

持続的な価値創造を支える

ESGデータ

| | (単体) | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|--------------|---|---------|--------|---------|
| コーポレート・ガバナンス | 取締役人数 | 7 | 7 | 7 |
| | 女性役員比率 | 0% | 0% | 14.2% |
| | 社外取締役人数 | 5 | 5 | 5 |
| | 取締役会開催数 | 6 | 6 | 6 |
| | 取締役会出席率 | 100% | 95% | 100% |
| | <small>(注)ガバナンス関連データは2019年6月30日時点のものです。</small> | | | |
| 従業員 | 従業員数 | 2,207 | 2,188 | 2,150 |
| | 男性 | 1,272 | 1,265 | 1,218 |
| | 比率 | 58% | 58% | 57% |
| | 女性 | 935 | 923 | 932 |
| | 比率 | 42% | 42% | 43% |
| | 採用における競争倍率(応募者ベース) | 45.0 | 31.2 | 27.0 |
| | 男性 | 41.9 | 26.2 | 25.8 |
| | 女性 | 50.1 | 39.5 | 28.3 |
| | 平均年齢 | 40.9歳 | 41.3歳 | 41.7歳 |
| | 男性 | 40.4歳 | 40.7歳 | 41.1歳 |
| | 女性 | 41.7歳 | 42.1歳 | 42.5歳 |
| | 平均勤続年数 | 11年11カ月 | 12年5カ月 | 12年11カ月 |
| | 平均給与月額 | 482千円 | 479千円 | 477千円 |
| | 業務限定社員数 | — | — | 146 |
| | 嘱託人数 | 203 | 267 | 215 |
| | 臨時従業員数 | 143 | 113 | 6 |
| | 海外現地採用人数 | 0 | 0 | 0 |
| | 新卒採用者数 | 54 | 53 | 55 |
| | 男性 | 34 | 33 | 28 |
| | 比率 | 63% | 62% | 51% |
| | 女性 | 20 | 20 | 27 |
| | 比率 | 37% | 38% | 49% |
| | 中途採用者数 | 82 | 32 | 38 |
| | 男性 | 43 | 18 | 19 |
| | 女性 | 39 | 14 | 19 |
| | 管理職数 | 649 | 643 | 631 |
| | 女性管理職数 | | | |
| | 課長級以上 (シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位) | 87 | 89 | 96 |
| | 比率 | 13.4% | 13.8% | 15.2% |
| | 係長級以上 (マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位) | 383 | 390 | 412 |
| 比率 | 29.6% | 30.0% | 31.6% | |

| | (単体) | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|-----------------|--|--|-----------|-----------|
| 従業員 | 障がい者雇用数 | 29 | 29 | 32 |
| | 障がい者雇用率 | 1.8% | 1.9% | 2.1% |
| | 平均残業時間(月) | 21.8 | 19.9 | 18.7 |
| | 平均有給休暇取得率 | 59.9% | 62.5% | 63.7% |
| | 育児休業取得者数 | 32 | 33 | 35 |
| | 男性 | 0 | 4 | 6 |
| | 女性 | 32 | 29 | 29 |
| | ライフサポート休職取得者数 | 4 | 6 | 7 |
| | 介護休業/介護休暇取得者数 | 4 | 4 | 1 |
| | 兼業・副業登録者数 | — | — | 42 |
| | 在宅勤務利用者割合 | — | — | 13.3% |
| | 継続雇用(再雇用)制度利用者数 | 13 | 11 | 10 |
| | 職種または雇用形態の転換実績 | 34 | 60 | 230 |
| | 男性 | 11 | 19 | 50 |
| | 女性 | 23 | 41 | 180 |
| | (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 | 再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績(億円) | 695 | 618 | 900 |
| | 環境負荷データ ¹ | | | |
| | CO ₂ 排出量(t) ² | 2,746 | 2,602 | 2,575 |
| | 電力使用量(kWh) | 5,093,523 | 5,069,080 | 5,027,896 |
| | ガス使用量(m ³) | 90,000 | 90,000 | 114,000 |
| | 水道使用量(上水)(t) ³ | 1,796 | 1,758 | 1,623 |
| | 廃棄物の発生量と再資源化量 ³ | | | |
| | 廃棄物発生量(t) | 233 | 206 | 218 |
| | 再資源化量(t) | 154 | 123 | 138 |
| | 最終処分量(t) | 79 | 83 | 80 |
| | 再資源化率 | 66% | 60% | 63% |
| | | (注) 1. 本店(日本橋)のうち当行分データおよびアルコタワービル(目黒)のうち当行分データを記載。 2. 「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、電気およびガス使用量から算出。 3. 本店(日本橋)のうち当行分データを記載。 | | |
| 社会貢献(連結) | 金銭基礎教育プログラム(MoneyConnection®) | | | |
| | 実施校数 | 827 | 943 | 1,058 |
| | 受講人数 | 108,253 | 122,811 | 136,232 |
| | ボランティア活動 | | | |
| | 実施回数 | 27 | 31 | 33 |
| 参加人数 | 475 | 395 | 328 | |
| コンプライアンス | 社内外通報窓口寄せられた通報件数 | 0 | 1 | 1 |

ESG経営ポリシー

グループESG経営ポリシー

新生銀行グループは、環境課題および社会課題への取り組みに関する基本的な考え方と方向性を示す「グループESG経営ポリシー」を制定しました。経営理念を実現するために必要な持続可能な成長機会の獲得には、持続可能な社会の構築に貢献することが企業グループの社会的責任であるとの認識に立ち、経営戦略立案の出発点となる基本方針として、本ポリシーを位置づけるものです。

ウェブサイト：<https://www.shinseibank.com/corporate/esg/>

G：コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス報告書において、基本的な考え方、基本方針、内部統制を定めています。

ウェブサイト：https://www.shinseibank.com/corporate/policy/governance/governance_report.html

S：社会課題

基本的な考え方：金融業を営む当行グループにおいては、人材が最も重要であると考えています。イノベーションをこし、厳しい競争環境で持続的な成長を保つための全ての源泉は、当行グループで働く人材にかかっています。当行グループが従業員にとって魅力的な職場となるように、柔軟な働き方ができる環境を整え、人種、性別、年齢等に関わらず多様な人材がその持てる潜在力を発揮し、持続的に成長できるように全力でサポートします。

当行グループはあらゆる人の人権を尊重することを明確にするため、「グループ人権ポリシー」を定めその旨を宣言しています。当行グループは、既存の金融サービスでは満たされない社会の金融ニーズに対応し、金融サービスにアクセスする新たな機会を創出します。当行グループは、お客さまがご自身の金融ニーズを的確に把握できるように、分かり易い情報の提供に努めていきます。情報の提供に当たっては、お客さまのニーズを最優先した最適な金融商品及びサービスの提供を行うことを誓います。

社会貢献活動：当行グループは、「社会貢献推進ポリシー」に基づき、「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み、社会から信頼される銀行グループを目指します。また、社会貢献活動を通じて、グループ会社の枠を超えた従業員のチームワーク及び社会とのネットワークの構築を図り、社会の持続的発展に貢献する人材育成を行っていきます。

E：環境課題

持続可能な社会の実現のためには、気候変動を始めとする地球環境問題は極めて重要な問題であり、当行グループにおいても、ESG経営を推進する上で重要な経営課題であると認識しています。ESG経営において、環境課題はビジネスリスクであると同時に、大きなビジネス機会であると捉え、当行グループは金融業として持てる力を総動員し、環境課題に取り組んでいます。また、再生可能エネルギー導入拡大に資する投融資の機会には積極的に取り組んでいます。

ESG投融資の推進：当行グループは、投融資を行う際には、投融資先又は投融資先が営む事業が社会課題及び環境課題の解決に資するものに積極的に取り組んでいきます。ESG投融資を推進することにより、持続可能な社会の形成を通じて当行グループの収益成長機会の持続可能性を高めていくことを目指します。

特定事業に対する投融資の考え方：当行グループでは、環境問題及び社会課題への真摯な取組みが経営理念の実現につながるとの認識のもと、当行グループ各社の事業活動において、環境問題及び社会課題に適切な対応を行わない企業と取引することを経営リスクと捉え、環境問題及び社会課題と経済合理性とを適切に判断して取り組んでいます。

