

# マネジメント体制

役員の状況	36
組織図	38
コーポレート・ガバナンス	39
リスク管理	43
人材の確保・育成と企業の社会的責任 (CSR)	52

# 役員 の 状 況

平成23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  
専務執行役員

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  
リスク管理部門長  
兼チーフリスクオフィサー(現職)



**J. クリストファー フラワーズ<sup>(注1)</sup>**  
取締役  
J.C.フラワーズ社会長

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.フラワーズ社会長(現職)  
平成19年 8月 ケスラーグループ取締役(現職)  
平成20年 9月 フラワーズ・ナショナル銀行会長(現職)



**可児 滋<sup>(注1)</sup>**  
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<sup>(注1)</sup>**  
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)



**高橋 弘幸<sup>(注1)</sup>**  
取締役  
元社団法人  
日本監査役協会理事

昭和34年 4月 三井物産株式会社入社  
平成 8年 6月 同社代表取締役常務取締役人事部長  
平成 9年 6月 同社監査役  
平成12年 6月 同社顧問  
平成12年10月 社団法人日本監査役協会専務理事  
兼事務局長  
同協会理事  
平成17年10月 当行取締役(現職)  
平成18年 6月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)監査役(現職)  
平成19年 6月 協和発酵工業株式会社(現協和発酵キリン株式会社)監査役(現職)

## 監査役 (3名)



**鍵市 昭**  
常勤監査役

昭和47年 4月 当行入行  
平成11年11月 当行参与米州部長  
兼ニューヨーク支店長  
平成12年 3月 当行参与審査部長  
平成14年 4月 株式会社グリーンハウス常務取締役  
平成17年11月 株式会社マザーバード常務取締役  
平成20年 9月 株式会社コンフォートウィング  
代表取締役社長  
平成22年 6月 当行専務執行役員チーフオプスタフ  
平成22年10月 当行専務執行役員コーポレートスタッフ  
部門長チーフオプスタフ  
平成23年4月 当行専務執行役員  
平成23年6月 当行常勤監査役(現職)



**志賀 こす江<sup>(注2)</sup>**  
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16年 6月 日本興亜損害保険株式会社監査役(現職)  
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 3月 FXプライム株式会社監査役(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<sup>(注2)</sup>**  
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会長  
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)

(注1) 社外取締役  
(注2) 社外監査役

執行役員(19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  
専務執行役員  
リスク管理部門長  
兼チーフリスクオフィサー



