

社外取締役メッセージ



社外取締役

チャールズ・ディトマース・
レイク二世

コーポレートガバナンス態勢の 更なる強化に向けて

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

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

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

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

お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」の実現に向けて

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

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

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

攻めと守りのガバナンス：成長戦略と 内部統制の適切なバランスと実践

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

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

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

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

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

TOPICS

ガバナンス強化の取り組み事例

内部通報制度

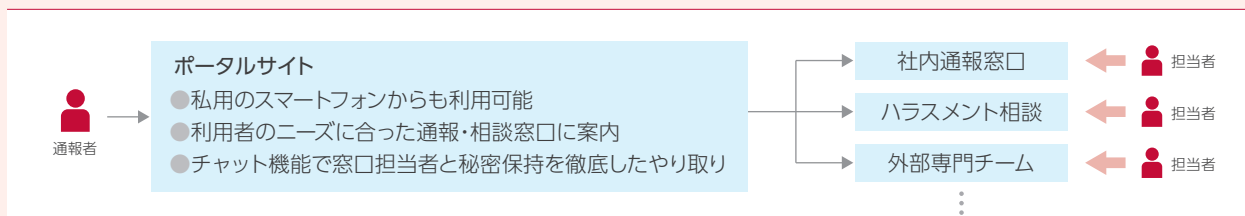
日本郵政グループでは、2021年度、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との基本認識のもと、内部通報制度を、社員がより安心して積極的に声を上げられるものに再構築すべく、改善に取り組んできました。

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

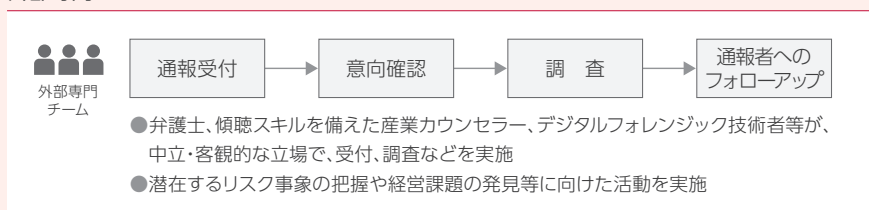
付・調査などすべての過程を外部の弁護士らのチームが行う「外部専門チーム」を導入しました。これらの取り組みにより、通報件数は増加傾向にあり、社員からの信頼を得ているものと受け止めています。

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

ワンストップ相談・通報プラットフォーム



外部専門チーム



経営活用

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

グループコンダクト統括室の取り組み

2021年4月1日に設置したグループコンダクト統括室では、日本郵政グループ各社との連携態勢を強化し、事業子会社の様々なリスク情報を第一次的に受け付けることで、お客さま本位の業務運営に反する事象、いわゆるコンダクト・リスク等の早期検知に取り組んできました。

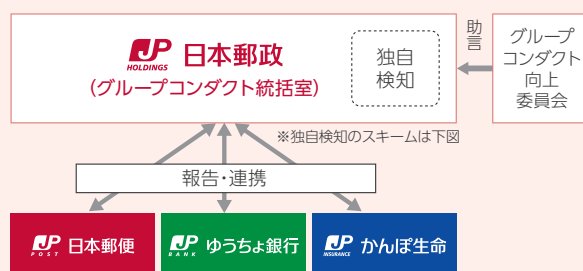
また、コンダクト・リスク等を独自検知するため、日本郵政グループに寄せられる各種声（お客さまの声、社員の声等）をAI等のツールで分析し、お客さま本位ではない業務運営の実態や、顕在化していない潜在的なリスク事象等を把握する態勢の構築に取り組んでいます。

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

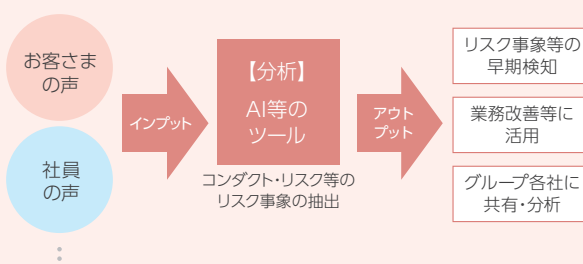
なお、グループコンダクトを向上させる取り組みについて、2022年4月1日にグループコンダクト向上委員会を設置し、外部有識者による助言をいただくこととしました。

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

事業子会社のコンダクト・リスク等の把握態勢



コンダクト・リスク等の独自検知



日本郵政グループのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

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

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

グループ運営態勢

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

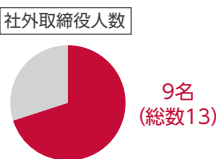
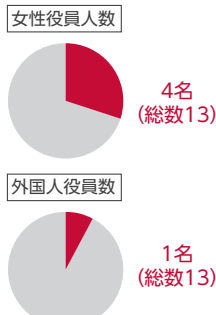
また、日本郵便に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理等が必要な事項について、事前承認または報告を求めるとしてあります。一方、金融2社（ゆうちょ銀行及びかんぽ

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

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

取締役会の特徴

(2022年7月1日現在)

