

第15回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2020年6月17日（水曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

場所

東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階「ボールルーム」

※ご来場の際は裏表紙の「株主総会会場ご案内図」
をご参照ください。

＜新型コロナウイルス感染拡大防止について＞

新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、下記の対応につきご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

- ・議決権行使書のご返送やインターネット等により議決権を事前行使いただき、株主さまの健康状態にかかわらず、当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。
- ・株主総会当日は、ご自宅でも株主総会の模様をご視聴いただけるようインターネットライブ中継を行います。
- ・入場者数の制限や体調不良と見受けられる株主さまのご入場をお断りさせていただくなどの措置を講じる場合がございます。
- ・株主の皆さまから事前のご質問をお受けする予定です。詳細が決まり次第、当社ウェブサイトにて周知いたします。

目次

■ 第15回定時株主総会招集ご通知……………	3
■ 株主総会参考書類……………	11
議案 取締役13名選任の件	
【第15回定時株主総会添付書類】	
■ 事業報告……………	29
■ 連結計算書類……………	70
■ 計算書類……………	73
■ 監査報告書……………	76



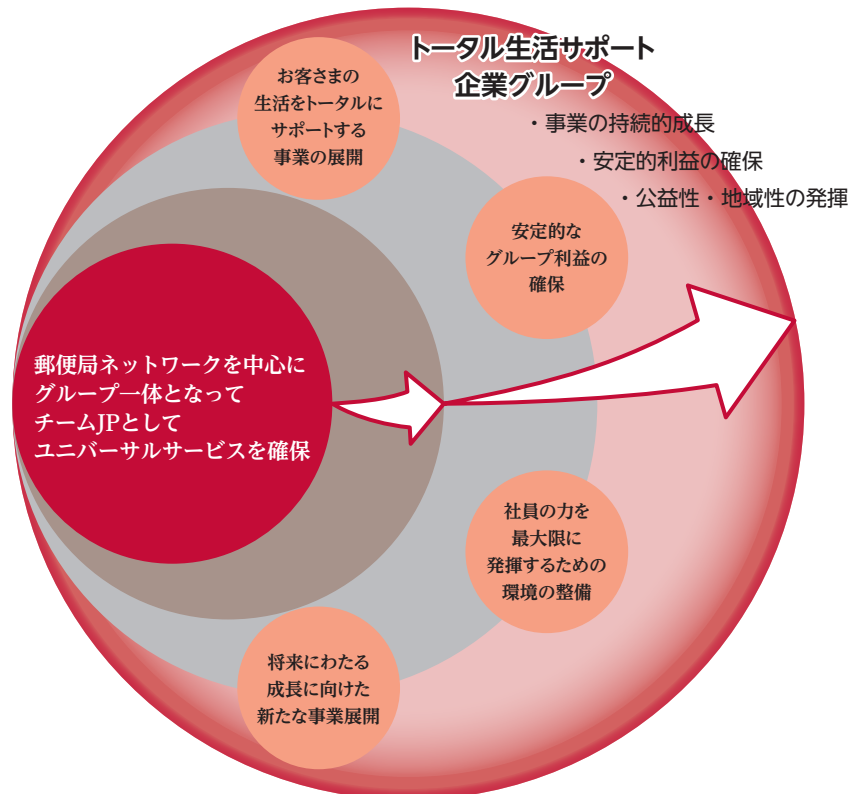
書面による議決権行使期限
2020年6月16日（火曜日）
午後5時15分到着分まで



インターネットによる議決権行使期限
2020年6月16日（火曜日）
午後5時15分受付分まで

日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、
民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、
お客さま本位のサービスを提供し、
地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。
また、経営の透明性を自ら求め、
規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。



株主の皆さまへ

2020年1月6日付で、日本郵政の代表執行役社長に就任いたしました増田寛也でございます。株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

かんぽ生命保険の不適正募集に係る一連の問題につきまして、株主の皆さまをはじめとする多くの関係者の皆さまに多大なるご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

弊社グループの全役職員は、日本郵政、日本郵便およびかんぽ生命保険が、この問題につきまして、総務大臣および金融庁より受けた保険業法等に基づく行政処分を厳粛に受け止め、お客さまの不利益を一刻も早く解消するとともに、今後、二度とこのような事態を起こさぬよう、再発防止に向けて内部管理体制のより一層の強化とコンプライアンスの徹底に取り組み、一日も早く皆さまからの信頼を取り戻せるようグループ一丸となって全力を尽くして参ります。

一方、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の問題は、世界的な規模で様々な影響を及ぼしております。弊社グループにおきましても、金融市場の悪化や物流網の混乱等を始めとした、グループを取り巻く事業環境が変化したことにより、大きな影響を受けております。

COVID-19につきましては今後も予断を許さない状況ではございますが、弊社グループとしましては、感染拡大の対策を講じながら、地域の皆さまの生活インフラである郵便・貯金・保険のサービスの提供を通じて、皆さまが少しでも安心して生活が送れるよう、貢献して参ります。

厳しい経営環境の中ではございますが、グループとしての成長戦略を描くことができるよう、引き続き「トータル生活サポート企業」を目指し、全ての社員が事業の枠を超え、お客さまの期待に応えていけるよう、愚直に、誠実に、そして謙虚に常に感謝の気持ちを忘れず「チームJP」としてグループ一丸となって取り組んで参ります。

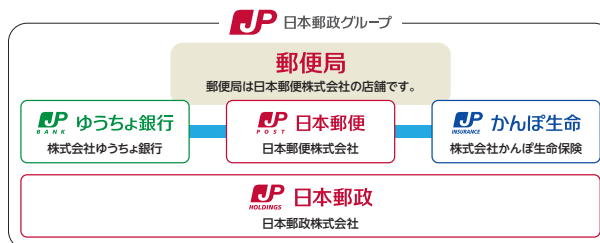
株主の皆さまにおかれましては、今後とも日本郵政グループへのご支援・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

以上



日本郵政株式会社
代表執行役社長

増田 寛也



株主各位

2020年6月1日
東京都千代田区大手町二丁目3番1号

日本郵政株式会社

取締役 三村 明夫

第15回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第15回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

近時、政府や都道府県知事から、新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛が強く要請される事態に至っております。

この事態を受け、慎重に検討いたしました結果、本株主総会につきましては、適切な感染防止策を実施することで、開催させていただくことといたしました。

2020年5月7日（木曜日）に緊急事態宣言が延長されたことに伴い、株主の皆さまにおかれましては、感染拡大防止の観点から、本株主総会の議決権につきまして、極力、書面（議決権行使書用紙）または電磁的方法（インターネット等）により事前にご行使いただき、株主さまの健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。

お手数ながら後記の株主総会参考書類（11～28ページ）をご検討のうえ、「議決権行使方法のご案内」に従いまして、2020年6月16日（火曜日）午後5時15分までに議決権をご行使くださいませうようお願い申し上げます。

敬 具

議決権行使方法のご案内

書面により議決権を
行使される場合



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、総会日前日の2020年6月16日（火曜日）午後5時15分までに到着するようご返送ください。

インターネット等により
議決権を行使される場合



議決権行使ウェブサイト（<https://www.web54.net>）にアクセスしていただき、2020年6月16日（火曜日）午後5時15分までに賛否をご入力ください。

→ 8ページの「インターネット等による議決権行使のご案内」をご参照ください。

記

1. 日 時 2020年6月17日（水曜日）午前10時 ※受付開始は午前9時
2. 場 所 東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「ボールルーム」
※本年は、感染拡大防止のため、座席の間隔を例年より広げております。それに伴い、
ご用意できる席数が例年より大幅に減少することから、当日ご来場いただいても入場を
お断りする場合がございます。予めご了承のほど、よろしくお願いいたします。
3. 目的事項 〈報告事項〉
1. 第15期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告、連結
計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告
の件
 2. 第15期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件
- 〈決議事項〉
- 議案 取締役13名選任の件

以上

※当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

※本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、連結計算書類の連結注記表及び計算書類の個別注記表につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.japanpost.jp/>）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。なお、監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類には、当社ウェブサイトに掲載している連結注記表及び個別注記表を含みます。

※株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正すべき事情が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.japanpost.jp/>）にてお知らせいたします。

※当日の議事進行につきましては、日本語で行います。通訳者（手話通訳者を含みます。）の同席は可能ですので、同席をご希望の場合は、当日受付にてお申し出願います。

※株主さまへのお土産はご用意しておりません。

当社第15回定時株主総会における 新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応について

当社第15回定時株主総会における新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応について、以下のとおりご案内申し上げます。

株主の皆さまのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

<株主さまへのお願いとご案内>

- ・株主総会会場におきましては、マスクの常時のご着用、アルコール消毒液のご使用等につき、ご協力をお願い申し上げます。
- ・ご入場の際に検温等にご協力いただく場合がございます。また、発熱等があると認められる方にはご入場をお断りさせていただく場合がございますので、ご了承ください。
- ・株主総会会場の座席の間隔を十分に確保しております。そのため、座席数が大きく減少しており、ご入場いただけない株主さまは別会場へのご案内、またはご入場をお断りする場合がございますので、ご了承ください。
- ・円滑な議事進行のため、会議の目的事項に関するご質問以外のご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

<当社の対応について>

- ・株主総会の運営スタッフは、あらかじめ体調を十分確認した上で参加いたします。
- ・登壇者と運営スタッフは、マスクを着用させていただきます。

今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生じる場合には、当社ウェブサイト (<https://www.japanpost.jp/>) にてお知らせいたします。ご来場前に必ず最新の情報をご確認賜りますよう、お願い申し上げます。

インターネットライブ中継及び事前のご質問受付のご案内

第15回定時株主総会におきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、座席数が大幅に減少しており、ご入場をお断りする場合がございます。

そのため、以下のとおりインターネットライブ中継及び事前のご質問受付を実施する予定です。

1 インターネットライブ中継について

第15回定時株主総会につきましては、ご出席を見合わせていただいた株主さまがご自宅でも株主総会の模様をご視聴いただけるよう、インターネットでライブ中継いたします。

＜視聴方法＞

下記ご案内ページにアクセスし、「インターネットライブ中継のご案内」に掲載されているリンクから視聴サイトへアクセスしてご視聴ください。

＜公開日時＞

2020年6月17日（水曜日）午前10時から

【ご留意事項】

以下の点について、あらかじめご了承ください。

- ・ライブ中継を通じての議決権行使及び質疑は出来ません。
- ・会場後方からの撮影とし、ご出席株主さまの容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。
- ・ご来場株主さまのご発言も、音声として配信されますので、個人情報等にご注意願います。
- ・ご視聴に当たりましては、ご使用のパソコンの環境（機能、性能）やインターネット接続の回線状況、多数の株主さまのアクセスの集中等により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ・ご視聴いただく場合の通信料金等につきましては、株主さまのご負担となります。

2 事前のご質問受付について

第15回定時株主総会に関する報告事項および決議事項につきまして、株主の皆さまから、ご質問をお受けする予定です。

詳細が決まりましたら下記ご案内ページにてお知らせいたしますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。

ご案内ページ

<https://www.japanpost.jp/ir/stock/meetings/>
「当社ウェブサイト」・「株主・投資家のみなさまへ」・「株式情報」・「株主総会」

議決権行使方法のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。
後記の株主総会参考書類（11ページ～28ページ）をご検討のうえ、議決権のご行使をお願い申し上げます。議決権の行使には以下の**3つの方法**がございます。

1 株主総会にご出席される場合



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。（ご捺印は不要です。）

日 時：2020年6月17日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時）
場 所：ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「ボールルーム」
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

2 書面で議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。
行使期限：2020年6月16日（火曜日）午後5時15分到着分まで

■ 議決権行使書のご記入方法のご案内

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

議決権行使書 日本郵政株式会社 株主総会
議決権行使書用紙に、議案に対する賛否をご表示ください。
議決権行使書用紙の裏面に、議決権行使の注意事項が記載されています。
2019年 月 日
議決権行使書に、議決権行使の必要事項を記載し、切手を貼らずにご投函ください。
日本郵政株式会社
日本郵政株式会社

議案

全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印

全員否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印

一部の候補者を否認する場合 ▶ 「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

【議決権の行使のお取り扱いについて】

議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

インターネットによる議決権行使に必要な、議決権行使コードとパスワードが記載されています。

3 インターネット等で議決権を行使される場合



次ページの「インターネット等による議決権行使のご案内」をご参照のうえ、ご行使ください。
行使期限：2020年6月16日（火曜日）午後5時15分まで

機関投資家の皆さまへ

株式会社 I C J が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームをご利用いただけます。

【議決権の不統一行使について】

議決権の不統一行使をされる場合は、株主総会の日の**3日前まで**に議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。



インターネット等による議決権行使のご案内

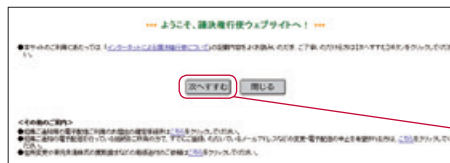
行使期限：2020年6月16日（火曜日）午後5時15分まで

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

議決権行使ウェブサイトへアクセスして「次へすすむ」ボタンをクリックしてください。

議決権行使ウェブサイト ▼

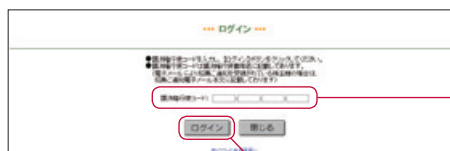
<https://www.web54.net>



クリック

2 ログインする

同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」をご入力いただき、「ログイン」をクリックしてください。



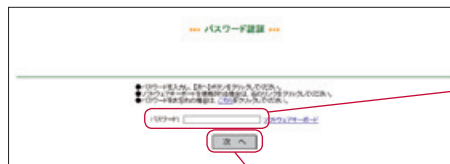
入力

クリック

3 パスワードの入力

同封の議決権行使書用紙に表示された「パスワード」をご入力いただき、「次へ」をクリックしてください。

本株主総会招集ご通知を「MyPost」で受け取られた場合は、議決権行使書用紙右片のパスワード欄を「*****」で表示しております。「MyPost」受け取りご登録確認時にご自身で設定されたパスワードをご入力ください。



入力

クリック

以降、画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。

※インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

※インターネット等のご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトがご利用いただけない場合があります。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料、通信費等は株主さまのご負担となります。