**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



**塚元 滋**  
専務執行役員  
最高財務責任者  
財務部門長



**船山 範雄**  
常務執行役員  
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  
ストラクチャード  
ファイナンス本部長



**松崎 孝夫**  
常務執行役員  
法人営業本部長



**渡部 晃**  
常務執行役員  
金融市場部門長



**山下 雅史**  
常務執行役員  
チーフオブスタッフ  
コーポレートスタッフ部門長



**長谷川 聡一郎**  
執行役員  
マネージメント事務局部長



**小磯 聡**  
執行役員  
総合企画部長



**松浦 祐司**  
執行役員  
市場営業本部長



**永田 信哉**  
執行役員  
財務管理部長



**南光院 誠之**  
執行役員  
コンシューマー  
ファイナンス本部長



**野村 明司**  
執行役員  
金融法人本部長



**瀬戸 紳一郎**  
執行役員  
法人営業統轄部長

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  
役員の状態

資料編

# 組織図

平成23年6月23日現在

連結財務ハイライト

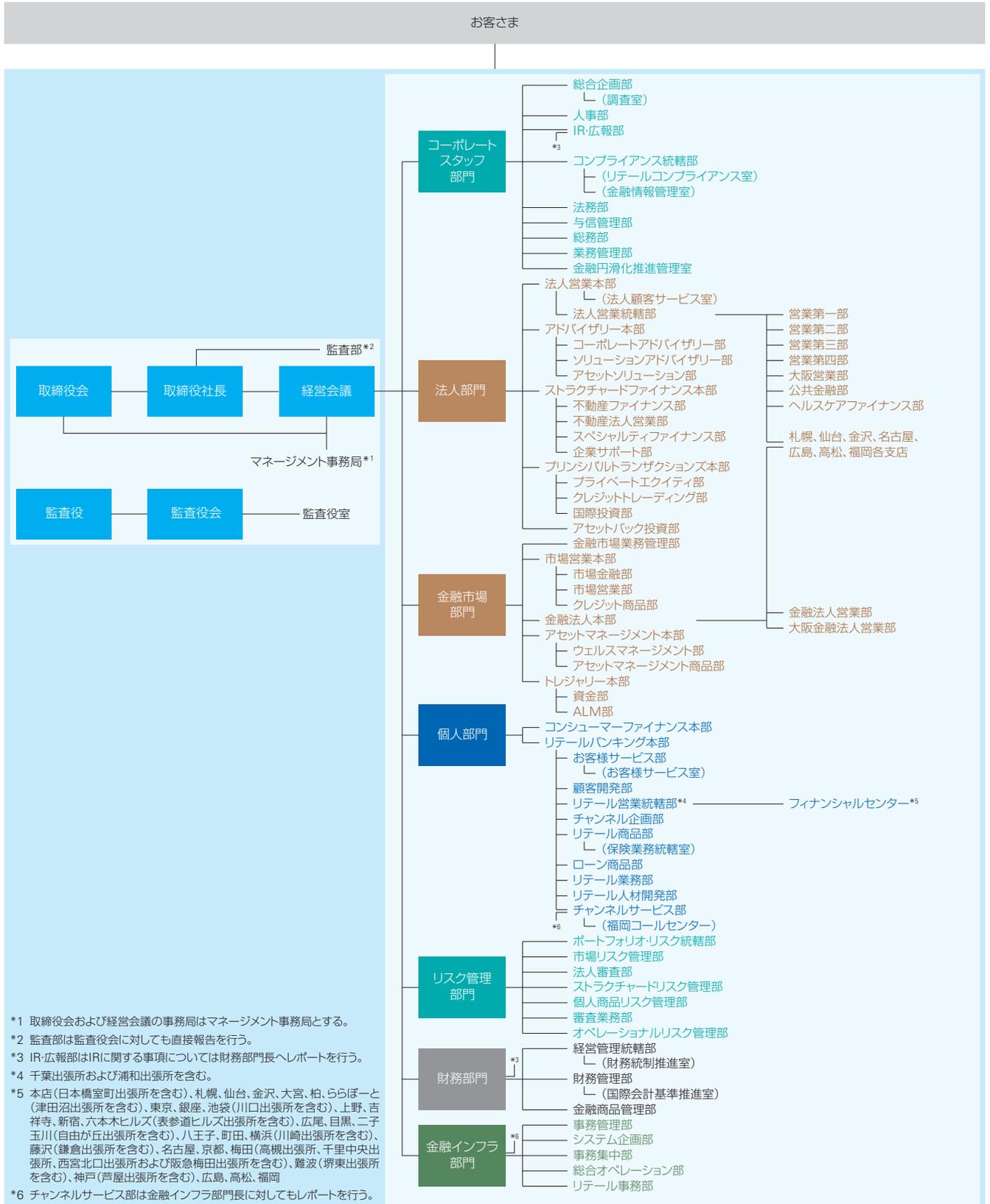
社長メッセージ

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、平成22年6月23日にコーポレート・ガバナンス体制を変更し、委員会設置会社から監査役会設置会社に移行いたしました。監査役会設置会社への移行により、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ガバナンス体制を確立してまいります。また、監査役会設置会社への移行と同時に執行役員制度を導入し、引き続き迅速な経営の意思決定など効率的かつ適切な経営体制の実現を図ってまいります。

## 監査役会設置会社への移行

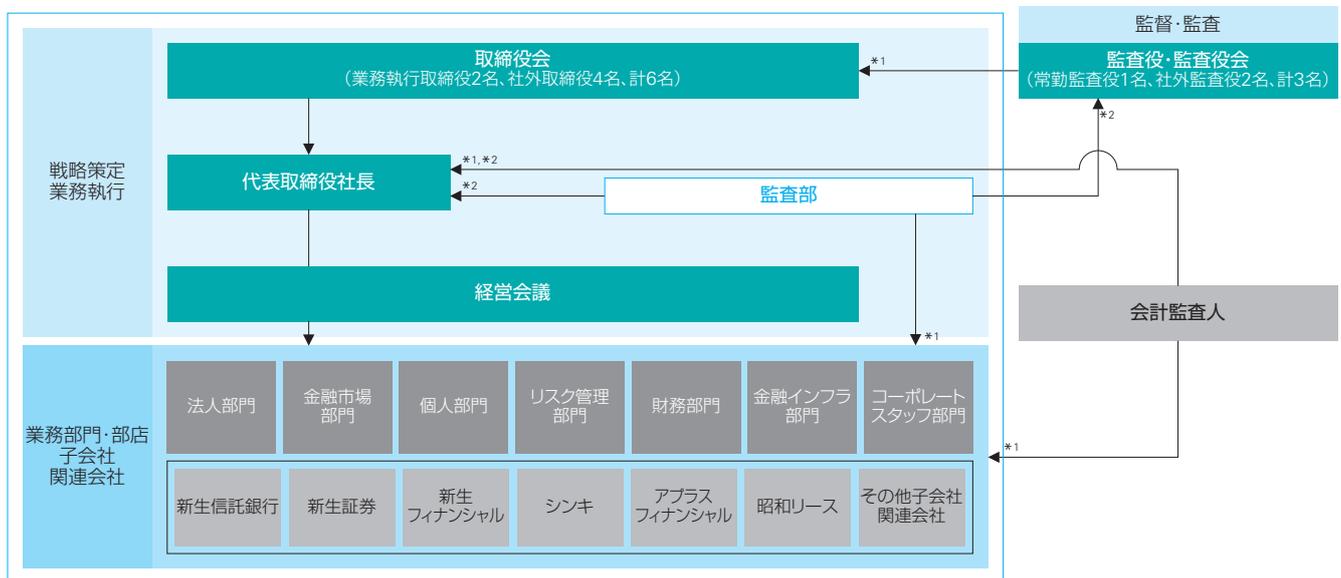
### 監査役会設置会社

当行は、平成16年6月24日に改正商法に基づく委員会等設置会社に移行して以来、委員会設置会社のフレームワークのもとで、執行役に対する業務執行権限の委譲を通じ迅速かつ機動的な業務執行を行うこと、および、取締役会は経営の根幹に関する重要事項の決定と業務執行の監視・監督に特化することで、実効ある監督体制を実現し、効率的かつ透明性の高い経営を目指してまいりました。

しかしながら近時、従来以上に、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、さらに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が求められてきており、また、常勤の監査担当役員による日常の業務執行監査活動や、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担当役員による牽制など、監査機能の充実を図る必要性が高まっているとの認識のもと、平成22年6月23日の定時株主総会の終結時をもって委員会設置会社から監査役会設置会社に移行し、ガバナンス体制の一新を行いました。引き続き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ガバナンス体制を実現いたします。

コーポレート・ガバナンス体制図(平成23年7月1日現在)



