

新生銀行 統合報告書

2017年4月1日～2018年3月31日

2018

What Is Our Platform?

新生銀行グループの基盤



- 44 ESGハイライト
- 45 ESGデータ
- 46 対談：新生銀行グループの女性活躍推進
- 48 コーポレート・ガバナンスの状況
- 50 役員一覧
取締役・監査役メッセージ
- 63 株主・投資家への取り組み
- 64 従業員への取り組み
- 66 お客さまに向けた取り組み
- 67 地域社会への取り組み
- 68 環境への取り組み
- 70 対談：再生可能エネルギープロジェクトの取り組み事例
- 72 グローバルタックスポリシー
- 73 リスク管理

ESGハイライト

コーポレート・ガバナンス Governance



主な取り組み

- 取締役会は、ひとつの議題について集中的に議論するための
ストラテジーセッションを実施
- 取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性
評価の自己評価を実施
- 企業価値の持続的な向上を図るため、報酬制度の見直し

- 48 コーポレート・ガバナンスの状況
- 50 役員一覧
取締役・監査役メッセージ
- 57 役員報酬制度、取締役会の運営状況
- 58 取締役会の実効性評価
- 59 監査役/監査役会、
グループ本社、チーフオフィサーとシニアオフィサー、
執行役員
- 60 内部統制
- 62 法務・コンプライアンスへの取り組み、
内部監査

社会 Social



主な取り組み

- グループの垣根を越えたグループ人事戦略、働き方改革、
ダイバーシティの促進を実施
- 投資家・アナリスト・株主などの市場参加者との建設的な
対話を積極的に促進していくことを目的として、新生銀行
グループIR・SRポリシーを策定
- 顧客本位の業務運営に関する取組方針とアクション
プランを策定

- 46 対談：新生銀行グループの女性活躍推進
- 63 株主・投資家への取り組み
- 64 従業員への取り組み
- 66 お客さまに向けた取り組み
- 67 地域社会への取り組み

環境 Environment



主な取り組み

- 再生可能エネルギープロジェクトへのファイナンスを
通じた環境課題への取り組み
- 中古建機のリユース促進を通じた環境負荷低減の取り組み
- 中古住宅仕入再販ローンを通じた空き家問題への取り組み

- 68 環境への取り組み
- 70 対談：再生可能エネルギープロジェクト
の取り組み事例

ESGデータ

		2015年度	2016年度	2017年度
コーポレート・ガバナンス	(単体)			
	社外取締役比率	71%	71%	71%
	取締役会出席率	98%	100%	95%
従業員	従業員数	2,210	2,207	2,188
	男性	1,272	1,272	1,265
	比率	58%	58%	58%
	女性	938	935	923
	比率	42%	42%	42%
	平均年齢	40.6歳	40.9歳	41.3歳
	男性	40.1歳	40.4歳	40.7歳
	女性	41.3歳	41.7歳	42.1歳
	女性管理職人数			
	課長級以上	85	87	89
	係長級以上	372	383	390
	障がい者雇用	27	29	29
	新卒採用数	65	54	53
	新卒採用女性人数	22	20	20
	新卒採用女性比率	34%	37%	38%
育児休業取得者数	32	32	33	
ライフサポート休職取得者数	0	4	6	
キャリア採用人数	108	82	32	

(注) ライフサポート休職取得者数は、2018年1月1日以前は子育て休業取得者数

環境負荷データ		2015年度	2016年度	2017年度
CO ₂ 排出量(t)		2,806	2,746	2,602
電力使用量(kWh)		5,163,522	5,093,523	5,069,080
ガス使用量(m ³)		90,000	90,000	90,000
水道使用量(上水) (t)		1,569	1,796	1,758

廃棄物の発生量と再資源化量		2015年度	2016年度	2017年度
廃棄物発生量(t)		215	233	206
再資源化量(t)		126	154	123
最終処分量(t)		89	79	83
再資源化率		59%	66%	60%

(注) 1. 当行本店(関連会社を除く)および目黒プロダクションセンターのデータ。
 2. CO₂排出量の値は「総量削減義務と排出量取引制度における特定温室ガス排出量算定ガイドライン」を参照して算出。
 3. 廃棄物処理量は、本店ビル管理会社からのデータ提供に基づき算出。

重要ポリシー

各ポリシーの内容は、新生銀行「企業・IR」サイト(<http://www.shinseibank.com/corporate/>)をご参照ください。

- 個人情報保護の基本方針
- 反社会的勢力に対する基本方針
- マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー
- グローバルタックスポリシー
- 外国為替取引に関する取組方針
- 「コーポレートガバナンス・コード」に関する取組方針について
- IR・SRポリシー
- ソーシャルメディアポリシー
- 電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針

特集: 金融イノベーターであり続けるために

新生銀行グループの 女性活躍推進

薦田 貴久(右)
新生銀行常務執行役員 法人総括
グループ女性活躍推進委員会委員長

和智 正(左)
新生フィナンシャル 執行役員
戦略推進本部長 兼 CSO

西 玉音(中央)
新生銀行 グループ人事部
ダイバーシティー推進室長



グループにおける女性活躍推進の背景

薦田: 新生銀行グループは、2018年2月に「グループ女性活躍推進委員会」(以下、「委員会」)を設置しました。少子高齢化の時代が到来し、労働人口の減少や社会構造の変化が起きているなか、持続的に企業価値を創造していくためには、経営陣が率先して、性別問わずグループ会社全社員の潜在能力を最大限引出し、その力を思う存分発揮できる環境を早急に整備する必要があると考えたからです。それができなければ厳しい競争を勝ちぬく企業力の維持が困難になるという危機感も持っていました。今までは、女性のライフイベントをサポートするため人事制度の拡充に注力し、制度面の整備を先行させたこともあり、本来議論すべき女性活躍を推進する意義や必要性、その重要性が必ずしも社員に共有されてこなかったという反省もありました。社員の意識改革、職場の風土改革を同時に進めるべきでした。委員会の活動は、初めは女性活躍にフォーカスしますが、将来的には女性の

活躍に限らず、ダイバーシティーの更なる推進、すなわち性別、年齢、国籍、障がいの有無に関係なく、グループ全社員がそれぞれの強みを活かし、活躍できる企業風土の醸成に貢献できるよう活動していきたいと思えます。

西: グループ人事部では、女性がさらに活躍できるような働き方の選択肢を示すことで、活躍できる場をつくらうとしています。兼業・副業や在宅勤務の制度は運用を始めたばかりですが、その効果や影響を見ながら、社員がより使いやすい制度にしたいと考えています。

和智: 女性が働きやすい職場環境は、多様な人材の活躍が期待でき、生産性を高めるうえでも重要だと思います。これまで整備してきた制度が、女性活躍推進につながっているのかというと、まだこれからではないでしょうか。新生フィナンシャルでは、経営の意思決定に関わる層まで女性が育っていない、育成ができていないのが現状であり、まだ結果が出ていないという認識です。



グローバル化した社会の中で
生き残っていくためには、
女性の視点やセンスが必要

和智 正

女性社員の上位職位への積極登用

薦田: 社会が変化してきていると言っても、いまだ「男性のほうが優遇されている」と感じている人が多く、いわゆる“男社会”が根強く残っているように感じています。そうした“男社会”を前提とした忖度や配慮の意識を変えねばなりません。上司は、機会の平等を意識し、商談や重要会議に、どんどん女性を参加させていく必要があります。その際、「やってみるか。」と聞くのではなく、「やってみよう。サポートするから。」と、背中を押すコミュニケーションが大切だと感じます。法人ビジネスに限らず、どの分野においても、女性にさまざまな業務を任せ、積極的に経験値を積む機会を提供していけば、女性が活躍できる場は、今後ますます広がっていくと思います。まずは、「無意識の偏見」による間違った理解や思い込みを取り除き、管理職の意識を根本から変えていくことが重要だと考えています。それができれば、性別による能力差はないので、女性が上位職位に登用される機会も増えるはずですよ。

西: 幹部育成プログラムでは、受講者の性別に関わらず、多様性を大事にするような意識づけをしなければならないと思っています。性別の違いだけでなく、それぞれの価値観の違いをお互い認めながら働くことができるカルチャーをつくっていく、それを担う人材を育成するためのリーダーシッププログラムが必要です。

女性が活躍するための動機づけ

和智: グローバル化した社会の中で生き残っていくためには、今まで男性ばかりでやってきたところに、女性の視点やセンスが必要であることは言うまでもありません。女性の活躍は不可欠であり、問題は動機づけです。そのサポートは上司の役割

社員全員が戦力になってもらう
ために、それぞれの能力が
きちんと発揮されるよう
育成していく機会を
用意することが必要

薦田 貴久



であり、ほとんど男性が占める上司のコミュニケーションやマネジメントの能力向上は、女性の主体的なキャリア形成への意識向上と共に促進していかななくてはなりません。

西: 自分の経験から言いますと、一步踏み出すことで見える世界が変わってくると思います。私はずっとファイナンス畑でしたが、そこから組織開発、人事というキャリアへ転換しました。組織開発では最初はとまどいましたが、仕事や出会う人々を通し、組織はどうあるべきか、そこで働く社員たちの幸せは何だろう、といったことを考えれば考えるほど、社員を知れば知るほど、将来のありたい会社の姿を思い描き非常にやりがいを感じました。また、自分は意外と人が好きで人を知ることがこんなに楽しいのだという、今まで気づかなかった自分を見つけることもできました。このような機会をもっと多くの女性たちに広げたい。勇気を出して一步踏み出すことで、自分の知らない自分、自分の新しい可能性を見つけれられることもあるのです。

グループとして
女性活躍推進のための
「行動宣言」を策定していきたい

西 玉音



薦田: 社員全員が戦力になってもらうために、それぞれの能力がきちんと発揮されるよう育成していく機会を用意することが必要です。そういった行動を実践する上司かつ男性を、定性的に評価する仕組みも必要です。いろいろな課題がありすぐに100%解決はできないのですが、まず経営陣が、女性活躍推進について経営戦略としての意思を社員に伝えていくということです。社員がそれぞれの能力を十二分に発揮できる機会を提供し、一人ひとりがやりがいを持って働き、その結果、自己と組織が成長していくために、経営陣は女性の活躍を阻害するものを取り除いていかななくてはなりません。

西: その具体的施策として、まず委員会メンバー自身がグループの女性タレントを知り、率直な意見を吸い上げるためのアクションをとっていきます。各拠点を回り、女性たちが今、何を考え、何を望んでいるのか、女性活躍推進と聞いて何を感じるのか、などお話を聞きます。委員会が思っている「こうすべき」と実際の女性たちの思いに乖離があると、何をやっても意味がないのと同じなので、そこは委員会メンバーも勉強しようと思っています。そして、グループとして女性活躍推進のための「行動宣言」を策定していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの状況

新生銀行のコーポレート・ガバナンスの4つの特徴

1

取締役会における社外取締役比率

(5名)



- 当行取締役7名のうち、過半数以上の5名が社外取締役です。
- 取締役会の過半数以上を社外取締役とする体制は、新生銀行スタート時から継続しています。
- 東京証券取引所には、社外監査役を含め、独立役員として7名を届け出しています。

2

社外取締役における企業経営経験者比率



- 社外取締役は、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、リスク管理分野、情報システム分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成されています。
- 社外取締役5名のうち4名が企業経営経験者です。

3

取締役会の出席率



- 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会に毎回出席し、当行の経営や業務執行に関して活発な議論を行っています。
- この出席率は、2017年6月の株主総会以降に開催した取締役会(全6回)の平均出席率です。

4

CEOが対応した株主・投資家・アナリストとの面談件数と社数



- CEOをIR活動の最高責任者と明確に位置づけ、CEOと市場との建設的な対話を、日本、北米、欧州、アジアでバランス良く実施しました。
- 2017年度は、新規投資家との面談に注力した結果、CEOが対応した投資家数は2016年度比約40%増加しました。

コーポレート・ガバナンス体制

当行経営の意思決定機関である取締役会は、業務執行を行う2名の取締役と、主に業務執行に対する監督を行う5名の社外取締役の計7名とすることで、経営の透明性と客観性を確保し、適切な経営の意思決定を実現しています。

