

統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2024

2023年4月1日～2024年3月31日

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

- ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
- 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
- チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする
- 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
- 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
- 創意工夫で新規領域にチャレンジする
- 社会の持続可能な発展に積極的に貢献する

CONTENTS

イントロダクション

- 2 我々は今日も“挑み”続ける

マネジメントメッセージ

- 6 CEOメッセージ
12 リスクアパタイト・フレームワークの運営

価値創造ストーリー

- 16 あおぞら銀行の強みの源泉
18 価値創造プロセス
20 価値創造のドライバー
21 大和証券グループ本社との資本業務提携
22 特集 **育てる** スタートアップを育てる 調達手段の多様化
23 特集 **変わる** 銀行ならではのエンゲージメント投資
26 特集 **変わる** GMOあおぞらネット銀行が提供する「変わる」サービス
28 特集 **再生する** 事業再生の取り組み
32 サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)
34 あおぞらサステナビリティ目標
35 ESG情報
36 CFOメッセージ
40 財務・非財務ハイライト
42 社外取締役座談会・新任社外取締役メッセージ
46 ステークホルダー・コミュニケーション

価値創造戦略

- 50 あおぞら銀行グループのビジネス
50 At a Glance
52 ビジネス部門
69 主要なグループ会社
74 あおぞらの新たな価値の創造 生成AIの可能性の追求
76 サステナビリティの推進
82 気候変動への取り組み(TCFD提言への対応)
88 人権尊重の取り組み
90 社会貢献活動の取り組み
92 人材戦略
100 障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り

価値創造基盤

- 104 コーポレート・ガバナンス
116 リスク管理
118 コンプライアンス
121 内部監査
122 サイバーセキュリティ
123 拠点を越えたオペレーションプロセス構築へ向けて

企業データ

- 124 主要財務データ
126 非財務情報インデックス
129 あおぞら銀行 ネットワーク
130 組織図

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。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しました。

編集にあたっては、IFRS財団が提示する「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ています。

また本誌(本編および資料編)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。

本誌を通じて、当行グループの挑み続ける姿と今後の更なる成長に向けた取り組みについて、皆さまの一層のご理解をいただければ幸いです。

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ください。

我々は今日も “挑み”続ける

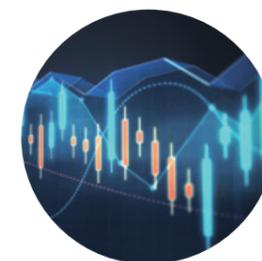
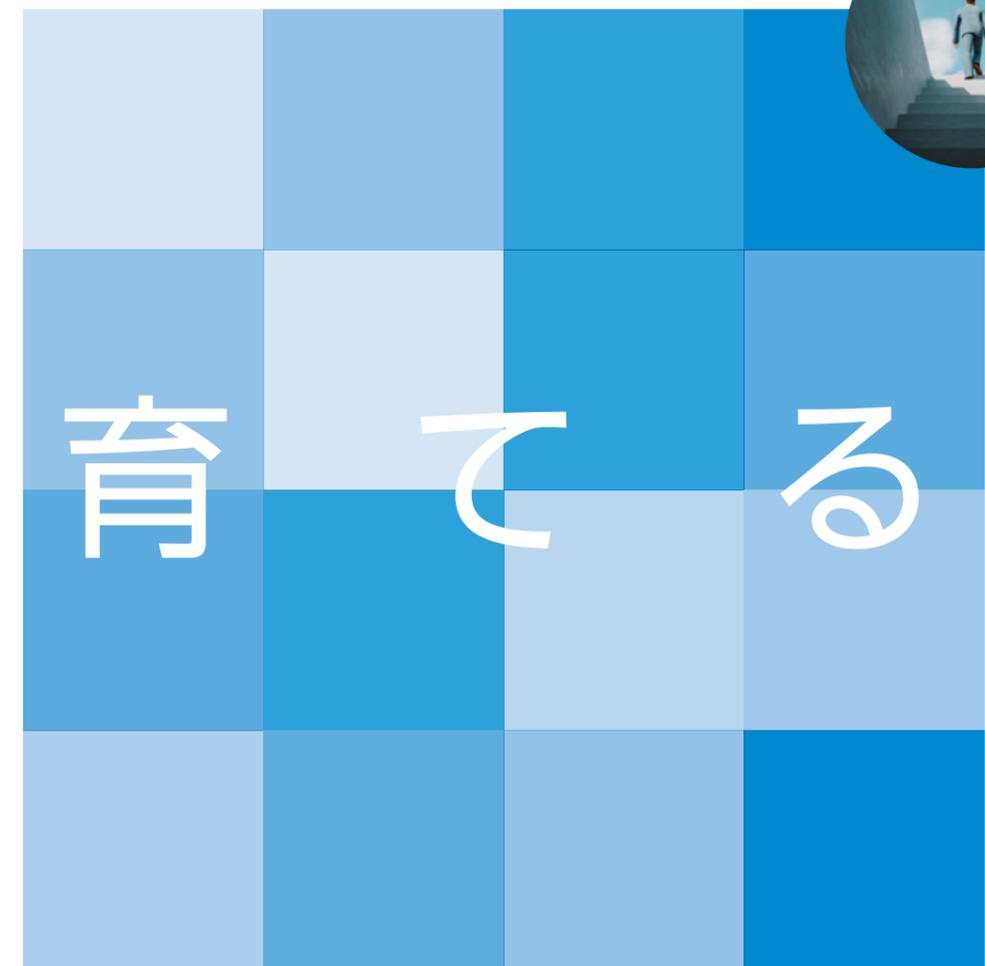
「新たな金融の付加価値を創造し、
社会の発展に貢献する」ために

新たな金融の付加価値の創造

お客様の課題と向き合い、事業や資産を「育てる」

ベンチャーデットの先駆者として P22

株式調達と銀行融資の中間的な特長を持つベンチャーデットの提供を通じて、
スタートアップの支援や育成に取り組んでいます。



資産形成機会の提供者として P67

各種取引をアプリから行える金融サービス「BANK」、金融商品の開発・提供や
個人のお客様・企業オーナーさま向け総合コンサルティングなどを通じて、
資産形成をサポートします。

新たな金融の付加価値の創造

社会の変化に対応するお客さまの「変わる」を支援

GMOあおぞらネット銀行 P26

お客さまの描く未来をテクノロジーで実現する伴走者

送金や預金などの銀行機能をパーツとしてお客さまの会社のサービスの中に組み込み、革新的なサービスをエンドユーザーに提供するお手伝いをします。



変わる

多様なファイナンス手法を通じて

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 P23, 52

事業法人のお客さまとの密接な対話を通じ、課題解決に向けた提案を行うことで、ともに成長を目指します。

M&A P54, 56

中小企業の貴重な技術や優れた人材の次世代への引き継ぎを支援します。

LBOファイナンス P58, 60

ファイナンスのアレンジや投融資を通じて産業構造の転換や再編を支援しています。

サステナブルファイナンス P79

様々なサステナブルファイナンスの取り組みや、「あおぞらESG支援フレームワーク」の活用により、お客さまの課題解決を推進しています。

新たな金融の付加価値の創造

お客さまの事業やアセットを「再生する」

事業再生の取り組み P28

財務構造の見直しと事業内容の見直しを通して、企業の存続と成長を可能とするサポートを行っています。

再生する



地域金融機関とともにお客さまの課題を解決 P66

全国の地域金融機関との60年以上にわたるネットワークを通じて、地域金融機関のお取引先の再生支援や事業ステージに応じた協業を展開します。



CEOメッセージ

「困難に挑み続け、新たな道を拓く」

代表取締役社長
 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO)
大見 秀人

はじめに

2023年度は、米国オフィス向け貸出への追加引当と、有価証券ポートフォリオの再構築によりバランスシートを抜本的に改善したことで、親会社株主に帰属する当期純利益は499億円の損失となりました。第3四半期および期末配当を見送り、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまには多大なるご心配とご負担をおかけしましたこと、深くお詫び申し上げます。

今後は、リスクアパタイト・フレームワークに基づいて、当行のビジネスモデルを踏まえてリスクテイクする種類と総量を見える化し、的確なリスク認識とリスク管理を行います。

そのような状況下ではありましたが、私たちが注力している「あおぞら型投資銀行ビジネス」を軸とした法人営業やストラクチャード・ファイナンスなどの顧客関連ビジネスについては、引き続き順調に進捗し、2023年度の顧客関連ビジネス利益（マーケット・リテール業務除く）は428億円（前期比89億円増）と非常に好調な伸びを示しています。

この統合報告書では、当行の歴史を改めて振り返り、あおぞら銀行の強みや目指す姿についてお伝えしたいと思います。

→ あおぞら銀行の強みの源泉

 P16

世間が困難とと思っている 新分野を開拓する銀行

当行は1957年に長期信用銀行の一つである日本不動産銀行として設立されました。ちょうど戦後の復興期から高度経済成長期に移る頃で、設備投資に必要な長期資金が圧倒的に不足していました。開業の式典で初代頭取の星野喜代治は次のように述べています。

“当行の業務目的は、第一は中小企業者に対する長期資金の融通であり、第二が不動産担保の貸付であります。（中略）当行がその主たる目的とする中小企業者向け長期資金の供給及び不動産担保の金融は、わが国の中小企業

者とその経済力が極めて脆弱であること、一面また不動産に対しましては借地借家法の制約があることなどのため、今日までわが国の金融機関が、中小企業金融と不動産担保金融を敬遠してきたからであります。（中略）これから先、世間が最も困難とっております新分野を開拓し、当行はわが国における唯一の、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發揮しまして、日本の産業界、経済界に貢献していきたいものと切に願ってやまないものであります。”

（日本不動産銀行十年史より）

日本の成長には、他の銀行が敬遠する新分野への資金供給も必要であるとの考えに基づいて設立されたのが

CEOメッセージ

当行です。国家を強くする重化学工業への資金供給が優先される中、当行は当時まだ小さかった流通、不動産分譲といった業種へ資金を供給して、国民生活の向上に貢献してきました。1977年には日本債券信用銀行(日債銀)に行名変更し海外展開も行いながらプロジェクト・ファイナンス等に注力しました。しかしながら、日本の高度経済成長が終わり、設備資金の需要がかつてほど強くなり、また金融の自由化も相俟って、長期金融を担っていた長期信用銀行制度の存在意義が次第に薄れていきました。

1990年代に入り日本全体がバブル崩壊の影響を受け、当行は1998年に経営破綻、特別公的管理(国有化)へと移行しました。



初代頭取 星野喜代治

「あおぞら型投資銀行ビジネス」の源流

その後、2001年にあおぞら銀行として再スタートを切りました。しかし、当行との取引に不安を感じて離れていったお客さまも多く、これまでの延長線上に明るい未来はありませんでした。そんなある時、当時の株主だったソフトバンクの孫正義社長から、海外で成功した事業モデルを日本に持ち込み、いち早く展開する「タイムマシン経営」について話を聞く機会がありました。これが、私たちのその後のビジネスを考える大きなヒントになりました。当時のウォール街やシティにある金融ビジネスの中で日本にまだないものは何か。こうした議論から、現在のあおぞら銀行の柱になっている「あおぞら型投資銀行ビジネス」の源流が生まれます。

一つ目のビジネスは、LBOファイナンスです。日本でもプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)が活動を始めていましたが、「乗っ取り」や「ハゲタカ」といった

悪い印象を持たれることもあり、案件は限られていました。また、新しい経営陣のもとで非連続な変化が起きるため、過去の財務諸表や担保を評価する伝統的な審査が通用せず、事業の将来性や営業権(のれん)を評価する審査方法が必要でした。更に、財務制限条項やデフォルト事由等を詳細に決めるため契約書の作成にも手間と時間がかかります。M&Aは海外では経営戦略の選択肢の一つであり、当行は自身がM&Aの対象となった経験も踏まえて市場の拡大を予想し、黎明期からLBOファイナンスの主要なレンダーになりました。

二つ目のビジネスは、不動産ファイナンスです。現在では対象の不動産から得られるであろう家賃から経費を除いたキャッシュフローを期待利回り(Capレイト)で割引いて不動産評価額を算出していますが、当時は近隣の取引事例や地価公示から算出する方法が主流でした。バブル期には地価が大きく上昇していたため、不動産が生み出すキャッシュフローや期待利回りだけでは説明が難しかったからです。海外ではキャッシュフローと期待利回りに基づくファイナンスが主流だったため、当行はバブル期の不動産融資を反面教師として不動産ファイナンスを始めました。

三つ目のビジネスは、事業再生ファイナンスです。海外では破綻した企業に対しても、事業の価値を維持させる一時的な運転資金(DIPファイナンス)を融資できる制度が整備されていて、DIPファイナンスを利用した事業再生が行われていました。2000年初頭に民事再生法が施行され法制度が整ったことから、当行もこのビジネスを始めました。また、海外では債権者に代わって債権回収を行うサービサーが不良債権の早期処理に大きく寄与しており、それを参考に、日本でも1999年にいわゆるサービサー法が施行されました。当行では、法施行と同時にあおぞら債権回収をいち早く設立しました。いずれも海外では一般的だったワークアウトを参考にして、当行の事業再生ビジネスが始まりました。



旧日本不動産銀行本店

あおぞら型投資銀行ビジネスで これからの日本の成長を取り込む

当行グループでは、LBOファイナンス、不動産ファイナンス、事業再生ファイナンスに加え、最近始めたスタートアップ支援の新たな仕組みであるベンチャーデットや、企業やファンドへのエクイティ投資を加えた投融資の集合体を「あおぞら型投資銀行ビジネス」と呼んでいます。これから先の日本経済の成長に求められる資金はこれまでとは違い、企業の資本効率を高める事業再編、地球温暖化を防ぐためのクリーンエネルギー開発、新陳代謝を促すベンチャー企業の育成や事業再生といった、いずれも高い専門性が必要なストラクチャード・ファイナンスに集中しています。

あおぞら型投資銀行ビジネスは、日本経済の成長に必要な資金を供給できるファイナンス手法の集合体のため、投融資の機会がますます増えると予想しています。また、



CEOメッセージ

競争が少ないため相対的に高い収益を得られる点も特長です。当行グループは、あおぞら型投資銀行ビジネスで世間が困難と思っている新分野を開拓し、社会の役に立つことと収益をあげることを両立できる可能性を秘めています。

大和証券グループ本社との提携について

2024年5月に大和証券グループ本社との資本業務提携を発表しました。

今年3月に日本銀行がマイナス金利政策を変更したことは、日本経済が30年ぶりにデフレから脱却し成長を始めるサインであり、あおぞら型投資銀行ビジネスの投融資の機会が増えることに繋がります。しかし、バランスシートを使うあおぞら型投資銀行ビジネスを拡大するには資本が厚い方がよく、またM&Aや投資に関連する業務が増えるため、現在の証券機能を拡充した方が良く考えるようになりました。こうした考えをいくつかのパートナー候補と話す中で、大和証券グループ本社が銀行機能を強化したいと考えていることが分かり、提携に向けて協議が始まりました。最終的に519億円の第三者割当増資も実施し、銀証連携を軸とする資本業務提携を行うことになりました。

大和証券グループ本社は融資や信託を強化することに加え、当行の企業価値を向上させることで投資の成果を享受したいと考えています。このため当行の企業価値向上に繋がることは全力で支援する考えのため、心強いパートナーとして期待しています。本増資により「株式の希薄化」が生じますが、早期に提携効果を発揮して、当行単独で進む限界を超えた成長により、希薄化を解消できるよう努めてまいります。なお、当行は大和証券グループ本社の持分法適用関連会社になりますが、当行の独立性と自由度はこれまでと変わりありません。現在、両社の

間で協業領域について具体的な検討を進めています。できるだけ早いタイミングで財務面での効果も含めた、より具体的な成果について皆さまにお伝えします。

困難を乗り越え、やり抜く力

私が銀行員になった1989年(平成元年)は、都市銀行、長期信用銀行、信託銀行が合計で23行ありました。その後、経営統合を経て数が減る代わりに、各銀行の規模は大きくなり、持ち株会社を中心とする金融グループになっていきました。その中で、当行は経営統合を経験していない規模の小さい銀行となり、このままでは埋没するかもしれないという危機感を持ちました。2000年になってからは、特別公的管理と同時に国から注入を受けた資本金(公的資金)の返済が経営の最重要課題だったことから、競争が少ない分野を早くから開拓し、先行者として相応の利益を上げて公的資金の返済原資を積み上げました。結果的かもしれませんが、創業時のメッセージの通り世間が困難と思っている新分野を開拓したことで、規模が小さくても存在感を発揮できる銀行になりました。この状況はこの先も変わらないので、私たちは常に新しい商品やサービスを始める場合、複雑で手間がかかる、あるいは解決が困難である等の理由により敬遠されている分野を開拓し、成功するまで「やり抜く力」が必要となります。才能に恵まれていても、やり抜く力が無ければ成功しません。これまでも、当行グループの人は果敢に挑戦して新しいビジネスを作ってきました。今後も新たな道を切り拓き、その道の第一人者として専門家になる人材を育てていきたいと思っています。

そのような課題に対応していくため、私たちのビジネス推進には専門性の高い人材の育成・採用が不可欠です。そのため、当行グループでは専門分野に特化した研修や高度人材の中途採用、あるいは外部機関での業務経験な

ど、「他にない部分を磨く」教育を重視しています。

現中期経営計画では人的資本への投資として2025年度までに人件費を約20億円増加させる計画を立てています。挑戦する人を応援し、その成果に報いていきたいと考えています。そして人的資本投資の強化を通じて、従業員のスキル強化を図り、優秀な人材に「選ばれる」働きがいのある会社にしていきたいと思っています。

企業価値向上に向けて

最後に、企業価値向上についてお話しします。

PBR1倍以上に向けては、ROEとPERを改善することが王道と考えます。ROE改善に向けては、日本経済の成長を取り込むあおぞら型投資銀行ビジネスと、法人をターゲットとするインターネット専門銀行のGMOあおぞらネット銀行が原動力となります。更に、大和証券グループ本社との

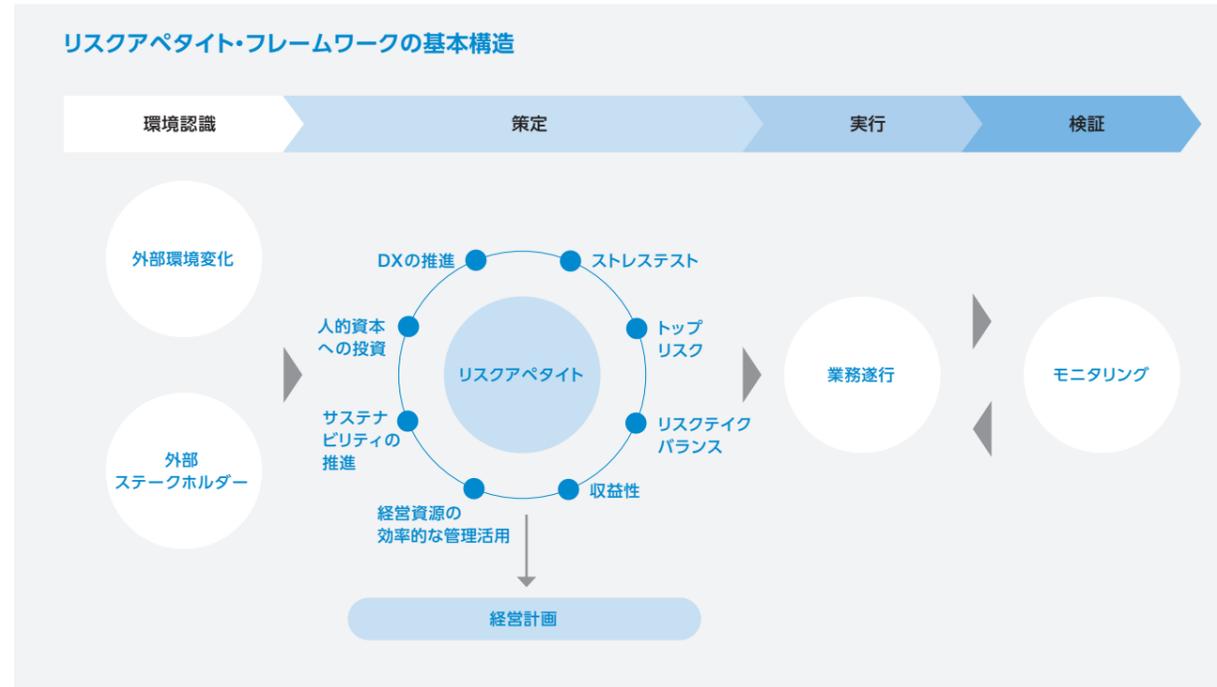
資本業務提携から生じる成果が加わることで、今後大きく改善していく見通しです。PER改善に向けては前年度の反省に立って、リスク管理能力を高めることで資本コストを抑えます。このため、2024年度は当行のビジネスモデルを踏まえたうえで、リスクテイクする種類と量を「リスクアペタイト」として見える化し、取締役会でも議論することにしました。まずは、2024年度のV字回復を確実なものにして、現在、PBRの向上に向け、この新たに得た機会に対応する具体的な施策についての議論を進めており、中期的な経営計画としてなるべく早い段階で皆さまにお示しする予定です。

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。



リスクアペタイト・フレームワークの運営

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



2023年度、当行は、将来のリスクを軽減し今後の成長をより確実なものとするを目的として、米国オフィス向け不動産ノンリコースローンと有価証券ポートフォリオという二つのバランスシート上の課題に抜本的に取り組むこととしました。

2024年度の経営計画の策定にあたっては、リスクガバナンスを高める観点から、取締役会においてリスクアペタイト・フレームワークの明確化を議論し、基本方針として、“健全なリスクテイクを通じ、持続的かつ安定的な収益を積み上げ、自己資本充実と企業成長を図り、「新たな

金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」という当行グループの経営理念を実現する”と決めました。

また、併せてリスクアペタイト方針を定め、進んで取ろうとするリスクの種類・量とともにコントロールしていくリスクについて改めて明確化しました。

米国オフィス向け不動産ノンリコースローンについては債権回収による残高・リスクの削減を進め、有価証券ポートフォリオについてはストレスが生じた際の損失を経営体力で吸収可能な水準までボリュームをコントロールしていきます。

リスクアペタイト基本方針

資本・バランスシート・リソース等の経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じ、持続的かつ安定的な収益を積み上げ、自己資本充実と企業成長をはかり、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」という当行グループの経営理念を実現する

リスクアペタイト方針(中期的方針)

- 米国オフィス向け不動産ノンリコースローン、有価証券ポートフォリオ運営について、海外アセットへの傾斜を是正し、バランスシート上の課題を確実に解決する
- 「あおぞら型投資銀行ビジネス」に経営資源を重点配分し、お客さまの事業や資産を「育てる」「変わる」「再生する」取り組みにより、経営理念の実現に繋げる
- リスク管理能力、経営体力の範囲内でのリスクテイクにより、持続的かつ安定的な収益を確保し、自己資本の充実を図る

2024年度のリスクテイク方針

- 国内中心の「あおぞら型投資銀行ビジネス」に対し重点的に資本・リソースを配分、資本効率を勘案しながら投融資を伸ばし、収益を確実に拡大する
- 海外投融資については、為替動向等に引き続き留意し、円建てベースでのエクスポージャーコントロールに努め、全体として抑制運営とする
- マーケット部門は、適正な内外比率により中長期的に持続可能な収益を目指した有価証券ポートフォリオの再構築を図る

一方で、「あおぞら型投資銀行ビジネス」に経営資源を重点配分し、お客さまの事業や資産を「育てる」「変わる」「再生する」取り組みを更に進めていきます。

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や各種委員会によるガバナンスのもと、リスクアペタイトを反映した経営計画に基づき業務運営が執行されます。運営状況は定期的かつ必要な際には随時、モニタリング・報告がマネジメントコミッティーや各種委員会で行われ、リスクプロファイルがリスクアペタイトの範囲内にあるか否かを確認するなど、機動的に適切な対応

が図られます。また、モニタリング結果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、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が確保されます。このような取り組みを通じて、安定的かつ持続的な収益基盤の確立を図っています。

今般の大和証券グループ本社との資本業務提携により、リスク許容度を回復させ、経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じ、更なる企業価値の向上を目指していきます。

価値創造ストーリー

- 16 あおぞら銀行の強みの源泉
- 18 価値創造プロセス
- 20 価値創造のドライバー
- 21 大和証券グループ本社との資本業務提携
- 22 特集 **育てる** スタートアップを育てる 調達手段の多様化
- 23 特集 **変わる** 銀行ならではのエンゲージメント投資
- 26 特集 **変わる** GMOあおぞらネット銀行が提供する「変わる」サービス
- 28 特集 **再生する** 事業再生の取り組み
- 32 サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)
- 34 あおぞらサステナビリティ目標
- 35 ESG情報
- 36 CFOメッセージ
- 40 財務・非財務ハイライト
- 42 社外取締役座談会・新任社外取締役メッセージ
- 46 ステークホルダー・コミュニケーション

あおぞら銀行の強みの源泉

“挑み”続ける歴史

あおぞら銀行グループは、社会の変化を先取りし、時代のニーズに合わせたビジネスを展開すること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きました。

- | | |
|---|---|
| 1957 長期信用銀行法に基づき、日本不動産銀行設立 | 2001 あおぞら銀行へ行名変更 |
| 1977 日本債券信用銀行に行名変更 | 2005 Aozora Asia Pacific Finance Limited (現 Aozora Asia Pacific Limited)設立 |
| 1994 日債銀信託銀行株式会社(現 GMOあおぞらネット銀行株式会社)設立 | 2006 普通銀行転換 再上場 |
| 1998 特別公的管理開始、東京証券取引所・大阪証券取引所への株式上場廃止 | 2006 あおぞら証券株式会社設立 |
| 1999 日債銀債権回収(現 あおぞら債権回収)株式会社設立 | 2013 あおぞら地域総研株式会社設立 |
| 2000 特別公的管理終了(再民営化) | 2014 あおぞら投信株式会社設立 |

これからも当行グループは、社会に役立つ専門性の高い金融グループであり続けるために、一丸となって取り組んでいきます。

- | |
|--|
| 2015 公的資金一括返済
あおぞら不動産投資顧問株式会社設立
Aozora Europe Limited設立 |
| 2017 ABNアドバイザーズ株式会社設立 |
| 2018 あおぞら企業投資株式会社設立
GMOあおぞらネット銀行株式会社がインターネット銀行事業を開始 |
| 2019 BANKアプリ開始 |
| 2020 ベトナムの商業銀行Orient Commercial Joint Stock Bankに出資
Aozora North America, Inc.設立 |
| 2023 Aozora Asia Pacific Limited設立 |
| 2024 株式会社大和証券グループ本社と資本業務提携 |

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

歴史を通じて
培った強み・特長

経験に
裏付けられた
高い専門性

時代を
先取りする
新領域への
挑戦マインド

創意工夫を
実現する
チームワーク

機動力に富んだ
フラットな組織

1st stage

“挑む” あおぞら銀行の原点

あおぞら銀行は1957年に、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、実際にはお客さまが必要としているサービスは必ずしも行き届いていない状況でした。

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」への挑戦が始まりました。金融債発行を通じた地域金融機関とのネットワークの構築や海外展開、新たな金融技術(デリバティブ・証券化商品)への取り組みなど、進取の精神で取り組んできました。

日本全体がバブル崩壊に向かう中、環境変化や業務改革への取り組みの遅れにより、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。

2nd stage

“挑む” 新たなビジネスモデルの構築

2000年に再民営化を経て、あおぞら銀行として再スタートしました。

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有する人材に、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。

その過程で、LBO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など、新たな金融分野を開拓するとともに海外業務の再開を果たします。

こうしてあおぞら銀行は専門性の高い金融グループへと進化してきました。

3rd stage

“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

2015年に国有化に伴う公的資金を一括返済して以降、新たなビジネス領域の拡大を意欲的に進めてきました。

2018年には、インターネット事業を開始したGMOあおぞらネット銀行が、中小企業・小規模事業者向けにより安価で利便性の高い金融サービスを開始しました。また、新たな顧客ニーズに対応するため、シンプルかつ分かりやすい金融サービスをアプリから行える「BANK」の提供を開始しました。

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。

1957～

2001～

2015～現在

価値創造プロセス

ここでは、あおぞら銀行グループの特長ある資本・強み・ビジネスモデルを活用し、世の中の課題に挑み続けることで新たな金融の付加価値を創造する姿を表しています。

矢印は、役職員一人ひとりによる次のステップへの働きかけのプロセスと、新たな価値が創造される過程を表しています。

大和証券グループ本社との資本業務提携により、両社の協業による新たな付加価値の創造と、資本増強による「あおぞら型投資銀行ビジネス」の成長の加速により、収益力を向上させ持続的な株主価値の向上を目指します。

あおぞらミッション

新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

経済価値の向上

- ROEの向上
- 健全な自己資本比率
- 資本コストの抑制

社会価値の創造

あおぞらサステナビリティ目標の達成  P34

価値創造のドライバー

あおぞら型投資銀行ビジネス  P20

お客さまとの様々な局面にわたるエンゲージメント活動



あおぞら型プラットフォームビジネス  P20

環境認識

産業構造の転換

地政学リスクの高まり

脱炭素化の進展

金融緩和政策の転換

デフレ脱却

あおぞら銀行グループの行動思考・強み

- ・ 経験に裏付けられた高い専門性
- ・ 時代を先取りする新領域への挑戦マインド
- ・ 創意工夫を実現するチームワーク
- ・ 機動力に富んだフラットな組織

主要な経営資本

- ファイナンスにおける高い専門性・知見・経験
- 全国の地域金融機関との強固なネットワーク
- コンパクトな規模でグローバルにビジネスを展開
- メガバンクでも地域金融機関でもないユニークなポジション

大和との

- ・ 単独での拡大
- ・ 投融資
- ・ 異業種拡充

証券グループ本社資本業務提携

- 進む限界を超えた顧客基盤
- 拡大を支える資本増強
- 連携による商品・サービス

人材戦略  P92

サステナビリティの推進  P76

価値創造基盤  P102

株主・投資家

社会

ステークホルダーへの価値提供

お客さま

従業員

価値創造のドライバー

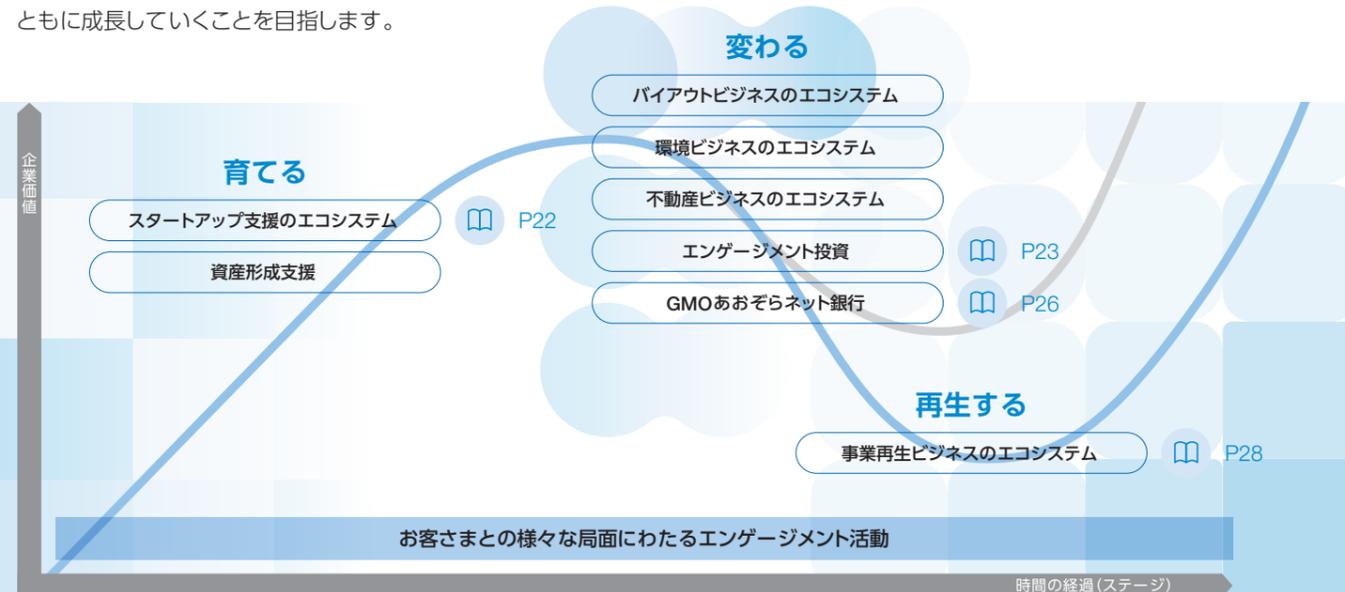
「あおぞら型投資銀行ビジネス」と「あおぞら型プラットフォームビジネス」は、経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」を実現する当行グループの価値創造のドライバーです。

あおぞら型投資銀行ビジネス

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面」

「あおぞら型投資銀行ビジネス」は、当行グループが強みを発揮する「育てる」・「変わる」・「再生する」3つの場面において、お客さまの事業と資産を支援し、お客さまとともに成長するビジネスです。

お客さまとの様々な局面にわたるエンゲージメント活動を通して、ユニークで専門性の高いサービスを提供し、お客さまとともに成長していくことを目指します。

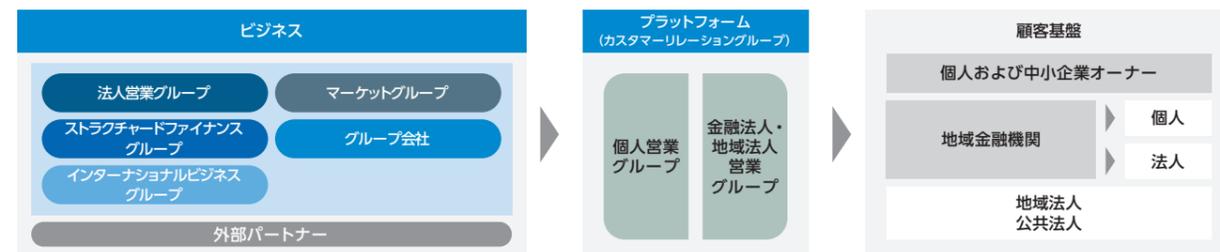


* 上記に記載のエコシステムとは、お客さま・あおぞら銀行グループ・ビジネスパートナーが、お客さまのビジネスのステージにあわせて、それぞれの役割を分担または協働して果たすことで、ビジネスの成長を目指す生態系です。

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。



大和証券グループ本社との資本業務提携



- 519億円の資本増強により、あおぞら型投資銀行ビジネスの成長を加速
- 銀行と証券の異業種連携によるビジネスチャンスの拡大



具体的な協業領域

具体的な協業領域は、当初①ウェルスマネジメント、②不動産関連ビジネス、③M&A、④成長企業支援の4分野です。今後も継続的に協議を進め、より幅広い領域での協業の拡大を通じ、両者のお客さまに提供する付加価値の向上を目指します。

<h4>ウェルスマネジメント</h4> <p>大和証券グループが有する資産管理型ビジネスモデルのノウハウ、商品・サービス、システムなどを活用することで、あおぞら銀行グループの幅広い個人・法人のお客さまに対し、より付加価値の高いコンサルティングを提供</p> <p>協業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大和証券グループの基盤を活用し、あおぞら銀行グループのお客さまに充実したフルラインアップの商品・サービスを提供 • 大和証券グループの個人・法人のお客さまにあおぞら銀行グループのファイナンス・信託機能等を提供 	<h4>不動産関連ビジネス</h4> <p>当行グループの強みである不動産ファイナンスと大和証券グループの不動産アセットマネジメントビジネスを組み合わせることで、両者の不動産関連ビジネスを深化</p> <p>協業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不動産ファイナンスの協働取り組みによる資産・手数料の積み上げ • 不動産エクイティの協働取り組みによる高収益資産の積み上げ • 不動産関連ビジネスの資産効率上昇 • 個人向け運用商品の拡充
<h4>M&A</h4> <p>当行グループのM&AビジネスおよびLBOファイナンスと大和証券グループのM&Aビジネスにおいて、それぞれの強みを活かした共同提案等、両者のパートナーシップによりお客さまのニーズに対応</p> <p>協業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大和証券のグローバルネットワークを活用し案件をソーシング • 案件特性に応じてそれぞれの強みを活かして最適なアドバイスを提供 • 当行グループの高い専門性を活用してファイナンスまで一気通貫したサービスを提供 	<h4>成長企業支援</h4> <p>当行グループが強みを発揮しているベンチャーデット等その他のファイナンス面を中心とする幅広いソリューションと大和証券グループが高いプレゼンスを有するIPO等による資金調達・エグジット支援、ベンチャーキャピタルファンドの運営を通じたエクイティ投資を融合し、新たなプラットフォームを形成</p> <p>協業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大和証券グループの取引先のGMOあおぞらネット銀行での法人口座の開設 • 大和証券グループの取引先紹介による当行グループのベンチャーデット等、投融資機会の増加



スタートアップを育てる 調達手段の多様化

国内初のベンチャーデット・ファンド立ち上げ

「日本国内の志あるスタートアップを支援して日本の将来を明るくしたい。」

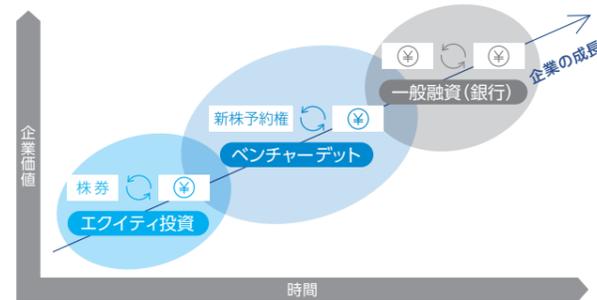
あおぞら銀行グループは、2018年にベンチャーキャピタル子会社「あおぞら企業投資」を設立し、翌年に国内初のベンチャーデット・ファンドを立ち上げました。

欧米に比べて日本国内ではスタートアップが育ちにくいと言われてきましたが、当行グループはベンチャーデットというスタートアップ向けの金融サービスに着目し、日本で不足していた金融サービスを事業化しました。

ベンチャーキャピタルや事業会社からのエクイティ調達と、銀行からのデット調達の橋渡し役を担い、スタートアップの資金調達の選択肢を増やし、資金調達の多様化を支援しています。

ベンチャーデットは、エクイティとデットの両方の性格を持つ金融商品の総称です。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のニーズに応えるために設計された商品です。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の間を埋める調達手段となっています。

ベンチャーデットの役割とポジション



あおぞら企業投資 代表取締役社長CEO久保 彰史

10年前にベンチャーキャピタルによるスタートアップへの投資額が不足していることに直面し、ベンチャーデットによる投融資を始めることになりました。私たちはベンチャーデットを業界に持ち込んだ先駆者であり、健全な業界の発展に貢献するために、スタートアップにとって縁遠い存在だったデットファイナンスを当たり前にすることを目指しています。そして、ベンチャーデットを活用したスタートアップが日本を代表する企業に育ち、日本の再成長エンジンになることを信じています。

これまでの実績

当行グループは規模の拡大に拘らず、スタートアップとの丁寧な対話を通じて適正な条件と規律維持を念頭に資金供給を進めてきました。運用ファンドは、2022年に2号ファンドで100億円、2023年に3号ファンドで90億円の運用を開始し、これまで2社の投資先がIPOやM&Aによりエグジットを迎えることができました。本年度も複数のIPOを予定しています。

コラム スタートアップの力を集結し、日本のDXを加速させる。

当行のグループ会社である「B Spark」は、スタートアップと協力して法人顧客向けにDXソリューションを提供しています。また、web3などの先進的な分野での協業にも力を入れ、スタートアップの成長を支援しています。

