

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

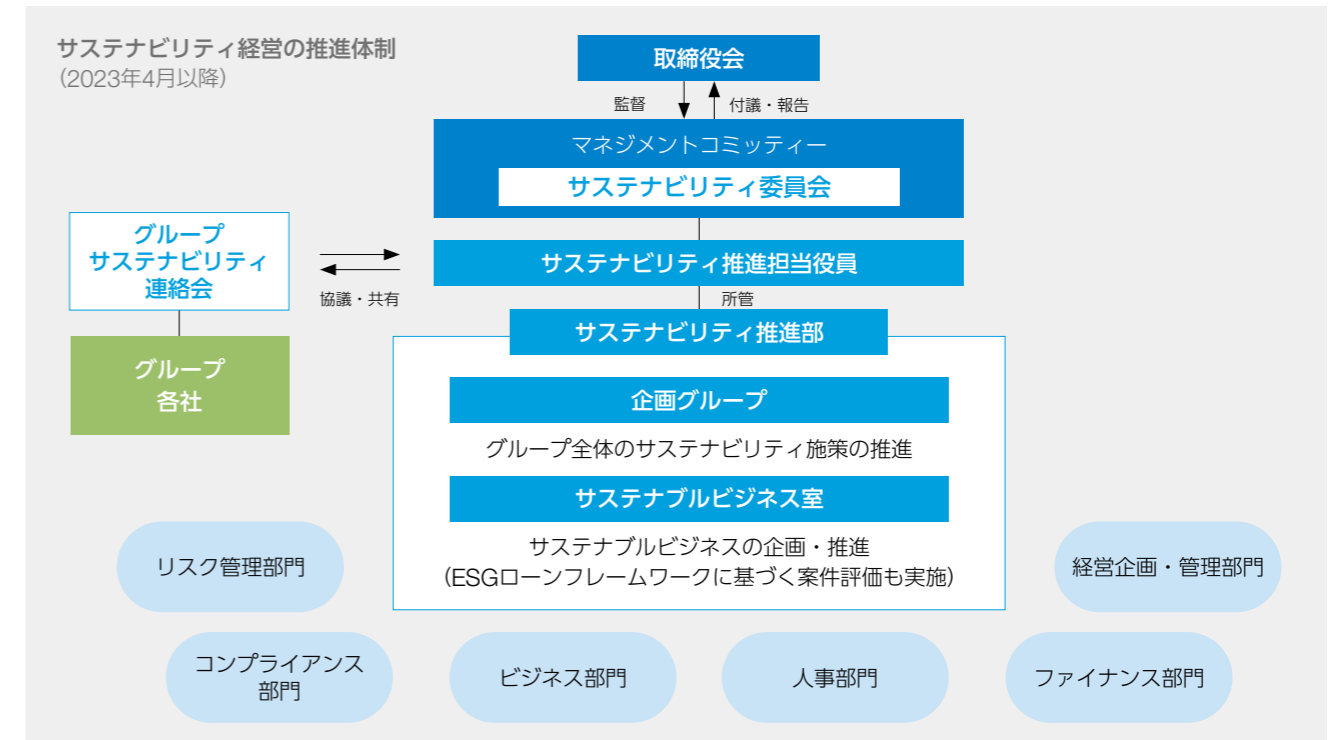
	サステナビリティ委員会	グループサステナビリティ連絡会
メンバー	CEO (議長)、サステナビリティ推進担当役員 (副議長)、全業務執行役員、常勤監査役	サステナビリティ推進担当役員 (議長)、グループ会社社長、関連施策の関係部ほか
開催回数	9回	5回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいマテリアリティの選定 ・統合報告書2022における開示 ・「環境・社会に配慮した投融资方針」の改定 ・「金融向け炭素会計パートナーシップ (PCAF)」への加盟 ・事業者としてのカーボンニュートラル施策の進捗報告 ・新中期経営計画におけるサステナビリティの推進施策 ・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*

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。

ESGインデックスへの組入 (2023年6月現在)*

*<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

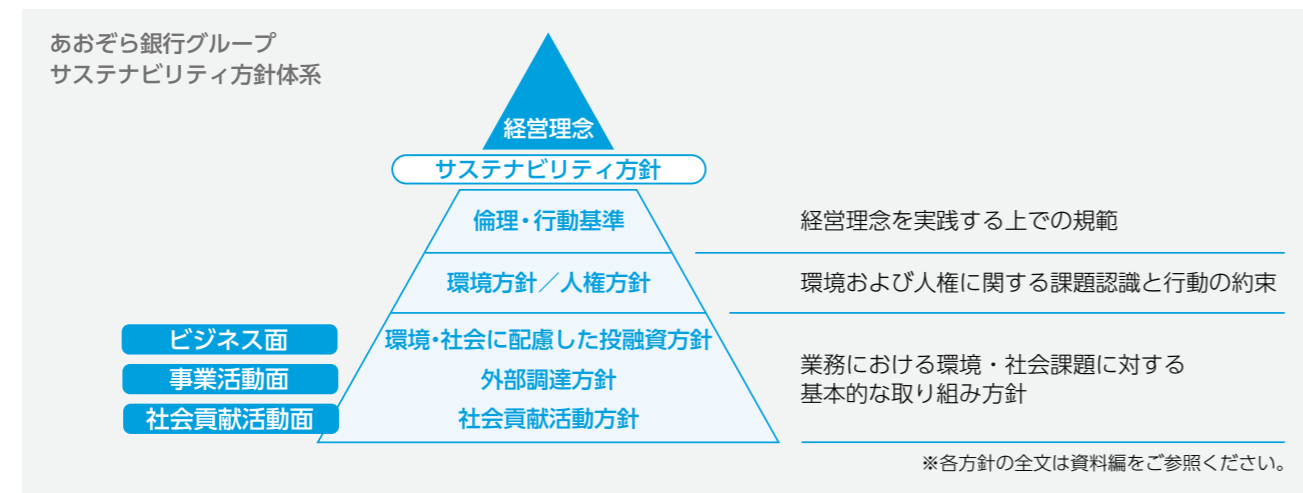
環境の保護、人権の尊重、不当な労働の排除、腐敗の防止など、環境・社会課題に対して企業が求められる役割は高度化・多様化しています。また、自らの事業活動に留まらず、サプライチェーン全体も考慮した環境・社会に対する責任を果たしていくこと、特に金融機関においては、投融資ポートフォリオ全体を通じて、環境・社会課題の解決に寄与することが求められます。