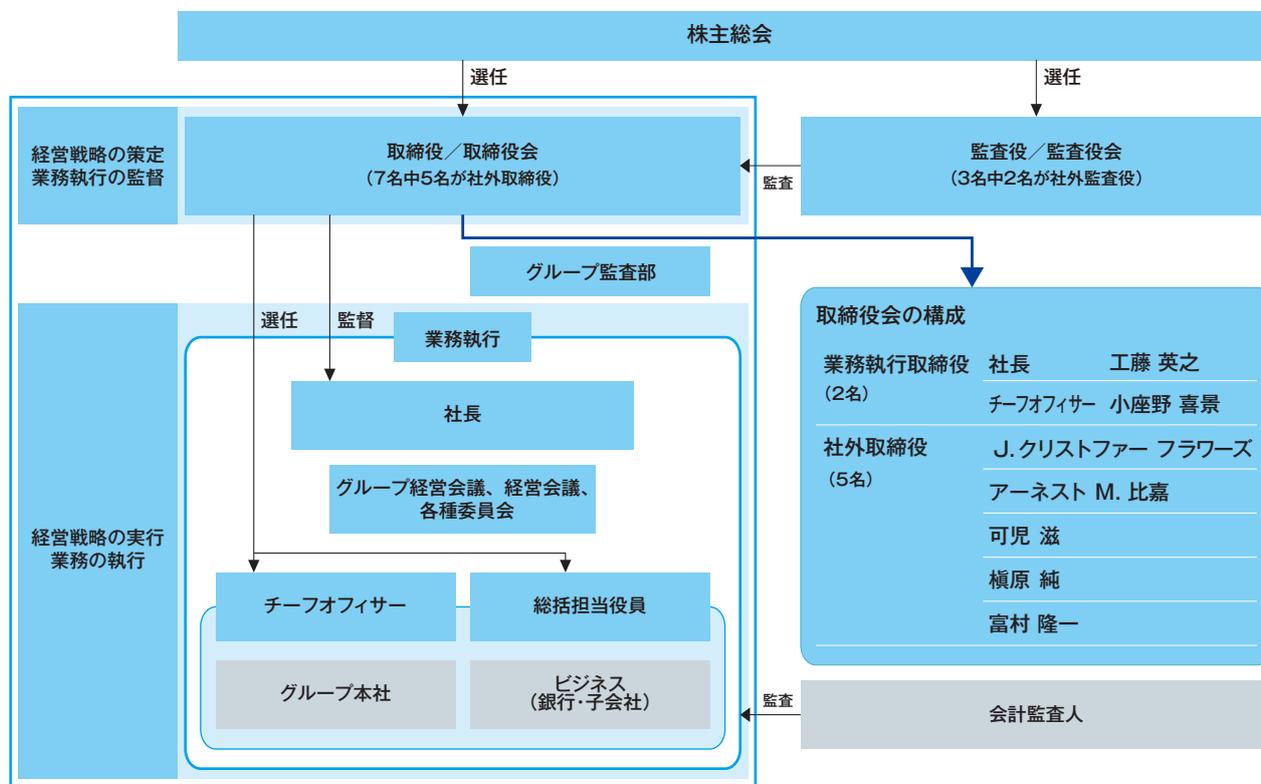
社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、リスク管理分野、情報システム分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役の持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助言機能を果たしています。取締役や主要株主

などの取引については、利益相反を回避し、取引の公正性を維持するためのチェックを行っており、必要に応じて取締役会で審議する体制や事後フォローの体制を整備し、実践しています。

取締役会から独立した監査役および監査役会では、取締役会や業務執行に対する監査機能を担うことで、より牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

この体制のもと、株主の皆さまやお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの利益を反映した最適かつバランスがとれた経営方針を採択し、企業価値の向上を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2018年6月20日現在)



役員一覧



社外監査役
渋谷 道夫

社外取締役
富村 隆一

社外取締役
可児 滋

社外取締役
J. クリストファー フラワーズ

代表取締役社長
工藤 英之

取締役のスキルマトリックス

氏名	経営	金融	リスク管理	消費者向け事業	情報システム
工藤 英之	○	○	○		
小座野 喜景	○	○			
J. クリストファー フラワーズ	○	○			
アーネスト M. 比嘉	○			○	
可児 滋		○	○		
榎原 純	○	○			
富村 隆一	○				○



社外取締役
アーネスト M. 比嘉

社外取締役
榎原 純

常勤監査役
永田 信哉

取締役
小座野 喜景

社外監査役
金野 志保

■ 監査役のスキルマトリックス

氏名	金融	財務会計	法務
永田 信哉	○	○	
金野 志保			○
渋谷 道夫	○	○	

業務執行取締役

工藤 英之

代表取締役社長

取締役会の出席率 100%



取締役会の実効性についての自己評価

当行は、機関設計としては監査役会設置会社の形態をとっていますが、取締役7名のうち5名を社外取締役とし、監督機能をより重視した取締役会運営を行っています。この枠組みのもとで、我々業務執行者による経営は、常に各種ステークホルダーの存在を意識した社外取締役の厳しいチェックの目にさらされ、大所高所から率直な意見を受けています。さらに、取締役会メンバーは、常日頃から実効性を向上させるためにはどうしたら良いか、不足している点はないかを考え、議論し、改善に取り組んでいます。

1987年 4月	株式会社第一勧業銀行 (現株式会社みずほ銀行) 入行	2007年 6月	エートス・ジャパン・エルエルシー 投資部門マネージングディレクター
2001年 5月	みずほ証券株式会社投資銀行部門 アドバイザー第2部部长	2010年 9月	当行常務執行役員法人・商品部門 副部門長
2003年 8月	エートス・ジャパン・エルエルシー アクイジショングループディレクター	2011年 4月	当行常務執行役員ストラクチャード ファイナンス本部長
2005年 5月	同社マネージングディレクター	2013年 4月	当行常務執行役員チーフリスク オフィサー リスク管理部門長
2006年 6月	MID都市開発株式会社(現関電不動産開発 株式会社) 代表取締役社長	2015年 4月	当行常務執行役員
2007年 1月	同社取締役副会長	2015年 6月	当行代表取締役社長(現職)

社外取締役

取締役会の実効性についての自己評価

当行取締役会は、実効性が高いと思います。業務執行役員、株主、国内外で豊富な経験を持つ経営者、監督機関出身者によるバランスの取れた構成であるとともに、独立社外取締役が過半数を占めます。また、実効的であるための適切な人数であることから、取締役会は一体感を持ち、最も重要な戦略経営課題について継続的に注力してきました。

一方で、取締役に経験や多様性をもたらすような高い資質を有する取締役候補者を見出すこと、および取締役会が最重要課題を議論できる時間をより多く確保することが必要だと考えています。

J. クリストファー フラワーズ 取締役

J.C.フラワーズ社
マネージングディレクター兼最高経営責任者

取締役会の出席率 83%



社外取締役の選任理由

金融業務全般についての専門性と幅広い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。

1979年 3月	ゴールドマン・サックス証券会社入社	2002年 11月	J.C.フラワーズ社マネージング ディレクター兼最高経営責任者(現職)
1988年 12月	同社パートナー	2012年 5月	NIBCホールディングススーパーバイザー ボードメンバー(現職)
2000年 3月	当行取締役(現職)		

社外取締役

取締役会の実効性についての自己評価

新生銀行の取締役会は5名の社外取締役と2名の業務執行取締役で構成されていることから、多様なバックグラウンドを踏まえ、異なる観点から議論を展開できる環境が整っているといえます。また、2名の外国人取締役がいることもあり、「グローバルなベストプラクティス」に照らして、新生銀行の経営成績や成果を評価しています。価値創造と革新をもたらすITやAIは重要な要素であり、それらがもたらす急激な変化に対応しなければなりません。また、女性が潜在的能力を發揮できるように職場における女性活躍を推進することが、もうひとつの課題だと考えています。

社外取締役の選任理由

消費者を対象とした事業の経験と高い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。

1976年 4月	株式会社ヒガ・インダストリーズ入社	2013年 6月	当行取締役(現職)
1983年 4月	同社代表取締役社長	2015年 4月	株式会社ヒガ・インダストリーズ 代表取締役会長兼社長(現職)
2008年 4月	一般社団法人東京ニュービジネス 協議会特別理事(現職)	2016年 9月	ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長(現職)
2009年 5月	コロンビアビジネススクール理事(現職)	2017年 4月	学校法人昭和女子大学理事(現職)
2010年 6月	株式会社ジェーシー・コムサ取締役(現職)		
2011年 3月	ウェンディーズ・ジャパン合同会社 最高経営責任者		

アーネスト M. 比嘉

取締役

株式会社ヒガ・インダストリーズ
代表取締役会長兼社長

取締役会の出席率83%



可児 滋

取締役

元日本銀行文書局長、
元横浜商科大学教授

取締役会の出席率100%



取締役会の実効性についての自己評価

新生銀行の取締役会では、新生銀行の持続的成長、収益力の強化と中長期的な企業価値の向上を目指して、全員がお互いに遠慮することなく活発な議論を行っています。それも、社外取締役からの質問に対して執行陣が説明を行うだけでなく、社外取締役が自らの意見を述べてそれをもとに議論するといったことも活発に行われています。このように、新生銀行の取締役会はいわゆるシャンシャンというかたちとは全く異なる中身のある議論が行われていると思います。取締役会で自由活発な議論が行われる雰囲気がつくられていることは、経営の意思決定、経営の監督、さらには経営に対するアドバイスを行う役割を担っている社外取締役にとって、大変重要なことであると思います。

今後は、議題の中でも特に重要な案件に焦点をあててじっくりと議論することができるように、種々の工夫を凝らして極力効率的な運営を指向する方針です。

私ども一同は、強い緊張感を持って経営基盤の強化による安定的な業績の向上を目指して注力する所存でございます。今後とも、新生銀行に対する皆さま方のご支援、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

社外取締役の選任理由

リスク管理分野における見識と銀行業務に関する幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。

1966年 4月	日本銀行入行	2002年 4月	日本電気株式会社顧問
1992年 5月	東京金融先物取引所 (現株式会社東京金融取引所) 常任監事	2004年 6月	当行取締役(現職)
1996年 5月	日本銀行文書局長	2006年 4月	横浜商科大学教授
1999年 5月	東京証券取引所常務理事	2014年 4月	同大学特任教授

社外取締役

取締役会の実効性についての自己評価

当行取締役会は、私が取締役をしている他社の取締役会と比べても大変活発です。大量の資料が事前に配布され、取締役会当日は半日を使ってさまざまな質問をしています。取締役会では、業務執行役員からの説明や提案を直ぐに承認せず、追加情報や代替案の検討を求めることも多いです。ここは、社外取締役の多様な経歴や経験が大変役に立ちます。当行筆頭株主も社外取締役の一人であるので、株主にとって何が最も理にかなうのか、常に意識しながら議論しています。業務執行役員には必ずしも楽ではないでしょうが、これによって最良の結論が出せるものと考えます。

ただ、銀行は規制業種であり、金融サービスは常にリスクにさらされているので、取締役会は自然とダウンサイドや事故防止に着目してきましたが、今後、株価を大きく上げるためには収益力の強化に注力せねばならないと考えます。

榎原 純

取締役

マネックスグループ株式会社取締役、
フィリップモリスインターナショナル
取締役

取締役会の出席率100%



社外取締役の選任理由

金融に関する豊富な知識と国内および国外での経験を当行経営に反映していただくために選任しています。

1981年 9月	ゴールドマン・サックス証券会社入社	2006年 6月	マネックスグループ株式会社取締役 (現職)
1992年 11月	同社パートナー	2011年 6月	当行取締役(現職)
1996年 11月	同社東京支店共同支店長	2014年 9月	フィリップモリスインターナショナル 取締役(現職)
2000年 7月	株式会社ネオテニー取締役会長		

富村 隆一

取締役

株式会社シグマクス代表取締役
社長

取締役会の出席率100%



取締役会の実効性についての自己評価

多様な知識と経験を有する各取締役が活発に意見を交わし、十分な議論を経て、業務執行の意思決定とリスク管理を行っています。フィンテックやAIなど、金融テクノロジーの劇的な進化による事業環境の変化についてさらに議論を深め、当行の進路を定めていきたいと考えます。

社外取締役の選任理由

企業経営者およびコンサルタントとしての豊富な経験と、情報システムを含む幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。

1983年 10月	日本アイ・ピー・エム株式会社入社	2007年 12月	株式会社RHJインターナショナル・ ジャパン代表取締役
1991年 10月	株式会社リクルート(現株式会社 リクルートホールディングス) ネットワークインテグレーション事業部長	2010年 4月	株式会社シグマクス取締役副社長
1994年 1月	プライスウォーターハウスクンサルタン 株式会社常務取締役	2012年 8月	株式会社ブラン・ドゥ・シー取締役 (現職)
2002年 10月	IBMビジネスコンサルティングサービス 株式会社常務取締役 IBMコーポレーション ビジネスコンサル ティングサービス アジア・パシフィック ヴァイスプレジデント	2014年 6月	当行監査役
2004年 2月	日本テレコム株式会社(現ソフトバンク 株式会社) 代表執行役副社長	2015年 6月	当行取締役(現職)
		2016年 6月	株式会社シグマクス代表取締役 副社長
		2018年 6月	同社代表取締役社長(現職)

常勤監査役

取締役会の実効性について、監査役から見た評価

当行取締役7名中5名が独立社外取締役であり、取締役会ではその社外取締役を中心に活発かつ白熱した議論がなされ、それに執行側が誠実に対応している現状は、グローバルなコーポレート・ガバナンスという観点からも高く評価しうるものです。

ステークホルダーの皆さまには、どこに出しても誇れるガバナンス体制を採用していることをあらためて強調しておきたいと思えます。

もちろん、ダイバーシティーや、より広汎なステークホルダーの認識など、進化の余地はあると感じており、取締役会に陪席する監査役としてその進化を見守り促していきたいと考えています。

永田 信哉

常勤監査役

取締役会の出席率100%



1981年 4月	当行入行	2010年 6月	当行グループ財務管理部長 兼グループ財務経理部長
2001年 12月	当行財務管理部長	2010年 9月	当行執行役員グループ財務管理部長 兼グループ財務経理部長
2006年 10月	当行グループ財務管理部長兼グループ 財務プロジェクト部長	2010年 10月	当行執行役員財務管理部長
2009年 4月	当行グループ財務管理部長兼グループ 財務経理部長	2012年 6月	当行常勤監査役(現職)
2009年 9月	当行グループ財務管理部長		

