

サステナビリティの推進

サステナビリティ経営の推進

あおぞら銀行グループは、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献するため、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サステナビリティを組み込み、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、経営と一体化した取り組みを推進しています。

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）につきましては、グループの企業経営に対する重要性に加えて、ステークホルダーにとっての重要性を勘案したダブルマテリアリティの観点から再整理を行い、「気候変動への対応」「人権の尊重」の他、「あおぞらサステナビリティ目標」を含む8項目をマテリアリティとして更新しました。

（サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）の詳細についてはP10をご参照ください。）

経営理念 新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

社会の潮流、ステークホルダーからの期待・要請および当行グループの企業経営に対する重要性を踏まえ、経営理念の実現のために注力すべき課題領域を特定

サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）

気候変動への対応
人権の尊重
産業構造転換の促進
金融包摂の実現
デジタル化の促進
次世代へ“守り・繋ぐ”
人的資本の持続可能性
ガバナンス・コンプライアンス

サステナビリティ経営の推進体制

昨年度は、グループ全社にわたる重要なサステナビリティ課題を審議・決定するため、マネジメントコミッティーの下部組織として、CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。審議内容は必要に応じて取締役会に付議・報告されます。さらに、サステナビリティに関するグループガバナンスを推進するために、「グループサステナビリティ連絡会」を設置する等、サステナビリティ経営体制の高度化を進めました。

2021年4月に発足したサステナビリティ推進部は、専担者に加え、経営企画・管理部門、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

主な審議・決定、報告事項

- ・サステナビリティ推進に係る業務運営方針の策定
- ・「あおぞらサステナビリティ目標」の設定（今後、見直し・追加を予定）
- ・「赤道原則」の採択、「国連グローバル・コンパクト」の採択
- ・「グループ外部調達方針」の制定、「環境・社会に配慮した投融資方針」の見直し
- ・サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）の見直し
- ・国連責任銀行原則（PRB）の採択（予定）

行っています。

また、審査・リスク管理部門内にはSDGs・与信企画室が設置され、投融資案件の環境・社会に対するリスクまたは負の影響の有無を判断するほか、営業部店におけ

あおぞら銀行グループの
価値創造

価値創造ストーリー

サステナビリティ

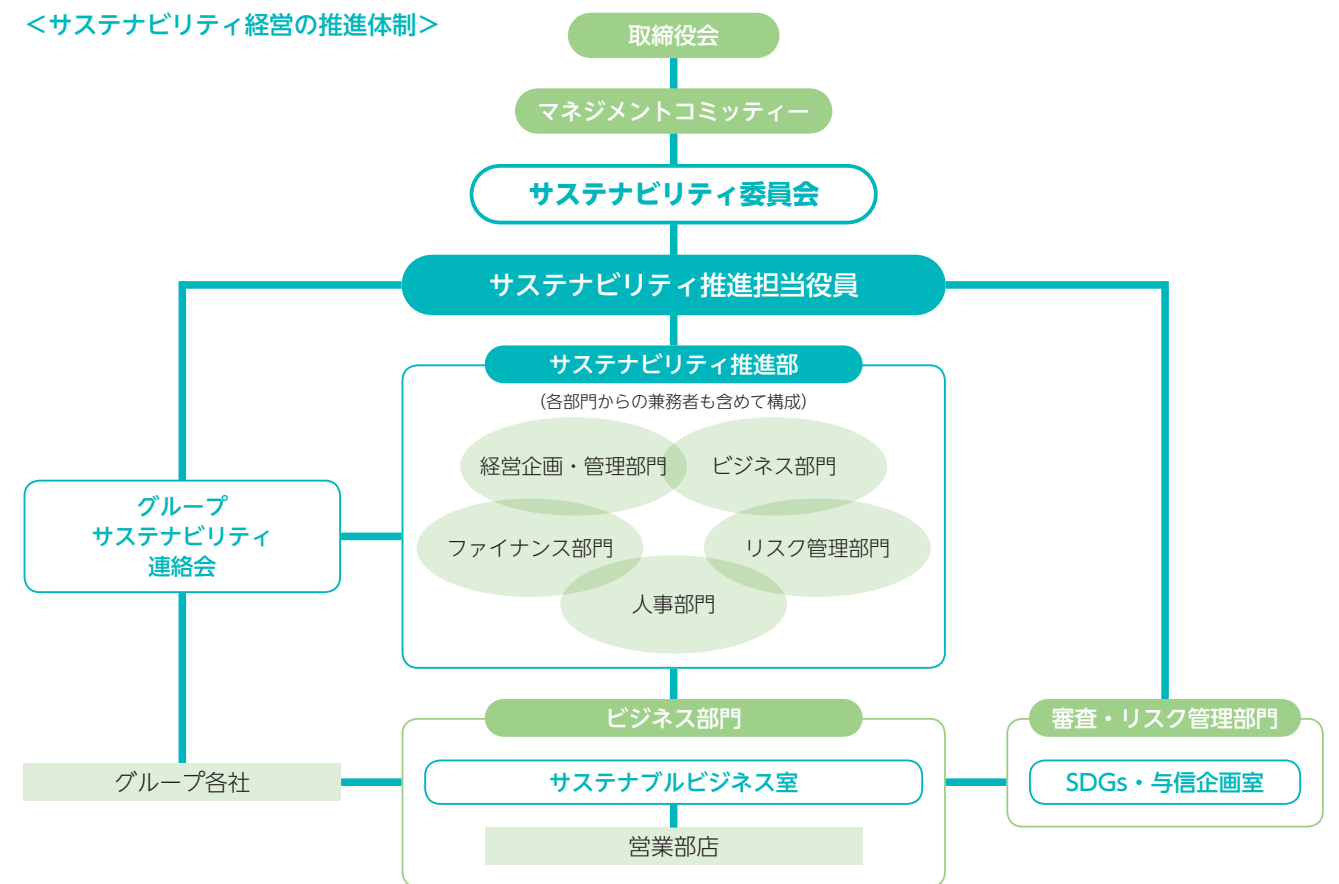
価値創造を支える基盤

るお客さまの環境・社会配慮への取り組み状況・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、具体的事例の共有を行っています。

ビジネス部門においては、サステナブルビジネス室を設置し、「あおぞらESG支援フレームワーク」に基づき

中堅・中小企業のお客さまに対し脱炭素化に向けたコンサルティングを含めたトータルソリューションを提供する（P60参照）ほか、営業部店として環境ファイナンス部を設置し、国内外のプロジェクトファイナンスに関する強み・知見を融合して環境関連プロジェクトファイナンス等を強力に進める体制を整えました。（P41、59参照）

<サステナビリティ経営の推進体制>



サステナビリティ意識の浸透のため

あおぞらグループにおけるサステナビリティ意識の浸透のため、社内における情報発信を積極的に実施しています。

サステナビリティ推進部から全グループ会社へ発信される「SDGsニュースレター」は、2020年8月の発行開始以来、約30のテーマを取り扱ってきました。2021年度は新しい試みとして、グループ会社の役職員がリレー形式で筆を執り、自社における取り組みや、海外の先進事例の紹介を行うなど、新たな視点での情報発信を開始しています。

その他にも、グループ全役職員を対象としたe-learningの実施、役職員が自由に参加できる「あおぞらユニバーシティ」での基礎講座の開講、外部講師を招いたサステナブルファイナンス研修の実施など、広範な学習機会を提供しています。



▲シンガポール駐在員事務所作成の「SDGsニュースレター」

サステナビリティ方針体系

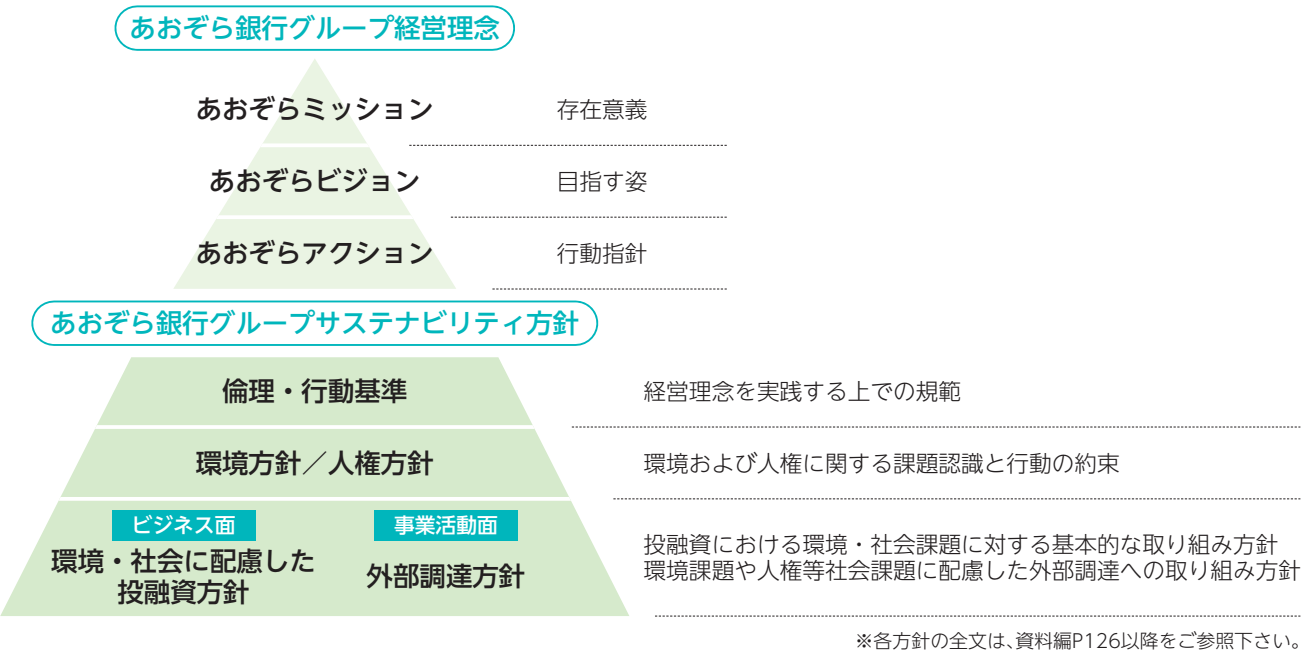
企業が環境への対応、人権の尊重、不当な労働の排除、腐敗の防止に基本的な役割を果たす動きは、グローバルな流れとなっています。特に気候変動や国際的な人権の尊重に係る社会的要請はますます強まっており、事業者としてだけではなく、サプライチェーンを含めた幅広い対応が必要となっています。

あおぞら銀行グループでは、経営理念を実践する上での規範としてグループ全社・全役職員に適用される「倫理・行動基準」に、サステナビリティ課題への対応指針を盛り込んでおります。このサステナビリティ経営への取り組み姿勢・意思を、すべてのステークホルダーの皆さまにご理解いただき、また、具体的な業務遂行におけ

る対応方針を明確にするため、「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」、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定めております。

昨年度は、これに加えて事業者として購買・委託等に関する対応方針を明確にするため、「あおぞら銀行グループ外部調達方針」を定めました。これらの方針については当行ホームページにおいて一般に開示しています。

また、環境・人権課題への配慮を求める国際的なイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」、大規模開発プロジェクトファイナンスに係る環境・社会問題を回避・緩和する為のフレームワークである「赤道原則」を新たに採択しています。



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・社会問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・禁止等を行う事で、環境・社会リスクの低

減を図ります。

マネジメントコミッティーの承認により策定された環境・社会に配慮し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、その重大性やお客さまの対応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。

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を促進	お客さまのサプライチェーンを含めた事業について環境・社会問題の観点から検証を行い、取引可否を判断			
具体的な 取り組み	(投融資の例) ・再生可能エネルギープロジェクトファイナンス ・環境イノベーションファイナンス ・トランジション・ファイナンス ・グリーンビルディング向けファイナンス ・グリーンローン/ボンド ・ソーシャルローン/ボンド ・サステナビリティ・リンク・ローン/ボンド ・環境・社会課題解決の目的を有するファンドへの投資などエクイティ投資	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	プロジェクトファイナンス (赤道原則)		森林伐採
			石炭鉱業		大規模農園
			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	
		プラスチック		鉱山	

＜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＞

セクター横断的に与信禁止	
違法性のある事業等	・違法な行為、国際的な環境や人権に関する規範に反する行為および公序良俗に反する行為を業とする先、間接的にそれらを幫助する先、反社会的勢力 ・ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ・ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業（当該国政府およびユネスコから事前同意がある場合を除く） ・ワシントン条約に違反する事業（各国の留保事項には配慮） ・児童労働・強制労働を行っている事業

セクター横断的に慎重に与信判断	
・先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 ・非自発的住民移転に繋がる土地収用を伴う事業	

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、発電事業向けに一般炭を供給する新規の炭鉱開発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分以上の地域）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。
大規模農園	環境および社会に関する法制度の整備が不十分な地域における大規模農園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・社会配慮の実施状況を確認する。
パーム油	アブラヤシ農園開発に対して投融資を行う際には、お客さまにNDPE（No Deforestation, No Peat, No Exploitation（森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ））を遵守する旨の公表を求める。パーム油の流通等関連する事業に対し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、児童労働・強制労働や健康被害に対する、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・社会配慮への取組み状況や取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・社会配慮への取組み状況や取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・社会配慮への取組み状況や取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・社会配慮への取組み状況や取組み姿勢を情報収集する。

あおぞら銀行グループ外部調達方針

あおぞら銀行グループは、サステナビリティ方針体系の中で、お客さまをはじめとするステークホルダーと対話し共に行動することにより、より良い社会への移行に貢献していく旨を明示しています。

こうした中、サプライチェーン全体で、「国連グローバル・コンパクト」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際原則を尊重した環境・社会に配慮した責任ある購買・委託等の外部調達を実施するために「あおぞら銀行グループ外部調達方針」を制定いたしました。

あおぞら銀行グループ外部調達方針 概要

- ・サプライヤーの公正な決定
- ・法令、社会規範の遵守・尊重
- ・人権の尊重、気候変動・生物多様性など環境への配慮
- ・サプライヤーとの協働、コミュニケーション

本方針に基づき、関連法令の遵守、自由な競争に基づく公正・公平かつ透明な手続きの実施による、適切な外部調達活動を進めてまいります。

気候変動への対応

気候変動への対応は、企業として最優先に取り組むべきグローバル課題の一つであるとの認識のもと、ビジネスにおける取り組み、事業者としてのCO2排出削減に向けた取り組み、リスク管理を中心とした業務運営基盤の整備を着実に推進しております。

カーボンニュートラルに向けた動きが世界中で加速する中、より一層の取り組みを進めるべく、2022年度の業務運営計画において、新たに「あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ」を策定しました。

		2021/4～
ビジネス	・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向け投融資	・サステナブルファイナンス実行目標の設定(2030年度までに累計1兆円) ・サステナブルファイナンスのアレンジ(グリーン・ソーシャル・サステナビリティリンクローン) ・「環境ファイナンス部」の設置 ・「あおぞらESG支援フレームワーク」の策定
事業者	・四谷本社(ソフィアタワー)移転(断熱ガラス、自然換気、屋上緑化、自動調光制御、LED照明化)	・本店・府中別館におけるグリーン電力化(本店:完了、府中:検討中) ・グループ全社のScope1,2計測(開始)
業務運営	・TCFD提言への賛同 ・「グループ環境方針」の制定 ・「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定 ・気候変動リスクをトップリスクとして認識	・物理的リスク・移行リスクの定量的シナリオ分析実施、レジリエンスの確認 ・Scope3(カテゴリ15)の一部計測開始 ・「グループ外部調達方針」の制定 ・「赤道原則」の採択、「環境・社会に配慮した投融資方針」の見直し



人権の尊重について

<人権の尊重に対する方針>

当行グループは、経営理念を実践する上での規範としてグループ全社・全役職員に適用される「倫理・行動基準」において、「お客さま、役職員を含むあらゆる人の尊厳と人権を理解し、尊重し、あらゆる差別を排除します」と定めています。

また、国際的なイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」を採択し、人権、労働、環境、腐敗防止の分野における10原則に賛同し、トップマネジメントのコミットメントのもと、取り組みを推進しています。

さらに、この取り組み姿勢・意思を、すべてのス

テークホルダーの皆さまに理解いただき、かつ、具体的な業務遂行における対応方針を明確にするため、「あおぞら銀行グループ人権方針」、「環境・社会に配慮した投融資方針」、「あおぞら銀行グループ外部調達方針」を定め、「事業活動を行う地域で適用される法令・諸規則を尊重し、人権の保護及び促進に反する活動や、奴隷制度、強制労働、人身売買、児童虐待等、あらゆる種類の搾取に関するあらゆる活動を、あおぞら銀行グループの関連する事業から排除することに向けて責任を果たす」旨を宣言し、ホームページにおいて一般に開示しています。

<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。2021年度は「ジェンダーについて考える」、「ビジネスと人権について考える」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毎年参加しており、2021年度は695名の役職員から1,028作品の応募があり、うち2作品が全銀協「佳作」、東京人企連「優秀賞」を受賞しました。従業員が身近なテーマとして人権について考え、メッセージを発信することを通じて、人権尊重意識の更なる向上を目指してまいります。



あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ

2022年度業務運営計画において、当行グループにおける気候変動への対応に向けた取り組みを、新たに「あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ」として結実させ、脱炭素社会の実現に向けて果たすべき役割を明確化しました。

ビジネス面においては、新たに設置した環境ファイナンス部を中心に、グリーンエネルギーファイナンス、トランジション・ファイナンス、脱炭素イノベーションファイナンス等、国内外における環境ファイナンスを従来以上に推進してまいります。

