

統合報告書
ディスクロージャー誌 本編

2023

2022年4月1日～2023年3月31日

“挑み” 続ける歴史

Aozora History

1957年～

Stage 1 “挑む” あおぞら銀行の原点

- 1957年 日本不動産銀行発足 未開拓分野への挑戦
～中小企業融資と不動産担保融資による高度経済成長期の産業育成
- 地域金融機関とのネットワークの広がり
～金融債発行を通じ、協調する大切なステークホルダー
- 海外展開と新たな金融技術の取り組み
～積極的な海外展開 デリバティブ・証券化商品の先駆的取り組み

2001年～

Stage 2 “挑む” 新たなビジネスモデルの構築

- バブル崩壊と国有化、2000年再民営化を経て2001年に
あおぞら銀行として再スタート
- 国内外の新たな金融分野への取り組み
～ストラクチャード・ファイナンスの取り組み
～海外業務の再展開とともにリスク管理を高度化
- 人材多様化を加速
～海外人材、キャリア人材の積極的な採用・登用により、多様な人材が融合

2015年～

Stage 3 “挑む” ユニークなビジネスモデルでお客さまとともに 成長するスペシャリティー高い金融グループへ

- 公的資金一括返済後、新たなビジネス領域の拡大
～ネット専業のGMOあおぞらネット銀行設立 中小企業・小規模事業者向け金融を開始
～金融サービスの拡大 あおぞら企業投資他を設立
～BANKアプリ開始 ネットバンキングを指向する新たな顧客ニーズに対応
- 独自の投資銀行ビジネスモデルへの布石
～ストラクチャード・ファイナンスで培った企業価値分析とファイナンス技術を応用
～デットからエクイティまで お客さまの挑戦とともに歩むビジネスモデル
- 成長著しいアジアでのビジネス展開を加速
～ベトナムの商業銀行Orient Commercial Joint Stock Bankへ出資

時代を超えて スペシャリティー高い 金融グループであり続ける

“挑む” あおぞら銀行の原点

あおぞら銀行は1957年4月1日、日本不動産銀行として設立されました。当時は、すでに数多くの銀行が存在しており、地域によっては競合・重複が起きていましたが、実際には金融サービスを必要としているお客さまが相当数いらっしゃる状況でした。

そのような中で、当時未開拓の金融分野であった、「中小企業の育成に資する長期資金提供と、不動産担保融資」を設立時の業務の主たる目的とし、戦後の経済成長に必要な資金を広く行き渡らせることを期待され開業しました。

開業時の式典で星野喜代治頭取は次のように語っています。

「世間が最も困難と思っている新分野を開拓し、当行はわが国におけるたった一つしかない不動産銀行として、その権威と特色とを発揮して、日本の産業界、経済界に貢献していきたい」

開業時より、長期信用銀行として発行していた金融債を通じて地域金融機関とのネットワークが広がり、以来今日に至るまで、地域金融機関は様々なビジネスとともに進める当行の大切なステークホルダーです。

当行は新たな領域でのビジネスを展開しながら、顧客基盤を新たに作り上げてきました。海外へも積極的に進出し、今では一般的になったデリバティブや証券化商品などの海外の新しい金融技術を素早く取り入れ、お客さまの課題解決を支援してきました。

常に新規領域に挑む姿勢、企業育成への取り組みは設立から70年近くを経た現在でも続けているものです。



旧本店（千代田区九段北）へ移転



受付（1966年当時）

1977年に日本不動産銀行から日本債券信用銀行に行名変更しました。日本経済の高度成長期が終わり、設備資金の需要もかつてほど強くなるにつれ、長期金融を担っていた長期信用銀行制度の存在意義が問われることになりました。1990年代に日本全体がバブル崩壊に向かう中、環境の変化に応じたリスクコントロールと業務変革の取り組みに遅れたことにより、不良債権問題で体力を大きく消耗していきました。

1998年12月13日には経営破綻、特別公的管理（国有化）への移行を余儀なくされ、株主をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまに、多大なご迷惑をおかけすることになりました。



旧日本債券信用銀行本店

“挑む” 新たなビジネスモデルの構築

パイアウト・ファイナンス、事業再生ファイナンス、不動産ファイナンスへの新たな取り組み

国有化を経て、2000年に再民営化、2001年1月4日に「あおぞら銀行」として再スタートしました。

ここでも、新しい分野を開拓することこそが私たちの存在意義であり、私たちが社会に貢献する道であるとして、これまで国内外の新たな金融技術を取り入れてきた中で培ってきた経験をもつ人材に、あおぞら銀行に集う新たな仲間たちが加わり、融合しながら発展してきました。

分散投資によるリスク管理を重視しながら、再びグローバルな市場でのビジネスも開始いたしました。また、積極的に取り組んだ、パイアウト・ファイナンスと呼ばれる金融手法は、M&Aの発達したアメリカでは、すでに大きな発展を遂げていましたが、当時はまだ日本では事例の少ない分野でした。

再建を目指す企業に対する事業再生ファイナンス、不動産そのものが生み出す収益を評価する不動産ノンリコースファイナンスといった分野においても、従来の担保価値に加え、キャッシュフロー・レンディングを重視した与信体制への切り替えを図りました。これらのストラクチャード・ファイナンスの分野において、当行は今も主要プレイヤーの一翼を担っていると自負しています。



アオ・ゾーラ誕生

“挑む” ユニークなビジネスモデルでお客さまとともに成長するスペシャリティー高い金融グループへ

国有化に伴う一連の公的資金を2015年6月29日に一括返済した後、当行は社会のニーズに沿った新たなビジネス領域拡大を意欲的に進めてきました。

ネット専門銀行のGMOあおぞらネット銀行では、中小企業や小規模事業者のお客さまにより利便性の高い金融サービスを提供しています。

また、インターネットバンキングサービスを拡充し、新たにBANKアプリを導入しました。BANKアプリを通じて新たな個人のお客さまとの取引が広がり、お客さまの資産運用の利便性向上に努めています。

ストラクチャード・ファイナンスで培った企業価値分析とファイナンス技術を応用し、デットからエクイティに至る投融資を推進しています。2021年には、お客さまの新しい挑戦をお手伝いするビジネスモデル「あおぞら型投資銀行ビジネス」を展開し、当行グループが一体となって、企業の成長サイクルに合った金融サービスの提供を進めています。そのなかでも、あおぞら型投資銀行ビジネスにおける重点領域については、「あおぞらサステナビリティ目標」に組み込み、持続可能な社会の実現に向けた様々な取り組みを行っています。

お客さま・ビジネスパートナーの皆さまとのリレーション、ネットワークを大切にし、ともに成長しながら、社会に貢献する、生態系（エコシステム）への発展を目指していきます。

これからも、あおぞら銀行グループは、あらゆるステークホルダーの皆さまに、お役に立つ専門性の高い金融グループであるために、挑み続けます。



タウンホールミーティング

経営理念

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

表紙デザインコンセプト

コーポレートカラーである青を基調として、新中期経営計画「AOZORA2025」の中核となる5つの「エコシステム」を表現しています。

CONTENTS

あおぞら銀行グループの価値創造

- 1 “挑み”続ける歴史
- 6 CEOメッセージ
- 10 新中期経営計画「AOZORA2025」
- 16 価値創造プロセス
- 18 サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)
- 20 あおぞらサステナビリティ目標
- 22 CFOメッセージ
- 24 財務・非財務ハイライト
- 26 社外取締役メッセージ
- 28 ステークホルダー・コミュニケーション

価値創造のための戦略

- 32 あおぞら銀行 ネットワーク
- 33 ビジネス推進体制
- 34 なぜ今、エクイティ投資なのか
- 36 環境ファイナンスの現場から語る価値創造
- 38 ビジネス部門
- 60 サステナビリティの推進
- 64 気候変動への対応
- 70 社会貢献活動の取り組み
- 72 デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 73 GMOあおぞらネット銀行の取り組み
- 74 人材戦略

編集方針

本誌(本編および資料編)は、当行グループの特長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。

本誌は、お客さま・株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまが、当行グループの価値創造の原動力をご理解いただけるように工夫して作成いたしました。

価値創造を支える基盤

- 88 コーポレート・ガバナンス
- 102 リスクガバナンス
- 104 コンプライアンス
- 106 サイバーセキュリティ
- 107 オペレーション(事務)
- 108 非財務情報インデックス

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。

CEOメッセージ



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

ステークホルダーの皆さまへ

株主、投資家の皆さま、お取引先の皆さま、あおぞら銀行グループで働くあおぞらメンバー、全てのステークホルダーの皆さまから、当行グループに頂戴しております様々なお支援に厚く御礼を申し上げます。

皆さまに手に取っていただいた今年の統合報告書が、当行グループの価値創造の原動力、目指す姿、当行グループで働く人々の思いをご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

本年4月、新中期経営計画「AOZORA2025」（2023～2025年度）をスタートしました。

キーワードは「育てる」、「変わる」、「再生する」。

この3年間は環境が大きく変化する歴史的な変革期であり、当行グループの強みである、お客様の事業と資産を「育て」、お客様の事業の「変わる」を支援し、お客様の事業を「再生する」ことを通して、わたしたちの経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」、まさに今こそあおぞらの出番であると確信しています。

「AOZORA2022」を振り返って

2020年、わたしたちの立ち位置と存在意義を明確にするためにまとめた、「ミッション・ビジョン・アクション」の経営理念を土台として、前中期経営計画「AOZORA2022」の3年間、当行グループの全ての部門が協働する「コ・ワーク」によって新たな付加価値の創造に取り組んできました。新たに生まれるビジネスを育成し、変わろうとする事業の再構築や再生をお手伝いするためにリスクテイクする「あおぞら型投資銀行ビジネス」に関連した顧客ビジネスは順調に成長するとともに、新たに設定した「あおぞらサステナビリティ目標」は順調に計画を上回りました。

これらの取り組みの結果、2020年度、2021年度は、期初計画を上回る順調な進捗となりましたが、最終年度の2022年度は、米国の金利上昇の影響を受けた有価証券ポートフォリオの再構築や、構造転換を進めるリテールビジネス見直し等により、期初計画を下回る残念な業績となりました。ステークホルダーの皆さま方のご負託にお応えすることができなかったことへの努力不足を社長として重く受け止めております。設定した業績予想および主要業績評価指標（KPI）はいずれも未達成となったことから、私を含めた代表取締役3名に対する業績連動報酬は支給しないことといたしました。

2023年度は、新中期経営計画「AOZORA2025」の初年度として、「あおぞら型投資銀行ビジネス」の事業基盤を着実に構築し、顧客ビジネスの成長によって、連結粗利益860億円、親会社株主純利益240億円と2022年度から回復する目標としています。目標とする利益水準を着実に達成することによって、株主の皆さま方への安定的な配当を実現してまいりたいと考えています。

2022年度業績および2023年度計画につきましては、この後のCFOメッセージにおきまして、ご説明いたしますのでご覧ください。

過去3年間、デジタル化、非対面領域拡大、コミュニケーション形態変化等、想定した通りの大きな変化がありました。これまで取り組んできた「コ・ワーク」によって、部門のサイロ化と人員配置の硬直化を克服し、グループ全体として成長するサステナブルな体制に向けた歩みを進めています。

向こう3年間、更に大きな環境変化が想定されますが、2023年度に想定される環境変化とリスクについて本編にまとめて記載しています。歴史的な変革期を、ステークホルダーの皆さまと当行グループにとって、次のステップに向けての成長期とすることができるよう

に、私どものユニークな役割を果たしていきたいと考えています。

「AOZORA2025」の価値創造

新中期経営計画「AOZORA2025」では、「あおぞら型投資銀行ビジネス」、「あおぞら型プラットフォームビジネス」、「人的資本への投資」、「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」、「あおぞらサステナビリティの推進」の、5つの重点施策に取り組めます。

これらの成果として、健全で、資本効率、資金効率、生産性の高い財務内容を実現し、持続的な成長と安定的な配当につなげてまいります。

計画最終年度である2025年度の連結粗利益目標は1,120億円、親会社株主純利益目標は370億円、主要業績評価指標（KPI）は、ROE8%、自己資本比率9%以上、従業員一人あたりビジネス利益2,000万円、ビジネス利益RORA1.3%を、新たに設定しています。ROEは中長期的に10%を目指していきます。

2025年度の配当予想は、目標とする利益水準を着実に達成することを前提として、配当性向50%で計算した1株当たり年間158円とし、2022年度実績154円からの増配を目指します。

1.あおぞら型投資銀行ビジネス

「AOZORA2025」のキーワードである「育てる」、「変わる」、「再生する」は、お客様の成長ステージにふさわしいエンゲージメント活動を行う「あおぞら型投資銀行ビジネス」について、わかりやすい言葉として皆さまにお伝えするメッセージです。

3つの場面において、お客様、当行グループ、パートナー企業がともに成長していくことを目指し、スタートアップ、バイアウト、環境、不動産、事業再生の5つの「エコシステム」を構築していきます。

お客様の真摯な対話を通じて事業や資産の中身を理解し課題を共有し、当行グループの全ての機能とパートナー企業の優れたビジネスの力を組み合わせることで、お客様の新しい挑戦をサポートしてまいります。

2.あおぞら型プラットフォームビジネス

「あおぞら型プラットフォームビジネス」は、個人および中小企業オーナーのお客様や、地域金融機関等のお客様に対して、ビジネスグループの枠を超えて幅広いサービスを提供するビジネスです。個人の

お客さまに対しては、金融領域・非金融領域で幅広いサービスを、当行グループにとって設立以来の大切なパートナーである地域金融機関のお客さまに対しては、有価証券運用サポートや、リテール向け資産運用ビジネスのサポート、事業再生をはじめとする地域法人取引先向けソリューションの提供等に注力してまいります。

3.人的資本への投資

当行グループの価値創造の源泉である「人材」を育てていきます。

「あおぞらアクション」に掲げる通り、専門性の高い人材が、チームワークでチャレンジすることを目指しています。多様な知見や高い専門性を持つ多数のキャリア採用者と新卒採用者で構成される2,400名余りの当行グループ役員職一人ひとりが、多様な働き方で価値創造に貢献していきます。

これまで、ベアや昇給によって賃金水準の向上に積極的に取り組んできましたが、チャレンジする人材への十分な報酬とスキルアップの機会の提供や外部専門人材を登用する原資として、3年後の件費を約20億円増加させます。お客さまから「育てる」、「変わる」、「再生する」場面で高く評価いただける、また優秀な人材から選ばれる魅力ある職場としていきます。

「エンゲージメント投資人材集中育成プログラム」や「デジタル人材育成プログラム」等、高いレベルの研修プログラムに部門を超えて多くのメンバーが取り組んでおり、人的資本の基盤構築が着実に進んでいることを心強く思っています。

4.デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進とともにDX人材の育成、コミュニケーションのフラット化、DX推進の仕組みづくりに取り組むことで、新業務・新サービス、生産性向上、サステナビリティ、働きがい・働き方改革、それぞれについて成果を実現していきます。

また、開業6年目を迎えましたGMOあおぞらネット銀行は、次世代型テックバンクとして、「安心」「速さ」「安さ」「便利さ」「新体験」の5つの価値の提供を通じて、お客さまの成長を支えるサービスを提供しています。2024年度の黒字化を目指し、GMOインターネットグループとともに、ビジネスの成長を支援していきます。

5.あおぞらサステナビリティの推進

2025年度から2050年度までに達成を目指す、「あおぞらサステナビリティ目標」を設定しています。2021年度に設定した従来の目標について、これまで順調に進捗していることから、「AOZORA2025」では、最終期限の前倒しや目標値の引き上げ、非金融領域サービスの提供先数、投融資ポートフォリオのCO₂排出量、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、中核人材の多様性に関連する新たな目標の設定を行っています。

「あおぞらサステナビリティ」は、現在注力している特長あるビジネスを通して、全てのビジネスグループ、サポートグループのメンバーが、それぞれの現場で、協働してマテリアリティに取り組む具体的な活動であり、「AOZORA2025」に掲げた施策の実行そのものが、「あおぞらサステナビリティ」であると考えています。

大切にしたいこと

2020年に社長に就任以降、未来のあおぞらに向けて、ビジネス、リソース、ガバナンス、それぞれのサステナビリティを確保するためのコミュニケーションに注力しています。

パンデミックが襲った3年余り前、お客さまと当行グループメンバーの健康を最優先に、重要業務を着実に継続することから始めました。世界は、パンデミックを契機に非対面領域の拡大とコミュニケーション形態の大きな変化が起こり、いつでもどこでも働くことができる新たな働き方の実践機会となりました。世界の人々の尽力と英知によってパンデミックを克服しつつある今、対面コミュニケーションの貯金が減少していることの課題にも直面しています。

「コ・ワーク」によって当行グループならではのユニークな役割を果たしていくためには、お客さまとの、部門内あるいは部門を超えた、様々な場面での緊密なコミュニケーションが必須です。対話の形は様々ですが、お客さまのもとに直接足を運び、問いかけ、お客さまのニーズを受け取り、お客さまにふさわしいサービスをどのようにして提供するか。このあたりまえの基本動作は、当行グループの歴史の中で新しいことに挑戦してきた原動力であり、今全力で取り組んでいます。課題やチャンスは現場で起こっています。それぞれの現場で連携して、サイロ化を防ぎ、お客さまのニーズに機動的な対応を行うための人的リソースの柔軟な配置を進めています。



私を含むマネジメントからのメッセージのタイムリーな発信、現場で課題やアイデアを汲み取るためのスモールミーティングの実施、より実効性あるアンケートへの参加を働きかけていくこと、これらを通じて当行グループメンバーから多くの気づきをいただいています。

定点観測としての従業員アンケートへの参加率は、昨年度は過去最高の85%に増加しています。また、「従業員エンゲージメント」可視化のシステムツールを新たに導入し、多くの提案や意見、日々の悩み、働きやすさ、働きがい等に関して、現場が抱える実際の課題により近づくことができていると感じています。

コーポレート・ガバナンス、リスクガバナンス、コンプライアンス、サイバーセキュリティ等においても、サステナブルな統制環境を構築するためのコミュニケーションが行われています。

当行の取締役会においては、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役から様々な意見が出され、活発かつ緊張感のあるコミュニケーションが行われています。当行は監査役会設置会社ですが、任意の委員会として、社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会、監査コンプライアンス委員会を設けており、経営環境を踏まえた重要課題等についての提言や議論を実現する取締役会の実効性が確保されています。2023年度には、新たに2名の社外取締役、1名の社外監査役をお迎えしており、引き続き活発な議論を行っていくためのサステナブルな体制を確保しています。

リスクガバナンスについては、2022年度における厳しい業務運営の反省と、2023年度に認識している7つのトップリスクを踏まえて、適切な見直しを行っています。また、コンプライアンスリスクやサイバーセキュリティリスク等についても、外部環境やビジネスへの変化に適切に対応していくためには、いま起きている課題やビジネス機会に対して、現場に自ら出向き、コミュニケーションを深め、関係部が連携して機動的な対応を行うことが必須です。机上のみでのリスク管理は限界があります。

むすびとして

今年の統合報告書は、全てのステークホルダーの皆さまのご理解の一助としていただきたいとの考えから、広くフレッシュなメンバーが加わり、より現場に近い視点から制作しました。

当行の「あおぞらアクション」の一つである、「過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む」ために、当行設立から現在までの、あおぞらの「挑み」続ける歴史について振り返っています。

1998年12月13日、25年前の当行国有化の日を忘れることなく、皆さまのお役に立つ、専門性の高い金融グループであり続けるために、努力を重ねてまいります。

今後とも、あおぞら銀行グループへのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

あおぞら銀行グループの価値創造

新中期経営計画「AOZORA2025」(2023～2025年度)

～「育てる」・「変わる」・「再生する」～

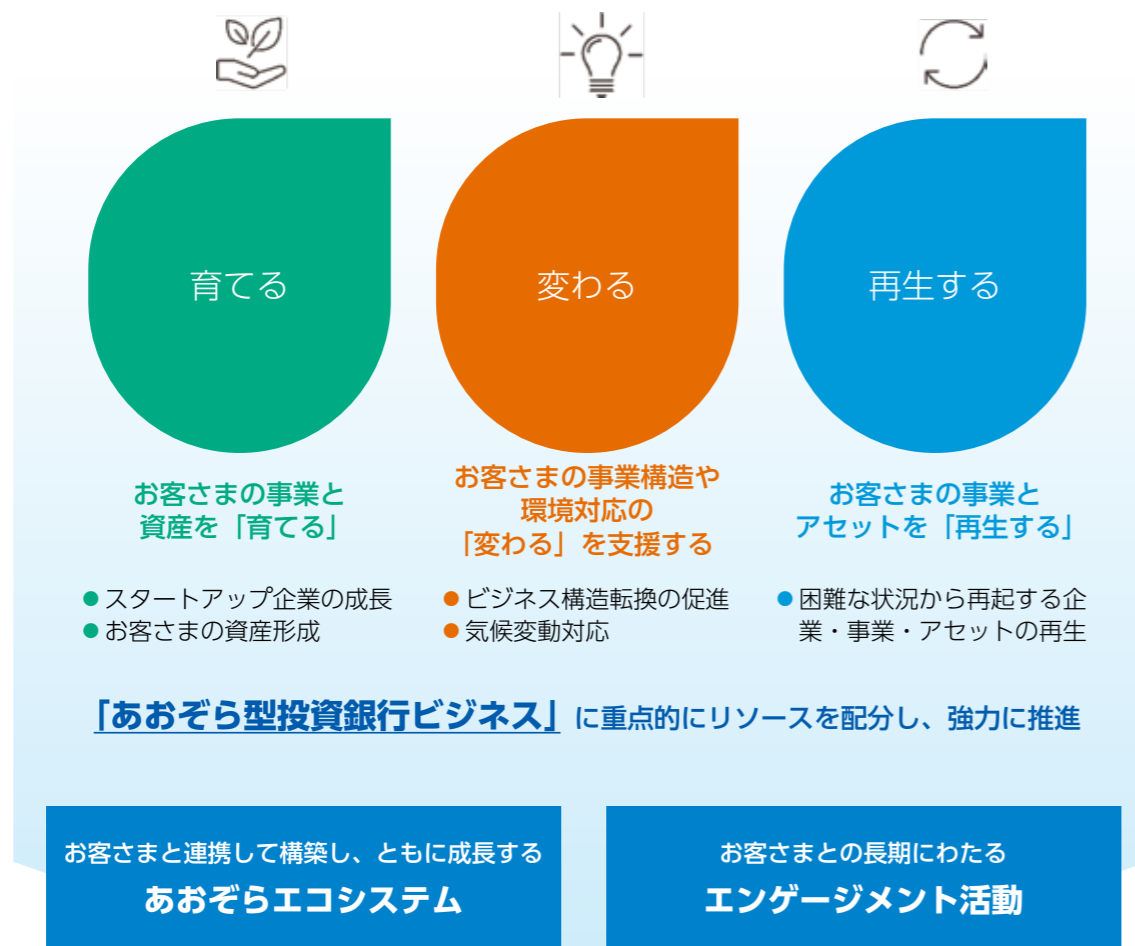
「AOZORA2025」の3年間は、金融緩和政策の転換、脱グローバル化とサプライチェーン再編、新型コロナ禍からの回復、地政学リスクの高まり、脱炭素化の進展、DXの進展など、外部環境が大きく変化する歴史的な変革期になるものと想定されます。

こうした状況は、経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」大きな機会と捉えています。

- あおぞら銀行グループが強みを発揮する3つの場面、「育てる」・「変わる」・「再生する」において、お客様の事業と資産を「育て」、お客様の事業構造や環境対応が「変わる」を支援し、お客様の事業とアセットを「再生」していきます。
- お客様と連携して構築し、ともに成長するあおぞらエコシステムと、お客様との長期にわたるエンゲージメント活動を中心に、「あおぞら型投資銀行ビジネス」に重点的にリソースを配分して強力に推進します。

新中期経営計画「AOZORA2025」の目指す姿

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面」

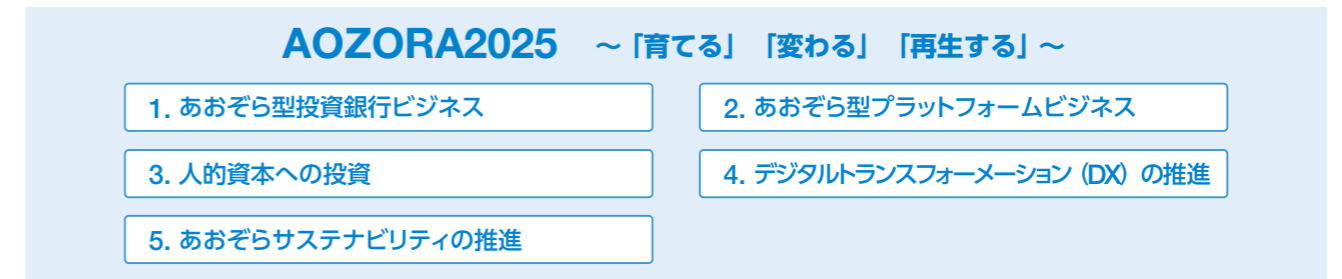


経営理念：新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

大きく変化する世界において、お客様の役に立つユニークで付加価値のある新たなサービスを生み出し、社会、お客様、株主の皆さま、従業員、全てのステークホルダーの発展に貢献する

新中期経営計画「AOZORA2025」の骨子

「AOZORA2025」では、「あおぞら型投資銀行ビジネス」、「あおぞら型プラットフォームビジネス」、「人的資本への投資」、「デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進」、「あおぞらサステナビリティの推進」の5つに重点的に取り組んでいきます。その成果として、最終年度である2025年度における財務KPIの達成を目指し、同時に資本政策についても着実に実行していきます。(→CFOメッセージ P22)



財務KPI (最終年度)	【資本効率性】 ROE 8% (中長期目標10%)	【資金効率性】 ビジネス利益RORA*2 1.3%
	【健全性】 自己資本比率 9%以上	【利益水準】 親会社株主純利益 370億円
	【生産性】 1人当たりビジネス利益*1 20百万円	

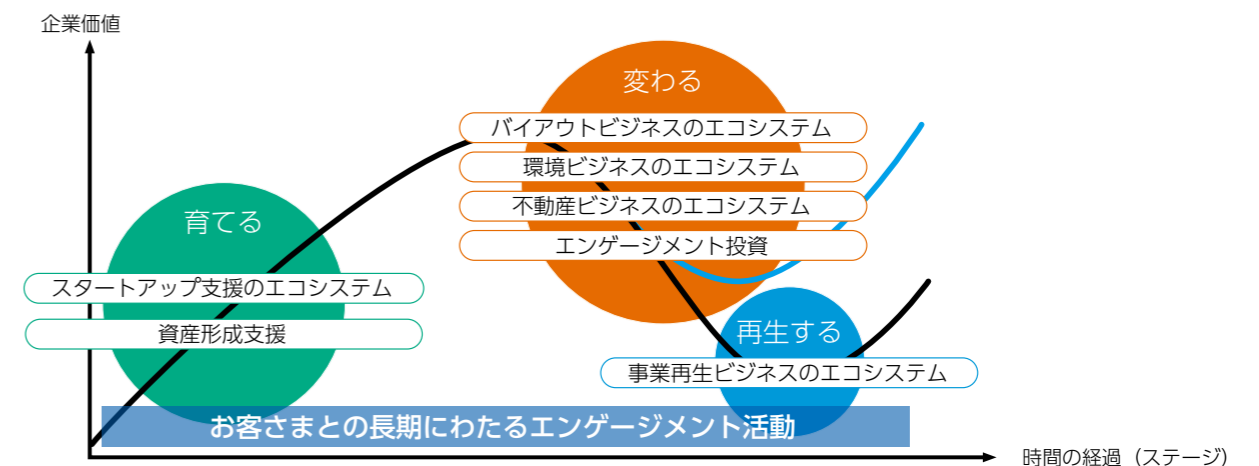
*1 ビジネス利益: 連結実質業務純益+株式等関係損益、*2 ビジネス利益RORA: (連結実質業務純益+株式等関係損益) / リスクアセット

資本政策	【健全性の維持】を念頭に置きつつ、「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維持
	● 自己資本比率 (国内基準) 9%以上、健全性とバランスを取りつつ中長期的にROE10%を目指す
	● 成長性・収益性の高い分野に重点的に資本を配分し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進
	● 最終年度：配当性向50%で1株当たり配当額158円への増配を目指す
	● 引き続き、四半期配当を実施

1 あおぞら型投資銀行ビジネス

あおぞら型投資銀行ビジネスは、デットからエクイティに至る投融資によるお客様への長期的な関与 (エンゲージメント活動) を通じて、お客様の事業と資産の「育てる」・「変わる」・「再生する」を支援し、お客様とともに成長するビジネスです。

当行グループが強みを発揮する3つの場面のお客様・パートナーと連携することにより「あおぞらエコシステム」(→P13) を構築し、5つのエコシステム、資産形成支援、エンゲージメント投資等を通じてお客様とともに成長していくことを目指します。

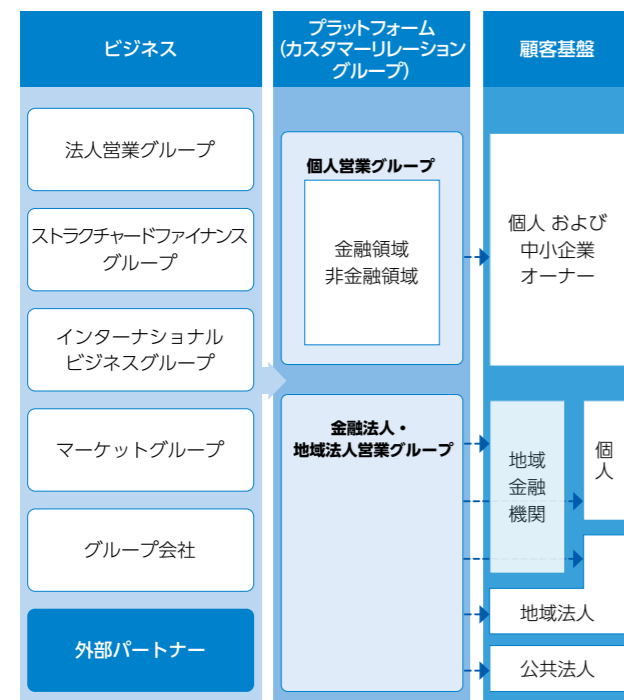


新中期経営計画「AOZORA2025」

2 あおぞら型プラットフォームビジネス

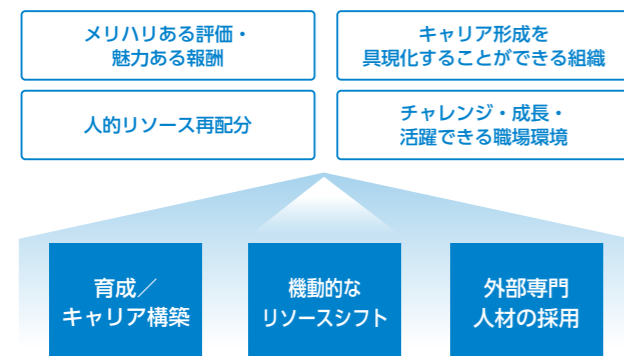
「あおぞら型プラットフォームビジネス」とは、当行のビジネス部門と外部パートナーが連携し、当行グループの高度なサービスとノウハウを、個人や地域金融機関のお客さまの特性やニーズに合わせて適切に提供する、当行グループの特長あるビジネスです。

個人および中小企業オーナーのお客さまに対して、金融・非金融の幅広いサービスを提供します。また、地域金融機関と、そのお客さまに対して多様なサービスを提供していきます。



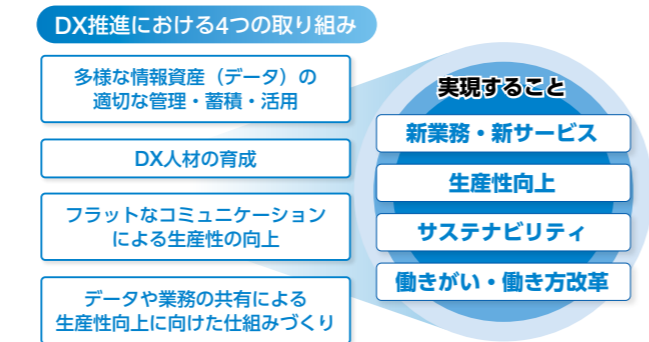
3 人的資本への投資

チャレンジする人材への十分な報酬とスキルアップの機会の提供、および外部専門人材を登用する原資として3年後の人件費を約20億円増加させ、当行グループの働き方における「育てる」・「変わる」・「再生する」を実現していきます。（→P74）



4 デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

多様な情報資産（データ）やデジタル技術を用いて、業務（商品・サービス）や企業文化を変革することで、当行グループの競争優位性を確保し、企業価値の向上を実現することを目指します。（→P72）



5 あおぞらサステナビリティの推進

すでにあらゆる業務に組み込まれているサステナビリティへの取り組みを引き続き推進していきます。あおぞらサステナビリティ目標は2021年に設定いたしました。今般、「AOZORA2025」の策定に合わせ、最終期限の前倒しと追加項目の設定を含めた見直しを行いました。（→P20）

あおぞらサステナビリティ目標	
目標1 あおぞら型投資銀行ビジネスの推進 ベンチャー企業の成長サポート ●ベンチャー向け投資件数 ●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 事業再生を通じた地域社会への貢献 ●再生ファンドを活用した再生支援件数 構造転換をともに目指すエンゲージメントエクイティ ●エンゲージメントエクイティ投資件数	目標2 気候変動への対応 ●サステナブルファイナンス実行/組成額 カーボンニュートラルの実現 ●事業者としてのCO ₂ 排出量 (Scope1、Scope2 2020年度比) ●投資ポートフォリオのCO ₂ 排出量 (Scope3: カテゴリ15) NEW ●石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス残高
目標3 個人顧客プラットフォーム ●事業承継・財産承継コンサルティング契約件数 ●非金融領域サービス提供先数 NEW	目標4 ダイバーシティ&インクルージョン (中核人材の多様性) NEW ●女性管理職/女性調査役比率 ●男性育児休業取得率 ●外国人管理職比率 ●キャリア採用者管理職比率

あおぞらエコシステム

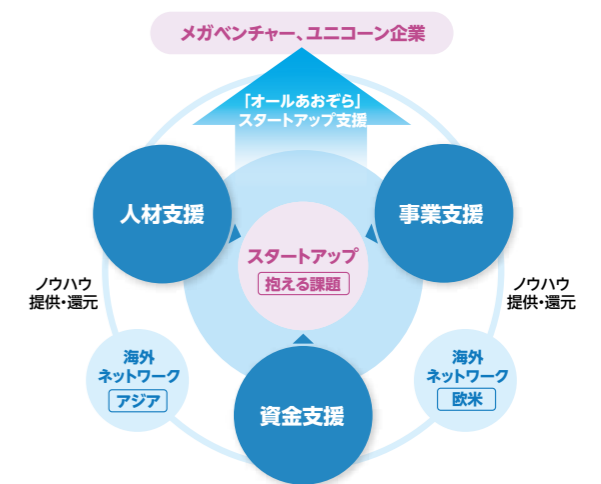
「あおぞらエコシステム」とは、お客さま・当行グループ・ビジネスパートナーが、お客さまのビジネスのステージに合わせて、それぞれの役割を分担または協働して果たすことでビジネスの成長を目指す生態系です。当行グループの全ての経営資源を使い、パートナー企業とともにお客さまの新しい挑戦のサポートを通じて、相互に成長する好循環を実現していきます。

育てる スタートアップ支援のエコシステム

スタートアップ支援を拡充し、当行グループ全体で、スタートアップが必要とする資金支援・事業支援・人材支援の各機能ならびにサービスを提供して、スタートアップの育成循環を目指します。

- **資金支援** 資金支援は、当行のスタートアップ支援のエコシステムの基軸です。あおぞら企業投資のベンチャーデット（→P39）による投融資支援を中心に、スタートアップの成長ステージに応じた資金支援を展開します。
- **事業支援** スタートアップのビジネス拡大、企業価値拡大に資する活動を当行グループをあげて取り組みます。
 - **GMOあおぞらネット銀行（→P73）**では、シード期のスタートアップに対して廉価で使い勝手の良い口座開設サービス、かんたん組込型金融サービスのご提供を行っています。
 - **B Spark（→P39）**では、スタートアップの有するDXソリューションを活かした事業機会の提供と、企業の様々なDX課題の解決に取り組みます。

- 新たなビジネスの機会提供として、M&A等を通じた大企業とのオープンイノベーションを創出します。
- **人材支援** 当行グループの新規事業として、人材紹介事業、人材派遣などの人材支援を進めます。

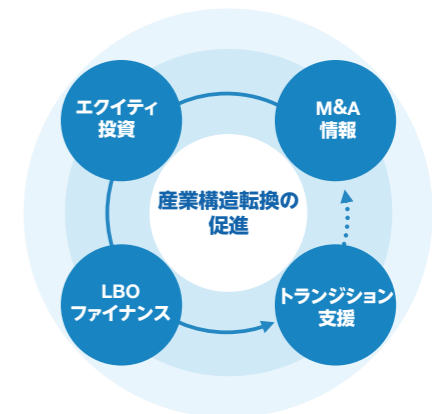


変わる バイアウトビジネスのエコシステム

M&A情報やデットからエクイティに至る投融資のご提供により、お客さまの様々なニーズにお応えするソリューションを展開します。事業再編・事業承継のサポート、産業構造転換の促進を通じて、お客さまとの相互の成長を実現します。

- **M&A情報** プライベートエクイティファンド、国内外の拠点、グループ会社ABNアドバイザーズや業務提携先、ベトナムOCBはじめ海外との連携、事業承継コンサルティングなど、多様なビジネスネットワークを通じて**M&Aアドバイザーグループ（→P40）**が中心となりM&A情報のご提供を行います。
- **エクイティ投資・LBOファイナンス** プライベートエクイティファンドへのLP出資、ターゲットファンドを通じた直接あるいは間接的な出資、スポンサーレスMBOの経営陣への後方支援としての投融資、LBO/MBOファイナンスは**事業ファイナンスグループ（→P43）**が中心となってご提供を行います。

- **トランジション支援** 追加買収による成長・再編のご支援、事業売却のフィナンシャル・アドバイザー、エンゲージメント投資によるトランジション支援を行います。（→事業ファイナンスグループ P43）



新中期経営計画「AOZORA2025」

変わる 環境ビジネスのエコシステム

国内外のストラクチャード・ファイナンスの知見を活かしたファイナンス、地域連携を通じたサービスご提供などを通じ、グリーントランスフォーメーション（GX）の推進による脱炭素社会の実現に向けた好循環を実現します。環境ビジネスグループ（→P42）、環境ファイナンスの現場から語る価値創造（→P36）を中心とした取り組みを通じて、あおぞらサステナビリティ目標の達成を目指します。

- **資金供給** 国内再生可能エネルギー向けプロジェクト・ファイナンス、トランジション・ファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンビルディング向けローンの組成およびご提供を行います。
- **グローバル** 欧米の先進的なプロジェクト・ファイナンスからの知見を活かして国内での新たな電源開発やトランジションエネルギーの普及を促進します。

- **地域連携** 地域金融機関と協働してシンジケート・ローンを推進します。
- **新規事業** 新技術・新分野向けファイナンス、環境関連ファンド組成など、新規事業に積極的に取り組みます。



変わる 不動産ビジネスのエコシステム

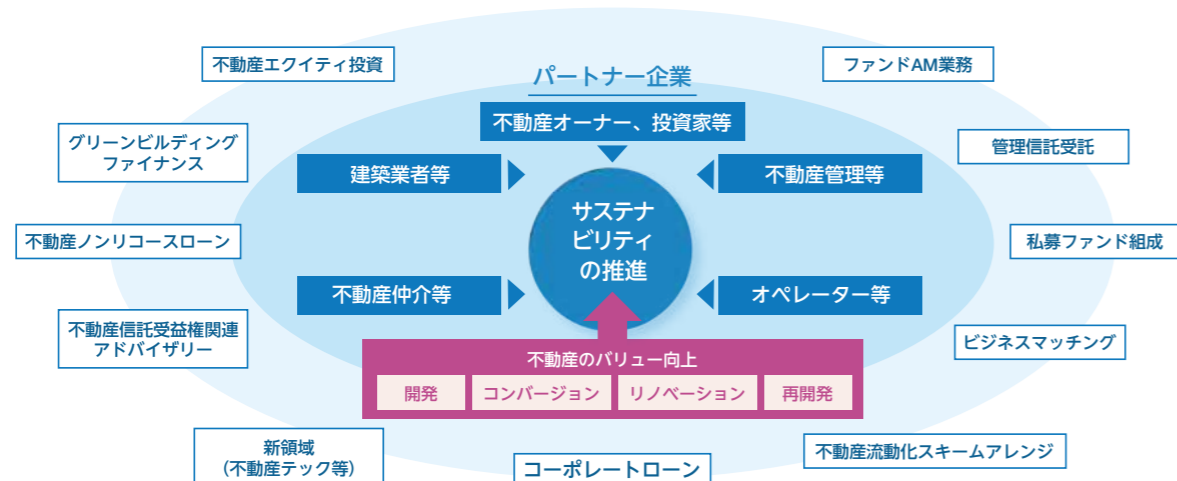
当行グループでは、不動産ファイナンスグループ（→P46）が中心となって、長年にわたり多数のパートナー企業とともに多様な不動産関連サービスを提供してきました。新たな領域への進出やSDGsへの取り組みにより、変化する不動産市場に利便性の高い新たな金融サービスを提供し、不動産バリューの向上を通じた社会経済の持続的な成長・発展の好循環を実現します。

- **不動産ノンリコースローン**の分野では、不動産に対する社会経済のニーズを先取りし、成長性と安定性を重視した案件に取り組んでいます。特に環境認証のある不動産を対象とするローンに積極的に取り組みます。
- **不動産エクイティ投資**の分野では、インカムゲインとキャピタルゲインのバランスを取りつつ、成長分野への

投資を更に増強していきます。また、エンゲージメント投資を通じて、DXによる成長を期待できる不動産関連企業への投資と経営サポートを推進します。

- **あおぞら不動産投資顧問との連携により、不動産流動化スキームアレンジ、私募ファンド組成などの不動産に関するソリューションサービス**を提供します。
- **不動産関連分野は、当行グループをあげて推進するあおぞら型プラットフォームビジネスの主要なサービス分野の一つです。**グループ企業、パートナー企業と連携し、**ビジネスマッチング**を通じて地域金融機関、個人のお客さまへのサービス提供を推進します。