当行グループは、次に列挙した取引に係る事業については、環境及び社会に対する重大なリスクであると認識し、取引に対する新規の投融資を原則禁止する事業といたします。

【新規取引を原則禁止する事業】

- i. 反社会的勢力が関係する取引に対する投融資
- ii. 法令に違反する、又は違法行為若しくは脱法行為を目的とする取引に対する投融資
- iii. 公序良俗に反する取引に対する投融資
- iv. クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資
- v. 石炭火力発電に対する投融資

なお、石炭火力発電に対する新規の投融資は、原則として行わないこととします。ただし、超々臨界の発電所^(*)及びそれ以上の高効率の案件については、OECD公的輸出信用アレンジメント等のガイドラインを参考に、石炭火力発電をめぐる各国の状況及び国際的状況を十分に認識したうえで、対象発電所の発電効率、温室効果ガス排出削減技術等、個別性も勘案し、慎重な対応を行います。

* 超々臨界の発電所とは、次の要件のいずれかに該当する発電所をいいます。

1 蒸気圧240bar超かつ蒸気温度593℃以上の発電所
2 1kWh当たりのCO₂排出量が750g未満の発電所

●●● ESG情報インデックス

新生銀行グループが考えてきたこと

長期的な価値を創出するために

持続的な価値創造を支える

事業・財務の実績

| | | | |
|-----------------------|---------------------|--|--------------------------|
| 経営全般 | マネジメント | 経営理念 | |
| | | 行動憲章 | |
| | | 行動規範 ¹ | |
| | | グループESG経営ポリシー | |
| | | 中長期ビジョン | |
| | | 中期経営戦略 | |
| | | IR・SRポリシー | |
| | | 1. 腐敗防止・贈収賄防止を含みます。 | |
| ガバナンス (Governance) | コーポレート・ガバナンス | 「コーポレートガバナンス・コード」に関する取組方針 コーポレート・ガバナンス報告書 | |
| | コンプライアンス | 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 | |
| | データセキュリティ | 個人情報保護の基本方針 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 外国為替取引に関する取組方針 | |
| | 税務ガバナンス | グローバルタックスポリシー | |
| | リスク・ガバナンス | リスク管理 | |
| | 社会 (Society) | 基本的な考え方 | グループESG経営ポリシー |
| | | 人権 | グループ人権ポリシー 女性活躍推進行動計画 |
| お客さま | | お客さま本位の業務運営に関する取組方針とアクションプラン 金融円滑化に向けた取り組み | |
| 社会貢献 | | 社会貢献活動の考え方 | |
| 環境 (Environment) | 基本的な考え方 | グループESG経営ポリシー | |
| | ESG投融資の推進 | グループESG経営ポリシー | |
| | 特定事業に対する 投融資の考え方 | 新規取引を原則禁止する事業： 反社会的勢力が関係する取引に対する投融資 法令に違反する、もしくは違法・脱法行為を目的とする 取引に対する投融資 公序良俗に反する取引に対する投融資 クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資 石炭火力発電に対する投融資（但し書き込み） | |
| | 自社の環境負荷への取組 | 節電および環境負荷の低減への対応 | |
| | 賛同する イニシアティブ | 国連グローバル・コンパクト Since 2019 Shinsei Bank has been committed to the UN Global Compact corporate responsibility initiative and its principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption. | |

21世紀金融行動原則



●●● 社外監査役インタビュー



ジェンダーダイバーシティが「企業の経営戦略」として重要である旨をしっかりと認識し、女性がさまざまなライフイベントを乗り越えながら一生活躍できる「先進企業」となることを期待しています。

社外監査役 弁護士
金野 志保

ダイバーシティ経営の推進

Q : ご自身の経験や社会の潮流も踏まえて、コーポレート・ガバナンスにおけるダイバーシティの意義についてご意見をお聞かせください。

A まず、ボードのダイバーシティ(多様性)は、ボードが十分な監督機能を果たすために非常に重要です。金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の議事録を見ると、この多様性に関する規定の改訂の議論の際に「日本の取締役会は、かつては非常に均質で、多様性に欠けているため、それが監督機能に大きなネガティブな影響を与えているのではないか」ということは、海外の投資家の大きな懸念でした。」との論が載っています。ボードメンバーの多様性は、このようにボードの監督機能の観点から、グローバルな資本市場からは当然に要請されるものであり、コーポレート・ガバナンス向上のために必須であると考えます。

2015年6月適用のコーポレートガバナンス・コードで社外取締役の必要性が規定され、日本企業はボードメンバーの多様化の第一歩を踏み出したわけですが、上場企

業において社外取締役が一定程度導入された現在、さらに一步を踏み出して、昨年6月の同コードの改訂において、ボードのジェンダー・国際性における多様性の必要性につき規定されました。多様性はジェンダー、国籍、年代、経験など、さまざまな観点から論じることができですが、とりわけジェンダーはグローバルにみても多様性の一丁目一番地とされているにもかかわらず、ジェンダーギャップ指数(日本は149カ国中110位、2018年)をみても明白なとおり、日本がとりわけ遅れている部分でもあるため、このたび規定されたものと解されます。このジェンダーのダイバーシティに関し、私自身は経験的に、どちらかというところ現在の日本においては、女性のほうが「空気を読みすぎない」「忖度しすぎない」で発言しやすいように感じており、例えば企業内において長年の慣行であったことに対し、疑問を呈して改善を促すなどということは、女性のほうがしやすいように感じています。私自身、他社も含め、取締役会などにおいてかなり自由に忖度なしに意見を述べてまいりましたし、当社においても30年近い弁護士経験をバックグラウンドとして、女性であり社外者であるからこそ気づくことなどにつき、積

極的に意見を述べることにより、当行のコーポレート・ガバナンスの向上については企業価値の中長期的向上に貢献してまいりたいと思っております。

Q 当行社外監査役として、この1年を振り返り、当行グループにおけるダイバーシティについてどういった課題やポテンシャルがあるとお考えでしょうか。

A 就任前は、管理職における女性比率などの数字を見て「他社と比較して取り組みが進んでいるのではないか」と感じておりましたが、就任してみると、やはり上級管理職や役員におけるダイバーシティはまだ改善の余地が大きいことがわかりました。私が出席する取締役会や監査役会では担当役員が来て各種説明などしていただく機会が多くありますが、おいでになる子会社役員や上級管理職などの方はほぼ男性ばかりというのが現状です。ただ、他方でこの現状を改善しなければいけないという思いも共有されているようで、実際にこの1年、かなりの努力と前進があったものと感じました。昨年11月には社内イベントとして、当社内の管理職の男性などを主な対象として、「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」をテーマにしたシンポジウムが実施され、300人ほどの参加者があり、私もパネリストの一員として登壇させていただきました。そのシンポジウムも大きな反響があり、その日から行動を変えた管理職もいると伺っております。シンポジウムの後、社内グループ女性活躍推進委員会から、私や新たに就任した女性役員との懇談の機会を持ちたいという連絡もあり、社内のダイバーシティの機運が高まっていることを感じます。

ボードにおいては、このたび社外取締役・社外監査役としてそれぞれ女性が1人ずつ新たに選任されました。つまり当社では初の女性取締役が誕生し、他方で監査役は過半数が女性となるという上場企業でもほとんど例のない監査役会となりました。この春には3名の女性執行役員が新たに就任し、役員候補としても女性を育てていこうという機運もみられます。こういった一連の出来事から、当社は他社に比してダイバーシティに本気で取り組んでおり、ガバナンスの一層の向上に繋がってい

ると感じています。

昨今、金融業界においてトップに女性が就任する例も増えていることからわかりますが、金融業界は女性が十分に活躍できる場であると思います。社内の女性の皆さまにはどんどん活躍していただき、また社外からも優秀な女性にどんどん当社に来て活躍していただきたいと思います。

ジェンダー以外のボードの多様性については、さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役が取締役の過半数を超えていることは、監査役会設置会社においては特筆すべきことと考えています。単純に社外取締役比率が高いだけでなく、当社ほど活発に、かつ有意義な発言を社外取締役がなしている企業は少ないように感じております。

