

第20回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2025年6月25日（水曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

場所

東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階「コンベンションホール」

※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。

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
にてライブ中継いたします。
また、株主の皆さまから事前のご質問をお受けいたします。
（詳細は7ページをご参照ください）



インターネット等による議決権行使期限

2025年6月24日（火曜日）
午後5時15分受付分まで



書面による議決権行使期限

2025年6月24日（火曜日）
午後5時15分到着分まで

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/>



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。

はじめに、2024年度は日本郵政グループにおいて不祥事が相次いで判明いたしました。お客さまから事前に同意をいただかないまま非公開金融情報等を保険募集や投資信託等の販売を目的とした来局のご案内に不適切に利用した事案、集配業務を行うにあたり乗務の前後に実施する点呼業務の未実施事案、協力会社との集配関係委託契約における不当な違約金請求事案などです。株主の皆さまをはじめ関係の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

2019年に発覚したかんぽ生命保険商品の不適正募集の問題を受け、グループ全体でお客さま本位を第一とした信頼回復に向け取り組んでまいりました。しかしながら今般、先の教訓が活かされず、これらの法令等に違反する事案が発生したことを厳粛に受け止めております。あらためて原点に立ち返り、グループの総力をあけて再発防止策の実効性を不断に検証しながら改革を継続し、法令等遵守の徹底、お客さま本位のサービス提供に全力で取り組んでまいります。

2024年度は、5月に公表した見直し中期経営計画である「J P ビジョン2025+」に基づき、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けた取組を進めてまいりました。全国24,000局の郵便局ネットワークを活用し、地方自治体等と連携して地域の課題を解決するための「コミュニティ・ハブ」としての郵便局の活用や、グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」に金融機能を新たに追加したほか、グループ独自のポイントサービス「ゆうゆうポイント」を開始し、郵便局ならではの限定商品との交換などの施策がその一例です。このほか2025年4月、日本郵便等によるトナミホールディングス株式会社の株式に対する公開買付けが成立し、協業による更なる付加価値向上を目指しております。

また、2025年3月には、ゆうちょ銀行普通株式の売出しを実施いたしました。2023年の売出し及び本売出しによって得た資金については、物流領域の能力増強や郵便局等の施設の高度化・D X化等の成長投資に充当するとともに、自己株式取得にも活用することで、当社グループの企業価値の向上を図ってまいります。

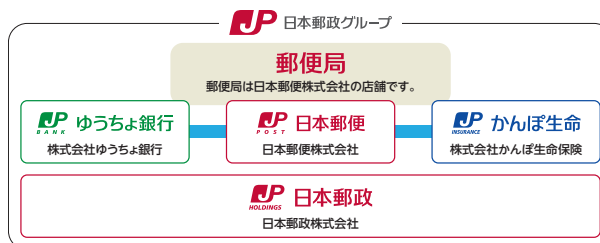
「J P ビジョン2025+」の最終年度となる2025年度は、日本郵政グループが、真にお客さまに選ばれる会社として、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現・成長ステージへの転換を果たすことができるよう、改めてグループ一丸となってお客さま本位を第一とした態勢を確立し、お客さまと社員の幸せに寄り添う存在となることを目指してまいります。

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

証券コード 6178
2025年6月5日
(電子提供措置の開始日 2025年5月28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20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20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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.japanpost.jp/ir/stock/meetings/>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、こちらからご確認される場合は、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）に「日本郵政」またはコードに「6178」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席されない場合は電磁的方法（インターネット等）または書面（議決権行使書用紙）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類（9ページ～23ページ）をご検討のうえ、5ページ～6ページの「議決権行使方法のご案内」に従いまして、**2025年6月24日（火曜日）午後5時15分までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2025年6月25日（水曜日） 午前10時 ※受付開始は午前9時
2. 場 所 東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 「コンベンションホール」
3. 目的事項 〈報告事項〉
1. 第20期（2024年4月1日から2025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20期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件
- 〈決議事項〉
- 第1号議案 資本金の額の減少並びに資本準備金及びその他資本剰余金の額の増加の件
- 第2号議案 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。

※電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をされた株主さまに交付する書面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は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

①連結計算書類の「連結注記表」

②計算書類の「個別注記表」

※電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにもその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

※手話通訳をご希望の株主さま、そのほかご来場にあたりサポートが必要な株主さまは、当日受付にてお知らせ願います。

※株主さまへのお土産をご用意しておりません。

議決権行使方法のご案内

インターネット等 による場合



行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後5時15分まで

次ページのご案内をご覧ください

- 書面とインターネット等によって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ものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回、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り扱わせていただきます。

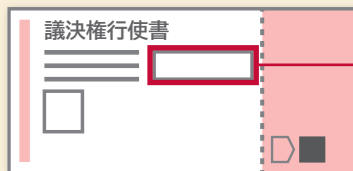
書面による場合



行使期限

2025年6月24日（火曜日）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、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

- ▶賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ▶反対の場合：「否」の欄に○印

第2号議案

- ▶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。

- 議決権行使書用紙において、各議案につき賛否のご表示がない場合は、「賛」の意思表示があったものとして、取り扱わせていただきます。

株主総会にご出席 いただく場合



開催日時

2025年6月25日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所

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「コンベンションホール」

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）

代理人としてご出席いただける方は当社の議決権を有する他の株主さま1名のみとなります。
また、会場受付にて株主さまご本人の議決権行使書用紙とともに委任状をご提出ください。

機関投資家の 皆さまへ

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

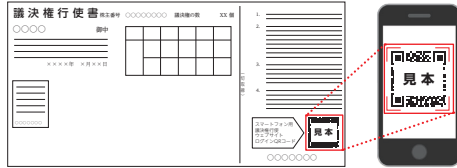
【議決権の不統一行使について】

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

インターネットによる議決権行使のご案内

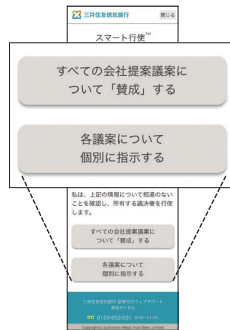
QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

- 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 画面の案内に従ってご入力ください。



ご注意

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、右記の「議決権行使コード・パスワードを入力する方法」により、変更をお願いします。

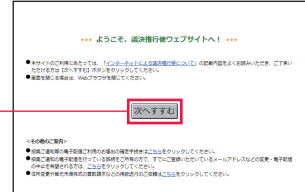
議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト

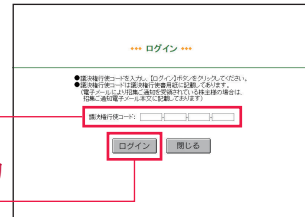
<https://www.web54.net>



- 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。



「議決権行使コード」を入力
「ログイン」をクリック

- 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「MyPost」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。「MyPost」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。

インターネットによる議決権行使でパソコンや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）

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

インターネットライブ中継について

第20回定時株主総会の模様をご自宅等からでもご視聴いただけるよう、インターネットにてライブ中継いたします。

<公開日時> 2025年6月25日（水曜日）午前10時から株主総会終了時まで

<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。

【ご留意事項】

- ・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、ご来場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。

事前のご質問受付について

第20回定時株主総会の報告事項及び決議事項に関するご質問を、事前にインターネットを通じてお受けいたします。いただきましたご質問のうち、株主さまのご関心の高い事項につきましては、株主総会当日にご説明させていただくほか、その他の事項については後日、当社ウェブサイトにて公開させていただきます。

<受付期間> 2025年6月6日（金曜日）午前10時から2025年6月20日（金曜日）午後5時まで

<質問方法> 下記**ご案内ページ**に掲載されている質問受付フォームへアクセスしてご質問ください。

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」



配当金について

定款の規定により、2025年5月15日開催の取締役会において、次のとおり決議いたしました。

1 期末配当金
1株あたり25円

2 効力発生日
2025年6月26日

なお、昨年12月に中間配当金として1株につき25円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき50円となります。

「期末配当金領収証」（口座振込ご指定の方には「配当金計算書」及び「お振込先について」）は、2025年6月25日にご送付申し上げる予定です。

株式事務手続きについて

主なお手続き、ご照会の内容

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

お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

〒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 土日祝日及び12/31～1/3を除く午前9時～午後5時）

口座を開設されている証券会社等
または
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電子提供制度専用ダイヤル
 **0120-533-600**（フリーダイヤル）
（受付時間 土日祝日及び12/31～1/3を除く午前9時～午後5時）
※三井住友信託銀行では、株主番号を有する株主さまのみ受付可能です。

議案及び参考事項

第1号議案 資本金の額の減少並びに資本準備金及びその他資本剰余金の額の増加の件

当社は、2023年11月13日に公表した『『資本コストや株価を意識した経営の実現』に向けた取組みについて』において、PBR改善に向けた取組みの方針として、ROE向上のための「機動的な自己株式取得による資本効率の向上」を掲げております。

同方針に沿って、当社は中期経営計画「JP ビジョン2025^{プラス}」において、株主資本コスト（5%程度）を上回るROEの早期達成を目標に、相当規模の自己株式取得の継続による資本効率の向上、安定的な配当実施による株主資本コストの低減を図ることを掲げ、数千億円規模の自己株式取得を実施してまいりました。

今後も、機動的な自己株式取得による資本効率の向上を図るために、資本政策の柔軟性を確保することを目的として、当社の資本構成を見直すこととし、資本金の額の減少並びに資本準備金及びその他資本剰余金の額の増加を行いたく存じます。

なお、本議案による資本金の額の減少は、貸借対照表の純資産の部における資本金を資本準備金及びその他資本剰余金に振り替える処理であり、発行済株式総数及び純資産額に変更はなく、株主の皆様のご所有株式数や一株当たりの純資産額に影響を与えるものではありません。

①減少する資本金の額

資本金3,500,000,000,000円のうち1,750,000,000,000円

②資本金の額の減少の方法

減少する資本金の額1,750,000,000,000円を以下の通り資本準備金及びその他資本剰余金に振り替えます。

資本準備金への振替額 875,000,000,000円

その他資本剰余金への振替額 875,000,000,000円

③資本金の額の減少が効力を生じる日

2025年7月31日

第2号議案 取締役13名選任の件

取締役全員（15名）は、本株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、社外取締役が過半を占める構成は維持しつつ、経営体制の効率化のため2名を減員し、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				年 齢	現在の当社における地位及び担当	
					在任年数		
1	ね	ぎし	かず	ゆき	54歳 —	常務執行役	新任
2	い	づか		あつし	66歳 2年	取締役兼代表執行役上席副社長 グループCFO（グループ財務責任者）、 内部統制総括	再任
3	たに	がき	くに	お	65歳 2年	取締役	再任
4	かさ	ま	たか	ゆき	51歳 1年	取締役	再任
5	こ	いけ	しん	や	56歳 —	—	新任
6	かい	あ	み	まこと	73歳 5年	社外取締役、監査委員	再任 社外 独立
7	さ	たけ		あきら	69歳 5年	社外取締役、 監査委員長（常勤）	再任 社外 独立
8	す	わ	たか	こ	54歳 3年	社外取締役、監査委員	再任 社外 独立
9	い	とう	弥	い	61歳 2年	社外取締役、監査委員	再任 社外 独立
10	おお	えだ	ひろ	し	68歳 2年	社外取締役、報酬委員	再任 社外 独立
11	き	むら	み	よ	61歳 2年	社外取締役	再任 社外 独立
12	しん	どう	こう	せい	75歳 2年	社外取締役、指名委員	再任 社外 独立
13	しお	の	のり	こ	64歳 1年	社外取締役	再任 社外 独立

* 年齢及び取締役在任年数は、本株主総会終結時のものです。

* 社外 社外取締役候補者 独立 (株)東京証券取引所届出の独立役員候補者

- (注) 1. 当社は、谷垣邦夫氏、笠間貴之氏、貝阿彌誠氏、佐竹彰氏、諏訪貴子氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏、進藤孝生氏及び塩野紀子氏との間で、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。さらに、当社は、小池信也氏の選任が承認された場合、同氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
2. 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。さらに、当社は、根岸一行氏及び小池信也氏の選任が承認された場合、両氏との間で同様の補償契約を締結する予定であります。
3. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する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。各候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。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. 貝阿彌誠氏、佐竹彰氏、諏訪貴子氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏、進藤孝生氏及び塩野紀子氏は、(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. 木村美代子氏の戸籍上の氏名は、酒川美代子であります。

候補者番号1根岸一行

1971年3月17日生

新任



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数
常務執行役	2,400株	—

略歴

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

重要な兼職の状況

日本郵便㈱取締役、㈱ゆうちょ銀行取締役、㈱かんぽ生命保険取締役（いずれも2025年6月就任予定）

取締役候補者とした理由

根岸一行氏は、主要子会社である㈱かんぽ生命保険の営業部門、資金運用部門及び日本郵便㈱の経営企画部門、コンプライアンス部門など幅広い分野での職務経験を有しております。
2017年4月からは日本郵便㈱の執行役員として経営に参画し、2023年4月からは同社常務執行役員東海支社長として、エリア内における当社グループのサービス提供の中核となる郵便局を統括する任に就いております。
その当社グループ事業に関する幅広い知見及び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、取締役候補者いたしました。
なお、同氏は、本議案が承認された場合、本株主総会終了後に開催される取締役会において代表執行役社長に選定される予定です。

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飯塚厚

あつし 厚

1959年5月12日生

再任



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数
取締役兼代表執行役上席副社長 グループCFO（グループ財務責任者）、内部統制総括	900株	2年

略歴

1983年 4月	大蔵省入省	2019年 1月	損保ジャパン日本興亜総合研究所㈱（現SOMPOインスティテュート・プラス（株））理事長
2011年 7月	財務省理財局次長	2020年 6月	当社専務執行役
2012年12月	内閣官房日本経済再生総合事務局次長	2021年 6月	当社代表執行役副社長
2014年 7月	財務省理財局次長	2023年 6月	当社取締役兼代表執行役副社長
2015年 7月	東海財務局長	2024年 4月	当社取締役兼代表執行役上席副社長（現任）
2016年 6月	国税庁次長		
2017年 7月	財務省関税局長		
2018年11月	SOMPOホールディングス㈱顧問		

