



# 第21回 定時株主総会 招集ご通知

**日時** 2026年6月24日（水曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）

 **インターネット等による議決権行使期限**  
2026年6月23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**  
2026年6月23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/>



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、株主さまから事前のご質問をお受けいたします。  
(詳細は5ページをご参照ください)

日本郵政株式会社  
証券コード：6178

## 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」



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。

- 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
- ② 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。

# 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。社長就任から約1年が経過するにあたり、当社グループの経営に対する深いご理解と温かいご支援を賜りましたことに、心より感謝申し上げます。

2025年度に最終年度を迎えた「JP ビジョン2025+」<sup>プラス</sup>では、金融事業の運用環境の好転等もあり、ROE（株主資本ベース）、連結当期純利益等の主要な数値目標を達成することができました。

日本郵政グループが更なる成長を実現していくため、2026年5月に、新たな中期経営計画「JP プラン 2028」を発表しました。「総合物流」「総合金融」「生活サポート」の3つのプラットフォーム機能を強化し、グループ横断的に提供することで、グループとしての更なる魅力・価値を創出していくことを目指してまいります。

これら3つのプラットフォーム機能を支える基盤である郵便及び郵便局ネットワークは、郵便物数や窓口来客数の減少等により、持続可能なユニバーサルサービスの提供に課題を抱えております。

この課題を解決するため、「JP プラン 2028」では、「ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し」「成長領域での利益成長による企業価値向上」「グループ経営基盤の強化」の3つを重点戦略として掲げました。

集配拠点の集約や窓口運営の効率化による生産性向上を進めるとともに、商品ラインアップの拡充やリアル×デジタル×リモートの相乗効果による金融事業の利益拡大、不動産事業の新たな収益の柱としての確立、M&Aや資本業務提携等を活用した総合物流企業への転換を通じて、お客さまのニーズにお応えするとともに、収益力の強化と地域社会への貢献に取り組んでまいります。

また、過去に発生した点呼業務不備事案等の不祥事を真摯に受け止め、ガバナンス体制の一層の強化と、組織風土改革をはじめとして社員の力を最大限に発揮できる環境を整えることによって、ステークホルダーの皆さまからの信頼を回復し、お客さまに安心して当社グループをご利用いただけるよう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

根岸 一行



株主各位

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 根岸 一行

## 第21回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第21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及び東京証券取引所(東証)のウェブサイトに掲載しておりますので、以下のいずれかのサイトにアクセスのうえ、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/>



### 東証ウェブサイト

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



東証ウェブサイトからご確認される場合は、上記の東証ウェブサイトにアクセスして、銘柄名(会社名)に「日本郵政」又はコードに「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。

敬具

記

日時	2026年6月24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」
株主総会の 目的事項	報告事項 1. 第21期(2025年4月1日から2026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21期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)計算書類報告の件 決議事項 議案 取締役13名選任の件

以上

※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「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」

②計算書類の「株主資本等変動計算書」「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はその旨、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。

※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。

※株主総会会場には以下の準備をしております。

○プライオリティエリア(車いす、ベビーカー、介助者のスペース)

○筆談ボード

○プライオリティエリアでのリアルタイム字幕表示(モニター設置)

AIによる字幕表示のため、正確に表現されない場合がありますがご了承ください。

※株主さまへのお土産は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

2026年6月23日（火曜日）午後5時15分受付分まで

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。

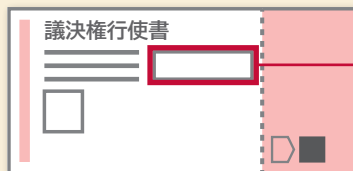
## 書面による場合



行使期限

2026年6月23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。

- 議決権行使書用紙において、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

2026年6月24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。

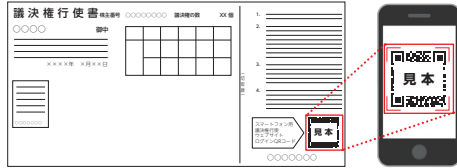
### 【議決権の不統一行使について】

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

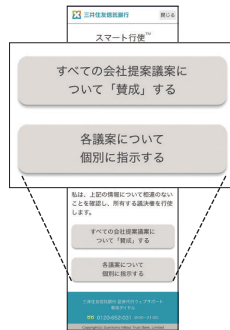
### QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

- 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。

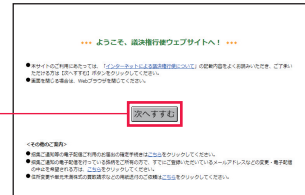
### 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

#### 議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

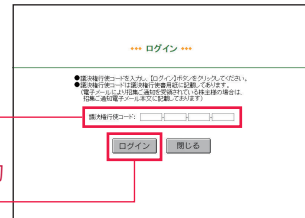


- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

- 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。

- 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

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、株主さまに限定し、インターネットにてライブ中継いたします。

**<公開日時>** 2026年6月24日(水曜日)午前10時から株主総会終了時まで(配信ページは午前9時頃に開設予定です。)

**<視聴方法>** 1. パソコン、タブレット端末・スマートフォンにより専用サイトにアクセスしてください。

URL <https://meetings.lumiconnect.com/700-858-370-235>

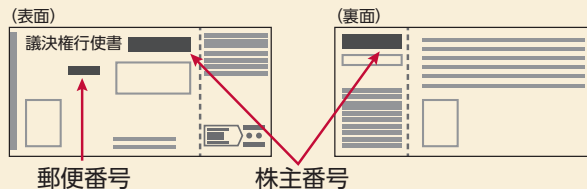
※会議IDを入力する画面が表示された場合は、「700-858-370-235」とご入力ください。

※「クッキーポリシー」が表示された場合には、「必須クッキーのみ」または「クッキーを受け入れる」を選択してください。

2. 専用サイトにて以下のID及びパスワードをご入力ください。



**ID** 株主番号(9桁の数字)  
**パスワード** 株主名簿に登録された郵便番号(ハイフンを除いた7桁の番号)



- 【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。
  - ・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。
  - ・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。

### お問い合わせ先

● ライブ中継の視聴方法に関するお問い合わせ  
株式会社ICJ パーチャル株主総会ヘルプデスク  
電話番号：0120-245-022 (フリーダイヤル)  
株主総会当日 午前9時~株主総会終了まで

● ID・パスワードを含むその他のお問い合わせ  
三井住友信託銀行  
バーチャル株主総会サポート 専用ダイヤル  
電話番号：0120-782-041 (フリーダイヤル)  
(土日祝日を除く午前9時~午後5時)

## 事前のご質問受付について

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いたします。

**<受付期間>** 2026年6月5日(金曜日)午前10時から2026年6月19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/>

「日本郵政ホーム」- 「株主・投資家情報」- 「株式情報」- 「株主総会」



# 配当金について

定款の規定により、2026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  
**2026年6月25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、2026年6月24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。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 議 案 取締役13名選任の件

取締役全員（13名）は、本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、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	55歳 1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	づか		あつし	67歳 3年	取締役兼代表執行役上席副社長 グループCOO(グループ執行責任者)、 グループCFO(グループ財務責任者)、 内部統制総括	再任		
3	かさ	ま	たか	ゆき	52歳 2年	取締役	再任		
4	こ	いけ	しん	や	57歳 1年	取締役	再任		
5	おお	にし		とおる	60歳 —	常務執行役、特命	新任		
6	かい	あ	み	まこと	74歳 6年	社外取締役、指名委員	再任	社外	独立
7	さ	たけ		あきら	70歳 6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	55歳 4年	社外取締役、報酬委員	再任	社外	独立
9	い	とう	や	い	62歳 3年	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
10	おお	えだ	ひろ	し	69歳 3年	社外取締役、報酬委員長	再任	社外	独立
11	しん	どう	こう	せい	76歳 3年	社外取締役、指名委員長	再任	社外	独立
12	しお	の	のり	こ	65歳 2年	社外取締役、監査委員	再任	社外	独立
13	かじ	た	え	み	64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。

\* **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、笠間貴之氏、小池信也氏、貝阿彌誠氏、佐竹彰氏、諏訪貴子氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、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、大西徹氏及び梶田恵美子氏の選任が承認された場合、両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、大西徹氏及び梶田恵美子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. 貝阿彌誠氏、佐竹彰氏、諏訪貴子氏、伊藤弥生氏、大枝宏之氏、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。また、梶田恵美子氏は(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。

候補者番号 **1** **根岸 一行** 1971年3月17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社長、指名委員、報酬委員 グループCEO (グループ経営責任者)	17,200株	1年

**略歴**

1994年 4月 郵政省入省	2019年 4月 同社常務執行役員 当社常務執行役
2010年 4月 (株)かんぽ生命保険営業推進部担当部長	2023年 4月 日本郵便(株)常務執行役員東海支社長
2011年 4月 同社運用企画部担当部長	2025年 4月 当社常務執行役
2012年 4月 郵便局(株)経営企画部担当部長	2025年 6月 当社取締役兼代表執行役社長 (現任) 日本郵便(株)取締役 (現任)
2012年10月 日本郵便(株)経営企画部担当部長	(株)ゆうちょ銀行取締役 (現任)
2014年 1月 同社経営企画部企画役	(株)かんぽ生命保険取締役 (現任)
2015年12月 同社経営企画部長	
2017年 4月 同社執行役員	

