

統合報告書
ディスクロージャー誌 本編

2024年4月1日～2025年3月31日

2025

CONTENTS

2

2 経営理念

3

マネジメントメッセージ

- 3 CEOメッセージ
- 9 CFOメッセージ
- 13 CROメッセージ

15

価値創造ストーリー

- 16 挑み続ける歴史
- 17 経営資本
- 19 マテリアリティおよび重要な基盤
- 20 あおぞらサステナビリティ目標
- 21 価値創造プロセス
- 22 ステークホルダー・コミュニケーション
- 23 財務・非財務ハイライト

25

価値創造戦略

- 26 中期経営計画の振り返り
- 27 中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)
- 33 特集①社外取締役メッセージ
 - 33 社外取締役対談
中期経営計画「AOZORA2027」の達成に向けて
 - 36 社外取締役とステークホルダーとの対話
- 39 特集②投資銀行ビジネス
～LBOファイナンス対談～
「リスクを超えて価値を創造する金融の力」
- 43 特集③投資銀行ビジネス
～エンゲージメント投資～
株式市場の活性化に向けて
- 45 特集④GMOあおぞらネット銀行
「技術力で未来の銀行のカチを切り拓く」
- 47 At a glance
- 48 ビジネスの概要
 - 48 投資銀行ユニット
 - 49 市場国際ユニット
 - 50 カスタマーリレーションユニット
 - 51 GMOあおぞらネット銀行
- 52 サステナビリティの推進
- 57 気候変動への取り組み(TCFD提言への対応)
- 63 自然資本・生物多様性への対応
- 64 人権尊重の取り組み
- 65 人材戦略
- 72 障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り
～互いを理解して認め合う風土の醸成～

73

価値創造基盤

- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスク管理
- 88 コンプライアンス
- 91 内部監査
- 92 サイバーセキュリティ

93

データ集

- 93 主要財務データ
- 95 会社情報(2025年3月31日現在)

編集方針

当行グループは、全てのステークホルダーの皆さまに当行の価値創造ストーリーをお示しすることを目的に統合報告書を発行しています。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」等を参照しています。

皆さまより2024年発行の「統合報告書2024」に対していただいたご助言を参考に、2025年は「過年度の振り返りを行い、『新たな金融の付加価値の創造』に向かう姿を描く」をテーマに制作しました。

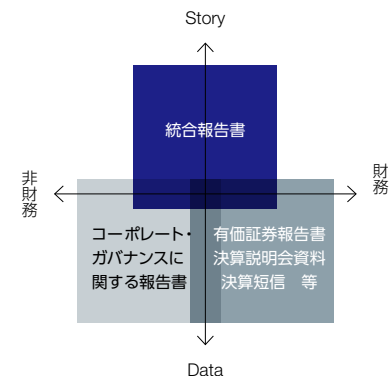
本誌は「マネジメントメッセージ」にて成長ストーリーを、「価値創造ストーリー」にて価値創造プロセスを示し、続く「価値創造戦略」にて、中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)の実現に向けた動きを、社外取締役メッセージや特長あるビジネスの紹介によりご説明する構成としています。

本誌を通じ、当行グループの今後の更なる成長について、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。

あおぞら銀行の情報開示体系



経営理念

あおぞらミッション

Mission

新たな金融の付加価値を創造し、
社会の発展に貢献する

あおぞらビジョン

Vision

時代の変化に機動的に対応し、
常に信頼され親しまれる
スペシャリティー高い金融グループであり続ける

あおぞらアクション

Action

1. ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
2. 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
3. チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする
4. 仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する
5. 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
6. 創意工夫で新規領域にチャレンジする
7. 社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する

CEOメッセージ

これからの時代の可能性を広げる 「あおぞら」でありたい

はじめに

2024年4月にあおぞら銀行の代表取締役社長CEOに就任し、2年目に入りました。

2023年度的大幅な赤字計上、また大和証券グループ本社との資本業務提携という経営に大きく影響のある出来事が続く中でのスタートとなりました。私は、就任以来、可能な限りの時間を使い、多くのステークホルダーの方々との対話機会を設けることに注力してきました。

その中では主に株主の皆さまから、時に厳しいご意見をいただくこともあり、負託に沿えなかった点について一日も早く信頼を回復していくことの重要性を感じ、大変身が引き締められました。

これから先の日本は、人口減少に伴い下り坂をそろそろと下っていく時代に入ったと言われています。目の前のことを頑張っていれば市場の拡大とともに成長できた時代から、同じことをしているだけでは成長がしづらい成熟の時代になりました。しかし成熟の時代とは、見方を変えれば、たくさんの選択肢から自分にあった道を

選べる時代とも言えます。これは私たち銀行にとって、多様な選択肢の溢れる時代において、お客さまから真に必要なとされるサービスの提供ができるかが問われていることを意味します。

あおぞら銀行グループは、創業以来、世間が困難と思っている新分野でビジネスを開拓することで活躍できる領域を広げてきました。2025年の統合報告書では、これまで培ってきたあおぞら銀行グループのユニークなビジネスモデルは、これからの銀行に必要とされるサービスや機能を有しており、2025年度から始まる中期経営計画「AOZORA2027」はお客さまとともに私たちも成長するストーリーであることをお伝えしたいと思います。

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

CEOメッセージ

環境の変化は創意工夫への足掛かり

当行がなぜこれからの銀行に必要とされるサービスや機能を有しているか。それは限られた経営資本を最大限に活用し、環境の変化の中に成長の可能性を探り出してきた姿勢にあります。当行は1998年に特別公的管理となりましたが、今から10年前の2015年に公的資金を完済し、新たな一步を踏み出しました。完済に至るまでの間に、都市銀行・信託銀行等の主要行は経営統合により規模を拡大、地方銀行は地元の強固な営業基盤の確立を進めていました。一方で当行は、合併による規模を追うのではなく、コンパクトな規模で自立経営する銀行として、強みのある分野への集中によるビジネスの強化を進めてきました。これらの戦略を通じて、当行グループは今の独自のポジションを築いてきました。

その後、金融業界を取り巻く環境は大きく変化し、私たちのビジネスモデルにも影響を与える3つの重要な環境の変化がありました。

一つ目の変化：マイナス金利政策の導入

2016年1月、日本銀行は更なる大規模金融緩和として、マイナス金利を導入しました。これにより銀行の金利収入が大幅に低下し、当行グループにおいても国内

ビジネスの収益性が大きく低下することとなりました。

当行グループはこれに先立ち、ストラクチャード・ファイナンス分野（LBOファイナンス、再生ファイナンス、不動産ファイナンス）での強みを築いており、比較的利鞘の厚いビジネスモデルを展開していました。また、海外業務の拡大や積極的なALM運営を通じてマイナス金利下においても収益性を維持し、ステークホルダーの皆さまへの高い配当還元を継続することができました。

一方で、米国オフィス向けローンや外貨有価証券投資への投資に傾斜が高まる中、2022年以降の急激な米国利上げの影響を受けたことで、大幅な損失計上に繋がりました。この経験を踏まえ、リスクガバナンスの強化を行い、中期経営計画「AOZORA2027」では規律あるリスクアパタイト運営を徹底しています。 [■ P13「CROメッセージ」](#)

また、調達構造の変革にも取り組んできました。2019年には個人のお客さま向けに、スマートフォンを活用した利便性の高いプラットフォームによる預金サービス「BANK」を開始しました。普通預金金利0.2%という競争力のある条件で新規のお客さまが増加し、おかげさまで2024年度にはBANK預金口座数は60万口座にまで拡大、「BANK」ブランドが広く浸透しました。旧長期信用銀行という形態から支店数が少なく、また、お客さまのお財布代わりとなる生活決済口座としての利便性

が低いハンデを負っていましたが、この状況を支店維持等の経費が低いという利点と捉え、金利でお客さまに還元し、インターネットにより利便性を高めた口座の提供を実現しました。

二つ目の変化：コーポレート・ガバナンス改革の浸透

2015年に日本でコーポレートガバナンス・コードが適用され、企業の経営陣や取締役会の透明性や責任が強化されました。この動きは、今のM&Aを通じた事業再編の活発化に繋がっていきます。

M&A市場の拡大は、LBOファイナンスのニーズの増加に繋がるとともに、事業会社が保有する不動産等の資産有効活用による資本効率改善への動きを高め、不動産ファイナンスを活用したソリューションのニーズもますます旺盛になっています。当該分野におけるビジネス機会の広がりや、当行グループのマーケットプレゼンスの高まりと知見の蓄積に繋がっています。 [■ P39「特集② 投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～」](#)

日々多くの経営者の方とお話しして感じることは、昨今、M&Aに関心のない経営者は一人もいないということです。ステークホルダーから長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）や企業価値の向上が求められる中、企業は銀行に対して、これまでの資金の仲介だけでなく、ともに課題解決を目指すパートナーとしての対話を期待するようになったと感じます。

CEOメッセージ



当行グループでは2021年より、銀行ならではのエンゲージメント投資を開始しています。 [P43「特集③投資銀行ビジネス ～エンゲージメント投資～」](#)

これまで長く続けてきた銀行取引の枠を超え、経営者の方と企業のあるべき姿について深く対話し、お役に立てるアドバイスができる存在へと変化していきたいと考えています。

三つ目の変化：デジタル技術をつかった金融サービス

インターネットの技術の進展により、既存の金融サービスとIT技術を融合させることで、より利便性の高いサービスを提供する、デジタル化の動きが活発化しました。

この潮流を捉え、私たちは2015年にGMOインターネットグループと新事業の検討を開始しました。2018年には、GMOあおぞらネット銀行（GANB）において、高度なIT技術により高い利便性を低コストで提供するインターネット銀行事業を開始しました。 [P45「特集④ GMOあおぞらネット銀行」](#)

テック企業のスピード感を持つ先進的な銀行としてGANBの利便性は高く評価されており、2024年度には、法人口座数は18万件を突破、業務純益ベースで黒字化を達成し、今後更なる成長が見込まれています。