重要な兼職の状況

㈱トーエネック社外取締役

取締役候補者とした理由

飯塚厚氏は、財務省理財局次長、同省関税局長などの要職を歴任し、特に財務行政分野での豊富な経験と高度な専門知識を有しております。
また、2020年6月には当社専務執行役に就任、2021年6月からは代表執行役副社長、2024年4月からは代表執行役上席副社長として、社長を補佐し、日本郵政グループ全般の経営を担ってきております。
その知見、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を期待し、引き続き、取締役候補者いたしました。

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。

[2024年度の出席状況]

取締役会

11／12回（91.7%）

候補者番号3谷垣邦夫

1959年8月26日生

再任



【2024年度の出席状況】

取締役会

12/12回（100%）

当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数
取締役	17,900株	2年

略歴

1984年 4月 郵政省入省	2016年 6月 ㈱かんぽ生命保険執行役副社長
2006年 1月 当社部長（実施計画担当）	2017年 1月 日本郵便㈱執行役員副社長
2007年10月 当社総務・人事部長	2019年 4月 当社専務執行役
2008年 6月 当社執行役経営企画部長	2021年11月 ㈱ゆうちょ銀行執行役副社長
2009年 6月 当社常務執行役経営企画部長	2023年 6月 ㈱かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長（現任）
2013年 1月 当社専務執行役	当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

㈱かんぽ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

谷垣邦夫氏は、当社専務執行役ほか、主要子会社である㈱かんぽ生命保険及び日本郵便㈱の執行役副社長等の要職を歴任するとともに、2021年11月からは主要子会社である㈱ゆうちょ銀行の執行役副社長として同社の経営に携わってまいりました。
また、2023年6月からは主要子会社である㈱かんぽ生命保険の取締役兼代表執行役社長として同社の経営を担ってきております。
その当社グループ事業に関する幅広い知見及び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、引き続き、取締役候補者いたしました。

候補者と当社との特別の利害関係

谷垣邦夫氏が取締役兼代表執行役社長を務める㈱かんぽ生命保険と当社とはグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社からブランド価値使用料の支払いを受けているほか、当社と同社との間には情報共用サービス等のシステム利用の取引関係があります。

候補者番号4笠間貴之

1973年8月9日生

再任



【2024年度の出席状況】

取締役会

10/10回（100%）

当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数
取締役	200株	1年

略歴

1996年 4月 ㈱日本長期信用銀行（現 ㈱SBI新生銀行）入社	2016年 6月 同社執行役員クレジット投資部長
1998年12月 興銀証券㈱（現 みずほ証券㈱）入社	2018年 5月 同社常務執行役員クレジット投資部長
2000年10月 ゴールドマン・サックス証券会社入社	2020年 4月 同社専務執行役員（債券・クレジット統括）
2010年 1月 ゴールドマン・サックス証券㈱マネージング・ディレクター	2020年 6月 同社専務執行役
2011年 1月 同社マネージング・ディレクター・クレジット・トレーディング課	2023年 6月 同社取締役兼代表執行役副社長
2013年 7月 ゴルビス・インベストメントPTE.LTD. 取締役	2024年 4月 同社取締役兼代表執行役社長（現任）
CEO シニアポートフォリオマネージャー	2024年 6月 当社取締役（現任）
2015年11月 ㈱ゆうちょ銀行執行役員（クレジット投資担当）	

重要な兼職の状況

㈱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

笠間貴之氏は、主要子会社である㈱ゆうちょ銀行の市場部門等において要職を歴任するとともに、2020年6月に同社専務執行役に就任以降、同社の経営に携わってまいりました。
また、2024年4月からは同社の取締役兼代表執行役社長として同社の経営を担ってきております。
その銀行業等当社グループ事業に関する知見、企業経営等における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、引き続き、取締役候補者いたしました。

候補者と当社との特別の利害関係

笠間貴之氏が取締役兼代表執行役社長を務める㈱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情報共用サービス等のシステム利用の取引関係があります。

候補者番号 5 小池 信也

1968年12月23日生

新任



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数
—	4,400株	—
略歴		
1992年 4月 郵政省入省	2014年 4月 同社ソリューション企画部企画役	
2007年10月 郵便事業(株)オペレーション本部 オペレーション企画部担当部長	2016年 4月 当社秘書室長	
2009年 4月 同社人事部担当部長	2017年 9月 日本郵便(株)郵便・物流事業企画部部長	
2009年 8月 同社要員企画室長	2018年 4月 同社執行役員	
2011年 4月 同社総務・人事部担当部長	2021年 4月 同社常務執行役員（現任）	
2012年 2月 同社人事制度企画部担当部長	2024年 6月 同社常務執行役員近畿支社長	
2012年10月 日本郵便(株)人事制度企画部担当部長	当社常務執行役	
2013年 4月 同社郵便事業総本部営業本部営業部企画役		

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（2025年6月就任予定）

取締役候補者とした理由

小池信也氏は、主要子会社である日本郵便(株)の人事部門、郵便・物流部門など幅広い分野での職務経験を有しております。
2018年4月からは日本郵便(株)の執行役員として経営に参画し、2024年6月からは同社常務執行役員近畿支社長として、エリア内における当社グループのサービス提供の中核となる郵便局を統括する任に就いておりました。
その当社グループ事業に関する幅広い知見及び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、取締役候補者といたしました。
なお、同氏は2025年6月に日本郵便(株)の代表取締役社長兼執行役員社長に就任する予定です。

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 貝阿彌 誠

1951年10月5日生

再任

社外

独立



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数
社外取締役、監査委員	一株	5年
略歴		
1978年 4月 裁判官任官	2012年11月 東京高等裁判所部総括判事	
2000年 4月 東京地方裁判所部総括判事	2014年 7月 東京家庭裁判所所長	
2007年 7月 法務省大臣官房訟務総括審議官	2015年 6月 東京地方裁判所所長	
2009年 7月 東京高等裁判所判事	2017年 2月 弁護士登録（現職）	
2009年12月 和歌山地方・家庭裁判所所長	2018年 9月 大手町法律事務所所属（現任）	
2011年 1月 長野地方・家庭裁判所所長	2020年 6月 当社取締役（現任）	

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・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。
引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者となりました。
なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

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。

[2024年度の出席状況]

取締役会

12／12回（100%）

監査委員会

18／18回（100%）

候補者番号 7 佐竹

あきら 彰 1955年12月8日生

再任

社外

独立



[2024年度の出席状況]

取締役会

12/12回 (100%)

監査委員会

18/18回 (100%)

当社における地位及び担当
社外取締役、監査委員長（常勤）

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

略歴

1979年 4月 住友商事(株)入社
2011年 4月 同社執行役員資源・化学品事業部門資源・化学品総括部長
2013年 4月 同社常務執行役員財務部長
2016年 4月 同社専務執行役員

2017年 6月 住友精密工業(株)取締役専務執行役員
2018年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2019年 4月 住友商事(株)顧問
2019年 6月 (株)かんぽ生命保険社外取締役
2020年 6月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

—

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、住友商事(株)において事業部門、財務部門等の要職を経て、住友精密工業(株)の代表取締役副社長執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社での経営に携わってまいりました。また、2019年6月には主要子会社である(株)かんぽ生命保険の社外取締役、監査委員に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った財務・会計等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者といたしました。

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 8 諏訪 貴子

1971年5月10日生

再任

社外

独立



[2024年度の出席状況]

取締役会

12/12回 (100%)

監査委員会

18/18回 (100%)

当社における地位及び担当
社外取締役、監査委員

候補者の有する当社の株式数
1,800株

社外取締役在任年数
3年

略歴

1995年10月 (株)ユニシアジェックス（現 日立Asterno (株)）入社
2004年 4月 ダイヤ精機(株)代表取締役（現任）

2018年 6月 日本郵便(株)社外取締役
2022年 6月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

ダイヤ精機(株)代表取締役、日本テレビホールディングス(株)社外取締役

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

諏訪貴子氏は、精密金属加工メーカーであるダイヤ精機(株)の代表取締役として長年にわたり株式会社での経営に携わってまいりました。また、2018年6月には主要子会社である日本郵便(株)の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者といたしました。

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 9 伊藤 弥生

1964年3月1日生

再任

社外

独立



[2024年度の出席状況]

取締役会

12/12回 (100%)

監査委員会

18/18回 (100%)

当社における地位及び担当 社外取締役、監査委員	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
----------------------------	---------------------	-----------------

略歴

1986年 4月	日本電信電話(株)入社	2017年 2月	ヤマトホールディングス(株)デジタルイン ベーション推進室推進部長
1988年 7月	エヌ・ティ・ティ・データ通信(株) (現 株)エヌ・ティ・ティ・データ) 入社	2018年 6月	同社IT戦略担当戦略部長
2008年 4月	同社公共システム事業本部ビジネス企画 推進統括部長	2019年 5月	ユニゾホールディングス(株)常務執行役員
2016年 4月	日本マイクロソフト(株)エンタープライズ パートナー営業統括本部本部長	2020年11月	S Gシステム(株)入社
		2021年 4月	同社執行役員
		2023年 6月	当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

(株)カナデン社外取締役、西松建設(株)社外取締役監査等委員

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

伊藤弥生氏は、長年にわたり、日本の大手の情報通信企業である(株)エヌ・ティ・ティ・データや物流企業のヤマトホールディングス(株)等において経営企画やIT戦略に関する業務に携わってまいりました。その経歴を通じて培った物流業、IT分野等に関する豊富な経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

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 大枝 宏之

1957年3月12日生

再任

社外

独立



[2024年度の出席状況]

取締役会

12/12回 (100%)

報酬委員会

8/8回 (100%)

当社における地位及び担当 社外取締役、報酬委員	候補者の有する当社の株式数 3,800株	社外取締役在任年数 2年
----------------------------	-------------------------	-----------------

略歴

1980年 4月	日清製粉(株) (現 (株)日清製粉グループ本 社) 入社	2011年 4月	(株)日清製粉グループ本社取締役社長
2008年 6月	(株)日清製粉グループ本社執行役員 日清製粉(株)常務取締役業務本部長	2012年 4月	日清製粉(株)取締役社長兼任
2009年 6月	(株)日清製粉グループ本社取締役	2015年 4月	同社取締役会長兼任
2010年 6月	日清製粉(株)専務取締役業務本部長	2017年 4月	(株)日清製粉グループ本社取締役相談役
		2017年 6月	同社特別顧問 (現任)
			(株)製粉会館取締役社長
		2023年 6月	当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

(株)日清製粉グループ本社特別顧問、(株)荏原製作所社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役、(公財)一橋大学後援会理事長

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

大枝宏之氏は、国内最大手の製粉会社である(株)日清製粉グループ本社及び日清製粉(株)の取締役社長等を歴任し、長年にわたり株式会社社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者となりました。

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11 木村美代子（酒川美代子） 1964年6月12日生

再任 社外 独立



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数
社外取締役	400株	2年

略歴					
1988年	4月	プラス(株)入社	2021年	5月	同社取締役 ブランディング、デザイン およびサプライヤーリレーション担当
1999年	5月	アスクル(株)入社	2022年	9月	㈱キングジム取締役常務執行役員開発本 部長
2010年	2月	アスマル(株)代表取締役社長	2023年	6月	当社取締役（現任）
2017年	8月	アスクル(株)取締役CMO（チーフ・マーケティ ング・オフィサー）執行役員 B to Cカンパニー ライフクリエイション本部長	2023年	9月	㈱キングジム取締役常務執行役員開発本 部長兼CMO
2020年	3月	同社取締役マーチャンダイジング本部管掌CMO （チーフ・マーケティング・オフィサー）執行役員	2024年	9月	同社代表取締役社長社長執行役員兼CEO 兼開発本部長（現任）

[2024年度の出席状況]

取締役会
12/12回（100%）

重要な兼職の状況
㈱キングジム代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼開発本部長、A R Eホールディングス㈱社外取締役監査等委員

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
木村美代子氏は、アスクル㈱の創業メンバーの一人として事業を立ち上げ、同社の子会社であるアスマル㈱の代表取締役社長、アスクル㈱及び㈱キングジムの取締役を歴任し、現在は株式会社キングジム代表取締役社長に就いており、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。
その経歴を通じて培ったマーケティング分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。
引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者となりました。

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12 進藤孝生 1949年9月14日生

再任 社外 独立



当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数
社外取締役、指名委員	10,000株	2年

略歴					
1973年	4月	新日本製鐵(株) (現 日本製鉄(株)) 入社	2012年10月	新日鐵住金(株) (現 日本製鉄(株)) 代表取締役副社長	
2005年	6月	同社取締役経営企画部長			
2006年	6月	同社執行役員経営企画部長	2014年	4月	同社代表取締役社長
2007年	4月	同社執行役員総務部長	2019年	4月	日本製鉄(株)代表取締役会長
2009年	4月	同社副社長執行役員	2023年	6月	当社取締役 (現任)
2009年	6月	同社代表取締役副社長	2024年	4月	日本製鉄(株)取締役相談役
			2024年	6月	同社相談役 (現任)

重要な兼職の状況
日本製鉄㈱相談役、東京海上ホールディングス㈱社外取締役、㈱日本政策投資銀行社外取締役

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
進藤孝生氏は、日本を代表する大手鉄鋼企業である日本製鉄㈱において、代表取締役社長、代表取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。
その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。
引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者となりました。

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。

[2024年度の出席状況]

取締役会
12/12回（100%）
指名委員会
5/5回（100%）

候補者番号13塩野紀子

1960年10月18日生

再任

社外

独立



[2024年度の出席状況]

取締役会

10/10回 (100%)

当社における地位及び担当	候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数
社外取締役	1,000株	1年

略歴

1983年 8月	日本ニューメディア(株)入社	2012年 1月	㈱コナミスポーツ&ライフ (現コナミスポーツ㈱) 取締役副社長
1999年 1月	フェデラルエクスプレス社マーケティング部長	2014年 1月	同社代表取締役社長
2001年 3月	ウォルトディズニージャパン(株)入社	2016年 5月	同社取締役会長
2002年10月	同社マーケティング&セールス バイスプレジデント	2017年10月	ワイデックス㈱代表取締役社長
2006年 2月	同社コーポレートマーケティング バイスプレジデント	2024年 1月	同社アドバイザー
2008年 4月	エスエス製薬(株)取締役マーケティング本部長	2024年 6月	当社取締役 (現任)
2010年 3月	同社代表取締役社長		