**[2025年度の出席状況]**

取締役会	10/10回 (100%)
指名委員会	2/2回 (100%)
報酬委員会	6/6回 (100%)

**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**

根岸一行氏は、主要子会社である(株)かんぽ生命保険の営業部門、資金運用部門及び日本郵便(株)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(株)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した。また、2025年6月からは当社の取締役兼代表執行役社長として当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 **2** **飯塚 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COO (グループ執行責任者)、 グループCFO (グループ財務責任者)、内部統制総括	1,300株	3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(株) (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(株)顧問	

**[2025年度の出席状況]**

取締役会	12/12回 (100%)
------	---------------

**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、財務省理財局長次長、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** **笠間 貴之** 1973年8月9日生

再任



[2025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	600株	2年

**略歴**

1996年 4月	(株)日本長期信用銀行 (現 (株)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(株) (現 みずほ証券(株)) 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	同社専務執行役員
2011年 1月	同社マネージング・ディレクター・クレジット・トレーディング部長	2023年 6月	同社取締役兼代表執行役員副社長
2013年 7月	ゴルビス・インベストメントPTE.LTD. 取締役 CEO シニアポートフォリオマネージャー	2024年 4月	同社取締役兼代表執行役員社長 (現任)
2015年11月	(株)ゆうちょ銀行執行役員 (クレジット投資担当)	2024年 6月	当社取締役 (現任)

**重要な兼職の状況**

(株)ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役員社長

**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(株)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員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、取締役候補者としていたしました。

**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員社長を務める(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** **小池 信也** 1968年12月23日生

再任



[2025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	4,800株	1年

**略歴**

1992年 4月	郵政省入省	2016年 4月	当社秘書室長
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	2017年 9月	日本郵便(株)郵便・物流事業企画部部長
2009年 4月	同社人事部担当部長	2018年 4月	同社執行役員
2009年 8月	同社要員企画室長	2021年 4月	同社常務執行役員
2011年 4月	同社総務・人事部担当部長	2024年 6月	同社常務執行役員近畿支社長 当社常務執行役員
2012年 2月	同社人事制度企画部担当部長	2025年 6月	当社取締役 (現任)
2012年10月	日本郵便(株)人事制度企画部担当部長		日本郵便(株)代表取締役社長兼執行役員社長 (現任)
2013年 4月	同社郵便事業総本部営業本部営業部企画役		
2014年 4月	同社ソリューション企画部企画役		

**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

**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。また、2025年6月からは同社の代表取締役社長兼執行役員社長として同社の経営を担ってきております。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。

候補者番 号 **5** おおにし **大西**

とおる **徹** 1966年6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、特命	一株	—

**略歴**

1990年 4月 郵政省入省	2015年 6月 同社執行役経営企画部長兼関連事業室長
2008年 4月 ㈱かんぽ生命保険経営企画部調査広報室長	2018年 4月 同社執行役近畿工リア本部長
2009年 4月 同社経営企画部担当部長	2019年 7月 同社執行役
2009年 7月 同社法務部長	2020年 6月 同社常務執行役
2010年 1月 同社人事部企画役	2023年 6月 同社取締役兼代表執行役副社長（現任）
2012年 6月 同社経営企画部企画役	当社常務執行役（現任）
2013年 7月 同社経営企画部長	

**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（2026年6月就任予定）

**取締役候補者とした理由**

大西徹氏は、主要子会社である㈱かんぽ生命保険の経営企画部門等において要職を歴任するとともに、2023年6月に同社取締役兼代表執行役副社長に就任し、同社の経営を担ってきております。その生命保険事業等当社グループ事業に関する知見、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、取締役候補者としていたしました。

**候補者と当社との特別の利害関係**

大西徹氏が取締役兼代表執行役副社長を務める㈱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 **6** かいあみ **貝阿彌**

まこと **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、指名委員	一株	6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㈱社外監査役、東急不動産ホールディングス㈱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、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していたしました。

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。

**[2025年度の出席状況]**

**取締役会**

12 / 12回 (100%)

**指名委員会**

2 / 2回 (100%)

**監査委員会**

4 / 4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



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、監査委員長（常勤）	一株	6年

**略歴**

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

**[2025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 **8** 諏訪 貴子

1971年5月10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、報酬委員	2,600株	4年

**略歴**

1995年10月 (株)ユニシアジェックス（現 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）

**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、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。

**[2025年度の出席状況]**

**取締役会**

12/12回 (100%)

**報酬委員会**

6/6回 (100%)

**監査委員会**

4/4回 (100%)

候補者番号 **9** **伊藤 弥生** 1964年3月1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	3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)NTT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)NTT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。

**[2025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 **10** **大枝 宏之** 1957年3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、報酬委員長	6,900株	3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)
		2023年 6月	(株)製粉会館取締役社長 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。

**[2025年度の出席状況]**

**取締役会**

12/12回 (100%)

**報酬委員会**

8/8回 (100%)

候補者番号 **11** 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、指名委員長	10,000株	3年

**略歴**

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

**重要な兼職の状況**

日本製鐵(株)相談役、東京海上ホールディングス(株)社外取締役、(株)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、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。

**[2025年度の出席状況]**

**取締役会**

11/12回 (91.7%)

**指名委員会**

3/3回 (100%)

候補者番号 **12** 塩野 紀子 1960年10月18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	2,600株	2年

**略歴**

1983年 8月 日本ニューメディア(株)入社	2012年 1月 ㈱コナミススポーツ&ライフ (現コナミススポーツ(株)) 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(株)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、J.フロント リテイリング(株)社外取締役 (2026年5月28日就任予定)

**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)、(株)コナミススポーツ&ライフ (現コナミススポーツ(株)) 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、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。

**[2025年度の出席状況]**

**取締役会**

12/12回 (100%)

**監査委員会**

14/14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
—	—株	—
<b>略歴</b>		
1984年 9月 全日本空輸(株)入社	2022年 4月 同社取締役常務執行役員	
2013年 4月 同社CS&プロダクト・サービス室CS推進部長	2023年 4月 ANAホールディングス(株)上席執行役員	
2014年 4月 ANAテレマート(株)代表取締役社長	2023年 6月 同社取締役常務執行役員	
2017年 4月 全日本空輸(株)執行役員	2024年 4月 同社顧問	
2019年 4月 同社上席執行役員	2024年 6月 同社監査役 (現任)	
2020年 4月 同社取締役執行役員		

**重要な兼職の状況**

ANAホールディングス(株)監査役

**社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要**

梶田恵美子氏は、ANAテレマート(株)代表取締役社長、全日本空輸(株)取締役常務執行役員、ANAホールディングス(株)取締役常務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。ANAホールディングス(株)においてはESG経営の推進やリスクマネジメント・法務などの業務を担ってきております。

その経歴を通じて培った、サステナビリティ経営やリスクマネジメント等に関する知見、企業経営における幅広い経験と見識に基づき、当社の経営に対する的確な助言と実効性の高い監督・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2025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、同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ました。あわせて、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。
- また、日本郵便(株)は、郵便局において発生した点呼業務不備事案に関し、国土交通省から、2025年6月に一般貨物自動車運送事業の許可の取消処分を、2025年10月に貨物自動車運送事業法に基づく自動車の使用の停止処分を受けました。
- これらの事案の判明時に当社社外取締役に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、進藤孝生氏及び塩野紀子氏は、これらの事案が判明するまでその事実を認識しておりませんが、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、これらの事案の発覚後は、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㈱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㈱の子会社である東京海上日動火災保険㈱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は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）、塩野紀子（委員）、梶田恵美子（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	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	●		●			●	●
	笠間 貴之	●					●	●
	小池 信也	●			●		●	●
	大西 徹	●		●			●	●
社外取締役	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●			●	
	諏訪 貴子	●				●		●
	伊藤 弥生					●	●	●
	大枝 宏之	●		●	●			●
	進藤 孝生	●			●			●
	塩野 紀子	●					●	●
梶田 恵美子	●	●					●	

※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	女性	男性
8名 (61.5%)	5名 (38.5%)	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、米国の関税政策の影響を受けつつも、米国を中心に総じて底堅く推移しました。米国経済は、関税政策による物価上昇が限定的ななか、個人消費を中心に堅調に推移しましたが、FRB（連邦準備制度理事会）は、労働市場の急減速を受け、2025年9月以降、3会合連続で利下げを行いました。ユーロ圏経済は、ECB（欧州中央銀行）が2025年4月と6月に利下げを実施した後、政策金利は据え置かれたものの、内需を中心に底堅く推移しました。日本経済は、米国による関税政策の影響が見られましたが、内需の持ち直しもあり緩やかに回復しました。賃金と物価がともに上昇するなか、日本銀行は2025年12月に利上げを行いました。しかしながら、2026年2月末には米国とイスラエルがイランへの軍事攻撃を開始し、世界経済全体の先行き不透明感が急速に高まりました。

金融資本市場では、米国の長期市場金利は、関税政策により上下に振れた後、労働市場の弱さや景気減速懸念から低下に向かいました。その後、米国とイスラエルの軍事行動を契機とする原油価格の高騰を受け再び上昇傾向に転じました。また、日本の長期市場金利は、2025年4月に米国の関税引き上げ表明を受け一時1.1%台まで急低下しました。その後は物価高が続くなか、財政悪化懸念や原油価格高騰もあり、上昇基調に転じました。