インターネット等による議決権行使でパソコンの操作方法などがご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

電話番号：**0120-652-031**（フリーダイヤル） 受付時間：午前9時～午後9時

「MyPost」で招集ご通知等の電子データを受領することができますので、ご希望の場合は、パソコンから以下ウェブサイトアクセスしてお手続きください。

※「MyPost」とは、日本郵便がインターネット上にご用意する「郵便受け」です。

<https://www.mypost.post.japanpost.jp>

「MyPost」に関するお問い合わせ先

電話番号：**0120-343-389**（フリーダイヤル）

受付時間：午前10時～午後6時（土日休・年末年始（12/29-1/3）を除く）

配当金について

2020年5月15日開催の取締役会において、次のとおり決議いたしましたのでお知らせいたします。

1 期末配当金
1 株当たり25円

2 効力発生日
2020年6月18日

当社は、定款の規定により、2020年5月15日開催の取締役会で、期末配当金を1株当たり25円とし、効力発生日（支払開始日）を2020年6月18日とすることを決議いたしました。

なお、中間配当金として1株当たり25円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき50円となります。

「期末配当金領収証」（銀行振込ご指定の方には「配当金計算書」及び「お振込みについて」）は、2020年6月17日開催の第15回定時株主総会決議ご通知に同封してご送付申し上げる予定です。

主な手続き、ご照会等の内容

- 配当金受領方法の指定のお手続き
- 住所・氏名変更等のお手続き
- 単元未満株式の買取・買増請求のお手続き

お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

主な手続き、ご照会等の内容

- 支払期間経過後の配当金に関するご照会
- 郵送物等の発送と返戻に関するご照会
- その他株式事務に関する一般的なお問い合わせ

お問い合わせ先

〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
 **0120-580-840**（フリーダイヤル）
（受付時間 土・日・祝祭日を除く午前9時～午後5時）

議案及び参考事項

議案 取締役13名選任の件

第14回定時株主総会で選任いただいた取締役15名のうち、4名が2020年1月11日に辞任し、本総会終結の時をもって現任の取締役全員（11名）が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、経営体制の強化を図るため2名増員し、取締役13名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位及び担当	
1	ます だ ひろ や 増 田 寛 也	代表執行役社長	新任
2	いけ だ のり と 池 田 憲 人	取締役	再任
3	きぬ がわ かず ひで 衣 川 和 秀	—	新任
4	せん だ てつ や 千 田 哲 也	常務執行役	新任
5	み むら あき お 三 村 明 夫	社外取締役、指名委員長	再任 社外 独立
6	いし はら くに お 石 原 邦 夫	社外取締役、指名委員、 報酬委員	再任 社外 独立
7	チャールズ・ デイトマース・ レイク二世 に せい	社外取締役	再任 社外 独立
8	ひろ の みち こ 広 野 道 子	社外取締役	再任 社外 独立

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位及び担当			
9	おかもと つよし 岡 本 毅	社外取締役、報酬委員長、指名委員	再任	社外	独立
10	こえ づか み はる 肥 塚 見 春	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
11	あき やま さき え 秋 山 咲 恵	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
12	かい あ み まこと 貝 阿 彌 誠	—	新任	社外	独立
13	さ たけ あきら 佐 竹 彰	—	新任	社外	独立

- (注) 1. 当社は、池田憲人氏、三村明夫氏、石原邦夫氏、チャールズ・ディトマース・レイク二世氏、広野道子氏、岡本毅氏、肥塚見春氏及び秋山咲恵氏との間で、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を締結しております。各氏が再任された場合、当社は各氏との間の当該責任限定契約を継続する予定であります。さらに、当社は、衣川和秀氏、千田哲也氏、貝阿彌誠氏及び佐竹彰氏の選任が承認された場合、各氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
2. 三村明夫氏、石原邦夫氏、チャールズ・ディトマース・レイク二世氏、広野道子氏、岡本毅氏、肥塚見春氏及び秋山咲恵氏は、(株)東京証券取引所が一般株主保護のため確保を義務付けている独立役員であります。また、貝阿彌誠氏及び佐竹彰氏は(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の独立役員指定基準を満たしており、独立役員として同取引所に届け出る予定であります。
3. 広野道子氏の戸籍上の氏名は、藤井道子であります。

1 増田 寛也



候補者の有する
当社の株式数
一株

1951年12月20日生

新任

略歴並びに当社における地位及び担当

1977年 4月	建設省入省	2007年 8月	総務大臣
1994年 7月	同省建設経済局建設 業課紛争調整官	2009年 4月	(株)野村総合研究所顧 問
1995年 4月	岩手県知事 内閣府特命担当大臣		東京大学公共政策大 学院客員教授（現任）
		2020年 1月	当社代表執行役社長 （現任）

〔地位及び担当〕

代表執行役社長

重要な兼職の状況

東京大学公共政策大学院客員教授

取締役候補者とした理由

増田寛也氏は、岩手県知事、総務大臣など行政の要職を歴任するとともに、当社代表執行役社長として日本郵政グループ全般の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして当社の重要な業務執行の決定及び業務執行に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

2 いけ だ のり と 池田 憲人



候補者の有する
当社の株式数
1,700株

取締役在任年数
4年

取締役会への
出席状況
17/17回 (100%)

1947年12月9日生

再任

略歴並びに当社における地位及び担当

1970年 4月	(株)横浜銀行入行	2008年 9月	A. T. カーニー 特別顧問
1996年 6月	同社取締役	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
2001年 4月	同社代表取締役	2016年 4月	(株)ゆうちょ銀行代表執行役社長
2003年 6月	同社取締役 横浜キャピタル(株)代表取締役会長	2016年 6月	同社取締役兼代表執行役社長 (現任) 当社取締役 (現任)
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)		

【地位及び担当】

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、(株)ファンケル社外取締役

取締役候補者とした理由

池田憲人氏は、(株)足利銀行等において、頭取 (代表取締役) 等を歴任するとともに、主要子会社である(株)ゆうちょ銀行の取締役兼代表執行役社長として同社の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

池田憲人氏が取締役兼代表執行役社長を務める(株)ゆうちょ銀行と当社とはグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社からブランド価値使用料の支払いを受けているほか、当社と同社との間には不動産賃貸借等の取引関係があります。

3 きぬ がわ かず ひで
衣川 和秀



候補者の有する
当社の株式数
12,500株

1957年5月3日生

新任

略歴

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

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

取締役候補者とした理由

衣川和秀氏は、当社及び主要子会社である(株)かんぽ生命保険において豊富な業務経験を有するとともに、主要子会社である日本郵便(株)の代表取締役社長兼執行役員社長として同社の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

4 せん だ てつ や
千 田 哲 也

候補者の有する
当社の株式数
5,200株

1960年4月22日生

新任

略歴並びに当社における地位及び担当

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

【地位及び担当】
常務執行役

重要な兼職の状況

(株)かんぽ生命保険代表執行役社長

取締役候補者とした理由

千田哲也氏は、主要子会社である(株)かんぽ生命保険において豊富な業務経験を有するとともに、同社代表執行役社長として同社の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

千田哲也氏が代表執行役社長を務める(株)かんぽ生命保険と当社とはグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社からブランド価値使用料の支払いを受けているほか、当社と同社との間には不動産賃貸借等の取引関係があります。

5 三村 明夫



候補者の有する
当社の株式数
一株

社外取締役
在任年数
7年

取締役会への
出席状況
17／17回（100％）

指名委員会への
出席状況
4／4回（100％）

1940年11月2日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1963年 4月	富士製鐵(株)（現日本製鐵(株)）入社	2013年 6月	当社取締役（現任） 新日鐵住金(株)（現日本製鐵(株)）相談役
1993年 6月	新日本製鐵(株)（現日本製鐵(株)）取締役	2013年11月	同社相談役名誉会長
1997年 4月	同社常務取締役	2018年 6月	同社社友名誉会長
2000年 4月	同社代表取締役副社長	2019年 4月	日本製鐵(株)社友名誉会長（現任）
2003年 4月	同社代表取締役社長		
2008年 4月	同社代表取締役会長		
2012年10月	新日鐵住金(株)（現日本製鐵(株)） 取締役相談役		

〔地位及び担当〕

社外取締役、指名委員長

重要な兼職の状況

日本製鐵(株)社友名誉会長、日本商工会議所会頭、東京商工会議所会頭、(株)日本政策投資銀行社外取締役、(株)INCJ社外取締役、東京海上ホールディングス(株)社外取締役、(株)日清製粉グループ本社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

三村明夫氏は、新日本製鐵(株)（現日本製鐵(株)）において、代表取締役社長、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

6 石原 邦夫



候補者の有する
当社の株式数
8,400株

社外取締役
在任年数
5年

取締役会への
出席状況
17／17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
2／2回（100％）

1943年10月17日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1966年 4月	東京海上火災保険(株) 入社	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
1995年 6月	同社取締役	2008年 7月	東京海上ホールディ ングス(株)取締役会長
1998年 6月	同社常務取締役	2013年 6月	東京海上日動火災保 険(株)相談役（現任）
2000年 6月	同社専務取締役	2015年 6月	当社取締役（現任）
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		

【地位及び担当】

社外取締役、指名委員、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、東急(株)社外監査役、(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

社外取締役候補者とした理由

石原邦夫氏は、東京海上日動火災保険(株)等において、取締役社長、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

7 チャールズ・ デイトマース・ レイク二世



候補者の有する
当社の株式数
一株

社外取締役
在任年数
4年

取締役会への
出席状況
17/17回 (100%)

1962年 1月 8日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1992年 8月	米国通商代表部 (USTR) 日本部長	2003年 1月	同社日本における代表者・社長
1993年 7月	同代表部日本部長兼次席通商代表付法律顧問	2005年 4月	同社日本における代表者・副会長
1995年 1月	デューイ・バレンタイン法律事務所米国弁護士	2008年 7月	同社日本における代表者・会長
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	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	当社取締役 (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)

2001年 7月 同社副社長

〔地位及び担当〕

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、東京エレクトロン(株)社外取締役

社外取締役候補者とした理由

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)代表取締役会長等を歴任し、長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

チャールズ・デイトマース・レイク二世氏が代表取締役会長を務めるアフラック生命保険(株)と当社とは包括業務提携契約等を締結しております。同社と当社グループとの間には、同業務提携契約に基づく募集代理店契約等に係る取引がありますが、同社から当社グループへ支払われる業務委託料等は、当社の過去3事業年度の年間平均連結経常収益の1%未満であり、僅少であります。

8 ひろのみちこ
広野道子
 (ふじいみちこ)
(藤井道子)



候補者の有する
 当社の株式数
 3,400株

社外取締役
 在任年数
 4年

取締役会への
 出席状況
 17/17回 (100%)

1961年3月18日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1989年 2月	(株)ベンチャーリンク 入社	2000年 3月	21 L A D Y(株)設立 代表取締役社長
1993年 7月	(株)プラザクリエイト 入社	2002年 6月	(株)洋菓子のヒロタ代 表取締役
1997年 5月	(株)ポッカクリエイト 専務取締役	2010年 3月	(株)イルムスジャパン 代表取締役社長
1998年 7月	(株)エムヴィシー上級 副社長	2011年11月	(株)洋菓子のヒロタ代 表取締役会長兼社長
1998年 7月	タリーズコーヒー ジャパン(株)取締役副 社長	2014年 6月	日本郵便(株)社外取締役
		2016年 6月	当社取締役(現任)

[地位及び担当]

社外取締役

社外取締役候補者とした理由

広野道子氏は、21 L A D Y(株)等において、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

9 おかもと
岡本

つよし
毅



候補者の有する
当社の株式数
1,700株

社外取締役
在任年数
2年

取締役会への
出席状況
16／17回(94.1%)

指名委員会への
出席状況
1／1回(100%)

報酬委員会への
出席状況
8／8回(100%)

1947年9月23日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1970年 4月	東京ガス(株)入社	2014年 4月	同社取締役会長
2002年 6月	同社執行役員	2016年 6月	(株)ゆうちょ銀行社外 取締役
2004年 4月	同社常務執行役員	2018年 4月	東京ガス(株)取締役相 談役
2004年 6月	同社取締役常務執行 役員	2018年 6月	当社取締役(現任)
2007年 4月	同社代表取締役副社 長執行役員	2018年 7月	東京ガス(株)相談役 (現任)
2010年 4月	同社代表取締役社長 執行役員		

【地位及び担当】

社外取締役、報酬委員長、指名委員

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

社外取締役候補者とした理由

岡本毅氏は、東京ガス(株)において、代表取締役社長、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

10 肥塚見春



候補者の有する
当社の株式数
1,500株

社外取締役
在任年数
2年

取締役会への
出席状況
16/17回(94.1%)

監査委員会への
出席状況
26/28回(92.9%)

1955年9月2日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1979年 4月	(株)高島屋入社	2016年 3月	(株)高島屋取締役
2007年 5月	同社執行役員	2016年 5月	同社顧問
2009年 3月	同社上席執行役員	2016年10月	Dear Mayuko(株)代表 取締役社長
2010年 2月	(株)岡山高島屋代表取 締役社長	2018年 3月	同社顧問
2013年 5月	(株)高島屋取締役	2018年 6月	当社取締役(現任)
2013年 9月	同社代表取締役専務 (株)岡山高島屋取締役 (現任)	2020年 3月	(株)高島屋参与(現任)

〔地位及び担当〕

社外取締役、監査委員

重要な兼職の状況

(株)高島屋参与、(株)岡山高島屋取締役、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

社外取締役候補者とした理由

肥塚見春氏は、(株)高島屋等において、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

11 秋山 咲恵



候補者の有する
当社の株式数
一株

社外取締役
在任年数
1年

取締役会への
出席状況
14/14回 (100%)

監査委員会への
出席状況
23/23回 (100%)

1962年12月1日生

再任

社外取締役候補者

独立役員

略歴並びに当社における地位及び担当

1987年 4月	アーサーアンダーセン・アンド・カンパニー（現アクセンチュア(株)）入社	2018年 9月	同社ファウンダー（顧問）（現任）
1994年 4月	(株)サキコーポレーション設立 代表取締役社長	2019年 6月	当社取締役（現任）

