

# 企業価値を支える戦略

コーポレートガバナンス	50
役員の状況	56
組織図	57
リスク管理	58
お客さま満足向上のために	66
人材の確保・育成	68
企業の社会的責任	70

# コーポレート・ガバナンス

当行は、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しております。この体制により、経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の権限・責任を集中し、業務執行および取締役会から独立した監査役および監査役会が取締役会に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、組織的に十分牽制の効くコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しております。

また、当行は、平成27年6月から適用されている、国内の取引所に上場する会社を対象とする「コーポレートガバナンス・コード」に関し、その考え方に賛同し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

## コーポレート・ガバナンスの現状

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おります。また、通常の業務執行については、業務執行を機動的に行うために、業務執行取締役2名を中心とする執行役員制度を採用しております。従来は部門制のもと、組織体制を構築しておりましたが、平成28年4月から、当行グループ内での部署間の連携を一層活発にし、組織の機動性を高めるため、部門制および本部制を廃止し、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、執行役員について担当役員制を導入し、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である担当役員を配置し、併せて各分野の業務経験が豊富な執行役員を総括担当役員に任命し、それぞれが管掌する業務執行機能を担うことで、効率的な経営体制の実現を図っております。さらに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、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、この体制のもと、最適かつバランスのとれた経営方針を採択し、企業価値の向上を目指しております。

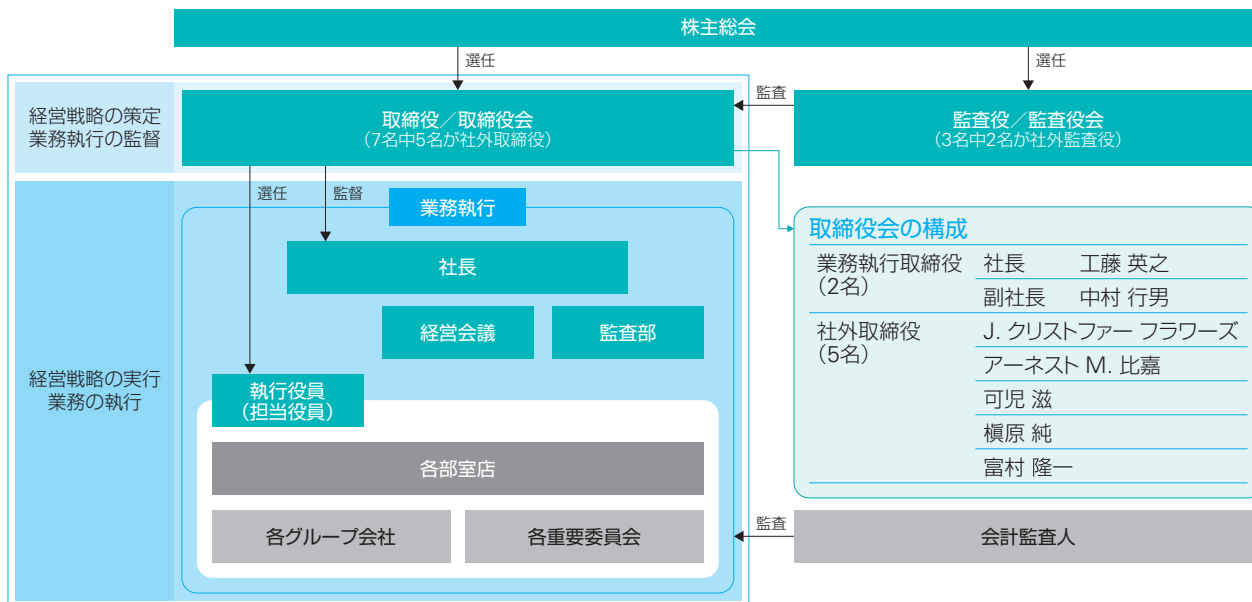
### 当行のコーポレート・ガバナンスの特徴

#### 社外取締役による経営の透明性と客観性の確保

当行は、平成12年に新生銀行としてスタートして以降、経営の透明性と客観性を確保したうえで持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、一貫して社外取締役の監督機能を重視した経営を行っております。現在は、監査役会設置会社としてのコーポレート・ガバナンス形態のもと、日常の業務執行を担う社内取締役2名に対して、社外取締役5名を配し、社外取締役が過半数を占める取締役会の構成をとっております。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よく構成しており、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おります。

定例の取締役会は年6回開催され、また、必要がある都度臨時の取締役会を開催しております。取締役会では、メンバー全員が自由に発言し、活発な議論が展開されております。各社外取締役は、各々のバックグラウンドでの知見や経験をもとに、当行経営に対して積極的に意見し、それぞれの経営課題について、大局的な見地から最適な戦略を展開しているか、リスク

コーポレート・ガバナンス体制図(平成28年6月23日現在)



とリターンのバランスはとれているか、ビジネスの成長に資するものであるか、といった点についての監督を行っております。これらの議論を通じて会社の方針を決定することで、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努め、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確保し、適切な業務推進体制を維持しております。さらに、重要な経営課題や中長期的かつ持続的な成長のために重要な事項について重点的に議論できるように、取締役会の実効性の改善にも取り組んでおります。

当行では、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おります。各社外役員は、この機会を活用することで、業務執行取締役の職務や当行グループの業務に対するより実効性のある監督、助言、監査に役立てております。

取締役や主要株主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、実践しております。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
社外取締役 J. クリストファー フラワーズ	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。
社外取締役 アーネスト M. 比嘉*	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。
社外取締役 可児 滋*	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。
社外取締役 榎原 純*	金融に関する豊富な知識、また、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。
社外取締役 富村 隆一*	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。

\* 当行は、株式会社東京証券取引所に対して、アーネスト M. 比嘉氏、可児滋氏、榎原純氏、富村隆一氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

取締役会開催の状況

社外取締役  
構成比率

71%

- 当行の取締役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6名を届け出ています。(平成28年6月現在)

取締役会の  
出席率

98%

- 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会に毎回参加し、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。
- 左記は前年度株主総会以降に開催した取締役会(全9回)の平均出席率です。

新生銀行グループについて  
企業価値向上のための戦略

事業を通じて価値創造

コーポレートガバナンス  
企業価値を支える戦略

資料編

## 経営会議および重要委員会の概要

会議・委員会名	主な目的等
経営会議	日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
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。
コンプライアンス委員会	法令遵守のための連絡、調整および決議を行う。
リスクポリシー委員会	全行的な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等の取組方針などについての協議を行う。
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、債権放棄等にかかる直接償却等の決定を行う。
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等を行う。
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。
業務継続体制管理委員会	業務継続体制の整備を推進するための全行横断的な協議、調整および決議を行う。
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。
人材委員会	人事制度や諸施策等についての協議、調整および決定を行う。

## 執行役員制度と経営会議、重要委員会

当行では日常の業務執行の機動性を確保するために執行役員制度を採用しております。平成28年6月23日現在、業務執行取締役を含めて32名の執行役員が取締役会で選任され、業務を遂行しております。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である担当役員および各業務の総括担当役員が、担当役員制のもと、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おります。

また、取締役社長が業務執行に関する決定を行う機関として、業務執行取締役および総括担当役員レベルで構成する経営会議を設置し、迅速で効率的な業務運営を実現しております。経営会議については毎週定期的に開催しており、当行の業務運営に関する事項を審議しておりますが、そこでの議論を通じて、各業務の担当部署は当行の経営戦略や目指す方向性を会議の都度確認し、業務担当部署間で共有し実行しております。

さらに、当行では、業務の専門化、複雑化に伴って発生する事項に適切かつ機動的に対応するため、担当執行役員を中心に組織横断的な各種の委員会を設置しております。

## 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・ガバナンス等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おります。さらに、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等を行い、監査役監査活動の実効性を高めております。

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、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おります。

## 監査役の選任理由

氏名	選任理由
常勤監査役 永田 信哉	当行における長年の財務・会計にかかる業務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。
社外監査役 渋谷 道夫*	公認会計士としての専門的な知識・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。
社外監査役 志賀 こそ江*	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。

\* 当行は、株式会社東京証券取引所に対して、渋谷道夫氏、志賀こそ江氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

