

マネジメント体制

役員の状況	40
組織図	42
コーポレート・ガバナンス	43
リスク管理	48
人材の確保・育成と企業の社会的責任 (CSR)	56

役員 の 状 況

平成24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 法人営業統轄本部長
平成21年10月 当行常務執行役 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^(注1)
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
アドバイザー・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銀行
スーパーバイザー・ボードメンバー(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^(注1,3)
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
平成17年10月 同協会理事
平成18年 6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)



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 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^(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(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24年3月期実績
開催回数：7回 出席率：98%

監査役会の平成24年3月期実績
開催回数：13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(21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
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
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



瀬戸 紳一郎
常務執行役員
法人営業本部長
兼法人営業統轄部長



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



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



松浦 祐司
執行役員
市場営業本部長
兼市場金融部長



明珍 徹
執行役員
営業第一部長
兼ヘルスケアファイナンス部長



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



佐藤 博信
執行役員
財務・主計本部長
兼経営管理統轄部長

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
役員状況

資料編

組織図

平成24年7月1日現在

連結財務ハイライト

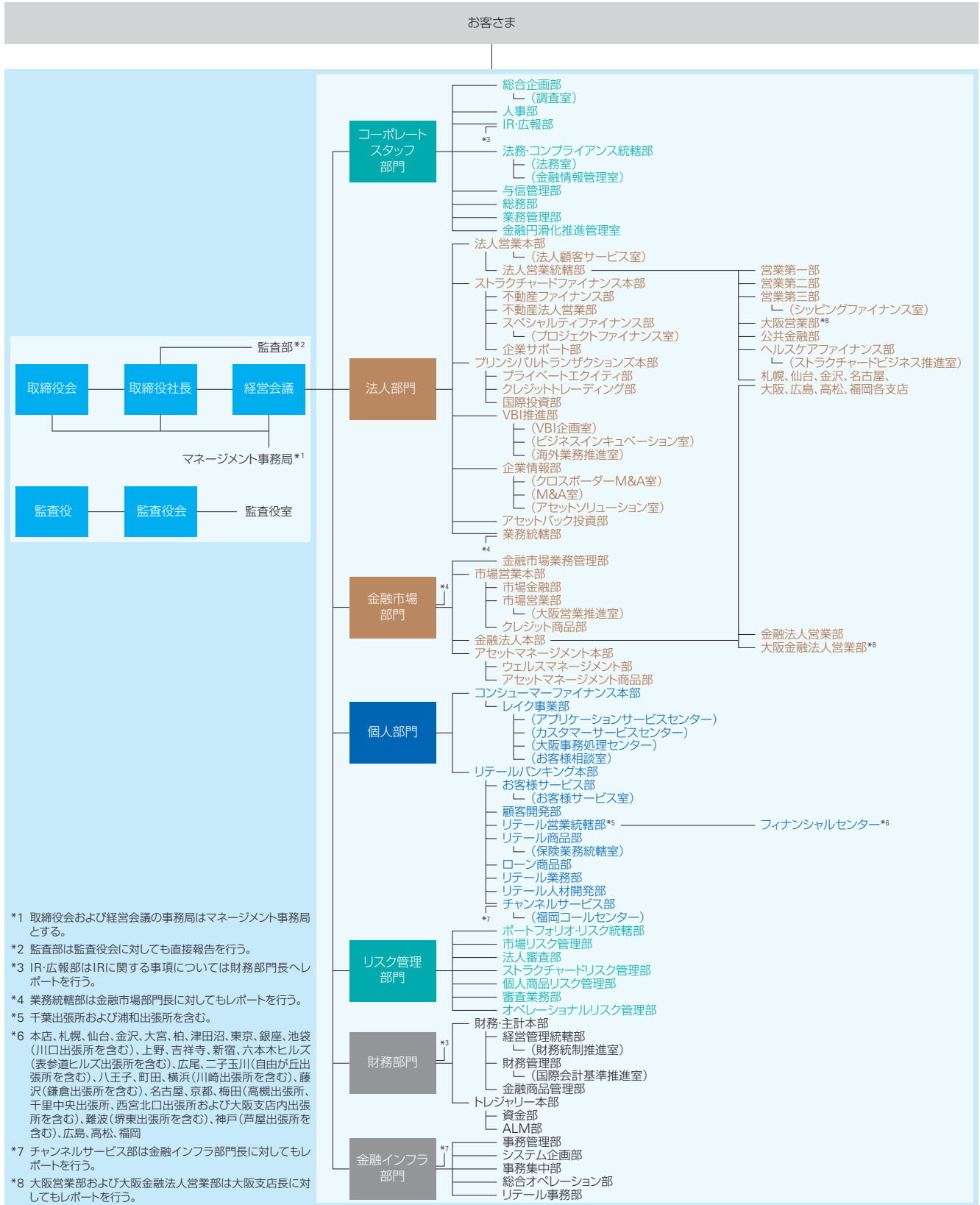
社長メッセージ

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

当行のコーポレート・ガバナンス体制は、監査役会設置会社を選択しています。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、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。

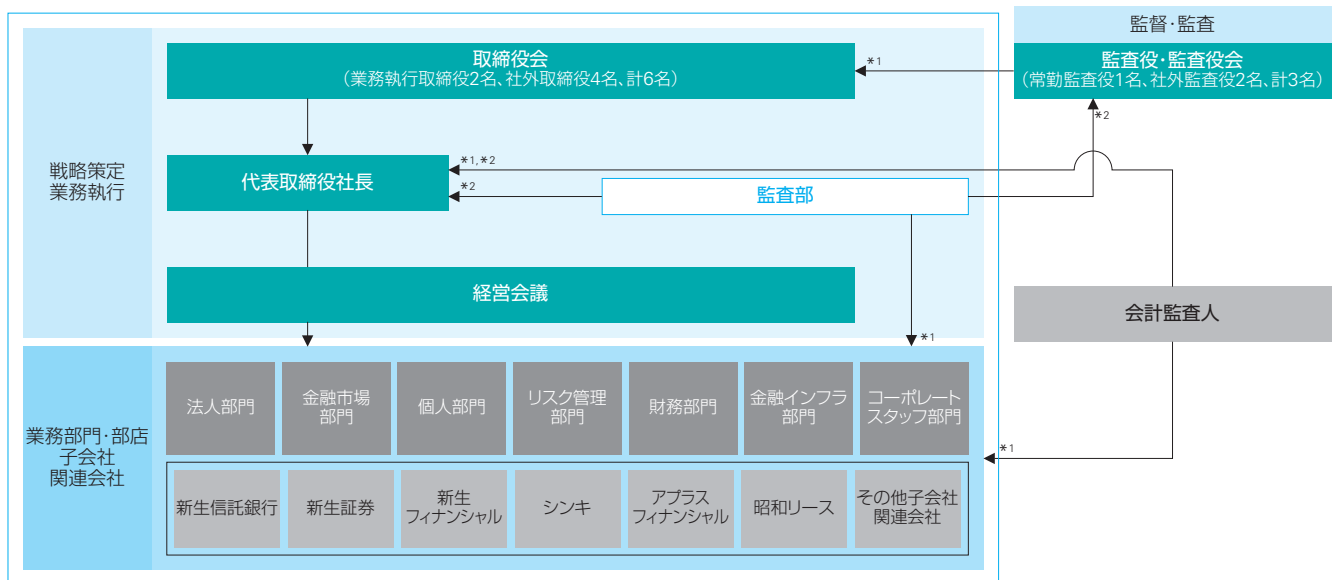
しかしながら、従来以上に、取締役会による内部統制システムの整備やリスク管理などに対する積極的な関与、さらに経営方針の決定における業務執行の実務に基づく経営判断機能の強化が求められてきており、また、常勤の監査担当役員による日

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の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。

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に基づいて行

コーポレート・ガバナンス体制図(平成24年6月20日現在)



*1 監査 *2 報告

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24年6月20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、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、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24年6月20日現在の経営体制においては、業務執行取締役を含めて21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、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、パーゼル川委員会、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

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。

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・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。



