

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22年7月1日現在

一目で分かる新生銀行

社長メッセージ

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^(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・サックス社入社
昭和63年12月 同社パートナー
平成 8年10月 エンスターグループ取締役(現職)
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^(注1)
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)



松本 大^(注1)
取締役
マネックスグループ株式会社
代表取締役社長

昭和62年 4月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券東京支店入社
平成 6年11月 ゴールドマン・サックス・グループ, L.P.ゼネラル・パートナー
平成11年 4月 株式会社マネックス代表取締役
平成16年 8月 マネックス・ビーンズ・ホールディングス株式会社(現マネックスグループ株式会社) 代表取締役社長(現職)
平成17年 5月 マネックス・ビーンズ証券株式会社(現マネックス証券株式会社) 代表取締役社長(現職)
平成20年 6月 株式会社東京証券取引所グループ取締役(現職)
平成20年 6月 当行取締役(現職)



高橋 弘幸^(注1)
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情部長
平成 9年 6月 同社監査役
平成12年 6月 同社顧問
平成17年10月 社団法人日本監査役協会理事
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)



渡部 晃
常勤監査役

昭和58年 4月 当行入行
平成15年 7月 当行マーケティング部部長
平成15年11月 当行資金部部長
兼キャピタルマーケティング部部長
平成17年 9月 当行IB業務管理部部長
兼キャピタルマーケティング部部長
平成18年 4月 当行監査委員会事務局長
平成21年 1月 当行財務部門部長
平成22年 6月 当行常勤監査役(現職)



志賀 こす江^(注2)
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^(注2)
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21年 6月 日本興亜損害保険株式会社取締役(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(13名)