あおぞら銀行グループの不動産関連サービス

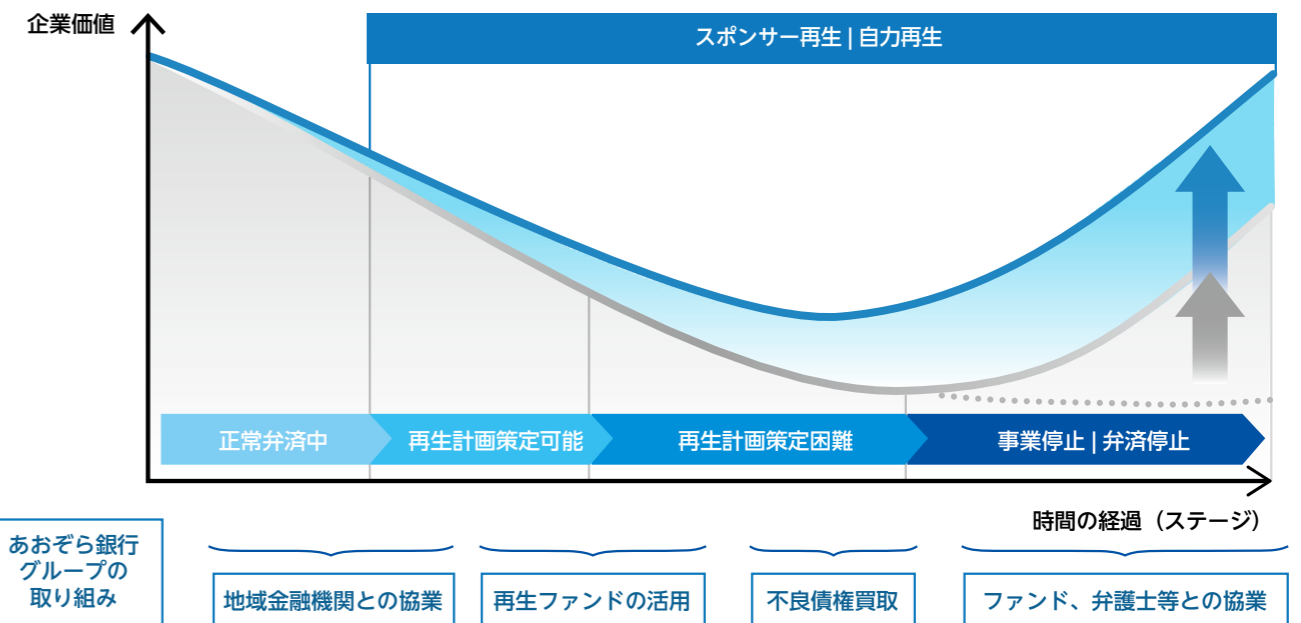


再生する 事業再生ビジネスのエコシステム

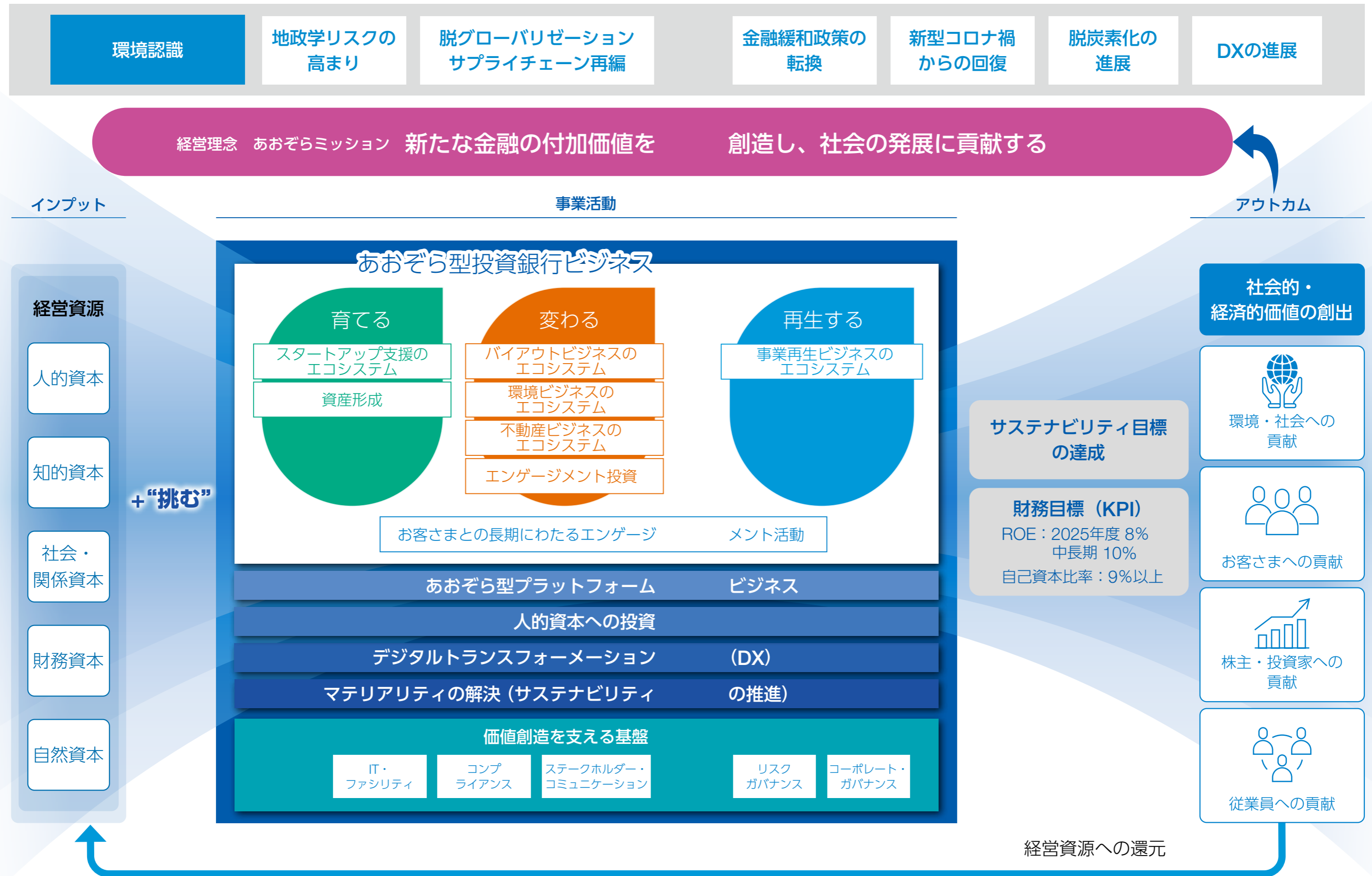
事業再生ファイナンスのパイオニアとして、1999年にいち早くサービサー会社あおぞら債権回収を設立するなど、注力分野として取り組んできました。スペシャルシチュエーションズグループ（→P44）が取り組むこの分野では、今後は地域金融機関などのパートナーとの連携強化により、再生のステージに応じてソリューションを提供します。「再生」で地域の課題を解決し、持続可能な社会を実現していきます。

パートナーである地域金融機関、再生ファンド、弁護士などとの協業により、ステージに合わせたサービスをご提案します。

- **再生計画策定可能ステージ**では、地域金融機関と協業し、コンサルティング、M&A、ビジネスマッチングなどによる経営改善支援をご提供します。
- **再生計画策定困難ステージ**では、事業再生・リカバリーファイナンスのご提供、当行グループの再生ファンド・サービサーの活用をご提案します。
- **事業停止・弁済停止ステージ**では、再生ファンド・弁護士と協業し、LBOファイナンス、EXITファイナンス、M&Aアドバイザーのご提供を行います。



価値創造プロセス



あおぞら銀行グループの価値創造

サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

当行グループでは、マテリアリティを「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」と位置付けています。

刻々と変化する社会潮流のもと、社会的課題の解決のために企業が求められる期待・役割が高度化・多様化するなか、当行グループは限られた経営資源を注力すべき課題領域（マテリアリティ）へ集中的に投入し、創出する社会的・経済的価値の最大化を図っていくことで、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」の実現を目指していきます。

マテリアリティの特定に当たっては、当行グループの企業経営に対する重要性に加えて、社会の潮流や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2022年6月に見直しを行い、下記の通り8つの項目を選定しました。

経営環境の変化に対応した機動的な見直しを継続するとともに、経営戦略と一体化したPDCAサイクルを構築し、課題の解決に向けた取り組みをグループ一丸となって着実に推進していきます。

	課題の解決に向けた主な取り組み	マテリアリティとして選定した背景
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●「あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ」のもと、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進 <ul style="list-style-type: none"> ・環境ファイナンスを含むサステナブルファイナンスの推進、脱炭素コンサルティングを通じた企業の脱炭素化支援 ・事業者としてのCO₂排出量（Scope1,2）の削減、投融資ポートフォリオにおける排出量（Scope3）の段階的な計測・削減 ・気候変動シナリオ分析の拡充等によるリスク管理態勢の高度化、レジリエンスの向上 	<p>企業におけるグリーントランスフォーメーション（GX）やトランジションの促進、再生可能エネルギーの普及、革新的な新技術・新分野の創出など、脱炭素社会の実現に向けた動きをファイナンス等から支援することは、当行グループが果たすべき重要な役割であり新たなビジネス拡大の機会であると同時に、対応の遅れは企業経営に大きな影響を及ぼすリスクになるため。</p>
産業構造転換の促進	<ul style="list-style-type: none"> ●あおぞら型投資銀行ビジネスの推進を通じ、新たな挑戦に取り組むお客さまの構造転換をサポート <ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメント投資、M&A、LBOファイナンス、トランジション支援、不動産ビジネス等を通じた構造転換の支援 ・地域金融機関ネットワークを通じた地域金融機関および地域金融機関のお取引先の経営課題解決の支援 	<p>あおぞら型投資銀行ビジネスの推進を通じて、産業構造の変革期において、ユニークで付加価値のある金融サービスの提供と経営に対する積極的な関与により、新たな挑戦に取り組むお客さまの構造転換を支援していくことは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
企業の金融サービスへのアクセス拡大（スタートアップ/事業再生）	<ul style="list-style-type: none"> ●「スタートアップ支援のエコシステム」を通じた、資金・事業・人材支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャーキャピタルあおぞら企業投資によるベンチャーデットを中心とした資金支援 ・成長ステージに応じたビジネス拡大、企業価値拡大に資する事業支援（GMOあおぞらネット銀行、B Spark） ●再生のステージに応じた再生支援による、地域社会の活性化 <ul style="list-style-type: none"> ・あおぞら債権回収の再生ファンドを通じた事業再生・再チャレンジ支援 ・地域金融機関などのパートナーとの連携強化、事業再生債権投資の実施、再生のステージに応じたソリューション提供の強化 	<p>全ての個人・企業が、経済活動のチャンスをつかむために必要な金融サービスを利用できる機会を確保すること、特にスタートアップ企業の成長支援および地域における事業再生・再チャレンジ支援の2つの領域に注力し、企業の成長と地域社会の活性化へ貢献することは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> ●情報資産（データ）やデジタル技術を用いた、業務（商品・サービス）や企業文化の変革 <ul style="list-style-type: none"> ・多様な情報資産（データ）の適切な管理・蓄積・活用、デジタルマーケティングの強化 ・コミュニケーションのフラット化、業務効率性・生産性の向上、場所に捉われない働き方の推進 ・DX人材の育成 ●お客さまのDX課題に対するソリューションの提供、顧客利便性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・法人向けDX支援会社B Spark、次世代テックバンクGMOあおぞらネット銀行によるDXソリューションの提供、スタートアップ企業の成長支援 ・「BANK」アプリ、非対面型サービスにおけるUI/UXおよび顧客利便性の向上 	<p>加速度的に進むデジタル技術の高度化は、既存事業領域の喪失や生活スタイルの転換など、全ての個人・個人に不可逆かつ広範な影響を及ぼしており、社内においてデジタルトランスフォーメーション（DX）を進め、業務の生産性向上、商品・サービスの品質向上を図るとともに、お客さまのDXを支援するサービスに注力することは、企業競争力を高め、かつ新たなビジネス拡大の機会であるため。</p>
事業・財産の形成、次世代への承継	<ul style="list-style-type: none"> ●個人や企業経営者のお客さまの資産形成、事業・財産承継ニーズへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ・「あおぞらコアファンド」の提供等による中長期的な資産形成支援 ・事業承継、財産承継、不動産の活用など、お客さまの幅広いニーズに合わせた非金融領域サービスの拡充 	<p>国内の少子高齢化が進む中、個人として豊かな人生を過ごし、資産を次世代へ繋ぐこと、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、次世代へ事業を継承することは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
ガバナンス・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの構築 ・リスク管理態勢の高度化、財務健全性の維持、コンプライアンスの強化 ・オペレーショナルレジリエンス態勢の強化（サイバーセキュリティ・危機管理） ・内部監査ガバナンスの強化・実効性の向上 	<p>不適切な企業統治やコンプライアンスの軽視、信用不安の惹起、システム障害への対応の遅れ等は、金融機関の事業活動に関わる全てのステークホルダーと、企業経営の持続可能性に重大な影響を及ぼすリスクであり、外部環境の変化に対応した適切なリスクガバナンス態勢の強化、コンプライアンスリスク管理の高度化等を通じた、経営の規律の維持と健全性の確保が極めて重要であるため。</p>
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・国際規範を踏まえた人権デューデリジェンス 態勢の構築に向けた取り組み ・職場における人権意識の更なる向上、ハラスメントの排除 ・贈収賄・腐敗防止の徹底 	<p>人権侵害への関与・放置は、法令違反や行政処分の対象となるリスクに加え、社会的な批判やレピュテーションのリスクに晒される可能性があり、企業として人権侵害を行わないことは当然ながら、当行グループが関与するあらゆる事業およびサプライチェーンから人権侵害・差別・腐敗等を排除し、改善が必要な場合は対話を通じた適切な働きかけを行うことが極めて重要であるため。</p>
人的資本の持続可能性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス戦略と整合した人材育成・採用・配置、注力分野への人的リソースのシフト ・キャリア構築の支援、働きやすさの向上と働きがいの追求 ・多様なバックグラウンド・価値観を持つ人材が活躍できる職場環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの向上 	<p>人事制度や職場環境整備の遅れ等により、人材の不足・流出に直面すること、次世代へのスキル・ノウハウの承継が円滑に進まないことは、当行グループの企業経営の持続可能性に重大な影響を及ぼすリスクである一方、専門性が高くユニークな金融サービスの提供など当行グループの価値創造を支える人的資本への様々な投資を継続することは、企業競争力を高めるために重要であるため。</p>

マテリアリティの特定・見直しのプロセス

STEP 1

環境・社会課題の抽出

各種ガイドライン等と経営戦略や事業との重なりを踏まえ、国内外の環境・社会課題を抽出。

〈参照したガイドラインの一例（2022年度の見直し時）〉

- ・国連グローバル・コンパクト
- ・GRIガイドライン
- ・Stake Holder Capitalism Metrics
- ・SASB商業銀行セクターガイドライン
- ・ESG評価・データ提供機関の評価項目
- ・「SDGsアクションプラン2021（SDGs推進本部）」
- ・「全銀協SDGsレポート2020-2021（全銀協）」

STEP 2

重要テーマの分析・整理

抽出した課題を「ステークホルダーにとっての重要性」および「当行グループにとっての重要性」の2軸でマッピング。両軸において特に重要性が高いと判断した項目を、最終候補として選定。

STEP 3

社内外ステークホルダーへのヒアリング

社内外ステークホルダーへのヒアリングを通じて、考慮・認識すべき課題に齟齬が無いかを確認。（2022年度は従業員アンケートおよび投資家との個別面談を通じたヒアリングを実施）

STEP 4

経営会議での議論・決定

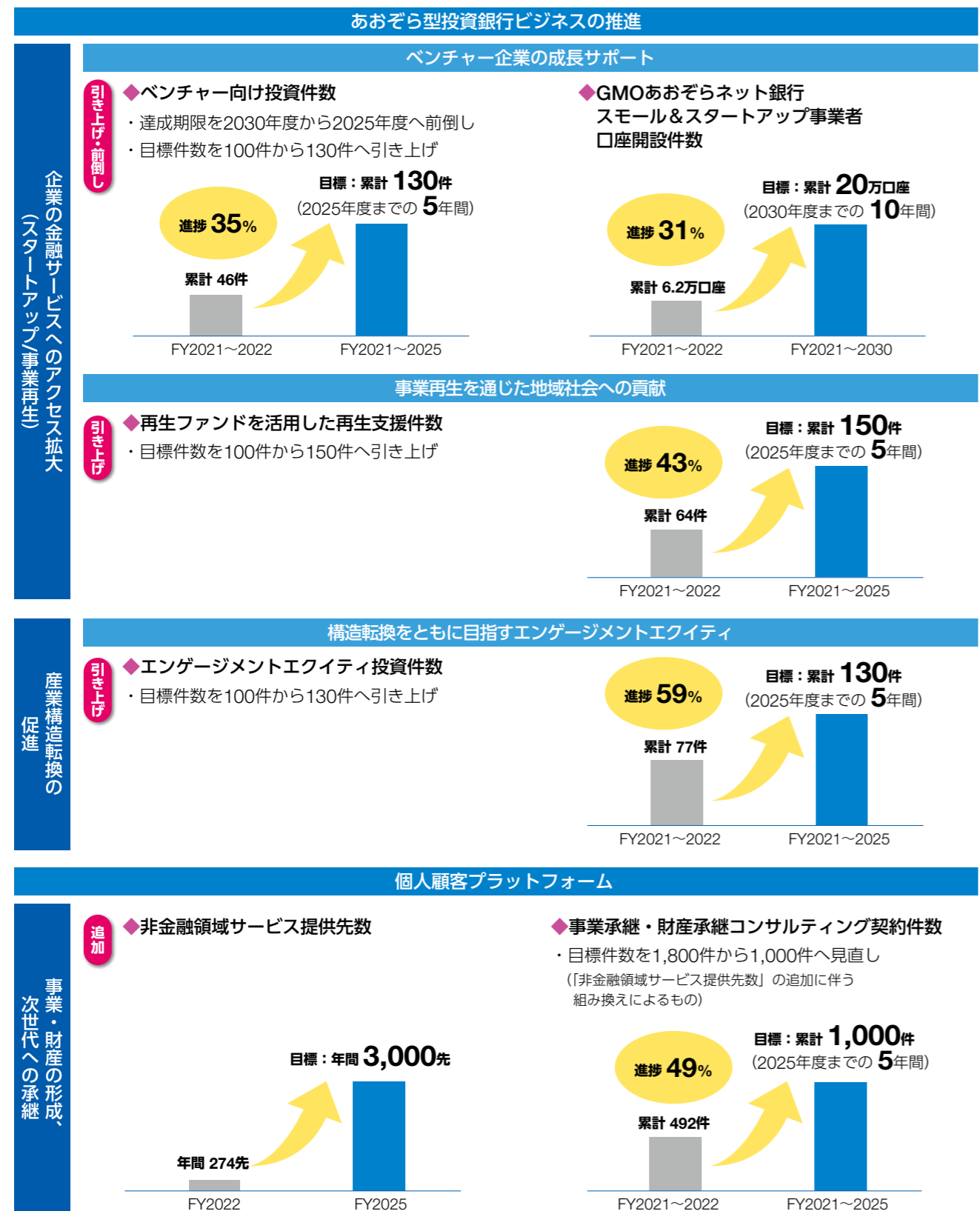
上記のプロセスを踏まえ、取締役会および全業務執行役員で構成するサステナビリティ委員会で議論を重ね、取締役会において最終決定。

あおぞら銀行グループの価値創造

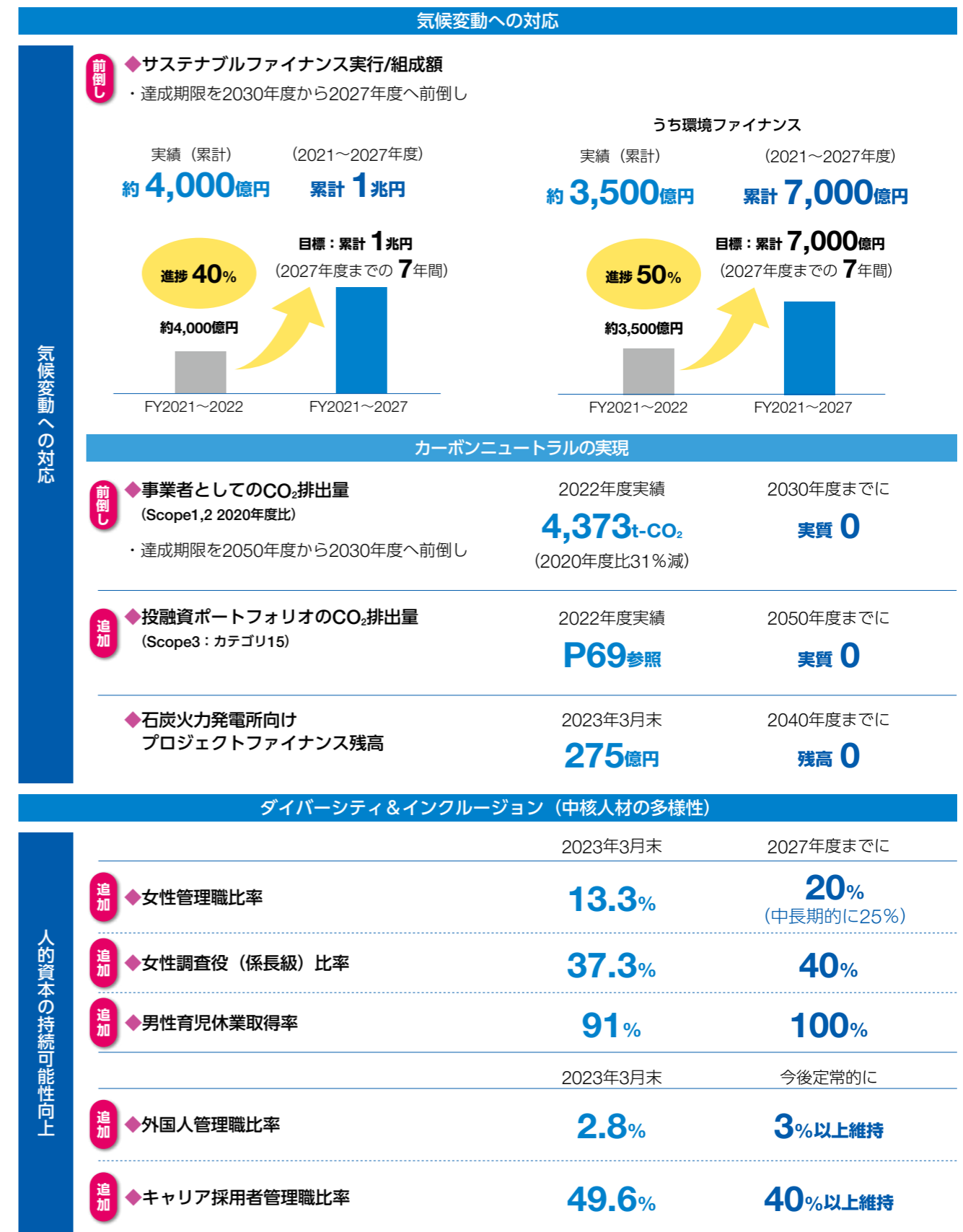
あおぞらサステナビリティ目標

当行グループは、経済的価値と社会的価値の創出に向けた長期的な経営目標として、「あおぞらサステナビリティ目標」を2021年9月に策定、公表しました。

この度、新中期経営計画「AOZORA2025」の策定にあわせた見直しを実施し、投融资ポートフォリオを含めたカーボンニュートラルへのコミット、あおぞら型投資銀行ビジネス関連目標の達成水準の引き上げ・前倒し、新たな目標の追加を実施しました。



本目標の達成に向け、グループ全体を挙げた取り組みを推進していきます。
 なお、本目標の進捗・達成状況は、業務執行役員の評価・報酬を決定するにあたり重要な定性的評価として考慮しています。



CFOメッセージ



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

2022年度業績振り返り

当期の連結粗利益は595億円（前期比434億円減）、連結実質業務純益は25億円（同452億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益は87億円（同262億円減）と、前期比大幅な減益となりました。

(億円)

連結	2022年度実績	前期比
連結粗利益	595	-434
うち、顧客関連ビジネス (マーケット・リテール業務除く)	693	+3
うち、リテール業務	28	-51
うち、マーケット関連業務	-126	-386
連結実質業務純益*	25	-452
親会社株主純利益	87	-262

* 持分法投資損益含む

あおぞら型投資銀行ビジネスを中心とした顧客関連ビジネスの粗利益は堅調に推移し、前期比増加となった一方、有価証券ポートフォリオの損失処理によりマーケット関連業務の粗利益が大きく減少したこと、仕組債の販売方針見直しによるリテール業務の粗利益が減少したことが、減益の主因です。

経費は、前期比15億円増加の593億円となりました。ペアの実施も含め、人件費やシステム関連費用など必要な投資は実施しつつも、経費コントロールに努め、全体では期初予算600億円の範囲内に収めています。

与信関連費用は、第4四半期において、米国オフィス案件を中心に保守的な評価を踏まえて引当金を計上するとともに、海外コーポレートローンのリバランスを進め債権売却損を計上しましたが、通期では17億円の費用と、ほぼ期初に想定していた水準で着地しています。

2020年度、2021年度については、前中期経営計画「AOZORA2022」の財務目標達成に向けて業績は順調に推移してきましたが、最終年度である2022年度において大きな減益決算となり、前中期経営計画で掲げた財務目標は未達という結果となりました。

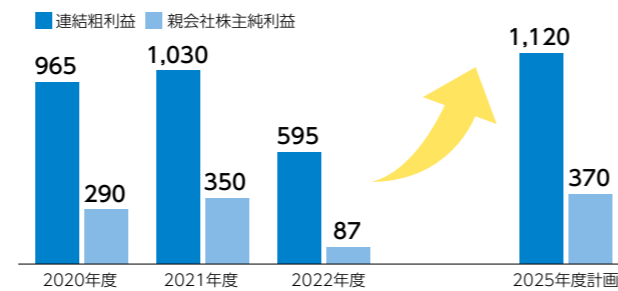
新中期経営計画「AOZORA2025」における財務目標

新中期経営計画「AOZORA2025」では、あおぞら型投資銀行ビジネスを一層推進するとともに、有価証券ポートフォリオの再構築、リテール業務の構造改革、GMOあおぞらネット銀行の黒字化等の課題をクリアし、グループ全体の収益力を向上させ、ROE8%の達成を最重点目標と位置づけ、目指していきたいと考えています。

まず、利益目標ですが、連結粗利益目標は1,120億円、親会社株主純利益は370億円といたしました。課題をクリアしつつ、2021年度の実績を上回る利益水準まで回復させることが、この3年間での財務面での目標となります。

2023年度は新中期経営計画の初年度として、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を中心とする顧客関連ビジネスを推進し、目標とする利益水準を着実に達成したいと考えています。連結粗利益予想は、前年度比265億円増加の860億円、親会社株主純利益予想は、前年度比153億円増加の240億円としています。また、配当予想は前年度と同水準の1株当たり年間154円としています。

利益目標（連結粗利益および親会社株主純利益）



主要業績評価指標 (KPI)

		2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2025年度 (目標)
資本効率性	ROE	7.2%	1.9%	8% (中長期目標10%)
健全性	自己資本比率	10.4%	9.4%	9%以上
生産性	1人当たり ビジネス利益*	19百万円	4百万円	20百万円
資金効率性	ビジネス 利益RORA*	1.1%	0.2%	1.3%

*1 ビジネス利益：連結実質業務純益+株式等関係損益

*2 ビジネス利益RORA：(連結実質業務純益+株式等関係損益) / リスクアセット

次に主要業績評価指標 (KPI) については、引き続き「効率性」を念頭に置いた設定としています。

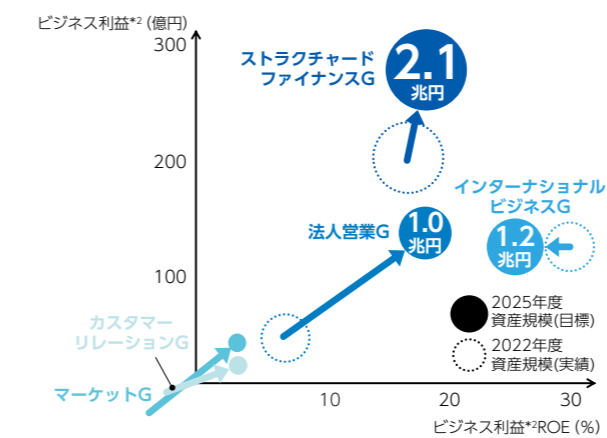
資本効率性を示すROEは、新中期経営計画期間では8%を目標としますが、中長期的には10%を目指すことで、PBRの改善にもつなげていきたいと考えています。

生産性効率の指標としては従来OHRを目標設定していましたが、新たに従業員一人当たりビジネス利益を設定しました。「人」をはじめとする必要な投資を行いつつ、従業員一人ひとりの生産性を向上することで、全体の収益力の向上を図ります。

資金効率性の指標としてはビジネス利益RORAを設定しました。各資産のリスク・リターンを見極め、適切なアセットアロケーションおよび資本配分を行うことで、収益性の向上を図っていきます。

自己資本比率は、資本効率 (ROE) の向上とのバランスを勘案し、過度に高くなりすぎず、一方では健全性の観点から十分なレベルを維持することが必要となります。当行は、国内基準行であり規制上の最低所要水準は4%ですが、相当程度強いストレス発生時においてもこの水準を維持できることを確認しつつ、目標を9%以上としています。また、国際統一基準ベースであるCET1比率についても、最低所要水準である7%を意識してリスクアセット運営を行っていきます。

セグメント別財務目標*



*1 行内管理ベース *2 ビジネス利益=連結実質業務純益+株式等関係損益

上図は、各ビジネスグループ (セグメント) 別の財務目標です。ストラクチャードファイナンスグループでは、高い利益率を維持しながら、規模の拡大により収益の増強を図ります。バイアウトビジネス、事業再生ビジネスが中心となります。

法人営業グループでは、資産規模を維持しながら、利益率の向上を目指します。エクイティ投資からのリターン、M&Aビジネスによる手数料収入、エンゲージメント投資を起点としたビジネス機会の発掘が中心となります。

国際ビジネスグループでは、当面の間、海外市場の不安定な状況を踏まえ、慎重な投資姿勢を維持する方針です。リスク・リターンの良好なコーポレートロー

ンアセットの選択的取り上げと機動的なリバランスによって、ポートフォリオのクオリティを優先した運営を行います。

資本政策

「AOZORA2025」における資本政策は、前中期経営計画と同様に、健全性の維持、安定的な株主還元、戦略的な資本活用の3つのバランスがとれた資本政策を実施していきます。

「健全性の維持」の観点では、自己資本比率9%以上を維持、CET1比率7%も意識した運営を行います。

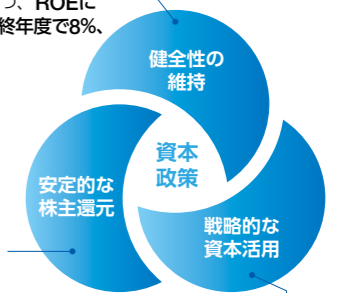
また、毎年度の業績目標を着実に達成していき、成長を続けることで、「安定的な株主還元」を行います。計画最終年度では、親会社株主純利益の目標370億円を前提に、配当性向50%で算出した1株当たり配当額を158円とすることで、2022年度実績、2023年度予想の154円からの増配を目指します。

「戦略的な資本活用」では、あおぞら型投資銀行ビジネスを推進する中で、資本効率や収益性についてPDCAを回しながら、成長性・収益性の高い分野に機動的に資本配分を行っていきます。

「健全性の維持」を念頭に置きつつ、「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維持する

1.自己資本比率 (国内基準) 9%以上

- ①国際統一基準ベースのCET1比率についても、最低所要水準の7%を意識して運営
- ②健全性とのバランスをとりつつ、ROEについては、新中期経営計画最終年度で8%、中長期的に10%を目指す



- 業績に応じた配当での還元を原則
- 健全性の維持を念頭に置きつつ、安定的な株主還元
- 新中期経営計画最終年度の利益目標を達成することにより、配当性向50%で**1株当たり配当額158円への増配を目指す**
- 引き続き、四半期配当を実施

- 成長性の高い分野に重点的に資本を配分し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進
- エンゲージメント投資等を通じ、お客様の企業価値向上を支援

税務コンプライアンス

事業活動を行うにあたり、税務法令を遵守し、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す。

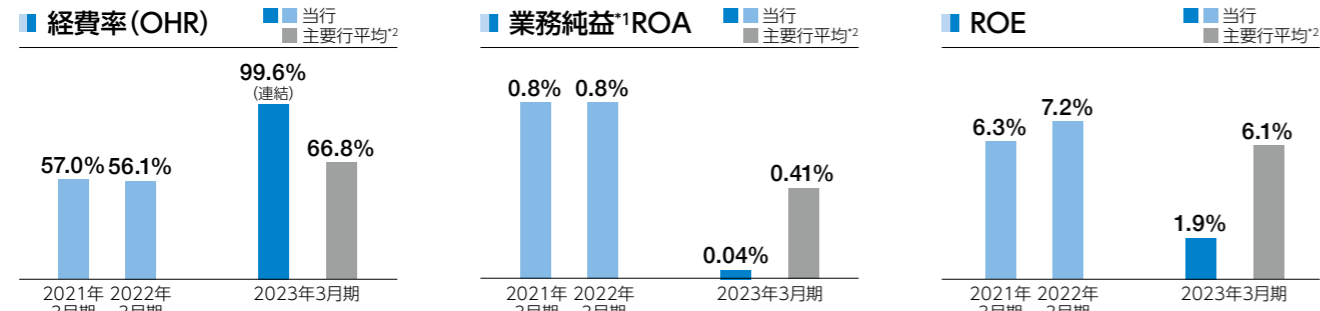
当行グループは、「税務コンプライアンス方針」(資料編参照)に基づき、各国の法令、租税条約等を遵守するとともに、適切なタックスプランニングによる企業価値の向上、研修等を通じた役職員の税務リテラシーの向上を図っています。

あおぞら銀行グループの価値創造

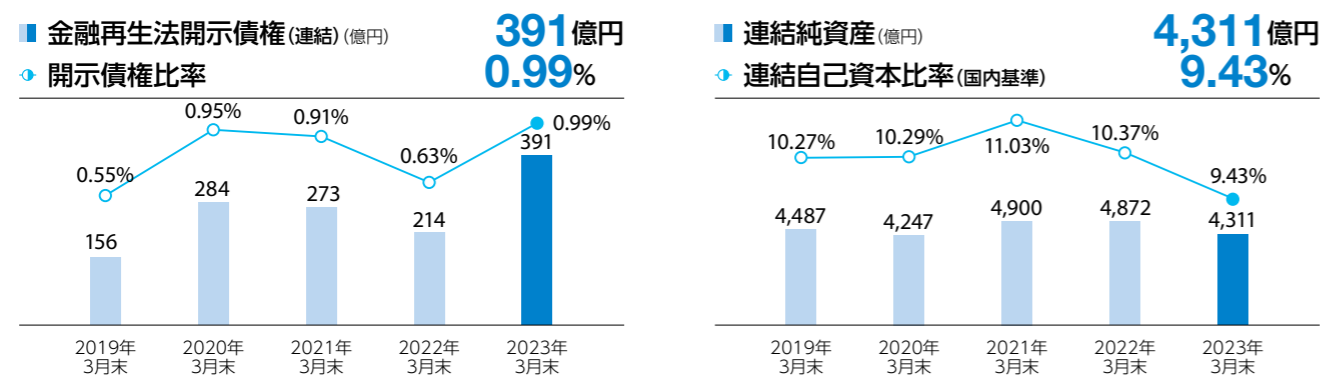
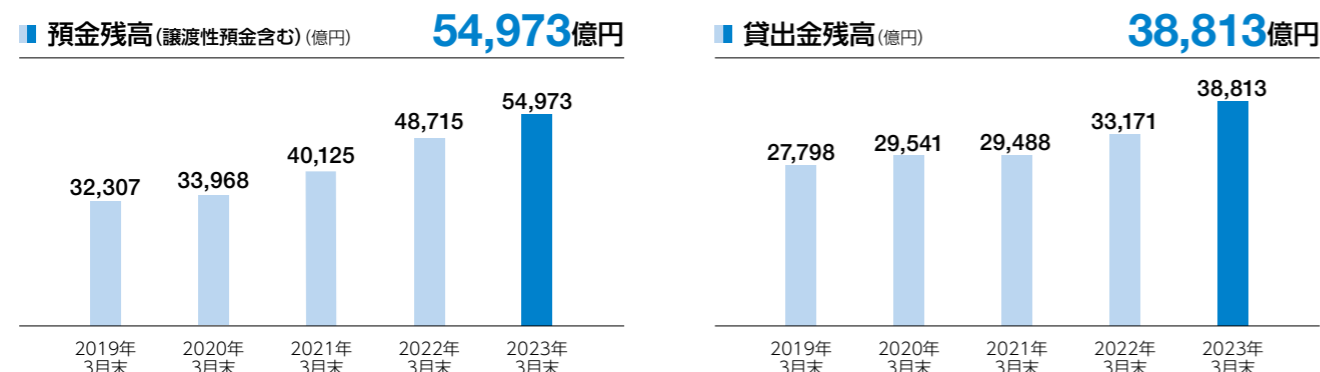
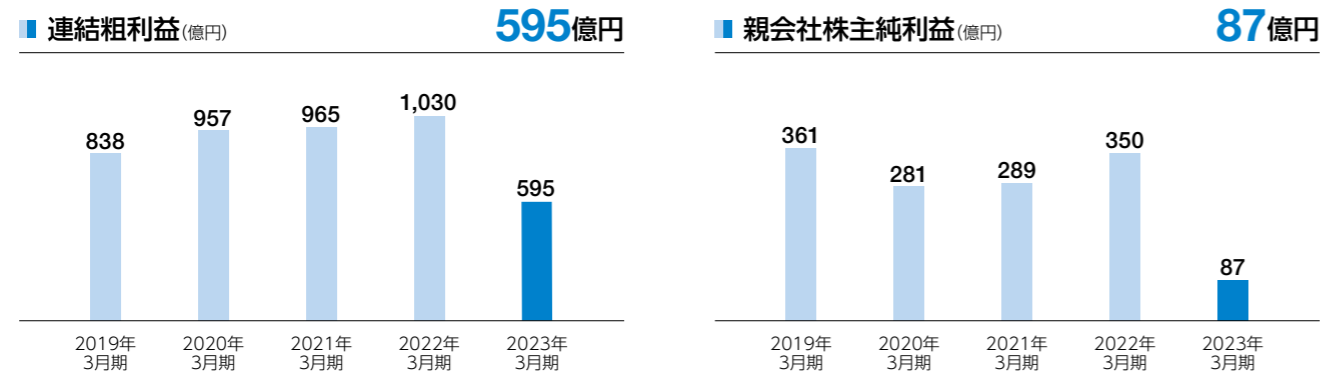
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

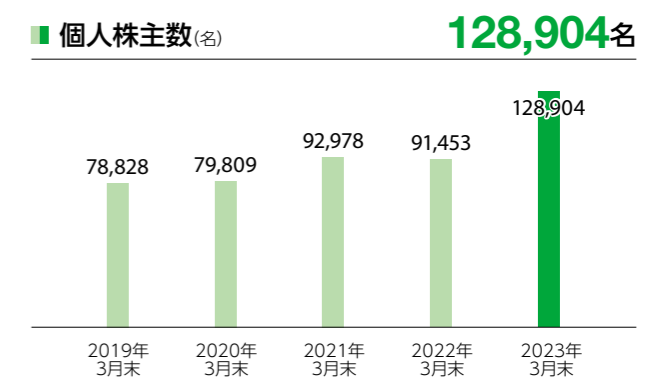
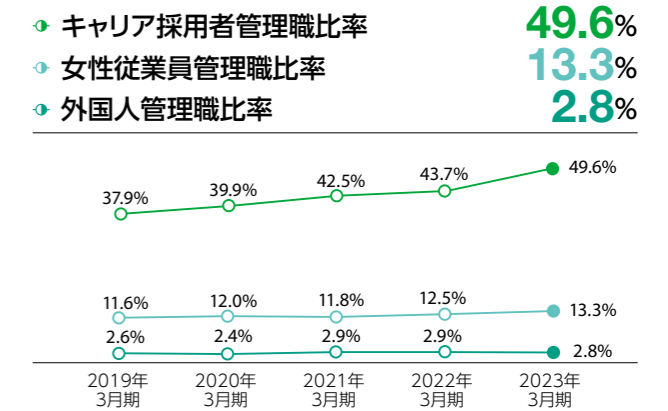
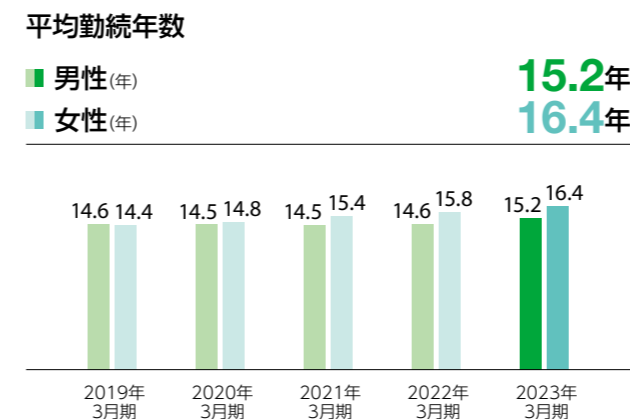
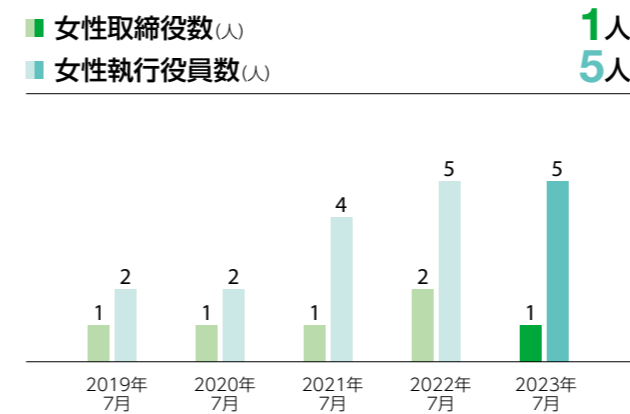
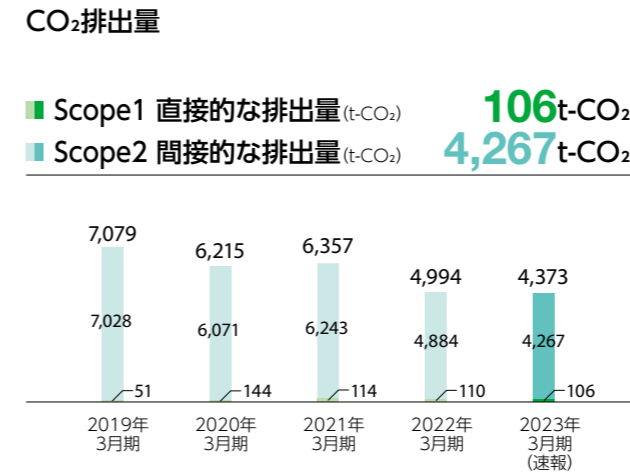
※本誌における財務数値の記載金額は、単位未満を切り捨てています。



