした仕組みのな

かで、ESG経営に関して、カーボンニュートラルの実現、女性管理者比率の向上やESG投資の推進などについて議論し、その内容を計画に盛り込んだところです。今後とも、グループサステナビリティ経営に関する長期戦略の策定等について審議し、委員会の重要な審議内容については、経営会議、さらには取締役会へ上程・報告していくこととしています。

2022年4月から、サステナビリティへの取り組みの強化を図るため、「サステナビリティ推進部」に改組しました。当社グループのESGに関する取り組みの充実に加え、当社サステナビリティ推進部とグループ各社の担当部署が連携し、ESG評価機関が求める情報開示に的確に対応していくほか、当社グループの取り組みについての分かりやすい情報提供やステークホルダーとの対話の推進にも努めていきます。



サステナビリティ委員会の開催実績

開催年度	議題
2020年度	・グループ中期経営計画における「ESG経営」の具体化に向けて ・カーボンニュートラルに向けた目標の見直し検討 ・グループ不動産事業におけるESG検討 ・ESG投資の拡大 ・女性管理者比率の向上 ・サステナビリティ広報活動
2021年度	・ESG評価機関のスコアアップへの取り組み ・「JP ビジョン2025」におけるESG経営の推進状況 ・ESG経営に関する非財務目標の設定 ・ESGに関して取り組みを強化すべき課題

サステナビリティ経営の推進

郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて、地域社会への貢献、SDGs等の社会的な課題に取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。

持続可能な成長／中長期的な企業価値の創出



SDGs等の課題への積極的な貢献

- 日本郵政グループ
- 日本郵便
- ゆうちょ銀行
- かんぽ生命

	2025年度に向けて目指す姿	具体的な取り組み(施策例)
①人生100年時代の「一生」を支える   	● 郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供 ● お客さまのニーズに応じた質の高い金融サービス／安心・安全な金融サービス ● 健やかで豊かなくらしの実現(ラジオ体操、健康応援アプリ) ● 次世代教育(手紙振興、金融教育)	● デジタルを活用した使いやすいサービス ● 保育所や高齢者施設、文化施設などの整備を通じ人生100年時代を支える多様な社会・暮らし方に必要とされる基盤整備 ● みまもり・終活サービスの拡充(デジタルを活用した高齢福祉サービス) ● 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充、お客さまに一層寄り添ったコンサルティングの実施 ● あらゆる世代への基礎的な保障・サービスの提供 ● 人生100年時代の社会的ニーズを踏まえた商品開発 ● ラジオ体操や健康応援アプリなどによる健康づくりの支援
②日本全国の「地域社会」を支える  	● 郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供 ● EC市場の拡大に対応する強靱な物流インフラの構築 ● 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等の提供による地域課題の解決 ● ローコストオペレーションの徹底による持続的なユニバーサルサービスの提供 ● 地域への資金循環	● 地域の活性化・賑わいの創出、コミュニティ形成への支援、防災・減災を目指した災害に強い建物づくりなど地元自治体と連携した持続可能なまちづくりへの貢献 ● 地方公共団体からの包括事務受託の拡大、地域金融機関との連携強化、駅と窓口業務の一体運営の推進 ● P-DXの推進、先端技術の活用 ● 災害発生時における地域貢献及び復興支援 ● 地域への資金循環(地域活性化ファンドへの出資、多様な枠組みを通じた資金供給) ● 地域リレーション機能強化による地域の実情に応じた金融ニーズへの対応
③環境の負荷低減    	● 温室効果ガス排出量削減 ● 地域環境への負荷低減に配慮した事業活動の推進 ● ESG投資の強化	● 再生可能エネルギーや環境配慮技術の導入拡大による環境負荷低減、気候変動への取り組み ● 再生可能エネルギーやカーボン排出係数の低い電力への段階的切替 ● ペーパーレス化の推進 ● 郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進(電気自動車、再エネ活用、充電・蓄電設備、CLT、木質バイオマス、太陽光発電、LED等を組み合わせた環境配慮型郵便局など) ● 気候変動その他環境問題に関するESG投資の推進、各種国際合意に留意した投資の推進
④人事戦略   	● 社員視点に立った働き方改革の推進 ● ダイバーシティの推進(多様な人材が活躍できる組織に) ● 社員の人材力(能力×意欲)アップ	● 働きやすい職場づくり(時間外労働の削減・テレワークの推進等、育児・介護・病気治療と仕事の両立支援、環境変化に対応した人事諸制度の実現、パワーハラスメント・セクシャルハラスメント等の根絶、健康経営の推進) ● ダイバーシティの推進(意識啓発・行動改革、女性活躍の推進(女性管理者比率の向上)、高齢者の就業促進、障がい者雇用の促進、性の多様性への対応) ● 人材育成(お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成、日本郵政グループの成長を支える人材の育成)
⑤ガバナンス 	● グループガバナンスの強化 ● 支社・フロントラインのマネジメント機能強化 ● グループ一体となったリスク管理	● グループCxO制の導入 ● 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 ● 「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する体制の構築

人生100年時代の「一生」を支える

人生100年時代の「一生」を次世代教育やサービスで支える

日本郵便は、人生100年時代の「一生」を支えるため、手紙の書き方体験授業等を通じた次世代教育、待機児童や高齢社会という社会課題に配慮した保育所・高齢者施設の建設・運営、みまもりサービス・終活紹介サービスの拡充に取り組んでいます。

手紙の書き方体験授業

日本郵便は、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」を行っています。その他にも、学校や地域の皆さまと連携を取りながら様々なイベントを開催しています。

2021年度は、1万4,316校(全体の70.3%)の小学校、4,775校(同42.4%)の中学校及び2,320校(同34.0%)の高等学校で、合計約495.3万人の皆さまに「手紙の書き方体験授業」を体験していただきました。

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供

ゆうちょ銀行では、お客さま一人ひとりのライフプランに応じたゴールベースのご提案に取り組んでおり、お客さまのご意向等を踏まえたうえで、長期・分散・積立投資に適した商品や、つみたてNISA・iDeCo等の税制優遇制度を積極的にご提案しています。また、2022年5月から、ゆうちょファンドラップを開始するなど、一層のサービス充実を図っています。

また、従来の紙通帳に代わり、普段お使いのスマートフォンで、いつでも現在高・入出金明細をご確認いただける「ゆうちょ通帳アプリ」は、登録口座数が2022年3月末で481万口座となりました。2021年度には、担保定額・定期貯金や投資信託照会機能・送金機能等、お客さまにより便利にご利用いただける機能を追加しました。今後も、全国の郵便局ネットワークを活用し、安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充を進めていきます。

お客さまの人生を保険の力でお守りする

かんぽ生命は、前身である簡易生命保険事業のスタートから100年を超える長い間、生命保険の力でお客さまの人生や幸せをお守りし続けてきました。郵便局という全国に広がる身近なネットワークを通じて、それぞれの地域の、お一人おひとりのお客さまに寄り添い、いざというときの支えとなってきました。

かんぽ生命はコロナ禍の下においても、社会的使命を果たすため、死亡保険金の倍額支払などの取り組みを行い、新型コロナウイルス感染症に対する支払いとして、2022年3月末現在で累計12万9,863件、245億9,920万円のお支払いを実施しました。

かんぽ生命は2021年に保険期間を延長した保険商品の販売や契約転換制度を開始し、2022年4月には新医療特約を発売しています。今後も「人生100年時代」を迎え、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにしっかりと応ええる商品・サービスを提供していきます。

JP 日本郵便
POST



小学校から高等学校まで、テキストを無償で配布しています

JP ゆうちょ銀行
BANK



JP かんぽ生命
INSURANCE



地域社会を支える

日本全国の「地域社会」を支える

日本郵便では、労働人口の減少や地方の過疎化などの社会課題、荷物の増加といった事業環境の変化に対応し、今後も安定的で持続可能な郵便・物流サービスの提供を実現するため、ドローン、配送ロボット、自動運転、配達業務へのAI活用などの新技術を活用した取り組みを行っています。

また、これまで築いてきた信頼関係を大切にしながら、待機児童や高齢社会という社会課題に配慮した保育所及び高齢者施設の建設に取り組むとともに、郵便局のスペースを活用した地域活性化の取り組みの一環として、新宿郵便局（東京都新宿区）等におけるJR 東日本のシェアオフィスサービス個室ブース「STATION BOOTH」の提供、青葉台郵便局（神奈川県横浜市）の空きスペースを活用したコミュニティラウンジの提供等を実施しています。

このほか、大きな災害が発生した際に、被災されたお客さまへの支援のための各種非常取扱いを行うとともに、長期の避難生活に備えて各自の必要なものを事前にお預かりし、必要な時に必要な場所にお届けする、これまでにない防災サービスである「防災ゆうストレージ」の提供を寺田倉庫株式会社とともにを行っています。



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

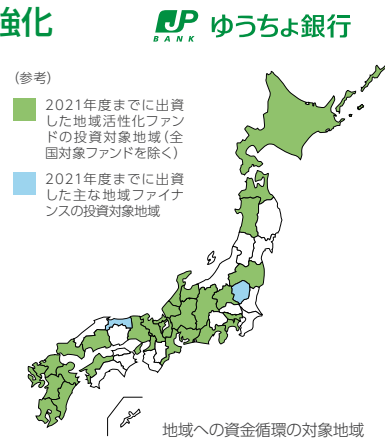
お客さまからお預かりした大切な資金を、地域へと循環するために、特にエクイティ性資金の供給を拡充し、地域活性化への貢献に努めています。

地域金融機関との連携を通じた地域活性化に貢献する取り組みとして、2016年7月より「地域活性化ファンド」へ参加し、2022年3月末までに累計39ファンドとなりました。また、連結子会社のJPインベストメントが2022年4月に設立した「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」による投資を通じ、地域活性化やSDGsの目標達成に貢献していきます。

地域ファイナンスの取り組みとして、地方債や地方公共団体貸付をはじめ、PFI※・プロジェクトファイナンスの協調融資への参加等、地域のリスクマネー・ニーズに応えていきます。

また、地域金融機関と連携し、「地域のプラットフォーム」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、継続的に取り組みます。

※Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。



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通信省簡易保険局が制定し、2028年には制定100年を迎えます。人生100年時代において、健康づくりや地域コミュニティの活性化などの社会的課題の解決にお役立いただくため、当社では様々な取り組みをしています。

地域イベントとして「巡回ラジオ体操・みんなの体操会」と「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」を全国各地で開催し、幅広い世代の皆さまにご参加いただいています。さらに、子どもたちの体力づくりに貢献することを目的に「全国小学校ラジオ体操コンクール」も開催しています。

また、新たな取り組みの一つとして、2021年10月から東京都健康長寿医療センター、学校法人東京医科大学、NPO法人全国ラジオ体操連盟とともに、ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究を行っています。



1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭の様子

気候変動への取り組み

地球温暖化は、気温を上昇させるだけでなく地球全体の気候を大きく変える気候変動を引き起こし、既に世界各地の自然環境や人々の暮らしにその影響や被害が現れ始めています。

日本郵政グループは、気候変動を重要な課題と認識し、その影響の緩和と適応に取り組んでいます。

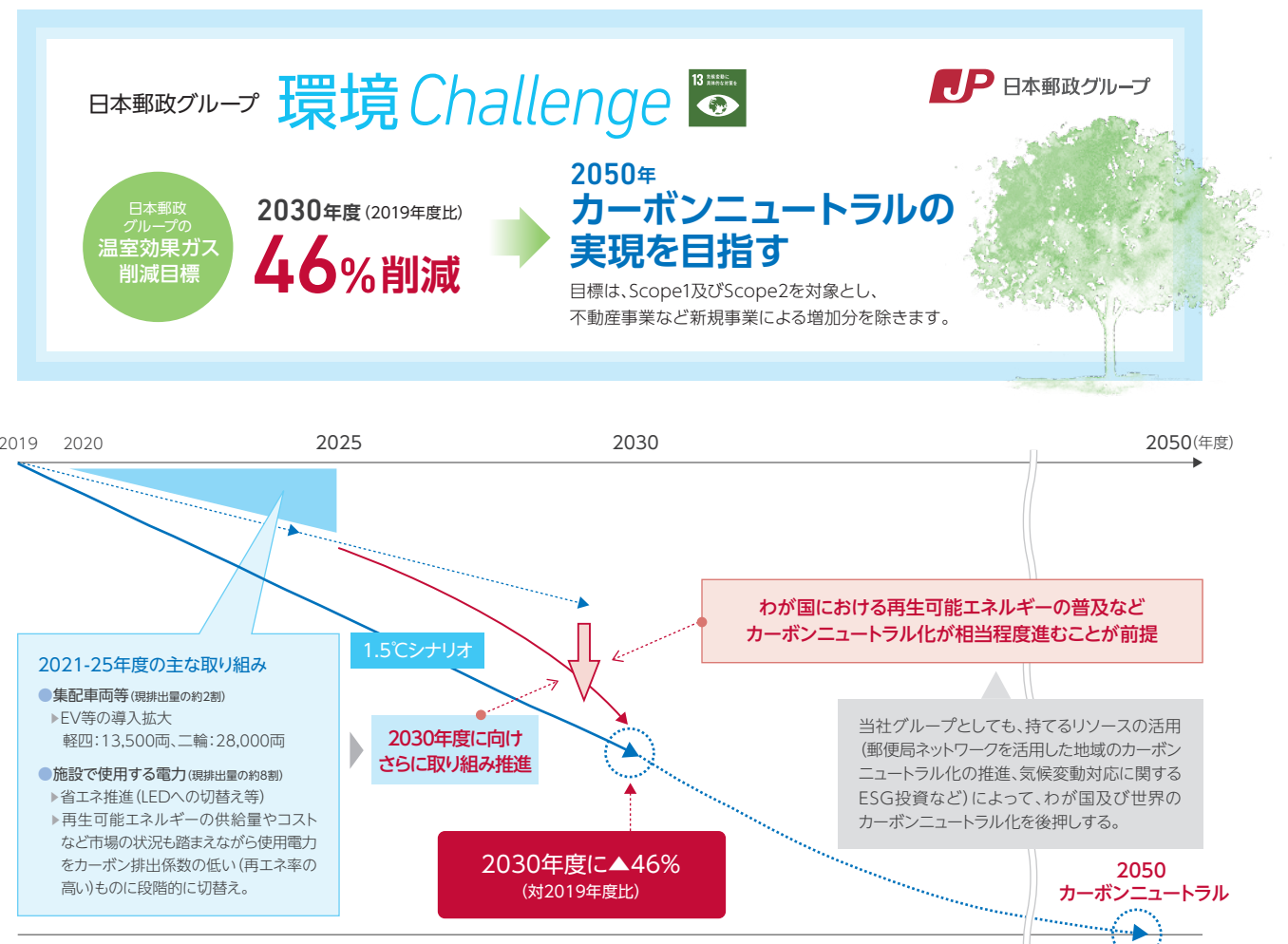
カーボンニュートラルの実現に向けた日本郵政グループの取り組み

気候変動を進行させる要因の一つとして、人々の生活や企業活動により排出される温室効果ガスの増加があげられています。

日本郵政グループは、「JP ビジョン2025」におけるESG目標として、「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「2030年度46%削減（対

2019年度比）」を掲げ、カーボンニュートラルの実現に向けた様々な取り組みを推進しています。

また、これらの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が進むことが必要となり、当社グループも、持てる経営資源を活用し、わが国及び世界のカーボンニュートラル化を後押ししていきます。



(注)・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。
・Scope3 (サプライチェーンや投資を通じた間接的な排出量)については、「JP ビジョン2025」での目標設定は行わないが、SBT (Science Based Target) 認定に向けた取り組みは推進する。
・不動産事業など新規事業による増加分を除く。

TCFD提言への賛同

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各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。



銀行業

ゆうちょ銀行におけるTCFD提言への対応

<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/tcfd/index.html>



ゆうちょ銀行・統合報告書

https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html



生命保険業

かんぽ生命におけるTCFD提言への対応

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html>



かんぽ生命・統合報告書

<https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html>



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	●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。 <気候変動対応に関する取締役会の監督プロセス> ・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。 ・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。
戦略	●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。 ●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。 ●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。
リスク管理	●日本郵政グループは、有価証券報告書「事業等のリスク」に開示するグループ重要リスクを経営陣に対するアンケート結果に基づき決定しています。 ●アンケートの実施に際しては、日本郵政のリスク管理部門において、一定数の評価対象リスクを選定し、アンケートでそれらの相対的重要性を確認しますが、2022年度、気候変動リスクは、経営陣から特に重要度の高い「トップリスク」として上位に位置付けられています。 ●気候変動リスクを担当する組織は、気候変動に関する経営レベルの課題を認識し、改善に取り組んでおり、「JP ビジョン2025」で掲げる温室効果ガス削減目標の達成に向けた推進計画、削減効果、改善策等についてサステナビリティ委員会等の場で審議し、その結果を経営会議及び取締役会に報告しています。
指標と目標	●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。 ●日本郵政グループにおけるScope1、Scope2及びScope3の排出量 https://www.japanpost.jp/sustainability/library/data/

シナリオ分析

郵便・物流事業及び郵便局窓口事業

シナリオ	IPCC RCP2.6シナリオ・RCP8.5シナリオ	対象期間	2050年
------	----------------------------	------	-------

区分		発生時期 見込み ^{※1}	財務への影響 ^{※2}	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	大～小	●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。 ●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。 【RCP2.6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。 【RCP8.5シナリオ】 大雨が大幅に増加することから、RCP2.6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。
	慢性	短期	小	●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。 【RCP2.6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。 【RCP8.5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。
移行 リスク	政策 規制	中長期	中～小	●温室効果ガスの排出規制が導入・強化された場合、温室効果ガス排出量やエネルギー使用量を削減するための設備・車両の更改や使用する燃料の切替えなどにかかるコストが増加する可能性があります。 ●また、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。 【RCP2.6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。 【RCP8.5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。
	評判	短期	小	●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。 ●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。
機会				●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。 ●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。

※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が、今後も引き続き定量的な影響の分析を進めていきます。

シナリオ分析

不動産事業

シナリオ	IPCC RCP1.9シナリオ・RCP8.5シナリオ IEA WEO NZE 2050シナリオ・WEO STEPSシナリオ	対象期間	2050年
------	--	------	-------

区分		発生時期 見込み ^{※1}	財務への影響 ^{※2}	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	中～小	●気候変動が進んだ場合、集中豪雨の増加による河川の氾濫や高潮等が発生し、氾濫する地域にある保有資産が浸水被害を受ける可能性があり、その修復にはコスト及び時間を要します。 【RCP1.9シナリオ】 大雨が増加することから河川の氾濫、高潮等により保有資産に一定の影響が出ることが予想されます。 【RCP8.5シナリオ】 大雨が大幅に増加することから、RCP1.9シナリオの場合よりも、より大きな影響が出ることが予想されます。
	慢性	短期	中～小	●気候変動が進んだ場合、平均気温の上昇による稼働中物件の冷房負荷上昇に伴う運営コスト増大の可能性や、海面上昇による浸水被害等のリスク・資産価値低減リスクがあります。 ●夏季の気温上昇による屋外作業能率低下など新規開発物件の工期遅延リスク及び稼働中物件における建物・設備の保守管理業務の生産性低下に伴う運営コスト増大の可能性があります。 【RCP1.9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、各種リスクが増加することが予想されます。 【RCP8.5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、各種リスクが大幅に高まることが予想されます。
移行 リスク	政策 規制	中長期	中～小	●脱炭素の流れが強まった場合、不動産開発物件の省エネ化に係る設備投資額が増大する可能性があり、また炭素税が導入されることにより不動産事業の開発コスト・運営コストが増大する可能性があります。 【WEO NZE 2050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。 【WEO STEPS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。
	市場 動向	中長期	中～小	●脱炭素の流れが強まった場合、旧式の省エネ性能の劣る不動産物件への需要低下により空室率が上昇する可能性があります。
	技術	中長期	中～小	●省エネ性能の高い不動産へ需要がシフトした場合、不動産開発物件におけるエネルギー効率を高めるための各種技術開発コスト・建築コストが増大する可能性があります。
	評判	短期	小	●投資家から気候変動対策に消極的とみなされた場合、株主総会での代表執行役社長を含めた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。 ●不動産開発事業における気候変動に係る情報開示や保有資産の省エネ化対応が不十分と評価され、ステークホルダーから批判を受ける可能性があります。
機会				●水害対策等により災害に備えるとともに、地元自治体等と連携しつつ防災備蓄倉庫の整備や一時避難の受入れなど地域の復旧拠点としての役割を担うことを想定しています。そのような取り組みがステークホルダーに認められ、当社グループの企業価値や保有する資産価値の向上につながる可能性があります。 ●環境に配慮した不動産開発を行うことにより、CASBEE等の環境認証の評価取得を推進することとしており、テナントやお客さまの環境意識の高まりにより、当社グループの保有資産の需要増加につながる可能性があります。

※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が、今後も引き続き定量的な影響の分析を進めていきます。

各社の取り組み

日本郵政 日本郵便

郵便局を活用した地域のカーボンニュートラル(他企業との協働)

日本郵政、日本郵便と東京電力ホールディングスは、カーボンニュートラル化の推進に向けて協働で取り組む戦略的提携を、2021年4月に合意しました。

これに基づき、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。

二つの郵便局では、地方の郵便局のEV(電動車)化の課題である長距離走行に対応すべく、郵便局に急速充電器を設置して一時帰局時に活用し、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も開放し、

地域のEV化の推進にも貢献するほか、太陽光発電の活用、郵便局電力の再生可能エネルギー化などにも取り組んでいます。

この実証実験には、三菱自動車工業も参画しており、EV車両の走行データや電池残量の推移などを分析し、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。