## 監査役の平成27年度実績

	取締役会	監査役会
開催回数*	9回	12回
出席率	100%	100%

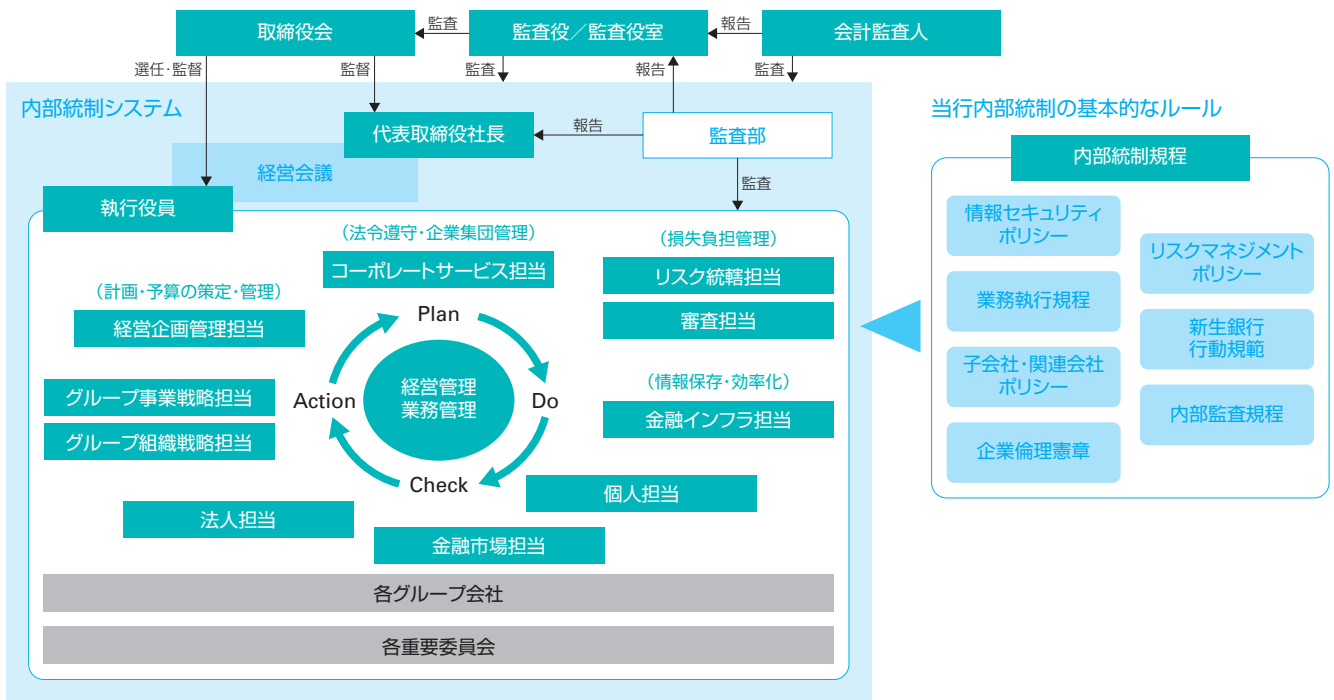
\* 前年度株主総会以降の開催回数。

### 内部統制

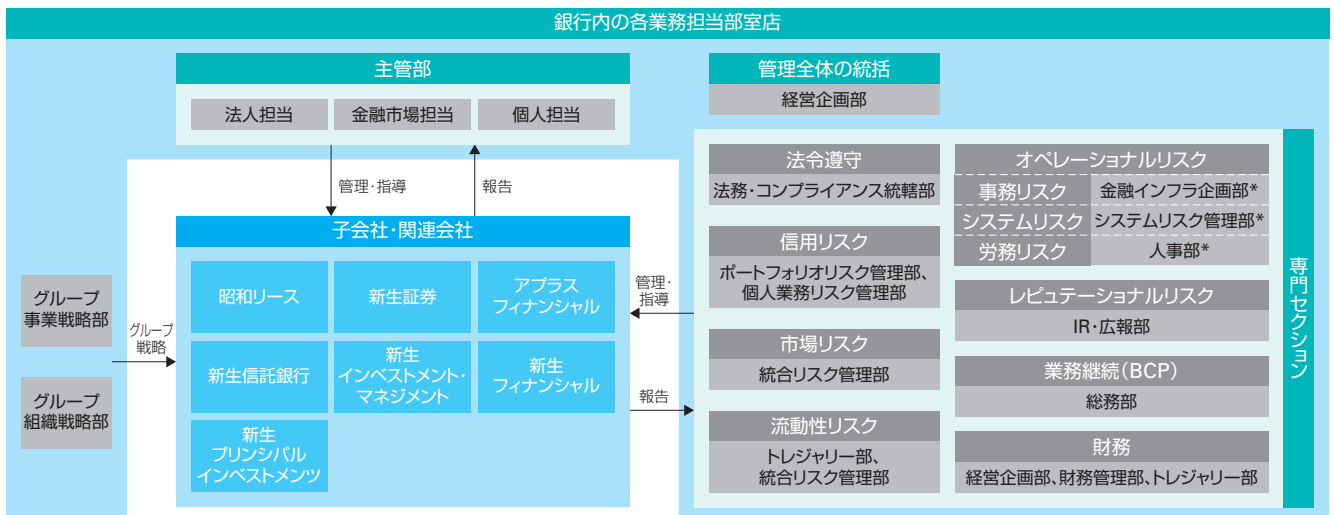
コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、コンプライアンスといった機能が適切に働くための体制づくりが必要になります。また、会社法で求

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

### 内部統制の枠組み



### グループ内部統制システムを支える体制



\* 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(統括リスク管理部)と協業して行う。



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おります。「内部統制規程」では、監査役による監査の実効性を確保するための体制の整備を定め、また子会社・関連会社ポリシー、情報セキュリティポリシー、リスクマネジメントポリシー、業務執行規程、新生銀行行動規範および内部監査規程を基礎となる規程として定め、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おりま

す。さらに、企業倫理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おります。なお、当行では、平成27年5月の会社法改正、ならびに平成28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、平成28年6月から、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を目的として、従来の主管部中心の管理体制を改め、主管部と専門セクションとの連携による管理体制に変更しており、適切なグループ内部統制システムを支える体制等の整備を行っております。

## 法務・コンプライアンスへの取り組み

法務・コンプライアンス統轄部は、コーポレート・ガバナンスの中核のひとつである法務・コンプライアンス機能を一体として担っております。

### コンプライアンス体制

当行は、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる、健全かつ適正な経営に努めております。

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、法務・コンプライアンス統轄部、各部室店に配置されたコンプライアンス責任者(部店長)、コンプライアンス管理者を中心に運営されております。コーポレートサービス総括担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する重要事項の検討・審議を行っております。一方、法務・コンプライアンス統轄部は、コンプライアンスリスクを一元的に管理するとともに、コンプライアンス施策の企画・推進を行っております。

また、コンプライアンス責任者は各部室店でのコンプライアンス施策の推進のリーダーシップを発揮するとともに、現

場でのコンプライアンスの判断の責任を持ち、コンプライアンス管理者は、各部店のコンプライアンス状況を定期的に法務・コンプライアンス統轄部あてに報告するなどの役割を果たしており、現場でのコンプライアンスの強化に注力しております。法務・コンプライアンス統轄部は、各部店のコンプライアンス判断のサポートやコンプライアンス管理者を通じて、全社的なコンプライアンス施策の実施状況をモニターし、指導を行っております。なお、法務・コンプライアンス統轄部内には、振り込め詐欺などの金融犯罪・マネーロンダリング規制・反社会的勢力への対応を一元管理する金融情報管理室および法務事項を専門的に管轄する法務室を設置しております。

### コンプライアンス活動

毎年度コンプライアンス・プログラムを作成し、規程の整備、研修などを推進しております。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、当行社員としての基本的な考え方である「行動規範」の研修、各部室店ごとのコンプライアンスリスクを踏まえたテーマの自主研修、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おります。

また集合研修のほか、eラーニング、要点を簡潔にまとめたコンプライアンスメール(コンプライアンスワンポイントレッスン)を定期的に発信するなど、より研修効果の高い環境づくりにも努めております。

### 企業法務

銀行が日々の営業活動を行うにあたり遵守すべき法令・規則などは多岐にわたります。万一これら法令・規則などに抵触する行為を行った場合、当行が一金融機関としての信用・評価を失うばかりでなく、わが国の金融システム全体の信用・機能を

を損なうことにもなりかねません。また、個々の取引に関して、当行にとって著しく不利益な内容の契約を締結したり、あるいは契約締結に至るまでの過程で不適切な対応をしたりした場合には、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おります。

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法務・コンプライアンス統轄部法務室を設置し、法務リスクの発生予防・管理を図るとともに、コンプライアンス態勢を法務面から支えております。

## 内部監査

銀行業務に付随するリスクは、近時多様かつ複雑になってきており、リスク管理の重要性はますます高まっております。内部監査は、かかるリスクの管理体制の有効性を独立した観点から検証する役割を持ち、それによりコーポレート・ガバナンスの維持および強化を図っております。

当行の監査部は、取締役社長に直属するとともに、監査役会にも報告を行います。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し、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の評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供します。監査部はまた、監査役会と緊密な連携を保持し、内部監査関連情報を監査役会に提供します。

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おります。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、各部署

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おります。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おります。

内部監査の有効性・効率性を高めるためには、業務部署の情報収集が重要です。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おります。

監査部は、ビジネス監査チーム、IT監査チームおよび品質管理・企画チームで構成されております。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おります。

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まいります。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、改善活動に取り組んでまいります。これらの活動は、当行グループ会社の内部監査部署とも連携して取り組んでまいります。

# 役員状況

平成28年7月1日現在

## 取締役(7名)

工藤 英之	代表取締役社長
中村 行男	代表取締役副社長
J. クリストファー フラワーズ <sup>(注)</sup>	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
アーネスト M. 比嘉 <sup>(注)</sup>	株式会社ヒガインダストリーズ 代表取締役会長兼社長
可児 滋 <sup>(注)</sup>	元日本銀行 文書局長、横浜商科大学 特任教授
榎原 純 <sup>(注)</sup>	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
富村 隆一 <sup>(注)</sup>	株式会社シグマクス 代表取締役副社長