これらの3つの変化への対応は、これからの当行グループの成長の原動力となっています。時代の変化に対して、創意工夫をもって挑戦し続ける姿勢が、私たちの独自性を形作っています

未来への展望、経営理念の再認識

2025年5月、中期経営計画「AOZORA2027」（2025年度～2027年度）をスタートしました。前中期経営計画「AOZORA2025」の期間途中ではありましたが、1年前倒しで新たな計画を策定しました。リスクガバナンスの強化とともに、外部環境の大きな変化に即した計画を策定する必要があると考えたためです。

新たな中期経営計画の策定では、様々なディスカッションを経て「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』ことが当行グループの存在意義である」と再認識するところからスタートしました。

経営理念を追求するためには、私たちは営利企業として利益をあげ、上場企業として株主の皆さまにも還元をしなければなりません。公的資金の完済までは利益の蓄積を経営の最重要課題として進め、また公的資金返済後はマイナス金利の影響を長く受けることとなりました。その環境下で私たちは知らず知らずのうちに、経営理念から離れて利益に関心が行き過ぎていたのかもしれない。私たちは一丁目一番地である金融仲介に立ち戻るとともに、独自の付加価値を創造し続け、それを実践した組織や人を評価し、そこに経営資源を重点的に配分

CEOメッセージ

して存在価値を高めるべきです。

今回の中期経営計画期間中の成長の原動力は投資銀行ビジネスとGANBです。投資銀行ビジネスでは、国内に回帰し国内事業法人に幅広いサービスを提供するため、組織を再編してより強力な体制を構築しました。

特に、LBOファイナンスの分野では、更なる活発化が見込まれることから、国内市場での主要プレーヤーとしての地位を一層強固なものにしていきます。また、2024年度に業務純益ベースで黒字化を果たしたGANBは今後更に成長を加速させるフェーズに入りました。これらの事業は、私たちの未来を切り拓く重要な柱となります。

大和証券グループとの提携は2024年7月の開始から約1年が経ちましたが、この間、両社における協業は着実に進んでおり、具体的な成果やお客さまからのご評価の声もいただいています。 [P31「中期経営計画『AOZORA 2027』\(2025年5月公表\)銀証連携によるビジネス共創」](#)

個人ビジネスについては、人材価値の向上を図るべく、2025年4月に個人営業経験のある人材20名を大和証券の本支店に派遣しました。また、大和証券のファンドラップについて、2025年秋からの当行での販売開始に向けて準備が進んでいるところです。

中期経営計画の最終年となる2027年度には業務提携効果として業務純益+100億円を目標としています。

市場からの評価

2024年度は前年の赤字決算からのV字回復により、期初計画を上回る着地となり、増配も行うことができました。「AOZORA2027」では持続的成長に向けたビジネス展開により、最終となる2027年度の親会社株主純利益330億円、ROE7%程度を計画しています。企業価値の向上に向けては、ROEの改善とともに、資本コストの低減を通じた持続的な成長が重要です。 [P9「CFOメッセージ」](#)

資本コストの低減には、リスクガバナンスの高度化を通じたレジリエンス経営、環境課題への対応と人材戦略を中心としたサステナビリティ経営、そして新たな市場の開拓による成長期待の向上、のバランスのとれた運営が重要です。ビジネス面で成長するとともに、これらの取り組みをステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくために、市場とのコミュニケーションを継続していきます。 [P22「ステークホルダー・コミュニケーション」](#)

また企業価値の向上には、マネジメント層だけでなく

行員の意識向上も重要です。

株主目線の経営を行員一人ひとりに根付かせるべく、中期経営計画期間に合わせ、2025年度から2027年度にかけて、持株会の会員に自社株取得のための奨励金を拡充します。持株会への加入率を2027年度までに90%程度まで高め、役職員が一体となって市場からの評価、企業価値の向上を志向する組織を目指します。



CEOメッセージ

人的資本投資と組織文化の強化

私たちのビジネスの実現の要となるのが、人的資本への投資です。行員が付加価値を創造する人材として誇りをもって働ける会社であるために、人材の育成に努めています。

中でも、投資銀行ビジネスに携わる人材の育成プログラムは、重要な取り組みです。投資銀行ビジネスは、注力分野であると同時に、当行グループの存在意義でもある「新たな金融の付加価値の創造」、つまり未開拓のビジネスへの挑戦であり、今後の当行の成長に大きく関わる分野であるからです。

例えば、現場であるフロント部門から、リスク管理、マネジメントまで一体となって投資銀行ビジネスの知見が蓄積されていることは当行グループの大きな強みとなっています。これらを個々の知識として蓄えていくだけでなく、今後は組織の知見としてトップマネジメントが率先して継承していくことが必要だと考えています。

これまで、私たちは未開拓な分野に挑戦したからこそその失敗を経験しています。それでも、失敗を恐れずチャレンジする、チャレンジを称賛する、失敗から学び、

成長に繋げていくことは重要です。私自身、多くのチャレンジと多くの失敗を経験したことが、今の自分に繋がっています。これから先も、当行グループはチャレンジしやすい組織、そしてチャレンジを称賛する組織でありたいと思います。そのために、私たちが大切にする企業文化としてしっかりと根付かせ、当行グループのメンバーの働きがいを高めていきたいと考えます。

毎年実施する従業員アンケートでは、「チャレンジが称賛される環境か」「働きがいを感ずるか」を質問項目に設定し組織の状態を把握し、個々人が成長できる組織になるための各種施策の立案に生かしています。専門知識の継承のみならず、失敗も含めた実体験についても、私もマネジメントの一人として直に若い行員に伝え、挑み続ける組織文化を持続させるための人的資本投資を推進していきます。

また、当行グループでは、失敗を恐れず挑戦する文化を育む一方で、不祥事を起こさない意識の定着を徹底していきます。他行の事例を学び、倫理観を重視した行動規範を全行員に浸透させることで、信頼される組織作りを進めています。

私たちが考える「付加価値」とは、思いもよらないアイ

デアを生み出したり、高度な金融サービスを駆使したりということだけではありません。例えば、どこよりも素早く対応する、分かりやすい説明をする、元気に挨拶するということも、お客さま目線でサービスを提供するという面において、立派な付加価値であると思います。

当行グループのメンバーには、「お客さまに『あおぞらっていいよね』と言ってもらい、数ある銀行グループの中から選んでいただくためには、お客さま目線での付加価値の提供が必須であり、それにはいろいろなアプローチがあって、そのいずれも欠かせない取り組みである」、とグループのメンバーに伝えています。

自分事として取り組むサステナビリティの推進

昨今、地球温暖化や人権問題、少子高齢化等の様々な社会課題が顕在化しています。これらの社会課題に対し、金融仲介における様々な付加価値を発揮し、お客さまを含めた全てのステークホルダーとともに解決を図ることが私たちに求められています。

例えば、再生可能エネルギー向けプロジェクト・ファイナンスの提供による脱炭素化の促進は分かりやすい

CEOメッセージ

事例ですが、ほかにもベンチャー企業のサポート、事業再生支援等による企業の成長や新陳代謝の促進も、持続可能な経済社会の発展に直接貢献する重要な取り組みとなります。

サステナビリティにおいては、中期経営計画の策定に合わせ、当行グループの業績や企業価値に与える影響とステークホルダーに与える影響を踏まえて、サステナビリティ重点項目(マテリアリティおよび重要な基盤)を見直しました。再定義された3つのマテリアリティ「経済社会の未来への貢献」「環境課題への対応」「人的資本の価値向上」のそれぞれに「あおぞらサステナビリティ目標」としてKPIを設定し、各分野において、「付加価値の創造」を意識できているかをモニタリングする仕組みとしています。 [P52「サステナビリティの推進」](#)

これらの取り組みは、期待成長率の向上や資本コストの抑制を通じて、PBRの向上にも寄与します。

私たちは経営理念の実現に向け、お客さまやステークホルダーとともに、持続可能な社会の発展に向けて、果敢に挑戦し続けていきます。



公的資金完済から今日まで、当行グループは独自の強みを生かし、課題に対応しながら着実に成長を続けてきました。2024年にはマイナス金利が解除され、国内企業活動の活発化に伴って私たちが得意とするLBOファイナンス等のニーズは更に高まっています。企業は事業規模の拡大を目指す時代を一巡し、新たな最適解を探しています。また、企業のみならず個人のお客さまについても、資産の形成だけでなく、資産の使い方や次世代への承継など多面的な視点でのサービスを求めていると感じています。多様な選択肢の溢れる時代において、お客さまが真に求めるサービスを提供できるよう、私たちは可能性という付加価値を創造していきます。これからも金融仲介を通じて社会の課題解決に貢献し、持続的な成長を実現することで、企業価値の向上を目指してまいります。

引き続きあおぞら銀行グループへのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



CFOメッセージ

ROEの改善と資本コストの
低減を目指し、収益力の拡大、
ステークホルダーとの対話を
深化させてまいります



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

2024年度の振り返り

2024年度の決算において、当行グループは連結粗利益856億円、親会社株主純利益205億円と期初予想を上回って着地し、前期からのV字回復を実現、期初予想比での増配を実施することができました。業績回復の主な要因は、円金利の正常化や国内貸出の積極的な積み上げによる資金利益の増加、更にLBOファイナンス関連の手数料をはじめとする非資金利益の増加があげられます。また、GMOあおぞらネット銀行は計画どおり業務純益の黒字転換を果たし、今後も当行グループの成長を支える重要な役割を担っていく見込みです。

バランスシート上の課題についても、着実に進展が見られました。米国オフィス向けローンの処理が順調に進み、破綻懸念先残高は2023年12月末比約4割減少、追加費用も限定的に抑えられています。また、外貨有価証券ポートフォリオでは実質リスク残高をゼロとする運営を継続し、償還に伴い含み損が減少しました。

セグメント別の業績においては、法人営業グループ^{*1}が国内コーポレートローンの積み上げや為替デリバティブ販売収益の貢献により年度計画を達成しました。ストラクチャード・ファイナンスグループ^{*1}では、LBOファイナンスや再生可能エネルギーファイナンス分野が好調を維持し、インターナショナルビジネスグループ^{*1}は質を重視した選択的な取り組みを継続しました。マーケットグループ^{*1}については、レガシー資産^{*2}にかかる調達コ

