

人的資本への取り組み

経営理念に掲げるビジョンを実現する行員を支えるため、継続的に「働きがい」と「働きやすさ」の向上に取り組んでいきます。

ビジョンの実現には、行員一人ひとりが、「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けることが重要だと考えています。人事では「人事ビジョン」を定め、これに基づく3つの基本方針を掲げています。この推進の軸となるものが「タレントマネジメントサイクル」です。行員に、異動・採用、配置や人材育成を通じて「成長機会」を提供することで自律的キャリアの実現をサポートし「働きがい」を高め、また安心できる「働きやすい」職場環境を提供していきます。



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に向けて、3つの「人事の基本方針」を掲げ、着実に取り組みを進めています。

○ 人事の基本方針

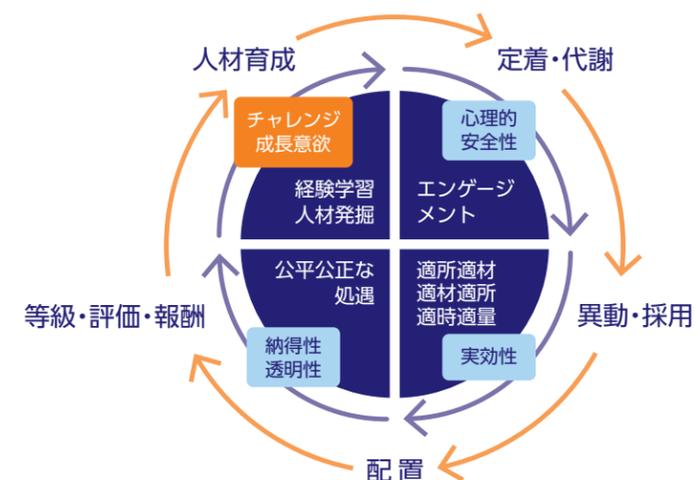
- 1 業務推進力・人間力・倫理観を備えたプロフェッショナルの向上
- 2 適所適材・適材適所の実現を通じた成長機会の提供
- 3 行員が安心して働ける「心理的安全性」の確保

● 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



▶ 中長期的な人事戦略と取り組むべき課題

1) 組織風土の変革

経営理念(ミッション、ビジョン、バリュー)の浸透をさらに進め、組織力の向上を図っていきます。この一環として、2023年に開始した「あいさつ文化」に続き、2025年から新たに組織全体のモチベーション向上を企図した「ほめ合う文化」の醸成に取り組んでいます。

2) 戦略の実現に必要なプロフェッショナル人材の育成・人的資本の管理

戦略の実現に資する人材の異動・採用・配置・育成を引き続き実施し、行員の自律的キャリア実現に取り組んでいきます。また、今後はスキルや経験・志向などを可視化した人材ポートフォリオを活用した戦略的な人材活用や育成、後継者育成が重要と認識しており、その仕組みを構築していきます。

3) 「働きがい」「働きやすさ」のある職場環境の提供

挑戦や成長機会の提供など「働きがい」につながるエンゲージメントの向上を図っていくとともに、多様で柔軟な働き方を実現するためのスマートワークを活用した働き方改革などを通じて「働きやすさ」を推進していきます。

● 2024年の取り組み

2024年は、中期経営計画の「企業風土の改革」「人材育成・コンプライアンス向上」に取り組まれました。また、クロスボーダービジネスの推進や優良なアセットの積み上げなどの事業戦略推進のための採用・育成施策にも取り組まれました。

1) 企業風土の改革ならびにコンプライアンス向上

「不正・ハラスメントの根絶」を掲げ、コンプライアンス統括部と協働し全行向けの教育・研修やコンディションチェックなどの仕組み・制度を構築しました。加えて、あいさつを基本とするコミュニケーションの強化やMVV浸透施策を通じて意識変革に取り組んだ結果、職場環境調査の「企業風土」や「信頼関係」のスコアが上昇しました。

2) 人材育成

中期育成計画をベースとした経営戦略・事業戦略・人事戦略を実現する人材の育成に加え、当行の持続的成長を担う組織リーダーやDXリーダー育成の強化を図りました。また、行員のプロフェッショナルの向上・働きがいの向上を企図した異動の実施にも注力しました。

3) 働き方改革

スマートオフィスプロジェクトでは「行員が自律し、柔軟に仕事ができ、成果を上げることができる働き方」を目指し、スマートワークの推進を行いました。また、多様性のある働き方を目指すうえでは「タスクと成果の見える化」は欠かせないもので、当行の独自のルールである「TSB流仕事の流儀」は2023年導入以降、上司部下のコミュニケーションツールとして定着してきました。

上記のような「働きがい」「働きやすさ」向上のための取り組みにより、総離職率の全行平均は2023年の7.5%から2024年は6.0%に低下するなどの効果が表れてきました。

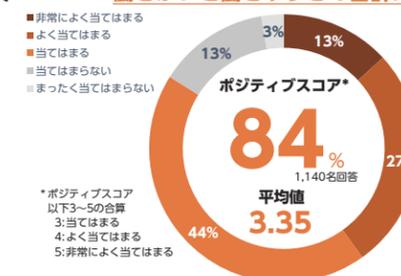
	2022年	2023年	2024年
総離職率	8.4%	7.5%	6.0%

職場環境調査

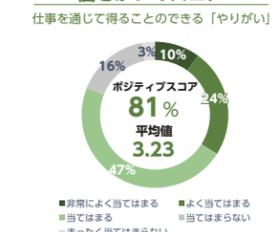
「働きがい」「働きやすさ」の2要素17項目で、仕事を行ううえでの職場環境・制度と仕事から得られるやりがいの満足度を測定しています。

2024年調査結果

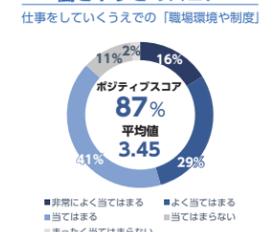
働きがいと働きやすさの合計スコア



働きがいのスコア



働きやすさのスコア



2024年の調査結果のテーマ分析での当行の強みは、「上司や同僚との良好な人間関係」「多様性やワークライフバランスを尊重した柔軟な働き方」「専門性・やりがいのある仕事」である一方、今後さらに取り組むべきテーマは、「企業風土」「労働条件(リソース)」「処遇」「成長機会」「昇進・昇格」であることが分かりました。調査結果を基に、引き続き「行員が働きがいを感じ活躍できる職場の創造」と「行員が仕事をするうえで働きやすい職場環境の整備」を行ってまいります。

働きがい 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。

▶ 1 プロフェッショナルの向上

● 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、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、「経営戦略を実現できる人材の育成」と「自律的キャリアの支援」です。

人材育成基本方針

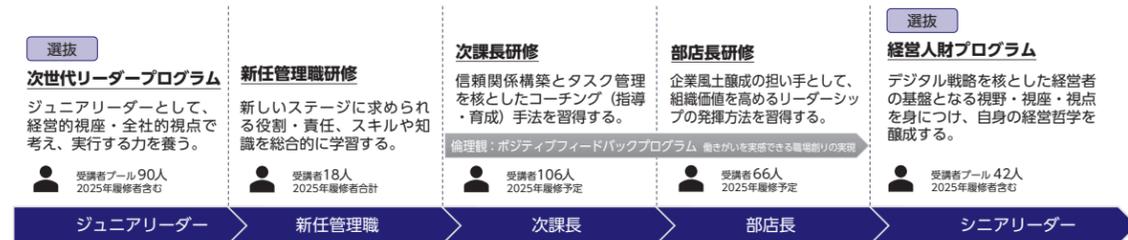
業務推進力・人間力・倫理観の3要素を備えた「仕事の成果を最大化できる人材」を育成します

● 中期育成計画

プロフェッショナル人材を育成していくために、中期経営計画と連動し、「中期育成計画」を策定し、着実に実行しています。「中期育成計画」は、経営計画の実現に資する人材を育成することを目的に全行員を対象とした人事が所管する「全行共通」計画と各部門の担当執行役が所管する事業戦略の実現に向けた「部門別」計画の2つがあります。事業計画の改定などに合わせて「中期育成計画」は柔軟に見直しを行い、常に経営環境の変化に対応した人材育成を可能にしています。

● 「全行共通」の取り組み事例：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財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、個人の特性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。



● 「部門別」の取り組み事例

2024年は、部門の育成意識が向上し、専門能力伸長のための人材育成も高度化するとともに、「現場で育てる・現場で育つ」という主体性をもった育成が促進されました。「全行共通」のプログラムに加えて、各部門にもプロフェッショナル人材が成長する土壌が作られてきました。

- 【個人金融部門】 プロフェッショナル人材の職種別育成と資格取得を通じた意欲・能力アップ支援
- 【法人金融部門】 リスペクトの醸成「推し！選手権」：他者の仕事の取り組みなどに対してリスペクトや感謝を表すコミュニケーション制度
- 【リスクマネジメント部門】 能力開発シートによるスキル開発サイクルの定着化：部下の納得性が高まり目標達成に対する意識づけに寄与

