



## 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。

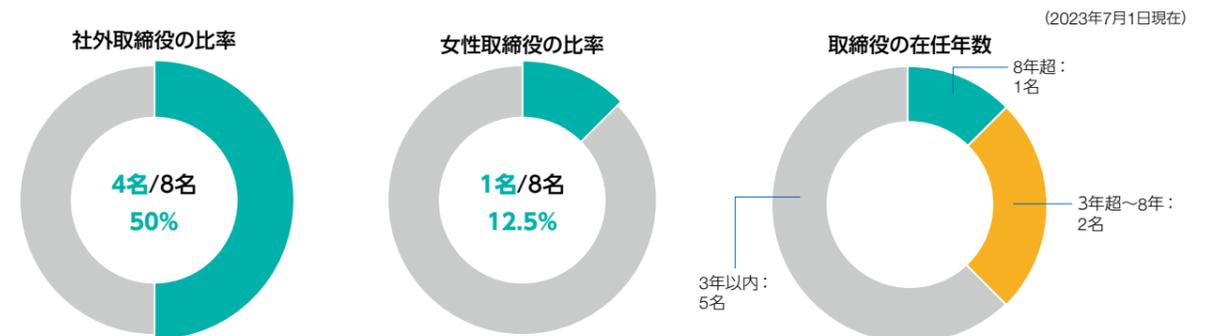
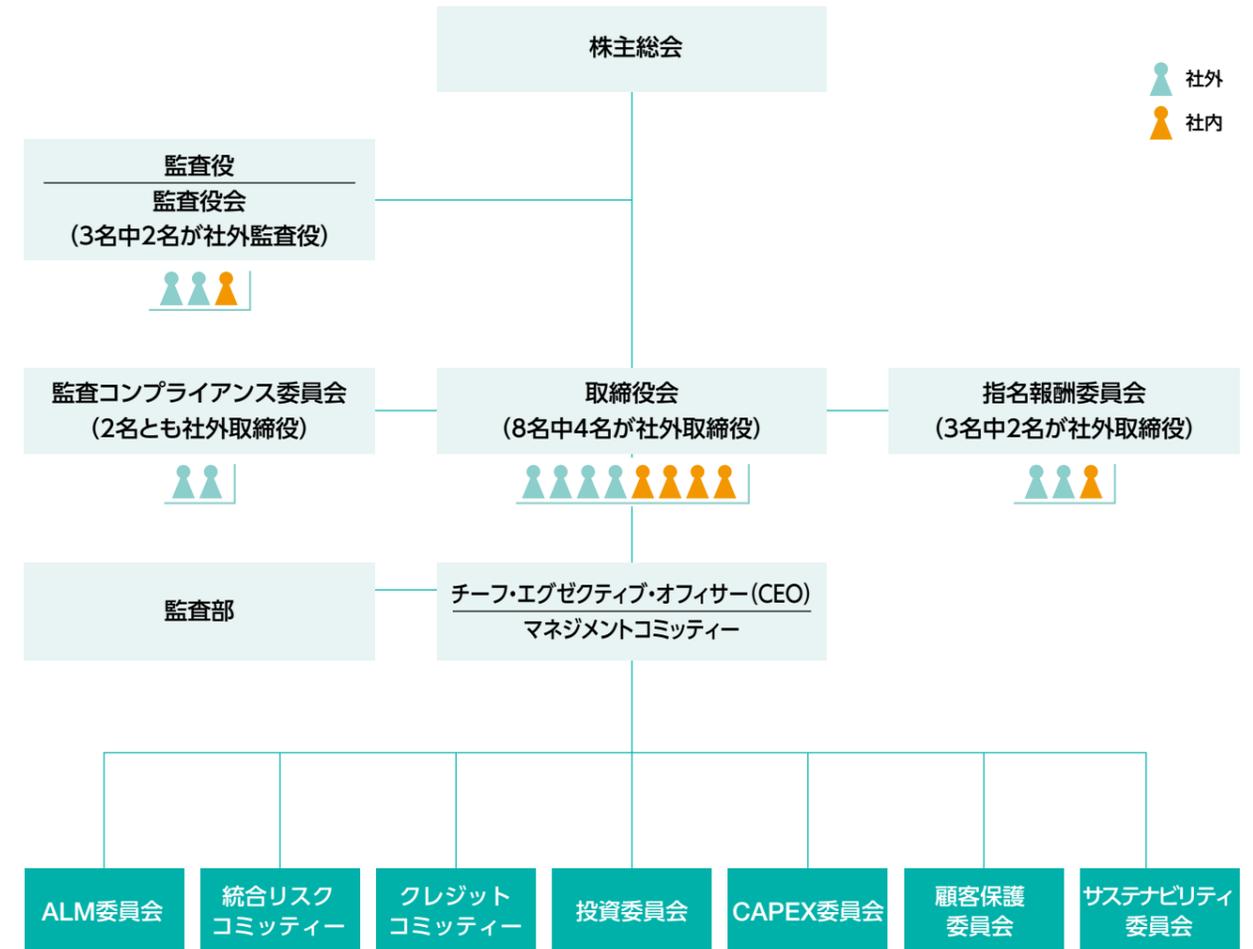
### <監査コンプライアンス委員会>