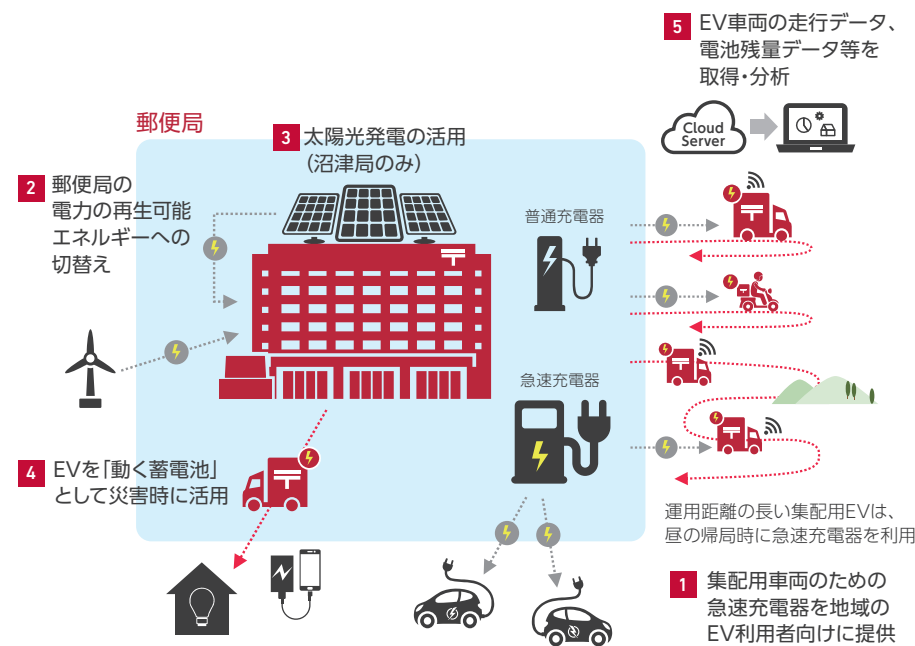
今後も、様々なパートナーと協力し、郵便局が地域のカーボンニュートラル化の拠点となるよう、さらなる展開を検討していきます。



急速充電器



太陽光パネル



郵便局を活用した地域のカーボンニュートラル(+エコ郵便局)

日本郵便では、太陽光・木質バイオマスなどの再生可能エネルギーや、循環型資源の活用などにより環境に配慮した「+エコ郵便局」の設置を推進しています。

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ました。

*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CO₂の発生を抑制。



丸山郵便局(千葉県南房総市)

日本郵便

EV車両の導入拡大

日本郵便では「JP ビジョン2025」において、2025年までの5年間で軽四12,000両、二輪21,000両の集配用車両をEV(電動車)に切り替えることを計画しています。

このEV切替計画について、2021年11月から他企業との協働で行っている実証実験において航続距離の延

伸が検証されたことや、EV二輪のバッテリー性能が向上していることなどの状況を踏まえて、軽四1,500両、二輪7,000両の上積みを行うことにしました。

これにより2025年度には、集配用車両における軽四の50%、二輪の40%がEVに切り替わる見通しです。

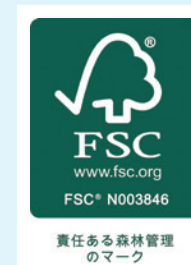


集配用EV車両



Column

森林・生物多様性の保全とFSC認証はがき



日本郵便では、年賀はがきや通常はがき※に、適切な森林管理を広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。

また、製造工程の一部も見直し、はがきの製造工程で排出される温室効果ガスを削減しています。

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。

つまり、FSC認証紙を採用するということは、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ります。

※通常はがきは、2022年以降、順次FSC認証紙に切り替わる予定です。

各社の取り組み

ゆうちょ銀行

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投融資方針」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

※1：グリーン債、ソーシャル債（パンデミック債含む）、サステナビリティ債、再生可能エネルギーセクター向け与信、地域活性化ファンド等
※2：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排出量ネットゼロ宣言

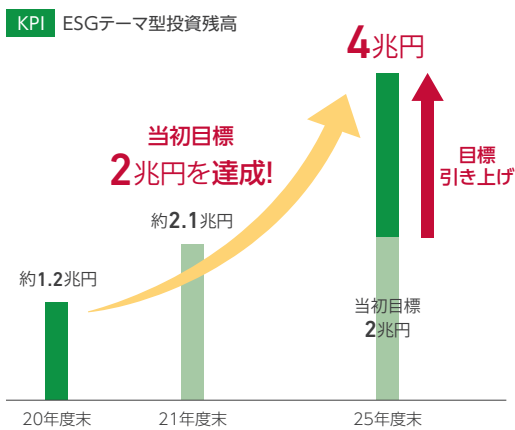
2050年までに自社及び投融資ポートフォリオのGHG(温室効果ガス)排出量のネットゼロ達成を目指す「ゆうちょ銀行GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表しました。

ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言

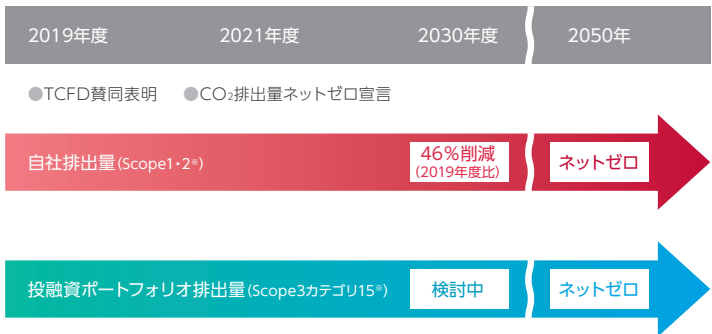
- ゆうちょ銀行は、気候変動が社会や経済等に深刻な影響を及ぼす重大な課題であるという認識のもと、パリ協定の趣意に賛同し、気候変動の緩和・適応に資する取り組みを実施するとともに、これらの取り組みを支援します。
- ゆうちょ銀行は、2050年までに自社及び投融資ポートフォリオのGHG排出量のネットゼロ達成を目指します。

今後も、ゆうちょ銀行は、投融資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、事業による環境負荷低減に努め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

ESGテーマ型投資残高(目標引上げ)



CO₂排出量削減の取り組みロードマップ



※Scope1：事業者自らによるGHGの直接排出
Scope2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3：事業者の活動に関連する他社の排出 (カテゴリ15は投資)

かんぽ生命

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、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、ESG投資に取り組んでいます。

全運用資産を対象としてESGの諸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”を感じられる投融資を促進します。

ESG投資への取り組み

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	投融資を行う際、資産特性を踏まえ、投融資先のESGに対する取り組みを総合的に評価し、意思決定に組み込んでいます。
エンゲージメント 株主議決権行使	投融資先のESGに関わる課題や経営戦略などの状況を的確に把握し、「目的を持った対話」（エンゲージメント）を行います。また、株主議決権行使においては、非財務情報や対話等の状況なども考慮し、株主議決権行使方針に基づき、適切に実施しています。
テーマ型投資 インパクト投資	重点取り組みテーマを考慮したテーマ型投資・インパクト志向の投資を積極的に推進します。
ネガティブ・スクリーニング	非人道的兵器を製造する企業や気候変動への影響が懸念される石炭火力発電に係る国内外の新規のプロジェクトファイナンスへの投資は行いません。

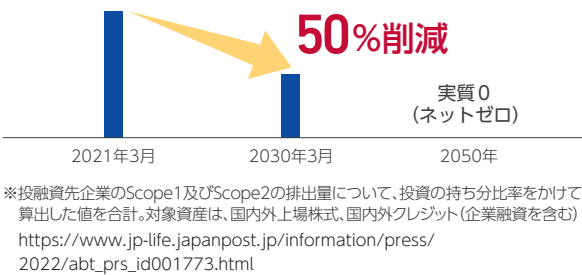
機関投資家としての気候変動への取り組み

かんぽ生命は、気候変動に関するリスクと機会を投資戦略に反映し、中長期的な運用成果の向上を目指すとともに、SDGsの達成に貢献していきます。

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標の設定

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*



ESG投資事例

従来のテーマ型投資に加え、社会的インパクト創出につながる投資を積極的に推進します。定量指標をKPIとして設定できるなど、一定の条件を満たした投資を「インパクト“K”プロジェクト」として認定し、インパクト志向の投資を推進しています。

グリーン・リカバリー（コロナ危機後の持続可能な社会の実現）を支援するグリーン・ボンドへの投資（2021年5月） ©Alex Profit/SNCF	
待機児童を多く抱える都市部に優良な保育園運営企業を誘致するファンドへの出資（2022年3月）	
社会的インパクトの創出に積極的に取り組む国内企業に投資し、社会的リターンと経済的リターンの両立を目指すファンドへの出資（2022年5月）	

再生可能エネルギー施設の総発電出力に係るKPIの設定

中期経営計画のKPIとして、2021年3月末時点で約60万kWであった投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力について2026年3月末までに150万kWを目指すことを定め、積極的に投融資を推進しています。

投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力*1

		2021年3月末	2022年3月末
国内	エクイティ	18.8	20.6
	デット	14.0	24.0
海外	エクイティ	19.7	19.1
	デット	8.2	9.3
合 計		60.7	73.0

中計期間
150万kW※2
を目指す

※1：単位：万kW、当社持ち分換算後
※2：投融資先再生可能エネルギー施設から出力される電力に限る

人事戦略

お客さま本位の徹底と 全ての社員が能力を発揮できる 職場づくりのために

日本郵政株式会社
執行役
人事部長
牧 寛久



昨年2021年5月、日本郵政グループの新中期経営計画「JP ビジョン2025」を公表しました。お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を実現しグループの新たな成長を目指すうえでは、お客さま本位の業務運営を行っていくことが何より重要であり、グループ社員が一丸となって真摯に、誠実に働ける環境を整えなければなりません。

まず、グループとしてお客さま本位の営業活動を徹底し、社員のお客さま本位のマインドを高めるため、金融業務関係社員の営業目標及び人事評価について、抜本的な見直しを実施しています。特に、人事評価については、新規販売実績に偏った評価ウェイト設定を見直し、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価するように見直しを行ってきました。具体的には、2021年度から、営業実績の評価ウェイトを縮小し、営業プロセス、営業品質、アフターフォローの評価ウェイトを拡大することに加えて、お客さまの声（満足度）による評価を導入・拡大しています。

また、お客さまの多様なニーズに応えるためにはグループ全体の事業運営や風通しの良い組織づくりが必要であることから、積極的なグループ内の人事交流（本社間や各社の本社・支社・事業所間等）を行う等、グループ一体感の醸成に努めるとともに、新たな価値創造のために外部専門人材の積極的な活用にも取り組んでいます。DX人材の強化については、グループ各社の企画要員に対しDX研修を実施し、DXの理解力・習熟度の向上を目指し、内部人材の育成も積極的に進めています。

労働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うえで無くてはならない人的資本であり、一人ひとりが健康で活力あふれて働ける環境を作っていくことが重要です。社員の能力を最大限引き出すために、働き方改革の一環として、勤務時間の適正管理・時間外労働の

縮減、育児・介護・病気等への積極的な支援、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・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等、多様な社員が働きやすい環境整備を行うとともに、研修・セミナー等を通じて働き方改革に対する意識改革にも取り組んでいます。

とりわけ、育児・介護については、妊娠から出産、育児、また家族の介護が必要な時期に、男女とも離職することなく働き続けられるよう、仕事と生活を両立できる職場の実現を目指し、法律を上回る制度の整備や各種支援施策を実施しています。2022年10月に予定されている改正育児・介護休業法の施行に向けては、一部を2021年10月から先行導入するとともに、当社グループは「男性も育児休業取得率100%」の宣言を行い、男性の育児休業取得の取り組みを力強く推進していきます。

また、社員の健康については、社員と会社が一体となって健康保持・増進に取り組む健康経営を推進しているほか、万一病気になった場合でも安心して治療に専念できるよう、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など、経験を積んだ有為な人材の流出防止に努めています。

さらに、企業活動のグローバル化のなかで注目されている企業における人権の尊重の取り組みについては、人権デュー・ディリジェンスの枠組みの構築・実施を進めており、誰もがその人権を尊重され、安心して充実した生活を送り、それぞれの能力と個性を十分に発揮できるよう、企業としての人権尊重の責任を果たしていきます。

引き続き、当社グループで働く全ての社員に対し、いきいきと力を発揮できる環境づくりや人材育成など、働きがいのある職場づくりに取り組み、当社グループの成長・発展に努めてまいります。

お客さま本位の営業目標・人事評価

お客さまの利益やご意向に沿ったご提案等の「お客さま本位の営業活動」の徹底に向け、グループの金融業務関係社員の営業目標・人事評価の在り方を抜本的に見直していきます。

営業目標（個人保険）については、従来（2019年度以前）の新契約重視の営業目標から、新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう、純増額（販売額－消滅額）の営業目標へ見直しを行い、2022年度から段階的に導入していきます。

あわせて、営業目標において募集品質や活動を評価するウェイトを拡大し、「お客さま本位の営業活動」を重視した目標体系へ移行していきます。

人事評価（個人保険）については、営業目標の見直しにあわせ、従来（2019年度以前）の新規販売実績を重視し

た人事評価から、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価できるよう、新規販売実績の評価項目であった「営業実績」の評価ウェイトを縮小し、一方で「営業プロセス」、「営業品質」、「アフターフォロー」の評価ウェイトを拡大することとしています。

また、これに加え、2021年度からはお客さまの声（満足度）による評価を導入し、2022年度からはお客さま本位を前提とした営業活動をより一層活性化させることを目的に、お客さまとの接点構築のための活動を評価の対象としていきます。

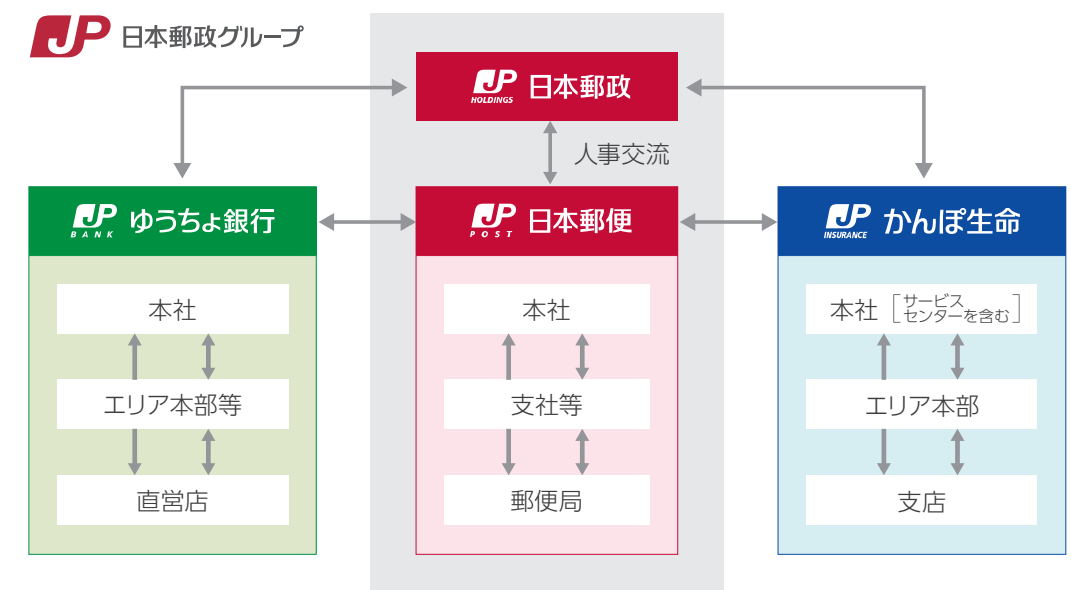
これらの金融営業関係社員の営業目標・人事評価体系の再構築により、社員のお客さま本位のマインドを高めることで、お客さまの信頼回復の実現に繋げていきます。

グループの人事交流

グループ組織内の風通しをよくするための人事交流の推進

日本郵政グループは、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。



社員の人材力(能力×意欲)アップ(内部人材の育成、外部専門人材の積極採用)

日本郵政グループは、郵便局を核とした社会インフラとして高い公共性を有する企業グループであることから、「誠実であること」、「高い志と情熱」を有していることをグループ共通の求める人物像としています。

また、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するとともに、グループ内社員の一体感を醸成するため、日本郵政の中に郵政大学校という組織を設け、グループ各社の役員、本社企画要員、総合職新規採用者等に対し、グループ合同での研修を行っています。

また、事業特性に応じた高度に専門的な能力の獲得のため、特に本社において、不動産、法務、IT分野、投資・市場運用、市場リスク管理、アクチュアリー等の中途採用を実施するなど、人材の確保に努めています。

さらに、今後、DXの推進等による新たな価値創造を行うにあたり、人的リソースをより充実させるため、人材紹介会社等を活用して外部からの専門人材の採用をより積極に行うとともに、内部人材の育成として、グループ各社内の企画要員に対し、DX研修を実施し、その能力の向上を図ります。

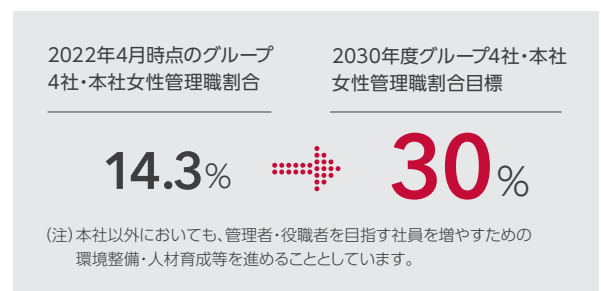
ダイバーシティの推進

日本郵政グループでは、40万人以上の社員が様々な職場で働いています。グループ社員の経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観を尊重し、社員一人ひとりがいきいきと能力を十分に発揮し活躍できることが、グループの持続的な成長の源であると考えており、ダイバーシティの推進に積極的に取り組んでいます。

あわせて、女性をはじめ、外国人、中途採用者等の多様な人材が最大限に能力を発揮できるよう、人材育成を進めるとともに、働きやすい社内環境の整備に取り組んでいます。

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。



中途採用・外国人の採用・登用

中途採用者については、これまでも専門分野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等による差異は設けていません。

高齢者の就業促進

当社グループでは、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。さらに今後は、70歳までの就業機会の確保についても具体的検討を進めます。

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、取り組みを進めています。(2021年6月現在2.35%)

性の多様性への対応

当社グループでは、「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・参加等を実施しています。

また、2022年5月から、扶養手当や介護休業等の手当・休暇制度・社宅への入居を、同性パートナーにも適用を拡大しました。

Voice

日本郵政

女性活躍推進、男女の育児休業取得、ジェンダー平等の取り組みをはじめとした各種施策を通じて、多様な人材が活躍できる組織を目指し、グループ全体で働きやすい職場づくり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



ゆうちょ銀行

全国14の組織別「ダイバーシティ・コミッティ」で各種課題解決のための活動を展開中です。経営トップとの対話イベントを社員自ら企画するなど自律的・主体的に推進しています。

ゆうちょ銀行 ダイバーシティ推進部 グループリーダー 宇随 講弥



日本郵便

多様な人材がその能力を最大限発揮できる職場をつくり、事業の持続的成長につなげていくためにも、「ダイバーシティ経営」の理解浸透・実践を推進していきます。

日本郵便 人事部ダイバーシティ推進室 課長 和田 高幸



かんぽ生命

ダイバーシティのさらなる浸透を図り、社員が互いの多様性を尊重し合う、安心して働き続けられる職場をつくることで、社員の能力を最大限発揮し、お客さまサービスの向上へと繋げていきます。

かんぽ生命 人材開発部ダイバーシティ推進室 担当課長 森屋 亜由美



働きやすい職場づくり

日本郵政グループでは、グループの事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するとともに、事業活動を担う従業員一人ひとりが能力を発揮できるよう、それぞれ

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の実施を行っています。

特に、「男性も育児休業取得率100%」を目指して、グループ4社社長が宣言を行うなど、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。



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めます。

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従来推進してきたところ、新型コロナウイルス感染症対策としてもその重要性を再認識しており、さらなる環境整備を進めます。

環境変化に対応した人事諸制度の実現

当社グループでは、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り組みを行います。

のライフステージに応じて多様な働き方の選択ができる制度整備や職場風土づくりに取り組み、社会全体の多様で包摂的な就労環境の実現に貢献します。

ハラスメントの根絶

当社グループでは、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、実例を扱った管理者研修の実施や冊子の配布等のほか、信頼できる相談態勢として、社内外にハラスメントに関する相談窓口を設置するなど、ハラスメントの根絶に向けた取り組みを行っています。

また、2021年1月のJ P改革実行委員会の検証報告書を踏まえ、徹底した相談者保護を実施するための規程整備に加え、堅牢なセキュリティのもと、いつでもハラスメント相談窓口や内部通報窓口に相談・通報できるよう「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入しました。

当社グループでは、今後も人権尊重に関する取り組みの推進とともに、ハラスメントの根絶に向けて取り組みを行っていきます。

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し生き活きと働くためには心身の健康が大切であるとの認識の下、グループ4社社長を「健康経営推進責任者」とした「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」「メンタルヘルスケア」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し生き活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。

人権尊重に関する取り組み

人権方針の策定

日本郵政グループでは、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

人権デュー・ディリジェンスの実施

日本郵政グループは事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重するため、以下の人権デュー・ディリジェンスプロセスを実施します。

▶人権への影響評価

当社グループの事業に関連して発生する潜在的・顕在的な人権に関するリスクの全体像を把握し、これらリスクを頻度と影響度から評価し、重点リスクとして特定するよう努めております。特定したリスクについては、今後モニタリング等を実施して管理していきます。

