

# 第16回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2021年6月18日（金曜日）  
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感染症の拡大防止の観点から、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。

- ・インターネット等や議決権行使書のご返送により議決権を事前行使いただき、当日のご来場をお控えいただくよう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覧いただけるようインターネットライブ中継を行います。
- ・株主の皆さまからの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16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16回定時株主総会添付書類】	
■ 事業報告	29
■ 連結計算書類	76
■ 計算書類	79
■ 監査報告書	82



### インターネットによる議決権行使期限

2021年6月17日（木曜日）  
午後5時15分受付分まで



### 書面による議決権行使期限

2021年6月17日（木曜日）  
午後5時15分到着分まで

本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/6178/>



郵政創業150年

# 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

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。

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長の増田寛也でございます。

新型コロナウイルス感染症により影響を受けた皆さまに、心からお見舞い申し上げます。

一昨年度より郵便局等での営業を自粛していたかんぽ生命保険商品、投資信託、提携金融商品（変額年金保険・引受条件緩和型医療保険・傷害保険）について、昨年10月5日より、ご迷惑をおかけしたことをお詫びするための信頼回復に向けた業務運営を行ってまいりましたが、この4月1日から新たな営業スタンスへ移行することといたしました。

これは、信頼回復に向けた業務運営を継続しつつ、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、ニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていくものです。

再びお客さまに安心して当社の商品・サービスをご利用いただけるよう、お客さまからの信頼回復に向け、今後もグループ一丸となって取り組んでまいります。

5月には、グループの新たな成長に向けた企業価値向上を目指し、2021年度から2025年度を計画期間とした、新中期経営計画「JPビジョン2025」を発表いたしました。

私たちが目指す姿は、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」です。強みであるリアルな郵便局ネットワークを軸に、デジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進しつつ、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を促進することで、幅広い世代・地域のお客さまへ新たな価値を提供することを目指します。

また、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業といったコアビジネスの充実強化に加え、不動産事業の拡大や新規ビジネスの推進によりビジネスポートフォリオを転換させ、グループの新たな成長を実現させます。

日本郵政グループは2021年に1871年（明治4年）の郵便事業の創業から数えて、150周年を迎えました。「すべてを、お客さまのために。」を合言葉に、今一度、原点に立ち返り、地域のお客さまから再び愛され、選ばれる存在になれるよう、全力を挙げて改革に取り組んでまいります。

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  
取締役兼代表執行役社長

増田 寛也



株主各位

2021年6月2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**

取締役兼代表執行役社長 増田 寛也

## 第16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16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。

株主の皆さまにおかれましては、新型コロナウイルス感染症の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、電磁的方法（インターネット等）または書面（議決権行使書用紙）により事前にご行使いただき、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう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ページ～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、2021年6月17日（木曜日）午後5時15分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 議決権行使方法のご案内

インターネット等により  
議決権を行使される場合



QRコードを利用したスマート行使か、または議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただくことにより総会前日の2021年6月17日（木曜日）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。

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、総会前日の2021年6月17日（木曜日）午後5時15分までに到着するようご返送ください。

## 記

1. 日 時 2021年6月18日（金曜日） 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」  
※新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、座席は間隔を空けた配置としております。  
そのため、ご来場者数の状況により座席が不足し、ご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。  
※本定時株主総会はインターネットライブ中継及び事前のご質問受付を行いますので、  
6ページをご確認の上、ご利用をご検討いただきますようお願い申し上げます。
3. 目的事項 〈報告事項〉
1. 第16期（2020年4月1日から2021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16期（2020年4月1日から2021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をご用意しておりません。

## 当社第16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16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。ご協力いただけない場合は、ご入場をお控えいただく場合がございますので、ご了承ください。
- ・ご入場の際に検温等にご協力ください。また、発熱等があると認められる方には、運営スタッフがお声掛けする場合や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空けた配置としております。そのため、座席数が減少しており、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に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>

- ・運営スタッフは、体調を十分確認した上で参加いたします。
- ・運営スタッフは、マスク着用で対応させていただきます。
- ・受付のほか会場内各所にアルコール消毒液を設置いたします。

今後の状況により株主総会の開催・運営予定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

## 1 インターネットライブ中継について

第16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>

2021年6月18日（金曜日）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できません。
- ・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。
- ・インターネットライブ中継の撮影・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りいたします。

## 2 事前のご質問受付について

第16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。

## インターネット等 による場合



スマートフォン等により議決権行使書用紙のQRコードを読み取るか、当社の指定する議決権行使ウェブサイト（<https://www.web54.net/>）にアクセスし、画面の案内に従って議決権をご行使ください。

行 使 期 限 | 2021年6月17日（木曜日）午後5時15分まで

詳細は次ページをご覧ください。

### ■重複行使のお取扱いについて

書面と電磁的方法（インターネット等）によって、二重に議決権を行使された場合は、電磁的方法によるものを議決権行使として取扱わせていただきます。  
また、電磁的方法によって、複数回数またはパソコンや携帯電話、スマートフォンで重複して議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。

## 書面による場合



書面による議決権行使は、同封の議決権行使書用紙に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：2021年6月17日（木曜日）午後5時15分到着分まで

### ■議決権行使書用紙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。

#### 議案

- ▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印
- ▶ 一部の候補者を  
反対される場合：「賛」の欄に○印のうえ、反対される  
候補者の番号をご記入ください。

### 【議決権の行使のお取扱いについて】

議決権行使用紙において、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扱うこととさせていただきます。

## 株主総会にご出席 いただく場合



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 2021年6月18日（金曜日）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」  
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

## 機関投資家の 皆さまへ

株式会社ICJ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

### QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

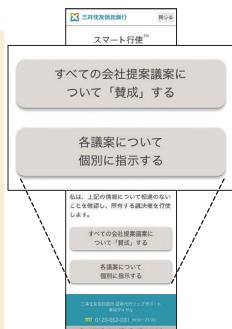
- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。  
※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが議決権行使ウェブサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、議決権行使ウェブサイトへアクセスできます。



### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

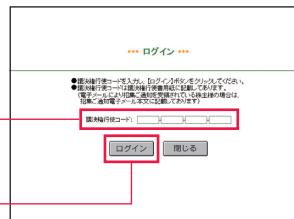
議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。

【ご注意】本株主総会招集ご通知を「My Post」で受け取られた場合はパスワードを「\*\*\*\*\*」で表示しております。「My Post」受け取り登録時にご自身で設定されたパスワードをご入力ください。

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンや携帯電話、スマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 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)

- ※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

2021年5月14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50円**

**2 効力発生日**  
**2021年6月15日**

当社は、定款の規定により、2021年5月14日開催の取締役会で、期末配当金を1株当たり50円とし、効力発生日（支払開始日）を2021年6月15日とすることを決議いたしました。

なお、中間配当は行わず、期末配当の年1回としておりますので、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」（口座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、「第16期 期末配当に関するお知らせ」に同封してご送付申し上げる予定です。

なお、今回の配当金は、通常の「利益剰余金」を原資とするものではなく、「資本剰余金」を原資としているため、税務上の取り扱いが異なります。

その取扱い等、詳細については、「第16期 期末配当に関するお知らせ」にてご案内させていただきます。

## 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礼に関するご照会
- 資本剰余金を原資とする配当に関する一般的なご照会
- 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

取締役全員（13名）は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、取締役13名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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	増 田 寛 也 ます だ ひろ や	取締役兼代表執行役社長、 指名委員、報酬委員	再任		
2	池 田 のり 人 いけ だ のり と	取締役	再任		
3	衣 川 かず ひで 秀 きぬ がわ かず ひで 秀	取締役	再任		
4	千 田 てつ や 也 せん だ てつ や 也	取締役	再任		
5	三 村 あき お 夫 み むら あき お 夫	社外取締役、指名委員長	再任	社外	独立
6	石 原 くに お 夫 いし はら くに お 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 野 みち こ 子 ひろ の 野 みち こ 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	再任	社外	独立
12	かい あ み まこと 貝阿彌 誠	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
13	さ たけ あきら 佐竹 彰	社外取締役、監査委員長（常勤）	再任	社外	独立

- (注) 1. 当社は、池田憲人氏、衣川和秀氏、千田哲也氏、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、秋山咲恵氏、貝阿彌誠氏及び佐竹彰氏との間で、会社法第425条第1項に規定す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。
2. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。各取締役が再任された場合、当社は各取締役との間の当該補償契約を継続する予定であります。
3. 当社は、役員等損害賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、各取締役を含む被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしております。また、次回契約更新時には同内容での更新を予定しております。
4. 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、秋山咲恵氏、貝阿彌誠氏及び佐竹彰氏は、(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。
5. 広野道子氏の戸籍上の氏名は、藤井道子であります。