*1 持分法投資損益を含む連結実施業務純益
*2 主要行: MUFJ, SMFG, みずほFG, りそなHD, 三井住友トラストHD, SBI新生銀行 各行公表データに基づき算出



非財務ハイライト



社外からの評価*

- 2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
- Morningstar GenDi J Japan ex-ROE Gender Diversity Top Index
- 健康経営優良法人 2023 Health and productivity
- えろぼし認定
- くるみん認定

*https://www.aozorabank.co.jp/corp/sustainability/promotion/

社外取締役メッセージ



村上 一平

監査コンプライアンス委員会
委員長

新中期経営計画「AOZORA2025」に対する 意気込みを聞かせてください

コロナ禍によって社会のあり方は大きく変化しましたが、金融業界にあっては従前の収益基盤であった窓口営業を中心とする業務は長年の低金利政策も相まってその地位を大きく後退させざるを得なくなりました。

すなわち多数の店舗と行員によって事業会社、個人の保有資金を如何に集め、貸付などに運用するかから、事業会社については事業拡大や継承など会社の目的そのものへ如何に銀行が直接関与していけるか、個人についても金利収入という万人共通の目的だけではなく、リカレントなどの人生における成長や相続、老後の安定などのそれぞれの目的に銀行が介在できるかなどが問われるようになりました。逆に言えばそのようなことのできる銀行が選別されるようになったのです。必要とされるのは店舗数や行員数というボリュームではなく、行員一人一人の能力やその集合体である組織力であり、それらを如何に効率よくお客様に利用していただくかが問われています。

新中期経営計画「AOZORA2025」は正にこのような銀行を目指しています。あおぞら銀行の行員の資質は十分この要求に応えられるものであり、その規模はこの目的にうってつけであると考えています。

<プロフィール>

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、事業会社ならびに学校法人における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いる。2014年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問
学校法人関西学院理事長



橘・フクシマ・
咲江

指名報酬委員会
委員長

新中期経営計画「AOZORA2025」の策定プロセスに ついて、議論されたポイントを聞かせてください

昨年度は、欧米の銀行破綻等金融業界も大きく揺れ、コロナ禍以前に進捗していたグローバル化、デジタル化も地政学的リスクの高まる中で、再定義が求められました。

そうした外部環境の変化を変革期と捉え、今年度以降は、「あおぞら型投資銀行」モデル確立に向け、新中期経営計画「AOZORA2025」を策定し、その中で、グループの強みを発揮する「3つの場面」として、「育てる」、「変わる」、「再生する」をキーワードに、各ビジネスの特徴を生かしつつグループ全体が横串を通し、企業価値向上に努める初年度としました。その議論に社外取締役も参画し、金融機関及び組織としての強み、弱みの再確認、市場動向も踏まえての戦略の妥当性等を議論しました。

当行には時代の変化に対応可能な「柔軟性 agility」があります。戦略は実行と成果が全てであることから、その基盤となる1) リスキングも含めた「適所適材」の配置を可能にするプロの採用、育成等の人的資本への投資、2) 横串の全社最適を可能にする全行員の意識改革、3) スピード感を持って実施することの重要性を確認しました。その実行を今年度もしっかりとモニターし、監督・応援していきます。

<プロフィール>

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ならびに日本支社の社長および会長を務めるとともに、多くの国内上場企業の社外取締役を歴任し、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いる。2022年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

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
ウシオ電機株式会社社外取締役
九州電力株式会社社外取締役



高橋 秀行

監査コンプライアンス委員会
委員

株主の皆さまへ（新任のご挨拶）

私は、1980年に日本興業銀行（現・みずほ銀行）に入行しました。銀行時代は主に経営戦略・財務戦略を担当し、持株会社が指名委員会等設置会社へ移行した後は、取締役会副議長・監査委員会委員長・リスク委員会委員長としてガバナンス改革を担当しました。足許、金融機関の経営は2つの大きなチャレンジを受けています。1つは、ESGやデジタル化の進展で社会・経済構造が非連続に変化し、これまでの価値観そのものが変容し、金融機関としての存在意義を再定義する必要性に直面していること。

もう1つは、異常気象やウクライナ問題の様な想定外のリスクが現実化することが常態化していることへの対応です。この様な大きな時代の潮流を乗り切るには、スピード感とレジリエントな対応力を持った執行ラインの「経営力」が重要です。そしてこの「経営力」を支えるのが、コーポレート・ガバナンスであり、その要（かなめ）が取締役会だと思います。

私は、金融機関の経営に携わった経験を活かし、社外取締役として当行の持続的成長に貢献できる様に微力ながら頑張る所存です。

<プロフィール>

株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役副社長グループCFO、同社取締役会副議長およびみずほ総合研究所株式会社代表取締役社長を務め、銀行業のほか、事業会社における経営者として豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特に金融機関の財務会計ならびにコーポレート・ガバナンスに関する知見を有する。2023年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

株式会社サンシャインシティ社外取締役
阪和興業株式会社社外監査役
株式会社WOWOW社外取締役・監査等委員



齋藤 英明

指名報酬委員会
委員

株主の皆さまへ（新任のご挨拶）

これまで金融業界、IT業界に身を置き、その中で社長としての経営経験も積んで参りました。

また、経営コンサルタントとして金融、ITのみならず多くの業界の様々な経営課題に取り組み、日系・米系・欧州系それぞれの経営スタイル、ガバナンスモデルも実際に経験して参りました。

このような多様な経験から得られたエッセンスを、当行の企業価値最大化に向けてご提供する所存です。例えばIT分野においては、単にIT投資の効率化という視点に止まらず、そもそもあおぞら銀行らしさを発揮するために強化すべきエリア、効率を追求すべきエリア、持たざるエリアをビジネスモデルの段階から検討することが重要と考えております。日々進化する技術動向を追うことも必要です。

株主の皆さまの視点を持ちながら、当行の強みの追求による企業価値最大化に微力ながら貢献して参る所存です。

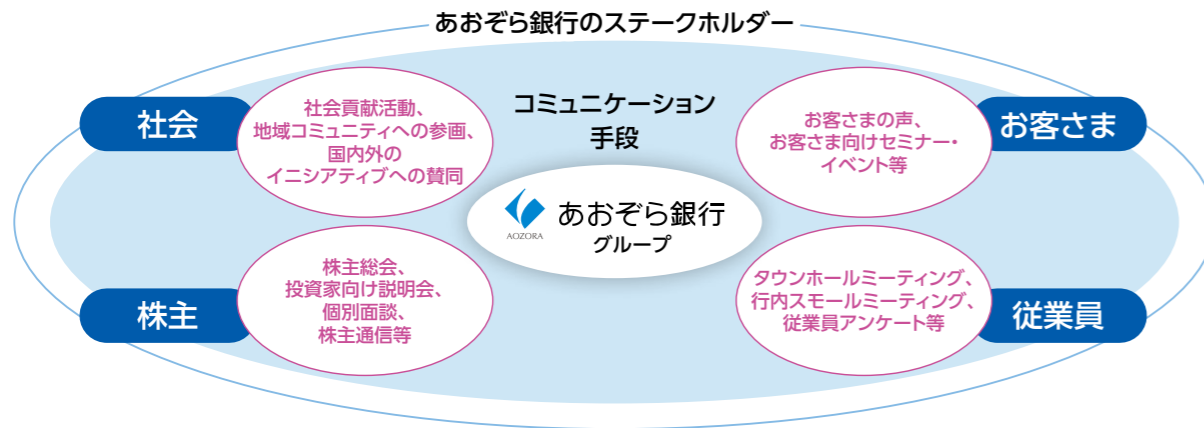
<プロフィール>

アクサダイレクト生命保険株式会社代表取締役社長、ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役社長ならびに複数のコンサルティング会社のパートナーを務め、事業会社の経営者および戦略コンサルタントとしての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にDX/ITに関する知見を有する。2023年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役社長
株式会社ネットカムシステムズ代表取締役
株式会社Blueship代表取締役

あおぞら銀行グループの価値創造 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

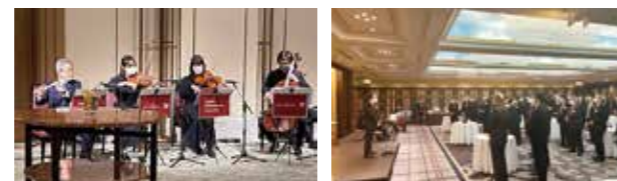
お客さまアンケート

法人および個人のお客さまに対して、毎年「お客さま満足度調査」を実施しています。アンケート結果に基づき、多様なニーズに対応しお客さまの満足度を高めるために、提案の質の向上を意識した評価指標の設定や研修による従業員の質の底上げを図るなど、今後も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

改善に努めてまいります。
「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を踏まえ、お客さま本位の営業姿勢を貫き、お客さまの最善の利益を追求し、お客さまの資産運用ニーズのみならず、財産承継ニーズや事業承継ニーズにも配慮した専門的な金融サービスの提供に努めていきます。

地域金融機関レセプション

大切な地域金融機関のお取引先さまをお招きしてレセプションを開催しています。コロナ禍もあり、昨年度は3年ぶりにリアルでの開催となりました。開催当日は、上智大学管弦楽部の弦楽カルテットが生演奏を披露、華やかな調べに終始和やかなひとときとなりました。



お客さま向けセミナー

当行グループでは、お客さまの関心が高い様々なセミナーを毎年開催しています。2022年11月には、地域金融機関のお客さま向けに「コロナ3年目の事業再生」と題したセミ

ナーを開催しました。事業者のステージに応じた再生の見極めの手法について講演し、会場にいらしたお客さまには個別相談会も実施しました。

■ 株主とのコミュニケーション

株主総会

2023年6月22日、第90期定時株主総会を開催しました。前年度同様に、会場でのリアル株主総会開催とあわせて、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、63名の株主さまにご出席いただいた他、約200名の株主さまにライブ配信をご視聴いただきました。会場では、新任の高橋秀行取締役、齋藤英明取締役、小原正好取締役専務執行役員および前田純一監査役から、株主の皆さまへご挨拶いたしました。新時代の開かれた総会を目指し、今後も従来の方法を継続的に見直していきます。

また、株主さま向けの報告書として、「あおぞら通信」を年2回、ホームページに掲載しています。



投資家向け説明会

株主・投資家の皆さまに、当行グループの経営戦略や財務情報など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います。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などを積極的に実施しています。国内外機関投資家・アナリストとの個別面談は、前年度を上回る回数を実施いたしました。

■ 2023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141先
個人投資家向け説明会	開催数：5回、参加人数：1,682名

■ 従業員とのコミュニケーション

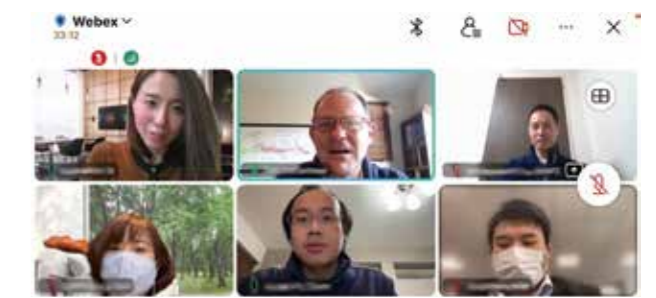
タウンホールミーティング

2022年11月に、3年ぶりとなる「あおぞらタウンホールミーティング」を日本橋、豊洲、としまえん、3か所のリアル会場と、Zoomによるリモート開催のハイブリッド形式で開催しました。3年ぶりの開催ということで、「あおぞらの今」、「わたしたちが目指す姿」、「2020年から2022年までの3年間」の3つのテーマを取り上げた他、各海外拠点からの動画メッセージが配信されました。



行内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、少人数によるコミュニケーション活性化を目的とした「行内スモールミーティング」を定期的に開催しています。2022年度は、外国籍のグローバル人材による「あおぞら銀行グループでの働きがい」をテーマにしたミーティングが行われた他、全国の支店に役員が訪問して今後の各支店に求められる役割などについて活発な議論が行われました。



その他の取り組み事例

従業員アンケート	2017年度より、当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います。2022年11月に実施したアンケートでは1,915名のグループ従業員より回答がありました（回答率85%）。	
マネジメントからのメッセージ	経営陣から当行グループの役職員に向けたメッセージを定期的に発信しています。2022年度は、延べ50件のメッセージが発信されました。	
AOZORA Photo News	当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、従業員のテレビ出演など）をグループ内のポータルサイトで紹介しています。年間で157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。	
One Day at Aozora ~ある日のあおぞら~	当行グループの役職員がどのような業務を担い、そして、どのような想いを持って仕事をしているのかを知る機会として、業務風景などの日常を切り取った記事が配信され、コミュニケーションの活性化や部門間コ・ワークの推進につながっています。	
あおぞらペンリレー	2022年度より、役職員が仕事内容、業務経験、趣味、関心事など、自由なテーマで執筆した自己紹介文を当行グループ内のポータルサイトで紹介し、お世話になった上司、部下、同僚に次回の執筆を託すあおぞらペンリレーを開始しました。	



価値創造のための戦略

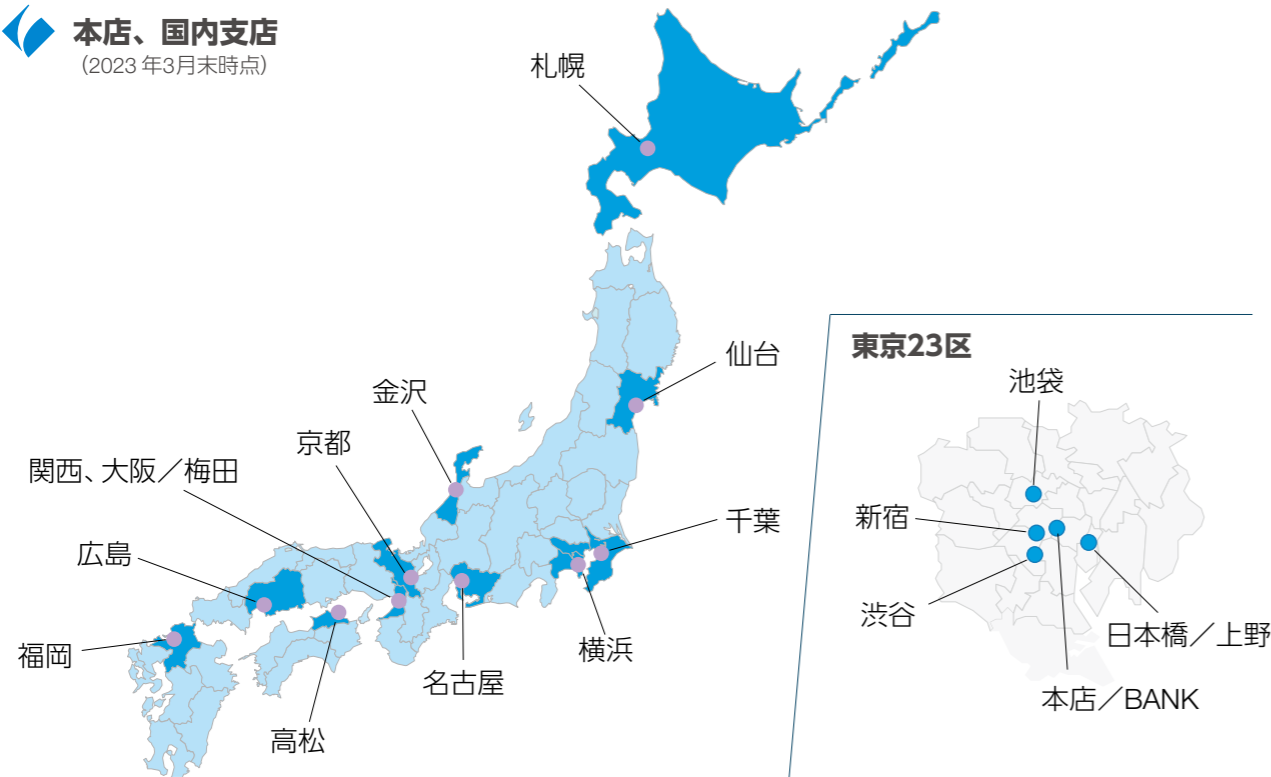
- 32 あおぞら銀行 ネットワーク
- 33 ビジネス推進体制
- 34 なぜ今、エクイティ投資なのか
- 36 環境ファイナンスの現場から語る価値創造
- 38 ビジネス部門
- 60 サステナビリティの推進
- 64 気候変動への対応
- 70 社会貢献活動の取り組み
- 72 デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 73 GMOあおぞらネット銀行の取り組み
- 74 人材戦略

価値創造のための戦略

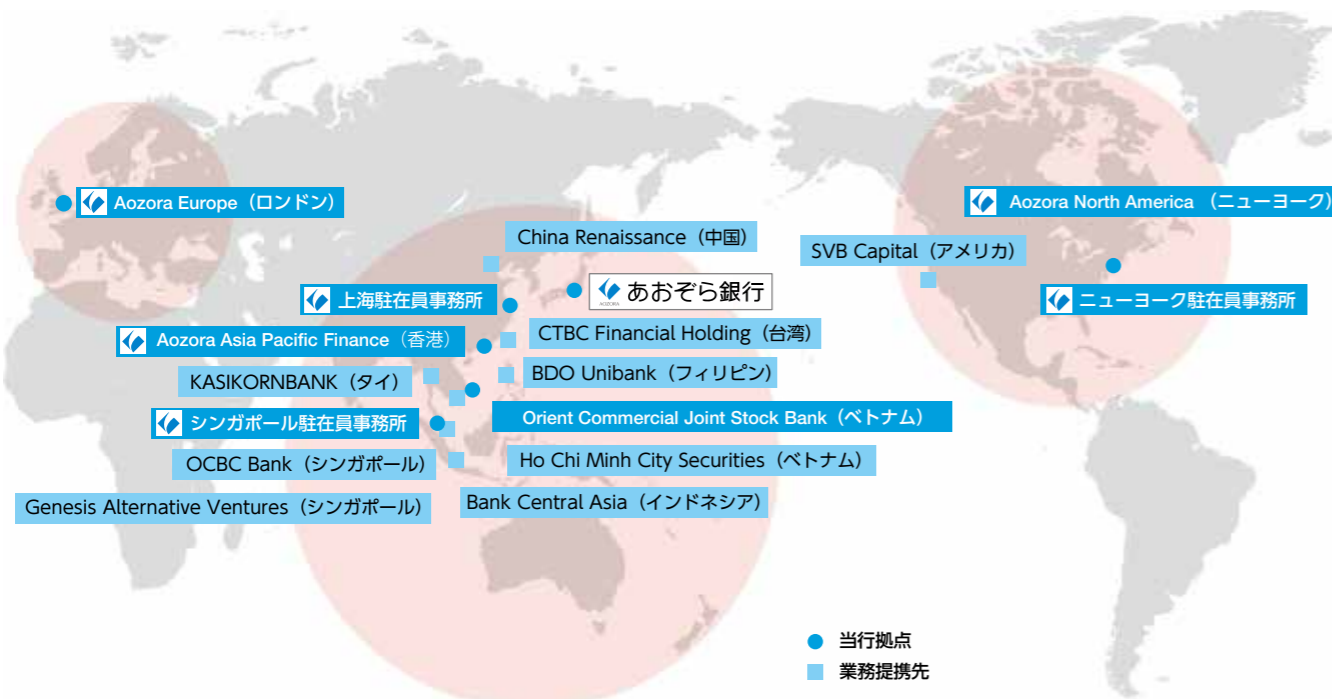
あおぞら銀行 ネットワーク

国内

本店、国内支店
(2023年3月末時点)



海外



ビジネス推進体制

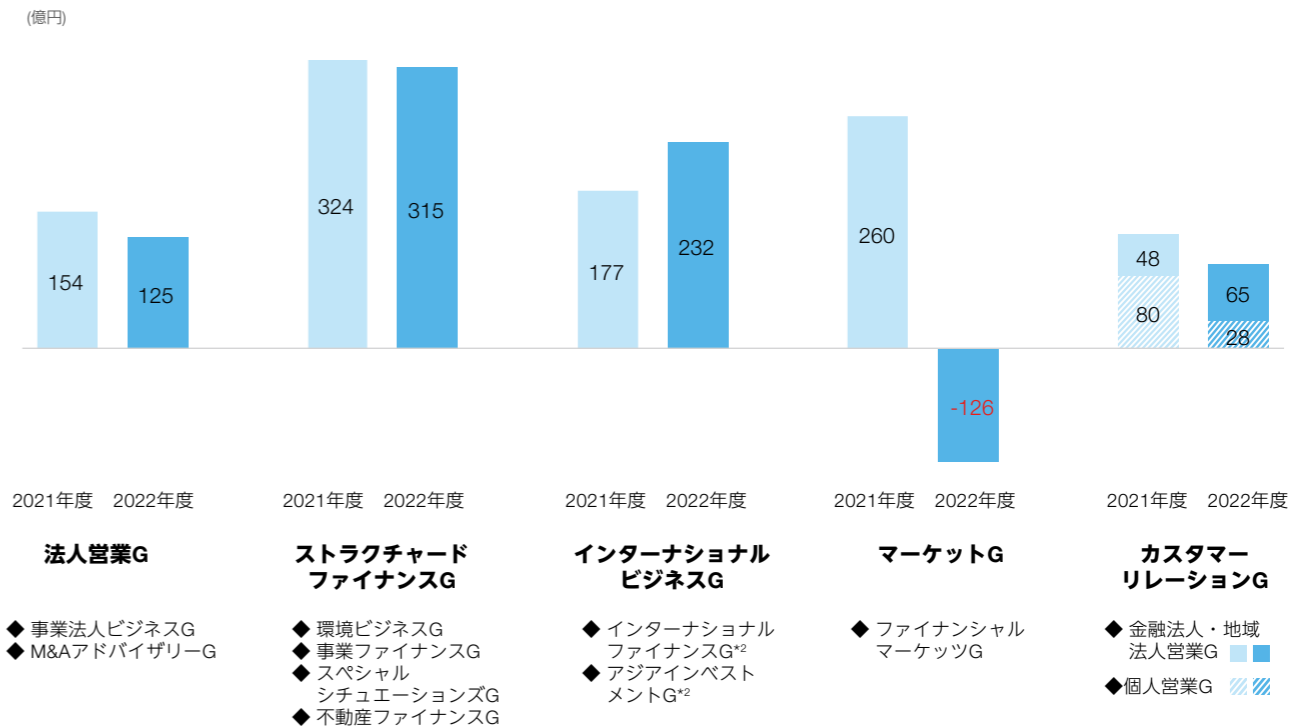
あおぞら銀行のビジネス部門および主なグループ会社

法人営業グループ		ストラクチャードファイナンスグループ				インターナショナルビジネスグループ	マーケットグループ	カスタマーリレーショングループ	
事業法人営業グループ	M&Aアドバイザーグループ	事業ファイナンスグループ	環境ビジネスグループ	スペシャルシチュエーションズグループ	不動産ファイナンスグループ	インターナショナルビジネスグループ	ファイナンシャルマーケットグループ	金融法人・地域法人営業グループ	個人営業グループ
AZ-Star あおぞら 企業投資 B Spark	ABN アドバイザーズ AJキャピタル				あおぞら 債権回収 あおぞら 不動産 投資顧問	Aozora Asia Pacific Finance Limited Aozora Europe Limited Aozora North America, Inc. Orient commercial Joint Stock Bank		あおぞら 地域総研 あおぞら証券 あおぞら投信	GMOあおぞら ネット銀行

主なグループ会社 (連結子会社および関連会社)

ビジネス部門別実績

ビジネス収益*1 (連結粗利益、持分法投資損益、株式等関係損益の合計)



*1 管理会計ベース
*2 2023年度よりインターナショナルファイナンスGとアジアインベストメントGは統合

価値創造のための戦略

なぜ今、エクイティ投資なのか

～あおぞら型投資銀行ビジネスの事業法人向けエクイティ投資

世界はこれまでに経験したことのない大きな変化に直面しています。こうした環境の変化は企業にネガティブな影響をもたらす一方で、チャンスと捉えて起業したり、事業構造を進んで変えたり、負の遺産を切り離して再起する企業が現れるきっかけになります。一方で、非連続に変化する事業のキャッシュフロー予測は難しく、またデジタル社会で増えつつある無形資産の評価や担保取得は従来型の銀行融資の手法では対応が困難であり、結果として資金提供は不足しがちです。

また、コーポレート・ガバナンス改革が始まって以降、日本企業の収益は回復傾向にあるものの、資本効率性は依

然として欧米企業に水をあけられており、長期成長に向けた投資も伸び悩んでいます。企業はステークホルダーと長期の時間軸における企業経営の在り方について建設的・実質的な対話を行い、それを磨き上げることで長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）や企業価値の向上の実現を期待されています。

当行グループは、あおぞら型投資銀行ビジネスのエクイティ投資を通じて、必要とされている資金を提供し、企業との対話を行うパートナーとしての役割を果たしていきたいと考えています。

あおぞら銀行グループだからできること

◆ ストラクチャード・ファイナンスにおける専門性～事業法人向けエクイティ投資に至る道のり

当行グループは、その沿革からストラクチャード・ファイナンスを主力業務にしてリスクの分析とコントロールを実践し、資金を提供してきた実績があります。

1957年の日本不動産銀行としての設立以来、長期の事業性資金を提供し、企業と長期の時間軸で対話を行ってきました。

バブル崩壊とその後の金融危機で銀行への期待と役割が変わるなか、2000年以降には、海外で当時すでに多くの事例が見られていた「DIPファイナンス」、「不動産ノンリコースローン」、「LBOローン」について日本で取り組みを開始しました。これらはストラクチャード・ファイナンスと呼ばれる分野であり、キャッシュフローに基づくクレジット分析と、詳細な契約条件にしたがって貸出開始から返済に

至る仕組みを取り入れている点が特徴です。こうした取り組みによって、社会に必要とされながらも、与信判断が難しく取り組みが進んでいなかった企業やプロジェクトに融資をすすめてきました。

2010年代に入り、ストラクチャード・ファイナンスを通じた投資ノウハウの蓄積が進んだことを受け、プライベートエクイティ、不動産エクイティ、ベンチャーキャピタル等のデットおよびエクイティに投資領域を拡大してきました。

こうして20年超にわたり、当行グループは、ストラクチャード・ファイナンスからエクイティ投資に至る実績を積み重ね、社会・経済・市場の変化で新たに生まれる産業や企業を育成し、変わろうとする事業の再構築と再生につながる資金を提供してきました。

◆ 事業法人向けエクイティ投資～エンゲージメント投資とストラクチャード・エクイティ投資

当行グループは、「あおぞら型投資銀行ビジネス」のストラクチャード・ファイナンスと事業法人向けエクイティ投資によって、デットからエクイティに至る資金を提供しています。これらは、いずれも当行グループの沿革から生じる強みを活かしたビジネスですが、貸出を中心とする従来の銀行業から、企業の経営ニーズに引き合せて企業の成

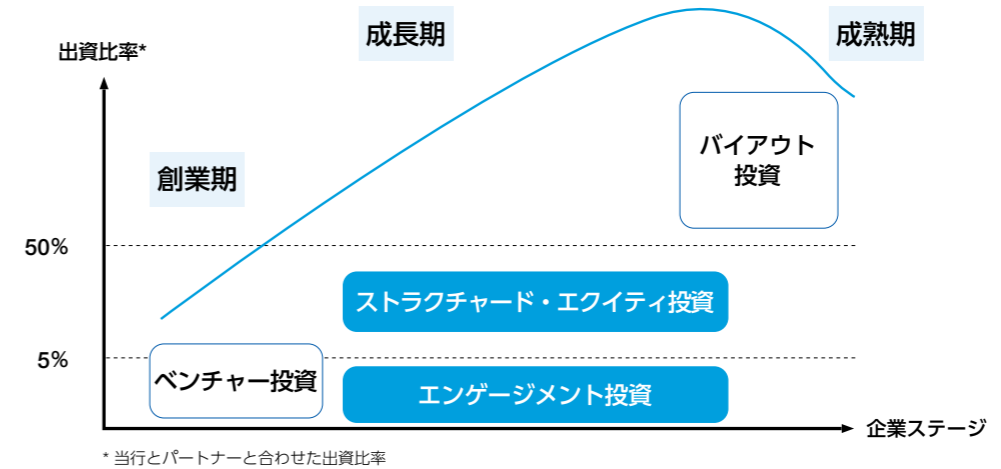
長／価値向上に向けた様々な金融サービスを行うパートナーとなることでともに発展させていくビジネスです。

事業法人向けエクイティ投資では、お客さまのエクイティを取得しエクイティガバナンスによる対話を通して事業を深く理解し、経営に対するコミットメントの成果として配当やキャピタルゲインを得ることを目指します。

エンゲージメント投資とストラクチャード・エクイティ投資

事業構造の転換を迫られている企業は、自社の事業を理解し経営課題を相談できるパートナーを必要としています。「エンゲージメント投資」では、出資比率5%未満のエクイティを取得し、主に上場企業の経営陣のパートナーとして、社会課題を解決しながら経済的利益を達成します。

「ストラクチャード・エクイティ投資」では、主として投資パートナーと共に非上場企業のマイノリティシェア（出資比率50%未満）を取得し、対象企業のオーナー・経営者に伴走しながら企業価値向上のサポートを行います。



* 当行とパートナーと合わせた出資比率

◆ 人材育成 ～エンゲージメント投資人材集中育成プログラム

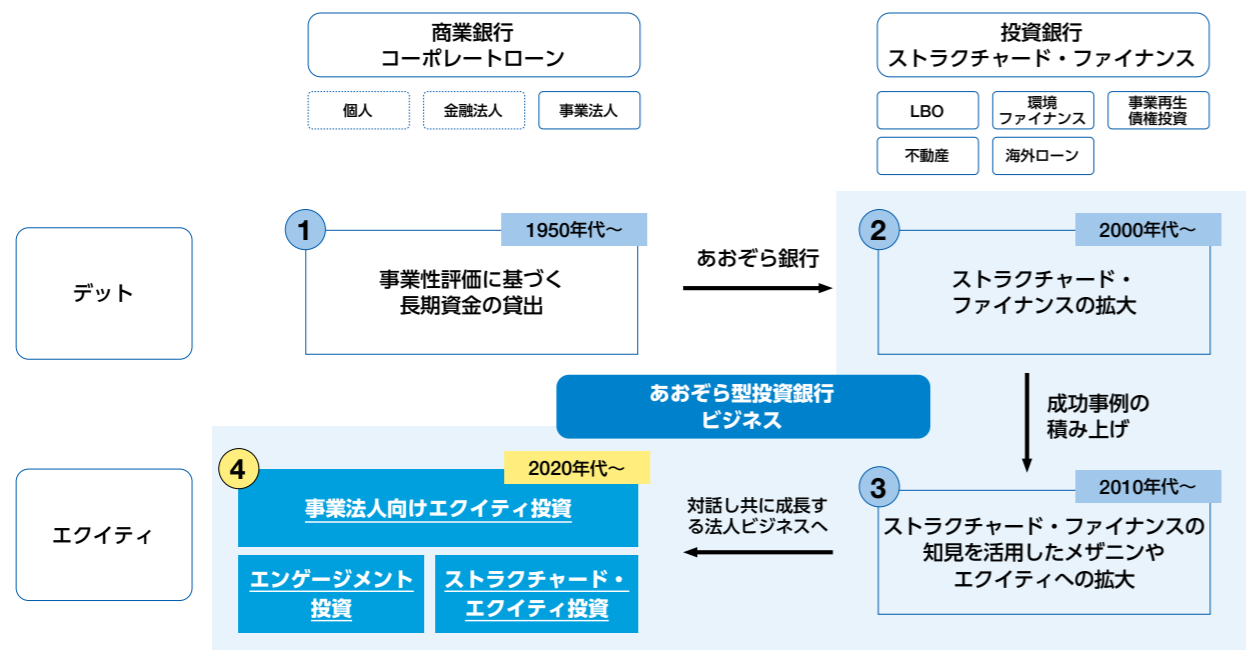


エンゲージメント投資推進の人材育成を、ビジネススクールとタイアップして実施しています。

「座学」と「アクションラーニング」で構成され、座学では、ビジネス界の一線で活躍してきた講師陣による講義を通じ、エンゲージメント投資ビジネスに必要な知識の習得を目指します。

アクションラーニングでは、少人数のチームで実際のケースを題材に、企業価値向上のための具体的な提案を作りあげていきます。

(→人材戦略P78)



価値創造のための戦略

環境ファイナンスの現場から語る価値創造

あおぞら銀行では、国内および海外で再生可能エネルギーにかかるプロジェクト・ファイナンスを数多くアレンジし、実行しています。最先端の技術と対峙し、新たな金融市場を切り拓く環境ファイナンス部のメンバーに話を聞きました。

青山 裕和
(グループ長)

岩上 勇介

伊月 藍

寺田 嘉文

木戸 貴大
(グループ長)

あおぞら銀行の環境ファイナンス

木戸：当行が国内で初めてFIT制度(固定価格買取制度)*1を利用した太陽光発電所向けのプロジェクト・ファイナンスを開始したのは2013年のことです。以来、さまざまな再生可能エネルギー向けのプロジェクト・ファイナンスを数多く手掛けてきました。国内プロジェクト・ファイナンスでは、各地域の金融法人部店、シンジケート部と協働で地域金融機関の招聘も行っています。これまでに20以上の地域金融機関にご参加いただいております。我々の業務を通じて地域経済の発展にも貢献できる点を、グループ長として非常に誇らしく感じます。

青山：我々が所属する環境ファイナンス部には、日本国籍/外国籍、プロパー/キャリア採用、プロジェクト・ファイナンス経験者/未経験者、銀行出身者/事業会社出身者、シニア世代/共働き子育て世代/時短勤務者といったように、多様なバックグラウンドを持つ行員が働いています。私はグループ長として、それぞれのスタッフの多様な価値観を尊重し、メンバーがやりがいを持って仕事に取り組めるような運営を心掛けています。当行は10年ほど前から海外プロジェクト・ファイナンスに取り組んでおり、米国を中心に陸上風力発電所や太陽光発電所といった再生可能エネルギー向けにファイナンスを行っています。

事業の価値、仕事の醍醐味

寺田：私は国内における新規案件の提案や取り上げを行うとともに、既存案件も担当しております。期中のモニタリングやエージェント業務のみならず、シンジケート先である地域金融機関の方々との折衝にも携わっています。再生可能エネルギーは現在、大手企業が最も注力している分野で多くの事業機会があります。各企業の取り組み方は千差万別で、それぞれの考え方やニーズに合った提案が必要となる際には難しさもありますが、お客様との対話を通じてニーズを理解し、パートナーとしてともに困難を乗り越えた時には心から喜びを感じます。また、地域金融機関との強固な関係はあおぞら銀行の大きな強みです。単にファイナンスニーズを満たすだけでなく、地域経済の発展と脱炭素社会の実現の双方に貢献できることは、当行が生み出す「新たな金融の付加価値」だと言えます。

伊月：私は主にファイナンスを実行した案件の期中管理を担当しています。日々の業務に関しては、当行だけで完結できるものはほとんどなく、常にお客様とのコミュニケーションが必要です。お客様と協力しながら、一緒に案件を成し遂げていくことに大きなやりがいを感じます。また、地域金融機関の方々とのつながりは大きな強みであり、楽しみでもあります。大規模な発電

所のスポンサーの多くは東京や大阪に拠点があり、地方の金融機関の方々からスポンサーとの接点を持っていないこともよくあります。そこで、当行の強みである金融法人プラットフォームを活用し、当行のシンジケート・ローンを通じてスポンサーと地方の金融機関の方々との橋渡しを行います。こうした取り組みについては地方の金融機関の方々から感謝の声をいただくことも多くあり、地域経済の発展に貢献できていることを肌で感じます。

岩上：私は主に海外新規案件の取り上げを担当しています。海外拠点と連携して、ファイナンスのアレンジャーから案件の情報収集を行い、そこから当行で支援できそうな案件を選定し、融資実行の承認を得るための申請書を作成しています。申請書の作成には、融資契約だけでなく、工事契約などプロジェクトに関連する全ての契約書をチェックする必要があるほか、技術的なことも理解・分析する必要があります。中には世界的にも新しい技術が使用されているプロジェクトもあり、世界の最先端の技術に触れることができる点、自分自身の知識をアップデートできる点に大きな魅力を感じます。

環境ファイナンス事業への期待と今後の可能性

青山：海外プロジェクト・ファイナンスでは、引き続き再生可能エネルギー向けファイナンスの積極的な取り上げを行うだけでなく、インフラファンド向けのLP投資なども活用しながら、新しい技術に関する情報の収集・分析を行うことで、新たなファイナンス機会を模索していきます。日本国内では今後、電源や制度の多様化が進展し、太陽光発電所向け案件はこれまでのFIT制度に代わり、FIP制度*2案件やコーポレートPPA*3案件が増えてくると思われます。海外ではPPAを締結せずに電力市場のリスクを取るマーチャント型発電所案件も多数存在しますので、電力市場の分析やヘッジ方法など、海外案件で培った知見を国内案件に活かすことで、国内事業と海外事業の融合を図り、当行の環境ファイナンスへの取り組みを更に充実させたいと考えています。

木戸：日本国内、海外ともに再生可能エネルギー向けファイナンス市場は極めて活況であり、当面はこういった環境が継続していくと考えています。また、国内案件は電源種類もこれまでの太陽光、陸上風力に加えて、洋上風力や地熱発電も加わってきます。今後はこうした変化を捉えて事業を拡充させていくほか、化石燃料のト

ランジションにかかるファイナンスにも積極的に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献したいと考えています。

あおぞら銀行のチャレンジする企業文化

岩上：当行には、挑戦することを尊重し、後押しをしてくれる企業風土があります。私は海外の洋上風力案件で培った知見、経験を上手く活用して、案件の分析やデューデリジェンスなどを行い、当行として初めての国内洋上風力案件の取り上げに導きました。脱炭素に関する技術は日々急速に進化しています。こうした動きをしっかり捉え、新しい技術を使用したプロジェクトに対しても積極的に取り組んでいきたいと思っています。

伊月：環境ファイナンス部は、私のような若手行員でも、重要な業務、多様な業務を任せられるところに大きな魅力を感じます。また、経験豊富な先輩方に実体験を含めて丁寧に教えてもらうこともできるので、自分自身を成長させるうえで格好の職場だと思っています。

寺田：2023年度より海外チームを兼務しており、業務にも厚みが増しています。国内プロジェクト・ファイナンスで培ったシンジケート・ローンのアレンジに関する知見とノウハウを活用しながら、将来的には海外プロジェクト・ファイナンスでシンジケート・ローンのアレンジも手掛けたいと考えています。

青山：現在の環境ファイナンス部は、それぞれが異なる強みを持つメンバーで構成され、各々の強みや知見を活かしながら効率よく案件の検討ができるチームとなっています。具体的には、経験豊富なシニア人材の積極活用による中堅・若手への知識・ノウハウの還元、ニューヨーク、ロンドンをはじめとする海外拠点の行員との連携による情報共有など、それぞれが持つ知識・ノウハウを最大限共有できるような職場環境となっています。今後は当行の企業風土であるチャレンジ精神をもって、在籍メンバーの一人ひとりが自律的にレベルアップを図り、それを支援することで、部全体の底上げが図れるようにしていきます。

*1 FIT制度 (Feed in Tariff: 固定価格買取制度)
再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社(小売電気事業者)が一定期間固定価格で買い取ることを国が約束する制度。この制度により、発電設備の高い建設コストも回収の見通しが立ちやすくなり、より普及が進むことになる。

*2 FIP制度 (Feed-in Premium)
FIT制度のように固定価格で買い取るのではなく、再エネ発電事業者が卸市場などで売電した時、その売電価格に対して一定のプレミアム(補助額)を上乗せすることで再エネ導入を促進する制度。

*3 コーポレートPPA (Corporate Power Purchase Agreement)
企業(電力需要家)が独立系発電事業者(IPP)と直接、長期間の電力購入契約(PPA)を結ぶことを指す。

価値創造のための戦略 法人営業グループ

事業法人ビジネスグループ

■ 事業分野と強み

事業法人ビジネスグループでは、「お取引先の課題解決」とその先にある「社会の課題解決」を目指しています。

豊富な取引実績のある各種ストラクチャード・ファイナンス、サステナブルファイナンス、DX支援、為替・コモディティの価格変動リスクヘッジ商品を提供しています。また、近時取り組

みを始めた、エンゲージメント投資、ストラクチャード・エクイティ投資、ベンチャーデットを中心としたスタートアップ支援のエコシステム、これらの推進を加速してまいります。

こうした取り組みにあたっては、お取引先の事業を深く理解した上で、マネジメントとの密接なエンゲージメント



常務執行役員
事業法人ビジネス本部長
篠崎 純



常務執行役員
事業法人営業本部長
安田 和浩



常務執行役員
関西支店長
橋本 明美

(対話)を進め、お取引先および社会の課題を見つけ、その解決方法について、当行の全ての経営資源を使った的確なアドバイスを行っていきます。

担当者一人一人が心を込めてこうした活動を進め、お取引先から感謝される存在であり続けます。

お客さまとの対話を通じたコミュニケーションを重視し、エンゲージメント投資、スタートアップ支援を通じた新たな取引基盤の拡大を図るとともに、お客さまの抱える課題を理解し、課題解決につながる提案力を強化してまいります。

