



日本郵政グループ  
統合報告書 ディスクロージャー誌

2024 2023.4.1-2024.3.31

進化するめくもり。

## 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。

## CONTENTS

2. 日本郵政グループのあゆみ

### トップコミットメント

4. トップメッセージ

### グループの概要

10. 日本郵政グループの構成

12. 財務・非財務ハイライト

### 成長のための 価値創造ストーリー

14. 価値創造プロセス

16. 日本郵政グループの強み

18. 中期経営計画 JP ビジョン  
2025+ (プラス)

26. 社会価値と経済価値の両立

30. グループDXの推進

32. グループCXの向上

36. 人的資本経営の推進(人材への  
投資)によるEXの向上

38. クライシスマネジメント態勢のさら  
なる高度化に向けた取り組み

### 成長のための事業戦略

40. 日本郵便トップメッセージ

46. ゆうちょ銀行トップメッセージ

49. かんぽ生命トップメッセージ

52. 不動産事業

### 成長を支える経営基盤

54. サステナビリティ経営

82. 社外取締役メッセージ

84. 日本郵政グループのコーポレート  
ガバナンス

94. 取締役の紹介

96. 日本郵政グループのリスク管理

98. 日本郵政グループのコンプライアンス

100. 日本郵政グループのITガバナンス

101. 日本郵政グループのサイバーセキュ  
リティ対策

102. 日本郵政グループの内部監査

103. ステークホルダーとの対話

106. スポーツ&コミュニケーション

110. 日本郵政グループにおける災害対策の  
取り組み

### 資料編

111. 資料編

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: 697,571名  
(2024.3.31現在)

発行時期 2024年7月

# 日本郵政グループ行動憲章

- 1.信頼の確保**
  - お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。
  - 情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。
  - 透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。
- 2.規範の遵守**
  - 法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。
  - 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。
  - 責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。
- 3.共生の尊重**
  - 環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。
  - 多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。
  - 人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。
- 4.価値の創造**
  - お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。
  - 郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。
  - 社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。
- 5.変革の推進**
  - お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。
  - 広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。
  - 世界とつながり世界へ広がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。

## JP行動宣言

お客さまのために、社会のために、社員ののために 行動します、笑顔のために  
行動します、誇りを持って  
行動します、新たなステージで

### 編集方針

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

なお、本誌はディスクロージャー誌を兼ねています。

#### 【参考ガイドライン】

国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」

### 報告対象

期 間 : 2023年度(2023年4月~2024年3月)  
一部に2024年4月以降の情報も含まれます。

範 囲 : 日本郵政株式会社及びその子会社・関連会社

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

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

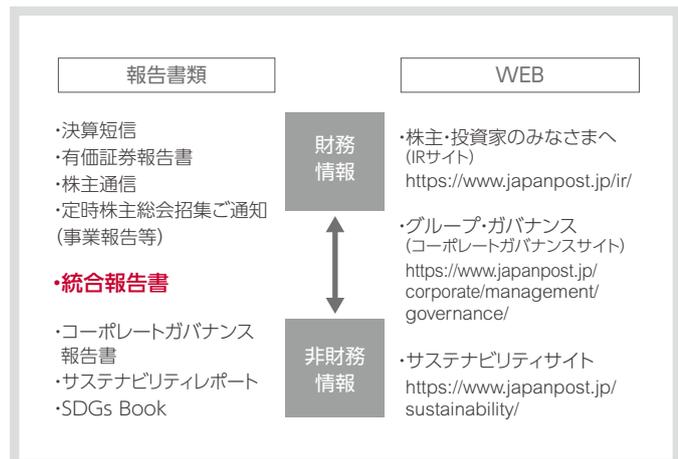
### 見直しに関する注意事項

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

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

本誌内の数値及びパーセント表示は、単位未満の端数を四捨五入して表示していますが、財務諸表などの財務に関する計数等については、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数値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、2024年3月31日現在のものです。

### 各発行物との位置づけ



# 日本郵政グループのあゆみ

1871~2006

2007

## 日本郵政グループ

1885年

逓信省の発足

1949年

郵政省の発足

2001年

郵政事業庁の発足

2003年

日本郵政公社の発足

2007年

日本郵政グループの発足

郵政民営化に伴い日本郵政公社が解散し、日本郵政(株)を持株会社とし、郵便事業(株)、郵便局(株)、(株)ゆうちょ銀行及び(株)かんぽ生命保険を中心とした日本郵政グループが発足しました。



2012年

現在の4社体制への移行

郵便事業(株)と郵便局(株)は、郵便局(株)を存続会社として合併し、社名を日本郵便(株)に変更したことにより、日本郵政グループは5社体制から現在の4社体制へと再編されました。



## 郵便事業

1871年

郵便事業創業

2010年

「レターパック」販売開始

2013年

JPタワー(商業施設「KITTE」)グランドオープン



2015年

豪州物流企業トール社の子会社化



## 銀行事業

1875年

郵便貯金事業創業

2008年

「JP BANKカード」の発行開始

2009年

全国銀行データ通信システムとの接続開始

2015年

JP投信株式会社に出資

2016年

地域活性化ファンドの第一号ファンドに出資

## 保険事業

1916年

簡易保険事業創業

2008年

・法人向け商品の受託販売開始  
・特約「かんぽ生命入院特約その日から」販売開始

2014年

学資保険「はじめのかんぽ」販売開始

2015年

・養老保険「新フリープラン(短期払込型)」販売開始  
・法人向け商品(総合福祉団体定期保険など)の受託販売開始

日本郵政グループは、前島密により郵便事業が1871年に創業されてからこれまで、郵便局ネットワークを中心に、郵便・貯金・保険の三事業を中心とした様々な商品・サービスを通じてお客さまに寄り添ってきました。

さらに、2007年日本郵政グループが発足し、今日までお客さまの生活や地域社会をサポートするサービスを拡大してきました。

## 2015年

### 東京証券取引所市場第一部への上場

2015年11月4日、日本郵政(株)・(株)ゆうちょ銀行・(株)かんぽ生命保険の3社は東京証券取引所市場第一部に同時上場しました。今後も行われる金融2社株式の売却による日本郵政(株)の収入は、日本郵政グループの企業価値及び株式価値の維持・向上のために活用されます。



## 2018年

### 新規収益獲得のための会社設立

2017年11月設立の日本郵政キャピタル(株)に続き、JPインベストメント(株)、日本郵政不動産(株)を設立しました。事業を拡大することで、今後も新たな収益の獲得を目指します。



## 2023年

### ヤマトグループとの持続可能な物流サービスの推進

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



## 2017年

「郵便局のみまもりサービス」の開始



## 2019年

全国初の地方公共団体事務の包括受託(やすおか 泰阜村)

## 2021年

楽天グループとの提携により「JP楽天ロジスティクス株式会社」を設立

## 2021年

佐川急便株式会社との協業に基本合意



## 2018年

JPインベストメント株式会社設立

## 2019年

・スマホ決済サービス「ゆうちょPay」の取扱開始  
・ソニー銀行株式会社の住宅ローンの媒介業務を開始

## 2020年

・株式会社新生銀行の住宅ローンの媒介業務を開始  
・「ゆうちょ通帳アプリ」のサービス開始

## 2022年

・セルフ型営業店端末「Madotab」による取り扱いを開始  
・投資一任サービス(ゆうちょファンドラップ)の取扱開始

## 2023年

家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービスを開始

## 2024年

ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社設立

## 2017年

特約「医療特約 その日からプラス」、終身保険(低解約返戻金型)「新ながいきくん 低解約返戻金プラン」、長寿支援保険(低解約返戻金型)「長寿のしあわせ」販売開始

## 2019年

引受基準緩和型商品「かんぽにおまかせ」、先進医療特約の販売開始



先進医療特約

## 2022年

特約「医療特約 もっとその日からプラス」販売開始



## 2023年

学資保険「はじめのかんぽ」の改定



## トップメッセージ

お客さまと地域にとって  
身近な存在であり続ける  
企業グループを  
目指します。

日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役社長

増田寛也



はじめに、2024年1月に発生した令和6年能登半島地震によりお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災されたすべての方々に心からお見舞い申し上げます。

日本郵政グループでは、当グループのネットワークを活用して、引き続き被災者の皆さまへの支援を行うとともに、被災地の復興に積極的に取り組んでまいります。

## 信頼回復とともに成長へ

2020年1月に私が日本郵政株式会社代表執行役社長に就任した当時は、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題で、お客様の信頼を損っていた時期でした。ご契約者の皆さまに不利益を生じさせてしまったことについて深くおわびを申し上げますとともに、不利益を一刻も早く解消することに全力を傾け、まずは一歩一歩信頼を回復していくことから始めました。

そのような中、グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」を2021年5月に公表し、この3年間、事業の立て直しと併せ、様々な再発防止の取り組み、お客様本位の業務運営の徹底、グループガバナンスの強化等に取り組んでまいりました。

一方で、グループを取り巻く経営環境とそのなかでの経営状況を踏まえると、「信頼回復」のための取り組みの定着を大前提として、企業としての成長力を高めて持続可能なものにすることに重点を移していく必要があります。これまでの成長への取り組みを抜本的に強化し、未来への「新たな成長」を確かなものとしていかなければなりません。

## 事業環境を踏まえた 中期経営計画の見直し

日本郵政グループを取り巻く環境は、目まぐるしく、複雑に変化しています。物価、人件費等の上昇、マイナス金利解除に伴う金利の上昇などの他、人口減少、地域間格差の拡大、労働力不足、デジタル化の加速、地球環境問題といった社会全般の変化が加速し、事業に大きな影響を与えています。

「JP ビジョン2025」の公表以降、アフラックや楽天グループ、ヤマトグループ等他企業との協業を推進してまいりました。これらが一定程度進捗する一方で、郵便物の減少やゆうちょ銀行株式の売却による影響もあり、利益の減少傾向が続いております。この状態が今後も続いた場合、安定的な経営に支障を来す厳しい状況に陥ることとなると認識しています。

このような認識の下、グループ中期経営計画の見直しを行い、「成長ステージへの転換」を実現するための3つのドライバーと3本の柱を掲げた「JP ビジョン2025+（プラス）」を策定いたしました。

日本郵政グループの強みとして、郵便局ネットワーク、配達ネットワーク、金融ネットワークに加えて、圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ、今まで培ってきた郵便局への信頼と地域に密着したイメージがあります。これらの強みを前提とした上で、成長ステージへの

転換を実現するための推進力・ドライバーとして、「資源配分」、「郵便局」、「人材・システム」の3点を新たに掲げました。

「資源配分」については、グループが成長分野と考える物流分野や不動産事業へ、資本や人材をより積極的に配分できるよう、考え方や仕組みを変えていきます。

「郵便局」については、地域の実情に応じた個性ある郵便局へと進化することを目指し、郵便局ネットワークの価値・魅力を向上させるサービスの充実や柔軟な営業体制の構築を行います。また、お客様の利便性を踏まえた店舗の最適配置等により、生産性を向上させていきます。

「人材・システム」については、人的資本経営の推進や、お客様のみなならず社員の利便性も考慮したDXの推進などにより、内外環境の変化に適応可能な柔軟で強靱な経営基盤へと変えていきます。

これらのドライバーにより、成長ステージへの転換を実現するための3本の柱を掲げ、重点的に取り組みます。

1つ目の柱は、「収益力の強化」です。各事業の直面する課題や成長機会を踏まえ、収益力の強化及び効率化の推進に加え、物流分野・不動産事業といった成長分野へのリソースシフトを押し進め、さらなる成長を加速してまいります。

2つ目の柱は、「人材への投資によるEX(従業員体験価値)の向上」です。労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化等に対応しつつ企業価値の向上を図るため、「誇りとやりがい(社員エンゲージメント)」の向上や柔軟で多様性のある組織への転換に取り組んでまいります。

3つ目の柱は、「DXの推進等によるUX(ユーザー体験価値)の向上」です。グループDXの推進により、お客様、社員双方の視点から、ユーザー体験価値の向上に取り組めます。

以上の取り組みにより、2025年度の当期純利益の目標は、「JP ビジョン2025」で掲げた5,100億円から600億円増の5,700億円とします。また、2025年度のROEについては、4%以上を目標とします。

なお、当社の株主資本コストは概ね5%程度と認識していますので、早期に5%程度を上回るROEの達成を目指すとともに、資本効率の向上を図ることにより、市場から期待されているPBRの改善を図ってまいります。

### お客さまと地域を支える基盤 「共創プラットフォーム」

日本は既に人口減少局面に入っています。労働力不足が様々な場面で顕在化していますが、より広く捉えれば、これからは自前主義ではなく、いかに他企業と協力していくかが、社会全体にとっても重要となります。

長年、競合関係にあった企業とも手を取り合い、経営資源を最大限活用していくことで、お客様の利便性向上に資するサービスの構築と事業成長を図っていくこととしました。パートナーを広げていくことにより、単なる足し算ではなく、掛け算で価値を生み出していきます。

「JP ビジョン2025」策定時から掲げている「共創プラットフォーム」は、私たちの最大の強みである日本全国に広がるネットワークを、地域やお客様にとって大切な生活やビジネスの基盤、プラットフォームと考え、ネットワークをより強く、より価値のあるものに深化させ、地域やお客様の生活と人生を支え続ける、という考え方です。この考え方は、見直し後のグループ中期経営計画でも変わらず、日本郵政グループが目指す姿です。

この「共創プラットフォーム」の範囲を、他企業との協業だけでなく、地域の公共あるいは公益的なところ

まで広げていきたいと考えています。

例えば、特に地方にお住まいのお客さまにとっては、地域にある郵便局で様々な行政の手続きが完結することは便利なことです。そのひとつの取り組みとして公的証明書の交付事務を始めとした地方公共団体事務の受託など地域の皆さまのお役に立つような取り組みを積極的に推進してまいりました。これらについては大きな収益に直ちにつながるものではありませんが、郵便局の存在意義を訴求し、お客さまの信頼や郵便局ブランドの向上につながるものと考えています。

このほかにも、私たちのネットワークの活用を期待する声が多く寄せられています。しかし、すべてのご要望に日本郵政グループだけでお応えしていくことはできません。だからこそ、様々な企業や地域コミュニティとコラボレーションをすることで、地域に暮らすお客さまに、新しい体験や価値を提供していくことを目指します。

日本全国にお住まいのお客さまの生活、人生や世の中のお役に立つこと、その中心に我々日本郵政グループがいる、そんな未来を創っていきます。



## DX推進と郵便局の役割

「共創プラットフォーム」を実現し、お客さまと地域を支えていくためにも、我々のビジネス・業務基盤のデジタル化を進める必要があります。

日本郵政グループのDX推進の取り組みとして、まず郵便局の様々なサービスを1つのグループ共通ID「ゆうID」で利用できるようにするシステム基盤を構築しました。

また、デジタル上のお客さま接点として、お客さまに「いつでも」「どこでも」郵便局サービスをご利用いただくことを目的に、2023年10月に新たなグループプラットフォームアプリとして「郵便局アプリ」の提供を開始し、2024年5月にはかんぽ生命のかんぽマイページとの連携や郵便局窓口での金融相談予約等、金融機能を拡充しました。今後も「リアル」と「デジタル」をシームレスにつなぐために、「ゆうID」と「郵便局アプリ」の段階的な機能追加やサービス拡充、お客さま目線でのUI/UXの改善を行ってまいります。

その他にも、郵便窓口における郵便・物販サービスを対象としたキャッシュレス決済を約2万局ある簡易局を除く全郵便局に拡大したほか、郵便局への業務用タブレット型PCの増配備を進め、お客さま接点のデジタル化を通じたサービスレベルの向上、社員の働きやすさや業務効率化等の業務変革を実現していきます。

こうしたDXの取り組みを推進する上で重要となるのは、単にデジタル化を進めるだけではなく、郵便局のリアルの温かみを最大限に活かし、お客さまに寄り添ったサービスとして提供していくことです。オンラインサービスが当たり前となる中、郵便局に行けば、ITを苦手とされるお客さまであっても、専門的な相談をスムーズに受けられるのは魅力的なことであり、お客さまに

とっても安心感があります。こうしたリアルな強みにデジタルテクノロジーを掛け合わせ、温かみがあり、そしてスマートな新たなお客さま体験を提供していくことが、郵便局の役割だと考えています。

DX推進には、単に仕事の手段として紙をデータに切り替えるという話ではなく、仕事や事業に対する本質的な考え方の変化に迫っていくことが必要です。そういう意味では仕事のやり方・事業のあり方を抜本的に変えていくことがDXの本質であり、経営層の強い意思が不可欠です。今後もスピード感を持って、DXの推進に取り組んでまいります。

## お客さま体験価値の向上

郵便局のお客さまが求める価値を提供する商品・サービスの開発を目指すためには、CX（お客さま体験価値）の向上が重要です。郵便局の商品・サービスは、提供する会社ごとにお客さまのニーズなどを把握して開発や改善を図ってはいますが、お客さまが求める価値を事業横断的に捉え、郵便局が対応できるポテンシャルとマッチングさせるデザイン機能がありませんでした。

そこで、郵便局としてのターゲット市場をお客さま視点で設定し、ニーズを「先読み」、「後追い」する把握機能を強化するとともに、郵便局のCXについてグループを横串で評価する仕組みを構築することとしました。このため、新たにグループCCDO（グループCXデザイン責任者）を設置し、日本郵政内にCXデザイン部を立ち上げました。今後、CCDOを中心に真にお客さまが求める商品・サービスを開発、提供することでCXの向上を図ってまいります。

## 地域・個人のWell-being向上と低環境負荷社会への貢献

人口減少、地球環境問題といった社会・環境課題は、外部環境の変化にとどまらずグループの持続可能性にもかかわる課題であり、自らの課題として取り組む必要があります。

日本郵政グループでは、各事業戦略の展開のなかで、地域生活・地域経済、高齢社会への対応等のサステナビリティ重要課題への対応を進め、Well-beingの向上と低環境負荷社会への貢献という価値創造を通じて、グループの成長及び社会とグループの持続可能性の向上を実現します。

グループの強みを活かしたサステナビリティ重要課題対応の取り組みとしては、地域における最も身近でリアルな接点である郵便局を地域のハブとして活用し、地域の様々な活動をつないでいきます。

また、生産から配送さらにリサイクル等までのサプライチェーン上のステークホルダーと連携することによりサプライチェーン全体での環境・社会課題への対応を進め、その取り組みについて郵便局を通じて提供・発信することにより、消費者の行動変容を促進していきます。

これらの取り組みをより効果的に進めるため、デジタルとリアルの融合を進めるほか、新たな技術やビジネスモデルに取り組んでいるスタートアップ等との協業によりイノベーションの社会実装を進めていきます。

## 事業を支える人材への投資

事業環境がこれまでにない速さで急激に変化する時代において、「人的資本」は競争力の源泉になるもの



と考えています。人材を「資源」と捉えていかに効率的に配置するのかという従来の思考ではなく優秀な人材の確保、社員の能力向上、適正な処遇等は企業価値の向上につながる「資本」であると位置づけ、積極的に人材への投資を行ってまいります。

労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化等の外部環境の変化に対応し、社員から選ばれる会社となるため、適正な社員配置・柔軟な働き方による人材の流動化、自律的キャリア形成に基づく人材育成と評価・処遇による社員の人材力の向上、DE&Iなどを進めてまいります。社員が「誇り」と「やりがい」を感じながら業務に取り組むことが、お客さま、地域・社会への貢献につながり、企業価値の向上に発展するとの考えの下、人的資本経営の推進に取り組み、柔軟で多様性のある組織に転換してまいります。

## 地域に活力を 人々に幸せを

全国2万4千の郵便局ネットワークには、リアルの郵便局ネットワークにデジタルを融合したプラットフォームと、それをベースにしたコアビジネスの充実や新規ビジネスなどの推進により、まだまだ大きな可能性があると考えています。

これから先さらなるデジタル化の進展や人口減少など、目まぐるしい社会環境の変化に対応し、お客さまに選ばれ続けていくためには、新しく多様なサービスを最大限模索し、地域での存在意義を高めていくことが求められます。既に取り組んでいる自治体の行政事務やマイナンバーカード関連事務といった公共的・準公共的なサービスの提供の推進に加え、それぞれの地域の課題を、郵便局をハブにして解決する一方でそれを収益にもつなげていく、言わば「社会課題を事業化」することで社会課題解決のための取り組みを持続可能なものにしていく必要があると考えています。そのような取り組みは全国に郵便局ネットワークを持つ私たちだからこそできることだと考えています。

かつて岩手県知事をしていたとき、成人式に出席する若者の数が毎年減ってきていることを肌で感じました。小学校が廃校になったり、地域の産業が撤退していく状況も目の当たりにしました。地方経済が人口減少などにより縮小するなか、地域の生活を支えるという仕事は日本郵政グループだからこそできることです。現在は日本郵政の社長と、立場は変わりましたが、今でも、地域に活力を、そこで暮らす人々に幸せを、という想いは変わりません。私たち日本郵政グループが、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指すことにより、日々の生活に役立つ身近な取り組みや地域を支える取り組みは、必ずやお客さまに共感いただけるものと考えています。お客さまや地域にとって、これからも身近な存在であり続けるため、「変わらないために変わり続ける」ことを愚直に行っていくことが、グループの持続的な成長につながることはもちろん、持続可能な社会の実現、ひいては日本の未来を支えることにもつながるものと信じています。

この日本郵政グループへの誇りを胸に、可能性を信じ、社員と一緒にグループの商品・サービスの魅力をより磨きながら、未来を創り上げてまいります。

## 日本郵政グループの構成

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



P.117 詳細情報は資料編をご覧ください

郵便・物流事業 P.41

郵便局窓口事業 P.43

国際物流事業 P.45



P.120 詳細情報は資料編をご覧ください

銀行業 P.47



P.123 詳細情報は資料編をご覧ください

生命保険業 P.50



株式保有義務1/3超  
(郵政民営化法)

株式保有割合 36.0%<sup>\*1</sup>  
(発行済株式総数に対する保有割合は33.3%)<sup>\*2</sup>

政府

株式保有義務  
100%  
(郵政民営化法)

JP HOLDINGS 日本郵政

P112  
詳細情報は資料編をご覧ください

株式保有割合  
61.5%<sup>\*1</sup>

金融2社の経営状況、ニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できるだけ早期に、全株処分を目指す(郵政民営化法)

株式保有割合  
49.8%<sup>\*1</sup>

### 郵便局ネットワークを最大限に活かし 地域のお客さまをサポート

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

日本郵便は、「一人ひとりの人生に寄り添う。すべての人の心をあたためる。」を経営理念としています。

### 銀行業で お客さまの生活をサポート

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

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

### 生命保険業で 安心のある生活をサポート

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

かんぽ生命は、「いつでもそばにいる。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。

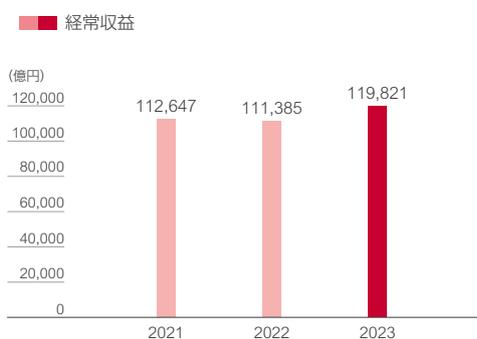
※1:自己株式を除く発行済株式総数に対する保有割合(2024年3月末現在)  
※2:2024年4月に実施した自己株式消却により2024年4月末現在の発行済株式総数に対する保有割合は36.0%となりました。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報

経常収益

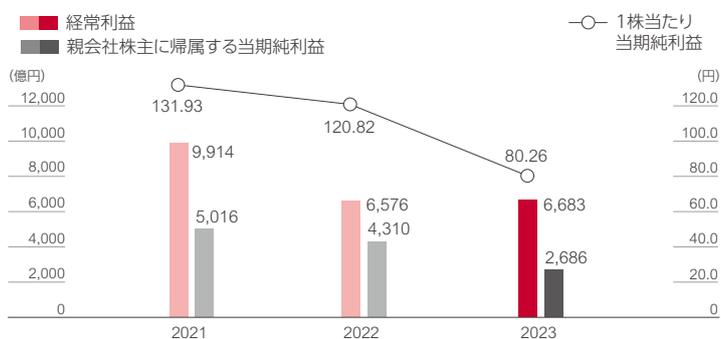
**119,821** 億円



2023年度における経常収益は、前年度比7.6%増の11兆9,821億円となりました。

経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益  
／1株当たり当期純利益

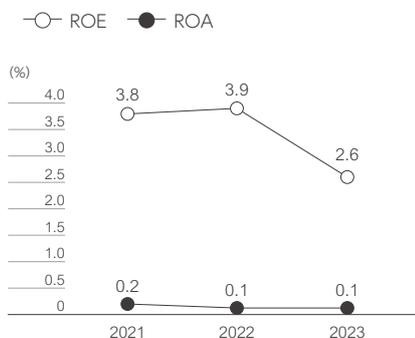
経常利益 **6,683** 億円  
親会社株主に帰属する当期純利益 **2,686** 億円  
1株当たり当期純利益 **80.26** 円



2023年度における経常利益は、前年度比1.6%増の6,683億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比37.7%減の2,686億円、1株当たり当期純利益は80.26円となりました。

ROE (自己資本当期純利益率)／  
ROA (総資産当期純利益率)

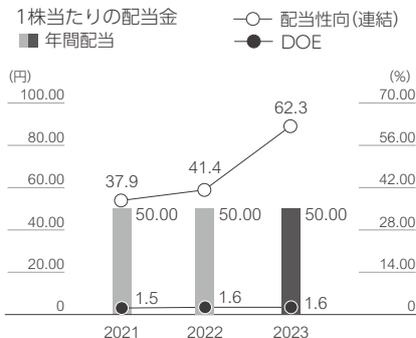
ROE (自己資本当期純利益率) **2.6** %  
ROA (総資産当期純利益率) **0.1** %



2023年度におけるROE(自己資本当期純利益率)は、前年度比1.3ポイント低下し、2.6%となりました。ROA(総資産当期純利益率)は0.1%となりました。

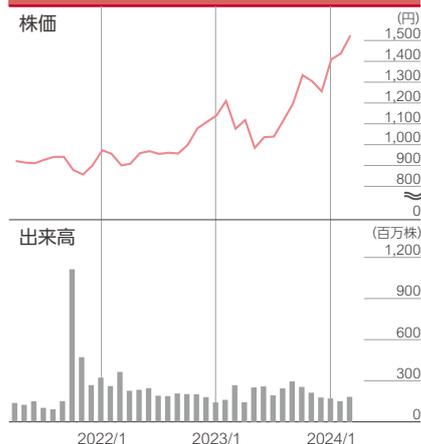
1株当たりの配当金／配当性向(連結)  
／DOE(純資産配当率)

1株当たりの配当金 **50** 円  
配当性向(連結) **62.3** %  
DOE(純資産配当率) **1.6** %



2023年度における1株当たり年間配当は50円となりました。配当性向(連結)は62.3%となりました。DOE(純資産配当率)は1.6%となりました。

## 株価チャート



株式の概要(2024年3月31日現在)  
証券コード:6178  
事業年度:毎年4月1日から翌年3月31日まで  
上場証券取引所:東京証券取引所  
決算期:毎年3月31日  
定時株主総会:毎年6月(議決権の基準日 毎年3月31日)  
配当金の基準日:期末配当 毎年3月31日  
中間配当 毎年9月30日(中間配当を行う場合)  
1単元の株式数:100株  
発行済株式総数:3,461,049,500株  
株式の種類:普通株式  
株主数:697,571名

# 非財務情報

## 温室効果ガス排出量



温室効果ガス排出量合計

**109**万t-CO<sub>2</sub>

※温室効果ガス排出量合計：  
グループ総排出量の大半を占める日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送、トールホールディングス、JPロジスティクスグループ（JPロジスティクス株式会社を含む）及び日本郵政不動産の2022年度Scope1・2実績



## 地域における協力に関する協定数／締結率



包括連携協定数（都道府県）

**45**件

地域における協力に関する協定数（市区町村）

**1,735**件 **99.7**%

防災協定数（市区町村）

**1,630**件 **93.6**%



## 信用格付



株式会社日本格付研究所（JCR）  
（長期発行体格付）

**AA+**

（安定的）

※2023年10月6日現在

## 手紙の書き方体験授業



「手紙の書き方体験授業」実施校数

**20,081**校



## 女性管理職数／女性役員数



女性管理職数

**3,264**名

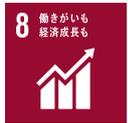
**9.7**%

※2024年4月1日時点における当社グループの管理的地位にある社員のうち女性の人数及び全体に占める割合

女性役員数

**35**名

※2024年7月1日現在



## 育児休業取得者数／有給休暇平均取得日数



育児休業取得者数

**3,978**名

※2023年度に本人または配偶者が出産した社員のうち育児休業等の取得人数

有給休暇平均取得日数

**19.5**日

※2023年度に社員一人当たりが取得した年次有給休暇の平均日数（前々年度及び前年度からの繰越日数を含む。）



## 主なESG評価

FTSE4Good Index Series<sup>※1</sup>、  
FTSE Blossom Japan Index<sup>※2</sup>に選定



FTSE4Good

FTSE Blossom  
Japan Index

※1：世界的なインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが、環境・社会・ガバナンス（ESG）に優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計したインデックス

※2：環境・社会・ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業が選定される。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG指数として採用

ISS ESG<sup>※1</sup>によるPrime Status<sup>※2</sup>に選定



※1：議決権行使助言会社ISSの責任投資部門  
※2：ESGに関して、ISS ESGが高く評価した企業に与える認定

# 価値創造プロセス

## グループの強み

強み1 日本全国の郵便局ネットワーク

強み2 配達・物流ネットワークと金融ネットワーク

### 投入資本

- 資金 (財務資本)
- 郵便局・設備 (製造資本)
- DX・データ基盤 (知的資本)
- 社員 (人材・人的資本)
- パートナー連携 地域・顧客との連携 (社会・関係資本)
- 森林・資源エネルギー (自然資本)

## お客さまと地域を支える

お客さま本位のサービス提供

グループ総力の結集

地域・他事業者との

成長ステージへの「転換」を実現するドライバー

### 資源配分

成長分野への積極的な配分へ

×

### 郵便局

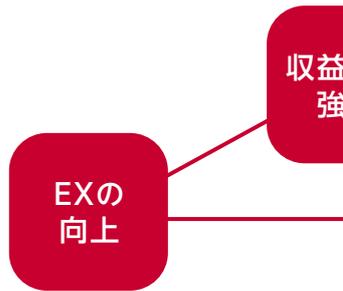
地域の実情に応じた個性ある郵便局へ

×

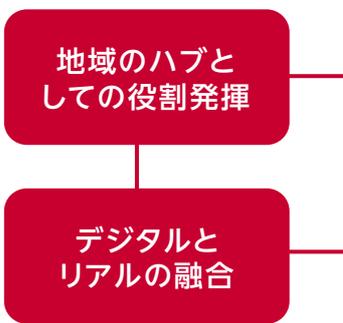
### 人材・システム

変化に適應可能な柔軟で強靱なものへ

### 各事業戦略の展開による



### 郵政グループのサステナビリティ重視



経営

お客さまから信頼され、社会課題解決

強み3 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

強み4 郵便局への信頼と地域への深い理解

# 「共創プラットフォーム」

パートナーシップ

生活・ビジネス基盤の提供

持続的な価値創造

成長ステージへの「転換」

力の化

UXの向上

強みを活かした重要課題への対応

サプライチェーン全体での対応

イノベーションの社会実装

## 財務目標

ROE(株主資本ベース) 4%以上

連結当期純利益 5,700億円

親会社株主に帰属する連結当期純利益 3,600億円

## 株主還元方針

1株当たり50円の年間配当(中間・期末)を安定的に実施

機動的な自己株式取得の実施による資本効率の向上

## 非財務目標

### 社員エンゲージメントスコア

対前年度評価点数以上

### 育児との両立支援

男女とも 育休取得 100% 男性育休 平均日数 1か月以上

### 女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 30%

### 温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比) 46%削減

2050年 カーボンニュートラル

## 創造価値

### グループの成長と社会とグループの持続可能性の向上

地域・多様な方々の Well-being 向上

低環境負荷社会の実現

### ▶ サステナビリティ重要課題

地域生活・地域経済

高齢社会への対応

サービスアクセス

環境

上記のほかに、人材・人的資本、経営基盤があります。

## 基盤

への貢献を支える経営基盤の確立

# 日本郵政グループの強み

私たち日本郵政グループは、全国津々浦々に張り巡らされた郵便局ネットワークを中心に、お客さまや地域社会に寄り添い、日々の生活のなかで、ともに歩んでまいります。

## 強み 1

### 日本全国の郵便局ネットワーク



▶ 郵便局の数 全国  
**24,223局**



▶ 従業員数 (2024.3.31現在)

**約36.6万人**

正社員：約20.3万人  
正社員以外：約16.3万人

▶ 証券外務員資格保有者数

**87,349人**

▶ 生命保険募集人資格保有者数

**87,711人**

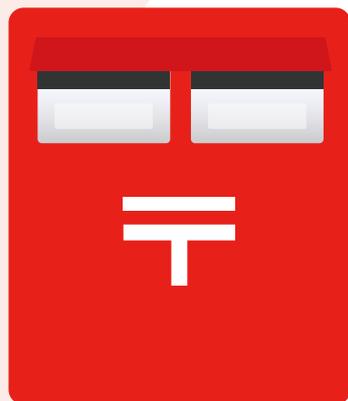
▶ FP資格保有者数

**86,607人**

## 強み 2

### 配達・物流ネットワークと 金融ネットワーク

▶ 郵便ポスト数 全国  
**173,935本**



▶ ATM台数 全国  
**約31,200台**



▶ 国際物流ネットワーク  
**約150か国**

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  
約**1億2,000**万口座



▶ かんぽ生命お客さま数※  
約**1,807**万人

※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、かんぽ生命が受再している簡易生命保険契約を含みます)。



▶ 郵便配達箇所数 **1日**  
約**3,100**万か所

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

(「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)) (2023年9月21日(木)～9月25日(月)調査)  
(調査対象:10代～60代男女(n=3,181))



# 中期経営計画 JP ビジョン2025+(プラス)

## 事業環境の変化を踏まえ、直面する課題を克服し「成長ステージへの転換」へ

日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役上席副社長 飯塚 厚



当社グループでは、現在の2021年度から2025年度までの中期経営計画について、3年間が経過した今般、これまでの経営状況、経営環境の変化を踏まえ、これを見直し、「JP ビジョン2025+」を策定しました。

### これまでの主な取り組み

2021年度から2023年度までの3か年においては、ガバナンスの強化や他企業との協業を含む成長戦略を推進してまいりました。各事業セグメントでの取り組みに加え、グループCxO制度の導入(2021年6月)によるグループガバナンスの強化や、グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」のリリース(2023年10月)をはじめとするグループDXの取り組みなど、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けた取り組みを進めてまいりました。

また、郵政民営化のプロセスについては、金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下とする方針を踏まえ、2021年度にかんぽ生命株式を、2022年度にゆうちょ銀行株式を売却し、それぞれの保有割合は49.8%、61.5%となっており、着実に進展しているものと考えております。

2023年度の経営成績につきましては、ゆうちょ銀行株式の売却による保有比率の低下に加え、日本郵便における年賀はがきをはじめとする郵便物や荷物の取扱数の減少等により、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期と比べて約4割減益の2,686億円、株主資本ベースのROEは3.0%となりました。なお、株主還元の充実と資本効率の向上等を目指す方針を踏まえ、2021年度からの3か年累計で8,500億円の自己株式取得を実施いたしました。

### JP ビジョン2025+の取り組み

2024年5月に公表した見直し後のグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+」でお示したように、見直しにお

ける目標を実現するための柱として、①収益力の強化、②人材への投資によるEX(従業員体験価値)向上、③DXの推進等によるUX(ユーザー体験価値)向上の3つを掲げ、重点的に取り組みます。また、取り組みの3本柱と成長に向けた投資が対応関係となるよう投資の項目を見直し、成長分野と認識している郵便・物流事業及び不動産事業への積極的な投資を行うとともに、人的資本経営推進のため人材への投資、DXの投資を行ってまいります。JP ビジョン2025+においては、「物流分野の能力増強投資」に400億円、「不動産投資」に1,100億円、「人材への投資」に350億円、そして「戦略的なIT投資」に2,150億円の、合計4,000億円の投資を2年間で行うこととしております。

また、株主還元につきましては、相当規模の自己株式取得の継続と、負債による資金調達拡大等により、株主還元の充実と資本効率の向上を図っていく方針です。

自己株式の取得につきましては、2024年度においては、同方針に基づき、3,500億円の取得を行いたいと考えております。

また、株主配当につきましては、JP ビジョン2025+においても引き続き、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施することとしており、この配当方針の下、2024年度についても、引き続き1株当たり50円の年間配当を実施できるよう取り組んでまいります。

さらには、機動的な自己株式の取得とともに、2022年度に実施した不動産投資資金の調達のためのESG債の発行など、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めることで、資本コスト低減と資本効率の向上を目指します。

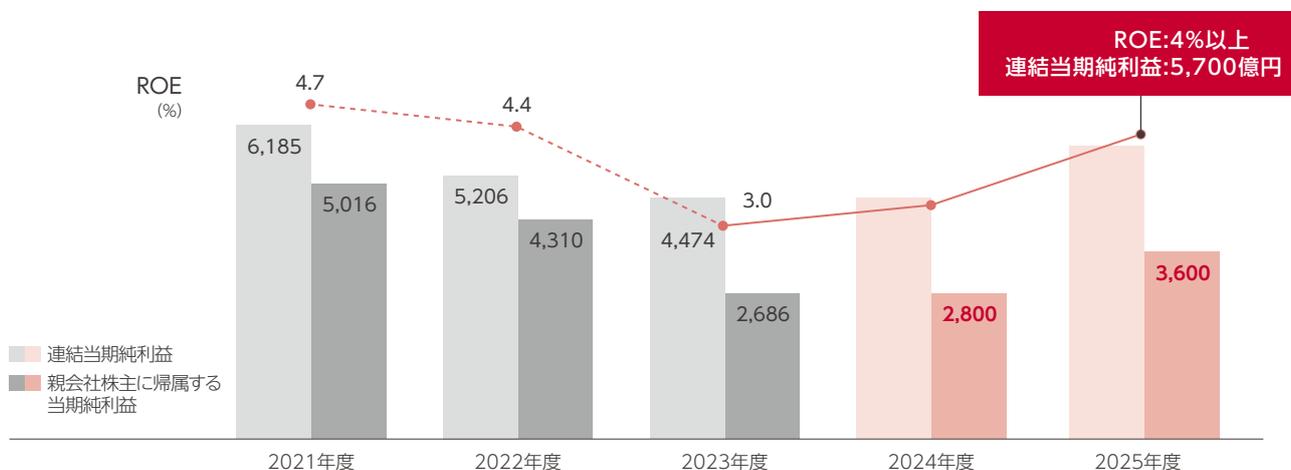
収益の向上に加え、こうした資本効率の向上策の双方に取り組むことで、ゆうちょ銀行株式の持分割合減少により低下したROEを回復させ、株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

## 2024年度の見通し

以上の方針により取り組むことで、2024年度については、アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益の計上及びゆうちょ銀行の増益を主な要因とし、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は2,800億円と、2023年度から113億円の増益を見込んでおります。

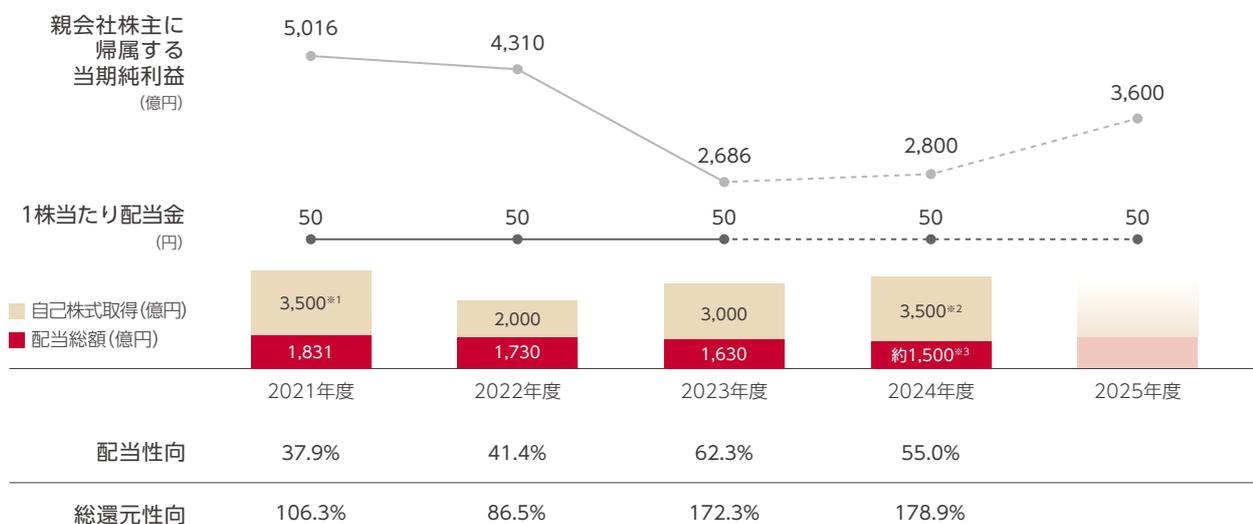
今後とも、当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えてまいります。

## 日本郵政のROE※(株主資本ベース)及び連結当期純利益の見通し



※銀行業の特性を考慮し、その他有価証券評価差額金の影響を受けない株主資本ベースのROE。親会社株主に帰属する当期純利益を、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期中平均株主資本で除し、小数第一位未満を四捨五入して算出。

## 株主還元



※1 2022年4月に取得した45億円を含む。

※2 詳細については、2024年5月15日公表の「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」をご参照ください。

※3 2024年度の配当総額・配当性向・総還元性向は、3,500億円の自己株式取得を実施した場合の支払配当の減少を反映。

## ① 中期経営計画 取り組みの主な成果 (2021~2023年度)

### 取り組みの成果

JP ビジョン2025では、お客さまの信頼回復を第一に企業体質の改善を目指して取り組み、お客さま本位の業務運営やガバナンスの強化に取り組むとともに、郵政グループが目指す姿として掲げ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、グループコアビジネスの充実・強化やグループ外企業等との連携、グループ横断的なDXの推進など、各施策を進めてまいりました。

郵便・物流事業における、荷物収益拡大に向けた楽天グループ、ヤマトグループといった他企業との業務提携の推進や、不動産事業における麻布台ヒルズ森JPタワーの竣工など保有資産の不動産開発等を進めるとともに、郵便局窓口事業におけるセルフレジ、デジタル発券機などの導入によるデジタル化の推進などの効率化を推進し、JP ビジョン2025での取り組みは一定程度進捗してきました。

しかしながら、日本郵便における年賀はがきを始めとする郵便や、荷物の取扱数の減少等により、グループの2024年3月期の連結当期純利益は4,474億円となりました。また、2023年3月のゆうちょ銀行株式の売却等により、ROE(株主資本ベース)は2021年3月期の3.9%から2024年3月期は3.0%へと減少しています。

また、非財務の取り組みについては、温室効果ガス排出量の累計削減率12.7%(対2019年度比、2022年度実績)、女性管理者比率は2024.4.1時点で16.2%と着実に進捗しています。

郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 荷物収益拡大に向けたヤマトG・楽天Gとの業務提携の推進</li> <li>● オペレーションのデジタル化・機械化による効率化の試行</li> </ul>
郵便局窓口事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方公共団体事務の受託など、地域ニーズに応じた商品・サービスの拡大</li> <li>● セルフレジ、デジタル発券機などの導入によるデジタル化の推進</li> </ul>
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トール社エクスプレス事業の売却</li> </ul>
銀行業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通帳アプリの機能拡充・利用拡大(登録口座数が1,000万口座を突破(24年2月))</li> <li>● リスク性資産・戦略投資領域の拡大</li> </ul>
生命保険業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 募集管理態勢の強化、新しいかんぽ営業体制の構築</li> <li>● 新医療特約、一時払終身保険の投入</li> </ul>
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有資産の不動産開発を推進(麻布台ヒルズ森JPタワー竣工(23年6月)など)</li> </ul>
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループコンダクト向上に向けた「JP行動宣言」の策定(22年7月)</li> <li>● グループCxO*制度の導入(21年6月)</li> </ul>
グループDX	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」のリリース(23年10月)</li> </ul>
効率化施策・生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約3.5万人相当分(グループ主要4社)の労働力減少は当初計画どおり進捗</li> </ul>

\*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)等。

経営実績	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	4.7%	4.4%	3.0%
連結当期純利益(億円)	6,185	5,206	4,474

## ② 中期経営計画の見直し/JP ビジョン2025+の策定

### 見直しのポイント

JP ビジョン2025策定以降、諸物価上昇に伴う費用増や金利の上昇、人口減少と過疎化の進展など、当初の想定を超えて日本郵政グループを取り巻く外部環境は大きく、早く、複雑に変化しています。今後も当社グループが健全に事業運営を行うためには、これらの外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を実現するための収益力の向上や、事業環境・お客さまニーズの変化に適応するための多様で柔軟な組織への転換、人材力の向上といった、グループが直面する課題に対処していく必要があります。そこで、3年後を目途に計画の見直しを行うとしていたJP ビジョン2025を、現在の当社グループの事業環境を踏まえ、グループ全体で直面する課題を克服し、成長ステージへの「転換」を図るための見直しを行い、新たに「JP ビジョン2025+」を策定しました。

JP ビジョン2025+においては、当社グループの経営において「変えるもの」と「変えないもの」をお示ししています。まず、当社グループの目指す姿として掲げている、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」はJP ビジョン2025+においても変えません。一方で、成長ステージへの「転換」を実現するための推進力、ドライバーとして、「資源配分」、「郵便局」及び「人材・システム」を変えていきます。「資源配分」については、当社グループが成長分野と考える物流分野や不動産事業へ、資金や人材をより積極的に配分できるよう、仕組みを変えていきます。「郵便局」については、より地域の実情に応じた個性ある郵便局へと進化することを目指し、郵便局ネットワークの価値・魅力を向上させるサービスの充実や、柔軟な営業体制の構築を行うとともに、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置、窓口営業時間の弾力化などにより、生産性の向上を図ります。「人材・システム」については、当社グループの事業活動を行う上で最も重要な人的資本への投資を成長に向けた投資の1つと位置づけ、社員体験価値向上に取り組むとともに、DXの推進などにより、人口減少、ライフスタイルや働き方の変化、デジタル化の急速な進展といった環境変化に適応可能な、柔軟で強靱な組織へと変革します。

これら、「変えるもの」「変えないもの」を踏まえ、取り組みの3本柱を設定しました。



## 1 取り組みの3本柱 ①収益力の強化

1本目の柱として、セグメントごとに直面する課題や成長機会を踏まえ、取り組み内容を抜本的に見直すことで「収益力の強化」に取り組みます。

### ■ 1 資源の積極的な投入によりさらなる成長の加速を図る事業

物流分野と不動産事業を成長分野として捉え、経営資源を積極的に投入していくことで、成長の加速を図ります。

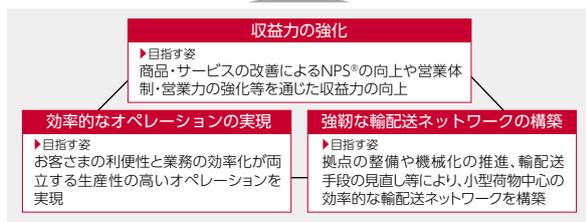
#### 郵便・物流事業

物流分野について、商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制の強化等を進め、他企業との連携強化等により、日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させるとともに、効率的なオペレーションの実現、強靭な輸配送ネットワークの構築により、荷物収益を拡大します。

※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、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマーク。

#### 郵便・物流事業の戦略の全体像

日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心とした戦略により荷物収益を拡大

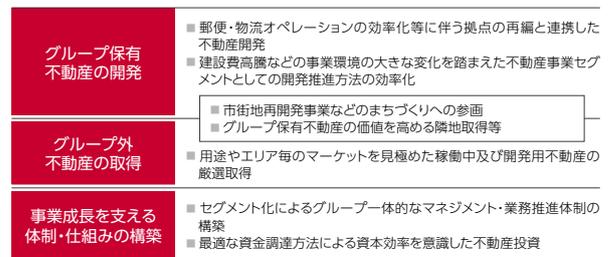


#### 不動産事業

グループ収益の柱の1つへと成長するべく、事業環境の大きな変化を踏まえつつ、郵便・物流拠点の再編と連携した不動産開発をはじめとしたグループ保有不動産の開発、グループ外不動産の取得等の取り組みを引き続き着実に推進し、安定的な収益確保を目指します。

また、不動産事業セグメントの創設により、グループの不動産事業を一元的かつ効率的に推進・管理します。

#### 不動産事業の戦略の全体像



### ■ 2 収益力の強化及び効率化を推進する事業

その他の事業におきましても、各事業の収益力強化・効率化の推進を図ります。

#### 郵便局窓口事業

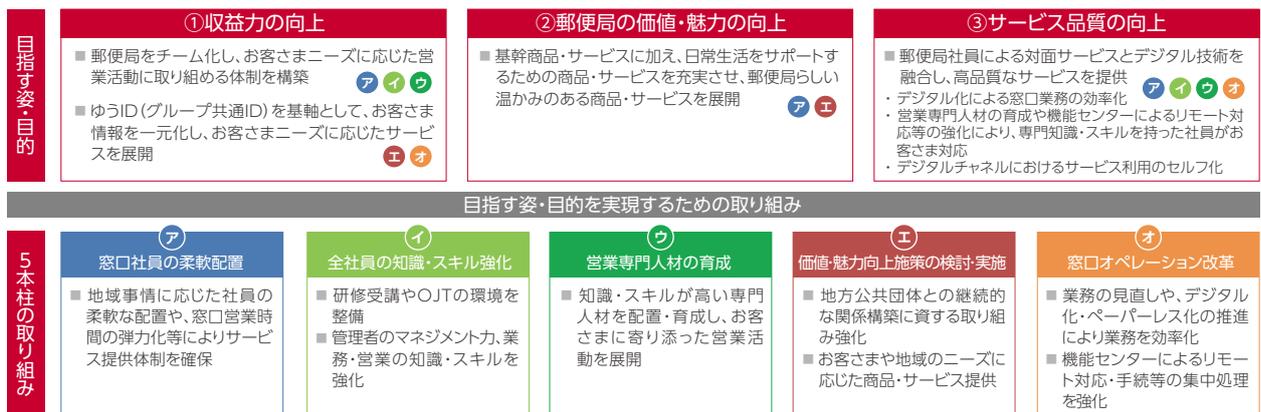
収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質を向上させ、郵便局窓口事業がお客さまに選んでいただける事業へ成長するよう体制を整備します。そのため、

- ①窓口社員の柔軟配置
- ②全社員の知識・スキル強化
- ③営業専門人材の育成
- ④価値・魅力向上施策の検討・実施
- ⑤窓口オペレーション改革 の5つに取り組みます。

#### 国際物流事業

アジアを中心としたロジスティクス事業の成長やフォーディング事業の収益性の改善を通じて、持続的な収益規模の拡大及び収益性の向上を図ります。

#### 郵便局窓口事業の戦略の全体像



## 2 取り組みの3本柱 ②人材への投資によるEXの向上

多くの社員により事業を運営している日本郵政グループにおいては、2023年5月に策定したグループ人事方針の考え方をベースに、人的資本経営の推進により、柔軟で多様性のある組織へ転換し、社員の「誇りとやりがい」の向上を目指します。人材ポートフォリオ、育成、評価・処遇、ダイバーシティの4つの項目について重点取り組み施策を定めて実行していきます。

重点取り組み施策のなかでも「社員の柔軟な配置」「多様な人材の確保」「組織的な育成と適正な評価」「管理職の人材育成機能強化」については、2025年度までの2年間、特に注力していきます。

人的資本経営の推進		社員の <b>誇りとやりがい</b> 向上(社員の幸せを実現)
人材ポートフォリオ	事業戦略と連動した社員の柔軟な配置、外国人労働者の採用拡大など、採用手法・採用対象の多様化(特定技能の導入検討など)	
育成	キャリアパス・育成システムの再構築により自律的なキャリア形成を支援	
評価・処遇	評価項目の見直し等によるチャレンジを評価する仕組みの再構築	
ダイバーシティ (DE&I・真の多様性の実現)	育児との両立支援等を通じた40万人の多様な視点、価値観の活用	

項目	対象	2024年度	2025年度	主要KPI
人材ポートフォリオ	全社	グループ内社内公募*1(希望を募って選考*2を行うもの)を開始		グループ内外の人事交流人数 2021年度水準*3の維持(2025年度) グループ内社内公募人数 前年度以上(2025年度) 適所適材スコア 対前年度評価点数以上(2025年度) (参考:2023年度 2.70pt)
	ソフト	経験者採用、スポットワーカー等の採用を本格開始		
ダイバーシティ 育成・評価・処遇	全社	組織的育成施策(評価・育成会議等)の導入や、新たな評価方法の導入を目指す		グループ4社本社女性管理者比率 2030年度 30%
	管理者	管理職の勤務環境(労働時間・処遇等)を見直し		
		管理職の人事評価項目を人材育成にシフト		
社員の <b>誇りとやりがい</b> 向上(社員の幸せを実現)				誇りとやりがいスコア 対前年度評価点数以上(2025年度) (参考:2023年度 3.31pt)

\*1 2022年度から本社組織間では実施中。フロント組織も含めて全社的に実施するもの。 \*2 選考にあたっては関係会社間で必要な協議を行う。 \*3 グループ4社間の交流人数 約1,500人。

## 3 取り組みの3本柱 ③DXの推進等によるUXの向上

お客さま体験価値及び社員利便性の向上を基軸に、グループで横串を通した一体的なDXを推進し、お客さまにとって利用しやすい、社員にとっても働きやすい郵便局の姿を具現化します。お客さま体験価値の向上としては、郵便局アプリの機能拡充、グループ各社の保有データを活用して住所変更手続きなどのワンストップ化や、ポイントプログラムの導入といった取り組みにより、郵便局サービスの利便性の向上を目指します。また、社員利便性の向上としては、社内ネットワークのオープン化、業務デバイスの集約・高度化により、社員の働きやすさの向上を実現します。

### お客さまの体験価値向上

#### リアルとデジタルの融合

- 郵便局アプリの機能拡充
- 金融コンタクトセンターの拡充

#### グループ保有データの活用

- 住所変更等のワンストップ化
- ポイントプログラムの導入

### 社員の利便性向上

#### システム基盤の高度化

- 社内ネットワークのオープン化
- 業務デバイスの集約・高度化

## 4 金融2社株式処分

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。

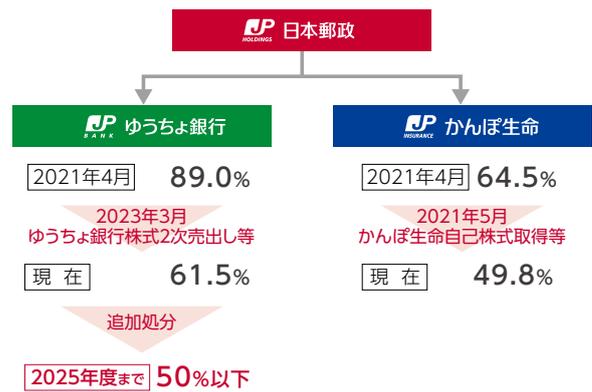
当社としましては、郵政民営化法の趣旨に則り、また、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「JP ビジョン2025+」において、その期間中に保有割合50%以下とすることを目指すこととしています。