社外監査役

渋谷 道夫

監査役

公認会計士

取締役会の出席率100%



取締役会の実効性について、監査役から見た評価

取締役会の実効性について、私も監査役がどう見ているかということですが、当行の取締役は全員で7人、そのうち社外取締役が5人です。毎回の取締役会では、社外取締役から厳しい意見がたくさん出されます。それに対して執行側からも意見、反論が出され、そこでの議論の結果、結論が出されるものもあるし宿題になるものもあります。このような取締役会を見ていると、当行の取締役会は十分にガバナンスが効いた取締役会だと思っています。ただそのため、どうしても一つひとつの議論に時間がかかってしまい、毎回の取締役会がなかなか終わりません。やはり、議論するところは大いに議論し、簡単にすませられるところはできるだけ簡略にするという、メリハリのきいた取締役会の運営をしていくことが重要だと思います。

社外監査役の選任理由

公認会計士としての専門的な知識と経験、および上場会社の監査役としての経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

1971年 4月	アーサーアンダーセン会計事務所入所	2008年 8月	新日本有限責任監査法人社員評議会委員 およびアーンストアンドヤンググローバル アドバイザリーカウンシル委員
1974年 4月	昭和監査法人 (現新日本有限責任監査法人)入所	2010年 6月	株式会社ビジネスブレイン太田昭和 常勤監査役
1977年 7月	ピートマーウィックミッチェル (現KPMG)ロスアンゼルス事務所駐在	2011年 5月	株式会社良品計画監査役
1991年 5月	太田昭和監査法人 (現新日本有限責任監査法人)代表社員	2015年 6月	当行監査役(現職)
2000年 5月	新日本監査法人 (現新日本有限責任監査法人)常任理事		

新任業務執行取締役

小座野 喜景

取締役

新任



就任にあたってのご挨拶

近時の急速に進化するテクノロジーとモバイル通信手段・コミュニケーションネットワークの発達は、フィンテック、ロボットやAIを活用したデジタル/ビッグデータ解析とプロセス改善の飛躍的向上と相まって、金融サービスの大変革を迫ってきています。

我々新生銀行グループはお客様の多様なニーズに迅速に対応するため、技術開発力、魅力的な市場や顧客網、情報やロジスティクスを持った通信・SNSやネット通販・物流などを把握する国内外の異業種企業との提携を積極的に結び、お客様に最新の技術や情報を織り込んだ低廉・迅速・簡易・安全で便利な金融サービスを提供し続けていきます。

1986年 4月	当行入行	2016年 4月	当行常務執行役員特命担当 (グループ事業戦略主担当)
2003年 11月	当行クレジットトレーディング部長	2016年 6月	株式会社アブラスフィナンシャル 取締役(現職)
2006年 7月	当行企業再生本部長	2017年 4月	当行チーフオフィサーグループ事業戦略、 常務執行役員特命担当
2007年 12月	当行プリンシパルトランザクションズ 本部長	2018年 4月	当行チーフオフィサーグループ事業戦略 (専務執行役員相当)
2011年 6月	当行常務執行役員 プリンシパルトランザクションズ本部長	2018年 6月	当行取締役チーフオフィサーグループ事業 戦略(専務執行役員相当) (現職)
2015年 4月	当行常務執行役員法人部門副部門長		

新任社外監査役

就任にあたってのご挨拶

今回当行の社外監査役として就任させていただきました。これまで複数の企業の社外取締役・社外監査役を務め、また弁護士業を通じて多数の企業経営にかかわってまいりましたが、銀行の役員として就任するのは今回初めてで、大変光栄に感じるとともに、学ぶことの多さと責任の重大性を痛感しています。他方、独立役員としては、当業界について深く学ぶ一方で業界に染まりきらない一定の距離感と客観性を保ち続けることも肝要ではないかと考え、そのバランスも自分自身の課題のひとつであると考えています。

これから当行の社外監査役として、私の専門分野である法律およびコーポレート・ガバナンスなどの観点を中心に、執行部が適正なリスクテイクをなすべく監査・監督することにより、中長期的な企業価値の向上に貢献し、ひいてはステークホルダーの皆さまに貢献できればと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

社外監査役の選任理由

弁護士としての専門的な知識・経験および上場会社の社外役員としての経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

1991年 4月	第一東京弁護士会登録	2015年 3月	金野志保はばたき法律事務所開設(現職)
2005年 6月	ヤフー株式会社監査役	2015年 6月	ワタミ株式会社取締役
2008年 3月	アドバンス・ソフトマテリアルズ株式会社 監査役	2016年 6月	株式会社カカコム取締役(現職)
2009年 4月	早稲田大学大学院法務研究科教授	2017年 6月	アルフレッサホールディングス株式会社 取締役(現職)
2014年 4月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本 部委員(現職)	2018年 6月	当行監査役(現職)
2014年 8月	特定非営利活動法人日本コーポレート・ ガバナンス・ネットワーク監事(現職)	2018年 6月	マネックスグループ株式会社取締役 (現職)

金野 志保

監査役

弁護士

新任



役員報酬制度

▶ 報酬の決定方針

- グループ経営の推進、中長期的なグループ経営理念の実現に向けた適切なインセンティブ付けを行います。
- 各役員が担う役割・責任を反映し、自社株式の長期保有による株主価値との共有化を図ります。
- 過度なリスクテイクは抑え、金融機関としての健全性維持に資する制度とします。
- 株価下落リスクの回避を意識し、より企業価値向上に向けたインセンティブが働く報酬制度を組み込みます。

▶ 常勤取締役の報酬構成*

- 基本報酬
固定報酬(年定額)
- 中長期インセンティブ報酬
 - ① 譲渡制限付株式報酬(2018年度から導入)
 - ② 株式報酬型ストックオプション

※なお、単年度業績に応じて決定される短期インセンティブ報酬は導入していません。

▶ 取締役の報酬上限総額

- (1) 取締役(社外取締役を含む)の上限総額：年額180百万円以内(うち社外取締役60百万円)
- (2) 常勤取締役の譲渡制限付株式の割当上限額：上記(1)の上限総額のうち、年額20百万円(2018年度から導入)
- (3) 常勤取締役の株式報酬型ストックオプションの割当上限額：上記(1)の上限総額とは別に、年額50百万円以内

常勤取締役の報酬の個人別の配分については、取締役会に一任されています。各役員の担当業務における職責、業績貢献度を適正に評価したうえ、銀行の業績、マーケット水準などを踏まえ、取締役会において十分議論を尽くし、決定しています。

▶ 常勤取締役および常勤監査役の報酬等の種類、支払い総額の実績(2017年4月1日～2018年3月31日)

	人数(人)	報酬等の総額(百万円)										
		固定報酬の総額					変動報酬の総額				退職慰労金	その他
		基本報酬	ストックオプション	その他	基本報酬	賞与	その他					
対象役員(除く社外)	3	124	124	95	29	0	0	0	0	0	0	0

● 対象役員は、常勤取締役2名、常勤監査役1名の計3名。 ● 詳細は、資料編(報酬等に関する開示事項)をご覧ください。

執行役員およびグループ本社のチーフオフィサー、シニアオフィサーの報酬は、基本報酬としての固定報酬と短期インセンティブ報酬として単年度業績に応じて決定される賞与で

構成されます。なお、業務執行取締役と同様に、譲渡制限付株式報酬の導入を検討しています。

取締役会の運営状況

当行は、年6回の定時取締役会開催に加え、ひとつの議題について集中的に議論するためのストラテジーセッションを実施しています。

また、非常勤である社外役員が、それぞれの持つさまざまな知見や業務執行に関する情報を共有することを目的に、社外役員で構成する定期的な会合を設けています。

定時取締役会当日のタイムテーブル

8:00	社外取締役のみの会議
9:00	取締役会開始 取締役社長からの報告 監査役会からの報告 グループ監査部からの報告 財務関連報告 個別案件等決議事項
	昼食
	個別案件等報告・協議事項 リスク関連報告
13:00	終了

ストラテジーセッション

9:00	各ビジネスの戦略・取り組み①
12:00	昼食休憩
13:00	各ビジネスの戦略・取り組み②
15:00	総括
16:00	終了

取締役会年間スケジュール

5月	定時取締役会(決算関連)
6月	定時取締役会(株主総会終了後開催)
9月	定時取締役会
11月	定時取締役会(中間決算関連)
1月	定時取締役会
3月	定時取締役会(年度予算・計画)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当行は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会全体に対する実効性評価・分析を定期的に行うことと定めています。

2017年度の自己評価実施の概要は、以下のとおりです。

(1)目的

取締役会が自らに求められる役割・責務を果たしているかを自己評価し、PDCAサイクルを回すことにより、その機能向上に役立てること

(2)分析・評価対象

取締役会の活動、および当該活動を効率的・効果的に行うための運営・支援体制

(3)実施主体

取締役会出席者全員(取締役、監査役、その他の計11名)による評価。一部の質問は、監査役による取締役会評価のため監査役のみを対象に実施

(4)分析・評価項目

取締役会での議論の内容、執行側による取締役会の運営、取締役会の構成・メンバー、執行側からの取締役会への情報提供、戦略セッションでの議論の内容、執行側による戦略セッションの運営、コミュニケーション、取締役会実効性第三者評価の必要性、監査役からの評価など

(5)分析・評価手段

取締役会議長の指示に基づき取締役会事務局によるアンケート調査(選択回答および自由回答)

(6)結果のフィードバック

選択結果および自由回答を取締役に報告

主なアンケート結果の概要は、以下のとおりです。

① 取締役会および戦略セッションの議論の内容

中長期的なビジネスビジョン、企業価値向上および持続的成長のためのビジネスモデルのための議論が建設的になされており、企業価値の向上や持続的成長に貢献しているとの一定の評価を得られました。

② ストラテジーセッションの有効性

昨年の評価でも確認し継続する方向で一致していましたが、本年においてもビジネス戦略を検討していくうえで引き続き有効であると評価しています。

③ 取締役会の構成・メンバー

ダイバーシティやメンバー構成のバランスなどに、より一層配慮すべきであることを確認しました。

④ 執行側による取締役会および戦略セッションの運営

議題の選定や審議の時間配分に対しては概ねメリハリが効いているとの評価であり、昨年より改善がみられる一方、審議時間が長いという評価もあり、従前からの課題でもある説明省略議案の選定や簡潔な説明などに一層努めることで、より効率的でメリハリのある運営に取り組む必要があることを再確認しました。

⑤ 執行側から取締役会への情報提供

資料の内容を含め概ね肯定的な回答が得られましたが、取締役会における説明については引き続き改善が必要であることが認識されました。

⑥ 第三者による実効性評価の実施の必要性

その活用および実施の必要性については、取締役会の意向を踏まえつつ今後検討する事項としています。

⑦ 監査役を対象にした質問

全般として取締役は期待されている責務を適切に遂行していると、監査役は評価していることが確認されました。

同アンケートにおいて、適切と評価された項目や昨年から改善がみられた項目については、維持・向上に努めるとともに、課題については検討・改善などを図り、さらなる取締役会の実効性および機能の向上に取り組んでまいります。

監査役/監査役会

当行の監査役会は、当行での業務経験が長く、財務および会計に関する知見を有する常勤監査役1名と、弁護士、公認会計士である社外監査役2名で構成され、それぞれの持つ専門性とコーポレート・ガバナンスなどに関する知見をもとに、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

社外監査役は、ともに他社における社外役員の経験を活かし、より独立的、客観的な立場から意見表明などを行い、監査役監査活動の実効性を高めています。監査役は、取締役会のほか経営会議などの重要会議への出席、重要書類の閲覧、

取締役・執行役員・会計監査人などからの報告聴取などの監査活動を自ら行うことに加え、グループ監査部などの内部統制部署との連携ならびに監査役室スタッフの活用を通じ、当行および子会社を含め当行グループの業務執行状況を組織的かつ効率的に監査しています。

監査役の前年度株主総会以降の活動実績

	取締役会	監査役会
開催回数*	6回	12回
出席率	100%	100%

*前年度株主総会以降の開催回数

グループ本社、チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員

中長期ビジョンに掲げる「グループ融合」を強力に推進するため、従前グループ各社で有していた人事、財務、総務などの間接機能を実質的に統合したグループ本社を2017年4月に設置し、併せて各間接機能の統轄責任者としてのチーフオフィサーとチーフオフィサーを補佐するシニアオフィサーを任命し、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲において権限集約を図りました。

2018年6月20日現在、取締役会で選任された業務執行取締役を含めた執行役員、グループ本社については、チーフオフィサーおよびシニアオフィサー34名が、業務を遂行しています。

取締役社長をはじめとする業務執行取締役による指揮のもと、取締役会から委任された執行役員、チーフオフィサーおよびシニアオフィサーが、総括担当役員およびチーフオフィサーを中心にそれぞれの管掌する業務を効率的に遂行する体制を構築しています。

グループ経営会議、経営会議、重要委員会の概要

会議・委員会名	主な目的など
グループ経営会議	当行連結経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
経営会議	当行単体経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
グループALM委員会	中・長期的なALM運営についての協議、方針策定および決議を行う。
グループコンプライアンス委員会	当行グループの法令遵守体制や法令遵守にかかわる事項の連絡、調整および決議を行う。
グループリスクポリシー委員会	当行グループのポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや、主要なポートフォリオ、セクターおよびプロダクトなどの取り組み方針などについての協議を行う。
グループIT委員会	当行グループの情報システムに関する事項の協議、調整および決議を行う。
グループ業務継続体制管理委員会	当行グループの業務継続体制の整備を推進するための組織横断的な協議、調整および決議を行う。