▶予防・是正措置

潜在的・顕在的な人権に関するリスクの負の影響に対する予防・是正措置の実施状況は以下の通りです。今後、人権への影響評価の実態に合わせ、各種活動の見直しや拡充を行います。

教育・研修の実施
- 内部通報窓口等の利用方法や、人権啓発、ハラスメントの防止についての全社員研修 - ダイバーシティ関連セミナー(年複数回) - ハラスメント相談員への研修 等
社内環境／制度の整備
- ダイバーシティ推進の取り組み・働きやすい職場づくりの取り組み・児童労働及び強制労働の防止 - ハラスメントの根絶への取り組み - 長時間労働の抑制等の健康経営の推進 等
サプライチェーンの管理
「グループの調達活動に関する考え方」を制定 2018年より、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。 - 上記方針に掲げる事項について、サプライヤーに求める具体的な取り組み内容を示す「日本郵政CSR調達ガイドライン」を策定し、サプライチェーン全体で人権、労働基準、環境などの社会的責任にも配慮した調達活動を推進。

▶取り組みのモニタリングの実施

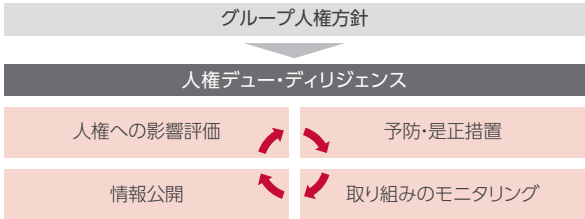
チェックシート等を活用した社員・職場環境の調査、労働組合との定期的な意見交換、サプライヤーCSR調達アンケート(2021年12月75社)の実施等、人権に関するリスクについてのモニタリングを実施しています。今後、人権への影響評価の実態に合わせ、モニタリング項目や手法の見直しを行っていきます。

救済措置

各種ハラスメントや人権侵害に関する相談について、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。

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。人権啓発活動については、企業活動、ビジネス環境の変化等を踏まえ、当社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、定期的に見直していきます。

人権デュー・ディリジェンス全体像



社外取締役メッセージ



社外取締役

チャールズ・ディトマース・
レイク二世

コーポレートガバナンス態勢の 更なる強化に向けて

日本郵政株式会社は、会社法やコーポレートガバナンス・コードなどの要請を踏まえ、「指名委員会等設置会社」を機関設計として選択し、経営の機動性を確保する目的で取締役会と執行部門の機能分化を行うことによって、業務の執行は執行役に委任し、取締役会は、会社の経営理念、グループ全体の戦略の大きな方向付け、リスク管理・コンプライアンス態勢を含む内部統制やグループ・ガバナンス等、経営方針の決定と監督に専念する態勢を構築しております。

取締役会は、構築した態勢や企業戦略の実効性を確保することはもとより、それらを必要に応じて進化させていくことが求められますが、そのためには、コーポレートガバナンス・コードで掲げられている「自由闊達で建設的な議論」が重要な要素になると考えます。その実現にあたって、執行部門による取締役会とのエンゲージメント、すなわち、執行役が取締役会の存在意義・役割を意識し熟考を重ねた、重要事項に関する提案および適時適切な情報共有・業務

報告を行うことが必要であり、それに対してすべての取締役が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営方針の決定と業務執行の監督を実現することが求められていると考えます。

実際、2021年5月に公表した中期経営計画の策定にあたっては、執行部門が、社内外のステークホルダーとの適切なエンゲージメントはもとより、郵政民営化委員会での審議の結果やJP改革実行委員会による提言も熟慮したうえで、経営陣だけでなく社員の意見を広く求めるプロセスを経て適切な企画・立案・提案を行い、その提案に基づき、取締役会において自由闊達で建設的な議論が繰り返されました。

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

日本郵政グループは、郵便・物流事業、郵便局窓口事業、国際物流事業、銀行業、生命保険業などの事業子会社と持株会社で構成する世界有数のコングロマリットである

だけでなく、改正郵政民営化法によって包括的なユニバーサルサービスの提供を義務づけられた社会公共性の高い企業グループです。持株会社として対処すべき経営課題が極めて多岐に亘るだけでなく、それぞれの事業子会社が、会社法はもとより、それぞれの事業に応じて異なる規制環境、そして上場子会社であれば上場規律に対応する必要があるという複雑性も有します。

中期経営計画「JP ビジョン2025」では、日本郵政グループが、お客さまの信頼回復に継続的に取り組むと同時に、グループ内の連携強化、そして多様なパートナーと共に新たな価値を創造することで、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を実現するビジョンを掲げました。取締役会で日本郵政グループのパーパス（存在意義）を熟慮し構想した「共創プラットフォーム」は、日本郵政グループが有する全国2万4,000の郵便局ネットワークという資産、そしてビジネス基盤をより強く、より価値あるものに進化させ、多様なパートナーとの連携・協業を通じて新しい商品・サービスを創造し、お客さまや地域社会が抱える社会的課題の解決を目指す、グループ全体としての効果的な成長戦略だと考えます。これは、社会的価値の創出と経済的価値の創出を両立することによって持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する経営方針として決定されました。

攻めと守りのガバナンス：成長戦略と 内部統制の適切なバランスと実践

中期経営計画「JP ビジョン2025」を実行し、日本郵政グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、「意図的戦略」（意識的、分析的なプロセスを経て策定される戦略）として作り上げた中期経営計画に基づき、「創発的戦略」（環境の変化を敏感に察知、分析し、学習を繰り返すプロセスを経て作り出される戦略）をハイブリッド（複合的）に駆使して経営計画を機動的に見直しながら展開していくことが重要だと考えます。

また、取締役会は、執行部門による経営計画の実行を監督すると同時に、リスク管理・コンプライアンス態勢を含む内部統制の強化にも引き続き取り組むことが重要です。取締役会による実効性評価でも議論された点ですが、グループ各社の経営課題などを社外取締役と共有し議論することに加え、不祥事件が発覚した際は速やかに取締役会へ報告される態勢を強化することでモニタリング機能が向上し、グループ経営に大きな影響を与える事項について充実した討議・フォローアップを可能にする監督が実現されます。

こうした攻めと守りのガバナンスを高度に実践するうえでは取締役会における効果的なモニタリング・討議・決定が重要になりますが、日本郵政株式会社では、執行部門が、経営を取り巻く環境変化も踏まえて事業戦略の実施状況や子会社の業務運営状況等を把握・検証したうえで、持株会社の取締役会として付議すべき案件について、例えば、中期経営計画や年度経営計画、ESG経営（サステナビリティ経営）方針などに関するモニタリング・討議を行うだけでなく、新たな重要事項をタイムリーに決定するというサイクルを繰り返すことで、成長戦略と内部統制の実行性と実効性の確保に努めております。

2022年4月に東京証券取引所において新市場区分の適用が開始され、日本郵政株式会社はプライム市場に上場する企業として、そのパーパスを果たし国内外の多様なステークホルダーの期待に応えることが求められております。日本郵政グループは、1871年（明治4年）の創業以来、企業理念として大切にしてきた信条に基づきステークホルダーの期待にさらに応えていくためにも、社会公共性の高い企業グループとして持続的成長と中長期的な企業価値の向上およびコーポレートガバナンス態勢の不断の進化がこれまで以上に求められております。

私自身、社外取締役として、自らに課せられた職責を全うし、取締役会のさらなる機能発揮に貢献することを通じて、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現、そして日本郵政グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいりたいと存じます。

TOPICS ガバナンス強化の取り組み事例

内部通報制度

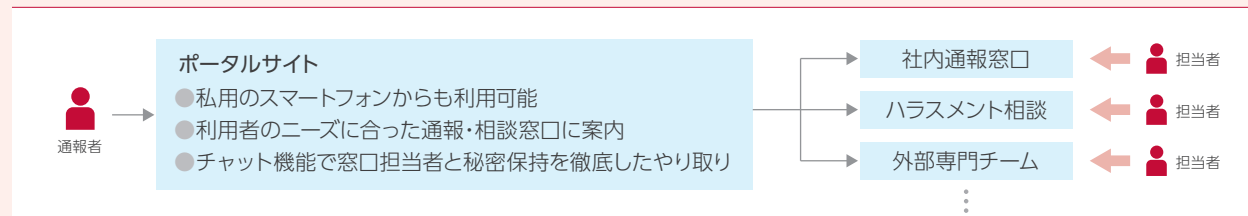
日本郵政グループでは、2021年度、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との基本認識のもと、内部通報制度を、社員がより安心して積極的に声を上げられるものに再構築すべく、改善に取り組んできました。

まず、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発信するとともに、通報情報の共有範囲を厳格化するなどの通報者保護の仕組みを整備しました。さらに、2021年9月には、通報を一元的に受け付け、窓口担当者とのセキュアなやり取りを可能にするポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」、通報の受

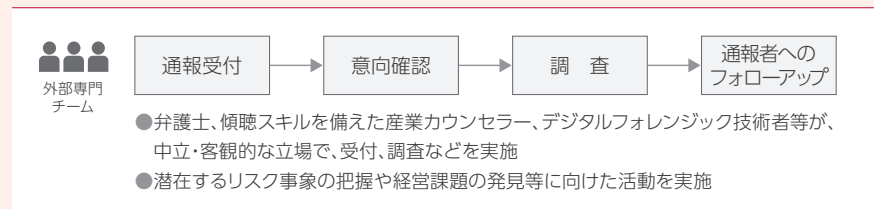
付・調査などすべての過程を外部の弁護士らのチームが行う「外部専門チーム」を導入しました。これらの取り組みにより、通報件数は増加傾向にあり、社員からの信頼を得ているものと受け止めています。

引き続き、内部通報制度浸透のための周知活動を継続するとともに、さらに社員が安心して利用できる制度の構築を目指し、担当者のスキル向上等に取り組んでいきます。また、制度を客観的に評価いただく評価スキーム、内部通報として寄せられた社員の声を、経営課題の発見・解決に活用する取り組みを進めていきます。

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



経営活用

- 制度全般を客観的に評価いただく第三者評価スキームの導入
- 内部通報として寄せられた社員の声を、潜在的なリスクや経営課題の発見・解決などに活用

グループコンダクト統括室の取り組み

2021年4月1日に設置したグループコンダクト統括室では、日本郵政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。

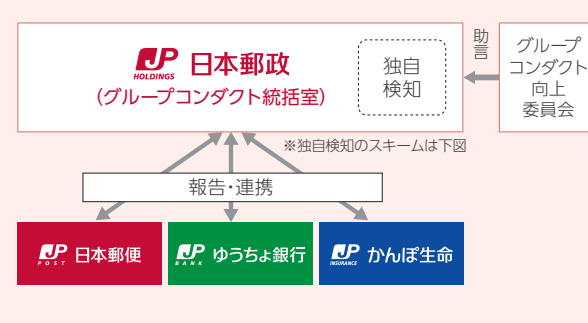
また、コンダクト・リスク等を独自検知するため、日本郵政グループに寄せられる各種声（お客さまの声、社員の声等）をAI等のツールで分析し、お客さま本位ではない業務運営の実態や、顕在化していない潜在的なリスク事象等を把握する態勢の構築に取り組んでいます。

これらの取り組みにより把握した情報は、速やかにグループ各社に共有するとともに、業務改善等に活用し、サービス品質の向上につなげていきます。

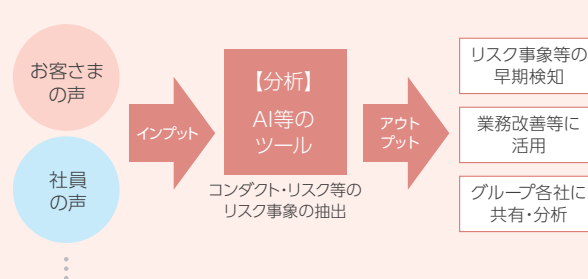
なお、グループコンダクトを向上させる取り組みについて、2022年4月1日にグループコンダクト向上委員会を設置し、外部有識者による助言をいただくこととしました。

これらの取り組みを通じて、コンダクト・リスク等の顕在化を未然に防止する態勢を強化していきます。

事業子会社のコンダクト・リスク等の把握態勢



コンダクト・リスク等の独自検知



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ていることとしています。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

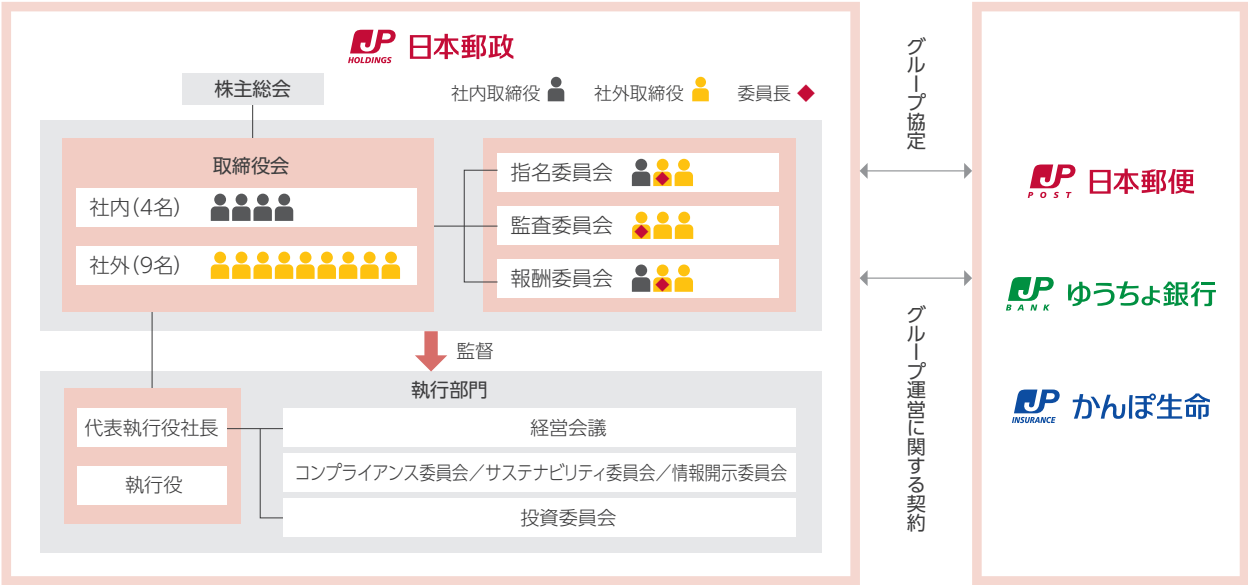
(2022年7月1日現在)			
特徴① 指名委員会等 設置会社	特徴② 社外取締役が 過半数	特徴③ ボードダイバーシティの 実践	特徴④ 取締役会 実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、13名の取締役で構成され（定款で定める20名以内）、その過半数の9名は独立役員である社外取締役となっております。 社外取締役人数 9名 (総数13)	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します。 女性役員人数 4名 (総数13) 外国人役員人数 1名 (総数13)	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(2022年7月1日現在)	運営状況(2021年度)	2021年度開催回数 (平均出席率)
取締役会	取締役13名(うち社外取締役9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。	2021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。	15回 (98%)
社外取締役会	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。	2021年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、取締役の選解任基準、スキルマトリックスについて議論を行いました。	4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。	2021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。	5回 (100%)
監査委員会	取締役3名(うち社外取締役3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。	2021年度においては、内部統制システムの構築・運用、中期経営計画「JPビジョン2025」の進捗状況等を重点的に監査しました。 特に、2019年度に判明したかんぽ生命商品の募集品質に係る問題について、新しいかんぽ営業体制の構築も踏まえ、お客さま本位の業務運営の徹底を監査しました。 また、日本郵便における郵便局長等による高額犯罪や、業務用カレンダーの配布問題に関連し発覚した、お客さまの情報を目的外に使用した等の不適切な取扱いがあった事案について、お客さま対応、原因究明、再発防止策の策定・実効性検証等の状況を監査しました。 さらに、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共に、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。 監査委員会は、これらの監査活動を踏まえ、2021年度の監査報告書を提出しており、かんぽ生命商品の募集品質に関して、お客さま本位の業務運営の徹底を、引き続き注視いたします。また、日本郵便における郵便局長等による高額犯罪や、お客さまの情報を目的外に使用した等の不適切な取扱いに関して、再発防止策等適正な対処がなされるよう、引き続き注視いたします。	20回 (100%)

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	●					●	●
	池田 憲人	●					●	●
	衣川 和秀	●					●	●
	千田 哲也	●					●	●
社外取締役	石原 邦夫	●				●	●	
	チャールズ・デイトマース・レイク二世	●	●				●	●
	広野 道子	●		●			●	●
	岡本 毅	●			●			●
	肥塚 見春	●	●					
	秋山 咲恵	●				●		
	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●				
	諏訪 貴子	●				●		●

※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。
当社は、2021年5月にグループ中期経営計画「JPビジョン2025」を策定・公表いたしました。この策定に先立ち、取締役会では、数か月に亘って議論を行い、取締役の意見を中期経営計画に反映いたしました。このほか、グループ各社の経営課題などを社外取締役と共有し議論することに加え、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おり、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。

また、取締役会の議事についても、昨年度に引き続き、定例的な報告事項については、事前説明を行ったうえで取締役会において議長が一括で報告することにより、重要事項の審議時間を増やすなどメリハリを付ける工夫を行ったことが議論を活発化させるうえで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より発揮できるよう、重要案件のより集中的な議論、グループ経営に大きな影響を与える事項についてのフォローアップの充実、当社に関する理解を深める機会の拡充などが挙げられます。

このような課題に対応するため、取締役会議案の精査、事業戦略の実施状況や子会社の業務運営状況等についての適時適切なモニタリング、社外取締役向け勉強会の実施等に取り組んでいき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9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	
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。	
1. 過去に当社グループの業務執行者であった者	8. 当社グループの大口債権者またはその業務執行者等
2. 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	9. 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
3. 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	(1)前記1から8までに掲げる者
4. 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	(2)当社の子会社の業務執行者
5. 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)	10.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
6. 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)	11.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)
7. 当社が主要株主である法人の業務執行者等	※詳細については以下のウェブサイトをご覧ください。 https://www.japanpost.jp/group/governance/pdf/02_08.pdf

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、議案の内容等と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

社外取締役の指名理由については、下記の通りとなります。

氏名	取締役会
石原 邦夫	石原邦夫氏は、日本を代表する大手損害保険会社である東京海上日動火災保険株式会社等において、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。その経歴を通じて培った保険業、システム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、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。
チャールズ・デイトマース・レイク二世	チャールズ・デイトマース・レイク二世氏は、アフラック生命保険株式会社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るとともに、米国の法律事務所勤務や米国政府機関の要職等を経験してまいりました。その経歴を通じて培った法務、保険業等に関する知見、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。
広野 道子	広野道子氏は、ライフスタイル産業の総合支援事業を行う21LADY株式会社を創業し、代表取締役社長として投資育成事業を展開するなど、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、2014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。
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月からは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きております。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、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。
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、過去に社外取締役また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、当社の経営の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	2021年度実績
親会社株主に帰属する連結当期純利益	340,000百万円以上	501,685百万円
連結経常利益率	6.887%以上	8.801%
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	ESG目標(温室効果ガス削減、女性管理者比率向上)を含め、中期経営計画は概ね計画どおり推進。信頼回復に向けた活動は、一定の成果を上げられたものと評価。	
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	郵便物等の放棄・隠匿、郵便局長等による資金横領、業務用カレンダー配布におけるお客さま情報の不適切な取扱いなどの事案が発覚・発生。	

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	792	642	149	—	34
社外役員	90	90	—	—	9

(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114百万円となります。
3. 執行役24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7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7名の報酬総額は151百万円となります。
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を含めております。
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。

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、郵便事業は当社の連結子会社である日本郵便が独占的に行うこととされておりますが、郵便約款の変更や業務委託の認可制、全国一律料金制度、定形郵便物の料金制限、郵便料金の届出制(第三種郵便物及び第四種郵便物については認可制)といった、本事業特有の規制また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

当社グループの金融事業においては、一般的に適用される銀行法及び保険業法といった金融業規制を受けております。

(a)ゆうちょ銀行、かんぽ生命及び金融持株会社としての当社に対する規制

金融2社は、それぞれ銀行法、保険業法及び関連業規制に基づき、金融庁の監督を受けており、内閣総理大臣からの委任を受けた金融庁長官による、法令違反等による免許取消し並びに業務の健全性かつ適切な運営を確保する等のために必要があると認めるときの業務停止及び立入検査等を含む広範な監督に服しております。当社も銀行持株会社及び保険主要株主として、銀行法及び保険業法に基づき金融庁の監督に服する等の金融業規制を受けております。

金融2社は、それぞれ銀行法、保険業法及び関連業規制に基づき、法令により定められた業務以外の業務を営

(b)日本郵便に対する規制

日本郵便は、当社グループの郵便局窓口事業に関連して、ゆうちょ銀行を所属銀行とする銀行代理業者として、また、かんぽ生命を所属保険会社等とする生命保険募集人として、銀行法及び保険業法に基づき、金融庁の監督に服しております。

むことができず、また、ゆうちょ銀行は自己資本の充実度合いを計る基準である自己資本比率(国内基準)を4.0%以上に維持すること等を、かんぽ生命は、大災害や株価の大暴落など、通常の予測を超えて発生するリスクに対応できる「支払余力」を有しているかどうかを判断する指標の一つであるソルベンシー・マージン比率を200%以上に維持すること等をそれぞれ求められております。

また、当社も銀行持株会社として、銀行法に基づき金融庁の監督に服するとともに、連結自己資本比率(国内基準)を4.0%以上に維持すること等が必要とされるほか、顧客の利益保護のための体制の整備や事業年度毎の規制当局に対する業務報告書等の提出の義務等を負っております。