かんぽ生命株式については、2021年5月に公表したかんぽ生命が行う自己株式取得に応じた売付け及び株式処分信託設定による処分等により、当社のかんぽ生命に対する保有割合は約49.8%となっています。

ゆうちょ銀行株式については、2023年3月に実施したゆうちょ銀行株式2次売出し等により、当社のゆうちょ銀行に対する保有割合は約61.5%となっており、2025年度までのゆうちょ銀行株式の処分実現を目指し、引き続き、民営化プロセスの着実な進展を図ります。

その後については、郵政民営化法の規定の趣旨、グループ経営の観点に基づき検討を進めるとともに、金融2社と日本郵便との間の受委託関係を支える連携強化策を検討し、その具体化に向けグループ全体で取り組んでいきます。

金融2社株式の保有割合



## 5 成長に向けた投資

JP ビジョン2025+においては、取り組みの3本柱と成長に向けた投資が対応関係となるよう投資の項目を見直し、JP ビジョン2025で定めた「戦略的なIT」、「不動産」に、今回、新たに「物流分野の能力増強」、「人材」の2つの項目を加え、JP ビジョン2025+における目標を実現するための取り組みを確実に実行するため2年間で合計4,000億円程度の成長に向けた投資を行います。

なお、「新規ビジネス等」については、コアビジネスの周辺領域を前提とし、また、金額ありきではなく、リスク等を考慮した規律のある投資を行ってまいります。

2025年度までの2年間の投資金額

投資領域	投資項目	投資額(概算)
物流分野の能力増強への投資額 <sup>※2</sup>	物流拠点の基盤整備	計 400億円
	オペレーション改革等(区分機の導入等)	
不動産投資額	賃貸事業不動産 / 分譲事業不動産	計 1,100億円
人材への投資額 <sup>※3</sup>	人材育成研修の強化(リスクキリング含む)	計 350億円
	ダイバーシティ推進施策	
	人材の確保施策等	
戦略的なIT投資額 <sup>※4</sup>	郵便・物流事業(P-DXの推進等)	計 2,150億円
	銀行業・生命保険業(デジタルサービスの拡充等)	
DXの推進等によるUXの向上(業務用タブレット/PCの導入等)		計 2,150億円
合計		4,000億円 <sup>※1</sup>

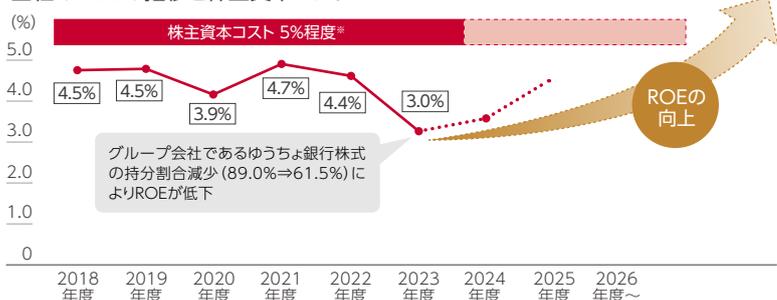
- ※1 グループ全体の投資額のうち、維持・更新等にかかる投資を除いた、グループの成長や業務効率化に特に貢献する主な施策に係る金額を抽出。
- ※2 物流分野の能力増強への投資額については、戦略的なIT投資に関する投資額を除く。
- ※3 人材への投資額については、各種人事施策に関連する諸経費を計上。
- ※4 戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、関連する諸経費も含む。

## 6 PBR改善に向けたROE目標

2023年3月にグループ会社であるゆうちょ銀行株式の2次売出しを実施したことにより、当社の持分割合が減少し連結利益が縮小したため、2023年度のROEは前年度から低下しています。

2023年度のROEは、CAPM(資本資産評価モデル)により算出した当社の株主資本コスト5%程度を下回っており、各事業における利益の創出と機動的な自己株式取得等の資本政策の双方に取り組むことで、早期に株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

当社のROEの推移と株主資本コスト



※CAPMによる株主資本コストの計算式は以下のとおり。リスクフリーレート、β、リスクプレミアムの数値は、2023年度の各四半期末の数値を示したものを。

$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{リスクプレミアム}$$

5%程度 = 0.4%~0.8% + 0.6~0.7 × 6.0%~6.4%

## 7 株主還元方針

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1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、中間・期末の年2回配当により、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、2024年5月から3,500億円を上限とする自己株式取得を実施しています。また、これまでも2021年度に約3,500億円、2022年度に約2,000億円、2023年度に約3,000億円の自己株式の取得を実施しました。今後も相当規模の自己株式取得の継続と、負債による資金調達の拡大等により、資本効率の向上を図ります。

**配当**

2023年度1株当たり **50**円 (うち中間配当25円)

**2024年度配当予想: 1株当たり50円(うち中間配当25円)**

**自己株式の取得**

2023年度実績 約 <b>3,000</b> 億円	2024年度 <b>3,500</b> 億円(上限) <small>(2024年5月15日公表)</small>
-------------------------------	--

## JP ビジョン2025+における主要目標

**財務目標**

ROE(株主資本ベース)

2025年度 4%程度 ➡ 2025年度 **4%**以上

連結当期純利益  
**5,700**億円<sup>※1</sup>

親会社株主に帰属する連結当期純利益  
**3,600**億円<sup>※2</sup>

株主還元方針

- ・1株当たり50円の年間配当(中間・期末)を安定的に実施
- ・機動的な自己株式取得の実施による資本効率の向上

**非財務目標**

社員エンゲージメントスコア<sup>※</sup>

対前年度評価点数以上(2023年度 3.31pt)

※社員の「誇りとやりがい」に関するスコア(グループES調査結果を活用)

育児との両立支援

男女ともに育休取得	男性育休平均日数
<b>100%</b>	<b>1</b> か月以上

女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 **30%**<sup>※1</sup>

温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比) **46%**削減<sup>※2※3</sup>

2050年 **カーボンニュートラルの実現を目指す**<sup>※3</sup>

財務目標 ※1 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。また、アフラック・インコーポレーテッド(以下「アフラック」という。)を分法適用の関連会社とし2024年度より持分法投資損益を計上。  
 ※2 ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として計算。

非財務目標 ※1 グループ主要4社の本社の全管理者に占める女性管理者の比率であり、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。なお、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。  
 ※2 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。  
 ※3 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、国内外のカーボンニュートラル化を後押しする。

## 社会価値と経済価値の両立

### 社会課題の解決と 収益の獲得の両立に向けて

日本郵政株式会社 執行役  
日本郵便株式会社 執行役員 砂山 直輝



近年、企業の使命が、「モノを売り込むこと」から「社会課題の解決」に転換してきています。言うなれば、「公共性」と「収益性」が真に両立する時代の到来です。

日本郵政グループでは、地域に密着した郵便局だからこそできる新規ビジネス等や、地域と暮らしの課題、より大きな課題である環境問題などの解決につながる新規ビジネス等を検討していくこととしています。そして、それらをグループ横断的な体制で実行する組織として、日本郵政・日本郵便両社に「事業共創部」を置いています。

事業共創とは、社内外を問わず、お互いに異なるノウハウ・アイデア・熱意を持つ者たちを組み合わせ、それを日本郵政グループの巨大なプラットフォームに乗せることで収益を生み出すことと捉えています。長年培ってきた郵便局ネットワークを中心としたグループのリソースを有機的に結合し、アライアンスパートナーとの協業や必要に応じてM&Aも活用しつつ、収益の獲得と社会課題解決との両立を目指していきます。例えば、2024年2月には「社会課題の解決に向けた連携強化」に関する協定をJR東日本グループとの間で締結し、両社グループが連携することにより、日本郵政グループが掲げる中期経営計画「JP ビジョン2025+（プラス）」、JR東日本グループが掲げるグループ経営ビジョン「変革2027」の推進を加速し、それにより、両社グループを発展させながら、「地域コミュニティの弱体化」や「労働の担い手不足」など、日本の抱える社会課題の解決に挑戦することとしています。

さて、全国を網羅する郵便局は、販売・相談などの機能を持つ「店舗」のネットワークという側面と、地域のハブ・物流施設といった「場」のネットワークという側面を有しています。「店舗」の側面では、商品やサービスの提供を通じてお客さまにより一層の便利と安心を、「場」の側面では、交流の拠点や不便を解消する提携サービス等の提供を

通じて地域の皆さまに活気や快適をお届けすべく、取り組んでいます。

郵便局ネットワークの「店舗」としてのさらなる活用の観点では、例えば、近隣にコンビニエンスストアや食料品店がない地域において、株式会社ファミリーマートとの協業により、郵便局のロビーにファミリーマート取扱商品の陳列棚及び冷蔵商品用ショーケースを設置し、商品をお買い求めいただけるようにしました。

加えて、老後の人生の充実や安心にかかわるニーズが日々郵便局に寄せられていることを踏まえ、日本郵便の地方創生推進部等関係部とともにお電話による相談サービス「郵便局の終活日和」の全国展開を開始しました。

もうひとつ、「場」のネットワークの活用という観点での主な施策が「ローカル共創イニシアティブ(LCI)」です。これは、公募により選出したグループ会社の社員を、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して地域における新規ビジネス等の創出を目指す取り組みです。

また、「不動産の持ち主」としての郵便局ネットワークに着眼し、主にサステナビリティの軸で「場の収益化・意義最大化」の両面を狙う施策の1つとして、森林ファンドへの参画を行っており、日本郵政グループのESG目標である2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを目指しています。

2007年の日本郵政グループ発足以来、物販事業、不動産事業等の新規事業・新サービスの立上げに取り組んできました。これらに続くように、社会課題の解決と収益の獲得が両立する新たなビジネス等の実現に引き続きチャレンジし、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、より豊かな価値を提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えることを目指します。

## ■ JR東日本グループとの社会課題の解決に向けた連携強化

日本郵政と日本郵便は、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)との間で、2024年2月に、社会課題の解決に向けた連携強化を目的として協定を締結しました。

「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」、「持続可能な物流の実現」、「アセット活用による共創型まちづくり」、「地域産業振興と新たな地域事業創造」、「デジタル化による地域の暮らし支援」を特に連携強化する“5本柱”と位置づけ、「地域コミュニティの弱体化」や「労働の担い手不足」などの日本が抱える社会課題の解決への貢献を目指していきます。

具体的な取り組みとして、「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」では、郵便局と駅の一体運営に取り組んでおり、2020年8月から内房線江見駅(千葉県鴨川市)の敷地内に開局した江見駅郵便局において駅窓口業務の取り扱いを実施しています。2024年1月からは仙山線作並駅(宮城県仙台市)内の作並簡易郵便局で、2024年7月からは内房線安房勝山駅(千葉県安房郡鋸南町)でも駅窓口業務の取り扱いを開始しており、今後、2025年春頃に宇都宮線蒲須坂駅(栃木県さくら市)、2025年夏頃に外房線鵜原駅(千葉県勝浦市)において、新たに郵便局と駅の一体運営を開始する予定です。



## ■ 郵便局におけるファミリーマート商品の取り扱い



日本郵政と株式会社ファミリーマートは2016年4月に業務提携に関する基本合意書を締結し、両社のインフラやノウハウを活用した、社会構造の変化や多様化するライフスタイルに対応する新たな取り組みを協議・検討し、順次実現してきました。

郵便局ネットワークを「店舗」として活用し、お客さまの利便性の向上と地域を支えることを目指す取り組みとして、コンビニエンスストアや食料品店が近隣にない地域の郵便局のロビーにファミリーマートの取扱商品の陳列棚及び冷蔵商品用ショーケースを設置し、販売しています。

この取り組みは、2021年10月に柴崎郵便局(茨城県稲敷市)で、2023年9月に天津郵便局(千葉県鴨川市)及び飯能下畑郵便局(埼玉県飯能市)で開始し、地域の皆さまに大変ご好評をいただいています。

今後、取り扱い郵便局の拡大に向け、検討を進めていきます。

## ローカル共創イニシアティブ

### 日本郵政グループ社員派遣地域及び協業パートナー

#### 宮城県石巻市(第1期)

●協業パートナー：株式会社巻組/一般社団法人イシノマキ・ファーム

#### 石川県能登半島(第1期)

●協業パートナー：株式会社ノトツグ

#### 島根県海士町を中心とした 隠岐諸島(第3期)

●協業パートナー：こもごも 交交株式会社

#### 島根県雲南市(第1期)

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

#### 島根県大田市(第3期)

●協業パートナー：一般社団法人石見銀山  
みらいコンソーシアム

#### 熊本県南小国町(第3期)

●協業パートナー：南小国町(地域活性化起業人)/  
株式会社SMO南小国

#### 北海道厚真町(第2期)

●協業パートナー：厚真町(地域活性化起業人)/  
株式会社エーゼログループ厚真支社

#### 福島県北地域(第2期)

●協業パートナー：株式会社陽と人

#### 栃木県宇都宮市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ABE HOLIC

#### 奈良県奈良市(第1期)

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

#### 三重県尾鷲市(第1期)

●協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab

#### 高知県高知市(第3期)

●協業パートナー：合同会社シーベジタブル

#### 宮崎県日南市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ことろど

2022年4月に開始した「ローカル共創イニシアティブ」は、公募により選出したグループ会社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)の本社に勤務する社員を、原則2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等を創出し、併せて、各地で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を育成することを目指す取り組みです。

第1期、第2期として、これまで、10名の社員を7地域・9組織に派遣し、さらに2024年4月には第3期として新たに6名の社員を6地域・6組織に派遣して、各地の協業パートナーとのネットワークを順調に拡大しています。これまでの実績として、日本郵便の郵便局と配達ネットワークを活用した、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス「おたがいマーケット」や、郵便局と住民自治組織をはじめとする地域コミュニティとの協同事例として、郵便局が地域の住民自治組織の事務局サポート業務を受託する実証事業を開始しています。

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

### 「Social Co-Creation Summit Liquid」の開催

2024年5月、社会課題・地域課題の解決を実践者の事例に学び、「ユニバーサル・サービス」の可能性を探るカンファレンスイベント「Social Co-Creation Summit Liquid 2024」を開催しました。

当日は地域の郵便局長と地域課題解決の実践者とともに、「関係性から生まれる地域ビジネス」をテーマとした基調セッションに加え、「場」「食」「空き家」「共助」をテーマにした個別セッションもあり、事業開発、越境や人材還流の仕組みづくり、SDGs/ESG経営/CSV、地方自治体やローカルベンチャーとの協業を考える企業などの多くの方々に参加いただきました。



## 「おたがいマーケット」の提供開始

2024年3月、「ローカル共創イニシアティブ」発の新規事業として、地域コミュニティの強化を図る持続可能な買物サービス「おたがいマーケット」の提供を奈良県奈良市で開始しました。人口減少や高齢化の進む地域において、日本郵便の既存ネットワークの活用によりコストを抑制した買物サービスを提供するとともに、その提供を通じ、地域内での交流を増やすことを企図するものです。

このサービスは、商品の注文をネットスーパーに限り、注文品を「ばすちょこ便」（郵便車両の空きスペースを活用して輸送するもの）で配送し、地域内拠点に置き配するものです。そのため、インターネットによる商品の注文、ご自宅から受取先拠点までの移動など、買物に必要な行動を地域の皆さまにお願いすることになりますが、これらによりコストを抑制することで、将来にわたり、生活の一部である買物を地域内で行っていただくことが可能になります。

また、このサービスでは、お客さまに受取先拠点へお集まりいただくことから、受取先拠点を日常的なコミュニケーションの場として活用していただくことも想定しています。

サービス名の「おたがいマーケット」は、このサービスをきっかけに地域の生活利便性が高まり、地域内の共助やコミュニケーションの機会が増えてほしいという思いを込めて名付けました。

奈良市のこの地域では、長くこの地域にお住まいのご高齢のお客さまと、市街地から移住されたお客さまとが、受取先拠点で歓談されるシーンが実際に見られるようになっていきます。

今後は、より多くのお客さまにこのサービスをご利用いただけるよう、他地域でのサービスの提供に向けて準備を進めていきます。



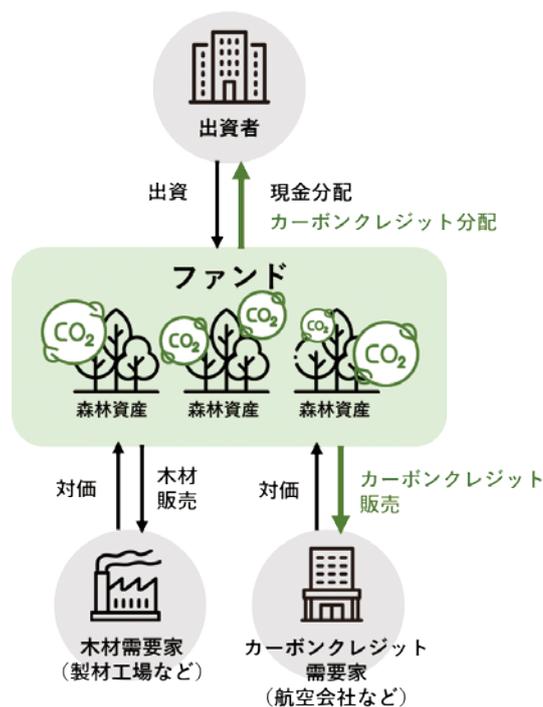
## 海外森林ファンドへの出資

日本郵政は、2023年7月、住友林業株式会社の傘下で米国の森林アセットマネジメント事業会社Eastwood Forests, LLC (CEO: Alex Finkral)が組成する森林ファンド「Eastwood Climate Smart Forestry Fund I」に参画しました。

本ファンドは、カーボンプレジットのマーケットや制度が先行している米国で、従来の木材生産が目的の森林経営に加えて、気候変動対策にも資する持続的な森林経営を行います。あわせて、FSC (Forest Stewardship Council)等の森林認証制度の基準に従い適切に森林管理を行うことで、多様な生物が生息できる環境を提供し、生物多様性を高めていきます。

また、日本は国土の3分の2を森林が占める世界有数の森林大国である一方、産業構造・市場ニーズの変化に伴う森林に関する産業の衰退や、後継者の不足等、様々な課題を抱えています。

そのため、住友林業と国内外の森林に関する産業の発展やカーボンニュートラル実現に向けた取り組み等に係る業務提携について、基本合意書を締結し、それぞれが持つ知識・技術・経験・ネットワークインフラ等の経営資源や強みを提供し合い、森林を取り巻く様々な課題解決において役割を果たすことを目指していくこととしています。



# グループDXの推進

新たなお客さま価値を生み出し、  
より便利に、より嬉しい体験を  
創出するために

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



郵便局は150年以上の歴史を持ち、全国2万4千か所でユニバーサルサービスを提供する社会インフラの1つです。日本で生活する人々にとってなくてはならない身近な存在であることは、今までもこれからも変わりません。だからこそ、昔ながらのいい部分は残しながら、時代にに合わせてアップデートさせていきたい。そうした姿勢を伝えたいという思いから、「JP ビジョン2025」でお示した「デジタル郵便局」という言葉を「みらいの郵便局」という表現に変更しました。

「みらいの郵便局」は、「人」に強みがあるリアルな郵便局にデジタルテクノロジーを掛け合わせる取り組みです。これによって、不便に思われているマイナス部分を解消すること、お客さまの体験価値を徹底的に高めること＝「顧客起点のDX」の実現を目指しています。

今年度からは「みらいの郵便局」Phase2.0として、これまで描いてきた構想を、お客さまや社員に実感していただ

き、変革を加速させていきます。

下図のとおり、グループ共通IDである「ゆうID」を軸としながら、グループ独自のポイントプログラムである「ゆうゆうポイント」、プラットフォームアプリとしての「郵便局アプリ」の3つのデジタルアセットで、新たなお客さま価値を生み出し、より便利に、より嬉しい体験を創出していきます。

また、日本郵政グループは国内最大級、40万人規模の社員を抱える巨大組織でもあり、一人ひとりの働き方も大きく変えていく必要があります。「社員の働き方変革」と「顧客起点のDX」は両輪です。下図のとおり、窓口支援システム、端末/電子化基盤、AI活用の3つを主軸とし、社内にも積極的にDXを取り入れて、社員の働き方も大きく変えていきます。

「みらいの郵便局」Phase2.0では、また1つ進化し、「郵便局が良くなった」「社員たちの働き方が良くなった」と、誰もが触れて実感していただけるように取り組んでいきます。

## 「みらいの郵便局」Phase2.0 での主な取り組み

### お客さま体験価値の向上



### 社員の働き方変革



## これまでの主な取り組み

日本郵政グループでは、お客さまや社員の郵便局体験を向上するために、2021年以降、様々な取り組みを展開してきました。具体的には、一部の郵便局窓口にてデジタル発券機を導入し、スマートフォン上で、郵便局の混雑状況の確認や受付番号の発券、待ち時間の目安を確認できるようにしたり、普通郵便物の差出やレターパックの購入等の簡単なお取引についてはお客さまご自身で対応することができるようにセルフレジを導入するなど、郵便局窓口におけるお客さまの待ち時間のストレス軽減に取り組みました。また、全国の郵便局と金融コンタクトセンターをオンラインでつなぎ、郵便局窓口から金融に関する高度な知識を持つ専門人材にお問合せできる環境を整えました。

さらに、2023年10月にはグループプラットフォームアプリとしての「郵便局アプリ」を、まず日本郵便の基本サービスである「送る」、「受け取る」、「探す」機能を軸にリリースしました。



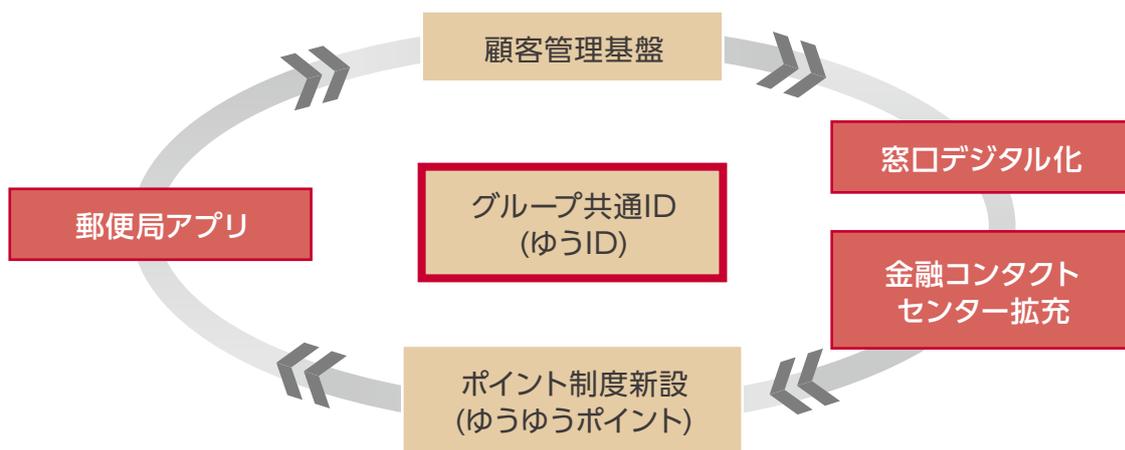
デジタル発券機・セルフレジ



郵便局アプリ

## 今後の取り組み

郵便局サービスに関するお客さまと社員の体験価値のさらなる向上を目指して取り組んでいきます。具体的には、デジタル発券機やセルフレジの拡大を進め、お客さまにストレスの少ない郵便局体験を提供するとともに、「郵便局アプリ」については、真のグループプラットフォームアプリとしてご利用いただけるよう、グループ各社のサービスとの連携を拡大し、機能を拡充していきます。また、従来の「ゆうびんID」を、グループ共通のIDである「ゆうID」にリブランドし、「ゆうID」1つで、様々な郵便局サービスをご利用いただけるよう利便性を向上させるとともに、お客さまの郵便局サービスのご利用状況に関するデータを一元的に把握し、お客さま一人ひとりに応じた最適なお提案をタイムリーにお届けできる環境を整備します。さらに、郵便局サービスのご利用により「ゆうゆうポイント」が貯まるサービスを開始し、より便利でお得な、新しい郵便局体験をご提供します。



## グループCXの向上

お客さま本位の業務運営の徹底と  
お客さまの期待を超える  
価値の実現のために

日本郵政株式会社 常務執行役  
日本郵便株式会社 常務執行役員 **一木 美穂**

様々な接点でお客さまに体験いただく価値の総計を高めるという「お客さま体験価値(CX※)の向上」という概念は、従来、郵便、貯金、保険といった幅広い事業を一体的に提供してきた郵便局にとって親和性の高い、いわばお家芸であったと考えています。

2023年度も日本郵政グループには、お褒めの言葉や苦情など、約500万件のお客さまの声が寄せられました。こうした膨大なお客さまの声を「宝の山」と捉え、AIも活用しながら分析するとともに、各商品・サービスに対する満足度といったお客さまの評価を継続的に調査し、改善に活かしてきました。

しかしながら近年のデジタル化の加速、人口減少や過疎化の進展、お客さまの価値観やライフスタイルの多様化のなかで、郵便局に期待される役割は必ずしも従来のままではなく、郵便局ならではの特性を活かしてCXを高めることができる「郵便局市場」が今どこにあるのか、改めて見極めることが重要と考えています。

他方、DXにより郵便局が実現できる価値の可能性は広がっています。日本郵政グループとして、リアルとデジタル

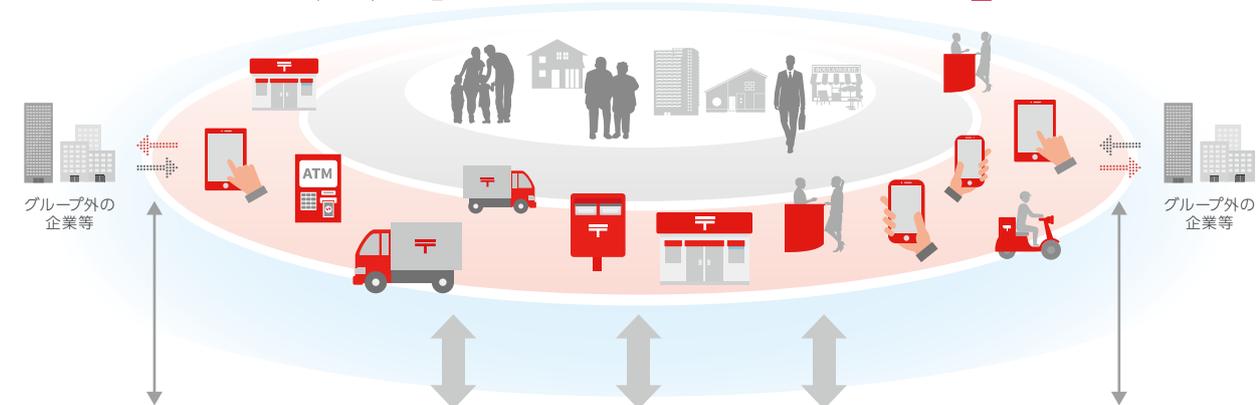
の融合を進めながら、お客さまの求める価値に最大限お応えするという、郵便局ネットワークの新たな可能性への挑戦が課題となっています。

こうした中、お客さま体験を事業ごと、商品・サービスごとの「点」ではなく、事業横断的な「線」であるカスタマージャーニーとして捉え、多様な接点から得られるお客さまの声やデータをヒントに、お客さまの真に求める価値が何かを察知できれば、これまで十分に対応してこなかった領域にも日本郵政グループができることの伸びしろがあり、そのポテンシャルの実現が新たなお客さま体験の創出と感動につながると考えています。

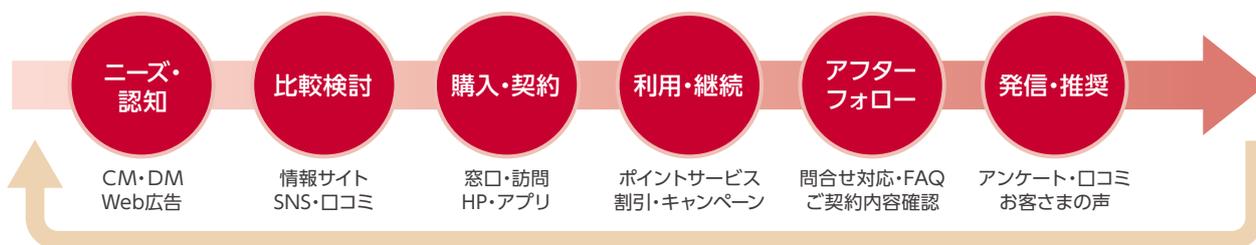
こうしたお客さまのニーズと日本郵政グループの可能性をマッチングする機能はCXを「デザイン」することであると考え、その機能発揮に向けて2024年4月、日本郵政株式会社にCXデザイン部を新設しました。CXデザインの取り組みを通じて、お客さま本位の業務運営を徹底しながらお客さまの期待を超える価値を提供し、日本郵政グループの持続的な成長を目指します。

※CX: Customer Experience

# お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」



多様な接点をカスタマージャーニーとして線で捉え、お客さま体験価値(CX)の向上を目指します。



## ■ CXデザインの取り組み項目

取り組み項目	内容
市場の把握・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまが求める価値を事業横断的に把握し、構造・動向を統合分析</li> <li>・上記の価値と日本郵政グループが対応できる潜在的な可能性とのマッチング</li> </ul>
CX起点での商品・サービスの開発・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定性・定量調査、お客さまの声・データの把握とCXの分析</li> <li>・上記を起点とした商品・サービス等の開発・改善に関する各部署との連携</li> </ul>
お客さま本位の業務運営推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に則り、お客さまの声を真摯に受け止めてCX向上に取り組む、お客さま本位の業務運営を徹底</li> </ul>
CX向上に向けた意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CX向上に向けた日本郵政グループ役員・社員の研修実施</li> <li>・社員が安心してお客さま対応ができる環境の整備</li> </ul>

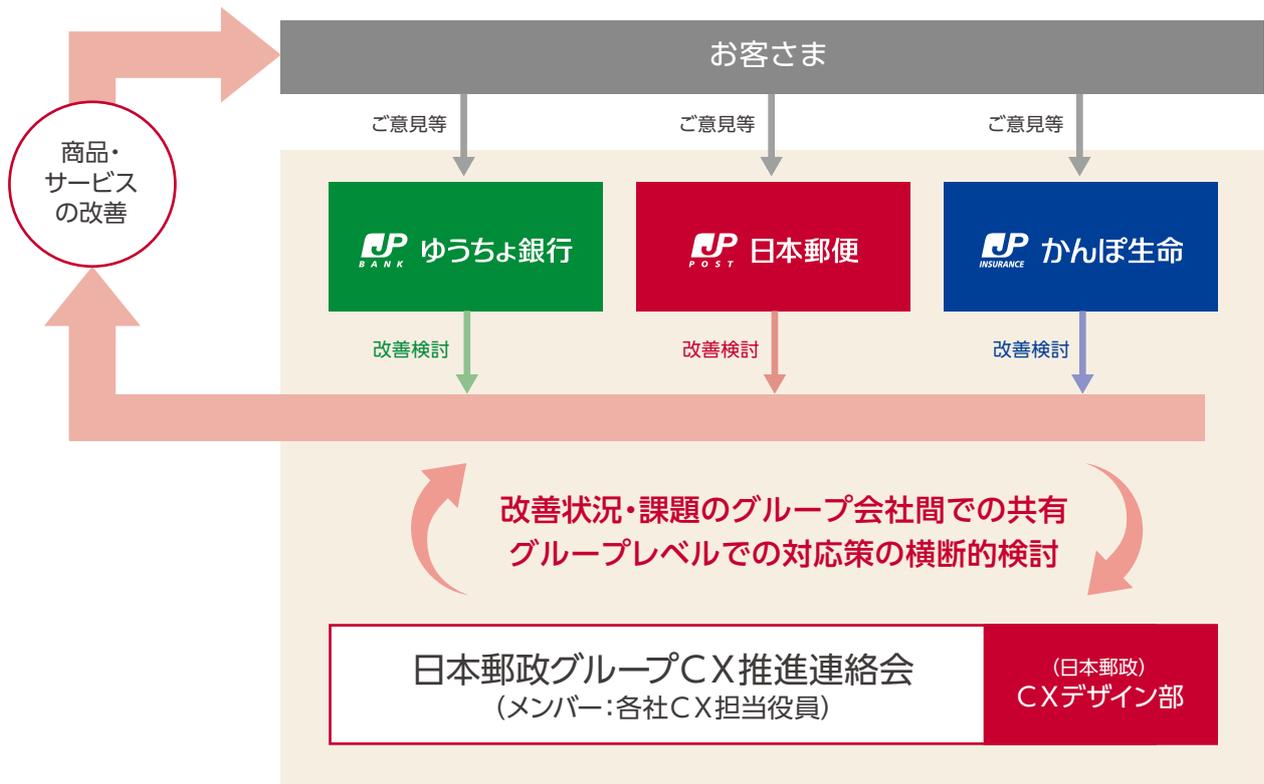
### アプローチの方向性

項目	これまで	今後(CXデザイン)
分析の単位	会社視点の事業単位	お客さま視点の市場単位
定性・定量調査の対象	現在ご利用のお客さま中心	現在ご利用のお客さま 現在ご利用でない方(他社ご利用・離脱されたお客さま等)
サービス改善の起点	個別の商品・サービス(事業別、点)	お客さま体験(事業横断、線)

## ■「お客様の声」を経営に活かす取り組み

日本郵政グループでは、お客様の声（苦情、意見・要望等）や各種のアンケート調査、社員の声等をグループ各社の商品・サービスの改善に活用しています。

また、2024年4月の組織改編により、「日本郵政グループCX推進連絡会」及び日本郵政に「CXデザイン部」を設置し、グループレベルでの改善策の横断的な検討を進めています。



### お客様の声の経営への活用

お客様からの貴重なご意見・ご要望等を基に、社員が創意工夫し、商品・サービスの改善を行った事例をご紹介します。

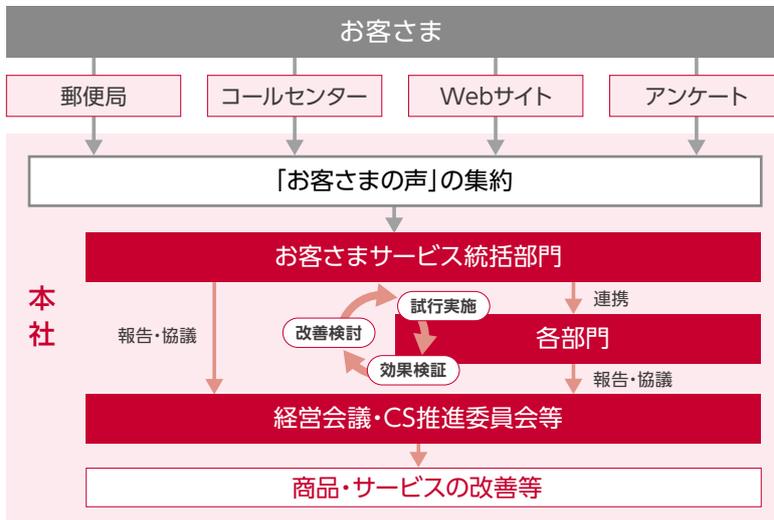
お客様の声	改善した内容
[日本郵便] 一部の郵便局窓口において、キャッシュレス決済ができず不便です。	全国約2万局すべての直営郵便局の郵便窓口キャッシュレス決済を導入いたしました。
[ゆうちょ銀行] キャッシュカードを持っていないでも、ATMでお金を引き出せるようにしてほしい。	「ゆうちょ通帳アプリ」に機能を追加し、ATM画面に表示される二次元コードを読み取ることで、キャッシュカードなしで現金の入出金ができるようになりました。
[かんぽ生命] 手続きの時に、書類への記入が面倒なので、もっと簡単になると嬉しいです。	2023年10月10日から、一部の手続きについてペーパーレスでの受け付けを開始しました。さらに2024年3月18日からは、ペーパーレスで受け付けが可能な対象のお手続きを拡大しました。これにより、お客様が紙の請求書などにご記入いただく手間を大幅に削減して簡易にお手続きいただけるようになりました。 ■主な対象のお手続き ・保険金受取人の指定・変更 ・入院・手術保険金等の請求 (2024年3月18日から)

## 日本郵政グループ各社の取り組み



日本郵便では、郵便局の窓口やコールセンターにお寄せいただいた「お客様の声」を集約・分析し、商品・サービスの改善等に活かす取り組みを行っております。いただいた「お客様の声」につきましては、真摯に受け止め、お客様にご満足いただけるよう、商品・サービスの改善、社員の応対力向上に努めてまいります。

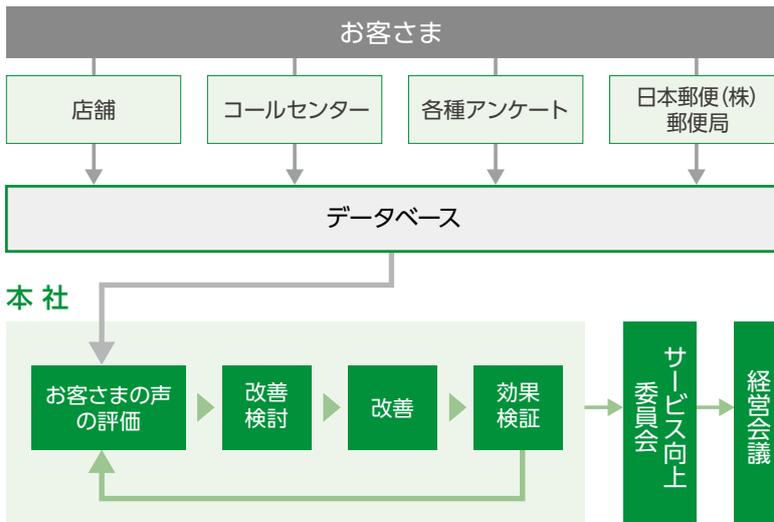
※貯金・保険に関する事案につきましては、ゆうちょ銀行・かんぽ生命と連携して、改善に向けた取り組みを進めています。



ゆうちょ銀行では、郵便局等の店舗やコールセンター等にお寄せいただいたお客様の声は、本社お客様サービス統括部で一元的に管理し、商品・サービスの改善に活用しています。

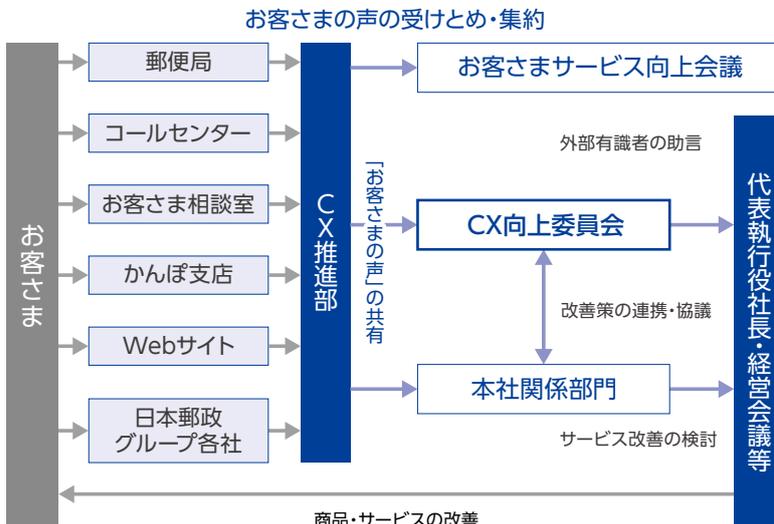
なお、改善結果等は、代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会や経営会議等に報告しています。

これからも、日本全国のリアルチャネルと様々なデジタルチャネルの相互補完により、お客様に安心・安全・便利なサービスを提供してまいります。



かんぽ生命では、日本郵便の郵便局のほか多様な接点にお寄せいただくお客様の声をもとに、「CX向上委員会」などでの協議を通じた、利便性やサービス品質の向上により、より良いお客様体験価値の提供に取り組んでいます。

リアルの持つ人の温かみとデジタルの利便性を活かし、お客様に寄り添った対応により、お客様体験価値を向上させ、ご評価いただいたお客様を通じて、かんぽ生命を周りにお勧めいただく等、郵便局ファン、かんぽファンを増やすことでお客様を広げていきます。



# 人的資本経営の推進(人材への投資) によるEXの向上

すべての社員のEXを向上させる  
「誇りとやりがい」を感じる職場の実現のために

日本郵政株式会社 専務執行役  
日本郵便株式会社 専務執行役員 林 俊行



人力依存度の高い郵政事業が成長ステージへの「転換」を実現するためには、まさに事業運営を支える社員、つまり人材への投資が必要不可欠であると改めて認識しているところです。経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして「グループ人事方針」を策定しており、その目指す姿は社員の「誇りとやりがい」の向上です。すべての社員が当グループで働くことを通じて、「誇りとやりがい」を感じてもらい、その活動がお客さま、地域・社会への貢献につながり、結果として企業価値の向上に発展するものと考えています。

加えて、労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化等の外部環境の変化に対応した柔軟で多様性のある組織への転換を実現し、「誇りとやりがい」を持った社員が活躍できる環境を整えます。

この考えのもと、人材への投資による「EXの向上」に向けて取り組んでいきます。「EXの向上」の実現にあたり、重点取り組みテーマとして「人材ポートフォリオ」、「育成」、「評価・処遇」「ダイバーシティ」の4つの項目を設定しています。これらにかかわる各種人事施策の投資は、今後2年間で約350億円を想定しており、着実に実行していきます。

「人材ポートフォリオ」は、事業戦略と連動した適正な社員配置を実現するため、グループ内人材の流動化と多様な人材確保を実現し、動的な人材ポートフォリオ構築を目指します。2024年度にはグループ内社内公募をフロント組織も含めて実施し、2025年度までには、経験者採用、スポットワーカー等の活用を拡大するとともに、特定技能の導入も検討していきます。

「育成」「評価・処遇」は、自律的キャリア形成に基づく「育成」と「評価・処遇」の連動による社員の人材力(能力

×意欲)の向上を目指し、頑張った者が報われる公正な人事評価の仕組みと適正な処遇への反映を再構築します。2025年度までに組織的育成施策(評価・育成会議等)の導入や、減点主義から加点主義への意識改革を促す人事評価制度の見直しも行っていきます。さらには、昨今の管理職昇職への忌避への対応として、管理職の働き方の見直しも進めていきます。

「ダイバーシティ」は、社員の「誇りとやりがい」の向上を目指す上では基盤となるものであり、「異なる互いを認め合う」職場の実現を目指し、社員が健康かつ安心して働き続けられる環境を提供していきます。また、社員の多様な視点・価値観を活用するため、女性活躍(ジェンダーギャップ解消含む)への対応を推進するとともに、高齢者就業・障がい者雇用・外国人雇用・性の多様性への対応等も推進していきます。

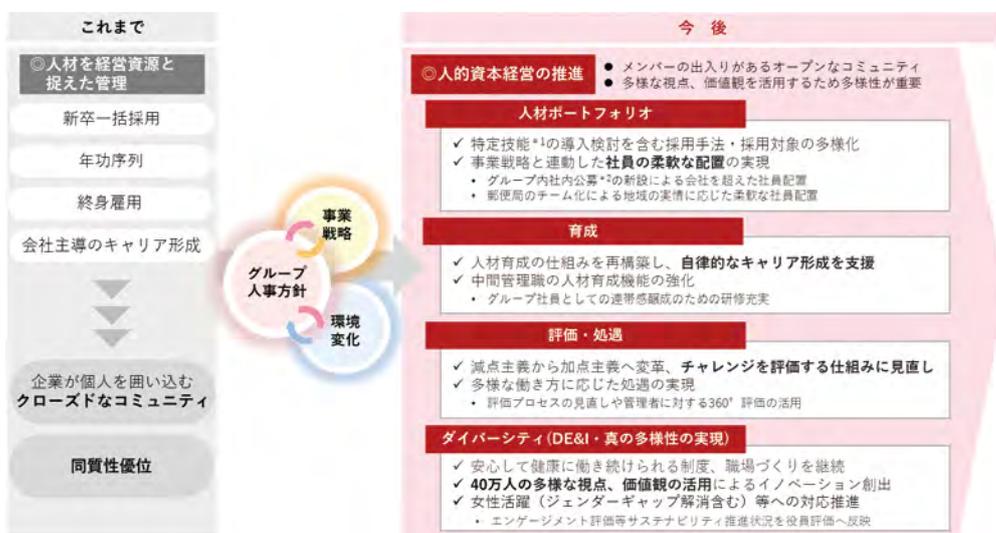
あわせて、こうした人材への投資、いわゆる人的資本経営を推進する上で、人権尊重に関する社会的責任をしっかりと果たさなければいけません。当グループとしても、人権デュー・ディリジェンスの枠組みに基づき、当グループの事業運営にかかわるすべての方々がその人権を尊重され、それぞれの能力と個性を十分に発揮し、安心して充実した生活を送れるよう取り組んでいきます。

社員は事業運営を行う上で最大の資本です。特に、日頃からお客さまと最前線で接するフロントライン社員の存在は、当グループの事業運営の要だと認識しています。フロントライン社員を中心とする社員全員のEXを向上させ「誇りとやりがい」を感じる職場を実現し、グループの成長ステージへの転換を強力に後押ししていきます。

## EX向上の取り組み

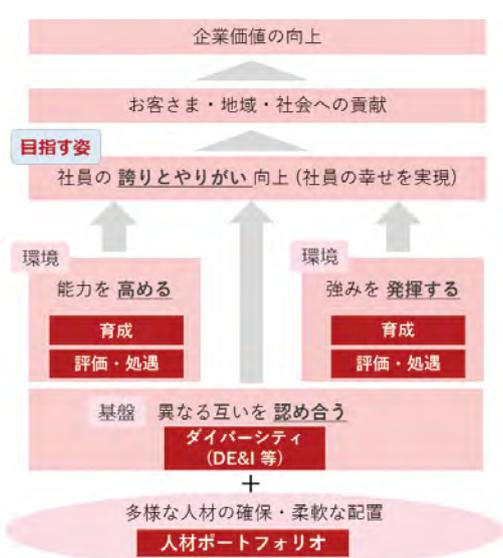
### 成長ステージへの「転換」のためのEX向上

経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして2023年5月にグループ人事方針を策定し、その考え方をベースに人的資本経営を推進しています。社員が当グループで働くことを通じて、「誇りとやりがい」を感じてもらい、その姿はお客さま、地域・社会への貢献につながり、結果として企業価値の向上に発展するものと考えています。その考えの下、重点取り組みテーマとして「人材ポートフォリオ」「育成」「評価・処遇」「ダイバーシティ」の4つの項目を設定し、人材への投資によるEX※の向上に向けて取り組んでいきます。 ※EX(Employee Experience):社員が会社で働くことを通じて得られる体験



※1 今後、国において創設予定の「育成就労制度」を通して外国人の人材確保・育成を図り、「特定技能1号」に転換していくことで、長期間事業を支える人材の確保を行うもの。  
 ※2 社内公募とは、希望を募って選考を行うもの。

参考:グループ人事方針の全体像



重点取り組み施策の主要KPI

<b>誇りとやりがいスコア</b> 対前年度評価点数以上 (2025年度) (参考:2023年度3.31pt)
<b>グループ内外の人事交流人数</b> 2021年度水準の維持 (2025年度)
<b>グループ内社内公募人数</b> 対前年度以上 (2025年度)
<b>適所適材スコア</b> 対前年度評価点数以上 (2025年度) (参考:2023年度 2.70pt)
<b>グループ4 社本社女性管理者比率</b> (2030年度 30%)
<b>男女ともに育休取得 100% 男性育休平均日数 1か月以上</b>

## 人材への投資 (2025年度までの2年間の投資額)

人材への投資額	▶人材育成研修の強化 (リスクリング含む)	▶ダイバーシティ推進施策	▶人材の確保施策等	計 <b>350</b> 億円
---------	-----------------------	--------------	-----------	-----------------

※人事の重点取り組み施策にかかわる諸経費を人材への投資額と定義

# クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化に向けた取り組み

## クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化のために

日本郵政株式会社 専務執行役  
日本郵便株式会社 専務執行役員 **早川 真崇**



日本郵政グループが持続的な成長を実現するためには、グループのガバナンス態勢を強化していくことが必要です。また、コンダクト・リスク等の新興リスク（未知のリスク）、自然災害、情報システムの故障等への対応が発生したことによる業務停止等に陥った場合など、お客さまを含むステークホルダーに対する影響を最小限に抑えるというオペレーショナルレジリエンスなどの観点を踏まえた対策を行っていく必要があります。

そのため、2023年度から、グループの危機管理態勢の整備及び高度化のための検討等を行うグループ危機管理委員会の定期開催、大規模自然災害への対応訓練、クライシス事象対応にかかるBCPの整備等を通じたクライシスマネジメントの高度化に取り組んできました。

さらに、2024年度は組織態勢強化としてリスク管理機能をクライシスマネジメント機能に統合し、「影響の極小化」に「危機の予兆把握・未然防止」、「リスク顕在化の早期把握」を加えた三位一体の取り組みを推進していくことで、互いの機能のシナジーを発揮させながら、クライシスマネジメントのさらなる高度化を目指します。

具体的施策の1つ目は、大規模自然災害発生時の態勢整備です。台風・大雨などの気象リスク、発災時の被災状況の把握等を行うため、情報システムの活用による基盤整備等を行い、影響の極小化に努めます。さらに、大規模自然災害（首都直下型地震、南海トラフ地震、富士山噴火等）への対応訓練を実施し、初動対応から応急対応までの態勢整備にも取り組みます。

2つ目は、クライシス事象の把握・報告態勢整備です。2023年度に整備したクライシス事象対応にかかるBCPに関する対応訓練を行い、BCPの検証・改善を行うことで、クライシス事象への対応強化に取り組みます。

3つ目は、情報責任者（CIO）、情報セキュリティ責任者（CISO）との連携強化です。情報システム障害への迅速な対応のため、CIO、CISOとの連携態勢を一層強化し、情報システム障害発生時の影響の極小化に努めます。

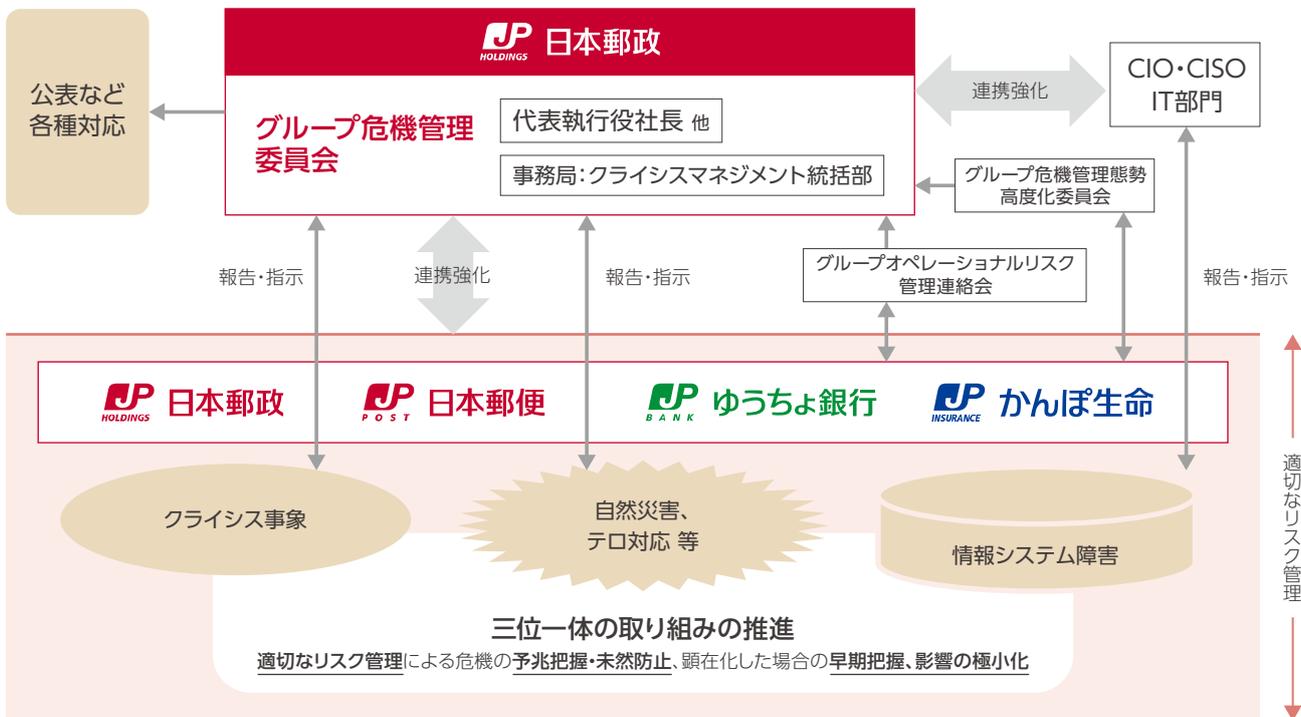
4つ目は、リスク管理の高度化です。新興リスク（未知のリスク）を含め、日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの統制を行うことにより、リスク顕在化を未然防止する仕組みの整備に取り組みます。

5つ目は、グループ危機管理委員会を中心としたマネジメント高度化の継続です。引き続きグループ危機管理委員会の定期開催を継続することで、グループ内の連携態勢を一層強化していきます。さらに、各種訓練の結果を踏まえて、グループ危機管理態勢の見直しを行い、実効性確保のためのPDCAを継続することにより、グループ危機管理委員会運営を高度化していきます。

これら5つの施策を中心に取り組み、お客さまをはじめ、様々なステークホルダーがどのような時でも安心してグループのサービスを継続してご利用いただけるように、グループガバナンスの強化に努め、企業価値の向上を図ってまいります。

