

# 第18回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2023年6月21日（水曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）

場所

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

※ご来場の際は裏表紙の「株主総会会場ご案内図」  
をご参照ください。

会社法の改正による電子提供制度の施行に伴い、株主総会資料の提供は原則ウェブサイトに変更となりました。当社は制度の趣旨を踏まえ、書面交付請求をされた株主さまには連結注記表および個別注記表を省略した書面を、そのほかの株主さまには事業報告の一部、連結計算書類および計算書類の全部を省略した書面を送付いたします。

なお、株主総会資料の一式は本ご通知でご案内のウェブサイトにてご確認いただけます。

## 目次

■ 第18回定時株主総会招集ご通知	3
■ 株主総会参考書類	9
議案 取締役15名選任の件	
■ 事業報告	30
■ 連結計算書類	80
■ 計算書類	84
■ 監査報告書	88



## インターネット等による議決権行使期限

2023年6月20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

2023年6月20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。

2023年度は、2021年5月に発表したグループ中期経営計画「JP ビジョン2025」の3年目になります。

この2年間は、お客さまニーズに沿った最適なサービスや商品の提供に向け、デジタル技術の活用に取り組むとともに、さまざまな企業や地域コミュニティとの協業を推進してまいりました。

「JP ビジョン2025」の折り返し地点となる2023年度はさらなる成長に向けたステップに移行するタイミングになります。

グループの横断的・一体的なDX施策やグループのDX人材育成を推進し、グループ内のデータ基盤及びお客さま接点のデジタル化の整備に取り組むとともに、グループ外 の多様な企業等と連携しながら、社会的な課題の解決に資する新規ビジネスの創出を推進することで、グループの企業価値向上、お客さまサービス向上に取り組んでまいります。

また、最重要課題として取り組んでおりますかんぽ生命保険商品の不適正募集等の問題については、業務改善施策を着実に実行していくことなどにより、信頼回復を目指してまいります。

私たちは、150年以上にわたって、日本全国津々浦々にある郵便局を通じ、お客さまと共に歩んでまいりました。

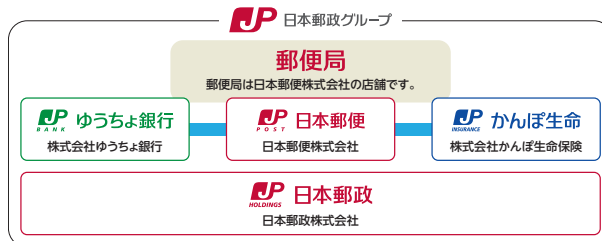
「進化するぬくもり。」をグループ共通のキャッチコピーに、時代に合わせて商品やサービスを提供することで、これまで以上に地域の皆さまから必要とされ、選ばれる企業グループとなるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

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

以上

日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役社長

増田 寛也



株主各位

証券コード 6178  
2023年6月5日  
(電子提供措置の開始日 2023年5月22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18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18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「第18回定時株主総会招集ご通知」として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～29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、**2023年6月20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 2023年6月21日(水曜日) 午前10時 ※受付開始は午前9時
2. 場 所 東京都港区芝公園四丁目8番1号  
ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 「ボールルーム」
3. 目的事項 〈報告事項〉
1. 第18期(2022年4月1日から2023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18期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)計算書類報告の件
- 〈決議事項〉
- 議案 取締役15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、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しておりますので、書面交付請求をされた株主さまに送付する交付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が監査した連結計算書類及び計算書類には、当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにて掲載している連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」を含みます。

※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てその旨、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。

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

※株主さまへのお土産をご用意しておりません。

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

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

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

「MyPost」に関するお問合せ先

電話番号：0120-343-389 (フリーダイヤル)

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

# 議決権行使方法のご案内

## インターネット等 による場合



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

行使期限：2023年6月20日（火曜日）午後5時15分まで

詳細は次ページをご覧ください。

### ■重複行使のお取扱いについて

書面と電磁的方法（インターネット等）によって、重複して議決権を行使された場合は、電磁的方法によるものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。

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

## 書面による場合



書面による議決権行使は、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限：2023年6月20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、議案の賛否をご記入ください。

#### 議案

▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印

▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印

▶ 一部の候補者を  
反対される場合：「賛」の欄に○印のうえ、反対される  
候補者の番号をご記入ください。

### 【議決権の行使のお取扱いについて】

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

## 株主総会にご出席 いただく場合



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。（ご捺印は不要です。）

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。また会場受付にて代理権を証明する書面の提出が必要となりますのでご了承ください。

### 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】

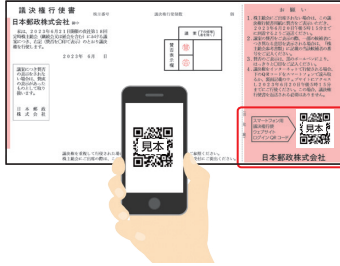
議決権の不統一行使をされる場合は、株主総会の日の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を電磁的方法または書面により当社にご通知ください。

## 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」

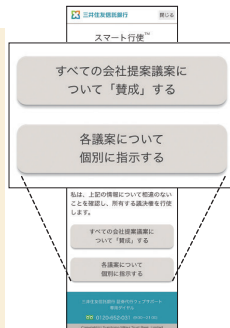
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

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



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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



### 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

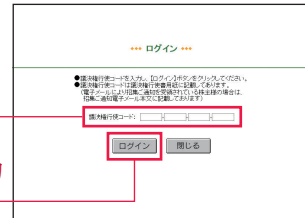
議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。  
【ご注意】本株主総会招集ご通知を「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

## 1 インターネットライブ中継について

第18回定時株主総会につきましては、株主さまがご自宅等からでも株主総会の模様をご視聴いただけるよう、インターネットにてライブ中継いたします。

<視聴方法>

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

<公開日時>

2023年6月21日（水曜日）午前10時から

### 【ご留意事項】

以下の点について、あらかじめご了承ください。

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

## 2 事前のご質問受付について

第18回定時株主総会に関する報告事項及び決議事項につきまして、株主の皆さまから、ご質問をお受けする予定です。

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

ご案内ページ

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



# 配当金について

2023年5月15日開催の取締役会において、次のとおり決議いたしましたのでお知らせいたします。

**1 期末配当金**  
**1株当たり50円**

**2 効力発生日**  
**2023年6月22日**

当社は、定款の規定により、2023年5月15日開催の取締役会で、期末配当金を1株当たり50円とし、効力発生日（支払開始日）を2023年6月22日とすることを決議いたしました。

なお、中間配当は行わず、期末配当の年1回としておりますので、当期の年間配当金は1株につき50円となります。

「期末配当金領収証」（口座振込ご指定の方には「配当金計算書」及び「お振込みについて」）は、2023年6月21日開催の第18回定時株主総会決議ご通知に同封してご送付申し上げる予定です。

## 主な手続き、ご照会等の内容

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



## お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

## 主な手続き、ご照会等の内容

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



## お問い合わせ先

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

## 議案及び参考事項

### 議案 取締役15名選任の件

第17回定時株主総会で選任いただいた取締役13名のうち、1名が2023年2月28日に辞任し、本株主総会終結の時をもって現任の取締役全員（12名）が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、経営体制の一層の強化を図るため、社外取締役2名を含む3名を増員し、取締役15名の選任をお願いいたしますと存じます。

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	ます 増	だ 田	ひろ 寛	や 也	71歳 3年	取締役兼代表執行役社長、 指名委員、報酬委員 グループCEO(グループ経営責任者)	再任
2	いい 飯	づか 塚		あつし 厚	64歳 —	代表執行役副社長 グループCFO(グループ財務責任者)、 内部統制総括	新任
3	いけ 池	だ 田	のり 憲	と 人	75歳 7年	取締役	再任
4	せん 千	だ 田	てつ 哲	や 也	63歳 3年	取締役	再任
5	たに 谷	がき 垣	くに 邦	お 夫	63歳 —	—	新任
6	おか 岡	もと 本		つよし 毅	75歳 5年	社外取締役、報酬委員長、 指名委員	再任 社外 独立
7	こえ 肥	づか 塚	み 見	はる 春	67歳 5年	社外取締役	再任 社外 独立
8	あき 秋	やま 山	さき 咲	え 恵	60歳 4年	社外取締役	再任 社外 独立
9	かい 貝	あ 阿	み 彌	まこと 誠	71歳 3年	社外取締役、監査委員	再任 社外 独立
10	さ 佐	たけ 竹		あきら 彰	67歳 3年	社外取締役、 監査委員長（常勤）	再任 社外 独立

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				
11	す わ たか こ 諏 訪 貴 子	52歳 1年	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
12	い とう や よ い 伊 藤 弥 生	59歳 —	—	新任	社外	独立
13	おお えだ ひろ し 大 枝 宏 之	66歳 —	—	新任	社外	独立
14	き むら み よ こ 木 村 美 代 子	59歳 —	—	新任	社外	独立
15	しん どう こう せい 進 藤 孝 生	73歳 —	—	新任	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。

- (注) 1. 当社は、池田憲人氏、千田哲也氏、岡本毅氏、肥塚見春氏、秋山咲恵氏、貝阿彌誠氏、佐竹彰氏及び諏訪貴子氏との間で、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、谷垣邦夫氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏及び進藤孝生氏の選任が承認された場合、各氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
2. 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、飯塚厚氏、谷垣邦夫氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏及び進藤孝生氏の選任が承認された場合、各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ま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. 岡本毅氏、肥塚見春氏、秋山咲恵氏、貝阿彌誠氏、佐竹彰氏及び諏訪貴子氏は、(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。また、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、木村美代子氏及び進藤孝生氏は(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の独立役員指定基準を満たしており、独立役員として同取引所に届け出る予定であります。
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 1 増田寛也 1951年12月20日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

取締役在任年数  
3年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

指名委員会への  
出席状況  
2/2回 (100%)

報酬委員会への  
出席状況  
4/4回 (100%)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1977年 4月	建設省入省	2020年 1月	当社代表執行役社長
1994年 7月	同省建設経済局建設業課紛争調整官	2020年 6月	当社取締役兼代表執行役社長 (現任)
1995年 4月	岩手県知事		日本郵便(株)取締役 (現任)
2007年 8月	総務大臣		(株)ゆうちょ銀行取締役 (現任)
	内閣府特命担当大臣		(株)かんぽ生命保険取締役 (現任)
2009年 4月	(株)野村総合研究所顧問		
	東京大学公共政策大学院客員教授		

【地位及び担当】

取締役兼代表執行役社長、指名委員、報酬委員  
グループCEO (グループ経営責任者)

