

い つ も、あ お ぞ ら を。



あおぞら銀行

ディスクロージャー誌
(統合報告書)

2021

2020年4月1日～2021年3月31日

い つ も、あ お ぞ ら を。



あおぞら銀行

あおぞらミッション

Mission

新たな金融の付加価値を創造し、
社会の発展に貢献する

あおぞらビジョン

Vision

時代の変化に機動的に対応し、
常に信頼され親しまれる
スペシャリティー高い金融グループであり続ける

あおぞらアクション

Action

1. ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
2. 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
3. チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする
4. 仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する
5. 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
6. 創意工夫で新規領域にチャレンジする
7. 社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する

編集方針

本誌は、当行グループの特徴や価値創造に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに、分かりやすくご説明するための資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提示する「価値協創ガイダンス」等を参照し、非財務情報と財務情報を総合的にまとめてお示ししております。

また本誌は、銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

CONTENTS

パートナーバンクとしての価値創造

- 2 あおぞら銀行グループ(当行および主要連結子会社)
- 4 財務ハイライト
- 5 非財務ハイライト
- 6 価値創造のあゆみ
- 8 価値創造プロセス
- 10 価値創造を担う業務執行役員
- 12 CEOメッセージ
- 13 SDGs推進担当役員メッセージ
- 14 CFOメッセージ

価値創造ストーリー

- 16 価値創造ストーリーの実践
- 18 投資銀行グループ
- 20 法人営業グループ
- 22 金融法人・地域法人営業グループ
- 24 スペシャルティファイナンスグループ
- 26 インターナショナルファイナンスグループ
- 28 個人営業グループ
- 30 ファイナンシャルマーケットグループ
- 32 GMOあおぞらネット銀行の取り組み
- 35 Orient Commercial Joint Stock Bank(OCB)との連携

サステナビリティ

- 36 サステナビリティの推進
- 42 ビジネスを通じた環境・社会課題の解決
- 45 環境課題に対する取り組み
- 50 社会貢献の取り組み
- 51 ダイバーシティ&インクルージョンの向上に向けた取り組み
- 53 SASBインデックス

価値創造を支える基盤

- 54 コーポレート・ガバナンス
- 64 人材戦略
- 70 リスクガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 74 情報セキュリティ
- 76 ステークホルダーコミュニケーション
- 78 新型コロナウイルス感染拡大への対応
- 80 あおぞら銀行ホームページのご案内

資料編

- 82 会社概要
- 114 財務データ
- 114 連結情報
- 149 単体情報
- 184 バーゼルⅢ第3の柱
- 210 報酬等に関する開示
- 212 開示項目一覧
- 222 株式事務のご案内

将来に関する記述に対する注意事項

本誌には、将来の財政状態および経営成績に関する記述があります。この前提および将来予測の記述には、経営を取り巻く環境の変化等による一定のリスクと不確実性が含まれていることをご留意下さい。

あおぞら銀行グループ(当行および主要連結子会社)

当行グループの存在意義は、金融のプロフェッショナルとして、新たな金融の付加価値を創造することで社会の発展に貢献することであり、そのためには、お客さまをよく理解し、他社にない新しい商品やサービスの研究と開発を行うことがもっとも重要であると考えます。



あおぞら銀行

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	銀行業務
設立年月日	1957年4月1日
資本金	100,000百万円

金融のプロフェッショナルとして「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことをミッションとし、社会・お客さま・株主・従業員のすべてのステークホルダーに貢献することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指します。



あおぞら債権回収

所在地	東京都千代田区九段北1-13-5 ヒューリック九段ビル
業務の内容	債権管理回収業務
サービス営業 開始年月日	1999年9月17日
資本金	500百万円

今日よりもっと明るい未来を築けますように
業界のリーディングサービスとし事業再生などのさまざまなニーズにお応えします。



あおぞら地域総研

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	経営相談業務
設立年月日	2013年3月21日
資本金	10百万円

地域金融機関の経営課題解決とコンサルティングを通じて地域経済へ貢献してまいります。

GMO あおぞらネット銀行

所在地	東京都渋谷区道玄坂1-2-3 渋谷フクラス
業務の内容	銀行業務
インターネット銀行事業 開始年月日	2018年7月17日
資本金	17,290百万円

「すべてはお客さまのために。No.1テクノロジーバンクを目指して」をコーポレートビジョンに掲げ、新しいネット銀行として誕生しました。お客さま目線に徹底的にこだわり、最新テクノロジーを駆使した、“気づけば誰もが使っている”、お客さまに寄り添う銀行を目指し、新たな金融・決済ソリューションをお届けしています。



あおぞら証券

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	金融商品取引業務
設立年月日	2006年1月23日
資本金	3,000百万円

あおぞら銀行グループのリテール業務・金融法人業務戦略の一翼を担っております。各分野において豊富な経験を有するスペシャリストを結集し、「スマートで、優しい、専門家集団」として、お客さまの多様なニーズを的確に把握し、中長期的な視点からお客さまのお役に立てるよう、丁寧なコンサルティングに努めてまいります。



あおぞら投信

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	投資運用業務
設立年月日	2014年2月4日
資本金	450百万円

お客さまの大切なご資産を守り育てていくこと、資産運用業務に関するお手伝いの役割を果たすことを使命としております。皆さまの資産運用に際して、長くお付き合いいただけるよう、信頼される投信商品と活きた情報のご提供に継続して取り組んでまいります。

メガバンクでも地域金融機関でもない当行グループは、機動的かつ専門的であると同時に、お客さまに信頼され親しまれることを目指しています。グループの将来に向けて、従来の銀行の枠組みを超えた金融グループとしての可能性に挑戦してまいります。



あおぞら不動産投資顧問

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	投資助言業務
設立年月日	2015年1月6日
資本金	150百万円

中長期的なタームでの安定運用を投資スタイルとして比較的小規模なファンドを投資家の皆さまのニーズに合わせて、オーダーメイドで組成してまいります。さまざまなニーズ・投資観をお持ちである投資家の皆さまのご意見・ご要望をじっくりと伺いながら、商品を設計いたします。



ABNアドバイザーズ

所在地	東京都千代田区二番町4番地3 二番町カシュビル3F
業務の内容	M&Aアドバイザリー業務
設立年月日	2017年5月24日
資本金	200百万円

「中小企業の力を信じ、価値ある事業を次世代へ」
企業オーナー様の「思い」を大切にし、事業価値の向上と発展に向けたM&Aの真の利用価値を追求する事業パートナーとして、お客さまとともに成長してまいります。



あおぞら企業投資

所在地	東京都千代田区麹町6-1-1
業務の内容	ベンチャーキャピタル業務
設立年月日	2018年4月24日
資本金	15百万円

CREATE “+α” VALUE

私たちは、従来の金融機関の提供価値“+α”を創ることにチャレンジし、ベンチャーエコシステムの健全な発展、志ある企業の成長に貢献します。



Aozora Asia Pacific Finance Limited

所在地	Suites 1501-03, Two Exchange Square, 8 Connaught Place, Central, Hong Kong
業務の内容	金融業務
設立年月日	2005年6月29日
資本金	100,000千米ドル

アジア太平洋地域の企業等を対象に、さまざまなファイナンス関連サービスを提供しております。



Aozora Europe Limited

所在地	1st Floor, 80 Cheapside, London, EC2V 6EE, United Kingdom
業務の内容	金融業務
設立年月日	2015年12月15日
資本金	1,000千英ポンド

欧州地域を対象に、企業やプロジェクトに対するファイナンス関連サービスならびに各種情報収集・分析を業務の柱としております。



AOZORA NORTH AMERICA, INC.

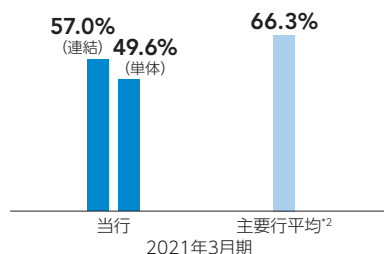
所在地	1270 Avenue of the Americas, Suite #1701, New York, NY 10020 U.S.A.
業務の内容	金融業務
金融業務 開始年月日	2020年9月1日
資本金	411千米ドル

あおぞら銀行グループが主力業務と位置付けている北米地域でのコーポレートローンへの投資を管理、運営しております。

財務ハイライト

※本誌における財務数値の記載金額は、単位未満切り捨てしています。

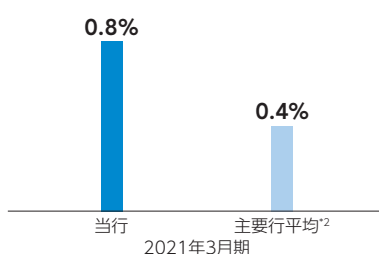
■ 経費率(OHR)



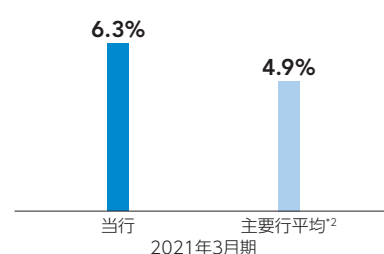
*1 持分法投資損益を含む連結実質業務純益

*2 主要行 (MUFG、SMFG、みずほFG、りそなHD、三井住友トラストHD、新生銀行) の決算資料を基に算出

■ 業務純益^{*1}ROA

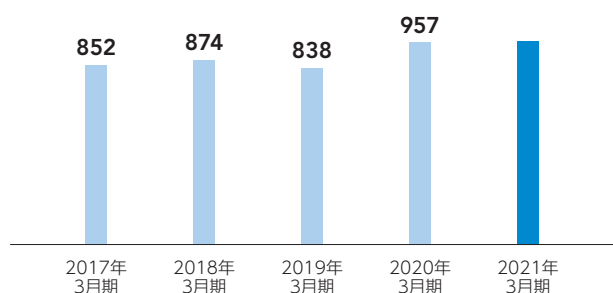


■ ROE



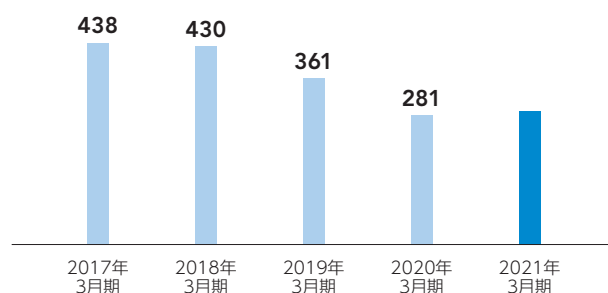
■ 連結粗利益 (億円)

965億円



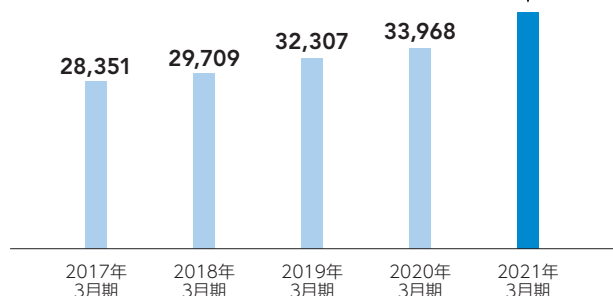
■ 親会社株主純利益 (億円)

289億円



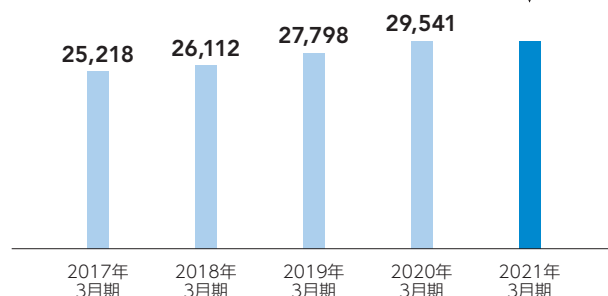
■ 預金残高 (譲渡性預金含む) (億円)

40,125億円



■ 貸出金残高 (億円)

29,488億円

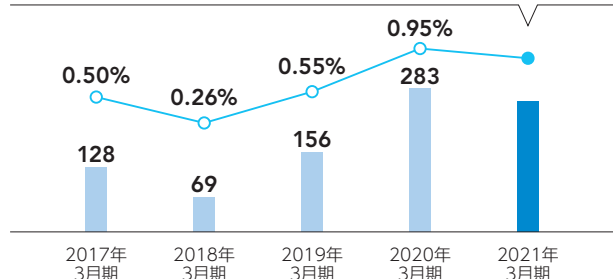


■ 金融再生法開示債権 (単体) (億円)

257億円

◆ 開示債権比率 (%)

0.86%

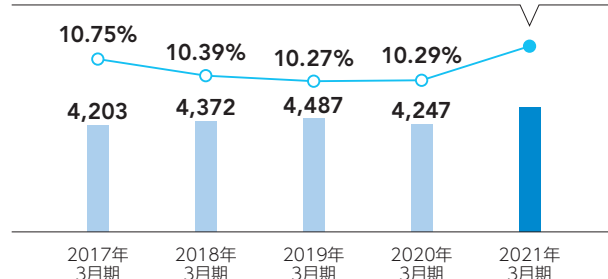


■ 連結純資産 (億円)

4,900億円

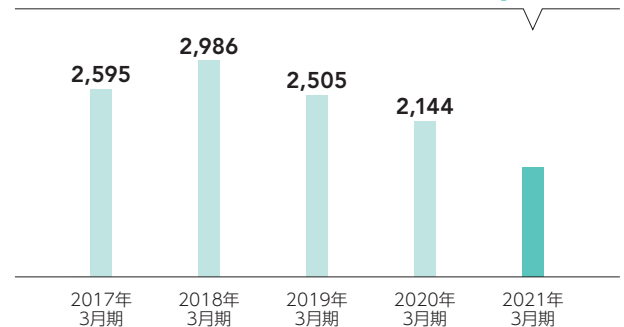
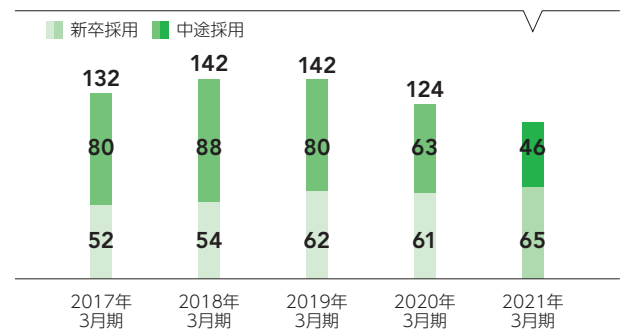
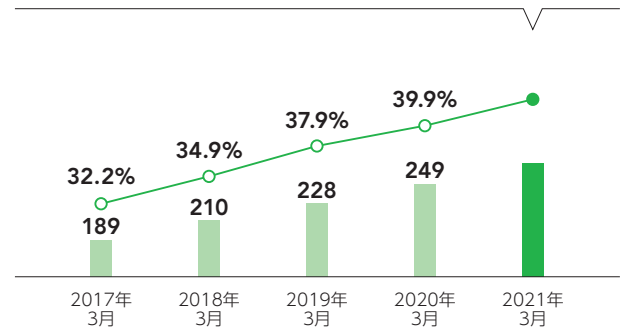
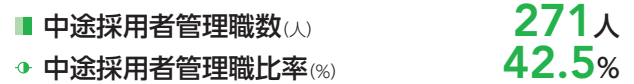
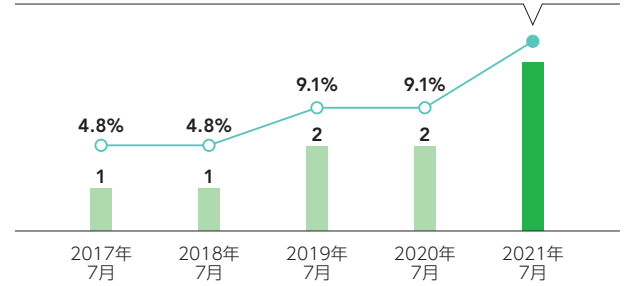
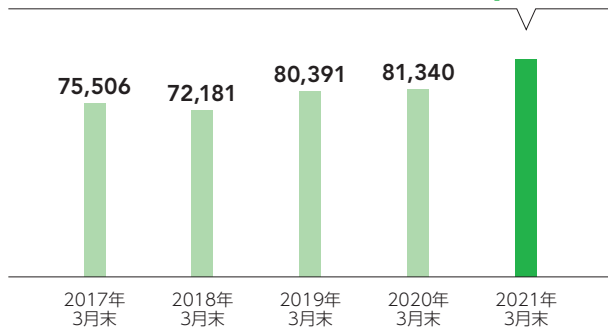
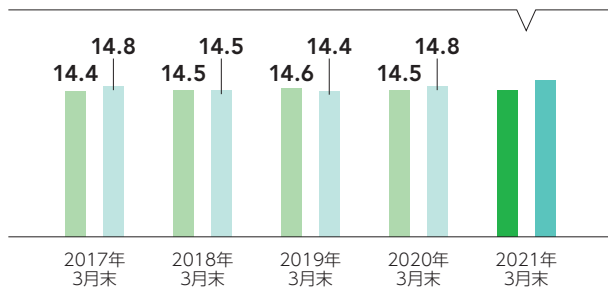
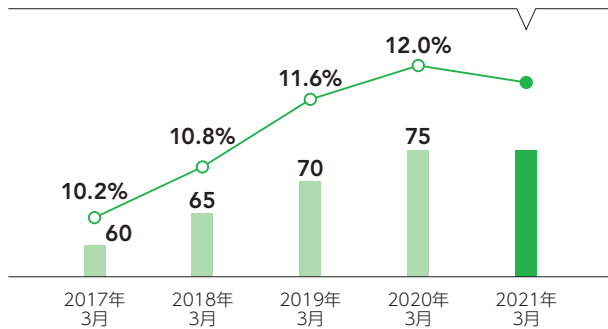
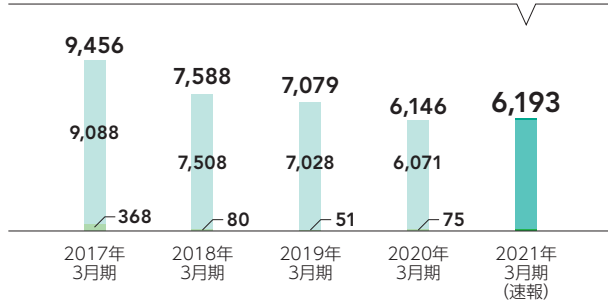
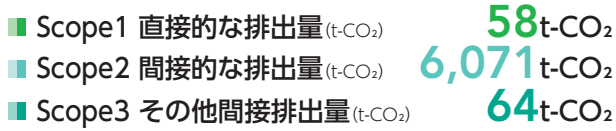
◆ 連結自己資本比率 (国内基準) (%)

11.03%



非財務ハイライト

CO₂排出量



2021年3月期は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、開催数を縮小(2020年3月期: 17回→2021年3月期: 5回)

価値創造 のあゆみ

1957~

- 戦後の復興、成長を支える
中堅中小企業に不動産担保金融を供給
- 金融債の発行を通じ、
強固な地域金融機関ネットワークを構築
- 海外ネットワークの基盤拡充
- 特別公的管理の開始と終了

1957

長期信用銀行法に基づき
日本不動産銀行として設立
第1回日本不動産債券
(リツキフドー)発行



1974

初の海外支店としてロンドン支店開設

1977

日本債券信用銀行に行名変更

1998

特別公的管理開始

1999

日債銀債権回収(現あおぞら債権回収)
サービス営業開始

2000

特別公的管理終了(再民営化)

2001 ~

- あおぞら銀行としてスタート
- リーマンショックを乗り越え
財務基盤を強化し、公的資金完済
- 選択と集中により、強みのある分野に特化、
ビジネスモデル「6つの柱」を確立

2015 ~

- ビジネスモデル「6つの柱」の
更なる進化
- GMOインターネットと共同で、新たな
インターネット銀行事業を開始
- アジアの成長を取り込む出資

2001

あおぞら銀行に行名変更



あおぞら銀行

2005

香港に子会社 Aozora Asia Pacific Finance
Limitedを設立

2006

普通銀行に転換
東京証券取引所第一部へ株式再上場

2008

リーマンショックにより約2,400億円の損失計上

2012

資本再構成プラン発表

2015

公的資金一括返済
新たなビジネスモデル「6つの柱」公表

2015

ロンドンに子会社
Aozora Europe Limitedを設立

2018

GMOあおぞらネット銀行が
インターネット銀行事業を開始

2019

新しい人生のためのマネーサービス
「BANK™ BY AOZORA BANK」開始



2020

中期経営計画「AOZORA 2022」策定
ベトナムの商業銀行
Orient Commercial
Joint Stock Bankに出資
ニューヨークにて子会社
Aozora North America, Inc.が
金融事業を開始



価値創造プロセス

あおぞらミッション

新たな金融の付加価値を創造し、

あおぞらビジョン

時代の変化に機動的に対応し、常に信頼され

あおぞら

1. ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
2. 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
3. チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする

環境変化

産業構造
の転換

気候変動
への対応

DXの
進展

人口構造
の変化

中期ビジョン:「あおぞら

高い専門性、優れた機動力と柔軟性を武器に、豊富なアイデア
個人のお客さまや事業法人・金融法人のお取引先に提供する、

経営資源

人的・知的資本

人財力

- 機動力
- 専門性
- ホスピタリティ

組織力

- 多様性のある人材構成
- 役職員の距離の近さ
- スピーディーな意思決定

社会関係資本

- マスアフルエントの顧客基盤
- 歴史ある地域金融ネットワーク
- 金融界におけるユニークなポジション
- グローバルな事業展開

財務資本

- 株式持合のないバランスシート
- リスク分散の効いたアセット
- 分散の効いた収益構造

サステナビリティ 重点項目 (マテリアリティ)

環境保護



イノベーション促進



人生の充実



価値創造を

人材戦略

コーポレートガバナンス

リスクガ

社会の発展に貢献する

親しまれるスペシャルティ高い金融グループであり続ける

アクション

4. 仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する
5. 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
6. 創意工夫で新規領域にチャレンジする
7. 社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する

パートナーバンク宣言」

から生み出される商品や相対での高品質なサービスを、
他にはない日本の"新たなパートナーバンク"に成長する

経営戦略・ビジネスモデル

基盤ビジネス「6つの柱」

投資銀行ビジネス

専門性を活かした積極的なリスクテイクにより、デットから
エクイティに至る投融資機会に対して、長期的に関与

事業法人業務

M&Aやバイアウトファイ
ナンスなどの事業再構築
ビジネスの主要プレイヤー
としての地位確立

金融法人業務

地域金融機関の
経営課題解決により、
地域経済活性化に貢献

スペシャルティファイナンス業務

不動産・事業再生に
関する高い専門性を
発揮したスペシャルティ
ファイナンスの拡大

国際業務

グローバルでシームレスな
モニタリング態勢の確立により、
ポートフォリオを機動的に
コントロールする能力を向上

リテール業務

個人のお客さまに、
専門的なコンサルティング
と総合金融サービスを
実現

マーケット業務

リスクヘッジ関連の
セールス・商品開発能力
の向上と市況変動に強い
ポートフォリオの構築

新たな成長分野

GMOあおぞらネット銀行 Orient Commercial
Joint Stock Bank (OCB)

サステナビリティ の実現

ビジネス

金融ビジネスを通じた
社会的価値の創出

事業者

事業者としての
環境・社会への貢献

基盤構築

企業としての
持続可能性の追求

ステークホルダーへの貢献

社会への貢献

ビジネスや事業者としての
取り組みを通じた気候変動や
感染症などのグローバル課題、
地方創生や雇用創出などの
地域社会の課題への貢献

お客さまへの貢献

さまざまな課題を抱えられた
個人・企業・金融機関のお客さまへの
金融ビジネスを通じた中長期的な支援

株主への貢献

企業としての中長期的な成長を通じた
株主還元

従業員への貢献

従業員の成長・チャレンジの
積極的な支援、一人一人が働きやすい
職場づくりを通じた
自己実現・人生の充実のサポート

支える基盤

バランス

コンプライアンス

情報セキュリティ

価値創造を担う業務執行役員



代表取締役社長 執行役員
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
谷川 啓



代表取締役副社長 執行役員
山越 康司



代表取締役副社長 執行役員
投資銀行本部長兼信託ビジネス本部長
大見 秀人



取締役専務執行役員
SDGs推進担当
芥川 知美



専務執行役員
CFO
酒井 朗



専務執行役員
CRO
小原 正好



専務執行役員
スペシャルティファイナンス本部長
廣瀬 文彦



専務執行役員
アドバイザー&インベストメント本部長
伊東 武



専務執行役員
金融法人・地域法人営業本部長
加藤 尚



常務執行役員
インターナショナルファイナンス本部長
大沼 正樹



常務執行役員
CTO
山田 知行



常務執行役員
ビジネスバンキング本部長兼事業法人営業本部長
安田 和浩



常務執行役員
マーケット本部長
奥田 哲二



執行役員
CCRO
篠崎 純



執行役員
関西支店長
橋本 明美



執行役員
コンプライアンス・ガバナンス担当
高橋 徹



執行役員
事業法人営業副本部長
中里 弘樹



執行役員
経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室担当
鈴木 博司



執行役員
アドバイザー&インベストメント副本部長
高橋 秀



執行役員
オペレーションズグループ担当
森田 由起子



執行役員
金融法人・地域法人営業副本部長
田中 直子



執行役員
スペシャルティファイナンス副本部長
萩尾 崇



執行役員
個人営業本部長
中嶋 潤



執行役員
人事担当
金子 浩

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のお引き立てを賜り厚く御礼申し上げます。また、世界的な感染症拡大の影響を受けておられる皆さまに、心からお見舞いを申し上げます。

当行は、本年1月、あおぞら銀行として再スタートして20年を迎えました。

この間、皆さまから多くのご支援をいただきましたことにあらためて御礼申し上げます。

当行の経営理念「あおぞらミッション」である「新たな金融の付加価値を創造し社会の発展に貢献する」ために、これからも一歩ずつ歩んでまいります。

今後とも、皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長

チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）

谷川 啓

2020年度の振り返りについて

当行は、2020年5月に、2020年度から2022年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画「AOZORA 2022」を公表しました。「AOZORA 2022」は、当行グループが他にはない“新たなパートナーバンク”となるための実行プランです。

1年目となる2020年度は、現代社会がこれまでに経験したことのない困難な1年となりました。第1四半期を中心に、取引先の資金繰り支援に注力しました。第2四半期以降は、個人や法人のお客さまに関連したビジネスが好調に推移いたしました。

個人のお客さまに対しましては、有人店舗とネットチャネルであるBANK支店のサービスを融合し、いつでも、どこでも、当行の金融サービスやコンサルティングが受けられる体制の構築を進めております。有人店舗では、資産運用、財産承継、事業承継等の、総合コンサルティングを積極的に推進している他、BANK支店では、各種アプリの拡充やインターネット専用商品を導入するなど、ネットチャネルの利便性向上に取り組んでいます。

法人のお客さまに対しましては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたお取引先のニーズにきめ細かく対応していくとともに、事業再編・再構築等の戦略的な取り組みを始めるお客さまに対して、当行グループが高い専門性を有するバイアウトファイナンスやM&Aアドバイザリー等のソリューションを提供しています。

地域金融機関のお客さまに対しましては、2020年11月に設置した「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」の活動を通じて、「有価証券等運用/リスク管理サポート」「リテールビジネスサポート」「事業再編/再生支援ビジネス」を中心にさまざまな経営課題解決のために積極的に取り組んでいます。

2021年度の重点施策について

現在は歴史的な産業構造の転換期にあり、この動きは今後もますます加速していくことが予想されます。

このような状況下、当行グループは、新たに生まれるビジネスを育成するとともに、変わろうとする従来型事業の再構築や事業再生をご支援するために積極的にリスクテイクすることで社会に貢献する、あおぞら型の投資銀行ビジネスを推進してまいります。

お客さまの事業を深く理解し金融面で支援するパートナーとして、当行グループが強みを持つデットからエクイティに至る投融资機会に対して長期的に関与してまいります。

2021年4月、すべての法人ビジネスグループを横断する「投資銀行グループ」を設置しました。各ビジネスグループが有するリソースを最適配分し、コ・ワークを推進することで、高い専門性と優れた機動力と柔軟性を武器に、豊富なアイデアから生み出される高品質なサービスを提供してまいります。

また、「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」の本格的展開や、GMOあおぞらネット銀行を軸としたベンチャーエコシステムの構築、昨年出資を行ったベトナムの商業銀行であるOCB銀行と連携した新ビジネスの創造、グループ機能を活用したリテールビジネスの領域拡大等にも、積極的に取り組んでまいります。

当行グループは、社会のサステナブルな発展に貢献するため、SDGsを経営の優先課題と位置付けています。特に「環境保護」「イノベーション促進」「人生の充実」を重点項目（マテリアリティ）として業務運営に取り組んでいます。

全世界的な気候変動課題への取り組みが急速に拡大する中、「あおぞら」らしいSDGsを推進するとともに、社会、お客さま、株主、従業員などすべてのステークホルダーとの適切なコミュニケーションを深め、金融ビジネスにおける社会的価値創造に取り組み、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献してまいります。

SDGs推進担当役員メッセージ

あおぞら銀行グループの サステナビリティ

2015年の国連採択から間もなく6年が経過する「SDGs（持続可能な開発目標）」は、国際社会全体で取り組むべき共通の目標として広く浸透しました。特に、気候変動課題への取り組みはこの1年間で大きく変化し、世界各国において温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みが強化されています。また、新型コロナウイルス感染症の流行は、人々の生活様式や企業のビジネスプロセスを一変させるとともに、デジタルトランスフォーメーションの社会への浸透は、企業のみならず産業構造そのものに急速な変化をもたらしています。このような中、多くの企業が持続可能な社会の実現に向けて、その取り組みを加速させています。ファイナンスの世界でも「ESG投融資」の拡大が続いており、もはや、金融ビジネスにおいてはSDGs/ESGの視点を持たずには存在できない時代になりつつあると認識しています。

あおぞら銀行グループは、昨年5月に経営理念をあおぞらミッション・ビジョン・アクションとして明確化し、経営理念の中で「社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する」ことを掲げています。特に「環境保護」「イノベーション促進」「人生の充実」を3つの「サステナビリティ重点項目」（マテリアリティ）と位置づけ、優先的に取り組むべき施策を定め、取り組みを進めております。

あおぞら銀行グループは、再生可能エネルギー向けファイナンスや環境に配慮したグリーンビルディング向けのファイナンスなど、環境保護に資する事業への投融資に積極的に取り組んでまいりました。また、長年培ってきた事業再生ビジネスの専門性を活用し、地域金融機関との協働により地域の中堅・中小企業のお客さまの事業再生・再チャレンジを支援し、地域経済における金融包摂にも取り組んでおります。

個人のお客さまに対しては、ESG要素を組み込んだ金融商品による中長期的な資産形成のサポートや、財産継承・事業継承等の専門性の高いコンサルティングのご提供を行っております。



取締役専務執行役員
SDGs推進担当

芥川 知美

昨年度は、経営理念を実践する上での規範となる倫理・行動基準にSDGs/ESGを踏まえた改正を行い、加えてあおぞら銀行グループの「環境方針」「人権方針」を新たに決めました。また、お客さまとともに持続的に成長していくことを目指し、社会のサステナブルな発展に貢献する投融資を行うため、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定めています。

