

リスクガバナンス

基本的な考え方

リスクガバナンスは、取締役会および経営陣による監督や執行のあり方を適切に定義し、機能させることにより、リスクを持続的にコントロールするための自己規律であり、金融機関のコーポレート・ガバナンスにおける重要な領域とされています。

■ リスクガバナンスの概念図



新生銀行グループでは「グループリスクガバナンスポリシー」を制定し、健全なリスク文化、リスク選好に基づく適切な業務執行、および適切なリスク管理を要素とするガバナンスの考え方を整理しています。一般に、金融機関が安定的な収益を得るためには、リスク選好を

明確にしながらリスクテイクしていくとともに、これを支援する適切なリスク管理が必要です。これらは個々の社員の判断と行動の集積であり、規則やルールはもとより、組織の価値観やカルチャーの影響を強く受けます。リスクガバナンスへの取り組みは、すべての要素への俯瞰的な目線が必要であると考えています。

私たちは健全なリスク文化の醸成とリスク管理の高度化の努力を重ね、保有するリスクに相応しい体制を整備してきました。近年はリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備しています。

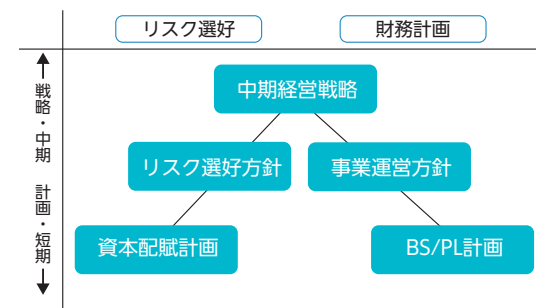
新生銀行グループではROE（株主資本利益率）などを経営戦略上の重要な財務指標としていますが、適切なリ

スクテイクが期待どおりのリターンを生み、ひいては財務指標の改善を目指す中で、リスクガバナンスは重要な前提であると考えています。

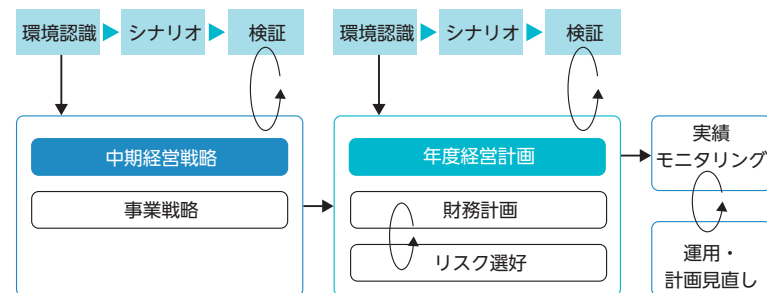
リスク選好に基づく適切な業務執行

リスク選好を経営の共通言語とする考え方は一般にリスクアパタイト・フレームワークと呼ばれていますが、新生銀行グループではその重要な前提がリスク選好と財務計画の整合性にあることに着目し、両者にかかわる既存の機能を統合的に運用することで、リスク選好に関する取締役会の意思と経営陣の執行を整合させる体制としています。

■ リスク選好と財務計画の関係の概念図



■ 統合運用の概念図



リスク選好と財務計画は、中期経営戦略を踏まえ、ビジネスライン別の戦略・戦術に基づき、詳細化・具体化されていきます。新生銀行グループでは、リスク選好を適切な詳細度で文書化した「リスク選好方針」を取締役会の承認のもとに策定し、財務計画の背景にあるグループのリスク選好の明確化と共通理解の醸成を図っています。また、リスク選好を統一的な尺度で定量化した姿として、使用すべき資本をビジネスライン別に割り当てた資本配賦計画を策定しています。

リスク選好と財務計画の整合性を確保するため、資本、流動性、収益変動などの経営の根幹に関わるリスクの観点から、シナリオ分析などの複数の手法を通じた財務計画の検証と期中のモニタリングを基本動作としています。過大なリスクテイクと判断される場合や実現性に疑義が生じた場合には、必要に応じて計画の見直しを行う体制としています。新生銀行グループでは、経営陣によるリスク選好に関わる協議機関としてグループリスクポリシー委員会を設置していますが、同時に実務レベルにお