重要な兼職の状況

キリンホールディングス(株)社外取締役、弁護士ドットコム(株)社外取締役

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

塩野紀子氏は、エスエス製薬(株)、㈱コナミスポーツ&ライフ (現コナミスポーツ㈱) 及び医療機器メーカーであるワイデックス(株)の代表取締役社長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培ったマーケティング分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役候補者としていたしました。

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。

- (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2024年度の出席状況であります。なお、年度途中の退任又は就任の場合は、退任前又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、本株主総会終結時の在任年数を記載しております。
3. 当社は、郵便局における非公開金融情報等の不適切な利用、(株)かんぽ生命保険の保険商品に関する保険業法認可前の勧誘行為が判明したことに対し、2025年3月に総務省から日本郵政株式会社法に基づく報告徴求命令を受け、同月に金融庁から保険業法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。また、当社の子会社である日本郵便(株)は総務省及び金融庁から、当社の子会社である(株)かんぽ生命保険及び(株)ゆうちょ銀行は金融庁から、それぞれの事案に関して、2025年3月に報告徴求命令を受けています。当該事案の判明時に当社社外取締役は在任中であつた貝阿彌誠氏、佐竹彰氏、諏訪貴子氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏、進藤孝生氏及び塩野紀子氏は、当該事案が判明するまでの事実を認識しておりませんでした。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ってまいりました。また、当該事案の発覚後は、再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。
4. 大枝宏之氏が社外取締役を務める株式会社荏原製作所は、2025年2月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。同氏は、事前に当該事案を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言等を行ってまいりました。また、当該事案を認識した後は、早急な事案の究明、再発防止に向けた内部統制体制の強化、コンプライアンスの徹底について提言等を行っております。

5. 進藤孝生氏が社外取締役を務める東京海上ホールディングス株式会社の子会社である東京海上日動火災保険株式会社は、特定の法人を保険契約者とする損害保険契約に関する他社との保険料調整行為等が認められたとして、金融庁から2023年12月26日付で保険業法に基づく業務改善命令を、公正取引委員会から2024年11月1日付で独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、同社は、金融庁から、個人情報保護法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為、不正競争防止法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為並びにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2025年3月24日付で保険業法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、当該事案について事前に認識しておりませんでした。日頃から、取締役会等においてグループガバナンスの強化や法令遵守の視点に立った提言を行ってまいりました。当該事案を認識した後は、グループの経営管理の観点から、徹底した調査、真因の分析及び再発防止策の必要性や重要性を強調する発言等を行うなど、その職責を果たしております。
6. 本議案が承認された場合、委員会の構成について以下を予定しております。
指名委員会：進藤孝生（委員長）、貝阿彌誠（委員）、根岸一行（委員）
監査委員会：佐竹彰（委員長）、伊藤弥生（委員）、木村美代子（委員）、塩野紀子（委員）
報酬委員会：大枝宏之（委員長）、諏訪貴子（委員）、根岸一行（委員）

以 上

【ご参考】 取締役候補者指名基準

(目的)

第1条 本基準は、指名委員会で取締役候補者を指名する際の基準を定める。

(取締役候補者の規模・構成)

第2条 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。

2 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。

(欠格事由)

第3条 指名委員会は、以下の条件に該当する者を取締役候補者として指名してはならない。

- (1) 会社法第331条第1項に定める取締役欠格事由に該当する者
- (2) 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない者又は外国の法令上これと同様に取り扱われている者
- (3) 反社会的勢力との関係が認められる者

(社内取締役候補者指名基準)

第4条 指名委員会は、以下の条件を満たす者を当会社の社内取締役候補者として指名する。

- (1) 当会社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

(社外取締役候補者指名基準)

第5条 指名委員会は、以下の条件を満たす者を当会社の社外取締役候補者として指名する。

- (1) 経営の監督機能を発揮するために必要な専門分野（企業経営、法務、財務・会計、人事・労務、IT等）に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績をあげていること
- (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

(改廃)

第6条 本基準の改廃は指名委員会の決議による。

【ご参考】 取締役のスキル・マトリックス

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

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出の実現に向け、適切な監督機能を果たすため、取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役に構成することとしております。

議案のとおり取締役を選任いただいた場合の各取締役が有する主なスキル・経験等の分野は以下のとおりです。

		主なスキル・経験等						
		企業経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	人事・労務	IT・DX・テクノロジー	物流・金融・保険等事業知見	地域貢献・公共政策・サステナビリティ
取締役	根 岸 一 行		●				●	●
	飯 塚 厚	●		●			●	●
	谷 垣 邦 夫	●	●				●	●
	笠 間 貴 之	●					●	●
	小 池 信 也				●		●	●
社外取締役	貝 阿 彌 誠		●		●			
	佐 竹 彰	●	●	●			●	
	諏 訪 貴 子	●				●		●
	伊 藤 弥 生					●	●	●
	大 枝 宏 之	●		●	●			●
	木村美代子	●					●	●
	進 藤 孝 生	●			●			●
	塩 野 紀 子	●					●	●

※上記の表は、各取締役のすべてのスキル・経験を表すものではありません。

〔取締役会の構成〕

社外取締役	社内取締役
8名 (61.5%)	5名 (38.5%)

女性	男性
4名 (30.8%)	9名 (69.2%)

[スキル・マトリックス各項目の選定理由]

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

【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

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、郵便局窓口事業、国際物流事業、不動産事業、銀行業、生命保険業等の業務を営んでおります。

■ 金融経済環境

当年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、地域によりばらつきがみられました。米国では、経済がプラス成長を維持するなか、インフレ率の低下に伴い、連邦準備制度理事会は2024年9月、11月及び12月に利下げを実施しました。一方、ユーロ圏経済は、欧州中央銀行が2024年6月以降6回の利下げを行いましたが、大きな回復は見られず、低調に推移しました。日本経済は、賃金が上昇し、内需の持ち直しもあり、底堅く推移しました。円安トレンドが継続し、物価上昇が続くなか、日本銀行は2024年7月及び2025年1月に利上げを行いました。

金融資本市場では、米国の長期市場金利は、インフレ率低下の傾向を受け、低下基調で推移しておりました。大統領選挙の結果などを受け、いったん上昇する局面もあったものの、米国の関税政策による景気悪化への懸念等から期末にかけて大きく低下しました。また、日本の長期市場金利は、インフレ見通しもあり上昇基調で推移し、一時1.6%近傍まで上昇しました。

ドル円相場は、2024年4月初めの151円台後半から、期末時点で149円台と大きく水準は変わらなかったものの、同年7月上旬には161円台後半まで円安が進行し、その後の為替介入を契機に140円台まで円高進行するなど、当年度を通しては大きな変動が見られました。

日経平均株価は、日本企業の好調な決算発表から2024年7月には42,000円台まで上昇し、史上最高値を更新しましたが、米国株式と同様に、一時31,000円台まで急落しました。その後は40,000円程度まで持ち直したものの、米国の関税政策等を巡る不透明感が強まるなか、軟調な米国株式とともに

に下落に転じました。

物流業界・郵便事業においては、デジタル化の進展等に伴う郵便物の減少や荷物分野における競合他社との激しい競争に加え、諸物価や人件費の上昇に伴うコストの増加等により、厳しい環境が続いています。また、働き方改革関連法等によるドライバーの拘束時間の減少などから生じる、いわゆる物流の「2024年問題」への対策として、政府により公表された「物流革新に向けた政策パッケージ」に基づき業界・分野別に作成された自主行動計画に掲げられた取組みの実行が求められているほか、改正物流総合効率化法及び改正貨物自動車運送事業法の施行への対応が求められています。郵便事業においては、ユニバーサルサービスである郵便サービスの安定的な提供を維持していくため、物価問題に関する関係閣僚会議の了承を経て、2024年6月に「郵便法施行規則の一部を改正する省令」が公布され、第一種郵便物のうち25グラム以下の定形郵便物の上限料金の額が「84円」から「110円」に改正されました。

銀行業界においては、当年度の全国銀行における預金は26年連続で増加し、貸出金も14年連続で増加しました。金融システムは、2025年4月以降、内外の金融市場が大きく変動するなど、各国の通商政策をはじめとする経済政策運営や地政学的リスク、国際金融市場の動向を巡る不確実性が高まっているものの、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、超高齢社会の進展や人口減少等の大きな構造変化とともに、先端技術の進歩・普及や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機としたライフスタイル多様化の急速な進展等がみられ、多様なお客さまニーズへの対応が求められています。

■ 企業集団の事業の経過及び成果

当社グループは、2024年5月に発表した中期経営計画「JP ビジョン2025^{プラス}」（2024年度～2025年度）で掲げたお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現を目指し、収益力の強化、人材への投資によるE X^{*1}（従業員体験価値）向上、D X^{*2}の推進等によるU X^{*3}（ユーザー体験価値）向上へ重点的に取り組んでおります。

2025年4月には、トナミホールディングス株式会社の創業家代表・経営陣及び日本郵便の共同コンソーシアムによるトナミホールディングスの株式に対する公開買付けが成立し、日本郵便の連結子会社となりました。日本郵便は、幹線輸送^{*4}に強みを持つトナミホールディングスとの協業による更なる付加価値向上を目指しております。

グループ一体でのD Xの推進については、2024年5月には、グループプラットフォームアプリ「郵

便局アプリ」に郵便局の主要サービスである金融機能を新たに追加したほか、同年11月には、グループ独自のポイントサービス「ゆうゆうポイント」を開始し、郵便局ならではの限定商品との交換や抽せんへの応募にご利用いただけるようにいたしました。

また、かんば生命保険商品の募集品質に係る問題を受け、グループガバナンス及びコンプライアンスの強化並びに営業推進態勢の見直し等の再発防止策を講じ、適切な業務運営への取組みに努めてまいりました。

そのような中、当年度は郵便局において、お客さまから事前に同意をいただかないまま非公開金融情報^{*5}を保険募集や投資信託等の販売を目的とした来局のご案内に不適切に利用した事案（以下「非公開金融情報の不適切利用事案」といいます。）を確認しました。非公開金融情報の不適切利用事案については、保険募集を目的とした来局のご案内に利用した事案の確認を2024年9月に、その後判明した調査結果及び再発防止策を同年10月にそれぞれ公表しました。また、本事案の実態をより正確に把握するため、調査対象を投資信託等への利用にも拡大して追加調査を行い、原因を分析した上で、再発防止策を策定するとともに、事案全体を踏まえた関係者の責任を明確化し、2025年3月に公表しました。なお、本事案は、法令で定める非公開金融情報の保護措置等に不備があったものであり、当社グループではこの責任を重く受け止め、関係役員の報酬の減額を行いました。

再発防止策として、非公開金融情報等の取扱いに係るルールの明確化及び社員研修の充実、郵便局へのモニタリングの強化等を行ったほか、グループの幅広いお客さま接点で非公開金融情報等の利用に係る同意をいただく取組みを促進するとともに、郵便局等でその情報を参照・検索等に利用できるようシステム環境の整備に向け、当社を中心とした、グループ横断的なプロジェクトを設置しました。

また、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険に関して、販売に係る保険業法上の認可を取得する前にお客さまへ勧誘を行っていた事案（以下「認可取得前勧誘事案」といいます。）を確認し、同年3月に公表するとともに、本件以外の事案を含む実態を把握するための調査を開始しました。

加えて、協力会社との集配関係委託契約においては、一部の郵便局で価格協議や違約金に係る不適切な交渉が認められたことを受け、違約金の対象事案や金額等を統一するとともに、協力会社の皆さまとのコミュニケーションを重視する運用への変更等に向けた対応を行ってまいりました。

さらに、法令に定められた点呼業務を実施しないまま配達業務を行った事案を確認し、2025年3月に公表するとともに、全国の郵便局における点呼業務執行状況の調査を開始し、同年4月に調査結果及び再発防止策を公表したほか、総務省から、再発防止策及びユニバーサルサービスの確保等に関し

て、報告徴求命令を受けました。あわせて、国土交通省から、貨物自動車運送事業法に基づく特別監査を受けています。

これらの事案について、同様の事案が発生することがないように、当社グループは再発防止策を徹底し、お客さま本位のサービス提供に全力で取り組んでまいります。

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みました。

また、グループ各社のコンプライアンス・プログラムの策定・推進の状況、各社の内部監査態勢・監査状況の把握に努めたほか、集約により効率性が高まる間接業務をグループ各社から受託するとともに、病院事業の経営改善に取り組みました。

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、サステナビリティ経営の推進に関する取組みや災害復興支援に、グループ全体で取り組んでおります。

加えて、「JP ビジョン2025^{プラス}」で示した方針を踏まえ、2025年3月に、ゆうちょ銀行普通株式の売出しを実施いたしました。本売出しにより、当社のゆうちょ銀行に対する議決権の保有割合は50.0%となっており、さらに今後当社が設定するゆうちょ銀行普通株式に係る株式処分信託に当該株式を拠出することにより、当社のゆうちょ銀行に対する議決権の保有割合は50%を下回る見込みです。2023年の売出し及び本売出しによって得た資金については、物流領域の能力増強や郵便局等の施設の高度化・D X化等の成長投資に充当するとともに、自己株式取得にも活用することで、当社グループの企業価値の向上を図っていきます。

- ※1 E X（Employee Experience：従業員体験価値）とは、社員が会社で働くことを通じて得られる体験価値のことです。
- ※2 D X（Digital Transformation：デジタルトランスフォーメーション）とは、デジタル技術を活用し、ビジネスや生活を変革する取組みのことです。
- ※3 U X（User Experience：ユーザー体験価値）とは、システムやサービスを利用するユーザー（お客さまや社員）が、その利用を通じて得られる体験価値のことです。
- ※4 幹線輸送とは、お客さまから荷物をお預かりする集荷側の拠点から配達側の拠点への長距離輸送のことです。
- ※5 非公開金融情報とは、お客さま対応等の中で知った、お客さまの金融取引や資産に関する、通常、本人しか知れない情報（口座残高や引落情報、保有ファンドの状況等）のことです。

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11兆4,683億円（前期比4.28%減）、連結経常利益は8,145億円（前期比21.88%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は3,705億円（前期比37.91%増）となりました。また、ROE（株主資本ベース）※は4.4%（前期比1.4ポイント増）となりました。