地域のニーズ



DX人材確保



DX導入支援

地域金融機関ネットワーク



あおぞら銀行

地域金融機関

B Spark

B DASH VENTURES

ベンチャー業界ネットワーク

ベンチャー企業
(ベンチャー業界関係者)

先端ナレッジ



DXプロ人材



DXサービス



銀行ならではのエンゲージメント投資

盛り上がりを見せる日本株エンゲージメント投資。これまで約20年間のエンゲージメントファンド運用経験を有するあすかコーポレートアドバイザー（ACA）田中代表取締役CEOと当行の篠崎事業法人ビジネス本部長が、足元の状況と今後の見通しを語ります。



あすかコーポレートアドバイザー
代表取締役CEO
田中 喜博 (写真左)

2005年に企業投資や経営コンサルティング業の経験を有するチームによりあすかコーポレートアドバイザーを設立。上場企業に対して公開情報を元に企業価値向上のための提案に取り組んできた。2022年におおぞら銀行が株式を33.4%取得。2023年度には事業法人の担当向けに実践研修を実施。座右の銘は「愛語よく廻天の力あり」。

あおぞら銀行事業法人ビジネス本部長
篠崎 純 (写真右)

企業融資、ベンチャーデット、未上場株式、上場株式と幅広い分野を管轄。あおぞら型投資銀行ビジネスの更なる高度化を狙う。座右の銘は「奮らず腐らず」。

エンゲージメント投資の難しさ

篠崎 2021年からエンゲージメント投資を開始し、これまでに40銘柄超を選定しました。当初は金融機関が株式の持ち合い解消を進めているタイミングで株式投資を開始するのかといった、内外から戸惑いの声もありました。しかしその後、着実に対話を積み上げ、投資先から当行のエンゲージメント案を評価いただくことが増えています。是非とも当行と話をしたい、と思ってもらえる専門性の確立を目指しています。2023年に行ったACAの半年にわたる実践研修では、エンゲージメント投資の学術的・体系的な理解、投資先候補の選定、エンゲージメント案策定を取り扱い、実際に投資まで進んだ案件も出てきました。エンゲージメントの目的は対話を通じた企業価値向上ですが、万能薬は無く対話がないと始まりません。ある企業に刺さった提案が同業種の他の企業には門前払いされたこともあります。それでも大事なものは

対話の軸がブレないことです。事例を積み上げていくしかありません。

田中 確かに時間はかかります。私たちは「主役は企業、株主は黒子」を信条とし、長く対話を続けてきました。今もそれは変わりません。しかし、資金力を有する投資家が増えて、時代が変わりつつあります。マネーフローが一方向に集中してしまうような傾向が強まり、企業より投資家の行動に注目が集まり、企業が具体的なアクションを見せる前に、投資家の言うとおりに企業が変わる期待だけで株価が動く事例も出ています。市場参加者に投資先企業の変化を理解してもらうためには、例えば対話の成果を投資家と企業が一緒にアピールすることも必要なのかもしれません。ただ、変化を起こした主役が投資家であると受け取られれば、企業としても面目を失うこともあります。そのバランスはとて難しいです。

なぜ銀行がエンゲージメント投資なのか、銀行ならではのエンゲージメントとは

篠崎 エンゲージメント投資を始めた狙いは3つあります。①ストラクチャード・ファイナンスで培った事業分析ノウハウの展開、②株式市場での評価が当行の評価よりも低い企業への企業価値向上支援、③伝統的な銀行業務に限らない企業へのアプローチの強化。②は東証のPBR対策もあり思ったよりも早く時代が変わってしまいましたが着眼点は間違っていないと思います。③はアセットマネジメントやアクティビストとも違う、当行ならではの対話を目指します。IRや財務担当の方に「経営陣にも会ってほしい」と思ってもらえるようになりたい、深い分析と具体的な提案を通じて、投資先の企業価値向上に貢献したいです。財務ツールはもちろぬ、M&Aの候補先やストラクチャード・ファイナンスの提案、ベンチャーとの連携の話など銀行ならではのアプローチを活用しています。

田中 エンゲージメントのやり方は千差万別で、上場関連だけでもPBR対策、英文開示、ESG、加えてM&A、DX、マーケティングと盛り沢山です。相手に認識してもらうためには、仰るとおり銀行ならではのアプローチの模索は大事です。ただ、取り組み方法は色々でも、提案を通じて株主として信頼していただけるかどうか重要です。愚直に深いリサーチを行い、予見無く考え抜き、時として投資先の経営企画部の皆さんと一緒に企業のあるべき姿を考えることが必要かと思えます。対話に手応えがあってもそれらが積み上がり、企業が変化し、何らかの数値として顕在化し、更に

それが株価に反映されるまでは長い道のりとなることもあります。一方「弾み車」が回り始めると変化は速いです。その兆しのようなものは感じておられるのではないかと思います。

組織体制とポートフォリオ

篠崎 ポートフォリオ拡大に伴い2024年4月にエンゲージメント投資部を新設しました。エンゲージメント投資部と法人営業担当がそれぞれ投資案件を発掘し、エンゲージメント投資部は本部の機能も担いながら、全体の対話の均一化を図ります。投資先はビジネスモデルに強みを持つニッチトップ企業が多いです。今後は、時価総額150億円以下の企業やポストIPOへのアプローチを増やしていく予定です。当行はベンチマークプレイヤーではないので、下落局面での取得を徹底します。それが結果的に投資先のボラティリティ抑制と資本コストの低下に繋がります。

田中 当社のエンゲージメントファンドでは、中小企業を対象に限られた数の企業に集中して投資をしています。2023年は海外からの資金が大企業から順番に投資に使われ、中小企業まで資金が回ってこなかったため、割安な投資先を見つけることができるチャンスでもありました。日本には優れたビジネスモデルを持ちながら足元で評価されていない中小企業がたくさんあります。相場のサイクル的にも今年は面白い年になりそうですし、何よりエンゲージメントを通じてこの価値を顕在化させていきたいです。

今後の展開について

篠崎 約2,500人の銀行ではありますが、社員が投資先のファンになるような取り組み、地味なところでは営業斡旋などは実施しています。ただ、銀行内だけで「これは素晴らしい企業だ」と議論しても意味がありません。「すごいことやりますよ」と当行が世の中に伝えたい企業は沢山あるし、認知度向上を課題とする企業は多いです。現在、サステナブルな取り組みを紹介するサイトの立ち上げを進めています。いざそれは、エンゲージメント案の対外公表まで辿り着きたいです。



田中 実は約20年間のエンゲージメント投資の集大成として書籍を出してみようかと考えています。自社HPやSNSで情報開示している投資家も増えており、我々も企業とのエンゲージメントの経験を体系的に整理しているところです。ぜひ他の株式投資家の皆さまにも活かしていただきたいです。事業家が人生をかけて取り組んでいる事業に、外部から口を挟むにはそれなりの覚悟と準備が必要です。それが無ければエンゲージメントは成功しません。そのための軸となるような考え方を整理できればと思います。是非御行の知見も貸していただき、一緒に作っていきましょう。



エンゲージメント投資事例

Case1 機械業A社の事例

投資・対話開始の経緯

- 生活密着分野で国内シェア90%のニッチトップ。ほぼ無借金。
- メディアに取り上げられることもあるが、アナリストカバレッジは極めて限定的で、認知度向上が課題。
- あすかコーポレートアドバイザーとの実践研修対象銘柄。

問題意識の共有化

- 本社訪問で初めて伝わる、高度な技術と顧客毎の対応が必要な匠の技術の言語化。
- 低収益な海外ビジネスのポテンシャル。

具体的施策の検討

- 強みを前面に打ち出したストーリー性の強いIR資料の策定。
- 分析の土台として、当行による収益性および資本政策の分析資料を用いたディスカッション。

期待する企業価値向上

- 隣接分野への事業領域拡大によるEPS成長、安定成長銘柄としてのPER改善。
- 企業の認知度向上、人材育成をはじめとするサステナビリティの強化。

Case2 サービス業B社の事例

投資・対話開始の経緯

- 国内トップシェアのBtoBリサイクル関連事業者。
- サーキュラーエコノミー*に資する優れたビジネスモデルの安定成長、潤沢な現預金を活用した周辺領域での新規事業成長を評価。

問題意識の共有化

- 長期目線での成長イメージの開示に比べ、短中期の具体的な新規事業戦略の開示に乏しい。
- 一方、株式市場からは相応に高い成長期待が評価されており、そのギャップを埋めることが必要。

具体的施策の検討

- 各種株式価値評価手法を活用し、足元の株価を、①既存事業分による株価、②非連続成長期待分による株価、に分解し、株式市場が織り込んでいる非連続成長期待値を可視化。新規事業の将来事業価値について擦り合わせ。
- 当行親密先を通じたプラットフォームビジネスの提案(排出権関連ビジネスへの進出)。
- イノベーション文化確立を目指し、CVC(コーポレート・ベンチャーキャピタル)の設立を提案。首都圏のスタートアップ企業へのアプローチを強化。

期待する企業価値向上

- 新規投資による事業拡大ノウハウの確立と非連続な成長。
- 高い期待に沿ったEPS成長の実現と、それによる継続的な株価上昇。

* 資源を廃棄しないことを前提に製品を生産し循環させる経済システム



お客様の描く未来をテクノロジーで実現する伴走者

GMOあおぞらネット銀行が提供する「変わる」サービス

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が共同で設立したインターネット専門銀行です。両者の強みを活かし、お客様が描く様々な未来の実現に向け、テクノロジーを駆使して伴走しています。

BaaS byGMOあおぞら ～事業者サービスの金融機能を支える「黒子」として～

ITによって世の中は大きく変わってきました。銀行の在り方も時代とともに変化しており、その進化は止まりません。そのような中、あおぞら銀行の銀行経営ノウハウと、GMOインターネットグループのインターネット関連技術やノウハウを融合させ、「銀行×IT」で次世代型の新しい銀行を創造しようと立ち上げられたのが、2018年7月に事業を開始したGMOあおぞらネット銀行です。

GMOあおぞらネット銀行が提供しているBaaS（バース：Banking as a Service）とは、**銀行機能の一部をパーツとして提供し、お客様である事業会社のサービスの中に組み込むことで、事業会社とそのサービスを利用する個人・法人のエンドユーザーの利便性を高めるサービス**です。銀行が有する様々な機能のうち、主に送金や預金といった銀行の機能をBaaSとしてお客さ

まの会社のサービスの中に組み込むことで、金融・非金融を問わず一般事業者が銀行機能を有することができ、革新的なサービスをエンドユーザーに提供できるようになります。また、**BaaSはサービスを導入した企業の業務効率化にも大きく貢献しており、お客様の今後の事業展開の可能性を広げています**。Microsoftの創業者であるビル・ゲイツ氏は、今から30年前に「銀行機能は必要だが、銀行は必要なくなる」と発言しています。BaaSはまさに銀行機能をサービスとして提供し、非金融事業者の裏側に入る時代となってきたのです。

GMOあおぞらネット銀行は、BaaSを通じて、**事業者のサービスを支える「黒子」として、時代の変化に対応し**続けています。

GMOあおぞらネット銀行 CTOメッセージ

エンジニアが銀行員!? GMOあおぞらネット銀行のシステム・サービスを支えるエンジニア



私たち、みなエンジニアです!

当社は、システム開発の内製化により、**エンジニア自らがお客様の声を聞き、真に望まれているサービスの新規開発や改修をスピーディーに行うことが可能**となっています。事業開始からの約5年で累計約1,000件の開発実績を有しており、当社の高い技術力と機動力を示しています。

また、新たな挑戦も続けており、**銀行APIは国内最多ラインアップ数を誇るとともに、BaaSも業界の先駆者として拡充**を続けています。BaaSは、利用企業さまの新規ビジネスの創出やDXによる自動化・効率化にも繋がります。法人のお客様のビジネスに貢献するため、無償かつ契約不要で常時接続可能なAPI実験環境「sunabar（スナバー）-GMOあおぞらネット銀行API実験場-」や、銀行機能のパーツを自由に出品・流通できる「ichibar（イチバー）組込型金融マーケットプレイス」の提供などを通じて、新たなイノベーション創出を推進しています。

「すべてはお客様のために。No.1テクノロジーバンクを目指して」

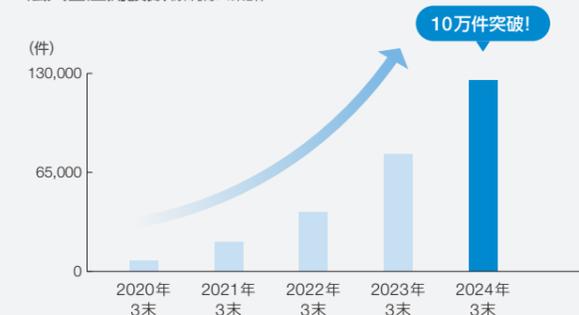
お客様のため、テクノロジー、独自の着眼点、幅広い手段、頭脳、ネットワークを結集させ、銀行でありながら、テック企業のスピード感を持つ、固定観念にとられない先進的な銀行です。

GMOあおぞらネット銀行は、「スモール&スタートアップ向け銀行No.1」「組込型金融サービス(BaaS)No.1」「テックファーストな銀行No.1」の3つの戦略を掲げ、お客様に「安心」、「速さ」、「安さ」、「便利さ」、「新体験」の5つの価値を提供することをミッションとしています。

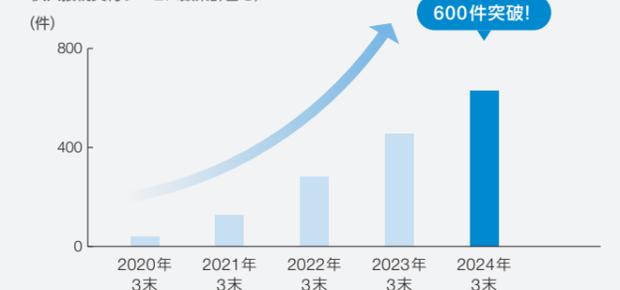
法人口座は、機能・スペックの良さや手数料などの安さが評価され、事業開始から5年で法人口座開設数が12万件を突破しました。

イノベティブな取り組みである「BaaS byGMOあおぞら」は、サービスの充実、お客様のビジネスに寄り添った提案を継続した結果、2024年3月末でのサービス契約数累計が629件に達しています。昨今では、総合証券会社や他銀行へのBaaS導入事例等も増加しています。

法人口座開設数(解約除く累計)



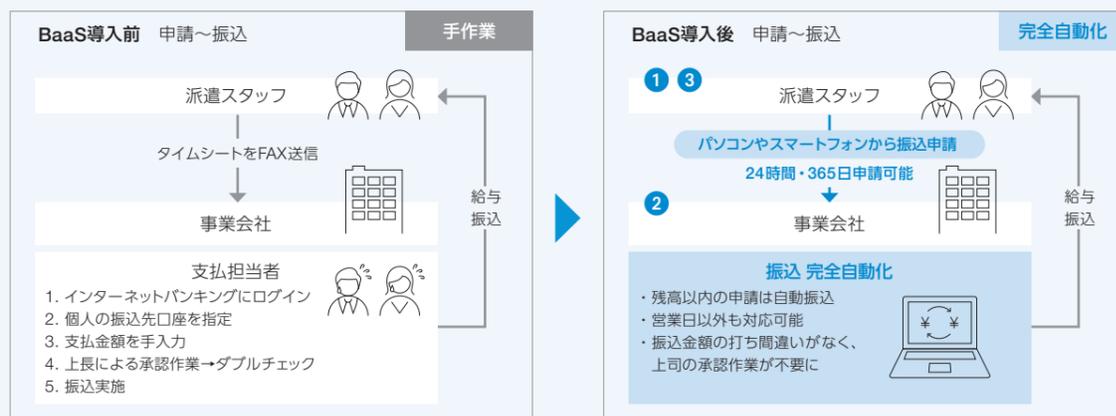
BaaS byGMOあおぞら サービス契約数累計 (API接続契約サービス数累計含む)



導入事例 人材派遣会社における給与振込業務を完全自動化

数千人の派遣スタッフの給与支払を週払いや日払いで対応しており、毎月1万件以上の給与振込が発生しています。BaaS導入により、給与振込業務の完全自動化を実現しました。

- 1 サービスが「変わる」
- 2 働き方が「変わる」
- 3 生活が「変わる」





事業再生の取り組み

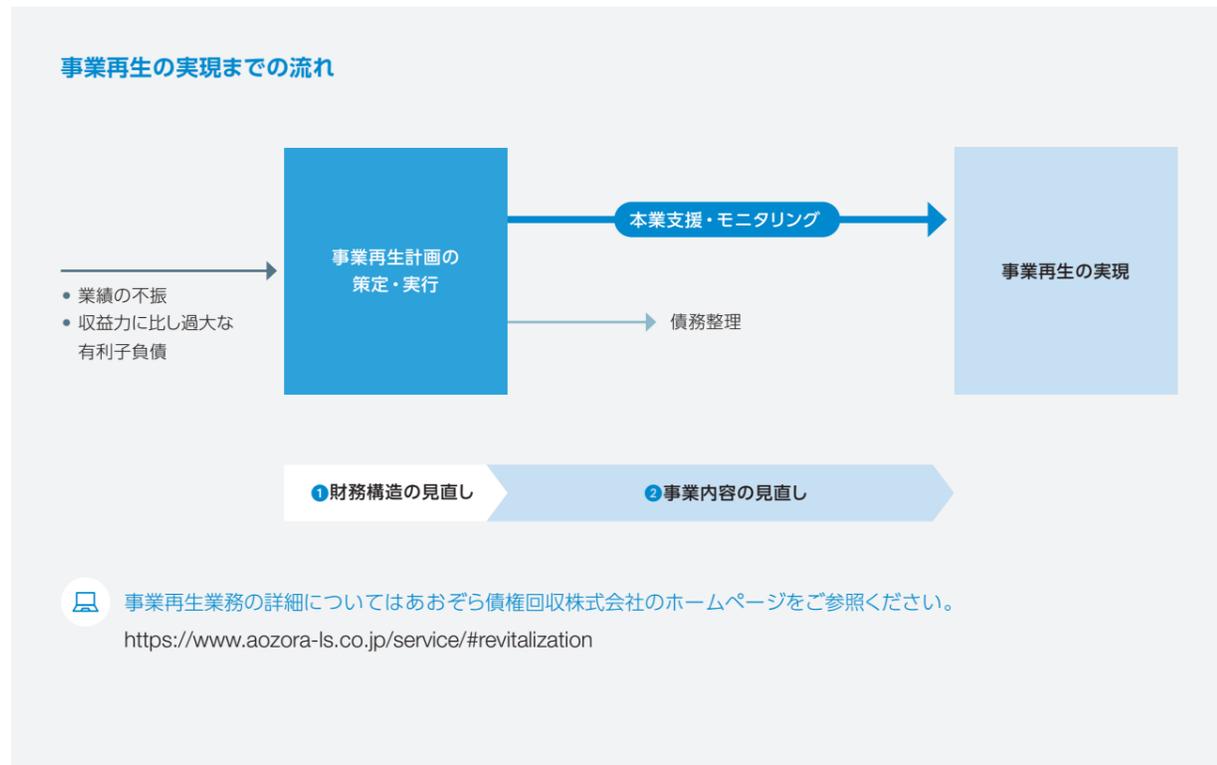
過大な負債を抱え経営不振に陥った企業の中でも、事業の収益性・将来性が認められる企業は存在します。これらの企業に対して事業再生の支援を行っていくことは、地域活性化のために大変重要です。**事業再生の2本柱は、財務構造の見直しと事業内容の見直しです。**窮地の状況にある企業が、この2つの見直しを行うことで、事業の存続と成長が可能となります。

財務構造の見直しについては、金融機関は企業の正常収益力を把握したうえで、返済可能な有利子負債の規模

に是正していきます。

また、事業内容の見直しについては、金融機関は個々の事業のプロではないものの、幅広い業界と多くの企業群を俯瞰する立場にあり、その視点から対象企業の課題を見つけて改善を促していくことが求められます。

あおぞら銀行グループは各地域のお客さまを深く理解することに努め、地域金融機関をはじめとする関係者と協力しながら再生をサポートしています。



「地域金融機関とあおぞら銀行グループが役割を分担しながら地域の経済を支えていく」

とある中小企業の事業再生に地域金融機関とあおぞら銀行グループの再生ファンドが共同で取り組んだエピソードを通して、あおぞら銀行グループの再生ビジネスの特長と強みをご紹介します。

act1

財務構造の見直し

多くのハードルを乗り越えて

あおぞらグループなら できる!?

「Aさん、相談したい案件があるのですが…」

一本の電話が、あおぞら債権回収で事業再生案件の組成を担当するAに掛かってきた。V金融機関からである。

「来週なら御行を訪問できます。その際に詳しく聞かせてください」Aは即座に答えた。

次週、AがV金融機関を訪問すると、同行・B課長から取引先・P社の相談を受けた。

P社はV金融機関の営業エリアのV市においてガソリンスタンド、灯油・LPガスの販売、建設工事請負、物販店経営等を幅広く経営する、地域のインフラの一翼を担う中小企業である。業歴も80年を超え、V市ではその存在を広く知られている。

V市は東日本の寒冷地に所在し、冬は住民にとって灯油が欠かせない。また都市ガスの普及率は約60%程度であり、P社がプロパンガスを供給することでこの地域のインフラを補っている。

ところが10年ほど前、ホームセンターや

ガソリンスタンドの多店舗展開を行おうとしたところ計画が頓挫、借入金だけが残り債務過多の状態に陥った。現在は借入金の返済を停止し、利息のみを支払っている。

B課長はAに、「このまま放置すると、利息支払いの重荷で資金繰りが厳しくなり、税金の滞納や給与の遅配が発生する可能性があります。しかしP社はV市の市民生活に欠かせない企業です。当行としては債務整理に協力をしてでも、何とか事業を永続的な状態にしたい。そのためにあおぞら銀行グループの再生ファンドにおいて、この企業を再生していただきたい」と熱心に説明した。

「分かりました。でも本件、御行が出資されている官民ファンドには相談されないのですか?」とAはB課長に訊ねた。

「実はすでに相談したのですが、サイズも小さいということであまり取り合ってくれませんでした。事業としての将来性にも疑問符を付けられました。でも、あおぞら銀行グループなら案件の大小にかかわらず検討してもらえるのでは、と思い、藁にもすがる思いで相談しているのです」

Aは、「分かりました。早速社内でも検討します」と即座に答えた。

事業再生へのハードル

あおぞら債権回収において約1カ月のデューデリジェンス作業が行われ、第二

会社方式*での再生スキームと再生ファンドへの譲渡価格が決定された。

Aはその内容をB課長に説明し、方向性について大筋で合意することができた。

この時点で課題として挙げられたのは、以下の3点である。

①第二会社の株主・経営者、すなわちスポンサーをどのように探索するか。

②4行ある他協融行から、再生計画への同意をいかに取り付けるか。

③特に一部債権の保証をしている信用保証協会からの同意が得られるか。

①については、V金融機関から紹介を受け、債務者代理人となった弁護士経由の人脈から候補先を探索した。その結果V市の隣の市に営業エリアを持つ同業他社のQ社から、出資と代表取締役派遣の内諾を得ることができた。

②については、事業再生計画を成立させるためには、金融債権者全員から、計画合意すなわち実質債権カットを伴う債権譲渡を受けることが必要となる。特に、取引行の中でV金融機関より融資残高は小さいが、地元の最大手であるW金融機関がすんなりと再生ファンドへの債権譲渡に応じてくれるかが焦点であった。

AからW金融機関に説明、譲渡の依頼をした結果、

「Aさんの熱意は分かりました。あのような規模の小さい企業の事業再生に対し、ここまで熱心に取り組んでくれる再生ファンドは他にない。また我々W金融機関が賛成すれば、おそらく他行も同調するで

* 会社分割などの手法によって継続見込みがある事業を切り離し、その後清算によって既存会社を消滅させる事業再生スキーム

地域のインフラを守れ

しょう。譲渡の方向で検討します」との回答を得られた。

リスクを取ってくれ

③については、信用保証協会が代位弁済を行う際は公的な資金が使われ、不等価での譲渡は国民負担となるため、その承諾のハードルは決して低くない。

Aから信用保証協会に説明したところ、同協会のC課長は、「求償権の不等価譲渡は当県の議会承認が必要となる、これまで例のない措置になります。一方で信用保証協会には地域の経済活動が停滞しないよう貢献することも求められています。私個人としては同意する方向で稟議を上げたい。ただし、…」と付け加えた。

「ただし？」

「一つだけ約束してほしい。あおぞらさんが債権を譲り受けたら即座に転売したりリファイナンスを受けたりせず、できるだけ長期間債権を保有し、P社の再生を支援していただきたい。地域貢献のためにリスクを取ってほしいのです」

AはC課長の説明に納得し、「分かりました。その前提で再生スキームを固めます」と答えた。

その約6カ月後、V市が属する都道府県

の中小企業活性化協議会でのバンクミーティングが行われた。

事業再生計画の説明、これに対する法務・会計各専門家による検証結果の説明、債権者全員の合意確認が終了。その1カ月後、新会社に主要事業と適正規模の有利子負債のみが承継された。

新会社社長がQ社から派遣され、V金融機関からも転籍の形で経営担当役員が派遣された。P社は新たなスタートを切った。

act2

事業内容の見直し

債権者の立場でできること

波乱の再スタート

新会社設立後、本案件のあおぞら債権回収の担当はAから事業再生支援を担当するDにバトンタッチされた。

P社の最初の経営会議に出席したDから、Aは思わぬ報告を受けた。

「Aさん大変ですよ。V金融機関から派遣された経営担当役員が、社長と仲違いして退職してしまいました」

異文化で仕事をしてきた同士が、一つの組織でまとまって仕事をしていくことは決して簡単ではない。Aはそれをあらためて痛感した。

「会議で社長から泣きつかれました。『私、これからどうしたらいいんでしょう』って。そんなこと言われても困りますよね」

Dはあおぞら債権回収でも事業再生の経験が最も長い。そのDにとってもP社の再生は決して簡単ではない、スタート直後からそう実感させる出来事であった。

助けてくれたことを忘れないで

ここからDの事業再生への取り組みが始まった。月次の経営会議に毎月出席、「次回までにこれをやってください。次回までにこのデータを作成してください」と社内に指示を出す。翌月、訪問しその進捗を確認する。できない場合はその原因を協議し、方針を修正する。トライ・アンド・エラーの繰り返しである。

債権譲渡から1年後、新型コロナウイルスの感染拡大が発生。本来景気動向に左右されないはずのP社も、ガソリンスタンドでの売上や建設請負の受注が減少、月次計画を下回る月が続いた。資金繰りも決して楽ではなかった。

それでもDは売上向上策を考案し、経営会議でP社の主要メンバーに提言した。「何かできることを考えましょう。そして実行しましょう。景気やコロナのせいにしていても、誰も助けてくれません。複数の金融機関が損をしてまでこの会社の再生を助けてくれたことを忘れないでください」

プロパンガスのボンベを配達している各家庭に対し、ガソリンスタンドや物販店の割引クーポンを渡す。ポイントを導入する。会社創立月でのキャンペーンを実施する。ありとあらゆる施策を考案、そして実行に移した。地域の住民も、以前と変わった老舗P社の姿勢に賛同、利用者数も安定的に推移し、業績も回復し始めた。

お金が足りない！

「Dさん、困ったことが持ち上がりました」債権譲渡から5年後、いつものように経営会議に出席するためP社を訪れたDは、会社に入るなりP社社長から話し掛けられた。

「ガソリン元売り企業から連絡があり、ガソリンの供給契約の期限到来にあたり、保証金を差し入れてくれないと契約延長ができないと伝えられました。金額はx千万円とのことです」

ガソリンの仕入は、P社にとって生命線である。一方でx千万円の資金負担はP社にとって重く、新たに金融機関から借り入れないと差し入れることができない。

Dはしばらく考えた末、「元の取引行であるV金融機関に持ち掛けてみてはいかがでしょうか。必要であれば帯同して説明します」と答えた。

金融機関が一旦債権を譲渡した取引先に対し、再度融資を実行することは簡単なことではない。DはV金融機関から断られた場合のことを考え、別の金融機関に依頼に回ることも念頭に置いた。

P社社長とDは、V金融機関の支店に面談を申し入れ、状況を説明した。

地域を支える金融機関

一週間後、Dの元に、V金融機関の再生ファンドへの譲渡の当時担当者であったB課長から電話が掛かってきた。B課長は審査部長に昇進していた。

「5年前、御社のAさんに大変お世話になりました。それ以来、P社のことはずっと気になっていましたが、事業は継続できているようで何よりです。実は私の家も、P社から灯油やプロパンガスを購入している利用者の一人です」

「そうですか。こちらこそ気にかけていただきありがとうございます。お願いした保証金差入れのためのご融資の件、ご検討状況はいかがでしょうか」Dは訊いた。

一呼吸置いたうえでB審査部長が話した。「P社は債務整理も終え、コロナも乗り越え、地域のインフラ企業として立派にやまがえりました。あおぞらさんの再生ファ

ンドは、十分その役割を果たしていただけたと思います。

どうでしょう、この機会に、保証金だけでなく御社の債権のリファイナンスもさせていただきますかどうかというのはい

Dは驚いた。「確かにそうしていただければP社の事業再生が実現します。御行がそこまでP社のことを支えていただけたとは思っていませんでした」

B審査部長は答えた。「P社を通じて、地域金融機関は地域の経済を支えています。ここから先は我々地域金融機関の役目です。こちらこそ、これまでの御社のご尽力に敬意を表したいと思います」

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、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る課題として、8つのマテリアリティを特定しています。

📖 マテリアリティの選定方法等については、P78をご参照ください。

📖 あおぞらサステナビリティ目標の詳細についてはP34をご参照ください。

	マテリアリティとして選択した背景(機会・リスク)	課題の解決に向けた主な取り組み	主なKPI
 気候変動への対応	機会 企業におけるグリーン転換(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など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。	<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などによるリスク管理態勢の高度化、レジリエンスの向上 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> サステナブルファイナンス実行/組込額: 累計1兆円、うち環境ファイナンス7,000億円(2021~2027年度) 事業者としてのCO₂排出量:実質0(2030年度) 投資ポートフォリオのCO₂排出量:実質0(2050年度) 石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス:残高0(2040年度)
 人権の尊重	リスク 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。	<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・実践(人権課題マップの作成) 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 贈賄・腐敗防止の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 人権eラーニング受講者数:2,147名(2023年度)
 産業構造転換の促進	機会 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。	<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 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントエクイティ投資件数:累計130件(2021~2025年度)
 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)	機会 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。	<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) 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 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> ベンチャー向け投資件数:累計130件(2021~2025年度) 再生ファンドを活用した再生支援件数:累計150件(2021~2025年度)
 DXの推進	機会 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、全ての企業・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。	<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 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 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> GMOあおぞらネット銀行 スモール&スタートアップ事業者口座 開設件数:累計20万口座(2021~2030年度) デジタル人材育成プログラム受講者数:172名(2023年度)
 事業・財産の形成、次世代への承継	機会 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。	<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 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> 非金融領域サービス提供先数:年間3,000先(2025年度) 事業承継・財産承継コンサルティング契約件数:累計1,000件(2021~2025年度)
 ガバナンス・コンプライアンス	リスク 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 危機管理体制・手法の高度化、多拠点対応を実施 	<ul style="list-style-type: none"> あおぞらホットライン(内部通報制度)の受付件数:16件(2023年度) コンプライアンス事案発見件数:0件(2023年度)
 人的資本の持続可能性向上	機会 人事制度や職場環境整備の遅れなどにより、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。	<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 	あおぞらサステナビリティ目標 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率:20%(2028年3月末) 女性調査役比率:40%(2028年3月末) 男性育児休業取得率:100%(2028年3月末) 外国人管理職比率:3%(2028年3月末) キャリア採用者管理職比率:40%以上を維持

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」を策定しています。2023年度までの実績は以下のとおりです。



ESG情報

社外からの評価



外部イニシアティブへの賛同・参加



ESGインデックスへの組入(2024年6月現在)



最新の情報はHPに掲載されています
<https://www.aozorabank.co.jp/corp/sustainability/promotion/>

CFOメッセージ

「あおぞら型投資銀行ビジネス」に
注力し、持続的な企業価値向上に
努めていきます

取締役専務執行役員
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）
加藤 尚



2023年度の業績振り返り

2023年度の顧客関連のビジネス利益（マーケット・リテール業務除く）は、前期比89億円増加の428億円と、あおぞら型投資銀行ビジネスを中心に大きく増加しました。一方で、今後も持続的な成長を続けていくため、バランスシート上の課題であった①米国オフィス向け不動産ノンリコースローンに対する追加引当の実施、②有価証券ポートフォリオの再構築に向けた売却処理を抜本的に取り組み、将来へのリスクを大きく削減することとしました。

これらの結果、当期の連結粗利益は509億円（前期比86億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益は-499億円（前期比586億円減）となりました。

2023年度の決算概要

（億円）

連結	2023年度実績	前期比
連結粗利益	509	-86
うち、顧客関連ビジネス（マーケット・リテール業務除く）	428	89
うち、リテール業務	-41	10
うち、マーケット関連業務	-456	-280
連結実質業務純益*	-85	-111
親会社株主純利益	-499	-586

* 持分法投資損益含む

米国オフィス向け不動産ノンリコースローンについては、米国の金利上昇や新型コロナウイルス感染症の流行を契機とした在宅勤務へのシフト等により、米国オフィス不動産市場の流動性が大きく悪化しました。2023年後半から、オフィス回帰に向けた動きや米国金利上昇ペースの落ち着きに伴い売買事例が出始め、これまで全く不透明な状態が続いていた価格形成が進んでいくことが見込まれ、当行案件においても案件の特性により、良い物件と悪い物件の二極化が進んでいることが確認できるようになりました。こうした状況下、当第3四半期において、悪い物件に対して、今後1～2年の価格下落リスクも想定したうえで評価を行い、追加引当を行うことで、今後損失が発生するリスクを最小化させています。

有価証券ポートフォリオの再構築については、米国金利上昇等の影響を受けて評価損を抱えることとなった外国債券を中心とした有価証券について、2024年度以降のポートフォリオ運営の柔軟性確保と収益改善を目的として、当第3四半期から売却による処理を開始しました。計画通り有価証券の売却を進めたことに加え、株式の評価益増加も追い風となり、2024年3月末の有価証券評価損（ヘッジ手段の評価損益を含む）は511億円と、2023年12月末比で304億円改善しています。

2016年の日本銀行による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入以降、当行グループはコンパクトなサイズ、機動性の高さといった特色を活かし、収益性の高い海外市場へ目を向け、金融関連の法制度が確立している欧米を中心にビジネスを展開してきました。しかしながら、米国オフィス不動産といった特定地域・分野でのリスクテイクが過大となっていたこと、想定を超えた市場の変動への備えが不十分であったことが結果として2023年度の大きな赤字決算に繋がったと考えており、今後はこれらの課題解決に向けて取り組む必要があります。

当行の主力分野である顧客関連ビジネスについては、「あおぞら型投資銀行ビジネス」(P20)を中心に大幅な成長となっています。

セグメント別でみた場合、ストラクチャードファイナンスグループのビジネス利益は、大型LBO案件の実行に伴う手数料収益や、REITおよびエクイティ投資の売却益等を中心に、前期比89億円増加の278億円となりました。法人営業グループは、安定的なデリバティブ販売収益の獲得等により、前期比35億円増加の65億円、国際ビジネスグループは、引き続きリスクリターンを重視した慎重なポートフォリオ運営を実施したことや、アジア向けファンドの評価見直しや海外株式の売却益の減少等により前期比45億円減少となりましたが、112億円のビジネス利益を計上しています。

セグメント別ビジネス利益*

（億円）

セグメント	2023年度	前期比
法人営業G	65	35
ストラクチャードファイナンスG	278	89
国際ビジネスG	112	-45
マーケットG	-456	-280
カスタマーリレーションG	-29	-5
金融法人・地域法人営業G	11	-15
個人営業G	-41	10
合計(その他を含む)	-69	-180

* ビジネス利益=連結実質業務純益+株式等関係損益

経費については日頃より継続的な経費コントロールに努めた結果、期初予算630億円の範囲内である618億円（前期比24億円増）に収めることができました。当行は人的資本への投資を重視しており、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、研修などの人材育成投資を中心に総額20億円の人的投資を計画しています。2023年度のベアと昇格・昇給を合算した賃金の上昇率は5.5%となっており、今後も引き続き「人」を中心に必要な投資は行っていく方針です。基本的には経費は増加しつつそれ以上に売り上げを増やすことで、一人当たりビジネス利益等のKPI指標の達成を目指すことを財務戦略とし、今後も人的資本への投資を進めていきます。

与信関連費用については、469億円の費用を計上しました。このうち、米国オフィス向け不動産ノンリコースローンに係る費用が446億円と大部分を占めており、その他アセットクラスは良質な状態を維持しています。今後は、米国を中心とする海外アセットへの傾斜を是正していく方針としていますが、国内アセットについても、今後の円金利の状況を踏まえ、海外と同様の警戒心を持ってリスク管理を強化していきたいと考えています。

なお、中期経営計画「AOZORA2025」で定めた財務目標については、自己資本比率9.2%を除きいずれも未達となりましたが、2024年度以降は「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、各指標の達成を目指していきます。

2024年度の業務方針

2024年度は財務目標としてROE4.6%、自己資本比率9.2%、一人当たりビジネス利益9百万円、ビジネス利益ROA0.5%、親会社株主に帰属する当期純利益180億円を掲げています。

主要業績評価指標 (KPI)

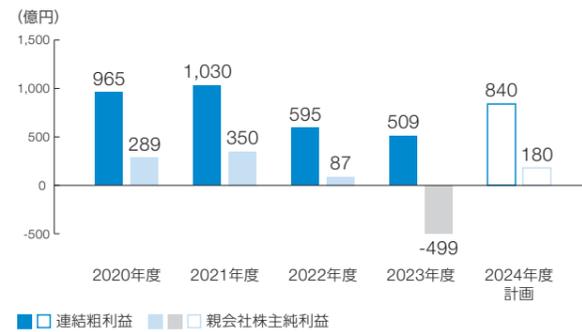
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度計画
資本効率性 ROE	7.1%	1.9%	—	4.6%
健全性 自己資本比率	10.4%	9.4%	9.2%	9.2%
生産性 一人当たりビジネス利益*1	19百万円	4百万円	-2.5百万円	9百万円
資金効率性 ビジネス利益ROA*2	1.1%	0.2%	-0.1%	0.5%
利益水準 親会社株主純利益	350億円	87億円	-499億円	180億円

*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ROA: ビジネス利益/リスクアセット

CFOメッセージ

利益目標(連結粗利益および親会社株主純利益)



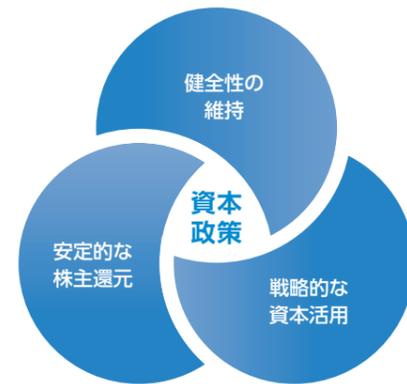
なお、2024年度の財務目標の計数・指標には、大和証券グループ本社との資本業務提携(P21)および第三者割当増資の影響は織り込んでいません。

