# 人的資本への取り組み

# 「多様な人材」の働きがいと働きやすさを実現し、「プロフェッショナル人材」へと成長させ、お客さまの信頼に応えていきます。

当行の「ユニークさ」を支えているのは「多様な人材」です。

その「多様な人材」があるべき行員像として定めている「プロフェッショナル人材」へと成長し、そしてイキイキと働くことができる環境を創り提供していくことが人事の役割です。

これを「人事ビジョン」として定め、行動の指針としています。



執行役 人事 所管 原田 敦司

### 人事ビジョンとあるべき人材像

# 人事ビジョン

# 行員が働きがいを感じ、活躍できる場を創ります

行員一人ひとりがプロフェッショナル人材となり、 また、あり続けることを支援します。

### 当行が定義する「あるべき人材像」とは?

あるべき人材像を「プロフェッショナル人材」と定義しています。

>>>

プロフェッショナル人材とは、単に専門性が高いだけでなく、当行が掲げるバリューを体現し、

常に仕事の成果を最大化できる人材です。

当行は、人事ビジョンの実現のために3つの基本方針を掲げ、着実に取り組んでいます。

### ○ 人事の基本方針

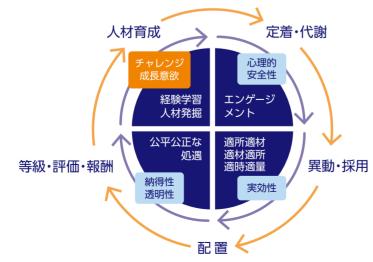
- 業務推進力・人間力・倫理観を備えたプロフェッショナルの向上
- 2 適所適材・適材適所の実現を通じた成長機会の提供
- 3 行員が安心して働ける「心理的安全性」の確保

### ● 人事戦略

当行の人事戦略は、経営理念や経営戦略・事業戦略との つながりを重視しており、その実現を支えるもので す。

人事の基本方針に基づく人事諸施策を「タレントマネジメントサイクル」を通じて有機的に統合・連動させることで、経営理念や経営戦略・事業戦略の実現に向けて 人事戦略の実効性を高めています。

### ○ タレントマネジメントサイクル



### ● 2023年の取り組み

2023年は、クロスボーダービジネスという重要な事業戦略を本格的にスタートさせており、これを支える人材の採用やプロフェッショナルの向上のための人材育成に注力しました。特に外国籍人材の採用や異動を積極的に行うことで、ビジネスの早期立ち上げに取り組みました。

また、職場環境調査やエンゲージメントサーベイの結果から、行員の「働きがい」を高める必要があると考え、自立的キャリア支援を通じた成長機会の提供に積極的に努めたことで、総離職率の全行平均が2022年の8.4%から2023年は7.5%に、20~30代は4.0%から3.4%に減少するなどの効果が表れてきました。さらに、シニア人材の活用のための制度も導入いたしました。引き続き、評価制度や処遇の改定を通じて人事の公平性を高めるよう努めています。

## ● 人事戦略の課題や今後の取り組み

多様な経験や専門性を尊重し、多様な意見を受け入れて生かすという組織が、イノベーションや当行独自の価値創造を実現し、 挑戦を推奨・歓迎する企業文化を醸成すると考えています。そのためには、経営理念の浸透を図り、すべての行員がバリューに基 づき行動できるようにならなければなりません。

また、デジタル化の進展が著しい中、当行においてもそれを担うDX人材の育成に早急に取り組む必要があります。さらに、次世代リーダー層や経営人材の養成は重要な課題であり、女性役員を含めた女性管理職の強化も継続・具体的に着手していきます。 お客さまに信頼される銀行、ユニークな金融サービスを提供できる銀行であるためには、行員一人ひとりが「プロフェッショナル人材」であることが、何より重要です。

人が重要な財産 (Human Capital) であるという考えに基づき、人を大切にし、一人でも多くの行員が「プロフェッショナル人材」へと成長していくよう、多様な人材の働きがい・働きやすさを支えていきます。

# ユニークさの源泉は多様性

# ◆ ユニークさを牛み出す多様な人材

当行の最大の強みであるユニークさは、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が、お互いのユニークな存在を 尊重し、強みを生かしあうことで生まれています。

2024年3月末現在、中途入行者比率は78.6%で、近年では、当行の魅力を再認識した専門人材の再入行者が増加し、2023年度の中途入行者におけるアルムナイ採用比率は12.2%となりました。

また、クロスボーダービジネスの推進とともに、2024年4月1日現在の外国籍人材は74人でグローバル人材比率は5.3%となりました。また2024年新入行員のうちグローバル人材は66.6%を占めています。

当行のユニークさの源泉は多様性であり、引き続き多様な人材の採用・登用を積極的に行っていきます。

# ◆ ユニークさを生み出す多様な働き方

当行は、働き方改革を通じて多様性のある働き方を実践する銀行を目指しています。多様性のある働き方とは、自由と規律のバランスが取れた「自律」した仕事の進め方の実現です。そのためには、組織としての一定の規律が不可欠で、新たに始めた施策の一つに「TSB流仕事の流儀」があります。

### • TSB流仕事の流儀

当行らしい働き方を目指した「タスクと成果の見える化」という独自のルールです。定期的に上司と部下がタスク確認を通じてコミュニケーションを取るもので、2023年に導入しました。

行員一人ひとりがこのルールの下で、独自性を発揮し、着実に成果を上げていくという、真の多様性のある働き方の実現を目指しています。

# ● 人材育成に関する考え方

プロフェッショナル人材の育成に向け、業務推進力・人間力・倫理観の3つの要素を育成領域とし、人材育成体系に基づき各種育成施策を実施しています。当行の人材育成が目指すのは、「経営戦略の実現」と「個人の自律的キャリアの実現」です。

### 人材育成基本方針

業務推進力・人間力・倫理観の3要素を備えた「仕事の成果を最大化できる人材」を育成します

### ● 中期育成計画

経営戦略を実現する人材を育成するために、2021年から中期育成計画を定めています。中期育成計画は、中期経営計画の改定に合わせて見直しを行い、経営戦略の実現に必要な行員の能力を引き上げることを目指します。

中期育成計画の全行共通計画は人事部が、部門別計画は担当執行役が所管し、計画的に推進しています。また、人事部は部門別計画の推進に積極的に関与し、事業戦略の実現をサポートしています。

金融市場部門 「より良い組織を目指した取り組み」(2023年11月~2024年2月実施)

高い専門性を有する金融市場部門において、組織開発を目的とした「システムマインドプログラム」を実施しました。論理思考を超えたマネジメントスタイルの確立を目的としたプログラムで、全管理職が受講しました。執行役も自らプログラムに参加することで、組織が一丸となって自部門の組織運営にかかる問題解決に取り組みました。

### ● プロフェッショナル採用・戦略的ローテーション

事業戦略の変化に機敏に反応し、実践的な異動・採用を行っています。2023年は、クロスボーダービジネスを支える専門人材やグローバル人材の採用を強化しました。また、年齢・性別・国籍などにかかわらず専門能力に応じて配置・登用を進め、多様性の維持・向上も目指しています。さらに、事業戦略に合わせたオンボーディング研修を拡充し、ビジネスの発展を下支えしています。

### ● 自立的キャリア支援

行員の多様性と挑戦を重視し、プロフェッショナルを育むキャリアを支援を行っています。

公募制度	行員が自己のキャリアにオーナーシップを持てるような選択肢や成長や自己変革・ 専門性探求のためのチャレンジ機会を提供し、ワークエンゲージメントを高める	2023年 応募者18人
キャリア申告書	個人のキャリアビジョン、今後伸ばしていきたい能力・資質、自らが挑戦したい組織 への異動希望などを人事部に直接レポートする	2023年申告書に基づく 異動者15人
顔が見える人事	個を生かすタレントマネジメントの一環として、3年で全行員との面談を行い、多様な個の就業観·価値観を尊重しつつ、キャリア自立を後押しする	2023年 累計580人
45歳チャレンジ	45歳を迎える行員を対象に、時代や環境の変化にアジャストし、自らの働き方を考えるミドル層向けのプロティアン・キャリア形成のプログラム実施	2024年 20人受講予定

### TSB Award

43

TSB Awardは、経営理念(ミッション・ビジョン・バリュー)の浸透、さらに行員のエンゲージメントと銀行全体のパフォーマンス向上を目的とし、バリューの体現、またはバリューの体現によるミッション・ビジョンを実現したプロフェッショナル人材に贈られる賞です。

各部門から推薦された行員やチームに対して、全執行役の投票により決定します。2023年は個人賞9名、チーム賞3チームが受賞し、2024年1月に開催された新年会の場で表彰されました。

## 2成長機会の提供

### リーダーシップの開発

多様な育成プログラムを通して、環境変化の中でもリーダーシップを発揮できる人材の強化に取り組んでいます。

### ○ 組織リーダーの育成

組織リーダーの育成では、選抜型の次世代リーダープログラムや経営人材プログラムなどを通じて組織の持続的成長を支える人材基盤を強化するとともに、管理職研修の充実を図り、個を生かしながら部下の成長を支援できるマネージャーを育成しています。



## ○ 新入行員のリーダー育成

リーダーシップは役職や年齢にかかわらず、自ら行動したときに発揮されるものであるという考えに基づき、入行時から自身のリーダーとしての在り方を考える機会を設けています。1年間に地域社会貢献や組織貢献など6つのプログラムを主体的に実践していく中で自己のリーダーシップを探求し、相手を尊重できるリーダー人材を目指します。

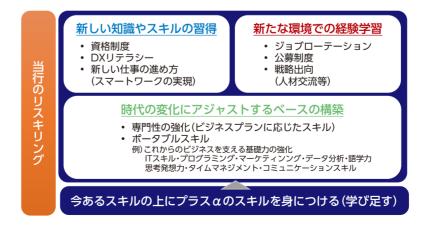
### ● DX化に向けた人材の育成

デジタル化の急速な進展に対応すべく2023年にDX人材の役割や育成方針を明確化し、デジタルネイティブの若手・中堅世代が組織の中核となって活躍する環境を整備しています。

2024年は、所属部門の課題に対してIT・デジタルを活用し、スピーディーかつ効果的に問題解決を実現する役割を担う「事業別・部門別DXリーダー」の育成を開始し、2026年までに全行で60人の当該リーダーの育成を目指しています。

### リスキリングへの取り組み

当行のリスキリングは、「プロフェッショナル人材であり続けるために変化にアジャストするスキルを身につける」と定義しています。リスキリングを研修に限定せず、時代の変化にスキルをアジャストするための挑戦機会をすべてリスキリングの一環と捉え、全行員のスキルアップを支援しています。



- ▶ キャリアマネジメント研修
  - 対象:事務従事者約100人
- 目的:人的資源再配分
- 内容:ポータブルスキル
- プロティアン・キャリア
- 金融専門知識など ▶ DX基礎教育

対象:全行員

目的:テクノロジーを活用した課題

解決の本質的理解

内容:DXの基礎知識

IT・デジタルスキル 思考発想力など

TOKYO STAR BANK 統合報告書 2024 44

# ▶ 3安心して働ける職場環境の確保

# ● イキイキ働く行員、ワクワクする職場創り

当行は、「イキイキ働く行員、ワクワクする職場創り」を目指して、「行員が仕事をするうえで働きやすい職場環境の整備」と「行員が働きがいを感じ活躍できる職場の創造」を行っています。職場環境や行員のエンゲージメント状態を把握し、執行役と人事部が課題改善に主体的に取り組み、行員のモチベーション向上に繋げていきます。