● プロフェッショナル採用

事業戦略の変化に、積極的に対応した採用も行っています。2024年も、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をはじめ、55人の多様なキャリア経験がある人材を採用しています。年齢・性別・国籍などにかかわらず専門能力に応じた採用を進め、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。

▶ 2 成長機会の提供

行員一人ひとりが「プロフェッショナル人材」であり続けるために、さまざまな成長機会を提供しています。たとえば、研修や職場で「新しい知識やスキルを習得」した場合、それを発揮するための「新たな環境での経験学習」としてジョブローテーションを行っています。

● 成長機会の提供

新しい知識やスキルの習得

- 資格制度
- DXリテラシー
- 新しい仕事の進め方（スマートワーク）

時代の変化にアジャストするためのベースの構築

- ポータブルスキル
例) これからのビジネスを支える基礎力の強化
ITスキル プログラミング マーケティング データ分析 語学力
思考・発想力 タイムマネジメント コミュニケーションスキル
- 専門性の強化（ビジネスプランに応じたスキル）

新たな環境での経験学習

- ジョブローテーション
- 公募制度
- 研修出向（人材交流等）

● 自律的キャリア支援

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支援を行っています。各階層に対して個人が主体的にキャリアを形成していくためのプロティアンキャリアのワークショップを開始したり、自律的な学習を促進するために幅広い資格取得を支援する資格制度の変更や学習支援金の金額の引き上げも行っています。

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、エンゲージメントを向上させる（2024年応募者数：39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
顔が見える人事	各人の特性を生かすタレントマネジメントの一環として、定期的に行員との面談を行い、多様な就業観・価値観を尊重しつつ、キャリア自律を後押しする（2024年面談者数：469人）
職種コース転換	行員が職種コースを越えてキャリアを向上させる機会を提供し、今後のキャリア自律を後押しし、ワークエンゲージメントを向上させる

● 戦略的ローテーション

戦略的なローテーションを通じた成長機会の提供にも努めています。2024年には戦略的なローテーションを行い、部門と密に連携しながら行員の多様な経験や専門性を伸ばしています。

● DX化に向けたスキルアップ

デジタル化が急速に進む中、全行員がDXに関するリスクリングの重要性を理解し、「DXを自分事と捉えて」主体的に学ぶ環境を提供しています。全行員を対象にしたプログラムでは、基礎研修の受講後に、個人の志向性や適性に合わせてデジタルスキルアップや思考力アップなどの選択型プログラムに進むことで、当行のデジタル戦略やDX戦略の根底を支える人材を幅広く育成しています。また、2024年にスタートした部門別DXリーダー育成も2年目を迎え、所属組織の課題解決や既存のプロジェクトへの参画などを通じた知識の活用により実践力を高めています。

働きやすさ 行員が仕事をするうえで働きやすい職場環境の提供を行っています。

▶ 3 安心して働ける職場環境の確保

● 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、サテライトオフィス、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。

● ワークライフバランスの取り組み

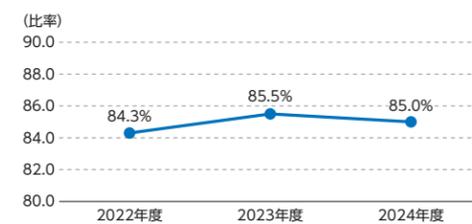
さまざまなキャリアを持つ多様な人材が集まるなかで、プライベートにおいても子育てや介護をはじめ、さまざまな家庭の責任を負う行員が増えています。

仕事もプライベートも充実した行員＝活躍する行員と位置づけ、制度を整えるだけでなく、利用しやすい環境作りを重視しています。特に、特別有給休暇は、法律で定められた基準より柔軟な制度設計を行い、行員一人ひとりの事情に寄り添った基準にしています(下記参照)。たとえば、不妊治療や病気(重度疾病等)治療による入院が必要な場合に利用できる「治療サポート休暇」があります。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。当行は、「不妊治療サポートガイドブック」「治療経験者との1on1」「行員相談窓口」など、さまざまな仕事と治療の両立支援を行っています。また年次有給休暇の取得率は85.0%と高い水準を維持しています。

休暇制度

	法定基準	当行の基準	
年次有給休暇	付与時期：入行半年経過時 日数：10～20日	付与時期：入行時 日数：10～20日	
特別有給休暇	育児休暇(看護休暇)	無給可(年5日)	有給扱(年5～10日)
	介護休暇	無給可(年5日)	有給扱(年5～10日)
	生理休暇	無給可(都度)	有給扱(都度)
	出産休暇(男性)	規程なし	有給扱(産後3日)
	出産休暇(女性)	無給可(産前6週間、産後8週間)	有給扱(産前6週間、産後8週間)
	裁判員休暇	規程なし	有給扱(都度)
	慶弔休暇	規程なし	有給扱(日数は続柄による)
	療養休暇	規程なし	有給扱(年5日)
	ボランティア休暇	規程なし	有給扱(年10日)
	治療サポート休暇	規程なし	有給扱(年5日)

有給休暇取得率推移



無給可：法律上は無給・有給の定めがなく、いずれも選択可能
規程なし：法律上の規程がない
有給扱：有給休暇として取り扱う

● アブセンティーズム改善に向けた取り組み

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、産業医、保健師、職場の上司、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。

● 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、自律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、相談対応者や相談方法を選択できる「行員相談窓口」を設けています。ハラスメント相談窓口や内部通報窓口とも連携を取りながら、最適なサポートができるように努めています。

▶ 4 ユニークさを生み出す多様性の尊重と企業文化の浸透

● ほめ合う文化の醸成 ほめ活のススメ

「あいさつ文化」に続く組織風土改革が、「ほめ合う文化」の醸成です。ほめ合う活動、通称「ほめ活」とは、役職員同士が周囲に良い影響を与える行動やプロセス・成果を発見しほめ合う活動です。役職員がポジティブな言葉をかけてもらう喜びを知って、次は自分がポジティブな言葉を誰かにかける側に回るといふ、ほめるが循環する組織を目指します。

2025年新入行員は、研修期間内に「サンクスカード」と「レコグニッションカード」を活用し、お互いを知り、認め合う関係作りの一環として「ほめコミュニケーション」を習慣化しました。

また、各部門部署では、オリジナルの「ほめ活」を実施しており、好事例を全行で共有することで、ほめ合う文化の拡大・定着を図っています。こうした取り組みは、行員の心理的安全性の向上やモチベーションアップ、チームワークの向上や信頼関係の強化に寄与しており、今後も継続的に推進してまいります。

サンクスカード



誰にでも「ありがとう」を伝えられるカード

レコグニッションカード



行内で、「それいいね!」と叫びたいくなる行動を見かけた時に渡すカード

● 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、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などを運営しています。また、日本語や中国語の語学学習を目的としたクラブ活動の運営サポートなど、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。



<実施施策>

全行員参加型の文化イベントの開催

定期的な参加型のイベントを通じて、全行員に対し異文化理解を深めることは、多様な働き方を推進し、従業員のエンゲージメント向上につながります。

外国籍行員向けの研修

外部講師によるセミナーやロールプレイングを取り入れたワークショップなどを通じ、外国籍行員の日本で活躍するための日本の商習慣の理解促進やビジネススキルの底上げを図っています。

● データで見るダイバーシティ

○ 外国籍行員の拡充

【外国籍行員数・比率】



○ 女性管理職の推移

【女性管理職(役席者)比率】



ダイバーシティトーク

▶ 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約8割で、外国籍やアルムナイの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。

管理職（中途入行者）

2005年に横浜支店の事務スタッフとして中途入行しました。2年間の支店勤務を経て、本部で事務や秘書業務に従事し、勘定系システム更改時にはUATを経験しました。その後、事務研修チームのリーダーとなり、事務集中部の次長、カスタマーサービス部副部長を経て、現在は部長を務めています。

入行当初は、このようなキャリアは想像していませんでしたが、悩んだときに相談できる同僚や先輩、チャレンジする機会を与え、見守ってくれる上司に恵まれたことが、今の私につながっています。

当行には、誰もが挑戦し可能性を広げられる制度と風土があります。こうした環境の中で、特に次世代を担う若い方々には、性別を問わず、イキイキと働きながら臆することなく挑戦し、それぞれが思い描くキャリアを実現してほしいと願っています。



カスタマーサービス部

玉城 優子

キャリア（新卒入行者）



株式会社青山財産ネットワークス（出向中）

津田 晋之輔

2016年新卒で入行し、立川支店で5年間、本店営業部で3年間、アドバイザー課で個人のお客さま向けコンサルティング業務を担当しました。現在は、業務提携先である総合財産コンサルティング会社の青山財産ネットワークスに出向しています。

店舗では金融商品の提案を通じてお客さまの不安解消に努めてきましたが、出向後は金融商品だけでなく不動産や信託など、新たな分野の知識を吸収し、提案の幅が広がったと実感しています。