社外取締役メッセージ：

「新生銀行の大きな強みのひとつは、取締役会での制約のない自由な議論」

槇原 純

株式会社ネオテニー取締役会長

私が新生銀行の社外取締役にになって1年経ちました。私は、新生銀行のほかに東京とブリュッセルをそれぞれ本拠地とする金融サービス企業2社でも社外取締役に務めております。社外取締役について、これは欧米の概念であり日本の企業経営のスタイルには合わないという人がいます。多くの場合、これは終身雇用制の下では社員が会社について多大な知識を持つため、社外取締役が助言できることはほとんどないのだという主張ですが、私はこうした考え方には賛同しません。むしろ、私の経験から申し上げられるのは、取締役会と取締役の貢献のしかたは個々の企業でそれぞれ違うということです。最も重要なのは、(1)取締役が自分にはどのような貢献ができるのかを理解しており、(2)企業がその貢献を歓迎していることだと考えています。

新生銀行は、恐らくほかの金融機関よりも多くの課題に直面しています。昨今の金融危機の再発防止に向け世界中の監督当局が取り組みを強化する中で変わりつつある規制環境への対応、銀行の本来業務である預貸業務から利益を得ることが難しい超低金利環境、国内の金融サービス市場における競争激化、システムインフラへの継続的設備投資の必要性など、どの銀行にも共通して直面している課題はもちろん、新生銀行特有の課題にも対処しなければなりません。中でも最も重要な課題は、法人・個人いずれの分野においても強固な顧客基盤が欠如していること、長期的ではあるが不変ではない主要株主を含む株主構成、そして公的資金返済の義務です。さらに新生銀行はコンシューマーファイナンス業務の過払い利息返還費用や不動産ファイナンス、スペシャルティ・ファイナンスにおけるレバレッジドローン

資産の質などについても引き続き注意していかなければいけません。

新生銀行にはこれらの課題に対処するための十分な経験や専門知識があります。実際、私は新生銀行があらゆる面、例えば顧客基盤の構築の面で良い方向に向かっていると確信しております。しかしどんな問題にも複数の解答があり、取締役会こそが、問題解決へのさまざまな異なるアプローチを比較考量し、また、限られたリソースの配分にどういった優先順位をつけるかということについて、独自の視点を示すことができるのです。

新生銀行の取締役会は、これらの課題に対するオープンな議論に多くの時間を費やしています。取締役会は4時間から5時間を超えることもしばしばあり、さまざまな意見がぶつかり合い活発な議論が行われることもあります。私は、新生銀行の大きな強みのひとつは取締役会における制約のない自由な議論だと考えています。経営陣にとってそれは困難である場合もありますが、自由な議論を通じてこそ、新生銀行は取締役一人ひとりが持つ知見や経験を最大限に享受することができるのです。

初めに私は、取締役は自分がどういう貢献ができるかを知るべきだと申し上げましたが、私の場合、新生銀行に対して日本と欧米の両方の視点で助言することで貢献できればと思っております。また、世界の金融市場のメカニズム、他国における金融機関の経営のあり方などについての私の知識が少しでも経営陣のお役に立てばと願っています。末筆ながら、新生銀行の株主の皆さまの負託を受け、社外取締役に務めさせていただいていることに感謝を申し上げます。

リスク管理

連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

事業概況

リスク管理

資料編

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し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。

また、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、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