2022年3月31日現在、ゆうちょ銀行の連結自己資本比率は15.56%、かんぽ生命の連結ソルベンシー・マージン比率は1,045.5%、当社グループの連結自己資本比率は17.21%であり、いずれも法令上の規制比率に比べ相当程度高い水準を確保しております。

また、日本郵便は、銀行代理業者として、内閣総理大臣の承認を得ない限り、法令により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顧客への説明義務、断定的判断の提供

(c)事業の前提となる許認可

当社グループは、主として以下のような許認可等を受けております。

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、郵政民営化法等に基づき、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務が、利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに、将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることが確保されるよう、郵便局ネットワークを維持する法律上の義務を負っています。

また、当社及び日本郵便は、それぞれ日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法に基づき、新規業務、株式の募集、または株式交換若しくは株式交付に際しての株式の交付、取締役の選解任(当社のみ)、事業計画の策定、定款の変更、合併、会社分割、解散等を行う場合には、総務大臣の認可(ただし、日本郵便の新規業務については総務大臣への届出)が必要とされています。また、金融2社は、銀行法または保険業法に基づく規制に加え、同種の業務を営む事業者との対等な競争条件を確保するため、郵政民営化法に基づき、新規業務、子会社対象金融機関等(ゆうちょ銀行)・子会社対象会社(かんぽ生命)の保有、合併、会社分割、事業の譲渡・譲受け等を行う場合には、内閣総理大臣及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。さらに、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。

さらに、当社及び金融2社は、新たな収益機会を得るために新規業務を行う場合、郵政民営化法に基づき内閣総理大臣及び総務大臣の認可を得る必要があり、当該認可が得られず、または認可取得に時間を要する場合に

等の一定の禁止行為等の規制を受けております。また、生命保険募集人として、顧客に対する説明義務、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。

は、当社グループが計画した時期または内容で新商品を投入または新サービスを提供できない可能性があるなど、当社グループによる新規事業の展開を含む業務範囲の拡大には一定の制約が伴います。当社は、2021年6月9日、郵政民営化法第62条第2項に基づき、かんぽ生命の株式の2分の1以上を処分した旨の総務大臣への届け出を行いました。当社が総務大臣に届け出た日以後は、かんぽ生命が上記の各業務を行うおうとするときは、認可は要しないものの、その内容を定めて、内閣総理大臣及び総務大臣への届出を要するとともに、業務を行うにあたっては、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ぬ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歳以下の場合には、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) 上記の郵政民営化法による特例措置に加え、かんぽ生命において、特約の加入限度額に関し次のとおり定めております。特約の保険金額は、当該特約を付加する基本契約の保険金額の範囲内が限度となります。ただし、2019年4月から販売を開始している引受基準緩和型無配当総合医療特約の保険金額については、当該特約を付加する基本契約の加入年齢等が5倍型または2倍型に加入できる加入年齢等の範囲内であるときは、基本契約の保険金額の5倍または2倍が限度となります。先進医療特約の保険金額については、当該特約を付加する基本契約の保険金額を超えることができ、一律300万円となっております。

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、金融2社が政府調達協定その他の国際約束の適用を受ける物品等を調達する場合には、国際約束に定める手続の遵守が求められます。

取締役の紹介



ますだ ひろや
増田 寛也

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

持株数 一株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)
指名委員会への出席状況 4／4回(100%)
報酬委員会への出席状況 5／5回(100%)

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)



いけだ のりと
池田 憲人

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

持株数 3,100株
取締役在任年数 6年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)

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)



きめがわ かずひで
衣川 和秀

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

持株数 15,200株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)

略歴
1980年4月 郵政省入省 2007年10月 (株) かんぽ生命保険執行役人事部長 2010年10月 同社常務執行役人事部長 2011年4月 同社常務執行役 2013年2月 同社常務執行役人事部長 2013年7月 同社常務執行役 2014年7月 同社専務執行役 2016年6月 当社専務執行役(～2020年1月) 2019年12月 日本郵便(株) 取締役 2020年1月 同社代表取締役社長兼執行役員社長(現任) 2020年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



せんだ てつや
千田 哲也

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

持株数 5,200株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)

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(現任) 日本郵政(株) 取締役(現任)



いしはら くに お
石原 邦夫

社外取締役
指名委員長 報酬委員

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険(株) 相談役、(株) ニコン社外取締役監査等委員、(株) 三菱総合研究所社外監査役

持株数 13,500株
取締役在任年数 7年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)
指名委員会への出席状況 4／4回(100%)
報酬委員会への出席状況 5／5回(100%)

略歴
1995年6月 東京海上火災保険(株) 取締役 1998年6月 同社常務取締役 2000年6月 同社専務取締役 2001年6月 同社取締役社長 2002年4月 (株) ミレアホールディングス取締役社長 2004年10月 東京海上日動火災保険(株) 取締役社長 2007年6月 同社取締役会長 (株) ミレアホールディングス取締役会長 2008年7月 東京海上ホールディングス(株) 取締役会長 2013年6月 東京海上日動火災保険(株) 相談役(現任) 2015年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



チャールズ・デイトマス・レイク二世

社外取締役

重要な兼職の状況
アフラック生命保険(株) 代表取締役会長、アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド取締役社長、(株) 資生堂社外取締役

持株数 一株
取締役在任年数 6年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)

略歴
1992年8月 米国通商代表部(USTR) 日本部長 1993年7月 同代表部日本部長兼次席通商代表付法律顧問 1995年1月 デューイ・バレンタイン法律事務所米国弁護士 1999年6月 アメリカンファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(アメリカンファミリー生命保険会社) 日本支社執行役員・法律顧問 2001年7月 同社副社長 2003年1月 同社日本における代表者・社長 2005年4月 同社日本における代表者・副会長 2008年7月 同社日本における代表者・会長 2014年1月 アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド取締役社長(現任) 2016年6月 日本郵政(株) 取締役(現任) 2018年4月 アフラック生命保険(株) 代表取締役会長(現任)



ひろの みちこ
広野 道子
(藤井 道子)

社外取締役 監査委員

重要な兼職の状況
(株) 日進製作所社外取締役

持株数 6,100株
取締役在任年数 6年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)

略歴
1997年5月 (株) ボッカクリエイト専務取締役 1998年7月 (株) エムヴィシー 上級副社長 1998年7月 タリーズコーヒージャパン(株) 取締役副社長 2000年3月 21LADY(株) 設立 代表取締役社長 2002年6月 (株) 洋菓子のヒロタ代表取締役 2010年3月 (株) イルムスジャパン代表取締役社長 2011年11月 (株) 洋菓子のヒロタ代表取締役会長兼社長 2014年6月 日本郵便(株) 社外取締役 2016年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



おかもと つよし
岡本 毅

社外取締役
指名委員 報酬委員長

重要な兼職の状況
東京ガス(株) 相談役、旭化成(株) 社外取締役、三菱地所(株) 社外取締役

持株数 4,400株
取締役在任年数 4年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)
指名委員会への出席状況 4／4回(100%)
報酬委員会への出席状況 5／5回(100%)

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(現任)



こえづか み はる
肥塚 見春

社外取締役

重要な兼職の状況
南海電気鉄道(株) 社外取締役、日本ペイントホールディングス(株) 社外取締役、積水化学工業(株) 社外取締役

持株数 4,300株
取締役在任年数 4年
取締役会への出席状況 14／15回(93.3%)
監査委員会への出席状況 20／20回(100%)

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



あきやま さき え
秋山 咲恵

社外取締役

重要な兼職の状況
(株) サキコーポレーションファウンダー(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

持株数 400株
取締役在任年数 3年
取締役会への出席状況 14／15回(93.3%)

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)



かい あ み まこと
貝阿彌 誠

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

持株数 一株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)
監査委員会への出席状況 20／20回(100%)

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属(現任) 2020年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



さ たけ あきら
佐竹 彰

社外取締役
監査委員長

重要な兼職の状況
なし

持株数 一株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 15／15回(100%)
監査委員会への出席状況 20／20回(100%)

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)



す わ たか こ
諏訪 貴子

社外取締役

重要な兼職の状況
ダイヤ精機(株) 代表取締役

持株数 一株

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)

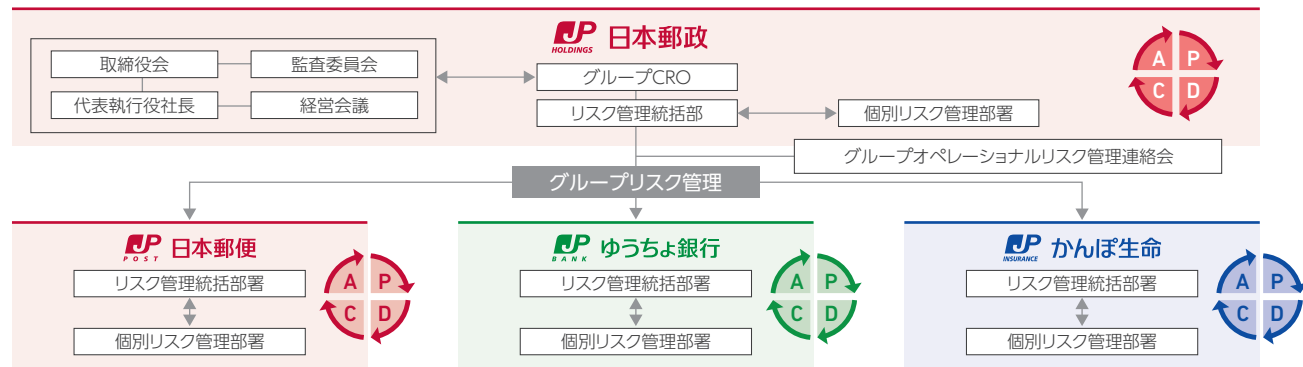
日本郵政グループのリスク管理

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、グループ各社のリスク管理担当執行役をメンバーとする「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・協議等を実施するとともに、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、取締役等からレビューを受けています。

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やリスク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

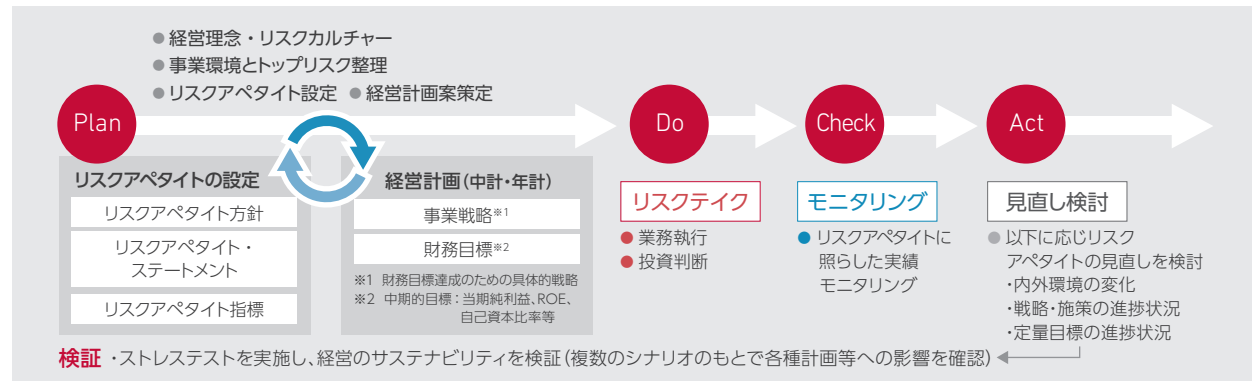


リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

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・リターンの向上、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。

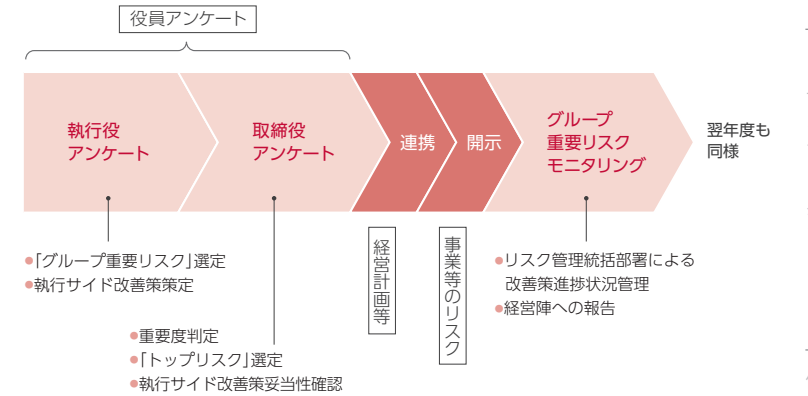
非金融事業（日本郵政・日本郵便）

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、改善策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。

なお、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。



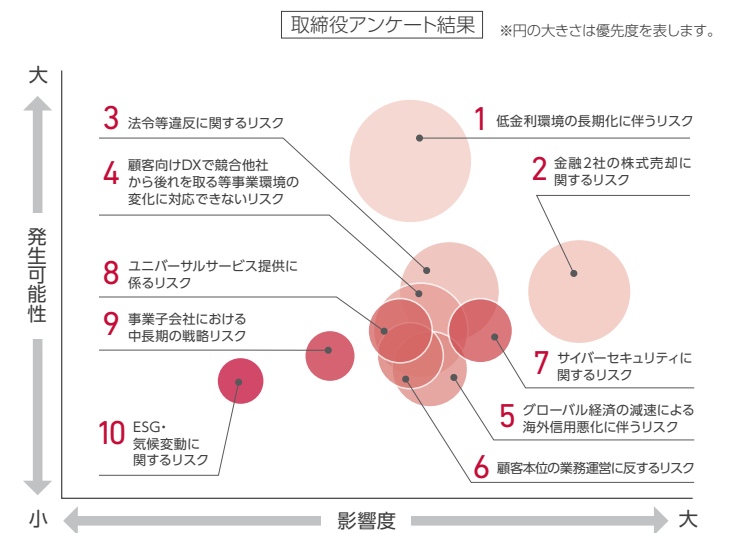
トップリスク

日本郵政では、取締役等へ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/>



2022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）

	トップリスク	主な想定シナリオ
1	低金利環境の長期化に伴うリスク	特に金融2社において、債券運用収益が低位から回復しないことにより、基礎的な収益力が低下し、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社の株式売却にあたって売却損が発生すること、金融2社に代わる収益源を確保できないこと、子会社の株式保有比率が低下してグループ全体の業務運営が難しくなること等により、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	法令等違反に関するリスク	当社グループの役員・従業員による法令違反・不祥事等が起こり、損害賠償責任や行政処分が発生することにより、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、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
4	顧客向けDXで競合他社から後れを取る等事業環境の変化に対応できないリスク	「共創プラットフォーム」としてグループ一体でDXを推進しているが、これら施策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
5	グローバル経済の減速による海外信用悪化に伴うリスク	海外クレジット市場の信用スプレッド拡大時には、これら海外金融資産の価格下落により当社グループの保有資産の価値が大幅に下落する。また、当社グループの収益が大幅に減少する
6	顧客本位の業務運営に反するリスク	「お客さまの信頼回復に向けた約束」を掲げ、組織風土改革を含む信頼回復に取り組むなかで、お客さまの不利益となる事例がさらに発生することにより、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
7	サイバーセキュリティに関するリスク	標的型攻撃等のサイバーテロ激化・高度化に伴う当社グループシステムへの攻撃や各種サービスの不正利用に起因して、当社グループの事業が大規模かつ長期間に亘り停止もしくは制約を受けることや、個人情報・機密情報等が外部へ漏えいする等が発生することにより、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、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
8	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の削減を両立できないことや、不採算事業の見直しができないことにより、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
9	事業子会社における中長期の戦略リスク	キャッシュレス決済が加速して、ゆうちょ銀行のコアビジネスである預金・為替業務が脅かされること、かんぽ問題に起因してかんぽ商品の新契約獲得が低迷すること、物流事業の競争激化により物流事業が低迷すること等により、当社グループの収益が大幅に減少する
10	ESG・気候変動に関するリスク	ESG・環境問題への対応が不十分であると資本市場から評価されることにより、資本調達コストが上昇し当社のグループの収益が大幅に減少する。また、レピュテーションリスク（ESGの取り組み不足を嫌った株価低迷、株主総会議案への反対を含む）が顕在化し企業価値を毀損する

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、コンプライアンスが経営の最重要課題のひとつであると認識し、お客さま本位の経営理念を浸透・徹底すべく、グループ全体の価値に係るリスクベースでのコンプライアンス推進（コンプライアンス・リスク管理）を重点的に図ることとし、グループ一体となったコンプライアンス・リスク管理を推進します。

特に、かんぽ商品の募集に係る問題等を踏まえ、グループコンプライアンス委員会を開催するなど、グループコンプライアンス機能の強化を図るとともに、現金詐取事案、料金不適正収納や郵便物等の放棄・隠匿などの不祥事再発防止やマネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策等についても、取り組みを一層推進・管理していきます。グループ各社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の整備に努めています。

グループのコンプライアンス態勢

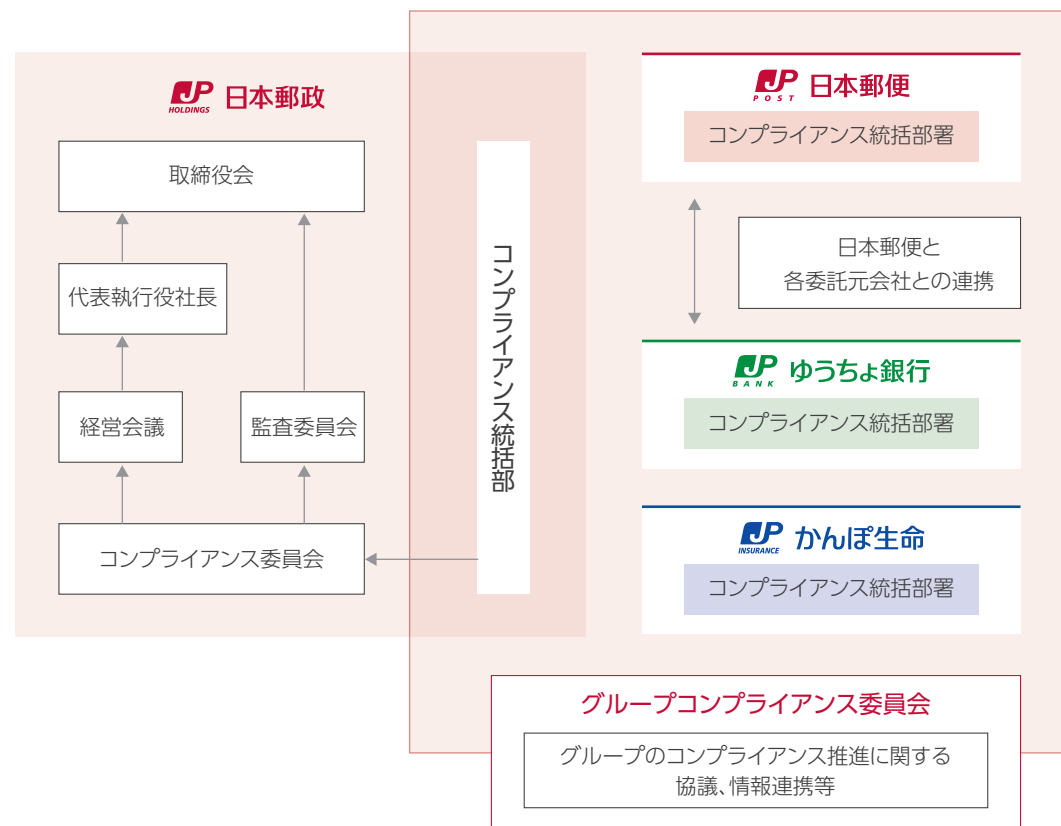
コンプライアンスについては、グループ共通の態勢として各社ともコンプライアンス部門が一元的に管理することとしています。

コンプライアンスに係る方針、態勢、具体的運用、諸問題への対応について検討するため、各社とも経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、同委員会において審議した重要な事項は、コンプライアンス担当役員が経営会議、取締役会等へ報告しています。

また、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進施策の企画立案、推進管理などを行うコンプライアンス統括部署を設けています。

グループコンプライアンス委員会の定期的な開催を通じた情報共有・連携等により、グループ全体のコンプライアンス機能の維持・向上を図っています。

日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



グループ各社のコンプライアンス態勢

日本郵政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するとともに、コンプライアンス推進の取り組みを実践することにより、コンプライアンス態勢が有効に機能する仕組みをとっています。

コンプライアンス・ラインの整備

グループ各社においては、コンプライアンスの推進を図るため、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置し、コンプライアンス統括部署などにその具体的な推進を担う「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、また本社各部署や支社・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。

コンプライアンス違反への対応

グループ各社においては、贈答の授受、飲食の接待などの贈収賄等の不祥事を含めたコンプライアンス違反及びその疑いがある事実が発覚した場合、事実関係、発生原因などの調査・解明を行い、再発防止策を推進します。

内部通報制度の浸透及び改善

グループ各社においては、コンプライアンス違反の発生、その拡大の未然防止及び早期解決を図るため、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弁護士事務所に設けるほか、先般のかんぽ商品の募集に係る問題を踏まえ、金融営業専用の内部通報窓口を社外に設置しています。

内部通報制度については、社員が安心して積極的に声を寄せられる制度へと再構築すべく、「社員の声は貴重な財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」旨のトップメッセージを発信し、徹底した通報者保護策を策定・施行しています。

また、2021年9月から各種通報・相談を一元的に受け付け適切な窓口に通報・相談でき、情報システムの活用により通報・相談の秘密保持も徹底することができる「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」の運用を開始し、さらに、通報の受け付けから調査、調査結果の報告など内部通報の一連の業務を外部の弁護士などからなる外部専門チームが実施することで客観性・公正性を確保する仕組みを導入しています。