(注) 社外取締役

## 監査役(3名)

永田 信哉	常勤監査役
渋谷 道夫 <sup>(注)</sup>	公認会計士
志賀 こず江 <sup>(注)</sup>	弁護士

(注) 社外監査役

## 執行役員(32名)

工藤 英之 代表取締役社長 最高経営責任者	馬上 望実 常務執行役員 法人担当	清谷 清弘 執行役員 法人担当 兼 昭和リース株式会社 代表取締役社長 兼 社長執行役員	杉江 陸 執行役員 個人担当 兼 グループ事業戦略副担当 兼 新生フィナンシャル株式会社 代表取締役社長兼CEO
中村 行男 代表取締役副社長執行役員	南光院 誠之 常務執行役員 グループ最高財務責任者 経営企画管理総括 兼 金融調査部長	薦田 貴久 執行役員 法人担当	鈴木 啓史 執行役員 金融インフラ企画部長
サンジープ グプタ 専務執行役員 特命担当	佐藤 博信 常務執行役員 金融市場総括	牧角 司 執行役員 審査担当	種子島 一美 執行役員 住宅ローン部長
岡野 道征 専務執行役員 グループ最高情報責任者 金融インフラ総括	清水 哲朗 常務執行役員 個人総括 兼 グループ事業戦略副担当	松原 正典 執行役員 システム開発第一部長	富田 昌義 執行役員 個人担当 兼 個人企画部長
瀬戸 紳一郎 専務執行役員 法人総括	山下 雅史 常務執行役員 特命担当 (グループ組織戦略主担当)	松浦 祐司 執行役員 金融市場担当	渡部 晃 執行役員 個人担当 兼 株式会社アプラスフィナンシャル 代表取締役社長CEO
平沢 晃 常務執行役員 コーポレートサービス総括 兼 グループ組織戦略副担当 兼 人事部長 兼 グループチーフリスクオフィサー リスク統轄総括	柳瀬 重人 常務執行役員 法人担当	奈良 暢泰 執行役員 法人担当 兼 大阪支店長	吉田 孝弘 執行役員 トレジャリー部長
川添 泰伸 常務執行役員 審査総括	花田 直人 執行役員 システム開発第二部長	柴崎 栄二 執行役員 法人担当	吉川 貴志 執行役員 特命担当 (グループ事業戦略担当)
小座野 喜景 常務執行役員 特命担当 (グループ事業戦略主担当)	平野 昇一 執行役員 経営企画部長 兼 金融円滑化推進管理室長	嶋田 康史 執行役員 統合リスク管理部長	
		潮見 統一郎 執行役員 ポートフォリオリスク管理部長	

## シニア・アドバイザー

デイヴィッド モーガン	SHS Nordbank AG スーパーバイザリーボードメンバー J.C. フラワーズ社 欧州・アジア太平洋地域 マネージングディレクター
-------------	--

## 顧問

当麻 茂樹

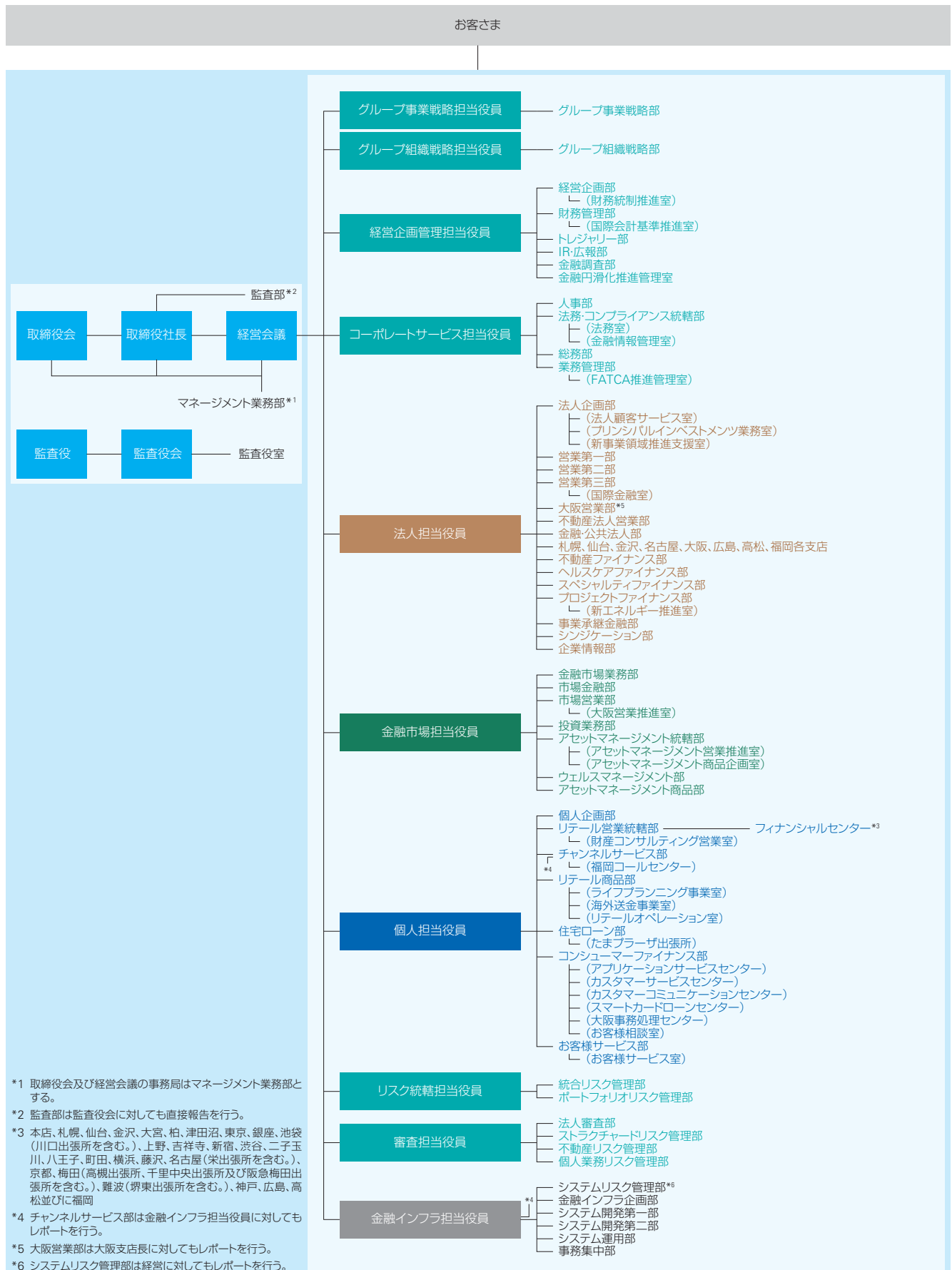
## 顧問

津島 雄二



# 組織図

平成28年7月1日現在



\*1 取締役会及び経営会議の事務局はマネージメント業務部とする。  
 \*2 監査部は監査役会に対しても直接報告を行う。  
 \*3 本店、札幌、仙台、金沢、大宮、柏、津田沼、東京、銀座、池袋(川口出張所を含む。)、上野、吉祥寺、新宿、渋谷、二子玉川、八王子、町田、横浜、藤沢、名古屋(栄出張所を含む。)、京都、梅田(高槻出張所、千里中央出張所及び阪急梅田出張所を含む。)、難波(堺東出張所を含む。)、神戸、広島、高松並びに福岡  
 \*4 チャンネルサービス部は金融インフラ担当役員に対してもレポートを行う。  
 \*5 大阪営業部は大阪支店長に対してもレポートを行う。  
 \*6 システムリスク管理部は経営に対してもレポートを行う。

新生銀行グループについて

企業価値向上のための戦略

事業を通じた価値創造

企業価値を支える戦略

資料編

# リスク管理

当行は、リスク管理を経営上の最重要課題のひとつとして位置づけ、各種委員会の整備・機能強化、銀行内の他の組織から独立したリスク管理に関わるセクションによる牽制機能の確保等、リスク管理態勢強化のための諸施策を講じてまいりました。平成28年度より、これまでのリスク管理部門は、当行の部門制の廃止とともに、i) 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担当部署と、ii) 各種リスク管理に関する制度設計、業務運営のモニタリングのほか、信用リスクや市場リスク等の計測・分析などを行うリスク統轄担当部署とに分け、牽制体制の強化を図りました。

審査担当は各種商品やセクターのリスク管理方針、個別企業との取組方針を十分議論し、適切かつ迅速に判断を行い、リスク統轄担当はポートフォリオのリスク管理手法やフレームワークのブラッシュアップ、リスクカルチャーの一層の深化に向け、さらなるリスク管理態勢の強化に継続的に取り組んでまいります。

