

マネジメント体制

役員 の 状 況	38
組 織 図	40
コーポレート・ガバナンス	41
リスク管理	46
人材の確保・育成と企業の社会的責任(CSR)	54

役員 の 状 況

平成25年7月1日現在

連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

事業概況

役員 の 状 況

資料編

取締役(6名)



当麻 茂樹
代表取締役社長

昭和47年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行および株式会社みずほコーポレート銀行)入行
平成12年 6月 同行執行役員
平成13年 5月 同行常務執行役員
平成14年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行常務執行役員
平成14年11月 いすゞ自動車株式会社取締役副社長
平成19年 6月 同社取締役
平成22年 5月 当行顧問
平成22年 6月 当行代表取締役社長(現職)



中村 行男
代表取締役副社長

昭和53年 4月 当行入行
平成12年10月 当行審査業務部長
兼ポートフォリオ・リスク統轄部長
平成19年 4月 当行審査業務部長
兼ポートフォリオ・リスク統轄部長
兼オペレーショナルリスク管理部長
平成20年 6月 当行執行役員法人営業統轄本部長
平成21年10月 当行常務執行役員法人営業統轄本部長
平成22年 6月 当行代表取締役専務執行役員
チーフリスクオフィサー
兼リスク管理部門長(現職)
平成25年 4月 当行代表取締役副社長
チーフオブスタッフ
コーポレートスタッフ部門長(現職)



J. クリストファー フラワーズ(注1)
取締役
J.C.フラワーズ社
マネージングディレクター
兼最高経営責任者

昭和54年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
昭和63年12月 同社パートナー
平成12年 3月 当行取締役(現職)
平成14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)
平成19年 8月 ケスラーグループ
アドバイザリーボードメンバー(現職)
平成20年 9月 フラワーズ・ナショナル銀行会長(現職)
平成24年 5月 NIBCホールディング
スーパーバイザリーボードメンバー(現職)



アーネスト M. 比嘉(注1,3)
取締役
株式会社ヒガインダストリーズ
代表取締役社長

昭和51年 4月 株式会社ヒガインダストリーズ入社
昭和58年 4月 同社代表取締役社長
平成20年 4月 社団法人ニュービジネス協議会特別理事
(現職)
平成21年 5月 コロンビアビジネススクール理事(現職)
平成22年 2月 株式会社ヒガインダストリーズ
代表取締役会長(現職)
平成22年 6月 株式会社ジェーシーコムサ取締役(現職)
平成23年 3月 ウェンディーズ・ジャパン合同会社設立
最高経営責任者(現職)
平成23年 4月 公益社団法人経済同友会幹事(現職)
平成25年 6月 当行取締役(現職)



可児 滋(注1,3)
取締役
元日本銀行文書局長、
横浜商科大学教授

昭和41年 4月 日本銀行入行
平成 4年 5月 東京金融先物取引所(現株式会社東京
金融取引所)常任監事
平成 8年 5月 日本銀行文書局長
平成11年 5月 東京証券取引所常務理事
平成14年 4月 日本電気株式会社顧問
平成16年 6月 当行取締役(現職)
平成18年 4月 横浜商科大学教授(現職)



榎原 純(注1,3)
取締役
株式会社ネオテニー
取締役会長

昭和56年 9月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
平成 4年11月 同社パートナー
平成 8年11月 同社東京支店共同支店長
兼株式会社部門共同部門長
平成12年 7月 株式会社ネオテニー取締役会長(現職)
平成17年 3月 RHJインターナショナル取締役(現職)
平成18年 6月 マネックスグループ株式会社取締役
(現職)
平成23年 6月 当行取締役(現職)

監査役(3名)



永田 信哉
常勤監査役

昭和56年 4月 当行入行
平成13年12月 当行財務管理部長
平成18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
平成21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
平成21年 9月 当行グループ財務管理部長
平成22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
平成22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
平成22年10月 当行執行役員財務管理部長
平成24年 6月 当行常勤監査役(現職)



志賀 こず江(注2,3)
監査役
弁護士

昭和42年11月 日本航空株式会社入社
平成 5年 4月 横浜地方検察庁検事
平成10年 4月 第一東京弁護士会登録
平成11年 8月 志賀法律事務所開設
平成14年 6月 サン総合法律事務所パートナー
平成17年10月 白石総合法律事務所パートナー(現職)
平成19年 4月 特種東海ホールディングス株式会社
(現特種東海製紙株式会社)
監査役(現職)
平成21年 9月 株式会社東横イン取締役(現職)
平成22年 6月 当行監査役(現職)



田村 達也(注2,3)
監査役
元日本銀行理事、
株式会社グローバル経営研究所
代表取締役

昭和36年 4月 日本銀行入行
平成 4年 1月 同行理事
平成 8年 4月 A.T.カーニー株式会社社長
平成14年 5月 株式会社グローバル経営研究所
代表取締役(現職)
平成15年 3月 特定非営利活動法人全国社外取締役
ネットワーク(現 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)代表理事(現職)
平成20年 6月 株式会社オートバックスセブン取締役
(現職)
平成22年 6月 当行監査役(現職)

取締役会の平成25年3月期実績
開催回数:6回 出席率:100%

監査役会の平成25年3月期実績
開催回数:12回 出席率:100%

(注1)社外取締役
(注2)社外監査役
(注3)独立役員として東京証券取引所に届出

執行役員(22名)