スト負担が残存するものの、ALM資金利益の改善やトレーディング利益の増加により赤字幅が大きく減少しています。

調達面では、安定調達と手元流動性の適正水準へのコントロールをバランスをとりながら進めました。個人預金については普通預金から定期預金への資金シフトを図るほか、BANK普通預金では金利設定をはじめとする魅力的な商品設計により、安定した資金調達基盤の構築を進めています。あわせて法人預金による調達も拡大しています。

経費面では、年間を通じて抑制的な運営を継続し、期初予算内の628億円となりました。一方で、人的資本への投資を引き続き推進し、3.5%のベアを実施しました。また、与信関連費用は通期で94億円となり、米国オフィス向けローン以外では国内の業績不振先を中心に費用を計上しました。

大和証券グループとの資本業務提携に基づく協業が本格的にスタートし、2025年度には具体的な成果をお示しできる見込みです。またGMOあおぞらネット銀行では、法人口座数の着実な増加(2025年3月末時点18万件超、前期末比+約6万件)をはじめとする収益基盤の拡大を背景に、業務粗利益は98億円、業務純益は3億円と黒字化を達成しました。

2024年度の成果は、当行グループの持続的な成長に向けた基盤を強化するものであり、2025年度以降の更なる飛躍に向けた重要なステップとなりました。

^{*1} セグメント名は2024年3月末時点。2025年4月より3つのビジネスユニットへ再編

^{*2} 2022年度の欧米金利上昇局面以前に取得し、中長期的に含み損の処理を行う方針とした有価証券

CFOメッセージ

■ 中期経営計画「AOZORA2027」 ～持続的な成長に向けて

2025年5月、中期経営計画「AOZORA2027」(2025年度～2027年度)をスタートしました。国内金利の正常化と企業の資本効率向上に向けた動きに加え、大和証券グループとの提携やGMOあおぞらネット銀行の成長が中期経営計画を支える原動力となります。

リスク管理の強化も重要な課題として取り組んでいます。外貨有価証券ポートフォリオと米国オフィス向けローンにおいて多額の損失計上に至った教訓を踏まえ、リスクアパタイト・フレームワークの位置付けを明確化し、リスクガバナンスを強化することで、持続的な成長を支える堅実な基盤を構築しています。

今回の中期経営計画では、着実な利益成長によるROEの改善を軸に、リスクガバナンスの強化とサステナビリティ経営を通じて利益成長を安定軌道に乗せること、更に戦略的な投資によって中長期的な成長期待を創出することを目指します。これらの取り組みにより資本コストを低減し、市場からの評価を高めることで、PBR1倍超への道筋を描いてまいります。

ROEの改善

組織改革～生産性の向上

国内投資銀行ビジネスの強化に向け、当行グループ内のリソース配分の見直しを行いました。これまで細分化されていたビジネスグループを3つのユニットに集約しています。国内の事業法人のお客さま向けビジネスを担当する「投資銀行ユニット」、海外投融資とALM運営を担う「市場国際ユニット」、銀行の資金調達を担い、個人および金融法人のお客さまに運用商品を提供する「カスタマーリレーションユニット」です。 [□P47「At a glance」](#)

この集約によって期待される効果は、チームの力を結集し、組織全体の業務遂行力を高めることです。刻々と変化する市場環境やお客さまのニーズに対して、タイムリーかつ柔軟に対応できる体制を整えることで、競争力を強化します。例えば、投資銀行ユニットでお客さまに提供するサービスは、コーポレートファイナンスからLBOファイナンス、不動産ファイナンス、再生ファイナンス、環境ファイナンス等のストラクチャード・ファイナンスや資本性ファイナンスなど多岐にわたります。これらのサービスを横断的に統合したソリューションを提供することで、お客さまの本質的な課題に対して迅速かつ的確に対応します。また、ユニット内での専門知識やノウハウの共有を促進し、組織全体の生産性を向上させます。このような取り組みにより、経営理念である「新たな金融の付加価値を創造」を実現し、持続的な成長を支える強固な体制を構築します。

資本の投下・増強

当行グループの競争力を高め、持続的な成長を実現するために、戦略的に資本を投入します。このうち、人的資本については中期経営計画期間中の人的資本増強のための賃上げを含め、経費全体では年平均約30億円の増加を計画しています。

専門性の高いファイナンス業務においては、知的資本が重要な役割を果たします。これを支えるために、専門人材の増強を進めるとともに、社内に蓄積されている知識やノウハウを共有し、次世代の人材育成に注力します。特に、中期経営計画で注力する投資銀行ビジネスに対しては、優先的に資本を配分し、成長の基盤を強化します。「投資銀行ゼミナール」を新設し、市場創成期から業務に携わってきた現マネジメント層が講師を務め、専門知識やノウハウの伝承に加え、新分野開拓の精神を次世代に継承する取り組みを開始します。

また財務資本については、投資銀行ビジネスへの配賦資本を増加させるとともに、安定調達基盤を拡充することで、国内ビジネスのバランスシート拡大を支えます。

これらの施策の効果を測るため、ユニット毎のビジネス利益ROEを指標としてモニタリングを行い、収益性向上を着実に進めてまいります。

CFOメッセージ

資本コストの低減

資本コストは、私たちのビジネス活動の成果と将来の成長に対する市場の期待を反映する重要な指標です。現在の当行への株主・市場の評価を表すと同時に、株主の皆さまが将来の当社評価を測るうえでの重要な判断要素であると考えています。

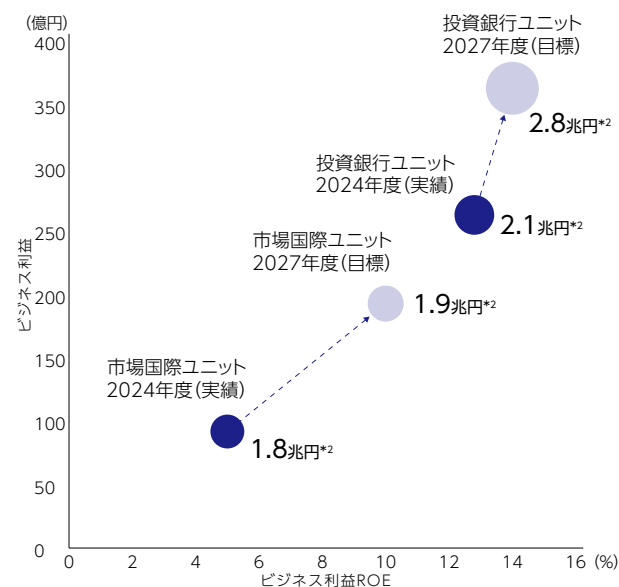
当行グループでは、リスクガバナンスの強化、企業と社会の持続的な発展を目指したサステナビリティ経営、そし

て次世代を見据えた戦略投資を経営上の重要な柱と位置付けています。中期経営計画の策定にあたり、リスクアペタイト・フレームワークを再定義し、3つのビジネスユニットにおけるリスクアペタイトを明確化しました。資本配分を最適化し、健全なリスクテイクを推進、同時にリスクテイク方針に沿った運営の実施状況を継続的にモニタリングすることで、リスクガバナンスの高度化を図ります。

サステナビリティの推進においては、再定義された3つのマテリアリティ「経済社会の未来への貢献」「環境課題へ

の対応」「人的資本の価値向上」の実践を通じて、企業内部の強化と社会との関係性の深化を両立させ、企業価値の向上を目指します。戦略投資では、GMOあおぞらネット銀行の成長支援に引き続き注力するとともに、中長期的な視点のもとで新たな成長分野の開拓を進めます。こうした取り組みにより、持続可能な成長を支える基盤を構築し、株主資本コストの低減を実現してまいります。