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

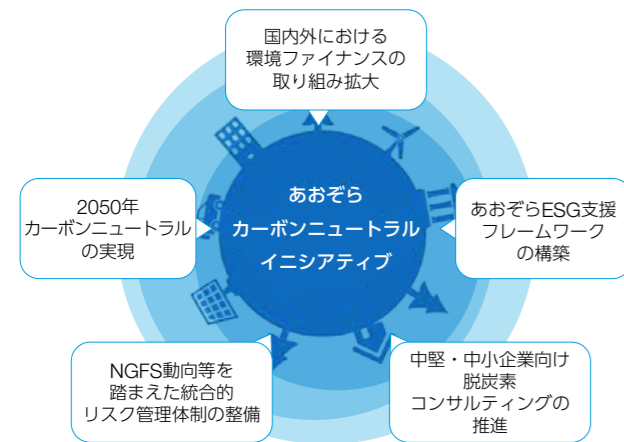
取り組み方針		
セクター横断	与信禁止	違法性のある事業等 <ul style="list-style-type: none"> ● 違法な行為、国際的な環境や人権に関する規範に反する行為および公序良俗に反する行為を業とする先、間接的にそれらを補助する先、反社会的勢力 ● ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ● ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業（当該国政府およびユネスコから事前同意がある場合を除く） ● ワシントン条約に違反する事業（各国の留保事項には配慮） ● 児童労働・強制労働を行っている事業
	慎重に与信判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

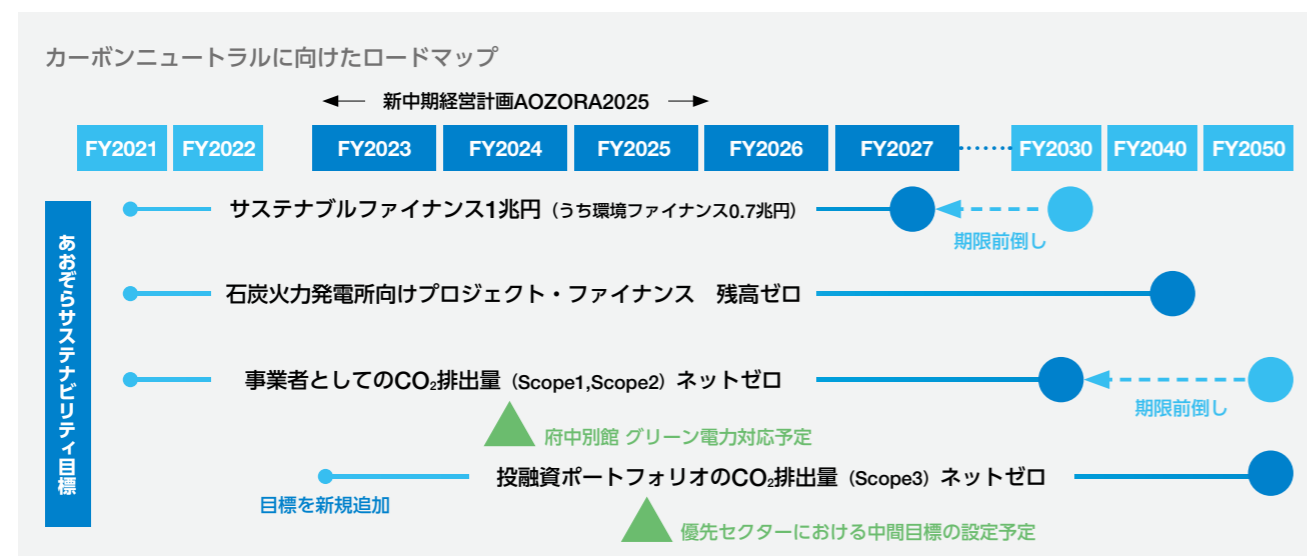
◆ カーボンニュートラルに向けたロードマップ

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。



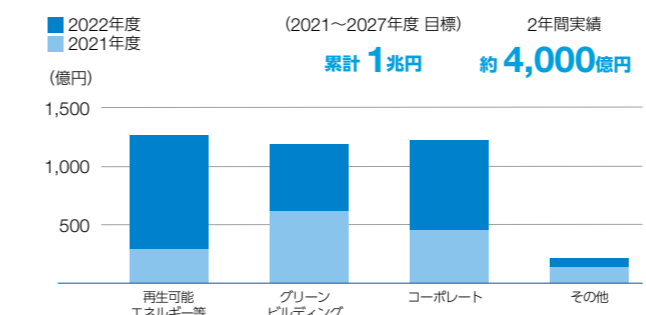
* CASBEE (Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency: 建築環境総合性能評価システム)
* LEED (Leadership in Energy and Environmental Design: 米国のグリーンビルディング協会が開発・運用する環境性能評価システム)