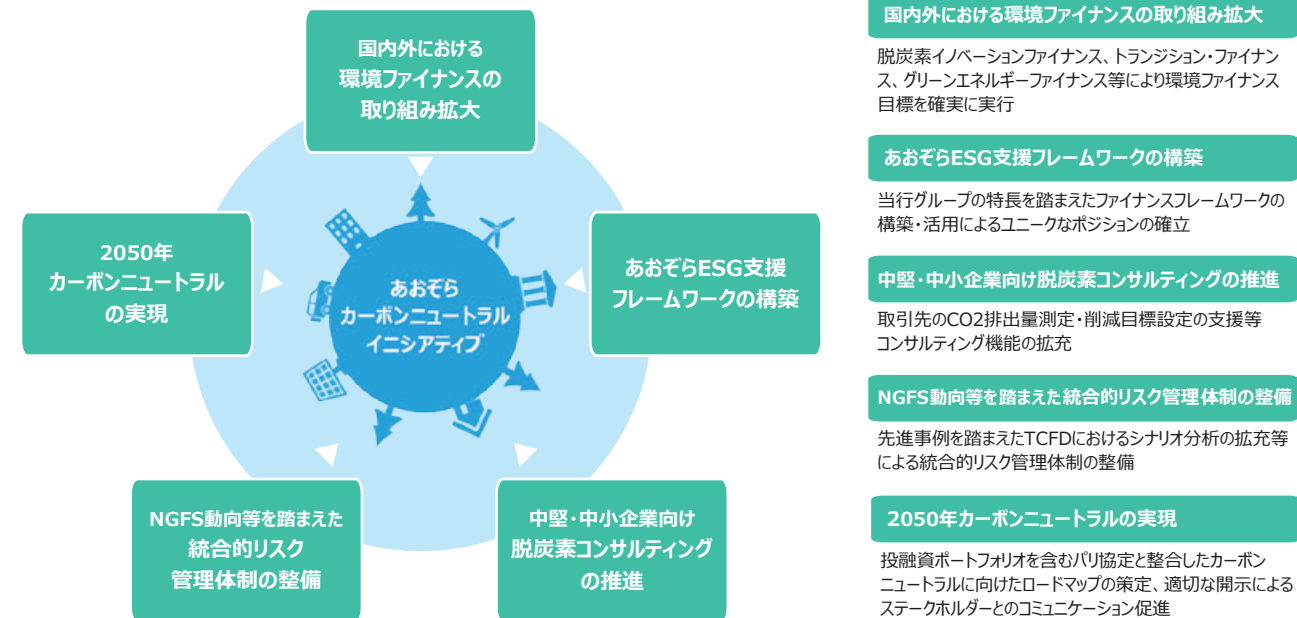
また中堅・中小企業のお客さまに対し、専門コンサルティング会社と提携して、脱炭素化に向けたコンサルティングを含めたトータルソリューションを提供することにより、

お客さまの脱炭素化に向けた課題解決を支援してまいります。

リスク管理においては、気候変動に係る移行リスクおよび物理的リスクの定量分析等、TCFD提言に対応したシナリオ分析の高度化のほか、投融資先のGHG排出量の算定方法・計測の検討を進め、投融資ポートフォリオにおけるScope3の早期の把握、シナリオ分析の拡充を進めてまいります。

本イニシアティブのもと、事業者としての脱炭素化に向けた取り組みを推進するとともに、エンゲージメントを通じてお客さまの気候変動対応や脱炭素化への移行(トランジション)を積極的に支援し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指してまいります。

<あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ>



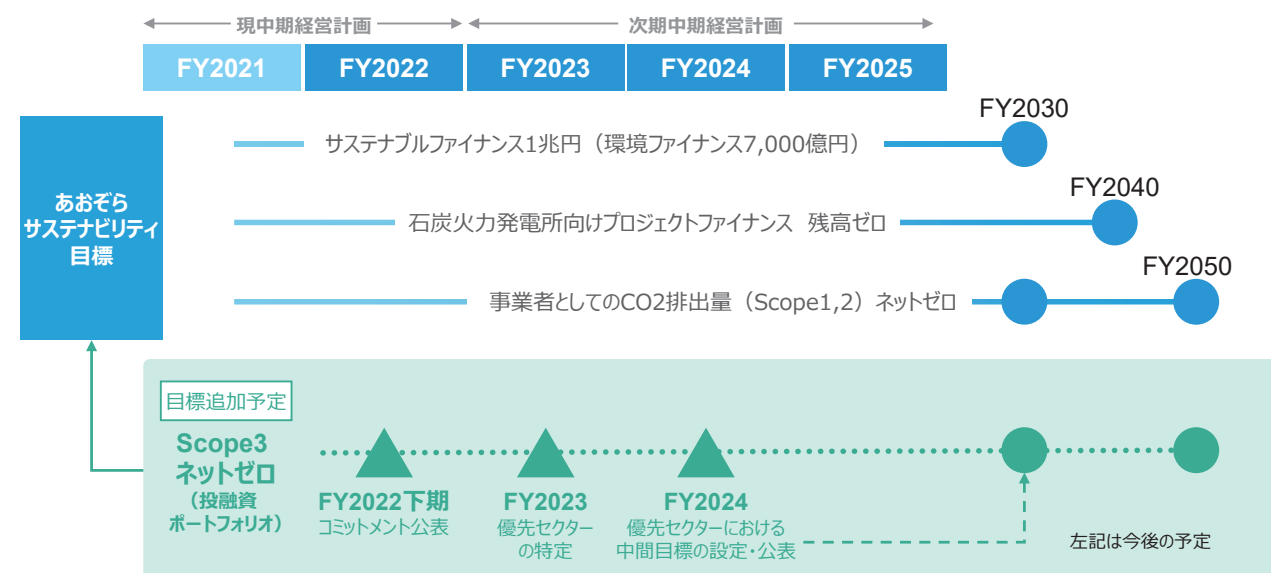
カーボンニュートラルに向けたロードマップ

パリ協定の合意事項を踏まえたカーボンニュートラルに向けたロードマップを策定いたしました。今後、具体的な行動計画を策定してまいります。

昨年公表した「あおぞらサステナビリティ目標」において、サステナブルファイナンス実行額として2030年度までに1兆円（うち、環境ファイナンス7,000億円）、自社の温室効果ガス排出量（Scope1,2）として2050年度までにネットゼロの目標を掲げています。

今後、Scope3として、2050年までに投融资ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロに向けた検討を具体化いたします。また、その進捗につきましては、随時アップデートしながら適切な開示によりステークホルダーとのコミュニケーションを促進してまいります。

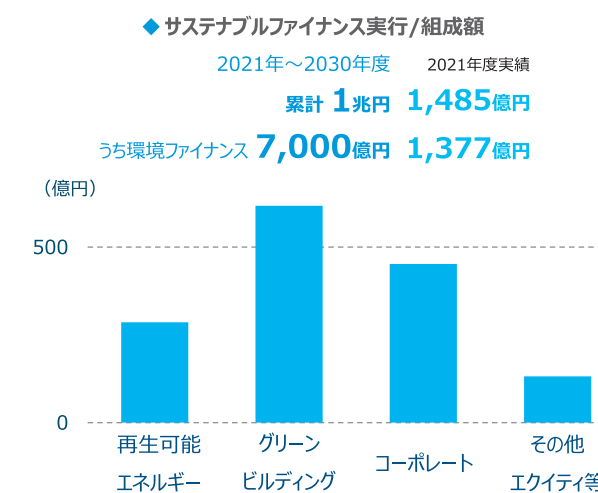
<カーボンニュートラルに向けたロードマップ>



サステナブルファイナンスによる環境課題への取り組み

企業のカーボンニュートラルに向けた取り組み、グリーンエネルギーの普及、脱炭素化に向けた技術革新等へのファイナンスを通じ、資金供給者の立場として金融仲介機能を適切に発揮していくことは、脱炭素社会の実現に向けて金融機関が果たすべき重要な役割であると認識しています。

昨年度は、新たに「あおぞらサステナビリティ目標」として、2030年度までにサステナブルファイナンス実行額1兆円（うち、環境ファイナンス7,000億円）の目標を掲げました。従来より積極的に取り組んでいる再生可能エネルギーを中心とした環境関連プロジェクトファイナンス、グリーンビルディング向けファイナンスに加え、グリーンローンやサステナビリティ・リンク・ローンをはじめとするコーポレートファイナンスへの取り組みにも注力し、グループを挙げて目標達成に向けた取り組みを進めてまいります。



◆ 再生可能エネルギーを中心とした環境関連プロジェクトファイナンス

- 成長分野の一つと位置付け、新たに「環境ファイナンス部」を設置
- 国内と海外の知見・ノウハウを集約し、国内外におけるグリーンエネルギーファイナンスの更なる拡大、既存発電設備のトランジション、脱炭素化に向けたイノベーション領域の開拓を推進

◆ グリーンビルディング向けファイナンス

- 国内外におけるグリーン認証のある不動産を対象としたローン・エクイティへの取り組みを積極的に推進

◆ コーポレートファイナンス

- 2021年度は当行アレンジによるグリーンローン、ソーシャルローン、サステナビリティ・リンク・ローンを組成
- 新たに「あおぞらESG支援フレームワーク」を策定。脱炭素コンサルティングを含めたトータルソリューションの提供を開始

国内外における環境関連プロジェクトファイナンスへの取り組み

あおぞら銀行グループは、2012年の固定価格買取制度の導入以降、太陽光・風力を中心とした国内の再生可能エネルギープロジェクトへのファイナンスに積極的に取り組んでまいりました。シンジケートローンをはじめとする地域金融機関との協働を通じ、国内におけるグリーンエネルギーの普及と域内経済の発展に貢献しています。



プロジェクトファイナンスの組成においては、国内・海外におけるストラクチャード・ファイナンスの豊富な実績を通じて培われた高い専門性や知見・ネットワークを強みに、小型太陽光発電プロジェクトを束ねたポートフォリオ案件、セカンダリー案件のトランザクションなど、新しいニーズにも機動的に対応しております。



世界規模で脱炭素社会の実現に向けた取り組みが加速する中、国内・海外における知見・ノウハウを集約し、国内外におけるファイナンスをこれまで以上に推進するため、2022年1月に、国内と海外のプロジェクトファイナンス担当チームを統合し、「環境ファイナンス部」を新設しました。環境ファイナンス部のメンバーは、銀行出身者だけでなく、発電所事業者や第三者評価機関の出身者等、多様なプロフェッショナルで構成されています。

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、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おります。昨年度は、新たに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提供する先進的な物流施設等へのファイナンスに取り組ましました。海外においても、米

国内における洋上風力、地熱、バイオマス等への事業領域の拡大を図るとともに、欧米等の環境ファイナンス先進国におけるインフラプロジェクトへの参加、知見の蓄積を通じて、国内・アジアにおけるトランジション・ファイナンスの拡大や、脱炭素化に向けた技術革新を支援するイノベーションファイナンス等の新たな領域にも挑戦してまいります。(P41「ストラクチャードファイナンスグループ 環境ビジネスグループ」もご参照下さい)

国発祥の総合的な環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組みを進めております。あおぞらサステナビリティ目標の達成に向け、引き続き国内外を問わずデット・エクイティ両面での取り組みを進めてまいります。

* 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)

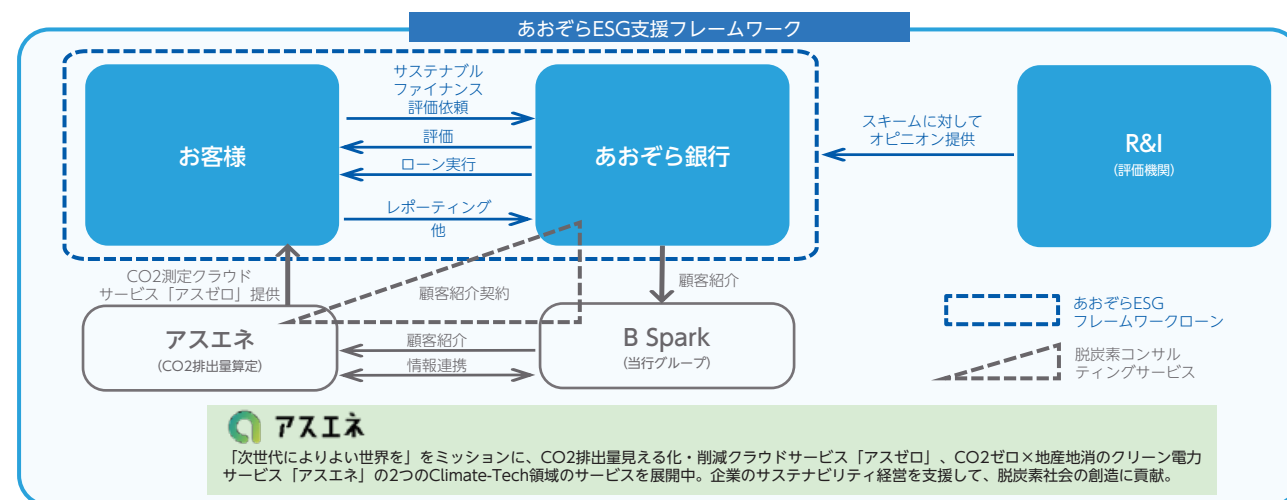
あおぞらESG支援フレームワーク

昨年度より取り組みを本格化させたコーポレート向けサステナブルファイナンス(第三者認証取得型のコーポレートファイナンス)については、グリーンローン、ソーシャルローン、サステナビリティ・リンク・ローンのアレンジを行うなど、取り組みの裾野が着実に広がっています。

2022年6月に、お客さまの脱炭素化に向けた取り組みをより一層支援するため、新たに「あおぞらESG支援フレームワーク」を策定しました。本フレームワークのもと、アスエ

ネ株式会社と協業し、同社が提供するCO2排出量見える化・削減クラウドサービス「アスゼロ」の紹介を通じて、お客さまに対する脱炭素コンサルティングサービスを展開してまいります。

あわせて、中堅・中小企業のお客さまを中心に、当行が自らサステナブルファイナンスの評価を行う「あおぞらESGフレームワークローン」を通じた、お客さまのサステナブルファイナンスの取り組みも支援してまいります。



CO2排出量の削減、使用電力の削減

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。その他、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、2024年度をめどに、同館で使用する電力をグリーン化することに向け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、2022年5月現在エコカー比率は93%となっております。

環境に配慮した購買

オフィスにおける紙の使用量削減に取り組むとともに、使用する紙のグリーン化も進めています。

お取引先である大王製紙株式会社さまとのコラボレーションにより、全行で使用するOA用紙や名刺をFSC認証(Forest Stewardship Council)*用紙に切り替え、森林保護および持続可能な社会に向けて事業者として貢献しています。

廃棄物の再資源化/脱プラスチック化

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30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300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25トン程度)等、廃棄物の再資源化を積極的に進めています。

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。



*FSC® (Forest Stewardship Council® : 森林管理協議会)

責任ある森林管理を世界に普及させることを目的に設立された国際的な非営利団体。FSCマークは、環境保全の点から見て適切で、社会的な利益に適い、経済も継続可能な、責任ある管理をされた森林や、林産物の責任ある調達に対して与えられる。



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）提言への対応

あおぞら銀行グループは、2020年3月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言の趣旨に賛同しております。最も重要なグローバル課題の一つである気候変

動への対応を経営の重要課題（マテリアリティ）として位置づけ、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。2021年度の主な進捗は以下の通りです。

<TCFD提言に対する2021年度の主な進捗>

ガバナンス	- 取締役会において「あおぞらサステナビリティ目標」の設定を決議 「サステナビリティ委員会」、「グループサステナビリティ連絡会」の設置 「あおぞら銀行グループ外部調達方針」の制定
戦略	- サステナブルファイナンス実行目標の設定（2030年度までに累計1兆円、うち環境ファイナンス7,000億円） 「環境ファイナンス部」の設置、国内外のプロジェクトファイナンスのノウハウ・強みを融合 「あおぞらESG支援フレームワーク」の策定 - 移行リスク・物理的リスクの定量的シナリオ分析の実施、レジリエンスの確認
リスク管理	「赤道原則」の採択（「環境・社会に配慮した投融資方針」を見直し） - 気候変動リスクをマテリアリティに選定、マテリアリティを特定する為のプロセスを明示
指標と目標	- Scope1、2に関してネットゼロ目標の設定（2050年カーボンニュートラルを宣言） - グループ全社のScope1、2計測開始 - Scope3（カテゴリ15：投融資ポートフォリオ）の段階的な計測・目標設定に着手

ガバナンス | サステナビリティ目標の設定、サステナビリティ委員会等の設置、グループ外部調達方針の策定

昨年度は、あおぞら銀行グループが注力する/特長のある分野における経営目標として、取締役会において「あおぞらサステナビリティ目標」の設定を決議し、公表しました。

また、グループ全社にわたる重要なサステナビリティ課題を審議・決定するため、マネジメントコミッティーの下部組織として、CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。審議内容は必要に応じて取締役会に付議・報告されます。さらに、サステナビリティに関するグループガバナンスを推進するために、「グループサステナビ

リティ連絡会」を設置する等、サステナビリティ経営体制の高度化を進めました。

また、サプライチェーン全体で、「国連グローバル・コンパクト」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際原則を尊重した環境・社会に配慮した責任ある外部調達活動を推進するために「あおぞら銀行グループ外部調達方針」を策定し、サステナビリティ方針の一つとして位置づけました。

戦略 | 移行リスク・物理的リスクの定量的シナリオ分析の実施、レジリエンスの確認

TCFD提言では、気候変動に関するリスクに対する企業の計画や戦略の柔軟性、レジリエンスを示すために複数のシナリオを用いたシナリオ分析の実施を推奨しています。

あおぞら銀行グループでは、移行リスクおよび物理的リスクについて 2050年までを対象とした定量的なシナリオ分析を実施いたしました。

<シナリオ分析結果概要>

重要セクターの特定	外部情報から得た気候変動による影響度と、当行与信ポートフォリオにおけるセクター別エクスポージャーからなるリスクマップによって、当行与信ポートフォリオのリスク重要度を分析 その結果、エクスポージャーの大きい「不動産セクター」と、気候変動の影響が大きく、エクスポージャーも小さくない「素材セクター（製紙・化学・その他）」を重要なセクターとして特定
-----------	---

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）World Energy Outlook2021 STEPSシナリオ／SDSシナリオ * STEPS（Stated Policies Scenario）：現在公表されている各国の政策が実施されると想定したシナリオ * SDS（Sustainable Development Scenario）：パリ協定の目標と整合的なシナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）／RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ） * RCP（Representative Concentration Pathways）：代表濃度経路シナリオ
分析方法	パラメーター変化を基に取引先企業の業績影響への度合い（信用力低下の程度）を把握し、引当コストの増加額を試算	河川氾濫、高潮による浸水被害における建物損傷率を算出し、使途物件の損傷に起因した引当コストの増加額を試算（物件の棄損による直接被害と事業停滞期間による影響）
分析対象	国内外の不動産セクター（ノンリコースローン、REITを除く）および素材セクター（当該対象向け貸出金が貸出金残高全体に占める割合：13.2%） ※2021年3月末時点	国内外の不動産ノンリコースローン（REITを除く）の担保物件（当該ノンリコースローンが貸出金残高全体に占める割合：15.1%） ※2021年6月末時点
分析内容	素材セクターについては、2050年までに見込まれる炭素価格上昇に伴うコスト増の影響を比較的受けやすいことを認識	災害の影響を受けにくい立地や堅牢な担保物件が多いことから、洪水/高潮による被害の可能性が認められた物件は限定的
追加引当コスト	2050年まで累計20～40億円程度の増加	2050年まで累計10億円程度の増加