【地位及び担当】
社外取締役、監査委員

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(株)社外取締役、オリックス(株)社外取締役

社外取締役候補者とした理由

秋山咲恵氏は、(株)サキコーポレーションにおいて、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おり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

12 かい あ み まこと 貝阿彌 誠



候補者の有する
当社の株式数
一株

1951年10月5日生

新任

社外取締役候補者

独立役員

略歴

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

重要な兼職の状況

弁護士、富士フィルムホールディングス(株)社外取締役、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

社外取締役候補者とした理由

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・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。なお、同氏は、過去に社外役員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。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

13 佐竹 彰



候補者の有する
当社の株式数
一株

1955年12月8日生

新任

社外取締役候補者

独立役員

略歴

1979年 4月	住友商事(株)入社	2017年 6月	住友精密工業(株)取締役専務執行役員
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	2018年 6月	同社代表取締役副社長執行役員
2013年 4月	同社常務執行役員財務部長	2019年 4月	住友商事(株)顧問
2016年 4月	同社専務執行役員	2019年 6月	(株)かんば生命保険社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

(株)かんば生命保険社外取締役

社外取締役候補者とした理由

佐竹彰氏は、住友精密工業(株)等において、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及び財務部門の業務に携わり、財務・会計に関する深い知識を有しており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

候補者と当社との特別の利害関係

特別の利害関係はありません。

- (注) 1. 各取締役候補者の取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会への出席状況は、いずれも2019年度の出席状況であります。なお、年度途中の就任の場合は、就任後の出席状況を記載しております。
2. 各取締役候補者の在任年数は、本総会終結時の在任年数を記載しております。
3. 増田寛也氏は、2020年6月15日付で(株)かんば生命保険取締役に、同年6月16日付で(株)ゆうちょ銀行取締役に、同年6月24日付で日本郵便(株)取締役に、それぞれ就任する予定であります。
4. 千田哲也氏は、2020年6月15日付で(株)かんば生命保険取締役兼代表執行役社長に就任する予定であります。また、同氏は、任期満了により、2020年6月17日付で当社常務執行役を退任する予定であります。
5. 岡本毅氏が相談役を務めております東京ガス(株)は、同氏が取締役会長として在任中の2017年7月に、2016年11月に実施されたイベントにおけるチラシに景品表示法で禁止されている「有利誤認」の表示があったとして、消費者庁から措置命令を受けております。
6. 肥塚見春氏が参与を務めております(株)高島屋は、同氏が取締役として在任中の期間を含む2018年度までに行われた制服の受注等の業務及び商品の配送料の設定に関して、独占禁止法第3条（不当な取引制限の禁止）に違反する行為があったとして、2018年7月及び同年10月に公正取引委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令を受けております。

7. 秋山咲恵氏は、2020年6月19日付で三菱商事(株)の社外取締役役に就任する予定であります。
8. 佐竹彰氏は、任期満了により、2020年6月15日付で(株)かんば生命保険の社外取締役役を退任する予定であります。
9. 佐竹彰氏が2019年6月まで代表取締役副社長執行役員に就任していた住友精密工業(株)において、同年1月29日に防衛省との防衛装備品等に関わる契約に関して費用の過大請求を行っていた事実が発覚しております。同氏は、当該事実の発覚に至る過程で徹底した調査を指示するなど、その職責を果たしております。
10. かんば生命保険商品に関して顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明し、当社及び日本郵便(株)は総務大臣及び金融庁より、(株)かんば生命保険は金融庁より、2019年12月に保険業法等に基づく行政処分を受けました。当該事案の判明時に当社社外取締役役に在任中であった三村明夫氏、石原邦夫氏、チャールズ・デイトマース・レイク二世氏、広野道子氏、岡本毅氏、肥塚見春氏及び秋山咲恵氏並びに(株)かんば生命保険社外取締役役に在任中であった佐竹彰氏は、日頃からグループガバナンスや内部統制の重要性及び法令遵守の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては徹底した調査及び再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。

【ご参考】「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又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又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、パートナー又は従業員
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、又は得ていたコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（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又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又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。）の配偶者又は二親等内の親族
 - (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又はそれに相当する者）

(別記)

1. 本基準における用語の意義は、次に定めるところによる。

当社グループ	当社及び当社の子会社
業務執行者	会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者
業務執行者等	業務執行者又は過去に業務執行者であった者
当社グループを主要な取引先とする者	過去3事業年度における当社グループからその者への支払の年間平均額が、その者の過去3事業年度の年間平均連結総売上高の2%以上である者
当社グループの主要な取引先である者	過去3事業年度におけるその者から当社グループへの支払の年間平均額が、当社の過去3事業年度の年間平均連結経常収益の2%以上である者
多額の金銭	個人：過去3事業年度において年間平均1,000万円以上の金銭 団体：過去3事業年度における当社グループからその者への支払の年間平均額が、その者の過去3事業年度の年間平均連結総売上高の2%以上である場合の金銭
主要株主	金融商品取引法第163条第1項に規定する主要株主
大口債権者	当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者
多額の寄付	過去3事業年度において年間平均1,000万円以上の寄付

2. 独立役員の属性情報に関し、独立役員に係る取引又は寄付が次に定める軽微基準を充足する場合は、当該独立役員の独立性に与える影響がないと判断し、独立役員の属性情報の記載を省略する。

(1) 取引

- ① 過去3事業年度における当社グループから当該取引先への支払の年間平均額が、当該取引先の過去3事業年度の年間平均連結総売上高の1%未満
- ② 過去3事業年度における当該取引先から当社グループへの支払の年間平均額が、当社の過去3事業年度の年間平均連結経常収益の1%未満

(2) 寄付

当社グループからの寄付が、過去3事業年度において年間平均500万円未満

以 上

1. 当社の現況に関する事項

1 企業集団の事業の経過及び成果等

■ 企業集団の主要な事業内容

日本郵政グループ（以下「当社グループ」といいます。）は、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」といいます。）、株式会社ゆうちょ銀行（以下「ゆうちょ銀行」といいます。）及び株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命保険」といいます。）が主な事業主体となって、郵便・物流事業、金融窓口事業、国際物流事業、銀行業、生命保険業等の業務を営んでおります。

■ 金融経済環境

当年度の国内経済は、企業収益が高水準を維持したほか、雇用・所得環境の改善を背景に、個人消費が消費税率引き上げなどの影響による振れを伴いつつも、所得から支出への循環が継続する中で、年末までは緩やかに拡大したものの、新型コロナウイルス感染症の拡大による内外需要の落ち込み等により、国内の景気は、年度末にかけて厳しい状況となっております。

世界経済は、年末までは緩やかな成長が続きましたが、年度末にかけ、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受け、各国における出入国制限・在宅要請等の影響により経済活動の停滞を余儀なくされ、雇用・消費の状況も悪化して、急激に減速しました。

金融資本市場では、国内の10年国債利回りは、米国の長期金利の影響で一時低下したものの、長短金利操作付き量的・質的金融緩和政策のもと、ゼロ%付近で推移しました。日経平均株価は、米中通商交渉を巡る不透明感の高まり等を背景に一時下落しましたが、9月上旬以降、同交渉の進展期待により上昇に転じ、9月末には21,000円台後半に回復し、その後は堅調に概ね23,000～24,000円台を推移しました。しかし、2月以降、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により16,000円台まで急落しました。

物流業界においては、eコマース市場の拡大に伴い、宅配便市場が拡大する一方、受取人の不在などによる再配達増加により、労働力不足への対応が必要となっているほか、サービス品質に対するお客さまニーズの高まりに対応し、AIやロボット等の先端技術を活用しながら、各社がサービスの向

上に努めるなど厳しい競争下にあります。郵便事業においては、インターネットの普及等により、郵便物の減少が継続しております。また、労働市場の逼迫等を背景に、人件費単価の上昇等も続いております。

銀行業界では、当年度は、全国銀行における預金が対前期比増加となり、貸出金も9年連続で増加しましたが、歴史的な低金利環境の長期化を受けて金融機関の基礎的収益力は低下が続いています。

生命保険業界においては、低金利環境の継続、少子高齢化や単身世帯化の進展、ライフスタイルの変化等を背景としたお客さまニーズの多様化や選別志向の高まりなどが見られます。

■ 企業集団の事業の経過及び成果

当年度、かんぽ生命保険商品に関して、お客さまのご意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある事案が判明しました。これを受け、当社グループにおいて、ご契約調査を実施し、お客さまの不利益の解消に努めてきました。また、特別調査委員会を設置し、事案の徹底解明及び原因究明を行うとともに、再発防止策の検討を進めてきました。

2019年12月、当社、日本郵便及びかんぽ生命保険は、総務大臣及び金融庁より保険業法等に基づく行政処分を受け、2020年1月に業務改善計画を提出し、お客さま本位の業務運営の徹底、適切な業務運営の確保と、保険契約者の保護を図るための施策等に取り組みました。

業務改善計画の主要施策の概要は以下の通りです。

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実践することが適切に評価される態勢を構築します。

具体的には、お客さま本位の理念に基づいた行動規範を策定し、これを具体化するものとして、かんぽ生命保険商品のスタンダードな販売モデルを策定して、これらを研修等により関係する全社員へ浸透させます。

また、これらに整合的な営業目標の設定、評価、手当に見直すとともに、条件付解約等制度や契約転換制度の整備を進めます。

II チェック・統制機能

第1線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）では、お申し込みから契約締結までの間で、郵便局及びかんぽ生命保険による重層的なチェックを実施します。

第2線（本社等）では、適正な募集管理のための体制等の強化として、募集管理・コンプライアンス・苦情対応部門の人員の拡充、事故判定においては自認に頼らない事実認定・事故判定を行うこと、処分の区分の追加、問題のあった募集人・管理者への処分を実施します。

また、第3線として、内部監査部門も強化します。

III 情報共有、ガバナンス

(1) PDCAサイクルの徹底

お客さまから当社グループに寄せられる様々な声を把握・分析するとともに、新たに設置する金融営業専用の社外通報窓口に寄せられる社員の声なども把握・分析し、改善策の効果検証・さらなる見直しに努めてまいります。

(2) 各社及びグループのガバナンスの強化

社外取締役の知見を活用して取締役会等を強化するほか、内部統制に関する各種連絡会・委員会を強化し、深度ある議論を実施します。

(3) 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

今回の問題を受け、2020年1月、当社執行役社長の下にグループ横断のタスクフォースを設置しました。このタスクフォースによる進捗管理のもと、弁護士や外部の専門家を含めた第三者のモニタリングを受けながら、着実に各施策を実行し、グループ全体に浸透させてまいります。

ご契約調査については、まず、2019年8月から実施している特定事案調査について、お客さま都合によるもの等を除き、2020年3月末にお客さま対応を完了しました。特定事案調査の募集人調査については、2020年4月末でほぼ募集人調査の判定が終了しており、法令違反・社内ルール違反に該当した募集人に対する研修を順次開始しました。また、同じく2019年8月から実施している全ご契約調査においては、契約内容の説明や各種手続きの希望のほか、苦情やお叱りなど多数のご意見をいただきました。そのうち法令違反や社内ルール違反の可能性のあるものについて、募集人調査や利益回復に向けた対応を実施します。

2020年2月から全ご契約調査の深掘調査を実施し、多数契約調査のご契約内容の確認を進めました（お客さま都合によるもの等を除き、2020年4月末に概ね完了）。多数契約以外の調査についても、2020年6月末を目処にご契約内容の確認を進めています。

<特定事案調査、全ご契約調査及び全ご契約調査の深掘調査の概要>

※1 特定事案調査

乗換契約のうち、お客さまのご意向に沿わず不利益が発生した可能性がある事案（保険契約を解約して、新規に保険契約の申込みを受けたが、この新規保険契約がお客さまの病歴等で成立しなかったため、保険契約（保障）がない状態となった場合等）について、特定の類型に分類が可能な事案を「特定事案」としてA～F類型に分類し、過去のご契約データから、乗換後の契約状況が当該類型に合致するもの（過去5年分で約18.3万件）を全て抽出し、お客さまのご意向に沿わず不利益を生じさせたものがないか調査を実施。

※2 全ご契約調査

全てのかんぽ生命保険のご契約（過去5年間分の消滅契約を含む約3,000万件、ご契約者数で約1,900万人）について、お客さまのご意向に沿わず不利益を生じさせたものがないか調査を実施。

※3 全ご契約調査の深掘調査

全ご契約調査でお客さまからいただいたご回答・ご意見等の中には、多数回にわたって契約の消滅・新規契約が繰り返されたものなど、お客さまのご意向に沿ったものではない可能性が想定されるケースが判明したことから、全ご契約調査のさらなる深掘調査として調査を実施。

なお、今回の問題を招いた責任を明確化するため、2020年1月5日付けで当社、日本郵便及びかんぽ生命保険の社長等が辞任するとともに、役員の月額報酬の減額等を実施しており、一定の責任を有している本社・支社等の管理社員については、同年夏期賞与を減額支給することとしました。

当年度、当社においては、持株会社として、当社グループの企業価値向上を目指し、グループ各社の収益拡大や経営効率化等の推進に努めるとともに、郵便、貯金及び保険のユニバーサルサービスの確保、郵便局ネットワークの維持・活用による安定的なサービスの提供等という目的が達成できるよう、グループ運営に取り組みました。

また、グループ各社のコンプライアンス・プログラムの策定・推進の状況、各社の内部監査態勢・監査状況の把握に努めたほか、集約により効率性が高まる間接業務をグループ各社から受託するとともに、病院及び宿泊事業の経営改善に取り組みました。加えて、2019年4月に、かんぽ生命保険普通株式の第2次売出しを実施したほか、2018年12月に合意した、当社とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社との戦略提携に基づく、アフラック・インコーポレーテッドの普通株式の取得について、2020年2月をもって予定していた株式数の取得を完了しました。

さらに、グループ各社が提供するサービスの公益性・公共性の確保や、持続可能な社会の実現・未来の創造に貢献するため、グループとして取り組むべきC S R重点課題を特定し、それに基づくC S R活動や災害復興支援に、グループ一丸となって取り組んでまいりました。