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>		○		○	○			
		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								
		井上 寅喜 <small>独立役員</small>								
		前田 純一 <small>独立役員</small>								
社外										

## ◆ 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、取締役会全体の実効性等につき、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、洞察力に優れていること
3. 当行の取締役としての使命感があること
4. 株主をはじめとしたステークホルダーの信任を得られること
5. 社外取締役においては、マネジメントに対する監督並びに適切なアドバイスができること

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

### <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

## &lt;経営陣幹部（業務執行役員）の選解任に関する基本方針&gt;

- (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

## &lt;CEOの選解任に関する基本方針&gt;

- (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

## &lt;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&gt;

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

## &lt;CEOの後継者計画の策定について&gt;

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。

## &lt;監査役候補の指名を行うに当たっての手続き&gt;

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

## &lt;取締役等の報酬決定の基本方針&gt;

「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。

## &lt;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&gt;

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

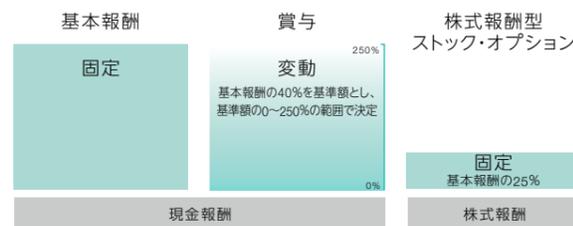
	中期経営計画 目標*4	2022年度 実績
経費率（OHR）	50%台前半	99.6%
ROA*3	1%程度	0.04%
ROE	8%以上	1.9%
自己資本比率	最低9%	9.43%