示唆	当行与信ポートフォリオへの影響は限定的
----	---------------------

リスク管理 | 「赤道原則」の採択

赤道原則（Equator Principles）は、開発プロジェクトにおける環境・社会に対するリスクと影響を特定、評価、管理するためのフレームワークで、採択金融機関における意思決定をサポートするためのデューデリジェンスとモニタリングの基準が示されています。

大規模な開発を伴うプロジェクトは、自然環境や地域社会に大きな影響を与える可能性があり、これら負の影響の回避・緩和のための適切な配慮を確認した上で、社会発展のためのファイナンスを実行するため、赤道原則に署名いたしました。

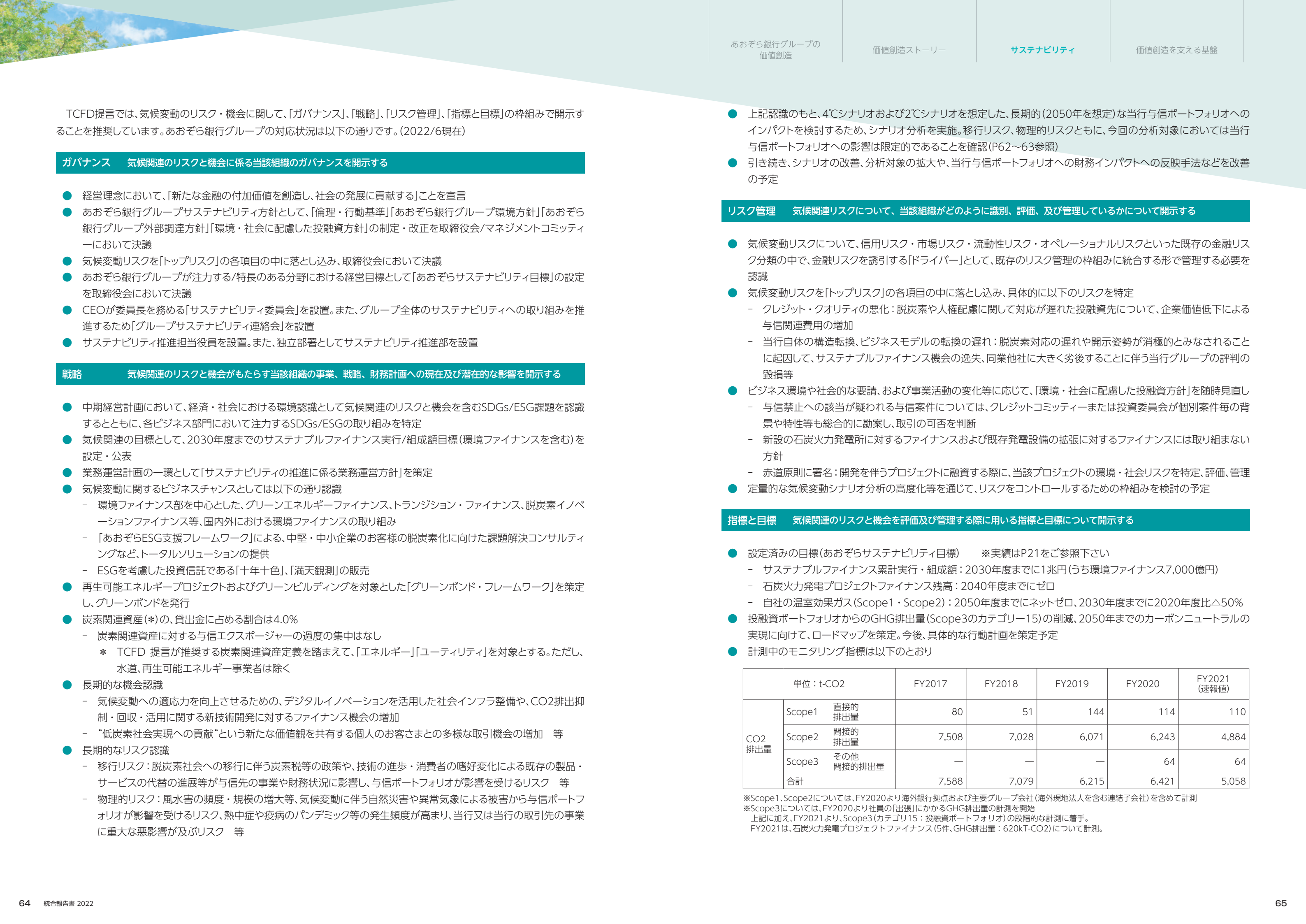
指標と目標 | Scope3（カテゴリ15：投融資ポートフォリオ）の段階的な計測・目標設定に着手

Scope3として、2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロに向けた検討を具体化いたします。TCFD提言の推奨する対象範囲から計測を進めてまいります。

今年度は、石炭火力発電プロジェクトファイナンス（5件、GHG排出量：*620kT-CO2）について計測いたしました。今後の進捗につきましては、随時アップデートしながら適

切な開示によりステークホルダーとのコミュニケーションを促進してまいります。

* 稼働後一定期間を経過しているプロジェクトについては実績値ベース、未稼働・稼働後短期間のプロジェクトについては計画値ベースの年間GHG排出量を集計しています。なお、未稼働のプロジェクトを除き、また、稼働後短期間のプロジェクトについて計画値を実稼働の期間按分した場合のGHG排出量は153kT-CO2です。



TCFD提言では、気候変動のリスク・機会に関して、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の枠組みで開示することを推奨しています。あおぞら銀行グループの対応状況は以下の通りです。(2022/6現在)

ガバナンス 気候関連のリスクと機会に係る当該組織のガバナンスを開示する

- 経営理念において、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを宣言
- あおぞら銀行グループサステナビリティ方針として、「倫理・行動基準」「あおぞら銀行グループ環境方針」「あおぞら銀行グループ外部調達方針」「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定・改正を取締役会/マネジメントコミッティーにおいて決議
- 気候変動リスクを「トップリスク」の各項目の中に落とし込み、取締役会において決議
- あおぞら銀行グループが注力する/特長のある分野における経営目標として「あおぞらサステナビリティ目標」の設定を取締役会において決議
- CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置。また、グループ全体のサステナビリティへの取り組みを推進するため「グループサステナビリティ連絡会」を設置
- サステナビリティ推進担当役員を設置。また、独立部署としてサステナビリティ推進部を設置

戦略 気候関連のリスクと機会がもたらす当該組織の事業、戦略、財務計画への現在及び潜在的な影響を開示する

- 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
- 気候関連の目標として、2030年度までのサステナブルファイナンス実行/組成額目標(環境ファイナンスを含む)を設定・公表
- 業務運営計画の一環として「サステナビリティの推進に係る業務運営方針」を策定
- 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
 - 環境ファイナンス部を中心とした、グリーンエネルギーファイナンス、トランジション・ファイナンス、脱炭素イノベーションファイナンス等、国内外における環境ファイナンスの取り組み
 - 「あおぞらESG支援フレームワーク」による、中堅・中小企業のお客様の脱炭素化に向けた課題解決コンサルティングなど、トータルソリューションの提供
 - ESGを考慮した投資信託である「十年十色」、「満天観測」の販売
- 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
- 炭素関連資産(*)の、貸出金に占める割合は4.0%
 - 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なし
 - * 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
- 長期的な機会認識
 - 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
- 長期的なリスク認識
 - 移行リスク：脱炭素社会への移行に伴う炭素税等の政策や、技術の進歩・消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替の進展等が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 等
 - 物理的リスク：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る被害から与信ポートフォリオが影響を受けるリスク、熱中症や疫病のパンデミック等の発生頻度が高まり、当行又は当行の取引先の事業に重大な悪影響が及ぶリスク 等

- 上記認識のもと、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)な当行与信ポートフォリオへのインパクトを検討するため、シナリオ分析を実施。移行リスク、物理的リスクとともに、今回の分析対象においては当行与信ポートフォリオへの影響は限定的であることを確認(P62～63参照)
- 引き続き、シナリオの改善、分析対象の拡大や、当行与信ポートフォリオへの財務インパクトへの反映手法などを改善の予定

リスク管理 気候関連リスクについて、当該組織がどのように識別、評価、及び管理しているかについて開示する

- 気候変動リスクについて、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を認識
- 気候変動リスクを「トップリスク」の各項目の中に落とし込み、具体的に以下のリスクを特定
 - クレジット・クオリティの悪化：脱炭素や人権配慮に関して対応が遅れた投融資先について、企業価値低下による与信関連費用の増加
 - 当行自体の構造転換、ビジネスモデルの転換の遅れ：脱炭素対応の遅れや開示姿勢が消極的とみなされることに起因して、サステナブルファイナンス機会の逸失、同業他社に大きく劣後することに伴う当行グループの評判の毀損等
- ビジネス環境や社会的な要請、および事業活動の変化等に応じて、「環境・社会に配慮した投融資方針」を随時見直し
 - 与信禁止への該当が疑われる与信案件については、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
 - 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は取り組まない方針
 - 赤道原則に署名：開発を伴うプロジェクトに融資する際に、当該プロジェクトの環境・社会リスクを特定、評価、管理
- 定量的な気候変動シナリオ分析の高度化等を通じて、リスクをコントロールするための枠組みを検討の予定

指標と目標 気候関連のリスクと機会を評価及び管理する際に用いる指標と目標について開示する

- 設定済みの目標(あおぞらサステナビリティ目標) ※実績はP21をご参照下さい
 - サステナブルファイナンス累計実行・組成額：2030年度までに1兆円(うち環境ファイナンス7,000億円)
 - 石炭火力発電プロジェクトファイナンス残高：2040年度までにゼロ
 - 自社の温室効果ガス(Scope1・Scope2)：2050年度までにネットゼロ、2030年度までに2020年度比△50%
- 投融資ポートフォリオからのGHG排出量(Scope3のカテゴリ15)の削減、2050年までのカーボンニュートラルの実現に向けて、ロードマップを策定。今後、具体的な行動計画を策定予定
- 計測中のモニタリング指標は以下のとおり

単位：t-CO2			FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021 (速報値)
CO2 排出量	Scope1	直接的 排出量	80	51	144	114	110
	Scope2	間接的 排出量	7,508	7,028	6,071	6,243	4,884
	Scope3	その他 間接的排出量	—	—	—	64	64
	合計		7,588	7,079	6,215	6,421	5,058

※Scope1、Scope2については、FY2020より海外銀行拠点および主要グループ会社(海外現地法人を含む連結子会社)を含めて計測
※Scope3については、FY2020より社員の「出張」にかかるGHG排出量の計測を開始
上記に加え、FY2021より、Scope3(カテゴリ15：投融資ポートフォリオ)の段階的な計測に着手。
FY2021は、石炭火力発電プロジェクトファイナンス(5件、GHG排出量：620kt-CO2)について計測。

ビジネスを通じたサステナビリティの推進

構造転換をともに目指すエンゲージメントエクイティ

産業構造の転換の動きが世界規模で加速する中、経営環境の変化に対応する企業の取り組みを金融面で支援し、持続可能な社会の実現に貢献する「産業構造転換の促進（インダストリアル・トランジション）」を、重要なビジネスの一つとして位置付け、エンゲージメント株式投資等の件数をKPIとする目標を設定しています。お客さまとの対話を通

じ事業を深く理解し、当行グループの機能を活用したサポートにより企業価値向上を共に目指すパートナーとしての取り組みを推進してまいります。（P30「エンゲージメント投資で築くお客さまとの新しいパートナーシップ」、P38「エンゲージメント投資」もご参照下さい）

ベンチャー企業の育成サポート

未来を牽引する企業への成長をサポートする「金融包摂の実現（ファイナンシャル・インクルージョン）」を重要なビジネスの一つとして位置付け、ベンチャー向け投資件数とスモール&スタートアップ事業者の口座開設件数をKPIとする目標を設定しています。あおぞら企業投資によるベンチャーデットの提供をはじめ、企業の成長ステージに応じた支援をワンストップで提供する「ベンチャーエコシステム支援体制」を構築するとともに、技術力を武器にシステム開発を内製するGMOあおぞらネット銀行は、「スモール&スタートアップ向け銀行No.1」を掲げ、創業間もないお客さまに寄り添った各種サービスを提供しています。（P31「ベンチャー企業の成長サポート」、P32「エクイティ投資」、P38「ベンチャーデット」、P50「GMOあおぞらネット銀行の取り組み」もご参照下さい）

事業再生を通じた地域社会への貢献

再生ファンドを通じた再生支援件数をKPIとする目標を掲げています。20年以上の業歴を有するあおぞら債権回収が運営する再生ファンドでは、事業再生後の事業継続率も高く、幅広いお客さまに「金融包摂」を実現しています。地域を支えている中堅・中小企業や個人事業主の方々の事業再生や再チャレンジの支援を通じて、地域社会の活性化や持続可能性の向上に貢献してまいります。（P31「事業再生を通じた地域社会への貢献」、P35「コロナ禍における事業再生に関するオンラインセミナー開催」、P42「事業再生ビジネスの推進」もご参照下さい）

“インダストリアル・トランジション” ～産業構造転換の促進～

◆ 構造転換をともに目指すエンゲージメントエクイティ

	2021年～2025年度	2021年度実績
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計 100件	33件

“ファイナンシャル・インクルージョン” ～金融包摂の実現～

◆ ベンチャー企業の成長サポート

	2021年～2030年度	2021年度実績
ベンチャー向け投資件数	累計 100件	12件
GMOあおぞらネット銀行 スモール&スタートアップ事業者 口座開設件数	累計 20万件	約2.36万件

◆ 事業再生を通じた地域社会への貢献

	2021年～2025年度	2021年度実績
再生ファンドを活用した 再生支援件数	累計 100件	21件

次世代へ“守り・繋ぐ”

事業承継・財産承継コンサルティング

少子高齢化社会において、個人として豊かな人生100年時代を過ごし次世代へ繋ぐこと、国内産業競争力の源泉である中小企業の後継者難・人材難を解決し次世代へ事業を承継することの支援を、重要なビジネスの一つとして位置付け、事業承継・財産承継にかかるコンサルティング件数をKPIとする目標を設定しています。
また、金融ジェロントロジー（金融老年学）の研究を通じて、上記をはじめ、ご高齢のお客さま保護の観点から、ビジ

◆ 事業承継・財産承継コンサルティング

	2021年～2025年度	2021年度実績
コンサルティング契約件数	累計 1,800件	314件

ネス・サービスの向上に努めてまいります。
（P36「カスタマー・リレーショングループ 個人営業グループ」、P39「当行グループの機能を活用した事業承継」もご参照下さい）

遺言信託にかかる遺贈協定・遺贈提携

あおぞら銀行グループでは、財産承継コンサルティングの一環として、遺言信託サービスを提供しています。
万一の際の資金の分け方を予め決めておかれたい方、自分らしい最後のお金の使い方・想いの実現として寄付を考えておられる方、関心はあるものの具体的にどのような団体にどのようにして寄付をすればよいのかお悩みの方などのために、様々な選択・検討が可能な協定・提携先を用意しております。

個人のお客さまの中長期的な資産形成の支援

投資信託のファンドラインアップの中で当行が独自に選定した「あおぞらコアファンド」は、投資信託の手数料のうち、購入時手数料をノーロードとして取り扱っております。
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）」および、本年より取り扱いを開始した「あおぞら・徹底分散グローバル・サステナビリティ株式ファンド（愛称：満天観測）」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、「長期」、「資産分散」投資を行いつつ、



投資対象の選定において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」への考慮を組み込み、投資を通じた環境・社会への貢献を目指した商品です。

トピックス

あおぞらギャラリー

本店にて「あおぞらギャラリー」を実施しております。「～アートで日本を元気にする～」というコンセプトのもと、ご来店されるお客さまに「アートによる癒しや来店することの楽しみ」を感じていただくことを目的として企画しております。第1弾としてNPO法人アール・ド・ヴィーヴルのご協力のもと、「アール・ド・ヴィーヴル展 ～障がい者アートの世界～」を実施しました。



社会貢献の取り組み

あおぞら銀行グループは、経営理念および倫理・行動基準に掲げた「社会のサステナブルな発展」および「良き企業市民として社会に参画」の実践を通じ、金融サービスと社会貢献活動の両面から社会課題の解決に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う支援活動

2021年度の支援実績	
医療支援	公益社団法人全日本病院協会への寄付、ベトナム国立COVID-19ワクチン基金への寄付
経済的影響への支援	認定NPO法人グッドネーバース・ジャパン、セカンドハーベスト・ジャパンへの寄付

新型コロナウイルス感染症の長期化に伴い、経済雇用状況の悪化や暮らしへの影響が拡大しています。2021年度は、困難な環境に直面する家庭や子どもへの支援のため、ひとり親家庭のフードバンク事業を運営する認定NPO法人グッドネーバース・ジャパン、余剰食品等を引き取り、生活に困窮する人々へ届ける活動を行うフードバンク団体セカンドハーベスト・ジャパンへ寄付を行いました。既存の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・緊急性が高い領域につきまして、引き続き寄付等を通じた継続的な支援を行ってまいります。

ボランティア活動への参加

あおぞら銀行では、社員一人一人が良き企業市民として社会に参画し、社会課題への関心を高めていくことが重要と考え、社員のボランティア活動への参加機会を提供しています。所属する部署や拠点に関わらず、かつコロナ禍でも安全に参加できるよう、2021年10月よりオンラインや在宅でのボランティア活動を中心にボランティアトライアルを開始しました。視覚障がい等の理由で読書が困難な方のために、本を合成音声で読み上げられるテキストデータに変換する本のテキスト化ボランティア活動や、国内の水害に備え、日ごろから清掃などの復旧作業に大量に必要な雑巾やタオルを寄贈するタオル・ぞうきんボランティアに取り組みました。本社勤務の社員だけでなく、海外拠点や全国の支店からも広く参加があり、拠点や部署の垣根を越えて社会課題への理解を深める機会となりました。



京都支店のボランティア参加者(タオル・雑巾ボランティア)