\*1 監査 \*2 報告 ■ 業務部門・部店 ■ 子会社・関連会社

## 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、業務執行取締役をはじめとする業務執行を評価・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23年6月22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、金融業における豊富な経験、リスク管理や監査業務のノウハウなど、高い専門性を有する社外取締役4名により、バランスよく構成されています。これら4名の社外取締役は独立した客観的な立場から当行経営に対する意見を述べ、取締役の業務執行の監督機能を果たし、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、引き続き経営方針決定プロセスの透明性は確保されております。

## 経営会議と執行役員

監査役会設置会社への移行に伴い、業務執行にかかる決定と業務執行の監督の明確な区別はなくなり、取締役会で決議すべき範囲は拡大しました。一方、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管掌する業務を効率的に遂行する体制を確保しております。また、取締役会の承認に基づき、業務執行取締役、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23年7月1日現在の経営体制においては、業務執行取締役を含めて19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。

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、社長や業務執行取締役、担当執行役員・部門長を委員長とする、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、COB委員会、パーゼル川委員会、人材委員会など、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おります。

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など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おります。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ほか、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おります。

### 監査役／監査役会

当行は、上述のとおり平成22年6月23日に監査役会設置会社へ移行いたしました。当行の監査役会は、当行での業務経験豊かな常勤監査役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門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

コンプライアンス統轄部および法務部は、緊密な協力・連携体制のもと、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、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、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、全部室店に配置されているコンプライアンス管理者は、各部室店のコンプライアンス状況を定期的に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。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。

### 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ラーニングも導入するなど、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あ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はなく、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部を設置し、法務リスクの発生予防・管理を図るとともに、コンプライアンス統轄部と協力して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助し、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、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせにより、包括的なリスク評価を行っています。相対的にリスクが大きいと考えられる業務やプロセスに対しては、優先的に監査資源を投入しています。

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。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。

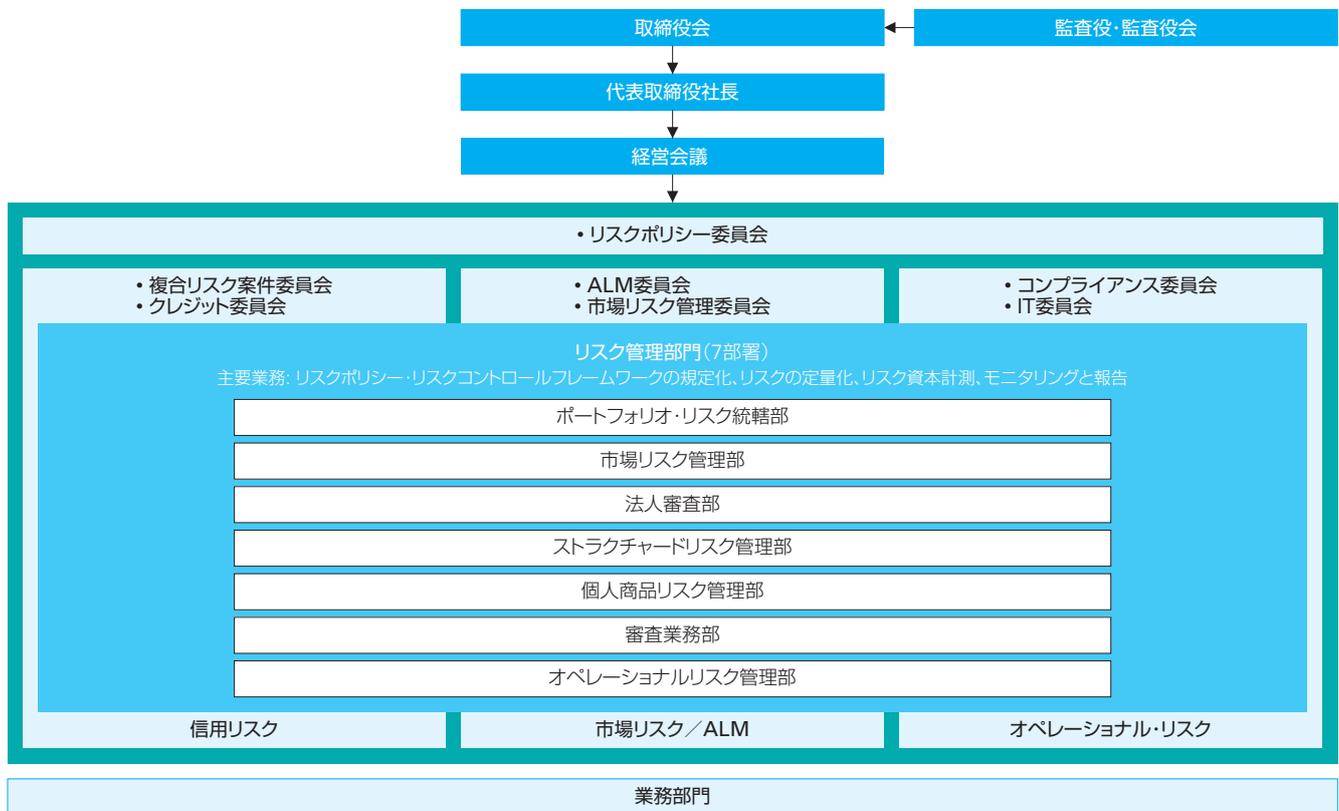
# リスク管理

当行は、過去にアセットバック投資をはじめとする海外投融資等により大きな損失を計上したことから、信用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、平成21年以降、プロダクト・プログラムの廃止や、各種委員会の機能強化、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。これらのリスクガバナンスの導入により、リスク管理部門のフロントに対する牽制機能およびリスク管理フレームワークが強化されました。

