

社外取締役メッセージ



社外取締役

秋山 咲恵

高度なガバナンスが 求められる日本郵政グループ

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

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

当社は東証プライム市場に上場する企業であると同時に

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

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

企業価値向上のために 取締役会が果たすべき役割

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

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

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

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

日本郵政グループへの期待

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

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

グループコンダクト統括室の取り組み

JP行動宣言

お客さまのために、社会のために、社員ののために

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

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

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

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

今後、「グループコンダクト向上計画」に基づき、ステーク

ホルダーの期待に応える行動をしていくための取り組みを進めてまいります。

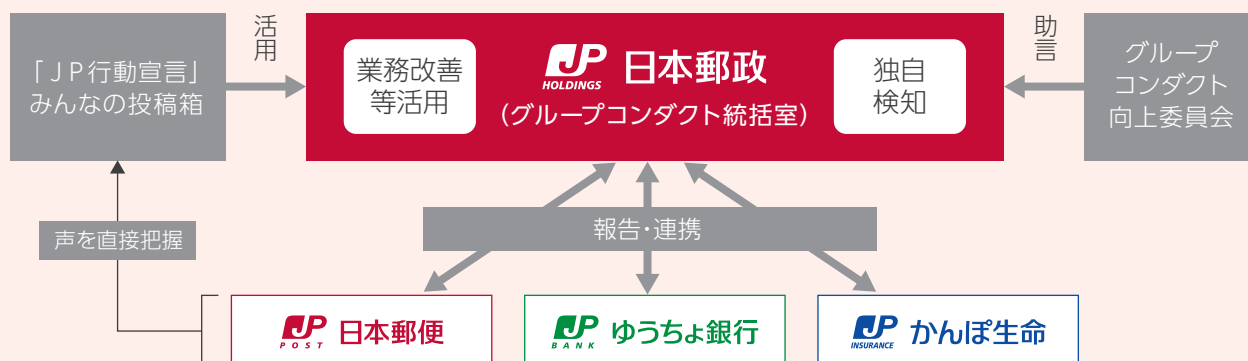
これらの取り組みは、外部有識者で構成されるグループコンダクト向上委員会(2022年4月1日設置)に付議し、ご助言いただいております。

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

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

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

事業子会社のコンダクト・リスク等の把握態勢



日本郵政グループのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

- 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。
- 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。
- 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。
- 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果敢な意思決定・業務執行を行ってまいります。

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

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

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

グループ運営態勢

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

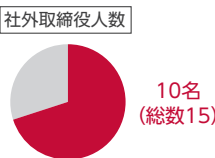
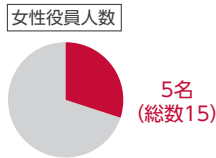
また、日本郵便に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理等が必要な事項について、事前承認または報告を求めていることとしております。一方、金融2社（ゆうちょ銀行及びかんぽ

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こととし、グループ一体としての経営の推進、ガバナンスの確保を図っております。

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

取締役会の特徴

(2023年7月1日現在)