Q 当行グループのダイバーシティを推進させていくにあたり、取締役会および執行部に対して期待していることをお聞かせください。

A 前記のダイバーシティ・シンポジウムにおいてもお話ししましたが、少子高齢化の時代、労働人口が不足していく中で、人口の半分を占める女性が活躍することのできない企業が今後衰退していくことは避けられません。新生銀行には、女性がさまざまなライフイベントを乗り越えながら一生活躍できる「先進企業」となり、働く意欲のある女性が就職先として当社に殺到する、そんな企業になっていただきたいです。それは単に「女性のため」という一種の人権的な配慮としてではなく、「企業の経営戦略」として重要である旨をしっかりと認識していただきたいと考えています。

そのためには、前記シンポジウムにおいて「アンコンシャス・バイアス」の文脈でもお話ししましたが、「女性にこんな重責を負わせてはかわいそう」というような先入観は取り払っていただきたいと思います。他方で、女性には特有のライフイベントである出産もあり、また、育児・介護などは多くの社員にとって共通の課題です。男女を問わず、育児も介護もしながら一生働ける、そのような職場環境を作るための工夫を期待しています。

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

■ 取締役会における社外取締役比率

71%

- 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。



80%



■ 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。

■ 取締役会の出席率

100%

- 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、2018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。



58件



56社

■ 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。
- 2018年度は、CEOによる同じ投資家との重複面談件数を削減し、議決権行使担当者とのエンゲージメント面談にも注力しました。

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。

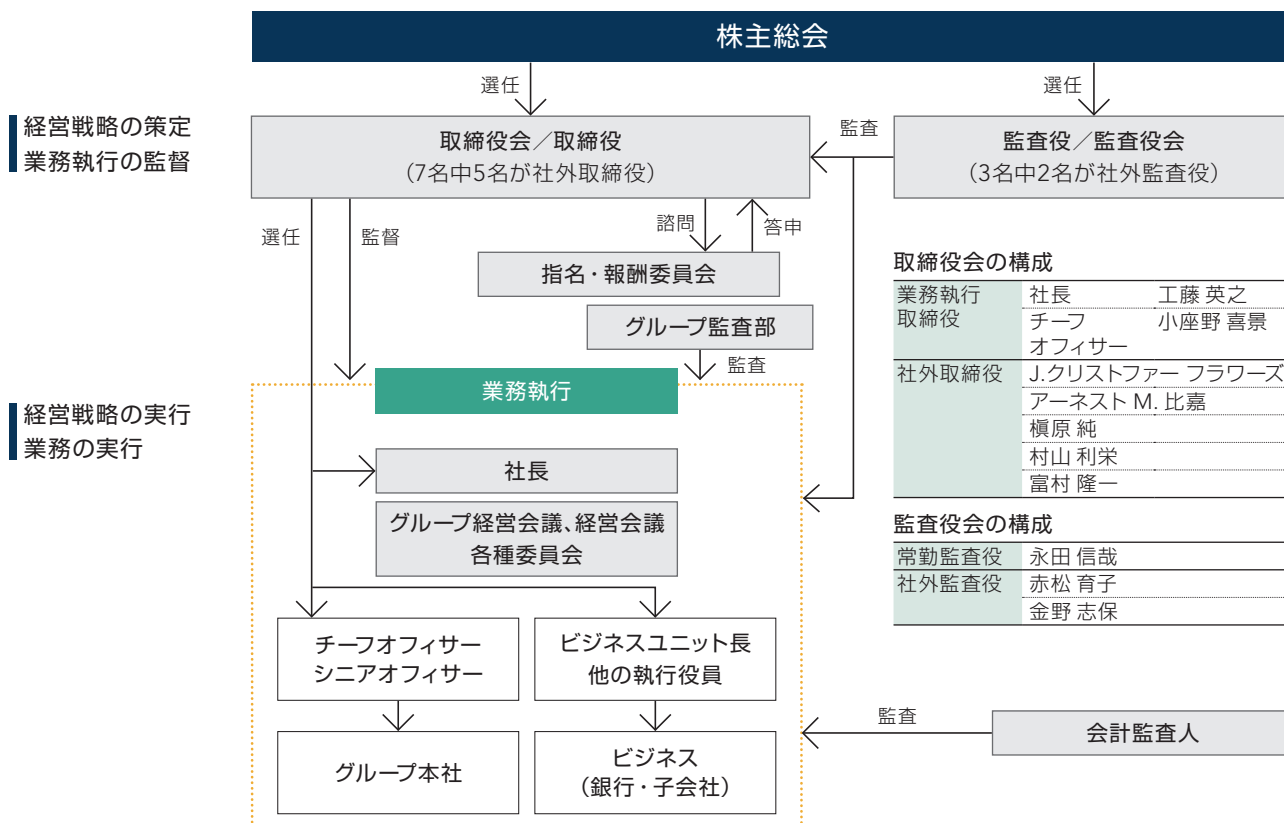
社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、リスク管理分野、情報システム分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役の持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助言機能を果たしてい

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 (2019年6月19日現在)



役員一覧



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
J. クリストファー
フラワーズ



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 委員長
榎原 純

■ 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。2015年の社長就任以降、中期経営計画の着実な履行や中期経営戦略の策定、グループ本社の設立などを主導し、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。2017年から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ビジネス機会の創出を通じ、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

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。

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。

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。

■ 取締役のスキルマトリックス

| | 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 | ○ | | | ○ | |
| ■ 榎原 純 | ○ | ○ | | | |
| ■ 村山 利栄 | | ○ | ○ | | |
| ■ 富村 隆一 | ○ | | | | ○ |



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

投資銀行における豊富な経験に基づく知識に加え、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。

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。

■ 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、当行グループの状況を社外監査役と共有し、監査役監査の全ての領域にわたり中心的な役割を担う監査役に適任との判断から選任しています。

■ 社外監査役選任理由

公認会計士及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及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。

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。

■ 監査役の実績マトリックス

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

役員一覧

取締役



代表取締役社長
工藤 英之

保有株式数：15,051株

取締役会の出席率 100%

- 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 アドバイザリー第2部部长
- 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)



取締役
小座野 喜景

保有株式数：4,086株

取締役会の出席率 100%

- 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)

社外取締役



社外取締役
J. クリストファー フラワーズ

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

保有株式数：7,675,374株

取締役会の出席率 100%

- 1979年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社 入社
- 1988年12月 同社パートナー
- 2000年 3月 当行取締役 (現職)
- 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)
- 2012年 5月 NIBCホールディングススーパー バイザリーボードメンバー (現職)
- 2018年11月 ハンブルグコマーシャル銀行 スーパーバイザリーボードメンバー (現職)



社外取締役
アーネスト M. 比嘉

株式会社ヒガ・インダストリーズ
代表取締役会長兼社長

保有株式数：3,581株

取締役会の出席率 100%

- 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
榎原 純

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

保有株式数：20,000株

取締役会の出席率 100%

- 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
富村 隆一

株式会社シグマックス代表取締役社長

保有株式数：0株

取締役会の出席率 100%

- 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)

役員一覧

監査役



常勤監査役
永田 信哉

保有株式数：2,229株

取締役会の出席率 100%

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
金野 志保

弁護士

保有株式数：0株

取締役会の出席率 100%

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(現職)
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)

新任社外取締役

就任にあたってのご挨拶

このたび、当行社外取締役に就任させていただきました。

外資系証券会社にて合計27年間、株式調査部門および投資銀行部門にて、また経営管理室長として経験を積み重ねてまいりました。また、過去3年間は複数社の社外取締役および理事として企業経営の現場に立ち会い、取締役としての責任の重さを実感いたしております。新生銀行社外取締役として、今後も数多の変革／変化の波が押し寄せるであろう金融業界の先端に身を置かせていただくことは、望外の喜びであるとともに、その重責に身の引き締まる思いです。

また、元同僚の提唱する「ウーマノミクス」を証明し、実現するために、真のダイバーシティ／メリトクラシイ(能力主義)を推進し、その結果を具現化させ、企業価値の向上に貢献することも私の大きな目標のひとつです。どうぞよろしくお願いたします。

- 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 4月 国立研究開発法人国立国際医療研究センター理事(現職)
- 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)



社外取締役
村山 利栄

元ゴールドマン・サックス証券株式会社
マネージングディレクター

保有株式数：0株

新任社外監査役

就任にあたってのご挨拶

このたび社外監査役に就任いたしました、赤松育子と申します。

私は大学卒業後、2人の息子を生き育てながら公認会計士・公認不正検査士としての実務に就いてまいりました。そしてその実務経験をベースにこの8年間、大学においてコンプライアンスやガバナンス、そしてダイバーシティを研究してまいりました。

