

# コーポレートガバナンス

日本郵政グループのコーポレートガバナンス

日本郵政グループのリスク管理

日本郵政グループのコンプライアンス

日本郵政グループのITガバナンス

日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

日本郵政グループの内部監査

日本郵政グループの概要

目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

特集

サステナビリティマネジメント

環境マネジメントシステム

地球と共に

地域社会と共に

人と共に

コーポレートガバナンス

方針・データ集

第三者意見

外部への情報発信



## 日本郵政グループのコーポレートガバナンス

日本郵政グループの概要

目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

特集

サステナビリティマネジメント

環境マネジメントシステム

地球と共に

地域社会と共に

人と共に

コーポレートガバナンス

方針・データ集

第三者意見

外部への情報発信

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

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

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

### グループ運営態勢




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

また、日本郵便(株)に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理等が必要な事項について、事前承認または報告を求めることとしています。一方、金融2社((株)ゆうちょ銀行及び(株)かんぽ生命保険)に対しては、金融2社の独立性を確保する観点から、事前協議または報告を求めることとし、グループ一体としての経営の推進、ガバナンスの確保を図っております。

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

### 取締役会の特徴

(2021年7月1日現在)

特徴①	特徴②	特徴③	特徴④
指名委員会等設置会社	社外取締役が過半数	ボードダイバーシティの実践	取締役会実効性評価の実施
2015年11月の上場以来、指名委員会等設置会社の体制を維持。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	取締役会は、13名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の9名は独立役員である社外取締役となっております。 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">社外取締役人数</div> <b>9名(定数13)</b> 	取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成します。 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">女性役員人数</div> <b>3名(定数13)</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">外国人役員数</div> <b>1名(定数13)</b> 	取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することで、取締役会の運営の改善等に活用しております。

## 会議体の概要

日本郵政(株)は、指名委員会等設置会社を選択しております。

	役割および構成 (2021年7月1日現在)	運営状況 (2020年度)	2020年度開催回数 (平均出席率)
取締役会	取締役13名(うち社外取締役9名)で構成し、経営の基本方針等、法令で定められた事項のほか、特に重要な業務執行に関する事項等を決定するとともに、取締役および執行役の職務の執行の監督を行っております。	2020年度においては、グループ・ガバナンスの強化や次期中期経営計画策定に向けたグループ経営戦略に関する議論を行うとともに、グループの業績・重要課題、リスク管理、コンプライアンスおよび内部監査の状況等について報告を受けました。	14回 (99%)
指名委員会	取締役4名(うち社外取締役3名)で構成し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定しております。なお、日本郵政株式会社法の規定により、日本郵政(株)の取締役の選任および解任の決議は、総務大臣の認可を受けなければ、その効力を生じないこととされております。	2020年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、取締役の選解任基準の議論を行いました。	2回 (100%)
報酬委員会	取締役3名(うち社外取締役2名)で構成し、取締役 および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定 に関する方針を定め、同方針に基づき、個人別の報酬 等の内容を決定しております。	2020年度においては、取締役および執行役の個人別報酬ならびに執行役の業績連動報酬について決定しました。その他、役員報酬制度についての検証・議論を行いました。	6回 (100%)
監査委員会	取締役3名(うち社外取締役3名)で構成し、取締役・執行役の職務執行や、内部統制システムの構築・運用状況の監査、計算書類等に係る会計監査人の監査の方法・結果の相当性の監査、監査報告の作成等を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定 することとしております。	2020年度においては、内部統制システムの構築・運用、次期中期経営計画の策定状況等を重点的に監査しました。特に、2019年度に判明したかんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題について、業務改善計画の進捗状況を監査しました。また、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、日本郵便の管理社員による高額犯罪等の新たに発覚した問題についても、お客さま対応、原因究明、再発防止 策等の状況を監査しました。更に、監査委員会は、これらの監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の 取締役との情報共有に努めると共に、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を 述べました。監査委員会は、これらの監査活動を踏まえ、2020年度の監査報告書を提出しており、かんぽ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応がなされるよう、引き続き注視いたします。	20回 (100%)