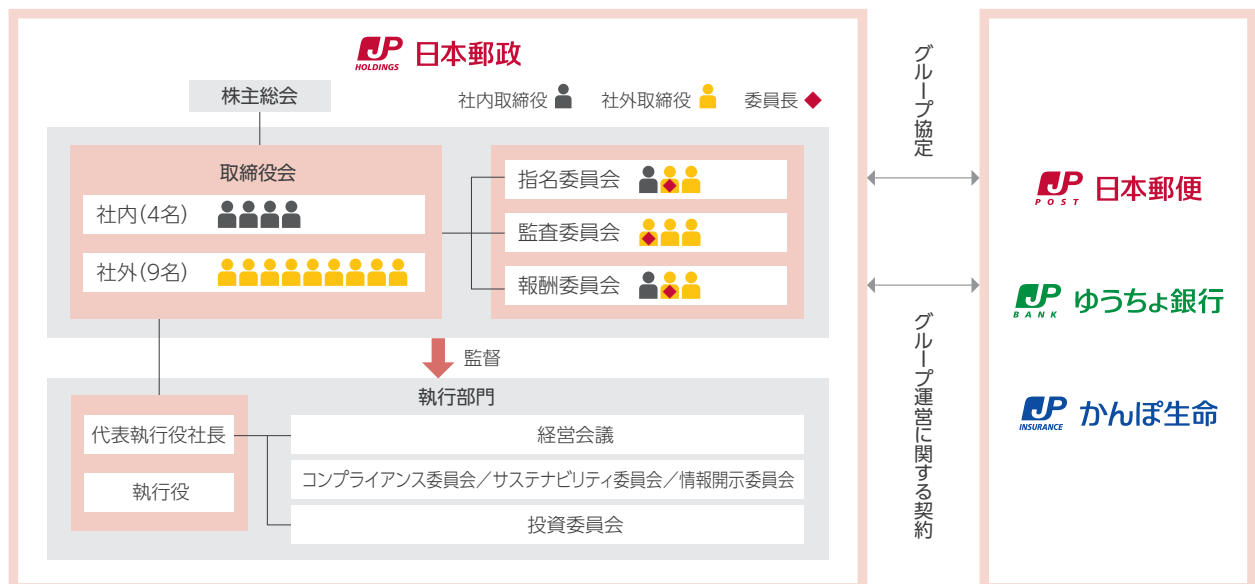
特徴① 指名委員会等 設置会社	特徴② 社外取締役が 過半数	特徴③ ボードダイバーシティの 実践	特徴④ 取締役会 実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、13名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の9名は独立役員である社外取締役となっております。 	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有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(2022年7月1日現在)	運営状況(2021年度)	2021年度開催回数 (平均出席率)
取締役会	取締役13名(うち社外取締役9名)で構成し、経営の基本方針等、法令で定められた事項のほか、特に重要な業務執行に関する事項等を決定するとともに、取締役および執行役の職務の執行の監督を行っております。	2021年度においては、グループ各社の経営課題などグループ経営戦略に関する議論を行うとともに、グループの業績、リスク管理、コンプライアンスおよび内部監査の状況等について報告を受けました。	15回 (98%)
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。	2021年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、取締役の選任基準、スキルマトリックスについて議論を行いました。	4回 (100%)
報酬委員会	取締役3名(うち社外取締役2名)で構成し、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、同方針に基づき、個人別の報酬等の内容を決定しております。	2021年度においては、取締役および執行役の個人別報酬ならびに執行役の業績連動報酬について決定しました。その他、役員報酬制度の見直しについて議論を行いました。	5回 (100%)
監査委員会	取締役3名(うち社外取締役3名)で構成し、取締役・執行役の職務執行や、内部統制システムの構築・運用状況の監査、計算書類等に係る会計監査人の監査の方法・結果の相当性の監査、監査報告の作成等を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定することとしております。	2021年度においては、内部統制システムの構築・運用、中期経営計画「JPビジョン2025」の進捗状況等を重点的に監査しました。 特に、2019年度に判明したかんぽ生命商品の募集品質に係る問題について、新しいかんぽ営業体制の構築も踏まえ、お客さま本位の業務運営の徹底を監査しました。 また、日本郵便における郵便局長等による高額犯罪や、業務用カレンダーの配布問題に関連し発覚した、お客さまの情報を目的外に使用した等の不適切な取扱いがあった事案について、お客さま対応、原因究明、再発防止策の策定・実効性検証等の状況を監査しました。 さらに、監査委員会は、これらの監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の取締役との情報共有に努めると共に、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を述べました。 監査委員会は、これらの監査活動を踏まえ、2021年度の監査報告書を提出しており、かんぽ生命商品の募集品質に関して、お客さま本位の業務運営の徹底を、引き続き注視いたします。また、日本郵便における郵便局長等による高額犯罪や、お客さまの情報を目的外に使用した等の不適切な取扱いに関して、再発防止策等適正な対処がなされるよう、引き続き注視いたします。	20回 (100%)

コーポレートガバナンス体制図



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

取締役のスキル・マトリックス

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

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

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

以下の表は、各取締役が有する主なスキル・経験等の分野を示したものです。

役職	氏 名	主なスキル・経験等						
		企業経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	人事・労務	IT・DX・テクノロジー	金融・保険等事業知見	地域貢献・公共政策
取締役	増田 寛也	●					●	●
	池田 憲人	●					●	●
	衣川 和秀	●					●	●
	千田 哲也	●					●	●
社外取締役	石原 邦夫	●				●	●	
	チャールズ・デイトマース・レイク二世	●	●				●	●
	広野 道子	●		●			●	●
	岡本 毅	●			●			●
	肥塚 見春	●	●					
	秋山 咲恵	●				●		
	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●				
	諏訪 貴子	●				●		●