当麻 茂樹
代表取締役社長
最高経営責任者
兼法人・商品部門長



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



鍵市 昭
専務執行役員
チーフオブスタッフ



小倉 泉
専務執行役員
法人・商品部門長



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



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
法人営業統轄本部長



藤本 和也
執行役員
法人営業本部長



本多 道昌
執行役員
法人営業本部長



松崎 孝夫
執行役員
大阪支店長



大石 滋
執行役員
コンシューマーファイナンス本部長



土屋 貴
執行役員
アドバイザー本部長

組織図

平成22年7月1日現在

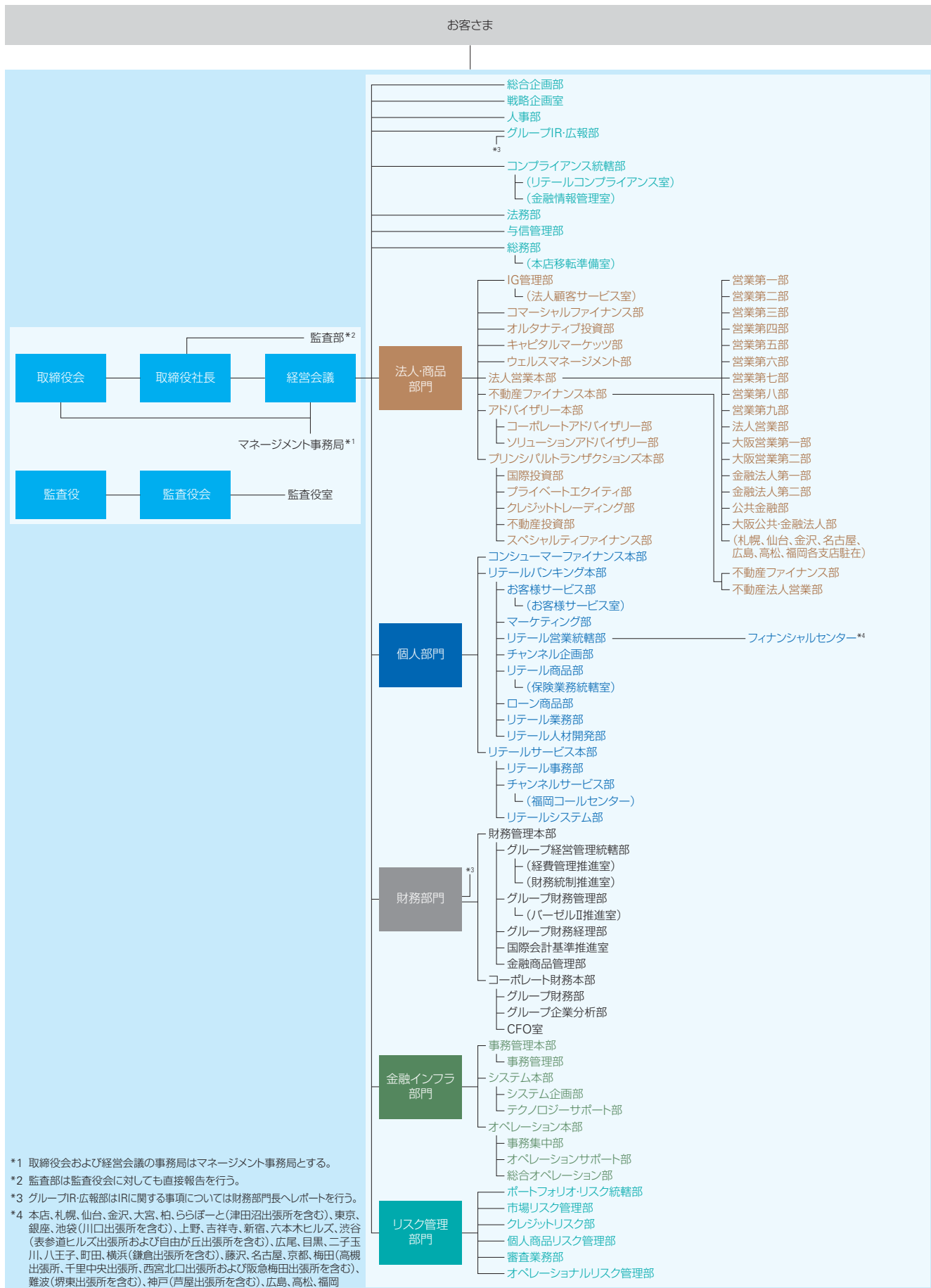
一目で分かる新生銀行

社長メッセージ

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。委員会設置会社においては、通常の業務執行の任は執行役が担い、取締役の主な責務は業務執行の監督にありました。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。

監査役会設置会社への移行

監査役会設置会社

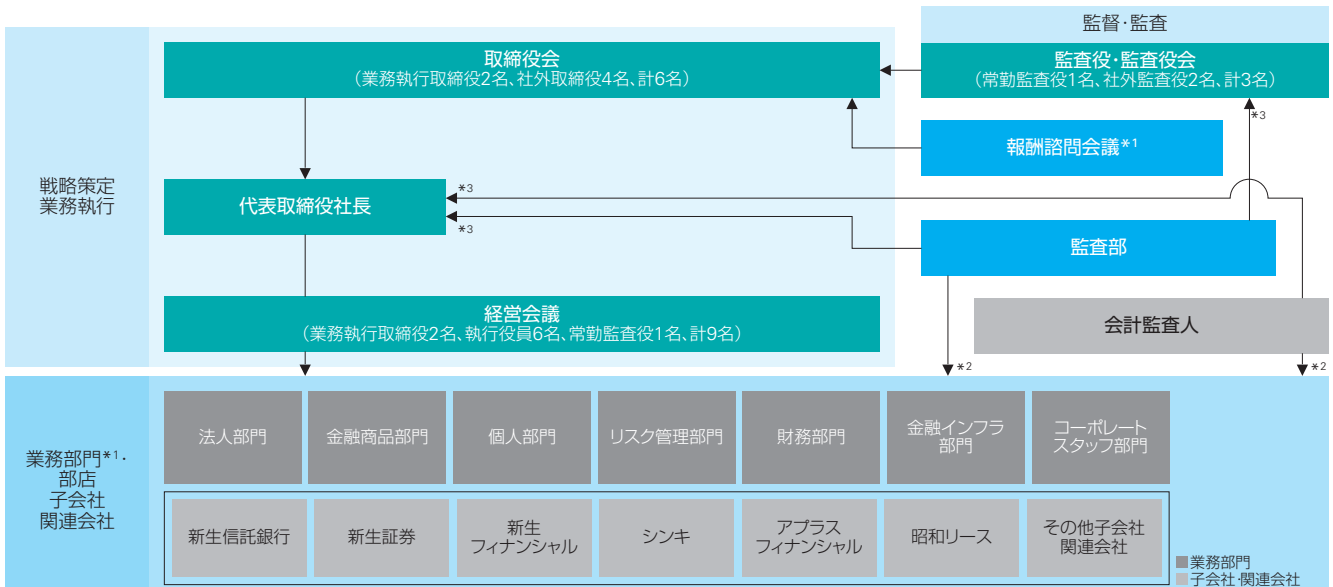
当行は、平成16年6月24日に改正商法に基づく委員会等設置会社に移行して以来、当該ガバナンス体制を採用してきました。委員会設置会社のフレームワークのもとで、執行役に対する業務執行権限の委譲を通じ迅速かつ機動的な業務執行を行うこと、および、取締役会は経営の根幹に関する重要事項の決定と業務執行の監視・監督に特化することで、実効ある監督体制を実現し、効率的かつ透明性の高い経営を目指してまいりました。

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す。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会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ます。このような理由から、平成22年6月23日の定時株主総会の終結時をもって定款を変更し、委員会設置会社から監査役会設置会社へ経営体制を移行するというガバナンス体制の一新を行いました。