当麻 茂樹
代表取締役社長
最高経営責任者



中村 行男
代表取締役副社長
チーフオブスタッフ
コーポレートスタッフ部門長
兼金融円滑化推進管理室長



サンジーブ グプタ
専務執行役員
個人部門長



岡野 道征
専務執行役員
グループ最高情報責任者
金融インフラ部門長



佐藤 仁美
専務執行役員
法人部門長
兼VBI推進部長



塚元 滋
専務執行役員
最高財務責任者
財務部門長
兼トレジャリー本部長



船山 範雄
常務執行役員
法人営業担当役員
兼大阪支店長



小座野 喜景
常務執行役員
プリンシパル
トランザクションズ本部長



工藤 英之
常務執行役員
チーフリスクオフィサー
兼リスク管理部門長



明珍 徹
常務執行役員
法人営業担当役員
兼ヘルスケアファイナンス部長



佐藤 博信
常務執行役員
金融市場部門長



瀬戸 紳一郎
常務執行役員
法人営業担当役員
兼法人営業本部長
兼法人営業統轄部長



山下 雅史
常務執行役員
個人部門副部門長
コンシューマー
ファイナンス本部長



平沢 晃
執行役員
ポートフォリオ・リスク統轄部長



川添 泰伸
執行役員
法人審査部長



小磯 聡
執行役員
総合企画部長



薦田 貴久
執行役員
人事部長



政井 貴子
執行役員
市場営業本部
市場調査室長



松浦 祐司
執行役員
市場営業本部長



馬上 望実
執行役員
ストラクチャード
リスク管理部長



南光院 誠之
執行役員
財務・主計本部長



柴崎 栄二
執行役員
金融法人本部長

連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

事業概況

マネジメント体制
役員の状況

資料編

組織図

平成25年7月1日現在

連結財務ハイライト

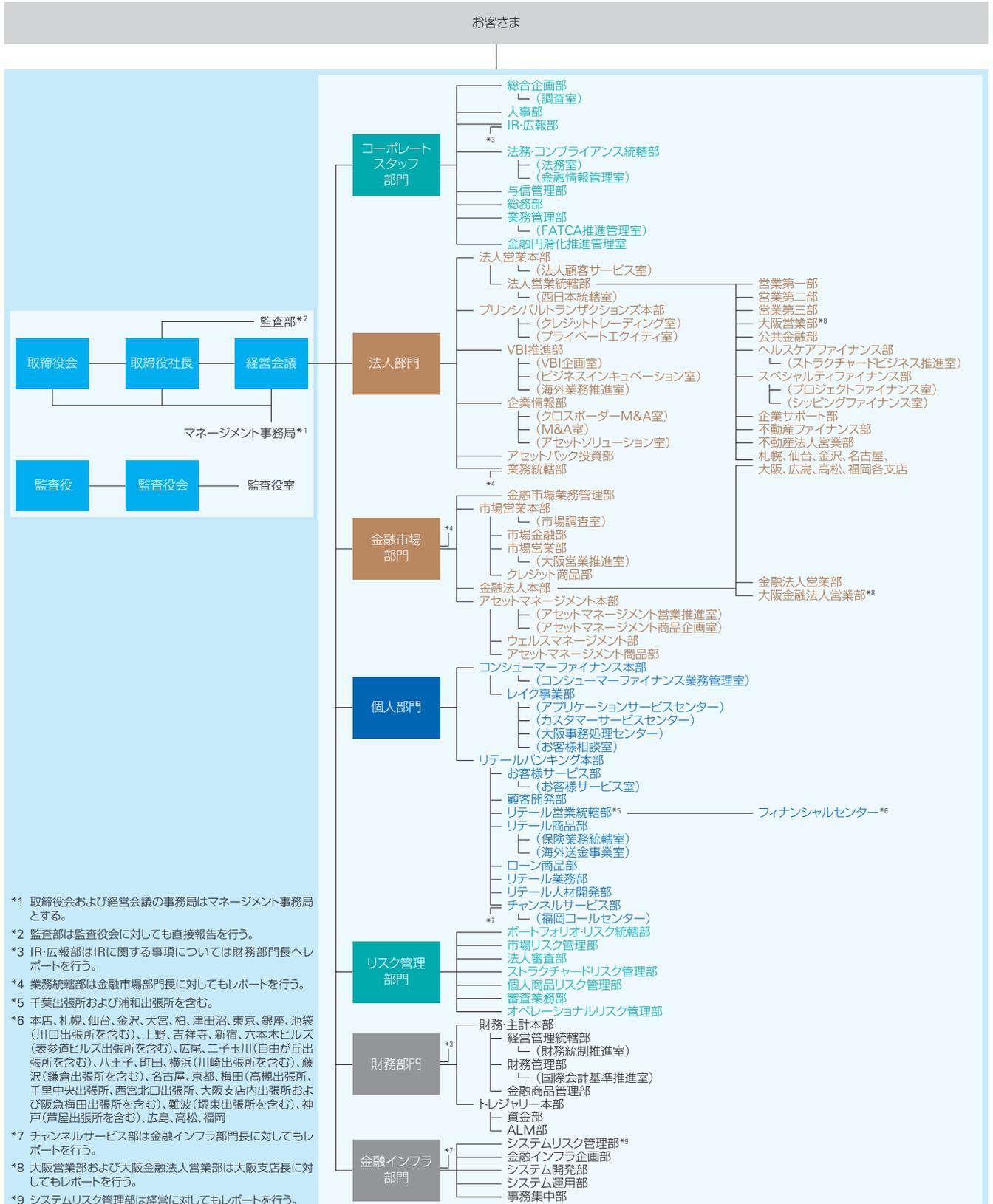
社長メッセージ

特集

事業概況

マネジメント体制

資料編



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います。この体制により、①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・責任を集中させ、②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に取締役会に対する監査・監督機能を担わせることで、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います。

また、当行では、日常の業務執行の機動性を確保するため執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制の現状

監査役会設置会社

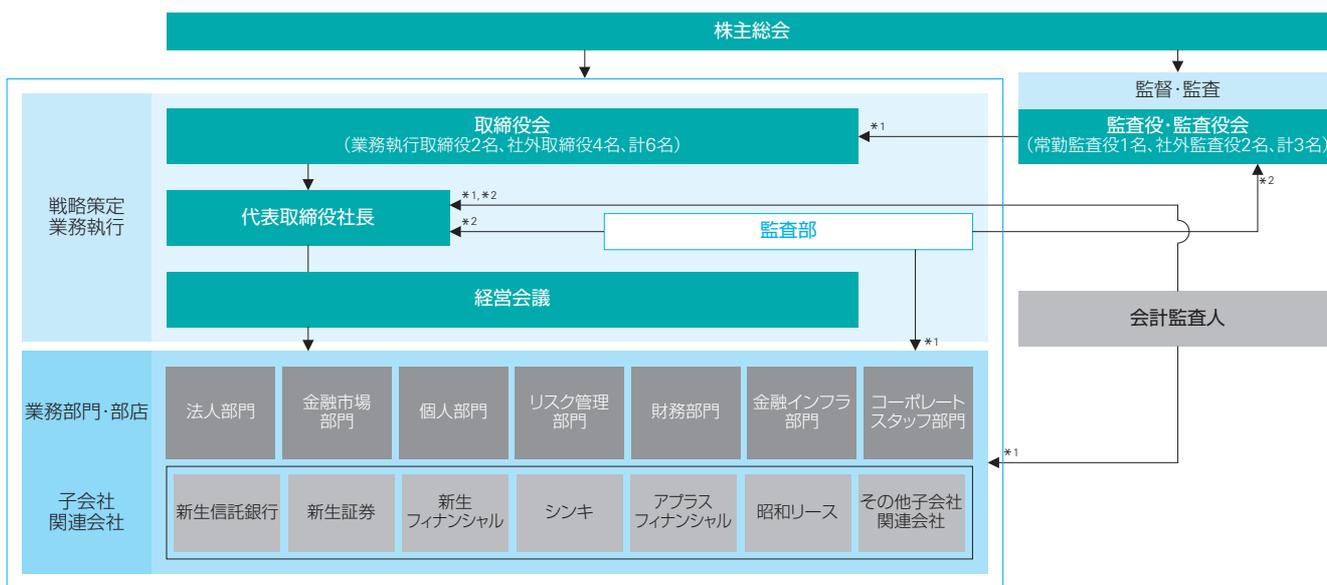
当行は、取締役会による内部統制システムの整備やリスク管理などに対する積極的な関与と、経営方針の決定における業務執行の実務に基づく経営判断機能の強化、および、常勤監査役による日常の業務執行監査活動と、業務執行および取締役の活動に対する取締役から独立した監査役／監査役会による牽制などの監査機能の充実を各々図るため、平成22年6月以降、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体

