

2022年度決算および 新中期経営計画（2023～2025年度）

2023年5月17日

目次

1	2022年度決算	P2
---	----------	----

2	新中期経営計画（2023～2025年度） 「AOZORA2025」～「育てる」「変わる」「再生する」～	P32
---	--	-----

3	中期財務目標と資本政策	P55
---	-------------	-----

4	Appendix	P58
---	----------	-----

（注）本資料においては、「親会社株主に帰属する当期純利益」を「親会社株主純利益」と記載しております。金額は、単位未満を切り捨てにて表示しております
また、本資料において「第1四半期」の記載は4-6月期、「第2四半期」の記載は7-9月期、「第3四半期」の記載は10-12月期、「第4四半期」の記載は1-3月期を示しております

1 2022年度決算

決算ハイライト

連結粗利益	595億円（前期比▲434億円、修正後予想比▲24億円）
連結実質業務純益	25億円（前期比▲452億円、修正後予想比▲19 億円）
親会社株主純利益	87億円（前期比▲262億円、修正後予想比▲12億円）

通期決算のポイント

- 連結粗利益、連結実質業務純益、親会社株主純利益いずれも、2023年1月公表の修正業績予想に沿った実績
- あおぞら型投資銀行ビジネスを中心とした顧客関連ビジネスの粗利益は堅調に推移し、前期比3億円増加
- マーケット関連業務の粗利益は前期比386億円減少。期を通じて有価証券ポートフォリオのリスク削減を継続し、評価損の一部の損失処理を実施。連結ベースの有価証券評価損益は▲638億円、2022年12月末比63億円改善
- 与信関連費用は、米国不動産市況を踏まえ、海外不動産ノンリコースローンについて保守的な評価に基づく引当金を計上し、第4四半期（1-3月）は39億円の費用。通期では17億円の費用と、期初想定内の水準

1株当たり年間配当：154円（期末配当：40円）

2023年度業績予想および配当予想

業績予想

(億円)

連結	2021年度 実績	2022年度 実績
連結粗利益	1,030	595
連結実質業務純益*	478	25
経常利益	462	73
親会社株主純利益	350	87

* 持分法投資損益含む

2023年度 予想
860
255
310
240

(億円)

単体	2021年度 実績	2022年度 実績
業務粗利益	882	443
業務純益（一般貸引繰入前）	422	▲16
経常利益	410	31
当期純利益	298	▲81

2023年度 予想
700
220
270
190

配当予想

	2021年度 実績	2022年度 実績
1株当たり年間配当金	149円	154円

2023年度 予想
154円

引き続き、四半期ベースの配当を実施

損益の概要

- あおぞら型投資銀行ビジネスを中心とした顧客関連ビジネス（マーケット・リテール業務を除く）の粗利益は693億円、前期比3億円増加
- リテール業務は、仕組債販売方針の見直しに伴い、前期比51億円減少の28億円
- マーケット関連業務は前期比386億円減少し126億円の損失、うち第4四半期は107億円の損失
- 経費は、人件費の増加により前期比15億円増加
- 親会社株主純利益は87億円。第4四半期は、マーケット関連業務での損失に加え、海外不動産ノンリコースローンの保守的な評価に基づく引当金の計上もあり、69億円の損失

(単位：億円)	2021年度	2022年度					B - A		2022年度 修正業績 予想
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	通期 B	増減額	増減率	
連結粗利益	1,030	214	218	119	42	595	-434	-42.2%	620
資金利益	516	142	129	131	106	510	-5		
非資金利益	513	72	88	-12	-63	84	-429		
経費	-577	-144	-146	-145	-156	-593	-15		
持分法投資損益	26	3	4	4	10	23	-2		
連結実質業務純益	478	73	76	-21	-103	25	-452	-94.6%	45
与信関連費用	-37	32	-11	1	-39	-17	+20		
株式等関係損益	20	-0	46	1	37	84	+64		
経常利益	462	113	90	-19	-110	73	-389	-84.1%	100
税金等調整前当期純利益	459	113	90	-19	-110	73	-386	-84.0%	
法人税等	-129	-33	-26	17	35	-6	+122		
非支配株主純損益	19	4	5	5	5	20	+0		
親会社株主純利益	350	83	70	3	-69	87	-262	-75.1%	100

参考：ビジネス別粗利益（管理会計ベース）

顧客関連ビジネス （マーケット・リテール業務除く）	689	192	182	172	145	693	+3	+0.5%
リテール業務	80	10	8	5	4	28	-51	-64.4%
マーケット関連業務	259	12	27	-59	-107	-126	-386	-

資金利益

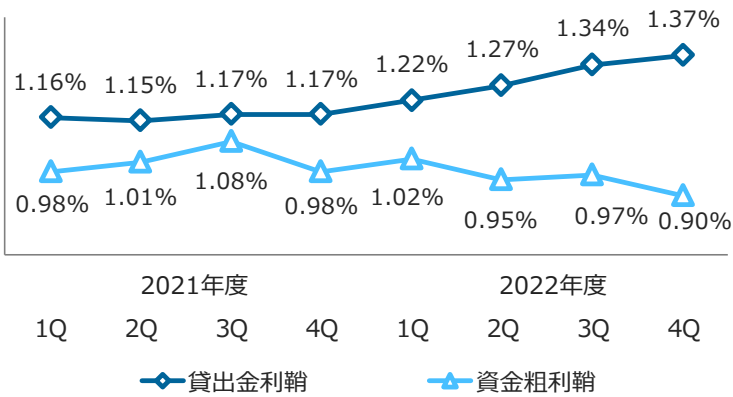
- 資金利益は、510億円と前期比ほぼ横ばい
 - ・ 貸出金にかかる資金利益は、運用残高の増加および利鞘の上昇により前期比約100億円増加
 - ・ 有価証券にかかる資金利益は、米国金利上昇に伴う利鞘縮小により同約80億円減少
- 資金粗利鞘（NIM）は、前期比6bp縮小
 - ・ 海外貸出を中心に、貸出金利鞘は前期比15bps拡大、四半期ベースでも拡大基調を継続

(単位：億円)	2021年度	2022年度					増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	通期 B	
資金利益	516	142	129	131	106	510	-5
資金運用収益	661	212	261	321	339	1,135	+474
貸出金利息	447	144	198	252	274	870	+422
有価証券利息配当金	202	64	57	61	49	233	+31
うち、投資信託解約益	4	9	1	2	0	13	+8
その他受入利息	10	3	5	8	15	31	+21
資金調達費用	-145	-70	-131	-190	-232	-624	-479
預金・譲渡性預金利息	-61	-21	-27	-31	-32	-112	-50
社債利息	-19	-4	-4	-1	-4	-15	+4
借入金利息	-11	-2	-3	-3	-3	-12	-0
その他支払利息 (レボ利息等)	-7	-8	-21	-31	-31	-92	-85
スワップ支払利息	-45	-32	-74	-122	-161	-391	-346

(注) 費用の減少はプラス表示

	2021年度	2022年度					増減 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	通期 B	
資金運用利回り (A)	1.27 %	1.48 %	1.78 %	2.15 %	2.36 %	1.94 %	+0.67 %
貸出金利回り (B)	1.42 %	1.68 %	2.10 %	2.52 %	2.83 %	2.30 %	+0.88 %
有価証券利回り (C)	1.50 %	1.81 %	1.63 %	1.59 %	1.47 %	1.63 %	+0.13 %
資金調達利回り (D)	0.26 %	0.46 %	0.83 %	1.18 %	1.46 %	0.99 %	+0.73 %
資金粗利鞘 (A)-(D)	1.01 %	1.02 %	0.95 %	0.97 %	0.90 %	0.95 %	-0.06 %
貸出金利鞘 (B)-(D)	1.16 %	1.22 %	1.27 %	1.34 %	1.37 %	1.31 %	+0.15 %
有価証券利鞘 (C)-(D)	1.24 %	1.35 %	0.80 %	0.41 %	0.01 %	0.64 %	-0.60 %

資金粗利鞘・貸出金利鞘推移



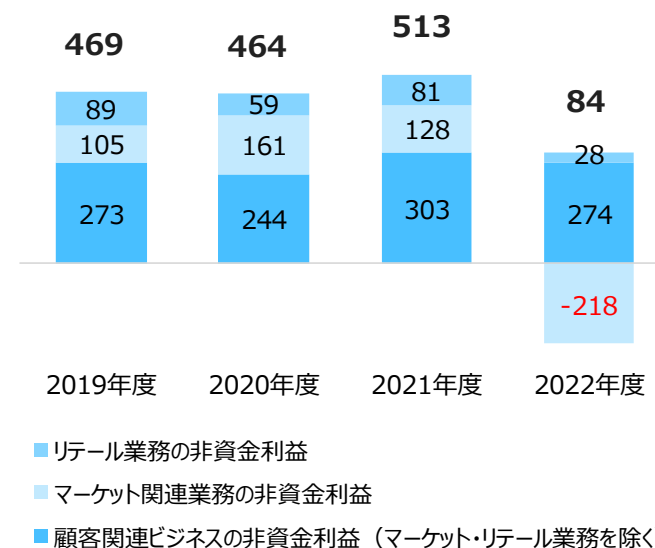
非資金利益

- 非資金利益は、前期比429億円減少の84億円
 - ・ 顧客関連ビジネス（マーケット・リテール業務を除く）の非資金利益は274億円（前期比28億円減少）
 - ・ マーケット関連業務の非資金利益は218億円の損失（前期比347億円減少）
 - ・ 有価証券ポートフォリオの評価損の一部処理を継続、国債等債券損益は111億円の損失
 - ・ 特定取引利益は、仕組債販売利益やトレーディング利益の減少により41億円（前期比124億円減少）

非資金利益内訳*

(億円)

(単位：億円)	2021年度	2022年度				通期 B	増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期		
非資金利益	513	72	88	-12	-63	84	-429
役務取引等利益	140	28	28	37	38	133	-6
特定取引利益	166	16	2	11	11	41	-124
国債等債券損益	45	-23	-0	-39	-48	-111	-156
その他業務利益 (除く国債等債券損益)	162	51	57	-22	-64	21	-141
うち、組合出資損益	91	31	9	11	-5	46	-45



* 管理会計ベース

非資金利益 — 役務取引等利益・特定取引利益 —

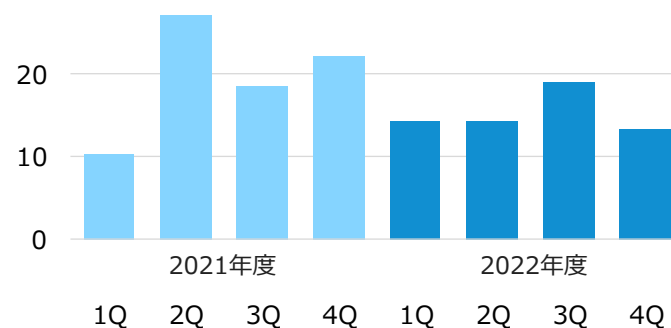
- 役務取引等利益は133億円（前期比6億円減少）
 - ・ 貸出関連手数料は61億円。複数の大型案件クロー징の2023年度第1四半期への期ずれ（約20億円）もあり、前期比16億円減少
 - ・ あおぞら投信が提供する地域金融機関の個人のお客さま向け商品の販売が好調に推移し、投資信託の預かり資産残高および投資信託関連利益（+5億円）が増加
- 特定取引利益は、仕組債販売利益やトレーディング利益の減少により41億円（前期比124億円減少）

(単位：億円)	2021年度	2022年度					増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	通期 B	
役務取引等利益	140	28	28	37	38	133	-6
役務取引等収益	177	38	39	48	50	177	-0
貸出業務・預金業務	78	14	14	19	13	61	-16
証券業務・代理業務	39	10	12	11	12	46	+6
うち、投資信託関連利益	20	5	6	6	6	25	+5
その他の受入手数料	59	13	12	18	24	69	+10
うち、GANB手数料	32	9	8	9	11	39	+6
役務取引等費用	-37	-10	-10	-10	-11	-43	-6
特定取引利益	166	16	2	11	11	41	-124
リテール関連の投資性商品販売利益*							
投信・保険・仕組債等の販売に係る利益	80	10	9	5	4	29	-51
うち、投資信託	14	3	3	3	3	13	-0
うち、仕組債	64	6	5	1	0	14	-50

* 投信の販売に係る利益は、役務取引等利益に計上
仕組債の販売に係る利益は、特定取引利益に計上

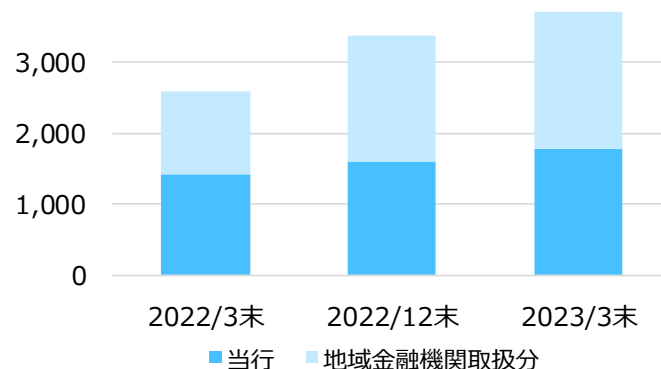
貸出関連手数料

(億円)



リテール向け投資信託の預かり資産残高

(億円)



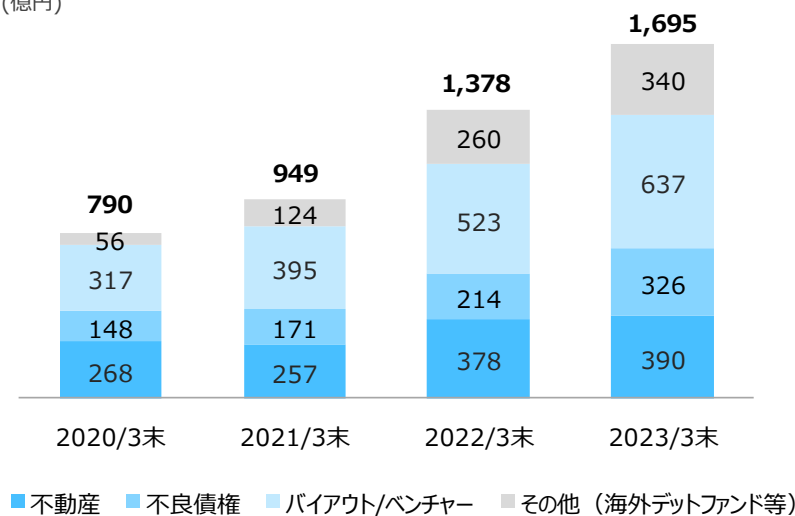
非資金利益 — その他業務利益 —

- 国債等債券損益は111億円の損失（前期は45億円の利益）、国債等債券損益を除くその他業務利益は21億円（前期は162億円の利益）
 - ・ 2022年度の有価証券ポートフォリオのリスク削減オペレーションに伴う損失（派生商品損益含む）は、112億円。第4四半期は、外債や地方債を中心に処理を進め、75億円の損失を計上
 - ・ 組合出資損益は、不動産関連は第4四半期における大型エグジット案件、不良債権関連は下期における順調な回収益により、ともに前期比増益。一方、第4四半期における評価見直しに基づき、一部案件について26億円の引当金を計上

(単位：億円)	2021年度	2022年度				増減額 B - A	
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期		通期 B
国債等債券損益 (A)	45	-23	-0	-39	-48	-111	-156
日本国債	1	-4	0	-	-2	-6	-8
地方債	-	-3	-0	-7	-23	-34	-34
外国国債・モーゲージ債	-19	-	-	-28	-21	-50	-30
その他	62	-15	0	-3	-1	-20	-83
うち、私募投信	41	37	-0	-4	-	31	-9
うち、REIT	22	-0	0	1	2	3	-18
うち、外貨ETF	-9	-52	0	-	-	-52	-42
国債等債券損益を除く その他業務利益	162	51	57	-22	-64	21	-141
うち、金融派生商品損益 (B)	10	-1	45	-3	-20	19	+8
うち、組合出資損益	91	31	9	11	-5	46	-45
うち、引当	3	0	-0	-3	-26	-30	-33
不動産関連	22	4	4	2	14	25	+3
不良債権関連	33	4	5	13	12	36	+2
パイアウト/ベンチャー関連	26	18	-4	-6	-9	-1	-28
その他	8	4	2	1	-22	-14	-22
考) 株式派生商品損益*1 (C)	-2	6	-19	-0	-6	-20	-17
(A)+(B)+(C) *2	53	-18	25	-43	-75	-112	-165

組合出資残高*

(億円)



* 管理会計ベース

*1 粗利益および次頁の株式等関係損益には含まれない

*2 有価証券ポートフォリオのリスク削減オペレーションに係る損益

持分法投資損益、株式等関係損益

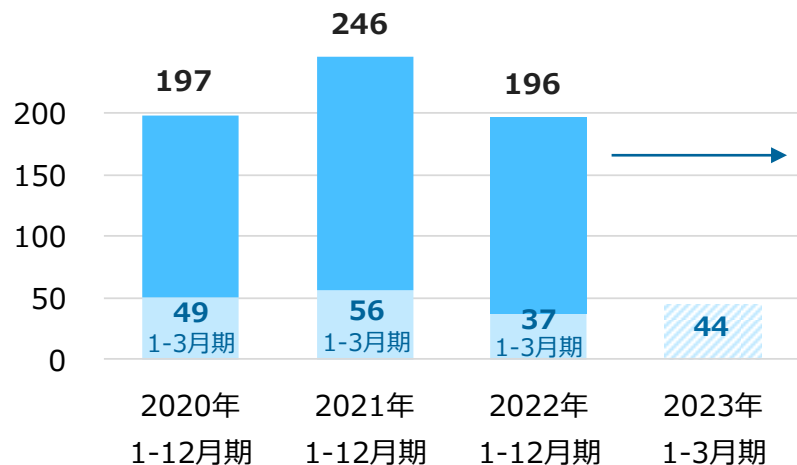
- 持分法投資損益は23億円の利益
 - ・ ベトナムOrient Commercial Joint Stock Bank（OCB）の2022年1-12月期実績は、ベトナム国内金利上昇の影響による債券売却損の計上等もあり、前期比減益
- 株式等関係損益は84億円の利益
 - ・ 第4四半期は37億円の利益、あおぞら型投資銀行ビジネス（エクイティ投資）に係るエグジットによるもの

(単位：億円)	2021年度	2022年度				通期 B	増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期		
持分法投資損益	26	3	4	4	10	23	-2
株式等関係損益*	20	-0	46	1	37	84	+64

* 株式派生商品損益は含まない

OCB当期利益*

(億円)



あおぞら銀行の2022年度決算には、OCBの2022年1-12月期分の15%（のれん償却含む）取込み

* 為替レートは1ベトナムドン=0.0056円を使用

あおぞら型投資銀行ビジネス – エクイティ投資 –

- エクイティ資産残高は、2022年3月末比470億円増加の2,918億円、実現損益は97億円の利益計上
 - ・ 第4四半期は、
 - 事業再生債権投資において、引き続き買取りが進み残高が増加する一方、回収により11億円の利益を計上
 - 不動産関連エクイティは、大型エグジット案件により17億円の売却益を計上（売却により残高は減少）
 - 国内・海外株式では40億円の利益を計上した一方、評価見直しを実施し、バイアウト・ベンチャー他、その他に含まれる一部案件に対する引当金の繰り入れを含め、38億円の損失を計上

(単位：億円)	エクイティ資産残高 ^{*1}					実現損益 ^{*2}		
	2022年 3月末 A	2022年 12月末 B	2023年 3月末 C	増減額 C - A (3月末比)	増減額 C - B (12月末比)	2021年度 通期	2022年度 通期	1-3月期
事業再生債権投資	561	589	657	+96	+67	32	30	11
不動産関連エクイティ	845	991	945	+99	-46	41	36	17
バイアウト・ベンチャー他 (PEファンド等)	523	600	615	+91	+15	25	-9	-12
国内・海外株式	257	324	336	+79	+11	17	63	40
その他（海外デットファンド等）	260	351	363	+102	+11	7	-23	-26
合計	2,448	2,857	2,918	+470	+60	123	97	30

