

社外取締役メッセージ



社外取締役

諏訪 貴子

はじめに

日本郵政グループを支えてくださる皆さまに、心より感謝申し上げます。当社は、「日本全国すべてのお客さまへ信頼と安心をお届けする」という使命の下、時代の変化に適応しながら、持続可能な成長を目指してまいりました。

私は日本郵便の社外取締役を経て、日本郵政の社外取締役に就任いたしました。日本郵便では、郵便・物流事業の運営や業務改善、サービス向上、リスク管理に関与し、現場の課題解決に取り組んでまいりました。一方、日本郵政では、グループ全体の戦略策定やガバナンスの強化、資本政策の最適化に携わり、より広い視点から企業価値の向上に努めています。日本郵便での経験を活かしながら、日本郵政の社外取締役としてグループ全体の発展に貢献したいと思っております。

経営環境の変化と日本郵政の役割

近年、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。デジタル技術の進展、人口減少、そして持続可能な社会の実現に向けた企業の責任が、これまで以上に問われる時代

となりました。こうしたなか、日本郵政グループは全国に広がるネットワークと長年培ってきた信頼を活かしながら、社会とお客さまに貢献し続けることが求められています。

郵便・物流事業では、電子メールやオンラインコミュニケーションの普及により、従来の郵便物の取扱量が減少する一方、EC（電子商取引）の拡大に伴い、小包配送の需要が増加しています。この変化に対応するため、業務の効率化を進めるとともに、デジタル技術の活用による迅速で利便性の高い配送サービスの提供が必要とされています。

また、金融事業においては、お客さまのライフスタイルの多様化に伴い、従来の店舗中心のサービスから、オンラインやモバイルを活用した利便性の高い金融サービスへの転換が進んでいます。日本郵政グループとしても、郵便局ネットワークを活かしながら、地域の皆さまに寄り添った金融サービスの提供を強化する必要があると思いますので、取締役会での議論を重ねてまいりたいと思います。

日本郵政のROEについて

日本郵政グループの持続的な成長と企業価値向上を目指す上で、ROE（自己資本利益率）は重要な指標の

1つです。現在、日本郵政グループのROEは、金融事業を中心とした資本構成や事業特性の影響を受け、一般的な上場企業と比較して低水準にとどまっています。その要因として、金融事業における低リスク資産の運用を重視した経営方針、持株会社としての資本効率の課題、郵便・物流事業の収益性低下などが挙げられます。特に、日本郵政本体が直接事業を行わない持株会社の構造上、資本効率を高めながらグループ全体の収益性を向上させることが重要な経営課題となっています。

私は社外取締役として、経営の透明性を確保しながら、ROE向上に向けた施策が適切に実行されているかを見極め、経営陣と積極的に議論を重ねてまいります。短期的な数値改善だけでなく、長期的な視点での成長戦略を支援することが求められており、日本郵政グループが安定的に利益を創出し、株主やステークホルダーの期待に応えられるよう、ROEの改善と企業価値の向上に貢献してまいります。

ガバナンスと企業価値向上への取り組み

企業経営において、ガバナンスの強化は不可欠です。特に、日本郵政グループのように社会的責任の大きい企業においては、透明性の高い経営と健全なリスク管理が求められます。社外取締役として、経営の健全性を保ちつつ、企業価値の向上に向けた助言を行ってまいります。

また、ESG（環境・社会・ガバナンス）経営の推進も重要な課題です。環境負荷の低減に向けた取り組みとして、EV（電気自動車）の導入拡大や、再生可能エネルギーの活用などを進めています。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、多様な人材が活躍できる職場環境を整備し、社員一人ひとりが誇りを持って働ける企業を目指し助言を行ってまいります。

非公開金融情報等の取り扱いについて

昨年度、非公開金融情報等の取り扱いに関する課題が指摘され、お客さま本位の業務運営が十分であったかが

問われる場面がありました。非公開金融情報等を利用した商品案内は本来、お客さまの同意の下にニーズに沿った適切なお提案を行い、より一層ご満足いただくための手法ですが、同意をいただかないまま郵便局への来局をご案内した事例が確認されました。これは、お客さまの信頼を損なうだけでなく、企業全体のガバナンスにも影響を及ぼします。

社外取締役としては、経営陣と対話を重ねながら、透明性の高い販売プロセスの構築と徹底、お客さまに対する説明責任の強化を求めています。また、販売現場の意見を聞く機会を増やし、経営層と現場の間にある課題のギャップを埋める役割も果たしていきたいと考えています。

ゆうちょ銀行の売却資金について

ゆうちょ銀行の株式売却は、日本郵政グループの経営戦略における大きな転機となります。この売却資金をどのように活用するかは、日本郵政の将来を左右する重要な決定です。

売却資金は、短期的な利益の追求ではなく、長期的な企業価値の向上につながる形で活用されるべきです。具体的には、物流ネットワークの強化やデジタル金融サービスの拡充、新たな事業領域への投資など、持続的な成長に向けた施策を推進する必要があります。社外取締役として、経営の透明性を確保しながら、売却資金が最も効果的に活用されるよう助言を行ってまいります。

おわりに

日本郵政グループは、社会の変化に適応しながら、お客さまとともに歩む企業であり続けます。そのためには、社員一人ひとりが誇りを持ち、使命感を持って業務に取り組むことが不可欠です。私自身も社外取締役として、皆さまとともに、より良い未来を築くために全力を尽くしてまいります。

今後とも、日本郵政グループへの変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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下、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

(2025年7月1日現在)