制を構築しています。この体制により、経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェックアンドバランスをより重視したコーポレート・ガバナンス体制の実現を図っています。

取締役会

当行の取締役会は、長期的な視点に立って会社の基本方針を高次元から決定するとともに、株主の利益を確保し、業務執行取締役等による業務執行を評価・監督するほか、経営および業務執行の意思決定を、取締役会における十分な審議

コーポレート・ガバナンス体制図(平成25年6月19日現在)



*1 監査 *2 報告 ■業務部門・部店 ■子会社・関連会社

に基づいて行うことによって、適切な業務推進体制を維持してまいります。平成25年6月19日現在の取締役会の構成は、日常の業務執行を担う社内取締役2名と、国内および国外での金融業や消費者を対象とした事業およびリスク管理分野等についての豊富な経験と高い専門知識を有する社外取締役4名を配し、社外取締役が過半数を占めるよう構成されています。4名の社外取締役は、中立的かつ客観的な立場から当行経営に対する意見を述べ、代表取締役の業務執行に対する監督機能を果たし、コーポレート・ガバナンスが有効に働くための重要な役割を担うなど、経営方針決定プロセスの透明性と客観性が確保されるよう努めています。

経営会議と執行役員

当行では日常の業務執行の機動性を確保するため執行役員制度を採用し、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および各業務部門の部門長がそれぞれ掌管する業務を効率的に遂行する体制を確保しています。また、取締役会の承認に基づき、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、および部門長である執行役員レベルから成る経営会議(Executive Committee)を設置し、迅速かつ効率的な業務運営を実現してまいります。平成25年6月19日現在の経営体制においては、業務執行取締役を含めて22名の執行役員が取締役会で選任され、業務を遂行しています。

また、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、ALM委員会、コンプライアンス委員会、リスクポリシー委員会、債権管理委員会、中小企業向け貸出取引推進委員会、IT委員会、業務継続体制管理委員会、バーゼルⅡ委員会、人材委員会など、担当の執行役員を中心とした部門横断的な各種の委員会を設置しています。

取締役、主要株主との取引

当行は、平成20年1月に当行取締役であるフラワーズ氏が影響力を持つジェイ・シー・フラワーズ・アンド・カンパニー・エルエルシー(J.C.Flowers & Co.LLC)の関係者を含む投資家による当行株式に対する公開買付けが成立したことを受け、同年2月に同投資家に対する株式第三者割当増資を完了し、フラワーズ取締役が影響力を持つ同投資家その他のJ.C.Flowers & Co.LLCの関係者が当行筆頭株主になりました。また、平成23年3月に当行が実施した、海外募集による新株式発行後も、引き続きフラワーズ取締役が影響力を持つ同投資家その他のJ.C.Flowers & Co.LLCの関係者は、当行の筆頭株主の地位を維持しています。

取締役等関連当事者との取引については、従来から定められている社内規程に沿って、主に当行との利益相反の観点から判断し、必要に応じて取締役会の承認を取得するプロセスを設けていましたが、主要株主との関係において銀行法で求められる独立性の確保を図るため、同じく社内規程として銀行主要株主等との取引にかかるガイドラインを定め、該当する取引を行う場合には取締役会の判断を求めるプロセスを設けています。取締役、主要株主との取引にかかる取締役会による牽制機能を維持・強化するために、業務執行側での取引の公正性や利益相反の検証を行う仕組みや案件承認後のフォローアップ機能を強化するなど、適切な統制体制の確保を図っています。客観的な判断に基づき、さまざまなステークホルダーの利益を確保する体制を整備し実践しています。

内部統制の確保

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、法務・コンプライアンス機能が適切に働くための体制づくりが必要になります。さらには、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考えられます。これら内部統制の確保は、経営の責任において行われるものですが、実際の業務を行う各部門において、具体的に内部統制を確保する手段が講じられることによって、全体の内部統制が有効に機能するものと考えています。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、取締役会で決定した「内部統制規程」に定められており、また、取締役会において定期的に内部統制システムの整備状況の確認を行うことにしています。「内部統制規程」の中では、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が図られ、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、新生銀行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います。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、反社会的勢力によるさまざまな被害を防止し業務の適正を確保する体制の整備を図っています。

監査役／監査役会

当行は、上述のとおり平成22年6月以降、監査役会設置会社の体制を取っています。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、法律やコーポレート・ガバナンス論などに高い専門知識を有する社外監査役2名で構成され、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。常勤監査役を置くことにより、フルタイムでの当行業務の監視、詳細な内部情報へのアクセス、および環境変化への適時適切な対応などが可能となり、監査機能の強化につながっています。社外監査役は、監査役会および取締役会等において、より独立的、客観的な立場から意見を表明することにより、実効性の高い監査役監査活動に貢献しています。

監査役は、取締役会をはじめとする当行の各種重要会議への出席、重要書類の閲覧、取締役・執行役員・会計監査人等からの報告聴取などの監査活動を自ら行うことに加え、監査部等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む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。

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います。

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います。

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、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・オブ・スタッフ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・審議を行っています。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・推進を行っています。

また、全部店に配置されているコンプライアンス管理者は、各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います。法務・コンプライアンス統轄部は、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、指導を行っています。なお、法務・コンプライアンス統轄部内には、振り込め詐欺等の金融犯罪・マネー・ローンダリング規制・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います。特に、コンプライアンス意識の浸透を図るためのツールとして研修を重視し、重要なコンプライアンス事項に関しては継続的に研修を実施しています。

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います。

企業法務

銀行が日々の営業活動を行うに当たり遵守すべき法令・規則などは多岐にわたります。これら法令・規則などに抵触する行為を万一行った場合、当行が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も、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います。

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います。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います。

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

内部監査の有効性・効率性を高めるためには、業務部門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門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。

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います。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。

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行うことにより、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。これらの活動は、当行グループ会社の内部監査部門とも連携して取り組んでいます。

社外取締役メッセージ



可児 滋
横浜商科大学教授

“新生銀行は
安定的な収益力の拡充を
目指して着実に前進する”

社外取締役の役割を一言でいうと
どのような内容になるでしょうか。

社外取締役の役割は、執行陣が行う経営を監督することであり、いわゆるコーポレート・ガバナンスがその役割の中心となります。もちろん、社外取締役は四六時中、業務執行状況をウォッチしているわけではありませんから、取締役会で議案に関して意見を述べるのが活動の中心となります。