■重要な兼職の状況

日本郵便(株)取締役、(株)ゆうちょ銀行取締役、(株)かんぽ生命保険取締役

■取締役候補者とした理由

増田寛也氏は、岩手県知事、総務大臣など行政の要職を歴任するとともに、郵政民営化委員会の委員長を務めた経験から当社グループに関する十分な知見を有しております。

また、2020年1月からは当社代表執行役社長として日本郵政グループ全般の経営を担ってきております。

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。



新任

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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(株) (現 SOMPOインスティ チュート・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 (~ 2021年6月)
2012年12月	内閣官房日本経済再 生総合事務局次長	2021年 4月	日本郵便(株)専務執行 役員
2014年 7月	財務省理財局次長	2021年 6月	当社代表執行役副社 長 (現任)
2015年 7月	東海財務局長		
2016年 6月	国税庁次長		
2017年 7月	財務省関税局長		
2018年11月	SOMPOホールディ ングス(株)顧問		

#### 〔地位及び担当〕

代表執行役副社長  
グループCFO(グループ財務責任者)、  
内部統制総括

### ■重要な兼職の状況

(株)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、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 **3** いけだのり **池田憲人** 1947年12月9日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
3,600株

取締役在任年数  
7年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1970年 4月	(株)横浜銀行入行	2008年 9月	A. T. カーニー 特別顧問
1996年 6月	同社取締役		
2001年 4月	同社代表取締役	2012年 2月	(株)東日本大震災事業者再生支援機構代表取締役社長
2003年 6月	同社取締役 横浜キャピタル(株)代表取締役会長	2016年 4月	(株)ゆうちょ銀行代表取締役社長
2003年12月	(株)足利銀行頭取 (代表取締役)	2016年 6月	同社取締役兼代表執行役社長 (現任) 当社取締役 (現任)
2004年 6月	同社頭取 (代表執行役)		

【地位及び担当】

取締役

■重要な兼職の状況

(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

■取締役候補者とした理由

池田憲人氏は、(株)足利銀行等において、頭取 (代表取締役) 等を歴任するとともに、2016年4月からは主要子会社である(株)ゆうちょ銀行の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、取締役候補者といいたしました。

■候補者と当社との特別の利害関係

池田憲人氏が取締役兼代表執行役社長を務める(株)ゆうちょ銀行と当社とはグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社からブランド価値使用料の支払いを受けているほか、当社と同社との間には情報共有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** 千田哲也 1960年4月22日生



再任

候補者の有する  
当社の株式数  
5,200株

取締役在任年数  
3年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

■略歴並びに当社における地位及び担当

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

【地位及び担当】

取締役

■重要な兼職の状況

—

■取締役候補者とした理由

千田哲也氏は、主要子会社である(株)かんぽ生命保険において経営企画部門及び事業部門等において要職を歴任するとともに、2020年1月からは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。

その保険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、取締役候補者といいたしました。

なお、同氏は2023年6月に(株)かんぽ生命保険の取締役兼代表執行役社長を退任し、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

千田哲也氏が取締役兼代表執行役社長を務める(株)かんぽ生命保険と当社とはグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社からブランド価値使用料の支払いを受けているほか、当社と同社との間には情報共有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** たに がさ くに お 谷垣邦夫 1959年8月26日生



新任

候補者の有する  
当社の株式数  
17,900株

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

〔地位及び担当〕

### ■重要な兼職の状況

### ■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(株)かんぽ生命保険及び日本郵便(株)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(株)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、取締役候補者としていたしました。

なお、同氏は2023年6月に(株)ゆうちょ銀行の執行役副社長を退任し、(株)かんぽ生命保険の取締役兼代表執行役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。





再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
5,600株

社外取締役  
在任年数  
5年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

指名委員会への  
出席状況  
2/2回 (100%)

報酬委員会への  
出席状況  
4/4回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

### 【地位及び担当】

社外取締役、報酬委員長、指名委員

### ■重要な兼職の状況

東京ガス(株)相談役、旭化成(株)社外取締役、三菱地所(株)社外取締役

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

岡本毅氏は、総合エネルギー企業である東京ガス(株)において、代表取締役社長、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。

また、2016年6月には当社の主要子会社である(株)ゆうちょ銀行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、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 **7** こえ づか み はる **肥塚見春** 1955年9月2日生



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数

5,500株

社外取締役  
在任年数

5年

取締役会への  
出席状況

12/12回 (100%)

監査委員会への  
出席状況

5/5回 (100%)

## ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

### 〔地位及び担当〕

社外取締役

## ■重要な兼職の状況

南海電気鉄道(株)社外取締役、積水化学工業(株)社外取締役

## ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

肥塚見春氏は、国内外において百貨店業等を展開する(株)高島屋において営業部門等の要職を経て、代表取締役専務等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。

また、2018年6月から2022年6月までの間、当社監査委員として執行役及び取締役の職務執行の監査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** あき やま さき 恵 秋山咲恵 1962年12月1日生



### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

【地位及び担当】  
社外取締役

再任 社外 独立

### ■重要な兼職の状況

（株）サキコーポレーションファウンダー（顧問）、ソニーグループ（株）社外取締役、オリックス（株）社外取締役、三菱商事（株）社外取締役

候補者の有する  
当社の株式数

1,600株

社外取締役  
在任年数

4年

取締役会への  
出席状況

11/12回 (91.7%)

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

秋山咲恵氏は、産業用検査ロボット製造企業である（株）サキコーポレーションを創業し、代表取締役社長として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。

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。



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
3年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

監査委員会への  
出席状況  
20/20回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

1978年 4月	裁判官任官	2012年11月	東京高等裁判所部総括判事
2000年 4月	東京地方裁判所部総括判事	2014年 7月	東京家庭裁判所所長
2007年 7月	法務省大臣官房訟務総括審議官	2015年 6月	東京地方裁判所所長
2009年 7月	東京高等裁判所判事	2017年 2月	弁護士登録 (現職)
2009年12月	和歌山地方・家庭裁判所所長	2018年 9月	大手町法律事務所所属 (現任)
2011年 1月	長野地方・家庭裁判所所長	2020年 6月	当社取締役 (現任)

【地位及び担当】  
社外取締役、監査委員

### ■重要な兼職の状況

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

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

貝阿彌誠氏は、東京地方裁判所所長を務めるなど長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づき、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、社外取締役候補者いたしました。

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。



再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
3年

取締役会への  
出席状況  
12/12回 (100%)

監査委員会への  
出席状況  
20/20回 (100%)

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

【地位及び担当】  
社外取締役、監査委員長 (常勤)

### ■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 **11** 諏訪貴子 1971年5月10日生



### ■略歴並びに当社における地位及び担当

1995年10月 (株)ユニシアジェックス (現 日立Astemo(株)) 入社  
2018年 6月 日本郵便(株) 社外取締役  
2004年 4月 ダイヤ精機(株) 代表取締役 (現任)  
2022年 6月 当社取締役 (現任)

【地位及び担当】  
社外取締役、監査委員

### ■重要な兼職の状況

ダイヤ精機(株) 代表取締役

再任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

社外取締役  
在任年数  
1年

取締役会への  
出席状況  
10/10回 (100%)

監査委員会への  
出席状況  
2/2回 (100%)

### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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 **12** いとう やよい **伊藤 弥生** 1964年3月1日生



新任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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)デジタルイノ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室長	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シニアビジネスデベロップメントマネージャー	2020年11月	S Gシステム(株)入社
		2021年 4月	同社執行役員

〔地位及び担当〕

—

### ■重要な兼職の状況

(株)カナデン社外取締役、三井住建道路(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

伊藤弥生氏は、長年にわたり、日本の大手の情報通信企業、物流企業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、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いたしました。

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 **13** おお えだ ひろ し **大枝宏之** 1957年3月12日生



新任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

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

【地位及び担当】

### ■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、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 **14** 木村美代子 (酒川美代子) 1964年6月12日生



新任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
一株

■略歴並びに当社における地位及び担当

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
1999年 5月	アスクル(株)入社		およびサプライヤー
2010年 2月	アスマル(株)代表取締役社長		リレーション担当
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	2022年 9月	(株)キングジム取締役 常務執行役員開発本部長 (現任)
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		

【地位及び担当】

—

■重要な兼職の状況

(株)キングジム取締役常務執行役員開発本部長、アサヒホールディングス(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

木村美代子氏は、アスクル(株)の創業メンバーの一人として事業を立ち上げ、同子会社であるアスマル(株)の代表取締役社長、アスクル(株)及び(株)キングジムの取締役を歴任し、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、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 **15** 進藤 孝生 1949年9月14日生



新任 社外 独立

候補者の有する  
当社の株式数  
10,000株

### ■略歴並びに当社における地位及び担当

1973年 4月	新日本製鐵(株) (現 日本製鐵(株)) 入社	2009年 6月	同社代表取締役副社長
2005年 6月	同社取締役経営企画部長	2012年10月	新日鐵住金(株) (現 日本製鐵(株)) 代表取締役副社長
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	日本製鐵(株)代表取締役会長 (現任)
2009年 4月	同社副社長執行役員		

【地位及び担当】

### ■重要な兼職の状況

日本製鐵(株)代表取締役会長

### ■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

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鐵(株)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、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。

- (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2022年度の出席状況であります。なお、年度途中の就任の場合は、就任後の出席状況を記載しております。
2. 各取締役候補者の在任年数は、本株主総会終結時の在任年数を記載しております。
3. 肥塚見春氏が2013年5月から2016年5月まで取締役に就任していた㈱高島屋は、同氏が取締役として在任中の期間を含む2018年度までに行われた制服の受注等の業務及び商品の配送料の設定に関して、独占禁止法第3条（不当な取引制限の禁止）に違反する行為があったとして、2018年7月及び同年10月に公正取引委員会より排除措置命令及び課徴金納付命令を受けております。
4. 佐竹彰氏が2019年6月まで代表取締役副社長執行役員に就任していた住友精密工業㈱において、同年1月29日に防衛省との防衛装備品等に関わる契約に関して費用の過大請求を行っていた事実が発覚しております。同氏は、当該事実の発覚に至る過程で徹底した調査を指示するなど、その職責を果たしてまいりました。
5. 伊藤弥生氏は、2023年6月下旬に西松建設㈱の社外取締役監査等委員に就任する予定であります。
6. 進藤孝生氏は、2023年6月下旬に東京海上ホールディングス㈱の社外取締役に就任する予定であります。
7. かんぼ生命保険商品に関して顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明し、当社及び日本郵便㈱は総務大臣及び金融庁より、㈱かんぼ生命保険は金融庁より、2019年12月に保険業法等に基づく行政処分を受けました。当該事案の判明時に当社社外取締役に在任中であった岡本毅氏、肥塚見春氏及び秋山咲恵氏、㈱かんぼ生命保険社外取締役に在任中であった佐竹彰氏並びに日本郵便㈱社外取締役に在任中であった諏訪貴子氏は、日頃からグループガバナンスや内部統制の重要性及び法令遵守の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては徹底した調査及び再発防止を指示するなど、その職責を果たしてまいりました。その後、岡本毅氏ほか上記5氏は、当社取締役会等において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組の内容及び進捗状況を適切にモニタリングしております。

