

社外取締役インタビュー ～新生銀行の指名・報酬委員会について

社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
榎原 純



取締役候補の指名について、指名にあたっての方針（求められるスキル、スキルポートフォリオのバランス等）、指名プロセス、委員会での議論をお聞かせください。

新生銀行は取締役および監査役の大半を社外より選んでいるので、経営、業務運営、および長期的なグループ戦略を監督するために必要なさまざまな能力を備えた複数の社外役員を選任する余裕があります。（なお、当行の監査役は、取締役会および社外取締役のみで開催されるエグゼクティブセッションに全面的に参加し、一体として機能しているので、合わせて「取締役会」ととらえています。）

また、当行はシニアアドバイザーも任命しており、取締役会やエグゼクティブセッションに毎回出席するなど、議論に新たな知見や視点をもたらしています。シニアアドバイザーには正式な議決権はないものの、彼らの助言は取締役会メンバーの意見と同様に扱われています。

取締役の資質を詳細に定めたポリシーはなく、ビジネスの常識を持って判断しています。私たちが求める最も重要な資質はもちろん、ビジネス、ファイナンス、政治や行政全般にわたる経験と、取締役会での議論に貢献しようという意欲です。それに加えて、多様な経験が望ましいです。例えば取締役会の高い女性比率はその一例です。そのほか、事業、財務、IT、法務・規制、会計などの業務を経験した取締役がいます。多くの取締役は、広範な国際

的経験を有しています。新生銀行グループは国内事業が中心ですが、当行の取締役会が国際的な動向（邦銀に影響を与えるトレンドの多くは海外から始まっているため）を理解し、また、当行の外国人株主の考えを理解することが特に重要だと感じています。

これまで議論してきたがなかなか進んでいないのは、若い取締役候補者（40代あるいはそれ以下）を見つけることです。次世代が取締役にいないゆえに、見逃している論点や社会的な認識があると感じますが、難しい課題です。これを読んでいる皆さんから良いご提案があれば、ぜひお待ちしております！

指名に関しては、とにかく継続的に新しい取締役候補者を探すのが大切です。取締役の定期的な入れ替えもあり、時の流れとともに必要とされるスキルも変化します。しかし、空席が発生したからといって突然良い候補者が現れるわけではないので、常に網を広げていなければなりません。現在まで、当行の取締役会のメンバーはすべて、既存のメンバーからの紹介を通じたものとなっていますが、この点は当行の優位な点でもあります。なぜなら、既存の取締役会のメンバー同士とそれから経営陣とうまく連携することが、取締役会がうまく機能するための最も重要なことのひとつであるからです。そのため、新しい取締役会メンバーの「相性」は極めて重要であり、現在の取締役会と経営陣、候補者の双方を知る人物が、取締役候補を紹介するというやり方が有効です。

業務執行取締役および社外取締役のそれぞれの報酬体系について、委員会での論点および議論をお聞かせください。

取締役会の報酬を含め、私たちの報酬ポリシーは、当行が納税者からの公的資金の注入を受けているという事実を私たちは意識しています。そして、報酬が不十分であるという意見を持つ取締役や監査役はいないことを申し上げたいと思います（実際、取締役会では自分たちの報酬についてはほとんど議論されていません）。強いて言えば、取締役の報酬を業績連動（例えば、株価のパフォーマンスや利益成長など）にするべきかについて議論されました。興味深いことに、この点について当行の株主の間には意見の相違があり、取締役に株価パフォーマンスに着目したインセンティブを与えることが非常に重要であるとする株主（ほとんどは外国人株主）がいる一方、これには否定的な株主（ほとんどは国内株主）もいます。私は当行の他に2つの企業の社外取締役を務めています。一社は株式インセンティブを持たない取締役会（日本）であり、もう一社は報酬の全額を株式で受け取ることを選択した取締役会（外国）です。報酬体系の違いが取締役としての私の行動に影響したことはなかったと思います。

当行では、議論の結果、2020年から、社外役員（監査役を除く）に対して、全報酬の25%を譲渡制限付株式報酬として支払うことにしました。私個人としては、これが我々の行動や議論に影響を与えることはないと思いますが、今後の経過を見ていくつもりです。

代表取締役の選任・解任について、その方針（求められる資質等）、後継計画について、委員会での論点および議論をお聞かせください。

コーポレート・ガバナンスの専門家はよく、取締役会が行う最も重要な意思決定はCEOの選解任であると言います。これは事実かもしれませんが、実際にこうしたこと

が起こることはまれです。私としては選解任と同じくらい大事だと思うことは他にもたくさんあります。例えば、個々の取締役がCEOに日々与える助言やサポートはとても重要であり、我々の取締役会の経験の多様性と、正直に発言する意思が鍵となります。

CEOの選解任にあたってどのような基準を適用するか、どのような手続きを踏むかについては、詳細なポリシーを定めていません。ただ、やはり重要なのは常識であり、(1) 工藤氏が良い仕事をしているか（答えはYES）について社外取締役の間で頻繁に話し合っている、(2) 年に数回、工藤氏が同席するエグゼクティブセッションで同氏の後継者計画について話し合っていることです。

工藤氏が良い仕事をしていることは嬉しいことです。現状、日本で銀行をうまく経営することは至難の業です。そしてもちろん、COVID-19の危機は非常に大きな課題です。そういった課題のなか、工藤氏はうまく経営しています。また、当行は工藤氏の就任当初、(1) 筆頭株主であるJ.C. Flowers & Co.のエグジットを促すこと、(2) 公的資金返済計画を策定することの2つの課題を抱えていました。(1)については、J.C. Flowersは昨年、当行への投資ポジションを解消したため、残っている課題はあとひとつです。全体として、これまでの進捗に対して私たちは満足しています。

後継者計画については、取締役会は工藤氏との間で、潜在的な候補者、将来のリーダー育成、社内と社外の候補者を比較したメリット・デメリットなど、そのプロセスについて継続的に対話を行っています。CEOの後継計画がうまくいったケースやそうでもなかったケースのような経験をはじめ、幅広い経験を持つ取締役会であることは、当行のCEO後継計画にプラスに働いています。

最後に、私は、文書化された規則や手続きが、これまでに挙げた問題に対して良い成果を保証することはないことを申し上げたいと思います。うまく機能する取締役会を持ち、CEOと良い協力関係を構築することが最も重要です。何よりも、取締役会とCEOがオープンで誠実な対話をするからこそ、有効なコーポレート・ガバナンスの鍵だと思います。

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

取締役会における社外取締役比率

71.4%

- 当行取締役7名のうち、過半数の5名が社外取締役です。
- 取締役会の過半数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。



40%

社外取締役における企業経営経験者比率

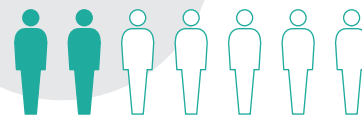
- 社外取締役は、経営実務、金融実務、消費者向け事業・不動産関連事業やITなどの関連有用領域実務、コンサルティングや学識経験などの体系的知識といった豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで、バランス良く構成されています。
- 社外取締役5名のうち2名が企業経営経験者です。



取締役会における女性取締役比率

28.6%

- 当行取締役7名のうち、2名が女性取締役です。
- 当行取締役と監査役の合計10名のうち、女性比率は40%です。
- ダイバーシティ & インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして女性活躍推進に取り組んでいます。



100%

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、2019年6月の株主総会以降に開催した取締役会（全8回）の平均出席率です。



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。

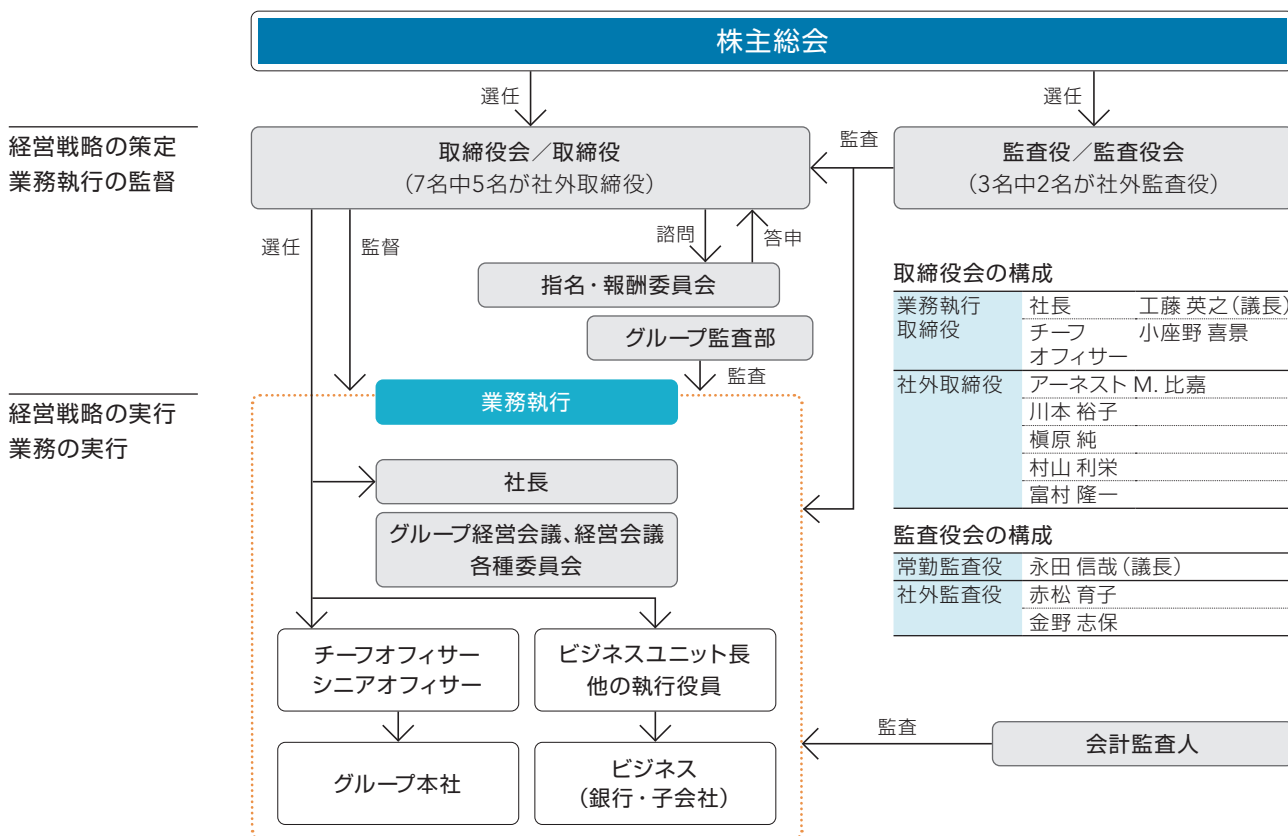
社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、経営コンサルティング、情報システムおよびリスク管理分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役が持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助