### ○ 職場環境調査

「働きやすさ」と「働きがい」の2要素12項目で、仕事を行う上での職場環境・制度と仕事から得られるやりがいの満足度を測定



5段階アンケートの2を満点でスコア化 1以上をポジティブ 0.5未満をネガティブ

# エンゲージメントサーベイ

「仕事」と「組織」の2ドライバー9項目で、継続的に高活動水準で 仕事に取り組むための認識や状態を測定

• 2023年エンゲージメント調査結果



5段階アンケートの2を満点でスコア化 1以上をポジティブ 0.5未満をネガティブ

# ● 心理的安全性の向上

職場環境調査では、心理的安全性を継続的に測定しています。 当行で働く多様な人材が、継続的な成果を創出するために、安心 して働ける職場環境の確保を推進しています。

### ・職場環境調査(心理的安全性を示す指標平均)

	2021年	2022年	2023年
心理的安全性	0.94	0.97	0.98

5段階アンケートの2を満点でスコア化 1以上をポジティブ 0.5未満をネガティブ

### ○ 行員相談窓口の拡充

多彩な人材を抱える組織では、人間関係も多様化・複雑化します。また、自立的な働き方の促進によりキャリアに関する悩みも増えていきます。こうした課題に対応するため、「行員相談窓口」を相談種類別にし、相談対応者や相談方法を選択制にしたことで、相談者の心理的ハードルが下がり、拡充前比年間約30%の相談件数増加につながりました。

# ○ 多様な働き方の推進

行員一人ひとりが、ライフスタイルに応じた働き方ができるように、テレワーク、時差勤務、フレックスタイム、短縮勤務、特別休暇などの制度を設けています。テレワークは、部門単位でルールを制定し、業務特性に合わせた運営を行っています。また、休職と兼業の制度を組み合わせたワーキングホリデーの支援など柔軟な制度運営を行っています。

### ○ 多様性の発揮にはコミュニケーションが重要

・あいさつ文化の醸成

行内にあいさつ文化を醸成するため、模範となるあいさつをする行員が出演する動画を制作して行内周知を図り、また行員が推薦する良いあいさつができている行員の想いや考え方などを社内報などで紹介しました。その結果、2024年に実施した行員アンケートでは「あいさつを実践できている行員」は96%(昨年比+3%)「職場での実践」は84%(昨年比+2%)となっています。さらなる取り組みとして、執行役と新入行員が率先垂範して、朝に本店の入口に立ってあいさつを行うなど、あいさつ文化の定着を図っています。



# ▶ 4 ユニークさを生み出す多様性の尊重

### データで見るダイバーシティ

### ○ 外国籍人材の拡充



### ○ 女性管理職の推移



### ● 誰もが働きやすい職場の実現

多様性の尊重においては、行員一人ひとりの事情に真摯に向き合う姿勢が重要だと考えています。育児や介護従事者、障がい者はもとより、母国を離れて勤務する行員などにも寄り添うことで、行員が安心して働ける環境構築を継続して実施しています。

### ○ アブセンティーズム

メンタルヘルス不調者が復職後も安定して勤務できるよう、また、休職を繰り返さないよう産業医、保健師、職場の上長、人事部が密に連携し、復職後の職場環境の調整やいつでも問題解決が図れるよう体制を構築しています。

具体的には、休職初期から中期は心身のサポート、後期は主治医や産業医と協力し、リワークプログラムや通勤訓練なども加味した個々人の復職プランを作成します。復職後は、プランに沿って短縮勤務や残業制限などを利用し、通常勤務に移行するまでをフォローしています。

### ○ 治療 (不妊治療や病気治療) サポート休暇

2023年7月に、不妊治療や病気(重度疾病等)治療による入通院や安静が必要な場合に利用できる「治療サポート休暇」を新設しました。利用者からは、退院後の通院に活用できてよかったとの声がありました。人事部では、制定当時より「不妊治療サポートガイドブック」の作成や「治療経験者との1on1」「行員相談窓口の活用」など、仕事と治療の両立支援を推進しています。

# ○ 中華圏の行員のコミュニティ「Star Family」

外国籍行員にとって魅力ある職場創りを目指して、2024年に中華圏の行員のコミュニティ「Star Family」を設立しました。異文化における心理的安全性の確保や育成・定着支援、異文化間の相互理解向上を目的として、コミュニティ内でのグループチャットでの情報交換やメンタリングサポートだけでなく、全行員参加型の文化イベント・文化シェアや交流会・座談会を開催することで、外国籍以外の行員にとっても有意義なネットワーキングの構築を行っています。



# ▶ ユニークさを生み出す仲間たち

当行は、中途入行者の比率が8割で、外国籍やアルムナイ採用も積極的に行っています。異なるバックグラウンドを持った人材が、 さまざまなアイデアを出しあって、当行の強みである「ユニーク」な商品や金融サービスを生み出しています。

## 女性管理職 (中途採用者)

私は、2004年に関西初出店となる大阪支店(現在の梅田支店)カスタマーサービス(現在のお客さま サービス課)のスタッフとして入行しました。第二子、第三子の出産を経て、2012年にお客さまサー ビス課係長、2017年に同課長、2024年から現職の副支店長として勤務しています。

これまでの間、仕事と家庭のどちらも妥協せずに両立できているのは、職場の同僚や家族の協力、短 縮勤務やフレックス勤務などの人事制度や働きやすい風土のおかげです。私は特別な能力があった わけではなく、地道に業務に取り組んできた結果、今の自分があると考えています。女性にとって管 理職は遠い存在ではなく、頑張れば誰でも手の届く所にあることを私の存在を通して知ってもらい たいです。立場が人を育てるというように、私も管理職になっていろいろなことを学び、世界が広が りました。当行には女性管理職が活躍できる環境があるため、私は次世代リーダーの身近なロールモ デルになれるようこれからも精進していきたいと思います。



個人金融部門 梅田支店

菊池 さゆき

# アルムナイ (中途採用者)



オペレーション統括部 小野 祐輔

私は、当行のリスク管理関連部署で勤務した後に退職し、日系大手信託銀行と外資系金融機関でグ ローバルリスク管理や業務プロセス構築などを経験した後に、再入行しました。当行退職時は、さら なる自身の成長のためには先進的な取り組みをしている金融機関での働き方やグローバルスタン ダードを身に着ける必要があると感じ、転職を決意しました。

再入行のきっかけは、当行がクロスボーダービジネスの拡大やCTBC Bankとの連携強化を打ち出し 始め、他社での国際業務の経験やグループガバナンスの知見を活用するには、良いタイミングではな いかと思ったからです。当行にはアルムナイの制度があり、再入行後も旧知の仲間が明るく迎えてく れたので、不安やストレスはまったくありませんでした。あらためて感じるのは、当行の組織がフ ラットなことと、チャレンジを推奨する組織風土であることです。どちらも当行ならではの強みで、 私が最も気に入っている点です。

当行でも、アルムナイ採用が増えていますが、人事戦略として退職者に再チャレンジの機会を提供す る制度は大賛成です。新入行員がキャリアプランを考える際、将来の復職という選択肢が加われば、 その分さまざまな可能性を思い描けますし、そのような機会を与えることができる会社は大いに魅 力的だと思います。

【2023年度中途採用者数】

90x

【2023年度中途入行者のうちの アルムナイ採用の比率】

**12.2**%

【2023年度中途入行者のうちの 外国籍従業員比率】

21.1%

# キャリア(中途採用者)

私は、前職の地方銀行でシンジケートローンの招聘などを担当していた際に、前職では対応していな かった業種や財務内容の企業への当行の融資手法を聞き、そのユニークな提案を自身の成長につな げたいと考え当行に転職をしました。

当行は、専門性を持った中途入行者も多く、一つの案件に対しても、アプローチやストラクチャーの 組み方などがさまざまな角度から発案されるのが魅力です。一般的な銀行では、案件に対していか に自社の形にはめられるかを議論することが多いのですが、当行では、行員それぞれが経験してき たことを元に、お客さまに最適なご提案を生み出せることが強みだと思います。また、年齢・役職・性 別などの垣根がなく、疑問点などを共有しやすい環境も整っています。知見が深い役員や上司から 直接仕事を教わる機会もあり、そうした時間を大切にしつつプロフェッショナル人材を目指し て、自身の成長にもチャレンジを続けていきたいと思います。



法人金融部門 営業第3部 スペシャル シチュエーションズ1

富樫 良太

# 外国籍行員 (中途採用者)



金融市場部門 市場企画部 GMD企画

閻 若英

私は、日本の大学を卒業後、システム会社などで金融機関向けにシステムの導入や業務プロセスの 効率化などの業務を行っていました。次は語学力を生かしつつ、金融機関のなかでビジネスの改善 を図る業務に携わりたく当行に入行しました。

現在所属する部署では、主に部門を横断したシステム案件の立案と推進を担当しています。当行は 経験が豊富な中途入行者が多いことや人脈がある行員が多数いることが魅力です。新しいビジネス ソリューションを起案する際にも、他行での経験や人脈に基づいたアドバイスをいただいたり、交 渉にもご協力いただけるなど、業務を推進するうえで非常に助かっています。また、上司に相談しや すく、同僚とも協力し合える風通しのよい風土で、温かい連帯感を感じています。これからも、ビジ ネス部門の理解をより深め、システム関連の案件のみならず、業務範囲を広げてキャリアアップし ていきたいです。

# CTBC Bankからの出向者

私の役割は、当行とCTBC Bankの架け橋です。あるビジネスにおいて、当行側はそのビジネスをよく 知っているが、CTBC Bank側はそれほど詳しくないといった状況で議論する場合(その逆の場合に おいても)、私の役割の重要性をより強く実感します。

私はコミュニケーションにおいて[Being Patient]が重要であると感じており、それと同じくらい 「存在するものはすべて合理的である」という格言も気に入っています。一般的に、人は自分の行動や 決定に対して合理的であるものの、他人の行動や決定を簡単に理解できない原因は、他人が直面して いる状況をよく知らないからです。相手の背景を理解することにより時間をかけると、コミュニケー ションでの相互理解が促進されます。

当行とCTBC Bankが持続的に成長するためには、海外事業への取り組みが不可欠です。当行には先 進的でユニークな金融商品・サービスの経験者がいる一方で、CTBC Bankは海外事業投資経験者が 豊富です。当行とCTBC Bankの強みを組み合わせ、両行が協力できれば、私たちにとってさらなる Win-Winの協力関係になると信じています。



リスクマネジメント部門

陳 文華



\*部署名は座談会開催日現在

当行は、2021年に経営理念を刷新し、行内への浸透のための取り組みを行ってきました。さらなる浸透・定着のた め、2024年にMVV(ミッション・ビジョン・バリュー) 推進タスクフォースを立ち上げました。タスクフォースで は、組織横断的に選ばれたメンバーを中心に、バリューの一つである"Teamwork"をテーマとして、ボトムアップ によって当行のMVV浸透のための取り組みを行っています。タスクフォースのメンバーが、当行の強みである 「ユニークさ | について語りました。

# -- 当行の強みである「ユニークさ」を 表した最近の取り組みなどが あれば教えてください

鍋島: 個人向けローンの審査を担当して いますが、他行では取り組むことが難し いような案件でも当行では融資できるも のがあったり、海外のお客さま向けの ローン商品など多くのユニークな商品が あります。