今後、さらに、社員の声からより幅広く早期にリスクの芽を検知し、職場環境・業務改善等に活かす取り組みを進め、公正で透明性の高い組織文化を醸成し、組織の自浄作用を健全に発揮できるよう図っていきます。

コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

グループ各社においては、毎年度、コンプライアンス推進の具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、重点的にコンプライアンスの推進を行うものとして、贈収賄等の不祥事防止を含めたコンプライアンス項目を定め、コンプライアンス項目ごとに責任を持ってその推進を行う責任部署を定めたうえで、取り組むこととしています。

また、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、コンプライアンスに関して会社全体の一元的推進管理を行います。

コンプライアンス・マニュアルなどの作成・配付

グループ各社においては、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢やコンプライアンス項目などを解説した「コンプライアンス・マニュアル」、及びマニュアルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成・配付等し、役員及び社員への研修に活用するなどしてコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

コンプライアンス研修の実施

グループ各社においては、法令などの理解促進とコンプライアンス意識の向上のため、コンプライアンス項目に係る各種研修を実施しています。Web会議システムを活用した研修の実施など、コロナウイルス感染症対策を実施したうえで効果的な研修となるよう工夫して取り組んでいます。

マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策への取り組み

マネー・ロンダリング及びテロ資金供与の防止に向けた国際的な要請の高まりを踏まえ、「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に係るグループ方針」を制定する等、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策を重点課題と位置づけ、グループ一体として推進態勢を強化し、グループ各社がそれぞれの事業の特性を踏まえて、リスクベース・アプローチに基づくマネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に取り組んでいます。

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。

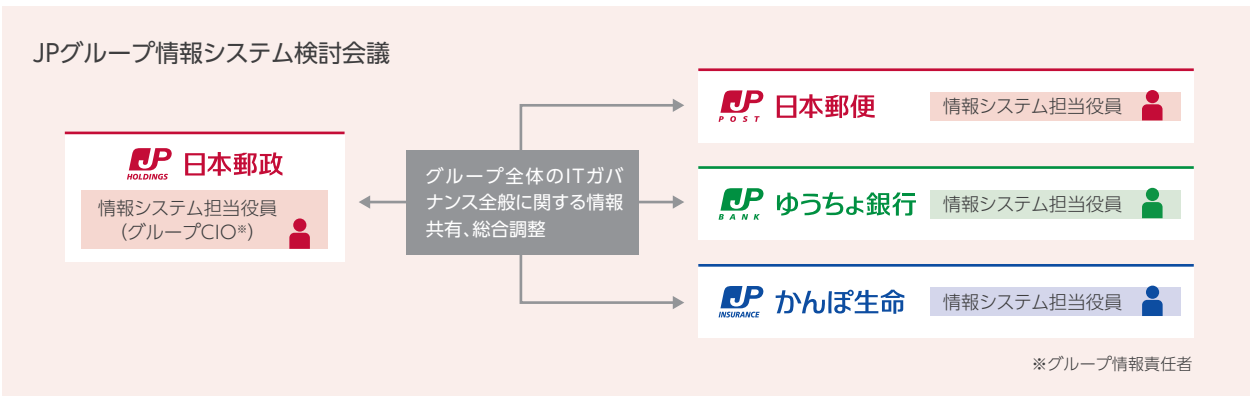
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

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

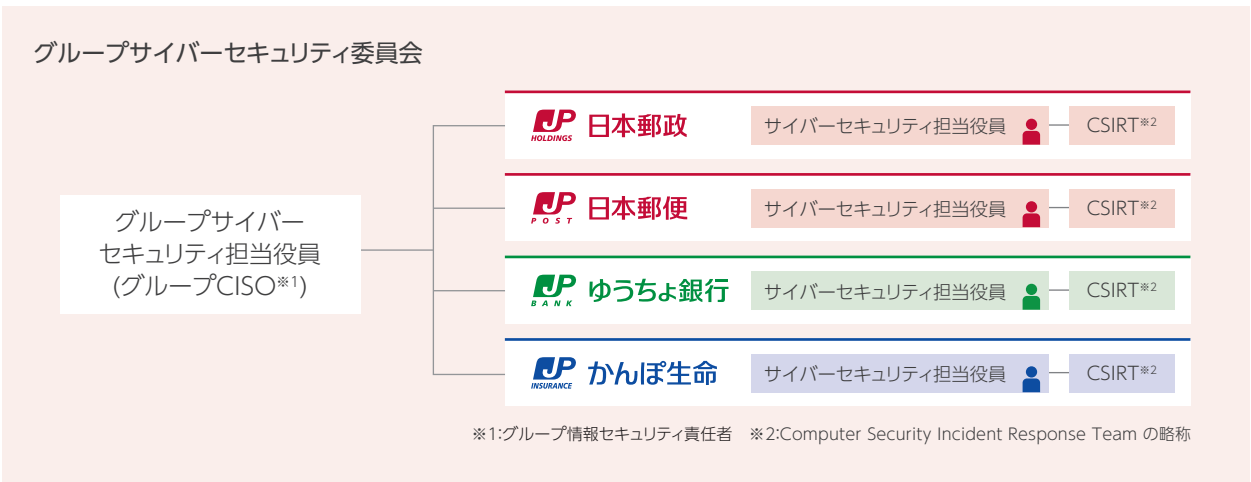
持株会社である日本郵政のガバナンスのもとで、グループのサイバーセキュリティ管理態勢の整備を行っています。

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、内部監査態勢を構築・整備するための基本的事項をグループ協定等に定めています。

グループ各社は、この協定等に基づき、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。

持株会社である日本郵政の内部監査部門は、グループ

グループ各社の内部監査態勢

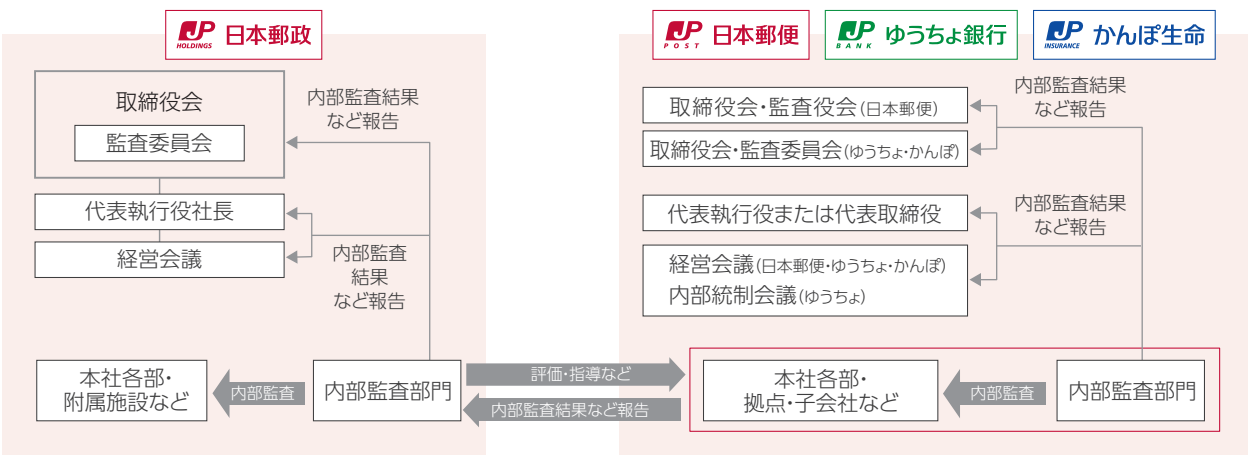
各社の内部監査態勢の概要

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。

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「内部監査の専門職の実施の国際基準」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。



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、二輪車を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

安全運転指導員の配置

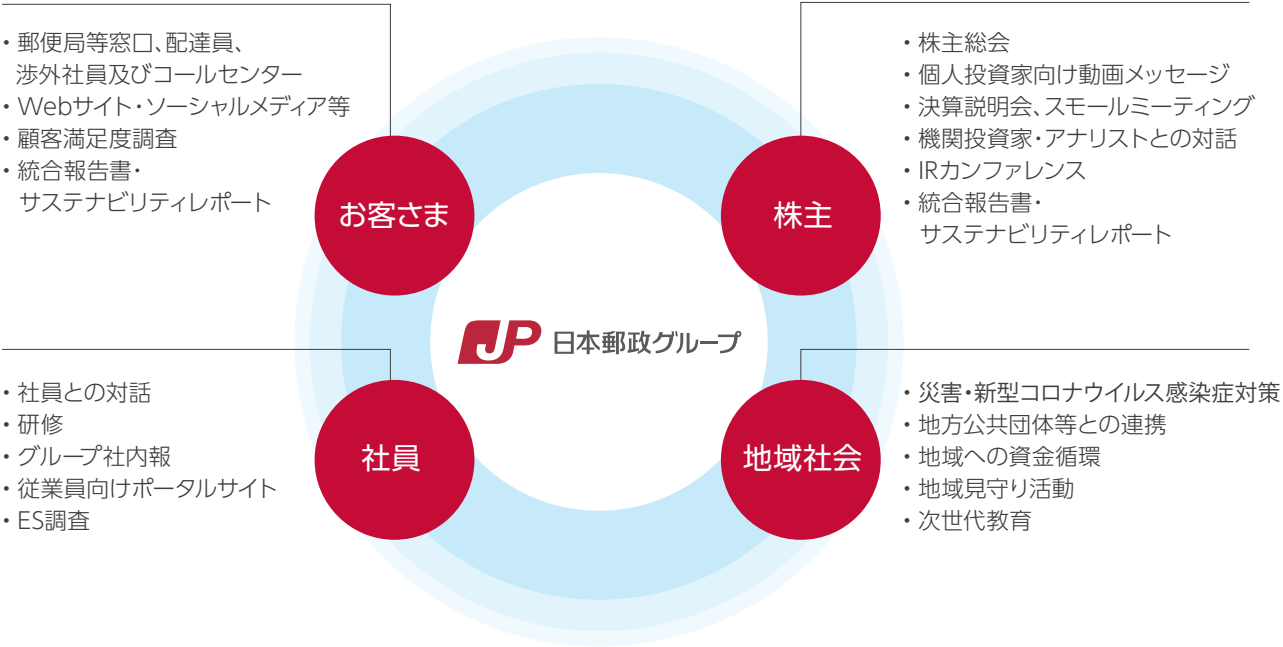
日本郵便では、集配を受け持つ郵便局に安全運転技術指導を担う安全運転指導員を配置しています。

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。（2021年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により中止。）

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	2019年度	0件
	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）

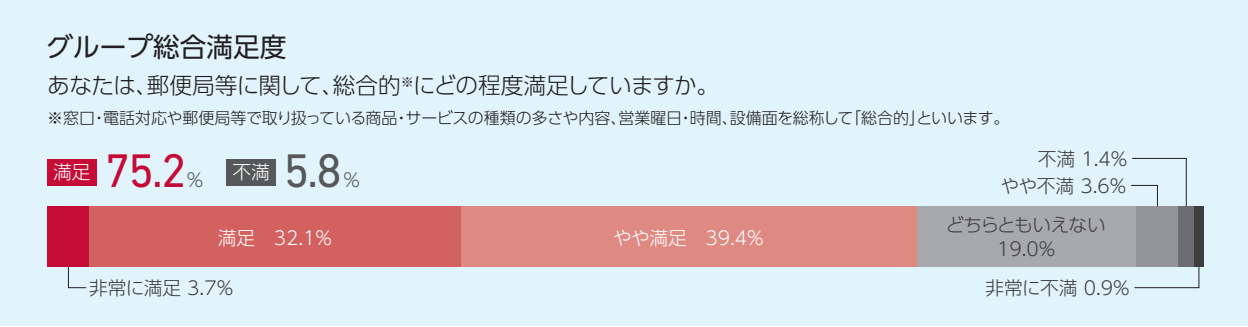
ステークホルダーとの対話



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。

日本郵政グループでは、より一層のお客さま満足の上昇のため、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。



お客さまの声の経営への活用

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
郵便局で、荷物を送る際の段ボール（一番大きいサイズのもの）を購入したが、購入品が入るレジ袋が無いと言われた。雨が降っているとせっかく買ったものが濡れてしまう。	お持ち帰り用袋「レジ袋（特大箱用）」の販売を開始しました。（1枚：40円）
投資信託を手軽に購入したい。	ゆうちょ通帳アプリで、投資信託のお取引ができるようになりました。また、デジタルチャネル（ゆうちょダイレクト（投資信託）、ゆうちょ通帳アプリ）でお申込みいただいた、すべての投資信託の購入時手数料を無料にしました。
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。	かんば生命では、一定の条件のもと、医療機関発行の領収書や診療明細書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扱いについて、2022年4月からは、条件の一つであった入院日数の上限（30日）を撤廃し、取扱いの対象を拡大しました。

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り組みの一環として、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に行っています。

「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、経営の意思を広く社員に浸透させるとともに、現場の声を拾い上げ、経営の改善に活かしています。



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経営陣が共有し、経営改善に活かしております。

2021年度 活動実績

活動	内容
第17回 定時株主総会	開催日時：2022年6月17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：7回
機関投資家・アナリストとの対話回数	対話回数：172回（うち海外投資家との個別面談127回）
国内外のIRカンファレンス	参加回数：7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
	6月	株主総会		12月	
第2 四半期	7月	統合報告書発行	第4 四半期	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 千早高校と増田社長の意見交換

日本郵政は、2021年12月15日、SDGsの取り組みに力を入れる東京都立千早高等学校の生徒約20名を招き、「脱炭素」をテーマに意見交換会を行いました。「自分たちが、脱炭素に向けて身近にできることは何か」「郵便局を活用して、どのような脱炭素の取り組みができるか」を話し合い、増田社長に向けて3チームがプレゼンテーションを行いました。

生徒からは、二次元バーコード決済や、通帳や切手のデジタル化などを通じたペーパーレス化などの提案があり、活発な意見交換の場となりました。

増田社長からは、「郵便局が持つ全国のネットワークを活かして、私たちもしっかり環境問題に取り組まなければならないという、社会的な使命感を再認識した」とのコメントがありました。



都立千早高校との意見交換会に参加する増田社長

有識者ダイアログの開催

2021年8月17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、様々なご意見・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

日本郵政グループ中期経営計画でESGの非財務目標を掲げたことは、非常に良いと思います。カーボンニュートラルについては目標を掲げるだけでなく、日本郵政グループという巨大な企業群の取り組みとして、また地域社会に結びついた組織として、EV拡大における電力不足の問題など具体的な課題について政府等に発信し、ぜひ国の政策を後押ししていただきたいと思います。ゆうちょ銀行の金融教育補助教材にサステナブルな視点を加えられたことも、次世代に向けた重要な取り組みだと考えます。

世界的に重要な課題である「ビジネスと人権」についても検討が必要です。わが国の「ビジネスと人権に関する行動計画」を参考にして、課題を十分に認識して取り組んでいただきたいと思います。

サステナビリティ委員会の設置は、これまでのCSRという観点から大きく一歩進み、現在世界的に認識されているサステナビリティに取り組むきっかけになると思い

ます。サステナビリティ経営の重要性を上層部がしっかりと理解して推進することが第一の課題です。深掘りした議論展開を期待しています。次のステップは社員への徹底です。本社・支社、さらに各現場でサステナビリティに取り組むことが重要です。日本郵政グループという巨大な組織では、事業部門ごとに仕事はかなり異なるため、「自分たちは関係ない」と受け取られがちで、社内浸透は難しい課題です。グループ方針を本社がはっきりと打ち出し、メッセージを外部や組織全体に伝えることが重要になります。取り組みを深掘りし、見せ方も工夫して具体性のある情報を発信されると良いと思います。

長期ビジョンや風土改革などが、先進企業と比べてまだ遅れている印象です。評価機関の評価への対応も含め、より改善に向け取り組んでいただきたい。今は本格的な第一歩が始まったところだと思いますので、どこまで進展するか来年(2022年)に期待したいと思います。



明治大学 経営学部
特任教授
関 正雄氏

日本郵政グループが目指す方向に賛同します。「人生100年時代の一生を支える」も良いコンセプトですし、郵便局の充電インフラを地域に開放する計画も非常に良いアイデアだと思います。日本郵政グループは大きな社会的影響力を持ちますので、その影響力を、ぜひ社会を動かす力に活用してください。例えば、CSV^{*}的な考えからSDGsをビジネスチャンスとして捉える話もありますが、一方

で社会に対するポジティブインパクトだけでなく、ネガティブインパクトに対する責任(ガバナンス、人権、労働問題など)も極めて重要です。具体的にはISO26000の七つの中核主題などを踏まえて取り組んでいただきたい。そのうえで、政府の方針や社会全体の水準に合わせるのではなく、むしろ日本郵政グループが社会におけるニーズを喚起し、市場にインパクトを与え、トランスフォーメーションを引き

起こしていただければと思います。

また、気候変動への取り組みがずいぶん進みましたが、現在、気候変動と並んで多くのステークホルダーが注目するのが生物多様性です。これについても今後、経営の中に組み込んで取り組む必要があります。その他、地域に幅広いネットワークを持つ企業グループとして、認知症問題、空き家問題、災害対策にもぜひ積極的に取り組んでいただければと思います。

ESG目標については、人権デューデリジェンス、持続可能な調達など、社会面がまだ不十分という印象です。特に人権デューデリジェンスの実施は「待った無し」の状態ですので、PDCAサイクルに組み

※CSV: Creating Shared Value=共通価値の創造(企業が、社会ニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造されるということ)



サステナビリティ
消費者会議 代表
古谷 由紀子氏

日本郵政グループの中期経営計画で掲げている「共創プラットフォーム」は非常に良い取り組みです。お客さまも参画するような取り組みにすることで、持続可能な社会の実現に貢献できると思います。サステナビリティへの意欲的な取り組みがなされているなという印象を持った一方で、社会の動きにキャッチアップしている段階であり、また具体化に欠けている面もある印象です。今この時期に、基本的な考え方や方針をしっかり持つことは、今後の進展に重要です。

CSR委員会からサステナビリティ委員会へ改組されましたが、コーポレートガバナンス・コードの改訂などの動向に照らし合わせると、サステナビリティ委員会に社外メンバーがいらないなど、まだ検討の余地があると思います。社会の動きが早く、内部だけでは十分な検討ができない面もありますので、社外メンバーの追加をぜひご検討いただきたいと思います。

「お客さま本位」については、その大前提としてお客さまをどのように捉えるか、どのような課題をお客さまが抱えているのかをしっかりと認識しないと、上滑りなお客さま本位になってしまいます。お客さまが

込んで、しっかり取り組む必要があります。

また、ダイバーシティの中でも障がい者や外国人の方を含めた、誰一人取り残さない金融サービスFinancial Inclusionを大事にして展開してほしいと思います。

社員への理解・浸透は多くの企業の課題です。対外的な広報は、SDGsウォッシュの懸念を招かないように、意味のある情報発信をしていかなければなりません。そのためにも、社会に対するインパクト、アウトカムを発信することが重要です。社内広報にも力を入れるとともに、例えば長期ビジョンづくりにおいて若手社員を巻き込むなど、社員参加のプロセスを検討されると良いと思います。

災害や認知症などのリスクを抱えている状況に対して、日本郵政グループとして何ができるか、何をすべきかという観点から、仕組みや取り組みにつなげることが大事です。関連して、営業目標や人事評価の見直しをされましたが、「お客さまをどのように捉えるのか」という職員の認識改革も重要となるでしょう。

ダイバーシティについては、「ビジネスと人権に関する指導原則」などを参考にしながら、個人の尊重、多様性などをベースに構築していくことが本質的な解決につながります。デジタル化が進む中、消費者はデジタル社会における人権の問題や、デジタル・ディバイドなどの課題を抱えています。営業やマーケティングなど事業活動をするなかで、ぜひ消費者の啓発についても進めていただければと思います。

また、大きな不祥事の後、いくつか不祥事があったということで、社外認識は不祥事が続いており、きちんと対処されていない印象があります。不祥事の情報発信について、考え方や取り組みについて積極性をもって明確に発信するよう工夫する必要があると感じました。

資料編 I N D E X

1. 日本郵政株式会社の概要

1. 会社概要	92
2. 株式について	92
3. 従業員数	92
4. 役員一覧	93
5. 会社組織図	94
6. 日本郵政(株)の主要な関係会社	95

2. 日本郵便株式会社の概要

1. 会社概要	97
2. 経営理念	97
3. 株式について	97
4. 従業員数	97
5. 役員一覧	98
6. 会社組織図	99

3. 株式会社ゆうちょ銀行の概要

1. 会社概要	100
2. 経営理念	100
3. 株式について	100
4. 従業員数	100
5. 役員一覧	101
6. 会社組織図	102

4. 株式会社かんぽ生命保険の概要

1. 会社概要	103
2. 経営理念・経営方針	103
3. 株式について	103
4. 従業員数	104
5. 役員一覧	104
6. 会社組織図	105

5. 主要な経営指標等の推移

日本郵政グループ(連結)	106
日本郵政株式会社(単体)	106
日本郵便株式会社(連結)	106
[郵便・物流事業セグメント(連結)]	107
[郵便局窓口事業セグメント(連結)]	107
[国際物流事業セグメント(連結)]	107
株式会社ゆうちょ銀行(連結)	107
株式会社かんぽ生命保険(連結)	107

6. 日本郵政グループ連結財務データ

連結貸借対照表	108
連結損益計算書及び連結包括利益計算書	109
連結株主資本等変動計算書	110
連結キャッシュ・フロー計算書	112
主な注記事項	113
自己資本充実の状況等について	119
報酬等に関する開示事項	132

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	134
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	134

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	135
------------------	-----

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	136
----------------------	-----

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	136
------------------------------	-----

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	137
---------------------	-----

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	137
-------------------------	-----

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	138
---------------	-----

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	139
---------------------------------	-----