## コーポレートガバナンス体制図



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

日本郵政グループの概要

目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

特集

サステナビリティマネジメント

環境マネジメントシステム

地球と共に

地域社会と共に

人と共に

コーポレートガバナンス

方針・データ集

第三者意見

外部への情報発信



## 取締役会の実効性評価

### 評価方法等

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

2019年12月、日本郵政(株)並びに子会社である日本郵便(株)及び(株)かんぽ生命保険は、かんぽ契約問題に関し、総務大臣及び金融庁による行政処分を受け、その中で日本郵政グループにおけるガバナンス態勢の構築を求められました。日本郵政(株)では、このような監督官庁からの指摘及び日本郵政(株)において設置した「かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会」からの提言等を踏まえ、取締役会を中心としたグループ・ガバナンス機能の向上に努めて参りました。

今回の取締役会実効性評価は、これまでの取り組みが適切なものであったかを振り返る意味からも重要なものと位置付けております。

### 評価結果等

取締役会は総じて十分に機能していると評価しました。

2020年1月、「創業以来の最大の危機」との認識のもとで新たな業務執行態勢がスタートし、取締役会においても、グループ・ガバナンスの更なる強化に向けた議論を深めてまいりました。経営計画や経営方針等、経営上の重要な意思決定事項について、決議に先立って取締役が十分議論する時間を設け、必要な情報を幅広く提供すること等によって取締役会の実効性は大きく向上したと考えております。

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

今後の課題としては、社外取締役がその役割をより発揮できるよう、取締役会の議案に限らず、子会社の業務執行状況や同業他社の状況等についても幅広く情報提供を受けること、グループ経営に大きな影響を与える事項についてのフォローアップの実施(PDCAサイクルの構築)、デジタルトランスフォーメーションなどの大局的なテーマについて議論する場の設定などが挙げられます。

このような課題に対応するため、事業戦略の実施状況や子会社の業務運営状況についてのモニタリング態勢の充実、事業環境の大きな変化に対応した長期的な戦略について議論する機会の増加等に取り組んでいきたいと考えております。

## 社外取締役の独立性基準

社外取締役9名は全員、日本郵政(株)が定める「日本郵政株式会社独立役員指定基準」を充足しており、東京証券取引所の規定する、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役であると判断し、独立役員として指定しております。

### 日本郵政株式会社独立役員指定基準

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

1. 過去に当社グループの業務執行者であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者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)

※詳細については以下のウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.japanpost.jp/group/governance/pdf/02\\_08.pdf](https://www.japanpost.jp/group/governance/pdf/02_08.pdf)

## 取締役の研鑽・社外取締役へのサポート体制

### 取締役の研鑽

日本郵政(株)は、取締役に対し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、日本郵政グループ喫緊の課題等について議論する場を積極的に設けるなど、日本郵政グループの事業内容、課題、経営戦略等についての理解を深め、必要な知識を習得するための機会を設けております。

### 社外取締役へのサポート体制

日本郵政(株)は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、社外取締役に対して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明ならびに事前の検討時間及び取締役会における質疑時間の確保に配慮した運営体制を整備しております。また、取締役会における審議または報告プロセスの効率化、取締役会で決議された事項についての進捗状況の確認等、取締役会を効果的かつ効率的に実施するための運営支援ならびに社外取締役との連絡・調整等のため、取締役会事務局を設置しております。



## 取締役の選任方針

### 取締役候補者の規模・構成

指名委員会は、取締役会全体のバランスに配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を指名することとしています。取締役候補者の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立性を有する社外取締役候補者により構成することとしています。