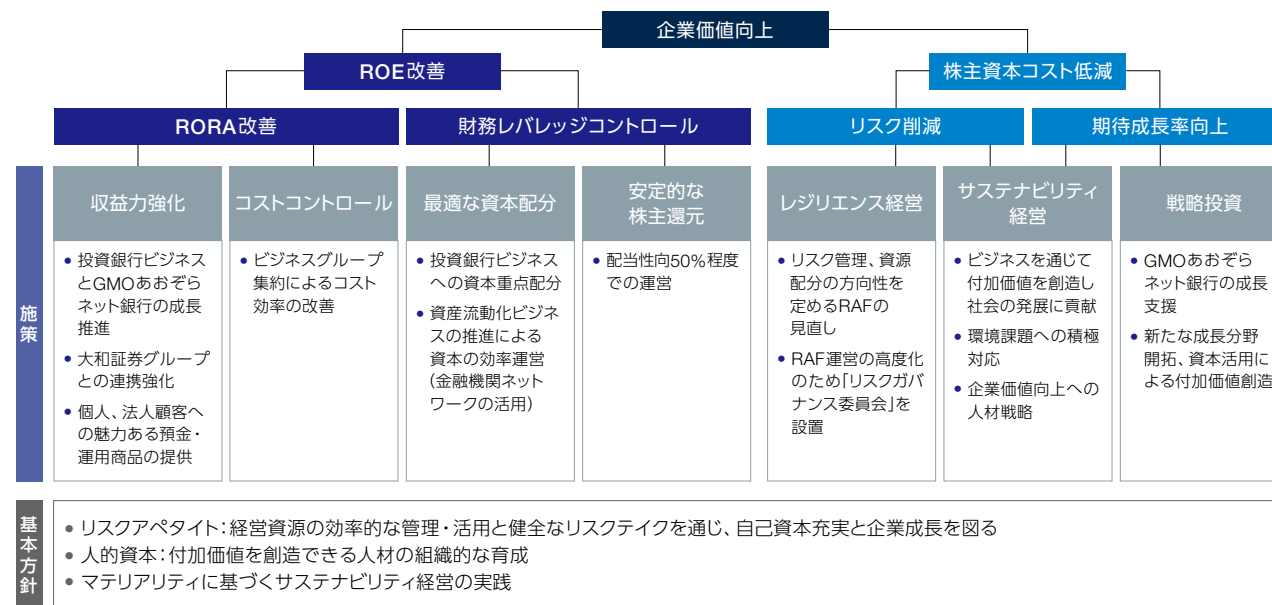
投資銀行ユニット、市場国際ユニットのROEチャート*1



*1 カスタマーリレーションユニットはROE目標を設定していないため、本チャートでは記載を省略。

*2 円の大きさはリスク勘案後資産規模を表します。

ロジックツリー

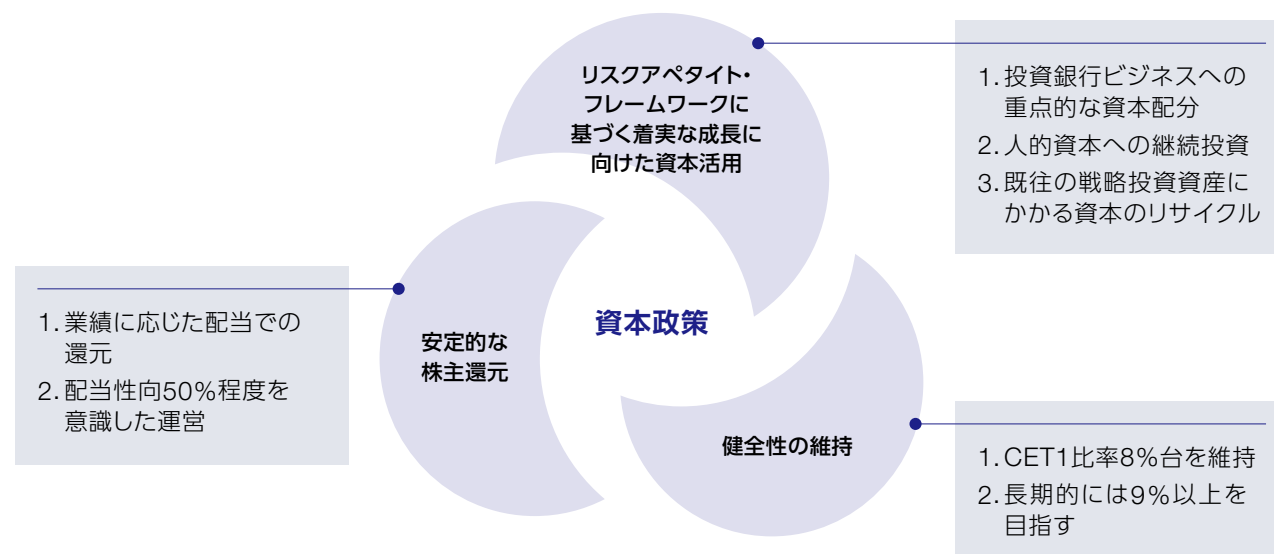


CFOメッセージ

資本政策

これまでご説明した取り組みを通じて、投資銀行ビジネスを軸に成長機会を着実に捉え、資本コストを上回る ROE を実現することによって企業価値の向上を目指します。また、リスクアペタイト・フレームワークに基づく着実な成長に向けた資本活用、資本の蓄積と安定的な還元を両立させた、バランスのとれた資本政策の遂行を目指します。

具体的には、業績に応じた配当を行い、配当性向50%程度を意識した運営を進めるとともに、CET1比率8%台を維持し、長期的には9%以上を目指します。成長に向けた資本活用と健全性の維持、そして株主還元の両立を基本方針とし、持続的な成長を実現してまいります。



■ ステークホルダーの皆さまとの対話

株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、当行グループの経営戦略や財務情報への理解を深めていただけるよう努めています。開示書類については、タイムリーかつ分かりやすい情報開示を心掛けるとともに、個人投資家や機関投資家の皆さまとの各種ミーティングや説明会開催を通じて、積極的に対話を行っています。

2024年度には、機関投資家・アナリスト向けの決算電話会議・説明会等を計8回開催しました。また、オンライン会議も活用した個人投資家向け説明会や、社外取締役と機関投資家の皆さまとのスモールミーティング等、多様な形式で対話の機会を広げています。これらの取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を更に深めてまいります。

CROメッセージ

あおぞら銀行の持続的な
企業価値向上のため、
あるべきリスクマネジメントの
姿を常に考え、進化させ続けます



専務執行役員
チーフ・リスク・オフィサー (CRO)
大沼 正樹

■ リスクアペタイト・フレームワークを通じた適切な経営戦略の遂行

あおぞら銀行グループは、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」という経営理念を掲げ、金融仲介の高度化と持続的な成長を追求するべく、国内のみならずグローバルな金融市場への参加を通じて、新しい金融ノウハウの取込みや成長分野への投融資を行ってまいりました。

しかし、市場環境の急速な変化を受け、米国オフィス向けローンならびに外貨有価証券ポートフォリオにおいて、リスクが顕在化し、2023年度には大きな損失計上を余儀なくされました。

当行の課題は、収益機会の追求が特定のアセット・地域に偏り、市場環境の変化やストレスに対して十分な耐性のあるポートフォリオ運営が徹底できていなかったことにあります。今後目指すべき姿は、リスクとリターン、資本効率を最適化し、あらゆる環境変化に強い経営体制を確立することです。この認識のもと、2024年度は、今後の安定的な成長に向けて、この2つのバランスシート上の課題に真摯に向き合い、リスク管理体制の更なる強化に向けて取り組みを加速しました。具体的には、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)が全社的な経営管理の枠組みであることを明示するために、事業戦略と整合的で、資本の健全性・適切性を確保するリスク方針および財務方針を明示したリスクアペタイト・ステートメ

ント(RAS)を定め、これによりRAFのもとで経営戦略とリスク管理の調和を図っています。

■ リスクガバナンスの更なる強化に向けて必要なこと

事業戦略・財務方針・リスク許容度を明示したRASを踏まえて策定された新たな中期経営計画「AOZORA2027」では、経営理念に立脚し、持続的な企業価値向上を確実に実現することを目指します。成長ドライバーである投資銀行ビジネスに経営資源を重点配分し、リスク量の定量管理と機動的なリスクコントロールを行いつつ、適切なリスクテイクを行うことを明確に定めました。

私たちあおぞら銀行グループが目指すのは、事業の成長のみならず、どのような市場環境においても堅固なリスク耐性を持ち、長期的な企業価値向上に資する経営基盤を構築し維持することです。

その実現に向け、RAFが果たす役割は極めて重要です。

RAFの運営状況は取締役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、リスクガバナンスの有効性が確保されます。また、リスクプロファイルを定期的にモニタリングし、必要に応じて迅速な軌道修正を図ることで、RAF運営そのものも、変化する環境に対応していくことが必要です。2025年7月にリスクガバナ

CROメッセージ

ンスやリスク管理の監督を強化するために、これらの重要事項を専門的に審議する取締役会の諮問機関として、監査コンプライアンス委員会をリスクガバナンス委員会へ改組しました。当委員会は委員の過半数が社外取締役で構成され、RAF運営に関する深度ある検証を行い、常に最良のプラクティスを実現していきます。

私自身、常に現場や市場の声に耳を傾けながら、RAFを生きた仕組みとして進化させると同時に、全社的に健

全なリスクカルチャーを根付かせる努力を続けてまいります。それによってあおぞら銀行グループの未来を支える強固なリスクガバナンス体制を築きあげていきたいと考えています。

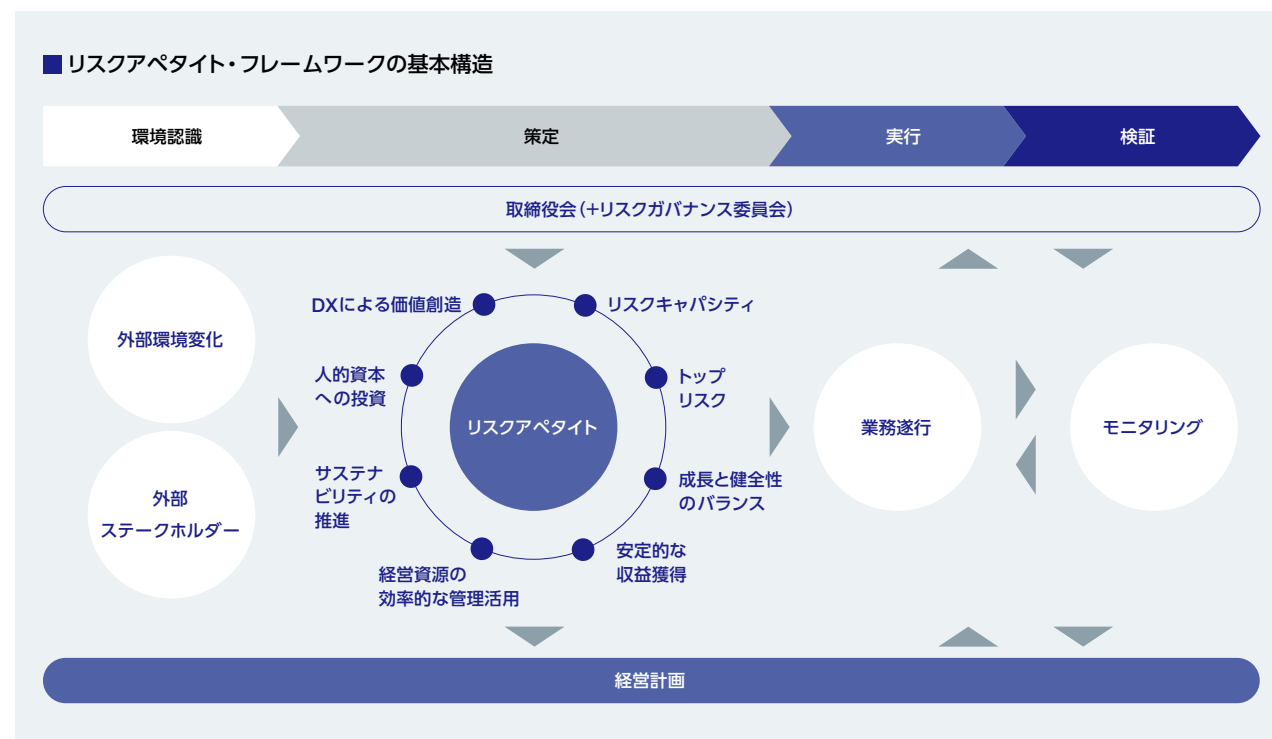
これからも、強固なリスクガバナンスのもと、持続的な成長と社会への貢献を両立させ、ステークホルダーの皆さまから一層の信頼を得られる銀行グループを目指してまいります。