## 平成27年度概要

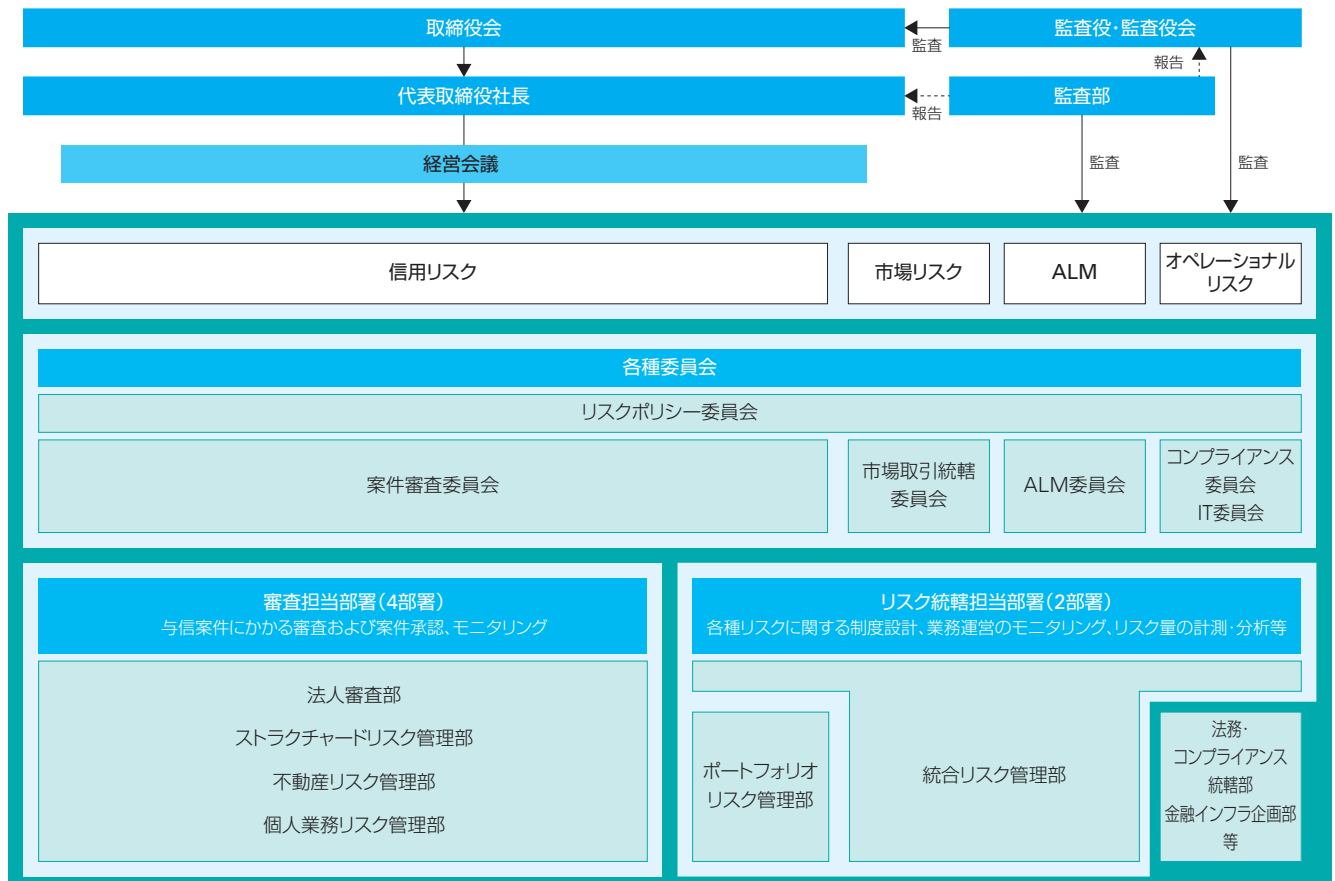
### 国内外の経済動向

平成24年度後半以降のアベノミクス、日銀の金融緩和により上昇傾向にあった日経平均株価は、平成27年6月に約15年ぶりの高値20,952円をつけたのち、平成28年2月には米国の追加利上げ観測の後退等から円高にふれたこともあり1年4カ月ぶりに一時15,000円を割り込みました。この間中国株の

下落、原油価格や為替の変動、日銀のマイナス金利導入などを受けて、値動きの激しい展開となりました。

日本経済においては、平成26年4月の消費税増税以降の民間消費の伸び悩みにより、季節調整済実質GDP成長率は、平成27年度4-6月期、10-12月期にマイナス成長となるなど弱さがみられましたが、企業倒産件数の減少傾向は継続し、東京のオフィス市況の、空室率、平均賃料の改善傾向、価格の上昇傾向は、平成26年度に引き続き維持されております。

リスク管理体制図(平成28年6月22日現在)



## 当行のポートフォリオ状況

こうした中で、当行のポートフォリオの状況に関しましては、事業法人向けエクスポージャーにおいては、前年に引き続き、信用力の悪化による影響は低位にとどまりました。ノンリコースローンを中心とする不動産関連融資に関しては、引き続き高リスク資産の削減を行いつつ、資産の入れ替えに伴う質の改善に努め、この結果第二次中期経営計画期間中に当行ポートフォリオ全体の不良債権比率は計画比大きく低下しました。コンシューマーファイナンス事業に関しては、法改正による環境変化や競合関係の激化などの外的要因の影響により債権残高の減少が継続しておりましたが、優良資産の積み上げに向けた戦略的な取り組みや与信戦略の見直しなどを行ったことが奏功し債権残高は反転しております。また、過払利息返還損失はすでにピークアウトし、ノンバンク子会社各社の期間利益で吸収可能な水準に収束したと認識しております。

ポートフォリオ全体として、上記の与信関連費用低減や資産の質の改善によるリスク量の削減に加えて、収益の積み上げによる自己資本の順調な蓄積により、資本バッファは拡大傾向にあり、第二次中期経営計画期間において、普通株式等Tier 1比率は目標を上回り、経営の安定性が向上しております。

## リスク要因ならびに今後の対応方針

平成28年度からは、第三次中期経営計画として、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おります。これまで外部環境は回復基調が続いておりましたが、今後の米国の金融緩和策の出口戦略の影響、中国経済の減速、地政学リスク等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、リスク管理態勢の整備と強化を図ってまいります。

## 総合的なリスク管理

### リスク管理体制の基本的な考え方

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、いかにそのリスクと向き合うかを大きな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、リスクが適正な限度内にあるか、また、それぞれの担当部署で適切に管理されているかどうかを監視する機能が求められております。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、2016年4月1日付で信用リスクや市場リスク等の計測・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統合リスク管理部、ならびに信用リスクにかかる牽制機能の強化を企図し内部格付制度や与信権限、償却引当に関する企画機能を集約したポートフォリオリスク管理部を設立いたしました。

### 総合的なリスク管理を目指して

当行では、当行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」として制定しております。当行が直面するリスクは、厳しい競争環境と、規制環境や市場環境の変化のもとで複雑さを増しつつあります。かかる状況のもと、同ポリシーにおいて、リスクカルチャーを含めたリスク管理の基本方針を規定し、取得可能なリスクに関する見極めの向上に努めております。

総合的なリスク管理とは、個別業務のリスクを一つひとつ精緻にモニタリングするだけでなく、全行的な観点からリスクの総和をとらえ、市場や顧客に対する分析や洞察を踏まえて可能なかぎり計量化していくことです。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い、銀行全体のリスク量、ビジネスライン別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を統合的に管理しております。現在、当行はリスク取得に対し十分な経営体力を維持しておりますが、こうした中においても統合的なリスク管理が常に有効に機能すべく、管理手法については継続的に改善を図っております。

なお、当行では、経営の付託を受け、「リスクポリシー委員会」「案件審査委員会」「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おります。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おります。リスクポリシー委員会は、最高経営責任者（CEO）、グループ最高財務責任者（CFO）、チーフリスクオフィサー（CRO）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おります。

## リスク資本の定義

リスク資本の定義	予期せぬ経済的損失へのクッションとして必要とされる資本の額。保有期間1年の間に生じうる非期待損失額 (Unexpected Loss) として算出される。
信用リスク	信用VaR (Credit Value at Risk) から期待損失額を差し引いた非期待損失額。 信用VaRは、デフォルト率、デフォルト時与信残高、デフォルト時損失率などを基礎データとするシミュレーションにより算出される予想最大損失額。
市場リスク	市場VaR (Market Value at Risk) により算出される金利、為替、価格変動リスクの予想最大損失額。 市場VaRは、保有ポジション、リスクファクターのボラティリティなどを基礎データとするシミュレーションにより算出される。
金利リスク	金利VaR (Interest Rate Value at Risk) により算出されるバンキング業務の円貨金利リスクの予想最大損失額と、BPV法によって算出される外貨金利リスクの合計値として算出される。 金利VaRは、金利の100bpsの変化に対する公正価値の感応度などを基礎データとする分散共分散法により算出される。
オペレーショナル・リスク	オペレーショナル・リスクVaR (Operational Risk Value at Risk) により算出される予想最大損失額。 オペレーショナル・リスクVaRは、内部損失実績と潜在的な損失シナリオに基づき想定される発生頻度と損失規模の確率分布を基礎データとするシミュレーションにより算出される。
統合リスク資本	各リスクカテゴリーのリスク資本の単純合計から、リスクカテゴリー間の相関の効果を差し引いた額。

## 法人向け業務の信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、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、損失を被るリスクです。

当行の信用リスク管理では、リスクに対する十分なリターンを確保し、特定のセクターまたは特定の債務者への過度の集中を避け、クレジットポートフォリオから発生しうる最大損失を認識しつつ管理しております。

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、与信形態等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おります。信用リスク管理プロセスは、以下のとおり、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