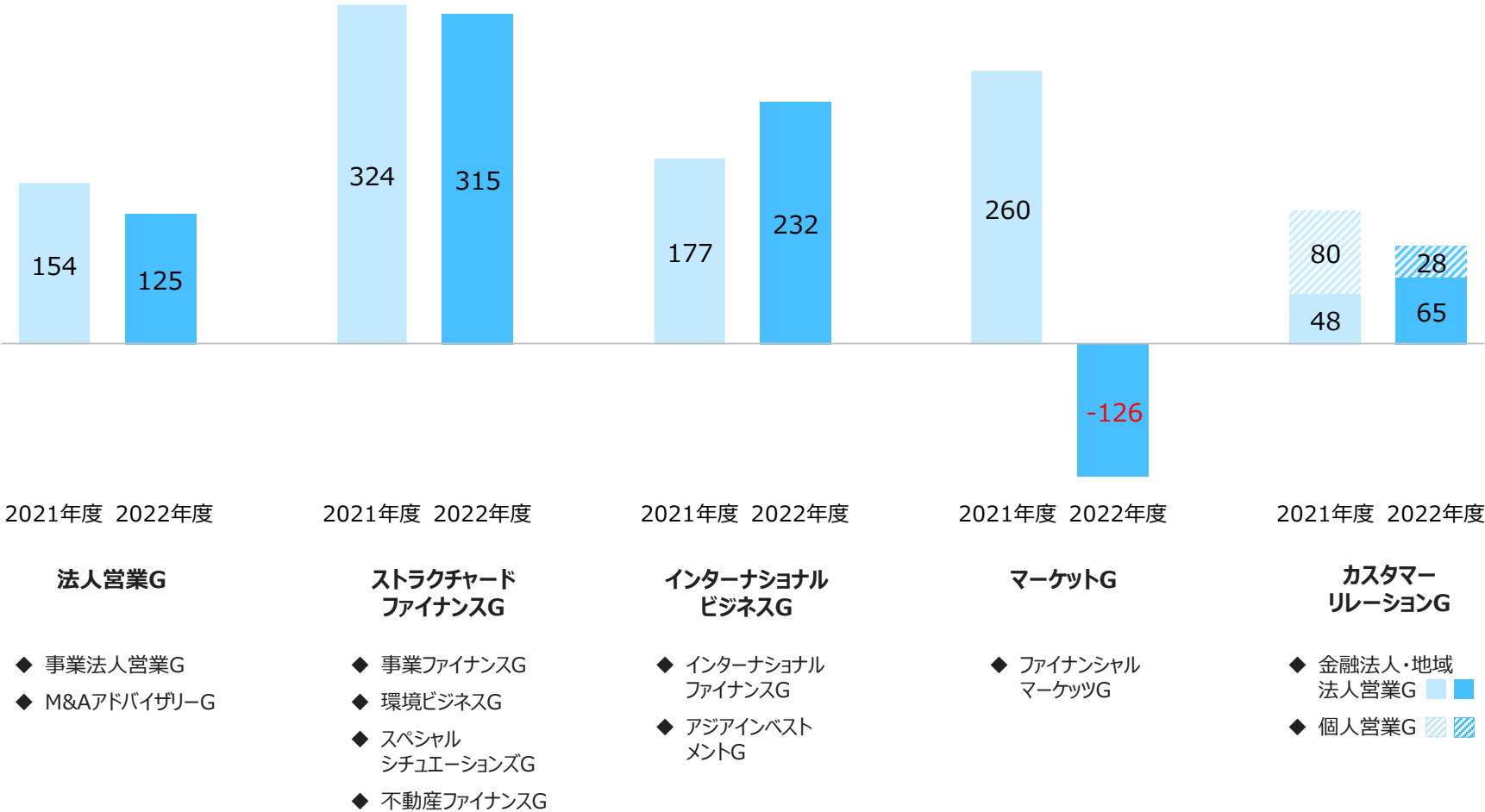
*1 管理会計ベース、顧客ビジネス関連のエクイティ資産残高（時価評価後）

*2 管理会計ベース、株式売買損益、組合出資損益、有価証券利息配当金を含む

セグメント別実績

ビジネス収益*（連結粗利益、持分法投資損益、株式等関係損益の合計）

(億円)



* 管理会計ベース

経費

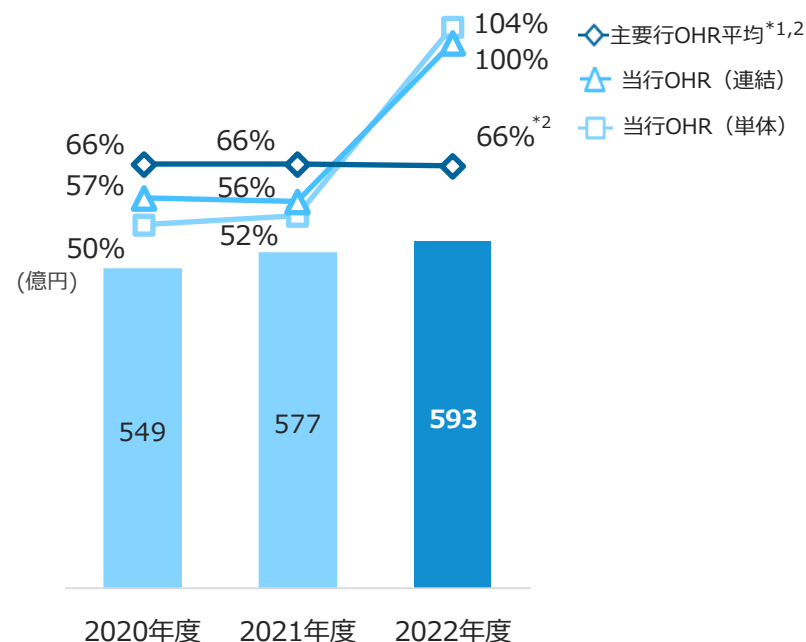
● 経費は前期比15億円増加の593億円

- 人件費・IT関連等の必要な投資を行いつつ経費コントロールに努め、経費全体では期初予算（600億円）内の実績
- ベアの実施、人事制度の見直し等人的資本への投資を進めており、人件費は前期比14億円増加

経費内訳

(単位：億円)	2021年度	2022年度				増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	通期 B
経費 (A)	577	144	146	145	156	593
人件費	273	68	72	70	76	288
物件費	269	66	67	69	74	278
うち、IT関連費	112	28	28	29	33	119
税金	34	9	6	5	5	27
連結粗利益 (B)	1,030	214	218	119	42	595
OHR (A) / (B)	56%	67%	67%	122%	366%	100%
OHR (単体ベース)	52%	63%	62%	143%	-	104%
OHR (単体コア業純ベース)	55%	56%	62%	95%	241%	83%

経費・OHR推移



*1 主要行：MUFG、SMFG、みずほFG、りそなHD、三井住友トラストHD、SBI新生銀行
各行公表データに基づき算出

*2 2022年度第1-3四半期

与信関連費用

- 与信関連費用は17億円の費用（前期は37億円の費用）となり、期初想定内の水準
 - ・ 第4四半期は39億円の費用。二極化が進む海外不動産ノンリコースローンのうち、オフィス案件を中心に保守的な評価に基づき引当金を計上（51億円の繰り入れ）
 - ・ 海外コーポレート案件のリバランスを進めており、第4四半期に債権売却損12億円を計上
- 貸出金残高に対する貸倒引当金の比率は1.13%と、十分な水準を維持
 - ・ 海外貸出に対する貸倒引当金の比率は約2%。海外不動産ノンリコースローンのうち、米国オフィス案件に対する貸倒引当金の比率は約4.7%

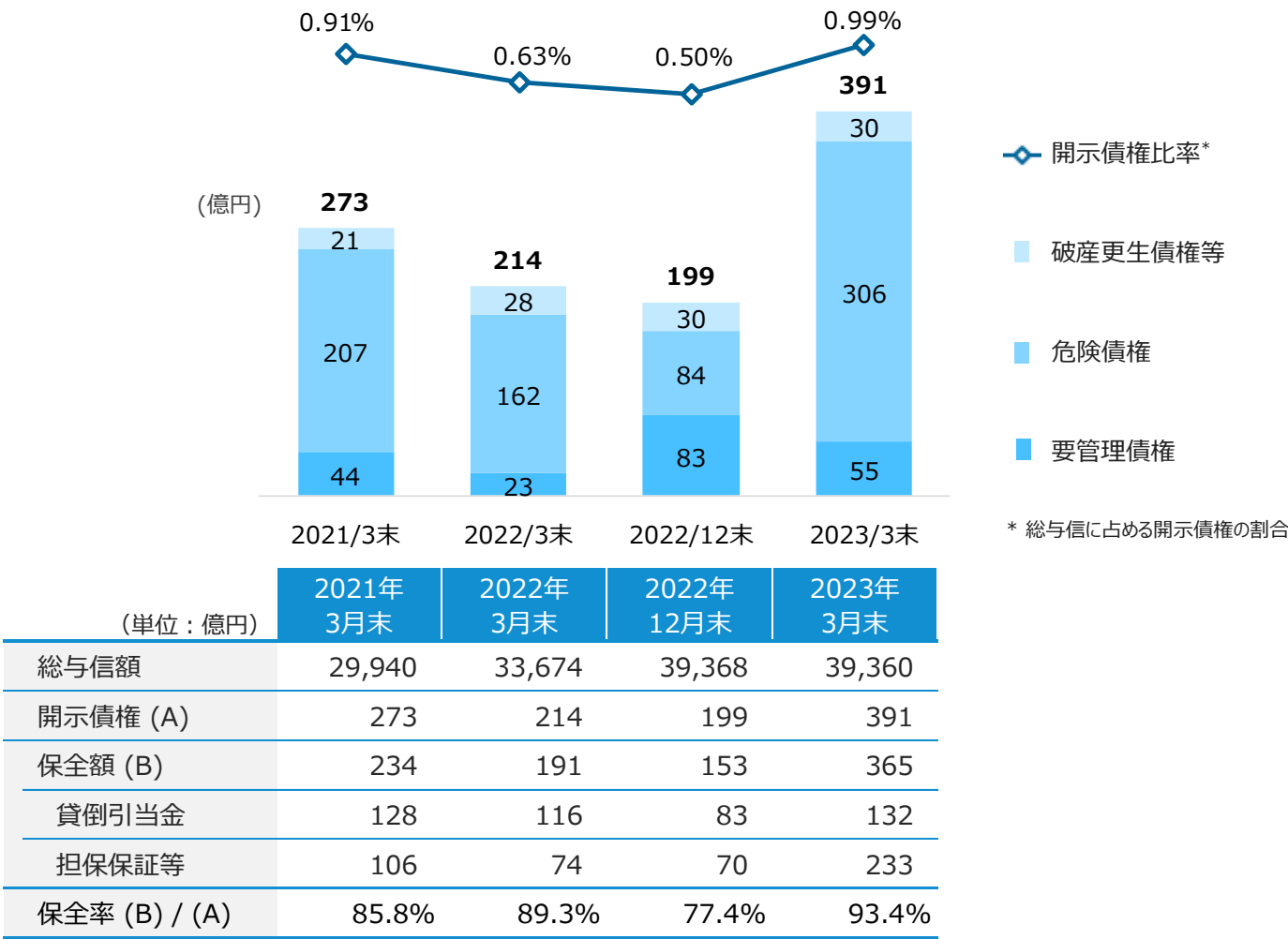
貸出金残高に対する貸倒引当金比率

(単位：億円)	2021年度	2022年度				通期 B	増減額 B - A
	通期 A	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期		
与信関連費用	-37	32	-11	1	-39	-17	+20
貸出金償却	-13	-0	-0	-0	-1	-1	+11
貸倒引当金	-27	22	-11	3	-25	-11	+15
個別貸倒引当金	-43	-6	4	-0	-57	-59	-15
一般貸倒引当金	16	29	-16	3	31	48	+31
債権売却損益等	-0	-0	-0	-2	-12	-15	-14
償却債権取立益	1	10	1	0	0	11	+10
オフバランス取引 信用リスク引当金	2	0	-0	0	-0	-0	-2

(単位：億円)	2022年 3月末	2022年 12月末	2023年 3月末
貸倒引当金残高(A)	486	414	440
一般貸倒引当金残高	384	368	336
貸出金残高 (B)	33,171	38,776	38,813
貸倒引当金対象残高 (C)	31,080	34,774	34,828
(A) / (B)	1.46%	1.06%	1.13%
(A) / (C)	1.56%	1.19%	1.26%
その他要注意先引当率	5.0%	5.1%	5.8%
正常先引当率	0.7%	0.5%	0.5%

金融再生法開示債権

- 連結ベースの金融再生法開示債権比率は0.99%（2022年3月末比0.36ポイント上昇、12月末比0.49ポイント上昇）
 - ・ 開示債権残高は2022年3月末比177億円増加。主に海外不動産ノンリコースローンに対する保守的な評価に基づく債務者区分の変更によるもの
 - ・ 保全率は93%と、2022年12月末の77%から上昇



バランスシートの概要

- 総資産は7兆1,840億円（2022年3月末比4,554億円増加）
- 純資産は4,311億円（2022年3月末比561億円減少）
 - ・ 預金（譲渡性預金含む）残高は2022年12月末比912億円増加
 - ・ 有価証券ポートフォリオの評価損減少により、その他有価証券評価差額金は2022年12月末比95億円改善

(単位：億円)	2022年 3月末 A	2022年 12月末	2023年 3月末 B	増減額 B - A
貸出金	33,171	38,776	38,813	+5,642
有価証券	14,781	13,335	12,787	-1,994
現金預け金	11,419	10,607	12,750	+1,330
特定取引資産	1,330	2,718	1,512	+182
その他	6,583	6,104	5,976	-607
資産の部	67,286	71,543	71,840	+4,554

(単位：億円)	2022年 3月末 A	2022年 12月末	2023年 3月末 B	増減額 B - A
預金・譲渡性預金	48,715	54,061	54,973	+6,257
社債	1,689	1,177	1,477	-211
借入金	4,323	5,090	5,256	+932
債券貸借取引受入担保金	3,569	1,948	2,159	-1,409
特定取引負債	1,292	1,808	1,218	-73
その他	2,823	3,057	2,443	-379
負債の部	62,413	67,143	67,529	+5,115
資本金・資本剰余金	1,874	1,874	1,874	+0
利益剰余金	3,017	3,033	2,918	-98
その他有価証券 評価差額金	39	-550	-454	-494
為替換算調整勘定	34	97	76	+42
その他	-93	-55	-104	-11
純資産の部	4,872	4,399	4,311	-561
負債及び純資産の部合計	67,286	71,543	71,840	+4,554

貸出 — 全体・国内業種別 —

- 貸出金残高は2022年3月末比5,642億円増加し、3兆8,813億円

- ・ 国内向け貸出は、3月末比3,826億円増加（12月末比は68億円減少）。環境ファイナンス案件、高格付案件（政府向け、国内REIT、リース）*を中心に増加

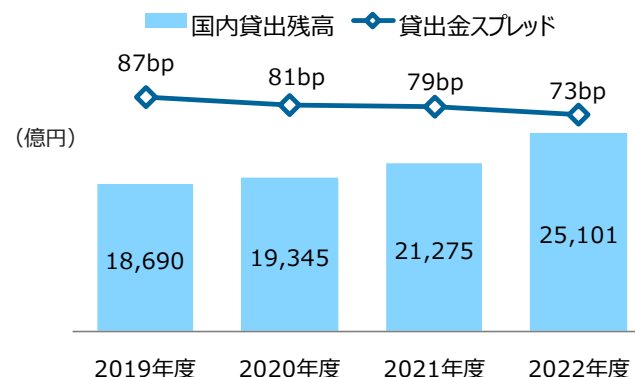
* 政府向けは「その他」、国内REITは「不動産業 うち、ノンコースローン」、リースは「物品賃貸業」に含まれる

(単位：億円)	2022年 3月末 A	2022年 12月末	2023年 3月末 B	増減額 B - A
貸出金残高 (A)	33,171	38,776	38,813	+5,642
国内向け貸出	21,275	25,170	25,101	+3,826
海外向け貸出*(B)	11,896	13,606	13,711	+1,815
(B) / (A)	35.9%	35.1%	35.3%	-

* 海外向け貸出は最終リスク国が日本以外のもの

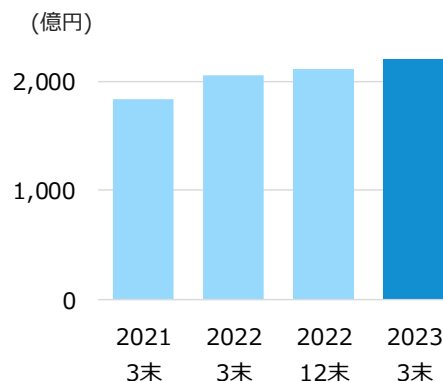
	シェア			
国内 (除く特別国際金融取引勘定分)	25,457	30,010	30,000	+4,543 77%
製造業	2,368	2,441	2,587	+219 7%
電気・ガス・熱供給・水道業	870	1,542	1,415	+544 4%
情報通信業	1,026	1,053	1,053	+26 3%
運輸業・郵便業	403	483	497	+93 1%
卸売業・小売業	779	860	869	+89 2%
金融業・保険業	3,520	3,498	3,424	-95 9%
不動産業	7,150	7,538	7,604	+453 20%
うち、ノンコースローン	3,808	4,204	4,280	+471 11%
物品賃貸業	1,005	1,448	1,487	+482 4%
その他サービス業	1,538	1,665	1,552	+13 4%
その他	6,793	9,479	9,507	+2,714 24%
うち、海外（本店ブック）	4,392	5,081	5,149	+757 13%
海外及び特別国際金融 取引勘定分	7,713	8,765	8,813	+1,099 23%
合計	33,171	38,776	38,813	+5,642 100%

国内貸出残高・貸出金スプレッド*



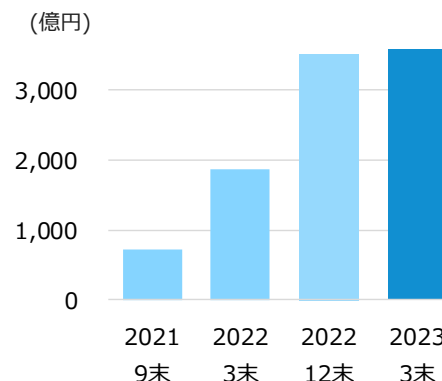
* 行内管理ベース。貸出残高、貸出金スプレッドは期末時点
2022年度第3四半期より、期末時点の貸出金スプレッドベースでの開示に変更

LBOローン残高（単体）*



* 行内管理ベース

環境ファイナンス残高（単体）*



* 行内管理ベース
社債、エクイティ案件含む

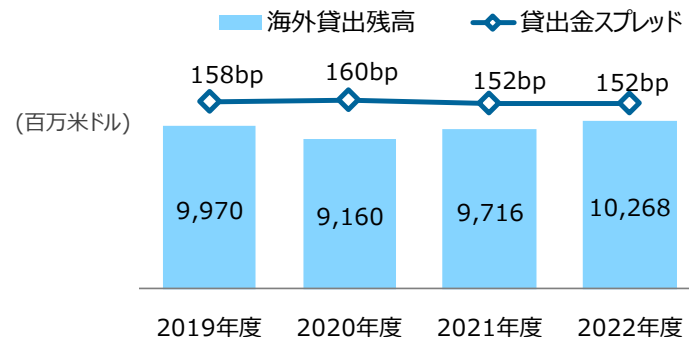
貸出 — 海外向け —

- 海外向け貸出は1兆3,711億円、米ドルベースでは10,268百万ドル（2022年3月末比551百万米ドル、12月末比では17百万米ドル増加）

(単位：億円)	2022年 3月末 A	2022年 12月末	2023年 3月末 B	増減額 B - A
貸出金残高 (A)	33,171	38,776	38,813	+5,642
海外向け貸出* (百万米ドル)	9,716	10,250	10,268	+551
海外向け貸出 (B)	11,896	13,606	13,711	+1,815
(B) / (A)	35.9%	35.1%	35.3%	-
為替レート (US\$/¥)	¥122.43	¥132.74	¥133.54	¥11.11