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て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	金融・保険等事業知見	地域貢献・公共政策
取締役	増田寛也	●					●	●
	飯塚厚	●		●			●	
	池田憲人	●					●	●
	千田哲也	●					●	●
	谷垣邦夫		●	●			●	
社外取締役	岡本毅	●			●			●
	肥塚見春	●	●		●			
	秋山咲恵	●				●		
	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	●			●			●

※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。

## 【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、銀行業、生命保険業等の業務を営んでおります。

#### ■ 金融経済環境

当年度の国内経済は、新型コロナウイルス感染症による経済活動の抑制からの持ち直しの動きが続いていましたが、資源価格をはじめとした物価上昇の影響など、引き続き、不確実性の高い状況下にありました。

世界経済においても、全体的には回復の動きが続いているものの、金融引締めや物価上昇、ウクライナ情勢の影響を受け、回復ペースの減速がみられました。

金融資本市場では、国内の10年国債利回りは、長短金利操作付き量的・質的金融緩和政策のもと、ゼロ%付近で推移しておりましたが、2022年12月には日本銀行が長短金利操作の運用見直しを決定したことを受け0.5%程度まで上昇しました。その後、2023年3月の米国シリコンバレーバンクの経営破綻等に端を発した金融システム不安等による一時的な下落がみられました。日経平均株価は、世界的な金融引締めを受け、2022年6月には一時25,000円台に下落しましたが、2022年8月には景気減速懸念が後退したことから一時29,000円台まで回復しました。その後は、日本銀行の長短金利操作の運用見直しを受けて一時落ち込んだものの、比較的底堅く、概ね26,000円から28,000円のレンジ圏内で推移しました。

物流業界においては、激しい競争が継続する中、最低賃金の引き上げに伴う人件費の増加や物価高騰に伴う調達コストの増加に加え、集配運送等に係る協力会社との適切なパートナーシップの構築に向けた取組みの推進や、2024年から施行されるドライバーの残業時間規制への対応を迫られる等、業

界を取り巻く環境は極めて厳しい状況となっております。このような状況を踏まえ、物流業界においても、宅配運賃等の値上げを実施する動きがみられます。郵便事業においては、デジタル化の進展に伴う郵便物数の減少に加え、物流業界同様に、最低賃金の引き上げに伴う人件費の増加や物価高騰に伴う調達コストの増加等、郵便事業を取り巻く環境は引き続き厳しい状況です。

銀行業界においては、当年度の全国銀行における預金は24年連続で増加し、貸出金も12年連続で増加しました。金融システムは、米欧中央銀行の利上げや物価上昇の継続に伴う景気減速懸念などのストレスにさらされているものの、全体として安定性を維持しております。

生命保険業界においては、超高齢社会の進展、ライフスタイルの変化等を背景としたお客さまニーズの多様化や選別志向の高まりがみられます。

## ■ 企業集団の事業の経過及び成果

当社グループは、2021年5月に、中期経営計画「J P ビジョン2025」（2021年度～2025年度）を発表しました。当社グループは、少子高齢化やデジタル化の進展等、グループを取り巻く社会環境の変化を踏まえ、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、DX<sup>\*1</sup>の推進により、リアルな郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）の融合に取り組んでおります。また、ユニバーサルサービスを含むコアビジネスの充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進により、ビジネスポートフォリオを転換させることで、グループの新たな成長の実現に取り組んでおります。

2022年7月には、当社、日本郵便及び株式会社J P デジタルにおいて、リアルな郵便局ネットワークとデジタルを融合し、お客さまの体験価値を徹底的に高める郵便局の実現に向け、「みらいの郵便局」の実証実験プロジェクトを開始しました。

また、当社グループは、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題について、2020年1月に策定した業務改善計画をもとに、引き続き各種施策に取り組みました。2022年4月には、当社グループの経営理念の実現を目指し、グループ行動憲章を実践していくための、グループコンダクトを向上させる取組みについて、外部有識者による助言をいただき改善等に取り組んでいくため、グループコンダクト向上委員会を設置いたしました。

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。宿泊事業については、2023年1月をもってすべての宿泊施設「かんぱの宿」の営業を終了しました。加えて、2023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。

さらに、グループ各社が提供するサービスの公益性・公共性の確保や、持続可能な社会の実現・未来の創造に貢献するため、国連で採択された国際目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」を踏まえたESG（環境、社会、ガバナンス）に関する取り組みや災害復興支援に、グループ一丸となって取り組んでまいりました。2023年2月には、日本郵便において、木質バイオマス<sup>\*2</sup>を活用した熱利用設備を導入した「+エコ 郵便局（環境配慮型郵便局）」を開局するなど、地域のカーボンニュートラル化の推進に取り組んでまいりました。

また、新型コロナウイルス感染症対策については、感染の防止と業務・サービスの継続等のため、必要な取り組みを継続しました。

- ※1 DXとは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することです。
- ※2 バイオマスとは、生物資源（bio）の量（mass）を表す言葉であり、「再生可能な、生物由来の有機性資源（化石燃料は除く）」のことです。そのなかで、木材からなるバイオマスのことを「木質バイオマス」と呼びます。

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11兆1,385億円（前期比1.12%減）、連結経常利益は6,574億円（前期比33.68%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は4,310億円（前期比14.07%減）となりました。

## 【ご参考】 当期実績

連結経常収益	11兆1,385億円（前期比1.12%減）
連結経常利益	6,574億円（前期比33.68%減）
親会社株主に帰属する当期純利益	4,310億円（前期比14.07%減）

## 郵便・物流事業

日本郵便において、郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律（令和2年法律第70号）の施行に伴うサービスの見直しとして、郵便区内特別郵便物の差出条件の変更を行うとともに、同郵便物の料金の改定を行いました。

また、「手紙の書き方体験授業」支援の展開、スマートフォンを活用した年賀状サービスの提供、手紙の楽しさを伝える活動の展開等により、郵便の利用の維持を図るとともに、成長するEC市場やフリマ市場を確実に取り込むため、自宅以外で荷物等を受け取り又は差し出すことができる「はこぼす」として利用可能な「PUDOステーション」を拡大するなど、利便性向上に向けた取組みを進めてきました。

加えて、日本郵便と楽天グループ株式会社の両社が出資するJP楽天ロジスティクス株式会社において、効率的な配送ネットワークの構築に取り組んだほか、荷量の増加に対応するため、新たな倉庫拠点を開設しました。また、佐川急便株式会社との取組みとして、「飛脚ゆうパケット便」及び「飛脚グローバルポスト便」の受託を開始したほか、「郵便局カタログ」商品を「飛脚クール便（冷凍）」でお届けする取組みを行っております。

さらに、輸送テレマティクス\*の導入や輸送ダイヤグラムの最適化等、輸送DXを推進してきたほか、ロボティクス（AGV（無人搬送車）等）や配送の高度化（ドローンや配送ロボット等）についても、将来的な実用化に向けての実証実験・試行に取り組んでまいりました。2023年2月には、DXの本格的な実運用に対応した次世代型郵便局として、市川南郵便局を開局し、AGVや制御管制システムの運用等、DXの取組みを進めております。

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

※ 輸送テレマティクスとは、スマートフォンアプリやGPS情報等を活用し、運送便の動態管理等を実現することです。

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2兆16億円（前期比2.05%減）、経常利益は352億円（前期比66.10%減）、日本郵便連結の郵便・物流事業の営業収益は1兆9,978億円（前期比2.12%減）、営業利益は328億円（前期比67.86%減）となりました。

また、当年度の総取扱物数は、郵便物が144億4,510万通（前期比2.77%減）、ゆうパックが9億8,032万通（前期比0.83%減）、ゆうメールが31億1,290万通（前期比6.97%減）となりました。

## 郵便局窓口事業

日本郵便において、郵便局等での積極的な募集活動を停止していたかんぽ生命保険商品、投資信託、提携金融商品（変額年金保険・引受条件緩和型医療保険・傷害保険）について、信頼回復に向けた業務運営を行うことから始めることとし、2020年10月以降、その取組みを進めてまいりました。

この取組みにおいては、お客さまからご要望があった場合のみ金融商品のご提案を行ってまいりましたが、2021年4月からは、信頼回復に向けた業務運営を継続する中で、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行しております。

不適正募集の根絶については、新規契約申込時の重層的なチェックの実施のほか、募集品質データの管理基盤を構築し、募集人に対する指導やリスク管理を強化するなど、募集品質の向上や募集管理態勢の高度化に向けた取組みを継続してまいりました。

また、窓口業務運営のデジタル化を進めており、非対面・非接触サービスへのニーズの高まりに対応すべく、投資信託のオンライン相談等を開始したほか、がん保険や引受条件緩和型医療保険、自動車保険のデジタル申込み、デジタル発券機や郵便窓口セルフレジの導入等を進めてまいりました。

そのほか、郵便局のショッピングセンター内等への新規出店や既存店舗の配置の見直し等を通じ、郵便局ネットワークの最適化にも取り組んでまいりました。また、郵便局ネットワークの価値を高めるため、地方公共団体事務の受託や郵便局窓口における地域金融機関の事務事務の受付・取次、郵便局窓口と駅窓口の一体運営等、地方公共団体や他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた個性・多様性ある郵便局の展開を進めてまいりました。

あわせて、「コンプライアンスは経営上の最重要課題」との基本的考え方にに基づき、かんぽ生命保険商品の募集品質に係る問題に取り組んだほか、資金横領を含む部内犯罪の根絶、顧客情報の保護、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融\*対策、内部通報制度の改善等に取り組ましました。

※ 拡散金融とは、「大量破壊兵器等の拡散に関与する者への資金や金融サービスの提供」のことです。

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1兆757億円（前期比6.99%減\*）、経常利益は504億円（前期比106.10%増\*）、日本郵便連結の郵便局窓口事業の営業収益は1兆740億円（前期比6.75%減）、営業利益は493億円（前期比100.69%増）となりました。

※ 当年度より、JPビルマネジメント株式会社の営む事業の報告セグメントの区分を従来の「郵便局窓口事業」から、その他に変更しており、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。）の経営改善の取組みを継続しており、豪州事業の合理化等の効率化施策を推進するとともに、アジア域内で特に成長が見込まれる国や業種を重視した事業展開を進めるなど、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換を進めております。

加えて、J P トールロジスティクス株式会社を活用し、コントラクトロジスティクス<sup>\*1</sup>を中心とした BtoB 事業<sup>\*2</sup>の拡大に取り組みました。