※上記の表は、各取締役のすべてのスキル・経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

評価方法等

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

評価結果等

取締役会は総じて十分に機能していると評価しました。

当社は、2021年5月にグループ中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定・公表いたしました。この策定に先立ち、取締役会では、数か月に亘って議論を行い、取締役の意見を中期経営計画に反映いたしました。このほか、グループ各社の経営課題などを社外取締役と共有し議論することに加え、部内犯罪等の不祥事件が発覚した際は速やかに取締役会へ報告しており、取締役会の監督機能は十分に機能したと考えております。

また、取締役会の議事についても、昨年度に引き続き、定例的な報告事項については、事前説明を行ったうえで取締役会において議長が一括で報告することにより、重要事項の審議時間を増やすなどメリハリを付ける工夫を行ったことが議論を活発化させるうえで役立ったと評価しております。

今後の課題としては、社外取締役がその役割をより発揮できるよう、重要案件のより集中的な議論、グループ経営に大きな影響を与える事項についてのフォローアップの充実、当社に関する理解を深める機会の拡充などが挙げられます。

このような課題に対応するため、取締役会議案の精査、事業戦略の実施状況や子会社の業務運営状況等についての適時適切なモニタリング、社外取締役向け勉強会の実施等に取り組んでいきたいと考えております。

社外取締役の独立性基準

社外取締役9名は全員、日本郵政が定める「日本郵政株式会社独立役員指定基準」を充足しており、東京証券取引所の規

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

日本郵政株式会社独立役員指定基準

当社は、次のいずれにも該当しない社外取締役の中から、東京証券取引所の定める独立役員を指定する。

1. 過去に当社グループの業務執行者であった者
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、必要に応じた情報的的確な提供、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、下記の通りとなります。

氏名	取締役会
石原 邦夫	石原邦夫氏は、日本を代表する大手損害保険会社である東京海上日動火災保険株式会社等において、取締役社長、取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った保険業、システム分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
チャールズ・デイトマース・レイク二世	チャールズ・デイトマース・レイク二世氏は、アフラック生命保険株式会社代表取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わるとともに、米国の法律事務所勤務や米国政府機関の要職等を経験してまいりました。その経歴を通じて培った法務、保険業等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
広野 道子	広野道子氏は、ライフスタイル産業の総合支援事業を行う21LADY株式会社を創業し、代表取締役社長として投資育成事業を展開するなど、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2014年6月には主要子会社である日本郵便株式会社の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
岡本 毅	岡本毅氏は、総合エネルギー企業である東京ガス株式会社において、代表取締役社長、取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2016年6月には当社の主要子会社である株式会社ゆうちょ銀行の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
肥塚 見春	肥塚見春氏は、国内外において百貨店業等を展開する株式会社高島屋において営業部門等の要職を経て、代表取締役専務等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2018年6月からは当社監査委員として執行役及び取締役の職務執行の監査に携わってきております。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
秋山 咲恵	秋山咲恵氏は、産業用検査ロボット製造企業である株式会社サキコーポレーションを創業し、代表取締役社長として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
貝阿彌 誠	貝阿彌誠氏は、東京地方裁判所所長を務めるなど長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
佐竹 彰	佐竹彰氏は、住友商事株式会社において事業部門、財務部門等の要職を経て、住友精密工業株式会社の代表取締役副社長執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2019年6月には主要子会社である株式会社かんぽ生命保険の社外取締役、監査委員に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った財務・会計等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
諏訪 貴子	諏訪貴子氏は、精密金属加工メーカーであるダイヤ精機株式会社の代表取締役として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2018年6月には主要子会社である日本郵便株式会社の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、当社の経営の監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。

役員報酬制度

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

報酬体系

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

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

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

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

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

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

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

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

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

会社業績に係る指標	目標	2021年度実績
親会社株主に帰属する連結当期純利益	340,000百万円以上	501,685百万円
連結経常利益率	6.887%以上	8.801%
中期経営計画「JP ビジョン2025」及び「お客さまの信頼回復に向けた約束」の進捗状況・実践状況		ESG目標(温室効果ガス削減、女性管理者比率向上)を含め、中期経営計画は概ね計画どおり推進。信頼回復に向けた活動は、一定の成果を上げられたものと評価。
グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況		郵便物等の放棄・隠匿、郵便局長等による資金横領、業務用カレンダー配布におけるお客さま情報の不適切な取扱いなどの事案が発覚・発生。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く。)	—	—	—	—	—
執行役	792	642	149	—	34
社外役員	90	90	—	—	9

- (注) 1. 取締役と執行役の兼務者に対しては、取締役としての報酬等は支給しておりません。
2. 取締役3名は、主要な連結子会社の取締役及び執行役(員)を兼務しており、主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社取締役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る3名の報酬総額は114百万円となります。
3. 執行役24名は、主要な連結子会社の取締役または執行役(員)を兼務し、うち7名は主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社執行役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る7名の報酬総額は151百万円となります。
4. 業績連動報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、当社では原則として、毎年度事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。
5. 当社は、非金銭報酬等として執行役に対して本制度に基づき株式報酬を交付しております。当該株式報酬については業績連動報酬等を含めております。
6. 役員退職慰労金、役員賞与の支給はありません。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針