今年度は、あおぞら銀行グループのあらゆる金融サービスや事業者としての活動にSDGs/ESGを組み込んでいく、まさにスタートの年となります。今年4月に、新たにSDGs推進担当役員を配置するとともに、独立した部署としてSDGs推進部を設置・拡充し、グループ横断的な取り組みを進めております。

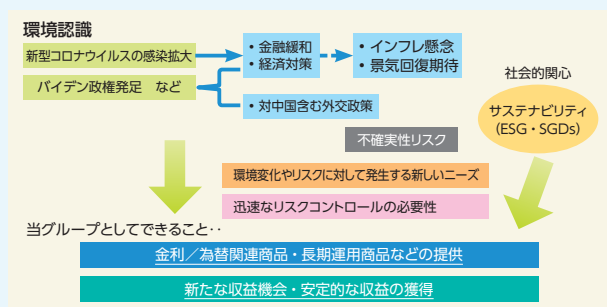
あおぞら銀行グループは、今後とも、金融ビジネスにおける社会的価値創造に取り組むとともに、事業者として環境・社会課題の解決に努め、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献してまいりたいと存じます。



CFOメッセージ

2021年3月期の実績

2021年3月期は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大やロックダウンを皮切りに、米バイデン大統領の就任、景気回復に向けた各国の金融・財政政策など、さまざまなイベントにより市場環境は大きく変化しました。今後はワクチン普及後の経済回復が期待される一方で、不透明な感染収束状況や地政学リスクなどの不確実性は数多く残っております。また、国内では繰り返し緊急事態宣言が出される中、期初において経済全般の落ち込みが見られましたが、その後は輸出・鉱工業生産の回復傾向が続くなど持ち直しの動きがありましたが、飲食や宿泊等のサービス業では厳しい状況が続きました。



このような状況下、当行グループは、お客さまや行員の健康・安全を最優先しつつ、各ビジネス部門において、社会や環境の変化に対応するとともに、部門を超えたコ・ワークにより、お客さまのさまざまなニーズへの対応を進めました。当期の連結粗利益は965億円(前期比8億円増)、連結実質業務純益は426億円(同3億円増)、親会社株主純利益は289億円(同8億円増)と、いずれも前期比で増益となるとともに、昨年5月に公表した通期業績予想を上回る実績となりました。

資金利益は、貸出金利鞘の改善や外貨調達コストの低下などにより、前期比12億円増加し、500億円となりました。

非資金利益は、464億円となりました。第1四半期は、一部のビジネスにおいてマイナスの影響がありましたが、個人・法人のお客さま向けビジネスはいずれも、第2四半期



専務執行役員
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)

酒井 朗

以降、回復しており、順調な業績をあげております。

経費は、システム関連投資や2020年9月のニューヨーク現地法人の開業等に伴い、前期比15億円増加し、549億円となりました。引き続きコストコントロールに努めており、期初の通期計画に対しては98%の進捗となっております。OHRは、業務粗利益が好調に推移したことも寄与し、通期計画62%に対して57%の実績となりました。

与信関連費用は、43億円の費用となりました。新型コロナウイルス感染症の影響により業績回復が遅れる可能性が高い債務者に対し追加引当を実施したことに加え、第4四半期においては、北米不動産ノンリコースローンのうちオフィス案件を中心に保守的な引当も実施しております。

この結果、期末の貸出金全体に対する貸倒引当金の比率は、1.72%と引き続き高い水準を維持しており、このうち海外貸出に対する貸倒引当金の比率は、約2.7%となっております。金融再生法開示債権は、前3月末比26億円減少し、開示債権比率は0.86%となりました。

1株当たり年間配当は、配当性向を原則50%とする配当方針に基づき、期初予想122円より2円多い124円いたしました。

2022年3月期の業績予想・配当予想

2022年3月期の業績予想は、連結粗利益970億円、連結実質業務純益425億円、親会社株主純利益300億円としております。

配当予想については、1株当たり年間配当金128円、前期比4円の増配予想としております。なお、当行は、配当性

向を50%とし業績に応じた還元を行うことを中長期的な配当方針としておりますが、今後の経済環境ならびに当行の業績動向等を踏まえ、年間配当予想128円を念頭に柔軟に対応してまいります。また、引き続き四半期ベースでの配当を実施してまいります。

資本政策

2021年3月末の連結自己資本比率は11.03%となり、引き続き十分な水準を維持しております。今後も「健全性の維持」を念頭におきつつ、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」ともバランスがとれた資本政策を実施し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。具体的な数値目標は以下の通りです。

■ 自己資本

今後の規制強化を踏まえた自己資本比率の中期的目標は、バーゼル規制完全適用ベースで最低9.0%とし、9.5%以上を当面の運営目標としております。

■ 株主還元

株主還元については、従来同様、業績に応じた配当にて実施するものとし、配当性向は原則50%としております。また、引き続き四半期ベースの配当を実施いたします。

主要業績指標（KPI）

KPIは、経費率（OHR）、業務純益*ROA、ROEの3指標としております。

*持分法投資損益を含む実質業務純益

業績推移

	2020年3月期 (実績)	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (業績予想)
連結粗利益	957億円	965億円	970億円
連結実質業務純益	423億円	426億円	425億円
親会社株主純利益	281億円	289億円	300億円

KPI

	2020年3月期 (実績)	2021年3月期 (実績)	中期目標 (2023年3月期)
経費率(OHR)	55.8%	57.0%	50%台前半
業務純益ROA	0.8%	0.8%	1%程度
ROE	6.4%	6.3%	8%以上
自己資本比率	10.3%	11.0%	バーゼル規制完全適用ベースで最低9% 運営目標9.5%

価値創造ストーリーの実践

当行グループは、歴史的産業構造の転換期にあって、お客さまの事業を深く理解し金融面で支援するパートナーとして、新たに生まれるビジネスを育成するとともにお客さまの構造転換や成長と再生をご支援するために、積極的にリスクテイクすることで社会に貢献する、あおぞら型の投資銀行ビジネスを推進してまいります。

2021年4月に新たに設置した「投資銀行グループ」は、あおぞら型投資銀行ビジネスを推進するために設置した、全ての

基盤ビジネス「6つの柱」を担うビジネスグループ

投資銀行グループ

専門性を活かした積極的なリスクテイクにより、
デットからエクイティに至る投融資機会に対して、長期的に関与

法人営業グループ



M&Aやバイアウトファイナンスなどの事業再構築
ビジネスの主要プレイヤーとしての地位確立

金融法人・地域法人営業グループ



地域金融機関の経営課題解決により、地域経済活
性化に貢献

スペシャルティファイナンスグループ



不動産・事業再生に関する高い専門性を発揮し
たスペシャルティファイナンスの拡大

インターナショナルファイナンスグループ



グローバルでシームレスなモニタリング態勢の確
立により、ポートフォリオを機動的にコントロール
する能力を向上

個人営業グループ



個人のお客さまに、専門的なコンサルティングと
総合金融サービスを実現

ファイナンシャルマーケットツグループ



リスクヘッジ関連のセールス・商品開発能力の
向上と市況変動に強いポートフォリオの構築

法人ビジネスグループを横断する組織です。これにより、当行グループが有するあらゆるリソース、ノウハウを活用し、当行グループの基盤ビジネスである「6つの柱」それぞれの業務分野でのイノベーションを実行することが可能になります。

高い専門性、優れた機動力と柔軟性を武器に、豊富なアイデアから生み出される商品や相対での高品質なサービスを、個人のお客さまや、事業法人・金融法人のお客さまに提供し、“新たなパートナーバンク”に成長していくことを目指します。

6つの柱に次ぐ新たな成長分野

GMOあおぞらネット銀行



➤ スモール&スタートアップ向け銀行No.1

- ・拡大している顧客層である創業企業にフォーカス

➤ 銀行API 圧倒的No.1

- ・API戦略で銀行業界をリード。
あおぞら銀行の顧客を含め、お客さまのDX加速に貢献

➤ テックファーストな銀行

- ・エンジニアサポート／テクノロジーサービスを基軸にした
業界初のXaaS*型銀行を目指す

Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)



ベトナム



➤ アジア戦略の一層の発展

- 当行グループ・アジアの各拠点の機能・人材・知見・提携先等を相互的・機動的に活用

➤ 提携ビジネスの推進

- OCBの企業価値向上と当行グループの利益の拡大

*XaaS：情報処理に用いられるコンピューティング資源の全てを、インターネットを通じたサービスとして提供するサービス

投資銀行グループ

➤ 「投資する銀行」へ：

専門性を活かした積極的なリスクテイクにより、デットからエクイティに至る投融資機会に対して長期的に関与

経済の低成長や金融緩和の長期化等、金融機関にとって厳しい経営環境の下、当行グループは強みを有する専門性が高い分野への選択と集中により、「6つの柱」を軸とするユニークなビジネスモデルを推進してまいりました。現在は歴史的な産業構造の転換期にあり、この動きは今後も益々加速していくことが予想されます。当行グループにおきましては、このような経営環境の変化に対応し、基盤ビジネスである「6つの柱」の強みをより機動的かつ柔軟に発揮すべく、部門横断的な投資銀行グループを設置し、当行の特色を活かした投資銀行ビジネスの推進を通じお客さまおよび当行グループ双方の中長期的な成長を目指しております。

エクイティ投資

当行グループは、お客さまとの対話を通じて事業を深く理解し、企業価値向上に資する各種サポートを行い、パートナーとして一緒に夢の実現を目指す「エンゲージメント」を起点に、スペシャルティファイナンス等の分野で培った高度な専門性を活かし、「投資する銀行」としてエクイティ投資を含め積極的にリスクテイクしてまいります。

当行グループが掲げるあおぞら型投資銀行ビジネスは、いわゆる欧米型の「インベストメントバンキングビジネス」とは異なり、当行グループが強みを持つデットからエクイティに至る投融資機会に対して長期的に関与していくものです。新たに生まれるビジネスを育成し、お客さまの構造転換や成長と再生を支援することで、お客さまと共に持続的に成長し、社会の発展に貢献してまいります。

インオーガニック投資

銀行の業務範囲規制の緩和や産業構造の転換によって生じる投資機会を捉え、当行グループの事業領域の拡大や将来の成長に向けた布石として、金融・非金融を問わない投資機会の探索・実行を、単独または事業パートナーと協力して進めてまいります。この取り組みを実現させるため、「あおぞら・ビジネスラボ」を新たに設置し、グループ内外の幅広い知見を集約し、新たなビジネスの創出を目指します。同時に「デジタル人材育成プログラム」を開始し、当行グループの役職員一人ひとりが、DX戦略に基づき、ビジネス構想/サービス企画・設計/データ収集・分析ができる人材となることを目指しています。

専門性を活かして積極的にリスクテイク 「投資する銀行」

エクイティ投資

「エンゲージメント」*を起点とした「投資する銀行」

*お客さまとの対話を通じて事業を深く理解し、企業価値向上に資する各種サポートを行い、パートナーとして一緒に夢の実現を目指す

お客さまの挑戦の成果が配当やキャピタルゲインで還元されることにより、お客さまと共に持続的に成長する

1. ベンチャー企業のお客さまを支援
2. お客さまの構造転換を支援
3. お客さまの成長と再生を支援



インオーガニック投資

グループの成長を目指す「投資する銀行」

事業領域の拡大や将来の成長に向けた布石として、金融・非金融を問わない投資機会の探索・実行を進める

- ▶ あおぞら・ビジネスラボ
- ▶ デジタル人材育成プログラム



あおぞらグループの強みをより活かせる領域へシフト

基盤となるビジネスモデル 「6つの柱」

リテール業務

事業法人業務

金融法人業務

スペシャルティ・
ファイナンス業務

国際業務

マーケット業務



部門横断組織 投資銀行グループの設置 → リソースの最適配分、ビジネスのコ・ワーク推進

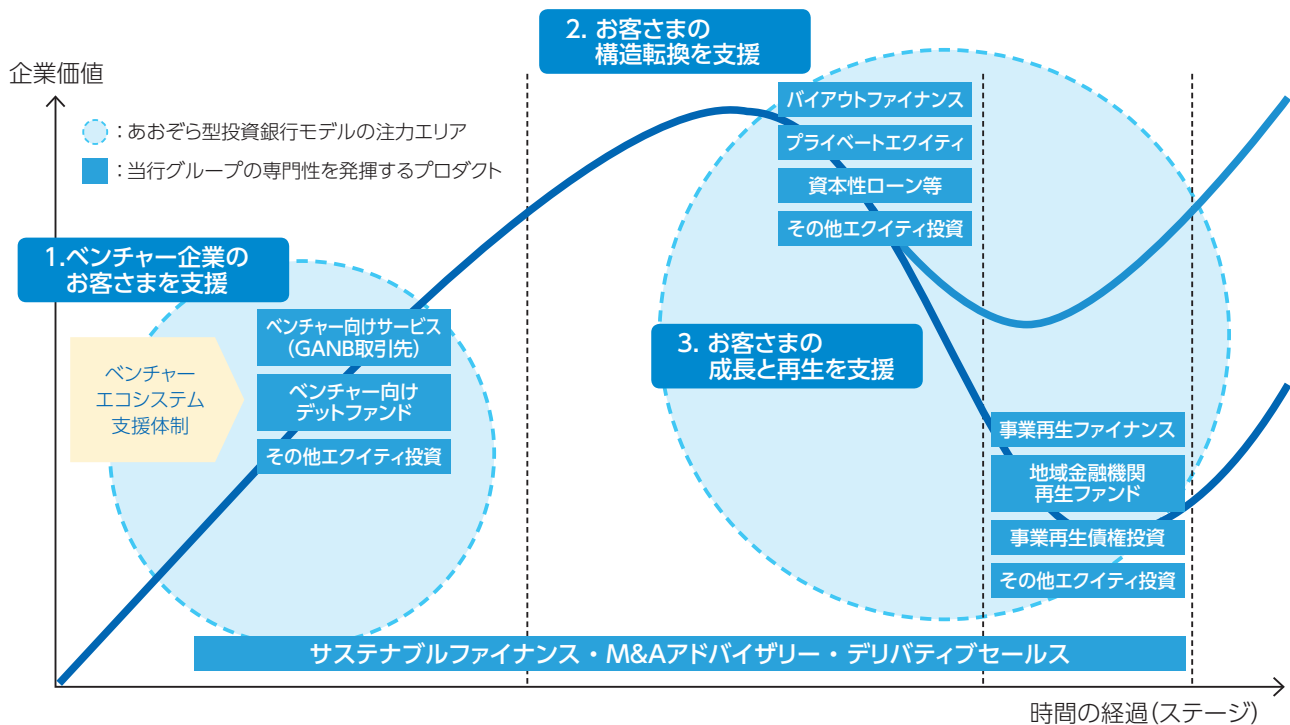
企業の成長サイクルに応じたサポート

あおぞら型投資銀行ビジネスは、企業の成長サイクルのそれぞれのフェーズにおいて、当行グループの強みを発揮し、サポートを行うことを目指しています。

企業の創業から成長期においては、ベンチャー企業の起業から自立までの好循環の実現をサポートする「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」を構築し、ワンストップのサービスをご提供することで、スタートアップ企業を

中心とした成長のご支援を行っています。

企業の成熟期以降における事業再編・再生段階においては、当行グループが得意とするバイアウトファイナンスによるデットの供与やプライベートエクイティ投資等による産業構造転換の支援、地域金融機関ネットワークやあおぞら債権回収等のグループ機能の活用等により、長期にわたる企業の持続的な発展に寄与してまいります。



当行グループの基盤となるビジネスモデル「6つの柱」の各機能をフルに活用し、企業の成長サイクルそれぞれのフェーズに合致したサポートを行うことにより、あおぞら型投資銀行ビジネスを展開してまいります。

法人営業グループ

担当役員からのメッセージ

当行グループは、お客さまを深く理解し、専門性を活かして積極的かつ長期的にリスクテイクする「投資する銀行」としてデットからエクイティに至る多様なファイナンス等を提供し、お客さまの挑戦をサポートすることで、お客さまとともに持続的に成長し、産業構造転換を通じて社会に貢献する“新たなパートナーバンク”を目指してまいります。

具体的には、高度な専門性が必要とされる各種ファイナンスの提供によるお客さまの成長・構造転換・再生に加え、①M&A・事業再構築・事業承継の支援、②アジアを中心とした現地金融機関との豊富なネットワークによる海外進出支援、③リスクヘッジ商品の提供、④信託を活用した資金調達多様化・オフバランスニーズへの対応等、あおぞらしい付加価値の高いソリューションを提供しております。

今後もお客さまのさまざまなニーズにお応えするために、専門性を活かして積極的にリスクテイクし、新たなビジネスの育成や長期にわたる企業の持続的な発展に寄与し、社会の発展に貢献してまいります。

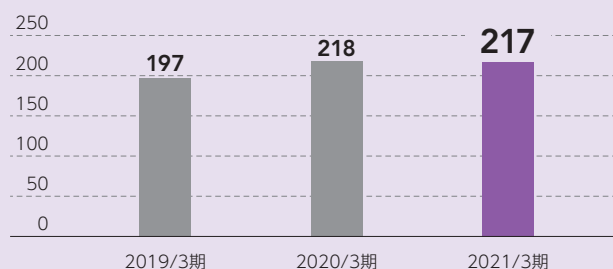
常務執行役員
ビジネスバンキング本部長
事業法人営業本部長
安田 和浩

執行役員
事業法人営業副本部長
中里 弘樹

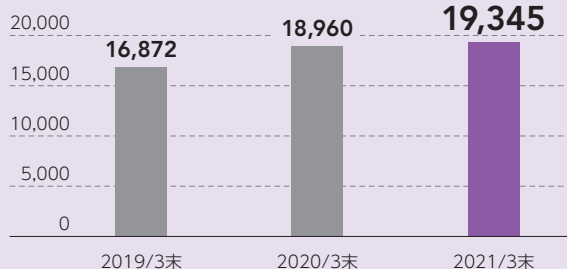
専務執行役員
アドバイザー&
インベストメント本部長
伊東 武

執行役員
アドバイザー&
インベストメント副本部長
高橋 秀

連結粗利益の推移(億円)



国内向け貸出残高(億円)



※他部門の貸出を含む

主要業務

■ファイナンス業務

企業価値向上に資する各種サポートとして、下記に代表される業務を中心に展開してまいります。

- お客さまの課題やニーズに合わせたコーポレートファイナンス
- LBO・M(E)BO等のM&Aファイナンス
- 再生可能エネルギーへの取り組みを中心としたプロジェクトファイナンス(P46「再生可能エネルギー向けファイナンス」もご参照下さい。)
- お客さまの財務基盤の強化を目的とした資本性ファイナンス
- お客さまのSDGsへの取り組みを支援するサステナブルファイナンス(P42「サステナブルファイナンスの推進」もご参照下さい。)
- 市場リスクヘッジニーズ商品
- 金銭債権などさまざまな資産についての信託を活用した流動化

■アドバイザー・インベストメント業務

新たなビジネス育成へのソリューションなどについて、下記の業務を中心に提供してまいります。

- M&Aアドバイザーや事業承継コンサルティング
- アジアを中心としたパートナー金融機関との連携による海外進出支援
- お客さまのエクイティ・デット調達等多様なニーズにお応えするユニークなファンドの活用(P42「事業承継の支援」、P43「ベンチャーデット・ファンドを通じたベンチャー企業の育成支援」もご参照下さい。)

<当行グループの投資会社と運用ファンド>

投資会社名	運用ファンド
AZ-Star株式会社	バイアウトファンド
AJキャピタル株式会社	事業承継ファンド、ベンチャーセカンダリーファンド、事業再生ファンド
あおぞら企業投資株式会社	ベンチャー向けデット(HYBRID)ファンド、事業会社との共同運営によるターゲットファンド

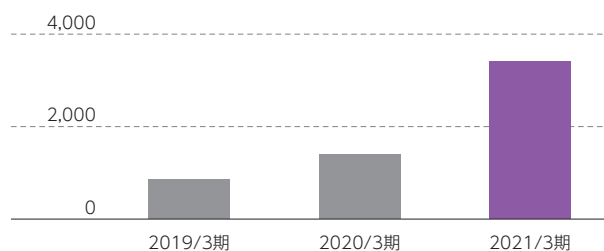
法人営業グループの強み

お客さまの企業価値向上や構造転換・事業再生の他、ベンチャー企業に代表される新たなビジネスの育成支援など、あらゆるニーズにお応えするカスタムメイドのソリューション提供に注力しております。

特にM&A・事業再構築ニーズに対しては、高い専門性、優れた機動力と柔軟性および国内外での豊富な経験、プライベートエクイティファンド等との強固なネットワークを活かし、アドバイザー業務からファイナンス業務までをグループ会社・運用ファンドを含めて提供し、お客さまのニーズにお応えしております。

LBOファイナンスの分野では数々の大型案件にも関与し、豊富な経験と実績を積み上げ、主要プレイヤーの一角を担っております。

LBOローン組成金額(億円)



また、あおぞら企業投資が運営するベンチャー向けデット(HYBRID)ファンドは、キャッシュアウトが先行する成長ステージの企業にとって、経営者の保有株式の希薄化防止を回避できるユニークな資金調達手段として、多くの起業家およびベンチャー企業のお客さまからご評価いただいております。

2021年3月期における取り組み

新型コロナウイルス感染症の影響が拡大する中、お客さまの資金繰りサポートに注力してまいりました。資金繰りサポートを行うにあたり、お客さま相談窓口を設けたほか、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまにタイムリーに融資を行うために当行独自商品である「特別融資」も導入いたしました。また、信託機能を活用し、お客さまの支払いを代行する精算代行を開始しお客さまの資金繰りをサポートしております。

M&Aや事業再構築ニーズのあるお客さまには、M&AアドバイザーやLBO・M&Aファイナンスの提供を行ったほか、劣後ローンや劣後債といった資本性商品にも積極的に取り組み、コロナ禍におけるお客さまの財務基盤

の安定化等に貢献しております。

事業再生・再構築、財務基盤改善・安定化、事業承継に対するお客さまのニーズは引き続き拡大しております。また、東京証券取引所における市場区分の見直しをきっかけにお客さまのM&AやMBOのニーズが拡大していくことが見込まれるほか、SDGsへの取り組みも活発化しております。

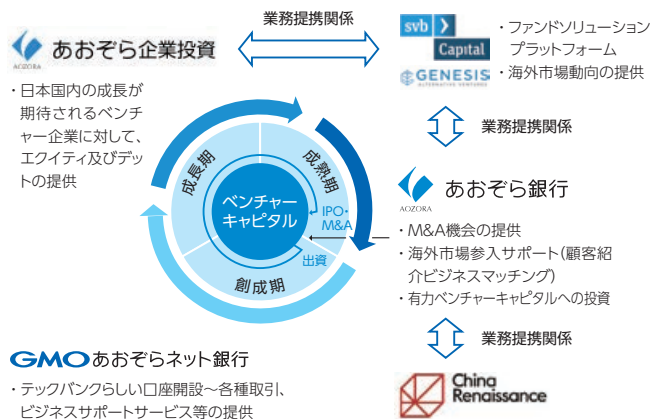
当行グループは、引き続き付加価値の高い金融ソリューションを提供することにより、きめ細かいお客さま支援を行い、長期にわたる企業の持続的な発展に寄与し、社会の発展に貢献してまいります。

トピックス

あおぞらベンチャーエコシステム支援体制

あおぞら銀行では、ベンチャー企業の各成長ステージにおける資金調達、海外展開やM&Aなどのさまざまなニーズにお応えすべく、あおぞら企業投資やGMOあおぞらネット銀行をはじめとするグループ企業、加えて米国・東南アジア・中国にも展開する海外提携パートナーのノウハウやネットワークを活用した「ベンチャーエコシステム支援体制」を構築し、先進的な総合サービスをワンストップで提供しております。

【あおぞらベンチャーエコシステム支援体制】



金融法人・地域法人 営業グループ

担当役員からのメッセージ

当行グループは60年以上にわたり、全国の地域金融機関のお客さまとの多面的な取引を展開し、強固なネットワークを構築してまいりました。

地域が抱える課題は人口動態や地域環境の変化等を体現するかたちで急速に多様化しており、地域金融機関のお客さまはこうした課題に先頭に立って取り組まれています。当行グループでは、地域経済を支える地域金融機関のお客さまの課題解決に貢献すべく、2020年11月に「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」を設置し、当行グループが長年培ってきたさまざまな分野から、専



専務執行役員
金融法人・地域法人
営業本部長
加藤 尚



執行役員
金融法人・地域法人
営業副本部長
田中 直子

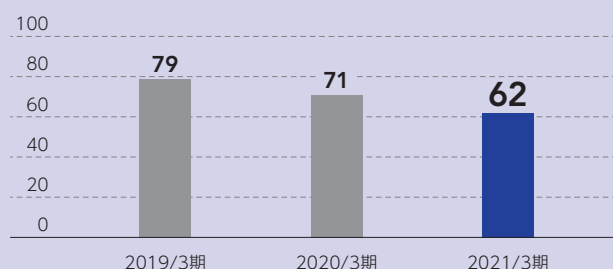


執行役員
関西支店長
橋本 明美

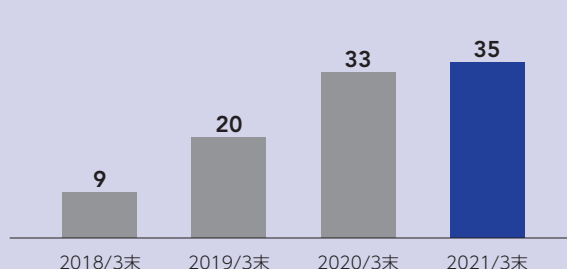
門性の高いスタッフを集中し、あおぞら銀行グループの総力をあげて取り組む体制といたしました。

とりわけ、(1)事業再生・事業再構築/事業承継支援、(2)有価証券運用/リスク管理支援、(3)個人のお客さまへの長期的な資産形成支援の分野は、既に多くのニーズが寄せられていることに加え、今後より一層重要性が高まると考えております。さまざまな分野での協働を通じて、人材育成に貢献することも目指してまいります。

連結粗利益の推移(億円)



地域銀行等のあおぞらブランドの公募投信採用社数(先)



主要業務

■ 資金運用商品の提供

銀行社債、定期預金、各種デリバティブ内蔵型預金・借入金、私募投信や信託機能を活用した運用商品をご提供しております。また、当行が組成するシンジケートローン、LBOファイナンス、ストラクチャードファイナンス等への参加機会もご提供しております。

■ 経営課題に対するソリューション提供

有価証券運用のリスクテイクに見合った運用態勢・リスク管理態勢の構築をお手伝いしております。また、「顧客本位の業務運営」をサポートするための販売員研修による知識・スキルの充実と分散投資商品(公募投信)をご提供しております。

■ お取引先への共同提案

地域金融機関のお取引先事業法人の経営改善に向けた事業性評価アドバイザリー、再生ファンド活用、M&A・事業承継を共同提案しております。外貨建ての債権・債務に対する為替変動リスクや原材料・燃料等の商品価格変動リスクヘッジ等も地域金融機関と共同提案しております。

(P42「事業承継の支援」、P43「事業再生支援を通じた地域社会への貢献」、「地域金融機関へのアドバイザリーサービスを通じた地域活性化」もご参照下さい。)

金融法人・地域法人営業グループの強み

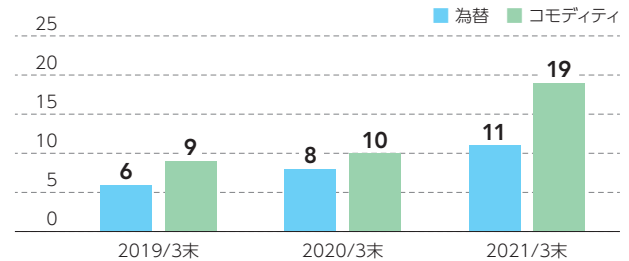
全国の本支店に約70名の金融機関向け営業担当者を配置し、金融機関のお客さまのみならず、地域金融機関のお取引先事業法人への共同提案にも取り組んでいます。また、地域金融機関のお客さまと提携し、地域金融機関のお取引先事業法人に対し、為替変動リスクや商品価格変動リスク等の事業リスクヘッジ商品を提供しています。

銀行系サービサーとして20年以上の実績があるあおぞら債権回収を中心に、事業再生や再チャレンジの支援に取り組んでおり、債務者・原債権者に配慮した債権管理を強みとしています。

あおぞら投信は、地域銀行とその証券子会社による「顧客本位の業務運営」の実現をサポートするため、販売員研

修による知識・スキルの充実と分散投資商品の提供を行っており、販売会社である地域銀行等に対するサポート力が特に高く評価されています。

事業リスクヘッジ提携先数



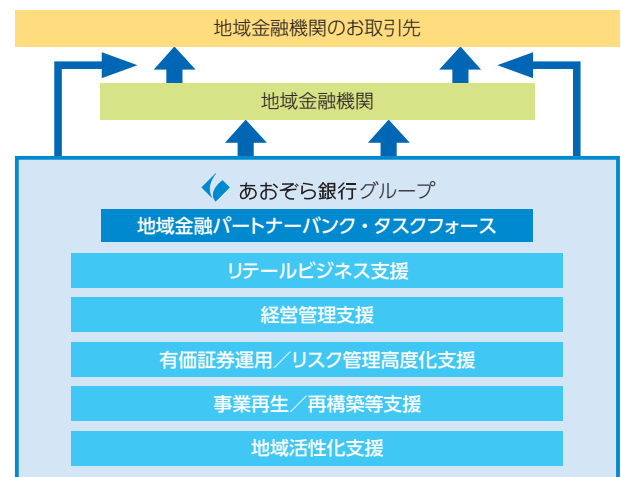
2021年3月期における取り組み

地域金融機関のお客さまが、地域からの信頼、地域におけるネットワーク、人材などの重要なリソースを、地域社会の抱えるさまざまな課題の解決に生かし、地域と共有される付加価値を創造し、地域経済の発展に貢献していかれる取り組みを支援するために、「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」を2020年11月に設置しました。

地域金融機関のお客さまが地域の事業会社等に対して経営課題解決のための金融ソリューションを提供されるにあたり、当行グループの金融サービス機能もご活用いただけるよう、複数の地域金融機関のお客さまと「顧客サポート業務にかかる基本合意書」を締結しました。これに基づき事業再生・事業再構築、事業承継/M&A等を支援するとともに、事業リスクヘッジ手段の提供や協業による人材育成サポートに取り組んでまいりました。

こうした取り組みにおいて、あおぞら債権回収は事業再生ファンドの活用、M&Aアドバイザー会社であるABNアドバイザーズは地域の中小企業の事業承継問題、あおぞら地域総研は事業会社への対処方針、経営改善等の具体化提案で協働しています。

当行グループは、地域金融機関のお客さまと伴走しつつ、地域金融機関ならびに地域金融機関のお取引先さまの経営課題解決にオーダーメイド型のソリューション提供を行っていくことで、今後も地方創生、地域経済・産業の活性に貢献してまいります。



トピックス

当行におけるテレワーク取組事例を紹介するオンラインセミナー開催

2021年1月に、当行におけるテレワーク取組事例を地域金融機関のお客さまに紹介するオンラインセミナーを開催いたしました。

コロナ禍でテレワークが急速に広まるなか、地域金融機関のお客さまにおけるテレワークの体制構築が課題となり、当行取組に関する情報提供依頼が数多く寄せられたことにお応えしたものです。