※ ROE（株主資本ベース）とは、銀行業の特性を考慮し、その他有価証券評価差額金の影響を受けない株主資本ベースのROEのことです。親会社株主に帰属する当期純利益を、純資産から非支配株主持分及びその他有価証券評価差額金を除いた期中平均株主資本で除し、小数第一位未満を四捨五入して算出しております。

【ご参考】 当期実績

連結経常収益	11兆4,683億円（前期比4.28%減）
連結経常利益	8,145億円（前期比21.88%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	3,705億円（前期比37.91%増）

各事業セグメント別の事業の経過及び成果は、以下のとおりであります。

なお、当年度より、報告セグメントの区分を見直し、日本郵便の郵便局窓口事業セグメントにおける不動産事業と、当社の子会社である日本郵政不動産株式会社等における不動産事業を「不動産事業」セグメントとして独立させ、当社がグループ横断的に統括して一体的な事業の推進と業績管理を行いました。

郵便・物流事業

日本郵便において、差出・受取利便性の向上、営業体制・営業力の強化、楽天グループ株式会社をはじめとする他企業との連携強化等を通じた荷物分野の収益拡大に加え、DXの推進や商品・サービスの見直し等を通じたオペレーションの効率化に取り組んでまいりました。

また、いわゆる物流の「2024年問題」を踏まえ、中継輸送※の導入等、輸送オペレーションを見直したほか、2024年5月にはセイノーグループと業務提携契約を締結し、幹線輸送の共同運行等による輸送効率の向上に取り組んでまいりました。

協力会社との集配関係委託契約においては、一部の郵便局で価格協議や違約金に係る不適切な交渉が認められたことを受け、違約金の対象事案や金額等を統一するとともに、協力会社の皆さまとのコミュニケーションを重視する運用への変更等に向けた対応を行ってまいりました。

ヤマトホールディングス株式会社及びヤマト運輸株式会社との協業については、2024年10月にヤマト運輸株式会社から、小型薄物荷物について運送委託を停止する旨の申し入れがあり、合意に基づく義務の存在自体を争う状況となったことから、同年12月、日本郵便はヤマト運輸株式会社を相手方として損害賠償等請求訴訟を提起しました。

このほか2025年4月、トナミホールディングス株式会社の創業家代表・経営陣及び日本郵便の共同コンソーシアムによるトナミホールディングスの株式に対する公開買付けが成立し、日本郵便の連結子会社となりました。日本郵便は、幹線輸送に強みを持つトナミホールディングスとの協業による更なる付加価値向上を目指しております。

郵便事業においては、2024年10月に郵便料金の見直しを実施しました。

なお、法令に定められた点呼業務を実施しないまま配達業務を行った事例を確認し、2025年3月に公表するとともに、全国の郵便局における点呼業務執行状況の調査を開始し、同年4月に調査結果及び再発防止策を公表したほか、総務省から、再発防止策及びユニバーサルサービスの確保等に関して、報告徴求命令を受けました。あわせて、国土交通省から、貨物自動車運送事業法に基づく特別監査を受けています。

※ 中継輸送とは、トラックの長距離運行を複数のトラックドライバーで分担する輸送形態のことです。

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2兆884億円（前期比5.45%増）、経常損失は322億円（前期経常損失651億円*）、日本郵便連結の郵便・物流事業の営業収益は2兆808億円（前期比5.33%増*）、営業損失は383億円（前期営業損失688億円*）となりました。

また、当年度の総取扱物数は、郵便物が125億6,607万通（前期比7.45%減）、ゆうパックが5億5,844万個（前期比2.08%増）、ゆうパケットが5億3,722万個（前期比16.11%増）、ゆうメールが32億4,114万個（前期比12.79%増）となりました。

※ 当年度より、報告セグメントの区分を見直し、「不動産事業」セグメントを独立させたことに伴い、不動産事業を従来の「郵便局窓口事業」等から、「不動産事業」へ移管しており、前期比については、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。

郵便局窓口事業

日本郵便において、お客さまに選んでいただける事業への成長に向けて、収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質の向上に取り組んでまいりました。

具体的には、地域の特性に応じた窓口営業時間の弾力的な運用の一環として、昼時間帯の窓口業務の休止を試行する郵便局を約1,400局拡大したほか、お客さまとの良好な信頼関係を構築できる人材を育成するため、窓口社員の営業支援・育成の役割を担う「コンサルティングパートナー」を郵便局へ配置しました。

また、地方公共団体事務受託の推進、地域金融機関等との連携強化、郵便局窓口と駅窓口の一体運営等に取り組みました。

加えて、各種手続きのペーパーレス化等によるお客さまの利便性の向上や働き方の変革を目的として新たなタブレット型PCの配備を開始したほか、かんば生命保険商品の新規申込みや保全・支払等をペーパーレスで処理可能なシステムを順次導入する等、窓口オペレーション改革の取組みを推進しました。

また、当年度に確認した非公開金融情報の不適切利用事案の再発防止策として、非公開金融情報等の取扱いに係るルールの明確化及び社員研修の充実、郵便局へのモニタリングの強化等を行いました。

加えて、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険に関して、認可取得前勧誘事案を確認し、2025年3月に公表しました。

一方、業績面では、送金決済件数や保有保険契約件数の減少等に伴う銀行及び保険受託手数料の減少に加え、諸物価や人件費の上昇に伴うコストの増加等が継続しました。

以上の結果、当年度、当社連結の郵便局窓口事業の経常収益は1兆101億円（前期比1.72%減*）、経常利益は241億円（前期比50.77%減*）、日本郵便連結の郵便局窓口事業の営業収益は1兆87億円（前期比1.77%減*）、営業利益は231億円（前期比52.23%減*）となりました。

※ 当年度より、報告セグメントの区分を見直し、「不動産事業」セグメントを独立させたことに伴い、不動産事業を従来の「郵便局窓口事業」等から、「不動産事業」へ移管しており、前期比については、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。

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 Pty Limited（以下「トール社」といいます。）による豪州での収益性向上等の施策を推進するとともに、アジア域内では特に成長が見込まれる国や業種を重視した事業展開による収益拡大に取り組んだほか、コスト削減等に継続して取り組んでまいりました。

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5,128億円（前期比13.96%増）、経常利益は46億円（前期比174.23%増）、日本郵便連結の国際物流事業の営業収益は5,117億円（前期比14.01%増）、営業利益（E B I T）は133億円（前期比39.48%増）となりました。

また、当年度、日本郵便におきましては、連結営業収益は3兆4,423億円（前期比3.56%減）、連結営業利益は35億円（前期比44.74%減）となりました。

不動産事業

日本郵便及び日本郵政不動産において、J Pタワー（商業施設名：K I T T E丸の内）をはじめとするオフィスビル、商業施設、賃貸・分譲住宅、高齢者施設等のグループ保有不動産の開発を中心に推進しており、新たに、2024年7月に「J Pタワー大阪」内の商業施設「K I T T E大阪」がグランドオープンし、賃貸住宅及び高齢者施設が竣工するなど、事業の強化・拡充に取り組みました。

グループ外収益物件については、2026年3月竣工に向けて開発中の建物名称を「ザ・ランドマーク名古屋栄」に決定したほか、用途やエリアごとのマーケットを見極めて賃貸住宅の取得を行いました。

以上の結果、当年度、当社連結の不動産事業の経常収益は816億円（前期比19.03%減*）、経常利益は123億円（前期比41.18%減*）、日本郵便連結の不動産事業の営業収益は633億円（前期比27.32%減*）、営業利益は151億円（前期比38.51%減*）となりました。

※ 当年度より、報告セグメントの区分を見直し、「不動産事業」セグメントを独立させたことに伴い、不動産事業を従来の「郵便局窓口事業」等から、「不動産事業」へ移管しており、前期比については、区分方法の変更に伴う組替後の数値により記載しております。

銀行業

ゆうちょ銀行では、2024年5月に公表した見直し後の中期経営計画「JP ビジョン2025+」^{プラス}（2024年度～2025年度）で示したとおり、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」及び「Σ（シグマ）ビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）」というゆうちょ銀行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略を推進するとともに、それらを支える経営基盤の強化に取り組みました。

「リテールビジネス」では、日本国内における金融経済環境の変化等に応じお客さま基盤を深耕・強化すべく、リアルとデジタルの相互補完を通じたお客さま本位のビジネス展開を加速し、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスへの変革に向けた取組みを推進しました。

デジタルサービスでは、スマートフォン上で基本的な銀行取引が行える「ゆうちょ通帳アプリ（以下「通帳アプリ」といいます。）」の利便性向上を図るとともに、さらなる利用拡大に向けて、ポイントプログラム拡充等の各種キャンペーン、TVコマーシャル・SNS広告等を通じたプロモーションに加え、窓口での積極的なご案内等を推進し、登録口座数は1,300万口座を突破しました。

また、ゆうちょ銀行の直営店で口座開設等の各種取引をお客さまご自身で行えるセルフ型営業店端末「Madotab」やスマートフォン上で口座開設等が行える「ゆうちょ手続きアプリ」の機能改善を図る等、DXを通じたお客さまの利便性向上及び業務効率化を推進しました。

資産形成サポートビジネスでは、投資信託商品のラインアップ拡充やデジタルチャネルの利便性向上を図ったほか、ゆうちょ銀行の直営店、郵便局と専門コンサルタントが配属されているリモートセンターとをタブレットで接続し、各種ご案内を実施するリモートチャネルの整備・拡充を進めました。また、投資信託の基準価額や市場動向等の情報をメールでお届けする「ますますわかる投資信託アフターフォローサービス」の提供を開始する等、リアルチャネルとデジタルチャネルを融合させ、お客さまの資産形成ニーズにシームレスにお応えする取組みを進めました。

これら各種取組みに加え、TVコマーシャルやSNS広告による積極的なプロモーションを通じ、お客さまによるゆうちょ銀行 口座・サービスのご利用を促進しました。

「マーケットビジネス」では、日本銀行の金融政策変更を受けた国内金利上昇局面を捉え、預け金等から日本国債への投資シフトを推進しました。

また、米欧中央銀行の政策金利引き下げや、米新政権による経済政策等の不透明感が残存するなか、リスク対比リターンを意識しつつ国際分散投資を推進しました。投資適格領域の外国社債等を中心にリスク性資産残高を拡大するとともに、リスク性資産のうち、プライベートエクイティファンド等の戦略投資領域*については、優良案件への選別的な投資に努め、残高を積み上げました。

一方で、ポートフォリオ運営を支えるモニタリング態勢の充実等、リスク管理の深化を図り、十分な財務健全性を確保しております。

投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネスと位置付ける「Σビジネス」においては、地域の事業者への資本性資金の供給（投資業務）、新たなビジネスの原石となる投資先候補企業の発掘（ソーシング業務）及び投資先企業等の商品・サービスの紹介・媒介（マーケティング支援業務）の推進に努めました。

特に、2024年5月には投資業務の中核を担うゆうちょ銀行100%出資子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立し、Σビジネスの本格始動に向けた態勢を整備しました。この他、投資業務の推進に向けて、ゆうちょ銀行は株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション、また三井物産株式会社の子会社とそれぞれ共同ファンドを設立しました。

前述に加え、経営基盤の強化として、内部管理態勢の強化や組織風土改革に取り組みました。

内部管理態勢については、システム基盤整備、サイバーセキュリティやマネー・ローンダリング対応態勢の強化に加え、取締役会を中心としたガバナンス高度化等、多角的な観点から強化を図りました。

また、ゆうちょ銀行代表執行役社長を委員長とする「サービス向上委員会」を再編し、「みんなの声委員会 -ECHO-」に改め、お客さまの声を活かした商品・サービスの提案・改善や、社員の声をもとにした職場改善等を役職員一丸となって推進し、お客さま本位の業務運営及び組織風土改革に邁進しました。

さらに、当年度に確認した非公開金融情報の不適切利用事案を踏まえ、ゆうちょ銀行では、委託元として、日本郵便に対する管理・監督体制強化に取り組んでまいります。

※ 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。

以上の結果、当年度、当社連結の銀行業の経常収益は2兆5,218億円（前期比4.89%減）、経常利益は5,843億円（前期比17.80%増）となりました。

生命保険業

かんば生命保険では、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」という社会的使命を果たすべく、ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大と、持続的な「強い会社」へ向けた取組みを進めております。

ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大については、長期にわたってお客さまへのサービス向上を図れるよう、営業社員の育成強化と積極採用によって、質と量の双方の観

点から体制強化に取り組み、営業社員のスキルや採用数を前年度より向上しております。また、一時払終身保険の魅力を向上させるため、2024年10月に特約の中途付加や引受基準緩和型特約の付加ができるよう改善しております。加えて、お客さまに「かんば生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう、お客さまの利便性向上のための請求手続きのデジタル化や、全社一体となりリアルとデジタルを織り交ぜたアフターフォロー等に取り組み、お客さま満足度^{※1}は連年向上しております。

持続的な「強い会社」へ向けた取り組みについては、「資産運用の深化・進化」として、保険金等の確実なお支払いのためALM^{※2}を基本としつつ、安定的な順ざやの確保を目指し、リスク許容度の範囲で、収益追求資産への投資を継続しているほか、大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じ、資産運用分野の態勢・人材ポートフォリオの高度化に取り組んでまいりました。また、「収益源の多様化/新たな成長機会の創出」として、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co.Inc（以下「KKR」といいます。）及びその子会社のGlobal Atlantic Financial Group（以下「Global Atlantic」といいます。）との戦略的提携契約を活用し、海外保険市場からの収益獲得に取り組んでまいりました。加えて、「事業運営の効率化」として、既存のバックオフィス業務について約530人分相当の業務量を削減するとともに、その業務を行っていた人材へのリスキルを行い、お客さまサポート業務やデジタル化のさらなる推進等の強化領域へ要員をシフトしてまいりました。

なお、当年度に確認した非公開金融情報の不適切利用事案及び認可取得前勧誘事案を踏まえ、かんば生命保険では2025年4月、代理店の監督を一元的に行う部署の新設や業務執行部門とは独立したコンプライアンス部門の権限強化等を行うことで委託元としてのガバナンス態勢を強化しております。