監査役会設置会社制度における取締役は、業務の決定と執行をとともに行うため、取締役会には業務執行に係る権限と責任が集約されることとなります。また、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

コーポレート・ガバナンス体制図(平成22年7月1日現在)



*1 改編後の組織図。なお、改編は平成22年8月末を目処に実施予定であります。 *2 監査 *3 報告

督機能を担わせることで、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22年6月23日に発足した新体制における取締役会は、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、なお、役員報酬に関する方針について客観的な立場から意見具申を行う機関である、「報酬諮問会議」の設置を検討しています。

経営会議と執行役員

監査役会設置会社への移行に伴い、業務執行に係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す。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22年6月23日に発足した新体制においては、業務執行取締役を含めて13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、複合リスク案件委員会、クレジット委員会、債権管理委員会、新規事業・商品委員会、市場リスク委員会、中小企業向け貸出取引推進委員会、IT委員会、バーゼルⅢ委員会、財務統制委員会、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。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、取締役会で規定された「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検討を行うことにしています。この中で、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、内部統制規程において反社会的勢力との関係の遮断を定めるとともに、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、法律やガバナンスなどの専門性の高い社外監査役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。社長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。

また集合研修の他、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。

リスク管理

概要

新しい経営体制のもとで、過去1年半にわたって、リスク管理体制を強化するための基本的な考え方の整備を行ってきました。基本に立ち返るという経営方針と適切なリスクの取得との整合性を高めた現在のリスク取得方針により、当行の与信関連費用の正常化が着実に図られるものと考えられます。

以下の3つの異なる側面からのアプローチにより、資産の質は徐々に改善されていくものと思われます。

- 第1に、厳格性の面で脆弱性があったこれまでのリスクポリシーとリスク管理のやり方に代わり、意思決定についての包括的なフレームワークが導入されました。
- 第2に、リスクの取得に対する方針が改めて明確化され、コア・クレジット・リスク・ポリシーならびに不動産ファイナンス、コンシューマーファイナンス、市場リスクを中心とするいくつかの業務分野別のリスク取得方針において明確なガイドラインが示されました。
- 第3に、個別の資産または金融商品から発生する損失を低減し、回収の最適化を図るため、ポートフォリオに関して総合的なリスク管理を行う体制を構築しました。その過程においてポートフォリオの精査を行ったことにより、引当金の積増しを