\*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

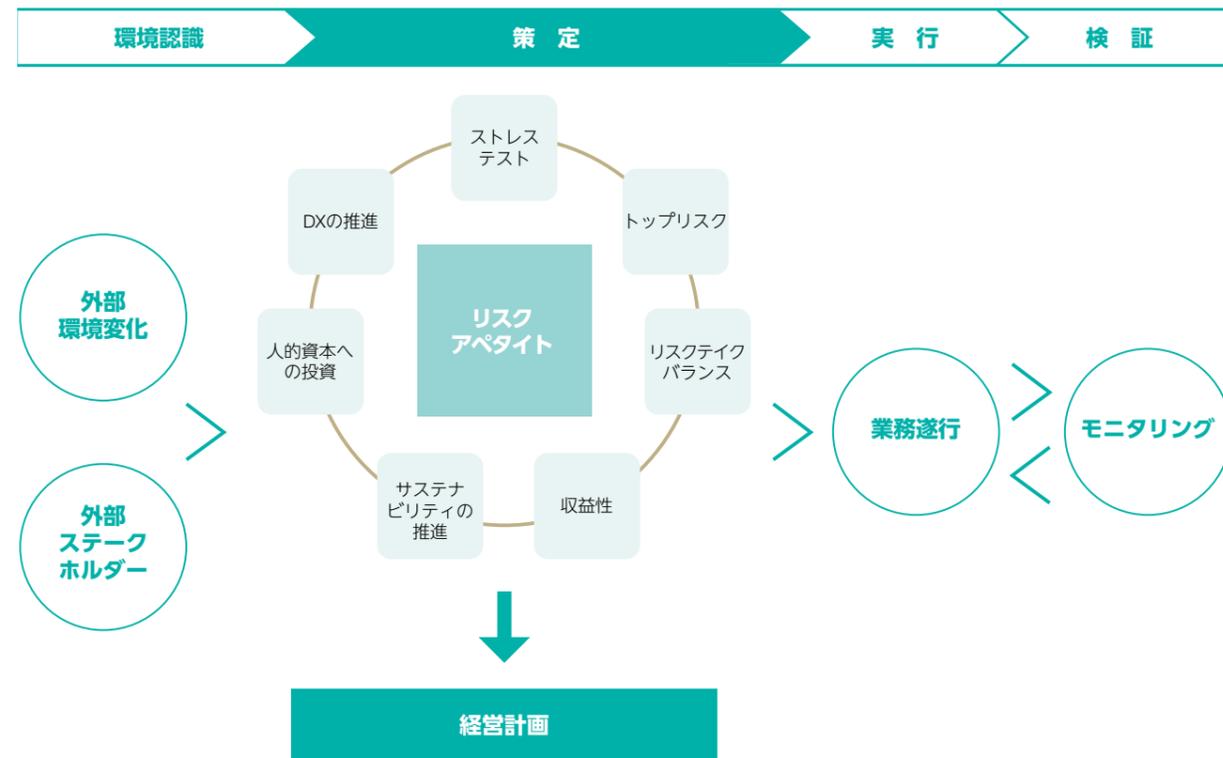
コーポレート・ガバナンス

◆ 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。

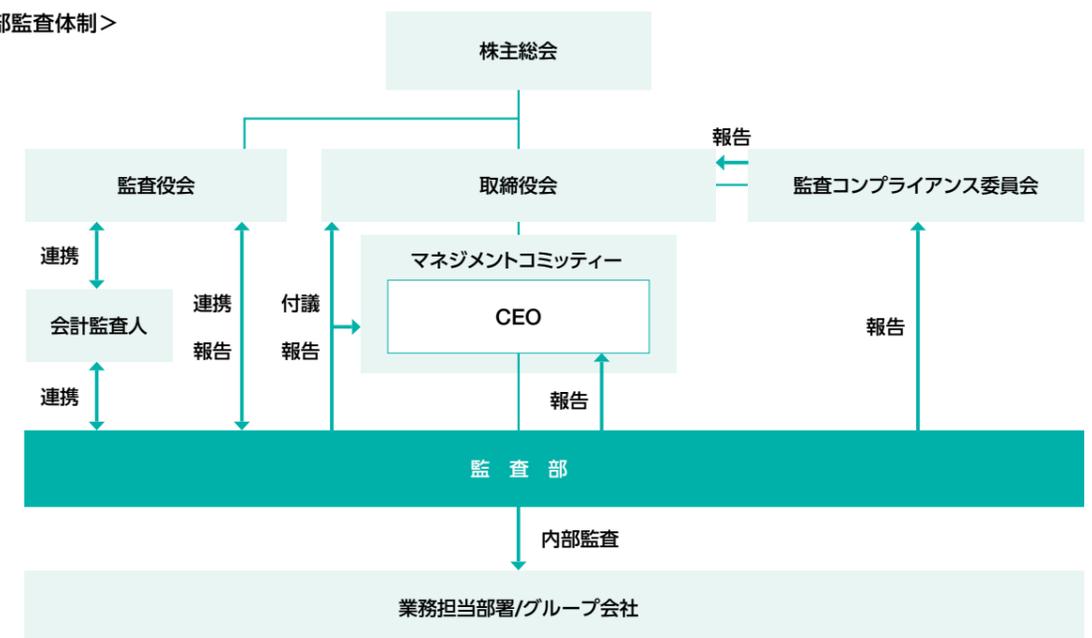
更に監査の目的の達成のために、監査役および監査役会と随時情報交換を行い、上記監査報告や監査スケジュールの共有を含めて連携を図っているほか、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティングなどを通じて情報交換を行うことにより連携を図っています。