取締役会での議論の様子はどのようにでしょうか。

毎回、取締役会メンバー全員が自由闊達に発言し、全体として緊張感のある中身の濃い取締役会となっていると思います。取締役会では、社外取締役からの質問に対して執行部が答えるという質疑応答にとどまらず、議案に関して社外取締役が各々自己の意見を述べるというかたちで、活発な議論が展開されています。このように、新生銀行では、全く遠慮なしの意見が飛び交う白熱した取締役会となっています。

取締役会等での議論では
どのようなことを心がけていますか。

執行陣は、現場で業績向上のために日々全力投球をしています。このように、業務は現場中心に遂行されますが、こうした現場から距離を置いて大局的な観点から経営が最適な戦略を展開しているかを常にチェックすることが重要です。そして、これこそがまさしく社外取締役に求められている任務であり、したがって社外取締役は各々のバックグラウンドで醸成した知識を駆使して、経営に対して忌憚ない意見を述べています。

社外取締役の役割で特に留意している点は
どのようなところですか。

前述のとおり、社外取締役の役割は経営の監督であるということですが、それは経営が誤った方向に行かないことをチェックするとともに、経営陣のインセンティブを高めてそれを業績向上につなげるという重要な役割を担っています。その場合、リスクとリターンの的確なバランスを取ることが最も重要となります。適切なリスクを取りながらリターンを上げる、といった経営の基本方針が常に維持されていることを確認することが、最大の留意点であると思います。その意味で、社外取締役は、間違っても経営陣との間で馴れ合いムードになることは避ける必要があり、意識して一定の距離を置いて、できるだけ厳しいスタンスで臨むようにしています。

最後に、社外取締役として
今後の活動の意気込みについて聞かせてください。

新生銀行は、過去の負の遺産を整理して、顧客基盤の拡充と安定した収益体質を目指して、役職員一同、強い緊張感を持って前進しています。こうした中で、金融経済を巡る環境は急速に大きく変化しようとしています。今後、こうした目まぐるしい環境変化の中で、新生銀行が顧客基盤の拡充を図りながら着実に収益の向上を図ることができるよう、リスク管理に十分注視して経営の状況をきめ細かくモニターしてまいりたいと考えています。

今後とも、新生銀行に対する株主をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さま方の絶大なるご支援、ご鞭撻を何卒よろしくお願い申し上げます。

リスク管理

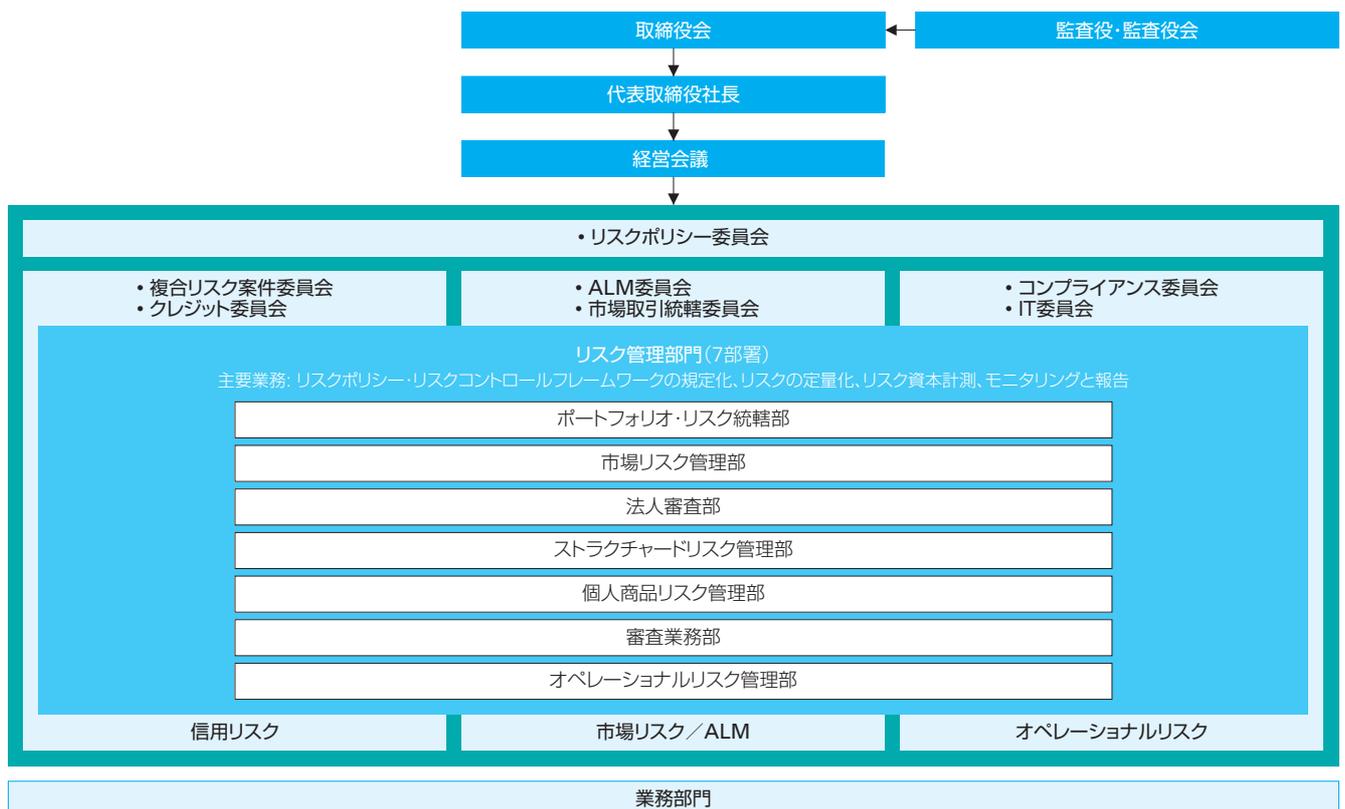
当行は、リスク管理を経営上の最重要課題のひとつとして位置づけ、各種委員会の整備・機能強化、銀行内の他部門や組織から十分に独立かつ権限を持つリスク管理機能の構築のための強固なガバナンスストラクチャーの採用等、リスク管理態勢強化のための諸施策を講じてまいりました。これらのフレームワークが実質的に機能するようさらなるリスク管理態勢の強化に取り組んでおります。

リスク管理部門は、定期的にポートフォリオの状況やリスク管理態勢を取締役会で報告し方向性を協議するなど、取締役会とのコミュニケーションの強化を図っております。部門内には各種リスクを熟知した人材が配置され、各種ポートフォリオのリスク管理方針から個別企業との取引方針まで十分に議論し、適切かつ迅速に判断を行う組織体制としております。また、ビジネス拡大に併せたリスクテイク能力向上や、ポートフォリオ管理手法の継続的高度化、加えて効率化・高度化を目的としたシステムの開発等を行い、各種リスク管理フレームワークの強化を実施しております。