また、2023年から2年間参加した「次世代リーダーシップ研修」では、グロービス経営大学院で異業種の方々と交流しながら、高い視座を養う貴重な機会を得ました。

入行から10年、多くの学びを得た今、これからは恩返しのできる気持ちで精進していきます。

【2024年度中途入行者数】

55人

【2024年度中途入行者のうちの
アルムナイ入行者数・比率】

7人・12.7%

【2024年度中途入行者のうちの
外国籍行員数・比率】

13人・23.6%

キャリア（中途入行者）

前職の地方銀行では、個人・法人営業に加え、調査機関への出向などさまざまな業務を経験してきました。お客さまの経営課題に対して最適な金融商品やサービスを提案し、Win-Winの関係を築くことに、銀行員としての大きなやりがいを感じてきました。

当行は中途採用者が多く、それぞれの知識や経験が尊重される企業風土に非常に魅力を感じ、入行を決意しました。入行から2年、これまでの経験を生かし、全国のお客さまに対してデリバティブやストラクチャードファイナンスを活用した専門的な金融業務に携わっています。変化の激しい金融業界において、日々の好奇心を原動力に、成長と充実を実感しながら、刺激的な仕事に取り組めることに喜びを感じています。

法人金融部門
営業第4部 事業法人2

森 康棋

外国籍行員（中途入行者）

個人金融部門
個人国際部 外国人デスク

張 嘉倩

入行前は、建設土木業、国際貿易、通訳業などの職歴を経て、CTBC Bankで金融業に初めて携わりました。複数部署を経験する中で、当行の個人金融部門の窓口も兼務しました。家族の転勤をきっかけに当行へ入行し、現在はクロスボーダービジネスや生産性向上に関する企画を担当しています。前職の経験が生かせるため、業務改善の視点も広がりました。個人国際部は外国籍行員が多く、中国語を日常的に使う環境で、まるで海外で働いているような感覚になることもあります。外国人のお客さまにとって、よりフレンドリーな銀行を目指して日々取り組んでいます。

育児休暇からの復職者

2015年に新卒で入行し、約5年間にわたり店舗で個人のお客さま向け営業を担当しました。その後、2度の産休・育休を経て、現在は経営企画部に勤務しています。

復職当初は仕事内容や勤務地などの変化に戸惑い、不安もありましたが、周囲の温かいサポートと家庭への理解により、安心して仕事と家庭の両立に取り組むことができています。

業務は、期日管理やタスクの優先順位付けを徹底することで、限られた時間内でも最大の成果を出すことを心掛けています。

仕事と家庭の両立は決して容易ではありませんが、職場の同僚や家族の協力もあり、充実した日々を送ることができています。今後も周囲への感謝の気持ちを忘れず、仕事と家庭のどちらも大切にしていきたいと考えています。

経営企画部
広報・サステナビリティ推進室

矢島 梨江

MVVを具現化し、当行の「ユニークさ」を加速させる



金融市場部門
市場企画部 GMD企画
大村 貴之

総務部
庶務
江崎 香苗

リスクマネジメント部門
信用リスク管理部
個人信用リスク管理
村瀬 純里

法人金融部門
営業第2部 金融事業
松本 遥香

当行は2021年に経営理念 (MVV: ミッション・ビジョン・バリュー) を刷新し、行内への浸透を図ってきました。2025年は、組織横断で選抜されたメンバーによる「MVV推進ワーキンググループ (MVV推進WG)」を発足し、前年のMVV推進タスクフォースの活動を引き継ぎました。MVV推進WGは、「対話の質・量」や「双方向のコミュニケーション」の向上を目指し、MVVを具現化するための取り組みを展開しています。今回は、MVV推進WGのメンバーが、当行の強みである「ユニークさ」や「多様性」について語りました。

— 当行の強みである「ユニークさ」や「多様性」

村瀬：入行当初から、店舗のデザインなどが従来の銀行らしくなく、とてもユニークだと感じていました。さまざまなバックグラウンドを持つ中途入行者同士が切磋琢磨しながら成長できる風土も、当行ならではの魅力です。

大村：行員同士が互いをリスペクトし合う文化が根付いています。頭取であっても役職ではなく「さん付け」で呼ぶ風土や、誰でも自由に書き込めるチャットチャンネル「今日のTSB(なんでもお知らせ)」など、風通しの良さを実感しています。

松本：お客さまから多様なご相談をいただくたびに、当行の柔軟さやユニークさを感じます。前例にとらわれず対応する姿勢や単なる金利競争にとどまらず、当行ならではの付加価値を提供する姿勢も特長です。

— 「ユニークさ」や「多様性」を束ねるMVVの存在

江崎：MVVが浸透すること

で、行員一人ひとりがより強くやりがいや誇りを持てるようになると感じています。MVV推進WGの一員として、その重要性和責任を実感しながら、やりがいを持って活動に取り組んでいます。

松本：多様性を強みとする当行だからこそ、進むべき方向を示すMVVの存在が不可欠です。「MVVワークショップ」では部署を越えた参加者との対話し、当行をより良くしたいという熱意や問題意識を共有できました。MVVがさらに根付き、当行の強みである「ユニークさ」や「多様性」がより発揮されるよう、引き続き活動に励んでいきます。

大村：現場でもMVVを体現している人が増えてきた印象があります。一方で、MVVの目的や意図を理解する機会をさらに増やし、MVVを自分ごととして捉えられるように、もっと自然に語れるようになれば良いと思っています。私は、MVVの浸透は



組織力を強化し、一体感を醸成するためにも絶対に推進した方がよいという意識をもって2024年からメンバーとして取り組んでいます。

村瀬：MVVの浸透は数字で見えにくく、すぐに成果が出るものでもありません。だからこそ、私たちMVV推進WGが中心となり、地道な草の根活動を通じて理解者や共感者を増やしていきたいと考えています。

— MVV推進ワーキンググループメンバーにとってのMVV

江崎：MVVは私にとっての道しるべです。推進活動に参加したことで、前向きに挑戦する意識が芽生えました。当行には挑戦を歓迎する文化があるので、今後も主体的に行動していきたいです。

村瀬：「東京スター銀行が好き」と思ったださるファンを増やしていきたいですし、自らMVVを体現することで、私自身のファンも増えてくれたら嬉しいです。

大村：実は今でも、自分自身がMVVを真面目に実践するのは少し恥ずかしいという意識があります。そういう気持ちがあるからこそ、私は他のメンバーと違った視点で私のように感じている行員に向けた取り組みができると思います。どうしたらMVVの推進を面白くできるか？それを考え行動することが今は楽しいです。仕事とプライベートをボーダーレスにできるようなコミュニケーションの場が職場の中にできれば最高ですね。

— 当行の良さ・好きなおとこ

大村：柔軟な組織風土と人の温かさ、多様な行員をしっかり受け止めて支えてくれる組織や文化に、居心地の良さを感じています。

村瀬：フラットな環境と優しい人が多いことです。これにより良好な人間関係や職場風土が築かれており、業務もスムーズに進められています。

江崎：外資系ならではの柔軟性と、日本企業の堅実さの両方を兼ね備えている点が魅力です。

松本：何でもチャレンジできる環境と、尊敬できる仲間がたくさんいるところです。専門知識が豊富な行員同士のシナジーにより、多彩なアイデアが生まれやすいのは当行の強みです。今後もMVVを掲げ所に、挑戦し続ける組織でありたいと思います。



MVV浸透に向けた取り組み

全行員がMVVワークショップに参加

MVVを「理解」から「共感」へとつなげることを目的に、全行員を対象としたワークショップを2024年10月から8ヵ月間で計90回開催しました。部署や立場を超えた対話を通じて、「より良い銀行」の実現に向けて、自分自身がどう行動すべきかを一人ひとりが考える機会となりました。

参加者の声

MVVを深掘りし、自身の仕事への向き合い方や組織への貢献のあり方について見つめ直すことができた

MVV浸透により、さらに良い組織になると思うようになった

さまざまな部署のメンバーとの意見交換が新鮮で視野が広がった



創業24周年に『オレンジデー』を開催

オレンジで彩る、未来への一歩

MVV推進WGの発案により、創業記念日の6月11日を「未来を創る始まりの日」と位置づけ、全拠点で「オレンジデー」を開催しました。当日は、コーポレートカラーであるオレンジ色の装飾が施され、行員もオレンジ色のアイテムを身につけて参加。オレンジジュースでの乾杯や、社内報での執行役メッセージの発信を通じて、これまでの歩みを振り返り、未来への想いを共有しました。また、食堂には、シンボルとなる「オレンジツリー」を設置。行員が当行の魅力を記した星形カードを飾り付け、想いを可視化する温かな空間が生まれました。



MVVを体現する行員たち

当行では、MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の浸透を目指し、さまざまな施策を展開しています。その結果として、MVVは着実に行内に根付きつつあります。今回は、特にバリューを日々の業務で体現し、ミッション・ビジョンの実現に貢献している行員にインタビューをし、MVVに対する想いや、日々の行動にどのように反映しているかを語ってもらいました。