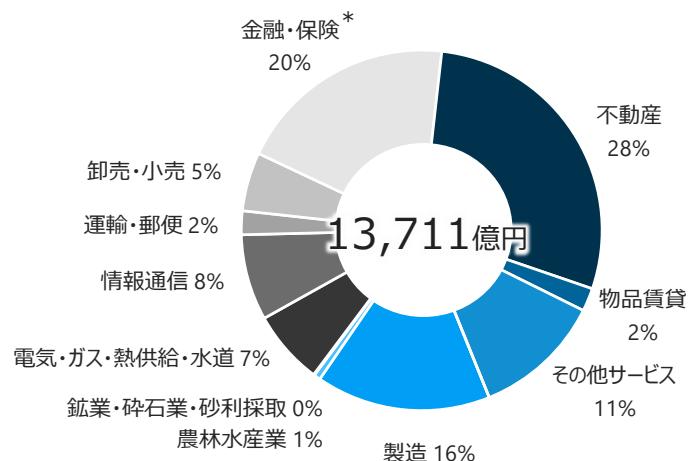
* 最終リスク国が日本以外のもの

海外貸出残高・貸出金スプレッド*



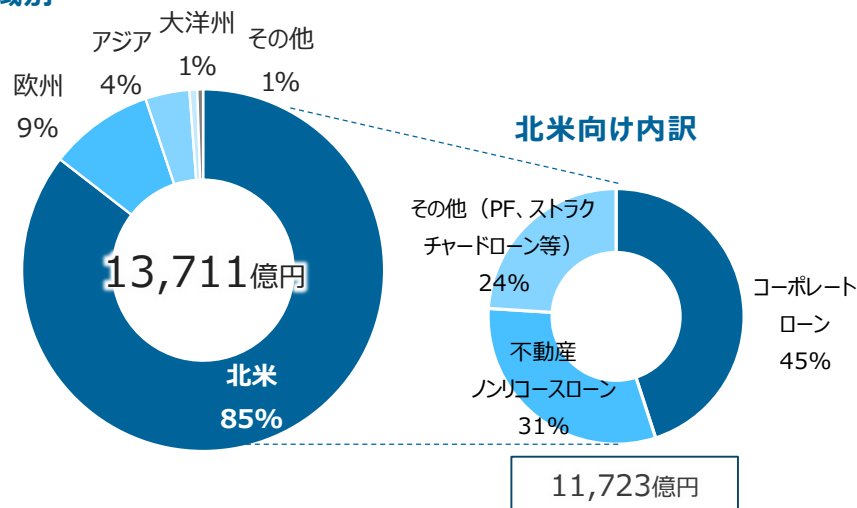
* 行内管理ベース。貸出残高、貸出金スプレッドは期末時点
期中の為替変動が貸出利鞘に与える影響を排除するため、2022年度第3四半期
より、期末時点の貸出金スプレッドベースでの開示に変更

業種別



* 金融・保険の大宗は、分散の効いた米国の中堅企業向け貸出をバックアセットとする、MM CLOの最上位（AAA）トランシェ

地域別

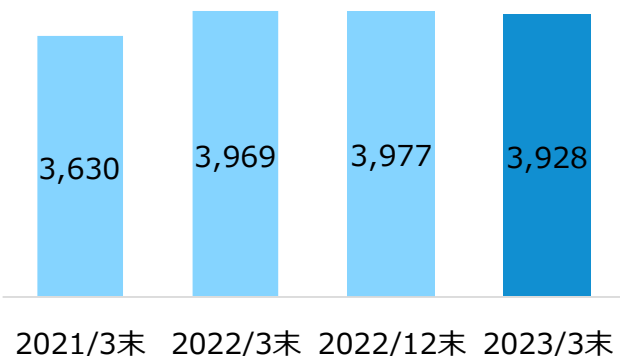


貸出 — 北米向けコーポレートローン —

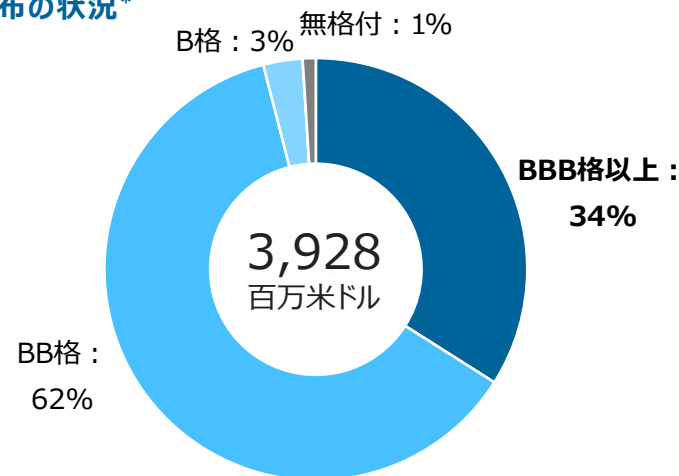
- 北米向けコーポレートローンの残高は、米ドルベースで3,928百万ドル（2022年3月末比41百万ドル減少）
 - ・ 市場環境に応じて選択的な案件取り上げおよび機動的なリバランスを実施し、ポートフォリオの質の維持を図る方針を継続
 - ・ ポートフォリオの質の向上により、マーケット比引き続き堅調な価格推移。BB格以上の割合は96%と、2022年3月末の91%から増加

北米コーポレートローン残高

(百万米ドル)

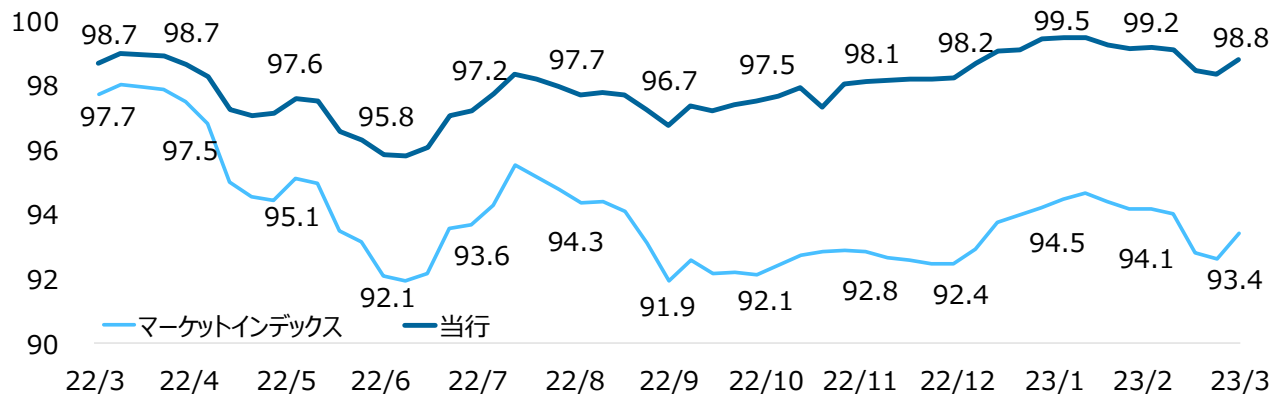


格付分布の状況*



* 格付：S&P/ファシリティベース

平均ビッドプライス推移



貸出 — 海外不動産ノンリコースローン（1/2） —

- 海外不動産ノンリコースローン残高は2,813百万米ドル。貸出全体に対する海外不動産ノンリコースローンの比率は9.7%

- ・ 住宅・倉庫等の優良案件積み上げにより、残高は2022年3月末比391百万米ドル増加、12月末比26百万米ドル増加
- ・ オフィス案件は新規積み上げを抑制し、残高は2022年12月末比横ばいで推移

当行の取り上げ基準

- ✓ 対象はすべて担保付きシニアローン。すべて稼働物件であり、ADC*ローンは投融資対象外
- ✓ 参加案件は、1）信用力があり、長期保有を目的とするスポンサーの物件を対象とした、2）実績のある大手金融機関がアレンジする案件
- ✓ 保守的な審査を踏まえた慎重な取り上げ方針を継続
- ✓ 取り上げ時LTVは65%以下

* ADC：Acquisition（土地取得）、Development（開発）、Construction（建設）

オフィスポートフォリオの状況

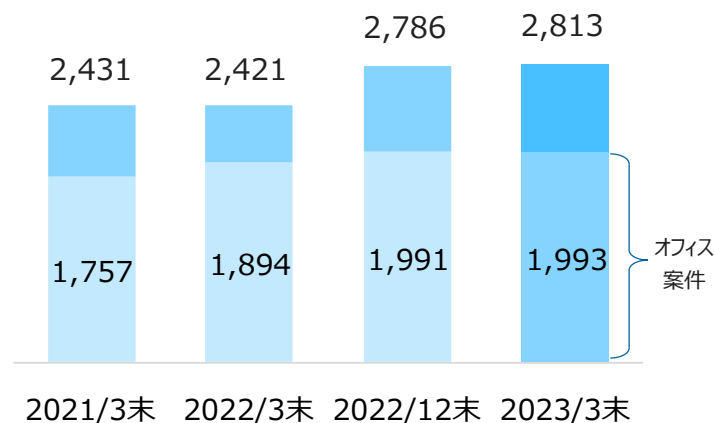
- ✓ 都市部の優良物件がポートフォリオの中心であり、Class Aが85%を占める
- ✓ ポートフォリオにおけるオフィス割合は78%（2022年3月末）から71%（2023年3月末）に低下
2023年度も回収を先行させる方針
- ✓ 第4四半期にオフィスで145百万米ドルを開示債権として分類、保守的な評価に基づく引当金を追加計上。オフィス案件に対する引当率は2022年12月末時点の2.8%から4.7%に上昇
海外不動産ノンリコースローンのうち、オフィス案件の開示債権比率は7%
- ✓ 開示債権のワークアウトにおいては、不動産売買市場動向を見極めて極大回収を図る方針

オフィス市況

- ✓ 全米でオフィス需要の低迷が続く中、個別物件ベースでは二極化が進行。当行ポートフォリオにおいてはニューヨーク他でflight-to-qualityで需要を集める物件もあり
- ✓ 主要三都市圏の空室率は、ニューヨーク、ワシントンD.C.で高止まり、サンフランシスコでは今後もう一段上昇する可能性もある
- ✓ 不動産ファイナンスの冷え込みにより、不動産売買動向は足元低調に推移し、物件評価額へも影響

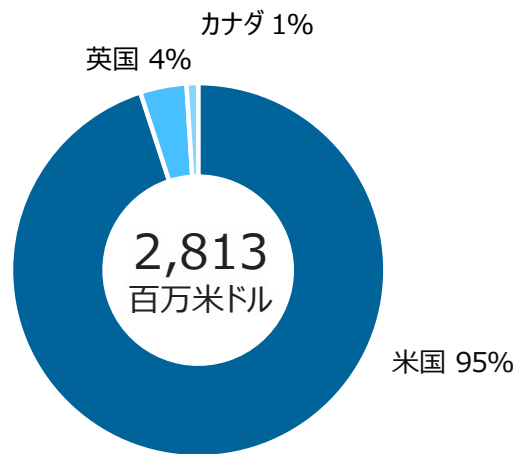
海外不動産ノンリコースローン残高

（百万米ドル）

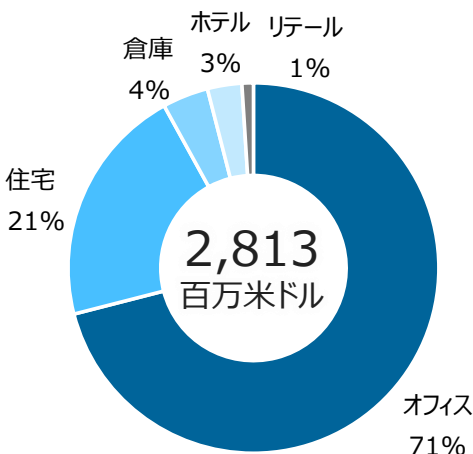


貸出 — 海外不動産ノンリコースローン（2/2） —

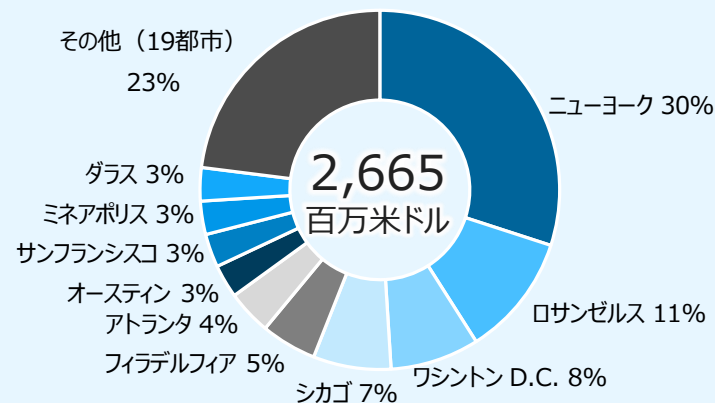
地域別



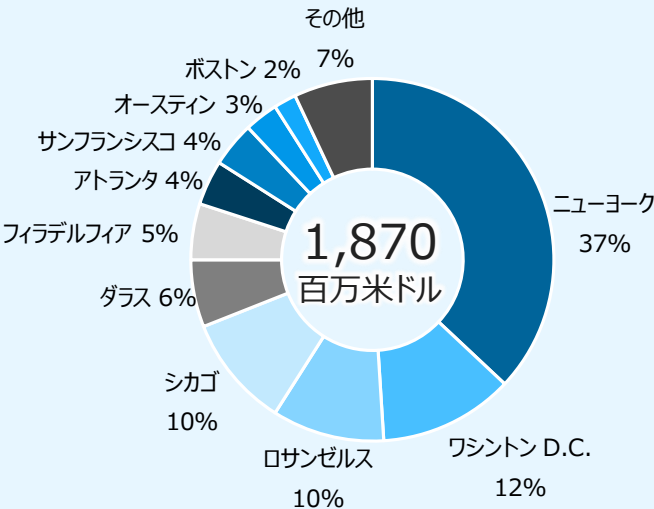
用途別



米国・都市別



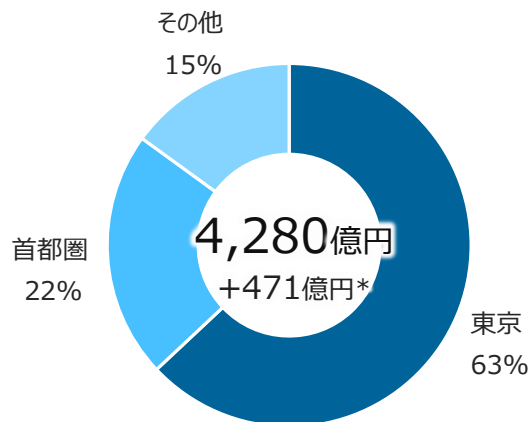
米国・都市別（オフィス案件）



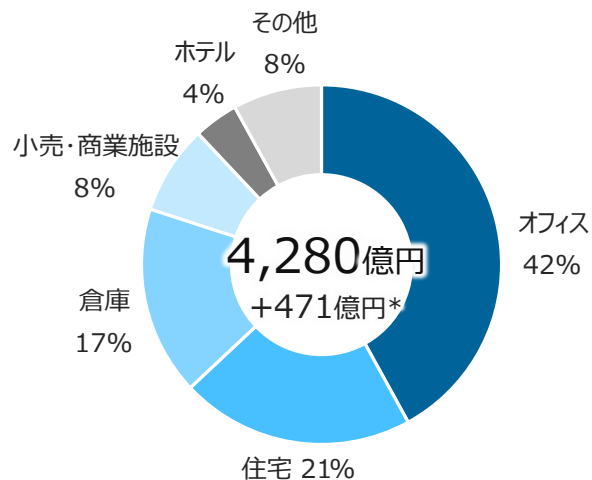
貸出 — 国内不動産ノンリコースローン —

- 国内不動産ノンリコースローンの残高は4,280億円（2022年3月末比471億円増加、12月末比ではREITが増加し、76億円増加）貸出全体に対する国内不動産ノンリコースローンの比率は11%
 - ・ 優良案件を選別的に取り上げ。LTVは、不動産ノンリコースローン（除くREIT）は70%以下が全体の99%、REITは全て50%未満とクオリティを維持

地域別



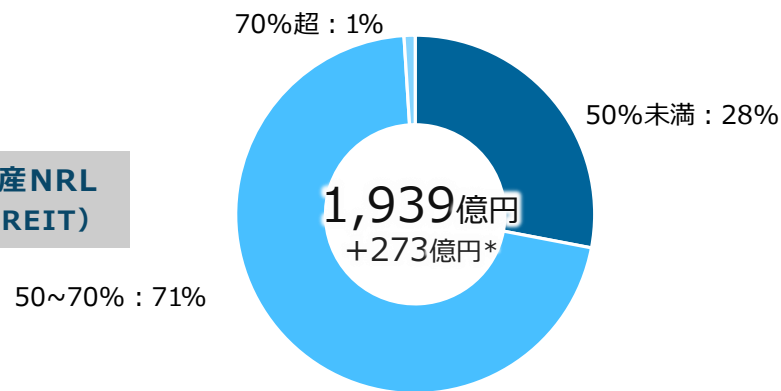
用途別



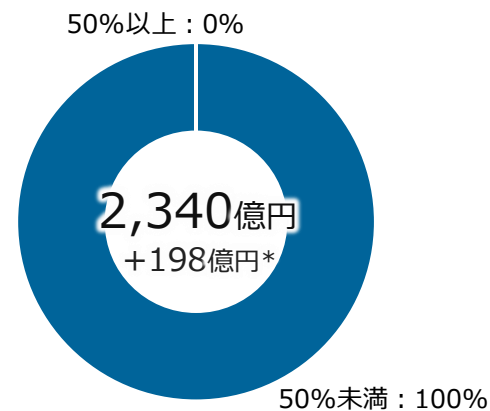
* 2022年3月末比

LTVの状況

不動産NRL (除くREIT)



REIT



有価証券

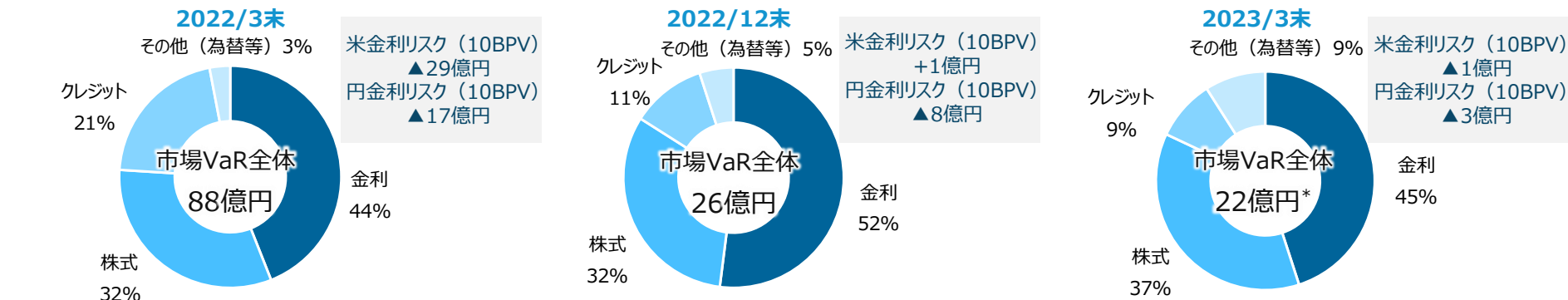
- 有価証券残高は1兆2,787億円（2022年3月末比1,994億円減少）
 - ・ 有価証券ポートフォリオにかかる評価損の一括処理を実施した結果、外国国債に加え、円金利リスク削減のため国債・地方債も減少
 - ・ 投資信託の増加は、今後のリスクコントロールを目的としたベアファンドの導入によるもの
- ヘッジ手段の評価損益を含めた評価損益は638億円の評価損、12月末比63億円の改善
 - ・ 満期保有目的債券に区分しているものはない
- 3月末時点のデュレーションは、米国債4.8年、モーゲージ債6.5年、地方債2.8年、国債16.7年

(単位：億円)	貸借対照表計上額					評価損益				
	2022年 3月末 A	2022年 12月末 B	2023年 3月末 C	増減額 C - A (3月末比)	増減額 C - B (12月末比)	2022年 3月末 D	2022年 12月末 E	2023年 3月末 F	増減額 F - D (3月末比)	増減額 F - E (12月末比)
国債	763	423	183	-579	-240	-7	-23	-13	-5	+10
地方債	1,642	933	389	-1,252	-543	-12	-23	-1	11	+22
社債・短期社債	1,729	1,523	1,279	-449	-243	4	-16	-9	-13	+7
株式	315	295	301	-13	+6	204	140	128	-75	-11
外国債券	5,360	4,742	4,587	-772	-154	-284	-733	-624	-340	+108
外国国債	2,641	2,174	1,958	-683	-216	-133	-341	-270	-137	+71
モーゲージ債	1,719	1,513	1,523	-195	+10	-156	-353	-325	-168	+28
その他	999	1,054	1,106	+106	+52	5	-38	-28	-34	+9
その他有価証券	4,970	5,417	6,044	+1,074	+626	154	-140	-140	-295	-0
ETF	1,530	1,189	1,233	-297	+43	-114	-271	-237	-122	+34
組合出資	1,378	1,665	1,695	+317	+30	24	16	18	-5	+1
REIT	760	457	465	-295	+7	77	68	65	-12	-2
投資信託	930	1,651	2,250	+1,319	+598	104	-17	-14	-119	+3
その他	369	453	400	+30	-53	62	64	27	-35	-37
合計	14,781	13,335	12,787	-1,994	-548	58	-796	-659	-718	+137
ヘッジ手段の評価損益を含めた有価証券評価損益						52	-701	-638	-690	+63