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

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。

2022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、郵便事業は当社の連結子会社である日本郵便が独占的に行うこととされておりますが、郵便約款の変更や業務委託の認可制、全国一律料金制度、定形郵便物の料金制限、郵便料金の届出制（第三種郵便物及び第四種郵便物については認可制）といった、本事業特有の規制または他の事業や他社とは異なる規制を受けております。

②銀行法及び保険業法に基づく規制

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

(a) ゆうちょ銀行、かんぽ生命及び金融持株会社としての当社に対する規制

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

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

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

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

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

(b) 日本郵便に対する規制

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

また、日本郵便は、銀行代理業者として、内閣総理大臣の承認を得ない限り、法令により定められた業務以外の業務を営むことができず、また、分別管理義務、銀行代理業務を行う際の顧客への説明義務、断定的判断の提供

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

(c)事業の前提となる許認可

当社グループは、主として以下のような許認可等を受けております。

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

③当社グループ固有に適用される規制等

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

また、当社及び日本郵便は、それぞれ日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法に基づき、新規業務、株式の募集、または株式交換若しくは株式交付に際しての株式の交付、取締役の選解任(当社のみ)、事業計画の策定、定款の変更、合併、会社分割、解散等を行う場合には、総務大臣の認可(ただし、日本郵便の新規業務については総務大臣への届出)が必要とされています。また、金融2社は、銀行法または保険業法に基づく規制に加え、同種の業務を営む事業者との対等な競争条件を確保するため、郵政民営化法に基づき、新規業務、子会社対象金融機関等(ゆうちょ銀行)・子会社対象会社(かんぽ生命)の保有、合併、会社分割、事業の譲渡・譲受け等を行う場合には、内閣総理大臣及び総務大臣の認可が必要とされているほか、ゆうちょ銀行においては銀行を、かんぽ生命においては保険会社等を子会社として保有することはできません。さらに、銀行業における預入限度額規制、生命保険業における加入限度額規制が課される等、同業他社とは異なる規制が課されております。

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

は、当社グループが計画した時期または内容で新商品を投入または新サービスを提供できない可能性があるなど、当社グループによる新規事業の展開を含む業務範囲の拡大には一定の制約が伴います。

当社は、2021年6月9日、郵政民営化法第62条第2項に基づき、かんぽ生命の株式の2分の1以上を処分した旨の総務大臣への届け出を行いました。当社が総務大臣に届け出た日以後は、かんぽ生命が上記の各業務を行うおとるときは、認可は要しないものの、その内容を定めて、内閣総理大臣及び総務大臣への届出を要するとともに、業務を行うにあたっては、他の生命保険会社との適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害することのないよう特に配慮しなければなら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歳以下の場合は、一定の条件(加入後4年以上経過した保険契約がある場合など)のもとに、累計で2,000万円まで。なお、特定養老保険については、年齢にかかわらず500万円まで。

ロ. 年金額(介護割増年金額を除きます。)の加入限度額
年額90万円(初年度の基本年金額)(夫婦年金保険及び夫婦年金保険付夫婦保険の配偶者である被保険者に係る額を除きます。)

ハ. 特約保険金額の加入限度額

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

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

(注) 上記の郵政民営化法による特例措置に加え、かんぽ生命において、特約の加入限度額に関し次のとおり定めております。特約の保険金額は、当該特約を付加する基本契約の保険金額の範囲内が限度となります。ただし、2019年4月から販売を開始している引受基準緩和型無配当総合医療特約の保険金額については、当該特約を付加する基本契約の加入年齢等が5倍型または2倍型に加入できる加入年齢等の範囲内であるときは、基本契約の保険金額の5倍または2倍が限度となります。先進医療特約の保険金額については、当該特約を付加する基本契約の保険金額を超えることができ、一律300万円となっております。

二. 払込保険料総額の加入限度額

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

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

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

取締役の紹介



ますだ ひろや
増田 寛也

取締役兼代表執行役社長
指名委員 報酬委員

重要な兼職の状況

日本郵便(株)取締役、(株)ゆうちょ銀行取締役、(株)かんぽ生命保険取締役

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

略歴

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



いけだ のりと
池田 憲人

取締役

重要な兼職の状況

(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

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

略歴

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



きめがわ かずひで
衣川 和秀

取締役

重要な兼職の状況

日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長

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

略歴

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



せんだ てつや
千田 哲也

取締役

重要な兼職の状況

(株)かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長

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

略歴

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



いしはら くに お
石原 邦夫

社外取締役
指名委員長 報酬委員

重要な兼職の状況

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

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

略歴

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



チャールズ・ディートマス・レイク二世

社外取締役

重要な兼職の状況

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

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

略歴

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



ひろの みちこ
広野 道子
(藤井 道子)