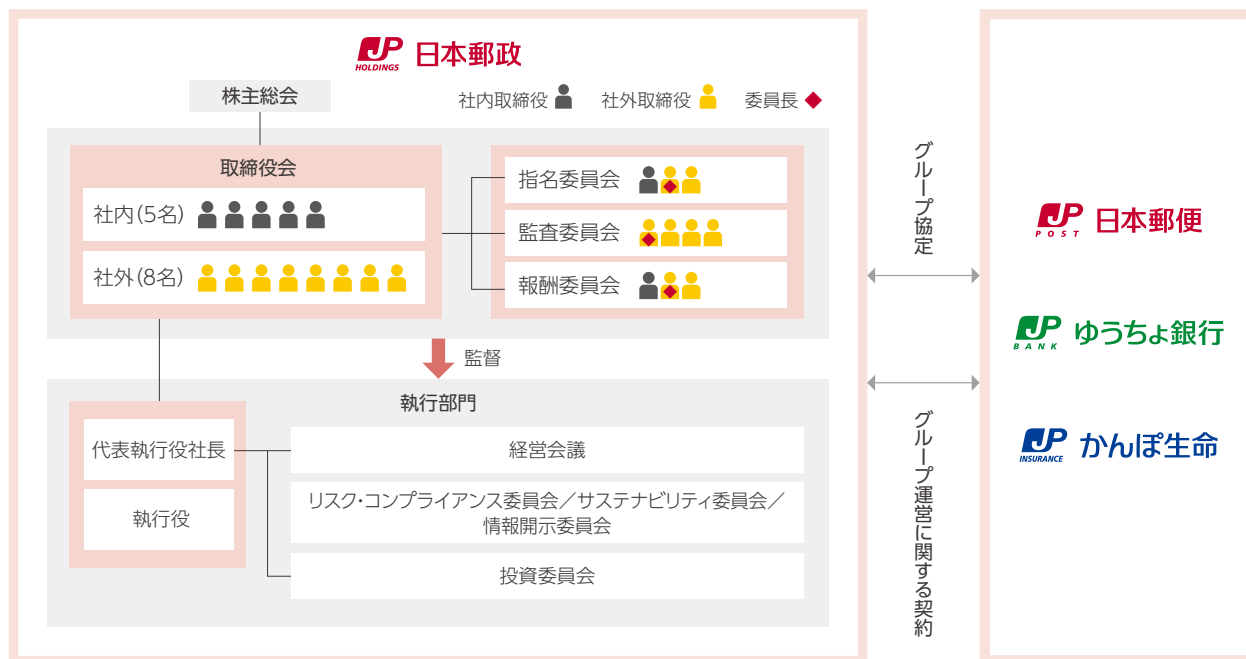
特徴①	特徴②	特徴③	特徴④
指名委員会等 設置会社	社外取締役が 過半数	ボードダイバーシティの 実践	取締役会 実効性評価の実施
当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、13名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の8名は独立役員である社外取締役となっております。 社外取締役人数 8名 (総数13)	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成します。 女性取締役人数 4名 (総数13)	取締役会は、毎年、各取締役に對して、取締役会等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することで、取締役会の運営の改善等に活用しております。

会議体の概要

日本郵政は、指名委員会等設置会社を選択しております。

	役割及び構成(2025年7月1日現在)	運営状況(2024年度)	2024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8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。	2024年度においては、グループ各社の経営課題のほか、2024年5月に公表した「JP ビジョン2025+(プラス)」の進捗状況、グループの業績、リスク管理、コンプライアンス、内部監査の状況、サステナビリティに関する推進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。	当事業年度は指名委員会を5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。また、代表執行役社長の後継者計画について議論を行いました。	5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、役員報酬制度について議論を行い、業績連動報酬である賞与制度の導入、株式報酬制度の見直しを行いました。	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。	2024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)開示・IR、連結会計・財務報告、(5)内部監査態勢 2. 中期経営計画の進捗状況 監査委員会は、これらの監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の取締役との情報共有に努めるとともに、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を述べました。	18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・サステナビリティ
取締役	根岸 一行		●				●	●
	飯塚 厚	●		●			●	●
	谷垣 邦夫	●	●				●	●
	笠間 貴之	●					●	●
	小池 信也				●		●	●
社外取締役	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。

【スキル項目の選定理由】

スキル項目	選定理由
企業経営	当社グループの多様な事業環境における適切な経営判断や中長期的な経営計画策定、ガバナンスの機能を果たす上で企業経営に関する経験・スキルが重要である。
法務・コンプライアンス	株主はじめステークホルダーからの信頼を獲得し、持続的な成長と企業価値向上を図るために、企業の経営基盤を支える法務・コンプライアンス分野に関する経験・スキルが重要である。
財務・会計	安定した財務基盤を構築し、経営の健全性を維持しつつ、持続可能な成長投資を促進するために、財務・会計分野における経験・スキルが重要である。
人事・労務	持続可能な成長の源である社員の自主性・創造性を引き出し、人的資本を最大限に活用することが経営基盤の強化につながることから、人事・労務分野における経験・スキルが重要である。
IT・DX・テクノロジー	効率的な事業運営を支援するためのシステム・情報基盤を構築し、テクノロジーの急速な変化に対応しつつリアルとデジタルの融合を推進するために、IT・DX・テクノロジー分野における経験・スキルが重要である。
物流・金融・保険等事業知見	当社グループの多様な事業環境において、各業界特有の課題や事業機会を理解し、取締役としての監督機能を果たす上で、物流・金融・保険等の事業における経験・スキルが重要である。
地域貢献・公共政策・サステナビリティ	当社グループが目指すお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を通じて、地域社会の発展や課題解決に向けた事業活動を推進し、持続可能な成長と企業価値の向上を図るためには、地域貢献、公共政策及びサステナビリティに関する経験・スキルが重要である。