地域・コミュニティへの貢献

地域清掃活動への取り組み

本社所在地である東京都千代田区が毎年6月6日と11月6日を「千代田区一斉清掃の日」と定め、清掃活動や環境美化に関する啓発活動を行っています。コロナ禍で中止が続いていましたが、2021年11月8日に環境保全活動及び地域貢献活動の一環として四谷本社および上智大学周辺の清掃活動を行いました。上智大学の職員・学生にもご参加いただき、感染対策のもと総勢62名で2年ぶりに対面での清掃活動を実施することができました。



地方創生プロジェクトへの支援

企業版ふるさと納税等の仕組みを活用し、地域の課題に取り組む地方創生プロジェクトを応援しています。寄付を通じて地域の皆さまとの関係を深めると同時に、地域の強みや課題への理解を深め、本業である金融ビジネスを通じた地域経済の活性化への貢献も目指してまいります。



銚子市役所における寄附金目録の贈呈式の様子

寄付を行った自治体

寄付先自治体	支援した事業や活動
北海道札幌市	さぼーとほっと基金を通じた札幌市のまちづくり活動
宮城県	宮城を力強く牽引する新エネルギー・環境関連産業創出・育成事業
千葉県銚子市	銚子資産を活かした「学び」創出事業
愛知県	実証研究エリア管理運営事業、PRE-STATION AI事業
京都府京都市	京都市動物園の休憩所テント寄贈
大阪府	大阪スマートシニアライフ事業
兵庫県神戸市	「こども本の森 神戸」応援プロジェクト
広島県広島市	サッカースタジアム建設事業
香川県	かがわ健康ポイント事業
福岡県	バイオ産業拠点化推進事業

上智大学との連携

2017年に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、金融をテーマとした学習機会の提供や、共同研究、社会貢献活動など、連携を強化しています。

連携講座「バンキング基礎演習」の開講

2017年以降、上智大学経済学部経済学科の正規授業として、連携講座「バンキング基礎演習」を開講しています。講義では銀行の役割や、経済社会との関係にフォーカスし、日々最前線で働く従業員が講師となり、次世代を担う学生の金融リテラシーの向上を支援しています。2021年度は経済学部3年生を対象に14回開催し、述べ367名の学生が参加しております。当行からは14名の社員がゲスト講師を務め、「個人の生活と銀行」、「新しい投資機会と銀行」など幅広いテーマを取り上げました。



産学協働の新しい社会人の学びの場づくりへの支援

上智大学プロフェッショナル・スタディーズは、実業界と大学が一体となって産学協働で学びの場を創生する、従来とは全く異なるかたちの産学連携プロジェクトです。当行はアドバイザーパートナーとして、企業側からのニーズやビジネスの最前線で求められる国際通用性などについてアドバイスを行っています。

有志学生団体+Re:(プラリ)への協力

上智大学学生有志団体+Re:(プラリ)が行っている、使い捨てコンタクトの空ケース回収に協力しています。回収した空ケースをリサイクルすることで、本来ゴミ焼却で排出されるCO2排出量の削減に貢献します。2021年9月より四谷本社に回収ボックスを設置し、2021年度は10,712個のコンタクトケースを回収しました。

人的資本の持続可能性

あおぞら銀行グループの人材戦略

当行グループは、従業員数は約2,400名のコンパクトな規模で、新たな金融の付加価値の創造にチャレンジし続け、専門性の高い金融サービスを提供しています。当行グループの強みは、新卒採用6割・キャリア採用4割の国内銀行では珍しいユニークな人員構成を背景に、高い専門性と優れた機動力・柔軟性を武器とする“あおぞら”らしい金融サービスを提供する点にあります。また、

男女の勤続年数にあまり差がないことにも現れているように、従業員の多様な価値観や働き方を尊重し、チームワークを重視する風通しの良い職場を目指しています。この強みや特徴を最大限に活かすため、人材戦略では3つの基本方針を定め、時代や環境の変化に対応しながら、従業員の活躍と組織の成長を実現する人事施策の実施に努めております。

株式会社あおぞら銀行 基本情報（単体）

	全体	男性	女性
従業員数	1,966名	1,056名	910名
平均年齢	43歳	44歳	43歳
平均勤続年数	15.1年	14.6年	15.8年
平均年収	8,232千円	10,073千円	6,203千円
人員構成	新卒採用59％・キャリア採用41％		

※2022年3月末時点の実績

人材戦略の基本方針と人事制度の特徴

①公平な人事制度	主な特徴
年功序列でなく能力・職務をベースとした一貫した人事制度を構築する	全国総合職・地域総合職・IT職の3つのキャリアコース
	高度な専門性を活かし、年齢に関係なく活躍できる契約型行員の雇用
	チャレンジする従業員に報いるメリハリある処遇体系
	チャレンジ、専門性、チームワークを評価・育成する独自のコンピテンシー評価制度
	昇格・昇給ルールの明確化、給与制度の従業員開示など、公平・公正で透明感のある評価運営
	年功序列を排除し、能力や実績を重視する人物本位の人材登用
②専門性の追求	
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する	
③多様性の尊重	
多様性を尊重し、誰もが活躍できる活力ある組織を構築する	



執行役員
人事担当
金子 浩

あおぞら銀行グループの
価値創造

価値創造ストーリー

サステナビリティ

価値創造を支える基盤

人的資本のサステナビリティ確保に向けて

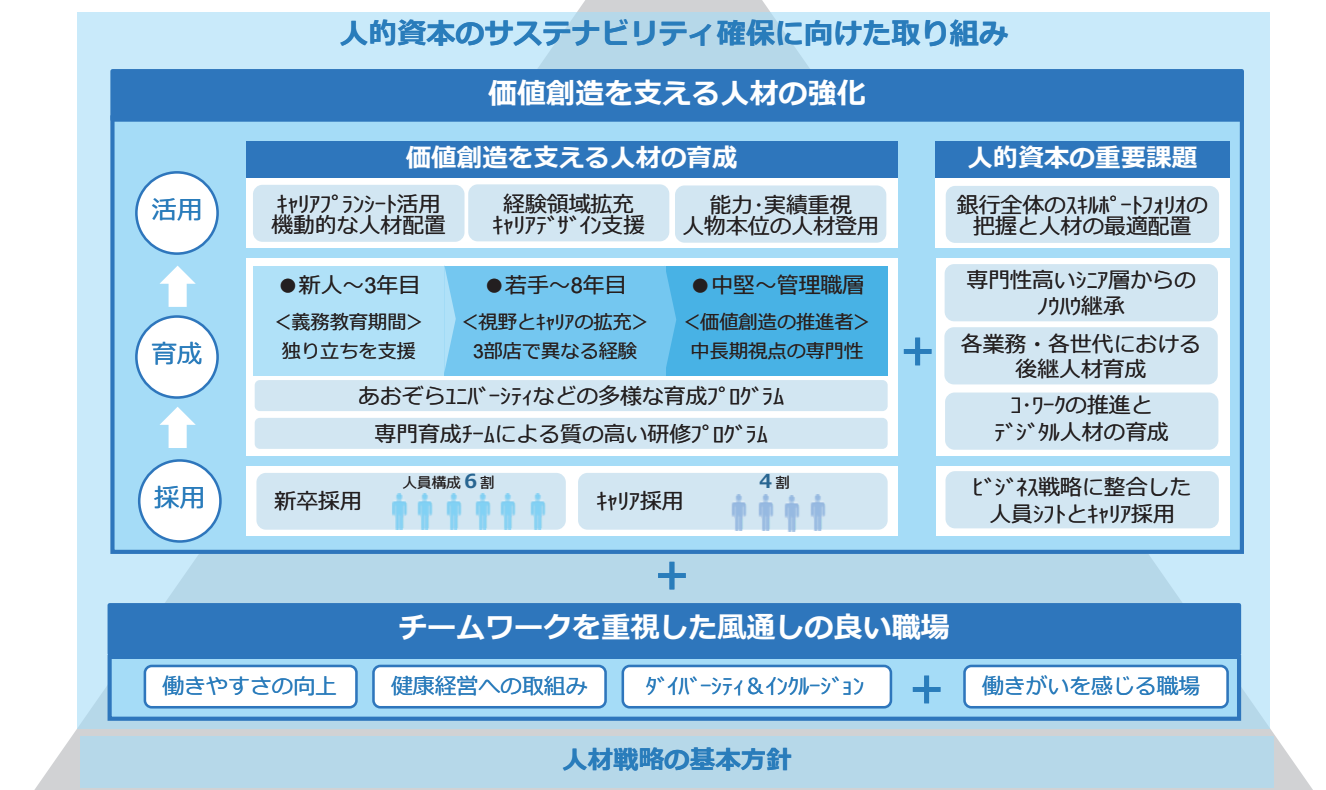
経営環境の目まぐるしい変化にあって、当行グループの経営戦略やビジネスモデルと人材戦略の連動を意識して、人事制度の発展的見直しに絶えず取り組んでおります。2020年度より、チームワークでチャレンジを続ける金融グループへの変革をキーワードに人事制度改革に取り組み、当行グループがサステナブルな組織となるための新たな人事制度を構築しました。2021年度には、当行グループが5年後、10年後、引き続き活力ある組織としてあり続けるため、55歳以上のシニア層の従業員を対象にプロフェッショナルフェローなどの役職を新設し、経験や知見を次世代に継承することを重要な役割と位置づけました。また、週休3日勤務制度と短時間勤務制度を新たに導入することで、一人ひとりがキャリアプランやライフプランに基づく多様な働き方を選択できる

シニア制度への見直しを行っています。

専門性の高いシニア層のノウハウ継承や各業務・各世代における後継人材の育成、ビジネス戦略に整合した人員シフトとキャリア採用の実現は、当行グループの業務基盤である人的資本のサステナビリティの確保にとって重要なテーマです。そのためには、人材を当行グループの競争力の源泉と位置づけ、従業員一人ひとりが働きがいを感じて、自分らしく活躍できる環境を整備し続けることと一体的に取り組むことが不可欠と考えます。

まずは従業員のスキルや経験、キャリア志向などを従業員自身が作成するキャリアプランシートを基にデータベース化し、人的資本として活用するための見える化を進め、銀行全体のスキルポートフォリオの把握と人材の最適配置につなげてまいります。

チームワークでチャレンジを続ける金融グループへ



価値創造を支える人材の採用・育成

当行は新卒採用とキャリア採用を両輪とする採用戦略をとっております。キャリア採用ではポテンシャルや専門性の高い優秀な人材の獲得に努めています。若手層は、入行3年目までを「義務教育期間」と位置づけ、人事部主導の階層別研修と職場の先輩2名をOJTトレーナーとフォロワーへ指名する独自のサポート体制で独り立ちを支援しています。また、社会人経験8年目までに原則3つの部店で多様な業務経験を積ませ、将来の経営幹部候補としての幅広い視野と多様なキャリアの可能性を拡げる機会を提供しています。

当行の経営の中核を支える30代～40代の中堅層・管理職層は、マネジメント力の強化に加え、中長期スパンで専門性を磨くための人材配置を行い、当行の強みである専門性の高い金融サービスのノウハウを継承し、新たな付加価値を提供する価値創造の推進者へと成長することを目指しています。

人材登用においては、能力や実績を重視する人物本位を徹底しています。キャリア採用者の管理職比率は44%と、従業員比率の41%を超える水準となっております。新卒採用やキャリア採用に関係なく、多様なバックグラウンドを持つ人材が真に活躍できることが当行の特長であり、価値創造を支える優秀な人材を社外から惹きつける採用戦略上の強みでもあります。

実績	2020	2021
採用者数	新卒	65名
	キャリア	46名
従業員比率	新卒	58%
	キャリア	42%
管理職比率	新卒	57%
	キャリア	43%
退職者数（自己都合）	47名（2.4%）	47名（2.4%）

“あおぞら”らしい人材の育成

人的資本のサステナビリティ確保のためには、人材育成への投資が重要と考えます。当行の人材育成の特徴は、従業員の多様なキャリアプランと主体性を尊重し、様々な育成プログラムを提供することで、従業員一人ひとりのチャレンジを後押しする点にあります。誰でも自由に学べる学びの場として10年以上継続している「あおぞらユニバーシティ」や一人あたり年間5万円まで会社負担で自由に学びのメニューを選択できる能力開発支援メニューなどはその一例です。従業員が自らの課題ややりたい姿と向き合い、主体的に成長を目指すことを狙いとしております。

研修プログラムは、四谷本店で約120名規模の集合研修の実施が可能なインフラを最大限に活用して、リアルとオンラインの強みを有機的に組み合わせた内容で実施しています。また、人事部による新人～シニア層までの

役割・経験に応じた階層別研修と、法人部門やリテール部門等に配置する専門育成チームによる高度な業務研修を織り交ぜて、講義の大半を内製化している点が特徴です。コーチング等の専門資格を有する人材や専門性の高い業務に精通した人材を育成チームに配置し、実践的で質の高い研修の提供に絶えず取り組んでおります。

実績	2020	2021
研修延べ受講者数	5,184名	11,393名
研修延べ時間	59,533時間	63,951時間
従業員一人当たり研修時間	30.8時間	32.5時間
従業員一人当たり研修費用*	26,300円	27,300円

* 外部講師費用と能力開発支援メニュー実績額

主な育成プログラム

領域	内容	2021年度の実績
若手育成	新卒～3年目を対象とする銀行員としての基礎研修	延27日・受講者延317名
OJT支援	OJTトレーナー研修、フォロワー研修	延18日・受講者延97名
マネジメント力強化	新任管理職研修、新任部室店長研修 管理職研修（360度フィードバック、コーチング）	延5日・受講者延99名
経験領域拡大 キャリアデザイン	行内短期トレーニー、不動産鑑定士育成制度ほか 地域総合職キャリア研修、キャリアオーナーシップ研修	トレーニー：6部署/20名 各キャリア研修：延5日・111名
グローバル人材 経営人材	英会話レッスン支援等の英語力強化プログラム グループ拠点への海外派遣トレーニー 外部派遣：国内大学院、外部企業	英語力強化プログラム：31名 海外派遣トレーニー：3名 外部派遣：国内大学院2名、外部企業3名
デジタル人材	幅広い階層への育成メニューの提供（詳細は後述） ITパスポート資格取得支援	アドバンスコース：66名 ITパスポート取得：291名
コミュニケーション フォーラム	世代や部署の垣根を超えた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、全国の社員がオンラインで語り合うフォーラム。	延20日・受講者延604名
あおぞら ユニバーシティ	投資銀行ビジネス、事業再生支援、DX、SDGsなど多岐にわたるテーマについて社内・外の専門家、ゲストスピーカーが講師を務め、専門性の高い講義を実施。	実施回数：40回（テーマ） 受講者延4,592名
能力開発支援 メニュー	銀行ビジネスで有用な約60種類の外部資格補助に加え、全従業員を対象に一人年間5万円を上限に、本人が自由に選択した能力開発支援メニューを補助。	利用者延459名

専門育成チームの紹介

ACATs	Aozora Credit Analysis Training schoolの略称（通称：エーキャッツ） 法人営業部門を統括する総勢4名の育成チーム。若手やキャリア採用者に対する法人営業や企業審査の基礎トレーニングに加え、投資銀行ビジネス等の新規重点分野に対する最新の研修も提供し、専門性の高い金融のプロを育成する。 ●2021年度実績：研修数29、延110日、受講者延2,457名
AAaA	青山にある研修専用オフィスである、あおぞらアカデミーat青山の略称（通称：クワトロエー） リテール部門の研修を担う人材育成専門のチームが常駐する。お客さま本位の業務運営を実践するため、ライフプランニングをベースにしたコンサルティングサービスに必要なスキルを営業担当者向けに提供し、幅広い顧客ニーズに応えられるコンサルタントの育成を行っている。また、お取引のある金融機関の研修担当者、営業担当者の受け入れも実施するなど、金融法人営業の重要なプラットフォームとしても活動中。 ●2021年度実績：研修数12、延86日、受講者延578名
AFITs	Aozora Financial Institutions' Training schoolの略称（通称：エーフィッツ） 地域金融機関向け営業の企画・統括をするグループに属する。資金運用商品の提供から、経営課題への提案等、多岐にわたるソリューション提供への知識の習得に加え、プラクティカルなロールプレイングを実施し、地域金融機関等との長年にわたる強固なネットワークを支える人材を育成する。 ●2021年度実績：研修数41、延42日、受講者延615名



研修プラットフォームの創設

銀行ビジネスが多様化、専門化する中であって、“あおぞら”らしい金融サービスを創造するために、業務や部署を超えて協働・連携しあう「コ・ワーク」を重視しています。「コ・ワーク」を推進するためには、従業員が自らの業務範囲に留まることなく、多様な分野で当行のビジネスや仲間の業務内容を理解することが重要です。

2021年度には、リテールや法人営業など各部門の育成メニューや教材、ノウハウを銀行全体で活用するため、銀行のポータルサイト内に「研修プラットフォーム」を作成し、全従業員に開示・見える化して、誰でも自主的に学べる仕組みを作りました。約30の部店が参画し、約100のコンテンツを常時配信しており、リアルで実施

したセミナーや研修の映像や音声、教材も都度このプラットフォームに収録することで、コンテンツの鮮度を維持する工夫を行っています。業務未経験者の初級～中級スキルの習得や地域総合職の新たな業務へのチャレンジを後押しするほか、入行3年目までの若手層には、受講必須単位を指定して、積極的な受講を奨励しています。

この研修プラットフォームは2021年10月の配信から現在まで毎月2,000件視聴されており、チームワークとチャレンジを大切に考え、一人ひとりのキャリアプランを応援する“あおぞら”らしい育成ツールとして、更なる活用機会の拡充に努めてまいります。

デジタル人材育成プログラムの強化

デジタル化を主体的に学ぶことは、思考プロセスを変え、ビジネスを変革するための選択肢の幅を広げるとの基本的な考え方のもと、2021年度より全従業員のITリテラシー向上を目的にデジタル人材育成プログラムを展開しています。このプログラムの特長は、デジタルのコア人材の育成に留まらず、若手から経営層までの幅広い階層に役割や業務に適した育成コースを提示し、全ての従業員に学びの機会を提供する点です。2022年度より新たに3つのコースを拡充し、プログラムの強化を進め

ております。

また、デジタル推進の先導者を育成する「アドバンスコース」を2021年度に修了した従業員を、ITスキル活用ニーズが強い部署へ派遣し、学んだスキルを現場で実践・活用させ、コア人材への成長と現場の課題解決につなげております。このような連携を着実に強化していくことで、現場での大小さまざまな成果を積み重ねていき、やがてビジネスの変革へとつながる成功事例が生み出されることを期待しています。