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

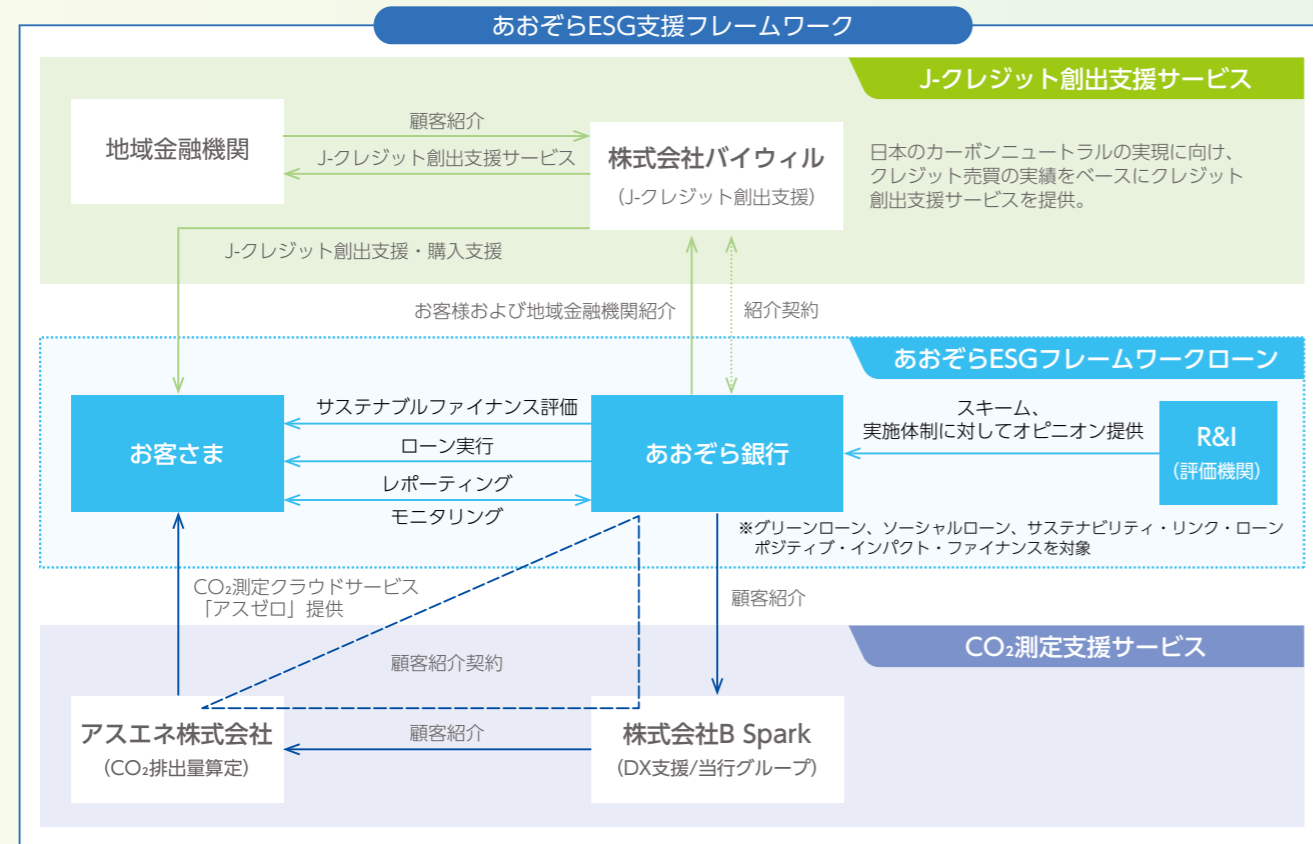
◆ あおぞらESG支援フレームワーク

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・オブ・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

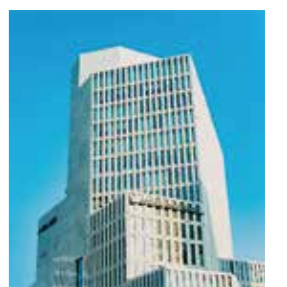
当行本店が入居している上智学院ソフィアタワーでは、2020年6月より再生可能エネルギー由来の電力を100%使用しています。また、断熱性の高いガラス・自然換気システム・屋上緑化などの導入、オフィス部分での自動調光制御システムおよびLED照明の採用などにより、従来型機器使用に比して消費電力を抑制した、環境に配慮した建物となっています。

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年度は同館で使用している冷温水について、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、環境保全の観点から見て適切で、社会的な利益に適合し、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。