セミナーでは、デジタル企画部と人事部が講演し、テレワークを可能にするシステム整備や業務改善の取組、働き方改革事例等をご紹介しました。

同じ金融機関としての取組でもあることから、多くのご質問をいただくなど、高い関心を持っていただけました。

当行グループでは今後とも、地域金融機関のお客さまの経営課題解決をサポートする各種情報発信を行ってまいります。



スペシャルティファイナンス グループ

担当役員からのメッセージ

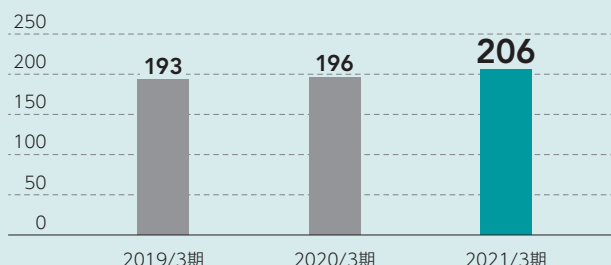
当行グループは、当行が創業期より培ってきた経験や専門知識、業界ネットワークを活かしながら、不動産ファイナンスと事業再生ファイナンスに係る良質な金融サービスを提供しております。日々変化する政治・経済環境や金融市場動向を分析し、フォワードルッキングな姿勢でグローバルに分散した投融資に取り組んでおります。また、持続的に収益を生み出すことのできる健全な投融資活動を行うことを通して、経済の発展に貢献したいと考えております。長年にわたって事業再生ファイナンスを先進的に取り組んできた経験を活かし、新型コロナウイルス感染拡大により国内外経済に影響が出ている中であっても、お客

専務執行役員
スペシャルティファイナンス
本部長
廣瀬 文彦

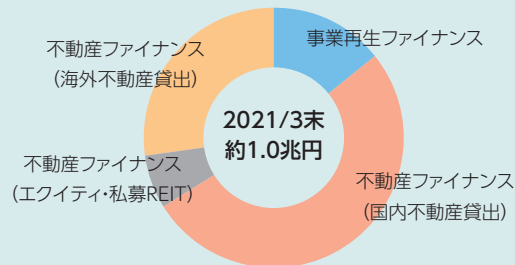
執行役員
スペシャルティファイナンス
副本部長
萩尾 崇

さまが円滑に事業を進められるよう、徹底したサポートを図っております。SDGsへの意識の高まりや、DXに向けた取り組みの進展など、ビジネス環境が変化する中、我々は不動産ファイナンス・事業再生ファイナンス業界のリーディングプレイヤーとして、常にお客さまのニーズに即したサービスの拡充に努めるとともに、環境を意識したサステナブルファイナンスにも取り組んでまいります。

連結粗利益の推移(億円)



スペシャルティファイナンス業務における投融資残高



主要業務

■不動産ファイナンス

日本および欧米の不動産を対象とするノンリコースローンの融資やエクイティの投資を行っております。また信託を活用したサービスのご提案など、お客さまのさまざまな運用・調達ニーズに即した不動産に関連するユニークで専門性の高い金融サービスを提供しております。あおぞら不動産投資顧問は、国内不動産を対象とする金融商品の設計・組成を行い、地域金融機関をはじめとした投資家の皆さまの資金運用多様化ニーズにお応えしております。

■事業再生ファイナンス

経営環境の変化に対処する課題を有する企業や経営不振企業に対する債権への投資、再生途上の企業に関連した不動産などの資産を担保とするファイナンスに注力しております。あおぞら債権回収は、事業再生型サービス業界におけるリーディングカンパニーとして、国内金融機関のお客さまに債権買取の提案を行っているほか、地域金融機関のお取引先の事業再生のためのプラットフォームとして、地域別、業態別、個別の地域金融機関別に事業再生ファンドを設立・運営しております。こうした活動を通じて過剰債務の解消をお手伝いすることにより、中堅中小企業のお客さまの事業再生と地域経済の活性化に貢献しております。(P43「事業再生支援を通じた地域社会への貢献」もご参照下さい。)

▶ スペシャルティファイナンスグループの強み

スペシャルティファイナンスグループでは、長年の間、先進的に取り組み、蓄積してきた不動産ファイナンス・事業再生ファイナンスに関する経験や専門知識に基づいて、お客さまにとっての最適なソリューションの提供が出来る強みを有するとともに、信託スキームを通じたお取引のご

提案など、お客さまのニーズに即したさまざまな金融サービスを提供すべく、対象資産が生み出すキャッシュ・フローに基づいたファイナンスから再生途上にある企業向け投融資まで、幅広く柔軟に対応できる体制を構築しております。

▶ 2021年3月期における取り組み

不動産ファイナンス

新型コロナウイルス感染が拡大する中、国内不動産案件については感染拡大に伴う影響が大きい既存案件に対するリスク管理を強化するとともに、お客さまの状況に応じたきめ細かいサポートに努めました。海外不動産案件についても、海外拠点を含むこれまでのネットワークを活用しつつ、情報収集や既存案件に対するモニタリングを徹底し、慎重な業務運営を図りました。また案件ごとのリスク・リターンを精査し、安定的な収益計上が期待できる案件への新規投融資を行う一方で、既存投融資の一部を売却するなど、資産の入替えを行い、健全なポートフォリオの維持に注力しました。一方、不動産テック企業やGMOあおぞらネット銀行との協働を通じた新しい金融サービスの開発に取り組むとともに、あおぞら不動産投資顧問を通じて、不動産を対象とする金融商品の設計・組成やコンサルティングへの取り組み強化を図り、地域金融機関をはじめとする複数の機関投資家の運用のサポートに努めたほか、国内外のグリーンビルディング向けファイナンスにも取り組んでまいりました。

事業再生ファイナンス

国内事業再生案件については、既存案件のモニタリングを強化した一方で、お客さまへのサポート徹底やSDGsへの意識の高まりを念頭に、新たな事業再生投融資案件への取り組みも図りました。また、あおぞら債権回収では、地域金融機関と共同で設立した多数の事業再生ファンドを通じて、地域金融機関の皆さまが目指されている、お取引先の事業再生や事業の活性化へのお手伝いを通じた社会貢献を念頭に置き、当行グループが有するノウハウやネットワークを積極的に活用して、地域金融機関のお取引先の事業再生支援を行っています。また海外マーケットに関する情報収集に努めており、「コロナ後」の海外事業再生案件への取り組みを強化しております。

引き続き新型コロナウイルス感染拡大後の生活様式、行動様式、産業構造の変化により、構造改革や事業再編に伴うバランスシート調整や債務リストラクチャリングに対するファイナンスニーズの増加が見込まれるほか、フィンテックやDXの推進による新しい金融サービスの開発・提供が求められていると認識しております。

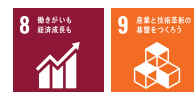
トピックス

事業再生ビジネスを通じた地域経済・産業の活性化に向けた取り組み

日本における地域経済や産業の再活性化は、日本が取り組むべき最優先課題の一つであり、当行およびあおぞら債権回収は、事業再生ビジネスの分野で地域金融機関と連携しながらお客さまの経営課題解決に向けたサポートを行っております。その一環として、あおぞら債権回収は2021年1月、信金中央金庫が構築する「しんきん事業承継コンソーシアム」に参画いたしました。

本コンソーシアムは、事業承継に関する課題に関して専門的な知見を有する複数の外部専門機関と連携し、信用金庫のお取引先に対して最適な解決策を提案することで、事業承継を円滑に進めることを目的としており、あおぞら債権回収は、同社の関係会社であるあおぞら地域再生の運営する信用金庫業界専用の事業再生ファンドが、信用金庫から支援対象のお客さま向け債権を譲り受ける方法で、各種のご支援を行います。

当行グループは本コンソーシアムへの参画など、今後もさまざまな形で地域金融機関と連携しながら、地方創生、地域経済・産業の活性化に貢献してまいります。(P43「事業再生支援を通じた地域社会への貢献」もご参照下さい。)



インターナショナル ファイナンスグループ

担当役員からのメッセージ

国際金融界を取り巻くビジネス環境は、新型コロナウイルス感染の世界的拡大を中心に、米国大統領選後の政権交代や英国のEU離脱、米国・中国間の政治的緊張の高まりなどにより、この1年間で劇的に変化しました。私たちは新型コロナウイルスへの対応を最優先に取り組むべき事項の一つと位置付け、業務を遂行いたしました。また、世界主要国の景況が急激に変化する中、経済情勢や各業界動向の捕捉に努め、モニタリング態勢の高度化を図り、北米コーポレート投融資に係るリバランスなどを通じた既存ポートフォリオの質的維持に注力しました。下期以降は、北米を中心に経済活動が緩やかに再開する中、徹底した情報収集・リスク管理の下、選択的な取り上げを再開しております。今後も良質な案件の積上げを図ってまいります。

一方で、DX投資・SDGs関連投資を通じた新たなビジ

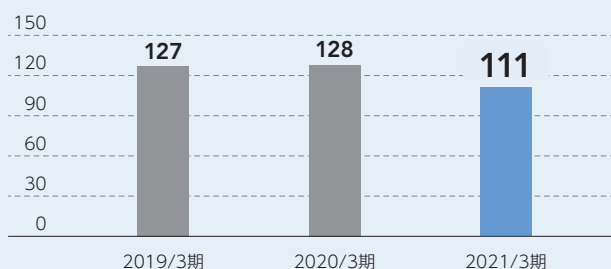


常務執行役員
インターナショナルファイナンス本部長
大沼 正樹

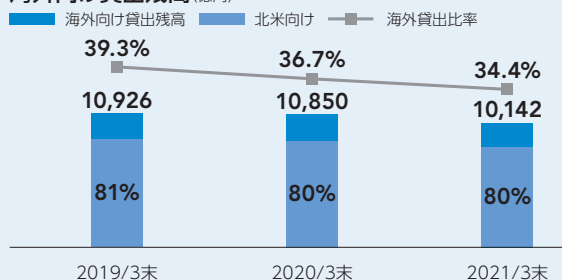
ネスが創出されるなど、従来には無かったビジネスモデルに基づく新しい収益機会も生まれており、私たちはこうした国内外を巡るビジネス環境の変化に柔軟に対応していくとともに、既存業務である貸出以外のさまざまなサービスによるお客さまへのご支援や異なるアセットクラスに取り組むことで、収益機会の多様化を図ってまいります。

また、2013年から取り組んできた「アジア戦略」にて構築したリレーションや培ってきたノウハウをフルに活用し、部門横断的に「アジア戦略 Phase 2」として推進していくなど、投融資ビジネスや投資銀行業務を社内横断的な協働を通じて強化することで、国際業務の持続的成長を全社的に進めてまいります。

連結粗利益の推移(億円)



海外向け貸出残高(億円)



※海外不動産貸出(スペシャルティファイナンス業務)を含む

主要業務

■企業向けファイナンス、プロジェクトファイナンス、その他ストラクチャードファイナンス業務

主に北米、欧州、アジア・太平洋地域での貸出業務を中心に、企業向けファイナンスへの積極的な参加を通じてお客さまの価値創造をご支援しております。

プロジェクトファイナンス、ストラクチャードファイナンスについては、資源・電力・インフラ・環境など幅広い分野で日系・非日系の大手企業がスポンサーとして進めるプロジェクトの資金調達をサポートするとともに、その他さまざまな資産から創出されるキャッシュ・フローをベースとしたファイナンスを提供することで、お客さまの多様な資金調達ニーズにお応えしています。

■新たなアセットクラスへの取り組み

安定した収益の確保とリスク分散の効いた良質なポートフォリオの構築を図る一環として、高格付け社債やデットファンド等、貸出以外のアセットへの取り組みも進めております。

▶ インターナショナルファイナンスグループの強み

日々変化する世界情勢や市場環境に留意しつつ、各地域・プロダクトにおける長年の経験と実績を活かしながら、リスクに見合う収益性を有する資産を着実に積み上げ、安定した収益の確保とリスク分散の効いた良質なポートフォリオの構築を図れる体制を有しております。当行グループにおける国際業務の持続的発展に向けて、本店ならびに各拠点におけるネットワークの充実を図りつつ、グローバルにグループ役職員が一丸となって、世界情勢やお客さ

まニーズの変化に対して適切かつ機動的に対応しております。

また、インターナショナルファイナンスグループ全体の与信リスクコントロールは、与信方針の共有ならびに子会社ガバナンスを通じて厳格に実施されており、本店ならびに各子会社におけるグローバルでシームレスなモニタリング等を通じて、グループ全体のポートフォリオに対する集中管理がなされております。

▶ 2021年3月期における取り組み

各地域における政治・経済情勢や金融市場動向が流動的になる中で、さまざまなリスクイベントに留意しつつ、お客さまへのご支援ならびに優良なポートフォリオの維持に注力しました。下期以降は、北米を中心に経済活動が緩やかに再開する中、徹底した情報収集・リスク管理の下、選択的な取り上げを再開いたしました。またテレワーク導入の推進等、各国で新たな行動様式が求められる中、海外拠点を含む要員の拡充や柔軟な勤務体制の導入、拠点間のコミュニケーション強化も企図したIT等のインフラ整備をさらに推し進めることで、国際業務の円滑な運営に資する業務基盤の確立に取り組んでおります。

北米

2020年9月よりニューヨーク現地法人Aozora North America(ANA)が事業を開始し、米国を中心に外貨建貸出資産の中核を占める最重点地域でのリスク管理の更なる強化や、情報収集力の向上を通じた優良案件のソーシングに努めるとともに、既存ポートフォリオに係るモニタリングの徹底や、リバランスなどを通じた良質なポートフォリオの維持に注力しました。

欧州

ロンドン現地法人Aozora Europe Limited(AEL)を中心に、既存ポートフォリオに係るリスク管理徹底を軸としたビジネス運営を図りました。同時にSDGsについて先進的に取り組む欧州の企業動向について調査し、SDGsへの貢献を企図した新たなビジネス機会の検討を進めました。

アジア・太平洋

香港現地法人Aozora Asia Pacific Finance Limited(AAPF)を中心に、駐在員事務所(上海・シンガポール)とも連携しながら、アジア・太平洋各国経済についての情報収集や分析に注力しつつ、同地域におけるポートフォリオの質的維持に努めました。

プロジェクトファイナンス・ストラクチャードファイナンス他

世界各地域におけるビジネス環境の動向を注視しつつ、既往案件のモニタリング・リスク管理を中心とした業務運営に努めた一方で、SDGsを意識した、再生可能エネルギープロジェクトやその他各種ストラクチャードファイナンスへの取り組みを通じて、お客さまの多様な資金ニーズにお応えしました。さらに高格付けの社債やデットファンドなど、貸出以外のアセットへの取り組みを通じてポートフォリオの分散を図りました。

引き続き不透明な新型コロナウイルス感染症の収束状況、米国での政権交代や英国のEU離脱等による主要国での政治・経済の混乱、米国・中国間での政治・経済摩擦の激化や保護主義台頭による国際間自由取引の制約など、今後予想される政治・外交面でのイベントリスクへの対応をしつつ、グローバルに分散されたポートフォリオの機動的なコントロールに努めてまいります。

また新しい生活スタイルの浸透、グリーン・イノベーションの創出と深化、IT技術の更なる発展やDX投資の進展を通じた新たなビジネスモデルの出現と市場の形成、世界各国でのSDGsへの取り組み強化など、国内外を巡るビジネス環境の変化にも柔軟に対応し、収益機会の多様化を図ってまいります。

トピックス

グローバル人材の育成

インターナショナルファイナンスグループでは、グローバル経済の発展に寄与するビジネス運営を行っていく方針の下、現地プロフェッショナルの採用を行いつつ、関係各部と協働しながらグローバルビジネスを展開していく上で必要なスキルを持つ人材の育成を図っております。従前より当行人事部が主催する海外拠点チャレンジプログラムや短期海外トレーニー制度を通じた国内行員の海外拠点での海外ビジネス研修、本店国際営業部・国際業務部への行内他部署からのトレーニー受入れによる国際業務に係る実務研修を実施してまいりました。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により国内外の移動に制約がある状況の中でも、「あおぞらユニバーシティ」(P65参照)において、シンガポールの先進的な金融機関のデジタル化に向けた取り組みや、現地スタッフも交えながら中国の日常的なデジタル化社会の現状について紹介するなど、各国の最新情報の発信に努めております。



個人営業グループ

➤ 担当役員からのメッセージ

当行グループでは、全国に展開する19店舗とスマートフォンアプリを軸とした新マネーサービス「BANK」の2つのチャンネルを組み合わせることにより、すべてのお客さまへ店舗での専門的なコンサルティングと利便性の高い「BANK」を通じた総合金融サービスの提供を実現し、お客さまから豊かな人生を送るためのパートナーとして選んでいただける銀行となることを目指しております。

店舗では職員に「お客さま本位の業務運営」を徹底し、資産運用の提案においては各種預金商品の他、あおぞら証券、あおぞら投信と協働し、お客さまのさまざまなニーズにお応えする投資信託、仕組債をご用意しております。また、人生100年時代に備えた保障の充実のために、各種保険商品もお取り扱いしております。

相続や企業オーナーのお客さまの事業承継に対するご相談については、各店舗のコンサルタントと豊富な知識を有するファイナンシャルプランナーや税理士資格を有する行員が連携し、遺言信託やM&Aニーズにお応えできる体制を整え、総合的なコンサルティングサービスの提供

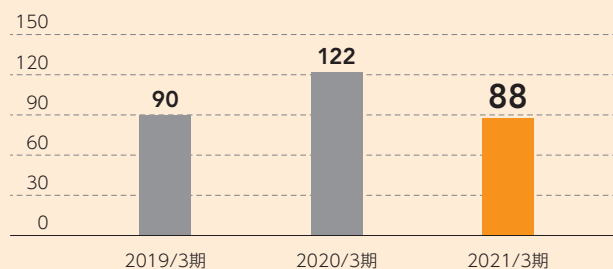
執行役員
個人営業本部長
中嶋 潤

を行っております。

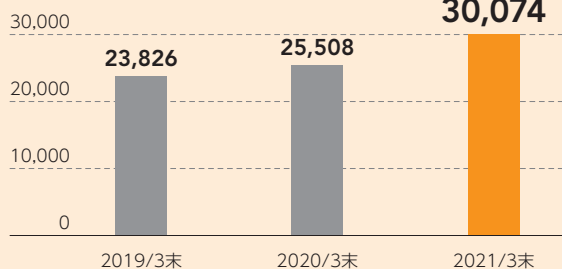
また、2019年7月より、近隣に店舗がないお客さまにも、新マネーサービス「BANK」を通じてシンプル&スマートな金融サービスの提供を開始いたしました。おかげさまで「BANK」サービスの提供開始以来、新たに20万人以上のお客さまに口座を開設いただき、当行のサービスを幅広くご利用いただいております。

今後とも、店舗での専門的なコンサルティングと、時間や場所にとらわれない「BANK」サービスをより多くのお客さまに提供してまいります。

連結粗利益の推移(億円)



預かり資産残高(億円)



➤ 主要業務

■ 財産承継や事業承継に関する専門的なコンサルティング、遺言信託や遺産整理業務のお取り扱い

各店舗のコンサルタントに加え、本部のファイナンシャルプランナーと税理士資格を有する行員が総合的なコンサルティングサービスをご提供しております。

■ 投資信託、仕組債等の資産運用のご提案

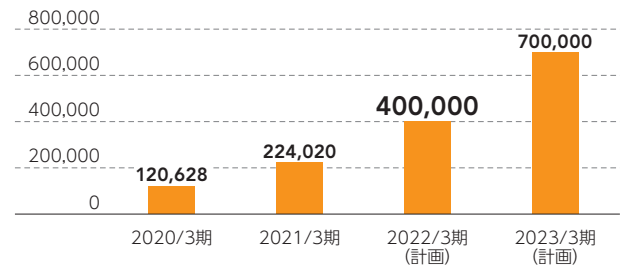
お客さまの中長期的な資産形成に資する投資信託を「あおぞらコアファンド」として選定し、ノーロード(販売手数料ゼロ)でお取り扱いしております。また、あおぞら証券の金融商品仲介により提供している仕組債については、シンプルでわかりやすい商品の提供をしております。

個人営業グループの強み

店舗では、お客さまがゆっくりと相談いただけるよう個別ブースを設置し、専属のコンサルタントがきめ細かにご相談を承っております。ご相談内容によっては税務や相続などの専門知識を有する行員や外部の専門家とも連携しながらお客さまのニーズにお応えする体制としております。

また2019年7月よりサービスを開始した「BANK」は、口座開設を含む一連の取引をアプリから行える等、高い利便性と「BANK The Story」による新たな価値の創造等、これまでの金融機関になかったサービスをご提供しており、多くのお客さまにご支持いただいております。

BANK支店残高有先数



こうした当行の取組は、2021年3月7日 日経ヴェリタスにて、金融機関ランキング「顧客満足度総合ランキング 第5位」、顧客満足度総合ランキング 40位中の個別項目「今後も利用したい 第1位」、「接客・対応が丁寧 第5位」と高い評価をいただきました。

2021年3月期における取り組み

人生100年時代の到来によりお客さまの資産形成・資産運用ニーズが高まっている他、財産承継や事業承継のご相談も急速に増えています。当行グループではお客さま一人一人のニーズに向き合い、付加価値の高い専門的なコンサルティングでお応えしてまいります。2020年4月に事業承継等の幅広いニーズにこたえる専門組織としてファイナンシャル・アドバイザー・オフィスを設立し、総合的なコンサルティングサービスの提供を行っております。

また、新型コロナウイルス感染症による不透明な環境が続く中、お客さまの非対面取引のニーズが増大しており、BANKアプリやインターネットバンキングによる利便性の向上に努めるとともに、お客さまの大切な財産をお守りするために、セキュリティの強化も進めております。

2021年2月には、これまでBANK支店のお客さまに対して提供していた「BANK」サービスを、有人店舗でも提供できる体制を整え、店舗・BANKアプリ・インターネットバンキングの融合により、取引時間・場所・チャネルにと

られないシームレスな商品・サービスの提供ができる体制を整えました。

全店舗の窓口では、タブレットを利用し、ペーパーレス・印鑑レスでスピーディーに手続きいただけるよう対応しております。

また、2020年6月に横浜支店、12月に日本橋・上野支店を移転し、「お客さまとの絆」、「現在と未来」、「リアルとデジタル」といった、人・時・場所を繋ぐ新しい架け橋となる店舗としてリニューアルする等、時代の変化に合わせた店舗展開を進めております。



(日本橋・上野支店)

トピックス

ESGに配慮した投信の取り扱い

グループ会社である「あおぞら投信」が設計・運用し、2020年より取り扱いを開始した「あおぞら・新グローバル・コア・ファンド(限定追加型)(愛称：十年十色)」は、米国のディメンショナル・ファンド・アドバイザーズが運用する、ESGに配慮した株式ファンドと債券ファンドを投資対象とした商品です。「長期投資」「資産分散」という投資の原則を最大限に生かすとともに、企業の中長期的な株式価値に影響を与える「サステナビリティ」への考慮を組み込んでおります。銘柄選定において、業種・ポートフォリオレベルでの温室効果ガス排出量等に着目した「環境サステナビリティ」、「社会的サステナビリティ」に基づいたスクリーニングを行い、長期的な視点で企業への投資を行っております。当行グループでは「お客さまの中長期的な資産形成」という基本スタンスに則った商品・サービスの提供を行うと同時に、投資を通じた環境・社会への貢献を目指してまいります。

(P44「サステナビリティ投資(ESG投資)を組み込んだ投資信託「十年十色」」もご参照下さい。)



ファイナンシャル マーケットグループ

担当役員からのメッセージ

当行グループは、創意工夫により新規領域にチャレンジし続け、市場関連業務の専門性を高めることにより、「お客さまのための商品開発・提供」と「安定的な収益の実現」を、どのような環境下においても可能とする運用体制を目指します。

セールス&トレーディング業務では、お客さまのリスクヘッジニーズや運用ニーズにお応えするために、さまざまな金融商品を開発し提供しております。

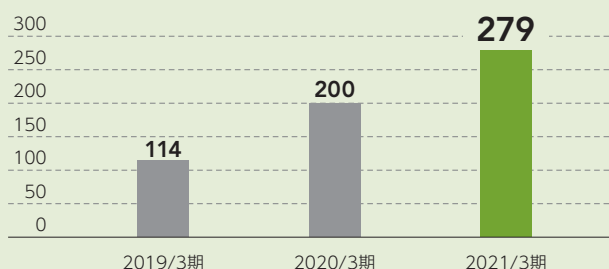
ALM・証券投資業務では、安定的な資金繰り運営を行

常務執行役員
マーケット本部長
奥田 哲二

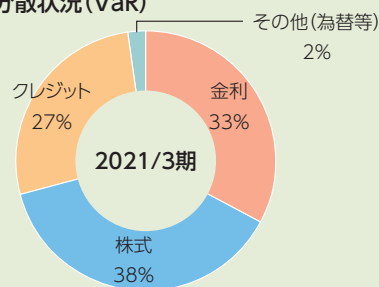
い、グローバル分散投資と機動的なリスクコントロールにより、安定的な収益の実現を図っております。

また、マーケット関連業務の専門性を高めるための人材育成にも注力しております。

連結粗利益の推移(億円)



市場リスクの分散状況(VaR)



主要業務

■ セールス&トレーディング業務

個人から事業法人・金融法人・公益法人のお客さまに対するデリバティブを活用した多種多様な金融商品の開発・提供を行っております。また、マーケットメイクにおけるヘッジの効率化やリスク管理の高度化を通じたお客さまへの競争力のあ

る金融商品のプライスの提示に努めるとともに、リスクコントロールによるトレーディング収益の確保も図っております。

■ ALM・証券投資業務

総量やバランスを考慮した円貨・外貨調達基盤の構築、銀行預金・貸出業務から生じるバランスシートの金利リスクや流動性リスクのコントロールのほか、流動性の高い有価証券を中心としたグローバル分散投資による最適なポートフォリオの構築と安定的な収益の確保を図っております。

➤ ファイナンシャルマーケットグループの強み

セールス部署では、きめ細やかなコンサルティングを通じ、さまざまなニーズに応じた多品種の金融商品をオーダーメイド型で提供しております。

ALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)では、リスクに素早く対応した機動的なポートフォリオ運用を行

い、迅速な意思決定の下で、リスクコントロールをしております。

部門間コ・ワークを意識した上で、マーケットメイクや金融商品・マーケット関連情報の提供などを通じて他部門のサポートをしております。

➤ 2021年3月期における取り組み

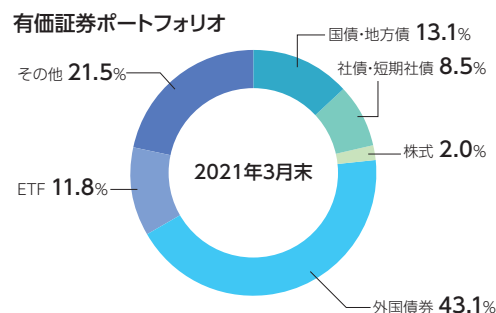
セールス&トレーディング業務

セールス業務では、事業法人のお客さまには為替や燃料価格等、本業への影響が大きいリスクをヘッジするために、丁寧なコンサルティングによるオーダーメイド型の商品を提供しました。金融法人のお客さまには、長引く超低金利下のニーズにお応えするため、幅広く長期のデリバティブ内蔵商品を提供しました。また、信託型クレジットリンクローンについては、より良い経済条件をお客さまにご提供できるよう商品性の改善を行いました。

トレーディング業務では、お客さまへ提供する商品のマーケットメイクに注力するとともに、債券市場や株式市場の変動局面においてもリスク管理を適切に行い、収益確保に貢献しました。

ALM・証券投資業務

金融市場動向の継続的な分析・予測を実施した上で、債券・株式・クレジット・REIT・為替等の多様なグローバルリスク資産に適切かつ機動的に投資を行うことで、安定的な収益確保に努めました。また、適時適切な条件での社債発行などを通して、調達基盤の構築や調達バランスのコントロールを実施いたしました。



新型コロナウイルス感染症の不透明な感染収束状況、米バイデン政権の舵取り、地政学リスクなど、引き続き不確実な下振れリスクは数多く残存しており、市場環境の変化が今後も見込まれます。このような環境下、セールス&トレーディング業務においては商品開発部署と協働し、リスクヘッジや低金利下での長期運用など、多様化するお客さまのニーズに応じた商品の開発・提供を継続してまいります。

ALM・証券投資業務では、あらゆる変動局面に対応できるようリスクコントロールを機動的に行い、収益の獲得に貢献してまいります。

また、近年関心が高まるSDGsについても、社会のインフラ機能を担う金融機関として、SDGs・ESGに関連したプロジェクトファイナンス案件のサポートやソーシャルボンドへの投資など、積極的な取り組みを実施してまいります。

トピックス

金融商品の提供を通して地域経済の活性化に貢献

当行では、地域金融機関並びに地域金融機関のお取引先の経営課題解決に向けた金融商品の提供を行っております。これまで、地域金融機関の有する広範な取引ネットワークと、当行の金融ノウハウを組み合わせ、相互の強みを発揮し、ニーズに応じた金融商品の提供などを通じて地域貢献に努めてまいりました。2021年3月期においては、地域金融機関からの顧客紹介を通じてコモディティ・デリバティブ取引を約定いたしました。今後もきめ細やかなリスクコンサルティングを行い、地域経済・産業の活性化に繋がる最適な金融商品を提供してまいります。



GMOあおぞらネット銀行の取り組み

➤ GMOあおぞらネット銀行の概要 ～テックファーストな銀行No.1～

すべてはお客さまのために。

No.1

テクノロジーバンクを目指して

GMOあおぞらネット銀行は、あおぞら銀行とGMOインターネットグループの強みを生かしたインターネット銀行として2018年7月に誕生いたしました。

「銀行×IT」の強みを生かし、テクノロジー、独自の着眼点、幅広い手段、頭脳、ネットワークを結集させ、固定観念

にとらわれない先進的な銀行を目指し、お客さまに「安心」、「速さ」、「安さ」、「便利さ」、「新体験」の5つの価値をご提供することをミッションとしております。「すべてはお客さまのために。No.1テクノロジーバンクを目指して」をコーポレートビジョンに掲げ、この5つの価値を支えるのが、GMOあおぞらネット銀行の強みである技術力に裏打ちされたシステム開発内製化です。これにより自由度の高いサービス企画や、低価格でのサービス提供を実現しております。

◆注力分野

デジタルトランスフォーメーション(DX)が加速する時代だからこそ、テクノロジーを生かしお客さまに寄り添ったサービスをご提供しております。

➤ 法人・個人事業主のお客さま向けサービスの拡充 ～スモール&スタートアップ向け銀行No.1～

ハンコレス・ペーパーレス・オンラインで法人口座開設申込が可能なことや、24時間365日*インターネットでの取引が可能なこと、銀行APIの充実、お客さまのビジネス成長を支えるサポートサービスなど、低価格で質の高い

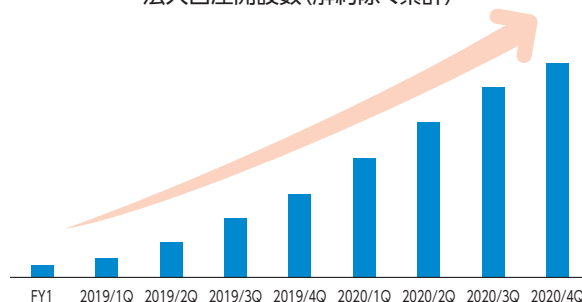
サービス内容やユーザビリティを理由に、スモール&スタートアップ企業のご利用が進んでおります。さらに、法人のお客さまの声を生かしたサービスの拡充に注力してまいります。