平成22年に発足した新経営陣はこの流れを引き継ぎ、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、統合的リスク管理に関する制度改善や計測自動化を目的としたシステムの開発、不動産やプロダクト評価の検証体制の改善等、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。昨年経営陣が策定した中期経営計画に基づきノンコア業務資産の残高圧縮を進めるほか、顧客基盤拡大の目標に沿って与信プロセスの改定や営業担当者に対する研修等の必要な体制整備を実施しております。

リスク管理体制図(平成23年6月23日現在)



## 平成22年度概要

平成22年度は、世界景気はEUの一部のソブリンリスクの懸念をかかえながらも、リーマンショック後の世界協調体制における各国の利下げや量的緩和政策などのマクロ経済政策の実施や、中国、インド等の景気低迷からの早期脱却により、概ね回復基調にありました。円高により一時は海外に比べ回復が遅れていた国内景気も徐々に自律的な回復基調が見られ、平成23年初めまでは各経済指標は改善傾向にあり、国内における倒産企業数は減少しつつあります。このような環境下、当行はポートフォリオのリスク軽減のための諸施策を講じ、過去の問題の決着に目処をつけました。

個別ポートフォリオについて具体的に見ますと、まず昨年度と信関連費用の発生要因であったノンリコースローンを中心とする不動産関連のエクスポージャーに関しましては、破綻懸念先や実質破綻先等、高リスク資産の削減に取り組み、リスク集中の軽減を進めています。また不動産評価については、保守的な評価体制を堅持することにより、さらなる与信関連費用発生リスクは軽減されております。近時は適切なリスク・リターンの新規案件に取り組んでおり、リスク削減と同時にポートフォリオの質的改善にも努めております。

アプラスフィナンシャル、シンキ、新生フィナンシャル等のコンシューマーファイナンス業務は、当行がこれまで注力してきた分野ですが、当業界にはいわゆるグレーゾーン金利に関する過払利息返還損失のリスク、および昨年6月の改正貸金業法の施行に伴う総量規制の導入による顧客のデフォルト増加のリスクがあります。過払利息返還損失リスクに関しましては、新生フィナンシャルの消費者金融事業においてGEの補償を徴しているためもともとリスクは限定的です。総量規制導入の影響に関しましては、従来より、昨年の最終施行を視野に入れ与信厳格化など十分な準備を行ってまいりました。ポートフォリオにおける今後の総量規制対象債権の減少も考慮すれば、顧客のデフォルト増加はほぼ想定範囲内に収束するものと見込まれますが、引き続き状況を注意深くモニタリングしてまいります。

かつて大きな損失の発生したアセットバック投融資やCLO等の欧州を中心とする自己勘定取引につきましては、平成21年よりプロダクト・プログラムを廃止し、新規のオリジネーションを

凍結しておりましたが、中期経営計画においてあらためてノンコア業務資産と位置づけ鋭意残高圧縮に努めております。現在のところ中期経営計画の目標を上回るペースで圧縮しており、さらなるダウンサイドリスクは限定的です。

国内景気の回復基調の中で、平成23年3月11日に発生した東日本大震災は日本経済の活動に甚大な被害をもたらしました。被害による各方面への影響は金融市場ほか各種市場における不安定要因となっており、今後の日本経済の先行きは予断を許さない状況にあります。当行は今年度、過去の問題の決着に概ね目処をつけ、反転攻勢を期す決意として「Shifting Gears—守りから攻めへ」を掲げておりますが、斯様な環境下において今後とも内外の状況や各種指標を緊密にモニターし分析を深め、リスクに対して適宜適切かつ迅速な対応を取るとともに、必要なリスク管理態勢の整備および一層の高度化に努めてまいります。

## 総合的なリスク管理

### リスク管理体制の基本的な考え方

金融機関が、収益性の高い業務運営を行うには、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。

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。

### 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。当行は、金融危機の経験を踏まえ、平成21年に同ポリシーを改定し、リスクカルチャーの再構築を含めたリスク管

理の基本方針を再定義いたしました。

総合リスク管理とは、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。統合的な管理手法である「リスク資本」については、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しての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。昨年夏には、統合リスク管理システムを新たに開発・導入するとともに、計量化の体制を再整理することにより、さらなる高度化に向けて踏み出しました。

なお、当行では、経営の付託を受け、「クレジット委員会」「ALM委員会」「市場リスク管理委員会」などの各種特定の委員会を設置しています。平成21年に委員会の強化・再編を目的として新設された「リスクポリシー委員会」や「複合リスク案件委員会」は、重要なリスク判断を担う委員会として新たな経営体制のもとで一層定着し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金利リスクの予想最大損失額。 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、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を最悪のシナリオに基づく潜在的な損失を認識しつつ管理することに重点をおきます。

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

与信判断は、債務者／取引相手に対する与信金額と与信期間についての信用リスク、および、取引の種類とストラクチャーについての案件リスクの2つの側面から行っています。通常、決定は業務部門の関係者およびリスク管理部門における権限者により共同で行います。リスク管理部門は業務部門のラインからは独立しており、客観的かつ公平であり、リスク判断において拒否権を持っております。

与信の決裁は、リスク額、リスクの種類に応じ、最上位かつ経験のある業務部門の長と、本部長、部長と、CRO、部長のいずれかと共同で行われます。業務部門には与信決定に異議を唱える権利がありますが、その場合においても、CROには最終的な権限が残り、意思決定を行うこととなります。

もともと極めて性質の異なった複雑な案件もあるため、取り扱いに際して特別な承認プロセスを採用しています。単純な信用リスク、市場リスク、オペレーショナルな問題以外のリスクに及ぶ場合には、財務、コンプライアンス、法務などの専門組織も、複合リスク案件委員会への出席を通じて決定プロセスへの参加が求められます。これにより、風評リスク、およびコンプライアンスリ