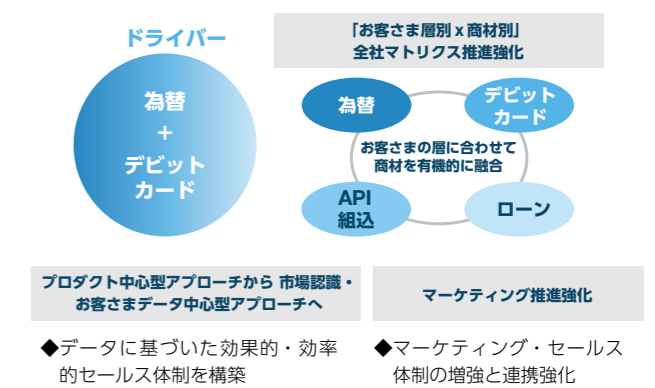


「スモール&スタートアップ企業向け銀行No.1」、「組込型金融サービスNo.1」、「テックファーストな銀行No.1」の3つの柱を掲げた中長期戦略のもと、技術力に裏打ちされたシステム開発の内製化の強みを活かし、法人のお客さまを中心に革新的なサービスを提供し続けています。

◆ 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。



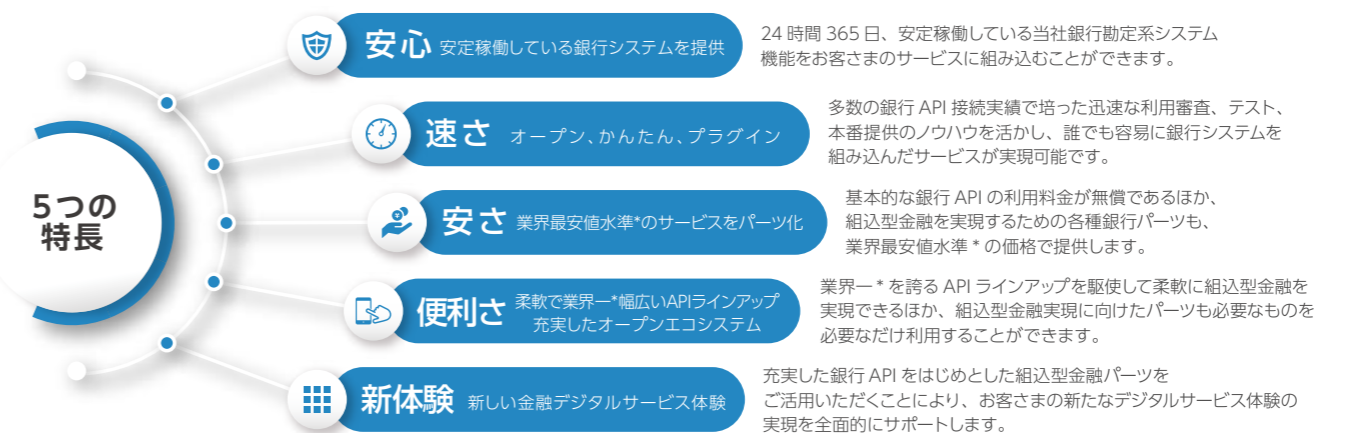
◆ DX（組込型金融の普及）に向けた取り組み

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

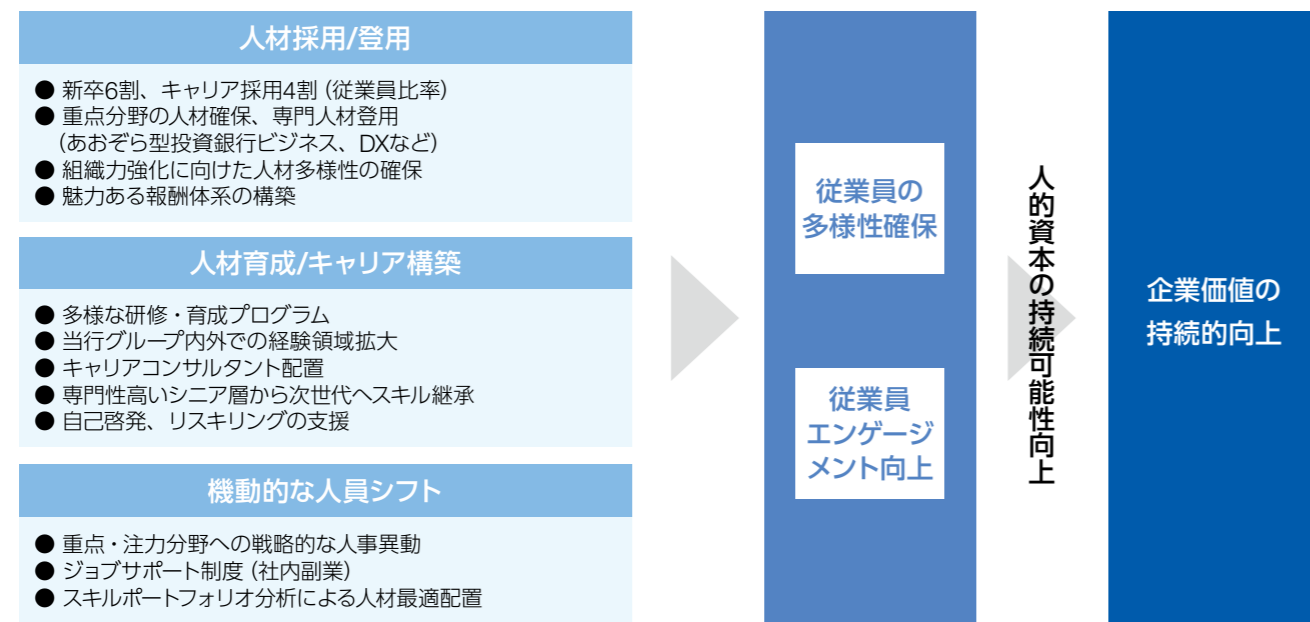
当行グループは従業員数約2,400名のコンパクトな規模で、高い専門性と優れた機動力・柔軟性を武器として質の高い金融サービスを提供してきました。価値創造の源泉となるこうした「人財」こそが当行グループの「人的資本」であると考えています。サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）に「人的資本の持続可能性向上」を掲げるとともに、以下の人材戦略の基本方針を定めています。