*システムメンテナンス時除く

◆法人のお客さま 口座開設理由

	1位 法人口座維持手数料0円
2位	他行宛振込手数料割安
3位	24時間365日ネットでの取引が可能
4位	振込入金口座の利用が0円
5位	親会社の知名度

法人口座開設数(解約除く累計)



法人のお客さま向け振込手数料

法人のお客さま口座開設理由の2位にもなっている他行宛て振込手数料は、今後も業界最安値水準を目指し、企業努力を続けてまいります。

2021年7月1日現在(2021年10月1日～引き下げ改定予定)

	GMOあおぞらネット銀行の口座宛て	他の金融機関の口座宛て
通常	無料	3万円未満 166円(税込) / 件 3万円以上 261円(税込) / 件
振込料金とくとく会員*	無料	一律 160円(税込) / 件

*振込料金とくとく会員のご利用には、別途、月額利用料1,980円(税込)がかかります。

振込入金口座

法人のお客さま口座開設理由の4位になっている「振込入金口座」は、入金専用の口座番号をユーザー毎や取引毎などに仮想的に割り当てる、いわゆるバーチャル口座です。入金専用の口座を割り当てることで、銀行振込による入金管理をスムーズに行うことができるため、消し込みに掛かる時間や労力が大幅に軽減され、法人のお客さまの入金管理業務を効率化します。GMOあおぞらネット銀行は、入金件数の多いお客さま向けに、銀行APIのラインナップの中にも、振込入金口座APIのメニューをご用意しております。

振込入金口座の特徴

1. 入金管理の手間を軽減

入金がどのお客さまや注文からのものかをすぐに特定できるので、入金管理などにかかる時間とコストを軽減できます。

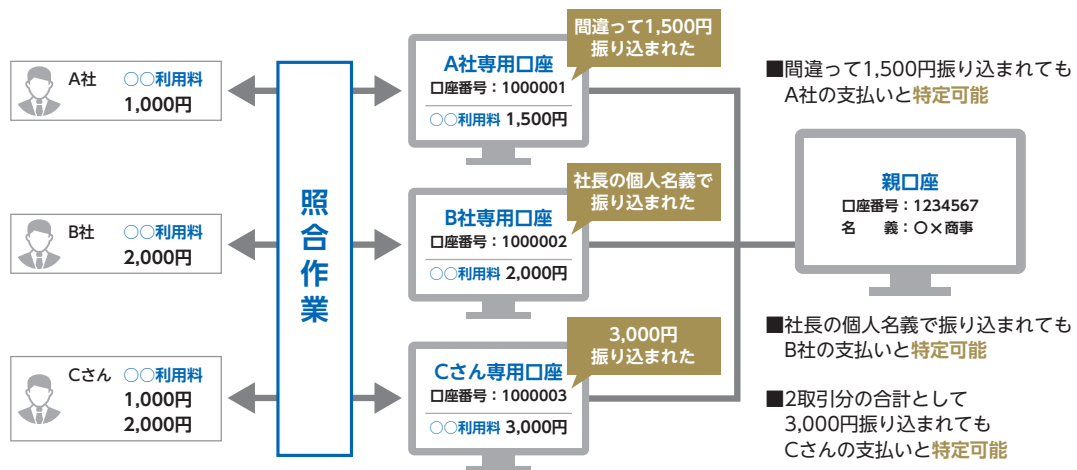
2. 売上債権回収管理の強化

未入金先をより容易に早く確認できるため、売上債権回収管理の強化が期待できます。

3. 顧客へのサービス向上

より迅速な商品発送や納品が可能となったり、お客さまへの照会や誤った督促を減らすことができ、サービス向上につながります。

振込入金口座のご利用イメージ

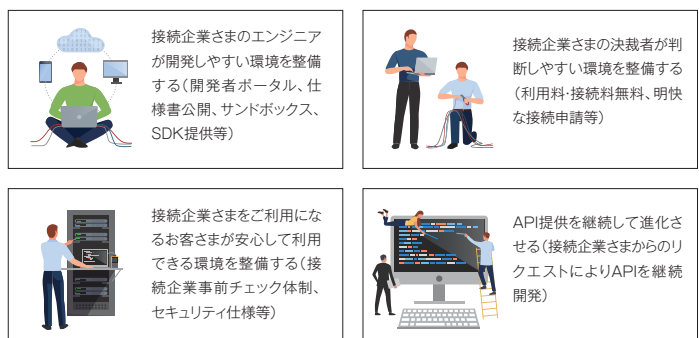
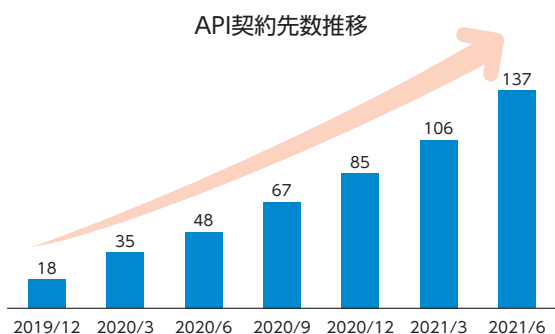


請求ごとに専用の口座を設定できるので請求情報と異なる入金があっても容易に確認が可能です。

銀行API連携サービス ～銀行API圧倒的No.1～

APIとは、アプリケーション・プログラミング・インターフェースの略で、機能やデータを他のアプリケーションから呼び出すための接続口やその仕組みを指します。銀行と外部の法人のお客さまとの間を安全にデータ連携することで、法人のお客さまの業務効率化や新規ビジネスに貢献しております。GMOあおぞらネット銀行のAPI連携サービスは、基本無料という価格と、銀行APIラインナップの豊富さ、エンジニアファーストで設計された連携開発のしやすさ、「sunabar-GMOあおぞらネット銀行API実験場」(以下、「sunabar」)などに代表される銀行API連携の障壁を下げる取り組みなどが高く評価されており、2021年3月には、銀行API接続契約社数が100社を超えております。

API連携サービスのコンセプト



sunabar—GMOあおぞらネット銀行API実験場—

銀行API連携の障壁を下げる取り組みの1つである、「sunabar」は、国内銀行初の常時無償開放された銀行APIのテスト環境として、すでに多くのエンジニアの方にご利用いただいております。「sunabar」で事前にテストしたプロダクトを、本番環境へ移行し、実際のサービスとして提供される法人のお客さまも誕生しております。

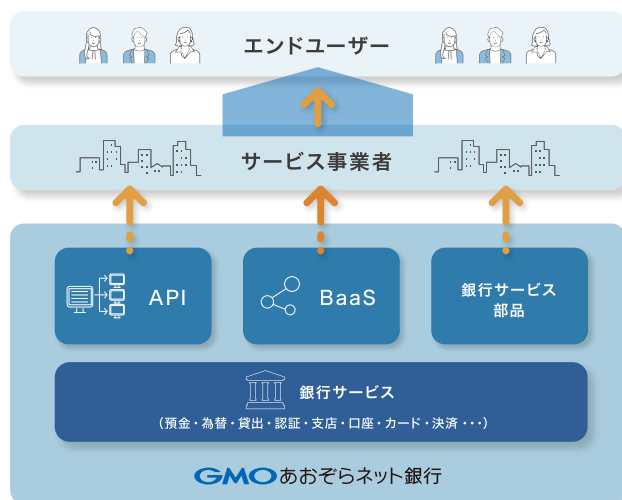
2021年2月には、さらに銀行API連携いただく法人のお客さまを支援すべく、開発支援と資金支援の機能が追加されました。



組込型金融サービス ～よりユーザー目線のDX実現～

銀行機能をパーツとしてご提供することにより、法人のお客さまのサービスの中に金融サービスを組み込んでいただけるサービスです。法人のお客さまのサービスを利用する個人や企業がシームレスに決済手段や投資手段として利用することができ、法人のお客さまのサービス利便性向上に寄与しております。

銀行機能の提供のメインは銀行APIによる各種機能の自動的な連携ですが、法人のお客さま専用の支店や専用Visaデビット付キャッシュカードなどをご用意しております。



個人のお客さま向けサービス

個人のお客さま向けサービスにおいても、GMOあおぞらネット銀行の技術力やシステム開発内製化の強みを武器に、お客さまのニーズに合ったサービスを提供しております。

2020年11月には、より早くインターネットバンキングを利用したいというニーズの高まりを受け、eKYC*による本人確認で、最短でお申込当日に口座のご利用が可能な「即日口座開設」サービスを開始しました。そのほか、商品やサービスの利用状況によって、ATM出金手数料や他行あての振込手数料の無料回数、Visaデビットのキャッシュバック率がアップする優遇などが受けられる「カスタマーステージ」や、お客さまの多様な資産運用ニーズにお応えするため、外貨預金からさらに投資の一步を踏み出そうとされている方にもご利用いただけるよう、

店頭外国為替証拠金取引「GMOあおぞらFX」も提供しております。

*electronic Know Your Customerの略で、オンラインで本人確認を行う仕組みのこと



Orient Commercial Joint Stock Bank(OCB)との連携

当行グループは、アジアの各拠点の機能・人材・知見・提携先等を相互的・機動的に活用しアジア戦略を一層発展させてまいります。

OCBとの資本・業務提携

当行は、今後も急発展が見込まれるベトナム経済の成長取り込みを目的にベトナムの中堅商業銀行であるOrient Commercial Joint Stock Bank(OCB)との間で資本・業務提携を行うことに合意し、2020年6月に同行の株式の15%持分を取得、取締役を2名派遣し、同行は

当行の関連会社となりました。

OCBの長期的な戦略パートナーとして、当行の金融ノウハウのOCBとの共有を通じ、よりユニークで専門性の高い金融サービスを展開してまいります。

OCBの概要

OCBはベトナムの中堅商業銀行

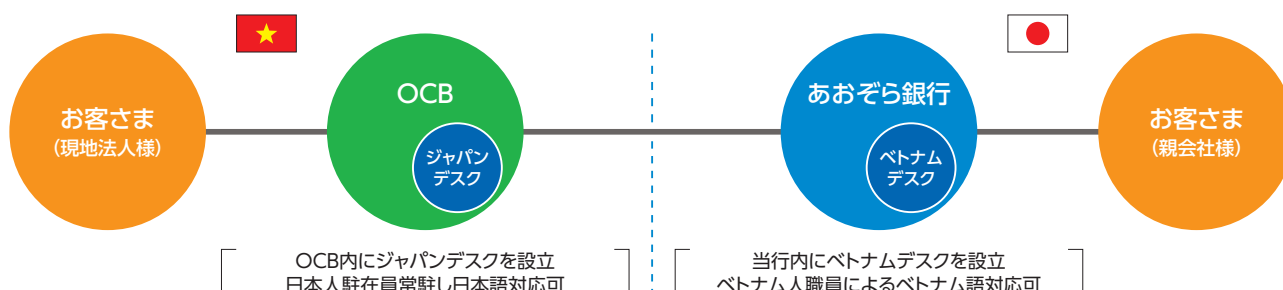
- ▶ 設立：1996年
- ▶ 総資産：約7,000億円(2020/12)
- ▶ 従業員数：5,635人(2021/3)
- ▶ 店舗数：134店舗(2020/12)
- ▶ 上場先：ホーチミン証券取引所(2021/1上場)



OCBとの連携・新ビジネス創造

日越両面での充実したサポート体制

日越それぞれで日本語が堪能なベトナム人職員が常駐し、現地とのベトナム語対応が可能です。さらに現地に日本人が常駐しており、安心の日本語対応も可能です。



豊富なサービスラインナップ

銀行ならではのサービスで、ベトナム進出支援から事業拡大支援まで、ワンストップで対応いたします。

現地口座開設

送金支援

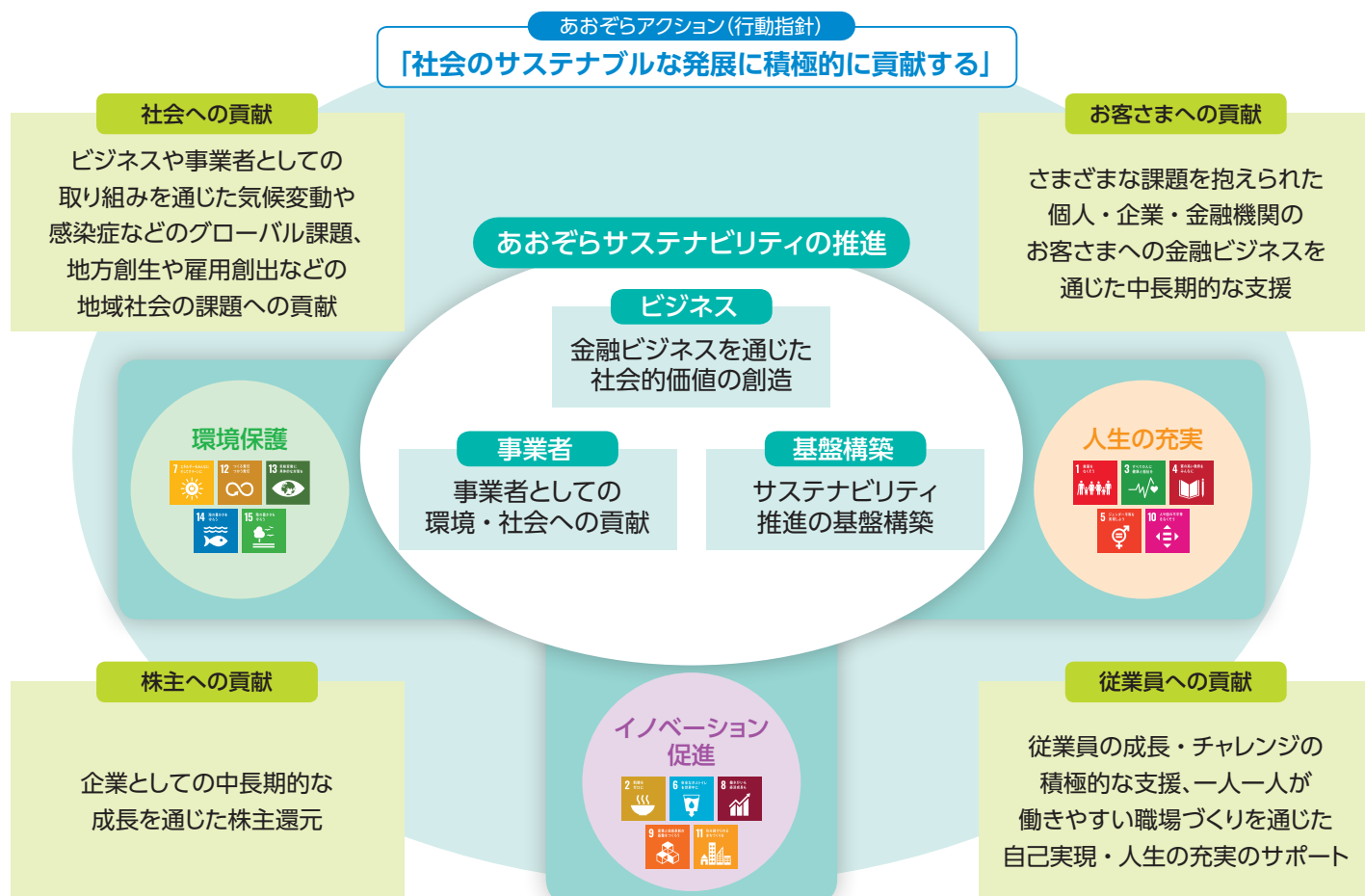
現地資金調達

現地情報紹介

M&Aアドバイザー

サステナビリティの推進

当行グループは、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献するため、「金融ビジネスを通じた社会的価値の創造」、「事業者としての環境・社会への貢献」、「サステナビリティ推進の基盤構築」に取り組み、社会・お客さま・株主・従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの貢献と、持続可能な社会の実現を目指してまいります。



サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）と優先的に取り組む施策

サステナビリティを推進するうえで、当行グループは「環境保護」「イノベーション促進」「人生の充実」の3つをサステナビリティ重点項目（マテリアリティ）と位置付けております。

それぞれの重点項目において、あおぞら銀行グループが中長期的に果たしたい役割を認識しつつ、今後起こりうる環境や社会的な要請の変化を踏まえ、優先的に取り組

むべき施策を柔軟に見直しながら、各種取り組みを進めてまいります。

2021年度においては、優先的に取り組む施策を「ビジネスにおける取り組み」「事業者としての取り組み」「基盤構築の取り組み」の3項目に分類し、各種施策を優先課題として業務運営計画に組み込み、あおぞら銀行グループ全体での取り組みを実践しております。

サステナビリティ 重点項目 (マテリアリティ)	将来に向けて果たしたい役割
環境保護 	・再生可能エネルギーのほか、高効率・低環境負荷に資する関連技術の開発・実用化の促進 ・海洋ごみ等による海洋汚染の防止、森林の減少・劣化の防止 ・気候変動に関連する極端な気象現象による被害の軽減 ・人の健康や環境への悪影響に配慮した、化学物質や廃棄物の放出削減(大気・水・土壌)
イノベーション促進 	・①経済発展(雇用創出、地方創生)、②福祉充実、③社会の包摂性、④レジリエンスに資する新技術・新興企業の育成、事業再編・再構築、ならびにデジタルイノベーションの促進 ・包摂的かつ持続可能な都市開発の促進 ・食料自給率・農業生産性の向上と生態系維持を両立した農業システムの促進
人生の充実 	・個人の長期的な資産形成の促進 ・円滑な相続および事業承継による世代交代の促進 ・医療・介護における不安の解消や、感染症に対する弱者の保護 ・すべての人が区別なく適切で包摂的かつ利用が容易なサービスにアクセスできる環境づくり

優先的に取り組む施策

ビジネスにおける取り組み

- ・企業による環境・社会課題解決の取り組みをサポートするサステナブルファイナンスの推進(P42参照)
- ・当行グループの機能を活用した事業承継・財産承継および事業再生の支援、ベンチャー企業のサポート(P42参照)
- ・ESG要素を組み込んだ金融商品による個人のお客さまの中長期的な資産形成の支援(P44参照)
- ・BANK支店のプラットフォームを活用した社会課題解決の支援(P44参照)
- ・フィナンシャル・ジェロントロジー(金融老年学)の共同研究を通じた高齢者のお客さまへのサービス品質の向上(P50参照)

事業者としての取り組み

- ・事業所使用電力のグリーン化検討等、CO₂削減、廃棄物削減の取り組みの充実(P47参照)
- ・社員の社会貢献(ボランティア・寄付等)への取り組みの後押し
- ・障がい者支援の拡充をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンの更なる加速(P51参照)
- ・国際的イニシアチブへの賛同、外部評価・認定の積極的取得とそのための体制整備

基盤構築の取り組み

- ・気候変動に対する定量的シナリオ分析を通じた気候変動リスクへのレジリエンスの評価
- ・統合報告書における開示充実をはじめとしたステークホルダーとのコミュニケーションの強化
- ・サステナビリティに関連した長期目標の設定によるPDCAサイクルの構築

サステナビリティ推進体制

あおぞら銀行グループは、サステナブルな環境・社会の実現と、当行グループの持続的成長に向けて、サステナビリティ推進体制を強化しています。

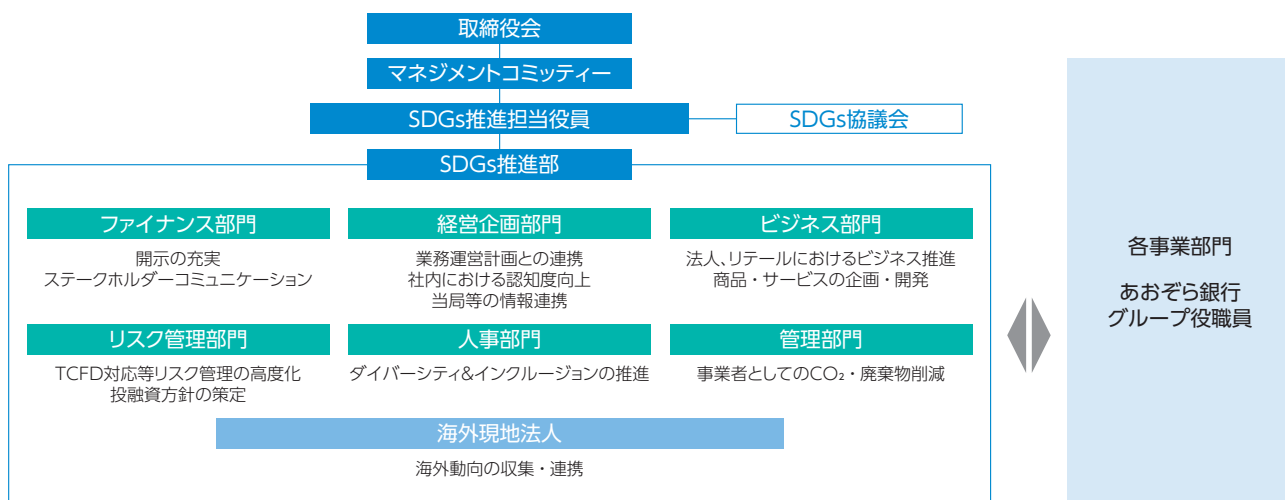
中期経営計画において定めた「サステナビリティ重点項目」(マテリアリティ)をもとに、マテリアリティを踏まえた業務運営方針を策定し、取締役会の承認を得ています。取り組みの進捗については、四半期毎に、SDGs推進担当役員の諮問機関であるSDGs協議会において報告されます。

SDGs協議会は、環境・社会に関わるSDGs課題の解決を図る上での検討事項に関する実務的な協議・共有を行

う目的を有しており、テーマに応じて追加的なメンバーを弾力的に加え、活発な議論を行っています。審議内容は都度マネジメントコミッティーに付議・報告され、また、必要に応じて取締役会に報告されます。

2021年4月に発足したSDGs推進部は、専担者に加え、経営企画部門、ビジネス部門、ファイナンス部門、リスク管理部門、人事部門、管理部門の兼務者で構成され、あおぞら銀行グループにおけるサステナビリティ推進のエンジンとして、グループ横断的な活動を行っています。

<サステナビリティ推進体制>



<2020年度のSDGs協議会における主な議題>

- ・新中期経営計画におけるSDGs/ESGの取り組み方針について
- ・TCFDの開示に向けたアクションプランの策定について
- ・「環境方針、人権方針、環境・社会に配慮した投資方針」の策定について
- ・サステナブルファイナンスの取り組みについて
- ・BANK支店におけるSDGs推進の取り組みについて
- ・統合報告書2021の作成・開示について
- ・「あおぞらサステナビリティ推進プロジェクト」(2021年度業務運営計画)について

あおぞら銀行グループ社内における情報発信

あおぞら銀行グループ全社でのサステナビリティ推進を定着させるため、情報発信を積極的に実施しております。

2020年8月より発行を開始した「SDGsニュースレター」では、「気候変動・カーボンニュートラル」といった環境にかかる内容のほか、「リテール部門における取り組み」「当行のダイバーシティ&インクルージョン」「健康経営」などのトピックスを取り上げ、啓蒙に努めました。また、2021年3月に開講した「サステナブルファイナンス研修」では、グループ役職員180名超が参加し、基礎知識の習得や最新事例の研究を行うなど、実践的な知識習得の機会も積極的に設けてきました。

今年度は、SDGsニュースレターや勉強会を継続するほか、関連テーマを取り扱った社内講座の開講、e-learningの実施など多面的な認知度向上の取り組みを展開していきます。



(SDGsニュースレターを手にした谷川社長、SDGs推進部メンバー)

サステナビリティ方針

企業が環境への対応、人権の保護、不当な労働の排除、腐敗の防止に基本的な役割を果たす動きは、グローバルな流れとなっています。

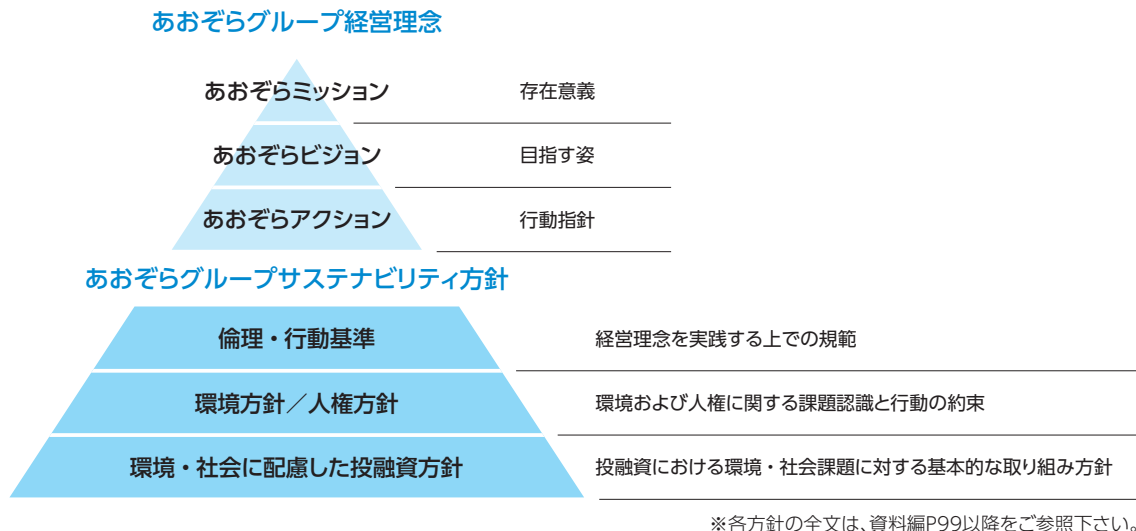
あおぞら銀行グループは、環境・社会課題の解決によりサステナブルな社会の実現に貢献するため、SDGs/ESGの取り組みを進めています。

この度、経営理念を実践する上での規範となる倫理・行動基準に、SDGs/ESGを踏まえた改正を行い、加えて、あおぞら銀行グループ環境方針、あおぞら銀行グループ

人権方針を新たに定めました。また、環境・社会課題の解決に向けて金融仲介機能を適切に発揮し、お客さまとともに持続的に成長していくことを目指すために、新たに「環境・社会に配慮した投融資方針」を定めております。

あおぞら銀行グループのSDGs/ESGへの取り組み姿勢・意思を、正しくすべてのステークホルダーの皆さまに理解いただくため、これらの方針についてはHPにて開示を行っております。

(各方針の全文につきましては、資料編P99以降もご参照下さい。)



<環境・社会に配慮した投融資方針>

あおぞら銀行グループはお客さまの環境・社会課題への取り組みを支援する各種ファイナンスに積極的に取り組むとともに、新しい商品やサービスの開発にも取り組んでまいります。一方で、環境・社会に関するリスクを認識し、負の影響を及ぼす可能性のある事業を行うお客さまとの対話を通じて改善に努めるとともに、改善のみられない場合は与信の制限・禁止等を行うことで、環境・社会リスクの低減を図ります。

<ビジネス推進（環境・社会課題の解決への取り組みを支援する投融資の推進）>

- ・お客さまの環境・社会課題への取り組みを支援する各種ファイナンスに積極的に取り組むとともに、新しい商品やサービスの開発にも取り組みます。

詳細はP42「ビジネスを通じた環境・社会課題の解決」をご参照下さい。

<リスク管理（環境・社会に対し負の影響を及ぼす可能性のあるセクターへの取り組み）>

- ・環境・社会に対し負の影響を及ぼす可能性のある課題について、「セクター横断的」または「特定セクター」に係る取り組みを定めています。認識すべきリスクやそのリスクの低減に向けたお客さまの実施状況を確認し、環境・社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包している場合には、投融資を行いません。

		環境・社会に配慮した投融資方針			
		ビジネス推進		リスク管理	
目 的		お客さまの環境・社会課題の解決への取り組みを支援する投融資の促進		環境・社会課題の観点からの検証を踏まえた取引可否の判断	
具体的な取り組み		(例示) ・再生可能エネルギープロジェクトファイナンス ・グリーンビルディングへのファイナンス ・環境イノベーションへのファイナンス ・社会課題解決に向けた取組みへのファイナンス ・サステナビリティ・リンク・ローン/ボンド ・トランジション・ファイナンス	与信の禁止	違法性のある事業等	
				非人道兵器	
				石炭火力発電	
		与信の制限	石炭鉱業	森林伐採	
			石油・ガス	パーム油	
			大規模水力発電	たばこ製造	
		チェックポイントに沿った情報収集	原子力	船舶	
			プラスチック	鉱山	



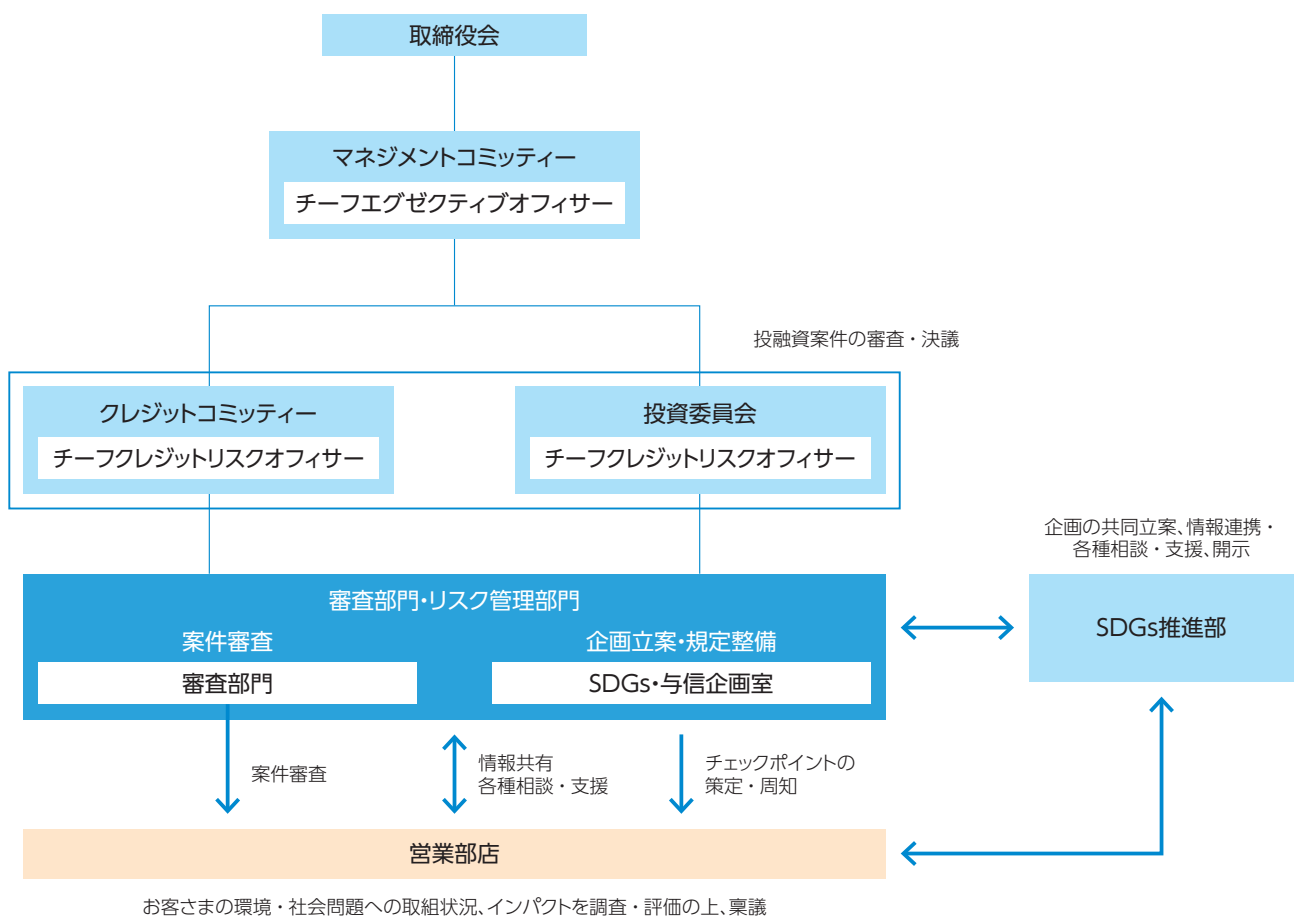
セクター横断的に与信禁止	
違法性のある事業等	・違法性のある行為および公序良俗に反する行為を業とする先、間接的にそれらを助する先、反社会的勢力 ・児童労働・強制労働を行っている事業
特定セクターに対する与信の制限・禁止	
石炭火力発電*	石炭火力発電所の新設や発電設備の拡張に対するファイナンスには取り組まない。なお、二酸化炭素回収・利用・貯留技術等の脱炭素社会への移行に資するお客さまの取り組みを支援する投融資については、前向きに取り組んでいく。
石炭鉱業	新規の炭鉱開発に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。環境への影響が大きい山頂除去採掘(Mountain Top Removal, MTR)方式で行う炭鉱採掘事業に対する投融資は行わない。
石油・ガス	オイルサンド、シェールオイル・シェールガス、石油・ガスパイプライン、北極圏(北緯66度33分以北の地域)での開発に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。
大規模水力発電	新規の大規模水力発電(堤防の高さ15m以上かつ出力30,000KW以上)に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。
森林伐採	森林伐採を伴う事業に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。
パーム油	パーム油に関連する事業に対する投融資を検討する際には、RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)の認証等、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。
たばこ製造	たばこ製造への投融資を検討する際には、健康被害や児童労働・強制労働に対する、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。
非人道兵器	クラスター弾等の非人道兵器の製造に対する投融資は行わない。
原子力	原子力に関連する事業への投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮への取り組み状況や取り組み姿勢を情報収集する。
プラスチック	プラスチックに関連する事業への投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮への取り組み状況や取り組み姿勢を情報収集する。
船舶	船舶に関連する事業への投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮への取り組み状況や取り組み姿勢を情報収集する。
鉱山	鉱山に関連する事業への投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮への取り組み状況や取り組み姿勢を情報収集する。