社外取締役 監査委員

重要な兼職の状況

(株)日進製作所社外取締役

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

略歴

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



おかもと つよし
岡本 毅

社外取締役
指名委員 報酬委員長

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

重要な兼職の状況

東京ガス(株)相談役、旭化成(株)社外取締役、三菱地所(株)社外取締役

略歴

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



こえづか みはる
肥塚 見春

社外取締役

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

重要な兼職の状況

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

略歴

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



あきやま さき え
秋山 咲恵

社外取締役

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

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

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

重要な兼職の状況

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

略歴

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

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

重要な兼職の状況

なし

略歴

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



す わ たか こ
諏訪 貴子

社外取締役

持株数 一株

重要な兼職の状況

ダイヤ精機(株)代表取締役

略歴

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

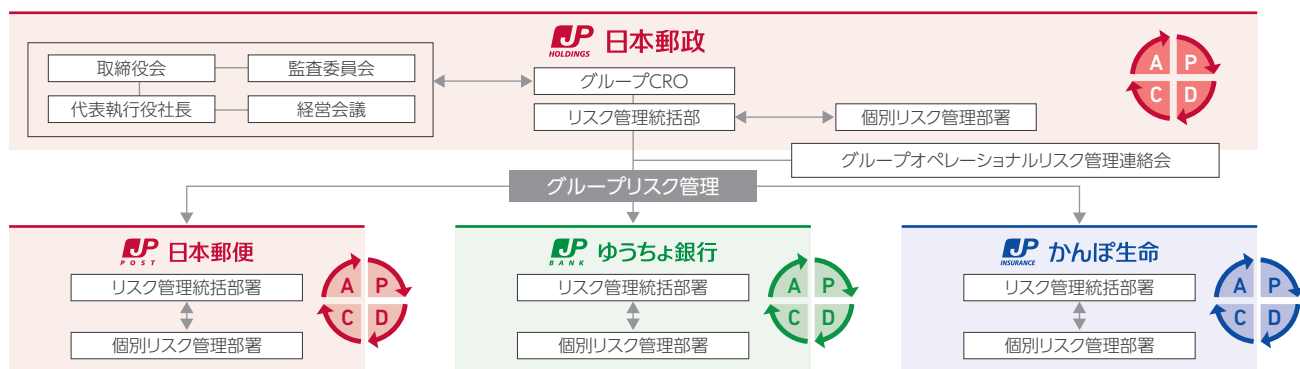
日本郵政グループのリスク管理

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

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

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

日本郵政グループのリスク管理態勢

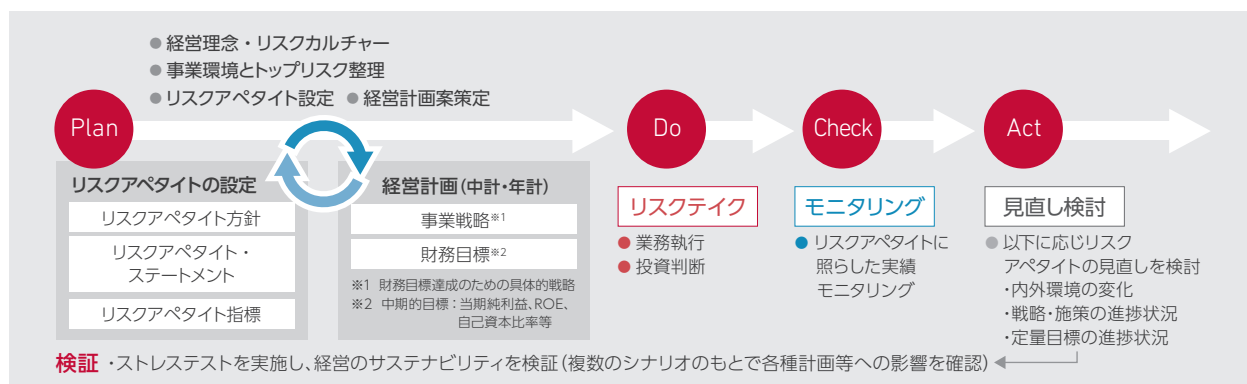


リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

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

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

RAF の運営プロセス



事業別リスクアペタイトの基本的考え方

金融事業（ゆうちょ銀行・かんぽ生命）

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

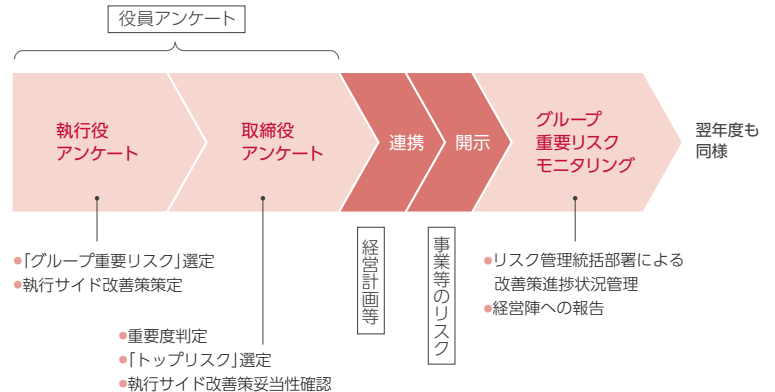
非金融事業（日本郵政・日本郵便）

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

グループ重要リスクの管理

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

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



トップリスク

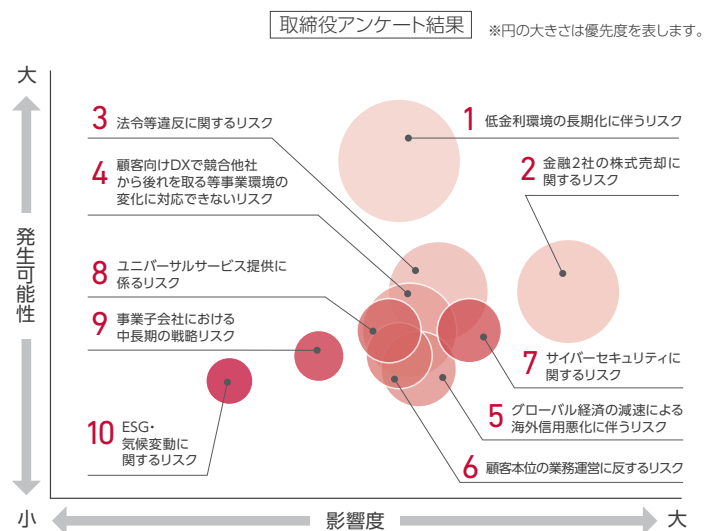