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

取締役会の機能、実効性は年々向上しているものの、2024年度に発覚したコンプライアンス上の問題等に鑑みれば、モニタリング機能に課題があると評価しました。

2024年5月に公表した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とする当社グループの重要な経営課題については、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。

一方、取締役会による執行状況のモニタリング、監督機能の発揮に必要な重要情報の取締役への提供については、一部不十分なケースが認められ、未だ改善の余地があると考えております。

取締役会の議事については、従前からの取り組みとして、各取締役に事前説明を行った上で、定例的な報告事項は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、社外取締役に事業の現場を視察し、社員と意見交換する機会を設けたほか、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、取締役会のモニタリング機能の向上のための取り組みが必要と考えています。そのほか、社外取締役がその役割を發揮できるよう、当社の取締役に必要

な知見を深めるための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、執行状況の実効性あるモニタリングに向けた報告態勢の改善、目標・KPIの明確化、監督官庁対応を含めた適切な進捗報告に加え、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

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) 経営の監督機能を發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
貝阿彌 誠	貝阿彌氏は、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、現在は株式会社キングジム代表取締役社長に就いており、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、エスエス製薬株式会社、株式会社コナミスポーツ&ライフ(現コナミスポーツ株式会社)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、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。

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)、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

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役位ごとの基準額に職務の遂行状況等による個人別評価に基づく係数及び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、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また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1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。

なお、業績連動報酬等、非金銭報酬等またはそれら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。

区分	会社業績に係る指標の目標	支給率の変動幅	目標	2024年度実績	指標ごとの支給率
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	0%～45%	280,000百万円以上	370,564百万円	45%
	連結経常利益率	0%～40%	6.738%以上	7.10%	30%
	サステナビリティ 指標	社員エンゲージメントスコア	0%～5%	3.31pt	5%
		本社女性管理者比率	0%～5%	17.90%	5%
		温室効果ガス排出量削減 施策の実施状況	0%～5%	施策の100%実施	5%
		ESG評価機関の評価の改善 状況	0%～5%	評価向上機関数>評価低下機関数 (3評価機関中)	5%
	中期経営計画「JP ビジョン2025+」の進捗状況	0%～25%	「JP ビジョン2025+」における各取り組みは概ね 計画どおりに進捗	評価向上 3機関	15%
	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	△30%～0%	郵便局における非公開金融情報の不適切利用、 保険商品の認可前勧誘行為、点呼業務の未実施 などの事案が発覚		△20%
支給率合計					90%

区分	会社業績に係る指標の目標	支給率の変動幅	目標（現中期経営計画期間終了時）	2024年度実績（参考値）	支給率（参考値）
業績連動型株式報酬	ROE（株主資本ベース）	0%～120%	4%程度	4.40%	100%

※評価・支給率決定は、現中期経営計画期間（2026年3月まで）の終了後となります。上記表中の実績及び支給率は、2024年度末時点で算出したものを参考として記載しています。

▶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)
		金銭報酬		非金銭報酬		
		業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動	
		基本報酬	賞与	株式報酬Ⅰ	株式報酬Ⅱ	
取締役(社外取締役を除く。)	－	－	－	－	－	－
執行役	945	624	162	78	80	28
社外役員	140	140	－	－	－	11

※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いません。

※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いません。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いません。なお、主要な連結子会社から受け取る6名の報酬総額は183百万円となります。

※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：役員退職慰労金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などを個別に精査した上で、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。

2025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、銀行主要株主（2025年6月～）・保険主要株主（2021年6月～）である当社も、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
銀行主要株主の認可	銀行法第52条の9第1項	日本郵政株式会社	なし	同法第52条の15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、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、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への届出が必要とされているとともに、業務を行うに当たっては、他の金融機関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。

また、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。

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

ロ. 年金額(介護割増年金額を除きます。)の加入限度額

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

ハ. 特約保険金額の加入限度額

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

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

(注) 上記の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



ね ざし かずゆき
根岸 一行

持株数 2,400株
取締役在任年数 新任

取締役兼代表執行役社長
指名委員 報酬委員

重要な兼職の状況

日本郵便(株)取締役、(株)ゆうちょ銀行取締役、(株)かんぽ生命保険取締役

略歴

1994年4月 郵政省入省 2010年4月 (株)かんぽ生命保険営業推進部担当部長 2011年4月 同社運用企画部担当部長 2012年4月 郵便局(株)経営企画部担当部長 2012年10月 日本郵便(株)経営企画部担当部長 2014年1月 同社経営企画部企画役 2015年12月 同社経営企画部長 2017年4月 同社執行役員 2019年4月 同社常務執行役員 日本郵政(株)常務執行役 2023年4月 日本郵便(株)常務執行役員東海支社長 2025年4月 日本郵政(株)常務執行役 2025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)



いい づか あつし
飯塚 厚

持株数 900株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 11/12回(91.7%)

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)



たにがき くに お
谷垣 邦夫

持株数 17,900株
取締役在任年数 2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)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)



かさま たかゆき
笠間 貴之

持株数 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%)

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 ゴルビス・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)



こいけ しん や
小池 信也

持株数 4,400株
取締役在任年数 新任

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

1992年4月 郵政省入省 2007年10月 郵便事業(株)オペレーション本部オペレーション企画部担当部長 2009年4月 同社人事部担当部長 2009年8月 同社要員企画室長 2011年4月 同社総務・人事部担当部長 2012年2月 同社人事制度企画部担当部長 2012年10月 日本郵便(株)人事制度企画部担当部長 2013年4月 同社郵便事業総本部営業本部営業部企画役 2014年4月 同社ソリューション企画部企画役 2016年4月 日本郵政(株)秘書室長 2017年9月 日本郵便(株)郵便・物流事業企画部部長 2018年4月 同社執行役員 2021年4月 同社常務執行役員 2024年6月 同社常務執行役員近畿支社長 日本郵政(株)常務執行役 2025年6月 日本郵政(株)取締役(現任) 日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長(現任)