*既存の石炭火力発電所向けファイナンスについては削減目標を設定のうえ、上半期中の開示を予定

<環境・社会に配慮した投融資を実践するための行内体制>

マネジメントコミッティー承認により策定された投融資方針に基づき、全ての投融資案件について、環境・社会に対するリスクまたは負の影響の有無を判断し、リスクまたは負の影響があると判断した場合には、その重大性やこれに応じたお客さまの環境・社会問題への取組み状況を踏まえた案件審査を経て、クレジットコミッティーまたは投資委員会にて取引の可否を判断します。

また、営業部店におけるお客さまの環境・社会配慮への取組み状況・姿勢についての情報収集をサポートするために、チェックポイントを策定・周知するとともに、具体的事例の行内共有を行っています。



ビジネスを通じた環境・社会課題の解決

当行グループは、金融ビジネスを通じた環境・社会課題の解決を進め、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーへの貢献、サステナブルな社会の実現、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

具体的なビジネスの推進に当たっては、従来以上に環境・社会へのインパクトを意識するとともに、個人・法人・金融法人のお客さまが直面されている課題の解決に直結した金融ビジネスの開発、アップデートを進め、お客さまに提供できる付加価値の最大化を図ってまいります。

企業による環境・社会課題解決の取り組みをサポートするサステナブルファイナンスの推進

■ サステナブルファイナンスの推進

2050年に向けたカーボンニュートラルの実現、2030年までのSDGs(持続可能な開発目標)の達成など、環境・社会課題の解決のために資金が必要とされる事業、分野へ資金を供給することは、金融機関が果たすべき重要な役割となっています。当行グループは投融資を通じて、環境・社会課題の解決に向けたお客さま自身の取り組みを積極的に支援してまいります。

従来より再生可能エネルギー向けファイナンスをはじめとする「プロジェクト型」投融資、グリーンビルディング向けファイナンスなどの「用途特定型」のファイナンスに

積極的に取り組んでまいりました。資金使途が限定されず、より広範かつ多様な課題の解決に資する、「サステナビリティ・リンク・ローン」の取組みにも着手し、準備を進めております。

また、大規模な額のサステナブルファイナンスの取り組みに当たってはシンジケートローンの組成を行い、サステナブルファイナンスへの取組みを志向される全国の金融機関のお客さまのニーズにもお応えしつつ、国内におけるサステナビリティ投融資資金の円滑な供給にも貢献してまいります。

(サステナブルファイナンスの実行目標を策定、上半期中の開示を予定)

サステナブルファイナンスの例		推進に向けた取組み	
再生可能エネルギープロジェクトファイナンス	プロジェクト型	営業推進体制の整備	営業部門内に専用窓口を設置。あわせてSDGs推進部が案件全般をサポート。横断的な取組みを進めるための体制を整備
グリーンローン、ソーシャルローン、サステナビリティローン	資金使途特定	推進ファンドの設定	サステナブルファイナンスの推進ファンドを設定
サステナビリティ・リンク・ローン	資金使途自由	組織知の向上	2021年3月に「サステナブルファイナンス研修」を開講。基礎知識の習得や、最新事例の研究を実施。(グループ従業員の10%弱にあたる180名超が参加)
トランジション・ファイナンス	ラベル型		

グループ機能を活用した事業承継、事業再生の支援、ベンチャー企業のサポート

■ 事業承継の支援

当行グループでは、多様なソリューションの提供を通じて、全国各地の事業承継問題に取り組んでおります。

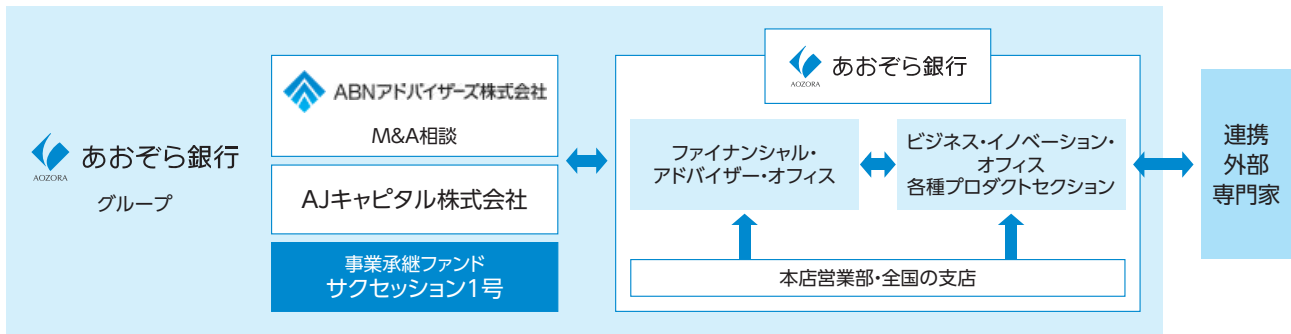
国内企業の99%を占める中小企業の多くが事業承継に関する問題を抱えており、後継者難・人材難を背景とした廃業は、今後ますます増えていくことが予想されます。また、地域経済の活性化のためには、その地域で幅広い事業活動が活発に行われることが重要であり、その担い手である中小企業の皆さまの事業がいかに維持・発展していくかは、地域経済の活性化や雇用の確保といった課題にも、密接に繋がっております。

当行グループでは、ABNアドバイザーズによるM&Aアドバイザーリーコンサルティングの提供、AJキャピタルが運

営する事業承継ファンド「サクセッション1号投資事業有限責任組合」を通じたエクイティの供給をはじめ、グループ全体の機能を活用し、お客さまの事業承継を支援するための体制を整えております。

また、リテール店舗にお寄せいただいた個人のお客さまからの事業承継・M&Aに関するご相談につきましても、「ファイナンシャル・アドバイザー・オフィス」を中心に、ファイナンシャルプランナーや税理士資格を有する行員やM&Aビジネス部門と連携したソリューションの提供を実施しております。

世代を超えた事業活動をサポートし、地域における企業活動の持続可能性を確保するため、グループ全体を挙げた事業承継支援の取り組みを推進してまいります。



■ 事業再生支援を通じた地域社会への貢献

あおぞら債権回収(あおぞらサービサー)は、事業再生型サービサーのリーディングカンパニーとして、20年以上にわたり、地域の中堅・中小企業のお客さまの事業再生を支援してまいりました。

全国の金融機関からお預かりした中堅・中小企業や個人事業者の方を中心とした債務者の皆さまの中には、それぞれの地域経済を支え、活躍されている方が少なくありません。そうした重要な存在である債務者の皆さまの事業再生、事業承継、再チャレンジの支援、ひいては地方経済の発展に寄与していくことが、サービサーに与えられている役割の一つだと認識しております。

具体的には、経営不振に陥ったお客さまに対し過大債務の解決策や再建に向けた事業計画策定のお手伝い、各債権者間の意見調整などを実施しておりますが、正常な金融取引が困難なお取引先にも事業再生の機会を提供することで、地域社会の活性化や持続可能性の向上に努め、地域社会における「金融包摂」の実現を目指してまいります。

あおぞら債権回収の特徴

老舗のサービサー

～創業以来20年の経験と実績～

- サービサー法*が制定された1999年に設立され、以来、多くの地域のお客さまの課題解決を支援し、お取引先のみならず、譲渡金融機関からも、高い評価をいただいています。

*債権管理回収業に関する特別措置法

お客さま/地域金融機関目線のサービサー

～規律と収益性を両立～

- あおぞら銀行をはじめとして、金融機関での勤務経験者が多いサービサーです。
- 高いコンプライアンス意識と、債務者保護を尊重しながらサービシングを行います。
- お客さまの事業再生または再チャレンジを支援するために、長期間にわたり債権を保有することが可能です。

地域のためのサービサー

～中立性、地域金融機関とのネットワーク～

- あおぞら銀行67.6%以上に、信金中央金庫様20%、全国信用協同組合連合会様12.4%の出資を受けています。
- 債権の譲り受け元は、あおぞら銀行ではなく、全国の地域銀行、信用金庫、信用組合等です。現在、全国の約90%の地域金融機関とのネットワークを有し、多くのご相談を受けています。

■ 地域金融機関へのアドバイザリーサービスを通じた地域活性化

あおぞら地域総研では、地域金融機関の役職員の皆さまを対象に、金融機関がどのように地域企業をサポートし、競争力のある地域づくりに貢献すべきかを学び、演習を通じて実践する機会を提供しています。また、地域企業の経営戦略策定に際し、マーケティング戦略、人材戦略、産学官金連携戦略、地域間連携戦略を提案し、地域企業と地域産業のイノベーションを進めることを通じて、各地域の地方創生推進施策を支援しています。

地域金融機関向けのアドバイザリー (あおぞら地域総研)

事業性評価 アドバイザリー	地方創生 アドバイザリー	調査・研究 (情報発信)
------------------	-----------------	-----------------

■ ベンチャーデット・ファンドを通じたベンチャー企業の育成支援

あおぞら企業投資において、ベンチャー企業の資金調達に際し、「ベンチャーキャピタル(エクイティ調達)から銀行(デット借入)への円滑な橋渡し」を通じ、成長資金の提供を行うことで「ベンチャーエコシステム」を支援しています。あおぞら銀行グループは、日本におけるベンチャー企業のサポートを通じ、企業のイノベーションの促進に貢献してまいります。

(P21「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」もご参照下さい。)

ベンチャー企業向け HYBRIDファンド

- ベンチャー企業に対してエクイティキッカー付デットを中心とした投資を行うことで、エクイティ投資家から銀行等への資金調達の橋渡しを行う、日本初の「ベンチャーデット・ファンド」を2019年11月に設立
- ベンチャー企業にとっては、キャッシュアウトが先行する成長ステージの資金調達と経営陣の保有株式の希薄化防止が可能となる
- あおぞらHYBRID1号ファンド(総額20億円)を運用中

ESG要素を組み込んだ金融商品による 個人のお客さまの中長期的な資産形成の支援

リテール業務においては、人生100年時代の到来を見据えたお客さまの中長期的な資産形成支援のほか、財産承継、事業承継等の専門性の高い丁寧なコンサルティング、利便性・質ともに充実したサービスの提供を通じて、お客さまの「人生の充実」をサポートしてまいります。

■サステナビリティ投資(ESG投資)を組み込んだ投資信託「十年十色」

あおぞら投信は、「お客さまの大切な資産を守り育てること」を経営理念に掲げています。当社が運用する商品の中でも、2020年より取り扱いを開始した「あおぞら・新グローバル・コア・ファンド(限定追加型)(愛称：十年十色)」は、お客さまの中長期的な資産形成を支援するという基本方針に則り設計された商品です。本商品は、米国のディメンショナル・ファンド・アドバイザーズが運用する、ESGに配慮した株式ファンドと債券ファンドを投資対象とし、「長期投資」「資産分散」という投資の原則を最大限に生かすとともに、企業の中長期的な株式価値に影響を与える「サステナビリティ」への考慮を組み込んでおります。

自然生態系と人類文明が恒常的に共存できる社会を将来世代に残していくという視点に重きを置いた投資戦略に基づき、銘柄選定において、業種・ポートフォリオレベルでの温室効果ガス排出量等に着眼した「環境サステナビリティ」、「社会的サステナビリティ」に基づいたスクリーニングを行い、長期的な視点で企業への投資を行っております。

ご購入されたお客さまからは、「もともとESGに関心をもっていたため、十年十色に投資することで、社会や環境問題などの課題に対して、間接的に貢献できる」「ESGを『自分のこと』として付加価値の高い商品に資産配分をしたいと考えようになった」「ESG評価が高い企業に投資していることが明確なので、ポートフォリオに組み込んで良い」など、さまざまなコメントをいただいております。

当行グループでは「お客さまの中長期的な資産形成」という基本スタンスに則った商品・サービスの提供を行うと同時に、投資を通じた環境・社会への貢献を目指してまいります。



BANK支店のプラットフォームを活用した社会課題解決の支援

■BANK支店における取り組み

BANK支店では、ただお金を貯めるだけではなく、「お金も時間も賢く使って、幸せに過ごしたい」という価値観を大切にされるお客さまのために、スマートフォンアプリを軸としたユニークなサービスを提供しております。BANK the Storyでは、人生を豊かにする「気づき」のあるストーリーを紹介し、お客さまが掲載されたストーリーをご覧になり、興味が湧いた「体験」や「商品」を同じアプリ内のBANK the Savingsで目標設定し、お金を積み立てることが出来ます。これまでBANK the Storyでは、廃棄される恐れのある商品を抱える飲食店と消費者を繋ぎ、フードロス削減を目指すフードシェアリングサービス「TABETE」

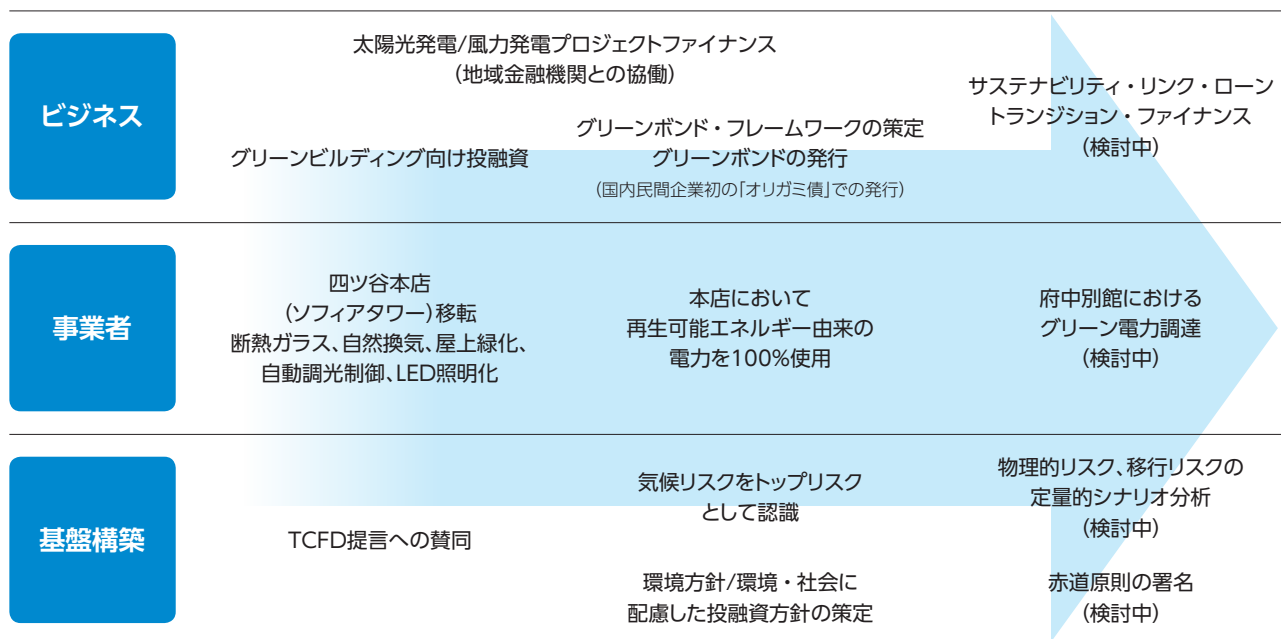
や湧き水を循環利用する滋賀県高島市針江地区の取り組みなどを紹介してまいりました。今回、新たなテーマとして「SDGs」を設けるとともに、クラウドファンディング大手「READYFOR」社のSDGs関連を含むインタビュー記事をStoryに掲載し、同社のクラウドファンディングを紹介する特設ページを開設しております。

今後も、BANK支店のプラットフォームを活用した社会課題解決支援の取り組みを推進してまいります。



環境課題に対する取り組み

当行グループでは、環境課題に取り組む企業に対するファイナンスを通じた財務面でのサポートだけでなく、電力調達の見直しや廃棄物の再資源化をはじめ、事業者としても環境負荷の低減や、脱炭素社会の実現に貢献できる取り組みを推進してまいります。また、2020年3月に賛同を表明したTCFD提言への対応につきましても、シナリオ分析の継続を通じたレジリエンスの評価、リスク管理の強化をはじめ、気候変動リスクへの対応を念頭に置いた業務運営を推進してまいります。



今年度は、気候変動リスクをトップリスクとして認識し、マネジメントの関与の下、気候変動への対応を経営の優先課題として、更なるリスク管理やビジネスの推進に取り組んでまいります。

グリーンボンドの発行

環境課題へ取り組む国内外の企業に対するファイナンスを通じた財務面でのサポートや、投資家のニーズへの対応は、金融機関としての社会的責任の一環であると考えており、太陽光・風力発電をはじめとする再生可能エネルギー、グリーンビルディングなど、環境改善に資する事業への投融資に資金用途を限定したグリーンボンドを2021年3月に発行いたしました。

当行が発行したグリーンボンドは、国際資本市場協会(ICMA)の「グリーンボンド原則2018」^{(*)1}、及び環境省の

「グリーンボンドガイドライン2020年版」^{(*)2}に沿って策定した「グリーンボンド・フレームワーク」に基づき管理されており、同フレームワークは、第三者認証機関であるSustainalytics社によるセカンドパーティ・オピニオンを取得しています。



*1: 国際資本市場協会が事務局機能を担う民間団体であるグリーンボンド原則執行委員会により策定されているグリーンボンドの発行に係るガイドラインです。
 *2: グリーンボンド原則との整合性に配慮しつつ、市場関係者の実務担当者がグリーンボンドに関する具体的な対応を検討する際に参考とし得る対応例や我が国の特性に即した解釈を示すことで、グリーンボンドを国内でさらに普及させることを目的に、環境省が2017年3月に策定・公表し、2020年3月に改訂・公表したものです。

<グリーンボンド・フレームワークについて>

■ 資金使途

グリーンボンドの発行により調達した資金は、一定の基準を満たす再生可能エネルギープロジェクト及びグリーンビルディングに対する投融資(適格グリーンプロジェクト)に充当します。

適格グリーンプロジェクト		
再生可能 エネルギー		発電施設の事業検討段階において環境影響評価法や同条例等を遵守する再生可能エネルギープロジェクト(太陽光発電施設、風力発電施設、バイオマス発電施設^{*1})の建設、取得、改修、運営に係る投融資 ^{*1} バイオマス発電の原料は、持続可能な原料及び/又は廃棄物に限る(パーム油事業からの廃棄物は、RSPO認証、RSB認証を取得したものに限り)
グリーン ビルディング		グリーンビルディング認証の上位2ランク^{*2}を取得する環境不動産の建設、取得、改修費用に係る投融資 ^{*2} CASBEE認証(建築(新築、既存、改修)、不動産、戸建(新築))におけるS～Aランク、BELS認証における5～4つ星ランク、DBJ Green Building認証における5～4つ星ランク、LEED認証におけるPlatinum～Goldランク、BREEAM認証におけるOutstanding～Excellentランクの評価物件

■ プロジェクトの評価及び選定プロセス

適格グリーンプロジェクトは、定められた基準への充足状況について各種資料等を用いて適合性を評価し、選定されます。この評価、選定に対しては、妥当性評価プロセスを設けており、選定プロセスにおける所定の基準への適合性が確保される体制としています。さらに、適格グリーンプロジェクト選定後には、年に1度、これらの選定プロセスが基準に適合していることを確認することとしています。

■ 資金管理

グリーンボンドにより調達した資金の適格グリーンプロジェクトへの充当状況及び未充当資金の額等についてのモニタリングを定期的実施します。また、未充当資金が生じた場合は、現金又は現金同等物で管理します。

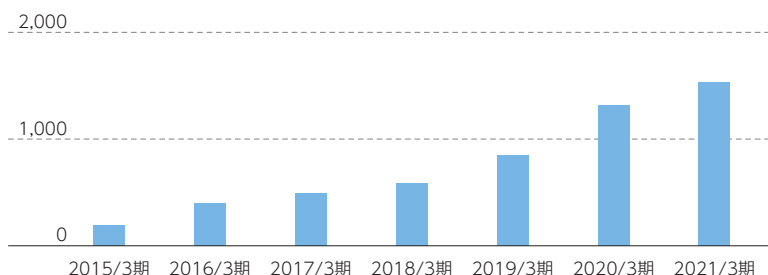
■ レポートニング

グリーンボンドが償還されるまでの間、充当対象となった再生可能エネルギープロジェクトの件数やグリーンビルディングの取得認証の種類・ランク別の物件数及び各々の充当額等を記載した資金充当状況、並びに二酸化炭素排出削減量等の環境改善効果について記載したレポートニング資料を、年に1回、当行ホームページに掲載します。

再生可能エネルギー向けファイナンス

当行グループは、2012年の固定価格買取制度の導入以降、継続して再生可能エネルギー事業向けのファイナンスに取り組み、再生エネルギー電源の普及をサポートしてきました。プロジェクトファイナンスの組成においては、地域金融機関と環境問題の重要性に対する認識を共有するとともに、地方銀行や信用金庫などの多様な地域金融機関のお客さまと協働することでクリーンエネルギーの普及と域内経済の発展に貢献しております。今後も再生エネルギー電源への積極的な取り組みを続けるとともに、脱炭素化に向けた技術革新を支援してまいります。

累計アレンジ総額(億円)



グリーンビルディング向けファイナンス

当行グループでは、地球環境に配慮したグリーンビルディング向けのファイナンスにも積極的に取り組んでおります。

日本国内では、主に建築物の環境性能や環境負荷削減などを総合的に評価する認証制度である*CASBEE認証のAランクを取得している建物向けのファイナンスに取り組んでいるほか、海外においても、米国発祥の総合的な環

*CASBEE (Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency) (建築環境総合性能評価システム)

*LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)

境性能評価認証制度である*LEED認証でプラチナやゴールドを取得している北米オフィスビル等への取り組みを進めております。

また、環境負荷削減に加え、建物内外で働く人々の労働環境改善に向けたサービスをあわせて提供する先進的な物流施設向けのファイナンスへの取り組みも進めております。

CO₂削減、使用電力の削減に向けた取り組み

四谷本社が入居している上智学院ソフィアタワーでは、2020年6月より再生可能エネルギー由来の電力を100%使用しております。四谷本社は、断熱性の高いガラス・自然換気システム・屋上緑化等の導入、オフィス部分での自動調光制御システムおよびLED照明の採用等により、従来型機器使用に比して消費電力を抑制した、環境に配慮した建物となっております。

データセンターを兼ねる府中別館においても、引き続き温室効果ガス排出量の削減に努めるとともに、同館で使用する電力のグリーン化について検討を開始しています。

また、当行では、本社及び各拠点で使用している社用車のエコカーへの置き換えを2013年から進めており、2021年5月現在エコカー比率は93%となっております。

今後につきましても、省エネルギー設備/機器への更新のほか、自社調達やサプライヤーへの対応を進め、事業者としての環境負荷低減の取り組みを推進してまいります。(CO₂排出量については削減目標を設定のうえ、上半期中の開示を予定)

<グリーン電力の使用>

あおぞら銀行本店(ソフィアタワー)では再生可能エネルギー由来の電力を100%使用しております。



あおぞら銀行本店(ソフィアタワー)

廃棄物の再資源化/脱プラスチックに向けた取り組み

保管期限の経過した文書を、焼却ではなく溶解処理により再生紙とする(年間60トン程度)他、不要となったデータメディアについて、廃棄処理の過程で固形燃料として新型エネルギーに再資源化しております(年間400キログラム程度)。また、本社の廃棄物は、可燃ごみを除き、全て100%リサイクルする(年間40トン程度)等、廃棄物の再資源化を積極的に進めています。

本社及び府中別館の社員食堂では、2021年4月からの食堂リニューアルに合わせて「環境配慮型プラスチックカップ」「生分解性ストロー」等の環境に配慮したカフェ資材導入、「*レインフォレスト・アライアンス認証コーヒー豆」

の導入等を行い、環境負荷低減への取り組みを積極的に進めています。



*製品または原料が、持続可能性の3つの柱(社会・経済・環境)の強化につながる手法を用いて生産されたものであることを示す認証

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当行は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言の趣旨に賛同しており、TCFD提言を踏まえた取り組みと開示の高度化に努めております。

ガバナンス

- ・当行グループは、経営理念において、「社会の持続可能な発展に積極的に貢献する」ことを宣言しています。
- ・経営理念を踏まえ、中期経営計画において、計画期間中に重点的に取り組むSDGs/ESG項目を定め、取締役会において決議しました。
- ・また、TCFD提言に沿った取り組み方針(アクションプラン)について、代表取締役及び全業務執行役員がSDGs協議会において議論しました。
- ・2020年度は、企業規範である「倫理・行動基準」の改正を取締役会において決議し、また、新たに「あおぞらグループ環境方針」を策定しました。
- ・また、2021年度業務運営計画において、気候変動を「トップリスク」として明確化し、取締役会において決議しました。
- ・さらに、新たに「SDGs推進担当役員」を配置しました。また、独立した部署として「SDGs推進部」を設置し、要員を拡充しました。

戦略

- ・中期経営計画において、経済・社会における環境認識として気候関連のリスクと機会を含むSDGs/ESG課題を認識するとともに、各ビジネス部門において注力するSDGs/ESGの取り組みを特定しました。
 - ・気候変動に関するビジネスチャンスとしては以下の通り認識しています。
 - ☑ 従来から注力している再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスに加え、サステナビリティ・リンク・ローン、トランジション・ファイナンス等により、お客さまの脱炭素社会への移行を支援し、かつ地域金融機関との連携を強化するソリューション提供機会の増加
 - ☑ 環境省のガイドラインや国際資本市場協会(ICMA)に準拠するグリーンボンドの発行による資本市場と社会的評価の向上
 - ☑ 社会的な関心の高い環境配慮型の金融商品の販売機会の増加 等
 - ・上記に基づき、お客さまの環境・社会課題の解決に繋がるファイナンス提供のための体制を拡充し、「サステナブルファイナンス推進ファンド」を設定しました。
 - ・また、再生可能エネルギープロジェクトおよびグリーンビルディングを対象とした「グリーンボンド・フレームワーク」を策定し、グリーンボンドを発行しました。
 - ・さらに、ESGを考慮した投資信託「十年十色」の販売を開始しました。
 - ・炭素関連資産^(*)の、貸出金に占める割合は3.5%であり、炭素関連資産に対する与信エクスポージャーの過度の集中はありません。
- (*)TCFD提言が推奨する炭素関連資産定義を踏まえて、「エネルギー」「ユーティリティ」を対象とする。ただし、水道、再生可能エネルギー事業者は除く。

- ・4℃シナリオおよび2℃シナリオを想定した、長期的(2050年を想定)なリスクと機会は以下のとおり認識しています。

気候変動シナリオ		
	4℃シナリオ	2℃シナリオ
リスク	以下の物理的リスクを認識しています。 ・風水害の頻度・規模の増大等、気候変動に伴う自然災害や異常気象によってもたらされる物理的な被害から、与信ポートフォリオが影響を受けるリスク ・社会インフラあるいは当行の事業施設や従業員が被害を受け、事業継続に支障をきたすリスク ・温暖化の進行で熱中症や疫病のパンデミック等の発生頻度が高まり、事業継続に支障をきたすリスク等	以下の移行リスクを認識しています。 ・低炭素社会への移行に伴い、与信先の事業や財務状況に影響し、与信ポートフォリオが影響を受けるリスク ・低炭素技術の進歩や消費者の嗜好変化により既存の製品・サービスの代替が進み、投融資先の業績にマイナスの影響を及ぼすリスク ・新たな技術開発を志向する企業との取引に乗り遅れ、当行の評価が低下するリスク 等
機会	・異常気象等による物理的な被害を低減するための公共工事や企業の設備資金の需要に対するファイナンス機会や、既存インフラ・設備の毀損に伴う事業構造の転換に際してのファイナンス機会の増加 ・省資源・省エネルギーを前提とした抑制的な事業活動の定着による事業コストの低下 等	・気候変動への適応力を向上させるための、デジタルイノベーションを活用した社会インフラ整備や、CO₂排出抑制・回収・活用に関する新技術開発に対するファイナンス機会の増加 ・“低炭素社会実現への貢献”という新たな価値観を共有する個人のお客さまとの多様な取引機会の増加 等

- ・物理的リスクと移行リスクを対象とした定量的な気候変動シナリオ分析の手法については継続的に検討しています。

リスク管理

- ・新設の石炭火力発電所に対するファイナンスおよび既存発電設備の拡張に対するファイナンスについては取り組まない方針です。
- ・気候変動を含む環境への取り組みを経営における重要課題のひとつと認識し、気候変動への対応方針を含む「環境・社会に配慮した投融資方針」を策定しました。
- ・「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき、与信禁止および与信制限セクターを設定しております。与信制限セクターへ該当する与信案件については、代表取締役以下が参加するクレジットコミッティーまたは投資委員会が個別案件毎の背景や特性等も総合的に勘案し、取引の可否を判断しています。
- ・また、開発を伴うプロジェクトに融資する際に、金融機関がそのプロジェクトの環境・社会リスクを特定、評価、管理するための共通の枠組みである「赤道原則」の署名に向けて準備中です。
- ・気候変動リスクは、信用リスク・市場リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスクといった既存の金融リスク分類の中で、金融リスクを誘引する「ドライバー」として、既存のリスク管理の枠組みに統合する形で管理する必要性を認識しています。
- ・上記のような認識のもと、定量的な気候変動シナリオ分析を経て、リスクをコントロールするための枠組みを検討していきます。