また、新型コロナウイルス感染症への対策として、当社グループは、当社社長を本部長とする本社合同対策本部を設置し、関係機関と連携を図り、感染の防止と業務・サービスの継続等のため、必要な取組みを継続しました。これらの取組みの中で、2020年3月には、日本郵便が、厚生労働省からの委託を受け、北海道の一部対象地域でのマスクの全戸配達等を実施しました。

以上の結果、当年度、当社グループにおいては、連結経常収益は11兆9,501億円（前期比6.45%減）、連結経常利益は8,644億円（前期比4.06%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は4,837億円（前期比0.89%増）となりました。

【ご参考】 当期実績

連結経常収益	11兆9,501億円（前期比6.45%減）
連結経常利益	8,644億円（前期比4.06%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	4,837億円（前期比0.89%増）

郵便・物流事業

日本郵便において、年賀状をはじめとしたスマートフォン等を使ったSNS連携サービスや手紙の楽しさを伝える活動等により、郵便の利用の維持を図るとともに、eコマース市場の拡大による荷物需要の増加に対応するため、オープン型宅配便ロッカー等を活用した「はこばす」の利用拠点の拡大、ゆうパケットとゆうパックの中間サイズとなる「ゆうパケットプラス」の開始等、差出・受取利便性の高いサービスの提供による収益の拡大を図りました。

オペレーション面では、お客さまの利便性向上のほか、業務効率向上や不在再配達率の削減に向け、置き配の普及・拡大を進めるとともに、業務量に応じた担務別人件費・要員マネジメントの高度化等によるコストコントロールに取り組みました。

また、テレマティクス（移動体通信システムを利用したサービス）を活用した外務業務の適正化や効率化等に向けた試行や、音声認識AIによる再配達依頼自動受付の試行を実施したほか、ドローンや配送ロボットについても、将来的な実用化に向けての実証実験・試行を進める等、先端技術の活用に向けた取組みを進めました。

加えて、お客さまの利便性向上に向け、郵便窓口へのキャッシュレス決済の導入を開始しました。

あわせて、「コンプライアンスは経営上の最重要課題」との基本的考え方にに基づき、郵便物等の放棄・隠匿を含む部内犯罪の根絶、料金不適正収納の根絶、顧客情報の保護等に取り組みました。

以上の結果、当年度、当社連結の郵便・物流事業の経常収益は2兆1,281億円（前期比0.41%増）、経常利益は1,491億円（前期比19.86%増）、日本郵便連結の郵便・物流事業の営業収益は2兆1,253億円（前期比0.49%増）、営業利益は1,475億円（前期比21.51%増）となりました。

また、当年度の総取扱物数は、郵便物が163億5,005万通（前期比2.56%減）、ゆうパックが9億7,446万個（前期比3.42%増）、ゆうメールが35億6,861万通（前期比2.24%減）となりました。

金融窓口事業

日本郵便において、当年度、かんぽ生命保険から委託を受けた保険募集に関し、お客さまのご意向に沿わず、不利益を生じさせた事案が判明しました。お客さま対応を最優先としつつ、各種再発防止策の浸透を図ってきたところですが、前述のとおり、2019年12月に総務大臣及び金融庁より、業務停止命令及び業務改善命令を受け、2020年1月に業務改善計画を提出し、再発防止に向け取り組みました。

また、お客さまの将来のライフプランに寄り添い、その目的に合った商品及びサービスを幅広く提供できるよう、募集品質の向上、業務知識の強化、コミュニケーションスキルの向上等、お客さま本位の営業活動と総合的なコンサルティングサービスに寄与する各種研修を実施しました。

さらに、郵便局のショッピングセンター内等への新規出店や既存店舗の配置見直し等を通じ、郵便局ネットワークの最適化に取り組むとともに、ネットワークの価値を高めるため、地方公共団体事務の包括受託や郵便局窓口での地方銀行の手続事務受付等、地方公共団体や他企業と連携したサービス展開や地方創生の取り組み拡大を行うなど、地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開を進めました。

あわせて、「コンプライアンスは経営上の最重要課題」との基本的考え方にに基づき、前述の保険募集の問題に取り組んだほか、顧客情報の保護、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等に取り組みました。

以上の結果、当年度、当社連結の金融窓口事業の経常収益は1兆2,999億円（前期比4.68%減）、経常利益は450億円（前期比24.65%減）、日本郵便連結の金融窓口事業の営業収益は1兆2,987億円（前期比4.68%減）、営業利益は445億円（前期比25.19%減）となりました。

国際物流事業

日本郵便において、同社の子会社であるToll Holdings Limited（以下「トール社」といいます。）の経営改善の取り組みを継続しました。2020年1月には、トール社の社長が交替し、さらなる経営改善に着手しました。

また、引き続き、JPトールロジスティクス株式会社を活用し、コントラクトロジスティクス^{*1}を中心とした BtoB 事業^{*2}の拡大に取り組みました。

しかしながら、当年度、豪州経済の減速や米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症等厳しい外部環境の影響に加え、サイバー攻撃の影響もあり、不振が続く結果となりました。

- ※1 コントラクトロジスティクスとは、売買に関与しない第三者が特定の荷主顧客と契約を結び、輸送や在庫・配送業務の効率運営を図るサービスのことです。
- ※2 BtoB 事業とは、Business-to-Businessの略で、企業間の商取引、企業が企業向けに行う事業のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の国際物流事業の経常収益は6,351億円（前期比9.42%減）、経常損失は214億円（前期経常利益50億円）、日本郵便連結の国際物流事業の営業収益は6,349億円（前期比9.37%減）、営業損失（EBIT）は86億円（前期営業利益（EBIT）103億円）となりました。

以上の結果、当年度、日本郵便におきましては、連結営業収益は3兆8,393億円（前期比3.06%減）、連結営業利益は1,790億円（前期比1.64%減）となりました。

銀行業

ゆうちょ銀行では、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」、「運用の高度化・多様化」、「地域への資金の循環等」、「経営管理態勢の強化」の諸施策に取り組みました。

「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」については、資産運用コンサルタントの増員や指導・研修による人材育成に注力するとともに、2019年5月には、ゆうちょ銀行及び当社と、株式会社大和証券グループ本社及び大和証券株式会社の間で、お客さま一人ひとりのライフスタイル・ニーズに応じた、中長期的な資産形成のサポートに向け、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて合意しました。

また、決済サービスの充実に向け、スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」、ゆうちょ銀行の総合口座をご利用のお客さまがスマートフォンを使っていつでも現在高や入出金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」、法人のお客さま向けのインターネットバンキングサービス「ゆうちょBizダイレクト」等の取扱いを開始しました。

「運用の高度化・多様化」については、国内の低金利環境が継続する中、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理のもと、国際分散投資を進めました。海外クレジット資産をクレジット・クオリ

ティ（投資先の信用力）に配慮しつつ積み上げたほか、戦略的な投資領域と位置づけているプライベートエクイティファンド（成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド）、不動産ファンド等への投資を、市場環境の変化を踏まえて選別的に実行しました。また、運用の高度化・多様化を推進していく中、財務健全性の観点から必要十分な自己資本比率を確保したほか、安定的な収益と財務健全性の両立のため、リスクアペタイト・フレームワーク*を活用し、ゆうちょ銀行が取得する適切なリスクの種類や水準を明確化した上で、投資方針を決定しました。

※ リスクアペタイト・フレームワークとは、「リスクアペタイト＝中長期的かつ安定的な収益性確保、財務健全性等を図るために必要な、ゆうちょ銀行が取得すべき適切なリスクの種類や水準」の明確化・見える化を通じ、「監督（取締役会）」機能の実効性を高め、リスクガバナンスを強化する枠組みのことです。

「地域への資金の循環等」については、お客さまの大切な資金を地域に循環させていくために、引き続き、地域金融機関との連携を通じて、事業承継や起業・創業の支援等を目的として、新たに10件（累計28件）の地域活性化ファンドに参加しました。

「経営管理態勢の強化」については、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づく取組状況を定期的に確認するため、成果指標を設定し、その結果を公表するなど、「お客さま本位の良質な金融サービス」の提供に向けて取り組みました。また、リスクアペタイト・フレームワークの対象をALM（資産・負債の総合管理）・運用業務からゆうちょ銀行業務全体に拡大し、マネー・ローンドリング及びテロ資金供与対策やサイバー攻撃などのトップリスクを管理するなど、経営管理態勢の高度化を図りました。

当年度、ゆうちょ銀行及び日本郵便において、ご高齢のお客さまへの投資信託の販売に関し、社内規則で定められた「勧誘前」と「申込受付前」の管理者承認のうち、「勧誘前」承認を怠っていたという事案が発生しました。そのため、対象のお客さまにアフターフォローを実施し、保有していただいている投資商品に対するご認識等を確認いたしました。ご認識等に懸念ありと判断されたお客さまには、適合性の原則*の観点から求められる説明を行っていなかった事案がないか、外部弁護士のご意見をいただきながら、社内調査を実施し、この結果、該当する事案は認められませんでした。

※ 金融商品取引法等で定められた「お客さまの『知識』『経験』『財産の状況』『投資目的』に照らして、不相当と認められる勧誘を行って投資家の保護に欠け、又は欠けるおそれがあることのないように、業務を行わなければならない」とする原則です。

再発防止策として、研修等を通じた社内規則の趣旨の浸透強化、お客さま向け販売ツールの改善・充実、コンプライアンス・監査態勢の強化等に取り組みました。また、さらなるお客さま本位の金融サービスの品質向上を目的に、すべてのご高齢のお客さまに対しても、定期的なアフターフォローを実施しており、今後も継続してまいります。

加えて、ご高齢のお客さまに限らず、すべてのお客さまに対するサービス向上を継続的に実践していくため、ゆうちょ銀行の代表執行役社長を委員長とする「サービス向上委員会」を設置しました。同行においては、経営陣をはじめ、全社一体となって、お客さま本位の業務運営の浸透強化に取り組んでまいります。

以上の結果、当年度、当社連結の銀行業の経常収益は1兆7,995億円（前期比2.48%減）、経常利益は3,791億円（前期比1.37%増）となりました。

生命保険業

かんば生命保険では、郵便局における募集実態の把握とその対策が十分ではなく、かんば生命保険の保険契約の募集品質に係る問題によって一部のお客さまに不利益が生じる事態となりました。かんば生命保険は、お客さまの不利益等を解消するためお客さま対応を最優先としつつ、各種再発防止策に取り組んでおりましたが、2019年12月に金融庁より、業務停止命令及び業務改善命令を受け、2020年1月に業務改善計画を金融庁に提出しました。かんば生命保険は、当該業務改善計画の実行を経営の最重要課題として位置づけ、お客さま本位の業務運営の徹底に向けて全社をあげて取り組んでおります。

上記のかんば生命保険商品の募集品質に係る問題に係る対応のほか、「営業におけるお客さまのニーズに対応したアフターサービスのご提供」、「新商品の販売開始」、「ICT活用によるお客さまサービス向上・事務の効率化」、「資産運用の多様化」を中心に取り組みました。

「営業におけるお客さまのニーズに対応したアフターサービスのご提供」については、ご加入いただいているお客さまにより良いサービスをご提供するため、「かんばつながる安心活動」等を通じて、保険契約内容のご確認、ご家族登録・指定代理請求制度のご案内、保険金等の振込先口座のご指定による保険金等の確実なお支払いや各種サービスのお知らせなどに取り組みました。

「新商品の販売開始」については、2019年4月より、健康上の理由からご加入いただけなかったお客さまにも、広く保障をご提供できるよう、引受基準緩和型商品を、また経済負担の大きい先進医療にかかる費用に備えたいというお客さまニーズにお応えできるよう、無配当先進医療特約を販売開始しました。

2020年3月には、新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴う特別取扱いとして、普通貸付利率の減免措置等を実施し、同年4月には、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた場合についても、死亡保険金に加えて、「保険金の倍額支払」の対象として、保険金をお支払いすることとしました。

「ICT活用によるお客さまサービス向上・事務の効率化」については、2019年4月に、ご契約者さまの利便性向上のため、「いつでも、どこでも、分かりやすい」各種手続きを行っていただけるよう、ご契約者さま向けWebサービス（マイページ）のご提供を開始しました。

さらに、請求書類に必要な情報を予め印字することで、ご記入にかかるお客さまの負担を軽減する「保険手続きサポートシステム」に、新たに死亡保険金、入院保険金等の支払請求手続きを追加しました。さらに、同システムに契約情報や商品概要等を確認できる機能を追加することで、お客さまからの照会等に対し、郵便局員の迅速・正確なお答えを可能にするなど、お客さまサービスの向上を実現しました。

2019年10月には「自動査定システム」を導入し、一部の傷病の機械的な審査を可能とすることで、既存事務の効率化を進めました。

「資産運用の多様化」については、継続的な低金利環境における安定的な運用収益の確保を目指し、ALMを基本としつつ、リスクバッファの範囲で収益追求資産への投資を継続しております。資産運用の多様化の推進状況としては、海外クレジットの運用拡大の一環として、米国社債の自家運用に引き続き取り組むとともに、株式の自家運用やオルタナティブ投資等についても継続しております。これら資産運用の取組みについては、ERM*の枠組みのもとで財務の健全性の確保や、リスク対比リターンの向上を図っております。

※ ERMとは、Enterprise Risk Managementの略語で、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の生命保険業の経常収益は7兆2,114億円（前期比8.90%減）、経常利益は2,866億円（前期比8.20%増）となりました。

■ 対処すべき課題

当年度判明したかんば生命保険商品の募集品質に係る問題に関し、当社及びグループ各社は真摯に反省し、お客さま本位の業務運営の徹底にグループ一丸となって取り組んでまいります。

当社としましては、グループ各社とともに、2020年1月に策定した業務改善計画の実行を経営の最重要課題として位置づけ、業務改善計画に掲げた施策に取り組んでまいります。2020年4月には外部専門家により構成された「J P 改革実行委員会」を設置し、公正・中立な立場から、特別調査委員会提言事項に対する進捗状況の確認や、当社グループが実施する各種取組みの有効性や十分性についての検証等を実施しております。

また、交付金・拠出金制度も活用し、郵便、貯金及び保険のユニバーサルサービス確保の責務を果たし、地域社会に貢献するとともに、郵便局ネットワークの一層の活用・維持による安定的なサービスの提供等を図るため、グループ各社の経営の基本方針を策定し、その実施に努めてまいります。