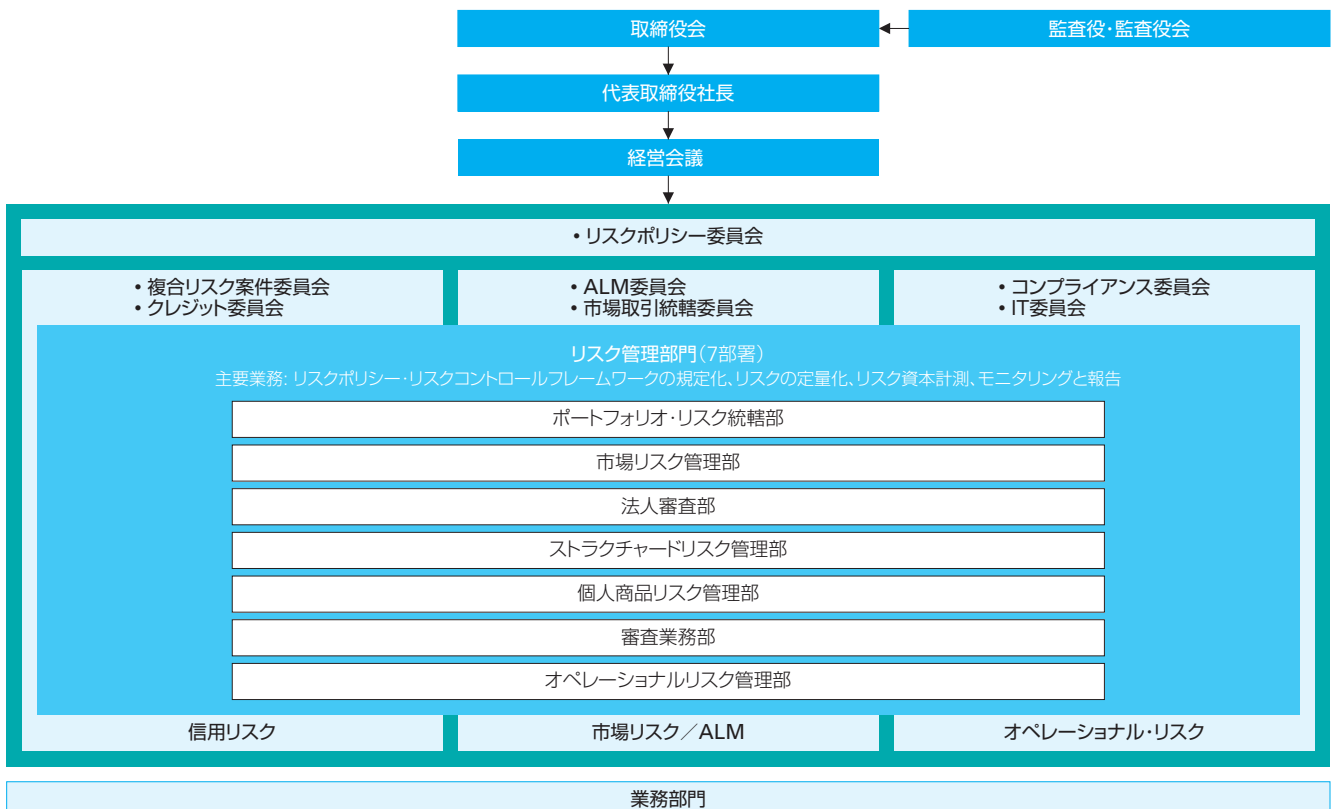
レームワークの強化を実施しております。中期経営計画に基づきノンコア資産の残高圧縮を進めるほか、顧客基盤拡大の方針に沿った与信の一次審査機能の法人部門への移管に伴い、法人部門とのコミュニケーション強化や審査ノウハウの共有化等も含め必要な体制整備を実施しております。

平成23年度概要

リーマンショック後、世界経済は立ち直る兆しを見せていたものの、平成23年夏以降に、米国債の格下げ、欧州財政懸念、新興国の景気の成長鈍化傾向等、景気に対する多くの懸念材料が浮上しました。

日本においても、昨年3月11日に発生した東日本大震災およびタイの洪水による生産の落ち込み、歴史的な円高により、製造業や輸出関連企業を中心に大きな影響を受けました。平成23年度のGDP成長率はマイナスとなり、日本経済は大変厳しいものとなりました。

リスク管理体制図(平成24年6月20日現在)



年明けから、日米欧各国の金融当局の金融緩和等により、一時的に円安株高トレンドとなる局面もありましたが、欧州財政懸念の抜本的な解決には至っておらず、再び円高株安傾向となりました。平成24年度国内では震災復興需要、各種施策によりGDP成長率はプラスに転じると見込まれる一方で、引き続き、欧州各国の財政懸念、円高、原油高、原発停止による電力供給不足等、不確実性は高まっております。

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、不良債権の新規発生比率については前年度に引き続き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強化するとともに、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、将来の過払金返還リスクを払拭するため、利息返還損失引当金をより保守的に見積もり追加繰入を実施しました。また、与信費用については、平成22年度の総量規制導入後一過性の増加があったものの、その後債権の良質化が進み平成23年度は減少傾向が継続しております。アセットバック投資やCLO投資等の欧州向けエクスポージャーを中心とする自己勘定取引については、新規のオリジネーションを停止し、中期経営計画においてノンコア資産として圧縮を図っておりましたため、欧州財政危機による金融市場の混乱の影響は限定的となりました。

ポートフォリオ全体として、平成23年度の与信費用は対前年比で大幅に減少するとともに、統合リスク管理におけるリスク量は低下傾向にあり、Tier 1と比較して水準は大幅に改善されました。