候補者番号 **1** **増田寛也** 1951年12月20日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

取締役在任年数  
1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  
1/1回 (100%)

報酬委員会への  
出席状況  
5/5回 (100%)

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

【地位及び担当】

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、  
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、  
当社取締役兼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。

候補者番号 **2** **池田憲人** 1947年12月9日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
2,400株

取締役在任年数  
5年

取締役会への  
出席状況  
14/14回 (100%)

■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)ゆうちょ銀行代表取締役社長
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

■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。

候補者番号 **3** きぬ がわ かず ひで **衣川和秀** 1957年5月3日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
14,000株

取締役在任年数  
1年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

〔地位及び担当〕  
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

### ■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。

候補者番号 **4** せん だ てつ や 千 田 哲 也 1960年4月22日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
5,200株

取締役在任年数  
1年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

### ■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	2019年 4月	(株)かんぼ生命保険代表執行役副社長 (~2020年1月)
2011年 7月	(株)かんぼ生命保険執行役 経営企画部長	2019年 8月	当社常務執行役 (~2020年6月)
2013年 6月	当社常務執行役 (~2016年6月)	2020年 1月	(株)かんぼ生命保険代表執行役社長
2013年 7月	(株)かんぼ生命保険常務執行役	2020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)
2016年 6月	同社専務執行役		
2017年11月	当社専務執行役		

### 【地位及び担当】

取締役

### ■重要な兼職の状況

(株)かんぼ生命保険取締役兼代表執行役社長

### ■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)かんぼ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

千田哲也氏が取締役兼代表執行役社長を務める(株)かんぼ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。

候補者番号 **5** みむらあきお **三村明夫** 1940年11月2日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
8年

取締役会への  
出席状況  
13/14回 (92.9%)

指名委員会への  
出席状況  
2/2回 (100%)

■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及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **6** いし はら くに お **石原邦夫** 1943年10月17日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数

11,400株

社外取締役  
在任年数

6年

取締役会への  
出席状況

14/14回 (100%)

指名委員会への  
出席状況

2/2回 (100%)

報酬委員会への  
出席状況

6/6回 (100%)

■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及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **7** **チャールズ・デイトマース・レイク二世** にせい 1962年1月8日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
5年

取締役会への  
出席状況  
14/14回 (100%)

■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及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **8** ひろのみちこ (ふじいみちこ) 1961年3月18日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
4,900株

社外取締役  
在任年数  
5年

取締役会への  
出席状況  
14/14回 (100%)

■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	2 1 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及び期待される役割の概要

広野道子氏は、2 1 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。



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数

3,200株

社外取締役  
在任年数

3年

取締役会への  
出席状況

14/14回 (100%)

指名委員会への  
出席状況

2/2回 (100%)

報酬委員会への  
出席状況

6/6回 (100%)

### ■ 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及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **10** こえ づか み はる **肥塚見春** 1955年9月2日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数

3,000株

社外取締役  
在任年数

3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

20/20回 (100%)

■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及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **11** 秋山 咲恵 1962年12月1日生



### ■ 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

再任 社外 独立

### ■ 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、三菱商事（株）社外取締役

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
2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  
5／5回（100%）

### ■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。



再任 社外 独立

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  
12/12回 (100%)

監査委員会への  
出席状況  
15/15回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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	2020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

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

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。

候補者番号 **13** 佐竹

彰 1955年12月8日生



再任 社外 独立

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  
12/12回 (100%)

監査委員会への  
出席状況  
15/15回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

1979年 4月	住友商事(株)入社	2018年 6月	同社代表取締役副社長執行役員
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	2019年 4月	住友商事(株)顧問
2013年 4月	同社常務執行役員財務部長	2019年 6月	(株)かんぽ生命保険社 外取締役
2016年 4月	同社専務執行役員	2020年 6月	当社取締役 (現任)
2017年 6月	住友精密工業(株)取締役専務執行役員		

〔地位及び担当〕  
社外取締役、監査委員長 (常勤)

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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2020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. 広野道子氏は、2021年6月25日付で㈱日進製作所の社外取締役に就任する予定であります。
4. 岡本毅氏が相談役を務めております東京ガス㈱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。
5. 肥塚見春氏が参与を務めております㈱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。
6. 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㈱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まいりました。
7. かんぼ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㈱は総務大臣及び金融庁より、㈱かんぼ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㈱かんぼ生命保険社外取締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まいりました。その後、三村明夫氏ほか上記8氏は、当社取締役会において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組の内容及び進捗状況を適切にモニタリングしております。

【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（郵便局窓口事業\*）、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。

※ 2021年度より「金融窓口事業」を「郵便局窓口事業」に改称しております。

#### ■ 金融経済環境

当年度の国内経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により一時急速に落ち込み、企業収益の減少や雇用情勢の悪化など厳しい状況となりましたが、各種政策の効果や経済活動の段階的再開により、持ち直しの動きが見られました。

世界経済においても、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により一時急速に悪化し、その後持ち直しの動きは見られましたが、ユーロ圏で11月以降感染再拡大の影響により経済活動が抑制されたこともあり、持ち直しは緩やかでした。

金融資本市場では、国内の10年国債利回りは、長短金利操作付き量的・質的金融緩和政策のもと、ゼロ%付近で概ね安定的に推移しました。日経平均株価は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により20,000円台を割っていましたが、6月には先進国を中心に経済の回復傾向が見られたことや、国内の緊急事態宣言解除の影響を受け、23,000円台まで回復しました。その後、11月には、新型コロナウイルス感染症が再拡大する中でも、ワクチン開発進展のニュースなどの影響により26,000円台に突入すると、その後も順調に伸び、約30年半ぶりの30,000円台となりました。

物流業界においては、eコマース市場の拡大に伴う、宅配便市場の拡大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や新型コロナウイルス感染症の拡大による経済活動への影響等により、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。

銀行業界においては、当年度は、全国銀行における預金が対前期比増加となり、貸出金も約10年連続で増加しました。金融システムは、新型コロナウイルス感染症の拡大が引き続き国内外の経済・金融面に大きな影響を及ぼしているものの、全体として安定性を維持しています。

生命保険業界においては、低金利環境の継続、超高齢社会の進展、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、当社グループは、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題につきまして、2020年1月に策定した業務改善計画をもとに、各種施策に取り組みました。同計画のうち主要施策については、外部専門家の方々に構成された、各種取組みを公正・中立な立場から検証するJ P改革実行委員会（同年4月設置）のモニタリングを受けながら、お客さまからの信頼回復に向けて改善策を実行してまいりました。同年9月には、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を策定し、同年10月からは、信頼回復に向けた業務運営を開始し、お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしたことのお詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」のご説明を行うとともに、金融商品のアフターフォローに最優先で取り組み、お客さまのご不安や疑問点の解消を図りました。

そして、信頼回復に向けた業務運営を継続する中で、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行することとしました。

また、ゆうちょ銀行の即時振替サービスの不正利用事案等に関し、2021年1月にJ P改革実行委員会から受領した「株式会社ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証報告書」において、ガバナンス強化に向けた改善策に係る提言を受けており、提言事項への対応に取り組んでおります。

当社におきましては、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を着実に推進するとともに、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まれました。

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。

そのほか、2020年11月には、次期中期経営計画のベースとなる「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」を公表いたしました。

さらに、日本郵便と楽天株式会社（現・楽天グループ株式会社。以下同様です。）は、物流領域における戦略的提携に向けて2020年12月に基本合意書を締結しました。2021年3月には、お客さまの利便性の向上、地域社会への貢献、そして事業の拡大のため、物流・モバイル・DX（デジタルトランスフォーメーション）\*など様々な領域での連携を強化することを目的に、当社、日本郵便、楽天株式会社による業務提携合意書を締結しました。また、当社と楽天株式会社は、両社グループ間の関係を強化するため、当社による楽天株式会社への出資を行いました。

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、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）」を踏まえたESG（環境、社会、ガバナンス）に関する取り組みやCSR活動・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対策については、お客さまと社員の安全を確保するため、郵便物等の非対面配達、窓口へのビニールカーテンの取り付けのほか、一部の郵便局・ゆうちょ銀行直営店の営業時間の短縮等を実施しました。