エンゲージメントを起点とした様々な投資を通じた企業価値向上支援、資金・事業開発・人材にわたるスタートアップ支援、貸出取引に留まらない課題解決型営業により、お客さまの成長・事業変革・再生を支援してまいります。

■ 環境・課題認識

3年余り続いたコロナ禍も終息が見えつつあり、afterコロナ・withコロナ下における経済活動活性化の動きが顕在化しています。

原材料価格上昇、海外の景気後退懸念などの外部環境不安定化の要因はありますが、事業法人のお客さまの間では事業承継や事業再生、DXを背景とした構造転換・事業再構築、脱炭素化を背景としたトランジションなどの変化の動きがより加速していくと考えています。

エンゲージメント投資の事例紹介

某システムインテグレーター会社に対するエンゲージメント投資を検討するにあたり、新規ビジネスについてのワークショップを開催することとなりました(期間3ヶ月、メンバーは各社8名にて構成)。

両社において複数の部署からワークショップ参加者を公募の上、メンバーを決定し、対象会社の技術力、当行のネットワーク、ファイナンススキルを合わせて、4つの新規ビジネスのアイデアを発表いたしました。

異業種とのコミュニケーションは大変新鮮で、活発な意見交換のもと、多種多様なアイデアが出され活気に溢れたワークショップとなり、とりわけ、両社メンバーで自発的に集まって新規ビジネスモデルについて語り合った時間は大変有意義なものでした。

ワークショップを進めていく中で、対象会社の同業他社との優位性、ユニークなサービス、人材の多様性など、当社の多様な強みも把握することができました。

その後、対象会社の技術力を認識した上で、今後の成長性など企業評価を行い、エンゲージメント投資を実施いたしました。

このように企業の皆さまと丁寧な対話を大切にしながら、企業のビジョン、事業内容、収益構造などを深く理解し、エンゲージメント投資を今後も進めていきたいと思っております。



法人営業担当
佐野 智常

あおぞら企業投資

～スタートアップに"デット"という調達手段を当たり前にする～

■ 事業分野と強み

当社は、あおぞら銀行のベンチャーキャピタル子会社として、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、志あるスタートアップへの資金面などでのサポート、スタートアップ支援のエコシステム拡充に取り組んでおります。投融资活動は、エクイティとデットの知見を活用した"ベンチャーデット"を主力商品として行っています。

■ ベンチャーデットとは？

ベンチャーデットとは、エクイティとデット、双方の性格を持つ金融商品の総称で、転換社債や、新株予約権付融資などが該当します。

「保有株式シェアの希薄化を抑えつつ成長資金を確保したい」というスタートアップならではの資金ニーズに応える商品設計となっており、ベンチャーキャピタルによるエクイティ投資と一般的な銀行融資との間を埋める調達手段として注目を集めています。

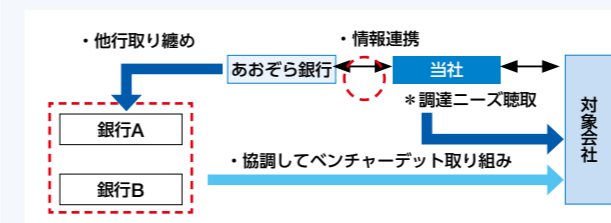


代表取締役社長CEO
久保 彰史

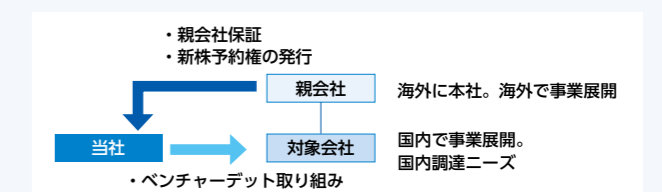
取り組み事例

画一的なスキームに留まらず、スタートアップのニーズに合わせた柔軟な商品設計を特長としております。

● 他行を取り纏めての大型ベンチャーデット提供



● 国内で事業展開する、海外籍のスタートアップに対するベンチャーデット提供



B Spark

～スタートアップとタグを組み、新しい価値を世の中へ提供～

■ 事業分野と強み

当社は、「スタートアップの力を集結し、日本のDXを加速させる」というコンセプトのもと、あおぞら銀行と独立系大手ベンチャーキャピタルであるB Dash Venturesとの合併により設立されました。企業の持つ様々なDX課題に対して、豊富なスタートアップネットワークを活用した最適なDXソリューションを提供する「企業DX支援」と、スタートアップの成長を後押しする「ビジネスデベロップメント支援」の2つの顔を持ったユニークな会社です。

また、地域金融機関と連携し、ソリューション提供だけでなくイベントなどを通じた情報発信も積極的に行い、地域DXを推進しています。

更に、脱炭素経営を目指すグリーントランスフォーメーション(GX)支援やブロックチェーン技術を活用したWeb3.0領域の事業構築サポートを展開するなど、新規事業創造に挑戦しています。



代表取締役社長
財徳 悦生

取り組み事例

● お客さまの会計システム移行プロジェクト

提携先であるスタートアップ系コンサルティングサービスを提供し、複数拠点で実施していた非効率な事務をクラウドシステムの導入などにより効率化、業務オペレーションの構築を支援。あおぞら銀行・コンサルティング会社・当社が連携して、お取引先のDX課題解決に取り組んだ事例。

● 地域金融機関様との共催ウェビナー

制度改正における最新情報、ソリューション紹介を目的にインボイスセミナーを開催。地元税務署の方も講師として登壇いただき、参加企業様からも高い評価を獲得。

価値創造のための戦略 法人営業グループ

M&A アドバイザリーグループ

■ 事業分野と強み

長年にわたり蓄積してきたノウハウと幅広いネットワークにより、中小企業から大企業に至るまでの国内外のM&Aをワンストップでサポートします。

M&A、プライベート・エクイティ業務歴の長い経験豊富なプロフェッショナルによるきめ細かいサービス、カスタマーレレーショングループやパイアウト・事業承継ファンドなどとの連携により、企業の成長サイクルに合わせたコンサルティングを行うことが強みです。

中小企業庁のM&A支援機関として登録をしており、全国各地の地域金融機関などとも連携して、中小企業の事業承継

問題と地域経済の活性化に取り組んでいます。

地域特化や業界特化などの特長・強みを有するM&A会社などの業務提携を積極的に推進し、海外ではベトナムOCBをはじめアジア各国の金融機関との提携の活用により、お客さまのあらゆるM&Aニーズにお応えしています。



執行役員
M&Aアドバイザー本部長
高橋 秀

■ 環境・課題認識

急速に進行するインフレや米銀の経営破綻などによる先行き不透明感の高まりを背景に、世界的にはM&Aについて慎重な姿勢の企業が多くなっています。

中小企業が多い日本は、経営者の高齢化が進み、平均年齢は60歳を超えて上昇を続けており、後継者不在率は約6割と高い水準にあります。

また、原材料高騰や人手不足、新型コロナウイルス禍で膨らんだ借入が重荷になっている企業も少なくないことから、

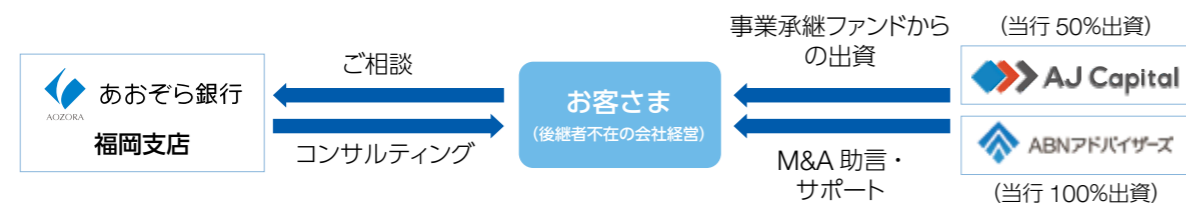
廃業が加速しており、地域経済に与える影響も大きくなっています。

日本ではM&Aによる事業売却に抵抗がある経営者はまだ多い中、中小企業が持つ貴重な技術と優秀な人材を次世代に引き継いでいく必要性が年々高まっています。

以上のような環境のもと、M&A業務を通じてお客さまの企業価値向上、事業構造転換、事業承継などの課題解決を実現するとともに、社会の発展に貢献していきます。

個人営業グループとの連携による事業承継

事業承継ニーズをお持ちの当行福岡支店のお客さまに対し、個人営業グループによる各種コンサルティングやABNアドバイザーによるきめ細かいコンサルティングを行うことで、お客さまの大きな安心感につながり、AJキャピタルの運営する事業承継ファンドを通じて、事業承継を実現しました。



ABNアドバイザーズ

■ 事業分野と強み

あおぞら銀行100%出資により2017年にスタートしました。20~30代前半が大半の約30名のアドバイザーにより、日本全国各地の中小企業を対象に、事業承継を中心としたM&A業務を行っています。銀行系M&A専門会社として、お客さまの実情に即した信頼と安心のカスタムメイドのソリューションを提供しています。



東京駅構内八重洲北口にある広告



代表取締役社長
山本 圭一

～全国で展開している取り組み事例をご紹介します～

● 地域経済活性化への取り組み

2023年より、名古屋支店ならびに福岡支店にM&Aアドバイザーが常駐する体制としました。産業構造の転換期にある自動車産業や半導体関連産業を中心にM&A・事業承継ニーズが期待される東海地区ならびに九州地区で、地域経済の活性化に取り組んでいます。



● 地域・業界特化のM&A会社との業務提携

東海地区、九州地区、TMT業界（テクノロジー・メディア・通信）に強みを有する、名南M&A株式会社・株式会社ドーガン・株式会社産業創成アドバイザーと、M&A業務に関する業務提携を行っています。



● 地域金融機関との連携

山陰地方の土木工事会社に対し、地域金融機関との連携により事業承継支援を実現しました。当行グループは全国の地域金融機関と連携し、地方経済の核となる中小企業の事業承継を支援しています。



● 事業承継セミナーの開催

岐阜商工信用組合で事業承継セミナーを開催しました。当組合の営業部門の役員職員約50名の方々に対して、AJキャピタルの事業承継ファンドの活用事例の他、事業承継のケーススタディを紹介しました。



価値創造のための戦略

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

■ 事業分野と強み

2022年4月に国内の再生可能エネルギーを中心としたプロジェクト・ファイナンスを手掛けるチームと、海外プロジェクト・ファイナンスチームを統合し、環境ファイナンス部を本格的にスタートさせました。

環境ファイナンス部という名称は、再生可能エネルギーやクリーンエネルギー、トランジションエネルギーなどの脱炭素社会実現に向けたファイナンスに注力することを通じて、社会経済に貢献するという強い願いと決意を込めて名付けています。

国内において昨年度は、太陽光発電所のプロジェクト・ファイナンスを11件、総額900億円強をファイナンス・アレンジメントするなど、トップレベルの組成を行っています。金融法人プラットフォームを介して、シンジケート・ローンなどによる地域金融機関の皆さまとの協働や、ファイナンス機会

をご提供することによって、クリーンエネルギーの普及と地域経済の発展に貢献していきます。

海外では、環境先進国である欧米におけるファイナンス案件への参加により知見を蓄積し、ニューヨーク駐在員事務所をはじめとする当行海外拠点網で得た各種情報などを活用しながら事業展開しています。

今後は国内外チームの更なる融合をキーワードとして、日本および海外でより一層の事業領域拡大を図っていくことで、環境分野におけるNo.1バンクを目指していきます。



常務執行役員
環境ビジネス本部長
事業ファイナンス本部長
中里 弘樹

■ 環境ファイナンス分野における地域金融機関との協働

2022年度においては、国内のメガソーラー開発/購入案件を中心に、リードアレンジャーとして複数案件で900億円強のシンジケート・ローンを組成しました。金融法人プラットフォームを通じて、地域金融機関に対して合計300億円以上の販売を行い、域内経済の発展、脱炭素社会の実現を支援しました。

■ 環境・課題認識

2021年9月に公表した「あおぞらサステナビリティ目標」に基づき、サステナブルファイナンスを最も重要な金融ビジネスの一つとして位置付け、気候変動対応としての脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

世界のエネルギー安全保障を取り巻く環境は大きく変化し、化石燃料から再生可能エネルギー、グリーンエネルギーへの転換を現実的に果たしていく必要があります。

日本国内では、再生可能エネルギー発電の主力である太陽光発電、陸上風力発電などの既存技術の発電所の建設の他、



洋上風力発電所の開発が本格化する見通しです。加えて、水素アンモニアをはじめとした新分野・新技術の再生可能エネルギー発電も今後増加していくことが見込まれます。

こうした環境下、環境ビジネスグループでは、国内・海外の環境関連プロジェクト・ファイナンスの野心的な取り組みにより、「サステナブルファイナンス実行/組成額」累計1兆円、うち環境ファイナンス7,000億円の目標達成時期について、2030年度までとした当初目標を2027年度へ前倒しし、更に積極的に取り組んでいます。



主要業務

- 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・ファイナンスのトランザクション・アレンジ、融資実行、シンジケート・ローン組成
- 国内外におけるグリーンエネルギー・ファイナンス、トランジション・ファイナンスなど、新分野の環境ファイナンス取り組み
- 環境関連エクイティ・ファンドやインフラ・ファンドに対するLP投資

事業ファイナンスグループ

■ 事業分野と強み

2000年代初頭より日本国内でLBOファイナンスに参画し、グローバル・ファンドをはじめとした多くのプライベート・エクイティ・ファンドなどとの強固なネットワークを背景に、アレンジャーとして、大企業カーブアウト、非公開化案件などの大型案件や中・小型の事業承継案件を数多く手掛けています。

メンバーは、経験豊富なプロフェッショナルで構成されており、高い専門性とリスク分析、ストラクチャリング能力を有しています。例えば、コンサルティング会社出身者を中心としたハイレベルのデュデリジェンスや、有資格者で構成されたインハウスのディール専門のリーガル・チームが、競争力の源泉となっています。

高いディストリビューション力を裏付けとした、中・大型案件のアンダーライト能力の更なる向上により、投融資効率を一層高めていきます。

シンジケート・ローンやローンファンド組成などを通じて中央機関投資家や地域金融機関などの投資家の皆さまに魅力ある投融資機会を提供するとともに、LBOファイナンスや

■ 環境・課題認識

LBOマーケットに関しては、事業承継案件に加え、大手上場企業などの選択と集中によるカーブアウト案件（子会社/事業売却など）、上場企業の非公開化などのM&Aが引き続き活況であり、2023年のバイアウト件数も過去最高水準が想定されています。

当行におけるLBOファイナンスも取り組み水準・金額に

Column

当行は、某国内プライベート・エクイティ・ファンドによる廃棄物中間処理企業の株式取得に際し、あおぞら ESG フレームワークローンの枠組みを利用し、当初のLBO サステナビリティ・リンク・ローンとしてシンジケート・ローンを組成しました。

LBOサステナビリティ・リンク・ローンは、お客様のサステナビリティ戦略に沿った野心的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（以下、SPT）を設定し、金利条件などを SPT 達成状況に連動させることで、お客様の目標達成に向けた行動を促し、持続可能な事業活動と成長をサポートする貸出形態です。

また、地域の事業承継問題、各種課題解決の一助になれるよう、地域金融機関からの要望などに基づき、研修・事例研究会の開催やトレーニー人材の受け入れを通じて、健全

個別事案に関する情報提供を行うことで、健全な国内LBO市場の発展に寄与していきます。

当行M&A関連部門との連携によりアドバイザー業務からファイナンス組成までをワンストップで提供可能な体制を構築しており、金融法人プラットフォームを介して、地域金融機関が地域で抱えるお取引先の事業承継問題や、その他の課題解決が必要な事案に対して、M&Aファイナンスを完全オーダーメイドでご提供し、地域金融機関などと協働することで地域貢献にも寄与しています。

主要業務

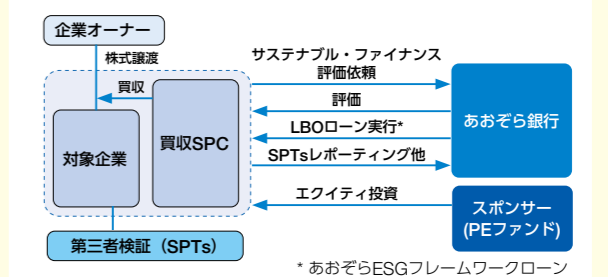
- LBO、MBOなどのM&A関連ファイナンスのトランザクション・アレンジ、融資実行、シンジケート・ローン組成
- プライベート・エクイティ・ファンドに対するLP投資
- その他各種ストラクチャード・ファイナンスのトランザクション・アレンジおよび投融資の実行

において好調を維持しており、市場プレゼンス、およびリーディングバンクとしての地位を向上させています。ポスト・コロナ禍においても市場規模の更なる拡大を見込んでおり、LBO/M&Aファイナンスを通じて産業構造転換や産業再編の促進を図るとともに、事業承継などの社会課題の解決に貢献していきます。

なLBOローンマーケットの醸成、発展に尽力していきます。



【LBO / サステナビリティ・リンク・ローン (イメージ図)】



価値創造のための戦略

ストラクチャードファイナンスグループ

スペシャルシチュエーションズグループ

■ 事業分野と強み

物価高や人手不足、金融支援制度の終了により、企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。当行グループが長年にわたって培ってきた事業再生ビジネスにおける知識と経験は、コロナ禍の影響を受けた企業の課題解決に、ますます必要とされています。当行グループは、地域金融機関や経営不振企業が抱える再生ファイナンスニーズに、積極的に取り組んでまいります。

また、事業再生ビジネスにおいては、他の分野に比べて、デジタル化の推進や海外展開などが進んでいない

■ 環境・課題認識

当行グループの事業再生ビジネスは、20年以上の実績があります。当行グループのあおぞら債権回収（あおぞらサービス）は、サービス業界のリーディングカンパニーであり、全国の8割超の地域金融機関とのネットワークを構築しています。また、当行の再生金融部では、国内外の再生関連

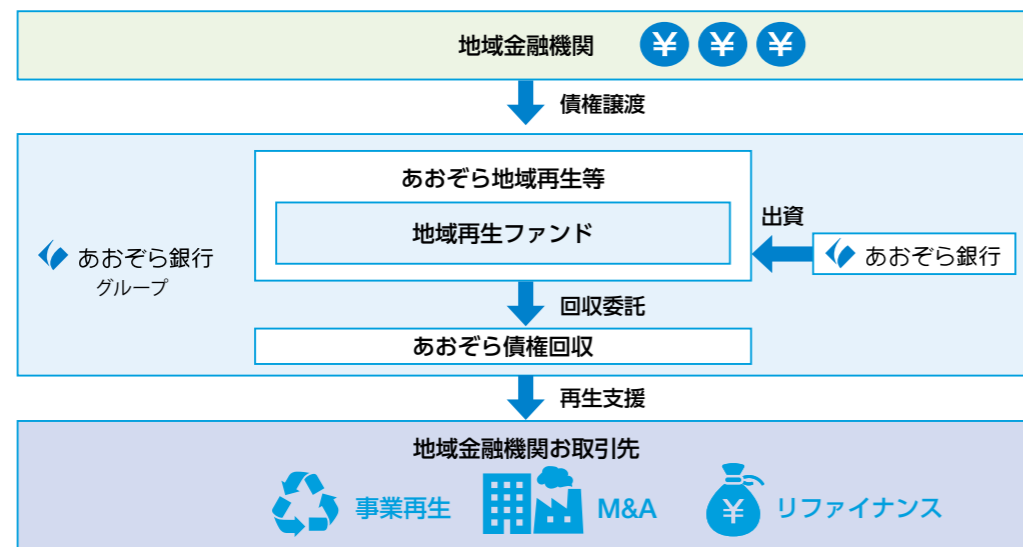
ことから、DX推進や海外展開など、次世代を見据えた再生ビジネスへの取り組みを強化していくとともに、再生ファンドを通じて地域金融機関のお取引先の再生支援についても、取り組んでいく必要があります。



執行役員
スペシャルシチュエーションズ本部長
あおぞら債権回収社長
萩尾 崇

のファイナンスに取り組んでおり、業界で高い知名度を有しています。サービスと再生ファイナンスの専担部署が密接に連携している金融機関は国内では殆どなく、非常にユニークな存在となっています。

事業再生スキーム概要



あおぞら債権回収

■ 事業分野と強み

あおぞら債権回収（あおぞらサービス）は、サービス法が施行された1999年に設立され、以来サービス業界のリーディングカンパニーとして、数多くの事業再生ビジネスに取り組んでいます。地域再生ファンドを使った取り組みでは、再生志向から廃業志向先、大型案件から小型案件まで、幅広い案件に対応し、当行グループの機能を駆使した再生支援を行っています。

事業再生の最前線で活躍するプロフェッショナル対談

事業再生の最前線にいる皆さんの声を聞かせてください。

（青山）私はあおぞら債権回収で金融機関営業をしています。サービス（債権回収会社）は主に銀行の不良債権の管理回収を業としてきましたが、最近では金融機関からの事業再生に関する相談が増えてきています。コロナ禍でのお取引先支援は公的支援制度で乗り切ったものの、アフターコロナに向けたお取引先支援に関して悩みが多いようです。

なぜサービスに事業再生の相談が増えているのですか？

（青山）足元では、アフターコロナに向けた政府主導の中小企業支援施策の一環で「再生系サービス」の活用が謳われています。またあおぞら銀行グループは約20年にわたり再生ファンドを運営しており、これまでの事業再生の実績に期待していただいている部分もあるかと思っています。

（藤原）あおぞら債権回収がこれまで携わってきた事案は規模、業種、地域など多岐にわたっています。これらの実際の取り組み経験を通し、育成された人材が豊富であることは私どもの最大の強みと考えます。

事業再生に関する相談にどのように対応していますか？

（青山）これまでのお客さまの歴史や、金融機関との取引経緯をお聞きしながら、今後の支援の内容を細かく聞くようにしています。

どのようなケースが多いですか？

（青山）厳しい状況をお取引先に何とか克服してもらい、正常な金融取引に戻したいという思いが強いと感じます。やれることはやってきたが先行きが見通せず悩んでいるケースが多く、そのためにあおぞら銀行グループで何ができるのか、一緒に考え提案に結び付けるよう努めています。

事業再生の専担部署はあるのですか？

（青山）あおぞら債権回収には事業再生支援部があります。これまで、営業担当者と一緒にお取引先の課題を共有し、解決策のご提案をしてきました。

事業再生の難しさはどういったところですか？

（藤原）金融機関の悩みがお取引先と共有できていないことが多く、私たちは金融機関の悩みを解決することからスタートするケースが多いことです。お取引先にとっては「余計なお世話」と誤解されることもあり、私たちが必要に応じて金融機関と一緒に訪問して解決策を提案することもあります。



あおぞら債権回収
藤原 信弘

あおぞら債権回収
青山 裕美子

最近では中小企業だけではなく中堅・大企業の事業再生にも関与することが増えています。このような場合は、あおぞら銀行や他のグループ会社とも再生支援の枠組みを連携しています。

事業再生に対する皆さんのやりがいは何ですか？

（青山）地域のお取引先の課題と一緒に解決できたときは、本当に嬉しく思います。一時的に当社で債権譲受後、地元の金融機関へ正常なお取引先として戻った際にお取引先からも金融機関からも「ありがとう」と言ってもらえる瞬間に立ち会えることが幸せです。これからも、地域社会の貢献に少しでも関与できればと思うと、日々出張の毎日でも苦になりません。

（藤原）事業再生の取り組みは、決してシナリオ通りにいかない難しさがあります。コロナ禍なんて誰も想定できなかった難しい課題に取り組み、それをお取引先と一緒に社内の仲間とも悩みながら克服できたことが少しずつ自分自身の成長にもつながっていると感じます。今では、できるだけ多くの相談に応じたいという気持ちが強いです。

事業再生に取り組む今後の課題があればお聞かせください。

（青山）1件でも多く事業再生に真摯に取り組む、事業再生の専門家の皆さまにも信頼をしてもらえるよう積極的にコミュニケーションを取ることも重要だと思っています。あおぞら銀行グループだけでなく、積極的に外部専門家の皆さまの力も借りて取り組んでいければと思います。

（藤原）今後はあおぞら銀行による再生ファイナンスなども活用しながら、あおぞら型事業再生も確立できれば嬉しいですね。

（青山）周囲からの期待も大きく、プレッシャーもありますが、頼れる仲間が社内や社外にたくさんいるのが財産です。仲間と一緒に悩み、喜び、成長していければ嬉しいです。

価値創造のための戦略

ストラクチャードファイナンスグループ

不動産ファイナンスグループ

事業分野と強み

当行は設立の経緯から不動産ファイナンスに力を入れてきました。当初は、不動産会社向けローンが中心でしたが、日本における不動産証券化市場の発展に合わせて不動産ノンリコースローンや不動産エクイティ投資へと事業領域を拡大するとともに、日本国内から北米や欧州へとエリアも広げてきました。

長年にわたり蓄積してきた不動産ファイナンスの経験や実績、専門知識に基づいた専門性の高い不動産ファイナンスの遂行力が当行の強みです。

不動産ファイナンスグループのメンバーは、不動産ファイナンスに長年取り組んできたプロパー行員と不動産会社や他

の金融機関などで様々な経験を積んできたキャリア採用者、新卒で当行に入行した若手行員、外国籍や英語が堪能な人材など、多彩な顔触れです。

あおぞら不動産投資顧問をはじめとするグループ各社と連携して、不動産分野で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。



執行役員
不動産ファイナンス本部長
五十嵐 幸治

環境・課題認識

不動産ファイナンスの対象である不動産や不動産業界にはDXによる進化やSDGsの推進による社会や地球環境への貢献が期待されています。SDGsを後押しするサステナブルファイナンスの推進とIT技術を活用した不動産に関連する新しい金融サービスの展開を通じて不動産や不動産業界に対して課題解決のお役に立ちたいと考えています。

不動産市場はシクリカル（循環的）で上昇と下落を繰り返します。そのような特性を持つ不動産市場を対象にする不動産ファイナンスでは、①不動産に対する深い理解、②規律のある取り組み姿勢、③分散したポートフォリオを常に維持することが大切です。下落局面においても、投融資を必要とする新規案件をリスク・コントロールしながら収益性が見込める優良な案件へとするため、工夫していく必要があります。そのために不動産を、社会を、世界をよく知り、金融によって付加価値を創造し、顧客と社会の発展に貢献していく気持ちを常に持ち続けたいと思います。

Column

当行は、不動産ファイナンス分野でグリーンビルディング向けファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン、ソーシャルローン（写真は使途物件のシニア向け分譲マンション）などに取り組んでいます。



あおぞら不動産投資顧問

事業分野と強み

銀行100%子会社の不動産アセットマネジメント会社として、当行グループで幅広くお取引をいただいている地域金融機関を中心とした多様な投資家の皆さまに対し、不動産に関連するファンド商品や様々なソリューションサービスを提供しています。

当社の目指すビジネスモデルは、不動産ファイナンスに様々な立場に関わることができるポジションと、当行グループで蓄積してきた不動産ファイナンスのリソースを最大限活用して、単なるファイナンス機会の提供に留まらず、不動産取引に際しての不動産信託やSPCといったファンド機能活用のアドバイザー、不動産ファンドを活用した地方創生のお手伝いといった“ファイナンスを超える”商品・サービスを創出し続けるものです。



代表取締役社長
今井 卓

不動産 × ファイナンス × 世界 ～不動産ファイナンスの最前線で活躍するプロフェッショナルに聞く～

あおぞら銀行の不動産ファイナンス業務の強みを教えてください。

(五十嵐) 当行は設立当初から不動産ファイナンスに力を入れてきており、これまでの経験の蓄積が強みです。また、不動産ファイナンスグループと不動産鑑定を行う鑑定部、不動産案件の経験豊富な審査部、海外案件をサポートするニューヨーク駐在員事務所などの海外拠点が緊密に連携する体制が整備されています。高度な知識を身に付けた人材が不動産のプロフェッショナルとして活躍しています。

不動産ファイナンスグループで皆さんはどのような業務を担当されているかお聞かせください。



営業第一部
上平 雅之

私は、不動産会社を担当しており、お客さまは長い取引歴や親密なお取引先が多いのが特長です。当行がこれまで培ってきたコーポレートファイナンス×不動産ファイナンスの知見を活かしながら、お客さまの潜在的なニーズを把握し、専門性のある提案で付加価値を高め、ご評価いただけることを目指しています。



営業第五部
岩瀬 未来

私は、大手不動産会社やREIT向けローンを担当しています。最近はSDGsやESGに対するお客さまの関心がより一層高まっています。これらのニーズにお応えするため、当行においてもサステナブルファイナンスへの取り組みがますます重要になっており、あおぞらESGフレームワークなどを活用した提案を推進しています。



不動産ファイナンス部
梶 晃洋

不動産ファイナンス部は、国内の不動産ノンリコースローンと国内外の不動産エクイティ投資を行っており、私は国内外の不動産エクイティ投資を担当しています。当行は、ローンを中心とした不動産ファイナンスについての豊富な実績を有しており、そこで培われたノウハウをエクイティ投資業務に展開できます。また、私は不動産関連企業を経てのキャリア採用であり、他にも部内には様々なバックグラウンドを持つ

員が在籍しています。多様な人材が活躍できる風土があることも当行の大きな強みであると考えています。



海外不動産
ストラクチャード
デット部
童 瑠

海外不動産ストラクチャードデット部は当行グループで長く蓄積されたプロフェッショナルな知見を活かし、海外不動産ノンリコースローンを手掛けています。海外の大手金融機関が組成した海外不動産ノンリコースローンを厳選し取得しています。案件管理ではエージェントを務める現地の大手金融機関とメールや電話でやり取りをします。時差のある現地と英語での対応ですが、北米案件に関してはニューヨークの駐在員事務所とも緊密に連携を取りながら対応をしています。私を含め、様々な国籍の役職員が活躍しています。

グループ会社のあおぞら不動産投資顧問は、どのような業務を行っていますか。



あおぞら不動産投資顧問
前川 健二

私は当社で、既存ファンドの運用、新規ファンドの投資対象となる不動産の取得ならびにストラクチャーの構築検討といった業務を担当しています。既存ファンドの運用における、不動産の価値を多くの関係者と協力して高めていき、それがより良い「街」を作ることにつながっていくことを実感する経験は当社ならではのものだと感じています。また、“ファイナンスを超える”商品・サービスの提供を志向する当社では、型にとらわれず切り拓いてゆくことも必要となるため、難しくはありますが、新たな発見も多いです。

価値創造のための戦略

国際ナショナルビジネスグループ

北米・欧州

■ 事業分野と強み

欧米のコーポレートファイナンスを主軸とし、当行の収益基盤の一つとして重要な役割を担っております。欧米の巨大な市場規模を背景に、ポテンシャルある業界や企業にファイナンスを行い、安定的な収益の獲得を目指しています。

ニューヨークとロンドンの現地法人においては、マーケットに直接参入する形で、地域のメインプレイヤーを含む市場参加者と広くネットワークを構築し、事業を展開しております。東京ーロンドンーニューヨークの3拠点が密に連携したシームレスなモニタリング体制により、貸出先のクレジットの変化に注意深く気を配り、機動的に対応するなど、グローバルにリスク分散したローンポートフォリオを維持管理・運営しています。

■ 環境・課題認識

世界的なインフレを背景とした金融市場動向が景気や企業業績へ与える影響に留意しつつ、銀行全体のリスクアペタイトに沿った優良アセットの選択的積上げにより安定的な収益の獲得に努めています。

また、上記3拠点連携により、グローバルにシームレスなモニタリングを継続し、機動的なリスクコントロールによってポートフォリオクオリティの維持・向上を目指します。

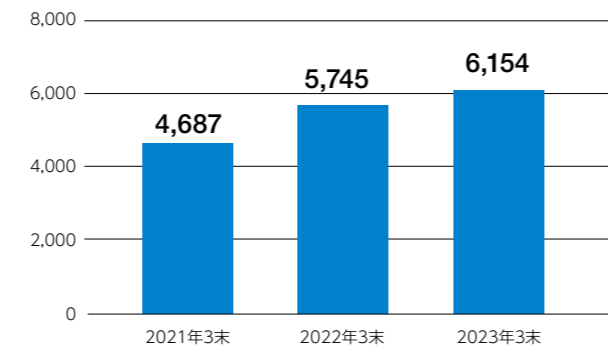
また、事業の持続的成長に向けて、拠点間の業務連携の強化やITを含めたインフラ整備など、業務基盤拡充のための具体的施策を継続して実践するとともに、国際人材の開発を一層推進し、要員の確保と適正配置を確実に実行してまいります。

また、東京と各拠点を結んで定期的にミーティングを開催し、与信方針を共有するなど、子会社ガバナンスの強化を図っています。



執行役員
国際ナショナルビジネス本部長
瀬川 光浩

■ 海外コーポレートローン*残高(億円)



*北米および欧州向けコーポレートローン(行内管理ベース)

Aozora North America, Inc.

■ 事業分野と強み

当社は、北米コーポレートローン投資ポートフォリオの持続的なパフォーマンスに注力してまいりました。ボラティリティの高いマーケット状況においてもポートフォリオの良好な信用力を維持するために、投資先の選別とリスク管理を優先した規律のある運営を行っています。当社はあおぞら銀行グループの北米拠点として北米市場の動向をリアルタイムでモニターし、現在の不安定なマーケット状況に対しても適切に対応しています。今後もこれまでの活動を継続してまいります。



代表取締役社長
アンソニー プイ

Aozora Europe Limited (AEL) ~現地からの生の声~

欧州への窓口という自負

AELはあおぞら銀行グループにとって欧州唯一の窓口であり、欧州の最先端の金融商品やノウハウ、市場動向に触れることができます。CO₂排出枠の活発な取引はまさに欧州ならではといえます。各種サポートや情報提供を通して当行グループに貢献しています。

新しいビジネスへの挑戦

デットファンド投資を扱う投資助言業の他、様々な外部カウンターパーティとのコミュニケーションの中からプロダクトを発掘・検討しています。また、新たな市場に進出・浸透し成長機会を掴んでいくチャレンジにも携わっています。欧州でのベンチャー関連ビジネスから得られる知見を、当行グループのエコシステムやDX推進に役立てています。

設立以来、AELのビジネスは成長・拡大を続けており、欧州でレバレッジドローンをtake & holdする希少な存在として



でマーケットポジションを確立した、専門性を有するチームとなっています。

Aozora North America, Inc. (ANA) ~現地からの生の声~

現地メンバーとして北米でのビジネスの成長に尽力

ANAは2020年9月にニューヨークで開業しました。東京本店の行員とコミュニケーションを図りながら、北米事業を展開しています。ANAは現地採用のメンバーが過半数を占めており、あおぞら銀行グループならではの詳細な企業

分析を通じ貴重な経験を積んでいます。今後も、ANAチームの一員として北米でのビジネスを成長させ、当行グループの継続的な成功に貢献できることを楽しみにしています。

現地の鮮度の高い情報をタイムリーに入手

ANAがニューヨークに拠点を置く最大の強みは、当該業務のカウンターパーティとなる金融機関、格付会社、更には融資先の企業と直接コンタクトが取れることです。時差のある東京と比べ、鮮度の高い有用な情報をよりタイムリーに入手できるANAの存在意義を、日々肌で感じています。多様な人材の宝庫である現地社員の刺激を受けながら、グローバルな動きに常にアンテナを立てた業務推進に注力してまいります。



Aozora Europe Limited

■ 事業分野と強み

一朝一夕では成し得ない欧州企業などに対する投融資の分析能力やネットワークなどの事業基盤を確立し、新規事業の取り組みを含め成長している日系金融機関では数少ない存在です。現地事情に詳しい多様な国籍の社員が切磋琢磨しながら、あおぞら銀行グループの一員として、また現地に根を張る欧州企業として、更なる成長を目指しています。



代表取締役社長
佐々木 豪

価値創造のための戦略

インターナショナルビジネスグループ

アジアインベストメント

■ 事業分野と強み

パートナー戦略 × アジアの成長取り込み

当行のアジアビジネスキーワードは「アジアの成長取り込み」であり、基本戦略は「パートナー戦略」です。当行グループの「パートナー戦略」とは、独自拠点網の補完として、アジアの有力な金融機関への出資や業務提携、現地ビジネスに精通したファンドへの投資を進めていくものです。

引き続き高い成長率が期待されるアジア各国の「成長の取り込み」のため、当行グループのアジアビジネスでは、アップサイドが狙えるエクイティ関連ビジネスを強化していきます。

グループの拠点網に加え、アジアでの資本業務提携先である

ベトナムOrient Commercial Joint Stock Bankをはじめ、業務提携先などの現地戦略パートナーとの充実したネットワークを通じて、各国・地域別の最適なアセットとリソースのアロケーションを意識しながら、アジア地域の高い成長を取り込む戦略を展開しています。



執行役員
アジアインベストメント本部長
加藤 真

■ 環境・課題認識

近年の新型コロナウイルス感染症により、アジアを含む世界においては一時的に経済活動の停滞を余儀なくされました。幸いにもコロナ禍は沈静化の方向に向かい、世界各地においては再び活発な経済活動・ビジネスが始動しています。

アジアでは、日本に先行する勢いでポストコロナのビジネス展開が進んでおり、当行においても、そのトレンドを逃すことなくアジアにおける投融資他のビジネス展開を加速しています。

当行グループのお客さま、パートナー金融機関のお客さまの間でも、アジア地域への進出・事業展開、日本とアジア各国との間の取引推進などへのニーズは高まっており、当行グループのリソースを最大限活かしたサポートを提供していきます。



Aozora Asia Pacific Finance Limited (AAPF)

■ 事業分野と強み

アジア各国・地域の有力プレイヤーとのパートナーシップと独自のネットワークを最大限活用して、日本や米国では見つからない、アジアならではのユニークで魅力あるビジネス機会の発掘に邁進し、グレーターチャイナにおけるR&Dセンターとしての役割を進化させていきます。

主要業務

- アジア太平洋地域でのあおぞら銀行グループのアセットマネジメント業務
- あおぞら銀行グループのグレーターチャイナ関連ビジネスの推進



Managing Director
佐々木 良平

アジアでAAPFならではの投資機会を追求

プライベート・デット・ファンドへの投資を担当しています。当該ファンドの投資対象国は中国、インド、香港、シンガポール、オーストラリアなど、太平洋地域を幅広くカバーしており、投資戦略もダイレクト・レンディング、スペシャル・シチュエーション、ディストレス投資など、多岐にわたります。香港から各国・地域に頻りに足を運び、ファンドマネージャーとの関係を深めるとともに、新規取引先の発掘に努めています。



Senior Vice President
中井 浩平

Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)

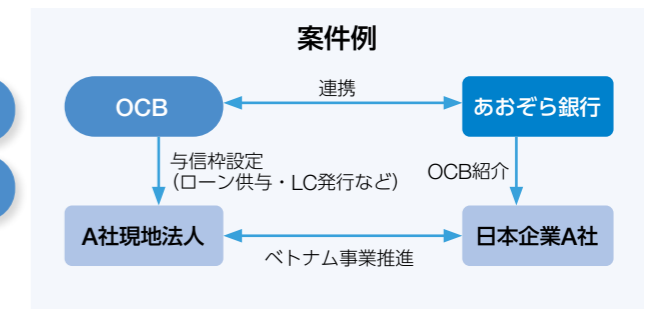
設立：1996年
上場先：ホーチミン証券取引所
総資産：約194兆ベトナムドン（約1兆860億円）
従業員数：6,052人
店舗数：149店舗
(2022年12月末)

当行や地域金融機関のお取引先日系企業のベトナム現地法人に対し、当行派遣員によるジャパンデスクを通じて、OCBから預金口座開設、外貨送金、資金調達（ローン・貿易金融）などの金融サービスのご提供や、現地ネットワークを活かしたビジネスマッチングのご案内など、海外進出・事業拡大を支援しています。

OCBとのネットワークを通じた日系企業に対するベトナム関連ビジネスの支援

豊富なサービスラインアップ

- 現地口座開設
- 送金支援
- 現地情報紹介
- M&Aアドバイザー
- 現地資金調達



ジャパンデスク・OCBの日本関連ビジネスのご紹介

OCBは当行との資本・業務提携以来、日系企業の開拓に注力してきました。当行からOCBへ派遣されたメンバーは、OCBと当行グループの橋渡しを行うとともに、ジャパンデスクを運営しています。ジャパンデスクはOCBの外国企業チームと連携して営業活動をサポートし、ベトナム関連ビジネスを推進しています。

OCBはデジタル・バンキングに強みがあり、その強みを日系企業のお客さまにもストレートに感じていただくため、ベトナム民間銀行では初の試みとなる法人向けインターネットバンキング《OMNI CORP》の日本語バージョンをリリースしました。日系企業のお客さまは、OCBのホームページでネットバンキングを日本語でご利用いただけます。また、従来は日系企業向けのサービスが中心でしたが、現在はリテール分野において、在越日本人2万人強をターゲットに個人向け口座開設キャンペーンを展開しています。

OMNI CORP 日本語プロジェクト・チームメンバー



OCB日本人向けキャンペーンプロジェクト・チームメンバー



価値創造のための戦略

カスタマーリレーショングループ

金融法人・地域法人営業グループ

事業分野と強み

金融法人・地域法人営業グループは、全国の金融機関、地域企業および公共法人をカバーする当行グループにおけるビジネスプラットフォームの役割を担っています。

私どもの価値創造の源泉は、地域のステークホルダーである地域金融機関およびそのお客さまである事業法人、個人、公共法人のお取引先の課題・ニーズを共有し、当行グループが有する様々なソリューションを活用してビジネスを創造し、その結果、地域の付加価値の向上・サステナビリティの実現に貢献するところにあります。

60年以上にわたる全国の地域金融機関のお客さまとの多面的なお取引の上に構築された強固なネットワークが私どもの強みであり、この強みを活かして、ともに地域の価値創造を継続し、地域におけるビジネスの好循環に貢献していきます。

環境・課題認識

金融機関を取り巻く環境は、グローバルマーケットの変化、SDGsをはじめとする企業の社会的責任、DXなどの新たな経営課題への対応などにより、大きく変化しています。加えて、私どもの主要顧客である地域金融機関が支える地域経済の情勢も大きく変化しており、当行グループに対するニーズも多様化・高速化しています。そうしたお客さまのニーズ変化を捉え、当行グループを挙げて各種ソリューションの提供・オーダーメイドな提案による協業を推進していますが、ニーズに対応する人材力、ソリューション力や商品力の高度化が常に求められます。