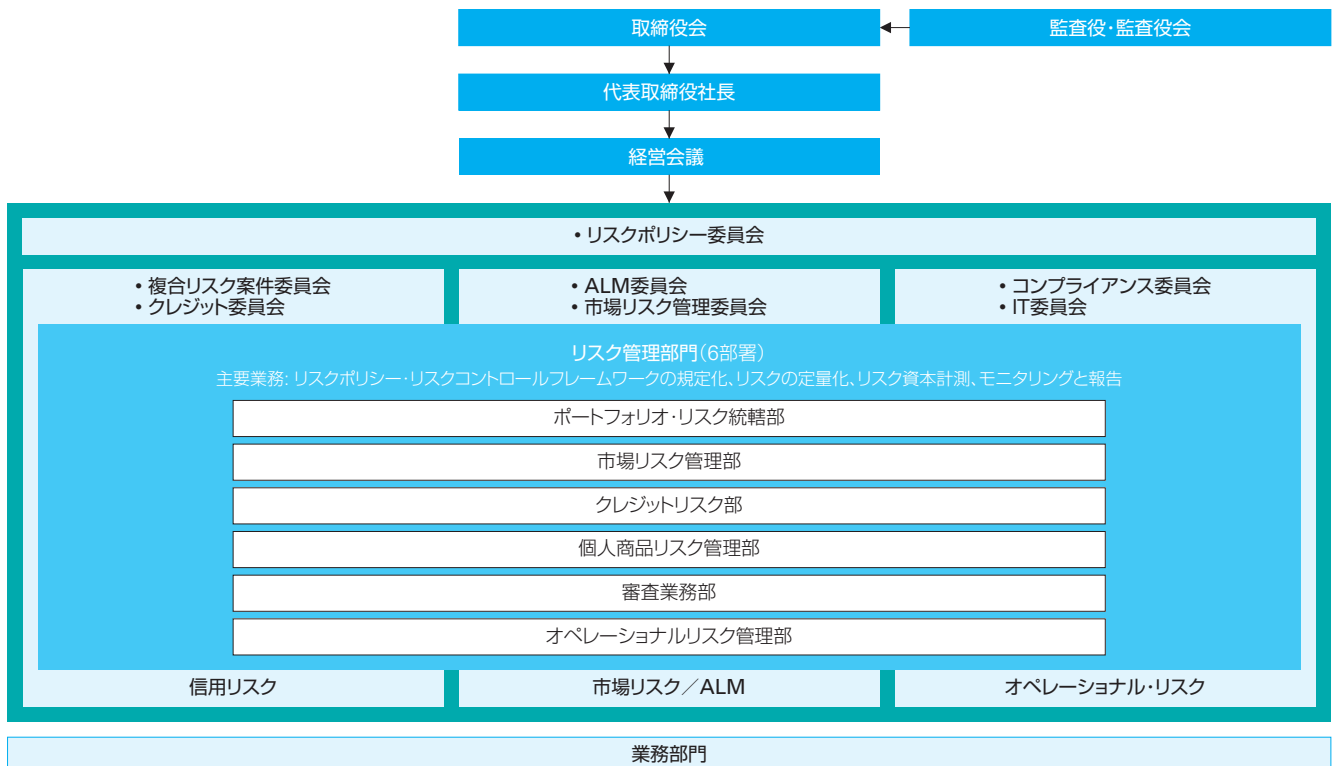
行うことになりました。

昨年度の年報のコメントのとおり、リスク管理面における新しいフレームワークが完全に効力を発揮するためには時間がかかります。予想通り、海外投資に対するエクスポージャーと国内不動産向けのノンリコースローンへの与信集中は、平成21年度の追加的な与信関連費用の発生要因となりました。厳しい市場環境と当行のバランスシートの構成上の特性により、通常時を大幅に上回る与信関連費用の発生が継続する恐れがありましたが、ポートフォリオの規模が大きくまたその構成が複雑であったため、平成21年度の最終四半期の後半に至るまで、必要な引当金額の総額を確定することができませんでした。

国内不動産市況の一層の下落による影響を受ける可能性は残っていますが、現在では、貸付金勘定は「ローンの提供者としての立場からの評価額」により保守的に時価評価されており、また十分な引当金の計上が行われているため、一層の下落により受ける影響度は幾分軽減されています。

昨年度に見られたとおり、当行の経営陣はいくつかの海外投資案件に対して、一層慎重な引当金を計上することを決定しました。この引当金の計上により、今後予想外のクレジットロスが発生するリスクが大きく減少しました。実際には、過去に取得した資産の処理、仕組替えもしくは売却により、現在計上さ

リスク管理体制図(平成22年7月1日現在)



れている引当金の一部の戻入を行うことも可能と思われます。具体的には、欧州のアセットバック投資と国内不動産ノンリコースローンから、引当金の戻入が発生する可能性があります。

与信関連費用は大きな負担となりましたが、昨年度にはいくつかの注目すべき成功例もありました。過去において評価下げを実施済みの「売却可能」として保有されていたCLOおよびCDOの大半をタイミング良く売却したことにより、前年に行った評価下げの一部の戻入を行うことができました。当行はいくつかの大手ノンバンクの債務不履行の発生を正しく予測して、こうした大手ノンバンクに対するエクスポージャーを、あらかじめクレジットデフォルトスワップ市場において有効な水準によりヘッジしていました。

リスク管理部門はバランスシートの最適化においてもその役割を果たし、より厳格かつ正確なリスクの計測ならびにリスク関連の広範なデータ整備を通じて、リスクアセットの大幅な圧縮を実現しました。このファイナンス部門とリスク管理部門の共同プロジェクトにより、昨年度決算において自己資本は減少したにもかかわらず規制資本比率は昨年と同じ水準を確保しました。

法人・商品部門の資産に多くの焦点が当てられてきましたが、個人部門のリスク、特に消費者金融ファイナンス子会社のリスクに対する注意を払うことも併せて実施してまいりました。

消費者金融ファイナンス業務に対するリスク取得方針に関して部門レベルにおける見直しが行われたことを受けて、当行は子会社の新規与信と回収に対して深く関与してまいりました。すでにクレジットリスクに対するコストの面において改善傾向が現れてきており、平成22年度と平成23年度には本格的な効果が実現することが期待されています。当面、この業界は改正貸金業法の完全施行による影響を受けることとなります。同法の完全施行により、借入限度額は年収の3分の1となり、その結果市場全体の規模が若干縮小するものと思われます。短期的には与信関連費用は厳しい状況となると思われますが、その後長期的に見れば、貸付限度額の総量規制は業界全体におけるクレジットの質の向上をもたらすものと期待されています。

リスク管理部門は、外部環境の変化に対する当行全体の業績の感応度をより正確に予測する高度なストレステストモデルを開発することにより、ベストプラクティスの構築を継続してまいります。感応度を計測することにより、当行の経営層が、当行がかかえているリスクに対する理解、予測ならびに管理面の改善を図ることが可能になります。また、リスク資本の計測の先進的なアプローチをサポートするため、カウンターパーティーリスクと発行者リスクのモニタリングならびに行内信用格付の早期