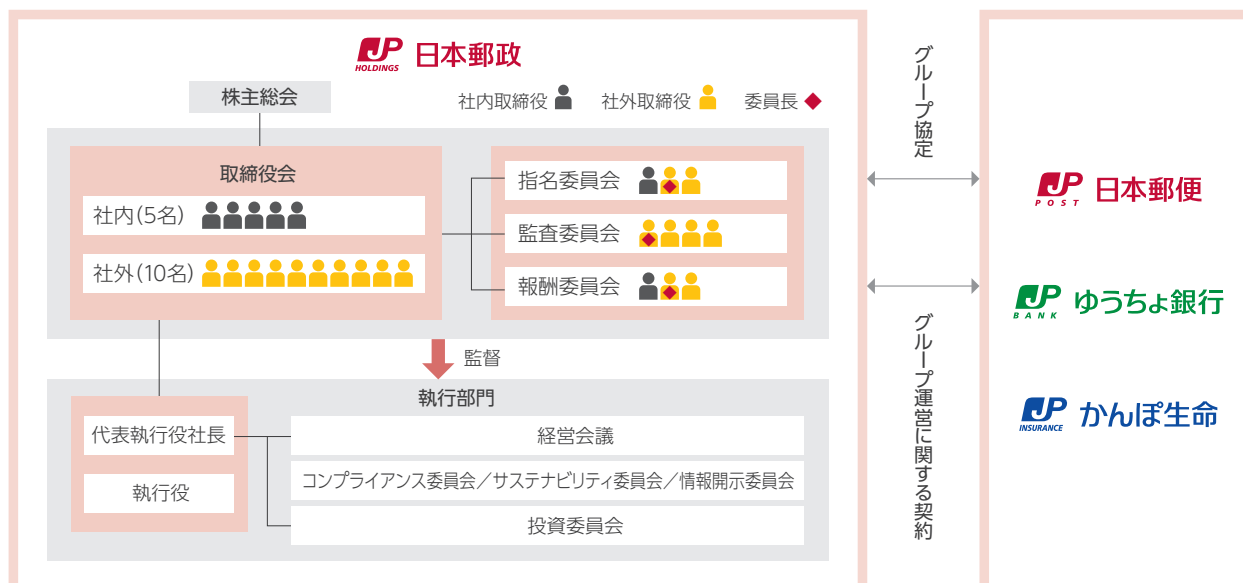
特徴①	特徴②	特徴③	特徴④
指名委員会等設置会社	社外取締役が過半数	ボードダイバーシティの実践	取締役会実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、15名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の10名は独立役員である社外取締役となっております。 	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多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

会議体の概要

日本郵政は、指名委員会等設置会社を選択しております。

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

コーポレートガバナンス体制図



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

取締役のスキル・マトリックス

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

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

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

以下の表は、各取締役が有する主なスキル・経験等の分野を示したものです。

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

※上記の表は、各取締役のすべてのスキル・経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

評価方法等

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

評価結果等

取締役会は総じて十分に機能していると評価しました。

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

取締役会の議事については、昨年度から取締役会の審議

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

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

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

社外取締役の独立性基準

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

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

日本郵政株式会社独立役員指定基準

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

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

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

役員報酬制度

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

報酬体系

1. 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給します。
2. 当社の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとします。
3. 当社の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬(確定金額報酬)及び業績連動型の株式報酬を支給するものとし、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとします。

また、当社の取締役または執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役または執行役員を兼職する場合は、当該取締役または執行役が主たる業務執行を行う会社においてその報酬を支給します。

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

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

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

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

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

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

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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

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

政策保有株式

政策保有株式の保有方針

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

政策保有株式の保有の合理性を検証する方法、取締役会等の検証内容結果

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

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

主な規制等

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

①郵便法等に基づく規制

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

②銀行法及び保険業法に基づく規制

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

一方、日本郵便は、銀行法に基づき、ゆうちょ銀行を所属銀行とする銀行代理業者として、内閣総理大臣の承認を得ない限り、法令で定められた業務以外の業務を営むことができず、また、分別管理義務、銀行代理業務を行う際のお客さまへの説明義務、断定的判断の提供等の一定の禁止行為等の規制を受けております。また、保険業法に基づき、かんぽ生命を所属保険会社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、内閣総理大臣および総務大臣の認可が必要とされているほか、ゆうちょ銀行においては銀行を、かんぽ生命においては保険会社等を子会社として保有することはできません。また、銀行業における預入限度額規制、生命保険業における加入限度額規制が課される等、同業他社とは異なる規制が課されております。

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

(参考) ゆうちょ銀行における預入限度額

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

イ. 通常貯金・・・1,300万円

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

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

(参考) かんぽ生命における加入限度額

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

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

イ. 基本契約の保険金額の加入限度額

i 被保険者が満15歳以下のとき 700万円

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

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

ロ. 年金額(介護割増年金額を除きます。)の加入限度額

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

ハ. 特約保険金額の加入限度額

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

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

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

二. 払込保険料総額の加入限度額

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

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

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

取締役の紹介



増田 寛也
 持株数 一株
 取締役在任年数 3年
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)
 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 2/2回(100%)
 報酬委員会への出席状況 4/4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) 日本郵便(株)取締役(現任)、(株)ゆうちょ銀行取締役(現任)、(株)かんぽ生命保険取締役(現任)