私どもでは、そのようなプラットフォームにふさわしい人材の育成強化を基本方針の一つに掲げるとともに、組織の柔軟性確保を図っていきます。

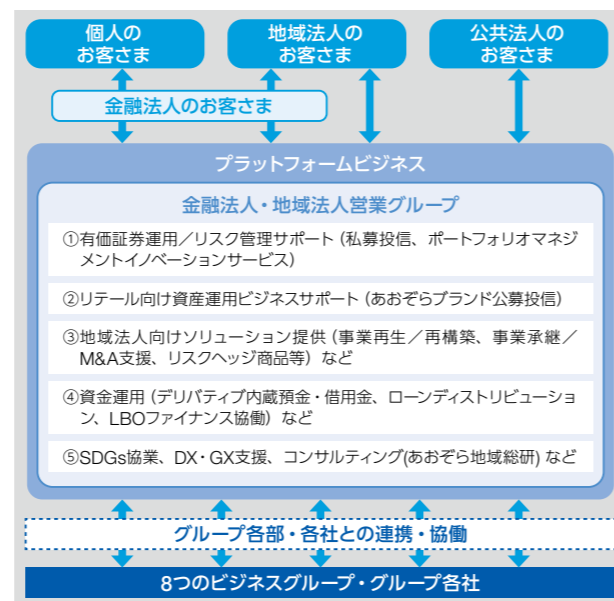


執行役員
金融法人・地域法人営業本部長
田中 直子



常務執行役員
関西支店長
橋本 明美

価値創造を継続し、地域におけるビジネスの好循環に貢献していきます。



「価値創造の3つの重要な場面（育てる・変わる・再生する）」において、「金融法人・地域法人営業グループらしさ」を發揮したトピックスをご紹介します。

地域活性化に向けた不動産開発ビジネス ～オールあおぞらのソリューション提供～

- 地域金融機関A銀行と当行との間では、かねてより定期的な商談や情報交換を通じて、良好な関係が構築されてきました。金融取引に留まらず、地域活性化を促すための手法に至るまで、多岐にわたる案件が話し合われてきました。
- A銀行は、取引先Z社から、県内不動産に関して新たなビジネスチャンスを創造する支援を求められました。
- A銀行は地域の価値向上につながると判断し、案件に関する各種提案を検討する一方、これまで築いた信頼関係のもとに当行グループをパートナーとして、より付加価値の高い提案をしていきたいと考えました。
- 相談を受けた当行金融法人営業部門はグループを横断するチームを編成しました。あおぞら不動産投資顧問がアドバイザーとなり、ファイナンススキームのみならず、プロジェクト全体の構想づくりにも関わりました。
- 当行グループのアドバイスを受け、A銀行はZ社とともに、今後のビジネスの発展性を見据えて、信託を併用したファイナンススキームを構築しました。
- 当行グループの持つ様々なソリューションを提供したことにより、A銀行の期待に応えることができ、一層の信頼関係が強化され、また、A銀行とともに地域の価値向上に貢献することができました。



ポスト・コロナ時代の取引先経営強化サポート ～「人こそ宝」の着眼点～

- 地域金融機関B銀行は、コロナ禍における取引先経営を強化するため、様々な支援を行って来ました。一方、次第に日常生活や経済活動が正常化する中で、ポスト・コロナ時代の取引先経営強化支援について、新しい切り口での対応を検討していました。
- B銀行と当行の間には60年を超える取引の歴史があります。その間、B銀行とは、資金運用、シンジケート・ローン、事業再生、地域活性化等、時代のニーズに合った連携を続けて来ました。
- 全国の地域金融機関の現場で共通に聞かれるニーズ、すなわち、地域金融機関の最重要の経営資源は人的資本であること、また、大切な取引先に対して、これまでにないビジネスアイデアを検討し、具体的な実行方法を提案し、経営課題の発見と課題解決を図ることのできる人材を育成する必要があることを、金融機関としての同業者目線を持つ経営コンサルティングを強みとするあおぞら地域総研がB銀行に提案しました。
- 地域金融機関職員が経営コンサルタントのように発想し、様々なビジネスチャンスの展開を企画できる人となる人材育成と取引先の経営強化支援が統合されたプログラムはこれまでにない新しい取り組みとなりました。このプログラムの結果が出るまで時間はかかりますが、即効性よりも価値創造と持続可能性を重視した新しい取り組みに挑戦していきたいとB銀行に評価をいただきました。
- 長い取引の歴史の中で培われた信頼関係の中で、時代の要請にあった経営課題に対して、新しい提案を続ける当行の姿勢が、B銀行との斬新な取り組みにつながる事例となりました。



あおぞら地域総研

事業分野と強み

当社は、地域金融機関が抱える経営改善・人的資本投資・取引先の成長支援をはじめとする課題について、これまでに蓄積した専門的な知識および産学官金に広がるあおぞら銀行グループのネットワークを活用して、アドバイザーを行うことにより、地域経済の活性化に貢献していきます。

産学連携取り組み

上智大学経済学部と連携して毎年「バンキング基礎演習」の講義を行っています。個人の資産形成のための投資、環境問題とファイナンス、金融イノベーションなど新しい課題をテーマにディスカッション形式の講義内容となっています。



代表取締役社長
堀内 伸之

価値創造のための戦略

カスタマーリレーショングループ

個人営業グループ

事業分野と強み

預金業務「BANK」

口座開設を含む一連の取引をアプリから行える金融サービス「BANK」をご提供しています。全国のお客さまが当行を利用して良かったと思っただけよう、シンプルで分かりやすいサービスの充実に努めています。

好金利の普通預金や定期預金、キャッシュバック充実のデビットカードをご提供する他、ゆうちょ銀行やセブン銀行などの提携ATMによりお客さまの資金管理をお手伝いしています。店舗、BANKアプリ、コールセンター、ホームページのチャットボットにより、毎日のご利用やお問合せをお手伝

いします。こうした商品やサービスは、日頃のお客さまの声やアンケート調査を通じて、常に改善を行い、お客さまに常にご満足いただけるよう努めてまいります。



執行役員
個人営業本部長
中嶋 潤

金融の枠にとられない総合コンサルティング業務

個人のお客さまおよび企業オーナーさまの資産運用、事業承継、財産承継、不動産の活用など幅広いご要望にお応えするために、店舗のコンサルタントを窓口として、税理士資格を有する行員をはじめ当行の全てのビジネスグループが協働し、お客さま一人ひとりの課題に対してベストを尽くします。当行のネットワークを活かした不動産や高齢者住宅などの非

金融サービスのご紹介はその一例で、お客さまにお喜びいただける機会が増加しています。これからも「あおぞら型プラットフォームビジネス」を推進し、ご提案できるサービスの拡充、お客さまのライフスタイルやお悩みに合わせた課題解決を行ってまいります。

お客さまの中長期の資産形成に向けた取り組み

当行では、中長期の資産形成に資する商品「あおぞらコアファンド」を中心として、お客さまの資産形成に向けた提案活動を行っています。

2024年1月から始まる新NISA制度においても、シンプルで分かりやすい情報を提供します。資産運用を身近に体験いただける購入シミュレーション機能をホームページに新設し、つみたて投資枠、成長投資枠それぞれに新商品を導入し、よ

り層、投資スタイルや世代ごとのライフプランに合わせたご提案を行っていきます。また、デジタルマーケティングの活用により、情報を求めているお客さまにタイムリーにアクセスできるよう、コミュニケーションの工夫を凝らしながらお客さまの資産形成を全力でお手伝いしてまいります。

環境・課題認識

人生100年時代が到来しライフスタイルの変化、社会全体のデジタル化、金融と非金融の領域の融合など、人々や企業のニーズが多様化、複雑化する環境下において、金融/非金融サービス・ノウハウをお客さまの特性・ニーズに合わせて適切に提供していくことが重要と考えています。

「BANK」を通じて全てのお客さまがサービスにアクセスできる環境を作り、総合コンサルティングによりお客さまの豊かな「人生の充実」をサポートし、存在意義のある銀行を目指していきます。

「お客さま本位の業務運営」を徹底し、お客さまの最善の利益のために、多様化するニーズにしっかりと耳を傾け、一人ひとりに寄り添った商品・サービスを提供してまいります。多くのお客さまにご満足いただくことが、当行グループの成長につながると考えています。これからも付加価値の高いサービスやコンサルティングをタイムリーに提供し、人生の

パートナーとして選んでいただける持続性のあるユニークな銀行を目指してまいります。



「シルミル研究所」によるインターネット銀行についての調査（2023年3月）において、「女性が選ぶインターネット銀行」総合満足度第1位を獲得しました。

「貯める」「増やす」その先のお手伝いも

BANKのお客さまへの情報提供・商品のご案内に力を入れています。新たに全国の支店担当者による多拠点型のアウトパウンドグループを設置し、投資性商品のご案内に限らず店舗との緊密な連携により、お客さまの幅広いニーズにお応えしています。

銀行が個人のお客さまに提供できるサービスは、お金を「貯める」と「増やす」の2点と考えられがちですが、一方でお金の本当の価値は「使う」ことにも大きな意味があるのではないかと考え、BANKアプリにて「人生を豊かにするお金の使い方」をテーマに「BANK The Story」の配信を行っています。その数は2019年の開始から現在までにグルメ・

トラベル・ショッピングなど8つのカテゴリで200本を超えています。また、アプリには気に入ったストーリーの実現に必要な貯蓄額を楽しみながら「貯める」目標設定機能があるなど、お客さまの充実した人生をサポートしていきます。



お客さまのニーズに真摯に向き合う総合コンサルティング

事業や資産の承継に精通した税理士資格保有者の行員を配置し、お客さまの資産運用や事業承継に関するコンサルティングを行っています。なかでも、事業および資産を次世代に承継するためのオーダーメイド型の総合コンサルティングは、お客さまの現状や今後の課題・ニーズを丁寧に伺い、ソリューションのご提案からその実施までを当行グループや外部専門家によるネットワークを活用して対応しています。

お客さまの遺言書の作成とその実現をお手伝いさせていただくサービスが「遺言信託」です。当行は、お客さまの財産を誰に使うかということをお客さまとともに考え、それを実現できる遺言書の作成をサポートいたします。お客さまがこれからの人生で何をしたいかということもお考えいただく機会を大切に、お客さまのお考えや生き方を残された方にお伝えしていきたいと考えています。当行は遺

言信託を通じて財産の承継だけでなく、お客さまとご家族の皆さまに納得し満足していただくことを目指してまいります。



安心して運用相談をしていただくために

初めて投資をされるお客さまに向けた取り組み

女性の視点をWebサイトやアプリのコンテンツとしてお客さまに届けるため、女性主体の金融コミュニティ「きんゆう女子。」とコラボレーションした企画を打ち出しています。2023年4月にリリースしたつみたて投資のコンテンツは、「投資経験のない人でもあおぞら銀行で安心して投資の第一歩を踏み出してもらいたい」という想いのもと、「きんゆう女子。」とディスカッションを重ね、投資初心者が投資を始める時のつまづきポイントなどの悩みに応える内容を盛り込



み、リアルな声を最大限に反映するように心がけて共同制作しました。これからもこのような企画を多くのお客さまに届けていきたいと考えています。

つながるコールセンター

コールセンターが様々なお客さまへ迅速かつ正確にお応えできるようマニュアルの整備を定期的に行い、各業務の担当者が入電対応をしているオペレーターチームが「誰にでも分かる見やすい作り」をモットーに推敲を重ねています。

お客さまに快適に問合せしていただけるよう、オペレー

ターの事務処理を簡略化するツールを導入するなど、お待たせしないための取り組みに努めています。「あおぞらホームコールはすぐつながる」とお褒めの言葉をいただくことを日々の励みにして、チーム一丸となりコールセンターを運営しています。

価値創造のための戦略

マーケットグループ

ファイナンシャルマーケットグループ

■ 事業分野と強み

デリバティブセールス&トレーディング業務

個人・事業法人・金融法人のお客さまのニーズに対して、最適なソリューションを提供いたします。商品開発・セールス・トレーディングが連携し、金利・為替・コモディティなど豊富なデリバティブ商品を取り扱い、きめ細かなコンサルティングを通じてオーダーメイド型の商品を提案・組成しています。

ALM業務

バランスを考慮した円貨・外貨の調達基盤を構築し、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他、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います。

■ 環境・課題認識

デリバティブセールス&トレーディング業務

為替やコモディティ（石油、素材など）の変動リスクが高まる中、事業法人のお客さまの業績安定化のため、業種やニーズに即したヘッジ商品を提供してまいります。また、個人・金融法人のお客さま中心に多様な運用商品を提供してまいります。適正なリスクコントロールと機動的で低コストのヘッジ手法を用い、価格競争力を強化します。

ALM業務

欧米でのインフレ高騰を背景に主要中央銀行はかつてないスピードで大幅な利上げを行ってまいりましたが、その転換点が近づいている可能性があります。市場の変化の兆しを見極め、迅速な意思決定を通じて機動的なリスクコントロールによるALM運営を目指してまいります。



常務執行役員
マーケット本部長
奥田 哲二

あおぞら投信

■ 事業分野と強み

あおぞら投信は、2014年2月にあおぞら銀行グループの資産運用会社として設立され、今年で10年目を迎えました。設立時の理念である「お客さまの大切な資産形成のお役に立ち、豊かな人生を過ごすための投資信託を提供する」ことを一貫して実践し、優れた運用手法を取り入れた投資信託を開発することでグローバルな投資機会をご提供しています。

これまで多くのお客さまのご支持をいただき、2023年3月末時点で3,230億円の運用資産をお預かりしています。特に個人のお客さま向けの公募投信「ぜんぞう」シリーズ、「十年十色」シリーズは、投資の時間分散と徹底した銘柄分散を実現したユニークな商品として好評を博し、両シ

■ 環境・課題認識

2022年11月、新しい資本主義実現会議で「資産所得倍増プラン」が決定しました。その第一の柱であるNISA制度が2024年1月より抜本的な拡充と恒久化が行われ新制度としてスタートします。近年若年層の投資や資産形成に関する関心は高まっており、新NISA制度のスタートを機に貯蓄から資産形成への流れが本格的に進むものと考えています。

また世界的な金利上昇の影響により、機関投資家にとっては難しい運用環境が続いています。米国のインフレ終息の時期や日銀の金融政策の行方、またロシアによるウクライナへの軍事侵攻をはじめとした地政学リスクの高まりなど、今年度も引き続き不透明な運用環境が続いています。

このような状況下において、当社では運用手法の高度化を進めるとともに、真にお客さまのためになる商品・サービスの提供を推進していくことを最大の使命と考えていま

リーズの累計設定額は3,818億円となりました。

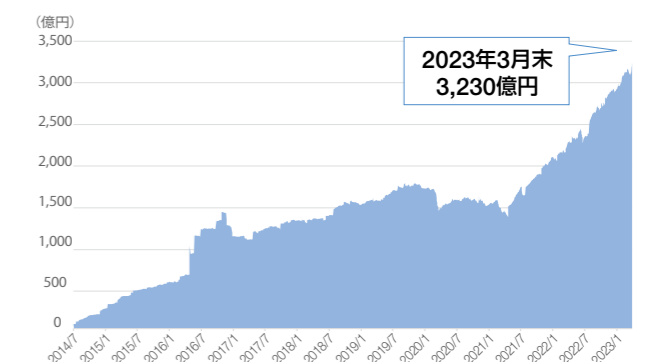
当社では、今後もお客さまのニーズや利益に合致したお客さま本位で特長ある商品開発を進めるとともに、付加価値の高い情報をきめ細かく発信し、お客さまの資産運用に貢献してまいります。



代表取締役社長
野村 孝禎

す。個人の資産形成においては金融投資教育にも注力し、資産運用を通じてサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

あおぞら投信 資産運用残高の推移（～2023/3末）



あおぞら投信の取り組み

● あおぞら投信公式キャラクター「あおぞらFARMの仲間たち」が誕生

2023年3月のホームページ更改と同時に、あおぞら投信公式キャラクターが誕生しました。「あおぞらFARM」をはじめ、あおぞらFARMの仲間たちが投資信託を分かりやすく皆さまにご案内します。



「あおぞらFARMの仲間たち」

● 上智大学学生団体「Sophia Start-up Club」とのコラボ企画

「Sophia Start-up Club」と協働し、大学生の視点から投資や経済、ライフ、地域に関するコラムの連載をスタートしました。投資初心者や若い世代の方へ分かりやすい内容の情報を発信し、若年層の資産形成を応援します。



Twitter (@Aozora_im_2014) や Instagram (@aozora_im_2014) にも展開していますので、ぜひご覧ください。

● あおぞら投信の働き方・・・出社勤務、在宅勤務、サテライトオフィス勤務から選択可能

あおぞら投信では全国約150拠点のサテライトオフィスの利用が可能です。お客さまの来訪時は出社勤務、育児との両立のための在宅勤務、出張時やいつもとは異なる環境で業務に集中したい時にはサテライトオフィス勤務、といったようにビジネスシーンやワークライフバランスに応じた働き方が選択できます。

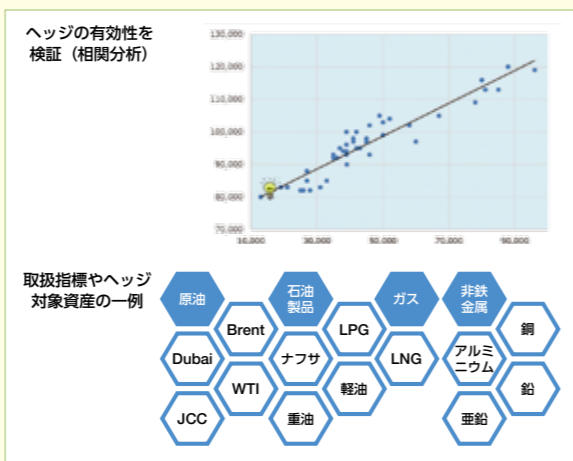
Column

ヘッジニーズに応じた商品提案 ～コモディティ・デリバティブ～

エネルギー価格や原材料価格の変動リスクに対して、お客さまの仕入価格／販売価格などの取引価格の安定化に資する商品の提案を実施しています。

あおぞら銀行のコモディティ・デリバティブの特長

- 相関分析や各種シミュレーションによる詳細なリスク分析の実施
- 多様な商品価格インデックスへの対応が可能
- お客さまの商流や取扱原材料に合わせたオーダーメイドの商品設計
- 中堅・中小～大手企業まで幅広いお客さまに商品の提供が可能（商品先物取引業者）



チーフ・マーケット・ストラテジストによるマーケット情報発信

日々複雑に変化するグローバルな金融市場に対応するため、諸君 見チーフ・マーケット・ストラテジストがテレビ番組や新聞、金融情報ベンダーなどのメディアを通じて幅広くマーケット情報を発信しています。また、事業法人・金融法人のお取引先を訪問してのプレゼンテーションの実施、支店におけるセミナー開催などお客さまのニーズに応じた様々な活動を積極的に行っています。



価値創造のための戦略

あおぞら証券

■ 事業分野と強み

あおぞら証券は、あおぞら銀行グループにおける証券分野のビジネスプラットフォームとして、証券会社ならではの業務分野を担当しています。リテール部門においては、銀行仲介を通じた商品供給、金融法人部門においては、銀証連携による金融商品販売を中心に業務展開しています。

現在、リテール部門のお客さま向けには、従来の各種債券を中心とした商品ラインアップに加え、銀行本体が持つノウハウを活用し、不動産小口化商品、ローン債権流動化商品など取扱商品の多様化を進めています。

金融法人部門の地域金融機関を中心とする機関投資家さま向けには、あおぞら銀行社債に加え、銀行系証券会社の立ち

位置を活かし、投資家目線に立ったコンサルティング型営業を通じて、各種私募基金を中心に商品提案を実践しています。加えて、地域金融機関のお客さまとは各種金融商品の供給、組成分野での連携を深め、長期的なWin-Winの関係構築を目指していきます。



代表取締役社長
水町 哲

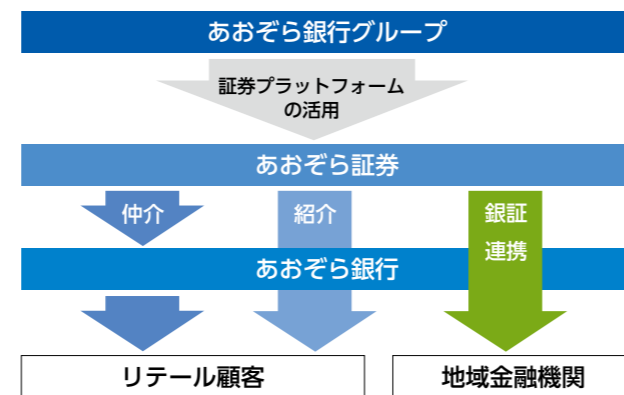
■ 環境・課題認識

足元の金融環境は、地政学リスクの顕在化、インフレ圧力に伴う各国金融政策の転換などにより、ボラティリティの高い状況にあります。当社においては、リテール顧客および金融法人向け取扱商品の価格下落やパフォーマンスの悪化が見られました。

このような環境下、リテール部門においては、顧客本位の業務運営に向けた体制の見直しに取り組んでいます。具体的には、勧誘、販売対象顧客基準の厳格化、取扱商品のリスクリターンなど商品性の検証強化を進めます。また取扱商品の多様化による顧客属性に応じた商品提案力の強化にも、積極的に取り組みます。

金融法人分野においては、機関投資家の有価証券ポートフォリオの円滑な運営をサポートするため、各種ソリューションの提供に取り組んでいます。具体的には、銀行との連

携によるリスク分析の提供、またリスクコントロールニーズに対応した各種ベアファンドやリスク抑制型商品などの提案を進めます。



■ 若手社員からのメッセージ



アソシエイト
内田 貴仁

あおぞら証券では、セキュリティトークン（以下、「ST」）を新たな金融の付加価値を創造する事業と位置付け、現在事業化に向けて取り組んでいます。

STとは、ブロックチェーン技術を活用して、株式や債券、不動産など様々な実在する資産の価値を裏付けとし、電子的に発行される有価証券であり、デジタル証券とも言われています。

本事業に取り組むきっかけは、あおぞら銀行デジタル企画部からの相談でした。当初は構想段階でしたが、積極的に議論を重ねることで知見が広がり、事業化に向けて邁進しています。目まぐるしく環境が変化する昨今、新たなイノベーションを生み出すために大切にしている事は、①グループ間のコラボによる機会創出 ②多様な人材の好奇心から生まれる各分野への幅広い興味関心 ③経験や実績に関わらず主体性を重んじた挑戦機会を与える組織文化の3つであり、STへの取り組みをはじめ、あおぞら銀行グループの証券会社として、新たな金融の付加価値を創造し、お客さまに新たな価値を提供できるよう、積極的に取り組んでいきたいと考えています。



新入行員は合宿研修を通じ、同期の絆も深め、ともに成長していきます。

新中期経営計画「AOZORA2025」の行内説明会は、本店とWeb配信の組み合わせで複数回実施しました。



価値創造のための戦略

サステナビリティの推進



執行役員
サステナビリティ推進担当
高田 真由美

あおぞら銀行グループは、あらゆる金融サービスや事業者としての活動において、経営戦略と一体化したサステナビリティを推進し、社会的価値と経済的価値の両立を目指しています。

長期的な視野で、持続可能な社会の実現と社会・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の皆さまへの貢献を通じて、当行グループ自身の企業価値を向上させていきます。

「経営理念の実現のために注力すべき課題」と位置づけている「サステナビリティ重点項目」(マテリアリティ)は、新中期経営計画「AOZORA2025」においても、各部門の業務運営計画に組み込み、重点的に資源を配分し、着実に推進していく体制を構築しています。

2021年9月に設定した「あおぞらサステナビリティ目標」は意欲的な取り組みにより順調な進捗となっており、新中期経営計画の策定と合わせた見直しを行いました。当行グループの特長あるファイナンスサービスやダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに加え、事業者としてのCO₂排出量ネットゼロ達成目標を2030年度へ前倒しするとともに、2050年度までの投融资ポートフォリオにおけるCO₂排出量のネットゼロ達成などの目標を設定しています。金融機関の責務として、長期的な目標を掲げ、社会全体の脱炭素化を促進していきます。

「サステナビリティ」はここ数年で、世の中の認知が広がっています。当行グループでは、今後は、一人ひとりが自分事として捉え、世の中によい影響を与えられるよう、日々実践していく重要なステージと捉えています。よりよい未来を目指し、たゆまぬ前進を続け、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献していきます。

サステナビリティ推進の基本的な考え方

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基本的な考え方」

様々なステークホルダーとの対話を通じて、現在および未来の課題に創造力を働かせ、経済的価値と社会的価値を両立するためのチャレンジを続ける

サステナビリティガバナンス

当行グループでは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会を中心とした推進体制を構築し、経営戦略と一体化したサステナビリティの取り組みを推進しています。

「サステナビリティ委員会」では、マテリアリティの特定・見直しや、気候変動への対応など、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・決定し、審議内容を

必要に応じて取締役会に付議・報告しています。

「グループサステナビリティ連絡会」では、グループ会社・関連会社の参加のもと、実務的な検討事項の協議およびサステナビリティ全般の情報共有等を行い、グループ・ガバナンスの向上を図っています。

2022年度の開催状況

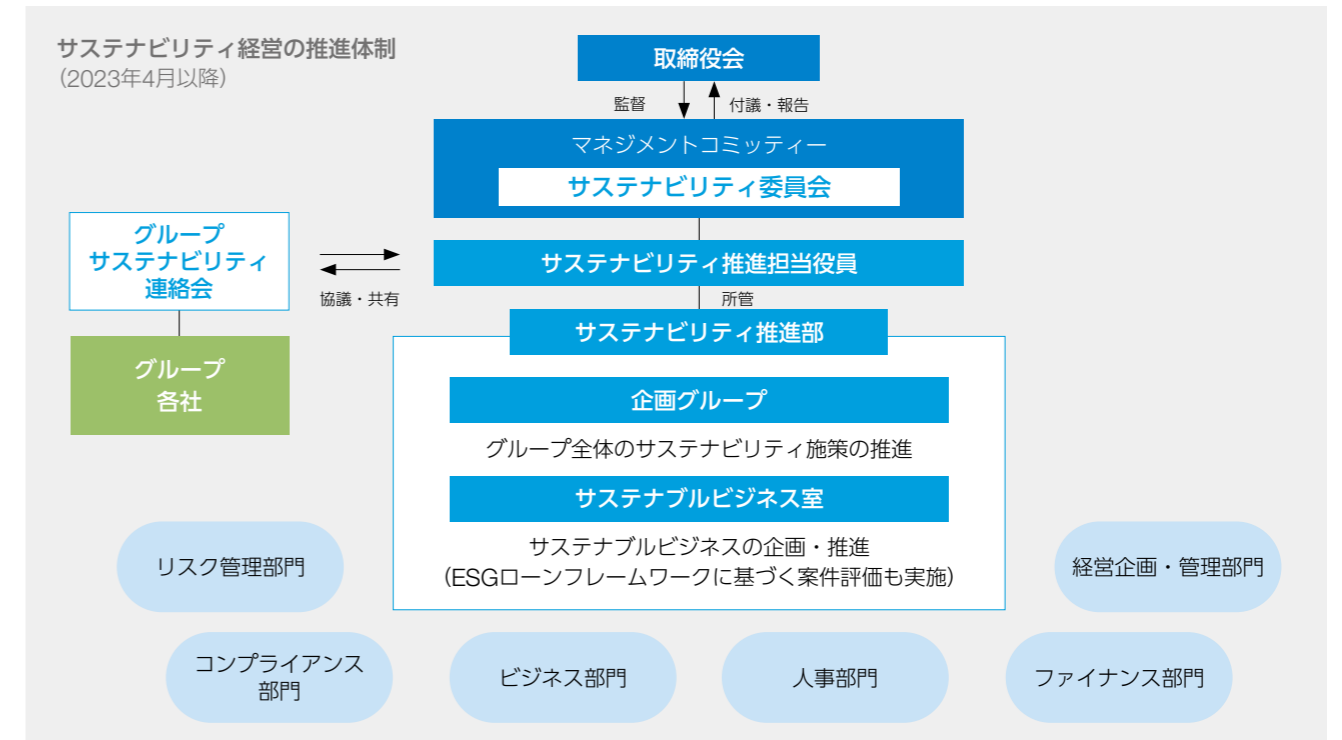
	サステナビリティ委員会	グループサステナビリティ連絡会
メンバー	CEO (議長)、サステナビリティ推進担当役員 (副議長)、全業務執行役員、常勤監査役	サステナビリティ推進担当役員 (議長)、グループ会社社長、関連施策の関係部ほか
開催回数	9回	5回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> 新しいマテリアリティの選定 統合報告書2022における開示 「環境・社会に配慮した投融资方針」の改定 「金融向け炭素会計パートナーシップ (PCAF)」への加盟 事業者としてのカーボンニュートラル施策の進捗報告 新中期経営計画におけるサステナビリティの推進施策 将来的な本店のあり方についての議論 サステナビリティ推進のための社内浸透策 	<p>(左記事項のグループ各社への情報共有に加え)</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ各社における「環境・社会に配慮した投融资方針」の策定に関する検討・対応 サステナビリティ推進関連方針の制改定

当行グループ全体の取り組みを企画・総括するサステナビリティ推進部が中心となり、新中期経営計画においてマテリアリティ毎に取り組むべき施策を各部門の年度計画へ組み込み、PDCAサイクルを回すことで、サステナビリティ課題への対応を進めています。

2023年4月には、サステナブルファイナンスおよび脱

炭素コンサルティングの専門チームであるサステナブルビジネス室をサステナビリティ推進部へ新たに統合しました。これにより、①気候変動対応を中心としたビジネスの強化、②事業者としての取り組みとビジネスの一体的な運営による相互補完、③サステナビリティ人材育成の強化を図っていきます。

サステナビリティ推進体制



外部イニシアティブへの賛同・参加*

気候関連財務情報開示タスクフォース

国連グローバル・コンパクト

あおぞら銀行は2022年に国連グローバル・コンパクトに署名し、同イニシアチブが提唱する人権、労働、環境、腐敗防止の分野における10の原則に賛同し、企業トップ自らのコミットメントのもと、その実現に向けて努力を継続しています。

CDP
(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)

赤道原則

21世紀金融行動原則

Partnership for Carbon Accounting Financials

ESGインデックスへの組入 (2023年6月現在)*

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

*<https://www.aozorabank.co.jp/corp/sustainability/promotion/>

価値創造のための戦略

サステナビリティの推進

◆ サステナビリティ方針体系

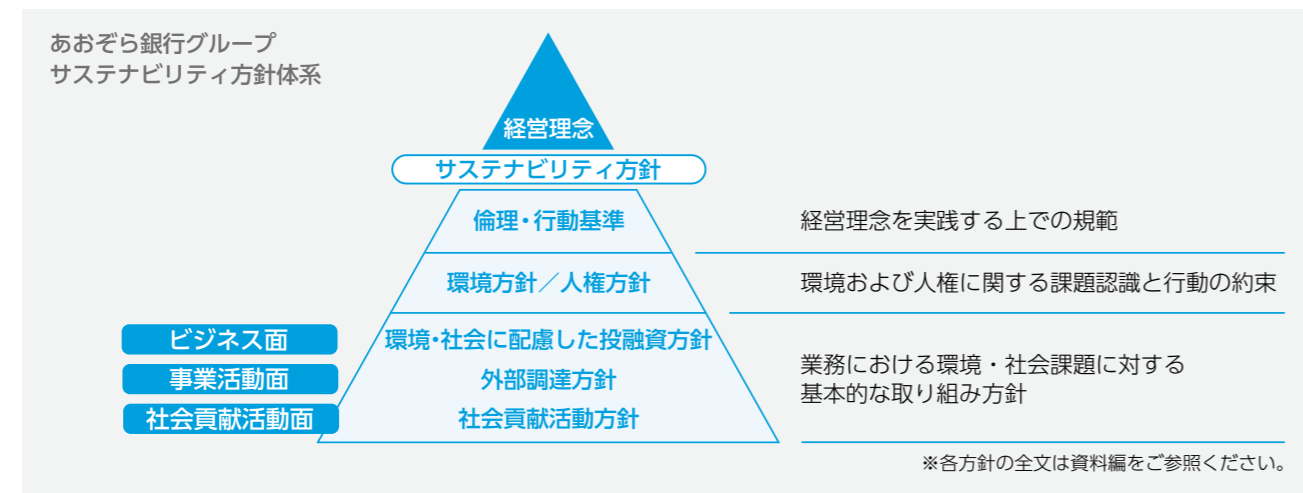
環境の保護、人権の尊重、不当な労働の排除、腐敗の防止など、環境・社会課題に対して企業が求められる役割は高度化・多様化しています。また、自らの事業活動に留まらず、サプライチェーン全体も考慮した環境・社会に対する責任を果たしていくこと、特に金融機関においては、投融資ポートフォリオ全体を通じて、環境・社会課題の解決に寄与することが求められます。

当行グループでは、経営理念を実践する行動規範としてグループ全社の役職員が遵守する「倫理・行動基準」を定めています。「環境方針」「人権方針」では、倫理・行動基準のもと、サプライチェーンも含めた環境保護および人権尊重への取り組み方針を定めています。

環境方針・人権方針のもと、具体的指針として、投融資（ビジネス面）においては、「環境・社会に配慮した投融資方針」を、システム、ファシリティを含む物品・サービスの購入や業務委託などの外部調達（事業活動面）においては、「外部調達方針」を制定しています。

2023年6月には、社会貢献活動面における指針として新たに「社会貢献活動方針」を制定し、グループにおける寄付・ボランティア等の社会貢献活動の意義・位置づけを体系的に整理しました。

これらの方針は、全てのステークホルダーに向けて公開をしています。



◆ 人権の尊重の取り組み

当行グループは、人権の尊重をマテリアリティの一つとして掲げ、企業として人権侵害を行わないことは当然ながら、当行グループが関与するあらゆる事業およびサプライチェーンから人権侵害・差別・腐敗等を排除し、改善が必要な場合は対話を通じた適切な働きかけを行うことで、社会的責任を果たしていくことを目指しています。

2023年6月に全てのグループ役職員が遵守する「人権方針」を全面的に改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範への準拠、ステークホルダー毎に対応すべき内容の具体化、人権デューデリジェンスおよび救済措置に関する条項を新たに追加しました。

今後は人権デューデリジェンスの運用の高度化を進め、業務における人権尊重のための態勢を整備していくとともに、引き続き役職員に向けた啓発活動も継続し、グループ全体の人権意識の更なる向上を図っていきます。

◆ 外部調達方針

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」などの国際規範を尊重した環境・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「外部調達方針」を制定しています。

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いきます。

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

◆ 環境・社会に配慮した投融資

「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会に対し、負の影響を及ぼす可能性のある問題について、「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。2022年7月に改定を行い、サプライチェーン全体を含めた調査/検証を明記するとともに、人権の尊重や生物多様性保全の観点を強化しました。

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

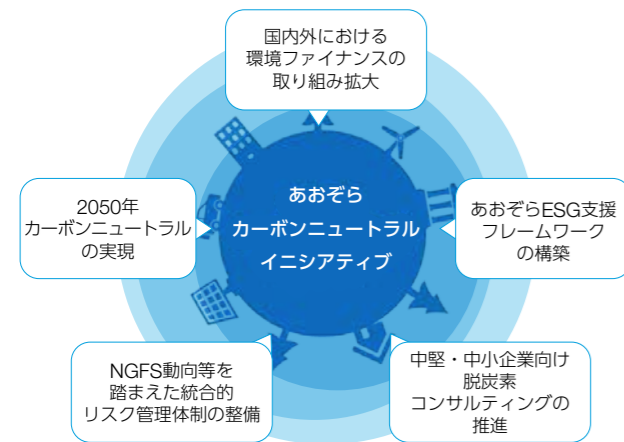
取り組み方針		
セクター横断	与信禁止	違法性のある事業等 <ul style="list-style-type: none"> ● 違法な行為、国際的な環境や人権に関する規範に反する行為および公序良俗に反する行為を業とする先、間接的にそれらを補助する先、反社会的勢力 ● ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ● ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業（当該国政府およびユネスコから事前同意がある場合を除く） ● ワシントン条約に違反する事業（各国の留保事項には配慮） ● 児童労働・強制労働を行っている事業
	慎重に与信判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 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つながる土地収用を伴う事業
プロジェクト・ファイナンス（赤道原則）		<ul style="list-style-type: none"> ● 赤道原則の適用対象となるプロジェクトに対する融資やプロジェクト・ファイナンス・アドバイザリーサービスを検討する際には、原則の要求事項が遵守されていることを確認する。
特定セクター（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扱わない。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。
	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・社会配慮の取り組み状況や取り組み姿勢を確認する。
	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・プラスチック・船舶・鉱山	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。	

価値創造のための戦略 気候変動への対応

◆ 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動きが世界中で加速する中、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ています。

あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ



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いきます。

国内外における環境ファイナンスの取り組み拡大

脱炭素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、グリーンエネルギー・ファイナンス等により環境ファイナンス目標を確実に実行

あおぞらESG支援フレームワークの構築

当行グループの特長を踏まえたファイナンスフレームワークの構築・活用によるユニークなポジションの確立

中堅・中小企業向け脱炭素コンサルティングの推進

取引先のCO₂排出量測定・削減目標設定・環境価値の創出の支援等コンサルティング機能の拡充

NGFS動向等を踏まえた統合的リスク管理体制の整備

先進事例を踏まえたTCFDにおけるシナリオ分析の拡充等による統合的リスク管理体制の整備・高度化

2050年カーボンニュートラルの実現

投資ポートフォリオを含むカーボンニュートラルに向けたロードマップの策定、適切な開示によるステークホルダーとのコミュニケーション促進

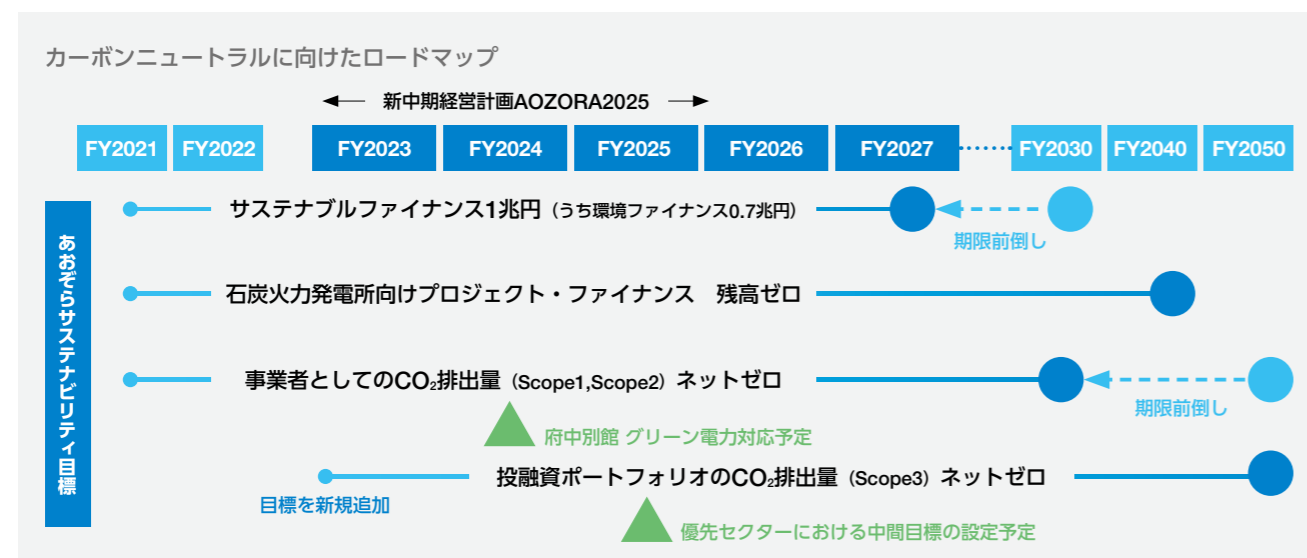
◆ カーボンニュートラルに向けたロードマップ

パリ協定の合意事項を踏まえたカーボンニュートラルの実現に向けたロードマップおよび具体的な行動計画を策定しています。

「あおぞらサステナビリティ目標」において、①サステナブルファイナンス実行/組成額として2027年度までに1兆円（うち、環境ファイナンス7,000億円）、②自社のCO₂排出量（Scope1,Scope2）削減として2030年度までにネットゼロ、

更に、③投資ポートフォリオのCO₂排出量（Scope3：カテゴリ15）削減として2050年度までにネットゼロの目標を掲げています。

行動計画は随時アップデートし、また、その進捗につきましては、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いきます。



◆ 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などへのファイナンスを通じ、金融仲介機能を適切に発揮していくことは、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。当行グループは、「あおぞらサステナビリティ目標」として、2027年度までに（7年間）サステナブルファイナンス実行/組成額1兆円（うち、環境ファイナンス7,000億円）の

目標を掲げています。従来から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、目標達成に向けた取り組みを進めています。

国内外における環境関連プロジェクト・ファイナンス

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などのグリーンエネルギー・ファイナンスに積極的に取り組み、シンジケート・ローンなどによる地域金融機関との協働を通じ、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った専門性や知見・ネットワークを強みとし、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、セカンド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います。

このような国内・海外における知見・ノウハウを集約し、国内外における環境ビジネスを一層推進するため、多様なプロフェッショナルで構成される環境ファイナンス部を設置しています。

国内における洋上風力、地熱などへの事業領域の拡大を図るとともに、欧米など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、国内外におけるトランジション・ファイナンスの拡大や、技術革新を支援する脱炭素イノベーションファイナンスなどの新たな領域にも挑戦しています。



グリーンビルディング向けファイナンス

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ます。また、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などへのファイナンスにも取り組んでいます。

海外においても、米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優良な物件などへのファイナンスに取り組んでいます。

引き続き国内外を問わずデット・エクイティ両面で不動産の観点から社会経済の持続的な成長・発展に貢献する取り組みを進めています。



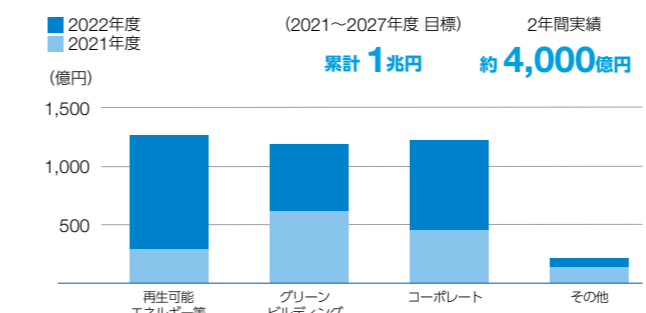
* CASBEE (Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency: 建築環境総合性能評価システム)
* LEED (Leadership in Energy and Environmental Design: 米国のグリーンビルディング協会が開発・運用する環境性能評価システム)