※当行では、MVVを体現する行員を毎年「TSB Award」として表彰しており、今回登場するのは、2024年の受賞者です。この表彰制度は、当行が掲げる4つのバリューを日々の業務で体現している行員を称えるものであり、MVVの体現者が増えることで、ユニークな金融サービスを通じてお客さまからの信頼をより一層高めていくことを目指しています。



Integrity

MVVとは、信頼されるための行動基盤

財務部門
財務企画部 財務企画

加藤 里奈



私は財務の集計業務および報告資料の作成に携わっています。日々の業務では、迅速な対応を心がけつつ、正確性を最優先に、誠実な情報提供に努めています。

今回表彰されたのは、関係部署との連携や調整、プロセスの再構築を、誠実さ・責任感をもって主導した点を評価していただいたと考えています。

私が考えるMVVとは、日々の行動や判断に一貫性を持たせる大切な指針であり、信頼される仕事を行うための、すべての行動の基盤です。

今後は、管理会計のさらなる高度化に貢献し、財務の専門性を高めながらキャリアを築いていきたいと考えています。



Integrity

信頼されるよう、相手に真摯に向き合う

個人金融部門
本店営業部 アドバイザー課

内山 優輝



私は、信頼を得るためには相手に真摯に向き合う必要があると考えています。

誠実さを欠いては、才能や知識があっても信頼は築けません。そのため日頃から誠実な態度と責任感を持った行動を心がけています。また、お客さまのために、自身の役割と責任を理解し、困難があっても最善を尽くしています。今後は、より大きな責任が自身の成長につながる信じ、管理職として一層責任ある立場を目指していきます。

他者への配慮と思いやりを忘れず、責任というやりがいや糧に、チームを良い方向に導いていきます。

MVVは揺るがない私たちの拠り所です。心理的な支えでもあるMVVを「目印」として、今後も邁進していきます。



Professional

徹底した顧客目線で満足向上に寄与

個人金融部門
ローン事業第1部 ローンセールス2

木村 成美



私は日々お客さまと接する中で、ニーズを的確に把握し、要望にお応えすることで、信頼される担当者になれるよう取り組んでいます。お客さま一人ひとりの信頼を獲得し、それを積み重ねることが、ひいては当行の満足度および業績向上につながると思っています。

私がそう思えるのも、MVVがあるからこそです。MVVは、当行の一員として向かうべき方向性を明確にしてくれる指標として大切にしています。

今年で入社10年目となるため、自身のスキル向上に加え、チームメンバーへのサポートなど、周囲への貢献を通じて良質な組織づくりに努めていきたいです。



Professional

驕らず謙虚に、プロとして挑戦し続ける

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2

福田 悠大



私のモットーである「常に驕らず謙虚に」を大前提に、「まず何でもやってみれば自分の知識と経験になる」と考え、日々の業務に取り組んでいます。一見非効率に見えるようなことでも、思いがけない場面、過去の知識と経験が役立つことが多く、最終的には効率的でハイレベルなアウトプットに繋がります。

今後は、特殊なファイナンスを扱えるような人材を目指します。また、興味がある業務には積極的にチャレンジしていきます。

MVVは、自分自身が当行で何をしたいのか、すべきか、できるのかを考える際に立ち返る指針であり、自身と向き合う際に活用しています。



Teamwork

「遠くへ行きたければみんなで行け」

リスクマネジメント部門

陳 文華



「早く行きたければ一人で行け。遠くへ行きたければみんなで行け」

このアフリカのことわざを、私は仕事の軸として大切にしています。日々の業務では「信頼関係」と「一体感」を意識し、チームの中で相手のニーズに気づき、積極的に支援することを心がけています。信頼を土台にした関係性が、チーム全体の効率や士気の向上につながると思っています。

困難な場面でも円滑なコミュニケーションを保ち、チームが共通の目標に向かって進めるよう意識して行動しています。今後もチームワークを推進する役割を率先して担い、当行の成長と社会的な信頼の向上に貢献していきます。



Caring

長期的視野を持ち、Caringに徹する

法人金融部門
国際部 ウェルスパンキング

竹添 勝彦



MVVを就業上の指針として前向きに体現しています。特に最近では、後進育成を念頭にCaringを実践しています。今後は、Caringを継続しつつ、別の側面から自分が貢献できるMVVの実践にも取り組もうと考えています。

所属している国際部は、急成長が期待されており、その目標達成には外国籍行員を含めた若手行員の育成が重要です。そのため、これまで培ってきた知識と経験に裏付けられたノウハウを誰にでも分かりやすく、かつ当行の発展のために惜しみなく承継していきます。

このようなCaringに沿った行動が、今後のベテラン行員の取組事例として参考になればよいと考えています。

コーポレートガバナンス

外国法人の株主を持つ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、
クロスボーダー戦略 所管
張 祐源

▶ 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、株主による適切な経営管理(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。

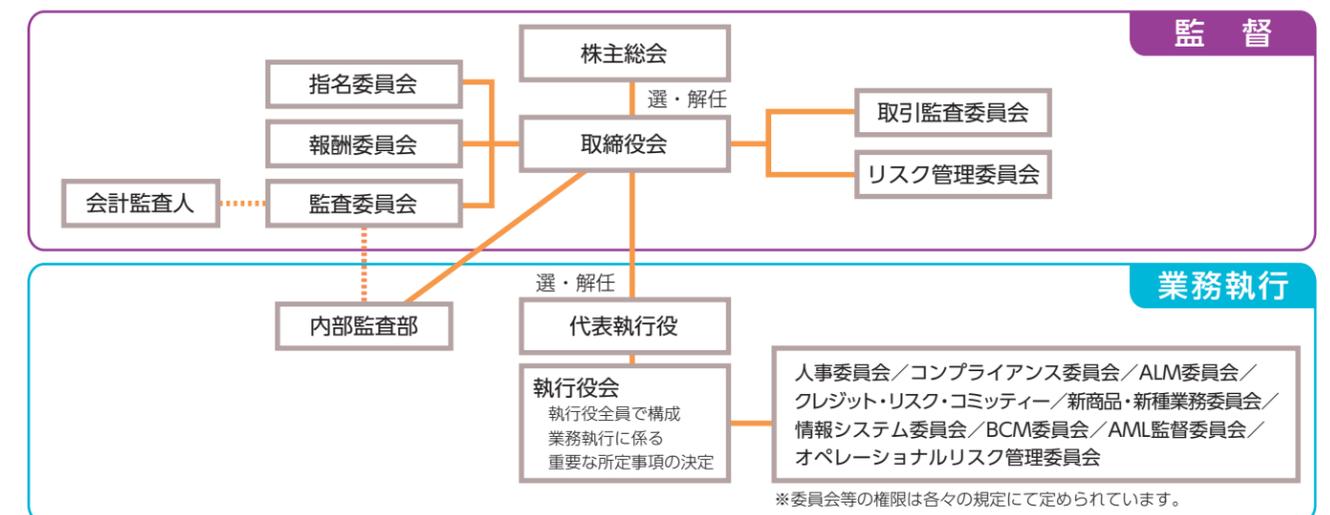
内部監査部は、取締役会に直属しており、また監査委員会は内部監査部の独立性を確保するよう努力することとなっています。内部監査の結果等については、取締役会および監査委員会への直接の報告が義務付けられ、内部監査の適切な運用が図られています。

▶ 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、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

コーポレートガバナンス体制



役員一覧

(2025年7月1日現在)

取締役



取締役会長
蕭 仲謀*

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 日本事業處處長
 2016年 1月 中國信託金融控股股份有限公司 日本跨國金融策略長
 2018年 6月 AZ-Star株式会社 社外取締役
 2022年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役
 2025年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役会長(現職)



取締役
許 俊仁

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
 2024年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)



取締役
多田 正己

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 専務執行役員
 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)



取締役
山下 雅史*

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 ローソンバ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 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)
 2025年 4月 株式会社RIMM Japan 代表取締役社長(現職)



取締役兼代表執行役頭取
最高経営責任者(CEO)
伊東 武

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)



取締役
陳 佳文

1999年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司 資深副總經理
 2011年 9月 中國信託商業銀行股份有限公司 總經理
 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
 2024年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司 董事長(現職)
 2025年 6月 中國信託金融控股股份有限公司 董事(現職)



取締役
林 永健

2002年 4月 ドイツ銀行 ディレクター
 2016年 10月 中國信託商業銀行股份有限公司 企業金融處處長
 2022年 1月 中國信託商業銀行股份有限公司 國際法金事業處處長(現職)
 2023年 9月 中國信託商業銀行股份有限公司 金融同業處處長
 2025年 6月 株式会社東京スター銀行 取締役(現職)



取締役
坂井 伸次*

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 株式会社レゾナック) 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 株式会社レゾナック) 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



取締役
江 俊徳*

1986年 1月 南アフリカ パークレイズ銀行 入行
 1995年 6月 德漢實業股份有限公司 董事(現職)
 2009年 12月 榮成紙業股份有限公司 董事(現職)
 2011年 7月 中國信託商業銀行股份有限公司 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)