- ・以下のとおり、環境負荷低減目標の設定や指標管理を実施しています。

指標と目標

指標

- ・国内事業所における電力使用量由来のCO₂排出量原単位(CO₂排出量/延床面積)
2030年度に2009年度比19%削減(業界目標^{※1})
→ 2020年度当行実績37%(達成済)

目標

- ・サステナビリティに関連する長期目標の設定を検討中です。
- ・温室効果ガス排出量の推移は以下の通りです。

■温室効果ガス排出量推移

計測項目			2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度 (速報)
CO ₂ 排出量 (単位: t-CO ₂)	Scope1	直接的な 排出量	368	80	51	75 ^{※2}	58
	Scope2	間接的な 排出量	9,088	7,508	7,028	6,071	6,071
	Scope3	その他 間接排出量	-	-	-	-	64
	合計		9,456	7,588	7,079	6,146	6,193

※1 経団連「低炭素社会実行計画」に基づく全国銀行協会の業界目標

※2 2019年度は非常用発電機の稼働があったため増加しております。

※3 Scope3については、社員の「出張」にかかる排出量を算出しております。また、2019年度まで未計測です。

社会貢献の取り組み

持続可能な環境・社会の形成が、当行自身の中長期的な企業価値の向上に繋がるとの考えのもと、ビジネス以外での取り組みを通じた社会貢献へのアプローチも進めてまいります。環境・社会課題の解決はビジネスを通じて実現すべきものであると考えておりますが、金融サービスの提供だけでは貢献が難しい領域につきましては、ビジネス以外での社会貢献活動を通じた支援を進めてまいります。

新型コロナウイルス感染症対策支援のための寄付

長期にわたる新型コロナウイルス感染症への対応に奔走されている医療従事者の皆さまにお役立ていただくため、昨年度に続き、公益社団法人全日本病院協会に対して寄付を行いました。また、ベトナムの新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策にお役立ていただくため、ベトナム政府が開設した「*ワクチン基金」への寄付も行っております。

既存ビジネスや金融サービスによる貢献が難しいものの、支援の必要性・緊急性が高い課題は数多く存在しております。経営理念に掲げた「社会の持続可能な発展」に貢献するためには、ビジネス以外での取り組みも重要であるとの認識のもと、今後も支援が必要とされるさまざまな分野に対し、寄付等を通じた継続的な支援を行ってまいります。
(*「ベトナム国立COVID-19ワクチン基金」：新型コロナウイルス感染症対策ワクチンの調達や、ベトナム国内でのワクチン開発のための費用に充当するための資金を、国内外の法人・個人から広く集めるための基金)



上智大学との連携・金融セミナー

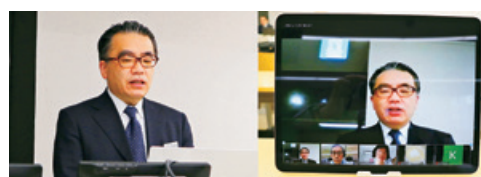
2017年5月、本社を上智大学キャンパス内の「ソフィアタワー」に移転したことを機に、上智大学と連携した講座の開講や共同での研究を実施しております。

■ 上智大学との連携講座「バンキング基礎演習」の開講

2017年9月以降、上智大学経済学部で「バンキング基礎演習」を開講しております。実際に業務を行っている当行グループの役職員が教壇に立ち、グループディスカッションによる双方向のコミュニケーションを通して、金融業界の基礎知識の習得を図っております。次世代を担う学生の金融リテラシーの向上を支援するとともに、当行自身も学生からの新たな気付きを得られる貴重なコミュニケーションの場として、今後も取り組みを継続してまいります。

と考えております。

今年で5回目を迎える本講座は、毎年、経済学部3年生を中心に約30名程度が履修するプログラムとなっており、これまで延べ120名の学生が参加しております。



■ 上智大学との共同研究「『あおぞら・上智シニア消費指数』、「フィナンシャル・ジェロントロジー」

シニア層の消費動向・意欲に関する上智大学との共同研究の成果として、「あおぞら・上智シニア消費指数」を毎月公表しています。高齢化社会といわれる日本において消費の中心にいるシニア層に着目し、物やサービスに対するシニア層の消費動向・意欲を指数化する研究を共同で進めております。

また、シニア層の個人のお客さまに対する資産運用コンサルティングに豊富な経験を有する当行の高齢社会に対する問題意識と、臨床心理学の立場から高齢者心理に

ついて高度な知見を追究している上智大学総合人間科学部心理学科の課題領域が重なることから、2019年7月より「フィナンシャル・ジェロントロジー（金融老年学）」の共同研究を行っております。

共同研究の成果を実際のリテールビジネスへ応用することで、高齢者のお客さまに対する「お客さま本位の業務運営」の追求ならびに、個人のお客さまに対するサービスの品質向上を目指してまいります。

■ その他の活動

上智大学と実業界が一体となって学びの場を創生する産学連携プロジェクト「プロフェッショナル・スタディーズ」にアドバイザーパートナーとして協賛しております。また、上智大学が支援・協賛する各種ボランティア活動、ボランティアセミナーへの参加も行っております。

ダイバーシティ&インクルージョンの向上に向けた取り組み

全てのお客さまにご利用いただけるサービスの提供、多様な価値観を尊重した働きやすい職場づくりなど、企業活動に関わる全てのステークホルダーと今後も中長期的な関係を築いていくため、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みをさらに推進してまいります。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進と働きやすい職場づくり

当行グループは、多種多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる組織の構築を目指すとともに、従業員の多様で柔軟な働き方を支援し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じた企業価値の向上に取り組んでおります。

■中核人材の登用等における多様性の確保について

当行は従来から性別や国籍に関係なく、能力や実績を重視する人物本位の人材登用を実施しております。当行グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現させるためには、多様な視点や価値観を尊重することが重要と考え、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用しつつ、多様な人材が活躍できる職場環境を整備します。

特に経営の中核を担う管理職層においても、多様性の確保が重要との認識のもと、女性・外国人・中途採用者の管理職比率に目標を設定しております。

詳細はP68「中核人材の登用等における多様性の確保について」をご参照下さい。

■障がい者の方が安心して働ける職場づくり

当行グループでは、障がい者の方が安心して働ける職場づくりに取り組んでおります。

昨年度は、執行役員を対象とした「聴覚障がいへの理解を深める会」を実施し、聴覚障がいを理解するための疑似体験や手話によるコミュニケーションを行いました。また、障がい者の方から寄せられた意見をもとに、音声認識によって会話をリアルタイムで文字化し、スマートフォンやPCに字幕表示をすることができるアプリ「UDトーク®」を導入いたしました。2021年4月には、手話を誰でも気軽に楽しく学べる場として「手話サークル」を創設いたしました。今後も障がい者の方が働きやすい職場づくりに向けたさまざまな取り組みを続けてまいります。

詳細はP69「障がい者雇用の取り組み」をご参照下さい。



(聴覚障がいへの理解を深める会)



(手話サークル)

■コミュニケーション活性化の取り組み

グループ全体でのコミュニケーション活性化の一環として、経営陣と従業員が直接対話を行う「スモールミーティング」を継続的に開催しています。オンライン会議形式での開催が中心となった2020年度は、延べ2,049名の従業員が参加し、「ニューノーマルにおけるコミュニケーションの活性化」などをテーマに活発な議論が行われました。2021年度は、従業員からテーマを募集し、従業員自身がファシリテーターを務める形式での開催も開始しております。さまざまな部署や年齢の従業員が参加するスモールミーティングでの意見交換を通じて、部門横断的なコ・ワークの取り組みを推進してまいります。

■働きやすさの向上に向けた取り組み

一人ひとりの多様な働き方を尊重し、従業員が安心して働くことができる環境を整えるため、さまざまなサポート制度を導入し、従業員のワークライフバランスの実現を支援しております。

詳細はP67「従業員の働きやすさ向上」をご参照下さい。

🌈 全てのお客さまにご利用いただけるサービスの拡充

<リテール店舗における取組み/サービス>

■ COMUOON(コミュニケーション)

シニア層のお客さまや聴覚に障がいのあるお客さまが店頭に来店された際に、ご希望のお取引や手続きを円滑にお伝えいただくためのサポートツールとして、話す側の声を明瞭にし、聴く側の聴こえを改善する卓上型対話支援システム「COMUOON®(コミュニケーション)」を全店舗に導入しております。



■ 手話通訳リレーサービス

耳や言葉が不自由なお客さまに対してキャッシュカード等の喪失に関する手続きの受付を行う「あおぞら銀行手話通訳リレーサービス」を導入しております。

本サービスは、手話通訳によるコールセンター業務の運営を行う株式会社プラスヴォイス(以下、「プラスヴォイス」)が提供するサービスを利用するもので、スマートフォンやタブレット端末を用いてお客さまが申し出た当行キャッシュカード・通帳・証書・印章の喪失等を、プラスヴォイスの通訳者がテレビ電話を通じて手話や筆談にて受け付け、その内容を当行コールセンターのオペレーターに音声電話でリアルタイムに通訳するサービスです。



■ その他の取組み

ご希望のお取引を円滑にお伝えいただくために、コミュニケーションボードや筆談機などのサポートツールを設置しています。足の不自由なお客さまやご高齢のお客さま等にも安心してご利用いただけるよう、車椅子を全店舗に設置しております。また、全リテール営業員が「認知症サポーター」として、認知症の正しい知識や特有の言動を理解、適切な対応を学んでおります。

外部イニシアチブへの賛同/社外からの評価

国内外イニシアチブへの賛同



気候関連財務情報開示
タスクフォース



21世紀金融行動原則

社外からの評価

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI女性活躍指数



女性の職業生活における活躍の推進に関する
法律(女性活躍推進法)に基づく認定



SASBインデックス

当行グループでは、ステークホルダーの皆さまへの情報提供ならびにエンゲージメントの向上のため、非財務情報の開示拡充に努めてまいります。この度、「*サステナビリティ会計基準審議会(SASB)」が提唱するスタンダードに基づく情報開示を開始いたしました。SASBスタンダードは、業種毎に企業の財務パフォーマンスに影響を与える可能性が高いサステナビリティ課題を特定しております。下表は、業種別スタンダードの「商業銀行(Commercial Banks/CB)」の開示基準を参照し、該当する項目が記載されているページへのリンクを掲載しております。開示項目においては、当行グループが「価値創造を支える基盤」(P54以降に掲載)として位置付けている項目との重なりが多く、本フレームワークに準拠した開示の継続・改善が、企業価値の向上に資するものであると考えております。投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、開示の拡充と企業価値の向上に努めてまいります。

なお、SASBスタンダードは、主に米国の法令・制度等を前提に開示項目が設定されていることから、一部の項目については、日本国内に置き換えた場合に該当する代替項目を選定し、開示を行っております。

(*サステナビリティ会計基準審議会(SASB)は、国際統合報告評議会(IIRC)と合併し、Value Reporting Foundation(VRF)を設立したことを、2021年6月9日に発表しております。)

トピック	コード	開示項目	実績
データセキュリティ	FN-CB-230a.2	データセキュリティリスクを特定し、対処するための方法に関する説明	当行グループは、顧客情報や機密情報を適切に管理し、情報システムを安定的に運用することが重要な経営課題であると考えております。情報資産の適切な保護、情報システムの安定運用のための体制を整備し、必要な対策を継続的に実施しております。具体的な取組みは以下のページをご参照下さい。 ・情報セキュリティ(P74) ・システムリスク管理(資料編P96)
	FN-CB-240a.1	中小企業の振興、地域コミュニティの発展を目的としたプログラムの対象となる融資の件数および残高	SASBにおける「中小企業の振興、地域コミュニティの発展を目的としたプログラムの対象となる融資の件数および残高」は、米国の法令・制度等を前提としており、国内の法令・制度等を踏まえ、これに代わる情報を開示いたします。 ・中小企業等に対する貸出金残高：2兆2,403億円(資料編P173)
金融包摂と能力開発	FN-CB-240a.4	銀行口座を全く持たない層、銀行口座はあるがノンバンクを利用している層、十分な金融サービスを受けられない層を対象とした金融リテラシー向上の取り組みへの参加者の数	SASBにおける「銀行口座を全く持たない層、銀行口座はあるがノンバンクを利用している層、十分な金融サービスを受けられない層」は、米国の法令・制度等を前提としており、国内の法令・制度等を踏まえ、これに代わる情報を開示いたします。当行グループでは次世代を担う学生の金融リテラシー向上を支援するための取り組みとして、上智大学の学生に向けた学習機会の提供を行っております。 ・上智大学連携講座「バンキング基礎演習」の開講：2020年度までに延べ120名の学生が受講(P50)
	FN-CB-410a.1	業種別の与信エクスポージャー	業種別エクスポージャーの詳細は、以下のページをご参照下さい。 ・信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高および主な種類別内訳(資料編P196)
与信分析へのESG要素の組み込み	FN-CB-410a.2	与信分析におけるESG要素の組み込みに関する説明	当行グループでは、「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき、環境・社会課題の観点からの検証を踏まえた取引可否の判断を行っております。詳細は以下のページをご参照下さい。 ・環境・社会に配慮した投融資方針(P39) ・環境・社会に配慮した投融資方針を実践するための行内体制(P41)
	FN-CB-510a.2	内部告発に係る方針、手順に関する説明	当行グループでは、役職員が法令等に違反する行為等を発見した場合に、行内および社外の専用窓口へ直接通報することができる内部通報制度を整備しております。詳細は以下のページをご参照下さい。 ・内部通報制度(P73)
企業倫理	FN-CB-550a.2	義務・任意のストレステストの結果を自己資本計画、長期的な企業戦略、その他の事業活動へ反映させるための方法に関する説明	当行グループの経営にとって、健全性を確保しつつグループ全体の資本効率を高めることは最重要課題の一つであり、適切な自己資本管理体制の構築を重視しております。詳細は以下のページをご参照下さい。 ・リスクアペタイト・フレームワーク(P62) ・統合的リスク管理(資料編P91) ・自己資本管理体制(資料編P92)

コーポレート・ガバナンス

○ 基本的な考え方

当行グループは、企業活動の根幹をなす考え方として、ミッション・ビジョン・アクションから構成される経営理念を定めております。

■ あおぞらミッション(存在意義)

新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

■ あおぞらビジョン(目指す姿)

時代の変化に機動的に対応し、常に信頼され親しまれるスペシャリティー高い金融グループであり続ける

■ あおぞらアクション(行動指針)

1. ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
2. 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
3. チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする
4. 仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する
5. 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
6. 創意工夫で新規領域にチャレンジする
7. 社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する

コーポレート・ガバナンス構築の目的は、経営理念を将来に亘って継続的に日々の業務執行に反映させていくための経営の規律性の確保と相互牽制体制の構築にあります。

このため、コーポレート・ガバナンス体制を適切に構築・運営していくことを経営の重要課題の一つとして位置づけ、引き続き、より透明性の高いコーポレート・ガバナンスを実践してまいります。

○ あおぞら銀行のコーポレート・ガバナンス体制

(1) 経営監督と業務執行の分離

経営陣による業務執行においては、法令・規則を遵守し、経営陣は常に業務上発生する各種リスクを把握、その影響を評価することにより、最大限の透明性の確保、厳格な内部管理態勢の維持、リスク・リターンのバランス管理を図る体制の強化に努めております。

当行では、経営監督と業務執行の分離による効率性と良好なコーポレート・ガバナンス体制の構築による透明性の追求の観点から、従来より、複数の社外取締役を含めて構成される取締役会が、銀行経営の基本方針や経営戦

略を決定し、業務執行状況を監督する一方、代表取締役を含む業務執行役員は、取締役会からの権限委譲を受けて、業務運営をしております。

日常業務執行の最高意思決定機関である、マネジメントコミッティーは、業務執行役員の中から取締役会により選定されたメンバーを構成員として意思決定の迅速化を図ると同時に、すべての業務執行役員で構成される執行役員会を開催して情報共有に努めているほか、下部組織として各種委員会を設置して業務執行の効率化を図っております。

(2) 牽制機能

監査役および監査役会は、取締役の職務執行の全般について、主に適法性の観点から監視・検証を行っております。取締役会レベルの指名報酬委員会、監査コンプライアンス委員会は、社外取締役を中心に構成され、取締役会の委任を受けて代表取締役および業務執行役員に対する監督機能の補完並びに牽制機能を果たしております。

取締役会

業務運営にかかる重要な基本方針を制定し、日々の業務の執行を委任した業務執行役員による業務の執行を監督しております。また、4名の社外取締役のみの会合を複数回開催し、「独立社外取締役の視点」に基づいて、執行部体制についての議論や経営上の重要課題、取締役会運営等の議論・意見交換を実施しております。

監査役・監査役会

法令等の定めに基づき、監査役は取締役の職務の執行と業務執行役員による業務の執行を監査すべく業務監査・会計監査を行っております。すべての監査役で監査役会を組織し、重要な事項について報告を受け、必要事項について協議若しくは決議を行っております。

(3) 内部統制システム

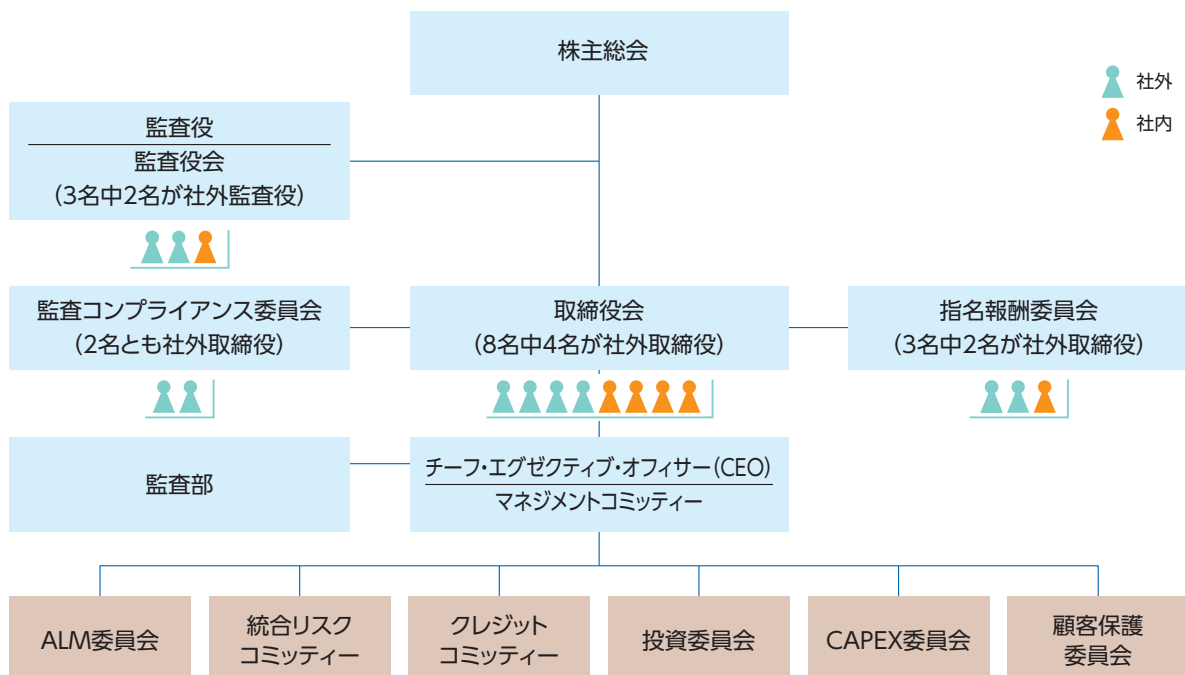
取締役会で決定した「内部統制システムの構築に関する基本方針」の下、当行グループにおける業務の適正かつ効率的な運営の徹底に努めております。また、すべての業務部門から独立した監査部が、内部監査を実施し、直接、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）および取締役会に報告しております。

指名報酬委員会

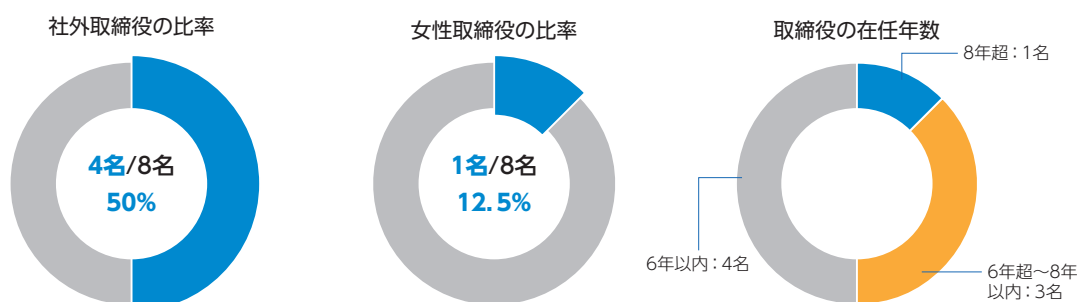
社外取締役が過半数を占めており、取締役候補者・監査役候補者・重要な使用人候補者の選任等について取締役会への意見具申を行うと共に、取締役および業務執行役員の報酬の決定ならびに監査役の報酬に係る各監査役への意見具申を行っております。

監査コンプライアンス委員会

社外取締役により構成されており、内部・外部監査、リスク管理、コンプライアンス、与信監査等内部統制システム構築に関する事項の適切性および実効性の検証を行っております。



取締役の構成



○ 取締役・監査役

社外取締役および社外監査役の独立性判断基準につきましては、東京証券取引所が定める基準に準じております。
また、独立役員の資格を満たす社外役員はすべて独立役員に指定しております。

社外取締役（4名）

役職	取締役（独立役員）
氏名	竹田 駿輔
専門性	●企業経営 ●金融 ●財務会計
在任期間	14年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	11,892株

選任理由および期待される役割

オリックス株式会社取締役兼執行役員副会長・グループCFOおよび株式会社大京取締役兼代表執行役会長を務められ、企業経営者として豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にベンチャーキャピタルならびにM&A業務の知見を有しており、2007年6月から社外取締役として、当行経営を適切に監督いただいております。

当行はその経験・能力を高く評価しており、同氏の社外取締役としての役割として、中長期的な企業価値の向上に向けて、客観的な視点から、当行の業務執行の全般的な監督とアドバイスを行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しております。

役職	取締役（独立役員）
氏名	水田 廣行
専門性	●企業経営 ●金融
在任期間	8年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	4,345株

選任理由および期待される役割

株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長および株式会社TOKYO TOWER代表取締役会長を務められ、銀行ならびに企業経営者として豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にリテールビジネスならびに企業金融業務の知見を有しており、2013年6月から社外取締役として、当行経営を適切に監督いただいております。

当行はその経験・能力を高く評価しており、同氏の社外取締役としての役割として、中長期的な企業価値の向上に向けて、客観的な視点から、当行の業務執行の全般的な監督とアドバイスを行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しております。

役職	取締役（独立役員）
氏名	村上 一平
専門性	●企業経営 ●財務会計
在任期間	7年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	8,415株

選任理由および期待される役割

株式会社日清製粉グループ本社代表取締役社長および学校法人関西学院理事長を務められ、企業ならびに学校法人経営者としての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特に企業財務ならびに会計分野に関する知見を有しており、2014年6月から社外取締役として、当行経営を適切に監督いただいております。

当行はその経験・能力を高く評価しており、同氏の社外取締役としての役割として、中長期的な企業価値の向上に向けて、客観的な視点から、当行の業務執行の全般的な監督とアドバイスを行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しております。

役職	取締役（独立役員）
氏名	伊藤 友則
専門性	●金融
在任期間	7年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	2,000株

選任理由および期待される役割

内外の金融機関での経験を経て、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻特任教授を務められ、グローバル金融ビジネスならびに研究者としての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にM&A業務を含む投資銀行業務の知見を有しており、2014年6月から社外取締役として、当行経営を適切に監督いただいております。

当行はその経験・能力を高く評価しており、同氏の社外取締役としての役割として、中長期的な企業価値の向上に向けて、客観的な視点から、当行の業務執行の全般的な監督とアドバイスを行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しております。

社外監査役（2名）

役職	監査役（独立役員）
氏名	萩原 清人
専門性	●金融
在任期間	6年
取締役会出席率	100%
監査役会出席率	100%
所有する当行の株式数	3,700株

選任理由

金融ならびに銀行業務に関する豊富な経験、見識を有し、また業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場にあり、社外監査役として当行経営に資するところが大きいことから選任しております。

役職	監査役（独立役員）
氏名	井上 真喜
専門性	●企業経営 ●財務会計
在任期間	5年
取締役会出席率	100%
監査役会出席率	100%
所有する当行の株式数	—

選任理由

公認会計士であり、会計の専門家としての豊富な経験・実績、見識を有し、また業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場にあり、社外監査役として当行経営に資するところが大きいことから選任しております。

社内取締役（4名）

	役職	代表取締役社長 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
	氏名	谷川 啓
	専門性	●企業経営 ●金融
	在任期間	3年
	取締役会出席率	100%
	所有する当行の株式数	14,951株

選任理由

当行入行以来、事業法人および金融法人の営業部門を中心にさまざまな銀行業務に従事し、2012年7月に執行役員に就任以降も多様な部門で当行の経営執行に携わっており、豊富な経験と十分な見識および判断能力を有していることから、選任しております。

	役職	代表取締役副社長
	氏名	山越 康司
	専門性	●金融
	在任期間	1年
	取締役会出席率	100%
	所有する当行の株式数	2,125株

選任理由

当行入行以来、スペシャルティファイナンスを中心にさまざまな銀行業務に従事し、2012年7月に執行役員に就任、その後もスペシャルティファイナンス本部長や事業法人営業本部長として、当行の経営執行に携わっており、豊富な経験と十分な見識および判断能力を有していることから、選任しております。

	役職	代表取締役副社長
	氏名	大見 秀人
	専門性	●金融
	在任期間	—
	取締役会出席率	—
	所有する当行の株式数	3,339株

選任理由

当行入行以来、事業法人営業部門および経営企画部門を中心にさまざまな銀行業務に従事し、2016年7月に執行役員に就任以降も多様な部門で当行の経営執行に携わっており、豊富な経験と十分な見識および判断能力を有していることから、選任しております。

	役職	取締役専務執行役員
	氏名	芥川 知美
	専門性	●金融 ●財務会計
	在任期間	2年
	取締役会出席率	100%
	所有する当行の株式数	4,900株

選任理由

当行入行以来、財務部門を中心にさまざまな銀行業務に従事し、2014年7月に執行役員チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）副担当に就任、その後も経営企画部門担当やチーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）として、当行の経営執行に携わっており、豊富な経験と十分な見識および判断能力を有していることから、選任しております。

社内監査役（1名）

	役職	常勤監査役
	氏名	橋口 悟志
	専門性	●金融
	在任期間	3年
	取締役会出席率	100%
	監査役会出席率	100%
	所有する当行の株式数	1,617株

選任理由

当行入行以来、法人営業部門、財務部門、市場部門を中心にさまざまな銀行業務に従事し、2013年10月に監査部長に就任するなど、多様な部門の業務経験と幅広い知見を有しており、監査部長として業務執行から独立した客観的な立場で内部統制を検証してきた経験を有していることから、選任しております。

取締役・監査役の専門性 ●企業経営 ●金融 ●財務会計

在任期間は2021年6月24日現在

取締役会出席率・監査役会出席率は2021年3月期における出席率
所有する当行の株式数は2021年6月25日現在

○ 2021年3月期の取り組み

■ 取締役会・監査役会・委員会開催実績

会議	議長	メンバー	2021年3月期 開催回数	出席率
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	15回	100%
監査役会	常勤監査役	監査役	13回	100%
指名報酬委員会	社外取締役	取締役 (過半数が社外取締役)	7回	100%
監査コンプライアンス 委員会	社外取締役	社外取締役	6回	100%

■ 取締役会で議論された主な議題

- ・ 中期経営計画の進捗状況
- ・ システム刷新に向けた議論の進捗状況
- ・ コロナ禍における業務運営
- ・ サイバーセキュリティに関する報告
- ・ GMOあおぞらネット銀行の業務進捗状況
- ・ 四半期統合リスクおよび統合ストレステスト結果報告
- ・ Orient Commercial Joint Stock Bankとの資本・業務提携の進捗報告
- ・ 法令遵守およびリスク管理に係る報告

■ 取締役会の実効性分析・評価

当行は、取締役会全体の実効性について、事業年度毎に分析・評価を行い、新たな問題提起や継続課題に対し、改善・解決策を検討・実施するという、継続的なプロセス（PDCAサイクル）を通じて、取締役会の更なる実効性向上に取組んでおります。取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、引き続き、各取締役・各監査役の知識・経験・能力を十分活用した取締役会の運営および監督機能等に対する評価ならびに意見に基づき、取締役会全体の実効性等につき自己評価を実施し、取締役会において十分議論の上、結果を共有しております。

当行の取締役会は、社外取締役がその半数を占める構成となっており、客観性と透明性を確保できる体制となっております。

監査役会設置会社の形態を維持しつつ、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役を委員長とする「指名報酬委員会」、および社外取締役のみで構成される「監査コンプライアンス委員会」を設置し、各委員会は、代表取締役を含む業務執行役員に対する監督機能を補完・牽制機能を果たしております。

加えて、2020年度には、社外取締役のみの会合を3回開催し、「独立社外取締役の視点」に基づいて、執行部体制についての議論や経営上の重要課題、取締役会運営等の議論・意見交換を実施しました。取締役会では、新たに策定した中期経営計画の進捗状況を確認するとともに、コロナ禍における業務運営状況の報告を受け、取締役会での議論を経営に適切に反映させるとともに、2021年度業務運営計画策定に向けて、複数回にわたり十分な審議を行いました。

2020年度の実効性分析では、上記の体制の下、引き続き、経営戦略等の重要課題に対する建設的な議論・意見交換や、経営陣執行部に対する実効性の高い監督およびモニタリングを通じて、取締役会の役割・責務が適切に果たされ、全体として、取締役会の適切性・実効性が十分確保されていたと評価しております。

今後につきましても、取締役会として、その傘下各委員会や社外取締役のみの会合等も十分活用しながら、取締役会の役割・責務の更なる適切性・実効性向上を目指してまいります。

■ マネジメントコミッティー

業務執行役員の中から、取締役会により選任されたメンバー（代表取締役を含む）で構成されており、原則毎週開催され、取締役会の定めた方針に基づき日々の業務執行における重要事項等の決定を行っております。なお、マネジメントコミッティーの下部組織として、専門的な業務

知識、経験、判断力を有する委員で構成するALM委員会、統合リスクコミッティー、クレジットコミッティー、投資委員会、CAPEX委員会および顧客保護委員会を設け、それぞれに権限委譲しております。