言機能を果たしています。取締役などとの取引については、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 (2020年6月17日現在)



役員紹介



代表取締役社長
取締役会 議長
工藤 英之



取締役
小座野 喜景



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
アーネスト M. 比嘉



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
川本 裕子



社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
榎原 純

■ 社外取締役のスキルマトリックス

社外取締役に求められる多様な経験とスキル

		アーネスト M. 比嘉	川本 裕子	榎原 純	村山 利栄	富村 隆一
経営実務	企業経営	○				○
	社外取締役	○	○	○	○	○
金融実務	デットファイナンス		○	○	○	
	エクイティ投資			○		○
	リスク管理		○		○	
関連有用領域実務	消費者向け事業	○				
	不動産関連事業				○	
	IT/デジタル					○
	関連行政					
経営・金融・IT/デジタル 関連の体系的知識	コンサルティング		○			○
	学識経験者		○			



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
村山 利栄



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
富村 隆一



常勤監査役
永田 信哉



社外監査役
赤松 育子



社外監査役
金野 志保

■ 監査役のスキルマトリックス

	永田 信哉	赤松 育子	金野 志保
金融	○		
財務会計	○	○	
法務			○

役員紹介

取締役



代表取締役社長
取締役会 議長

工藤 英之

保有株式数：23,072株
取締役会の出席率 100%



取締役

小座野 喜景

保有株式数：8,367株
取締役会の出席率 100%

社外取締役



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

アーネスト M. 比嘉

保有株式数：4,286株
取締役会の出席率 100%

取締役選任理由

法人業務やリスク管理業務を中心に、豊富な経験と識見を有しています。社長就任以降も、中期経営計画を着実に履行したほか、2019年度からスタートしている中期経営戦略においては「価値共創による成長追求」と「ケイパビリティ（組織的能力）強化」を基本戦略とする諸施策の策定と実施を主導し、企業価値向上に貢献しているため選任しています。

法人業務を中心に、豊富な経験と実績を有しています。また、直近の3年間はグループ事業戦略を企画・推進するチーフオフィサーとして、当行グループの事業再編や新たなビジネス機会の創出などを通じ、企業価値向上に貢献しているため選任しています。

社外取締役選任理由

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。

- 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
- 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
- 2005年 5月 同社マネージングディレクター
- 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
- 2007年 1月 同社取締役副会長
- 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
- 2010年 9月 当行常務執行役員法人・商品部門
副部門長
- 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
- 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
- 2015年 4月 当行常務執行役員
- 2015年 6月 当行代表取締役社長 (現職)

- 1986年 4月 当行入行
- 2003年11月 当行クレジットトレーディング
部長
- 2006年 7月 当行企業再生本部長
- 2007年12月 当行プリンシパル
トランザクションズ本部長
- 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
- 2015年 4月 当行常務執行役員法人部門
副部門長
- 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)
- 2016年 6月 株式会社アプラスフィナンシャル
取締役 (現職)
- 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
- 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)
- 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)

- 1976年 4月 株式会社ヒガ・インダストリーズ
入社
- 1983年 4月 同社代表取締役社長
- 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)
- 2009年 5月 コロンビアビジネススクール理事
(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
- 2013年 6月 当行取締役 (現職)
- 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)
- 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)
- 2017年 4月 学校法人昭和女子大学理事 (現職)



社外取締役
指名・報酬委員会 委員長

榎原 純

保有株式数：20,000株
取締役会の出席率 100%

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
- 1992年 11月 同社パートナー
- 1996年 11月 ゴールドマン・サックス証券会社東京支店(現ゴールドマン・サックス証券株式会社)共同支店長
- 2000年 7月 株式会社ネオテニー取締役会長
- 2006年 6月 マネックスグループ株式会社取締役(現職)
- 2011年 6月 当行取締役(現職)
- 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)



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

村山 利栄

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

投資銀行における豊富な経験に基づく知識、特に不動産、住宅、建設および関連セクターにおける事業やリスク分析に関する知見に加え、他社における社外役員の経験に基づく幅広い知見を当行経営に反映していただくために選任しています。

- 1988年 11月 CSファーストボストン証券入社
- 1993年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社東京支店(現ゴールドマン・サックス証券株式会社)入社
- 2001年 11月 同社マネージングディレクター
- 2016年 6月 株式会社レノバ取締役
- 2017年 4月 株式会社ComTech代表取締役会長
- 2017年 6月 株式会社カチタス取締役
- 2019年 6月 当行取締役(現職)
- 2020年 6月 前田建設工業株式会社取締役(現職)



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

富村 隆一

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

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・ビー・エム株式会社入社
- 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
- 1994年 1月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社常務取締役
- 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
- 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
- 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
- 2010年 4月 株式会社シグマックス取締役副社長
- 2012年 8月 株式会社ブラン・ドゥ・シー取締役
- 2014年 6月 当行監査役
- 2015年 6月 当行取締役(現職)
- 2016年 6月 株式会社シグマッ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)
- 2020年 5月 株式会社ベクトル取締役(現職)

役員紹介

新任社外取締役



新任社外取締役

川本 裕子

保有株式数：0株

選任理由

金融分野における専門的な知見、また、経営コンサルタントおよび大学教授としての豊富な経験を当行経営に反映していただくため選任しています。

◆ 就任にあたってのご挨拶

このたび社外取締役に就任いたしました川本裕子です。

これまで、30年以上にわたり、金融機関経営とその改革について考えてきました。銀行勤務の後、経営コンサルティング会社で経営戦略論議に加わり、21世紀に入ってからは規制当局で数々の審議に参加する機会を得ました。また、この15年ほどは、大学院で「金融機関マネジメント」「ガバナンス」という授業を担当するとともに、銀行、証券、保険、証券取引所、金融持株会社、ノンバンクなどの社外役員やアドバイザーを務めてきました。

これまでの知見と経験をもとに、新生銀行が、金融イノベーターとして大きく羽ばたき、他のどの金融機関とも違う、個性あるブティック銀行として、企業価値を持続的に向上していけるよう、取締役会の一員として力を尽くしたいと思っています。

どうぞよろしくお願いいたします。

-
- 1982年 4月 株式会社東京銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
 - 1988年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 - 2001年 7月 同社東京支社シニアエキスパート
 - 2004年 4月 早稲田大学大学院ファイナンス研究科（現経営管理研究科）教授（現職）
 - 2004年 6月 株式会社大阪証券取引所（現株式会社日本取引所グループ）取締役
 - 2006年 6月 東京海上ホールディングス株式会社監査役
 - 2013年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
 - 2020年 6月 当行取締役（現職）
 - 2020年 6月 ソフトバンクグループ株式会社取締役（現職）
 - 2020年 6月 パナソニック株式会社取締役（現職）



監査役



常勤監査役

永田 信哉

保有株式数：2,583株
取締役会の出席率 100%

監査役選任理由

当行での長い業務経験を通じ、事業内容への深い理解と財務・会計に係る知見・経験を有しており、常勤監査役として監査役監査について中心的な役割を担い、また取締役会・監査役会等においても有用な発言・助言を行っており監査役に適任との判断から選任しています。

- 1981年 4月 当行入行
- 2001年 12月 当行財務管理部長
- 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
- 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
- 2009年 9月 当行グループ財務管理部長
- 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
- 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
- 2010年 10月 当行執行役員財務管理部長
- 2012年 6月 当行常勤監査役(現職)

社外監査役



社外監査役

赤松 育子

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

社外監査役選任理由

公認会計士および公認不正検査士としての専門的な知識・経験に加え、コンプライアンス、ガバナンス等に関する知見やコンサルタントおよびダイバーシティ推進にかかる豊富な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。

- 1995年 1月 太田昭と監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)入所
- 2010年 12月 学校法人産業能率大学総合研究所経営管理研究所主任研究員
- 2018年 8月 株式会社トップス取締役(現職)
- 2019年 4月 学校法人産業能率大学総合研究所経営管理研究所主幹研究員
- 2019年 6月 当行監査役(現職)
- 2019年 7月 日本公認会計士協会理事(現職)
- 2020年 6月 株式会社カワチ薬品取締役(現職)
- 2020年 6月 東洋製罐グループホールディングス株式会社社監査役(現職)