リスクアペタイト基本方針

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、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」というあおぞら銀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

- 投資銀行ビジネスを主たる業務として経営資源を重点配分し、あおぞら銀行グループの経営理念の実現に繋げ、市場・海外投融資ビジネスは銀行グループの収益を安定化するためにリスクキャパシティの範囲内で取り組む。また、カスタマーリレーションの強化に取り組み、ビジネスの成長を支える安定調達基盤を構築する
- 事業ポートフォリオを踏まえたリスク運営のもとで、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の確保と、自己資本の充実を図る
- 米国オフィス向けローン、有価証券ポートフォリオ運営は、適切な海外比率を意識した運営のもとで、バランスシート上の課題を確実に解決する



価値創造ストーリー

挑み続ける歴史	16
経営資本	17
マテリアリティおよび重要な基盤	19
あおぞらサステナビリティ目標	20
価値創造プロセス	21
ステークホルダー・コミュニケーション	22
財務・非財務ハイライト	23

挑み続ける歴史

1st stage

あおぞら銀行の原点

1957年の設立当時は、すでに多くの銀行が存在しながらもお客さまが必要とする金融サービスは十分に行き届いてはいませんでした。そのような中で当行は、当時未開拓であった中小企業向け長期資金提供や不動産担保融資を中心に、金融債発行を通じた地域金融機関との連携、海外展開、新たな金融技術の導入等に進取の精神で取り組みました。

2nd stage

新たなビジネスモデルの構築

2000年に再民営化されあおぞら銀行として再スタートした後は、設立当初からの経験を有する人材と、あおぞら銀行に集う新たな仲間たちが融合しながら、LBOファイナンスや事業再生、不動産ファイナンスなどの新分野を開拓し、加えて海外業務の再開を果たします。こうして当行は専門性の高い金融グループへと進化をしてきました。

3rd stage

ユニークなビジネスモデルで お客さまとともに成長

2015年の公的資金完済以降は更に意欲的にビジネス領域を拡大しています。中小企業向け金融サービスに特化したGMOあおぞらネット銀行や、個人のお客さまに分かりやすいサービスを提供する「BANK」はその象徴的な事例です。また企業の新しい挑戦を後押しすべく、2021年よりグループ一体で投資銀行ビジネスを推進しています。

“挑む”

時代を超えてスパンチャリティー高い
金融グループであり続ける

- 1957 長期信用銀行法に基づき、
日本不動産銀行設立
- 1977 日本債券信用銀行に行名変更
- 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
- 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
—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経営破綻、特別公的管理（国有化）へ移行しました。
- 1999 日債銀債権回収（現 あおぞら債権回収）株式会社設立
- 2000 特別公的管理終了（再民営化）

- 2001 あおぞら銀行へ行名変更
- 2006 普通銀行転換 再上場
- 2006 あおぞら証券株式会社設立
- 2013 あおぞら地域総研株式会社設立
- 2014 あおぞら投信株式会社設立

- 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

経営資本

人的・知的資本 ①

ファイナンスにおける高い専門性

創業時の精神である「世間が困難と考える新分野を開拓する」を実現すべく、各種ファイナンスの分野において高い専門性を有する人材の育成・採用に取り組んでいます。市場草創期より参入し国内市場で主要なプレイヤーとなっているLBOファイナンス等のストラクチャード・ファイナンス領域のみならず、ベンチャーデットやエンゲージメント投資など、近年新たな成長が見込まれる分野に挑戦する人材の育成も進めています。

- 総従業員数: 2,477人(連結ベース)のうち、投資銀行ビジネス人員*1割合: 19%
- マネジメント層*2に占めるストラクチャード・ファイナンス*3経験者*4の割合: 42%

*1 投資銀行ユニット所属行員

*3 現在の投資銀行ユニットから旧事業法人ビジネスグループを除いた部門における業務

*2 執行役員以上

*4 3年以上在籍 (注) 上記データはいずれも2025年3月末時点

✓ 課題と今後の施策

課題: 投資銀行ビジネスの更なる成長に向けた人材育成、ノウハウ継承

施策: 国内法人向け投融資ビジネスを単一の組織に集約し、「投資銀行ユニット」を新設研修プログラム「投資銀行ゼミナール」の新設

[P67「人材戦略」](#)

VOICE エンゲージメント投資担当者の声



エンゲージメント
投資部

佐藤 理奈

私は法人融資を経てエンゲージメント投資に従事しています。法人融資で培った財務・事業分析の経験を活かせる部分は多いですが、投資業務とエンゲージメントの実践はより高度な知識と多面的な視野が求められるため、以前とは企業の見方が大きく変わりました。エクイティだからこそアプローチできる上場企業は多く存在し、そのような企業の成長に貢献できることにやりがいを感じます。

2025年4月から出向しているあすかコーポレイトアドバイザーのメンバーは、豊富な知見に加え、企業への情熱的な姿勢を持ち合わせており、日々学ぶことが多いです。出向を通じて投資担当者としての分析力・提案力を向上させ、投資先企業にとって価値あるエンゲージメントを目指したいです。

人的・知的資本 ②

コンパクトな人員でグローバルにビジネスを展開

当行グループはコンパクトな人員構成ながらも、長年にわたりグローバルにビジネスを展開しています。国内でまだ馴染みのなかった投資銀行ビジネスを他行に先駆けて開始したように、今後も海外ビジネスで得た知見は国内ビジネスの発展に活かせると考えています。

- 海外拠点所在地: NY、ロンドン、香港、上海、シンガポール
- 海外拠点における現地人材: 37名(2025年3月末時点)
- 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ングプログラムの利用者数: 11名*
- 海外業務に関する全行向け研修への参加者数(2024年度実績): 448名

* 制度開始(2018年度)以降累計

✓ 課題と今後の施策

課題: 海外ビジネス展開で得られた知見・ネットワークの国内外ビジネスでの利用拡大

施策: 国内ビジネスへの知見活用、海外派遣トレーニングプログラムや行内研修による国際業務人材の育成

VOICE 海外業務に携わる行員の声



Aozora North
America, Inc.

米谷 崇同

当初は、自分が国際業務に関わるとは想像しておらず、入行からしばらくの間は国内融資業務に従事していましたが、海外事業者が関与する国内案件に触れる中で海外ファイナンス市場の可能性に魅力を感じ、国際業務を志向するようになりました。現在はニューヨークにて米国現地法人の管理業務を主に担っています。東京、シンガポール、ニューヨークと、異なる地域においてファイナンスと海外拠点の運営に携わってきましたが、これまで培ってきた国際業務の知識と経験を活かし、若手の派遣プログラムなども活用した人材育成をはじめ、海外拠点の基盤強化を通じて、当行の国際業務の更なる発展に貢献していきたいと思っています。

経営資本

社会・関係資本

全国に広がる顧客ネットワーク

限られた国内拠点数ながら、全国の事業法人、金融法人、個人のお客さまとの取引を展開しています。

特に地域金融機関のお客さまとの、設立以来70年近くにわたる多面的な取引の上に構築された強固なネットワークは、当行のビジネス上重要な経営資本です。地域金融機関のお客さまの変容する課題を丁寧に捉え、当行グループの知見を活かしたご提案を継続することで、リレーションを深化させています。また個人のお客さまについてはBANK等のネットチャネル活用により若手～現役世代を中心に顧客層が拡大しており、事業法人のお客さまについても、GMOあおぞらネット銀行においてスモール&スタートアップのお客さまの裾野が広がっています。

- お取引のある地方銀行の割合: 93%
- BANK預金口座数: 約60万口座
- 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: 累計約16.3万件

(注) 上記データはいずれも2025年3月末時点

✓ 課題と今後の施策

課題: 国内顧客基盤の強化

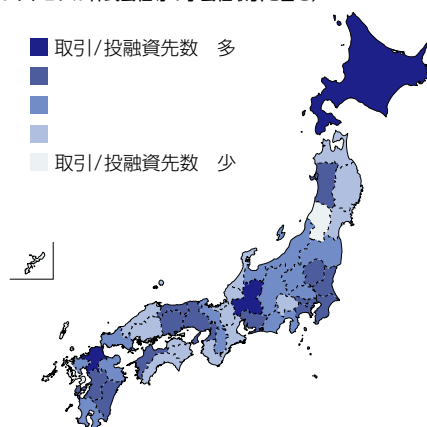
施策: 大和証券グループとの業務提携による顧客基盤拡大

[P31「中期経営計画『AOZORA2027』\(2025年5月公表\)」](#)

[銀証連携によるビジネス共創](#)

■ 当行グループのビジネスの広がり

(あおぞら投信株式会社、あおぞら企業投資株式会社、AJキャピタル株式会社等の子会社取引を含む)



VOICE 金融法人営業担当者の声



関西支店
金融法人第三部
蒲 和繁

私は、西日本エリアの金融法人営業を担当しています。地域金融機関とのリレーションを深める中で、課題解決に向けた丁寧なサポートの重要性を実感しています。最近では、当行が得意とするファイナンスについて、長年培ってきた知見をもとに実践的な勉強会を実施しました。実務に即した内容や迅速な対応を評価いただき、信頼関係の深化にも繋がっています。

今後も地域の皆さまとともに成長しながら、付加価値の高い提案を通じて地域経済の発展に寄与するとともに、あおぞら銀行のプレゼンス向上にも貢献していきたいと考えています。

財務資本

資本政策に基づき健全性を維持

健全性を維持しつつ、安定的な株主還元を意識して資本を効率的に活用します。投資銀行ビジネスの加速や商品・サービスの拡充、調達基盤の強化を通じて、提携によるシナジー効果を追求し、収益力の向上を目指します。