高橋: 昨年末の熊本オフィス開設以降、 非居住者のお客さま向けの不動産投資



ローンも増えています。熊本オフィスは、 開設までの日数が短くて驚きました。

柳平:私が所属する総務部では、オフィス の賃貸契約から什器や設備の手配を2ヵ 月半ほどで一気に進めました。

鍋島: これも1,300人程度で意思疎通が しやすいフラットな組織だからできたこ とだと思います。

# フラットな組織がユニークな 企業風土につながる

鍋島:執行役執務室の扉がいつも開いて いて、気軽に入って話ができるのも珍し いのではないでしょうか。

高橋:当行へ転職して営業店に配属され たときに、支店長を「さん」付けで呼ぶこと が衝撃的でした。親近感が湧きますし、風 通しが良いのも当行の強みだと思います。 真崎: フラットな組織なので、お互いの



考え方をぶつけることも躊躇せずできま す。スムーズにいかないときもあります が、当行がやるべきことの認識やユニー クなものを創っていく姿勢は皆さん共通 に持てていると感じます。

### 当行で働く行員の多様性

鍋島:出勤するだけで異業種交流会と言 えるくらい、さまざまなバックグラウン ドを持った人が多いですよね。



柳平: 専門経験を積んだうえで入行され る方が多く、金融機関出身ではない人も 多いです。

吉野: IT部門も金融以外の出身者が多く て、私自身も前職は自動車会社のIT部門 でした。

真崎: サラダボウルのように他業種や多 国籍の方を受け入れてきたことが、ユ ニークな商品・サービスの提供につな がってきたのではないでしょうか。

鍋島:ユニークであるために多様な人材 を採用し、その人たちの中で相乗効果が 生まれ、さらにユニークになる。多様性の ある人たち同士がリスペクトし合えるこ とが当行の強みだと思います。

# 多様性の中で行員を束ねる 拠り所はMVV

真崎: 意見のズレがあっても、最終的な 拠り所はMVVです。人事部の取り組みな ども通じて、行内での浸透度は高まって いると感じます。

吉野:行内に掲示されているMVVのポ スターや、パソコンに貼るMVVのシール など、普段から目に入るようにして浸透 させていっているように思います。

鍋島:MVVを対外的なアピールのため ではなく、本気で全行員へ浸透させよう としていると感じます。

吉野: ミッションでは最初が「行員が働 きがいを感じ、活躍できる場を創りますし ですが、行員が一番目にくる銀行はなか なかないですよね。お客さまが最初では

なく、行員を一番にすることで、ひいては お客さまのためにもなるという考えで、 働きやすい職場環境の構築を重視してい ることがわかります。

成長戦略による

価値創造ストーリー

# バリュー(Integrity、professional、 Teamwork、Caring)を実感する 瞬間はありますか

柳平:総務部では子どもを持つ方が多く、 状況を理解してくれるので、子どもの体 調不良でお休みをいただくときなど、常 に思いやり(Caring)を実感しています。 吉野:藤原さん(IT所管執行役)が始めた ユニークな取り組みとして、ハドルミー ティングという毎週チームで30分ほど 話す機会があるのですが、まずその日の 体調を5段階で伝えるのです。仕事が立て 込んでいるから[2]、風邪気味だと[1]な ど。部内のTeamworkが高まり、上司と も話しやすい機会になっています。

### Teamworkが高まるような取り組 みを執行役が率先して実践してい るのはよいですね。

真崎: 各フロアにクイックに相談できる スペースがあるのもTeamworkの向上 につながっています。

柳平:総務部では今後もっと密にコミュ ニケーションを取れるように変えていく 予定です。スターカフェ(本店の休憩場 所)にはボックス席もありますので、ミー ティングでぜひ使ってみてください。

高橋:Teamworkといえば、あいさつは



やはり大事だと思います。出勤時に頭取、 執行役自ら本店の入口に立ってあいさつ をされていたのには驚きました。

鍋島:経営層の顔が見えるのが信頼感、 安心感につながっているなと感じます。 執務室内だけでなく、行外でも皆さん気 軽に声をかけてくれますし、あいさつを 通じて、部門の垣根を越え、お互いの知見 を生かせる可能性を感じます。



真崎:部門を越えたTeamworkでは、3 年前に法個(法人金融部門と個人金融部 門)連携の取り組みが立ち上がり、両部門 の交流が生まれました。希望する部署に 行内公募で異動する人も増えるなど、今 後もさらに変わっていくように思います。

# 多様性のある人材が活躍して 当行の「ユニークさ」を 高めていく

―― 当行をより良くしていくために必要 なことはありますか?

真崎:人員構成について、中間層や今後 を担う若手が少ないと感じます。

鍋島: 若手は優秀でユニークな発想を 持っています。当行の将来を担う人材の 育成に、よりスピードを上げて取り組ん でいくべきだと思います。若手を含めた 多様なバックグラウンドを持つ人が活躍 し、当行の「ユニーク」さを高めていくこ とが、これからの当行にとって重要なこ とだと考えています。



当行では、ユニークな価値を世の中に提供するためにチャレンジし続けることが大切だと考えており、行員一人 ひとりのチャレンジしたいという思いを応援しています。

人事制度などを利用して、チャレンジしている行員を紹介します。

# チャレンジとは、謙虚な気持ちを持つからできること

### ―― 異動を経験して、いかがですか

法人ビジネスを経験したいという強い思いがあり、異動を希望しました。異動当初は苦労し ましたが、これを乗り越えられたら会社でのキャリアが広がるのではないかと、向上心を 持って頑張りました。異動したことで、銀行全体の理解がより深まり、視野も広がったと感 じます。尊敬できる上司や先輩に出会えたことも大きな刺激になっています。

#### --- 当行におけるチャレンジについてどう思いますか

入行した時は、頭取が外国人で、「金融業界のパイレーツ(海賊)を目指す」と掲げており、ユ ニークさが重要視されているという印象でした。銀行全体でチャレンジする行員を応援す る姿勢は、今も入行時と変わらないと感じます。

### ―― 今後取り組みたいことはなんですか

ストラクチャードファイナンスにチャレンジしてみたいと考えています。チャレンジは、謙 虚な気持ちがあるからできることだと思います。自分に足りないものがあるという気持ち を持っていると人にも優しくなれます。

営業第5部 不動産リコースファイナンス

# — 石丸 聖也

2012年に新卒入行。個人金融部門で8年間営業を 担当。その後、法人金融部門に異動。

# チャレンジとは、**ユニークさのための種まき**

# ―― 異動を経験して、いかがですか

元々、金融以外では広告やマーケティングに関心があったため、関連部署の行内公募が出た 際に応募しました。部門を跨ぐ異動を複数回経験する中で、異動のたびに新しい部署で使わ れている単語や前提知識を習得するのには苦労しましたが、あるとき、上司に「知らなくて当 然だから積極的に質問してほしい」と言ってもらい、安心しました。今のマーケティングの仕 事は、想像していたよりもさらに面白く、行内公募にチャレンジして良かったと思います。

### 当行におけるチャレンジについてどう思いますか

行員から新ビジネスのアイデアを募るStar Challenge\*という取り組みがあります。実際 のビジネスにつながらなくてもチャレンジすることの大切さを行員に広めるのに効果的な 取り組みです。新しいことをするには種まきが必要で、それこそが今後の当行のユニークさ につながると考えています。

### ―― 今後取り組みたいことはなんですか

現在の部署で自分に合った仕事に出会えたと感じています。これからも業務に必要な知識 や経験を積んで、部署にとって欠かせない存在になっていきたいです。



個人金融部門 セグメント戦略推進部 マーケティング企画

2015年に新卒入行。個人金融部門で4年間営業を 担当。その後、法人金融部門に異動し、3年間法人 営業を担当。2022年に個人金融部門に異動。



IT部門 IT開発部 IT情報系

# 牧野 美佑

2020年新卒入行。個人金融部門の資産運用事業 部で営業を担当。2023年9月にIT部門に異動。



人事部 人事管理

# - 青木 千明

-- 牧野 翔太

2015年に新卒入行。個人金融部門で6年間店舗の お客さまサービス課で事務を担当。店舗の統合を機 に、人事部に異動。1年後、職種コース転換に応募 し、ビジネスエキスパート職から総合職に職種転換。

株式会社青山財産ネットワークス(出向中)

2011年に新卒入行。個人金融部門で13年間営業

を担当。2023年6月から事業承継や財産管理のコ

ンサルティングをしている株式会社青山財産

ネットワークスに出向。

# チャレンジとは、知識を増やして自分の幅を広げること

### **―― 異動を経験して、いかがですか**

他の業務も経験してみたいという想いがあり、行内公募に応募しました。IT部門を選んだの は、業務でシステムを使っていたのでユーザー目線で改善できればと考えたからです。最初 はITの基礎知識も用語も分からず大変でしたが、周囲の方のサポートもあり、徐々に知識が つながり、できることが増えていくことに充実感があります。

### 当行におけるチャレンジについてどう思いますか

経営層の発信やさまざまな取り組みにおいて、チャレンジという言葉をよく聞くようにな り、行内公募など挑戦できる機会も増えていると感じます。私は希望したタイミングで行内 公募があったので、公募がチャレンジするきっかけになりました。

### ―― 今後取り組みたいことはなんですか

今は業務のすべてがチャレンジですが、予定されている次世代データ統合基盤プロジェク トをやり遂げたいです。将来的には技術的な知識や他のシステムの知識も深めて、行員の皆 さまとIT部門の橋渡しができるような存在になりたいです。

# チャレンジとは、自分を成長させる機会

### ―― 職種コース転換を経験されて、いかがですか

人事部へ異動後、周囲の人の仕事の幅広さを実感しました。私も業務の幅を広げて成長した いと考え、職種コース転換に応募しました。部署により必要な知識が異なるため、社会人6年 目にしてパソコンのスキルが無い自分に落ち込みましたが、分からないことは聞こうとい う気持ちで学んだことがよかったと思います。

### **――** 当行におけるチャレンジについてどう思いますか

行内公募では多くの選択肢があり、チャレンジする環境が整っています。私の異動時も周囲が 手厚くサポートしてくれて、未経験でも受け入れてもらえる環境が整っていると感じました。

#### 一 今後取り組みたいことはなんですか

人事部の中で頼りにしてもらえる存在になれるように、今担当している給与関連の専門知 識を身につけながら、新たな業務にもチャレンジしたいと思っています。

# チャレンジとは、フルマラソンを走るための一歩日

### ―― 出向を経験して、いかがですか

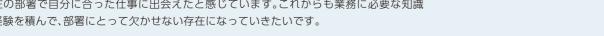
前部署での所属期間が長く、悩んでいたところに出向のポジションの行内公募が出ました。 不安よりも身一つで勉強したいという気持ちが勝ち、応募しました。銀行とコンサルタント 会社では、働いている人の雰囲気がまったく異なり、自分の知らない知識を持つ人と一緒に 働く環境で刺激を受けながら、充実した毎日を送っています。

### 当行におけるチャレンジについてどう思いますか

当行の人事部は行員との距離が近く、チャレンジしやすい環境が整っています。異動の希望 がすべて通るわけではありませんが、チャレンジしたい気持ちを伝えることが大切です。実 際に私の出向時は、人手不足で大変な時でしたが希望を叶えてもらいました。

### **―― 今後取り組みたいことはなんですか**

出向から戻った後に、自身が得た知識や経験をどう還元するかが重要だと考えています。出 向先と当行をつなぐための仕組みづくりがこの先のチャレンジです。



※ Star Challenge…行員の挑戦する気持ちを後押しする機会として開始した、行員全員が応募できるビジネスアイデア募集の取り組みです。2023年から実施 しており、第2回の2024年は店舗の活用をテーマとして、アイデアを募集しました。