※1 お客さま満足度とは、お客さまが満足している度合を5段階評価として、上位2段階に相当する「満足」又は「やや満足」を回答いただいた合計割合です。

※2 ALMとは、Asset Liability Managementの略語で、資産負債の総合管理のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の生命保険業の経常収益は6兆1,649億円（前期比8.58%減）、経常利益は1,698億円（前期比5.52%増）となりました。

■ 対処すべき課題

2025年度は中期経営計画「JP ビジョン2025+」^{プラス}（2024年度～2025年度）の最終年度であり、当社グループは、「JP ビジョン2025+」^{プラス}に掲げた主要目標の達成に向けて取り組み、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現・成長ステージへの転換を目指すとともに、今後のグループ経営戦略については、次期グループ中期経営計画^{プラス}の策定に向けて検討してまいります。

「JP ビジョン2025+」^{プラス}では、引き続き、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、コアビジネスの充実・強化に向けて、成長分野へのリソースシフトを強力に推進してまいります。また、人口減少、ライフスタイルや働き方の変化、デジタル化の急速な進展等経済社会の大きな変化に対応するため、お客さま体験価値や社員の利便性向上につながるDXの取組みを強力に推進するとともに、当社グループの人材・組織を多様性あるものに変革する取組みに着手してまいります。財務面では、ROE（株主資本ベース）について、2025年度4%以上を目標としております。その後、早期に株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

また、業務の適正を確保するため、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向け、引き続き、グループ全体の内部統制の強化を推進し、コンプライアンス水準の向上を重点課題として、グループ各社に必要となる支援・指導を行います。特に、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題を受け、同様の問題を二度と繰り返さないために講じてきた業務改善計画の施策の浸透・定着に引き続き取り組みつつ、取組みの実施状況や課題等を把握し、グループ全体としてさらなる改善を推進してまいります。

さらに、非公開金融情報の不適切利用事案については、法令等の趣旨に立ち返ったルールを整備、当社グループの幅広い顧客接点でお客さまの非公開金融情報等の利用に係る同意をいただく取組みの促進と同意を得た非公開金融情報等を活用するシステム環境整備、お客さま本位の活動を実践する人材育成、リスク認識力の強化及びガバナンス強化を内容とする再発防止策を徹底してまいります。加えて、認可取得前勧誘事案については、実態を把握するための調査を実施し、再発防止策を策定のうえ、法令違反を再発させない態勢を構築してまいります。

集配関係委託契約における更なる価格転嫁・取引適正化に向けては、本社に設置した「パートナーシップ強化推進本部」の下で、価格交渉のプロセスの改善、協力会社の皆さまとのコミュニケーションの深化、違約金の仕組みの運用見直し等に取り組んでまいります。点呼業務未実施事案については、全国の郵便局における点呼業務執行状況の調査結果を踏まえて策定した再発防止策を実行し、適正な点呼業務の徹底に取り組んでまいります。

あわせて、部内犯罪及び社員の不正の防止、個人情報保護並びにマネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策等の取組みを継続・強化してまいります。

そして、郵便、貯金及び保険のユニバーサルサービスの確保については、交付金・拠出金制度も活用しつつ、その責務を果たし、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。

ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式については、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。

サステナビリティ経営の推進に関する取組みとして、環境問題への取組みについては、2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、輸送・集配車両や郵便局の電力使用からの排出量削減に重点を置き、取り組んでまいります。当社グループにおける人的資本経営の実践に向けては、「異なる互いを認め合う」環境を基盤として整備すること、個々の社員の「能力を高める」こと、そして、個々の社員が「強みを発揮する」ことが必要と考え、その実現に努めてまいります。

加えて、サイバーテロリスクに備えたサイバーセキュリティの強化、自然災害の発生及び感染症の大流行等の危機へ備えた危機管理態勢の整備に取り組めます。

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

日本郵便において、以下の取組みを行います。

① 荷物分野の営業収益の拡大、強靱な輸配送ネットワークの構築に向けた取組み

差出・受取利便性の向上や商品・サービスの改善等に取り組むほか、営業体制・営業力の強化を図ってまいります。同時に、2024年10月に実施した郵便料金の見直しで増加する収益も活用しながら、賃上げ等の取組みを継続しつつ、利用ニーズの喚起や利便性向上により、郵便物の利用促進に向けて取り組むとともに、強靱な輸配送ネットワークの構築に向けた拠点の整備・機械化等を推進し、業務効率化等を進めてまいります。

② 「2024年問題」への対応

いわゆる物流の「2024年問題」は、年々深刻化していく構造的な問題であり、日本郵便では、引き続き、「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」で掲げた諸事項について、荷主・運送事業者双方の立場から確実に対応してまいります。

③ 協力会社の皆さまとのパートナーシップ強化に向けた取組み

集配関係委託契約における更なる価格転嫁・取引適正化に向けて、本社に設置した「パートナーシップ強化推進本部」の下で、価格交渉のプロセスの改善、協力会社の皆さまとのコミュニケーションの深化、違約金の仕組みの運用見直し等に取り組んでまいります。

④ 適正な点呼業務の徹底

点呼業務未実施事案について、全国の郵便局における点呼業務執行状況の調査結果を踏まえて策定した再発防止策を実行し、適正な点呼業務の徹底に取り組んでまいります。

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 お客さまに選んでいただける事業への成長に向けた取組み

郵便局窓口事業については、「お客さまに選んでいただける事業への成長」のため、「収益力の向上」「郵便局の価値・魅力の向上」「サービス品質の向上」を郵便局窓口事業の目指す姿とし、「窓口社員の柔軟配置」「全社員の知識・スキル強化」「お客さまとの良好な信頼関係構築に向けた人材育成」により、窓口の業務運行体制を確保しつつ、人材育成を強化するほか、「価値・魅力向上施策の実施」に取り組み、地域やお客さまに寄り添った郵便局らしい温かみのある商品・サービスを展開し、郵便局の価値・魅力向上を図るとともに、「窓口オペレーション改革」を進めることで、対面サービスとデジタル技術を融合した高品質なサービス提供に取り組んでまいります。

② 非公開金融情報の不適切利用事案を再発させないための取組み

非公開金融情報の不適切利用事案については、法令等の趣旨に立ち返ったルールの整備、当社グループの幅広い顧客接点でお客さまの非公開金融情報等の利用に係る同意をいただく取組みの促進と同意を得た非公開金融情報等を活用するシステム環境整備、お客さま本位の活動を実践する人材育成、リスク認識力の強化及びガバナンス強化を内容とする再発防止策を徹底してまいります。

③ 認可前の勧誘を再発させない態勢の構築

認可取得前勧誘事案に関して、実態を把握するための調査を実施し、再発防止策を策定及び実行してまいります。

国際物流事業

トール社を通じて、倉庫面積の拡大等によるアジアを中心としたロジスティクス事業^{※1}の成長、新規案件の獲得等を通じた取扱量の増加等によるフォワーディング事業^{※2}の収益性の改善に取り組むとともに、調達コストやITコストの削減等による全社的なコスト削減にも、引き続き取り組んでまいります。

※1 ロジスティクス事業とは、輸送・倉庫管理や物流等のサービスを提供する事業のことです。

※2 フォワーディング事業とは、輸出入を中心としたフルラインでの国際貨物輸送サービス等を提供する事業のことです。

不動産事業

日本郵便及び日本郵政不動産において、不動産事業が収益の柱の一つとなるよう、引き続き、J Pタワー等のオフィス、商業施設をはじめ、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業を、住宅については分譲事業も行っております。

具体的には、グループ保有不動産の有効活用や新たな収益機会の拡大の観点から、建築費や収益物件価格が高騰している状況下、適切なタイミングで開発や取得の計画を策定・実行しております。

また、稼働中の物件については、収益及び資産価値の維持向上に向けて、共同事業者等との連携や外部委託を適切に活用しながら、良質かつ効率的な運営に取り組んでまいります。

銀行業

ゆうちょ銀行は、各国中央銀行の金融政策転換、人口動態の変化、生成AIの浸透をはじめとする社会のデジタル化進展、米新政権の関税政策等による金融市場の混乱や世界的な景気後退リスクへの懸念の高まり等の経営環境の大きな変化に機動的に対応しつつ、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」及び「Σビジネス」の3つのビジネス戦略の推進及びそれらを支える経営基盤の強化を一層加速させてまいります。

① リテールビジネスの変革

お客さま本位の営業活動の徹底を前提に、お客さま基盤の維持・深耕を最重要課題と捉え、リアルチャネルとデジタルチャネルの相互補完戦略の加速を通じ、お客さまとの繋がりを長く継続させるための各種取組みを推進します。具体的には、通帳アプリを中核とした次期中期経営計画以降のデジタルサービス展開を見据え、郵便局ネットワークも活用しつつ、同アプリのさらなる利用拡大を追求します。さらに、デジタル技術を活用した業務改革を進め、資産運用商品販売体制や各種事務手続きの一層の高度化を図ることで、利便性を向上しつつ、お客さまの資産形成サポートの推進や、業務量の削減による生産性向上に努めます。

② マーケットビジネスの深化

国内金利の上昇トレンドを捉え、預け金等から日本国債への投資シフトを引き続き推進します。また、リスク性資産については、円金利資産の収益見通しやリスクアセットへの影響等に配慮した投資を行い、リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求します。

③ Σビジネスの本格始動

ゆうちょ銀行の子会社のゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社に加え、その他の共同事業者と立ち上げる投資ビークルを通じた投資業務に関し、より一層投資の質を重視した取組みを推進するほか、地域特性等を踏まえたソーシング手法の確立や、マーケティング支援業務の改善・見直し等に取り組みます。地域企業の成長支援、地域社会の課題解決を通じて、より一層、地域経済の発展と地方創生の実現に貢献するとともに、将来的にサステナブルな収益基盤の構築を目指してまいります。

④ 経営基盤の強化

前述のビジネス戦略を推進するため、引き続き経営基盤の強化に努めてまいります。

特に、非公開金融情報の不適切利用事案を受けて、再発防止策をグループ一体で徹底するとともに、部内犯罪の防止等、内部管理態勢の更なる強化を図ってまいります。

加えて、お客さまや社員の声を新規サービスの検討や業務改善等に活かすスキームを通じて、お客さま本位の業務運営及び組織風土改革を推進してまいります。

生命保険業

かんぽ生命保険において、以下の取組みを実施してまいります。

① ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大

お客さま本位の業務運営をさらに発展させるため、「保険のプロ」としての使命感のもと、お客さまへの商品提案からアフターフォロー、請求手続き等のあらゆる場面で、お客さまに安心をお届けし続ける活動を一体的に展開してまいります。

まず、お客さまとの長期安定的な関係を築きながら、様々な世代のお客さまの課題を把握し、解決策としての保障をご提案できるよう、教育体制を強化しながら営業社員のスキル向上に取り組むほか、あらゆる世代のお客さまの多様なニーズにお応えすべく、金利上昇等の外部環境の変化を捉えた既存商品の魅力向上と、お客さまのライフサイクル全体で安心を提供できるような商品領域の拡充に取り組んでまいります。

次に、お客さまのご自宅への訪問等による対面のサポートに加え、デジタル技術を活用した非対面のサポートを組み合わせながら、全てのお客さまとの信頼関係を一層構築してまいります。特に、保障の見直しや継続の必要性が高いお客さまには優先的に対面でサポートすることで、お客さまにとって必要となる保障を継続いただきながら、確実に保険金をお支払いしてまいります。

さらに、各種手続きにおけるお客さまの負担軽減や利便性向上を果たすべく、デジタルを活かし

た手続きを一層拡充し、お客さまサービスのさらなる向上に取り組んでまいります。

これらの取組みに加え、かんぽ生命保険の各拠点の活動全般と成長度合いも定量的に見える化・評価することで、社員と組織双方の成長を一層促進し、お客さまに安心をお届けし続ける活動を一層推進してまいります。

② 持続的な「強い会社」へ

引き続き、統合的リスク管理（E R M）*の枠組みの下、A L M運用を基本として運用収益の向上を目指し、市場環境の変化を捉えた追加収益の獲得や、他社との連携等を通じた運用態勢や人材ポートフォリオの高度化に取り組んでまいります。

また、大和証券グループ、KKR及びGlobal Atlanticとの提携等、国内外の提携関係を発展させるとともに、中長期的な成長に資する新たな領域を広く探索することで、さらなる収益獲得に取り組んでまいります。

加えて、引き続きデジタル技術を活用することで、お客さまサービスを向上させるとともに、生産性向上を実現し、これにより生じた経営資源を強化領域にシフトすることで、ビジネスモデルの変革等のD Xを推進していくほか、これまでの企画業務における生成A Iの活用に加え、営業社員によるお客さまサポート業務においても活用する等、全社的なA Iやデータ活用にも取り組んでまいります。

※ E R M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。

③ コーポレートガバナンスの強化

自らの社会的使命を果たす事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するサステナビリティ経営に取り組むことで、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指してまいります。こうした目的を果たすためには、健全な経営基盤が欠かせないものと認識しております。特に、コーポレートガバナンスの強化について、非公開金融情報の不適切利用事案及び認可取得前勧誘事案を踏まえ、法令遵守等の課題を克服すべく、再発防止策をグループ一体で徹底し、ガバナンス態勢の強化に取り組んでまいります。

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。

(サステナビリティに関する取組み)

イ サステナビリティ基本方針

- ・サステナビリティ経営に対する考え方

当社グループは、「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」において、当社グループの事業活動を通じてサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることを掲げています。

また、2024年5月に発表したグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+」において、サステナビリティ経営の目標を、「日本郵政グループの強みを活かして、各事業戦略を通じたグループとしての成長と、Well-beingの向上及びGXを含む低環境負荷社会への貢献を通じた、社会とグループの持続可能性の向上を目指す」とし、サステナビリティ経営を推進していくこととしています。

なお、「JP ビジョン2025+」は、経営会議及び取締役会において決議しています。

ロ サステナビリティに関する重要課題の特定と取組みの方向性

日本郵政グループは、サステナビリティに関して取り組むべき重要課題を明らかにするために、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等を参考にして課題を洗い出し、「サステナビリティ課題リスト」を作成しました。このリストに基づき、当社の関係者へのアンケートを行うとともに、機関投資家等の意見や全国の市町村、地域における有識者の声等を参考として、「企業価値への影響」と「ステークホルダーにとっての重要性・期待」の2軸で評価し、特に重要な課題を特定しました。