- 預金量: 5兆6,729億円
- 自己資本額: 4,882億円
- 自己資本比率: 10.72%

(注) 上記データはいずれも2025年3月末時点

✓ 課題と今後の施策

課題: 安定的な収益確保と自己資本の充実、バランスシートの拡大

施策: 投資銀行ビジネスへの重点的な資本配分、安定調達基盤の構築

[P9「CFOメッセージ」](#)

[P28「中期経営計画『AOZORA2027』\(2025年5月公表\)」](#)

マテリアリティおよび重要な基盤

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、マテリアリティおよび重要な基盤を特定しています。

2025年度より、機会とリスクの両面で影響の大きい項目を「マテリアリティ」、マテリアリティに基づく経営を実践していくうえで土台となる項目を「重要な基盤」と位置付けました(両方あわせて「サステナビリティ重点項目」といいます)。

サステナビリティ重点項目は経営環境の変化やステークホルダーの意見を踏まえ、定期的に見直しを実施していきます。

		背景(機会とリスク)	主な取り組み	主なKPI
マテリアリティ	経済社会の未来への貢献	機会 企業の経営課題の多様化・高度化に伴うソリューション機会の増加・拡大	- 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支援 - ベンチャーデットやGMOあおぞらネット銀行のソリューション提供によるスタートアップ支援 - 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	あおぞらサステナビリティ目標 - ベンチャー向け投資件数 - GMOあおぞらネット銀行 スモール&スタートアップ事業者口座開設件数 - 再生ファンドを活用した再生支援件数 - エンゲージメントエクイティ投資件数 - 事業承継・財産承継コンサルティング契約件数 - 非金融領域サービス提供件数
		リスク 社会構造変化への対応不足・遅延による企業業績の悪化		
	環境課題への対応	機会 気候変動への対応、自然資本の保全に向けたファイナンスやソリューションのニーズ拡大	- 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支援 - 事業者としてのGHG排出量削減、投融資ポートフォリオのGHG排出量の段階的な計測・削減 - 気候変動シナリオ分析の拡充等によるリスク管理態勢の高度化、レジリエンスの向上	あおぞらサステナビリティ目標 - サステナブルファイナンス実行/組成額 - 環境ファイナンス実行/組成額 - 事業者としてのGHG排出量 - 投融資ポートフォリオのGHG排出量 - 石炭火力発電所向けプロジェクト・ファイナンス残高
		リスク 自然災害の発生や、規制強化等に伴う企業業績悪化、ステークホルダーからの信頼低下		
	人的資本の価値向上	機会 専門性が高くユニークな金融サービスの提供を支える人材の確保による企業競争力の向上	- 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・価値観を有する人材が活躍できる職場環境の整備、DEIの向上	あおぞらサステナビリティ目標 - 女性管理職/調査役(係長級)比率 - 男性育児休業取得率 - 外国人管理職比率 - キャリア採用者管理職比率
		リスク 価値観の多様化や社会構造の変化に対応していない職場環境による人材流出		
重要な基盤	インテグリティ	リスク コンプライアンス軽視による法令違反や行政処分の対象となるリスク、社会規範にもとる行為による風評悪化や社会的信用失墜	- 倫理・行動基準の遵守 - お客さま本位の業務運営の徹底・高度化 - コンプライアンス・プログラムの実践	- コンプライアンス事案発見件数 - あおぞらホットライン(内部通報制度)の受付件数
	人権尊重	リスク 人権侵害への関与・放置による法令違反や行政処分の対象となるリスク、風評悪化や社会的信用失墜	- 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 - 職場における人権意識向上、ハラスメントの排除	人権eラーニング受講者数
	リスク管理	リスク 不適切なリスクテイクに起因する財務健全性の悪化等による事業継続性の毀損	リスクアパタイト・フレームワークに基づくリスクガバナンスの強化	CET1比率
	ガバナンス	リスク 不適切な企業統治による信用不安の惹起やシステム障害への対応の遅れ等による企業経営の持続可能性への重大な影響	- 透明性の高いコーポレート・ガバナンスの構築 - サイバーセキュリティ・危機管理体制の強化 - 内部監査の強化・実効性の向上	- 独立社外取締役比率 - 標的型メール訓練実施件数

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。

		実績 2024年度 (2025年3月末)	目標			
			2025年度	2030年度	2040年度	2050年度
目標1 経済社会の未来への貢献						
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	117 件		累計 130 件 (2021年度～2025年度)		
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	約 16.3 万件		累計 20 万件 (2021年度～2030年度)		
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	125 件		累計 150 件 (2021年度～2025年度)		
構造転換をともに目指すエンゲージメントエクイティ						
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計	128 件		累計 130 件 (2021年度～2025年度)		
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	985 件		累計 1,000 件 (2021年度～2025年度)		
非金融領域サービス提供件数	年間	599 先		年間 3,000 先 (2025年度)		
目標2 環境課題への対応						
サステナブルファイナンス実行/組成額	累計	約 8,600 億円		累計 1 兆円 (2021年度～2027年度)		
└ うち環境ファイナンス	累計	約 6,670 億円		累計 7,000 億円 (2021年度～2027年度)		
カーボンニュートラルの実現						
事業者としてのGHG排出量 (Scope1, Scope2 2020年度比)		1,890 t-CO ₂ (2020年度比70%減)		実質 0 (2030年度までに)		
投融資ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3:カテゴリ15)		詳細データは P62参照		実質 0 (2050年度までに)		
石炭火力発電所向けプロジェクト・ファイナンス残高	残高	176 億円		残高 0 (2040年度までに)		
目標3 人的資本の価値向上						
女性管理職/調査役(係長級)比率		14.9 % / 40.7 %		20 % / 40 % (2028年3月末) (女性管理職比率は中長期的に25%を目指す)		
男性育児休業取得率		105 %		100 % (2028年3月末)		
外国人管理職比率		3.2 %		3 % (2028年3月末)		
キャリア採用者管理職比率		58.3 %		40 % (2028年3月末)		

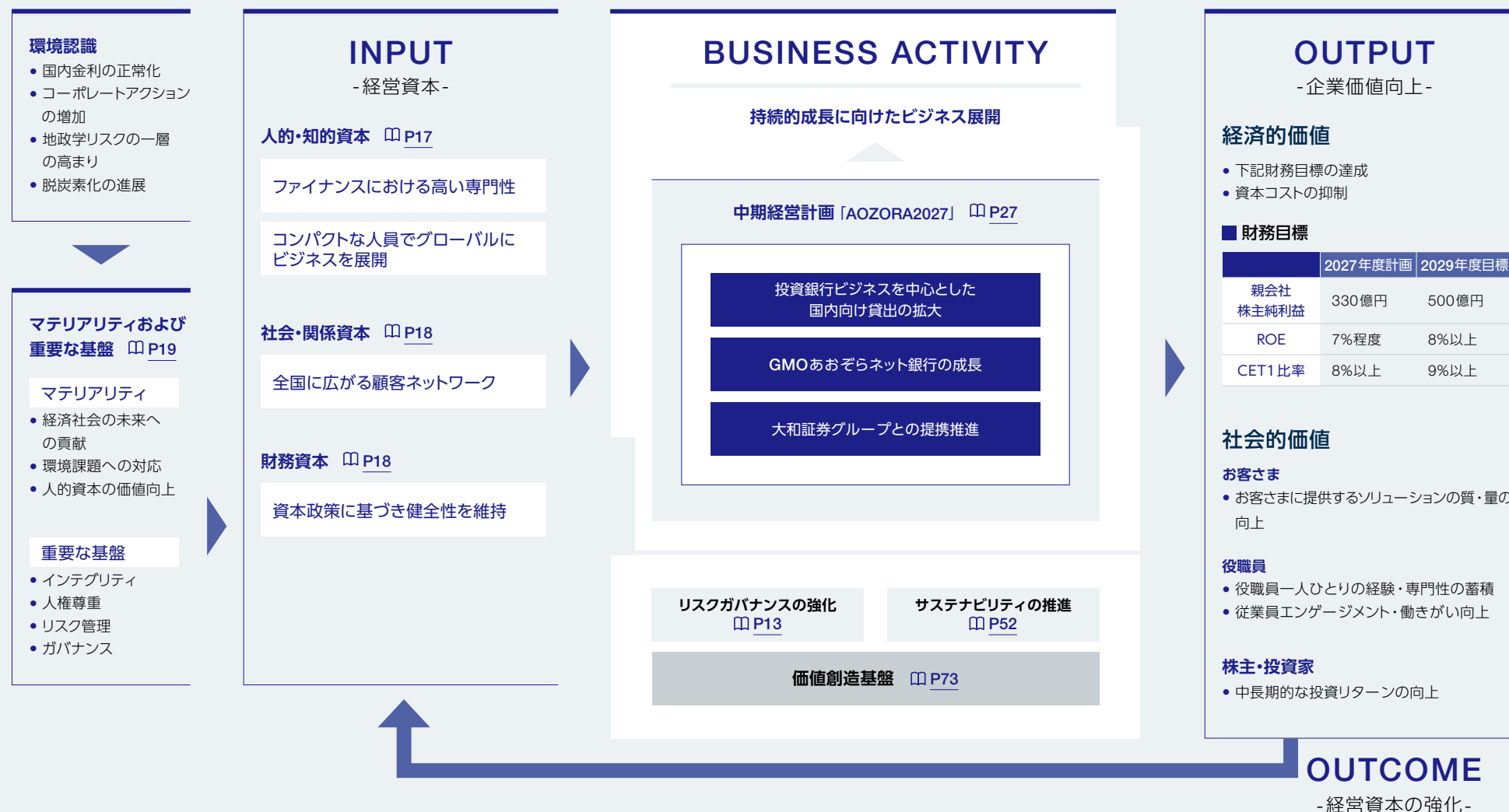
価値創造プロセス

当行グループは、リスクガバナンスの強化とサステナビリティの推進を基盤とした持続的成長に向けたビジネス展開により、企業価値を向上させ、経営資本の強化とともに経営理念である社会の発展への貢献を目指します。