平成24年度概要

平成24年度初は、世界経済においては欧州財政危機の再燃、米国景気減速懸念、国内においては円高、株価低迷、景気減速基調を辿りましたが、年度後半には欧州で危機回避に向けた取り組みによる財政危機国の国債利回り低下や、アメリカ経済における景気回復の兆しがみられました。日本経済においては、平成24年12月に発足した安倍新政権は、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略からなるいわゆる“三本の矢”を柱に掲げ、平成25年3月に始動した黒田日銀新体制は、2年でCPI上昇率2%、マネタリーベースを2倍、長期国債・ETFの保有残高を2倍以上、長期国債買入れの平均残存期間を2倍以上とするいわゆる“量・質ともに次元の違う金融緩和”を決定し、これらの施策による景気浮揚期待から、日本経済は持ち直しの動きがみられました。また、平成21年12月に施行されたいわゆる「金融円滑化法」は平成25年3月に終了しましたが、平成24年度においては企業

リスク管理体制図(平成25年6月19日現在)



倒産数は引き続き低水準で推移しました。

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、事業法人等向けエクスポージャーにおいては、大口先を含めて信用力の悪化が限定的であったため与信関連費用は低位で推移しました。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、物件評価の保守性堅持と評価頻度の増加等の管理フレームワークを継続するとともに、引き続き高リスク資産の削減を行いつつ、資産入れ替えに伴うエクスポージャーの質の改善に努めております。コンシューマーファイナンスに関しては、平成22年度の総量規制導入等業界環境の変化もあり、以前より残高の減少が続いておりましたが、平成24年度後半には、残高減少に歯止めがかかり増加の兆しが顕著になりました。また一方で与信関連費用については、規制導入前後で一過性の増加があった後は、債権の良質化が進み前年度に引き続き平成24年度においても減少傾向が継続しております。

ポートフォリオ全体として、平成24年度の与信関連費用は対前年比で減少するとともに、自己勘定投資や当行収益の変動要因となる資産の圧縮等によるリスク量の削減、自己資本の順調な蓄積により、資本バッファーは拡大傾向にあり、経営の安定性が向上しております。

当行は、平成25年度から始まる第二次中期経営計画において、特色ある事業基盤の確立、収益の増加と財務体質の一層の改善を目標としております。外部環境は好転の兆しをみせていますが、金利の上昇、急激な為替変動、物価上昇による消費への影響、欧州における債務問題再燃や景気減速、中国経済の動向や日中関係の悪化による影響、等のリスクについては注視する必要があります。リスク管理部門として、的確に内外の環境を認識し、既存のポートフォリオに関しては、ストレステストの実施などリスクプロファイルの多面的な把握と経営層との認識の共有に努めてまいります。また、営業部門の成長分野への取り組み、営業戦略の遂行に関しては、協働するとともに適切な牽制機能を果たしてまいります。新たなアセットに関しても十分モニタリングを行い、必要に応じてリスク戦略の機動的な見直しを行うなど、リスク管理体制の整備と強化を図ってまいります。

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従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います。

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」として制定しています。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、同ポリシーは、金融危機の経験を踏まえ、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できる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、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④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、部門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います。

なお、当行では、経営の付託を受け、「リスクポリシー委員会」「クレジット委員会」「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います。委員会の構成や機能は、環境の変化に応じて継続的な改善を図りな

から、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)、最高財務責任者(CFO)、リスク管理部門の長(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います。

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、取引相手の契約上の債務不履行による損失のリスクと定義されます。

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います。

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部門と、営業推進部門から独立したリスク管理部門の合議により決裁され、かつリスク管理部門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、営業推進部門に対して有効な牽制関係が確立されています。各案件は、クレジット委員会およびその他の委員会により審議、決裁されますが、取引先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います。

財務、法務、コンプライアンスに関する検討が必要な案件については、それらの専門部署も含めた複合リスク案件委員会で審議され、総合的な評価が行われたうえで、適切な与信判断が行われる体制となっています。

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います。

(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います。

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います。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います。

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います。

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います。

ポートフォリオベースの信用リスク管理

(1) モニタリング分析体制

個別案件において適切なリスク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、特定の業種などにリスクが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・リスク統轄部がポートフォリオのリスク分析を行い、業種、格付、商品、地域などのセグメント別のリスクの分散状況、およびポートフォリオを構成する取引先の格付変動を分析するなど動向をモニターし、月次および適宜経営層、CROに報告しています。

(2) 信用リスクの計量化

信用リスクの計量化とは、お取引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に努めています。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います。

(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、重要性の高いセグメントである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。

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信用リスクについては、公正価値と将来の価値変動の推定をベースとして管理しています。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増えるため、当行では、将来の価値変動予測に基づいて厳正な管理を行っています。

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います。

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います。

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います。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います。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います。内部格付制度の果実が、信用リスクの内部管理のみならず、規制上の所要自己資本額の計算にも反映されます。

個人商品のリスク管理

コンシューマーファイナンス事業のリスク管理は、申込審査から、契約後の与信管理、さらには債権回収に至るまで業務運営全体を網羅しています。個人商品リスク管理部は、当行のほかのリスク関連部署も交え月次でリスクパフォーマンスレビューを開催し、リスク管理に関する方針・戦略について子会社のリスク責任者へ助言を行います。

各子会社におけるリスク関連部署は、顧客の属性データ、個人信用情報機関のデータ、取引履歴データなどにより統計的手法を用いて開発した初期与信スコア、途上与信スコア、回収戦略スコアなどにより適切なリスクコントロールを行っています。また、これらのスコアカードは、精度の維持のため常にモニタリングし定期的なチューニングが行われています。信用コストはコンシューマーファイナンス事業全体の収益性において極めて重要です。そのため、悪化傾向を早期に把握し改善するため、信用コストを生み出すさまざまな要因の先行指標を分析しています。初期与信の質、ポートフォリオの質、債権回収のパフォーマンスに分けて、それぞれの先行指標を毎月モニターし、悪化傾向がある場合は、重大な事態

に至る前に速やかに改善するアクションを実施しています。

コンシューマーファイナンス事業のリスク管理においては、単に損失を回避するのではなく最終収益の最大化を目的に、常に最適なリスク戦略を選択し実施しています。

市場リスク管理

市場リスクとは、金利、為替、株式、クレジット等のさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、バランスシート(オフバランスを含む)の価値が変動し、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におけるリスク管理を実践するための基本指針、枠組み、規範を定めるために経営会議において「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」を制定し、定量的な枠として、当行および新生証券に対するリスク限度枠や損失限度枠を経営会議で決定いたします。

トレーディング業務にかかるリスク管理・レビューは、市場取引統轄委員会にて定期的に行います。同委員会は、個別限度枠の設定、損益・市場リスクの取得状況、顧客ビジネスの動向、取扱商品を含む業務全般に内在する市場リスク全般のレビューを行います。