コーポレートファイナンス

「あおぞらサステナビリティ目標」の設定・公表時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、国内において、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。また、海外においても、特に北米でのサステナビリティ・リンク・ローンへの取り組みが増加しています。

サステナブルファイナンス実行/組成額



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

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デット・エクイティ両面でのファイナンス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

・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・ローンの組成
・「あおぞらESG支援フレームワーク」に基づき、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を提供

価値創造のための戦略 気候変動への対応

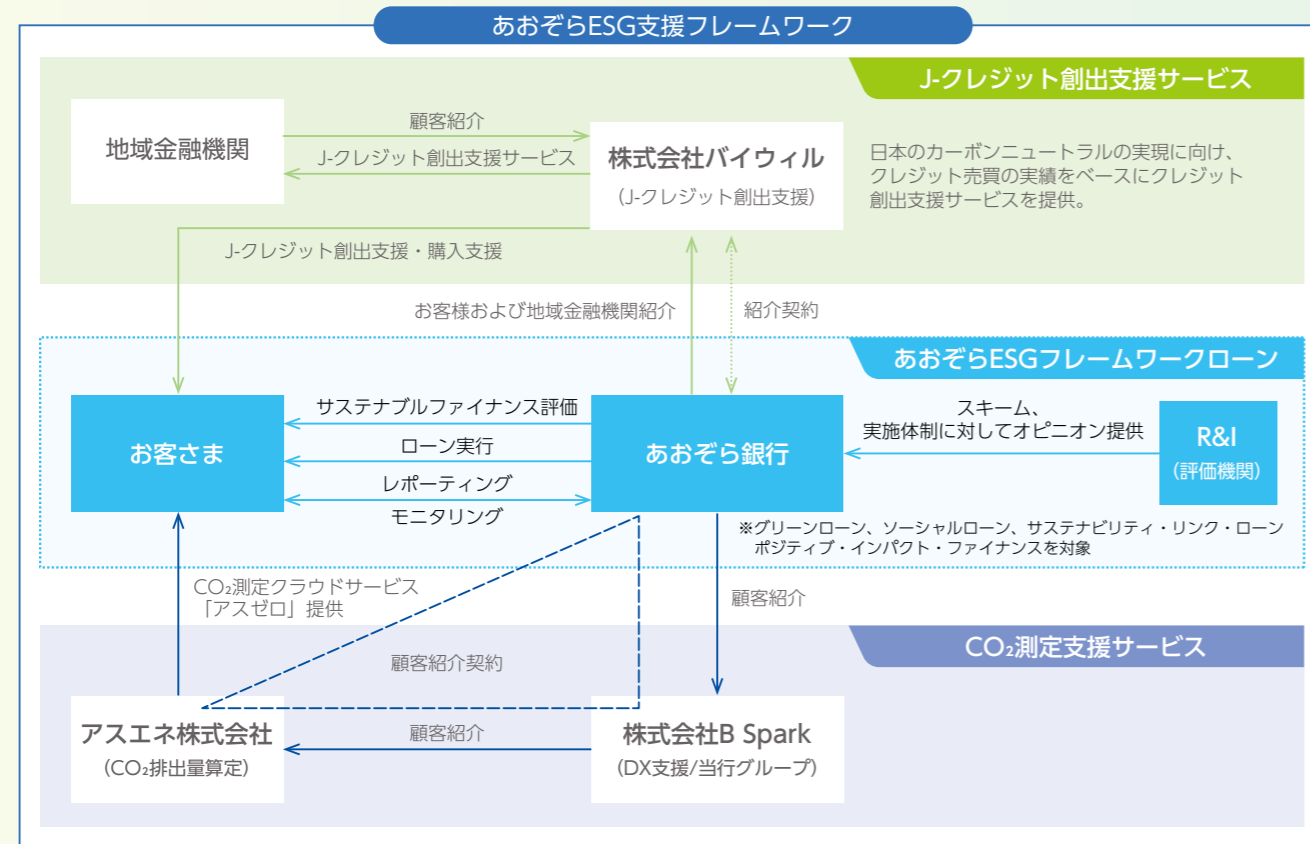
◆ あおぞらESG支援フレームワーク

お客さまの環境・社会・ガバナンスに関する取り組みをより一層支援するため、「あおぞらESG支援フレームワーク」を策定しています。

「あおぞらESG支援フレームワーク」の構成は、サステナブルファイナンスとしての整合性評価を付した「あおぞらESGフレームワークローン」と、お客さまの環境・社会・

ガバナンスに関する課題解決のために各種外部専門家と協業したコンサルティングサービス等により構成されています。

本フレームワークのもと、当行グループは、主に中堅・中小企業のお客さまの課題解決支援を通じて、わが国のサステナブルな発展の裾野を拡大するために積極的に貢献しています。



◆ あおぞらESGフレームワークローン

「あおぞらESGフレームワークローン」においては、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・ローンについて、株式会社格付投資情報センター (R&I) より、国際的な原則^{*1}や国内のガイドライン^{*2}に整合的であることを評価したセカンドオピニオンを取得しています。

本フレームワークローン実施のために、営業部店から独立したサステナビリティ推進部サステナブルビジネス室に専門性ある人材を配置し、案件の適切性について評価しています。当行が主要プレイヤーの一角としてのポジションを確立しているLBOファイナンスの分野においても、国内の組成事例が少ないなかで、フレームワークローンとして案件を組成し、サステナビリティ・リンク・ローン評価を行いました。

本年6月には、R&Iより、当行のポジティブインパクトファイナンス実施体制について、国連環境計画・金融イニシア

ティブ (UNEP FI) が制定したポジティブ・インパクト金融原則 (PIF 原則) に適合的であることを評価したセカンドオピニオンを取得し、新たなメニューとして「あおぞらポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取り扱いを開始しました。

また、サステナブルファイナンスに精通した人材の育成は金融業界にとっての重要課題であるため、積極的に研修や勉強会を開催し、人材育成にも注力しています。

^{*1} グリーンローンは「グリーンローン原則」(GLP)、ソーシャルローンは「ソーシャルローン原則」(SLP)、サステナビリティ・リンク・ローンは「サステナビリティ・リンク・ローン原則」(SLLP)。いずれもローン市場協会 (LMA)、ローン・シンジケート・アソシエーションズ・アンド・トレーディング協会 (LSTA) およびアジア太平洋ローン市場協会 (APLMA) の3者が策定

^{*2} 「グリーンローン及びサステナビリティ・リンク・ローンガイドライン」(GL・SLLガイドライン) 「ソーシャルボンドガイドライン」(SBガイドライン)

◆ お客さまの脱炭素化に向けた取り組み支援

外部専門家との協業によるコンサルティングサービスについては、気候変動課題への対応策としてお客さまの脱炭素化に向けた取り組みの支援に注力しています。

2022年、アスエネ株式会社と業務提携を行い、同社が提供するCO₂排出量見える化・削減・報告クラウドサービス「アスゼロ」の紹介などを通じて、お客さまに対する脱炭素コンサルティングサービスの展開を開始しました。

2023年4月には、各種環境クレジットの創出・購入支援

サービスを行う株式会社バイウィルと業務提携を行いました。これにより、潜在的に環境価値のある資産や事業を有するお客さまへのJ-クレジット創出のご支援と、CO₂排出量削減ニーズのあるお客さまへの環境クレジットによるカーボンオフセットを含む脱炭素化のご支援を一気通貫で提供する体制が整いました。

◆ 事業者としての環境課題への取り組み

CO₂排出量の削減、使用電力の削減

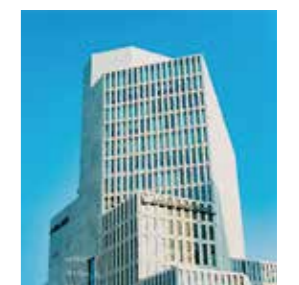
当行本店が入居している上智学院ソフィアタワーでは、2020年6月より再生可能エネルギー由来の電力を100%使用しています。また、断熱性の高いガラス・自然換気システム・屋上緑化などの導入、オフィス部分での自動調光制御システムおよびLED照明の採用などにより、従来型機器使用に比して消費電力を抑制した、環境に配慮した建物となっています。

各支店においても順次使用電力のグリーン化を進めており、名古屋支店に続き、日本橋支店についても2023年4月よりグリーン化しました。

データセンターを兼ねる府中別館においても、引き続きCO₂排出量の削減に努めています。2022年度は同館で使用冷温水について、J-クレジット*によるカーボンオフセットを実施しました。また、2024年度をめどに、使用電力について、創エネルギー事業によるグリーン化も視野に入れた検討を開始しています。

また、本社およ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進めており、2023年5月現在エコカー比率は93%となっています。

今後も、あおぞらサステナビリティ目標に掲げる「2030年度までにScope1,Scope2ネットゼロ達成」に向けて、省エネルギー設備/機器への更新および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いきます。



あおぞら銀行本店 (ソフィアタワー)

* J-クレジット：省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO₂などの吸収量を「クレジット」として国が認める制度。

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。

昨年度は、当行内で多く使用される定型封筒について、同じくFSC認証用紙への切り替えを実施しました。



* 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、社会的な利益に適切で、経済も持続可能な、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。

廃棄物の再資源化/脱プラスチック化

本店の廃棄物は、可燃ごみを除き、全て100%リサイクルするなど、廃棄物の再資源化を積極的に進めています。

2022年度は、新たに各支店へ機密文書の専用回収ボックスを設置し、破碎処理によるリサイクルを実施することで、紙の廃棄量の更なる削減を実現しました。

更に、当行本店および府中別館の社員食堂では、「環境配慮型プラスチックカップ」「生分解性ストロー」など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」の導入などを行い、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

価値創造のための戦略

気候変動への対応 (TCFD)

◆ 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への対応

当行グループは、2020年3月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の趣旨に賛同しています。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います。対応状況は以下の通りです。

ガバナンス

【方針】

- 経営理念として「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを宣言
- サステナビリティ方針体系を整備し、経営理念に沿って定める「倫理・行動基準」のもと、「あおぞら銀行グループ環境方針」および業務における具体的指針である「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」を制定

【組織体制】

- 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・決定するための機関として、CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置。審議内容について必要に応じて取締役会に付議・報告
- 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
- サステナビリティ推進部内に「サステナブルビジネス室」を設置。ビジネスにおける気候変動対応を含むサステナビリティ推進のサポート力および人材育成機能を強化

【審議・決定事項等】

- 気候変動リスクを当行グループの「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
- 取締役会において、当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である「あおぞらサステナビリティ目標」の設定および見直しを決議。また、その進捗状況を取締役に報告
- あおぞらサステナビリティ目標の進捗・達成状況について、業務執行役員の評価・報酬を決定する際の重要な定性的評価として考慮

戦略

【中長期の戦略】

- **CO₂排出量ネットゼロへの取り組み強化：**
事業者としての排出量（Scope1, 2）の2030年度ネットゼロ、投融資ポートフォリオにおけるCO₂排出量（Scope3）の2050年度ネットゼロ達成によりカーボンニュートラルを実現
- **取引先エンゲージメントの強化：**
環境ファイナンスを含むサステナブルファイナンスの実行/組成および専門家との協業による脱炭素コンサルティングを通じて取引先エンゲージメントを強化し脱炭素社会への移行を支援
- **リスク管理態勢の高度化：**
気候変動シナリオ分析の高度化、環境・社会に配慮した投融資方針の継続的な見直し・高度化、投融資ポートフォリオにおけるCO₂排出量の計測手法・体制の強化などを通じて、リスク管理態勢の高度化を実現

【気候変動に関する機会の認識と対応】

- **中長期的な機会：**
 - ・ 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などを活用した社会インフラ整備やCCS/CCUSなどCO₂排出の抑制・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
 - ・ “脱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
- **短期的な機会（取り組み）：**
 - ・ 新中期経営計画「AOZORA2025」において、「気候変動への対応」を含むマテリアリティごとに各部門の注力する取り組みを特定
 - ・ 環境ファイナンス部を中心として、再生可能エネルギー向けファイナンス、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拡大
 - ・ あおぞらESG支援フレームワークを通じた、あおぞらESGローン（2023年6月にポジティブ・インパクト・ファイナンスを追加）の取り組み増加、脱炭素ビジネス関連の協業パートナー拡大によるお客さまの脱炭素化に向けた課題解決コンサルティング力の強化
 - ・ ESGを考慮した投資信託である「十年十色」、「満天観測」の継続的販売
 - ・ 再生可能エネルギー向けファイナンスおよびグリーンビルディング向けファイナンスを資金使途対象として「グリーンボンド・フレームワーク」に適合したグリーンボンドの発行

【気候変動に関するリスクの認識と対応】

- **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、当行または当行の取引先の事業に重大な悪影響が及ぶリスク 等
- **シナリオ分析：**
2050年までを対象とした定量的なシナリオ分析の結果は以下の通り。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に対する財務的インパクトの反映手法などを研究・改善の予定

	移行リスク*（下線は2022年度の追加・変更箇所）	物理的リスク
シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）World Energy Outlook STEPS（3℃）シナリオ、SDS（2℃未満）シナリオ、 <u>NZE（1.5℃）シナリオ</u>	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）
分析手法	パラメーターや公開情報など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*	電力、エネルギー、自動車、不動産（ノンリコースローン、REITを除く）、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18%）※2022年3月末時点	国内外の不動産ノンリコースローンの担保物件（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
分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 素材セクターにおいては、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確認 ● 電力セクターにおいては、炭素価格上昇に伴うコスト増に加えて、GHG排出削減技術の開発および電源構成の変化が重要であることを確認 ● エネルギーセクター、自動車セクターにおいては脱炭素社会への移行に向けた市場ニーズの変化への対応が重要であることを確認 	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であることを確認
追加引当コスト	2050年までで50~100億円程度の増加	2050年までで10億円程度の増加

* 移行リスクの分析対象：気候変動による影響度に基づいたリスクマップを用いて与信ポートフォリオにおける重要なセクターの特定を行い、素材セクター、不動産セクター（ノンリコースローン、REITを除く）に加えて、エクスポージャーは比較的大きくないものの影響度が大きい電力・エネルギーセクター、自動車セクターにも対象を拡大

リスク管理

- 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
- 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、リスクアパタイトや業務運営計画の議論に活用し、リスク管理の高度化に取り組み
- 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ごと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
 - ・ 赤道原則に基づき、大規模な開発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
 - ・ 案件検討時に、入手可能な場合は取引先の温室効果ガス（GHG）排出量に係る情報を把握

指標と目標

- あおぞらサステナビリティ目標の見直しを実施。気候変動関連の目標は以下の通り

	目標	直近実績
事業者としてのCO ₂ 排出量（Scope1, 2）	2030年度までに実質ゼロ（達成時期前倒し）	31%減（2020年度比）
投融資ポートフォリオのCO ₂ 排出量（Scope3：カテゴリ15）	2050年度までに実質ゼロ（新規設定）	下表参照
石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス残高	2040年度までに残高ゼロ	275億円
サステナブルファイナンス実行/組成額	2027年度までに（7年間）1兆円 うち、環境ファイナンス7,000億円 （達成時期前倒し）	約4,000億円 うち、環境ファイナンス約3,500億円

- PCAF Standardに基づき事業ローンとプロジェクト・ファイナンスのアセットクラスを対象に投融資ポートフォリオにおけるCO₂排出量の計測を開始（今後、取引先の開示の拡大や推計メソドロジーの進化によるデータ可用性・正確性の向上により計測結果が大きく変化する可能性あり）。中間目標の設定時期・設定対象などについて今後検討予定

	2022年度実績	PCAFスコア
電力セクター	絶対排出量：744 kt-CO ₂ e（カバー率100%） 排出原単位：149 kgCO ₂ /MWh	2.77
石油・ガスセクター	絶対排出量：416 kt-CO ₂ e（カバー率100%）	3.25

建設中の案件は計測対象外としています

- 炭素関連資産*の、貸出金に占める割合は3.5%

*「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

価値創造のための戦略

社会貢献活動の取り組み

当行グループは、経営理念および倫理・行動基準に掲げた「社会の持続可能な発展」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。

◆ 取り組み方針

当行グループでは、社会貢献活動を「ビジネスを通じて直接的に貢献することが難しく、かつ、社会的に重要でありながらも支援が十分行き届いていない社会課題に対して、対価を求めることなく行う活動」と定義し、寄付・ボランティアにおける重点領域として、特に緊急性の高いテーマや、

役職員の関心の高いテーマの両面から主な活動領域を定めています。

2022年度には、約23百万円を社会貢献活動費用として支出しました。今後も幅広い分野で支援につながるよう、毎年見直しを図っていきます。

あおぞら銀行グループが掲げる主な活動領域

- ① 環境保全（環境負荷を低減させる取り組みの支援）
- ② 未来を担う次世代の支援（未来を担う次世代の健全な成長を育むための金融経済教育を含む支援や、様々な要因で困難な状況にある次世代の支援）
- ③ 地域・コミュニティ支援（事業活動を展開する地域をはじめ、企業活動に密接な関係を有する地域にて、地域の団体と連携した地域活性化の促進）
- ④ 災害復興支援（大規模な自然災害や人道危機などの緊急支援）

2022年度社会貢献活動実績

主な活動領域	金額※	ボランティア参加人数
環境保全	2百万円	33名
未来を担う次世代の支援	7百万円	107名
地域・コミュニティ支援	9百万円	35名
災害復興支援	5百万円	-
合計	23百万円	175名

※寄贈備蓄品の金銭換算額を含む

◆ 役職員の社会貢献活動を支援する取り組み

当行グループは、役職員による社会貢献活動への参加を後押しする取り組みとして、ボランティア機会の提供や支援制度の導入をはじめとする環境整備を実施しています。

ボランティア機会の提供

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、役職員に対しボランティア活動への参加機会を提供しています。2021年度よりコロナ禍でも活動可能なりモートボランティアを役職員向けに紹介し、2022年度は175名が活動に参加しました。参加者からは「隙間時間を活用して、自分のペースで作業を進められたので、気軽に参加できた。」「やりたいと思って行動に移すのが難しいが、ボランティアの呼びかけがきっかけになった。」など、対面での活動が難しい時期でも継続して社会貢献活動ができる機会となりました。



フードドライブ活動の様子

2022年度は、家庭で使い切れない未開封の食品寄贈を役職員から募り、ひとり親家庭の支援を行う団体に寄付する「フードドライブ活動」を実施し、合計104kgの食材を寄付しました。

更に、NPO法人eboardが取り組む、学びに困りごとを抱

える子どもたちの教育機会を保障する「やさしい字幕プロジェクト」への在宅ボランティアとしての参加、同団体の教材（デジタルドリル）にルビをつけるプロジェクトへのボランティア参加を実施しました。子育て中の参加者からは、「学びに困難を抱える子どもたちがいること、彼らを助ける取り組みがあることを親子で話し合うよい気づきになった。」との感想が寄せられました。

マッチング寄付プログラム

2022年度には、役職員一人ひとりが視野を広げ、自主的に社会に関わるための支援制度として、マッチング寄付プログラムを実施しました。役職員から寄付を募り、当行からも寄付金を拠出することで、役職員と会社が一体となって社会貢献活動に参加できる取り組みです。「環境」「子ども」「相対的貧困」「福祉」を支援テーマに設定し、それぞれの領域で課題解決に取り組む「公益財団法人日本自然保護協会」「公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン」「認定NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ」「認定NPO法人ブリッジフォースマイル」の4団体に寄付を行いました。寄付の習慣の無い役職員が第一歩を踏み出すきっかけとなると同時に、各団体の取り組む社会課題について役職員が理解を深める機会となりました。

◆ 地域・コミュニティ支援

地方創生プロジェクトへの支援

企業版ふるさと納税などの仕組みを活用し、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。2022年度は6自治体・団体への寄付を行いました。

寄付先自治体・団体	支援した事業や活動
宮城県仙台市	せんだい都心再構築プロジェクト次世代放射光施設関連産業振興事業
千葉県匝瑳市	オーガニック食材を活用した地産地消の給食提供事業
兵庫県明石市	公立幼稚園図書充実事業～笑顔の絵本プロジェクト～
石川県金沢市	子供の独創力育成事業
一般財団法人北海道信用金庫ひまわり財団	地域社会福祉に取り組む団体への支援・高校生への奨学金給付事業
特定非営利活動法人JMACS	子育て支援事業（学童保育・体験講座の実施）



匝瑳市役所における感謝状贈呈の様子

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、地域経済活性化への貢献も目指してまいります。

災害用備蓄品の寄贈

2022年9月に、当行本店の災害用備蓄品（ライスクッキー：7,656食、災害備蓄用パン：4,488食）を、株式会社クラダシの仲介の下、全国のフードバンク11団体に寄贈しました。フードバンク活動は、本来食べられるにもかかわらず

様々な理由で廃棄処分されてしまう食品を、必要としている施設や家庭に届ける活動です。寄贈した災害用備蓄品は、寄贈先を通じて子ども食堂や福祉施設などへ提供されました。

◆ 未来を担う次世代の支援

当行グループは未来を担う次世代の子どもや若者の支援に取り組んでいます。2021年度より、東京都の「こどもスマイルムーブメント」に参画し、2022年度は役職員の子どもたちを対象にプログラミング体験イベントを開催しました。

プログラミング体験

2022年度は役職員の子どものために夏休み企画として親子プログラミング体験イベントを開催しました。金融のデジタル変革にも必須スキルであるプログラミング知識を子どもたちが身に付けるきっかけ作りとなるとも

に、親である役職員のITリテラシー向上にもつながる取り組みとなりました。



寄付先団体（チャンス・フォー・チルドレン）からのメッセージ

物価高騰の影響を受け、国内の子どもたちの貧困や格差の問題はこれまで以上に深刻な状況となっています。子どもの貧困を放置すると、約42.9兆円の社会的損失をもたらすという調査結果も出ており、これらは私たちの社会にも大きな影響を及ぼします。解決に向けて重要なことの一つが、社会課題に目を向け、行動してくれる人を増やすことです。そのうえで、昨年あおぞら銀行が、社内募金およびマッチング寄付プログラムや社内講演会の場作りなどを通して、行員の皆さまが子どもの貧困に目を向け、行動するきっかけを作ってくれたことには、大きな意義を感じています。金融機関の社会的責任として、子どもの貧困解決に向けて取り組んでくださっていることに、心より感謝いたします。今後もこれらの活動を継続していただくとともに、行員の皆さまが更に積極的に参加できる仕組みを作り、社会貢献の取り組みが一層深化・定着されることを期待しております。



公益社団法人
チャンス・フォー・チルドレン
代表理事
今井 悠介氏

価値創造のための戦略

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

当行グループは、多様な情報資産（データ）やデジタル技術を用いて、商品・サービスや企業文化を変革することでグループの競争優位性を確保し、企業価値の向上を実現していきます。

前中期経営計画「AOZORA2022」では、非対面中心のBANKサービスによって多くの個人のお客さまに取引いただき、安定的な資金調達構造への変革を実現しました。BANKアプリではお客さまに様々なUXを体感いただくコンテンツを提供するとともに、口座開設ではオンラインで完結する本人確認を導入するなど利便性の向上に努めています。店舗では専用タブレットを導入し、お客さまのお手続きをペーパーレス化しました。また、後方事務を集中事務センターに順次集約を図り、事務の自動化、効率化も進

めています。

法人ビジネスの課題である「顧客基盤の拡大」については、GMOあおぞらネット銀行による「スタートアップエコシステム」の取り組み、DX支援会社「B Spark」によるDXの課題に対するソリューションの提案など、新たなお客さまとの取引を拡大しています。その他、融資管理クラウドシステムへの先行取り組みを進めています。

新中期経営計画「AOZORA2025」では、個人のお客さま向けに提案するサービスメニューの拡大、グループ会社を含む法人顧客基盤へのマーケティング強化、コミュニケーション変革による生産性向上や一層の働き方改革に取り組んでいきます。



1 多様な情報資産（データ）の適切な管理・蓄積・活用

現在保有している情報資産（データ）の適切な管理・品質確保・共有方法を再整理し、新たな顧客情報管理「Need to know原則」に対応した情報資産管理態勢の再整備を行い、より一層、営業効率や役職員の生産性を高めます。

個人のお客さま向けに取り組んでいるデジタルマーケティングでは、データの収集、統合、可視化が進み、営業

効率や役職員の業務効率が向上しています。更に、データ分析の高度化に取り組むとともに、法人ビジネスへの応用を図っていきます。また、各情報資産（データ）を最適活用し、利用目的に適応したデータの抽出やデータの利用率化に向けた取り組みを進めていきます。

2 コミュニケーションのフラット化

デスクトップ環境やビジネスチャットの更改を契機に、情報の共有範囲、権限の委譲など、ルールの見直しを進めていきます。よりフラットなコミュニケーションにより、情報共有のスピードを上げることで全ての役職員の生産性向上を目指します。また、場所にとらわれない働き方を一層進めるた

め、全役職員へのモバイルPC配布やWeb会議ツールの拡大、各拠点の会議環境の整備を進めていきます。なお、戦略的なシステム開発プロジェクトは、部門を超えたタスクフォースを設定し、グループ一体となって推進する体制を構築し、生産性向上を図ります。

3 仕組みづくり

2026年の次期勘定系システムの更改を軸に、ITシステム全体のアーキテクチャーの見直しを目指し、2021年度から将来的なビジネスに必要な要件の整理を進めています。そうした要件を踏まえ、勘定系システムは非戦略領域と位置づけてコストを抑制し、戦略領域に位置づけるシステムは、勘定系システムや外部システムとの連携、統廃合、データの再整備を進めていきます。足元では、BPM（ビジネス・プロセ

ス・マネジメント）を導入し、勘定系システムと連動した業務の自動化による生産性向上に取り組んでいます。引き続き、非対面での受付業務種類を拡大しお客さまの利便性向上と業務量・事務量の削減を進めていきます。更に、データの利活用による新たなサービスの展開、管理高度化を目指し、戦略的なIT投資を行っていきます。

4 DX人材の育成

P78 「DX人材の育成」をご参照ください。

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

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活かしたインターネット銀行として2018年7月に誕生しました。「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、「銀行×IT」の強みを活かし、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ています。次世代型テックバンクとして、「安心」、「速さ」、「安さ」、「便利さ」、「新体験」の5つの価値の提供を通じ、お客さまの成長を支える各種サービスの開発・提供を進めています。

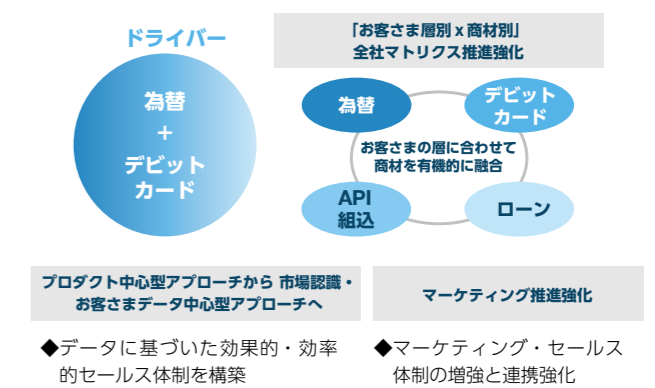


「スモール&スタートアップ企業向け銀行No.1」、「組込型金融サービスNo.1」、「テックファーストな銀行No.1」の3つの柱を掲げた中長期戦略のもと、技術力に裏打ちされたシステム開発の内製化の強みを活かし、法人のお客さまを中心に革新的なサービスを提供し続けています。

◆ スモール&スタートアップなどの新設法人 + 中小規模法人の獲得に注力

GMOあおぞらネット銀行は、ビジネス立ち上げ時などで各種支援が必要なスモール&スタートアップ企業に寄り添い、順調に法人の口座数を伸ばしています。

中小規模法人を含めた法人のお客さまの層に合わせて、収益ドライバーである内国為替やデビットカード、銀行API、かんたん組込型金融サービス、法人口座に10万円の融資枠を標準装備した「あんしん10万円」に加え、2022年5月には決算書不要で最大1,000万円までの借入が可能なビジネスローン「あんしんワイド」を開始するなど、独自商材をお客さまのニーズに合わせて最適にご提案する体制を構築しています。



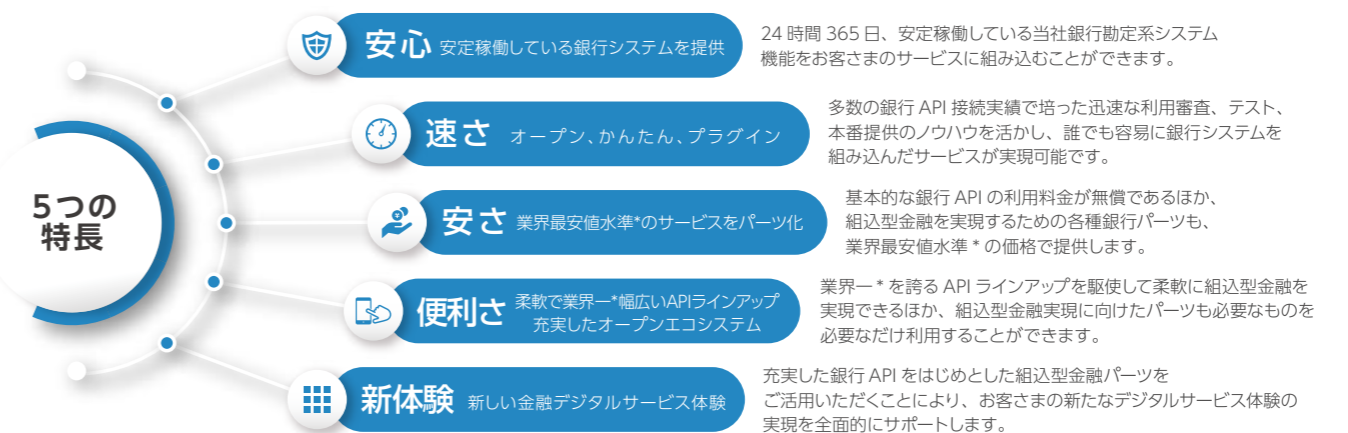
◆ DX（組込型金融の普及）に向けた取り組み

GMOあおぞらネット銀行は、「かんたん組込型金融サービス」として、デジタルビジネスの領域で成長したい法人のお客さま向けに、銀行機能をパーツとして提供するサービスの提案を強化しています。どなたでも、かんたん・スムーズに、銀行機能を組み込んだデジタルサービスが実現できるよう、銀行APIをはじめとした各種銀行パーツを多数ラインアップしています。

「かんたん組込型金融サービス」により、経理・給与・請求書振込業務の自動化、業務効率化の実現に寄与しているほか、FinTech事業者さまによる金融機能を組み込んだサービスが続々と誕生しています。

おかげさまで市場での認知度も拡大しており「かんたん組込型金融サービス」契約数累計は454件（2023年3月末時点）となっています。

「かんたん組込型金融サービス」の特長



*2023年3月末時点 GMOあおぞらネット銀行調べ

価値創造のための戦略

人材戦略

◆ あおぞら銀行グループの人材戦略

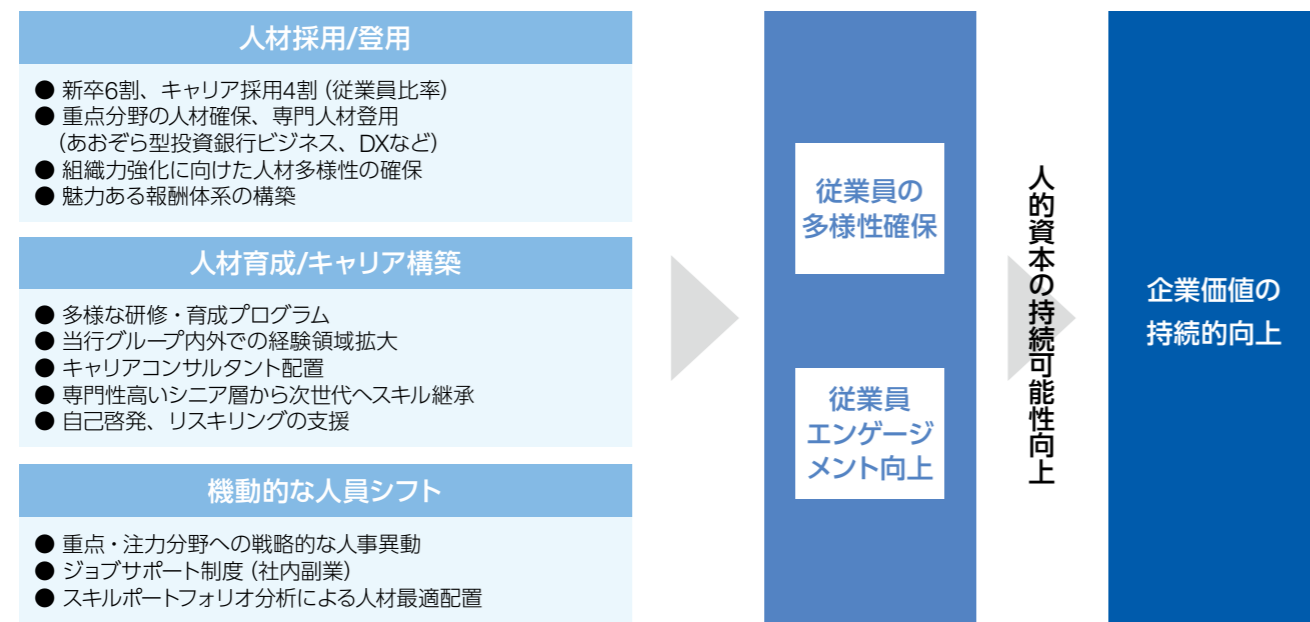
当行グループは従業員数約2,400名のコンパクトな規模で、高い専門性と優れた機動力・柔軟性を武器として質の高い金融サービスを提供してきました。価値創造の源泉となるこうした「人財」こそが当行グループの「人的資本」であると考えています。サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）に「人的資本の持続可能性向上」を掲げるとともに、以下の人材戦略の基本方針を定めています。

新中期経営計画「AOZORA2025」では、「あおぞら型投資銀行ビジネス」に注力しお客さまや地域社会が抱える課題を解決していくとともに、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」を通じて当行グループ自身のビジネスや企業文化を変革していくことを目指しています。注力



分野への人的リソースシフトを進めるとともに、多様で優秀な人材の採用・育成ならびに従業員への還元など人的資本への投資を継続していき、従業員の能力を最大限に引き出すことで、グループ全体の持続的な成長につなげていきます。

人的資本投資の目指す姿



企業風土・組織文化～チャレンジ・チームワークを重視した風通しの良い職場

職場環境	組織	評価制度
<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすさと働きがいの両立 ● 誰もがチャレンジ・成長・活躍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的なキャリア形成 ● ウェルビーイング向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公平な人事制度 ● メリハリのある評価・処遇体系

人材戦略の基本方針

公平な人事制度	専門性の追求	多様性の尊重
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	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	多様性を尊重し、誰もが活躍できる活力ある組織を構築

◆ 持続可能性向上に向けた人的資本への投資

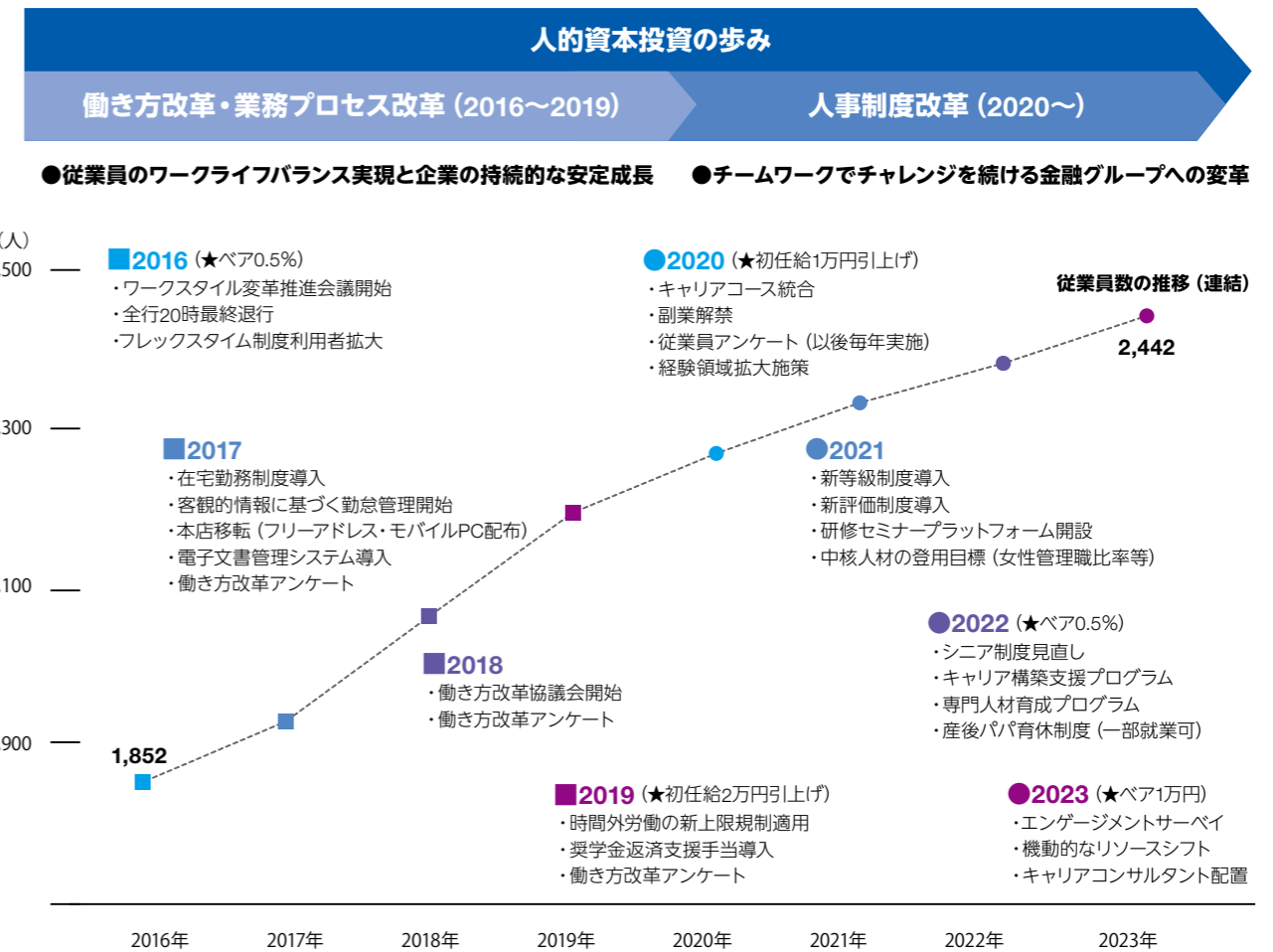
当行グループでは、2020年度から「チームワークでチャレンジ」をキーワードに人事制度改革に取り組み、キャリアコースや世代間の壁をなくし年齢・性別などに関わらず優秀な人材の登用を可能にしたほか、2021年度には少子高齢化の進展を見据え、55歳以上を対象とした制度を見直し、自ら活躍しつつ経験や知見を次世代に継承することを重要な役割と位置づけ、処遇形態や働き方を選択できる制度へ変更しました。併せて、挑戦する人・成果をあげて活躍する人により報いるため処遇の見直しを行い、人的資本の持続可能性の向上に努めています。

当行では働き方改革を端緒に、従業員が働く環境の整備や後述のウェルビーイング向上に取り組んできたことを受け、従業員の定着率は高く、多様な知見や専門性を持つキャリア採用者の積極的な受入れや定着とも相俟って人的資本のサステナビリティは維持されており、過去の難局を

乗り越え成長する原動力になってきました。実際に成長分野への人員シフトや世代交代を見据えた計画的な採用を通じ、過去10年間の従業員数はほぼ一貫して増加し、当行グループの成長を支えてきました。

こうした注力分野を中心とした人員増強に加え、従業員のモチベーション維持に向け2022年度以降2年連続でベアを実施するなど人的資本への投資に努めてきました。

新中期計画では、3年間で外部専門人材を含む注力分野の増員や従業員に対する成果の還元、研修など人材育成投資を中心に総額20億円の人的資本への投資を計画しています。これからも中長期的な視点で地道に人的資本への投資を行うとともに、優秀な人材に「選ばれる」働きやすきのある職場を提供し、人的資本の持続可能性の確保につなげていきます。



価値創造のための戦略

人材戦略

価値創造を支える人材の採用／育成

当行グループでは、ビジネス環境の変化に対応でき、チームワークでチャレンジできる人材やあおぞら型投資銀行ビジネスおよびDXなど注力分野に必要なスキルセットを持つ人材の確保に努めており、ポテンシャルの高い新卒採用と専門性の高いキャリア採用を両輪とする採用戦略をとっています。

新卒採用については、優秀な人材を惹きつけるために業界最高水準の初任給を設定し、毎年約50人を継続して採用しているほか、各部門のニーズに応じ即戦力となるキャリア採用にも長年注力しています。

2020年度の人事制度改革では、いわゆる一般職を廃止し業務やキャリアコースの垣根をなくすとともにIT競争力を強化する目的で、キャリアコースを全国総合職、地域総合職、IT職の3職種に集約しました。人事評価制度の見直しや最適な人材配置と併せて、全ての採用者を将来の基幹職候補あるいは高度なプロフェッショナル候補として育成・登用を行っています。

採用後の育成基本方針として、若手層は入行3年目までを「義務教育期間」と位置づけ、階層別研修や後述の専門育成プログラムと職場でのOJTを組み合わせ独り立ちを支援しているほか、新卒8年目までに原則3つの部署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拓く機会を提供しています。30代～40代の中堅層・管理職層は、マネジメント