有価証券のオペレーション状況

- 第4四半期は、更にリスク量の削減を進め、2023年3月末時点の市場VaRは2022年12月末時点の26億円から22億円に減少
- 3月末時点で、米国債・欧州国債はフルヘッジ、モーゲージ債は9割、ETFは8割をヘッジ。今後の損失拡大リスクは限定的
- 外国債券を中心とした評価損の一括処理を継続的に実施（2023年度第1四半期においても継続中）
- 円金利リスクについても、国債・地方債等の売却により、10BPVは3億円まで削減

市場リスク（VaR）の状況



* 速報値ベース

ALM/証券投資のオペレーションの状況

	単位	残高*1, 2			ヘッジ考慮後 実質残高*1, 2 2023年3月末	単位	2022年度		
		2022年3月末	2022年12月末	2023年3月末			実現損益*3 （売却益）	実現損益*3 （売却損・償還損）	ネット損益*3
国債・地方債・政保債	（億円）	1,955	951	382	277	（億円）	0	-41	-41
米国債	（百万米ドル）	1,800	1,450	1,250	-	（億円）	-	-50	-50
欧州国債	（百万ユーロ）	440	440	405	-	（億円）	-	-	-
モーゲージ債	（百万米ドル）	1,483	1,362	1,341	158	（億円）	0	-	0
ETF	（百万米ドル）	1,344	1,101	1,101	163	（億円）	-	-52	-52
REIT	（億円）	426	69	69	69	（億円）	21	-12	8
投資信託*4	（億円）	673	382	385	209	（億円）	47	-10	37
合計							69	-167	-97
							金融派生商品損益	（億円）	19
							株式派生商品損益	（億円）	-20
							合計	（億円）	-0

（注） ALM証券ポートフォリオで運営している銘柄が対象。計数は単体ベース、行内管理ベース（リスク量ベース）

- *1 残高およびヘッジ考慮後実質リスク残高は、債券は額面ベース、その他は簿価ベース
- *2 外貨建て有価証券のうち、REIT・投資信託は円換算ベース、その他は原通貨ベースで記載
- *3 実現損益は全て円換算額、資金利益に計上した投資信託解約益13億円を含む
- *4 バアファンドを除く

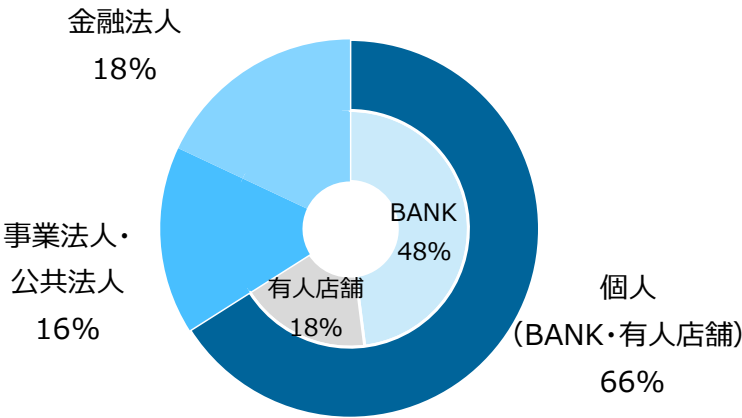
調達

- コア調達は5兆6,451億円（2022年3月末比6,046億円増加、12月末比1,212億円増加）
 - ・ うち個人預金残高は3月末比4,916億円増加、12月末比420億円増加
 - ・ 個人預金の1口座当たりの平均残高は約480万円、個人預金残高全体のうち約8割が預金保険対象（単体ベース）

(単位：億円)	2022年 3月末	2022年 12月末 A	2023年 3月末 B	増減額 B - A (12月末比)
コア調達計	50,405	55,238	56,451	+1,212
預金・譲渡性預金	48,715	54,061	54,973	+912
うち、個人預金残高	32,479	36,976	37,396	+420
社債	1,689	1,177	1,477	+300
個人調達比率 *	64%	67%	66%	
預貸率	68%	72%	71%	

* 行内指標。個人調達比率＝個人預金/コア調達

顧客層別（コア調達）



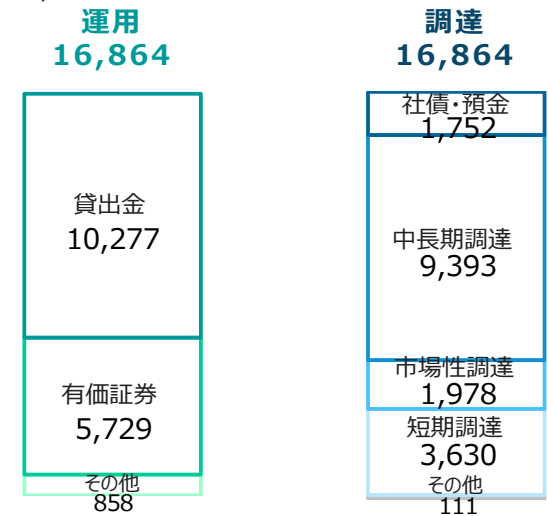
手元流動性*

(単位：億円)	2022年 3月末	2022年 12月末 A	2023年 3月末 B	増減額 B - A (12月末比)
手元流動性	13,676	11,565	13,566	+2,000

* 日銀当座預金や日本国債、米国債、コールローン等流動性の高い手段で運用している
資金繰り運営上の余剰資金

外貨運用・調達

(百万米ドル)



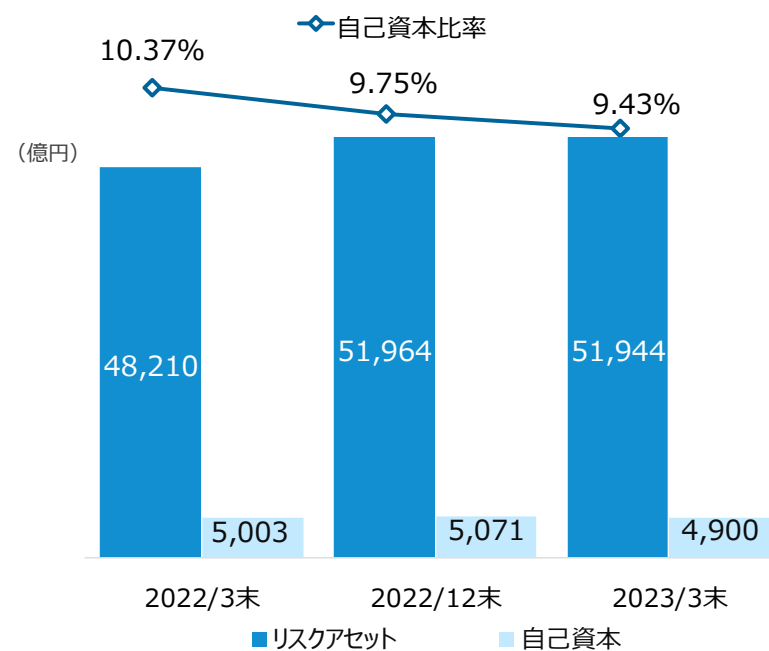
- ・ 中長期調達：通貨スワップ、長期為替フォワード
- ・ 市場性調達：レポ、インターバンク、TRS
- ・ 短期調達：為替フォワード

自己資本比率（速報値）

- 自己資本比率（国内基準）は9.43%（速報値）となり、十分な水準を維持
 - ・ CET1比率（普通株式等Tier1比率）は概算7.4%

国内基準

	2022年 3月末 A	2022年 12月末	2023年 3月末 B	増減額 B - A
(単位：億円)				
自己資本比率	10.37%	9.75%	9.43%	-0.94 %
自己資本（A - B）	5,003	5,071	4,900	-102
基礎項目（A）	5,237	5,310	5,129	-107
株主資本	4,810	4,834	4,718	-91
その他	426	475	411	-15
調整項目（B）	233	238	228	-4
リスクアセット	48,210	51,964	51,944	+3,734
信用リスク・アセット	42,457	45,553	45,581	+3,124
マーケットリスク・アセット	4,078	4,701	4,784	+706
オペレーショナルリスク・アセット	1,674	1,709	1,577	-96



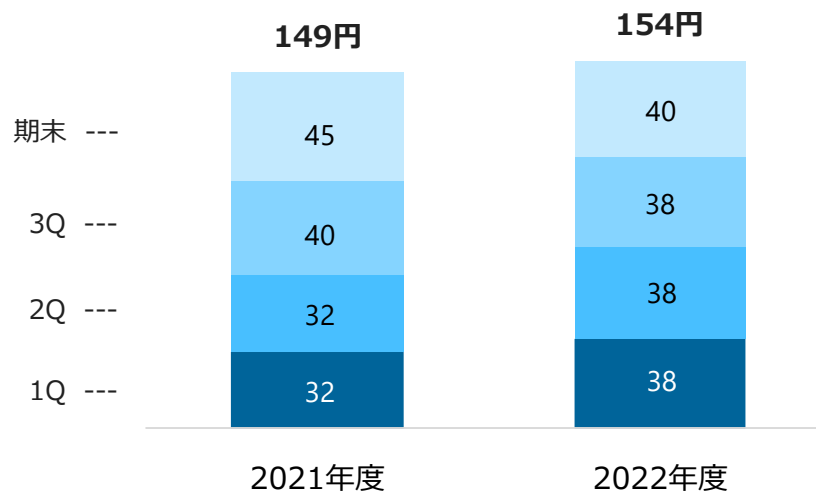
配当の状況

- 顧客関連ビジネスが引き続き堅調に推移していること、および自己資本比率は9.43%と十分な水準を維持していることから、2022年度の1株当たり年間配当は、期初予想どおり154円、期末配当は1株当たり40円
- 2023年度の1株当たり年間配当予想は、資本の健全性維持を念頭に置きつつ、安定的な株主還元を図る方針のもと、2022年度実績と同水準の154円

1株当たり配当金

基準日	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	年間
2023年度 予想					154円
2022年度 実績	38円	38円	38円	40円	154円
2021年度 実績	32円	32円	40円	45円	149円

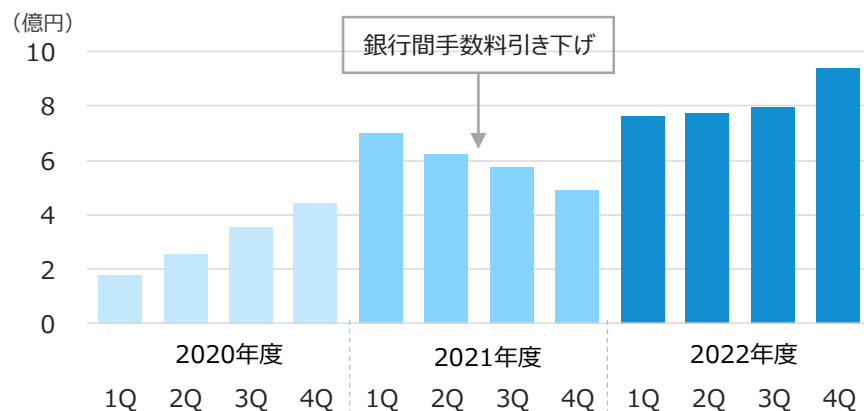
配当金額



GMOあおぞらネット銀行（GANB）

- 国内為替・デビットカード・法人ローンを中心に堅調に推移し、2022年度の粗利益は計画を上回る実績となり、業務純益も計画に沿った進捗。2024年度の単年度黒字化を目指す
- 法人口座数は約7.7万口座まで伸長し、3月単月での申込数は過去最高水準
- かんたん組込型金融サービスの契約数はほぼ計画通りの進捗。昨年11月にリリースした振込業務の効率化・業務DX推進を支援する新商品の契約数も、不動産業界やリユース業界をはじめ堅調に推移

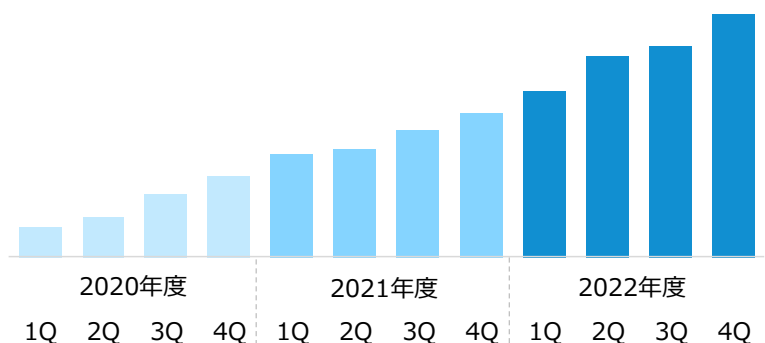
四半期毎粗利益



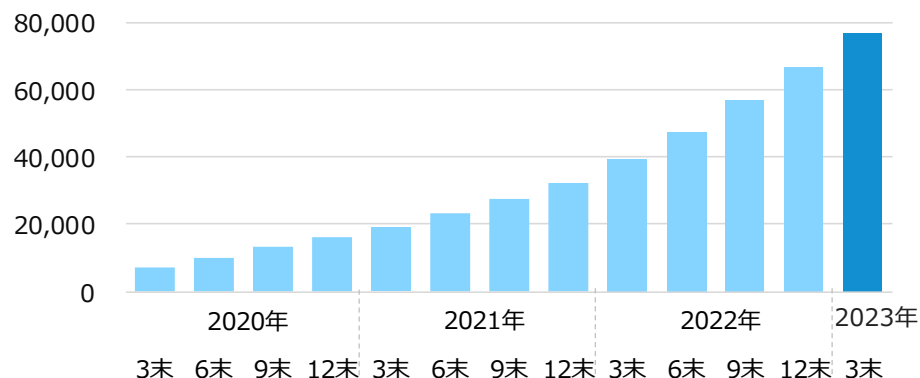
業務純益

-44 -37 -38

為替件数



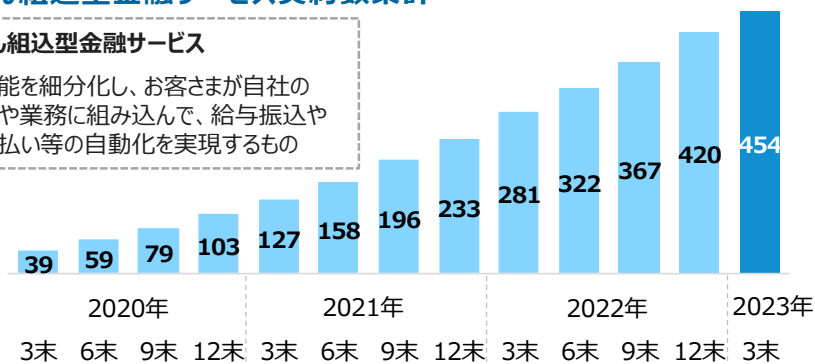
法人口座数



かんたん組込型金融サービス契約数累計

かんたん組込型金融サービス

銀行機能を細分化し、お客さまが自社のサービスや業務に組み込んで、給与振込や経費支払い等の自動化を実現するもの



当行および主要連結子会社の実績・連単差

(単位：億円)	2021年度		
	業務粗利益	業務純益	当期純利益
あおぞら銀行（単体）	882	422	298
GMOあおぞらネット銀行	23	-37	-39
あおぞら債権回収	16	2	0
あおぞら証券	43	27	19
あおぞら投信	6	1	1
あおぞら不動産投資顧問	0	-0	-0
ABNアドバイザーズ	4	0	0
あおぞら企業投資	0	0	0
Aozora Asia Pacific Finance	7	2	-3
その他子会社	60	40	35
連結子会社合計	163	37	13

2022年度		
業務粗利益	業務純益	当期純利益
443	-16	-81*
32	-38	-41
13	-0	0
9	-5	-4
11	5	3
1	0	0
5	0	0
3	2	1
7	1	1
69	47	32
154	13	-4

連単差

(単位：億円)	
親会社株主純利益	350
単体当期純利益	298
連単差	51

87
-81
168

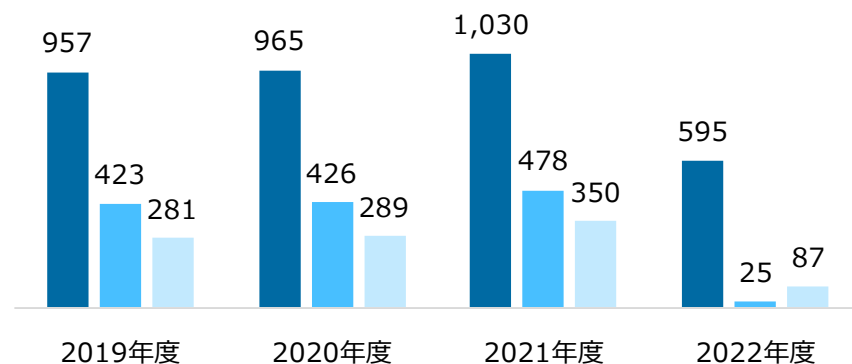
* 当行単体決算において、関係会社株式評価損として特別損失110億円を計上

前中期経営計画「AOZORA2022」の振り返り

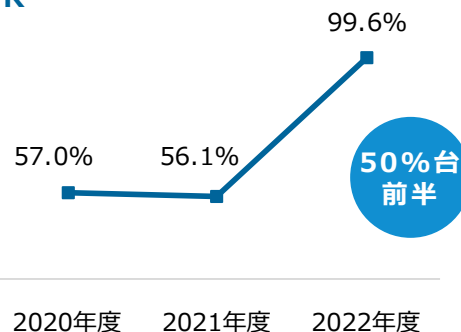
- 2021年度よりあおぞら型投資銀行ビジネスの推進を開始、従来の収益分野であるレバレッジドファイナンス・不動産ファイナンスに注力するとともに、エクイティ投資・環境ファイナンス・再生ファイナンス・M&Aアドバイザーを成長分野と位置付ける。同ビジネスを中心とした顧客関連ビジネスは順調に拡大
- 2020年度、2021年度は増収増益を達成したが、2022年度はマーケット関連業務における有価証券ポートフォリオの損失処理、リテール業務における仕組債の販売方針見直しを主因に、大幅な減益
- あおぞら型投資銀行ビジネスの推進による顧客関連ビジネスの更なる伸長、マーケット関連業務における有価証券ポートフォリオの再構築、リテール業務の構造転換が課題

利益推移

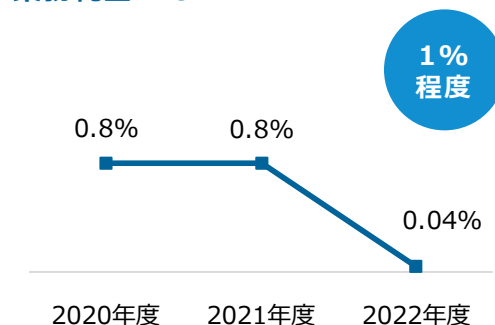
(億円) ■ 連結粗利益 ■ 連結実質業務純益 ■ 親会社株主純利益



OHR

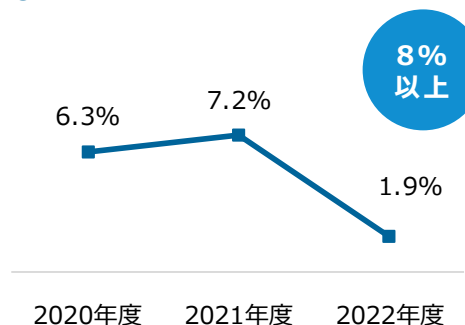


業務純益*ROA



* 持分法投資損益を含む連結実質業務純益

ROE



ビジネス別粗利益* ¹	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
顧客関連ビジネス* ²	646	609	689	693
リテール業務	86	57	80	28
マーケット関連業務	224	298	259	-126

*1 管理会計ベース

*2 リテールおよびマーケット業務を除く

あおぞらサステナビリティ目標*の進捗状況

あおぞら型投資銀行ビジネスの推進

“ファイナンシャル・インクルージョン”～金融包摂の実現～

◆ベンチャー企業の成長サポート

	2021年～2030年度	2023年 3月末時点
ベンチャー向け投資件数	累計 100件	46件 (+34件)

GMOあおぞらネット銀行
スモール&スタートアップ事業者
口座開設件数

累計 **20万件** **6.2万件**
(+3.8万件)

◆事業再生を通じた地域社会への貢献

	2021年～2025年度	2023年 3月末時点
再生ファンドを活用した 再生支援件数	累計 100件	64件 (+43件)

“インダストリアル・トランジション”～産業構造転換の促進～

◆構造転換をともに目指すエンゲージメントエクイティ

	2021年～2025年度	2023年 3月末時点
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計 100件	77件 (+44件)