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

OUTCOME - 経営理念の実現 -



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

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を踏まえ、お客さまの真のニーズに合う商品・サービスの提供ができるよう心掛けています。

主な取り組み

- 法人および個人のお客さまに対する「お客さま満足度調査」の実施
- お客さま向け各種セミナー：お客さま向け事業承継セミナー等、時代のニーズに沿ったセミナーの開催
- 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開催

■ 株主・投資家とのコミュニケーション

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。

主な取り組みと改善事例

- 株主総会：会場でのリアル株主総会の開催とあわせて、遠隔地の株主さまも参加可能なライブ配信を実施
- 株主向けアンケートの実施：
2024年度回答数3万5千件超。
頂戴したご意見は業務改善に活かしています
(改善事例)
配当支払日の早期化(2025年度より実施)
- 社外取締役によるスモールミーティングの開催

📄 [P36「特集①社外取締役メッセージ」](#)

■ 2024年度の実績

機関投資家・アナリスト向け 決算電話会議・説明会等	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202先
個人投資家向け説明会	3回開催

■ 従業員とのコミュニケーション

マネジメントと当行グループ職員のコミュニケーションを活性化する取り組みを行っています。

主な取り組み

- タウンホールミーティング：2025年6月、当行グループの役職員約1,700名が参加。役職員に向けて大見社長が直接、中期経営計画に基づく成長ストーリーを説明
- マネジメントによる行内スモールミーティング：
「大和証券グループとの業務提携」「人材活用」等のテーマについて、マネジメントとグループ職員が活発に議論
- 社内報「AOZORA Photo News」の週次発信
- 従業員アンケートの実施



タウンホールミーティング



マネジメントによる行内スモールミーティング

■ 社会とのコミュニケーション

金融経済教育、地域社会活動への参加、寄付、ボランティア活動等、様々な分野において社会貢献活動を実践しています。

主な取り組み

- 金融経済教育：
 - ✓ 上智大学経済学部の子生に向けた連携講座「バンキング基礎演習」の実施
 - ✓ 資産運用について学ぶ親子向けイベントの開催・協賛
 - ✓ あおぞら投信による寄附講義を神戸大学大学院経営学研究科・経営学部で開講



神戸大学での講義風景

その他社会貢献活動の取り組みについては、当行ウェブサイトをご参照ください。

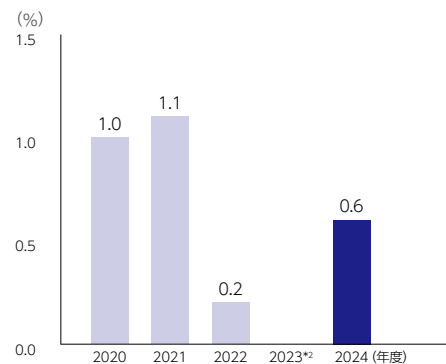
🌐 <https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/society/CSR/>

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(連結ベース)

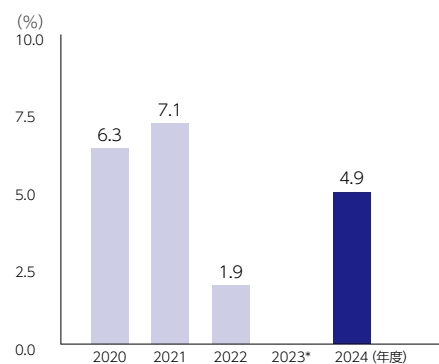
ビジネス利益RORA*1



*1 ビジネス利益RORA: (連結実質業務純益+株式等関係損益等(=株式等関係損益+投資損失引当金純繰入+株式派生商品損益))/リスクアセット

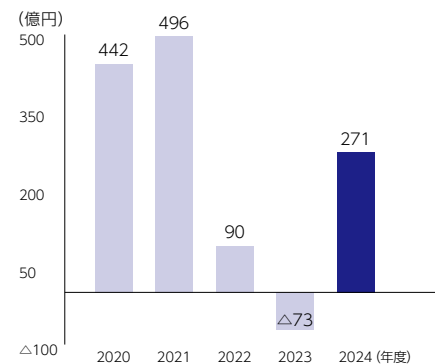
*2 マイナスのため非表示

ROE

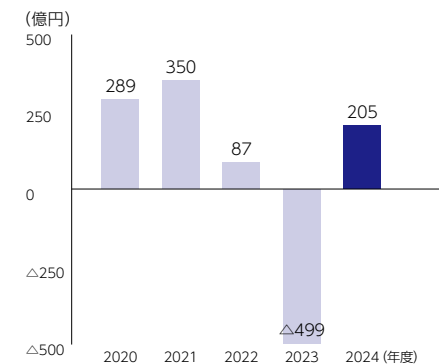


* マイナスのため非表示

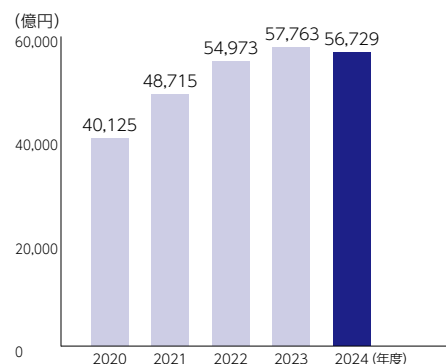
ビジネス利益



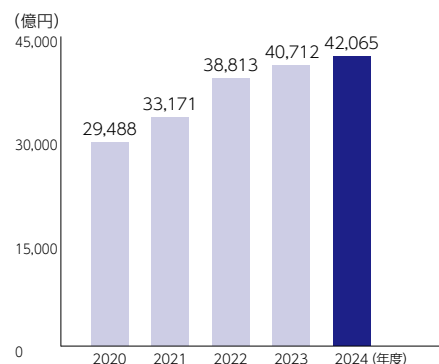
親会社株主純利益



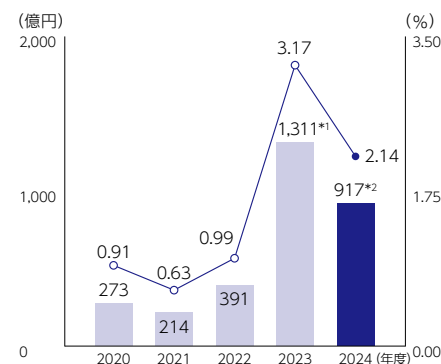
預金残高(含む譲渡性預金)



貸出金残高(国内トータル貸出残高+海外貸出残高)



金融再生法開示債権(連結)・開示債権比率

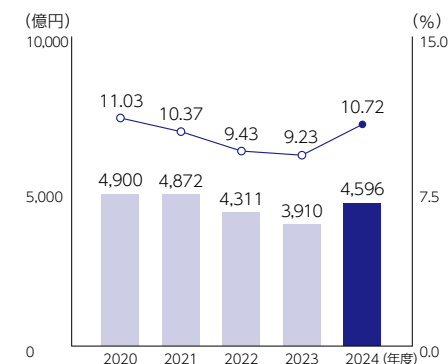


■ 金融再生法開示債権(連結) ● 開示債権比率

*1 うち米国オフィス案件1,081億円

*2 うち米国オフィス案件662億円

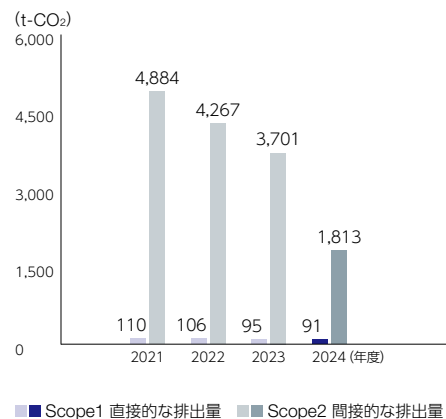
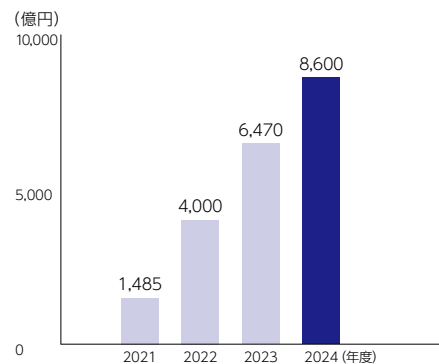
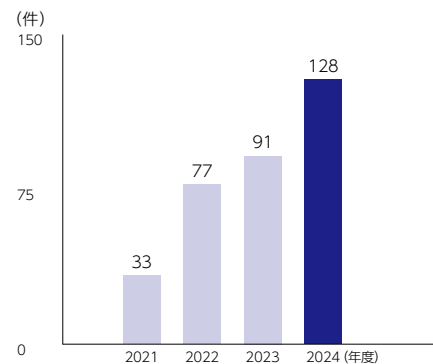
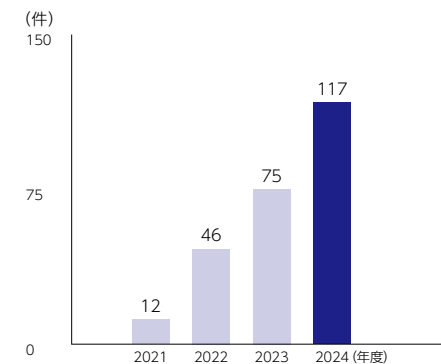
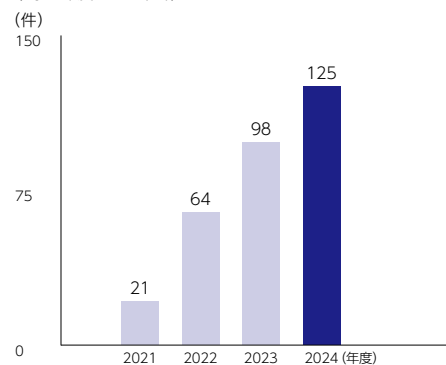
連結純資産・連結自己資本比率(国内基準)