指名委員会		監査委員会		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	蕭 仲謀 多田 正己 坂井 伸次 山下 雅史	委員	蕭 仲謀 山下 雅史 江 俊徳	委員	蕭 仲謀 坂井 伸次

* 社外取締役

執行役



代表執行役頭取
最高経営責任者(CEO)
クロスボーダー戦略 所管
伊東 武



代表執行役常務
リスクマネジメント 所管
清水 龍太郎



代表執行役常務
経営企画 所管
等々力 泉



執行役常務
市場金融 所管
西村 宏之



執行役常務
個人金融 所管
越智 康政



執行役 経営企画、
クロスボーダー戦略 所管
張 祐源



執行役 法人金融 所管
齋藤 崇浩



執行役 法人金融 所管
薦田 太郎



執行役 個人金融 所管
鳥居 則孝



執行役 IT 所管
藤原 孝樹



執行役 オペレーション、
総務 所管
藤原 浩敏



執行役 財務 所管
高島 太



執行役 人事 所管
原田 敦司



執行役 コンプライアンス・
AML、法務 所管
和田 龍善

ユニークな強みを生かして社会に必要とされる銀行になるために

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取締役が在籍する、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、当行の最大の特徴であり、競争力の源泉の一つであると考えています。

CTBC Financial Holdingのグループの一員となつてから、当行は今年で11年目を迎えました。この間、両行の文化や商習慣の違いを乗り越え、信頼関係を築きながら連携を深めてきました。2023年の台湾大手半導体企業の熊本進出を契機に、日本と台湾の経済的な結びつきが一層強まり、当行の役割も拡大しています。

CTBC Bankのグローバルネットワークを最大限に活用し、日本企業と外資系企業双方の発展に貢献することは、当行の重要な使命です。私は台湾で事業会社を経営しており、社外取締役としての立場に加え、外資系企業の経営者の視点から、当行の戦略に対して実践的な助言を行っています。

クロスボーダービジネスの推進においては、資金調達支援や駐在員向けサービスの提供など、実務に即した提案を心がけています。こうした取り組みは、当行の強みを生かした差異化戦略として、今後さらに重要性を増すと考えています。

また、取締役会では、多様なバックグラウンドを持つ取締役が集うことで、経営に対する視野が広がり、より深い議論が可能になっていると感じています。今後も、社外取締役としての独立した立場を生かし、当行が「ユニークな金融サービスでお客様に信頼される銀行」として、さらなる成長を遂げられるよう貢献してまいります。

私は化学メーカーにて長年にわたり、事業構造の変革や事業買収に携わってきました。メーカーは市場の変化に敏感に反応し、お客様のニーズに応える製品を創出し、その品質に責任を持ちます。一方、銀行はお客様の大切な資産をお預かりし、信頼に応える金融商品やサービスを提供します。業種は異なりますが、お客様に最適なサービスを提供するまでの思考プロセスには多くの共通点があり、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が競争力の源泉であると感じています。

こうした経験を生かし、社外取締役として、当行の経営に対して客観的かつ実効的な監督と助言を行っています。昨年は、取締役会の実効性向上に向けて、議題の優先順位付けや事前説明の質的向上が進み、より本質的な議論が可能となりました。

また、指名委員会や報酬委員会での活動に加え、監査委員会の一員として、内部統制やリスク管理体制の整備状況を注視し、経営の健全性と透明性の確保に努めています。

当行は、第二地方銀行でありながら、独自性を追求し、従来の枠にとらわれない発想で新たな価値を創出しています。CTBC Financial Holdingのグループの一員となつて以降の10年間、異文化と共に成長してきました。言うなればこの軌跡こそが先進的かつユニークであり、今後はこの利点を最大限に生かしたビジネスの推進が期待されます。

私は、こうした創造的な取り組みこそが、「ユニークな金融サービスでお客様に信頼される銀行となる」というビジョンの実現に直結すると確信しています。

銀行の本質的な役割は「信用の創造」にあります。私たちはこの原点に立ち返り、真に資金を必要とするお客様に対して、いかに良質なサービスを提案できるかを常に考えるべきです。当行は、多様なスキームを活用し、金融包摂(Financial Inclusion)を推進しています。可能性を閉ざすことなく、金融を通じて人や企業の挑戦を支え、社会の前進に寄与することが重要だと考えています。

当行は、他行との差異化を図る戦略として、近年、外国籍人材の採用を進め、外国人のお客様への対応を強化してきました。すでに350万人を超える外国人が日本に在留していますが、現状では日本人と同等の銀行サービスを受けていない方も少なくありません。当行はこの分野において先進的な取り組みを継続しており、こうした挑戦を通じて新たな信用の創造を実現するとともに、他行にはない競争優位性を確立できると強く確信しています。

行内では、多様な国籍やバックグラウンドを持つ行員が活躍しており、各部署が協力し合い、一体となって、互いを尊重し合える企業文化を築いていくことを期待しています。

取締役会には、さまざまな経営課題に対して戦略的な視点から議論を深め、実効性のあるガバナンスを発揮することが求められています。私は2025年6月に取締役会長に就任しました。取締役会の運営を通じて、経営の健全性と透明性を確保し、企業価値の向上に貢献してまいります。社外取締役としても、独立した立場から外部の視点を生かし、持続可能な成長と社会的価値の創出に取り組んでまいります。

金融を取り巻く環境は、今まさに大きな転換期を迎えています。「金利のある世界」への回帰が注目される中であっても、かつてのビジネスモデルを単に再現するだけでは、持続的な成長は望めません。

たとえば、給与支払いがポイントで行えるようになった今日、「お金」は単なる通貨ではなく、デジタル情報としての性質を強めています。金融と情報産業の境界は急速に溶けつつあり、銀行という枠組み自体が新たな意味を問われていることだと感じます。こうした変化は、金融機関に対し、お客様の夢や企業の成長を支える新しい価値の創出を求めているということです。この大きな変化は、当行にとっても、目指すべき方向へと大胆に舵を切る絶好の機会です。

この機会を確実に捉えるためには、顧客基盤の拡充、デジタル技術を活用したビジネスモデルの刷新、環境変化に対応したリスク管理、業務効率の向上、そして強固なガバナンス体制の構築が必要不可欠になります。

これらの取り組みを通じた企業価値の向上は、お客様への価値あるサービスの提供と、行員一人ひとりの成長により支えられるものです。そして、未来に向けた変革を進めるには、従来の枠組みにとらわれず、柔軟で創造的な発想を持ち、全員が主体的に変化を起こしていくことが重要だと考えています。

私は社外取締役として、これまで培ってきた金融分野での経験と、社会の変化を見据えた外部の視点を生かし、アドバイスやモニタリングを通じて、当行の持続的成長と価値創造に貢献していきたいと思っております。