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

発行可能株式総数	18,000,000,000株
発行済株式数	3,767,870,229株
株主数	797,689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	34.29%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	365,770,400株	9.98%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	101,501,700株	2.77%
日本郵政社員持株会	87,064,800株	2.37%
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	45,506,529株	1.24%
JPモルガン証券株式会社	37,946,207株	1.03%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,899,128株	0.78%
GOVERNMENT OF NORWAY	27,395,485株	0.74%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	26,204,840株	0.71%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	24,591,225株	0.67%

※当社は自己株式として105,143,851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

1,994名 (2022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

1. 取締役

(2022年7月1日 現在)		
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	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	衣川 和秀 (きぬがわ かずひで)	※日本郵便 (株) 代表取締役社長兼執行役員社長
取締役	千田 哲也 (せんた てつや)	※ (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)	石原 邦夫 (いしはら くにお)	※東京海上日動火災保険 (株) 相談役
取締役 (社外役員)	チャールズ・ディトマース・レイク二世	※アフラック生命保険 (株) 代表取締役会長
取締役 (社外役員)	広野 道子 (ひろの みちこ)	
取締役 (社外役員)	岡本 毅 (おかもと つよし)	※東京ガス (株) 相談役
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

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	飯塚 厚 (いづか あつし)	常務執行役	田中 進 (たなか すずむ)
代表執行役専務執行役	河本 泰彰 (かわもと ひろあき)	常務執行役	市倉 昇 (いちくら のぼる)
専務執行役	山代 裕彦 (やましろ やすひこ)	常務執行役	小方 憲治 (おがた けんじ)
常務執行役	福本 謙二 (ふくもと けんじ)	執行役	櫻井 誠 (さくらい まこと)
常務執行役	古里 弘幸 (ふるさと ひろゆき)	執行役	風祭 亮 (かざまつり まこと)
常務執行役	西口 彰人 (にしぐち あきひと)	執行役	横山 明彦 (よこやま あきひこ)
常務執行役	加藤 進康 (かとう のぶやす)	執行役	川野 陽一 (かわの よういち)
常務執行役	正村 勉 (しょうむら つとむ)	執行役	飯田 恭久 (いいだ やすひさ)
常務執行役	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)
常務執行役	中田 裕人 (なかた ひろひと)	執行役	板垣 忠之 (いたがき ただゆき)
常務執行役	早川 真崇 (はやかわ まさたか)	執行役	竹本 勉 (たけもと つとむ)
常務執行役	立林 理 (たてばやし さとる)	執行役	砂山 直輝 (すなやま なおき)
		執行役	牧 寛久 (まき ひろひさ)

3. 指名委員会

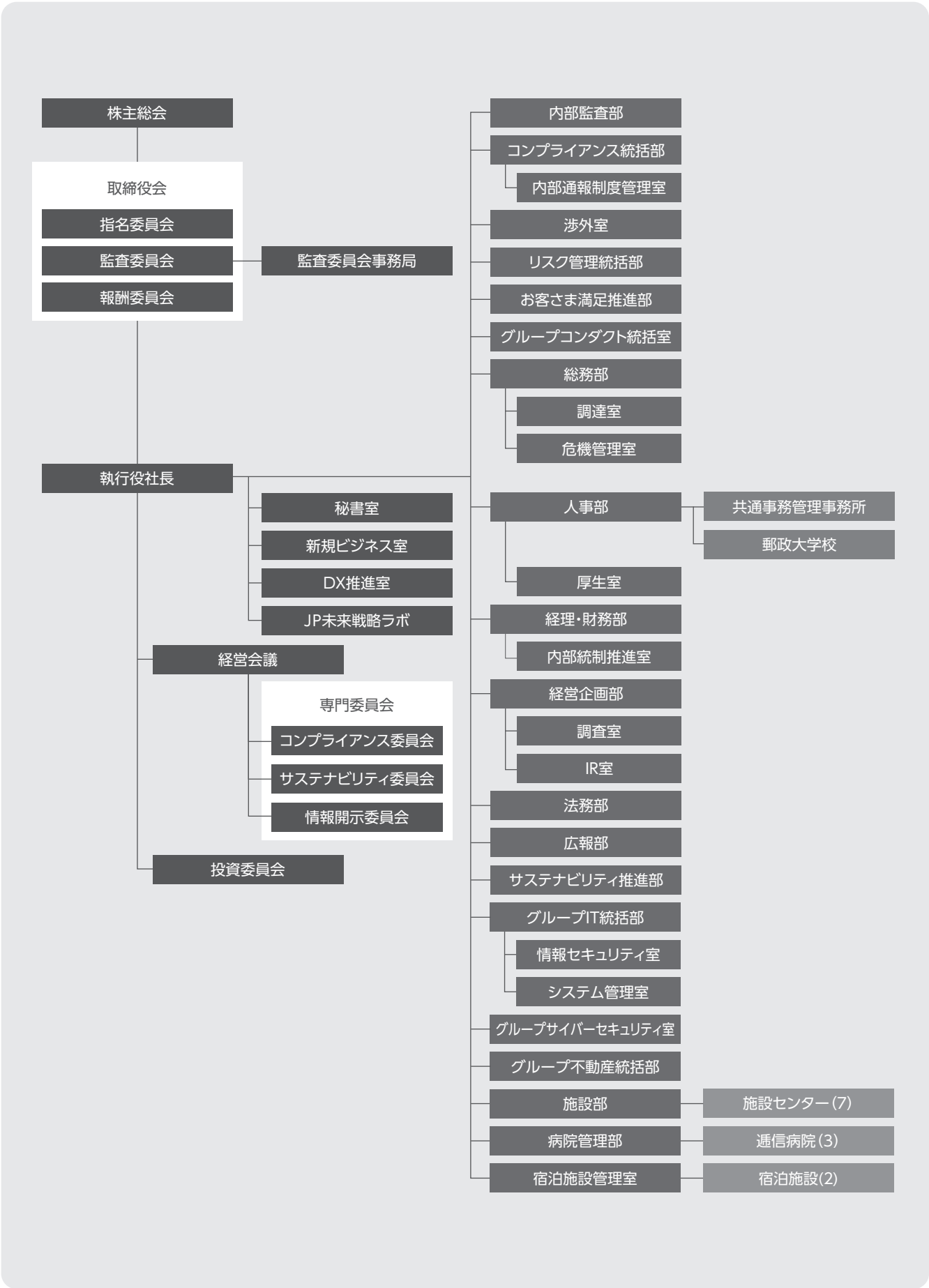
委員長	石原 邦夫 (いしはら くにお)	委員長	佐竹 彰 (さたけ あきら)
委員	岡本 毅 (おかもと つよし)	委員	貝阿彌 誠 (かいあみ まこと)
委員	増田 寛也 (ますだ ひろや)	委員	広野 道子 (ひろの みちこ)

5. 報酬委員会

委員長	岡本 毅 (おかもと つよし)
委員	石原 邦夫 (いしはら くにお)
委員	増田 寛也 (ますだ ひろや)

5 会社組織図

(2022年7月1日 現在)



6 日本郵政(株)の主要な関係会社

(2022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)	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)	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)	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)	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)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)	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)	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)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ビルマネジメント(株)	東京都千代田区	150百万円	郵便局窓口事業(賃貸用建物の運営管理)	2011年4月1日	100.0%(100.0%)
	JPコミュニケーションズ(株)	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)	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)	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)	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%)
	(株)システムトラスト研究所	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)ゆうゆうギフト	神奈川県横浜市区	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)	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 Limited (注)5	豪州メルボルン	2,978百万豪ドル	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)	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)	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)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	89.0%
	ゆうちょローンセンター(株)	東京都中央区	2,000百万円	銀行業(口座貸越サービスの保証業務及び事務代行業)	1980年5月28日	100.0%(100.0%)
	JPインベストメント(株)	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)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	49.9%
	かんぽシステムソリューションズ(株)	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%)
	日本郵政スタッフ(株)	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%
	ゆうせいチャレンジド(株)	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)	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)	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)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%(100.0%)

1 会社概要

名称	日本郵便株式会社
英文会社名	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

191,702名 (2022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)	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%)
	郵船不動産(株)	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 214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)	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)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)	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)	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)	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%)
	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、かんぽ生命保険及び日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社であります。
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：トール社は債務超過会社であります。なお、同社を親会社とする連結グループの債務超過の金額は2022年3月末時点で881億円であります。
注6：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	2,885,966	121,892	90,526	734,023	4,599,523

注7：日本郵政不動産株式会社は、2022年4月1日付で日本郵便が保有していたJPビルマネジメント株式会社の全株式を取得しました。それにより2022年度から当社グループの報告セグメント上、JPビルマネジメント株式会社は「郵便局窓口事業」から「その他」に変更しております。
注8：郵船不動産株式会社は、2022年4月1日付でJPプロパティーズ株式会社に商号変更しております。
注9：日本郵政スタッフ株式会社は、2022年6月1日付で日本郵政コーポレートサービス株式会社に商号変更しております。

5 役員一覧

1. 取締役

代表取締役社長兼執行役員社長

代表取締役兼専務執行役員

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)

衣川 和秀(きぬがわ かずひで)

立林 理(たてばやし さとる)

金子 道夫(かねこ みちお)

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)

佐々木かをり(ささき かをり)

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

※(株)イー・ウーマン代表取締役社長

※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 高野 紀元(たかの としゆき)

監査役 幣原 廣(しではら ひろし)

監査役 小黒 祐康(おぐろ まさやす)

3. 執行役員

専務執行役員 河本 泰彰(かわもと ひろあき)

専務執行役員 美並 義人(みなみ よしと)

専務執行役員 山代 裕彦(やましろ やすひこ)

常務執行役員 佐野 公紀(さの きみかず)

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 小方 憲治(おがた 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 加藤 進康(かとう のぶやす)

常務執行役員 正村 勉(しょうむら つとむ)

常務執行役員 浅井 智範(あさい とものり)

常務執行役員 小野木喜恵子(おのき きえこ)

常務執行役員 高橋 文昭(たかはし ふみあき)

常務執行役員 上尾崎幸治(かみおざき こうじ)

常務執行役員 早川 真崇(はやかわ まさたか)

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(みつとま のりまさ)

執行役員 横山 明彦(よこやま あきひこ)

執行役員 一木 美穂(いちき みほ)

執行役員 風祭 亮(かざまつり まこと)

執行役員 豊田 康光(とよだ やすみつ)

執行役員 三谷 暢宣(みたに まさのぶ)

執行役員 飯田 恭久(いいだ やすひさ)

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 川野 陽一(かわの よういち)

執行役員 砂山 直輝(すなやま なおき)

執行役員 中井 幹晴(なかい みきはる)

執行役員 牧 寛久(まき ひろひさ)

6 会社組織図

(2022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、2022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、2022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
	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
事 業 内 容	銀行業
金融機関コード	9900

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」 お客様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

発行済株式数	3,749,545,020株
--------	----------------

(2022年3月31日 現在)

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	3,337,032,700	88.99
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	60,523,200	1.61
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,426,800	0.35
4	ゆうちょ銀行社員持株会	11,282,000	0.30
5	STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	10,782,600	0.28
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	6,323,579	0.16
7	BNYM TREATY DTT 15	3,214,303	0.08
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	2,822,900	0.07
9	JP MORGAN CHASE BANK 385771	2,740,644	0.07
10	THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,581,973	0.06

注1：持株比率は、自己株式(70,000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：自己株式には、株式給付信託が保有する当行株式(685,900株)を含めておりません。

4 従業員数

12,169人(2022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

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	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	矢崎 敏幸(やざき としゆき)	
取締役(社外役員)	中鉢 良治(ちゅうばち りょうじ)	※国立研究開発法人産業技術総合研究所最高顧問
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(あいひら 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)	漆 紫穂子(うるし しほこ)	※学校法人品川女子学院理事長
取締役(社外役員)	中澤 啓二(なかざわ けいじ)	※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

2. 執行役(上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

執行役副社長	萩野 善教(はぎの よしのり)	執行役	牧野 洋子(まきの ようこ)
執行役副社長	谷垣 邦夫(たにがき くにお)	執行役	山田亮太郎(やまだ りょうたろう)
専務執行役	矢野 晴巳(やの はるみ)	執行役	中尾 英樹(なかお ひでき)
専務執行役	笠間 貴之(かさま たかゆき)	執行役	岸 悦子(きし えつこ)
専務執行役	小藤田 実(ことうだ みのる)	執行役	飯村 幸司(いいむら こうじ)
常務執行役	玉置 正人(たまき まさと)	執行役	當麻 維也(とうま まさや)
常務執行役	田中 隆幸(たなか たかゆき)	執行役	傳 昭浩(でん あきひろ)
常務執行役	新村 真(しんむら まこと)	執行役	福島 克哉(ふくしま かつや)
常務執行役	天羽 邦彦(あまは くにひこ)	執行役	蓮川 浩二(はすかわ こうじ)
常務執行役	奈倉 忍(なぐら しのぶ)	執行役	吉田浩一郎(よしだ こういちろう)
常務執行役	尾形 哲(おがた さとる)	執行役	加藤 久徳(かとう ひさのり)
常務執行役	山崎 勝代(やまざき かつよ)	執行役	山本 潤(やまもと じゅん)

3. 指名委員会

委員長	海輪 誠(かいわ まこと)	委員長	河村 博(かわむら ひろし)
委員	中鉢 良治(ちゅうばち りょうじ)	委員	矢崎 敏幸(やざき としゆき)
委員	竹内 敬介(たけうち けいすけ)	委員	山本 謙三(やまもと けんぞう)
委員	池田 憲人(いけだ のりと)	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)		

5. 報酬委員会

委員長	中鉢 良治(ちゅうばち りょうじ)
委員	竹内 敬介(たけうち けいすけ)
委員	漆 紫穂子(うるし しほこ)
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れます。
 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

(2022年3月31日 現在)

1. 株式数

発行済株式数	399,693,700株
--------	--------------

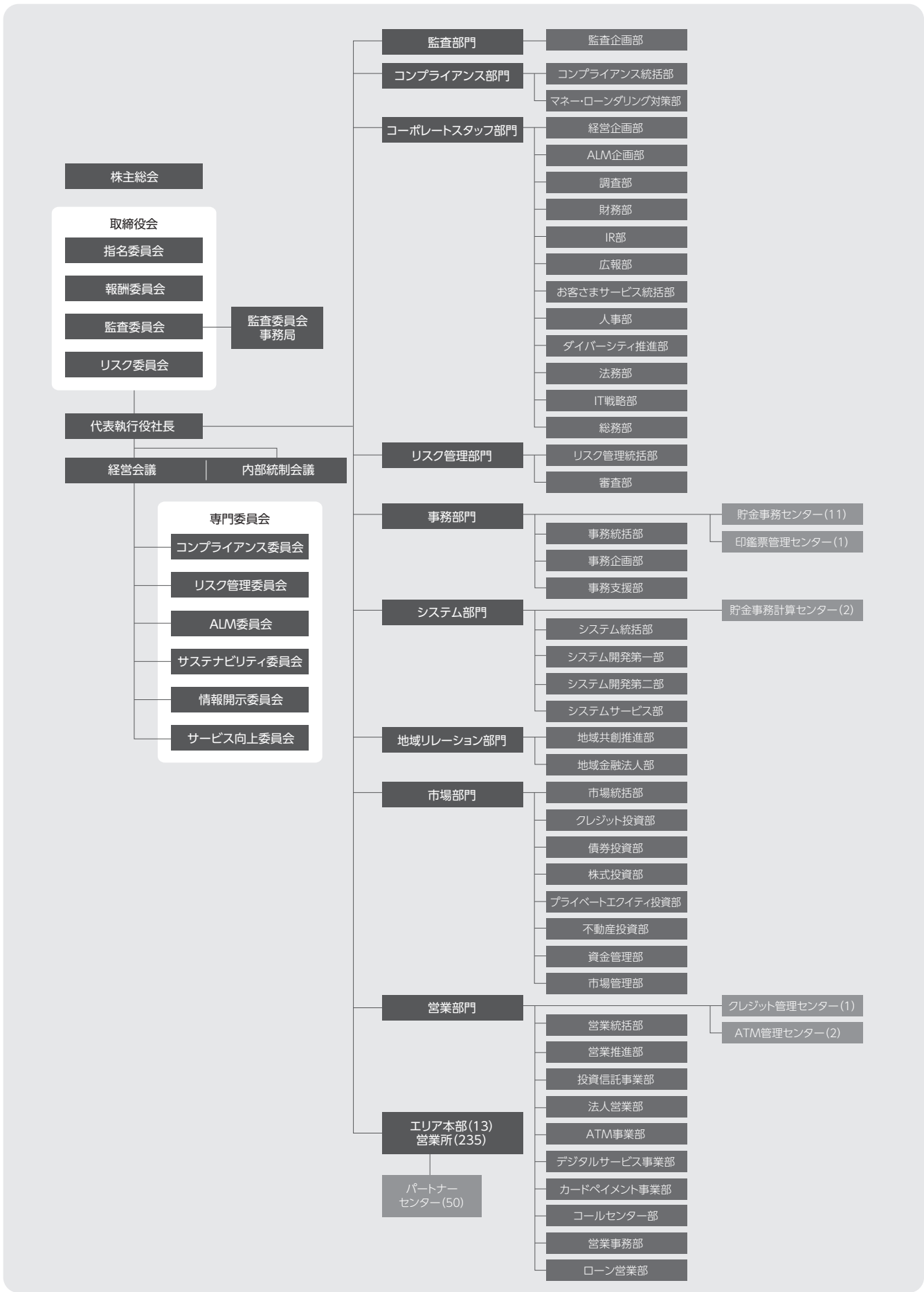
2. 大株主の状況

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	199,426,100株	49.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	28,199,100株	7.06%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,944,200株	2.49%
JPモルガン証券株式会社	4,056,881株	1.02%
BNYM SA/NV FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	3,304,924株	0.83%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,272,700株	0.82%
かんぽ生命保険社員持株会	3,249,800株	0.81%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,571,568株	0.64%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,539,316株	0.64%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,460,269株	0.62%

注: 持株比率は、自己株式(11,150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位まで表示しています。
なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(140,300株)を含めていません。

6 会社組織図

(2022年7月1日 現在)



4 従業員数

7,545名(2022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

1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	千田 哲也(せんだ てつや)	※日本郵政(株)取締役
取締役兼代表執行役副社長	市倉 昇(いちくら のぼる)	※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)	※(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	斎藤 保(さいとう たもつ)	※(株)IHI相談役
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	韓巢香穂利(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

2. 執行役（上記「1. 取締役」との兼務者を除く）

執行役副社長	志摩 俊臣(しま としたか)	常務執行役	宮澤 仁司(みやざわ ひとし)
専務執行役	廣中 恭明(ひろなか やすあき)	執行役	宮本 進(みやもと すずむ)
専務執行役	立花 淳(たちばな あつし)	執行役	室 隆志(むろ たかし)
常務執行役	宮西 嘉樹(みやにし よしき)	執行役	今泉 道紀(いまいずみ みちのり)
常務執行役	古家 潤子(こいえ じゅんこ)	執行役	田口 慶博(たぐち よしひろ)
常務執行役	田中 元則(たなか もとのり)	執行役	前谷 勲(まえたに いさお)
常務執行役	大西 徹(おおにし とおる)	執行役	黒崎 善幸(くろさき よしゆき)
常務執行役	藤森 敬裕(ふじもり のりひろ)	執行役	重松 淳(しげまつ じゅん)
常務執行役	阪本 秀一(さかもと ひでかず)	執行役	吉田 正一(よしだ しょういち)
常務執行役	藤井 慎介(ふじい しんすけ)	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	西沢 由規(にしざわ ゆうき)
常務執行役	久米 毅(くめ たけし)	執行役	濱崎 利香(はまさき りか)
常務執行役	飯田 隆士(いいだ たかし)	執行役	半田 修治(はんだ しゅうじ)
常務執行役	横山 政道(よこやま まさみち)		

3. 指名委員会

委員長	原田 一之(はらだ かずゆき)	委員長	鈴木 雅子(すずき まさこ)
委員	千田 哲也(せんだ てつや)	委員	奈良 知明(なら ともあき)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)	委員	山崎 恒(やまざき ひさし)
委員	斎藤 保(さいとう たもつ)	委員	韓巢香穂利(とうのす かおり)
委員	山崎 恒(やまざき ひさし)		

5. 報酬委員会

委員長	斎藤 保(さいとう たもつ)
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	富井 聡(とみい さとし)

6 会社組織図

(2022年7月1日 現在)



日本郵政グループ(連結) (単位：百万円)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	12,920,375	12,774,999	11,950,185	11,720,403	11,264,774
経常利益	916,144	830,696	864,457	914,164	991,464
当期純利益	460,623	479,419	483,733	418,238	501,685
包括利益	118,564	291,836	△ 2,225,078	3,567,160	△ 805,187
純資産額	14,743,234	14,788,654	12,616,774	16,071,067	14,688,981
総資産額	290,640,154	286,170,709	286,098,449	297,738,131	303,846,980
連結自己資本比率(国内基準)	19.11%	17.73%	17.66%	17.55%	17.21%

(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そ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)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	280,850	274,551	289,447	167,933	284,688
営業利益	218,727	213,623	236,452	104,871	203,545
経常利益	219,729	215,900	243,027	114,800	217,753
当期純利益	196,232	220,791	397,647	△ 2,129,989	325,460
純資産額	7,950,122	7,940,442	8,031,667	5,912,969	5,740,721
総資産額	8,127,442	8,079,602	8,129,402	5,997,547	5,848,650