日本郵政では、取締役等へアンケートを実施して、「経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク」を把握し、その結果、発生可能性と影響度の観点からリスクの重要度を評価して、上位に位置付けられるリスクを「トップリスク」と定めています。

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

また、トップリスクをRAFや経営計画策定の議論に活用しています。

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

<https://www.japanpost.jp/ir/library/security/>



2022年度のトップリスクと主な想定シナリオ(当社経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク)

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

グループ各社は事業の公共的特性に配慮した実効性のあるコンプライアンス態勢の整備に努めています。

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

グループ各社のコンプライアンス態勢

日本郵政グループ各社は以下のとおりコンプライアンス態勢を構築するとともに、コンプライアンス推進の取り組みを実践することにより、コンプライアンス態勢が有効に機能する仕組みをとっています。

コンプライアンス・ラインの整備

グループ各社においては、コンプライアンスの推進を図るため、業務推進部門から独立したコンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンス統括部署などにその具体的な推進を担う「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、また本社各部署や支社・郵便局・支店などにコンプライアンスの推進に責任を持つ「コンプライアンス責任者」を配置することにより、コンプライアンス・ラインを整備しています。

コンプライアンス違反への対応

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

内部通報制度の浸透及び改善

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

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

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

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

コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

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

また、コンプライアンス統括部署は責任部署のコンプライアンス推進を統括し、コンプライアンスに関して会社全体の一元的推進管理を行います。

コンプライアンス・マニュアルなどの作成・配付

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

コンプライアンス研修の実施

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

マネー・ローndリング及びテロ資金供与対策への取り組み

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

日本郵政グループのITガバナンス

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

グループのITガバナンス態勢

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

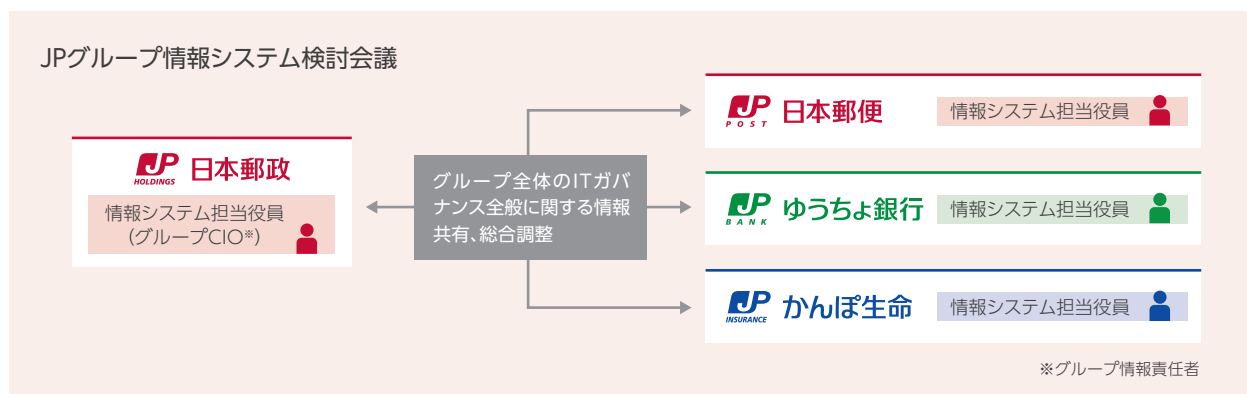
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