飯塚 厚
 持株数 一株

取締役兼代表執行役副社長

重要な兼職の状況
 (株)トーエネック社外取締役

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



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

取締役

重要な兼職の状況
 (株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

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



千田 哲也
 持株数 5,200株
 取締役在任年数 3年
 取締役会への出席状況 12/12回(100%)

取締役

重要な兼職の状況
 日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長

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



谷垣 邦夫
 持株数 17,900株

取締役

重要な兼職の状況
 (株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長

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



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

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

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



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



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

社外取締役

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

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



かい あ み まこと
貝阿彌 誠

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況

弁護士、セーレン(株)社外監査役、東急不動産ホールディングス(株)社外取締役

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

略歴

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



さ た け あ き ら
佐竹 彰

社外取締役
監査委員長

重要な兼職の状況

なし

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

略歴

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



す わ た か こ
諏訪 貴子

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況

ダイヤ精機(株)代表取締役

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

略歴

1995年10月 (株)ユニシアジェックス(現 日立Astemo(株))入社 2004年4月 ダイア精機(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)



い と う や よ い
伊藤 弥生

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況

(株)カナデン社外取締役、三井住建道路(株)社外取締役、西松建設(株)社外取締役監査等委員

持株数 一株

略歴

1986年4月 日本電信電話(株)入社 1988年7月 エヌ・ティ・ティ・データ通信(株)(現(株)エス・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 SGシステム(株)入社 2021年4月 同社執行役員 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)



おおえだ ひろし
大枝 宏之

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

持株数 一株

略歴

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



きむら みよこ
木村 美代子

社外取締役

重要な兼職の状況

(株)キングダム取締役常務執行役員開発本部長、アサヒホールディングス(株)社外取締役監査等委員

持株数 一株

略歴

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 ライフクリエイション本部長兼パリュウ・クリエーション・センター本部長 2020年3月 同社取締役マーチャンダイジング本部管掌CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行役員 2021年5月 同社取締役 ブランディング、デザインおよびサプライヤーリレーション担当 2022年9月(株)キングダム取締役常務執行役員開発本部長(現任) 2023年6月 日本郵政(株)取締役(現任)