デジタル人材育成プログラムの内容（2022年度）

コース	対象者	主な内容
【継続】 マネジメント① (経営層)	業務執行役員 グループ会社社長	DXに関するグローバルな潮流や金融業界を取り巻く長期展望を踏まえた旬なテーマに関して、外部有識者を招いた定期的な勉強会
【新設】 マネジメント② (管理職)	管理職	ビジネスとITを繋げる「Bridge人材」の育成を目的に、外部講師によるDXマインドとベーススキルを習得多くの受講者を確保するため、週末を活用した2日間の体験型ワークショップを予定
【継続】 アドバンス① (希望者)	上期75名 下期40名	各部門のDX推進の先導者育成を目的とするDX人材集中育成プログラム 外部講師によるDXビジネスストラテジスト、サービスデザイナー（UI/UX）、データサイエンスの専門講義を実施
【新設】 アドバンス② (希望者)	通年50名	各部門のDX推進の先導者育成を目的とするAI活用に特化した通年のeラーニング式プログラム 関西学院大学とIBMが共同開発し、「入門」「基礎」「実践」の3段階で学べるカリキュラムを利用
【継続】 スタンダード① (全行員)	全行員	全行員のITリテラシーの向上を目的に3つのメニューを提供 ①ITパスポート資格取得支援、②あおぞらユニバーシティによる研修、③Udemy社eラーニング配信
【新設】 スタンダード② (若手行員)	上期30名 下期未定	若手行員を対象とした新規事業・サービス立案ワークショップ（研修4日間＋チーム活動） 社会課題・DX分野に関する知識の座学講義とビジネスのフレームワーク等を習得するチーム演習を実施

多様なキャリア支援の取り組み

当行は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を活かし、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て、人事部と現場の部門長が丁寧に本人の希望や能力・適性を確認することで、キャリア支援と機動的な人材配置を実現しています。

行内での多様なキャリアプランを支援する施策として、地域総合職向けキャリア研修や行内短期トレーニーなどの研修プログラムやジョブポスティング（社内公募制度）やジョブサポート（社内副業制度）などの様々な制度があり、研修と実務経験を組み合わせることで、個々のキャリアプランの実現を目指すことが可能です。

2021年度には、当行グループが強みとしている不動産ビジネスの次代を担う人材の育成と従業員の専門性高いキャリア開発支援の一環として、不動産鑑定士育成制度を創設し、2名が鑑定部に所属しながら専門資格の取得を目指す新たなキャリアをスタートさせています。

ジョブサポートでは、地方支店に勤務しながら、本店業務をサポートする事例も出てくるなど、当行の強みである働きやすい環境とインフラを活かし、キャリア開発を実践する新たな可能性も生まれております。

また、社外での活躍やライフプランを応援する施策として、兼業・副業支援ルールやキャリアサポート休職制度を整備しています。兼業は従業員の能力開発やセカンドキャリアの開拓、自己実現の追求等において有益な活動となり、当行における働きがいの向上にもつながると考えており、従業員の兼業を応援するガイドラインを整備しました。

実績	2020	2021
各種キャリア研修プログラム受講者	110名	131名
各種キャリア支援制度利用者	45名	90名
兼業・副業登録者	16名	31名

キャリア支援研修・制度一覧

制度名	概要
地域総合職キャリア研修	地域総合職を対象に、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
キャリアオーナーシップ研修	50歳前後の従業員を対象に、将来のキャリアをデザインし、人生設計を主体的に考えるための研修
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
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
キャリアコース転換	全国総合職、地域総合職、IT職の3つのキャリアコース間での転換制度
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
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】不動産鑑定士育成制度	鑑定部の実務を経験しながら、不動産鑑定士の資格取得を目指すキャリア支援制度。資格取得までの予備校受講費用、資格受験料および修習費用は全額銀行負担
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、不妊治療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
兼業・副業支援	個人事業主型の兼業（会社役員・個人事業主）を2020年度より解禁。従業員の多様な兼業を応援するガイドラインを整備
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

働きやすさの向上と働きがいの追求

人的資本のサステナビリティを確保し、企業価値の向上につなげるためには、従業員が安心して長く働ける、働きやすい環境を整備するとともに、従業員一人ひとりの多様な価値観やキャリアプランを尊重し、個人の働きがいを高めることが重要と考えます。当行は従業員の多様な働き方を尊重し、ワークライフバランスを支援する各種制度を設けて、働きやすい環境を整備しています。コアタイムを設定しないフレックスタイム制度は全従業員の約80%が利用し、在宅勤務・モバイル勤務制度（テレワーク）は60%を超える従業員が在宅勤務と出社をハイブリッドに組み合わせて活用し、withコロナが常態化した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。従業員の働きやすさ向上のため、コロナ前から制度とインフラの両面で環境を整備してきたことが功を奏し、従業員アンケートでも、回答者の80%が当行を働きやすい職場であると回答しております。

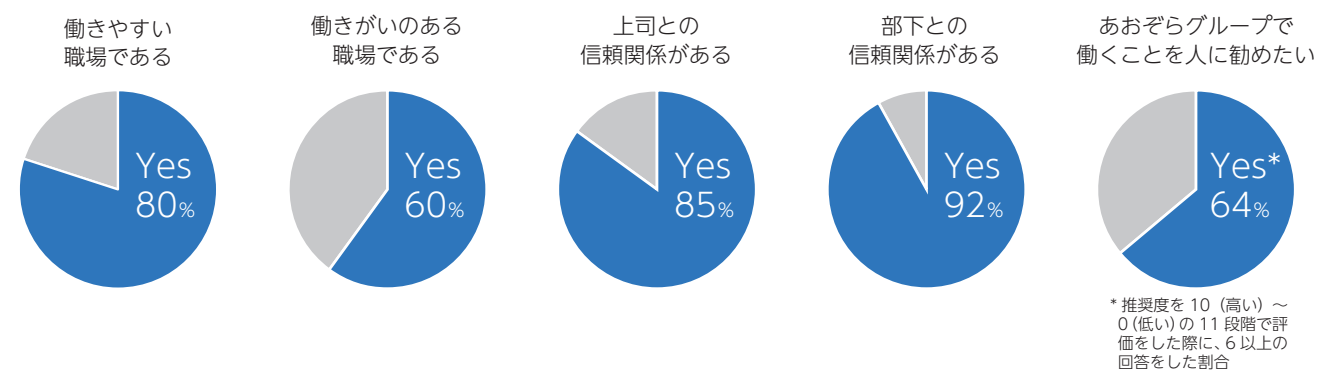
一方、従業員アンケートにおいて、働きがいを感じるという回答した割合は60%に留まっており、従業員の働き

がいの向上に向けた取り組みは、人的資本のサステナビリティにとって、今後の重要なテーマであることがわかりました。2021年度より上司・部下による1on1ミーティングを社内全体に浸透させていくプロジェクトを進めていますが、これに加え、従業員一人ひとりが重視する働きがいの要素を継続的に把握し、人事施策や職場のマネジメントに活かすための仕組みも検討してまいります。

実績	2020	2021
フレックスタイム制度利用者	1,570名	1,615名
在宅勤務利用率	62%	60%
有給休暇平均取得日数	13.3日	14.4日

※具体的な「働きやすさ向上のための各種制度」の一覧を資料集P118に掲載していますので、ご参照ください。

従業員アンケートに見る当行グループに対する従業員の評価



健康経営への取り組み

従業員が安心して、長く働ける環境を整備するため、あおぞら銀行健康保険組合と一体で、従業員とその家族の人間ドックや健康診断、婦人科健診などの各種補助制度の整備に加え、職場での定期健康診断やストレスチェックと産業医によるアフターフォローに取り組んでおります。本店内の健康管理室には内科・歯科の専門医療スタッフが常駐し、従業員の健康・医療・メンタルヘルス等の相談に対応しています。

2021年度では、社会機能の維持に不可欠な金融インフラとして必要なサービスを可能な限り継続して提供するため、本店の健康管理室を接種拠点として、新型コロナワクチンの職域接種を従業員とその家族を中心に合計3回実施し、延6,942名が接種をしました。

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実施し、長時間労働

の削減と産業医による面接指導に注力しております。2021年度の従業員の平均残業時間が11時間50分と昨年度から増加したことから、「配下行員への健康管理への配慮とメリハリある勤務に向けた取り組み」を管理職の目標設定に組み込んで、取り組みを強化しております。

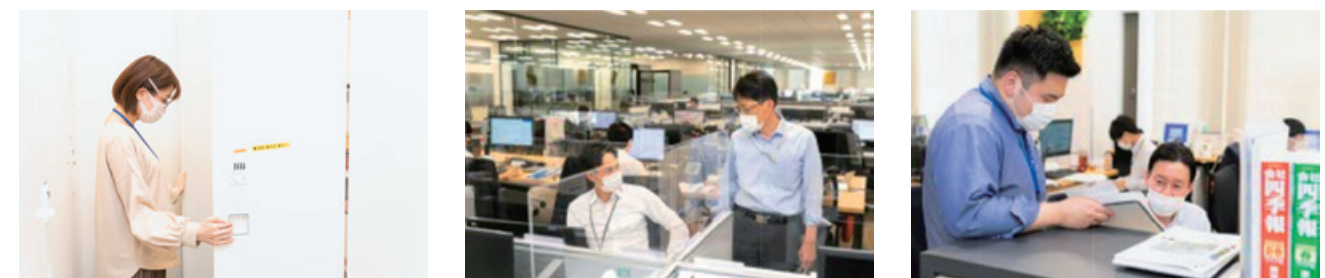
実績	2020	2021
人間ドック補助制度利用者数	従業員 1,499名 家族 329名	従業員 1,487名 家族 335名
参考：一人あたり補助平均金額	男性 49,500円 女性 71,500円	
コロナワクチン職域接種（合計3回）	延6,942名	
従業員の一月あたり平均残業時間*	10時間20分	11時間50分

* 管理監督者を除いた従業員の法定時間外労働に関する残業時間

社外からの評価



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。



ダイバーシティ＆インクルージョン

経営環境が目まぐるしく変化する中において、多様な視点や価値観を尊重し、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を整備することは、企業の持続的な成長に不可欠な取り組みです。

当行グループでは、全従業員へのアンコンシャスバイアス研修等を通じて、これまで以上に多様性を認め合い、グループとしての一体感を醸成するとともに、従業員一人ひとりの多様な価値観やキャリアプランを尊重し、多様で柔軟な働き方を支援することで、ダイバーシティ＆インクルージョンの向上を目指してまいります。

中核人材の登用等における多様性の確保について

中核人材の登用等における多様性の確保について、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、2021年度より以下の育成・環境方針と女性・外国人・キャリア採用者の管理職比率に目標を設定し、取組の強化を進めております。

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、キャリア採用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

2. 目標と進捗状況

項目	現状	目標	達成時期
女性管理職比率	11.8%→12.5%	13%以上	2023年3月末
女性調査役(係長級)比率	33.5%→37.1%	35%以上	
外国人管理職比率	2.9%→ 2.9%	3%以上	
キャリア採用者管理職比率	42.5%→43.7%	40%以上	継続維持

*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月末および2022年3月末の実績。

女性従業員の活躍推進に向けた取り組み

女性従業員の活躍を推進し、性別を問わず誰もが活躍する組織となることは、優秀な女性従業員の採用と定着を促進し、労働人口の減少も見据えた将来の人材リソースの確保にとって重要と考えます。前述の通り、女性従業員の管理職と管理職候補となる調査役の比率に目標を設定し、採用、育成、人材活用の各フェーズにおいて取組を強化して、中核人材プールの拡充に努めております。

2020年度の人事制度改革によって、いわゆる一般職を廃止し、キャリアコースによる役割や業務範囲の制限を完全に撤廃したため、誰もがキャリアアップを目指せる人事制度となりました。

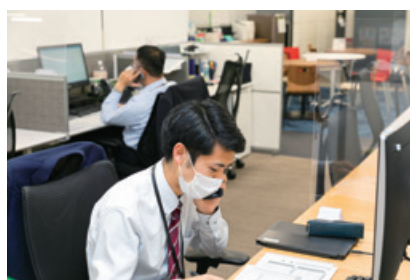
この人事制度を基盤として、女性従業員の採用においては、経営の中核を担うポテンシャルの高い人材や社外で活躍する専門性の高い人材を採用し、人材プールの拡

充を進めています。また、育成においては、新たに一般職から総合職へ転換した従業員を対象に、経験領域の拡充をマインドやスキルの観点から後押しするキャリア研修や行内短期トレーニングを実施し、女性従業員のチャレンジを後押ししております。

人材活用においては、これまで営業補助として後方事務の職種に従事していた従業員の中から、上司・同僚のサポートを受けながら、フロントの営業へと職種を変更する事例が出てきており、このような従業員一人ひとりのチャレンジをきめ細やかに評価し、活躍フィールドを更に広げる人材配置を積み重ねております。これら採用、育成、活用における一連の取組を地道に継続することで、女性従業員の活躍を着実に進めてまいります。

女性活躍関連

	2018年7月	2019年7月	2020年7月	2021年7月	2022年7月
①執行役員	1 (4.8%)	2 (9.1%)	2 (9.1%)	4 (16.7%)	5 (18.5%)
	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
②部長相当	10 (11.2%)	10 (11.4%)	11 (11.3%)	11 (11.5%)	11 (9.6%)
③課長相当	55 (10.7%)	60 (11.7%)	64 (12.1%)	64 (11.8%)	71 (13.2%)
④管理職相当 (②+③)	65 (10.8%)	70 (11.6%)	75 (12.0%)	75 (11.8%)	82 (12.5%)
⑤調査役	89 (31.2%)	98 (32.9%)	105 (33.3%)	107 (33.5%)	123 (37.1%)
⑥従業員全体	837 (46.8%)	896 (47.7%)	904 (47.0%)	899 (46.5%)	910 (46.3%)



障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり

当行では安心して働ける環境づくりを推進しており、障がいのある従業員がそれぞれの適性を活かし、預金・融資・為替、文書管理、情報システムなど様々な部門で活躍しています。2021年度における雇用率は2.4%となっております。昨年度は、「障がいのある従業員の声を大事にしていること」、「一般の従業員と同様に働くことができる環境であること」が評価され、銀行業として初めて東京都の顕彰制度「障害者雇用エクセレントカンパニー賞 東京都知事賞」を受賞しました。



相談しやすい環境づくり

個々に異なる障がいに配慮するため、産業医、看護師、保健師をはじめ、精神保健福祉士、企業在籍型職場適応援助者（ジョブコーチ）が都度連携をしています。視覚障がいのある従業員が入行する際は、入行前に本人と綿密に相談し、音声読み上げや画面拡大ソフト、拡大読書

器を導入しました。身体障がいだけでなく、精神障がいのある従業員に対しても、個々の希望に応じて定期的な面談を実施するなど、いつでも相談しやすい環境を整備しています。

障がいへの理解を深める取り組み

当行では、社長ほか業務執行役員と障がいのある従業員が直接対話を行う「スモールミーティング」を昨年度に引き続き実施し、働きやすい環境づくりに向けた意見交換や交流をはかっています。

新型コロナウイルス感染拡大防止のためのマスク着用によって、聴覚障がいのある従業員にとっては、コミュニケーションの頼りにしていた口の動きが見えなくなり、声もこもってさらに聴こえにくい状況となっており、従

業員からの意見を基に職場環境の改善を進めています。また障がいを題材としたコンテンツの紹介や普段抱えている想いについて、障がいのある従業員が行内のイントラネットを通じて全行に発信、新たな気づきや困りごとを共有しています。



社長とのスモールミーティングの様子

障がいのある従業員の声に耳を傾ける取り組み

障がいのある従業員の意見を積極的に取り入れています。聴覚に障がいのある従業員の声を元に、ハード面では音声認識による会話の文字化アプリ「UDトーク®」の導入、電子メモパッドを活用しています。ソフト面では聴覚障がいのある従業員が中心となって「あおぞら耳マーク」「コミュ

ニケーション支援ボード（指差し表）」を考案するなど、日常レベルでも様々な障がいのある従業員の声に耳を傾け、共に課題を解決していけるように努めています。また、「障がいをあまりオープンにしたくない」という意見も大事な声として受けとめ、個別に配慮をしています。当事者だからこそ気づく視点を活かしていきたいと考えており、本ページも障がいのある従業員より意見を募り、作成をしています。



「UDトーク」の使用場面



電子メモパッド



障がいのある従業員が中心となって打ち合わせをする様子

障がいのある従業員の声

Q. 当行は働きやすいですか？

音声読み上げや画面拡大ソフト、拡大読書器を入行に合わせて導入いただきました。目視が難しい場面もあり、今後も相談できればと思います。

フロアに段差がなく、バリアフリーのトイレがあるので安心です。

あおぞら耳マーク

その日の体調によってこまめに休憩を取ったり、1日の業務量を上司と相談しながら調整したりということがのできるのも、体調をうまくコントロールしながら働くことができています。

行内のイントラネットに自分が書いた記事が掲載されて、障がいのことも含めて皆に知ってもらえる機会があるので嬉しいです。

「あおぞら耳マーク」があることで他の部署の方にも気づいていただいて、「コミュニケーション支援ボード」や電子メモパッド、「UDトーク®」などでコミュニケーションを取ることができています。一対一では問題なくとも複数人とのコミュニケーションとなると難しい場面もあるので、当事者として工夫や提案を引き続き発信していきたいです。

自分の部署に障がいのある先輩が複数いらっしゃるのですが、打ち明けられる前は気づかないほど、健常者と変わらない仕事をされているので入行してとても驚いたことの1つです。障がいのある従業員も健常者と同じように自然に溶け込んでいるのが当行の良いところだと思います。

※「障がい」の表記については、漢字やひらがな等、表記の在り方をめぐり様々な議論があります。当行では、社会の側のバリア解消を意識しつつ、当事者の方々の心情も考慮し、「障がい」の表記を使用しております。

社会貢献活動

広く社会に向けた取り組みとして、精神科デイケアや就労移行支援事業所で就労を目指す障がいのある方に、就労支援の一助として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。また当行の取り組みについて、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構主催の「職業リハビリテーション研究・実践発表会」などを通じて情報発信も行っております。障がいのある方や障がいのある方を支援されている方との交流の中で新たな気づきや考えるきっかけをいただくことも多くあり、当行の取り組みにも活かしています。障がいのある方が社会でより働きやすくなるよう少しでも寄与できればと考えており、今後も活動を続けてまいります。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当行のコーポレート・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。