実効性のあるITガバナンスの実施

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

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

日本郵政グループにおけるITガバナンスの体制図



グループ経営を支えるIT戦略

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

新たな価値創造に向けたデジタルトランスフォーメーションの推進

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

変化する事業環境に俊敏に対応するIT基盤の提供

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

日本郵政グループの信頼回復に向けたITの推進

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

日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

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

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

グループサイバーセキュリティ体制

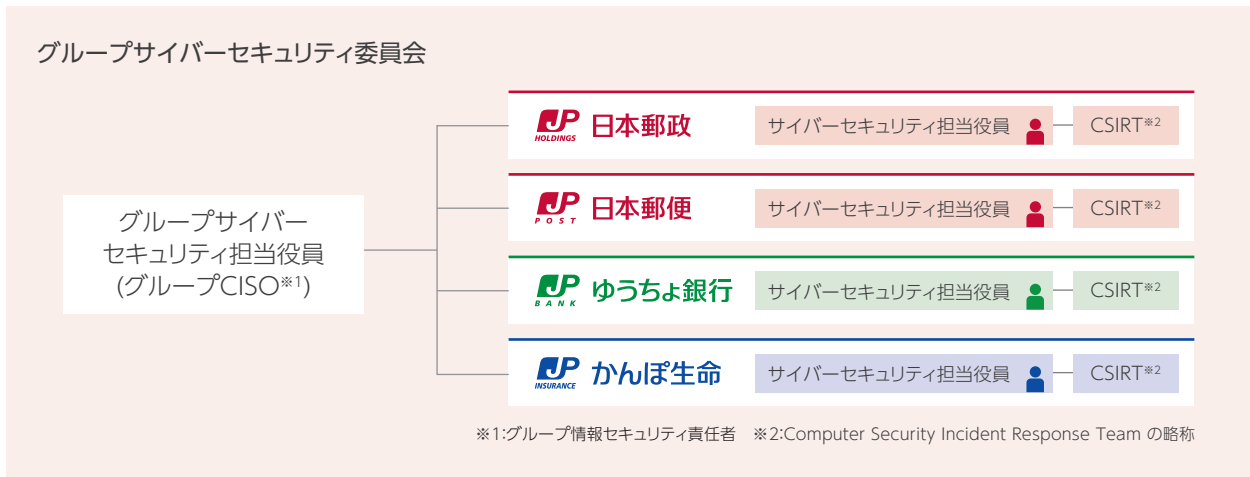
持株会社である日本郵政のガバナンスのもとで、グループのサイバーセキュリティ管理態勢の整備を行っています。

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

の取り組み状況の把握・高度化を行っています。

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

サイバーセキュリティの取り組み状況について、定期的に経営に報告しています。



日本郵政のサイバーセキュリティ対策の取り組み

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

日本郵政グループの内部監査

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

グループの内部監査態勢

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

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

持株会社である日本郵政の内部監査部門は、グループ

全体の内部監査態勢向上の観点から、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の内部監査部門に対して、監査規程、監査計画、内部監査態勢の評価・検証と指導・助言を行っています。

また、必要な場合には、改善のための勧告、直接監査などを行うこととしています。

グループ各社の内部監査態勢

各社の内部監査態勢の概要

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

実効性のある内部監査の実施

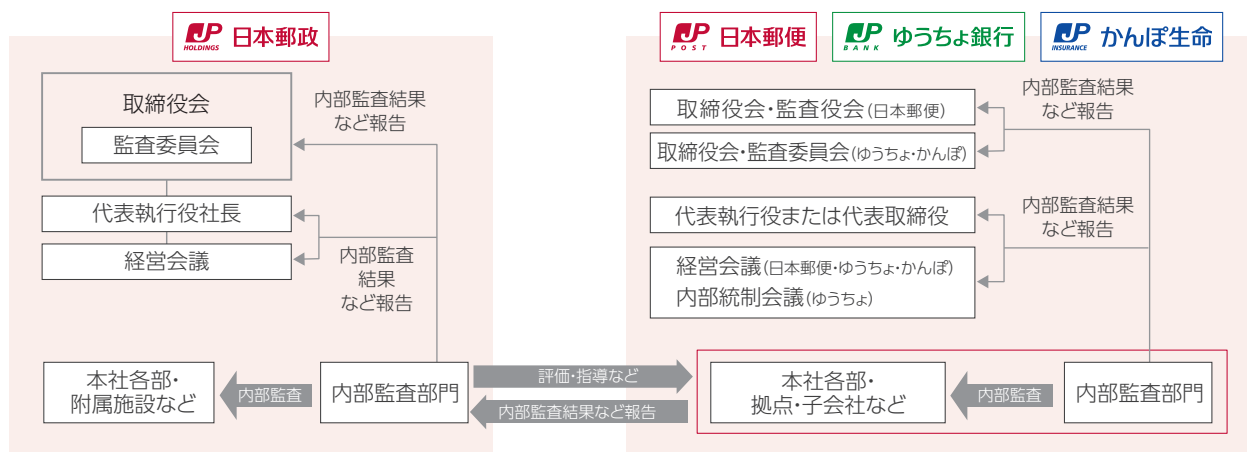
グループ各社の内部監査部門は、内部監査の対象となる拠点・部署、あるいは業務が有するリスクの種類と程度を評価し、それに応じて監査の頻度や監査項目などを定める「リスクベースの内部監査」を行うなど、内部監査の実施にあたっては、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的实施の国際基準」等に則り監査を行っています。

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

内部監査結果の報告と業務改善

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

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



運輸安全への取り組み

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

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

運輸安全への取り組み

車両を運転する社員への安全教育

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

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

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



日常訓練の様様

安全運転指導員の配置

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

安全運転指導員のレベルアップを図るため、二輪車及び四輪車の高度な運転技能・知識・指導力を競う「安全運転コンテスト」を開催しています。（2021年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により中止。）