なお、J P トールロジスティクス株式会社及びトールエクスプレスジャパン株式会社について、輸送や在庫・配送業務の効率運営を実現し、「国内 BtoB ビジネスの拡大」を進めるため、2023年4月に事業を再編し、社名をそれぞれ J P ロジスティクスグループ株式会社及び J P ロジスティクス株式会社に変更しております。

※1 コントラクトロジスティクスとは、売買に関与しない第三者が特定の荷主顧客と契約を結び、輸送や在庫・配送業務の効率運営を図るサービスのことです。

※2 BtoB 事業とは、Business-to-Businessの略語で、企業間の商取引、企業が企業向けに行う事業のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の国際物流事業の経常収益は6,001億円（前期比12.74%減）、経常損失は7億円（前期経常利益212億円）、日本郵便連結の国際物流事業の営業収益は5,994億円（前期比12.80%減）、営業利益（EBIT）は107億円（前期比62.71%減）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3兆4,515億円（前期比5.61%減）、連結営業利益は837億円（前期比43.48%減）となりました。

## 銀行業

ゆうちょ銀行では、中期経営計画（2021年度～2025年度）で策定した5つの重点戦略（「リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革」、「デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上」、「多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化」、「ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化」、「一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化」）に基づき、着実にビジネスの拡大・強化に取り組んでまいりました。

具体的には、ゆうちょ銀行の持続的な企業価値向上を支える成長エンジンと位置づけている「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」及び「新しい法人ビジネス（Σ（シグマ）ビジネス）」という3つのビジネス・エンジン各々において、5つの重点戦略につき、以下のとおり取り組みました。

第1のエンジン「リテールビジネス」では、主に個人のお客さまを対象に、全国約24,000の店舗ネットワーク、約31,000台のATMネットワーク、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルチャネル等を通じて、日本全国あまねく「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスの提供に取り組みました。

店舗ネットワークについては、ご自身でスムーズに口座開設等の取引を行えるセルフ型営業店端末「Madotab」をゆうちょ銀行の全直営店（233店舗）に配備したほか、ATMネットワークについては、通帳繰越機能付きATMの配備を進める等、お客さまニーズに応えるとともに、業務効率化を推進しました。

デジタルサービスについては、スマートフォンを利用し、いつでも貯金の現在高や入出金明細の確認、送金、定額・定期貯金の預入・払戻し、投資信託の購入、住所・電話番号の変更等の基本的な銀行取引ができる「ゆうちょ通帳アプリ」の利用口座が700万口座を突破するとともに、スマートフォンを利用して金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービスを開始しました。さらに、キャッシュカード一体型のVisaデビットカード「ゆうちょデビット」の発行を開始する等、キャッシュレス化の取組みを推進しました。

資産形成サポートビジネスについては、お客さまのライフプランや家計の状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する「ゆうちょファンドラップ」の提供を開始しました。

第2のエンジン「マーケットビジネス」については、適切なリスク管理の下、市場環境の変化を踏まえつつ、国際分散投資の拡大等に取り組みました。

具体的には、インフレ高進を受けた米欧中央銀行の急速な金融引締め及びそれを受けた景気減速懸念や、米欧の金融システム不安の高まり等を受け、市場環境が大きく変動する中、機動的なポートフォリオ運営により、利益を確保してまいりました。

また、リスク対比リターンやリスク耐性強化を意識しつつ、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<sup>\*1</sup>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。

さらに、市場環境が大きく変動する中、ストレステストの高度化やモニタリングの強化を推進し、リスク管理の一層の深化を図りました。

ゆうちょ銀行は、ビジネスの中長期的なサステナビリティ（持続性）を強化するため、「リテールビ

ビジネス」と「マーケットビジネス」に次ぐ第3の新しい成長エンジンとして、「投資を通じたゆうちょ銀行らしい新しい法人ビジネス（Σビジネス）」を2022年11月に公表しました。

Σビジネスは、「社会と地域の発展に貢献する」というゆうちょ銀行のパーパスに合致するとともに、全国津々浦々に展開する店舗ネットワークなど、ゆうちょ銀行の強みを活かした、新しい法人ビジネスです。具体的には3つの業務の柱があり、まず、第一に、ゆうちょ銀行子会社のJPインベストメント株式会社を中核としたGP<sup>\*2</sup>業務の本格化により、全国の成長性のある中堅・中小企業に投資（資本金資金の供給）を行い、国内への資金循環を強化してまいります。第二に、投資先のベンチャー企業等の便利な商品・サービスを、ゆうちょ銀行の店舗ネットワークを通じて全国各地で紹介・媒介（マーケティング）し、投資先企業等の成長を支援してまいります。第三に、ゆうちょ銀行の店舗ネットワークを活用して、全国各地の投資先候補の発掘（ソーシング）を行ってまいります。

当年度においては、GP業務本格化の一環として、JPインベストメント株式会社が設立した「JPインベストメント地域・インパクトファンド1号」に出資したほか、Σビジネスの考え方が投資ガイドライン等に反映されているフロンティア・キャピタル株式会社に出資しました。

また、投資先企業の紹介・媒介（マーケティング）業務として、スマートフォンを活用して訪日外国人向けに簡便な「免税還付手続きの電子化サービス」を提供する株式会社Pie Systems Japanと協業契約を締結し、加盟店開拓業務をスタートしました。

- ※1 戦略投資領域とは、プライベートエクイティファンド（成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド）、不動産ファンド等からなる戦略的な投資領域のことでです。
- ※2 GPとは、General Partner（ジェネラルパートナー）の略語。投資ファンドにおいて投資先企業の選定、投資判断等を担うファンドの運営主体のことでです。

以上の結果、当年度、当社連結の銀行業の経常収益は2兆641億円（前期比4.37%増）、経常利益は4,555億円（前期比7.20%減）となりました。

## 生命保険業

かんぽ生命保険では、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、お客さまからの信頼回復に向けた取組みを継続してまいりました。再発防止策として、金融庁に提出した業務改善計画において掲げた「健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立」、「適正な募集管理態勢の強化」、「取締役会等によるガバナンスの強化」を着実に実行しました。

また、2022年4月より、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんば営業体制を構築し、日本郵政グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを提供しております。

上記の信頼回復に向けた取組みのほか、「保険サービスの充実」、「資産運用の深化・高度化」等の事業基盤の強化、また「お客さま体験価値（CX）<sup>\*1</sup>の向上」を中心に取り組みました。

「保険サービスの充実」については、人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えするため、2022年4月より、新医療特約「もっとその日からプラス」の取扱いを開始したほか、2022年10月より、ご加入の保険の保険期間が満了を迎えるお客さまの保障継続ニーズ等にお応えするため、契約更新制度を導入しております。加えて、2023年4月に学資保険「はじめのかんば」について、戻り率<sup>\*2</sup>の改善を主な目的とした商品改定を行いました。

「資産運用の深化・高度化」については、保険金等の確実なお支払いのためALMを基本としつつ、低金利環境下における安定的な利差益の確保を目指し、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おります。これまで多様化させてきた資産運用の深化・高度化を掲げて、海外社債投資や国内株式の自家運用、オルタナティブ投資等について継続して取り組んでおります。これら資産運用の取組みについては、ERM<sup>\*3</sup>の枠組みのもとで行っており、財務の健全性の確保やリスク対比リターンの向上を図っております。また、ESG投資において、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取組みテーマとし、かんば生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資に取り組んでおります。

また、「お客さま体験価値（CX）の向上」のため、保険サービスの抜本的な見直し及びお客さまの利便性・募集品質の向上により、「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に取り組みました。具体的な取組みとしては、時間や場所に制約されない非対面等のニーズに対応するため、お客さま自身のスマートフォン等を用いた簡便な手続きの提供に取り組んでおります。2022年4月より、第1回保険料相当額等の払込みにおけるキャッシュレス決済サービスを開始するとともに、契約者さま向けWebサービス（マイページ）において、2022年5月より、新型コロナウイルス感染症による入院保険金請求を可能とし、2022年9月には、貸付金の弁済機能を拡充いたしました。

- ※1 お客さま体験価値（CX）とは、Customer Experienceの略語で、商品やサービスの価格や性能といった機能的な価値だけではなく、保険加入前から加入後のアフターフォロー、保険金支払までのプロセスすべてを通じてもたらされる満足感などの感情的・心理的な価値も含めた、お客さまが体験されるすべての価値のことです。
- ※2 戻り率とは、払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合のことです。
- ※3 ERMとは、Enterprise Risk Managementの略語で、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の生命保険業の経常収益は6兆3,795億円（前期比1.15%減）、経常利益は1,178億円（前期比66.89%減）となりました。

## ■ 対処すべき課題

当社グループは、中期経営計画「J P ビジョン2025」において、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を、当社グループが目指す姿として掲げております。当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えてまいります。

「J P ビジョン2025」の公表からおよそ2年の間にも、デジタル技術の進展やロシアによるウクライナ侵攻、世界的な金融引締め、物価や人件費の上昇など、当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変化していることから、2024年度の「J P ビジョン2025」の見直しに向けて検討を進めます。

リアルな郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）の融合に向けて、インターネット上で提供できるサービスの拡充やグループ全体でのデータ活用などの課題に対し、グループ横断的・一体的にDXに取り組んでまいります。

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た、業務改善計画の実行に、引き続き着実に取り組んでまいります。

あわせて、部内犯罪や社員の不正、不適正営業の防止、個人情報保護、マネー・ローンダリング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。

E S Gに関する取組みについては、「持続可能な開発目標（SDGs）」や政府が掲げる「2050年



カーボンニュートラルの実現」に向けた動きを踏まえ、グループ全体として企業価値の向上を踏まえた取組みを行ってまいります。具体的には、CO<sub>2</sub>の排出量削減に向けたグループ全体のEV車両の導入拡大、カーボン排出係数の低い電力への段階的な切り替え、より環境に配慮した郵便局の開設等により、事業サービスを通じた環境負荷軽減等に積極的に取り組めます。

そのほか、人的依存度の高いサービスを提供する当社グループにとって、人材は最も重要な経営資源との認識に立ち、お客さまへの最適なサービス及び商品の提供に向けた研修等の人材育成、女性管理職の登用拡大に向けた計画的な女性社員の育成、仕事と生活の両立ができる職場風土づくりなど、社員の多様な能力・個性を活かすダイバーシティ・マネジメントの推進に取り組んでまいります。

加えて、自然災害の発生、感染症の大流行等の危機へ備え、危機管理態勢を整備するとともに、危機発生時には迅速かつ確かな対応を行い、業務継続の確保に努めます。

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、郵便物の減少や荷物需要の増加に対応するため、以下の取組みを行います。