こうした点も踏まえ、2024年度は国内中心の「あおぞら型投資銀行ビジネス」に重点的に資本・リソースを配分し、資本効率を勘案しながら投融資を伸ばし、収益を確実に拡大することをリスクテイクの基本方針(P12)としました。日銀の政策変更による金利の上昇等により、適切なリスクリターンが見込めるようになりつつあります。一方で、海外投融資は為替動向等に引き続き留意し、円建てベースでのエクスポージャーコントロールに努めることで全体として抑制・運営とするほか、マーケット部門については適正な内外比率により中長期的に持続可能な収益を目指した有価証券ポートフォリオの再構築を図っていきます。

資本政策

資本政策については、引き続き「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」のバランスがとれた資本政策を維持するという方針について変わりはありません。大和証券グループ本社との資本業務提携により、自己資本比率は2023年度末の9.2%から、1%強の引き上げ効果がありますが、今後は資本の充分性を意識しながら、増加した資本を効率的に活用し、商品・サービスの拡充や、「あおぞら型投資銀行ビジネス」の加速等、提携によるシナジー効果の追求による収益の増加を目指していきます。また、本提携での第三者割当増資により株式の希薄化が起きていることから、各事業を成長させ、1株当たり

利益(EPS)は、早期に提携効果を発揮することにより、希薄化前の水準に回復したいと考えています。2024年度の1株当たり年間配当予想は2023年度と同水準の76円とし、2024年度も引き続き四半期配当を実施していきます。



中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

中長期的な企業価値向上については、以下の数式で表される、PBR1倍以上を目指す取り組み、すなわち各種施策によりROEを向上させるとともに、株主資本コストを意識した経営を行うことでPERを向上させる取り組みを通じて進めていきます。

$$PBR = \text{① ROE} \times \text{PER} \quad \text{PER} = 1 / \text{② 株主資本コスト}$$

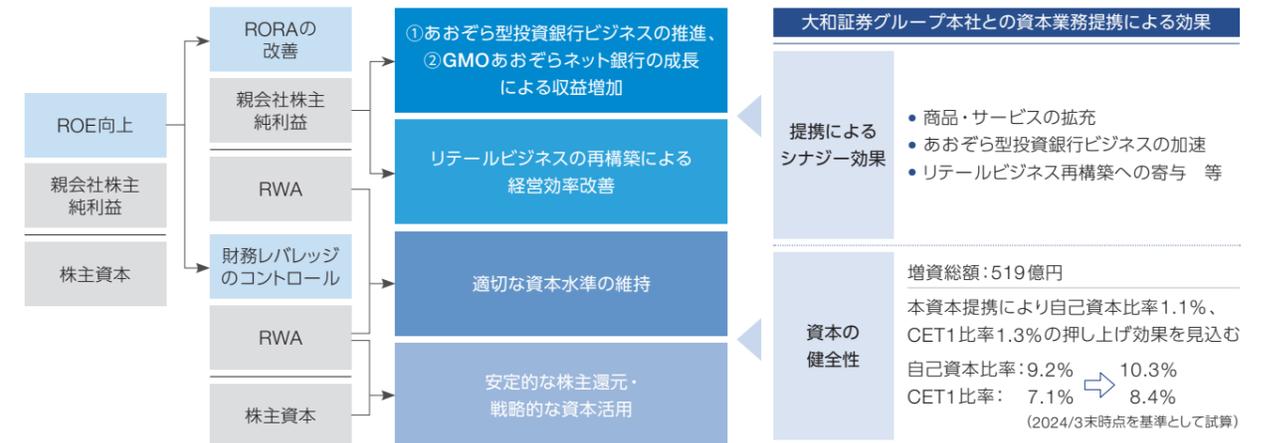
まず①ROEの向上にあたっては、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進し、GMOあおぞらネット銀行(P26)の成長による収益増加を図るとともに、リテールビジネスの再構築により経営効率を改善することで、親会社株主純利益を向上させていきます。一方、分母である株主資本については、リスクアセットを適切に管理することで資本水準を維持し、安定的な株主還元と戦略的な資本活用を行います。更に、ここに大和証券グループ本社との資本業務提携による効果が加わることで、中長期的にROEの向上を目指していきます。

次にPERを向上させるには、その逆数である②株主資本コストを抑制していく必要があります。そのためには、期待

成長率を向上させるため「あおぞら型投資銀行ビジネス」やGMOあおぞらネット銀行の成長を更に加速させるとともに、リスクアパタイト基本方針に基づき、収益ボラティリティの抑制を図っていくことが肝要です。

これらの取り組みにより株主資本コストを上回るROEを達成することで、PBR1倍以上を目指していきます。

① ROE向上に向けた取り組み



② 資本コストを意識した経営

期待成長率向上	<ul style="list-style-type: none"> 資本業務提携によるあおぞら型投資銀行ビジネスのさらなる収益成長 GMOあおぞらネット銀行をはじめとした成長分野への戦略的な資本活用
収益ボラティリティの抑制	<ul style="list-style-type: none"> リスクアパタイト基本方針に基づき、経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じた、持続的かつ安定的な収益積み上げ。リスク分散を効かせたポートフォリオの構築

ステークホルダーの皆さまとの対話

株主・機関投資家や格付機関等の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話においては、当行への理解に即したご説明をすることが重要だと考えています。

当行のビジネスの特殊性や歴史をご説明するとともに、今後の成長ストーリーを伝えることを心掛けています。各種説明資料についても、丁寧かつ分かりやすい工夫に努め、投資家の皆さまとのコミュニケーションを大切にしています。

こうした考えのもと、当期は機関投資家・アナリスト向け決算電話会議・説明会を8回開催したほか、個人投資家向け説明会を3回開催しました。株主・投資家の皆さまとの対話は、当行にとっても気づきの場であると考えており、今後も積極的なIR活動に努めていきます。

皆さまから頂いた声を経営に反映しつつ、企業価値向上に努めていきますので、ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

税務コンプライアンス

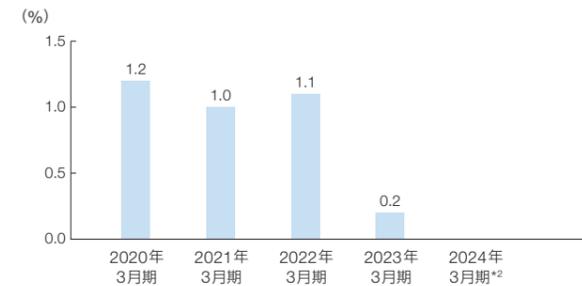
事業活動を行うにあたり、税務法令を遵守し、適切な納税を行うことは、企業の果たすべき社会的責任の一つです。当行グループは、「税務コンプライアンス方針」(資料編参照)に基づき、各国の法令、租税条約等を遵守するとともに、適切なタックスプランニングによる企業価値の向上、研修等を通じた役職員の税務リテラシーの向上を図っています。

財務・非財務ハイライト

※ 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。

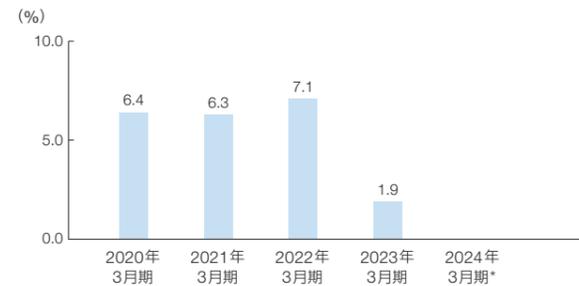
財務ハイライト

ビジネス利益RORA*1



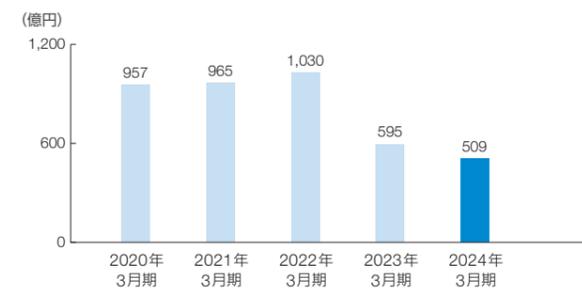
*1 ビジネス利益RORA: (連結実質業務純益+株式等関係損益)/リスクアセット
*2 マイナスのため非表示

ROE

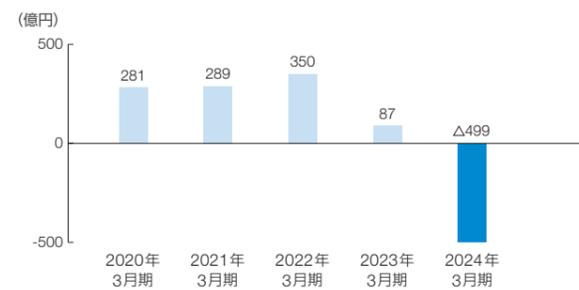


* マイナスのため非表示

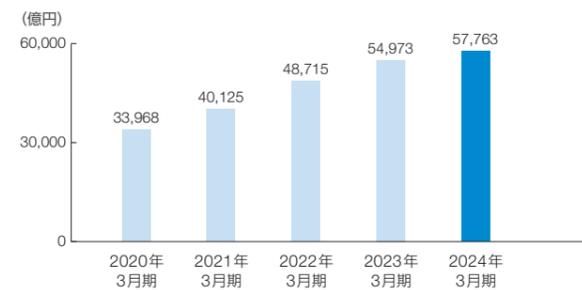
連結粗利益



親会社株主純利益



預金残高(譲渡性預金含む)



貸出金残高



金融再生法開示債権(連結)・開示債権比率



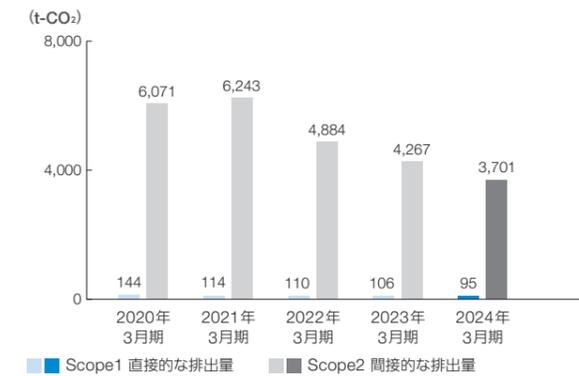
* うち米国オフィス案件1,081億円

連結純資産・連結自己資本比率(国内基準)

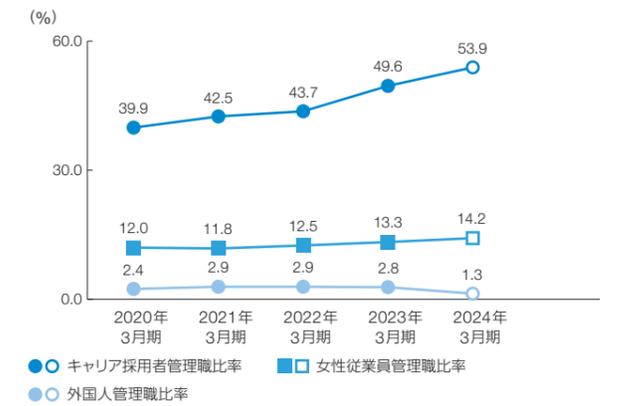


非財務ハイライト

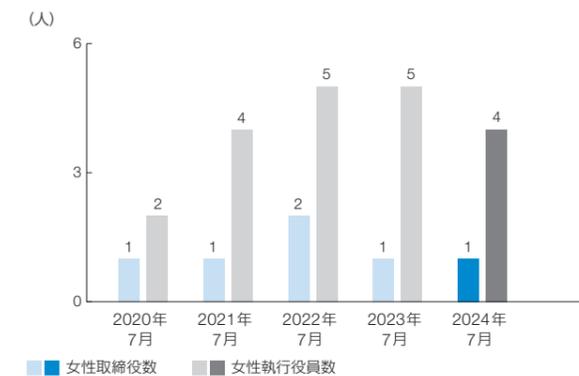
CO₂排出量



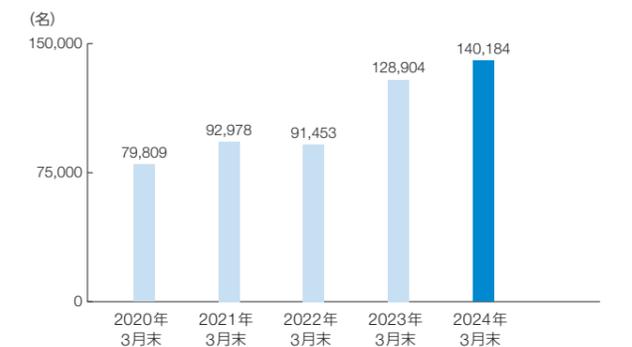
キャリア採用者管理職比率・女性従業員管理職比率・外国人管理職比率



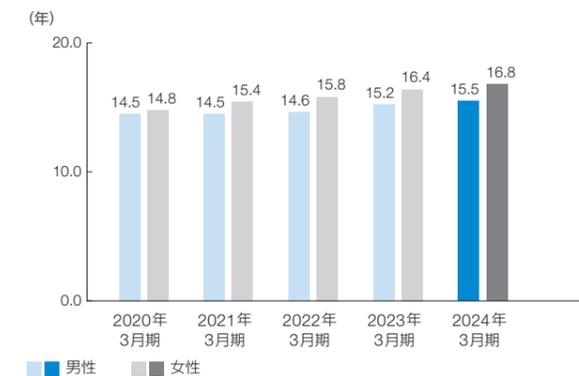
女性取締役数・女性執行役員数



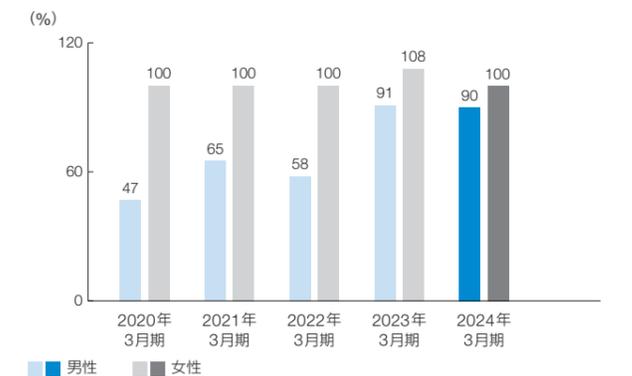
個人株主数



平均勤続年数



育児休業取得率*



* 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。

社外取締役座談会

あおぞら銀行グループの中長期的な企業価値向上に向けて



監査コンプライアンス委員会
委員長
高橋 秀行

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。



指名報酬委員会
委員長
橋・フクシマ・咲江

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財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。



指名報酬委員会
委員
齋藤 英明

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。

当期の決算に対する振り返りと

新経営体制に期待すること

フクシマ 2023年度の決算の振り返りとしては、私は取締役会に主に3点を常に確認しています。まず、戦略に差別化要因があるか。つまり市場動向に対応し、あおぞら銀行グループにしかできないことをしているかという点です。取締役会では金融業界の世界的な動向であるIT化に関して、当行が差別化をするには実力の強化が必要との懸念について、改善策を議論しました。今後のGMOあおぞらネット銀行の貢献に期待しています。

次に、業務執行が「有言実行」になっているかです。業務執行者はコミットしたことの実行が責務ですが、問題の発生時には社外取締役に速やかに知らせることが重要です。また、社外取締役は「有言」が実行されているかを「攻め」と「守り」の両面から俯瞰的に常時監督をすることが役割だと考えています。

最後に、予算をはじめとする実行計画が希望的観測に基づいていないかを確認しています。米国の不動産業界のボラタイルな状況を踏まえると、より早めの対応を行うことができるよう、今後は、更に注意が必要と認識しています。

高橋 私が社外取締役に就任したのは約1年前ですが、その時にあおぞら銀行について勉強し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を目指す戦略は正しい方向性だと感じました。ただし、バランスシート上の課題として、自己資本に対するリスク量が若干多いのではないかと懸念を持ちました。この点については、実際に監査コンプライアンス委員会(ACC)や取締役会でも議論がなされ、執行側でも対応されて、2023年度決算で将来リスクを大きく削減する処理を実施し、その結果、赤字決算となりました。また、リスクガバナンスを強化する観点から、取締役会においてリスクアペタイトの明確化を議論し、基本方針を策定しています。

2024年度も依然不透明な経営環境が継続するので、リスクガバナンスの議論を経営プロセスにこれまで以上にしっかり

り織り込んでいくことが重要だと考えています。

齋藤 取締役会での意見を通じて、2023年度の決算にも寄与できたと思っています。しかし、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」という言葉がありますが、今後市況が好転し業績が改善された場合においても、今回の教訓を活かしたモニタリングを続けることが重要だと考えています。社外取締役の立場として、これからも同じことを言い続けていきたいです。

フクシマ 2024年4月から大見新社長のもと、経営体制も一新しました。大見社長の選任にあたっては、社外取締役中心の指名報酬委員会において、360度評価および面談をもとに客観的な視点で評価しました。評価の基準としては、「あおぞら型投資銀行ビジネス」の強力な推進能力を要件として、ビジョナリーか、グローバルビジネスの経験およびデジタルの知識があるか、といった点を優先事項としました。

継承プランのプロセスと仕組みは、2022年より作り込みをし、今回それを実行したものです。指名報酬委員会が果たすべき役割は、株主・投資家の方たちにお約束した業績向上のための戦略にふさわしいリーダーを選ぶということです。監査役会設置会社という機関設計での指名報酬委員会は、進め方に試行錯誤もありましたが、結果として今回の指名プロセスでは最適なリーダーが選任できたと考えています。今後大見社長には、冒頭に申し上げた3つの点を踏まえ、大和証券グループ本社との資本業務提携も活かしながら、Win-Winの関係を築き、「有言実行」の業績向上を期待しています。

齋藤 監督と執行の機能分離という観点はありますが、そうした状況でありながら、今回の選任プロセスは非常にクリアなものだったと考えています。また、私は社外取締役に就任して1年目であったので、より具体的に人材把握をできる仕組みも有効と思いました。人材戦略とも関係すると思うのですが、需要と供給といいますが、つまり、ビジネス面からどういう人が必要なのかというポートフォリオと、今いる方をどう育成するのか、加えてどのような外部人材を採用するのかという全体像も合わせて明確化していくと、納得感がより高まると思っています。

高橋 ACCでは主にリスク管理関連とコンプライアンス・内部統制という2つの論点について議論を行っています。審議は十分な時間を掛けて綿密に行われており、社

外を含めた監査役がオブザーバーとして参加し、深度ある議論を積極的に行い、その実効性は非常に高いものであると評価しています。取締役会で議論されたリスクアペタイト明確化については、ACCでの議論も活かされており、ACCは2023年度の決算プロセスでは重要な役割を果たしたと考えています。

今後の課題としては、ACCで取り上げる議題が非常に広範囲になっているため、監査役会とも連携しつつ、監査・監督のモニタリング機能と、リスクガバナンス機能の更なる強化についても議論していきたいと考えています。

「あおぞら型投資銀行ビジネス」に対する評価

高橋 「あおぞら型投資銀行ビジネス」がターゲットとする顧客層には、日本においてこれまで投資銀行ビジネスのソリューションの提供をあまり受けてこなかった中堅・中小企業が含まれます。メガバンクや大手証券会社がカバーできていない分野である一方、投資銀行ビジネスを提供するには一定のノウハウが必要であることから、地域銀行の対応も十分ではなく、特に地方を中心とした顧客層は取り残されたままの状態となっていました。そうしたことの積み重ねが日本経済の失われた30年に繋がっていることを鑑みると、この顧客層に対して「あおぞら型投資銀行ビジネス」を展開することは極めて正しい戦略であり、日本経済の発展にも貢献するものだと考えます。

一方で、メガバンクや大手証券会社と比べて顧客基盤が劣後することは事実なので、そこをいかに補っていくかが



社外取締役座談会

今後の課題です。今回の大和証券グループ本社との資本業務提携は、そうした足りない部分を補うためのものと理解しています。

齋藤 再民営化以降、いろいろなトライアルをしてきたことが今の「あおぞら型投資銀行ビジネス」に繋がっているのだと思います。それに加えて、今後はあおぞら銀行グループ自身が持続的な成長を果たすために何が必要かを議論していくことも重要です。日本全体における顧客ニーズが長期的にはどれほど伸びるのかを見定めることで、足元のリスクテイク方針やリスク管理体制の構築に繋がるものと考えています。

フクシマ 「あおぞら型投資銀行ビジネス」は、ビジネスモデルとしては、市場のニーズを捉え、それに適ったデットからエクイティに至る投融資を行うものであり、「育てる」「変わる」「再生する」という成長戦略に強みを感じています。唯一の課題は競合他社との「差別化」だと思いますので、大和証券グループ本社との資本業務提携も活かした施策を講じていくことを期待します。

人的資本の活用について

フクシマ 近年では日本国内においてもhuman resourcesではなくhuman capitalというコンセプトが広がり、「人財」を資産として捉える見方がようやく一般化してきました。様々な業種の企業を支援してきて感じることは、特にサービス業と金融業は人財が唯一無二の資産ということです。したがって、あおぞら銀行グループの成長にとって人財戦略は極めて重要です。現在はテクノロジーの重要性が増していますが、そのテクノロジーを使いこなすのはやはり「人」であり、成長戦略には人的資本経営が不可欠です。当グループの課題は、グローバルな事業戦略に対して、人財のダイバーシティが不足している点です。特に、ジェンダーに加えて外国籍人財の不足も喫緊の課題です。また、どこの企業も同様の問題を抱えています。AIなどの新技術に関する人財の不足も早急に対応が必要な課題の一つだと考えています。

齋藤 人材戦略におけるダイバーシティの視点は非常に重要です。それに加えて、現在の取締役会は男性かつ年



長の方が中心ですが、取締役の多様性を向上させることも今後の課題です。中堅・若手層については専門職の育成は進んでいる印象ですので、今後はそれぞれの経験のダイバーシティとなるマルチタスク化や人材の交流を促進することで、企業全体としての厚みが増すのではないのでしょうか。また、よく言われる「IT人材」については、「IT」と銘打つことそのものがIT化に遅れをとっている証でもあるので、ITを特別な施策と考えるのではなく、普通の業務の中で使いこなすことが重要だと考えます。

高橋 私が社外取締役に就任して最初に感じたことは、当行には、真面目ではあるが、内向きでおとなしい人材が多いという印象でした。私が社会人になった1980年当時、20数行あった大手銀行の中で経営統合を経験していない唯一の銀行であることが、現在のあおぞらのカルチャーに繋がっているかもしれません。金融業界の競争が激化する社会情勢の中で、企業文化においても変えてはいけない価値と変えなければならない価値を整理し、多様性を許容する形でアップデートしていくことが、今後あおぞら銀行グループの人材戦略に求められていることだと思います。

中長期的な企業価値向上に向けて

齋藤 私はこれまで日系・外資系双方の経営スタイルを経験し、また業種についてもIT・保険・金融など様々な業界に携わってきました。そのような経験を活かし、様々な場面でこれまでとは異なった視点を提供する取締役会の攪乱者、一種の触媒としての役割を果たしていきたいと考えています。

フクシマ 私はグローバルなガバナンスと人財関連が専門ですので、その分野での貢献を図っていきます。ガバナンスについては、米国上場企業の社内取締役として「株主価値最大化」重視の考え方を学んだ一方で、日本企業13社の社外取締役として「三方よし」という言葉で代表されるステークホルダー重視の両極端のガバナンスを経験しました。その経験を活かし、当グループにとって最適な企業価値向上に貢献するガバナンス設計とはどういうものか、機関設計と運用の両面から検討したいと考えています。人財については、これまで述べてきたように資産としての人財戦略に貢献していく所存です。

高橋 2023年度は、決算をはじめとする一連の業務運営において、取締役会が一定の実効性をもって運営できたと考えています。その一方で、2023年度の業績や、大和証券グループ本社との資本業務提携といったことも踏まえると、取締役会に期待されるレベルが一段上がっていると感じます。そのことを前提に、2024年度はあおぞら銀行グ

ループの強みを更に伸ばすにはどうすればよいか、そして、対外的にコミットした数字をしっかりと実現していく、こうした点について、ガバナンスの基本的なありように遡って議論すべき時機だと考えます。それが、2023年度から学んだ教訓を次に繋げていくために必要な対応であると考えます。



新任社外取締役メッセージ



監査コンプライアンス委員会委員
多田野 宏一

2003年から2021年までの18年間、クレーン車などLifting Equipmentを設計製造販売する株式会社タダノの社長を務めてまいりました。その間、日本国内向け売上を維持しながら海外向け売上を伸ばすことに注力し、就任当時3割だった海外売上が現在では2/3を占めるまでになりました。設備投資産業とも言えるメーカーの経営では、常に中長期的な目線とグローバルな視野が要求されており、そこで培った経験が活かせると考えています。

今、世界は地政学的リスクの高まりとともに、AIなどデジタル化の技術革新が急速に進んでおり、複雑・高速・極端に変化する歴史的に見ても大きな転換点を迎えています。金融機関は未経験の分野ながら、異なる観点から企業価値の向上に向けて、経営の監督と支援に努力をしまっている所存です。



川島 博政

私は、1992年に大和証券に入社以来、主に人事部門、投資銀行部門の業務に携わり、秘書室長、内部監査部長の職務を経た後、2020年4月からは大和証券の監査役、同年6月からは大和証券グループ本社の取締役を4年間にわたり務めました。現在は大和証券グループの企画副担当、人事副担当、法務担当の役割を担っています。当行と大和証券グループの資本業務提携により、異なる強みや経営資源を有する両者が協業することで、個人・法人のお客さまが取り組む課題に対するコンサルティング力およびソリューション力を向上させることが可能になると考えています。これまで証券会社において培った経験や知見を活かすことで、両者の協業をより一層深め、当行の企業価値の向上に尽力してまいります。

ステークホルダー・コミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション

お客さまアンケート

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向上に努めています。「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を踏まえ、引き続き専門的な金融サービスの提供を心掛けていきます。

お客さま向けセミナー

お客さまの関心が高い様々なセミナーを開催しています。

- 豊かな人生のための大切なお金の活かし方セミナー
- 物流の2024年問題セミナー
- 事業承継セミナー 等

お客さまや地域金融機関と協働した企画・コミュニケーション

各地域の応援フェアを本店および府中別館にて開催し、多くの役職員が参加しました。

地域銀行レセプション

地域銀行のトップマネジメントの皆さまをお招きし、レセプションを定期的に行っています。

P66参照

株主とのコミュニケーション

株主総会の実施

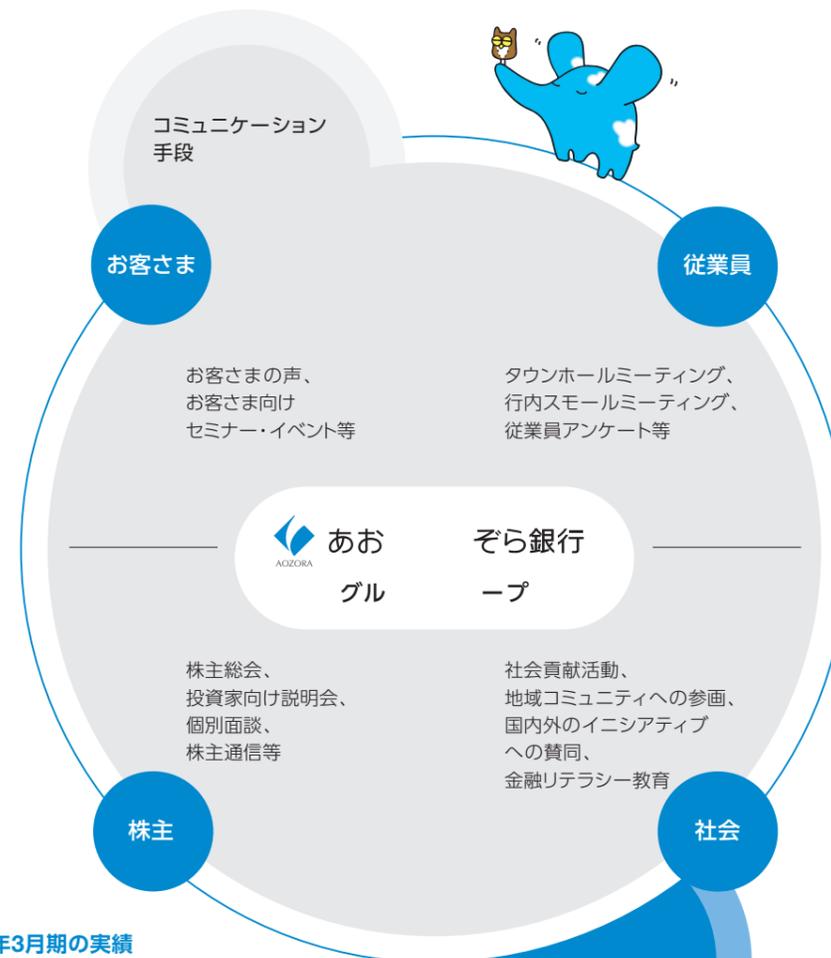
会場でのリアル株主総会開催とあわせて、遠隔地の株主さまやご来場されない株主さまも参加可能なライブ配信も実施しました。また、株主さまとのコミュニケーションツールとして、「あおぞら通信」・「あおぞらフォト便り」をホームページに掲載しています。

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。

株主アンケート

当行は、株主さまとのコミュニケーションとして、毎年株主アンケートを実施しています。毎年多くの株主さまから回答をいただき、貴重なご意見として経営に反映しています。



2024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	8回開催
国内外機関投資家・アナリストとの個別面談	延べ183先
個人投資家向け説明会	3回開催

あおぞら銀行のステークホルダー

従業員とのコミュニケーション

お互いに顔が見える組織

タウンホールミーティング

2024年6月8日、「タウンホールミーティング2024」をリアルとオンラインによるハイブリッド形式で開催しました。大見新社長が役員におおぞら銀行グループの未来に対する思いを語りました。



行内スモールミーティング

経営陣とあおぞら銀行グループの職員が様々なテーマを通して交流を図っています。



その他の取り組み事例

- 従業員アンケート
- マネジメントからのメッセージ
- AOZORA Photo News

社会とのコミュニケーション

資産形成や金融サービスの知識向上に繋がるTV番組の提供や、上智大学経済学部の学生に向けた連携講座「バンキング基礎演習」による金融リテラシー教育を行っています。

上智大学の2023年度秋学期「学生が選ぶGood Practice」で表彰されました。



上智大学 2023年度秋学期「学生が選ぶGood Practice」表彰式



価値創造戦略

50	あおぞら銀行グループのビジネス
50	At a Glance
52	ビジネス部門
52	法人営業グループ(事業法人ビジネスグループ、M&Aアドバイザリーグループ)
56	事業承継ビジネスへの取り組み
58	ストラクチャードファイナンスグループ(事業ファイナンスグループ、環境ビジネスグループ)
60	我々がLBOファイナンスに強い理由
62	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、不動産ファイナンスグループ)
64	国際ビジネスグループ(国際ビジネスグループ)
66	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、個人営業グループ)
68	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)
69	主要なグループ会社
74	あおぞらの新たな価値の創造 生成AIの可能性の追求
76	サステナビリティの推進
82	気候変動への取り組み(TCFD提言への対応)
88	人権尊重の取り組み
90	社会貢献活動の取り組み
92	人材戦略
100	障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り

あおぞら銀行グループのビジネス

法人営業グループ



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
 執行役員 事業法人営業副本部長 金子 浩

事業法人ビジネスグループ

「お取引先の課題解決」とその先にある「社会課題の解決」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・ファイナンスに加え、サステナブルファイナンス、DX支援、市場リスクヘッジ商品を提供しています。また、エンゲージメント(対話)を起点とし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の推進を加速していきます。これらの取り組みにあたって、お客様の事業を深く理解し、密接な対話を基礎にお取引先および社会の課題解決に向けて、当行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。

主要業務

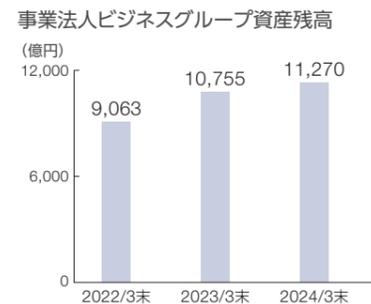
- 事業法人のお客様に対する投融資業務(コーポレートファイナンス、ストラクチャード・ファイナンス、エンゲージメント投資、ストラクチャード・エクイティ投資、ベンチャーデット等)
- 他部門と連携したソリューションの提供(市場リスクヘッジ商品の提供、GX・DXにかかるビジネスマッチングなど)

強み

- フラットな組織、組織横断的な協力体制によるスピード感ある対応力
- スペシャルファイナンスやエクイティ投資に関する豊富な経験と知見を有するメンバーを配置
- デットからエクイティに至る投融資機会、市場リスクヘッジニーズに対応する商品提供力

注力分野

- 事業承継・事業再生・DX化・GX化を背景としたお客様の事業構造転換・再構築ニーズを捉えたファイナンスの提供
- エンゲージメント(対話)を起点とするエンゲージメント投資(上場株式)、ストラクチャード・エクイティ投資
- ベンチャーデットによる資金支援を中心としたあおぞらスタートアップエコシステムを通じたスタートアップ支援



マーチャント・バンキング部 岡田 翔太

共同投資家との連携によるストラクチャード・エクイティ投資

企業が、事業のカープアウト(事業部門や子会社の売却)を目的として売却する子会社株式の一部を共同投資家と連携して取得する投融資案件で、当行はターゲットファンドへの株式取得資金のファイナンスと出資により、出資比率50%未満のマイノリティ出資を実施しました。初期段階での迅速な条件提示と限られた時間内でのデューデリジェンスが評価され、案件取り組みに至りました。

国内成熟企業では、段階的継承やカープアウト、事業・資本の再構成ニーズが強い一方で、マイノリティシェアを取得するプレーヤーの存在が限られています。こうした当行の取り組みは新規性が強く、今後のニーズ拡大が見込まれます。また、この案件で連携した共同投資家との間では、本件を契機として、継続的な戦略的パートナーとして共同アプローチを行う体制を構築しました。

デリバティブセールスの現場から語る価値創造

為替や金利、コモディティ価格(原油、非鉄金属など)の変動リスクが高まる中、事業法人のお客様の業績安定化のため、業種や商流を踏まえたヘッジニーズを把握し、各種シミュレーションによるリスク分析、最適なヘッジ商品をオーダーメイド型で提案しています。

成約に至るまでの流れ

- お客様との対話の中から決算時の悩みを解消したいという潜在的ニーズをキャッチ
- 様々な商品設計の中から、お客様にとって新たな課題解決に繋がるスピーディかつ的確な提案を実施
- お客様にとって最良の形となるゼロコストかつ新たなリスクヘッジ手段を実現

TOPICS

担当者インタビュー



営業第七部 室田 秀介 市場営業部 鈴木 万里子

Q どのようなお客様からの相談が多いですか?

室田 資金調達、事業承継、M&A、デリバティブなど、経営課題に対する様々な相談をいただいています。デリバティブ取引においては、為替や原油・非鉄金属のコモディティ価格変動リスクのお悩みを持つお客様からの相談が多いです。

Q 今回の取引が成功した要因を教えてください。

室田 決算説明を機にお客様のニーズを深掘りすることで適切な仮説を立てられたこと、行内の連携によりスピード感のある対応ができたことで、お客様の評価をいただけたと思っています。

鈴木 特にお客様が決算を控える中、日米金融政策の転換を見据えた為替変動リスク(円高ドル安)に対するヘッジ提案は高いご評価をいただけたと思います。



Q 普段の営業ではどのようなことを心掛けていますか?

室田 お客様のことを深く理解すること、そのためにはその企業のことだけでなく業界全体の動向なども把握するために広く社内外のアンテナを張るようにしています。

Q 営業の仕事の面白いところはなんですか?

室田 色々な業界の企業とお取引でき、経営者のお考えをお聞きできることです。お客様によって抱える課題・悩みは異なります。それに対する課題解決を考えることは大変ですが、一方で様々な視点を持つことができ面白いことも多いです。

Q マーケットの仕事の面白いところを教えてください。

鈴木 為替をはじめ、マーケットの動きについて様々なお客様とディスカッションを重ね、ニーズに対応した商品を提案できることです。誰よりも早く良い提案をするために、マーケットの最前線で世の中の動向やその背景を考えているだけでもあっという間に一日が過ぎていきます。

Q あおぞら銀行ならではの強みはどのようなところでしょうか?

鈴木 フラットかつコンパクトな組織で、お互いの顔がよく分かっているので、何かあったときに気軽に相談しやすい点です。意見が食い違うこともありますが、一緒にお客様の期待に応えたいという思いが強く、率直に意見を言い合える文化が根付いています。お客様と取引が成約した時は、上司や先輩・後輩だけでなく役員の皆さまからも賞賛のメッセージをいただくことがあります。高いモチベーションの糧になりますし、チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする職場であることを日々実感しています。

Q 営業するうえでの今後の課題はなんですか?

室田 鈴木 お客様に寄り添い、その経営課題解決のお手伝いをする中でお客様から頼られ感謝される存在になること、それを通じて社会に貢献できると実感できるように頑張っていきたいです。そのためには、周りの方々のサポートも得ながら自分自身もっと成長していきたいです。



あおぞら銀行グループのビジネス

法人営業グループ

M&Aアドバイザーグループ



執行役員
M&Aアドバイザー本部長
高橋 秀

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歳を超えています。近年、M&Aの普及や事業承継税制、事業承継ファンドなどの充実により、後継者不在率は改善傾向にあります。昨今の経営環境の急激な変化による廃業も増加しており、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高まっています。

M&Aならびに事業承継等ファンド業務を通じて、国内外のお客さまの企業価値向上、事業構造転換、事業承継等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。

主要業務

- M&Aアドバイザー業務、事業成長・再生戦略、事業承継等コンサルティング、企業価値評価
- アジア・オセアニアを中心とした海外進出支援
- 事業承継ファンド、バイアウトファンド業務

強み

- 地域特化、業界特化などの特長・強みを有する国内外のM&A会社とのネットワーク
- 当行海外拠点や当行出資先のベトナム Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB、P65 参照)をはじめとするアジア各国の金融機関等とのネットワーク
- 貸出業務部門や事業承継・ベンチャー・バイアウトファンド、地域金融機関との連携によるソリューション提供

業務推進体制

M&Aアドバイザー業務	企業情報部
	ABNアドバイザーズ(当行100%出資)
ファンド業務	AJキャピタル(当行50%出資)
	AZ-Star(当行40%出資)

注力分野

- 事業承継、カーブアウト(子会社や事業の売却など)、MBO等のコンサルティング業務
- 日系企業のアジア・オセアニアを中心とした海外進出・撤退支援
- 地域活性化に向けた地域金融機関との連携による事業承継ファンドの組成ならびに投資

地域金融機関との連携

北陸の機能性レンズメーカーに対し、AJキャピタルと地域金融機関系の投資専門会社との共同投資による事業承継支援を実現しました。LBOローンについても地域金融機関2行に参加いただきました。



広がるM&Aソリューション

TOPICS

① 事業オーナーの事業承継ニーズへの取り組み

個人向け金融サービスのお取引を有する事業オーナーさまの事業承継支援に取り組んでいます(P56 参照)。福岡支店では、個人のお客さまや地場土業を対象に、事業承継等のコンサルティング業務を展開する青山財産ネットワークス九州とAJキャピタルが共同で、事業承継セミナーを開催しています。当行の全国の本店にて、「M&A・事業承継相談窓口」(未来へつなぐ窓口)のご案内をしています。



福岡支店での事業承継セミナー



全国本店のデジタルサイネージ広告

② クロスボーダーM&Aへの取り組み

お客さまのアジア、オセアニアを中心とした海外進出支援に取り組んでいます。2023年にベトナムOCBと協働し再生エネルギー関連会社の日越クロスボーダー案件を成約しています。



ベトナム企業の運営する太陽光発電所

2023年度には新たに株式会社AIBJ、Kusumoto Chavalit & Partners Ltd.、Musashi Capital Pte. Ltd.、株式会社ワールド・リンク・ジャパンとM&A業務に関する業務提携を行っています。



③ 事業承継ファンド

AJキャピタルは、中小企業の事業承継問題解決と地域創生を目的に事業承継ファンドを設立・運営しています。2023年10月にサクセッション2号ファンドはファイナルクローズし、地域金融機関12先を含む合計15先より総額51億円を出資いただきました。

④ 地域経済活性化への取り組み

当行は2023年より名古屋支店ならびに福岡支店にM&Aアドバイザーを常駐させ、中部地区ならびに九州地区の事業承継支援に注力しています。また、ABNアドバイザーズ(当行100%出資)は札幌にM&Aアドバイザーを常駐させ、北海道地区の事業承継支援を推進しています(P72「主要なグループ会社」参照)。



ABNアドバイザーズ札幌メンバー

あおぞら銀行グループのビジネス

事業承継ビジネスへの取り組み



あおぞら銀行グループでは、個人のお客さまの事業承継ニーズに対し、リテール営業統括部とM&Aの専門的な知識を有する企業情報部が連携し、最適なソリューション提案を行っています。個人のお客さまの課題解決に向き合うメンバーに話を聞きました。

事業承継への最適ソリューション

リテール営業統括部 近年、個人のお客さまから、資産運用相談に加え、自身が経営する会社の今後の在り方について相談を受けるケースが増えています。特に、会社の承継や廃業については、どのように進めればよいか、思い悩んでいる方が多いと実感しています。リテール営業統括部では、このような悩みに最前線で寄り添い、M&Aや事業承継を中心に事業法人の総合的な課題解決を得意とする企業情報部と連携することで、お客さまに最適なソリューション提供が可能になると考えました。リテール営業統括部と企業情報部の連携で、「あおぞら型プラットフォームビジネス」 [P20](#) を牽引したいと考えています。

企業情報部 日本政策金融公庫の調査によれば、60歳以上の経営者のうち、60%超が後継者難等を理由に将来的な廃業を予定していると言われています。当行のお客さまからの事業承継相談も増加しており、まさに社会的な課題であることを痛感しています。2023年度は、このような後継者問題や廃業を検討されているお客さまの事業承継ニーズを取り込み、過去最高の相談件数となりました。今後も、お客さまに寄り添った課題解決をしていきます。

金融の枠にとらわれない “ライフステージの総合コンサルタント” への新たなステージへ!