## ■ クライシスマネジメント態勢

グループ危機管理委員会を中心としたクライシスマネジメントの高度化

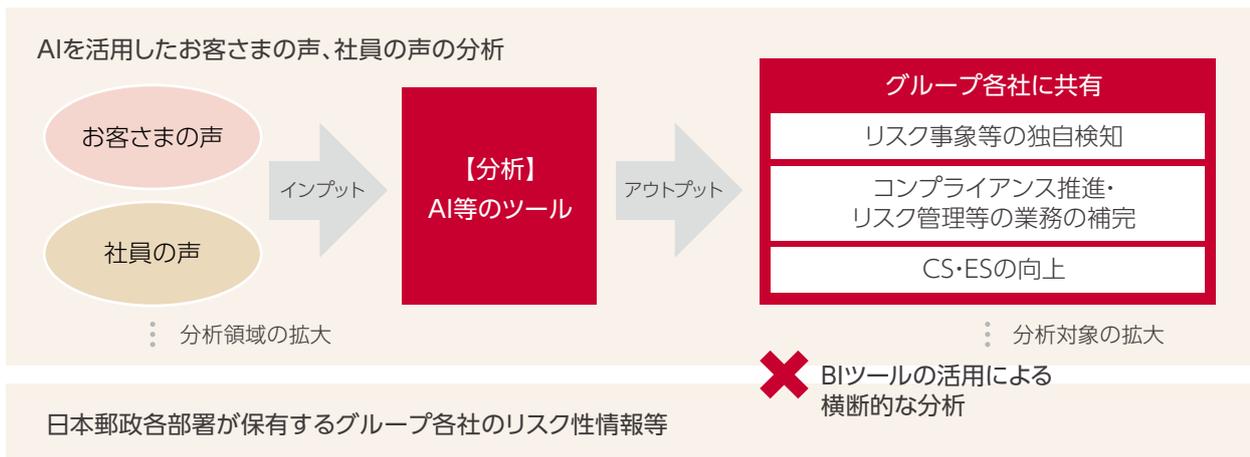


## ■ AIの活用

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

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

AIを活用してリアルタイムに可視化



## 日本郵便トップメッセージ



**郵便局ならではの  
多様なサービスの提供を通じて、  
お客さまに選んでいただける  
会社を目指します。**

日本郵便株式会社 代表取締役社長  
兼執行役員社長

**千田 哲也**

昨年6月に日本郵便株式会社の代表取締役社長に就任して以降、当社の持続的な成長を実現するため、2023年度を「日本郵便改革の初年度」と位置づけ、様々な改革に着手し、取り組みを進めてまいりました。その改革の一環として、当社は、2024年5月に新たな経営理念「一人ひとりの人生に寄り添う。すべての人の心をあたためる。」を制定しました。経営理念の見直しにあたっては、経営幹部で何度も議論を重ねたほか、全社員への意見募集を実施するなど、会社全体で、目指す姿、大切にしたい価値観、会社の存在する意義等を改めて検討してまいりました。今後は、新しい経営理念の下、会社の成長にとって最も重要であり、競争力の源泉となる「社員」が、力を迷いなく十分に発揮し、一丸となって取り組みを進めることで、郵便局の価値・魅力を向上させてまいります。

また、同月公表した、見直し後のグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+（プラス）」の対象期間は2025年度までとしていますが、2026年度以降も見据えながら、当社がいつ、どのように変わっていくのか、具体的な成長ストーリーをお客さまにお示しできるよう検討を進めてきました。

また、私は、社員一人ひとりが元気に前向きに仕事に取り組めるようになって初めて、お客さまに喜んでいただけるサービスを展開できるとも考えています。この思いを実現すべく、社員のモチベーションをあげ、社員の多様な価値を最大化し、商品やサービスをお客さまに喜んでいただける競争力のあるものにすることで、必ず当社の業績を改善し、「JP ビジョン2025+」でお示した当社の成長ストーリーの実現につなげてまいります。

各事業の具体的な取り組みですが、郵便・物流事業においては、当社の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させることにより、荷物収益の拡大を目指します。具体的には、商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制・営業力の強化を図るほか、楽天グループやヤマトグループといった他企業との連携強化等を通じた収益力の向上を図ってまいります。

また、2024年4月には、トラックドライバーに時間外労働時間の上限規制が適用され、国全体での輸送能力不足の可能性

が指摘されるなど、「物流の2024年問題」は社会全体の課題となっています。こうした課題に対しても、セイノーグループや佐川急便との幹線輸送における共同運行など他企業と連携して解決していくとともに、当社においても、拠点の整備や機械化の推進等を進め、強靱な輸配送ネットワークの構築を実現し、DX等も活用しながら、お客さまの利便性と業務の効率化が両立する、生産性の高いオペレーションを実現してまいります。

郵便局窓口事業においては、「収益力の向上」、「郵便局の価値・魅力の向上」、「サービス品質の向上」という3つの向上を図り、お客さまに選んでいただける事業への成長を目指します。具体的には、地域事情等に応じて社員を柔軟に配置すること等により、お客さまニーズに応じた営業活動や高品質なサービス提供を可能とする体制を整備するほか、日常生活をサポートするためのサービスを充実させていきます。また、お客さまの利便性を向上させるとともに業務を効率化し、リアルチャネルの郵便局が「郵便局らしい温かみのあるサービス」を提供できる環境を整備してまいります。

不動産事業においては、2023年度には新たにJタワー大阪や麻布台ヒルズ森Jタワーを竣工するなど、収益拡大に向けて取り組んでおり、建築費が高騰している状況下、適切なタイミングで開発計画を策定・実行することにより、不動産事業が収益の柱となるよう取り組んでまいります。

国際物流事業においては、持続的な収益規模の拡大及び収益性向上の実現に向け、アジアを中心としたロジスティクス事業の成長やフォワーディング事業の収益性改善に取り組んでまいります。

また、企業活動全般を通じて、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献していくことで、会社の持続的な成長や企業価値の中長期的な向上を目指してまいります。

今後も、郵便局ならではの多様なサービスの提供を通じて、お客さまに選んでいただける会社へと成長し、郵便局ネットワークの価値向上を図ってまいります。皆さまにおかれましては、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。



## 郵便・物流 事業

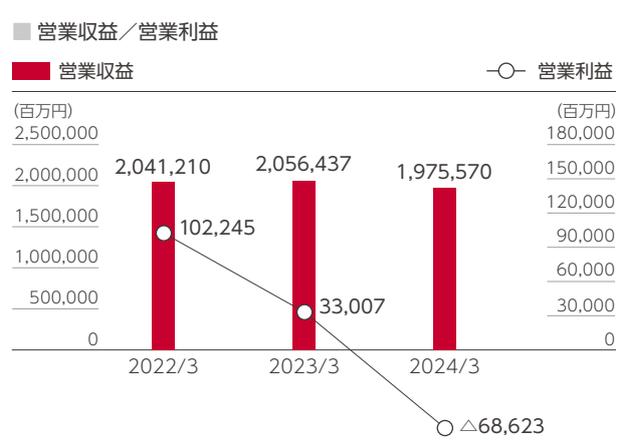
### 事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまな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、お年玉付郵便はがき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。

### 2024年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、ゆうパックはゆうパケットの取扱数量が増加した一方、郵便、ゆうメール及び年賀はがきの減少等により経常収益は1,980,509百万円(前期比79,889百万円減)、経常費用は引き続きコストコントロールの取り組み等を進めているものの、人件費や集配運送委託費の増加により増加し、経常損失は64,969百万円(前期は35,454百万円の経常利益)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は1,975,570百万円(前期比80,866百万円減)、営業損失は68,623百万円(前期は33,007百万円の営業利益)となりました。

※2023年度の期首より、一部の子会社について国際物流事業から郵便・物流事業に報告セグメントの区分を変更し、国際財務報告基準から日本基準に会計方針を変更しております。前期比については、前期に当該変更を適用した後の数値により記載しております。



### 郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国3,100万か所に毎日配達を行う輸送ネットワーク</li> <li>ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達</li> <li>確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス</li> </ul> | <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>郵便分野から成長する荷物分野へのリソースシフト</li> <li>競争が激化する荷物分野で、お客さまから選んでいただくこと</li> <li>人件費単価・物価上昇への対応</li> </ul> | <p><b>今後の方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の強みが活かせる小型荷物を中心に、荷物収益を拡大</li> <li>商品・サービスの改善や他企業との連携等による収益力の強化</li> <li>DXや機械化等による効率的で強靱なオペレーションの構築</li> </ul> |
|---|--|---|

### ■ ヤマトグループとの協業

日本郵政グループとヤマトグループは、2023年6月19日、物流をめぐる各種社会課題の解決に貢献し持続可能な物流サービスを推進していくための協業に関する基本合意書を締結しました。今回の協業は、相互の経営資源を活用することで、顧客の利便性向上に資する輸配送サービスを構築し、相互の事業の成長を図るとともに、物流業界が抱えるいわゆる「2024年問題」(トラックドライバー不足)、環境問題(カーボンニュートラル)などの社会課題の解決を目指すものです。

具体的には、10月から小型薄物荷物「クロネコゆうパケット」の引き受けを一部地域で開始し、2024年2月からはすべての地域でメール便「クロネコゆうメール」の引き受けを開始しました。それぞれ、ヤマト運輸がお客さまから荷物をお預かりし、日本郵便の配送網を通じてお届けするサービスです。これらの商品は、お客さま宅のポストへ投函してお届けする商品であり、二輪車による配達網が中心である日本郵便の強みを活かした効率的な配達を行うことができます。

今後も、「クロネコゆうパケット」の取扱地域の拡大を予定していることから、増加する荷物を実にお届けできる体制を構築してまいります。



## ■ P-DXの推進

デジタル化された差出情報と、日本郵便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ています。

2023年度には、集配社員が使用する外務用携帯端末機を、全てスマートフォン（ポスタルモバイル端末）に切り替えました。同端末を活用し、配達状況の可視化によるマネジメントの強化、自動ルーティングやナビ機能による初心者への即戦力化、業務効率化等の生産性の向上に取り組んでまいります。

差出・受取利便性の向上の取り組みとしては、配送方法ナビゲートアプリの公開を予定しているほか、各アプリ等から取得した二次元コードを使って郵便局で送り状を作成できる「ゆうプリタッチ」の設置拠点の拡大等、差出利便性の向上に取り組むとともに、荷物の配達予告通知や受取希望日時・場所の変更をオンラインで受け付ける「e受取アシスト」の利便性向上にも取り組んでまいります。

また、2023年2月には、DXの本格的な実運用に対応した次世代型郵便局として市川南郵便局（千葉県市川市）を開局し、輸送テレマティクス、AGV（無人搬送車）等を導入することで局内作業の効率化等も図っております。



## ■ 「2024年問題」対応策

2024年4月から、これまで適用が猶予されていたトラックドライバーについても時間外労働時間の上限規制（年間960時間）が適用されているほか、自動車運転手の労働時間改善のための基準（改善基準告示）が改正され、何も対策しない場合は、2024年度にはトラックによる輸送能力が約14%不足すると試算されており、「2024年問題」は社会全体の課題だと認識しております。

日本郵便においても、法令改正などに適切に対応すべく、今まで1人で長時間運行することを前提としてきた長距離運送便（トラック）について、中継輸送などに切り替え、長時間労働の改善を図ります。この結果、ゆうパックや速達郵便物などについて、お届け日数を見直すこととなりました。

また、「2024年問題」への対策としては、「物流革新に向けた政策パッケージ」や「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取り組みに関するガイドライン」が政府により公表されており、トラックドライバーに長時間の荷待ち、契約のない荷役作業等が発生していること等が課題とされております。日本郵便においても、ガイドラインに基づいて自主行動計画を策定し、各種課題の解消に向けて取り組んでまいります。





## 郵便局窓口事業

### 事業概要

お客さまにサービスを提供するための営業拠点として全国に設置した郵便局において、郵便・物流事業に関する窓口業務、ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、かんぽ生命から業務を受託する保険窓口業務をはじめ、物販事業、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。

グループの概要

成長のための価値創造ストーリー

成長のための事業戦略

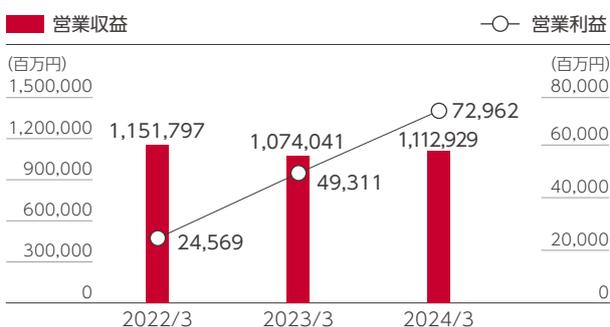
成長を支える経営基盤

資料編

### 2024年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、不動産販売収入の計上に伴う不動産事業収益の増収により、経常収益は1,113,912百万円(前期比38,149百万円増)、経常費用は不動産販売原価の計上等により増加し、経常利益は73,490百万円(前期比23,023百万円増)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,112,929百万円(前期比38,888百万円増)、営業利益は72,962百万円(前期比23,650百万円増)となりました。

### ■ 営業収益／営業利益



### ■ 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2万4千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

- ・お客さまに選んでいただける事業への成長
- ・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

- ・社員のスキル向上やゆうIDの活用によるお客さま体験価値の向上
- ・対面サービスとデジタル技術を融合した高品質なサービスのご提供
- ・お客さまや地域のニーズに合わせた商品・サービスの拡充

## 地方公共団体との連携強化

日本郵便と地方公共団体が様々な協力関係を結び、地域課題解決に向けた活動を一体となって継続的に行うため、2024年3月現在で、45都道府県及び1,478市区町村との間で包括連携協定を締結しています。

この協定を基に、地方公共団体との関係をさらに強化しつつ、公的証明書の交付等をはじめ、地域のニーズに対応した様々な地方公共団体事務を受託し、郵便局の窓口を通じて行政サービスを提供することで、地域の皆さまの利便性向上に積極的に取り組んでいます。

また、マイナンバーカードを使って郵便局で住民票の写し等が入手できるキオスク端末の設置及び運用事務や、署名用電子証明書や利用者証明用電子証明書の発行・更新等の事務を行うマイナンバーカードの電子証明書関連事務も受託しています。2023年6月には「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律」が改正され、マイナンバーカードの交付申請の受け付け等の事務が郵便局で取扱可能となり、提供できる行政サービスの範囲が拡大するとともに、2024年2月に全国初となるマイナンバーカードの交付申請の受付事務を宮崎県都城市から受託しました。

今後も、日本郵便の経営資源を最大限活用し、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことで、地域住民の皆さまの利便性増進に寄与してまいります。



## ■生活サポートサービスの展開

郵便局の価値・魅力向上に向けて、お客さまの日常生活をサポートするサービスを多数展開しています。

一人暮らしのご高齢者がいつまでも安心して暮らすことができる地域社会の実現に貢献するため、月1回、郵便局社員がご利用者を直接訪問する「郵便局のみまもりサービス」のほか、法人・地方公共団体向けのサービス「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」を提供しています。なお、2024年3月にはこれらのサービスを活用した愛媛県宇和島市の取り組み「スマートスピーカーを活用した高齢者みまもり・オンライン診療」が「Digi田甲子園2023」で内閣総理大臣賞を受賞しました。

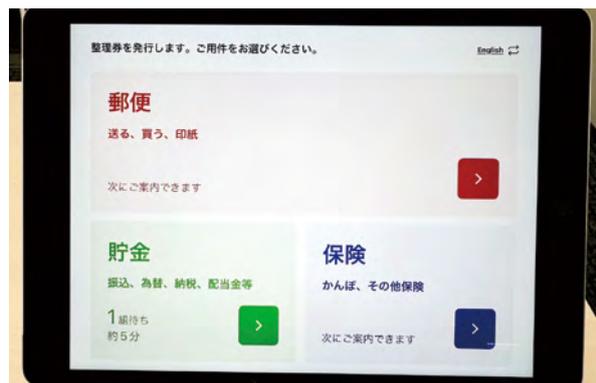
また、近年高まっている終活ニーズに対応すべく、北海道及び首都圏で試行していた「終活紹介サービス」は、ご好評につき、2024年2月から「郵便局の終活日和」として、全国の郵便局で提供を開始しています。このサービスでは、専用のコールセンター「生活相談ダイヤル」で、無料でお客さまからのご相談をお伺いし、お客さまのご要望により終活関連の提携企業をご紹介します。

さらに、遠方で暮らすため、恒常的・定期的なメンテナンスが困難な空き家を所有されている方々に代わり、空き家近隣の郵便局社員が定期的に現況を確認する「空き家のみまもりサービス」についても試行を行っています。

今後も、お客さまに寄り添う郵便局らしいサービスを充実させてまいります。



## ■窓口オペレーション改革



郵便局窓口の業務運営において、タブレットの活用やオンラインサポート体制の構築、セルフオペレーションの拡充等、窓口業務運営のデジタル化を推進し、お客さまの利便性向上と効果的・効率的な営業活動を可能とするための環境整備を進めています。

2023年度には、全直営局の郵便窓口でのキャッシュレス決済を可能としたほか、待ち人数及び待ち時間をお客さまのスマートフォンで確認でき、社員にとってはお客さまのご用件が可視化されることでスムーズな業務運行に活用できるデジタル発券機や、窓口と並ばずに、お客さまご自身で計測・計算した郵便物の差出や販売品の購入ができる郵便窓口セルフレジの配備局を拡大しました。

また、郵便局と機能センター（金融コンタクトセンター）をオンラインで接続し、専門オペレーターが投資信託や損害保険商品の商品説明や申込事務等を実施する取り組みを推進しており、2023年度にはセンターの体制を強化し、接続対象の郵便局を拡大しました。

今後も、お客さまのニーズに応じた最適なサービスの提供が可能となるよう、窓口オペレーション改革を進めてまいります。

## 事業概要


  
**国際物流  
事業**

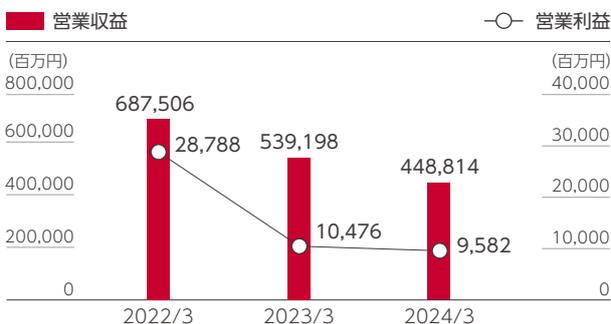
オーストラリア及びシンガポールを中心に事業展開するトールグループにおいて、アジア太平洋地域に関わる輸出入を中心としたフルラインでの国際的貨物輸送、アジア太平洋地域における輸送・倉庫管理及び資源・政府分野物流等のサービスを行っております。

## 2024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単価下落等による減収により、経常収益は450,023百万円(前期比89,892百万円減)となったものの、経常費用はフォワーディング事業の減収見合いの費用減のほか、ロジスティクス事業のコスト削減等により減少し、経常利益は1,713百万円(前期は797百万円の経常損失)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の営業収益は448,814百万円(前期比90,383百万円減)、営業利益(EBIT)は9,582百万円(前期比894百万円減)となりました。

※2023年度の期首より、一部の子会社について国際物流事業から郵便・物流事業に報告セグメントの区分を変更しております。前期比については、前期に当該変更を適用した後の数値により記載しております。

## ■ 営業収益／営業利益



## ■ 国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

## 強み

- 日本の物流企業として際立った、全世界約150か国に広がる国際物流ネットワーク
- 精密な温度管理やスマート物流管制システム等、先端技術を有する物流施設トールシティ

## 課題

- 豪州依存の経営構造からの脱却
- 収益性のさらなる改善
- 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
- 粗利率改善とコスト削減への継続した取り組み
- 日本郵便との連携による、日系多国籍企業の案件獲得等の営業戦略

## ■ トール社の成長戦略

トール社の持続的な収益規模の拡大及び収益性の向上を図るため、ロジスティクス事業の成長やフォワーディング事業の改善に向けた取り組みを推進しています。

豪州では収益性向上の施策を推進するとともに、2023年度には大型自動化倉庫の建設を開始する等、新たな収益源の獲得にも取り組んでおります。また、アジアを中心としたビジネスモデルへの転換を進めており、シンガポールをはじめとするアジア各国において、物流施設への投資等、事業規模拡大に取り組んでいます。

トール社は、よりバランスの取れた顧客ポートフォリオの構築にも取り組んでおり、以前より強みをもつ小売・消費財等の分野についてはそのポジションを維持するとともに、ヘルスケア分野等での対応能力拡充を図っています。

このほか、組織構成・人材配置やオペレーションの見直し等を行い、全社的なコスト削減も推進しています。

今後も、世界を結ぶ物流ネットワークにより、お客さまの生活とビジネスを支えていくとともに、事業成長に向けた取り組みを進めることで、日本郵政グループの企業価値向上に貢献してまいります。



## ゆうちょ銀行トップメッセージ



適切な経営資源配分の下、  
ゆうちょ銀行独自の強みを活かした  
他行と差別化した  
成長戦略を推進します。

株式会社ゆうちょ銀行  
取締役兼代表執行役社長

笠間 貴之

2024年4月にゆうちょ銀行の取締役兼代表執行役社長に就任しました笠間です。

当行の2023年度の当期純利益は上場来最高益を更新し、23年度目標を達成するとともに、25年度目標も前倒しで達成することができました。また、通帳アプリの登録口座数が25年度目標としていた1,000万口座を突破する等、重点戦略のKPIも順調に進捗しています。

一方、国内外での金利の上昇、社会のデジタル化の想像以上の進展、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対する関心の高まり等、当行を含め銀行業界を取り巻く経営環境が大きく変化していることを踏まえて、2024年5月に、2025年度を最終年度とする中期経営計画の見直しを公表いたしました。

見直しの主なポイントとして、まず利益目標については、中計最終年度の純利益目標を従来から500億円上方修正し、「4,000億円以上」としました。23年度に続き、24年度、25年度と3期連続で上場来最高益の更新を目指してまいります。また、事業戦略については、基本的な方向性は維持しつつ、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略（リテールビジネス、マーケットビジネス、Σ（シグマ）ビジネス）を中心とする枠組みに見直し、それらを支える経営基盤の強化を通じて、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速してまいります。

「リテールビジネス」については、リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、新しいリテールビジネスの構築に挑戦していきたいと考えています。

具体的には、リアルチャンネルも活用した積極的なアプローチにより通帳アプリユーザーを一層拡大するとともに、アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内（来店誘致を含む）することで、新たな収益機会を開拓してまいります。また、資産形成サポートビジネスでは、デジタル取引ニーズの拡大を踏まえ、デジタル/リモートチャンネルへの

シフトを進めてまいります。当行の強みである全国約2万拠点の窓口チャンネルを活用し、NISAや積立投資の魅力の訴求を行いながら、便利なデジタルチャンネルやリモートチャンネルへのご案内を強化していく方針です。

「マーケットビジネス」については、これまで外国証券を中心とするリスク性資産の拡大を進めてきましたが、国内金利が上昇トレンドに転換したことから、今後は日本銀行への預け金から日本国債への投資シフトも積極的に進めていく方針です。リスク対比リターン改善、ストレス耐性の強化を図りつつ、日本国債等の円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適なポートフォリオを追求していきます。

「Σビジネス」については、「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」と位置づけ、24年度から本格始動してまいります。地域金融機関等と連携し、社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」を実現し、「ゆうちょらしいGP業務」を推進します。2024年5月に設立した100%子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ」を中核に、パートナー企業とも連携しながら、事業承継・事業再生投資、ベンチャー投資、ESG投資に取り組んでまいります。また、ソーシング業務やマーケティング支援業務も本格的に始動させてまいります。

これら3つのビジネスを推進するため、「人材」を最重要資本の1つと捉え、経営戦略と連動した人事戦略を推進してまいります。また、新たな成長や安定的な業務運営に向けたIT投資を推進し、システム基盤も強化してまいります。さらに、AI等を活用した業務の高度化・効率化を推進するなど、経営基盤の強化にも取り組みます。

当行は、ステークホルダーの皆さまとしっかり対話しながら、変わらぬパーパス（社会的存在意義）と経営理念のもと、見直しにより刷新した中期経営計画を着実に実行し、企業価値向上と株主還元の実現を進めてまいります。引き続き、ますますのご支援・ご高配を賜りますようお願い申し上げます。



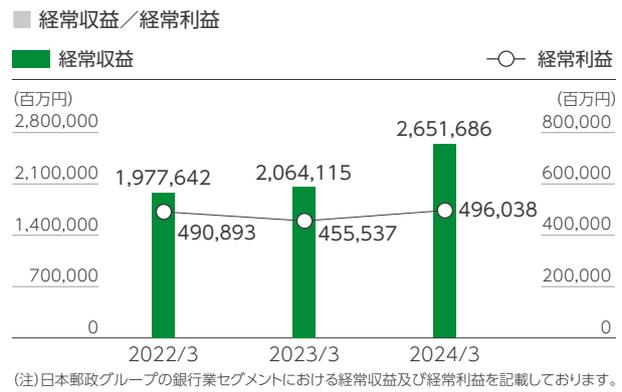
**銀行業**

**事業概要**

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

**2024年3月期の業績(連結)**

銀行業におきましては、外国為替売買損益の減少によりその他業務収益が減少した一方、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加等によりその他経常収益は増加し、経常収益は2,651,686百万円(前期比587,571百万円増)、経常費用は外貨調達コストの増加等により増加したものの、経常利益は496,038百万円(前期比40,501百万円増)となりました。



**銀行業における「強み」「課題」「今後の方針」**

- 強み**
- ・ 邦銀随一のお客さま基盤(1.2億の通常貯金口座)
  - ・ 本邦最大級の安定的な資金基盤(リテール中心の貯金192兆円)
  - ・ 「全国津々浦々」のネットワーク(約2万4千の郵便局ネットワーク)
  - ・ 多様な専門人材

- 課題**
- ・ 社会のデジタル化進展への対応
  - ・ 「資産運用立国実現プラン」、新NISA制度への対応
  - ・ 資本コストや株価を意識した経営への対応
  - ・ サステナビリティ経営、人的資本経営への対応
  - ・ 内外金利動向等を捉えた最適なポートフォリオの構築
  - ・ リテール・マーケットに次ぐ収益の柱の構築
  - ・ 地域活性化への対応

- 今後の方針**
- ・ リアルとデジタルの相互補完戦略の加速による、新しいリテールビジネスへの変革
  - ・ 円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオの追求
  - ・ 「ゆうちょらしいGP業務」を通じた地域経済の活性化と新たな企業価値創造
  - ・ 3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化

**リテールビジネスの変革**

**① デジタルサービス戦略**

ゆうちょ銀行では、リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスのさらなる拡充に取り組んでおります。

今後の取り組みとしては、リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより、ゆうちょ通帳アプリユーザーを一層拡大するとともに、アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内(来局誘致を含む)することで、新たな収益機会を開拓してまいります。

**ゆうちょ通帳アプリで「ことら送金」が使えるようになりました!**

株式会社ことらが提供する「1回あたり最大10万円までの個人あて送金」が手数料無料で行えるサービス、「ことら送金」がゆうちょ通帳アプリで使えるようになりました。

ゆうちょ通帳アプリで個人のお客さまの小口送金の利便性を高め、一層のキャッシュレス化を進めることで、これからもお客さまの顧客満足度の向上を図ってまいります。



## ②資産形成サポートビジネス戦略

リテールビジネスの変革の取り組みの1つとして、社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャネル中心の営業から、デジタル/リモートチャネルを中心とした営業にシフトしてまいります。さらに、全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託(NISA)の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化いたします。

### 投資信託商品のラインアップ拡充

2024年1月から、NISA制度の改正によって年間投資枠や非課税期間などが大幅に拡充されたことを受け、ゆうちょ銀行では、これまで以上にNISA制度を活用した長期的な資産形成のお手伝いを行えるよう、投資信託商品のラインアップを拡充しております。

### 投資信託の「初回窓口購入時手数料無料サービス」の開始

ゆうちょ銀行・郵便局で初めて投資信託を購入されるお客さまのうち、2回目以降、スマートフォンやパソコンを使ったインターネットでお取引いただける方を対象に、初回の窓口購入時手数料を無料とするサービスを2024年5月から開始しております。

## ■マーケットビジネスの深化

マーケットビジネスにおいては、本邦最大級の資金基盤と専門人財を活かした高度かつ多様な運用による安定的な収益を確保しています。基本方針としては、リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求します。円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債(リスクウェイトゼロ)への投資シフトを推進するほか、リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資を継続します。さらに、十分な財務健全性(平時に自己資本比率・CET1比率10%程度)を確保してまいります。

## ■Σビジネスの本格始動

投資を通じて社会と地域の未来を創る新しい法人ビジネスとして、「Σビジネス」を本格始動してまいります。地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現し、子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP\*業務」を推進します。その特徴は、「地域金融機関等と共創すること」、「全国津々浦々のネットワークを有効に活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること」、「中長期的な目線で資本性資金を供給すること」、「投資先の成長・課題解決に向けて伴走して支援すること」の4点です。これらの取り組みを通して、本ビジネスをリテールビジネス、マーケットビジネスに続く「第3のエンジン」として、将来的にサステナブルな収益基盤を構築してまいります。

\*GP (General Partner) : 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

### ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社の設立

2024年5月にゆうちょ銀行100%出資子会社として、「ゆうちょらしいGP業務」の中核となる「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を新設しました。同社を通じて、地域金融機関等と「共創プラットフォーム」として連携しながら、全国津々浦々のお客さまの成長を中長期的な目線で支援し、地域に寄り添う企業として、社会と地域の発展に貢献してまいります。



# かんぽ生命トップメッセージ



## 企業価値の源泉は お客さまからの信頼にあり。 日本一の信頼感・親近感を持つ 「かんぽブランド」の確立を目指します。

株式会社かんぽ生命保険  
取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫

2023年6月に社長に着任してから、約1年が経過しましたが、2021年に公表した中期経営計画の3年目となる2023年度を振り返ると、お客さまニーズに沿った新商品の投入や新たな人材育成制度の導入等、中長期的な営業力をつける取り組みを進めた結果、新契約が大きく増加したほか、社員のES調査（エンゲージメントスコア調査）結果でもスコアの上昇が見られるなど、これまでの取り組みが成果として現れ、さらなる成長に向けた明るい兆しを実感する1年となりました。

このような事業環境のなか、2024年5月には、2025年度までの中期経営計画を見直しました。5年計画の中間期までの取り組みを再評価するとともに、金利上昇といった外部環境の変化、高齢のお客さまへの募集の再開などの内部環境の変化を鑑みて、経営戦略を改めて練り直しました。これまでの中期経営計画では「お客さまから真に信頼される企業への再生」と「持続的成長」を柱に掲げており、見直し後においては、今後の成長戦略として、「お客さまの維持・拡大」や「持続的に成長する強い会社」を目指すことを、戦略の柱として位置づけています。

まず、「お客さまの維持・拡大」に向けては、お客さま本位の業務運営の下、今後は、多様なお客さまのニーズに応えられる商品ラインアップの拡充と、質と量を伴ったアフターフォローの充実に取り組んでまいります。

商品ラインアップの充実に関しては、2024年1月に発売を開始した一時払終身保険に加え、今後の新商品として、人生100年時代のニーズに即した、要介護状態や就業不能に備える保険なども検討しています。また、アフターフォローに関しては、リアルとデジタルの双方を活用しながら、お客さまやご家族の状況をタイムリーに把握した有益な情報提供やお困りごとの解消などにも注力し、お客さま体験価値（CX）の向上を目指します。

こうした「商品ラインアップの拡充」、「アフターフォローの充実」により、ライフステージや世代を超えて、安心を提

供し続けていきます。また、「信頼できる気軽な相談相手」としてつながりを持ち続けることで、お客さまの維持・拡大を目指してまいります。

もう一つの成長戦略の柱である「持続的に成長する強い会社」には、お客さまへの責任を果たしていくための経営基盤の強化という意味が込められています。

そのために、2023年7月に導入した新たな人材育成制度である「かんぽGD制度」を通じた取り組みに加え、積極的な採用による体制強化を図るなど、郵便局ネットワーク等の対面チャネルを支える人材の強みを最大化していくことで、営業力の強化を図ってまいります。

さらに、資産運用においても、市場環境の変化を捉えた収益向上を図るとともに、収益源の多様化・新たな成長機会の創出に向けて、2024年5月に発表した大和証券グループとの資本業務提携など、国内外の各種提携関係をもとに、我々の事業のウイングを広げていきます。併せて、サステナブル投資の推進により、機関投資家としての責任を果たしていくとともに、社会課題の解決を目指してまいります。

このほか、DX推進により、CXの向上を目指すと同時に、事業運営の効率化も図っていきます。効率化により、社内の人材をリスキルして、別の強化領域に配置・活躍してもらうことも可能となり、人的資本の活用という点においても重要な取り組みと認識しています。

我々の企業価値の源泉は「お客さまからの信頼」です。「郵便局の保険」として、お客さまから日本一の信頼感・親近感を持っていただける「かんぽブランド」を確立していくため、全社員一丸となって取り組んでまいります。

今後も、「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」というかんぽ生命の社会的使命を着実に果たしていくとともに、新たなステージに向けた歩みを進めてまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。



生命  
保険業

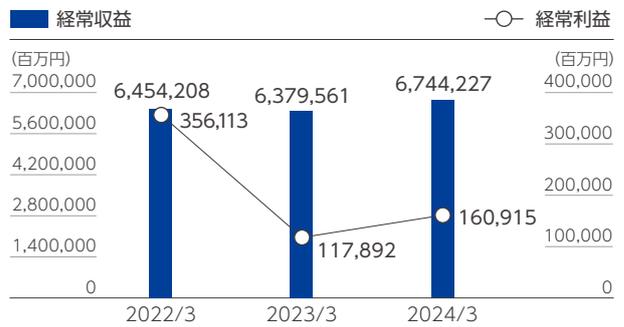
事業概要

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

2024年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、保有契約は減少したものの、2024年1月から一時払終身保険の販売を開始したこと等による保険料等収入の増加等により、経常収益は6,744,227百万円(前期比364,665百万円増)となりました。また、新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払の減少により基礎利益が増加したことに加え、当該保険金支払の減少等により危険準備金の繰入額は増加したもののキャピタル損益の大幅な改善により、経常利益は160,915百万円(前期比43,022百万円増)となりました。

■ 経常収益/経常利益



(注)日本郵政グループの生命保険業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

■ 生命保険業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>非常に大きな顧客基盤</li> <li>全国どこにでもある郵便局でお手続が可能</li> <li>簡易・小口な商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大</li> <li>安定的に収益を確保できる持続的な「強い会社」への成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多層的な育成体制と、採用体制の抜本的な見直し等による営業社員の質と量の強化</li> <li>信頼回復に向けた取り組みの継続</li> <li>事業基盤の強化</li> <li>お客さま体験価値の向上</li> <li>ESG経営の推進</li> <li>企業風土改革・働き方改革</li> <li>ガバナンスの強化・資本政策</li> </ul>

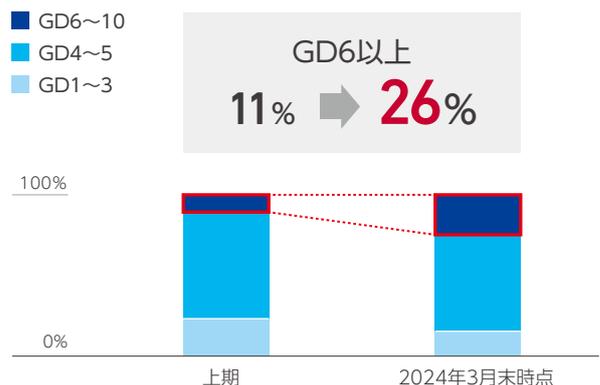
■ 営業体制の強化

かんぽ生命は、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するため、2022年4月に日本郵便から1万人以上のコンサルタント(主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員)等を出向で受け入れ、かんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制としました。これにより、かんぽ生命の専門性と郵便局窓口の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提供しています。

新たな人材育成制度「かんぽGD制度」

2023年7月、中長期的な視点でコンサルタント一人ひとりの能力を伸ばすため、営業の実績だけではなく、募集プロセスやアフターフォロー等を通じ、お客さまとの信頼関係を築く能力やその成長度合いを総合的かつ定量的に評価する新たな制度として、かんぽGD制度を導入しました。かんぽGD制度の評価で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇しており、GD制度で、高いレベルのお客さまサービスを提供することが、社員のモチベーション向上と営業力の継続的な成長につながっています。

<2023年度 GD別コンサルタント社員割合の推移>



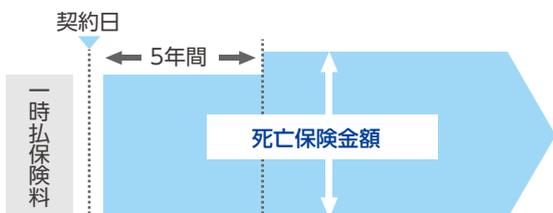
## ■一時払終身保険「つなぐ幸せ」の発売を開始

2024年1月、中高年齢層のお客さまの一生の死亡保障ニーズや、自身が亡くなった際の葬儀費用や遺族の生活資金等を速やかに確保しておきたいというニーズにお応えできるよう、一時払終身保険の発売を開始しました。この保険は、健康状態等の告知なしで申し込みが可能であり、一定期間経過後、一時払保険料を上回る死亡保障をご提供する商品です。

本商品は、日頃、お客さまと接しているコンサルタントからも、お客さまのニーズが高いとの声が強く、発売が待ち望まれていた商品で、2024年1月に販売開始してから3か月で、約16万件を販売しており、大変多くのお客さまからご好評いただいています。



### <一時払終身保険 商品イメージ>



- ①健康状態等の告知なしで申し込みが可能
- ②保険料は加入時に一括でお払込み
- ③一定期間経過後、一時払保険料を上回る死亡保障を提供

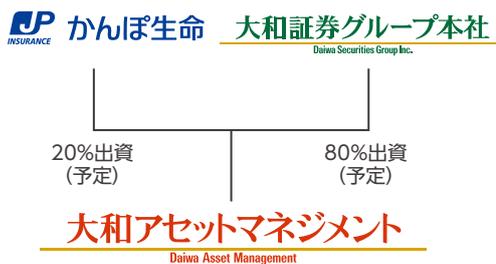
## ■収益源の多様化/新たな成長機会の創出

かんぽ生命では、中期経営計画において、収益源の多様化と新たな成長機会の創出を掲げ、国内外の各種提携関係を基にした協業の拡大、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化に取り組めます。

### 大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携

2024年5月、大和証券グループと資本業務提携を行うことに合意しました。大和アセットマネジメント株式会社の増資後株式の20%を取得し、資産運用分野における協業や資産運用人材の交流を通じて、新たな収益源の獲得、資産運用力のさらなる向上を目指します。

### <大和証券グループとの資本業務提携>



### KKR及びGAとの戦略的提携

2023年6月、かんぽ生命初の海外提携案件として、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co. Inc. (以下、「KKR」)、及びその子会社で生命保険や年金に対する大規模な再保険事業を展開するGlobal Atlantic Financial Group (以下、「GA」)の2社と戦略的提携契約を締結しました。また、本契約の締結に加え、GAが運用する再保険共同投資ビークルに対して、相応規模の投資を行っています。

KKR及びGAが有する事業の基盤を活用することで、海外からの収益取り込み、成長性の強化、及び事業ポートフォリオの多様化を目指していきます。

### 三井物産株式会社との業務・資本提携

2022年8月、三井物産とかんぽ生命の協業を目的に、三井物産リアルティ・マネジメント (以下、「MBRM」)の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント (MKAM) を設立しました。MBRMでは、かんぽ生命が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めています。現在、順調に運用残高を積み上げており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。

# 不動産事業



## 郵政グループの 新たな収益の柱となるために

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

山代 裕彦

2023年度は、前年度に引き続き「JP ビジョン2025」で掲げた開発候補不動産に対する開発推進に取り組みました。

不動産価値が高い好立地のグループ保有不動産の開発については、2023年6月に麻布台ヒルズ森JPタワー、2023年12月に五反田JPビルディング、2024年3月にJPタワー大阪が竣工した他、社宅跡地などにおいても賃貸・分譲住宅の開発等に取り組みました。

また、用途やエリアごとの市況を見極めた収益物件の取得等、グループ外不動産への投資にも取り組みました。

今般、「JP ビジョン2025」を見直し発表した「JP ビジョン2025+（プラス）」では、建設費の高騰などの事業環境の大きな変化を踏まえ、今後の開発プロジェクト

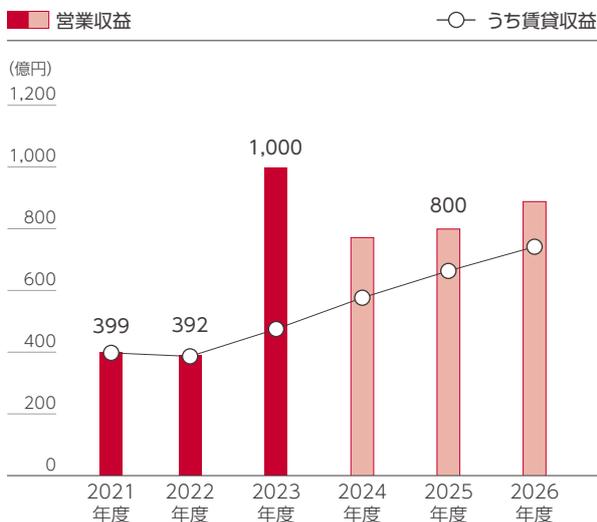
の実施スケジュールの見直しや推進方法の効率化などに取り組むこととしています。

2024年度は、全国の開発候補不動産の開発推進について、引き続き安定的な賃貸事業の拡大に注力しつつ、分譲マンション事業の取り組みなど収益源の多様化を図ります。グループ外の収益物件の取得等についても、マーケットの動向を注視し物件を厳選した不動産投資を行うなど、「JP ビジョン2025+」の達成に向けた取り組みを行ってまいります。

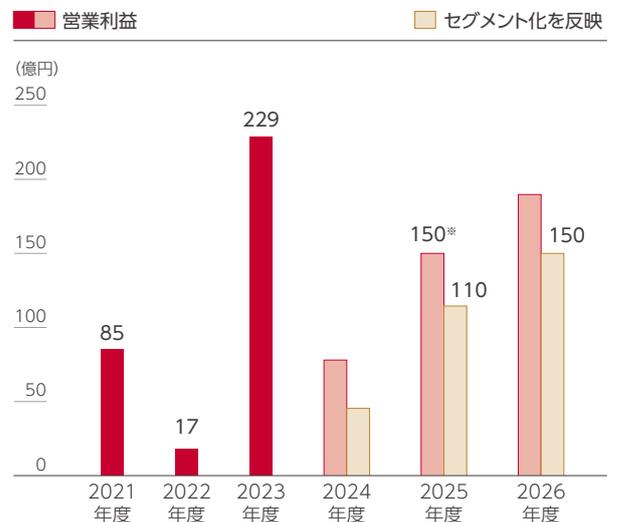
さらに、効率的な業績管理と適切な情報開示を行うことを目的として、不動産事業セグメントを創設し、2025年3月期決算から業績開示することとしました。

### ■ 不動産事業の計数目標

#### 営業収益



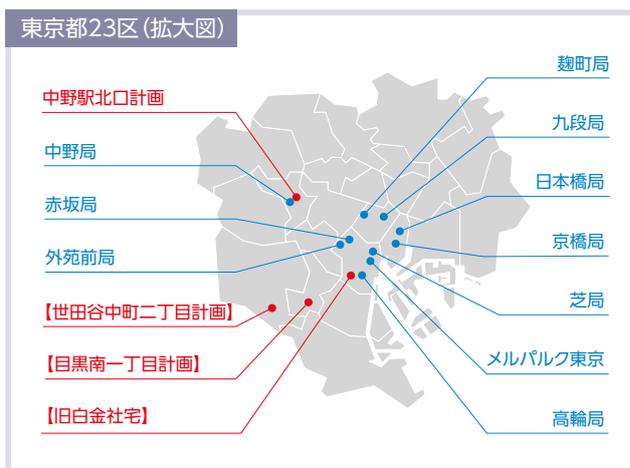
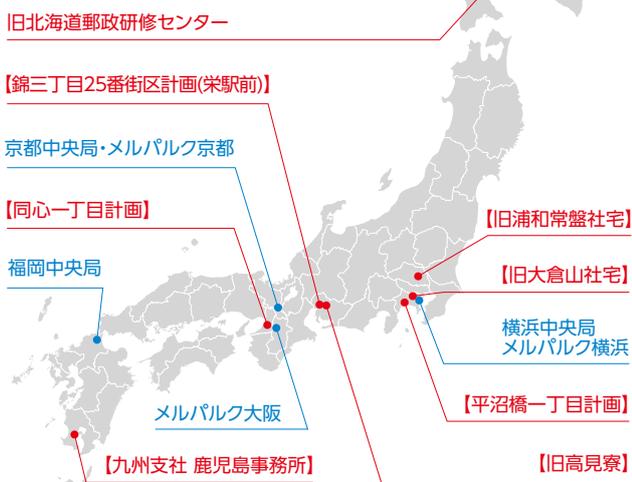
#### 営業利益



※セグメント化による影響（共通部門における営業費用の分担）を除いた場合、当初目標から変わらず150億円を見込みます。

## ■ 主な開発候補不動産

- 凡例
- 【 】 着工済み(及び予定)の案件
  - JP ビジョン2025の期間中に着工見込みの案件
  - 上記以外の案件  
(その他:神戸用地、長崎中央局)



## ■ 2023年度竣工不動産の紹介

### ① JPタワー大阪(2024年3月竣工)

本計画は、オフィス・商業施設「KITTE大阪」・劇場・ホテルといった様々な機能を備えた複合用途の施設で構成されています。また、地域の方々に親しまれてきた旧大阪中央郵便局舎の一部を保存・移設の上、エントランスや商業施設の一部として一体的に活用することで、未来ヘレガシーを継承します。

「KITTE大阪」は、日本各地の魅力的なヒト・モノ・コトを集め、日本の良さを発見・再認識できる場所になることを目指したいとの想いから「UNKNOWN(アンノウン)」をコンセプトとし、各フロアに、様々な飲食・物販・サービスの店舗で構成しています。

今後も周辺施設との連携を図りながら、JR大阪駅周辺の賑わいの創出、地域の価値向上に貢献します。



### ② 五反田JPビルディング(2023年12月竣工)

本計画は、次世代の街の拠点「TOKYO, NEXT CREATION」をコンセプトとしたオフィス・シェアオフィス・ホテル・ホール・フードホールで構成された複合施設です。

オフィスは、基準階約1,000坪で五反田エリア最大級の開放感のある大規模空間となっており、コミュニケーションを活性化しビジネスの可能性を拡げます。

1階のフードホール「五反田食堂」は、近隣の方々や、オフィスワーカー、ファミリーなど“多様な人が気兼ねなく過ごせる五反田のまちの食堂”をコンセプトとしており、「五反田ならではの味」を持つバラエティ豊かな店舗で構成しています。

各用途が複合した多様な出会いと交流、新しい価値創造を促す次世代のまちの拠点として賑わいに貢献します。



## サステナビリティ経営

### 「Well-beingの向上」と 「低環境負荷社会への貢献」を通じたグループと 社会の持続性ある成長の実現に向けて



日本郵政株式会社 専務執行役  
日本郵便株式会社 専務執行役員 浅井 智範

#### ■ グループと社会の持続性ある成長の実現に向けて

近時、サステナビリティ情報開示の高度化、人的資本経営の推進、生物多様性への対応、GX経済への移行など、サステナビリティへの取り組みに対するステークホルダーからの期待と要請は、以前にも増して高まっています。

当社グループは、郵便・物流事業、銀行業及び生命保険業を中心に、地域で暮らす人々の生活に欠かせないサービスを提供しており、サステナビリティ経営は、こうした期待と要請に応えるだけでなく、グループの成長及びグループ・社会の持続可能性の面から、グループ経営の重要な柱と認識しています。

今回の「JP ビジョン2025+（プラス）」においても、このようなサステナビリティ経営の位置付けを明確にしました。併せて、サステナビリティ経営をさらに推進すべく、これまでの非財務目標である「温室効果ガス排出量の削減」と「女性管理者比率の向上」に加え、「社員エンゲージメントスコア」と「育児との両立支援の向上」に関する目標を新たに設定しました。

#### ■ グループの強みを活かした価値創造に向けて

サステナビリティ経営を推進するにあたり、まず、サステナビリティに関する重要課題として、「①地域生活・地域経済」、「②高齢社会への対応」、「③サービスアクセス」、「④環境」など、6つのテーマを特定しています。これらは、グループを取り巻く様々な環境・社会課題のなかから、企業価値への影響やステークホルダーの皆さまにとっての重要性や期待を踏まえて特定したものです。

各事業のなかでこれらの重要課題への取り組みを具体化するにあたり、グループの強みを活かした共通の横ぐしを通すことにより、身近な郵便局やサプライチェーンを通じた各種取り組みの連携を図ることとしています。

この強みとしては、「地域のハブとしての郵便局の役割の発揮」、「デジタルとリアルの融合」、「サプライチェーン全体での対応」及び「イノベーションの社会実装」を想定しています。

これらの各種取り組みを通じて、地域と個人の「Well-beingの向上」及び「低環境負荷社会への貢献」という価値創造を実現することを目指しています。

#### ■ 「両利きの経営」及び「創発的戦略」の実現に向けて

一方で、環境・社会課題への対応に関しては、社会全般にとっても新たな課題が多く、事前に計画を立てて取り組むアプローチに馴染みにくい面もあります。

このような課題に対しては、グループの強みを活かせるアプローチやゴール（目指すもの）を明確にした上で、打てる手をなるべく幅広く打ちつつ、取り組み状況を踏まえながら改善していく、いわゆる両利きの経営における「探索」活動が重要と考えます。

例えば、温室効果ガス排出量の削減については、他企業との様々な協業を進め、ノウハウ・知見の蓄積に努めています。また、新たな技術やビジネスモデルに取り組んでいるスタートアップ企業とも積極的に協業しています。

併せて、これらの取り組みを支える組織運営、評価制度及び人材育成等の見直しも進めていきます。

当社グループの特色である幅広い業務領域や消費者との接点を活かしたこれらの協業は、当社グループとしてのサステナビリティ経営の推進にとって効果的なだけでなく、イノベーションの社会実装による環境・社会課題解決の推進にも貢献するものと考えています。

#### ■ サステナビリティの「自分ごと化」に向けて

サステナビリティ経営を組織全体で推進するためには、役員・社員をはじめ、社内外の関係者が「自分ごと」として捉えることが何よりも大切です。

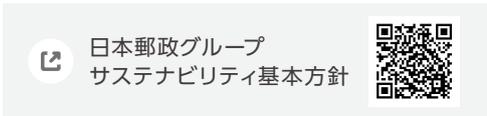
このため、社員の「誇りとやりがい」に関する施策をはじめ各種施策との連携を図るほか、オウンドメディア「JP CAST」等を通じてグループ内外のステークホルダーへの積極的な情報発信にも努めています。

こうした取り組みを通じて、全国の郵便局の社員と地域の様々な主体との交流が活発になり、郵便局に対する期待や社員の誇りとやりがいが向上し、さらには当社グループのサービスに対するお客さまからの支持向上につながるという好循環の実現を目指してまいります。

## ■ サステナビリティ経営に対する考え方

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

また、2024年5月に発表したグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+」において、サステナビリティ経営の目標を、「日本郵政グループの強みを活かして、各事業戦略を通じたグループとしての成長と、Well-beingの向上及びGXを含む低環境負荷社会への貢献を通じた、社会とグループの持続可能性の向上を目指す」とし、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。なお、「JP ビジョン2025+」は、経営会議及び取締役会において決議しています。

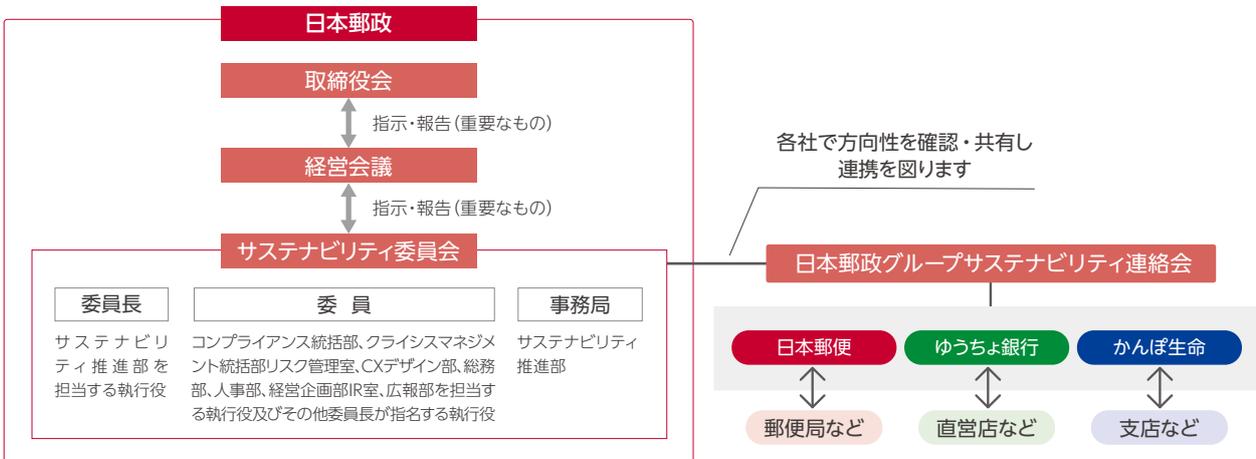


## ■ サステナビリティ推進体制

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

また、グループ各社のサステナビリティを担当する役員が参加する日本郵政グループサステナビリティ連絡会を、当社サステナビリティ委員会に併せて開催し、グループ一体となってサステナビリティ経営を推進しています。

なお、サステナビリティ委員会における審議状況は、経営会議及び取締役会に報告しています。



## ■ 2023年度 サステナビリティ委員会開催実績(2023年7月~2024年3月)

日付	主な協議事項・報告事項等
第1回 2023年7月4日	サステナビリティ推進体制、人的資本経営に関する事項、気候変動対策に関する事項、ESG評価機関及び機関投資家に関する事項、日本郵政グループ中期経営計画見直しに関する事項(価値創造プロセスの具体化等)、リスク管理に関する事項 等
第2回 2023年10月4日	日本郵政グループ中期経営計画見直しに関する事項(マテリアリティへの対応、GHG削減目標の見直し等)、人的資本経営に関する事項、ESG評価機関に関する事項、GXリーグに関する事項 等
第3回 2023年12月7日	日本郵政グループ中期経営計画見直しに関する事項(サステナビリティ経営の位置付け、マテリアリティ対応の具体化、GHG排出量削減目標の見直し、定量目標の追加、ESG投資等)、サステナビリティ経営の推進に関する事項、サステナビリティ重要課題に関するリスクの認識と対応状況 等
第4回 2024年3月4日	日本郵政グループ中期経営計画の目標達成に向けた事項(GHG排出量の削減、人的資本経営)、2024年度のサステナビリティの取り組みに関する事項(取り組み方針、ICP検討等)、有価証券報告書及び統合報告書の作成方針に関する事項 等

※第4回サステナビリティ委員会には、取締役兼代表執行役社長の増田寛也が出席しました。

## ■ サステナビリティに関する重要課題の特定と取り組みの方向性の整理

日本郵政グループは、サステナビリティに関して取り組むべき重要課題を明らかにするために、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等を参考にして課題を洗い出し、「サステナビリティ課題リスト」を作成しました。このリストに基づき、当社の関係者へのアンケートを行うとともに、機関投資家等の意見や全国の市町村、地域における有識者の声を参考として、「企業価値への影響」と「ステークホルダーにとっての重要性・期待」の2軸で評価し、特に重要な課題を特定しました。これらの課題をさらにグルーピングし、経営理念や中期経営計画との整合性を確認した上で、6つの領域に整理し、それぞれの取り組みの方向性を整理しました。

### ステップ1 課題の抽出

SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等を参考に課題を洗い出し、適宜グルーピングしたものを「サステナビリティ課題リスト」として抽出。

ステップ1で抽出した課題について、以下を参考として「企業価値への影響」と「ステークホルダーにとっての重要性と期待」の2軸で評価し、特に重要な課題を特定。

#### 当社関係者

- 当社の執行役、従業員、お客さま、取引先に対してアンケート

#### 投資家等

- 機関投資家等の意見
- SASB基準において業種別重要トピックとされている事項との関係性

#### 地域

- 全国の市町村が郵便局に期待している事項

総務省郵政行政部で実施した、「郵便局に求める地域貢献に関するアンケート 調査結果（速報版）（2022年11月21日）」で全国の市町村が「郵便局と協力して取り組みたい分野」として回答したものを反映