会議	議長(委員長)	メンバー	2021年3月期 開催回数	目的
マネジメントコミッティー	チーフ・エグゼクティブ・ オフィサー(CEO)	取締役会により業務 執行役員の中から 選任	51回	日常の業務執行上の重要 事項決定
ALM委員会	チーフ・ファイナン シャル・オフィサー (CFO)	社長、関係役員	13回	資金計画等ALMに関する 重要事項の審議・決定
統合リスクコミッティー	チーフ・リスク・ オフィサー(CRO)	社長、関係役員	8回	リスク管理方針の決定、リ スク管理体制の監視、内 部統制環境の確保、新規 業務・新商品の導入
クレジットコミッティー	チーフ・クレジット・ リスク・オフィサー (CCRO)	社長、関係役員	125回	与信案件およびその取組 方針の決裁
投資委員会	CCRO	社長、関係役員	37回	個別案件の決裁や適切な 投資方針の決定、銀行全 体の投資リスクに関する 状況把握および安全で収 益性の高いポートフォリオ の構築、維持
CAPEX委員会(IT関連案 件決裁及び管理)	チーフ・テクノロジー・ オフィサー(CTO)	社長、関係役員	14回	マネジメントコミッティー が承認した業務計画や戦 略を実現するためのITプ ロジェクトの承認、モニタ リング
CAPEX委員会(ファシリ ティ関連案件決裁及び管 理)	経営企画担当役員	社長、関係役員	8回	マネジメントコミッティー が承認した業務計画や戦 略を実現するためのファシ リティ関連案件の承認、モ ニタリング
顧客保護委員会	コンプライアンス・ ガバナンス 担当役員	関係役員	25回	顧客説明管理、顧客サポ ート等管理、顧客情報管理、 外部委託管理、利益相反 管理の5つの観点から、当 行の顧客保護等管理態勢 の確立・改善

○ 役員報酬制度・指名に関する基本方針

■ 取締役等の報酬決定の基本方針

「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを“あおぞらミッション”としており、これを実現するためには、優秀かつ有為な人材が、健全な精神のもと、高い士気・意欲、そして誇りを持って働き続けることができる環境（報酬）が必要と考えております。

上記を実現するために、以下の基本方針のもとに報酬制度を設計しております。

1. 当行の目指すべき方向と合致していること

当行の目指す目標・価値に即した成果に結びつくような報酬体系とします。

2. 当行の業績を適切に反映していること

“Pay for performance”を基本原則としつつ、持続的な成長、健全なリスクテイクおよび適切なリスクマネジメントの実現、法令遵守、顧客保護の視点も反映した報酬体系とします。

3. 株主をはじめとしたステークホルダーと利益が合致していること

株主をはじめとしたステークホルダーと価値基準を共有できる報酬体系とします。

4. 決定におけるガバナンスが確保できていること

報酬決定にあたっては、特定の影響力を排除した独立性・透明性を担保した決定方式とします。

■ 取締役に対する報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

当行では、任意に設置した「指名報酬委員会」の答申を基に取締役会の承認を得た取締役の個人別報酬等の決定に関する方針に基づき、個人別の報酬等は報酬決定プロセスの透明性、独立性、客観性を確保する観点から、取締役会から委任を受けた社外取締役を中心に構成する「指名報酬委員会」において決定しています。

指名報酬委員会の構成員は次のとおりです：

委員長：竹田駿輔 社外取締役

委員：伊藤友則 社外取締役

委員：谷川 啓 代表取締役社長

取締役の報酬は、原則として、常勤取締役につきましては基本報酬（固定報酬）、賞与（業績連動報酬）、株式報酬型ストック・オプション（非金銭報酬）で構成され、社外取締役につきましては、基本報酬（固定報酬）のみとしております。

■ 基本報酬（固定報酬）

基本報酬は常勤、非常勤の別、役職及び職責に応じた固定報酬としています。基本報酬の水準は外部専門機関を使いその調査データを活用して、適正な水準であることを確認し決定しています。

■ 賞与（業績連動報酬）

賞与（業績連動報酬）は、基本報酬の40%を賞与基準額とし、当該年度における業績に関する主要な以下の指標を勘案して、指名報酬委員会において、常勤取締役毎に、賞与基準額の0%～250%の範囲でそれぞれ係数を決定し、実際の賞与支給額を決定しております。具体的には、該当期間の全社的業績達成状況を勘案した上で、さらに主として以下の指標を考慮し、個々の役員に対して適用される係数及び賞与支給額を指名報酬委員会が決定いたします。

- ・ 実質業務純益、当期純利益の達成度
- ・ 主要業績評価指標（KPI）として、経費率（OHR）、ROE、ROAの達成状況
- ・ 自己資本比率の達成状況
- ・ 過大なリスクや重大なコンプライアンス違反の有無
- ・ 新規事業の取組等、中長期視野に立った施策・戦略の実施・着手の状況

前記の指標のうち、実質業務純益、当期純利益は、業績を表す指標として基本的な指標であることから、その達成度を賞与支給額を決定するにあたり定量的評価として考慮しており、主要業績評価指標(KPI)としての経費率(OHR)、ROE、ROA、並びに自己資本比率は、当行の中期経営計画において目標とする主要な指標であることから、その達成状況を、賞与支給額を決定するにあたり定量的評価として考慮しております。また、短期的な業績のみならず、中長期的な取り組みに対するインセンティブとするため、過大なリスクや重大なコンプライアンス違反の有無、新規事業の取組等、中長期視野に立った施策・戦略の実施・着手の状況といった指標も、賞与支給額を決定するにあたり重要な定性的評価として考慮しております。

最近事業年度に支給された業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績は以下のとおりでした。

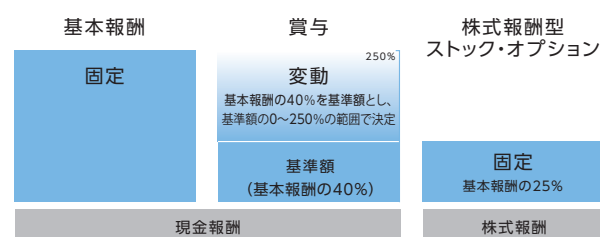
	目標*(連結)	実績(連結)
実質業務純益	350億円	423億円
当期純利益	365億円	281億円
経費率(OHR)	50%程度	55.8%
ROE	9%程度	6.4%
ROA	0.8%程度	0.5%
自己資本比率	10%程度	10.29%

*2019年期中期開示の中期目標(2018~2020年度)です。

■ 株式報酬型ストック・オプション

株式報酬型ストック・オプションは、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、指名報酬委員会において、現金報酬と株式報酬型ストック・オプションの割合等について議論し、適切に設定し、「株式報酬型ストック・オプション取扱内規」に基づき取締役会の決議により、基本報酬の25%に相当する割当数を決定しております。

常勤取締役 報酬体系



■ 監査役に対する報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針

監査役の個人別の報酬等の額は、「指名報酬委員会」における審議、意見具申を踏まえ、監査役の協議をもって決定しています。監査役の報酬は、基本報酬(固定報酬)のみとし、以下の方針に基づき支給されております。

■ 監査役基本報酬(固定報酬)

基本報酬は常勤、非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容や水準を考慮した固定報酬としています。基本報酬の水準は外部専門機関を使いその調査データを活用して、適正な水準であることを確認し決定しています。

■ 役員報酬等の内容(2020年4月1日~2021年3月31日)

役員区分	員数	報酬等の総額	固定報酬	業績連動型報酬(賞与)	ストック・オプション
取締役(社外取締役除く)	5名	264百万円	163	64	37
監査役(社外監査役除く)	1名	29百万円	29	—	—
社外役員	6名	80百万円	80	—	—

(注) 1. 上記員数、報酬等には、2020年6月24日開催の第87期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役の1名を含んでおります。
2. 業績連動報酬(賞与)は、当該事業年度に計上した役員賞与引当金(64百万円)を記載しております。なお、2020年3月期に計上した役員賞与引当金は70百万円であり、2020年6月に、取締役(社外取締役を除く。)4名に対して2020年3月期の職務執行に対する賞与として、60百万円を支払っております。

■ 取締役・監査役候補の指名とCEOを含む経営陣幹部の選解任を行うに当たっての基本方針

コーポレート・ガバナンスに関する報告書(<https://www.aozorabank.co.jp/corp/company/governance/structure/pdf/governance.pdf>)をご参照下さい。

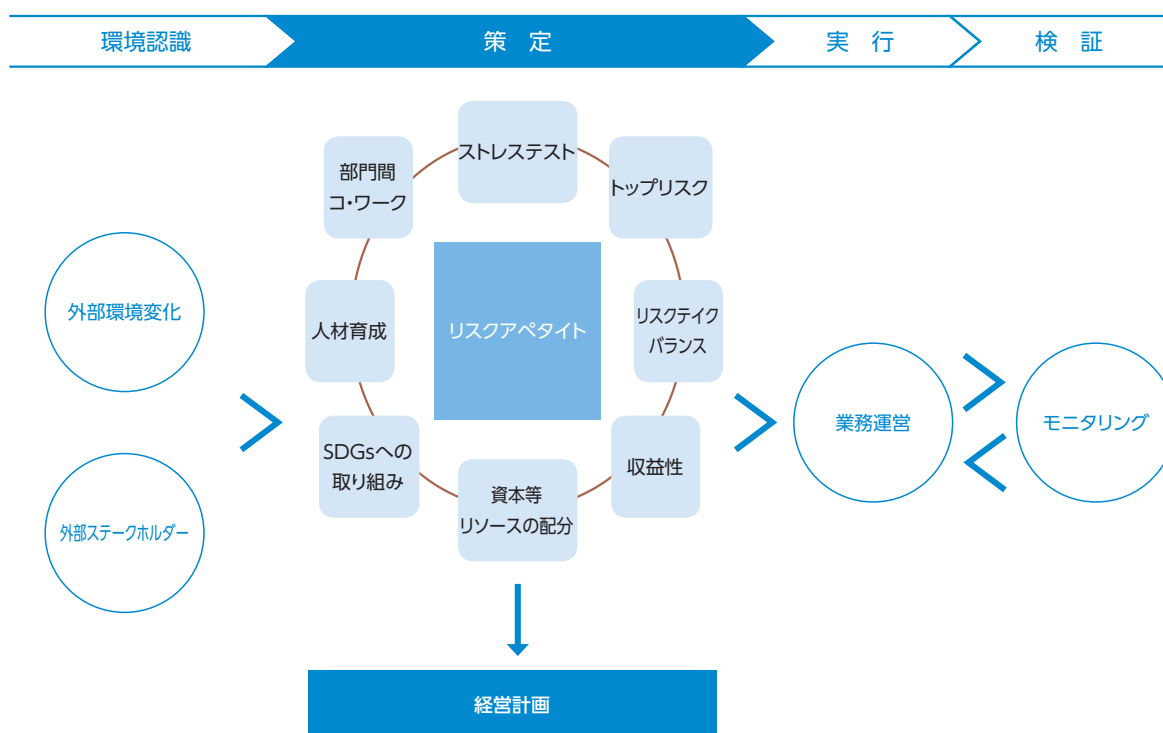
○ リスクアペタイト・フレームワーク

金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中、持続的に企業価値の向上を図るためには、ビジネス環境やリスクを的確に認識し、リスクコントロールを行いつつ、適切なリスクテイクを推進していくことが必要となります。当行グループでは、事業戦略・財務計画を達成するために、進んで取ろうとするリスクの種類と量(リスクアペタイト)を明確にし、経営管理する枠組み「リスクアペタイト・フレームワーク」を整備しております。

具体的には、株主やお客さまなどステークホルダーの

当行グループへの期待や外部環境の変化を認識したうえで、収益性、リスクテイクのバランス、リソースの配分、ストレステストの結果などを総合的に勘案し、中期経営計画や各年度の業務運営計画を策定しております。

経営計画に基づいた業務運営は、マネジメントコミッティーや各種委員会によるガバナンスのもとで執行されます。また、運営状況については委員会等でモニタリングを行い、計画の進捗や環境認識を確認するとともに、その後の業務運営にも活かされる仕組みとなっています。



人材戦略



執行役員
人事担当
金子 浩

○ あおぞら銀行グループの人材・組織の特徴

当行グループは従業員数は約2,300名とコンパクトな規模で基盤ビジネス6つの柱を軸として展開し、ユニークで専門性の高い金融サービスを提供しています。

当行の従業員は新卒採用6割・中途採用4割という国内銀行では珍しいユニークな人員構成となっており、多様な視点や価値観を尊重し、誰もが自由闊達に意見を言い

合える風通しのよさや、チームワークを重視する組織風土を大切にしています。

当行グループの強みである高い専門性と優れた機動力・柔軟性を武器にした金融サービスは、このユニークな人員構成を背景に醸成されてきた“あおぞら”らしい組織風土と不可分一体のものであると言えます。

○ 人材戦略の基本方針

当行は、従業員がチームワークとチャレンジをキーワードに高い意欲と誇りをもって働ける職場とするために、人材戦略の基本方針を次の通り定めています。

①公平な人事制度	年功序列でなく能力・職務をベースとした一貫した人事体系を構築し、公平公正でメリハリある処遇で実力本位の評価を徹底します。
②専門性の追求	お客さまに信頼され常に選ばれるパートナーバンクとなるため、従業員がプロフェッショナルを目指して専門性を磨くことを追求します。
③多様性の尊重	多種多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる活力ある組織を構築します。従業員の多様で柔軟な働き方を尊重し、働きやすい環境を整備します。

人事制度改革

2020年度はチームワークでチャレンジを続ける金融グループへの変革を目指して、人事制度改革を実行しました。変更点の一例として、一般職の概念を廃止し、全国総合職・地域総合職・IT職に再編し、誰もが挑戦し、飛躍できるキャリアコースを整備しました。また、新しい給与体系を全従業員に開示し、昇格・昇給ルールを明確にして、公平・公正で透明感のある評価制度を構築しました。これにより、年次に基づく昇格運用を完全に撤廃し、メリハリある処遇で従業員のやる気を向上させ、若手の早期登用や実

力本位の人材抜擢を実現してまいります。

人事制度改革の実施にあたっては、執行役員と全従業員が少人数形式で意見交換を行うスモールミーティングも開催し、一人ひとりが主体性をもって当行の現状と改革の重要性を考える機会を共有し、従業員と一体となって進めてまいりました。人事制度改革を起点に、組織としての一体感やチームワークをさらに強固にし、従業員一人ひとりが最大限の力を発揮し、新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献することを目指します。

人事制度改革概要

- ① 全国総合職・地域総合職・IT職の3つのキャリアコースへ再編
- ② IT分野でのプロフェッショナルを目指す新たなキャリアコース(IT職)の創設
- ③ チャレンジする従業員に報いるメリハリある処遇体系の整備
- ④ 専門領域で特筆すべき能力・知見を有する従業員の活躍機会の拡大
- ⑤ シニア層の処遇体系の見直しと副業・兼業の解禁によるセカンドキャリア支援
- ⑥ 人材育成とチームワーク強化に向けた各種施策の実施

○ 価値創造を支える人材の採用・育成

採用戦略

当行は2001年におおぞら銀行として再スタートして以降、新卒採用と中途採用を採用戦略の両輪に据えて人材の確保に注力しており、2021年3月時点で新卒58%、中途42%の人員構成となります。

新卒採用では、全国総合職の中に初任業務をデジタル企画やコーポレートファイナンス業務・国際関連業務・スペシャルティファイナンス業務・マーケット業務から選択できるコースも設置し、多様な学生の採用に取り組んでいます。業界最高水準の初任給(240,300円)や奨学金返済支援手当などのユニークな施策などにより、優秀な人材の採用に努めています。

中途採用では、ポテンシャルの高い若手層から専門性を有するベテラン層まで幅広い階層で、高度なスキル・専門性を要求される業務を中心に採用をしています。金融業界に限定せず、異業種出身者も多数採用し、さまざまなバックグラウンドをもった従業員の採用を通じて、従業員の多様性を高めています。

専門性向上を重視した人材活用

従業員一人ひとりが専門性を高めるうえでは、本人の自己実現欲や成長意欲を満たせるキャリアや職務でさまざまな経験を積み重ねることが重要と考えます。よって、画一的なキャリアパスは設定せず、従業員一人ひとりの意欲を大切にしながら、専門性の向上を重視した人材活用を行っています。

具体的には、全国総合職は入行～社会人経験8年目までに原則3つの部店で異なる業務を経験させる育成プランに基づき、銀行員としての基礎を学びます。そのうえで、当行の経営の中核を支える30代～40代の中堅層・管理職層に対しては、中長期スパンで専門性を磨くことを意識した人材配置を行っています。

育成支援

当行の研修プログラムは、人事部と各業務部門が連携し、マインド/スキル研修と実務研修を両輪に、若手～シニア層までの幅広い階層で実施しています。管理職向けには、部下の成長を後押ししていくため、360度フィードバックやコーチング研修、評価者研修等を実施しています。ま

た、年次や階層の垣根を越えた自由な学びの場として、希望者は誰でも参加できる「おおぞらユニバーシティ」に加え、法人部門研修チームACATS(Aozora Credit Analysis Training School)、リテール部門研修チームAAaA(おおぞらアカデミーat青山)などの専門の育成チームが若手や中途採用者の早期戦力化を目的に育成に注力しています。

自己啓発支援では全従業員を対象に、希望する資格試験や通信教育、外部セミナーに要する費用を補助し、従業員のチャレンジを応援しています。また、グローバル人材の育成のため、英語力強化プログラムとしてTOEIC受験や英会話個別レッスンの費用を補助しています。さらに、当行の将来を担う経営人材育成の一環として、会社負担で従業員を大学院へ派遣しています。

2020年度はニューノーマルな環境下におけるコミュニケーションの活性化とチームワークの強化を目的に、上司・部下がそれぞれの立場で少人数のグループ討議を実施する「コミュニケーションフォーラム」を実施しました。

2021年度は全従業員のITリテラシー向上を目的とする「デジタル人材育成プログラム」や、若手や女性従業員を対象に、経験領域の拡充を後押しする「業務研修プログラム」を拡充してまいります。

デジタル人材育成プログラムは、当行グループがサステナブルな存在であり続けるために、デジタル化を推進させる人材・支援する人材をグループ内で育成する施策です。全役職員向けに自己啓発メニューやEラーニング等を用意した「スタンダードコース」と、よりチャレンジしたい行員向けに「デジタル人材集中育成プログラム」の2つのコースを用意しています。



○ 多様なキャリア支援

従業員の働きがいと自己実現が会社の成長に直結するとの考えのもと、従業員の多様なキャリアを尊重し、さまざまな支援を行っています。

当行の人事異動は、全従業員が毎年作成するキャリアプランシートを活用し、人事部と現場の部門長が本人の希望や能力・適性を丁寧に確認するプロセスを経て、決定しています。従業員一人ひとりの顔と名前がわかるコンパクトな規模であるため、その強みを活かし、従業員のキャリアプランを大切にしながら、経営環境の変化にも迅速に対応する柔軟で機動的な人材配置を実現しています。

また、現在の業務に従事しながら、人事異動を伴わず、希望部門での業務を実際に経験できるキャリア開拓支援制度として2019年度より「ジョブサポート制度」を創設しました。利用者が年々増加しており、本制度をきっかけとする人事異動も実現しています。

2020年度は人事制度改革に連なる各種施策の一環として、①地域総合職キャリア研修、②行内短期トレーニー、③外部事業会社等への出向制度（武者修行制度）、④キャリアサポート休職制度、⑤全従業員を対象とする副業・兼業の解禁等を実施し、さまざまなキャリア支援施策を拡充しました。



キャリア支援制度一覧

制度名	概要
ジョブポスティング	従業員自らが、希望キャリアを実現するための社内公募制度。毎年約50のポジションの公募を実施
キャリアチャレンジ	シニア層の従業員が活躍領域の拡充と更なる処遇向上を目指して、新しい役職にチャレンジするための社内公募制度
ジョブサポート	全従業員を対象に現在の業務に従事しながら、人事異動を伴わず、希望部門での業務を実際に経験できる通年募集のキャリア支援制度
海外派遣トレーニー	若手・中堅層を対象に海外拠点へ2年程度派遣し、海外での業務経験を積むことができるグローバル人材育成のための公募制度
【新設】地域総合職キャリア研修	総合職へコース転換した従業員を対象に、更なるリーダーシップの発揮に向けて、自身の強みや価値観を整理し、今後のキャリアデザインを考える研修
【新設】行内短期トレーニー	業務未経験者を対象に、各業務部門に短期間の出張を行い、研修と実務を集中的に経験する育成プログラム
【新設】武者修行制度	若手・中堅層を対象に外部の事業会社に派遣し、創造性や専門性を磨くための社外出向制度
【新設】キャリアサポート休職制度	スキルアップのための留学や、配偶者の転勤への帯同に対して休職を可能とし、行員のライフプランに合わせた柔軟な働き方を応援する制度
【新設】兼業・副業の解禁	個人事業主型の兼業（会社役員・個人事業主）を解禁

○ 従業員の働きやすさ向上

従業員が安心して長く働ける、働きやすい環境を整えるため、当行では従業員一人ひとりの多様な働き方を尊重し、さまざまなサポート制度で、従業員のワークライフバランスを支援しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応として、業務の特性を踏まえながら在宅勤務や時差出勤を推進し、スプリット勤務なども組み合わせた新たな勤務体制を構築し、従業員の働きやすさの向上と円滑な業務運営を進めてまいりました。

働きやすさ向上のための諸制度

制度名	概要
フレックスタイム制度	1ヶ月の所定総労働時間の範囲内で、各日の開始・終了時刻を、従業員の裁量で決めて働くことができる制度
在宅勤務・モバイル勤務制度	個々人のワークスタイルに応じて、テレワーク勤務ができる制度
時差出勤	通勤ラッシュを避けるため、1日の勤務時間を変更せず、勤務時間の開始・終了時刻を変更できる制度
短時間勤務制度	妊娠中や子どもを養育する従業員、家族が介護状態の従業員の勤務時間を短縮できる制度
時間外労働、深夜・休日勤務の免除	妊娠中や出産後1年以内の従業員、家族が介護状態の従業員の時間外労働、深夜・休日勤務を免除できる制度
産前・産後休業	出産予定日6週間前からの産前休業、出産後8週間の産後休業を取得できる制度
育児休業	子どもが満1歳6ヶ月になる日まで、または満1歳になった後、翌年度4月末日までの期間、休業できる制度
子の看護休暇	小学校入学前の子どもの負傷・疾病に対して、年間5日、2人以上の場合は10日を限度とする休暇制度
介護休暇	家族の介護が必要とする場合の休暇制度。1年間に10日、2人以上の場合は1年間に20日を限度
介護休業	家族が常時介護を必要とする場合の休業制度。通算365日取得可能で、必要に応じて12分割で取得可能
ジョブリターン制度	当行を退職した行員を対象とする再就職支援制度

※これら諸制度は雇用形態に関係なく、全ての従業員が利用可能です。

“あおぞら”らしい働き方の実現

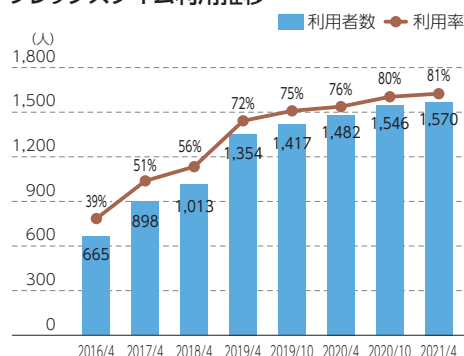
当行はコアタイムを設定しないフレックスタイム制度を2016年より推進し、1か月間の総労働時間で勤務時間を管理する柔軟な勤務体系を整備しており、管理職全員と非管理職層の約7割が利用しています。月内で仕事の繁閑に差がある従業員はメリハリある勤務を行い、ワークライフバランスの実現と生産性の向上に寄与しています。

2017年より在宅勤務・モバイル勤務制度(テレワーク)を導入し、希望する従業員は上司の承認のもと誰でも在

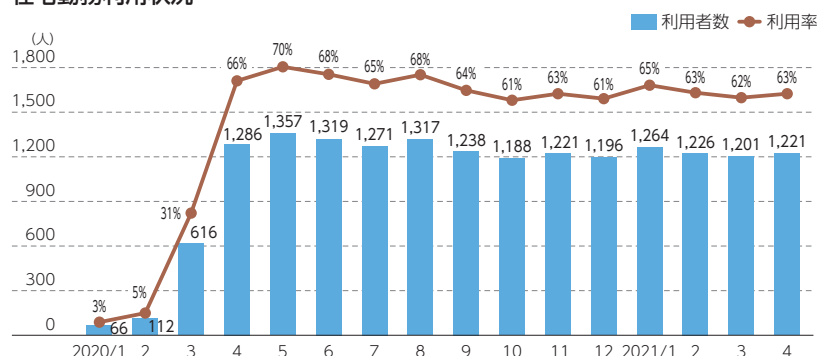
宅勤務ができるインフラ環境を整備しました。コロナ禍で出勤抑制を強いられた非常事態に際しても、在宅勤務が積極的に活用され、ニューノーマルな環境下での新たな働き方として定着しています。

これら実績に見るとおり、当行は銀行業界ではあまり例のない柔軟な働き方を実現している銀行として、この“あおぞら”らしい働き方をさらに進化させてまいります。

フレックスタイム利用推移



在宅勤務利用状況



健康経営への取り組み

従業員が心身ともに健康であることが、企業価値向上や業績向上につながるとの考えのもと、各種施策を実施しております。

当行では、あおぞら銀行健康保険組合と一体となり、定期健康診断やストレスチェック、労働時間管理や残業時間削減のための施策のほか、従業員の人間ドック、家族の健康診断、婦人科健診についても各種補助制度を整備しております。

従業員の労働時間管理については、PCログなどの客観的なデータに基づいた勤怠管理をしており、従業員一人当たりの月平均法定外労働時間は約10時間20分と低い水準となっております。引き続きメリハリある働き方を推進し、長時間労働を防ぐ運営をしてまいります。

これらの各種取り組みが評価され、2021年3月「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」として認定されました。引き続き従業員や家族の健康管理や健康増進を積極的に推進してまいります。



○ ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進に向けて

当行は多種多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる職場環境づくりを目的に、人事担当役員が主導してダイバーシティ&インクルージョンの推進を図っています。今般、経営理念を実践する上での規範となる倫理・行動基準に、あおぞら銀行グループ人権方針を新たに定め、更なる取り組みの強化を推進してまいります。

中核人材の登用等における多様性の確保について

当行は、従来から性別や国籍に関係なく、能力や実績を重視する人物本位の人材登用を実施しております。この歴史的な産業構造の転換期にあつて、持続的な成長と企業価値の向上を実現させるためには、多様な視点や価値観を尊重することが重要と考え、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用しつつ、これらの人材が活躍できる職場環境を整備します。

1. 人材育成・環境整備方針

方針	取組内容
【方針①】多様性を重視した採用と実力本位の評価の継続	・新卒・中途を両輪とする採用活動の継続 ・女性向け採用セミナー等のイベント開催
【方針②】女性従業員のキャリア形成支援	・キャリア研修等を通じた未経験業務へのチャレンジの促進 ・社内短期トレーニング等の育成プログラムの拡充
【方針③】多様な従業員の更なる活躍に向けた環境整備	・柔軟な働き方の推進と休暇取得促進等によるワークライフバランスの向上 ・国内外の社員との個別面談を通じた環境整備の継続

特に経営の中核を担う管理職層においても、多様性の確保が重要との認識のもと、女性・外国人・中途採用者の管理職比率に目標を設定します。当行の特色でもある中途採用者の高い管理職比率を維持しつつ、女性管理職については、調査役(係長級)の目標も設定して中核人材プールを拡充し、将来的には管理職比率20%の達成を目指してまいります。

2. 目標

項目	現状	目標	達成時期
女性管理職比率	11.8%	13%以上	2023年3月末
女性調査役(係長級)比率	33.5%	35%以上	
外国人管理職比率	2.9%	3%以上	継続維持
中途採用者管理職比率	42.5%	40%以上	

*管理職は労基法上の管理監督者に該当し、部長相当クラス、課長相当クラスの合計。

*調査役は管理職の一つ手前の職階。

*外国人管理職比率はGMOあおぞらネット銀行を除く国内・海外グループ会社を含めた数値にて算出。

*現状は2021年3月末時点の実績。

女性従業員の活躍推進に向けた取り組み

当行の従業員の平均勤続年数は女性15.4年、男性14.5年とほぼ同水準となります(2021年3月時点)。これは他社にあまり見られない特長であり、性別に関係なく長く働くことができる職場環境を実現しています。今後、「女性の勤続年数が男性の勤続年数を1年以上下回らない」状態を維持することを目標に、引き続きより良い職場環境作りを推進してまいります。なお、2021年7月現在、常勤取締役1名、執行役員3名を筆頭に女性リーダーの登用も進めています。

2020年度は人事制度改革により、一般職の概念を廃止し、全国総合職・地域総合職・IT職にキャリアコースを再編したことで、女性従業員もこれまで以上に活躍領域を拡げ、キャリアアップを目指す体制となりました。未経験領域へのチャレンジを応援するため、地域総合職キャリア研修や行内短期ローテーション制度も新設し、受講者の拡充を進めています。

今後は人事異動を通じたキャリア支援も積極的に進め、女性従業員の活躍推進と中核人材への登用を実現していきます。

◆ 女性従業員の状況

	2017年7月	2018年7月	2019年7月	2020年7月	2021年7月
①執行役員	1 (4.8%)	1 (4.8%)	2 (9.1%)	2 (9.1%)	4 (16.7%)
	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
②部長相当	7 (8.0%)	10 (11.2%)	10 (11.4%)	11 (11.3%)	11 (11.5%)
③課長相当	53 (10.6%)	55 (10.7%)	60 (11.7%)	64 (12.1%)	64 (11.8%)
④管理職相当 (②+③)	60 (10.2%)	65 (10.8%)	70 (11.6%)	75 (12.0%)	75 (11.8%)
⑤調査役	75 (27.3%)	89 (31.2%)	98 (32.9%)	105 (33.3%)	107 (33.5%)
⑥従業員全体	793 (45.9%)	837 (46.8%)	896 (47.7%)	904 (47.0%)	899 (46.5%)

※管理職は労基法上の管理監督者に該当し、部長相当クラス、課長相当クラスの合計。

※調査役は管理職の一つ手前の職階。

参考：外部評価

「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」に選定

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

2018年6月に「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選定されました。同指数は、女性活躍推進に優れた企業を選別して構築される指数で、年金積立金管理運用独立行政法人がESG投資のパッシブ運用を行う際の指数に採用されています。

※あおぞら銀行のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるあおぞら銀行への後援、保証または販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

女性活躍推進法に基づく 「えるぼし」認定の取得

2019年3月に「えるぼし」認定を取得しました。

「えるぼし」とは女性活躍推進法に基づき、女性従業員の活躍推進に関する取組状況に応じた厚生労働大臣からの認定制度です。



障がい者雇用の取り組み

当行では、精神保健福祉士や企業在籍型職場適応援助者(ジョブコーチ)などの有資格者が中心となって、障がい者が安心して働ける環境づくりを行っています。

2020年度より聴覚障がい者向け音声文字化アプリ「UDトーク®」を導入しました。また、役員を対象とした「聴覚障がいへの理解を深める会」を開催し、当事者の想いに耳を傾け、疑似体験を行いました。2021年4月には手話を気軽に楽しく学ぶため『あおぞら手話サークル』を創設し、働きやすい環境づくりに向けたさまざまな取り組みを続けてまいります。(P51「障がい者の方が安心して働ける職場づくり」もご参照下さい。)