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

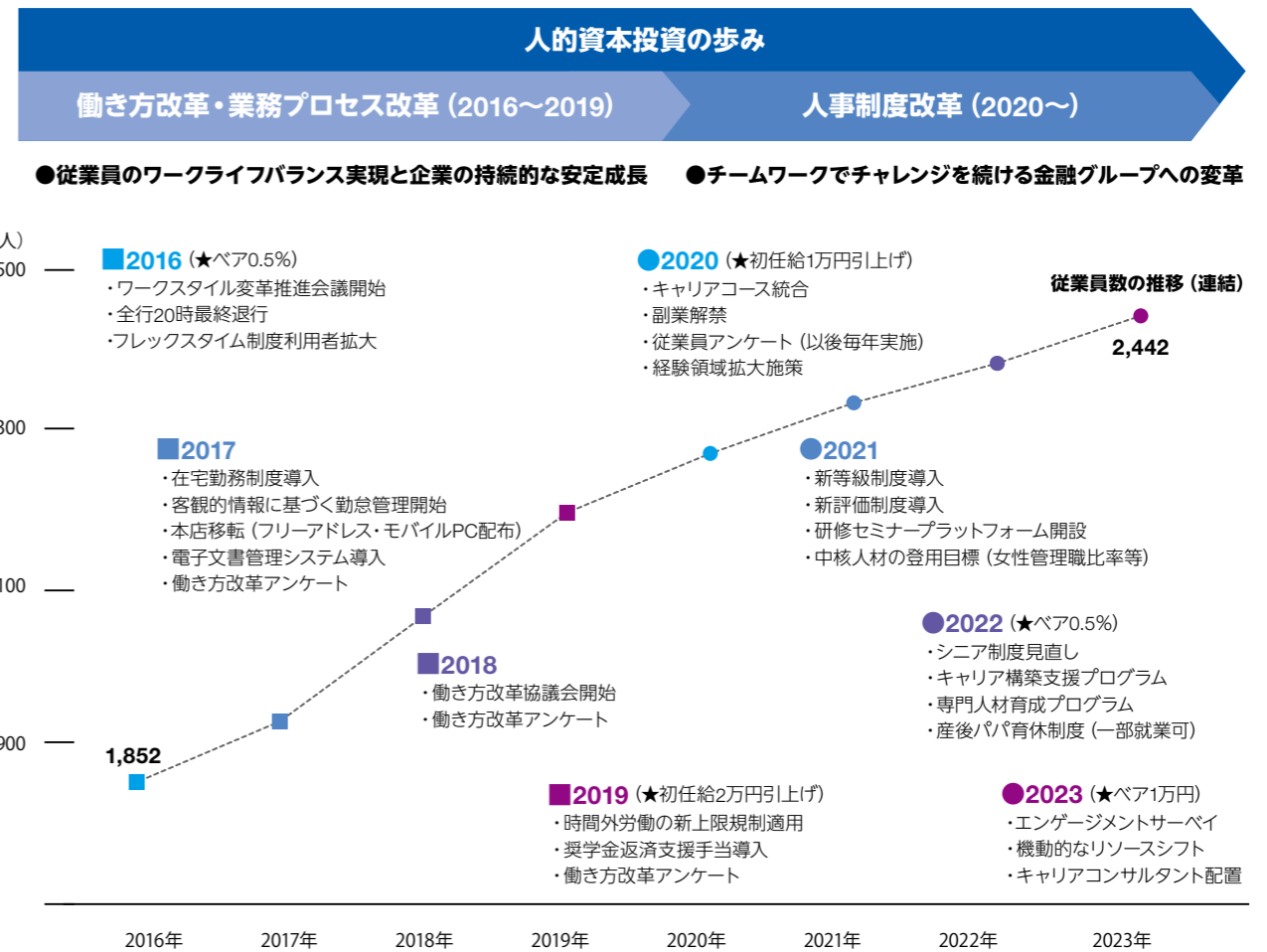
当行グループでは、2020年度から「チームワークでチャレンジ」をキーワードに人事制度改革に取り組み、キャリアコースや世代間の壁をなくし年齢・性別などに関わらず優秀な人材の登用を可能にしたほか、2021年度には少子高齢化の進展を見据え、55歳以上を対象とした制度を見直し、自ら活躍しつつ経験や知見を次世代に継承することを重要な役割と位置づけ、処遇形態や働き方を選択できる制度へ変更しました。併せて、挑戦する人・成果をあげて活躍する人により報いるため処遇の見直しを行い、人的資本の持続可能性の向上に努めています。