# 当行のコーポレートガバナンス

指名委員会等設置会社として、当行の健全かつ適切な 業務運営や企業価値の向上などコーポレートガバナン スの強化に努めていきます。

各機関の役割と責務を明確化し、意思決定や業務執行の迅速化や効率化などを 通じ、透明性の高い経営体制の構築を目指します。



執行役経営企画 所管 **徒 祈源** 

# ▶ 中長期的戦略に基づく取り組み

すべてのステークホルダーへの権利および利益の公正な実現のため、情報開示を充実させて企業統治に関する説明責任を果たすとともに、法令等遵守や健全な業務運営を通じて、銀行の責務である顧客保護の確保および金融の円滑化を図ってまいります。

# ▶ 基本的な考え方

当行は、銀行としての公共性に十分配慮しながら、収益性を確保し、企業価値を高めることを経営の最重要課題としています。経営の透明性の確保、意思決定のスピードアップ、およびグローバルに通用する経営体制を実現するため、当行は、「指名委員会等設置会社」制度を採用しています。

コーポレートガバナンスを適切に機能させていくためには、(1) すべてのステークホルダーの権利および利益が適切に守られること、(2) 適時適切な情報開示による企業活動の透明性の確保、(3) 取締役会、取締役会が設置する委員会に期待される役割や責務の役割の達成、といった点が重要であると考えています。

当行の株主は外国法人(主要株主) 一名で構成されています。このようなユニークな株主構成のなかで、経営の独立性を確保しつつ、主要株主による適切な経営管理(主要株主による当行の経営に関する指導、協議、助言、モニタリングなど) や主要株主のグループとの適切な連携のもと業務運営を行うために、「東京スター銀行のガバナンスに関する基本ポリシー」を制定し、当行のコーポレートガバナンスの基本的な考え方を明らかにしています。

### ○ 情報の適時開示

さまざまな利害を持つステークホルダー(株主・投資家、当行役職員、取引先、債権者、地域社会など)との適度な緊張関係と良好な協力関係を維持することは、当行の運営にとって大切なことであり、長期的な成長につながると考えています。適時適切な情報を開示することにより、当行の状況を正しく理解し、信頼を深めていただくことの重要性を認識し、ステークホルダーの立場を尊重する企業風土の醸成と社内体制の整備に努めています。

すべてのステークホルダーに対して重要な情報の適時適切な開 示を行うほか、公平かつ容易に情報を入手できる機会の確保な ど、さらなる改善に取り組んでいます。

### ○ 取締役会に期待される役割

指名委員会等設置会社である当行では、コーポレートガバナンスにおける取締役会の役割が大変重要なものになっています。「基本方針の決定機能」および「監督機能」を取締役会の専管事項とし、「業務執行決定機能」を原則として執行役へ委任することにより、スピード感のある意思決定を確保するとともに、透明度の高い経営体制を構築しています。

毎月開催される取締役会において、担当執行役からは、月次業績、ビジネスごとの業績状況や活動実績・計画進捗状況、リスク管理状況、取締役会からの要請事項やその他報告を要すると判断する重要事項についての報告を受けています。法令等遵守や内部監査にかかる事項、および人事、IT、オペレーションなどの執行役の職務状況などについても定期的に報告がなされています。これに対して取締役は、積極的に意見を述べ、執行役の業務執行に対する監督機能を適切に発揮しています。また、2023年度からの新たな取り組みとして「取締役会実効性評価」を実施し、取締役会および各委員会が担う役割の実効性向上に努めております。

## ▶ 取締役会傘下にある三つの法定委員会

当行では、指名委員会等設置会社であることを踏まえて、取締役会の中に委員の過半数が社外取締役で構成される「指名委員会」 「報酬委員会」「監査委員会」を設置し、それぞれ取締役の選任や 解任、役員報酬の決定、執行役等経営陣の職務執行状況の監査などを行っています。その中でも監査委員会は、執行役からの重要事項の報告、内部監査部との連携、主要な会議への参加等により、取締役・執行役の職務執行に対する監査を適切に行い、職務執行の透明性確保に努めています。

# ○ 監査委員会の体制

監査委員会は、社外取締役3名を含む取締役4名で構成され、またその職務を補助するため、執行役から独立した内部監査部が事務局業務を担当し、事業年度ごとに決定する監査計画に基づき監査を実施しています。監査委員会は、会計監査人より監査実施結果の報告を受けるほか、内部監査部から内部監査の実施報告を受け、行内でのリスク管理、内部統制システムの構築および運用状況の監視・検証に努めています。

内部監査部は、取締役会に直属しており、また監査委員会は内部監査部の独立性を確保するよう努力することとなっています。内部 監査の結果等については、取締役会および監査委員会への直接の報告が義務付けられ、内部監査の適切な運用が図られています。

## ▶ その他の監督機能を持つ委員会

銀行経営の健全性を維持するために、経営の独立性確保については、細心の注意を払っています。特に、主要株主のグループ会社との取引に関しては、銀行法の定めるアームズ・レングス・ルール\*に照らして適切か否かを監査することを目的として、「取引監査委員会」を設けています。

\*アームズ・レングス・ルール 銀行法第十三条の二に定められている、特定関係者(銀行の子会社や主要株主等)との間で行われる取引

に関するルールで、取引条件が通常の条件に照らして銀行に不利益を与えるものであったり、銀行の業務の健全かつ適切な遂行に支障を及ぼすおそれのある取引などを規制しています。

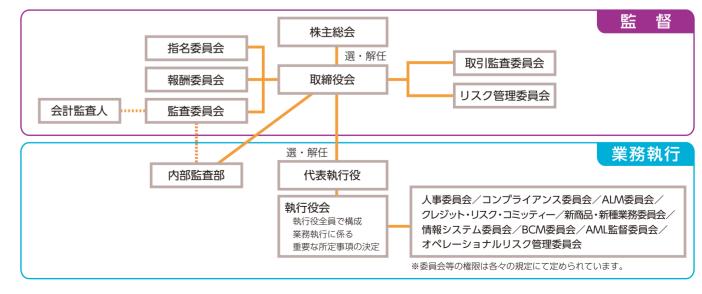
# ▶ 内部統制システムの充実

業務の適正を確保するために必要な規則・ポリシーを取締役会で制定し、役職員の法令遵守態勢、リスク管理態勢および財務報告態勢等の内部統制システムがより充実したものとなるよう努めています。

取締役会において「東京スター銀行企業集団の業務の適正を確保するための基本ポリシー」、執行役会において「子会社管理規程」を制定することにより、当行グループ会社の経営管理体制を整え適切に管理を行っております。さらに子会社に対する経営管理の充実を図るため、子会社と合意書を締結し、取締役等の業務執行状況の報告、リスク管理、コンプライアンスに係る事項等について、子会社から承認、報告、協議を求めることを要求する体制を構築しているほか、合意書に基づき内部監査部が子会社に対する監査を実施し、その結果を担当役員および子会社の代表者に報告しています。

また、当行では、銀行業を営む当行の企業集団が法令等に基づき作成する財務諸表および連結財務諸表、ならびにその他開示事項等、財務報告の信頼性を確保するために、「東京スター銀行企業集団の財務報告の信頼性を確保するための基本ポリシー」を制定し、内部管理体制の整備をはじめとした基本方針を明らかにしています。

# コーポレートガバナンス体制



TOKYO STAR BANK 統合報告書 2024 54

# 役員一覧

#### (2024年7月1日現在)

### ○ 取締役



取締役会長 黄 清苑\*



取締役 許 俊仁



取締役 多田 正己



山下 雅史\*



取締役兼代表執行役頭取 最高経営責任者(CEO)

2005年 4月 大和証券エスエムビーシー株式会社 (現 大和証券株式会社) 執行役員

2007年 7月 台灣證券交易所 董事 2019年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役会長(現職)

2021年 8月 中華民國三三企業交流會 副理事長(現職)

2022年 7月 鴻海精密工業股份有限公司 獨立董事(現職)

1998年 5月 Citibank, Taipei Branch 外匯暨衍生性商品交易主管

2014年 8月 中華民國銀行公會 風險管理委員會主委(現職) 2017年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司

資本市場執行長(現職) 2019年 8月 台北外匯市場發展基金會 董事(現職)

2023年 5月 中國信託金融控股股份有限公司 金融市場交易長(現職)

2024年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)

1978年 4月 チェースマンハッタン銀行(現 JPモルガン・チェース銀行)東京支店 入行

2004年 3月 大和証券エスエムビーシー株式会社 (現 大和証券株式会社) 執行役員 2008年 4月 株式会社大和ファンド・コンサルティング 代表取締役社長

2012年 1月 株式会社大和証券グループ本社 2019年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役

2020年 4月 株式会社東京スター銀行

取締役兼代表執行役頭取 2022年 7月 株式会社東京スター銀行 取締役副会長

2023年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)

1983年 4月 株式会社日本長期信用銀行 (現 株式会社SBI新生銀行) 入行

2011年 6月 株式会社日本長期信用銀行 (現 株式会社SBI新生銀行) 常務執行役員

2016年11月 ローソンパンク設立準備株式会社 (現 株式会社ローソン銀行) 代表取締役社長

2022年 4月 株式会社SDGインパクトジャパン 取締役(現職)

2022年 4月 株式会社RIMM Japan 取締役会長(現職) 2022年 6月 株式会社お金のデザイン 取締役(現職)

2022年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)

1986年 4月 株式会社日本債券信用銀行 (現 株式会社あおぞら銀行) 入行 2015年 2月 AZ-Star株式会社 取締役

2018年 4月 あおぞら企業投資株式会社 取締役

2018年 7月 株式会社あおぞら銀行 常務執行役員

2022年 4月 株式会社あおぞら銀行 専務執行役員 アジアインベストメント本部長

2022年 7月 株式会社東京スター銀行 取締役兼代表執行役頭取(現職)





陳 佳文

取締役

蕭仲謀



坂井 伸次\*

2007年 3月 中國信託商業銀行股份有限公司 法人金融執行長 2011年 9月 中國信託商業銀行股份有限公司

1999年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司

2018年 6月 株式会社東京スター銀行

取締役(現職) 2020年 8月 中國信託金融控股股份有限公司 執行副總經理

2022年 8月 中國信託金融控股股份有限公司 總經理(現職)

1989年10月 Lehman Brothers Hong Kong 副総経理

2003年 1月 中國信託商業銀行股份有限公司 東京支店 支店長 2012年 8月 中國信託商業銀行股份有限公司 資深副総経理

2016年 6月 中國信託金融控股股份有限公司 日本跨國金融策略長(現職)

2018年 6月 AZ-Star株式会社 社外取締役(現職)

2022年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)



取締役

1971年 7月 昭和電工株式会社(現 株式会社 レゾナック)入社 2008年 1月 昭和電工株式会社(現 株式会社

取締役兼常務執行役員

2011年 3月 昭光通商株式会社 代表取締役社長

2014年 3月 昭和電工株式会社(現 株式会社 代表取締役副社長

2014年 6月 株式会社東京スター銀行取締役(現職) 2019年 4月 東海貿易株式会社 社長

1986年 1月 南アフリカ バークレイズ銀行

1995年 6月 德鎂實業股份有限公司 董事

2009年12月 榮成紙業股份有限公司 董事

2021年 8月 中華民國三三企業交流會 理事(現職)

2022年 6月 株式会社東京スター銀行

取締役(現職)