取締役 江 俊徳

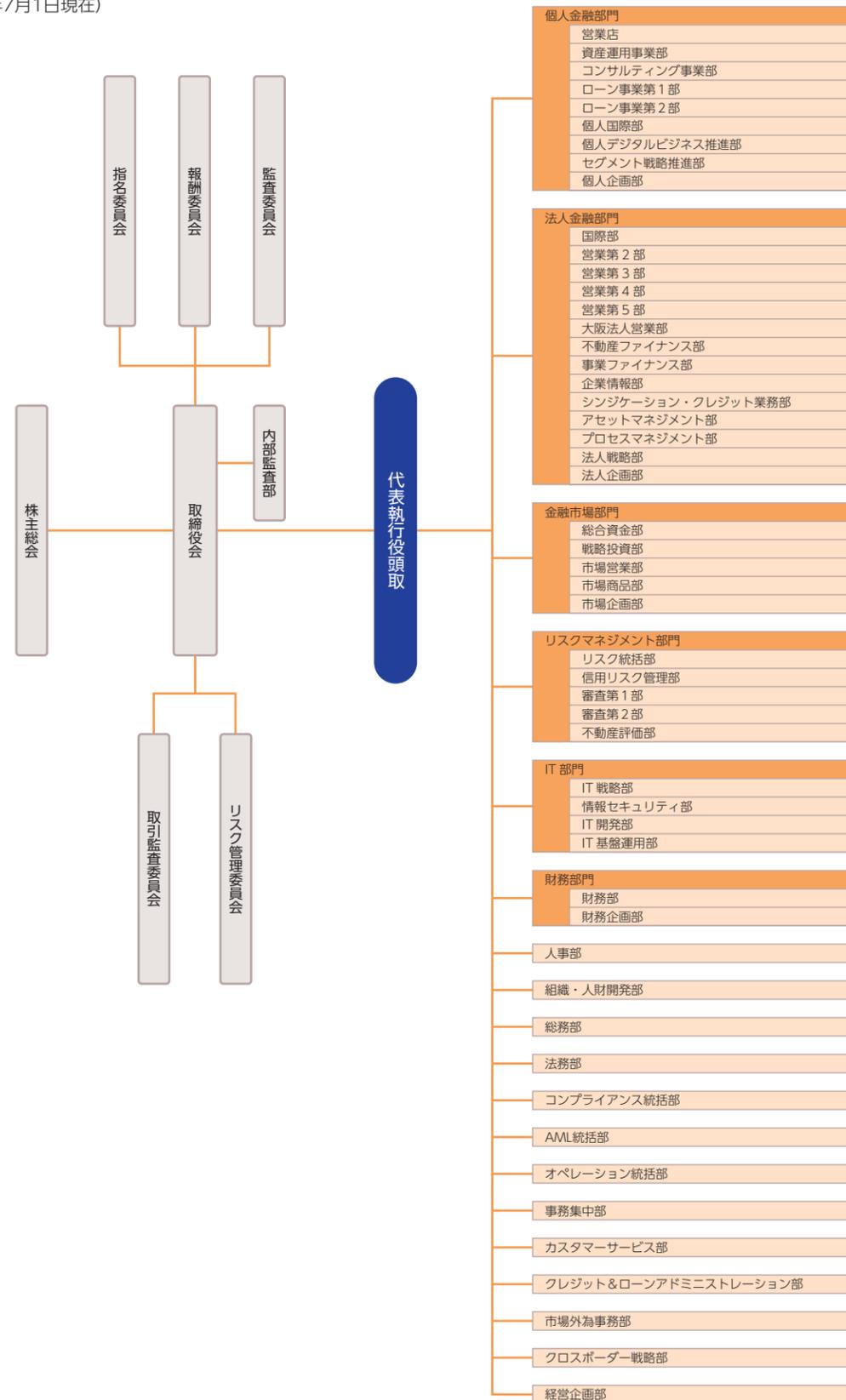
取締役 坂井 伸次

取締役会長 蕭 仲謀

取締役 山下 雅史

組織図

(2025年7月1日現在)



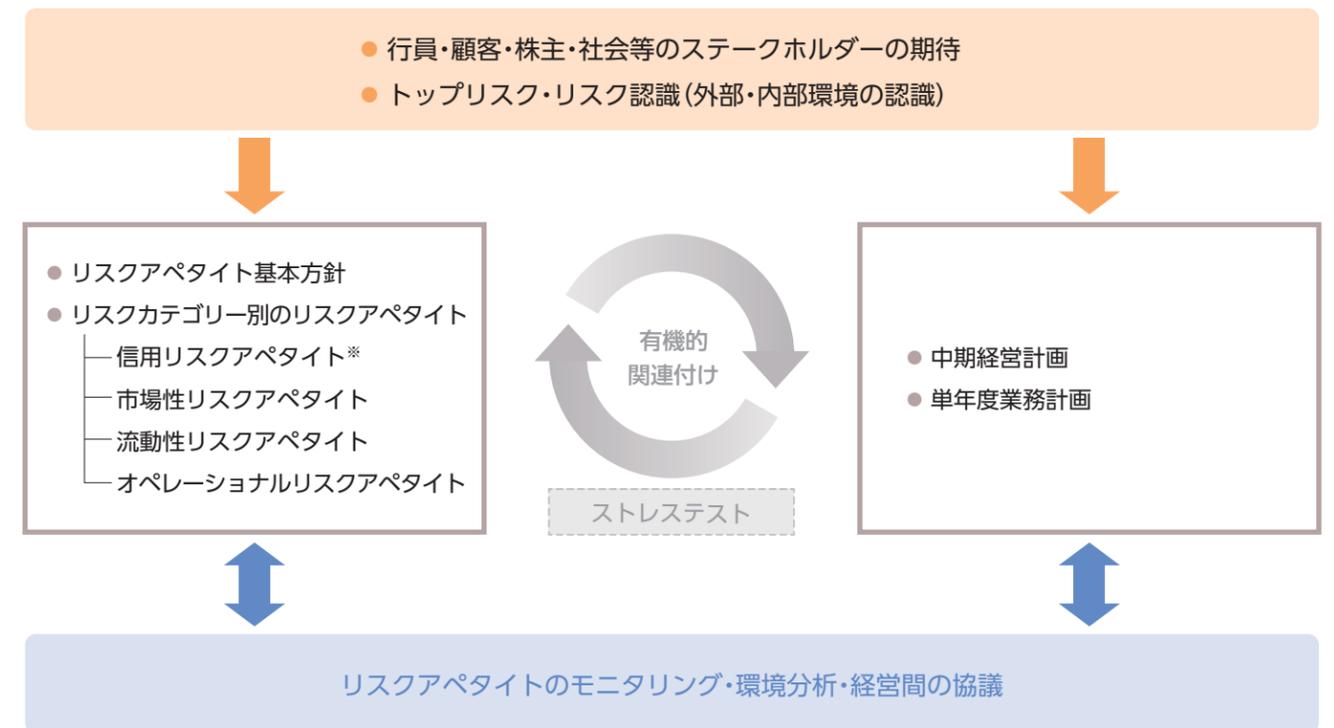
リスクアペタイト・フレームワークの活用

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



※全行/部門別/セクター別/プロダクト別を策定

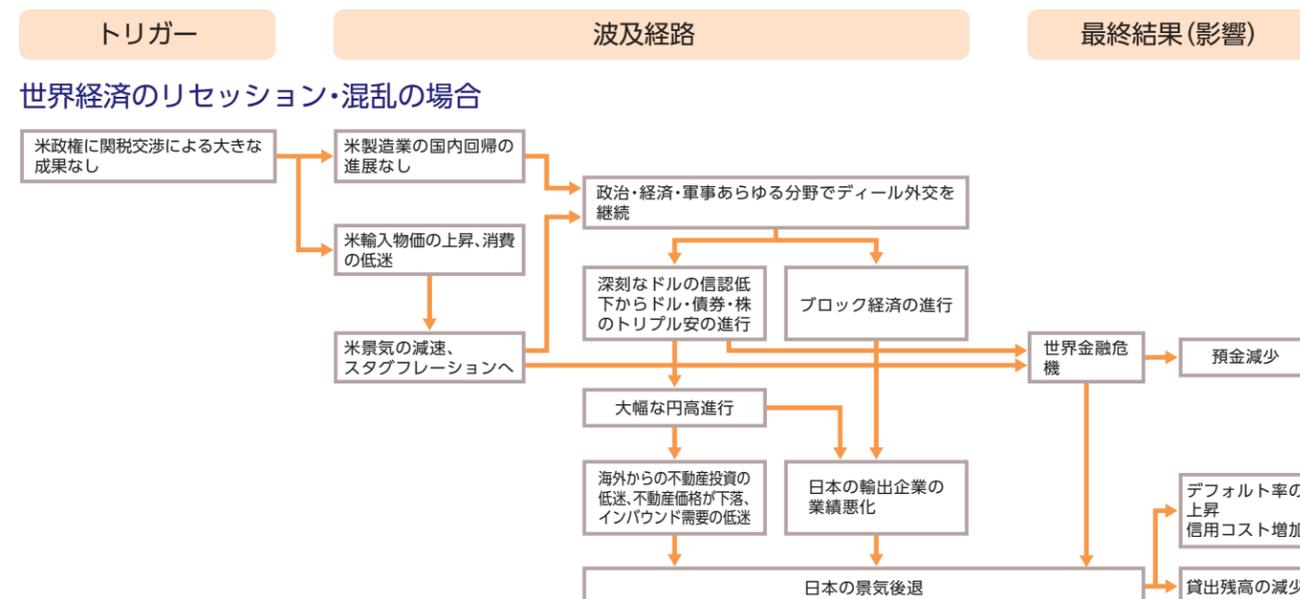
トップリスクの選定

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、その波及経路や影響範囲を分析のうえ、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														
世界経済のリセッション・混乱	米政権運営の不確実性等により、米国経済が低迷し、ブロック経済の進行による混乱も相まって、米国発の世界金融危機に至ることで損失が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 大幅な円高と世界金融危機により、日本の景気の後退に伴い取引先業績が悪化し、信用コストが増加 金融システム不安の増大により預金が流出し流動性リスクが発生 <table border="1"> <tr> <td></td> <td>日本</td> <td>米国</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>長期金利</td> <td>→</td> <td>↑</td> <td>デフォルト率</td> <td>↑</td> <td>流動性逼迫度</td> <td>↑</td> </tr> </table>		日本	米国					長期金利	→	↑	デフォルト率	↑	流動性逼迫度	↑	中/中	マクロ、市場、流動性ストレステストによる評価
	日本	米国																
長期金利	→	↑	デフォルト率	↑	流動性逼迫度	↑												
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・間接的影響により損失が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 <table border="1"> <tr> <td></td> <td>日本</td> <td>米国</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>長期金利</td> <td>↓</td> <td>→</td> <td>デフォルト率</td> <td>↑</td> <td>流動性逼迫度</td> <td>↑</td> </tr> </table>		日本	米国					長期金利	↓	→	デフォルト率	↑	流動性逼迫度	↑	中/大	流動性ストレステストによる評価・BCP訓練
	日本	米国																
長期金利	↓	→	デフォルト率	↑	流動性逼迫度	↑												
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、レピュテーションの悪化や損失が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	中/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。