“あおぞら”らしい人材の育成

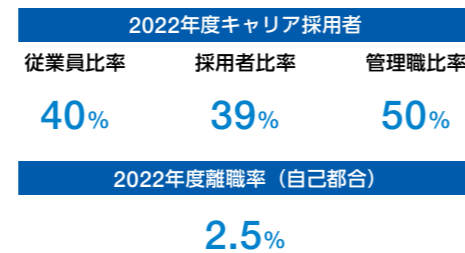
当行の人材育成の特長は、従業員の多様なキャリアプランと主体性を尊重し、様々な育成プログラムを提供することで、従業員一人ひとりのチャレンジを後押しする点にあります。誰でも自由に学べる学びの場として、10年以上継続している「あおぞらユニバーシティ」や、2021年度に創設した各部門の専門分野が動画などで学べる「研修プラットフォーム」、会社負担の自己啓発支援メニューなどはその一例です。従業員が自らの課題やありたい姿と向き合い、主体的に成長を目指すことを狙いとしています。

研修プログラムは、人事部主催の新人からシニア層までの役割・経験に応じた階層別研修と、法人営業部門や個人営業部門等に配置する専門育成チームなど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長です。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ているほ

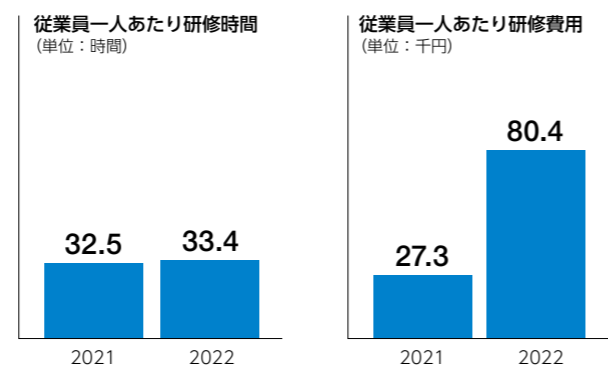
力の強化に加え中長期スパンで専門性を磨くための人材配置を行い、新たな付加価値を提供する価値創造の推進者へと育成することを目指しています。

人材登用においては、多様性に配慮しつつ能力や実績を重視する人物本位を徹底しています。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。

なお、人材戦略を実現する採用や人材配置に向け、2022年度から当行全体のスキルポートフォリオの分析を始めました。強化したい分野の人材の充足度を把握することにより内部人材の育成による補充あるいは外部採用の適否を検討し、ビジネス戦略に沿った人材育成施策の検討、採用、人員シフトに役立てています。



か、エンゲージメント投資やDX人材育成については、高度な専門知識や豊富なビジネス経験を持つ外部講師やセミナーも併せて活用し、実践的で質の高い研修の提供に絶えず取り組んでいます。

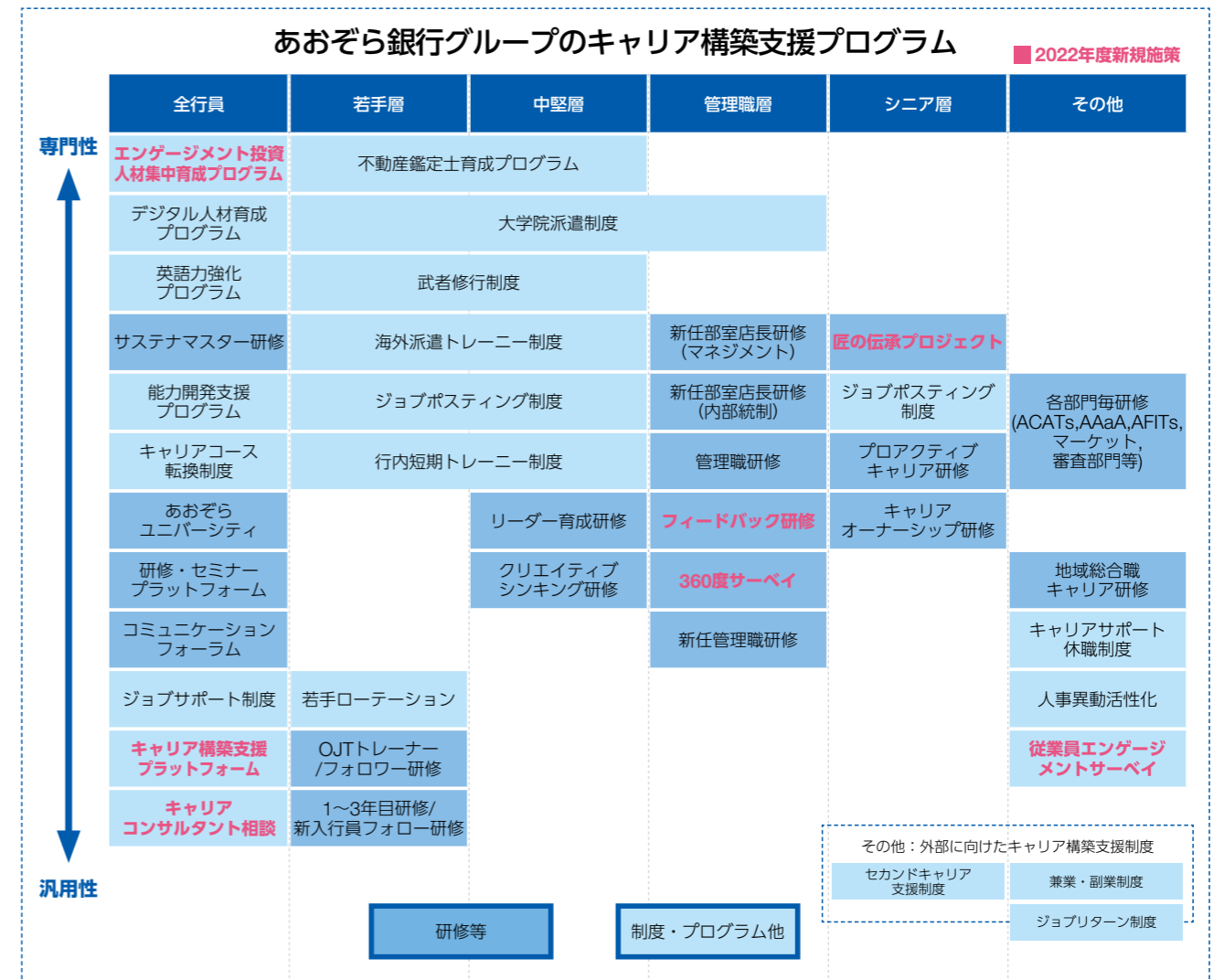


*外部講師費用と能力開発支援メニュー実績額

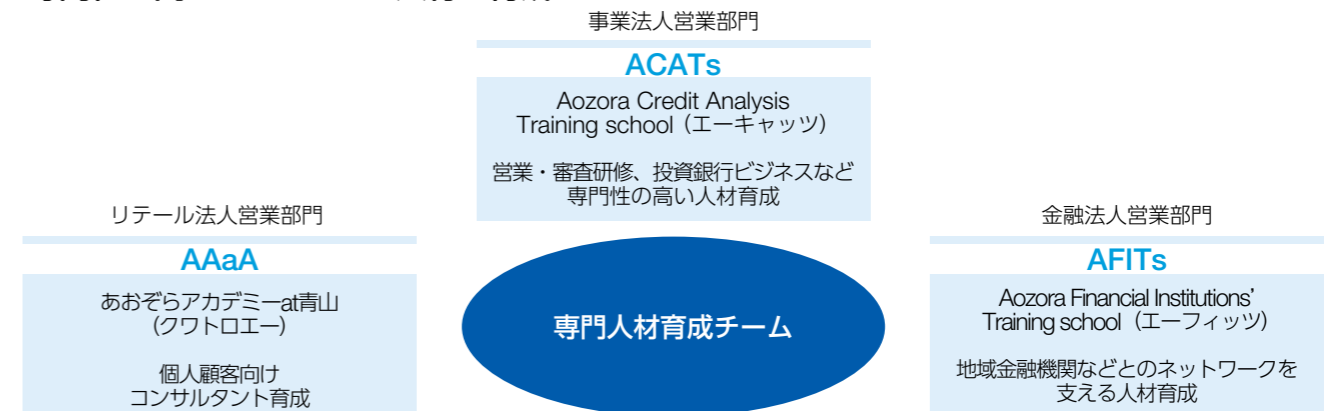
人材育成プラン

従業員一人ひとりの働きがい向上を目指して

“求められる職場・職員”を意識し、全ての行員が意欲的に仕事に取り組むためのプログラムの提供一人ひとりが“キャリア自律”を意識し、キャリア形成を具現化するための、人事と現場が一体となったサポートの実施



専門性の高いチームによる人材の育成



価値創造のための戦略

人材戦略

◆ エンゲージメント投資人材集中育成プログラムの導入

当行グループのビジネス戦略の実現を通じた持続的成長には、新中期経営計画で注力するあおぞら型投資銀行ビジネス分野での人材育成が特に重要となります。2022年下期には、ビジネススクールと共同でエンゲージメント投資人材集中育成プログラムを開講しました。総勢60名弱が、

ビジネスの一线で活躍している外部講師陣による全15回に及ぶ講義やグループワークに取り組み、エンゲージメント投資ビジネスに必要な知識の習得を目指しています。本プログラムや各ビジネス部門での実践を通じて、あおぞら型投資銀行ビジネスの中核人材を育成していきます。

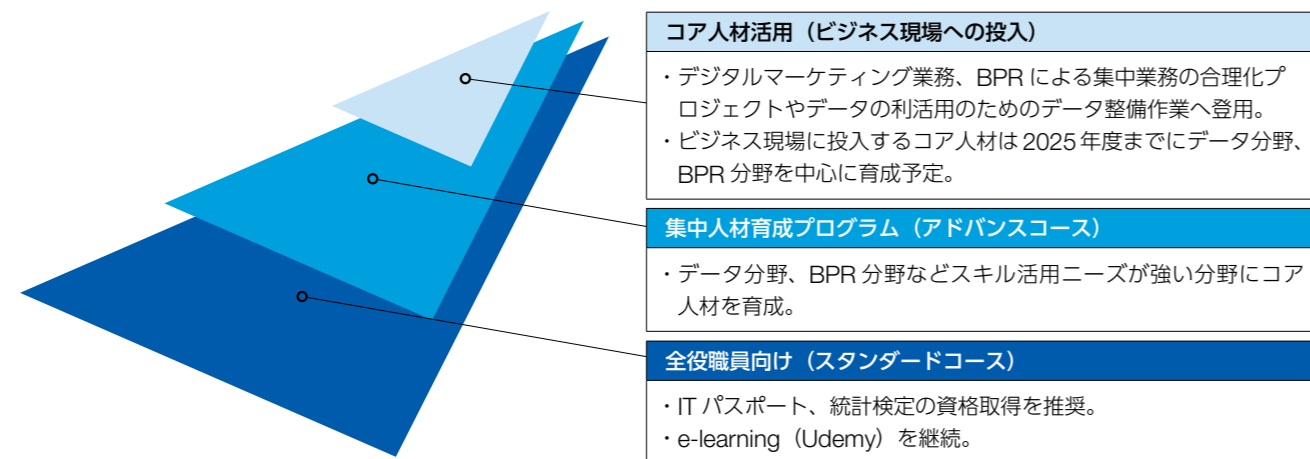
◆ DX人材の育成

当行では2021年度より、全行員を対象とする「デジタル人材育成プログラム」をスタートしました。

全行員が主体的にDXに取り組むために、全行員向けの研修メニューの拡充、より高いレベルのコースの提供などを

行い、すでに多くの行員が取り組んでいます。

2023年度は、体系的なDX人材育成が3年目を迎え、育成方針を基本的な知識、スキルの習得からビジネス現場での実践に軸足を移行します。



◆ 多様なキャリア構築支援の取り組み

従業員一人ひとりの能力を伸ばしつつ最大限活かしていくためには、各種研修プログラムなどによる能力開発に加え、将来を見据えた最適な人材配置と個々のキャリアプランに沿った各職場での人材育成が求められます。

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通じて、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、キャリア支援と経営戦略に沿った機動的な人材配置を実現しています。

多様なキャリアプランを支援する施策として、海外派遣トレーニーや国内他部署での短期トレーニーなどの研修プログラム、ジョブポスティング（社内公募制度）、ジョブサポート（社内副業制度）、地域総合職向けキャリア研修など手挙げ制の様々な制度を用意し、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支援しています。ジョブサポートでは、地方支店に勤務しながら本

店業務に従事する事例や繁忙部署のサポートに積極的に応じることで自身のマルチスキル化につなげる事例が見られるなど、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います。従業員のキャリアに対する考え方の多様化を受けて、2023年度から人事部内にキャリアコンサルタントを配置し、従業員のキャリア相談に常時対応できる体制を整備しました。こうした取り組みを通じて従業員のキャリア形成支援と最適な人材配置の実現に努めています。

これからも従業員の能力開発・キャリア構築に向けた環境整備を続け、能力を高めた従業員にも選ばれる職場でありたいと考えています。

キャリア構築支援プログラムの一覧は資料編をご参照ください。

武者修行制度利用者の声



GMOあおぞらネット銀行
出向中
橋本 亮太

武者修行制度とは、従業員のベンチャーマインド醸成を目的として手挙げ制で若手・中堅従業員を外部企業へ派遣するもので2020年度に導入しました。これまで6人が利用しコンサルティング会社やベンチャー色の強いグループ会社などに出向しています。

あおぞら銀行に入行後個人営業の支店と本部を7年経験し、2021年4月からGMOあおぞらネット銀行に出向しマーケティング企画を担当しています。ちょうどキャリアに迷いが生じていたときに武者修行制度の募集があり、外の視点で自社業務を見たいと応募しました。

GMOあおぞらネット銀行にはマーケティングに精通した社員が多く、3か月間マーケティングの基礎を学べ、その後もつきっきりで一から指導してもらえるので一年で通

常業務をこなせるようになりました。ベンチャー色が強い会社で「No.1を目指す」という経営理念を持つなど社風の違いにも刺激を受けています。武者修行制度のおかげで転職せずともベンチャースピリットが身に付きました。

あおぞら銀行に戻った際は、GMOあおぞらネット銀行で学んだマーケティング能力を活かしお客様に喜んでもらえるようなサービスを提供することで、会社の収益拡大にも貢献したいと考えています。

匠の伝承プロジェクト「不動産投資の匠」



あおぞら不動産投資顧問
常務取締役
岡田 直美

匠の伝承プロジェクトは、各業務の第一人者のシニア層の知見やマインドを次世代へ継承していくことを狙い、あおぞらユニバーシティプログラムの一つとしてセミナー形式で実施しているもので、毎回多くの従業員が参加し啓発を受けています。

不動産ビジネスとの出会いは、入行来従事した調査部やマーケット部署での調査・分析業務経験を買われ1998年に不動産シンジケーション協議会（現一般社団法人不動産証券化協会）に出向したことがきっかけです。

出向中は不動産業界のベテランに囲まれ戸惑いながらも、慣れない分野だからこそ違った角度からの目線でモノが言え、投資資金を必要としていたREIT市場創生期の不動産業界において、何がしかの貢献ができたのではないかと思います。実はその頃育休から復帰したばかりでしたが、出向先の理解や協力のおかげで無事乗り切ることができました。あおぞら銀行に戻ってから一貫して不動産ビジネスに関わり、2017年に設立されたあおぞら不動産投資顧問の社長を拝命しました。

不動産投資の新規ビジネスをゼロから作っていく難しさはありましたが、楽しく、自分らしく働くことをモットーに、周囲を巻き込み理解者を増やししながら新規ビジネスを形にするとともに、外部には投資家目線での情報提供を心がけてきました。現在は後進に道を譲りましたが、今でも様々な不動産業界や投資家の方々や情報交換を重ね、投資案件に携わっています。

出向で出会った不動産ビジネスが結果として天職となりました。その時々で自分が興味を持つ分野の知見を深め強みとし、その強みを複数（私の場合はファイナンスと不動産）掛け合わせることで他とは違う強みを持つ存在になれたからだだと思います。若い方にも様々な業務経験を通じ自分の興味を強みに変えて、自分らしいキャリアを築いていけるようチャレンジを続けてほしいと思います。

価値創造のための戦略

人材戦略

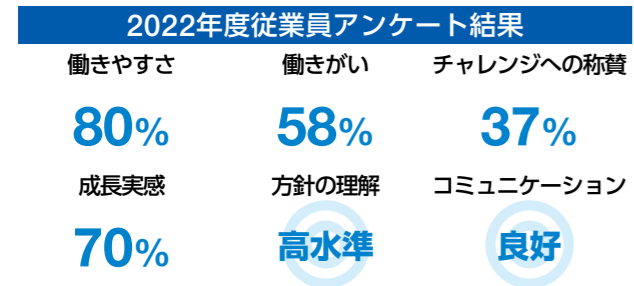
働きやすさの向上と働きがいの追求

人的資本の持続可能性を確保し企業価値の向上につなげるためには、従業員の意見や考えを把握したうえで安心して働ける環境を整え、従業員一人ひとりの多様な価値観やライフスタイル、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ています。

当行では、柔軟な働き方ができる各種制度の整備を通じて多くの従業員がフレックスタイム制度や在宅勤務・モバイル勤務制度を活用しており、在宅勤務と出社を組み合わせたハイブリッド型勤務がアフターコロナの新しい働き方として定着しています。

新型コロナウイルス感染症の拡大前から制度とインフラの両面で多様な働き方に対応可能な環境を整備してきたことが功を奏し、年1回実施している従業員アンケートでも、2022年度は前回と同様に回答者の80%が当行グループは働きやすい職場であると回答しています。

他方、働きがいを感じると回答した割合は60%未満で推移しているほかチャレンジへの称賛は37%に留まっており、従業員の働きがいの向上やチャレンジが称賛される組織づくりが重要な課題であることが明らかになりました。



従業員のウェルビーイングの向上

従業員が「人財」として組織の中で十分に能力を発揮するためには、従業員一人ひとりのウェルビーイング、すなわち心身の健康に留まらず社会的にも安定し満たされた状態にあ

健康経営への取り組み

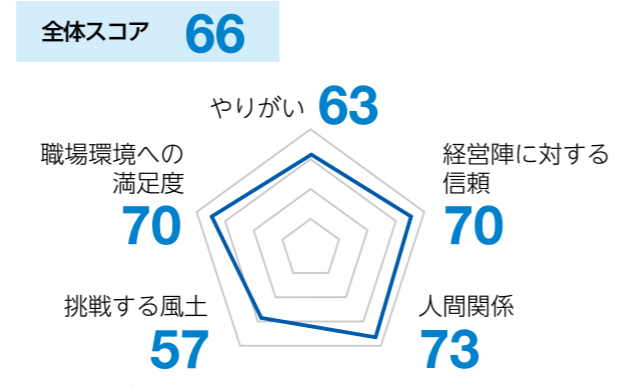
当行グループでは従業員が安心して長く働ける環境を整備するため、単一健保を設置しデータヘルス推進計画を策定しており、健保組合と一体で従業員の心と身体の健康維持・増進に努めています。従業員とその家族の人間ドック・がん健診受診補助制度などを整備のうえ、職場での定期健康診断やストレスチェックの診断結果に応じ産業医・専門医療スタッフがきめ細かなアフターフォローを実施し、メンタルヘルスや生活習慣病の予防などに取り組んでいます。従業員のヘルスリテラシー向上のため、2023年度からは新人研修で産業医が講師を務め、心身の健康管理の重要性を学ぶ健康管理研修

そこで従業員の働きがいなど従業員エンゲージメントを職場単位で可視化するシステムツールとして、2023年2月より株式会社アトラエのWevoxを全行に導入しました。月1回、簡易なアンケートに従業員が回答し、管理職が自チームの状態をリアルタイムで定量的に把握することで、従業員の声をマネジメントに活かす現場主導のPDCAを自走できる仕組みを整備しました。

これからも企業価値の持続的向上という長期目標に向け、人的資本への投資などの外発的動機を高める施策に加え、様々なエンゲージメント向上施策など内発的動機を高めることで従業員の働きがいを高めていくとともに、守るべきものと変えるべきものを見極めながら、全ての従業員が活躍できる組織へと企業文化を変革していきます。

※ 具体的な「働きやすさの向上のための各種制度」の一覧は資料編をご参照ください。

従業員エンゲージメントサーベイ結果 (2023年3月)



*Wevoxエンゲージメントサーベイ結果を基に当行作成

ることがきわめて重要だと考えています。当行グループでは長年従業員が安心して働ける環境を整備し、従業員のウェルビーイング向上に取り組んでいます。

を新たに始めました。こうした取り組みが功を奏し毎年「健康経営優良法人」に選定されています。

新型コロナウイルス感染症の拡大期には、従業員とその家族の健康を守るため新型コロナワクチンの職域接種体制をいち早く整え、在宅勤務環境などの環境整備も相俟って、金融インフラとして必要なサービスを提供し続けることができました。

従業員の労働時間管理については、各職場へのきめ細かな指導など適正な勤怠管理に努めた結果、法定時間外労働時間が月45時間を超過した対象者数は前年度比約3割減少しました。

本店健康管理室の診療風景 <内科・歯科>

常駐の専門医療スタッフが診療や健康、医療、メンタルヘルスなどの相談に対応しています。



人間ドック補助制度利用者数	従業員のヘルスリテラシー向上	コロナワクチン職域接種
従業員 1,532名 家族 474名	健康コラム動画配信 健康管理研修(新人向け) 健康セミナー開催	延べ 7,621名 累計 4回
補助金額: 女性71,500円(婦人科オプション含む) 男性49,500円		

従業員の健康課題への取り組み

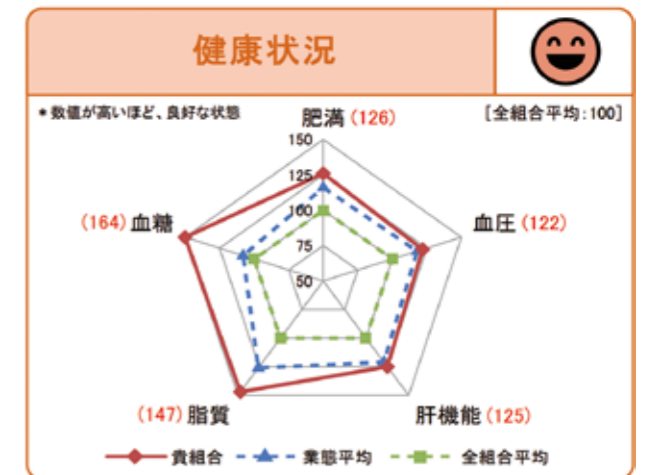
当行グループでは男性と女性が様々な世代で直面する健康経営課題への取り組みを強化しています。2022年度は更年期症状など女性特有の健康課題をテーマに、外部の専門講師によるセミナー『皆に知ってほしい女性の健康課題～職場の同僚や部下に、こんな悩みを抱えている人はいませんか?～』を開催しました。健康課題を抱える様々な年代の当事者はもちろんのこと、健康課題を抱える同僚や部下と接する際のコミュニケーション方法など、医学的観点

従業員のファイナンシャルウェルネスの実現に向けて

従業員の健康に加え、経済的にも安定し将来の生活不安がない状態で働けることも大切と考え、従業員のファイナンシャルウェルネスの実現に向けた制度を整備しています。

まず、人的資本への投資の観点から2年連続でベアを実施し従業員の貢献に報いるとともに、「選ばれる」職場を目指し魅力的な報酬体系を用意し、従業員自身の生活の安定を支えています。また退職後の生活への備えとして、企業年金制度の整備はもちろんのこと、福利厚生の一環で、若年

健保組合員における生活習慣病リスク保有者の割合



(注) 2021年度に特定健診を受診した者のみのデータを集計
出典: 厚労省「2022年度版(2021年度実績分)健康スコアリングレポート」

から課題を抱えている当事者に対してすぐに実践できるアプローチ方法などを取り上げたところ、多くの従業員が参加し好評を博しました。男性・女性それぞれ年代によって心と身体は変化し時には不調をきたすことがあること、その結果仕事のパフォーマンスにも影響することをお互いに理解しあうことで従業員が活躍しやすい職場環境づくりにつながるよう心がけています。

層には奨学金返済支援手当や家賃補助など手厚い経済的支援を実施しており、シニア層には新たにグループ外でのセカンドキャリアに向けたチャレンジを経済的に支援する制度を導入しました。従業員の能力開発や経験領域拡大を目的として副業も解禁しており、収入源の多様化・拡充によるファイナンシャルウェルネスの向上にもつながっています。当行ではこうした各種制度の拡充を通じて、従業員自身および家族の経済的安定性に配慮しています。

ファイナンシャルウェルネス向上制度・施策一覧

報酬	福利厚生制度	不測の事態への備え
<ul style="list-style-type: none"> 魅力ある報酬体系 2年連続ベア実施 2022年度0.5% (6年振り) 2023年度一律月額1万円 	<ul style="list-style-type: none"> カフェテリア形式福利厚生メニュー (年間2万円まで補助) 奨学金返済支援手当 家賃補助 副業兼業解禁 育児介護休業制度 セカンドキャリア支援制度 (55歳以上対象) 人間ドック補助金支給 (婦人科オプション含む) 高額医療費付加給付 (自己負担限度額2万円/月額) 企業年金制度 	<ul style="list-style-type: none"> 傷病休職制度 (1年6カ月まで有給休職可) 医療共済 (互助会) 団体定期保険 特別弔慰金制度 遺族育英年金 (互助会)
資産形成支援		
<ul style="list-style-type: none"> 従業員持株会 (奨励金10%支給) 自助努力型個人年金保険 (補助金5~20%) 財形貯蓄 		

価値創造のための戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

経営戦略を遂行し持続的な成長につなげていくためには、人的資本への投資に加え、経営にも多様な視点を持ち込み既成概念にとらわれない多様な視点でビジネスを推進していくことが必要です。当行グループにおいても価値観の多様化の進展を背景に、全従業員へのアンコンシャスバイアス研修などを通じてこれまで以上に多様性を認め合いグ

ープとしての一体感を醸成しています。従業員一人ひとりの価値観、ライフスタイルやキャリアプランを尊重し柔軟な働き方を支援することで、多種多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境を整備し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（多様性・公平性・包摂性）の向上を目指しています。

◆ 中核人材の登用等における多様性の確保について

当行では2021年度より人材育成・環境方針を整備するとともに女性・外国人・キャリア採用者の管理職比率に目標を設定し、中核人材の登用などにおける多様性確保に向

けた取り組み強化を進めています。すでにキャリア採用者の管理職比率は約5割となっており、経営の意思決定層における多様性の確保につなげています。

1. 人材育成・環境整備方針

方針	取組内容
能力のみならず多様性を重視した採用と人材登用	<ul style="list-style-type: none"> ・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開催などを通じた女性基幹職の採用強化 ・意思決定層における多様性に配慮した人材登用の推進
女性従業員のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア構築支援プログラムや人事異動などを通じた未経験業務へのチャレンジ促進 ・女性向けキャリア研修やキャリアコンサルタント活用などによる多様なキャリア形成支援
全ての従業員が活躍できる環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の貢献に報いる報酬やキャリアアップ機会の提供など人的資本への投資に注力 ・「働きやすい」職場環境の維持と「働きがい」の向上に向けた取り組みの継続 ・男性育児休業取得率の向上 ・障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり

2. 目標と進捗状況

項目	現状 2023年3月末	目標 2028年3月末
女性管理職比率	13.3%	20%以上
女性調査役(係長級)比率	37.3%	40%以上
外国人管理職比率	2.8%	3%以上維持
キャリア採用者管理職比率	49.6%	40%以上維持
【新設】男性育児休業取得率	91%	100%以上

* 管理職は部長相当クラス、課長相当クラスの合計
* 調査役は管理職の一つ手前の職種
* 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
* 男性の育児休業取得率=2022年度中に育児休業を取得した男性従業員の数(a)÷2022年度中に子が生まれた男性従業員の数(b) なお、上記(a)には2021年度以前に子が生まれたものの2022年度に新たに育児休業を取得した従業員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

◆ 女性従業員の活躍推進に向けた取り組み

当行では女性活躍推進に向け、女性管理職比率に加え、独自に女性管理職候補となる調査役(係長級)比率に目標を定め中核人材プールの拡充に努めています。役員を含めあらゆる意思決定層に継続的に女性人材を輩出し、現状約13%の女性管理職比率を5年後に20%以上、長期的には25%以上に引き上げていくことを目指してまいります。

すでに2020年度に人事制度改革を行い、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ことで誰もがキャリアアップを目指せる人事制度となった結果、旧一般職の女性従業員の中から管理職に昇格する例も複数出ています。

女性従業員の採用においては、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の発掘に努めています。育成面では新たに旧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ーを実施し、女性従業員のチャレンジを支援しています。また、女性の幹部候補育成の一環で、選抜者を外部のキャリア構築支援研修に派遣するプログラムを開始するなどエクイティ(公平性)面での配慮にも取り組んでいます。

人材活用面では、上司・同僚のサポートを受けながら営業補助からフロントの営業へと職種を変更する事例や他部署のジョブサポートに積極的に応じ自身のマルチタスク化を進める事例が出てきています。こうした一人ひとりのチャレンジをきめ細やかに評価し、活躍フィールドを広げる人材配置を積み重ねています。

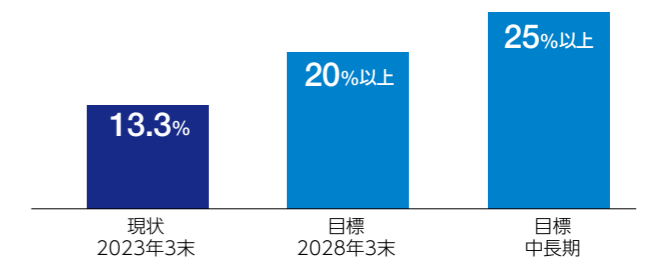
加えて、女性従業員の育児・介護などによる退職リスクを避けるために長年様々な施策に取り組んできた結果、女性の勤続年数は16年超と2014年以降男性を上回る水準で推移しています。最長2年の育児休業や、子供が小学3年生に達するまで利用できる短時間勤務制度、配偶者の転勤や不妊治療などで最大3年間休職できる制度を整備しています。

なお、男女別の賃金格差については66.6%と改善の余地がある状況です。2020年度のキャリアコース統合の結果、同じキャリアコース、等級・号俸内では男女の評価に差は

なく同一賃金を実現していますが、女性の管理職がまだ少ないことや投資銀行ビジネスやインターナショナルビジネスなど注力分野で活躍する女性従業員が相対的に少ないこと、勤続年数の長い女性従業員の中にはバックオフィス業務などサポート部門に在籍するケースが多いことなどが男女の賃金格差が生じる一因となっていると思われます。キャリアコース統合の効果が出るには時間を要しますが、旧職種に関わらず管理職となる女性の増加に伴い男女間の年間給与格差は縮小していく見込みです。

今後も女性従業員が活躍できる機会と環境を地道に整備していくことで全ての従業員が働きやすさと働きがいを感じる企業となり、労働人口の減少が見込まれる中においても優秀な人材の確保と定着につなげていきたいと考えています。

■ 女性管理職比率

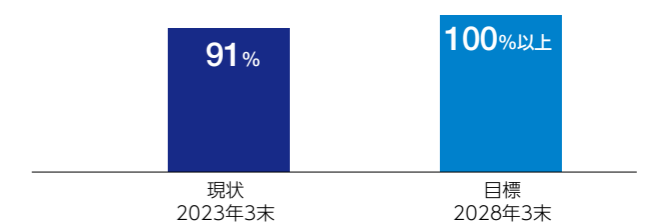


◆ 男性育児取得促進に向けて~産後パパ育児制度の導入

当行では女性の育児休業取得率は100%で推移しています。男性の取得率は、2021年度の58%から91%へと大幅に上昇しました。これは、2022年10月の改正育児・介護休業法施行に伴い、法令をベースに独自の育児休業制度を定め、制度の周知や取得事例の公表など従業員への働きかけを通じて男性の育児利用促進を図ったことによるものです。当行独自の「産後パパ育児」制度は、休暇取得のハードルを下げるため4週間まで有給で取得できるほか、分割取得や出生時育児中の一部就業も可能としたことが特長です。この結果、利用日数も増え、初めて1年間育児休業を取得する男性従業員の事例も出てきました。男性の育児休

業の利用促進に向け、新中期経営計画では男性育児取得率100%をKPI/目標として掲げています。

■ 男性育児休業取得率



◆ あおぞらアライの設立

当行グループでは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの定着に向け、2022年9月に障がい者、LGBTQ当事者など多様なバックグラウンドを持つ従業員に寄り添う「あおぞらアライ」を立ち上げました。あおぞらアライへの賛同者も増え、様々な意見・提案も寄せられ

ており地道な改善活動を続けています。これからもサポートメンバーを中心とした活動を通じ、全ての従業員が活き活きと気持ちよく働ける環境を整備していきたいと考えています。

価値創造のための戦略

障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり

当行では様々な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、情報システムなどの部門で活躍しています。経営理念として定めた「あおぞらアクション（行動指針）」の一つである「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」

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）が都度連携をしながら対応しています。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

障がいのある従業員の声に耳を傾ける取り組み

社長をはじめとする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。「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。また、障がいのある従業員が取り組んでいるプ

障がいのある従業員のアイデアによる取り組み

当行グループ従業員参加のタウンホールミーティングでは、障がいのある従業員の発案により災害時に使える手話を皆で学びました。各部門でも障がいのある従業員を講師に手話講座を開催、当行オリジナルの「聴覚障がいの疑似体験（聴こえない状況を体験する）プログラム」も展開しています。

ことを実践し、障がいのある従業員の声を大事にしていることが評価され、2021年度に東京都の顕彰制度である「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。

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柔軟に対応し、いつでも相談しやすい環境を整備しています。

プロジェクトや普段抱えている想いについて全行に発信、新たな気づきや困りごとを共有しています。新卒採用においても、こうした取り組みに好感を持ち当行を志望する障がいのある学生が増えています。

また業務全体の流れや作業手順を標準化・可視化するフローチャート作成にも障がいのある従業員が積極的に参加しています。他部門と連携し誰もがわかりやすく安心して行える仕組みづくりに取り組んでいます。

当事者だからこそ気がつ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。



障がいのある従業員の声

コミュニケーション支援ボード

みんなのトイレ

あおぞら耳マーク

「音声読み上げソフト」や「拡大読書器」など視覚障がいの就労支援機器を使って仕事をしている様子

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、各フロアに車椅子、オストメイトに対応するバリアフリーの「みんなのトイレ」があるので安心です。

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することができるので、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。

入行1年目から、タウンホールミーティングをはじめ手話講座の企画に携わらせていただき、仕事以外でも日々やりがいを感じています。

自分の部署に障がいのある先輩が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ました。入行してとても驚いたことの一つです。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。

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。

コミュニケーションツールとして電子メモパッドや「UDトーク」だけでなく、当事者がアイデアを出し合い、当行オリジナルで「あおぞら耳マーク」「コミュニケーション支援ボード」をつくるというのは当行でしか経験できないことだと思います。

上にある書類を取ったり、重いものを運んだりすることが難しいのですが、声を掛ければすぐに助けてもらえ、無理せず安心して仕事に打ち込めます。

多くの従業員の話聞きながらフローを見える化させる作業は大変でしたが、あらためて多くの人との関わりがあることを感じられ、良い経験になりました。

※「障がい」の表記については、漢字やひらがななど、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。

就労支援の取り組み

当行における障がいがある従業員の働き方を広く社会に向けて紹介するため、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」で取り組みを発表しています。また、東京都福祉保健局「就労支援機関連携スキル向上事業」研修にトレーナーを派遣しました。このほかにも、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への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も実施しています。外部機関との連携の中で、他社における障がいのサポートについて学ぶことも多く、今後も障がいのある従業員がより安心して働ける職場環境づくりに努めていきます。



タウンホールミーティングでの手話講座

Hello, everybody. 皆さんこんにちは



フローチャート作成

聴覚障がいの疑似体験プログラム

周囲のサポートを受けて働いている様子





価値創造を支える基盤

- 88 コーポレート・ガバナンス
- 102 リスクガバナンス
- 104 コンプライアンス
- 106 サイバーセキュリティ
- 107 オペレーション(事務)
- 108 非財務情報インデックス

価値創造を支える基盤

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、経営理念を将来にわた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・リターンバランス管理を図る体制の強化に努めています。

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います。

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います。

◆ 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・検証を行っています。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います。

<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います。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います。

<監査役・監査役会>

当行は監査役会制度を採用しています。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・会計監査を行っています。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います。

<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います。

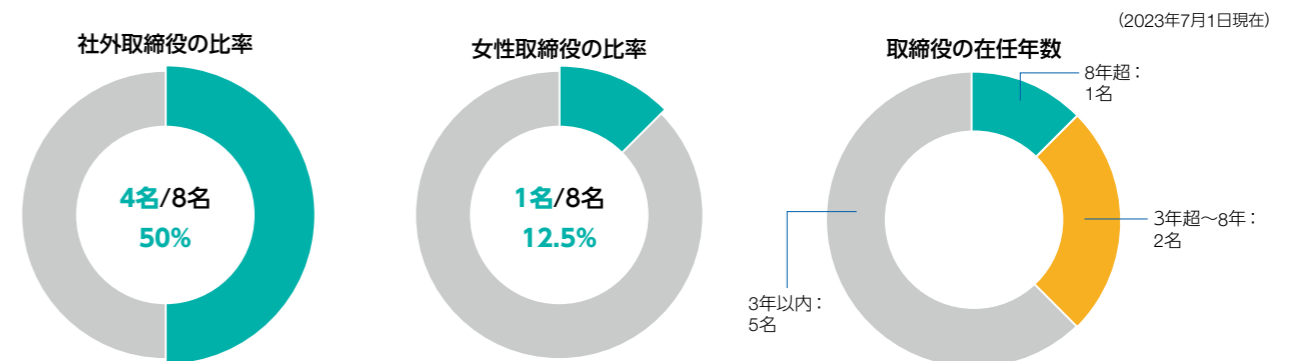
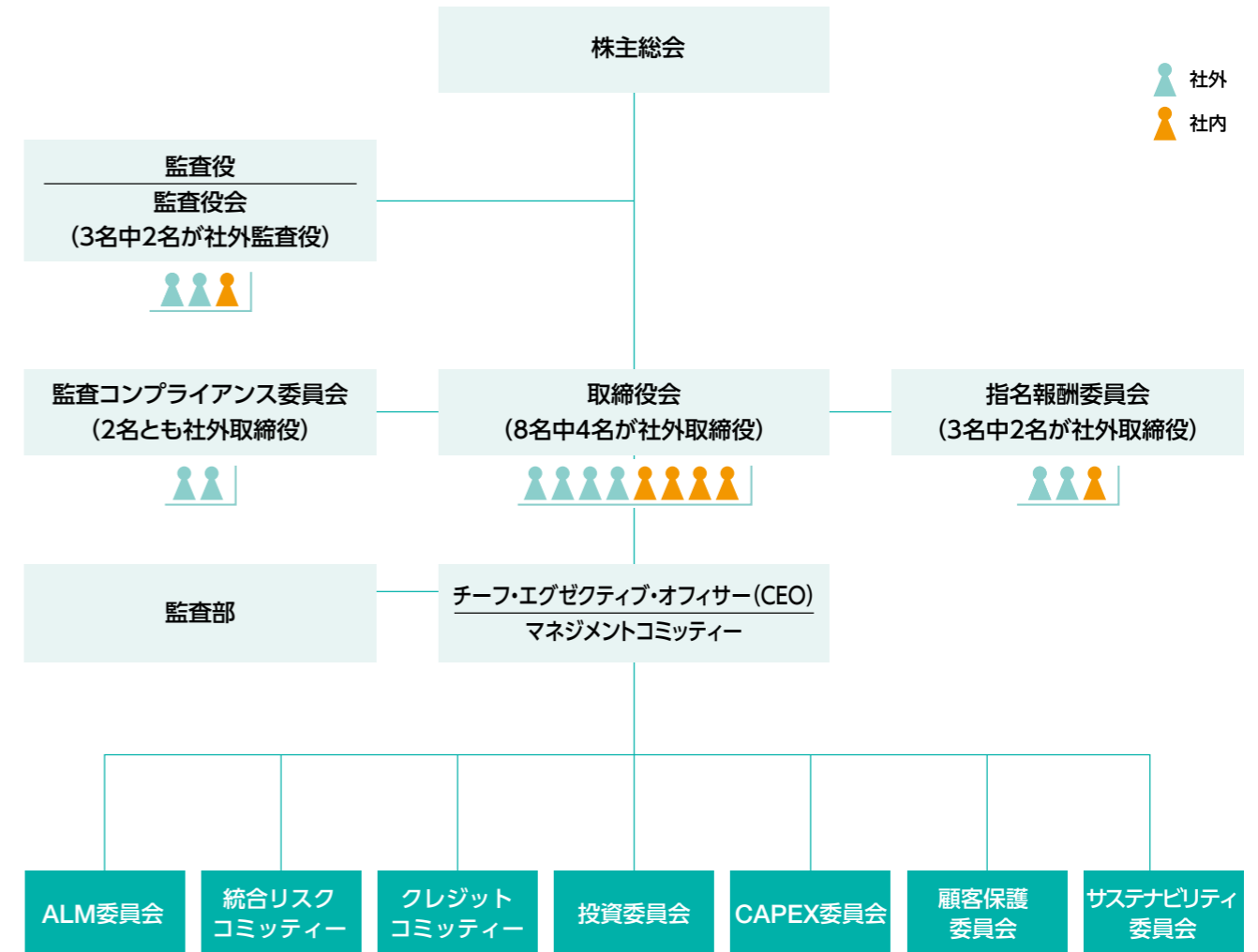
<監査コンプライアンス委員会>

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います。

<マネジメントコミッティー>

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います。

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います。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、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います。



価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

◆ 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」を充足しています。

また、独立役員の資格を満たす社外役員は全て独立役員に指定しています。

社外取締役（4名）

役職	取締役（独立役員）
氏名	村上 一平
在任期間	9年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	9,958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、事業会社ならびに学校法人における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います。

役職	取締役（独立役員）
氏名	高橋 秀行
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

株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長グループCFO、同社取締役会副議長およびみずほ総合研究所株式会社代表取締役社長を務められ、銀行業のほか、事業会社における経営者として豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特に金融機関の財務会計ならびにコーポレート・ガバナンスに関する知見を有しています。

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います。

社外監査役（2名）

役職	監査役（独立役員）
氏名	井上 真喜
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	—

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。

役職	取締役（独立役員）
氏名	橘・フクシマ・咲江
在任期間	1年
取締役会出席率	100%*
所有する当行の株式数	340株

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および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、2022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います。

* 取締役就任以降2023年3月期に開催された取締役会

役職	取締役（独立役員）
氏名	齋藤 英明
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

アクサダイレクト生命保険株式会社代表取締役社長、ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役社長ならびに複数のコンサルティング会社のパートナーを務められ、事業会社の経営者および戦略コンサルタントとしての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にIT/DXに関する知見を有しています。