四半世紀にわたるさまざまな経験や知見、そして私の専門分野である財務や内部統制の知識を活かしながら、執行部の監査・監督に務めてまいりたいと存じます。そして中長期的な企業価値の向上を目指し、株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの方々のお役に立てるよう、社外監査役としての責務を全うしてまいります。

どうぞよろしくお願申し上げます。

- 1995年 1月 太田昭和監査法人(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
- 2017年 1月 日本公認会計士協会女性会計士活躍促進協議会委員(現職)
- 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(現職)
- 2019年 6月 当行監査役(現職)



社外監査役
赤松 育子

公認会計士
公認不正検査士

保有株式数：0株

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。2018年度は、2019年度から始まる中期経営戦略策定に関するテーマを中心としたストラテジーセッションを2回開催しました。セッションでは執行側の策定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および意見があがり、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かか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、取締役の選任・解任に関する株主総会議案の内容や代表取締役の選定・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。

■ 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 |
| 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) |

■ 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 (必要に応じ指名・報酬委員会) |
| 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 個別案件等報告・協議事項 リスク関連報告 |
| 11:30頃 | 終了 |

■ ストラテジーセッション

| | |
|-------|---------------------|
| 9:00 | 中期経営戦略策定に係る執行側からの説明 |
| 12:00 | 昼食休憩 |
| 13:00 | 中期経営戦略策定に係る議論 |
| 15:00 | 総括 |
| 16:00 | 終了 |

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。

2018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とした質問も実施

(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、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 取締役会での議論の内容

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議論の内容と有効性

今年度は、中期経営戦略策定に関するテーマを中心とした議論を行い、総じて有益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うえで引き続き有効であると評価しており、テーマ、開催時期および頻度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、国際性のそれぞれの観点から質問をし、特にジェンダーについては引き続き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ストラテジーセッションの運営

従来より審議時間が長いという意見もあったことから、説明省略議案の選定や簡潔な説明などに取り組んできましたが、今年度はそれらの取り組みを強化するとともに、資料構成の見直しや事前に質問を受け付けるなどの対応の結果、審議時間については全回答者から適正であるとの評価を得られ、これらの取り組みがより効率的でメリハリのある運営に繋がったと認識しています。

⑤ 執行側から取締役会への情報提供

取締役会における説明は改善したとの評価を得ましたが、リスクマネジメント、コンプライアンス、およびその他のトピックスに関する情報提供については改善の余地があることも確認しました。

⑥ 第三者による実効性評価の実施

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引き続き検討していきます。

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、運営面の効率化が、限られた会議時間の中で、中長期的なビジネスビジョンなどの重要な議論に、より多くの時間を振り向けることにも繋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いきます。

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
役員が、株価変動のリスクとメリットを株主と共有し、中長期的な企業価値向上と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。
 - 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

* 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。
なお、常勤取締役以外の社外取締役に対する中長期インセンティブ報酬として、譲渡制限付株式報酬の導入を検討しています。

業績連動報酬

株式報酬型ストック・オプションについては、当行および銀行業の株価の状況及び純資産の状況に基づく一定の計算式に基づいて決定しています。そのため、業績連動報酬として分類しています。株式報酬型ストック・オ

プションの支給額は、取締役会において決定した内規に基づいて決定します。なお、計算式に用いられる指標は市場において決定されるものであるため、業績目標として定めていません。

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

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・報酬委員会にて審議を行い、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。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。なお、指名・報酬委員会は2019年3月20日に設置していますが、2018年度における当行の役員の報酬等の額の決定過程においても、社外取締役が過半数を占める取締役会において審議、決議がなされています。役員の報酬等に関する議題を取り扱った取締役会は、年度内に3回開催されています。

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

(2018年4月1日～2019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) | 139 | 69 | 22 | 19 | 27 | — | 3名(内 退任済み1名) |
| 監査役(社外監査役を除く) | 20 | 20 | — | — | — | — | 1名 |
| 社外役員 | 78 | 72 | — | — | 6 | — | 8名(内 退任済み1名) |
| 計 | 237 | 161 | 22 | 19 | 33 | — | 12名(内 退任済み2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3名(内 退任済み1名)おります。

3. 2015年6月17日開催の第15期定時株主総会に基づき、2018年6月20日開催の第18期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び社外役員1名に対し、退職慰労金33百万円を支払いました。

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

される賞与及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年度から導入)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。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

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、取締役社長をはじめとする業務執行取締役の指揮のもと、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 37名(2019年6月19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おります。

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おります。

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枠組みを整えております。

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 | 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。 |
| 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。 |

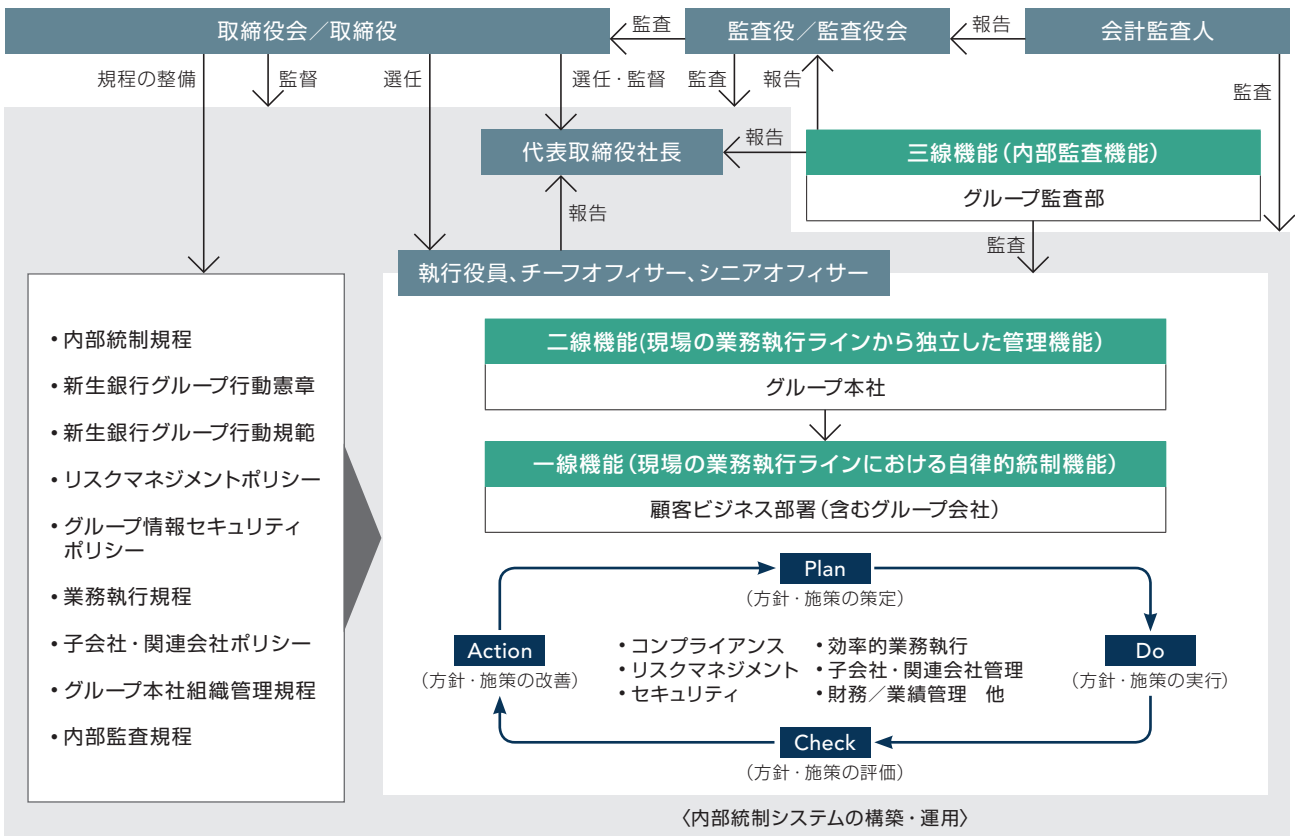
●●● コーポレート・ガバナンス

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で、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