かい あ み まこと
貝阿彌 誠

持株数 一株
取締役在任年数 5年
取締役会への出席状況 12/12回(100%)
監査委員会への出席状況 18/18回(100%)

社外取締役
指名委員

重要な兼職の状況

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

略歴

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

持株数 一株
取締役在任年数 5年
取締役会への出席状況 12/12回(100%)
監査委員会への出席状況 18/18回(100%)

社外取締役
監査委員長

重要な兼職の状況

なし

略歴

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

	すわ たかこ 諏訪 貴子 社外取締役 報酬委員 重要な兼職の状況 ダイヤ精機(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	持株数 1,800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 18/18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)
	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、西松建設(株)社外取締役監査等委員	持株数 一株 取締役在任年数 2年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 監査委員会への出席状況 18/18回(100%)	略歴 1986年4月 日本電信電話(株)入社 1988年7月 エヌ・ティ・ティ・データ通信(株) (現(株)エヌ・ティ・ティ・データ)入社 2008年4月 同社公共システム事業本部 ビジネス企画推進統括部長 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本部長 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 ユニゾホールディングス(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 報酬委員長 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 3,800株 取締役在任年数 2年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 報酬委員会への出席状況 8/8回(100%)	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 監査委員 重要な兼職の状況 (株)キングジム代表取締役社長 社長執行役員兼CEO兼開発本部長、 AREホールディングス(株)社外取締役監査等委員	持株数 400株 取締役在任年数 2年 取締役会への出席状況 12/12回(100%)	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 本部長兼バリュー・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 2024年9月 同社代表取締役社長 社長 執行役員兼CEO兼開発本部長(現任)
	しんどう こうせい 進藤 孝生 社外取締役 指名委員長 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	持株数 10,000株 取締役在任年数 2年 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 指名委員会への出席状況 5/5回(100%)	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 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)
	しのお のりこ 塩野 紀子 社外取締役 監査委員 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	持株数 1,000株 取締役在任年数 1年 取締役会への出席状況 10/10回(100%)	略歴 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 製菓(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)

エンゲージメント

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。

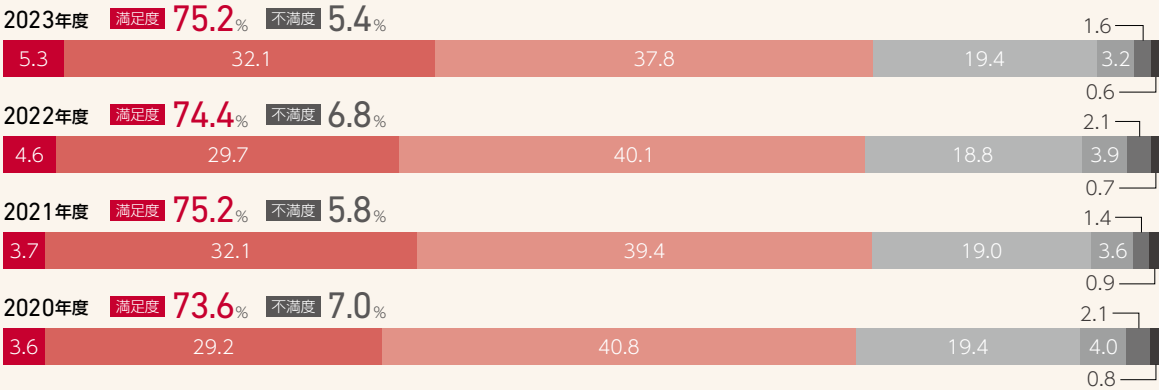
グループ総合満足度

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。

お客さまの声の経営への活用

お客さま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。

会社名	お客さまの声	改善した内容
日本郵便	10月からの料金改定で、110円のシンプル50枚1シートのシール切手を早く発行してほしい。	料額110円のシンプル50枚1シートのシール切手「グリーティング（シンプル）」を、2025年1月8日に発行しました。
ゆうちょ銀行	JP BANKカードのデザインをカッコよくしてほしい。	シンプルでスタイリッシュなデザインに変更しました。また、より安心・安全にご利用いただくため、カード情報を裏面に集約しました。
かんぽ生命	母が高齢のため、認知症になった場合など、現在加入している保険契約に関する手続きができるか不安です。	2024年10月から、ご契約者が認知症等の状態により、現在加入している保険契約に関するお手続きを行う意思表示ができない場合（医師の診断等が必要）は、あらかじめ指定された「契約者代理人」が所定のお手続きを行うことができるようになりました。

株主・投資家等との対話

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。

▶2024年度 活動実績

■ 主な対応者^{*1}：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19回 定時株主総会	開催日程：2024年6月19日
個別面談を行った株主・投資家の概要 ^{*2}	海外投資家：28社 国内投資家：96社 証券アナリスト：26社
機関投資家・アナリスト向け説明会 ^{*2}	開催回数：8回 参加者数：973名
第20回 定時株主総会	開催日程：2025年6月25日

※1：2025年4月1日時点役職 ※2：延べ人数・回数

▶対話の内容及び取り入れた事項

対話の内容	取り入れた事項
対話の主なテーマや関心事項	・ROE及びPBR改善に向けた取り組み状況 ・ゆうちょ銀行株式売却後の資本政策 ・株主還元方針、自己株式取得の考え方
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 ・機関投資家とのスモールミーティングの実施 ・人的資本経営に関する情報開示の充実化

