

マネジメント体制

役員の状況	46
組織図	48
コーポレート・ガバナンス	49
リスク管理	54
人材の確保・育成と企業の社会的責任(CSR)	62

役員 の 状 況

平成26年7月15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)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(現株式会社みずほ銀行)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
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
スーパーアド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
代表取締役会長

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 一般社団法人東京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、
横浜商科大学特任教授

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 6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
平成26年 4月 同大学特任教授(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 こす江(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)



富村 隆一(注2,3)
監査役
株式会社シグマックス
取締役副社長

昭和58年10月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
平成 3年10月 株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)ネットワークインテグレーション事業部長
平成 6年 1月 プライスウォーターハウズコンサルタント株式会社常務取締役
平成14年10月 IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社常務取締役
平成16年 2月 日本テレコム株式会社(現ソフトバンクテレコム株式会社)代表執行役員副社長
平成19年12月 株式会社RHJインターナショナル・ジャパン代表取締役
平成22年 4月 株式会社シグマックス取締役副社長(現職)
平成24年 8月 株式会社ブランドゥーシー取締役(現職)
平成26年 6月 当行監査役(現職)

(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(25名)



当麻 茂樹
代表取締役社長
最高経営責任者



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



小磯 聡
常務執行役員
総合企画部長



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



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



川添 泰伸
執行役員
法人審査部長



政井 貴子
執行役員
市場営業本部
市場調査室長



南光院 誠之
執行役員
財務・主計本部長



吉川 貴志
執行役員
国際業務部長
兼国際業務部
海外事業開発室長



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



佐藤 仁美
専務執行役員
法人部門長
兼VBI推進部長



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



佐藤 博信
常務執行役員
金融市場部門長
兼金融市場業務部長



柳瀬 重人
常務執行役員
国際業務担当役員



薦田 貴久
執行役員
人事部長



松浦 祐司
執行役員
市場営業本部長



奈良 暢泰
執行役員
法人営業担当役員
兼大阪支店長



サンジーブ グブタ
専務執行役員
個人部門長



塚元 滋
専務執行役員
最高財務責任者
財務部門長
兼トレジャリー本部長



工藤 英之
常務執行役員
チーフリスクオフィサー
リスク管理部門長



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



平沢 晃
執行役員
ポートフォリオ・リスク統轄部長



牧角 司
執行役員
スペシャルティファイナンス部長
兼スペシャルティファイナンス部
プロジェクトファイナンス室長



馬上 望実
執行役員
ストラクチャード
リスク管理部長



柴崎 栄二
執行役員
金融法人本部長

シニア・アドバイザー(1名)

デイヴィッド モーガン HSH Nordbank AG 取締役、
J.C. フラワーズ社 欧州・アジア太平洋地域マネージングディレクター

顧問(1名)