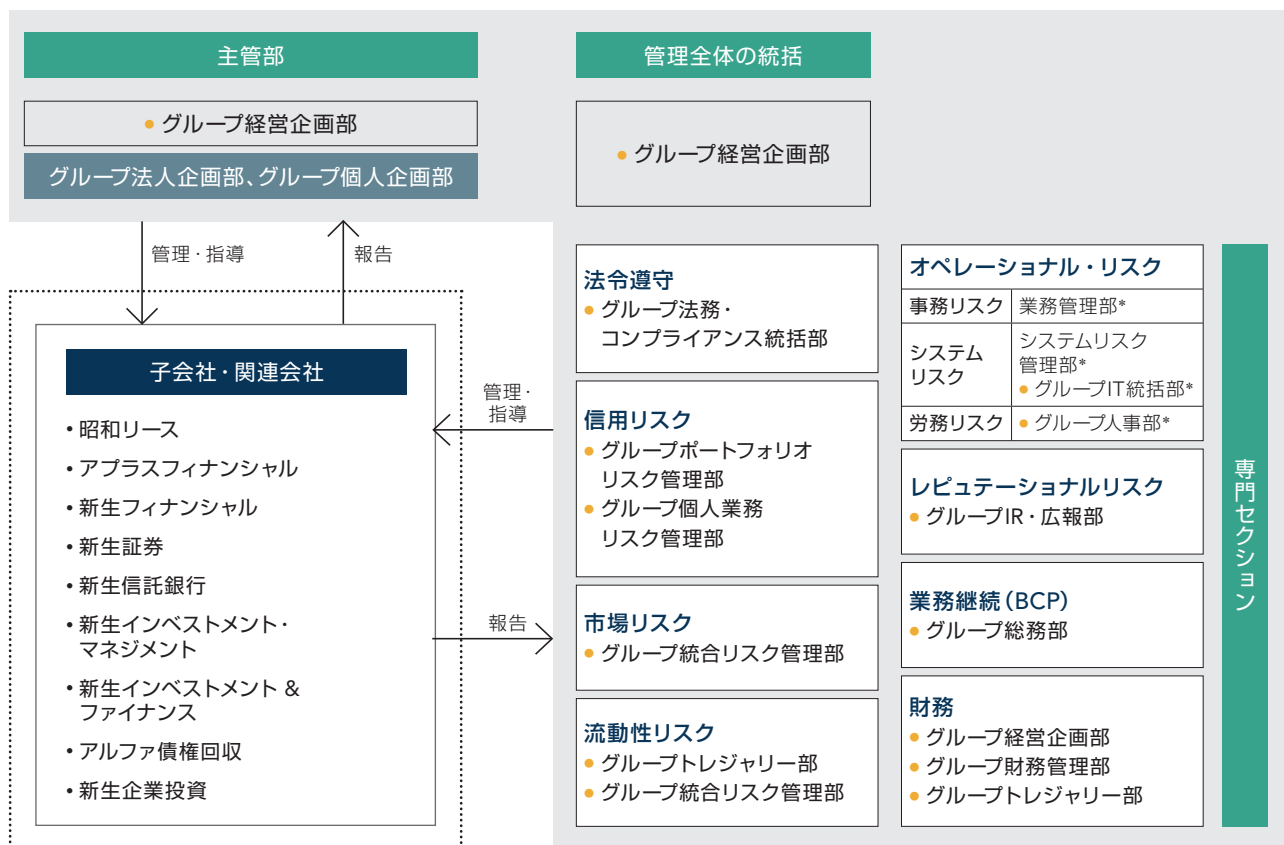
■ 内部統制の枠組み



ル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。

グループ会社に対する内部統制については、2017年4月以降、グループ会社の間接機能を「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 (2019年6月19日現在)



● ● ● 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、監査役の職務の遂行、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・ローンダリングおよ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・ローンダリングおよ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付けて、全社的な態勢整備に取り組んでいます。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っています。特に2019年は、第4次FATF（金融活動作業部会）対日相互審査を控えており、経営陣のリーダーシップの下、マネー・

ローンダリングおよびテロ資金供与対策に取り組んでいます。また、今後も対策の有効性を検証し不断の見直しを図っていくことは当行グループとしての至上命題です。

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）、バ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、定期的な有効性を検証し、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に努めます。 |
| 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。 |

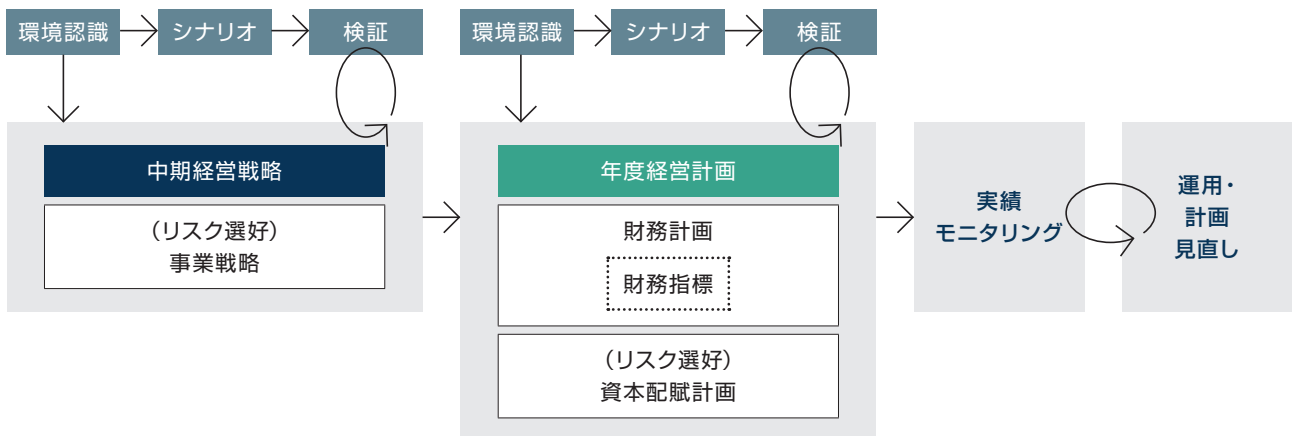
リスク・ガバナンス

基本的な考え方

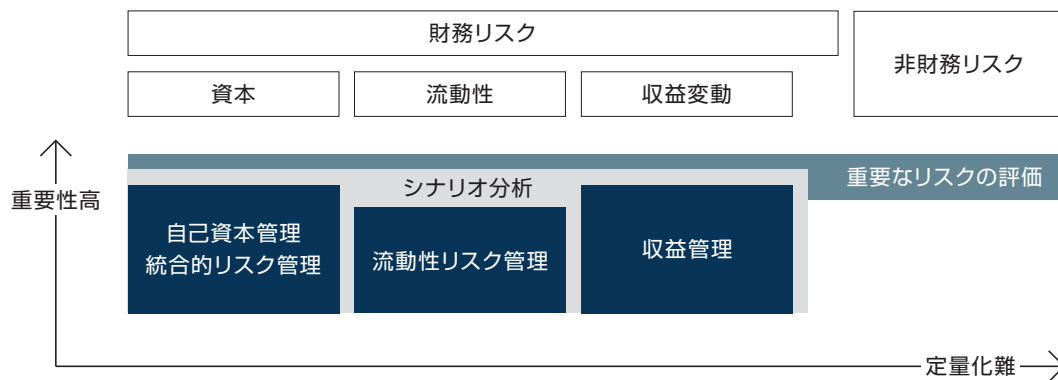
新生銀行グループでは、リスクとリターンの関係を統合的なものにするにより、リスク管理と経営管理の統合的な運用を図っています。年度経営計画の策定プロセスでは、中期経営戦略においてビジネスごとに個別の事業戦略として方向付けられたリスク選好を踏まえ、財務計画と資本配賦計画を統合的に策定します。資本配賦計画は、財務計画の実現のために負担すべきリスク量に対して必要な資本を各ビジネスラインに配賦したものであり、リスク選好を定量的に示したものです。新生銀

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おりますが、リスク管理と経営管理の統合運用は、財務計画とリスク選好の統合的な関係により、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。こうしたリスク選好を通じた経営の考え方は、一般にリスクアペタイト・フレームワークと呼ばれています。

■ 統合運用の概念図



■ 統合運用を構成する機能の概観



リスク選好

主要なリスクの種類と量は、統合的なリスク管理手法として定義した「リスク資本」により認識しています。リスク資本は、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を対象として計測するリスク量であり、資本配賦計画に対する実績を示す計数です。ビジネスライン別のリスク資本は厳格なルールに基づくモニタリングを行い、経営計画の進捗をリスク選好の観点から管理する体制としています。モニタリングの結果、ビジネス環境の変化などにより資本配賦計画から乖離が生じた場合には、計画または運用方針の見直しを実施することとしています。