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、日常の業務を運営しております。

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。

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、顧客保護委員会及びサステナビリティ委員会を設け、それぞれに権限委譲しております。

あおぞら銀行のコーポレート・ガバナンス体制

監査役及び監査役会は、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及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>

業務運営に係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>

当行は監査役会制度を採用しております。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。また、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。

<指名報酬委員会>

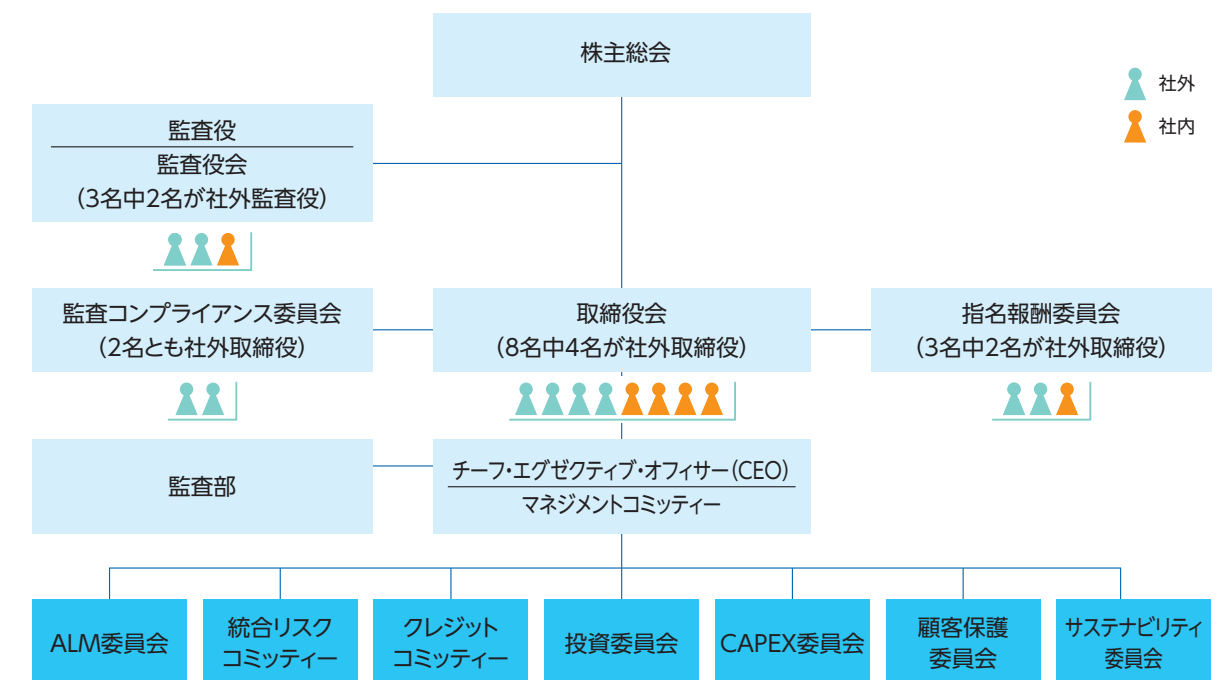
社外取締役が過半数を占めており、取締役候補者・監査役候補者・重要な使用人候補者の選任等について取締役会への意見具申を行うと共に、取締役及び業務執行役員の報酬の決定並びに監査役の報酬に係る各監査役への意見具申を行っております。

<監査コンプライアンス委員会>

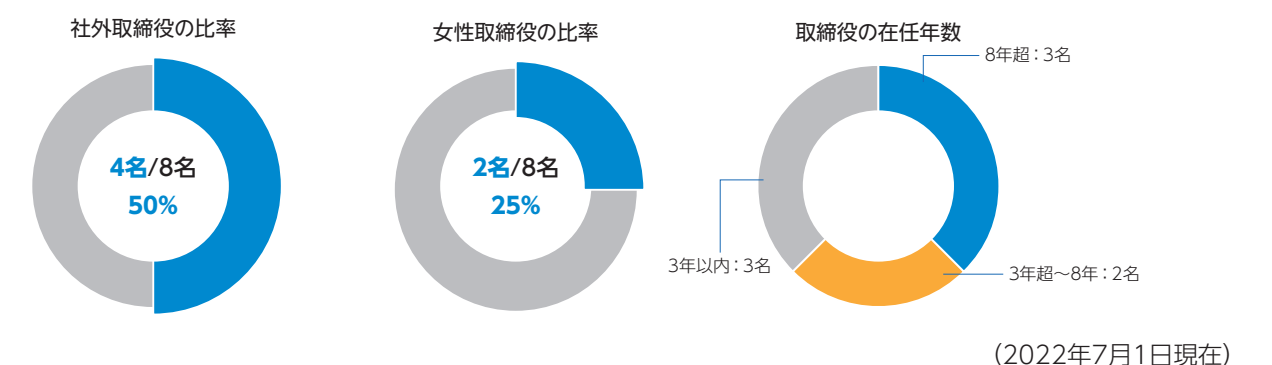
社外取締役により構成されており、内部・外部監査、リスク管理、コンプライアンス、与信監査等内部統制システム構築に関する事項の適切性及び実効性の検証を行っております。

マネジメントコミッティー以下の業務執行については、取締役会にて決定した内部統制システムの構築に関する基本方針、法令遵守の基本方針及びリスク管理に係る基本方針等に基づき、各種行規の整備や重要な改正、リスク管理体制の整備、監査部署による内部監査等を通して、当行グループにおける業務の適正かつ効率的な運営に努めております。

マネジメントコミッティーは、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。マネジメントコミッ



取締役の構成



(2022年7月1日現在)

取締役・監査役

社外取締役および社外監査役につきまして、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準および当行が定める「社外取締役および社外監査役の独立性基準」を充足しております。
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	水田 廣行
在任期間	9年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	4,831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います。
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
在任期間	8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および早稲田大学大学院経営管理研究科の教授を務められ、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います。
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
在任期間	8年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	9,651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います。
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	橘・フクシマ・咲江
在任期間	—
取締役会出席率	—
所有する当行の株式数	—

選任理由および期待される役割
米国上場企業コーン・フェリー・インターナショナルの米国本社の取締役および日本支社の社長・会長を務められるとともに、多くの国内上場企業の社外取締役を歴任され、企業経営者としての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にグローバルな人材のマネジメントおよびコーポレート・ガバナンスに関する知見を有しております。
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、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
在任期間	7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	4,390株

選任理由
日本銀行監事を務めた経験を有し、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ことが大きいことから選任しています。

役職	監査役（独立役員）
氏名	井上 寅喜
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	—

選任理由
アーサーアンダーセン ワールドワイド・パートナーを務めた経験を有し、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ことが大きいことから選任しています。

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（CEO）
氏名	谷川 啓
在任期間	4年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	17,208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様々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	大見 秀人
在任期間	1年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	6,807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様々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	代表取締役副社長
氏名	山越 康司
在任期間	2年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	3,559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様々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	取締役専務執行役員
氏名	芥川 知美
在任期間	3年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	5,746株

選任理由
当行入行以来、財務部門を中心に様々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
在任期間	4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	1,766株

選任理由
当行入行以来、法人営業部門、財務部門、市場部門を中心に様々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。

・在任期間は2022年6月22日現在
・取締役会出席率・監査役会出席率は2022年3月期における出席率
・所有する当行の株式数は2022年3月31日現在

社外取締役からのメッセージ

水田 廣行

監査コンプライアンス委員会 委員長



あおぞら銀行の監査やコンプライアンス体制をはじめとする内部統制に関する適切性についてどう評価されていますか？

銀行業務は、基本的にはお客さまからお預かりした預金等を基盤として成り立っているわけですから、経営の透明性をどう確保するかは極めて重要だと思います。

その意味で、取締役会、監査役、監査コンプライアンス委員会という当行のたてつけ、いわゆるハイブリッド型内部統制の仕組みはうまく機能しています。もちろん、それぞれの立場で非常に率直な議論が行われているということがそうした効果を生み出しています。

企業経営をとりまく環境が急速に変化する中で、しかもその変化が従来の経験や知識を無にするような状況にあって、時代を先取りし続けていくには大変な努力を要します。変化を恐れないという強靱な意志を全役員全行員が持ち続ける、そのことが今まで以上に大切だと考えています。

いま、当行は新しいあおぞら銀行像を生み出すべく全力をあげて前進しています。

私もその一員として、挑戦し続けてまいります。

<略歴および兼職の状況>

2003年 11月	株式会社近畿大阪銀行（現株式会社関西みらい銀行）代表取締役社長
2006年 6月	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
2007年 6月	株式会社りそな銀行代表取締役社長 株式会社りそなホールディングス執行役グループ戦略部（同行経営管理）担当
2008年 10月	公益財団法人りそな中小企業振興財団理事長
2010年 6月	日本電通株式会社社外取締役 日本電波塔株式会社（現株式会社TOKYO TOWER）取締役
2011年 6月	同社代表取締役会長
2013年 6月	当行取締役（現職）
2016年 6月	日本電通株式会社相談役
2022年 6月	株式会社TOKYO TOWER取締役相談役（現職）

村上 一平

監査コンプライアンス委員会 委員



取締役会の実効性確保に向けた態勢構築についてどう評価されていますか？

谷川社長はじめ執行部のご努力によって取締役会の実効性を確保するための態勢は整えられており、それを機能させるための運営がなされていると考えています。

しかし、取締役会での議論を現場に落としていく過程や実行面での進捗、さらには実行部隊を支えている間接部門の変化等を見ていると取締役会との温度差を感じることもあります。今後も従前の銀行業務体制とは異なる環境変化への対応のスピードが求められる場面が多々出現するであろうと思われることから、経営意思や情報の伝達力の強化を今以上に図る必要があるのではないのでしょうか。

同時に情報収集力の向上も求められます。今こそ国内外において設立した関係会社群の真価が問われるときであり、営業活動とは別途に情報に特化した、本部と一体となった情報収集体制の再構築を早急に図る必要があると考えます。

あおぞら銀行は社会のいかなる変化にも柔軟に対応できる柔軟な経営体質、企業体質を維持し続けることによって、社会に対して欠くべからざる機能を発揮し、社会に存在し続けることができると考えます。

<略歴および兼職の状況>

2007年 10月	株式会社日清製粉グループ本社代表取締役社長
2011年 4月	同社取締役相談役
2011年 6月	同社特別顧問（現職）
2014年 6月	当行取締役（現職）
2021年 4月	学校法人関西学院理事長（現職）

伊藤 友則

指名報酬委員会 委員長



あおぞら型投資銀行ビジネスを推進していくにあたっての課題やキーポイントについてどのようにお考えですか？

あおぞら型投資銀行ビジネスは「日本的投資銀行ビジネス」と言い換えることができます。「日本的」としたのは、戦後、日本の銀行は、メインバンクとして企業に成長のための資金（貸付と株式の保有を通じて）を提供し産業を育成してきたのですが、それをもう一度やっていこうという意味を込めています。

日本ではリスク資本であるエクイティーの供給が不足していますが、あおぞら型投資銀行ビジネスにおいては、エンゲージメント投資、プライベートエクイティー、M&Aなどのエクイティー関連の業務に力を注いでいきます。エクイティー投資にはリスクは付き物ですので、リスクをしっかりと見極めることができる優秀なバンカーを育てるのが必須です。新しく始めたエンゲージメント投資において、長期的視点で企業へ株式投資しますが、政策保有投資と違うのは、昔のメインバンクと同じように「物を言う」投資家になることです。

企業が成長できるよう経営に対してしっかりと戦略提言し、企業が成長することによりエクイティー投資のリターンを上げるといったビジネスモデルを構築していきます。

<略歴および兼職の状況>

1990年 3月	株式会社東京銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）信託会社ニューヨーク支店インベストメント・バンキング・グループバイスプレジデント
1997年 8月	スイス・ユニオン銀行（現UBS）東京支店長兼投資銀行本部長
1998年 6月	UBS証券株式会社投資銀行本部長マネージングディレクター
2011年 4月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授
2012年 5月	株式会社バルコ社外取締役
2012年 10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科（現一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻）教授
2013年 7月	株式会社アインファーマシーズ社外監査役
2014年 6月	当行取締役（現職）
2016年 6月	電源開発株式会社社外取締役（現職）
2020年 4月	一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻特任教授
2021年 9月	早稲田大学大学院経営管理研究科（早稲田大学ビジネススクール）ビジネス・ファイナンス研究センター教授（現職） 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻非常勤講師（現職）
2022年 4月	京都先端科学大学大学院経営学研究科特任教授（現職）
2022年 6月	三井住友海上火災保険株式会社社外取締役（現職）

橘・フクシマ・咲江

指名報酬委員会 委員



2022年6月定時株主総会
リモート参加時の映像

株主の皆さまへ

1995年に米国企業本社の社内取締役に就任以来、米国のコーポレート・ガバナンス（CG）に携わり、2002年から現在まで日本企業12社の社外取締役に務める機会を頂き、日米のCGの変遷を経験してきました。有効なCGには機関設計とその運用の両方が重要ですが、日本では機関設計は選択肢が増え、運用面でもCGコードも導入され、ガバナンス強化が図られています。

金融機関の社外取締役は初めてで、毎日学習の日々ですが、私が日本企業の社外取締役として重視しているのは、経営が「中の常識、外の非常識」にならぬよう、外のベンチマークを持ち込むことです。

30年以上多様なグローバル企業の戦略や「人材」のコンサルティングに携わりましたが、日本企業では一社のみで経験を積み経営者の方が多いため、他社のベンチマーク提供が重要になります。激変する世界環境および金融業界の中で、投資家である株主の皆さまの視点を持ち、企業価値の最大化に「攻めと守りの戦略実行」を監督することを役割として、微力ながら努力する所存です。

<略歴および兼職の状況>

1974年 9月	ハーバード大学東アジア言語文化学科講師
1980年 6月	ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1987年 9月	ペイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年 8月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社（現コーン・フェリー・ジャパン株式会社）入社
1995年 5月	コーン・フェリー・インターナショナル米国本社取締役
2000年 9月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長
2001年 7月	同社代表取締役社長
2009年 5月	同社代表取締役会長
2010年 7月	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長（現職）
2011年 4月	公益社団法人経済同友会副代表幹事
2016年 6月	ウシオ電機株式会社社外取締役（現職）
2019年 6月	コニカミノルタ株式会社社外取締役（現職）
2020年 6月	九州電力株式会社社外取締役（現職）
2022年 6月	当行取締役（現職）

取締役・監査役のスキル・専門性

※取締役・監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

		現在委員に 就任している委員会		取締役・監査役の専門性						
		指名報酬 委員会	監 コンプライアンス 委員会	企業経営	金融	財務会計	法務・ コンプライアンス/ リスク管理	グローバル	IT/DX	サステナ ビリティ
社外取締役	水田 廣行		○ 委員長	○	○		○			
	村上 一平		○	○		○	○			
	伊藤 友則	○ 委員長			○			○		○
	橘・フクシマ・咲江	○		○				○		○
社内取締役	谷川 啓	○		○	○		○			
	山越 康司				○		○	○		
	大見 秀人				○			○	○	
	芥川 知美				○	○	○			○
社外監査役	萩原 清人		オブザーバー 参加		○		○			
	井上 寅喜		オブザーバー 参加	○		○	○	○		
社内 監査役	橋口 悟志		オブザーバー 参加		○		○	○		

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り組んでおります。

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、2021年度には、社外取締役による会合を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、変化する経営環境を踏まえた重要課題、取締役会運営等について議論・意見交換を実施しました。取締役会では、現行中期経営計画の進捗状況を確認し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を始めとする現在推進中の各ビジネスへの取組みや「あおぞらサステナビリティ目標」の設定等の報告を受け、取締役会での議論を経営に適切に反映させるとともに、中期経営計画最終年度となる2022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。また、取締役会の構成や社外役員の独立性判断基準等の明確化について議論・検討を行った他、独立社外取締役候補者の選定について、指名報酬委員会における審議と取締役会への意見具申を経て取締役会で決議しました。

2021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による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。

取締役会の構成

1. 取締役の総数は、定款上の員数である12名以内といたします。
2. 取締役候補の指名は「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」に基づき行います。
3. 取締役会は、当行グループの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理及び法令遵守等に関する多様な知見・専門性を備えた、

ダイバーシティとコンビネーションを考慮した構成といたします。

4. 取締役会の構成は、業務執行に精通した社内取締役と、客観的な立場から経営を監督する社外取締役で構成いたします。また、社外取締役の独立性判断については、「社外取締役および社外監査役の独立性基準」に基づいて行い、独立社外取締役の比率を原則として2分の1以上といたします。

取締役会・監査役会・委員会開催実績

会議	議長	メンバー	2022年3月期 開催回数	出席率
取締役会	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)	6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%

会議	議長 (委員長)	メンバー	2022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	54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	19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	86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	44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	7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	22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
サステナビリティ委員会※	チーフ・ エグゼクティブ・ オフィサー (CEO)	関係役員	1回	サステナビリティ推進に 関する基本事項、ビジネ ス及び事業者としての取 り組みにおけるサステナ ビリティ推進上の重要事 項の審議・決定

※サステナビリティ委員会は2022年1月設置

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

＜取締役候補者の指名に関する基本方針＞

1. 経営に関する優れた識見・知見を有していること
2. 経営判断能力を有し、先見性、洞察力に優れていること
3. 当行の取締役としての使命感があること
4. 株主をはじめとしたステークホルダーの信任を得られること
5. 社外取締役においては、マネジメントに対する監督並びに適切なアドバイスができること

なお、取締役会は、当行グループの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理及び法令遵守等に関する多様な知見・専門性を備えた、ダイバーシティとコンビネーションを考慮した構成としております。

＜監査役候補者の指名に関する基本方針＞

1. 経営に関する優れた識見・知見を有していること
2. 金融に関する主要な法令・諸規則及び財務・会計に関する知見を有していること
3. 独立性の観点から公正不偏の態度を保持できること
4. ステークホルダーの信任を得られること
5. 経営の健全性と透明性を確保することを目的として、株主、取締役会、マネジメントとの円滑な対話ができること

＜取締役・監査役の再任＞

取締役及び監査役の再任にあたっては、上記基本方針に加え、当行取締役・監査役としての任期中の実績・経営への寄与並びに当該候補者が当行取締役・監査役に就任してからの年数等を勘案しております。