当行は、中堅・中小企業を中心として顧客基盤の拡大を目指すとともに、海外アセットの買い取りやプロジェクト・ファイナンス等新たな取り組みの検討、レイク事業の銀行本体での展開を図っております。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、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。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。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。

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。現在の委員会の構成は、平成21年に実施した委員会の強化・再編を起源とするものですが、その後も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、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上で、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

当行のコーポレート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
- 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せん。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、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、計量化エンジンを組み込んだ単一のプラットフォームによ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、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) 与信集中ガイドライン

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ムック・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ず、当行が危機に曝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変化するため、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。

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、このようなリスク戦略により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、金利・為替・株価等が変動し、バランスシート（オフバランスを含む）の公正価値に影響を与え、損失を被るリスクをいいます。

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銀行勘定に分類します。トレーディング勘定ならびに一部の銀行勘定投資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行います。市場取引統轄委員会は、CROを議長、市場リスク管理部を事務局とし、関連部署の代表者で構成されています。同委員会は、月2回開催され、顧客ビジネスの動向、損益・市場リスクの状況、カウンターパーティーや発行体に関するリスク、取扱商品のリスクを含む業務全般に内在するリスクをレビューし、リスク管理に関する意思決定を行います。

ALM委員会は、銀行勘定の資産・負債の内、主に金利、為替リスクにかかる市場リスク管理、資金調達、資金流動性、および能動的なALM運営について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。

市場リスク管理部は、トレーディングおよびバンキング活動における市場リスクを客観的かつ適時に認識し、モニタリング・報告する責任を負っています。市場リスク管理部は、経営層、管理部門、およびフロント部門に対して、リスク情報の報告に加え、定期的なリスク分析および提案を行います。

トレーディング勘定

トレーディングのリスク限度枠、例えばバリュー・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。この他、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。平成19年3月末以降、当行および新生証券では、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23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、市場取引統轄委員会等で経営層に報告します。

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22年度		平成23年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	3,785	3,734	1,230	1,180
期中VaR 最高値	3,964	3,912	3,961	3,869
平均値	2,251	2,186	2,395	2,266
最低値	1,478	1,434	1,052	1,019

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23年度	
	連結	単体
期末VaR	3,764	3,620
当期VaR 最高値	5,476	5,359
平均値	4,376	4,281
最低値	3,764	3,620

VaRと日次損益(バックテスト)(平成23年度、連結ベース)



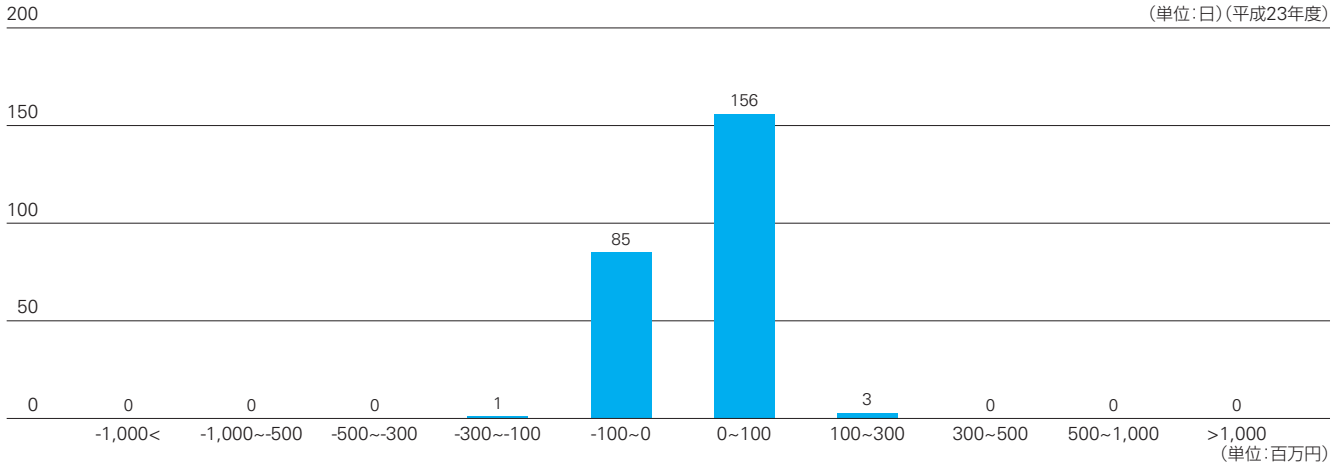
トレーディング勘定の

VaR算出モデルにかかるバックテストバックテストとは、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 1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