#### 有識者

- 地域における有識者の声

日本郵便株式会社の支社単位で行っている、地域のオピニオンリーダーを対象とした懇談会での当社グループへの意見・要望事項を反映

- サステナビリティに関する有識者との対話の結果等

マテリアリティ・マトリクスによるサステナビリティ課題の評価結果をご覧ください

P.57

### ステップ2 社内外の視点による評価

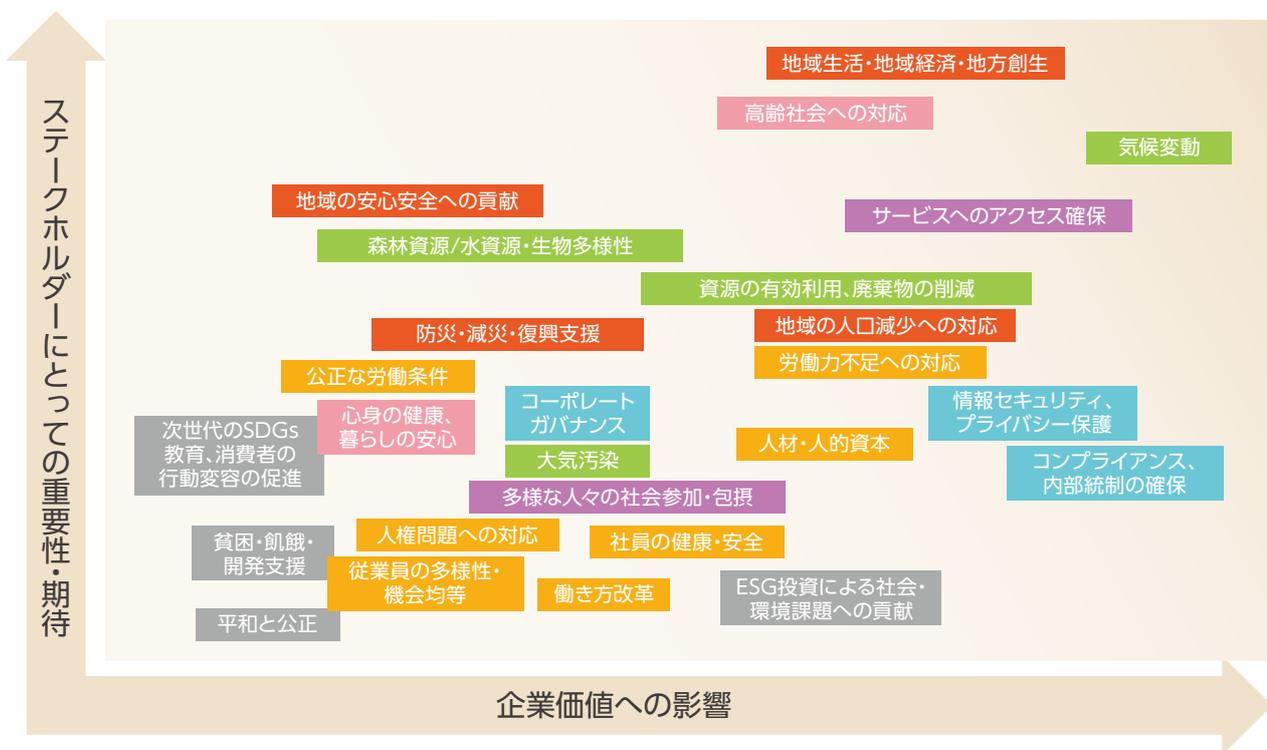
### ステップ3 妥当性検証・統合整理

特に重要な課題と密接に関連する課題をグルーピングした上で、経営理念や中期経営計画との整合性の検証等を踏まえ、6つの領域に整理して、それぞれの取り組みの方向性を整理。

サステナビリティに関する重要課題6つの領域と取り組みの方向性をご覧ください

P.57

## マテリアリティ・マトリクスによるサステナビリティ課題の評価結果



## サステナビリティに関する重要課題 6つの領域と取り組みの方向性

重要課題 6つの領域	取り組みの方向性
<b>地域生活・地域経済</b> 地域生活・地域経済・地方創生 地域の人口減少への対応 地域の安心安全への貢献 防災・減災・復興支援	郵政ネットワークの活用により地域課題に応じたソリューションを提供
<b>高齢社会への対応</b> 高齢社会への対応 心身の健康、暮らしの安心	高齢社会を支えるサービスの提供により人生100年時代の一生をサポート
<b>サービスアクセス</b> サービスへのアクセス確保 多様な人々の社会参加・包摂	様々な人々のニーズに対応した使いやすいサービスの提供により豊かな暮らしに貢献
<b>環境</b> 気候変動 資源の有効利用、廃棄物の削減 森林資源/水資源・生物多様性 大気汚染	事業運営の環境負荷軽減と低環境負荷社会への貢献
<b>人材・人的資本</b> 労働力不足への対応 人材・人的資本 公正な労働条件 社員の健康・安全 人権問題への対応 働き方改革 従業員の多様性・機会均等	「誇りとやりがい」をもって働ける職場
<b>経営基盤</b> コンプライアンス、内部統制の確保 情報セキュリティ、プライバシー保護 コーポレートガバナンス	お客さまから信頼され、社会課題解決への貢献を支える経営基盤の確立

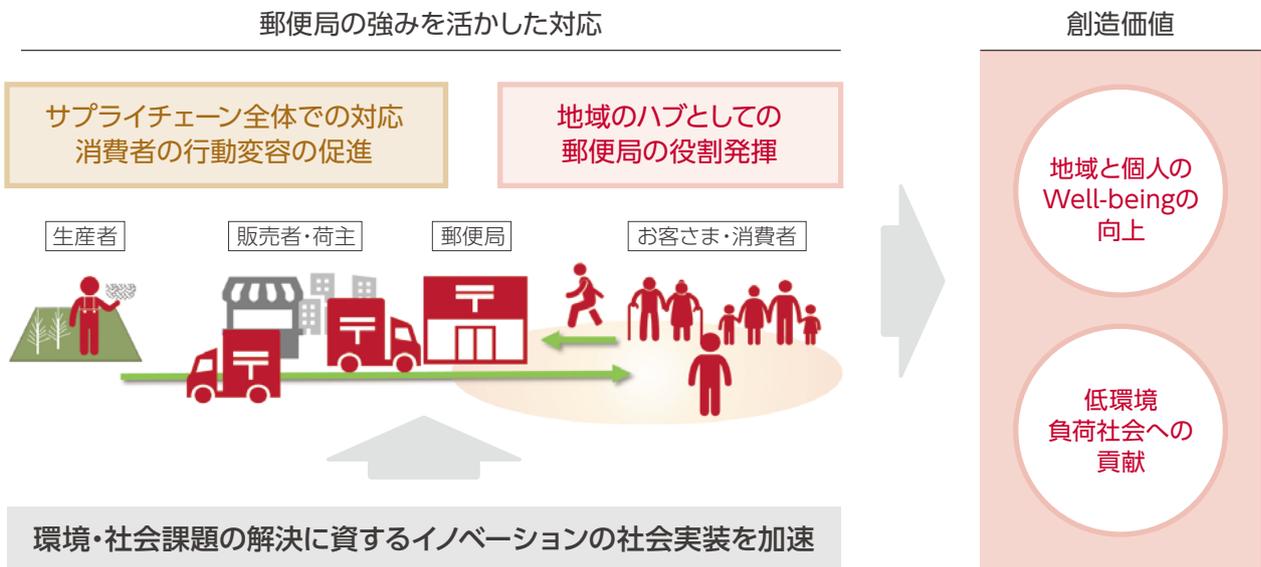
## ■日本郵政グループの強みを活かしたサステナビリティ重要課題への対応

日本郵政グループは、全国約2万4千の郵便局を通じて地域の人々と深く結びついています。これらの郵便局は、地域のハブとして、多様な人々や地域の活動をつなぐ身近なタッチポイントとなっています。

また、郵便・物流ネットワークによる配送を通じてだけでなく、身近な接点である郵便局を活用した情報発信等を通じて、サプライチェーン上の生産者等と消費者をつなぐ役割も果たしています。

日本郵政グループは、これらの特長を、「地域のハブとしての郵便局の役割発揮」と「サプライチェーン全体での対応と消費者の行動変容の促進」という形で強みとして活かしつつ、事業全体でサステナビリティ重要課題への対応を進めることにより、地域と個人のWell-beingの向上と低環境負荷社会への貢献を目指しています。

また、郵便局の多様な立地、幅広い業務領域、消費者との身近な接点等の特長を活かして、環境・社会課題の解決に資する新たな技術やビジネスモデル等のイノベーションの社会実装を進めています。

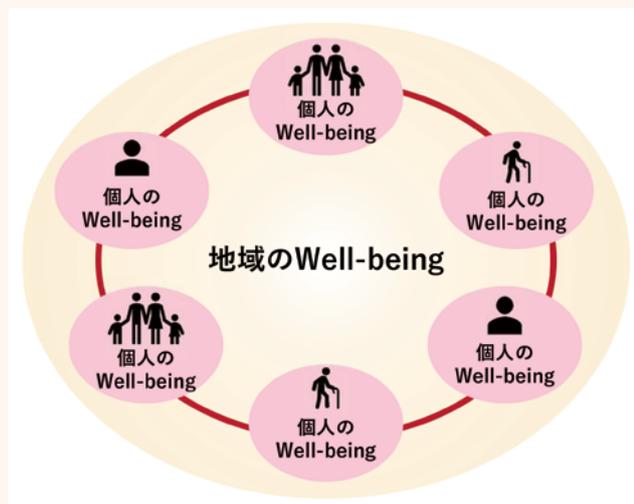


### 日本郵政グループが考える「Well-being」とは

「Well-being」とは、「肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」(WHO憲章前文)とされています。

日本郵政グループは、「個人のWell-being」と「地域のWell-being」は密接に関連し、Well-beingが満たされた個人が地域・社会に積極的にかかわり、地域や各種コミュニティでの様々な活動が重層的に共鳴することにより、「地域のWell-being」が向上すると考えています。

このような考え方に基づき、多様な個人に対して、ライフステージに応じたその人らしい生活をサポートするとともに、個人がお互いを認め合い支え合う活きた地域・コミュニティづくりを支援します。



## ■ 地域と個人のWell-beingの向上、低環境負荷社会への貢献を目指して

### 地域と個人のWell-beingの向上

日本郵政グループは、「個人のWell-being」を、健康・安全、経済基盤、キャリア・生きがい、社会参画の4つの視点からとらえています。また、若年から高齢まで各ライフステージによっても、Well-beingのあり方は異なると考えています。

地域の多様な住民が、健康や経済面の不安なく自分らしく生き、さらに地域・社会に積極的にかかわることができるよう、日本郵政グループは、これまでのサービスや取り組みに加えて、各視点・各ライフステージの取り組みを進め、地域の住民のWell-beingの向上を目指します。

併せて、地域の身近な拠点である郵便局が地域のハブとしての役割を果たし、地域での社会・経済・文化などにかかわる様々な活動が相互により影響を与え、あるいは連携することにより、「地域のWell-being」が向上することを目指します。



### 低環境負荷社会への貢献

日本郵政グループは、気候変動への対応をはじめ、資源循環、生物多様性等の課題に対し、サプライチェーン全体で取り組みを進め、低環境負荷社会への貢献を目指します。

例えば、温室効果ガス排出量削減や資源循環につながる消費活動に消費者が気軽に参画できるよう、郵便・物流ネットワークを通じてサプライチェーン上の生産者等と消費者をつなげる機能を活かして、環境にやさしい商品・サービスの開発・提供を進めています。

また、集配車両のEV化、太陽光発電の推進等の自社グループの温室効果ガス排出量削減に加えて、蓄電池を活用した再生可能エネルギーの最適化やEV用急速充電設備の地域への開放を通じて、地域や社会の環境負荷低減にも貢献しています。



## ■ サプライチェーン上の連携と消費者の行動変容の好循環を目指して

環境・社会課題には、企業等が単独で取り組むのではなく、サプライチェーン上の企業等が連携して取り組む必要があります。一方で、環境・社会課題に対応する商品・サービスをより多くの消費者に利用してもらうためには、消費者がその意義を理解し、これらの商品・サービスを選択するという消費者の行動変容が必要となります。

日本郵政グループは、生産者等と消費者をつなぐ郵便・物流ネットワークと消費者にとって身近な接点である郵便局を活用して、サプライチェーン上の連携と消費者の行動変容の好循環を生み出すことを目指しています。

### 環境、人、社会にやさしい「エシカル」な選択を後押し

#### 「エシカルふるさと小包」を通じたCO<sub>2</sub>削減や生産者の働き方改革への貢献

日本郵便は、①CO<sub>2</sub>削減、②フードロス削減、③生産者等の働き方改革に貢献する「エシカル」なふるさと小包の商品開発・販売を通じて、消費者の「エシカル」な選択を後押しする取り組みを進めています。

2022年、地域みらいプロジェクト（慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 岸博幸研究室）との意見交換を通じて、地域活性化に取り組むスタートアップであるオークツ株式会社と連携し、沖縄県産のマンゴー、パイナップルの「エシカルふるさと小包」を東京都内の郵便局で試行販売しました。

この取り組みでは、一般にはまだ十分に浸透していない「エシカル」の意義をお客さまに分かりやすく伝えるため、都立千早高校の生徒が手作りのPOPで伝える取り組みも行い、約8割のお客さまにカーボンオフセット付きの商品を選んでいただくことができました。

さらに、2023年は「佐賀県エシカル先進地域社会実証プロジェクト」に参画しました。

このプロジェクトは、佐賀県における新しい産業創出をテーマに、CO<sub>2</sub>の削減や配送効率の向上、フードロス対策などの課題解決への貢献を目指すものです。そのなかで佐賀県呼子の干物と佐賀牛レトルトカレーを「エシカルふるさと小包」として試行販売しました。

また、このプロジェクトの一環として行った、「エシカルアクション」キャンペーンに、佐賀市と鳥栖市の51郵便局が参加しました。このキャンペーンは、参加者がエシカルな行動を記録することを通じて「エシカル」に対する意識を高めるものです。参加した社員は、日々の業務・プライベートな生活のなかでエシカルな行動に取り組みました。



- カーボンクレジットによる生産時の温室効果ガス排出量ゼロ
- フードロス削減
- 生産者の働き方改革
- 自治体、企業、地域産業等の連携による商品の開発
- EV等を活用した低環境負荷な輸配送
- カーボンクレジットによる輸送時の温室効果ガス排出量ゼロ
- 消費者へ「エシカル」な商品の選択肢を提供
- 「エシカル」の意義を分かりやすく発信



沖縄産のマンゴー、パイナップルの「エシカルふるさと小包」では、都立千早高校の学生が、「エシカル」の意義を郵便局に来局されたお客さまに分かりやすく伝えました。

#### 生産者等と消費者をつなぐ「エシカル」なふるさと小包とは

環境、人、社会・地域に配慮した消費行動を「エシカル消費」といいます。郵便局が販売する「エシカルふるさと小包」は、①カーボンオフセット（CO<sub>2</sub>削減）、②フードロス削減、③生産者等の働き方改革を通じて消費者のエシカルな消費行動を後押しし、低環境負荷社会の実現に貢献しています。

## 多様な人々の社会参画を後押し

### 身近な郵便局を通じた農福連携の意義発信と产品销售

「農福連携」とは、障がいを持った方々が農業分野で活躍することを通じて自信や生きがいをもち、社会参画を実現していく取り組みです。近年ではその対象は高齢者、生活困窮者等にも広がり、多様な人々の生活の質の向上につながることを期待されています。

日本郵政及び日本郵便は、2023年3月、一般社団法人日本農福連携協会と、農福連携の推進に向けた包括連携協定を締結しました。この協定を踏まえ、地域の障がい者等が生産した農産物や加工品を一部の地域で無人販売し、また郵便局のネットショップやチラシでも販売を行いました。

さらに、販売に合わせて、農福連携の意義の発信にも取り組みました。郵便局を訪れたお客さまは、農福連携の商品を手にとるという行動を通じて、活動への理解を深め、経済的自立を支援することとなります。

このような郵便局での農福連携の取り組みは、障がい者が社会で活躍する機会を増やし、障がい者に対する地域の理解と協力を深める役割を果たしています。



イシノマキファームの産品(干し芋)を手に地域の魅力を発信する石巻立町郵便局の皆さま

## 循環型社会の実現に向け、消費者のリユース・リサイクルを後押し

### 郵便局を不要品の身近な回収拠点として活用

日本郵便は、リユース・リサイクルのための回収専用箱「PASSTO」を郵便局に設置し、不要になった衣類・帽子・カバン・ベルトを回収しています。

地域の住民は、郵便物をポストに投函するように、不要な衣類等を身近な郵便局に設置された「PASSTO」に投函することで、不要品をゴミとして廃棄するのではなく、資源として活用することができます。

渋谷郵便局(東京都)と流山郵便局(千葉県)から開始したこの取り組みは、現在、設置局を拡大しています。地域の郵便局が、消費者のエコアクションのタッチポイントとなり、循環型社会の実現に貢献することを目指しています。



「PASSTO」は、環境ベンチャー企業の株式会社ECOMMITと共創し、日本郵便が有する郵便局と配送ネットワークと掛け合わせ、郵便局をハブにした循環型モデルの形成を目指しています。

## ■ 自社と地域の温室効果ガス排出量の削減を目指して

日本郵政グループは、中期経営計画「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こととし、2030年度温室効果ガス排出量46%削減(2019年度比)を目標としています。

グループの温室効果ガス排出量のうち日本郵便と郵便・物流関係の子会社が9割超を占めているため、郵便・荷物の輸送・集配車両からの排出量と郵便局等の建物で使用する電力からの排出量の削減に重点を置いて取り組んでいます。

一方で、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です。

このため、日本郵政グループは、地域や社会全体としての排出量削減においても、郵便局が地域のハブとしての役割を發揮するとともに、サプライチェーン全体での削減を進めるよう取り組んでいます。

具体的には、グループの排出量の多くを占める日本郵便では、下表のとおり、「電化・脱化石燃料」、「省エネ」、「創エネ」、「商品・サービスの開発・リニューアル」の観点から、温室効果ガス排出量の削減を進めています。

### 日本郵便における温室効果ガス排出量削減の取り組み

削減施策	取り組み事項	具体的取り組み	
1 電化・脱化石燃料	●EV／水素燃料電池トラック(FCV)／RD燃料(リニューアブル・ディーゼル燃料)の導入	●EV軽四自動車 累計約5,000台 ●EV二輪車両 累計約16,300台 ●RD燃料車両 累計1台 ●水素燃料電池トラック(FCV) 累計5台	●+エコ郵便局 14局開局 ●再生可能エネルギーの使用(木質バイオマス燃料、地中熱を活用した空調)
2 省エネ	●エネルギーマネジメント、ZEB化	●郵便局のLED化 累計16,452局 ●ZEB化郵便局 那覇東局(2024年10月開局予定)	●CLTの活用(クロス・ラミネイティッド・ティンバー)
3 創エネ	●PPA、PV、蓄電池導入	●電力会社等との戦略的連携 ●太陽光発電設備 全国50か所の郵便局に導入 ●蓄電設備の導入 天白局、岡山局(2024年度予定)	
4 商品・サービスの開発・リニューアル	●温室効果ガス排出量の可視化 ●配達時間帯指定の最適化	●温室効果ガス排出量可視化ツールの開発に着手 ●置き配による再配達の削減 ●再配達時間を6区分に最適化(2024年10月以降)	



- EV二輪車両、EV四輪車両による配送
- 水素燃料電池トラック(FCV)による基幹輸送、実用化実証実験
- リニューアブル・ディーゼル燃料車両による基幹輸送、実用化実証実験
- EV車両の技術革新に資する実証実験
- 太陽光発電等再生可能エネルギー使用による温室効果ガス排出量の削減
- 創エネルギーの地域での活用、再生可能エネルギーの地域普及への貢献
- EV充電器利用の地域開放
- 蓄電池による電力需給バランス最適化、災害時等での地域活用
- 地域らしさを活かした環境にやさしい郵便局、ZEB認証郵便局

## 郵便局を活用した地域のカーボンニュートラル化の推進

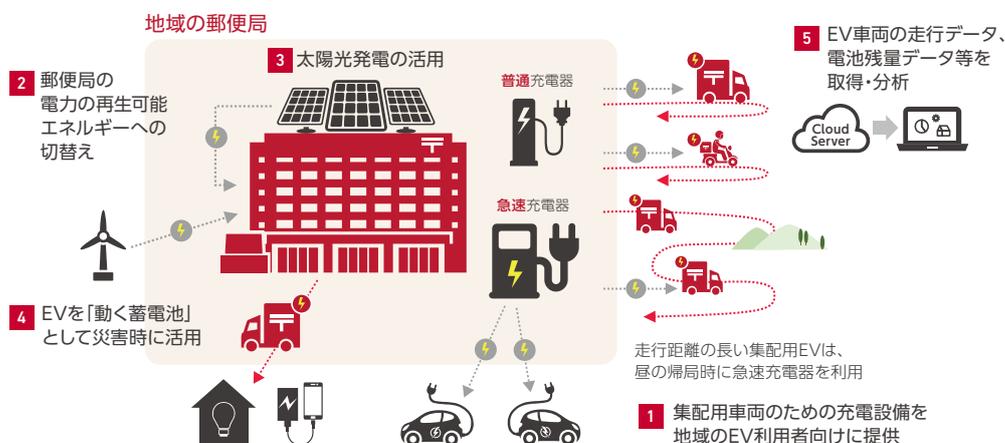
### EV車両の性能向上に向けた実証実験と地域での再生可能エネルギーの活用

日本郵便では、東京電力ホールディングスとの戦略的提携に基づき、小山郵便局（栃木県）及び沼津郵便局（静岡県）において2021年から、EV車両の航続距離延伸を図る実証実験を行っています。

この実証実験には三菱自動車工業も参画し、集配用のEV車両だけではなく、商用EV全体の走行性能向上にも取り組んでおり、日本社会全体のEV普及に貢献しています。

また、急速充電器の利用をお客さまや地域の方々に開放し、再生可能エネルギーの普及や、地域のEV化の推進に貢献しています。

このような取り組みにより、地域のカーボンニュートラル化の推進に貢献していきます。



## 基幹輸送のカーボンニュートラル化に向けて

二輪車両や小型四輪車両のEV化が進む中、幹線輸送を担う、中大型車両の脱炭素の技術イノベーションが期待されています。日本郵便とその子会社である日本郵便輸送は、「グリーンイノベーション基金事業」の実証実験等により、基幹輸送を担う中大型車両の脱炭素化に取り組んでいます。これらの実証実験により、自社グループとサプライチェーンの温室効果ガス排出量削減、社会全体の脱炭素化に貢献し、低環境負荷社会を実現していきます。

### リニューアブル・ディーゼル燃料車両の導入

2023年5月より、リニューアブル・ディーゼル燃料\*の利用可能性を確認するための実証実験を行っています。

神奈川西郵便局（神奈川県）と当該郵便局が受け持つ各郵便局との相互間で運行を行い、実運用での問題がないかなどを確認しています。

\*廃植物油などを原料としたバイオディーゼル燃料の1つで、「地球温暖化対策の推進に関する法律」上、CO<sub>2</sub>排出量はゼロ（カーボンニュートラル）となります。



### 水素燃料電池トラック (FCV) による輸送

2023年11月よりFCVによる郵便物等の運送を開始しています。小型のFCV (3t車) 5台が導入され、現在、東京都内の郵便局間で運行されています。

2025年度以降には、大型のFCV (10t車) 4台の導入を予定しています。



## 電力需給の波動性への対応による再生可能エネルギーの有効活用

### 蓄電池の活用による再エネ利用率の向上と電力需給安定への貢献

太陽光発電等の再生可能エネルギーは、時間帯や季節・天候によって供給量が変動します。同様に需要にも変動性があるため、需要と供給がマッチせず、供給過剰や不足が発生することがあります。これは、再生可能エネルギーを導入している郵便局だけではなく、社会全体としても課題となっています。

日本郵便では、蓄電池を活用することにより、日中に発電された太陽光エネルギーを蓄電池に蓄え、夜間の需要ピーク時に放電することにより、再生可能エネルギーの利用効率の向上と、地域・社会全体としての電力需給の安定に貢献することを目指しています。

例えば、中部電力グループとの戦略的提携に基づき、天白郵便局（愛知県）に太陽光発電設備と蓄電池を設置し、再生可能エネルギー活用とエネルギー利用最適化の取り組みを進めています。

また、パワーエックス社とのカーボンニュートラル社会の促進に向けた協業に関する合意に基づき、岡山郵便局（岡山県）において、大型蓄電池を活用した電力最適化サービスの導入を進めています。

## 地域らしさを活かした環境にやさしい郵便局とZEB認証郵便局

### 地域らしさを活かした環境にやさしい「+エコ郵便局」

日本郵便では、太陽光発電設備などの再生可能エネルギーや、CLT\*の活用などにより環境に配慮した「+エコ郵便局」を設置し、当社の温室効果ガス排出量削減だけでなく、地域のカーボンニュートラル化の推進にも取り組んでいます。2024年3月までに、全国で14局の「+エコ郵便局」を開局しました。

2024年1月に開局したイオンタウン鷹巣郵便局（秋田県北秋田市）では、CLTのほか、再生可能エネルギーとして、郵便局としては初めて地中熱を活用した空調を導入しています。

\*CLT（クロス・ラミネイティッド・ティンバー）：長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型のパネルで、強度や断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO<sub>2</sub>の発生を抑制。

### 郵便局初のZEB認証

那覇東郵便局（2024年10月開局予定）は、2023年6月、郵便局として初となるZEB認証\*（Nearly ZEB）を受けました。

建物の省エネ性を高めるとともに、太陽光発電設備及び蓄電池設備を導入し、エネルギー自立が可能な郵便局となります。

また、レジリエンス強化型ZEBとして、災害時には地域住民の一時避難場所としての役割も担うことが期待されています。



\*ZEB認証制度について：ZEBとは、Net Zero Energy Building（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の略称で、「ゼブ」と呼びます。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のことで、これを公的機関が認証するものです。Nearly ZEBとは、「ZEB」に限りなく近い建物として、従来の建物と比較して50%以上の省エネルギーを達成しつつ、再生可能エネルギーによる創エネによって年間の一次エネルギー消費量を25%以下とした建物のことです。

## サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に向けて

### 日本郵便はSBT認定取得を目指しています

2024年4月、日本郵便とその主要な連結子会社は、自らの事業活動にかかわるサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減を目指すため、パリ協定に基づく温室効果ガスの排出量削減目標「Science Based Targets」\*の認定取得を目指し、コミットメントレターを提出しました。

今回の意向表明を機会として、2050年のカーボンニュートラル化の達成に向けて、2030年度までに温室効果ガスの2019年度比46%削減を目指し、サプライチェーンで排出される温室効果ガス（Scope3）を含むトータルでの温室効果ガス排出量の削減に一層取り組みます。

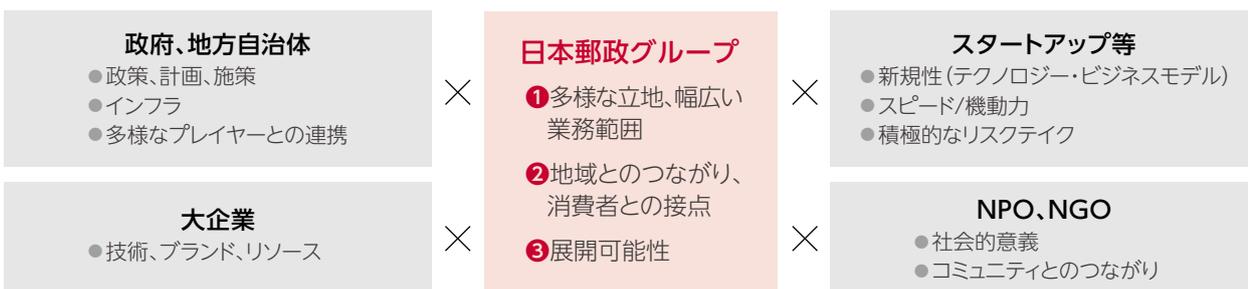
\*パリ協定が求める水準と整合した企業の温室効果ガス排出量削減目標。Science Based Targetsイニシアティブ（SBTi）によって認定される。また、SBTiは、WWF、CDP、世界資源研究所（WRI）、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブ。

## ■ 環境・社会課題解決に向けたイノベーションの推進と新たなエコシステム構築を目指して

環境・社会課題の解決に取り組む活動は、収益性の確保が難しく、新たな技術やビジネスモデルの導入を必要とすることも多いため、持続可能性の点で課題を抱えることが少なくありません。

日本郵政グループは、大企業・スタートアップ、大学・研究機関、国・自治体、NPO・NGOなど多様なステークホルダーと、それぞれの強みを活かして連携し、環境・社会課題解決に貢献するイノベーションの社会実装を加速することを目指します。

さらに、このような取り組みをつなげていくことで、新たな価値を創出するエコシステムの構築を目指します。



### 郵便局という拠点を活かし、サーキュラーエコノミーを推進

日本郵政グループの日本郵政キャピタルは、環境・社会課題に対応するスタートアップと積極的に協業し、その連携のなかで郵便局のネットワークを活かす取り組みを推進しています。

2023年4月、郵便局に、不要になった衣類・帽子・カバン・ベルトなどを自由に投函できる回収専用箱「PASSTO」を常設しました。郵便局を利用する方々が投函した不用品は、郵便局の配送網を活用して、スタートアップの株式会社ECCOMMITの拠点に回収されます。そこでリユース・リサイクルの選別が行われ、最終的に新たな商品として販売されます。設置以来、「PASSTO」への投函量は増大しており、設置局の拡大を図っています。

また、日本郵政キャピタルは、アパレル分野でミニマル（最小限の購買）やシェアリング（レンタルで代替）などの新たなビジネスモデルを開発・推進するスタートアップのサービス（DROBE、Alice Style等）とも連携しています。郵便局の空きスペースを活用して展示販売を行っているほか、グループ社員のサービス利用も促進し、滞留品は株式会社ECCOMMITとの連携を活かして回収します。リユース（アウトレット品の利用）まで行うことで、郵便局という地域の拠点を活かしたサーキュラーエコノミーを推進しています。

今後は、郵便局が持つ多様な人々との接点と配送網を活かし、地域の方々のサステナブルな消費者行動を促進する活動として、自治体などとの連携も進めていきます。

#### 郵便局を活用したサーキュラーエコノミーの取り組み



# Column

## 01 紙の資源循環への取り組み

### すべてののがきに FSC認証紙を使用

日本郵便では、2021年11月に発行した年賀はがきから、適切な森林管理を広める国際的な認証制度「FSC®認証」(FSC® N003846)を受けた紙の使用を順次進めていき、2023年度はすべてののがきをFSC認証紙で製造しています。FSC認証制度は、豊かな自然環境を守り、環境への悪影響を抑えるとともに、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、森林が多様な視点から適切に管理されていることを認証する制度です。

FSC認証紙の採用は、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ものです。この取り組みの継続を通じて、自然資本の維持・向上とはがきが担う日本の通信文化の両立に努めていきます。



2023年12月5日読売新聞朝刊掲載

### 持続可能な自然資本の活用へ「紙製品調達ガイドライン」を策定

日本郵便は、2022年にWWFジャパンと締結したパートナーシップにより、WWFジャパンが取り組む森林保全プロジェクトに対し、2022年度から2024年度までの3年間で7,500万円の活動支援を行っています。

また、紙製品の生産と利用が世界の自然環境や地域社会などに負の影響を与えないことが事業継続に必要な不可欠であり、紙製品のトレーサビリティの確認が重要であるとの認識のもと、WWFジャパンと連携し、2023年8月に「紙製品の調達に関するガイドライン」を策定しました。

これにより、サプライチェーンを含む事業活動全体で持続可能な自然資源の利用を進めていきます。

## 02 年賀寄付金による地域・社会課題解決の支援

寄付金付絵入り年賀はがきは、通信面にイラストが入った年賀はがきで、1枚につき5円を寄付金としてお預かりし、社会福祉の増進、地球環境の保全などの事業を行う団体の活動に役立てています。

2024年度は、寄付金付絵入り年賀はがき等をお買い上げいただいた皆さまの温かいお力添えにより、約2億円の寄付金の配分を決定いたしました。

寄付金付の年賀はがき及び年賀切手のお買い上げにより全国の皆さまから寄せられた寄付金による配分額は、1950(昭和25)年用の発行開始から累計で約523億円にのぼります。



社会福祉法人希空(ノア) (埼玉県)

## TCFD提言への対応

日本郵政グループは、気候変動への対応を経営上の重要課題の1つと認識し、2019年4月に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ました。

以降、同提言を踏まえて、気候変動が当社グループの事業に与える影響について分析を深め、情報開示を推進しています。



### TCFD提言に基づく日本郵政グループの対応状況

項目	日本郵政グループの対応
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本郵政グループにおける気候変動対応は、グループCEO(日本郵政代表執行役社長)を最高責任者とし、グループCEOをメンバーとする取締役会が適切に監督しています。                      &lt;気候変動対応に関する取締役会の監督プロセス&gt;                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議の諮問機関として設置しているサステナビリティ委員会(委員長はサステナビリティ推進部を担当する執行役、年4回程度開催)において、当社グループの気候変動リスク・機会の特定、対応方針、目標、取り組みに関する進捗状況等を審議。</li> <li>・サステナビリティ委員会における審議内容については、経営会議及び取締役会に報告し、取締役会にて承認。</li> </ul> </li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本郵政グループは、「JP ビジョン2025+」において、カーボンニュートラルの実現に向けた温室効果ガス排出量の削減を主要目標の1つに掲げ、経営戦略の一環として気候変動への対応を推進しています。</li> <li>●日本郵政グループは、グループの主要事業に関する気候変動リスクと機会を特定し、それらが事業ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析を実施しました。</li> <li>●日本郵政グループの主要事業に関する気候変動リスクと機会・シナリオ分析については、P.69を参照してください。</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動を含むサステナビリティに関する各種リスクについては、サステナビリティ委員会及び日本郵政グループサステナビリティ連絡会における「サステナビリティに関する重要課題」の検討のなかで、各課題が及ぼすリスクと機会の識別・評価及び管理方法を審議し、その結果を経営会議及び取締役会に報告しています。</li> <li>●2023年度は、特に重視する課題及び関連課題が及ぼすリスクと機会の識別・評価及び管理方法を審議し、関係部署やグループ各社が連携して適切な対応を行っています。</li> <li>●また、グループの重要リスクの観点でも、サステナビリティ関連リスクは、取締役等へのアンケートにより、経営陣が特に重視する当社の事業等のリスク(2024年度トップリスク)の1つに選定しています。</li> <li>●気候変動などのサステナビリティ関連リスクの評価及び管理に関しては、サステナビリティ担当部署と十分に連携の上、対応状況をモニタリングしグループオペレーショナルリスク管理連絡会(グループリスク管理責任者(グループCRO)及び各社リスク管理担当役員で構成)で共有し、経営会議及び取締役会にも報告しています。</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本郵政グループは、「JP ビジョン2025+」の主要目標として、気候変動に関する以下の目標掲げ、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。                      &lt;温室効果ガス排出量削減目標&gt;                      2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す                      (2030年度(対2019年度比) 46%削減) ※Scope1・Scope2が対象</li> <li>●Scope3の削減に向けては、グループの主要事業に関する以下の取り組みを推進しています。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・郵便・物流事業                              サプライチェーンでの排出量削減に向けた日本郵便連結によるSBT認定取得に向けた検討</li> <li>・銀行業                              グリーンボンド/グリーンローン等への投融資や、投融資先とのエンゲージメントを通じて、投融資先の脱炭素化に寄与</li> <li>・生命保険業                              投資先企業等から排出される温室効果ガス排出量の計測・分析を行い、分析結果を考慮した上で、投資先企業等に対するエンゲージメントを実施し対応を促すことで、投資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の削減を目指す</li> </ul> </li> </ul>

## ▶ 郵便・物流事業及び郵便局窓口事業における影響分析と対応方針

### シナリオ分析

区分	発生時期見込み <sup>*1</sup>	財務への影響 <sup>*2</sup>	内容	
物理的リスク	急性	短期	小～大	・河川の氾濫、高潮等の発生により郵便局舎が被災した場合における復旧・操業コスト等の増加 ・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場合におけるユニバーサルサービス提供への支障及び売上の低下
	慢性	短期	小～中	・夏場の真夏日や猛暑日の増加に伴い、屋外業務に従事する社員の生産性低下
移行リスク	政策規制	中長期	小～中	・化石燃料の使用量に応じた炭素税の賦課やエネルギーミックスの変化に伴う操業コストの増加
	評判	短期～中期	小～大	・気候変動対応に消極的とみなされた場合における株主・投資家からのダイベストメントなど ・被災リスクを回避・低減するための拠点の移転・新設時における顧客離れ・売上の低下
機会				・環境に配慮した配送サービス・商品を開発・提供など顧客ニーズに応えることによる売上の増加 ・施設設備の改修やEVの導入・拡大等により、炭素税が導入された場合におけるコスト増加の抑制

※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。

### 今後の対応方針

区分	対応方針		
物理的リスク	大雨・洪水リスクの可視化とレジリエンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設単位のリスクの可視化</li> <li>・被災リスクの高い施設のBCP対策、災害発生時の復旧時間短縮や代替機能の構築、社員の安全確保策等</li> </ul> </li> <li>中長期的取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流ネットワークの再構築、物流施設の集約・移転等</li> <li>・被災リスクを回避・低減するための拠点の移転・新設時におけるハザードマップの活用等</li> </ul> </li> </ul>	
	屋外作業の生産性維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の事業形態を前提とした緩和策導入計画の策定</li> </ul> </li> <li>中長期的取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス内容や業務の提供方法の見直しによる緩和策の検討</li> </ul> </li> </ul>	
	移行リスク	施設・車両の脱炭素化強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー技術や再生可能エネルギーの導入による温室効果ガス排出の削減</li> <li>郵便局舎等のZEB化計画の具体化（実現可能性の検討）</li> <li>郵便・荷物の配達に使用する車両のEV化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・四輪車は2028年度末までに13,500台、二輪車は2025年度末までにEVに切り替え</li> <li>・さらなるEV拡大計画の策定（Scope3を含む）</li> </ul> </li> <li>基幹輸送のカーボンニュートラル化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・より低炭素な輸送モードの組み合わせによるカーボンニュートラル化の推進</li> <li>・技術・コスト等を踏まえながら、より低炭素な車両・燃料への切り替え</li> <li>・FCVの社会実装に向けた検証への参画</li> </ul> </li> </ul>
		機会	脱炭素化社会を見据えた収益機会創出
マネジメント	脱炭素化経営マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品サービス別の温室効果ガス排出量のモニタリング</li> <li>ICP（インターナルカーボンプライシング）の導入検討</li> </ul>	

## ▶ その他の事業における影響分析と対応方針

 <p><b>銀行業</b></p> <p>ゆうちょ銀行におけるTCFD提言への対応</p>	 <p><b>生命保険業</b></p> <p>かんぽ生命におけるTCFD提言への対応</p>	 <p><b>不動産事業</b></p> <p>不動産事業におけるTCFD提言への対応</p>
---	--	---

## ■ 生物多様性保全への対応（TNFDへの対応）

### 自然とのかかわりに関する活動

生物多様性の保全は、気候変動とともにグローバルな重要課題となっています。

日本郵政グループは、サステナビリティ重要課題の1つに「環境」を掲げ、生態系からの恩恵を受けて事業活動を行っていることを認識し、生物多様性の保全を含む自然とのかかわりに配慮した経営を推進しています。

具体的に、年賀はがき等で森林資源を使用する企業として、日本郵便では2023年に「紙製品調達ガイドライン」を策定しました。はがきをはじめ、紙製品に関する調達要件を、森林などの自然への影響や人権の尊重の観点で定めています。

また、日本郵政では、「業務の効率化・ペーパーレス化プロジェクト」を立ち上げ、業務効率化により省資源を実現する取り組みとして、紙の資料を減らし、電子ファイルの活用を進めています。その結果、2023年10月から2024年3月までの半年間で、コピー用紙の使用量を前年度同期間比で45%（A4コピー用紙で約80万枚）を削減しました。日本郵便でも同様の取り組みを展開しています。

### TNFDに基づく情報開示への取り組み

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）は、世界の資金を自然回復に向かわせることを目指して、企業等の情報開示フレームワークを開発し、2023年9月に最終提言として公表しました。

当社グループでは、ゆうちょ銀行とかんぽ生命がTNFDフォーラムに参画しています。

また、日本郵政・日本郵便においても、2024年度から、TNFD提言に沿ってLEAPアプローチ等を活用し、主要事業における活動の自然に対する依存・影響について分析・評価を開始しており、今後、日本郵政グループにおける自然関連情報開示の充実に取り組んでいきます。

## ■ 人的資本に関する取り組み

日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして「グループ人事方針」を策定しています。本方針を通じて、お客さま、地域及び社会への貢献の拡大と、企業価値の向上につなげていきます。

### グループ人事方針（人材育成方針と社内環境整備方針）

日本郵政グループは、社員全員が「**誇りとやりがい**」をもって働ける会社を目指します。  
 そのために、「異なる互いを**認め合う**」、「能力を**高める**」、「強みを**発揮する**」を軸に、  
 社員の成長と挑戦を支援する人材育成と環境整備に取り組みます。

こうした人的資本経営の実践を通して、持続的な企業価値の向上を図り、お客さまの幸せと地域の発展に貢献します。

### 内容

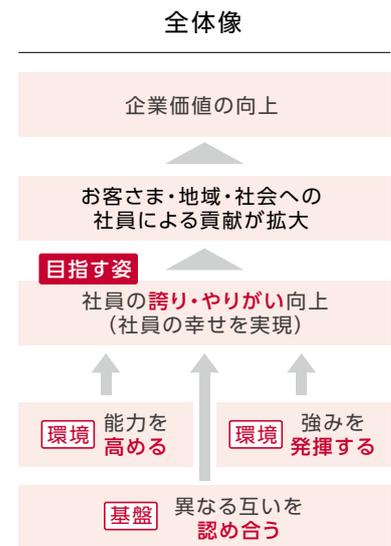
■ 社員の仕事への前向きな姿勢・行動が、お客さま、地域・社会への貢献を拡大し、広い意味での企業価値を向上させます。そこで、当社グループは、日々、お客さまのために「緑の下の力持ち」\*として尽力している社員全員が、誇りとやりがいを感じ、仕事に前向きに取り組める職場を提供します。

\*郵便事業の創業者、前島密の信条：緑の下の力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ。

■ 社員が誇りとやりがいを感じつつ仕事に取り組めるよう、社員が互いの違いを認め合う職場という基盤（＝「異なる互いを認め合う」）及び能力や意欲を高める自発的取り組みを支援する環境（＝「能力を高める」・「強みを発揮する」）を会社は提供します。

- 「異なる互いを認め合う」については、心身の健康増進と、ハラスメントがなく、性別・年齢などに関係なく多様な生き方や個々の社員の事情を尊重しあう、相互承認、安心感の得られる職場を提供します。
- 「能力を高める」については、事業環境変化に伴うサービスの内容・提供方法の変化に対応できるよう、また、働き方を自律的に選択できるよう、能力・知識・技術獲得の機会を提供します。
- 「強みを発揮する」については、挑戦の機会を提供、また挑戦を評価する仕組みを強化し、自身の強みや創造性を発揮してお客さまのための新たな取り組みに挑戦する組織や風土を構築します。
- こうした取り組みで「異なる互いを認め合うこと、能力を高めること、強みを発揮すること」ができる人材の育成を進めます。

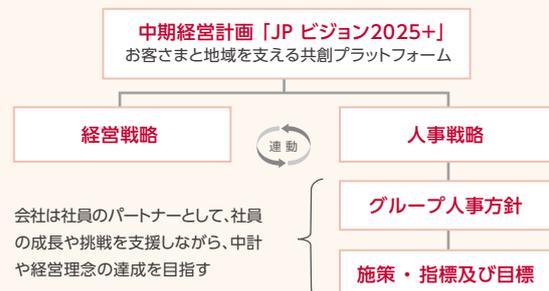
■ 社員の能力発揮・意欲向上が事業の発展をもたらすとの認識の上で、人事施策を企画・実施し、社員とともに事業の発展を推進していきます。



### グループ人事方針の背景

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

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



## ■ 人事方針の核「誇りとやりがい」の向上

### 目指す姿と人事施策

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

誇りとやりがいを高めるには、「異なる互いを認め合う」環境を基盤として整備すること、個々の社員の「能力を高める」こと、そして、個々の社員が「強みを発揮する」ことが必要と考え、後述のとおり、各要素についての具体的な施策、指標及び目標を設定し、その実現に努めます。

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

### 指標・目標

対象組織	施策、指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員エンゲージメント(誇りとやりがい)スコア* 対前年度評価点数以上</li> <li>●社員と調査結果の共有及び継続的な改善策の実行</li> </ul>	3.31pt(2023年度)

※ 2023年度からグループES調査を活用して算出

## ■ 人事方針の軸①「異なる互いを認め合う」

### 考え方

#### ■ 多様な視点、価値観を尊重する“真の多様性”の実現

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

#### ■ 柔軟で多様な働き方の推進

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

### 目指す姿と指標及び目標

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

対象組織	指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●健康経営KPI 達成(2024年度) 要医療1・2*の社員割合 1%以内 特定保健指導脱出率 23%以上</li> <li>●男女ともに育休取得 100%</li> <li>●男性育休平均日数 1か月以上</li> <li>●ハラスメント認定件数 対前年度以下</li> <li>●障がい者雇用率 3.0%(2025年度)</li> </ul>	1.17%(2023年度) 24.3%(2023年度) ●女性100% 男性98.3%(2023年度) ●平均35.0日(2023年度) ●124件(2023年度) ●2.56%(2023年6月)
当社及び事業子会社の本社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本社女性管理者比率 30%(2030年度)</li> </ul>	●16.2%(2023年度)

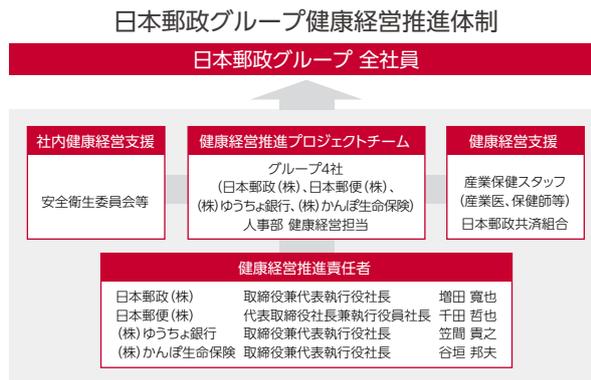
※医療上の措置を緊急または早急に必要とする者

## 目指す姿と人事施策

### 健康経営の推進

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

「メンタルヘルスクエア」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。



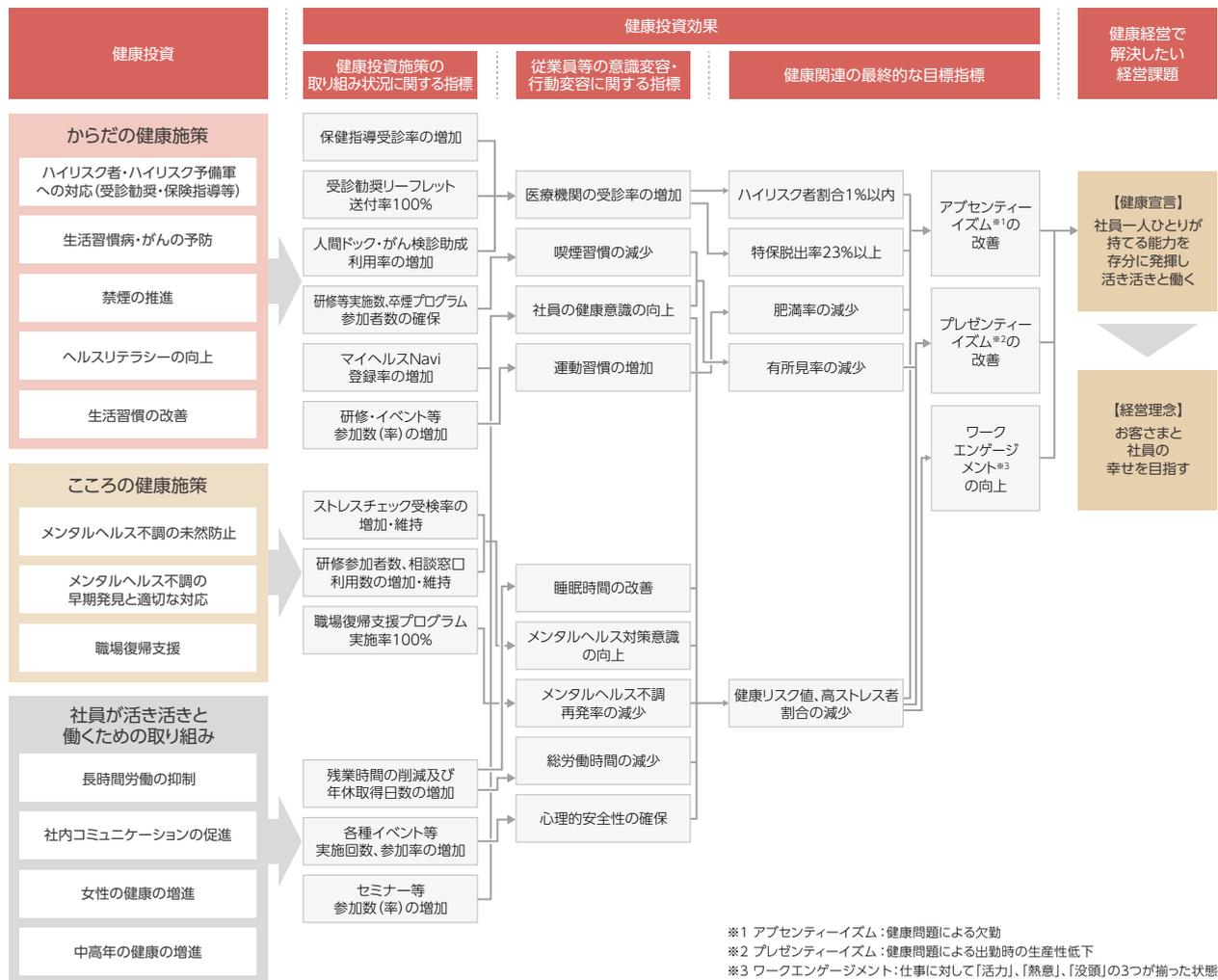
### 日本郵政グループ健康宣言

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生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。

### 日本郵政グループ健康経営戦略マップ(2024年度版)



## 育児・介護・病気療養との両立

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

特に、「男性も育児休業取得率100%」を目指して、有給部分(3日)の取得並びに管理者による4週間以上の取得勧奨及び意向確認を義務化し、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。

さらに、2024年度は、子の看護休暇を請求できる期間を小学校3年生終了時までとすることに加え、介護部分休業の期間を3年間から5年間への期間延長を行い、両立支援を拡充しました。

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。

## 女性活躍の推進

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。

## 性の多様性への対応

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、ダイバーシティ・マネジメントの推進を掲げ、性的少数者の社員が働きやすい職場環境整備に取り組んでいます。2022年から、扶養手当・介護休業等の手当・休暇制度・社宅への入居を、同性パートナーにも適用しています。

日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命は、LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標2023」において、認定基準の5つの指標すべてを達成し「ゴールド認定」を受賞しました。



## 障がい者雇用の促進

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、法定雇用率を上回るグループの障がい者雇用率3.0%を当面の目標として、取り組みを進めています。(2023年6月現在2.56%)

## 高齢者の就業促進

2021年度より定年年齢を65歳へ引き上げました。また、70歳までの就業機会の確保についても、65歳以降の具体的な働き方や安全確保措置等を踏まえつつ具体的検討を進めます。

## ハラスメントの根絶

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

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

## VOICE

### JP 日本郵政

多様な視点・価値観を尊重し、安心感を得られる職場を実現していくことで、日本郵政グループ全社員一人ひとりが自分らしく輝き、誇りとやりがいを持って働くことができる組織を目指していきます。

日本郵政 グループリーダー 生駒 梓



### JP 日本郵便

社員一人ひとりが、ダイバーシティについて自分事化し、異なる互いを認め合うことができるよう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 人事戦略部ダイバーシティ戦略室 係長 上田 裕太



### JP ゆうちょ銀行

お互いを尊重した活発なコミュニケーションで、多様な属性や感性を持った人材が能力を最大限に発揮し、イノベーションが生まれる「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築き、企業価値向上を目指します。

ゆうちょ銀行 ダイバーシティ推進部 グループリーダー 横溝 純弥



### JP かんぽ生命

「多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進」の基本理念のもと、互いの「個」を尊重し、認め・高め合いそれぞれの役割を果たし成果を上げることで、多様化する社会のニーズに応え、社員・お客さまの満足へつなげてまいります。

かんぽ生命 サステナビリティ推進部 課長代理 中村 美香



## ■ 人事方針の軸②「能力を高める」

### 考え方

#### ■ 挑戦と能力向上の機会提供によるキャリア形成支援

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

#### ■ DX推進とスキル習得・専門性向上

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

### 目指す姿と指標及び目標

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

対象組織	指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア形成の支援策実施 (シニア層向け等のリスクリング施策実施)</li> <li>● グループ内社内公募*人数 対前年度以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア研修の実施</li> <li>● -</li> </ul>
当社及び事業子会社の本社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社・支社等対象者数DX研修受講率100% (2025年度)</li> </ul>	受講率 約94% ※受講者数 10,200名(2023年度末時点)

\*2022年度から本社組織間では実施中。2024年度からフロント組織も含めて全社的に実施するもの。

### 具体的な人事施策

#### 体系的な人材育成研修

日本郵政グループは、キャリアパスに応じて期待役割を果たす人材を育成するため、各種研修を体系的に実施しています。

- ① 社員として必要な研修 (コンプライアンス、人権啓発等)
- ② 業務遂行に必要な研修 (各業務の遂行に必要な操作訓練、資格取得、営業力を高めるスキル研修等)
- ③ キャリアパスに応じて行う研修 (役職に応じた階層別研修)

#### グループシナジー強化に向けた研修

日本郵政グループは、社員の挑戦や成長意欲に応えるための機会提供、キャリア形成への支援をしつつ、グループシナジーを強化するため、特に以下の研修をグループ合同で実施しています。

##### ① グループ合同研修を通じた総合職の育成

入社1年目のグループ各社の総合職に対し、グループ各社について知る機会を提供し、グループワークを通じて同期とのつながりを作ることを目的に合同研修を実施しています。また、入社3年目の総合職に対しても、今後活躍したい分野を見極めてもらう段階として合同研修を実施しています。

##### ② 次世代リーダー育成研修

グループの経営を担う次世代リーダーの育成に向けて、経営幹部候補の計画的な選抜・育成を図るため、グループの経営幹部としての意識の醸成、必要な知識・スキルの付与、アセスメント等を実施することで、各対象層の段階に応じた研修を実施しています。