社外監査役

金野 志保

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

弁護士としての専門的な知識・経験に加え、上場会社における社外役員としての経験に基づくコーポレート・ガバナンス等に関する知見やダイバーシティ推進にかかる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
- 2005年 6月 ヤフー株式会社監査役
- 2008年 3月 アドバンスト・ソフトマテリアルズ株式会社監査役
- 2009年 4月 早稲田大学大学院法務研究科教授
- 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)
- 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
- 2015年 3月 金野志保はばたき法律事務所開設(現職)
- 2015年 6月 ワタミ株式会社取締役
- 2016年 6月 株式会社カカコム取締役
- 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
- 2018年 6月 当行監査役(現職)
- 2018年 6月 マネックスグループ株式会社取締役(現職)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営方針

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。2019年度は、人事、デジタル、ビジネスの3つの戦略をテーマとして開催しました。セッションでは執行側からの各テーマに関する説明に対し、取締役、監査役から数多くの大所高所からの質問、意見および提案があがり、有益で活発な議論を行いました。

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。

当行の取締役会は現在、社外取締役が過半数を占める（取締役7名中、社外取締役が5名）構成となっており、取締役候補の指名、ならびに取締役の報酬制度や個別報酬額の決定について、客観性と透明性のある議論が

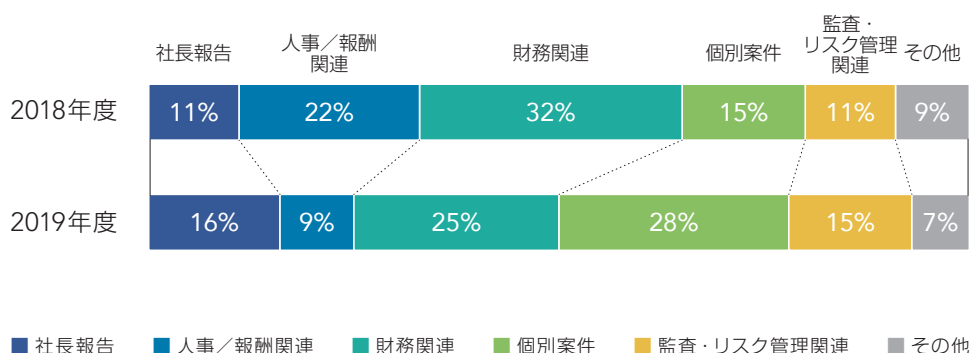
可能な体制となっています。またESG経営の「G」の観点から、株主を含むステークホルダーの皆さまへの説明責任を向上させるには、取締役候補の指名および取締役の報酬の決定に係る取締役会機能の客観性と透明性をさらに向上させる必要があると考え、2019年3月に、任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。指名・報酬委員会は、社外取締役のみを委員とし、取締役会の諮問を受け、取締役会の選任・解任に関する株主総会議案の内容や、代表取締役会の選定・解任に関する事項および取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申する体制となっております。

引き続き、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たすべく、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

2019年度取締役会年間スケジュール

5月	定時取締役会 (決算、株主総会招集関連決議、監査結果報告等)	11月	定時取締役会(中間決算決議等)
6月	定時取締役会 (株主総会終了後開催、代表取締役選定等)	1月	定時取締役会
8月	臨時取締役会	3月	臨時取締役会
9月	定時取締役会	3月	定時取締役会(年度予算・計画決議等)

取締役会議題およびその所要時間



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。

2019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10名)による評価。今年度も監査役のみを対象とした質問を実施

(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・多様性、執行側からの取締役会への情報提供、ストラテジーセッションでの議論の内容、執行側によるストラテジーセッションの運営、コミュニケーション、指名・報酬委員会、取締役会実効性第三者評価の必要性、監査役からの評価等

(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 取締役会での議論の内容

昨年度に続き、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議論の内容と有効性

今年度は、人事、デジタル、ビジネスの3つの戦略をテーマとした議論を行いました。これらのテーマは経営課題や持続的成長のためのビジネスモデルに重点を置いた適切なものであったとの評価を得られました。ストラテジーセッションは、ビジネス戦略を検討していく上で有効であるとの評価をしており、引き続きテーマや開催時期を検討しながら今後も開催を継続することとしております。

③ 取締役会の構成・多様性

役割・責務およびジェンダー、国際性を含む多様性に関し、前回の評価においては特にジェンダーについて引き続き配慮すべきであることが確認されましたが、今年度は女性の取締役、監査役が就任したことでジェンダーの多様性に関する課題は解消しました。ただし、スキルや経験を含めた広義

の多様性という観点では引き続き検討が必要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ストラテジーセッションの運営
昨年度に続き、説明省略議案の選定、資料に関する事前の質問受付け、及び簡潔な説明等による運営の効率化に取り組んできたことで、今年度のアンケート結果からも重要な議題が網羅され、概ねメリハリのある議論の場であったとの評価を得られました。ただし、資料の分量については改善すべき点も確認できたことから、より効率的な運営を目指すべく改善に努めていきます。

⑤ 執行側から取締役会への情報提供

取締役会における執行側からの説明について改善がみられたものの、更に改善の余地があることを確認しました。また情報提供については、前回の評価における意見を踏まえて充実させたリスクマネジメントやコンプライアンスに関する情報は適切に提供されていることが確認できた一方、買収や業務提携案件の進捗状況、女性活躍推進に関する取り組み、子会社・グループ会社の状況報告などについては、改善・検討の余地があるトピックスとして確認できたため、それらの事項は取締役会やストラテジーセッションおよびその他の機会を通じて提供することなどを考慮していきます。

⑥ コミュニケーション

社外役員間の情報共有等については、良好な環境であることを確認しました。また、社外役員のみで構成しているエグゼクティブセッションの有効性についても確認しました。

⑦ 指名・報酬委員会

2019年3月の設置以降、2020年1月末までに5回開催しました。委員の構成、開催頻度については概ね適正であること、また委員会は指名・報酬に関する事項に関し、議論する有益な場であったことを確認しました。

⑧ 第三者による実効性評価の実施

今年度は検討の余地ありとの声も一定数あがっていることから、今後、取締役会の意向を確認の上、検討していきます。

⑨ 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の監査役による評価を確認しました。

同アンケートの結果から、全般的に昨年度の結果と大差はなかったものの、総じて高めの評価が多かったことから、効率的な会議運営が、重要な議論のための時間確保にもつながったと評価しています。また、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も、維持・向上に努めるとともに、課題については検討・改善等を図り、更なる取締役会の実効性および機能の向上に取り組んでいきます。

役員報酬制度

当行では、株主総会で承認された役員報酬総額の範囲内で、社外取締役が過半数を占める取締役会において、役員報酬制度の導入やその水準を決定しています。また、社外取締役の全員によって構成される指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として任意に設置しており、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申することとしています。

•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。

•常勤取締役の報酬体系

- 基本報酬
固定報酬(年定額)
- 中長期インセンティブ報酬
常勤取締役の報酬は、株主との一層の価値の共有を進めるとともに、業務執行において、中長期的な企業価値の向上や株価上昇への貢献意欲を高めるため中長期インセンティブ報酬を導入しています。株式報酬型ストックオプションの支給額は、取締役会で決定した内規に基づき、当行および銀行業の株価の状況および純資産の状況に基づく一定の計算式に基づいて決定されますが、指標は市場において決定されるものであるため、目標として定めていません。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ありません。

- ①譲渡制限付株式報酬
- ②株式報酬型ストックオプション

•社外取締役の報酬体系

社外取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬に加えて、企業価値の持続的な向上を図り、株主と価値の共有を一層進めるために、2020年度より、譲渡制限付株式報酬を導入しました。

•報酬額の決定プロセス

取締役の報酬については、履行中である経営健全化計画の内容を前提に、株主総会において決議された報酬総額の範囲内で、指名・報酬委員会で審議を行い、その答申を受けた取締役会において報酬額を決定しています。さらに、取締役会は、監査役会にて監査される内部統制の仕組みをとっています。

2019年3月20日に設置された指名・報酬委員会は社外取締役全員により構成され、決議は出席委員の過半数により行います。また、監査役も指名・報酬委員会に陪席します。指名・報酬委員会は、年度内に5回開催されています。

•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
社外取締役の譲渡制限付株式の割当上限額(2020年度より導入)：上記(1)の上限総額のうち、年額15百万円
なお、譲渡制限期間は、常勤取締役および社外取締役とも、割当を受けた日より3年間から5年間までの間で当行取締役会が予め定める期間です。
- (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

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2019年4月1日～2020年3月31日)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	株式報酬型 ストック・オプション	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金	その他	
取締役(社外取締役を除く)	114	67	27	19	—	—	2名
監査役(社外監査役を除く)	20	20	—	—	—	—	1名
社外役員	77	66	—	—	11	—	9名(内 退任済み3名)
計	211	153	27	19	11	—	12名(内 退任済み3名)

- (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. 上記区分において、執行役員を兼務している取締役が2名おります。
3. 2015年6月17日開催の第15期定時株主総会決議に基づき、2019年6月19日開催の第19期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役1名及び2019年8月27日付で辞任により退任した取締役1名に対し、退職慰労金として110百万円を支払いました。

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、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

される賞与および中長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬(2018年度導入)で構成されます。

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、それぞれが持つ専門性とコーポレート・ガバナンス、ダイバーシティ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。常勤監査役は、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といった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	8回	12回
出席率	100%	100%

チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員

日常の業務運営の機動性を確保するため、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、取締役社長の指揮のもと、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35名(2020年6月17日現在)が担当役員として各部を管掌する体制を構築しています。

ビジネス機能については、執行役員の中からビジネスユニット長と各部の担当役員を選任し、ビジネスユニット長が立案するグループ全体の事業戦略と経営資源配分のもとで、各部の担当役員とその上位者である総括担当役員がお客さまとの取引を推進することとしています。

人事、財務等の間接機能については、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲で各グループ各社の機能を銀行内に設置した「グループ本社」に集約し、チーフオ