▶IR年間スケジュール



有識者ダイアログの開催

2024年10月7日、有識者ダイアログを開催いたしました。5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。

詳細はホームページでご覧いただけます。

https://www.japanpost.jp/sustainability/sustainability_management/engagement.html



有識者コメント



放送大学 客員教授
関 正雄氏

日本郵政グループのサステナビリティへの取り組みは、環境分野を中心に年々そのレベルが上がっていますが、今後は環境分野だけでなく、ソーシャル分野の取り組み強化も求められます。これまで続けてこられた「ローカル共創イニシアティブ」は、地域コミュニティの維持・発展のために重要な役割を果たす良いプログラムですし、グループにとっても人材育成や新たなビジネス機会の創出に寄与します。包摂的な社会の実現に向けて、政府や市民社会との協働を深めつつ、さらなるリーダーシップを発揮されることを期待しています。「ビジネスと人権」に関しては、形式的対応で終わることなく、ライツホルダーに着目した真の問題解決に向けた具体的な行動が求められます。情報開示では、取り組みのアウトカムや社会に与えるインパクトを見える化して明確に示すことが重要で、これが企業価値の向上にもつながります。



東京大学教養学部 客員教授(環境ビジネス)
慶應義塾大学総合政策部 特別招聘教授
一般社団法人バーチャルデザイン 代表理事
吉高 まり氏

日本郵政グループらしいマテリアリティを打ち出していくことが重要です。最近提唱された「安全で公正な地球システム・バウンダリー」のなかにある「安全」といった分野は、災害時の生活維持機能や地域課題への対応において、同グループの強みを発揮できる分野です。郵便局を活用して地域産業の活性化や出資による資金提供や中小企業への事業展開に関するアドバイスなども可能性があります。

また、地方出身の学生に地域貢献や脱炭素に関わる機会を提供することも考えられます。多様なお客さまとの接点を活かし、若い世代の行動変容を促進することが期待されます。サステナビリティ全般に関しては、「方針・考え方・ミッション」から「実行」フェーズへの移行が求められています。

企業の特性を活かし、社会にリアルなインパクトを生むことが重要です。組織の実行力を向上させるためには、社内表彰制度などを通じて社員の自分ごと化のための仕掛けが効果的ではないでしょうか。



九州大学工学研究院 環境社会部門 教授
馬奈木 俊介氏

日本郵政グループがウェルビーイングに取り組む意義は非常に大きいと考えます。同グループの特徴である「包括性」は、全国に広がるサービス網を通じて地域を支え、他の企業が撤退した際にもその存在感を発揮します。KPIを定量的なデータに基づいて設定し、サービスや地域の「見えない価値」を数値化することで、最適な取り組みが可能となります。地域の価値に関するデータ収集も郵政の重要な役割です。多様な地域データを集約することで、取り組みも効率化でき、説明責任を果たすのにも役立ちます。

また、従業員のウェルビーイングを定量的に測定し、必要な改善策を把握することも不可欠です。これにより管理職への昇職意欲が向上することが期待されます。失敗を恐れず、新たな課題に挑戦する組織を目指し、期限を設けたスモールトライアルを繰り返し実施することが効果的です。



株式会社レスポンスアビリティ 代表取締役
企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)
事務局長
足立 直樹氏

少子高齢化や地方の衰退が進むなか、地域の拠点を維持するためには、地域が経済的に自立することが重要です。地域の自然を基盤とした新たな経済の構築に参画してはどうでしょうか。生物多様性への負荷を減らし、自然を増やす「ネイチャーポジティブ」が世界的な目標となるなか、一次産業の再興やグリーンインフラ、体験型ツーリズムが注目されています。日本ではまだ取り組みが少なく、昭和型の大量生産・大量消費モデルでは人口流出は止まりませんが、日本郵政グループのネットワークと地域とのつながりは、これらの分野に大きく貢献できる可能性があるかと期待しています。地方再興に本気で取り組むことで、日本全体や日本郵政グループも大きく変革する可能性があるかと期待しています。地域発のビジネスを創出し、真の共創プラットフォームを実現することが重要です。

長期的な目標を設定し、バックキャストで取り組むことで、会社の目指す方向を明確にし、現場でも積極的にアイデアを出せる環境を作ることができるでしょう。



事業創造大学院大学 教授
一守 靖氏 ※オンラインにて参加

「グループ人事方針」では、社員の「誇りとやりがい」を重視しています。社員がこれを感じることで、業務への貢献度が上がり、企業全体のパフォーマンスにも大きな影響を与えます。

人的資本経営は、戦略の実現と持続的な価値向上を目指す全社的な取り組みであり、必要な人材を明確にし、人事方針の実行を通じて企業価値への影響を継続的に検証していくことが重要です。変化に対応できる組織を築くためには、社員のキャリア自律を支援し、「誇りとやりがい」を感じられる環境を整えることが求められます。特に、女性の活用はビジネスの視点からも欠かせません。

また、フロントラインで働く社員の活用も組織の成長には非常に重要です。社員の笑顔と行動は地域社会に大きな影響を与えるため、社員の誇りとやりがいを高める施策を継続し、強固な組織づくりを進めていただければと思います。

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」や「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でご覧いただけます。

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



意見交換会の模様

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。

▶ 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年から、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。

また、新規に取引を行うサプライヤーに対しては、取引開始の際に人権に関するアンケートを実施し、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、直ちに取引の停止・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。