バンキング勘定の資産・負債のリスク管理は、「資産負債総合管理ポリシー」に基づき運営されています。日次のリスク管理に加え、原則として、月次でALM委員会が開催され、経営層に対する金利リスク状況等の報告が行われるとともに、今後の資産・負債管理方針およびそれらに付随する関連事項についての検討や意思決定を行っています。

トレーディング勘定

当行および新生証券では、平成19年3月末以降、マーケットリスク相当額の算出において、一般市場リスク計測に内部モデル方式として、ヒストリカルシミュレーション法によるVaR手法を使用しています。VaRとは、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、将来の価格変動により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、金利感応度等を用いて複眼的なリスク管理運営を行っております。VaRは、信頼水準99%、保有期間10日、観測期間250日を使用しています。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います。バックテストでは、日次損失が保有期間1日のVaRを超える頻度を計測します。平成24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1回でした。また、内部モデル方式を補完し、市場のストレス時の損失可能性を把握するためにストレステストを週次で実施しており、その結果は、市場取引統轄委員会へ報告されます。なお、平成23年12月末基準以降の所要自己資本額の算出において、ストレスVaRを前記VaRと合算しております。下表をご参照ください。

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23年度		平成24年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	1,230	1,180	1,642	1,627
期中VaR 最高値	3,961	3,869	2,770	2,724
平均値	2,395	2,266	1,539	1,498
最低値	1,052	1,019	1,053	988

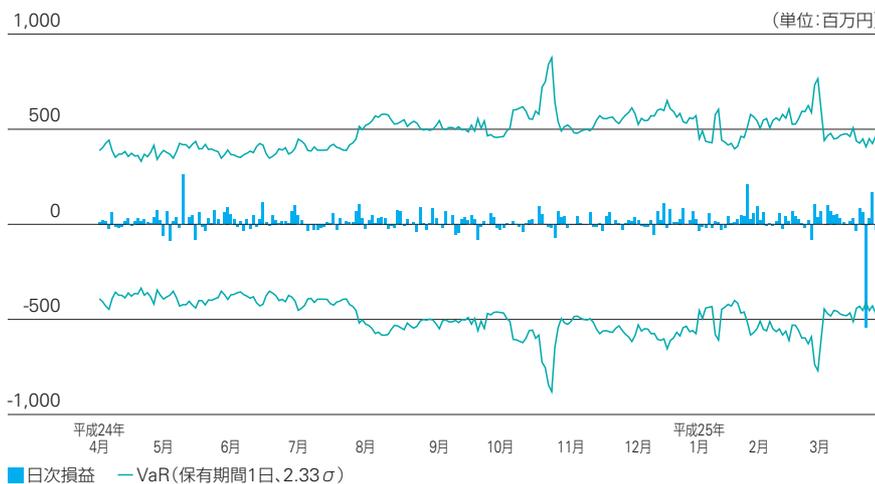
ストレス・バリュー・アット・リスク (ストレスVaR) の期末並びに期中の最高、最低、平均値

(単位:百万円)

	平成24年度	
	連結	単体
期末VaR	3,727	3,681
当期VaR 最高値	5,962	5,685
平均値	3,588	3,472
最低値	2,241	2,116

VaRと日次損益(バックテスト)(平成24年度、連結ベース)

(単位:百万円)



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、実際の損失がVaRを超え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。

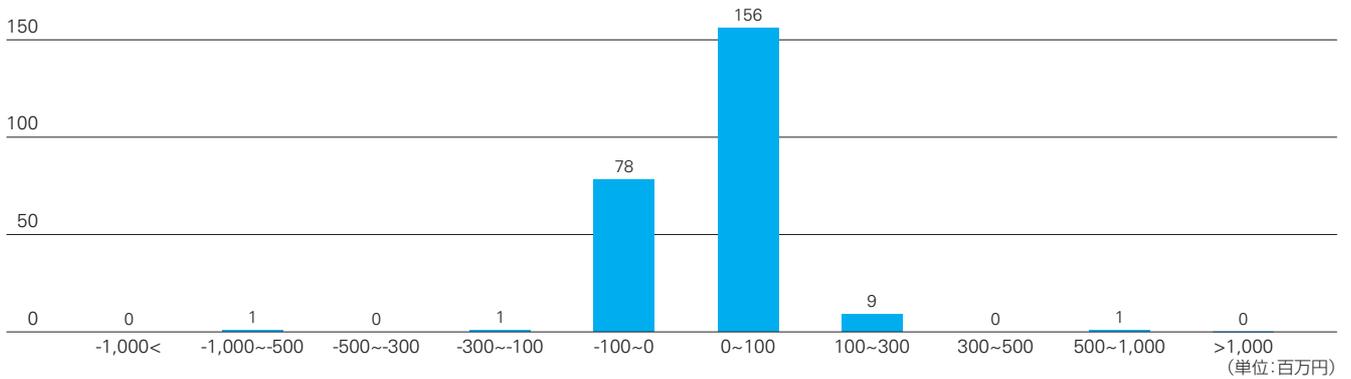
当行VaR算出モデルの前提

- 方法 ヒストリカルシミュレーション法
- 信頼区間 2.33標準偏差
- 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(顧客マージンを除く日次損益)

日次トレーディング収益のヒストグラム

200

(単位:日)(平成24年度)



バンキング勘定

バンキング勘定の資産・負債の金利リスクについても、各種限度枠を定め、適切な管理を行っており、100bpvの限度枠、シナリオ分析、NII(Net Interest rate Income)シミュレーション等を行い、それらが資産・負債に与える影響をモニターしております。

金利リスク管理のため以下の前提を置いています。

①住宅ローンの期限前償還

固定金利住宅ローンについては、期限前償還の実績等を考慮したハザード・モデルによるキャッシュ・フローをもとに金利リスクを計測しています。

②コア預金の定義

普通預金・2週間満期預金をコア預金とし、内部モデルにより、顧客層別に普通預金等の満期を推定しています。コア預金モデルに関しては、定期的にパラメータやモデルの見直しを行っております。金利感応度実績(下表)をご覧ください。

資金流動性リスク管理

資金流動性リスクにかかるモニタリングは、ALM委員会にて、流動性ギャップ限度枠(契約満期ベースに基づく要調達額の枠)および最低資金流動性準備額を承認することにより、流動性リスクを管理しています。また、月次で流動性ストレステストを実施、ALM委員会に報告しております。

流動性ギャップ限度枠、最低資金流動性準備額の遵守状況は、日次で市場リスク管理部によりモニタリングされ、経営層に報告されております。流動性ストレステストは市場リスク管理部により実施されますが、そのシナリオの妥当性等は、ALM委員会で定期的にレビューされます。

これらのモニタリング、テストの実施を含む、流動性管理体制については、「資金流動性リスク管理ポリシー」に規定され、ALM委員会により定期的にレビューされております。

平成25年3月末の銀行勘定における金利リスクにつき、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	▲733	▲450
米ドル	▲7	▲7
その他	▲29	▲29
合計	▲771	▲488