スク、法務リスク、税務／規制面の徹底的な審査が可能となり、銀行と顧客間の不適切な取引の回避を確実なものとしています。複合リスク案件委員会では、最終決定は業務部門の関係者および拒否権を持つリスク管理部門の代表者に委ねられます。

また、債権管理委員会において注意を要する資産を総合的にモニタリングし、かつ予防的に管理しています。ここでは一定の信用ランク以下で一定以上の与信残高がある先、もしくは一定以上の引当金を積んでいる先に対して業況をモニタリングし、今後の展望・アクションプランを議論します。このような、予防的なモニタリングと債務者の業況悪化への対応により、当行は与信関連費用の極小化と当行資産の健全化に努めております。

## (2) 信用ランク制度

当行の内部格付制度である信用ランク制度は、以下を骨子とする制度となっています。

### 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
- 連結会計制度への対応
- 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けをベースとしたデータを用いて構築した格付推定モデルにより、モデル格付けを算出し、定性要素による調整を加えてランクを決定する方法を採用しています。格付け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」によって格付けは決定されます。

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、債務者格付け、および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。

## 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

個々の取引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リスクが業種や格付けにおいて分散されているように、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、格付け、特定顧客・グループ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、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く損失額の期待値を、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た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、信用リスクの計量化のための新たなエンジンを昨年導入し、従来以上に精度の高い計測体制を実現いたしました。リスク資本の変化や、リスクに対する収益性の分析により、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、取引ごとのリスクに対する適正なリターンの確保に役立てています。

### (3) 集中ガイドライン

当行の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IIIへの対応

平成19年3月末より適用開始となったバーゼルIIIにおける信用リスク規制に対して、当行は基礎的內部格付手法を適用しています。この枠組みのもと、信用リスク管理の根幹ともいえる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、当行の他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。

当ビジネスのパフォーマンスについては、四半期ごとにリスクポリシー委員会において報告を行っています。

各子会社におけるリスク部署は、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、重大な事態に至らない前に速やかに改善するアクションを実施しています。

また、コンシューマーファイナンス事業は、法改正など業界を取り巻く環境が大きく変化しています。リスク管理においても、単に損失を回避するのではなく事業計画に合致するよう適切なリスクとリターンのバランスを取るような戦略を実施しています。

当行グループ会社では、業界を取り巻く環境の変化に伴い収益の最大化を図るため、適切に信用コストをコントロールすることに努めています。

## 市場リスク管理

市場リスクとは、債券価格・外国為替レート・金利・株価・クレジットスプレッドなどが変動し、バランスシートの価値(公正価値)に影響を与え、損失が発生するリスクをいいます。市場リスクは、オフバランス取引を含むすべての資産・負債に内在するものです。

### 市場リスク管理方針

当行では、すべての資産・負債をトレーディング勘定およびバンキング勘定に分類します。トレーディング勘定にかかるリスク管理、レビューは、市場リスク管理委員会にて行います。市場リスク管理委員会は、CROが議長となり、関連部署の代表者で構成されています。同委員会は、月次、週次で開催され、市場リスク管理部から報告される市場リスクにつき、詳細なレビューを行います。

ALM委員会は、資産・負債管理にかかるすべての市場リスク管理のレビューおよび意思決定を行うために、原則として月次で行われます。

### トレーディング勘定

トレーディングのリスク限度枠である、バリュー・アット・リスク(VaR)は、経営会議により承認されます。VaR手法は、一定の期間と一定の信頼水準におけるリスクの金額を指します。金融庁の承認に基づき、平成19年3月31日以降のバーゼルIII対応として、一般市場リスク計測に内部モデル方式を使用しています。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。以下の表をご参照ください。

VaRの有効性はバックテストを通じて行われます。バックテストでは、日次損失が保有期間1日のVaRを超える頻度を調査します。平成22年度のバックテストでは、連結ベースで、損失額がVaRを超えた日がなかったことを示しております。また、当行は週次でストレス・テストを行い、市場リスク管理委員会で経営層に報告します。

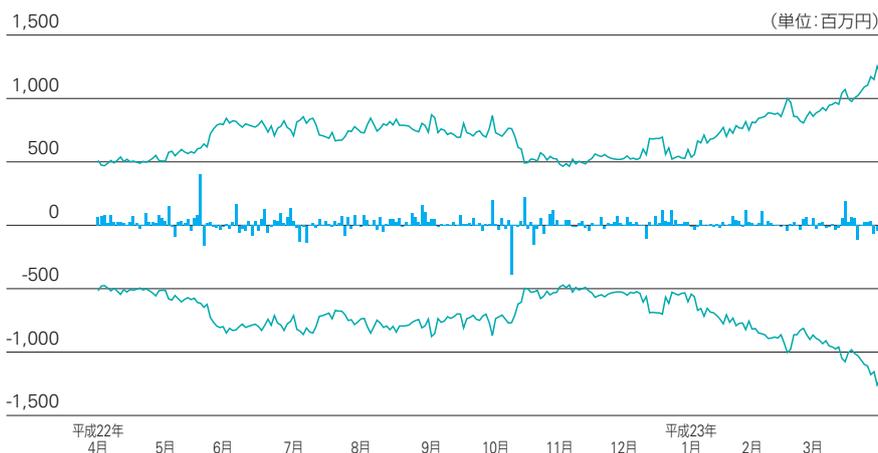
さらに、デルタ、ベガ、ガンマ等の感応度やポジションをモニターし、CRO他経営陣および市場リスク管理委員会に対し、報告を行っています。