津島 雄二

連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

事業概況

役員の状態

資料編

組織図

平成26年7月1日現在

連結財務ハイライト

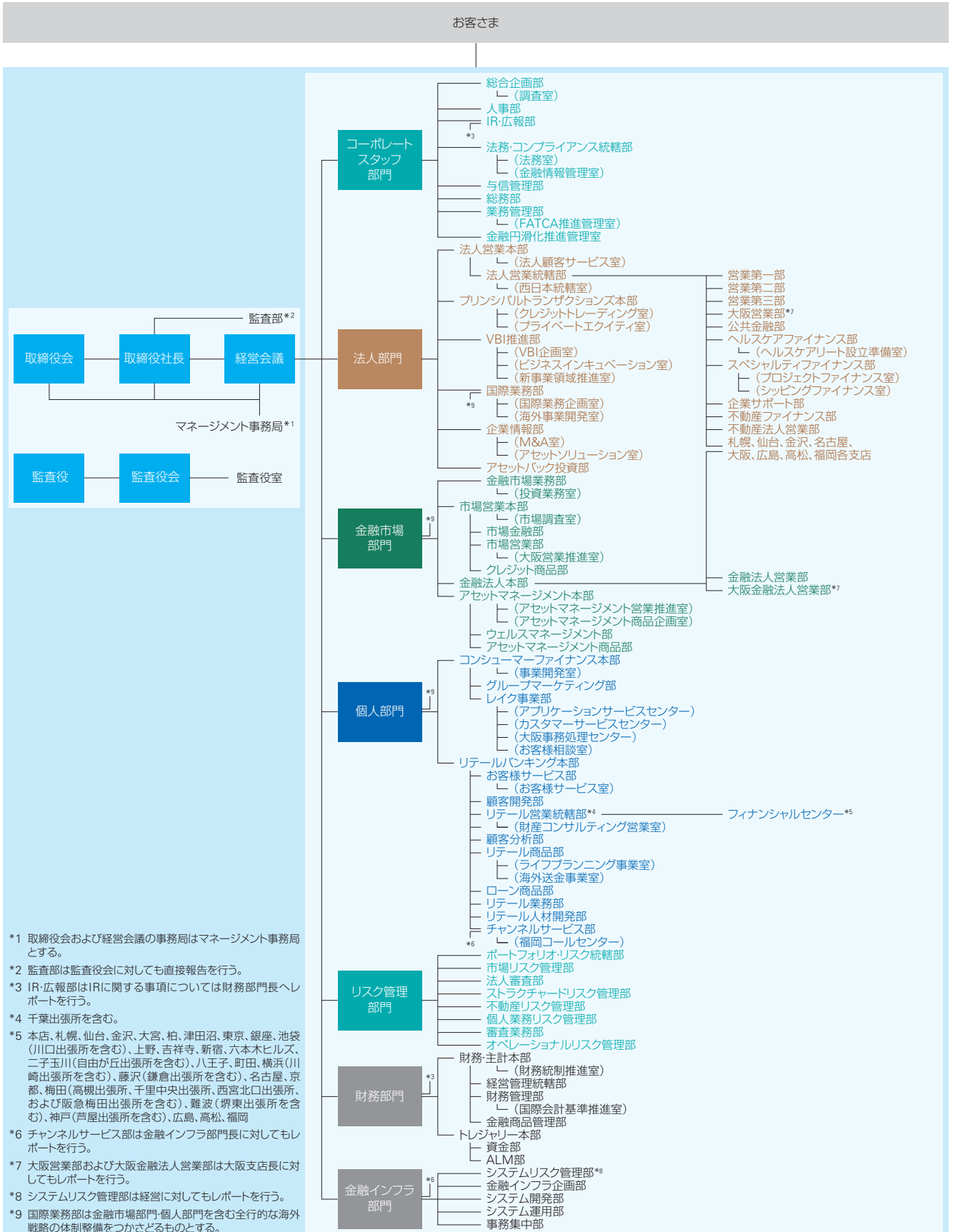
社長メッセージ

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採用しています。

コーポレート・ガバナンスの現状

当行経営の意思決定機関である取締役会は、業務執行を行う2名の取締役と、業務執行に対する監督を行う4名の社外取締役によりバランスよく構成することで、経営の透明性と客観性を確保し、適切な経営の意思決定を実現しています。また、通常の業務執行については、業務執行を機動的に行うために、業務執行取締役2名を中心とする執行役員制度と部門制を採用し、各分野の業務経験が豊富な執行役員を部門長に任命し、業務を行っています。さらに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役会や業務執行に対する監査機能を担うことで、より牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制を構築し、この体制のもと、最適かつバランスがとれた経営方針を採択し、企業価値の向上を目指しています。

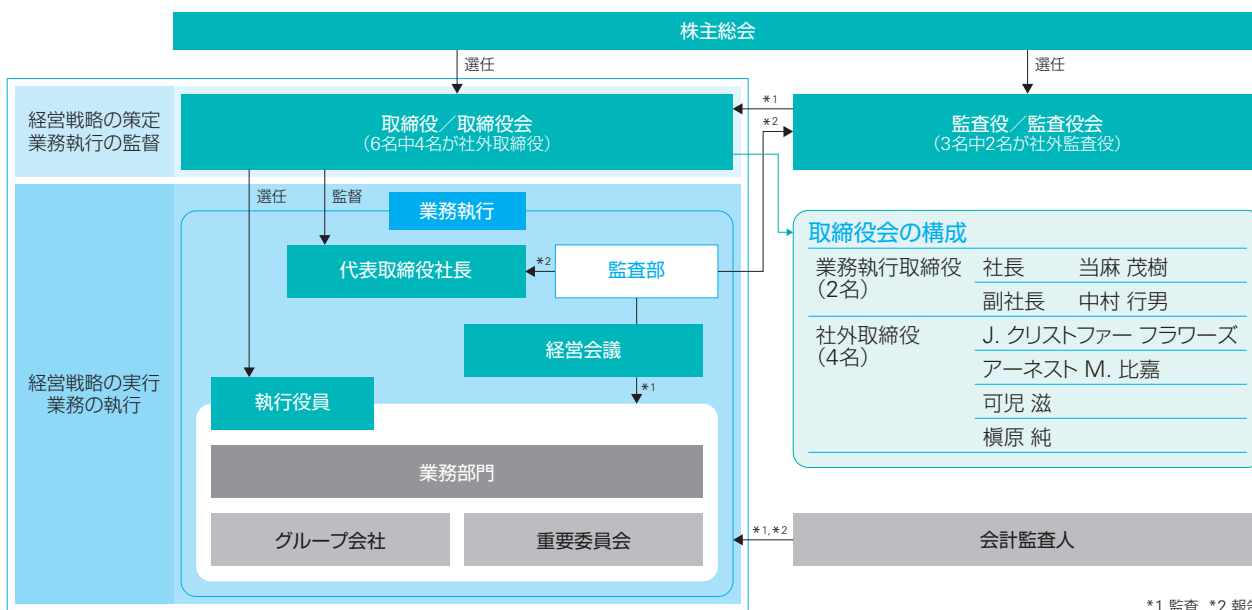
当行のコーポレート・ガバナンスの特徴

社外取締役による経営の透明性と客観性の確保

当行は、平成12年に新生銀行としてスタートして以降、経営の透明性と客観性を確保したうえで企業価値の向上を図るため、一貫して社外取締役の監督機能を重視した経営を行っています。現在は、監査役会設置会社としてのコーポレート・ガバナンス形態のもと、引き続き、社外取締役が過半数を占める取締役会の体制としています。

平成26年6月18日現在、当行の取締役会は、日常の業務執行を担う社内取締役2名と、社外取締役4名を配し、社外取締役が過半数を占める構成となっています。社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした

コーポレート・ガバナンス体制図(平成26年6月18日現在)



事業、リスク管理分野などについての豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーで構成されており、このような経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行取締役の業務執行に対する監督機能を果たしています。

定例の取締役会は年6回開催され、また、必要がある都度臨時の取締役会が開催されています。取締役会では、メンバー全員が自由に発言し、活発な議論が展開されています。各社外取締役は、各々のバックグラウンドでの知見や経験をもとに、当行経営に対して積極的に意見し、それぞれの経営課題について、大局的な見地から最適な戦略を展開しているか、リスクとリターンのバランスはとれているか、ビジネスの成長に資するものであるか、といった点についての監督を行っています。これらの議論を通じて会社の方針を決定することで、当行の持続的な企業価値の向上に努め、株主の皆さまやお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの利益を確保し、適切な業務推進体制を維持しています。

また、取締役や主要株主などとの取引については、利益相反を回避し、取引の公正性を維持するためのチェックを行っており、必要に応じて取締役会で審議する体制や事後フォローの体制を整備し、実践しています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
社外取締役 J. クリストファー フラワーズ	金融業務全般についての専門性と幅広い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。
社外取締役 アーネスト M. 比嘉*	消費者を対象とした事業の経験と高い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。
社外取締役 可児 滋*	リスク管理分野における見識と銀行業務に関する幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。
社外取締役 榎原 純*	金融に関する豊富な知識、また、国内外での企業経営に関する経験を当行経営に反映していただくために選任しています。