これらの課題をさらにグルーピングし、経営理念や中期経営計画との整合性を確認した上で、6つの領域に整理し、それぞれの取組みの方向性を整理しました。

重要課題 6つの領域

取組みの方向性

地域生活・地域経済	郵政ネットワークの活用により地域課題に応じたソリューションを提供
高齢社会への対応	高齢社会を支えるサービスの提供により人生100年時代の一生をサポート
サービスアクセス	様々な人々のニーズに対応した使いやすいサービスの提供により豊かな暮らしに貢献
環境	事業運営の環境負荷軽減と低環境負荷社会への貢献
人材・人的資本	「誇りとやりがい」をもって働ける職場
経営基盤	お客さまから信頼され、社会課題解決への貢献を支える経営基盤の確立

ハ 自社と地域の温室効果ガス排出量の削減を目指して

日本郵政グループは、中期経営計画「JP ビジョン2025+」で2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年度の温室効果ガス排出量46%削減（2019年度比）を目標としています。グループの温室効果ガス排出量の9割超は日本郵便と郵便・物流子会社が占めており、輸送・集配車両や郵便局の電力使用からの排出量削減に重点を置き、取り組んでいます。

日本郵政グループは地域の排出量削減にも取り組み、郵便局が地域のハブとしての役割を発揮するとともに、サプライチェーン全体での削減を進めるよう取り組んでいます。

日本郵便における温室効果ガス排出量削減の取り組み

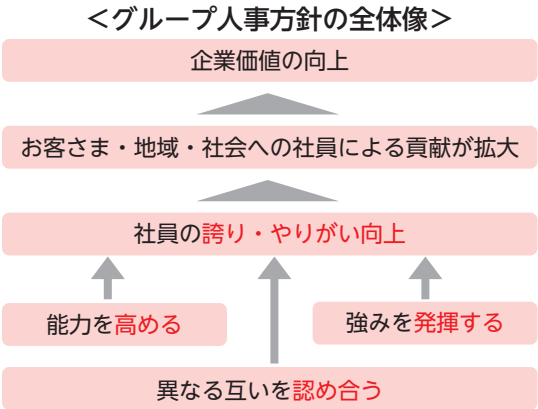
削減施策	取り組み事項	具体的取り組み
1 電化・脱化石燃料	●EV/FCV（水素燃料電池トラック）/RD燃料（リニューアブル・ディーゼル燃料）の導入	●EV軽四自動車 累計8,020台 ●EV二輪車両 累計23,798台 ●RD燃料車両 累計1台 ●FCV（水素燃料電池トラック） 累計5台 ●+エコ郵便局 17局開局 ●再生可能エネルギーの使用（木質バイオマス燃料、地中熱を活用した空調）
2 省エネ	●エネルギーマネジメント、ZEB化（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル ^{※1} ）、高効率空調、LED化	●郵便局のLED化 累計18,006局 ●ZEB化郵便局 那覇東(2024年11月開局) ●高効率空調への更改 累計1,275局 ●個別空調制御システムの導入 5局 ●CLT(クロス・ラミネイティッド・ティンバー^{※2})の活用
3 創エネ	●PPA（電力購入契約）、PV（太陽光発電）、蓄電池導入	●電力会社等との戦略的連携 ●太陽光発電設備 全国約90カ所の郵便局に導入 ●蓄電池を活用した電力の最適化 天白局、岡山局(2024年度設置)
4 商品・サービスの開発・リニューアル	●受取利便性の向上 ●配達時間帯指定の最適化	●温室効果ガス排出量可視化ツールの開発に着手 ●置き配、配達予告通知、受取拠点の拡大などによる受取利便性の向上 ●再配達時間を6区分に最適化(2024年10月以降)

- ※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ビルとは、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のことです。
- ※2 クロス・ラミネイティッド・ティンバーとは、長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型パネルで、強度や断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO₂の発生を抑制。
- ※3 網掛けは+エコ郵便局に関する取り組みです。

二 人的資本に関する取組み

日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして「グループ人事方針」を策定しており、本方針に基づき、社員の「誇りとやりがい」を高め、社員の幸せと生産性向上を目指します。

そのために、「異なる互いを認め合う」環境を基盤として整備すること、個々の社員の「能力を高める」こと、そして、個々の社員が「強みを発揮する」ことが必要と考え、「JPビジョン2025+」においても各要素について具体的な施策、指標及び目標を設定し、人的資本経営を推進するとともに、その実現に努めています。



2 企業集団及び当社の財産及び損益の状況

■ 企業集団の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

区 分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (当期)
経常収益	11,264,774	11,138,570	11,982,152	11,468,368
経常利益	991,464	657,663	668,316	814,596
親会社株主に帰属する当期純利益	501,685	431,045	268,685	370,564
包括利益	△805,187	△305,245	1,256,009	△433,014
純資産額	14,688,981	15,096,168	15,738,530	15,289,540
総資産	303,846,980	296,093,652	298,689,150	297,149,653

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。なお、2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

■ 当社の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

区 分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (当期)
営業収益	284,688	257,559	219,644	207,244
受取配当額（配当金）	203,393	184,610	149,270	148,722
日本郵便株式会社	—	—	20,267	—
株式会社ゆうちょ銀行	166,851	166,851	111,243	113,468
株式会社かんぽ生命保険	36,541	17,758	17,759	18,905
その他の子会社等	—	—	—	16,348
うち子会社	—	—	—	—
当期純利益	325,460	293,787	158,023	311,476
1株当たりの当期純利益	85円59銭	82円35銭	47円21銭	100円28銭
総資産	5,848,650	5,762,311	5,300,393	5,782,271
日本郵便株式会社株式	799,184	705,967	664,123	664,123
株式会社ゆうちょ銀行株式	3,550,602	2,367,257	2,367,257	1,917,506
株式会社かんぽ生命保険株式	332,391	318,287	318,287	308,884
その他の子会社等株式等	55,051	55,051	353,779	360,719
うち子会社株式等	55,051	55,051	55,051	61,990

- (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. 総資産の株式会社ゆうちょ銀行株式が前年度比減少した要因は、当社が保有する株式会社ゆうちょ銀行株式の普通株式の一部の売却を行ったことによるものです。
4. 総資産のその他の子会社等株式等が2023年度に増加した要因は、当社が信託を通じて保有するアフラック・インコーポレーテッド株式の議決権比率の増加に伴い、同社が当社の関連会社となったことによるものです。

3 企業集団の主要な営業所等の状況

■ 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、郵便局窓口事業、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23,466箇所（うち、簡易郵便局3,449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37箇所（うち、簡易郵便局10箇所）あります。

■ 不動産事業

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
日本郵政不動産株式会社	本社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	2018年4月2日

■ 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235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	101,964名	101,759名	△205名
郵便局窓口事業	76,681名	75,043名	△1,638名
国際物流事業	9,540名	9,363名	△177名
不動産事業	—	317名	317名
銀行業	11,419名	11,034名	△385名
生命保険業	19,092名	18,656名	△436名
その他	2,691名	2,546名	△145名
うち当社	1,533名	1,235名	△298名
合 計	221,387名	218,718名	△2,669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	85,222
郵便局窓口事業	34,316
国際物流事業	62,551
不動産事業	34,424
銀行業	52,196
生命保険業	57,986
その他	9,035
計	335,732

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

■ 重要な設備の新設等

(単位：百万円)

区 分	内 容	金 額
郵便・物流事業	郵便局施設・設備の改修	16,014
	電動車の購入	15,911
郵便局窓口事業	オープン出納機の更改等	19,022
銀行業	ゆうちょ総合情報システム	35,876

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

7 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	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、郵便局 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、 不動産事業	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	3,500,000 百万円	50.04%	—
株式会社かんぽ生命保険	東京都 千代田区	生命保険業	500,000 百万円	49.83%	—

(注) 1. 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。

2. 議決権比率は、自己株式を除く、発行済株式総数に対する保有割合により算出しております。

8 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

2024年7月1日に、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等に対して行う不動産の管理等に関する業務に係る事業を、2024年4月1日に設立した当社100%子会社である日本郵政建築株式会社へ承継させる吸収分割を行いました。

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 (担当) グループCEO	日本郵便株式会社取締役 株式会社ゆうちょ銀行取締役 株式会社かんば生命保険取締役	
飯 塚 厚	取締役兼代表執行役 副社長 (担当) グループCFO、内部統 制総括	株式会社トーエネック取締役 (社外役員)	2024年4月 1 日付で当社上席 副社長に就任
千 田 哲 也	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	
笠 間 貴 之	取締役	株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行 役社長	2024年6月19 日付で当社取 締役に就任
谷 垣 邦 夫	取締役	株式会社かんば生命保険取締役兼代表執 行役社長	
岡 本 毅	取締役 (社外役員) 指名委員長	東京ガス株式会社名誉顧問 旭化成株式会社取締役 (社外役員) 三菱地所株式会社取締役 (社外役員)	
肥 塚 見 春	取締役 (社外役員) 報酬委員長	南海電気鉄道株式会社取締役 (社外役員) 積水化学工業株式会社取締役 (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)	
佐 竹 彰	取締役 (社外役員) 監査委員長		
諏 訪 貴 子	取締役 (社外役員) 監査委員	ダイヤ精機株式会社代表取締役 日本テレビホールディングス株式会社取 締役 (社外役員)	

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
伊 藤 弥 生	取締役（社外役員） 監査委員	株式会社カナデン取締役（社外役員） 西松建設株式会社取締役監査等委員（社外役員）	
大 枝 宏 之	取締役（社外役員） 報酬委員	株式会社日清製粉グループ本社特別顧問 株式会社荏原製作所取締役（社外役員） 積水化学工業株式会社取締役（社外役員） 公益財団法人一橋大学後援会理事長	
木 村 美代子	取締役（社外役員）	株式会社キングジム代表取締役社長 社長 執行役員兼CEO兼開発本部長 AREホールディングス株式会社取締役監 査等委員（社外役員）	
進 藤 孝 生	取締役（社外役員） 指名委員	日本製鉄株式会社相談役 東京海上ホールディングス株式会社取締 役（社外役員） 株式会社日本政策投資銀行取締役（社外 役員）	
塩 野 紀 子	取締役（社外役員）	キリンホールディングス株式会社取締役 （社外役員） 弁護士ドットコム株式会社取締役（社外 役員）	2024年6月19 日付で当社取 締役に就任
加 藤 進 康	代表執行役副社長 （担当） 経営企画部、広報部	日本郵便株式会社専務執行役員	2024年4月 1 日付で当社副 社長に就任
山 代 裕 彦	専務執行役 （担当） グループ不動産統括部	日本郵便株式会社専務執行役員	
浅 井 智 範	専務執行役 （担当） 経理・財務部、サステナ ビリティ推進部	日本郵便株式会社専務執行役員	
林 俊 行	専務執行役 （担当） グループCRO、グループ CHRO、JP未来戦略 ラボ、クライシスマネジメ ント統括部、人事部、特命	日本郵便株式会社専務執行役員	

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
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)、特命	日本郵便株式会社常務執行役員	
一 木 美 穂	常務執行役 (担当) グループCCDO、CX デザイン部、総務部、 経営企画部副担当	日本郵便株式会社常務執行役員	
中 俣 力	常務執行役 (担当) グループCIO、グルー プIT統括部	日本郵便株式会社常務執行役員	
飯 田 恭 久	常務執行役 (担当) グループCDO、DX戦 略部	日本郵便株式会社常務執行役員	
櫻 井 誠	常務執行役 (担当) スポーツ&コミュニケーショ ン部、グループ不動産統括部 副担当、病院管理部副担当		2024年6月19 日付で当社常務 執行役に就任
柿 木 彰	常務執行役 (担当) グループCISO、グ ループサイバーセキュリ ティ部（グループサイ バーセキュリティ部長）	日本郵便株式会社常務執行役員	2024年6月26 日付で当社常務 執行役に就任
秋 本 芳 徳	常務執行役 (担当) 法務部、経営企画部副担当		2024年7月1 日付で当社常務 執行役に就任
美 並 義 人	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 行役員副社長	2024年6月19 日付で当社常務 執行役に就任
西 口 彰 人	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 行役員副社長	

氏 名		地位及び担当	重要な兼職	その他
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 役副社長	
大 西	徹	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 行役副社長	
小 池	信 也	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社常務執行役員	2024年 6 月25 日付で当社常務 執行役に就任
風 祭	亮	執行役 (担当) コンプライアンス統括部副 担当、経営企画部副担当		
三 谷	暢 宣	執行役 (担当) 広報部副担当	日本郵便株式会社執行役員	
板 垣	忠 之	執行役 (担当) グループ不動産統括部副 担当		
砂 山	直 輝	執行役 (担当) 事業共創部	日本郵便株式会社執行役員	
牧	寛 久	執行役 (担当) 人事部副担当 (人事部長)	日本郵便株式会社執行役員	
中 畑	育 子	執行役 (担当) 総務部副担当 (総務部長)	日本郵便株式会社執行役員	
西 田	晃 久	執行役 (担当) グループCAO、内部監 査部	日本郵便株式会社執行役員	
若 林	勇	執行役 (担当) 秘書部 (秘書部長)		