また、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、長期金利の上昇、金融技術革新による異業種参入、業務プロセスにおける不正リスク、外貨調達環境の不安定化リスクなどを重要なリスクとして認識しています。今後はこれらのリスクに対する予兆管理や緊急時の対応力の強化に努めてまいります。

なお、新生銀行グループでは、ビジネス戦略とリスク選好とを整合させるための協議機関として、グループリスクポリシー委員会を設置しています。

■ 重要なリスク

| リスクシナリオ | リスクシナリオの内容・影響 |
|--------------------------------|---|
| 1. 長期金利上昇に基づく資産価格の下落及び調達コストの上昇 | 米中貿易摩擦に端を発する保護主義的な動きが大幅なインフレを招くことにより行われる金融政策の転換。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の増加や調達コストの上昇。 |
| 2. 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。 |
| 3. 業務プロセスにおける不正リスク | 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。 |
| 4. 外貨調達環境の不安定化リスク | 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。 |

経営計画の検証

経営計画の妥当性を確保するため、シナリオ分析などの手法を通じた検証を行うことを基本動作とし、必要に応じて見直しを行う体制としています。シナリオ分析では、景気悪化を含む複数のシナリオを作成し、それぞれのシナリオにおける収益変動リスク、資本充実度、流動性リスクなどを推計しています。分析の結果、計画が過大なリスクをとっていると判断される場合や実現性に疑義

が生じた場合には、計画の見直しを行う体制としています。また、非財務リスクについては、経営計画との関連付けを企図し、前述の重要なリスクの分析を計画策定プロセスの中で実施しています。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、それがリスク管理と経営管理の統合運用における重要な要素となっています。

●●● 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ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)



新生銀行グループ各社は、一体的な経営のもとに連携しながら法人、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。グループの社員には、今までの概念や発想から自由になること、変化を楽しむこと、多様性を尊重し、異質なものを受け入れるマインドセットを持つことを呼びかけています。変化を「楽しむ」とは、変化に対し心を開いて前向きな関心を持ち、変化に対応している自分を積極的に受け入れることです。同時に、面白いもの、新しいもの、ユニークなものを生み出すために、グループが単なる個別の会社の寄せ集めではなく、各社のいろいろな強みとそれを支える人材が、その個性を尊重しながら有機的に連携し合い活躍できる、そういう仕組みを作っています。

新生銀行グループの人材戦略

金融業界はデジタル化の進展、データやAIの活用などによりダイナミックな変革期に入っており、新生銀行グループは自らの特長や強みにさらに磨きをかけることで、革新的な金融サービスを提供する金融イノベーターを目指しています。そこで鍵となるのは、グループ各社の人材が、ビジネスの基盤、商品力や開発力を活かして、その力を最大限に発揮させることであり、各人が専門性を高めつつ、同時に高いレベルで融合し、斬新なアイデアを創出し、積極的に新しい価値をお客さまに提供したいと考えています。

2018年度より、タレントマネジメント強化の一環として、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。グループのどの会社に所属しているかにとらわれることなく、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。

ダイバーシティの促進と女性活躍推進

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を促進しています。多様な働き方の推進を助ける制

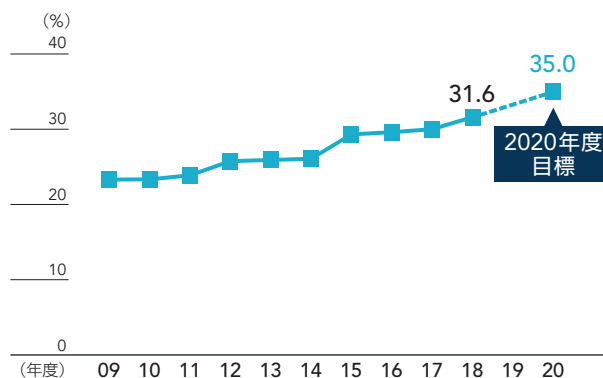
度の一例として、2018年4月より、在宅勤務制度の導入や副業・兼業の解禁を実施しました。特に、副業・兼業の解禁は国内金融機関の中でも先進的な取り組みとして注目を集め、大手メディアなど各方面で取り上げられました。このような多様な働き方の枠組みを活かして、

高度専門人材などの外部人材のさらなる登用も検討していきます。

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。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。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%（2019年3月末現在15.2%）、管理職（係長級以上）²に占める比率を35%（同31.6%）とする目標を掲げています。

（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



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・増進の向上に努めています。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。

障がい者雇用施策

当行グループでは、障がい者、健常者の区分けなく、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下、さまざまな職場で88名（2019年3月末時点）を超える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。

働き方改革インタビュー ①

兼業・副業

プロジェクトファイナンス部
田澤 正宏



私はいま、当行での融資業務のほかに、副業としてカシミアの毛糸をモンゴルから輸入し、販売する事業を行っています。副業を始めるにあたっては、本業に支障をきたさず、無理なく続けられることを大前提に業務内容を検討しました。副業に充てる時間は基本的に休日に限定しています。副業の事業プラン構築にあたり、たくさんの方にお会いしてお話を伺う中で、これまでにはつながりのなかった人との関係が社外ではもちろん社内でも広がっており、このネットワークとそこで得た多様な意見は、本業である融資業務にも非常に役立っています。また、自分がいざ事業を立ち上げてみて難しさや大変さを実体験することで、融資先のお客さまへの理解が深まり、より望ましい配慮ができるようになって考えています。

■ 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 |
| 兼業・副業 | 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時間単位で取得する休暇制度(半日休暇と併用可) |
| 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。

働き方をデザインするーオフィススペース改革

新生銀行グループは、2017年4月に新生銀行グループ各社の間接機能を統合し、仮想のグループ本社を設置し、各グループ会社で間接機能に従事していた社員を日本橋オフィスに集約しました。2019年度には、ビジネス面での一層のグループ融合を推進するため、分散していたグループ各社の首都圏拠点を、法人格をまたいで機能単位で集約します。法人ビジネス担当部署が集まるエリアにABW(Activity Based Working)¹を導入するなどのワークプレイス戦略や業務スペースの確保のほか、モバイルPCへの入替、オフィスのWi-Fi化、会議体のペーパーレス化などのIT環境整備も含めた、オフィス環境・働き

方のリデザインを推進するプロジェクトを立ち上げ、各施策を展開しています。

- 日本橋・目黒オフィスの利用効率を高める紙文書削減
部署ごとに紙文書量削減目標を立て、紙文書量削減を推進しました。一人当たりの文書量を1.5fm(ファイルメーター)まで削減するという目標を達成。削減した文書量は2,714fmとなり、高さに換算すると2,642メートルとスカイツリー4本分を超えます。文書保管スペースの削減により、オフィスの有効活用が可能となりました。



文書削減に大きな成果をあげた部にはPDFファイルの表彰状を授与

(注) 1. 仕事内容に合わせて働く場所や机などを選ぶ働き方

働き方改革インタビュー ②

シニア人材の登用

リテール営業推進部
杉山 光正



現在の業務は部内の総務事項の取りまとめ、リテール各支店の人事なども含めたよろず相談の受付や関係部との調整です。私は45年間、日本長期信用銀行と新生銀行で周囲の方に育てていただきました。少しでもその恩を返そうと、スタッフから少しでも頼られていると感じている間はお手伝いしたいと考え今に至っています。その中で大切にしていることは、笑顔とコミュニケーションと握手です。スタッフと会話することで相手の気持ちを理解し、自分の経験やモチベーションの保ち方などを話しています。また、仕事には軽重がなく、今与えられた仕事をどう工夫して楽しくしていくかが大切で、前向きに一歩一歩進んでいくよう指導しています。シニア人材が活躍する上で大切なことは、相手がこちらの年齢を気にせず頼ることかもしれません。