与信案件の審査は、原則として営業推進業務と、営業推進業務から独立した審査業務の合議により決裁され、かつ審査業務が拒否権を持つことにより透明性のある厳正な判断プロセスとなっており、営業推進業務に対して有効な牽制関係が確立されております。各案件は、案件審査委員会等により審議、決裁されますが、取引先グループとして管理すべき与信先については、当該グループに対する総与信額および格付等に基づき決裁権限レベルを定め、厳格な運営を行っております。

また注意を要する債権に関しては、格付・与信残高・引当額等により一定の基準を設けて、債権管理委員会等において債務者の業況をモニタリングして予防的管理を行い、今後の対応方針を決定することにより、与信関連費用の極小化と資産の健全化の確保に努めております。



## (2)信用ランク制度

当行の事業法人等向けエクスポージャーの行内信用格付制度については、以下を骨子とする信用ランク制度を導入しております。

### 当行の信用ランク制度の特徴

- モデル精度の向上および適切な定性要素の反映
- 外部格付とのベンチマーキング分析
- 業種間の格付体系の整合性確保

具体的には、外部格付機関の格付をベンチマークとして構築した格付推定モデルにより、モデル格付を算出し、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おります。信用ランクの透明性および客観性を確保するために、「信用ランクレビューコミッティー」によって信用ランクは決定されます。また、信用ランクは自己査定による債務者区分との整合性を確保しております。

信用ランクは、与信承認権限手続きの基準、ポートフォリオ管理などに活用されており、信用リスク管理の根幹となる制度です。

また、債務者格付に加え、個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、担保・保証等の債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度を実施しております。

なお、昭和リースの大口リース債権についても、当行と同様の信用ランク制度、案件格付制度を導入しております。

## 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

信用リスクは、個別案件において適切な分析に基づく運営がなされることに加え、取引の集合体であるポートフォリオベースでも、特定の業種などに偏らずに分散されるべくコントロールする必要があります。当行では、ポートフォリオリスク管理部と統合リスク管理部が共同で、業種、格付、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、月次および適宜経営層、CROに報告することにより、ポートフォリオ運営に活かしております。

### (2)信用リスクの計量化

信用リスクの計量化とは、信用供与先の信用力の変化によって発生する損失の可能性を計測して把握することです。過去の経験や将来の見通しなどから想定されるデフォルト率や回収率に基づき算出される損失額の期待値を、一般に「期待損失」と呼びます。また、過去の経験に基づいた予想を超える最悪の状況において見込まれる損失を一般に「非期待損失」と呼び、「非期待損失」を計測することで、リスク資本を求めることができます。

当行では、信用力や取引条件などのデータから信用リスクを自動的に計量化するシステムを運用することにより、リスク資本を正確、適時、網羅的に計測する体制を整備しております。これにより、リスク資本の変化や、リスクに対する収益性の分析を通じ、健全なポートフォリオ運営と資源配分に役立てるよう努めております。さらに、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おります。

### (3)与信集中ガイドライン

与信集中ガイドラインとは、特定セグメントや特定顧客グループへの与信集中を防ぐためのフレームワークのひとつとして設けられた上限ガイドラインです。当行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。これらの手続きは、当行のクレジットポートフォリオがシステミック・ショックまたは通常の範囲を超えて発生する事象の影響を受けても、当行が危機にさらされないようにするためのものです。第二次中期経営計画期間は、債務者グループ集中ガイドラインにおいて、より望ましい手続きのあり方を検討し、フレームワークの強化に取り組むとともに、ポートフォリオの分散化が進みました。

金融市場のグローバル化に伴い、リスク分散の重要性は一層高まっており、より実効的な与信集中管理フレームワークの構築に向けて、今後とも継続的に改善してまいります。



## 市場関連取引の信用リスク

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おります。将来の価値変動の推定においては、エキゾチックデリバティブを含む多様な商品をカバーし、ISDA Credit Support Annex (CSA)等に基づくネットリングおよび担保の効果も考慮しております。市場取引に付随するリスクは、約定後の市場レートの変動によってリスク量が変化するため、当行では、将来の価値変動予測に基づいて管理を行っております。

## 自己査定

「早期是正措置」制度の導入に伴い、金融機関は自ら貸出金などの資産の査定を行い(自己査定)、これに基づき適正に償却・引き当てを実施しております。

当行では、営業セクション・審査セクションから独立した与信管理部を最終査定・責任部署とする、自己査定制度を確立しております。

具体的には、金融庁通達「預金等受入金融機関に係る検査マニュアルについて」に基づき、自己査定基準および手順を定め、営業セクションによる一次査定、審査セクションによる二次査定や、与信管理部による最終査定を適切に実施しております。今後とも、貸出先の財務状況などの変化に応じて、タイムリーに債務者区分および分類区分を見直し、不良債権化の防止および問題債権への対応を早期かつ、よりの確に行う体制を強化・整備してまいります。

## 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、当行は基礎的内部格付手法を適用しております。この枠組みのもと、信用リスク管理の根幹ともい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おります。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。なお、平成25年度末より、バーゼルⅢ(資本規制の強化・見直し等)に基づいて所要自己資本額および自己資本比率を算出しております。

## 個人向け業務のリスク管理

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おります。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等を目的に、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おります。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等)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おります。また、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おります。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おります。

## 市場リスク管理

市場リスクとは、金利、為替、株価等の変動により、損失を被るリスクをいいます。

## 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&プロシージャー」に基づき、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、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おります。バンキング勘定の資産・負債の金利リスクを中心とした市場リスクは、「資産負債総合管理ポリシー」に基づき、ALM委員会が、全体のリスク限度額と損失限度額を決定し、統合リスク管理部がそれらの遵守状況を日次で監視するとともに、損益・リスクの状況やリスクの運営方針等を月次でレビューするプロセスにより管理されております。

### 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等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等を用いて複眼的なリスクの測定を行っております。

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)を使用しております。VaRおよびストレスVaRについては下表をご参照ください。VaRの有効性はバックテスト等を通じて検証しております。バックテストでは、日次損失が保有期間1日を超える頻度を計測します。前年度のバックテストでは、連結ベースで損失額がVaRを超えた回数は0回でした。また、ストレステストは週次で実施され、結果は市場取引統轄委員会等へ報告されております。

### 銀行勘定の金利リスク

銀行勘定の金利リスクは、金利感応度等により管理されます。金利リスクの計測については、各年限へ1%の金利ショックを与えたGPS(グリッド・ポイント・センシティブティ)の和を金利リスク量として算定し、内部管理に使用しております(GPSとは、期間(グリッド)ごとの金利変動に対する資産・負債オフバランス取引の現在価値の変化額のことです)。金利

### 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)

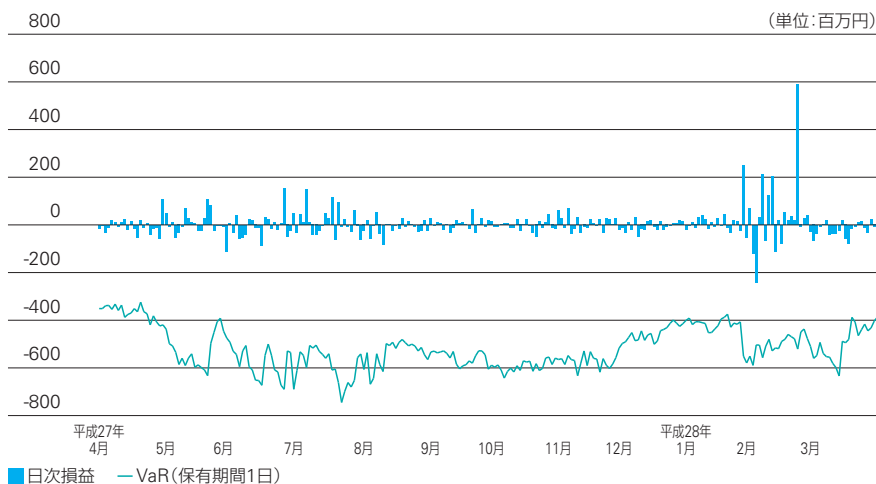
	平成26年度		平成27年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	976	594	<b>1,214</b>	<b>788</b>
期中VaR 最高値	1,662	1,534	<b>2,346</b>	<b>1,761</b>
平均値	977	789	<b>1,626</b>	<b>1,128</b>
最低値	468	397	<b>1,017</b>	<b>623</b>

### 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)

	平成27年度	
	連結	単体
期末VaR	<b>2,587</b>	<b>1,916</b>
当期VaR 最高値	<b>5,219</b>	<b>4,286</b>
平均値	<b>3,859</b>	<b>2,975</b>
最低値	<b>2,393</b>	<b>1,694</b>

### VaRと日次損益(バックテスト)(平成27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

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、以下のモデルを導入し、適切な金利リスクの把握に努めております。

#### a. 住宅ローン

リテールの固定金利住宅ローンについて、期限前償還実績を統計的に分析し、ローン実行からの借入経過期間等を用いた比例ハザードモデルによる将来キャッシュフローを推計し、金利リスクを計測しております。

#### b. コア預金

リテールの円普通預金および円2週間満期預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金をコア預金とし、実績残高推移データを統計的に分析し、顧客層別に満期を推定することにより、預金者行動をモデル化しております。