日本郵便株式会社(連結) (単位：百万円)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	3,881,943	3,960,669	3,839,318	3,837,635	3,656,920
営業利益	86,564	182,021	179,034	155,070	148,268
経常利益	85,459	179,865	168,111	149,191	143,545
当期純利益	58,476	126,614	87,155	53,415	93,217
純資産額	831,253	915,130	855,378	871,293	910,154
総資産額	5,098,926	5,182,809	5,179,414	5,175,507	5,180,966

(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)「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度の関連する主要な経営指標等について組替えを行っております。

[郵便・物流事業セグメント(連結)] (単位：百万円)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	2,022,526	2,114,950	2,125,313	2,068,426	2,041,210
営業利益	41,903	121,388	147,505	123,716	102,245

[郵便局窓口事業セグメント(連結)] (単位：百万円)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	1,358,798	1,362,579	1,298,774	1,243,466	1,151,797
営業利益	39,771	59,619	44,598	37,727	24,569

(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)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	704,302	700,650	634,954	749,878	687,506
営業利益	10,254	10,300	△ 8,683	3,505	28,788

(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)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	2,044,940	1,845,413	1,799,544	1,946,728	1,977,640
経常利益	499,654	373,978	379,137	394,221	490,891
当期純利益	352,775	266,189	273,435	280,130	355,070
純資産額	11,521,680	11,362,365	9,003,256	11,394,827	10,302,261
総資産額	210,629,821	208,974,134	210,910,882	223,870,673	232,954,480
連結自己資本比率(国内基準)	17.43%	15.80%	15.58%	15.53%	15.56%

(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)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	7,952,951	7,916,655	7,211,405	6,786,226	6,454,208
経常利益	309,233	264,870	286,601	345,736	356,113
当期純利益	104,487	120,480	150,687	166,103	158,062
純資産額	2,003,126	2,135,137	1,928,380	2,841,475	2,421,063
総資産額	76,831,261	73,905,017	71,664,781	70,172,982	67,174,796
連結ソルベンシー・マージン比率	1,131.8%	1,189.8%	1,070.9%	1,121.2%	1,045.5%

(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	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)	科 目	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
現金預け金	62,719,113	68,502,665	貯金	187,984,760	191,731,173
コールローン	1,520,000	2,510,000	売現先勘定	14,886,481	22,032,546
買現先勘定	9,721,360	11,958,586	保険契約準備金	61,159,597	58,196,072
債券貸借取引支払保証金	2,585,087	－	支払備金	419,021	402,608
買入金銭債権	638,985	436,845	責任準備金	59,397,720	56,533,454
商品有価証券	13	11	契約者配当準備金	1,342,855	1,260,009
金銭の信託	10,029,932	10,762,356	債券貸借取引受入担保金	6,092,013	3,751,134
有価証券	193,703,491	193,172,232	借入金	4,228,180	5,942,886
貸出金	9,655,811	8,693,923	外国為替	514	697
外国為替	80,847	213,924	社債	300,000	300,000
その他資産	2,716,321	3,183,566	その他負債	2,851,705	3,455,867
有形固定資産	3,153,739	3,105,104	賞与引当金	126,149	127,237
建物	1,106,006	1,038,414	退職給付に係る負債	2,210,273	2,223,051
土地	1,543,915	1,608,472	従業員株式給付引当金	535	515
建設仮勘定	136,149	165,308	役員株式給付引当金	952	1,139
その他の有形固定資産	367,668	292,909	睡眠貯金払戻損失引当金	73,830	58,813
無形固定資産	240,194	224,931	保険金等支払引当金	2,851	－
ソフトウェア	217,282	197,692	特別法上の準備金	904,816	972,606
のれん	2,383	8,905	価格変動準備金	904,816	972,606
その他の無形固定資産	20,528	18,333	繰延税金負債	844,400	364,257
退職給付に係る資産	64,184	69,639	負債の部合計	281,667,063	289,157,998
繰延税金資産	919,448	1,019,228	〈純資産の部〉		
貸倒引当金	△ 10,400	△ 6,036	資本金	3,500,000	3,500,000
			資本剰余金	4,085,191	1,458,718
			利益剰余金	4,374,229	6,138,069
			自己株式	△ 831,661	△ 96,106
			株主資本合計	11,127,759	11,000,681
			その他有価証券評価差額金	2,893,921	1,731,180
			繰延ヘッジ損益	△ 329,275	△ 479,930
			為替換算調整勘定	△ 104,433	△ 112,443
			退職給付に係る調整累計額	206,389	169,902
			その他の包括利益累計額合計	2,666,601	1,308,709
			非支配株主持分	2,276,705	2,379,590
			純資産の部合計	16,071,067	14,688,981
資産の部合計	297,738,131	303,846,980	負債及び純資産の部合計	297,738,131	303,846,980

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
科 目	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
経常収益	11,720,403	11,264,774
郵便事業収益	2,778,065	2,688,197
銀行事業収益	1,944,878	1,976,004
生命保険事業収益	6,786,210	6,454,191
その他経常収益	211,248	146,379
経常費用	10,806,238	10,273,309
業務費	7,822,474	7,398,205
人件費	2,473,924	2,429,768
減価償却費	286,283	255,361
その他経常費用	223,557	189,973
経常利益	914,164	991,464
特別利益	13,697	29,440
固定資産処分益	7,243	21,639
移転補償金	1,482	1,185
受取保険金	1,973	4,383
受取補償金	1,795	－
その他の特別利益	1,202	2,232
特別損失	167,871	106,504
固定資産処分損	3,259	4,609
減損損失	93,545	11,280
特別法上の準備金繰入額	46,477	67,789
価格変動準備金繰入額	46,477	67,789
事業譲渡損	－	10,898
老朽化対策工事に係る損失	4,915	－
その他の特別損失	19,673	11,926
契約者配当準備金繰入額	65,465	73,113
税金等調整前当期純利益	694,525	841,287
法人税、住民税及び事業税	224,804	221,456
法人税等調整額	△ 38,998	1,322
法人税等合計	185,806	222,779
当期純利益	508,718	618,508
非支配株主に帰属する当期純利益	90,480	116,823
親会社株主に帰属する当期純利益	418,238	501,685

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
科 目	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	508,718	618,508
その他の包括利益	3,058,441	△ 1,423,696
その他有価証券評価差額金	3,116,179	△ 1,210,064
繰延ヘッジ損益	△ 41,932	△ 169,335
為替換算調整勘定	△ 12,539	△ 7,771
退職給付に係る調整額	△ 3,262	△ 36,525
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 3	0
包括利益	3,567,160	△ 805,187
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,960,822	△ 705,175
非支配株主に係る包括利益	606,337	△ 100,011

連結株主資本等変動計算書

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021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	4,084,763	4,057,087	△ 831,707	10,810,143
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	4,084,763	4,057,087	△ 831,707	10,810,143
当期変動額					
剰余金の配当			△ 101,096		△ 101,096
欠損填補					－
親会社株主に帰属する 当期純利益			418,238		418,238
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		428			428
自己株式の取得					－
自己株式の処分				45	45
自己株式の消却					－
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	428	317,142	45	317,616
当期末残高	3,500,000	4,085,191	4,374,229	△ 831,661	11,127,759

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	295,671	△ 291,823	△ 89,698	209,860	124,008	1,682,622	12,616,774
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	295,671	△ 291,823	△ 89,698	209,860	124,008	1,682,622	12,616,774
当期変動額							
剰余金の配当							△ 101,096
欠損填補							－
親会社株主に帰属する 当期純利益							418,238
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							428
自己株式の取得							－
自己株式の処分							45
自己株式の消却							－
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,598,250	△ 37,452	△ 14,734	△ 3,470	2,542,592	594,083	3,136,675
当期変動額合計	2,598,250	△ 37,452	△ 14,734	△ 3,470	2,542,592	594,083	3,454,292
当期末残高	2,893,921	△ 329,275	△ 104,433	206,389	2,666,601	2,276,705	16,071,067

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	－
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							－
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

連結キャッシュ・フロー計算書

科 目	2020年度	2021年度
	(自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	(自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	694,525	841,287
減価償却費	286,283	255,361
減損損失	93,545	11,280
のれん償却額	167	1,317
持分法による投資損益(△は益)	△ 560	△ 1,527
支払備金の増減額(△は減少)	△ 42,203	△ 16,412
責任準備金の増減額(△は減少)	△ 2,895,445	△ 2,864,265
契約者配当準備金積立利息繰入額	8	9
契約者配当準備金繰入額(△は戻入額)	65,465	73,113
貸倒引当金の増減(△)	2	△ 1,403
賞与引当金の増減額(△は減少)	3,779	504
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△ 18,844	7,055
従業員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△ 70	△ 20
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△ 31	186
睡眠貯金払戻損失引当金の増減額(△は減少)	△ 6,494	△ 15,016
保険金等支払引当金の増減額(△は減少)	△ 26,870	△ 2,851
価格変動準備金の増減額(△は減少)	46,477	67,789
受取利息及び受取配当金	△ 1,011,942	△ 996,273
支払利息	13,287	10,830
資金運用収益	△ 1,198,391	△ 1,369,735
資金調達費用	241,154	226,652
有価証券関係損益(△)	236,608	219,842
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△ 360,343	△ 401,224
為替差損益(△は益)	△ 469,687	△ 1,105,269
固定資産処分損益(△は益)	△ 4,081	△ 17,070
貸出金の純増(△) 減	268,257	248,159
貯金の純増減(△)	6,606,901	3,746,412
借入金の純増減(△)	3,907,400	1,686,100
コールローン等の純増(△) 減	△ 386,825	△ 1,257,041
債券貸借取引支払保証金の純増(△) 減	112,491	－
コールマネー等の純増減(△)	30,856	4,575,165
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	△ 714,840	9,894
外国為替(資産)の純増(△) 減	66,622	△ 133,076
外国為替(負債)の純増減(△)	3	182
資金運用による収入	1,276,210	1,337,037
資金調達による支出	△ 429,822	△ 343,003
その他	△ 154,631	△ 417,008
小計	6,228,960	4,376,984
利息及び配当金の受取額	1,066,455	1,039,134
利息の支払額	△ 13,043	△ 11,308
契約者配当金の支払額	△ 159,817	△ 155,691
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 168,644	△ 274,815
その他	11,245	9,864
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,965,155	4,984,168

科 目	2020年度	2021年度
	(自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	(自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
コールローンの取得による支出	△ 7,660,000	△ 7,600,000
コールローンの償還による収入	7,910,000	7,690,000
買現先勘定の純増減額(△は増加)	－	△ 2,096,833
売現先勘定の純増減額(△は減少)	－	2,570,899
買入金銭債権の取得による支出	△ 1,434,928	△ 384,982
買入金銭債権の売却・償還による収入	1,476,386	621,790
債券貸借取引支払保証金の純増減額(△は増加)	606,623	2,585,087
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)	297,328	△ 2,350,772
有価証券の取得による支出	△ 33,050,485	△ 44,871,665
有価証券の売却による収入	5,705,239	7,159,507
有価証券の償還による収入	28,137,974	38,079,332
金銭の信託の増加による支出	△ 1,167,348	△ 1,136,176
金銭の信託の減少による収入	780,139	885,997
貸付けによる支出	△ 571,239	△ 435,102
貸付金の回収による収入	1,269,999	1,146,131
有形固定資産の取得による支出	△ 172,376	△ 140,274
有形固定資産の売却による収入	18,540	45,991
無形固定資産の取得による支出	△ 54,472	△ 63,516
関係会社株式の売却による収入	7	－
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
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
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
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	649	－
その他	△ 76,837	△ 273,431
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,015,201	1,413,220
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	186,728	89,187
借入金の返済による支出	△ 204,584	△ 98,193
社債の発行による収入	198,798	－
自己株式の取得による支出	－	△ 345,450
子会社の自己株式の取得による支出	△ 295	△ 548
子会社の自己株式の処分による収入	71	52
配当金の支払額	△ 101,257	△ 202,176
非支配株主への配当金の支払額	△ 18,125	△ 45,894
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	△ 1
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	12	1,189
その他	△ 10,766	△ 19,205
財務活動によるキャッシュ・フロー	50,578	△ 621,040
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,161	4,920
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,034,097	5,781,269
現金及び現金同等物の期首残高	53,603,857	62,637,954
現金及び現金同等物の期末残高	62,637,954	68,419,223

主な注記事項

会計方針の変更

(収益認識に関する会計基準等の適用)
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。)等を2021年度の期首から適用し、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することとしております。これにより、郵便・物流事業における郵便、荷物に係る収益については、従来引受時点で収益を認識しておりましたが、収益認識会計基準等の適用により、引受から配達完了までの一定期間にわたり収益を認識するよう変更しております。また、カタログ販売等の物販事業に係る収益については、従来顧客から受け取る対価の総額を収益として認識していましたが、収益認識会計基準等の適用により、代理人取引として総額から仕入先に対する支払額を差し引いた純額で収益を認識する方法に変更しております。

収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っており、2021年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、2021年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用しております。

この結果、収益認識会計基準等の適用を行う前と比べて、2021年度の連結貸借対照表は、その他資産は5,024百万円減少し、その他負債は1,649百万円増加しております。2021年度の連結損益計算書は、経常収益は62,793百万円減少し、経常費用は60,854百万円減少し、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,938百万円減少しております。

2021年度の連結キャッシュ・フロー計算書は、税金等調整前当期純利益は1,938百万円減少し、営業活動によるキャッシュ・フローの「小計」より上の「その他」が同額増加しております。

2021年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、連結株主資本等変動計算書の利益剰余金の期首残高は4,972百万円減少しております。
1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

(時価の算定に関する会計基準等の適用)

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を2021年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44- 2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等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、市場価格のある株式の評価について、期末前1カ月の市場価格の平均等に基づく時価法から、期末日の市場価格等に基づく時価法に変更しております。

会計上の見積りの変更

従来、当社の整理資源に係る負担額の数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理年数を8年としておりましたが、対象者の平均残余支給期間が短縮したため、2021年度より費用処理年数を7年に変更しております。

この変更により、2021年度の経常費用が3,736百万円減少し、経常利益及び税金等調整前当期純利益が同額増加しております。

リスク管理債権

	2020年度	2021年度
	(2021年3月31日)	(2022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
3カ月以上延滞債権額	－	－
貸出条件緩和債権額	－	－
合計額	－	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。

(表示方法の変更)

「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」(令和2年1月24日 内閣府令第3号)が2022年3月31日から施行されたことに伴い、銀行法の「リスク管理債権」の区分等を、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律に基づく開示債権の区分等に合わせて表示しております。

1株当たり情報

2021年度(自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
1株当たり純資産額 3,361円 06銭
1株当たり当期純利益 131円 93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. 「会計方針の変更」に記載のとおり、2021年度に係る連結財務諸表から収益認識会計基準等を適用しております。この結果、2021年度の1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益はそれぞれ0円51銭減少しております。
3. 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。
2021年度末(2022年3月31日)
純資産の部の合計額 14,688,981百万円
純資産の部の合計額から控除する金額 2,379,590 〃
うち非支配株主持分 2,379,590 〃
普通株式に係る期末の純資産額 12,309,391 〃
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 3,662,350千株
4. 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2021年度末株式数は、375,400株であります。
5. 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。
2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 501,685百万円
普通株主に帰属しない金額 ー 〃
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益 501,685 〃
普通株式の期中平均株式数 3,802,720千株
6. 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2021年度における期中平均株式数は、413,423株であります。

重要な後発事象

(自己株式の消却)

当社は、2022年4月25日開催の当社取締役会において、会社法第178条の規定に基づき自己株式を消却することを決議し、2022年5月20日に消却を実施いたしました。

1. 自己株式の消却を行った理由
当社は、将来の希薄化懸念を払拭することを目的として自己株式の消却を実施いたしました。
2. 消却に係る事項の内容
(1) 消却した株式の種類 当社普通株式
(2) 消却した株式の総数 110,072,529株
(消却前の発行済株式総数に対する割合 2.92%)
(3) 消却日 2022年5月20日
- (参考)
消却後の発行済株式総数 3,657,797,700株

(自己株式の取得)
当社は、2022年5月13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。

1. 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。
2. 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 278,000,000株(上限)
(発行済株式総数(自己株式を除く。)に対する割合 7.6%)
(3) 株式の取得価額の総額 200,000百万円(上限)
(4) 取得期間 2022年5月16日から
2023年3月31日まで
(5) 取得の方法 自己株式取得に係る取引
一任契約に基づく市場買付

セグメント情報等

(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、2021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「その他」に含まれていた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株式会社システムトラスト研究所の営む事業を「郵便局窓口事業」に変更しております。
なお、2020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
2020年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

	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	2,030,969	158,759	749,862	1,944,878	6,786,210	11,670,681	46,077	11,716,758
セグメント間の内部経常収益	40,907	1,126,706	206	1,833	16	1,169,671	165,331	1,335,002
計	2,071,877	1,285,465	750,069	1,946,712	6,786,226	12,840,352	211,408	13,051,760
セグメント利益又は損失(△)	126,587	39,846	△ 7,003	394,206	345,736	899,373	113,110	1,012,483
セグメント資産	2,029,293	2,649,894	529,536	223,870,630	70,172,982	299,252,337	6,058,846	305,311,183
その他の項目								
減価償却費	82,132	44,132	51,129	35,033	59,387	271,814	14,879	286,694
のれんの償却額	－	－	－	－	－	－	167	167
受取利息、利息及び配当金収入又は資金運用収益	9	1	183	1,198,391	1,004,635	2,203,221	7,376	2,210,598
支払利息又は資金調達費用	550	1	10,685	241,154	2,312	254,705	1	254,706
持分法投資利益又は損失(△)	－	238	48	273	－	560	－	560
特別利益	2,507	1,377	7,665	－	－	11,550	2,146	13,697
固定資産処分益	12	498	5,096	－	－	5,606	1,636	7,243
特別損失	1,395	14,595	86,565	1,566	46,732	150,856	17,069	167,925
固定資産処分損	703	922	294	560	255	2,736	528	3,264
減損損失	682	12,925	72,000	1,006	－	86,614	6,935	93,550
価格変動準備金繰入額	－	－	－	－	46,477	46,477	－	46,477
老朽化対策工事に係る損失	－	－	－	－	－	－	4,915	4,915
契約者配当準備金繰入額	－	－	－	－	65,465	65,465	－	65,465
税金費用	1,026	1,884	△ 274	113,124	67,434	183,195	2,610	185,806
持分法適用会社への投資額	－	2,215	9,703	1,073	－	12,992	－	12,992
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	26,936	67,557	27,587	41,178	33,110	196,370	44,652	241,023

(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(97,209百万円)が含まれております。

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

	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	88,635	687,579	1,976,004	6,454,191	11,209,496	52,826	11,262,323
セグメント間の内部経常収益	40,540	1,069,917	237	1,637	16	1,112,348	278,899	1,391,247
計	2,043,624	1,158,552	687,817	1,977,642	6,454,208	12,321,845	331,725	12,653,571
セグメント利益	103,898	24,742	21,226	490,893	356,113	996,874	209,273	1,206,147
セグメント資産	2,185,467	2,635,119	435,273	232,954,438	67,174,796	305,385,095	5,921,129	311,306,224
その他の項目								
減価償却費	71,381	37,758	36,620	37,716	54,562	238,039	17,708	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	1	375	1,369,735	985,879	2,356,001	10,007	2,366,008
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
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
老朽化対策工事に係る損失	－	－	－	－	－	－	－	－
契約者配当準備金繰入額	－	－	－	－	73,113	73,113	－	73,113
税金費用	32,380	4,638	6,466	142,348	62,517	248,350	△ 25,571	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	35,199	20,468	44,685	31,958	170,550	49,331	219,882

(注)1. 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。なお、2020年度のセグメント情報は、変更後の名称を用いて表示しております。

(注)2. 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)3. 「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。

(注)4. 「会計方針の変更」に記載のとおり、2021年度に係る連結財務諸表から収益認識会計基準等を適用し、収益認識に関する会計処理方法を変更したため、事業セグメントの利益又は損失の算定方法を同様に変更しております。当該変更により、従来の方法に比べて、2021年度の「郵便・物流事業」の経常収益は2,689百万円減少し、セグメント利益は1,980百万円減少、「郵便局窓口事業」の経常収益は59,679百万円減少、「銀行業」の経常収益は779百万円減少し、セグメント利益は51百万円増加、「その他」の経常収益は534百万円減少し、セグメント利益は9百万円減少しております。

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	2020年度	2021年度
報告セグメント計	12,840,352	12,321,845
「その他」の区分の経常収益	211,408	331,725
セグメント間取引消去	△ 1,335,002	△ 1,391,247
調整額	3,644	2,451
連結損益計算書の経常収益	11,720,403	11,264,774

(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と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	2020年度	2021年度
報告セグメント計	899,373	996,874
「その他」の区分の利益	113,110	209,273
セグメント間取引消去	△ 92,024	△ 211,684
調整額	△ 6,294	△ 2,997
連結損益計算書の経常利益	914,164	991,464

(注)「調整額」は、国際物流事業セグメントのセグメント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	2020年度	2021年度
報告セグメント計	299,252,337	305,385,095
「その他」の区分の資産	6,058,846	5,921,129
セグメント間取引消去	△ 7,573,052	△ 7,459,244
連結貸借対照表の資産合計	297,738,131	303,846,980