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

(単位:百万円)

	平成21年度		平成22年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	1,627	1,585	<b>3,785</b>	<b>3,734</b>
期中VaR 最高値	4,744	4,535	<b>3,964</b>	<b>3,912</b>
平均値	3,094	2,831	<b>2,251</b>	<b>2,186</b>
最低値	1,528	1,475	<b>1,478</b>	<b>1,434</b>

### VaRと日次損益(バックテスト)(平成22年度、連結ベース)

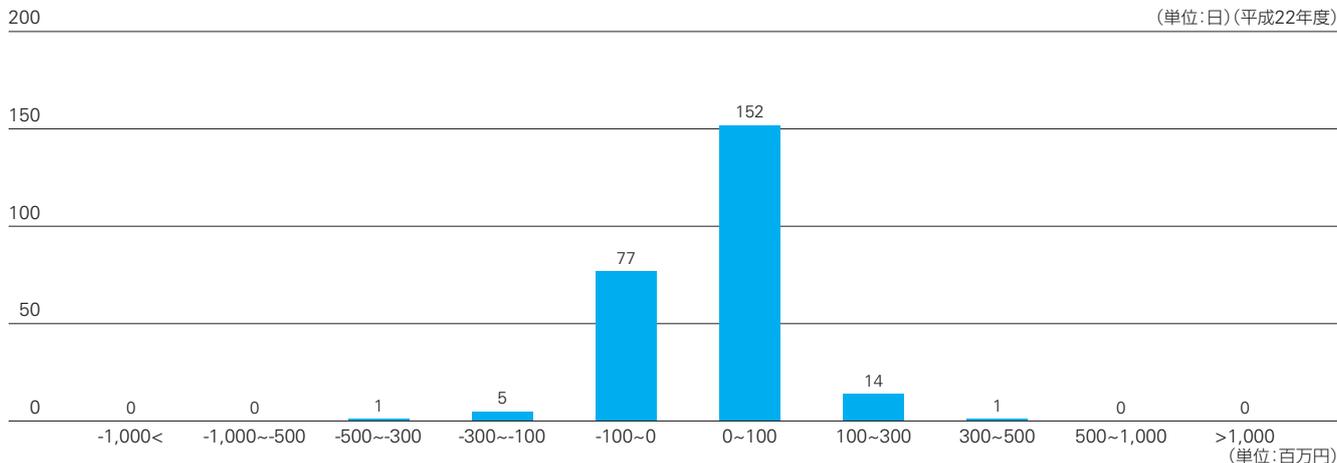


トレーディング部門のVaR算出モデルにかかるバックテストバックテストとは、実際の損失がVaRを超える回数を算出することにより、VaRモデルの信頼性を裏づけるものです。

#### 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 1日  
 観測期間 250日  
 対象 トレーディング部門  
 (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



バンキング勘定

当行は、公正価値および期間損益の両方の観点から分析、管理しています。

公正価値の主なリスク指標として、ベースポイントバリュー (bpv) を使用しています。bpv手法は、金利変動に起因する公正価値が変化するリスクを計測するものですが、貸出などのオンバランス取引とスワップなどのオフバランス取引を統合し、公正価値の変動が一定範囲内に収まるように管理しています。

期間損益のリスクは、金利変動により特定の期間(通常1年間)における利鞘収入が変動するリスクです。貸出・預金などのロールオーバー、当行に固有のバランスシート構造、業務計画などさまざまな仮定をもとに将来のバランスシートを想定し、複数の市場金利変動シナリオを用いて期間損益のシミュレーション

を行います。

また、平成23年度は、より能動的な収益機会を狙うALM部の運営にかかるリスク管理フレームワークとして、VaRの導入を予定しております。

ベースポイントバリュー法 (bpv法)  
金利の変化に対する公正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%) 変化した場合の公正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、円建オンバランスシートおよびオフバランスシートの公正価値への影響を示したものです。

100bpvの状況(円、単体、平成23年3月末) (単位: 10億円)

	全期間の パラレルシフト
オンバランス	-0.3
オフバランス	-1.4
合計	-1.8

(注) 数値がプラス: 金利上昇時に公正価値が上がることを意味します。  
数値がマイナス: 金利上昇時に公正価値が下がることを意味します。

## 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、市場リスク管理委員会で行われるほか、ALM委員会にて、流動性ギャップ限度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。

流動性管理ポリシーは、ALM委員会により定期的にレビューされ、承認されていますが、適切な流動性リスク管理のためのガイドライン、規範を記載しています。リスクを定量化するために、3種類の流動性計測を行っています。

- 通常モデル：業務継続を前提にした流動性の状況を予測するものです。このモデルの結果は、通常的环境下に必要な調達金額の推計となります。
- ストレスモデル：当行の格下げ等厳しい環境での流動性予測をするものです。このモデルの結果は、ストレス環境下での流出を踏まえた手許流動性を示すものです。
- 流動性ギャップ計測：アセットサイドとリテール顧客からの資金調達については通常モデルの前提に従い、コーポレートからの資金調達は契約満期により、将来の流動性ギャップを計測しています。

これら計測の結果は、注意深く分析され、市場リスク管理委員会およびALM委員会にて報告されます。また、ALM委員会においては、以下の手続きを経て流動性ギャップおよび最低資金流動性準備額が承認されます。

- 最初の要件は、危機時、緊急時においても生き残ることが可能な水準であるか否かです。これは、ストレス状況での資金流入に関する前提をおき、ネット流出額累計値が、流動性準備額を超過してはいけない、という考えに基づいています。
- 流動性準備額がテストを満たすに不十分な場合、その状況を修正する方策、例えば流動性準備額の増額等を行います。
- 流動性準備額がテストを満たすに十分な場合、冒頭のストレス・テスト(手元流動性確保テスト)を満たしていること、および流動性ギャップ限度枠の範囲内であることを条件として、流動性準備は削減可能となります。