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
伊 藤 友 理	執行役 (担当) 法務部副担当、コンプライアンス統括部副担当(コンプライアンス統括部長)		
小 宮 昭 夫	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)		2024年6月19日付で当社執行役に就任
關 祥 之	執行役 (担当) サステナビリティ推進部副担当(サステナビリティ推進部長)		2024年6月19日付で当社執行役に就任
目 黒 健 司	執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社執行役員	2024年10月31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. 社外取締役である岡本毅、肥塚見春、貝阿彌誠、佐竹彰、諏訪貴子、伊藤弥生、大枝宏之、木村美代子、進藤孝生及び塩野紀子の各氏は、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. 取締役笠間貴之氏は、2024年6月18日付で株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長に就任しております。
5. 取締役諏訪貴子氏は、2024年6月27日付で日本テレビホールディングス株式会社取締役(社外役員)に就任しております。
6. 取締役伊藤弥生氏は、2024年6月27日付で三井住建道路株式会社取締役(社外役員)を退任しております。
7. 取締役木村美代子氏は、2024年9月19日付で株式会社キングダム代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼開発本部長に就任しております。
8. 取締役進藤孝生氏は、2024年6月21日付で日本製鉄株式会社取締役相談役を退任し、同日付で同社相談役に就任しております。
9. 取締役木村美代子氏の戸籍上の氏名は、酒川美代子であります。
10. 常務執行役一木美穂氏の戸籍上の氏名は、吉田美穂であります。
11. 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
櫻井 誠	常務執行役	執行役	2024年6月19日
柿木 彰	常務執行役	執行役	2024年6月26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
市 倉	昇	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副社長	2024年6月19日 付で当社常務執行役を辞任
正 村	勉	常務執行役 (担当) グループC I S O、グループサイバーセキュリティ部	日本郵便株式会社常務執行役員	2024年6月25日 付で当社常務執行役を辞任
早 川 真 崇		専務執行役 (担当) グループC C O、コンプライアンス統括部、クライシスマネジメント統括部副担当	日本郵便株式会社専務執行役員	2025年3月31日 付で当社専務執行役を辞任
竹 本	勉	執行役 (担当) グループ不動産統括部副担当、施設部副担当		2025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	金銭報酬		非金銭報酬	
			業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動
			基本報酬	賞与	株式報酬Ⅰ	株式報酬Ⅱ
取締役	11名	140	140	—	—	—
執行役	28名	945	624	162	78	80
計	39名	1,085	765	162	78	80

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 取締役と執行役の兼務者2名及び主要な子会社等に属し専ら各子会社等の業務執行を行っている取締役3名に対しては、当社取締役としての報酬等は支給しておりません。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7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. 役員退職慰労金はございません。

4. 賞与、株式報酬Ⅰ及び株式報酬Ⅱは当年度に費用計上した額を記載しております。
5. 執行役に対して支給する賞与については、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、職責に応じた基準額に個人別評価に基づく係数及び経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じて支給額を算定します。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、財務指標である「親会社株主に帰属する当期純利益」、「連結経常利益率」、非財務指標である「サステナビリティ指標（社員エンゲージメントスコア、本社女性管理者比率、温室効果ガス排出量削減施策の実施状況、ESG評価機関の評価の改善状況）」、「中期経営計画『JPビジョン2025+』の進捗状況」、「グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況」をその指標としております。
- また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部又は一部を返還させること（クローバック）ができる制度を設けております。
6. 執行役に対して支給する業績非連動型の株式報酬Ⅰについては、職責に応じた定額のポイントを毎年付与します。
7. 執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬Ⅱについては、中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた役位ごとの基準ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて、付与ポイントを算定します。支給率決定の基となる業績目標は、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして株式報酬が機能するよう中期経営計画に定める中長期の目標・指標を採用することとし、現在の中期経営計画において重要な指標のひとつであるROE（株主資本ベース）をその指標としております。
- また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けております。
- なお、業績連動報酬等、非金銭報酬等又はそれら以外の報酬等の支払割合の決定方針は定めておりません。

【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】
〔賞与〕

賞与に係る指標		支給率の変動幅	目標	実績	指標ごとの支給率
親会社株主に帰属する連結当期純利益		0%～45%	280,000百万円以上	370,564百万円	45%
連結経常利益率		0%～40%	6.738%以上	7.103%	30%
サステナビリティ指標	社員エンゲージメントスコア	0%～5%	3.31pt	3.39pt	5%
	本社女性管理者比率	0%～5%	17.9%	18.0%	5%
	温室効果ガス削減施策の実施状況	0%～5%	施策の100%実施	100.0%	5%
	ESG評価機関の評価の改善状況	0%～5%	評価向上機関数 >評価低下機関数 (3評価機関中)	評価向上 3機関	5%
中期経営計画「JPビジョン2025+」の進捗状況		0%～25%	「JPビジョン2025+」における各取組は概ね計画どおりに進捗		15%

賞与に係る指標	支給率の変動幅	目標	実績	指標ごとの支給率
グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	-30%～0%	郵便局における非公開金融情報の不適切利用、保険商品の認可前勧誘行為、点呼業務の未実施などの事案が発覚		-20%
支給率合計				90%

[業績連動型株式報酬Ⅱ]

株式報酬Ⅱに係る指標	支給率の変動幅	目標 (現中期経営計画 期間終了時)	実績 (参考値)	支給率 (参考値)
ROE(株主資本ベース)	0%～120%	4%程度	4.4%	100%

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

【各会社役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する事項】

当社の取締役及び執行役の報酬等につきましては、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を以下のように定め、この方針に則って報酬等の額を決定しております。

1 報酬体系

- (1) 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給する。
- (2) 当社の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとする。
- (3) 当社の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬（確定金額報酬）、短期インセンティブである賞与並びに中長期インセンティブである株式報酬（業績非連動型及び業績連動型）を支給するものとし、業績目標の達成及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとする。

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及び各委員会における役割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）及び株式報酬（業績非連動型）並びに経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の賞与及び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。

賞与については、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、職責に応じた基準額に個人別評価に基づく係数及び経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じて算出される金銭を毎年付与する。

株式報酬については、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、職責に応じた定額のポイントを毎年付与するとともに、職責に応じた役位ごとの基準ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じて算出されるポイントを中期経営計画の最終年度終了後に付与し、当社の退任時に累積されたポイントに応じた当社株式及び一定割合の当社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」並びに執行役の賞与について定める「役員賞与規程」及び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、賞与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
千 田 哲 也	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。
笠 間 貴 之	
谷 垣 邦 夫	
岡 本 毅	
肥 塚 見 春	
貝阿彌 誠	

氏 名	責任限定契約の内容の概要
佐 竹 彰	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。
諏 訪 貴 子	
伊 藤 弥 生	
大 枝 宏 之	
木 村 美代子	
進 藤 孝 生	
塩 野 紀 子	

(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

■ 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。
飯 塚 厚	
千 田 哲 也	
笠 間 貴 之	
谷 垣 邦 夫	
岡 本 毅	
肥 塚 見 春	
貝阿彌 誠	
佐 竹 彰	
諏 訪 貴 子	
伊 藤 弥 生	
大 枝 宏 之	
木 村 美代子	
進 藤 孝 生	
塩 野 紀 子	
加 藤 進 康	

会社役員の氏名	補償契約の内容の概要
山 代 裕 彦	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。
浅 井 智 範	
林 俊 行	
福 本 謙 二	
一 木 美 穂	
中 俣 力	
飯 田 恭 久	
櫻 井 誠	
柿 木 彰	
秋 本 芳 徳	
美 並 義 人	
西 口 彰 人	
田 中 進	
大 西 徹	
小 池 信 也	
風 祭 亮	
三 谷 暢 宣	
板 垣 忠 之	
砂 山 直 輝	
牧 寛 久	
中 畑 育 子	
西 田 晃 久	
若 林 勇	
伊 藤 友 理	
小 宮 昭 夫	
關 祥 之	
目 黒 健 司	

(注) 氏名は、年度末現在において補償契約を締結している会社役員の氏名を記載しております。

当年度中に辞任した会社役員

会社役員の氏名	補償契約の内容の概要
正 村 勉	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。
市 倉 昇	
早 川 真 崇	
竹 本 勉	

(注) 氏名は、在任中補償契約を締結していた会社役員の氏名を記載しております。

■ 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
当社及び当社の子会社である日本郵便株式会社のすべての取締役、執行役、執行役員及び監査役	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。

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
岡 本 毅	東京ガス株式会社名誉顧問 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	南海電気鉄道株式会社取締役 (社外役員) 積水化学工業株式会社取締役 (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	
諏 訪 貴 子	ダイヤ精機株式会社代表取締役 日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外役員)
伊 藤 弥 生	株式会社カナデン取締役 (社外役員) 西松建設株式会社取締役監査等委員 (社外役員)
大 枝 宏 之	株式会社日清製粉グループ本社特別顧問 株式会社荏原製作所取締役 (社外役員) 積水化学工業株式会社取締役 (社外役員) 公益財団法人一橋大学後援会理事長
木 村 美代子	株式会社キングジム代表取締役社長 社長執行役員兼CEO兼開発本部長 AREホールディングス株式会社取締役監査等委員 (社外役員)
進 藤 孝 生	日本製鉄株式会社相談役 東京海上ホールディングス株式会社取締役 (社外役員) 株式会社日本政策投資銀行取締役 (社外役員)
塩 野 紀 子	キリンホールディングス株式会社取締役 (社外役員) 弁護士ドットコム株式会社取締役 (社外役員)

- (注) 1. 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. 取締役諏訪貴子氏は、2024年6月27日付で日本テレビホールディングス株式会社取締役 (社外役員) に就任しております。
3. 取締役伊藤弥生氏は、2024年6月27日付で三井住建道路株式会社取締役 (社外役員) を退任しております。
4. 取締役木村美代子氏は、2024年9月19日付で株式会社キングジム代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼開発本部長に就任しております。
5. 取締役進藤孝生氏は、2024年6月21日付で日本製鉄株式会社取締役相談役を退任し、同日付で同社相談役に就任しております。

2 社外役員の主な活動状況

氏 名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
岡 本 毅	6 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度指名委員会 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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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	6 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度報酬委員会 8 回開催のうち 8 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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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	4 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度監査委員会18回開催のうち18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、当社の経営につき有益な意見・提言等をいただくなど、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
佐 竹 彰	4 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度監査委員会18回開催のうち18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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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。
諏 訪 貴 子	2 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度監査委員会18回開催のうち18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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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。
伊 藤 弥 生	1 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度監査委員会18回開催のうち18回に出席	長年にわたり大手の情報通信企業、物流企業等において経営企画や I T 戦略に関する業務に携わっており、その経歴を通じて培った物流業、I T 分野等に関する豊富な経験・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、その知識及び経験に基づき、当社の経営につき有益な意見・提言等をいただくなど、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
大 枝 宏 之	1 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度報酬委員会 8 回開催のうち 8 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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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。
木 村 美代子	1 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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。
進 藤 孝 生	1 年 9 か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度指名委員会 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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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
塩 野 紀 子	9 か月	就任後における当年度取締役会10回開催のうち10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につき有益な意見・提言等をいただくなど、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、2025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. 当社は、郵便局における非公開金融情報等の不適切な利用、株式会社かんぽ生命保険の保険商品に関する保険業法認可前の勧誘行為が判明したことに対し、2025年3月に総務省から日本郵政株式会社法に基づく報告徴求命令を受け、同月に金融庁から保険業法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。また、当社の子会社である日本郵便株式会社は総務省及び金融庁から、当社の子会社である株式会社かんぽ生命保険及び株式会社ゆうちょ銀行は金融庁から、それぞれの事案に関して2025年3月に報告徴求命令を受けています。各社外役員は、当該事案が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。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ってまいりました。また、当該事案の発覚後は、再発防止策を指示するなど、その職責を果たしております。

3 社外役員に対する報酬等

(単位：百万円)

	支給人数	当社からの報酬等	当社の親会社等からの報酬等
報酬等の合計	11名	140	—

- (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 3,206,240千株

2 当年度末株主数

632,264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	1,153,683千株	38.80%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	315,158千株	10.60%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	100,835千株	3.39%
日本郵政社員持株会	93,937千株	3.15%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	40,573千株	1.36%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	35,074千株	1.17%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	26,630千株	0.89%
SMBC日興証券株式会社	25,915千株	0.87%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	25,837千株	0.86%
J P モルガン証券株式会社	18,182千株	0.61%

(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（233,405千株）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（1,038千株）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。）	1 名	8,200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 その他株式に関する重要な事項

当社は、2024年5月15日開催の取締役会において、会社法第459条第1項第1号の規定による定款の定めに基づき、自己株式の取得を決議し、下記のとおり実施いたしました。

イ 自己株式の取得理由

中期経営計画「J P ビジョン 2025+」における資本戦略に基づき、株主還元の充実及び資本効率の向上を目的として、自己株式の取得を実施しました。

ロ 取得に係る事項の内容

- ① 株式の種類 当社普通株式
- ② 株式の総数 233,305,400 株
- ③ 取得価格の総額 349,999,930,750 円
- ④ 取得期間 2024年5月16日～2025年3月24日

また、当社は、2025年3月28日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づき、自己株式の消却を決議し、下記のとおり実施いたしました。

- ① 消却した株式の種類 当社普通株式
- ② 消却した株式の数 233,305,400株
- ③ 消却日 2025年4月11日
- ④ 消却後の発行済株式総数 2,972,934,900株

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 前野 充次 指定有限責任社員 村松 啓輔 指定有限責任社員 河野 祐	227	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）である社債発行における引受事務幹事会社への書簡作成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、子会社及び子法人等が、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、1,057百万円であります。

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会社及び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事業会社の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、リスク・コンプライアンス委員会及びグループリスク管理委員会を設置し、グループのリスク管理の実施状況について審議を行い、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、リスク管理に係る事項はリスク・コンプライアンス委員会で審議し、経営会議に報告する。さらに、重要な事項は、経営会議において審議するとともに、取締役会に審議を求め、又は報告する。
- (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ほか、会計監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて意見交換を行うなどの連携を図る。
- (3) 監査委員会は、その職務の執行に当たり、3事業会社の監査委員会又は監査役と定期的に意見交換を行うなど連携を図る。
- (4) 内部監査部門の重要な人事は、監査委員会の同意を得た上で行う。
- (5) 内部監査計画のうち中期監査計画及び年度監査計画の策定等は、監査委員会の同意を得た上で行う。