バンキング勘定

金利感応度を有する銀行勘定の資産・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。日次ベースのリスク管理に加え、原則として、月次ベースで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適時・適切な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。

資産負債総合管理の目的は、業務運営部門における日常運営の結果として形成される資産・負債の金利リスク、流動性リスクを適切に均衡させることを通じて、全体の金利収支を中長期的な期間において最適化することにあります。ここにいう最適化は、以下の2つの視点の適切な調和により実現されるものです。

①資産、負債の金額、期間、金利条件等の不一致から生じる金利リスクを一定の範囲に調整し、もって金利収支の増減、振れ幅を予想の範囲に安定化させる受動的な視点

②現状の資産、負債の構造をよりリスク・リターン効率の高いものに再構築することにより、金利収支を増加させる能動的な視点

銀行勘定の金利リスク管理のために、100bpv等に関する上限額やガイドラインに加え、金利収支に関するシミュレーションなども行い、リスク状況を把握しています。また、イールドカーブの形状をモニタリングし、スティーピング、フラットニングなどのシナリオ分析を行い、それらが資産・負債に与える影響を評価しています。

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

住宅ローンについては契約ベースの満期ではなく、過去の同種のローンにおける期限前償還の実績、住宅ローン証券化市場のプライシング等を考慮し、期限前償還率を使ってキャッシュ・フローを算出しております。

②コア預金の定義

コア預金の満期に関して当行は内部モデル方式を採用し、顧客別、通貨別に普通預金等の満期を定義しています。コア預金モデルに関しては、適時・適切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。

ベースポイントバリュー法 (bpv法)

金利の変化に対する経済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%) 変化した場合の経済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経済価値への影響を示したものです。

平成24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	▲111	▲13
米ドル	▲28	▲28
その他	▲26	▲26
合計	▲166	▲68

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。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、その適切性については、フロント部門と共同で適時・適切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承認されております。

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、「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まいります。

システムリスク軽減策においては、本年1月10日に発生いたしました為替システム障害を教訓に事業継続への取り組みを強化するとともに、社会基盤としての銀行システムの重要性を鑑みシステム開発におけるさらなる品質向上、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に努めています。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、他社と差別化された高付加価値の商品・サービスを提供できる専門性や実行力のある社員を育成・確保することに主眼を置いています。「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になる」という経営理念を実現するためには、社員一人ひとりが、高い専門性と広い知見を持つ金融プロフェッショナルとしてお客さまのニーズに的確かつ迅速にお応えしていくことを通じ、お客さまからの信頼を積み上げていくほかありません。世界の経済や社会の構造が変化しつつある中、お客さまや金融機関自身を取り巻く環境も不透明感を増していますが、そうした時期だからこそ、当行が存在意義を示すチャンスがあると考えています。当行は、今後も「人材」を原動力にして新しい金融サービス、新しい銀行像を追求し、ほかからは得られないソリューションやアイデアの提供を通じて、お客さまを多面的にサポートできる金融グループとなることを目指してまいります。

人事制度の改訂

当行は、今般、経営理念および経営戦略の実現に向かってさらに前進するために、約10年ぶりに人事制度の改訂を行いました。平成24年4月からスタート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尽力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。これらの制度を三位一体にして適切に運用することにより、社員のモラルやモチベーションの向上および組織と個人の間での目標の一致を図り、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的としています。

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。また、高い専門性を持つ人材が部門の枠を越え、お客さまに最高の価値を提供するために連携すること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。このような考えに基づき、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や国内外大学院派遣制度をはじめとするさまざまな育成プログラムを提供するだけでなく、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。今後も、経営陣の強いコミットメントの下、人事部が中心となって、人材の質の向上のための施策を全社的視野に立って推進してまいります。

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画期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。当行は、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。さらに、充実した育児休業・時短勤務の導入や、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、当行としてスタート以来、特に女性社員の積極的な活用に注力してきました。この結果、女性管理職比率*は、平成24年3月末現在で24%と業界最高水準を維持しています。当行は、今後も常に変化するとともに、複雑で多岐にわたる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。