## 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じ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は、バーゼルⅢにおける規制資本の計測は、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したがって計測を行い、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、そのための施策として事務管理部のもとで、「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。具体的には、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べく注力しており、また、絶えず

変化する顧客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います。さらに、今後の顧客数および取引量の増加に対応できる拡張性を確保するようにしています。

システムリスクの低減策としては、事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護対策、不正防止対策について、専門チームを設けてリスク管理のレベルアップに努めています。

さらに、事業継続計画については、銀行のオンラインシステムが社会的な重要性を増していることおよび今回の震災の教訓等に鑑み継続的に見直し、強化を行っています。

加えて、平成16年3月に、システム企画部を適用範囲として取得した情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の認証を、平成17年3月には、金融インフラ部門全体およびリテールサービス本部(現チャンネルサービス部)に拡大済みで、またさらに平成19年3月には国際規格となったISO/IEC27001(JIS規格JIS Q 27001)への移行認証も取得し、継続的な情報セキュリティ対策への取り組みを推進しています。こうした状況については、定期的に経営層へ報告し、全行的に事務・システムリスクの管理・低減に取り組んでいます。

# 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、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となることを理念として掲げています。東日本大震災による今後の日本経済への影響の大きさが懸念される中、金融機関にとっても厳しい事業環境が予想されますが、だからこそ、今求められる新しい金融サービス、銀行像を追求し、お客さまを支えていくことが当行の使命であると考えています。この使命を実現するためには、どのような状況下でもお客さまに対し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は不可欠です。当行は、今後も「人材」を原動力に新たな変化に挑戦し続け、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、お客さまを多面的にサポートすることのできる金融グループ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。

### 多様性を活かす

当行では、年齢、性別、国籍、在籍年数などに捉われない実力主義の人事体系を整備し、多様な発想を尊重するとともに、社員のモチベーションの向上に努めています。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を育成するために専門分野を磨く各種研修を提供する一方、金融全般における幅広い視野・体系的な知識を習得させ、各社員の有する専門的なノウハウを組織全体で有機的に活用できるよう全社共通の育成プログラムの提供や、部門間・グループ企業間にわたる戦略的な人材配置を行っています。また、社員が自らの意思で新しい分野にチャレンジできるよう、社内公募制度を通じた自律的なキャリアパスの実現も支援しています。さらに、充実した育児休業・時短勤務・補助金制度の導入や、働く女性社員の職場での連携を促すウーマンズネットワークの構築など、女性社員の積極的な

活用を継続的に実施しており、女性管理職比率(部長代理・支店長代理職以上の役席者における女性の比率)は、平成23年3月末現在で23%と業界最高水準を維持しています。このように当行は、社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、いきいきと働くことができる環境を整えることが組織の成長につながると考えており、今後もさまざまな取り組みを行っていく予定です。

### 組織・人材の強化に向けて

当行は、高い専門性を持つ人材が部門の枠を越えて“お客さまのために”という、共通の目標に向けて連携することで、組織の生産性を最大限に高め、安定した経営基盤の維持とさらなる収益の向上を実現することができると考えています。2010年10月には、従来独立部であった企画、人事、コンプライアンスなどを統括してコーポレートスタッフ部門を新設、組織横断的な連携・調整機能を持たせ、部門内外のより緊密な協力体制の促進を図っています。今後、銀行本来の社会的使命を果たすことのできる人材の育成にいっそう注力し、昨年度から取り組んできた課題である企業審査能力、与信判断力、個人向け資産運用相談力のさらなる向上を図るとともに、組織運営の観点からは、社員の意欲や士気を高める人事施策を積極的に取り入れてまいります。



専門分野を磨く各種研修以外にも、当行は新入社員研修の一環として体験型環境・CSR研修を実施するなど、多方面で社員の人材育成に力を入れています。

## 社会貢献活動への取り組み

当行は、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、社員のボランティア参加を主体とした活動に重点を置いて、新生銀行グループ全体で実施する社会貢献活動を中心に、積極的に推進しています。「子ども」と「環境」をテーマとした活動への支援に優先的に取り組む一方、これまで当行グループが実施してきた自然災害被災者支援のための行内およびグループ内募金活動や、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。

### 東日本大震災の被災者を支援

当行グループは、東日本大震災で被災された方々を支援するため、企業としての義援金をはじめとして、グループ内募金活動や、食料、物資の寄付を行いました。当行、新生フィナンシャル、昭和リース、アプラスフィナンシャル、全日信販、シンキの6社で、総額1億3,647万円の義援金を寄付しました。また、当行および主なグループ会社の社員が参加したグループ内募金活動では、平成23年3月14日から4月27日までに総額1,563万円の義援金が寄せられ、それらを全額日本赤十字社に寄付しました。さらに、文部科学省が被災者支援のために開設した「子どもの学び支援ポータルサイト」に寄せられた要望や、宮城県、東京都、特定非営利活動法人セカンドハーベストジャパンからの要請に応じて、食料、物資、備品などを寄付しました。今後も被災された方々や地域の一刻も早い復興の一助となるよう、さまざまな活動を実施してまいります。

### 金銭基礎教育プログラム「マネーコネクション®」の実施

当行子会社の新生フィナンシャルでは、個人向け金融サービスを提供する企業の社会的責任として、平成18年から金銭教育に携わっています。社会問題となっている青少年のニート化の予防を目指し、中学生・高校生を対象にした金銭基礎教育プログラム「マネーコネクション®」を特定非営利活動法人「育て上げ」ネットと共同で展開しています。参加した生徒数は、これまでに全国で約3万6千人(平成23年3月末現在)に上っています。このプログラムは、平成23年3月に経済産業省が主催した「キャリア教育アワード」において優秀賞を受賞しました。