### 社内取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政(株)の社内取締役候補者として指名することとしています。

- (1) 日本郵政(株)の業務に関し専門知識を有すること
- (2) 経営判断能力及び経営執行能力にすぐれていること
- (3) 指導力、決断力、先見性、企画力にすぐれていること
- (4) 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
- (5) 社内取締役としての職務を遂行するにあたり健康上の支障がないこと

### 社外取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政(株)の社外取締役候補者として指名することとしています。

- (1) 経営、経理・財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を上げていること
- (2) 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
- (3) 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

## 役員報酬制度

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

### 報酬体系

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

また、当社の取締役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します。

### 業績連動型報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び

#### 当該業績連動報酬の額の決定方法

執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬については、執行役の職責に応じた基本ポイント及び職務の遂行状況等に基づく個人評価ポイントに、当事業年度の会社業績(経営計画の達成状況等)に応じて変動する係数を乗じて、付与ポイントを算定しております。

執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取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から指標を設定することとし、日本郵政(株)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。

会社業績に係る指標	目標	2020年度実績
親会社株主に帰属する連結当期純利益	280,000百万円以上	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

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役 (社外取締役を除く。)	5	5	-	-	1
執行役	683	581	101	-	29
社外役員	79	79	-	-	11

- (注) 1. 取締役と執行役の兼務者に対しては、取締役としての報酬等は支給しておりません。  
2. 取締役3名は、主要な連結子会社の取締役及び執行役(員)を兼務しており、主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社取締役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る3名の報酬総額は101百万円となります。  
3. 執行役11名は、主要な連結子会社の取締役又は執行役(員)を兼務し、うち9名は主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社執行役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る9名の報酬総額は200百万円となります。  
4. 業績連動報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、当社では原則として、毎年度事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。  
5. 当社は、非金銭報酬等として執行役に対して本制度に基づき株式報酬を交付しております。当該株式報酬については業績連動報酬等に含めております。  
6. 役員退職慰労金、役員賞与の支給はありません。



## 政策保有株式

### 政策保有株式の保有方針

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

### 政策保有株式の保有の合理性を検証する方法、取締役会等の検証内容結果

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

2021年4月の取締役会において、上記主旨に則り、検証した結果、日本郵政（株）の保有する政策保有株式2銘柄について、継続保有が適当であることを確認いたしました。

## 日本郵政グループのリスク管理

日本郵政グループでは、グループ協定等に、グループ各社の管理対象リスクや日本郵政への報告事項等、リスク管理にあたり遵守すべき基本事項を定めています。また、日本郵政が「グループオペレーショナルリスク管理連絡会」等を通じて、グループのリスク管理状況や改善状況をモニタリングするなどにより、グループ全体のリスク管理を行っています。

グループ各社は、自社のリスク管理を統括する部署を定め、自ら主体的に自社の事業特性やリスク特性に応じたリスクの特定、評価、制御、モニタリング等のリスク管理を行うとともに、日本郵政に対し必要事項を報告するなどにより、グループ一体での管理態勢を整備しています。

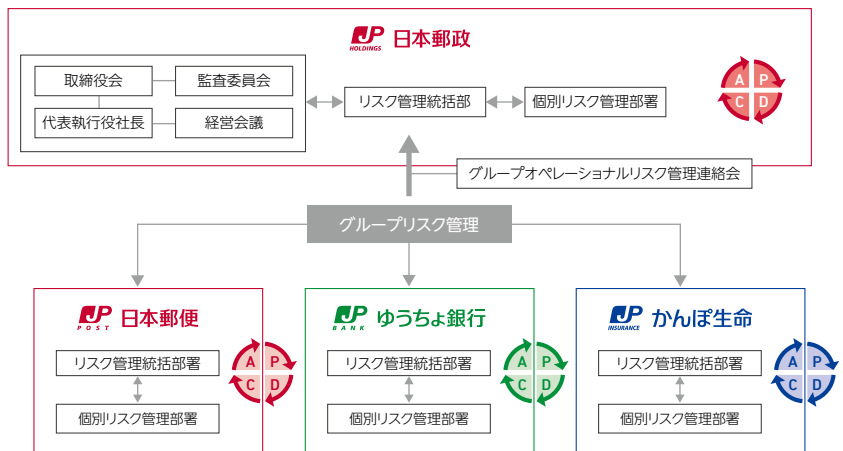
また、2021年6月には、グループガバナンス強化のため、グループ全体のリスク管理統括責任者として、執行役の中から「グループ・チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー（グループCRCO）」を選任しています。