集配関係委託における協力会社とのエンゲージメント

日本郵便は、ゆうパックの配達などの集配関係委託に関して発生させた次の事案について再発防止のための対策を講じています。

- ① 2023年1月から同年7月までの間、一部の郵便局で、誤配などの事故等が発生した場合の違約金の金額を引き上げる際に、協力会社から求められた説明をせず、合意を得ずに違約金を徴収した下請法*違反の事案
- ② 2021年1月から2023年5月までの間、一部の郵便局で、労務費等の上昇を理由とした協力会社からの委託料の引き上げ要請に対して、協議が不十分または協議をせずに委託料を据え置いたなどの下請法違反のおそれのある事案

※下請代金支払遅延等防止法（昭和31年法律第120号）

対策として、違約金については、事故等が発生した場合には、協力会社との間で原因究明や再発防止に向けた話し合いを行い、協力会社における品質向上に向けた改善の取り組みを要請することとし、この取り組みを繰り返し実施しても改善効果がみられず、継続して事故等が発生させた場合に、違約金制度を適用するなど、2025年4月に運用方法を見直しました。

また、労務費等の上昇を理由とした委託料の引き上げについては、2022年度から年に1回、すべての協力会社と委託料の見直しについて協議しており、2024年度もすべての協力会社と合意しています。

より多くのお客さまに郵便局を選んでいただくためには、協力会社と強固なパートナーシップの構築が不可欠と考えており、引き続き適切に対応していきます。

事業の概要



郵便・物流事業

事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまねく公平に提供するとともに、国からの委託による印紙の売りさばき、お年玉付郵便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。

2025年3月期の業績

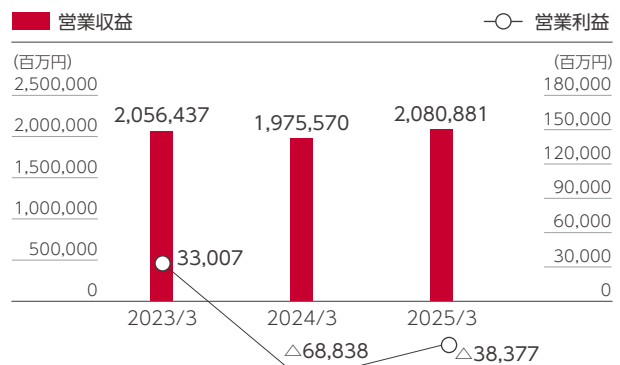
郵便・物流事業におきましては、ゆうパック、ゆうパケット、ゆうメールの取扱数量が増加した一方、郵便が減少したものの、料金改定による郵便収入の増加もあり、経常収益は2,088,481百万円（前期比107,972百万円増）、経常費用は引き続きコストコントロールの取り組み等を進めたものの、人件費や集配運送委託費等が増加し、経常損失は32,220百万円（前期は65,184百万円の経常損失）となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は2,080,881百万円（前期比105,310百万円増）、営業損失は38,377百万円（前期は68,838百万円の営業損失）となりました。

※当連結会計年度より報告セグメントとして「不動産事業」を新設しており、前連結会計年度末比は、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。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 セグメント情報等」のとおりであります。

郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
●全国3,000万か所に毎日配達を行う輸送ネットワーク ●ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達 ●確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス	●郵便分野から成長する荷物分野へのリソースシフト ●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 ●人件費単価・物価上昇への対応	●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 ●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 ●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

営業収益／営業利益



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。

2025年3月期の業績

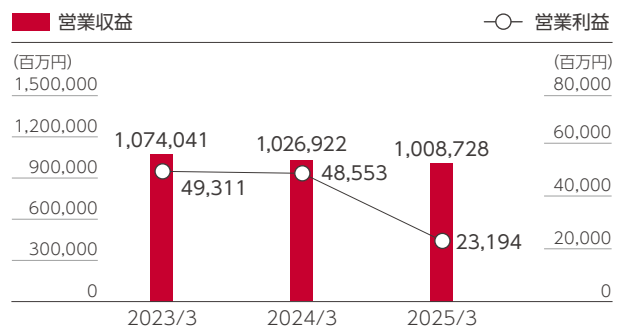
郵便局窓口事業におきましては、銀行手数料、保険手数料の減少が続き、経常収益は1,010,197百万円（前期比17,695百万円減）、経常費用は人件費が減少したものの経費が増加したことにより増加し、経常利益は24,155百万円（前期比24,913百万円減）となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,008,728百万円（前期比18,193百万円減）、営業利益は23,194百万円（前期比25,359百万円減）となりました。

※当連結会計年度より報告セグメントとして「不動産事業」を新設しており、前連結会計年度末比は、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。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 セグメント情報等」のとおりであります。

郵便局窓口事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
●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	●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	●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

営業収益／営業利益





国際物流事業

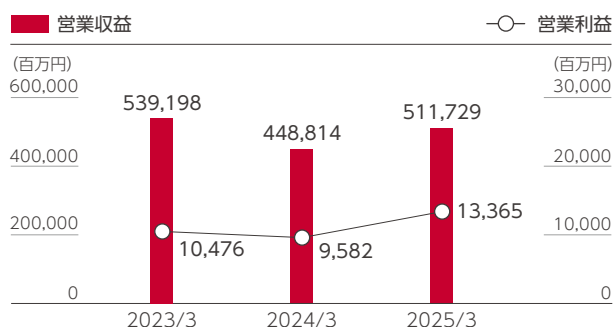
事業概要

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かか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。

2025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取扱量の増加等により、経常収益は512,847百万円(前期比62,824百万円増)、経常費用はフォワーディング事業の増収見合いの費用が増加したものの、経常利益は4,699百万円(前期比2,985百万円増)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における国際物流事業の営業収益は511,729百万円(前期比62,915百万円増)、営業利益(EBIT)は13,365百万円(前期比3,783百万円増)となりました。

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	課題	今後の方針
●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	●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	●アジア中心のビジネスモデルへの移行 ●利益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