### 児童養護施設の子どもたちを支援

当行は、平成20年度から企業や非営利団体と共同で児童養護施設の子どもたちを対象とした田植えや太鼓プログラムの実施、施設でのボランティア活動への参加など、子どもを支援する社会貢献活動を推進しています。平成22年夏には、児童養護施設の子どもたちのためのサマーキャンプ「デザインング・アーティスト・アカデミー」に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、キャンプ主催者である特定非営利活動法人青少年国際教育促進会 リビング・ドリームスより、当行グループの積極的なボランティア参加が評価され、同キャンプのゴールドスポンサーとして認定されました。



### スペシャルオリンピックス日本への支援

当行は、知的発達障害のある人たちへのさまざまなスポーツレーニングと競技会を提供する国際的なスポーツ組織スペシャルオリンピックスの日本組織、認定特定非営利活動法人スペシャルオリンピックス日本の活動を平成16年から支援しています。平成22年度も当行本店にスペシャルオリンピックス日本・東京のアスリートを招待し、クリスマスパーティーを開催しました。パーティーでは、アスリートによる合唱やダンスパフォーマンスが披露されたほか、当行グループの社員ボランティアによるアトラクションも行われ、アスリートとの交流を深めました。



### 荒川河川敷の清掃活動&環境ワークショップの開催

平成23年4月に特定非営利活動法人荒川クリーンエイド・フォーラムの協力を得て、当行の新入社員を対象に「体験型環境・CSR研修」を開催しました。荒川河川敷の清掃活動の後、体験したゴミ問題についてさらに知識を深め、それらの対策について話し合うための環境ワークショップを開催し、新入社員の環境意識や社会性の向上、チームワーク力の育成を図ることを目的としました。



## 環境への取り組み

### 節電への対応

当行は、東日本大震災に伴う電力不足回避が社会的な課題になっていることを踏まえ、これまで、本店における共用部の消灯や、会議室、応接室の人感センサーを活用した消灯、空調の温度調節の実施や、本支店や店外ATMにおける電飾サインの消灯の実施など、節電への取り組みを積極的に進めてまいりました。また、電力需要の高まる夏期に向け、平成23年6月以降、本店では、LED卓上ライトの導入により天井照明を25%まで削減、「クールビズ」の徹底や、本店内に所在する一部の部室についてサマータイムを試験的に導入するなど、節電へのさらなる取り組みも実施しています。

### 環境負荷の低減

当行は環境にやさしい企業を目指し、環境に配慮したオフィスづくりやワークスタイルに向けた取り組みを強化しています。平成23年1月に実施した当行本店の移転により、環境負荷のさらなる削減に配慮したオフィスが実現しました。新本店では、空調、照明、給湯設備、エレベーターなどの面で最先端の省エネルギー対策が導入されたほか、グリーン電力の購入や屋上緑化を採用しており、移転前と比較して、年間の電力消費量は約30%削減、水光熱費は約20%削減など、エネルギー消費も大幅に削減される見通しです。

### 環境負荷データ

	単位	平成21年度	平成22年度
CO <sub>2</sub> 排出量	t	16,039	14,810
電力使用量	kwh	36,995,005	34,510,026
ガス使用量	m <sup>2</sup>	160,885	102,261
水道使用量(上水)	t	14,962	11,280

(注) 1. 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。  
2. CO<sub>2</sub>排出量、電力使用量、ガス使用量は、当行全拠点のデータ。  
3. 水道使用量(上水)は、本店・目黒プロダクションセンターのみのデータ。

### 廃棄物の発生量と再資源化量

	単位	平成21年度	平成22年度
廃棄物発生量	t	552.33	516.47
再資源化量	t	332.13	308.97
最終処分量	t	220.20	207.50
再資源化率	%	60.0	60.0

(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. 廃棄物発生量は、当行本店・目黒プロダクションセンターのみのデータ。



また、社員の環境問題への意識を高めるため、環境関連の情報を集約した社内のウェブサイトを通じて、環境に関するさまざまな情報や、当行のCO<sub>2</sub>排出量のリアルタイム表示などの環境負荷データを提供しています。

### 省エネ支援サービス(ESCO)型ファイナンスの推進

当行子会社の昭和リースは、改正省エネ法への対応など、環境経営を推進されるお客さまに対し、ESCO型ファイナンスをはじめとする省エネ支援サービスをご提供しています。ESCOとは、Energy Service Companyの略であり、工場、オフィスビルや商業施設などに対して、エネルギー効率の改善策を提案、エネルギー使用量削減を保証し、削減したエネルギーコストの一部から報酬を得る事業です。平成23年3月には、節電や環境保全に取り組むワタミグループのニーズに対応し、ワタミフードサービス株式会社が運営する「語り処 坐・和民」国内188店舗へのLED照明導入に際し、ESCO型ファイナンスの提供にてご協力いたしました。ワタミフードサービス株式会社は一般のLED照明導入により、年間に約1億円の電力コスト等削減、電気使用量にして約5,710千kWh/年の削減、およびLED導入店舗全電気使用量の6%に相当する2,403t-CO<sub>2</sub>の削減を計画しています。昭和リースは、ESCO型ファイナンスなど、環境配慮型商品の導入支援事業を強化していくとともに、今後ともより先進的かつ効果的な商品・サービスの充実に注力していきます。

### ESCO型リース契約の概要