ベースポイントバリュウ法(bpv法)
金利の変化に対する価値の変化額をリスクとして表す手法です。例えば、100bpvといった場合、金利が100bps(=1.0%)変化した場合の価値の変化額を指します。下表は、金利が100bps変化したときの、オンバランスシートおよびオフバランスシートの価値への影響を示したものです。

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、リスクの詳細な定義、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明文化しています。

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

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います。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います。

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、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います。

当行では、「事務ガイドライン」をはじめとした各種ガイドラインを策定しルール化するとともに、事務フローの改善や事務の指導等を実施し、事務水準の向上にも努めています。また、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います。ペーパーレス化および事務の単純化の推進、徹底した機械化・自動化により、事務ミスの発生頻度を最小限にとどめています。

当行の情報システム戦略は、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います。特に平成24年度は、「安全性・信頼性」に焦点をあてさまざまな対策を実施いたしました。

具体的には、金融インフラ部門の組織再編を実施し、従前のシステム企画部・事務管理部をシステムリスク管理部・金融インフラ企画部・システム開発部・システム運用部の4部に再編し、組織間の牽制力・リスクチェック体制の強化を図りました。また、システム開発における一層の品質向上、システム運用における障害の未然防止・早期復旧回復の徹底を図るべく、システムリスク総点検を実施し、問題・不備等を洗い出し具体的な対策・プランを実施いたしました。

引き続き、お客さまとの取引を安全に行うため、システムインフラをより堅牢で安全性・信頼性の高いものにするとともに、絶えず変化するお客さまのニーズに応える新しい商品・サービスを迅速に提供することができる柔軟性のあるシステムを構築してまいります。

また、情報セキュリティ対策においても、ISO27001を継続取得するなど、引き続き注力してまいります。

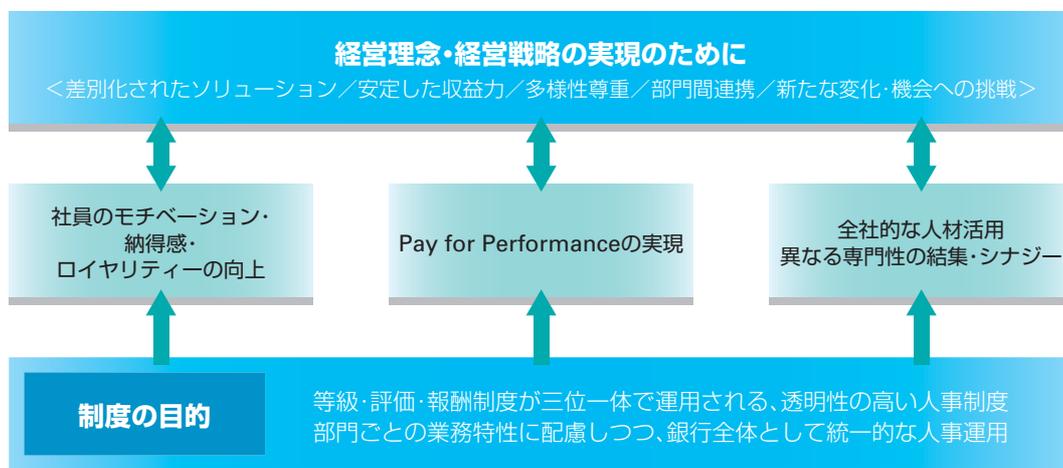
人材の確保・育成と企業の社会的責任(CSR)

「人材」を成長の原動力に

当行は、平成25年度からの第二次中期経営計画において、個人のお客さまに向けた新たなリテール金融モデルの実現と、法人のお客さまに対する事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践を基本戦略としています。世界の経済や社会の構造が急速に変化しつつある中、他の金融機関とのさらなる差別化を図って激しい競争に勝ち残り、お客さまから共感され、社会・市場から必要とされる存在となるためには、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あり、そのための優秀な人材の確保と育成が不可欠であると考えています。当行は、今後も「人材」を原動力に新しい金融サービス、新しい銀行像を追求し、多岐にわたるお客さまのニーズに的確かつ迅速にお応えすることで、グループ一体となってお客さまを多面的にサポートできる金融機関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います。この経営理念および経営戦略を実現するために、当行は平成24年4月、約10年ぶりに人事制度の改定を行いました。新しい人事制度は、社員一人ひとりが何をすべきか、何を求められているかを再定義した等級制度、短期的な結果のみならず、組織の中長期的な成長を見据えた取り組みやプロセスを含めた具体的な貢献を評価する人事評価制度、年功や過去の実績ではなく客観的な評価や貢献度に応じて処遇する報酬制度を柱としています。これらの制度が三位一体となって運用される透明性の高い人事制度の構築により、社員のモチベーションやロイヤリティーのさらなる向上を図り、社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し、組織業績の最大化と企業価値の向上につなげていくことを目指しています。



組織・人材の強化に向けて

当行は、顧客属性や業務の特性に応じて組織を運営する部門制を採用しており、それぞれの分野に精通したプロフェッショナルの育成に注力しております。差別化された金融ソリューションを提供できる高い専門性や実行力を持つ人材がグループや部門の枠を越えて連携し、お客さまに最高の価値を提供するためには、これを促すような全社的な人材育成および人材活用が重要だと考えています。当行では金融全般の幅広い知識、分野ごとに必要な高度な専門知識・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います。昨年度からは、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、管理職向け能力開発研修を再構築し、部長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度フィードバックを導入しました。また、プロジェクトベースでの部門を越えた業務参画機会の提供や、部門間・グループ企業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度などを申告できる「自己申告書」の活用、社員が自らの意思で新しい分野にチャレンジできる社内公募制度を通じた自律的なキャリアパス構築の支援など、多面的な人材育成施策を展開しています。



当行は新入社員研修の一環としてボランティア活動を実施するなど、社員の多面的な人材育成に力を入れています。

多様性を活かす

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います。

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新卒採用を安定的に実施すると同時に、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、新生銀行としてスタートして以降、育児休業・時短勤務制度の導入や、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積極的な支援を行ってきた結果、女性管理職比率（部長代理・支店長代理以上の役席者における女性の比率）は、平成25年3月末現在で26%と業界最高水準を維持しています。

今後ますます少子高齢化、ライフスタイルの多様化が進む中で、社員一人ひとりのさまざまな志向や特性を尊重し、成長段階に応じた施策を展開することで、その能力を最大限に活かすことができると考えています。

当行は、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、既存の枠組みを越えたソリューションを提供できるよう、人材の多様性を尊重し、組織としての活力を向上させてまいります。

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。



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、若年層のニート化予防を目指して、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年に新生フィナンシャルがニート対策や若者支援で実績のある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)



プログラムの実施風景



「マネーコネクション®」の教材

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、「育て上げ」ネットと共同で実施しています。当行では、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います。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」で優秀賞を受賞しており、平成25年3月末までに、全国613校、約6万名にプログラムを提供しています。