※ DXとは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することです。

以上の結果、当年度、当社グループにおきましては、連結経常収益は11兆7,204億円（前期比1.92%減）、連結経常利益は9,141億円（前期比5.74%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は4,182億円（前期比13.53%減）となりました。

## 【ご参考】 当期実績

連結経常収益	11兆7,204億円（前期比 1.92%減）
連結経常利益	9,141億円（前期比 5.74%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	4,182億円（前期比13.53%減）

## 郵便・物流事業

日本郵便において、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、専用箱を使用して郵便ポストから差し出すことができる「ゆうパケットポスト」の取扱いを開始したほか、個人間ECサイトで取引した荷物を店頭と並ぶことなく発送できる「スマリボックス」の取扱い拡大や、キャッシュレス決済導入局の拡大など、差出・受取利便性の高いサービスを提供するとともに、お客さまの課題解決に向けた提案を行うことにより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や集配委託費も含めた、トータルコストコントロールに取り組みました。

また、テレマティクス端末（移動体通信システムを利用したサービス）を活用し、安全推進や業務の適正化を進めました。そのほか、配達業務支援システムの導入による荷物配達業務の高度化（一部の郵便局に限る）や、音声認識AIによる再配達依頼の自動受付（全郵便局）を開始するなど、先端技術の活用に向けた取組みを進めました。

さらに、2020年12月に郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律が公布され、日本郵便として各種サービスの見直しに向けた準備を進めました。

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、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2兆718億円（前期比2.64%減）、経常利益は1,265億円（前期比15.14%減）、日本郵便連結の郵便・物流事業の営業収益は2兆684億円（前期比2.67%減）、営業利益は1,237億円（前期比16.12%減）となりました。

また、当年度の総取扱物数は、郵便物が152億4,403万通（前期比6.76%減）、ゆうパックが10億9,079万個（前期比11.93%増）、ゆうメールが32億9,931万通（前期比7.54%減）となりました。

## 金融窓口事業

日本郵便において、2019年度、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題が判明し、郵便局等での営業を自粛していたかんぽ生命保険商品、投資信託、提携金融商品（変額年金保険・引受条件緩和型医療保険・傷害保険）について、信頼回復に向けた業務運営を行うことから始めることとし、2020年10月以降、その取組みを進めました。

具体的には、郵便局等へのポスター掲出の他、お客さまに約束チラシをお渡しし、会社としてのお詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」を遵守していくことをご説明しました。あわせて、かんぽご契約内容確認活動、投資信託・変額年金保険のアフターフォローに最優先で取り組み、既契約のお客さまのご不安や疑問点の解消に取り組みました。

また、不適正募集の根絶に向け、お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施、適正な募集管理のための体制等の強化、事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制、内部監査部門の強化等に取り組みました。あわせて、お客さま本位の営業活動や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てきたほか、管理者に対し、新たなマネジメントのあり方、コーチングを取り入れた管理・指導手法を習得する研修も行いました。

そのほか、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の見直し等を通じ、郵便局ネットワークの最適化にも取り組んできたほか、そ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における地域金融機関の事務事務の受付、駅と郵便局の一体的な運営等、地方公共団体や他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた個性・多様性ある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・ロンダリング及びテロ資金供与対策等に取り組みました。また、部内犯罪の根絶にも取り組んでいるところですが、長崎県の郵便局で発覚した現金詐欺取案を始めとする、管理社員による高額犯罪が発生したことが発覚したため、引き続き適切な再発防止策を講じ、全力で取り組んでまいります。

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1兆2,451億円（前期比4.21%減）、経常利益は387億円（前期比13.95%減）、日本郵便連結の金融窓口事業の営業収益は1兆2,434億円（前期比4.25%減）、営業利益は377億円（前期比15.40%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。）の経営改善の取組みを継続しました。

また、引き続き、J P 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\*<sup>1</sup>を中心とした BtoB 事業\*<sup>2</sup>の拡大に取り組みました。

しかしながら、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、厳しい外部環境に加え、サイバー攻撃等の影響もあり、不振が続く結果となりました。

赤字が継続しているエクスプレス事業\*<sup>3</sup>については、トール社において売却の検討を行ってまいりましたが、2021年4月、Allegro Funds Pty Ltdの傘下企業に譲渡を行うことを決定しました。

- ※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。
- ※3 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。

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7,500億円（前期比18.08%増）、経常損失は70億円（前期経常損失214億円）、日本郵便連結の国際物流事業の営業収益は7,498億円（前期比18.09%増）、営業利益（EBIT）は35億円（前期営業損失（EBIT）86億円）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3兆8,376億円（前期比0.04%減）、連結営業利益は1,550億円（前期比13.38%減）となりました。

## 銀行業

ゆうちょ銀行では、引き続き「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」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、ゆうちょ銀行の即時振替サービスや mijica（Visaデビット・プリペイドカード）において、悪意の第三者による不正利用等が発生しました。この対応として、一部サービスを停止したほか、被害に遭われたお客さまに対する補償を行い、

また、キャッシュレス決済サービスのセキュリティの堅牢性やお客さまの利用状況のモニタリング態勢等の再確認を行いました。その後、即時振替サービスについては、セキュリティ態勢等の確認ができた事業者から、2021年1月以降順次サービスの提供を再開したほか、mijicaについては、2022年春の新たなブランドデビットカードへの移行に向けて準備を進めております。

そのほか、新たなテクノロジーの活用や、お客さまの利便性を一層高めるような金融チャネルの高度化・充実を通じて、いつでもどこでも使える「新しいべんり」の提供に努めました。具体的には、「ゆうちょ通帳アプリ」の機能追加や、スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」を利用できる店舗の拡大を進めたほか、コールセンターへのA Iシステムの導入など、デジタル技術を活用したお客さま対応の品質や運営効率の向上に取り組みました。さらに、幅広い世代のお客さまニーズに応えるために、「フラット35<sup>\*1</sup>」の直接取扱いや「口座貸越サービス<sup>\*2</sup>」等の新たなサービスの開始に向けて、2020年12月に金融庁及び総務省に認可を申請し、2021年4月に認可を取得しました。

また、お客さま本位の業務運営の一層の浸透を図る視点から、お客さまの資産形成への貢献のため、お客さまニーズに応じたコンサルティングの充実にも努めました。

※1 フラット35とは、独立行政法人住宅金融支援機構の個人向け固定金利住宅ローンのことです。

※2 口座貸越サービスとは、口座残高を超える払戻し、自動払込み等、各種決済サービスを利用した取扱いの際に、不足額を自動的に融資するサービスのことです。

「運用の高度化・多様化」については、厳しい運用環境の中、リスク・リターンやクレジットクオリティ（投資先の信用力等）を意識しつつ、リスク性資産残高を2021年3月末時点で90.5兆円まで拡大し、リスク性資産のうち、戦略投資領域<sup>\*1</sup>への投資については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を4.2兆円まで積み上げました。また、運用の高度化・多様化を推進していく中であっても、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、リスクアパタイト・フレームワーク（R A F）<sup>\*2</sup>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にしたうえで、安定的な収益と財務健全性のバランスに配慮した投資方針を決定しました。

※1 戦略投資領域とは、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）、不動産ファンド等からなる戦略的な投資領域のことです。

※2 リスクアパタイト・フレームワーク（R A F）とは、経営層が事業計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターンの向上、アカウントビリティの確保を通じて企業価値の向上を目指す経営管理の枠組みのことです。

「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し、地域経済の活性化に貢献するために、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・創業支援、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている企業への支援等を目的として、新たに4件（累計32件）の地域活性化ファンドに参加しました。また、2021年1月には、長期的視点に立って地方創生に向けた取組みを行う投資・事業経営会社「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」に出資しました。

「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のため、ゆうちょ銀行の監査委員会及びJ P改革実行委員会により、キャッシュレス決済サービスにおける不正利用事案に係るガバナンスの構築・運用状況の検証が行われ、改善に向けた提言が報告されました。こうした提言を踏まえ、お客さまからの苦情や相談対応について受付から解決まで一元的に管理する態勢を整備しました。また、グループ一体となって信頼回復に向けた業務運営を進めている最中、長崎県の郵便局で発覚した現金詐取事案を始め、部内犯罪が増加している事態を深刻に受けとめ、被害に遭われたお客さまに対する補償を行うとともに、日本郵便と連携し、発生原因の分析、再発防止策の検討等を行い、不祥事件の撲滅に向けてコンプライアンスの徹底・強化に取り組んでいます。