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。



代表執行役常務
リスクマネジメント 所管
清水 龍太郎

▶ 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、リスクと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、レピュテーション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。

Focus 1 ▶▶▶ バーゼルⅢ最終化対応

2025年3月末から、国際的な銀行規制の枠組みである「バーゼルⅢ」の最終化にともなう新たな規制ルールの適用を開始しました。これにより、信用リスク管理に関するルールが見直され、中堅・中小企業に関する信用リスクの定義変更に加え、プロジェクトファイナンスなどの特定貸付債権や不動産関連エクスポージャーに対する新たな規制が導入されました。こうした新規制への対応として、当行では、与信案件の決裁書起案時に、対象エクスポージャーの種類を特定し、案件実行時に当行の基幹業務システムへ分類コードとして登録・保有する運用プロセスを構築しました。この対応により、自己資本比率を算出するための基準日(例:半期末・期末)において、あらかじめ登録された情報を活用し、必要な債権に対してのみ情報の更新を行うことで、信用リスク資産額の算定作業をより正確かつ効率的に実施することが可能になりました。



信用リスク管理部 資産査定
武山 秀寛、劉 佳珊、加藤 淳一

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	ガバナンス組織	
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	内部監査部 執行役員 取締役会 リスク管理委員会	
市場リスク	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	リスク 統括部	ALM委員会		
流動性リスク	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				
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	すべての取引 すべての活動	コンプライアンス 統括部	オペレーショナル リスク 管理委員会		
コンプライアンス リスク	法令等不遵守により損失が発生するリスク		AML統括部	コンプライアンス 委員会		
法務リスク	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	AML監督委員会		
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	情報システム 委員会		
システムリスク (情報セキュリティ リスクを含む)	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		情報 セキュリティ部			
労務リスク	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		
総務・ 管財リスク	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	経営企画部		
レピュテーション リスク	ネガティブな風評により損失が発生するリスク		リスク統括部			BCM委員会
危機 対応	自然災害 人的災害 レピュテーション 流動性危機		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等の損失を被るリスク

「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います。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ビジネス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、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類似した業種・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ほか、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 2 >>> リスクを見極め、成長を支える

日本におけるベンチャー企業への投資金額は、米国のわずか100分の1に留まっており、依然として大きな成長余地があります。こうした環境の中、当行は2023年から、ベンチャー企業の支援を目的として「ベンチャーデット」の取り扱いを開始しました。現在は営業第3部のベンチャーファイナンスが本ビジネスの推進を担っています。ベンチャーデットは、財務基盤が未成熟な企業に対しても、その将来性や資金調達力(エクイティ・デットの両面)を総合的に評価し、柔軟かつ戦略的な与信判断が求められる金融手法です。当部では、ビジネス部門と連携しながら、企業の成長可能性についてお客さまと真摯に対話を重ね、妥協のない議論を通じて適切なリスク・テイクを実現しています。こうした取り組みを通じて、革新的なベンチャービジネスの発展と、日本経済の持続的な成長に貢献することを目指しています。



審査第1部 第1法人審査
山本 崇、新田 玲子
審査第1部
中村 雅之

Focus 3 >>> 非居住者富裕層向けローンに関する
リスク管理の取り組み

当行では、非居住者富裕層向けローンにおいて、担保不動産のLTV(Loan to Value)および不動産収益に基づく返済比率(DSCR:Debt Service Coverage Ratio)を考慮した方式を基本的に適用しています。主な顧客層はアジア圏を中心とした非居住者の富裕層であり、積極的な営業展開を行っています。また、お客さまの多くは外国籍ですが、日本国籍であっても非居住者であれば対象となります。お客さまの国籍や資産形成の背景が多様であることから、各案件には十分な精査が必要です。特に、資産形成過程の整合性を確認し、マネー・ローングリングのリスクを回避するため、丁寧なヒアリングと裏付け資料(エビデンス)の取得が重要です。このため、ビジネス部門、審査担当、ならびにAML統括部が緊密に連携のうえ、対応を進めています。



審査第2部 不動産審査
脇田 朝之、山本 敦史

▶ 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しています。

(注) ALM: 資産(Asset)と負債(Liability)を統合的に管理(Management)することです。
BPV(ベース・ポイント・バリュ): 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。加えて、ALM委員会で決議する流動性リスクアパタイトを通じて、適切に安定的な調達構造を維持・改善しています。

一方、流動性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、流動性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います。

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とお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

昨今日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く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、訴訟手続を進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。ビジネスの拡大にともな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)

システムの誤作動やサイバー攻撃などに起因する、お客さま情報の漏洩や銀行決済機能が停止するリスク

お客さまの大切な資産と情報を守り、安心・安全な銀行サービスを提供することは、当行の責務であると認識しています。人工知能(AI)などの技術革新にともない、デジタル技術を活用した銀行サービスを通じて、お客さまの利便性向上に努めています。一方で、デジタル化の進展によりシステムリスクが変化し、銀行のみならずお客さまにも影響を及ぼしうる重要な課題となっています。

当行では、システムの稼働監視体制の構築、厳正な運用管理、サイバー攻撃の未然防止態勢およびサイバーインシデント発生時の対応態勢を整備しています。システムリスクとサイバーセキュリティリスクの観点から行内のシステムを定期的に評価し、脆弱性に対する適切な対策・改善をしています。データセンターは万一のシステム障害や大規模災害に備え、影響を極小化するため、システムインフラの二重化やバックアップセンターの確保および訓練など、システムリスク対策を着実に実施しています。あわせて、お客さまの情報保護のため、認証システムの整備や記録媒体管理、重要情報の暗号化対策をしています。犯罪防止対策としてATMでの暗証番号変更機能や引出限度額設定、最小残高設定機能、電子メールによる通知機能の強化をしています。また、インターネットバンキングでは、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などを導入しています。

○ 労務リスク

労務管理、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

地震やゲリラ豪雨等の自然災害・テロ・破壊行為等により有形資産が毀損するリスク、および建物・設備管理の不備等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います。

▶ レピュテーションリスク

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

レピュテーションリスクが、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、「レピュテーション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、レピュテーション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

「危機管理基本ポリシー」に基づき、業務継続に重大な悪影響を及ぼす「大規模地震」「流動性危機」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

社会やお客さまなどステークホルダー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。

DX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。それにとめ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。



執行役
コンプライアンス・AML、法務
所管
和田 龍善

▶ 中長期的戦略に基づく取り組み

当行はクロスボーダービジネスやベンチャーデットのような領域に力を入れています。リスクの把握が難しい分野ですが、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と見極め、その低減策を講じることにより、ビジネス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、コンプライアンス態勢の強化を経営における重要課題の一つとして位置付け、健全な業務運営を通じて、揺るぎない信頼を確立すべく、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じ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

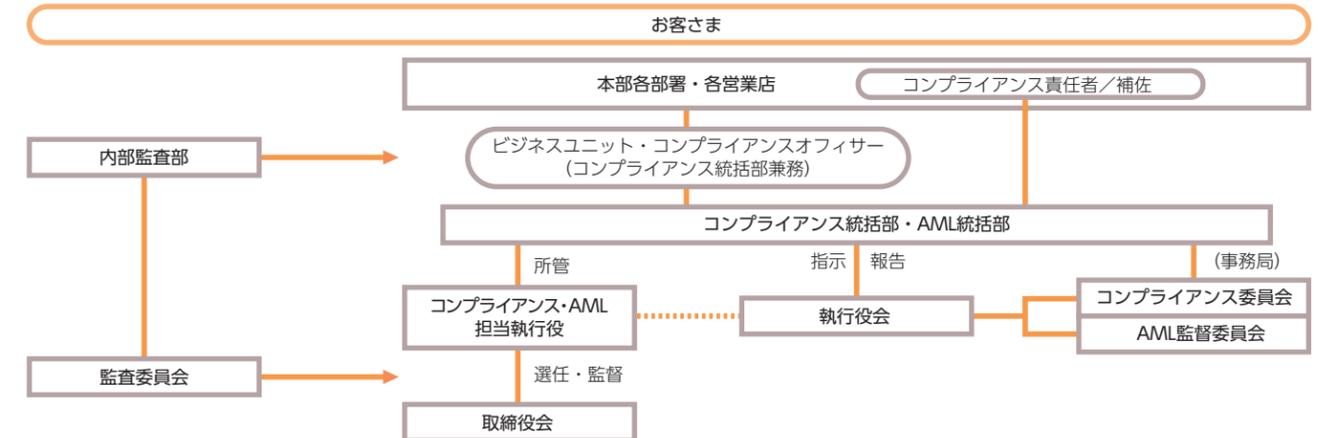
針に基づいて、当行のコンプライアンス態勢全般に関する協議および決定を行っています。