会議・委員会名	主な目的など
グループバーゼル委員会	バーゼル規制への対応を中心とする、規制資本に関する事項についての協議、調整および決議を行う。
グループ人材委員会	当行グループの人事制度や諸施策などについての協議、調整および決定を行う。
グループ新規事業・商品委員会	当行グループ内の個別の新規事業・サービス案件のデューデリジェンスおよび決議を行うとともに、戦略的投資案件のデューデリジェンスを行う。
債権管理委員会	重大な問題債権のトップマネジメントに対する迅速な報告および債権売却、債権放棄などにかかる直接償却などの決定を行う。
中小企業向け貸出取引推進委員会	法人営業全般にわたる営業方針や課題に関する協議を通じ、経営健全化計画における中小企業向け貸出の目標達成のための全行的な取り組みの主導などを行う。

コーポレート・ガバナンス

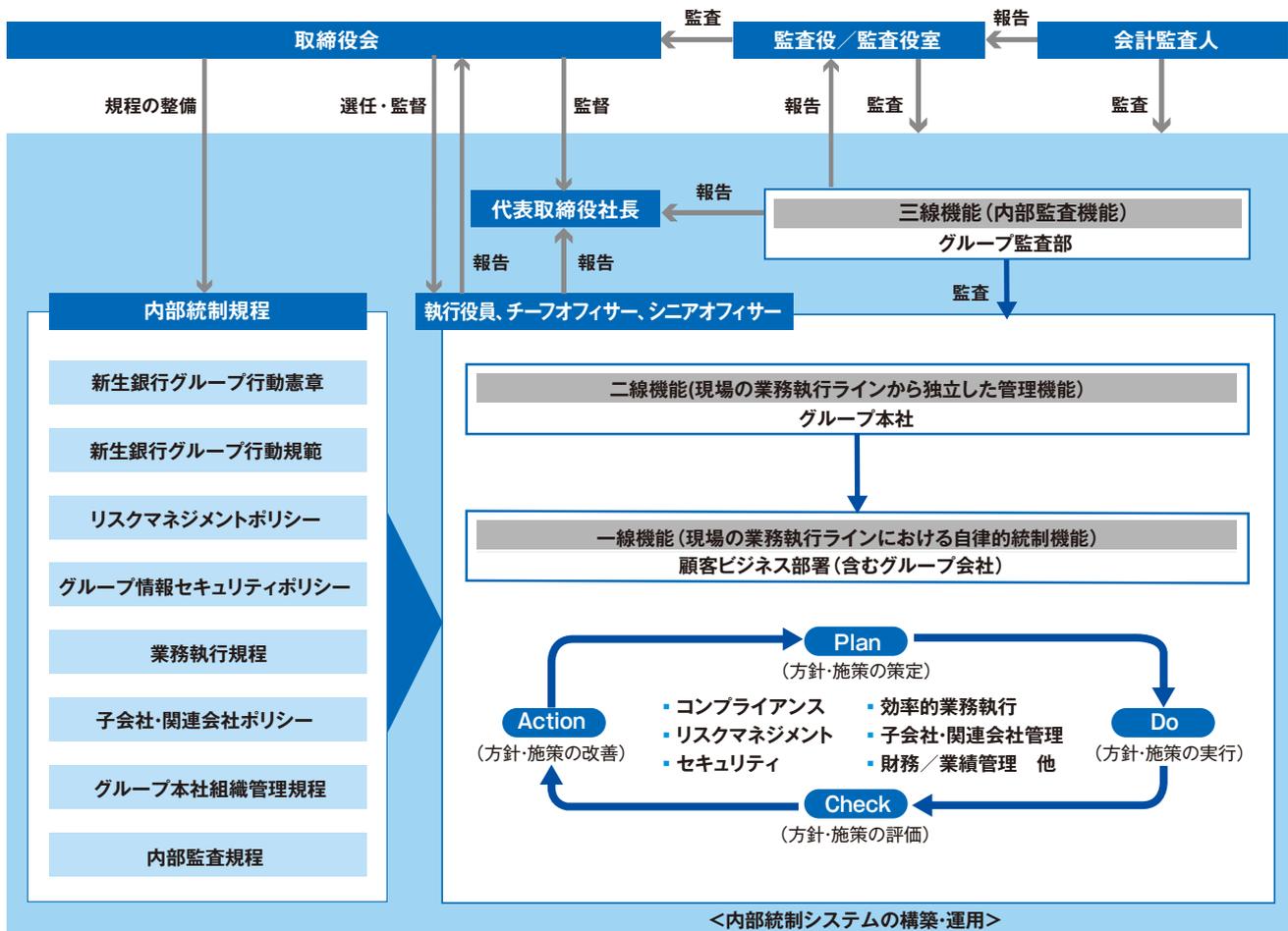
内部統制

コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、コンプライアンスといった機能が適切に働くための体制づくりが必要になります。また、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を担保するための内部統制の確保も、コーポレート・ガバナンスが正しく機能するための重要な要素となります。これら内部統制の確保は、経営の責任において行うものですが、実際の業務を行う各部署において、具体的な内部統制を確保する手段を講じることによって、全体の内部統制が有効に機能します。

当行では、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための内部統制システムの基本方針は、取締役会が決定した

「内部統制規程」に定めており、また、取締役会において毎年、内部統制システムの整備状況の確認を行っています。「内部統制規程」では、(1)内部統制システムは、現場の業務執行ラインにおける自律的統制機能(一線機能)、現場の業務執行ラインから独立したコンプライアンスなどの管理機能(二線機能)およびこれらの機能から独立した内部監査機能(三線機能)を構成要素とすること、(2)取締役会は、重大なリスクおよび問題を適切に把握し対処するため、二線および三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針およびコントロールを定期的に検証することが明文化されています。また、本規程のもとで、新生銀行グループ行動規範、リスクマネジメントポリシー、グループ情報セキュリティポリシー、業務執行規程、子会社・関連会社ポリシー、グループ

内部統制の枠組み

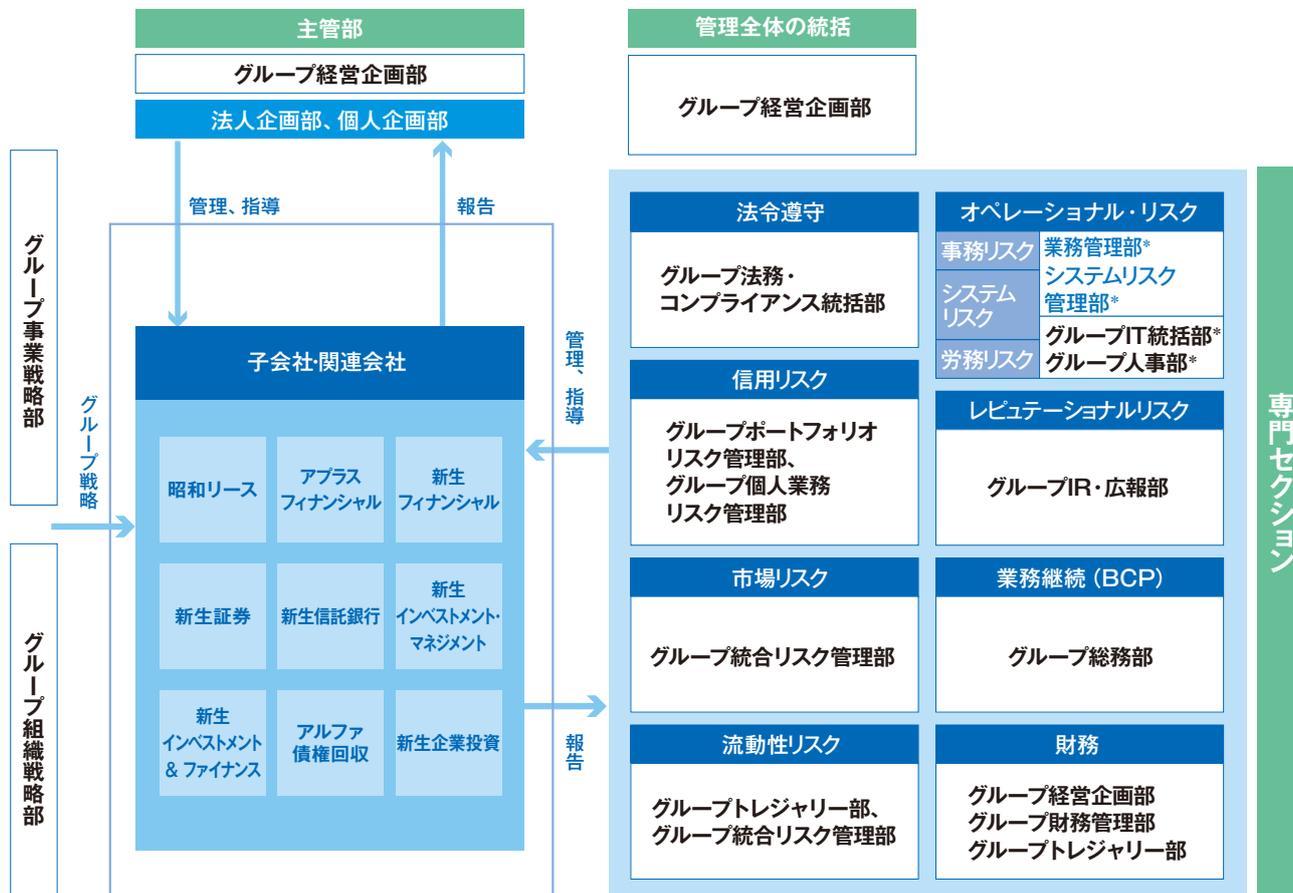


本社組織管理規程および内部監査規程を基礎となる規程として定め、それに加え監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む当行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めています。さらに、新生銀行グループ行動憲章において反社会的勢力との関係の遮断を定めるなど、反社会的勢力との関係を断ち、業務の適正を確保する体制の整備を図っています。

グループガバナンスに関しては、2015年5月の会社法の改正ならびに2016年4月からスタートした当行の第三次中期経営計画および中長期ビジョンにおける「グループ融合」の考え方を踏まえ、2017年4月より、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲においてグループ各社の間接機能を新生銀行内に設置する「グループ本社」に集約し統合

一体運営するとともに、主管部とグループ本社の専門セクションが連携して子会社・関連会社を管理する体制を構築しています。この体制のもとで、子会社・関連会社の事業活動やガバナンスに関する事項は定期的にグループ経営会議に報告されるとともに、子会社・関連会社の経営に関する重要事項についてグループ経営会議に付議・報告されています。こうした体制整備を通じて、子会社・関連会社を含めたグループ全体としての経営管理、内部管理体制のさらなる充実によるグループガバナンス強化と管理業務の効率性の向上はもとより、顧客サービス向上につながる高付加価値の提供とグループ全体最適の実現に取り組んでいます。

グループ内部統制システムを支える体制



黒文字はグループ本社に帰属

* 各リスク分野の専門セクションは、潜在リスクの特定と評価について、統括部署（グループ統合リスク管理部）と協業して行う。

コーポレート・ガバナンス

法務・コンプライアンスへの取り組み

▶ コンプライアンス体制・活動

当行のコンプライアンス組織は、コンプライアンス委員会、グループ法務・コンプライアンス統括部、各部室店に配置されたコンプライアンス責任者（部室店長）、コンプライアンス管理者を中心に運営されています。

チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンスを委員長とするコンプライアンス委員会は、新生銀行における個別発生事案や新生銀行固有のコンプライアンス関連事項の報告・審議を行っています。グループ法務・コンプライアンス統括部内には、反社会的勢力対策、振り込め詐欺などの金融犯罪対策、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止策を一元管理する金融情報管理室と法務事項を専門的に管轄する法務室を設置しています。

なお、2017年度には、チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンスを委員長とし、グループ横断的なコンプライアンス体制の基本方針やコンプライアンス関連事項を審議するグループコンプライアンス委員会を新たに設置したほか、グループコンプライアンスガイドラインを制定し、主要子会社の各部室店にもコンプライアンス責任者、コンプライアンス管理者を設置したうえでグループ法務・コンプライアンス統括部

がこれを直接統括する体制を構築するなど、グループベースのコンプライアンス機能の統合・強化を推進しています。

毎年度グループコンプライアンス・プログラムを作成し、規程の整備、研修などを推進しています。特に、コンプライアンス意識の浸透を図るためのツールとして研修を重視し、各部室店のコンプライアンスリスクを踏まえた、法令改正など重要なコンプライアンス事項に関してのテーマ別研修など、継続的に研修を実施しています。

▶ 企業法務

銀行の法務リスクには、銀行が従うべき法令・規則などに抵触する行為を行った結果、一金融機関としての信用・評価を失うリスクおよびわが国の金融システム全体の信用・機能を損なうリスクがあります。また、個々の取引に関しても、紛争を惹起し、結果として当行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務リスクの発生を予防し適切に管理することは、今日の銀行業務運営において極めて重要な課題のひとつとなっています。当行では、法務事項（組織法務、契約（取引）法務、訴訟法務など）を専門的に管轄するグループ法務・コンプライアンス統括部法務室を設置し、法務リスクの発生予防・管理を図るとともに、コンプライアンス体制を法務面から支えています。