* 新中期経営計画「AOZORA2025」の策定に合わせて、一部目標を見直し。
詳細はP53-54ご参照

(注) 上段実績値は2021年4月からの累計。括弧内は2022年度実績

気候変動への対応

◆サステナブルファイナンス実行/組成額

	2021年～2030年度	2023年 3月末時点
累計 1兆円		約 4,000億円 (+約2,500億円)
うち環境ファイナンス	累計 7,000億円	約 3,500億円 (+約2,100億円)

◆事業者としてのCO2排出量

2030年度までに	2050年度までに	2022年度実績
↓ 50%削減 (2020年度比)	実質 0 (ゼロ) (可能な限り前倒し での達成を検討)	統合報告書にて開示 予定 (7月下旬)

◆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	2023年 3月末時点
残高 0 (ゼロ)	275億円 (前年度末比 ▲17億円)

次世代へ“守り・繋ぐ”

◆事業承継・財産承継コンサルティング

	2021年～2025年度	2023年 3月末時点
コンサルティング契約件数	累計 1,800件	562件 (+248件)

2 新中期経営計画（2023～2025年度） 「AOZORA2025」～「育てる」「変わる」「再生する」～

新中期経営計画「AOZORA2025」の目指す姿

「AOZORA2025」の3年間は、外部環境が大きく変化する歴史的な変革期となる

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面」



育てる

お客さまの事業と資産を
「育てる」

- スタートアップ企業の成長
- お客さまの資産形成



変わる

お客さまの事業構造や環境対応の
「変わる」を支援する

- ビジネス構造転換の促進
- 気候変動対応



再生する

お客さまの事業とアセットを
「再生する」

- 困難な状況から再起する企業・事業・アセットの再生

「あおぞら型投資銀行ビジネス」に重点的にリソースを配分し、強力に推進

お客さまと連携して構築し、ともに成長する
あおぞらエコシステム

お客さまとの長期にわたる
エンゲージメント活動

経営理念：新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

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

新中期経営計画「AOZORA2025」の骨子

AOZORA2025

～「育てる」「変わる」「再生する」～

1. あおぞら型投資銀行ビジネス

2. あおぞら型プラットフォームビジネス

3. 人的資本への投資

4. デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

5. あおぞらサステナビリティの推進

財務KPI （最終年度）

【資本効率性】 ROE 8% （中長期目標 10%）

【健全性】 自己資本比率 9%以上

【生産性】 1人当たりビジネス利益*1 20百万円

【資金効率性】 ビジネス利益RORA*2 1.3%

【利益水準】 親会社株主純利益 370億円

*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RORA：（連結実質業務純益+株式等関係損益）/リスクアセット

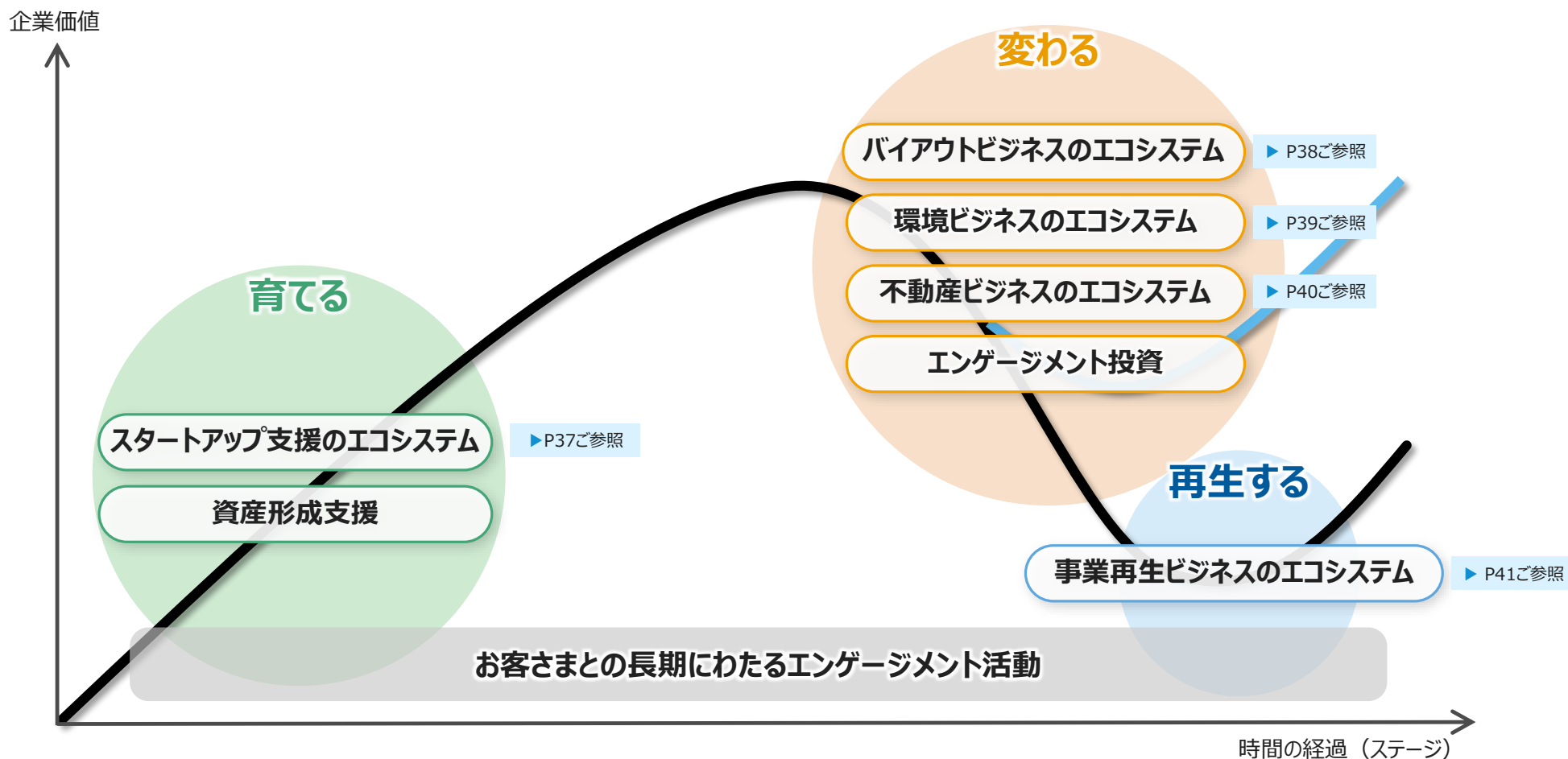
資本政策

「健全性の維持」を念頭に置きつつ、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」ともバランスがとれた資本政策を維持

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

1. あおぞら型投資銀行ビジネス

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面（育てる、変わる、再生する）」において、
デットからエクイティに至る投融資を通じてお客さまへの長期的な関与（エンゲージメント活動）を行うとともに、
お客さまと連携して「あおぞらエコシステム」*を構築し、ともに成長する



* 「あおぞらエコシステム」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。

1-① あおぞらエコシステム

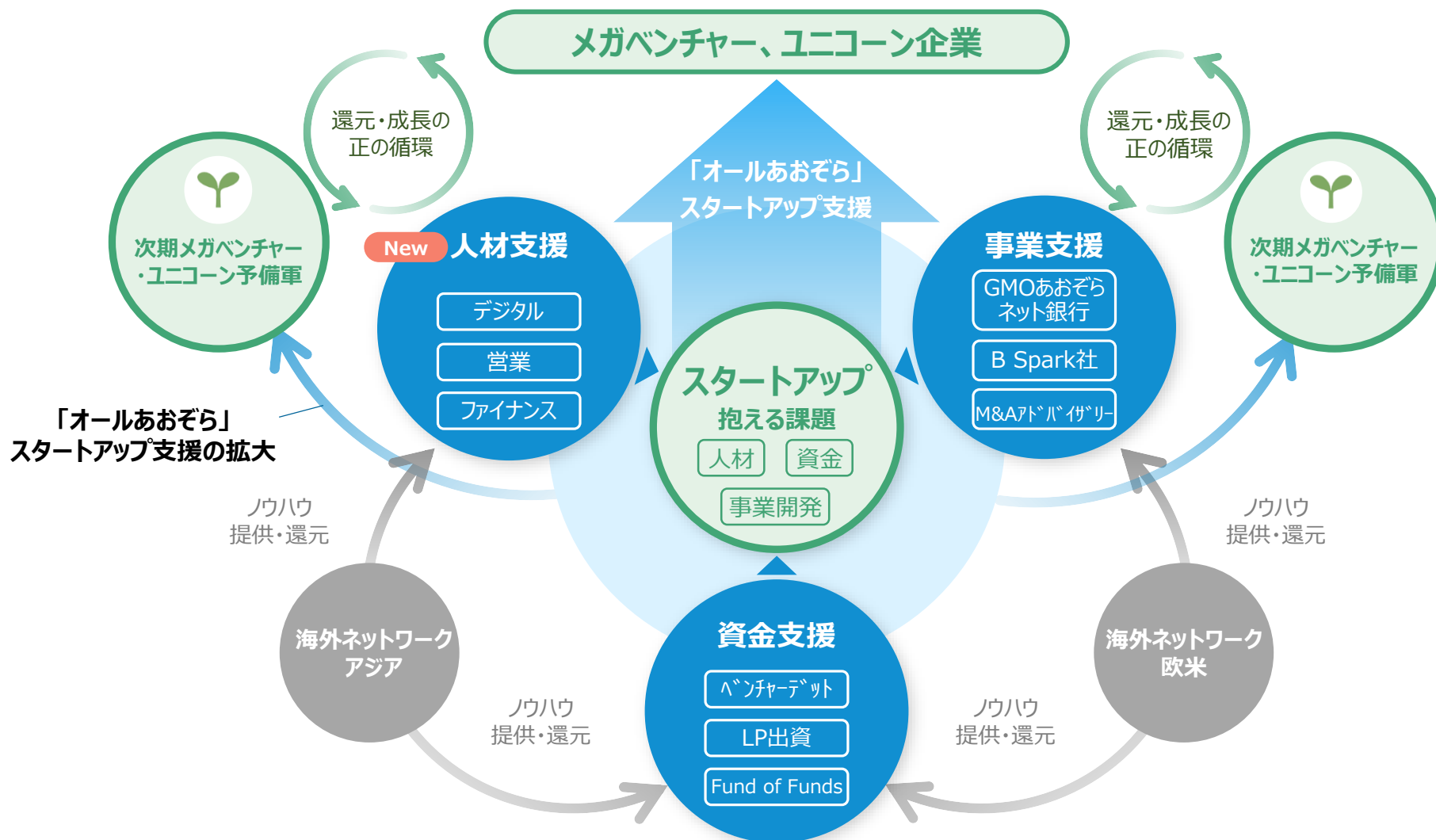
AOZORA2025のポイント

育てる		
スタートアップ支援	「資金面」「事業面」「人材面」の各機能・サービスを提供し、スタートアップ企業の育成を実現 資金面：ベンチャーデットによる投融資支援を中心に、成長ステージに応じた支援 事業面：ビジネス拡大、企業価値向上に資する活動をあおぞら銀行グループを挙げて支援 人材面：人材派遣も含めた支援	- スタートアップの成長へのエンゲージメントを強化 - 資金調達手段としての“ベンチャーデット”のポジショニング確立 - 要員の倍増
変わる		
バイアウトビジネス	事業再編・事業承継により産業構造転換を促進するため、情報提供からExitまで各種ソリューションを展開 レバレッジドファイナンス、プライベートエクイティファンドによる株式投資、M&Aアドバイザリーなどのサービスにより、ビジネスの選択と集中をはじめとしたお客さまの構造転換の促進を支援	- LBOファイナンスを中心に、プライベートエクイティファンドへの投資を行い、リーディングバンクの地位を確立 - シンジケーションを通じて健全なバイアウト市場の育成、発展を図る
環境ビジネス	「脱炭素社会の実現」に向けた各種グリーントランスフォーメーション（GX）の取り組みを推進 再生エネルギー向けプロジェクトファイナンスやサステナブルファイナンスなどのソリューションにより、気候変動対応を進めるお客さまを支援し、脱炭素社会の実現を目指す	- 新たな電源開発やトランジションエネルギーの普及を促進する - 地域金融機関とのシンジケートローンを通じて、投融資の機会創出と規模拡大を図る
不動産ビジネス	個々の投融資および、あおぞら銀行グループとパートナー企業の多様なサービスや商品を提供 デット、エクイティ、ビジネスマッチング等、あおぞら銀行グループの多様なサービスや商品を提供することにより、社会経済の持続的な成長・発展に貢献	不動産テックの活用やSDGs対応により、変化する不動産市場に対してより利便性の高い新たな金融サービスを多面的に提供
再生する		
事業再生ビジネス	「再生」により地域の課題を解決するために、ステージに合わせてソリューションを提供 リカバリーファイナンス、あおぞら債権回収によるサービサー機能の活用、M&Aアドバイザリー等のソリューションにより、お客さま・事業・アセットの再生を支援	- 事業再生投資の海外展開 - 地域金融機関や弁護士等との連携強化による、事業再生ファイナンスおよび、再生の出口に向けたM&A等のソリューション推進

1-① あおぞらエコシステム – スタートアップ支援 –

育てる

「資金面」「事業面」「人材面」の各機能・サービスを提供し、スタートアップ企業の育成を実現



1-① あおぞらエコシステム – バイアウトビジネス –

変わる

事業再編・事業承継により産業構造転換を促進するため、情報提供からExitまで各種ソリューションを展開

M&A情報

- ・ 売りニーズ、買いニーズの捕捉
- ・ プライベートエクイティファンドからの情報収集・提供
- ・ 国内外の拠点での情報収集
- ・ ABNアドバイザー等の国内グループ会社での情報収集・提供
- ・ ベトナムOCBをはじめ海外との連携
- ・ 事業承継コンサルティング

エクイティ投資

- ・ プライベートエクイティファンドへのLP出資
- ・ ターゲットファンドを通じた直接/間接出資
- ・ スポンサーレスMBOの経営陣への後方支援

New

LBOファイナンス

- ・ LBO/MBOファイナンス
- ・ HoldCoファイナンス/メザンファイナンス
- ・ シンジケーション/証券化によるリスクコントロール

トランジション支援

- ・ ロールアップ（追加買収）による成長・再編支援
- ・ 売却もしくは買収の際のFA
- ・ 事業会社へのExitに伴うエンゲージメント投資

New

リーディングバンクの
地位を確立

事業再編・事業承継による
“産業構造転換の促進”

エクイティ
投資

LBO
ファイナンス

トランジション
支援

M&A
情報

1-① あおぞらエコシステム – 環境ビジネス –

変わる

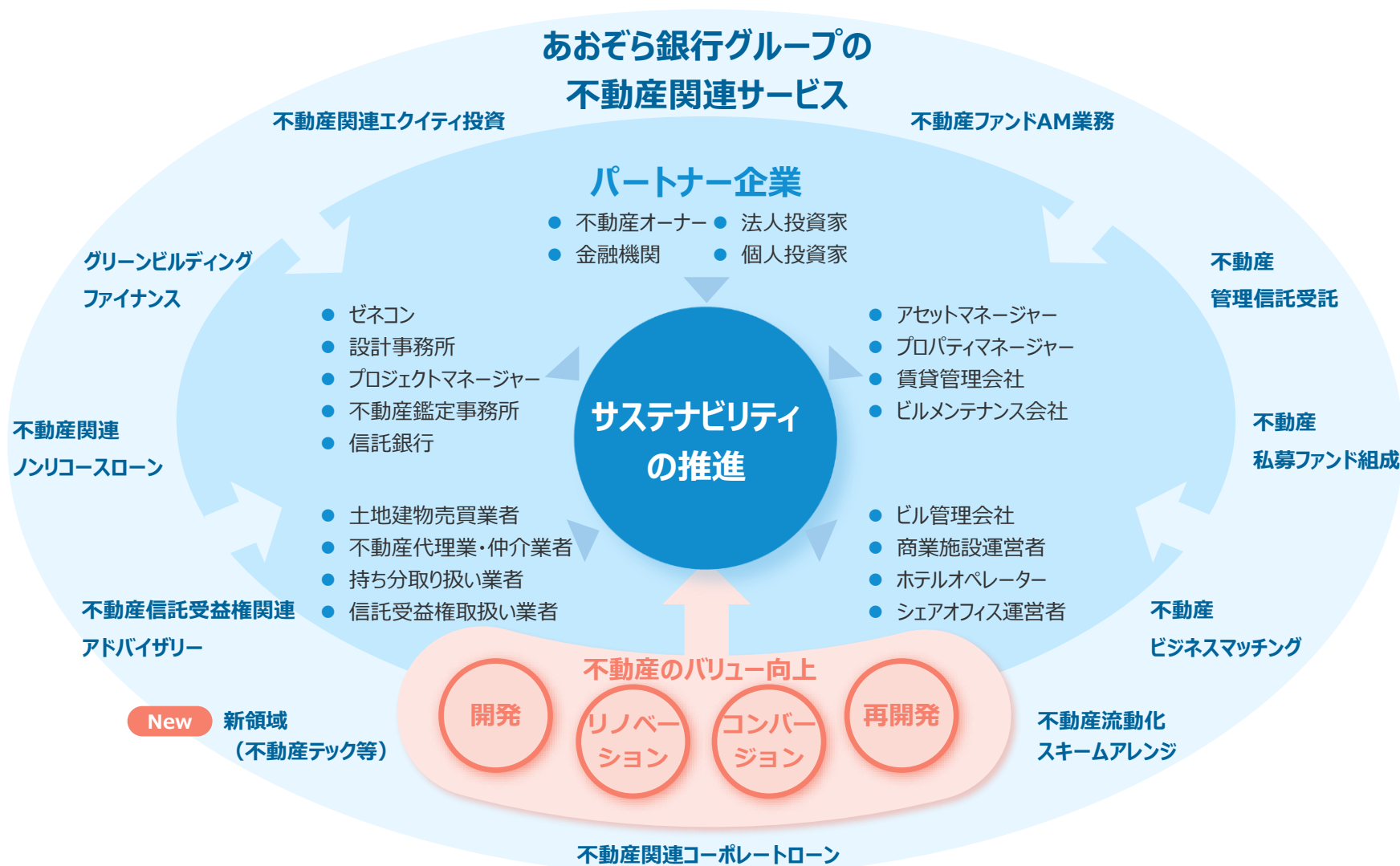
「脱炭素社会の実現」に向けた各種グリーントランスフォーメーション（GX）の取り組みを推進



1-① あおぞらエコシステム – 不動産ビジネス –

変わる

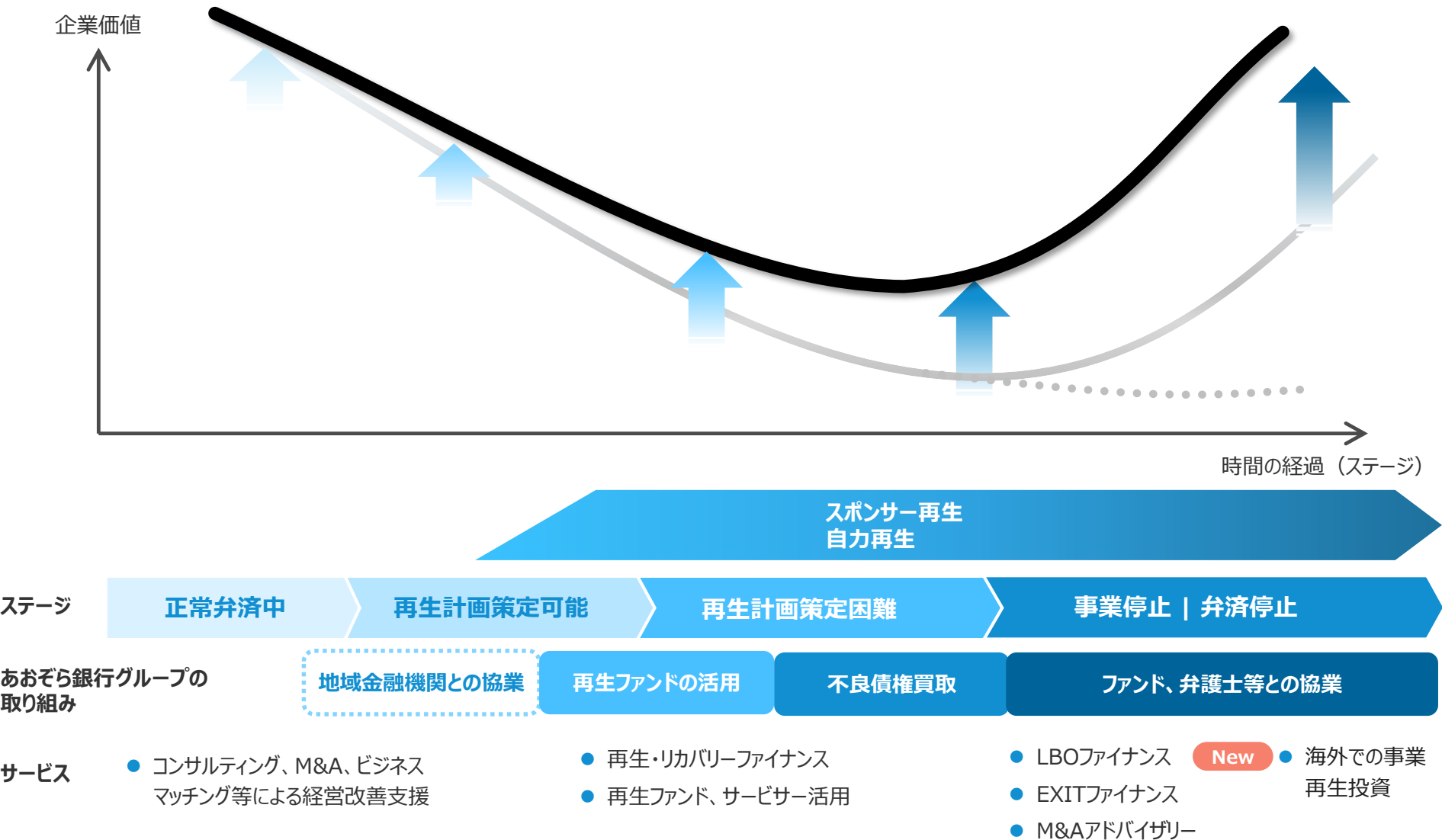
個々の投融資および、あおぞら銀行グループとパートナー企業の多様なサービスや商品を提供