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

取締役会開催の状況

社外取締役
構成比率

66%

- 当行の取締役6名のうち、過半数の4名が社外取締役です。
- 取締役会の過半数を社外取締役とする体制は、新生銀行スタート時から継続しています。
- 東京証券取引所には社外監査役を含め、独立役員として5名を届け出しています。(平成26年6月現在)

取締役会の
出席率

97.6%

- 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会にほぼ毎回参加し、当行の経営や業務執行に関して活発な議論を行っています。
- 左記は平成25年度開催の取締役会(全7回)の平均出席率です。

執行役員制度と経営会議、重要委員会

当行では日常の業務執行の機動性を確保するために執行役員制度を採用しています。平成26年6月18日現在、業務執行取締役を含めて23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。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、部門制のもと、それぞれの管掌する業務を効率的に遂行する体制を構築しています。

また、取締役社長が業務執行に関する決定を行う機関として、業務執行取締役および部門長である執行役員レベルから

経営会議および重要委員会の概要

会議・委員会名	主な目的等
経営会議	日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
ALM委員会	中・長期的なALM運営についての協議、方針策定および決議を行う。
コンプライアンス委員会	法令遵守のための連絡、調整および決議を行う。
リスクポリシー委員会	全行的なポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや、主要なポートフォリオ、セクターおよびプロダクト等の取組方針などについての協議を行う。
債権管理委員会	重大な問題債権のトップマネジメントに対する迅速な報告および債権売却、債権放棄等に係る直接償却等の決定を行う。
中小企業向け貸出取引推進委員会	法人営業全般にわたる営業方針や課題に関する協議を通じ、経営健全化計画における中小企業向け貸出の目標達成のための全行的な取り組みの主導等を行う。
IT委員会	当行グループの情報システムに関する事項についての協議、調整および決議を行う。
業務継続体制管理委員会	業務継続体制の整備を推進するための全行横断的な協議、調整および決議を行う。
バーゼル委員会	バーゼル規制への対応を中心とする、規制資本に関する事項についての協議、調整および決議を行う。
人材委員会	人事制度や諸施策等についての協議、調整および決定を行う。

成る経営会議を設置し、迅速かつ効率的な業務運営を実現しています。経営会議はほぼ毎週開催されており、当行の業務運営に関する事項を審議していますが、そこでの議論を通じて、各部門は当行の経営戦略や目指す方向性を会議の都度確認し、部門間で共有し実行しています。

さらに、当行では、業務の専門化、複雑化に伴って発生する事項に適切かつ機動的に対応するため、部門横断的な各種の委員会を設置しています。

監査役／監査役会

当行の監査役会は、当行での業務経験が長く、財務および会計に関する知見を有する常勤監査役1名と、法律に関する専門性やコーポレート・ガバナンス等に関する知見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会の職務執行を適切に監査しています。特に、社外監査役は、監査役会および取締役会などにおいて、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。

監査役の選任理由

氏名	選任理由
常勤監査役 永田 信哉	当行における長年の財務・会計にかかる業務経験を当行監査に反映していただくために選任しています。
社外監査役 志賀 こそ江*	弁護士としての専門的な知識・経験等を当行監査に反映していただくために選任しています。
社外監査役 富村 隆一*	企業経営者およびコンサルタントとしての豊富な経験と情報システムを含む幅広い知識を当行監査に反映していただくために選任しています。

* 当行は、株式会社東京証券取引所に対して、志賀こそ江氏、富村隆一氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。

監査役の平成25年度実績

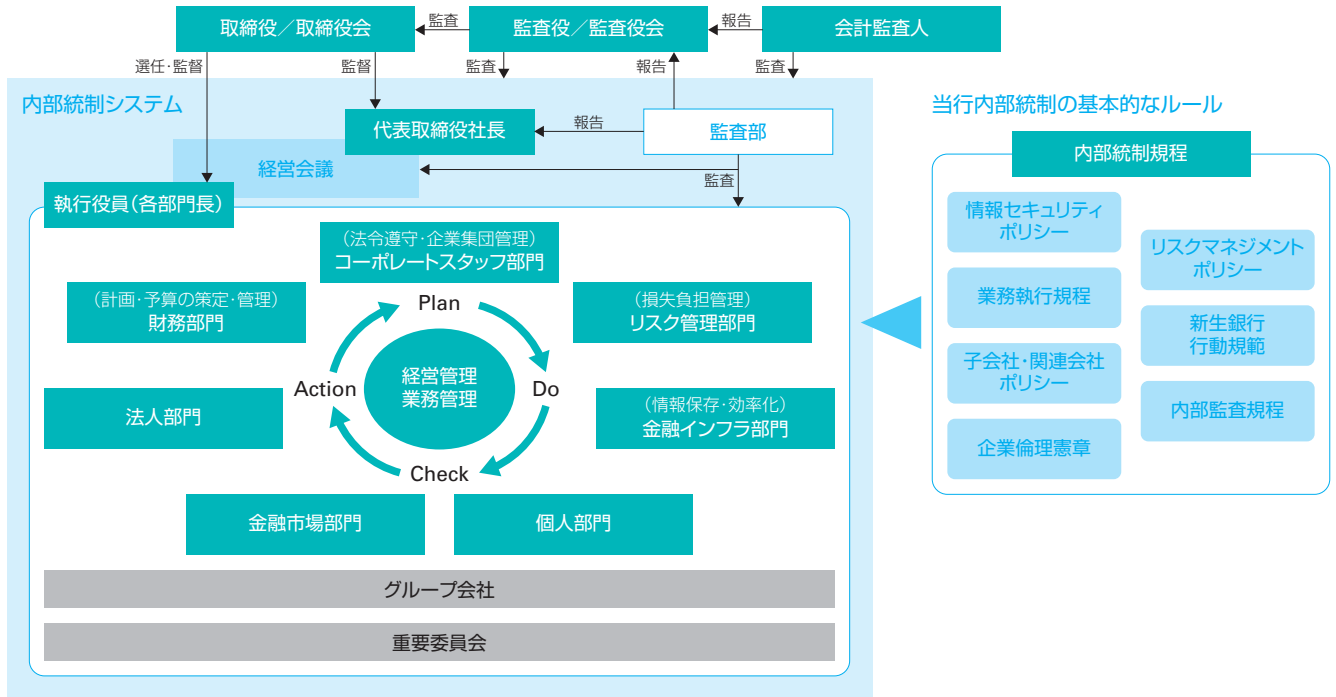
	取締役会	監査役会
開催回数	7回	12回
出席率	100%	100%

監査役は、取締役会のほか経営会議などの重要会議への出席、重要書類の閲覧、取締役・執行役員・会計監査人などからの報告聴取などの監査活動を自ら行うことに加え、監査部などの内部統制部署との連携ならびに監査役室スタッフの活用を通じ、当行および子会社を含め当行グループの業務執行状況を組織的かつ効率的に監査しています。