フィサーとそれを補佐するシニアオフィサーの責任のもとで連結ベースでの運営の高度化と生産性の向上を図っています。

また、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として業務執行取締役、ビジネスユニット長、総括担当役員、チーフオフィサー等からなるグループ経営会議・経営会議を設置し、専門的な事項を取り扱う各種委員会をその補完として設置することで、議案の性質に応じた十分な審議・検証を経て意思決定を行う仕組みを整えています。

こうした体制のもとで、中長期ビジョンに掲げる「グループ融合」を強力に推進しています。

■ グループ経営会議、経営会議、重要委員会の概要

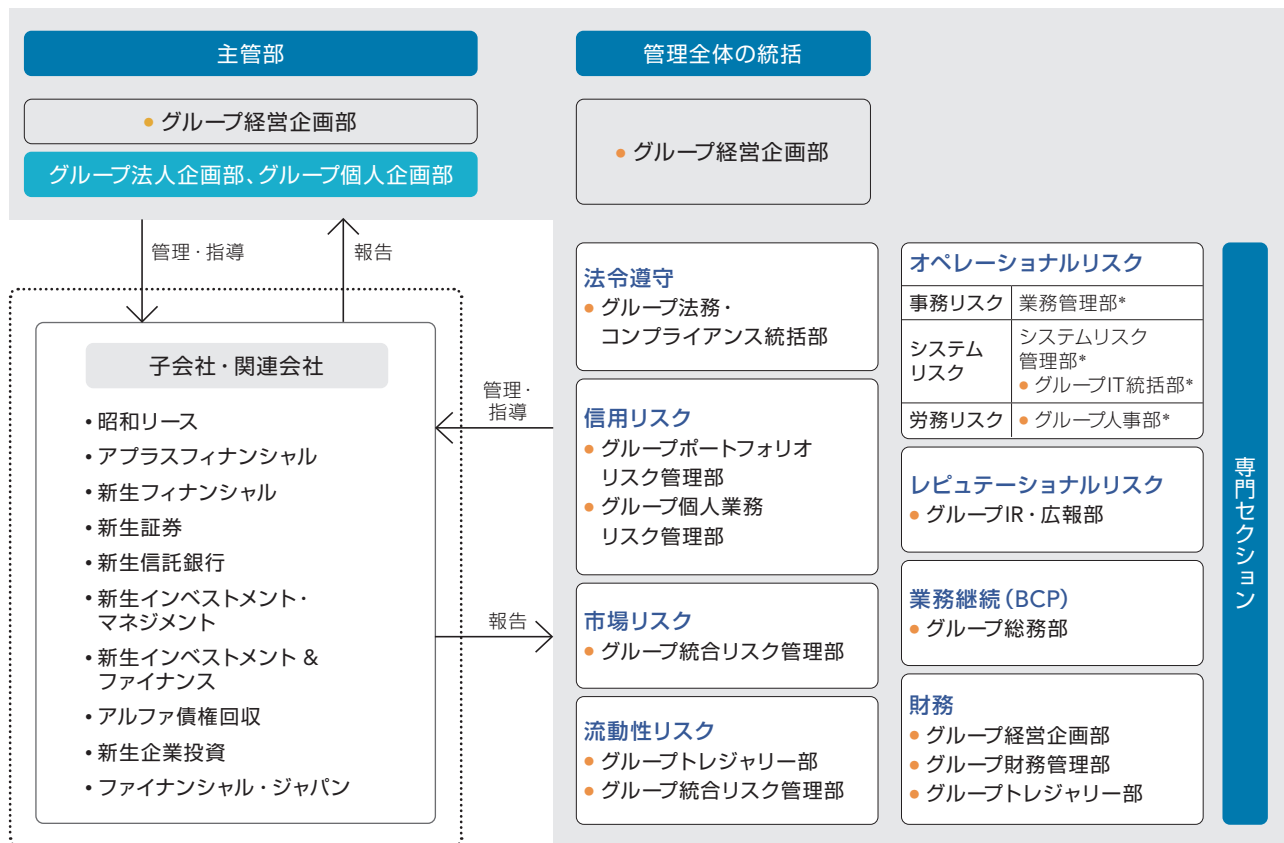
会議・委員会名	主な目的など
グループ経営会議	当行連結経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
経営会議	当行単体経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
グループALM委員会	中・長期的なALM運営についての協議、方針策定および決議を行う。
グループコンプライアンス委員会	当行グループの法令遵守体制や法令遵守にかかわる事項の連絡、調整および決議を行う。
グループリスクポリシー委員会	当行グループのポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや、主要なポートフォリオ、セクターおよびプロダクトなどの取り組み方針などについての協議を行う。
グループIT委員会	グループのIT戦略およびそのガバナンスに関する事項に関する協議、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。
グループパーゼル委員会	パ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。

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。また、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。さらに、大規模な災害、事故その他の当行事業活動に対する中断事由が生じた場合に備えて、グループ業務継続体制管理委員会を設置、業務継続体制に関する各種規程を定め、重要業務を継続し、お客さまや社会に対する責務を最大限遂行するための体制を確保することとしています。

グループ会社に対する内部統制については、2017年4月以降、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲

において主要なグループ会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、グループ本社の専門セクションが直接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内部管理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やグループ本社が主催する重要委員会に付議・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管理体制の向上を一段と進めていきます。

■ 子会社の業務の適正を確保するための体制図 (2020年6月17日現在)



● 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

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

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。

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、当行および主要な子会社の内部監査機能を統合し、これらの内部監査の活動を当行グループ内で統一して実施しています。また、当行グループの内部監査活動に対する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、改善活動に取り組んでいます。

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

当行グループのコンプライアンス体制は、グループ本社に設置されたグループ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、新生銀行を含む主要グループ会社の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グループコンプライアンス委員会では、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コンプライアンスオフィサーを設置し、コンプライアンス責任

者、コンプライアンス管理者によるコンプライアンス推進活動の支援・指導等を行うとともに、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。

内部通報制度

新生銀行においては、コンプライアンス・ホットライン制度を導入し、当行の役職員等が、法令等の違反、あるいはその疑いのある事実を通報できるシステムを構築しています。通報があった場合は、経営陣に報告するとともに、対応チームを組成して調査を実施し、必要な是正措置および回復措置を講じます。通報を行ったことを理由に通報者に対して不利益な扱いを行うことは禁止

されており、グループ法務・コンプライアンス統括部は通報者が事後に不利益な扱いを受けていないことにつきフォローアップを行っています。同様の内部通報制度は他のグループ各社にも設置されています。

■ コンプライアンス・ホットライン

- 3つの窓口を設置
 - (1) グループ法務・コンプライアンス統括部
 - (2) 常勤監査役
 - (3) 外部弁護士事務所
- 社内規程および社内イントラにより、内部通報制度を周知

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

当行グループでは、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー」を掲げ、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策を経営上の最重要課題のひとつと位置づけて、経営陣のリーダーシップのもと、全社的な態勢整備に取り組んでいます。具体的には、FATF（金融活動作業部会）勧告にも示されるリスクベース・アプローチの考え方にに基づき、当行グループ固有のリスクを特定・評価した上で、当該リスクに対し個別の施策を実施する

ことでリスクの低減を図り、より実効的な対策を講じております。こうした対策の有効性を検証し、不断の見直しを行うことによりマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクを排除することは当行グループの至上命題です。

企業法務

銀行グループの法務リスクには、銀行およびグループ会社が従うべき法令・規則などに抵触する行為を行った結果、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、今日の銀行グループの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、グループ各社の法務担当者と共に、グループベースでの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。

■ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策 (AML/CFT) ポリシー

1. リスク評価	リスクベース・アプローチの考え方にに基づき、国内法令等のほか、FATF（金融活動作業部会）、パーゼル銀行監督委員会等の国際機関が発出する文書等にも留意の上、自らが直面しているマネー・ローンダリング及びテロ資金供与に関するリスクを特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講じます。リスクの特定・評価及び低減措置については、定期的にその有効性を検証し、必要に応じて見直しを行います。
2. 本人確認及び顧客管理措置	関係法令に基づいた取引時確認（本人確認）を実施し、適切な顧客管理を行うとともに、反社会的勢力を含む不適切な顧客との取引関係の排除に努めます。
3. 取引モニタリング、顧客フィルタリング及び疑わしい取引の届出	取引時確認及び取引モニタリングでの異常検知、顧客フィルタリング、営業部室店からの報告等により疑わしい取引に該当すると判断した場合には、当局に対して直ちに疑わしい取引の届出をいたします。
4. 経済制裁及び資産凍結	国内外の規制等に基づき、制裁対象者との取引関係の排除、資産凍結等の措置を適切に実施いたします。
5. コルレス契約締結先の管理	コルレス契約締結先の情報収集を適切に行い、AML/CFTに係る態勢の評価を実施いたします。当行及びコルレス契約締結先に対し、シェルバンクとの取引及び匿名性が高い口座での取引を禁止いたします。
6. 役職員の研修	指導及び研修を通じて役職員のAML/CFTに対する知識・理解を深め、その役割に応じた専門性・適合性を有するよう努めます。
7. 継続的な改善	AML/CFTに係る態勢の有効性について、定期的な点検を行い、その結果をも踏まえて継続的な態勢の改善に努めます。

リスクガバナンス

基本的な考え方

リスクガバナンスの重要な構成要素は、リスク文化、リスク選好に基づく適切な業務執行、およびリスク管理とされています。新生銀行グループでは、いずれの要素についても継続的に改善を進めていますが、特にリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備しています。リスク選好を経営の共通言語とする考え方は一般にリスクアパタイト・フレームワークと呼ばれていますが、新生銀行グループ