ドル円相場は、米国の関税政策への懸念等から、2025年4月下旬に一時140円程度まで円高が進行しましたが、日本の財政悪化懸念等もあり、2026年1月には160円程度まで円安が進行しました。

その後は為替介入への警戒等により円高に転ずる局面があったものの、イラン情勢の緊迫化等により再び円安基調に転じました。

日経平均株価は、米国同様に、2025年4月上旬に一時31,000円台まで急落しましたが、好調な米国株式市場や日本の新政権への政策期待等から上昇基調が続ぎ、2026年2月末に最高値を記録しました。その後は原油価格高騰による景気減速懸念等を受け、下落しました。

物流業界においては、EC市場規模の拡大が続く一方で、業界内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拘束時間に係る基準強化などから生じる、いわゆる物流の「2024年問題」への対策として、「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のほか、改正物流総合効率化法及び改正貨物自動車運送事業法が施行され、物流業界を取り巻く事業環境に変化が生じています。

郵便事業においては、デジタル化の進展等に伴う郵便物数の減少が続いています。こうしたなか、経営環境の変化に応じて機動的に郵便に関する料金を変更することができるようにするため、定形郵便物の料金の上限額を日本郵便の申請に基づき総務大臣が認可する制度に見直すことなどを内容とする郵便法改正案の第221回国会（特別会）への提出が、2026年3月に閣議決定されております。

銀行業界においては、当年度の全国銀行における預金は27年連続で増加し、貸出金も15年連続で増加しました。金融システムは、各国の経済政策運営や中東情勢を中心とする地政学的リスク、海外ノンバンク部門の動向等が、様々な経路を通じて金融システムに及ぼす影響については引き続き丁寧に見ていく必要があるものの、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に加え、度重なる自然災害の発生、資源価格の高騰や為替の変動等、先行きが読めない不確実な状況が続くとともに、ライフスタイルの変化や、生成AIの急速な広まり等による社会のデジタル化の進展等、社会全体が大きく変化している現在、お客さまの人生に寄り添い、万が一に備えるお客さまの自助努力を支援し、安心を提供するという役割が、ますます大きくなってきていると考えております。

## ■ 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<sup>プラス</sup>」（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<sup>\*1</sup>（従業員体験価値）向上、D X<sup>\*2</sup>の推進等によるU X<sup>\*3</sup>（ユーザー体験価

値) 向上へ重点的に取り組んでまいりました。

日本郵便においては、2025年4月にトナミホールディングス株式会社（以下「トナミHD」といいます。）を子会社化し、それ以降同社傘下の子会社との共同配達等の協業を進めたほか、2025年10月には、同じく日本郵便において、ロジスティードホールディングス株式会社の株式取得（以下「ロジスティードHD」といいます。）並びに同社及び同社中核子会社であるロジスティード株式会社との資本業務提携契約を締結しました。

グループ一体でのDXの推進については、2025年7月には、かんぽ生命保険の「かんぽアプリ」と「ゆうID」との連携を開始したほか、同年8月には、お客さまの郵便局体験をさらに向上させるため、郵便局窓口での購買時に「ゆうゆうポイント」を付与するサービスを開始しました。

2024年度に発覚した非公開金融情報<sup>\*4</sup>の不適切な利用事案に対しては、必要な態勢整備が図られるまでの間は郵便局からの来局誘致を停止し、研修等の再発防止策を継続的に行いました。加えて、グループ一体でのお客さまの非公開金融情報等の適切な利用の実現に向け、お客さまから非公開金融情報等の利用に係る同意をいただくチャンネルを拡大するとともに、お客さまの同意を得た情報を参照・検索等に利用できるシステム環境の整備を推進し、グループ顧客管理基盤を構築しました。また、同年度に発覚した一時払終身保険等の販売に係る認可取得前勧誘事案においても同様に、再発防止策を継続的に実施してまいりました。

そのようななか、日本郵便において点呼業務不備事案が発覚し、2025年6月、一般貨物自動車運送事業の許可取消処分を受けたほか、2025年10月以降順次、軽四輪車の行政処分が執行されました。

お客さまをはじめステークホルダーの信頼を損なう結果となったことを重く受け止め、日本郵便における経営の最重要課題としてコンプライアンス・ガバナンスの強化に取り組み、点呼の記録漏れや改ざんを防止するためのデジタル点呼の導入、郵便局へ実施を指示している業務の適法性確保と負荷軽減のための「郵便局業務の総点検」を進めました。

また、日本郵便本社や全国の日本郵便支社が取引先に対して取引条件を事前に明らかにしなかったことで特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（以下「フリーランス法」といいます。）に違反するおそれのある取引が相当程度あることが判明しました。これを受け、将来行われる「フリーランス」に該当する方々との取引についてフリーランス法に違反することがないようにすることを最優先として、取引先がフリーランス法上の「フリーランス」に該当しない場合を含め、原則として、事前に取引条件を明示した発注書等を交付するように運用を改めました。

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+」<sup>プラス</sup>で示した方針を踏まえ、当社は2025年3月にゆうちょ銀行普通株式の売出しを実施するとともに、同普通株式に係る株式処分信託を設定し、当該信託にゆうちょ銀行普通株式を拠出したしました。これにより、当社のゆうちょ銀行に対する議決権の保有割合は50%を下回っております。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DX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。

業績面では、デジタル化の進展等に伴う郵便物数の減少や諸物価、人件費の上昇に伴うコストの増加等があった一方、年度初来からの国内金利上昇等による運用環境の好転等により、銀行業セグメント及び生命保険業セグメントの業績が堅調に推移しました。

- ※ 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 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、本人しか知りえない情報 (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11兆4,405億円（前期比0.24%減）、連結経常利益は1兆749億円（前期比31.96%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は3,745億円（前期比1.07%増）となりました。また、ROE（株主資本ベース）\*は4.5%（前期比0.1ポイント増）となり、「JP ビジョン2025+」<sup>プラス</sup>で掲げた主要目標（財務目標）はいずれも達成することができました。

※ 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、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	11兆4,405億円（前期比 0.24%減）
連結経常利益	1兆749億円（前期比31.96%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	3,745億円（前期比 1.07%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。

## 郵便・物流事業

日本郵便において、点呼業務不備事案に伴う行政処分執行後、他の運送会社へ委託を行うことを基本に、確実な点呼の実施を大前提として、ご利用いただいているお客さまにご迷惑をおかけすることのないよう、ユニバーサルサービス等を確実に提供してまいりました。

事業の成長に向けては、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、国際物流・国内物流の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指し、トナミHDの子会社化や同社傘下の子会社との共同配達等の協業を進めたほか、ロジスティードHD等との資本業務提携契約を締結しました。

このほか、セイノーグループとの間で、双方のドライバー不足の解消に向け、共同運行便の拡大等に取り組んでまいりました。

業績面では、2024年10月に実施した郵便料金の改定により単価が改善した一方、デジタル化の進展等に伴う郵便物数の減少や荷物分野における競合他社との激しい競争が継続するとともに、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・物流事業の経常収益は2兆3,083億円（前期比10.52%増）、経常損失は54億円（前期経常損失322億円）、日本郵便連結の郵便・物流事業の営業収益は2兆2,975億円（前期比10.41%増）、営業損失は118億円（前期営業損失383億円）となりました。

また、当年度の総取扱物数は、郵便物が117億5,103万通（前期比6.48%減）、ゆうパックが5億6,547万個（前期比1.25%増）、ゆうメールが31億7,426万個（前期比2.06%減）となりました。

## 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進め、2024年度に試行を開始した郵便局について、一部を除き本実施に移行したほか、新たに約1,100局において試行を開始しました。また、地域事情に応じて、窓口業務を半日とし、郵便物等の配達業務等を行う取組みや、観光地において、平日の窓口業務を半日とし、要員を確保した上で、土・休日の窓口業務を行う取組みを開始しました。

加えて、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ましました。

このほか、新たなタブレット型PCの配備を拡大したほか、かんぽ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全局で利用開始する等、窓口オペレーション改革の取組みを推進しました。

2024年度に発覚した非公開金融情報の不適切な利用事案に対しては、必要な態勢整備が図られるまでの間は郵便局からの来局誘致を停止し、再発防止策として、研修等の継続的な実施、グループ顧客管理基盤の構築等を行いました。また、同年度に発覚した一時払終身保険等の販売に係る認可取得前勧誘事案においても同様に、再発防止策を継続的に実施してまいりました。

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、タブレット型P Cの配備拡大等に伴い費用が増加しました。

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1兆171億円（前期比0.69%増）、経常利益は90億円（前期比62.34%減）、日本郵便連結の郵便局窓口事業の営業収益は1兆139億円（前期比0.51%増）、営業利益は69億円（前期比69.92%減）となりました。

## 国際物流事業

日本郵便において、同社の子会社であるToll Holdings 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。

また、JPロジスティクス株式会社（以下「JPロジスティクス」といいます。）等、当社グループ内企業と連携し、ロジスティクス事業及びフォワーディング事業の拡大に取り組んできたところです。

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5,058億円（前期比1.37%減）、経常利益は43億円（前期比6.98%減）、日本郵便連結の国際物流事業の営業収益は5,051億円（前期比1.29%減）、営業利益（E B I T）は138億円（前期比3.62%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3兆6,511億円（前期比6.06%増）、連結営業利益は222億円（前期比533.17%増）となりました。