いても、リスクテイクの促進と抑制に関わるセクション間の緊密なコミュニケーションを重視し、統合的な経営管理フレームワークにおける重要なコンセプトのひとつとしています。

業務執行によるリスクテイク活動は財務計画に沿って進められますが、同時にリスク選好にも従う必要があり、財務目標の達成はリスク選好に沿ったリスクテイク活動の結果として正当化されるものと考えています。こうしたことから、リスク選好方針をステークホルダーの皆さまにもご理解いただけるよう、その概要を公表しています。

■ 新生銀行グループ リスク選好方針

- 中期経営戦略に基づき、注力分野の小口ファイナンスと機関投資家向けビジネスを中心に、各種施策の機動的な見直しや新たなビジネス機会の開拓、これに伴う経営資源の再配置や生産性向上にスピード感を持って取り組みつつ、慎重かつ積極的なリスクテイクにより資本を活用していく。
- 基本戦略の価値共創型ビジネスやエコシステム戦略など新たなビジネスモデルに内在する未知のリスクは事前に十分な検討を行い、戦略的意義とケイパビリティを前提に積極的にリスクテイクしていく。同様に、ノンオーガニックなリスクテイクの機会も積極的に追求する。「ニュー・ノーマル」への対応を先取りする意識のもと、新しいビジネスを積極的にサポートする。
- 国内拠点を中心に活動する金融グループとしての収益基盤を強化しながら、海外ビジネスについてもストラクチャードファイナンスやアジア太平洋諸国での小口ファイナンスなどの分野において、カントリーリスクや外貨資金流動性リスクなどに留意しつつ積極的に取り組む。
- 信用リスク：個人業務は、総じて資産の健全性維持を前提とする積み上げを図りつつ、潜在的なお客さまとのビジネス機会を模索する。法人業務は、与信集中リスクへの原則の維持を前提に、総じて資産の量的拡大より収益性の維持・向上を図る。「ニュー・ノーマル」下においては、お客さまのリスクプロファイルの変化やリスク・リターンに留意しつつ、積極的に新たなビジネスの機会を追求する。
- 市場リスク：トレーディング業務は、顧客取引を中心とした運営とする。バンキング業務（ALM）は、金利上昇の可能性を念頭に金利リスクをコントロールし、金利収支及び経済価値の向上を追求する。
- その他の主なリスク：流動性リスクは、グループ全体の資金調達最適化や資金調達基盤の強化を図っていく。オペレーショナルリスクは、一定程度を許容しつつ、価値共創ビジネスに内在するリスクやサイバーセキュリティリスクなど、重要なリスクの発見と低減を図る。
- 社会規範への意識を高く持ち、社会課題や気候変動に係る課題の解決に向けたサステナビリティ経営の推進、個人ビジネスにおけるお客さま本位の業務運営の徹底、マネー・ローディング及びテロ資金供与対策の実効性確保、コロナ禍における金融機関としての社会的責務など、社会的公正概念からの要請に真摯に対応する。また、炭素関連資産のうち、石炭火力発電所向け融資額については、圧縮を進める。
- 以上を通じた資本の活用により、1株当たり利益成長率は年平均2%以上を目標とする。自己資本比率の低下は普通株式等 Tier1 比率が10%以上を維持する限りにおいて許容するとともに、株主資本利益率を中期的な目標値の8%に近付ける。

リスク文化

健全な企業文化は適切なコーポレート・ガバナンスにおける基本的な構成要素のひとつです。私たちはその価値観を「新生銀行グループ行動憲章」に定めるとともに、「新生銀行グループ行動規範」を制定しています。新生銀行グループでは、これらの行動憲章や行動規範に従って行動することを前提とし、そのうえでリスクに対峙する際の行動原理となる価値観をリスク文化としています。