リテール営業統括部 企業オーナーのお客さまの悩みも、ライフステージに応じて変化します。例えば承継、廃業に関する悩みや、相続に関する悩みに対して、必ずしもM&Aだけが最適とは限りません。当行では、個人のお客さまの課題に対してのソリューションが複数ある中で、様々なバックグラウンドを持つチームで議論を重ね、他部門専門部署への連携や、関連会社のご紹介、提携先との協働など、最適なソリューションを追求していきます。このような動きは、オーダーメイドでソリューションを提供していく当行の強みであり、お客さまからも評価されている点だと思えます。金融の枠にとらわれない“総合コンサルティング”へ領域拡大することで、これからも多様なニーズにお応えしていきます。

企業情報部 事業承継ニーズを有するお客さまの紹介を受け、お客さまと直接お話をしてみると、最適な提案がM&Aではない場合が少なくありません。M&Aありきではなく、お客さまにとって、「あおぞら銀行」としてできる最適な提案は何か、ということを一に心がけています。今後も、入り口で先入観を持つことなく、お客さまのライフステージに応じた総合コンサルティングサービスの提供を行っていきたいと思えます。

課題解決の具体的な取り組み事例

M&Aを通じた印刷会社の廃業支援への取り組み

当行と資産運用でお取引を有するお客さまが経営する印刷会社の廃業ニーズに対し、当行は会社の株式譲受(M&A)を提案し、廃業を自ら進めることによるデメリット(廃業の事務負担および残余財産の減少)を解決しました。お客さま個人の資産運用での取引をきっかけに、お客さまが経営する法人の課題解決まで、総合コンサルティングを行いました。

お客さまインタビュー

先代より引き継いだ印刷会社ですが、後継者はおらず、私自身の体調不良もあり、動けるうちに廃業しないといけないと考えていました。そのタイミングで、あおぞら銀行からお声がけもあり、廃業以外の選択肢を提示いただきました。いくつかの選択肢を探る中で、当初の予定とは異なったものの、あおぞら銀行に粘り強く並走いただき、議論を重ね、納得いく形での株式譲渡が実現できました。

今まで、働き続ける生活でしたので、株式譲渡で得た時間と資金をもとに、夫婦で旅行を楽しみたいと思います。



M&Aを通じたスムーズな相続への取り組み

当行と資産運用でお取引を有するお客さまの親族の相続に際し、相続人の相続対象主要資産である不動産の現金化、手取り最大化ニーズを的確に捉え、短期間で不動産M&Aを提案しました。当行の総合的なコンサルティング力が評価され、M&Aをツールとして相続人間の不動産承継・処分に円滑に対応しました。

お客さまインタビュー

あおぞら銀行には、これまで我が家が保有する不動産や相続対策の相談に対応いただき、的確な助言に満足していました。今般、新たに一族の相続を相談したところ、複数の相続人への相続手続き等に関する説明、税理士・司法書士等との調整、不動産売却方法等に至るまで、素早く、具体的かつ適切な対応をしていただきました。

当初は、複数の相続人や様々な遺産が関わり、不安が多かったのですが、満足がいく結果となりました。相続人全員に寄り添った対応をしていただきました。



あおぞら銀行グループのビジネス

ストラクチャードファイナンスグループ

事業ファイナンスグループ



常務執行役員
事業ファイナンス本部長
環境ビジネス本部長
中里 弘樹

本邦LBOの黎明期よりLBOファイナンスにアレンジャーとして参画し、市場発展とともに当行のLBOローンをはじめとするパイアウト・ビジネスも成長してきました。多くのプライベート・エクイティ・ファンド(以下、PE)との協働によって、産業構造の変革や事業承継などの「変わる」に対して、LBOローンの供与や、PEへのLP出資を通じたリスク・マネーを供給しています。

近時は、大企業カープアウト(事業部門や子会社の売却)、再成長や構造転換を目指した株式非公開化案件など、本邦を代表する大型案件でのアレンジャー業務を行うほか、オーナー事業承継などの中小型案件も数多く手掛けています。

投資家に対する良質な案件の供給、業界情報の提供や取り組みにあたっての助言、トレーニーの受け入れ等を通じて、健全な市場発展に寄与していきます。

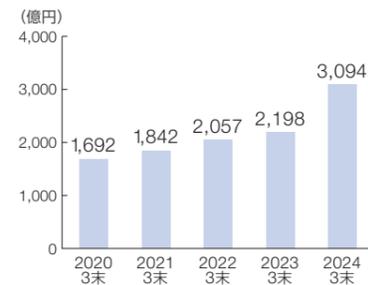
主要業務

- LBO、MBOなどのM&A関連ファイナンス、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、シンジケート・ローン組成および投融資の実行
- PEに対するLP投資

強み

- LBOファイナンスの分野で主要プレイヤーの一角としてのポジションにあり、多くの大型案件に関与
- グローバル・ファンドをはじめとした多くのPEと強固なネットワークを構築
- M&A部門と連携し、アドバイザー業務から各種ファイナンス業務まで、グループ会社・運用ファンドとの一体運営により一貫通貫で提供
- プロフェッショナル人材の高い専門性、優れた機動力と柔軟性、国内外での豊富な経験、およびトラック・レコード

LBOファイナンス残高



注力分野

- 高いディストリビューション力を背景に、投融資効率を一層高め、中・大型案件のアンダーライトを推進していきます。
- シンジケート・ローンに加えて、デット・ファンドやファンド・オブ・ファンズの組成などを通じて、地域金融機関などの投資家層に魅力あるLBO投融資機会を提供します。
- 健全なLBO市場の発展に寄与していくため、LBOファイナンス業界内での多様なプレイヤーとの協働・対話を重視していきます。



トレーニーを交えた勉強会

地域金融機関からのトレーニー人材の受け入れ

日本各地の事業承継問題や地域金融機関の取引先の各種課題解決の一助になれるよう、LBO研修・事例研究会の開催やトレーニー人材の受け入れを随時実施しています。

トレーニー人材の受け入れは、OJT方式で行われ、既存先のモニタリングから新規案件取り組みの業務フローを経験しながら、LBOファイナンスに係る各種リスク分析(買収プランの妥当性、ストラクチャー、スポンサーとの融資条件交渉、プロジェクト・営業権の評価、既存先の予兆管理など)を実体験し、リスク管理に関する習熟度を高めていきます。

これらの活動を通じて、LBOファイナンスに関する当行の知見やノウハウを地域金融機関とも共有し、健全なLBOローンマーケットの醸成、発展に尽力しています。

環境ビジネスグループ

国内の再生可能エネルギーを中心とした豊富なファイナンス経験と、環境先進国である欧米のファイナンスから得た先進的な知見を融合して、ファイナンスを通じてクリーンエネルギーや次世代エネルギーへの転換を後押しすべく、環境ファイナンスの専門部署を2022年1月に設立しました。

国内では2022年以降、総額1,300億円超のファイナンス・アレンジメントをするなど、トップレベルの組成実績を有しています。また、金融法人プラットフォームを介して、総額900億円のシンジケート・ローンを地域金融機関に提供することで、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ます。海外では、海外拠点網を活用して、グローバルな視点で事業を展開しています。

また、直近では国内外の知見を融合することで、地熱発電プロジェクトに対して、地元金融機関と協働してプロジェクト・ファイナンスをアレンジするなどの成果に繋がっています。

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、シンジケート・ローン組成
- 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

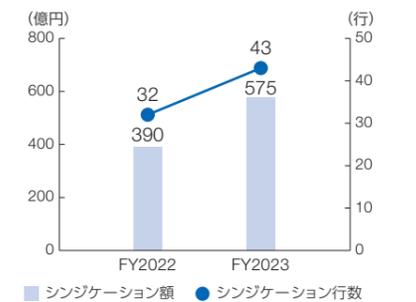
強み

- 国内外における各種再生可能エネルギープロジェクト・ファイナンスの取り組みを通じて培われた高い専門性・知見・ネットワーク
- 金融法人プラットフォームを通じた地域金融機関との協働体制
- 優れた機動力、柔軟性、および国内外での豊富な経験

注力分野

- 「あおぞらサステナビリティ目標」に掲げる2027年度までの「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に向け、当行グループ全体で邁進。
- 国内では、シンジケート・ローンなどを通じた地域金融機関との協働にて、太陽光発電を中心としたクリーンエネルギーの普及と域内経済の発展に貢献し、非FIT案件、地熱発電、洋上風力発電などへの事業領域拡大を指向。
- 海外では、環境ファイナンス先進国である欧米地域におけるファイナンス案件への参加による情報収集や知見蓄積、海外拠点を活用して得た各種情報などを集約しながら、内外連携した事業を展開。

環境ファイナンスのシンジケーション実績



地熱発電プロジェクト・ファイナンスの組成

2023年度は、新しい電源へのチャレンジを合言葉に活動を展開し、株式会社熊本銀行、株式会社肥後銀行、株式会社炭素化支援機構の協力のもと、当行で初めての地熱発電のプロジェクト・ファイナンスを組成することができました。

発電事業を通じて地域活性化と脱炭素化社会の実現に貢献したいという運営企業の思いのもと、熊本県阿蘇郡小国町で開発する二つ目の発電所であり、2026年3月の商業運転開始を予定しています。

今後もお客さまの課題・社会問題の解決への取り組みを支援し、再生可能エネルギーのほか、高効率・低環境負荷に資する関連技術の開発・実用化の推進を通じて、サステナブルな社会の実現に積極的に貢献していきます。



すでに商業運転を開始している第一発電所

あおぞら銀行グループのビジネス

我々がLBOファイナンスに強い理由

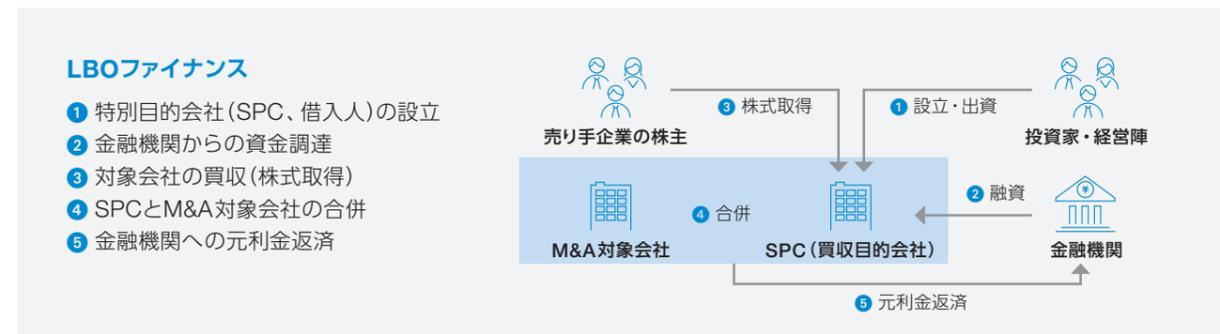


あおぞら銀行は20年以上にわたるLBOファイナンスの知見を活かし、産業構造の転換とともに高まる事業再編や事業承継のニーズにファイナンスを通じてお応えし、社会全体に新しい価値を提供し続けています。

LBOファイナンスとは？

LBOファイナンスとは、企業買収・事業買収・M&A等を行う際に利用されるファイナンス手法です。その特長は、通常のコーポレートファイナンスが買い手側の信用力に依拠した借入であるのに対し、LBOファイナンスは買収対象会社が将来創出するキャッシュフローに依拠した借入である点です。この手法を用いることで、買い手である

企業や投資家は、LBO=レバレッジド・バイアウトの名のとおりテコのように少ない自己資金で大規模な買収が可能になります。下の図はその典型的なスキームです。買収に際しては、SPC（特別目的会社）を設立し、SPCはキャッシュフローを創出する買収対象会社の株式を担保とした資金調達を行い、買収を実行します。

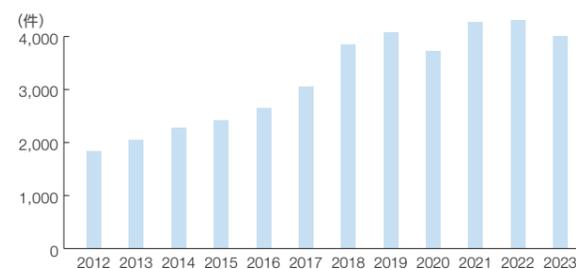


LBO市場動向

近年、中堅・中小企業での事業承継や、大企業における子会社・事業部門の再編に伴うLBOファイナンスのニーズが増加しています。

LBOファイナンスは、その専門性の高さから高度なリスク分析力と継続的なモニタリングが欠かせません。当行グループはこれまで培ってきたLBOファイナンスの知見を国内金融機関と共有し、健全なLBO市場の発展に注力しています。

日本企業のM&A件数



(出所：(株)レコフデータ)

あおぞら銀行の強み

大型案件のアレンジ実績 (組成規模100億円超)

年間アレンジ数
約 **15** 件

国内100億円超の大型案件のシェア (件数ベース)

市場シェア
約 **30%** *

* 当行推計

実績豊富なプロフェッショナル人材

- 多様な業界・業種に対する知見
- 財務モデル構築および法務検証を通じたリスク分析力

強みを活かした価値提供

Case 1 LBOファイナンスを活用した課題解決

～戦略的なファイナンス・ソリューション提供による会社分割の実施～

ある企業は主力事業は堅調でしたが、赤字事業の投資負担が重く財務状況も悪化したほか、顧客との訴訟も抱える等、企業存続が危ぶまれる状況でした。この状況下、プライベート・エクイティ・ファンドから「会社分割により堅調な主力事業を切り出したうえで買収したい」との相談を受けました。会社を存続させつつ、主力事業と赤字事業を分けるには、ビジネスの分離、債権債務関係、知的財産、インフラ等を法的に切り分けるなど、テクニカルな問題も多く存在し非常に難易度が高くなります。

当行では、強みである経験豊富なプロフェッショナルや社内リーガルチーム、会計資格保有者等が案件関係者と議論を重ね、課題の洗い出しと整理、リスク極小化に向けたストラクチャリングを行い、最も優れた提案として評価され、単独アレンジに漕ぎつきました。

その結果、会社分割が行われたことにより、堅調な主力事業においては成長戦略に早期に着手することができ、企業価値の向上が図られています。また、本ファイナンスが複数の有力金融機関にシンジケーションされたことにより、より強固な銀行団の構築にも繋がりました。

Case 2 シンジケーションによる優良案件への投資機会の提供

LBOファイナンスのアレンジャーとして長年培った知見と信頼を活かし、優良案件への投融資機会を地域金融機関にご提供するとともに、リスク分析やモニタリング手法の共有を通じて、健全な市場の育成に力を入れています。有力金融機関のシンジケーションの参加は、買収対象会社側にとっての強固な銀行団の構築や、当行の案件組成力の向上に繋がっています。

Case 3 人材育成を通じた健全なLBOファイナンス市場の育成への貢献

LBOファイナンス案件に対するリスク分析力の強化や、モニタリング体制構築による国内LBO市場全体の環境整備および高度化を目的として、定期的に地域金融機関向けの説明会の開催、短期トレーニーの受け入れを実施しています。更に、地域金融機関のフロント部門だけでなく審査部門やリスク管理部門と、LBO案件特有の格付手法やリスク管理体制を共有しています。(P58 参照)

あおぞら銀行グループのビジネス

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



執行役員
スペシャルシチュエーションズ本部長
佐藤 公昭

スペシャルシチュエーションズグループは、債権買取、ニューマネーの供給、復興支援の3つの機能を有する国内銀行グループでは唯一のファイナンスチームです。

サービス業界のリーディングカンパニーであるあおぞら債権回収株式会社(債権買取)、DIPファイナンスなどを提供する再生金融部(ニューマネーの供給)、福島の中小企業の復興支援を行う福島リカバリ株式会社(復興支援)を中心に、再生ビジネスを通じて地域経済・産業の活性化に貢献していきます。

主要業務

- 経営不振企業に対する投融資および再生・再チャレンジ支援
- DIPファイナンスなど地域金融機関や企業が抱える再生ファイナンスニーズへの取り組み
- 地域や業態などに対応した再生ファンド、復興ファンドの設立、運営

強み

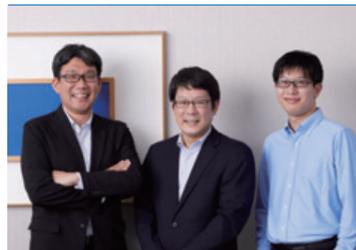
- 再生ビジネスにおける20年以上の実績
- 全国の約9割の地域金融機関とのネットワーク
- 300先以上の再生系弁護士、コンサルタントとのネットワーク

注力分野

- 地域金融機関のお取引先の再生支援
- コロナ禍で影響を受けた企業やアセットに対する再生ファイナンスの拡大

業務推進体制

債権買取	あおぞら債権回収(株)、あおぞらアセット(株)ほか
ニューマネー	あおぞら銀行 再生金融部
復興支援	福島リカバリ(株)ほか



あおぞら債権回収
事業再生支援部

お客様の事業再生を支援

あおぞら債権回収株式会社は、サービス法が施行された1999年に設立されました。あおぞら銀行グループの不良債権ではなく、他の金融機関から譲り受けた不良債権を主に取り扱っており、規模、業種、地域など多岐にわたった事案に携わっています。

アフターコロナに向けた政府主導の企業支援策の一環で、「再生系サービス」の活用が謳われています。サービス(債権回収会社)はこれまで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います。

事業再生支援部では、各種セミナーや勉強会の開催、販路拡大のお手伝いなど、再生・再出発を目指す企業への支援を積極的に行っており、再生系サービスとして、独自の地位を築いています。

不動産ファイナンスグループ



執行役員
不動産ファイナンス本部長
五十嵐 幸治

不動産ファイナンスグループは、国内外の不動産投融資を担っています。不動産会社向けの融資から、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、北米や欧州へとエリアを広げてきました。

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により顧客の課題解決を図り、その先にある社会の課題解決も目指していきます。

主要業務

- 不動産会社およびREITを債務者とするローン
- 日本、北米およびロンドンの不動産を裏付資産とするノンリコースローン
- 日本および欧米の不動産を投資対象とする不動産ファンド投資

強み

- 当行設立以来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
- 専門性の高い不動産ファイナンスの案件遂行力
- 様々なバックグラウンドを有する多様な人材構成

注力分野

- GMOあおぞらネット銀行との協業による不動産業向けに新たな金融サービスの提供
- 不動産市場のシクリカル(循環的)な動きを捉え、収益性が見込まれる優良な案件への投資
- グリーンビルディング向けファイナンスなど、SDGsを後押しするサステナブルファイナンスの取り組み

不動産ファイナンスグループ

不動産コーポレートローン	営業第一部 営業第五部
不動産向け ストラクチャード・ファイナンス	不動産ファイナンス部 海外不動産 ストラクチャードデット部
不動産アセットマネジメント	あおぞら不動産投資顧問

様々な専門知識を有するメンバー

- 不動産鑑定士:3名
- 宅地建物取引士:29名
- 不動産証券化マスター:17名
- 中小企業診断士:2名
- 証券アナリスト:5名
- 日商簿記(二級):14名

日本の不動産証券化とともに

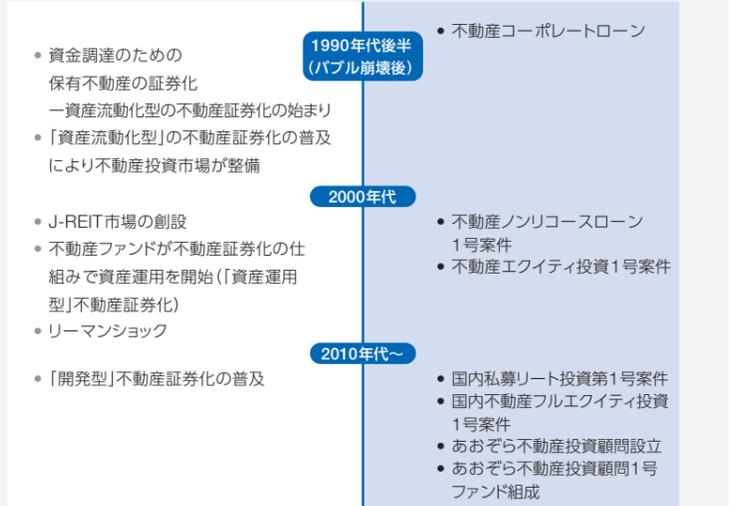
不動産関連融資を軸にしたデューデリジェンスの強みに加え、2000年より、不動産証券化への対応により目利き力を蓄積してきました。

近年は投資対象を厳選したフルエクイティ投資も行っています。

当行単独での投資のほか、100%子会社のあおぞら不動産投資顧問株式会社によるアセットマネジメント事業を展開し、複数の地域金融機関との共同投資を行っています。

ここ数年で投資の出口を迎える事例が増え、当初想定を上回る投資実績を地域金融機関に還元することができています。

マーケット



あおぞら銀行グループのビジネス

インターナショナルビジネスグループ

インターナショナルビジネスグループ



執行役員
インターナショナルビジネス本部長
瀬川 光浩

インターナショナルビジネスグループは、当行の収益基盤の一つとして安定的な収益を獲得することを目指しています。欧米のコーポレートローンを中心に、ニューヨークとロンドンの現地法人を通じてマーケットに参加し、東京を含めた3拠点によるシームレスなモニタリング体制により、ローンポートフォリオの質の維持・向上を図っています。

また、アジアでは有力なローカルパートナーとの連携やファンド投資を通じてアジアの成長を着実に取り込む方針のもと、アップサイドが狙えるエクイティ関連投資を選別しながら行っています。

主要業務

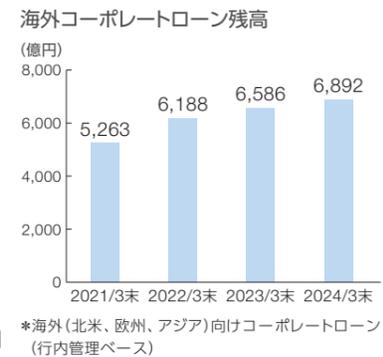
- 北米・欧州でのコーポレートファイナンス、ストラクチャード・ファイナンスなど
- アジア太平洋地域でのプライベート・エクイティ・ファンド、デット・ファンドなどへの投資
- ベトナムビジネス推進-Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)との連携

強み

- 細やかな分析に基づく優良アセットの選択的取り上げと、シームレスなモニタリングによる機動的リスクコントロールを通じたポートフォリオの質の維持・向上
- OCBをはじめとするパートナー戦略を通じたアジア成長の取り込み
- 投融資方針の共有および子会社がガバナンスを通じた与信リスクの集中管理

注力分野

- 北米・欧州・アジアの現地法人を通じた現地マーケットへの直接参入
- 当行独自拠点網に加え、現地パートナーとのネットワークを活用した効率的ビジネス展開
- 欧米での金融ノウハウおよび新たなグローバル金融の動向も踏まえた新分野含む投融資開拓



国際人材育成チームのメンバー

海外ビジネスの持続的成長のための現地化推進と国際人材の育成

インターナショナルビジネスグループでは、海外拠点における現地人材採用を推進するとともに、国際人材育成チームを設置し、人事部とも連携して当行グループ内での国際人材の発掘・育成を強化しています。

現在の担当業務を問わず、多くの行員に当行グループの海外ビジネスを理解、体感できる機会を提供し、潜在的な国際人材の発掘や、海外赴任希望者の増加にもつながっています。

今後も現地化と国際人材の発掘・育成を推進し、海外ビジネスの持続的成長を実現していきます。

取り組み事例

- 若手の早期の経験領域拡大を企図した海外派遣トレーニー制度
- 海外駐在経験者が現地での仕事や生活の経験を語るスモールミーティング
- インターナショナルビジネスグループ各部署での仕事を体験する短期トレーニー制度
- 海外コーポレートローン・ファンド投資などの実務や英文契約書の読み方についての全行向け研修

Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)

当行は、2020年にベトナム ホーチミンに本店を置くOrient Commercial Joint Stock Bank (OCB)へ15%の出資を行いました。当行や地域金融機関のお取引先日系現地法人等に対し、当行派遣職員が所属するジャパンデスク等を通じて、OCBから預金口座、ローン、外貨送金などの金融サービスの提供や、現地ネットワークを通じたビジネスマッチングのご案内に加え、ベトナム在住日本人向けに現地銀行口座開設等のサポートを行っています。

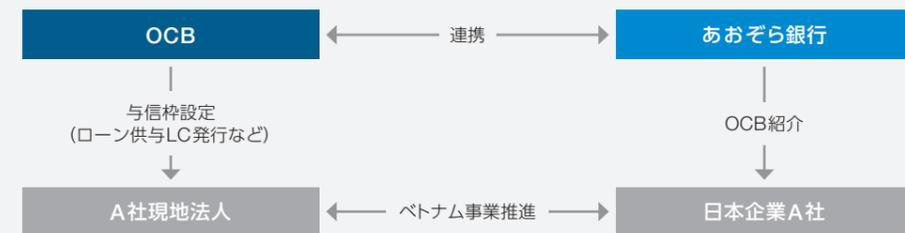
設立 1996年
 総資産 約1兆3,927億円(1ベトナムドン=0.0058円)
 従業員数 6,822人
 店舗数 159店舗(各数字は2023年12月末現在)
 上場市場 ホーチミン証券取引所

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



案件例



OCB Tuan会長とMaya取締役の当行訪問の様子 (2024年4月)

当行はOCBの長期的戦略パートナーとして取締役を派遣しているほか、OCB本店内に設置されたジャパンデスクに職員を複数名派遣するなど、ガバナンス面、営業面でのサポートを通じ、OCBの長期的な成長を支援しています。



あおぞら銀行グループのビジネス

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



執行役員
金融法人・地域法人
営業本部長
田中 直子

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いてビジネスプラットフォームの役割を担っています。マイナス金利の解除、アフターコロナにおける地域法人の再生・事業承継支援への取り組み加速、生成AIといった新しい技術の活用など、金融機関・地域法人をめぐる課題は山積しています。60年以上にわたる取引で構築された全国地域金融機関のお客さまとの強固なネットワークのもとに、お客さまの変容する課題を丁寧に捉え、当行グループの有する「育てる」「変わる」「再生する」ソリューションを提供することで、お客さまおよび地域の価値向上に貢献してまいります。

主要業務

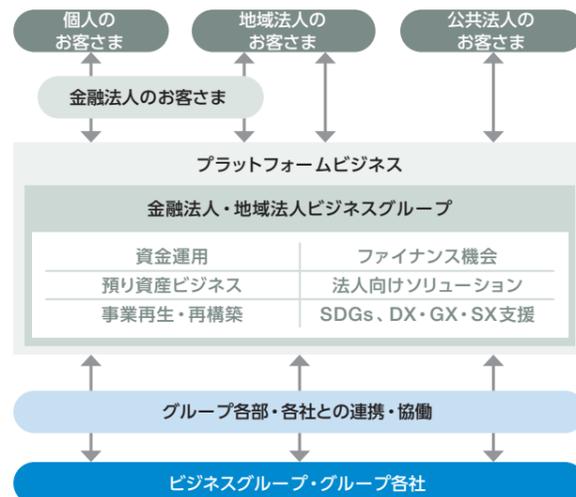
- デリバティブ内蔵型預金・借入金やグループ会社を取り扱う私募投信や信託機能を活用した運用商品の案内
- 当行が組成するシンジケート・ローンへの招聘、環境ファイナンス・LBOファイナンスへの参加機会の提供
- 地域金融機関のお取引先の様々な経営課題に対するソリューションを地域金融機関と協働して提案

強み

- 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取引のうえに構築された強固なネットワーク
- 各営業拠点を活用したお客さまとの丁寧なコミュニケーションを通じたワンストップ型の総合的な営業力
- 専門部署、グループ会社と営業部店とのフラットな協力関係に基づく、お取引先の多様なニーズへの機動的対応力

注力分野

- 金融政策の修正等マクロ環境の変化に伴う、金融機関の新たな資金運用・調達ニーズに対するソリューション
- 新NISA制度開始に伴う資産形成に関する意識変化に対応する地域金融機関へのリテールビジネス推進サポート
- 原材料高騰・人材不足等の環境変化の影響を受ける地域金融機関のお取引先の事業ステージに応じた多面的な協業



地域銀行レセプション開催

当行グループでは、地域銀行のトップマネジメントの皆さまをお招きするレセプションを定期的に開催しています。このレセプションは、地域金融機関営業の黎明期から続く歴史があり、お客さまとの緊密な関係を象徴する貴重なコミュニケーションの機会となっています。

2023年度のレセプションでは、地域銀行頭取・社長を中心とする総勢150名のゲストを、上智大学の管弦楽部の演奏とともにお迎えしました。

当行の生成AIの取り組みを紹介するコーナーには多くの方が立ち寄り、金融機関が生成AIを活用する効果や課題などについて活発な意見交換が行われました。



個人営業グループ



執行役員
個人営業本部長
中嶋 潤

各種取引をアプリから行える金融サービス「BANK」を中心に、コールセンター、店舗、外部のシェアオフィスを通じて、ユニークで専門性の高いサービスを提供しています。

「BANK」は、幅広い年齢層のお客さまにお取引いただいております。好金利の預金、投資信託、デビットカード、人生を豊かにするお金の使い方をサポートする「BANK The Story」に加え、ライフプランの実現をサポートする「BANK The Partner」を開始するなどサービスを拡充しています。

また、コンサルティングにおいては「お客さま本位の業務運営」を実践し、お客さま一人一人の課題解決に向けて、資産運用、財産承継、事業承継関連のサービスを当行グループが一体となって提供します。

主要業務

- 「BANK」を通じた金融サービスの提供
- 投資信託、金融商品仲介業務の商品、保険などの金融商品の提供
- 個人のお客さまおよび企業オーナーさま向け総合コンサルティングサービスの提供

強み

- 効率的な運営による好金利預金
- お客さまが使いやすいシンプルな金融サービス「BANK」の提供と、コールセンター・店舗などでの親身なサポート
- 当行グループと外部専門家ネットワーク活用した金融、非金融に跨る総合コンサルティング

注力分野

- 個人のお客さまの資産形成の支援、次世代への財産承継に対するコンサルティングの強化
- 新NISA制度を活かした投資信託による資産形成の提案
- 企業オーナーさま向け事業承継・M&Aなどのコンサルティング提供
- 「BANK The Partner」の開始など、「BANK」サービスの拡充によるお客さまの金融リテラシーの向上のお手伝い



BANK The Partnerメンバー

素晴らしい人生のためのマネーサービス 「BANK The Partner」の開始

商品の販売を一切行わず、パートナーとしてのアドバイスに徹する「BANK The Partner」を2024年3月より開始しました。現在、金融リテラシー向上のお手伝いをするセミナー「BANK The Academy」、公正なライフプランアドバイスを行う「BANK The Planning」、旬な情報をリアルタイムでお届けする「メール配信サービス」という3つのメニューを用意しています。今後もメニューや内容を拡充してまいります。

広告業の開始

「BANK The Story」において、2024年2月より記事型広告の掲載を開始し、情報発信の充実を図りました。法人のお客さまの商品・サービスを中心に幅広い有益な情報をお客さまへお知らせすることで、「人生を豊かにするお金の使い方の提案」を更に拡充しています。

新NISA制度への取り組み

2023年10月より「BANK」アプリを拡充し、投信口座をお持ちのお客さまのNISA口座追加申込が可能となりました。

また、つみたて投資枠・成長投資枠それぞれに新たな商品を加え、ラインアップを拡充しています。店舗に加え、コールセンター内の「資産運用サポートデスク」にて、お客さまのお悩みに丁寧にお応えし、新NISAを活用した資産形成のお手伝いをしています。

あおぞら銀行グループのビジネス

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



常務執行役員
マーケット本部長
奥田 哲二

マイナス金利政策が終焉を迎え、円金利上昇局面でのビジネスが想定されるなど、国内外の金融環境の大きな変化に迅速に対応していきます。デリバティブセールス&トレーディング業務については、個人・事業法人・金融法人のお客さまの様々なニーズに対して、当行が有する豊富なプロダクトラインアップにより、最適なソリューションを提供していきます。また、ALM・証券投資業務については、安定性とバランスを考慮した円貨・外貨調達を構築するとともに、適切なリスクコントロールによる機動的なポートフォリオ運営を通じて安定的な収益を確保していきます。

主要業務

- デリバティブセールス&トレーディング業務
- ALM・証券投資業務

強み

- 商品開発・セールス・トレーディングを所管する各部署が連携し、金利・為替・コモディティなど豊富なデリバティブ商品を用いた提案
- お客さまのニーズに対するきめ細やかなコンサルティングを通じたオーダーメイド型の商品提供
- 流動性の高い有価証券を中心とし、市場環境の変化に応じて柔軟かつ機動的なポートフォリオ運営

注力分野

- 為替・金利・コモディティなどに対するヘッジや資金運用商品をタイムリーに開発・提供しています。
- お客さま向けに競争力のあるプライス提供と効率的なポジション運営を行っています。
- 円金利上昇など、変化する環境に機動的に対応する円貨・外貨の調達施策を推進しています。



チーフ・マーケット・ストラテジスト
諸我 晃

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

日々刻々とダイナミックに変動するグローバル金融市場に対して適切に対応できるよう、諸我晃チーフ・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やセミナーの開催など、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。

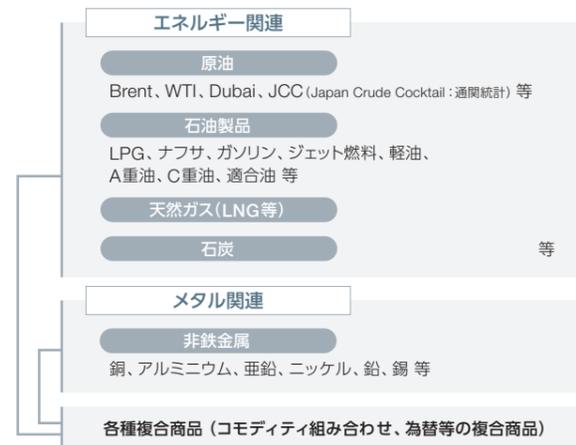
その他、上智大学経済学部と連携した講座においてもゲスト講師として登壇し、教育研究の進展および充実に貢献しています。

諸我晃チーフ・マーケット・ストラテジストからのコメント

マーケットは、経済指標だけでなく、国際的な政治動向や金融・財政政策、資源価格の変動など、あらゆる事象を反映してダイナミックに動きます。

為替・金利トレーディングやヘッジファンド投資など、当行にて約30年間培った様々なマーケット業務経験を活かし、市場を取り巻く環境や今後の見通しをできるだけ分かりやすくお伝えしています。

コモディティ・デリバティブ対象原資産の例



主要なグループ会社

あおぞら投信

あおぞら投信は2024年2月に設立10周年を迎えました。

設立以来、「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商品を提供すること」を企業理念に掲げ、優れた運用手法による世界への投資機会を提供しています。

2024年1月からNISA制度の抜本的拡充と恒久化が行われ、「貯蓄から投資へ」の流れが本格的に動き出しました。当社では「ぜんぞう」の進化版「ぜんぞうプラス」の開発などを通じてお客さま毎のゴールと向き合い、そのゴールへの到達に寄り添いながらお客さまの長期の資産形成に貢献していきます。

当社は今後もお客さま本位の商品を開発、提供することで、お客さまの人生に長く寄り添い、明るい未来をひろげるお手伝いをしていきます。



代表取締役社長
橋本 明美

主要業務

- 個人のお客さまの資産形成のための公募投信の開発・提供
- 地域金融機関の資金運用に資する私募投信の開発・提供

強み

- お客さま本位の商品設計 ～優れた運用手法によるグローバルな分散投資機会の提供～
- 充実したフォロー体制 ～販売会社へのきめ細かいサポート～
- 分かりやすい情報発信 ～受益者への付加価値の高いタイムリーな情報発信～



具体的な取り組み

2023年9月から動画「月刊Say!ちゃんねる」の配信を開始し、今の経済のトレンドを分かりやすくお伝えしています。

また、新NISA制度スタートに伴い、長期の資産形成に役立つ「ぜんぞうプラス」「ろくよん」を開発し2024年1月に新規設定するとともに、2月には「てつさん」をつみため投資枠商品として登録しました。

次の10年に向けたESG活動

当社は「次の10年に向けて未来をひろげる資産運用会社」を目指し、社内横断的に様々な取り組みを行っています。資産運用会社としてESGを主な選定基準とした投資信託の設定・運用を行うこととともに、社会貢献活動の一環として環境省が推進する「プラスチック・スマート」に参加しています。

まずは私たちの身近な課題として、プラスチックと賢く付き合っていくことが重要と考え、ポリプロピレンで製造されている社内の備品をピックアップし、クリアファイルを紙製ファイルに、手提げをエコマーク付き不織布バッグへ変更しました。また、ポストコンシューマー材ほぼ100%の再生材樹脂から作られたボールペンを採用しており、その原材料の一部であるコンタクトレンズのケースを回収する活動にも参加しています。