日本郵政グループでは、グループCRCOを会長、グループ各社のリスク管理担当執行役をメンバーとする「グループオペレーショナルリスク管理連絡会」を設け、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とともに、グループ各社のリスク管理の向上に向けた情報共有・協議等を実施しています。

グループCRCOは、この連絡会や各社報告等を通じてグループのリスク管理の状況を把握し、取締役会等への定期報告を実施しているほか、リスク管理の取組に関する取締役会等への年次報告等を通じて、リスク管理プロセスに対する取締役のレビューを受けています。

さらに、リスク管理に係る役員の知見を高めるため、「リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)」や「コンダクト・リスク」等をテーマとした役員向け研修を実施しています。

### 日本郵政グループのリスク管理態勢

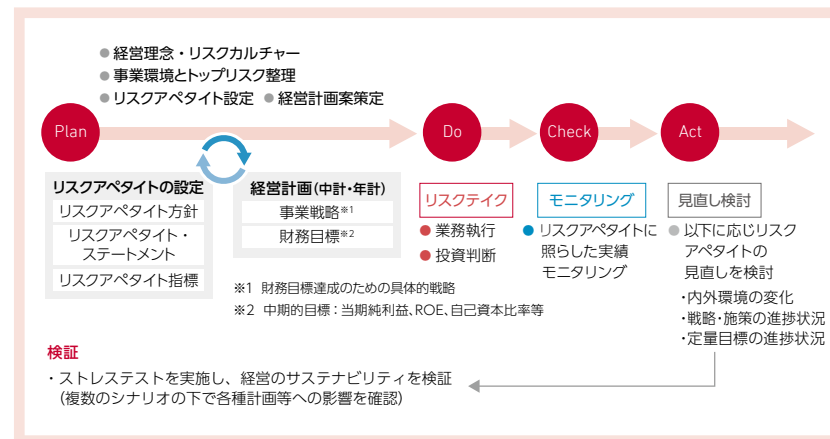


### リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

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

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

### RAFの運営プロセス



### 事業別リスクアペタイトの基本的考え方

#### 金融事業(ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険)

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

#### 非金融事業(日本郵政・日本郵便)

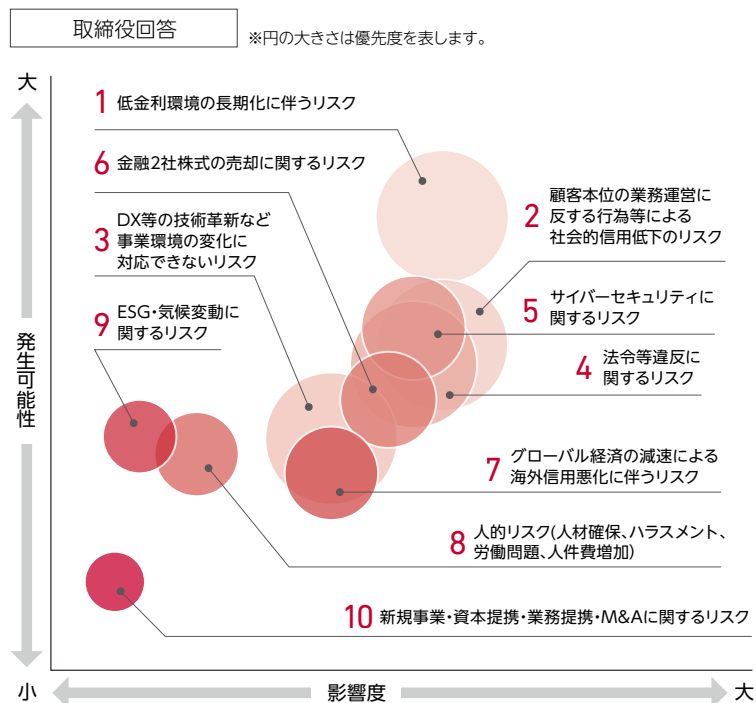
郵便・物流事業、不動産事業及び新規事業において、金融事業及び既存事業を除く資本の範囲内で、適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、財務の健全性を維持しつつ、新たな収益の確保を目指します。