(現職) 2011年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司

取締役

江 俊徳\*

指	指名委員会		查委員会	報酬委員会		
委員長	陳 佳文	委員長	坂井 伸次	委員長	陳 佳文	
委 員	黄 清苑 坂井 伸次 山下 雅史	委 員	多田 正己 山下 雅史 江 俊徳	委 員	黄 清苑 坂井 伸次	

# ○ 執行役



代表執行役頭取 最高経営責任者(CEO)

伊東 武



クロスボーダービジネス 所管

谷村 明政



執行役常務 リスクマネジメント(審査) 所管

清水 龍太郎

執行役 法人金融 所管

執行役 オペレーション、

総務 所管

藤原 浩敏

齋藤 崇浩



執行役常務

(リスク管理) 所管

等々力 泉



経営企画、リスクマネジメント

執行役 法人金融 所管 薦田 太郎



執行役 個人金融 所管 康政 越智

執行役常務

市場金融 所管



執行役 IT 所管 藤原 孝樹





執行役 財務 所管 髙島太



執行役 人事 所管 原田 敦司



AML、法務 所管 和田 龍善

伊東 武

# Message from Outside Directors

社外取締役メッセージ

# 「Vision: ユニークな金融サービスでお客さまに信頼される銀行となる」の実現に向けて



当行は台湾の大手金融機関を親会社に持ち、役員および 従業員にも多数の外国籍行員が在籍しております。またお 取り引きにおいては国内の個人・法人のお客さまのほかに も、日本に進出する海外企業や駐在員、非居住者の外国人 のお客さまに向けたプロダクトを提供しているなど、地方 銀行としては非常にユニークな存在であるといえます。

このように、これまで日本には無かった特徴的なビジネ スモデルを有する当行において、健全なコーポレートガバ ナンス態勢を講じることは、ステークホルダーの皆さまか らの信頼を得るために非常に重要なものであると考え、当 行では「指名委員会等設置会社」を採用し、取締役会は「基 本方針の決定|および「業務執行の監督」を専管とし、業務 執行の決定の多くを執行役へ委任することで、経営の透明 度の向上に努めております。また2023年からは、取締役 会の機能のさらなる高度化を企図した運営態勢の見直し や、取締役会実効性評価の導入を行いました。これらの活 動を通じて、当行の持続的成長に向けた経営課題の特定や 経営方針の策定に関する議論のさらなる活性化を実現し てまいります。

私は、今後も当行のユニークさが国内外の多くのお客さ まに認知され、取り引きしたい銀行と思っていただくた めの活動をさらに進めていきたいと考えており、それを支 える行員のエンゲージメント向上などにかかる組織風土 のさらなる改善にも、自身の経験を基にした助言を行って まいります。



当行は、2001年に創業しました。当時の株主はアメリカ の投資ファンド会社で、当初から先進的な金融商品やサー ビスをお客さまに提供していました。東京に本店を置く地 方銀行として、顧客基盤の拡大を広げる一方で、企業の価 値向上や信頼性の向上を目指しコーポレートガバナンス の強化にもいち早く取り組み、2003年6月には指名委員 会等設置会社を導入するなど、スピード感があり透明性の 高いガバナンス体制を敷いていました。このような環境の もと、私は、2014年6月から当行の社外取締役として、ま た指名委員会、監査委員会および報酬委員会の法定委員会 の1メンバーとして着任し、現在に至っています。

私は化学メーカーにて長きにわたり、新事業領域の開 拓や生産過程の効率化、技術革新に取り組んできました。 メーカーは市場動向に目を配り、お客さまのニーズに応え る製品を生産し、その製品の品質に責任を持ちます。一方、 銀行はお客さまの大切なお金をお預かりし、必要とされる 金融商品やサービスを提供します。異業種ではありますが、 お客さまへ最適なプロダクトやサービスを提供するまで の思考プロセスには共通点も多く、金融ビジネスにおいて も経営のスピード感やコストの最適化は競争力の源泉と なります。

社外取締役という立場から当行の経営を監督し、常に費 用対効果の目線を持ち、効率的な経営を意識した提言をし、 当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献 したいと考えております。



指名委員会等設置会社である当行取締役会は、業務執行 の監督の立場で当行の価値を向上させていく役割を担って います。企業価値とは、株主だけではなく、お客さまや当行 で働く従業員も含んだ多様なステークホルダーへの貢献の 総和であり、そのサステナブルな成長を実現することが求 められています。デジタル化の流れは金融事業の本質を情 報産業に変化させました。銀行であることだけで価値を生 み出すことは困難であり、事業成長は従来の延長線上には ありません。当行が目指すユニークな金融サービスとは何 か。私は「お金」というデジタルな情報に、どのような意味を 持たせることができるかということではないかと考えます。

住宅ローンでは、お客さまがその「お金」で購入される住 宅を通じて何を求めていらっしゃるかを理解し、企業に提 供する事業資金は、その「お金」がどのようにお客さまの事 業に役立つのかを理解し、その目的を実現するために、必要 なサポートをご提供します。今までの銀行の枠組ではでき なかったことを、外部のパートナーとも連携して実現して いくこと、それがユニークな金融サービスになっていくも のと想定されます。

社外取締役として、そうした取り組みを進めていくマネ ジメントチームの活動をサポートし、一緒に働くメンバー がより自由に自発的に仕事ができる環境を提供していくこ とを目標としています。そのためには従来とは異なる視点 や新たな動きを取り込んでいくことも重要な役割だと考え ております。



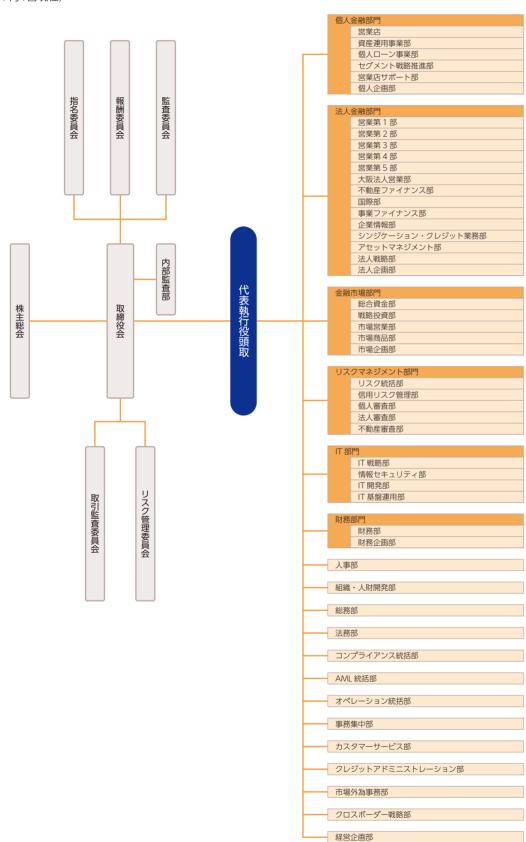
当行は、台湾最大規模の民間金融機関であるCTBC Bankを親会社に持ち、取締役会には多数の外国籍の取締 役が在籍している日本の銀行としてはユニークなガバナ ンス体制を有しています。これは、当行の最大の特徴と強 みの一つであると考えています。

昨年の台湾大手半導体メーカーが熊本へ進出したこと を機に、日本と台湾の経済的なつながりは今後さらに深ま ることが期待されます。当行は、強みであるCTBC Bank のネットワークを最大限に活用し、日本企業と外資系企業 の発展に貢献することを目指していきます。日本の銀行と して、台湾をはじめとした外資系企業の日本進出時の資金 調達のサポートや、駐在員への金融商品やサービスの提供、 外国籍のお客さまによる日本への投資活動の支援など、ク ロスボーダービジネスの推進に積極的に取り組み、日本に おけるビジネスの不安の解消に努めてまいります。

私自身も台湾で事業会社を営む一経営者であることか ら、当行においては、単なる業務執行の監督者の立場とし てのみならず、常に当行とお取り引きいただく外資系企業 の経営者の目線に立ち、当行の戦略への助言を行っていま す。このような活動を通じて、よりお客さまに信頼してい ただける銀行を作り上げていきたいと考えております。

# 組織図

(2024年7月1日現在)



# リスクアペタイト・フレームワークの活用

成長戦略による

価値創造ストーリー

当行は、トップリスク(当行の経営に特に大きな影響を及ぼすと認識される内部環境・外部環境に係るリスク)を含む適切な環 境認識のもと、経営理念ならびに持続的成長を実現するため、経営管理の枠組みの一環としてリスクアペタイト・フレーム ワークを整備しています。

具体的には、経営戦略・業務計画に沿った最適なポートフォリオを構築するため、「リスクアペタイト基本方針/リスクカテゴ リー別のリスクアペタイト」と「中期経営計画/単年度業務計画」とを有機的に関連付けます。リスクカテゴリー別のリスクア ペタイトにおいては、リスクとリターンの最適化を図るため、取組方針と管理指標を設定し、進んで引き受けようとするリス クと回避するリスクの種類と量を明確化しています。設定したリスクアペタイトは、ALM委員会やクレジット・リスク・コミッ ティーなどの各種委員会で定期的に報告・モニタリングを行い、フォワードルッキングな経営管理を実現する態勢を構築して います。

これらの枠組みにより、事業戦略・収益・資本・リスク管理の一体運営を行っています。

### リスクアペタイト・フレームワークの全体像



リスクアペタイトのモニタリング・環境分析・経営間の協議

※全行/部門別/セクター別/プロダクト別を策定

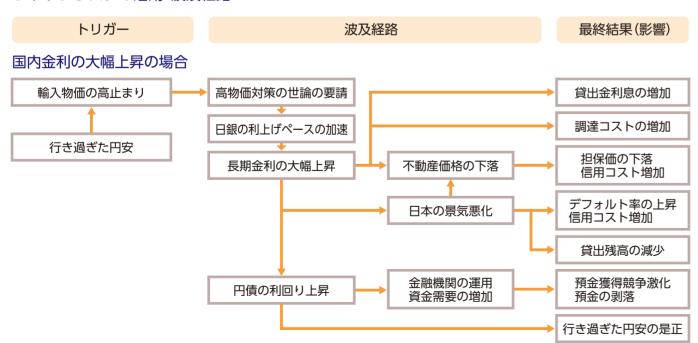
# トップリスクの選定

当行では、トップリスク(当行の経営に特に大きな影響を及ぼすと認識される内部環境・外部環境に係るリスク)として以下の 項目等を選定しています。また、トップリスクは年1回および随時に見直しを図っています。

トップリスク事象に対しては、その波及経路を分析のうえ、業務計画策定の議論やリスクアペタイトフレームワークの運営に 活用し、適切な対応策の構築やモニタリング態勢の整備を行っています。

トップ リスク	リスク説明	リスクの顕在化例	蓋然性 /影響	対応の枠組み
国内金利の 大幅上昇	物価高等に起因する国内金 利の大幅上昇により、日本の 景気に悪影響が出ること で、与信先の信用コストや調 達コストが増加するリスク	・長期金利の急上昇により、景気が悪化し信用コストが増加 ・金利上昇により、地公体等預金入札競争が激化し当行落札 額が減少  日本 米国  長期 金利  デフォルト率  流動性 逼迫度	低/大	マクロ、市場、 流動性ストレ ステストによ る評価
首都圏直下型地震	首都圏直下型地震の発生 による直接的・間接的影響 により当行および顧客に 損失が発生するリスク	・取引先の格付け悪化、担保価値下落による信用コスト増加・当行の営業用資産の棄損、拠点の損壊等による業務の停止・顧客の短期資金需要の高まりから流動性リスクが発生 日本 米国 長期 金利 デフォルト率 流動性 逼迫度	低/大	流動性ストレ ステストによ る評価・BCP 訓練
サイバー攻 撃/重要シ ステム障害	サイバー攻撃等の外的要因、あるいは当行開発の遅延等の内的要因により重要システムに障害が発生し、レピュテーション悪化や損失が発生するリスク	・ランサムウェア感染やシステム設定不備に起因する顧客情報の漏洩によるレピュテーションの悪化・サービス停止による未決済取引発生、収益機会の逸失・システムの代替事務によるオペレーショナルコスト発生	高/中	システムリス ク評価/BCP 訓練