＜経営陣幹部（業務執行役員）の選解任に関する基本方針＞

(1)選任に関する基本方針

1. 業務運営を適切に遂行する優れた識見、知見を有していること
2. 業務運営における適切な判断力を有し、先見性・洞察力に優れていること
3. 部下に対する統率力があり、経営戦略上重要なマネジメントを担うことが期待できること

(2)解任に関する基本方針

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠すること等により、著しく企業価値を毀損させた場合

＜CEOの選解任に関する基本方針＞

(1)選任に関する基本方針

経営陣幹部の選任に関する基本方針に加え、

1. 経営トップとして特にリーダーシップに優れていること
2. 経営における豊富な経験と実績を有していること
3. 当行企業価値の継続的な向上に最適であること

(2)解任に関する基本方針

経営陣幹部の解任に関する基本方針に加え、

1. 経営トップとしてのリーダーシップを十分に発揮していないと認められる場合
2. 株主の負託に応えられずCEOにふさわしくないと判断された場合

取締役候補等の指名の手続き

＜取締役候補の指名とCEOを含む経営陣幹部の選解任を行うに当たっての手続き＞

社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会は、取締役候補の指名・CEO並びに経営陣幹部の選解任について審議し、取締役会に意見具申いたします。

取締役会は、指名報酬委員会の意見具申に基づき、取締役候補の指名・CEO並びに経営陣幹部の選任の是非を、その指名・選任の基本方針に基づき判断いたします。

また、取締役会は、CEO並びに経営陣幹部が解任の基本方針に記載ある事項に該当する場合、原則として指

名報酬委員会の意見具申に基づき、対象者の解任の是非を判断いたします。

＜監査役候補の指名を行うに当たっての手続き＞

社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会は、監査役（会）の意見も尊重し、監査役候補の指名について審議し、取締役会に意見具申いたします。

取締役会は、指名報酬委員会の意見具申に基づき、監査役会の同意を得たうえで、その指名の基本方針に基づき判断いたします。

社外取締役および社外監査役の独立性基準

社外取締役、社外監査役、またはその候補者が、以下の各要件のいずれにも該当しない場合に、当行に対する独立性を有するものと判断いたします。

1. (1)当行または子会社の、業務執行者（業務執行取締役、執行役員またはその他の使用人）、または、その就任前10年間ににおいても当行または子会社の業務執行者であった者
(2)その就任の前10年内のいずれかの時において当行またはその子会社の取締役、会計参与または監査役であったことがある者（業務執行者であったことがあるものを除く）にあつては、当該取締役、会計参与または監査役への就任前10年間に於いて当行またはその子会社の業務執行者であった者
2. 当行または子会社の主要な取引先（当行の連結業務粗利益または取引先の連結総売上高の2%以上）またはその業務執行者である者
3. 当行または子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（過去3年平均で10百万円以上）を得ている、コンサルタント、会計専門家または法律専門家。または、当行または子会社から多額の金銭そ

の他の財産（当該財産を得ている団体の連結売上高の2%以上）を得ているコンサルティング会社、会計事務所、法律事務所等に所属する者

4. 就任の前10年以内のいずれかの時において次の(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
(1)当行の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
(2)当行の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
(3)当行の兄弟会社の業務執行者
5. 上記1から4について、最近において該当していた場合（最近においてとは、実質的に現在と同視できるような場合をいい、例えば、選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において主要な取引先の業務執行者である者は独立性を有さない）
6. 上記1から5について、近親者（配偶者または二親等以内の親族、重要でない者を除く）が該当している場合（重要な者とは、例えば、各会社の役員・部長クラスの者、上記3の場合は、公認会計士、弁護士等の専門的な資格を有する者）
なお、上記1については現在該当している場合

役員報酬制度に関する基本方針

＜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、実現の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及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：伊藤友則 社外取締役

委 員：橘・フクシマ・咲江 社外取締役

委 員：谷川 啓 代表取締役社長

なお、2021年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容を決定した指名報酬委員会の構成員は以下のとおりです。

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、在任中に月次で支給することとしています。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。社長・副社長の基本報酬は、役位毎に設定する報酬額のレンジより、責任の重さや経験値等を勘案して決定しています。

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、各常勤取締役毎に、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、各事業年度の終了後一定の時期に支給することとしております。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、更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）、ROA、ROE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
- ・当行が公表したサステナビリティの取り組みに関する目標の進捗・達成状況

上記の指標のうち、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）、ROA、ROE、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、当行が公表したサステナビリティの取り組みに関する目標の進捗・達成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。

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す。

	2020年度 公表業績予想	2020年度 実 績
実質業務純益	345億円	426億円
当期純利益（*1）	285億円	289億円

（ご参考）2021年度 公表業績予想（*4）	（ご参考）2021年度 実 績
425億円	478億円
300億円	350億円

	中期経営計画 目 標（*3）	2020年度 実 績
経費率（OHR）	50%台前半	57.0%
ROA（*2）	1%程度	0.8%
ROE	8%以上	6.3%
自己資本比率	最低9%	11.03%

（ご参考）2021年度 実 績
56.1%
0.8%
7.2%
10.37%

（*1） 親会社株主に帰属する当期純利益

（*2） 持分法投資損益を含む連結実質業務純益ROA

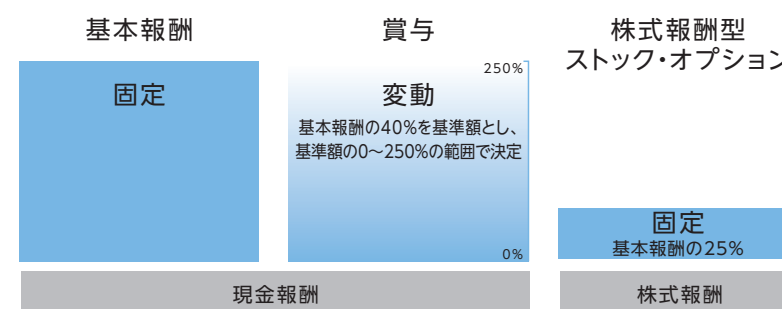
（*3） 中期経営計画「AOZORA2022」（2020～2022年度）

（*4） 2021年5月に公表した期初時点での予想値。なお、2022年1月に業績予想の修正を行っております。

株式報酬型ストック・オプション（非金銭報酬としての新株予約権）

株式報酬型ストック・オプション（非金銭報酬としての新株予約権）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、各事業年度の終了後一定の時期に支給することとしております。

常勤取締役 報酬体系



＜当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が上記方針に沿うものであると取締役会が判断した理由＞

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、指名報酬委員会が決定方針との整合性を含めた業績達成度の分析及び各取締役の経営上の貢献度等、多角的な視点から検討を行った上で決定いたしましたため、取締役会も基本的にその決定を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

＜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、在任中に月次で支給されております。

基本報酬(固定報酬)

基本報酬は常勤、非常勤の別、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（2021年4月1日～2022年3月31日）＞

役員区分	員数 (単位：名)	報酬等の総額	(単位：百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬 (賞与)	非金銭報酬 (ストック・オプション)
取締役 (社外取締役を除く)	5	285	171	70	43
監査役 (社外監査役を除く)	1	29	29	—	—
社外取締役	4	56	56	—	—
社外監査役	2	24	24	—	—

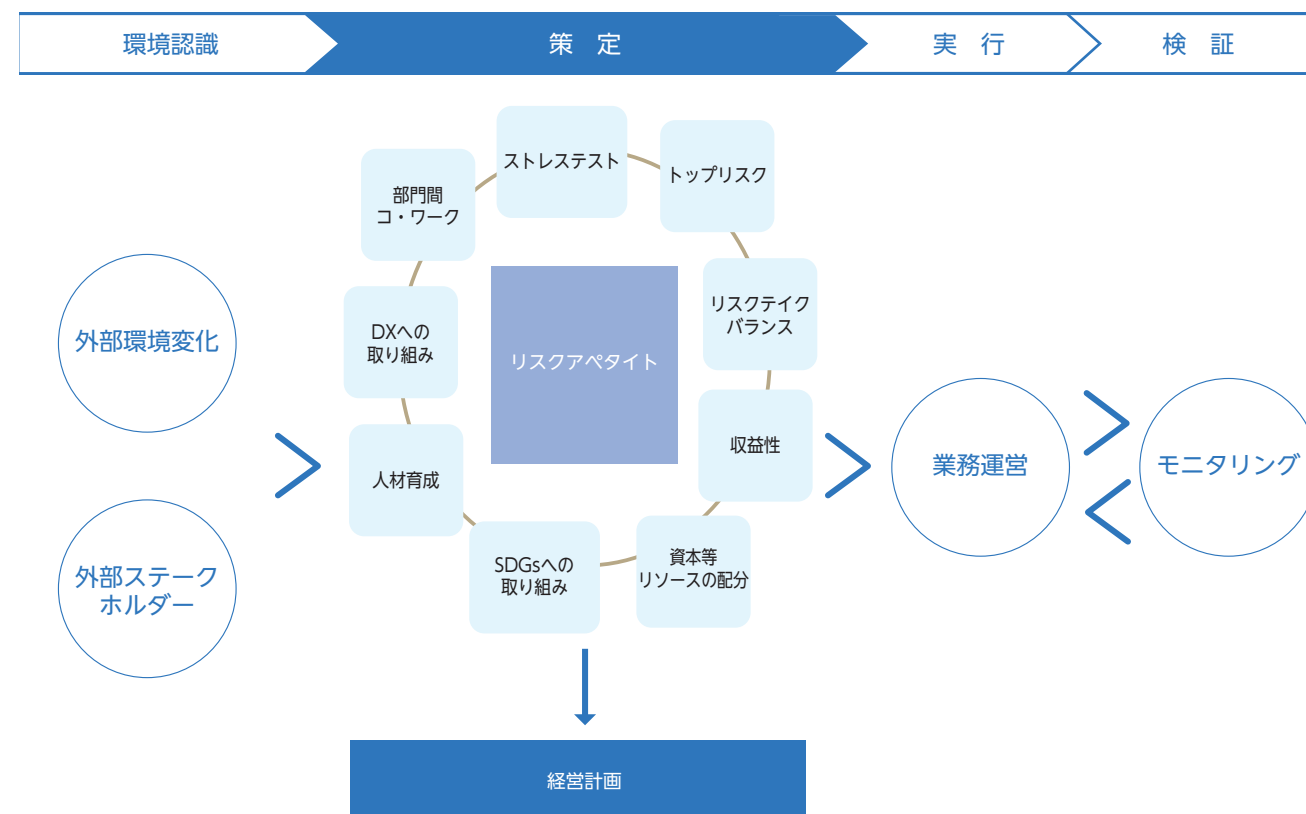
（注） 1.上記員数、報酬等には、2021年6月24日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。
2.2021年3月期に計上した役員賞与引当金は64百万円であり、2021年6月に、取締役（社外取締役を除く）4名に対して2021年3月期の職務執行に対する賞与として、56百万円を支払っております。
3.業績連動報酬（賞与）は、当該事業年度に計上した役員賞与引当金（70百万円）を記載しております。2022年5月23日に開催された指名報酬委員会において、業績連動報酬（賞与）が確定し、2022年6月に取締役（社外取締役を除く）4名に対して2022年3月期の職務執行に対する賞与として105百万円を支払っております。

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。



内部監査

<役割と機能>

監査部は、当行グループの運営に価値を付加し目標達成に役立つことを目的に、すべての業務部門から独立した立場で、グループの内部管理態勢が適切かつ有効に機能しているかどうかを客観的に検証・評価し、業務の改善に向けての具体的かつ建設的な提言を行っています。2022年3月末時点で内部監査に直接従事する要員は29名です。

内部監査は、年度毎にマネジメントコミッティー及び取締役会の承認を得て定める内部監査基本方針に基づき策定された監査計画に沿って実施されています。監査計画策定に際しては、各業務部署やグループ会社内に内在するリスクの種類・程度と内部管理態勢の状況を考慮し、頻度、深度、投入する監査資源等を決定しています。また、リスク管理上の重要性に応じて業務プロセス毎の組織横断的なテーマ別監査やシステム監査を実施する外、財務報告に係る内部統制の有効性を点検するJ-SOX監査も行います。

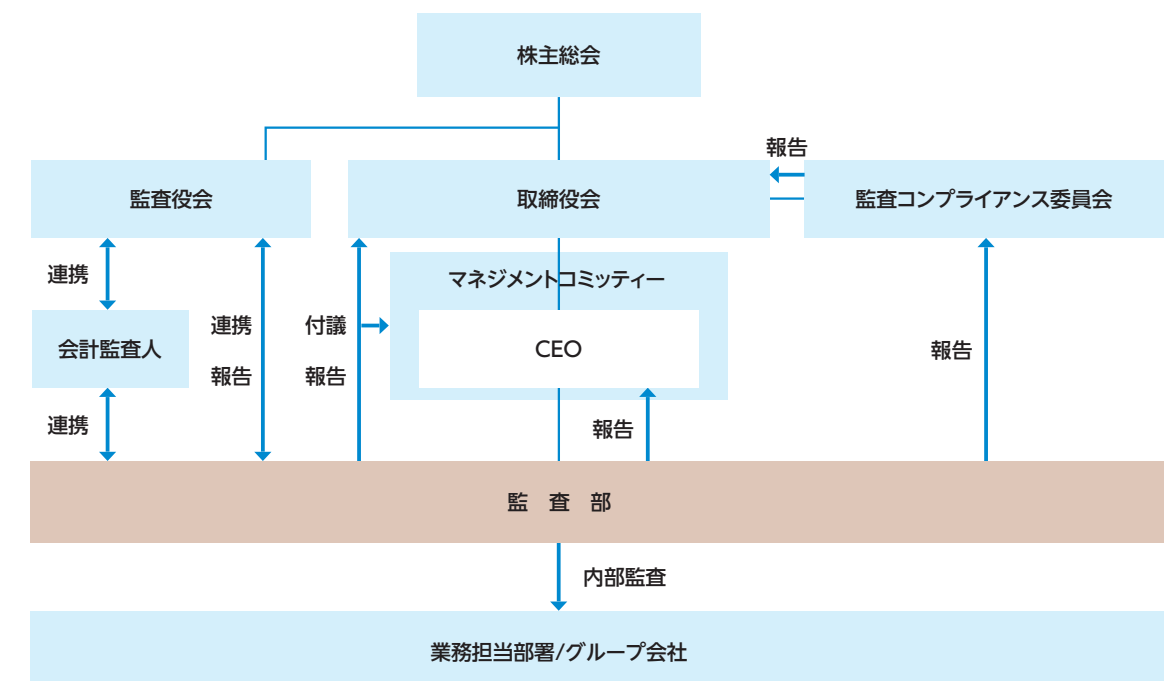
監査部はチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）に直属し、定例報告等を通じてグループの内部管理態勢状況を共有しております。また、個別監査結果を月次でマネジメントコミッティーへ報告するとともに、監査総括を半期毎に監査コンプライアンス委員会及び取締役会へ直接報告し、内部管理態勢について独立した評価を提供しています。さらに監査の目的の達成のために、監査役及び監査役会と随時情報交換を行い、上記監査報告や監査スケジュールの共有を含めて連携を図っているほか、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティング等を通じて情報交換を行うことにより連携を図っています。

<高度化と実効性向上への取り組み>

内部監査は、内部監査人協会（IIA）の国際基準に適合してリスクベースで実施されており、毎年実施する内部品質評価に加えて、定期的に第三者機関の外部品質評価を受けることにより、内部監査の高度化に取り組んでおります。

監査部は、内部監査の実効性向上に向けて、専門性の高い監査員の外部採用を継続的に行っております。加えて、監査員の公認内部監査人（CIA）や公認情報システム監査人（CISA）等の資格取得を奨励し、サポートを実施しております。

<内部監査体制>



リスクガバナンス

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様々なリスクを

リスクガバナンス体制

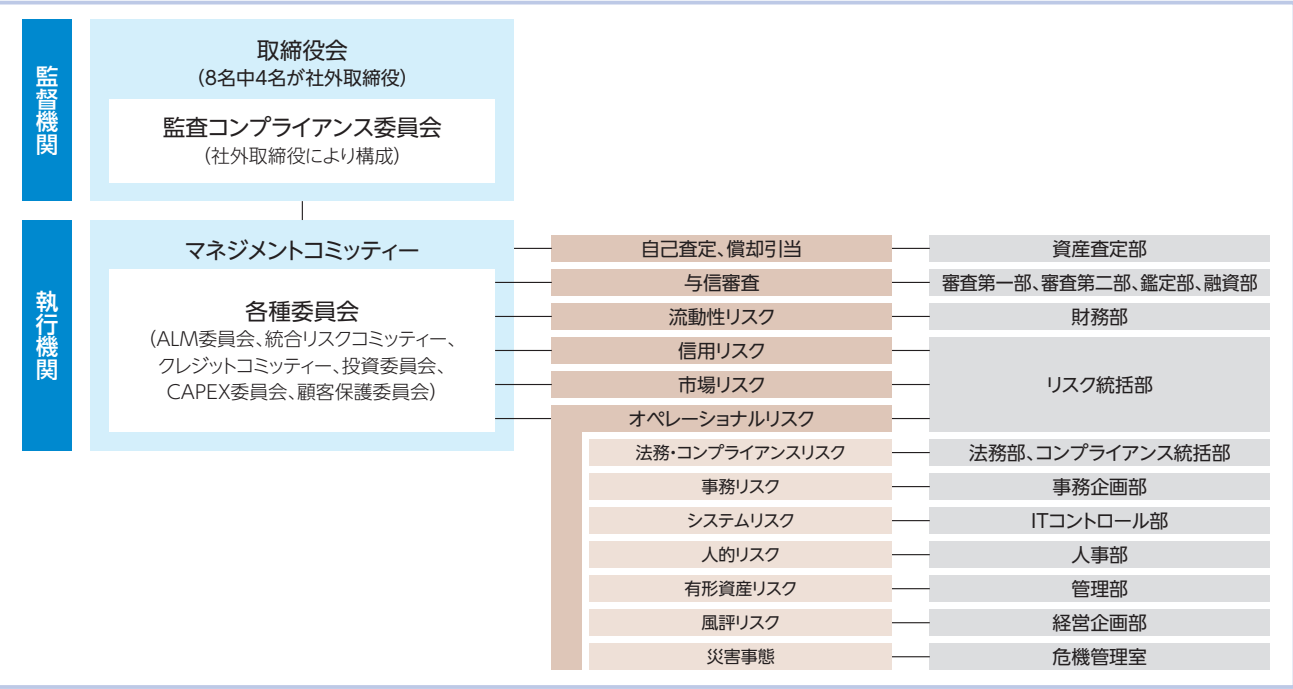
当行グループのリスクガバナンスは、社外取締役を中心とした取締役会・監査コンプライアンス委員会のもとでのガバナンスと、執行サイドを中心としたマネジメントコミッティーやマネジメントコミッティーから権限委譲された各種委員会のもとでのガバナンスに大別されます。