<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

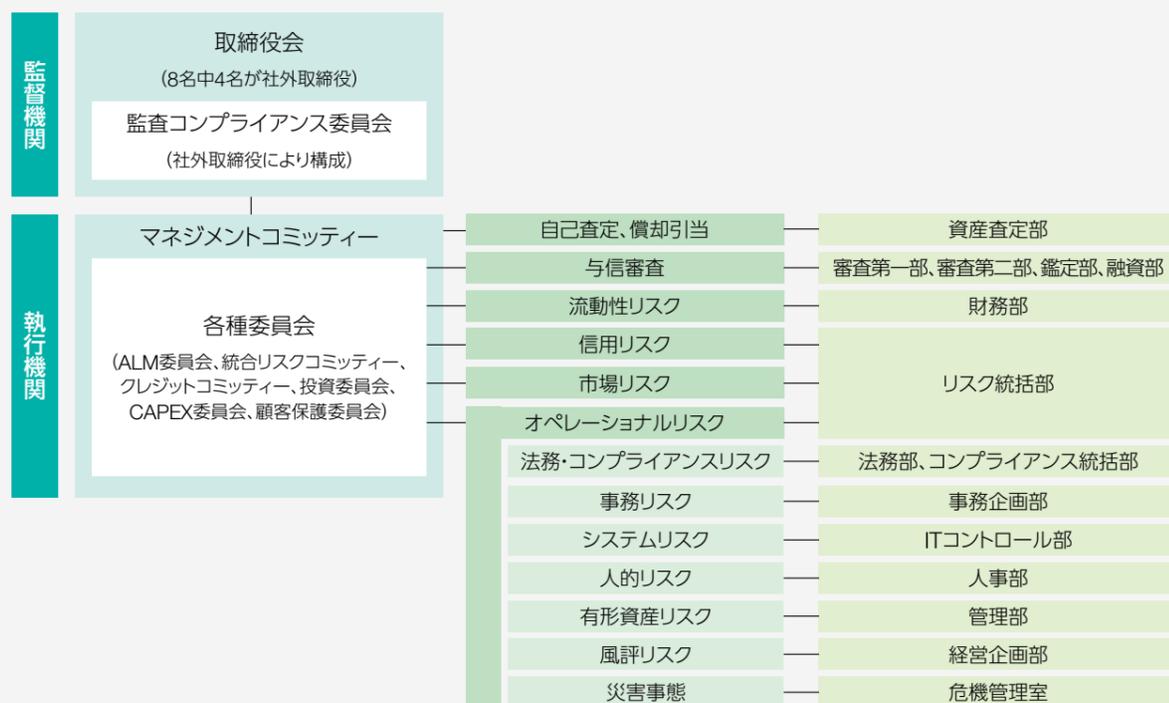
当行グループのリスクガバナンスは、取締役会および社外取締役のみで構成された監査コンプライアンス委員会のもとでのガバナンスと、執行サイドによるマネジメントコミッティーや各種委員会から権限委譲された各種委員会のもとでのガバナンスに大別されます。