以上の結果、当年度、当社連結の銀行業の経常収益は1兆9,467億円（前期比8.17%増）、経常利益は3,942億円（前期比3.97%増）となりました。

## 生命保険業

かんぽ生命保険では、2019年度におけるかんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題により、積極的な募集活動を停止し、お客さまからの信頼回復に向けた取組みを最優先に取り組んでまいりました。再発防止策として、ご契約調査及び募集人調査や金融庁に提出した業務改善計画において掲げた「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強化」、「取締役会等によるガバナンスの強化」を着実に実行しました。

「健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立」については、お客さま本位の理念を反映した勧誘方針に基づいてかんぽ営業の行動原則を策定し、募集人等に対してその理解・定着に向けた研修を継続してまいりました。さらに、既契約の解約を伴わずに保障の見直しが可能な契約転換制度について、2020年11月に認可を取得し、2021年4月から取扱いを開始しました。また、これまで、貯蓄性の高い商品を主力としてまいりましたが、低金利環境下においてもお客さまニーズにより一層お応えするために、商品内容の改善に取り組んでおります。具体的には、青壮年層を中心とした低廉な保

険料で長期の保障を希望するお客さまに提案できる商品の充実を図り、2021年4月から、保険期間を延長した普通定期保険及び特別養老保険の取扱いを開始しました。そのほか、社員から社長への直接提案制度やかんぽ生命保険経営陣が各支店等を訪問し、現場の社員の声を直接聞く「役員ダイアログ（対話）」の継続的な実施のほか、ES\*調査を通して把握した社員の声及び課題を踏まえ、業務の改善やES向上策の検討を行い、風通しのよい組織づくりに向けて取り組んでおります。

※ ESとは、従業員満足度のことです。

「適正な募集管理態勢の強化」については、お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するため、システムの整備等フロントライン及び本社におけるチェック・統制によるけん制機能の強化に取り組んでまいりました。また、郵便局管理者、かんぽ生命保険専用コールセンター及びサービスセンターによるお客さまへの重層的なご意向確認等を実施する態勢を構築したほか、募集状況の可視化を図るため、2020年8月から募集状況の録音等を郵便局の全コンサルタントへ実施対象を拡大しました。

「取締役会等によるガバナンスの強化」については、経営層がリスクを適切に把握できる体制の構築や、内部統制の強化等、ガバナンスの強化に努めてまいりました。

また、引き続き当年度も、郵便局及びかんぽ生命保険直営店におけるかんぽ生命保険商品の積極的な営業活動を控えてまいりましたが、JP改革実行委員会より、営業再開についての最低限必要な条件を満たしているという評価を受けるとともに、信頼回復に向けた業務運営の趣旨が全社に浸透したこと等が確認できたことから、2020年10月より、信頼回復に向けた業務運営を開始し、お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしたことのお詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」のご説明を行うとともに、金融商品のアフターフォローに最優先で取り組み、お客さまのご不安や疑問点の解消を図りました。そして、信頼回復に向けた業務運営を継続する中で、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じてお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行することとしました。

上記のかんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題への対応のほか、「新型コロナウイルス感染症への対策」、「資産運用の多様化」を中心に取り組みました。

「新型コロナウイルス感染症への対策」については、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、2020年3月から、各種非常取扱いを実施したほか、同年4月から、死亡保険金に加えて、約款に定めた保険金額をお支払いする「保険金の倍額支払」の対象に新型コロナウイルス感染症により亡くなられた場合を含めることとしました。また、非対面でのサービス利用等の需要拡大に応えるべく、契約

者さま向けWebサービス(マイページ)において、同年11月に入院・手術保険金支払に必要な書類請求機能を、2021年3月に年金支払に必要な現況届の手續機能を拡充しました。

「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。資産運用の多様化を図るため、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推進しております。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・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6兆7,862億円（前期比5.89%減）、経常利益は3,457億円（前期比20.63%増）となりました。

## ■ 対処すべき課題

当社グループにおいては、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題により毀損したお客さまからの信頼の回復に向けて取り組むとともに、グループの新たな成長に向けた企業価値向上を目指し、2021年度から2025年度を計画期間とした、新しい中期経営計画「JPビジョン2025」を発表いたしました。当社グループは、少子高齢化の進展による超高齢社会への対応ニーズの高まり、高齢単身世帯の増加等による社会的不安の増加、社会基盤の持続可能性への懸念や、デジタル化の進展によるスマートフォン完結型の各種サービス利用のニーズの高まり、キャッシュレス化の浸透、デジタル・デバイド問題の顕在化等、グループを取り巻く社会環境の変化を踏まえ、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、DXの推進により、リアル郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）の融合に取り組むとともに、ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進によりビジネスポートフォリオを転換させ、グループの新たな成長の実現に取り組めます。なお、それらの取組みに当たっては、RAFにより、リスク・リターンを意識した経営管理を行い、グループとしての企業価値向上を目指します。

また、業務改善計画に基づいた改善策の実行に向けて取り組んでいるかんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題に加え、2020年度に発覚した、かんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売について、一部お客さま本位といえない営業が行われていたことや、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用等の新たに発覚した問題への対応も合わせて、外部専門家の方々に構成された、各種取組みを公正・中立な立場から検証するJ P 改革実行委員会からの評価、助言等も踏まえ、ガバナンス機能、グループコンプライアンス機能、監査部門の機能の強化等を図り、業務改善計画の着実な実行を行ってまいります。さらに、お客さまからの信頼回復に向け、2020年9月に発表した「お客さまの信頼回復に向けた約束」をもとに、お客さまや社員の声を経営や営業・業務改善に活用する等、お客さま本位の事業運営を徹底してまいります。

そして、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の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ぽ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。

加えて、グループ各社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な支援・指導を行います。特に、かんぽ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ほか、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・管理していきます。

また、激化するサイバーテロリスクに備え、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ガバナンスの強化に取り組みます。

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とともに、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。具体的には、政府が掲げる「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けた動きを踏まえ、CO<sub>2</sub>の排出量削減に向けたグループ全体のEV車両の導入拡大等、事業サービスを通じた環境負荷軽減等に取り組みます。その他、グループ横串機能を担うグループCxO制を導

入するとともに、日本郵政・日本郵便の一体的運営を図り、グループガバナンスを強化します。そして、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。

加えて、自然災害の発生、感染症の大流行等の危機へ備え、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確な対応を行い、業務継続の確保に努めます。特に、新型コロナウイルス感染症の流行下において、当社グループは、公益性が強いグループとしての社会的使命を果たすため、感染防止・感染拡大防止対策を行い、社員の安全確保と事業運営の継続に取り組んでまいります。

各事業セグメント別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、差出・受取利便性の高いサービスを提供するとともに、営業倉庫の拡大等により、お客さまの物流に関する課題を解決するソリューション営業を強化することで、収益の拡大を図ってまいります。

また、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、テレマティクス技術を用いて取得するデータを、社員の安全確保や配達の相互応援等に活かしていくほか、郵便物の配達順路や配達エリアの見直しにも活用してまいります。加えて、AIによる配送ルートの自動作成等にも取り組み、ローコストオペレーションを実現してまいります。

また、他企業との連携により、効率の良い配送システムの構築や利便性の高い受取サービスの提供等を実現する新たな物流プラットフォームの構築に取り組むほか、将来的な実用化に向けて、ロ

ボティクス（無人搬送車やピッキング用ロボット等）やドローン、配送ロボット等についても試行・実験を重ねてまいります。

### ③ 改正郵便法に伴うサービスの見直し

内国郵便約款等の変更認可申請等の行政手続を遺漏なく実施するとともに、お客さまへの丁寧な周知や、正常な業務運営の確保等に向けた準備を進めてまいります。

## 郵便局窓口事業

日本郵便において、以下の取組みを行います。

### ① 総合的なコンサルティングサービスの実現に向けた体制への変革

日本郵政グループとして、専門性と幅広さを兼ね備えた「総合的なコンサルティングサービス」の実現を目指し、専門性・機動性を有するコンサルタントと幅広い商品ラインアップを提供する窓口社員の役割分担を明確にし、前者をかんぽ生命保険の指揮下に置く（かんぽ生命保険商品の営業等に限りません。）準備を進めます。

### ② リアルな存在としての郵便局を活かした、郵便局ネットワークの価値向上

地域金融機関等との連携強化や駅と郵便局の一体的な運営等、地方公共団体や他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた個性・多様性ある郵便局を展開することにより、郵便局ネットワークの価値を向上させてまいります。