アウトライヤー基準算定にあたっては、上下2%の金利ショックを採用しており、内部管理と整合的な手法で計測されております。また、平成28年3月末時点の金利リスク量は、アウトライヤー基準(上下2%の金利ショックによって計算される銀行勘定の経済価値の低下額がコア資本の20%を超えるか否か)を下回っております。

#### 平成28年3月末の銀行勘定の金利リスク 上下2%の金利ショックに対する経済価値の変化額

(単位:億円)

	連結	単体
日本円	▲981	▲562
米ドル	▲31	▲31
その他	▲33	▲33
合計	▲1,046	▲627
アウトライヤー比率	12.9%	7.6%

#### 市場性クレジット投資のリスク

仕組債、ファンド、証券化商品等への投資は、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おります。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、投資限度枠の設定、審査セクションによる商品ストラクチャーや銘柄の信用リスク等の分析と案件審

査委員会等での承認、統合リスク管理部による価格変動リスクのモニタリング、および市場取引統轄委員会やリスクポリシー委員会での定期的なレビューを通じた適切な管理に努めております。

#### 資金流動性リスク管理

「資金流動性リスク」とは、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をいいます。資金流動性リスクについては、「資金流動性リスク管理ポリシー」に基づき、資金繰り管理部署(トレジャリー部)、資金流動性リスク管理部署(統合リスク管理部)が設置され、管理・運営を行っております。

また、必要十分な資金流動性を確保する「リスク管理指標」として、「資金ギャップ枠」と「最低流動性準備」がALM委員会により決定され、遵守状況は、日次で統合リスク管理部によりモニタリングされ、経営陣に報告されております。

資金調達環境が急速に悪化した場合、追加的な資金調達や保有資産の売却等の踏み込んだ対策を適切に遂行できるよう、流動性ストレステストを実施し、ストレス下においても1カ月後の手元流動性維持を要件としております。要件が満たされない場合は、要因を分析し必要な場合、資金ギャップ枠や最低流動性準備の変更その他流動性確保に必要な措置を検討し、ALM委員会は流動性改善方針を策定します。流動性ストレステストは、統合リスク管理部が月次で実施し、ALM委員会に報告されます。また、ストレス・シナリオの妥当性等は、ALM委員会で定期的にレビューを行っております。

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、資金繰り管理部署やリスク管理部署からの情報・報告、リスク管理指標の遵守状況等を総合的に判断し、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エンジンプラン」が定められており、不測の事態に備え、定期的な訓練が実施されております。

## オペレーショナル・リスク管理

### 1. オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクとは、「内部プロセス、人、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」です。オペレーショナル・リスクは、すべての業務に内在し、かつ対象領域も広いため、組織全体にまたがる管理を必要とします。

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おります。

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おります。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おります。これら統合リスク管理部と各リスク分野の専門管理部署は、定期的に会合を持ち、連結子会社も含む組織全体のリスクの状況などにつき情報を共有するとともに、各リスク分野にまたがる事項についても協議する体制としております。

なお、リスクの計量化について、バーゼル規制上の資本の計測は、粗利益配分手法を採用しております。一方、内部管理上は、内部で発生した損失事件事故と各業務ラインのリスク認識を反映した潜在的なリスクシナリオに関する情報を基礎に内部モデルに従って計測を行い、リスク資本制度において活用しております。

### 2. 事務・システムリスク管理体制

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。当行では個人向け銀行業務およびコンシューマーファイナンス業務の拡充、ならびに法人向け銀行業務の展開を進めておりますが、事務リスクへの適切な対応は、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な課題であると認識しております。

当行では、「事務ガイドライン」をはじめとする各種規程のもと、継続的かつ安定的なサービス提供のための事務管理体制向上に向けて、事務フローの改善や事務指導、研修等の実施や、表記の見直し等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ます。具体的な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のチェックを実施する体制を整えているほか、発生したミス・事故についてはデータベース化し、原因分析を行うことにより再発防止を図っております。また、事務の単純化・機械化等の推進により、事務ミスの発生頻度を最小限にとどめております。

当行の情報システムの構築、運営においては、安全性・信頼性、柔軟性、拡張性の3要素が重要であると考えております。平成27年度は、安全性・信頼性を維持・向上させる観点から平成25年度より取り組みを開始した定期的なシステムリスク点検態勢の定着を通じ、システム開発における一層の品質向上、障害の未然防止・早期復旧回復を実現するシステム運用能力の向上を図ってまいりました。また、基幹業務に関する次期コアバンキングシステム構築についても将来の稼働に向け着実な進捗をみております。さらに平成27年度からは主要な当行グループ会社のシステムリスク点検を開始いたしました。

今後とも当行は、十分な堅牢性・安全性・信頼性を維持、強化しつつ、絶えず変化するお客さまのニーズに応える商品・サービスを迅速に提供することができる柔軟なシステムの構築を目指してまいります。

さらに近時、社会的脅威となってきたサイバーセキュリティ問題等に対しても、最新の技術動向を踏まえた適切な対策を講じていくことにより、お客さまの情報や資産に対する安全性を確保してまいります。



# お客さま満足向上のために

新生銀行グループは、真にお客さまから必要とされる金融グループを目指し、グループ全体の顧客基盤・金融機能・サービスを真にお客さま視点で結びつけることにより、従来の発想を超えたサービスを開発・提供してまいります。

## お客さまに寄り添って考えること

当行では、顧客満足度向上に向けた取り組みを継続的に行っております。地道な努力の積み重ねもあり、株式会社日本経済新聞社と株式会社日経リサーチが全国の銀行を対象に実施した第11回「銀行リテール力調査」\*にて総合1位になりました。ここでは、当行の具体的な取組事例をいくつかご紹介いたします。

個人業務では、平成26年度から「おもてなしプロジェクト」「ホスピタリティリーダー制度」など、お客さまの声を商品・サービスに反映させる取り組みを実施しております。各フィナンシャルセンター（支店）からのお客さまの声を集め、全スタッフが共有することで、主に3つの良い効果が生まれています。

\* 本調査は、全国117銀行を対象に、各行が回答するアンケート調査に加えて、調査員が実際に店頭に出向いて覆面で調査し、サービス対応と金融商品の充実度を比較し、順位付けするものです。

### 1 お客さまの声がサービスにきちんと反映される

一点目は、当然の結果ではありますが、お客さまの声がサービスにきちんと反映されることです。例えば、平成27年7月に、聴覚障がいのあるお客さまに対応するため、タブレット端末を用いた遠隔手話通訳サービスを横浜フィナンシャルセンターと新宿フィナンシャルセンターへ導入しました。従来は、筆談器やコミュニケーションボードなどを利用しておりましたが、お客さまからの声をきっかけとして、この遠隔手話通訳サービスを導入したことにより、手話と音声による同時通訳が可能となり、お客さまの取引をスムーズにサポートできるようになりました。



遠隔手話通訳サービス

### 2 各スタッフのスキルが向上し、臨機応変に対応できるようになる

二点目は、お客さまの声に加え、他のフィナンシャルセンターの現場スタッフの対応事例も広く共有することで、各スタッフのスキルが向上し、臨機応変に対応できるようになることです。さらに、お客さまの状態を察し、どのような対応を求めているのか、お客さま目線で一人ひとりのスタッフが自発的に考えられる自律学習型組織になっていくことです。細かな点では、店頭のナビゲーションカウンターの脇に荷物を置く台を設置したり、待合エリアのソファの配置を変更したりといった工夫をし、お客さまが快適にフィナンシャルセンターをご利用できるよう改善に取り組んでおります。



渋谷フィナンシャルセンター

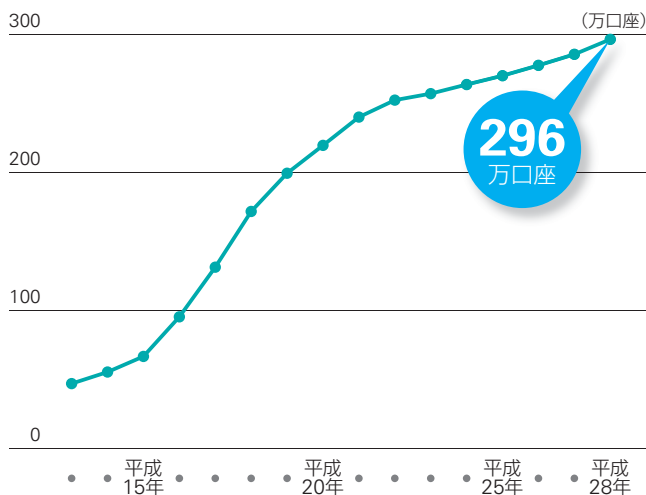


**3** 新しい商品・サービス開発についての発想が豊かになり、新生銀行ならではの特長を出せるようになる

三点目は、お客さまの利便性を追求しようとする考え方が組織に浸透することによって、新しい商品・サービス開発についての発想が豊かになり、新生銀行ならではの特長を出せるようになることです。具体的には、平成27年7月から取り扱いを開始した「海外プリペイドカード GAICA(ガイカ)」は、新生銀行の外貨預金の利便性と、グループ会社である株式会社アプラス(以下、「アプラス」)の決済インフラを組み合わせ、新生総合口座パワーフレックスにある外貨預金口座から、外貨のまま、「海外プリペイドカード GAICA」へチャージすることができます。これは、預金業務を営む新生銀行と資金移動業を営むアプラスが、業態の違いを超え、外貨プリペイドカードを使うお客さまの立場に立って共同で商品設計をしたからこそ生まれた発想で、他社にはないユニークかつ利便性の高い商品となりました。