### ① 商品・サービスの見直しとサービスの高付加価値化

引き続き、「手紙の書き方体験授業」支援の展開、スマートフォンを活用した年賀状サービスの提供、手紙の楽しさを伝える活動の展開等により、郵便利用の維持に取り組んでまいります。また、成長するEC市場やフリマ市場を確実に取り込むため、差出・受取利便性の高いサービスを提供するとともに、営業倉庫を活用した物流ソリューションの拡大、企業間物流の強化等により、収益の拡大を図ってまいります。

### ② 先端技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

郵便物の減少傾向が継続する中、成長市場である荷物分野へのリソースシフトを進めるとともに、業務量に応じたコストコントロールの取組みの深化やDXの推進等を通じて、生産性の向上に努めてまいります。

具体的には、集配社員が携帯している端末機をスマートフォン化するほか、テレマティクス技術を用いて取得するデータを活用した、社員の安全確保や配達の相互応援、郵便物の配達順路や配達エリアの見直し、AIによる配送ルートの自動作成等によるゆうパック等の集配業務の効率化等を進めてまいります。また、輸送テレマティクスの導入や輸送ダイヤグラムの最適化等の輸送DXの推進、AGV（無人搬送車）の導入等による局内作業の省人化・スリム化にも取り組んでいくほか、

他企業との連携により、効率の良い配送システムの構築や利便性の高い受け取りサービスの提供等を実現する新たな物流プラットフォームの構築に取り組んでまいります。

なお、燃料価格をはじめとする物価や人件費等のコストの上昇は、日本郵便の経営にも大きな影響を与えております。日本郵便においては、引き続き、デジタル技術も活用しつつ、業務の効率化等を進め、生産性の向上に取り組んでまいります。郵便物数が減少する中、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及びお客さまへのサービス向上を実現するためには、将来的には、郵便料金の見直しは避けられないと考えており、2023年度においては、2022年度の業務区分別収支の状況も踏まえつつ、郵便料金の見直しについて検討を進めてまいります。また、将来にわたって、安定的かつ高品質の物流サービスを展開するためには、ゆうパック運賃の改定も必要だと考えており、2023年度においては、持続的な成長に向けて、届出運賃の改定等を行うとともに、設備投資や人的資本投資を進め、お客さまサービスの向上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 お客さま本位のコンサルティング営業の取組み

当年度に引き続き、業務改善計画を着実に実行するとともに、「お客さま本位の営業活動」を徹底し、各商品の特長を踏まえ、お客さまのニーズに沿ったご提案を行う、お客さま本位のコンサルティング営業に取り組んでまいります。そのため、お客さまとの接点の中でニーズに応じた金融商品をご提案するための研修や資格取得支援等を進めてまいります。

また、お客さまとの接点を強化・拡充すべく、青壮年層開拓のための法人・職域営業の拡大、コンサルティングアプリを含めた営業ツールの整備や来局誘致等に取り組むほか、金融コンタクトセンターによる受付商品の説明・申込代行の体制構築や、データ化したお客さまとの折衝記録の活用、オンライン面談の体制整備等、効果的・効率的な営業活動を実行するための環境整備を進めてまいります。

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

郵便局ネットワークの価値を向上させ、持続的な成長を実現するためには、デジタル化を進めつつ、リアルな存在としての郵便局を活かし、郵便局ネットワークの価値を向上させる必要があると考えております。こうした認識のもと、様々な地方公共団体事務の受託に取り組んでいくほか、地

域金融機関等との連携強化や郵便局窓口と駅窓口の一体運営等、他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた多種多様な商品・サービスを展開してまいります。

加えて、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置や、地域ニーズを踏まえた窓口営業時間の弾力化にも取り組んでまいります。

### ③ 不動産事業の拡大に向けた取組み

J Pタワー等の賃貸事業を行うとともに、住宅地に所在する土地の有効活用事業として、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業を行います。また、新たな収益機会の拡大や保有不動産の有効活用の観点から、虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業及び梅田3丁目計画等を推進し、不動産事業が収益の柱の一つとなるよう取り組んでまいります。

## 国際物流事業

トール社が強みを持つ、消費財や小売業等について、アジア域内において、そのポジションを維持するとともに、よりバランスの取れたポートフォリオ構築のため、ヘルスケア分野の対応能力拡充を図っていきます。また、オペレーションの合理化等によるコスト削減にも、引き続き取り組んでまいります。

## 銀行業

ゆうちょ銀行は、中期経営計画の3年目にあたる2023年度においては、不確実性の高い市場環境の中、収益の最大の源泉である「マーケットビジネス」で着実に利益の確保に努めるとともに、安定性の高い強固な事業基盤の構築に向けて、「リテールビジネス」のさらなる強化と、新たな成長エンジンと考えている「Σビジネス」の基盤構築に注力してまいります。

### ① 第1のエンジン「リテールビジネス」

第1のエンジン「リテールビジネス」については、「リアルとデジタルの相互補完」という基本方針のもと、店舗ネットワークは維持しつつ、セルフ型営業店端末「Madotab」やATMの高機能化、通帳アプリ・家計簿アプリの機能拡充など、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図るとともに、お客さまがより「かんたん・べんり」に取引を行えるよう、お客さまのニーズに応じて丁寧なご案内を行います。また、新しいリテールビジネス戦略として、多様な事業者と連携し、通

帳アプリや家計簿アプリ経由で、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスのご案内を行う「共創プラットフォーム戦略」に段階的に着手します。さらに、資産形成サポートビジネスについては、2024年からのNISA制度（少額投資非課税制度）の拡充も踏まえ、つみたてNISAをはじめ、お客さまへの提案力強化を図ります。

## ② 第2のエンジン「マーケットビジネス」

第2のエンジン「マーケットビジネス」については、長らく低位で推移してきた国内金利が上昇に転じる可能性も見据え、円金利ポートフォリオを機動的に再構築してまいります。また、リスク耐性強化の観点から、クレジット資産については引き続き投資適格領域を中心に投資するほか、戦略投資領域については市場変動への耐性が相対的に高いデット（債券）系商品を中心に、優良ファンドへの選別的な投資を実行し、安定的な収益確保に努めます。

## ③ 第3のエンジン「Σビジネス」

第3のエンジン「Σビジネス」については、2026年度以降の本格展開に向けて、2022年10月から2024年9月末までの2年間をパイロット期間と位置づけ、推進基盤整備に取り組むとともに、GP業務の本格化に向けた国内GP関連投資の強化やマーケティング支援先の着実な拡充に努めてまいります。

ゆうちょ銀行は、「リテールビジネス」「マーケットビジネス」「Σビジネス」という3つのビジネス・エンジンを通じて、お客さまとの信頼を深めるとともに金融革新に挑戦し、中長期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。

また、ESG経営の推進として、「環境の負荷低減」と「働き方改革・ガバナンス高度化の推進」に引き続き取り組んでまいります。具体的には、「環境の負荷低減」への取組みとして、引き続き使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え等を推進するとともに、グリーンボンド等への投融資を推進します。また、ジェンダー（社会的・文化的な性差）等を問わず多様な価値観を持つ社員一人ひとりが挑戦を通じて自ら成長し、その能力を最大限に発揮することで、企業価値向上を目指すという「人事戦略の基本的な考え方」の下で、女性社員の積極的登用や育児休業取得率の向上等に取り組むことで、人的資本経営を推進してまいります。

## 生命保険業

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

### ① 再生に向けた取組み

かんぽ生命保険は、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、日本郵政グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実施しております。2023年度は、新しいかんぽ営業体制構築の意義を踏まえ、2023年度の営業目標の達成と、向こう3年間を見据えて営業の底力を築いていくことを目指し、取組みを進めてまいります。具体的には、営業社員の育成について、中長期的な視点で一人ひとりの能力を伸ばすため、一人ひとりの能力の伸びを定量的に評価する仕組みを構築します。加えて、経営課題である営業推進に会社を挙げて取り組むため、本社・フロントラインが一体で営業を推進する体制へと改革します。その上で、目標達成に向けた手段を本社から示すとともに、積極的に意思疎通を図ることで、本社とフロントラインの情報・考え方を常に一致させ、全社を挙げて営業推進に取り組んでまいります。今後も、以上の取組みを通じて、新しいかんぽ営業体制を定着させ、お客さまのご意向に沿った提案をさらに増やすことにより、新契約の回復を通じて保有契約の確保を目指してまいります。

事業基盤の強化については、「保険サービスの充実」、「資産運用の深化・高度化」、「事業運営の効率化・高度化」に取り組んでまいります。

人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進め、保険サービスの充実に取り組んでまいります。

具体的には、2023年4月より、「はじめのかんぽ」の商品改定を実施しており、より魅力的な商品をお客さまに提供することで、青壮年層のお客さまの利用拡大につなげるとともに、学資保険を起点に、ご加入いただいたお客さま等から、そのご家族や知人へかんぽ生命保険商品をお勧めいただくことで、お客さま数を広げてまいりたいと考えております。今後も、継続的にお客さまニーズに応える保険サービスの開発に取り組んでまいります。

資産運用においては、E R Mのフレームワークのもと、A L M運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保を目指すとともに、2025年予定の経済価値ベースの新資本規制導入の動きに適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域ごととポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化してまいります。

収益追求資産への投資については、直近の市場環境の変化に適切に対応し、ポートフォリオを見

直したことにより、中期経営計画期間において、総資産に占める収益追求資産の比率が16%程度となることを見込んでおります。引き続き、リスク許容量と投資機会に応じてオルタナティブ等の収益追求資産への投資を継続してまいります。

E S G投資については、温室効果ガス削減目標達成に向けた投資先に対する目的を持った対話（エンゲージメント）の強化、中期経営計画期間中のK P Iに設定した、投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力の目標達成に向けた投融資の積極化、インパクト志向の投資\*を拡大するため、かんぽ生命保険が独自に定める投資のフレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」を通じた社会課題解決に向けたインパクト志向の投資の推進を進めてまいります。

また、D X推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減に取り組んでいくほか、かんぽ生命保険のフロントラインにおける内務事務の見直しや効率化の推進に取り組んでまいります。

## ② 持続的成長に向けた取組み

お客さま体験価値（C X）の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組みます。また、その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へかんぽ生命をお勧めいただくことで、お客さま数を広げてまいります。

具体的には、「お客さま一人ひとりに寄り添う最適なご提案」、「その場で完結する簡便な手続きの提供」、「チーム一体でのきめ細やかなサポート」、「お客さまとのつながりを重視したアフターフォロー」に取り組んでまいります。