### ③ 不動産事業の拡大に向けた取組み

J Pタワー等の賃貸事業を行うとともに、住宅地に所在する土地の有効活用事業として、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業を行います。また、新たな収益機会の拡大や保有不動産の有効活用の観点から、広島駅南口計画、梅田3丁目計画等を推進し、不動産事業が収益の柱の一つとなるよう取り組んでまいります。

## 国際物流事業

日本郵便において、トール社に対する経営管理を強化・徹底してまいります。また、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、成長地域であるアジア市場中心のビジネスモデルへの移行を図ってまいります。

## 銀行業

ゆうちょ銀行は、新しい中期経営計画期間を“信頼を深め、金融革新に挑戦”する5年間と位置づけ、事業環境が大きく変化していく中、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ（持続可能性）強化を目指します。

### ① リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革

安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を進めます。また、顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携による最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」の構築にも努めてまいります。

具体的には、各種デジタルサービスの本人確認機能等のセキュリティの強化、「通帳アプリ」の機能拡充や「家計簿・家計相談アプリ」の構築等に取り組んでまいります。

また、資産形成サポートビジネスについては、お客さま本位の業務運営の下、いつもの社員に相談できる「対面チャンネル」と、かんたん・べんり・低コストの「デジタルチャンネル」でお客さまに最適なサービスを提供してまいります。対面チャンネルにおいては、資産運用商品のラインアップを顧客層に合った商品に整理するとともに、投資初心者等のお客さまには主に積立投資を提案してまいります。また、オンライン相談機能の導入・拡大や、「資産運用コンサルタント」の育成等を進め、お客さまに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを実施してまいります。一方、デジタルチャンネルにおいては、競争力のある料金水準の下、Webサイトやアプリでのサービスを拡充するなど、誰もが使いやすい資産運用プラットフォームの整備に努めてまいります。

さらに、2021年5月から開始している「口座貸越サービス」や「フラット35」の直接取扱いのような、お客さまの長い人生をサポートする新サービスや利便性を高める新サービスを展開してまいります。

### ② デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

店舗においては、窓口タブレットを導入する等、定型的な取引のセルフ処理を可能とする仕組みを広げるとともに、デジタルチャンネルの充実を図り、お客さまの取引チャンネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務の効率化を進めてまいります。貯金事務センターにおいては、AI-OCR<sup>\*1</sup>の拡大や、BPMS<sup>\*2</sup>の導入等、デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化を推進してまいります。

これらの取組みを通じ、直営店や貯金事務センターの業務量を削減する一方、強化分野に人員をシフトすることで、生産性の向上を図ってまいります。

また、戦略的なIT投資等、重点分野への投資を強化しつつ、既定経費の削減により、経営の効率性の改善を目指してまいります。

※1 AI-OCRとは、AIを活用し、非定型帳票や手書き文字等の認識率を向上したOCRのことです。

※2 BPMSとは、Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動し、人による確認作業等を要求するなど、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステムのことです。

### ③ 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

お客さまからお預かりした大切な資金を、地域に循環させていくために、多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化への貢献に努めてまいります。特に、子会社の「JPインベストメント株式会社」のほか、「株式会社日本共創プラットフォーム」等を通じた資金供給により、地域のエクイティ性資金（リスクマネー）のニーズに応えます。

また、地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」の中核として、ATMネットワークの活用や事務の共同化など各地域の実情に応じた金融ニーズにも応えていきます。

### ④ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

低金利が継続する厳しい経営環境の中、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に基づき、取得するリスクの種類や水準を明確にした上で、リスク・リターンを意識しつつ、収益性の向上を目指して国際分散投資を拡充してまいります。

具体的には、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を積み上げてまいります。また、リスク性資産のうち、戦略投資領域については、選別的に投資を進め、残高の拡大を目指してまいります。

また、ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築を進めるとともに、ストレステストの高度化やモニタリングの強化等、リスク管理の深化に一層努めてまいります。

## 生命保険業

かんぽ生命保険は、生命保険会社としての社会的使命に応えるために、以下の取組みを実施してまいります。

### ① 再生に向けた取組み

お客さまから真に信頼される企業へと再生するため、お客さま本位の業務運営を徹底し、信頼回復に向けた取組みを継続してまいります。

信頼回復に向けた取組みを継続するため、適切な募集プロセスのもと、新たな営業スタイルへ抜本的に転換し、「お客さまにご納得・ご満足いただいた上で商品・サービスをご利用いただく」活動に徹底して取り組んでまいります。具体的には、かんぽ営業スタンダード（お客さま本位の商品提案等）に基づく活動等や契約継続やアフターフォロー等の活動プロセスも評価するマネジメントへの転換を図ってまいります。また、ご加入期間をとおして「生命保険というサービスをご提供する」という考え方により、丁寧なアフターフォローに取り組むことで、お客さまとの信頼関係の再構築に努めてまいります。

事業基盤の強化については、信頼回復に向けた取組みを継続した上で、生命保険会社としてあるべき姿に再生するため、「新しいかんぽ営業体制の構築」、「商品ラインアップの充実」、「事業運営の効率化」、「資産運用の深化・高度化」などの事業基盤の強化に取り組んでまいります。

「新しいかんぽ営業体制の構築」のため、お客さまニーズの多様化に合わせて、これからの時代にあったサービスを提供する、専門性と幅広さを兼ね備えた新しい営業体制を構築し、日本郵政グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現してまいります。専門性の高い保険サービスをご案内するコンサルタントは、生命保険のご提案及びアフターフォローに専念するとともに、お客さま担当制の導入により、お客さまに質の高いきめ細やかなアフターフォローを実施してまいります。ご来局いただいたお客さまのニーズを把握し、保険商品を含む幅広い金融商品をご提案する郵便局窓口社員は、引き続き、広範な商品・サービスを提供してまいります。

また、「商品ラインアップの充実」のため、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズに合った保険サービスの開発に取り組む、商品ラインアップを充実させてまいります。具体的には、青壮年層のニーズに応える低廉な保険料でバランスのとれた保障の提供や、人生100年時代を踏まえた高齢・中高年層の保障等のニーズに応える商品の拡充のほか、健康寿命延伸に貢献する商品の研究に取り組んでまいります。

さらに、「事業運営の効率化」のため、デジタル技術の活用により業務の効率化及び経費の削減に取り組んでまいります。これより生じた経営資源は、お客さまサポート業務、DXの推進等の強化領域に投入してまいります。

「資産運用の深化・高度化」のため、「世界有数の機関投資家」を目指し、2025年予定の経済価値ベースの新資本規制導入の動きに適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化してまいります。また、2021年4月からは、全運用資産を対象としてESGの諸要素を考慮するとともに、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「気候変動対応」といったテーマを重視した投資を行います。

## ② 持続的成長に向けた取組み

お客さま体験価値（CX）\*の向上のため、保険会社としてのあるべき姿への再生に取り組みつつ、自らの社会的使命を再認識し、かんぽ生命保険らしい新しい社会的価値を作り出すことで、市場での競争力を高め、持続的成長を目指してまいります。

お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、既存のお客さまからご評価いただき、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へその評価をお伝えいただくことで、お客さまを広げてまいります。

具体的には、「一人ひとりに寄り添う適切なご提案」、「その場で完結する簡便な手続きの提供」、「チーム一体でのきめ細かなサポート」、「お客さまとのつながりを重視したアフターフォローの充実」に取り組んでまいります。「一人ひとりに寄り添う適切なご提案」を行うため、お客さまのニーズや必要な保障内容など、デジタルを活用したツールにより可視化することで、お客さま一人ひとりに寄り添う適切なご提案を実現してまいります。また、「その場で完結する簡便な手続きの提供」を行うため、デジタル技術の活用により、お客さまのニーズに応じて、オンライン、対面等様々なお申込・ご請求形態を選択できるようにするほか、リモートでの専門スタッフの同席等により、その場での諸手続き等の完了を可能にしております。「チーム一体でのきめ細かなサポート」を行うため、お客さまのご契約情報やお問合せ情報等をお客さま単位で集約したデータベースを構築し、コンサルタント、郵便局窓口、カスタマーサービスセンターなど、お客さまにご対応する全ての社員がチーム一体できめ細やかなあたたかみのあるサポートを提供できる環境を整備してまいります。

さらに、「お客さまとのつながりを重視したアフターフォローの充実」のため、訪問による対面対応に加えて、電話・TV会議など様々な方法による手厚いアフターフォローや、メール・SNS等によるお客さま毎に最適なタイミングでのアフターフォローを行い、お客さまのニーズに幅広くお応えし、お客さまの周囲の方々も含めた信頼感の獲得を目指してまいります。