##### ③ DX推進に向けた人材育成

DXによる新たなビジネスの創出やサービス・業務の改善等を進めるため、研修プログラムの充実や、習得したスキルを実務で発揮する環境づくりに取り組んでいます。DX施策推進の礎を築くため、グループ本社・支社等の企画社員に対してDXに関する基本的な考え方を理解するための研修を実施しています。

### 人事評価の納得性の向上

グループの人事評価制度は、各コース区分毎に業績評価、職務行動評価、組織貢献加点の3つから構成され、「適切な評価とフィードバック」により、社員が自身の目標達成に向けて取り組むことを通じて組織目標を達成し、その先の経営目標達成につなげていくことを目指しています。

#### ▶ 人事評価フィードバックに関する肯定回答率

※人事評価面談に関するアンケート  
 人事評価フィードバック内容について、理解をし、自己の成長や業務遂行の動機付けにつながると思われた割合 (回答者数 約30,000人)

**90%超**  
 (2023年度実績)

## 環境変化に対応した人事諸制度の実現

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

## 挑戦と能力向上を促す自律的なキャリア形成支援

社員に対してキャリア形成や働き方を主体的に考える機会を設けていきます。女性社員のキャリア形成支援の1つとして、アフラック社とグループ4社合同で若手～中堅層の社員を対象としたキャリア支援セミナーを実施しております。

グループ各社から100名超が参加し、他社の働き方にも触れることで、理想のリーダー像や未来のキャリアビジョンを考えるきっかけとなっています。

## グループ間インターンシップ

社員のチャレンジ精神を活かす機会の創出によるモチベーションの向上、興味のある他部門業務の理解を深め、今後のキャリア形成を促すためにグループ4社本社の間のインターンシップを実施しています。日本郵便の支社等でも試行的に実施されており、さらなる風通しの良い組織風土の醸成を目指していきます。

▶グループ間インターンシップ  
参加者実績

※2022年4月～2024年3月

79名

## DX推進等による業務効率化や新たな業務へのスキル習得支援

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

## 専門性向上に向けた研修

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

## グループ間社内公募

自律的なキャリア形成に資する取り組みとして、本社勤務の社員を対象とした、自ら希望するグループ会社や部門に手を挙げ、異動を実現するグループ横断社内公募を実施しています。2024年度は、本社社員のみならず、フロントライン社員を中心としたグループ内社内公募を実施予定です。

▶グループ横断社内公募による異動実績

※2022年4月～2024年4月

90名

## VOICE

### グループ間インターンシップ&グループ間社内公募の体験談

2018年入社 日本郵便株式会社 主任

小谷 真子 (異動先 日本郵政 JP未来戦略ラボ)

#### Q 制度を利用したきっかけは？

入社6年目を迎え、ある程度の経験を積んだタイミングで自身のキャリアを考えた際、「郵便局の価値や魅力をもっとお客さまに届ける施策に携わりたい」と思い、それが実現できそうな部署にまずはあたってみようと思ったのがきっかけです。

#### Q 制度を利用してよかったことは？

インターンシップで自分が何をやりたいのかという動機を深掘りし、それを踏まえて本格的に業務に携わり始めたことで、より具体的に自分自身の今後のキャリアを描くことができ、意欲的に仕事に向き合っていると感じています。

2012年入社 日本郵便株式会社 係長

村上 諒 (異動先 日本郵政株式会社 事業共創部)

#### Q 制度を利用したきっかけは？

自己のキャリアを見つめ直した際、今まで経験したことのない新しい領域に挑戦することでさらなるスキルアップを行い、会社に貢献できる幅を広げていきたいと思ったことがきっかけです。

#### Q 制度を利用してよかったことは？

インターンシップ制度を活用することで、一定期間、希望部署の業務に従事することができたことです。「新しい部署で働くイメージ」や「希望が実現できるか」を事前に知ることができ、自信を持って社内公募に手を挙げることができました。

## ■ 人事方針の軸③「強みを発揮する」

### 考え方

#### ■ お客さま本位を実現する人材育成と適所適材

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

#### ■ 組織風土の変革による強みや創造性の発揮

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

### 目指す姿と指標及び目標

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

対象組織	指標及び目標	実績
当社及び事業子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適所適材スコア* 対前年度評価点数以上</li> <li>● 年休取得平均日数 18日以上</li> <li>● グループ内の人事交流人数 2021年度水準*の維持 ※グループ4社間の交流人数 約1,500人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2.70pt (2023年度)</li> <li>● 平均19.5日(2023年度)</li> <li>● 2023年度達成</li> </ul>
当社及び事業子会社の本社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略的副業の取り組み人数 対前年度以上</li> <li>● 経験者採用の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 45人(2023年度)</li> <li>● 52人(2023年度)</li> </ul>

※2023年度からグループES調査を活用して算出

### 具体的な人事施策

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

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

#### 経験者採用・外国人の採用及び登用

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

外国人については、事業展開の必要に応じて、採用及び管理者への登用を図っていくとともに、労働力確保の観点で、特定技能の導入に向けた検討を進めます。

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

#### 郵便局長等の「管理者のマネジメント力向上」に向けた取り組み

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



郵便局長「長期マネジメント研修」の様子

## アルムナイネットワーク

当社グループをよく知り、社外で新しい経験・知見を培ったアルムナイ（当社グループの退職者）に再び当グループで活躍してもらうことなどを目的として、2022年9月アルムナイネットワーク（対象：本社）を構築しています。副業や経験者採用などを通じて、アルムナイと中長期的に優良な関係の構築を進めています。加えて、2024年10月からは、育児・介護等の特定の退職事由にのみ適用していた既存の再採用制度を大幅に改定した「カムバック採用制度」（対象：全組織）を運用開始予定です。国内最大規模の社員数を有する当社グループの優位性を活かし、当社グループ最大の宝である“多様な人材”の活躍による企業価値の向上を目指していきます。

## オモカタチャレンジ（新サービス実現チャレンジ制度）

当社グループの未来につながる新たなサービスを社員自らが創出することを目指すグループ横断の新サービス実現チャレンジ制度「オモカタチャレンジ 想いを形に。」を開始（2022年度は一部エリアで試行実施、2023年度からは全国エリアに拡大）しています。

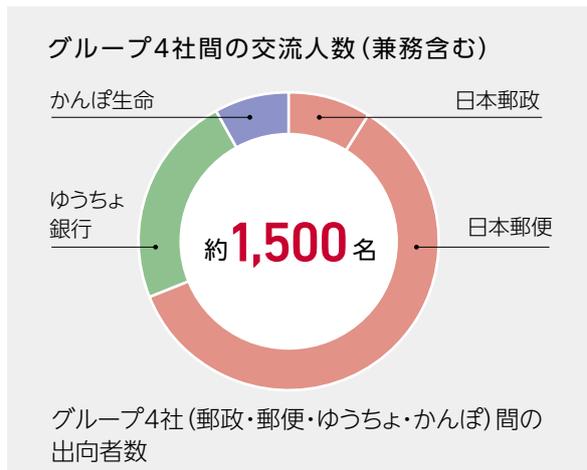
お客さま視点に立った社員の主体的行動を促し、社員の強みや創造性発揮に向けたチャレンジを支援していきます。

## 戦略的副業

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

## グループ内の人事交流の推進

郵便局を通じて郵便・物流、貯金、保険の三事業を一体的に提供するという特徴を有することから、グループの一体性・連携を強化しつつ、地域のお客さまの生活を支援していくことが極めて重要であり、また、業務の効率化や会社間の垣根を超えた最適な人事配置を行うため、グループ内における人事交流を積極的に実施しています。



（注）1.2021年度実績（2022年4月1日時点）  
2.新しいかんぽ営業体制の構築に伴う出向者（約13,000名）は除く

## 人事交流促進施策の全体像

### 組織風土の変革 × 社員の成長を目指したグループ内外の人事交流促進施策の全体像



## ■ 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、グループサステナビリティ委員会における審議を経て、定期的に見直してまいります。

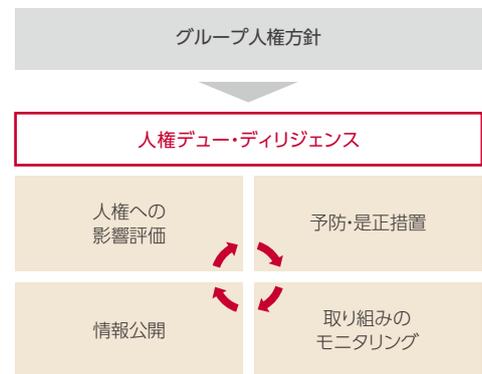
### 人権デュー・ディリジェンスの実施

日本郵政グループは日本最大規模の社員数を抱え、日本全国で約24,000の郵便局を通じて郵便・物流事業・銀行業・生命保険業等、多岐にわたる事業を展開しております。各事業に関連して発生する潜在的・顕在的な人権課題のリスク低減に向けて、人権デュー・ディリジェンスプロセスを踏まえた対応を実施しています。

#### ● 人権への影響評価

各事業がもたらすリスクの全体像を把握し、グループとして「特に注視すべき重点課題」を選定しております。重点課題については今後モニタリング等を実施して、管理、見直しを行うとともに、その他の人権課題についても、同様にリスク軽減のための取り組みを実施してまいります。

人権デュー・ディリジェンス全体像



ステークホルダー	特に注視すべき重点課題	
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃金の不足・未払、生活賃金</li> <li>● パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント</li> <li>● 差別（ジェンダーに関する人権課題を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過剰・不当な労働時間</li> <li>● 労働安全衛生</li> </ul>
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プライバシーの権利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者の安全と知る権利</li> </ul>
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強制的な労働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 児童労働</li> </ul>
投融資先	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強制的な労働</li> <li>● 先住民・地域住民の権利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 児童労働</li> </ul>

#### ● 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。

	社員への教育・研修の実施	社内環境 / 制度の整備
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 勤務時間に関する研修</li> <li>● ハラスメント防止研修</li> <li>● メンタルヘルスに関する研修</li> <li>● 輸送の安全に関する教育・研修</li> <li>● 労働時間管理に関する自己診断を実施</li> <li>● ダイバーシティ強化月間の設定</li> <li>● ダイバーシティ関連セミナーの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な労働条件の確保</li> <li>● 制度拡充・利用推進に向けた働きやすい職場づくりへの取り組み</li> <li>● トップメッセージや全社員研修によるハラスメント根絶への取り組み</li> <li>● 健康経営の推進・健康相談窓口の設置</li> <li>● 労災の防止及び快適な職場環境形成の推進</li> <li>● 制度・環境の充実、研修等による啓発を通じた女性活躍の推進</li> <li>● 性の多様性への対応</li> <li>● 障がい者雇用の推進</li> </ul>
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバーセキュリティに関する教育・訓練</li> <li>● お客さま本位の業務運営に向けた社員研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「日本郵政グループ情報セキュリティ宣言」の制定</li> <li>● 「日本郵政グループお客さま本位の業務運営に関する基本方針」の制定</li> <li>● 「日本郵政グループお客さま満足推進連絡会」の設置</li> </ul>
サプライヤー 投融資先	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「グループの調達活動に関する考え方」の制定</li> <li>● 「日本郵政CSR調達ガイドライン」の制定</li> <li>● ESG投融資方針に関する情報開示を実施（ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険）</li> </ul>	

## 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。また、各種通報・相談を一元的に受け付ける「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を設置し、社員が安心して相談できる体制の構築と通報・相談の秘密保持を徹底するとともに、コンプライアンス全般に係る社員の声の把握に努めています。

## サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス

日本郵政グループでは、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原則を支持し、この方針に基づく事項について「グループの調達活動に関する考え方」及びサプライヤーに求める具体的な取り組み内容を示す「日本郵政グループ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配慮した調達活動を推進しています。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
2 法令・社会規範の遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
3 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お取引先さまと協働し、人権尊重に配慮するサプライチェーンの構築を目指します。</li> </ul>
4 環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
5 信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
6 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>

### ● サプライチェーンとの協働

当グループでは、「日本郵政グループCSR調達ガイドライン」に基づき、サプライヤーと協働で地球環境や地域社会にも配慮した調達活動に取り組んでいます。

2019年より、当社と取引のあるサプライヤーのCSRに関する取り組みを把握し、継続的な向上に努めていくことを目的に、年に1度「サプライヤーCSR調達アンケート」を実施しています。回答率の向上を目指し、アンケートの様式変更や個別に回答に向けた働きかけを行っています。

また、新規に取引を行うサプライヤーに対しては、本年度より、取引開始の際に人権尊重に関するアンケートやモニタリング（外部委託管理対象契約）等を実施しており、「サプライヤーCSR調達アンケート」の実施を待つことなく、早期に人権尊重への取り組み方針及び取り組み状況を把握し、協働を依頼することにより、グループの人権リスク低減に努めています。

### ● 改善に向けた取り組み

「サプライヤーCSR調達アンケート」の結果を取りまとめ、回答を得たサプライヤー全社に対し、調査結果についてのフィードバックを行っています。

アンケート調査において課題が見受けられたサプライヤーには取り組み状況についてのヒアリングを実施し、サプライヤーにおいて対策が行われているかどうかを確認します。取り組みが行われていない項目については、他社の好事例を伝える等により、改善をお願いしています。

調査結果により課題が明らかになった場合、直ちに取引を停止・解除等の措置を行うものではなく、双方のCSR活動の向上につながるよう、改善に向けサプライヤーと双方向の対話型コミュニケーションを実施しています。

2023年度のCSR調達アンケート概要	
実施時期	2023年10月～2024年1月
使用アンケート	国連グローバル・コンパクト CSRセルフ・アセスメント・ツール
対象 サプライヤー	217社 (内訳) 日本郵政株式会社:88社 日本郵便株式会社:66社 株式会社ゆうちょ銀行:50社 株式会社かんぽ生命:13社

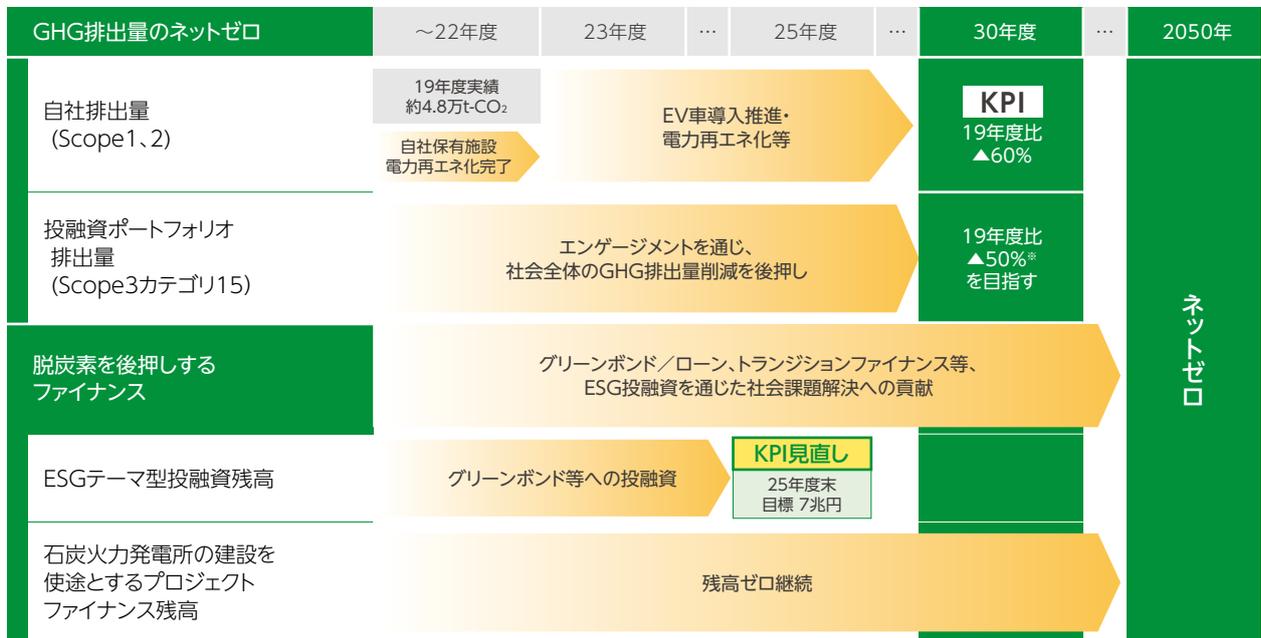
## ■ サステナブル投資 (ESG投資)

### 各社の取り組み



#### ■ 脱炭素に向けたロードマップ

ゆうちょ銀行では、2050年の日本のカーボンニュートラル、脱炭素社会の構築に向けて、2022年に「ゆうちょ銀行GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表、2023年に脱炭素に向けたロードマップを公開し、GHG排出量の削減に取り組んでいます。また、各種目標の引き上げ・新規設定によりロードマップを定期的に改善しており、2023年度は、投融資ポートフォリオGHG排出量の2030年度中間目標を設定したほか、ESGテーマ型投融資残高の目標を4兆円から7兆円に引き上げました。



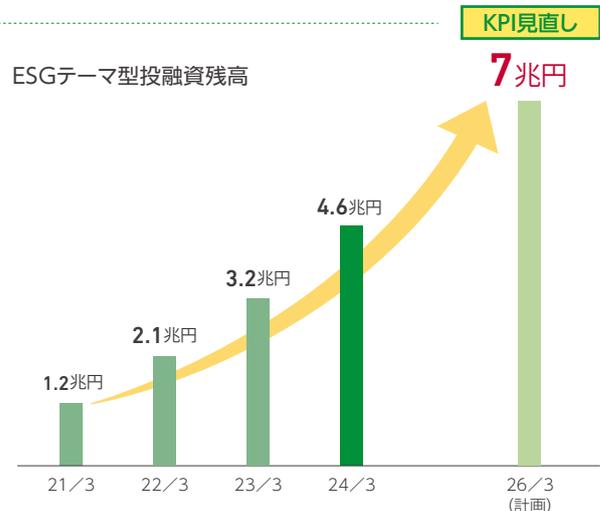
※ 投資単位 (1億円) あたりの排出量 (t-CO<sub>2</sub>/億円)。

#### ■ ESG投融資

ゆうちょ銀行は世界各国の企業などが発行するグリーンボンド等に投資しており、投資した資金は地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資するグリーンプロジェクトに使用されています。中期経営計画 (2021年度~2025年度) では、こうしたESGテーマ型投融資<sup>※1</sup>残高を2025年度までに7兆円まで拡大する目標を設定<sup>※2</sup>しています。

当行の投融資にあたっては「ESG投融資方針」を制定しており、そのなかで積極的に推進する投融資等を定めています。2023年度には投融資方針を見直し、新たに特定セクターに対する禁止対象を拡大する等、気候変動や生物多様性等の環境問題や、人権侵害等の社会問題に適切に対応するため、高度化を図っています。

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



※1: ESG債 (グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、トランジションボンド等)、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2024年5月に4兆円から7兆円へ引き上げ

■ **サステナブル投資**

かんぽ生命は、「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。」という経営理念のもと、すべてのステークホルダーの皆さまに対する社会的責任を果たすべく、サステナビリティ (ESG (環境・社会・ガバナンス) 要素を含む中長期的な持続可能性) をめぐる社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長と SDGs の実現を目指しています。

サステナブル投資方針のもと、全運用資産にサステナビリティ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”の感じられるサステナブル投資を推進しています。



**サステナブル投資の新たなステージへの挑戦**

インパクト志向の投融資



経済的リターン確保に加え、社会課題解決に資するインパクト志向の投融資の実践・拡大を目指しています。2022年に立ち上げたかんぽ生命独自のインパクト投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」に基づき、重点取り組みテーマを踏まえたインパクト志向の投融資を推進しています。

中期経営計画KPI(～2025年度)	件数	金額
インパクト“K”プロジェクト認証ファンド <sup>(注)</sup>	15件	500億円

(注) 2022年度の認証開始からの累計案件数及びかんぽ生命による投資額(ファンドの形態により投資額もしくはコミットメント額を計上)

資産運用を通じた産学連携

アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業に対する投資推進などに向けた連携・協力のため、3校の学校法人与自然書締結しました。インパクトファンドの組成検討のほか、出張講義の実施や人事交流など多角的な接点をつくり、目指す未来に共に向かう共創的な産学連携に取り組んでいます。



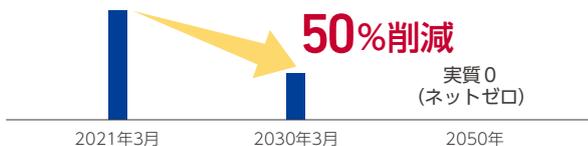
**機関投資家としてのサステナビリティ課題への取り組み**

気候変動

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標<sup>※1</sup>

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

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量<sup>※2</sup>



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

脱炭素社会実現に資する投融資の実施



- 太陽光発電、風力発電等の再生可能エネルギー事業
- サステナビリティに配慮した賃貸住宅物件を投資対象とした不動産私募基金

投融資を通じて創出したアウトカムの事例



その他のサステナビリティ課題

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

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
佐竹 彰

### 当社の企業統治体制と 取締役会の実効性向上

当社は2007年の民営化以来、指名委員会等設置会社というガバナンス体制を取り、取締役会もそのメンバーの過半数が社外取締役で占められています。40万人規模の従業員を抱える巨大組織の民営化を成功させるために、そのガバナンス体制は当時の日本で80社に満たない先進的な形をまず採用し、その内容は年々充実させていくという方針だったと思われます。

実際、そのガバナンス経営の実質も徐々に向上してきたはずですが、2019年に、かんぽ生命保険商品の募集に係る大きな問題が発覚し、長年培ってきた当社グループに対する信頼、信用を棄損させてしまうという事態を招いてしまいます。

監督官庁はこの問題の背景の1つとして、ガバナンス機

能が十分に働いていなかったこと、具体的な例として、取締役会という統治機関に対し適時適切な情報が提供されず、会社経営の重要な判断過程に取締役会が必ずしも十分に組み込まれていなかった旨を指摘しています。

この事態を受け、翌2020年、増田現社長が就任し、経営の透明性が急速に増したことで、取締役会の実効性もそれに見合う形で向上、指名委員会等設置会社という形に相応しい内容のガバナンス経営が行われています。

### 中期経営計画「JP ビジョン2025」の 策定とその見直し

新体制の下、当社グループの信頼回復と持続的成長を実現させるため、中期経営計画「JP ビジョン2025」を当社取締役会で半年以上かけて徹底的に議論し、策定しました。

そこでは、お客さまの信頼を回復させるとともに、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、より価値あるものに進化させるため、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”の実現を目指すというビジョンを掲げています。

そしてその実現のため、DXの推進により、郵便局というリアルとデジタルを融合させ、コアビジネス（郵便・物流、銀行、生命保険）を充実・強化させることに加え、新たなビジネス展開による収益機会の確保等、ビジネスポートフォリオの転換を進める、としています。

以後、この方針を実現させるための経営が着実に進められてきましたが、2年経過した2023年から、策定当時同様、半年以上かけて、経営環境の変化に対応した中期経営計画の見直しについて取締役会で議論しました。

そこでの現状認識は、信頼回復と新たな成長に向けた取り組みをこの3年間続け、信頼回復については一定の目途を付けたものの、デフレからインフレへの経営環境の急速な変化には対応できておらず、成長ステージへの転換ができていない、というものでした。

見直しでは、“共創プラットフォーム”を目指すビジョンは堅持しつつ、成長するための喫緊の課題とその解決策を集中的に議論しました。

## ユニバーサルサービスと企業価値向上の 両立に向けた取締役会の役割

当社が法律上責務を負っている、主要3事業を全国で展開するユニバーサルサービスと、当社の成長=企業価値向上は全く矛盾するものではありませんが、人手不足に代表される昨今の急速な経営環境の変化を受けて、今までのやり方を迅速に変えないと、この両者のバランスを取ることが容易ではなくなっています。

そこで、ユニバーサルサービスの質を維持向上させるため、郵便局ネットワークの業務効率化を強力に推し進め、かつ、物流事業と不動産事業及びDXへの集中投資を梃に、成長ステージへの転換を目指します。

この両者のバランスとは、言い換えると、株主の皆さまの期待とユニバーサルサービスを“共創プラットフォーム”のビジョンの下、どのように両立させるかであり、これこそ、社外取締役が取締役会で多様な視点で議論し執行部門と最適解を見出し、実現に向けてモニタリングしていくべき課題の典型例だと考えています。

## 日本郵政グループに対する期待と サステナビリティ経営、人的資本経営

このユニバーサルサービスと企業価値向上の両立は、サステナビリティ経営の本質とも密接に重なっています。

郵便・物流、金融サービスを全国津々浦々に提供するとともに、地域生活・経済の活性化、高齢社会への対応、環境、等々、持続可能な社会構築のための重要課題の解決方法を提供することで、企業としての持続的な成長・発展を実現させ、そこで得る経営資源をさらに社会課題解決に再投入するという、社会と企業のサステナビリティの好循環を実現させることが当社グループに期待されています。

そして、その実現のためには、言うまでもなく、40万人にのぼる従業員一人ひとりが最大限の力を発揮し、新たな価値創造に貢献することが鍵となり、そのための人的資本経営の推進が必須となります。

私自身も社外取締役の一員として、取締役会のさらなる機能発揮を通じて、お客さまと地域を支える“共創プラットフォーム”の実現と当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

# 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。

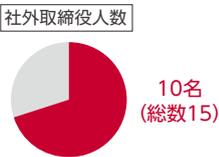
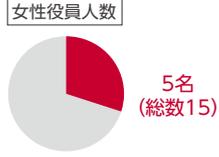
また、日本郵便に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理などが必要な事項について、事前承認または報告を求めるとしてまいります。一方、金融2社（ゆうちょ銀行及びかんぽ

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

さらに、日本郵政グループ協定に基づき、効率的かつ効果的なグループ運営を推進するため、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、グループ会社の経営陣の認識の共有を図る場としてグループ運営会議を設置するとともに、グループCxO制を導入し、日本郵政の役員のなかから、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

(2024年7月1日現在)

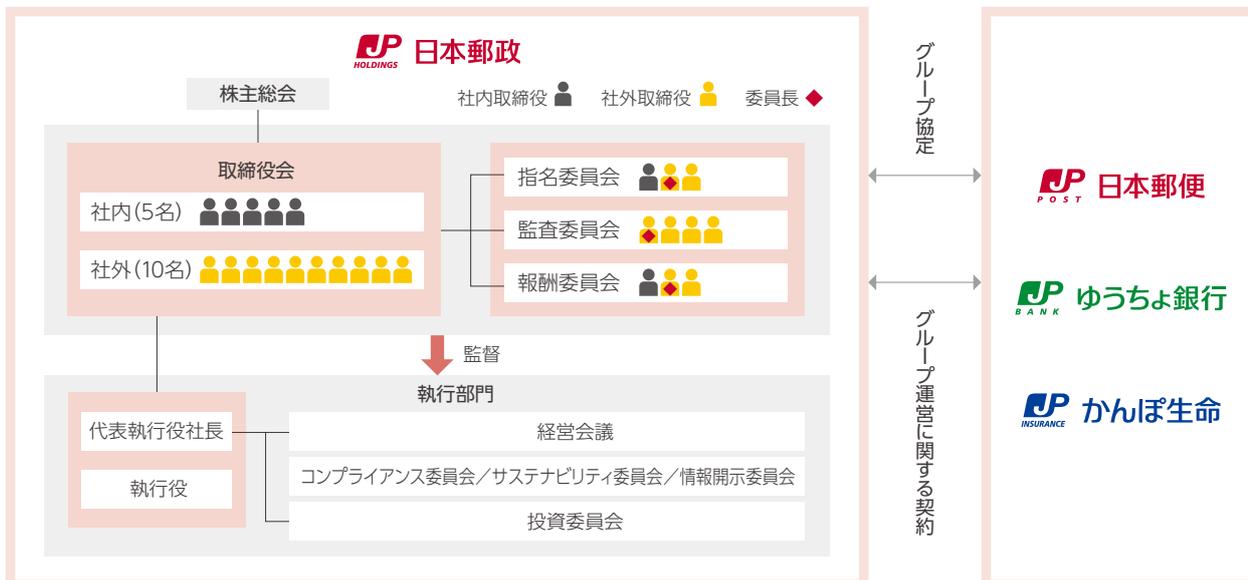
特徴①	特徴②	特徴③	特徴④
指名委員会等設置会社	社外取締役が過半数	ボードダイバーシティの実践	取締役会実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、15名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の10名は独立役員である社外取締役となっております。 	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多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

## 会議体の概要

日本郵政は、指名委員会等設置会社を選択しております。

	役割及び構成(2024年7月1日現在)	運営状況(2023年度)	2023年度開催回数 (平均出席率)
取締役会	取締役15名(うち社外取締役10名)で構成し、経営の基本方針等、法令で定められた事項のほか、特に重要な業務執行に関する事項等を決定するとともに、取締役及び執行役の職務の執行の監督を行っております。	2023年度においては、グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」見直し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、コンプライアンス及び内部監査の状況等について報告を受けました。	12回 (99%)
指名委員会	取締役3名(うち社外取締役2名)で構成し、株主総会に提出する取締役の選任及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及び解任の決議は、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。	当事業年度は指名委員会を4回開催し、取締役候補者及び取締役候補者のスキルマトリックスについて審議、決定を行いました。	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、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。	当事業年度は報酬委員会を8回開催し、取締役及び執行役の個人別報酬並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。	8回 (100%)
監査委員会	取締役4名(うち社外取締役4名)で構成し、取締役・執行役の職務執行や、内部統制システムの構築・運用状況の監査、計算書類等に係る会計監査人の監査の方法・結果の相当性の監査、監査報告の作成等を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定することとしております。	2023年度においては、監査委員会で定めた監査方針・監査計画に基づき、主に以下の点について重点的に監査しました。 1 内部統制システムの構築・運用 (1)コンプライアンス態勢、(2)リスク管理態勢、(3)ITガバナンス、サイバーセキュリティ、(4)適切な開示・IR活動、適正な連結会計・財務報告を確保する内部統制、(5)事業子会社以外のグループ子会社の経営・内部統制状況、(6)内部監査態勢 2 中期経営計画の進捗状況(見直しの検討状況含む) 監査委員会は、これらの監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の取締役との情報共有に努めるとともに、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を述べました。	19回 (97%)

## 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1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	物流・金融・保険等事業知見	地域貢献・公共政策
取締役	増田 寛也	●					●	●
	飯塚 厚	●		●			●	●
	千田 哲也	●					●	●
	谷垣 邦夫	●	●				●	●
	笠間 貴之	●					●	●
社外取締役	岡本 毅	●			●			●
	肥塚 見春	●	●		●			
	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●			●	
	諏訪 貴子	●				●		●
	伊藤 弥生					●	●	●
	大枝 宏之	●		●	●			
	木村 美代子	●					●	
	進藤 孝生	●			●			●
	塩野 紀子	●					●	●

※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。

2021年5月策定のグループ中期経営計画「JPビジョン2025」は、3年を目途に見直しを行うとしており、この見直しの議論をはじめ、当社の重要な経営課題について、取締役会で十分な議論ができるよう、早期かつ複数回に亘って議論の機会を設けております。また、取締役の経営判断に資する重要な情報は速やかに取締役に提供する等、取締役会の監督機能は十分に機能したと考えております。

取締役会の議事については、従前からの取り組みとして、定例的な報告事項は事前説明を行った上で、取締役会において

議長が一括で報告する、といった議事運営の工夫を継続しており、いずれも議論の活性化に役立ったと評価しております。

また、引続き社外取締役に事業の現場を視察する機会を設けたほか、昨年度は、事業の現状と課題等に関して勉強会を開催し、当社グループ事業の理解の深化に役立ったと考えております。

今後の課題としては、社外取締役がその役割を發揮できるよう、メリハリの効いた議事運営、経営に大きな影響を与える事項や課題に関する審議及びそのPDCAサイクルのフォローアップの一層の充実、当社の取締役に必要な知見を深めるための機会の拡充、社外取締役間の意思疎通の円滑化などが挙げられます。

このような課題に対応するため、中期経営計画や年度計画の進捗に係るPDCAサイクルのフォローアップに加え、引続き、議案の精査や資料の記載内容の改善に努めるとともに、取締役の現場視察や勉強会の充実等に取り組んでまいります。

## ■ 社外取締役の独立性基準

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

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

### 日本郵政株式会社独立役員指定基準

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
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
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
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
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)
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
7. 当社が主要株主である法人の業務執行者等

8. 当社グループの大口債権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
  - (1)前記1から8までに掲げる者
  - (2)当社の子会社の業務執行者
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
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)

※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](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、取締役に対し、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

取締役に対して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明並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並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。

## ■ 取締役の選任方針

### 取締役候補者の規模・構成

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

### 社内取締役

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

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

- (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、下記のとおりとなります。

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

## 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「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、当社の取締役又は執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員を兼職する場合は、当該取締役又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」の進捗状況」、「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	実績
親会社株主に帰属する当期純利益	240,000百万円以上	268,685百万円
連結経常利益率	5.709%以上	5.578%
中期経営計画「JP ビジョン2025」の進捗状況	共創プラットフォーム、DX推進、ガバナンス強化、ESG経営など各施策を着実に実施	
グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	ミスコンダクト事象の把握・連携態勢の強化等グループコンダクト向上の取り組み、内部通報制度の改善などにより管理体制を充実	

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く。)	-	-	-	-	-
執行役	720	563	156	-	28
社外役員	126	126	-	-	12

(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4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4名の報酬総額は117百万円となります。

3. 執行役25名は、主要な連結子会社の取締役又は執行役(員)を兼務し、うち6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6名の報酬総額は130百万円となります。

4. 業績連動報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、当社では原則として、毎年度事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。

5. 当社は、非金銭報酬等として執行役に対して本制度に基づき株式報酬を交付しております。当該株式報酬については業績連動報酬等に含めております。

6. 役員退職慰労金、役員賞与の支給はありません。

## 2024年度の報酬制度の改正について

2024年度においては、会社の業績目標の着実な達成、中長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めるため、執行役に対し、短期業績に連動する金銭報酬制度(年次賞与)を導入するとともに、現行の業績連動型の株式報酬に加えて業績非連動型の株式報酬を導入することとし、「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」の改定を行いました。

### 執行役の報酬体系

改定前			
固定報酬	変動報酬		
	中長期インセンティブ		
基本報酬	株式報酬		

▼

改定後			
固定報酬	変動報酬		非金銭報酬
	短期インセンティブ	中長期インセンティブ	
基本報酬	年次賞与	株式報酬II	株式報酬I

### 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)、短期インセンティブである賞与並びに中長期インセンティブである株式報酬(業績非連動型及び業績連動型)を支給するものとし、業績目標の達成及び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する。

また、当社の取締役又は執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員を兼職する場合は、当該取締役又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

#### 1. 業績連動型金銭報酬(年次賞与)

執行役に対して支給する短期業績連動型の金銭報酬(年次賞与)については、執行役の職責に応じた基準額に職務の遂行状況等による個人評価に基づく係数及び当事業年度の会社業績(経営計画の達成状況等)に応じて変動する支給率を乗じて算定します。

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、財務指標である「親会社株主に帰属する当期純利益」、「連結経常利益率」、非財務指標である「サステナビリティ指標(社員エンゲージメントスコア、本社女性管理者比率、温室効果ガス排出量削減施策の実施状況、ESG評価機関の評価の改善状況)」、「中期経営計画「JP ビジョン2025+」の進捗状況」、「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、当該執行役に支給した賞与額の全部又は一部を返還させること(クローバック)ができる制度を設けております。

#### 2. 業績連動型株式報酬

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、中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた役位ごとの基準ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて算定したポイントを付与します。

支給率決定の基となる業績目標は、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして株式報酬が機能するよう中期経営計画に定める中長期の目標・指標を採用することとし、現在の中期経営計画において重要な指標のひとつであるROE(株主資本ベース)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。

### 2024事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標

区分	会社業績に係る指標	
業績連動型金銭報酬 (年次賞与)	親会社株主に帰属する当期純利益	
	連結経常利益率	
	サステナビリティ指標	社員エンゲージメントスコア
		本社女性管理者比率
		温室効果ガス排出量削減施策の実施状況
		ESG評価機関の評価の改善状況
中期経営計画「JP ビジョン2025+」の進捗状況		
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		
業績連動型株式報酬	ROE(株主資本ベース)	

## 政策保有株式

### 政策保有株式の保有方針

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

### 政策保有株式の保有の合理性を検証する方法、取締役会等の検証内容結果

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

2024年4月の取締役会において、上記主旨に則り、検証した結果、当社の保有する政策保有株式2銘柄について、継続保有が適当であることを確認いたしました。

## 主な規制等

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

### ①郵便法等に基づく規制

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

### ②銀行法及び保険業法に基づく規制

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

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

### 当社グループが受けている主な許認可等

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

### ③当社グループ固有に適用される規制等

当社及び日本郵便は、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法により、新規業務、株式の募集、取締役の選解任(当社のみ)、事業計画の策定等を行う場合には、総務大臣の認可(日本郵便の新規業務は届出)が必要とされております。

金融2社は、郵政民営化法により、新規業務、合併、会社分割、事業の譲渡・譲受け等を行う場合には、内閣総理大臣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。また、銀行業における預入限度額規制、生命保険業における加入限度額規制が課される等、同業他社とは異なる規制が課されております。

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

(参考) ゆうちょ銀行における預入限度額

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

イ. 通常貯金・・・1,300万円

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

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

(参考) かんぽ生命における加入限度額

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

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

イ. 基本契約の保険金額の加入限度額

i 被保険者が満15歳以下のとき 700万円

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

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

ロ. 年金額(介護割増年金額を除きます。)の加入限度額

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

ハ. 特約保険金額の加入限度額

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

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

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

#### 二. 払込保険料総額の加入限度額

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

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

当社、日本郵便及び金融2社は、公社を承継した機関として、WTO政府調達協定及びその他の国際協定で定める政府調達ルールの適用対象となっております。そのため、物品・サービス等を調達する場合には、政府調達協定等に定めるルールの遵守が求められます。

# 取締役の紹介



**増田 寛也**  
 持株数 500株  
 取締役在任年数 4年  
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
 取締役兼代表執行役社長  
 指名委員 報酬委員  
 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 8/8回(100%)  
 重要な兼職の状況  
 日本郵便(株)取締役、(株)ゆうちょ銀行取締役、(株)かんぽ生命保険取締役

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



**飯塚 厚**  
 持株数 500株  
 取締役在任年数 1年  
 取締役会への出席状況 10/10回(100%)  
 取締役兼  
 代表執行役上席副社長  
 重要な兼職の状況  
 (株)トーエネック社外取締役

**略歴**  
 1983年4月 大蔵省入省 2011年7月 同理財局次長 2012年12月 内閣官房  
 日本経済再生総合事務局次長 2014年7月 財務省理財局次長 2015年7月 東海  
 財務局長 2016年6月 国税庁次長 2017年7月 財務省関税局長 2018年  
 11月 SOMPOホールディングス(株)顧問 2019年1月 損保ジャパン日本興亜  
 総合研究所(株)(現SOMPOインスティテュート・プラス(株))理事長 2020年6月  
 日本郵政(株)専務執行役(～2021年6月) 2021年4月 日本郵便(株)専務執行  
 役員 2021年6月 日本郵政(株)代表執行役副社長 2023年6月 同社取締役兼  
 代表執行役副社長 2024年4月 同社取締役兼代表執行役上席副社長(現任)



**千田 哲也**  
 持株数 5,200株  
 取締役在任年数 4年  
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
 取締役  
 重要な兼職の状況  
 日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長

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



**谷垣 邦夫**  
 持株数 17,900株  
 取締役在任年数 1年  
 取締役会への出席状況 10/10回(100%)  
 取締役  
 重要な兼職の状況  
 (株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長

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



**笠間 貴之**  
 持株数 一株  
 取締役  
 重要な兼職の状況  
 (株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

**略歴**  
 1996年4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)SBI新生銀行)入社 1998年12月  
 興銀証券(株)(現みずほ証券(株))入社 2000年10月 ゴールドマン・サックス  
 証券会社入社 2010年1月 ゴールドマン・サックス証券(株)マネージング・  
 ディレクター 2011年1月 同社マネージング・ディレクター クレジット・トレー  
 ディング部長 2013年7月 ゴルピス・インベストメントPTE.LTD. 取締役 CEO  
 シニアポートフォリオマネージャー 2015年11月 (株)ゆうちょ銀行執行役員  
 (クレジット投資担当) 2016年6月 同社執行役員クレジット投資部長 2018年  
 5月 同社常務執行役員クレジット投資部長 2020年4月 同社専務執行役員  
 (債券・クレジット統括) 2020年6月 同社専務執行役 2023年6月 同社  
 取締役兼代表執行役員副社長 2024年4月 同社取締役兼代表執行役社長(現任)  
 2024年6月 日本郵政(株)取締役(現任)



**岡本 毅**  
 持株数 6,600株  
 取締役在任年数 6年  
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
 社外取締役  
 指名委員長  
 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 1/1回(100%)  
 重要な兼職の状況  
 東京ガス(株)名誉顧問、旭化成(株)社外取締役、三菱地所(株)社外取締役

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



**肥塚 見春**  
 持株数 6,500株  
 取締役在任年数 6年  
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)  
 社外取締役  
 報酬委員長  
 報酬委員会への出席状況 7/7回(100%)  
 重要な兼職の状況  
 南海電気鉄道(株)社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役

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

	かい あ み まこと <b>貝阿彌 誠</b>	持株数 一株 取締役在任年数 4年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 監査委員会への出席状況 18/19回(94.7%)	<b>略歴</b> 1978年4月 裁判官任官 2000年4月 東京地方裁判所総括判事 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)
	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	

	さ た け あ き ら <b>佐竹 彰</b>	持株数 一株 取締役在任年数 4年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 監査委員会への出席状況 19/19回(100%)	<b>略歴</b> 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)かんぼ生命保険社外取締役 2020年6月 日本郵政(株)取締役(現任)
	社外取締役 監査委員長	重要な兼職の状況 なし	

	す わ た か こ <b>諏訪 貴子</b>	持株数 1,000株 取締役在任年数 2年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 監査委員会への出席状況 18/19回(94.7%)	<b>略歴</b> 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 グァイヤ精機(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)
	社外取締役 監査委員	重要な兼職の状況 グァイヤ精機(株)代表取締役、日本テレビホールディングス(株)社外取締役	

	い と う や よ い <b>伊藤 弥生</b>	持株数 一株 取締役在任年数 1年 取締役会への出席状況 10/10回(100%) 監査委員会への出席状況 14/14回(100%)	<b>略歴</b> 1986年4月 日本電信電話(株)入社 1988年7月 エヌ・ティ・ティ・データ通信(株)(現(株)エヌ・ティ・ティ・データ)入社 2008年4月 同社公共システム事業本部ビジネス企画推進室長 2016年4月 日本マイクロソフト(株)エンタープライズパートナー営業統括本部シニアビジネスデベロップメントマネージャー 2017年2月 ヤマトホールディングス(株)デジタルイノベーション推進室推進部長 2018年6月 同社IT戦略担当戦略部長 2019年5月 ユニホールディングス(株)常務執行役員 2020年11月 SCSシステム(株)入社 2021年4月 同社執行役員 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)
	社外取締役 監査委員	重要な兼職の状況 (株)カナデン社外取締役、西松建設(株)社外取締役監査等委員	

	お お え だ ひ ろ し <b>大枝 宏之</b>	持株数 1,200株 取締役在任年数 1年 取締役会への出席状況 10/10回(100%) 報酬委員会への出席状況 7/7回(100%)	<b>略歴</b> 1980年4月 日清製粉(株)(現(株)日清製粉グループ本社)入社 2008年6月(株)日清製粉グループ本社執行役員 日清製粉(株)常務取締役業務本部長 2009年6月(株)日清製粉グループ本社取締役 2010年6月 日清製粉(株)専務取締役業務本部長 2011年4月(株)日清製粉グループ本社取締役社長 2012年4月 日清製粉(株)取締役社長兼任 2015年4月 日清製粉(株)取締役会長兼任 2017年4月(株)日清製粉グループ本社取締役相談役 2017年6月 同社特別顧問(現任) (株)製粉会館取締役社長 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)
	社外取締役 報酬委員	重要な兼職の状況 (株)日清製粉グループ本社特別顧問、(株)荏原製作所社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役、(公財)一橋大学後援会理事長	

	き む ら み よ こ <b>木村 美代子</b>	持株数 一株 取締役在任年数 1年 取締役会への出席状況 10/10回(100%)	<b>略歴</b> 1988年4月 プラス(株)入社 1999年5月 アスフル(株)入社 2010年2月 アスマル(株)代表取締役社長 2017年8月 アスフル(株)取締役CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行役員 B to Cカンパニー ライフクリエーション本部長兼パリュウ・クリエーション・センター本部長 2020年3月 同社取締役マーチャンダイジング本部管掌CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行役員 2021年5月 同社取締役 プランディング、デザイン及びサプライヤーリレーション担当 2022年9月(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任) 2023年9月(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長兼CMO(現任)
	社外取締役	重要な兼職の状況 (株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長兼CMO、アサヒホールディングス(株)社外取締役監査等委員	

	し ん だ う こう せい <b>進藤 孝生</b>	持株数 10,000株 取締役在任年数 1年 取締役会への出席状況 10/10回(100%) 指名委員会への出席状況 3/3回(100%)	<b>略歴</b> 1973年4月 新日本製鐵(株)(現日本製鉄(株))入社 2005年6月 同社取締役経営企画部長 2006年6月 同社執行役員経営企画部長 2007年4月 同社執行役員総務部長 2009年4月 同社副社長執行役員 2009年6月 同社代表取締役副社長 2012年10月 新日鐵住金(株)(現日本製鉄(株))代表取締役副社長 2014年4月 同社代表取締役社長 2019年4月 同社代表取締役会長 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任) 2024年4月 日本製鉄(株)取締役相談役 2024年6月 同社相談役(現任)
	社外取締役 指名委員	重要な兼職の状況 日本製鉄(株)相談役、東京海上ホールディングス(株)社外取締役、(株)日本政策投資銀行社外取締役	

	し む の の り こ <b>塩野 紀子</b>	持株数 一株	<b>略歴</b> 1983年8月 日本ニューメディア(株)入社 1999年1月 フェデラルエクスプレス社マーケティング部長 2001年3月 ウォルトディズニージャパン(株)入社 2002年10月 同社マーケティング&セールスバイスプレジデント 2006年2月 同社コーポレートマーケティングバイスプレジデント 2008年4月 エスエス製薬(株)取締役マーケティング本部長 2010年3月 同社代表取締役社長 2012年1月(株)コナミスポーツ&ライフ(現コナミスポーツ(株))取締役副社長 2014年1月 同社代表取締役社長 2016年5月 同社取締役会長 2017年10月 ワイデックス(株)代表取締役社長 2024年1月 同社アドバイザー 2024年6月 日本郵政(株)取締役(現任)
	社外取締役	重要な兼職の状況 キリンホールディングス(株)社外取締役、弁護士ドットコム(株)社外取締役	

# 日本郵政グループのリスク管理

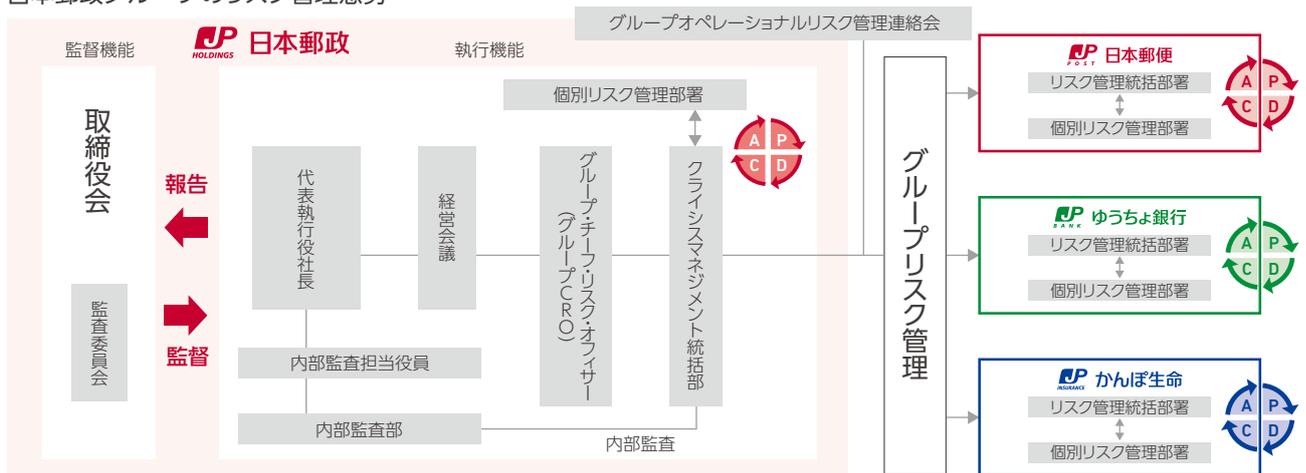
2024年4月、リスク管理機能をクライシスマネジメント機能に統合し、クライシスマネジメント統括部が一元的に管理することによって、「危機の未然防止」、「リスク顕在化の早期把握」、「影響極小化」の三位一体の取り組みを進めているところです。リスク管理の取り組みとしては、新たに新興リスク（未知のリスク）を含め、日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの統制を強化することにより、グループに重大な影響を与える可能性のあるリスクの顕在化を未然防止する仕組みの整備を行うとともに、リスク発生時の経営への報告の迅速化にも取り組みます。

また、リスク管理とクライシスマネジメントの統制範囲を整合させることで、リスクが顕在化した際の危機管理等へのスムーズな移行を実現します。

さらに、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、執行役のなかから「グループ・チーフ・リスク・オフィサー（グループCRO）」の選任、グループ各社のリスク管理担当役員をメンバーとする「グループオペレーショナルリスク管理連絡会」等を通じて、グループ各社のリスク管理の向上に向けた情報共有・協議等を実施しています。なお、グループ各社は自社のリスク管理を統括する部署を定め、自ら主体的に自社の事業特性に応じたリスクの特定、評価、制御、モニタリング等のリスク管理を行うとともに、日本郵政に対し必要な報告をする等のリスク管理態勢を整備しています。

これらの取り組みを行うことで、グループの持続的な健全経営を目指していきます。

## 日本郵政グループのリスク管理態勢

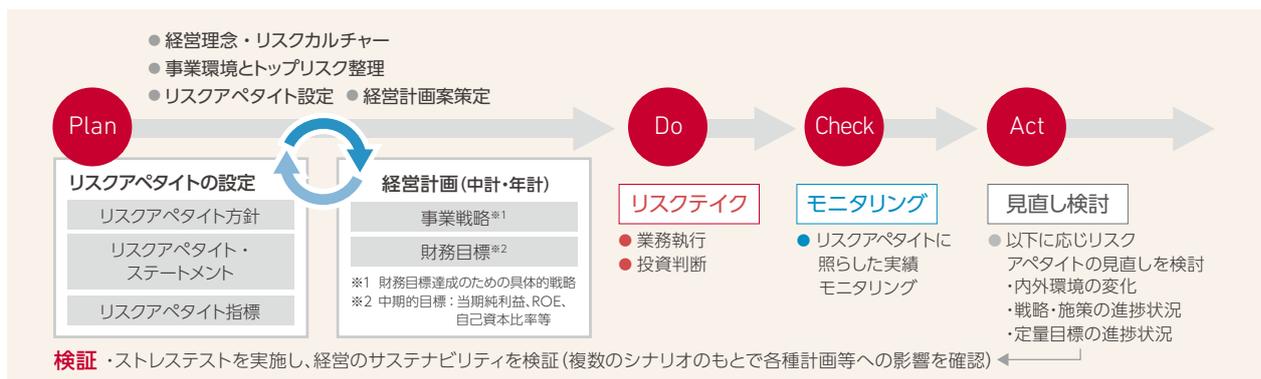


## ■ リスクアパタイト・フレームワーク (RAF)

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（リスクアパタイト）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「リスクアパタイト・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・リターン向上、アカウントビリティの確保を通じて企業価値向上を目指します。

### RAF の運営プロセス



## 事業別リスクアペタイトの基本的考え方

### 金融事業(ゆうちょ銀行・かんぽ生命)

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

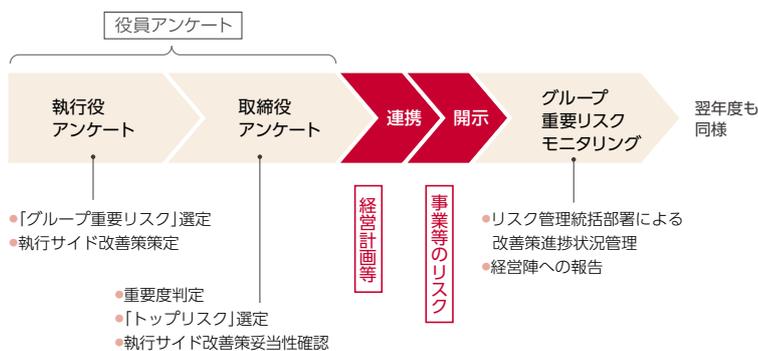
### 非金融事業(日本郵政・日本郵便)

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

## グループ重要リスクの管理

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

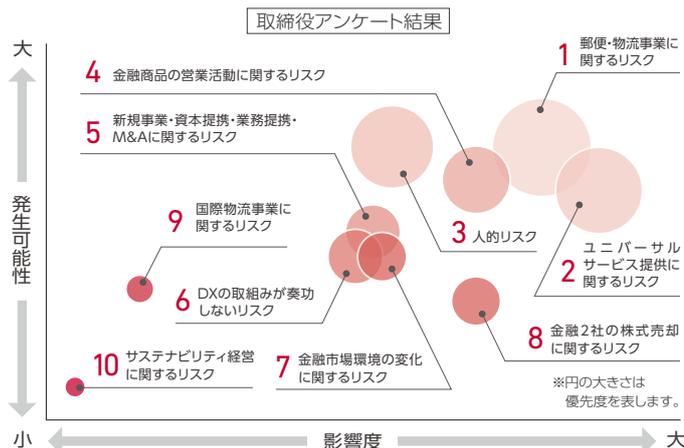
また、グループ重要リスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」として開示しています。



## トップリスク

日本郵政では、取締役等にアンケートを実施して、「経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク」を把握し、その結果、発生可能性と影響度の観点からリスクの重要度を評価して、上位に位置づけられるリスクを「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、リスク顕在化防止や、グループ経営に及ぼす影響を極小化する取り組み、RAFや経営計画策定の議論に活用しています。さらに、業務等で発生するリスクのなかから注視するリスクを定め、トップリスクと併せて管理する態勢の構築を進めていきます。