●●● お客さまに向けた取り組み

お客さま本位の業務運営

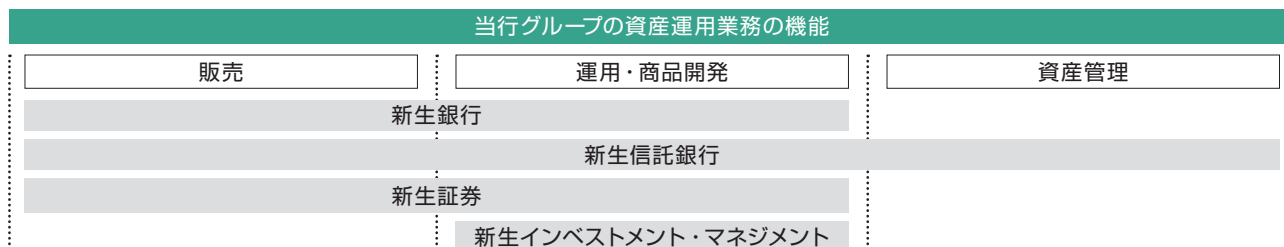
当行は、お客さまの「最善の利益」を最優先とした業務運営を行う指針として、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」(以下、「取組方針」)およびこの方針を確実に実現するための「アクションプラン」を策定しています。当行グループ各社および当行グループのすべての役員は、「お客さま本位の業務運営姿勢を貫き、お客さ

まの大切な資産形成のお役に立つ」ことの重要性をあらためて認識し、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。

▶ <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



■ 取組方針と実施状況

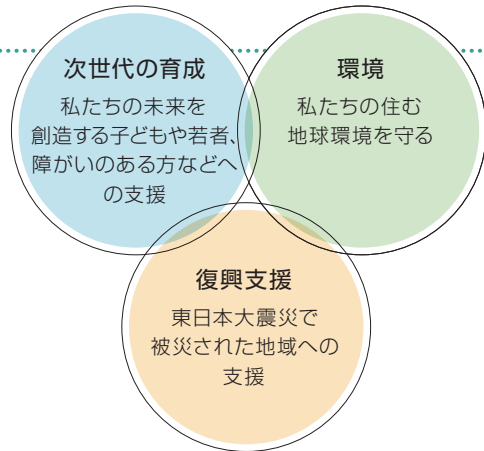
| 取組方針 | 実施状況 |
|------------------------|---|
| お客さま本位の業務運営に関する取組方針の運営 | 個人の資産運用ビジネスにおける企画・営業推進・商品企画管理・コンプライアンスの各部が出席するお客さま本位の業務運営に関する月次ミーティングにおいて、「アクションプラン」のPDCAを行いました。また、2019年3月末までの状況を「アクションプランの実施状況(2018年度)」として公表しました。 |
| お客さまの最善の利益 | お客さまによりふさわしいコンサルティングやサービスを提供するために営業体制を見直し、一人ひとりのお客さまにとってふさわしい提案を行うために資産運用コンサルティングにおける運営ルールと提案ツールの見直しを行いました。また、資産運用商品・サービスのラインナップの拡充やお客さまの幅広い相談ニーズへの対応を充実させるためにビデオ会議システムを活用した資産運用相談を一部店舗で開始いたしました。 |
| 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において、導入予定の31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毎のレビューを行い、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 | 投資信託の手数料などの費用について、複数の投資信託間の比較を容易とするために、ホームページの投資信託ページを刷新いたしました。また、お客さまへの分かりやすい説明のために、金融商品・サービス導入時などに実施する研修を手数料の明確化などの観点を充実した内容に変更し実施いたしました。 |
| 重要な情報の分かりやすい提供 | お客さまのライフプランや資産づくりに関する情報を提供するため、資産運用コンサルティングにおける提案ツールを見直し、「マネープランガイド」を制定しました。また、投資信託の仕組みやリスク、手数料などの費用をわかりやすく情報提供するとともに、投資信託の比較と選択をサポートするツールとして、投資信託の「投資信託ラインナップ」を導入しました。 |
| お客さまにふさわしいサービスの提供 | お客さまの知識、経験、財産の状況および運用の目的とライフプランに照らしてご提案した金融商品・サービスが適切か、また、経済合理性などの観点から問題がないかのモニタリングを実施いたしました。モニタリング結果については、従業員へフィードバックを行うとともに、研修教育担当と連携を図り、従業員の資質向上に取り組みました。特に高齢のお客さまとのお取引につきましては、適切なご案内が出来ているか、お客さまのご理解に問題がないかなど、モニタリングを継続いたしました。 |
| 従業員に対する適切な動機づけの枠組み | 業績評価において、「お客さま本位の業務運営」をより一層浸透させ、定着化させていくために、預り資産増加の概念の追加や顧客満足度アンケート結果を店舗の評価項目として設定し、従業員がお客さまの最善の利益を図るという目的に沿った行動をとるように促す評価体系や項目の見直しを行いました。また、相続、資産継承、不動産投資や税務知識など、お客さまに最適なコンサルティングを実施していくための知識習得の研修や、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」の再確認などの研修を実施いたしました。 |

●●● 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、2018年度は33件の活動にグループ全体でおよそ330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。

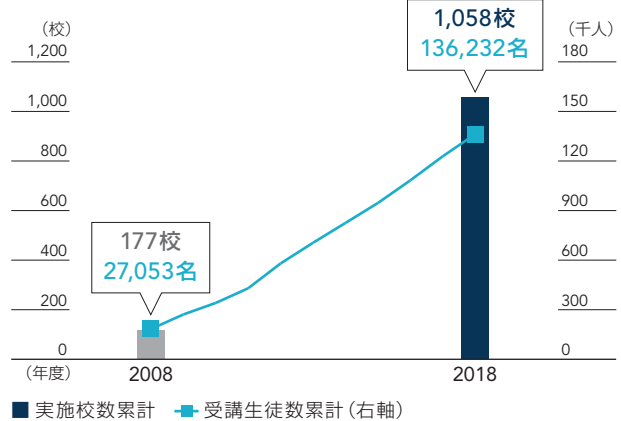
このプログラムは「お金に関する正しい知識や金銭感覚の欠如」が無業状態に陥る原因のひとつであることに着目して開発され、人生で最初の大きな進路選択を迫られる高校生を主な対象に、働くこととお金、将来について考えるきっかけの提供を目的としています。社員は高等学校での授業に運営のサポート役として参加することができ、プログラムの背景や若者を取り巻く状況について学ぶ事前オリエンテーションや教室での生徒とのかかわりを通して、社会的に大きなインパクトがある若者の無業化リスクが解決すべき社会課題であることを知る機会にもなっています。

若者と社会をつなぐユニークなプログラムとして2007年に提供を開始してから、実施エリアは37都道府

県に拡大しました。より多くの生徒が受講する機会を得られるよう、これからも積極的なサポートを続けていきます。



■ 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、東日本大震災の発生直後から、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の開催など、さまざまな取り組み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、今だからこそ必要とされている支援の提供を今後も続けていきます。



社内マルシェの様子

●●● 株主・投資家への取り組み

2018年度におけるIR・SR活動方針

1. CEOが市場と建設的な対話を実施するための環境整備
2. 統合報告書の発行と、市場との対話への積極的な活用
3. IR・SR・ESG情報を経営情報として活用できる環境整備
4. 投資家・アナリストからの意見の社内への還元から、情報交換・対話に進展
5. 議決権行使担当者・スチュワードシップ担当者とのコミュニケーションの改善

■ IR活動実績(2018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) | 208件(127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) | 5回 |
| 決算説明会と電話会議の実施回数 | 8回 |
| 決算説明会における参加者数(ライブストリーミング含む) | 280(のべ) |
| 取締役向け、執行役員向け、部室店長向けに、市場関係者・有識者からの講演会 | 3回 |
| 取締役会、グループ経営会議、部室長会議でのIR活動報告 | 5回 |

■ IRに対するトップマネジメントのコミットメント(2018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 |
|-----|------------|------|------|
| 58件 | 79件 | 71件 | 208件 |
| 28% | 38% | 34% | 100% |

2018年度の成果と課題

CEOの面談では、同じ投資家との重複面談件数を削減する一方、IR担当役員による面談件数は前年と同水準を維持しました。MiFID 2導入以降、投資家がリサーチコストの削減を始めたことに加え、日本の金融株に対する需要が減少したこともあり、IR担当者による面談件数の減少が顕著となりました。2019年度は、投資家ターゲットの精度向上による新規開拓に注力します。

CEOおよびIR担当役員による国内投資家の議決権行使担当者や議決権行使助言会社との本格的な対話を開始しました。2019年度は国内に加え、海外機関投資家の

議決権行使担当者の開拓が必要となります。

統合報告書を初めて発行し、CEOによる統合報告書ロードショーを国内外で実施しました。GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されました。