トップリスク

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

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

また、トップリスクをRAFや経営計画策定の議論に活用しています。



2021年度のトップリスクと主な想定シナリオ  
(当社経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク)

	トップリスク	主な想定シナリオ
1	顧客本位の金融商品販売に関するリスク 【上図2. および4. のリスクを統合】	お客さまに不利益が生じたり法令違反または社内ルール違反に該当する事例が新たに判明すること等により、当社グループの社会的信用が毀損する
2	金融リスク (低金利環境の長期化・グローバル経済の減速) 【上図1. および7. のリスクを統合】	債券運用を資産運用の主体とする金融2社の基礎的な収益力低下の継続またはグループ会社が保有する資産の評価損等が生じる
3	DX等の技術革新など事業環境の変化に対応できないリスク 【上図3. および10. のリスクを統合】	事業環境の変化に適切かつ適切に対応できず、当社グループの業務・商品の競争力や効率性が低下する
4	サイバーセキュリティに関するリスク	標的型攻撃等のサイバー攻撃の激化・高度化により、システム停止や各種サービスの不正利用が発生し、業務が大規模かつ長期間に亘り、停止または制約を受ける
5	金融2社株式の売却に関するリスク	株式の売却が進むことにより減少する当社の連結財務諸表に反映される金融2社の利益を補うことができない
6	人的リスク (人材確保、ハラスメント、労働問題、人件費増加)	有能な人材の育成及び定着を図ることができないことや人事労務上の問題や職場の安全衛生管理上の問題等が発生することにより、人材の流出・不足等を招き人件費が上昇する
7	ESG・気候変動に関するリスク	ESGへの対応が不十分と評価されることにより、当社グループの資本市場における評価その他社会的な評価が低下する
8	海外子会社に関するリスク	海外子会社の経営状況が改善せず減損損失を計上する

※8はアンケート実施後に発生した事象等を踏まえ追加。





## 日本郵政グループのコンプライアンス

日本郵政グループは、コンプライアンスが経営の最重要課題のひとつであると認識し、お客さま本位の経営理念を浸透・徹底すべく、グループ全体の価値に係るリスクベースでのコンプライアンス推進（コンプライアンス・リスク管理）を重点的に図ることとし、グループ一体となったコンプライアンス・リスク管理を推進します。

特に、かんぽ商品の募集に係る問題等を踏まえ、グループコンプライアンス委員会を設置するなど、グループコンプライアンス機能の強化を図るとともに、現金詐取事案、料金不適正収納や郵便物等の放棄・隠匿などの不祥事再発防止やマネー・ローディング及びテロ資金供与対策等についても、取り組みを一層推進・管理していきます。