さらに、ゆうちょ銀行及びかんば生命保険の株式について、2社の経営状況、ユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分するものとするという郵政民営化法の趣旨に沿って、所要の準備を行ってまいります。あわせて、必要に応じて、政府による当社の株式の処分を可能とするための所要の準備を行ってまいります。

そして、当社グループの企業価値向上を目指し、グループ中期経営計画を踏まえたグループ会社の収益力強化策やさらなる経営効率化を図るとともに、不動産事業など、新たな収益源の確保等が着実に進展するよう、グループ運営を行ってまいります。さらに、2020年度は、グループ全体に係る将来の事業方針や成長戦略を踏まえ、次期中期経営計画の策定に向けて検討を進めてまいります。

あわせて、当社グループが抱える経営課題については、持株会社として、グループ各社と連携を深めながら必要な支援を行い、その解消に努めてまいります。

まずは、業務の適正を確保するため、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向け、引き続き、グループ全体の内部統制の強化を推進し、コンプライアンス水準の向上を重点課題として、グループ各社に必要となる支援・指導を行います。特に、かんば生命保険商品の募集品質に係る問題を踏まえ、業務改善計画に掲げた施策に取り組む、適正な事業運営に向けて、お客さま本位の業務運営の徹底に

努めてまいります。また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等についても、最重要課題の一つとして取組みを一層推進・管理してまいります。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止、業務・サービスの継続等のため、必要な取組みを続け、厚生労働省から委託を受けた日本郵便によるマスクの全戸配達等を通じ、コロナ禍の早期収束に少しでも貢献してまいります。自然災害の発生等の危機に対しては、危機管理態勢を整備するとともに、危機発生時には迅速かつ的確な対応を行い、業務継続の確保に努めます。

高まるサイバー攻撃のリスクに対しては、グループ全体のサイバーセキュリティ対策の高度化及び情報共有による対応力の強化に取り組めます。

さらに、引き続き、グループ各社が提供するサービスの公益性・公共性の確保や、お客さま満足度の向上に取り組む、国連で採択された国際目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」を踏まえ、ESG（環境、社会、ガバナンス）に関する取組みをグループ全体として推進し、企業価値の向上につなげてまいります。

また、人的依存度の高いサービスを提供する当社グループにとって、人材は最も重要な経営資源との認識に立ち、お客さまへの総合的なコンサルティングサービス向上に向けた研修等の人材育成、ワーク・ライフ・バランスの確保を目指す働き方改革や、社員の多様な能力・個性を活かすダイバーシティ・マネジメントの推進に取り組んでまいります。

各事業セグメント毎の対処すべき課題は、以下のとおりであります。

郵便・物流事業

日本郵便では、郵便物の減少や荷物需要の増加に対応するため、以下の取組みを行います。

① 商品やオペレーション体系の一体的見直しとサービスの高付加価値化

引き続き、年賀状を始めとしたスマートフォン等を使ったSNS連携サービスや手紙の楽しさを伝える活動の展開等により、郵便利用の維持を図るとともに、eコマース市場の拡大による荷物需要の増加に対応するため、個々のお客さまの課題に応える課題解決型営業を深化させるほか、物流ソリューションの拡大や差出・受取利便性を追求したサービス改善により収益の拡大を図ってまいります。

また、お客さまの利便性向上、業務効率や不在再配達率の改善に向け、置き配の普及・拡大等を進めるとともに、業務量に応じた担務別人件費・要員マネジメントの高度化を図ることにより、競争力あるオペレーションの確立を目指します。

② 先端技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

先端技術の活用によってオペレーション体系を見直し、生産性を向上させていくため、テレマティクスを活用した安全推進・業務適正化、区画・道順の見直しや、スマートフォンアプリを活用したゆうパック等の集配業務の効率化を進め、また、音声認識AIを活用した再配達依頼受付の本格展開に取り組むとともに、ドローンや配送ロボット等の配送高度化についても、将来的な実用化に向けて、試行・実験を進めてまいります。

さらに、郵便窓口でのキャッシュレス決済の導入局を拡大し、お客さまの利便性向上を実現します。

また、お客さまのニーズの変化やテクノロジーの進歩に即した業務の効率化、具体的にはデジタル化した差出情報等を活用した顧客視点の商品・サービスの付加価値創出、ストックデータを活用した組織運営の変革等を実現すべく、「デジタルトランスフォーメーション」の検討・実践に向けた取組みも継続して進めてまいります。

金融窓口事業

日本郵便において、以下の取組みを行います。

① かんぽ生命保険商品の不適正募集の再発防止に向けた取組み等

グループ各社と連携し、お客さまの不利益解消に取り組むとともに、業務改善計画を着実に実行することで、再発防止に取り組む、お客さま本位の業務運営を徹底してまいります。

② 郵便局ネットワークの維持・強化

お客さまの需要の動向や店舗・施設の計画的な保全・更新に伴う店舗配置の見直しを行ってまいります。

郵便局の移転・建替の際には、ショッピングセンター内等、市場性の高い場所へ出店することにより、お客さまの利便性向上に取り組めます。なお、利用者層や利用サービスが特定の層や商品に限られている郵便局等については、運営形態等の見直しを進めてまいります。

また、地方公共団体や他企業と連携したサービス展開や地方創生の取組み拡大、地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開により、郵便局ネットワークの価値向上を実現します。

具体的には、地方公共団体からの包括事務受託、地方銀行との提携、駅と郵便局との併設、コンサルティングに特化した店舗の拡大等を進め、「地域の拠点」としての郵便局の価値向上に取り組んでまいります。

国際物流事業

日本郵便において、トール社に対する管理を強化・徹底してまいります。

同社では、新経営陣のもと、コスト削減施策の徹底や事業領域の見直し等、経営改善に向けた取組みを推進するとともに、エクスプレス事業※における収益性改善、アジア顧客への営業強化等に取り組んでまいります。

※ エクスプレス事業とは豪州及びニュージーランド国内におけるネットワークを活用して道路、鉄道、海上及び航空貨物輸送サービスを提供する事業のことです。

銀行業

ゆうちょ銀行において、非常に厳しい経営環境が見込まれ、金融資本市場が動揺している中、安定的な収益の確保と経営管理態勢の強化に向け、以下の諸施策に注力します。

① お客さま本位の良質な金融サービスの提供

お客さま本位の業務運営のもと、お客さまのライフプランに応じたコンサルティングを確立し、お客さま一人ひとりの資産形成ニーズに対応した商品・サービスを拡充します。具体的には、資産運用コンサルタントの育成や、タブレットを活用してお客さまのニーズ把握をサポートするツールを充実するほか、2019年5月に大和証券グループとの間で合意した「投資一任サービス※」について、サービスの開始に向けた取組みを進めます。

※ 投資一任契約に基づき、投資運用業者が、お客さまから投資判断の全部又は一部を一任されるとともに、当該投資判断に基づきお客さまのための投資を行うに必要な売買・管理等までを行うサービスです。

また、スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」については、利用できる店舗の開拓、普及促進、サービス拡充等を進め、「ゆうちょ通帳アプリ」については、機能追加や普及促進に取り組みます。さらに、コールセンター等へのAI導入等のデジタル技術活用により、お客さまにに対応する品質及び運営効率を向上するなど、サービスのデジタル化やデジタル技術を用いた業務の効率化により、人的資源などの経営資源をトランザクション業務（窓口等における定型業務）からコンサルティング業務に再配分し、お客さまサービスのさらなる充実に努めます。

② 運用の高度化・多様化

国内の低金利環境の継続や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界経済の急速な後退懸念等、運用を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあり、こうしたリスクに十分に留意し最大限のリスク管理に努めて、国際分散投資に取り組みます。

海外クレジット資産を中心に、よりクレジット・クオリティ、リスク・リターン、ポートフォリオ分散を重視した機動的なポートフォリオ運営を実施します。プライベートエクイティファンド、不動産ファンドなど戦略的な投資領域については、引き続き市場環境の変化を踏まえ、優良案件に対し選別的に投資を実行します。

また、財務健全性の観点から必要十分な自己資本比率を確保し、収益確保と財務健全性の両立を図るとともに、市場環境の変化に備えポートフォリオ・商品の特性を踏まえて、リスク管理態勢を見直し・高度化します。

③ 地域への資金の循環等

引き続き、地域金融機関との連携・協働により、地域経済の発展・成長に貢献します。

地域活性化ファンドへの出資を推し進めるとともに、A T Mネットワークの活用や事務の共同化等を通じて、地域金融機関との協業関係を深めます。

地域経済活性化へのさらなる貢献に向けて、案件選定・投資判断などに努めるとともに、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける全国の企業への資本面での支援について、検討していきます。

④ 経営管理態勢の強化

お客さま本位の業務運営に向け、「サービス向上委員会」を中心に、全社一体となって取り組みます。また、コンプライアンスに関する指導・研修を強化し、お客さま目線に立った適正な投資勧誘・販売プロセスを徹底します。

また、全社的なリスクアペタイト・フレームワークに基づく業務運営を実施し、経営管理態勢の一層の高度化を図ります。

生命保険業

かんぽ生命保険では、かんぽ生命保険商品の不適正募集の再発防止に向けた取組み等として、グループ各社と連携し、ご契約調査、お客さまの不利益解消等に取り組むとともに、業務改善計画（健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立、適正な募集管理態勢の確立、取締役会等によるガバナンスの強化）を着実に実行することで、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでまいります。

また、これらの改善策やお客さまにご契約内容を確認いただくフォローアップ活動等の取組みを確実に実施するとともに、事業基盤を強化し、事業の成長につなげていくため、以下の施策についても取り組んでまいります。

① ビジネスモデルの再構築

既存のお客さまは高齢層が中心ですが、今後、青壮年層へのアプローチを充実させていくことで、お客さま層を拡大していけるよう検討してまいります。

また、国内における超高齢社会の進展、健康志向の高まり、ソーシャルメディアネットワーク等で繋がるコミュニケーションの多様化といった社会的な変化を踏まえ、地域に根差した対面チャネルとしての郵便局の強みを再構築しつつ、健康増進サービスやデジタルマーケティング等によるお客さまサービスの充実やお客さま接点の拡大にも取り組んでまいります。

② 商品開発

国内における低金利環境の継続、長寿社会の到来や医療技術の高度化等を背景として、青壮年層を含めた全てのお客さまの保障ニーズが多様化していることを踏まえ、死亡、医療や介護に備える

保障ニーズにお応えできるよう、早期に保障性商品ラインナップの拡充を目指してまいります。

③ ICT活用によるサービス向上・事務の効率化

前述の業務改善計画に対応した各種制度の導入及びシステム開発に最優先で取り組むとともに、情報通信技術（ICT）の積極的な活用により、事務サービスの高度化によるお客さまサービスの更なる向上と、バックオフィス（サービスセンター）事務の効率化等による事務コストの削減を目指してまいります。

④ 資産運用の多様化

新型コロナウイルス感染拡大による実体経済への影響等から、世界景気の急速な後退が懸念される等、2020年度は非常に厳しい運用環境が想定されますが、今後もERMの枠組みの下、財務の健全性を十分に確保しつつ、リスク対比リターンの向上を目指してまいります。

当社グループは、これらの取組みによって、着実な成果をお示しすることにより、株主の皆さまのご期待に応えてまいりたいと考えております。

株主の皆さまには、何卒今後ともなお一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2 企業集団及び当社の財産及び損益の状況の推移

■ 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	(単位：百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (当期)
経常収益	13,326,534	12,920,375	12,774,999	11,950,185
経常利益	795,237	916,144	830,696	864,457
親会社株主に帰属する当期純利益	△28,976	460,623	479,419	483,733
包括利益	8,867	118,564	291,836	△2,225,078
純資産額	14,954,581	14,743,234	14,788,654	12,616,774
総資産	293,162,545	290,640,154	286,170,709	286,098,449

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

■ 当社の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区 分	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (当期)
営業収益	303,808	280,850	274,551	289,447
受取配当額（配当金）	208,657	198,891	203,163	219,083
日本郵便株式会社	11,811	—	—	—
株式会社ゆうちょ銀行	166,851	166,851	166,851	166,851
株式会社かんぽ生命保険	29,904	32,040	36,312	52,231
その他の子会社等	90	—	—	—
うち子会社	90	—	—	—
当期純利益（又は当期純損失）	207,015	196,232	220,791	397,647
1株当たりの当期純利益 (又は1株当たりの当期純損失)	50円29銭	48円13銭	54円61銭	98円35銭
総資産	8,261,109	8,127,442	8,079,602	8,129,402
日本郵便株式会社株式	1,000,000	1,000,000	970,761	869,470
株式会社ゆうちょ銀行株式	5,780,141	5,780,141	5,780,141	5,780,141
株式会社かんぽ生命保険株式	890,039	890,039	890,039	604,580
その他の子会社等株式等	7,714	10,714	59,195	59,195
うち子会社株式等	7,714	10,714	59,195	59,195

(注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 株式会社ゆうちょ銀行は銀行業を営んでおり、株式会社かんぽ生命保険は生命保険業を営んでおります。

3 企業集団の主要な事務所の状況

■ 当社

会社名	事務所名	所在地	設置年月日
日本郵政株式会社	本社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	2007年10月1日

■ 郵便・物流事業、金融窓口事業、国際物流事業

会社名	事務所名	所在地	設置年月日
日本郵便株式会社	本社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	2007年10月1日

(注) 日本郵便株式会社は、年度末現在、上記のほか、支社13箇所、郵便局23,889箇所（うち、簡易郵便局3,815箇所）を設置しております。

なお、このほか東日本大震災による一時閉鎖の郵便局が45箇所（うち、簡易郵便局10箇所）あります。

■ 銀行業

会社名	事務所名	所在地	設置年月日
株式会社ゆうちょ銀行	本社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	2007年10月1日

(注) 株式会社ゆうちょ銀行は、年度末現在、上記のほか、エリア本部13箇所、営業所234箇所を設置しております。

■ 生命保険業

会社名	事務所名	所在地	設置年月日
株式会社かんぽ生命保険	本社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	2007年10月1日