内部監査

当行のグループ監査部は、取締役社長と監査役会に監査結果およびグループ監査部の活動状況を定期的に直接報告します。グループ監査部は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐するとともに、監査役職務の遂行、特に監査役監査として行われる内部統制システムの構築および運用状況の監視検証を補佐します。グループ監査部は、リスク管理およびガバナンス体制の有効性、情報およびITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場から評価するとともに、経営のためのソリューションを提供します。

グループ監査部は、監査対象となるすべての組織から独立しており、また、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務および内部管理プロセスから独立しています。監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、当行グループが直面するリスクを全行的視点からとらえたマクロ

リスク評価と、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせにより、包括的なリスク評価を行っています。相対的にリスクが大きいと考えられる業務やプロセスに対しては、優先的に監査資源を投入しています。

グループ監査部では、重要な会議への出席や、内部管理資料の閲覧および各業務部署のマネジメントとの定期的な会合を行うなど、日常的なオフサイトモニタリング機能を充実させています。またグループ監査部では、監査要員の専門性向上に力を入れており、公認内部監査人や公認情報システム監査人の資格取得も精力的に行っています。また、新たな監査手法の開発・導入に加え、監査業務にかかる基盤の整備も継続的に行っています。

グループ監査部は、これらの内部監査の活動について、第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、グループベースで改善活動に取り組んでいます。

株主・投資家への取り組み

2017年度におけるIR活動方針

1. CEOとの建設的な対話機会を日本、北米、欧州、アジアの各地域で戦略的に展開
2. フェアディスクロージャールール(FD)導入を睨んだ公平な情報開示の推進
3. ESG投資を意識した情報開示とIR活動の高度化
4. 投資家やアナリストからの意見の社内への重層的な還元

IRに対するトップマネジメントのコミットメント (2017年度のIRミーティング件数実績)

CEO	IR担当役員	IR担当	合計
110件	84件	117件	311件
35%	27%	38%	100%

IR活動実績(2017年度実績)

個別ミーティングの実施(カンファレンスでの個別ミーティングを含む)	311件(195社)
証券会社主催カンファレンスへの参加(国内、海外の合計)	8回
Shinsei IR Day(来場とライブストリーミング参加の合計)	142名参加
決算説明会と電話会議の実施	9回
取締役向け、執行役員向けの銀行担当アナリストによる講演会	2回
取締役会、グループ経営会議、部店長会議でのIR活動報告	5回

IR・SRポリシーの策定

Investor Relations (IR) および Shareholder Relations (SR) を、中長期的な企業価値の持続的な向上を達成するための重要な経営ツールのひとつとして活用し、投資家・アナリスト

株主などの市場参加者との建設的な対話を積極的に促進していくことを目的として、新生銀行グループIR・SRポリシーを策定しました。

URL: <http://www.shinseibank.com/corporate/irsr/>

Shinsei IR Day

2018年2月にShinsei IR Dayを開催しました。新生銀行グループの事業戦略と組織戦略に加え、新生銀行グループのデジタル戦略としてリテールバンキングおよび無担保ローンビジネスの顧客体験価値の革新を中心に、各担当役員が参加者に向けて直接、戦略概要をご説明しました。また、国内外の投資家が公平に情報アクセスできるように、プレゼンテーション動画、説明要旨、質疑応答要旨を、日本語と英語で、ホームページに掲載しました。

URL: <http://www.shinseibank.com/corporate/ir/presentation/irday/>



従業員への取り組み

企業理念実現に向けたグループ人事戦略

金融ビジネスを取り巻く環境が目まぐるしく変化し、働き方改革など価値観の大きな転換も起こりつつある中、当行グループでは、人事関連事項を組織成長のための最重要課題と位置づけて、絶えざる制度・施策のたな卸と見直しを行っています。差別化された金融ソリューションを提供できる高い専門性

や実行力を持つ人材が、部署やグループの枠を超えて連携し、お客さまに最適な価値を提供するために、グループ一体での人材育成・人材活用および組織風土の醸成に取り組んでいます。

働き方改革

▶ ワークライフマネジメント

社会が大きく変化し、さまざまな観点から「働き方」全般について変革が求められている中、とりわけ労働時間については、健康維持の観点もさることながら、ワークライフマネジメントの実現、女性活躍推進の観点などからも、長時間労働の抑制や有給休暇の取得促進が重要なテーマとなっています。当行グループでは、残業時間削減やセルフ時差勤務制度、半日休暇制度、時間単位休暇制度の創設を通じて、従業員の健全な労働環境整備に努めています。

▶ 育児や介護との両立

少子高齢化が進む日本において、育児や介護などにより一時的に勤務上の制約や障害を持つ社員が、キャリアを諦めるのではなく、限られた条件の中で最大限貢献できるような多様な働き方を拡充し、周囲がそれを受け入れることは、組織の長期的な成長のためには必須です。当行グループでは、育児休業制度、介護休業制度やライフサポート休職制度を設け、社員の柔軟なキャリア形成に対応しています。

>> 2017年度実績

法定時間外勤務時間数 19.9時間/月¹

有給休暇取得日数 16.3日/年²

(注) 1. 一般行員のみデータです。

2. 一般行員のみデータです。なお、有給の特別休暇の日数を含みます。

>> 2017年度実績

育児休業取得人数 33人

介護休業取得人数 4人

ライフサポート休職取得人数 6人

制度	内容
セルフ時差勤務制度	通常の始業時刻および終業時刻から前後に30分または1時間繰り上げまたは繰り下げる勤務制度
在宅勤務制度	従業員本人または家族(2親等以内)の自宅で、週2日を上限として勤務できる制度
副業・兼業	個人事業型兼業(業務受託、起業、会社役員など)あるいは他社雇用型兼業をできる制度
半日休暇制度	午前または午後の所定の時間に半日単位で取得する休暇制度
時間単位休暇制度	1年について5日の範囲内で、1日について4時間まで1時間単位で取得する休暇制度
ライフサポート休職制度	法定休業でカバーできない育児・介護・留学・不妊治療・配偶者の転勤などの事由による休職制度
産前産後休業制度	産前6週間前から産後8週間までの女性従業員が取得する休業制度
育児休業制度	子が2歳に達するまでを限度として取得できる休業制度
介護休業制度	介護を必要とする者1人につき、原則として通算1年(365日)間までの範囲で取得できる休業制度

(注) 上記制度を取得できる社員には、各々所定の条件があります。

ダイバーシティの促進

▶ Inclusion & Diversityの推進

当行グループは、ダイバーシティをさらに推進するため、グループ人事部内に「ダイバーシティ推進室」を2018年2月1日付で設置しました。多様な働き方、女性の活躍推進、シニア層の活用などを重点項目に掲げ、これらに関する施策の一層の促進を進めてまいります。多様な働き方の推進を助ける制度の一例として、2018年4月より、在宅勤務制度を導入し、また副業・兼業を解禁いたしました。また、外国人を含む外部人材のさらなる登用も検討してまいります。



▶ 女性の活躍推進

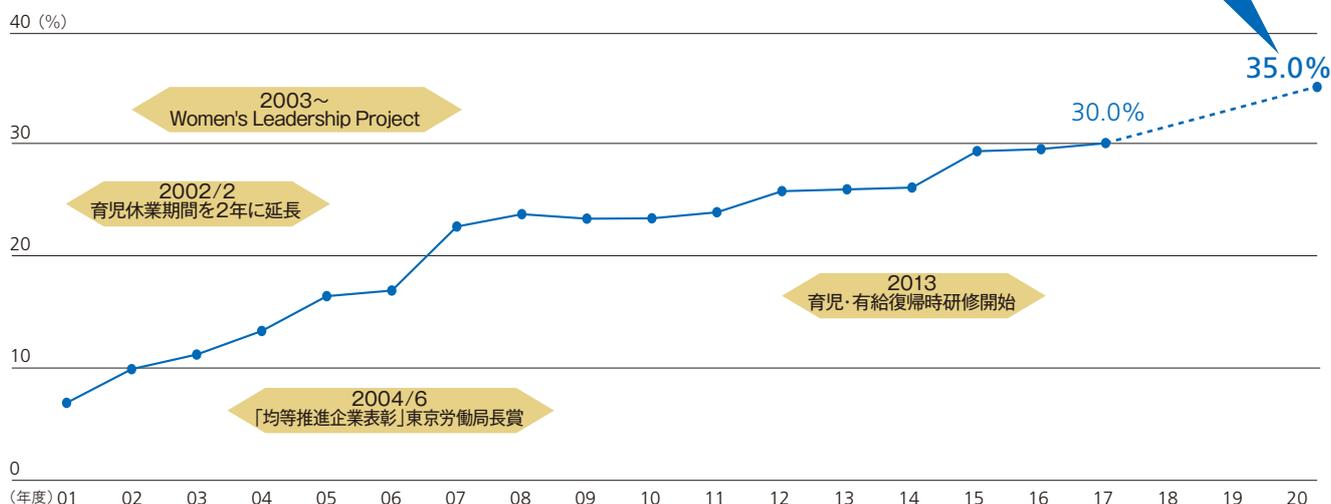
新生銀行代表取締役社長の工藤英之は、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同しました。また、2018年2月に「グループ女性活躍推進委員会」を設置し、女性の活躍を推進するためのさまざまなキャリア開発制度を整備、実施しています。2020年度には管理職（課長級以上）¹に占める女性社員の比率を17%（2018年3月末現在13.8%）、管理職（係長級以上）²に占める比率を35%（同30.0%）とする目標を掲げています。

女性の活躍をバックアップするキャリア開発制度

- リーダー育成研修
- 女性キャリアパス研修
- 産前産後休業取得前ヒアリング
- 育児休業期間中の自己啓発支援
- 産休・育休復職研修(休業者本人向け/管理職向け)
- 新生ウィメンズネットワークランチ

(注) 1. シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位
2. マネージャー・部長代理・部長補佐・席主任以上の職位

女性活躍推進と女性管理職比率の推移



お客さまに向けた取り組み

顧客本位の業務運営(フューチャーリーデューティー)

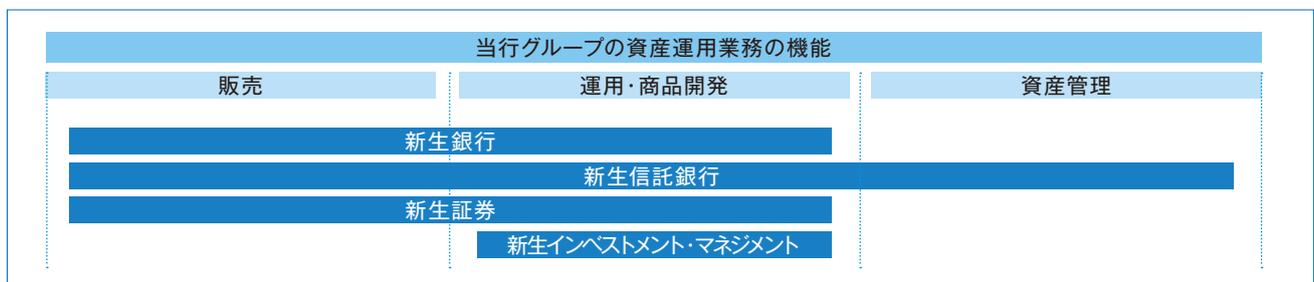
当行は、お客さまの「最善の利益」を最優先とした業務運営を行う指針として、「顧客本位の業務運営に関する取組方針」(以下、「取組方針」)およびこの方針を確実に実現するための「アクションプラン」を策定しています。当行グループ各社および当行グループのすべての役職員は、「お客さま本位の業務運営姿勢を貫き、お客さまの大切な資産形成のお役に

立つ」ことの重要性をあらためて認識し、顧客本位の業務運営を徹底することで、社会・経済の持続的な成長・発展に貢献してまいります。

より詳細な情報は、当行ホームページをご覧ください。

<http://www.shinseibank.com/fiduciaryduty.html>

取組方針を策定・公表している当行グループ会社



取組方針と取組み状況

取組方針	取組状況
顧客本位の業務運営に関する取組方針の運営	各「取組方針」に対応する「アクションプラン」の実施状況について、定期的に確認・チェックを行っています。
お客さまの最善の利益	つみたてNISAなど、特に資産形成層のお客さまに対する金融商品・サービスの取り扱いを充実させています。
利益相反の適切な管理	金融商品やサービスの選定にあたり開催している委員会において、導入した29商品の利益相反について確認・チェックを行っています。
手数料などの明確化	広告における金融商品の手数料や費用などの記載について、お客さまからの声なども参考にしつつ、分かりやすい記載となるよう努めています。
重要な情報の分かりやすい提供	モニタリングを継続実施し、より適切な対応を行うことができるよう、従業員に対するフィードバックを実施しています。
お客さまにふさわしいサービスの提供	お客さまに合わせた金融商品・サービスを選定し、分かりやすい説明を行っているかという観点からモニタリングを継続実施しています。
従業員に対する適切な動機づけの枠組み	顧客満足度アンケート結果を2018年度の評価項目とし、従業員がお客さまの最善の利益を図るために行動することを促しています。

地域社会への取り組み

社会貢献活動の考え方

新生銀行グループは、金融サービスを社会に提供する企業グループとして社会の健全な発展がグループの存続基盤であることを自覚し、そのうえで持続可能な社会の発展に貢献する「良き企業市民」としての役割を果たすため、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