内部統制

コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、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。また、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を担保するための内部統制の確保も、コーポレート・ガバナンスが正しく機能するための重要な要素となります。これら内部統制の確保は、経営の責任において行われるものですが、実際の業務を行う各部門において、具体的な内部統制を確保する手段を講じることによって、全体の内部統制が有効に機能します。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、取締役会において毎年、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、リスクマネジメントポリシー、業務執行規程、新生銀行行動規範および内部監査規程を基礎となる規程として定め、子会社を含む当行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めております。さらに、企業倫理憲章において反社会的勢力との関係の遮断を定めるなど、反社会的勢力との関係を断ち、業務の適正を確保する体制の整備を図っております。

内部統制の枠組み



連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

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。

また、平成25年度は体制を含む見直しを行い、コンプライアンス意識のさらなる向上に努めています。

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、各部室店に配置されたコンプライアンス責任者(部店長)、コンプライアンス管理者を中心に運営されています。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、コンプライアンス責任者は各部店でのコンプライアンス施策の推進のリーダーシップを発揮するとともに、現場でのコンプライアンスの判断の責任を持ち、コンプライアンス管理者は、各部店のコンプライアンス状況を定期的に法務・コンプライアンス統轄部あてに報告するなどの役割を果たしており、現場でのコンプライアンスの強化に注力しております。法務・コンプライアンス統轄部は、各部店のコンプライアンス判断のサポートやコンプライアンス管理者を通じて、全社的なコンプライアンス施策の実施状況をモニターし、指導を行っています。なお、法務・コンプライアンス統轄部内には、振り込め詐欺などの金融犯罪・マネーロンダリング規制・反社会的勢力への対応を一元管理する金融情報管理室および法務事項を専門的に管轄する法務室を設置しております。

コンプライアンス活動

毎年度コンプライアンス・プログラムを作成し、規程の整備、研修などを推進しています。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、当社社員として

事業概況

コーポレートガバナンス
マネジメント体制

資料編

の基本的な考え方である「行動規範」の研修、各部店ごとのコンプライアンスリスクを踏まえたテーマの自主研修、法令改正など重要なコンプライアンス事項に関してのテーマ別研修など、継続的に研修を実施しています。

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)を定期的に発信するなど、より研修効果の高い環境づくりにも努めています。

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。万一これら法令・規則などに抵触する行為を行った場合、当行が一金融機関としての信用・評価

を失うばかりでなく、わが国の金融システム全体の信用・機能を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。

リスク管理

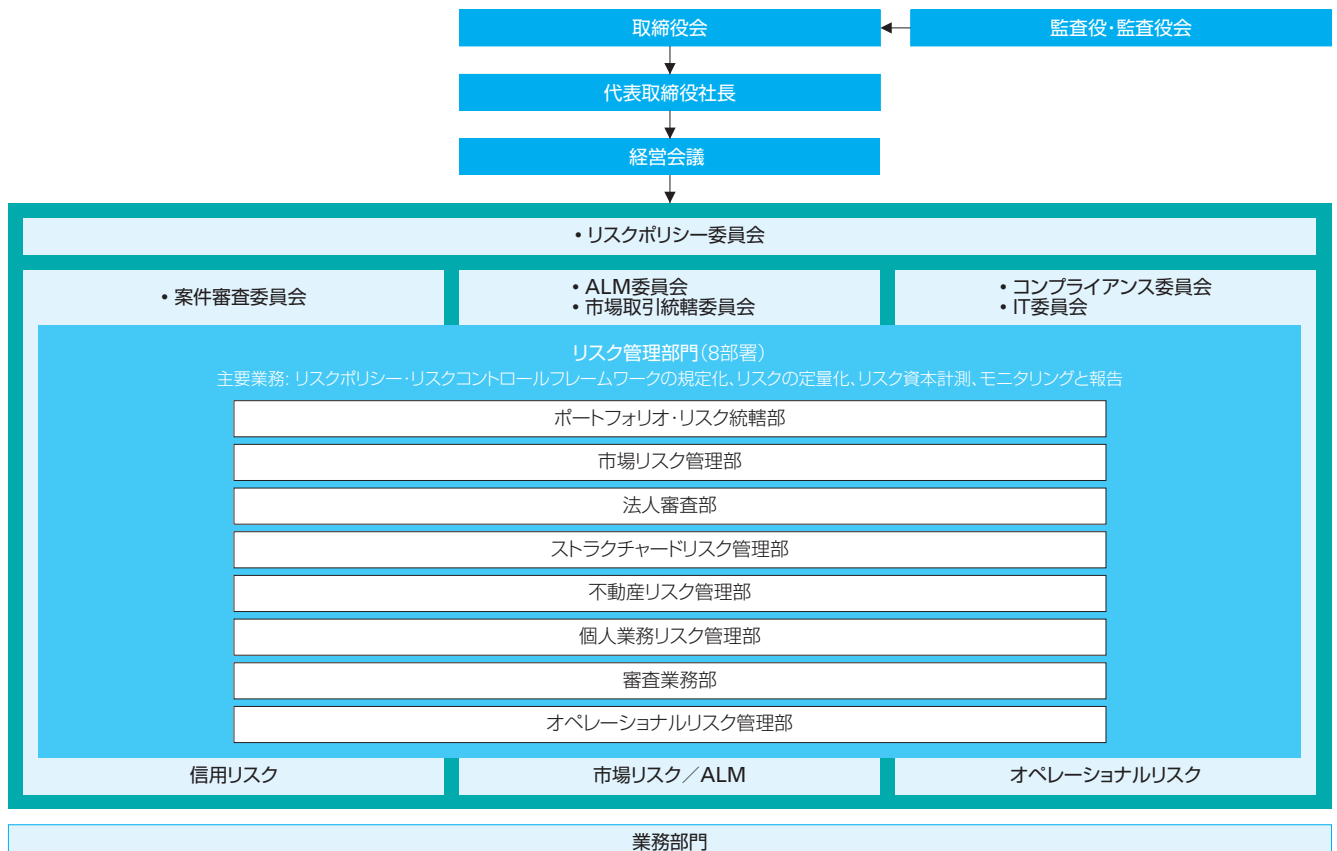
当行は、リスク管理を経営上の最重要課題のひとつとして位置づけ、各種委員会の整備・機能強化、銀行内の他部門から独立したリスク管理部門による牽制機能の確保等、リスク管理態勢強化のための諸施策を講じてまいりました。リスク管理部門は、各種ポートフォリオのリスク管理方針、個別企業との取組方針を十分議論し、適切かつ迅速に判断を行うとともに、ビジネス拡大に合わせたリスクテイク能力の強化、リスク管理手法やフレームワークのブラッシュアップ、リスクカルチャーの一層の深化に向け、さらなるリスク管理態勢の強化に継続的に取り組んでおります。