(注) 株式会社かんぽ生命保険は、年度末現在、上記のほか、エリア本部13箇所、支店82箇所を設置しております。

4 企業集団の使用人の状況

区 分	前期末	当期末	当期増減（△）
郵便・物流事業	97,712名	99,110名	1,398名
金融窓口事業	98,294名	97,188名	△1,106名
国際物流事業	25,770名	25,298名	△472名
銀行業	12,821名	12,517名	△304名
生命保険業	8,269名	8,283名	14名
その他	3,056名	3,076名	20名
うち当社	2,106名	2,031名	△75名
合 計	245,922名	245,472名	△450名

（注）使用人数は、就業者数を記載しており、臨時従業員（無期転換制度に基づく無期雇用転換者（アソシエイト社員等）を含む。）を含んでおりません。

5 企業集団の主要な借入先の状況

該当事項はありません。

6 企業集団の資金調達の状況

該当事項はありません。

7 企業集団の設備投資の状況

■ 設備投資の総額

(単位：百万円)

区 分	設備投資の総額
郵便・物流事業	29,490
金融窓口事業	23,217
国際物流事業	41,115
銀行業	24,325
生命保険業	42,586
その他	48,798
計	209,534

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

■ 重要な設備の新設等

(単位：百万円)

区 分	内 容	金 額
郵便・物流事業	郵便局施設・設備の改修	12,080
銀行業	ゆうちょ総合情報システム	10,897
生命保険業	次期オープン系システムの構築	20,186
その他	グループ共用ネットワークシステム（PNET）の更改	19,024

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

8 重要な親会社及び子会社等の状況

■ 親会社の状況

該当事項はありません。

■ 子会社等の状況

(年度末現在)

会社名	所在地	主要な事業内容	設立年月日	資本金	当社が有する 子会社等の 議決権比率	その他
日本郵便株式会社	東京都 千代田区	郵便・物流事業、金融 窓口事業（銀行代理業 及び生命保険募集業を 含む。）、国際物流事業	2007年 10月1日	400,000 百万円	100.00%	—
株式会社ゆうちょ銀行	東京都 千代田区	銀行業	2006年 9月1日	3,500,000 百万円	89.00%	—
株式会社かんぽ生命保険	東京都 千代田区	生命保険業	2006年 9月1日	500,000 百万円	64.47%	—

(注) 議決権比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

9 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

該当事項はありません。

2. 会社役員に関する事項

1 会社役員 の 状況

(年度末現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
池 田 憲 人	取締役	株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 株式会社ファンケル取締役（社外役員）	
向 井 理 希	取締役 監査委員		
三 村 明 夫	取締役（社外役員） 指名委員長	日本製鉄株式会社社友名誉会長 日本商工会議所会頭 東京商工会議所会頭 株式会社日本政策投資銀行取締役（社外役員） 株式会社INCJ取締役（社外役員） 東京海上ホールディングス株式会社取締役（社外役員） 株式会社日清製粉グループ本社取締役（社外役員）	
八 木 柁	取締役（社外役員） 監査委員長 報酬委員	株式会社共同通信社顧問	
石 原 邦 夫	取締役（社外役員） 指名委員 報酬委員	東京海上日動火災保険株式会社相談役 東急株式会社監査役（社外役員） 株式会社ニコン取締役監査等委員（社外役員） 株式会社三菱総合研究所監査役（社外役員）	
チャールズ・デイト マース・レイク二世	取締役（社外役員）	アフラック生命保険株式会社代表取締役会長 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 東京エレクトロン株式会社取締役（社外役員）	
広 野 道 子	取締役（社外役員）		
岡 本 毅	取締役（社外役員） 報酬委員長 指名委員	東京ガス株式会社相談役 旭化成株式会社取締役（社外役員） 三菱地所株式会社取締役（社外役員）	
肥 塚 見 春	取締役（社外役員） 監査委員	株式会社高島屋参与 株式会社岡山高島屋取締役 Dear Mayuko株式会社顧問 南海電気鉄道株式会社取締役（社外役員） 日本ペイントホールディングス株式会社取締役（社外役員）	

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
青 沼 隆 之	取締役（社外役員） 監査委員	弁護士 株式会社ファミリーマート監査役（社外役員）	2019年6月19 日付で当社取 締役に就任
秋 山 咲 恵	取締役（社外役員） 監査委員	株式会社サキコーポレーションファウンダー（顧問） ソニー株式会社取締役（社外役員） オリックス株式会社取締役（社外役員）	2019年6月19 日付で当社取 締役に就任
増 田 寛 也	代表執行役社長	東京大学公共政策大学院客員教授	2020年1月6 日付で当社代 表執行役社長 に就任
小 松 敏 秀	代表執行役副社長 システム部門担当		
岩 崎 芳 史	代表執行役副社長 不動産部門担当		
谷 垣 邦 夫	専務執行役 事業部門担当 （宿泊事業）		
市 倉 昇	専務執行役 経理・財務部門担当		
池 田 篤 彦	専務執行役 監査部門担当		
稲 澤 徹	専務執行役 コンプライアンス部門担 当、経営企画部門担当（リ スク管理統括、お客さま 満足推進）、総務・人事部 門担当（危機管理）		
福 本 謙 二	常務執行役 事業部門担当（病院管 理）、経営企画部門担当 （渉外業務）		
奥 公 彦	常務執行役 不動産部門副担当		
宮 崎 良 治	常務執行役 不動産部門副担当	日本郵便株式会社常務執行役員	

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
河 本 泰 彰	常務執行役 経営企画部門担当 (関連事業)、特命		
小 方 憲 治	常務執行役 経営企画部門担当		
古 里 弘 幸	常務執行役 システム部門副担当		2019年4月1日 付で当社常務 執行役に就任
志 摩 俊 臣	常務執行役 総務・人事部門担当		
小 塚 健 一	常務執行役 特命		2019年4月1日 付で当社常務 執行役に就任
林 俊 行	常務執行役 特命		2020年1月6日 付で当社常務 執行役に就任
諫 山 親	常務執行役 特命	日本郵便株式会社取締役副社長兼執行役員副社長	
立 林 理	常務執行役 特命	日本郵便株式会社常務執行役員	2019年8月28 日付で当社常務 執行役に就任
田 中 進	常務執行役 特命	株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役員副社長	
千 田 哲 也	常務執行役 特命	株式会社かんぽ生命保険代表執行役社長	2019年8月28 日付で当社常務 執行役に就任
堀 家 吉 人	常務執行役 特命	株式会社かんぽ生命保険専務執行役	2019年8月28 日付で当社常務 執行役に就任
加 藤 進 康	常務執行役 特命	株式会社かんぽ生命保険常務執行役	
櫻 井 誠	執行役 事業部門副担当 (宿泊事業)		

氏 名		地位及び担当	重要な兼職	その他
正 村	勉	執行役 システム部門副担当 (情報セキュリティ)		
泉	真美子	執行役 総務・人事部門副担当 (総務部)		
木 下	範 子	執行役 経営企画部門副担当 (広報、オリンピック・ パラリンピック)、特命		
大 高	光 三	執行役 不動産部門副担当 (施設)		
鶴 田	信 夫	執行役 経営企画部門副担当 (I R 室)		
風 祭	亮	執行役 経営企画部門副担当 (経営企画部)		
目 黒	健 司	執行役 システム部門副担当 (グループ I T 統括部)		2019年4月1日 付で当社執行 役に就任
浅 井	智 範	執行役 経理・財務部門副担当 (経理・財務部)		2019年7月1日 付で当社執行 役に就任

- (注) 1. 取締役向井理希氏は、株式会社ゆうちょ銀行において、常務執行役等を歴任しており、その経歴を通じて財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
2. 当社は、監査委員会活動の実効性をさらに高めるため、向井理希氏を常勤の監査委員として選定しております。
3. 社外取締役である三村明夫、八木 柁、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、青沼隆之及び秋山咲恵の各氏は、株式会社東京証券取引所の規定する独立役員であります。
4. 取締役広野道子氏の戸籍上の氏名は藤井道子であります。
5. 当年度中の主な異動は次のとおりです。

氏名	異動後の地位	異動前の地位	異動日
谷垣 邦夫	専務執行役	常務執行役	2019年4月1日
志摩 俊臣	常務執行役	執行役	2020年1月6日

当年度中に辞任した会社役員

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
長 門 正 貢 取締役		日本郵便株式会社取締役 株式会社ゆうちょ銀行取締役 株式会社かんぽ生命保険取締役	2020年1月5日 付で当社代表執 行役社長、指名 委員及び報酬委 員を辞任 2020年1月11日 付で当社取締役 を辞任
鈴 木 康 雄 取締役		日本郵便株式会社取締役	2020年1月5日 付で代表執行 役上級副社長を 辞任 2020年1月11日 付で当社取締役 を辞任
横 山 邦 男 取締役		日本郵便株式会社取締役	2020年1月11日 付で当社取締役 を辞任
植 平 光 彦 取締役		株式会社かんぽ生命保険取締役	2020年1月11日 付で当社取締役 を辞任
佐 藤 克 彦	執行役 総務・人事部門副担当 (郵政大学校)		2019年7月4日 付で当社執行役 を辞任
衣 川 和 秀	専務執行役 総務・人事部門担当	日本郵便株式会社取締役	2020年1月5日 付で当社専務執 行役を辞任
根 岸 一 行	常務執行役 特命	日本郵便株式会社常務執行役員	2019年4月1日 付で当社常務執 行役に就任 2020年3月31日 付で当社常務執 行役を辞任

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
荒 若 仁	執行役 特命	日本郵便株式会社執行役員	2020年3月31日 付で当社執行役 を辞任

(注) 地位及び担当、重要な兼職は辞任時点（長門正貢氏及び鈴木康雄氏については、2020年1月11日時点）のものであります。

2 会社役員に対する報酬等

(単位：百万円)

区 分	支給人数	報酬等
取締役	14名	99
執行役	29名	683
計	43名	782

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 取締役と執行役の兼務者2名及び主要な子会社等に属し専ら各子会社等の業務執行を行っている取締役3名に対しては、当社取締役としての報酬等は支給していません。また、主要な子会社等に属し専ら各子会社等の業務執行を行っている執行役8名については、当社執行役としての報酬等は支給していません。
3. 役員退職慰労金及び役員賞与はございません。
4. 執行役の報酬等には、株式報酬として当年度に費用計上した額（61百万円）を含んでおります。

各会社役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する事項

当社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」を以下のように定め、この方針に則って報酬等の額を決定しております。

1 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する。
- (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する。
- (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する。

2 取締役の報酬

取締役の報酬については、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給し、その水準については取締役としての職責の大きさ並びに当社の現況を考慮して相応な程度とする。

3 執行役の報酬

執行役の報酬については、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定

水準の基本報酬（確定金額報酬）及び経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の株式報酬を支給する。

基本報酬の水準については執行役の職責の大きさと当社の現況を考慮して相応な程度とする。ただし、特別な業務知識・技能が必要な分野を担当する執行役であって、その職責に応じた報酬によっては他社において当該分野を担当する役員が一般に受ける報酬水準を著しく下回るようになる者については、職責に応じた報酬に代え、他社の報酬水準を参考とした報酬を基本報酬とすることができる。株式報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの観点から、職責に応じた基本ポイント及び個人別評価に基づく評価ポイントに経営計画の達成状況等に応じて変動する係数を乗じて算出されるポイントを毎年付与し、退任時に累積されたポイントに応じた株式及び一定割合の株式を換価して得られる金銭を給付するものとする。

なお、国家公務員からの出向者が執行役に就任した場合にあっては、当該執行役の退任時（退任後、引き続いて国家公務員となる場合を除く。）に国家公務員としての在職期間を通算の上、社員の手当規程を準用して算出された退職慰労金を支給できるものとする。

4 その他

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

3 責任限定契約

氏 名	責任限定契約の内容の概要
池 田 憲 人	会社法第427条第1項及び定款の規定により、取締役（同項に定める非業務執行取締役等であるものに限る。）との間に、同法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定款で定めております。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項各号に掲げる金額の合計額としております。
向 井 理 希	
三 村 明 夫	
八 木 柊	
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	
青 沼 隆 之	
秋 山 咲 恵	

- (注) 1. 氏名は、年度末現在において責任限定契約を締結している取締役の氏名を記載しております。
2. 2020年1月11日付で辞任いたしました横山邦男氏及び植平光彦氏との間においても、同様の責任限定契約を締結しておりました。

3. 社外役員に関する事項

1 社外役員の兼職その他の状況

(年度末現在)

氏 名	兼職その他の状況
三 村 明 夫	日本製鉄株式会社社友名誉会長 日本商工会議所会頭 東京商工会議所会頭 株式会社日本政策投資銀行取締役（社外役員） 株式会社INCJ取締役（社外役員） 東京海上ホールディングス株式会社取締役（社外役員） 株式会社日清製粉グループ本社取締役（社外役員）
八 木 征	株式会社共同通信社顧問
石 原 邦 夫	東京海上日動火災保険株式会社相談役 東急株式会社監査役（社外役員） 株式会社ニコン取締役監査等委員（社外役員） 株式会社三菱総合研究所監査役（社外役員）
チャールズ・デイト マース・レイク二世	アフラック生命保険株式会社代表取締役会長 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 東京エレクトロン株式会社取締役（社外役員）
広 野 道 子	
岡 本 毅	東京ガス株式会社相談役 旭化成株式会社取締役（社外役員） 三菱地所株式会社取締役（社外役員）
肥 塚 見 春	株式会社高島屋参与 株式会社岡山高島屋取締役 Dear Mayuko株式会社顧問 南海電気鉄道株式会社取締役（社外役員） 日本ペイントホールディングス株式会社取締役（社外役員）
青 沼 隆 之	弁護士 株式会社ファミリーマート監査役（社外役員）
秋 山 咲 恵	株式会社サキコーポレーションファウンダー（顧問） ソニー株式会社取締役（社外役員） オリックス株式会社取締役（社外役員）