しんどう こうせい
進藤 孝生

社外取締役
指名委員

重要な兼職の状況

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

持株数 10,000株

略歴

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

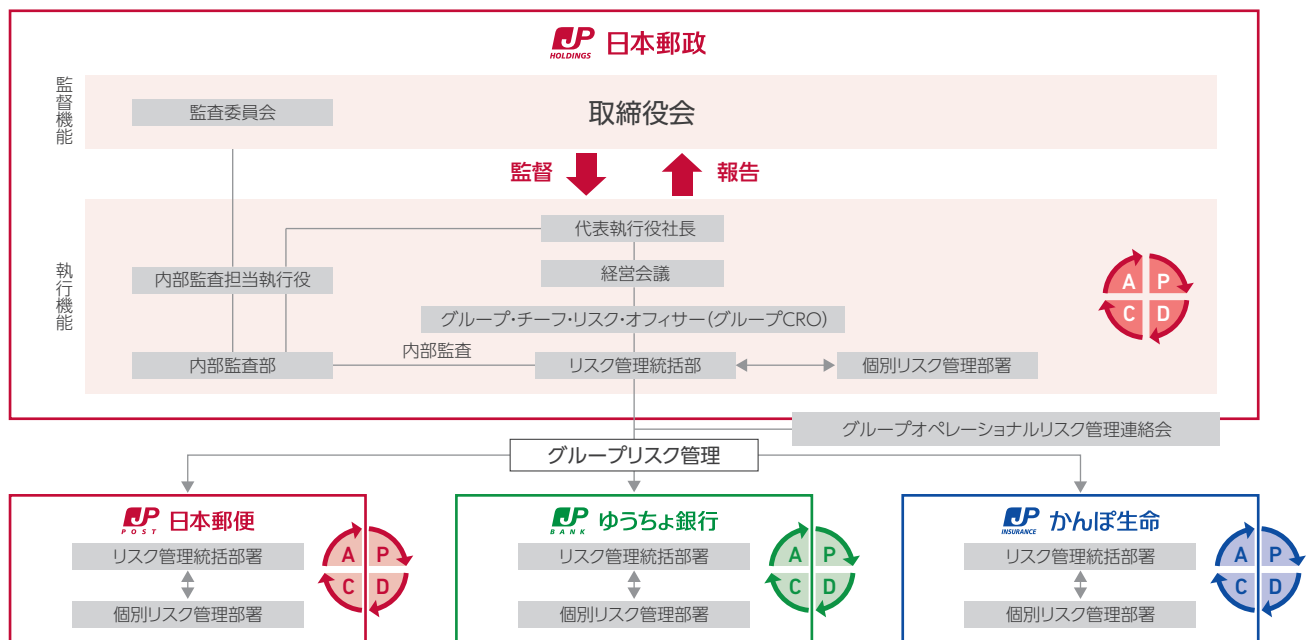
日本郵政グループのリスク管理

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

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

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

日本郵政グループのリスク管理態勢

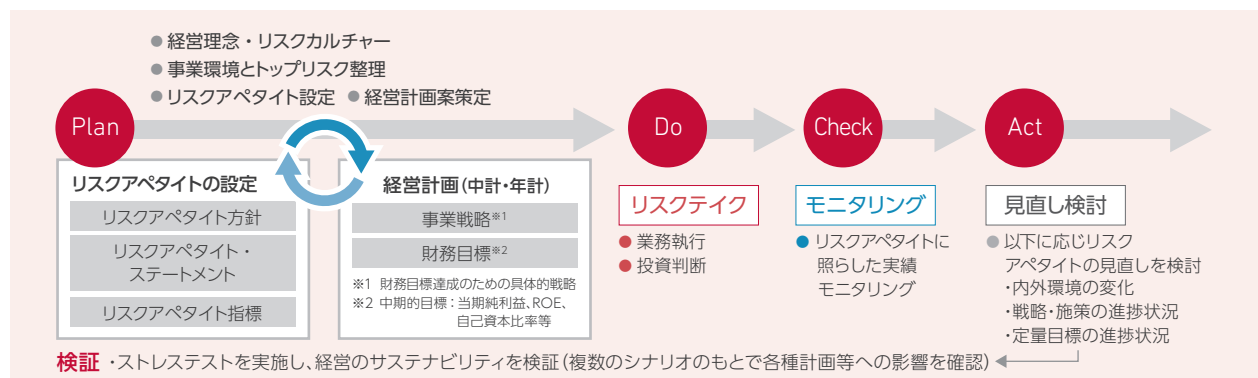


リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

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

日本郵政グループは、本枠組みを活用し、経営層が経営計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターン向上、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。

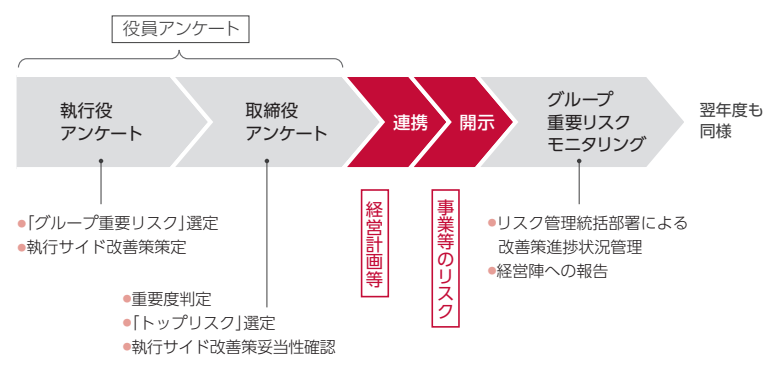
非金融事業(日本郵政・日本郵便)