1-① あおぞらエコシステム – 事業再生ビジネス –

再生する

「再生」により地域の課題を解決するために、ステージに合わせたソリューションを提供



1-② あおぞらエコシステムを実践するビジネスグループ

スタートアップ支援

バイアウトビジネス

環境ビジネス

不動産ビジネス

事業再生ビジネス

法人営業グループ

事業法人ビジネス



M&Aアドバイザー



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



環境ビジネス



スペシャルシチュエーションズ



不動産ファイナンス



インターナショナルビジネスグループ



マーケットグループ



カスタマーリレーショングループ

個人営業



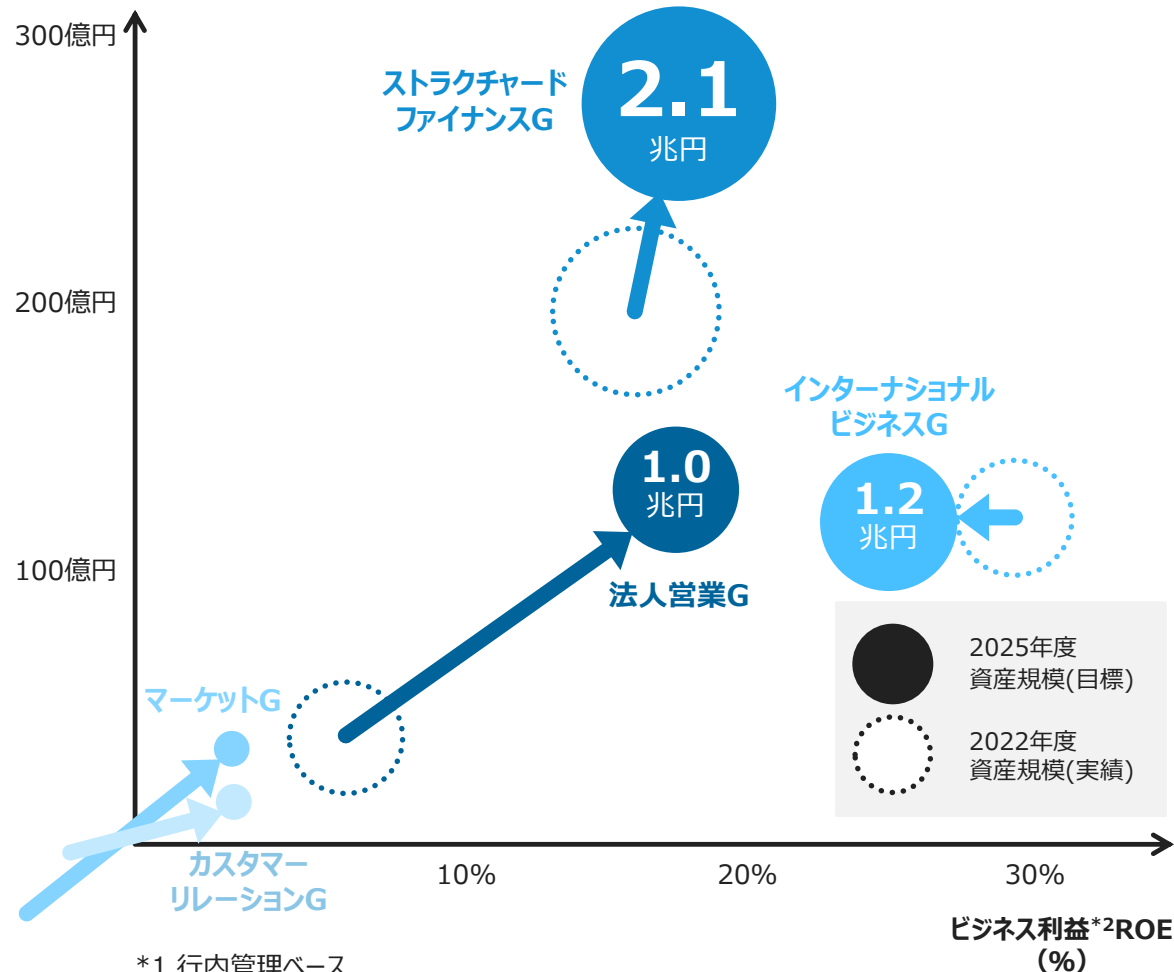
金融法人・地域法人営業



1-② ビジネスグループ別中期目標

セグメント別財務目標*1

ビジネス利益*2
(億円)



*1 行内管理ベース

*2 ビジネス利益=業務純益+株式損益

法人営業グループ

エクイティ投資のリターン向上、M&Aビジネスの拡大、エンゲージメント投資を起点とした各種ビジネス機会の発掘により、資産規模を維持しつつ利益率の大幅な向上を目指す

ストラクチャードファイナンスグループ

当行が強みを持つバイアウトビジネス、事業再生ビジネスを中心に、高い利益率を維持しつつ更なる規模拡大により収益増強を図る

国際ビジネスグループ

海外経済・市場の不安定な状況を踏まえ、慎重な投融資姿勢を維持。既に高い水準にある利益率はやや低下を見込む

マーケットグループ

中計期間を通じ有価証券ポートフォリオの再構築を進め、リスクを抑えた運営の中で収益力の回復を図る

カスタマーリレーショングループ

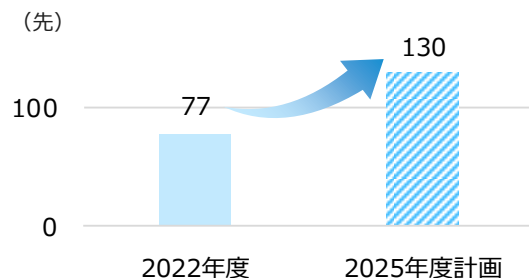
プラットフォームビジネスの基盤として、ビジネスモデルの転換・機能の活性化を通じ、効率性・収益性を向上させる

1-② 法人営業グループ

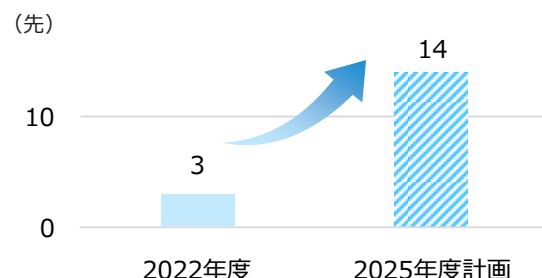
事業法人ビジネス

- お客さまとの真摯な対話や提案に基づくエンゲージメント投融資を通じて、お客さまの企業価値の向上を支援する
- スタートアップ企業が必要とする「資金面」「事業面」「人材面」の各機能やサービスを提供し、スタートアップ企業の成長を支援する
- M&A、デリバティブ取引、事業承継、事業再生、DX化、脱炭素化対応等、お客さまおよび社会の課題解決につながる取引を推進し、収益力の向上を図る

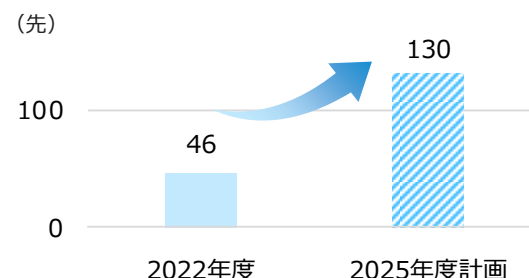
エンゲージメント投資先（累計）



ストラクチャード・エクイティ投資先*（累計）



ベンチャーデット等投資先（累計）

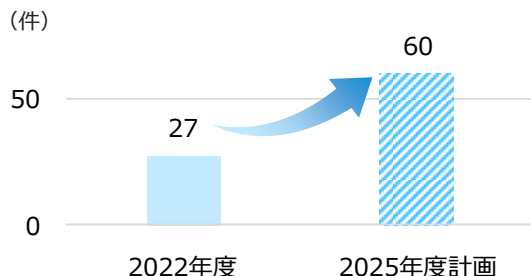


* 主として投資パートナーと共にマイノリティシェアを取得し、対象企業のオーナー・経営者に伴走しながら企業価値向上のサポートを行い、その対価としてキャピタルゲイン・配当によるリターンを得る投資を指す

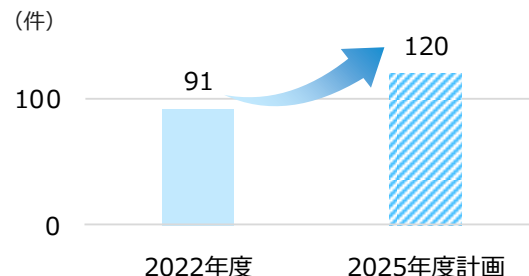
M&Aアドバイザー

- 専門人材の登用と、「特徴・強み（地域・業界・専門性）」を有するM&A会社等との提携を進め、M&Aのソーシング力を強化し成約件数を増加させるとともに、収益の拡大を図る
- 全国の地域金融機関等と連携した事業承継M&Aの取り組みにより、零細・中小企業の事業承継問題へのソリューション提供と地域経済の活性化に注力する

M&A成約件数（中規模マーケット）



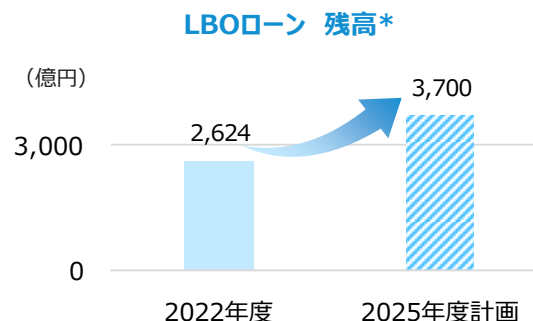
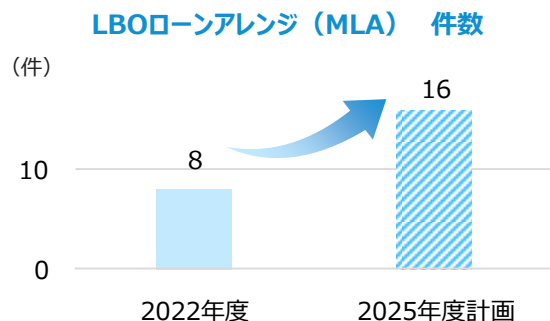
M&A契約獲得件数（事業承継M&A）



1-② ストラクチャードファイナンスグループ°（1/2）

事業ファイナンス

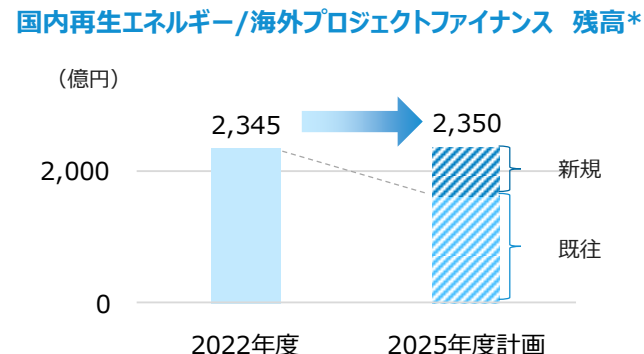
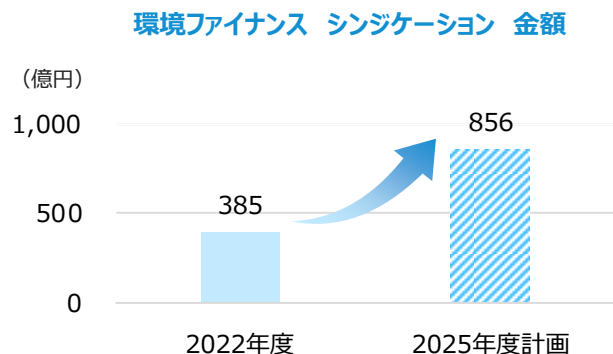
- 企業の選択と集中、非公開化と構造改革、事業承継、事業再生等でのLBO・M&Aファイナンスを通じて、産業構造転換や産業再編の促進を図る
- LBOマーケットにおけるステータスの更なる向上により、リーディングバンクの地位を確固たるものとする。また、シンジケーション力を強化してリスクコントロールを図る



* コミットメントベース

環境ビジネス

- 国内外のプロジェクトファイナンス案件に継続的に取り組むとともに、地域金融機関と協働し、シンジケーションの取り組みを拡大する
- 国内と海外のプロジェクトファイナンスの知見・ノウハウを融合し、お客さまのGX推進を支援するとともに、拡大が見込まれる新技術・新分野を新たな収益源に育てる



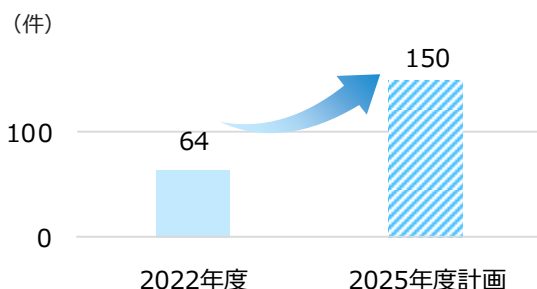
* コミットメントベース

1-② ストラクチャードファイナンスグループ° (2/2)

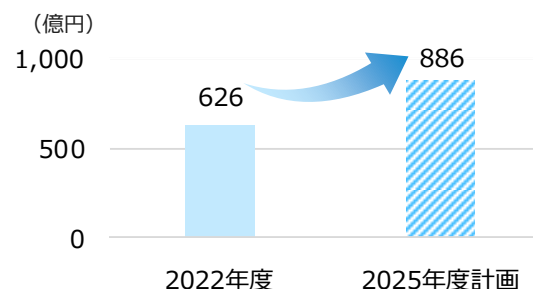
スペシャルシチュエーションズ

- 地域金融機関や弁護士等のパートナーとの関係を強化し、地域金融機関や企業が抱える再生ファイナンスニーズ、コロナ禍で影響を受けたアセットのリカバリーファイナンスニーズの捕捉、およびDIPファイナンスの取り組みを進める
- お客さまの再生計画の実現の支援や、再生完了による既往投資案件からの回収を進めるとともに、金融機関からの再生支援に関する相談に積極的に取り組み、新たな事業再生債権投資を進める

再生ファンドを活用した再生支援 件数 (累計)



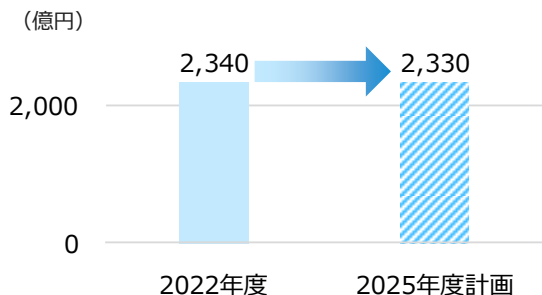
事業再生債権投資 残高



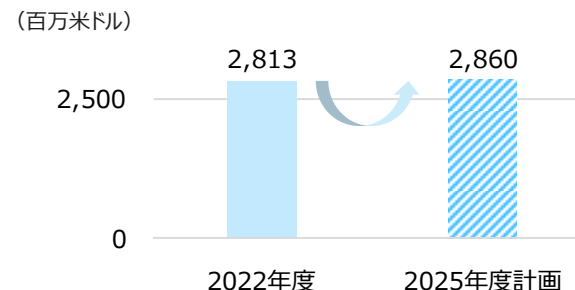
不動産ファイナンス

- 不動産に関するSDGsを後押しするサステナブルファイナンスやIT技術の活用により、不動産に関連した新しい金融サービスを展開する
- 国内については、成長性とキャッシュフローの安定性が認められる案件を見極めて取り組み、規律あるポートフォリオ運営を行う
- 海外については、2023年度はオフィス案件を中心に回収を先行させる方針。不動産市場の環境変化に応じて、ポートフォリオの組み換えを含めたりリスクコントロールを強化するとともに、新たな投資機会のタイミングを慎重に判断する

国内不動産ノンリコースデット* 残高



海外不動産ノンリコースローン 残高

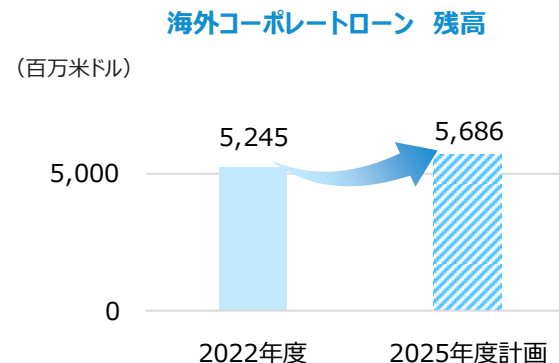


* 不動産ノンリコースのローンや社債などの合計

1-② 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

- 北米と欧州のリスクリターンの良いコーポレートローンアセットの選択的取り上げと機動的なリバランスにより、市場環境を考慮した規律あるポートフォリオ運営を実践することで、ポートフォリオの質の改善を図る
- ベトナムでビジネスを展開するお客さまのニーズを把握し、OCBが提供する金融サービスとのマッチングを図ることでOCBの成長を支援し、持分法投資損益を通じてベトナム経済の成長を取り込む