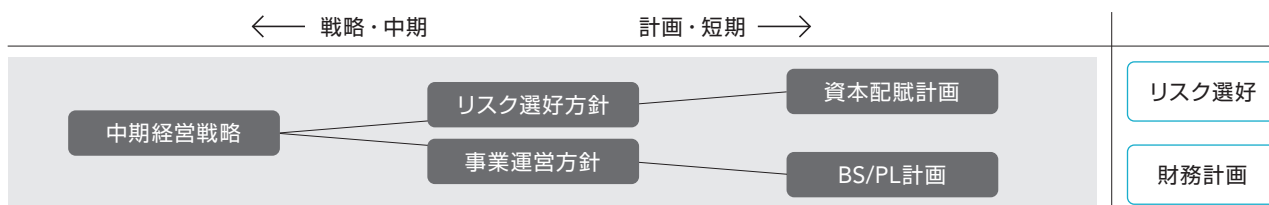
ではその重要な前提がリスク選好と財務計画の整合性にあることに着目し、両者に関わる既存の機能を統合的に運用することでリスク選好に基づく適切な業務執行の実現を図っています。新生銀行グループでは、普通株式等Tier1比率やROE（株主資本利益率）などを経営戦略上の重要な財務指標としていますが、リスク選好と財務計画の整合的な関係により、適切なリスクテイクが期待通りのリターンを生み、ひいては財務指標の改善につながる関係を目指すものです。

リスク選好

リスク選好と財務計画は、その策定プロセスにおいて、経営の方向性を示す中期経営戦略を踏まえ、ビジネスライン別の戦略・戦術に基づき詳細化・具体化されていきます。新生銀行グループでは、リスク選好を適切な詳細度で文書化した「リスク選好方針」を策定し、財務計画

の背景にあるグループのリスク選好の明確化と共通理解の醸成を図っています。また、リスク選好を統一的な尺度で定量化した姿として、使用すべき資本をビジネスライン別に割り当てた資本配賦計画を策定しています。

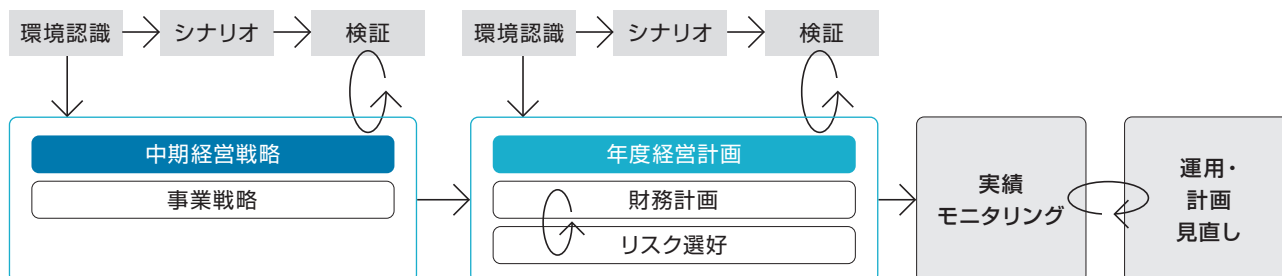
■ リスク選好と財務計画の関係の概念図



リスク選好と財務計画の整合性を確保するため、資本、流動性、収益変動などの経営の根幹に関わるリスクの観点から、複数の手法を通じた財務計画の検証と期中のモニタリングを基本動作とし、過大なリスクテイクと判断される場合や実現性に疑義が生じた場合には、必要に応じて計画の見直しを行う体制としています。例えば、代表的な検証手法であるシナリオ分析では、景気悪化を含む複数のシナリオに基づき、財務リスクの総合的な分析を行っています。期中においては、資本配賦計画に対する使用実績や複数の流動性指標などに対し、厳

格なルールに基づくモニタリングを行っています。新生銀行グループでは、経営陣によるリスク選好に関わる協議機関としてグループリスクポリシー委員会を設置していますが、同時にこうした体制はリスク管理セクションと経営管理セクションの緊密なコミュニケーションを必要とし、それがフレームワークにおける重要な要素となっています。

■ 統合運用の概念図



重要なリスク

今後1年間に顕在化するリスクのうち、経営上の影響が大きいと考えられる重要なリスクについては、経営陣による議論を踏まえて認識する体制としています。このプロセスでは定量化が困難な非財務リスクも含めて検討することを重視していますが、経営上の影響を判断するにあたっては、トリガー事象、波及経路、財務インパ

クトを可能な限り具体化しています。現在、景気悪化の他に、金融技術革新による異業種参入、人材リスクの顕在化、業務プロセスにおける不正、外貨調達環境の不安定化などを重要なリスクとして認識しています。統合的な経営管理フレームワークでは、これらのリスクに対する予兆管理や対応力の強化を継続的に進める体制としています。

■ 重要なリスク

リスクシナリオ	内容・影響
1. 景気悪化による与信費用の増加	関税引き上げや原油価格上昇が招くインフレによる金融政策の転換。利上げによる長期金利の急上昇を通じた不動産価格の下落に伴う信用コスト増加や調達コストの上昇。米中問題深刻化を受けた景気後退による株安等。
2. 大規模自然災害や感染症の流行	気候変動に伴う大規模自然災害や感染症の世界的流行を契機とする景気悪化による与信費用の増加。システム障害等による業務の中断や損失の発生。
3. 金融技術革新による異業種参入	フィンテック等新技術の台頭・進展に伴う個人・中小企業向けローン市場等への他業種からの参入。これに伴う当行グループのローン残高縮小及び金利競争による利鞘縮小。
4. 人材リスクの顕在化	良質な人材が確保できないことによるパフォーマンス低下やキーマン流出等による戦力ダウン。今後強化が必要となる事業戦略遂行のための人材確保の困難化。
5. 業務プロセスにおける不正行為	委託先を含む内部不正行為・外部からの不正行為(マネー・ロンダリング、サイバー攻撃等)やシステム障害。これに伴う関係当局からの科料・行政処分及び風評等。
6. 外貨調達環境の不安定化	外貨資金の運用・調達バランスにおける運用超過の拡大。そうした環境下での金融市場の混乱に伴う調達コストの上昇を含む外貨調達の不安定化、非効率化。

業務継続体制 (Business Continuity Plan : BCP)

地震・台風等の災害やテロ・犯罪等の発生による被害、感染症の流行等の業務中断事由が生じた際に、重要業務の継続、顧客および社会に対する責務の円滑な遂行のための体制として、業務継続体制管理ポリシーと業務

継続計画を策定しています。業務継続計画とその手順書は定期的に見直され、社員の理解を常時確保するため定期的に教育と訓練を実施しています。

本業を通じた地球環境問題への取り組み

新生銀行は、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures ; 気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への賛同を表明しています。このTCFDのフレームワークに沿って、新生銀行グループの本業を通じた地球環境問題への取り組みについてご説明します。

ガバナンス

新生銀行グループは、グループESG経営ポリシーを経営戦略立案の出発点となる基本方針に位置づけ、持続可能な社会の構築に貢献することによって、企業としての社会的責任を果たし、持続可能な成長機会を獲得していくことを掲げています。

持続可能な社会の実現のためには、気候変動を含む地球環境問題への対応は不可欠であり、気候変動対策に資する事業への投融資などさまざまな取り組みを通じて、社会的な価値創出と、新生銀行グループの中長期的な企業価値向上に努めていきます。

グループ全体でのこうした取り組みの方針を示すべく、グループ経営会議でグループESG経営ポリシーを制定しています。また、ESG経営やSDGsへの貢献は特定専任部署だけが関わるものではないという認識のもと、経営企画、ビジネス、リスク管理、人事、総務、IRなどによる組織横断的な連携により、情報や課題を共有し、個別アクションの計画立案へつなげています。その進捗および結果は、取締役会およびグループ経営会議で定期的に報告しています。

戦略

機会

地球環境問題の改善に貢献するビジネスの推進

新生銀行グループでは、再生可能エネルギー事業に対するプロジェクトファイナンス、環境不動産や船舶ファイナンスにおける環境負荷低減設備などへの投融資を通じて、環境・社会課題の改善・解決に資するプロジェクトへの投融資に積極的に取り組んでいます。

サステナブルインパクト推進部の目的、体制、取り組み方針

この取り組みをさらに深化させるために、2020年2月にサステナブルインパクト推進部を新設しました。また、同時に設立した内室であるサステナブルインパクト評価室において、お客さまとの継続的な対話(エンゲージメント)を前提とした独自の評価体系を構築し、サステナブルインパクト推進部はこの評価を軸として、サステナブルファイナンスの企画・営業推進や機関投資家向

け運用商品の開発・供給を行い、環境・社会課題に対する正のインパクト創出をサポートします。



2019年度の取り組み

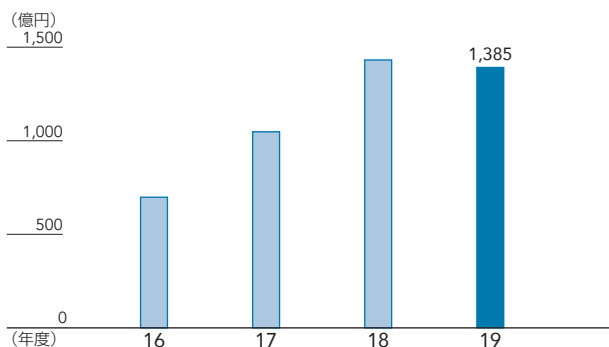
2019年度は、プロジェクトファイナンスでは、日本に先行する欧州地域における洋上風力発電事業向け融資への参画が10件目の節目を迎えたことに加え、これにより蓄積してきた知見を活かし、今後大きな成長が見込まれる国内洋上風力発電市場において、国内初となる商業用発電プロジェクトに参画しました。また昭和リースでも、同社として初となる再生可能エネルギーファンドに対する匿名組合出資を地域内循環型ファンドに対し実行しました。