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。



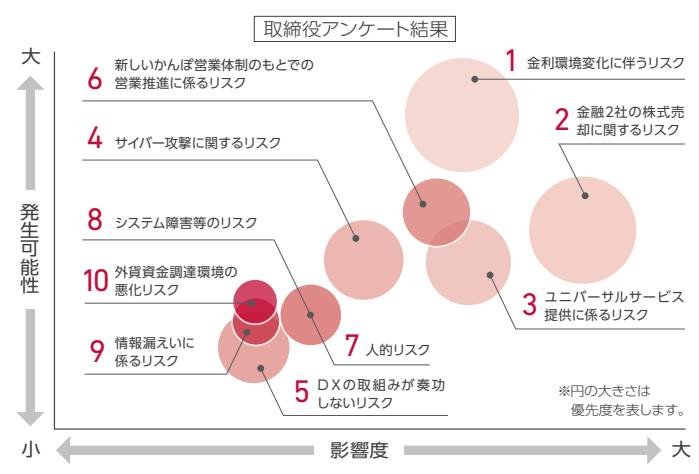
トップリスク

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、上位に位置付けられるリスクを「トップリスク」と定めています。

日本郵政は、トップリスクの管理状況、改善策等をグループ会社と連携してモニタリングしています。

また、トップリスクをRAFや経営計画策定の議論に活用しています。

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



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

順位	トップリスク	主な想定シナリオ
1	金利環境変化に伴うリスク	金利変動に対して金融2社のALM戦略が対応できないこと、貯金等の流出・預替え、及び保有債券の価格下落等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
2	金融2社の株式売却に関するリスク	金融2社株式の売却で損失が発生する、金融2社に代わる収益源を確保できない、あるいは、子会社の株式保有比率が低下してグループ一体的な業務運営が難しくなることにより顧客離れ・ブランド力が低下し、当社グループの収益が大幅に低下する。
3	ユニバーサルサービス提供に係るリスク	ユニバーサルサービス提供とコスト削減を両立できないことや、不採算事業の見直しができないことにより、競争力・効率性が低下し、当社グループの収益が大幅に減少する。
4	サイバー攻撃に関するリスク	サイバー攻撃や各種サービスの不正利用に起因して、あるいは、サービス復旧の遅延により当社グループの事業が長期間に亘り停止もしくは制約を受けることにより、事業継続に重大な影響が生じる。
5	DXの取組みが奏功しないリスク	グループ全体のDX推進が奏功しない場合や事業環境の変化に適切に対応できない場合、競争力・効率性が低下し、当社グループの収益が大幅に減少する。
6	新しいかんぽ営業体制のもとでの営業推進に係るリスク	新しいかんぽ営業体制のもとでの営業推進に係る施策が奏功せず、新契約獲得が低迷し続ける、営業体制が非効率化するなどして、当社グループの収益が大幅に減少する。
7	人的リスク	各種業務に従事する人材のほか、IT等の専門人材が確保ができない、また、人事労務上の問題発生により、働きがいのある職場環境を提供できないことで人材の流出・不足や人件費の増加を招き、競争力を失い、当社グループの収益が大幅に減少する。
8	システム障害等のリスク	システム更改の不備やシステムの瑕疵、老朽化等に起因したシステム障害により、業務の停止・混乱が発生する。また、システム障害発生後にサービス復旧が遅延することにより、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
9	情報漏えいに係るリスク	郵便局データの適切な管理対応等、データガバナンスの取組みの停滞、社員による意図的な情報漏えい等によりレピュテーションリスクが顕在化し企業価値を毀損する。
10	外貨資金調達環境の悪化リスク	金融2社の海外投資において、金融市場の混乱に伴う市場流動性の悪化時には、外貨調達コストが大きく上昇することにより、当社グループの収益が大幅に減少する。