※ お客さま体験価値（CX）とは、商品やサービスの機能・性能・価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入するまでの過程・使用する過程・購入後のフォローアップなどの過程における経験「感情的な価値」の訴求を重視することです。

当社グループは、これらの取組みにおいて、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お応えし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

(単位：百万円)

区 分	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (当期)
経常収益	12,920,375	12,774,999	11,950,185	11,720,403
経常利益	916,144	830,696	864,457	914,164
親会社株主に帰属する当期純利益	460,623	479,419	483,733	418,238
包括利益	118,564	291,836	△2,225,078	3,567,160
純資産額	14,743,234	14,788,654	12,616,774	16,071,067
総資産	290,640,154	286,170,709	286,098,449	297,738,131

(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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (当期)
営業収益	280,850	274,551	289,447	167,933
受取配当額（配当金）	198,891	203,163	219,083	97,209
日本郵便株式会社	—	—	—	—
株式会社ゆうちょ銀行	166,851	166,851	166,851	83,425
株式会社かんぽ生命保険	32,040	36,312	52,231	13,783
その他の子会社等	—	—	—	—
うち子会社	—	—	—	—
当期純利益（又は当期純損失）	196,232	220,791	397,647	△2,129,989
1株当たりの当期純利益 (又は1株当たりの当期純損失)	48円13銭	54円61銭	98円35銭	△526円79銭
総資産	8,127,442	8,079,602	8,129,402	5,997,547
日本郵便株式会社株式	1,000,000	970,761	869,470	825,892
株式会社ゆうちょ銀行株式	5,780,141	5,780,141	5,780,141	3,550,602
株式会社かんぽ生命保険株式	890,039	890,039	604,580	604,580
その他の子会社等株式等	10,714	59,195	59,195	59,136
うち子会社株式等	10,714	59,195	59,195	59,136

- (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. 営業収益及び受取配当額（配当金）が前年度比減少した主な要因は、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の中間配当が行われなかったことによるものです。
4. 当期純損失の発生並びに総資産及び株式会社ゆうちょ銀行株式が前年度比減少した主な要因は、当社が保有する株式会社ゆうちょ銀行株式の減損処理を行ったことによるものです。

### 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23,812箇所（うち、簡易郵便局3,742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43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	99,110名	100,599名	1,489名
金融窓口事業	97,188名	97,285名	97名
国際物流事業	25,298名	21,887名	△ 3,411名
銀行業	12,517名	12,451名	△ 66名
生命保険業	8,283名	8,252名	△ 31名
その他	3,076名	3,138名	62名
うち当社	2,031名	2,039名	8名
合 計	245,472名	243,612名	△ 1,860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	26,936
金融窓口事業	67,491
国際物流事業	27,587
銀行業	40,665
生命保険業	33,110
その他	44,403
計	240,194

(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
金融窓口事業	虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業	56,000
その他	グループ共用ネットワークシステム (PNET) の更改	12,619

(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 会社役員の状態

		(年度末現在)	
氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
増田寛也	取締役兼代表執行役社長 指名委員 報酬委員	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 東京大学公共政策大学院客員教授	2020年6月17日付で当社取締役就任
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	
衣川和秀	取締役	日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長	2020年6月17日付で当社取締役就任
千田哲也	取締役	株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長	2020年6月17日付で当社取締役就任
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)	
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)	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
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 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）	
秋山咲恵	取締役（社外役員）	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） 三菱商事株式会社取締役（社外役員）	
貝阿彌	誠 取締役（社外役員） 監査委員	弁護士 セーレン株式会社監査役（社外役員） 東急不動産ホールディングス株式会社取締役（社外役員）	2020年6月17日付で当社取締役就任
佐竹	彰 取締役（社外役員） 監査委員長		2020年6月17日付で当社取締役就任
小松敏秀	代表執行役副社長（担当） DX推進室、グループIT統括部、グループサイバーセキュリティ室		
岩崎芳史	代表執行役副社長（担当） グループ不動産統括部、施設部		
谷垣邦夫	専務執行役（担当） 経理・財務部、宿泊事業部、特命		
稲澤	徹 専務執行役（担当） 監査部		
飯塚	厚 専務執行役（担当） 内部統制総括、新規ビジネス室、経営企画部、IR室、法務部、広報部、DX推進室副担当	株式会社トーエネック取締役（社外役員）	2020年6月17日付で当社専務執行役に就任

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
河本 泰 彰	専務執行役 (担当) コンプライアンス統括部、渉外室、リスク管理統括部、お客さま満足推進部、オリンピック・パラリンピック室、特命		
福本 謙 二	常務執行役 (担当) 病院管理部、経営企画部 (渉外業務)		
奥 公 彦	常務執行役 (担当) グループ不動産統括部副担当、施設部副担当		
小方 憲 治	常務執行役 (担当) 新規ビジネス室副担当、経営企画部副担当、IR室副担当、法務部副担当		
古里 弘 幸	常務執行役 (担当) グループIT統括部副担当、グループサイバーセキュリティ室副担当		
志摩 俊 臣	常務執行役 (担当) 秘書室、総務部、人事部		
木下 範 子	常務執行役 (担当) 広報部副担当、オリンピック・パラリンピック室副担当、特命		
西口 彰 人	常務執行役 (担当) 新規ビジネス室副担当、経営企画部副担当、IR室副担当		2021年3月1日付で当社常務執行役に就任

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
林 俊行	常務執行役 (担当) 特命		
米澤 友宏	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社代表取締役副社長兼執行役員上級副社長	2020年6月17日付で当社常務執行役に就任
諫山 親	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社取締役副社長兼執行役員副社長	
田中 進	常務執行役 (担当) 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	
市倉 昇	常務執行役 (担当) 特命	株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役員副社長	2020年6月18日付で当社常務執行役に就任
櫻井 誠	執行役 (担当) 宿泊事業部副担当		
正村 勉	執行役 (担当) グループIT統括部副担当(情報セキュリティ)、グループサイバーセキュリティ室副担当		
泉 真美子	執行役 (担当) 総務部副担当(総務部長)		
大高 光三	執行役 (担当) 施設部副担当		
鶴田 信夫	執行役 (担当) 秘書室副担当(秘書室長)、経営企画部副担当(サステナビリティ)、IR室副担当(IR室長)		

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
風 祭 亮	執行役 (担当) 経営企画部副担当 (経営 企画部長)		
目 黒 健 司	執行役 (担当) グループ I T 統括部副担当 (グループ I T 統括部長)		
浅 井 智 範	執行役 (担当) 経理・財務部副担当 (経 理・財務部長)		
横 山 明 彦	執行役 (担当) グループ不動産統括部副担当	日本郵便株式会社執行役員	2020年6月17 日付で当社執 行役に就任
川 野 陽 一	執行役 (担当) コンプライアンス統括部副 担当、渉外室副担当、リス ク管理統括部副担当、お客 さま満足推進部副担当		2020年8月1 日付で当社執 行役に就任

- (注) 1. 取締役佐竹彰氏は、住友精密工業株式会社等において、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っており、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、佐竹彰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、石原邦夫、チャールズ・デイトマース・レイク二世、広野道子、岡本毅、肥塚見春、秋山咲恵、貝阿彌誠及び佐竹彰の各氏は、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
河本 泰彰	専務執行役	常務執行役	2020年6月17日
木下 範子	常務執行役	執行役	2020年6月17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
堀家吉人	常務執行役 (担当) 特命	株式会社かんぽ生命保険専務執行役	2020年6月15日 付で当社執行役 を辞任
小塚健一	常務執行役 (担当) 特命		2021年3月31日 付で当社執行役 を辞任
浅見加奈子	執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社執行役員	2021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	報酬等	
			基本報酬	業績連動型株式報酬
取締役	12名	84	84	—
執行役	29名	683	581	101
計	41名	767	666	101

- (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1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おりません。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9名については、当社執行役としての報酬等は支給しておりません。  
 3. 役員退職慰労金及び役員賞与はございません。  
 4. 業績連動型株式報酬には当年度に費用計上した額を記載しております。当該株式報酬のほかに業績連動型報酬等、非金銭報酬等はございません。