また、船舶ファイナンスにおいては、エネルギー転換において大きな役割が期待されるLNGの輸送船に対するファイナンスを複数件実行したほか、お客さまが海運業界の国際的な環境規制強化に対応するために、船舶用排ガス浄化装置(SOxスクラバー)に対するファイナンスを、ローンや割賦型ファイナンスにより実施しました。今後も、船舶業界において強く求められる脱炭素化や環境負荷の低減を金融面から支援します。

再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績

新生銀行は、2012年以来、太陽光・風力・バイオマスなど再生可能エネルギー事業に対するシンジケートローンの組成を積極的に推進し、地域金融機関の皆さまとともに再生可能エネルギーの普及拡大をサポートしています。

再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績



自然災害に対する復旧支援

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。特に建設機械に関しては、グループ会社のトーザイ貿易による、中古建設機械のパレードオークションを定期開催し、新興国のバイヤーが多数参加しています。落札された日本製の建設機械は新興国のインフラ建築を支えているとともに、日本製中古機械のリユース促進に努めています。また、昨今の国内自然災害復旧による建設機械のニーズは増加しており、グループ会社の栄伸工業による河川の氾濫対策に使用する組立台船の取り組みや、2019年に子会社化した神戸

製鋼所グループの神鋼リースとメーカー・販社一体となった建設機械の取り組みなどを進めていきます。



河川の氾濫対策に使用する組立台船(水上での土木工事をスムーズに行うことができる組み立て式の海上建機)

リスク

認識するリスク

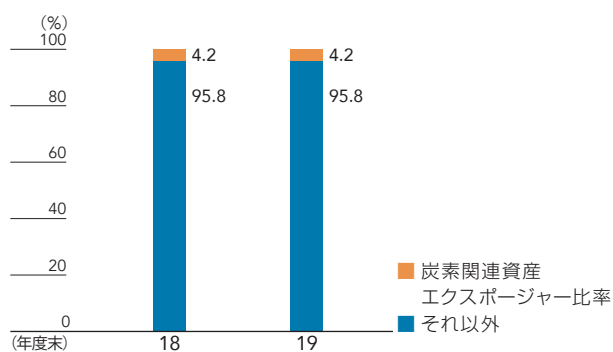
気候変動は、主として以下二つの経路から当行グループのポートフォリオに影響を及ぼすと考えます。

物理的リスク：洪水、暴風雨等の気象事象によってもたらされる財物損壊等の直接的インパクト、グローバルサプライチェーンの中断や資源枯渇等の間接的インパクト
移行リスク：低炭素経済への移行に伴い、GHG排出量が大きい金融資産の再評価によりもたらされるリスク

炭素関連資産エクスポージャー(全体エクスポージャーに占める炭素関連資産(エネルギーとユーティリティ(除く太陽光や風力発電等プロジェクトファイナンス)))の比率は2019年3月は4.2%、2020年3月は4.2%です。移行リスク、物理的リスクの影響について、定量化に着手しています。

炭素関連資産エクスポージャー比率

(全体エクスポージャーに占める、炭素関連資産(=エネルギーとユーティリティ(除く再生エネルギー関連等プロジェクトファイナンス)))



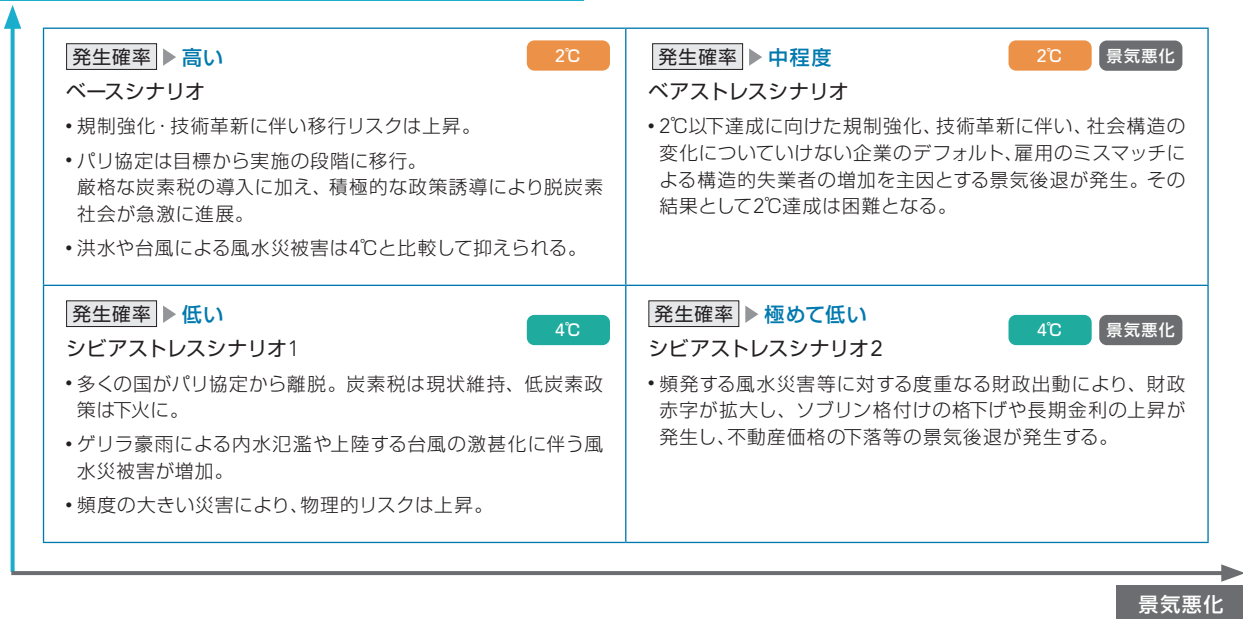
本業を通じた地球環境問題への取り組み

シナリオ分析

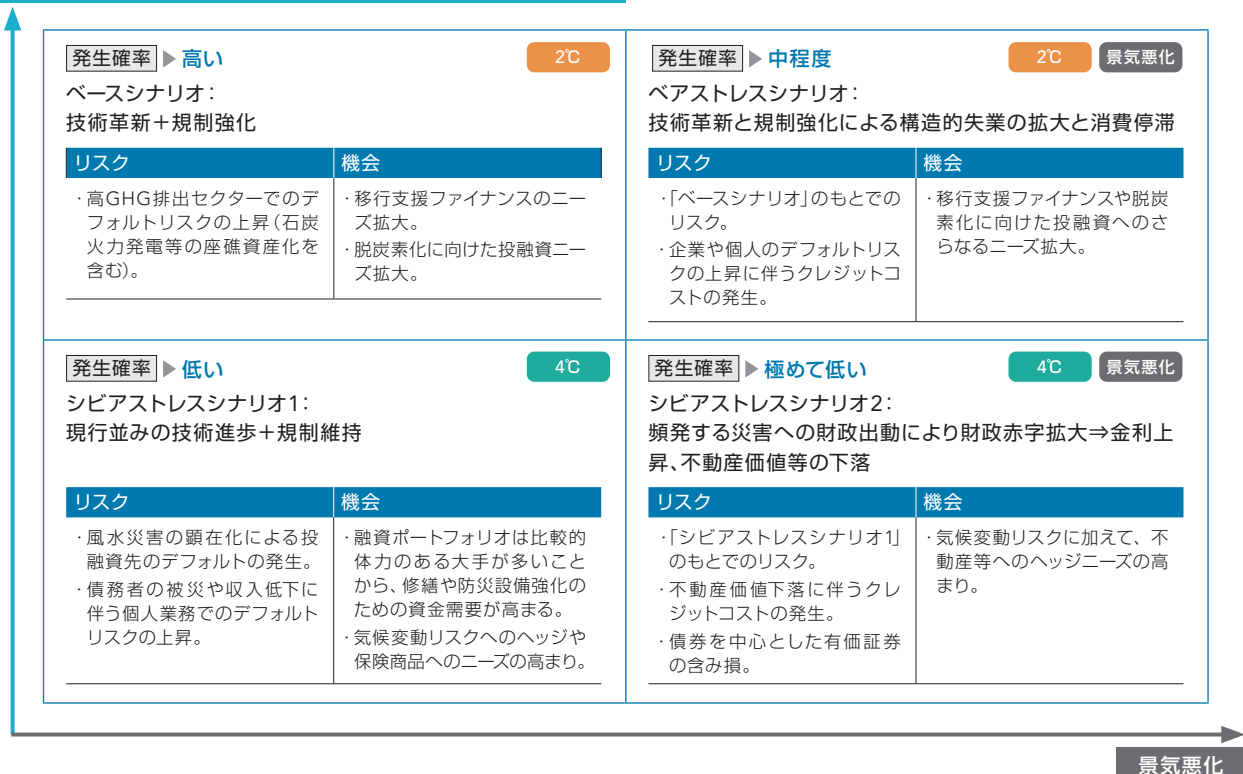
気候変動への対応を経営上の重要課題のひとつと位置づけ、日頃よりモニタリングしている景気変動と2次元でシナリオの世界観、機会とリスクを整理しました。

今後は、定量化も視野に入れた上で、当行グループのポートフォリオへの影響を注視していきます。

2°C以下に向けた規制強化&技術革新の動き：シナリオ



2°C以下に向けた規制強化&技術革新の動き：機会とリスク



リスク管理

赤道原則の採択

新生銀行は、2020年4月に日本の金融機関では7番目に赤道原則を採択しました。赤道原則は、大規模開発を伴うプロジェクトに融資する際に、プロジェクトが環境や社会に十分配慮して実施されるかを確認するための、民間金融機関による枠組みであり、2019年11月には、人権、気候変動、先住民の権利等の観点を強化した第4版が採択されています。赤道原則に基づきプロジェクトの環境・社会への影響をレビューし総合的な意思決定を行うことで、企業としての社会的責任を果たすとともに環境・社会リスク管理の高度化を図ります。