日本郵政グループのコンプライアンス

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

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

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

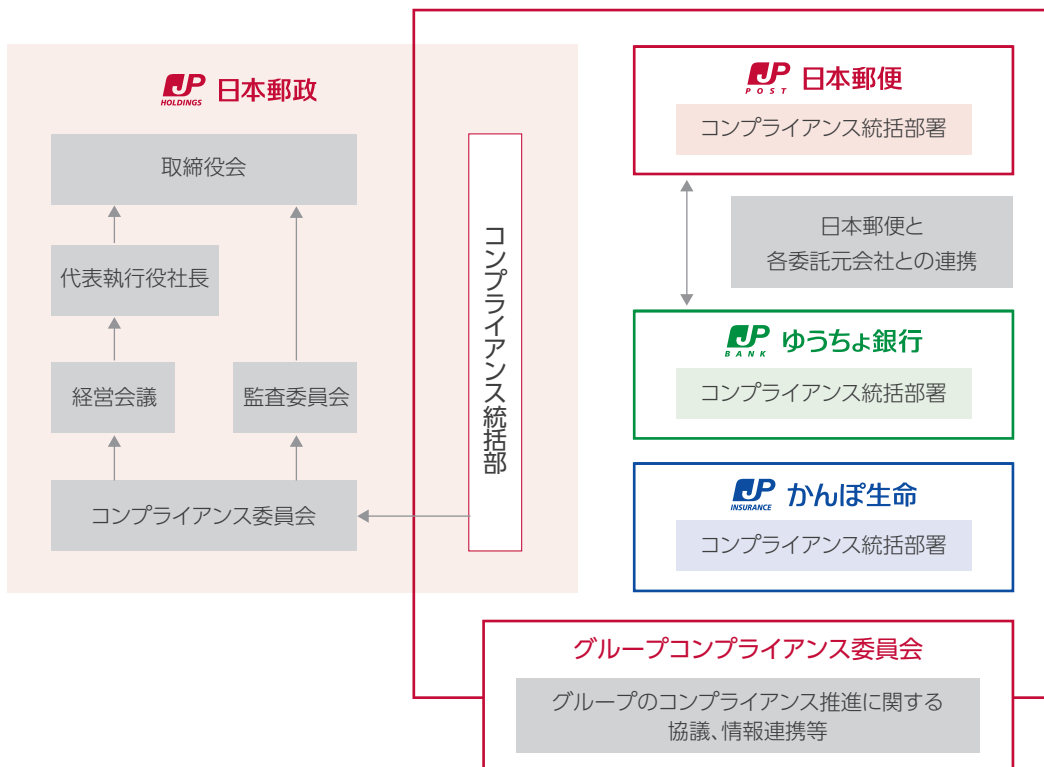
グループ各社のコンプライアンス態勢

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

コンプライアンス・ラインの整備

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

日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



コンプライアンス違反への対応

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

内部通報制度等の改善と適正な運用

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

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

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

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

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

コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

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

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

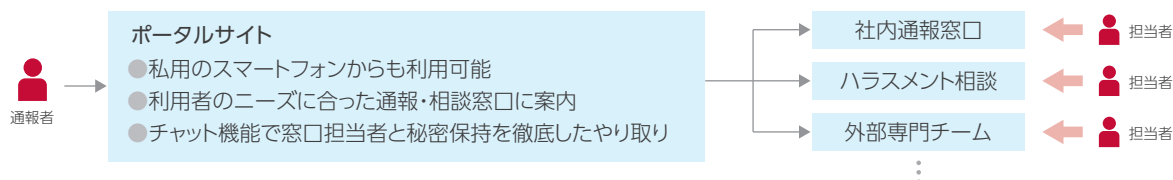
コンプライアンス・マニュアル等の作成・配布、コンプライアンス研修の実施

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

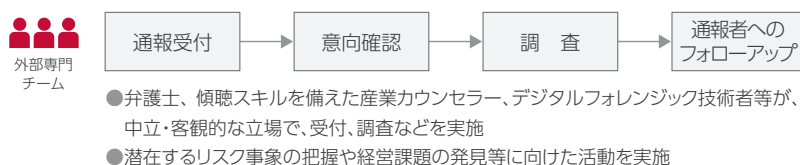
マネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

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。

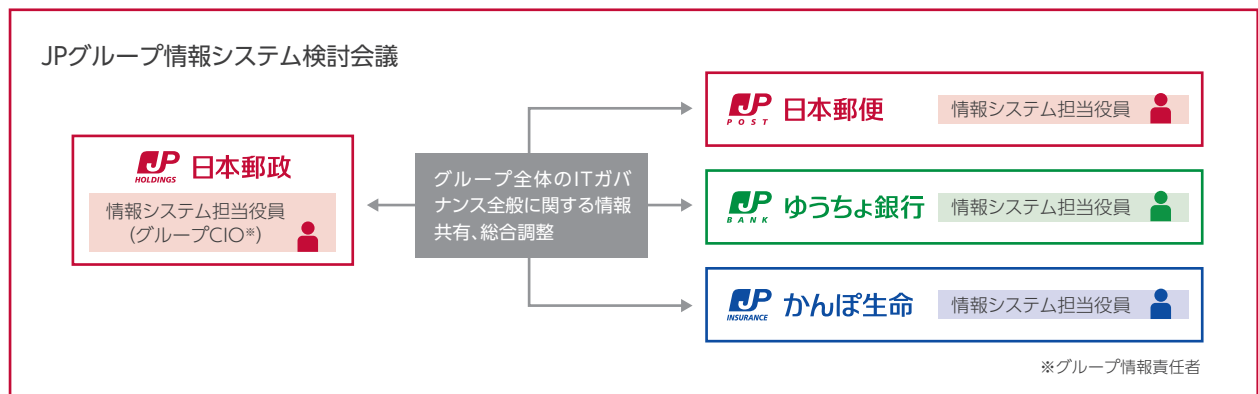
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