これからもアイデアを出し合いながら、豊かな社会を未来につないでいけるよう、役職員一同取り組んでいきます。



あおぞら銀行グループのビジネス

主要なグループ会社

あおぞら証券



代表取締役社長
水町 哲

あおぞら証券では、個人のお客さまへの資産形成のサポートと地域金融機関の皆さまへの有価証券運用コンサルティングの2つを主要業務としています。

国際情勢や金融市場において大きな転換点を迎える中、お客さま本位の業務運営に関する基本方針に基づき、お客さまの多様なニーズの的確な把握に努め、クオリティの高い提案を実践していきます。

現在、後段に記載しているとおり、セキュリティトークンの事業化を進めるなど、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創出に取り組んでいきます。

主要業務

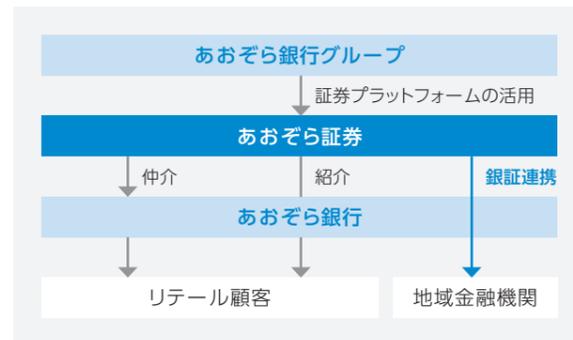
- あおぞら銀行のリテール部門を通じた個人のお客さまへの商品提供
- 株式や各種債券の取り扱い
- あおぞら銀行との連携による機関投資家向け各種金融商品販売

強み

- 仲介、引受け、株式など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の役割
- 不動産小口化商品、ローン債権流動化商品など、迅速かつニーズに応じた新商品の開発
- コンサルティング型営業を通して各機関投資家のニーズに応じたオーダーメイド型の丁寧な商品提供

具体的な取り組み

リテール業務では、お客さま本位の業務運営の取り組みを強化するとともに、あおぞら銀行と連携して「デジタル証券」への参画など新たな価値創造への取り組みを行っています。金融法人業務では、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、多様化するニーズに即した商品等、最適な戦略の提案を行っています。



金融における新たな価値創造領域

セキュリティトークン事業の取り組み

現在、新たに「デジタル証券」とも呼ばれるセキュリティトークン(以下、ST)の事業化を進めています。STは電子的に発行される有価証券であり、ブロックチェーン技術等の長を活かすことで、お客さまに新たな価値を提供することができる領域です。

現在は、単一または複数の不動産への小口投資を可能とするSTを個人のお客さま中心に提供する予定ですが、将来的には不動産に留まらない様々なアセット、かつ個人のお客さまだけに留まらない、より多くのステークホルダーにトークン化による新たな価値を提供していきます。

STをはじめとするトークン化市場はまだ発展途上であり、新たな発想や創意工夫が求められる局面にあります。あおぞら銀行グループの経営理念を体現すべく、新たな金融の付加価値創造領域へ挑戦し、社会の発展に貢献していきたいと考えています。

あおぞら債権回収

主要業務

- お客さまの再生・再チャレンジ支援
- 正常債権・延滞債権の管理回収業務

強み

- 創業以来25年の経験と実績を有し、銀行系サービスとしてコンプライアンスと「債務者保護」の精神を重視
- 地域再生ファンドにより、再生志向先から廃業志向先、大型案件から小型案件まで、幅広い案件に対応
- 外部専門家と連携し、長期間にわたり債権を保有することで、お客さまの事業再生・再チャレンジを支援



代表取締役社長
佐藤 公昭

GMOあおぞらネット銀行



代表取締役会長
金子 岳人

代表取締役社長
山根 武

主要業務

- スモール&スタートアップ企業などの法人向け「法人口座」「国内為替」「デビットカード」「ビジネスローン」サービスの提供
- API連携をはじめとしたBaaS (Banking as a Service)による銀行機能の提供

強み

- 法人ニーズの高いPay-easy (ペイジー)や日本政策金融公庫の融資返済、国税・社会保険料の口座振替等のオンラインによるサービスの提供
- システム開発を内製化している強みを活かし、法人のお客さまのニーズに応えるサービスを迅速に提供
- BaaSにより銀行機能をパーツ提供し、提携事業者さまとともに金融サービスの価値最大化を推進

あおぞら地域総研

主要業務

- 地域金融機関のお取引先企業にかかる事業性評価と経営課題解決に関するアドバイザー
- 地域の課題解決相談、および地方創生にかかるビジネスマッチングの推進

強み

- これまで積み重ねてきた地域金融機関に対する豊富なアドバイザー実績
- 産学官金に広がる独自のネットワークを活用したアドバイザーの実施
- 個人の資産形成、環境問題とファイナンス、金融イノベーションなどの新たなテーマによる講義の企画運営



代表取締役社長
堀内 伸之

あおぞら銀行グループのビジネス

主要なグループ会社

あおぞら不動産投資顧問

主要業務

- 不動産投資ファンドの組成・運営
- 不動産信託受益権の媒介、ファンド持分の私募の取り扱い
- 不動産ファイナンスに関するコンサルティング

強み

- あおぞら銀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
- 地域金融機関を中心とした多様な投資家ネットワークに対し、規律ある金融機関の基準を堅確に遵守したファンド運営・リスク管理
- レンダー、投資家、アレンジャー、サービサー、信託受託者等様々な立場で不動産ファイナンスに関わることができるポジションをベースとしたソリューション提供



代表取締役社長
今井 卓

Aozora Europe Limited

主要業務

- 欧州コーポレートローンを中心とするポートフォリオのマネジメント業務
- 欧州プライベートクレジットをはじめとする当行グループの国際業務展開に資するプロダクトの情報収集・分析
- ESG・SDGsに関する情報収集・発信

強み

- 欧州市場に精通した専門スタッフによるソーシング、リスク管理およびモニタリング
- 社会・産業構造変化、地政学リスクに迅速に対応し、分散の効いた良質なポートフォリオを構築する体制



Managing Director
武田 真一

あおぞら企業投資



代表取締役社長
久保 彰史

主要業務

- ベンチャーキャピタル業務
- ベンチャーデット^(*)による投融資業務
- 国内新興ベンチャーキャピタル向けLP出資業務(ファンドオブファンズ)

(*) 転換社債や普通社債+ストックオプション等、資本と負債両方の性質を備えた金融商品の総称

強み

- 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”投融資における先行優位性
- 当行グループ各社との連携による、成長ステージに応じた金融・事業支援体制

Aozora North America, Inc.



President
アンソニー プイ

主要業務

- 北米コーポレートローンを対象とするポートフォリオのマネジメント業務

強み

- 北米コーポレートローンに精通した現地従業員による案件ソーシングやリスク管理
- 北米コーポレートローン市場・発行体・各業界の動向を現地でリアルタイムでモニタリング
- 市場急変等の際に迅速かつ適切に対応可能な体制構築

ABNアドバイザーズ

主要業務

- M&Aアドバイザリー業務
- 日本全国各地の中小企業向け事業承継等コンサルティング

強み

- 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
- 在籍するアドバイザーは、事業承継の課題解決の知識を備えた20～30代前半の人材が中核



代表取締役社長
山本 圭一

Aozora Asia Pacific Limited

主要業務

- アジア太平洋 (APAC) 地域の投融資案件を対象とするポートフォリオのマネジメント業務
- APAC地域における各種情報収集・分析業務

強み

- 香港を拠点としてAPAC地域の投融資マーケットで約20年間におよぶプレゼンス
- 現地有カプレイヤーとの密接なネットワークを通じユニークで魅力あるビジネス機会を発掘
- 東アジア・東南アジア・インド・オセアニアそれぞれに経験を有するプロフェッショナルな人材を配置



Managing Director
加藤 真

あおぞらの新たな価値の創造

生成AIの可能性の追求

お客さまサービスの向上、内部管理業務の高度化や社内業務・事務の合理化など、多岐にわたる業務にAIの力を活用することにより企業の競争力を高めることに繋がられる期待があります。

AI人材育成プログラムや外部ネットワークを拡充し、AI利用の基盤となる人材育成を開始



2022年度より外部のAI活用人材育成プログラムの活用を開始し、これまでに約100名が参加しています。AI活用人材として必要なスキルを初学者を念頭において基礎から積み上げ、演習を行うことで実践力を修得しています。

また、異業種とのワークショップや金融データを対象としたデータ分析コンペティションへの参加などにより、データ分析人材を育成しています。

柔軟なプロジェクトマネジメント体制のもと生成AIを業務利用するための環境を整備(システム導入)



プロジェクトマネージャーに3年目の行員を抜擢し、柔軟なプロジェクトマネジメント体制のもと、プロトタイプの開発を行いました。また、銀行にとって重要な情報管理を最優先し、社内リーガルカウンセルなど法務部門と連携し、迅速な利用環境の整備を実現しています。

培ってきた人材・システムを活用し、本格的な業務利用の拡大へ



社内公募により約600名が参加し、生成AIの業務利用に向けたユースケースの発掘に注力しています。例えば、社内文書検索、FAQの作成や翻訳などへの利用による社内業務の合理化、「音声認識AI」を活用した議事録の作成等による情報共有の迅速化など、具体的なユースケースを抽出しています。

2024年度は、本格的な業務利用の開始に向けて取り組みを加速させる予定です。

プロジェクトマネージャーの声



アプリケーションマネジメント部
大森 友樹

ChatGPTが公開された直後から私生活で使用を開始し、その可能性に魅了されました。ChatGPTの素晴らしい力を銀行全体に広めていきたいという想いから、生成AIプロジェクトを始動しました。

最も意識したことは「挑戦と学習」です。AI活用により、業務変革を実現できるよう日々取り組んでいますが、AIのような技術は毎日のように情報が更新されています。更新される情報をいかに早くキャッチし、業務と関連付け、変革へと繋がられるかを日々模索し続けています。

プロジェクトを進める中で、技術的な困難や社内の有識者とのコミュニケーションの課題など、様々な問題に直面しました。そういった問題もチーム内で共有し、先輩方と一緒に解決策を考えることで、チームの結束力を高めながら、より良い結果に繋がっています。

これからも、より一層AIの可能性を追求し、業務適用を最大限に引き出すために、新たな挑戦を恐れず、取り組み続けていきたいと思っています。

サステナビリティの推進

あおぞら型投資銀行
ビジネスとの関連性

- 育てる
- 変わる
- 再生する



執行役員
サステナビリティ推進担当
高田 真由美

より良い未来を目指し、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。

当行グループは、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。

当行グループの注力分野を中心とした経営目標として「あおぞらサステナビリティ目標」を設定し、意欲的な推進を図っています。また、お客さまの環境・社会・ガバナンスに関する取り組みを支援する「あおぞらESG支援フレームワーク」では、新たなサステナブルファイナンスの取り扱いや外部パートナーとの協業による支援サービスの拡充を行いました。今後も、金融・非金融の両面からお客さまのESG課題解決に伴走していきます。

サステナビリティの実現に向けた課題は多岐にわたっており、長期的視野でじっくり向き合っていかなばなりません。一人ひとりがそこにある問題に気づき、関心をもち、どうあることが望ましいのかを自分事として考え、そして行動に繋げていく積み重ねこそが大切です。

それぞれの思い描く、より良い未来を目指し、私たちはたゆまぬ前進を続け、社会のサステナブルな発展に貢献していきます。

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

ガバナンス

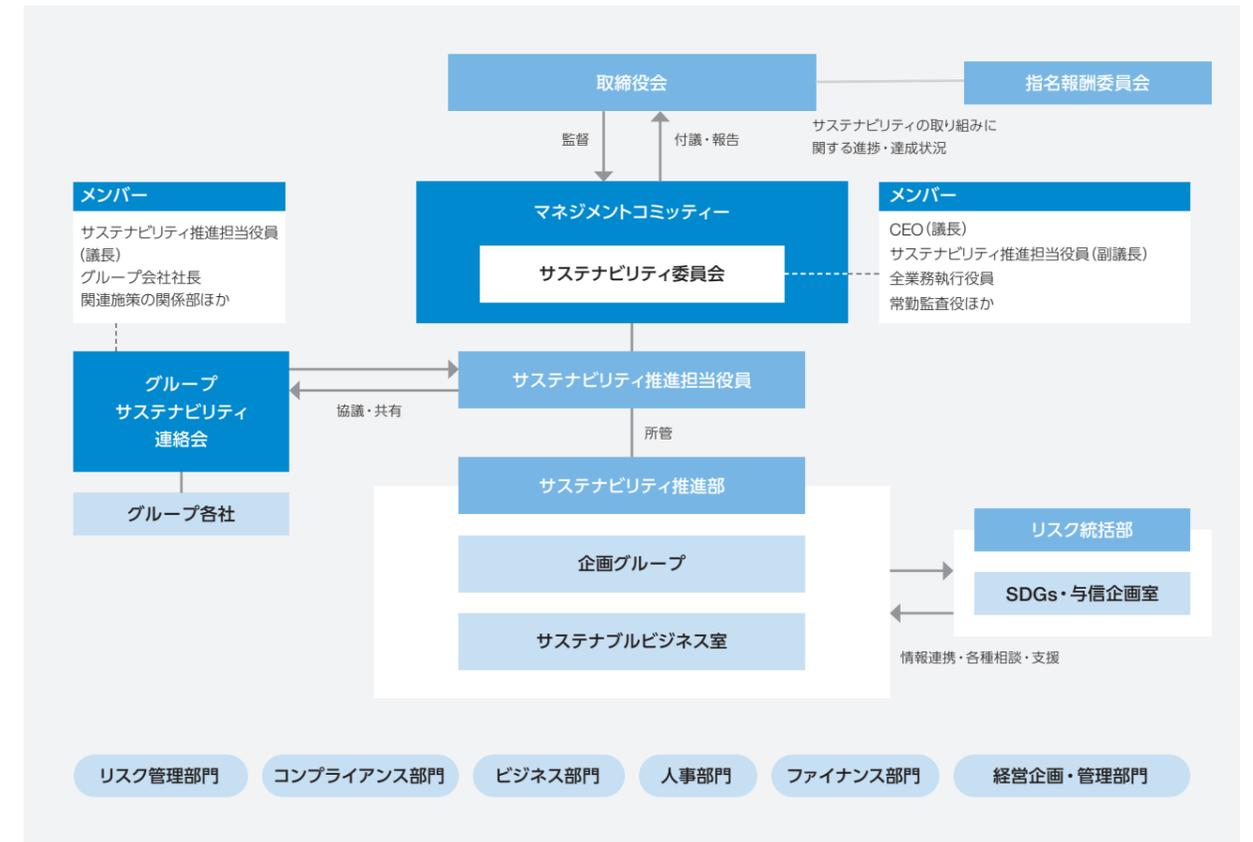
サステナビリティ推進体制

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。

取締役会は、サステナビリティに関する知見・経験を含む、多様性を備えた取締役で構成されており、当行グループの注力分野を中心とした経営目標である「あおぞ

らサステナビリティ目標」の設定および見直しの決議を行うほか、定期的な進捗状況の確認を行っています。

また、「あおぞらサステナビリティ目標」の進捗・達成状況は、業務執行役員の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。



* 2023年度におけるサステナビリティ委員会・グループサステナビリティ連絡会の主な議題は2024年3月期有価証券報告書P19をご参照ください

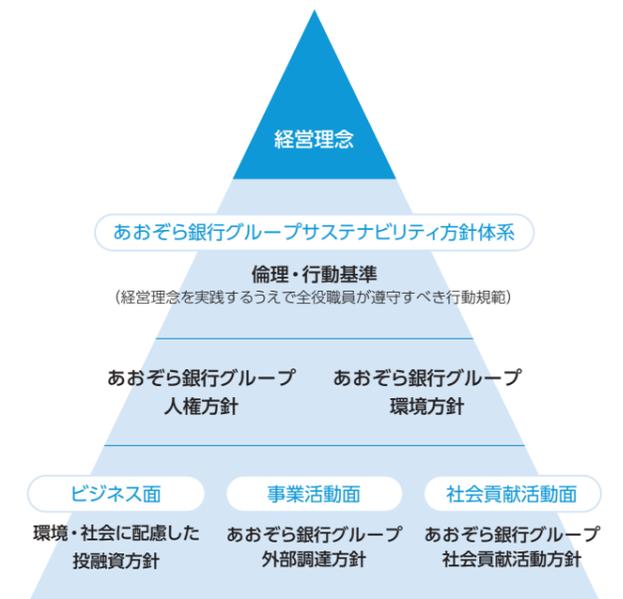
サステナビリティ方針体系

経営理念を実践するための行動規範である「倫理・行動基準」のもと、人権方針・環境方針などの各種サステナビリティ関連方針を定めています。

2023年度の取り組み

- 国際基準への対応やサプライチェーンにおける責任明確化の動きなどを踏まえ、人権方針および環境方針を改定
- トランジション・ファイナンスへの取り組み、人権の尊重や生物多様性保全の観点から、環境・社会に配慮した投融资方針を改定
- 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・位置づけを明確化するため、社会貢献活動方針を制定

今後も世の中の動きに応じて順次見直しを図っていきます。



サステナビリティの推進

戦略

サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

当行グループのマテリアリティは、「経営理念実現のために、社会の潮流やステークホルダーからの期待・要請と、当行グループの企業経営に対する重要性を踏まえた注力すべき課題」と定義しています。

地球規模で対応が求められるグローバル課題として「気候変動への対応」・「人権の尊重」を、注力するビジネスを通じて社会的価値・経済的価値を生み出す観点から「産業構造転換の促進」・「企業の金融サービスへのアクセス拡

大」・「DXの推進」・「事業・財産の形成、次世代への承継」を、当行グループの持続可能性に不可欠な経営基盤として「ガバナンス・コンプライアンス」・「人的資本の持続可能性向上」をマテリアリティとして選定しています。

引き続き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丸となって着実に推進していきます。

マテリアリティの特定プロセスを踏まえ、8つのマテリアリティを特定しています。



あおぞらESG支援フレームワーク

「あおぞらESG支援フレームワーク」により、金融・非金融両面のソリューションを提供することで、お客さまの環境・社会・ガバナンスなど、サステナビリティ課題解決の取り組みを支援しています。

金融領域においては、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、ポジティブ・インパクト・ファイナンスについて、当行における評価の枠組みや評価の体制が国際的な原則や国内のガイドラインに整合的・適格的である旨、株式会社格付投資情報センター(R&I)よりセカンドオピニオンを取得しています(あおぞらESGフレームワークローン)。これにより、お客さ

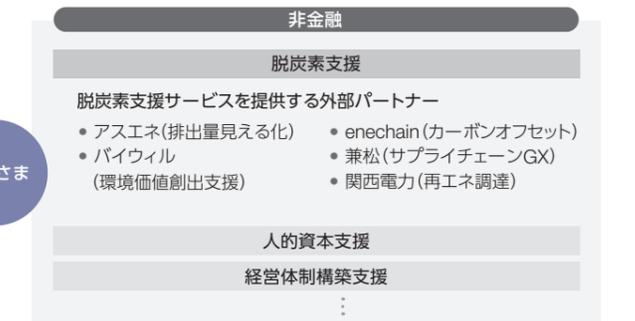
あおぞらESGフレームワークの概要



まの課題認識や状況にあわせて適切なサステナブルファイナンスの提案をすることが可能となっています。

非金融領域においては、脱炭素に関するソリューションを提供する各社と連携し、お客さまの脱炭素の取り組みを支援しています。今後は、脱炭素の領域に限らず、経営体制構築や人的資本の取り組みに関する支援など、ビルドアップ型でソリューションの幅を拡大していきます。

また、サステナブルビジネスに精通した人材の育成は金融機関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。



サステナブルファイナンスの推進

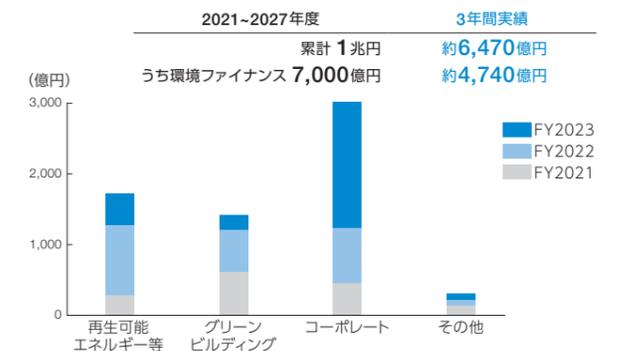
「あおぞらサステナビリティ目標」として、2027年度までの7年間にサステナブルファイナンス実行/組成額1兆円(うち、環境ファイナンス7,000億円)の目標を掲げています。

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。

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、ポジティブ・インパクト・ファイナンス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。

「あおぞらポジティブ・インパクト・ファイナンス」については、2023年度に取り組みを開始し、取引先の企業活動が環境、社会、経済にどのようなインパクト(影響)を与えるかを包括的に分析・評価し、ポジティブなインパクトの進展・拡大ないしはネガティブなインパクトの緩和・抑制を継続的に支援しています。

サステナブルファイナンス実行/組成額



サステナビリティの推進

リスク管理

リスクアペタイト・フレームワーク／トップリスク

事業戦略・財務計画の達成に向けた適切なリスクコントロールを行い、持続的な企業価値の向上を図るために、リスクアペタイト・フレームワークを整備しています。

また、リスクの要因別に「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」等のリスクカテゴリーに分類し、各リスク特性に応じた管理を行ったうえで、リスクを全体として把握・評価しリスクを制御していく、統合的なリスク管理態勢を構築しています。

トップリスクの認識においては、サステナビリティに関するリスクをトップリスクの各項目の中に落とし込み、取

 リスクアペタイト・フレームワークの詳細についてはP12を、トップリスクの詳細についてはP117をご参照ください。

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」において、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」に係る取り組み方針を定めており、負の影響を及ぼす企業やプロジェク

 環境・社会に配慮した投融資方針の詳細については、資料編をご参照ください。

指標と目標

あおぞらサステナビリティ目標

経済的価値と社会的価値の創出に向け、グループ全体に共通する経営目標として、「あおぞらサステナビリティ目標」を設定、公表しています。

あおぞらサステナビリティ目標は、あおぞら型投資銀

 あおぞらサステナビリティ目標の詳細については、P34をご参照ください。

締役会やマネジメントコミッティー、サステナビリティ委員会における業務運営計画の議論等に活用しています。サステナビリティに関するリスクとしては、具体的に以下のリスクを特定しています。

- 与信費用の増加：気候変動や人権尊重に関して対応が遅れた投融資先の企業価値低下
- 当行の構造転換やビジネスモデルの転換の遅れ：サステナビリティ推進に消極的との外部評価による、ESG評価低下に伴う外貨調達コストの上昇、サステナブルファイナンス機会の逸失

トの投融資を禁止、抑制するとともに、環境・人権課題等の社会的課題を抱え、ステークホルダーの期待に配慮した適切な対応を行わない企業と取引することのリスクを低減しています。

行ビジネスの推進や気候変動への対応など4つのカテゴリーから構成されており、当行グループの注力分野を中心に、中長期的な数値目標を設定し、環境・社会に対する持続的な貢献をコミットしています。

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方針

	投融資を禁止する事業等
セクター横断	<p>与信禁止</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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・人身取引を行っている事業 ● 所在国の法令に関して違法な行為、所在国の環境や人権の法整備が遅れている場合においては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伴う、または、目的とする事業、および反社会的勢力 <p>慎重に与信判断</p> <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繋がる土地収用を伴う事業 ● 保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 ● 紛争地域における人権侵害を引き起こす、または助長する事業
プロジェクト・ファイナンス(赤道原則)	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)	<p>石炭火力発電</p> <p>石炭火力発電所の新設や発電設備の拡張に対するファイナンスには取り組まない。なお、二酸化炭素回収・利用・貯留技術等の脱炭素社会への移行に資するお客さまの取り組みを支援する投融資については、前向きに取り組んでいく</p> <p>石炭鉱業</p> <p>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</p> <p>石油・ガス</p> <p>オイルサンド、シェールオイル・シェールガス、石油・ガスパイプライン、北極圏(北緯66度33分以上の地域)での開発に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する</p> <p>大規模水力発電</p> <p>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</p> <p>森林伐採</p> <p>木材、紙、パルプなど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</p> <p>パーム油</p> <p>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</p> <p>たばこ製造</p> <p>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</p> <p>非人道兵器</p> <p>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</p> <p>原子力・プラスチック・船舶・鉱山</p> <p>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</p>

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

ガバナンス

気候変動への対応は、サステナビリティへの取り組みの重要な要素として、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取り組みを推進しています。

サステナビリティの推進に関するガバナンスについては、P76をご参照ください。

戦略

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で、金融機関として脱炭素社会の実現に向けて果たすべき役割を強く認識し、「気候変動への対応」をマテリアリティとして選定しています。

マテリアリティの詳細はP32をご参照ください。

気候変動関連のリスクと機会への具体的な認識・取り組みは以下のとおりです。今後の環境変化に応じて、各種事例やリスクの分類について見直しを行います。

気候変動に関する機会

機会の事例	時間軸
<ul style="list-style-type: none"> 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、脱炭素イノベーションファイナンス等の取り組み拡大、脱炭素化の促進 あおぞらESG支援フレームワークローンの取り組み増加、お客さまの脱炭素への移行支援ニーズを捉えたソリューション提供機会の拡大 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、インパクト関連投資信託の新規設定 取引先のサステナビリティ推進体制構築へのアドバイス、関係構築・強化 環境関連事業を展開する企業（ベンチャー企業含む）との協業による新たなビジネス機会の発掘 あおぞら型投資銀行ビジネスとの更なるシナジー発揮（産業構造転換支援） 	短期～ 中期
<ul style="list-style-type: none"> 水素・アンモニア、CCS、DAC等エネルギー関連の新技術開発に対するファイナンス機会の増加 製造・運輸セクターでの抜本的な原燃料転換や省エネ推進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 	中期～ 長期

気候変動に関するリスク（移行リスク、物理的リスク）

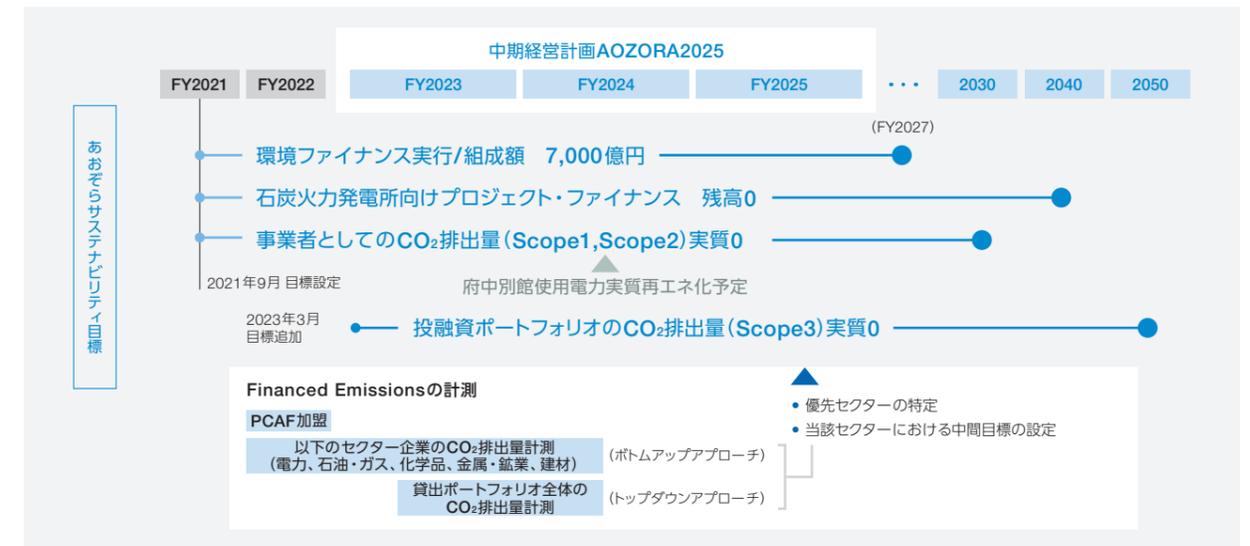
リスクの分類	移行リスクの事例	時間軸	物理的リスクの事例	時間軸
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 政策、技術の進歩、消費者の嗜好変化等により、お客さまの業績や財務状況が悪化し、与信ポートフォリオが毀損し、損失を被るリスク 	短期～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害によるお客さまの業績悪化や担保棄損に伴い、与信ポートフォリオが毀損し、損失を被るリスク 熱中症や疫病のパンデミック等の発生頻度が高まり、当行または当行のお客さまの事業に重大な悪影響が生じるリスク 	短期～ 長期
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの収益減少や既存資産の減損等により、保有有価証券、金融派生商品等の価値が変動し、損害を被るリスク 	短期～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象の影響による市場の混乱、市場参加者の中長期的な見通しや期待の変化により、保有有価証券の価格等が変動し、損失を被るリスク 	短期～ 長期
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> 移行リスクへの対応の遅延などによる当行の信用悪化による資金調達手段の限定、預金流出・資金繰り悪化のリスク 	短期～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象で被災した顧客の資金需要の高まり、復旧・復興に向けた資金流出の増加によるリスク 	短期～ 長期
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減対策や事業継続性強化のための設備費用の増加 	短期～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象による被災に伴う本支店やデータセンターにおける業務の中断、損害が発生するリスク 	短期～ 長期
風評リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応不足やステークホルダーから不適切または不十分と評価されることにより当行のレピュテーションが悪化するリスク 環境への配慮が不十分なお客さまとの取引継続や、当行の移行遅延による評判悪化、雇用への悪影響のリスク 	短期～ 長期	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象の影響を受けたお客さまの支援不足による評判の悪化、事業の中断リスク 	短期～ 長期

※短期、中期、および長期の定義について：
当行グループでは、短期を0～3年、中期を3～10年、長期を10～30年と定義しています。短期については、中期経営計画と合わせた期間（～3年）としています

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

気候変動関連のリスクと機会に対する中長期的な取り組みとして、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。

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。



事業者としてのCO₂排出量ネットゼロの取り組み

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実質ゼロ達成」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ます。

■ 再生可能エネルギー化、使用電力の削減

本店が入居している上智学院ソフィアタワーの使用電力は100%再生可能エネルギー由来となっています。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。



あおぞら銀行本店
（ソフィアタワー）

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、日本橋支店を2023年4月よりグリーン化、札幌支店も2023年8月の移転に伴いグリーン化しています。

■ 各拠点における省エネ設備への更改

府中別館では環境負荷を考慮した省エネ設備への更改を進めており、2023年度末時点で全館の約8割の照明をLED化、空調設備についても空冷式冷凍機を廃止、最新の水冷式空調への更改を完了しました。また、各支店においてもほぼ全店で照明のLED化を完了しました。

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

■ エコカーへの切り換え、EVバッテリー充電装置設置

本店および各拠点で使用している社用車のエコカーへの切り換えを進めており、2024年5月現在エコカー比率は92%となっています。また、本店一階には2023年度に電気自動車やPHV車のバッテリー充電器を設置、社用車のみならずお客さまにもご利用いただくことが可能です。

お客さまの脱炭素化に向けた取り組み支援

気候変動の取り組みに取り残される企業は、将来的に炭素負荷の増大などの大きなリスクに直面する可能性があることから、お客さまの脱炭素化に向けた取り組みを支援していくことが、当行グループが果たすべき重要な役割です。

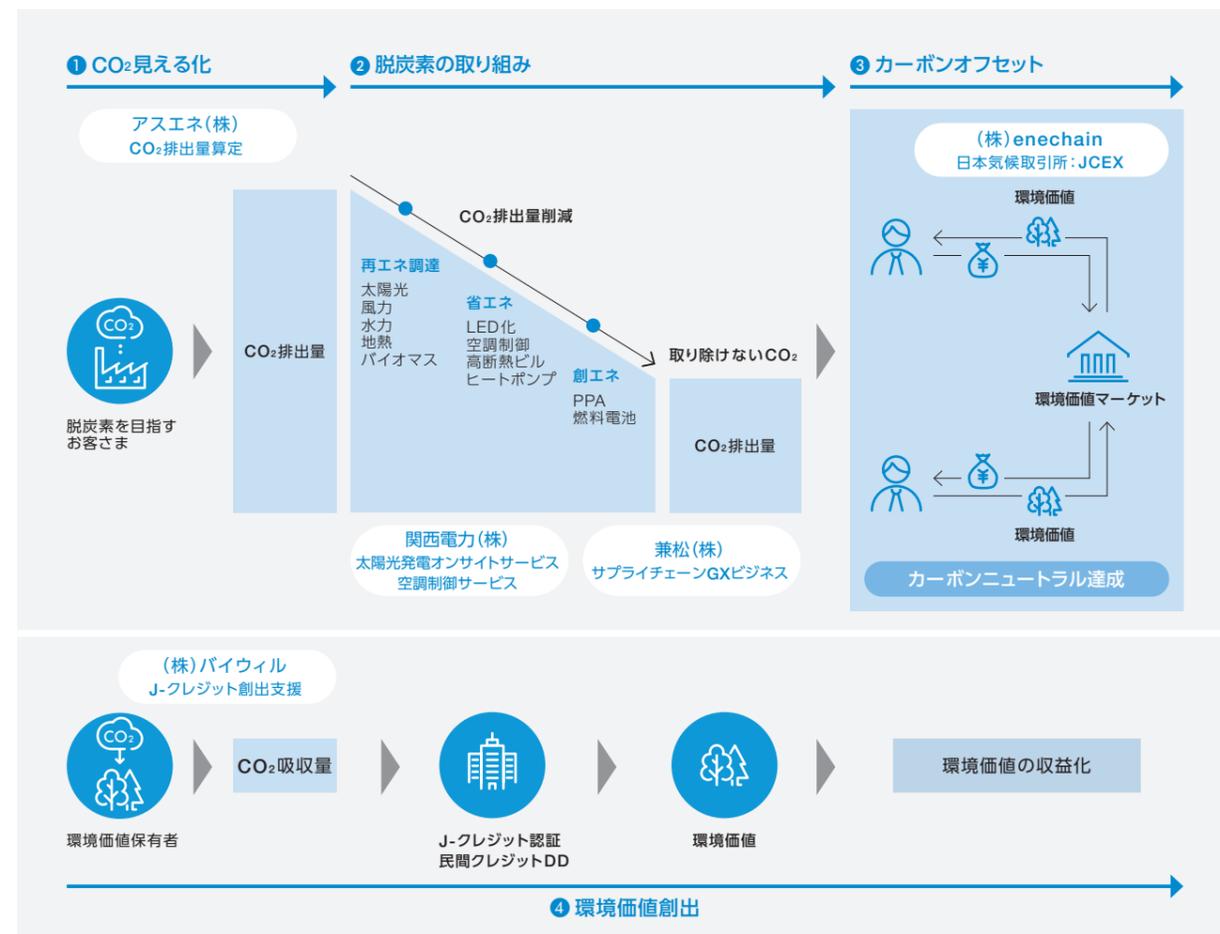
■ カーボンオフセットへの取り組み

データセンターを兼ねる府中別館において、CO₂排出量の削減に努めています。2022年度は同館で使用する冷温水について、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年度には、使用電力の実質再エネ化を予定しています。

* 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」として国が認証する制度。

また、お客さまの脱炭素化の進展は、当行グループの投融資ポートフォリオのCO₂排出量実質ゼロにも繋がるため、脱炭素化支援の枠組みを構築し、多方面からの支援を実施しています。

あおぞらESG支援フレームワークにおけるお客さま向け脱炭素支援体制



炭素関連資産の状況

TCFDの提言を踏まえ、炭素関連資産について、セクター別の貸出残高および割合の状況を開示しています。

セクター	貸出残高(億円)	割合	セクター	貸出残高(億円)	割合
石油・ガス	637	1.6%	金属・鉱業	465	1.1%
石炭	—	—	化学品	987	2.4%
電力*	764	1.9%	建材	152	0.4%
エネルギー小計	1,400	3.4%	資本財（建物等）	1,574	3.9%
航空貨物輸送	57	0.1%	不動産管理・開発	11,228	27.6%
航空旅客輸送	26	0.1%	素材、建築物小計	14,406	35.4%
海運	80	0.2%	飲料	95	0.2%
鉄道	230	0.6%	農業	1	0.0%
陸運	122	0.3%	包装食品・肉	142	0.4%
自動車・部品	215	0.5%	紙・林産物	311	0.8%
運輸小計	729	1.8%	農業、食料、林産物小計	550	1.4%
全セクター合計	17,086	42.0%			

* 再生可能エネルギー事業者は除く

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は下表のとおりです。このほか、NGFSシナリオ*における企業財務への影響の把握への取り組みを開始しています。今後も、分析手法に関する知見の拡大、精度の向上に努めていきます。

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA (国際エネルギー機関) World Energy Outlook STEPS (3°C)シナリオ、NZE (1.5°C)シナリオ	IPCC (気候変動に関する政府間パネル) RCP8.5シナリオ(4°Cシナリオ) / RCP2.6シナリオ(2°Cシナリオ)
分析手法	パラメーターや公開情報などを基に将来の投資負担の増加についても考慮に加え、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18.4%) ※2023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	・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 ・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	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
増加が予想される引当コスト	現時点における引当コストとの比較において、2040年まで最大200億円程度増加し、2050年にはネットゼロ社会への移行の進展に伴い財務状況が改善するため最大40億円の増加と予想	2050年までの期間において10億円程度の増加と予想
財務的影響への評価等	分析対象セクターにおける将来の投資負担について検討を実施したこと等により、前年度に比べて引当コストの試算結果が増加	自然災害や異常気象の増加等に起因する影響は顕在化の前提が数年単位で変化する性質のものではないことから、2023年度は新たな分析は実施していない 今後は状況の変化を見極め、必要に応じて適宜見直しを行っていく

* 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク(Network for Greening the Financial System)による気候変動シナリオ
** 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、自動車セクターを対象として選定

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

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しています。また、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、リスクアペ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んでいます。

個別案件の取り上げに際しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき対応しています。同方針は、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、マネジメントコミッティー、サステナビリティ委員会における議論を通じて随時見直しています。

- ・ 与信禁止への該当が疑われる与信案件については、クレジットコミッティーまたは投資委員会が個別案件毎の背景や特性など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
- ・ 気候変動と自然資本/生物多様性を一体的に理解し、対応を進めていく必要性を認識

「赤道原則」の採択

赤道原則 (Equator Principles) は、開発を伴うプロジェクトにおける環境・社会に対するリスクと影響を特定、評価、管理するためのフレームワークです。

プロジェクトに融資する際には、自然環境や地域社会に与える影響の回避・緩和が適切に行われているか確認しています。

当行は赤道原則に署名しており、大規模な開発を伴う

※ 2023年の赤道原則適用実績(件数)は当行HPをご参照ください。 <https://www.aozorabank.co.jp/corp/sustainability/equator/>

指標と目標

あおぞらサステナビリティ目標に基づく、気候変動関連の目標は以下のとおり

	目標	2023年度実績
事業者としてのCO ₂ 排出量 (Scope1,2)	2030年度までに実質0	40%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0	P87参照*
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0	257億円
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	約6,470億円 うち、環境ファイナンス約4,740億円

※ 投融資ポートフォリオのCO₂排出量 (Scope3:カテゴリ15)については、2023年3月末時点の残高を基に計測。

投融資ポートフォリオのCO₂排出量 (Scope3:カテゴリ15)

	石油・ガス	電力	航空貨物輸送	航空旅客輸送	海運	鉄道	陸運	自動車・部品	金属・鉱業	化学品	建材	資本財 (建物等)	不動産管理・開発	飲料	農業	包装食品・肉	紙・林産物	その他	合計
--	-------	----	--------	--------	----	----	----	--------	-------	-----	----	-----------	----------	----	----	--------	-------	-----	----

【貸出】Financed Emissions (kt-CO₂)