特定事業に対する投融資ポリシー

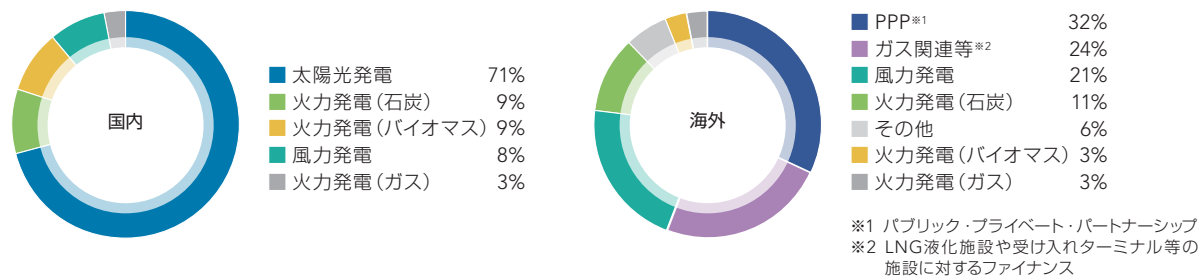
新生銀行グループでは、環境問題および社会課題に適切な配慮を行わない企業と取引することを経営リスクととらえており、一部の特定事業に対する投融資については環境および社会に対する重大なリスクがあるという認識のもと、取引を禁止もしくは制限しています。気候変動対策の観点では、予防的アプローチに基づき、石炭火力発電に対する新規の投融資については、国内外ともに原則として行いません。

既存の石炭火力発電のうち「超々臨界、GCC」の割合

石炭火力発電所に対する既存融資残高のうち、高効率かつ従来型発電所に比べCO₂排出量が比較的少ない超々臨界圧発電方式の発電所もしくはガスタービン・コンバインドサイクル発電が約60%を占めています。

プロジェクトファイナンス残高のポートフォリオ (2020年3月末時点)

案件タイプ別 (コミット済含む)



指標と目標

CO₂排出量、電力使用量

環境負荷データ (年度)	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂ 排出量 (t)	2,806	2,746	2,602	2,575	2,425
電力使用量 (kWh)	5,163,522	5,093,523	5,069,080	5,027,896	5,013,949

今後の方針

まずScope1・2について、グループ各社への拡張を行い、その後Scope3への対応を行う予定です。

従業員への取り組み

新生銀行グループでは、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・施策の見直しを行っています。お客さまに最適な価値を提供するために、部署やグループの枠を超えて連携し、グループ一体で人材育成・人材活用および組織風土の醸成に取り組んでいます。

新生銀行グループの人材戦略



中期経営戦略「金融リ・デザイン」において、企業の成長の源泉となる組織的能力「ケイパビリティ」の強化・活用によって戦略を遂行することを、基本戦略のひとつとしています。

代表取締役社長 工藤 英之

新生銀行グループは、一体的な経営のもと、連携しながら法人、個人のお客さまに金融商品・サービスを提供しています。そして、グループが持つ金融機能をお客さまの視点で見直し、お客さまの真のニーズに基づいた、既成の枠を超えた新しいビジネスの創出を目指しています。お客さまの金融ニーズも多様化し、デジタル技術の進化によってサービスの提供の仕方も変わってきています。私たちが今やらなければならないのは、既存の枠組みにとらわれた発想や組織体から飛び出し、新たに金融ビジネスを「リ・デザイン」することです。

当行グループでは、グループワイドの最適な人材活用や社員の成長支援を通じて、一人ひとりの良さを最大限に発揮し、グループに対する価値貢献の強化を図っており、2018年度より、グループ一体での共通評価制度の運用を開始しています。また、グループのさまざまな金融機能を融合させながら、新しい金融サービスを作っていくと同時に、グループパフォーマンスの最大化を目指しています。

持続的な価値創造

ダイバーシティ推進を通じた人的資源の最大化

多様なキャリアの
推進・活用
Career Diversity

女性活躍推進
Gender Diversity

多様な働き方の推進
Workstyle Diversity

多様な人材の
活躍推進
Talent Diversity

ダイバーシティの促進と女性活躍推進

当行グループでは持続的な価値創造を実現するために、ケイパビリティの強化・活用を経営戦略の柱としてダイバーシティを推進しています。

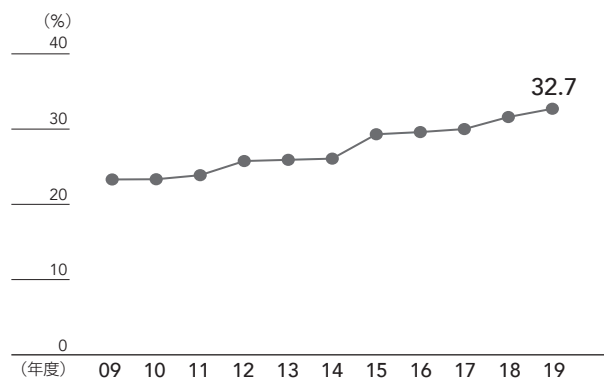
多様な働き方の推進を助ける制度の一例として、2018年4月より、在宅勤務制度を導入しました。その他、セルフ時差勤務制度、ライフサポート休職制度の導入やドレスコードの完全廃止など、継続的な成果創出のために、従業員の働き方の選択肢を充実させ、働きがいと生きがいを持って自分らしく働ける環境づくりを推進しています。また、多様なキャリアの推進・活用を促進する観点からは、社外や業務を離れた場での学びを個人の成長と組織のイノベーションにつなげられるよう、大手銀行では初となる副業・兼業を解禁するなど、一人ひとりの強みや個性を活かした自律的なキャリア形成を支援しています。

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。2018年2月に設置された「グループ女性活躍推進委員会」では、女性の活躍をバック

アップするため、研修機会の提供などのさまざまなキャリア開発制度を整備、実施しています。さらに当行グループ5社^{※1}は、2020年度から3年間の「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」を策定しました。女性活躍推進に向けた実効性の高い取り組みを、グループ一体でスピード感をもって進めていくため、以下のグループ共通目標を設定しています。

※1 (株)新生銀行、昭和リース(株)、新生インベストメント&ファイナンス(株)、(株)アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル(株)

■ 女性管理職(係長級以上)^{※2}比率の推移(単体)



※2 マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位

■ 新生銀行グループの「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」(計画期間2020年4月1日～2023年3月31日)

- 目標1** グループ5社合計の女性管理職(課長級以上)^{※3}比率を18%以上とする(個社別にも設定)
- 目標2** 男女ともに育児関連休暇の取得率を100%とする

※3 シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位

■ 女性管理職(課長級以上)比率の目標値(実績は2020年3月1日時点)

	新生銀行	昭和リース	新生インベストメント &ファイナンス	アプラス フィナンシャル	新生 フィナンシャル	5社合計
目標	20%	8%	15%	18%	17%	18%以上
実績	17.8%	4.1%	11.1%	12.3%	13.0%	13.9%

障がい者雇用施策

当行グループでは、障がい者、健常者の区別なく、多様な価値観を有する人材がそれぞれの個性を活かし、同じ職場で働くという考えのもと、さまざまな職場で100名(2020年3月末時点)の障がいのある社員が活躍してい

ます。障がい者が安心して長く働き続けられる職場環境や仕組みを整備するとともに、一人ひとりの状況に応じ持続的に活躍する機会を拡充していくため、本人の特性に応じた配属を行っています。

従業員への取り組み

男性の育児支援

当行グループでは、2020年度より、男性社員の育児支援に一層力を入れていきます。性別にかかわらず、ライフステージに合わせて柔軟な働き方が選択でき、多様な人材が活躍する環境を作ることで、すべてのチームメンバーが自身の今後起こり得るライフイベントに備え、チームワークや組織力を向上させ、対応力を強化することを目的としています。育児を後押しするための施策として、従来からある休暇制度の拡充に加え、2020年度より、評価

者の業績評価項目に男性の育児と仕事の両立支援を組み込むこととしています。また、新生銀行は、2019年10月に「子育てサポート企業」として厚生労働大臣による「くるみん認定」を初めて取得しました。当行グループでは、新生フィナンシャルが2018年に「プラチナくるみん認定」を取得済みです。



■ 新生銀行の働き方改革関連制度一覧

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分単位で、最大前後2時間まで繰り上げまたは繰り下げることができる勤務制度
在宅勤務制度	従業員本人または家族(2親等以内)の自宅で日数などの制限なく勤務できる制度
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(半日休暇と併用可)
配偶者出産時の特別休暇制度	配偶者の妊娠時から子が2歳に達するまで、20日間の休暇を取得できる制度(分割取得・半日単位の取得可)
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の休業制度
育児休業制度	育児のため、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。

社員の健康に対する取り組み

当行グループでは、労働安全衛生にかかわる法律に則り、衛生委員会の活動と産業保健の連携を通じ、安全で働きやすい職場環境づくりを行うとともに、社員の健康保持・増進に努めています。また、ストレスチェックを活用し、グループ各社の組織分析に基づいた組織単位の健康リスクを把握して、その改善に向けた対応を行っています。新生銀行では、常駐の産業医を配置した健康開発セン

ターを設置し、日常的な健康管理と保健指導を行っています。また、新生銀行と昭和リースは、「がんと就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」が、がん罹患者が治療をしながらいきいきと働ける職場や社会を目指して創設した「がんアライアワード2019」において「シルバー」を受賞しました。