## 不動産事業

日本郵便及び日本郵政不動産株式会社（以下「日本郵政不動産」といいます。）において、J Pタワー（商業施設名：K I T T E）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、市街地再開発事業においては旧白金社宅の事業を推進し、また、分譲住宅事業においては、プラウド池下高見（旧高見寮：名古屋市）が2026年1月に竣工したほか、新たな分譲住宅案件を計画するなど、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、2025年12月に日本郵政不動産が共同出資する外資系ホテル「Osaka Sakurajima Resort」プロジェクトが本格着工（2029年竣工予定）したことを発表し、2026年3月に共同事業である「ザ・ランドマーク名古屋栄」が竣工したほか、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におきましては、賃貸物件の稼働率向上や分譲収益の計上等により、経常収益は890億円(前期比8.98%増)、経常利益は200億円(前期比62.46%増)となり、日本郵便連結の不動産事業の営業収益は607億円(前期比4.07%減)、営業利益は175億円(前期比16.20%増)となりました。

## 銀行業

ゆうちょ銀行では、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」及び「 $\Sigma$ （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に継続的に取り組みました。

「リテールビジネス」では、お客さま本位の営業活動を前提に、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進めております。

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。）の機能拡充を図るとともに、テレビCM等を活用したプロモーション<sup>プラス</sup>施策を展開しました。加えて、窓口でも丁寧なご案内を行い、登録口座数は「JP ビジョン2025+」の目標である1,600万口座を上回りました。

また、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」や、店舗に設置するセルフ型営業店端末「Madotab」等に、お客さまの利便性を高める機能を順次追加いたしました。

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に加え、お客さまが身近な店舗から、専門性の高いコンサルティングを提供する資産運用リモートセンターにアクセスできる体制を構築するなど、お客さまの資産形成ニーズにきめ細かく対応しています。

「マーケットビジネス」では、国内金利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継続するとともに、世界的に市場環境が大きく変動するなか、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。これらの取組みにより、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しました。また、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\*1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、2026年3月末の自己資本比率（連結・国内基準）は、十分な財務健全性を確保しております。

また、これまで市場運用ビジネスで培った知見を活用したさらなる成長を企図し、新たにアセットマネジメントビジネスへの挑戦を見据え、2026年4月には「ゆうちょアセットマネジメント株式会社」を設立しました。

「Σビジネス」では、地域プライベートエクイティ投資を行うゆうちょ銀行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」の態勢強化を図るとともに、2026年4月には地域事業承継を目的とした旗艦ファンド「ゆうちょキャピタル・シグマ地域事業承継2号投資事業有限責任組合」を設立しました。

また、2026年1月、次世代の東海地域を牽引するスタートアップ企業への投資を目的に、東海東京証券株式会社等が設立した「Next Tokai Innovation Fund 1号投資事業有限責任組合」に、アンカー投資家\*2として参加することを決定する等、着実に歩みを進めております。

ビジネス戦略を実効性高く推進するため、人的資本経営を通じた人材の強化を図るとともに、内部管理態勢の強化及び組織風土改革に取り組みました。

人的資本経営の推進にあたっては、企業価値向上に向け、経営戦略と連動した人事戦略を推進しております。具体的には、強化分野への積極的な人材配置や、キャリアデザイン研修等を通じた自律的社員の育成、多様な人材が活躍する職場づくりに向けたダイバーシティマネジメント等に取り組んでおります。

また、内部管理態勢の強化については、サイバーセキュリティやマネー・ローンダリング対策等の強化に加え、非公開金融情報の不適切な利用事案に係る再発防止策として、銀行業務委託先である日本郵便の管理・監督体制を強化しました。

さらに、2024年に発足した社員参画型の専門委員会である「みんなの声委員会 -ECHO-」を通じて、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・組織風土改革を推進しました。

※1 戦略投資領域とは、プライベートエクイティファンド（成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド）、不動産ファンド等からなる戦略的な投資領域のことです。

※2 アンカー投資家とは、ファンド設立に際し、初期段階から相当額の出資を行う大口の機関投資家のことです。

以上の結果、当年度、当社連結の銀行業の経常収益は2兆8,521億円（前期比13.09%増）、経常利益は7,590億円（前期比29.89%増）となりました。

## 生命保険業

かんぽ生命保険では、「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まいりました。

2025年度は、非公開金融情報の不適切利用事案等を踏まえ、全ての活動をお客さま起点に進化させるとともに、お客さまサービス向上に関するこれまでの取組みを定着・発展させることで、あらゆる場面でお客さまに安心をお届けし続ける活動の展開に注力してまいりました。加えて、安心を支える強靱な経営基盤の確立に取り組むことで、「お客さまの人生を通して安心をお届けする」というかんぽ生命保険の価値をお客さまへ提供し続けてまいりました。2025年度の主な取組みは次のとおりです。

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、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、保険金の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できるよう取り組んでまいりました。具体的には、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、営業社員のスキル向上に取り組んでまいりました。また、あらゆる世代のお客さまの多様なニーズにお応えする保険サービスの開発を進めてまいりました。2024年1月に販売を開始しご好評いただいている一時払終身保険について、2024年度に特約の中途付加（基本契約の締結後に特約を付加すること）を可能にする等の商品改善や、2025年度には金利上昇等の外部環境の変化を捉え、段階的に保険料の改定を実施してまいりました。加えて、2026年5月には、平準払商品の魅力向上等も実現しました。さらに、お客さまに安心をお届けし続けるため、郵便局と一体となり“ALLかんぽ”でのアフターフォローに取り組んでおります。加えて、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向上に取り組んでまいりました。また、営業社員に対して、保険募集実績だけでなくアフターフォロー等も含めたお客さま本位の活動全般を定量的に評価する制度を導入し、社員の成長度合いが見える化・評価して成長を促進しながら、お客さまサービスの向上に取り組んでまいりました。この制度をさらに発展させ、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推進してまいりました。

持続的な「強い会社」へ向けた取組みについては、保険金等の確実なお支払いのためALM<sup>\*1</sup>を基本としつつ、安定的な順ぎやの確保を目指し、リスク許容度の範囲で収益追求資産への投資を継続し

ております。また、大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じて、資産運用の態勢・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。加えて、新たに、新興国市場に特化した英国の大手資産運用会社であるAshmore Groupとの提携を決定しました。このほか、収益源の多様化に向けて、提携関係の発展や新たな成長機会の創出に取り組んでおります。世界有数の資産運用会社であるKKR & Co.Inc、及びGlobal Atlanticとの戦略的提携契約を活用した海外保険市場からの収益獲得や、前述の大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じて、アセットマネジメント事業からの収益獲得にも取り組んでまいりました。また、2026年3月には、Ashmore Groupとの提携に加えて、保険見直し本舗グループへの出資を決定しました。

資本効率を意識した経営については、ERM<sup>※2</sup>に基づき、ESR<sup>※3</sup>等の財務の健全性を安定的に確保しつつ、資本収益性を向上させ、修正利益を原資とした安定的な配当や自己株式取得等の安定的な株主還元を図ることで、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいりました。また、これらに向けて、資本コストや株価を意識した経営に取り組むことで、市場評価の改善に取り組んでまいりました。

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

※2 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。

※3 ESRとは、Economic Solvency Ratioの略語で、財務健全性指標の一つである「経済価値ベースのソルベンシー比率」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5兆6,255億円（前期比8.74%減）、経常利益は2,717億円（前期比60.04%増）となりました。

## ■ 対処すべき課題

当社グループは、人口減少やデジタル化の進展など、今後10～15年にわたる社会・経済環境の大きな変化を見据えた上で、当社グループに大きな影響を与える課題の解決に向けて、今後3年間に取り組むべき主要戦略をまとめた2026年度から2028年度を計画期間とする新たな中期経営計画「JPプラン 2028」（以下「JPプラン 2028」といいます。）を2026年5月に公表しました。

「JPプラン 2028」では、人口減少や高齢化の加速、地方での過疎化、そしてデジタル化やAIなどの技術革新による社会や経済の在り方そのものが大きく変わりつつあるなか、こうした長期的な変化を踏まえ、当社グループが長期的に目指す方向性を示しました。これまでの共創プラットフォームを「総合物流」「総合金融」「生活サポート」という3つのプラットフォーム機能に深化させることに

加え、不動産事業及び各グループ横断的サービスの提供を通じて今まで以上の「日本郵政グループ」の魅力と価値を生み出すことを目指します。財務面では、ROE（株主資本ベース）について、2028年度に5%～7%超を目指します。なお、「JPプラン2028」については、2027年度に郵便料金改定が実施された場合を見据え、一定の幅をもって経営目標を設定しております。

「JPプラン2028」の3年間は、長期的に目指す姿である「3つのプラットフォームの深化と不動産事業による価値創出」に向けたステップとして位置づけております。郵便物数や窓口来客数の減少等、グループの直面する課題に鑑み、「ユニバーサルサービスの持続的提供に向けた事業構造の見直し」、「成長領域での利益成長による企業価値向上」及び「グループ経営基盤の強化」を重点戦略としております。

「ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し」については、郵便・物流事業において、郵便物数が減少するなかで、グループの使命である郵便サービスを持続的に提供するため、集配拠点の集約等による業務効率化や生産性向上による要員配置の最適化を進め、徹底したコスト削減と収益向上の取組みを通じて損益改善を図ります。そのうえで、ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討し、また、現在、法令で求められているサービス水準の見直しを要望してまいります。また、郵便局窓口事業において、人口減少や過疎化の進展により、地域事情は多様化し、郵便局窓口の社員数減少が予測されるなか、窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築等により生産性向上を進めます。また、地域のインフラ維持機能やお客さまの暮らしを支えるサービスを提供することで、地域の生活を支える生活サポート拠点としての機能を発揮することを目指します。