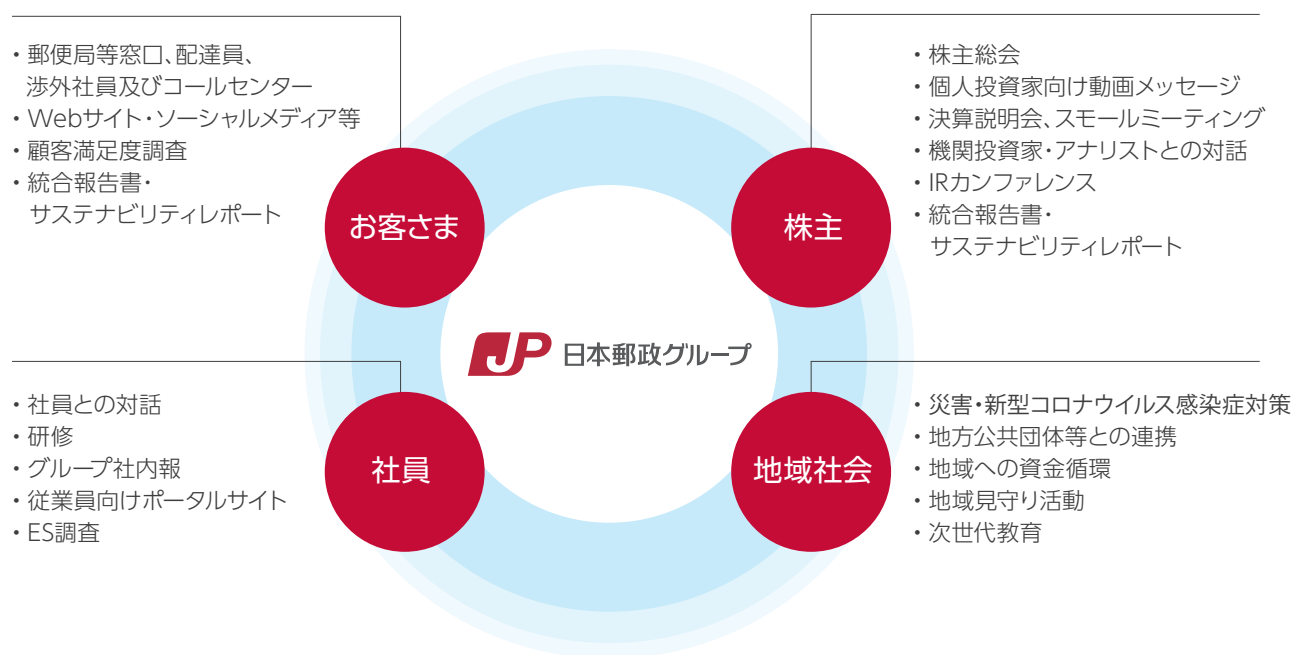


安全運転コンテストにおいて、車両の運行前点検（タイヤの確認）を行う社員

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	2019年度	0件
	2020年度	2件（転落事故1件、転覆事故1件）
	2021年度	2件（死亡事故1件、火災事故1件）

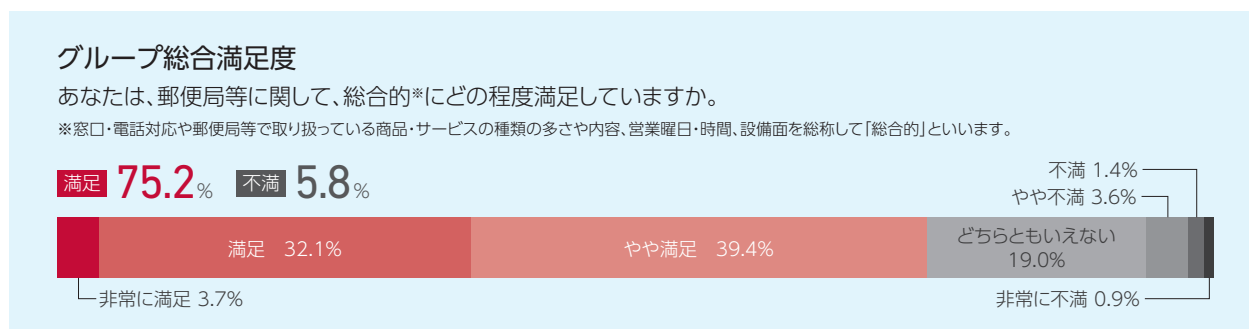
ステークホルダーとの対話



グループ顧客満足度調査

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

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



お客さまの声の経営への活用

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

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

社員との意見交換会

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

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



意見交換会の模様

IR活動の報告

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

2021年度 活動実績

活動	内容
第17回 定時株主総会	開催日時:2022年6月17日
決算説明会・スモールミーティング (機関投資家・アナリスト向け)	開催回数:7回
機関投資家・アナリストとの対話回数	対話回数:172回 (うち海外投資家との個別面談127回)
国内外のIRカンファレンス	参加回数:7回 証券会社のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け動画メッセージ	取締役兼代表執行役社長の増田寛也が、事業内容や今後の戦略について説明した動画メッセージを当社Webサイトに掲載

IR年間スケジュール



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

Column

千早高校と増田社長の意見交換

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

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

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



都立千早高校との意見交換会に参加する増田社長

有識者ダイアログの開催

2021年8月17日、有識者ダイアログを開催いたしました。3名の有識者の方々から、日本郵政グループの主な取り組みに対する評価や、今後の課題、当社グループへの期待・要請などについて、様々なご意見・ご提言をいただきました。

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



ファシリテーター
CSRアジア 日本代表
赤羽 真紀子氏

有識者コメント



日本サステナブル
投資フォーラム 会長
荒井 勝氏

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

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

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

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

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



明治大学 経営学部
特任教授
関 正雄氏

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

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

起こしていただければと思います。

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

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

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

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

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



サステナビリティ
消費者会議 代表
古谷 由紀子氏

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

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

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

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

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

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