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」働きやすく働きがい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広げる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

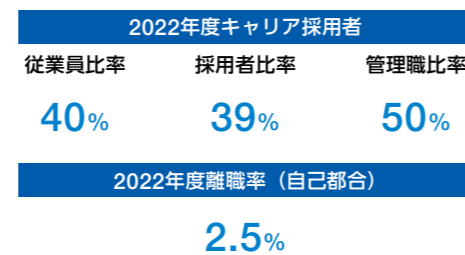
当行の人材育成の特長は、従業員の多様なキャリアプランと主体性を尊重し、様々な育成プログラムを提供することで、従業員一人ひとりのチャレンジを後押しする点にあります。誰でも自由に学べる学びの場として、10年以上継続している「あおぞらユニバーシティ」や、2021年度に創設した各部門の専門分野が動画などで学べる「研修プラットフォーム」、会社負担の自己啓発支援メニューなどはその一例です。従業員が自らの課題やありたい姿と向き合い、主体的に成長を目指すことを狙いとしています。

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

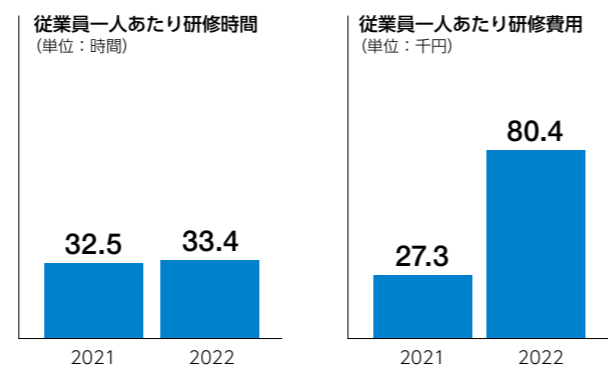
力の強化に加え中長期スパンで専門性を磨くための人材配置を行い、新たな付加価値を提供する価値創造の推進者へと育成することを目指しています。

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。



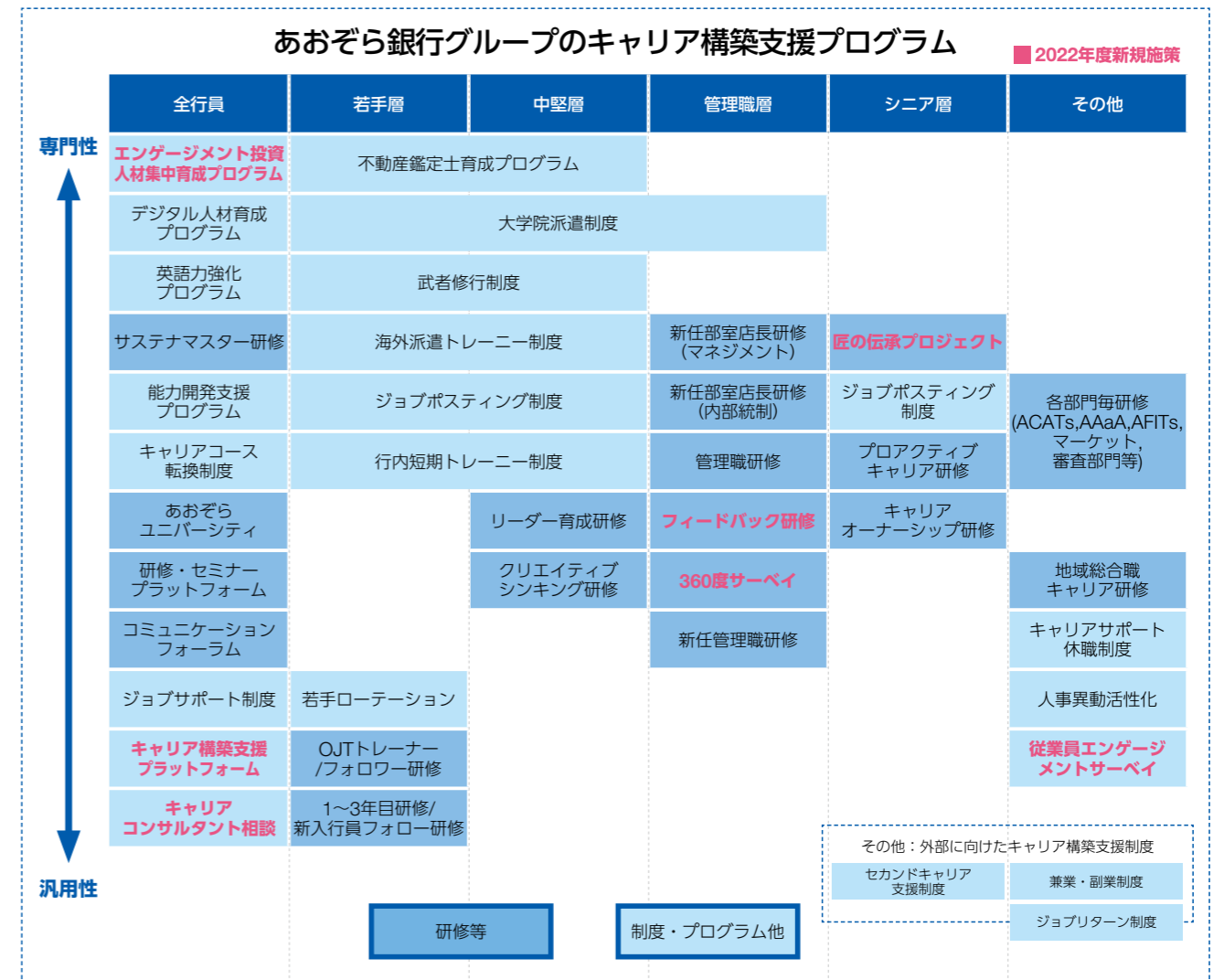
か、エンゲージメント投資やDX人材育成については、高度な専門知識や豊富なビジネス経験を持つ外部講師やセミナーも併せて活用し、実践的で質の高い研修の提供に絶えず取り組んでいます。