※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/>

## 2024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	郵便・物流事業に関するリスク	デジタル化の進展に伴う郵便物の減少(コストに見合う郵便料金設定後を含む)、他社との競争激化やEC市場の拡大による荷物等収益の低迷、日本郵便における競争力強化の取り組みが奏功しないこと等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
2	ユニバーサルサービス提供に係るリスク	収益力向上、業務効率化に向けた取り組みが奏功しない、インフレ等事業環境の変化に伴い、ユニバーサルサービス維持のための費用負担が増大する。
3	人的リスク	賃金水準が他社に劣後し、各種業務に従事する人材のほか、IT等の専門人材が確保・維持できない。また、人事労務上の問題発生により、働きがいのある職場環境を提供できないことで人材の流出・不足や人件費の増加を招き、競争力を失う。
4	金融商品の営業活動に関するリスク	当社グループで取り扱う保険商品や投資信託について、新商品の開発やお客さまの利便性を考慮した営業活動が奏功せず販売実績が低迷し、当社グループの収益が大幅に減少する。
5	新規事業・資本提携・業務提携・M&Aに関するリスク	新規事業による成長戦略が実現できない、資本・業務提携等による効果が得られない、投資事業に係る減損損失の発生等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
6	DXの取組みが奏功しないリスク	グループ横断的なDX施策が奏功しない、また、事業環境の変化に適切かつ適切に対応できないことにより、競争力が低下する。
7	金融市場環境の変化に関するリスク	急激な市場変動により金融2社の経営が悪化し、保有資産の価値が大幅に下落する。また、金利上昇により定期貯金等の預け替え、保険の解約が進む。
8	金融2社の株式売却に関するリスク	金融2社株式の売却で損失が発生する、金融2社に代わる収益源を確保できない、あるいは、子会社の株式保有比率が低下してグループ一体的な業務運営が難しくなることにより顧客離れやブランド力の低下を招く。
9	国際物流事業に関するリスク	国際物流事業を担うツール社のビジネスモデル・成長戦略が奏功しない、世界経済の減速、地政学リスクの高まりなど事業環境の悪化からの業績低迷等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
10	サステナビリティ経営に関するリスク	当社グループのサステナビリティに関する重要課題について、取り組みが十分に進まず、ステークホルダーの支持を失う。

# 日本郵政グループのコンプライアンス

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

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

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

## ■グループのコンプライアンス態勢

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

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

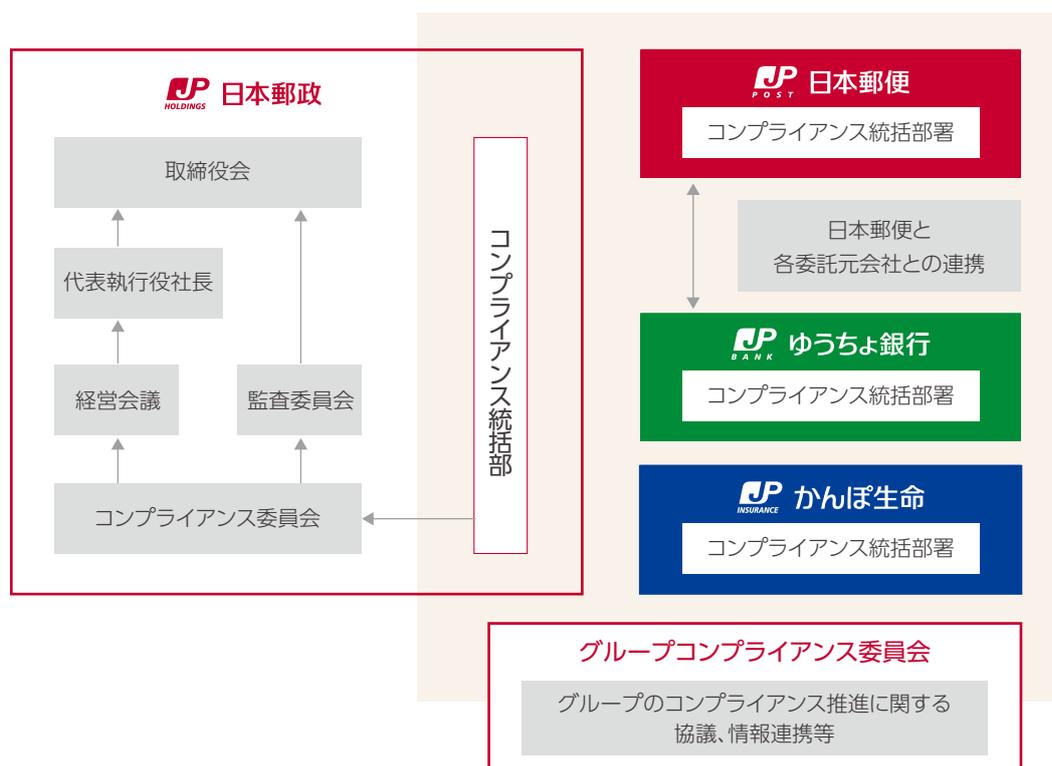
## ■グループ各社のコンプライアンス態勢

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

### コンプライアンス・ラインの整備

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

## 日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



### コンプライアンス違反への対応

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

### 内部通報制度等の改善と適正な運用

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

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

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

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

2023年度からは、公正・中立な第三者機関（不服審査

会）が通報・相談等への対応に係る不服申立ての審査を行う不服審査制度を導入し、内部通報制度等の適正な運用を確保しています。

### コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

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

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

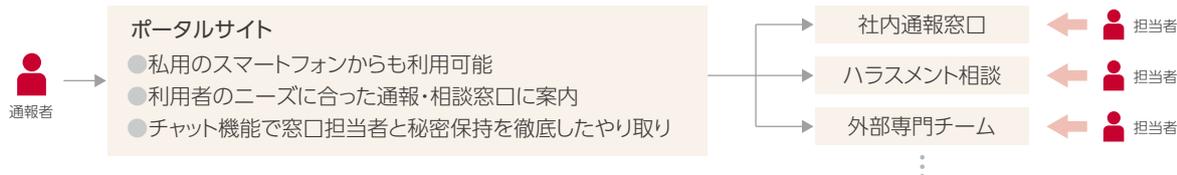
### コンプライアンス・マニュアル等の作成・配布、コンプライアンス研修の実施

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

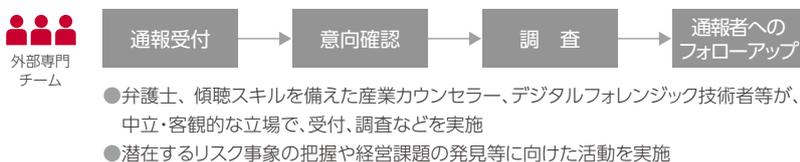
### マネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

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

### ワンストップ相談・通報プラットフォーム



### 外部専門チーム



### 社員の声の活用

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

# 日本郵政グループのITガバナンス

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

## ■ グループのITガバナンス態勢

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

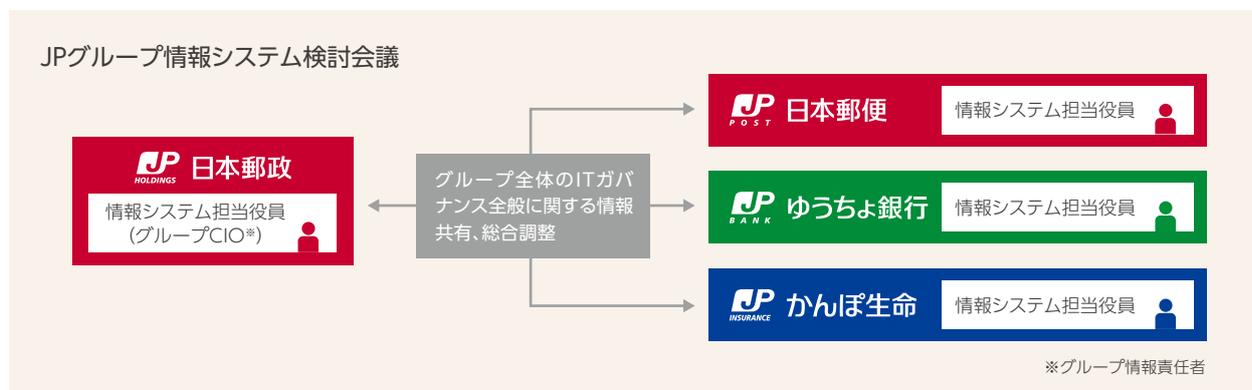
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

## ■ 実効性のあるITガバナンスの実施

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

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

日本郵政グループにおけるITガバナンスの体制図



## ■ グループ経営を支えるIT戦略

日本郵政グループでは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指して、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)を推進しています。

### 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。

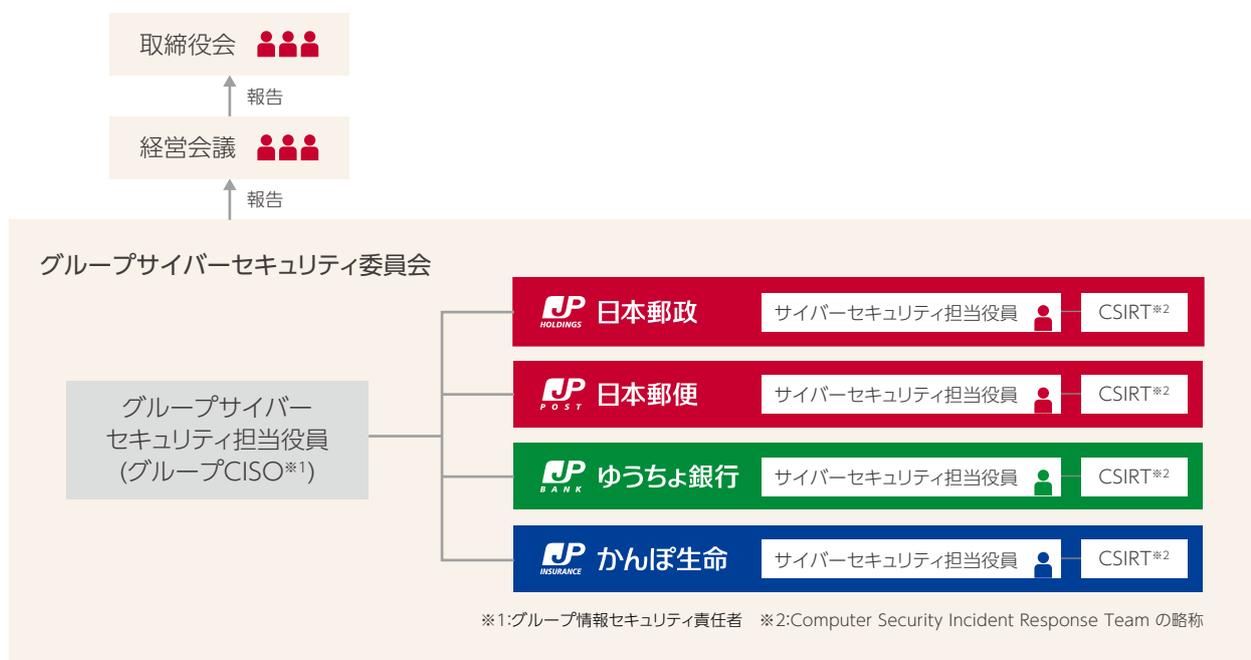
## ■ グループサイバーセキュリティ体制

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。

グループ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おり、取り組み状況について、定期的に取り締り役員/経営会議に報告しています。



## ■ 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おり、サイバーセキュリティに関する資格取得を推奨しています。
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フロントライン社員が有する課題認識の把握のためのヒアリングや、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、グループ各社が実施する内部監査の基本的な考え方を示した「グループ内部監査基本方針」に基づき、それぞれが行う事業の特性、リスクの種類と程度に対応した実効性のある内部監査態勢を整備しています。

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

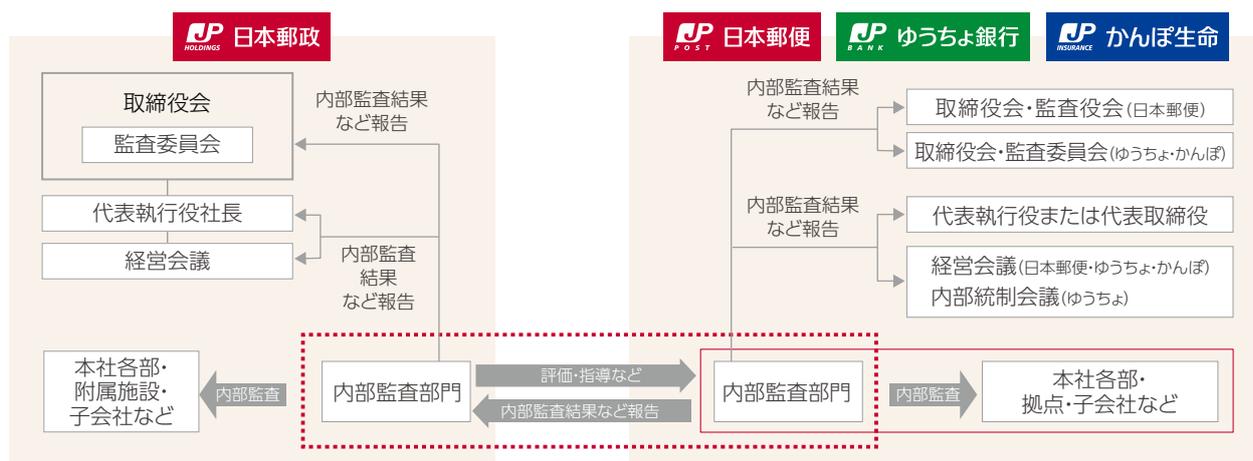
## ■経営に資する内部監査活動

グループ各社の内部監査部門は、基本方針に掲げる目的（経営に資する助言等による業務運営への価値の付加または改善）等を達成するため、経営活動の実行状況や内部管理態勢を検証しています。

その検証結果は、取締役会、代表執行役、監査委員会、監査役会などに報告するとともに、指摘事項の是正改善状況を定期的に取りまとめ、代表執行役などに報告し、各社における業務改善が確実に図られるように

努めています。

また、個々の内部管理態勢等の検証以外にも、日常的に、各種会議への出席、内部管理資料の収集などの活動を行うほか、内部監査員へのサーベイや、監査委員会・監査役会による内部監査機能の整備・運用状況の評価を活用するなどして、内部監査の品質向上に取り組み、経営に資する、実効性のある内部監査の実施に努めています。



- ・内部監査基本方針に基づく内部監査活動の実施
- ・経営に資する・実効性のある内部監査に向けた連携

# ステークホルダーとの対話

## 日本郵政グループ顧客満足度調査

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

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

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

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

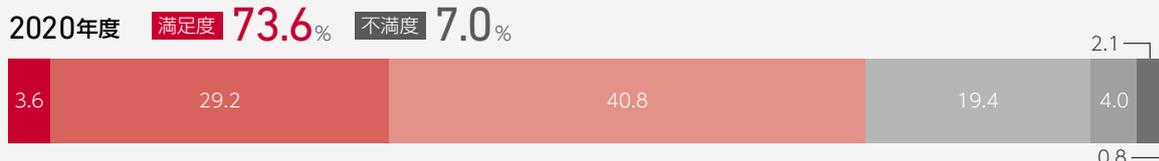
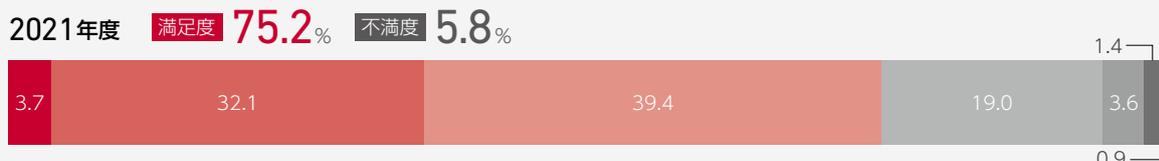
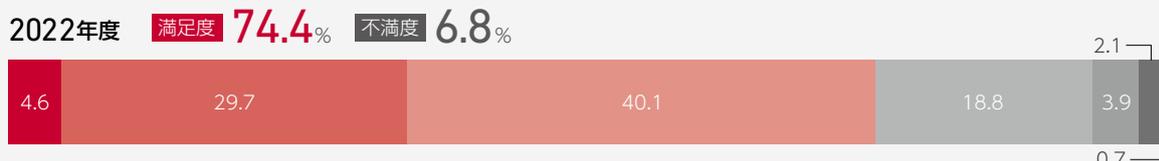
### グループ総合満足度

あなたは、郵便局等に関して、総合的\*にどの程度満足していますか。

※窓口・電話対応や郵便局等で取り扱っている商品・サービスの種類の多さや内容、営業曜日・時間、設備面を総称して「総合的」といいます。



#### ▶ これまでの結果(前4回分)



■ 非常に満足 ■ 満足 ■ やや満足 ■ どちらともいえない ■ やや不満 ■ 不満 ■ 非常に不満

備考: 満足度=非常に満足+満足+やや満足、不満度=非常に不満+不満+やや不満とした。

なお、各構成比は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が満足度または不満度と一致しない場合がある。

## ■ 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全国のグループ社員との意見交換会を定期的実施しています。

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

これまでの意見交換会の模様はこちらをご覧ください。

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



意見交換会の模様

## ■ IR活動の報告

日本郵政グループは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆さまに対して、正確かつ公平に情報を開示するとともに、建設的な対話に努めています。また、対話を通じていただいたご要望は、取締役会に定期的に報告し、経営改善に活かしております。

### 2023年度 活動実績

■ 主な対応者<sup>\*1</sup>：代表執行役社長、代表執行役上席副社長、代表執行役副社長、経営企画部IR室

活動	内容
第18回 定時株主総会	開催日時：2023年6月21日
個別面談を行った株主・投資家の概要 <sup>*2</sup>	海外投資家：97社 国内投資家：23社 証券アナリスト：30社
機関投資家・アナリスト向け説明会 <sup>*2</sup>	開催回数：6回 参加者数：1,049名
対話の主なテーマや関心事項	・中期経営計画「JP ビジョン2025」見直し ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み
経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	・取締役会において対話内容に関して報告（年2回） ・経営陣への対話内容等の報告（随時）
対話等を踏まえて取り入れた事項	・株主還元の充実 ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み内容詳細の開示
第19回 定時株主総会（2024年度）	開催日程：2024年6月19日

<sup>\*1</sup>：2024年4月1日時点役職 <sup>\*2</sup>：延べ人数・回数

### 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	

## 有識者ダイアログの開催

2023年8月31日、有識者ダイアログを開催いたしました。3名の有識者の方々から、日本郵政グループのサステナビリティに関する主な取り組みに対する評価や、今後の課題、当社グループへの期待・要請などについて、様々なご意見・ご提言をいただきました。



対面にて開催いたしました。



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**

統合報告書と有価証券報告書の開示情報が充実し、詳細かつ全体の視野からまとめられていると思います。グループ全体の力を知ることができるよう、親会社だけでなく子会社の情報も含めて幅広く掲載すると良いと思います。共創プラットフォームはグループの強みに

なると思いますが、経済の不確実性が高まる中で、どのように戦略を変化させているのかを投資家は注目していますので、将来の収益への影響も含めしっかりと伝えてほしいと思います。

事業サービスの収益化には社員のアイデアを吸い上げ、検討して、日本郵政グループのネットワークを活用したサービスを提供してほしいと思います。

環境の取り組みについては、開示されていないものが多いので、取り組み途中の施策も含めて積極的に開示した方が良いと思います。

CHROはグループ内の人事を統合し、経営戦略と人事戦略との連携を図り、ヒューマンリソースをどう活用していくか等の人事戦略を取締役会へ説明し理解を深めてもらうことが重要です。



放送大学  
客員教授  
**関 正雄氏**

全体的に取り組みが進化しており、特に有価証券報告書、統合報告書に記載された価値創造プロセス中の「[創発的戦略]の遂行能力向上」に注目しています。実際に社内で実行して組織風土の醸成や人材育成をしてほしいです。また、アウトカム目標・指標による評価の検討についても進めてほしいと思います。

人権デュー・ディリジェンスについて、日本郵政グループには、

バリューチェーン全体を注視する、人権侵害の救済手段を機能させる、全社員対象の研修の内容を高度化していくなど、先進企業として模範となることを期待しています。また、ローカル共創イニシアティブこそ共創プラットフォームであり、創発的戦略の担い手を育成するという大きな意味も持っています。今後も継続して、経験者が持ち帰ったものを社内でも広く共有していただきたいです。

高齢化社会への対応においては、日本郵政グループは大きなポテンシャルを秘めています。郵便、貯金、保険など地域に根ざしたリソースを活かし、地域を支えていただきたいです。

生物多様性の回復は重要な問題です。WWFジャパンとのパートナーシップは良い取り組みであり、紙製品調達ガイドラインに限らず、生物多様性全体についての戦略の構築などで連携の幅を広げると良いと考えます。



サステナビリティ  
消費者会議 代表  
**古谷 由紀子氏**

全体の印象としては毎年ステップアップしており、取り組みが充実しています。マテリアリティは日本郵政グループが取り組むべきテーマが特定されていると思いますが、日本郵政グループが描く社会や未来のビジョン、社会・環境課題解決に関する具体的な情報が不足しているように思います。人材・人的資本についても、トレンドを後追いつけるのではなく、その背後にある価値観や目的をしっかりと説明する

ことが重要です。

サステナビリティ課題解決の推進には、従業員が解決できる課題をマテリアリティに基づいて見つけ出すなど、具体的かつボトムアップのアプローチが効果的であり、「[創発的戦略]の遂行能力向上」につながれば、企業価値創造にも結びつくのではないかと考えます。

また、障がい者については保護すると同時に、障がい者の「能力を活用する」という観点で、障がい者の採用と能力を高める取り組みも一層進めていただきたいです。

課題の発見と解決に社内外のステークホルダーとの対話をもっと活用すべきと考えます。特に男女平等、障がい者、LGBTQなどのテーマにおいては対話が非常に重要です。「ビジネスと人権に関する指導原則」を具体化するためにも、対話を通じて救済の仕組みを見つけていただければと考えます。

# スポーツ&コミュニケーション

## 「スポーツを通じたグループ企業価値の持続的向上」にチャレンジするスポーツ&コミュニケーション部

日本郵政は、2023年4月にスポーツ活動を通じた社会貢献施策の実施・充実などを目的として、「スポーツ&コミュニケーション部」を設置しました。スポーツを通じたグループ企業価値の持続的向上を目指し設立した日本郵政グループ女子陸上部の運営面のさらなる強化・発展に加え、競技活動に留まらず、スポーツを軸としたグループ内外のコミュニケーションの活性化や地域貢献、社会貢献に資する活動にも積極的に取り組んでいます。

日本郵政グループ女子陸上部

後列 牛選手 和田選手 小坂井選手 菅田選手 土井選手 廣中選手 太田選手  
前列 大西選手 田島選手 カロライン選手 杉森選手 鈴木選手 山中選手



## 「日本郵政グループのスポーツへの取り組みに関する基本的考え方」を策定

日本郵政は、2023年秋、「日本郵政グループのスポーツへの取り組みに関する基本的考え方」を策定しました。基本的スタンス、キーメッセージ(私たちの志)、フォーカスポイント(私たちが主として取り組む3つのテーマ)をベースとして、多様でありながら一貫性のある施策に取り組んでいます。

基本的スタンス	日本郵政グループは、「女子陸上部」の強化に持続的に取り組むとともに、スポーツに関連する多様な施策を通じてグループ社員の健康増進を図り、健康なグループ社員の前向きな行動を通じて地域社会の活性化に貢献します。
キーメッセージ	スポーツのチカラでニッポンをゲンキに! powered by Team JP
フォーカスポイント	①健康経営のサポート… 新たなアイデアで、グループ社員に心身の健康と自己実現のチャンスを! ②地域社会の活性化 …… 新たなチャレンジで、地域社会に彩りと活力を! ③つながりの創出 …… 新たなコミュニケーションで、ワクワクする出会いと未来につながるネットワークを!

この「日本郵政グループのスポーツへの取り組みに関する基本的考え方」を基礎とした、スポーツ&コミュニケーション部の中核となる施策は次の3つとなります。

日本郵政グループ女子陸上部のさらなる強化・発展	全国の学校における部活動の地域連携・地域移行への協力・貢献	令和を生きる誰もが気軽に楽しめる“超ライト”な新しい体操の制作・全国展開
-------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

## 日本郵政グループ女子陸上部のさらなる強化・発展

「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月に女子陸上部を設立、2024年4月に創部10周年を迎えました。

所属選手は日本郵政グループ各社に正社員として所属しており、実業団駅伝の女子日本一を競う「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)」には2015年から9年連続で出場。2016年(第36回)に初優勝し、その後2019年(第39回)と2020年(第40回)には二連覇を果たしています。

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

### 2023年度の主要成績

大会名	種目	順位	出場選手	記録
第43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2位	1区:菅田 雅香 2区:牛 佳慧 <sup>*1</sup> 3区:廣中 璃梨佳 <sup>*2</sup> 4区:小坂井 智絵 5区:鈴木 亜由子 6区:和田 有菜 <sup>*1</sup>	2時間14分58秒
第19回世界陸上競技選手権大会(2023 in ブダペスト)	女子10000m 女子5000m	第7位 予選1組12位	廣中 璃梨佳	31分35秒12 15分11秒16
第19回アジア競技大会	女子10000m 女子5000m 女子マラソン	第2位 第2位 第5位	廣中 璃梨佳 大西 ひかり	31分50秒74 15分15秒34 2時間30分06秒
マラソングランドチャンピオンシップ		第12位 第17位	鈴木 亜由子 太田 琴菜	2時間31分33秒 2時間34分16秒
名古屋ウィメンズマラソン2024		第3位 第7位	鈴木 亜由子 大西 ひかり	2時間21分33秒 2時間26分12秒



菅田選手 牛選手 廣中選手



小坂井選手 鈴木選手 和田選手

\*1: MIR (Most Impressive Runner) 賞 \*2: 区間賞

©フォート・キシモト

## 全国の学校における部活動の地域連携・地域移行への協力・貢献

全国の学校における部活動の指導者の不足という社会課題の解決に向け、スポーツ庁が主体となり推進する部活動の地域連携・地域移行に日本郵政グループとして協力するための体制整備を進めています。

### 指導者派遣

日本郵政グループ社員からスポーツや文化・芸術活動に秀でた社員を部活動や地域クラブへ指導者として派遣し、社員の得意分野を地域に還元する仕組みの構築を目指しています。

実施にあたっては、はじめに一部地域から試行的に取り組むこととしており、現在既にボランティア等で部活支援にかかわっている社員の把握、自治体の要望等を踏まえ、試行地域を選定しました。

今後は試行実施の内容を踏まえ、人事制度等の必要な制度改革を行うなど、指導者派遣の全国展開に向けた準備を進めていきます。

### 日本スポーツ協会とのパートナーシップ

地域スポーツクラブ・スポーツ少年団・学校運動部活動などでの現場指導を希望する方を対象とした講習会を公益財団法人日本スポーツ協会（JSPO）と共同で開発し、2024年4月10日に「【特別協賛：日本郵政株式会社】JSPO公認スポーツコーチングリーダー養成講習会」の受講者募集開始を発表しました。

この講習会はスポーツの現場へ派遣する指導者の総合的な指導力のクオリティ向上を図るとともに、指導を受ける子どもたちの健全なる成長のサポート、保護者や教師との持続的な信頼関係の構築など、受入側、派遣者側の双方の不安解消を目的としています。グループ社員で部活動派遣を希望する社員は受講を必須としています（費用助成制度有）。



## 令和を生きる誰もが気軽に楽しめる“超ライト”な新しい体操の制作・全国展開

日本郵政は、株式会社スターダストプロモーションに所属するアイドルグループ「ももいろクローバーZ」を「日本郵政グループスポーツ応援アンバサダー」に迎え、「カラダうごかせ!ニッポン!」プロジェクトを展開しています。

### MEKIMEKI体操～カラダうごかせ!ニッポン!～

医学博士である「ひろみちお兄さん」こと佐藤弘道さん監修のもと、令和を生きる誰もが気軽に楽しめる“超ライト”な新しい体操「MEKIMEKI体操～カラダうごかせ!ニッポン!～」を制作しました。3月22日（金）に一般公開したミュージックビデオでは、ももいろクローバーZが本体操を実演しています。



### ▶「カラダうごかせ!ニッポン!」プロジェクト特設サイト

「MEKIMEKI体操～カラダうごかせ!ニッポン!～」のミュージックビデオを含む「カラダうごかせ!ニッポン!」プロジェクトの関連情報や動画は、以下の特設サイトで公開しています。

本特設サイトでは、ももいろクローバーZの佐々木彩夏さんと高城れにさんの「JP体験」動画や日本郵政提供の地上波ミニ番組「サクッと!エクササイズ スタプラ」の情報なども掲載しています。

「カラダうごかせ!ニッポン!」プロジェクト特設サイトURL: <https://www.karadaugokase.japanpost.jp/>



## 鈴木亜由子杯 穂の国・豊橋ハーフマラソン2024

日本郵政グループ女子陸上部の鈴木亜由子選手の初の冠大会となる「鈴木亜由子杯 穂の国・豊橋ハーフマラソン2024 (3月24日(日)開催)」にももいろクローバーZの高城れにさんが参加しました。

大会当日は、準備段階からランニング指導を行ってきた日本郵政グループ女子陸上部のコーチ、日本郵政スポーツ&コ

ミュニケーション部のスタッフとともに走り、初挑戦となるハーフマラソンをみごと完走しました。会場にはももいろクローバーZのメンバーの皆さんも駆けつけ、本大会を盛り上げました。



## その他の取り組み

### ランニング教室の企画・開催

2023年度は、北海道士別市の小学生を対象とした女子陸上部の選手によるランニング教室、青森県三戸郡三戸町の中学生を対象とした女子陸上部OGによるランニング教室などを開催しました。

また、日本郵政グループの本社社員の健康増進やコミュニケーションの活性化などを目的として、「皇居ラン」を行うランニング教室も毎月2回のペースで実施しています。

### 東京都府中市との協定締結

2023年8月、日本郵政株式会社と府中市は、「スポーツ振興等に関する協働協定」を締結しました。本協定に基づく連携として、今後、陸上競技をはじめとするスポーツの振興に関する取り組み、子どもの健全育成・教育及び市民の健康増進に関する取り組みなどを実践していきます。

また、本協定がきっかけとなり、2023年12月、府中市内にキャンパスを構える東京外国語大学と日本郵政が、同大学の陸上競技部と日本郵政女子陸上部の「合同練習に関する連携協定」を締結し、コラボレーションが始まっています。

私たちは、スポーツを通じたグループ企業価値の持続的向上を目指し、スポーツを軸としたグループ内外のコミュニケーションの活性化や地域貢献、社会貢献に資する活動にも積極的に取り組んでいきます。

## ■ 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、「スポーツ&コミュニケーション部」を設置しているほか、かんぼ生命社員の車いすテニスプレイヤー大谷桃子選手の支援をはじめ、スポーツやパラスポーツへの協賛・支援を行っています。これからも、全国2万4千の郵便局と40万人のグループ社員を抱える郵政ネットワークを活用して競技や地域に根差したチーム・アスリート等の盛り上げに取り組み、地域の活性化やダイバーシティ社会の実現に貢献してまいります。

### スポーツに対する主な協賛活動

契約主体	協賛先(概要)
日本郵政	東北楽天ゴールデンイーグルス(オフィシャルゴールドスポンサー)
日本郵便	公益社団法人 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)
	株式会社ティー・プロ・イノベーション 【プロレーシングチーム「日本郵便Honda Dream」「日本郵便docomo business」運営】
かんぼ生命	一般社団法人 日本車いすテニス協会(トップパートナー)
	一般社団法人 日本ボッチャ協会(ゴールドトップパートナー)

### 日本郵便Honda Dream 日本郵便docomo businessの活動

プロレーシングチームである「日本郵便Honda Dream」及び「日本郵便docomo business」を運営する株式会社ティー・プロ・イノベーションでは、子どもたちに交通安全の大切さを伝えるため、2018年から「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のがきを使ったお手紙ワークショップのイベントで全日本ロードレース選手権開催時のサーキットを中心に、年に4～6カ所で開催しています。



### 車いすテニスでの活躍

かんぼ生命社員の大谷桃子選手は、東京2020パラリンピック競技大会に出場し、女子ダブルスで銅メダルを獲得。ITF1シリーズ複数回の優勝や4大会に出場など、高いレベルの活躍を見せています。



### ボッチャへの協賛活動

日本代表チームも出場した「ボッチャ東京カップ2024 supported by かんぼ生命」(2024年3月)など、ボッチャ競技大会への協賛を行っています。



### 車いす卓球の別所キミエ選手の活動支援

別所キミエ選手は、郵便局での勤務経験を持つ日本のパラ卓球選手です。2022年パラ卓球のタイオープンで混合ダブルスのクラスXD10で金メダルを獲得した実力に加え、パラリンピックに関しては2004年のアテネ大会、2008年の北京大会、2012年のロンドン大会、2016年のリオデジャネイロ大会に4回連続で出場しました。70歳後半という年齢や障がいにとらわれず挑戦を続けるバイタリティーは、ダイバーシティの観点でも日本中で多くの人に元気を与えています。



# 日本郵政グループにおける災害対策の取り組み

日本郵政グループでは、これまでの経験を踏まえ、平素から、災害が発生した場合に備えた役員・社員の訓練や、危機管理態勢の整備に取り組んでいるとともに、被災された皆さまのために、様々な取り組みを行っています。

## 2024年(令和6年)能登半島地震における被災者支援の取り組み

2024年1月、能登半島を中心とした北陸地方はマグニチュード7.6の大きな地震にみまわれました。地震により被災された皆さま、ご家族、関係者の皆さまに心からお見舞い申し上げます。能登半島地震においても、被災された皆さまのために、次の取り組みを行っています。

### 郵便業務関係

#### 災害に対する災害義援金を内容とする現金書留郵便物の料金の免除

救援などを行う団体にあてた災害義援金を内容とする現金書留郵便物の料金免除を実施しています(2024年1月12日～)。

### 金融業務関係

#### 貯金の非常取扱いの実施

ゆうちょ銀行では、通帳・証書等や印章を無くされた方に対する、おひとりさま20万円を限度とした通常貯金の払戻しを実施しています(2024年1月4日～)。

#### 保険の非常取扱いの実施

かんぽ生命の保険契約及び簡易生命保険契約に関する保険料の払込猶予期間の延伸、保険金の支払い等の非常取扱いを実施しています(2024年1月4日～)。なお、今回の地震により、ケガをされたにもかかわらず被災地等の事情により直ちに入院できなかった方や病院または診療所が満床である等の理由により入院治療を受けられなかった方に対しても、本来入院による治療が必要であった期間についても入院したもものとして入院保険金をお支払いする特別取扱いを実施しています。

併せて、普通貸付金の非常即時払に適用する利率についても減免措置(通常より低い利率を適用)を行っています(2024年1月1日以後請求分から遡及して適用(うち2024年1月1日～3月31日は特別減免として0.00%に減免))。

#### 災害義援金の無料送金サービス

被災者に対する救援活動を支援するため、ゆうちょ銀行・郵便局の貯金窓口及びゆうちょ通帳アプリにおいて、通常払い込みによる災害義援金の無料送金サービスを実施しています(2024年1月5日～)。

### 窓口業務関係

#### 車両型郵便局による臨時サービス

穴水町及び能登町\*に車両型郵便局を派遣し、郵便物・ゆうパックの引き受け、ATMによる貯金の預入・払戻しなどのサービスを実施しています(2024年1月24日～)。

\*能都郵便局の再開に伴い、2024年1月31日でサービスを終了。



### その他

#### 義援金の拠出

日本郵政グループ4社は、今回の地震で被災された方々に対する義援金として、総額4千万円の寄附を行いました。

#### 石川県への協力

- 被災自治体からの協力要請を受け、自治体が作成した安否不明者リストを基に、郵便局が保有する居住者データとのマッチング確認を行うことで、安否不明者リストの精緻化に協力しました(2024年1月)。
- 発災後、被災地域からの転居届を受け付けたお客さまあてに、避難者情報登録に関する「石川県からのお知らせ」を同封した郵便物を送付しました(2024年2月)。
- 石川県及び近県(富山県、福井県、新潟県、長野県)の直営郵便局の窓口において、避難者情報登録に関する「石川県からのお知らせ」を掲示するとともに料金案内モニターに表示しました(2024年2月～)。

# 資料編 INDEX

## 1. 日本郵政株式会社の概要

1. 会社概要	112
2. 株式について	112
3. 従業員数	112
4. 役員一覧	113
5. 会社組織図	114
6. 日本郵政株式会社の主要な関係会社	115

## 2. 日本郵便株式会社の概要

1. 会社概要	117
2. 経営理念	117
3. 株式について	117
4. 従業員数	117
5. 役員一覧	118
6. 会社組織図	119

## 3. 株式会社ゆうちょ銀行の概要

1. 会社概要	120
2. 経営理念	120
3. 株式について	120
4. 従業員数	120
5. 役員一覧	121
6. 会社組織図	122

## 4. 株式会社かんぽ生命保険の概要

1. 会社概要	123
2. 経営理念・経営方針	123
3. 株式について	123
4. 従業員数	124
5. 役員一覧	124
6. 会社組織図	125

## 5. 主要な経営指標等の推移

日本郵政グループ(連結)	126
日本郵政株式会社(単体)	126
日本郵便株式会社(連結)	126
[郵便・物流事業セグメント(連結)]	127
[郵便局窓口事業セグメント(連結)]	127
[国際物流事業セグメント(連結)]	127
株式会社ゆうちょ銀行(連結)	127
株式会社かんぽ生命保険(連結)	127

## 6. 日本郵政グループ連結財務データ

連結貸借対照表	128
連結損益計算書及び連結包括利益計算書	129
連結株主資本等変動計算書	130
連結キャッシュ・フロー計算書	132
主な注記事項	133
自己資本充実の状況等について	138
報酬等に関する開示事項	151

## 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	153
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	154

## 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	154
------------------	-----

## 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	155
----------------------	-----

## 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	155
------------------------------	-----

## 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	156
---------------------	-----

## 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	156
-------------------------	-----

## 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	157
---------------	-----

## 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	158
---------------------------------	-----

# 資料編 : 1. 日本郵政株式会社の概要

## 1 会社概要

名称	日本郵政株式会社 ( <a href="https://www.japanpost.jp/">https://www.japanpost.jp/</a> )
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

(2024年3月31日 現在)

### 1. 株式数

発行可能株式数	18,000,000,000株
発行済株式数	3,461,049,500株
株主数	697,571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	1,153,683,200株	35.98%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	339,821,600株	10.59%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	103,515,100株	3.22%
日本郵政社員持株会	95,737,600株	2.98%
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	45,736,929株	1.42%
JPモルガン証券株式会社	30,723,728株	0.95%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	25,691,613株	0.80%
SMBC日興証券株式会社	25,351,600株	0.79%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	24,592,556株	0.76%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	22,853,499株	0.71%

注1: 当社は自己株式として254,909,293株 (持株比率7.36%) 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。  
注2: 持株比率につきましては、発行済株式数から自己株式を控除して算出し、小数点第3位を切り捨てて表示しております。

### 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

1,533名 (2024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

(2024年7月1日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵便(株)取締役 (株)ゆうちょ銀行取締役 (株)かんぽ生命保険取締役
取締役兼代表執行役上席副社長	飯塚 厚(いづか あつし)	
取締役	千田 哲也(せんた てつや)	※日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長
取締役	谷垣 邦夫(たにがき くにお)	※(株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長
取締役	笠間 貴之(かさま たかゆき)	※(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長
取締役(社外役員)	岡本 毅(おかもと つよし)	※東京ガス(株)名誉顧問
取締役(社外役員)	肥塚 見春(こえづか みはる)	
取締役(社外役員)	貝阿彌 誠(かいあみ まこと)	※弁護士
取締役(社外役員)	佐竹 彰(さたけ あきら)	
取締役(社外役員)	諏訪 貴子(すわ たかこ)	※ダイヤ精機(株)代表取締役
取締役(社外役員)	伊藤 弥生(いとう やよい)	
取締役(社外役員)	大枝 宏之(おおえだ ひろし)	※(株)日清製粉グループ本社特別顧問
取締役(社外役員)	木村美代子(きむら みよこ)	※(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長兼CMO
取締役(社外役員)	進藤 孝生(しんどう こうせい)	※日本製鉄(株)相談役
取締役(社外役員)	塩野 紀子(しおの のりこ)	

### 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	加藤 進康(かとう のぶやす)	執行役	風祭 亮(かざまつり まこと)
専務執行役	山代 裕彦(やましよ やすひこ)	執行役	三谷 暢宣(みたに まさのぶ)
専務執行役	浅井 智範(あさい とものり)	執行役	板垣 忠之(いたがき ただゆき)
専務執行役	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)
専務執行役	林 俊行(はやし としゆき)	執行役	砂山 直輝(すなやま なおき)
常務執行役	福本 謙二(ふくもと けんじ)	執行役	牧 寛久(まき ひろひさ)
常務執行役	一木 美穂(いちき みほ)	執行役	中畑 育子(なかはた いくこ)
常務執行役	中俣 力(なかまた ちから)	執行役	西田 晃久(にしだ あきひさ)
常務執行役	飯田 恭久(いいた やすひさ)	執行役	若林 勇(わかばやし いさむ)
常務執行役	櫻井 誠(さくらい まこと)	執行役	伊藤 友理(いとう ゆり)
常務執行役	柿木 彰(かきのき あきら)	執行役	小宮 昭夫(こみや あきお)
常務執行役	秋本 芳徳(あきもと よしのり)	執行役	關 祥之(せき よしゆき)
常務執行役	美並 義人(みなみ よしと)		
常務執行役	西口 彰人(にしぐち あきひと)		
常務執行役	田中 進(たなかすすむ)		
常務執行役	大西 徹(おおにし とおる)		
常務執行役	小池 信也(こいけ しんや)		

### 3. 指名委員会

委員長	岡本 毅(おかもと つよし)
委員	進藤 孝生(しんどう こうせい)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 5. 報酬委員会

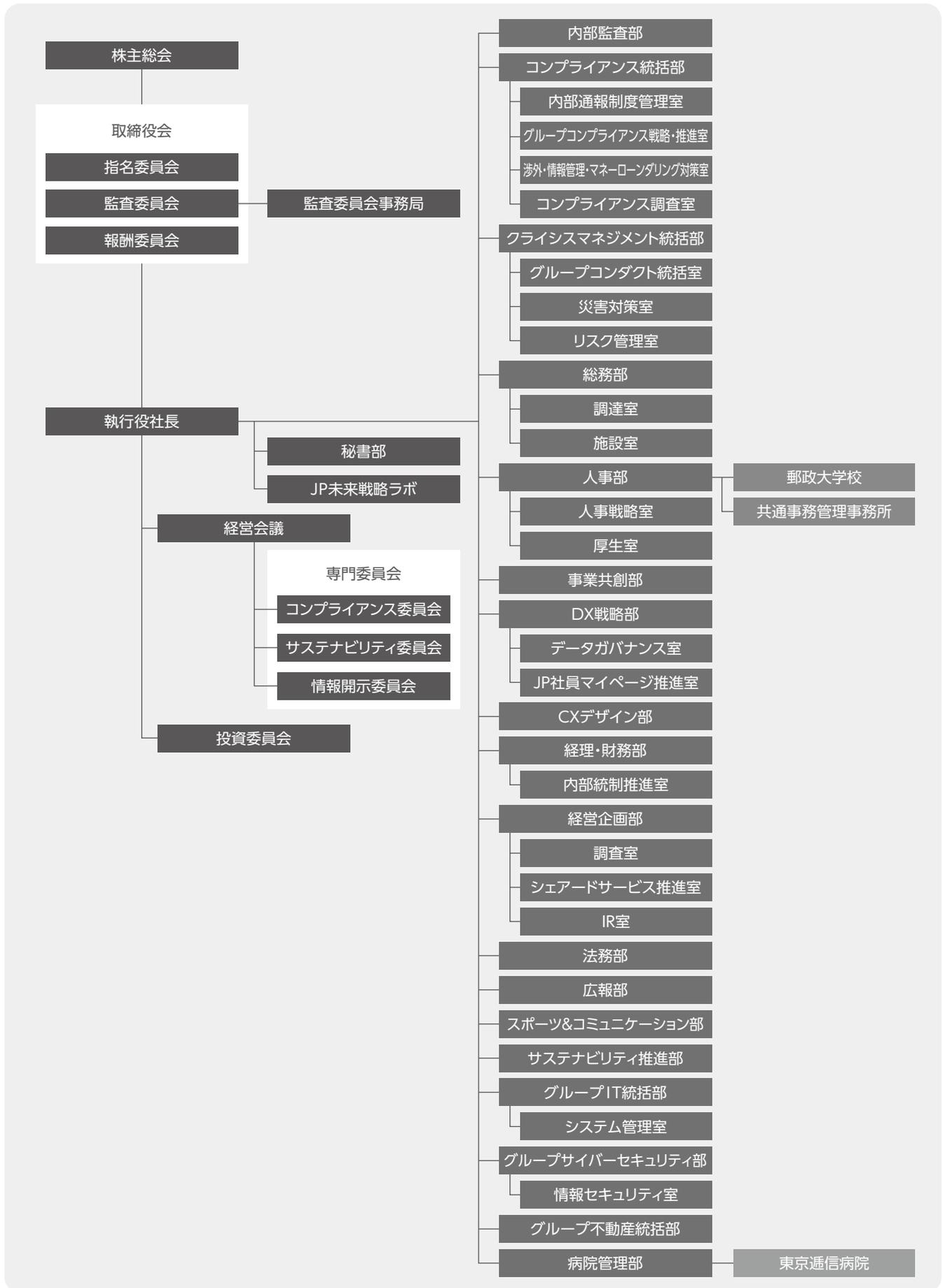
委員長	肥塚 見春(こえづか みはる)
委員	大枝 宏之(おおえだ ひろし)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 4. 監査委員会

委員長	佐竹 彰(さたけ あきら)
委員	貝阿彌 誠(かいあみ まこと)
委員	諏訪 貴子(すわ たかこ)
委員	伊藤 弥生(いとう やよい)

## 5 会社組織図

(2024年7月1日 現在)



## 6 日本郵政株式会社の主要な関係会社

(2024年3月31日 現在)

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
連結子会社	日本郵便株式会社	東京都千代田区	400,000 百万円	郵便・物流事業、郵便局窓口事業、国際物流事業	2007年10月1日	100.0%
	日本郵便輸送株式会社	東京都港区	18,250 百万円	郵便・物流事業(貨物自動車運送事業)	2007年11月30日	100.0% (100.0%)
	日本郵便メンテナンス株式会社	東京都江東区	50百万円	郵便・物流事業(自動車整備事業、機械保守事業、商品販売事業、車両保守管理業務)	1991年3月1日	100.0% (100.0%)
	JPビズメール株式会社	東京都足立区	100百万円	郵便・物流事業(郵便物の作成及び差出)	2006年2月1日	58.5% (58.5%)
	株式会社JPメディアダイレクト	東京都港区	300百万円	郵便・物流事業(ダイレクトメールの企画、開発、販売事業、商品発送代行事業)	2008年2月29日	51.0% (51.0%)
	東京米油株式会社	東京都目黒区	22百万円	郵便・物流事業(石油販売事業)	1949年3月10日	82.3% (82.3%)
	JP楽天ロジスティクス株式会社	東京都千代田区	100百万円	郵便・物流事業(ロジスティクス事業)	2021年5月14日	50.1% (50.1%)
	JPロジスティクスグループ株式会社	東京都千代田区	100百万円	郵便・物流事業(物流戦略の企画・立案等)	2009年9月16日	100.0% (100.0%)
	JPロジスティクス株式会社	東京都千代田区	10百万円	郵便・物流事業(コントラクト事業、フォワーディング事業、エクスプレス事業)	2002年1月29日	100.0% (100.0%)
	株式会社郵便局物販サービス	東京都江東区	100百万円	郵便局窓口事業(物販事業、物販業務受託事業)	2007年9月11日	100.0% (100.0%)
	JPコミュニケーションズ株式会社	東京都千代田区	350百万円	郵便局窓口事業(郵便局等における広告の掲出等に関する業務)	2014年8月8日	100.0% (100.0%)
	日本郵便オフィスサポート株式会社	東京都港区	100百万円	郵便局窓口事業(物品販売事業、施設管理事業及び受託業務)	1971年3月16日	100.0% (100.0%)
	JP損保サービス株式会社	東京都千代田区	20百万円	郵便局窓口事業(各種損害保険及び自動車損害賠償責任保険の代理店事業)	1950年8月7日	70.0% (70.0%)
	株式会社ゆうゆうギフト	神奈川県横浜市西区	20百万円	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務及び酒類の販売媒介)	1996年4月23日	51.0% (51.0%)
	JP東京特選会株式会社	東京都台東区	30百万円	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務)	2015年3月2日	51.0% (51.0%)
	日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社	東京都新宿区	3,150 百万円	郵便局窓口事業(通信ネットワークの維持・管理)	1987年1月30日	100.0% (67.0%)
	JPシステム開発株式会社	東京都品川区	99百万円	郵便局窓口事業(各種事業システム及び基盤技術のコンサルティング・企画・開発)	1989年8月1日	100.0% (100.0%)
	Toll Holdings Pty Limited	豪州メルボルン	4,978 百万豪ドル	国際物流事業(フォワーディング事業、ロジスティクス事業)	1986年6月20日	100.0% (100.0%)
	株式会社ゆうちょ銀行	東京都千代田区	3,500,000 百万円	銀行業	2006年9月1日	61.5%
	ゆうちょローンセンター株式会社	東京都墨田区	2,000 百万円	銀行業(口座貸越サービスの信用保証業務及び事務代行業務)	1980年5月28日	100.0% (100.0%)
	JPインベストメント株式会社	東京都千代田区	750百万円	銀行業(有価証券等に関する投資運用業務及び投資助言業務)	2018年2月9日	75.0% (75.0%) [25.0%]
	株式会社かんぽ生命保険	東京都千代田区	500,000 百万円	生命保険業	2006年9月1日	49.8%
	かんぽシステムソリューションズ株式会社	東京都品川区	500百万円	生命保険業(情報システムの設計、開発、保守及び運用業務の受託)	1985年3月8日	100.0% (100.0%)
	日本郵政コーポレートサービス株式会社	東京都港区	640百万円	その他(人材派遣業・請負業)	2007年7月3日	100.0%
	JPビルマネジメント株式会社	東京都千代田区	150百万円	その他(賃貸用建物の運営管理)	2011年4月1日	100.0% (100.0%)
	ゆうせいチャレンジド株式会社	東京都世田谷区	5百万円	その他(ビル清掃業)	2007年11月20日	100.0%
	日本郵政キャピタル株式会社	東京都千代田区	1,500 百万円	その他(投資業務、経営及び財務に関するコンサルティング業務)	2017年11月1日	100.0%
日本郵政不動産株式会社	東京都千代田区	1,500 百万円	その他(不動産の所有、貸借及び管理、宅地・商業用地等の開発)	2018年4月2日	100.0%	
株式会社JPデジタル	東京都千代田区	100百万円	その他(デジタル関連サービス業)	2021年7月1日	100.0% (10.0%)	

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
連結子会社	JPツーウェイコンタクト株式会社	大阪府大阪市西区	182百万円	その他(テレマーケティングサービス)	1988年4月18日	82.9% (82.9%)
	JPプロパティーズ株式会社	東京都中央区	450百万円	その他(ビル・マンション・店舗の所有、賃貸及び不動産のマスターリース等)	1953年10月1日	51.0% (51.0%)
	他 186社					

属性	会社名	所在地	資本金	主要な事業の内容	設立年月日	議決権の所有割合
持分法適用関連会社	セゾン投信株式会社	東京都豊島区	1,000百万円	郵便局窓口事業(第二種金融商品取引業務及び投信運用業務等)	2006年6月12日	40.0% (40.0%)
	株式会社ジェイエイフーズおおいた	大分県杵築市	493百万円	郵便局窓口事業(果実・野菜農産物の加工及び販売等)	1991年12月2日	20.0% (20.0%)
	リンベル株式会社	東京都中央区	100百万円	郵便局窓口事業(カタログギフトの企画・制作・販売等)	1987年7月3日	20.0% (20.0%)
	JP投信株式会社	東京都中央区	500百万円	銀行業(投資運用業、第二種金融商品取引業)	2015年8月18日	50.0% (50.0%)
	日本ATMビジネスサービス株式会社	東京都港区	100百万円	銀行業(現金自動入出金機等の現金装填及び回収並びに管理業務)	2012年8月30日	35.0% (35.0%)
	株式会社Good Technology Company	東京都千代田区	10百万円	その他(デジタル関連サービス等)	2023年1月18日	40.0% (40.0%)
	Aflac Incorporated	Columbus, GA, USA	136百万米ドル	グループ持株会社としてのグループ経営管理	1973年4月27日	20.0% (注6)
	他 6社					

注1:「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称のほか、( )内に該当する会社が営む事業の概要を記載しております。

注2:上記関係会社のうち、特定子会社に該当するのは、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社及びツール社であります。

注3:上記関係会社のうち、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険は有価証券報告書を提出しております。

注4:「議決権の所有割合(%)」欄の( )内は子会社による間接所有の割合(内書き)、[ ]内は「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係があることにより自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者」又は「自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」による所有割合(外書き)であります。

注5: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	2,721,256	2,913	7,110	652,402	4,270,826

注6:Aflac Incorporated(以下、「アフラック・インコーポレーテッド」といいます)の定款上、アフラック・インコーポレーテッド株式を4年間を超えて継続保有した場合、1株あたり10議決権が付与される旨の定めがあることから、当社は、信託を通じて2024年3月31日時点においてアフラック・インコーポレーテッドの20%超の議決権を保有しております(なお、同様の定めが適用される他株主の有無及び保有株式数により具体的な議決権保有割合は都度変動することとなります)。もっとも、当社、アフラック・インコーポレーテッド、J&A Alliance Holdings Corporation(当社がアフラック・インコーポレーテッド株式の取得に必要な金銭を信託して設定した信託の受託者。以下、本注6において「信託受託者」といいます)及び信託受託者の株主である一般社団法人J&Aアライアンスとの間で2019年2月28日付けで締結されたShareholders Agreementにおいて、信託が受益権を有するアフラック・インコーポレーテッドの普通株式に係る議決権のうち、総議決権の20%を超える議決権(但し、アフラック・インコーポレーテッドの支配権異動に関する事項(アフラック・インコーポレーテッドの取締役会の構成員の過半数が既存取締役の同意なく変更される場合を除く。))については、議決権の全て)については、信託が保有していないアフラック・インコーポレーテッドの普通株式の議決権に按分比例して議決権行使を行うとの制限がされているため、当該Shareholders Agreementに基づき信託受託者が自らの裁量により行使できる最大の議決権所有割合を記載しております。

注7:2024年4月1日付で、建築物等の調査・企画、設計・工事監理、コンストラクションマネジメント、建築物等の管理及び運営維持に関する支援を事業内容とする日本郵政建築株式会社(議決権の所有割合は当社100%)を設立しております。

注8:2024年5月21日付で、投資運用業を事業内容とするゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社(議決権の所有割合はゆうちょ銀行100%)を設立しております。

## 1 会社概要

名 称	日本郵便株式会社 ( <a href="https://www.post.japanpost.jp/">https://www.post.japanpost.jp/</a> )
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

郵便局は挑戦する。  
 すべての人生の、どんな瞬間にも  
 耳を傾け、寄り添うことに。  
 地域の声を活かしたうれしいサービスや  
 かつてない便利を次々と生み出すことに。  
 社員一人ひとりが力を発揮することで、  
 この街、この社会に暮らす人々の心は、  
 きっと昨日よりあたたかくなる。  
 いつでもそばにあって、いつでも相談できる。  
 そんな存在は、私たちの他にはないのだから。

当社の存在意義や  
あるべき姿などを  
整理したストーリー

一人ひとりの人生に寄り添う。  
 すべての人の心をあたたためる。

経営理念

## 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

(2024年3月31日 現在)

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

171,804名 (2024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。

## 5 役員一覧

(2024年6月25日 現在)