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、以下の3つのIT戦略を掲げ、グループ一体となったデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を支えます。

新たな価値創造に向けたデジタルトランスフォーメーションの推進

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

変化する事業環境に俊敏に対応するIT基盤の提供

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

日本郵政グループの信頼回復に向けたITの推進

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

日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

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

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

グループサイバーセキュリティ体制

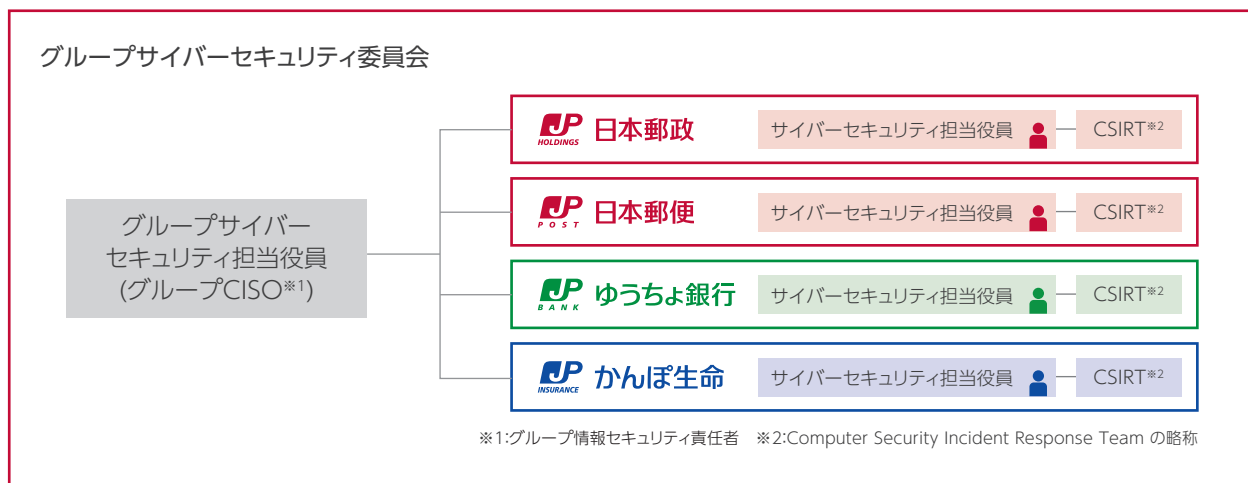
持株会社である日本郵政のガバナンスのもとで、グループのサイバーセキュリティ管理態勢の整備を行っています。