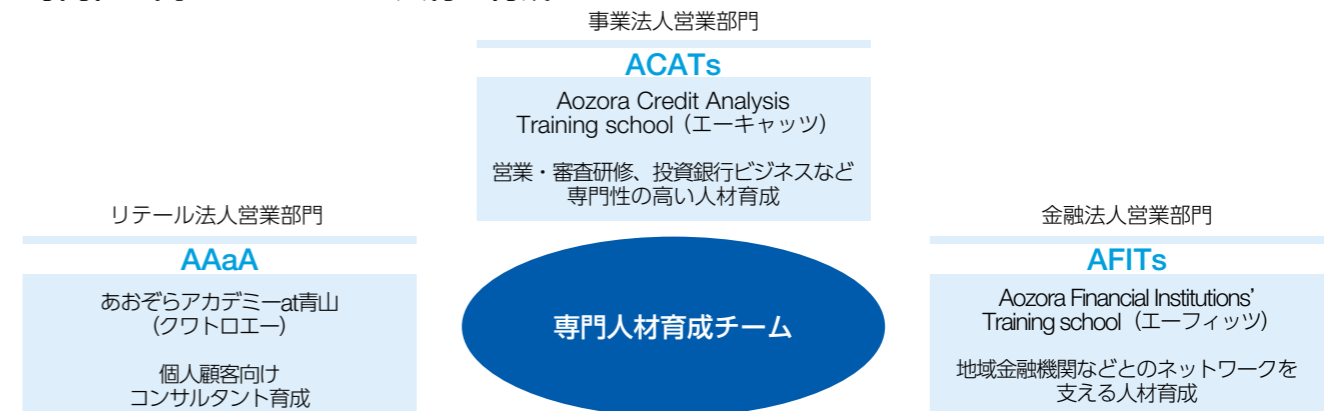
人材育成プラン

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。

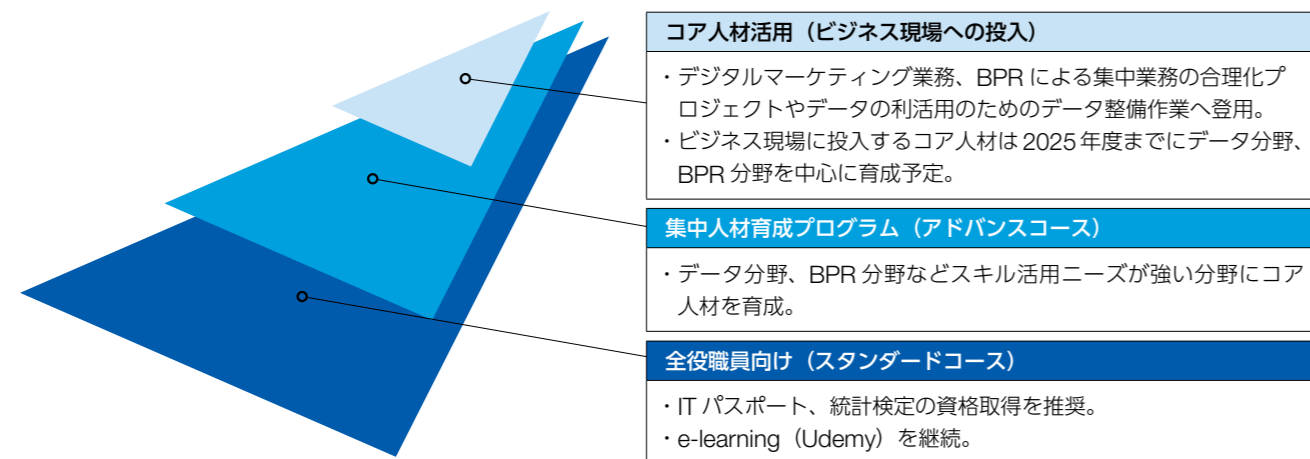
◆ DX人材の育成

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

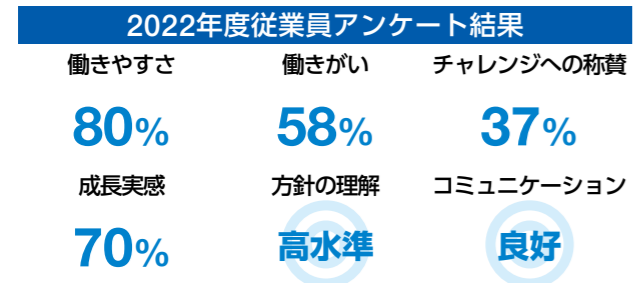
働きやすさの向上と働きがいの追求

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

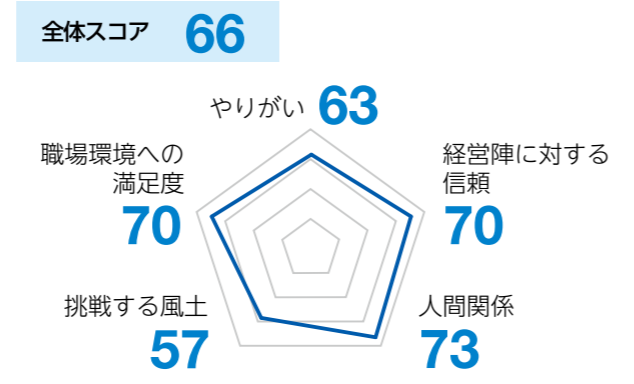
当行グループでは従業員が安心して長く働ける環境を整備するため、単一健保を設置しデータヘルス推進計画を策定しており、健保組合と一体で従業員の心と身体の健康維持・増進に努めています。従業員とその家族の人間ドック・がん健診受診補助制度などを整備のうえ、職場での定期健康診断やストレスチェックの診断結果に応じ産業医・専門医療スタッフがきめ細かなアフターフォローを実施し、メンタルヘルスや生活習慣病の予防などに取り組んでいます。従業員のヘルスリテラシー向上のため、2023年度からは新人研修で産業医が講師を務め、心身の健康管理の重要性を学ぶ健康管理研修

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

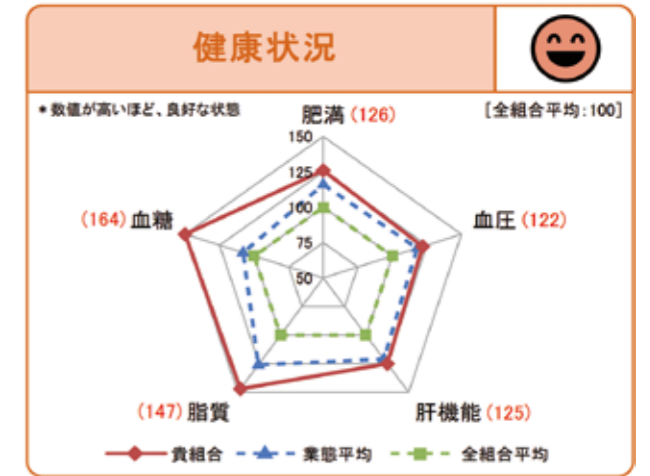
当行グループでは男性と女性が様々な世代で直面する健康経営課題への取り組みを強化しています。2022年度は更年期症状など女性特有の健康課題をテーマに、外部の専門講師によるセミナー『皆に知ってほしい女性の健康課題～職場の同僚や部下に、こんな悩みを抱えている人はいませんか?～』を開催しました。健康課題を抱える様々な年代の当事者はもちろんのこと、健康課題を抱える同僚や部下と接する際のコミュニケーション方法など、医学的観点

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。

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。

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。