「お客さま一人ひとりに寄り添う最適なご提案」を行うため、お客さまのニーズや必要な保障内容などについてデジタルを活用したツールにより可視化するとともに、遠方にお住まいのご家族等にも同席いただけるシステムを導入します。また、「その場で完結する簡便な手続きの提供」では、デジタル技術の活用により、お客さまのニーズに応じて、オンライン、対面等様々なお申込み・ご請求形態を選択できるようにしてまいります。2023年度には、契約者さま向けW e bサービス（マイページ）において、貸付の一部弁済や、ご契約者さまと被保険者さまが別人の保険契約における、貸付を可能とする機能等を拡充するとともに、ご家族でもマイページの閲覧ができるようにしてまいります。「チーム一体でのきめ細やかなサポート」では、コンサルタント、郵便局窓口に加えて、カスタマーセンタースタッフなど、お客さまにご対応するすべての社員がチーム一体で、きめ細やかなあたたかみのあるサポートを提供できる環境を整備してまいります。そして、「お客さまとのつながりを重視したアフターフォロー」のため、訪問による対面の対応に加えて、オンラインなど様々な方法による手厚いアフターフォローや、メール等によるお客さまごとに最適なタイミングで

の情報提供を行い、お客さまのニーズに幅広くお応えし、お客さまの周囲の方々も含めた信頼の獲得を目指してまいります。

※ インパクト志向の投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指します。

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。

## 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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (当期)
経常収益	11,950,185	11,720,403	11,264,774	11,138,580
経常利益	864,457	914,164	991,464	657,499
親会社株主に帰属する当期純利益	483,733	418,238	501,685	431,066
包括利益	△2,225,078	3,567,160	△805,187	△305,224
純資産額	12,616,774	16,071,067	14,688,981	15,098,256
総資産	286,098,449	297,738,131	303,846,980	296,111,587

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。



## ■ 当社の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

区 分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (当期)
営業収益	289,447	167,933	284,688	257,559
受取配当額（配当金）	219,083	97,209	203,393	184,610
日本郵便株式会社	—	—	—	—
株式会社ゆうちょ銀行	166,851	83,425	166,851	166,851
株式会社かんぽ生命保険	52,231	13,783	36,541	17,758
その他の子会社等	—	—	—	—
うち子会社	—	—	—	—
当期純利益（又は当期純損失）	397,647	△2,129,989	325,460	293,787
1株当たりの当期純利益 (又は1株当たりの当期純損失)	98円35銭	△526円79銭	85円59銭	82円35銭
総資産	8,129,402	5,997,547	5,848,650	5,762,311
日本郵便株式会社株式	869,470	825,892	799,184	705,967
株式会社ゆうちょ銀行株式	5,780,141	3,550,602	3,550,602	2,367,257
株式会社かんぽ生命保険株式	604,580	604,580	332,391	318,287
その他の子会社等株式等	59,195	59,136	55,051	55,051
うち子会社株式等	59,195	59,136	55,051	55,051

(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。

### 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23,645箇所（うち、簡易郵便局3,589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38箇所（うち、簡易郵便局10箇所）あります。

#### ■ 銀行業

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

(注) 株式会社ゆうちょ銀行は、年度末現在、上記のほか、エリア本部13箇所、営業所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	98,887名	98,216名	△671名
郵便局窓口事業	96,471名	81,396名	△15,075名
国際物流事業	13,584名	13,673名	89名
銀行業	12,219名	11,807名	△412名
生命保険業	8,144名	19,776名	11,632名
その他	2,807名	2,501名	△306名
うち当社	1,994名	1,485名	△509名
合 計	232,112名	227,369名	△4,743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	75,715
郵便局窓口事業	105,043
国際物流事業	34,654
銀行業	54,223
生命保険業	36,794
その他	60,779
計	367,211

(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	次期基幹システムの更改	23,083
	郵便局施設・設備の改修	19,919
郵便局窓口事業	虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業	48,866
	梅田3丁目計画	46,610
銀行業	ゆうちょ総合情報システム	42,202
その他	蔵前JPテラス	26,532

(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	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	60.62%	—
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) 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。

## 8 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

当社は、当社が保有する宿泊施設「かんぽの宿」のうち32施設に係る事業を2022年4月1日に株式会社シャトレゼホールディングス、株式会社ノザワワールド及び株式会社日田天領水に、同月5日に株式会社マイステイズ・ホテル・マネジメント、Yakushima特定目的会社、藤合同会社及び蓮合同会社にそれぞれ譲渡いたしました。

## 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 株式会社かんぽ生命保険取締役	
池田 憲人	取締役	株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長	
衣川 和秀	取締役	日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長	
千田 哲也	取締役	株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長	
石原 邦夫	取締役 (社外役員) 指名委員長 報酬委員	東京海上日動火災保険株式会社相談役 東急株式会社監査役 (社外役員) 株式会社ニコン取締役監査等委員 (社外役員) 株式会社三菱総合研究所監査役 (社外役員)	
チャールズ・デイト マース・レイク二世	取締役 (社外役員)	アフラック生命保険株式会社代表取締役会長 アフラック・インターナショナル・イン コーポレーテッド取締役社長 株式会社資生堂取締役 (社外役員)	
岡本 毅	取締役 (社外役員) 報酬委員長 指名委員	東京ガス株式会社相談役 旭化成株式会社取締役 (社外役員) 三菱地所株式会社取締役 (社外役員)	
肥塚 見春	取締役 (社外役員)	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)	
秋山 咲恵	取締役 (社外役員)	株式会社サキコーポレーションファウンダー (顧問) ソニーグループ株式会社取締役 (社外役員) オリックス株式会社取締役 (社外役員) 三菱商事株式会社取締役 (社外役員)	
貝阿彌 誠	取締役 (社外役員) 監査委員	弁護士 セーレン株式会社監査役 (社外役員) 東急不動産ホールディングス株式会社取締役 (社外役員)	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
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	2022年6月17日付で当社取締役就任
飯塚 厚	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）	
山代 裕彦	専務執行役 （担当） グループ不動産統括部、 施設部	日本郵便株式会社専務執行役員	
福本 謙二	常務執行役 （担当） 病院管理部、宿泊施設管 理室、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	
古里 弘幸	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	
西口 彰人	常務執行役 （担当） 経営企画部、法務部、広 報部	日本郵便株式会社常務執行役員	
加藤 進康	常務執行役 （担当） グループCAO、内部監 査部	日本郵便株式会社常務執行役員	
正村 勉	常務執行役 （担当） グループCISO、グ ループIT統括部（情報 セキュリティ）、グルー プサイバーセキュリティ 室	日本郵便株式会社常務執行役員	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
浅井智範	常務執行役 (担当) 経理・財務部、サステナ ビリティ推進部	日本郵便株式会社常務執行役員	
中田裕人	常務執行役 (担当) J P 未来戦略ラボ、特命		
早川真崇	常務執行役 (担当) グループCCO、コンプ ライアンス統括部、グ ループコンダクト統括室	日本郵便株式会社常務執行役員	2022年4月1 日付で当社常務 執行役に就任
立林理	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社代表取締役兼専務執行 役員	
田中進	常務執行役 (担当) 特命	株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行 役員副社長	
市倉昇	常務執行役 (担当) 特命	株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執 行役員副社長	
小方憲治	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社常務執行役員	
櫻井誠	執行役 (担当) 宿泊施設管理室副担当 (宿泊施設管理室長)		
風祭亮	執行役 (担当) 経営企画部副担当(経営 企画部長)、法務部副担 当(法務部長)		



氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
川野陽一	執行役 (担当) 経理・財務部副担当 (経 理・財務部長)	日本郵便株式会社執行役員	
飯田恭久	執行役 (担当) グループCDO、DX推 進部	日本郵便株式会社執行役員	
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		
竹本勉	執行役 (担当) 施設部副担当		
砂山直輝	執行役 (担当) 事業共創部 (事業共創部 長)	日本郵便株式会社執行役員	
牧寛久	執行役 (担当) グループCHRO、秘書 室、人事部 (人事部長)	日本郵便株式会社執行役員	2022年6月23 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. 社外取締役である石原邦夫、チャールズ・デイトマース・レイク二世、岡本毅、肥塚見春、秋山咲恵、貝阿彌誠、佐竹彰及び諏訪貴子の各氏は、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. 取締役チャールズ・デイトマース・レイク二世氏は2022年6月21日付で東京エレクトロン株式会社取締役を退任しております。
5. 取締役肥塚見春氏は2022年6月22日付で積水化学工業株式会社取締役役に就任しております。また、2023年3月28日付で日本ペイントホールディングス株式会社取締役を退任しております。

6. 当年度中の主な異動は次のとおりです。

氏名	異動後の地位	異動前の地位	異動日
河本 泰彰	代表執行役専務執行役	専務執行役	2022年6月17日

#### 当年度中に辞任した会社役員

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
広野 道子	取締役（社外役員）	株式会社日進製作所取締役（社外役員）	2023年2月28日付で当社取締役を辞任
小野 種紀	専務執行役 （担当） 新規ビジネス室、特命	日本郵便株式会社専務執行役員	2022年6月22日付で当社専務執行役を辞任
志摩 俊臣	常務執行役 （担当） 秘書室、総務部、人事部	日本郵便株式会社常務執行役員	2022年6月22日付で当社常務執行役を辞任
木下 範子	常務執行役 （担当） 広報部、特命	日本郵便株式会社常務執行役員	2022年6月22日付で当社常務執行役を辞任
河本 泰彰	代表執行役専務執行役 （担当） グループCRO、リスク 管理統括部、お客さま満 足推進部、総務部、特命	日本郵便株式会社専務執行役員	2023年3月31日付で当社代表執行役専務執行役を辞任
横山 明彦	執行役 （担当） グループ不動産統括部副 担当	日本郵便株式会社執行役員	2023年3月31日付で当社執行役を辞任

- (注) 1. 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. 取締役広野道子氏の戸籍上の氏名は藤井道子であります。

## 2 会社役員に対する報酬等

(単位：百万円)

区 分	支給人数	報酬等	報酬等	
			基本報酬	業績連動型株式報酬
取締役	10名	104	104	—
執行役	26名	571	529	42
計	36名	675	633	42

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 取締役と執行役の兼務者1名及び主要な子会社等に属し専ら各子会社等の業務執行を行っている取締役3名に対しては、当社取締役としての報酬等は支給していません。また、主要な子会社等に属し専ら各子会社等の業務執行を行っている執行役5名については、当社執行役としての報酬等は支給していません。
3. 役員退職慰労金及び役員賞与はございません。
4. 業績連動型株式報酬には当年度に費用計上した額を記載しております。当該株式報酬のほかに業績連動型報酬等、非金銭報酬等はございません。
5. 執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬については、執行役の職責に応じた基本ポイント及び職務の遂行状況等に基づく個人評価ポイントに、当事業年度の会社業績（経営計画の達成状況等）に応じて変動する係数を乗じて、付与ポイントを算定しております。執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取組状況等を個別に評価して決定しております。会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものとして、財務指標である「親会社株主に帰属する連結当期純利益」、「連結経常利益率」、非財務指標である「中期経営計画「J P 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、業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針は定めておりません。