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、投融資の取り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

認識し、また、新たな業務から生じると予想される様々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、個別および総体としてリスクの適切な把握・管理をする体制の整備や、そうした中で定められたリスクカテゴリー毎に定める規定に基づく適切な管理を通じて、リスク管理の高度化を図っております。

営に際して発生する様々なリスクについて、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。



あおぞら銀行グループの
価値創造

価値創造ストーリー

サステナビリティ

価値創造を支える基盤

トップリスク

2022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、リスクアパ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
市場の混乱による保有有価証券の価値下落	インフレの昂進や地政学リスクの顕在化等により先行きの不確実性が高まっていますが、リスク量・損失に関する各種ポイントの設定により、損失などの問題が重大なものとなる前の段階で適切な対応を図るリスク管理体制を整備しており、分散を図った流動性の高いポートフォリオを維持しつつ、市場動向・金融環境の変化に応じて、対応方針を適宜協議し、ポジションの量やバランス調整、ヘッジ対応により機動的なリスクコントロールを実施しております。
クレジット・クオリティの悪化	サプライチェーンの混乱やインフレの長期化による企業活動への影響を慎重に見極めながら、貸出運営方針や投資計画の策定とそれらに沿った個別案件の取り上げ、定期的なモニタリング報告等、規律ある投融資を実践してまいります。また、個別投融資案件について、取組先やボリュームの分散に留意しつつ、ビジネスリスクを慎重に分析し選択的に取り上げ、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し、ストレステストを含めた資本コントロールを行ってまいります。
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、加えて、緊急時に利用可能な外貨調達ファシリティを設定する等、対応策を多様化しております。
ITリスク	サイバー攻撃対応として、日々脅威を増す攻撃に対して役職員全員の意識向上を図り、多層的防御のための技術的対策の進化、モニタリングなどの検知能力の強化、ビジネス部門を含めた対応、復旧訓練により、グループ全体のサイバーセキュリティ耐性を維持、強化しております。システム障害対応は、緊密な情報連携、訓練などにより障害時対応の実効性を維持、強化しております。
当行グループの構造転換、ビジネスモデルの転換の遅れ	詳細は「あおぞら型投資銀行ビジネス」(P30～)及び「サステナビリティの推進」(P52～)をご参照ください。
マネー・ローダリングやテロ資金供与、反社会的勢力との取引、インサイダー取引	年次のコンプライアンス・プログラムにおいて、法令・行内ルールの周知、モニタリング、研修等の計画設定と進捗状況を確認しております。また、倫理・行動基準について、誓約書の徴求に加えてトップメッセージ等での発信を継続することにより一層の浸透・定着を推進しております。 マネー・ローダリング等防止の顧客管理体制整備と経済制裁対象者対応の継続的な実効性確保、マネー・ローダリングガイドライン並びに外国為替検査ガイドライン改定等を踏まえた更なる高度化を推進してまいります。 インサイダー取引 未然防止について、注意喚起及び研修・eラーニング等の実施により役職員への周知を継続してまいります。
人材リソースのサステナビリティ	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。

■リスクの定義 ■統合的リスク管理 ■自己資本管理体制 ■信用リスク管理 ■市場リスク管理 ■オペレーショナルリスク管理

詳細は資料編119ページへ

コンプライアンス

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および法務部を設置し、コンプライアンスに関する行規等を整備すると共に、各種研修やe-ラーニングを定期的に行い、コンプライアンス意識の維持向上を図っております。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、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。また、役職員の行動規範として「倫理・行動基準」(資料編P127)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。

長期化する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。また、外部環境の変化のみならず、当行グループのビジネスにおいても、持続的な成長を実現するため新商品や新業務への取り組みを継続しております。外部環境やビジネスの変化への対応が十分でない場合、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が毀損されることとなります。企業価値が毀損されることのないよう、あらゆる業務において適用される全ての法令を遵守するとともに、社会規範や社会常識に適合した企業活動を行い、様々な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まいります。

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P138)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・ローンダリングやテロ資金供与・拡散金融等の金融犯罪防止およびその他外為法上の経済制裁措置への対応(以下、「マネロン等対策」といいます。)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、マネロン等対策の更なる強化に継続的に取り組んでおります。

例えば、マネロン等対策の統括部署である金融犯罪対策室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や外為法上の経済制裁措置対応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。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。



執行役員
コンプライアンス・ガバナンス担当
高橋 徹

あおぞら銀行グループの
価値創造

価値創造ストーリー

サステナビリティ

価値創造を支える基盤

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 P140)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周知活動を継続的に実施しております。

内部通報制度

当行グループにおける自浄作用を発揮し、法令違反行為や不正行為の早期発見と是正を図り、不祥事発生を未然に防止することにより、当行グループにおけるクリーン、オープン、フェアな企業文化を醸成するため、職制上のレポーティングラインにおける対応に加えて、内部通報制度「あおぞらホットライン制度」を整備しております。

内部通報の受付窓口は、コンプライアンス統括部のあおぞらホットライン室と、人事部のハラスメント受付専用窓口を社内窓口として、外部の法律事務所を社外窓口として設置しています。また、常勤監査役への通報も可能です。当行および当行グループに在職中の役職員(嘱託、契約社員、パートタイマー、アルバイトおよび派遣社員を含みます。)のほか、退職後1年以内の役職員は誰でも、本制度を利用することができます。

内部通報は、匿名での通報も可能とし、受付窓口の専用

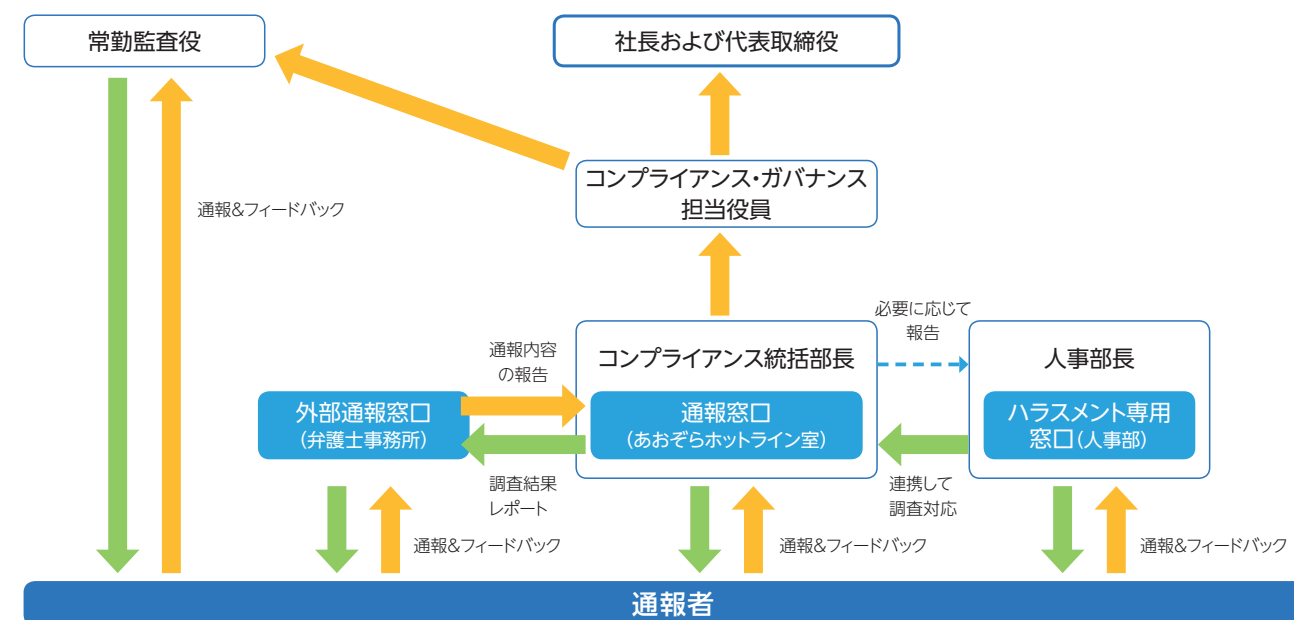
メールアドレス、専用電話番号および通報を行う場合の注意点を記載した携行カードや、社外窓口宛の専用郵便封筒を全役職員に予め配布し、利用しやすい環境整備に努めています。

通報者の保護を徹底し、内部通報に関わる情報や、通報者を特定できる情報は厳重に管理され、それらの秘密を漏えいした者に対しては、人事規則に基づく懲戒処分が行われる等、厳正な対応を行います。また、通報者は、内部通報を行ったことを理由に、いかなる不利益な取り扱いも受けることはありません。

内部通報の調査を行った結果、法令違反や不正行為が認められた場合には、速やかに是正措置および再発防止策を講じます。なお、役職員には調査に協力する義務があります。

2021年度においては、当行グループの経営に重大な影響を及ぼすような通報事案はありませんでした。

内部通報受付体制



■インサイダー取引未然防止 ■お客さま保護等管理体制 ■税務コンプライアンス

詳細は資料編125ページへ

IT戦略・情報セキュリティ

デジタル化の推進

デジタル化を推進するシステム基盤の整備

当行では、今後の新たなビジネス展開への対応、生産性向上・業務効率向上を加速させるため、システム刷新のロードマップを策定し、段階的にシステム整備を進めております。勘定系システムは非戦略領域と位置付け、独自機能・新規機能は勘定系システム以外の周辺系システムで構築し、ビジネス要件に柔軟に対応する方針としております。この方針に基づき、周辺系システムに独自機能・新規機能を構築するための仕組みとして、勘定系システムをはじめとする行内各システムおよび外部との連携を可能とするAPI連携基盤やBPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）の検討、導入を進めております。

また、データに基づいたビジネスの推進およびデータ利活用に向けてデータ基盤の整備を進めるとともに、その活用を推進するデータマネジメント・データガバナンスの体制・仕組みづくりに取り組んでおります。

人材育成・体制強化

当行ではデジタル化の加速に向け、全役職員のITリテ

ラシーの向上に注力しています。若手・中堅行員、管理職層、経営層それぞれにデジタル人材育成プログラムを用意し、毎年、多くの役職員がデータ活用などの実践的な手法を学んでいます。人材育成プログラムを修了し、デジタル化の取り組みに志向を強めた人材は、例えば、マーケティングや経営管理などさまざまな現場に一定期間従事し、データ分析やデータマート構築などデータ利活用のための経験を積み重ねています。そして、その知見や経験を自部門に還元させる取り組みを進めています。こうした人材が核となって、IT部門と協働し、さらに当行のデジタル化を加速するスパイラルを加速しています。

また、テクノロジー部門においては、DXの推進に必要な優秀なIT技術者を確保・育成するため、ITやテクノロジーをキャリアプランの中核に据えた「IT職」制度や全国総合職のなかに「DX（Digital Transformation）コース」を設置しております。高い技術力を持った人材を市場評価に見合った適正な水準で処遇するとともに、ITプロフェッショナルを長期的に育成し職位に関わらず能力を発揮できる環境を整備しております。

サイバーセキュリティ

環境認識・リスク認識

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最も重視する分野の一つです。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、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、計画に織り込むとともに経営に報告しています。また、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。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

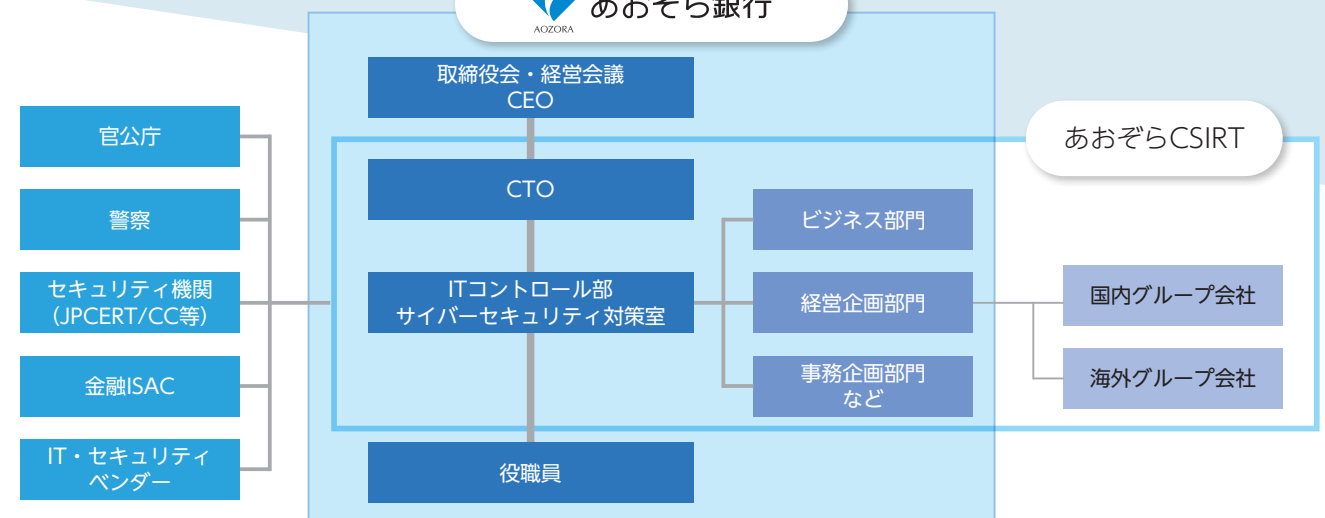
あおぞら銀行グループの
価値創造

価値創造ストーリー

サステナビリティ

価値創造を支える基盤

<サイバーセキュリティ管理体制>



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、その対策の有効性を外部専門家による侵入テストなどにより検証しています。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。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。

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。そのため、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、テクノロジー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、お客さまに適切なお案内、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



お客さまとのコミュニケーション

お客さまアンケート

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。

定期的に「お客さま本位の業務運営」に関するお客さまアンケートを行い、お客さまから直接評価をいただくことで営業店舗の取り組み状況をモニタリングし、改善活動につなげています。

また、例年、法人および個人のお客さまに対し「お客さま満足度調査」を実施し、お客さまの声を真摯に受け止めてサービスの向上に活かし、お客さまにご満足いただけるよう改善に努めております。

お客さま向けセミナー

お客さま向けセミナーを年に複数回開催しております。2022年1月には広島支店開設60周年記念企画として、中国エリアの地域金融機関のお客さま向けにオンラインセミナーを開催いたしました。あおぞら投信の柳谷会長を講師に「日本経済・世界経済の行方とこれからの金融の役割」について講演いたしました。多数の参加者から、「含蓄に富んだ内容とエネルギーあふれるトークに巻き込まれた」、「重要なテーマを明快に説明いただき次回以降はリアルで聞きたい」といった感想が寄せられました。



広島支店 柴崎支店長 あおぞら投信 柳谷会長

株主とのコミュニケーション

株主総会

2022年6月22日午前10時から、東京都千代田区の紀尾井カンファレンスにおいて第89期定時株主総会を開催いたしました。

本株主総会は、前年度同様に、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し、27名の株主さまにご出席いただいたほか、約150名の株主さまにライブ配信をご視聴いただきました。

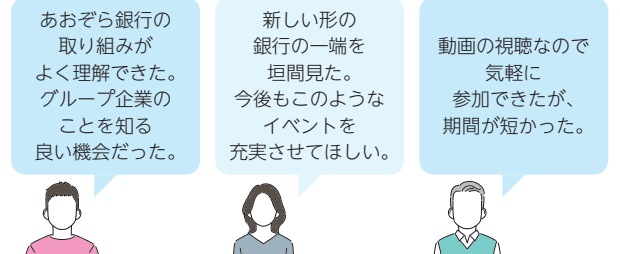
質疑応答では会場からの質問に対し回答したほか、ライブ配信視聴者からの一部のコメントについても回答いたしました。また、新任の橘・フクシマ・咲江 取締役がオンラインでライブ参加し、株主の皆さまに画面からご挨拶いたしました。



株主さま向け動画配信イベント

2022年4月、日頃のご厚情にお応えするため、株主の皆さまを対象に、動画配信のオンラインイベントを開催いたしました。イベントでは当行の成長分野についてご説明した動画を配信し、当行の成長のイメージと、ユニークな取り組みについてご理解を深めていただきました。

なお、動画をご覧いただいた後のアンケートでは右のような声をいただきました。



投資家向け説明会

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。

<2022年3月期の実績>

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124先
個人投資家向け説明会	開催数：5回 参加人数：2,064名

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、経営陣と従業員や従業員同士が直接対話できる機会として、グループ役職員10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年間約200回（延べ参加人数約1,500名）開催しております。ミーティングにおいては、「あおぞら銀行グループの働きがい」、「中期経営計画」、「アンコンシャス・バイアス」、「エクイティ投資の経験談」、「業務効率化」など、さまざまなテーマについて活発な議論が行われております。

従業員アンケート

2017年度より、あおぞら銀行グループの全従業員が、働く環境を改善するための参加型アンケートを実施しております。2021年11月に実施したアンケートでは1,745名のグループ従業員より回答がありました（回答率76.2%）。

P76「従業員アンケートに見る当行グループに対する従業員の評価」をご参照ください。

AOZORA Photo News

あおぞら銀行グループでの様々な出来事（お客さま向けセミナーの開催状況、各種団体への寄付、行員のテレビ出演等）をグループ内のポータルサイトで写真付きで紹介しています。AOZORA Photo Newsでは年間約150件の記事が紹介され、コミュニケーション活性化ツールとしても役立っています。

あおぞら1on1

中期経営計画「AOZORA2022」で掲げる人事制度改革の一環として、上司と部下とのコミュニケーション強化施策「あおぞら1on1」を、2021年度より実施しております。「あおぞら1on1」は、直属の上司部下が1対1で定期的に実施する、部下を主役とした面談です。面談のテーマは業務／キャリアや能力開発／日常のフィードバック等、多岐にわたり、2021年度は、約450名があおぞら1on1の活用を開始しました。

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）をはじめ経営陣から、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。



AOZORA Photo Newsで紹介した2022年度入式の様子