(注) 社外役員が役員等を兼職している他の法人等と当社との間には、開示すべき関係はありません。

2 社外役員の主な活動状況

氏 名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
三 村 明 夫	6年9か月	当年度取締役会17回開催のうち17回に出席 当年度指名委員会4回開催のうち4回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
八 木 柁	6年9か月	当年度取締役会17回開催のうち17回に出席 当年度監査委員会28回開催のうち28回に出席 当年度報酬委員会8回開催のうち8回に出席	大手通信社における経験及び見識に基づき、当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
石 原 邦 夫	4年9か月	当年度取締役会17回開催のうち17回に出席 当年度指名委員会4回開催のうち4回に出席 就任後における当年度報酬委員会2回開催のうち2回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
チャールズ・ディトマース・レイク二世	3年9か月	当年度取締役会17回開催のうち17回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
広 野 道 子	3年9か月	当年度取締役会17回開催のうち17回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
岡 本 毅	1年9か月	当年度取締役会17回開催のうち16回に出席 就任後における当年度指名委員会1回開催のうち1回に出席 当年度報酬委員会8回開催のうち8回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。

氏 名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
肥 塚 見 春	1年9か月	当年度取締役会17回開催のうち16回に出席 当年度監査委員会28回開催のうち26回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
青 沼 隆 之	9か月	就任後における当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 就任後における当年度監査委員会23回開催のうち23回に出席	法曹界における知識及び経験に基づき、当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。
秋 山 咲 恵	9か月	就任後における当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 就任後における当年度監査委員会23回開催のうち23回に出席	企業経営者としての経験に基づき、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言を行っております。

- (注) 1. 在任期間は、2020年3月31日現在の在任期間を記載しております。
2. 在任期間は、1か月に満たない期間を切り捨てて表示しております。
3. かんぽ生命保険商品に関して顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明し、当社及び日本郵便株式会社は総務大臣及び金融庁より、株式会社かんぽ生命保険は金融庁より、2019年12月に保険業法等に基づく行政処分を受けました。各社外役員は、日頃から取締役会等においてグループガバナンスや内部統制の重要性及び法令遵守の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては、徹底した調査及び再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。

3 社外役員に対する報酬等

(単位：百万円)

	支給人数	当社からの報酬等	当社の親会社等からの報酬等
報酬等の合計	11名	72	—

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 役員退職慰労金及び役員賞与はございません。

4. 株式に関する事項

1 株式数

発行可能株式総数 18,000,000千株
発行済株式の総数 4,500,000千株

2 当年度末株主数

625,089名

3 大株主

株主の氏名又は名称	当社への出資状況	
	持株数等	持株比率
財務大臣	2,559,524千株	63.29%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	110,550千株	2.73%
日本郵政社員持株会	68,417千株	1.69%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	65,736千株	1.62%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	37,593千株	0.92%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	31,900千株	0.78%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	30,066千株	0.74%
SMB C日興証券株式会社	24,264千株	0.60%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	23,119千株	0.57%
日本証券金融株式会社	22,128千株	0.54%

(注) 1. 持株数等につきましては、千株未満を切り捨てて表示しております。

2. 持株比率につきましては、自己株式(456,139千株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

なお、自己株式には株式給付信託が保有する当社株式（528千株）を含めておりません。

5. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

6. 会計監査人に関する事項

1 会計監査人の状況

(単位：百万円)

氏名又は名称	当該事業年度に係る報酬等	その他
有限責任 あずさ監査法人 指定有限責任社員 薊 和彦 指定有限責任社員 小澤 陽一 指定有限責任社員 富山 貴広	230	当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である収益認識基準の適用に係るアドバイザー業務について対価を支払っております。

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法等に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、これらの合計額で記載しております。
3. 監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠などが適切かどうかについて検討した結果、これらについて適切と判断したため、会計監査人の報酬等について同意しております。
4. 当社及び子法人等（子会社を含みます。以下同じ。）が、会計監査人に対して支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、934百万円であります。

2 責任限定契約

該当事項はありません。

3 会計監査人に関するその他の事項

■ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると判断したときは、会計監査人を解任する方針です。また、監査委員会は、会計監査人の職務遂行の状況等を総合的に勘案し、必要と判断したときにおいては、会計監査人の解任又は不再任に関する株主総会提出議案の内容を決定する方針です。

■ 当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人による当社の重要な子法人等の計算関係書類の監査

該当事項はありません。

7. 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、業務の適正を確保するための体制の構築に係る基本方針として、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を以下のとおり決議しております。

- 1 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - (1) 日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険（以下「3事業会社」という。）との間で日本郵政グループ協定、日本郵政グループ運営に関する契約及びグループ運営のルールに関する覚書（以下「グループ運営覚書」という。）を締結し、グループ運営を適切かつ円滑に実施するために必要な事項（グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項を含む。）等について、事前承認申請又は報告（株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険にあっては事前協議又は報告）を求める。
 - (2) 上記（1）その他の方法により把握した情報のうち、グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については、速やかに経営会議及び取締役会に報告する。
 - (3) グループ内取引が適正に行われ、グループ各社の健全性に重大な影響を及ぼすことのないよう、グループ運営覚書において、グループ内取引に関する基本方針及びグループ各社が遵守すべき事項等について定める。
- 2 当社の執行役及び使用人並びに子会社の取締役、執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - (1) グループの経営理念、経営方針及び行動憲章を定め、グループ各社の役職員が、事業活動のあらゆる局面において法令等を遵守するよう周知徹底を図る。また、グループ運営覚書において、コンプライアンス態勢の基本的枠組みを構築する。
 - (2) グループのコンプライアンスを統括する部署を設置し、コンプライアンスの推進に努めるとともに、コンプライアンス委員会及びグループコンプライアンス委員会を設置し、グループの経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、営業・業務上の課題も含めた諸問題への対応等について審議し、重要な事項を経営会議、監査委員会及び取締役会に報告する。
 - (3) 当社の企業活動に関連する法令等に関する解説等を記載したコンプライアンス・マニュアルを作成するとともに、役職員が遵守すべき法令及び社内規則等に関する研修を実施することなどにより、コンプライアンスの徹底を図る。また、グループ運営覚書において、3事業会社にコンプライアンス・マニュアルの作成、研修の実施などによるコンプライアンスの徹底を求める。
 - (4) 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、グループの行動憲章に基づき、グループ全体として断固対決する姿勢を持ち、反社会的勢力との一切の関係を遮断し排除する。また、平素からグループ各社及び警察等の外部専門機関と連携をとり、違法行為や不当要求行為等には毅然と対応する。
 - (5) グループの財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するため、グループ運営覚書において、財務報告に係る内部統制の整備、運用、評価及び報告に関するルールを定める。また、財務報告に係る内部統制の整備等を統括する部署及び財務報告に係る内部統制の独立的評価を実施する部署を設置し、グループの財務報告の信頼性の確保に努めるとともに、重要な事項を必要に応じて経営会議、監査委員会及び取締役会に報告する。
 - (6) 法令又は社内規則の違反が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、社内外に内部通報窓口を設け、その利用につき役職員に周知する。
 - (7) 被監査部門から独立した内部監査部門により、法令等遵守状況を含め実効性ある内部監査を

実施する。また、グループ運営覚書において、3事業会社に実効性のある内部監査を求めるとともに、内部監査の実施状況や内部監査態勢の状況等のモニタリングを行い、その結果を経営会議、監査委員会及び取締役会に報告する。

- 3 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - (1) グループリスク管理における基本方針として、リスク管理の基本原則、管理対象リスクなどリスク管理に当たって遵守すべき基本事項をグループ運営覚書に定める。
 - (2) グループのリスク管理を統括する部署を設置し、グループが抱えるリスクの状況を把握し、分析・管理を行うとともに、発生リスクへの対処方法や管理手法の是正を行う。また、グループのリスク管理の実施状況を、経営会議、監査委員会及び取締役会に報告する。
 - (3) 当社のリスク管理について、管理方針及び管理規程により、リスクの区分、管理方法、管理態勢等を定めて実施する。また、リスク管理に係る重要な事項は経営会議において審議する。
 - (4) 経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合に、迅速かつ適切に対処し、是正手段をとるため、グループ運営覚書において、危機管理態勢及び危機対応策等に関するルールを定める。
- 4 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
経営会議規則及び文書管理規程等において、経営会議議事録、稟議書をはじめとする執行役の職務執行に係る各種情報の保存及び管理の方法並びに体制を明確化し、適切な保存及び管理を図るとともに、監査委員会及び内部監査部門の求めに応じ、請求のあった文書を閲覧又は謄写に供する。
- 5 当社の執行役並びに子会社の取締役及び執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - (1) 執行役で構成する経営会議を原則として毎週開催し、取締役会から委任を受けた事項及び取締役会付議事項について協議する。また、経営会議の諮問機関として、必要に応じて専門委員会を設置する。
 - (2) 組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌並びに執行役の職務権限及び責任を明確化し、執行役の職務執行の効率化を図る。
 - (3) 効率的かつ効果的なグループ経営を推進するため、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、認識の共有を図るためにグループ運営会議を設置する。
- 6 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置するとともに、監査委員会の職務を補助するのに必要な知識・能力を有する専属の使用人を配置する。
- 7 監査委員会の職務を補助すべき使用人の執行役からの独立性に関する事項
監査委員会事務局の使用人に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の同意を得た上で行う。
- 8 監査委員会の職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査委員会事務局の使用人は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の指揮命令に従い、調査を行い報告を受ける等の業務を実施する。
- 9 監査委員会への報告に関する体制
 - (1) 内部統制を所管する執行役は、監査委員会に定期的にグループの内部統制に係る業務の執行状況を報告する。

- (2) 内部監査部門を所管する執行役は、グループの内部監査の実施状況及び結果について定期的に監査委員会に報告し、経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については速やかに監査委員に報告する。
 - (3) コンプライアンス部門を所管する執行役は、グループのコンプライアンス推進状況及びコンプライアンス違反の発生状況等について、定期的に監査委員会に報告する。
また、内部通報等により発覚したグループの重大なコンプライアンス違反事案（そのおそれのある事案を含む。）については、速やかに監査委員に報告する。
 - (4) 執行役及び使用人は、グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項について、速やかに監査委員に報告する。
 - (5) 執行役及び使用人は、監査委員会の求めに応じて、グループの業務執行に関する事項を報告する。
 - (6) 監査委員会又は監査委員に報告を行った者に対し、当該報告等を行ったことを理由として不利益な取扱いを行ってはならないものとする。
- 10 監査委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- 執行役及び使用人は、監査委員が監査委員会の職務の執行として弁護士、公認会計士その他の社外の専門家に対して助言を求める又は調査、鑑定その他の事務を委託するなど所要の費用を会社に対して請求したときは、当該請求に係る費用が監査委員会の職務の執行に必要なでないことを会社が証明した場合を除き、これを拒むことができないものとする。
- 11 その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1) 代表執行役は、当社の経営の基本方針、対処すべき課題、内部統制システムの機能状況等の経営上の重要事項について、監査委員会と定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努める。
 - (2) 監査委員会は、会計監査人から事前に監査計画の説明を受け、定期的に監査実施報告を受けるほか、会計監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて意見交換を行うなどの連携を図る。
 - (3) 監査委員会は、その職務の執行に当たり、3事業会社の監査委員会又は監査役と定期的に意見交換を行うなど連携を図る。
 - (4) 内部監査部門の重要な人事は、監査委員会の同意を得た上で行う。
 - (5) 内部監査計画のうち中期監査計画及び年度監査計画の策定等は、監査委員会の同意を得た上で行う。

「業務の適正を確保するための体制」の運用状況は以下のとおりであります。

① 内部統制システム全般

- ・当社は、当社グループの内部統制及びコーポレートガバナンスのさらなる強化を目的として、「内部統制等総括会議」を設置し、内部統制又はコーポレートガバナンスに関する必要な事項について審議しております。
- ・内部統制部門を所管する執行役が、「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況について、四半期ごとに内部統制等総括会議及び取締役会等（取締役会、監査委員会及び経営会議をいいます。以下同じ。）に報告することにより、内部統制システムが有効に機能しているか確認しております。
- ・また、当年度発覚したかんば生命保険商品の不適正募集等の問題を踏まえ、業務の適正を確保するための体制のさらなる強化のため、内部監査、コンプライアンス、オペレーショナルリスクなどの各機能の態勢強化を実施いたしました。

② グループ運営体制

- ・当社は、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんば生命保険（以下「3事業会社」といいます。）との間で日本郵政グループ協定、日本郵政グループ運営に関する契約及びグループ運営のルールに関する覚書（以下「グループ運営覚書」といいます。）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、グループ運営を適切かつ円滑に実施するために必要な事項等について、承認・協議を行う又は報告を求める体制を構築しております。
- ・また、当年度は、態勢強化のため、グループ運営覚書の承認・協議事項等全般的な検証を行い、各種連絡会の開催、監督官庁等からの命令等に関する報告や営業・業務に関する報告の追加等を行いました。
- ・グループ運営覚書に基づき、3事業会社から重要なグループ内取引等について報告等を受け、当社において点検を行い、グループ内取引が適正に行われていることを確認しております。

③ コンプライアンス体制

- ・当社グループでは、コンプライアンスが経営の最重要課題のひとつであることを認識し、コンプライアンス委員会及び業務推進部署から独立したコンプライアンス統括部署の設置等、実効性のあるコンプライアンス態勢を整備しております。
- ・また、当年度は、グループの経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、営業・業務上の課題も含めた諸問題への対応等について情報共有・協議等を行うため、グループコンプライアンス委員会を設置し、同委員会において報告された重要な事項を取締役会等に報告しております。
- ・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」を毎年度策定し、その取組状況を四半期ごとにコンプライアンス委員会及び取締役会等に報告しております。
- ・「コンプライアンス・ハンドブック」の作成・配布、研修の実施等により役員及び社員のコンプライアンス意識向上に取り組んでおります。
- ・コンプライアンス違反等が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、内部通報窓口を社内外に設置し、その利用について研修等により役員及び社員へ周知しております。さらに当年

度は、新たに不適正金融営業に特化した通報窓口を社外に設置しました。

④ 反社会的勢力排除体制

- ・当社グループでは、「日本郵政グループ行動憲章」、「経営トップの宣言」や「反社会的勢力に対する基本方針」をグループ各社のホームページに掲載する等により、社内外に向けて反社会的勢力との関係を遮断し被害を防止することを宣言しております。
- ・反社会的勢力との対応については、反社会的勢力との対応を統括する部署を設置し、関連情報の一元的管理、対応マニュアルの整備、契約書等への暴力団排除条項の導入指導等を行うとともにグループ各社や外部専門機関とも連携して、組織全体として関係遮断・排除に取り組んでおります。