※ 石炭セクターについては、残高ゼロのため掲載なし。

Scope1,2	146	763	20	40	9	47	122	8	918	558	268	85	16	11	58	581	44	1,120	4,815
Scope3	326	335	11	22	5	26	68	130	1,525	3,275	730	318	90	45	27	264	75	3,656	10,925

Data Quality Score (1が高評価⇔5が低評価)

Scope1,2	3.1	2.8	4.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.4	2.3	2.3	2.0	4.2	4.2	4.0	4.0	4.2	4.0	4.1	3.8
Scope3	3.9	4.5	4.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.4	3.4	3.4	2.8	4.2	4.2	4.0	4.0	4.2	4.0	4.1	4.1

FE計測 貸出残高(10億円)

貸出残高	54	199	6	4	3	23	14	19	49	107	53	59	316	12	5	17	33	1,337	2,310
計測カバー率 (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

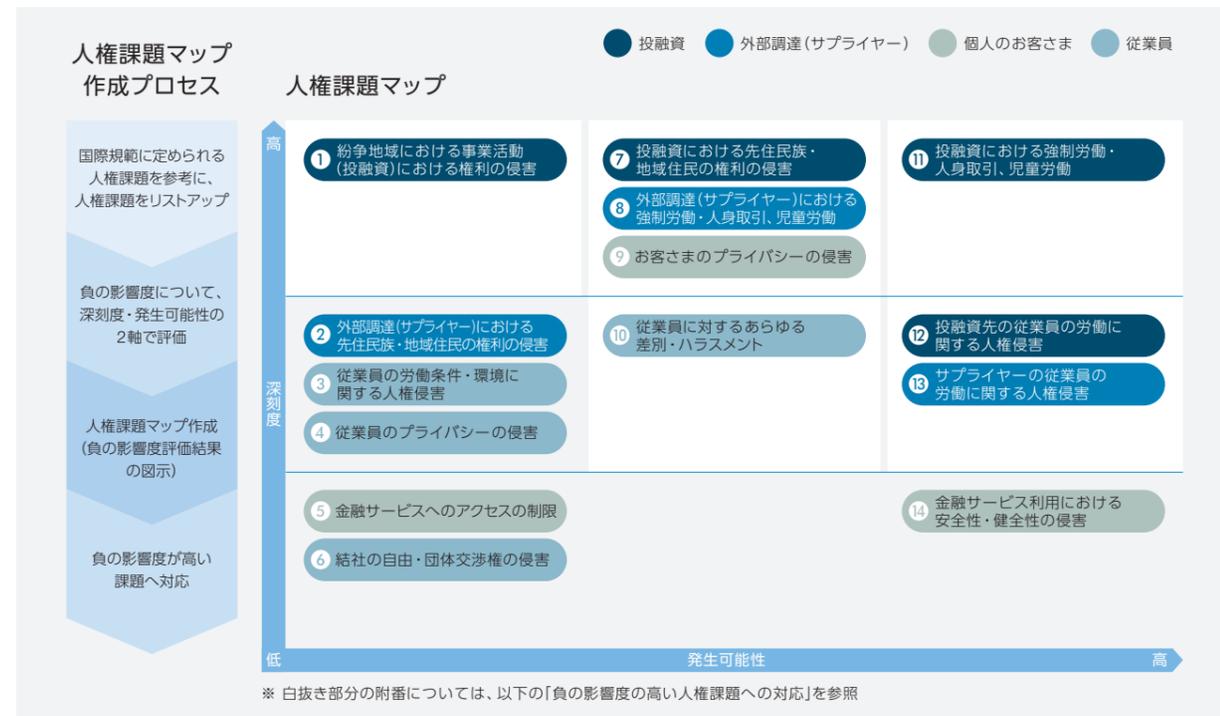
対象アセット	コーポレート・ローン、プロジェクト・ファイナンス
対象年度	2022年度
算出における計算式 (PCAFスコア1~4)	FE = 帰属係数×GHG排出量 <帰属係数>貸出残高÷(顧客・プロジェクトの有利子負債+資本) <GHG排出量>顧客のScope1~3 開示値を使用、不明の場合は推計値を使用
算出における計算式 (PCAFスコア5)	FE = 貸出残高×PCAFデータベースから引用した資産額当たりの排出係数

※ 取引先の開示の拡大や推計メソッ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があります。なお、中間目標の設定時期・設定対象などについては検討予定です。

人権尊重の取り組み

人権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・腐敗などを排除し、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ます。2023年度には人権デューデリジェンスの一環として、負の影響度が高い人権課題の特定・評価を行い、人権課題マップを作成しました。人権課題マップは事業環境の変化に合わせて、継続的に点検・見直しを実施していきます。

負の影響度の高い人権課題の特定・評価



負の影響度の高い人権課題への対応

人権課題	現状における対応状況
1 7 11	環境・社会に配慮した投融資方針において、「児童労働・強制労働・人身取引を行っている事業」などについて、セクター横断的に投融資を禁止しています。また、紛争地域における人権侵害を引き起こす、または助長する事業について投融資を検討する際には、リスク低減・回避に向けたお客さまの取り組みの実施状況を確認し、慎重に取引判断することとしています。赤道原則に署名し、大規模な開発プロジェクトが環境・社会に及ぼす負の影響に配慮した取り組みを実施しています。
12	個々の取引先に関する風評情報などに応じて、個別事案毎に対応方針を決定しています。
8 13	外部委託管理に係る「基本チェックシート」を作成し、委託先の人権侵害等に関するネガティブ情報/風評の有無を年次で確認しています。更に、工事の発注時等には、「外部業者リスク評価チェックシート」を作成し、環境・人権に関するリスクを確認・評価しています。
9	個人情報保護への取組方針（プライバシーポリシー）を定め、店頭やホームページで公表するとともに、個人データの管理に関するルールの整備や研修、システム改善といった組織的・人的・技術的の安全管理措置を講じています。
10	役職員の行動規範である倫理・行動基準において、差別・ハラスメントのない職場作りに取り組むことを宣言し、コンプライアンスハンドブックを作成・展開しています。また、各種ハラスメントに関する研修を定期的実施し、内部通報制度としてあおぞらホットライン制度を整備しています。

自然資本・生物多様性への対応

私たちの企業活動は、地球上の自然環境やそこに住む多様な生物からの恵みである自然資本に依存しています。この自然資本の保全は、気候変動と密接に関連した重要な課題であり、金融機関として機会・リスク管理の両面から取り組むべき領域と認識しています。

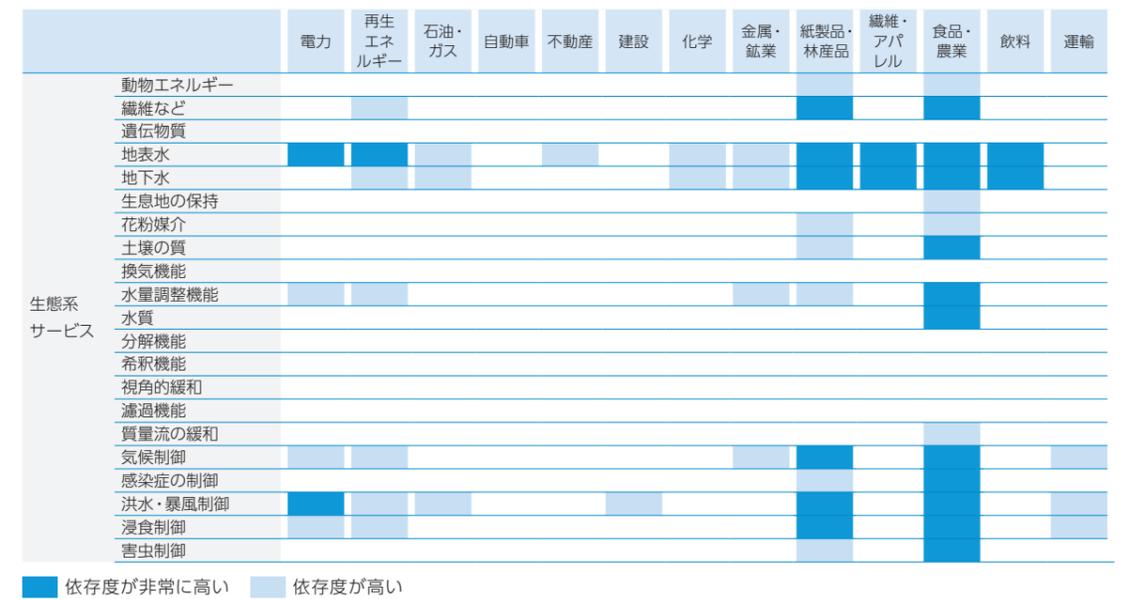
当行グループでは、環境方針や環境・社会に配慮した投融資方針を制定し、持続可能な環境・社会の実現に向けた取り組みを行っています。

また、当行グループのビジネスと自然資本との関係性を把握するため、LEAPアプローチ*に沿って、ENCORE**を用いた各セクターの自然資本への依存と影響の分析を行いました。今後はお客さまの開示情報も活用するうえ、自然関連のリスクと機会についての分析を深め、環境課題への取り組みに対する包括的な開示を推進していきます。

* 自然関連のリスクと機会を体系的に評価するためのプロセス。発見(Locate)、診断(Evaluate)、評価(Assess)、準備(Prepare)の4フェーズから構成される
** 自然への依存や影響を評価するツール

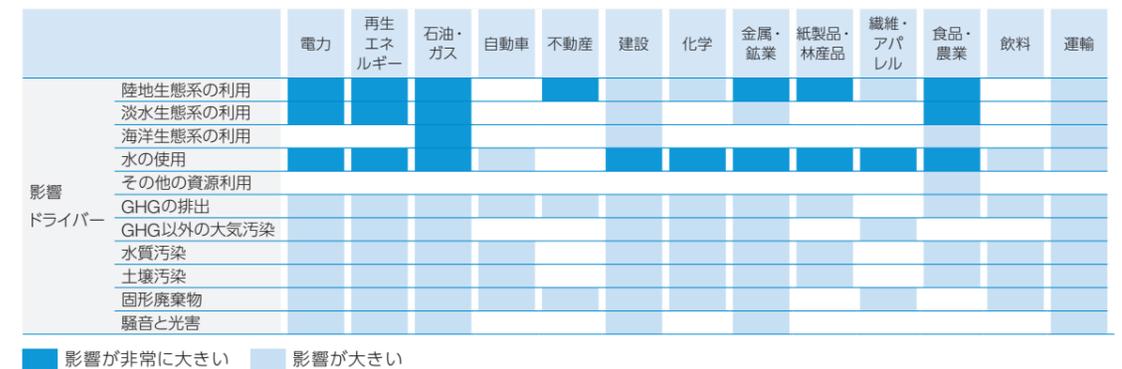
依存に関するヒートマップ

- 多くのセクターが「地表水」「地下水」「洪水・暴風制御」の生態系サービスに依存しており、特に「紙製品・林産品」「食品・農業」セクターは生態系サービスに強く依存しています。



影響に関するヒートマップ

- 広範なセクターにおいて「陸地生態系の利用」「水の使用」を通じて自然資本に大きな影響を与えています。



社会貢献活動の取り組み

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

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に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。

2023年度には以下のとおり、多くの役職員が社会貢献活動に参加しています。

当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）

2023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	3百万円	88名
未来を担う次世代の支援	9百万円	60名
地域・コミュニティ支援	7百万円	53名
災害復興支援	12百万円	2名
合計	31百万円	203名*

* タオル・ぞうきんボランティア、フードドライブ活動は参加者数の把握が困難なため上記参加人数にカウントしていませんが、多くの役職員が参加しています。

マッチング寄付プログラム

2023年度は、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。

本プログラムは2022年度から継続的に実施しているもので、2023年度は新たな取り組みとして、寄付先団体の選定において役職員投票を実施しました。当行グループが掲げる主な活動領域で活動している団体の中から、特に役職員が関心を持っている団体に寄付ができるようになり、一層参加者が増えました。

2023年度は、「公益財団法人日本自然保護協会」「NPO法人eboard」「認定NPO法人ゴールドリボン・ネットワーク」など10団体に寄付を実施しました。



ゴールドリボン・ネットワークさまから感謝状贈呈の様子

食品・物品寄贈

貧困家庭の支援や災害時の支援を実施している特定非営利活動法人グッドネーバース・ジャパンへ、タオル・ぞうきんと食品の寄贈を行いました。この取り組みは2021年度から実施しています。

タオル・ぞうきんボランティア

台風や豪雨による災害時に泥の掻き出しや、清掃に使用するタオル・ぞうきんを役職員から募り、寄贈をしました。寄贈したタオルとぞうきんは前記団体にて保管され、災害発生時に使用されます。



フードドライブ活動で集まった食品

フードドライブ活動

家庭で使い切れない未開封の食品を役職員から募り、それを必要な人へと届ける「フードドライブ活動」を実施しました。集めた食品は生活に困窮しているひとり親家庭へ届けられました。

環境保全

本社所在地である東京都千代田区が毎年6月6日と11月6日を「千代田区一斉清掃の日」と定め、清掃活動や環境美化に関する啓発活動を行っています。環境保全活動および地域貢献活動の一環として四谷本社および上智大学周辺の清掃活動を行いました。上智大学の職員・学生にも参加いただき、総勢88名で清掃活動を実施しました。

未来を担う次世代の支援

上智大学との連携

上智大学へ支払っているテナント料の一部は、留学生向けの奨学金などとして活用されており、留学生の教育機会拡大に寄与しています。本社を上智大学キャンパス内に移転した2017年以降、様々な面で連携を強化しており、上智大学経済学部における寄付講座「バンキング基礎演習」の実施や、当行を訪れる中高生への金融教育の協働実施など幅広く連携しています。

地域・コミュニティ支援

「金沢百万石まつり」への参加

金沢支店では例年、「金沢百万石まつり」の踊り流しに支店の行員、その家族が参加しています。また、2023年には10月14日から44日間にわたって、「いしかわ百万石文化祭2023」に広報ボランティアとして参加しました。



「金沢百万石まつり」の参加メンバー

災害復興支援・ボランティア休暇制度の活用

令和6年能登半島地震への支援として、当行グループからは役職員からの寄付と合わせて1,170万円を寄付しました。また、役職員の災害ボランティア参加を後押しする制度としてボランティア休暇制度を導入しています。平日にボランティア活動に参加する際に休暇を取得できることに加え、参加に伴う費用を一定の条件下で補助しています。

ボランティア休暇制度の活用にあたっては休暇をより取得しやすい環境を整備するため、災害ボランティアに参加する際の注意点や心得についての説明会を実施しました。

役職員個々が社会問題に対する理解を深め、自己成長を促す機会を提供するとともに、企業の社会的責任の一環として、地域社会や社会全体への貢献を促進しています。

人材戦略

あおぞら銀行グループの人材戦略



執行役員
人事担当
広田 千春

当行グループは、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」ことを掲げ、従業員数約2,500名のコンパクトな規模ながら高い専門性と提案力を武器に質の高い金融サービスを提供しています。それを担う「人財」こそが価値創造の源泉であり、当行グループの「人的資本」であると考えます。

経営戦略である中期経営計画において、「育てる」「変わる」「再生する」の3つの場面においてお客さまのお役に立つことを目指す「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の解決に取り組んでおり、この経営戦略を実現するための人材戦略として、成長・注力分野への人材シフトを進めます。また、多様で優秀な「人財」の採用・育成や従業員への還元、エンゲージメント向上にも力を入れ、経済環境の変化にかかわらず長期的な人的資本への投資を継続していきます。経営戦略と連動した人材戦略の実践を通じ、従業員の能力を最大限に高めるとともに生産性向上を図ることで、当行グループの中長期的な企業価値向上を目指していきます。



* ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人材戦略を支える人的資本投資

人的資本への投資強化

当行グループでは、人的資本投資として外的報酬だけでなく内的報酬の側面も重視しています。

外的報酬面では、ベアや人材戦略に沿った「人財」の採用・育成施策だけでなく、2020年度から「あおぞらアクション」に掲げている「チームワークとチャレンジ」をキーワードに人事制度改革に取り組んでおり、キャリアコースや世代間の壁をなくし、年齢・性別などにかかわらず優秀な人材の登用につなげることを目指しています。

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、競争力のある報酬制度の維持に努めています。

内的報酬面では、従業員エンゲージメント向上に向け、従業員が働く環境の整備やウェルビーイング向上、様々なキャリア構築支援に長年取り組んでいます。

こうした人的資本への投資強化の結果、2023年度は全体の業績は厳しいながらも顧客関連ビジネス利益は好調

な結果となったほか、従業員の定着率の高さにもつながっています。今後も人的資本投資を継続的に強化することで、「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、一人当たりビジネス利益など中期経営

人材の採用と人材配置

経営戦略実現のための人材戦略の一環で、ビジネス環境の変化に適応しつつ主体的に行動でき、「チームワークとチャレンジ」を体現できる「人財」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「人財」の確保に努めています。

当行グループの採用戦略として、新卒採用では、ポテンシャルの高い新卒を厳選して採用しています。キャリア採用にも長年注力し、多様な経験値・価値観をもち、専門性が高いキャリア採用者が即戦力として活躍しています（従業員数に占めるキャリア採用者比率39%）。2024年度からアルムナイ採用（当行グループ退職者の再雇用）、リファラル採用（従業員による採用者紹介）を制度化し、採用力の強化を図っていきます。

人材登用においては、新卒採用やキャリア採用に関係なく、多様な価値観・経験値を持つ少数精鋭の「人財」が真に

人材の育成戦略

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。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が狙いです。

人材育成方針として、若手層は人事部による階層別研修、ビジネススキルを学ぶ研修と配属先での専門プログラムによる教育と実践を通じ早期の戦力化を図っています。また新卒8年目までに営業現場を含む3部署で多様な業務経験を積ませ、将来の幹部候補として多様なキャリア構築の機会を提供し、中長期的な視点で育成しています。30～40代の中堅層・管理職層は、マネジメント力の強化に加え専門性を磨くための人材配置を行っています。これらを通じて、

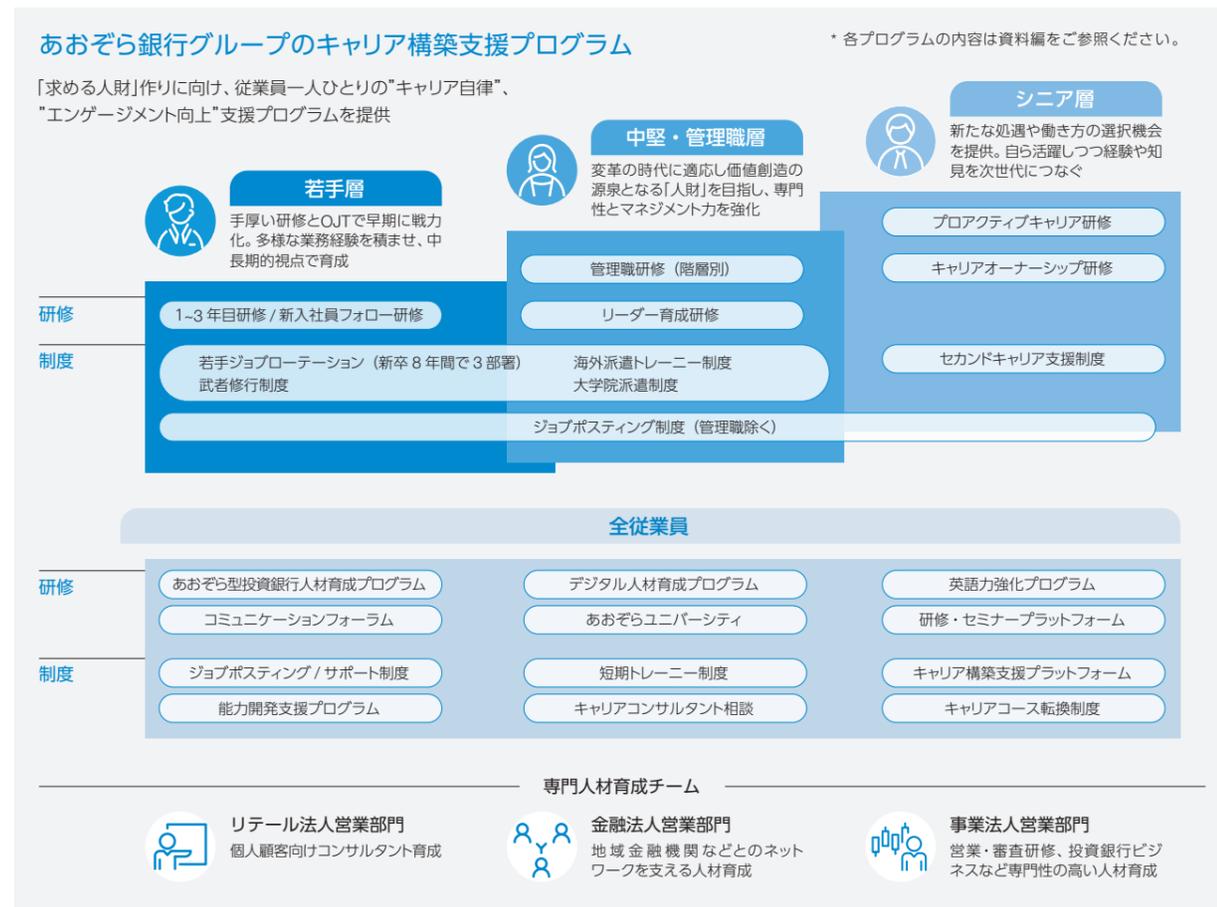
計画の達成を目指していきます。そして優秀な人材に「選ばれる」働きがいのある会社、全てのステークホルダーの皆さまに選ばれる会社となれるよう努めていきます。

活躍できることが当行の特長です。すでに2020年度の人事制度改革で一般職を廃止しキャリアコースの垣根をなくしています。その結果、キャリアコースは全国総合職、地域総合職、IT競争力を強化する目的で創設されたIT職の3職種に集約されました。更に専門性を重視するポジションに関して、職務内容・スキル・経験に応じた契約型のプロフェッショナル職、スペシャリスト職（「ジョブ型」）も雇用しています。全ての採用者は将来の幹部候補あるいは高度専門人材として登用しています。人材配置については、個々の従業員の適性・能力・キャリア志向を勘案し最適な人材配置を心掛けていることに加え、従業員のスキル・経験・キャリア志向・評価やパーソナリティ特性など人材アセスメントデータを可視化し分析することで、戦略的な採用や人材配置に活かしています。

困難に挑み、乗り越え、「やり抜く力」を持ち、価値創造の源泉となる「人財」に育成することを目指しています。特に管理職層には、「人材育成を管理職の基本業務」とすることを掲げ、更なる意識向上を図っています。シニア層にはマインドセットや新たな処遇や働き方を選択できる機会を提供し、自ら活躍しつつ経験や知見を次世代につなぐことを重要な役割と位置づけています。

研修は、コーチングなど有資格者を含む人材や専門性の高い業務に精通した従業員により、プログラムの大半を内製化している点が特長です。また、時代の変化を見据え、外部講師等による実践的で質の高い研修も提供しています。今後も新たな道を拓き、その道の第一人者としての専門性を備え、社会の役に立つ「人財」育成に努めます。

人材戦略



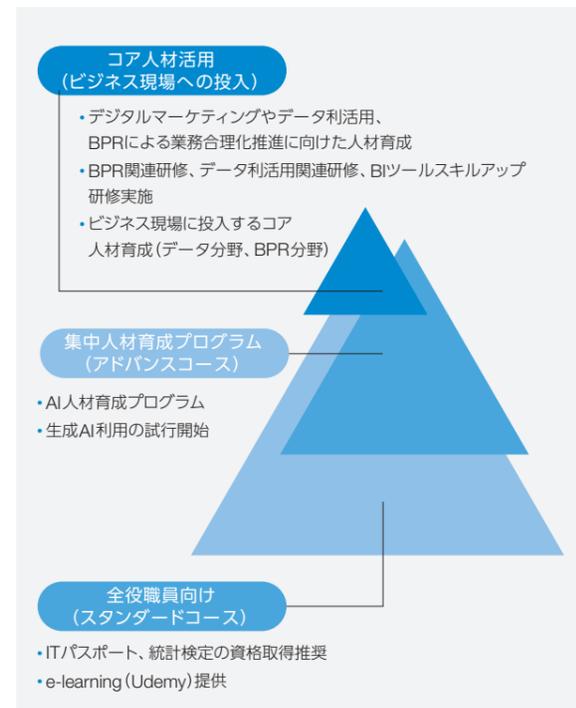
■ あおぞら型投資銀行人材育成プログラム

注力分野であるあおぞら型投資銀行ビジネス分野での人材育成のため、新たに「あおぞら型投資銀行人材育成プログラム」を開始しました。2022年度より実施していた育成プログラムをバージョンアップし、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

2021年度より全行員が主体的にDXに取り組むことを目的として「デジタル人材育成プログラム」をスタートしました。2023年度は前年度から継続するAI人材育成プログラムの受講者も順調に増えています。また2023年度下期の生成AI試行利用開始にあわせ、役員・従業員向け生成AI利用に関する勉強会や研修を実施しているほか、BPR、デジタルマーケティング、データの利活用推進を目的とした各種研修を実施しました。今後も「ビジネスの現場でデータや情報を利活用できる人材」を育成していきます。

DX人材育成 全体図



■ キャリア自律に向けた取り組み

全従業員が異動希望や今後のキャリアプランについて毎年会社に申告するキャリアプランシートや面談を通じて、人事部と現場の部門長が本人の希望や能力・適性を確認しています。2023年度からは人事部内にキャリアコンサルタントを配置し、従業員のキャリアの悩みに寄り添い常時相談できる体制を整備しました。

また従業員が主体的にキャリアを形成できるよう自らの経験領域を拡大する施策として、希望者には海外派遣ト

レーニーや国内他部署での短期トレーニー、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)など手挙げ制の様々な制度を通じて多様な実務経験とマインドセットの機会を提供しています。こうした施策を活用することで主体的に自らのキャリアを構築する従業員が増えています。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。



再生金融部 調査役
坂本 涼

インタビュー 海外派遣トレーニー制度利用者の声

2012年に新卒で入行し、支店勤務を経て市場営業部で事業法人向け為替デリバティブ営業を担当しました。行内の「英語力強化プログラム」に応募し半年間英会話レッスンを受けていた時、「海外派遣トレーニー」の募集があったのです。チャレンジのつもりで応募したところ合格し2020年からロンドン現地法人のAozora Europe Limited (AEL)に2年間派遣されました。海外経験がない私が海外勤務にチャレンジしたのは、市場営業部で4年経過し30歳という節目の年を迎えたことや自分にとって失うものはなくメリットしかないと考えたからです。当行に勤める妻も「キャリアサポート休職制度*」を利用し子供を連れて帯同してくれました。

AELでは欧州レバレッジドローンへの投資を担当したほか、新規業務のファンド投資助言業立ち上げにも関わりました。新規ビジネスの立ち上げに関与できたことは貴重な経験でした。帰国後は再生金融部に配属され、主に再生ファイナンスに携わっています。事業再生ビジネスは当行グループの特色ある業務の一つで、業績が低迷し窮境に陥った企業に事業再生スキームを用いた再生ファイナンスを提供し、再建をサポートしています。お客さまに感謝されることも多く、日々やりがいを感じています。今の自分があるのはAELで培った経験のお蔭です。

若い方にはぜひ海外派遣トレーニー制度にチャレンジしていただきたいです。国が違っても相手も人間なので語学の壁は乗り越えられます。制度を利用して大変満足しています。

* 配偶者の転勤帯同などでの長期休職制度

従業員エンゲージメントの向上

当行グループの成長のためには、従業員が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です。

当行グループでは従業員満足度とニーズの把握を目的として毎年従業員アンケートを実施しています。従業員の多様な声を集め経営陣や役員に届け役員会で議論を行うとともに、人事制度に留まらず様々な業務施策に反映しています。従業員ニーズの把握、施策への反映といったPDCA

サイクルを通じ、従業員が活躍できる環境の整備と働きがいの向上につなげていくことを目指しています。

2023年度の従業員アンケート結果では、前回同様回答者の約8割が当行グループは働きやすい職場であると回答しているのに対し、働きがいを感ずると回答した割合は58%から56%に低下し、従業員の働きがいが引き続き課題であることが分かりました。一方、当行グループが重視する「チャレンジへの称賛」は37%から39%に上昇し、先行き期待が持てる結果となりました。それに加えて、毎月実施

人材戦略

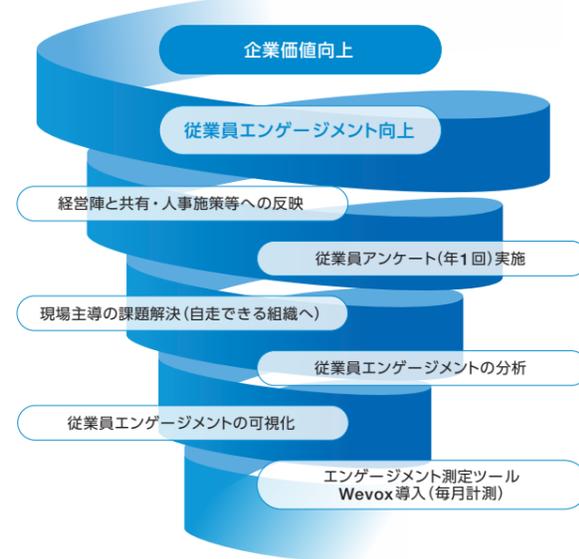
している従業員エンゲージメント測定システムWevoxにおいても、同様の傾向が見られ、現場主導の改善に向けた取り組みが着実に実を結びつつあることを示しています。

働きがい向上は、従業員一人ひとりが経営理念や戦略を理解したうえで「ワガコト」として業務レベルに落とし込み、主体的に業務に取り組む過程で実現するものだと考えます。そこで経営理念や戦略を浸透させる機会として、経営陣と直接対話できるタウンホールミーティングやスモールミーティング、全従業員が参加するコミュニケーションフォーラムを複数回開催しました。コミュニケーションフォーラムは2020年度より始め、2023年度は「経営理念浸透につなげるコミュニケーションフォーラム」として全30回実施し、経営理念の理解や働きがいの振り返りに留まらず、世代や部門を超えた従業員の貴重な交流の場ともなっています。

これからもエンゲージメント向上など内的報酬を高める

施策を通じ従業員の働きがいを高め、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

従業員エンゲージメント向上 PDCAサイクル



働きやすい環境整備

従業員のウェルビーイングの向上～健康経営とファイナンシャルウェルネス

従業員が「人財」として活躍するためには、従業員一人ひとりの心身の健康に加え、社会的にも安定し満たされた状態にあることが前提となります。当行グループではこうした従業員の健康維持・増進に向けた健康経営とファイナンシャルウェルネスの向上を推進し、従業員のウェルビーイング向上に取り組んでいます。

健康経営への取り組み

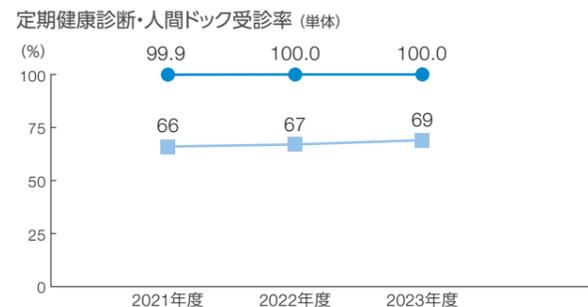
当行グループでは従業員が安心して長く働ける環境を整備するため、データヘルス推進計画を策定しており健保組合(単一健保)と一体で従業員の心と身体の健康維持・増進に努めています。従業員とその家族の人間ドック・がん検診受診補助制度などを整備し、産業医・専門医療スタッフが定期健康診断やストレスチェックの診断結果に応じたアフターフォローを実施するなどメンタルヘルスや生活習慣病の予防に取り組んでいます。

こうした取り組みが功を奏し、従業員の健康実感は高い*ほか、毎年「健康経営優良法人」に選定されています。

* 2023年度「当行グループ社員の健康感とヘルスリテラシーに関するアンケート調査」では従業員の83%が「健康である」と回答。

従業員のヘルスリテラシー向上に向けた取り組み

- 産業医による新入行員向け「心身の健康管理の重要性を学ぶ研修」開始
- 全従業員対象の「定期健康診断結果の読み解き方」セミナー実施
- 外部の専門講師による「乳がん検診の受診率の向上と早期発見・早期治療の必要性について」セミナー実施



■ 人間ドック受診率: 被保険者(30歳以上対象) ● 定期健康診断受診率(休職者除く)
【人間ドック補助制度】
30歳以上の全従業員を対象に毎年実施
補助金額: 女性71,500円(婦人科オプション含む)
男性49,500円

従業員のファイナンシャルウェルネスの向上

従業員が能力を最大限発揮し活躍するためには経済的にも安定し将来の生活に不安がない状態で働けることが大切です。こうした考えから、当行では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。

まず初任給水準の2年連続引き上げや3年連続ベア実施などにより物価上昇に配慮した報酬体系を用意しています。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、マネープランの考え方や退職金・企業年金制度を説明する研修を実施し理解を深める機会を設けています。更に福利厚生の一環で、若年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います。従業員の能力開発や経験領域拡大を目的として副業もすでに解禁しています。各種制度の拡充を通じて、従業員と家族の経済的安定性を支え、安心して働ける環境を整えています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当行グループでは、経営理念を実現するあおぞらアクションの一つとして「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」ことを掲げ、アンコンシャスバイアス研修など各種活動による浸透を通じダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(多様性・公平性・包摂性)の実践に努めています。従業員が能力を最大限発揮できる環境を整備することで、経営戦略の実現に必要な多種多様な価値観や経験を持つ人財の確保・定着や活躍につなげていきます。

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・環境整備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54%に達しており、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。

ファイナンシャルウェルネス向上制度・施策一覧

報酬	資産形成支援
<ul style="list-style-type: none"> 魅力ある報酬体系 3年連続ベア実施 2022年度 0.5% 2023年度 一律月額1万円 2024年度 3.5% 	<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
福利厚生制度	
<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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
不測の事態への備え	
<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) 	<ul style="list-style-type: none"> 団体定期保険 特別弔慰金制度 遺族育英年金

人材育成・環境整備方針

方針	取り組み内容
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 女性総合職の採用強化 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"> 未経験業務へのチャレンジ支援 女性向けリーダー育成研修などによるキャリア形成支援
全ての従業員が活躍できる環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 外的報酬・内的報酬両面での人的資本投資に注力 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みの継続 障がいのある従業員が安心して働ける環境作り

目標と進捗状況

項目	現状	目標
	2024年3月末	2028年3月末
女性管理職比率	14.2%	20%以上
女性調査役(係長級)比率	39.3%	40%以上
外国人管理職比率	1.3%	3%以上
キャリア採用者管理職比率	53.9%	40%以上維持
男性育児休業取得率	90%	100%以上

* その他の注記はP127 非財務情報インデックス注記欄をご参照ください。

人材戦略

■ 女性従業員の活躍推進に向けた取り組み

当行では女性従業員が育児・介護による退職を防ぐため様々な施策に取り組んできた結果、女性の勤続年数が16年超と男性より長いことが特長です。従業員の性別割合もほぼ拮抗しており、多くの女性従業員が各職場で活躍しています。

今後一層の女性活躍推進に向け、当行では女性管理職比率に加え、独自に女性管理職候補となる女性調査役(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、女性管理職比率を2028年3月末までに20%以上を目標とし、長期的には25%以上に引き上げていくことを目指しています。

2020年度には、誰もがキャリアアップを目指せるよう一般職を廃止し総合職に統合することで、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する人事制度改革を行いました。

2023年度からは新たに女性管理職や管理職手前の女性調査役をサポートする施策として、旧一般職が多い職場向けの女性リーダー研修や部門を超えたネットワーク作りの支援などを実施しています。また女性従業員の育児を理由とした退職を避けるため、職場復帰を控えた育児休業取得者向けイベントやキャリアコンサルタントによる育児と仕事の両立についての相談も多く実施しています。また、前述のアルムナイ制度を通じて退職した従業員が再度活躍できる場を提供しています。

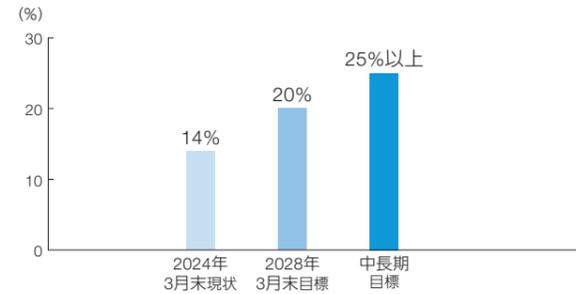
女性従業員の中には固定化した役割を超え、新たな業務へのチャレンジを後押しする経験領域拡大施策の活用や転居を伴う異動の実現に加え、地方支店に居ながらリモートで本店業務に従事するなど新しい働き方に取り組むケースが出ています。

このような女性活躍推進に向けた取り組みを通じて、旧一般職の女性従業員の中から管理職に昇格する例も着実に増えています。

なお、男女別の賃金格差については65%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が最大の要因です。また投資銀行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多く在籍し、等級も低く留まってい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考えられます。キャリアコース統合や世代交代の効果が出るには時間を要しますが、女性従業員が活躍する機会の提供や実力向上のサポートを通じ、旧職種にかかわらず管理職となる女性や昇格する女性が増加していく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。

女性管理職比率



■ 男性育休取得促進に向けて～産後パパ育休取得の義務化

当行では女性の育児休業取得率は100%で推移しています。一方で男性の取得率は、過去2年間で大幅に伸びたものの100%に達しておらず、その改善が課題と認識しています。当行が2022年に導入した「産後パパ育休」制度は、4週間まで有給、かつ分割取得や休業中の一時的な就業を可能とするなど休暇取得のハードルの低さが特長ですが、2024年度からは同制度を改定し対象者に対して年5日の育休取得を義務化しました。これにより、男女を問わず育児と仕事の両立に対する職場の理解浸透を図り、男性育休取得率100%の目標達成を実現していきます。

■ あおぞらアライの活動

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。2023年度は全従業員を対象として社会的に関心が高まっている「LGBTQについて理解を深める研修」を実施するなど、多様性を認め合う職場風土の醸成に向けた活動を続けています。これからも全ての従業員が生き生きと気持ちよく働ける環境を整備していきます。



不動産ファイナンス部
ポートフォリオ・マネジメント
グループ長
小野 仁美

インタビュー 当行に再入行した管理職の声

当行には新卒で旧一般職として入行し、本店営業部で融資事務を担当していました。人間関係は良かったのですが、ステップアップを図るため入行8年目で豪州系金融機関に転職しました。当時英語力に自信がなかったので英会話学校に通うなど英語学習には相当投資しましたね。その後米国系アセットマネジメント会社に転職し、企業再生、不動産、不良債権などの業務に従事し、そこで結婚のため退職しました。半年間専業主婦として過ごす中、孤立感や寂しさを感じ他社の派遣社員として働き始めました。しかし物足りなさが募り、正社員として働ける会社を探したところ当行を紹介され、2015年に再入行を決めました。やはり当行行員の人間性の高さが決め手でしたね。

再入行後は不動産ファイナンス部でノンリコースローンの管理業務を担当し、働き振りが認められ、2022年に同部のミドルバック業務の管理職に抜擢されました。不動産ファイナンスは当行が強みを持つ分野で、業界でもメジャープレイヤーとして一目置かれています。そんな部署での仕事はやりがいもありますし、管理職として高い視点で業務に取り組めるのでとても楽しいです。

後輩女性には、高い意識を持ち献身的に仕事に取り組む姿は誰かが必ず見ていて認められるということをお伝えしたいです。それから管理職は大変そうに見えるかもしれませんが、自身の成長につながりやりがいも増え仕事をもっと楽しめるようになると思っています。