平成25年度概要

国内外の経済動向

平成25年度の世界経済は、先進国を中心に概して回復基調にありました。米国経済においては一時的な輸出の鈍化や天候の影響等を受けながらも堅調な民間消費により緩やかに回復しました。欧州では経済が持ち直しつつあるほか、政府債務問題により高止まりしていた南欧諸国の国債利回りは概ね危機発生以前の水準まで低下しております。日本においては、安倍政権・日銀による、大胆な金融緩和政策、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“三本の矢”を柱とするアベノミクス等により円安・株高となり、日本経済は回復の動きがみられ、平成25年度のGDP成長率（一次速報値）は対前年度比2%台の上昇となりました。また、「金融円滑化法」が終了した平成25年度においても企業倒産数は引き続き減少傾向が続きました。東京のオフィス市況においては、前年度からの空室率改善傾向に加え平均賃料においても一部上昇がみられ、底入れが鮮明になっております。

リスク管理体制図(平成26年6月18日現在)



当行のポートフォリオ状況

こうした中で、当行のポートフォリオの状況に関しましては、事業法人向けエクスポージャーにおいては、前年に引き続き、大口先を含めて信用力の悪化による影響は低位にとどまりました。ノンリコースローンを中心とする不動産関連融資に関しては、引き続き高リスク資産の削減を行いつつ、資産の入れ替えに伴う質の改善に努め、当行ポートフォリオ全体の不良債権比率低下の主たる要因となりました。消費者金融・ファイナンス事業に関しては、法改正などの環境変化により債権残高の減少が継続しておりましたが、平成25年度は、債権残高反転の兆しが顕著になってきました。また、過払い利息返還損失はすでにピークアウトしており、平成25年度も予想の範囲で推移しました。

ポートフォリオ全体として、上記の与信関連費用低減や資産の質の改善によるリスク量の削減に加えて、収益の積み上げによる自己資本の順調な蓄積により、資本バッファは拡大傾向にあり、経営の安定性が向上しております。

リスク要因ならびに今後の対応方針

当行は、平成25年度からの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。これまで外部環境は回復基調が続いていましたが、今後の金利の上昇、急激な為替変動、消費税増税による日本経済への影響や、ロシア・ウクライナをめぐる情勢、米国金融緩和縮小の世界経済への影響、欧州政府債務問題再燃、中国経済の減速、等による世界経済下振れ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、ストレステストの実施などポートフォリオのリスクプロファイルの多面的な把握と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、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おります。

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。かかる状況のもと、同ポリシーにおいて、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、取得可能なリスクに関する見極めの向上に努めております。

総合的なリスク管理とは、個別業務のリスクを一つひとつ精緻にモニタリングするだけでなく、全行的な観点からリスクの総和をとらえ、市場や顧客に対する分析や洞察を踏まえて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おります。平成25年度は、統合的なリスク管理における経営体力の考え方や、より望ましい管理手法のあり方について検討を重ね、新年度より新たな管理体制にてスタートすることといたしました。

なお、当行では、経営の付託を受け、「リスクポリシー委員会」「案件審査委員会」「ALM委員会」「市場取引統轄委員会」などの各種特定の委員会を設置しております。委員会の構成や機能は、環境の変化に応じて継続的な改善を図りながら、いずれも重要なリスク判断を担う委員会として有効に機能しております。リスクポリシー委員会は、最高経営責任者(CEO)、最高財務責任者(CFO)、チーフリスクオフィサー(CRO)を含む経営陣が参加し、リスク管理方針と並行して事業戦略をレビューすることにより、妥当かつ最適なリスク取得の規定や調整に重要な役割を果たしております。

リスク資本の定義

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

法人向け業務の信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産(オフ・バランス資産を含む。)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクです。

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

当行は「クレジットリスクポリシー」において、リスクを取得または抑制すべき顧客属性、商品、市場、業種、与信形態等についての具体的な取組方針を定め、「クレジットプロシージャー」および各種手続き体系とともに、与信業務の基本方針と信用リスク管理の具体的な指針を明確に定めております。信用リスク管理プロセスは、以下のとおり、個別案件の信用リスク管理とポートフォリオベースの信用リスク管理に大別されます。

個別案件の信用リスク管理

(1) 組織・体制

与信案件の審査は、原則として営業推進部門と、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おります。各案件は、案件審査委員会等により審議、決裁されますが、取引先グループとして管理すべき与信先については、当該グループに対する総与信額および格付等に基づき決裁権限レベルを定め、厳格な運営を行っております。