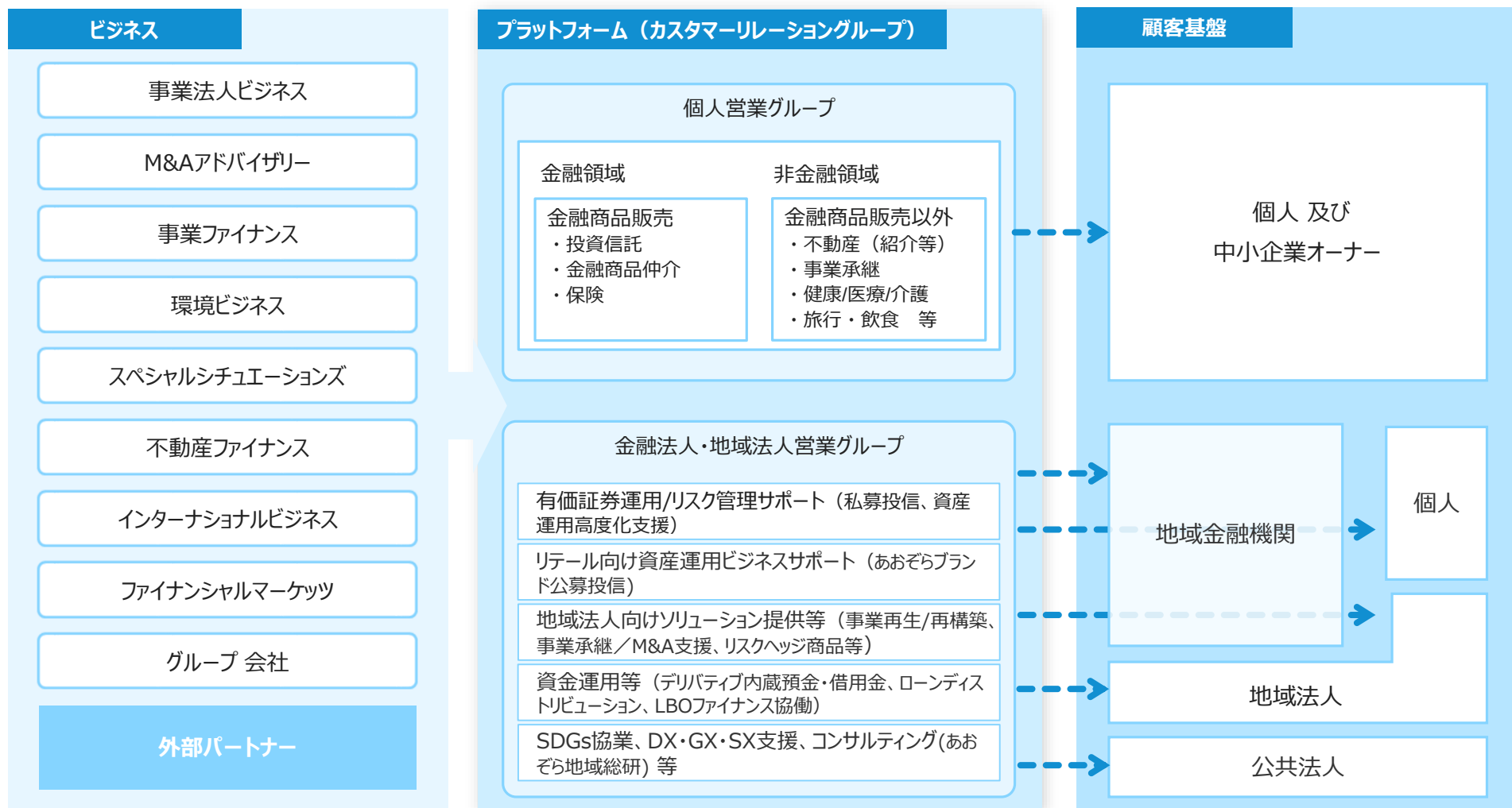
1-② マーケットグループ°

ファイナンシャルマーケット

- リセッションの可能性が想定されるなか、慎重にリスクを見極め、ヘッジツールなどリスクコントロール手法を拡充の上、ダウントレンドにも耐久性のある有価証券ポートフォリオを再構築する
- 各種リスクへのヘッジ等、顧客ニーズを捉えた商品提供と顧客部門への営業サポート、適切なポジション運営によりデリバティブ関連収益を安定的に獲得する

2. あおぞら型プラットフォームビジネス

あおぞら銀行グループおよび外部パートナーとの連携による高度な金融/非金融サービス・ノウハウを
個人のお客さまと地域金融機関のお客さまの特性・ニーズに合わせて適切に提供

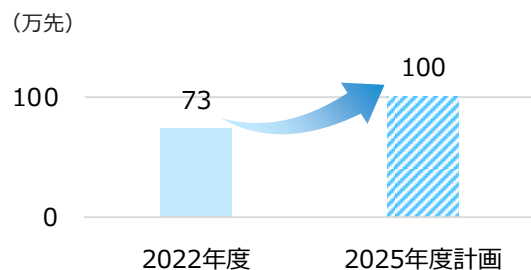


2-① カスタマーリレーショングループ

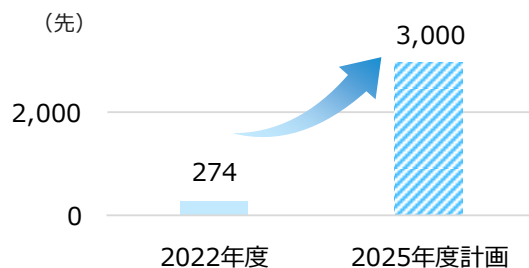
個人営業

- 金融商品販売による手数料収入中心のビジネスモデルから、お客さまの多様なニーズを起点とするプラットフォーム型ビジネスモデルへの転換を進める
- 資産形成層から富裕層にわたる個人および中小企業オーナーを担当するプラットフォームとして、「非金融領域サービス」を継続的に拡充し、コンサルタントとデジタルマーケティングを組み合わせた営業活動により、お客さまのニーズに沿った金融・非金融サービスを提供する

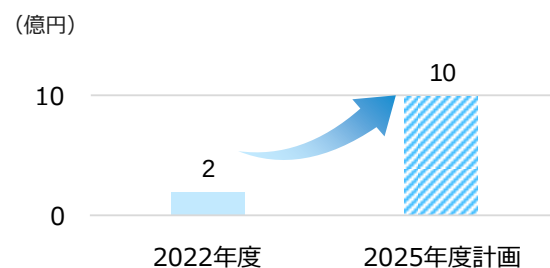
個人顧客 先数



非金融領域サービス 提供先数



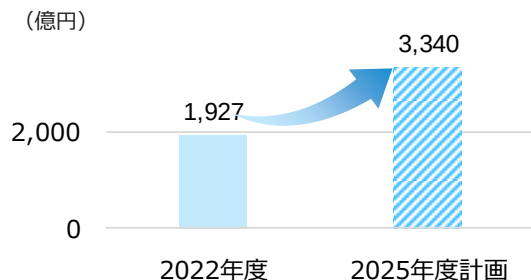
非金融領域 収益



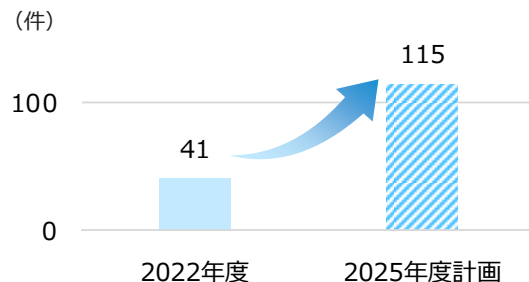
金融法人・地域法人営業

- 全国の金融機関、地域法人、公共法人のお客さまを担当するプラットフォームとしての機能の活性化および高度化を進め、地域金融機関において取り扱いいただいているあおぞらブランド公募投信の残高を増加させると共に、他部門と連携して、シンジケートローンや当行ローンアセットのディストリビューション、事業再生ビジネス等を推進する
- 変化し続ける金融・経営環境への対応を求められる地域銀行へのエンゲージメントを強化する

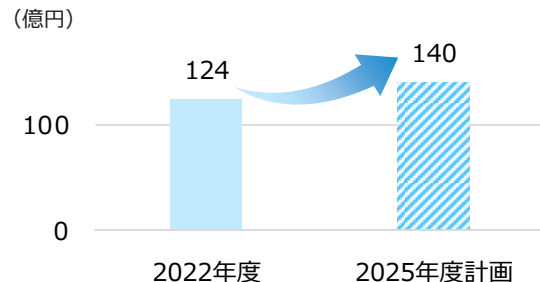
地域金融機関取扱あおぞらブランド公募投信 残高



LBO、環境ファイナンス案件シンジケーション 件数



事業再生債権買取 金額



3. 人的資本への投資

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

評価・報酬

メリハリある評価・処遇体系を基礎とした魅力ある
報酬の実現

組織

一人一人が“キャリア自律”を意識し、一人一人の
キャリア形成を具現化することができる組織

人的リソース

重点分野の人材確保、機動的な人員シフト、
生産性の向上を通じたグループ全体のリソース再配分

職場環境

グループ役職員が一体感をもってチャレンジ・成長・活躍
できる、働きやすさと働きがいを両立する職場環境

育成/キャリア構築

- キャリアコンサルタント配置
- 当行グループ内での業務領域拡大
(研修、短期トレーニー、Eラーニング等)
- 当行グループ外での経験領域拡大
(武者修行、Executive MBA、大学院派遣等)
- 自己啓発、リスキリングの支援

機動的なリソースシフト

- 事業環境に応じた戦略的人事異動
- ジョブサポート制度（社内副業）
- HR-Techの活用
(スキル・経験・キャリア志向、人材アセスメント
データ、タレントマネジメント)

外部専門人材の採用

- 注カビジネスでの外部専門人材の登用
- DX、サイバーセキュリティなど重点分野
- 魅力ある報酬体系の構築
- アルムナイ採用

4. デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

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

DX推進における4つの取り組み

多様な情報資産（データ）の適切な管理・蓄積・活用

- ・ 情報資産管理体制の再整備
- ・ 利用目的に適応したデータ品質の確保・維持とデータの抽出・利用の効率化 等

DX人材の育成

- ・ DXを推進するコア人材のビジネス現場への投入・実践
- ・ 全役職員のDXリテラシー向上 等

コミュニケーションのフラット化

- ・ ビジネスチャットの導入とWeb会議ツールの拡充
- ・ プロジェクト単位のアクセス権設定等、情報共有のスピードアップ 等

仕組づくり

- ・ デジタル化による業務効率化とロケーションを超えた業務の共有
- ・ システム全体の情報連携強化と疎結合化による安定性の向上 等

実現すること

新業務・新サービス

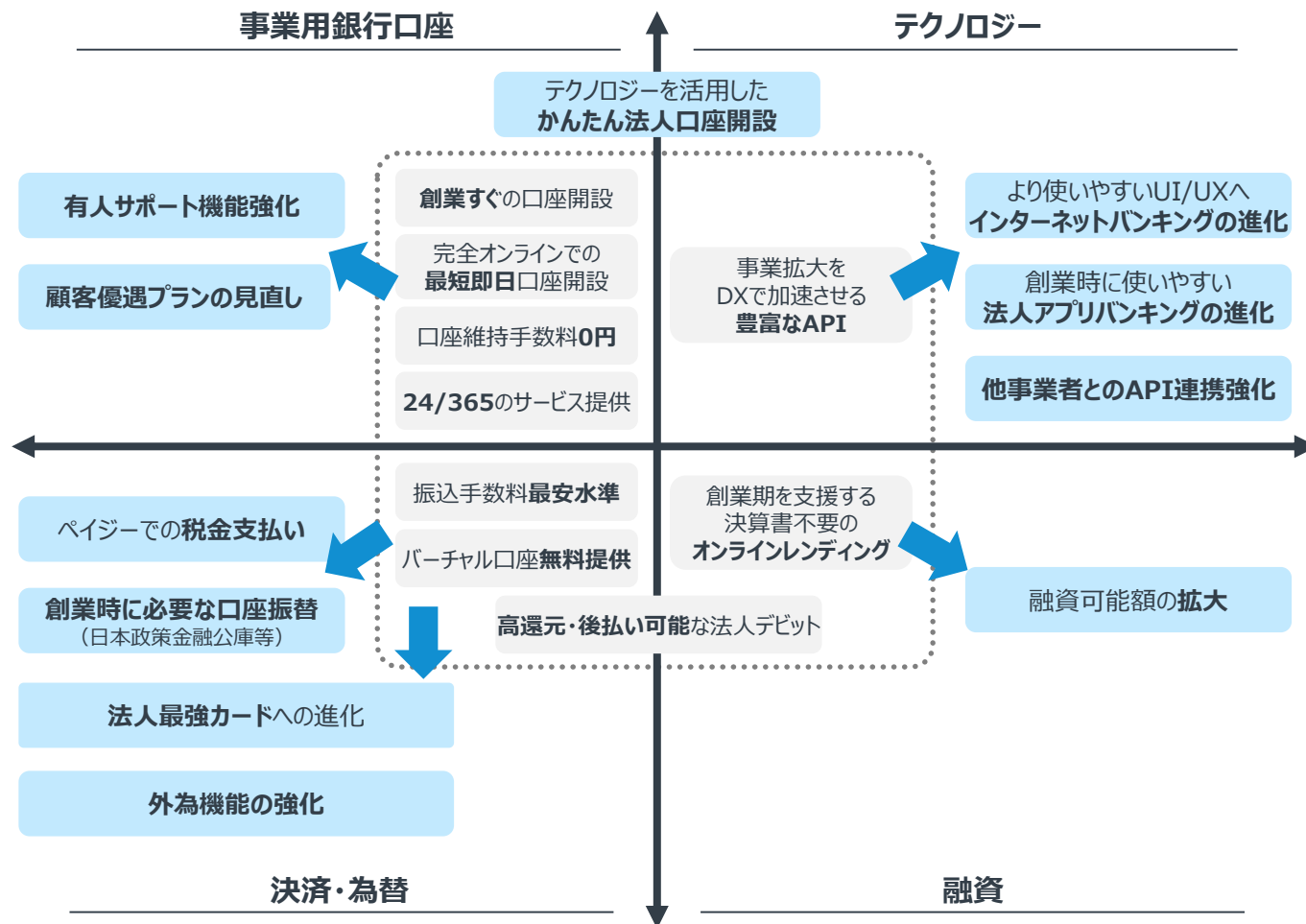
生産性向上

サステナビリティ

働き甲斐・働き方改革

GANBのビジネス戦略

起業・DX推進をサポートする次世代型テックバンク



**新中期経営計画（2023～
2025年度）においても
3つのNo.1を目指す**

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 No.1

テックファースト銀行
No.1

5. あおぞらサステナビリティの推進（1/2）

あおぞらサステナビリティ目標

実績

2022年度

目標

2025年度

2030年度

2040年度

2050年度

目標1 あおぞら型投資銀行ビジネスの推進

ベンチャー企業の成長サポート

ベンチャー向け投資件数 累計 46件.....➡ 累計 130件

GMOあおぞらネット銀行
スモール&スタートアップ事業者口座開設件数 累計 6.2万件.....➡ 累計 20万件

事業再生を通じた地域社会への貢献

再生ファンドを活用した再生支援件数 累計 64件.....➡ 累計 150件

構造転換とともに目指すエンゲージメントエクイティ

エンゲージメントエクイティ投資件数 累計 77件.....➡ 累計 130件

目標2 気候変動への対応

サステナブルファイナンス実行/組成額 累計 約4,000億円.....➡ 2027年度までに 累計 1兆円

└ うち環境ファイナンス 累計 約3,500億円.....➡ 累計 7,000億円

カーボンニュートラルの実現

事業者としてのCO₂排出量
(Scope1、Scope2 2020年度比) 統合報告書にて開示 予定（7月下旬）.....➡ 実質 0

New

投融資ポートフォリオのCO₂排出量
(Scope3：カテゴリ15) 統合報告書にて開示 予定（7月下旬）.....➡ 実質 0

石炭火力発電所向け
プロジェクトファイナンス残高 275億円.....➡ 残高 0

5. あおぞらサステナビリティの推進（2/2）

あおぞらサステナビリティ目標		実績		目標		
		2022年度	2025年度	2030年度	2040年度	2050年度
目標3 個人顧客プラットフォーム						
事業承継・財産承継 コンサルティング契約件数*		累計 492件.....→累計 1,000件				
New	非金融領域サービス提供先数	274先→3,000先				
* 新中期経営計画「AOZORA2025」において、目標対象項目の一部を組み換えたことに伴い、目標値・実績値ともに変更						
New	目標4 ダイバーシティ&インクルージョン（中核人材の多様性）					
女性管理職/調査役比率		13.3% / 37.3%→ 2027年度までに 20% / 40%				
男性育児休業取得率		91%→ 2027年度までに 100%				
外国人管理職比率		2.8%→ 今後定常的に3%以上				
キャリア採用者管理職比率		49.6%→ 今後定常的に40%以上				

3

中期財務目標と資本政策

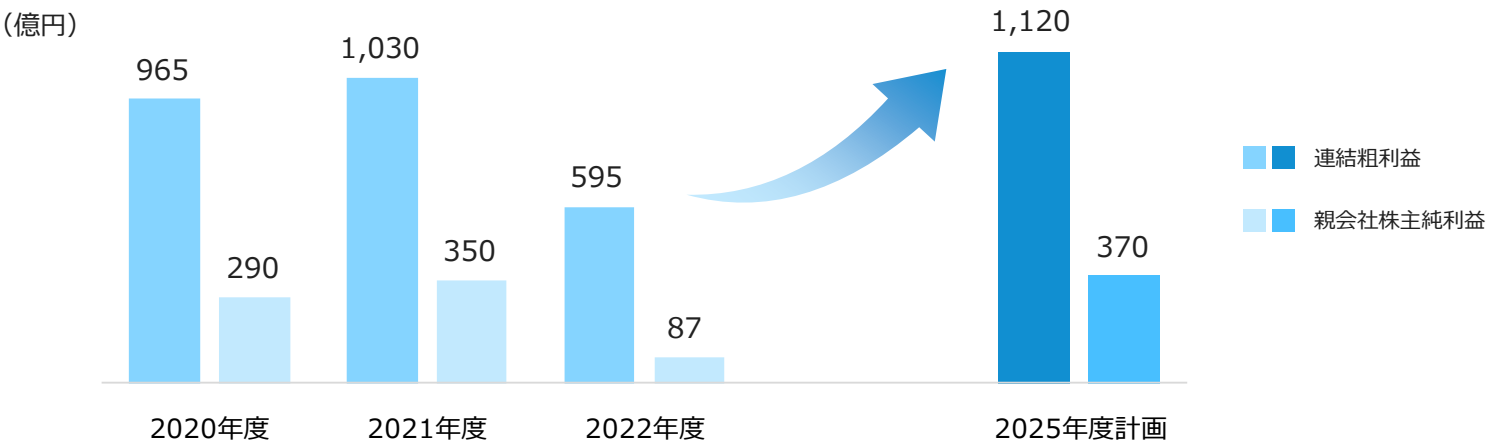
中期財務目標

主要業績評価指標（KPI）

		2021年度（実績）	2022年度（実績）	2025年度（目標）
資本効率性	ROE	7.2%	1.9 %	8% (中長期目標10%)
健全性	自己資本比率	10.4%	9.4 %（速報値）	9%以上
生産性	1人当たりビジネス利益*1	19百万円	4百万円	20百万円
資金効率性	ビジネス利益RORA*2	1.1%	0.2 %（速報値）	1.3%
利益水準	親会社株主純利益	350億円	87億円	370億円

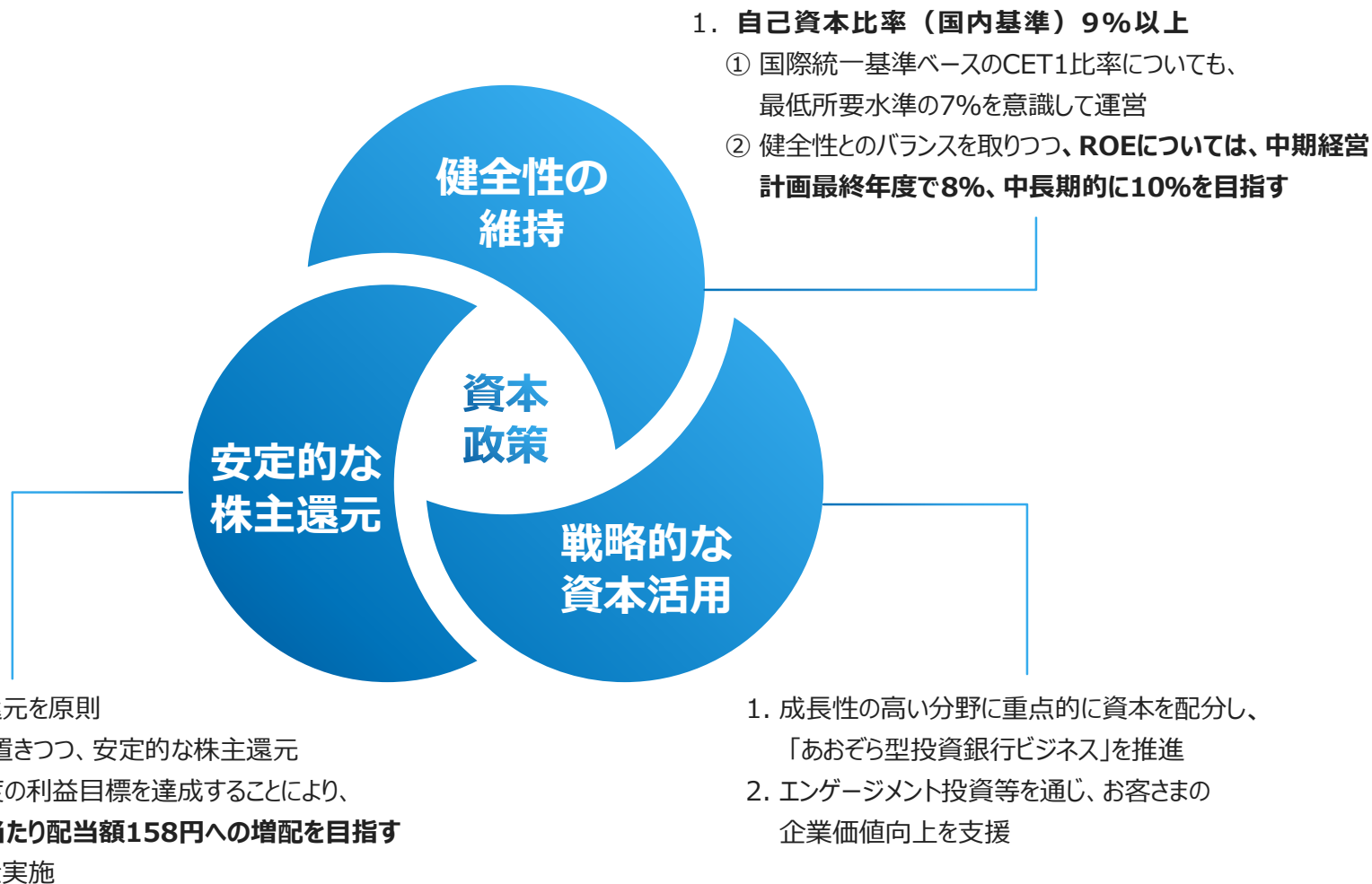
*1 ビジネス利益：連結実質業務純益+株式等関係損益、*2 ビジネス利益RORA：（連結実質業務純益+株式等関係損益）/リスクアセット