### 1. 取締役

代表取締役社長兼執行役員社長	千田 哲也(せんだ てつや)	※日本郵政(株)取締役
代表取締役副社長兼執行役員副社長	美並 義人(みなみ よしと)	※日本郵政(株)常務執行役
代表取締役副社長兼執行役員副社長	西口 彰人(にしぐち あきひと)	※日本郵政(株)常務執行役
専務取締役兼専務執行役員	津山 克彦(つやま かつひこ)	
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(社外役員)	安部 順一(あべ じゅんいち)	※(株)中央公論新社代表取締役社長
取締役(社外役員)	榎本 知佐(えのもと ちさ)	※パーソルホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)
取締役(社外役員)	小椋 敏勝(おぐら としかつ)	※(元)西日本電信電話(株)代表取締役副社長
取締役(社外役員)	高村江津子(たかむら えつこ)	※(元)(株)JALマイレージバンク代表取締役社長
取締役(社外役員)	田路 則子(たじ のりこ)	※法政大学経営学部・大学院経営学研究科教授
取締役(社外役員)	軒名 彰(のきな あきら)	※北洋証券(株)代表取締役会長

### 2. 監査役

監査役	木下 範子(きのした のりこ)	監査役	篠田 研次(しのだ けんじ)
監査役	小黒 祐康(おぐろ まさやす)	監査役	中山ひとみ(なかやま ひとみ)

### 3. 執行役員

専務執行役員	山代 裕彦(やましる やすひこ)	執行役員	長谷川 篤(はせがわ あつし)
専務執行役員	浅井 智範(あさい とものり)	執行役員	小川 真郷(おがわ まさと)
専務執行役員	加藤 進康(かとう のぶやす)	執行役員	中井 克紀(なかい かつのり)
専務執行役員	早川 真崇(はやかわ まさたか)	執行役員	行木 司(なみき つかさ)
専務執行役員	林 俊行(はやし としゆき)	執行役員	田中 豊(たなか ゆたか)
常務執行役員	根岸 一行(ねぎし かずゆき)	執行役員	三苫 倫理(みとま のりまさ)
常務執行役員	高橋 康弘(たかはし やすひろ)	執行役員	三谷 暢宣(みたに まさのぶ)
常務執行役員	小池 信也(こいけ しんや)	執行役員	五味 儀裕(ごみ よしひろ)
常務執行役員	坂田 博志(さかた ひろし)	執行役員	田中 博之(たなか ひろゆき)
常務執行役員	福本 謙二(ふくもと けんじ)	執行役員	坂東 秀紀(ばんどう ひでき)
常務執行役員	小野木喜恵子(おのき きえこ)	執行役員	目黒 健司(めぐろ けんじ)
常務執行役員	上尾崎幸治(かみおざき こうじ)	執行役員	砂山 直輝(すなやま なおき)
常務執行役員	高橋 文昭(たかはし ふみあき)	執行役員	牧 寛久(まき ひろひさ)
常務執行役員	一木 美穂(いちき みほ)	執行役員	黒木 信浩(くろぎ のぶひろ)
常務執行役員	仲摩 義信(なかま よしのぶ)	執行役員	斎藤 貴(さいとう たかし)
常務執行役員	飯田 恭久(いいた やすひさ)	執行役員	松岡 星彦(まつおか ほしひこ)
常務執行役員	浅見加奈子(あさみ かなこ)	執行役員	山田亮太郎(やまだ りょうたろう)
常務執行役員	中俣 力(なかまた ちから)	執行役員	中畑 育子(なかはた いくこ)
常務執行役員	柿木 彰(かきのき あきら)	執行役員	西田 晃久(にしだ あきひさ)
		執行役員	三田 彰子(みた あきこ)
		執行役員	指宿 一郎(いぶすき いちろう)
		執行役員	高橋 智恵(たかはし ちえ)

# 6 会社組織図

(2024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、2024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、2024年3月31日現在です。

トップコミットメント  
グループの概要  
成長のための価値創造ストーリー  
成長のための事業戦略  
成長を支える経営基盤

資料編

# 資料編 : 3. 株式会社ゆうちょ銀行の概要

## 1 会社概要

名称	株式会社ゆうちょ銀行 ( <a href="https://www.jp-bank.japanpost.jp/">https://www.jp-bank.japanpost.jp/</a> )
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

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。

「信頼」 法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします

「変革」 お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます

「効率」 お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます

「専門性」 お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

## 3 株式について

(2024年3月31日 現在)

### 1. 株式数

発行済株式数	3,617,602,420株
--------	----------------

### 2. 大株主の状況

順位	株主の氏名または名称	当社への出資状況	
		持株数	持株比率
1	日本郵政株式会社	2,224,866,500株	61.50%
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	279,774,900株	7.73%
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	83,444,000株	2.30%
4	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	33,738,200株	0.93%
5	JPモルガン証券株式会社	26,643,962株	0.73%
6	JP MORGAN CHASE BANK 385781	20,095,742株	0.55%
7	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	14,338,424株	0.39%
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	13,419,497株	0.37%
9	ゆうちょ銀行社員持株会	11,880,500株	0.32%
10	多田 勝美	11,738,500株	0.32%

注：持株比率は、自己株式(70,064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。

## 4 従業員数

11,345人(2024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

(2024年7月1日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	笠間 貴之(かさま たかゆき)	※日本郵政(株)取締役
取締役兼代表執行役副社長	田中 進(たなかすすむ)	※日本郵政(株)常務執行役
取締役兼代表執行役副社長	矢野 晴巳(やの はるみ)	
取締役	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長
取締役	山崎 勝代(やまざき かつよ)	
取締役(社外役員)	竹内 敬介(たけうち けいすけ)	※元 日揮ホールディングス株式会社相談役
取締役(社外役員)	海輪 誠(かいわ まこと)	※東北電力株式会社特別顧問
取締役(社外役員)	栗飯原理咲(あいはら りさ)	※アイランド株式会社代表取締役社長
取締役(社外役員)	河村 博(かわむら ひろし)	※弁護士
取締役(社外役員)	山本 謙三(やまもと けんぞう)	※オフィス金融経済イニシアティブ代表
取締役(社外役員)	中澤 啓二(なかざわ けいじ)	※元 日本マクドナルド株式会社執行役員
取締役(社外役員)	佐藤 敦子(さとう あつこ)	※高崎経済大学経済学部国際学科准教授
取締役(社外役員)	天野 玲子(あまの れいこ)	※元 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事
取締役(社外役員)	加藤 茜愛(かとう あかね)	※アカネアイデンティティズ株式会社代表取締役

### 2. 執行役 (上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

執行役副社長	小方 憲治(おがた けんじ)	執行役	當麻 維也(とうま まさや)
専務執行役	玉置 正人(たまき まさと)	執行役	福島 克哉(ふくしま かつや)
専務執行役	松永 恒(まつなが ひさし)	執行役	蓮川 浩二(はすかわ こうじ)
専務執行役	新村 真(しんむら まこと)	執行役	吉田浩一郎(よしだ こういちろう)
常務執行役	奈倉 忍(なぐら しのぶ)	執行役	加藤 久徳(かとう ひさのり)
常務執行役	尾形 哲(おがた さとる)	執行役	豊田 康光(とよだ やすみつ)
常務執行役	中尾 英樹(なかお ひでき)	執行役	藤江 純子(ふじえ じゅんこ)
常務執行役	飯村 幸司(いむら こうじ)	執行役	植田 央(うえだ ひろし)
常務執行役	岸 悦子(きし えつこ)	執行役	青野 憲嗣(あおの けんじ)
常務執行役	傳 昭浩(でん あきひろ)	執行役	山本 浩和(やまもと ひろかず)
		執行役	矢野 智丈(やの ともたけ)
		執行役	今井 健一(いまい けんいち)
		執行役	吉田 優子(よしだ ゆうこ)

### 3. 指名委員会

委員長	海輪 誠(かいわ まこと)
委員	竹内 敬介(たけうち けいすけ)
委員	天野 玲子(あまの れいこ)
委員	笠間 貴之(かさま たかゆき)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

### 4. 監査委員会

委員長	河村 博(かわむら ひろし)
委員	山崎 勝代(やまざき かつよ)
委員	山本 謙三(やまもと けんぞう)
委員	中澤 啓二(なかざわ けいじ)
委員	加藤 茜愛(かとう あかね)

### 5. 報酬委員会

委員長	竹内 敬介(たけうち けいすけ)
委員	栗飯原理咲(あいはら りさ)
委員	中澤 啓二(なかざわ けいじ)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)

## 6 会社組織図

(2024年7月1日 現在)



# 資料編：4. 株式会社かんぽ生命保険の概要

## 1 会社概要

名 称	株式会社かんぽ生命保険 ( <a href="https://www.jp-life.japanpost.jp/">https://www.jp-life.japanpost.jp/</a> )
英 文 会 社 名	JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd.
本 社 所 在 地	〒100-8794 東京都千代田区大手町二丁目3番1号
電 話 番 号	03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)
資 本 金	5,000億円
設 立 年 月 日	2006年9月1日 2007年10月1日に「株式会社かんぽ」から「株式会社かんぽ生命保険」に商号変更
事 業 内 容	生命保険業



## 2 経営理念・経営方針

### 経営理念

いつでもそばにいる。どこにいても支える。  
すべての人生を、守り続けたい。

### 経営方針

かんぽ生命保険は、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指します。

1. お客さま一人ひとりの人生によりそい、分かりやすい商品と質の高いサービスを提供します。
2. お客さまにより良いサービスを提供するため、お客さまと接する社員が力を発揮する態勢を整備します。
3. 社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくります。
4. コーポレート・ガバナンスの確立による健全な経営を行い、常に新しい価値を創造することで、持続的な成長を生み出します。
5. 健康促進、環境保護、地域と社会の発展に積極的に貢献します。
6. すべてのステークホルダーと密接なコミュニケーションを図ります。

## 3 株式について

(2024年3月31日 現在)

### 1. 株式数

発行済株式数	383,192,300株
--------	--------------

### 2. 大株主の状況

株主の氏名または名称	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
日本郵政株式会社	190,963,900株	49.84%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	30,020,900株	7.83%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,383,100株	2.97%
JPモルガン証券株式会社	4,139,400株	1.08%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,031,000株	1.05%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,881,422株	1.01%
かんぽ生命保険社員持株会	3,428,900株	0.89%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,901,657株	0.76%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,618,104株	0.68%
MORGAN STANLEY & CO. LLC	2,590,443株	0.68%

注：持株比率は、自己株式(11,151株)を除いて算出し、小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで表示しております。  
なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(415,900株)を含めておりません。

## 4 従業員数

18,427名(2024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

(2024年7月1日 現在)

### 1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	谷垣 邦夫(たにがき くにお)	※日本郵政(株)取締役
取締役兼代表執行役副社長	大西 徹(おおにし とおる)	※日本郵政(株)常務執行役
取締役	奈良 知明(なら ともあき)	
取締役	増田 寛也(ますだ ひろや)	※日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長
社外取締役	鈴木 雅子(すずき まさこ)	※元(株)パナソニックグループエグゼクティブアドバイザー
社外取締役	原田 一之(はらだ かずゆき)	※京浜急行電鉄(株)代表取締役会長
社外取締役	鶴巣香穂利(とうのす かおり)	※元 有限責任監査法人トーマツパートナー
社外取締役	富井 聡(とみい さとし)	※DBJ投資アドバイザー(株)代表取締役会長
社外取締役	神宮 由紀(しんぐう ゆき)	※フューチャー(株)取締役
社外取締役	大間知麗子(おおまち れいこ)	※弁護士
社外取締役	山名 昌衛(やまな しょうえい)	※元 コニカミノルタ(株)取締役代表執行役社長兼CEO

### 2. 執行役 (上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

代表執行役副社長	志摩 俊臣(しま としたか)	執行役	室 隆志(むろ たかし)
専務執行役	廣中 恭明(ひろなか やすあき)	執行役	田口 慶博(たぐち よしひろ)
専務執行役	立花 淳(たちばな あつし)	執行役	重松 淳(しげまつ じゅん)
専務執行役	阪本 秀一(さかもと ひでかず)	執行役	木村 善久(きむら よしひさ)
専務執行役	春名 貴之(はるな たかゆき)	執行役	濱崎 利香(はまさき りか)
常務執行役	古家 潤子(こいえ じゅんこ)	執行役	半田 修治(はんだ しゅうじ)
常務執行役	宮澤 仁司(みやざわ ひとし)	執行役	泉 真美子(いずみ まみこ)
常務執行役	今泉 道紀(いまいずみ みちのり)	執行役	安達多摩美(あだち たまみ)
		執行役	岩田 和彦(いわた かずひこ)
		執行役	穴戸 剛(ししど つよし)
		執行役	能登 一美(のと かずみ)
		執行役	田辺三基男(たなべ みきお)
		執行役	柳沢 憲一(やなぎさわ けんいち)

### 3. 指名委員会

委員長	原田 一之(はらだ かずゆき)
委員	谷垣 邦夫(たにがき くにお)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)
委員	鈴木 雅子(すずき まさこ)
委員	山名 昌衛(やまな しょうえい)

### 4. 監査委員会

委員長	鈴木 雅子(すずき まさこ)
委員	奈良 知明(なら ともあき)
委員	鶴巣香穂利(とうのす かおり)
委員	富井 聡(とみい さとし)
委員	大間知麗子(おおまち れいこ)

### 5. 報酬委員会

委員長	富井 聡(とみい さとし)
委員	増田 寛也(ますだ ひろや)
委員	原田 一之(はらだ かずゆき)
委員	神宮 由紀(しんぐう ゆき)

# 6 会社組織図

(2024年7月1日 現在)



トップコミットメント

グループの概要

成長のための価値創造ストーリー

成長のための事業戦略

成長を支える経営基盤

資料編

## 資料編 : 5. 主要な経営指標等の推移

### 日本郵政グループ(連結)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益	11,950,185	11,720,403	11,264,774	11,138,570	11,982,152
経常利益	864,457	914,164	991,464	657,663	668,316
当期純利益	483,733	418,238	501,685	431,045	268,685
包括利益	△ 2,225,078	3,567,160	△ 805,187	△ 305,245	1,256,009
純資産額	12,616,774	16,071,067	14,688,981	15,096,168	15,738,530
総資産額	286,098,449	297,738,131	303,846,980	296,093,652	298,689,150
連結自己資本比率(国内基準)	17.66%	17.55%	17.21%	17.35%	15.88%

(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。

(注3)2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。(詳細は、「6. 日本郵政グループ連結財務データ 主な注記事項 会計方針の変更」をご参照ください。)

### 日本郵政株式会社(単体)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	289,447	167,933	284,688	257,559	219,644
営業利益	236,452	104,871	203,545	180,637	145,502
経常利益	243,027	114,800	217,753	198,881	162,776
当期純利益	397,647	△ 2,129,989	325,460	293,787	158,023
純資産額	8,031,667	5,912,969	5,740,721	5,625,034	5,163,805
総資産額	8,129,402	5,997,547	5,848,650	5,762,311	5,300,393

### 日本郵便株式会社(連結)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	3,839,318	3,837,635	3,656,920	3,451,530	3,323,743
営業利益	179,034	155,070	148,268	83,801	6,369
経常利益	168,111	149,191	143,545	79,641	2,196
当期純利益	87,155	53,415	93,217	62,090	7,270
純資産額	855,378	871,293	910,154	849,268	771,550
総資産額	5,179,414	5,175,507	5,180,966	4,873,023	4,754,760

(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)2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。(詳細は、「6. 日本郵政グループ連結財務データ 主な注記事項 会計方針の変更」をご参照ください。)

## [郵便・物流事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	2,125,313	2,068,426	2,041,210	2,056,437	1,975,570
営業利益	147,505	123,716	102,245	33,007	△ 68,623

(注) 2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。(詳細は、「6. 日本郵政グループ連結財務データ 主な注記事項 会計方針の変更」をご参照ください。)

## [郵便局窓口事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	1,298,774	1,243,466	1,151,797	1,074,041	1,112,929
営業利益	44,598	37,727	24,569	49,311	72,962

## [国際物流事業セグメント(連結)]

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	634,954	749,878	687,506	539,198	448,814
営業利益	△ 8,683	3,505	28,788	10,476	9,582

(注1) 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。

(注2) 2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。(詳細は、「6. 日本郵政グループ連結財務データ 主な注記事項 会計方針の変更」をご参照ください。)

## 株式会社ゆうちょ銀行(連結)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益	1,799,544	1,946,728	1,977,640	2,064,251	2,651,706
経常利益	379,137	394,221	490,891	455,566	496,059
当期純利益	273,435	280,130	355,070	325,070	356,133
純資産額	9,003,256	11,394,827	10,302,261	9,651,874	9,707,923
総資産額	210,910,882	223,870,673	232,954,480	229,582,232	233,907,990
連結自己資本比率(国内基準)	15.58%	15.53%	15.56%	15.53%	15.01%

(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)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益	7,211,405	6,786,226	6,454,208	6,379,561	6,744,134
経常利益	286,601	345,736	356,113	117,570	161,173
当期純利益	150,687	166,103	158,062	97,614	87,056
純資産額	1,928,380	2,841,475	2,421,063	2,375,377	3,395,744
総資産額	71,664,781	70,172,982	67,174,796	62,687,388	60,855,899
連結ソルベンシー・マージン比率	1,070.9%	1,121.2%	1,045.5%	1,009.1%	1,023.2%

(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。

## 資料編：6. 日本郵政グループ連結財務データ

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	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)	科 目	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
現金預け金	70,243,186	59,507,482	貯金	192,420,880	190,873,061
コールローン	2,500,000	2,050,000	売現先勘定	22,057,310	27,947,626
買現先勘定	11,173,216	10,789,814	保険契約準備金	55,103,778	51,988,334
債券貸借取引支払保証金	250,241	—	支払備金	410,387	373,913
買入金銭債権	525,632	540,998	責任準備金	53,518,219	50,512,792
商品有価証券	19	54	契約者配当準備金	1,175,171	1,101,628
金銭の信託	11,787,642	12,435,001	債券貸借取引受入担保金	1,941,872	2,373,799
有価証券	182,770,020	194,744,045	借入金	1,791,279	2,153,409
貸出金	9,210,199	10,129,707	外国為替	1,411	1,273
外国為替	124,943	181,332	社債	335,000	461,000
その他資産	2,945,818	4,004,648	その他負債	3,994,231	4,021,545
有形固定資産	3,163,445	3,233,511	賞与引当金	125,570	123,843
建物	1,044,100	1,182,803	退職給付に係る負債	2,212,694	2,054,217
土地	1,613,766	1,721,953	従業員株式給付引当金	511	510
建設仮勘定	235,520	27,779	役員株式給付引当金	1,176	1,432
その他の有形固定資産	270,058	300,975	睡眠貯金払戻損失引当金	54,655	50,950
無形固定資産	266,735	298,528	特別法上の準備金	889,960	873,799
ソフトウェア	241,744	275,093	価格変動準備金	889,960	873,799
のれん	6,926	4,947	繰延税金負債	67,152	25,815
その他の無形固定資産	18,065	18,487	<b>負債の部合計</b>	<b>280,997,484</b>	<b>282,950,619</b>
退職給付に係る資産	76,022	74,670	〈純資産の部〉		
繰延税金資産	1,062,438	704,972	資本金	3,500,000	3,500,000
貸倒引当金	△ 5,909	△ 4,841	利益剰余金	6,236,757	6,202,500
投資損失引当金	—	△ 775	自己株式	△ 201,307	△ 301,230
			株主資本合計	9,535,450	9,401,270
			その他有価証券評価差額金	893,645	1,592,142
			繰延ヘッジ損益	△ 375,143	△ 773,227
			為替換算調整勘定	△ 116,148	△ 75,843
			保険契約債務の割引率変動影響額	—	19,215
			退職給付に係る調整累計額	137,703	102,126
			その他の包括利益累計額合計	540,056	864,413
			非支配株主持分	5,020,661	5,472,847
			<b>純資産の部合計</b>	<b>15,096,168</b>	<b>15,738,530</b>
<b>資産の部合計</b>	<b>296,093,652</b>	<b>298,689,150</b>	<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>296,093,652</b>	<b>298,689,150</b>

# 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2023年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
経常収益	11,138,570	11,982,152
郵便事業収益	2,559,172	2,389,527
銀行事業収益	2,062,509	2,648,693
生命保険事業収益	6,374,579	6,744,165
その他経常収益	142,308	199,767
経常費用	10,480,907	11,313,835
業務費	7,786,792	8,276,204
人件費	2,434,331	2,416,440
減価償却費	226,382	242,690
その他経常費用	33,400	378,500
経常利益	657,663	668,316
特別利益	112,235	28,382
固定資産処分益	20,593	3,319
特別法上の準備金戻入額	82,645	16,161
価格変動準備金戻入額	82,645	16,161
移転補償金	832	1,612
受取保険金	735	2,243
事業譲渡損戻入額	305	2,525
事業譲渡益	6,995	-
その他の特別利益	126	2,520
特別損失	12,456	11,770
固定資産処分損	3,859	6,400
減損損失	3,224	2,837
事業再編損	1,769	1,664
早期割増退職金	1,992	-
訴訟関連費用	969	-
その他の特別損失	640	868
契約者配当準備金繰入額	62,067	55,899
税金等調整前当期純利益	695,374	629,029
法人税、住民税及び事業税	193,240	167,045
法人税等調整額	△ 18,532	14,522
法人税等合計	174,707	181,568
当期純利益	520,666	447,460
非支配株主に帰属する当期純利益	89,620	178,774
親会社株主に帰属する当期純利益	431,045	268,685

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科 目	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	2023年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	520,666	447,460
その他の包括利益	△ 825,912	808,548
その他有価証券評価差額金	△ 707,864	1,493,174
繰延ヘッジ損益	△ 82,206	△ 648,859
為替換算調整勘定	△ 4,039	3,149
退職給付に係る調整額	△ 31,807	△ 38,912
持分法適用会社に対する持分相当額	6	△ 2
包括利益	△ 305,245	1,256,009
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 283,503	612,810
非支配株主に係る包括利益	△ 21,741	643,198

# 連結株主資本等変動計算書

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

科 目	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,500,000	1,458,718	6,138,069	△ 96,106	11,000,681
会計方針の変更による 累積的影響額			△ 2,066		△ 2,066
会計方針の変更を反映した 当期首残高	3,500,000	1,458,718	6,136,002	△ 96,106	10,998,614
当期変動額					
剰余金の配当			△ 183,136		△ 183,136
親会社株主に帰属する 当期純利益			431,045		431,045
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△ 1,505,816			△ 1,505,816
自己株式の取得				△ 205,355	△ 205,355
自己株式の処分				98	98
自己株式の消却		△ 100,056		100,056	-
持分法の適用範囲の変動					-
利益剰余金から 資本剰余金への振替		147,154	△ 147,154		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 1,458,718	100,754	△ 105,200	△ 1,463,164
当期末残高	3,500,000	-	6,236,757	△ 201,307	9,535,450

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	保険契約債務の 割引率変動影響額	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	-	169,902	1,308,709	2,379,590	14,688,981
会計方針の変更による 累積的影響額								△ 2,066
会計方針の変更を反映した 当期首残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	-	169,902	1,308,709	2,379,590	14,686,914
当期変動額								
剰余金の配当								△ 183,136
親会社株主に帰属 する当期純利益								431,045
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動								△ 1,505,816
自己株式の取得								△ 205,355
自己株式の処分								98
自己株式の消却								-
持分法の適用範囲 の変動								-
利益剰余金から 資本剰余金への振替								-
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	△ 837,535	104,786	△ 3,705	-	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	1,872,418
当期変動額合計	△ 837,535	104,786	△ 3,705	-	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	409,253
当期末残高	893,645	△ 375,143	△ 116,148	-	137,703	540,056	5,020,661	15,096,168

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024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	-	6,236,757	△ 201,307	9,535,450
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	-	6,236,757	△ 201,307	9,535,450
当期変動額					
剰余金の配当			△ 255,911		△ 255,911
親会社株主に帰属する 当期純利益			268,685		268,685
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		47,211			47,211
自己株式の取得				△ 299,999	△ 299,999
自己株式の処分				87	87
自己株式の消却		△ 199,989		199,989	-
持分法の適用範囲の変動			105,747		105,747
利益剰余金から 資本剰余金への振替		152,777	△ 152,777		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	△ 34,256	△ 99,923	△ 134,180
当期末残高	3,500,000	-	6,202,500	△ 301,230	9,401,270

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	保険契約債務の 割引率変動影響額	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	893,645	△ 375,143	△ 116,148	-	137,703	540,056	5,020,661	15,096,168
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	893,645	△ 375,143	△ 116,148	-	137,703	540,056	5,020,661	15,096,168
当期変動額								
剰余金の配当								△ 255,911
親会社株主に帰属 する当期純利益								268,685
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動								47,211
自己株式の取得								△ 299,999
自己株式の処分								87
自己株式の消却								-
持分法の適用範囲 の変動								105,747
利益剰余金から 資本剰余金への振替								-
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	698,496	△ 398,083	40,305	19,215	△ 35,576	324,356	452,185	776,542
当期変動額合計	698,496	△ 398,083	40,305	19,215	△ 35,576	324,356	452,185	642,362
当期末残高	1,592,142	△ 773,227	△ 75,843	19,215	102,126	864,413	5,472,847	15,738,530

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	2022年度		2023年度		科 目	2022年度		2023年度	
	(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益	695,374	629,029	695,374	629,029	コールローンの取得による支出	△ 7,380,000	△ 7,340,000	△ 7,380,000	△ 7,340,000
減価償却費	226,382	242,690	226,382	242,690	コールローンの償還による収入	7,380,000	7,340,000	7,380,000	7,340,000
減損損失	3,224	2,837	3,224	2,837	買現先勘定の純増減額 (△は増加)	735,373	337,571	735,373	337,571
のれん償却額	2,082	2,241	2,082	2,241	売現先勘定の純増減額 (△は減少)	1,169,788	164,312	1,169,788	164,312
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,387	△ 934	△ 1,387	△ 934	買入金銭債権の取得による支出	△ 119,988	△ 19,995	△ 119,988	△ 19,995
支払備金の増減額(△は減少)	7,778	△ 36,474	7,778	△ 36,474	買入金銭債権の売却・償還による収入	111,808	41,682	111,808	41,682
責任準備金の増減額(△は減少)	△ 3,015,234	△ 3,005,427	△ 3,015,234	△ 3,005,427	債券貸借取引受入担保金の 純増減額(△は減少)	△ 2,236,696	-	△ 2,236,696	-
契約者配当準備金積立利息繰入額	9	137	9	137	有価証券の取得による支出	△ 47,557,119	△ 44,988,211	△ 47,557,119	△ 44,988,211
契約者配当準備金繰入額(△は戻入額)	62,067	55,899	62,067	55,899	有価証券の売却による収入	19,019,006	7,868,266	19,019,006	7,868,266
貸倒引当金の増減(△)	△ 106	△ 1,158	△ 106	△ 1,158	有価証券の償還による収入	38,666,999	28,411,241	38,666,999	28,411,241
投資損失引当金の増減額(△は減少)	-	775	-	775	金銭の信託の増加による支出	△ 1,024,238	△ 1,115,426	△ 1,024,238	△ 1,115,426
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 1,543	△ 2,167	△ 1,543	△ 2,167	金銭の信託の減少による収入	655,650	1,925,834	655,650	1,925,834
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△ 16,740	△ 157,125	△ 16,740	△ 157,125	貸付けによる支出	△ 421,335	△ 444,874	△ 421,335	△ 444,874
従業員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△ 3	△ 0	△ 3	△ 0	貸付金の回収による収入	1,067,457	769,394	1,067,457	769,394
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	36	256	36	256	有形固定資産の取得による支出	△ 230,999	△ 203,785	△ 230,999	△ 203,785
睡眠貯金払戻損失引当金の増減額(△は減少)	△ 4,158	△ 3,704	△ 4,158	△ 3,704	有形固定資産の売却による収入	30,623	7,696	30,623	7,696
価格変動準備金の増減額(△は減少)	△ 82,645	△ 16,161	△ 82,645	△ 16,161	無形固定資産の取得による支出	△ 92,214	△ 116,185	△ 92,214	△ 116,185
受取利息及び受取配当金	△ 959,368	△ 880,922	△ 959,368	△ 880,922	関係会社株式の取得による支出	△ 6,688	△ 4,460	△ 6,688	△ 4,460
支払利息	17,441	15,084	17,441	15,084	関係会社株式の売却による収入	-	23	-	23
資金運用収益	△ 1,243,685	△ 1,397,149	△ 1,243,685	△ 1,397,149	連結の範囲の変更を伴う子 会社株式の取得による支出	△ 121	△ 1,395	△ 121	△ 1,395
資金調達費用	458,165	698,339	458,165	698,339	連結の範囲の変更を伴う子 会社株式の取得による収入	-	3	-	3
有価証券関係損益(△)	142,927	335,057	142,927	335,057	その他	△ 415,158	△ 350,302	△ 415,158	△ 350,302
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△ 397,198	△ 1,178,290	△ 397,198	△ 1,178,290	<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>9,352,146</b>	<b>△ 7,718,612</b>	<b>9,352,146</b>	<b>△ 7,718,612</b>
為替差損益(△は益)	△ 1,337,823	△ 1,952,134	△ 1,337,823	△ 1,952,134	<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
固定資産処分損益(△は益)	△ 13,795	3,019	△ 13,795	3,019	借入れによる収入	97,980	116,256	97,980	116,256
貸出金の純増(△) 減	△ 1,163,957	△ 1,245,258	△ 1,163,957	△ 1,245,258	借入金の返済による支出	△ 276,511	△ 125,440	△ 276,511	△ 125,440
貯金の純増減(△)	689,707	△ 1,547,818	689,707	△ 1,547,818	社債の発行による収入	34,887	125,320	34,887	125,320
譲渡性預け金の純増(△) 減	-	65,000	-	65,000	自己株式の取得による支出	△ 205,355	△ 299,999	△ 205,355	△ 299,999
借入金の純増減(△)	△ 3,971,000	352,300	△ 3,971,000	352,300	子会社の自己株式の取得による支出	△ 52,322	△ 57,289	△ 52,322	△ 57,289
コールローン等の純増(△) 減	140	455,898	140	455,898	子会社の自己株式の処分による収入	55	48	55	48
債券貸借取引支払保証金の純増(△) 減	△ 250,241	250,241	△ 250,241	250,241	配当金の支払額	△ 182,997	△ 255,684	△ 182,997	△ 255,684
コールマネー等の純増減(△)	△ 1,145,024	5,726,004	△ 1,145,024	5,726,004	非支配株主への配当金の支払額	△ 41,858	△ 91,028	△ 41,858	△ 91,028
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	427,434	431,926	427,434	431,926	連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による収入	1,191,910	-	1,191,910	-
外国為替(資産)の純増(△) 減	88,980	△ 56,389	88,980	△ 56,389	その他	△ 13,153	△ 18,441	△ 13,153	△ 18,441
外国為替(負債)の純増減(△)	714	△ 138	714	△ 138	<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>552,634</b>	<b>△ 606,258</b>	<b>552,634</b>	<b>△ 606,258</b>
資金運用による収入	1,195,051	1,366,232	1,195,051	1,366,232	<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>11,693</b>	<b>6,449</b>	<b>11,693</b>	<b>6,449</b>
資金調達による支出	△ 411,768	△ 670,306	△ 411,768	△ 670,306	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,762,254	△ 10,677,466	1,762,254	△ 10,677,466
その他	1,129,782	△ 1,446,019	1,129,782	△ 1,446,019	現金及び現金同等物の期首残高	68,419,223	70,181,478	68,419,223	70,181,478
<b>小計</b>	<b>△ 8,868,379</b>	<b>△ 2,964,610</b>	<b>△ 8,868,379</b>	<b>△ 2,964,610</b>	現金及び現金同等物の期末残高	70,181,478	59,504,011	70,181,478	59,504,011
利息及び配当金の受取額	997,428	892,621	997,428	892,621					
利息の支払額	△ 17,632	△ 15,301	△ 17,632	△ 15,301					
契約者配当金の支払額	△ 146,714	△ 129,463	△ 146,714	△ 129,463					
法人税等の支払額又は 還付額(△は支払)	△ 124,689	△ 148,773	△ 124,689	△ 148,773					
その他	5,767	6,481	5,767	6,481					
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 8,154,220</b>	<b>△ 2,359,045</b>	<b>△ 8,154,220</b>	<b>△ 2,359,045</b>					

## 主な注記事項

### 会計方針の変更

当社の連結子会社であるJPロジスティクスグループ株式会社及びJPロジスティクス株式会社においては、従来、国際物流事業セグメントに属していたため、国際財務報告基準を適用していましたが、2023年度の期首より日本基準に会計方針を変更しております。

この変更は、JP ビジョン2025 (2021年5月公表) に掲げる「国内BtoBビジネスの拡大」を進めるため、2023年度の期首より、日本郵便株式会社が当連結子会社の100%子会社化を実施するとともに、事業を再編し、従来、国際物流事業セグメントに属していた当該子会社を、日本基準を適用している郵便・物流事業セグメントに報告セグメントの区分を変更することにより、当社グループとしてより適切な損益管理を実施することを目的としたものであります。

当該会計方針の変更は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遡及適用を行う前と比較して、2022年度における連結貸借対照表は、主として、有形固定資産が15,234百万円、繰延税金資産が2,870百万円、その他負債が15,846百万円、利益剰余金が2,087百万円それぞれ減少しております。2022年度の連結損益計算書は、経常利益が164百万円、税金等調整前当期純利益が162百万円それぞれ増加しております。2022年度の連結キャッシュ・フロー計算書は、営業活動によるキャッシュ・フローが2,993百万円減少し、財務活動によるキャッシュ・フローが同額増加しております。また、2022年度の1株当たり純資産額は0円60銭減少し、1株当たり当期純利益は0円01銭減少しております。

なお、2022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、利益剰余金の遡及適用後の前期首残高は2,066百万円減少しております。

### 表示方法の変更

(連結損益計算書)

2022年度において、「その他の特別利益」に含めておりました「事業譲渡損戻入額」及び「その他の特別損失」に含めておりました「事業再編損」は、重要性が増したため、2023年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、2022年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、2022年度の連結損益計算書において、「その他の特別利益」に表示していた432百万円は、「事業譲渡損戻入額」305百万円、「その他の特別利益」126百万円として、「その他の特別損失」に表示していた2,409百万円は、「事業再編損」1,769百万円、「その他の特別損失」640百万円として、それぞれ組み替えております。

### リスク管理債権

(単位:百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	-	-
危険債権額	0	0
三月以上延滞債権額	-	-
貸出条件緩和債権額	-	-
合計額	0	0

なお、上記債権額は、貸倒引当金控除前の金額であります。

### 1株当たり情報

2023年度(自2023年4月1日至2024年3月31日)

1株当たり純資産額 3,202円94銭

1株当たり当期純利益 80円26銭

(注)1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、次のとおりであります。

2023年度末(2024年3月31日)	
純資産の部の合計額	15,738,530百万円
純資産の部の合計額から控除する金額	5,472,847 //
うち非支配株主持分	5,472,847 //

普通株式に係る期末の純資産額 10,265,683 //

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 3,205,081千株

3. 株式給付信託が保有する当社株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末の普通株式の数から控除する自己株式に含めております。なお、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の2023年度末株式数は、1,058,700株であります。

4. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、次のとおりであります。2023年度(自2023年4月1日至2024年3月31日)

親会社株主に帰属する当期純利益	268,685百万円
普通株主に帰属しない金額	- //
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	268,685 //

普通株式の期中平均株式数 3,347,485千株

5. 株式給付信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。なお、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の2023年度における期中平均株式数は、1,078,381株であります。

### 重要な後発事象

(国内公募劣後特約付無担保社債の発行)

当社の連結子会社である株式会社かんぽ生命保険は、以下のとおり、2024年4月17日に国内公募劣後特約付無担保社債を発行し、同日に払込が完了しております。

1. 社債の名称	第4回利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債(劣後特約付)
2. 発行総額	1,000億円
3. 各社債の金額	金1億円
4. 償還期限	2054年4月17日 ただし、①2034年4月17日及びその5年後ごとの応当日に、又は②払込期日以降に資本事由、税制事由若しくは資本性変更事由が発生し、かつ継続している場合に、監督当局の事前承認等を前提に任意償還可能。
5. 利率	(1)2024年4月17日の翌日から2034年4月17日まで年2.133% (2)2034年4月17日の翌日以降5年国債金利に2.300%を加算したものを(5年ごと)にリセット)
6. 利払日	毎年4月17日及び10月17日
7. 発行価格	各社債の金額100円につき金100円
8. 償還金額	各社債の金額100円につき金100円
9. 払込期日	2024年4月17日
10. 担保・保証	担保・保証は付さない
11. 優先順位	本社は、発行体の清算手続等における債務の支払に関し、一般の債務に劣後し、発行体の同順位劣後債務及び最上位の優先株式(発行体が今後発行した場合)と実質的に同順位として扱われ、普通株式に優先する。
12. 資金用途	一般運転資金

(自己株式の取得)

当社は、2024年5月15日開催の当社取締役会において、会社法第459条第1項第1号の規定による当社定款第39条第1項の規定に基づき、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、株主還元の実現及び資本効率の向上を目的として、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 | 320,000,000株(上限)<br>(発行済株式総数(自己株式を除く。))<br>に対する割合10.0%) |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 350,000百万円(上限)  |
| (4) 取得期間       | 2024年5月16日から<br>2025年3月31日まで                            |
| (5) 取得の方法      | 株式会社東京証券取引所の立会市場<br>における取引による買付け                        |

## 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)

「会計方針の変更」に記載のとおり、当社グループ内の業績管理区分の一部変更に伴い、2023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「国際物流事業」に含まれていたJPロジスティクスグループ株式会社及びJPロジスティクス株式会社の営む事業を「郵便・物流事業」に変更しております。

なお、2022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。

(国際財務報告基準から日本基準への会計処理の変更)

「会計方針の変更」に記載のとおり、JPロジスティクスグループ株式会社及びJPロジスティクス株式会社においては、従来、国際物流事業セグメントに属していたため、国際財務報告基準を適用していましたが、2023年度の期首より日本基準に会計方針を変更しております。

なお、2022年度のセグメント情報については、遡及適用後の数値となっております。

### 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

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・物流事業	郵便局窓口事業	国際物流事業	銀行業	生命保険業	計		
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,024,007	84,509	539,614	2,062,509	6,374,579	11,085,221	49,160	11,134,382
セグメント間の内部経常収益	36,391	991,253	300	1,605	4,981	1,034,532	263,988	1,298,520
計	2,060,398	1,075,762	539,915	2,064,115	6,379,561	12,119,753	313,149	12,432,903
セグメント利益又は損失(△)	35,454	50,466	△ 797	455,537	117,892	658,553	189,802	848,355
セグメント資産	2,103,144	2,585,101	352,543	229,580,406	62,687,388	297,308,583	5,843,422	303,152,006
その他の項目								
減価償却費	67,900	36,395	31,146	34,234	39,490	209,167	17,507	226,674
のれんの償却額	-	-	103	-	-	103	1,979	2,082
受取利息、利息及び配当金収入又は資金運用収益	14	109	726	1,243,685	950,717	2,195,253	12,874	2,208,127
支払利息又は資金調達費用	992	0	11,991	458,165	4,639	475,789	97	475,886
持分法投資利益	-	488	714	183	-	1,387	-	1,387
特別利益	1,496	12,588	2,258	257	82,645	99,246	12,988	112,235
固定資産処分益	1,150	12,078	1,217	257	-	14,704	5,889	20,593
価格変動準備金戻入額	-	-	-	-	82,645	82,645	-	82,645
特別損失	2,450	4,081	2,357	1,557	319	10,766	1,695	12,461
固定資産処分損	1,224	1,335	177	575	319	3,632	230	3,863
減損損失	229	802	-	875	-	1,907	1,318	3,226
契約者配当準備金繰入額	-	-	-	-	62,067	62,067	-	62,067
税金費用	13,947	9,243	3,175	122,698	40,215	189,280	△ 14,572	174,707
持分法適用会社への投資額	-	3,048	12,205	1,012	-	16,266	-	16,266
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	79,461	105,043	30,051	54,223	36,794	305,575	60,779	366,354

(注)1. 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

(注)2. 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない病院事業等が含まれております。また、「その他」の区分のセグメント利益には当社が計上した関係会社受取配当金(184,610百万円)が含まれております。

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・ 物流事業	郵便局 窓口事業	国際物流 事業	銀行業	生命保険業	計		
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	1,945,993	140,479	449,424	2,648,693	6,744,165	11,928,755	52,279	11,981,034
セグメント間の内部経常収益	34,516	973,433	598	2,993	62	1,011,604	233,183	1,244,787
計	1,980,509	1,113,912	450,023	2,651,686	6,744,227	12,940,359	285,462	13,225,822
セグメント利益又は損失(△)	△ 64,969	73,490	1,713	496,038	160,915	667,187	154,991	822,179
セグメント資産	1,958,795	2,563,772	374,938	233,906,263	60,855,899	299,659,668	5,471,603	305,131,271
その他の項目								
減価償却費	69,291	38,825	31,803	42,684	41,217	223,822	19,354	243,177
のれんの償却額	-	-	262	-	-	262	1,979	2,241
受取利息、利息及び配当金収入 又は資金運用収益	13	1	1,208	1,397,149	865,269	2,263,642	14,429	2,278,071
支払利息又は資金調達費用	920	0	9,077	698,339	4,993	713,331	92	713,423
持分法投資利益	-	477	166	291	-	934	-	934
特別利益	3,554	6,332	8,776	-	16,161	34,823	1,032	35,856
固定資産処分益	240	2,650	2,057	-	-	4,948	804	5,752
価格変動準備金戻入額	-	-	-	-	16,161	16,161	-	16,161
特別損失	1,829	2,359	1,919	1,998	190	8,297	8,518	16,815
固定資産処分損	981	1,692	371	1,787	190	5,023	1,380	6,403
減損損失	12	559	-	210	-	783	2,054	2,838
契約者配当準備金繰入額	-	-	-	-	55,899	55,899	-	55,899
税金費用	3,204	2,979	2,119	138,932	34,188	181,424	144	181,568
持分法適用会社への投資額	-	3,423	12,337	798	-	16,560	384,798	401,359
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	74,386	42,711	33,278	65,195	90,722	306,295	50,843	357,138

(注)1. 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

(注)2. 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない病院事業等が含まれております。また、「その他」の区分のセグメント利益には当社が計上した関係会社受取配当金(149,270百万円)が含まれております。

### 3. 報告セグメントの合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

#### (1) 報告セグメントの経常収益の合計額と連結損益計算書の経常収益計上額

(単位:百万円)

経常収益	2022年度	2023年度
報告セグメント計	12,119,753	12,940,359
「その他」の区分の経常収益	313,149	285,462
セグメント間取引消去	△ 1,298,520	△ 1,244,787
調整額	4,188	1,117
連結損益計算書の経常収益	11,138,570	11,982,152

(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	2022年度	2023年度
報告セグメント計	658,553	667,187
「その他」の区分の利益	189,802	154,991
セグメント間取引消去	△ 187,443	△ 148,538
調整額	△ 3,248	△ 5,324
連結損益計算書の経常利益	657,663	668,316

(注)「調整額」は、国際物流事業セグメントのセグメント利益又は損失の算出方法と連結損益計算書の経常利益の算出方法の差異等によるものであります。

## (3) 報告セグメントの資産の合計額と連結貸借対照表の資産計上額

(単位：百万円)

資産	2022年度	2023年度
報告セグメント計	297,308,583	299,659,668
「その他」の区分の資産	5,843,422	5,471,603
セグメント間取引消去	△ 7,058,353	△ 6,442,121
連結貸借対照表の資産合計	296,093,652	298,689,150

## (4) 報告セグメントのその他の項目の合計額と当該項目に相当する科目の連結財務諸表計上額

(単位：百万円)

その他の項目	報告セグメント計		その他		調整額		連結財務諸表計上額	
	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度
減価償却費	209,167	223,822	17,507	19,354	△ 292	△ 487	226,382	242,690
のれんの償却額	103	262	1,979	1,979	-	-	2,082	2,241
受取利息、利息及び配当金収入 又は資金運用収益	2,195,253	2,263,642	12,874	14,429	△ 5,073	△ 0	2,203,053	2,278,071
支払利息又は資金調達費用	475,789	713,331	97	92	△ 279	△ 0	475,607	713,423
持分法投資利益	1,387	934	-	-	-	-	1,387	934
特別利益	99,246	34,823	12,988	1,032	-	△ 7,473	112,235	28,382
固定資産処分益	14,704	4,948	5,889	804	-	△ 2,432	20,593	3,319
価格変動準備金戻入額	82,645	16,161	-	-	-	-	82,645	16,161
特別損失	10,766	8,297	1,695	8,518	△ 5	△ 5,045	12,456	11,770
固定資産処分損	3,632	5,023	230	1,380	△ 3	△ 3	3,859	6,400
減損損失	1,907	783	1,318	2,054	△ 1	△ 0	3,224	2,837
契約者配当準備金繰入額	62,067	55,899	-	-	-	-	62,067	55,899
税金費用	189,280	181,424	△ 14,572	144	-	-	174,707	181,568
持分法適用会社への投資額	16,266	16,560	-	384,798	-	-	16,266	401,359
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	305,575	306,295	60,779	50,843	△ 1,126	△ 4,737	365,228	352,400

## (関連情報)

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

## 1. サービスごとの情報

報告セグメントに係る情報と類似しているため本情報の記載は省略しております。

## 2. 地域ごとの情報

## (1) 経常収益

本邦の外部顧客に対する経常収益に区分した金額が連結損益計算書の経常収益の90%を超えるため、記載を省略しております。

## (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

## 3. 主要な顧客ごとの情報

特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しております。

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024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)

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

「セグメント情報 2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報」に記載のとおりです。

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024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)

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント						その他	合計
	郵便・ 物流事業	郵便局 窓口事業	国際物流 事業	銀行業	生命保険業	計		
当期償却額	-	-	103	-	-	103	1,979	2,082
当期末残高	-	-	-	-	-	-	6,926	6,926

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024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	-	-	262	-	-	262	1,979	2,241
当期末残高	-	-	-	-	-	-	4,947	4,947

## (報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報)

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

該当ありません。

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

該当ありません。

## (関連当事者情報)

2022年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

関連当事者との取引について記載すべき重要なものはありません。

2023年度(自 2023年4月1日 至 2024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	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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	8,607,026	8,537,060
うち、資本金及び資本剰余金の額	3,638,044	3,638,100
うち、利益剰余金の額	5,415,576	5,351,369
うち、自己株式の額(△)	201,307	301,230
うち、社外流出予定額(△)	245,287	151,179
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	20,407	25,221
うち、為替換算調整勘定	△ 116,148	△ 75,843
うち、退職給付に係るものの額	136,555	101,065
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	921,756	943,145
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	205	899
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	205	899
うち、適格引当金コア資本算入額	—	—
適格旧非累積の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	1,642,835	1,333,152
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	11,192,230	10,839,480
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・ライセンスに係るものを除く。)の額の合計額	125,231	144,048
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	6,926	4,947
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライセンスに係るもの以外の額	118,305	139,101
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	52,740	51,803
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—

(単位：百万円)

項目	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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)	177,972	195,851
自己資本		
自己資本の額 ((イ)－(ロ)) (ハ)	11,014,257	10,643,628
リスク・アセット等		
信用リスク・アセットの額の合計額	60,792,901	64,696,101
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	2,678,331	2,291,026
信用リスク・アセット調整額	－	－
オペレーショナル・リスク相当額調整額	－	－
リスク・アセット等の額の合計額 (ニ)	63,471,232	66,987,128
連結自己資本比率		
連結自己資本比率 ((ハ)／(ニ))	17.35%	15.88%

(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。

## 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、216社となっております。主な子会社の名称等はP.115~116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217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.50、P.123~125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216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.41、P.43、P.45、P.47、P.117~122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.127、主要な業務の内容については本誌P.50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2024年3月末時点の連結自己資本比率は15.88%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.96~97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保するため、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引下げ懸念先、株価の急落先など、業況を注視する必要がある債務者

については、より厳格なモニタリングを実施することとしております。

- (2) 標準的手法が適用されるポートフォリオについて  
① リスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称

ゆうちょ銀行では、リスク・ウェイトの判定にあたり、株式会社格付投資情報センター(R&I)、株式会社日本格付研究所(JCR)、ムーディーズ・インベスターズ・サービス・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 エクスポート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、下記のエクスポート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。

エクスポート		使用範囲
中央政府及び中央銀行向け	居住者	R&I, JCR, Moody's, S&P
	非居住者	Moody's, S&P, OECD
我が国の地方公共団体向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
外国の中央政府等以外の公共部門向け		Moody's, S&P, OECD
国際開発銀行向け		Moody's, S&P
地方公共団体金融機構向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
我が国の政府関係機関向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
地方三公社向け		R&I, JCR, Moody's, S&P
金融機関向け	居住者	R&I, JCR, Moody's, S&P
	非居住者	Moody's, S&P, OECD
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
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ト額とすることとしております。

なお、2024年3月末現在、貸出金と自行預金の相殺を用いる取り扱いはありません。

■ 保証人及びクレジット・デリバティブの主要な取引相手の種類及びその信用度の説明

ゆうちょ銀行において、主要な保証人は、被保証債権よりも低いリスク・ウェイトが適用される中央政府等であります。

また、クレジット・デリバティブの取引相手は、参照債権よりも低いリスク・ウェイトが適用される金融機関です。

■ 派生商品取引及びレ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、日々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・エクスポート方式から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. 証券化エクスポートに関する事項

- (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トを保有しており、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、証券化エクスポート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トについても、証券化エクスポートと同様です。

- (2) 持株自己資本比率告示第226条第1項第1号から第4号まで(持株自己資本比率告示第280条の2第2項において準用する場合を含む。)に規定する体制の整備及びその運用状況の概要  
ゆうちょ銀行は、保有する証券化エクスポート

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せん。

- (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、

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(IRRB)とは、金利の変動により、資産、負債(オフ・バランスを含む。)の価値が変動し、損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスクをいいます。

ゆうちょ銀行では、銀行勘定の金利リスクのモニタリングの一環として、金利感応度(10BPV)を日次で計測するとともに、 $\Delta EVE$ (金利ショックに対する経済的価値の減少額として計測されるものであって、開示告示に定められた金利ショックにより計算されるもの。)及び $\Delta NII$ (金利ショックに対する計測期間(算出基準日から12ヶ月の期間)の金利収益の減少額として計測されるものであって、開示告示に定められた金利ショックにより計算されるもの。)を月次で計測し、自己資本の充実度を評価しています。

- (2) 金利リスクの算定手法の概要

ゆうちょ銀行の銀行勘定の金利リスク( $\Delta EVE$ 、 $\Delta NII$ )の算出の主な前提は、以下のとおりです。

- 流動性預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金(いわゆるコア預金)については、内部モデルにより残高の推計と期日への振分けを行っております。なお、金利改定の平均満期は3.7年、最長の金利改定満期は10年です。
- 定額貯金については、内部モデルを用いて推定した将来キャッシュフローによる計測を行っております。
- 複数の通貨の集計は、 $\Delta EVE$ では円、ドル、ユーロ、ポンド、豪ドルについては通貨ごとに算出された $\Delta EVE$ を各々異通貨間の相関を加味して集計しており、その他の通貨については通貨ごとに算出された $\Delta EVE$ のうち正となる通貨のみ単純合算して算出しております。 $\Delta NII$ では通貨ごとに計測した $\Delta NII$ を単純合算しております。
- 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。

## 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	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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	6,820	4,511
4 国際決済銀行等向け	-	-
5 我が国の地方公共団体向け	-	-
6 外国の中央政府等以外の公共部門向け	6,636	6,394
7 国際開発銀行向け	-	-
8 地方公共団体金融機構向け	2,480	2,473
9 我が国の政府関係機関向け	8,956	8,005
10 地方三公社向け	526	516
11 金融機関及び第一種金融商品取引業者向け	79,992	72,827
12 法人等向け	273,224	297,551
13 中小企業等向け及び個人向け	2	2
14 抵当権付住宅ローン	-	-
15 不動産取得等事業向け	204	204
16 三月以上延滞等	92	62
17 取立未済手形	-	-
18 信用保証協会等による保証付	-	-
19 株式会社地域経済活性化支援機構等による保証付	-	-
20 出資等	23,868	12,318
うち、出資等のエクスポージャー	23,868	12,318
うち、重要な出資のエクスポージャー	-	-
21 上記以外	193,966	233,329
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	17,677	17,536
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	49,539	89,343
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	126,749	126,449
22 証券化	24,057	29,719
うち、STC要件適用分	-	-
うち、非STC要件適用分	24,057	29,719
23 再証券化	22	19
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	1,774,505	1,875,870
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	2,395,355	2,543,805

(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	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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	37	37
3 短期の貿易関連偶発債務	-	-
4 特定の取引に係る偶発債務	-	-
うち、経過措置を適用する元本補填信託契約	-	-
5 NIF又はRUF	-	-
6 原契約期間が1年超のコミットメント	448	497
7 信用供与に直接的に代替する偶発債務	8,834	6,599
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	6,914	4,859
8 買戻条件付資産売却又は求償権付資産売却等(控除後)	-	-
買戻条件付資産売却又は求償権付資産売却等(控除前)	-	-
控除額(△)	-	-
9 先物購入、先渡預金、部分払込株式又は部分払込債券	-	-
10 有価証券の貸付、現金若しくは有価証券による担保の提供又は有価証券の買戻条件付売却若しくは売戻条件付購入	23,064	26,707
11 派生商品取引及び長期決済期間取引	1,266	3,715
カレント・エクスポージャー方式	3	1
派生商品取引	3	1
外為関連取引	3	1
金利関連取引	-	0
金関連取引	-	-
株式関連取引	-	-
貴金属(金を除く)関連取引	-	-
その他のコモディティ関連取引	-	-
クレジット・デリバティブ取引(カウンターパーティー・リスク)	-	-
一括清算ネットティング契約による与信相当額削減効果(△)	-	-
長期決済期間取引	-	-
SA-CCR	1,262	3,713
派生商品取引	1,262	3,711
長期決済期間取引	0	1
12 未決済取引	-	-
13 証券化エクスポージャーに係る適格なサービサー・キャッシュ・アドバンスの信用供与枠のうち未実行部分	-	-
14 上記以外のオフ・バランスの証券化エクスポージャー	-	-
合計	33,651	37,556

(注1) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。

(注2) 株式会社ゆうちょ銀行において派生商品取引および長期決済期間取引の与信相当額算出方法は「SA-CCR」を適用しております。それ以外の与信相当額は、「カレント・エクスポージャー方式」により算出しております。

## (3) 連結総所要自己資本額

(単位：百万円)

項 目	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
連結総所要自己資本額	2,538,849	2,679,485
信用リスクに対する所要自己資本の額	657,210	711,973
標準的手法が適用されるポートフォリオ	630,421	675,753
証券化エクスポージャー	24,079	29,738
CVAリスク相当額	1,898	5,570
中央清算機関関連エクスポージャー	810	912
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	1,774,505	1,875,870
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	107,133	91,641
基礎的手法	107,133	91,641