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

(2)信用ランク制度

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

当行の信用ランク制度の特徴

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

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

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

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

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

ポートフォリオベースの信用リスク管理

(1)モニタリング分析体制

信用リスクは、個別案件において適切な分析に基づく運営がなされることに加え、取引の集合体であるポートフォリオベースでも、特定の業種などに偏らずに分散されるべくコントロールする必要があります。当行では、ポートフォリオ・リスク統轄部が中心となり、業種、格付、商品、地域などのセグメント別リスクの分散状況のモニタリングや、各商品のリスクプロファイルを踏まえた固有の切り口による分析などを行い、月次および適宜経営層、CROに報告しております。

(2)信用リスクの計量化

信用リスクの計量化とは、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おります。さらに、計測された期待損失、非期待損失は、貸出スプレッドに反映させることにより、個別案件のリスクに対する適正なリターンの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、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。金融市場のグローバル化に伴い、リスク分散の重要性は一層高まっており、より実効的な与信集中管理フレームワークの構築に向けて、今後とも継続的に改善してまいります。

市場関連取引の信用リスク

デリバティブ取引などの市場取引に伴う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おります。

自己査定

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

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

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おります。今後とも、貸出先の財務状況などの変化に応じて、タイムリーに債務者区分および分類区分を見直し、不良債権化の防止および問題債権への対応を早期かつ、よりの確に行う体制を強化・整備してまいります。

バーゼル規制への対応

バーゼル規制における信用リスク規制に対して、当行は基礎的内部格付手法を適用しています。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おります。内部格付制度の果実が、信用リスクの内部管理のみならず、規制上の所要自己資本額の計算にも反映されます。なお、平成25年度末より、バーゼルⅢ(資本規制の強化・見直し等)に基づいて所要自己資本額および自己資本比率を算出しております。

個人商品のリスク管理

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おります。個人業務リスク管理部は、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・戦略について当行主管部署および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おります。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おります。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おります。

また、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おります。

市場リスク管理

市場リスクとは、金利、為替、株価等の変動により、バランスシートの価値が変動し、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の市場リスクは、「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー&プロシージャー」に基づき、経営会議が全体の市場リスク限度枠や損失限度枠を決定し、市場リスク管理部がその遵守状況を日次で監視するとともに、市場

取引統轄委員会が個別ビジネスの動向、損益・市場リスクの状況、取扱商品のリスクを含む業務全般に内在するリスクを月次でレビューするプロセスにより管理されております。

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

トレーディング勘定

トレーディング勘定の市場リスクはVaR等により管理されます。VaRは、特定のポジションを一定期間保有すると仮定した場合において、将来の価格変動に一定の確率の範囲内で予想される最大の損失額をいいます。このほか、各種の感応度の測定等を用いて複眼的なリスクの測定を行っております。

当行では、マーケット・リスク相当額の算出において、ヒストリカルシミュレーション法によるVaR(信頼水準99%、保有期間10日、観測期間250日)を使用しております。VaRおよびストレスVaRについては下表をご参照ください。

VaRの有効性はバックテスト等を通じて検証しております。バックテストでは、日次損失が保有期間1日を超える頻度を計測します。平成25年度のバックテストでは、連結ベースで損失額がVaRを超えた回数は0回でした。また、ストレステストは週次で実施され、結果は市場取引統轄委員会等へ報告されております。

バンキング勘定の金利リスク

バンキング勘定の市場リスクは、金利感応度等により管理されます。金利リスクの計測については、各年限へ1%の金利ショックを与えたGPS(グリッド・ポイント・センシティビティ)の和を金利リスク量として算定し、内部管理に使用しております。

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24年度		平成25年度	
	連結	単体	連結	単体
期末VaR	1,642	1,627	1,209	1,189
期中VaR 最高値	2,770	2,724	3,265	3,243
平均値	1,539	1,498	1,735	1,701
最低値	1,053	988	752	713

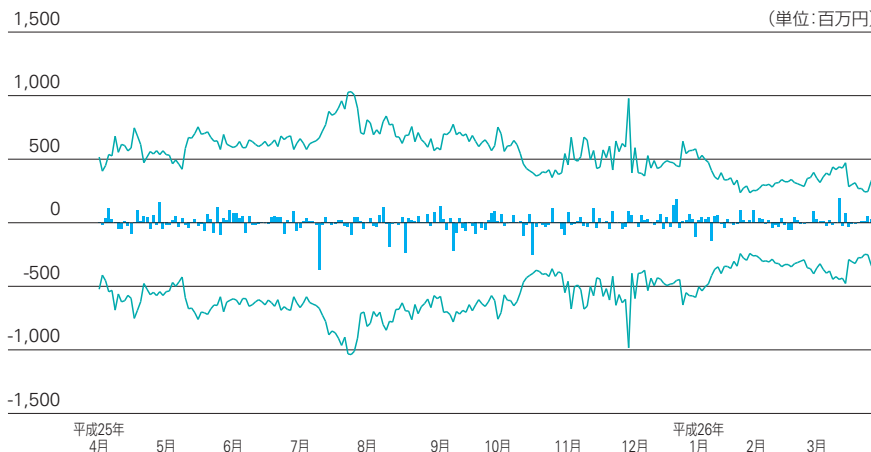
ストレス・バリュー・アット・リスク(ストレスVaR)の期末ならびに期中の最高、最低、平均値

(単位:百万円)

	平成25年度	
	連結	単体
期末VaR	2,222	2,189
当期VaR 最高値	4,314	4,249
平均値	2,834	2,760
最低値	1,375	1,319

VaRと日次損益(バックテスト)(平成26年度、連結ベース)

(単位:百万円)



■ 日次損益 — VaR(保有期間1日、2.33σ)

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
 (顧客マーヅンを除く日次損益)

(GPSとは、期間(グリッド)ごとの金利変動に対する資産・負債・オフバランス取引の現在価値の変化額のことです)。金利リスク量は、満期の認識や期限前償還によって大きく影響を受けるため、以下のモデルを導入し、適切な金利リスクの把握に努めております。

a. 住宅ローン

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

b. コア預金

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

なお、これらモデルは、定期的にモデル・パラメータのレビューを行っております。

アウトライヤー基準算定にあたっては、上下2%の金利ショックを採用しており、内部管理と整合的な手法で計測されております。また、2014年3月末時点はアウトライヤー基準(上下2%の金利ショックによるバンキング勘定の経済価値の低下額がコア資本の20%を超えるか否か)を大きく下回っており、金利リスクが十分コントロールが可能な水準であることを示しております。