### ○ トップリスクの活用:波及経路



# リスク管理体制

# ユニークな信用創造機能を発揮し、お客 さまの確かな未来づくりに貢献してい きます。

成長戦略による

価値創造ストーリー

ビジネス戦略を実現させる盤石な土台をつくり、さらに は、こうしたリスク管理機能を基盤にユニークな信用創 造機能を発揮し、お客さまの確かな未来づくりに貢献し ていきます。



執行役常務 リスクマネジメント (審査) 所管

清水 龍太郎



執行役常務 経営企画、リスクマネジメント (リスク管理) 所管

等々力 泉

# ▶ 中長期的な事業戦略に基づく取り組み

リスクマネジメント部門(リスク管理)の役割はビジネス戦略を実現できる盤石な土台をつくることです。変わりゆくビジネ ス環境に対応した新ビジネスのリスク特性を把握・認識し、リスクリターンを適切に評価して成長を後押しすること、金利リ スクの観点でも流動性リスクの観点でも資産・負債のバランスを保つためALM機能を高度化させることを柱として、これら を着実に実行していきます。

リスクマネジメント部門(審査)は、健全なリスクテイクを通じて良質なポートフォリオを維持・形成し、銀行としての企業価 値の増大を目指します。また、こうした適切な金融仲介機能や信用創造機能を通じて、銀行に課せられた社会的使命を果たし ていきます。

# リスク管理体制の概要

当行の「リスク管理基本ポリシー」においては、管理すべき主要リスクを明確にし、それぞれのリスクカテゴリーを所管する 専門部署を定めています。

具体的には、信用リスクは審査各部・信用リスク管理部、市場リスク・流動性リスクはリスク統括部、オペレーショナルリスク のうち、コンプライアンスリスクはコンプライアンス統括部およびAML統括部、法務リスクは法務部、事務リスクはオペ レーション統括部、システムリスクは情報セキュリティ部、労務リスクは人事部、総務・管財リスクは総務部、レピュテーショ ナルリスクは経営企画部が所管しています。そして、これらのリスクをリスク統括部が網羅的・体系的に管理しており、各リ スク所管部署を統括し、リスクの計量化とともに統合的な管理を行っています。

各主要リスク所管部署においては、リスク管理に関する基本ポリシーや規程などの整備を進める一方、ルールの遵守状況や 限度額管理などのモニタリング活動を行うとともに、担当執行役・リスク関係委員会・執行役会・取締役会への定期的な報告 を行っています。

### リスク管理体制の概要

リスク	の種類	リスクの定義(一部要約)	取引の種類	リスク 管理部署	委員会		ドナン 組織	
信用 リスク		信用供与先の財務状況の悪化等により、資産価値が減少ないし消失する 等損失が発生するリスク	貸出金 有価証券 オフバランス	審査各部 信用リスク 管理部	クレジット・ リスク・ コミッティー			
市場 リスク	決済	市場での相場変動による資産価値の 喪失または減少リスク	有価証券 オフバランス					
流動性リスク	決済リスク	必要な金額の資金の調達不能、または 正常な方法と価格での市場取引不能 リスク	預金 有価証券 オフバランス	リス <i>ク</i> 統括部	ALM委員会			
オペレー ショナル リスク		業務の過程、役職員の活動若しくは システムが不適切であることまたは 外生的な事象により損失を被る リスク			オペレーショナル リスク 管理委員会			
コンプラ		法令等不遵守により損失が発生する リスク		コンプライアンス 統括部 AML統括部	コンプライアンス <u>委員会</u> AML監督委員会			
法務し	リスク	法令等の誤った解釈や不適切な契約 締結により損失が発生するリスク		法務部		内部	熟	取
事務」	リスク	役職員の不正確な事務や事故・不正等 により損失が発生するリスク		オペレーション 統括部		内部監査部	執行役会	取締役会
システ <i>L</i> (情報セキ リスク <sup>;</sup>	ュリティ	コンピュータシステムの停止・誤作動 または情報システムの不正使用に より損失が発生するリスク	すべての取引すべての活動	情報 セキュリティ部	情報システム 委員会			リスク管理委員会
労務リ	リスク	労務管理、職場の安全・衛生不備、役職 員の不法行為等により損失が発生 するリスク		人事部	人事委員会			公員会公
総積		自然災害、テロ等により有形資産が 毀損するリスク、総務管理の不備に より損失が発生するリスク		総務部				
	ーショナル スク	ネガティブな風評により損失が発生 するリスク		経営企画部				
危機対応し	自然災害 人的災害 ピュテーション 金融危機	戦争・天災等の非常事態により損失が 発生するリスク 金融システム不安等の非常事態に より損失が発生するリスク		リスク統括部	BCM委員会			

# 信用リスク

# 信用供与先の財務状況の悪化により、資産価値が減少ない し消失するなどの損失を被るリスク

成長戦略による

価値創造ストーリー

「クレジット・ポリシー」をはじめとする基本方針・基本規程 に基づき、適切な案件審査・債権管理、信用格付、自己査定、 償却・引当、信用リスク計量、ポートフォリオ管理等の信用 リスク管理を行っております。

取締役会ならびにクレジット・リスク・コミッティーでは、 当行の経営方針ならびに「クレジット・ポリシー」に従って、 下記信用リスク管理の状況や重要な個別与信案件の情報共 有、検討、決議を行います。

### ○ 案件審査・債権管理

法人向け与信では、お客さまの事業性、将来の成長性、事業 が生み出す収益性に着目して資金提供するコーポレート ローンや、収益性不動産物件や事業キャッシュフローを精 緻に分析・評価して資金提供するストラクチャードファイ ナンスあるいはノンリコースローン等を行っています。案 件審査および管理については、業種や与信形態の特性に応 じて規程を定め、それに基づいた与信審査を実施するとと もに営業部門への牽制機能としての役割を担っています。 個人向け与信では、与信商品の特性に応じた与信審査基準 の制定ならびに個別与信案件の審査を行っています。また、 主要商品のリスク分析を行うとともに、各種モニタリング 結果から得られた情報やスコアリングモデルに基づき信用 リスクをコントロールしています。

### ○ 信用格付

当行では全与信先に対して、信用格付を付与しています。信 用格付は、個々の与信取引における信用リスクのコント ロールやプライシング、与信ポートフォリオマネジメント による全体的な信用リスクのコントロールや信用リスク計 量および貸倒引当金の算定等を適切に実現することを目的 としています。なお、信用格付は定期的な見直しおよび与信 先の信用力の変化に応じた随時見直しを行うとともに、信 用格付モデルについては、バックテスト等を通じた判定ロ ジックの検証により、適宜見直しを行っています。

### ○ 自己査定、償却・引当

貸出資産の自己査定については、明確な判断基準を規程に 定め、それに基づいて正確に資産内容の実態を把握したう

えで自己査定を実施しています。その自己査定の結果に基 づき、適切な償却引当額の算定を行っています。

### ○ 信用リスク計量

与信ポートフォリオのリスクとリターンを適正に評価し、 ポートフォリオの健全性および収益性を高めるとともに、 景気動向も勘案し、資本の十分性を確保しながら機動的な リスク・テイクを実現するため、VaR(注)を使って信用リス ク量を計測しています。

(注) VaR(バリュー・アット・リスク):一定期間に一定の確率内で発生 する資産の最大損失額のことで、統計的手法を用いて算出します。

## ○ 与信ポートフォリオ管理

信用リスクを適切にコントロールするため、大口与信先向け として格付別のクレジットリミット、およびリスク特性が相 似した業種・商品(以下、「セクター」という。)別のクレジットリ ミットをそれぞれ設け、特定の大口与信先や特定のセクター に信用リスクが集中しないようコントロールしています。 また、与信ポートフォリオ全体のリスクとリターンのバラン スを月次でモニタリング・分析して経営陣に報告し、アク ションプランを検討する他、クレジット・リスク・コミッ ティーで決議する信用リスクアペタイトを通じて、適切に与 信ポートフォリオを維持・改善しています。

# Focus

### スコアリングモデルを >>>

2023年には、信用リスク管理の強化 のため、将来的に返済不能に陥る確率 (想定貸倒率)を計算するスコアリン グモデルを改定しました。

スコアリングモデルは属性情報・当行 ローンの取引履歴・他債務の借入に関 わる個人信用情報などの項目から構 成されており、得点が高いほど想定貸 倒率は低くなります。



個人信用リスク管理 大澤 一哉

得点はお客さま一人ひとりの信用力の判定(信用格付) や、銀行に将来発生する損失への備え(貸倒引当金)の 計算に適用されますが、今回の改定によって、より正確 な信用格付の付与や貸倒引当金の計算が可能になりま した。

なお、スコアリングモデルは、信用格付や貸倒引当金 計算のほか、無担保ローン申込への諾否判定にも適用 し、信用リスク管理の中心的なツールとして活用して います。

# ▶市場リスク

# 金利、有価証券等の価格、為替等さまざまな市場のリスクファ クターの変動により、保有する資産の価値が変動し損失を被 るリスク

「市場性リスク管理の基本ポリシー」を定め、市場リスク管 理に関わる組織・権限・管理方法等を明確化しています。こ の規程に基づき、リスク統括部は銀行全体および市場部門 の市場リスクの定量的な把握・分析を担当しています。また、 ALM(注)管理により、市場リスクを一元的かつ適切に管理 し、資産・負債構造をさまざまな角度から分析・統合管理す ることで、将来にわたり安定した収益確保を目指していま す。

市場リスクの計測にあたっては、統一的なリスク指標であ るVaRおよびBPV(注)を使用しているほか、統計的な推定の 範囲を超える市場の急激な変化に備えてストレステストを 実施し、予期せぬ大きな損失の発生を防止する体制を整備

(注) ALM: 資産(Asset) と負債(Liability) を統合的に管理(Management) することです。

BPV(ベーシス・ポイント・バリュー):金利が0.01%変化したとき の公正価値の変化額のことです。金融用語で0.01%のことを 1B.P. (ベーシス・ポイント) と呼ぶことに由来しています。

### ▶ 流動性リスク

# 財務内容の悪化、信用力低下等により必要な資金の確保が できなくなり、資金繰りがつかなくなる場合や、資金の確保 に通常より著しく高い金利での調達を余儀なくされること 等により損失を被るリスク

「流動性リスク管理の基本ポリシー」を定め、資金繰り管理 等を日々モニタリングし、逼迫度合いを把握するとともに、 資金繰りに悪影響を及ぼすと想定される風評等についての 情報を常に収集・分析対応できる体制を構築しています。ま た、想定されるストレス状況下における30日間の純資金流 出額を上回る額を、流動性の高い資産で保有することを定 め、十分な流動性を常時確保しています。

一方、金融危機に備えてコンティンジェンシー・プランを策 定し、同プランにおいて、緊急時に際しての金融システム不 安に対処した具体的な流動性リスク回避策を協議する流動 性対策会議の設置や、資金調達手段および営業拠点への現 金輸送手段の確保策等を定めるなど、金融危機に対しても 万全の体制を整備しています。