「成長領域での利益成長による企業価値向上」については、金融、不動産、総合物流による利益拡大を進めます。金融事業においては、若年層～中高年層に向けた商品ラインアップ拡充や、リモートとデジタルを活かしたお客さま接点の変革により、多様な年代のお客さまの潜在的ニーズに対応します。不動産事業においては、将来的に総合デベロッパーへの転換を目指します。そのステップとして、「JPプラン2028」期間においては、グループ保有不動産の開発による賃貸事業等のストックビジネスを強化するとともに、継続的な分譲マンション事業や、用地仕入れ、開発、売却により利益を獲得する回転型事業等のフロービジネスへ取り組むとともに、不動産投資顧問会社の設立や私募ファンドの運用等によるフィービジネスなども取り組むことで事業領域を拡大させてまいります。物流事業においては、当社グループの強みであるラストワンマイルに加えて、M&Aや資本業務提携等を活用し、国際物流・国内物流の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指し、あらゆるお客さまの要望に応えられる利便性の高い物流サービスを提供してまいります。

「グループ経営基盤の強化」については、AIやデジタル技術の活用を推進し、お客さまの体験価値や業務における社員の体験価値を高めるグループDXの取組みを推進してまいります。サステナビリティ

ティ経営の推進に関して、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。人的資本戦略については、「事業環境の変化や成長戦略に応じた人材ポートフォリオの構築」と「社員一人ひとりの可能性の最大限の引き出し」を推進してまいります。

ガバナンス体制を強化する取組みについては、各郵便局の実態を的確に把握し、各局に寄り添って法令等のルールの浸透を支援する新組織を設置することにより、ガバナンスを抜本的に強化するとともに、お客さまが郵便局を信頼・安心して利用していただける環境を構築してまいります。

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、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。

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

郵便・物流事業については、利用ニーズの喚起や利便性向上による郵便物の利用拡大に向けた取組みを強化し、郵便物数の減少を可能な限り食い止めます。年賀郵便物については、新たな魅力的な商材の投入、デジタル関連サービスの展開のほか、年賀葉書の価値を感じていただけるようなプロモーションをお客さまに合わせて展開すること等により、幅広い属性のお客さまにご利用いただけるよう、利用拡大に向けた取組みを強化してまいります。これに加え、toB・toCの物流を一体で運営できる総合物流企業へ成長すべく、子会社であるトナミHDや資本業務提携を結んだロジスティードHD等と連携しながら、資産の相互利活用や業務の共同化等、ラストワンマイルを含めてシナジーを発揮し、国内外の物流サプライチェーン網の確立に取り組んでまいります。

ラストワンマイル機能の強化・効率化に向けては、集配拠点の集約等による集配ネットワークの効率化を進めるとともに、省力化投資を行いながら、要員配置の最適化等による徹底したコスト削減を進めてまいります。加えて、差出・受取利便性の抜本的改善によるサービス品質の向上や顧客価値向上に向けた柔軟な価格体系の構築にも取り組むほか、越境EC分野やフリマアプリ市場も含め、成長す

るEC市場の荷物を確実に取り込み、荷物分野の収益拡大を図ってまいります。

また、2025年7月の情報通信審議会において、「郵便事業を取り巻く経営環境等の変化を踏まえた郵便料金に係る制度の在り方」に係る答申が出されており、郵便料金について、日本郵便の発意に基づく上限料金の設定等の手続きを行う制度の導入が検討されているほか、持続可能な郵便事業の在り方について検討を行うことが望ましい旨が表明されているところ、前述の郵便物の利用拡大に向けた取組みや、機械化による業務効率化等を進めるとともに、こうした議論の状況を注視し、必要な対応を行ってまいります。

このほか、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、荷主・運送事業者双方の立場から、物流サービスの持続可能性を確保しつつ、お客さまサービスの向上に継続的に取り組んでまいります。

あわせて、内閣官房及び公正取引委員会により示されている「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」にも沿った形で、協力会社の皆さまとのパートナーシップ構築に向けた取組みを継続し、価格転嫁・取引適正化を進めてまいります。

なお、点呼業務不備事案については、2026年度においても確実に点呼を行うとともに、ご利用いただいているお客さまにご迷惑をおかけすることがないように、必要な手段を適切に講じ、物流サービスを確実にかつ不断に提供してまいります。

## 郵便局窓口事業

郵便局窓口事業については、総合的なコンサルティングサービスの原点に立ち返り、お客さまのニーズに合った商品をご利用いただく営業を徹底するなど、お客さま本位の営業活動の実践を進めてまいります。

また、人口減少や高齢化、お客さまニーズの多様化等が進んでおり、社員数の減少など内部環境も厳しくなっています。そのような状況下でも郵便局を持続的に運営していくために、徹底的なコスト削減と収益拡大を図りつつ、郵便局が地域の生活サポート拠点となれるよう取組みを進めてまいります。具体的には、経費の一層の削減や窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築等に取り組んでまいります。あわせて、地方公共団体受託事務に加え、地域ニーズに応じた買い物支援や医療などのサービスを拡大する等の取組みも進めてまいります。

このほか、非公開金融情報の不適切な利用事案及び一時払終身保険等の販売に係る認可取得前勧誘事案に係る再発防止策を継続してまいります。

## 国際物流事業

トール社を通じて、ロジスティクス事業においては、アジアにおける倉庫面積の拡大や、業績が堅調な小売・消費財、政府系物流部門に注力し、またフォワーディング事業においては、業務プロセスの簡素化等による収益性の改善に取り組むほか、全社的な支出抑制及び組織構造の簡素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。

また、JPロジスティクス等、当社グループ内企業との連携強化にも、引き続き取り組んでまいります。

加えて、国際物流・国内物流の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指す方針のもと、国際物流業務においても、更なる付加価値の向上に取り組んでまいります。

## 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、JP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・実行してまいります。

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

ゆうちょ銀行をとりまく経営環境は、キャッシュレス技術や生成AI等に代表される社会のデジタル化進展、少子・超高齢化に代表される人口動態の変化や金利ある世界への転換等、目まぐるしい変化を続けており、その変化は今後も加速していくことが想定されます。一方で、前中期経営計画期間中における当社による2度のゆうちょ銀行株式の売出しにより、同行の民営化プロセスは大きく進展し、ビジネス展開の柔軟性を高めているところです。このような状況のなか、ゆうちょ銀行の企業価値を一層向上させるため、15年後にありたい姿として新たに「中長期ビジョン」を策定しました。そして、「中長期ビジョン」実現に向けた第一歩として、新中期経営計画を策定しました。新中期経営計画においては、4つの事業戦略の推進を通じ、2つのミッションの達成に向けて取り組んでまいります。

#### ① デジタルペイメント事業戦略

リテールビジネスで推進してきた「安心・安全・便利」なサービス提供に、ポイント経済圏との連携等を通じた「お得さ」を加え、通帳アプリを起点に、お客さまによるゆうちょ銀行口座の日常使いを促進します。また、通帳アプリ等を通じて集積される金融取引データ等を基に、お客さま起点のデジタルマーケティング・広告配信を実施し、LTV\*<sup>1</sup>とお客さまの体験価値を向上します。さらに、様々なパートナー企業との提携により、トークン化預金\*<sup>2</sup>「ゆうちょDCJPY」を活用した安全・即時の資金決済の実現等、新たな金融サービスの創出に取り組んでまいります。

#### ② コンサルティング事業戦略

総合金融プラットフォーマーとして、全世代に伴走する金融コンサルティングを推進します。具体的には、パートナー企業との連携を通じてお客さまの多様な金融ニーズに応える商品・サービスのラインアップを拡充し、それらをリアル・デジタル・リモートと複線化したサービス提供チャネルの中から最適なチャネルを通じて全国・全世代のお客さまに提供します。特にデジタルチャネルにおいては、スマートフォン等でいつでも手軽に資産形成等の相談ができる対話型AIサービス「ゆうちょAIコンシェルジュ（仮称）」を導入し、お客さま一人ひとりのニーズ等を踏まえた提案を通じて、顧客体験価値の向上を目指します。

#### ③ 市場運用・アセットマネジメント事業戦略

国内金利上昇を捉え、日本国債等の円金利資産の再構築を進めるとともに、外国証券等のリスク資産と合わせた運用ポートフォリオ全体の最適化により、リスク対比リターンの上昇を追求します。また、新設子会社のゆうちょアセットマネジメント株式会社を中核に、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦するとともに、海外アセットマネジメント会社をはじめとする新たなパートナー企業との提携深化も目指します。

#### ④ 地域・企業ソリューション事業戦略

子会社のゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社を中核とする地域プライベートエクイティ投資基盤を構築し、パートナーとなるファンド運営会社との連携強化も通じ、地域活性化をサポートする投資実績を着実に積み上げます。また、地域金融法人等とのリレーションシップ・マネジメント強化や地域企業への決済ソリューション提供等を一層強化し、Σビジネスをレベルアップした地域・企業ソリューションビジネスを推進してまいります。