5. 執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬については、執行役の職責に応じた基本ポイント及び職務の遂行状況等に基づく個人評価ポイントに、当事業年度の会社業績（経営計画の達成状況等）に応じて変動する係数を乗じて、付与ポイントを算定しております。執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取組状況等を個別に評価して決定しております。会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものとして、収益性指標である「親会社株主に帰属する連結当期純利益」、効率性指標である「連結経常利益率」及び株主還元指標である「1株当たり配当額」をその指標としております。なお、業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針は定めておりません。

【当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標、実績】

会社業績に係る指標	目標	実績
親会社株主に帰属する連結当期純利益	260,000百万円以上	418,238百万円
連結経常利益率	4.606%以上	7.800%
1株当たり配当額	50円以上	50円

## 各会社従業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こととなる者については、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。

執行役等の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当社では、報酬委員会において、上記方針に則って、取締役及び執行役の職責・役位に応じた報酬水準の相当性などについて多角的な検討を行い、役位ごとの基本報酬額を定める「役員報酬基準」及び執行役の業績連動型株式報酬について定める「役員株式給付規程」を定めております。

これらの基準・規程に基づき、個人別の基本報酬額及び株式報酬に係る付与ポイント等を報酬委員会において決定しており、それぞれの内容は上記方針に沿うものであると判断しております。

### 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。
衣川 和秀	
千田 哲也	
三村 明夫	
石原 邦夫	
チャールズ・デイト マース・レイク二世	
広野 道子	
岡本 毅	
肥塚 見春	
秋山 咲恵	
貝阿彌 誠	
佐竹 彰	

(注) 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。

## 4 補償契約

### ■ 在任中の会社役員との間の補償契約

会社役員の氏名	補償契約の内容の概要
増 田 寛 也	当社と会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。
池 田 憲 人	
衣 川 和 秀	
千 田 哲 也	
三 村 明 夫	
石 原 邦 夫	
チャールズ・デイト マース・レイク二世	
広 野 道 子	
岡 本 毅	
肥 塚 見 春	
秋 山 咲 恵	
貝阿彌 誠	
佐 竹 彰	
小 松 敏 秀	
岩 崎 芳 史	
谷 垣 邦 夫	
稲 澤 徹	
飯 塚 厚	
河 本 泰 彰	
福 本 謙 二	
奥 公 彦	
小 方 憲 治	
古 里 弘 幸	
志 摩 俊 臣	
木 下 範 子	

会社役員の名	補償契約の内容の概要
西 口 彰 人	<p>当社と会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。</p>
小 塚 健 一	
林 俊 行	
米 澤 友 宏	
諫 山 親	
田 中 進	
市 倉 昇	
櫻 井 誠	
正 村 勉	
泉 真美子	
大 高 光 三	
鶴 田 信 夫	
風 祭 亮	
目 黒 健 司	
浅 井 智 範	
横 山 明 彦	
川 野 陽 一	
浅 見 加奈子	

## ■ 補償契約の履行等に関する事項

該当事項はありません。

## 5 役員等賠償責任保険契約に関する事項

被保険者の範囲	役員等賠償責任保険契約の内容の概要
<p>当社および当社の子会社である日本郵便株式会社すべての取締役、執行役、執行役員および監査役</p>	<p>被保険者が会社の役員（執行役員を含む。）としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を填補するものです。ただし、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。保険料は当該役員が職務を行う会社が全額負担しております。</p>

### 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）
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・ディートマス・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 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）
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） 三菱商事株式会社取締役（社外役員）
貝阿彌 誠	弁護士 セーレン株式会社監査役（社外役員） 東急不動産ホールディングス株式会社取締役（社外役員）
佐竹 彰	

(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 社外役員の本な活動状況

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状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
三村明夫	7年9か月	当年度取締役会14回開催のうち13回に出席 当年度指名委員会2回開催のうち2回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
石原邦夫	5年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 当年度指名委員会2回開催のうち2回に出席 当年度報酬委員会6回開催のうち6回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
チャールズ・デイト マース・レイク二世	4年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。

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状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
広野道子	4年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
岡本毅	2年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 当年度指名委員会2回開催のうち2回に出席 当年度報酬委員会6回開催のうち6回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
肥塚見春	2年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 当年度監査委員会20回開催のうち20回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。

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状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
秋山 咲 恵	1年9か月	当年度取締役会14回開催のうち14回に出席 当年度監査委員会5回開催のうち5回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
貝阿彌 誠	9か月	就任後における当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 就任後における当年度監査委員会15回開催のうち15回に出席	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いたしており、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いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。
佐竹 彰	9か月	就任後における当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 就任後における当年度監査委員会15回開催のうち15回に出席	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いたしており、経営的見地から当社の経営課題等につき必要な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしていただいております。

(注) 1. 在任期間は、2021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まいりました。その後、各社外役員は、当社取締役会において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組みの内容及び進捗状況を適切にモニタリングしております。

### 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	79	—

- (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

649,010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）	128,837千株	3.18%
日本郵政社員持株会	78,472千株	1.94%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	63,100千株	1.56%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	35,110千株	0.86%
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	22,168千株	0.54%
株式会社日本カストディ銀行（信託口6）	19,650千株	0.48%
株式会社日本カストディ銀行（信託口1）	17,632千株	0.43%
JP MORGAN CHASE BANK 385771	17,460千株	0.43%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	17,459千株	0.43%

(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（496千株）を含めておりません。

## 4 役員保有株式

	普通株式の交付を受けた者の人数	普通株式の数 (株式の種類及び種類ごとの数)
取締役（監査等委員であるもの及び社外役員を除き、執行役を含む。）	3名	22,700株
社外取締役（監査等委員であるものを除き、社外役員に限る。）	—	—

## 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 前野 充次 指定有限責任社員 富山 貴広	228	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、919百万円であります。

## 2 責任限定契約

該当事項はありません。

## 3 補償契約

該当事項はありません。

## 4 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。この場合において、監査委員会が必要と認めたときには、監査委員会は内部監査部門を所管する執行役に対して調査を求め、またはその職務の執行について具体的に指示を行うものとする。

- (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とともに、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、2019年度に発覚したかんぽ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ぽ生命保険（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、2019年度に追加した監督官庁等からの命令等に関する報告や営業・業務に関する報告等の項目についても、適切な運用を行っています。
- ・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、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、郵便局長による金融犯罪をはじめとした部内犯罪ほか営業・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、社内窓口、社外窓口及び不適正金融営業通報窓口を設置し、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。なお、2019年度にかんぽ生命保険商品及び投資信託等のグループ会社を取り扱う金融営業専用の通報窓口として社外に新設した不適正金融営業通報窓口では、コンプライアンス違反等とは明確に認められない事象も含めて通報を受け付けられるよう図っております。
- ・公益通報者保護法の改正内容に沿って通報できる者の範囲を拡大し、また、JP改革実行委員会による検証報告等を踏まえ、利用者から信頼される内部通報窓口となるよう通報者保護の充実を図るとともに内部通報窓口設置要領の改正を行っております。

## 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、日本郵政グループオペレーショナルリスク管理連絡会などを通じてグループ各社のリスク情報を共有する態勢を強化しました。
  - ・当社経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスクを選定し、有価証券報告書において開示しました。
  - ・さらに、グループのリスク管理フレームワークの高度化として、R A F（リスクアペタイト・フレームワーク）の構築に取り組みました。
  - ・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処方針を決定の上、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、2019年度の試行を踏まえ、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（オンサイトモニタリング）を実施しております。
- 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
- ・当社では、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。また、当年度においては、定例案件の経営情報報告に加え、各社へ寄せられているお客さまの声・社員の声の状況、オペレーショナルリスクの発生状況、SNS上の投稿等のデータの分析結果等について各社から報告を受け議論を実施するなど、さらなる機能強化を図っております。

- ・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、監査委員会が必要と認めたときには、監査委員会は内部監査部門を所管する執行役に対して調査を求め、またはその職務の執行について具体的に指示を行うこととしております。
- ・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、2026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。

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る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。

以上

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
現金預け金	62,719,113
コールローン	1,520,000
買現先勘定	9,721,360
債券貸借取引支払保証金	2,585,087
買入金銭債権	638,985
商品有価証券	13
金銭の信託	10,029,932
有価証券	193,703,491
貸出金	9,655,811
外国為替	80,847
その他資産	2,716,321
有形固定資産	3,153,739
建物	1,106,006
土地	1,543,915
建設仮勘定	136,149
その他の有形固定資産	367,668
無形固定資産	240,194
ソフトウェア	217,282
のれん	2,383
その他の無形固定資産	20,528
退職給付に係る資産	64,184
繰延税金資産	919,448
貸倒引当金	△ 10,400
資産の部合計	297,738,131