「業務の適正を確保するための体制」の運用状況は以下のとおりであります。

- ① 内部統制システム全般
 - ・当社は、当社グループの内部統制及びコーポレートガバナンスのさらなる強化を目的として、「内部統制等総括会議」を設置し、内部統制又はコーポレートガバナンスに関する必要な事項について審議しております。
 - ・内部統制部門を所管する執行役が、「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況について、四半期ごとに内部統制等総括会議及び取締役会等（取締役会、監査委員会及び経営会議をいいます。以下同じ。）に報告することにより、内部統制システムが有効に機能しているか確認しております。
- ② グループ運営体制
 - ・当社は、3事業会社との間でグループ運営覚書を締結し、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、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は、2024年度に非公開金融情報の不適切な利用等の問題等が発覚したことを受け、グループ各社の2線統括部署の機能強化、コンプライアンス・リスク事象等の情報集約等を行うとともに、グループ全体の統制強化に取り組んでおります。
 - ・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、リスク・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、グループのコンプライアンス経営の推進に係る方針、具体的な運用、お客さまに特にご迷惑をおかけした重大なコンプライアンス違反事案（犯罪に該当する行為も含む。）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。2024年度には非公開金融情報の不適切な利用等の問題が発覚しており、再発防止に向け、2線による1線への牽制機能の発揮、グループ全体としての統制の強化に取り組んでおります。
 - ・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リスク・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の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、その利用について情報紙を定期的に発行する等して役員及び社員へ周知しております。なお、かんば生命保険商品及び投資信託等のグループ会社が取り扱う金融営業専用の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周知し、運用を図っております。
 - ・利便性を向上させるためのポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」、外

部の弁護士が通報の受付から調査、結果通知までの一連の対応を行う「外部専門チーム」、公正・中立な第三者機関（不服審査会）が通報・相談への対応に対する不服申立ての審査を行う不服審査制度を運用して、内部通報制度の改善に取り組んでおります。

- ・FATF第4次対日相互審査結果（2021.8.30公表）等、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融の防止に向けた国際的な要請を踏まえ、グループ共通の重要課題である「継続的顧客管理」、「取引モニタリング」、「法人の実質的支配者の管理」について、グループコンプライアンス委員会等で進捗状況等を確認するなど、グループの推進態勢を強化しております。

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

- ・当社グループでは、グループ運営覚書にグループ各社の管理対象リスクや当社への報告事項などリスク管理に係る基本事項を定め、グループのリスク管理状況や改善状況をモニタリングし、グループ全体のリスク管理の状況を取締役会等に報告をしております。
- ・また、日本郵政グループリスク管理委員会などを通じグループ各社のリスク管理の向上に向けた情報共有・協議を実施しております。
- ・さらに、当社グループでは、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、R A F（リスクアペタイト・フレームワーク）を導入し、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、アカウントビリティの確保を通じて企業価値の向上を目指しております。
- ・また、当社グループでは、外部環境の変化や事業戦略等を踏まえ、毎年、役員アンケートを通じてグループ事業に重大な影響を及ぼすリスクの見直しを行い、「金融・戦略リスク」の上位6項目と「オペレーショナルリスク」の上位4項目をトップリスクとして、また、それ以外の重要リスクを含めて、有価証券報告書「事業等のリスク」において開示しております。これらのリスクに対する改善策の策定、取組状況をモニタリングし、取締役会等に報告し、レビューを受けるPDCAサイクルを回しております。・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、グループ各社の危機管理態勢の有効性の確認、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、新型コロナウイルス感染症に対しては、グループ内での統一した対処方針を決定の上、対策を実施いたしました。
- ・当社は、3事業会社のミスコンダクト事象及び3事業会社の会議体に報告されているグループの価値を大きく毀損する可能性のある事象について、原則週次で各社から報告を受け、そ

の内容を経営陣へ報告しております。なお、緊急で発生した場合は発生の都度、報告しております。

- ・また、大量のお客さまの声や社員の声から、A I を活用してミスコンダクト事象を検知し、その結果を月次で経営会議に報告しております。

⑥ 内部監査体制

- ・当社は、内部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措置状況を半期ごとに確認し、その結果を取締役会等に報告しております。
- ・3事業会社の内部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、郵便局等のフロンタ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改訂について(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。
- ・グループ運営会議では定例案件の経営情報報告に加え、3事業会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共有し、議論を実施しております。
- ・組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌並びに執行役の職務権限及び責任を明確化し、執行役の職務執行の効率化を図っております。

⑩ 監査委員会関連体制

- ・内部監査部門及びコンプライアンス部門等、内部統制部門を所管する執行役は監査委員会に定期的に報告を行うとともに、役員及び社員は監査委員会の監査に必要な情報を随時報告しております。また、監査委員会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、又はその職務の執行について具体的に指示を行うこと、内

部監査部門の重要な人事、中期監査計画及び年度監査計画の策定等は、監査委員会の同意を得た上で行うことにしております。

- ・監査委員会の職務を補助するため、執行部門から独立した事務局を設置し、必要な人員を配置しております。また、監査委員会の職務の執行に必要な費用については、必要額を予算計上等し、監査委員会の活動が制約なく行われるようにしております。
- ・代表執行役と監査委員会は、経営上の重要事項について定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努めております。監査委員会は、会計監査人及び3事業会社の監査委員会又は監査役と定期的に意見交換を行うなどして連携を図っております。

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

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

剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、2026年3月期末までの間は1株当たり年間配当50円を目安に、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（うち中間配当25円）といたします。

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

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

以 上

連結計算書類

連結貸借対照表 (2025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	67,122,254
コールローン	2,165,000
買現先勘定	9,068,452
買入金銭債権	616,954
商品有価証券	224
金銭の信託	12,182,003
有価証券	190,938,367
貸出金	5,584,046
外国為替	134,261
その他資産	4,509,687
有形固定資産	3,259,079
建物	1,138,829
土地	1,732,855
建設仮勘定	41,638
その他の有形固定資産	345,756
無形固定資産	323,802
ソフトウェア	301,693
のれん	2,968
その他の無形固定資産	19,140
退職給付に係る資産	69,047
繰延税金資産	1,181,903
貸倒引当金	△ 4,657
投資損失引当金	△ 775
資産の部合計	297,149,653

科 目	金 額
(負債の部)	
貯金	188,137,589
売現先勘定	31,501,961
保険契約準備金	50,165,652
支払備金	314,993
責任準備金	48,765,531
契約者配当準備金	1,085,126
債券貸借取引受入担保金	2,004,678
借用金	2,832,835
外国為替	924
社債	585,300
その他負債	3,572,214
賞与引当金	126,933
役員賞与引当金	1,865
退職給付に係る負債	2,030,847
従業員株式給付引当金	414
役員株式給付引当金	1,957
睡眠貯金払戻損失引当金	42,534
価格変動準備金	829,930
繰延税金負債	24,474
負債の部合計	281,860,113
(純資産の部)	
資本金	3,500,000
利益剰余金	5,588,795
自己株式	△ 351,225
株主資本合計	8,737,569
その他有価証券評価差額金	815,436
繰延ヘッジ損益	△ 567,068
為替換算調整勘定	△ 48,225
保険契約債務の割引率変動影響額	87,892
退職給付に係る調整累計額	63,942
その他の包括利益累計額合計	351,977
非支配株主持分	6,199,993
純資産の部合計	15,289,540
負債及び純資産の部合計	297,149,653

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		11,468,368
郵便事業収益	2,556,255	
銀行事業収益	2,520,180	
生命保険事業収益	6,161,134	
その他経常収益	230,797	
経常費用		10,653,771
業務費	7,830,940	
人件費	2,437,902	
減価償却費	257,445	
その他経常費用	127,482	
経常利益		814,596
特別利益		53,067
固定資産処分益	6,829	
負ののれん発生益	481	
価格変動準備金戻入額	43,869	
移転補償金	763	
事業譲渡損戻入額	802	
その他の特別利益	322	
特別損失		7,795
固定資産処分損	3,481	
減損損失	2,043	
その他の特別損失	2,270	
契約者配当準備金繰入額		96,990
税金等調整前当期純利益		762,878
法人税、住民税及び事業税	198,131	
法人税等調整額	△ 34,658	
法人税等合計		163,472
当期純利益		599,405
非支配株主に帰属する当期純利益		228,841
親会社株主に帰属する当期純利益		370,564

連結株主資本等変動計算書
(2024年4月1日から2025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	－	6,202,500	△ 301,230	9,401,270
会計方針の変更による累積的影響額			29		29
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,500,000	－	6,202,530	△ 301,230	9,401,299
当期変動額					
剰余金の配当			△ 157,618		△ 157,618
親会社株主に帰属する当期純利益			370,564		370,564
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 526,697			△ 526,697
自己株式の取得				△ 350,000	△ 350,000
自己株式の処分		0		21	21
自己株式の消却		△ 299,983		299,983	－
利益剰余金から資本剰余金への振替		826,681	△ 826,681		－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	－	△ 613,735	△ 49,995	△ 663,730
当期末残高	3,500,000	－	5,588,795	△ 351,225	8,737,569

	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	保険契約債務の割引率変動影響額	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	1,592,142	△ 773,227	△ 75,843	19,215	102,126	864,413	5,472,847	15,738,530
会計方針の変更による累積的影響額		△ 29				△ 29		—
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,592,142	△ 773,256	△ 75,843	19,215	102,126	864,383	5,472,847	15,738,530
当期変動額								
剰余金の配当								△ 157,618
親会社株主に帰属する当期純利益								370,564
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△ 526,697
自己株式の取得								△ 350,000
自己株式の処分								21
自己株式の消却								—
利益剰余金から資本剰余金への振替								—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 776,705	206,188	27,617	68,676	△ 38,183	△ 512,405	727,145	214,739
当期変動額合計	△ 776,705	206,188	27,617	68,676	△ 38,183	△ 512,405	727,145	△ 448,990
当期末残高	815,436	△ 567,068	△ 48,225	87,892	63,942	351,977	6,199,993	15,289,540

計算書類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	1,827,754
現金及び預金	1,551,347
有価証券	149,973
棚卸資産	115
前払費用	137
短期貸付金	96,521
未収入金	27,512
未収還付法人税等	356
その他	1,794
貸倒引当金	△ 4
固定資産	3,954,517
有形固定資産	124,831
建物	32,476
構築物	811
機械及び装置	75
車両運搬具	20
工具、器具及び備品	5,292
土地	85,052
建設仮勘定	1,102
無形固定資産	4,214
ソフトウェア	3,829
その他	384
投資その他の資産	3,825,471
投資有価証券	143,153
関係会社株式	3,251,233
長期貸付金	372,191
破産更生債権等	33
長期前払費用	428
前払年金費用	60,084
その他	80
貸倒引当金	△ 33
投資損失引当金	△ 1,700
資産合計	5,782,271

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	485,068
短期借入金	10,243
未払金	10,525
未払費用	1,993
未払法人税等	15
未払消費税等	555
預り金	459,042
賞与引当金	1,324
役員賞与引当金	162
その他	1,206
固定負債	332,700
社債	85,300
長期借入金	207,194
退職給付引当金	19,605
役員株式給付引当金	552
公務災害補償引当金	14,010
繰延税金負債	4,074
その他	1,963
負債合計	817,769
(純資産の部)	
株主資本	4,994,556
資本金	3,500,000
資本剰余金	1,353,689
資本準備金	875,000
その他資本剰余金	478,689
利益剰余金	492,093
その他利益剰余金	492,093
繰越利益剰余金	492,093
自己株式	△ 351,225
評価・換算差額等	△ 30,054
その他有価証券評価差額金	△ 30,054
純資産合計	4,964,502
負債純資産合計	5,782,271

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		207,244
ブランド価値使用料	12,223	
関係会社受取配当金	148,722	
受託業務収益	34,337	
その他の収入	11,960	
営業費用		67,981
受託業務費用	34,434	
管理費	18,699	
その他の事業費用	14,847	
営業利益		139,262
営業外収益		9,383
受取利息	2,974	
有価証券利息	631	
受取配当金	1,590	
受取賃貸料	3,364	
その他	823	
営業外費用		4,138
支払利息	1,154	
社債利息	450	
賃貸費用	1,476	
システム賃貸費用	446	
その他	610	
経常利益		144,507
特別利益		165,382
固定資産売却益	0	
関係会社株式売却益	165,373	
その他	9	
特別損失		184
固定資産売却損	3	
固定資産除却損	142	
減損損失	17	
その他	21	
税引前当期純利益		309,705
法人税、住民税及び事業税	△ 1,771	
法人税等合計		△ 1,771
当期純利益		311,476

株主資本等変動計算書 (2024年4月1日から2025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	778,673	1,653,673	338,234	338,234
当期変動額						
剰余金の配当					△ 157,618	△ 157,618
当期純利益					311,476	311,476
自己株式の取得						
自己株式の処分			0	0		
自己株式の消却			△ 299,983	△ 299,983		
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	－	－	△ 299,983	△ 299,983	153,858	153,858
当期末残高	3,500,000	875,000	478,689	1,353,689	492,093	492,093

	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	△ 301,230	5,190,676	△ 26,871	△ 26,871	5,163,805
当期変動額					
剰余金の配当		△ 157,618			△ 157,618
当期純利益		311,476			311,476
自己株式の取得	△ 350,000	△ 350,000			△ 350,000
自己株式の処分	21	21			21
自己株式の消却	299,983	－			－
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			△ 3,182	△ 3,182	△ 3,182
当期変動額合計	△ 49,995	△ 196,120	△ 3,182	△ 3,182	△ 199,302
当期末残高	△ 351,225	4,994,556	△ 30,054	△ 30,054	4,964,502

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年5月14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 前 野 充 次
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 村 松 啓 輔
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 河 野 祐
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本郵政株式会社の2024年4月1日から2025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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

独立監査人の監査報告書

2025年5月14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 前 野 充 次
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 村 松 啓 輔
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 河 野 祐
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第20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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監査報告書

当監査委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第20期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について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いたしました。

- 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いたしました。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」（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、事業報告記載の非公開金融情報の不適切な利用事案に関して、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。

(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。

2025年5月14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	貝阿彌 誠	㊞
監査委員	諏 訪 貴 子	㊞
監査委員	伊 藤 弥 生	㊞

（注）監査委員佐竹彰、貝阿彌誠、諏訪貴子及び伊藤弥生は、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。

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

メ モ

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「コンベンションホール」

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。

※手話通訳をご希望の株主さま、そのほかご来場にあたりサポートが必要な株主さまは、当日受付にてお知らせ願います。

会場詳細図 地下2階



バリアフリールート ●●●●● エレベーターのある出入口をご利用ください。

交通機関のご案内

① 都営地下鉄三田線 芝公園駅 (東エントランス)

A4 出口 から徒歩6分 A3 出口(エレベーター有) から徒歩7分

⑤ 都営地下鉄大江戸線 赤羽橋駅 (南エントランス)

赤羽橋口 から徒歩8分 中之橋口(エレベーター有) から徒歩10分

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。



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C013080



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