#### ⑤ 人的資本経営・企業風土改革

4つの事業戦略と連動した人材の採用、配置、育成及び自律的キャリア形成に資する機会の提供に加え、女性活躍に向けたキャリアサポート充実や社員の様々な知識・経験等の社内共有等を通じ、

多種多様なバックグラウンドを有する人材が活躍できる環境整備を推進します。

また、お客さまと社員の「声」を直接経営に活かすサイクルとして、社員参画型の「みんなの声委員会 -ECHO-」を一層強化し、全社員が一丸となって企業価値向上に取り組む組織風土を醸成します。

#### ⑥ 経営基盤の高度化

テクノロジーの進展や今後の人口動態等の環境変化を踏まえ、生成AIの有効な活用に加え、IT投資を積極化し、抜本的な業務効率化を推進します。また、非公開金融情報の不適切な利用事案等を受けた内部管理態勢の強化に加え、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング対策、市場運用リスク管理等、銀行業務の根幹を支える取組みを一層強化します。

※1 LTVとは、Life Time Valueの略語であり、顧客が生涯に亘り企業にもたらす利益、価値のことです。

※2 トークン化預金とは、銀行預金にブロックチェーンなどの技術を活用し、預金をデジタル上で取り扱えるようにしたものです。

## 生命保険業

かんぽ生命保険では、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」という経営理念のもと、かんぽ生命保険がお客さまに届ける価値を明確にした上で、2026年5月、新中期経営計画を公表しました。新中期経営計画では、お客さまの人生や社会に必要不可欠な存在であり続けたいという想いを込めて、2040年に目指す姿として、「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」となることを掲げております。これに向け、新中期経営計画期間を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、3つの重要戦略とそれを支える経営基盤の確立に取り組むことで、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、安心を届けてまいります。

#### ① 「かんぽ価値提供モデル」の確立

当社グループと接点のあるお客さまは多数存在しており、大きな潜在的保険ニーズを抱えております。こうしたニーズに十分に応えるべく、かんぽ生命保険ではAI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使し、質と量を伴った、お客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立してまいります。これにより、リモート、デジタルとの連携によりリアルチャネルの価値を向上し、お客さまに合った「分かりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供することで、かんぽ生命保険ならではの安心を届けてまいります。

## ② 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、運用関係損益の持続的な増加を目指し、ポートフォリオの再構築を推進してまいります。あわせて、インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題の解決や次世代産業構造の柱となる企業の発掘にも貢献してまいります。

## ③ みらいへの挑戦

経営基盤を強化しながら、既存の提携関係の強化等に取り組むとともに、かんぽ生命保険の事業と親和性がありシナジー効果と利益貢献が見込める新たな領域を探索することで、さらなる収益獲得に向けたインオーガニック成長等による提供価値拡大に挑戦してまいります。加えて、AI・デジタル等を駆使し、サービスの変革と業務の再構築に取り組むことで、事業変革に挑戦してまいります。

## ④ 経営基盤の確立

3つの重要戦略を支えるため、「人的資本経営」、「ガバナンスの強化」、「ステークホルダーとの対話」、「財務・資本政策」といった経営基盤の確立に取り組んでまいります。「人的資本経営」では、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築し、社員の成長と企業価値の向上につなげます。「ガバナンスの強化」では、保険業法等の改正や、社会環境等の変化を踏まえた各種課題に対応します。「ステークホルダーとの対話」では、幅広いステークホルダーと相互の信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を実現します。「財務・資本政策」では、ERMに基づく資本管理と利益創出、株主還元の好循環の実現に取り組みます。

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・投資家をはじめとする様々なステークホルダー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。

ステークホルダーの皆さまには、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。

当社グループは、2023年に特定したサステナビリティに関する重要課題の6つの領域を、「JPプラン 2028」において、経営の最重要課題（マテリアリティ）に統合し、事業活動を通じて、「社会と地域の発展」と「ステークホルダーの幸せの実現」の2つの社会的価値を創造し、グループ経営理念の実現を目指します。

### ロ サステナビリティに関する重要課題6つの領域

当社グループは、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ております。

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つの領域と、それぞれの取組みの方向性を整理しております。「JP ビジョン2025+」<sup>プラス</sup>においては、以下の取組みの方向性に沿って、具体的な施策、指標及び目標を設定し、その実現に向け、取り組んでおります。

2025年度の取組み実績については以下のページよりご確認くださいませ。

[https://www.japanpost.jp/sustainability/sustainability\\_management/materiality/](https://www.japanpost.jp/sustainability/sustainability_management/materiality/)

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

当社グループは、「JP ビジョン2025+」<sup>プラス</sup>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（Scope 1 及びScope 2 を対象としております）。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。

当社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組み

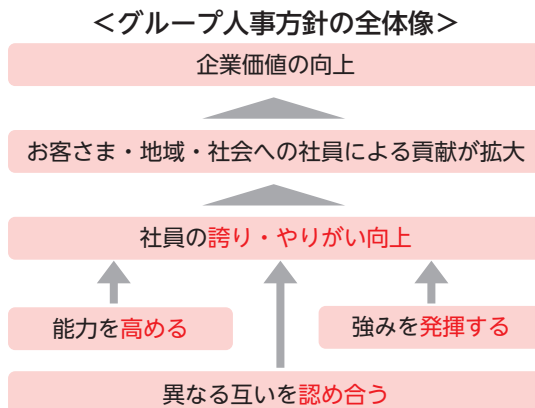
削減施策	取組み事項	具体的取組み
1 電化・脱化石燃料	●EV/FCV（水素燃料電池トラック）/RD燃料（リニューアブル・ディーゼル燃料）の導入	●EV軽四自動車 保有台数 約8,200台 ●EV二輪車両 保有台数 約28,200台 ●RD燃料車両 累計1台 ●水素燃料電池トラック 累計5台 ●+エコ郵便局 18局 ●再生可能エネルギーの使用（木質バイオマス燃料、地中熱を活用した空調）
2 省エネ	●エネルギーマネジメント、ZEB化（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル*1）、高効率空調、LED化	●郵便局のLED化 累計18,441局 ●ZEB化郵便局 累計2局 ●高効率空調への更改 累計 1,365局 ●CLTの活用（クロス・ラミネイティッド・ティンバー*2）
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 東京国際局PPAサービス稼働（2025年4月） 蓄電池を活用した電力の最適化 累計2局 ●太陽光発電設備 全国約100カ所の郵便局に導入
4 商品・サービスの開発・リニューアル	●受取利便性の向上	●置き配を含め、お客さまが差し出しの際に指定した場所に非対面でお届けする法人向けサービス「ゆうパケットパフ」をリリース ●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 ●オリジナル置き配バッグ「OITETTE（おいてって）」の販売

- ※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CO<sub>2</sub>の発生を抑制。
- ※3 網掛けは+エコ郵便局に関する取組みです。

## 二 人的資本に関する取組み

当社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<sup>プラス</sup>」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 企業集団の資金調達等の状況

該当事項はありません。

## 3 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

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	(単位：百万円)
				2025年度 (当期)
経常収益	11,138,570	11,982,152	11,468,368	<b>11,440,586</b>
経常利益	657,663	668,316	814,596	<b>1,074,966</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	431,045	268,685	370,564	<b>374,556</b>
包括利益	△305,245	1,256,009	△433,014	<b>1,792,240</b>
純資産額	15,096,168	15,738,530	15,289,540	<b>16,481,925</b>
総資産	296,093,652	298,689,150	297,149,653	<b>289,864,524</b>

(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	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当期)
営業収益	257,559	219,644	207,244	<b>199,391</b>
受取配当額（配当金）	184,610	149,270	148,722	<b>144,531</b>
日本郵便株式会社	—	20,267	—	—
株式会社ゆうちょ銀行	166,851	111,243	113,468	<b>104,525</b>
株式会社かんぽ生命保険	17,758	17,759	18,905	<b>21,420</b>
その他の子会社等	—	—	16,348	<b>18,585</b>
うち子会社	—	—	—	—
当期純利益	293,787	158,023	311,476	<b>177,362</b>
1株当たりの当期純利益	82円35銭	47円21銭	100円28銭	<b>61円15銭</b>
総資産	5,762,311	5,300,393	5,782,271	<b>5,956,296</b>
日本郵便株式会社株式	705,967	664,123	664,123	<b>1,264,123</b>
株式会社ゆうちょ銀行株式	2,367,257	2,367,257	1,917,506	<b>1,890,850</b>
株式会社かんぽ生命保険株式	318,287	318,287	308,884	<b>299,843</b>
その他の子会社等株式等	55,051	353,779	360,719	<b>361,773</b>
うち子会社株式等	55,051	55,051	61,990	<b>64,904</b>

- (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. 総資産の日本郵便株式会社株式が前年度比増加した要因は、日本郵便株式会社が行った株主割当増資を引き受けたことによるものです。

## 4 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23,290箇所（うち、簡易郵便局3,373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。

## 5 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	101,759名	108,402名	6,643名
郵便局窓口事業	75,043名	74,491名	△552名
国際物流事業	9,363名	9,353名	△10名
不動産事業	317名	300名	△17名
銀行業	11,034名	10,762名	△272名
生命保険業	18,656名	18,487名	△169名
その他	2,546名	2,634名	88名
うち当社	1,235名	1,261名	26名
合 計	218,718名	224,429名	5,711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。