警報システム等、最善の技術導入のための投資も行っています。

国際的なベストプラクティスに合わせて、当行はすでに強化されているリスク管理面におけるガバナンスの一層の強化を積極的に推進してきました。当行は、リスク管理面における進んだ会社のひとつであり、チーフリスクオフィサー（CRO）がリスクに関連する事項に関して拒否権を持ち、取締役会に直接報告を行うという、完全に独立したリスク管理機能を構築しております。さらに進んで、当行はCROをすべての定例取締役会に出席させ、また隔月に監査委員会に出席させることにより、リスクに対する監視の強化を図りました。なお、平成22年6月に、当行は委員会等設置会社から監査役会設置会社へ移行し、また新経営体制へ移行いたしました。リスク管理部門を統括する新CROは、代表取締役専務執行役員に任命されています。

リスクに対する監視、独立性および自主性の強化を図るとともに、当行はリスク管理に関する理想的なガバナンス基準を構築しており、このことは基本に立ち返るというビジネス戦略とならんで、慎重にリスク管理を行うことを当行の最重要課題とすることに対する強い決意を明確に示しています。

リスク管理の考え方の再定義ならびにリスクの取得方針の見直しも概ね完了し、現在、当行は中核業務である国内ビジネスに邁進することが可能であり、コーポレートバンキングにおけるリレーションシップと個人／消費者金融ファイナンスの分野で営業基盤の再構築を行うことが可能になっています。

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、流動性リスク、事務リスク、システム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

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」を包括的に改訂し、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います。

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、リスク管理部門のCRO、チーフクレジットオフィサー(CCO)、シニアクレジットオフィサー(SCO)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、顧客適合性リスク、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

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、金融危機の経験を真摯に分析し、昨年秋にリスクマネジメントポリシーを改訂し、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、全庁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ストラクチャードクレジット／その他投資リスク、③市場リスク、④金利リスク、⑤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、「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年には委員会の構成を見直し、より適切な枠組みへと再編成いたしました。「ALM委員会」「市場リスク管理委員会」などの既存の委員会に加え、「リスクポリシー委員会」や、「複合リスク案件委員会」を新設しました。リスクポリシー委員会は、CEO、CFO、CROを含む経営陣が参加し、リスク選好と並行して事業戦略をレビューします。当委員会での決定により、妥当かつ最適なリスク取得につき規定され、調整されます。

リスク資本の定義

リスク資本の定義	保有期間1年の間に生じうる最大損失予想額から期待損失額(Expected Loss)を差し引いて算出される非期待損失額(Unexpected Loss)。
信用リスク	クレジットバリュアットリスク(Credit VaR)から期待損失額を差し引いて算出される。Credit 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最大損失予想額。
ストラクチャードクレジット／その他投資リスク	デフォルトによる損失分布、公正価値の変動分布、代理指標への感応度など、いくつかの推計手法から各々の投資に対して最適な組み合わせを選択して算出される。
市場リスク	バリュアットリスク(VaR)によって算出される保有期間1年の間に生じうる市場リスクの最大損失予想額。
金利リスク	バリュアットリスク(VaR)によって算出される円貨の金利リスクと、BPV法によって算出されるその他通貨の金利リスクの合計値として算出される。
オペレーショナル・リスク	内部損失実績と潜在的な損失シナリオに基づき、発生頻度および損失規模の確率分布を想定し、シミュレーションにより算出される最大損失予想額。
リスク資本総額	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て算出される。

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メンバー誰もが反対を表明することが可能ですが、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、注意を要する資産を総合的にモニタリングし、かつ予防的に管理するために、債権管理委員会を設立しました。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」によって格付けは協議され、与信承認と併せ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、期待損失、非期待損失とも計測し、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。さらに、リスク資本の変化や、リスクに対する収益性を分析し、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。

(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、審査セクションによる一次査定(一部の貸出先については、営業セクションが一次査定、審査セクションが二次査定)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

当行は、個人商品リスク管理部を昨年創設しました。これは消費者金融ファイナンス事業(子会社の新生フィナンシャル、シンキ、アプラスフィナンシャルの事業)が、バランスシートにおいてますます重要になっていることを考慮したものです。

消費者金融ファイナンス事業のリスク管理は、債務者の審査から債権回収に至るまで業務運営全体に組み込まれています。各子会社には専任のリスク責任者が配置され、個人商品リスク管理部長、およびチーフリスクオフィサーにレポートします。

個人商品リスク管理部は、各子会社における与信管理を取りまとめ、パフォーマンスのモニタリング、および、与信に関する方針・戦略についての助言を行います。

各子会社は、洗練された複数の初期与信モデル、信用調査機関データ、途上与信モデルを活用して、与信限度額を決定しま

す。その他公のデータも、債務者の審査における判断基準の向上のために利用されます。

ポートフォリオのパフォーマンスは、商品タイプ別、延滞期間別に測定され、延滞が発生する傾向を把握します。その傾向を受けて、債務者の審査、および、与信業務に反映されます。新規顧客のトレンドについては、与信実行時からの経過月数ごとの累積延滞率推移によりモニタリングされています。