⑤ リスク管理体制

- ・当社は、リスク管理基本方針に基づき、グループ及び当社のリスク管理の状況について、四半期ごとに取締役会等に報告しております。
- ・また、当年度は、日本郵政グループオペレーショナルリスク管理連絡会を設置し、グループ各社のオペレーショナルリスク管理状況について情報を共有する態勢を強化いたしました。
- ・当社は、グループ運営覚書において定められた危機管理態勢及び危機対応策等に関するルールに基づき、各社の危機管理体制の有効性の確認、災害発生時の報告・情報共有の実施、緊急時における情報伝達体制の確認等を行い、危機管理態勢の整備状況、訓練の実施状況について日本郵政グループ危機管理委員会へ報告しております。
- ・また、当年度第4四半期には、新型コロナウイルス感染症に対してグループ内での統一した対応方針を決定の上、対策を実施しております。

⑥ 内部監査体制

- ・当社は、監査計画に基づき内部監査を実施し、その結果を取締役会等に報告しております。
- ・内部監査発見事項の是正・改善状況を四半期ごとに確認し、その結果を取締役会等に報告しております。
- ・3事業会社の監査活動状況等を四半期ごとに把握・評価し、取締役会等に報告しております。
- ・また、当年度から、郵便局等のフロントラインの実態を把握するため、予備監査的なヒアリング活動（モニタリング）を試行的に実施しております。

⑦ 財務報告に係る体制

- ・当社は、金融商品取引法に基づき、当社グループの財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、財務報告の信頼性を確保するため、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」(企業会計審議会)に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価を実施しております。また、年度評価計画、進捗状況、当社及び当社グループにおける財務報告に係る内部統制の有効性の判断結果等を取締役会等に報告しております。

⑧ 情報保存管理体制

- ・当社は、文書管理規程において各種情報の保存及び管理の方法等を明確化しております。
- ・文書決裁、保存までのプロセスを電子化した「統合文書管理システム」を適切に運用しております。
- ・経営会議及び専門委員会等の議事録については、正確に記録・作成し、情報の保存及び管理

を適切に行っております。

⑨ 効率的職務執行体制

- ・当社は、経営会議を原則として毎週開催し、取締役会から委任を受けた事項及び取締役会付議事項について審議しております。また、定期的にグループ運営会議を開催し、グループ経営に関する重要事項の課題等を議論しております。
- ・組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌並びに執行役の職務権限及び責任を明確化し、執行役の職務執行の効率化を図っております。

⑩ 監査委員会関連体制

- ・内部監査部門及びコンプライアンス部門等、内部統制部門を所管する執行役は監査委員会に定期的に報告を行うとともに、役員及び社員は監査委員会の監査に必要な情報を随時報告しております。また、監査委員会と内部監査部門の連携を更に強化するため、当年度から、内部監査部門の重要な人事、中期監査計画及び年度監査計画の策定等は、監査委員会の同意を得た上で行うことにしております。
- ・監査委員会の職務を補助するため、執行部門から独立した事務局を設置し、必要な人員を配置しております。また、監査委員会の職務の執行に必要な費用については、必要額を予算計上等し、監査委員会の活動が制約なく行われるようにしております。
- ・代表執行役と監査委員会は、経営上の重要事項について定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努めております。監査委員会は、会計監査人及び3事業会社の監査委員会又は監査役と定期的に意見交換を行うなどして連携を図っております。

8. 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定めがあるときの権限の行使に関する方針

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ、経営成績に応じた株主への利益還元を継続して安定的に行うことを基本方針としております。

剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、2021年3月期末までの間は1株当たり年間配当50円以上を目安に、安定的な1株当たり配当を目指してまいります。新型コロナウイルス感染症による影響を主因とする現下の厳しい経営環境に鑑み、2021年3月期の配当については、当該期の利益水準や分配可能額等の状況を踏まえ、決定することといたします。

当社の剰余金の配当の決定機関は、経営の機動的な運営を確保するため、定款において取締役会と定めております。また、毎年3月31日、9月30日を基準日として、剰余金の配当をすることができ旨を定めております。

当事業年度の配当につきましては、業績等を総合的に判断した結果、普通株式の年間配当は、1株当たり50円（うち中間配当25円）といたします。

内部留保資金につきましては、企業価値の向上を目指すべく、成長機会獲得のための投資や資本効率を意識した資本政策などに活用してまいります。

なお、日本郵政株式会社法第11条に基づき、当社の剰余金の配当その他の剰余金の処分（損失の処理を除く。）については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じません。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2020年3月31日現在)

科 目	金 額
(資産の部)	
現金預け金	53,680,384
コールローン	1,420,000
買現先勘定	9,731,897
債券貸借取引支払保証金	3,304,202
買入金銭債権	634,394
商品有価証券	31
金銭の信託	7,804,150
有価証券	191,127,051
貸出金	10,624,482
外国為替	147,469
その他資産	2,787,487
有形固定資産	3,186,558
建物	1,133,110
土地	1,538,190
建設仮勘定	97,283
その他の有形固定資産	417,974
無形固定資産	291,694
ソフトウェア	269,867
のれん	2,550
その他の無形固定資産	19,276
退職給付に係る資産	55,308
繰延税金資産	1,312,378
貸倒引当金	△ 9,043
資産の部合計	286,098,449

(単位：百万円)

科 目	金 額
(負債の部)	
貯金	181,377,859
売現先勘定	14,855,624
保険契約準備金	64,191,926
支払備金	461,224
責任準備金	62,293,166
契約者配当準備金	1,437,535
債券貸借取引受入担保金	6,509,525
借用金	302,200
外国為替	511
社債	100,000
その他負債	2,820,086
賞与引当金	121,875
退職給付に係る負債	2,220,241
従業員株式給付引当金	605
役員株式給付引当金	984
睡眠貯金払戻損失引当金	80,324
保険金等支払引当金	29,722
価格変動準備金	858,339
繰延税金負債	11,845
負債の部合計	273,481,674
(純資産の部)	
資本金	3,500,000
資本剰余金	4,084,763
利益剰余金	4,057,087
自己株式	△ 831,707
株主資本合計	10,810,143
その他有価証券評価差額金	295,671
繰延ヘッジ損益	△ 291,823
為替換算調整勘定	△ 89,698
退職給付に係る調整累計額	209,860
その他の包括利益累計額合計	124,008
非支配株主持分	1,682,622
純資産の部合計	12,616,774
負債及び純資産の部合計	286,098,449

連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		11,950,185
郵便事業収益	2,715,667	
銀行事業収益	1,797,365	
生命保険事業収益	7,211,365	
その他経常収益	225,787	
経常費用		11,085,728
業務費	8,180,003	
人件費	2,545,212	
減価償却費	294,011	
その他経常費用	66,500	
経常利益		864,457
特別利益		50,948
固定資産処分益	2,908	
負ののれん発生益	48	
価格変動準備金戻入額	39,152	
移転補償金	529	
事業譲渡益	6,249	
その他の特別利益	2,060	
特別損失		56,635
固定資産処分損	4,606	
減損損失	21,723	
老朽化対策工事に係る損失	11,304	
その他の特別損失	19,001	
契約者配当準備金繰入額		109,236
税金等調整前当期純利益		749,534
法人税、住民税及び事業税	256,663	
法人税等調整額	△ 75,263	
法人税等合計		181,399
当期純利益		568,134
非支配株主に帰属する当期純利益		84,401
親会社株主に帰属する当期純利益		483,733

連結株主資本等変動計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,500,000	4,135,429	3,799,974	△ 831,887	10,603,516
会計方針の変更による累積的影響額	－	－	△ 24,426	－	△ 24,426
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,500,000	4,135,429	3,775,547	△ 831,887	10,579,089
当期変動額					
剰余金の配当			△ 202,193		△ 202,193
親会社株主に帰属する当期純利益			483,733		483,733
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 50,666			△ 50,666
自己株式の処分				180	180
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△ 50,666	281,540	180	231,054
当期末残高	3,500,000	4,084,763	4,057,087	△ 831,707	10,810,143

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,580,765	△ 55,415	△ 89,350	253,992	2,689,992	1,495,145	14,788,654
会計方針の変更による累積的影響額	－	－	－	－	－	－	△ 24,426
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,580,765	△ 55,415	△ 89,350	253,992	2,689,992	1,495,145	14,764,227
当期変動額							
剰余金の配当							△ 202,193
親会社株主に帰属する当期純利益							483,733
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△ 50,666
自己株式の処分							180
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 2,285,094	△ 236,408	△ 348	△ 44,132	△ 2,565,983	187,476	△ 2,378,506
当期変動額合計	△ 2,285,094	△ 236,408	△ 348	△ 44,132	△ 2,565,983	187,476	△ 2,147,452
当期末残高	295,671	△ 291,823	△ 89,698	209,860	124,008	1,682,622	12,616,774

計算書類

貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	425,671
現金及び預金	294,921
たな卸資産	248
前払費用	267
短期貸付金	24,936
未収入金	45,167
未収還付法人税等	54,886
その他	5,247
貸倒引当金	△ 3
固定資産	7,703,731
有形固定資産	153,757
建物	44,990
構築物	1,632
機械及び装置	757
車両運搬具	161
工具、器具及び備品	14,077
土地	90,308
建設仮勘定	1,829
無形固定資産	25,137
ソフトウェア	24,825
その他	311
投資その他の資産	7,524,836
投資有価証券	12,850
関係会社株式	7,313,387
金銭の信託	198,341
長期貸付金	2,880
破産更生債権等	59
長期前払費用	2,355
その他	174
貸倒引当金	△ 59
投資損失引当金	△ 5,152
資産合計	8,129,402

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	37,026
未払金	27,377
未払費用	902
未払法人税等	162
賞与引当金	1,637
ポイント引当金	402
その他	6,544
固定負債	60,708
退職給付引当金	35,881
役員株式給付引当金	228
公務災害補償引当金	17,415
その他	7,183
負債合計	97,734
(純資産の部)	
株主資本	8,136,107
資本金	3,500,000
資本剰余金	4,503,856
資本準備金	875,000
その他資本剰余金	3,628,856
利益剰余金	963,958
その他利益剰余金	963,958
繰越利益剰余金	963,958
自己株式	△ 831,707
評価・換算差額等	△ 104,439
その他有価証券評価差額金	△ 104,439
純資産合計	8,031,667
負債純資産合計	8,129,402

損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		289,447
ブランド価値使用料	13,677	
関係会社受取配当金	219,083	
受託業務収益	23,122	
貯金旧勘定交付金	510	
医業収益	14,047	
宿泊事業収益	19,005	
営業費用		52,994
受託業務費用	24,134	
医業費用	17,411	
宿泊事業費用	25,384	
管理費	△ 13,936	
営業利益		236,452
営業外収益		8,050
受取利息	367	
受取配当金	4,241	
受取賃貸料	2,719	
その他	723	
営業外費用		1,475
支払利息	68	
賃貸費用	1,216	
その他	190	
経常利益		243,027
特別利益		135,822
固定資産売却益	138	
事業譲渡益	6,249	
関係会社株式売却益	129,365	
その他	69	
特別損失		15,604
固定資産除却損	1,576	
減損損失	891	
老朽化対策工事負担金	12,094	
その他	1,041	
税引前当期純利益		363,246
法人税、住民税及び事業税	△ 34,401	
法人税等合計		△ 34,401
当期純利益		397,647

株主資本等変動計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計
当期首残高	3,500,000	875,000	3,628,856	4,503,856	768,504	768,504
当期変動額						
剰余金の配当					△ 202,193	△ 202,193
当期純利益					397,647	397,647
自己株式の処分						
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	—	—	—	—	195,454	195,454
当期末残高	3,500,000	875,000	3,628,856	4,503,856	963,958	963,958

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△ 831,887	7,940,472	△ 29	△ 29	7,940,442
当期変動額					
剰余金の配当		△ 202,193			△ 202,193
当期純利益		397,647			397,647
自己株式の処分	180	180			180
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			△ 104,410	△ 104,410	△ 104,410
当期変動額合計	180	195,634	△ 104,410	△ 104,410	91,224
当期末残高	△ 831,707	8,136,107	△ 104,439	△ 104,439	8,031,667

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月12日

日本郵政株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 薊 和 彦 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小 澤 陽 一 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 富 山 貴 広 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本郵政株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、日本郵政株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査手続委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月12日

日本郵政株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 薊 和 彦 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小 澤 陽 一 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 富 山 貴 広 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本郵政株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第15期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査委員会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第15期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査委員会が定めた監査の方針等に従い、会社の内部監査部門等と連携するとともに、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役、監査委員及び監査役と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(平成17年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- なお、監査委員会は、事業報告に記載のかんば生命保険商品の不適正募集に係る業務改善計画の進捗状況、お客さま本位の業務運営の徹底を、引き続き監視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月12日

日本郵政株式会社 監査委員会

監査委員	八 木 柁	㊞
監査委員	向 井 理 希	㊞
監査委員	肥 塚 見 春	㊞
監査委員	青 沼 隆 之	㊞
監査委員	秋 山 咲 恵	㊞

(注) 監査委員八木柁、肥塚見春、青沼隆之及び秋山咲恵は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

株主総会会場ご案内図

場所

ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「ボールルーム」

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話 (03) 5400-1111

※ザ・プリンス パークタワー東京は、東京プリンスホテルとは敷地が離れております。お間違えの無いようご注意ください。

※お車でのご来場はご遠慮願います。

※株主さまへのお土産はご用意しておりません。

今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたしますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。

会場詳細図 地下2階



交通機関のご案内

① 都営地下鉄三田線	「芝公園駅」	A4 出口	徒歩約6分	→ 経路
② 都営地下鉄大江戸線	「赤羽橋駅」	赤羽橋口	徒歩約8分	→ 経路
③ 都営地下鉄浅草線・大江戸線	「大門駅」	A6 出口	徒歩約13分	→ 経路
④ JR山手線・京浜東北線	「浜松町駅」	北口	徒歩約15分	→ 経路

駐車場のご用意はございませんので、お車でのご来場はご遠慮願います。



ユニバーサルデザイン (UD) の考え方に
基づき、より多くの人へ適切に情報を伝え
られるよう配慮した見やすいユニバーサ
ルデザインフォントを採用しています。