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

### グループのコンプライアンス態勢

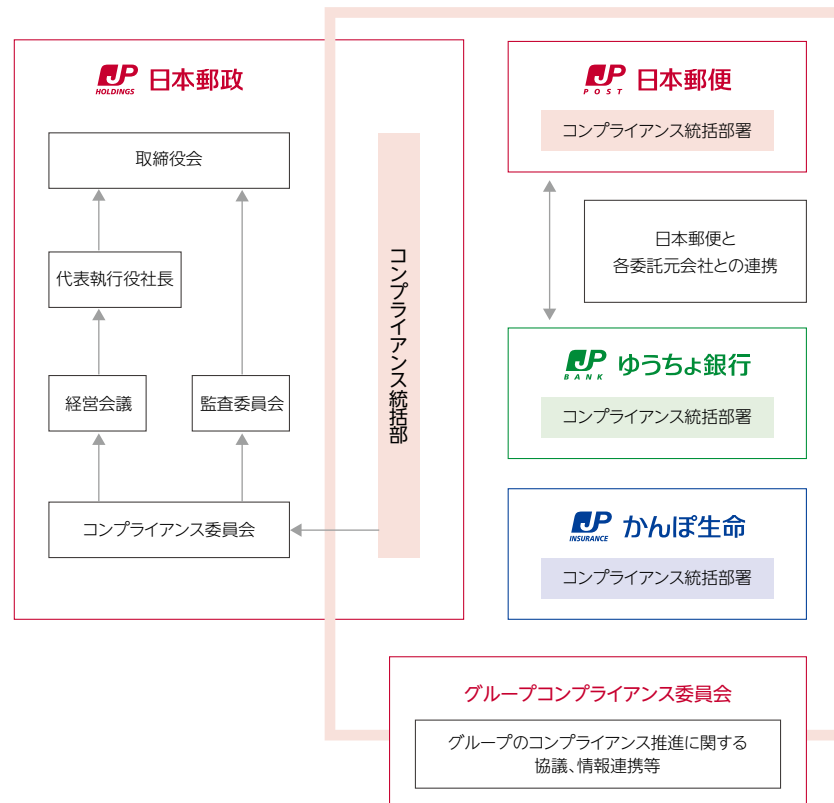
コンプライアンスについては、グループ共通の態勢として各社ともコンプライアンス部門が一元的に管理することとしています。

コンプライアンスに係る方針、態勢、具体的運用、諸問題への対応について検討するため、各社とも経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、同委員会において審議した重要な事項は、コンプライアンス担当役員が経営会議、取締役会等へ報告しています。

また、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進施策の企画立案、推進管理などを行うコンプライアンス統括部署を設けています。

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

### 日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



日本郵政グループの概要

目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

特集

サステナビリティマネジメント

環境マネジメントシステム

地球と共に

地域社会と共に

人と共に

コーポレートガバナンス

方針・データ集

第三者意見

外部への情報発信



## グループ各社のコンプライアンス態勢

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

### コンプライアンス・ラインの整備

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

### コンプライアンス違反への対応

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

### コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

グループ各社においては、毎年度、コンプライアンス推進の具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、重点的にコンプライアンスの推進を行うものとして贈答の授受、飲食の接待などの贈収賄等の不祥事防止を含めたコンプライアンス項目を定め、コンプライアンス項目ごとに責任を持ってその推進を行う責任部署を定め、取り組むこととしています。また、コンプライアンス統括部署は責任部署のコンプライアンス推進を統括し、コンプライアンスに関して会社全体の一元的推進管理を行います。

### コンプライアンス・マニュアルなどの作成・配付

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

### コンプライアンス研修の実施

グループ各社においては、法令などの理解促進とコンプライアンス意識の向上のため、集合研修やDVD、eラーニング等により、コンプライアンス項目に係る各種研修を実施しています。特にハラスメント根絶の観点から、ハラスメントに関するトップメッセージの発信、全社員を対象とした周知・啓発、実例を扱った管理者研修の実施や冊子の配布等の取り組みを行っています。

## マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策への取り組み

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

## 内部通報制度の浸透及び改善

グループの内部通報制度については、コンプライアンス経営の実現によるグループガバナンスの向上を目指して策定した改善計画に基づき、社員が安心して積極的に声を寄せられる制度となるよう取り組んでいるところです。