経営陣へのIR報告に加え、社員向けのIR Reportの発行、市場関係者・有識者によるESG潮流や市場での評価などについて講演会を開催するなど、社内へのIR情報の還元を積極化しました。投資家とのESG対話を通じて、各ビジネスラインに社会課題解決型金融ビジネスを支援することが課題です。

グループESG経営ポリシーの策定

新生銀行グループの環境課題・社会課題への取り組みに関する基本的な考え方および方向性について明文化した「グループESG経営ポリシー」を策定し、公表しました。グループESG経営ポリシーには、コーポレート・ガバナ

ス、社会課題、環境課題に対する基本的な考え方とともに、ESG投融資の推進と特定事業に対する投融資の考え方(新規取引を原則禁止する事業を含む)も明示しています。「グループESG経営ポリシー」は、46頁をご参照ください。
▶ <https://www.shinseibank.com/corporate/esg/>

市場関係者・有識者から経営陣へのIR・SRセミナー

IR・SR・ESG情報を経営情報として活用できる環境整備と、投資家・アナリストからの意見の社内への還元から情報交換・対話への進展を企図し、市場の声を直接フィードバックするイベントを開催しました。パイサイド投資家による取締役会向けの講演会ではESGと投資のインテグレーションの潮流について、有識者による執行役員向けの講演会では、中期経営計画と非財務情報を中心に情報開示の新潮流について、セルサイドアナリストによる部室店長向けの講演会では株式市場からみた新生銀行について議論して頂きました。経営陣に、資本市場のフロントランナーからの声を直接届けることができ、現在進行形のIR・SR・ESG情報を経営に活用していきたいと考えています。

環境への取り組み

新生銀行グループの再生可能エネルギープロジェクトへの取り組み

新生銀行は、2012年以来、太陽光、風力、バイオマス、地熱など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きました。電源多様化への取り組みを積極化する中で、2018年度は、石川県での風力発電事業、英国での洋上風力発電事業にファイナンスし、2019年3月末時点で国内プロジェクトファイナンス残高（コミット済含む）約2,600億円のうち8%、海外プロジェクトファイナンス残高（コミット済含む）約1,700億円のうち21%が風力となっています。

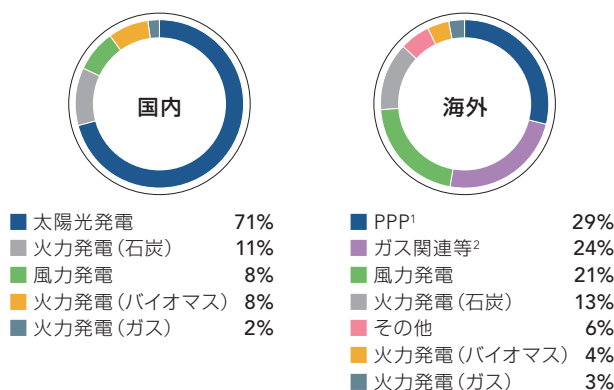
当行グループは、多様な電源による再生可能エネルギービジネスを通じ、日本の再生可能エネルギープロジェクトのマーケットリーダーとして、この市場の育成と環境・エネルギー問題の解決に貢献していきます。

なお、新生銀行グループは、グループESG経営ポリシーにおいて、石炭火力発電に対する新規投融資を原則禁止しています。ただし、超々臨界およびそれ以上の高効

率の案件については、OECD公的輸出信用アレンジメントなどのガイドラインを参考に、石炭火力発電をめぐる各国ならびに国際的状況を十分に認識したうえで、対象発電所の発電効率や温室効果ガス排出削減技術など個別性も勘案し、慎重な対応を行います。（「グループESG経営ポリシー」は、46頁をご参照ください。）

■ プロジェクトファイナンス

案件タイプ別の残高（コミット済含む、2019年3月末時点）



1. パブリック・プライベート・パートナーシップ
2. LNG液化施設や受け入れターミナルなどの施設に対するファイナンス

リユースを促進して社会的ニーズに応えるビジネスモデル

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。2015年11月に昭和リースのグループに加わったトーザイ貿易は、中古建設機械を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回開催しています。オークションには新興国のバイヤーが多数参加し、落札された日本製の建設機械は海を渡り、

中国や東南アジアなど新興国のインフラ建築を支えています。2018年度の取扱高は67億円（前年比110%）と、取扱高は近年増加傾向にあり、今後も程度が良く環境基準も備わった日本製中古機械のリユース促進に努めていきます。



海外への輸出を待つ建設機械

シニア向けのリバースモーゲージ型住宅ローン

～生涯（終身）にわたって住み続けることで空き家増加を抑制～

アプラスフィナンシャルの子会社アプラスは、2017年から不動産事業者向けに中古住宅仕入再販ローンを展開しています。これは、不動産事業者への中古住宅仕入資

金・リフォーム工事資金および諸費用の融資などの資金提供を通じて、リフォームやリノベーションにより中古住宅の価値を高め、市場活性化を推進する取り組みのひ

とつであり、主に若年・子育て世帯を対象とした中古住宅の流通環境の活性化に貢献するものと考えています。

また、少子高齢化が急速に進むいま、高齢者が自立して一生涯（終身）にわたり住み続けられる住生活の実現に向けて、金融面から支援する取り組みも求められています。住宅を保有しながらも、収入の減少などで生活に余裕がもてなくなっている60歳以上のシニアのお客さまが、どうしたら住宅を手放さず安心して豊かな住生活を送ることができるかという視点に立って、2018年にシニア向けのリバースモーゲージ型住宅ローンの取り扱い

を開始しました。これは、お客さまがご自宅を担保として住宅ローンの借り換えおよびリフォーム資金のご融資を一生涯（終身）にわたって受けることで、安全・健康・快適に生きていくための質の高い「終の棲家」の実現をサポートするもので、空き家増加の抑制にもつながります。

新生銀行グループでは、これらの取り組みを通じて、少子高齢化とそれを取り巻く空き家増加問題へのソリューションを提供していきます。

投資事業を通じたプラスチック問題への取り組み

～プラスチック代替素材の開発企業を支援～

海洋プラスチックなどによる環境汚染が世界的課題となっている中、新生銀行グループは、プラスチックの代替となる、石灰石を主原料とした日本発の新素材LIMEX（ライメックス）を開発・製造・販売するベンチャー企業である株式会社TBMへ出資しています。石油由来成分の使用量を抑えたLIMEXを代替して使用することで、製造コストの低減が今後可能であること、また、LIMEXの原料となる石灰石は日本においても自給率が100%を超えており枯渇の懸念が少ないことから、LIMEXはエコロジーとエコノミーを両立する素材として注目されています。

す。TBMは、リサイクルが可能であるLIMEXをより価値の高いプラスチック代替品として再利用するアップサイクルや、生分解性のLIMEXの開発・普及など、循環型社会への移行を目指す取り組みを加速しています。当行グループは、本出資からの投資収益を期待するとともに、持続可能な社会の実現を目指すTBMの取り組みを資金面およびビジネスマッチングなどからサポートしています。



LIMEXのプラスチック代替製品

「荒川クリーンエイド」参加によるプラスチック問題への取り組み

～環境問題に対する社員の意識変革と地域社会への貢献～

新生銀行グループは、NPO法人荒川クリーンエイド・フォーラムによる「荒川クリーンエイド」に2009年から参加し、これまでのべ380人あまりが荒川河川敷でごみの量や種類を調べる「調べるごみ拾い」を行ってきました。荒川の散乱ごみの上位は飲料ペットボトル、食品のポリ袋やプラスチック容器などのプラスチックごみで、清掃しても1カ月ほどでごみが再漂着・堆積してしまいます。海域のごみの5～8割は陸域由来と言われており、大量のごみが東京湾から世界の海へと流れ出ていること、河川敷に放置されたプラスチックごみは紫外線や風波に

より劣化し、やがてマイクロプラスチックとなって回収がますます困難になるため、海へ流出する前の回収が重要であることを、参加者は実体験を通じて学びます。この活動は社員一人ひとりの環境意識を高めるとともに、地域社会の一員として環境問題の解決に取り組む責任があることを認識する機会にもなっています。



荒川クリーンエイドの参加者と収集したごみ