お客さまへの取り組み

お客さま本位の業務運営

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、「お客さま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。「取組方針」については、お客さまによりわかりやすくご理解いただくこと、営業現場に企業文化として定着を図ることを目的に、2020年6月30日付で改訂しました。

当行グループ各社および当行グループのすべての役員は、「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」ことの重要性を認識し、お客さま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・発展に貢献していきます。

より詳細な情報は、当行ホームページをご覧ください。

▶ <https://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

当行グループの資産運用業務の機能		
販売	運用・商品開発	資産管理
新生銀行		
新生信託銀行		
新生証券		
ファイナンシャル・ジャパン	新生インベストメント・マネジメント	

取組方針と実施状況

取組方針	実施状況
お客さま本位の業務運営に関する取組方針の運営	従来の本部主導型に営業現場からのボトムアップアプローチを追加して運営体制を強化しました。また、経営陣とのコミュニケーションや、役員クラス・実務クラスでの課題解決に向けた協議検討を実施し、お客さま本位の業務運営に関する各施策を、現場の意見を取り入れながらスピーディに実行しました。
お客さまの最善の利益	お客さまの特性に応じたきめ細やかなサービスを提供することを目的に、首都圏・関西圏に所在するフィナンシャルセンターを所管する部を新設し、休日や仕事帰りの来店ニーズにお応えするために近隣店舗を一体運営し、ご来店可能時間を拡大しました。また、「新生コミュニケーションアプリ」のトライアル導入、一部既契約保険商品の時価評価額データ提供によるお客さまへフォローの開始など、お客さまとのコミュニケーションの活性化、フォローアップの充実を図りました。
利益相反の適切な管理	金融商品・サービスの選定にあたり開催している委員会を7回開催し、導入に先立ち95の金融商品・サービスの利益相反の確認・チェックを行いました。また、すべての金融商品・サービスについて半期レビューを行い、利益相反のみならず、時価の変動状況・苦情の発生状況・アフターフォローの実施状況の確認を行いました。
手数料などの明確化	投資信託商品間の比較を可能にするため、「投信ラインナップ」を導入し、投資信託の基本的な知識や当行で取り扱う投資信託についての手数料・費用などの基礎情報に加え、QUICKファンドスコアも掲載することで、投資信託を容易に比較検討できるよう情報を整備しました。
重要な情報の分かりやすい提供	変額保険と投資信託、外貨建て定額保険と外貨預金、という類似商品における投資対象・リスク・コスト等の比較を行い商品特性を説明するためのページを資産運用コンサルティングにおける提案ツール「マネープランガイド」に追加し、わかりやすく商品をご選定いただけるようにしました。
お客さまにふさわしいサービスの提供	お客さま目線でのコンサルティングの実施状況の確認を目的にモニタリングを実施しました。実施にあたっては、お客さまにふさわしいサービスの提供、重要な情報の分かりやすい提供の実施状況を踏まえてスタッフにフィードバックを行い、好事例に関しても積極的に共有しました。
従業員に対する適切な動機づけの枠組み	よりお客さまのニーズにあったコンサルティングの実現を目的に、評価体系や項目の見直しを行い評価プランを変更しました。また、お客さまの特性に応じたグループ分けにあわせて、相続・贈与や事業承継等の複合的な解決課題を目的とした研修、ライフプランに基づいた長期資産形成のためのコンサルティングに向けた研修など、それぞれのグループに必要な知識やスキルの研修を実施しました。

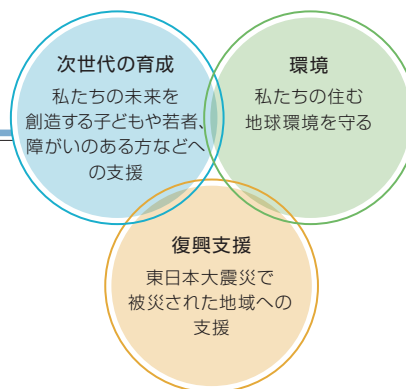
地域社会への取り組み

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、その上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。

新型コロナウイルス感染症に関する寄付金の拠出

新生銀行グループは2020年5月、医療活動、学生の進学・生活およびフリーランスの芸術活動の継続等に対し、総額3千万円の寄付金を拠出しました。また、中期経営戦略の「価値共創による成長追求」に基づき、株式会社 USEN-NEXT HOLDINGSとともに、飲食店・美容院・各種小売店の法人・個人事業者等に対し、マスク計10万枚を寄贈しました。



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、2019年度は26件の活動にグループ全体で721名の社員が参加しました。

金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」

新生銀行グループは、若者の無業化や孤立の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ました。高校生を主な対象として、「お金と仕事」を入り口に人とのかかわりや社会とのつながりを考え、将来の選択肢や自立した生活に目を向けるきっかけの提供を目的としています。社員は高校での授業に運営の補助役として参加することができ、社会的インパ

クトの大きい若者の無業化リスクが、解決すべき社会課題であることを知る機会にもなっています。

若者と社会をつなぐユニークなプログラムとして、学校だけでなく若者支援施設や少年院などの更生施設での実施件数も増加しており、若者とその支援者が相互理解を深め、信頼関係を築くことができる「機会としての価値」が評価されるようになってきました。より多くの生徒や若者に受講機会を提供できるよう、これからも積極的にサポートを続けます。



東日本大震災 復興支援活動

新生銀行グループでは、東日本大震災の発生直後から、被災した地域を社員が訪問して行う支援活動などを継続しています。訪問支援活動ではイベントの企画・運営などで住民と交流を深めながら地域コミュニティの再生をサポートしています。定期的な訪問は復興の進捗を社員が肌で感じる機会にもなっています。

2019年度は新たな取り組みとして、支援先のひとつである宮城県の東松島市社会福祉協議会と連携して、金

銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を市内の県立高校で初めて実施しました。被災後、時間の経過とともに表面化した地域課題には普遍的なものも多く、世代を超えて連鎖して起こる可能性がある生活困窮などへの対応として若者啓発の視点から実現したもので、こうした学校と地域・企業が連携した取り組みに関係者から高い関心が寄せられています。

株主・投資家への取り組み

2019年度におけるIR・SR活動基本方針

1. 投資家ターゲティングの精度向上
2. 競合分析機能の強化などを通じた、社内外への発信情報の品質向上
3. 投資家・アナリストとのエンゲージメント面談体制の強化

IR・SR活動実績 (2019年度実績)

決算説明会と電話会議の実施	8回
IR Dayの開催	1回
IR Day ライブストーリーミング参加回線数(のべ)	約270
統合報告書に関するスモールグループミーティングの実施	1回
ESG担当者、議決権行使担当者・助言会社等とのエンゲージメント面談	11回
個人投資家向け説明会(証券会社支店にて)	3回
取締役向け、執行役員向け、部室店長向けの市場関係者・有識者による講演会の開催	3回
取締役会、グループ経営会議、部店長会議でのIR・SR活動報告、社員向けのIR・SRレポート発行	5回



IR・SRに対するトップマネジメントのコミットメント (2019年度のIR・SRミーティング件数実績)

CEO	IR・SR 担当役員	IR・SR 担当	合計
73件	89件	62件	224件
33%	40%	27%	100%

2019年度の成果と課題

IR・SR投資家とのミーティング件数の増加

2019年8月の大株主の株式売出しや、それに伴う株主構成の変化を受け議決権行使担当者、議決権行使助言会社とのエンゲージメントを積極化させたことにより、面談件数は前年同期比8%増加しました。一方で、MiFID 2や、日本の金融株に対する需要低下の影響は継続していることから、引き続き新規投資家開拓にも注力していきます。

IR・SR投資家とのミーティングの質の向上

2019年度は国内機関投資家の責任投資担当者(議決権行使担当者)と経営者とのエンゲージメントにより、有益な意見交換を実施しました。投資家ターゲティングの精度をさらに上げることで、責任投資担当者に加え、企業を中長期目線で分析するアクティブ投資家との有意義な対話を行っていきます。その対話ツールとして統合報告書を使い、新生銀行の特色を財務・非財務の両面からアピールしていきます。

非財務情報の説明を拡充

2020年2月に「Shinsei IR Day」をオンラインで開催しました。中期経営戦略の注力分野を担当する役員自らがプレゼンテーションを行い、注力分野の進捗について投資家に説明しました。Shinsei IR Dayの様子は、日本語お

び英語による音声ライブストーリーミングでお伝えするとともに、投資家からの質問もオンラインで受け付け、担当役員がライブで回答しました。2019年が2回目の発行となる統合報告書では、中期経営戦略とマテリアリティ、ESG情報の開示を拡充しました。その後、ESGについて関心の高い国内の株式および債券投資家との「統合報告書に関するスモールグループミーティング」で意見交換を行いました。その結果、当行の統合報告書は、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」(2年連続)および「改善度の高い統合報告書」に選出されました。IR・SR活動では、ガバナンスはもちろんのこと、新生銀行グループのマテリアリティを踏まえたサステナビリティ課題に対するビジネスの取り組みを説明する重要性の高まりを認識しています。今後も、社内に向けては投資家の声を還元し、社外に向けては経営情報を分かりやすく伝えるよう尽力していきます。

ESG投資家による社内ESG担当者へのセミナー

ESG投資家による「企業に期待するESGへの理解、取り組み、開示、対話」について、新生銀行のESG担当者およびグループ会社財務担当者を対象にセミナーを開催しました。経営企画、ビジネス、人事、リスク管理、総務など、気候変動や人権に係るイニシアティブに関係する部署が参加し、積極的な質疑応答を行いました。今後も資本市場のさまざまなフロントランナーからの声を社内に直接届ける機会を設けることで、IR・SR・ESG情報を、経営への一助にしたいと考えています。