2021年3月までの改善計画の第1フェーズにおいては、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との基本認識について、グループ4社長からトップメッセージを発信し、グループ各社の経営陣・社員に浸透させるとともに、受け付けた通報情報の共有範囲を厳格化するなど相談者・通報者保護の徹底を図りました。

改善計画の第2フェーズにおいては、改善の主要施策である外部専門チーム、ワンストップ相談・通報プラットフォームの導入を検討し、2021年9月1日から運用を開始しています。

外部専門チームの導入とは、社外窓口における通報の受付、調査、調査結果の報告までのすべての過程を外部の弁護士から構成されるチームに委託するものになります。社員が一切かわらない調査スキームを導入することにより調査の客観性・公正性が確保され、通報の秘密保護も徹底されることとなります。

ワンストップ相談・通報プラットフォームの導入とは、社員からの相談・通報を一元的に受け付けるポータルサイトにおいて、窓口の仕組みを全く知らない社員でも簡単にニーズに合った窓口相談・通報し、その後の窓口担当者とのやり取りを情報システムの活用によるセキュアな環境で行うことを可能にしたものです。

これらの運用の開始にあわせて、あらためてグループ4社長からトップメッセージを発信し、経営陣として、社員の声に真摯に耳を傾け、経営に活かし、業務改善に努めること、また、通報者探しには厳正に対処することを周知いたしました。

これらの施策について、社員の認知度を高めるため、継続的にトップメッセージを発信するなどの周知活動に取り組み、内部通報制度の浸透を図っていきます。

今後は、改善計画の第3フェーズとして、受付担当者の拡充やスキル向上、内部通報制度認証の取得、第三者評価スキームの検討、通報者情報等に配慮した上での相談・通報の傾向分析などの中長期的な取組を通じて、内部通報制度のさらなる改善、さらにはコンプライアンス経営の実現を目指してまいります。

## 日本郵政グループのITガバナンス

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

### グループのITガバナンス態勢

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

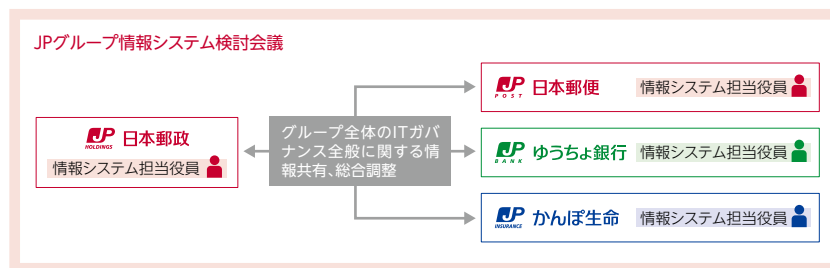
グループ各社は、この協定等に基づき、IT戦略の策定・実行を通じて生産性の向上、経営の効率化や情報技術の利用に伴い生じるリスクを極小化し、グループの経営の健全性を確保することにより、企業価値の最大化を図るためのITガバナンスを実現しています。