* 部長代理・支店長代理以上の役員者における女性の比率

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、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に優先的に取り組む一方、昨年度からは、グループ内募金活動、食料・物品寄付、被災地でのボランティア活動などを含む東日本大震災被災者支援活動や、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。

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年に当行連結子会社の新生フィナンシャル株式会社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）と共同で開発、展開し、平成24年度からは当行の「子ども」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。当年度は関東や関西を中心に約60校でのプログラム実施を予定しており、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まいります。

マネーコネクション®は、高校生が将来生きていくために必要



「マネーコネクション®」の教材

となるお金や物の価値について考え、多様化する雇用形態や、働き方による生活スタイルの違いを知り、より長期的な視野で「お金」と「人生」について考える機会を提供します。平成22年には、経済産業省主催の「第1回キャリア教育アワード」で優秀賞を受賞しました。「育て上げ」ネットでは、行政機関などとの提携も開始し、教育関係者を対象とした講師養成講座を含むセミナーや講演を実施するなど、プログラムの一層の普及に努めています。

プログラムの実績

平成18年10月に9校、約1,000名の高校生を対象にパイロットプログラムを実施したのち、平成19年3月22日の東京都立第一商業高等学校での実施を皮切りに本格的に展開を開始しました。平成24年3月末までに、全国453校、約46,500人にプログラムを提供しています。

特定非営利活動法人「育て上げ」ネットについて

平成16年5月に特定非営利活動法人の認証を受け、若者就労支援として、「働けるようになりたい」と願いながらも、そのきっかけをつかめずに足踏みしている若者を対象に、ジョブ・トレーニングやキャリア・コンサルティング、親や若者のための相談などを行っています。これまで、東京都立川市の若年者就労支援委託事業「ジョブステーションたちかわ」の企画・運営（平成16年から平成18年）を始め、地域の行政機関の事業の受託実績を数多く積んでいます。平成21年2月に経済産業省ソーシャルビジネス55選に選定され、平成23年12月には多摩信用金庫主催「多摩ブルー・グリーン賞」のグリーン賞（経営部門）優秀賞を受賞しました。



プログラムの実施風景

環境への取り組み

節電への対応

当行は、これまで、本店における共有区域の消灯や、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。また、電力需要の高まる夏期に向け、昨年度に続き、電力供給不足に対する自主的な節電の対応として、平成24年6月1日から9月28日まで、本店の天井照明の75%削減、「クールビズ」の徹底や、空調の温度調整など、節電への取り組みも継続的に実施しています。

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設計が可能となりました。

新本店では、使用面積の削減、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を導入したほか、グリーン電力の購入や屋上緑化も採用しています。加えて昨年度は東日本大震災に伴う電力不足回避のため節電を実施したこともあり、年間のCO₂排出量を削減することができました。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CO₂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。

環境負荷データ

	単位	平成21年度	平成22年度	平成23年度
CO ₂ 排出量	t	1,938.9	1,911.7	1,567.3
電力使用量	kwh	4,046,486	4,119,089	3,889,138
ガス使用量	m ³	23,292	15,773	0
水道使用量(上水)	t	14,962	11,280	1,243

- (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21年度	平成22年度	平成23年度
廃棄物発生量	t	407.02	386.24	194.27
再資源化量	t	229.24	216.09	118.48
最終処分量	t	177.78	170.15	75.79
再資源化率	%	56.32	55.95	60.99

- (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。

再生可能エネルギー事業へのファイナンス機能の提供

当行連結子会社の昭和リース株式会社(以下、昭和リース)は、LED 照明、太陽光発電システム、省エネ支援サービス(ESCO)型ファイナンスをはじめとした環境配慮型商品の導入推進や、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「環境トータルサポートサービス」として、多彩なソリューションを提供してまいりました。平成23年10月には、ワタミグループの風力発電事業の参入に際し、昭和リースがファイナンス機能の提供を行い、再生可能エネルギー事業に対して支援を行っています。この取り組みでは、ワタミグループは市民風力発電プロジェクトに貸付として資金を拠出することで風車(秋田県にて平成24年3月稼働)建設を支援し、その風車が発電する電力と産み出される環境価値をすべて購入します。これは日本でおそらく初めての取り組みであり、昭和リースはこの趣旨に賛同し、ファイナンス機能の提供によりその活動を支援してまいります。今回建設された風車の出力は2,000kW、年間の発電量は約450万kWhとなり、これはワタミグループ全体の電力使用量の約3%に相当します。また、この取り組みで購入した電力は、ワタミ株式会社の100%子会社であるワタミの介護株式会社(本社:東京都大田区、社長:清水邦晃)が運営する介護付有料老人ホームにて使用され、約15棟分の電力をまかなえる計算となります。昭和リースは、再生可能エネルギー事業に対しファイナンス機能を提供するなど、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。