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、またビジネス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す。

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一つとして位置付け、「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ください。

▶ 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等の担当執行役です。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、各担当執行役が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署のコンプライアンス責任者(部長)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。

お客さま本位の取り組み

○ 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がっています。

○ 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がっています。

○ コンプライアンス・テストニング

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。

▶ 内部通報制度

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従業員が直接窓口に通報・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 1 ▶▶▶ 健全なコンプライアンス・カルチャーの醸成

銀行としてのあるべき姿の実現に向け、執行役主導のもとコンプライアンス体制の一層の強化に取り組んでいます。あわせて、時事問題や金融業界の最新動向をテーマに、部店向けコンプライアンス・ワークショップなどを積極的に実施しています。絶えず変化する金融環境に対応し、行員が高い倫理観を備えた金融の専門家となるよう施策を推進しています。お客さま一人ひとりの最善の利益を勘案しながら、誠実かつ公正な業務運営を徹底し、お客さまから信頼される銀行を目指します。



コンプライアンス統括部
コンプライアンス推進
伊川 綾香

Focus 2 ▶▶▶ AML/CFT対応力強化への取り組み

近年、社会問題となっているインターネットバンキングの不正利用や詐欺被害の拡大を受け、新たに不正アクセスの早期検知を目的としたモニタリングを開始しました。さらに、他金融機関と連携し、不正利用が確認された口座情報の共有を通じて、業界全体での被害抑止にも取り組んでいます。また、被害に遭われたお客さまに対しては、犯罪に利用された加害者名義の預金口座に残存する被害金の返還を継続的に実施しています。お客さまの大切な資産を守るため、関係部署と連携しながら、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)態勢の強化に全力で取り組んでいます。



AML統括部
AML推進
佐野 まどか

▶ 東京スター銀行のフィデューシャリー・デューティー

○ 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もと、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

主に個人のお客さまを対象に、資産運用や相続対策などの相談を承っています。お客さま一人ひとりのご事情やお悩みは千差万別であることから、まずはお考えやご意向を丁寧にお伺いし、現在のご要望にとどまらず、将来的な潜在ニーズについても的確に把握することに努めています。そのうえでお客さまにとって最適なソリューションをご提案し、常に寄り添ったご案内を心がけています。また、支店単独では対応が難しいご相談については、本部の専門部署と連携し、より高度かつ専門的な解決策をご提供しています。お客さまから「東京スター銀行は頼りになる存在」と感じていただけるよう、誠実かつ真摯な姿勢で日々取り組んでいます。



千葉支店
アドバイザー課
堀田 和美

ステークホルダーコミュニケーション

当行は、企業経営において多様なステークホルダーとの価値共創がますます重要になっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの対話と協働を通じて、ミッション「Protect & Build 夢をかたちに、未来を創る」の実現を目指します。2024年には「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て公開しました。今後も、すべてのステークホルダーと信頼関係を築きながら、持続可能な成長とともに目指してまいります。

ステークホルダー

主な取り組み

お客さま



お客さまの声は、当行のサービス向上と価値創造の原動力です。新商品・新サービスの開発や既存サービスの改善に継続的に取り組み、お客さまにとっての「より良い銀行」を目指します。

お客さまアンケート

2024年には4回のアンケートを実施し、延べ1,672人のお客さまから貴重なご意見をいただきました。これらの声を丁寧に分析し、ニーズを的確に把握することで、フィデューシャリー・デューティに基づいた対応力の強化と、商品・サービスの品質向上に努めています。

セミナー開催

大学生や取引先企業の従業員の皆さまを対象に、「人生の見通しセミナー」などを行い、将来設計に役立つ金融知識の提供を通じて、金融リテラシーの向上に貢献しています。

行員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。

ほめ合う文化の醸成

役職員同士が周囲に良い影響を与える行動やプロセス・成果を発見しほめ合うことで、モチベーションの向上やチームワークの強化を図り、心理的安全性の高い職場を構築しています。

社内チャットツールの活用

経営陣からのメッセージや部門横断の情報共有、好事例の紹介など、風通しの良く、オープンでフラットな組織文化の醸成に寄与しています。

職場環境調査・エンゲージメントサーベイ

行員の声に耳を傾け、働きがいや働きやすさを実感できる職場環境の構築や改善に活用しています。

社会



地域社会の発展と次世代の育成に貢献することを目指し、社会的責任を果たす活動を積極的に展開しています。

オレンジリボン・児童虐待防止推進キャンペーン

子どもと家族の笑顔を守るため、毎年11月に行内外で啓発活動を実施しています。

地域貢献・金融教育

NPO法人などと連携した金融教育やボランティア活動を通じて、地域社会との信頼関係を深めています。

株主



親会社であるCTBC Bankとは、綿密なコミュニケーションを通じて戦略的な意見交換を行い、経営の透明性と説明責任を果たすことで、信頼関係の強化に努めています。

中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組みの状況

当行は、さまざまな課題を抱える中小企業のお客さまに事業の確かな見通しを立てていただく支援を行っています。経営改善支援だけでなく「お客さまにとって身近で信頼できる相談相手」として、お客さまの事業をよく知り、事業内容や将来性に基づいた融資や経営助言などを中心とする総合取引を推進しています。

▶ 中小企業の経営改善のための取り組み

当行では、中小企業のお客さまの支援を円滑に行うために、金融円滑化管理態勢を整えています。具体的には、「金融円滑化管理規程」をはじめとする関連規程を定め、リスクマネジメント部門に「金融円滑化対応本部」を設置しています。「金融円滑化対応本部」は、各営業部門と連携して金融円滑化管理態勢の整備・確立を行い、定期的に金融円滑化にかかる取り組み状況を金融円滑化担当執行役に報告することとし、また、金融円滑化担当執行役は必要に応じて、執行役会に報告することとしています。各営業部門は「金融円滑化対応本部」と連携してお客さまの経営改善を支援するため、お客さまのビジネスステージに応じて外部機関・外部専門家などと適宜連携する体制を構築し、お客さまの問題解決に向けて真摯に対応しています。

▶ 地域の活性化のための取り組み

当行では地域の活性化のため、以下に取り組んでいます。

① 海外進出・日本進出支援

当行は、株主である台湾のCTBC Bankが有する海外ネットワークを最大限に活用し、法人のお客さまの台湾および東アジア・東南アジアなどへの海外進出や海外での事業拡大の支援、また、外国人による日本への事業投資や外国企業の日本進出・日本での事業拡大の支援を通じた、各地域経済の活性化への取り組みを強化しています。当行の法人金融部門には中国語・英語を話せる行員が数多く在籍しており、お客さまへの強固なサポート体制を整えております。2023年には、熊本県に複数の台湾出身スタッフが常駐する「熊本オフィス」を新設しました。幅広い金融サービスで、台湾大手半導体企業とともに熊本県などに進出してきた関連企業のお客さまのさまざまなご相談にお応えしています。あわせて、お客さまのニーズに応じて、当行の既存の法人のお客さまとのマッチングも行っています。

② 地域金融機関との連携

当行は、全国の地域金融機関と連携し、長年培ってきた専門的なスキームや知見を生かしたソリューションなど、当行独自のサービスを当行の拠点がなく地域にもご提供しています。一例として、各種ノンリコースファイナンスやプロジェクトファイナンスなどの経験により培った高度な専門性・ノウハウを地域金融機関などと共有しながらシンジケートローンを積極的に推進しています。

③ 地域企業への支援

当行は、東京都港区にある本店、および大阪市北区の梅田支店に法人のお客さま向け拠点を設置し、北海道から沖縄県まで幅広い地域のお客さまのご相談にこれらの拠点で対応しています。地域企業支援を通じた活性化を重点的なテーマとして、多岐にわたる資金調達手段の中からお客さまのご要望やビジネスステージに合った最適なお提案をしています。また、M&Aアドバイザリー、ビジネスマッチングのご提供、オーナーさまへの資産運用のご提案など、資金調達以外のさまざまなニーズを総合的にサポートすることで、お客さまの課題解決に努めています。さらにベンチャー企業の支援を一層推進し、革新的な事業の成長を後押しすることで地域の活性化にも貢献してまいります。

④ 事業承継支援

当行では事業承継ニーズにもお応えできるM&Aアドバイザリー機能を擁する専門部署を設置し、セルサイド・バイサイド双方のお客さまに対し最適なお提案をすべく、万全な営業体制を整えています。また、お客さまの状況に応じた適切なアドバイスに基づく資金供給やクロージングのサポートまでを行い、スムーズな事業承継支援による地域貢献と活性化を目指しています。事業承継時における経営者保証への対応については、個人保証に依存しないスタンスで今後も積極的に取り組んでまいります。

○ 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく、経営者保証に依存しない融資の促進状況*

2024年度

新規に無保証で融資した件数 (a)	新規融資件数 (b)	経営者保証に依存しない融資の割合 (a)/(b)
791件	849件	93.17%

* 中小企業者(中小企業基本法第2条第1項に定める定義に基づく)に対する件数