新生銀行グループでは「社員参加型」の社会貢献活動を推進しており、2017年度は31件の活動にグループ全体でおよそ400名の社員が参加いたしました。



金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」

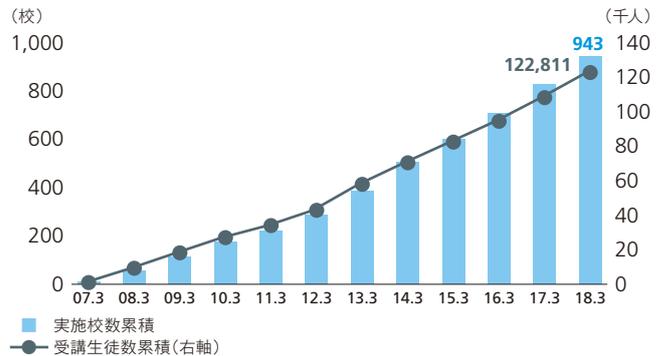
新生銀行グループでは、若年層の無業化予防を目指した金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を認定NPO法人育て上げネットと協働して展開しています。

このプログラムは「お金に関する正しい知識や金銭感覚の欠如」が無業状態に陥る原因のひとつであることに着目して開発され、主に高校生を対象に働くこととお金、将来について考えるきっかけの提供を目的に実施されています。

プログラム提供開始から11年が経過し、2018年3月末には、実施校数はのべ943校、累計受講生徒数は122,811人に達し、提供エリアは35都道府県となりました。また、地域に密着

した特色ある取り組みとして、地域金融機関からも高い関心が寄せられ、地方銀行2行から協賛を得ています。

実施校数・受講生徒数推移



東日本大震災 復興支援活動

新生銀行グループでは、東日本大震災の直後から、社員が現地を訪れての支援活動や、社内での募金活動、主に宮城県の障がい者就労支援事業所で製造された食品や雑貨などを販売する社内マルシェなど、さまざまな活動を継続して実施しています。

時間の経過によって被災された地域とのつながりのかたちも変化しつつありますが、現状の理解に努め、共感の気持ちを大切にしながら、今必要とされている支援の提供を今後も続けてまいります。

現地では被災時の惨状に直接触れる機会は少なくなりましたが、ボランティア参加者が地域の皆さんと交流する際

に、震災当時の体験や将来に向けた思いなどを直接伺うことも多く、あらためて震災からの復興を自分ごととして考える貴重な機会となっています。



宮城県東松島における支援活動(クリスマスコンサートの開催)

環境への取り組み

再生可能エネルギープロジェクトへのファイナンスを通じた環境課題への取り組み

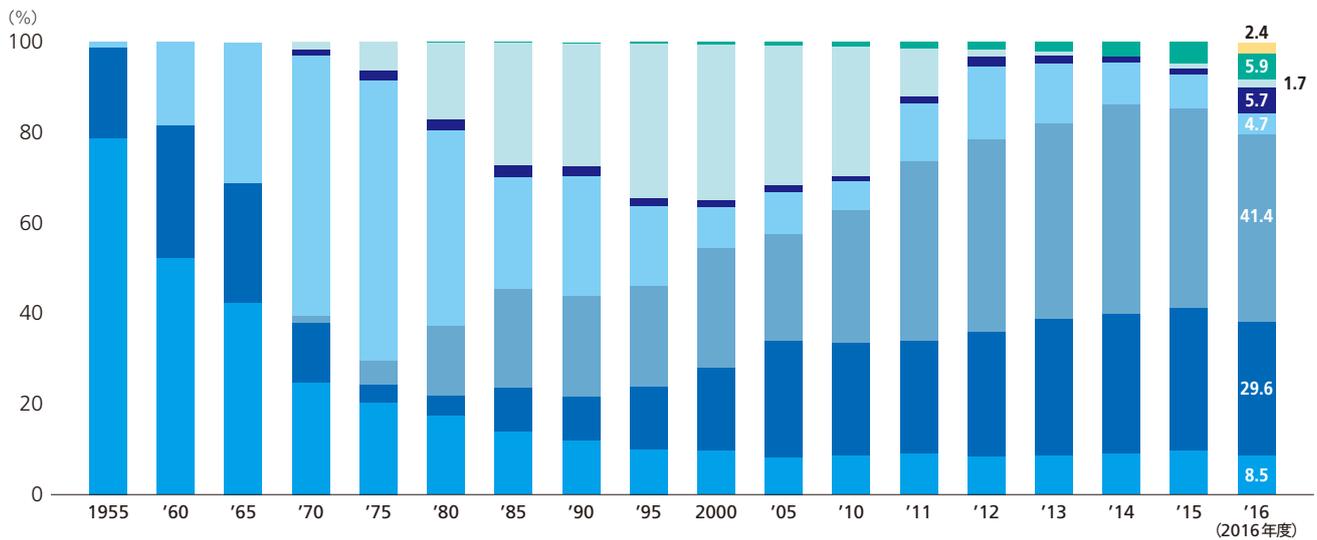
日本のエネルギー問題

日本は、エネルギー供給のうち、石油、石炭、LNGなどの化石燃料が大きな割合を占めており、そのほとんどを海外に依存しています。一方、新興国の経済発展などを背景とする世界的なエネルギー需要の増大および燃料価格の変動など、エネルギー市場が不安定化しています。また、化石燃料を使った火力発電に伴って発生する温室効果ガスの削減が、

重要な課題となっています。こうした状況下、環境への負荷が少ない再生可能エネルギーの重要性がより一層高まっています。

2011年3月におきた東日本大震災以降、火力発電のためのLNG、石炭、石油の比率は依然として高いものの、再生可能エネルギーは2012年7月から固定価格買取制度が導入されたこともあり、徐々に発電量を増やしており、2016年度は、新エネルギー(太陽光、風力、地熱)が約6%を占めています。

電源別発電電力量構成比(10電力計(受電を含む))



■ 水力 ■ 石炭 ■ LNG ■ 石油 ■ LPG他 ■ 原子力 ■ 新エネ ■ その他
 (出所：電気事業連合会：電源別発電電力量構成比(b-9) <http://www.fepec.or.jp/library/data/infobase/index.html>)

(注) 1. 1970年度までは9電力計、1975～2015年度は10電力計 (出典) 電気事業連合会調べ、2016年度は10エリア計 (出典) 資源エネルギー庁「電力調査統計」
 2. LPG他：LPG、その他ガス

日本のエネルギー戦略

2015年7月、経済産業省は、将来のエネルギーの安全性、安定供給、経済効率性の向上、環境への適合を踏まえ、長期エネルギー需給見通し(「エネルギーミックス」)を公表しました。それによれば、2030年のエネルギー需給は2013年度実績から約10%低下し(省エネ)、電力供給における再生可能エネルギーの比率が全体の22%～24%程度となることが示されています。国内のメガソーラー発電設備は、2017年4月の固定価格買取制度改訂後も未導入容量が大きいことから、太陽光、風力、バイオマスなどの再生可能エネルギーはエネルギーミックス(2030年度)の達成に向けて、中長期的に安定的な導入が見込まれると考えています。

(国内)「エネルギーミックス」に対する進捗

エネルギーミックス(2030年度)の達成に向けて今後導入が進む見込み

(MW)	導入水準 (2017年3月)	エネルギーミックス (2030年度)	ミックスに 対する進捗率
太陽光 (住宅・非住宅)	39,100	64,000	約61%
風力	3,390	10,000	約34%
バイオマス	3,150	6,020～7,280	約47%

(出所) 長期エネルギー需給見通し(2015年7月経済産業省、いわゆる「エネルギーミックス」) 関連の経済産業省セミナー資料をもとに当行にて図表作成

▶ 新生銀行グループの再生可能エネルギーの取り組み

新生銀行は、2012年以来、太陽光、風力、バイオマス、地熱の再生可能エネルギープロジェクトへのファイナンス実績を通じて、案件組成やリスク管理などのノウハウを蓄積するとともに、国内プロジェクトファイナンス投資家層の裾野の拡大および地域金融機関の皆さまとのシンジケーション促進を図ってまいりました。

新生銀行グループは、キャッシュフローファイナンスに対する高度な分析力と豊富な経験に基づく専門性を駆使しながら、

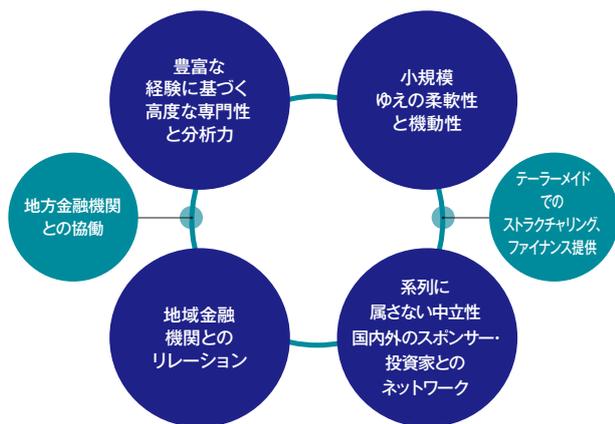
再生可能エネルギー案件が多い地域における金融機関の皆さまに対して、日本の再生可能エネルギー案件に取り組む国内外のスポンサーや多様な投資家の皆さまに対して、きめ細かなサービスを提供しています。

その結果、国内プロジェクトファイナンス残高約2,200億円（2018年3月末）のうち、75%が太陽光発電、9%が風力発電、7%がバイオマスとなっています。

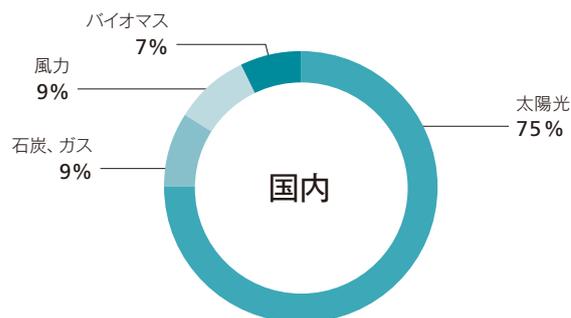
新生銀行グループは、再生可能エネルギービジネスを通じて、日本の再生可能エネルギー市場の育成と、環境問題およびエネルギー問題の解決に貢献していきます。

新生銀行グループの強み

メガバンクとも地域金融機関とも異なる独自のポジショニングで付加価値を創出



電源タイプ別構成



「日本・再生可能エネルギープロジェクトファイナンス・カンファレンス2018」開催

当行は、2018年2月、日本の主要プロジェクト関係者の皆さまをプレゼンターとしてお招きし、再生可能エネルギーの展望やプロジェクトの信用評価のポイントなどをテーマにしたカンファレンスを開催しました。昨今、再生可能エネルギー分野への投資機会の重要性や注目度は一層高まっていますが、多くの国内外の金融機関、再生可能エネルギーおよびプロジェクトファイナンスの関係者の皆さまにご参加いただきました。



カンファレンスの目的

- 再エネ案件の検討を進めるうえでの投資家の皆さまの課題へのソリューション
- 再エネプロジェクトファイナンス投資家の皆さまとの接点の拡大
- 再エネプロジェクトファイナンス投資家層の裾野の拡大

当行では2012年以来数々の再生可能プロジェクトファイナンスの実績を通じてノウハウを蓄積してきましたが、今後も、スポンサー、事業者、O&M(Operation & Management)、弁護士、レンダー（融資を行う金融機関）などのプレーヤーが協力し、互いの知見や専門性を共有することで、日本のエネルギー問題を背景にした再生可能エネルギービジネスの推進に貢献してまいります。

環境への取り組み

再生可能エネルギープロジェクトの取り組み事例

カナディアン・ソーラー・インフラ投資法人様との対談(一部抜粋)

大竹 喜久氏(写真 中央)

カナディアン・ソーラー・インフラ投資法人 執行役員
カナディアン・ソーラー・アセットマネジメント株式会社 代表取締役社長

木内 一孝(写真 左)

株式会社新生銀行 プロジェクトファイナンス部 部長代理

實川 忍(写真 右)

株式会社新生銀行 シンジケーション部 統轄次長



大竹社長: 御行は大手行であることに加えて、プロジェクトファイナンスで実績を積み上げていらっしゃいます。かつ、業界の知見をお持ちの銀行と感じましたが、今回は上場インフラ投資法人に対する太陽光発電設備の取得資金としての融資を検討してもらいたいという話であり、上場インフラ投資法人向けファイナンスとしては先例も乏しい中で、御行としても初の試みでのご尽力に感謝しています。

實川: 最初に案件のご相談をいただいた際には、先行案件と比較した場合、本件はそのプロジェクトの規模および調達金額が過去最大であり、また、本邦初のインフラ投資法人への無担保・無保証のファイナンスでの大型シンジケーションという意味では必ずしも簡単な案件ではないと考えました。しかしインフラ投資法人での資金調達をJ-REIT同様に広げていこうとの強いご意思を感じ、当行としても、インフラ投資法人のデットマーケットの発展にアレンジャーの立場で貢献できるという意味でも、非常にやりがいのある案件と考えました。



CS益城町発電所

木内: 無担保条件やご融資期間中の資産の追加取得などが通常のプロジェクトファイナンスの枠組みには収まらず、レンダー側として特に考慮が必要なポイントではありましたが、最終的には多くの投資家の理解・サポートを得るかたちでの上場が実現できたと考えています。今後はJ-REITとプロジェクトファイナンスの枠組みを組み合わせたとような融資形態として定着させ、御投資法人およびインフラファンド市場の成長をサポートしていければと思います。