風車全景

東日本大震災の被災者を支援

被災地でのボランティア活動

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実施しています。活動は、平成23年7月から平成24年3月までの間に宮城県内の被災地域ですでに4回実施しており、1回当たり2日間の日程で約40名の社員が活動し、4回で延べ約150名が参加いたしました。

活動場所と活動内容

宮城県石巻市(第1回)

石巻市市街地での側溝の泥出し作業、水没写真の洗浄作業



宮城県南三陸町(第2回から第4回)

南三陸町各地区での瓦礫撤去作業、漁港での養殖漁業準備作業など



義援金の提供、復旧支援融資制度、食料・物資の寄付

当行は、被災された方々への救援ならびに被災地の復旧にお役立ていただくため、平成23年3月に1億円の義援金を提供(当行グループで総額1億5,700万円)いたしました。また、法人ならびに個人の被災者の方向けに復旧支援融資制度などを速やかに創設するなど、さまざまな施策を行ってまいりました。さらに、当行および一部のグループ会社による食料や物資の寄付も実施し、約7,700点の食料や物資を都道府県やNPO法人を通じて寄付いたしました。

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、当行および新生銀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。同センターでは、町内51カ所の仮設住宅への街灯設置を進める計画であり、当行からの寄付による街灯4基は、最も必要性の高い仮設住宅から順次設置される予定です。

被災地へ在庫機械およびリース終了パソコンを無償提供

昭和リースは、中古工作機械販売ポータルサイト「NC-Detector」(製造業者間の受発注サポート用ウェブサイト)運営の株式会社エヌシーネットワークが主催する東日本大震災の復興支援



在庫機械を被災企業に無償提供

プロジェクトに参加しています。本プロジェクトを通じて昭和リースは、旋盤やコンプレッサーを含む在庫機械19品を被災企業に無償提供するとともに、義援金を寄付いたしました。また、昭和リースは、リース事業協会を通じた被災地復興支援活動にも参加し、中古パソコン29台を被災地域の公的機関に寄贈いたしました。

アプラスカード利用キャンペーンで東日本大震災の復興を応援

当行連結子会社の株式会社アプラスでは、アプラスカードショッピング利用キャンペーン「スマイルキャンペーン」を平成24年3月16日から6月30日まで実施し、期間中にエントリーいただいたお客さ

まと一緒に東日本大震災の復興を応援するキャンペーンを実施いたしました。このキャンペーンは、キャンペーン期間中アプラスカードでカードショッピング合計1万円(税込)以上ご利用いただいた方を対象に、お客さまの「キャンペーンエントリー数x10円」を東日本大震災復興支援の義援金として、アプラスから寄付する企画です。さらに、本キャンペーンの抽選商品には、復興を応援するため東北地方を中心に日本全国の名産品を取り揃え、賞品の抽選にはずれたお客さまを対象とした「Wチャンス」においては、お客さまへのキャッシュバック金額と同額を義援金として寄付する仕組みも作っています。アプラスでは平成24年3月7日から3月20日まで、「スマイルキャンペーン」に先行して、アプラスのFacebook®公式ページで、アプラスカード会員以外の方々にもご参加いただける、東日本大震災復興支援キャンペーンを実施しました。このキャンペーンは、アプラスの東日本大震災復興支援にご賛同いただいた方に、アプラスのFacebook®公式ページ上に掲載した簡単なクイズに答えていただき、ご回答者一人10円をアプラスが東日本大震災復興の義援金として、寄付する企画です。お客さまをはじめとする皆さまと一緒に日本全国を笑顔にしたい、一連のキャンペーンにはそのような思いが込められています。



当行は、社会的責任投資 (SRI) 株価指数であるダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア太平洋・インデックス (DJSI Asia Pacific) の構成銘柄として平成21年3月31日より、4年連続で採用されました。