信用コストの最適化の実現は、債権をいかに効率的に回収するかによります。各子会社は、プレディクティブ・ダイヤラーや優れた回収スコアなどの利用可能な最新技術を活用して、初期延滞段階の回収を強化しています。子会社はまた、従業員を柔軟に配置することにより、毎月の回収サイクルにおいてリソースの最適化を図っています。

リスクコストは消費者金融ファイナンス事業全体の収益性において重要性が極めて高いため、当ビジネスに関するリスクポリシー委員会(CEO、CFO、CRO、消費者金融ファイナンス子会社CEO等が参加)は現在、少なくとも年一回開催され、事業戦略およびリスク取得の適切化を図っています。リスクポリシー委員会で決定されたアクションは、毎月チーフリスクオフィサーに報告され、必要に応じて改善されます。

当行グループでは中期目標として、取引高を拡大する一方、正味リスクコストはローンカード、および、クレジットカードについて5.0%~5.5%の範囲内まで低減することを掲げています。しかし、この目標は、施行された貸金業法が当業界で定着し、過払い利息返還請求が減少した時に達成されるものと考えられます。

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。CEOが議長である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います。

トレーディングおよび資産・負債管理のためのリスク限度枠、

例えばバリューアットリスク(VaR)は、ALM委員会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。ALM委員会の下部組織である市場リスク管理委員会は、リスク管理部門長が議長となり、関連部署の代表者で構成されています。同委員会は、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および流動性リスクにつき、詳細なレビューを行います。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切に認識し、モニタリングを行い、報告する責任を持つと同時に、経営層およびフロントオフィスに対して、リスク情報の供与と、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

トレーディング活動(顧客取引が中心)において、VaRを使用しています。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21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、当行は約40以上のシナリオを使ってストレス・テストを行っています。ストレス・テストは週次で行われ、市場リスク管理委員会で経営層に報告されます。

さらに(デルタ、ベガ、ガンマ、クレジット・エクスポージャーならびに想定元本等の)感応度やポジションをモニターし、日次でCRO他経営陣に、週次で市場リスク管理委員会に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20年度		平成21年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	4,081	3,359	1,627	1,585
期中VaR				
最高値	7,654	6,454	4,744	4,535
平均値	3,899	3,263	3,094	2,831
最低値	2,136	1,883	1,528	1,475

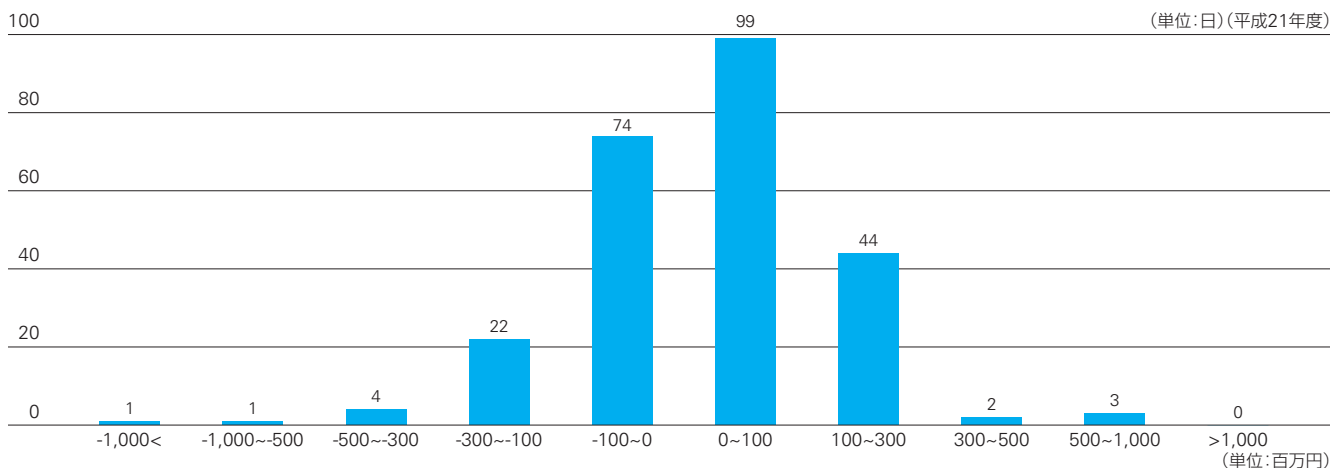
VaRと日次損益(バックテスト)(平成21年度、連結ベース)



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
 (リテールの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

当行のバンキング勘定において、主なリスク指標として、ベースポイントバリュー (bpv) および資金利益の変動を使用しています。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。資金利益の変動は、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を計測するものです。

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21年度末)