◆ 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。

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。

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。

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。

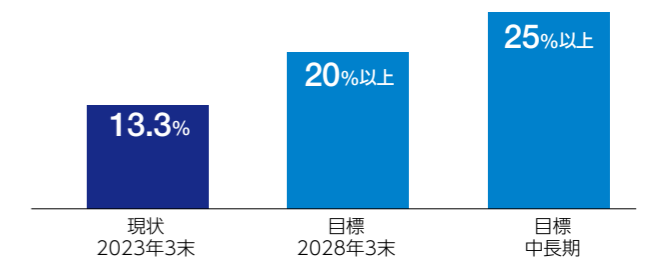
すでに2020年度に人事制度改革を行い、一般職を廃止しキャリアコースによる役割や業務範囲の制限を完全に撤廃したことで誰もがキャリアアップを目指せる人事制度となった結果、旧一般職の女性従業員の中から管理職に昇格する例も複数出ています。

女性従業員の採用においては、ポテンシャルの高い人材

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

■ 女性管理職比率

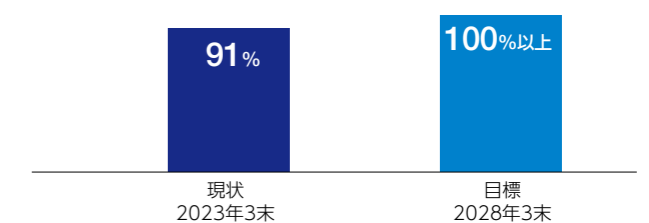


◆ 男性育児取得促進に向けて~産後パパ育休制度の導入

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休利用促進を図ったことによるものです。当行独自の「産後パパ育休」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休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休取得率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

「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



コミュニケーション支援ボード



あおぞら耳マーク

みんなのトイレ

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。

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。

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。

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