## ▶ オペレーショナルリスク

# 業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であ ることまたは外生的な事象により損失を被るリスク

オペレーショナルリスク管理に必要な情報をモニタリング し、分析を行ったうえで、残存リスクのコントロール方針や コントロール策などについて取締役会およびオペレーショ ナルリスク管理委員会に定期的に報告する体制を整備して

さらに、オペレーショナルリスクに含まれる各リスクにつ いては以下の通りの管理体制を構築しています。

### ○ 法務リスク

# 法令等の誤った解釈や不適切な契約の締結により、当行が 不測の損失を被る結果となるリスク

昨今目覚ましいスピードで進展する技術革新などによる環 境変化を背景に、銀行経営においてこれまで以上に幅広に 新たな法律問題への対応が求められているとの認識のも と、法務リスク管理の所管部署として法務部が行内におけ る法務リスクの一元管理を行っています。法務部は、日々の 業務遂行の過程で発生する法律問題の相談、新業務・新商品 開発にあたっての法的な検証、契約書のリーガル・チェック 等を通して法務リスクの発生の予防・極小化に努めるほか、 必要に応じて弁護士などの専門家の意見を聴取する体制を とっています。また、訴訟手続を追行し管理するとともに、 法令等の制定・改廃に関する行内への周知や法務に関する 研修活動を行っています。

### ○ 事務リスク

# 役職員が正確な事務処理を怠る、あるいは事故・不正等を起 こすことにより損失を被るリスク

事務リスクの顕在化による経済的損失・信用失墜が経営・業 務遂行に与える影響を最小限に抑えるため、「事務リスク管 理基本ポリシー」を策定し、事務管理に関わる行内態勢を整 備しています。

また、事務リスク管理状況を取締役会等で経営陣へ定期的 に報告し、発生した事務事故や再発防止策等は必要に応じ 関連部署間で共有を図っています。ビジネスの拡大に伴う 取扱商品の多様化や各種事務プロセスの改善に対応して、 事務手続等の規則の整備をするとともに、部店自主検査や 本部部署による指導、研修等を通じて、厳正な事務処理体制 の確立に努めています。

# ○ システムリスク(情報セキュリティリスクを含む)

成長戦略による

価値創造ストーリー

# コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システム の不備等に伴い損失を被るリスク、およびコンピュータが 不正に使用されることにより被るリスク

社会的影響に鑑み、コンピュータシステムの安定稼動およ び情報資産の適切な保護をシステムリスク管理上の最重要 項目に位置付け、対策を講じています。具体的には、コン ピュータシステムに関して、稼動監視体制の構築、厳正な運 用管理を行い、サイバー攻撃に対する未然防止態勢および サイバーインシデント発生時の態勢を整備しています。あ わせて、定期的に各コンピュータシステムの重要度と脆弱 性を評価し、システムリスク軽減のための計画策定に役立 てています。

データセンターは、免震構造を施し、自家発電を完備すると ともに24時間管理体制で外部からの侵入を防止する万全 なセキュリティを整えています。

さらに、システム障害が万一発生した場合でもその影響を 極小化するため、各種システムインフラの二重化や大規模 災害時を想定したバックアップセンターの確保および訓練 の実施等、システムリスク対策に着実に取り組んでいます。 顧客情報管理については、プライバシー保護や情報漏洩防 止のため、認証システムの整備や記録媒体管理、重要情報の 暗号化などの対策を実施しています。

ATMにおける犯罪防止対策では、暗証番号変更機能や引出 限度額設定、最少残高設定機能、電子メールによる通知等の 機能強化を行っています。また、インターネットバンキング における犯罪防止対策として、ワンタイムパスワードやリ スクベース認証の採用、振込限度額設定機能等を強化して います。

### ○ 労務リスク

# 労務管理および職場の安全・衛生の不備、および役職員の不 法行為等に起因するトラブルにより損失が発生するリスク

[人事委員会]を設置し、コーポレートガバナンスを強化す るとともに、人事に関わる重要な施策等の推進や体制整備 を図り、労務リスクの低減に取り組んでいます。

人事部を労務リスク管理の所管部署として、労働関係諸法 令に則り、従業員の適切な労働時間管理や長時間残業の抑 制、休暇取得の促進等に努めているほか、ハラスメントや各 種不正行為の発生を防止するために、社内規則の整備やさ まざまな研修を実施しています。

## 総務・管財リスク

自然災害・テロ・破壊行為等により有形資産が毀損するリス ク、および総務管理の不備により損失が発生するリスク

建物・設備の点検体制やセキュリティ体制の強化、主要な建 物・設備の修繕計画策定とその実施を進めております。

また、建物・設備の毀損等の状況把握と営繕等の対応を通 じ、安全かつ快適な環境整備と業務の円滑遂行および総務・ 管財リスクの削減に努めております。

# ▶ レピュテーショナルリスク

# 当行等の経営に直接および間接に影響を及ぼすマイナス情 報により、当行等の一部または全部の業務継続が困難とな るリスク

レピュテーショナルリスクが、信用の上に成り立つ金融機 関にとって致命的な悪影響を与える可能性があり、一元的 に把握・管理され適切に対応されることが必要不可欠であ るとの認識のもと、「レピュテーショナルリスク管理及び対 応ポリシー」を策定し、風評被害に対する管理体制の構築を 図るとともに、レピュテーショナルリスクによる緊急事態 に備えた対応方針を定めています。

### 危機対応

「コンティンジェンシー・プラン基本ポリシー」に基づき、業 務継続に重大な悪影響を及ぼす「大規模地震」「金融危機」な どの緊急事態が発生した際の業務継続の対応方針・手順を コンティンジェンシー・プランおよび危機管理関連諸規則 として定め、定期的に訓練を実施するなど危機対応の実効 性の確保に取り組んでいます。また、危機管理の状況を、定 期的に取締役会およびBCM委員会に報告しています。

# ▶ 内部監査

各リスク管理体制の妥当性および有効性を検証し、改善の 提案等を行う部署として、執行から独立して内部監査機能 を担う内部監査部を設置しています。

内部監査部はリスクアセスメントに基づき、本部の各部署、 営業店および子会社に対し、リスクの管理状況、法令・規程等 の遵守状況を含む業務全般にわたる監査を行っています。

# コンプライアンス体制

社会やお客さまからの期待に応え続けることが できるようコンプライアンス体制の継続的な高度 化をすすめていきます。

IT化の急速な進展により金融を取り巻く環境は加速度的に変貌しています。そ れにともない銀行として求められるコンプライアンスは益々多様になってい ます。当行はお客さまにユニークな金融サービスを提供できるよう継続的に コンプライアンス体制を高度化することにより、社会に貢献してまいります。



コンプライアンス・AML、法務

和田 龍善

# ▶ 中長期的戦略に基づく取り組み

当行が足元で力を入れている事業戦略は、クロスボーダービジネス、LBOやベンチャーデット等の投資銀行業務等です。リスクが 不透明で難しい領域でもありますが、私たちコンプライアンス部門は、こうした難易度の高いビジネスについてもリスクをしっ かり見極め、その低減策を講じることにより、フロント部門を積極的にサポートしていきます。そのような活動を通じて、当行が ユニークな金融サービスで社会に貢献できる基盤を築く一翼を担います。

# ▶ コンプライアンスへの取り組み

当行は、創業以来、コンプライアンスに対する態勢強化を経 営の重要課題のひとつとして位置付け、健全な業務運営を通 じて、揺るぎない信頼の確立を図るべく、全役職員が主体的 かつ積極的に取り組んでいます。

コンプライアンスの徹底は企業として当然のことですが、特 に銀行においては、その社会的責任と公共的使命から、単に 法令を守るだけにとどまらず、高い職業倫理を基盤としなが ら社会の要請や期待に柔軟に応えていく必要があると考え ています。

こうした考え方のもと、当行では、銀行員に求められる職業 倫理や銀行業務を行うにあたり必ず知っておくべき重要な 法令・行動規準をまとめたコンプライアンス・マニュアルを 作成し、全役職員に周知徹底しています。

# コンプライアンス態勢

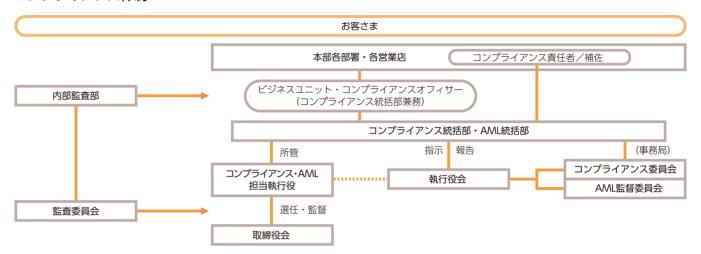
当行は、コンプライアンス態勢強化のために「コンプライア ンス委員会」を設置しています。コンプライアンス委員会で は、取締役会の決定する企業倫理・法令等遵守に係る基本方 針に基づいて、当行のコンプライアンス態勢全般に関する協 議および決定を行っています。

また、コンプライアンス関連事項の統括部署として、コンプ ライアンス統括部を設置しています。コンプライアンス統括 部では銀行全体のコンプライアンスに関する企画立案を行 うとともに、コンプライアンスの推進とモニタリングを行っ ています。

本部各部署および各営業店には、コンプライアンス責任者 が、またフロント部門の企画部署にはビジネスユニット・コ ンプライアンスオフィサーが配置され、コンプライアンス統 括部と連携しながら、コンプライアンスの推進を図っていま

行内において発生したコンプライアンス事案やお客さまか らの苦情等については、コンプライアンス統括部が統括管理 しています。すべての情報を収集し、徹底的な調査に基づく 原因究明を行い、コンプライアンス委員会、執行役会等に報 告し、再発防止を図るための態勢の強化に注力しています。

### コンプライアンス体制



# ▶ マネー・ローンダリング等防止態勢

当行は、マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対 策(AML/CFT/CPF)に関する国内外の規制違反を防止し、 業務の健全性を確保するため、また反社会的勢力との一切 の関係を排除するため、マネー・ローンダリング等の防止、 反社会的勢力排除を経営の重要課題のひとつとして位置付 け、「マネー・ローンダリング等防止および反社会的勢力排 除に関する基本ポリシー」を制定し、行内の態勢を整備して います。さらに、マネー・ローンダリング等防止態勢の高度 化のため、「AML監督委員会」を設置するとともに、マネー・ ローンダリング等防止態勢全般の企画立案、推進、モニタリ ングを行う部署としてAML統括部を設置しています。AML 監督委員会は、AML統括部から、マネー・ローンダリング等 防止、反社会的勢力への対応、各種金融犯罪の状況等につい て定期的に報告を受け、必要に応じて取締役会、執行役会へ 意見具申を行います。

当行のマネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策 に関する基本方針は、当行ホームページにてご確認いただけ

# ▶ コンプライアンス・プログラム

当行のコンプライアンス・プログラム(コンプライアンス強 化のための計画・実践の枠組み)は、コンプライアンス基本 ポリシーを頂点とするルール体系の整備とそれらに従って 実施される以下の各施策で構成されます。コンプライアン ス統括部は、全体の運営方針について執行役会に提案し承 認を得て当年度のコンプライアンス・プログラムを策定し ます。また進捗および結果をコンプライアンス委員会や執 行役会へ報告します。

# ○ 部門別コンプライアンス・アクティビティ

不正や法令等違反の防止、フィデューシャリー・デュー ティーの推進、経営理念(ミッション、ビジョン、バリュー)の 浸透と推進、AML/CFT態勢の整備・推進、ハラスメントの防 止、職場環境改善、役職員のコンプライアンス意識の向上等 を目指した部門単位のコンプライアンス推進活動であり、そ の実施責任者は各部門の担当執行役です。