## 6 企業集団の主要な借入先の状況

該当事項はありません。

## 7 企業集団の設備投資の状況

### ■ 設備投資の総額

(単位：百万円)

区 分	設備投資の総額
郵便・物流事業	82,923
郵便局窓口事業	21,707
国際物流事業	54,062
不動産事業	29,871
銀行業	33,680
生命保険業	41,783
その他	21,016
計	285,044

(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	21,482
銀行業	ゆうちょ総合情報システムの改修	20,126
生命保険業	次世代システムの構築	10,524

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

## 8 重要な親会社及び子会社等の状況

### ■ 親会社の状況

該当事項はありません。

### ■ 子会社等の状況

(年度末現在)

会社名	所在地	主要な事業内容	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	700,000 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	49.88%	—
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	49.76%	—

(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。

## 9 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

該当事項はありません。

## 2. 会社役員に関する事項

### 1 会社役員の様況

			(年度未現在)
氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
根岸 一行	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	2025年4月1日付で当社常務執行役に就任、2025年6月25日付で当社取締役兼代表執行役社長に就任
飯塚 厚	取締役兼代表執行役上席副社長 (担当) グループCOO、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)	
谷垣 邦夫	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	
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	
小池 信也	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	2025年6月25日付で当社取締役に就任
貝阿彌 誠	取締役 (社外役員) 指名委員	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) 報酬委員	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)	
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)	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
大枝 宏之	取締役（社外役員） 報酬委員長	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） 監査委員	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	
進藤 孝生	取締役（社外役員） 指名委員長	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） 監査委員	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）	
加藤 進康	代表執行役副社長 （担当） 経営企画部	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、広報宣伝部、特命	日本郵便株式会社専務執行役員	
池田 明	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	2025年10月1日付で当社専務執行役に就任
中俣 カ	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	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
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、病院管理部、 グループ不動産統括部副 担当		
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	
砂山 直輝	常務執行役 (担当) 地域共創事業部	日本郵便株式会社常務執行役員	
目黒 健司	常務執行役 (担当) 経営企画部副担当、特命		
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	
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	
高橋 康弘	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社専務執行役員	2025年10月3 日付で当社常務 執行役に就任
小方 憲治	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	2025年6月25 日付で当社常務 執行役に就任
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 行役員副社長	

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
三 苦 倫 理	常務執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社常務執行役員	2025年5月9日付で当社常務執行役に就任
三 谷 暢 宣	執行役 (担当) 広報宣伝部副担当	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		
中 畑 育 子	執行役 (担当) 総務部 (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)		
伊 藤 友 理	執行役 (担当) グループCCO、リスク・コンプライアンス統括部	日本郵便株式会社執行役員	
小 宮 昭 夫	執行役 (担当) グループIT統括部副担当 (グループIT統括部長)		
倉 田 泰 樹	執行役 (担当) グループ不動産統括部副担当		2025年4月1日付で当社執行役に就任
竹 中 正 博	執行役 (担当) 地域共創事業部 (自治体連携事業)	日本郵便株式会社執行役員	2025年4月1日付で当社執行役に就任

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
赤尾法彦	執行役 (担当) 経営企画部副担当 (シェアードサービス)、DX 戦略部副担当		2025年6月25 日付で当社執 行役に就任
鎌田真弓	執行役 (担当) グループCCDO、CX デザイン部 (CXデザイン 部長)	日本郵便株式会社執行役員	2025年6月25 日付で当社執 行役に就任
小町厚二	執行役 (担当) 内部監査部副担当 (内部 監査部長)	日本郵便株式会社執行役員	2025年6月25 日付で当社執 行役に就任
堀口浩司	執行役 (担当) グループ不動産統括部副 担当		2025年6月25 日付で当社執 行役に就任
小川真郷	執行役 (担当) 人事部副担当	日本郵便株式会社執行役員	2025年10月3 日付で当社執 行役に就任
松岡星彦	執行役 (担当) 特命	日本郵便株式会社執行役員	2026年1月1 日付で当社執 行役に就任

- (注) 1. 取締役佐竹彰氏は、住友精密工業株式会社等において、代表取締役副社長執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営及び財務部門の業務に携わっており、その経歴を通じて財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
2. 当社は、監査委員会活動の実効性をさらに高めるため、佐竹彰氏を常勤の監査委員として選定しております。
3. 社外取締役である貝阿彌誠、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. 取締役木村美代子氏の戸籍上の氏名は、酒川美代子であります。
5. 取締役である木村美代子氏は、2025年6月17日付でAREホールディングス株式会社取締役監査等委員を退任しております。
6. 取締役である小池信也氏は、2025年5月8日付で当社常務執行役を辞任し、2025年6月26日付で日本郵便株式会社常務執行役員から同社代表取締役社長兼執行役員社長に異動しております。
7. 専務執行役である池田明氏は、2025年10月1日付で日本郵便株式会社専務執行役員に就任しております。
8. 常務執行役である砂山直輝氏は、2025年6月26日付で日本郵便株式会社執行役員から同社常務執行役員に異動しております。
9. 常務執行役である目黒健司氏は、2025年6月26日付で日本郵便株式会社執行役員を退任しております。

10. 常務執行役である小方憲治氏は、2025年6月24日付で株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役副社長に就任しております。
11. 常務執行役である三苦倫理氏は、2025年5月9日付で日本郵便株式会社執行役員から同社常務執行役員に異動しております。
12. 執行役である牧寛久氏は、2025年6月26日付で日本郵便株式会社執行役員を退任しております。
13. 執行役である伊藤友理氏は、2025年4月1日付で日本郵便株式会社執行役員に就任しております。
14. 執行役である竹中正博氏は、2025年4月1日付で日本郵便株式会社執行役員に就任しております。
15. 執行役である鎌田真弓氏は、2025年6月26日付で日本郵便株式会社執行役員に就任し、2026年3月31日付で辞任しております。
16. 執行役である小町厚二氏は、2025年6月26日付で日本郵便株式会社執行役員に就任しております。
17. 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
根岸 一行	代表執行役社長	常務執行役	2025年6月25日
砂山 直輝	常務執行役	執行役	2025年6月25日
目黒 健司	常務執行役	執行役	2025年6月25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
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	2025年9月30日付で当社専務執行役を辞任
牧 寛久	執行役 (担当) 人事部副担当		2026年3月31日付で当社執行役を辞任
鎌田 真弓	執行役 (担当) グループCCDO、CX デザイン部 (CXデザイン 部長)	日本郵便株式会社執行役員	2026年3月31日付で当社執行役を辞任
小川 真郷	執行役 (担当) 人事部副担当	日本郵便株式会社執行役員	2026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	10名	126	126	—	—	—
執行役	32名	911	588	144	84	94
計	42名	1,038	715	144	84	94

- (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3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4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10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<sup>プラス</sup>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）」、「『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<sup>プラス</sup>が機能するよう中期経営計画に定める中長期的目標・指標を採用することとし、「JP ビジョン2025+」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当期純利益	0%～45%	380,000百万円以上	374,556百万円	15%
連結経常利益率	0%～40%	9.059%以上	9.396%	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%	3.39pt	3.39pt	—
本社女性管理者比率	0%～5%	19.5%	18.1%	—
温室効果ガス削減施策の実施状況	0%～5%	施策の100%実施	91.7%実施	—
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%
「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%
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%	点呼業務の不備により一般貨物自動車運送事業の許可取消処分を受けるなど、コンプライアンス上、ガバナンス上の問題が発覚		-10%
支給率合計				55%

〔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 （「JP ビジョン2025+」 期間終了時）	実績	支給率
ROE（株主資本ベース）	0%～120%	4%程度	4.5%	110%

【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）、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
谷垣邦夫	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	
小池信也	
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	

(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
根岸一行	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	
谷垣邦夫	
笠間貴之	

会社役員の氏名

補償契約の内容の概要

小池信也
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
浅井智範
林俊行
池田明
中俣力
飯田恭久
櫻井誠
柿木彰
砂山直輝
目黒健司
美並義人
西口彰人
高橋康弘
小方憲治
大西徹
三苫倫理
三谷暢宣
牧寛久
中畑育子
西田晃久

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。

会社役員の氏名	補償契約の内容の概要
若 林 勇	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。
伊 藤 友 理	
小 宮 昭 夫	
倉 田 泰 樹	
竹 中 正 博	
赤 尾 法 彦	
鎌 田 真 弓	
小 町 厚 二	
堀 口 浩 司	
小 川 真 郷	
松 岡 星 彦	

(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
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。
千 田 哲 也	
岡 本 毅	
肥 塚 見 春	
山 代 裕 彦	
福 本 謙 二	
一 木 美 穂	
秋 本 芳 徳	
田 中 進	
風 祭 亮	
板 垣 忠 之	
關 祥 之	

(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

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

### 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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
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
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. 取締役木村美代子氏は、2025年6月17日付で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) を退任しております。