アジア部附
Orient Commercial Joint
Stock Bank (OCB) 出向中
チャン バオゴック

インタビュー グローバルビジネスの現場で活躍する従業員の声

当行との縁は、日系金融機関のホーチミン支店に勤務していたときに当行からオファーがあったことがきっかけです。現在は当行が出資するベトナムの中堅銀行OCBのジャパンデスクにトレーニーとして出向し、マネージャー職として働いています。主な業務はベトナムに進出する日系企業とOCBの橋渡しです。2021年に出向しOCB内で認められるまでは苦労しましたが、今では会長からバースデーメッセージをいただけるようになりました。ベトナムでは誕生日に社内でメッセージやお花を贈る習慣があるのですが、苦労が報われたと思います。

もともと日本に関心があり日本の大学院への留学経験もあるのですが、ベトナムと日本の企業文化の違いに驚くこともあります。ベトナムは発展中で成長率も高い分、競争も激しいです。離職率が高く役員・従業員が頻繁に入れ替わります。仕事の進め方もベトナムではスピード重視で計画を修正しながら進めるのに対し、日本人は計画をきちんと立てきめ細かく進めるといった違いがあります。そんな時はPatient、Positive、Passionの3Pをモットーに異文化を乗り越えるようにしています。また管理職として活躍する女性が多いことも特長です。体感では6割以上が女性のイメージです。そして皆アグレッシブなので、日本企業の担当者は男性、しかもおとなしく優しい男性が多いという印象を受けてしまいます。ベトナムでも育児・家事は女性の負担が重いのですがアグレッシブに仕事を楽しんでいます。日本の女性にももっとチャレンジしてほしいですね。

障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り

当行グループでは個々の障がいに配慮し、障がいのある従業員も他の従業員と同様に働いていることが評価され、「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。



電動車椅子で仕事をしている様子



視覚障がいの就労支援機器や周囲のサポートが充実した職場環境

安心して仕事ができる環境

個々の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)や2級キャリアコンサルティング技能士が連携してサポートしています。



聴覚障がいの疑似体験プログラム



衝突防止ミラー

障がいのある従業員主体の取り組み

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し、働きやすい環境作りに向けた意見交換を積極的に行っています。障がいのある従業員の発案により、災害時に役立つ手話の全行的な講習会の実施や衝突防止ミラーの設置を行いました。障がいのある従業員が自ら講師となり、障がいへの理解を深める勉強会や障がいのある従業員が考案した当行オリジナルの「聴覚障がいの疑似体験プログラム」を定期的で開催しています。本ページも障がいのある従業員が作成しています。



障がいのある従業員が講師となつての勉強会

就労支援の取り組み

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、当行の取り組みを紹介しています。また、障がい者の就労支援者が参加する東京都福祉保健局「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、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を対象とした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。



聴覚障がいの従業員主催の手話講座

対談 ～多様な分野での活躍～



シンジケーション・信託部
井上 稚菜



法人営業統括部
須藤 杏由香



法人営業統括部
赤岩 真詠

それぞれの担当業務について

- 井上** シンジケート・ローンおよび社債に関わる資金決済業務を主に行っています。
- 須藤** 法人営業担当者のサポートが主な業務です。貸出などの与信関連の申請書作成などを行っています。
- 赤岩** 財務諸表のデータ整備など、与信関連業務を担当しています。

これまでのキャリア / やりがい

- 井上** 以前は融資事務の部署に所属し、資金の送金や回収の仕事をしていました。私は聴覚障がいがあるのですが、ある程度自走できるようになったので、新たなチャレンジをしたいなと思っていたところ、シンジケート・ローンの業務に興味を持ち、ジョブサポート制度を使ってシンジケーション業務を経験しました。それにより新たな知識が深まったと感じています。
- 赤岩** 私は国際業務に関わる短期トレーニーに参加しました。また、英語力強化プログラムや上智大学の社会人連携講座といった当行の自己啓発プログラムにも多く参加し、様々な経験を積むことができています。
- 須藤** 私も短期トレーニー制度を活用しています。視覚障がいがあるので、いつも自席で据置型の拡大読書器を使っているのですが、上司を含め周囲の方がそれを研修会場に運んでくださったり、会場までの誘導や資料の事前配付などもサポートしていただいたりして、安心して受講することができています。今後も積極的に参加していきたいですね。
- 赤岩** 井上さんは今の部署に異動したときに何か特別な配慮をお願いしましたか。
- 井上** 以前の部署と現在の部署の上司が集まって普段どのようにコミュニケーションを取っているか、UDトークの使い方などを私も一緒に確認したので、異動した後も困ったことはなかったです。
- 須藤** 私たちがやりたいということを応援してもらっていると感じますよね。実際、障がいのある行員がいろいろな部門・部署で仕事をしていますし、自身のキャリアを考えることにつながっているのかもしれない。

安心して活躍できる職場作りに向けて

- 赤岩** 入行してまず驚いたのは、聴覚障がいのある従業員が講師を務める手話講座など、従業員が主体となって活動していたことです。私も精神障がいがあるのですが、健常者と変わらない仕事をしながら活躍している先輩たちの姿を見て、自分らしくいられる環境だと思いました。
- 井上** コロナ禍は皆マスクをつけていて、コミュニケーションを取るのが大変でした。その頃、役職員向けに聴覚障がいとはどういう状態なのか、コロナ禍でどういところが大変になったのかをプレゼンする機会をいただきました。多くの方に状況を知っていただいたことで理解や活動の輪が広がりました。以前は周囲に比べて情報量が少なくなってしまう点を気にしていましたが、周囲の方にコミュニケーションの工夫や配慮いただく中で、私も相手の言葉の復唱や、自分がまとめたメモを見もらうなど確認を心掛けるようになりました。
- 須藤** 活動を通してあらためて考えさせられることがあったり、言語化したりできますよね。普段から信頼関係を築いたり、交流を積み重ねたりしているからこそ、お互い伝わるものもありますものね。
- 井上** 仕事も頑張り、活動も広げていくことで、自分自身や周囲の新たな気づきにもつながるので、今後も続けていきたいですね。
- 赤岩** 井上さんと須藤さんたちが信頼関係を築き、障がいのある従業員の活躍の道筋を作ってくださいているなと感じます。これからも後進のためにそれぞれの場所で可能性を広げていきましょう。

※ 「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除を意識しつつ、当事者の方々の心情も考慮し、「障がい」の表記を使用しています。

価値創造基盤

- 104 コーポレート・ガバナンス
- 116 リスク管理
- 118 コンプライアンス
- 121 内部監査
- 122 サイバーセキュリティ
- 123 拠点を越えたオペレーションプロセス構築へ向けて

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

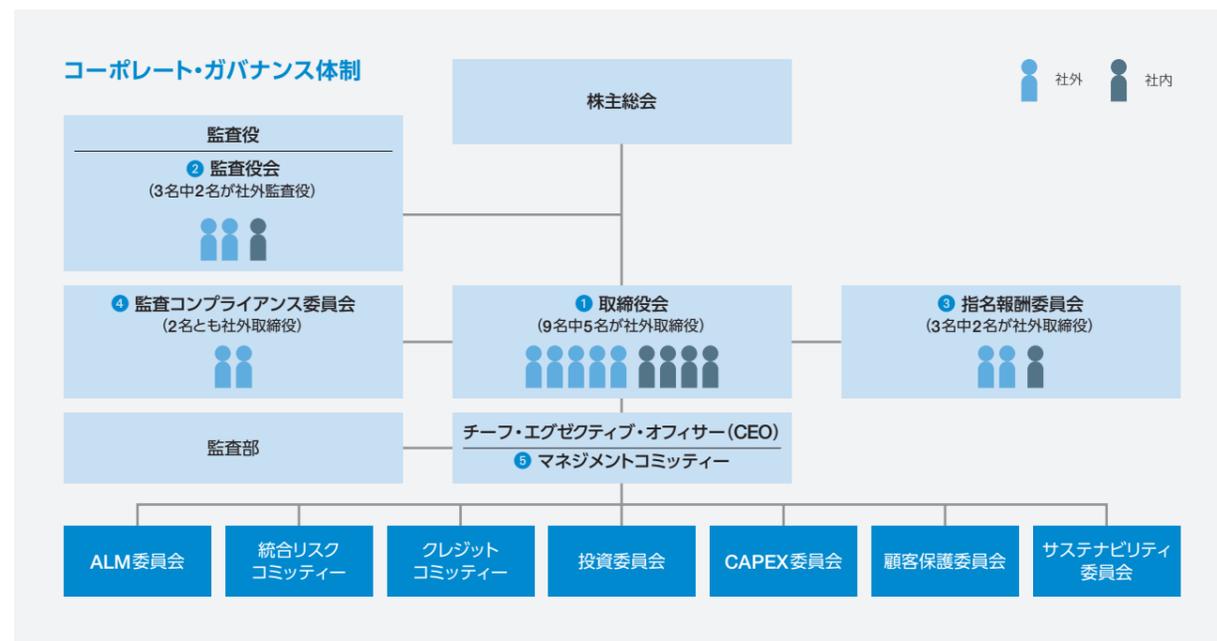
当行のコーポレート・ガバナンス構築の目的は、経営理念を将来に亘って継続的に日々の業務執行に反映させていくための経営の規律性の確保と相互牽制体制の構築にあります。このため、コーポレート・ガバナンス体制を適切に構築・運営していくことを経営の重要課題の一つとして位置づけ、引き続き、より透明性の高いコーポレート・ガバナンスを実践していきます。

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。

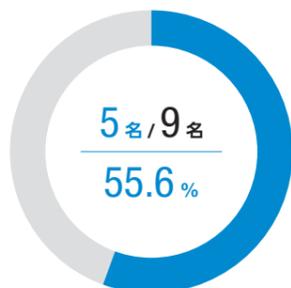
当行では、経営監督と業務執行の分離による効率性と

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。

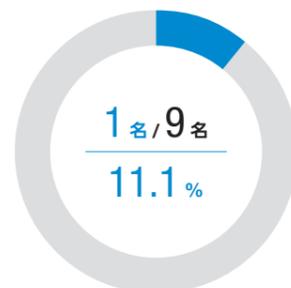
日常業務執行の最高意思決定機関であるマネジメントコミッティーは、業務執行役員の中から取締役会により選定されたメンバーを構成員として意思決定の迅速化を図ると同時に、全ての業務執行役員で構成される執行役員会を開催して情報共有に努めているほか、下部組織として各種委員会を設置して業務執行の効率化を図っています。



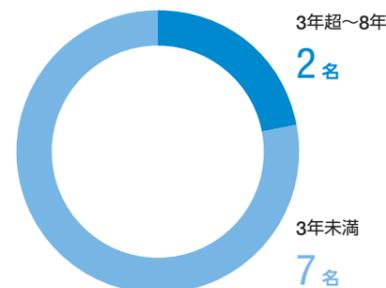
社外取締役の比率



女性取締役の比率



取締役の在任年数



1 取締役会

議長 **山越 康司** 取締役 **9名** (社外取締役5名)

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、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。

3 指名報酬委員会

委員長 **橘・フクシマ・咲江** 取締役 **3名** (社外取締役2名)

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ともに、取締役および業務執行役員の報酬の決定ならびに監査役の報酬に係る各監査役への意見具申を行っています。

5 マネジメントコミッティー

議長 **大見 秀人**

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、顧客保護委員会およ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。

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任を行うにあたっての基本方針」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、リスク管理および法令遵守等に関する多様な知見・専門性を備えた、ダイ

2 監査役会

議長 **橋口 悟志** 監査役 **3名** (社外監査役2名)

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、全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もしくは決議を行っています。

4 監査コンプライアンス委員会

委員長 **高橋 秀行** 取締役 **2名** (社外取締役2名)

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

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。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役 (5名)



橘・フクシマ・咲江

役職	取締役 (独立役員)
在任期間	2年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	782株

- 1974年 9月 ハーバード大学東アジア言語文化学科講師
- 1980年 6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
- 1987年 9月 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
- 1991年 8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社 (現コーン・フェリー・ジャパン株式会社) 入社
- 1995年 5月 コーン・フェリー・インターナショナル米本国社取締役
- 2000年 9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長
- 2001年 7月 同社代表取締役社長
- 2009年 5月 同社代表取締役会長
- 2010年 7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 (現職)
- 2011年 4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事 (2015年4月迄)
- 2016年 6月 ウシオ電機株式会社社外取締役
- 2019年 6月 コニカミノルタ株式会社社外取締役
- 2020年 6月 九州電力株式会社社外取締役 (現職)
- 2022年 6月 当行社外取締役 (現職)



高橋 秀行

役職	取締役 (独立役員)
在任期間	1年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	61株

- 1980年 4月 株式会社日本興業銀行 (現株式会社みずほ銀行) 入行
- 2007年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現株式会社みずほ銀行) 執行役員企画グループシニアコーポレートオフィサー
- 2009年 4月 同行常務執行役員 (金融法人担当)
- 2010年 4月 同行常務執行役員 (財務主計グループ担当・CFO)
- 2012年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ常務執行役員グループCFO
- 2013年 4月 同社取締役副社長グループCFO
- 2014年 4月 同社取締役
- 2014年 6月 同社取締役会副議長、監査委員会委員長、リスク委員会委員長
- 2017年 6月 みずほ総合研究所株式会社 (現みずほリサーチ&テクノロジー株式会社) 代表取締役社長
- 2019年 6月 共立株式会社取締役会長 株式会社サンシャインシティ社外取締役 (現職)
- 2020年 6月 阪和興業株式会社社外監査役 (現職) 株式会社WOWOW社外取締役・監査等委員
- 2022年 1月 トパーズ・アドバイザリー株式会社代表取締役社長
- 2023年 1月 トパーズ・キャピタル株式会社顧問
- 2023年 6月 当行社外取締役 (現職)



齋藤 英明

役職	取締役 (独立役員)
在任期間	1年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	154株

- 1986年 4月 農林中央金庫入庫
- 1989年 4月 大蔵省 (現財務省) 銀行局調査課調査主任
- 1998年 4月 株式会社ボストンコンサルティンググループ入社
- 2006年 7月 同社パートナー&マネージングディレクター
- 2010年 4月 シスコシステムズ合同会社常務執行役員
- 2011年 4月 同社専務執行役員
- 2013年 2月 ネクスティア生命保険株式会社 (現アクサ生命保険株式会社) 代表取締役社長兼CEO
- 2019年 7月 ベイン・アンド・カンパニーパートナー
- 2021年 8月 ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役員社長 (現職)
- 2022年 1月 株式会社ネットカムシステムズ代表取締役 (現職)
- 2023年 5月 株式会社Blueship 代表取締役
- 2023年 6月 当行社外取締役 (現職)
- 2024年 3月 株式会社Blueship 取締役代表執行役員 (現職)



多田野 宏一

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

- 1977年 4月 丸紅株式会社入社
- 1988年 6月 株式会社多田野鉄工所 (現株式会社タダノ) 入社
- 1991年 6月 株式会社タダノ社長室長
- 1997年 1月 ファウンGmbH (現タダノ・ファウンGmbH) 取締役社長
- 1997年 6月 株式会社タダノ取締役
- 1999年 4月 同社取締役執行役員常務
- 2001年 4月 同社取締役執行役員専務
- 2002年 4月 同社代表取締役執行役員専務
- 2003年 6月 同社代表取締役社長
- 2021年 4月 同社代表取締役会長 (現職)
- 2024年 6月 当行社外取締役 (現職)

社内取締役 (4名)



川島 博政

役職	取締役
在任期間	—
取締役会出席率	—
所有する当行の株式数	—

- 1992年 4月 大和証券株式会社 (現株式会社大和証券グループ本社) 入社
- 2012年 10月 株式会社大和証券グループ本社秘書室長 大和証券株式会社秘書室長
- 2016年 4月 株式会社大和証券グループ本社内部監査部長 大和証券株式会社内部監査部長
- 2020年 4月 大和証券株式会社監査役 (非常勤) 大和リアル・エステート・アセット・マネジメント株式会社監査役 (非常勤)
- 2020年 6月 株式会社大和証券グループ本社取締役
- 2024年 4月 株式会社大和証券グループ本社執行役員 (現職) 大和証券株式会社常務執行役員 (現職)
- 2024年 7月 当行社外取締役 (現職)



山越 康司

役職	取締役会長
在任期間	4年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	5,555株

- 1986年 4月 当行入行
- 2007年 4月 スペシャルファイナンス部長
- 2009年 12月 スペシャルファイナンス副本部長兼再生金融部長
- 2012年 7月 執行役員スペシャルファイナンス副本部長
- 2012年 11月 執行役員スペシャルファイナンス副本部長
- 2016年 7月 常務執行役員スペシャルファイナンス副本部長
- 2017年 1月 常務執行役員スペシャルファイナンス副本部長兼 海外不動産ストラクチャードデット部長
- 2018年 7月 常務執行役員ビジネスバンキング副本部長兼事業法人営業副本部長
- 2019年 7月 専務執行役員ビジネスバンキング副本部長兼事業法人営業副本部長
- 2020年 6月 取締役専務執行役員ビジネスバンキング副本部長兼事業法人営業副本部長
- 2020年 7月 取締役専務執行役員事業法人営業副本部長
- 2021年 6月 代表取締役副社長執行役員事業法人営業副本部長
- 2021年 7月 代表取締役副社長執行役員
- 2024年 4月 取締役会長執行役員 (現職)



大見 秀人

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)
在任期間	3年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	10,311株

- 1989年 4月 当行入行
- 2007年 8月 レバレッジファイナンス部長
- 2009年 12月 事業ファイナンス部長
- 2011年 10月 広島支店長
- 2012年 11月 経営企画部長
- 2016年 7月 執行役員特命事項担当
- 2019年 7月 常務執行役員経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室 担当兼特命事項担当
- 2020年 6月 常務執行役員経営企画担当兼信託ビジネス副本部長 兼コーポレートセクレタリー室担当兼特命事項担当
- 2021年 4月 常務執行役員投資銀行本部長兼信託ビジネス副本部長 兼経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室担当
- 2021年 6月 代表取締役副社長執行役員投資銀行本部長兼信託ビジネス 副本部長兼経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室担当
- 2021年 7月 代表取締役副社長執行役員投資銀行本部長兼信託ビジネス 副本部長
- 2022年 4月 代表取締役副社長執行役員法人営業推進副本部長
- 2024年 4月 代表取締役社長執行役員チーフ・エグゼクティブ・ オフィサー (CEO) (現職)



小原 正好

役職	代表取締役副社長
在任期間	1年
取締役会出席率	100%
所有する当行の株式数	3,011株

- 1988年 4月 当行入行
- 2011年 10月 金融法人第一部長
- 2012年 7月 人事部長
- 2013年 8月 チーフ・リスク・オフィサー (CRO) 副担当兼市場リスク管理 部長
- 2014年 7月 執行役員マーケット本部長
- 2017年 7月 常務執行役員マーケット本部長
- 2018年 7月 常務執行役員チーフ・リスク・オフィサー (CRO) 兼 チーフ・クレジット・リスク・オフィサー (CCRO)
- 2019年 7月 専務執行役員チーフ・リスク・オフィサー (CRO) 兼 チーフ・クレジット・リスク・オフィサー (CCRO)
- 2021年 7月 専務執行役員チーフ・リスク・オフィサー (CRO)
- 2023年 6月 取締役専務執行役員チーフ・リスク・オフィサー (CRO)
- 2024年 4月 代表取締役副社長執行役員 (現職)

コーポレート・ガバナンス



加藤 尚

役職	取締役専務執行役員
在任期間	—
取締役会出席率	—
所有する当行の株式数	6,664株

- 1989年 4月 当行入行
- 2010年 8月 資金証券部長
- 2012年 7月 マーケット副本部長兼資金証券部長
- 2014年 7月 マーケット副本部長
- 2016年 7月 執行役員関西支店長兼関西金融法人部長
- 2018年 7月 執行役員マーケット本部長
- 2019年 7月 常務執行役員マーケット本部長
- 2021年 7月 専務執行役員金融法人・地域法人営業本部長
- 2023年 7月 専務執行役員経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室担当
- 2024年 6月 取締役専務執行役員経営企画担当兼コーポレートセクレタリー室担当
- 2024年 7月 取締役専務執行役員チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO) (現職)

社外監査役 (2名)



井上 真喜

役職	監査役 (独立役員)
在任期間	8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	273株

- 1985年 12月 公認会計士登録
- 1987年 6月 アーサーアンダーセン・ニューヨーク事務所駐在
- 1995年 10月 アンダーセンナショナル・パートナー
- 1997年 10月 同ワールドワイド・パートナー
- 1999年 7月 朝日監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 代表社員
- 2008年 7月 井上真喜公認会計士事務所所長 (現職)
- 2010年 6月 株式会社アカウンティングアドバイザー代表取締役社長 (現職)
- 2011年 6月 パイオニア株式会社社外監査役
- 2011年 9月 GLP投資法人監督役員 (現職)
- 2012年 4月 中央大学専門職大学院国際会計研究科客員教授
- 2013年 4月 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼任講師
- 2016年 3月 花王株式会社社外監査役
- 2016年 6月 当行社外監査役 (現職)
- 2017年 4月 中央大学専門職大学院国際会計研究科兼任講師
- 2018年 10月 株式会社Kyulux常任監査役 (現職)
- 2020年 11月 株式会社エトヴォス社外監査役 (現職)
- 2024年 6月 北越コーポレーション株式会社社外監査役 (現職)



前田 純一

役職	監査役 (独立役員)
在任期間	1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	618株

- 1978年 4月 日本銀行入行
- 2000年 9月 同行松江支店長
- 2006年 8月 同行総務人事局長
- 2009年 3月 同行名古屋支店長
- 2011年 6月 北國銀行専務取締役
- 2012年 1月 同行専務取締役監査部長
- 2012年 4月 同行専務取締役経営管理部長兼法務室長
- 2013年 6月 同行代表取締役専務
- 2021年 6月 日本カストディ銀行社外取締役
- 2023年 6月 当行社外監査役 (現職)

社内監査役 (1名)



橋口 悟志

役職	監査役
在任期間	6年
取締役会出席率	100%
監査役会出席率	100%
所有する当行の株式数	2,156株

- 1984年 4月 当行入行
- 2002年 11月 金融商品開発部担当部長
- 2004年 4月 総合資金部担当部長
- 2006年 4月 証券投資部長
- 2008年 4月 ファンド投資部担当部長
- 2009年 4月 総合資金部長
- 2010年 8月 金融法人第一部長
- 2011年 10月 名古屋支店長
- 2013年 10月 監査部長
- 2018年 6月 常勤監査役 (現職)

取締役・監査役のスキル・専門性

当行は、監査役会設置会社として取締役会ならびに監査役・監査役会を設置し、経営の規律性と相互牽制を確保するコーポレート・ガバナンス体制を採っています。

取締役会は、効率性と客観性・透明性を確保する観点から、業務執行に精通した社内役員と客観的な立場から経営を監督する社外役員から構成されており、持続的成

長と中長期的な企業価値向上を図っていくために、金融機関経営の根幹となる「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」、「人的資本」等に関する豊富な知見に加え、より高い専門性が必要とされる「グローバル」、「IT/DX」、「サステナビリティ」を掲げています。

氏名	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	人的資本	グローバル	IT/DX	サステナビリティ
社内										
山越 康司			●	●		●		●		
大見 秀人	●		●	●				●	●	
小原 正好				●		●	●			●
加藤 尚				●		●		●		
取締役		●	●				●	●		●
橋・フクシマ・咲江	独立役員	委員長								
高橋 秀行	独立役員			●	●	●	●		●	
社外										
齋藤 英明	独立役員	●	●	●				●	●	
多田野 宏一	独立役員		●	●				●		
川島 博政				●		●	●			
社内										
橋口 悟志				●		●		●		
監査役										
井上 真喜	独立役員		●		●	●		●		
社外										
前田 純一	独立役員		●	●		●	●			

*1 当行は、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」を充足する社外取締役4名および社外監査役全員について、独立役員に指定しています。

なお、川島博政氏は、主要株主である大和証券グループ本社の役員であるため独立役員に指定していません。

*2 在任期間は2024年6月25日現在

*3 取締役会出席率・監査役会出席率は2024年3月期における出席率

*4 所有する当行の株式数は2024年3月31日現在

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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。

取締役による自己評価

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、自己評価を行っています。2023年度も、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うえ、結果を共有しています。

取締役会の体制

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、社外取締役が半数を占め、かつ、社外取締役を委員長とする「指名報酬委員会」、および社外取締役のみで構成される「監査コンプライアンス委員会」を設置し、各委員会は、代表取締役を含む業務執行役員に対する監督機能を補完・牽制機能を果たしています。

取締役会・監査役会・委員会開催実績

2023年度の主な議題

■ 取締役会（開催回数13回／平均審議時間2時間32分）

- 新中期経営計画初年度である2023年度業務運営計画進捗状況の確認
- 米国オフィス向け不動産ノンリコースローンの運営状況と対応方針
- 有価証券ポートフォリオの運営状況と対応方針
- 子会社GMOあおぞらネット銀行の業務運営

加えて、2023年度には、社外取締役による会合を3回開催し、「独立社外取締役の視点」に基づいて、執行部体制、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、事前説明、複数回の取締役会懇談会を踏まえ、「取締役会・監査役会・委員会開催実績」に記載のテーマを中心に審議を行いました。

また、独立社外取締役の選任、およびCEO後継者計画に基づくCEO選任について、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ています。新CEO選任により、2024年4月1日付けにて新マネジメント体制に移行しました。

2023年度の評価

2023年度の実効性評価では、上記の体制のもと、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。

2024年度の実効性評価では、その傘下各委員会や社外取締役による会合等も更に活用しながら、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。

- 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
- 各四半期決算、通期業績予想および配当の修正
- 2024年度業務運営計画の策定
- 独立社外取締役および監査役候補者の選任
- CEO後継者計画に基づくCEO選任および新マネジメント体制への移行
- 他社とのアライアンスの検討 等

■ 監査役会（開催回数14回）

- 期末監査、中間監査、四半期レビューの進捗、結果
- 監査上の主要な検討事項（KAM）
- 自己査定、償却引当実施状況
- 内部監査の実施状況
- 監査役候補、補欠監査役候補選任議案への同意
- 会計監査人の再任、報酬案への同意 等

■ 指名報酬委員会（開催回数6回）

- 持続的な成長に向けた報酬制度ならびに報酬額
- 独立社外取締役および監査役候補者の選任
- CEO後継者計画に基づくCEO選任および新マネジメント体制への移行 等

■ 監査コンプライアンス委員会（開催回数6回）

- 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
- 資産査定の状況 等

社外役員に向けたサポート体制

取締役・監査役へのサポートにつきましては、外部講師を招いて随時研修を実施しているほか、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、各業務部門の担当役員等による業務説明を複数回実施しています。

2023年度の新任取締役および監査役は、就任前にガバナンスに係る主な当行規程・業務に関する情報を収集し共有するとともに、当行概要に関する個別説明セッション複

数回参加し、当行ビジネス全般、財務、IT、人事、リスク管理、サステナビリティの各分野についての理解を深めています。また就任後も、個別説明等にて直接担当役員からビジネスの状況の説明を受けるほか、グループ会社経営陣との面談等を通じ、当行グループビジネスの現状把握に努めています。

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

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なら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、リスク管理およ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・諸規則および財務・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

取締役およ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。

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

コーポレート・ガバナンス

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

(2) 解任に関する基本方針

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

CEOの選解任に関する基本方針

(1) 選任に関する基本方針

- 経営陣幹部の選任に関する基本方針に加え、
- 1. 経営トップとして特にリーダーシップに優れていること
 - 2. 経営における豊富な経験と実績を有していること
 - 3. 当行企業価値の継続的な向上に最適であること

(2) 解任に関する基本方針

- 経営陣幹部の解任に関する基本方針に加え、
- 1. 経営トップとしてのリーダーシップを十分に発揮していないと認められる場合
 - 2. 株主の負託に応えられずCEOにふさわしくないと判断された場合

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

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あたっての手続き

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なら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なら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ならびに経営陣幹部が解任の基本方針に記載ある事項に該当する場合、原則として指

名報酬委員会の意見具申に基づき、対象者の解任の是非を判断します。

監査役候補の指名を行うにあたっての手続き

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。

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年間のいずれかの時において当行またはその子会社の取締役、会計参与または監査役であったことがある者(業務執行者であったことがあるものを除く)にあっては、当該取締役、会計参与または監査役への就任前10年間に於いて

- て当行またはその子会社の業務執行者であった者
- 2. 当行または子会社の主要な取引先(当行の連結業務粗利益または取引先の連結売上高の2%以上)またはその業務執行者である者
- 3. 当行または子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(過去3年平均で10百万円以上)を得ている、コンサルタント、会計専門家または法律専門家。または、当行または子会社から多額の金銭その他の財産(当該財産を得ている団体の連結売上高の2%以上)を得ているコンサルティング会社、会計事務所、法律事務所等に所属する者
- 4. 就任の前10年以内のいずれかの時において次の(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
 - (1) 当行の親会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

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

役員報酬

取締役等の報酬決定の基本方針

「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことをあおぞらミッションとしており、これを実現するためには、優秀かつ有為な人材が、健全な精神のもと、高い士気・意欲、そして誇りを持って働き続けることができる環境(報酬)が必要と考え、実現のために以下の基本方針のもとに報酬制度を設計しています。

- 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および適切なリスクマネジメントの実現、法令遵守、顧客保護の視点も反映した報酬体系とします。
- 3. 株主をはじめとしたステークホルダーと利益が合致していること

株主をはじめとしたステークホルダーと価値基準を共有できる報酬体系とします。
- 4. 決定におけるガバナンスが確保できていること

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

取締役に対する報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

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

指名報酬委員会の構成員は次のとおりです。
委員長：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：大見 秀人 代表取締役社長

なお、2023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次のとおりです。

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

(注)2024年4月1日付で、谷川 啓氏に代わり大見 秀人氏が代表取締役社長に就任し、指名報酬委員会委員となりました。

コーポレート・ガバナンス

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

(イ) 基本報酬(固定報酬)

基本報酬は常勤、非常勤の別、役職およ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。

(ロ) 賞与(業績連動報酬)

賞与(業績連動報酬)は、基本報酬の40%を賞与基準額とし、当該年度における業績に関する主要な以下の指標を勘案して、指名報酬委員会において、常勤取締役毎に、賞与基準額の0%~250%の範囲でそれぞれ係数を決定し、実際の賞与支給額を決定し、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、該当期間の全社業績達成状況を勘案したうえで、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および賞与支給額を決定します。

- 実質業務純益、当期純利益の達成度
- 主要業績評価指標(KPI)として、ROE、自己資本比率、一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
- 新規事業の取り組み等、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、一人当たりビジネス利益、ならびにビジネス利益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、新規事業の取り組み等、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。

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および実績は以下のとおりであり、当該事業年度の実績に鑑み、常勤取締役に対する賞与(業績連動報酬)は支給していません。

	2023年度期初 公表業績予想	2023年度 実績
実質業務純益	255億円	△85億円
当期純利益 ^(*1)	240億円	△499億円

	中期経営計画 目標 ^(*2)	2023年度 実績
ROE	8%以上	— ^(*3)
自己資本比率	最低9%	9.2%
従業員一人当たり ビジネス利益 ^(*4)	20百万円	△2.5百万円
ビジネス利益RORA ^(*5)	1.3%	△0.1%

(*1) 親会社株主に帰属する当期純利益
 (*2) 中期経営計画「AOZORA2025」(2023~2025年度)
 (*3) 親会社株主に帰属する当期純損失のため記載していません。
 (*4) ビジネス利益=業務純益+株式損益
 (*5) ビジネス利益RORA=ビジネス利益/リスクアセット

(ハ) 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およ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うえで決定したため、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また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(2023年4月1日~2024年3月31日)

役員区分	員数 (単位:名)	報酬等の総額	(単位:百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬 (賞与)	非金銭報酬 (ストック・オプション)
取締役(社外取締役を除く)	5	223	177	—	45
監査役(社外監査役を除く)	1	29	29	—	—
社外取締役	6	56	56	—	—
社外監査役	3	24	24	—	—

(注) 1. 上記員数、報酬等には、2023年6月22日開催の第90期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役2名、ならびに社外監査役1名を含んでいます。
 2. 当該事業年度の実績に鑑み、常勤取締役に対する賞与は支給しないこととしました。
 3. 報酬等の総額が1億円以上の役員はいません。

マネジメントコミッティー下部組織の概要

会議	議長/委員長	2023年度開催回数	目的
ALM委員会	チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)	16回	資金計画等、ALMに関する重要事項のモニタリング・評価ならびに運営方針の審議・策定
統合リスクコミッティー	チーフ・リスク・オフィサー(CRO)	15回	リスク管理のプロシージャー策定、リスク分析手法の検証・承認 内部統制環境の確保、新規業務・新商品の導入
クレジットコミッティー	チーフ・クレジット・リスク・オフィサー(CCRO)	81回	与信案件の決裁、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)	45回	投資案件の決裁、投資方針の決定、投資リスクの把握、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関連案件決裁および管理)	チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)	17回	業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクト、ファシリティ関連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および管理)	経営企画担当役員	10回	業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクト、ファシリティ関連プロジェクトの承認、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	23回	顧客説明・サポート・顧客情報・外部委託・利益相反の観点から、顧客保護等管理態勢を確立・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)	8回	グループ全体のサステナビリティ推進に関する基本事項等ならびにビジネスおよび事業者としての取り組み等におけるサステナビリティ推進上の重要事項

リスク管理

基本方針

当行グループは、リスク管理を価値創造プロセスを支える基盤と位置づけており、きわめて重要と認識しています。経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じ、持続的かつ安定的な収益の積み上げ、自己資本充実と企業成長の実現を基本方針として、当行グループの経営理念「新たな金融の付加価値を創造し、社

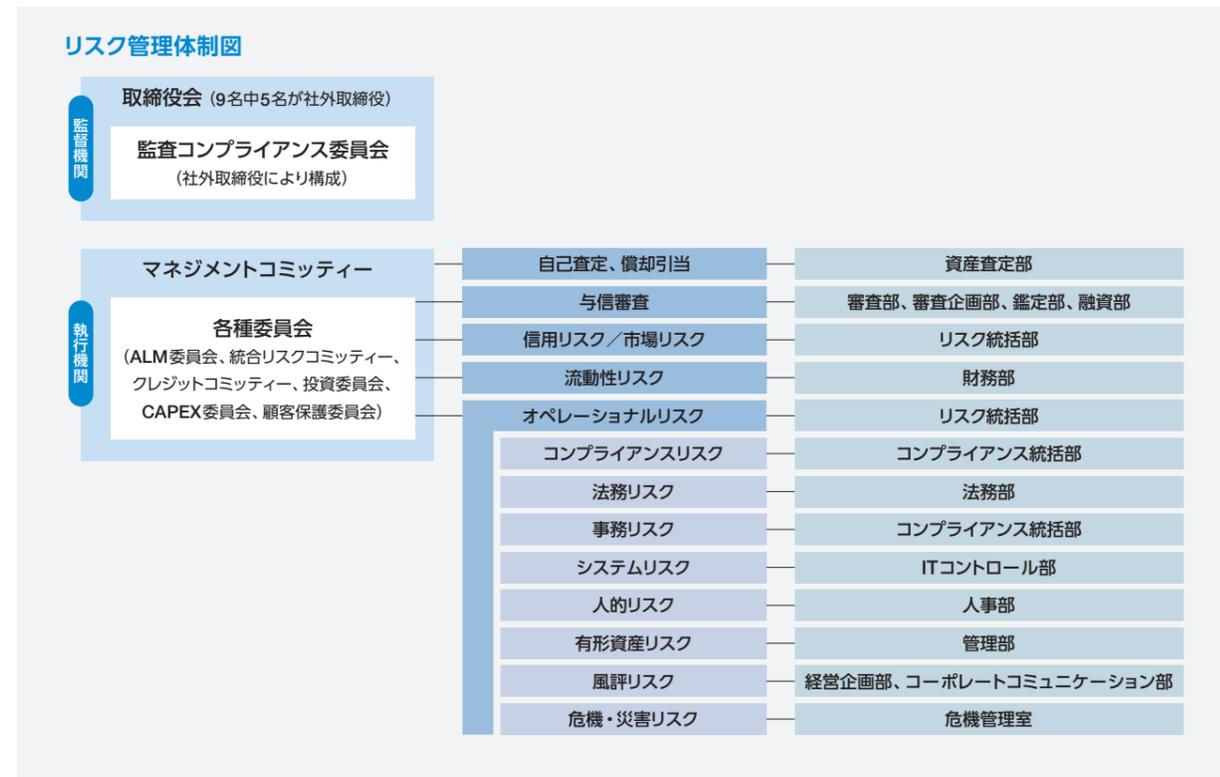
会の発展に貢献する」を実現していきます。

基本方針のもと、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、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。

管理体制

当行グループのリスク管理体制は、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と、執行サイドによるマネジメントコミッティーやマネジメントコミッティーから権限委譲された各種委員会との体制に大別されます。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・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行っています。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、リスク管理の適切性や実効性が審議されることでリスクガバナンスの有効性を確保しています。