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

の取り組み状況の把握・高度化を行っています。

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

サイバーセキュリティの取り組み状況について、定期的に経営に報告しています。



日本郵政のサイバーセキュリティ対策の取り組み

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

運輸安全への取り組み

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

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

運輸安全への取り組み

車両を運転する社員への安全教育

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

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

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



日常訓練の様相

安全運転指導員の配置

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

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



安全運転コンテストにおいて、車両の運行前点検(タイヤの確認)を行う社員

運輸安全に係る目標値及び実績値

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

ステークホルダーとの対話

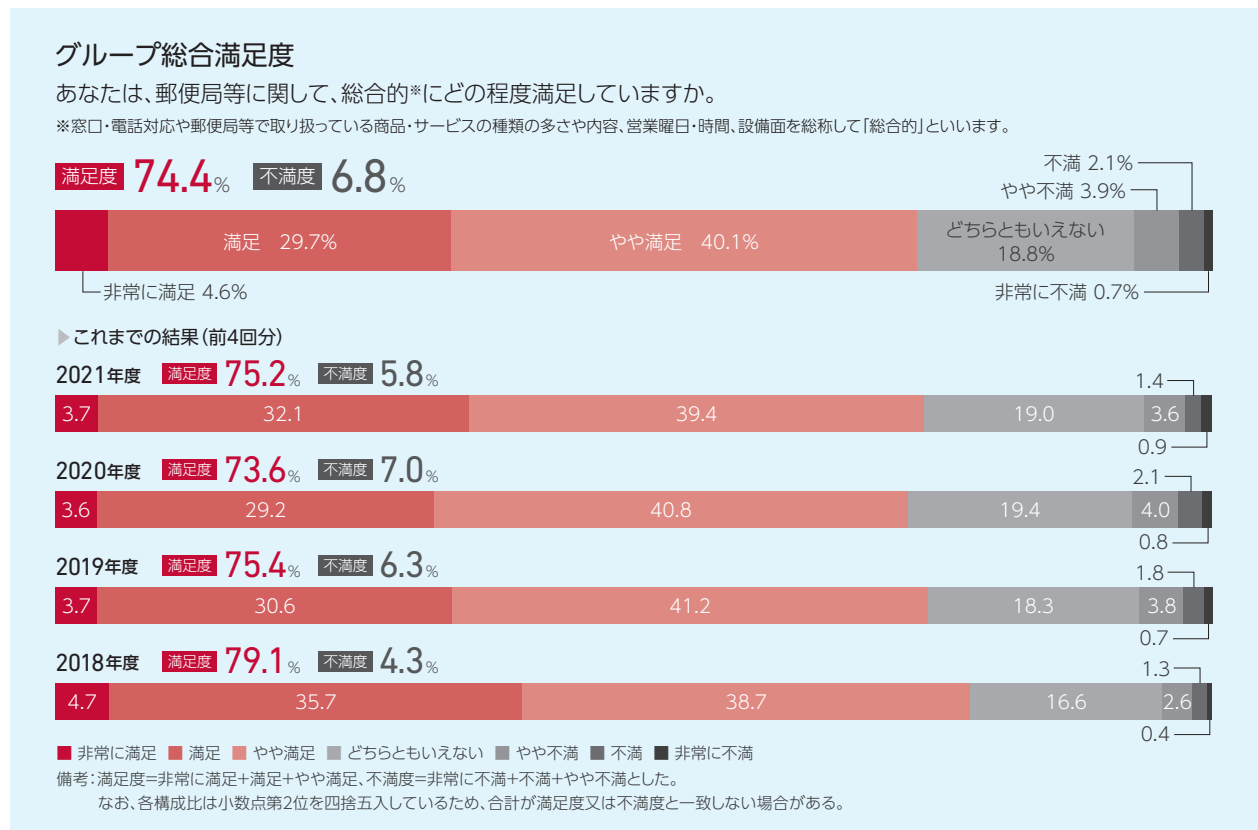
日本郵政グループ顧客満足度調査

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

また、お客さま満足度の向上等を詳細に計測・分析する指標等として、NPS®**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上昇のため、今後とも定点観測を行うとともに、このグループ顧客満足度調査で得られた結果を経営に活かしてまいります。

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



お客さまの声の経営への活用

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

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

社員との意見交換会

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

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

これまでの意見交換会の模様はこちらでご覧いただけます。

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



意見交換会の模様

IR活動の報告

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

2022年度 活動実績

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

IR年間スケジュール

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

Column

「郵便局スタンプラリーアプリ in 能登」の試行

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

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



「郵便局スタンプラリー in 能登」



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

有識者ダイアログの開催

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



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



ファシリテーター
CSRアジア 日本代表
赤羽 真紀子氏

有識者コメント



日本サステナブル
投資フォーラム 会長
荒井 勝氏

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

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

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



放送大学
客員教授
関 正雄氏

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

創生に貢献する取り組みをぜひ推進していきましょう。

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



サステナビリティ
消費者会議 代表
古谷 由紀子氏

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

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