物流関係の取り組み

物流業界は、「2024年問題」(トラックドライバー不足)や、環境問題(カーボンニュートラルへの対応)など、様々な社会課題に直面しています。こうした課題の解決のため、他企業との協業を通じ、日本郵政グループが目指す姿である「共創プラットフォーム」の実現に向けて取り組むことで、物流サービスの持続可能性を確保するとともに、お客さまサービスの向上を進めてまいります。

2024年5月には、セイノーグループと業務提携を発表し、荷物をお互いに積み合わせて行う幹線輸送の共同運行により、輸送効率の向上や、環境負荷の低減に取り組んでいます。

また、2025年4月には、日本郵便株式会社の子会社であるJWT株式会社(JPTナミグループ株式会社へ商号変更予定)によるナミホールディングス株式会社の株式公開買い付け(TOB)を成立させております。幹線輸送に強みを持つ同社とのシナジーを追求することにより、物流への多様なニーズに対する、迅速かつきめ細やかなグループ一体でのサービスの提供を実現し、さらなる付加価値の創出を目指してまいります。



銀行業

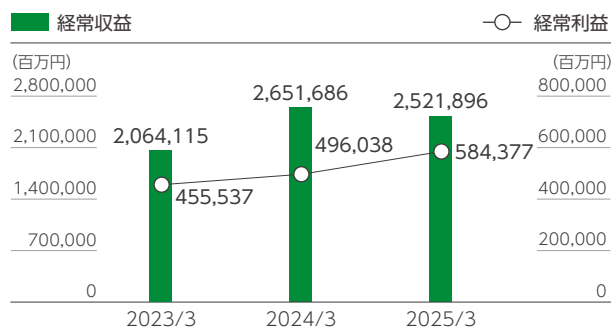
事業概要

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、有価証券投資業務、貸出業務、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。

2025年3月期の業績(連結)

銀行業におきましては、外債投資信託からの収益や国債利息・日銀預け金利息が増加した一方、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の減少により、経常収益は2,521,896百万円(前期比129,790百万円減)、経常費用は人件費の減少や各種コストの削減による経費の減少等により減少し、経常利益は584,377百万円(前期比88,338百万円増)となりました。

経常収益／経常利益



(注) 日本郵政グループの銀行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。

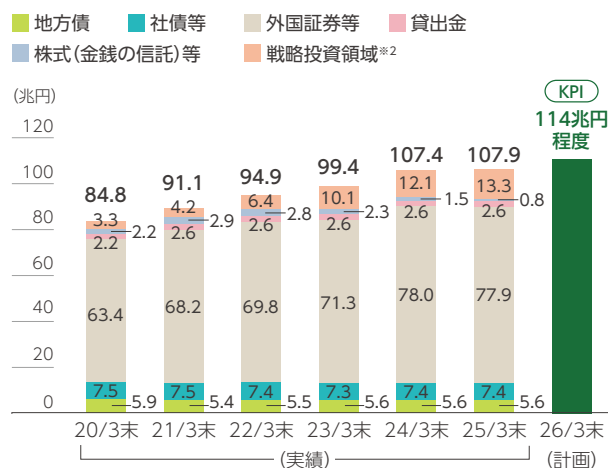
銀行業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
● 邦銀随一のお客さま基盤 ● 本邦最大級の安定的な資金基盤 ● 「全国津々浦々」のネットワーク ● 多様な専門人材	● 内外の金融経済環境の変化への対応 ● 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	● リアルとデジタルの相互補完戦略の加速による、新しいリア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

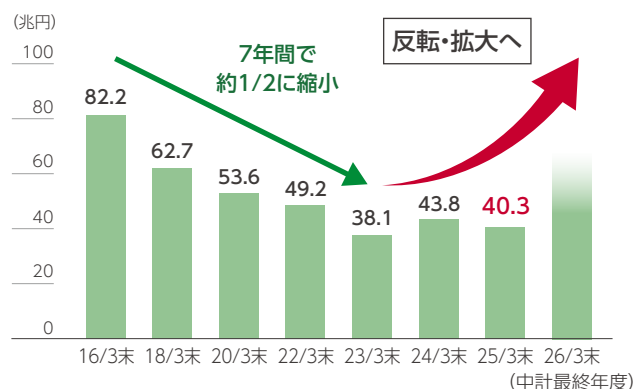
国際分散投資の推進・円金利ポートフォリオの再構築

従来、投資に力を入れてきたリスク性資産に加え、円金利の上昇トレンドへの反転を受け、預け金等から日本国債への投資シフトを通じた円金利ポートフォリオの再構築を推進しています。両者のバランスを取りながら、トータルの収益を拡大してまいります。

リスク性資産^{*1}残高(単体)



国債保有残高



(注) プライベートエクイティファンド及び不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、23/3末から時価ベース

^{*1} 円金利(国債等)以外の資産

^{*2} プライベートエクイティファンド、不動産ファンド(エクイティ・デット)、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等



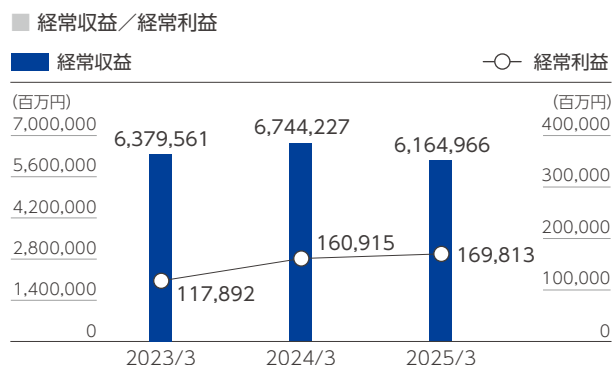
生命保険業

事業概要

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

2025年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、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り、保険料等収入は増加したものの、責任準備金戻入額が減少したこと等により、経常収益は6,164,966百万円(前期比579,260百万円減)となりました。一方で、保有契約が減少したこと等に伴い保険金等支払金が減少したこと等により、経常利益は169,813百万円(前期比8,898百万円増)となりました。