### 実効性のあるITガバナンスの実施

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

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

### 日本郵政グループにおけるITガバナンスの体制図



### グループ経営を支えるIT戦略

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

#### 新たな価値創造に向けたデジタルトランスフォーメーションの推進

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

#### 変化する事業環境に俊敏に対応するIT基盤の提供

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

#### 日本郵政グループの信頼回復に向けたITの推進

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

## 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

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

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

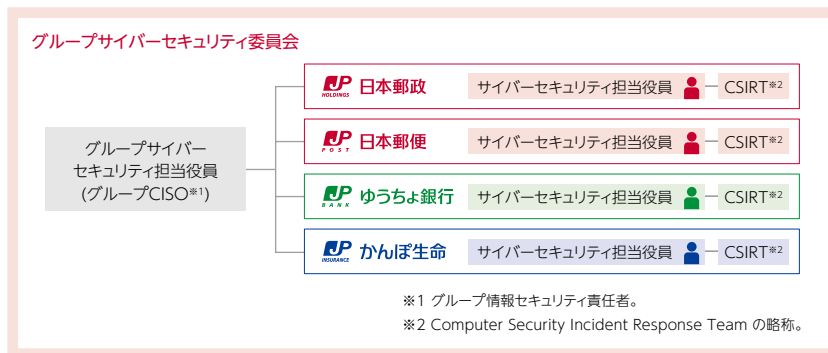
### グループサイバーセキュリティ体制

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

日本郵政グループ主要4社のサイバーセキュリティ担当役員から構成されるグループサイバーセキュリティ委員会を設置し、グループのサイバーセキュリティ戦略策定のほか、グループ各社のサイバーセキュリティ対策の取り組み状況の把握・高度化を行っています。

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

サイバーセキュリティの取り組み状況について、定期的に経営に報告しています。



### 日本郵政のサイバーセキュリティ対策の取り組み

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

## 日本郵政グループの内部監査

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

### グループの内部監査態勢

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

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

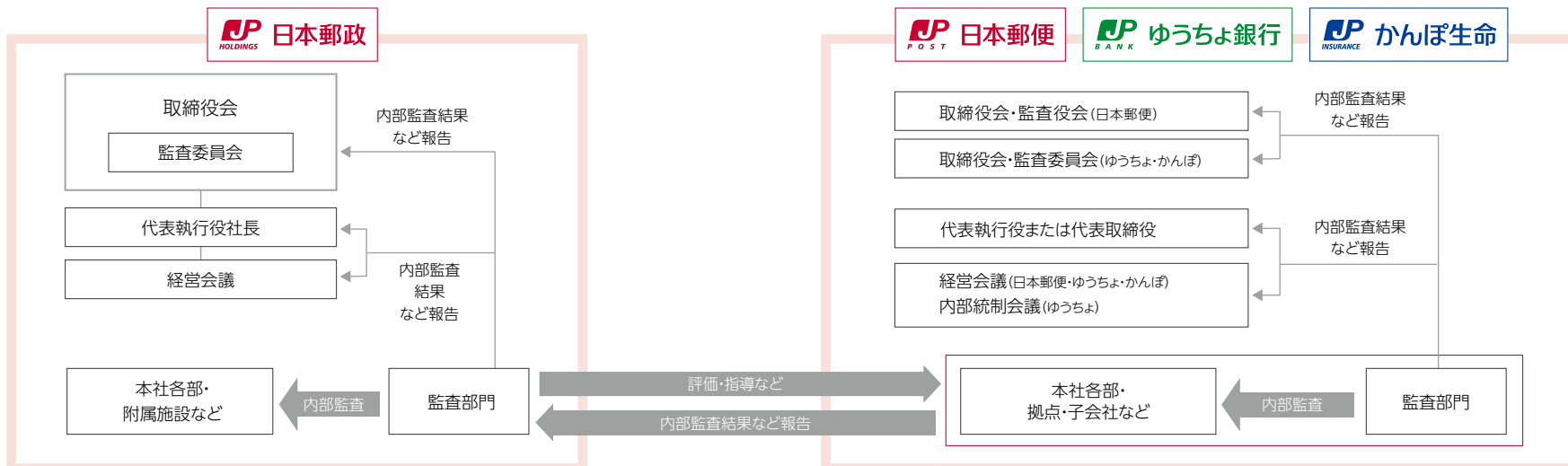
持株会社である日本郵政の監査部門は、グループ全体の内部監査態勢向上の観点から、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の監査部門に対して、監査規程、監査計画、内部監査態勢の評価・検証と指導・助言を行っています。

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

### グループ各社の内部監査態勢

#### 各社の内部監査態勢の概要

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



#### 実効性のある内部監査の実施

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

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

#### 内部監査結果の報告と業務改善

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

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