平成26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	▲578	▲224
米ドル	▲22	▲22
その他	▲27	▲27
合計	▲628	▲274
アウトライヤー比率	7.69%	3.09%

ベースポイントレビュー法(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。

資金流動性リスク管理

「資金流動性リスク」とは、運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金繰りリスク)を言います。

資金流動性リスクについては、「資金流動性リスク管理ポリシー」に基づき、資金繰り管理部署(資金部)、資金流動性リスク管理部署(市場リスク管理部)が設置され、管理・運営を行っております。

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

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

資金流動性のリスク度合いについて「平常時」「懸念時」「危機時」の「リスク運営モード」を設定し、資金繰り管理部署やリスク管理部署からの情報・報告、リスク管理指標の遵守状況等を総合的に判断し、ALM委員会で決定されます。各モードにおける対応の枠組みについては、「資金流動性危機コンテンツエンジンプラン」を定められており、不測の事態に備え、定期的な訓練が実施されております。

オペレーショナル・リスク管理

1. オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクとは、「内部プロセス、人、システムが不適切であるもしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク」です。オペレーショナル・リスクは、すべての業務に内在し、かつ対象領域も広いので、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おります。

また、オペレーショナル・リスクを統轄的に管理する部署であるオペレーショナル・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おります。さらに、事務リスクやシステムリスクなどのオペレーショナル・リスクを構成する各リスク分野に対し、事業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おります。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化するとともに、各リスク分野にまたがる事項についても協議する体制としております。

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

2. 事務・システムリスク管理体制

事務リスクとは、「役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク」です。当行では個人向け銀行業務およびコンシューマーファイナンス業務の拡充、法人向け銀行業務の展開を進めておりますが、事務リスクへの適切な対応は、お客さまに信頼いただけるサービスをご提供するためには極めて重要な課題であると認識しております。

当行では、「事務ガイドライン」をはじめと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指導、研修等を実施し、事務水準の向上にも努めていきます。具体的には、自店検査により自主的に事務レベルのチェックを実施する体制を整えているほか、発生したミス・事故についてはデータベース化し、原因分析を行うことにより再発防止を図っております。また、事務の単純化の推進、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おります。

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25年度は、安全性・信頼性の観点から前年度に実施したシステムの総点検により洗い出した課題に対し具体的な対策・プランを継続的に実施し、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ってまいりました。また、災害対策用のバックアップセンターの構築、次期システム構築等にも着手してまいりました。

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。

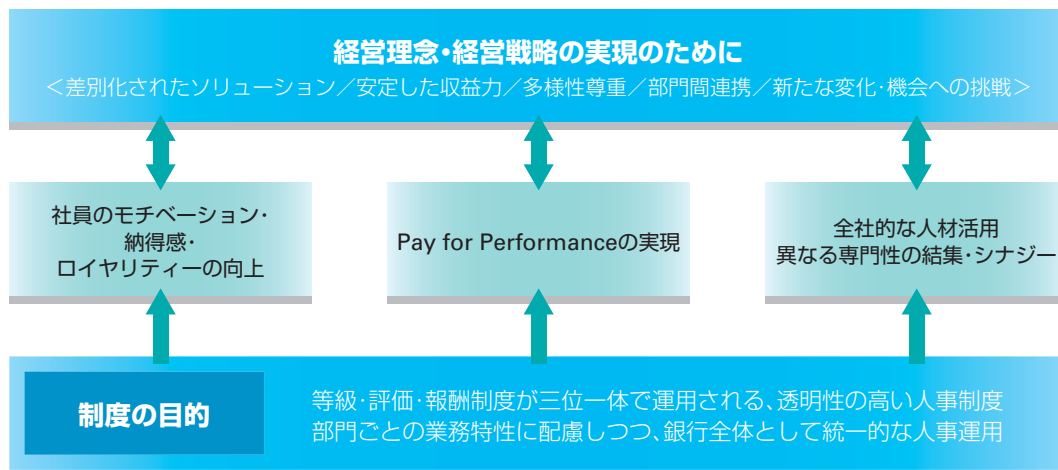
人材の確保・育成と企業の社会的責任(CSR)

「人」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おります。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ることにより、お客さまから共感され、社会・市場から必要とされる存在であり続けるためには、お客さまの立場に立って卓越したサービスや付加価値の高いソリューションを継続的に提供していくことが必須であり、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おります。当行は、今後も「人」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おります。この経営理念および経営戦略を実現するために、当行は平成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おります。さらに、平成25年7月には職位体系を一部変更し、指揮命令系統と責任(権限)の所在をより明確にすることで、健全な競争意欲を喚起する仕組みを整えました。これらの制度が一体で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おります。



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・人材活用および組織風土が重要だと考えております。当行では金融全般の幅広い知識、分野ごとに必要となる高度な専門知識・スキルの習得を目的とした各種研修を社員の成長段階やキャリアパスに応じて用意しているほか、国内外大学院派遣制度、海外短期派遣、資格取得奨励などのさまざまな育成プログラムを提供しております。組織力を最大化するためのマネジメント力の強化を重点課題として、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度フィードバックの実施や管理職向け各種能力開発研修も拡充しております。また、プロジェクトベースで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応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おります。



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、多面的な社員の人材育成に力を入れております。

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革新的なサービスやビジネスモデルも、多彩な人材のさまざまな発想から生み出されたものであり、多様性こそが競争力の源泉だと考えております。

このような発想のもと、将来の中核を担うことが期待される世代の拡充を図るため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26年3月末現在で26%と業界最高水準を維持しております。