	1年以内	1年超3年以内	3年超5年以内	5年超10年以内	10年超	全期間の パラレルシフト
オンバランス	-6.3	6.6	12.9	-19.1	-7.4	-11.8
オフバランス	-0.4	0.6	0.7	11.0	2.4	14.2
合計	-6.8	7.2	13.7	-8.2	-5.1	2.4

(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

当行のALM委員会は、資金流動性リスクについての、経営層によるレビューおよび意思決定機関です。ALM委員会は、短期流動性ギャップ限度枠および最低資金流動性準備額を設定することにより、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、通常的环境下で必要な調達金額の推計となります。
- ストレスモデル: 例外的に厳しい环境下での流動性予測をします。このモデルの結果は、ストレス环境下での流出を踏まえた手許流動性を示すものです。
- ネット・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、将来のネット・ファンディング・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、週次の市場リスク管理委員会および月次のALM委員会にて報告されます。また、同委員会においては、以下の手続きを経て決定される流動性ギャップおよび最低資金流動性準備額とその根拠も示されます。

- 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。

金利リスク

金利リスクについては、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て管理しています。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。公正価値に関する限度枠は、ベースポイントバリュー法(bpv法)により設定していますが、それにより、金利変動に起因するリスクは一定範囲内に抑えています。

期間損益に関しては、リスク限度枠は資金利益を基準に設定されます。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資金利益のシミュレーションを行います。

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・研修を実施し、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。徹底した機械化・自動化、顧客によるセルフサービス化は、事務ミスを最少化しています。

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堅牢で安全性・信頼性の高いものに維持しており、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。

なお、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に対応し継続的に適宜見直しを行っています。

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に拡大しました。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。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、理念を実現するためには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が不可欠であるものと考えています。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総合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。

優秀な人材の確保・育成

当行では、年齢、性別、国籍、在籍年数などにとら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。また、顧客属性や業務の特性に応じた部門制を採用し、お客さまや業務に精通したプロフェッショナル人材の育成を目的として、採用段階から分野を特定し社員の専門性を伸ばすことに注力しており、必要な専門知識やスキルを習得するための各種研修やオンザジョブトレーニング(OJT)を職務内容や各社員のレベルに合わせて適切なタイミングで提供しています。その一方、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て自律的なキャリアパスの実現も支援しています。

また、当行では、多様性を強みとする企業文化を醸成する一環として、充実した育児休業・補助金制度の導入や、育児をしながら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行っています。この結果、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22年3月末現在で23%と業界最高水準を維持しています。さらに、社員のメンタルヘルスに対するセルフケアを支援するため、外部専門会社による無料のカウンセリングも導入しています。このように、当行では、社員一人ひとりが能力と可能性のすべてを発揮して、いきいきと働くことのできる職場環境づくりを目指したさまざまな取り組みを行っています。

経営を支える人材戦略

当行は、現在当行が置かれた厳しい経営環境に鑑み、人事関連業務のアウトソース化やITシステムの活用による経費削減や、業務の効率化に努めておりますが、銀行の収益力を向上させ、より安定した経営基盤を構築していくためには、人材のさらなる育成とその有効活用による組織力の強化が必要であると考えています。今後は、部門制の長所を維持しつつ、部門を越えた人材の活用を通じて組織の活性化を図るとともに、円滑な金融仲介機能を担う銀行本来の社会的使命を果たすべく、特に企業審査能力や個人資産運用相談スキルの向上による人材の一層のレベルアップに注力していく方針です。平成20年度末には、重要な人事施策の決定や適正な人事運用のモニタリングを目的とした「人材委員会」を発足させ、全社的な人事に関する課題について経営陣が迅速に判断を下すことのできる体制を整えています。適切で効果的な評価・報酬制度を含む人事施策を取り入れ、社員の意欲や士気を高めるとともに、透明性の高い経営を指向することでお客さま、投資家の皆さまの信頼に応え、長期的な視点で企業価値の向上に努めてまいります。

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、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。平成20年度下期より、当行とグループ会社との連携を強化し、グループ全体で実施する社会貢献活動を推進しています。また、当行グループの持つノウハウを活用した活動や、社員のボランティア参加を主体とした活動にその重点をおいております。その中でも、「子ども」と「環境」を対象とした活動への支援に優先的に取り組んでいます。また、今まで当行グループが実施してきたチャリティ・ランや自然災害被災者支援のための行内募金活動など、社員に強く支持されている社会貢献活動や、マイクロファイナンスへの支援など金融とのかかわりのある活動は、継続的に実施しています。

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、各地域の養護施設の子どもたちへのプレゼントの提供など、さまざまな活動を実施してまいりました。平成22年度は特定非営利活動法人ハズオン東京を通じて、児童養護施設でのボランティア活動に社員が参加するなど、施設で暮らす子どもたちを支援するプログラムを実施しています。