(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	2022年度末 (2023年3月31日)					
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計	
国 内	ソブリン向け	77,543,487	52,816,698	—	119,294	130,479,480
	金融機関向け	5,593,733	11,416,634	168,710	48,926	17,228,004
	法人等向け	563,120	6,586,786	—	319,628	7,469,535
	中小企業等・個人向け	—	—	—	140	140
	その他	2,425,288	7,269,507	51,674	3,266,367	13,012,837
	国 内 計	86,125,629	78,089,626	220,384	3,754,357	168,189,997
国 外 計	85,784	12,325	385	166,474	264,970	
投資信託等	6,126,443	52,820,289	—	—	58,946,733	
合 計	92,337,857	130,922,241	220,770	3,920,832	227,401,701	

(単位：百万円)

区 分	2023年度末 (2024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	68,487,547	58,628,765	—	112,513	127,228,825
	金融機関向け	5,263,566	11,357,713	448,409	26,653	17,096,343
	法人等向け	577,959	6,258,575	—	370,014	7,206,549
	中小企業等・個人向け	—	—	—	111	111
	その他	2,366,368	8,490,288	73,057	3,256,612	14,186,327
	国 内 計	76,695,441	84,735,343	521,467	3,765,905	165,718,157
国 外 計	83,994	12,469	176	262,426	359,066	
投資信託等	6,190,493	57,189,419	—	—	63,379,913	
合 計	82,969,929	141,937,232	521,643	4,028,331	229,457,137	

(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	2022年度末 (2023年3月31日)				
	貸出金・預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
1年以下	13,919,794	12,879,820	7,112	422,958	27,229,686
1年超3年以下	738,020	19,912,778	42,199	-	20,692,999
3年超5年以下	560,811	11,770,487	96,490	35	12,427,825
5年超7年以下	343,131	6,103,656	1,210	-	6,447,998
7年超10年以下	457,389	4,673,719	25,029	-	5,156,138
10年超	801,230	21,846,876	48,728	-	22,696,835
期間の定めのないもの	69,391,035	914,612	-	3,497,837	73,803,485
投資信託等	6,126,443	52,820,289	-	-	58,946,733
合 計	92,337,857	130,922,241	220,770	3,920,832	227,401,701

(単位：百万円)

区 分	2023年度末 (2024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	14,873,941	16,601,318	15,844	537,377	32,028,481
1年超3年以下	847,957	16,986,023	149,598	-	17,983,578
3年超5年以下	585,589	11,418,621	258,166	30	12,262,408
5年超7年以下	368,688	5,936,988	24,820	-	6,330,496
7年超10年以下	344,749	8,428,977	49,877	-	8,823,605
10年超	761,058	24,365,057	23,336	-	25,149,452
期間の定めのないもの	58,997,451	1,010,826	-	3,490,924	63,499,201
投資信託等	6,190,493	57,189,419	-	-	63,379,913
合 計	82,969,929	141,937,232	521,643	4,028,331	229,457,137

(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	2022年度末 (2023年3月31日)					2023年度末 (2024年3月31日)				
	貸出金・ 預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計	貸出金・ 預け金等	有価証券	デリバティブ	その他	合 計
国 内	ソブリン向け	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	金融機関向け	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	法人等向け	-	-	-	5	5	-	-	-	0
	中小企業等・ 個人向け	-	-	-	61	61	-	-	-	38
	その他	-	-	-	3,639	3,639	-	-	-	2,237
	国 内 計	-	-	-	3,707	3,707	-	-	-	2,276
国 外 計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
投資信託等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合 計	-	-	-	3,707	3,707	-	-	-	2,276	2,276

(注1) 三月以上延滞エクスポージャーは、元本又は利息の支払が約定支払日の翌日から3カ月以上延滞しているエクスポージャーであります。

(注2) 「国内」及び「国外」の地域は、本店(本社)所在地を示しております。

(注3) 「貸出金・預け金等」は、貸出金、預け金、コールローン及びデリバティブ以外のオフ・バランス資産などにより構成されております。

(注4) 「有価証券」は、国債、地方債及び社債などにより構成されております。

(注5) 「デリバティブ」は、通貨スワップ及び金利スワップなどにより構成されております。

(注6) 「ソブリン」は、中央政府、中央銀行及び地方公共団体などにより構成されております。

(注7) 「金融機関」は、国際開発銀行、国際決済銀行等、地方公共団体金融機構、金融機関及び第一種金融商品取引業者により構成されております。

(注8) 「法人等」は、外国の中央政府等以外の公共部門、我が国の政府関係機関、地方三公社及び法人などにより構成されております。

(注9) 一部の子会社が保有するエクスポージャーの区分については、「その他」(取引相手別)における「その他」(エクスポージャーの種類)扱いとしております。

(注10) エクスポージャー額は、個別貸倒引当金控除前かつ信用リスク削減手法適用後の残高を記載しております。

(注11) 投資信託等のファンドについては「投資信託等」に計上しております。

(4)一般貸倒引当金、個別貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定の期末残高及び期中の増減額  
 期末残高

(単位：百万円)

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
一般貸倒引当金	161	174
個別貸倒引当金	0	0
特定海外債権引当勘定	-	-

期中増減

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
一般貸倒引当金	△ 10	12
個別貸倒引当金	△ 0	0
特定海外債権引当勘定	-	-

(注1) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。  
 (注2) 一般貸倒引当金については、地域別、業種別又は取引相手別の区分を行っておりません。

・地域別及び業種別の個別貸倒引当金の期末残高及び期中の増減額  
 地域別

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	2023年度末 (2024年3月31日)
	期中増減	残高	期中増減	残高
国内	△ 0	0	0	0
国外	-	-	-	-
合計	△ 0	0	0	0

(注) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。

業種別

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	2023年度末 (2024年3月31日)
	期中増減	残高	期中増減	残高
農業、林業、漁業、鉱業	-	-	-	-
製造業	-	-	-	-
電気・ガス等、情報通信業、運輸業	-	-	-	-
卸売業、小売業	-	-	-	-
金融・保険業	-	-	-	-
建設業、不動産業	-	-	-	-
各種サービス業、物品賃貸業	-	-	-	-
国、地方公共団体	-	-	-	-
その他	△ 0	0	0	0
合計	△ 0	0	0	0

(注) 金融再生法開示債権である貸出金等に係る貸倒引当金について記載しております。

## (5) 業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額

(単位:百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)	
農業、林業、漁業、鉱業		—		—
製造業		—		—
電気・ガス等、情報通信業、運輸業		—		—
卸売業、小売業		—		—
金融・保険業		—		—
建設業、不動産業		—		—
各種サービス業、物品賃貸業		—		—
国、地方公共団体		—		—
その他		1		5
合 計		1		5

## (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	2022年度末 (2023年3月31日)		2023年度末 (2024年3月31日)	
	格付あり	格付なし	格付あり	格付なし
0%	124,196,836	8,525,877	121,296,220	8,446,292
2%	—	684,204	—	424,775
4%	—	—	—	—
10%	212,929	2,852,002	237,919	2,584,770
20%	17,282,358	69,357	17,620,841	81,993
35%	—	—	—	—
50%	7,106,627	3,519	7,655,528	2,103
75%	—	78	—	73
100%	2,240,444	4,507,929	2,232,675	4,337,716
150%	178	186	166	171
250%	50,893	621,273	49,479	1,019,321
1,250%	—	—	—	—
その他	—	100,272	—	87,173
投資信託等	—	58,946,733	—	63,379,913
合 計	151,090,267	76,311,434	149,092,832	80,364,305

(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) 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4) 「その他」は適格中央清算機関に拠出した清算基金です。

(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。なお、加重平均リスク・ウェイトは2023年度末73.99% (2022年度末は75.26%) 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	2022年度末 (2023年3月31日)		2023年度末 (2024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	30,709,264	91.80%	36,517,098	92.56%
保証またはクレジット・デリバティブ	2,742,714	8.20%	2,934,279	7.43%
合 計	33,451,978	100.00%	39,451,378	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・デリバティブが適用されたエクスポージャーはありません。

(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	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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	232	—
グロスのアドオンの額	224	215
グロスの与信相当額	456	215
外国為替関連取引	456	215
金利関連取引	—	—
株式関連取引	—	—
クレジット・デリバティブ取引 (カウンターパーティー・リスク)	—	—
長期決済期間取引	—	—
ネットの与信相当額 (担保による信用リスク削減効果勘案前)	456	215
SA-CCRを適用する額		
受入担保の額	49,946	64,486
有価証券	27,289	64,486
現金	22,657	—
差入担保の額	823,199	2,556,542
有価証券	288,488	776,119
現金	534,711	1,780,423
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)	220,380	521,653
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)	220,837	521,868

(注1) 株式会社ゆうちょ銀行において与信相当額算出方法は「SA-CCR」を適用しております。

それ以外の与信相当額は、「カレント・エクスポージャー方式」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) 与信相当額算出の対象となるクレジット・デリバティブ、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・デリバティブともに取り扱いがありません。

6. 証券化エクスポージャー

当持株会社グループが投資家である証券化エクスポージャー

(1) 証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーの額を除く)

(単位：百万円)

原資産の種類	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
住宅ローン債権	248,271	237,733
オートローン債権	219,343	220,955
リース料債権	3,967	5,019
売掛債権	64,861	99,088
法人向けローン債権	2,489,111	3,172,284
その他	—	—
合 計	3,025,555	3,735,079

(注1) オフ・バランス取引はありません。

(注2) 投資信託等のファンドに含まれる証券化エクスポージャーは含んでおりません。

(2) 再証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳

(単位：百万円)

原資産の種類	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
住宅ローン債権	561	483
オートローン債権	—	—
リース料債権	—	—
売掛債権	—	—
法人向けローン債権	—	—
その他	—	—
合 計	561	483

(注1) オフ・バランス取引はありません。

(注2) 投資信託等のファンドに含まれる再証券化エクスポージャーは含んでおりません。

## (3) 証券化エクスポージャーのリスク・ウェイト別の残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーの額を除く)

(単位:百万円)

リスク・ウェイト	2022年度末 (2023年3月31日)		2023年度末 (2024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	3,025,555	24,057	3,735,079	29,719
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	3,025,555	24,057	3,735,079	29,719

(注1) オフ・バランス取引はありません。

(注2) 投資信託等のファンドに含まれる証券化エクスポージャーは含んでおりません。

(注3) 所要自己資本の額は、信用リスク・アセットの額に4%を乗じた額であります。

## 7. マーケット・リスクに関する事項

当持株会社グループは、持株自己資本比率告示第16条に基づき、同告示第14条の算式にマーケット・リスク相当額を算入していないため、該当ありません。

## 8. 出資等又は株式等エクスポージャー

## (1) 連結貸借対照表計上額及び時価

(単位:百万円)

	2022年度末 (2023年3月31日)		2023年度末 (2024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)	-	-	1,637	1,637
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)	35,056		29,870	
合計	35,056		31,508	

(注1) 時価のある株式について記載しております。

(注2) 市場価格のない株式について記載しております。

(注3) 銀行子会社とその子会社が保有している株式等を記載しております。また、投資信託等に含まれるエクスポージャーは含んでおりません。以下、同じであります。

## (2) 出資等又は株式等エクスポージャーの売却及び償却に伴う損益の額

(単位:百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
損益	△ 1,208	△ 3,963
売却益	362	283
売却損	-	-
償却	1,570	4,247

(注) 連結損益計算書における株式損益について記載しております。

## (3) 連結貸借対照表で認識され、かつ、連結損益計算書で認識されない評価損益の額

(単位:百万円)

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024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	-	131

(注) 時価のある株式について記載しております。

(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

(単位：百万円)

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
連結貸借対照表及び連結損益計算書で認識されない評価損益の額	-	-

(注) 時価のある関連会社の株式について記載しております。

9. リスク・ウェイトのみなし計算が適用されるエクスポージャーの算出方法別の残高及び所要自己資本の額

(単位：百万円)

算出方式	リスク・ウェイト	2022年度末 (2023年3月31日)		2023年度末 (2024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	-	58,753,172	1,737,039	63,309,144	1,845,484
マンドート方式	-	-	-	-	-
蓋然性方式	250%	139,584	13,958	12,495	1,249
	400%	10,237	1,638	-	-
フォールバック方式	1,250%	43,739	21,869	58,273	29,136
合計		58,946,733	1,774,505	63,379,913	1,875,870

(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

(単位：百万円)

IRRBB1:金利リスク					
項番		イ	ロ	ハ	ニ
		△ EVE		△ NII	
		2023年度末 (2024年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
1	上方パラレルシフト	919,536	685,309	191,415	295,311
2	下方パラレルシフト	2,220	536,094	18,656	△ 107,442
3	スティープ化	980,503	753,119		
4	フラット化				
5	短期金利上昇				
6	短期金利低下				
7	最大値	980,503	753,119	191,415	295,311
		ホ		ヘ	
		2023年度末 (2024年3月31日)		2022年度末 (2023年3月31日)	
8	自己資本の額	10,643,628		11,014,257	

(注1) 経済価値及び金利収益が減少する方向をプラスで表記しています。

(注2) △EVE、△NII算出の主な前提は、以下のとおりです。

- ・流動性預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金(いわゆるコア預金)については、内部モデルにより残高の推計と期日への振分けを行っています。なお、金利改定の平均満期は3.1年、最長の金利改定満期は10年です。
- ・定額貯金については、内部モデルを用いて推定した将来キャッシュ・フローによる計測を行っています。
- ・複数の通貨の集計は、△EVEでは円、ドル、ユーロ、ポンド、豪ドルについては通貨ごとに算出された△EVEを各々異通貨間の相関を加味して集計しており、その他の通貨については通貨ごとに算出された△EVEのうち正となる通貨のみ単純合算して算出しています。△NIIでは通貨ごとに計測した△NIIを単純合算しています。
- ・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) 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、「高額な報酬等を受ける者」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)「高額な報酬等を受ける者」の範囲

「高額な報酬等を受ける者」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300万円に設定しております。当該基準額は、当社及び株式会社ゆうちょ銀行の役員の過去3年間における基本報酬額の平均（各年度中における期中就任者・期中退任者を除く。）をもとに設定し、グループ共通の基準額としておりますが、当社の主要な連結子法人等においてもその報酬体系・水準は大きく異なるものではないことから、主要な連結子法人等にも共通して適用しております。

#### (ウ)「グループの業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるもの」の範囲

「グループの業務の運営又は財産の状況に重要な影響を与えるもの」とは、その者が通常行う取引や管理する事項が、当社、日本郵政グループ、主要な連結子法人等の業務の運営に相当程度の影響を与え、又は取引等に損失が発生することにより財産の状況に重要な影響を与える者であります。具体的には、主要な連結子法人等の役員及び取締役会決議に基づき部門等の業務の執行の権限を有する執行役員並びに株式会社ゆうちょ銀行のプロフェッショナル職(同社の市場部門において特に高度かつ専門的知識を用いて業務を遂行する職務を行うものとして、プロフェッショナル職給与規定に基づく業績連動型の報酬制度を適用する管理社員をいいます。以下同じ。)が該当します。

#### (2) 対象役職員の報酬等の決定について

##### ① 対象役職員の報酬等の決定について

当社は、当社の役員の報酬体系、報酬等の内容を決定する機関として、報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、当社の取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容を決定しております。報酬委員会は、会社法に

基づきその過半が社外取締役により構成され、業務推進部門からは独立して報酬決定方針及び個人別の報酬等を定める権限を有しております。

##### ② 対象従業員等の報酬等の決定について

対象従業員等に該当する主要な連結子法人等の役員の報酬等の決定については次のとおりです。

#### (ア)日本郵便株式会社

役員の報酬等については、株主総会において役員報酬の総額等を決定する仕組みとなっております。

株主総会で決議された取締役の報酬等の個人別の配分については、取締役会の決議に基づき決定しております。監査役の報酬等の個人別の配分については、監査役の協議により決定しております。

また、執行役員の報酬等については、取締役会の決議に基づき決定しております。

#### (イ)株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険

役員報酬体系、報酬等の内容を決定する機関として、報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容を決定しております。報酬委員会は、会社法に基づきその過半が社外取締役により構成され、業務推進部門からは独立して報酬決定方針及び個人別の報酬等を定める権限を有しております。

また、株式会社ゆうちょ銀行においては、プロフェッショナル職の報酬等について、業務推進部門から独立した人事部がプロフェッショナル職給与規程に基づく業績連動型の報酬制度を設計しております。この制度に基づく報酬は、同社の代表執行役社長等の執行役で構成される評価委員会において審議の上、決定しております。

#### (3) リスク管理部門・コンプライアンス部門の職員の報酬等の決定について

リスク管理部門・コンプライアンス部門の職員の報酬等は給与規程に基づき決定され、具体的な支給額は、当該部門等の長を最終決定者とする人事考課に基づき確定されることにより、営業推進部門から独立して報酬等の決定がなされております。

また、人事考課の評価項目は、リスク管理部門・コンプライアンス部門の各職責における目標に対する達成度及び職務行動を評価しており、リスク管理態勢や法令等遵守態勢構築への貢献度を反映する仕組みとなっております。

#### (4) 報酬委員会等の構成員に対して払われた報酬等の総額及び報酬委員会等の会議の開催回数

会社名	会議体の名称	開催回数 (2023年4月～2024年3月)
日本郵政株式会社	報酬委員会	8回
	株主総会	1回
日本郵便株式会社	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	5回
	評価委員会	10回
株式会社かんぽ生命保険	報酬委員会	6回

(注)報酬等の総額については、報酬委員会等の職務執行に係る対価に相当する部分のみを切り離して算出することができないため、報酬等の総額は記載しておりません。

### 2.当社（グループ）の対象役職員の報酬等の体系の設計及び運用の適切性の評価に関する事項

#### (1) 「対象役員」の報酬等に関する方針

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。

(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。

3.当社(グループ)の対象役職員の報酬等の体系とリスク管理の整合性並びに報酬等と業績の連動に関する事項

対象役員の報酬等の決定に当たっては、報酬委員会において、報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めた上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みになっております。

また、対象従業員等の報酬等の決定に当たっては、日本郵便株式会社の取締役及び監査役については、株主総会の決議に基づき決定され、執行役員については、取締役会の決議に基づき決定される仕組みとなっております。株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の役員については、報酬委員会において、報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めた上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みとなっております。株式会社ゆうちょ銀行のプロフェッショナル職の報酬等の決定に当たっては、評価委員会において、報酬決定の仕組みを審議の上、個人別の報酬等の内容が決定される仕組みとなっております。その他の職員の報酬等については、給与規程に基づき決定される仕組みとなっております。

なお、対象役員及び対象従業員等の報酬等について、人事考課の状況並びに支払額の妥当性を踏まえて、過度の成果主義にならない仕組みとなっております。

4.当社(グループ)の対象役職員の報酬等の種類、支払総額及び支払方法に関する事項

対象役職員の報酬等の総額(自2023年4月1日至2024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					
対象役員(除く社外役員)	37	1,157	812	812	345	-	345	-	-
対象従業員等	24	1,242	678	678	561	222	338	-	0

## 1 日本郵政グループ・プライバシーポリシー

日本郵政グループ(以下「当グループ」といいます。)は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していく上で個人情報の適切な保護と取扱いが重要なテーマであると認識し、個人情報保護に関する基本方針(以下「プライバシーポリシー」といい、以下で定めるプライバシーポリシーを「本プライバシーポリシー」といいます。)を定め、これを実行いたします。

### (1) 法令等の遵守

当グループは、個人情報を取り扱う際に、個人情報保護に関する諸法令、国が定める指針および本プライバシーポリシーで定めた事項(以下「法令等」といいます。)を遵守いたします。

### (2) 個人情報の利用目的

当グループは、個人情報について、その利用目的を特定し、利用目的の達成に必要な範囲を超えた取扱いはいたしません。

当グループ各社の個人情報の利用目的は、各社のウェブサイト等に掲示する各社プライバシーポリシーにて公表いたします。

### (3) 個人情報の取得

当グループは、適法かつ適正な手段により個人情報を取得いたします。

### (4) 個人情報の安全管理措置

当グループは、取り扱う個人情報の漏えい、滅失またはき損等を防止するため、適切な安全管理措置を講じます。また、従業者や委託先等について適切に監督いたします。

### (5) 個人情報の第三者への提供

当グループは、法令で定める場合を除き、あらかじめ本人の同意を得ることなく、個人情報を第三者へ提供することはありません。

また、当グループは、お客さまの個人情報を共同利用させていただく場合には、法令で定める必要事項をあらかじめご通知、または公表させていただいたうえで実施いたします。

なお、特定個人情報については、上記にかかわらず、法令で定める場合を除き、第三者への提供および共同利用を行いません。

### (6) 開示請求等の手続

当グループは、法令等で定める保有個人データに関する利用目的の通知、開示、訂正または利用停止等のご請求があった場合には、誠実な対応に努めます。なお、当グループ各社の手続きについては、各社のウェブサイト等に掲示いたします。

### (7) お問い合わせ窓口

当グループは、前項のお客さまの保有個人データに関するご請求ならびにその他の個人情報の取扱いに関するご意見、ご要望およびお問い合わせなどについて下記窓口にて承ります。

### (8) 継続的改善

当グループは、情報技術の発展や社会的要請の変化などを踏まえて、個人情報保護のための管理体制および取り組みについて継続的に見直し、その改善に努めます。

### グループ各社のプライバシーポリシーおよび個人情報の取扱いに関するお問合せ窓口

社名	プライバシーポリシー及びお問合せ窓口
日本郵政株式会社	<a href="https://www.japanpost.jp/privacy/">https://www.japanpost.jp/privacy/</a>
日本郵便株式会社	<a href="https://www.post.japanpost.jp/privacy.html">https://www.post.japanpost.jp/privacy.html</a>
株式会社ゆうちょ銀行	<a href="https://www.jp-bank.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_priv_statement.html">https://www.jp-bank.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_priv_statement.html</a>
株式会社かんぽ生命保険	<a href="https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_priv_statement.html">https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_priv_statement.html</a>

## 2 日本郵政グループにおけるお客さまの個人データの共同利用について

日本郵政グループは、日本郵政株式会社を持株会社として日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行および株式会社かんぽ生命保険ならびにその他の子会社および関連会社（以上を合わせて、以下「グループ各社」といいます。）により構成される企業グループです。グループ各社がそれぞれの専門性を生かして質の高いサービスをご提供させていただくことにより、お客さまに、より一層ご満足を頂けますよう、努力してまいりたいと考えております。

そのため、日本郵政グループでは、グループ各社が直接または委託により行なっている業務の遂行にあたって、下記の範囲内で必要な場合に限り、お客さまの個人データを共同利用させていただきたいと存じます。

なお、共同利用させていただくにあたっては、厳格な情報管理につとめてまいりますので、何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

### (1) 共同利用する個人データの項目

お名前、生年月日、ご住所、電話番号等のご連絡先、ご家族、ご職業および個々のお取引に関する情報。ただし、郵便物およびその配達に関する情報ならび

にセンシティブ情報を除く。

### (2) 共同利用者の範囲

日本郵政グループ各社。ただし、法令等に基づく日本郵政株式会社の連結決算及び持分法適用の対象会社で、下記の会社に限ります。

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険

### (3) 利用目的

- ①各種サービスに関するご案内、研究および開発のため
- ②各種サービスのご提供に際しての判断のため
- ③各種リスクの把握および管理など、グループとしての経営管理業務の適切な遂行のため

### (4) 個人データの管理について責任を有する者の名称および住所ならびにその代表者の氏名

日本郵政株式会社

住所 〒100-8791 東京都千代田区大手町二丁目3番1号

代表者 取締役兼代表執行役社長 増田 寛也

(2024年3月31日現在)

## 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) 人権の尊重

- ・お取引先さまと協働し、人権尊重に配慮するサプライチェーンの構築を目指します。

#### (4) 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。

#### (5) 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。

#### (6) 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。

## 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。

- 1 当グループにおける利益相反の管理対象となる会社の代表例は、次のとおりです(以下これらの会社を総称して「グループ会社」といいます)。
  - ・ 株式会社ゆうちょ銀行
  - ・ 株式会社かんぽ生命保険
  - ・ 日本郵便株式会社
- 2 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。
  - (1)次に掲げる取引のうち、お客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引
    - ・ グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまと行う取引
    - ・ グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまと対立又は競合する相手と行う取引
    - ・ グループ会社が契約等に基づく関係を有するお客さまから得た情報を不当に利用して行う取引

(2)上記のほか利益相反によりお客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引

- 3 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。
  - (1)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
  - (2)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
  - (3)対象取引又はお客さまとの取引を中止する方法
  - (4)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
- 4 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。
- 5 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式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険が提供する各種サービスは、多くのお客さまにご利用していただいております。わたしたちがお取り扱いさせていただいているお客さまに関する情報は、厳重な管理・対応が要求され、また、ご利用していただくサービスは、安全なものでなければならないものと考えています。

お客さまに安心してサービスをご利用していただくために、わたしたちは、情報セキュリティの重要性を認識し、情報セキュリティに配慮した行動に努めます。このためには、不正な侵入による情報の流出、紛失、事故・災害によるサービスの中断等からお客さまの大切な情報を守り、安全に管理するために、以下の事項に取り組んでまいります。

- 1 わたしたちは、情報セキュリティを推進していくために、グループ各社が情報セキュリティ規程を定め、それを遵守してまいります。
- 2 わたしたちは、継続的な情報セキュリティ教育により、常に情報セキュリティに関する重要性を認識し、意識向上に努めます。
- 3 わたしたちは、情報セキュリティを維持向上させるために、継続的に点検を実施して、見直し、改善を続けます。

## 資料編 : 12. 日本郵政グループ サイバーセキュリティ経営宣言

日本郵政グループ(※)は、サイバーセキュリティ対策を経営の重要課題として認識し、「日本郵政グループサイバーセキュリティ経営宣言」(以下「本宣言」)を策定しました。

本宣言のもと、深刻化・巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の強化をより一層推進し、安全・安心なサービスの提供に努めてまいります。

(※)日本郵政グループとは、日本郵政(株)、日本郵便(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険を指します。

### 1. 経営課題としての認識

日本郵政グループはサイバーセキュリティの重要性を認識し、サイバー攻撃等に関するリスクを経営の重要課題として位置づけ、経営者主導でリスク対策を推進します。

### 2. 対応方針の策定と意思表明

サイバーセキュリティ対策の機能(特定・防御・検知・対応・復旧)を環境の変化に応じ見直した上で、サイバーセキュリティリスク発生時からの早期回復に向けたBCP(事業継続計画)の策定を行います。

経営者が率先して社内外のステークホルダーに意思表明を行うとともに、認識するリスクとそれに応じた

取組みを各種報告書に自主的に記載するなど開示に努めます。

### 3. 管理体制の構築

サイバー攻撃に備えて平時及び緊急時に活動を行う対応組織を設置し、サイバー攻撃に関する監視・検知・情報収集・分析・対応・復旧を行うとともに、定期的な演習・訓練を実施し、サイバーセキュリティ態勢の高度化に努めます。

サイバーセキュリティ向上のため、経営・管理者・従業員の各層に対して必要な教育を行います。

委託先等関係先を含めたセキュリティ対策に努めます。

### 4. 安心して利用できるシステムやサービスの継続提供

サイバーセキュリティ対策を維持・向上させるために、継続的に点検を実施して、改善を実施します。

### 5. 外部機関との連携

総務省、金融庁、内閣サイバーセキュリティセンター、情報処理推進機構、警察等の関係省庁等に適時適切な連携を行うと共に、JPCERT/CC等を通して積極的に情報交換を行い、社会全体のサイバーセキュリティ対策の向上に貢献します。

## 資料編 : 13. ディスクロージャーポリシー

### (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、各部署が有機的に連携し、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。

資料編 : 14. 開示項目一覧

銀行法施行規則 第34条の26、平成26年金融庁告示 第7号 第15条、  
平成24年金融庁告示 第21号に基づく開示項目と掲載ページ

銀行法施行規則 第34条の26

1. 銀行持株会社の概況及び組織に関する次に掲げる事項	
イ 経営の組織(銀行持株会社の子会社等(法第52条の25に規定する子会社等(法第52条の29第1項前段に規定する説明書類の内容に重要な影響を与えない子会社等を除く。))をいう。以下1.から6.において同じ。)の経営管理に係る体制を含む。)	10～11、84～102、112～116
ロ 資本金及び発行済株式の総数	112
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	112
(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	113
ホ 会計参与設置会社にあつては、会計参与の氏名又は名称	—
ヘ 会計監査人の氏名又は名称	128
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	10～11、41～46、47～48、50～51、112、114、117、119、120、122、123、125
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	115～116
(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	41、43、45、47、50
ロ 直近の三中間連結会計年度及び二連結会計年度又は直近の五連結会計年度における主要な業務の状況を示す指標として次に掲げる事項	
(1)経常収益又はこれに相当するもの	
(2)経常利益若しくは経常損失又はこれらに相当するもの	
(3)親会社株主に帰属する中間純利益若しくは親会社株主に帰属する中間純損失又は親会社株主に帰属する当期純利益若しくは親会社株主に帰属する当期純損失	
(4)包括利益	126～127
(5)純資産額	
(6)総資産額	
(7)連結自己資本比率	
4. 銀行持株会社及びその子会社等の直近の二中間連結会計年度又は二連結会計年度における財産の状況に関する次に掲げる事項	
イ 中間連結貸借対照表又は連結貸借対照表、中間連結損益計算書又は連結損益計算書及び中間連結株主資本等変動計算書又は連結株主資本等変動計算書(これらに類する事項を含む。トにおいて同じ。)	128～131
ロ 銀行持株会社及びその子会社等の有する債権のうち次に掲げるものの額及び(1)から(4)までに掲げるものの合計額	
(1)破産更生債権及びこれらに準ずる債権	
(2)危険債権	
(3)三月以上延滞債権	133
(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	138～150
ニ 経営の健全性の状況について金融庁長官が別に定める事項(ハに掲げる事項を除く。)	—
ホ 連結財務諸表規則第15条の2第1項に規定するセグメント情報又はこれに相当するもの	134～137
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	128

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	128
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	151 ~ 152
6.	事業年度の末日(中間説明書類にあつては、中間事業年度の末日)において、当該銀行持株会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況その他当該銀行持株会社の経営に重要な影響を及ぼす事象(以下この号において「重要事象等」という。)が存在する場合には、その旨及びその内容、当該重要事象等についての分析及び検討内容並びに当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策の具体的内容	-

第2項 自己資本の構成に関する開示事項	138 ~ 150
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	140
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	140
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	140
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	140
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	140
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	140
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	140
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	140 ~ 141
ロ 標準的手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる事項((3)については、内部格付手法採用行に限る。)	
(1) リスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称(使用する適格格付機関等を変更した場合には、その理由を含む。)	141
(2) エクスポージャーの種類ごとのリスク・ウェイトの判定に使用する適格格付機関等の名称	
(3) 次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類する場合の基準(開示を要するエクスポージャーは、持株自己資本比率告示第34条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーに限る。)	
(i) 事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除く。)	
(ii) ソブリン向けエクスポージャー	
(iii) 金融機関等向けエクスポージャー	
(iv) 居住用不動産向けエクスポージャー	
(v) 適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi) その他リテール向けエクスポージャー	
(vii) 株式等エクスポージャー	
(viii) 特定貸付債権	
(ix) 購入債権	
ハ 内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる事項	
(1) 使用する内部格付手法の種類	
(2) 内部格付制度の概要	
(3) 次に掲げるポートフォリオごとの格付付与手続の概要((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(特定貸付債権及び適格購入事業法人等向けエクスポージャーについて区別して開示することを要する。)	
(ii) ソブリン向けエクスポージャー	
(iii) 金融機関等向けエクスポージャー	
(iv) 居住用不動産向けエクスポージャー	
(v) 適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi) その他リテール向けエクスポージャー	
5. 信用リスク削減手法に関するリスク管理の方針及び手続の概要	141
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	141
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	141
ロ 持株自己資本比率告示第226条第1項第1号から第4号まで(持株自己資本比率告示第280条の2第2項において準用する場合を含む。)に規定する体制の整備及びその運用状況の概要	141 ~ 142
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	142
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	142
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	142
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	142
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	142
チ 証券化取引に関する会計方針	142

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。)	142
ヌ	内部評価方式を用いている場合には、その概要	-
ル	定量的な情報に重要な変更が生じた場合には、その内容	-
7-2.CVAリスクに関する次に掲げる事項		
イ	CVAリスク相当額の算出に使用する手法(SA-CVA、完全なBA-CVA、限定的なBA-CVA又は簡便法をいう。)の名称及び各手法により算出される対象取引の概要	-
ロ	CVAリスクの特性及びCVAに関するリスク管理の体制の概要(CVAリスクのヘッジ方針及びヘッジの継続的な有効性を監視するための体制を含む。)	-
ハ	SA-CVA採用行にあっては、次に掲げる事項 (1)CVAに関するリスク管理体制の概要(取締役等の関与の仕組みを含む。) (2)CVAに関するリスク管理態勢が有効に機能するための経営管理体制の概要(CVAに関するリスク管理の状況を示す書類の作成及び報告の状況並びにCVAエクスポージャー計測モデル検証部署及び内部監査部署の関与の状況を含む。)	-
8. マーケット・リスクに関する次に掲げる事項(持株自己資本比率告示第14条の算式にマーケット・リスク相当額に係る額を算入する場合に限る。)		
イ	リスク管理の方針、手続及び体制の概要(次に掲げる事項を含む。) (1)リスクの特定、評価、管理及び削減に係る方法並びにヘッジの有効性に係る監視の方法 (2)トレーディング勘定に分類する商品の範囲を定めるための方針及び手続(低流動性ポジションの特定、管理及び監視に係る方法を含む。) (3)トレーディング勘定とバンキング勘定との間の商品の振替を行った場合には、次に掲げる事項 (i)当該振替を行った商品の市場価値及びグロスの公正価値 (ii)当該振替の理由 (4)内部取引担当デスクのリスク移転の状況	-
ロ	報告及び計測に係るシステムの範囲並びにその内容	-
ハ	トレーディング・デスク(バンキング勘定の外国為替リスクを保有する部門を含む。)の構造及び保有する商品の種類(内部モデル方式を用いてマーケット・リスク相当額を算出するトレーディング・デスクに限る。)	-
ニ	期待ショート・フォールモデルに関する次に掲げる事項(内部モデル方式の承認を受けたトレーディング・デスクに限る。) (1)適用する場合はその範囲(トレーディング・デスクの概要を含む。) (2)主要なトレーディング・デスクのうちストレス期待ショート・フォール(SES)によりマーケット・リスク相当額を算出するものの概要 (3)マーケット・リスクに対する自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(ストレス・テストを含む。) (4)概要(計測手法の種類、信頼水準、保有期間、観測期間及び市場混乱時の特定方法等を含む。) (5)使用するデータの更新頻度 (6)重要なポートフォリオに対するストレス・テストの結果の概要(モデル化可能なリスク・ファクター及び低減したリスク・ファクターによるマーケット・リスク相当額の算出過程を含む。)	-
ホ	モデル化不可能なリスク・ファクターにおける自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(内部モデル方式を用いる場合に限る。)	-
ヘ	DRCモデルに関する次に掲げる事項(内部モデル方式を用いる場合に限る。) (1)適用する場合には、その範囲(トレーディング・デスクの概要、商品及びリスク・ファクターを含む。) (2)概要(計測手法の種類、信頼水準、保有期間、観測期間、PDの前提及びエクスポージャーのネットティングの方法を含む。) (3)自己資本の充実度を内部的に評価する際に用いている各種の前提及び評価の方法(持株自己資本比率告示第255条第3項各号に掲げる要件を含む。)	-
ト	モデル検証部署による内部モデル方式の設計及び運用に係る検証、一般的な手法、各種の前提並びに評価の方法(内部モデル方式を用いる場合に限る。)	-
9. オペレーショナル・リスクに関する次に掲げる事項		
イ	リスク管理の方針及び手続の概要	142
ロ	BIの算出方法	-
ハ	ILMの算出方法	-
ニ	オペレーショナル・リスク相当額の算出に当たって、BIの算出から除外した連結子法人等又は事業部門の有無(連結子法人等又は事業部門を除外した場合は、その理由を含む。)	-
ホ	オペレーショナル・リスク相当額の算出に当たって、ILMの算出から除外した特殊損失の有無(特殊損失を除外した場合は、その理由を含む。)	-
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		142
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	142
ロ	金利リスクの算定手法の概要	142

第4項 定量的な開示事項

1. その他金融機関等(持株自己資本比率告示第18条第6項第1号に規定するその他金融機関等をいう。)であって銀行持株会社の子法人等であるもののうち、自己資本比率規制上の所要自己資本を下回った会社の名称と所要自己資本を下回った額の総額	143
2. 自己資本の充実度に関する次に掲げる事項	
イ 信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本の額(口から二までの額を除く。)並びにこれらのうち次に掲げるポートフォリオごとの額	
(1) 標準的手法が適用されるポートフォリオ及び標準的手法が複数のポートフォリオに適用される場合における適切なポートフォリオの区分ごとの内訳	143
(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	143
ロ 内部格付手法が適用されるポートフォリオにおける株式等エクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち次に掲げる区分ごとの額	
(1) 持株自己資本比率告示第54条第3項に規定する投機的な非上場株式に対する投資に該当する株式等エクスポージャー	
(2) (1)に規定する株式等エクスポージャーに該当しない株式等エクスポージャー	-
ハ リスク・ウェイトのみなし計算(持株自己資本比率告示第54条の5の規定によりリスク・ウェイトを計算することをいう。3.及び9.において同じ。)又は信用リスク・アセットのみなし計算(持株自己資本比率告示第145条の規定により信用リスク・アセットの額を計算することをいう。3.及び9.において同じ。)が適用されるエクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額及び信用リスクに対する所要自己資本について、次に掲げるエクスポージャーの区分ごとの額	
(1) 持株自己資本比率告示第54条の5第2項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第2項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(2) 持株自己資本比率告示第54条の5第6項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第7項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(3) 持株自己資本比率告示第54条の5第9項第1号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第1号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	-
(4) 持株自己資本比率告示第54条の5第9項第2号に定める比率をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第10項第2号に定めるリスク・ウェイトを用いて信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
(5) 持株自己資本比率告示第54条の5第10項のリスク・ウェイトを用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第11項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	
ニ CVAリスク相当額を8パーセントで除して得た額及びCVAリスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち銀行持株会社が使用する次に掲げる手法ごとの額	
(1) SA-CVA	
(2) 完全な BA-CVA	-
(3) 限定的な BA-CVA	
(4) 簡便法	
ホ マーケット・リスクに関する次に掲げる事項	
(1) マーケット・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額及びマーケット・リスクに対する所要自己資本の額並びにこれらのうち持株会社グループが使用する次に掲げる方式ごとの額	
(i) 簡易的方式	-
(ii) 標準的方式	
(iii) 内部モデル方式	
(2) 勘定間の振替に係るマーケット・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額から信用リスク・アセットの額に加算する額及び当該振替に係る所要自己資本の額(当該振替がある場合に限り。)	-
ヘ オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8パーセントで除して得た額及びオペレーショナル・リスクに対する所要自己資本の額並びに次の(1)から(3)までに掲げる場合の区分に応じ当該(1)から(3)までに定める事項	
(1) BIが千億円以下であり、かつ、ILMを一とする場合 BI及びBICの額	
(2) ILMを内部損失データ利用ILM(持株自己資本比率告示第二百八十四条第一項第一号に定める方法により算出したILMをいう。)とする場合 BI及びBICの額、ILMの値並びにオペレーショナル・リスク損失の推移	-
(3) (1)及び(2)に掲げる場合以外の場合 BI及びBICの額並びにILMの値	
ト 連結リスク・アセットの合計額(持株自己資本比率告示第14条の算式の分母の額をいう。第17条第1項第3号において同じ。)及び連結総所要自己資本額(持株自己資本比率告示第14条の算式の分母の額に4パーセントを乗じた額をいう。同号において同じ。)	-
3. 信用リスク(リスク・ウェイトのみなし計算又は信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャー及び証券化エクスポージャーを除く。)に関する次に掲げる事項	

イ	信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高(期末残高がその期のリスク・ポジションから大幅に乖離している場合には、期中平均残高の開示も要する。)及びエクスポージャーの主な種類別の内訳	144 ~ 147
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	144
	(3) 残存期間別	145
ハ	延滞エクスポージャー(持株自己資本比率告示第49条に規定する延滞エクスポージャー及び持株自己資本比率告示第50条に規定する自己居住用不動産等向けエクスポージャーに係る延滞エクスポージャーをいう。6. イ(2)において同じ。)の期末残高又はデフォルトしたエクスポージャーの期末残高及びこれらの次に掲げる区分ごとの内訳	
	(1) 地域別	
	(2) 業種別又は取引相手の別	145
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金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	146
ホ	業種別又は取引相手の別の貸出金償却の額	147
ヘ	標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、次に掲げる事項及びこれらの適切なポートフォリオの区分ごとの内訳	
	(1) 信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオン・バランスシートのエクスポージャーの額(持株自己資本比率告示第4章に規定する信用リスクの標準的手法の計算対象となるエクスポージャーの額(持株自己資本比率告示第56条に規定するオフ・バランス取引に係るものを除く。)をいう。以下3.において同じ。)	
	(2) CCF(持株自己資本比率告示に基づき信用供与枠の未引出額又はオフ・バランス取引に係る想定元本額に対して適用される掛目をいう。以下3.において同じ。)を適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額(CCFを適用する対象となる信用供与枠の未引出額又はその他のオフ・バランス取引に係る想定元本額。以下3.において同じ。)	-
	(3) 信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオン・バランスシートのエクスポージャーの額	
	(4) CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額	
	(5) 信用リスク・アセットの額	
	(6) (5)に掲げる額を(3)及び(4)に掲げる額の合計額で除した割合	
ト	標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、適切なポートフォリオの区分ごとのCCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のエクスポージャーの額(オン・バランスシートのエクスポージャーの額及びオフ・バランス取引のエクスポージャーの額の合計額をいう。)並びにこの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	-
チ	標準的手法が適用されるエクスポージャーのうち持株自己資本比率告示第33条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーについて、次に掲げる事項及びこれらの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	
	(1) CCFを適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオン・バランスシートのエクスポージャーの額	
	(2) CCFを適用する前及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額	
	(3) CCFの加重平均値(CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案する前のオフ・バランス取引のエクスポージャーの額を(2)に掲げる額で除した割合をいう。)	-
	(4) CCFを適用した後及び信用リスク削減手法の効果を勘案した後のオン・バランスシートの額及びオフ・バランス取引のエクスポージャーの額の合計額	
リ	内部格付手法が適用されるエクスポージャーのうち、スロットティング・クライテリアに割り当てられた特定貸付債権について、持株自己資本比率告示第131条第3項及び第5項に定めるリスク・ウェイトが適用される場合におけるリスク・ウェイトの区分ごとの残高	-
ヌ	内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げるエクスポージャーの区分に応じ、それぞれ次に定める事項(信用リスク削減手法を用いた場合は、これを反映するものとする。)	
	(1) 事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー及び金融機関等向けエクスポージャー 債務者格付ごとのPDの推計値、LGDの推計値(先進的内部格付手法(内部格付手法のうち、持株自己資本比率告示第125条第2項各号に掲げるエクスポージャーに該当しない事業法人等向けエクスポージャーについてLGD及びEADの自行推計値を用いる手法をいう。以下3.及び11.において同じ。)を適用する場合には、デフォルトしたエクスポージャーに係るELdefaultを含む。)の加重平均値、リスク・ウェイトの加重平均値、オン・バランス資産項目のEADの推計値及びオフ・バランス資産項目のEADの推計値(先進的内部格付手法を適用する場合には、コミットメントの未引出額及び当該未引出額に乗ずる掛目の推計値の加重平均値を含む。)	-
	(2) 居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャー 次のいずれかの事項	
	(i) プール単位でのPDの推計値、LGDの推計値(デフォルトしたエクスポージャーに係るELdefaultを含む。)の加重平均値、リスク・ウェイトの加重平均値、オン・バランス資産項目のEADの推計値、オフ・バランス資産項目のEADの推計値、コミットメントの未引出額及び当該未引出額に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	
ル	内部格付手法を適用する事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー、金融機関等向けエクスポージャー、居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャーごとの直前期における損失の実績値及び当該実績値と過去の実績値との対比並びに要因分析	-

ロ	内部格付手法を適用する事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー、金融機関等向けエクスポージャー、居住用不動産向けエクスポージャー、適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー及びその他リテール向けエクスポージャーごとの長期にわたる損失額の推計値と実績値との対比	-
4.	信用リスク削減手法に関する次に掲げる事項	
イ	標準的手法又は基礎的内部格付手法が適用されるポートフォリオについて、次に掲げる信用リスク削減手法が適用されたエクスポージャー(信用リスク削減手法の効果が勘案された部分に限る。)の額(包括的手法を採用し、かつ、ボラティリティ調整率によるエクスポージャーの額の上方向調整を行っている場合は、当該上方向調整額に相当する額を減額した額)(基礎的内部格付手法が適用されるポートフォリオについては、事業法人向けエクスポージャー、ソブリン向けエクスポージャー及び金融機関等向けエクスポージャーごとに開示することを要する。)	
	(1) 適格金融資産担保	147
	(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。)	147
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	148
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	148
ハ	カレント・エクスポージャー方式を用いる場合には、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。)	148
ニ	カレント・エクスポージャー方式を用いる場合には、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	148
ホ	担保の種類別の額	148
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	148
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	148
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	148
6.	証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
イ	持株会社グループがオリジネーターである場合における信用リスク・アセットの算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
	(1) 原資産の合計額、資産譲渡型証券化取引に係る原資産及び合成型証券化取引に係る原資産の額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
	(2) 原資産を構成するエクスポージャーのうち、延滞エクスポージャーの額又はデフォルトしたエクスポージャーの額及び当期の損失額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
	(3) 証券化取引を目的として保有している資産の額及びこれらの主な資産の種類別の内訳	
	(4) 当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの概略(当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
	(5) 証券化取引に伴い当期中に認識した売却損益の額及び主な原資産の種類別の内訳	
	(6) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
	(7) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
	(8) 証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額及び主な原資産の種類別の内訳	
	(9) 持株自己資本比率告示第226条並びに第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
	(10) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーについて、次に掲げる事項(主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
	(i) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額	
	(ii) 持株会社グループがオリジネーターとして留保する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額のEADの額の合計額に対する所要自己資本の額	
	(iii) 持株会社グループが投資家の持分に対して算出する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額のEADの額の合計額に対する所要自己資本の額	
	(11) 保有する再証券化エクスポージャーに対する信用リスク削減手法の適用の有無及び保証人ごと又は当該保証人に適用されるリスク・ウェイトの区分ごとの内訳	
ロ	持株会社グループが投資家である場合における信用リスク・アセットの算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
	(1) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
	(2) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	148 ~ 149
	(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	

(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	148 ~ 149
ハ 持株会社グループがオリジネーターである場合におけるマーケット・リスク相当額の算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 原資産の合計額、資産譲渡型証券化取引に係る原資産及び合成型証券化取引に係る原資産の額並びにこれらの主な原資産の種類別の内訳(ただし、持株会社グループが証券化エクスポージャーを保有しない証券化取引の原資産については、当期の証券化取引に係るものに限る。)	
(2) 証券化取引を目的として保有している資産の額及びこれらの主な資産の種類別の内訳	
(3) 当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの概略(当期に証券化取引を行ったエクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(4) 証券化取引に伴い当期中に認識した売却損益の額及び主な原資産の種類別の内訳	
(5) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(6) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
(7) 証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額及び主な原資産の種類別の内訳	
(8) 持株自己資本比率告示第280条の2第2項の規定において読み替えて準用する第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
(9) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーについて、次に掲げる事項(主な原資産の種類別の内訳を含む。)	
(i) 早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額	
(ii) 持株会社グループがオリジネーターとして留保する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
(iii) 持株会社グループが投資家の持分に対して算出する早期償還条項付の証券化エクスポージャーを対象とする実行済みの信用供与の額及び想定元本額の未実行の部分の信用供与額の EAD の額の合計額に対する所要自己資本の額	
ニ 持株会社グループが投資家である場合におけるマーケット・リスク相当額の算出対象となる証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
(1) 保有する証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	
(2) 保有する証券化エクスポージャーの適切な数のリスク・ウェイトの区分ごとの残高及び所要自己資本の額(再証券化エクスポージャーについて区別して記載することを要する。)	-
(3) 持株自己資本比率告示第280条の2第2項の規定において読み替えて準用する第226条の4第1項第1号及び第2号の規定により1,250パーセントのリスク・ウェイトが適用される証券化エクスポージャーの額及び主な原資産の種類別の内訳	
6-2.CVAリスクに関する次に掲げる事項	
イ BA-CVA を用いて CVA リスク相当額を算出する銀行にあっては、次に掲げる算出手法の区分に応じ、それぞれ次に定める事項	
(1) 完全な BA-CVA 持株自己資本比率告示第248条の3の3に定める K reduced 及び Khedged に割引係数(DSBA-CVA) 0.65を乗じて得た額を8パーセントで除して得た額並びにこれらの合計額	
(2) 限定的な BA-CVA 持株自己資本比率告示第248条の3の4の規定により算出する持株自己資本比率告示第248条の3の3に定める K reduced の算式における取引先共通の要素及び取引先固有の要素の額並びに限定的な BA-CVA により算出した CVA リスク相当額を8パーセントで除して得た額	-
ロ SA-CVA 採用行にあっては、持株自己資本比率告示第248条の4の7第2項に定めるリスク・クラスごとに算出した CVA リスク相当額を8パーセントで除して得た額及びこれらの合計額並びに SA-CVA の対象となる取引相手方の先数	-
7. マーケット・リスクに関する事項	-
8. 持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャーに関する次に掲げる事項	
イ 連結貸借対照表計上額及び時価並びに次に掲げる事項に係る連結貸借対照表計上額	
(1) 上場している持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャー	149
(2) (1)に該当しない持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャー	
ロ 持株自己資本比率告示に規定する出資等又は株式等エクスポージャーの売却及び償却に伴う損益の額	149
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	149
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	150
ホ 株式等エクスポージャーのポートフォリオの区分ごとの額	-
9. リスク・ウェイトのみなし計算又は信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャーについて、次に掲げるエクスポージャーの区分ごとの額	
イ 持株自己資本比率告示第54条の5第2項の規定により算出した割合をリスク・ウェイトとして用いるエクスポージャー又は持株自己資本比率告示第145条第2項の規定により信用リスク・アセットの額を算出するエクスポージャー	150
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	150
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	150

二	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	150
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	150
10.	金利リスクに関する事項	150
11.	内部格付手法と標準的手法の比較に関する次に掲げる事項(内部格付手法採用行に限る。)	
イ	信用リスク(リスク・ウェイトのみなし計算及び信用リスク・アセットのみなし計算が適用されるエクスポージャー、証券化エクスポージャー、持株自己資本比率告示第6章の2に規定するCVAリスク並びに持株自己資本比率告示第248条の6各号に掲げるエクスポージャーを除く。)に関する次に掲げる事項	
(1)	内部格付手法が適用されるポートフォリオの信用リスク・アセットの額のうち、次に掲げるポートフォリオの信用リスク・アセットの額(v)及び(vi)に掲げるポートフォリオについて、信用リスクに関するエクスポージャー全体に占めるこれらのポートフォリオの割合が少なく、かつ、これらのポートフォリオのリスク特性が類似しており、預金者等による銀行のリテール業務のリスク特性の理解に支障が生じないと判断できる場合には、両者を区別して開示することを要しない。)及びこれらの信用リスク・アセットの額の合計額	
(i)	事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)	ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)	金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)	居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)	適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)	その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)	株式等エクスポージャー	
(viii)	特定貸付債権	
(ix)	購入債権	
(2)	(1)(i)から(ix)までに掲げるエクスポージャーに標準的手法を適用し、持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCR(持株自己資本比率告示第57条の2に定めるところにより与信相当額を算出することをいう。以下11.及び12.において同じ。)を用いて算出した信用リスク・アセットの額(1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)及びこれらの信用リスク・アセットの額の合計額	
(3)	標準的手法が適用されるポートフォリオ(持株自己資本比率告示第34条から第54条まで及び第55条の2の規定に該当するエクスポージャーに限る。)の信用リスク・アセットの額及び(1)に規定する内部格付手法が適用されるポートフォリオの信用リスク・アセットの額の合計額並びにこれらのうち次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類した場合のポートフォリオごとの内訳(1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)	
(i)	事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)	ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)	金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)	居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)	適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)	その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)	株式等エクスポージャー	
(viii)	特定貸付債権	
(ix)	購入債権	
(4)	(3)の規定により信用リスク・アセットの額を開示するポートフォリオに標準的手法を適用し、持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCRを用いて算出した信用リスク・アセットの額及びこれらのうち次に掲げる内部格付手法のポートフォリオに分類した場合のポートフォリオごとの内訳(1)において、(1)(v)及び(vi)の両者を区別した開示を行わない場合には、(1)(v)及び(vi)の両者を区別して開示することを要しない。)	
(i)	事業法人向けエクスポージャー(特定貸付債権を除き、先進的内部格付手法が適用されるポートフォリオがある場合にあっては、適用される内部格付手法別の内訳を含む。)	
(ii)	ソブリン向けエクスポージャー	
(iii)	金融機関等向けエクスポージャー	
(iv)	居住用不動産向けエクスポージャー	
(v)	適格リボルビング型リテール向けエクスポージャー	
(vi)	その他リテール向けエクスポージャー	
(vii)	株式等エクスポージャー	
(viii)	特定貸付債権	
(ix)	購入債権	

□ 証券化エクスポージャーに関する次に掲げる事項		
(1)信用リスク・アセットの額		
(2)銀行持株会社を標準的手法採用行とみなして持株自己資本比率告示第6章に定めるところにより判定された手法により算出した信用リスク・アセットの額		-
12. 期待エクスポージャー方式(持株自己資本比率告示第57条の3に定めるところにより与信相当額を算出することをいう。)とSA-CCRの比較に関する次に掲げる事項(持株自己資本比率告示第57条の3第1項の承認を受けた標準的手法採用行に限る。)		
イ カウンターパーティ信用リスクの信用リスク・アセットの額		-
□ 持株自己資本比率告示第57条に定める与信相当額の計算にSA-CCRを用いて算出したカウンターパーティ信用リスクの信用リスク・アセットの額		-
13. 内部モデル方式と標準的方式又は簡易的方式との比較に関する次に掲げる事項(内部モデル方式採用行に限る。)		
イ マーケット・リスク相当額の合計額		-
□ 全てのマーケット・リスク相当額の算出に、標準的方式又は簡易的方式を使用したマーケット・リスク相当額の合計額(ただし、マーケット・リスク相当額の算出において内部モデル方式を適用する部分には、標準的方式を用いて算出するものとする。)		-

銀行持株会社等の報酬等に関する開示事項

1. 対象役員及び対象従業員等の報酬等の決定及び報酬等の支払その他の報酬等に関する業務執行の監督を行う委員会その他の主要な機関等の名称、構成及び職務に関する事項	151
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	152
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	152
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	152
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	152
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	152

日本郵政グループ

ディスクロージャー誌

**統合報告書2024**

(2023.4.1—2024.3.31)

2024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/>

統合報告書アンケート

「日本郵政グループ統合報告書(ディスクロージャー誌)」をお読みいただき、誠にありがとうございました。今後の事業活動や報告書作成の参考にさせていただきますので、お気づきの点やご意見をお聞かせください。

<https://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/survey/>