このような取り組みの積み重ねもあり、第11回「銀行リテールカ調査」において、店舗環境・接遇、テラー接客スキル、商品説明、電話応対といった「店頭サービス」と資産運用、住宅ローン、セキュリティ・顧客満足対応、ATMといった「商品充実度」で、バランスよく高い評価を得た結果、総合1位を獲得するに至りました。当行では、この経験を励みに、お客さまの満足度向上に向けて、これからもお客さま目線での利便性やホスピタリティの改善に取り組んでまいります。

リテール口座数



新生銀行グループについて

企業価値向上のための戦略

事業を通じた価値創造

企業価値を支える戦略  
お客さま満足向上のために

資料編

# 人材の確保・育成

## 「人」を成長の原動力に

当行は、今年度から始まる第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)において、新生銀行グループの収益性と成長機会ならびに競争優位性という観点から事業の選択と集中を進め、新生銀行グループのユニークさを武器に金融業界における独自のポジショニングの確立と持続的成長が可能なビジネスモデルの構築に取り組んでおります。

世界の経済や社会の構造が急速に変化し続ける中、他の金融機関とのさらなる差別化を図ることにより、真にお客さまから共感され、社会・市場から必要とされる存在であり続けるためには、お客さまの立場に立って卓越したサービスや付加価値の高いソリューションを継続的に提供していくことが必須です。これを実現するためには、グループの垣根を超えた優秀な人材の確保と育成が不可欠であると考えております。

当行は、今後も「人」を原動力に、従来の発想を超えた新しい金融サービス、新しい金融グループ像を追求し、グループ全体の顧客基盤・金融機能・サービスを結び付けてお客さまを多面的にサポートできる金融イノベーターとして信頼を獲得し、成長することを目指してまいります。

### 経営理念に沿った人事制度

当行は、「安定した収益力を持ち、国内外産業経済の発展に貢献し、お客さまに求められる銀行グループ」「多様な才能・文化を評価し、新たな変化に挑戦し続ける銀行グループ」「透明性の高い経営を志向し、すべてのステークホルダーを大切に、また信頼される銀行グループ」となることを経営理念として掲げております。この経営理念および経営戦略を実現するために、当行はこれまで、透明性・客観性の高い報酬・等級・評価制度と“Pay for Performance”の理念を確立し、社員が各人の志向・特性・能力を活かして組織に最大限貢献できる環境、制度、仕組みの整備に取り組んでまいりました。その集大

成として、平成27年4月には、人事制度の改定を行いました。この改定では、3つのコースからなる複線型キャリアシステムを導入し、各人の役割期待の明確化による自律的なキャリアメイクを支援し、役割期待とキャリア形成に応じた納得性の高い評価・報酬体系を実現しました。加えて、社員の多様な働き方やライフステージに柔軟に対応するために、さまざまな勤務形態が可能な勤務制度を設けるとともに、時代に即した衡平なフリンジ・ベネフィット(現金給与以外の経済的利益)を再整備しました。

これら透明性の高い人事制度改革を適切に運用することにより、社員のモチベーションやロイヤリティがさらに向上し、社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮して、組織業績の最大化と企業価値の向上につながっていくものと確信しております。

### 組織・人材の強化に向けて

当行は、グループ内の部署間の連携を活発にし、組織の機動性を高め、第三次中計を推進するために組織運営体制を見直し、平成28年度から部門制を廃止しました。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、グループや部署の枠を超えて連携し、グループシナジーを発揮してお客さまに最高の価値を提供するために、これを促すような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おります。当行では金融全般の幅広い知識、分野ごとに必要となる高度な専門知識・スキルの習得を目的とした各種研修を社員の成長段階やキャリアパスに応じて用意しているほか、国内外大学院派遣制度、海外短期派遣、資格取得奨励などのさまざまな育成プログラムを提供しております。組織力を最大化するためのマネジメント力の強化を重点課題として、管理職以上を対象にした意識改

革と行動変革を促進するための360度フィードバックの実施や管理職向け各種能力開発研修も拡充しております。また、プロジェクトベースで所属会社や部署を超えた業務参画や、グループ会社間にわたる戦略的な人材配置の実践、社員自らが現職務の満足度や適性などを申告できる「自己申告書」を活用し自律的なキャリアパス構築を支援するなど、多面的な人材育成施策を展開しております。

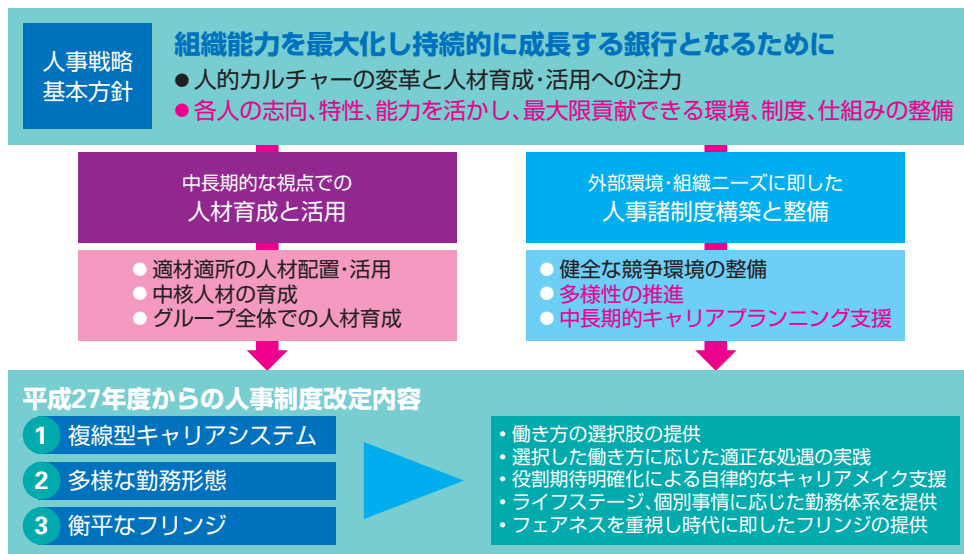
### Inclusion & Diversityの推進

当行の大きな強みのひとつは、年齢、性別、国籍、バックグラウンドの異なる人材を擁することです。当行がこれまで打ち出してきた革新的なサービスやビジネスモデルも、多彩な人材のさまざまな発想から生み出されたものであり、多様性こそが競争力の源泉だと考えております。このような発想のもと、将来の中核を担うことが期待される世代の拡充を図るため、安定した新卒採用と併せて、ビジネス運営に必要な外部人材の中途採用を継続しており、モノカルチャーではない組織風土の強さを保持しております。また、女性活躍推進につ

いては、新生銀行としてスタートして以降、育児休業・時短勤務など各種制度の拡充や、働く女性社員の連携を促すウーマンズネットワークの構築など一貫して積極的な支援を行ってきました。女性管理職比率(部長代理・部長補佐・首席主任以上の職位における女性の比率)は、平成28年4月1日現在で29%と業界最高水準を維持しており、平成32年にはこの比率を35%まで引き上げる計画です。今後ますます少子高齢化が進む中で、女性、シニア、育児や介護といった社員一人ひとりの属性や特性、ライフステージを尊重し多様な人材を活かすための諸施策を展開していくことに加え、幅広い業務を展開する当行グループの潜在能力の最大化という観点から、グループ横断的な人材発掘や登用、交流による知のシナジー創出を目指します。

当行は、これらグループ一体でのInclusion & Diversityの推進によりグループ経営資源を最大限に活用し、ますます複雑化・多様化していくお客さまのニーズにお応えし、既存の枠組みを超えたソリューションを提供してまいります。

#### 当行の人材戦略と人事制度改定の位置づけ



# 企業の社会的責任

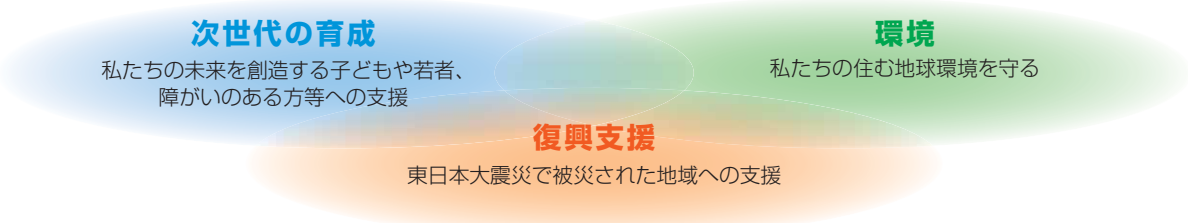
## 社会貢献活動への取り組み

### 社会貢献活動の考え方

新生銀行グループは、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。当行グループは、「社員参加型」の社会貢献活動を推進することで、社員と共に持続可能な社会の実現を目指したいと考えます。

### 社会貢献活動の柱

当行グループは、持続可能な社会の実現のために、「次世代の育成」と「環境」をテーマとした活動に優先的に取り組む一方、東日本大震災復興支援も重要な社会貢献活動のひとつとして取り組んでいます。また、これまで当行グループが実施してきたチャリティ・ランなど、社員に強く支持されている社会貢献活動も継続的に実施しています。