多様な人権を守るための取り組み

当行の企業活動や各職場において人権尊重の企業文化を徹底するため、人権啓発推進委員会を設置し、全従業員を対象にさまざまな人権課題をテーマとした社内研修を年2回実施しています。

2020年度は「コロナウイルスと人権・Black Live Matterと特権～差別の本質を考える～」と「自分事としての人権～多様性・障害・感染症から考える～」の2つのテーマで実施しました。

また、全国銀行協会・東京人権啓発企業連絡会が主催する人権啓発標語募集活動に参加し、身近なテーマとして人権について考え、メッセージにする大切な機会と捉え、毎年積極的に募集活動を行っています。年々着実に応募者数が増え、人権尊重意識の更なる向上につながっています。

当行は、広く社会に向けた取組みも行っており、就労支援の一助として、精神科デイケアや就労移行支援事業所等で就労を目指す障がい者に、安定就労への心構えに関するプログラムを実施しています。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構主催の「第28回職業リハビリテーション研究・実践発表会」にて当行の取り組みを発表しました。

リスクガバナンス



専務執行役員
CRO
小原 正好



執行役員
CCRO
篠崎 純

○ リスク管理に関する基本方針

当行グループは、新たに生まれるビジネスの育成や、産業構造の転換・お客さまの成長と再生を支援する「あおぞら型の投資銀行」を目指し、各ビジネス部門の活動を推進することで、金融業の役割である金融仲介機能を適切に発揮することを基本方針としております。そのため、リスク管理活動を当行グループの価値創造プロセスを支える基盤と位置付けており、極めて重要と認識しております。

当行グループは、業務執行から生じるさまざまなリスク

を認識し、また、新たな業務から生じると予想されるさまざまなリスクも十分に検討した上で、経営の健全性を確保しつつ、企業価値の増大を追求するため、取締役会が定める範囲内かつ統制された範囲で、健全なリスクテイクを行うことを基本理念としております。また、リスクを個別および総体として適切に把握・管理する体制を整備し、リスクカテゴリー毎に定める規定に基づき管理していくことでリスク管理の高度化を図っております。

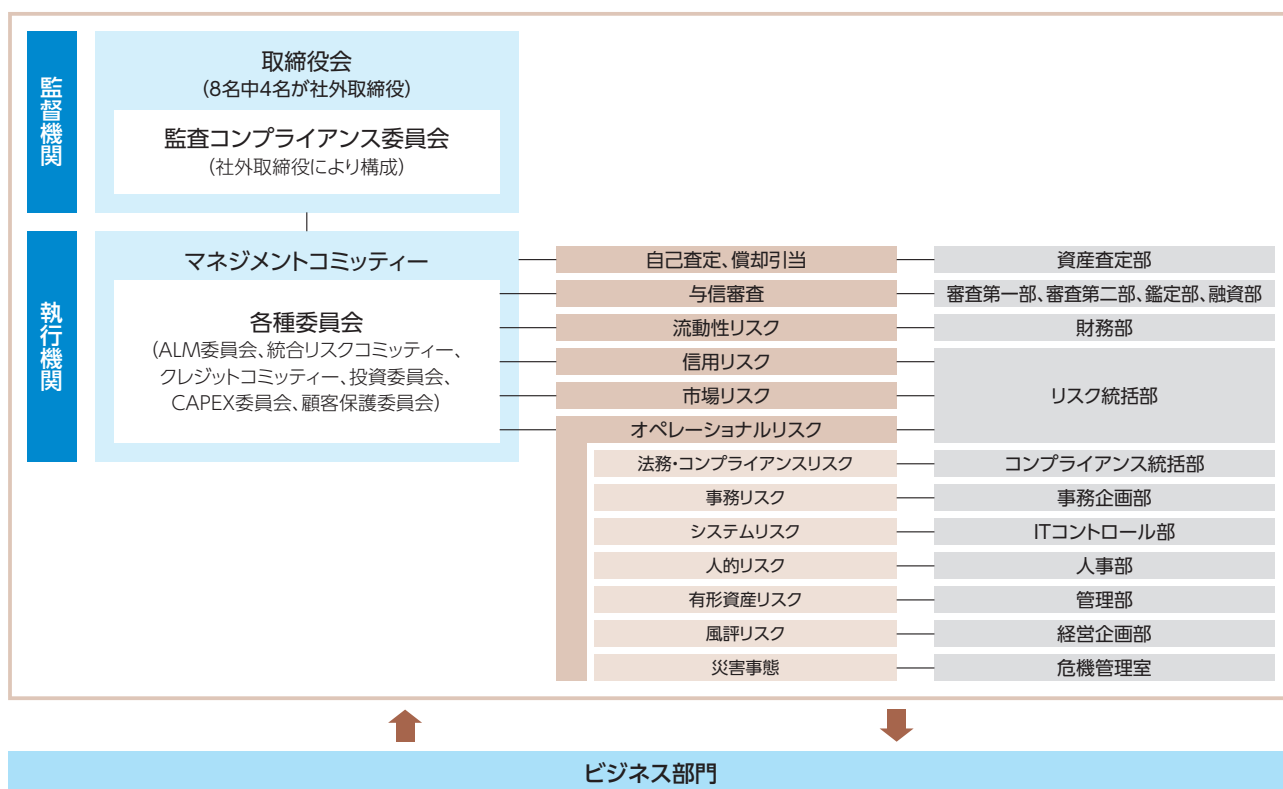
○ リスクガバナンス体制

当行グループのリスクガバナンスは、社外取締役を中心とした取締役会・監査コンプライアンス委員会のもとでのガバナンスと、執行サイドを中心としたマネジメントコミッティーやマネジメントコミッティーから権限委譲された各種委員会のもとでのガバナンスに大別されます。

通常の業務運営については、マネジメントコミッティー及び各種委員会において、投融資の取組みやお客さまへのサービスの提供ならびにそれらに伴う業務運営に際し

て発生するさまざまなリスクについて、多面的に分析・検討します。また、定期的、かつ必要な際には随時、リスクの状況に関するモニタリングや報告が行われ、機動的に適切な対応を図る体制となっております。

さらにリスクの状況は取締役会及び監査コンプライアンス委員会に定期的に報告されます。そこでは社外取締役を中心に、リスク管理の適切性や実効性が審議・検証され、リスクガバナンスの有効性を確保する体制となっております。



○ トップリスク

2021年度の業務運営において、当行グループを取り巻く環境が与える多くのリスクファクターのうち、以下の項目を当行グループのトップリスク(今後1年間で経営上重大な影響があるリスク)として認識しております。トップリスクは、リスクアペタイトや業務運営計画策定の議論に活用するとともに、対応策も合わせて確認し、適切なモニタリングと機動的な対応に備えています。

トップリスク項目	対応策
クレジット・クオリティの悪化、保有有価証券の価値下落	個別投融資案件について、投融資対象の分散に留意しつつ、ビジネスリスクを慎重に分析し選別的に取り上げております。また、ビジネス部門・リスク管理部門・マネジメントによる予兆管理を引き続き実施いたします。加えて、与信集中リスク回避のための各種ガイドラインを設定、ストレステストを含めた資本コントロールを実施しております。 保有有価証券に係るリスクに関しては、金利・株・クレジットに分散を図った効率的で流動性の高いポートフォリオを構築し、市場動向・金融環境を踏まえた機動的なリスクコントロールを実施しております。
外貨調達不安定化	定期的なストレステストによるモニタリング・検証を実施するとともに、ストレス下においても十分な手元流動性を確保できるよう体制整備に努めております。また、継続的に外貨建社債を発行する等、外貨調達手段の長期化・安定化に努めております。
当行の構造転換、ビジネス転換の遅れ	当行グループは、歴史的産業構造の転換期にあつて、お客さまの事業を深く理解し金融面で支援するパートナーとして、新たに生まれるビジネスを育成するとともに、変わろうとする従来型事業の再構築や事業再生をご支援するために、積極的にリスクテイクすることで社会に貢献する、あおぞら型の投資銀行ビジネスを推進してまいります。
ITリスク	サイバーセキュリティへの対応としては、標的型攻撃等に対する入口・出口対策と不正アクセスモニタリング強化等の内部対策、ランサムウェアの被害等を想定したシステム復旧訓練を実効的に実施するとともに、人材の育成を継続し、必要な水準を維持してまいります。 大規模なシステム障害を防止するため、システムを変更する場合は十分な検証に努めるとともに、万が一の障害に備えて、お客さまに適切なご案内、対応ができるよう体制整備に取り組んでおります。
マネー・ローンダリングやテロ資金供与、反社会的勢力との取引等	当行グループの役職員のコンプライアンス意識の維持・向上を図るため年次で策定しているコンプライアンス・プログラムにおいて、法令・行内ルール周知、モニタリング、研修等を計画的に実施し、進捗状況を確認しております。特に、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止に対応するため、継続的にお客さまの状況確認を行う等、管理体制の整備を実施しております。
ビジネスと人材のミスマッチ	チームワークでチャレンジを続ける金融グループであるための人事施策として、キャリアコースや世代間の壁を無くし、専門人材の登用も可能にする人事制度改革を実施しております。
気候変動	サステナビリティ(P36～53)をご参照ください。

コンプライアンス



執行役員
コンプライアンス・ガバナンス担当
高橋 徹



執行役員
オペレーションズグループ担当
森田 由起子

○ 基本方針

コロナ禍の影響や社会のデジタル化の拡大により、社会規範や社会常識・金融機関に求められる社会的要請も絶えず変化しております。このため、当行グループの業務や取引が、法令諸規則に抵触したり、社会規範、商習慣、市場慣行等に反する行為とみなされたり、利用者の視点をはじめとする社会常識の欠如した企業行動とされ、当行グループの企業価値を毀損することのないよう、あらゆる

業務において適用される全ての法令を遵守し、社会規範や社会常識に適合した良識ある企業活動を行い、これらの業務環境の変化に対応したコンプライアンス・リスク管理態勢の一層の高度化を図って参ります。

なお、当行では、役職員の行動規範として「倫理・行動基準」を定め、これを遵守することを、毎年、グループ会社を含む全役職員が誓約しております。

○ コンプライアンス体制

当行では、法令等遵守に関する統括部署としてコンプライアンス統括部を設置し、コンプライアンスに関する行規等を整備すると共に、各種研修・啓蒙活動を行っております。コンプライアンス統括部は、法令等遵守態勢実現のための具体的な実践計画として、年次で「コンプライ

アンスプログラム」を策定し、グループ会社を含め周知・実践すると共に、その進捗状況や達成状況については、半期毎に監査コンプライアンス委員会および取締役会に報告しております。

○ コンプライアンス意識の浸透

コンプライアンス統括部は、役職員に対する各種の研修・啓蒙活動を通じて、役職員のコンプライアンス意識の維持・向上を図っております。例えば、全役職員を対象としたeラーニングを定期的に実施しているほか、コンプライ

アンス統括部の担当者が営業部店を対象に、日々の業務で発生するコンプライアンス上の疑問を解決するワークショップの開催等も行っております。

○ お客さま保護等管理体制

当行は、お客さまの意思を尊重し、お預かりする資産・情報その他さまざまなお客さまの利益を保護し、利便性の向上を図るため、業務の検証・改善を継続的に行っております。

取締役会が選任した顧客保護等管理担当取締役が、顧客保護等管理全般を統括し、顧客説明管理、顧客情報管理、外部委託管理および利益相反管理については、コン

プライアンス・ガバナンス担当役員が、顧客サポート等管理については、オペレーションズグループ担当役員が、それぞれ統括責任者として統括しております。

また、それぞれの管理の状況は、顧客保護委員会で検証・審議され、その検証結果は半期毎にマネジメントコミッティー、監査コンプライアンス委員会および取締役会に報告されております。

○ お客さま情報の管理

当行グループは、お客さま情報等を適切に管理し、お客さまに対して信頼できる金融サービスを提供するための情報システムの安定的な運用を重要な経営課題と認識しており、当行グループが保有する全ての情報資産の保護に関する基本方針および組織体制等について内部規定（セキュリティポリシー）に定めております。

また、当行が取得・保有する個人情報や個人データを安全に管理し、お客さま情報への不当なアクセス、破壊、改ざん、漏えいなどが行われることを防止するための基本的な考え方や取組方針について定めたプライバシーポリシーおよび基本方針を、店頭やホームページで公表しております。

○ 反社会的勢力の排除

当行グループは、「あおぞら銀行グループ 反社会的勢力の排除」（資料編P108）等において、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決し、関係遮断を徹底することを宣言しております。

平素から、警察、暴力団追放運動推進都民センター、

弁護士等の外部専門機関と緊密な連携を構築しております。また、反社会的勢力との裏取引や、反社会的勢力に対する寄付金・会費の提供や情報誌の購読その他、利益供与・資金提供となるおそれのある一切の行為は行いません。

○ マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当行グループは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止がグローバルな金融システムにおける重要な課題の一つであることを認識し、国内外の法令諸規則を遵守する体制を整備するとともに、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与を防止するための対策（以下、「マネロン対策」といいます。）の更なる強化に継続的に取り組んでおります。

例えば、マネロン対策の統括部署の設置を含む組織体制や内部規定を整備し、随時見直しを行っているほか、金

融犯罪の未然防止に向けた役職員に対する研修を、計画的に実施しております。また、口座開設の際にお客さまの本人確認や取引目的の確認等を徹底するとともに、継続的にお客さまの状況確認を行うなどの措置を講じております。（資料編P109参照）

なお、日常的なモニタリングにより検知した疑わしい取引等については、速やかに当局に届け出る体制を構築しております。

○ 贈収賄等の防止に向けた取り組み

当行グループは、「贈収賄防止基本方針」（資料編P110）を公表し、国内・海外の公務員等に対して、不正な接待、贈答その他利益の供与、申し出、約束を行うことを禁止するとともに、全ての役職員が、過剰な接待、贈答そ

の他社会通念上妥当な範囲を超える利益の供与を行うことおよび受けることを禁止しております。また、全役職員を対象に、贈収賄防止に関する啓蒙活動を継続的に実施しております。

○ 内部通報制度

当行グループは、役職員が法令等に違反する行為等を発見した場合に、行内および社外（法律事務所）の専用窓口に直接通報することができる内部通報制度を整備しております。同制度を利用して通報を行った場合には、通報

を行ったことを理由として人事上の処分その他いかなる不利益な取り扱いを受けることはなく、通報者の秘密は最大限守られます。

○ 税務コンプライアンス

当行グループは、事業活動を行う各国で適用される税法法令を遵守し、適切な納税を行うことは、企業の果たすべき社会的責任の一つであると考えており、税務コンプライアンスの一層の充実を図るために経営理念に沿って

定める「倫理・行動基準」（資料編P99）のもとで、「あおぞら銀行グループ税務コンプライアンス方針」（資料編P111）を定めて当行グループに周知しております。

情報セキュリティ



○ サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティへの対応

サイバーセキュリティは、お客さまの大切な資産、情報をお預かりする銀行として、もっとも重視する分野の一つです。電子決済サービスや働き方改革・コロナ禍で普及したテレワークがサイバー攻撃の新たな標的となり、攻撃の手口も巧妙化するなど、脅威が年々増大しております。当行は信頼される金融サービスを提供するため、情報システムを安定的に運用することが重要な経営課題の一つと捉え、サイバーセキュリティの強化に取り組んでおります。

サイバー攻撃による情報流出やサービス停止等のセキュリティに関する事故は、お客さまに大きな不利益を与え業務継続に支障をきたすなど、当行の経営に重大な影響を与えるだけではなく、社会全体に対して多大な影響を及ぼす可能性があります。当行はセキュリティポリシー、システムリスク管理方針を定め、経営陣の積極的な関与のもと、当行グループ全体のサイバーセキュリティ態勢の維持とリスクの低減に努めております。

サイバーセキュリティマネジメント

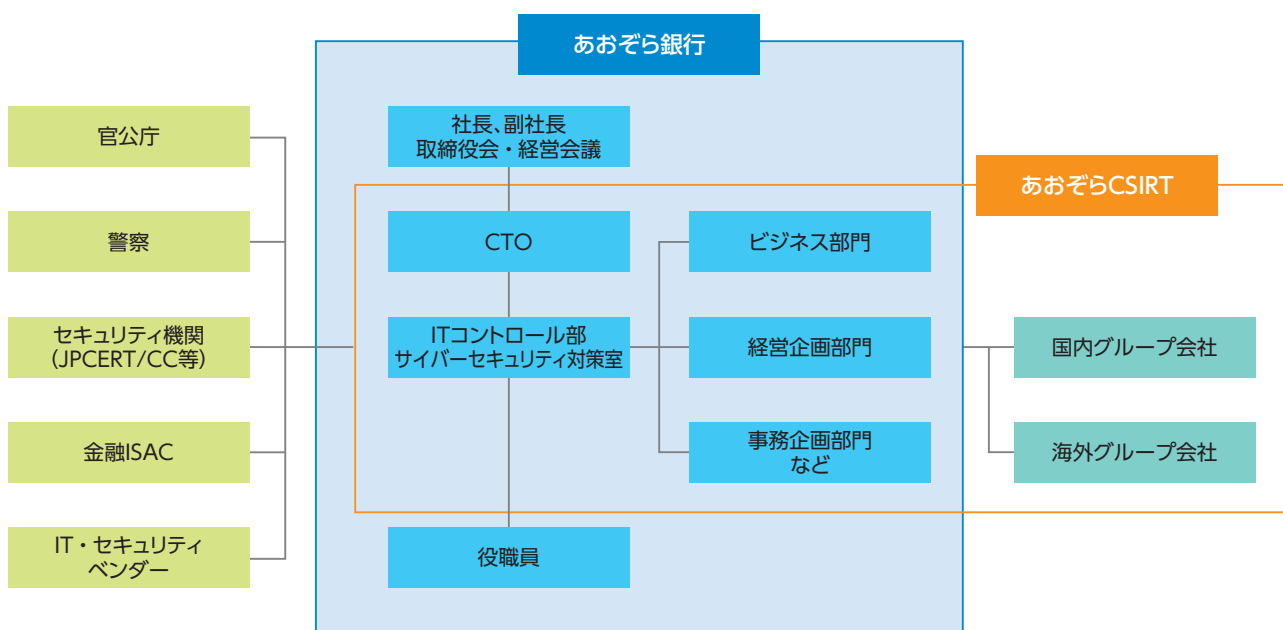
当行ではチーフテクノロジーオフィサー（CTO）がサイバーセキュリティを所管し、取締役会、各種経営会議に対し定期的にリスクの状況と評価、リスク低減に向けた計画の進捗状況を報告し、適切な経営判断が実施できる体制を整備しております。

日々公表されるシステムの脆弱性や、社会的に影響の大きなインシデントが他社で発生した際は、自社への影響を速やかに調査し、適宜、計画に織り込み経営に報告するほか、経営層を含めたサイバーセキュリティ演習を実施しております。

あおぞらCSIRT体制

当行ではCTOの下、ITコントロール部をシステムリスク全般の統括部署とし、サイバーセキュリティに関する専門部署としてITコントロール部内にサイバーセキュリティ対策室を設置して、専門性の高い要員を配置し、体制整備、モニタリング、有事の対応を行う体制としております。

サイバーセキュリティ管理体制



また、CTOを委員長、ITコントロール部 サイバーセキュリティ対策室を主管部署とする、関係部署・グループ会社横断のサイバーセキュリティ対応協議会（あおぞらCSIRT）を設置し、他社のサイバーセキュリティ事案や当行内におけるリスクを共有し、訓練を繰り返すことで、当行グループ全体での有事の対応に備えております。

セキュリティの継続強化

不正侵入防止の入口対策、内部ネットワークが攻撃されることを想定した検知等の内部対策、情報漏えい防止の出口対策など多層的な技術的対策を実施しております。あわせて全役職員を対象としたeラーニング教育、業務内容に応じたオンラインセミナー形式の研修、標的型メール訓練等を実施し、セキュリティ意識向上を図っております。あおぞらCSIRTを対象としたシナリオ別演習、ランサムウェアの被害を想定したシステム復旧訓練など、インシデント発生時に柔軟な対応ができるよう、当行グループ全体のサイバーレジリエンス強化に取り組んでおります。

なお、当行はコロナ禍以前より積極的にテレワークに取り組んでおり、セキュリティと利便性のバランスを加味して、必要な認証を実施しております。

また、インターネットバンキングなどの当行サービスや、資金移動業者等、第三者機関が当行と接続して提供するサービスに対する不正取引に備え、行内各事業部署と連携して、高いレベルの認証方法を取り入れるとともに、接続先に対しても当行の定めた高い水準の接続基準を求め、その状況を年次で点検し、環境の変化に応じたセキュリティ強度の維持に取り組んでおります。

外部との連携

インシデント発生時における金融庁、警察宛てへの速やかな報告のほか、金融ISAC・JPCERT/CC宛て情報共有など、官公庁・関係組織等と連携を図り、積極的な情報発信・情報共有を行うことで当行のセキュリティ向上に取り組むと共に、社会全体のセキュリティ向上に努めております。

○ 大規模なシステム障害に備えて

情報システムのダウン、誤作動等のシステム不備、当行システムへの不正アクセスによる情報漏えい等により金融サービスの提供に混乱をきたすことがないよう、顧客情報や機密情報を適切に管理し、情報システムを安定的に運用することが重要な経営課題であると考えております。当行では、情報資産の適切な保護、情報システムの安定運用のために必要な対策を継続的に実施しております。

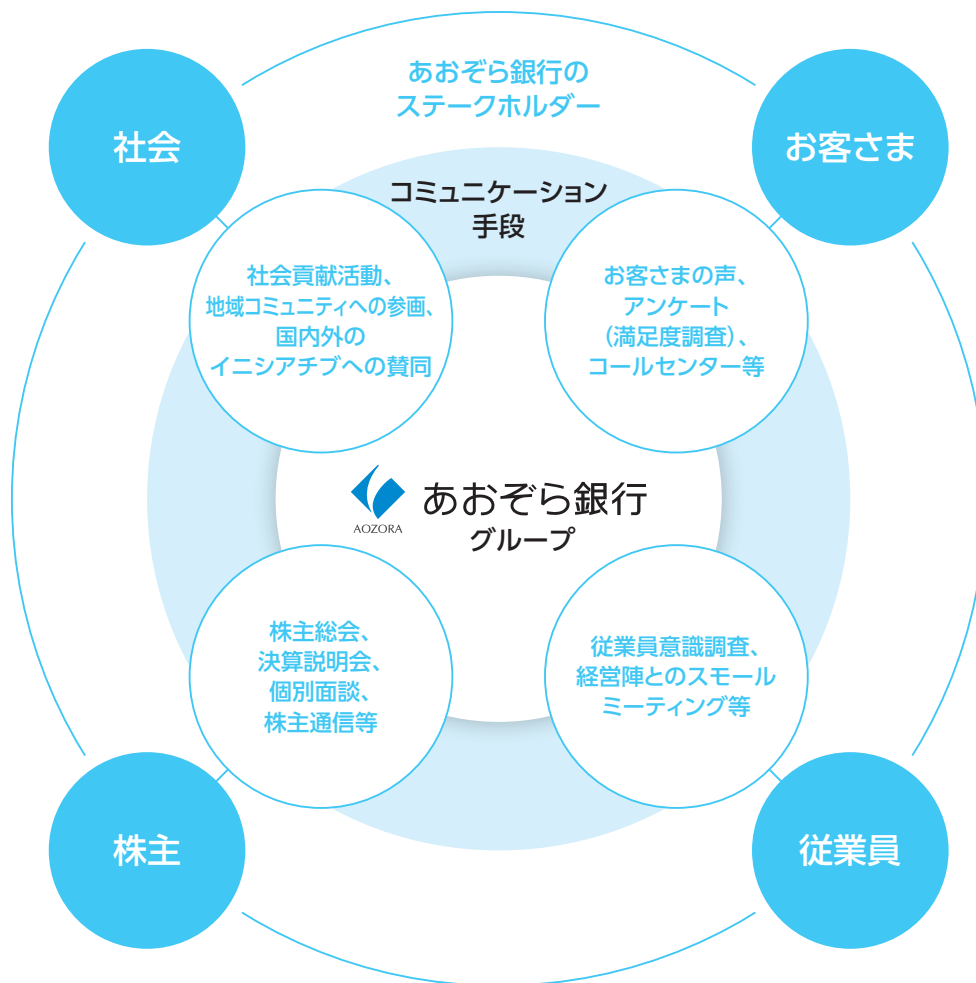
大規模なシステム障害を防止するため、特に、新たなサービス・機能を導入するなど、大きなシステムの変更を実施する場合は、処理方法とともにシステムの変更作業も含め、本番と同等の環境での負荷試験を実施すること

を原則とし、変更作業にも十分なスケジュールを確保する運営ルールを定めております。

また、万一のシステム不備を早期に検知するため、お客さま向けサービスの変更時はサービス開始直後の初回確認を励行しております。システム障害によりお客さま向けサービスに影響が生じた場合には、早期のシステム復旧とともにお客さまへの適切な対応が重要であるとの認識のもと、業務部門、IT部門ほか関連部署が緊密に連携して、速やかに情報を公表するなど、お客さまに適切なご案内、対応ができるよう体制整備に取り組んでおります。

ステークホルダー・コミュニケーション

当行グループは、社会・お客さま・株主・従業員のすべてのステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを通じ、新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献してまいります。



○ お客さまとのコミュニケーション

当行では、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を踏まえ、わかりやすいご説明と専門性の高い丁寧なコンサルティングにより、お客さまにふさわしい商品・サービスの提供に努めております。

法人・個人のお客さまからいただいた貴重なご意見・ご要望は、本部で集約・分析の上、マネジメントと共有し、オペレーションや商品、サービスの改善に繋げております。

2020年6月には、お客さまからいただいたご意見をもとに、仕組債保有状況が一覧により把握いただける保有明細交付サービスを開始いたしました。

○ 株主とのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまに、当行の経営戦略や財務情報等をより深くご理解いただけるよう、適時・適切な情報開示に取り組んでおります。そのためのIR活動として、オンラインも活用しながら、決算後の投資家向け説明会や個別面談、個人投資家向け説明会等を積極的に実施しております。

また、2021年6月の定時株主総会は、会場でのリアル株主総会開催に加え、遠隔地の株主さまやご来場されない株主さまも参加可能なライブ配信も実施いたしました。



オンライン会社説明会の様子

<2021年3月期の実績>

株主総会(2021年6月開催) (ハイブリッド型バーチャル株主総会)	出席者数: 24名 視聴者数: 約170名
機関投資家・アナリスト向け 決算電話会議・説明会	6回開催
国内外機関投資家・ アナリストとの個別面談	延べ115先
個人投資家向け説明会	開催数: 5回 参加人数: 約1,500名



株主総会の様子

○ 従業員とのコミュニケーション

スモールミーティング

当行グループでは、コンパクトな規模を活かし、経営陣と従業員が直接対話できる機会として、本店、支店、グループ会社等各拠点において、執行役員1名とグループ役職員3~30名程度によるコミュニケーション活性化を目的としたスモールミーティングを開催しています。スモールミーティングは、オンラインでの開催も含め年間約240回開催しております。ミーティングにおいては、「経営理念、中期経営計画に沿った業務のあり方、働き方」、「当行グループの成長性や将来像」、「ニューノーマルにおけるコミュニケーション活性化策」についてのディスカッションのほか、参加者からさまざまな意見が上がり、活発な議論が行われております。

マネジメントからのメッセージ

チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)から、あおぞら銀行グループの役職員に向けたメッセージが定期的に発信され、経営理念の浸透やその時の状況に応じた方針の共有が図られております。

新型コロナウイルス感染拡大への対応

○ 基本方針

当行グループは、全ての役職員とお客さまの健康と安全を最優先とし、社会機能維持に必要な不可欠な金融インフラとして必要なサービスの提供を継続するために、スプ

リット体制による勤務や在宅勤務、時差出勤などの工夫によって、確実に業務を継続するとともに、お客さまのフォローに積極的に取り組んでおります。

○ 経営・資金繰り等に影響を受けられたお客さまへの対応

当行は、新型コロナウイルス感染拡大により、経営・資金繰り等に影響を受けられた事業者のお客さまのご相談を受け付けているほか、資金需要に柔軟に対応すべく特別融資も取り扱っております。

政府系金融機関との連携も進め、信用保証協会活用の

ための相談窓口の設置のほか、各種保証協会の制度利用にも対応しております。また、日本政策金融公庫と連携し、公庫の特別貸付概要説明や最寄りの支店を案内できる体制を整備しております。

○ 感染拡大防止策

役職員は、日常生活において、自身・家族・同僚が感染しない/させない為、手洗い(手指消毒)、うがい、マスク着用など基本的な感染症予防策を徹底しております。

なお、役職員が、新型コロナウイルスに感染しているこ

とが確認された場合には、所管保健所はじめ関係機関と連携し、次の対応を実施するとともに、当該行員のプライバシーに配慮した対応と、お客さまと役職員の安全と健康確認を最優先に行っております。

◆当該行員の立ち入りエリアを特定し、消毒実施。

◆当該行員の出勤状況、出勤中に居合わせた同僚、お客さまはじめ外部との接触を確認し、所管保健所と連携し、その指示のもといわゆる濃厚接触者の特定。



○ 業務の確実な継続、出勤者数を削減するための具体的な取り組み

- ◆店舗においては、窓口や応接室にアクリル板と消毒液を設置し、使用の都度、座席周辺を消毒するとともに、応接室にTV会議システムを導入し、非対面での面談を可能としています。
- ◆ネットチャネルを希望されるお客さま向けに「BANK」の機能拡充を進めています。
- ◆オフィスにおいては、毎朝の検温、マスク着用、体調不良時の報告および出社停止を徹底し、社内外の会議におけるWeb/電話会議の活用推進や、電子文書決裁システムの活用によって、ペーパーレス化、リモート化を推進しています。
- ◆在宅・モバイル勤務制度を2017年4月から先行導入しているとともに、スプリット勤務や時差出勤に積極的に取り組んでいるほか、モバイルPCや内線・外線共用スマートフォンなどの機器整備を進めています。



○ 新型コロナワクチンの職域接種

当行グループは、銀行が提供する業務が社会機能の維持に不可欠な金融インフラであることを自覚し、必要なサービスを可能な限り継続して提供していくため、当行グ

ループ役職員および同居家族、当行グループ拠点に常駐勤務する派遣社員・業務委託先要員を対象として、新型コロナワクチンの職域接種を行っています。

あおぞら銀行ホームページのご案内

<https://www.aozorabank.co.jp/>



① 個人のお客さま向けのページです

個人のお客さまの「ためる・ふやす」「そなえる」「便利につかう」「聞いてみる」などさまざまなニーズにお応えする商品やサービスをご紹介します。インターネットバンキングのご利用や、口座開設など各種申し込みもこちらからできます。

② 法人のお客さま向けのページです

金融法人・事業法人のお客さま向けの商品やサービスについてご案内しています。ウィークリーマーケットレポートも掲載しています。

③ 企業・IRのページです

経営理念、トップメッセージ、決算関連やディスクロージャーなどのIR資料、配当や株式の状況、あおぞら銀行グループのサステナビリティなどを掲載しています。

④ 当行が発信するニュースリリースを掲載しています

ニュースリリースのメール配信の登録もこちらからできます。

⑤ 採用情報を掲載しています

新卒者採用、障がい者採用、経験者採用、インターンシップについての情報をご案内しています。