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おります。

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。

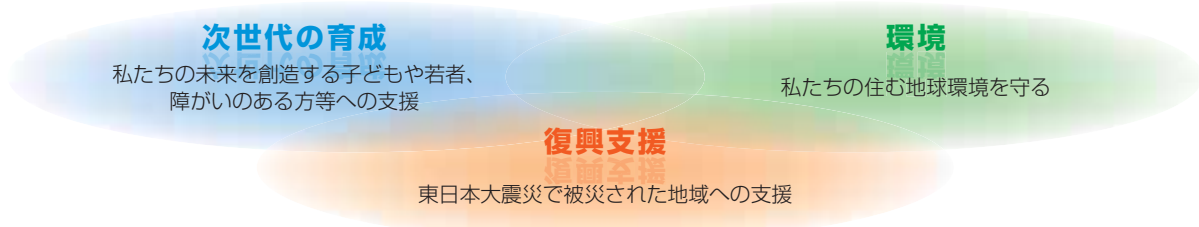
社会貢献活動への取り組み

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年に当行連結子会社の新生フィナンシャル株式会社(以下、「新生フィナンシャル」)が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「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おります。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



プログラムの実施風景



ファシリテーターとして参加する社員

地域においては、グループ社員のボランティアによるファシリテーターとしての参加を促進しております。このプログラムは、平成22年に経済産業省主催の「第1回キャリア教育アワード」で優秀賞を受賞しており、平成26年3月末までに、全国507校、約7万名にプログラムを提供しております。

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

社会貢献活動：復興支援

宮城県社会福祉協議会会長表彰の受賞

当行は、平成25年11月5日、第59回宮城県社会福祉大会にて実施された宮城県社会福祉協議会会長表彰を受けました。これは、当行の東日本大震災被災地支援活動について、同県の復興に向けて貢献があったとして、同県南三陸町社会福祉協議会からの推薦を受けて、「優良企業功労」の区分にて表彰されたものです。当行では、平成23年7月からこれまでに、

(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	
平成25年度	第8回	平成25年 7月	宮城県南三陸町	「志津川湾夏祭り福興市」の支援、農地の整備作業
	第9回	平成25年12月	宮城県東松島市	仮設住宅居住者をご招待したクリスマスコンサートを開催

被災地でのボランティア活動を9回実施しており、当行グループ社員延べ268名が参加いたしました。そのうち、宮城県南三陸町には6回訪問、側溝の泥出しや瓦礫撤去作業、養殖漁業支援作業、仮設住宅を訪問してのミニコンサートの開催、夏祭りの開催支援など、被災地のニーズに応じてその時点で求められる活動に取り組んできました。これらの継続した活動が評価を受け、今回の受賞につながりました。当行では、東日本大震災復興支援を引き続き重要な社会貢献活動のひとつと位置づけ、今後も被災地のニーズに即した支援活動に積極的に取り組んでまいります。

東日本大震災の復興支援活動

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25年度は2回実施し、宮城県南三陸町で夏祭りの開催支援と農地の整備作業、宮城県東松島市で仮設住宅居住者をご招待したクリスマスコンサートを開



東松島で開催した「Kato Music World クリスマスコンサート」



南三陸町の夏祭りの出店店舗を支援

催しました。これまでの活動については、上記別表をご参照ください。

漁港への街灯設置のための社内募金活動

当行では、宮城県南三陸町に街灯を設置するための社内募金活動を平成25年5月に実施し、当行グループ社員延べ138名から寄せられた募金総額129万円(ソーラーパネルとLED照明仕様の街灯2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。当行からの寄付による街灯2基は、町内で最も灯りを必要としていた歌津地区の漁港2カ所に設置されました。このほか、当行は仮設住宅に街灯を設置するための社内募金活動と漁港に街灯を設置するためのチャリティゴルフイベントを実施しており、今回の2基を含め、これまでに合計7基の街灯を南三陸町に寄付しております。



南三陸町の農地の整備作業

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25年10月17日に和歌山県海南市上谷、平成26年5月20日に新潟県十日町市重地で開催され、当行グループから10月に21名、5月に31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環として、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連携して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カ所で開催しております。平成25年10月



水路の泥かき作業の様子

は、集落の景観を維持するための草刈り作業、平成26年5月は水路の泥かきとその周辺の除草作業を行いました。

藤沢ビーチクリーンプロジェクト

平成25年9月29日と平成26年4月20日にソレイユ・プロヴァンス フランス語教室が主催する「藤沢ビーチクリーンプロジェクト」が開催さ



藤沢ビーチクリーン参加者の集合写真

れ、当行およびグループ会社の社員とその家族などが参加しました。平成25年9月の活動は、世界規模で海のゴミ問題に取り組む米国のオーシャン・コンサーバンシー(The Ocean Conservancy)の「国際海岸クリーンアップキャンペーン」の一環として実施され、240名のボランティア(うち、24名が当行グループ参加者)が参加し、128袋分、約256kgのゴミを収集しました。平成26年4月の活動には350名のボランティア(うち、21名が当行グループ参加者)が集まり、138袋分、約276kgのゴミを収集しました。4月の活動は、地球のことを考えて行動する日「Earth Day」に合わせて、鶴沼海岸でゴミ収集と、どのようなゴミが落ちているかの調査を行いました。

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、空調の温度調整や空調起動時間の最適化、外光(昼光)に応じた照明出力の自動制御、室内のCO₂濃度に応じた外気導入量の自動制御など、電力使用量の削減に向けた取り組みを継続的に実施しております。また、本店(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)、大阪支店(平成25年10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おります。

環境負荷データ

	単位	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
CO ₂ 排出量	t	9,209	6,687	3,106	3,748
電力使用量	kWh	23,411,980	17,475,604	6,159,462	6,658,612
ガス使用量	m ³	99,194	60,476	112,000	114,000
水道使用量(上水)	t	56,984	32,764	1,290	1,481

- (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)及び目黒プロダクションセンターのデータ。
3. 本店、目黒プロダクションセンターとも移転後からはテナントとなったため、移転後の年度から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	平成25年度
廃棄物発生量	t	516	273	184	238
再資源化量	t	309	181	111	148
最終処分量	t	208	92	73	90
再資源化率	%	59.8%	66.4%	60.4%	62.1%

- (注) 1. 廃棄物発生量は、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)及び目黒プロダクションセンターのデータ。