## 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
貝阿彌 誠	5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4回開催のうち4回に出席 指名委員就任後における当年度指名委員会2回開催のうち2回に出席	長年にわたり法曹の職にあり、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。
佐竹 彰	5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	3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4回開催のうち4回に出席 報酬委員就任後における当年度報酬委員会6回開催のうち6回に出席	長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待いたしており、経営的見地から当社の経営につき有益な意見・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
伊藤 弥生	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おり、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。
大枝 宏之	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	2年9か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 監査委員就任後における当年度監査委員会14回開催のうち13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
進藤孝生	2年9か月	当年度取締役会12回開催のうち11回に出席 当年度指名委員会3回開催のうち3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。
塩野紀子	1年9か月	当年度取締役会12回開催のうち12回に出席 監査委員就任後における当年度監査委員会14回開催のうち14回に出席	長年にわたり会社の経営に携わっており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待いたしており、経営的見地から当社の経営につき有益な意見・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、2026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、同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ました。合わせて、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。また、日本郵便株式会社は、郵便局において発生した点呼業務不備事案に関し、国土交通省から、2025年6月に一般貨物自動車運送事業の許可の取消処分を、2025年10月に貨物自動車運送事業法に基づく自動車の使用の停止処分を受けました。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	10名	126	—

- (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 2,972,934千株

### 2 当年度末株主数

561,072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	1,068,746千株	38.05%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	264,552千株	9.42%
日本郵政社員持株会	93,242千株	3.32%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	73,888千株	2.63%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	34,211千株	1.21%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	24,283千株	0.86%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	23,236千株	0.82%
J P モルガン証券株式会社	20,573千株	0.73%
ゴールドマン・サックス証券株式会社 B N Y M	15,871千株	0.56%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	15,750千株	0.56%

(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（164,840千株）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（1,777千株）を含めておりません。

## 4 役員保有株式

	普通株式の交付を受けた者の人数	普通株式の数 (株式の種類及び種類ごとの数)
取締役（監査等委員であるもの及び社外役員を除き、執行役を含む。）	3名	37,900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、2025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「JP ビジョン2025+」<sup>プラス</sup>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 164,740,300 株
- ③ 取得価格の総額 249,999,997,750 円
- ④ 取得期間 2025年8月28日～2026年3月24日

また、当社は、2026年3月27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 164,740,300株
- ③ 消却日 2026年4月10日
- ④ 消却後の発行済株式総数 2,808,194,600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 志賀 恭子 指定有限責任社員 村松 啓輔 指定有限責任社員 河野 祐	206	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）であるサステナビリティ情報開示の保証制度対応等支援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、1,175百万円であります。

### 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、リスク・コンプライアンス委員会及びグループリスク・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、リスク・コンプライアンス委員会及びグループリスク・コンプライアンス委員会を設置し、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は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るときには、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、グループリスク・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、グループリスク・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。2025年度にも点呼業務不備事案に係る行政処分を受領しており、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グループリスク・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・マニュアルを作成し、ポータルサイトに掲載しているほか、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。
- ・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、グループリスク・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、グループリスク・コンプライアンス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、アカウンタ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P D C Aサイクルを回しております。
- ・当社は、グループ運営覚書等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。

- ・当社は、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、各社から報告を受け、その内容を都度、経営陣へ報告しております。

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こと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。

## 9. 特定完全子会社に関する事項

(単位：百万円)

会社名	所在地	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
日本郵便株式会社	東京都千代田区大手町 二丁目3番1号	1,264,123	5,956,296

以上

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2026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	57,012,194
コールローン	1,790,000
買現先勘定	8,742,634
買入金銭債権	539,146
商品有価証券	214
金銭の信託	14,262,666
有価証券	191,440,416
貸出金	6,434,130
外国為替	178,799
その他資産	4,848,840
有形固定資産	3,362,031
建物	1,134,315
土地	1,795,173
建設仮勘定	37,992
その他の有形固定資産	394,549
無形固定資産	326,422
ソフトウェア	304,892
のれん	2,222
その他の無形固定資産	19,306
退職給付に係る資産	111,959
繰延税金資産	822,231
貸倒引当金	△ 5,789
投資損失引当金	△ 1,373
資産の部合計	289,864,524

科 目	金 額
(負債の部)	
貯金	184,652,065
売現先勘定	27,113,363
保険契約準備金	48,102,350
支払備金	319,831
責任準備金	46,653,326
契約者配当準備金	1,129,192
債券貸借取引受入担保金	2,433,717
借入金	3,209,411
外国為替	939
社債	585,300
その他負債	4,605,101
賞与引当金	116,181
役員賞与引当金	1,487
退職給付に係る負債	1,752,204
従業員株式給付引当金	432
役員株式給付引当金	2,369
睡眠貯金払戻損失引当金	39,607
価格変動準備金	719,232
繰延税金負債	48,835
負債の部合計	273,382,599
(純資産の部)	
資本金	1,750,000
資本剰余金	1,409,132
利益剰余金	5,817,255
自己株式	△ 252,296
株主資本合計	8,724,092
<sub>その他の有価証券評価差額金</sub>	1,335,794
繰延ヘッジ損益	△ 749,126
為替換算調整勘定	△ 47,599
保険契約債務の割引率変動影響額	174,109
退職給付に係る調整累計額	277,229
その他の包括利益累計額合計	990,408
非支配株主持分	6,767,424
純資産の部合計	16,481,925
負債及び純資産の部合計	289,864,524

## 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		11,440,586
郵便事業収益	2,766,146	
銀行事業収益	2,849,853	
生命保険事業収益	5,610,244	
その他経常収益	214,342	
経常費用		10,365,620
業務費	7,523,356	
人件費	2,490,405	
減価償却費	272,903	
その他経常費用	78,953	
経常利益		1,074,966
特別利益		131,554
固定資産処分益	5,763	
負ののれん発生益	8,808	
価格変動準備金戻入額	110,697	
移転補償金	662	
事業譲渡益	1,939	
関係会社株式売却益	2,670	
その他の特別利益	1,013	
特別損失		19,349
固定資産処分損	6,128	
減損損失	8,859	
早期割増退職金	1,525	
その他の特別損失	2,837	
契約者配当準備金繰入額		143,579
税金等調整前当期純利益		1,043,591
法人税、住民税及び事業税	254,130	
法人税等調整額	45,970	
法人税等合計		300,100
当期純利益		743,491
非支配株主に帰属する当期純利益		368,935
親会社株主に帰属する当期純利益		374,556

# 計算書類

## 貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
(資産の部)	
流動資産	1,442,027
現金及び預金	1,063,534
有価証券	170,000
棚卸資産	131
前払費用	240
短期貸付金	185,293
未収入金	18,526
未収還付法人税等	1,184
その他	3,152
貸倒引当金	△ 35
固定資産	4,514,268
有形固定資産	134,000
建物	30,821
構築物	769
機械及び装置	66
車両運搬具	14
工具、器具及び備品	17,258
土地	83,857
建設仮勘定	1,213
無形固定資産	3,702
ソフトウェア	2,773
その他	929
投資その他の資産	4,376,566
投資有価証券	140,554
関係会社株式	3,816,591
長期貸付金	353,351
破産更生債権等	36
長期前払費用	596
前払年金費用	65,388
その他	84
貸倒引当金	△ 36
資産合計	5,956,296

科 目	金 額
(負債の部)	
流動負債	885,964
短期借入金	17,370
未払金	22,941
未払費用	2,149
未払法人税等	2,216
預り金	838,708
賞与引当金	1,171
役員賞与引当金	144
その他	1,262
固定負債	332,801
社債	85,300
長期借入金	204,360
退職給付引当金	18,641
役員株式給付引当金	732
公務災害補償引当金	13,316
繰延税金負債	8,485
その他	1,964
負債合計	1,218,765
(純資産の部)	
株主資本	4,774,795
資本金	1,750,000
資本剰余金	2,753,721
資本準備金	1,750,000
その他資本剰余金	1,003,721
利益剰余金	523,370
その他利益剰余金	523,370
繰越利益剰余金	523,370
自己株式	△ 252,296
評価・換算差額等	△ 37,265
その他有価証券評価差額金	△ 37,265
純資産合計	4,737,530
負債純資産合計	5,956,296

## 損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		199,391
ブランド価値使用料	12,183	
関係会社受取配当金	144,531	
受託業務収益	29,592	
その他の収入	13,083	
営業費用		69,467
受託業務費用	29,688	
管理費	24,110	
その他の事業費用	15,668	
営業利益		129,923
営業外収益		18,299
受取利息	11,128	
有価証券利息	937	
受取配当金	1,710	
受取賃貸料	3,499	
その他	1,023	
営業外費用		10,201
支払利息	6,994	
社債利息	509	
賃貸費用	1,556	
システム賃貸費用	521	
その他	620	
経常利益		138,021
特別利益		39,695
固定資産売却益	423	
関係会社株式売却益	37,562	
その他	1,709	
特別損失		951
固定資産除却損	103	
減損損失	1	
支払補填金	771	
その他	75	
税引前当期純利益		176,764
法人税、住民税及び事業税	△ 597	
法人税等合計		△ 597
当期純利益		177,362

## 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

2026年5月13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 志 賀 恭 子

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 河 野 祐

#### 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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

2026年5月13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 志賀 恭子  
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2025年4月1日から2026年3月31日までの第21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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第21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及び点呼業務不備事案に関して、再発防止に向けた取り組みが進められていることを確認しております。監査委員会としてはその取り組み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。

2026年5月13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	伊藤 弥生
監査委員	木村 美代子
監査委員	塩野 紀子

(注) 監査委員佐竹彰、伊藤弥生、木村美代子及び塩野紀子は、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

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

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of horizontal dashed lines for handwriting practice, consisting of 18 lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of horizontal dashed lines for handwriting practice, consisting of 18 lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines for handwriting practice.

メ 毛

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.



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。