【当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標、実績】

会社業績に係る指標	目標	実績
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	400,000百万円以上	431,066百万円
連結経常利益率	6.560%以上	5.903%
中期経営計画「J P ビジョン2025」の進捗状況	共創プラットフォーム、DX、ガバナンス強化、ESG経営など各施策を着実に実施。	
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	グループのミスコンダクト事象等の把握・連携体制の構築、内部通報制度の利用促進などコンプライアンス体制を充実。	

ア 各会社役員報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する事項

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

1 報酬体系

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

2 取締役の報酬

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

3 執行役の報酬

執行役の報酬については、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定水準の基本報酬（確定金額報酬）及び経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の株式報酬を支給する。

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

た株式及び一定割合の株式を換価して得られる金銭を給付するものとする。

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

#### 4 その他

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

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

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

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

### 3 責任限定契約

氏名	責任限定契約の内容の概要
池田 憲人	会社法第427条第1項及び定款の規定により、取締役（同項に定める非業務執行取締役等であるものに限る。）との間に、同法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定款で定めております。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項各号に掲げる金額の合計額としております。
衣川 和秀	
千田 哲也	
石原 邦夫	
チャールズ・ディトマス・レイク二世	
岡本 毅	
肥塚 見春	
秋山 咲恵	
貝阿彌 誠	
佐竹 彰	
諏訪 貴子	

(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。

## 当年度中に辞任した取締役

氏名	責任限定契約の内容の概要
広野道子	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。

(注) 氏名は、在任中責任限定契約を締結していた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。
池田憲人	
衣川和秀	
千田哲也	
石原邦夫	
チャールズ・デイト マース・レイク二世	
広野道子	
岡本毅	
肥塚見春	
秋山咲恵	
貝阿彌誠	
佐竹彰	
諏訪貴子	
飯塚厚	
河本泰彰	
小野種紀	
山代裕彦	
福本謙二	

会社役員の名	補償契約の内容の概要
古里弘幸	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。
志摩俊臣	
木下範子	
西口彰人	
加藤進康	
正村勉	
浅井智範	
中田裕人	
早川真崇	
立林理	
田中進	
市倉昇	
小方憲治	
櫻井誠	
風祭亮	
横山明彦	
川野陽一	
飯田恭久	
三谷暢宣	
板垣忠之	
竹本勉	
砂山直輝	
牧寛久	

**補償契約の履行等に関する事項**

該当事項はありません。

## 5 役員等賠償責任保険契約に関する事項

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

## 3. 社外役員に関する事項

### 1 社外役員の兼職その他の状況

(年度末現在)

氏名	兼職その他の状況
石原邦夫	<p>東京海上日動火災保険株式会社相談役 東急株式会社監査役（社外役員） 株式会社ニコン取締役監査等委員（社外役員） 株式会社三菱総合研究所監査役（社外役員）</p>
チャールズ・ディトマス・レイク二世	<p>アフラック生命保険株式会社代表取締役会長 アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド取締役社長 株式会社資生堂取締役（社外役員）</p>
岡本毅	<p>東京ガス株式会社相談役 旭化成株式会社取締役（社外役員） 三菱地所株式会社取締役（社外役員）</p>
肥塚見春	<p>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）</p>
秋山咲恵	<p>株式会社サキコーポレーションファウンダー（顧問） ソニーグループ株式会社取締役（社外役員） オリックス株式会社取締役（社外役員） 三菱商事株式会社取締役（社外役員）</p>



氏名	兼職その他の状況
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

- (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. 取締役チャールズ・デイトマース・レイク二世氏は2022年6月21日付で東京エレクトロン株式会社取締役を退任しております。  
3. 取締役肥塚見春氏は2022年6月22日付で積水化学工業株式会社取締役に就任しております。また、2023年3月28日付で日本ペイントホールディングス株式会社取締役を退任しております。

#### 当年度中に辞任した社外役員

氏名	兼職その他の状況
広野 道子	株式会社日進製作所取締役（社外役員）

- (注) 1. 兼職その他の状況は辞任時点（2023年2月28日）のものであります。  
2. 社外役員が役員等を兼職している他の法人等と当社との間には、開示すべき関係はありません。

## 2 社外役員の子な活動状況

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
石原邦夫	7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2回開催のうち2回に出席 当年度報酬委員会4回開催のうち4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。
チャールズ・デイト マース・レイク二世	6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。
岡本毅	4年9か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 当年度指名委員会2回開催のうち2回に出席 当年度報酬委員会4回開催のうち4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
肥塚見春	4年9か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 監査委員在任中における当年度監査委員会5回開催のうち5回に出席	長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待いたしており、経営的見地から当社の経営につき有益な意見・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。
秋山咲恵	3年9か月	当年度取締役会12回開催のうち11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	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20回開催のうち20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	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20回開催のうち20回に出席	長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待いたしており、経営的見地から当社の経営につき有益な意見・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	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 監査委員就任後における当年度監査委員会2回開催のうち2回に出席	長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待いたしており、経営的見地から当社の経営につき有益な意見・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、2023年3月31日現在の在任期間を記載しております。
2. 在任期間は、1か月に満たない期間を切り捨てて表示しております。
3. かんぽ生命保険商品に関して顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明し、当社及び日本郵便株式会社は総務大臣及び金融庁より、株式会社かんぽ生命保険は金融庁より、2019年12月に保険業法等に基づく行政処分を受けました。各社外役員は、日頃から取締役会等においてグループガバナンスや内部統制の重要性及び法令遵守の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては、徹底した調査及び再発防止を指示するなど、その職責を果たしてまいりました。その後、各社外役員は、当社取締役会において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組みの内容及び進捗状況を適切にモニタリングしております。

## 当年度中に辞任した社外役員

氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
広野道子	6年8か月	在任中における当年度取締役会11回開催のうち6回に出席 在任中における当年度監査委員会13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。

- (注) 1. 在任期間は、辞任時点（2023年2月28日）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 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	10名	104	—

- (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	3,657,797千株

## 2 当年度末株主数

741,798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	1,255,956千株	36.28%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	369,425千株	10.67%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	121,173千株	3.50%
日本郵政社員持株会	93,029千株	2.68%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	45,568千株	1.31%
J P モルガン証券株式会社	31,821千株	0.91%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	28,313千株	0.81%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,027千株	0.80%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,849千株	0.74%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	20,057千株	0.57%

(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（196,848千株）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（1,140千株）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。）	8名	57,700株
社外取締役（監査等委員であるものを除き、社外役員に限る。）	—	—

## 5 その他株式に関する重要な事項

当社は、2021年10月6日及び2022年5月13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。

### 【2021年10月6日の取締役会決議に基づく取得】

#### イ 自己株式の取得理由

資本効率を向上させ、株主還元を強化することを目的とし、また、2021年10月6日付「株式売出し及び親会社以外の支配株主の異動に関するお知らせ」にて公表した当社普通株式の売出し実施に伴う株式需給への影響を勘案して、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 110,072,500株
- ③ 取得価格の総額 99,999,962,720円
- ④ 取得期間 2021年11月1日～2022年4月7日

また、当社は、2022年4月25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 110,072,529株
- ③ 消却日 2022年5月20日
- ④ 消却後の発行済株式総数 3,657,797,700株

### 【2022年5月13日の取締役会決議に基づく取得】

#### イ 自己株式の取得理由

中期経営計画「JP ビジョン 2025」における資本戦略に基づき、資本効率の向上、株主還元の強化を目的として、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 196,748,200株
- ③ 取得価格の総額 199,999,986,540円
- ④ 取得期間 2022年5月16日～2023年3月9日

また、当社は、2023年3月29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 196,748,200株
- ③ 消却日 2023年4月20日
- ④ 消却後の発行済株式総数 3,461,049,500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 富山 貴広	228	当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である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、1,030百万円であります。



## 2 責任限定契約

該当事項はありません。

## 3 補償契約

該当事項はありません。

## 4 会計監査人に関するその他の事項

### ■ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

に監査委員会に報告し、経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については速やかに監査委員に報告する。この場合において、監査委員会が必要と認めたとときには、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でないことを会社が証明した場合を除き、これを拒むことができないものとする。
- 11 その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1) 代表執行役は、当社の経営の基本方針、対処すべき課題、内部統制システムの機能状況等の経営上の重要事項について、監査委員会と定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努める。
  - (2) 監査委員会は、会計監査人から事前に監査計画の説明を受け、定期的に監査実施報告を受けるとともに、会計監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて意見交換を行うなどの連携を図る。
  - (3) 監査委員会は、その職務の執行に当たり、3事業会社の監査委員会又は監査役と定期的に意見交換を行うなど連携を図る。
  - (4) 内部監査部門の重要な人事は、監査委員会の同意を得た上で行う。
  - (5) 内部監査計画のうち中期監査計画及び年度監査計画の策定等は、監査委員会の同意を得た上で行う。

「業務の適正を確保するための体制」の運用状況は以下のとおりであります。

- ① 内部統制システム全般
  - ・当社は、当社グループの内部統制及びコーポレートガバナンスのさらなる強化を目的として、「内部統制等総括会議」を設置し、内部統制又はコーポレートガバナンスに関する必要な事項について審議しております。
  - ・内部統制部門を所管する執行役が、「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況について、四半期ごとに内部統制等総括会議及び取締役会等（取締役会、監査委員会及び経営

会議をいいます。以下同じ。)に報告することにより、内部統制システムが有効に機能しているか確認しております。

## ② グループ運営体制

- ・当社は、3事業会社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も、適切な運用を行っております。
- ・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、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。
- ・コンプライアンス推進の具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を毎年度策定し、その取組状況を四半期ごとにコンプライアンス委員会及び取締役会等に報告しております。
- ・「コンプライアンス・ハンドブック」の作成・配布、研修の実施等により役員及び社員のコンプライアンス意識向上に取り組んでおります。
- ・コンプライアンス違反等が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、社内窓口、社外窓口及び不適正金融営業通報窓口を設置し、その利用について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、かんぽ生命保険商品及び投資信託等のグループ会社を取り扱う金融営業専用の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。
- ・公益通報者保護法の改正内容に沿って通報できる者の範囲を拡大して通報者保護の充実を図るとともに、セキュアな環境で、かつ、利便性を向上させるためのポータルサイトとして「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入するとともに、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ことができる「外部専門チーム」を新設するなどして、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しております。
  - ・また、日本郵政グループオペレーショナルリスク管理連絡会などを通じ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・リターンの上昇、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、上位10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応方針を決定の上、対策を実施しております。
  - ・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、それらの事象に関するSNS投稿状況等をモニタリングし、その結果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。
- ⑥ 内部監査体制
- ・当社グループは、2022年9月に、グループ各社が実施する内部監査の基本的な考え方を示した「グループ内部監査基本方針」を制定いたしました。
  - ・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四半期ごとに確認し、その結果を取締役会等に報告しております。