コンプライアンスが確立された企業としての「あるべき姿」 を見据え、部門ごとに取り組み方針とアクションプランを立 案・実施します。そして、定期的に振り返りを行いつつPDCA を回します。

### ○ コンプライアンス・ワークショップ

本部各部署および各営業店単位で実施されるコンプライア ンス推進活動であり、その実施責任者は各部店のコンプライ アンス責任者(部店長)です。コンプライアンス上の課題につ いて、原則として部店メンバー全員が参加する形でワーク ショップ型の自主研修や改善活動を行います。各行員が能動 的・主体的に参加する形のプログラムを実施することによ り、行員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図って います。

## ○ コンプライアンス研修

コンプライアンスに関するさまざまな研修を行っています。 全役職員向け、入行者向け、階層別、職種別等、目的に応じて対 象者を定め、集合型、ディスカッション型、WEB活用型、ワー クショップ型、外部講師型等、さまざまな形式・内容で繰り返 し実施することにより、役職員のコンプライアンス意識の向 上やコンプライアンスに係る知識の習得に繋げています。

# ○ コンプライアンス事項確認

半期ごとに全行員に対してコンプライアンスに関するアン ケートを実施しています。コンプライアンス意識や職場環境 について確認し、特段の事情や兆候が見受けられる場合には ヒアリングや職場環境調査を実施し改善に繋げています。

### ○ コンプライアンス・テスティング

行内のコンプライアンス意識の醸成、コンプライアンスに関 わるルールの浸透度合い等をさまざまな方法を用いて確認・ 検証しています。ヒアリングによる実態把握、帳票類の確認、 データの収集と分析等さまざまな手法を組み合わせて行わ れています。

### 内部诵報制度

職場において法令等違反その他の不正行為等を認識した役 職員が直接内部・外部の窓口に通報・相談を行うことのでき る 「内部通報制度 | を設けています。通報者に対する不利益取 り扱いの禁止を徹底し、制度の利用を促進することで、自浄 作用の向上およびコンプライアンス経営の推進を図ってい ます。

お客さまからの苦情等に対し、迅速・公平かつ適切な対応を行うべく、当行 は、銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関である「一般社団法人全国銀行協 会」と手続実施基本契約を締結しています。

一般社団法人全国銀行協会では、銀行に関するさまざまなご相談やご照会、 銀行に対するご意見・苦情等を受け付けるための窓口として、「全国銀行協 会相談室」を運営しています。

### 一般社団法人全国銀行協会

連 絡 先 全国銀行協会相談室

電 話 番 号 0570-017109 または 03-5252-3772

受 付 日 月曜日~金曜日(祝日および銀行の休業日を除く)

受付時間 午前9時~午後5時

# Focus

#### お客さまからいただいた大切な情報 >>> を守る個人情報管理の取り組み

お客さま情報をはじめとする当行の 情報資産を適切に管理するために情 報セキュリティ態勢の強化に取り組 んでいます。2023年は「個人情報 データベース等管理マニュアルトを 「情報資産取扱いマニュアル」に統合 し、行内規則をよりわかりやすいもの へと整理しました。クロスボーダービ ジネスに力を入れている当行ではグ



池田 佳子

ローバルな案件が多く、お客さま情報の越境移転につ いては、特に厳格な対応を心がけており、法務部と協働 してフロント部署のサポートをしています。

# Focus

# AML/CFT対応力強化 への取り組み

金融機関へのAML/CFT対応力強化 への高まりを踏まえ、2023年に新た に取引モニタリングシステムを導入 しました。日々、このシステムで検知 された取引を、複数のツールを使って 情報収集・分析し、取引に整合性があ るかを検証しています。正確さ・ス ピード・判断力が求められ、また、取引 によっては検証に大変な労力を要す



AML統括部 AML推進 鍾 人雋

るものもありますが、当行だけでなく、広く経済社会の 秩序を守ることに繋がっています。

# お客さま本位の取り組み

## ▶ 東京スター銀行のフィデューシャリー・デューティー

成長戦略による

価値創造ストーリー

### ○ 基本姿勢

「Protect & Build 夢をかたちに、未来を創る」という当行ミッションの下、お客さまに寄り添い、お客さまの課題を解決することを使 命として、お客さまの最善の利益の追求を実現するために行動します。

### ○ 推進体制

顧客保護等管理基本方針を定め、顧客保護等管理統括責任者(コンプライアンス担当執行役)がこれを推進します。顧客保護等管理態 勢の整備状況は少なくとも年1回、取締役会に報告されます。

# ○ フィデューシャリー・デューティーに関する取り組み方針

#### 1. 本方針策定の趣旨

東京スター銀行は、お客さま本位の取り組みの徹底を図る ため、「フィデューシャリー・デューティーに関する取り組 み方針」を策定し、これを遵守してまいります。

本方針のもと、すべてのお客さまに「安心」して「信頼」を寄 せていただける存在になることを目指し、具体的な取り組 みと取組状況等を定期的に公表いたします。

### 2. 目指すべき姿

お客さまの最善の利益の追求を実現するために、全行員が 高い専門性と倫理観を持ち、高品質な金融サービスを提供 し、お客さまの課題解決に努めます。

#### 3. 利益相反管理体制の適正化

自行の金融商品・サービスに限定することなく、お客さまの ニーズや利益に真に適う金融商品・サービスを選定し、常に お客さまの立場に立ち、お客さま一人一人・一社一社のライ フプランに相応しい商品・サービスの提案・提供に努めます。

#### 4. お客さまに適した情報の提供

お客さまに適した商品・サービスをご選択いただけるよう、 手数料等も含め適切な情報を提供するとともにすべてのお 客さまに十分ご理解いただけるよう、分かりやすく丁寧な 説明に努めます。

#### 5. お客さまに寄り添ったコンサルティングの実践

お客さまの金融知識、取引の経験、資産の状況、資産運用の 目的、ニーズなどに照らして、金融のプロフェッショナルと して、お客さまに適した商品・サービスの提案・提供に努め ます。

### 6. お客さま本位の販売体制の整備

お客さまに最善の商品・サービスを提供するため、行員の知 識・スキル・コンプライアンス意識の向上に取り組んでまい ります。また、全行員が本方針に基づく意識を共有し、実践 する企業文化の定着に努めます。

# Focus

# >>>

# お客さまに寄り添い、 課題を解決する

個人・法人のお客さまに対して、資産 運用や相続などに関するコンサル ティング業務を行っています。常に顧 客目線に立ち、お客さまの大切なご資 産に対して、価値のある提案とアフ ターフォローを行うことを心がけて います。



個人金融部門 渋谷支店 アドバイザリー課 内山 優輝

そのために、業務に関する知識を吸収 することはもちろんですが、いかにお 客さまのことを深く知り、正しく理解

できるか、また相互に信頼関係が築けるかを意識して 取り組んでいます。お客さまの背景や考え方、ニーズは さまざまです。お客さま一人ひとりにしっかりと寄り 添い、総合的なコンサルティングを実践し、それぞれが 抱えている課題を解決していくことが最も重要な使命 だと考えています。「あなたになら安心して任せられ る」といったお言葉をいただくことに、とてもやりがい を感じています。

# ステークホルダーコミュニケーション

当行は、企業経営において、お客さま、行員、社会、株主をはじめとする多様なステークホルダーとの価値共創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働により当行のミッションである「Protect & Build 夢をかたちに、未来を創る」を実現すべく経営計画を実行してまいります。なお、2024年にマルチステークホルダー方針を策定し、当行ホームページにも掲載しています。



店頭やお客さまアンケート等を通じてお寄せいただいたお客さまの声に向き合い、 商品・サービスで改善すべき点に随時対応しています。

#### お客さまアンケート

2023年は、4回アンケートを実施し、延べ2,317人のお客さまにご回答いただきました。いただいたご意見・ご要望を分析し、お客さまのニーズを把握するとともに、フィデューシャリー・デューティーに沿ったお客さま対応の実現に向けて、応対力の強化や、商品・サービスの品質向上につなげています。

### 大学や取引先企業でのセミナー開催

大学生や取引先企業の方向けに人生の資産づくりに見通しを立てる「人生の見通しセミナー」などを実施しています。2023年は13回実施し、約300人の方にご参加いただきました。大学生からは、「銀行に対して、どうしても堅いイメージを持ってしまうが、相談をしにいくことも大切なことだと感じた」「投資などに興味があったので、これを機に始めてみようと思いました」といったお声をいただきました。





#### 他金融機関との業務提携

### ● 米国ハワイ州に本拠を置くセントラル パシフィック バンクと業務提携

2023年8月にセントラル パシフィック バンクと業務提携しました。ハワイでのビジネスや投資機会をご検討中の当行のお客さまに同行が 提供する金融サービスを紹介、日本国内での投資・ビジネス展開をご検討中の同行のお客さまに対しては、当行が国内でのビジネスをサポートします。両エリアでの顧客の相互紹介を通じて、日本とハワイのビジネス交流を活発にするために連携しています。

### ● リバースモーゲージ保証で業務提携

当行の子会社である株式会社東京スター・ビジネス・ファイナンスでは、他金融機関が取り扱うリバースモーゲージの保証業務を行っています。2024年6月、新たに西武信用金庫と提携し、業務提携先は9金融機関となりました。各提携金融機関とのパートナーシップを通じて、より多くのお客さまにリバースモーゲージの利用促進を図ってまいります。





さまざまな施策を通じて行員同士の関係を深め、働きやすい環境の整備や行員の働きがいの向上に努めています。

### 行員の声

「職場環境調査」や「エンゲージメントサーベイ」を通じ、常に行員の声に耳を傾け、行員一人ひとりの考え方やコンディションの把握に努めています。

調査結果は速やかに経営層に報告され、社内報を通じて全行員にも内容を共有しています。各部門、 部署での行員のモチベーションやエンゲージメントを高める施策および働きやすい職場環境づく りに役立てています。

### 1on1

上司と部下の対話を通じてお互いの信頼関係を築き、関係の質を高めることを目的として、2020年から10n1を実施しています。定期的に10n1を実施することで、上司・部下の関係性を維持しつつ、心理的安全性を確保しています。この取り組みを継続的に実施していくことは、部下のやりがいや情熱を引き出し、チームの持続的成長を高めることにつながると考えています。

### 行員と経営陣が気軽に投稿できるチャットツール

行員の声を経営に生かすため、行員が率直な意見を自由に発信できるグループチャットを設けています。経営陣からの定期的なメッセージ配信をはじめ、部門や役職の垣根を越えて、経営方針などに関する意見交換や好事例の共有、勉強会やイベントの共有など、行内コミュニケーション活性化にもつながっています。



### 社会貢献活動の取り組み

企業としての社会的責任を果たし、社会・お客さまとともに発展していくため、各種の社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。詳細については39~40ページをご覧ください。

### オレンジリボンキャンペーン

子ども虐待防止のシンボルマークとしてオレンジリボンを広める「オレンジリボン運動」に 賛同しています。子どもと家族の笑顔を守り、子育てをする親へ温かいまなざしが向けられ る社会となるよう、毎年11月に「オレンジリボンキャンペーン」として、行内やお客さま向け の啓発活動を実施しています。







行員に配布したオレンジリボングッズの一部



株主(CTBC Bank)とは、綿密なコミュニケーションを実施し、建設的な意見交換をしています。

TOKYO STAR BANK 統合報告書 2024 72