利益目標 (連結粗利益および親会社株主純利益)



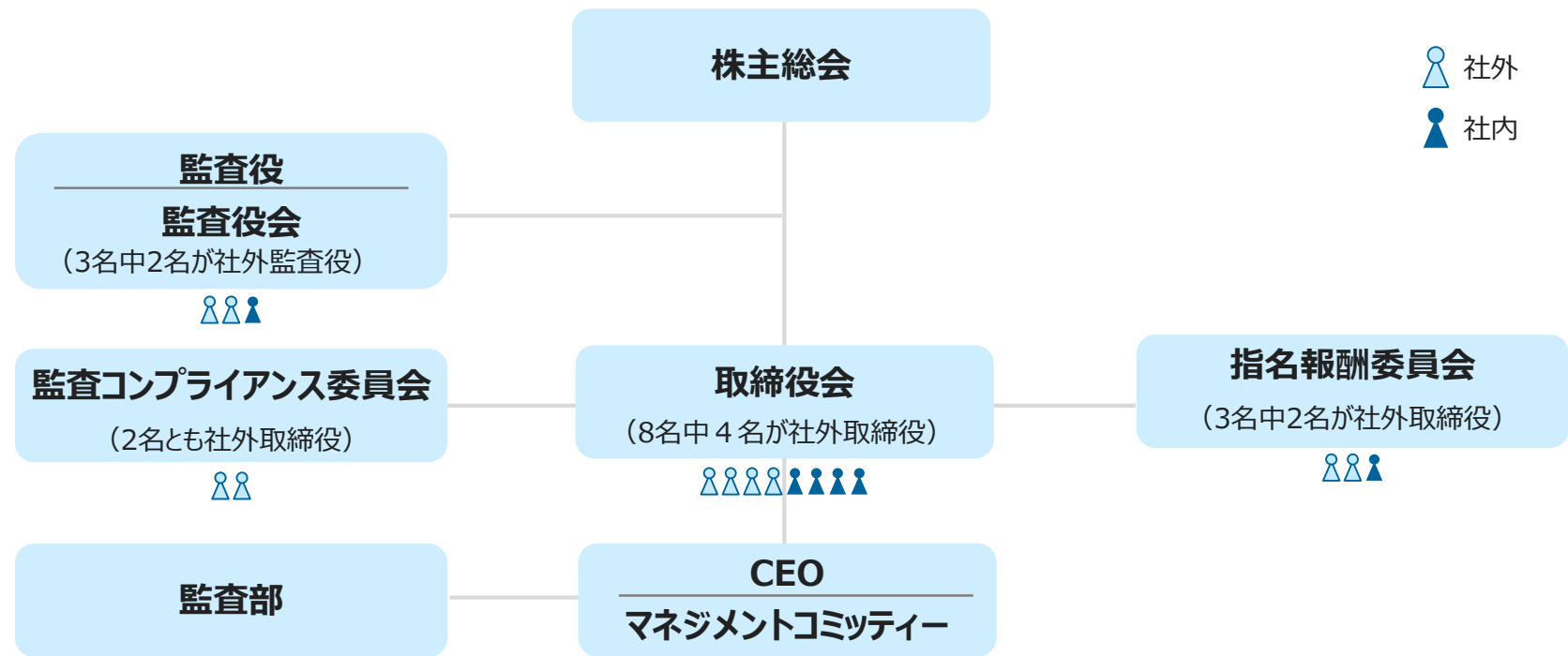
資本政策

「健全性の維持」を念頭に置きつつ、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」とも
バランスがとれた資本政策を維持する

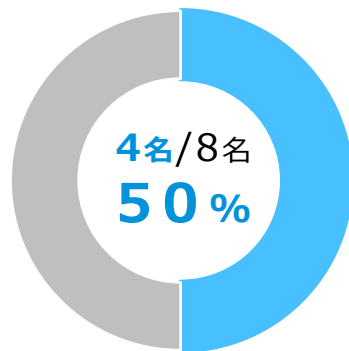


4 Appendix

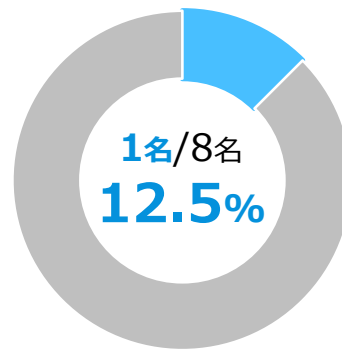
ガバナンス体制



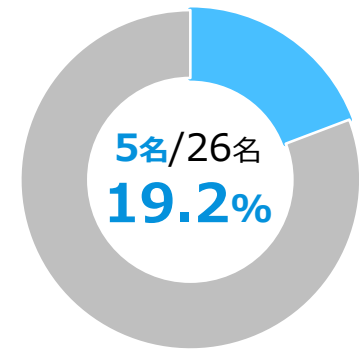
社外取締役の比率



女性取締役の比率



女性執行役員の比率



(2023年7月1日時点)

ガバナンス体制

取締役（2023年6月22日付）

- 谷川 啓

代表取締役社長CEO
- 村上 一平

元(株)日清製粉グループ本社 代表取締役社長
- 山越 康司

代表取締役副社長
- 橘・フクシマ・咲江

G&Sグローバル・アドバイザーズ(株) 代表取締役社長
- 大見 秀人

代表取締役副社長 法人営業推進本部長
- 高橋 秀行

元(株)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
- 小原 正好

取締役専務執行役員CRO
- 齋藤 英明

ジャパンシステム(株) 取締役代表執行役社長

監査役（2023年6月22日付）

- 橋口 悟志

常勤監査役
- 井上 寅喜

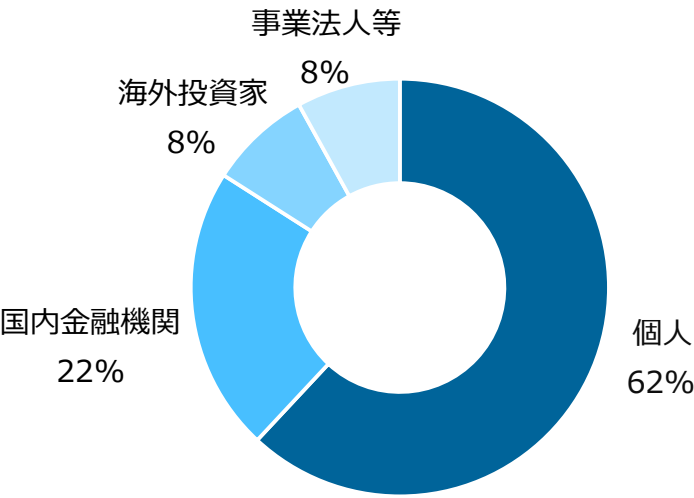
元朝日監査法人（現あずさ監査法人）代表社員
- 前田 純一

元(株)北國銀行 代表取締役専務

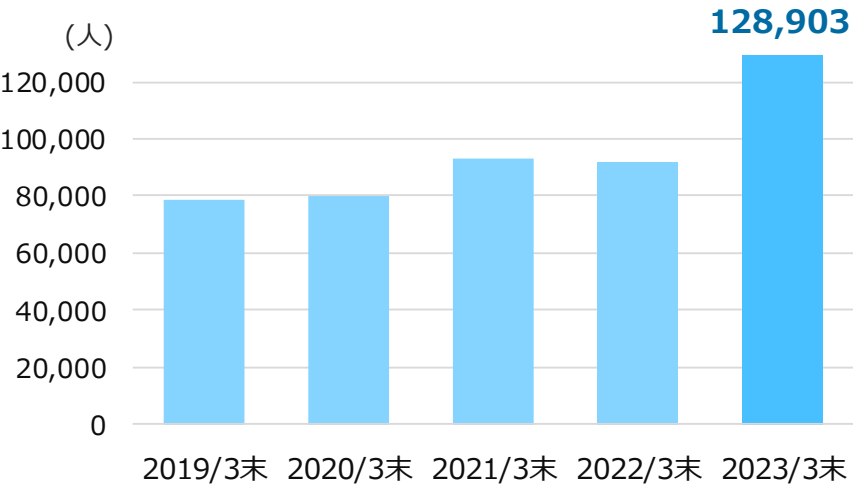
氏名			取締役・監査役の専門性						
			企業経営	金融	財務会計	法務・コンプライアンス / リスク管理	グローバル	IT/DX	サステナビリティ
取締役	社内取締役	谷川 啓	●	●		●			
		山越 康司	●	●		●	●		
		大見 秀人	●	●			●	●	
		小原 正好		●		●			●
	社外取締役	村上 一平	●		●	●			
		橘・フクシマ・咲江	●				●		●
		高橋 秀行	●	●	●	●		●	
		齋藤 英明	●	●			●	●	
監査役	社内監査役	橋口 悟志		●		●	●		
	社外監査役	井上 寅喜	●		●	●	●		
		前田 純一	●	●		●			

当行の株主構成

2023年3月末の株主構成



個人株主数推移



当行の概要

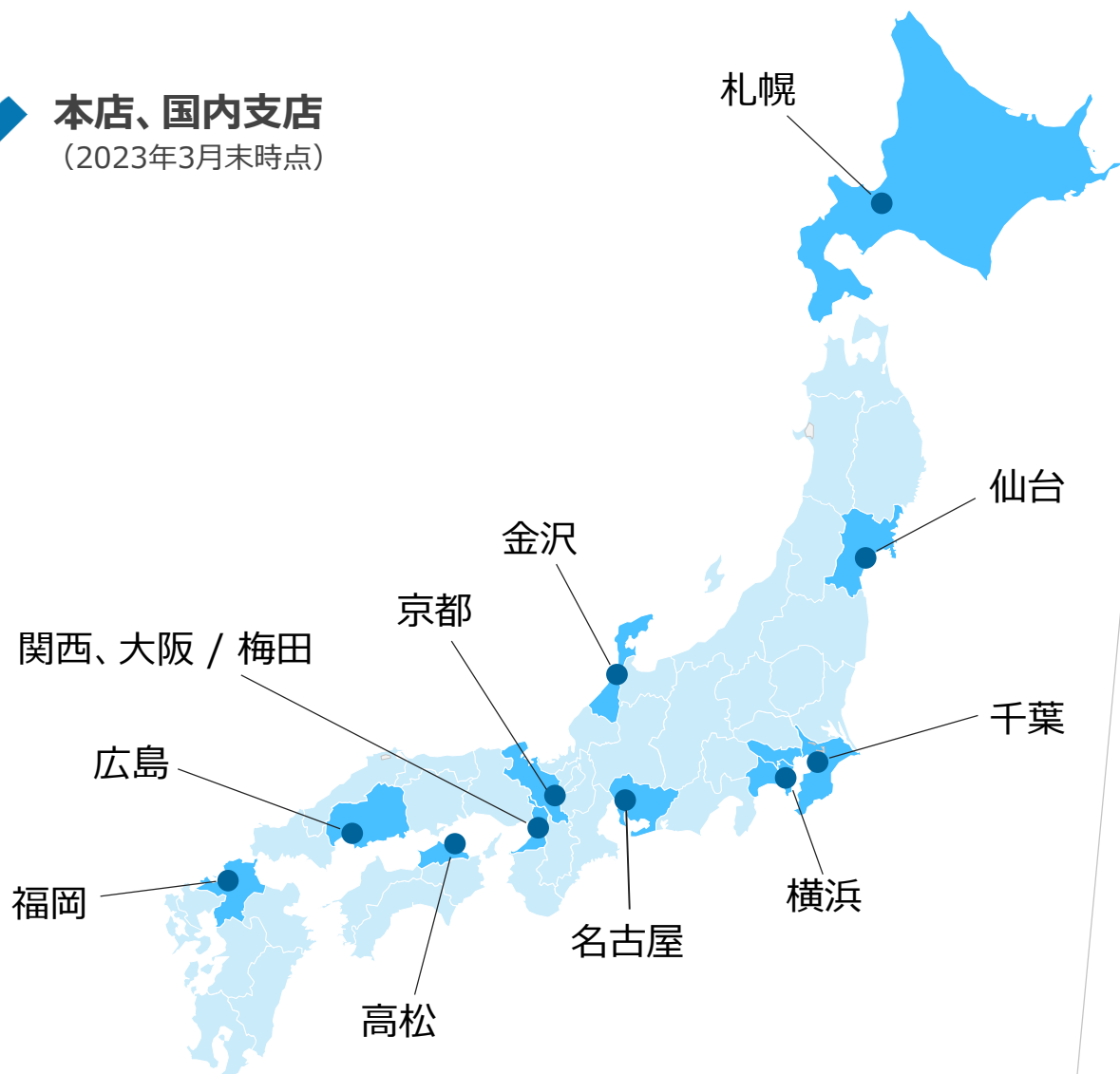
プロフィール

- **本店所在地:** 東京都千代田区麹町6-1-1
- **総資産:** 7兆1,840億円
- **信用格付:** BBB+ / A- / A (S&P / R&I / JCR)
- **拠点数:**
 - 国内: 20 本支店
 - 海外: ニューヨーク、ロンドン、上海
シンガポール、香港
- **主な子会社:**
 - GMOあおぞらネット銀行(株)、あおぞら債権回収(株)
 - あおぞら証券(株)、あおぞら地域総研(株)
 - あおぞら投信(株)、あおぞら不動産投資顧問(株)
 - ABNアドバイザーズ(株)、あおぞら企業投資(株)
 - Aozora Asia Pacific Finance Limited
 - Aozora Europe Limited
 - Aozora North America, Inc.
- **従業員数:** 2,442人 (連結ベース、2023年3月末時点)

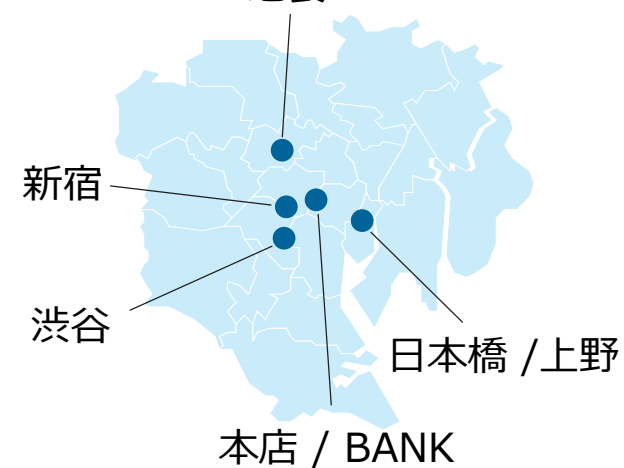
沿革

- 1957年** 日本不動産銀行として設立
- 1977年** 行名を日本債券信用銀行に変更
- 1998年** 特別公的管理開始
- 2000年** 特別公的管理終了、再民営化
- 2001年** 行名をあおぞら銀行に変更
- 2006年** 東京証券取引所市場第一部へ株式上場
- 2012年** 資本再構成プラン発表
- 2015年** 公的資金完済
- 2017年** 本社を千代田区麹町に移転
- 2022年** 東京証券取引所市場区分見直しに伴いプライム市場へ移行

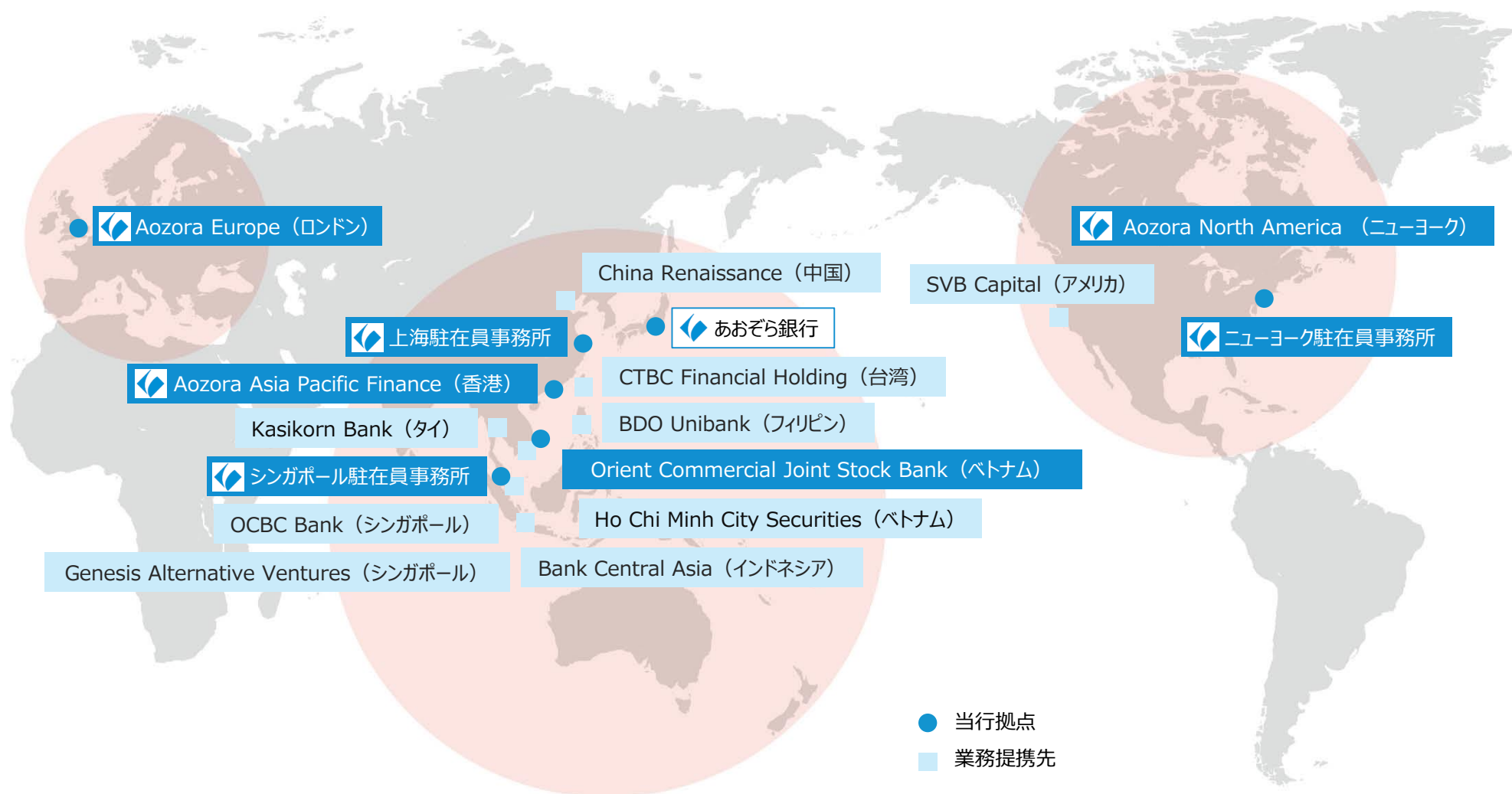
(2023年3月末時点)



池袋



当行の海外ネットワーク



ご連絡先

株式会社 あおぞら銀行

コーポレートコミュニケーション部

電話: 03-6752-1218

URL: <https://www.aozorabank.co.jp>

松浦: m.matsuura@aozorabank.co.jp

梶谷: h.kajitani@aozorabank.co.jp

安達: y2.adachi@aozorabank.co.jp

上野: m3.ueno@aozorabank.co.jp

亀城: s.kamegi@aozorabank.co.jp

当資料には、当行の財務状況や業績など将来の見通しに関する事項が含まれています。こうした事項には当行における将来予想や前提が含まれており、一定のリスクや不確実性が生じる場合があります。具体的には、経済情勢の変化や金利・株式相場・外国為替相場の変動、およびそれらに伴う保有有価証券の価格下落、与信関連費用の増加、事務・法務その他リスクの管理規則の有用性などにより、実際の結果とは必ずしも一致するものではありません