- ・3事業会社の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、郵便局等のフロントラインの実態を把握するため、予備監査的なヒアリング活動（オンサイトモニタリング）を実施しております。
- ⑦ 財務報告に係る体制
- ・当社は、金融商品取引法に基づき、当社グループの財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、財務報告の信頼性を確保するため、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」(企業会計審議会)に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価を実施しております。また、年度評価計画、進捗状況、当社及び当社グループにおける財務報告に係る内部統制の有効性の判断結果等を取締役会等に報告しております。
- ⑧ 情報保存管理体制
- ・当社は、文書管理規程において各種情報の保存及び管理の方法等を明確化しております。
  - ・文書決裁、保存までのプロセスを電子化した「統合文書管理システム」を適切に運用しております。
  - ・経営会議及び専門委員会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 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
現金預け金	70,243,186	貯金	192,420,880
コールローン	2,500,000	売現先勘定	22,057,310
買現先勘定	11,173,216	保険契約準備金	55,103,778
債券貸借取引支払保証金	250,241	支払備金	410,387
買入金銭債権	525,632	責任準備金	53,518,219
商品有価証券	19	契約者配当準備金	1,175,171
金銭の信託	11,787,642	債券貸借取引受入担保金	1,941,872
有価証券	182,770,020	借入金	1,791,279
貸出金	9,210,199	外国為替	1,411
外国為替	124,943	社債	335,000
その他資産	2,945,647	その他負債	4,010,077
有形固定資産	3,178,680	賞与引当金	125,570
建物	1,044,093	退職給付に係る負債	2,212,694
土地	1,613,766	従業員株式給付引当金	511
建設仮勘定	235,520	役員株式給付引当金	1,176
その他の有形固定資産	285,300	睡眠貯金払戻損失引当金	54,655
無形固定資産	266,735	価格変動準備金	889,960
ソフトウェア	241,744	繰延税金負債	67,152
のれん	6,926	負債の部合計	281,013,330
その他の無形固定資産	18,065	(純資産の部)	
退職給付に係る資産	76,022	資本金	3,500,000
繰延税金資産	1,065,309	利益剰余金	6,238,845
貸倒引当金	△ 5,909	自己株式	△ 201,307
資産の部合計	296,111,587	株主資本合計	9,537,537
		その他有価証券評価差額金	893,645
		繰延ヘッジ損益	△ 375,143
		為替換算調整勘定	△ 116,148
		退職給付に係る調整累計額	137,703
		その他の包括利益累計額合計	540,056
		非支配株主持分	5,020,661
		純資産の部合計	15,098,256
		負債及び純資産の部合計	296,111,587

## 連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		11,138,580
郵便事業収益	2,559,172	
銀行事業収益	2,062,509	
生命保険事業収益	6,374,579	
その他経常収益	142,318	
経常費用		10,481,081
業務費	7,783,737	
人件費	2,434,286	
減価償却費	229,490	
その他経常費用	33,567	
経常利益		657,499
特別利益		112,235
固定資産処分益	20,593	
価格変動準備金戻入額	82,645	
移転補償金	832	
受取保険金	735	
事業譲渡益	6,995	
その他の特別利益	432	
特別損失		12,454
固定資産処分損	3,859	
減損損失	3,224	
早期割増退職金	1,992	
訴訟関連費用	969	
その他の特別損失	2,407	
契約者配当準備金繰入額		62,067
税金等調整前当期純利益		695,212
法人税、住民税及び事業税	193,095	
法人税等調整額	△ 18,570	
法人税等合計		174,525
当期純利益		520,687
非支配株主に帰属する当期純利益		89,620
親会社株主に帰属する当期純利益		431,066

## 連結株主資本等変動計算書 (2022年4月1日から2023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	1,458,718	6,138,069	△ 96,106	11,000,681
当期変動額					
剰余金の配当			△ 183,136		△ 183,136
親会社株主に帰属する当期純利益			431,066		431,066
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 1,505,816			△ 1,505,816
自己株式の取得				△ 205,355	△ 205,355
自己株式の処分				98	98
自己株式の消却		△ 100,056		100,056	－
利益剰余金から資本剰余金への振替		147,154	△ 147,154		－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	△ 1,458,718	100,775	△ 105,200	△ 1,463,143
当期末残高	3,500,000	－	6,238,845	△ 201,307	9,537,537

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	1,731,180	△ 479,930	△ 112,443	169,902	1,308,709	2,379,590	14,688,981
当期変動額							
剰余金の配当							△ 183,136
親会社株主に帰属 する当期純利益							431,066
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動							△ 1,505,816
自己株式の取得							△ 205,355
自己株式の処分							98
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）	△ 837,535	104,786	△ 3,705	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	1,872,418
当期変動額合計	△ 837,535	104,786	△ 3,705	△ 32,198	△ 768,652	2,641,071	409,274
当期末残高	893,645	△ 375,143	△ 116,148	137,703	540,056	5,020,661	15,098,256

# 計算書類

## 貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	1,459,123
現金及び預金	1,318,201
棚卸資産	141
前払費用	784
短期貸付金	66,283
未収入金	24,992
未収還付法人税等	47,522
その他	1,200
貸倒引当金	△ 3
固定資産	4,303,188
有形固定資産	135,674
建物	35,446
構築物	939
機械及び装置	140
車両運搬具	23
工具、器具及び備品	12,632
土地	85,935
建設仮勘定	556
無形固定資産	12,905
ソフトウェア	12,515
その他	389
投資その他の資産	4,154,608
投資有価証券	99,069
関係会社株式	3,446,563
金銭の信託	450,583
長期貸付金	112,005
破産更生債権等	63
長期前払費用	988
前払年金費用	46,881
その他	217
貸倒引当金	△ 63
投資損失引当金	△ 1,700
資産合計	5,762,311

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	17,277
未払金	11,423
未払費用	1,796
未払法人税等	35
未払消費税等	2,086
賞与引当金	1,300
その他	636
固定負債	119,999
社債	35,000
退職給付引当金	19,001
役員株式給付引当金	282
公務災害補償引当金	15,424
繰延税金負債	47,035
その他	3,255
負債合計	137,277
(純資産の部)	
株主資本	5,588,478
資本金	3,500,000
資本剰余金	1,853,662
資本準備金	875,000
その他資本剰余金	978,662
利益剰余金	436,123
その他利益剰余金	436,123
繰越利益剰余金	436,123
自己株式	△ 201,307
評価・換算差額等	36,556
その他有価証券評価差額金	36,556
純資産合計	5,625,034
負債純資産合計	5,762,311

## 損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		257,559
ブランド価値使用料	12,692	
関係会社受取配当金	184,610	
受託業務収益	46,065	
貯金旧勘定交付金	96	
医業収益	13,352	
宿泊事業収益	742	
営業費用		76,922
受託業務費用	46,216	
医業費用	16,291	
宿泊事業費用	2,306	
管理費	12,107	
営業利益		180,637
営業外収益		20,232
受取利息	619	
受取配当金	12,870	
受取賃貸料	2,728	
補助金収入	3,046	
その他	967	
営業外費用		1,988
社債利息	92	
賃貸費用	1,306	
システム賃貸費用	393	
その他	195	
経常利益		198,881
特別利益		80,249
固定資産売却益	1,460	
事業譲渡益	6,995	
関係会社株式売却益	71,783	
その他	9	
特別損失		561
固定資産除却損	219	
減損損失	262	
その他	79	
税引前当期純利益		278,569
法人税、住民税及び事業税	△ 15,218	
法人税等合計		△ 15,218
当期純利益		293,787

## 株主資本等変動計算書 (2022年4月1日から2023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	1,078,718	1,953,718	325,471	325,471
当期変動額						
剰余金の配当					△ 183,136	△ 183,136
当期純利益					293,787	293,787
自己株式の取得						
自己株式の処分						
自己株式の消却			△ 100,056	△ 100,056		
株主資本以外の項目 の当期変動額 (純額)						
当期変動額合計	－	－	△ 100,056	△ 100,056	110,651	110,651
当期末残高	3,500,000	875,000	978,662	1,853,662	436,123	436,123

	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	△ 96,106	5,683,084	57,636	57,636	5,740,721
当期変動額					
剰余金の配当		△ 183,136			△ 183,136
当期純利益		293,787			293,787
自己株式の取得	△ 205,355	△ 205,355			△ 205,355
自己株式の処分	98	98			98
自己株式の消却	100,056	－			－
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)			△ 21,080	△ 21,080	△ 21,080
当期変動額合計	△ 105,200	△ 94,606	△ 21,080	△ 21,080	△ 115,687
当期末残高	△ 201,307	5,588,478	36,556	36,556	5,625,034



## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月11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 富 山 貴 広  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本郵政株式会社の2022年4月1日から2023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を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

#### 利害関係

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

以上

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2023年5月11日

日本郵政株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 前野 充次

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 村松 啓輔

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 富山 貴広

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本郵政株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第18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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以上

## 監査委員会の監査報告書 謄本

### 監査報告書

当監査委員会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第18期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

#### 1 監査の方法及びその内容

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

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

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

#### 2 監査の結果

##### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- なお、監査委員会は、事業報告に記載のかんぽ生命保険商品の募集品質に関して、お客さま本位の業務運営に向けた取り組みが継続的に行われていることを確認しております。

##### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

##### (3) 連結計算書類の監査結果

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

2023年5月11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	㊟

(注) 監査委員佐竹彰、貝阿彌誠及び諏訪貴子は、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 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

# 株主総会会場ご案内図

場所

## ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「ボールルーム」

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話 (03) 5400-1111

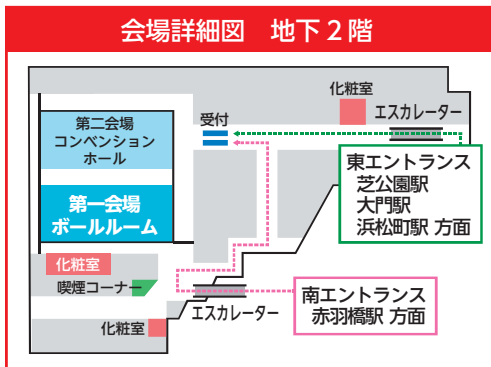
※ザ・プリンス パークタワー東京は、東京プリンスホテルとは敷地が離れております。お間違えの無いようご注意ください。

※お車でのご来場はご遠慮願います。

※株主さまへのお土産はご用意しておりません。

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

### 会場詳細図 地下2階



### 交通機関のご案内

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

駐車場のご用意はございませんので、お車でのご来場はご遠慮願います。



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