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®の実施を展開しています。平成24年9月には株式会社福井銀行(以下、「福井銀行」)による福井県での同プログラムの実施について協力するため、同行および「育て上げ」ネットとの三社が提携しました。福井銀行では平成24年12月から県内の高等学校でマネーコネクション®を実施しています。また、平成25年5月には和歌山県および大阪府泉南地区でのマネーコネクション®の展開を強化するため、株式会社紀陽銀行(以下、「紀陽銀行」)と協賛契約を締結いたしました。紀陽銀行は、マネーコネクション®の公認実施団体として同地域にてプログラムを提供している特定非営利活動法人キャリア・ファシリテーター協会と連携しながら、高等学校で金銭基礎教育授業を実施しています。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。

(別表) 新生銀行グループ東日本大震災の復興支援活動:被災地でのボランティア活動

活動年度	活動時期	活動場所	活動内容	
平成23年度	第1回	平成23年 7月	宮城県石巻市	側溝の泥出し作業、水没写真の洗浄作業
	第2回	平成23年10月	宮城県南三陸町	瓦礫撤去作業
	第3回	平成23年11月	宮城県南三陸町	瓦礫撤去作業、漁港での養殖漁業準備作業
	第4回	平成24年 3月	宮城県南三陸町	漁港での養殖漁業準備作業
平成24年度	第5回	平成24年 7月	宮城県南三陸町	瓦礫撤去作業、側溝の泥出し作業、ミニコンサートの開催
	第6回	平成24年10月	宮城県南三陸町	側溝の泥出し作業
	第7回	平成24年11月	宮城県気仙沼唐桑半島	唐桑半島でのカキ養殖作業の体験
平成24年11月		岩手県釜石市	大槌湾に面する片岸海岸の清掃活動	

社会貢献活動：復興支援

東日本大震災の復興支援活動

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、被災地でのボランティア活動を平成23年度から実施しています。



「バギーシスターズ」にご協力をいただき南三陸町で開催したミニコンサート

平成23年7月から平成24年11月までの間に宮城県と岩手県内の被災地域で計7回実施し、当行グループ社員延べ208名が参加いたしました(このうち、平成24年度は3回実施し、延べ68名が参加)。この活動では、瓦礫の撤去作業を中心に、側溝の泥出し作業、養殖漁業の手伝い、仮設住宅を訪問してのミニコンサート開催など、被災地の状況に応じて必要とされる活動に取り組んでいます。これまでの活動については、上記別表をご参照ください。

仮設住宅への街灯設置のための社内募金活動

当行では、宮城県南三陸町の仮設住宅に街灯を設置するための社内募金活動を平成24年5月に実施し、当行グループ社員延べ186名から寄せられた募金総額204万円(ソーラーパネルとLED照明仕



当行グループ社員が寄付した街灯

様の街灯4基分に相当)を、社会福祉法人南三陸町社会福祉協議会に寄付いたしました。この募金活動は、同協議会の運営する「南三陸町災害ボランティアセンター」の支援要請に応じて実施したものです。当行からの寄付による街灯4基は、同年7月、町内で最も灯りを必要としていた歌津地区と戸倉地区の仮設住宅付近4カ所に設置されました。これを機に多くの企業からの寄付が集まり、平成24年12月末現在で計42基の街灯が設置されました。

社会貢献活動：環境

自然保護活動 棚田保全ボランティア

新生フィナンシャル主催の「自然保護活動 棚田保全ボランティア」が平成24年11月14日に奈良県明日香村、平成25年5



棚田保全ボランティア活動に参加する社員

月15日に新潟県十日町市重地で開催され、当行グループから11月に38名、5月に32名の社員ボランティアが参加しました。この活動は、当行グループの自然保護の取り組みの一端として、平成23年度より特定非営利活動法人棚田ネットワークと共同で取り組んでいるもので、これまでに和歌山県、奈良県、新潟県の3カ所で実施しています。平成24年11月は、地区全体の景観を維持するための草刈り作業、平成25年5月は田んぼの溝の清掃などの田植えに向けた準備作業を主に行いました。

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います。また、本店(平成23年1月移転)および目黒プロダクションセンター(平成24年2月移転)においては、省エネルギー対策を導入しているビルへの移転により、さらなる環境負荷の削減に努めています。

環境負荷データ

	単位	平成22年度	平成23年度	平成24年度
CO ₂ 排出量	t	1,911.7	1,567.3	1,143.0
電力使用量	kWh	4,119,089	3,889,138	2,463,386
ガス使用量	m ³	15,773	0	0
水道使用量(上水)	t	11,280	1,243	1,572

(注) 1. CO₂排出量の値は、「総量削減義務と排出量取引制度における特定温室効果ガス排出量算定ガイドライン」を参照して算出。
2. 当行本店(関連会社を除く)のみのデータ。
3. 平成23年1月からテナントになったため、平成23年度の水道使用量は、ビル共有部の水道量が除かれている。

廃棄物の発生量と再資源化量

	単位	平成22年度	平成23年度	平成24年度
廃棄物発生量	t	386.24	194.27	217.82
再資源化量	t	216.09	118.48	95.10
最終処分量	t	170.15	75.79	122.68
再資源化率	%	55.95	60.99	43.68

(注) 1. 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。
2. 当行本店(関連会社を除く)のみのデータ。

産業用太陽光発電システム導入支援事業の推進(昭和リース)

平成24年7月に「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」が施行され、再生可能エネルギー発電設備の飛躍的な普及が期待される中、昭和リースは富士古河E&C株式会社(富士古河E&C)と提携し、企業の太陽光発電システム導入を支援する事業を開始しました。

昭和リースが富士古河E&Cとともに推進する産業用太陽光発電システム導入プラン「安心リース」は、システム発電量保証*1と長期メンテナンスを最大の特徴としています。太陽光発電システム導入企業と昭和リースとの間で、15年のリース契約を締結し、富士古河E&Cがシステムの施工および稼働中のメンテナンスを担当します。

平成24年度の「安心リース」成約実績は10件で、設置した太陽光発電システムの発電規模は合計で4,364kWとなりました。また、年間の保証発電量は4,475,527kWhとなり、これは一般家庭の年間電気使用量に換算して約1,250世帯分*2に相当します。

昭和リースは、今後も高い専門性を持つ企業との連携により、先進的かつ効果的な商品・サービスの充実に注力し、環境経営を推進されるお客さまをサポートしてまいります。

*1 システムの発電量が、ご契約時に設定した保証発電量を下回った場合、その不足分の料金をお支払いするという保証制度。

*2 一般家庭の消費電力を年間約3,600kWh(2012年2月28日発表資料 資源エネルギー庁「住宅太陽光発電に係る消費者保護に関する取り組み」参照)として計算した値。



写真提供: 株式会社いなげや