金銭基礎教育プログラム「マネーコネクション®」の実施

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、高校生を対象にした金銭



「マネーコネクション®」の授業をサポートする社員ファシリテーター

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2万8千人(平成22年3月末現在)に上っています。このプログラムには、新生フィナンシャルおよび新生銀行の社員がファシリテーターとして参加しており、今後は他のグループ会社にも参加機会を提供し、当行グループ全体で地域社会への貢献を強化していくことを目指します。

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ト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である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



クリスマスパーティーで合唱するスペシャルオリンピックス日本のアスリート

16年から積極的に支援しています。平成21年度も、当行本店にスペシャルオリンピックス日本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。平成22年度には、運動機能発達プログラムを含むスペシャルオリンピックス日本の日常的なスポーツトレーニングに社員ボランティアが参加し、アスリートをサポートしています。

荒川河川敷の清掃活動&自然環境教室の開催

平成21年10月に特定非営利活動法人荒川クリーンエイド・フォーラムの支援のもと、当行および新生フィナンシャルが「荒川河川敷の清掃活動&自然環境教室」を開催いたしました。このプログラムは、清掃活動および自然環境



荒川河川敷のゴミを拾う社員ボランティアとその家族

教室を同時に開催することで、豊かな都市河川の自然と触れながら、身近にあるゴミ問題について学び、環境問題への意識向上を図ることを目的としたもので、当行およびグループ会社の社員とその家族が参加しました。

環境への取り組み

当行は、平成17年より、地球温暖化防止のための国民運動「チーム・マイナス6%」の参加企業として、CO₂の削減に努めてまいりました。平成21年9月に温室効果ガス排出量を平成32年までに平成2年比で25%削減することが日本の目標として正式表明されたことにより、「チーム・マイナス6%」は、「チャレンジ25キャンペーン」として新たに展開することになりました。当行は、「チャレンジ25キャンペーン」の趣旨に賛同し、地球温暖化問題への取り組みを企業の社会的責任として位置づけ、今後も継続してCO₂の削減に向けた行動を実践してまいります。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を提供しています。

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。リテールバンキングにおける新店舗の開設時には、使用する部材、工法から内部の什器、照明、各種設備機器など、環境に配慮した選定を行っています。また、平成22年度内に実施する当行本店の移転に関しては、最先端の省エネ設備、屋上緑化やグリーン電力の購入などによる本格的な環境配慮型オフィスビルとなる予定です。

環境負荷の低減

当行は、環境負荷の低減に努めており、社内のウェブサイト上当行の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することによって、社員への意識啓発を図っています。平成21年度からは、法改正に基づく環境負荷データを算出しており、

今後は集計範囲を拡大し、精度を高めることにより、より有効な指標となるよう改善を図ってまいります。

当行では、いわゆる3R（リデュース、リユース、リサイクル）の実践に努めています。平成21年度には、銀行内で使用できなくなった、または余剰となっていた備品類を、再利用・有効活用のために、さまざまな非営利団体に寄付しました。具体的には、ティッシュ、傘、ポスターフレームおよびイーゼル、軍手、子ども用のグッズなどを、特定非営利活動法人ファミリーハウス、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、特定非営利活動法人ハンズオン東京、特定非営利活動法人荒川クリーンエイド・フォーラムや傘再利用プロジェクトの「シブカサ」などに提供しました。また、社員の協力を得て約15万6千個のペットボトルのキャップを集め、特定非営利活動法人エコキャップ推進協会を通じて、認定特定非営利活動法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会」に対して、約195人分の子ども用ワクチンを寄付しました。

環境負荷データ

	単位	平成21年度
CO ₂ 排出量	t	1,939
電力使用量	kwh	4,046,486
ガス使用量	m ²	23,292
水道使用量	t	14,962

(注) 1. CO₂排出量の値は、(財)省エネルギーセンターで平成21年6月配布のテナントエネルギー推計ツールを使用して算出。
2. 当行本店のみのデータ。

廃棄物の発生量と再資源化量

	単位	平成20年度	平成21年度
廃棄物発生量	t	440.66	406.88
再資源化量	t	260.91	229.13
最終処分量	t	179.75	177.75
再資源化率	%	59.2	56.3

(注) 1. 廃棄物処理量については、東京都千代田区の条例に基づき算出。
2. 当行本店のみのデータ。

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア太平洋・インデックスの構成銘柄に2年連続で採用



新生銀行は平成21年3月31日および平成21年9月21日に、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2年連続で採用されました。DJSI Asia Pacificは、ダウ・ジョーンズ社とSAM(サステナブル・アセット・マネジメント)社が提携して設置した株価

指数で、アジア・太平洋地域の主要企業600社(浮動株時価総額ベース)のうち、サステナビリティ(持続可能性)に対する評価上位20%の銘柄で構成されます。SRIが世界的に注目される中、SRI株価指数として知名度の高い本株価指数への採用は、当行にとって重要な実績だと考えています。