科 目	金 額
(負債の部)	
貯金	187,984,760
売現先勘定	14,886,481
保険契約準備金	61,159,597
支払備金	419,021
責任準備金	59,397,720
契約者配当準備金	1,342,855
債券貸借取引受入担保金	6,092,013
借入金	4,228,180
外国為替	514
社債	300,000
その他負債	2,851,705
賞与引当金	126,149
退職給付に係る負債	2,210,273
従業員株式給付引当金	535
役員株式給付引当金	952
睡眠貯金払戻損失引当金	73,830
保険金等支払引当金	2,851
価格変動準備金	904,816
繰延税金負債	844,400
負債の部合計	281,667,063
(純資産の部)	
資本金	3,500,000
資本剰余金	4,085,191
利益剰余金	4,374,229
自己株式	△ 831,661
株主資本合計	11,127,759
その他有価証券評価差額金	2,893,921
繰延ヘッジ損益	△ 329,275
為替換算調整勘定	△ 104,433
退職給付に係る調整累計額	206,389
その他の包括利益累計額合計	2,666,601
非支配株主持分	2,276,705
純資産の部合計	16,071,067
負債及び純資産の部合計	297,738,131

## 連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		11,720,403
郵便事業収益	2,778,065	
銀行事業収益	1,944,878	
生命保険事業収益	6,786,210	
その他経常収益	211,248	
経常費用		10,806,238
業務費	7,822,474	
人件費	2,473,924	
減価償却費	286,283	
その他経常費用	223,557	
経常利益		914,164
特別利益		13,697
固定資産処分益	7,243	
移転補償金	1,482	
受取保険金	1,973	
受取補償金	1,795	
その他の特別利益	1,202	
特別損失		167,871
固定資産処分損	3,259	
減損損失	93,545	
価格変動準備金繰入額	46,477	
老朽化対策工事に係る損失	4,915	
その他の特別損失	19,673	
契約者配当準備金繰入額		65,465
税金等調整前当期純利益		694,525
法人税、住民税及び事業税	224,804	
法人税等調整額	△ 38,998	
法人税等合計		185,806
当期純利益		508,718
非支配株主に帰属する当期純利益		90,480
親会社株主に帰属する当期純利益		418,238

## 連結株主資本等変動計算書

(2020年4月1日から2021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	4,084,763	4,057,087	△ 831,707	10,810,143
当期変動額					
剰余金の配当			△ 101,096		△ 101,096
親会社株主に帰属する当期純利益			418,238		418,238
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		428			428
自己株式の処分				45	45
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	428	317,142	45	317,616
当期末残高	3,500,000	4,085,191	4,374,229	△ 831,661	11,127,759

	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	295,671	△ 291,823	△ 89,698	209,860	124,008	1,682,622	12,616,774
当期変動額							
剰余金の配当							△ 101,096
親会社株主に帰属する当期純利益							418,238
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							428
自己株式の処分							45
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,598,250	△ 37,452	△ 14,734	△ 3,470	2,542,592	594,083	3,136,675
当期変動額合計	2,598,250	△ 37,452	△ 14,734	△ 3,470	2,542,592	594,083	3,454,292
当期末残高	2,893,921	△ 329,275	△ 104,433	206,389	2,666,601	2,276,705	16,071,067

# 計算書類

## 貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	252,101
現金及び預金	189,791
たな卸資産	386
前払費用	242
短期貸付金	22,949
未収入金	13,938
未収還付法人税等	24,097
その他	1,292
貸倒引当金	△ 596
固定資産	5,745,446
有形固定資産	166,149
建物	48,722
構築物	2,033
機械及び装置	843
車両運搬具	72
工具、器具及び備品	23,606
土地	89,889
建設仮勘定	981
無形固定資産	23,450
ソフトウェア	19,408
その他	4,042
投資その他の資産	5,555,845
投資有価証券	186,890
関係会社株式	5,040,211
金銭の信託	293,063
長期貸付金	20,926
破産更生債権等	61
長期前払費用	1,842
前払年金費用	17,890
その他	172
貸倒引当金	△ 61
投資損失引当金	△ 5,152
資産合計	5,997,547

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	29,247
未払金	25,758
未払費用	884
未払法人税等	150
賞与引当金	1,634
ポイント引当金	390
その他	429
固定負債	55,330
退職給付引当金	24,401
役員株式給付引当金	281
公務災害補償引当金	16,701
繰延税金負債	5,989
その他	7,956
負債合計	84,577
(純資産の部)	
株主資本	5,905,066
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	△ 1,267,127
その他利益剰余金	△ 1,267,127
繰越利益剰余金	△ 1,267,127
自己株式	△ 831,661
評価・換算差額等	7,903
その他有価証券評価差額金	7,903
純資産合計	5,912,969
負債純資産合計	5,997,547

## 損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		167,933
ブランド価値使用料	13,397	
関係会社受取配当金	97,209	
受託業務収益	37,045	
貯金旧勘定交付金	329	
医業収益	13,042	
宿泊事業収益	6,908	
営業費用		63,061
受託業務費用	38,972	
医業費用	16,936	
宿泊事業費用	18,481	
管理費	△ 11,328	
営業利益		104,871
営業外収益		12,180
受取利息	87	
受取配当金	7,102	
受取賃貸料	2,665	
システム改修料	166	
その他	2,158	
営業外費用		2,250
賃貸費用	1,276	
システム改修費用	161	
貸倒引当金繰入額	596	
その他	216	
経常利益		114,800
特別利益		2,005
固定資産売却益	1,636	
その他	369	
特別損失		2,245,349
固定資産除却損	468	
減損損失	5,429	
関係会社株式評価損	2,229,597	
老朽化対策工事負担金	5,518	
その他	4,335	
税引前当期純損失		△ 2,128,543
法人税、住民税及び事業税	1,446	
法人税等合計		1,446
当期純損失		△ 2,129,989

## 株主資本等変動計算書 (2020年4月1日から2021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	963,958	963,958
当期変動額						
剰余金の配当					△ 101,096	△ 101,096
当期純損失					△ 2,129,989	△ 2,129,989
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	-	-	-	-	△ 2,231,085	△ 2,231,085
当期末残高	3,500,000	875,000	3,628,856	4,503,856	△ 1,267,127	△ 1,267,127

	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	△ 831,707	8,136,107	△ 104,439	△ 104,439	8,031,667
当期変動額					
剰余金の配当		△ 101,096			△ 101,096
当期純損失		△ 2,129,989			△ 2,129,989
自己株式の処分	45	45			45
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)			112,342	112,342	112,342
当期変動額合計	45	△ 2,231,040	112,342	112,342	△ 2,118,697
当期末残高	△ 831,661	5,905,066	7,903	7,903	5,912,969

## 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

2021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 業務執行社員	公認会計士	薊	和彦	Ⓢ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	前野	充次	Ⓢ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	富山	貴広	Ⓢ

#### 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2020年4月1日から2021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

2021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 前野 充次 ㊞  
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2020年4月1日から2021年3月31日までの第16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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第16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募集品質、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用に関して、お客さま本位の業務運営の徹底を、引き続き注視いたします。また、日本郵便の管理社員による高額犯罪に関して、再発防止策等適正な対処がなされるよう、引き続き注視いたします。

##### (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。

2021年5月12日

日本郵政株式会社 監査委員会

監査委員	佐竹	彰	㊟
監査委員	肥塚	見春	㊟
監査委員	貝阿彌	誠	㊟

(注) 監査委員佐竹彰、肥塚見春及び貝阿彌誠は、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。

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice.

メ 毛

A series of 20 horizontal dashed lines for handwriting practice.

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

# 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

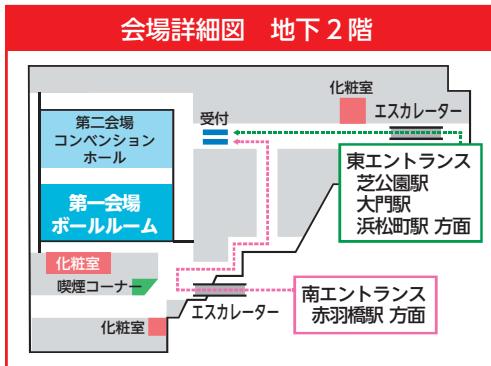
※ザ・プリンス パークタワー東京は、東京プリンスホテルとは敷地が離れております。お間違えの無いようご注意ください。

※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 |
| JY JK 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。