(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

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	
	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度
減価償却費	271,814	238,039	14,879	17,708	△ 410	△ 386	286,283	255,361
のれんの償却額	－	183	167	1,133	－	－	167	1,317
受取利息、利息及び配当金収入 又は資金運用収益	2,203,221	2,356,001	7,376	10,007	△ 264	△ 0	2,210,334	2,366,008
支払利息又は資金調達費用	254,705	237,696	1	52	△ 264	△ 265	254,441	237,483
持分法投資利益	560	1,527	－	－	－	－	560	1,527
特別利益	11,550	28,776	2,146	664	－	－	13,697	29,440
固定資産処分益	5,606	20,977	1,636	661	－	－	7,243	21,639
特別損失	150,856	93,358	17,069	13,151	△ 54	△ 6	167,871	106,504
固定資産処分損	2,736	4,234	528	379	△ 5	△ 4	3,259	4,609
減損損失	86,614	4,286	6,935	6,995	△ 4	△ 1	93,545	11,280
価格変動準備金繰入額	46,477	67,789	－	－	－	－	46,477	67,789
老朽化対策工事に係る損失	－	－	4,915	－	－	－	4,915	－
契約者配当準備金繰入額	65,465	73,113	－	－	－	－	65,465	73,113
税金費用	183,195	248,350	2,610	△ 25,571	－	－	185,806	222,779
持分法適用会社への投資額	12,992	15,041	－	－	－	－	12,992	15,041
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	196,370	170,550	44,652	49,331	△ 483	△ 143	240,540	219,739

(関連情報)

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021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。

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。

(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)

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021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。

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。

(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)

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021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	－	－	－	－	－	－	167	167
当期末残高	－	－	－	－	－	－	2,383	2,383

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

(報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報)

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

該当ありません。

2021年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

該当ありません。

(関連当事者情報)

2020年度(自 2020年4月1日 至 2021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。

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。

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	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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	10,218,464	10,151,816
うち、資本金及び資本剰余金の額	7,652,892	5,102,510
うち、利益剰余金の額	3,620,048	5,349,170
うち、自己株式の額(△)	831,661	96,106
うち、社外流出予定額(△)	222,815	203,758
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	99,712	56,069
うち、為替換算調整勘定	△ 104,433	△ 112,443
うち、退職給付に係るものの額	204,146	168,512
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	251,813	255,976
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	247	224
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	247	224
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	605,697	542,641
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	11,175,935	11,006,729
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	88,744	93,860
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	2,383	8,905
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	86,360	84,954
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	44,528	48,312
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	－	－

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そ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、244社となっております。主な子会社の名称等はP.95～96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めておりません。

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245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.42、P.103～105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244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.40～42、P.97～102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.107、主要な業務の内容については本誌P.42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2022年3月末時点の連結自己資本比率は17.21%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.78～79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、大口与信先管理、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

(単位：百万円)		
項 目	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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)	133,272	142,172
自己資本		
自己資本の額 ((イ)－(ロ)) (ハ)	11,042,663	10,864,556
リスク・アセット等		
信用リスク・アセットの額の合計額	60,117,356	60,339,441
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	2,801,572	2,784,254
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)	62,918,929	63,123,696
連結自己資本比率		
連結自己資本比率 ((ハ)／(ニ))	17.55%	17.21%

(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そ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。

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 (IRRBB) 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、ΔEVE (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ΔNII (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 (ΔEVE、ΔNII) 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、ΔEVE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ΔEVE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ΔEVE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。ΔNIIでは通貨ごとに計測したΔNIIを単純合算しております。
- 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・インベスターズ・サービス・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、

■ 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があります。

また、クレジット・デリバティブの取引相手は、参照債務よりも低いリスク・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ポ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

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 第一種金融商品取引業者向け	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状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、2022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。

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		2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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	8,122	8,207
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	14,155	6,997
7	国際開発銀行向け	－	－
8	地方公共団体金融機構向け	2,720	2,640
9	我が国の政府関係機関向け	10,630	10,148
10	地方三公社向け	517	494
11	金融機関及び第一種金融商品取引業者向け	73,009	80,109
12	法人等向け	247,091	256,652
13	中小企業等向け及び個人向け	3	2
14	抵当権付住宅ローン	－	－
15	不動産取得等事業向け	－	204
16	三月以上延滞等	95	101
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	22,682	23,543
	うち、出資等のエクスポージャー	22,682	23,543
	うち、重要な出資のエクスポージャー	－	－
21	上記以外	229,898	193,113
	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	27,662	22,959
	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	77,671	46,733
	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関連調達手段のうち、その他外部TLAC関連調達手段に係る五パーセント基準額を上回る部分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	124,564	123,420
22	証券化	19,619	16,903
	うち、STC要件適用分	－	－
	うち、非STC要件適用分	19,619	16,903
23	再証券化	34	29
24	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	1,717,900	1,771,447
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		2,346,484	2,370,595

(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		2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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	466	80
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	335	325
7	信用供与に直接的に代替する偶発債務	16,622	12,716
	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	12,982	10,516
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	35,860	23,253
	派生商品取引及び長期決済期間取引	1,735	2,432
11	カレント・エクスポージャー方式	1,735	12
	派生商品取引	1,735	12
	外為関連取引	4,467	12
	金利関連取引	410	－
	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)	1	－
	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 (△)	3,144	－
12	長期決済期間取引	0	－
	S A－C C R	－	2,420
	派生商品取引	－	2,416
13	長期決済期間取引	－	3
	未決済取引	－	－
14	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		55,020	38,807

(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) 2021年度末より株式会社ゆうちょ銀行において派生商品取引及び長期決済期間取引の与信相当額算出方式をカレント・エクスポージャー方式からS A－C C Rに変更しております。

(3) 連結総所要自己資本額

(単位：百万円)		
項 目	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
連結総所要自己資本額	2,516,757	2,524,947
信用リスクに対する所要自己資本の額	686,793	642,130
	標準的手法が適用されるポートフォリオ	663,949
	証券化エクスポージャー	19,654
	CVAリスク相当額	2,602
	中央清算機関関連エクスポージャー	586
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	1,717,900	1,771,447
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	112,062	111,370
	基礎的手法	112,062

(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		2020年度末 (2021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	70,093,535	64,191,737	－	73,771	134,359,045
	金融機関向け	29,869,360	10,952,763	240,878	37,132	41,100,135
	法人等向け	594,861	7,219,062	－	313,386	8,127,310
	中小企業等・個人向け	－	－	－	164	164
	その他	4,392,115	5,772,802	2,632	3,114,700	13,282,251
	国 内 計	104,949,873	88,136,366	243,510	3,539,156	196,868,907
国 外 計		73,342	9,813	1,361	321,175	405,693
投資信託等		4,765,748	47,837,651	－	－	52,603,400
合 計		109,788,964	135,983,832	244,872	3,860,332	249,878,001

(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

(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	2020年度末 (2021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	39,741,145	15,157,597	8,195	411,444	55,318,383
1 年超 3 年以下	928,049	29,191,869	106,042	－	30,225,960
3 年超 5 年以下	808,954	8,507,740	123,930	43	9,440,669
5 年超 7 年以下	222,664	9,767,176	6,704	－	9,996,545
7 年超 10 年以下	493,195	8,884,557	－	－	9,377,752
10 年超	746,928	15,466,278	－	－	16,213,207
期間の定めのないもの	62,082,277	1,170,960	－	3,448,843	66,702,082
投資信託等	4,765,748	47,837,651	－	－	52,603,400
合 計	109,788,964	135,983,832	244,872	3,860,332	249,878,001

(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

(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		2020年度末 (2021年3月31日)					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	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
国 内	ソプリン向け	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	金融機関向け	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	法人等向け	－	－	－	6	6	－	－	－	5	5
	中小企業等・個人向け	－	－	－	61	61	－	－	－	60	60
	その他	－	－	－	3,312	3,312	－	－	－	3,769	3,769
	国 内 計	－	－	－	3,380	3,380	－	－	－	3,835	3,835
国 外 計		－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
投資信託等		－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
合 計		－	－	－	3,380	3,380	－	－	－	3,835	3,835

(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) 「ソプリン」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)

	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
一般貸倒引当金	161	170
個別貸倒引当金	－	－
特定海外債権引当勘定	－	－

期中増減

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
一般貸倒引当金	23	9
個別貸倒引当金	－	－
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。

(5) 業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額
貸出金償却はありません。

(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	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022年3月31日)	
	格付あり	格付なし	格付あり	格付なし
0%	126,816,967	33,129,255	134,408,945	8,542,611
2%	－	653,415	－	476,632
4%	－	－	－	－
10%	267,093	3,337,699	230,454	3,197,215
20%	18,987,226	64,686	17,262,270	61,853
35%	－	－	－	－
50%	6,133,528	2,774	6,641,552	3,532
75%	－	103	－	93
100%	2,219,544	4,506,374	2,229,080	4,423,986
150%	65	606	207	302
250%	91,004	962,341	64,014	632,910
1,250%	－	－	－	－
その他	－	101,911	－	101,381
投資信託等	－	52,603,400	－	55,997,163
合 計	154,515,431	95,362,569	160,836,524	73,437,683

(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います。

(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拠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2021年度末79.08%（2020年度末は81.64%）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	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022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	24,748,981	91.23%	31,202,008	92.84%
保証及びクレジット・デリバティブ	2,379,347	8.77%	2,407,220	7.16%
合 計	27,128,329	100.00%	33,609,228	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あります。

(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	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
カレント・エクスポージャー方式を適用する額		
グロス再構築コストの額	112,896	195
グロスのアドオンの額	602,559	1,335
グロスの与信相当額	715,493	1,531
外国為替関連取引	560,653	1,531
金利関連取引	154,635	－
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）	201	－
長期決済期間取引	3	－
ネットिंगによる与信相当額削減額（△）	470,617	－
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）	244,875	1,531
SA－CCRを適用する額		
グロス再構築コストの額	－	78,070
グロスの与信相当額	－	634,606
受入担保の額	4,488	42,021
有価証券	4,488	32,517
現金	－	9,504
差入担保の額	－	966,963
有価証券	－	260,252
現金	－	706,710
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
ネットの与信相当額（カレント・エクスポージャー方式+SA－CCR）	244,875	328,492

(注1) 2021年度末より株式会社ゆうちょ銀行において与信相当額算出方法を「カレント・エクスポージャー方式」から「SA－CCR」に変更しております。

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。

(注2) 派生商品取引及び長期決済期間取引について、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。

(注5) 2020年度末の担保による信用リスク削減効果はリスク・ウェイトで勘案しているため、与信相当額では勘案しておりません。

(注6) 2020年度末のネットिंगによる与信相当額削減額は、グロス再構築コストの合計額とグロスのアドオンの合計額から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を差し引いた額と同じものであります。

・クレジット・デリバティブの想定元本

(単位：百万円)

項 目	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
トータル・リターン・スワップ	33,584	1,600
プロテクションの購入	33,584	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	31,729	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)			(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)			(単位：百万円)		
原資産の種類	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)	原資産の種類	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)
住宅ローン債権	198,143	212,326	住宅ローン債権	870	735
オートローン債権	182,148	176,926	オートローン債権	－	－
リース料債権	4,484	5,389	リース料債権	－	－
売掛債権	38,818	54,286	売掛債権	－	－
法人向けローン債権	2,043,193	1,680,066	法人向けローン債権	－	－
その他	－	－	その他	－	－
合 計	2,466,789	2,128,995	合 計	870	735

(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)

リスク・ウェイト	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022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	2,466,789	19,619	2,128,995	16,903
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	2,466,789	19,619	2,128,995	16,903

(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

	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022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)	23,846		33,038	
合 計	23,846		33,038	

(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

損 益	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	
		－		△ 1,501
売 却 益		－		－
売 却 損		－		－
償 却		－		1,501

(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

	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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。

(4)再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

リスク・ウェイト	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022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
100%	870	34	735	29
100%超1,250%未満	－	－	－	－
1,250%	－	－	－	－
合 計	870	34	735	29

(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。
(注3) 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はありません。
(注4) 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。

(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

	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022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

算出方式	リスク・ウェイト	2020年度末 (2021年3月31日)		2021年度末 (2022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	－	52,485,384	1,687,429	55,803,848	1,734,931
マンドート方式	－	－	－	－	－
蓋然性方式	250%	61,535	6,153	110,168	11,016
	400%	11,535	1,845	47,279	7,564
フォールバック方式	1,250%	44,944	22,472	35,867	17,933
合 計		52,603,400	1,717,900	55,997,163	1,771,447

(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

IRRBB1:金利リスク					
項番		イ	ロ	ハ	ニ
		△ EVE		△ NII	
		2021年度末 (2022年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)	2021年度末 (2022年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
1	上方パラレルシフト	1,053,364	567,767	331,727	254,339
2	下方パラレルシフト	1,095,093	2,274,001	2,296	△ 4,553
3	スティープ化				
4	フラット化				
5	短期金利上昇				
6	短期金利低下				
7	最大値	1,095,093	2,274,001	331,727	254,339
		ホ		ヘ	
		2021年度末 (2022年3月31日)		2020年度末 (2021年3月31日)	
8	自己資本の額	10,864,556		11,042,663	

(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3.7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。

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、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 (2021年4月～2022年3月)
日本郵政株式会社	報酬委員会	5回
日本郵便株式会社	株主総会	0回
	取締役会	3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	13回
株式会社かんぽ生命保険	報酬委員会	7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

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になっております。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になっております。

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 2021年4月1日 至 2022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
		固定報酬の 総額		変動報酬の総額					
				基本 報酬	賞与		株式 報酬		
役員 (社外員)	41	1,140	908	908	232	－	232	－	0
従業員	23	1,031	593	593	434	199	235	0	2

(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。

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、国が定める指針及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Web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、従業員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、あらかじめご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、第三者への提供及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情報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Web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情報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、ご要望及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及び取り組みについて継続的に見直し、その改善に努めます。

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、ご職業及び個々のお取引に関する情報。ただし、郵便物及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)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)、日本郵便(株)、(株) ゆうちょ銀行、(株) かんぽ生命保険

(3) 利用目的

- ①各種サービスに関するご案内、研究及び開発のため
- ②各種サービスのご提供に際しての判断のため
- ③各種リスクの把握及び管理など、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)

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) 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。

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)を持株会社として日本郵便(株)、(株) ゆうちょ銀行及び(株) かんぽ生命保険ならびにその他の子会社及び関連会社(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。

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、以下のとおりです（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）ゆうちょ銀行
 - （株）かんぽ生命保険
 - 日本郵便（株）
 - 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
 - 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。

1 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。

2 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。

3 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。

4 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。

5 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。

資料編 | 11. 日本郵政グループ 情報セキュリティ宣言

- 日本郵政グループの日本郵政（株）、日本郵便（株）、（株）ゆうちょ銀行、（株）かんぽ生命保険が提供する各種サービスは、多くのお客さまにご利用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など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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 経営課題としての認識
 - 対応方針の策定と意思表明
 - 管理体制の構築
 - 安心して利用できるシステムやサービスの継続提供
 - 外部機関との連携

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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定性・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。以下この項において同じ。))の経営管理に係る体制を含む。))	44 ～ 84、92 ～ 94	
ロ 資本金及び発行済株式の総数		92
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		92
(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		93
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		ー
ヘ 会計監査人の氏名又は名称		108
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	38 ～ 39、40 ～ 42、94、99、102、105	
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		95 ～ 96
(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		40 ～ 42
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		
(2) 経常利益又は経常損失		
(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		106 ～ 107
(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	108 ～ 111	
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その合計額		
(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		113
(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	119 ～ 131	
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)	ー	
ホ 銀行持株会社及びその子法人等が二以上の異なる種類の事業を営んでいる場合の事業の種類ごとの区分に従い、当該区分に属する経常収益の額、経常利益又は経常損失の額及び資産の額(以下この号において「経常収益等」という。))として算出したもの(各経常収益等の額の総額に占める割合が少ない場合を除く。))	115 ～ 118	
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		108

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	108
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。)に関する事項であって、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	132～133
6.	事業年度の末日(中間説明書類にあっては、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	119～131
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	121
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	121
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	121
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	121
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	121
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	121
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	121
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	121
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	
	(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。)	122
	(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	
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((vi)及び(vii)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)株式等エクスポージャー(株式等エクスポージャーの信用リスク・アセットの額の算出にPD/LGD方式を適用する場合に限る。)	
	(v)居住用不動産向けエクスポージャー	
	(vi)適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
	(vii)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	122
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	122
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	122
ロ	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	122
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	123
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	123
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	123
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	123
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	123
チ	証券化取引に関する会計方針	123
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。)	123
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	－

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 リスク管理の方針及び手続の概要	－
ロ マーケット・リスク相当額の算出に使用する方式の名称 (複数の方式を使用する場合には、業務の別、拠点の別又は個別リスク若しくは一般市場リスクの別に開示することを要する。)	－
ハ 想定される保有期間及び保有期間が想定を超える蓋然性等を踏まえ、取引の特性に応じて適切に価格を評価するための方法	－
ニ 内部モデル方式を使用する場合における使用するモデルの概要並びにバック・テストニング及びストレス・テストの説明	－
ホ 追加的リスクを内部モデルで計測している場合には、当該内部モデルの概要	－
ヘ 包括的リスクを内部モデルで計測している場合には、当該内部モデルの概要	－
ト 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	－
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	123
ロ 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 (部分的に先進的計測手法を使用する場合は、各手法の適用範囲を含む。)	123
ハ 先進的計測手法を使用する場合における次に掲げる事項	
(1)当該手法の概要	
(2)保険によるリスク削減の有無 (保険によるリスク削減を行った場合は、保険の利用方針と概要を含む。)	－
10. 出資等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	123
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	123
ロ 持株会社グループが内部管理上使用した金利リスク算定手法の概要	123

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。)	124
2. 自己資本の充実度に関する次に掲げる事項	
イ 信用リスクに対する所要自己資本の額 (ロ及びハの額を除く。)	
(1)標準的手法が適用されるポートフォリオ及び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	124
(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	125
ロ 内部格付手法が適用される株式等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及びこのうち次に掲げる区分ごとの額	
(1)マーケット・ベース方式が適用される株式等エクスポージャー及びこのうち次に掲げる区分ごとの内訳	
(i) 簡易手法が適用される株式等エクスポージャー	
(ii) 内部モデル手法が適用される株式等エクスポージャー	－
(2)PD/LGD 方式が適用される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という。次号及び第9号において同じ。)	－
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という。次号及び第9号において同じ。)	
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 マーケット・リスクに対する所要自己資本の額及びこ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	
(1)標準的方式 (金利リスク、株式リスク、外国為替リスク、コモディティ・リスク及びオプション取引のカテゴリーごとに開示することを要する。)	125
(2)内部モデル方式	
ホ オペレーショナル・リスクに対する所要自己資本の額及びこのうち持株会社グループが使用する次に掲げる手法ごとの額	
(1)基礎的手法	125
(2)粗利益配分手法	－
(3)先進的計測手法	
ヘ 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。第17条第1項第3号において同じ。)	－
3. 信用リスク (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。)	
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。)	125 ～ 128
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	125
(3)残存期間別	126

ハ	三月以上延滞エクスポージャー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	127
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	127
ホ	業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額	127
ヘ	標準的手法が適用されるエクスポージャーについて、リスク・ウェイトの区分ごとの信用リスク削減手法の効果を勘案した後の残高（格付が付与されている信用供与の割合が信用供与の額全体の1パーセント未満である場合には、区分を要しない。）並びに持株自己資本比率告示第57条の5第2項第2号、第155条の2第2項第2号、第226条（持株自己資本比率告示第103条及び第105条において準用する場合に限る。）並びに第226条の4第1項第1号及び第2号（持株自己資本比率告示第103条及び第105条において準用する場合に限る。）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エクスポージャーの額	128
ト	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及びマーケット・ベース方式の簡易手法が適用される株式等エクスポージャーについて、持株自己資本比率告示第131条第3項及び第5項並びに第144条第4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	－
チ	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を適用する場合は、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は、コミットメントの未引出額及び当該未引出額に乗ずる掛目の推計値の加重平均値を含む。）	
	(2)PD/LGD方式を適用する株式等エクスポージャー 債務者格付ごとのPDの推計値、リスク・ウェイトの加重平均値及び残高	－
	(3)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乗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	
リ	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、PD/LGD方式を適用する株式等エクスポージャー、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	－
ヌ	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、PD/LGD方式を適用する株式等エクスポージャー、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方調整を行っている場合は、当該上方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、金融機関等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	128
	(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。）	128
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	129
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	129
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。）	129
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。）	129
ホ	担保の種類別の額	129
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	129

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	129
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	129
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、三月以上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	129～130
	(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) 包括的リスクの計測対象としている証券化エクスポージャーの総額並びに所要自己資本の額及び適切なリスクの種類別の所要自己資本の額の内訳		－
(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		
(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		
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) 保有する包括的リスクの計測対象となる証券化エクスポージャーの総額並びに所要自己資本の額及び適切なリスクの種類別の所要自己資本の額の内訳		－
(4) 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		
7. マーケット・リスクに関する次に掲げる事項(内部モデル方式を使用する場合に限る。)		
イ 期末のバリュー・アット・リスクの値並びに開示期間におけるバリュー・アット・リスクの最高、平均及び最低の値		－
ロ 期末のストレス・バリュー・アット・リスクの値並びに開示期間におけるストレス・バリュー・アット・リスクの最高、平均及び最低の値		－
ハ 期末の追加的リスク及び包括的リスクに係る所要自己資本の額並びに開示期間における追加的リスク及び包括的リスクに係る所要自己資本の最高、平均及び最低の額		－
ニ バック・テストニングの結果及び損益の実績値がバリュー・アット・リスクの値から大幅に下方乖離した場合についての説明		－
8. 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) 上場株式等エクスポージャー		130
(2) 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		
ロ 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		130
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		130
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		131
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	131
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	
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	131
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	131
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	131
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	－
10. 金利リスクに関して持株会社グループが内部管理上使用した金利ショックに対する損益又は経済的価値の増減額	131

平成24年3月29日 金融庁告示第21号 第7条 (P147)	
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	132
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	132
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	133
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	133
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	133
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	133

日本郵政グループ

ディスクロージャー誌

統合報告書2022

(2021.4.1―2022.3.31)

2022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/>