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います。

役職	監査役（独立役員）
氏名	前田 純一
在任期間	—
取締役会出席率	—
監査役会出席率	—
所有する当行の株式数	—

選任理由

金融並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	5年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	20,123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、2018年6月には代表取締役副社長に就任、2020年6月からは代表取締役社長チーフ・エグゼクティブ・オフィサーとして、当行グループ全体を統率し、当行グループの業務に精通しており、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、選任しています。

役職	代表取締役副社長
氏名	大見 秀人
在任期間	2年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	9,718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、2021年6月からは代表取締役副社長として経営全般に携わるとともに、法人営業推進本部長として当行法人営業活動を牽引し、当行グループの業務に精通しており、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、選任しています。

社内監査役（1名）

役職	常勤監査役
氏名	橋口 悟志
在任期間	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	1,964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、選任しています。

役職	代表取締役副社長
氏名	山越 康司
在任期間	3年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	5,014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、2021年6月からは代表取締役副社長として、広範にわたる業務を通じて当行グループ経営全般に携わり、当行グループの業務に精通しており、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、選任しています。

役職	取締役専務執行役員
氏名	小原 正好
在任期間	—
取締役会出席率	—
所有する当行の株式数	2,183株

選任理由

当行入行以来、マーケット部門を中心に様々な銀行業務に従事し、2014年7月に執行役員マーケット本部長に就任、その後もチーフ・リスク・オフィサー (CRO) やチーフ・クレジット・リスク・オフィサー (CCRO) 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、選任しています。

- ・ 在任期間は2023年6月22日現在
- ・ 取締役会出席率・監査役会出席率は2023年3月期における出席率
- ・ 所有する当行の株式数は2023年3月31日現在

コーポレート・ガバナンス

◆ 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	監査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
社内	 谷川 啓	○		○	○		○		
	 山越 康司			○	○		○		
	 大見 秀人			○	○		○	○	
	 小原 正好				○		○		○
社外	 村上 一平 <small>独立役員</small>		○ <small>委員長</small>	○		○	○		
	 橋・フクシマ・咲江 <small>独立役員</small>	○ <small>委員長</small>		○			○		○
	 高橋 秀行 <small>独立役員</small>		○	○	○	○		○	
	 齋藤 英明 <small>独立役員</small>	○		○	○				
常勤	 橋口 悟志						○	○	
	社外	 井上 寅喜 <small>独立役員</small>					○	○	○
		 前田 純一 <small>独立役員</small>						○	

◆ 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以上とします。

◆ 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います。

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、取締役会全体の实効性等につき、対象期間に在籍した取締役会全メンバーに対するアンケートを踏まえた自己評価を実施し、取締役会において十分議論の上、結果を共有しています。

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います。

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の補完・牽制機能を果たしています。

加えて、2022年度には、社外取締役による会合を2回開催し、「独立社外取締役の視点」に基づいて、執行部体制、

激変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、前中期経営計画の振り返りを行い、あおぞら型投資銀行ビジネス、プラットフォームビジネス等の進捗状況の報告を受け、取締役会での議論を経営に適切に反映させるとともに、新中期経営計画（2023年度～2025年度）策定に向けて、複数回にわたる十分な審議を行い、各重要テーマに関する議論の積み重ねを経て、計画を策定しました。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、CEOの後継者計画、社外取締役の任期等を含む議論・検討を行った他、独立社外取締役および社外監査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。

2022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います。

2023年度の実効性分析では、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、自己評価を踏まえた運営課題に取り組み、PDCAサイクルによって取締役会の役割・責務の更なる適切性・実効性向上を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス

◆ 取締役会・監査役会・委員会開催実績

会議	議長/委員長	メンバー	2023年3月期開催回数
取締役会	社長	取締役、監査役	15回
監査役会	常勤監査役	監査役	14回
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
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

2023年3月期の取締役会における具体的な検討内容は以下のとおりです。

- ・前中期経営計画の進捗状況の確認
- ・新中期経営計画策定に向けた審議
- ・サステナビリティの取組み
- ・ALM証券ポートフォリオの運営状況と対応方針
- ・独立社外取締役及び監査役候補者の選任
- ・社外取締役及び社外監査役の最長在籍期間の設定
- ・統合リスク報告、コンプライアンスプログラム、内部監査基本方針
- ・決算及び公表業績予想、配当 等

2023年3月期の指名報酬委員会における具体的な検討内容は以下のとおりです。

- ・持続的な成長に向けた報酬制度並びに報酬額
- ・取締役及び業務執行役員候補者の選任
- ・社外取締役及び社外監査役の最長在籍期間の設定
- ・CEOの後継者計画 等

2023年3月期の監査コンプライアンス委員会における具体的な検討内容は以下のとおりです。

- ・内部監査の状況
- ・統合リスク管理に関する事項
- ・コンプライアンスプログラムの進捗状況
- ・資産査定状況 等



会議	議長/委員長	メンバー	2023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	57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	21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	11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・新商品の導入の審議
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	69回	個別与信案件決裁を通じ、経営方針に合致した信用リスク資産ポートフォリオの構築
投資委員会	チーフ・クレジット・リスク・オフィサー (CCRO)	社長、関係役員	46回	個別投資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	13回	業務運営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	9回	業務運営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	18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	9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

◆ 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、洞察性に優れていること
 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います。

<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、毎年度、上記基本方針、任期中の実績や経営への寄与を勘案します。常勤取締役の役位における最長在任期間はマネジメントコミッティー内規にて定めます。社外取締役の最長在籍期間は、10期10年とします。社外監査役の最長在籍期間は、3期12年とします。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

<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

◆ 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

◆ 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年間に於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年以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者を除く）にあつては、当該取締役、会計参与ま

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

<CEOの後継者計画の策定について>

将来の円滑な業務承継に向けて、当行企業価値の継続的な向上に貢献できるCEO人材を確保することを目的として、下記内容を盛り込んだ後継者計画を定めます。

1. ロードマップを含む全体方針
2. 戦略の方向性と環境変化を踏まえたCEOに求められる要件
3. 候補者の選定と育成計画

委員会の意見具申に基づき、対象者の解任の是非を判断します。

<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します。

または監査役への就任前10年間に於いても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100万円以上）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

◆ 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お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います。

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。

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

委員長：橘・フクシマ・咲江 社外取締役
委員：齋藤 英明 社外取締役
委員：谷川 啓 代表取締役社長

なお、2022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：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

取締役の報酬は、原則として、常勤取締役に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、社外取締役ににつきましては、基本報酬（固定報酬）のみとしています。

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、常勤取締役に、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います。具体的には、該当期間の全社の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します。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

- ・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、ROE、自己資本比率、1人当たりビジネス利益（業務純益+株式損益）、ビジネス利益RORA（（業務純益+株式損益）/リスクアセット）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ROE、自己資本比率、1人当たりビジネス利益、及びビジネス利益RORA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います。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います。

なお、上記の指標は、2023年度から新中期経営計画を開始したことに伴い変更された新たな指標であり、当事業年度に係る業績連動報酬の算定に用いた指標は以下のとおりです。

- ・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組に関する目標の進捗・達成状況

当事業年度に係る業績連動報酬の算定に用いた指標の目標及び実績（2022年度）は次のとおりであり、代表取締役社長・副社長に対する賞与（業績連動報酬）は支給していません。

	2022年度 公表業績予想*2	2022年度 実績
実質業務純益	460億円（45億円）	25億円
当期純利益*1	360億円（100億円）	87億円

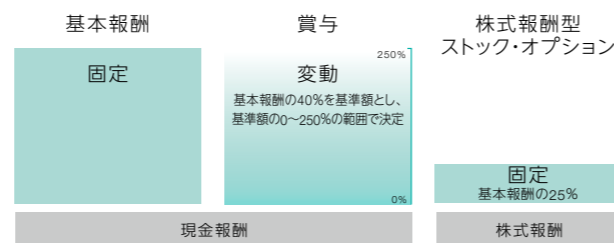
	中期経営計画 目標*4	2022年度 実績
経費率（OHR）	50%台前半	99.6%
ROA*3	1%程度	0.04%
ROE	8%以上	1.9%
自己資本比率	最低9%	9.43%

*1 親会社株主に帰属する当期純利益
 *2 2022年度期初公表業績予想値。（）内は、修正後の公表業績予想値（2023年1月27日付「2023年3月期通期業績予想の修正に関するお知らせ」の通り）
 *3 持分法投資損益を含む連結実質業務純益ROA
 *4 中期経営計画「AOZORA2022」（2020～2022年度）

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います。

<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あたっては、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います。

<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います。

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（2022年4月1日～2023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)	4	236	182	7	46
監査役 (社外監査役を除く)	1	29	29	—	—
社外取締役	5	56	56	—	—
社外監査役	2	24	24	—	—

(注) 1.上記員数、報酬等には、2022年6月22日開催の第89期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。
 2.報酬等の総額が1億円以上の役員はおりません。

価値創造を支える基盤

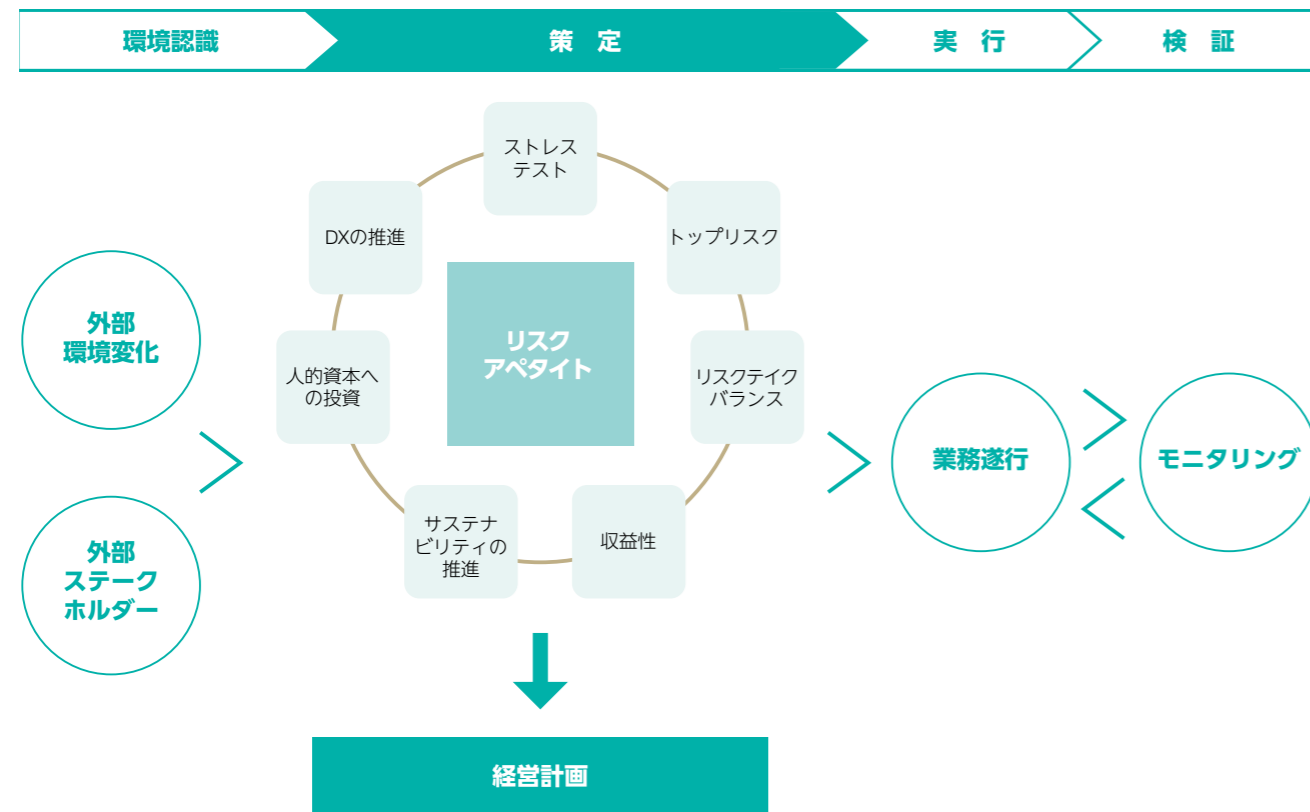
コーポレート・ガバナンス

◆ 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」を整備しています。

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・内部環境の変化を認識した上で、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、収益性、リスクテイクのバランス、リソースの配分を決定しています。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」という目標達成に役立つことを目的に、全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。2023年3月末時点で内部監査に直接従事する要員は28名です。

内部監査は、年度毎にマネジメントコミッティーおよ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に内在するリスクの種類・程度と内部管理態勢の状況を踏まえたリスクアセスメントを実施し、頻度、深度、投入する監査資源などを決定しています。

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ほか、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。2022年度は、部署別監査20件、テーマ別監査21件、システム監査4件、J-SOX監査34件の計79件の内部監査を実施し、監査発見事項に対するフォローアップ監査を3件実施しています。

<内部監査部門の位置付け>

監査部はチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）

に直属し、定例報告などを通じてグループの内部管理態勢状況を共有しています。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およ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。

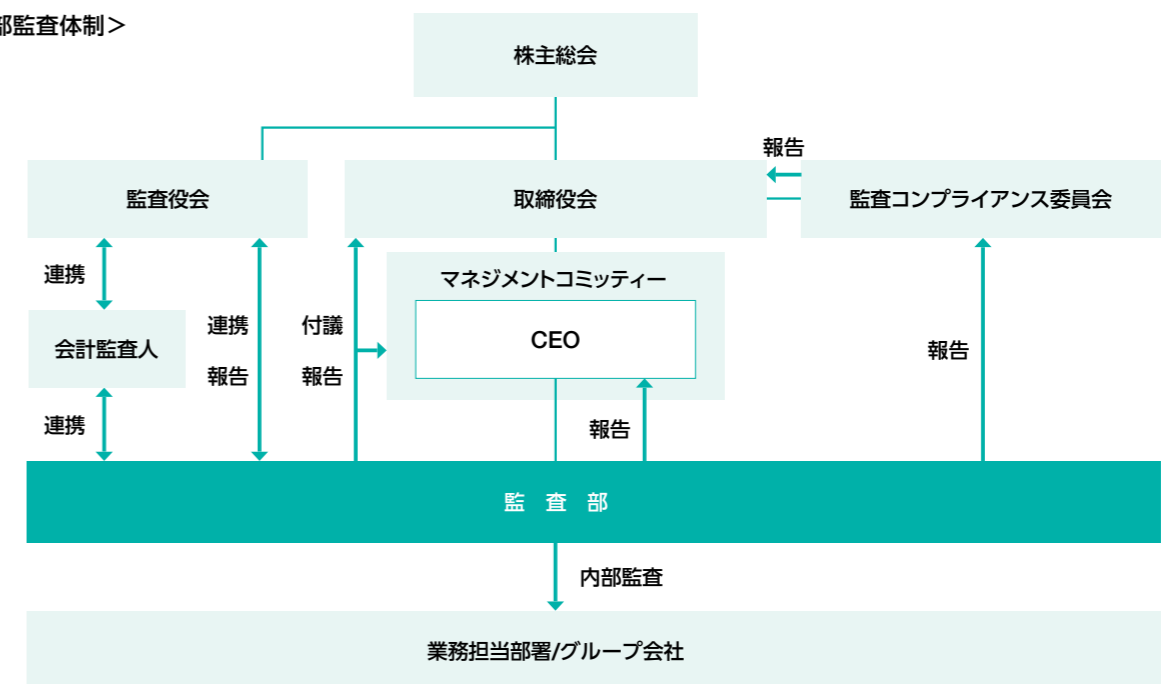
更に監査の目的の達成のために、監査役および監査役会と随時情報交換を行い、上記監査報告や監査スケジュールの共有を含めて連携を図っているほか、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティングなどを通じて情報交換を行うことにより連携を図っています。

<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しており、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います。2022年度は、外部機関による内部監査の品質評価を受検し、新中期内部監査計画の策定に反映するとともに、グループガバナンス強化を図るために、あおぞら銀行とグループ会社監査部門との兼務体制の拡充を実施しました。

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内部採用並びに外部採用を継続的に行っています。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）などの資格取得を奨励し、サポートを実施しています。

<内部監査体制>



価値創造を支える基盤 リスクガバナンス

◆ リスク管理に関する基本方針

あおぞら銀行グループは、経済的・社会的価値の最大化を図るために注力すべき課題領域に取り組み、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを進めてまいります。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います。

当行グループは、マクロ経済環境の変化および業務執行から生じる様々なリスクを認識し、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、資本効率の向上



と将来の成長につながる健全なリスクテイクを行うことを基本理念としています。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で規律ある管理を通じて、リスク管理の高度化を図っています。

◆ リスクガバナンス体制

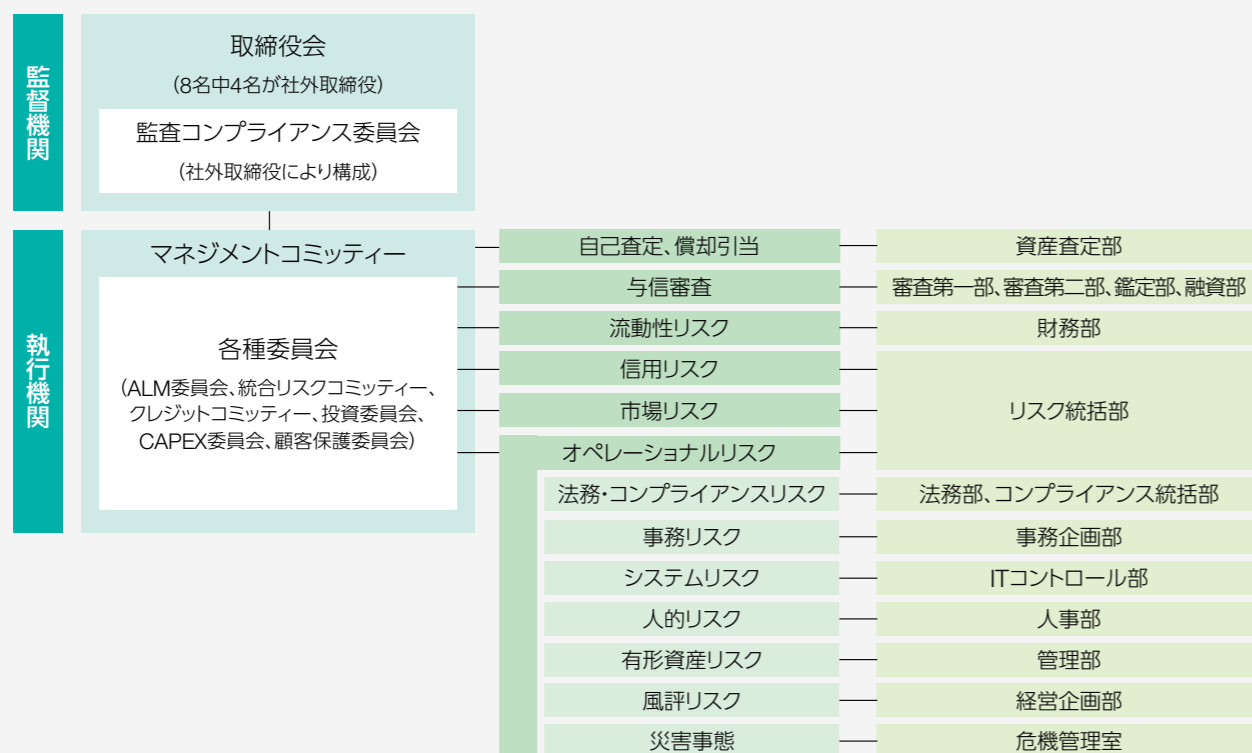
当行グループのリスクガバナンスは、取締役会および社外取締役のみで構成された監査コンプライアンス委員会のもとでのガバナンスと、執行サイドによるマネジメントコミッティーや各種委員会から権限委譲された各種委員会のもとでのガバナンスに大別されます。

通常の業務運営については、マネジメントコミッティーおよび各種委員会において、投融资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各リスク管理部署からマネジメントコミッティーや各種委員会に行われ、機動的に適切な対応を図る体制となっています。

更にリスクの状況は取締役会およ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います。

リスクガバナンス体制図



◆ トップリスク

2023年度の業務運営において、経営上重大な影響があるリスクをトップリスクとして認識しています。当行グループは、トップリスクを踏まえてリスクアペタイトや業務運営計画策定の議論を行い、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

トップリスク項目	対応策
クレジット・クオリティの悪化	各国中央銀行利上げの影響による景気後退リスクや地政学的緊張など先行きの不確実性が高まっていますが、貸出運営方針・投資運営方針・各種ガイドラインを遵守し、与信先のビジネスリスクを慎重に分析し良質な案件を選択的に取り上げ、分散の効いた良質なポートフォリオを構築してまいります。また既存の案件については適時に分析を行い、予兆の把握に努め、プロアクティブな与信管理を行ってまいります。
市場の混乱による保有有価証券の価値下落	見通しが不透明な環境下、金利・株・クレジットの相関を考慮しつつ、流動性の高いポートフォリオを構築し、機動的なリスクコントロールを実施してまいります。また、リスク量・損失に関する各種協議ポイントを設定しており、早い段階で適切な対応が図れる態勢を整備しています。
金融市場の混乱・ボラティリティの高まりによる資金調達不安定化	円貨・外貨資金繰りについては、流動性の高い有価証券等を十分に保有し、各種決済に係る必要資金が適切に確保できるよう、万全を期しています。また、資金調達に支障が生じた場合を想定したシミュレーションを定期的に行い、資産規模を維持するのに十分な手元資金が確保されていることを確認し、資金確保のための対応策の手順を確認する訓練等を行っています。
大規模災害、サイバー攻撃、システム障害等の危機発生	自然災害、サイバー攻撃、重大なシステム障害、テロ、武力攻撃、パンデミック等により、当行グループの業務に深刻な影響が生じることが無いよう、業務継続計画（BCP）の整備、各種訓練の継続的な実施、バックアップサイトの整備等を進めることでオペレーショナル・レジリエンスの確保を図っています。特に、サイバー攻撃に関しては、技術的対策の進化、検知能力強化、ビジネス部門とIT部門が連携した復旧訓練等を実施しています。
当行自体の構造転換、ビジネスモデルの転換の遅れ	新中期経営計画「AOZORA2025」（2023～2025年度）（P10～）およびサステナビリティの推進（P60～）をご参照ください。
金融犯罪への対応不備、内部不正や情報漏洩の発生	マネー・ロンダリング等防止の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・ロンダリングガイドライン改定並びに外国為替検査ガイドライン改定などを踏まえ、更なる高度化を推進してまいります。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、研修などの計画設定と進捗状況を確認しています。また、全役職員からの誓約書徴求に加えてトップメッセージなどでの発信を継続することにより、倫理・行動基準の一層の浸透・定着を推進しています。インサイダー取引未然防止・情報管理に関する注意喚起および研修・eラーニングなどを実施し、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	ビジネス環境の変化に対応できる人材や「あおぞら型投資銀行ビジネス」など注力分野に必要なスキルセットを持つ人材が不足または流出した場合、当行グループの業務運営やビジネス戦略の実現を通じた持続的成長に支障をきたすリスクがあります。「当行の人事制度や人材育成に係る人材戦略」については、新中期経営計画「AOZORA2025」（2023～2025年度）（P10～）および人材戦略（P74～）をご参照ください。

価値創造を支える基盤 コンプライアンス

◆ コンプライアンス体制

当行では、コンプライアンス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するとともに、多様化するビジネスにおける法務リスク管理を適切に行うため法務部を設置し、コンプライアンスリスク管理および法務リスク管理に関する行規等を整備しています。コンプライアンス統括部では、コンプライアンス意識の維持向上を図るため各種研修やeラーニングを定期的に行っているほか、コンプライアンス体制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・実践するとともに、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います。また、役職員の行動規範として「倫理・行動基準」（資料編参照）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います。社会のデジタル化の進展やコロナ禍で定着したハイブリッド勤務等、社会規範・社会常識や金融機関に求められる社会的要請も絶えず変化しています。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います。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、お客さま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いきます。



執行役員
コンプライアンス・ガバナンス担当
鈴木 博司

◆ 反社会的勢力の排除

当行グループは「反社会的勢力の排除」（資料編参照）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います。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います。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います。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、計画的に実施しています。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います。更に、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います。

◆ 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」（資料編参照）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及び受けることを禁止しています。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います。

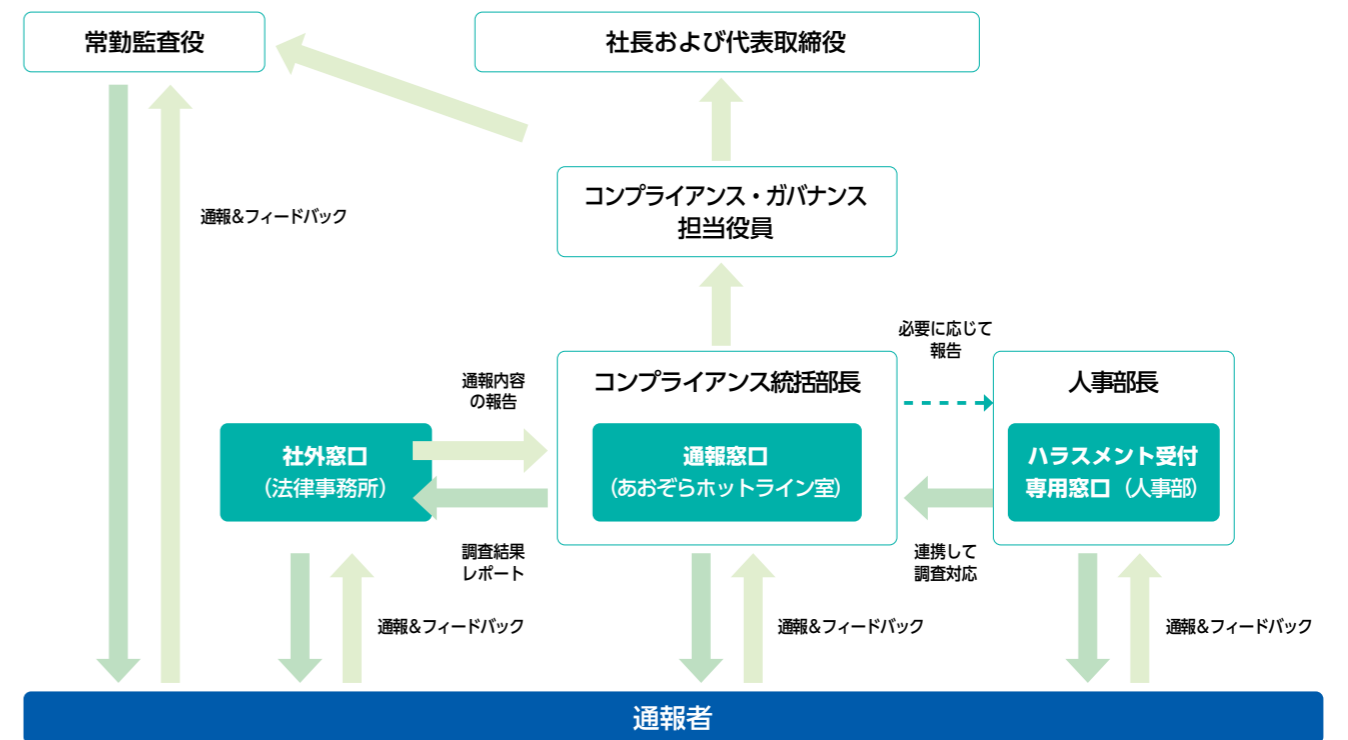
◆ 内部通報制度

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*」を整備しています。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、社外窓口宛て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。2022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。

* 受付件数につきましてはP110「非財務情報インデックス：コンプライアンス」をご参照ください。

◆ 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」は、資料編「コンプライアンス」をご参照ください。

価値創造を支える基盤

サイバーセキュリティ

◆ サイバーセキュリティの取り組み

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など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グループ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、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います。



常務執行役員
CTO
高橋 徹

サイバーセキュリティマネジメント

当行では、セキュリティポリシー、システムリスク管理方針を定め、取締役会に承認されたリスクアペタイトに基づき経営陣の積極的な関与のもとサイバーセキュリティマネジメントを行っています。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

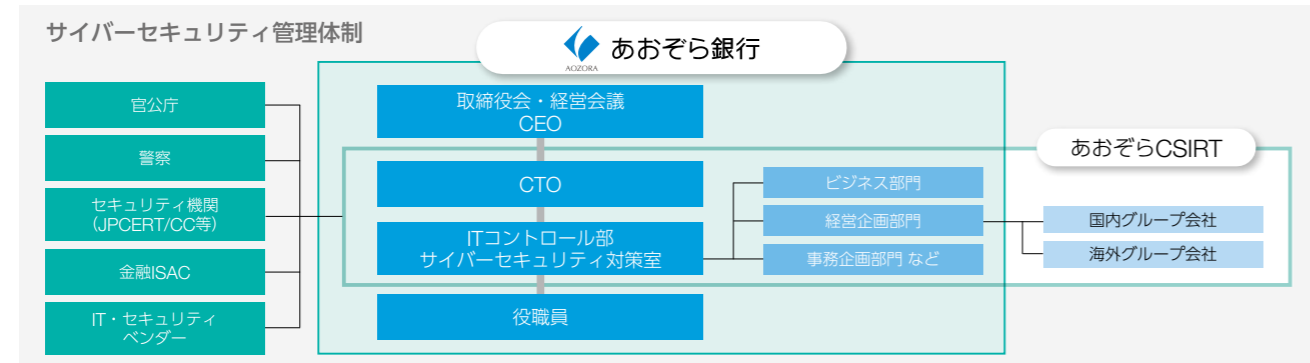
に対し定期的にリスクの状況と評価、リスク低減に向けた計画の進捗状況を報告し、適切な指示を受けています。

また、重大インシデントへの実効性・即応性のある対応を取れるよう定期的に経営層を含めたサイバーセキュリティ演習を実施しています。

あおぞらCSIRT体制

当行ではCTOのもと、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います。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います。



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などの内部対策、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、標的型メール訓練などを実施し、セキュリティ意識向上を図っています。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います。

システムの脆弱性公表や、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、対処を行い、必要に応じ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います。

管理態勢の成熟度については、定期的に第三者による評価を受けることを計画しており、適切性を確認するとともに、必要な対応を進めていきます。

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、JC3宛て情報共有など、官公庁・関係組織などと連携を図り、積極的な情報発信・情報共有を行うことで当行グループのセキュリティ向上に取り組むとともに、社会全体のセキュリティ向上に努めています。

オペレーション(事務)

◆ 価値創造を支えるオペレーション体制

個人営業、法人営業、マーケット業務等、あおぞら銀行の価値創造の取り組みを事務面で支えています。コロナ禍ではスプリット体制やペーパーレスの推進により、資金決済を含む重要業務を滞ることなく遂行してきました。首都圏広域災害発生時の重要業務継続を目的に、首都圏と関西支店間でのデュアルオペレーションの更なる拡充を図っています。また、毎年、様々なシナリオを想定した訓練を通じて、危機管理体制の実効性向上に努めています。

新しいビジネスの取り組み、お客様の利便性向上施策、法制度対応など、業務は多岐にわたります。広範囲な業務に機動的に対応するため、「あおぞらフローチャート」を導入、従業員自らが業務フローの見える化を推進し、絶えず事務フローを見直しています。その他、EUCツール、RPA開発にも現場主導で取り組み、合理化と効率化を推進しています。

また、従業員一人ひとりの業務領域を広げるため、経験を生かしながら新しい業務へのチャレンジを推奨しています。その施策の一つがジョブサポートです。業務繁忙期には部署や部門を超えて、サポートを行うことで、従業員のマルチスキル化やジョブシェアの促進に繋がるとともに、

人材交流によりコミュニケーションも活発になり日頃の業務の協力関係の維持が実現できています。今後も人材を最大限に活用した、新しいオペレーションスタイルを構築していきます。



執行役員
オペレーションズグループ担当
森田 由起子



本店オペレーション



府中別館オペレーション



業務継続訓練

Column

ビジネスアナリストチーム (BAチーム) 始動

オペレーションズグループでは、業務平準化・シェアリング体制構築、業務合理化、人材育成・活性化、意識改革等を部門内横断的に推進するため、2023年度よりビジネスアナリストチーム (BAチーム) を編成しました。

従業員一人ひとりが抱えている「解決できなかった課題」をアンケートなどで収集、業務遂行状況を調査して「働き方の見える化」に取り組み、オペレーションにおける効率的な業務フローやジョブシェアによる業務平準化を行い、解決を目指します。また、あおぞらフローチャートを活用したマニュアルの整備、スキルアップやマインド醸成を目的とした勉強会・交流会実施などを通じて、人材育成・活性化、意識改革を進めていきます。



価値創造を支える基盤

非財務情報インデックス

環境データ (国内銀行拠点)

項目	2020年度	2021年度	2022年度 (速報値)
温室効果ガス排出量 (t-CO ₂)			
Scope1 (直接的エネルギー消費)	114	110	106
Scope2 (間接的エネルギー消費) *1	6,243	4,884	4,267
Scope3 (1.購入した商品およびサービス) *2	92	85	83
(2.資本財) *3	4,893	6,508	2,191
(3.燃料およびエネルギー関連活動) *4	1,121	1,122	1,084
(5.事業から出る廃棄物) *5	25	25	26
(6.出張) *6	64	64	135
(7.雇用者の通勤) *7	-	295	379
(15.投融資ポートフォリオ)	P69をご参照下さい		
直接的エネルギー消費			
都市ガス (千m ³)	20	19	13
重油・灯油 (kl)	5	5	6
ガソリン・軽油 (kl)	24	23	26
間接的エネルギー消費 *8			
電力 (千kWh)	13,052	12,794	12,160
うち再生可能エネルギー由来 (%)	0%	21%	23%
蒸気 (GJ)	50	0	0
温水 (GJ)	1,515	1,499	1,281
冷水 (GJ)	5,481	6,112	6,469
廃棄物 *9			
発生量 (t)	168	173	160
リサイクル量 (t)	123	123	110
リサイクル率 (%)	73%	71%	68%
コピー用紙購入数量 (t)	50	47	45

*1 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
 *2 コピー用紙などの紙の購入量について環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定
 *3 設備投資金額に環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定
 *4 電力・蒸気の使用量に環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定
 *5 廃棄物量をもとに環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定
 *6 出張日数ならびに公共交通機関の利用料金に基づき、環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定
 *7 通勤費 (電車・バス) をもとに環境省の排出原単位データベースの原単位を掛けて算定 (2021年度より集計を開始)
 *8 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
 *9 支店における一般産業廃棄物等を除く
 *10 Scope3カテゴリ4および8~14は事業の特性上、該当する活動は無し

社会

従業員データ (単体)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数	1,878人	1,928人	1,933人	1,966人	1,980人
男性	982人	1,024人	1,034人	1,056人	1,068人
女性	896人	904人	899人	910人	912人
臨時従業員数	177人	142人	125人	117人	127人
海外現地採用者数 *1	30人	31人	39人	43人	38人
従業員構成比率					
新卒採用	59%	58%	58%	59%	60%
キャリア採用	41%	42%	42%	41%	40%
平均年齢	42.8歳	43.1歳	43.3歳	43.4歳	43.8歳
男性	44.1歳	44.1歳	44.0歳	43.9歳	44.3歳
女性	41.4歳	41.9歳	42.5歳	42.8歳	43.2歳
平均勤続年数	14.5年	14.6年	14.9年	15.1年	15.7年
男性	14.6年	14.5年	14.5年	14.6年	15.2年
女性	14.4年	14.8年	15.4年	15.8年	16.4年

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
平均年間給与 (千円)	8,037	7,930	8,089	8,232	8,696
男女間の平均年間給与格差 (男性=100%) *2	-	-	-	-	66.6%
正規労働者	-	-	-	-	66.1%
非正規労働者	-	-	-	-	53.4%
新卒採用者数	62人	61人	64人	70人	51人
男性	25人	39人	45人	41人	27人
女性	37人	22人	19人	29人	24人
キャリア採用者数	81人	63人	46人	37人	33人
男性	47人	45人	32人	26人	24人
女性	34人	18人	14人	11人	9人
採用者男女比率					
男性	50%	68%	70%	63%	61%
女性	50%	32%	30%	37%	39%
新卒/キャリア採用比率					
新卒採用	43%	49%	58%	65%	61%
キャリア採用	57%	51%	42%	35%	39%
3年後の新卒定着率	94%	87%	87%	95%	97%
退職者数 (自己都合)	50人	53人	47人	47人	49人
女性従業員管理職比率 *3	11.6%	12.0%	11.8%	12.5%	13.3%
外国人管理職比率 *1	2.6%	2.4%	2.9%	2.9%	2.8%
キャリア採用者管理職比率	37.9%	39.9%	42.5%	43.7%	49.6%
従業員の一月当たり平均残業時間 *4	8.3時間	8.9時間	10.3時間	11.8時間	11.3時間
有給休暇取得日数 (年間平均)	15.5日	15.6日	13.3日	14.4日	15.2日
障がい者雇用					
雇用数	22人	25人	29人	33人	35人
(6月行政報告時点) 雇用率	1.8%	2.0%	2.2%	2.4%	2.5%
育児休業取得者数 *5	65人	41人	61人	55人	60人
男性	15人	14人	24人	22人	33人
女性	50人	27人	37人	33人	27人
育児休業復帰率 (女性)	100%	100%	100%	100%	108%
介護休業取得者数	0人	0人	1人	1人	1人
介護休暇取得者数	16人	15人	19人	19人	23人
労働災害件数 (件)	7件	14件	6件	3件	11件
兼業・副業登録者数 (人) *6	-	-	16人	31人	37人
在宅勤務利用者割合 (%) *7	2%	32%	62%	60%	49%
従業員一人当たり研修時間 (時間) *8	-	-	30.8	32.5	33.4
研修延べ時間 (時間) *8	-	-	59,533	63,951	66,135
研修延べ受講者数 (人) *8	-	-	5,184	11,393	19,201
従業員一人当たり研修費用 (千円) *9	37.4	35.9	26.3	27.3	80.4

*1 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
 *2 労働者数には当行から他社への出向者を除き、他社から当行への出向者を含んでいます。
 女性活躍推進法の規定に基づき、以下の方法で算出しています。
 男女の賃金差異 = 女性の平均年間賃金 ÷ 男性の平均年間賃金 × 100%
 なお、上記人員数並びに年間賃金・総賃金から海外現地職員と当該年度中に6か月以上休職した職員数と賃金額を控除しています。
 男女間の賃金差異の要因はP83をご参照ください。
 *3 管理職は部長相当職と課長相当職の合計
 *4 管理監督者を除いた従業員の法定外労働に関する残業時間
 *5 育児休業取得率 = 当該年度中に育児休業を取得した従業員の数 (a) ÷ 当該年度中に子が生まれた従業員の数 (b) 但し小数点1位以下切捨て。
 なお、上記 (a) には当該年度以前に子が生まれたものの当該年度に新たに育児休業を取得した従業員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。
 *6 2020年度より兼業・副業登録制度開始
 *7 2017年度より在宅勤務制度開始。各年度3月時点の利用者数割合
 *8 2020年度よりデータ整備開始
 *9 外部講師費用と自己啓発支援制度利用額を含む

非財務情報インデックス

女性活躍関連

	2019年7月	2020年7月	2021年7月	2022年7月	2023年7月
①執行役員	2人 9.1%	2人 9.1%	4人 16.7%	5人 18.5%	5人 22.7%
	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
②部長相当	10人 11.4%	11人 11.3%	11人 11.5%	11人 9.6%	10人 9.4%
③課長相当	60人 11.7%	64人 12.1%	64人 11.8%	71人 13.2%	71人 14.1%
④管理職相当 (②+③)	70人 11.6%	75人 12.0%	75人 11.8%	82人 12.5%	81人 13.3%
⑤調査役（係長級）	98人 32.9%	105人 33.3%	107人 33.5%	123人 37.1%	115人 37.3%
⑥従業員全体	896人 47.7%	904人 47.0%	899人 46.5%	910人 46.3%	912人 46.1%

社会貢献

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社会貢献活動費（百万円）*1	15	-	35	35	23
ボランティア活動への参加者数*2	-	-	-	248人	175人
バンキング基礎演習（上智大学）受講者数（人）*3	389人	382人	382人	367人	328人

*1 寄贈備蓄品の金銭換算額を含む、2018年度より集計を開始

*2 2021年度より集計を開始

*3 当行役職員が講師を務める上智大学との連携講座。各年度全14回の延べ受講人数

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス（取締役会および各委員会の活動状況）

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役の構成および取締役会					
人数（人）	8	8	8	8	8
社外取締役（人）	4	4	4	4	4
女性取締役（人）	0	1	1	1	2
取締役会開催数	15	14	15	15	15
取締役会への平均出席率（%）	97%	100%	100%	100%	100%
指名報酬委員会					
指名報酬委員会開催数	6	7	7	6	7
指名報酬委員会への平均出席率（%）	94%	100%	100%	100%	100%
監査コンプライアンス委員会					
監査コンプライアンス委員会開催数	7	7	6	6	6
監査コンプライアンス委員会への平均出席率（%）	100%	100%	100%	100%	100%

コンプライアンス

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
あおぞらホットライン（内部通報制度）の受付件数					
合計	6	13	7	10	13
社内窓口	6	7	4	4	7
社外窓口*	-	6	3	6	6
コンプライアンス事案発件数					
関係官庁からの排除勧告	0	0	0	0	0
不祥事などによる操業・営業停止	0	0	0	0	0
法令にかかわる事件・事故で刑事告発	0	0	0	0	0

* 社外窓口は2019年度から設置しています。

本誌（本編および資料編）は、銀行法第21条の規定に基づいて作成したディスクロージャー資料です。

資料のご請求・お問い合わせは各店窓口もしくはあおぞらホームコール（0120-250-399）をご利用ください。

（あおぞらホームコール受付時間 平日9：00～19：00 土日祝 9：00～17：00 ※12/31～1/3はご利用いただけません。）

また、当行ホームページもご覧ください。URL：<https://www.aozorabank.co.jp/>

2023年7月 発行

あおぞら銀行 コーポレートコミュニケーション部

〒102-8660 東京都千代田区麹町6-1-1 TEL：03（6752）1111（代表）



AOZORA



本誌は、植物油インキを使用して印刷しています。