大竹社長: 再生可能エネルギーの普及を目指した当投資法人はまさに環境に配慮した投資機会であり、さらには地域社会の経済発展に寄与するものと考えています。太陽光発電設備の立地は、今まで有効活用が比較的難しかった場所が多く、そのような地域における雇用機会の創出、税収の増加など地域経済振興にも寄与していると考えています。

(中略)

2017年10月に行った13物件の資産取得のための資金調達に対して、日本格付研究所によるグリーンボンド評価^(注)を取得し、総合評価で「グリーン1」という最上位の評価をいただきました。グリーンボンドの発行はインフラファンドの中で初めての試みです。将来性を見据え、機関投資家の方々に加え、個人の方々にもESG要素を評価していただき、投資判断時のベンチマークになっていけばよいと考えています。

(注) グリーンボンドとは、気候変動・水・生物多様性対策など、環境に好影響を及ぼす事業活動に資金使途を限定した債券のこと。

詳しくは新生銀行ウェブサイトをご覧ください。▶ http://www.shinseibank.com/institutional/info/about_vbi/case06.html

新興国への中古建設機械販売で社会的ニーズに応える

昭和リースではリース業務で培った“目利き力”と企業間ネットワークを活用し「中古物件の売買仲介(バイセル事業)」に力を入れています。特に、建設機械の取り扱いに強みを持ち、2015年11月にはトーザイ貿易をグループ化しました。同社では現物を1台ずつ自走させて競り上げるパレードオークションを年3回開催。そこには、中国や東南アジアを中心としたたくさんの海外バイヤーが参加し、日本の中古建設機械は「程度が良い」と評判が高いです。中古物件の売買取引を増やすことによる新興国へのインフラ支援に加え、基準の厳しい日本製の建設機械の普及といった環境的側面でも社会的ニーズに応えてまいります。



パレードオークションの様子

トーザイ貿易株式会社(昭和リース100%子会社)
〒650-0045 兵庫県神戸市中央区港島7-15-1
<https://www.tozaiboeki.co.jp>



トーザイ貿易の売買仲介取扱推移

2016年度
44億円



2017年度
60億円

前年比
136%

中古住宅仕入再販ローンを通じた空き家問題(中古住宅市場活性化)への取り組み

少子高齢化の進展や人口移動の変化などにより、空き家の数は増加の一途をたどっています。防災、衛生、景観などの生活環境への影響が社会問題となっていることから、空き家の有効利用が喫緊の課題となっています。

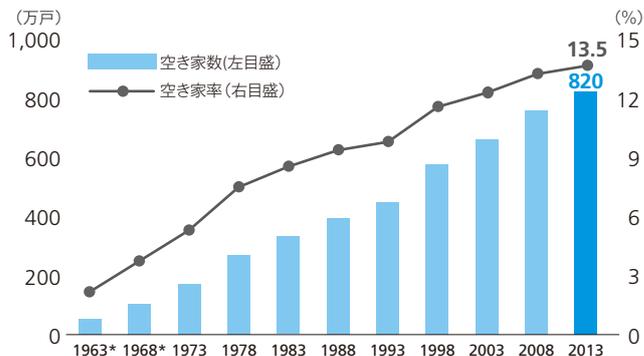
日本の全住宅流通量に占める既存住宅の流通シェアは約14.7%(2013年)であり、欧米諸国と比べると1/6程度と、依然として低い水準にあります。こうした中、国土交通省は、リフォーム・既存住宅流通などの住宅ストック活用型市場への転換を掲げ、それらの市場を20兆円規模にすることを目指しています。一方で、リフォームやリノベーションをして中古住宅の価値を高めることができる不動産事業者が、流通の速い中古住宅の仕入と再販を行うためには、資金面でのサポートが不可欠でした。

こうした中古住宅市場がかかえる課題を解決するソリューションとして、アプラスフィナンシャルの子会社アプラスは「中古住宅仕入再販ローン」商品を開発しました。これは、以前から住関連ローン商品を取り扱っており、住宅ローン専門金融機関

(以下、モーゲージバンク)との連携関係を構築していたアプラスが、モーゲージバンクのチャネルを活かして、不動産事業者の中古住宅仕入資金とそのリフォーム工事資金および諸費用を融資するものです。

新生銀行グループでは、アプラスの中古住宅仕入再販ローン事業を通じて、日本の中古住宅市場の活性化に貢献していきます。

空き家の現状



*の数値は、沖縄県を含まない。

(出所)総務省統計局「住宅・土地統計調査結果」
http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/tokubetu_2.htm

グローバルタックスポリシー

新生銀行グループのグローバルタックスポリシー

▶ 法令順守による適切な租税負担

当行グループは、国内外の各国・地域の税法を含む関連法令、租税条約、OECDガイドラインなどについて、その精神・趣旨をよく踏まえたうえでこれらを解釈し、適時適切に租税を負担します。各種申告を含む手続きおよび納税は期限内に行います。

▶ タックスプランニング

当行グループは、事業の策定・遂行にあたっては、ビジネス目的を最重要視します。当行グループは税をコストとして認識しており、事業の策定・遂行にあたって税コスト最適化の検討を行います。租税の負担を不当に免れるための作為的あるいは非倫理的な取引には関与いたしません。グループ内の取引価格の設定は独立企業間価格で行われるよう努め、租税の負担を作為的に免れる目的でタックスヘイブンとみなされる地域において事業活動を行うことはいたしません。

▶ 不確実な税務ポジションの扱い

当行グループは、事業の遂行上、税務法令などの解釈が必ずしも明確でない状況に直面しうると認識しています。このよう

な場合、当行グループは、原則として、最適と判断される税務ポジションを選択することとしています。最適とは、妥当な解釈の中で合理的と判断される税務ポジションを意味しますが、不確実性が大きい場合や、不確実性が租税負担額または財務諸表へ重要な影響を与える可能性が見込まれる場合には、外部専門家の見解を取得することや、税務当局の見解を事前に確認することで、不確実性を極小化するよう努めます。

▶ 税務当局との関係

当行グループは、各国の情報保護に関する法令、規制に従って情報資産を適切に保護・管理します。当行グループは、世界各国の税務当局に対して、これらの法令、規制および各国・地域の税法などの定めに従って適時適切に必要な情報を開示することで、良好な関係を構築するよう努めています。税務当局との見解に相違がある場合は、法令などに基づき最適と判断された解釈の説明などにより、これを解決するよう努めます。

より詳細な情報は、当行ホームページをご参照ください。

<http://www.shinseibank.com/corporate/tax/>

リスク管理

経営戦略とリスク資本配賦の考え方

当行では、統合的な管理手法である「リスク資本」を定義し、信用リスク、市場リスク、金利リスク、オペレーショナル・リスクの各リスクカテゴリーに関するリスク量の計測を行っています。

▶ リスク資本

当行グループの経営体力の範囲内で経営計画を達成するために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量（リスクアペタイト）として、グループ全体の使用総額を年度予算化するとともに、ビジネスライン別の予算配賦を行っています。2017年度は、環境変化に応じたストレステストに基づき計測したリスク

資本の結果を、予算策定プロセスに組み入れるなど、経営計画とリスクアペタイトの統合運用を行いました。

▶ 配賦されたリスク資本のモニタリング

配賦されたリスク資本の使用実績を月次でモニターすることにより、経営計画の進捗をリスク取得の観点から統合的に管理するツールとしてリスク資本を有効に機能させています。また、配賦したリスク資本を効率的に使用すべく、リスクに対するリターンを指標とするモニタリングを併せて行うことにより、ビジネスのパフォーマンスの判断に役立てています。

ポートフォリオの状況

事業法人向けエクスポージャーおよびノンリコースローンを中心とする不動産関連融資においては、信用力の悪化による影響は低位にとどまった結果、2017年度末の当行ポートフォリオ全体の不良債権比率(単体)は0.17%へ低下しました。

一方、相対的にリスク管理債権比率が高い子会社などによる個人向け無担保ローン残高が比較的伸びた結果、当行グループポートフォリオ全体のリスク管理債権比率(連結)は1.53%へ上昇しました。

リスク要因ならびに今後の対応方針

当行グループは、2016年度から2018年度までの3カ年の中期経営計画で、事業を成長分野、安定収益分野、戦略取組分野、縮小分野に分け、特にコンシューマーファイナンス、ストラクチャードファイナンスを成長分野として取り組む姿勢を打ち出しています。これまで外部環境は改善傾向が続いていましたが、今後の米国の政策運営や英国のEU離脱にかかる影響、地政学リスクなどによる世界経済の下振れのリスク、および金融市場への影響については注視する必要があります。

リスク管理業務として、的確に内外の環境を認識し、ストレステストの高度化などポートフォリオのリスクプロファイルの多面的な把握とリスク選好についての経営層との認識の共有に努めてまいります。また、営業担当部署の成長分野への取り組み、営業戦略の遂行に関しては、適切な牽制機能を果たしてまいります。リスクリターン計測の高度化、モニタリング機能の強化を通じ、必要に応じてリスク戦略の機動的な見直しを行うなど、リスク管理体制の整備と強化を図ってまいります。

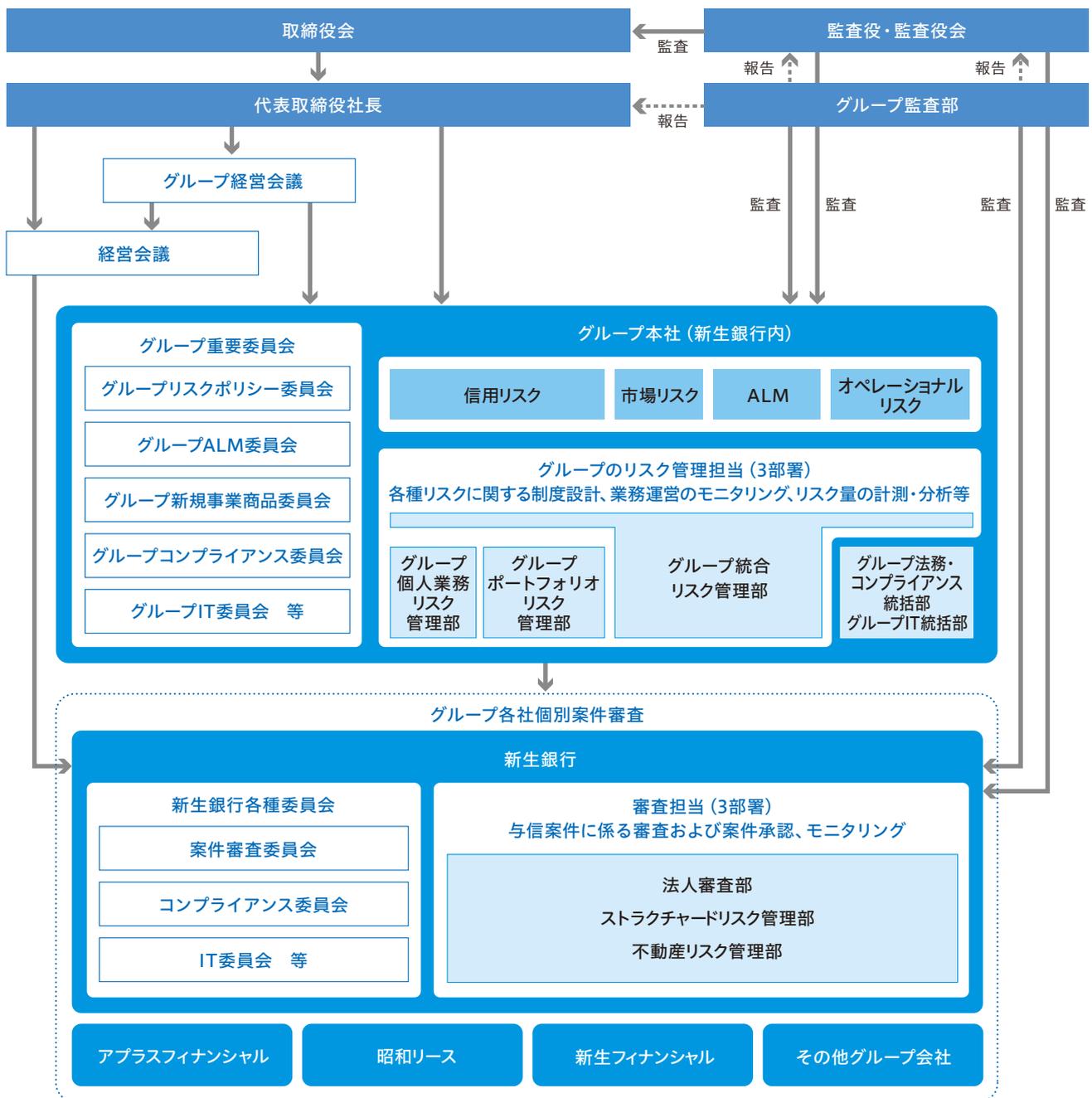
リスク管理

リスク管理体制の概要

当行のリスク管理をより実効的なものとするため、「グループリスクポリシー委員会」「案件審査委員会」「グループALM委員会」「市場取引統轄委員会」などの各種特定の委員会を設置しています。

委員会の構成や機能は、環境の変化に応じて継続的な改善を図りながら、いずれも重要なリスク判断を担う委員会として有効に機能しています。グループリスクポリシー委員会は、最高経営責任者（CEO）や、グループの企画財務担当および

リスク管理体制図(2018年5月1日現在)