(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
●郵便局ブランド ●郵便局ネットワークと人材 ●お客さま基盤 ●資産の力	●ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大 ●安定的に収益を確保できる持続的な「強い会社」への成長	保険サービスのさらなる拡充 ●お客さまのニーズにお応えする商品開発 ●営業体制の強化 ●リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上 資産運用の深化・進化 ●さらなる順さや拡大に向けた資産運用 ●提携を通じた資産運用力の強化と協業戦略のさらなる発展 ●かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資の推進 収益源の多様化 ●海外保険市場からの収益獲得 ●アセットマネジメント事業からの収益獲得 ●非保険領域からの収益獲得

収益源の多様化

かんぽ生命は、提携・出資を通じた収益源の多様化を成長戦略の柱の1つとして位置づけており、足元では、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった領域からの収益獲得を推進しています。

引き続き、生命保険(国内・海外・再保険)及びアセットマネジメント事業において、さらなる協業の推進を図りつつ、生命保険事業と親和性があり、シナジー効果と利益貢献が見込める領域を幅広く探索していきます。また、他業種との提携を通じて、あらゆる年齢層のライフイベントに関連する事業への関与を深め、お客さま接点の増加とサービス向上に努めていきます。

提携・出資基本戦略

資本コスト(7～8%)を上回る成長

を期待できる企業と提携・出資

生命保険とアセマネ事業が中心

▶ 既存の提携を活かした協業領域の拡大・成長
(KKR^{※1}/GAFG^{※2}、三井物産、大和証券グループ)

※1 KKR & Co. Inc.の略称

※2 Global Atlantic Financial Groupの略称

新領域探索

- ▶ 生命保険事業との親和性
- ▶ シナジー効果
- ▶ 利益貢献

不動産事業

事業概要

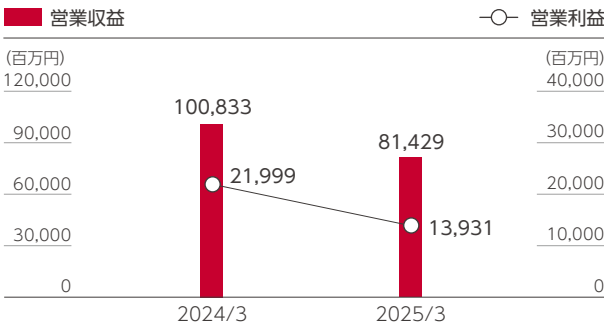
2007年10月の郵政民営化に伴い日本郵政公社から承継した高度商業地域に位置する旧東京中央郵便局敷地（現・JPタワー）などのグループ保有不動産を用途やエリアごとのマーケットを見極め開発し、オフィスビル・商業施設・住宅等の賃貸・管理事業のほか、分譲事業などの不動産事業を行っております。また、グループ外からの高齢者施設、物流施設など各種収益物件の厳選取得や市街地再開発事業への参画にも取り組んでおります。

2025年3月期の業績

不動産事業におきましては、賃貸物件の稼働率向上や分譲収益の計上等により、経常収益は81,670百万円（前期比19,204百万円減）、経常利益は12,366百万円（前期比8,660百万円減）となり、営業収益は81,429百万円（前期比19,403百万円減）、営業利益は13,931百万円（前期比8,067百万円減）となりました。

※当連結会計年度より報告セグメントとして「不動産事業」を新設しており、前連結会計年度末比は、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。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 セグメント情報等」のとおりであります。

営業収益／営業利益



不動産事業における「課題」「今後の方針」

課題	今後の方針
グループ保有不動産 ●建設費高騰傾向の継続	●大型物件の開発事業計画等の見直し ●分譲事業への取り組み（収益源の多様化）
グループ外不動産 ●収益物件価格の上昇	●用途やエリア毎の市況を見極めた収益物件の厳選取得 ●市街地再開発事業や共同事業への参画

主な開発中（着工済み）不動産

● ザ・ランドマーク名古屋栄



所在地 名古屋市中区
敷地面積 4,870㎡
延床面積 約109,680㎡（予定）
階層 地上41階、地下4階
主要用途 事務所、ホテル、商業施設 等
竣工 2025年度（予定）

● MJR鹿児島中央駅前ザ・レジデンス（旧九州支社鹿児島事務所）



所在地 鹿児島市
敷地面積 5,080㎡
延床面積 28,100㎡
階層 地上14階
主要用途 住宅（分譲）
竣工 2026年度（予定）

▶ その他開発中の不動産

名称	所在地	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡) (予定)	階層	主要用途	竣工予定
旧浦和常盤社宅 (パークホームズ浦和常盤 緑彩邸)	さいたま市浦和区	1,300	2,950	地上6階	住宅（分譲）	2025年度
旧高見寮 (プライウド池下高見)	名古屋市中千種区	2,100	4,660	地上7階	住宅（分譲）	2025年度
旧大倉山社宅 (パークホームズ大倉山ザ・テラス)	横浜市港北区	2,370	6,990	地上7階	住宅（分譲）	2026年度
旧九州支社鹿児島事務所 隣地 (MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン)	鹿児島市	2,990	15,190	地上14階	住宅（分譲）	2025年度
旧白金社宅 (市街地再開発事業)	東京都港区	12,200	98,000	地上39階	住宅等	2028年度