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。

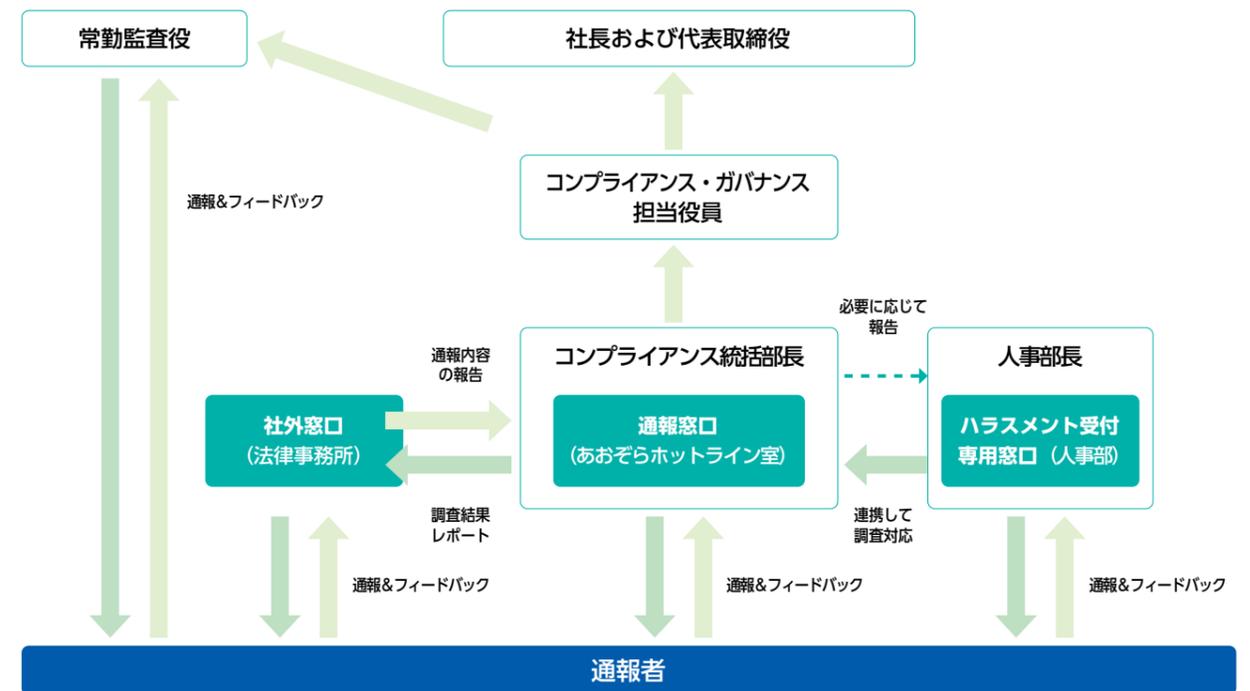
### ◆ 内部通報制度

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

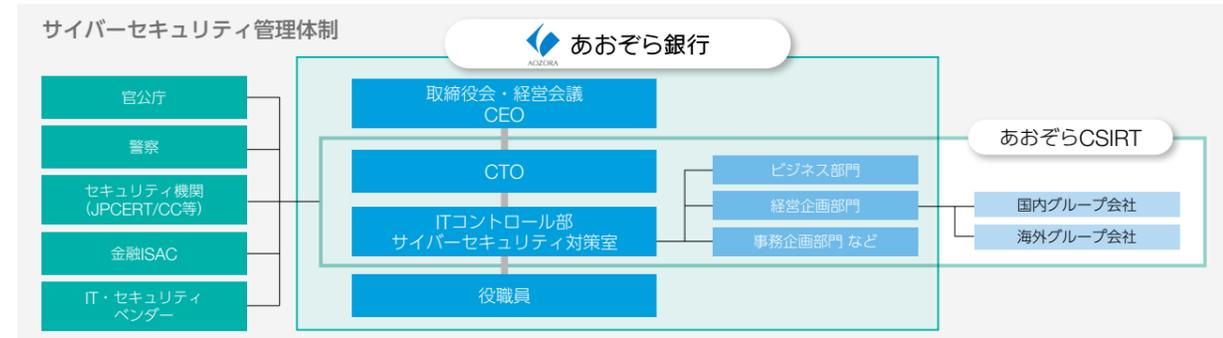
に対し定期的にリスクの状況と評価、リスク低減に向けた計画の進捗状況を報告し、適切な指示を受けています。

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 <sub>2</sub> )			
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 <sup>3</sup> )	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年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
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%
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。