平成27年度は、「社員参加型」の社会貢献活動を33件実施し、新生銀行およびグループ会社の社員とご家族など、延べ530名が参加しました。主な活動は下記の通りです。

#### 次世代の育成

- 金銭基礎教育プログラム「マネーコネクション®」
- 養護施設の子どものためのサマーアートキャンプ「Designing Artists Academy」
- スペシャルオリンピックス日本・東京 クリスマス・パーティー
- 介助犬社内見学会
- 「介助犬フェスタ」ボランティア活動
- ファミリーデー

#### 環境

- 河川敷の清掃活動「荒川クリーンエイド」
- 海岸での清掃活動「藤沢ビーチクリーン・プロジェクト」
- 棚田保全ボランティア活動
- 「はな街道」花壇整備とクリーンウォーク
- 森づくりボランティア活動

#### 復興支援

- 被災地復興支援ボランティア活動
- 被災地復興支援応援ツアー
- 被災地復興支援のためのグループ内募金活動
- 「みやぎセルフ」被災地応援フェア
- 東日本大震災被災地支援ボランティア活動交流会

#### その他

- FIT (Financial Industry in Tokyo For Charity Run) チャリティ・ラン／ウォーク
- Tokyo Run for the Cure® / Walk for Life 乳がん撲滅チャリティ・ラン／ウォーク

## 社会貢献活動：次世代の育成

### 金銭基礎教育プログラム「マネーコネクション®」の実施

マネーコネクション®は、若年層の無業化予防を目指して、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、ワークショップ形式で実施する、日本で初めての金銭基礎教育プログラムです。平成18年に当行連結子会社の新生フィナンシャル株式会社(以下、「新生フィナンシャル」)が若者の就労支援で実績のある認定特定非営

利活動法人育て上げネット(以下、「育て上げネット」)と共同で開発、展開し、平成24年度からは当行の「次世代の育成」をテーマとした社会貢献活動の一環として、当行が育て上げネットと共同で実施、平成28年3月末までに、全国709校、94,543名にプログラムを提供しております。当行は、プログラムの協賛企業として運営を支援するほか、参加可能な地域においては、グループ社員のボランティアによるファシリテーターとしての参加を促進しております。このプログラムは、平成22年に経済産業省主催の「第1回キャリア教育アワー



ド」で優秀賞を受賞、平成27年には、「第11回日本パートナーシップ大賞」(日本パートナーシップ大賞運営委員会主催)で、NPOと企業の優れたパートナーシップ事例として、特別賞を受賞しました。

当行は地域金融機関と連携し、より多くの地域でのマネーコネクション®を展開するため、平成24年10月に株式会社福井銀行、平成25年5月に株式会社紀陽銀行、平成25年12月に株式会社岩手銀行と協賛契約を締結いたしました。当行では、今後も、各地の地域金融機関との連携の可能性を検討しながら、マネーコネクション®の地域での展開を強化してまいります。

### 社会福祉法人日本介助犬協会を支援

当行は、手足に障がいのある方の日常生活をサポートする介助犬の育成と、普及のための啓発活動に取り組んでいる社会福祉法人日本介助犬協会の法人会員および「介助犬フェスタ」の協賛企業として同協会を支援しています。当行は、社員向けの介助犬啓発活動の一環として、新生銀行の本店、目黒プロダクションセンター、名古屋支店およびグループ会社の本社ビルで、同協会主催の「介助犬社内見学会」を開催し、介助犬デモンストレーションに加え、チャリティグッズの販売会や募金活動などを行っています。また、介助犬と障がい者についての認知・理解の拡大を目的に、同協会が毎年5月に愛知県長久手市で開催する「介助犬フェスタ」にも、当行およびグループ会社の社員がボランティアとして参加し、イベントの運営をお手伝いしています。



「介助犬フェスタ」の運営ボランティアとして参加した当行および昭和リースの社員



平成27年9月に南三陸町で新生銀行と朝日生命保険相互会社共催で開催した歌と笑いのライブショー



平成27年12月に東松島市で新生銀行が主催したクリスマスコンサート

## 社会貢献活動：復興支援

### 被災地復興支援活動

当行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、当行およびグループ各社の社員から参加を募り、平成23年7月からこれまでに、被災地でのボランティア活動を13回実施し、当行グループ社員延べ361名が参加しました。宮城県南三陸町には8回訪問、側溝の泥出しや瓦礫撤去作業、養殖漁業支援作業、仮設住宅を訪問してのミニコンサートの開催、夏祭りの開催支援など、被災地のニーズに応じてその時点で求められる活動に取り組んでまいりました。平成27年度は、被災地でのボランティア活動を2回実施し、被災された方々の心のケアを目的としたイベントを宮城県南三陸町と宮城県東松島市で開催しました。さらに、平成23年からこれまでに東日本大震災の被災地域を支援するためのグループ内募金活動を8回実施したほか、新生銀行の本店や目黒プロダクションセンターでの被災地応援フェアの開催や社員のご家族も参加できる復興応援ツアーへの参加、社員食堂での東北メニューの提供など、さまざまな活動を実施してきました。

また、平成28年4月に発生した熊本地震については、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。当行では、グループ会社3社(昭和リース、アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル)とともに新生銀行グループとして総額1,000万円を寄付いたしました。

当行では、被災地の一日も早い復興のため、今後も被災地のニーズに即した支援活動に積極的に取り組んでまいります。



## 東日本大震災被災地支援ボランティア活動交流会

当行は、「震災から5年 東松島と南三陸町の現状と今後について」をテーマに、東日本大震災から5年が経過することを受けて、当行が支援活動を行ってきた宮城県東松島市と宮城県南三陸町から2人のゲストスピーカー（東松島市社会福祉協議会 常務理事／事務局長 阿部英一氏、南三陸町社会福祉協議会 事務局長／ボランティアセンター長 猪又隆弘氏）をお迎えし、現地の現状についてお伺いするとともに、これまでの活動をスライドショーなどで振り返り、今後の支援のあり方を考えるイベントを開催しました。被災地支援ボランティア活動に参加した社員および今後参加を考えている社員にとって、ゲストスピーカーから現地のお話をお伺いする非常に貴重な機会になり、参加者同士で交流を深める良い機会になりました。

## 社会貢献活動：環境

### 森づくりボランティア活動

平成27年度から、「森づくりボランティア活動」が新生銀行グループの社会貢献活動として新たに加わり、年に2回、多摩動物公園 雑木林・TAMAZO（ライオンの森）でボランティア活動を実施しています。この活動は、特定非営利活動法人樹木・環境ネットワーク協会の指導のもと、新生フィナンシャルが主催して開催する活動で、雑木林の整備作業などの体験を通して自然や環境保全への関心を育むことを目的としています。ボランティアは、しいたけ菌の種付け、カブトムシの繁殖を助ける落ち葉かき作業、森の環境維持のためのササ刈り作業などを行いました。



ササ刈りを行う社員とご家族

## 環境への取り組み

### 節電および環境負荷の低減への対応

当行は、これまで、本店における通年の取り組みとして、共用区域の消灯、会議室、応接室の人感センサーを活用した消灯の実施など、節電への取り組みを積極的に進めてまいりました。電力需要の高まる夏期には、自主的な節電の対応として、本店共有スペースの天井照明の約75%削減の継続、「クールビズ」の徹底や、空調の温度調整や空調起動時間の最適化、外光（昼光）に応じた照明出力の自動制御、室内のCO<sub>2</sub>濃度に応じた外気導入量の自動制御など、電力使用量の削減に向けた取り組みを継続的に実施しております。また、本支店等の省エネルギー対策を導入しているビルへの移転\*1や全店での平成26年からのPCのVDI化\*2により、さらなる環境負荷の削減に努めております。

\*1 本店（平成23年1月移転）、目黒プロダクションセンター（平成24年2月移転）、大阪支店（平成25年10月移転）、名古屋支店（平成28年2月移転）。なお、本店が入居している日本橋室町野村ビルは平成27年2月、東京都環境確保条例「温室効果ガス総量削減義務と排出量取引制度」における「トップレベル事業所」に認定されております。

\*2 PCのVDI（仮想デスクトップインフラ）化とは、一般に企業などでデスクトップ環境を仮想化してサーバ上に集約したものであり、消費電力が小さく、一般的なデスクトップPCよりも節電できると言われております。

### 環境負荷データ

	単位	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
CO <sub>2</sub> 排出量	t	3,106	3,748	3,395	2,806
電力使用量	kWh	6,159,462	6,658,612	6,029,536	5,163,522
ガス使用量	m <sup>3</sup>	112,000	114,000	90,000	90,000
水道使用量(上水)	t	1,290	1,481	1,638	1,569

(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. CO<sub>2</sub>排出量の値は「総量削減義務と排出量取引制度」における特定温室効果ガス排出量算定ガイドラインを参照して算出。

### 廃棄物の発生量と再資源化量

	単位	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
廃棄物発生量	t	184	238	220	215
再資源化量	t	111	148	131	126
最終処分量	t	73	90	88	89
再資源化率	%	60.4%	62.1%	59.9%	58.6%

(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. 廃棄物処理量は、ビル管理会社からのデータ提供に基づき算出。