一般に、不祥事や損失事案にはさまざまな直接原因がありますが、その根本原因に鑑みれば、健全なリスク文化の醸成が極めて重要と考えます。このため、健全なリスク文化の醸成に向けて、取締役会および経営陣の基本姿勢がその起点となることを明確にするとともに、管理職層はこれを組織内に浸透させる役割を果たすべきものとしています。

リスク管理

新生銀行グループでは、現場の業務執行ラインにおける自律的統制機能（一線機能）、現場の業務執行ラインから独立した管理機能（二線機能）およびこれらの機能から独立した内部監査機能（三線機能）を構成要素とする3つのラインによる内部統制システムを整備しています。このうち二線機能であるリスク管理セクションは、リスクテイクの状況を検証し、異見があれば躊躇なく述べる「チャレンジ」の意思と能力を持つとともに、その行為は尊重されることを明確にしています。特に、チーフオフィサーグループリスクは取締役会への陪席を原則とし、経営方針に対するチャレンジの機会を担保しています。

リスク管理の基本方針は、「グループリスクマネジメン

トポリシー」に基づき、リスク種類別の管理フレームワークとビジネスラインへの適切な資源配分を柱としています。資源配分の主たる対象領域である資本配賦については、グループ全体が保有するリスクを総体的にとらえ、経営体力と比較・対照すべく、リスク資本制度を中心とする統合的なリスク管理態勢を整備しています。

リスク管理の詳細については、「新生銀行 統合報告書 資料編 2021」9ページより記載の「リスク管理」の章も併せてご覧ください。

経営環境の変化に伴い、昨今は従来の枠組みでは捕捉しにくいリスクも増えています。経営上の重要なリスクについては、経営陣による議論を踏まえて認識する体制としています。このプロセスでは定量化が困難な非財務リスクも含めて検討することを重視していますが、経営上の影響を判断するにあたっては、トリガー事象、波及経路、財務インパクトを可能な限り具体化しています。現在、景気悪化のほかに、サイバーセキュリティリスク、人材リスク、気候変動リスクなどを重要なリスクとして認識しています。これらのリスクに対する予兆管理や対応力の強化を継続的に進めていきます。

■ 新生銀行グループの重要なリスク

リスクシナリオ	内容・影響
1. 景気悪化の長期化・深刻化	新型コロナウイルス感染症流行の長期化、大規模自然災害や新たな感染症流行、金融政策の転換による市場金利の上昇や株価の急落など。これらによる景気悪化の長期化・深刻化に伴う収益力の低下・与信関連費用の増加。
2. 重大な不正・不芳行為	マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与事案の発生や、内部又は業務委託先による重大なコンプライアンス上の不正・不芳事案の発生。これらに伴う直接的な損失の発生、レピュテーションの毀損。
3. サイバーセキュリティリスク	サイバー攻撃の増加に伴う情報システムの機能停止や機密漏洩、ハッキング・フィッシングによる銀行口座・ウォレット等での不正送金など不正取引の増加。これらに伴うレピュテーション、営業基盤の毀損。
4. 外貨調達環境の不安定化	海外向け投融资の増加により外貨資金の運用超過額が拡大する可能性がある中で、そうした局面で金融市場の混乱が生じた場合、これに伴う調達コストの上昇、外貨調達の不安定化。
5. DX時代の競争リスク	他業種からの個人・中小企業向けローン市場への参入による残高・利鞘縮小。フィンテック等スタートアップ企業と大手金融機関の連携の流れが加速し、当行グループの価値共創戦略の有効性が低下する影響。
6. 人材に関するリスク	他の金融機関や異業種との競争激化による良質な人材の確保・育成の困難化。これに伴う当行グループの競争力低下、業績・財務状況への悪影響。
7. 気候変動に関するリスク	気候変動に関する規制強化や低炭素社会への移行に伴う取引先への影響を通じ、当行グループに悪影響が及ぶ可能性。気候変動リスクへの取り組みや情報開示が不十分な場合に生じるレピュテーションの毀損。