トップリスク

2024年度の業務運営において、当行グループを取り巻く環境が与える多くのリスクファクターのうち、以下の項目を当行グループのトップリスクとして認識してい

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／リスクの内容の要約	対応策
与信費用の増加 <ul style="list-style-type: none"> 市場変動による経済環境悪化 地政学リスクの高まりによる市場環境の変化 気候変動対応等に関連した企業価値低下 	<ul style="list-style-type: none"> 貸出運営方針・投資方針を遵守、取上げ先のビジネスリスクを慎重に分析、ポートフォリオの分散に留意し、選別的に良質な案件を取り上げる 海外の不動産ノンリコースローンについては、対象地域の不動産市況を注視しつつ、米国オフィスのワークアウト案件の極大回収を推進 与信集中リスク回避のための各種ガイドラインの設定、ストレステストを含めた資本コントロールを行う 適時に取引先、案件の状況を分析し、予兆の把握に努め、プロアクティブな与信管理を行う あおぞらESG支援フレームワークを通じたお客さまのサステナブルファイナンスの取り組み支援、脱炭素コンサルティング営業の推進 CO₂多排出業種のお客さまに対するトランジション・ファイナンス提供
保有有価証券の評価損益の悪化 <ul style="list-style-type: none"> 金融機関や他要因に起因した金融市場の混乱 市場変動による経済環境悪化 地政学リスクの高まりによる市場環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 金利・株・クレジットに分散を図った効率的で流動性の高いポートフォリオを構築し、市場動向・金融環境を踏まえた機動的なリスクコントロールを実施 リスク量・損失に関する各種協議ポイントの設定により、早い段階で適切な対応が図れる態勢を整備 計画策定時にヘッジポジションを含めた期間収益の管理強化
調達不安定化 <ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクの高まりによる市場環境の変化 市場変動による調達環境悪化 金融機関や他要因による金融市場混乱に起因する資金繰り悪化リスク 当行風評悪化やSNS拡散による資金繰り悪化リスク 	<ul style="list-style-type: none"> サバイバル期間や足元の調達状況をもとに設定した流動性バッファの目標金額やリミット額を設定、定期的なクレジットラインの確認やストレステストによるモニタリング・検証、日々の調達に関連する市場環境等の確認により、外貨調達の不安定化の予兆を察知、対応可能とする態勢構築 緊急時に利用可能な外貨調達ファシリティを設定する等、対応策を多様化
サイバー攻撃、システム障害等の危機発生 <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃等による当行業務への悪影響 業務停止や情報等の悪用によるグループ企業価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃に関する役職員全員の知識向上、技術的対策の進化、検知能力強化、ビジネス部門を含めた復旧訓練の実施 システム変更に係るビジネス部門と情報共有し、ビジネス部門も含めたシステム障害発生時の対応訓練の実施 オペレーショナル・レジリエンス確保に向けたフレームワークの拡充
大規模災害等の危機発生 <ul style="list-style-type: none"> 災害・テロ等による業務への悪影響 業務停止による、社会機能維持への影響、グループ企業価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生に備えた、危機管理体制、業務継続計画 (BCP) の整備 定期的な訓練実施と役職員の啓蒙による、危機対応力の強化、実効性確保 オペレーショナル・レジリエンス確保に向けたフレームワークの拡充
社会構造・産業構造の変化に伴う競争力の低下 <ul style="list-style-type: none"> 不可逆的な環境変化対応の遅れによる成長機会の逸失または新たなリスクの顕在化 デジタル技術の進展と他業態との競争激化 ESG評価低下による企業価値毀損 複合要因による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスの現場でデータや情報を利活用できる人材 (DX人材) を育成し、当行自身およびお客さまのDX推進 GMOあおぞらネット銀行の「銀行API」や「BaaS byGMOあおぞら」等の取り組みにより、お客さまのDX加速を支援 あおぞら銀行グループ全体でビジネスおよび事業者としてのサステナビリティに関する取り組みを推進 事業者としての2030年カーボンニュートラルに向けての施策を推進 2050年投融資ポートフォリオのカーボンニュートラルに向けたPCAFスタンダードに基づくGHG排出量の測定・開示範囲の拡大および中間目標の設定検討 国際基準を踏まえた人権デューデリジェンス実施体制の構築
金融犯罪への対応不備、内部不正や情報漏洩の発生 <ul style="list-style-type: none"> 金融犯罪対策および防止態勢の不備 刑罰や行政処分等による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 年次のコンプライアンス・プログラムにおいて、法令・行内ルールの周知、モニタリング、研修等の計画設定と進捗状況を確認 倫理行動基準について、従業員からの誓約書の徴求、研修の実施、トップメッセージ等の発信継続により一層の浸透・定着を推進 マネロン等防止の顧客管理体制整備と経済制裁対象者対応の継続的な実効性確保、マネロンガイドラインならびに外国為替ガイドライン等を踏まえた更なる高度化の推進 インサイダー取引未然防止・情報管理について、研修等の実施により役職員への周知を継続
人材リソースのサステナビリティ <ul style="list-style-type: none"> 銀行のビジネスの成長や業務運営継続に必要な人材確保 	<ul style="list-style-type: none"> 注力分野へのリソースシフトに向けて、戦略的な人事異動と処遇の見直し、外部採用活動の強化および多様化による人材登用の継続、従業員の自律的なキャリア形成の後押しなど、継続的な人的資本投資の実施 従業員の働きがい向上を実現するため、従業員アンケートやエンゲージメントサーベイによる満足度の把握と、それを受けた人事制度の見直しや新規施策の企画立案・実施

コンプライアンス

基本方針

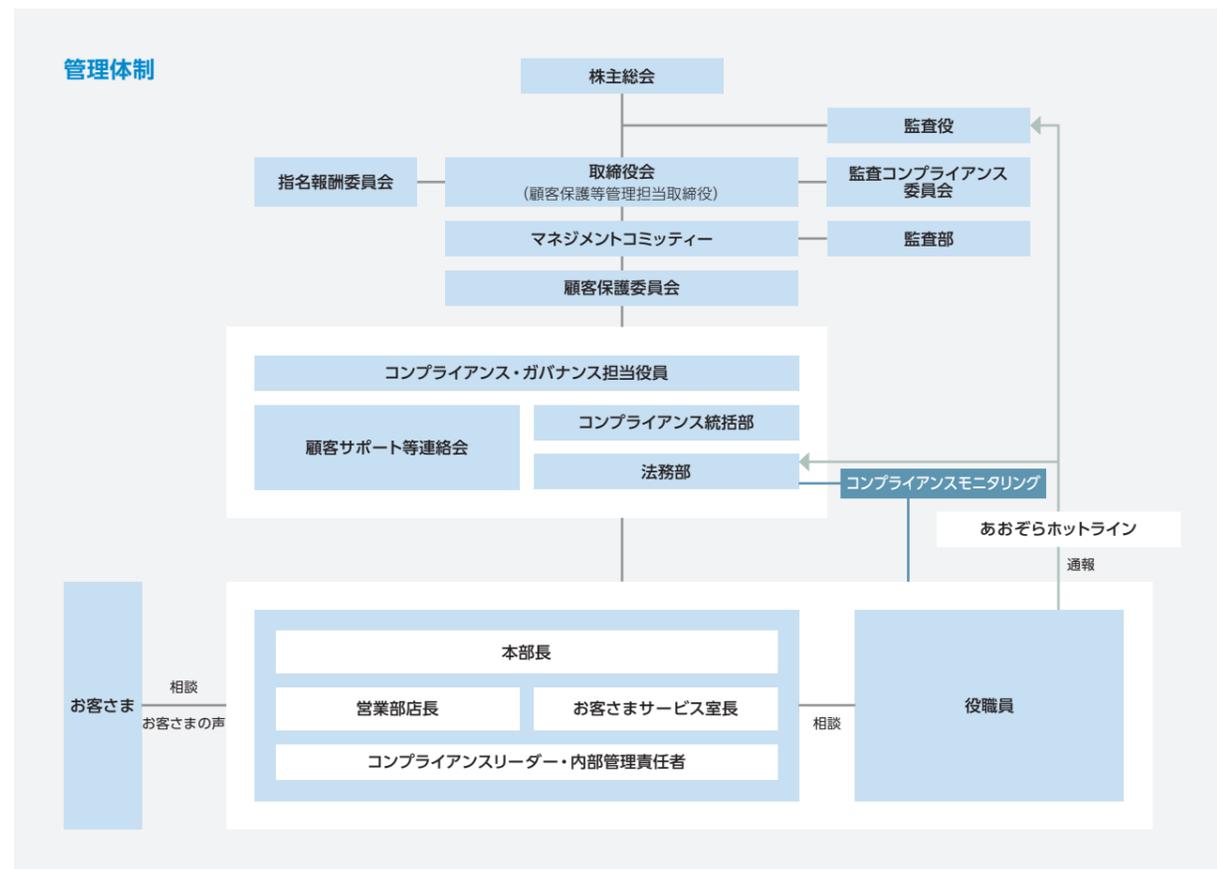
テクノロジーの進化がもたらす産業構造の変革や、新たな価値観の台頭により、社会規範や社会常識・金融機関に求められる社会的要請も絶えず変化しています。また、外部環境の変化のみならず、当グループのビジネスにおいても、持続的な成長を実現するため、新商品や新業務への取り組みを継続しています。企業価値が毀損されること

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および法務リスクの管理態勢の一層の高度化を図っていきます。

管理体制

コンプライアンスリスク・法務リスクに関する統括部署としてコンプライアンス統括部および法務部を設置し、コンプライアンスに関する行規等を整備するとともに、各種研修やeラーニングを定期的に行い、コンプライアンス意識の維持向上を図っています。コンプライアンス統括部は、コンプライアンスを実現する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。



お客さま本位の業務運営

金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、当グループの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」(資料編参照)を策定・公表しています。基本方針は、より良い業務運営のために、定期的に見直しを行っています。また、本方針のもと、リテール部門における具体的な取り組み状況等を半期毎に公表しています。

また、顧客の最善の利益の追求に資する商品等を提供

するため、経営陣が関与するプロダクトガバナンス態勢を整備しています。具体的には、顧客保護委員会の関与のもと、商品等の取り扱い開始前に販売対象顧客の明確化等を図ったうえで導入を決定するとともに、商品等の取り扱い開始後も販売実績を基に商品等の事後モニタリングを行い、必要に応じて商品等や販売勧誘態勢の見直し・廃止を行うことを通じて、お客さま本位の業務運営を推進しています。

反社会的勢力の排除

「あおぞら銀行グループ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するとともに、日頃から、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行為は一切行いません。

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」)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

当グループは「贈収賄防止基本方針」(資料編参照)を制定し、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、全役職員が、過剰な接待、贈答その他社会

通念上妥当な範囲を超える利益の供与を行うことおよび受けることを禁止しています。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。

コンプライアンス

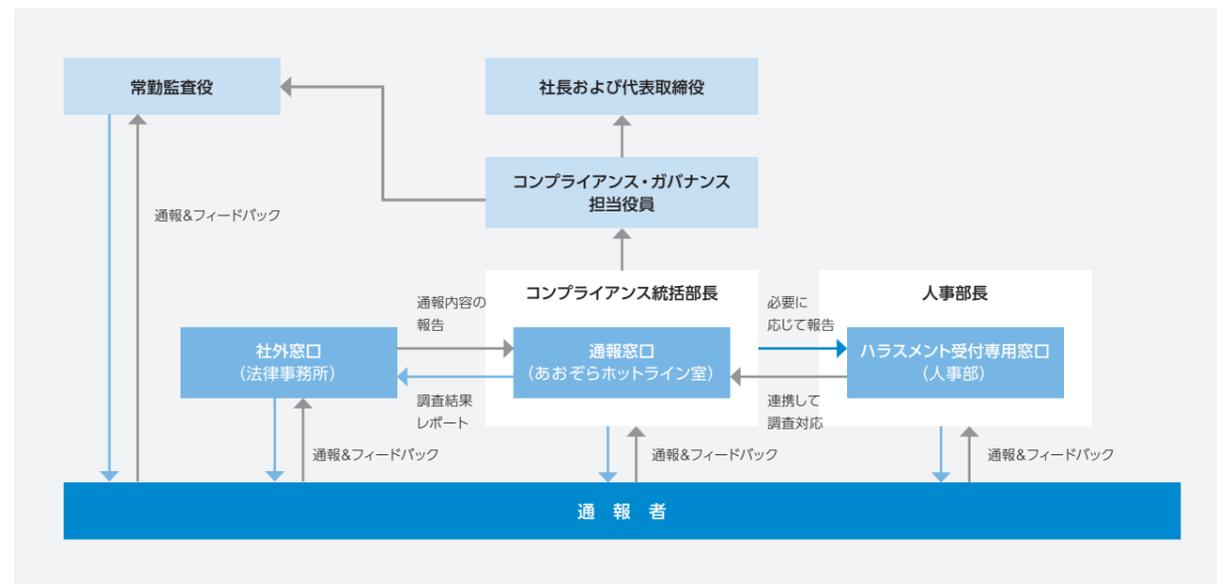
内部通報制度

法令等に違反する行為を早期に発見・是正すること、クリーン、オープン、フェアな企業文化を醸成することを目的として、「あおぞらホットライン制度」を整備しています。グループ各社の役職員等の通報窓口として、社内のほか、外部の法律事務所による社外窓口も設置しています。

内部通報は、匿名での通報も可能とし、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。

本制度では、通報者保護のため、情報管理やプライバシー保護を徹底し、通報者への不利益な取り扱いを厳禁としています。内部通報に関する調査を行った結果、法令違反や不正行為等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。

2023年度において、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。



「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。

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」ために、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、業務改善に向けた具体的かつ建設的な提言を行っています。内部監査に直接従事する要員は、2024年3月末時点で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内に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。

2023年度実施監査

監査の種類	件数
部署別監査	10件
テーマ別監査	20件
システム監査	2件
J-SOX監査	37件
合計	69件

内部監査部門の位置づけ

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

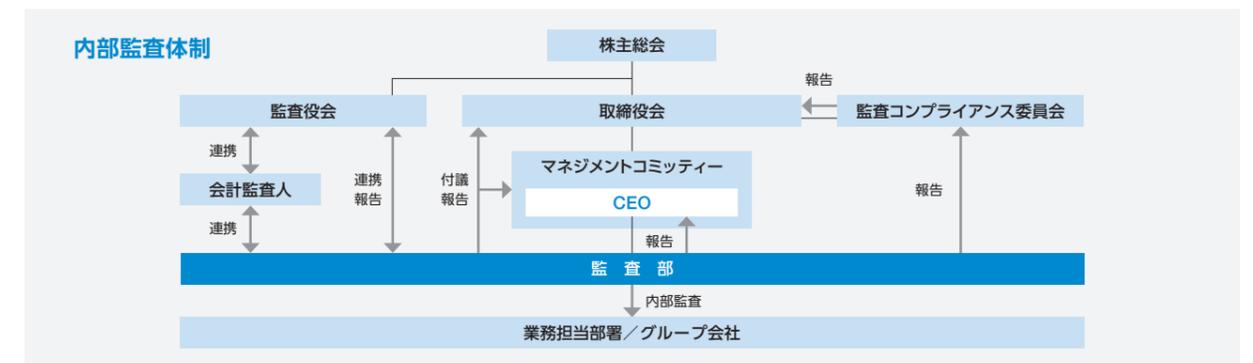
へ直接報告し、内部管理態勢について独立した評価を提供しています。

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し、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティングを通じ連携しています。

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。グループガバナンスの強化を図るために、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図りました。

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育成なら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）などの資格取得をサポートしています。



サイバーセキュリティ

基本方針

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のみならず、社会全体に

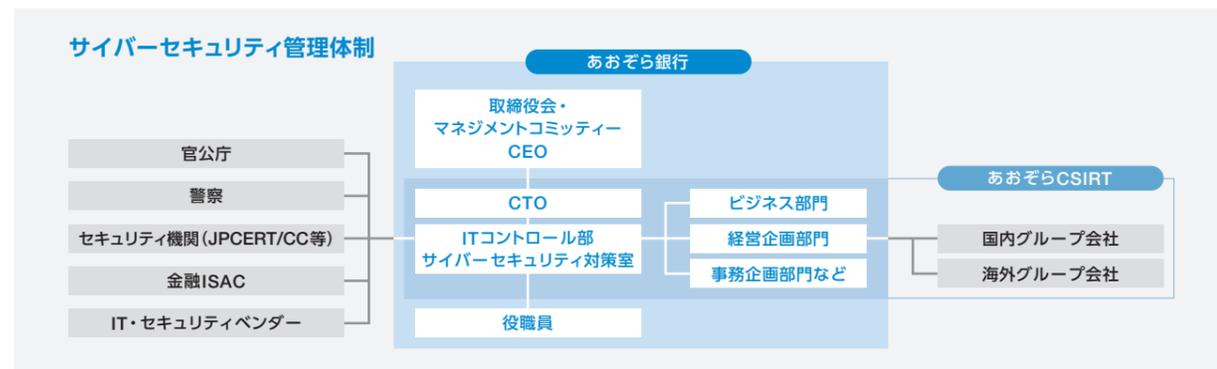
多大な影響を及ぼす可能性があります。当行は信頼される金融サービスを提供するため、情報システムを安定的に運用することが重要な経営課題の一つと捉え、当行グループ全体のサイバーセキュリティ体制の維持とリスク低減に努めています。

管理体制

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、取締役会で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。

サイバーセキュリティを所管しているチーフ・テクノロジー・オフィサー（CTO）のもと、ITコントロール部をシステムリスク全般統括部とし、専門部署のサイバーセキュ

リティ対策室を設置し、専門性の高い要員の配置、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、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、サイバーセキュリティの動向や当行内のリスクを共有し、訓練を繰り返すことで、当行グループ全体で有事の対応に備えています。



セキュリティ向上の取り組み

多層的な技術対策と有効性検証

- 不正侵入防止の入口対策
- 情報漏洩防止の出口対策
- 内部ネットワークへの攻撃を想定した内部対策
- 外部専門家の侵入テストによる技術対策の有効性検証

サイバーレジリエンス強化

- 経営層を含めたサイバーセキュリティ演習の定期的な実施
- インシデント発生を前提とした実機による復旧テストの実施

脅威動向の分析

- 脆弱性、攻撃手法、他社の被害事例等を情報収集
- 自社への影響調査とリスクに応じた計画的な対応

役割職員のセキュリティ教育

- 標的型メール訓練による不審メールの見極め、開封時の対応力向上
- 標的型メール訓練結果、脅威動向を踏まえたeラーニング、動画、オンラインセミナーによる研修

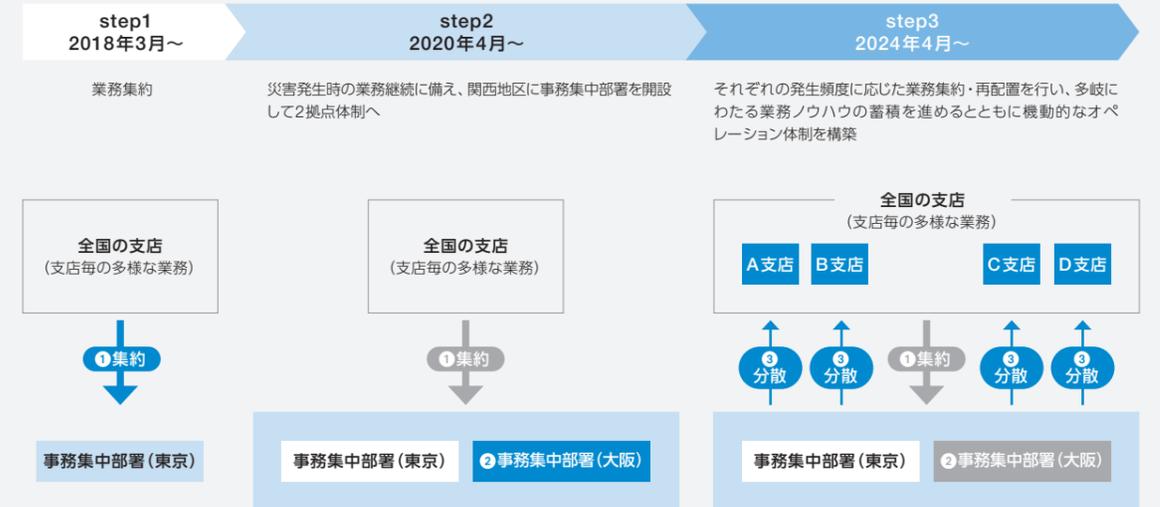
拠点を越えたオペレーションプロセス構築へ向けて

当行では2018年より、全国の支店で受付した手続きを事務集中部署で行う「業務集約」を開始し、効率的な業務運営を推進してきました。その後、BANKサービス開始などによる預金口座の急増への対応と合わせ、更に業務効率化を進め、「人」ではなく「業務」を適切に再配置（業務の集約・

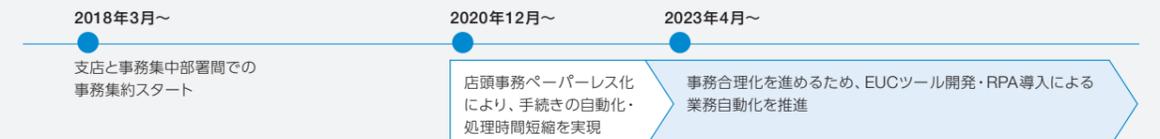
分散）しています。

支店の従業員は地理的な制約を乗り越えたサステナブルなオペレーション体制の構築に取り組み、全体最適化を図るとともに、災害発生時における業務継続体制の整備を進めています。

オペレーションプロセス改革の歩み



オペレーションプロセス改革におけるITの活用



札幌支店の取り組み

従業員が経験や能力を活かして、イキイキと働いて活躍できる組織作りを目指しています。

2024年度より、全国の支店に勤務する事務担当者が勤務地を変えずに、銀行全体の事務処理を効率的かつ機動的に行える体制にしました。

一例として、札幌支店では、全国のお客さまからの郵送でご依頼のある口座手続きの一部の集中処理を担っています。事務プロセスの策定段階から札幌支店の担当者が積極的にに関わり、効率的な事務処理体制を実現しています。



主要財務データ

(百万円)

連結業績の概況

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
連結粗利益	92,834	91,403	85,273	87,479	83,840	95,711	96,546	103,011	59,573	50,924
資金利益	49,981	49,804	45,646	49,054	50,284	48,789	50,089	51,612	51,080	42,074
役務取引等利益	14,547	11,464	9,290	11,396	12,949	12,655	12,481	14,024	13,333	20,420
特定取引利益	12,479	12,208	20,433	17,094	8,340	18,073	13,401	16,642	4,196	1,633
その他業務利益	15,826	17,926	9,902	9,933	12,265	16,191	20,574	20,731	△9,036	△13,204
国債等債券損益	2,857	8,128	2,388	654	4,907	14,589	8,153	4,500	△11,158	△18,604
経費	△40,155	△42,806	△45,001	△46,848	△49,433	△53,398	△54,988	△57,792	△59,362	△61,860
持分法による投資損益	—	—	—	—	—	—	1,111	2,620	2,380	2,342
連結実質業務純益	52,679	48,597	40,272	40,631	34,407	42,312	42,669	47,839	2,591	△8,594
与信関連費用	4,690	4,745	11,079	8,748	△1,018	△11,742	△4,348	△3,740	△1,700	△46,930
株式等関係損益	1,304	1,421	474	8,015	13,294	11,663	2,375	2,033	8,495	1,634
経常利益	59,671	55,721	51,764	57,984	47,796	43,330	38,982	46,294	7,356	△54,816
特別損益	△5,759	△4	△1	△21	△1	△4	△4	△319	△2	1,642
法人税等	△10,205	△12,204	△8,079	△15,465	△13,767	△17,743	△12,230	△12,937	698	△1,437
当期純利益	43,707	43,512	43,683	42,496	34,027	25,582	26,746	33,038	6,655	△51,737
非支配株主に帰属する当期純利益	△17	△13	165	567	2,103	2,560	2,226	1,966	2,064	1,832
親会社株主に帰属する当期純利益	43,689	43,499	43,849	43,064	36,130	28,142	28,972	35,004	8,719	△49,904

連結貸借対照表の概況

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
資産の部合計	4,924,472	4,592,921	4,586,007	4,912,792	5,255,048	5,299,815	5,916,866	6,728,653	7,184,070	7,603,002
貸出金	2,775,817	2,511,622	2,521,874	2,611,278	2,779,894	2,954,122	2,948,808	3,317,125	3,881,373	4,071,295
有価証券	984,060	923,526	937,949	1,139,803	1,240,838	1,073,670	1,393,357	1,478,178	1,278,749	1,186,561
負債の部合計	4,357,057	4,187,422	4,165,661	4,475,557	4,806,337	4,875,056	5,426,859	6,241,387	6,752,951	7,211,924
預金	2,698,094	2,710,531	2,718,589	2,846,878	3,102,804	3,349,659	3,978,506	4,838,056	5,463,352	5,634,992
譲渡性預金	286,653	221,600	134,513	124,060	127,927	47,240	34,000	33,500	34,000	141,380
純資産の部合計	567,414	405,498	420,345	437,234	448,710	424,758	490,006	487,265	431,119	391,078
株主資本	525,377	383,710	405,867	427,184	443,087	453,635	467,615	486,060	476,280	412,928
利益剰余金	235,035	199,785	221,940	243,190	259,021	269,545	283,464	301,700	291,898	228,444
その他の包括利益累計額	41,187	20,833	12,421	8,535	5,431	△26,587	26,449	7,045	△38,122	△29,056
非支配株主持分	767	772	1,759	1,183	△166	△2,734	△4,541	△6,229	△7,541	6,673

財務指標等

連結自己資本比率(国内基準)(%)	14.45	11.03	10.75	10.39	10.27	10.29	11.03	10.37	9.43	9.23
一株当たりの配当金 DPS(円)	14.9	18.6	18.7	184*	154	156	124	149	154	76
配当性向(連結)(%)	41	50	50	50	50	65	50	50	206	—
一株当たり純資産 BPS(円)	336.83	346.83	358.61	3,735.00	3,844.08	3,659.84	4,233.53	4,222.79	3,751.95	3,285.94
一株当たり当期純利益 EPS(円)	36.19	37.29	37.59	369.16	309.67	241.18	248.27	299.81	74.67	△427.22
連結自己資本利益率 ROE(%)	10.9	10.6	10.7	10.1	8.2	6.4	6.3	7.1	1.9	△12.1

※ 当行は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、2018年3月期の1株当たり配当額184円を算出しています。

非財務情報インデックス

環境データ

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
温室効果ガス排出量 (t-CO₂)				
Scope1 ^{*1}	114	110	106	95 ^{*12}
Scope2 ^{*2}	6,243	4,884	4,267	3,701 ^{*12}
Scope3 (1.購入した商品およびサービス) ^{*3}	92	85	83	78
(2.資本財) ^{*4}	7,413	8,632	4,974	12,006 ^{*12}
(3.燃料およびエネルギー関連活動) ^{*5}	1,121	1,122	1,084	1,109
(5.事業から出る廃棄物) ^{*6}	25	25	26	38
(6.出張) ^{*7}	64	64	135	201
(7.雇用者の通勤) ^{*8}		295	379	700
(15.投融資ポートフォリオ) ^{*9}				
P87をご参照ください				
直接的エネルギー消費^{*1}				
都市ガス(千m ³)	20	19	13	10
重油・灯油(kl)	5	5	6	8
ガソリン・軽油(kl)	24	23	26	23
間接的エネルギー消費^{*2}				
電力(千kWh)	13,052	12,794	12,160	12,602
うち再生可能エネルギー由来(%)	0%	21%	23%	26%
蒸気(GJ)	50	0	0	0
温水(GJ)	1,515	1,499	1,281	904
冷水(GJ)	5,481	6,112	6,469	6,729
廃棄物^{*10}				
発生量(t)	168	173	160	151
リサイクル量(t)	123	123	110	119
リサイクル率(%)	73%	71%	68%	79%
コピー用紙購入数量(t)^{*11}				
	50	47	45	43

※1 Scope1および直接的エネルギー消費は、あおぞら銀行の国内銀行拠点(本店、府中別館、支店全店。以下同様)を対象とした。Scope1は原則として、使用量の実測値について、環境省が公表している算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧に基づき算定した。なお、国内社用車利用に伴う排出量は、社用車にかかる1年間の燃料の使用量データについて、環境省の排出原単位データベース(環境省・経済産業省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.4)」を指す。以下同様)に基づき算定した。

※2 Scope2および間接的エネルギー消費は、あおぞら銀行連結(ただし、拠点を有さない連結子会社は除く。以下同様)を対象とした。Scope2は原則として、使用量の実測値について、地球温暖化対策の推進に関する法律(日本)による電気事業者別排出係数一覧の「調整後排出係数」等に基づき算定した。なお、連結子会社のうちGMOあおぞらネット銀行の排出量については、2022年度以前は持分比率である50%相当で算定、2023年度は100%の算定とした。

※3 Scope3カテゴリ1は、あおぞら銀行の国内銀行拠点を対象に、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に基づき算定した。

※4 Scope3カテゴリ2は、あおぞら銀行単体(国内銀行拠点と海外駐在員事務所。以下同様)を対象に、設備投資金額について、環境省の排出原単位データベースに基づき算定した。

※5 Scope3カテゴリ3は、あおぞら銀行連結を対象に、電力・温水・冷水の使用量について、環境省の排出原単位データベースに基づき算定した。

※6 Scope3カテゴリ5は、あおぞら銀行の国内銀行拠点を対象に、廃棄物量について、環境省の排出原単位データベースに基づき算定した。

※7 Scope3カテゴリ6は、あおぞら銀行単体を対象に、出張日数ならびに公共交通機関の利用料金について、環境省の排出原単位データベースに基づき算定した。

※8 Scope3カテゴリ7は、あおぞら銀行単体を対象に、通勤費(電車・バス)について、環境省の排出原単位データベースに基づき算定した。

※9 Scope3カテゴリ15は、あおぞら銀行単体と海外現地法人を対象に、2022年度のコーポレート・ローンおよびプロジェクト・ファイナンスについて、PCAFデータベースに基づき算定した。

※10 廃棄物はあおぞら銀行の国内銀行拠点を対象とした。ただし、支店における一般産業廃棄物等は除く。

※11 コピー用紙購入数量はあおぞら銀行の国内銀行拠点を対象とした。

※12 2023年度の温室効果ガス排出量のうち、Scope1、Scope2、Scope3カテゴリ2について第三者保証を取得予定。なお、2023年度の数値は現時点の集計値であり、第三者保証を取得した数値については当行ウェブサイトにて開示する予定。

※13 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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数					
男性	1,928人	1,933人	1,966人	1,980人	1,964人
	53%	53%	54%	54%	53%
女性	904人	899人	910人	912人	915人
	47%	47%	46%	46%	47%
臨時従業員数					
	142人	125人	117人	127人	121人
海外現地採用者数^{*1}					
	31人	39人	43人	38人	41人
従業員構成比率					
新卒採用	58%	58%	59%	60%	61%
キャリア採用	42%	42%	41%	40%	39%

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均年齢					
男性	43.1歳	43.3歳	43.4歳	43.8歳	44.1歳
女性	44.1歳	44.0歳	43.9歳	44.3歳	44.5歳
	41.9歳	42.5歳	42.8歳	43.2歳	43.5歳
平均勤続年数					
男性	14.6年	14.9年	15.1年	15.7年	16.1年
女性	14.5年	14.5年	14.6年	15.2年	15.5年
	14.8年	15.4年	15.8年	16.4年	16.8年
平均年間給与(千円)					
	7,930	8,089	8,232	8,696	8,873
男女間の平均年間給与格差(男性=100%)^{*2}					
正規労働者				66.6%	65.0%
非正規労働者				53.4%	55.8%
新卒採用者数					
男性	61人	64人	70人	51人	53人
	39人	45人	41人	27人	32人
	64%	70%	59%	53%	60%
女性	22人	19人	29人	24人	21人
	36%	30%	41%	47%	40%
キャリア採用者数					
男性	63人	46人	37人	33人	30人
	45人	32人	26人	24人	18人
	71%	70%	70%	73%	60%
女性	18人	14人	11人	9人	12人
	29%	30%	30%	27%	40%
採用者男女比率					
男性	68%	70%	63%	61%	60%
女性	32%	30%	37%	39%	40%
新卒/キャリア採用比率					
新卒採用	49%	58%	65%	61%	64%
キャリア採用	51%	42%	35%	39%	36%
3年後の新卒定着率					
	87%	87%	95%	97%	87%
退職者数(自己都合)					
	53人	47人	47人	49人	57人
	2.8%	2.4%	2.4%	2.5%	2.9%
女性従業員管理職比率^{*3}					
	12.0%	11.8%	12.5%	13.3%	14.2%
外国人管理職比率^{*1}					
	2.4%	2.9%	2.9%	2.8%	1.3%
キャリア採用者管理職比率					
	39.9%	42.5%	43.7%	49.6%	53.9%
従業員の一月当たり平均残業時間^{*4}					
	8.9時間	10.3時間	11.8時間	11.3時間	10.6時間
有給休暇取得日数(年間平均)					
	15.6日	13.3日	14.4日	15.2日	16.1日
障がい者雇用(6月行政報告時点)					
雇用数	25人	29人	33人	35人	36人
雇用率	2.0%	2.2%	2.4%	2.5%	2.6%
育児休業取得者数^{*5}					
	41人	61人	55人	60人	77人
男性	14人	24人	22人	33人	39人
	47%	65%	58%	91%	90%
女性	27人	37人	33人	27人	38人
	100%	100%	100%	108%	100%
育児休業復帰率(女性)					
	100%	100%	100%	100%	100%
介護休業取得者数					
	0人	1人	1人	1人	0人
介護休暇取得者数					
	15人	19人	19人	23人	29人
労働災害件数(件)					
	14件	6件	3件	11件	12件
兼業・副業登録者数(人)^{*6}					
		16人	31人	37人	42人
従業員一人当たり研修時間(時間)^{*7}					
		30.8	32.5	33.4	28.2
研修延べ時間(時間)^{*7}					
		59,533	63,951	66,135	55,308
研修延べ受講者数(人)^{*7}					
		5,184	11,393	19,201	24,075
従業員一人当たり研修費用(千円)^{*8}					
	35.9	26.3	27.3	80.4	51.8

※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者への出向者を除き、他者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、平均年間賃金=総賃金÷人員数
男女間の賃金差異の要因はP98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)÷当該年度中に配偶者が出産した従業員の数(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 2020年度よりデータ整備開始

※8 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

項目	2020年7月	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月
①執行役員	2人 9.1%	4人 16.7%	5人 18.5%	5人 22.7%	4人 21.1%
項目	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
②部長相当	11人 11.3%	11人 11.5%	11人 9.6%	10人 9.4%	7人 7.1%
③課長相当	64人 12.1%	64人 11.8%	71人 13.2%	71人 14.1%	70人 15.8%
④管理職相当 (②+③)	75人 12.0%	75人 11.8%	82人 12.5%	81人 13.3%	77人 14.2%
⑤調査役(係長級)	105人 33.3%	107人 33.5%	123人 37.1%	115人 37.3%	117人 39.3%
⑥従業員全体	904人 47.0%	899人 46.5%	910人 46.3%	912人 46.1%	915人 46.6%

社会貢献

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社会貢献活動費(百万円)*1	—	35	35	23	31
ボランティア活動への参加者数*2	—	—	248人	175人	203人
バンキング基礎演習(上智大学)受講者数(人)*3	382人	382人	367人	328人	354人

*1 寄附備蓄品の金銭換算額を含む
 *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)

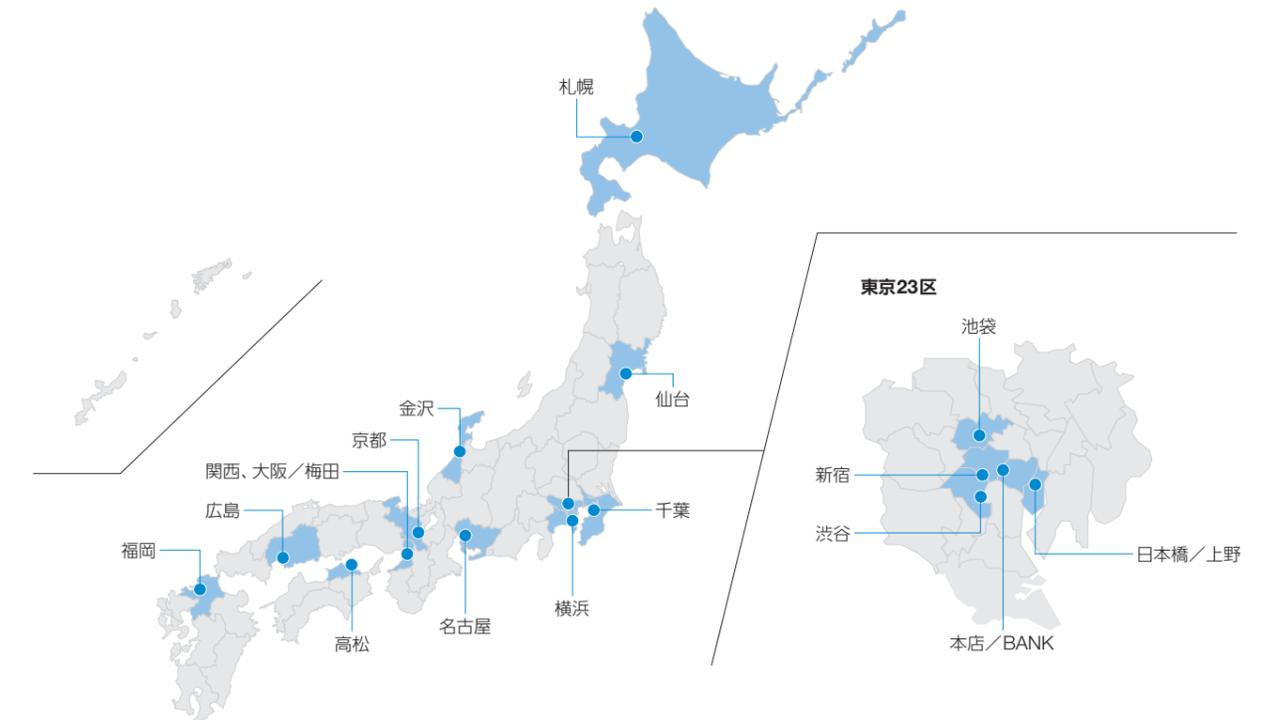
項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会の構成および取締役会					
人数(人)	8	8	8	8	8
社外取締役(人)	4	4	4	4	4
女性取締役(人)	1	1	1	2	1
取締役会開催数	14	15	15	15	13
取締役会への平均出席率(%)	100%	100%	100%	100%	99%
指名報酬委員会					
指名報酬委員会開催数	7	7	6	7	6
指名報酬委員会への平均出席率(%)	100%	100%	100%	100%	100%
監査コンプライアンス委員会					
監査コンプライアンス委員会開催数	7	6	6	6	6
監査コ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

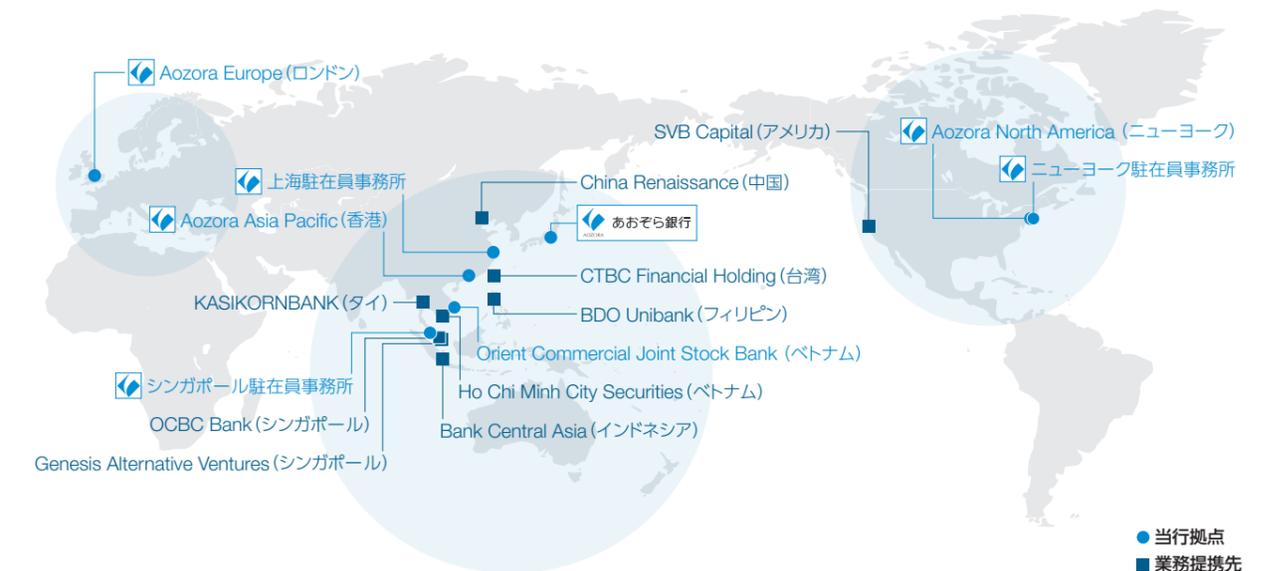
項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
あおぞらホットライン(内部通報制度)の受付件数					
合計	13	7	10	13	16
社内窓口	7	4	4	7	7
社外窓口	6	3	6	6	9
コンプライアンス事案発生件数					
関係官庁からの排除勧告	0	0	0	0	0
不祥事などによる操業・営業停止	0	0	0	0	0
法令にかかわる事件・事故で刑事告発	0	0	0	0	0

あおぞら銀行 ネットワーク

本店、国内支店(2024年3月末時点)



海外拠点、業務提携先(2024年3月末時点)



組織図 (2024年7月1日現在)



*営業店 関西支店、名古屋支店、福岡支店、仙台支店、広島支店、札幌支店、高松支店、金沢支店、新宿支店、日本橋支店、渋谷支店、上野支店、池袋支店、横浜支店、千葉支店、大阪支店、梅田支店、京都支店、BANK支店

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/>

2024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