リスク管理担当のチーフオフィサーを含む経営陣が参加し、リスク管理方針と並行して事業戦略をレビューすることにより、妥当かつ最適なリスク取得の規定や調整に重要な役割を果たしています。また、当行では、当行グループ全体がかか

えるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行っていくため、各種リスクについての基本的認識およびリスク管理の基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として制定しています。

リスク管理の基本的な考え方

金融機関の有するリスクには、信用リスク、市場リスク、金利リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクなどさまざまなものがあります。

金融機関が、収益性の高い安定した業務運営を行うには、これらのリスクのコントロール、すなわち、いかにリスクを取っていくかを経営課題としてとらえることが必要です。そのためには、リスクが銀行全体の方針・個々の業務運営の方針などに

沿って取得されているか、リスクが限度内にあるかが求められています。そのような監視機能の強化とリスク管理フレームワークの一層の整備に向け、与信案件にかかる審査および案件承認、モニタリングを行う審査機能を設置するほか、信用リスクや市場リスクなどの計測・分析および公正価値の評価・検証に関する機能を集約したリスク統轄機能を設置しています。

リスクの定義

リスクの種類	定義
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株価などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスも含む)の価値が変動し、損失を被るリスク
流動性リスク	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金繰りリスク)
オペレーショナル・リスク	内部プロセス、人およびシステムが不適切であるもしくは機能しないことまたは外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク

各リスク管理の詳細は、資料編の「自己資本比率規制(バーゼル規制)第3の柱(市場規律)に基づく開示」(P186-229)も併せてご覧ください。

リスク管理

▶ 信用リスク

信用リスク管理：法人向け業務

当行は「クレジットリスクポリシー」において、リスクを取得または抑制すべき顧客属性、商品、市場、業種、与信形態などについての具体的な取組方針を定め、「クレジットプロシージャー」および各種手続き体系とともに、与信業務の基本方針と信用リスク管理の具体的な指針を明確に定めています。法人向け業務の信用リスク管理プロセスは、個別案件の信用リスク管理とポートフォリオベースの信用リスク管理に大別されます。

■ 個別案件の信用リスク管理

(1) 組織・体制

法人向け与信案件の審査は、審査業務が拒否権を持つことにより、営業推進業務に対して有効な牽制関係が確立されています。

(2) 信用ランク制度

外部格付機関の格付けをベンチマークとして構築した格付推定モデルなどにより、モデル格付けを算出し、定性要素による調整を加えて信用ランクを決定する方法を採用しています。

■ ポートフォリオベースの信用リスク管理

(1) モニタリング分析体制

当行では、業種、格付け、商品、地域などのセグメント別リスクの分散状況のモニタリングや、各商品のリスクプロファイルを踏まえた固有の切り口による分析などを行い、経営陣に報告し、ポートフォリオ運営に活かしています。

(2) 信用リスクの計量化

計測された期待損失、非期待損失は、貸出スプレッドに反映させることにより、個別案件のリスクに対する適正なリターン確保に役立てています。

(3) 与信集中ガイドライン

当行グループの与信集中管理フレームワークは、業種集中ガイドライン、債務者グループ集中ガイドラインから構成され、ガイドラインを上回った場合に、レビューと対策が講じられます。

信用リスク管理：個人向け業務

コンシューマーファイナンス事業のリスク管理は、申込(入口)審査から契約後の期中管理(途上与信)、さらには債権回収に至るまで、コンシューマーファイナンス事業の業務運営全体を網羅しています。コンシューマーファイナンス事業を含め個人向け商品のリスク管理を担っているグループ個人業務リスク管理部は、当行のリスク関連部署との情報共有および課題認識の共有化などを目的に、当行リスク管理のチーフオフィサーおよび当行子会社のリスク担当役員も交えた月次でのリスクパフォーマンスレビューを開催し、リスク管理全体に関する与信運営方針や与信戦略について、当行関連部署や子会社への助言と業務支援を行っています。

各子会社におけるリスク関連部署は、各社の事業特性に応じた顧客属性や信用情報、取引履歴にかかる与信関連データベースを活用しながら、統計的手法を用いて開発したスコアリングモデル(初期与信スコア、途上与信スコア、コレクション戦略スコアなど)を与信運営プロセスに組み込むことで、適切なリスクコントロールを行っています。これらのスコアリングモデルについては、モデル開発時の判別精度を維持するため、モデルパフォーマンスをモニタリングしながら、必要に応じてチューニングを行っています。

グループ個人業務リスク管理部では、当行グループ全体での中長期の収益極大化に資するよう、グループ全体の与信能力の高度化やスコアリングモデル開発の高度化を図っています。

クレジットコストはコンシューマーファイナンス事業の収益性管理において極めて重要です。そのため、ポートフォリオ全体でのアセットクオリティの悪化を早期に把握して、収益性改善に向けた行動を速やかに取れるように、ポートフォリオレベルでの複数の先行指標や検証指標を利用しながら、モニタリング運営しています。

信用リスク管理：市場関連取引

デリバティブ取引などの市場取引に伴う取引相手の信用リスクについては、公正価値と将来の価値変動の推定をベースとして管理しています。

自己査定

資産の自己査定とは、信用リスク管理の一環であるとともに、適正な償却・引当の準備作業として、金融機関の保有する資産を自ら検討・分析し、資産の実態把握を行うものです。当行では、営業推進部署および審査部署が資産査定を実施し、当該部署から独立したリスク統轄担当部署が査定結果を検証しています。

バーゼル規制への対応

バーゼル規制における信用リスク規制に対して、当行は基礎的の内部格付手法を適用しています。この枠組みのもと、信用リスク管理の根幹ともいえるべき内部格付制度に対して厳格な内部統制体制を確保し、内部格付制度の設計、運用、デフォルト率などのパラメータ推計などを行っています。内部格付制度の果実が、信用リスクの内部管理のみならず、規制上の所要自己資本額の計算にも反映されます。

市場リスク

市場リスク管理方針

トレーディング業務の市場リスクは、「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー」に基づき、グループ経営会議が全体の市場リスク限度枠や損失限度枠を決定し、グループ統合リスク管理部がその遵守状況を日次で監視するとともに、市場取引統轄委員会が個別ビジネスの動向、損益・市場リスクの状況、取扱商品のリスクを含む業務全般に内在するリスクを月次でレビューするプロセスにより管理されています。

トレーディング勘定

トレーディング勘定の市場リスクはVaRなどにより管理されます。VaRは、特定のポジションを一定期間保有すると仮定した場合において、将来の価格変動に一定の確率の範囲内で予想される最大の損失額をいいます。このほか、各種の感応度の測定などを用いて複眼的なリスクの測定を行っています。

バリュー・アット・リスク(VaR)の期末ならびに期中の最高、最低、平均値

(単位：百万円)

	2016年度		2017年度	
	連結	単体	連結	単体
期末 VaR 値	1,231	1,155	783	740
当期 VaR				
最高値	2,444	1,998	1,391	1,353
平均値	1,627	1,367	956	917
最低値	1,042	919	572	540

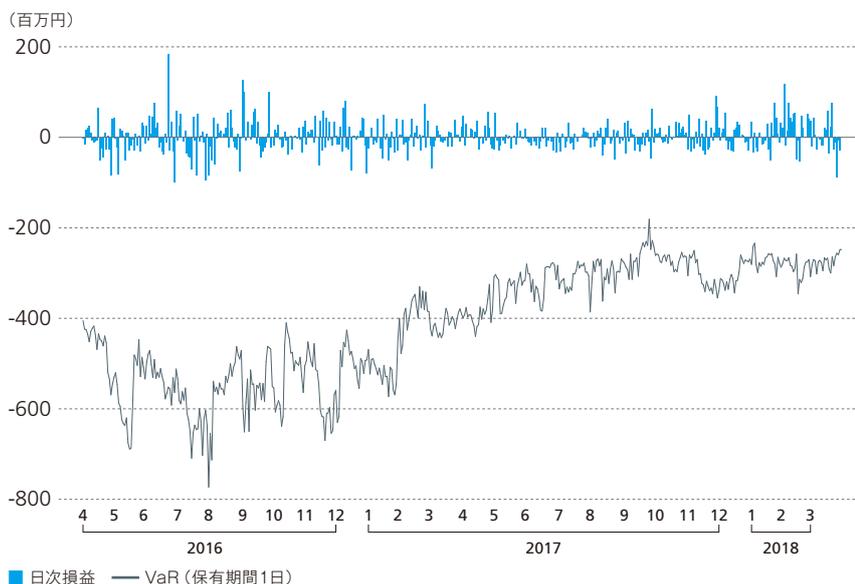
ストレス・バリュー・アット・リスク(ストレス VaR)の期末ならびに期中の最高、最低、平均値

(単位：百万円)

	2016年度		2017年度	
	連結	単体	連結	単体
期末 VaR 値	3,171	2,992	3,915	3,690
当期 VaR				
最高値	4,248	3,604	4,161	4,017
平均値	2,923	2,485	2,869	2,728
最低値	2,050	1,843	1,832	1,755

リスク管理

VaRと日次損益(バックテスト) (2017年度、連結ベース)



トレーディング勘定の VaR算出モデルにかかる バックテスト

バックテストとは、ポジションを固定した仮想損失がVaRを超過する回数を算出することにより、VaRモデルの信頼性を裏付けるものです。

当行VaR算出モデルの前提

方法 ヒストリカルシミュレーション法
信頼水準 99%
保有期間 10日
観測期間 250日
対象 トレーディング勘定

当行では、マーケット・リスク相当額の算出において、ヒストリカルシミュレーション法によるVaR (信頼水準99%、保有期間10日、観測期間250日) を使用しています。VaRおよびストレスVaRについては前ページの表をご参照ください。VaRの有効性はバックテストなどを通じて検証しています。バックテストでは、日次損益が保有期間1日を超える頻度を計測します。

金利リスク

金利リスクとは、金利変動に伴い損失を被るリスクで、資産と負債の金利または期間のミスマッチが存在している中で金利が変動することにより、利益が低下ないし損失を被るリスクをいいます。金利リスク量は、1%の平行移動による金利上昇ショックによって計算される経済価値の低下額を算定し、

内部管理に使用しています。金利リスク量は、満期の認識や期限前償還によって大きく影響を受けるため、適切な金利リスクの把握に努めています。

市場性クレジット投資のリスク

仕組債、ファンド、証券化商品などへの投資は、市場で売買できるものから事実上満期保有に近いものまであり、裏付資産やカウンターパーティの信用リスクとともに、市場リスクや流動性リスクを含む複雑なリスクプロファイルを有しています。かかるリスクに対応し、投資環境を踏まえ投資方針を定期的に見直すとともに、案件審査委員会、市場取引統轄委員会、グループリスクポリシー委員会を通じた、審査、モニタリング、レビューにより適切な管理に努めています。

▶ 流動性リスク

資金流動性リスク管理の方針

「資金流動性リスク管理ポリシー」に基づき、資金繰り管理部（グループトレジャリー部）、資金流動性リスク管理部（グループ統合リスク管理部）が設置され、「資金ギャップ枠及び最低流動性準備」「流動性ストレステスト」「流動性カバレッジ比率」を「流動性リスク管理指標」と定め、グループALM委員会に報告されています。資金流動性のリスク度合いについて「平常時」「懸念時」「危機時」の「リスク運営モード」を設定し、グループALM委員会で決定されます。各モードにおける対応の枠組みについては、「資金流動性危機コンテンツジェンシープラン」が定められており、定期的な訓練が実施されています。

▶ オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクの管理方針

オペレーショナル・リスクを総合的に管理するため、オペレーショナル・リスクの管理方針を制定し、リスクの定義、リスク管理の基本方針と組織体制、およびリスクの把握、評価、モニタリング、報告および管理・削減に関する手順を定めています。

また、オペレーショナル・リスクを統轄的に管理する部署であるグループ統合リスク管理部のもとで、リスク全体の評価、分析ならびに経営層向け報告を行っています。さらに、事務リスクやシステムリスクなどのオペレーショナル・リスクを構成する各リスク分野に対し、事業担当部署から独立した専門管理部署のもとで、各々のリスクの特性に応じた管理施策を実施しています。

事務リスク管理体制

事務リスクとは、「役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク」です。事務リスクを適切に管理することは、お客さまに信頼いただけるサービスをご提供するためには極めて重要であると認識しています。当行では、事務フローの改善、事務指導、研修などの実施や、表記の見直しなどによる手続き内容の明確化など事務水準の向上にも努めており、具体的な事務リスク管理策としては、自店検査により自主的に事務レベルをチェックする体制を整えているほか、発生したミス・事故の記録についてデータベース化し、原因分析を行うことにより再発防止を図っています。

システムリスク管理体制

システムリスクとは、「情報システムが停止、誤動作すること、お客さまの大切なデータが消失するなど、企業や個人が損失を被るリスク」のことをいいます。当行では、継続的なシステムリスク点検の実施などを通じてリスクの識別・評価を行い、適切な対応を実施することにより、情報システムの品質向上、障害の未然防止と早期復旧を実現するシステム運用能力の向上を図っています。本年度においては勘定系基幹システムの更改を予定しており、安全確実な新システムの本番稼働に向けてのリスク管理を行ってまいります。子会社を含めた当行グループ全体での情報セキュリティおよびシステムリスク管理レベルの向上に関しても取り組み中で、近時社会的脅威となっているサイバーセキュリティ問題に対しても最新の技術動向を踏まえて適切な対策を講じるなど、お客さまの情報や資産に対する安全性確保に努めてまいります。