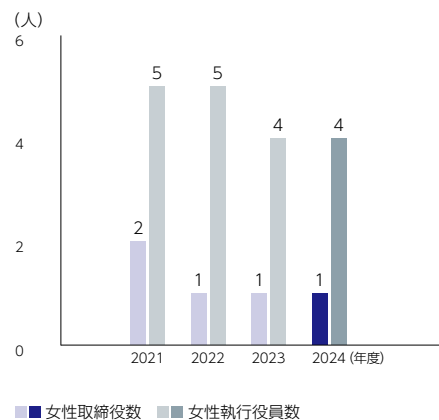
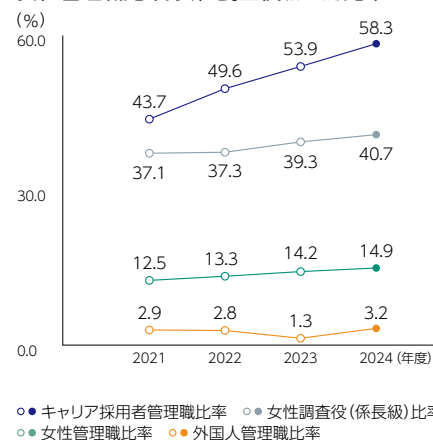
■ 連結純資産 ● 連結自己資本比率(国内基準)

財務・非財務ハイライト

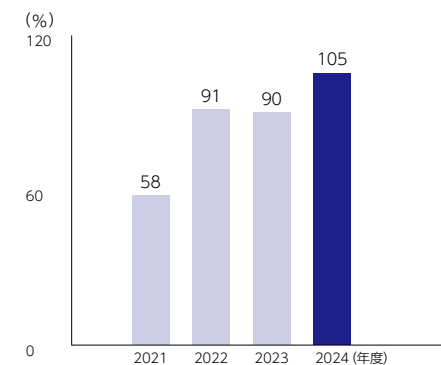
■ 非財務ハイライト

CO₂排出量サステナブルファイナンス実行/組成額
(2021年度からの累計)エンゲージメントエクイティ投資件数
(2021年度からの累計)ベンチャー向け投資件数
(2021年度からの累計)再生ファンドを活用した再生支援件数
(2021年度からの累計)

女性取締役数・女性執行役員数

外国人管理職比率/キャリア採用者管理職比率
女性管理職比率/女性調査役(係長級)比率

男性育児休業取得率*



* 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)÷当該年度中に子が生まれた従業員の数(b)但し小数点1位以下切捨て。なお、上記(a)には当該年度以前に子が生まれたものの当該年度に新たに育児休業を取得した従業員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

価値創造戦略

中期経営計画の振り返り	26
中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)	27
特集①社外取締役メッセージ	
社外取締役対談	
中期経営計画「AOZORA2027」の達成に向けて	33
社外取締役とステークホルダーとの対話	36
特集②投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～	
「リスクを超えて価値を創造する金融の力」	39
特集③投資銀行ビジネス ～エンゲージメント投資～	
株式市場の活性化に向けて	43
特集④GMOあおぞらネット銀行	
「技術力で未来の銀行のカタチを切り拓く」	45
At a glance	47

ビジネスの概要	
投資銀行ユニット	48
市場国際ユニット	49
カスタマーリレーションユニット	50
GMOあおぞらネット銀行	51
サステナビリティの推進	52
気候変動への取り組み(TCFD提言への対応)	57
自然資本・生物多様性への対応	63
人権尊重の取り組み	64
人材戦略	65
障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り	
～互いを理解して認め合う風土の醸成～	72

中期経営計画の振り返り

当行グループ	2015年度 ・公的資金完済	2018年度 ・GMOあおぞらネット銀行(GANB)業務開始	2024年度 ・GANB業務純益黒字化
世の中の動き	・コーポレートガバナンス・コードの導入 ・マイナス金利導入		2022年度 ・米国金利上昇 ・マイナス金利解除

「AOZORA2022」
～「AOZORAパートナーバンク宣言」～

「AOZORA2025」
～「育てる」「変わる」「再生する」～

基本戦略

- 1 ビジネスモデル改革
- 2 新人事制度
- 3 SDGs/ESGの取り組み

■ 財務KPIおよび業績推移

	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	最終年度 計画
ROE*1	6.3%	7.1%	1.9%	8%以上
業務純益ROA*1	0.8%	0.8%	0.04%	1%程度
経費率*1	57.0%	56.1%	99.6%	50%台 前半
連結粗利益	965億円	1,030億円	595億円	—
顧客関連 ビジネス粗利益*2	609億円	689億円	693億円	—
親会社株主純利益	289億円	350億円	87億円	—
自己資本比率	11.03%	10.37%	9.43%	—

*1 財務KPI

*2 リテールおよびマーケット業務を除く、管理会計ベース

成果

2021年度より投資銀行ビジネスの推進を開始。LBOファイナンス・不動産ファイナンスへ注力するとともに、エクイティ投資・環境ファイナンス・再生ファイナンス等を成長分野と位置付け、これらを中心とした顧客関連ビジネスが拡大

課題

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および再構築、リテール業務における仕組債販売方針見直しに伴う業務の構造転換が課題

基本戦略

- 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 DXの推進
- 5 あおぞらサステナビリティの推進

■ 財務KPIおよび業績推移

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画
ROE*1	—	4.9%	8%(中長期 目標10%)
ビジネス利益RORA*1	△0.1%	0.6%	1.3%
一人当たり ビジネス利益*1	△2.7百万円	10百万円	20百万円
連結粗利益	509億円	856億円	—
顧客関連 ビジネス粗利益*2	810億円	808億円	—
親会社株主純利益*1	△499億円	205億円	370億円
自己資本比率*1	9.23%	10.72%	9%以上

*1 財務KPI

*2 リテールおよびマーケット業務を除く、管理会計ベース

成果

顧客関連ビジネスは順調に推移

国内の事業再編や事業承継に伴うLBOファイナンスへのニーズ拡大を背景とし、投資銀行ビジネスは着実に成長、ほぼ計画どおりの進捗を達成

課題

特定のアセット・地域に偏った収益機会

米国オフィス向けローン、外貨有価証券ポートフォリオのリスクガバナンスの脆弱性により、外部環境の急激な変化への耐性が不十分

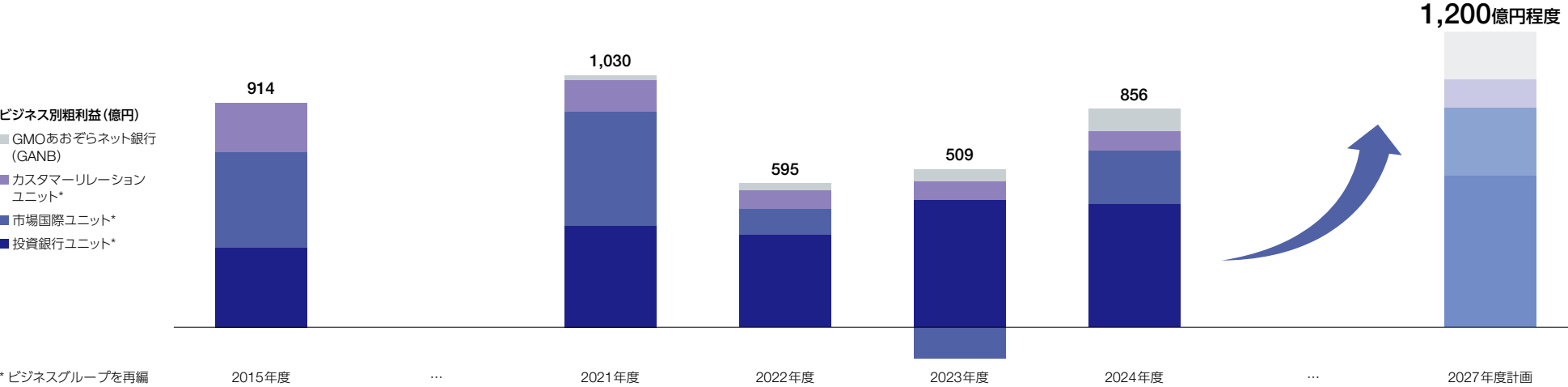
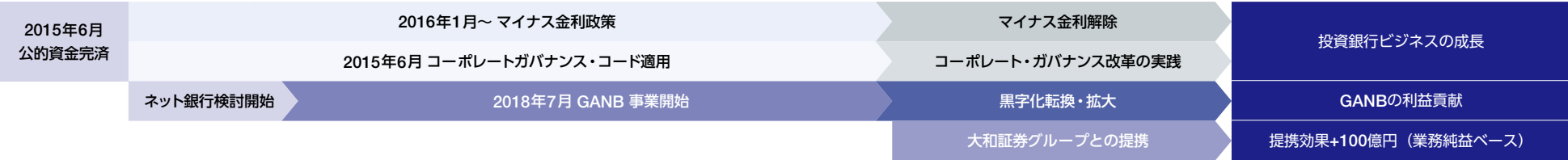
中期経営計画「AOZORA2027」の策定に向けて

前中期経営計画「AOZORA2025」初年度の2023年度は、今後の成長を確実なものとするため、米国オフィス向けローンの抜本的処理、外貨有価証券ポートフォリオの再構築を実施、翌2024年度は収益力の回復に努めるとともに、リスクアパタイト・フレームワークに基づくリスクガバナンスを強化しました。大和証券グループとの資本業務提携、日銀の金融政策の変更、コーポレート・ガバナンス改革の加速化等、当行グループを取り巻く環境は「AOZORA2025」策定時から大きく変化しています。この環境変化を追い風とし持続的な成長を目指すため、「AOZORA2025」を1年前倒しで終了し、2025年度より中期経営計画「AOZORA2027」をスタートさせています。

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

環境の変化を捉え、持続的成長へ ― 「AOZORA2027」で描く未来

これまで取り組んできた専門性の高いビジネスにより注力するとともに、GMOあおぞらネット銀行(GANB)の黒字化、大和証券グループとの提携深化により、持続的成長を目指します。



KPI

「AOZORA2027」のKPI

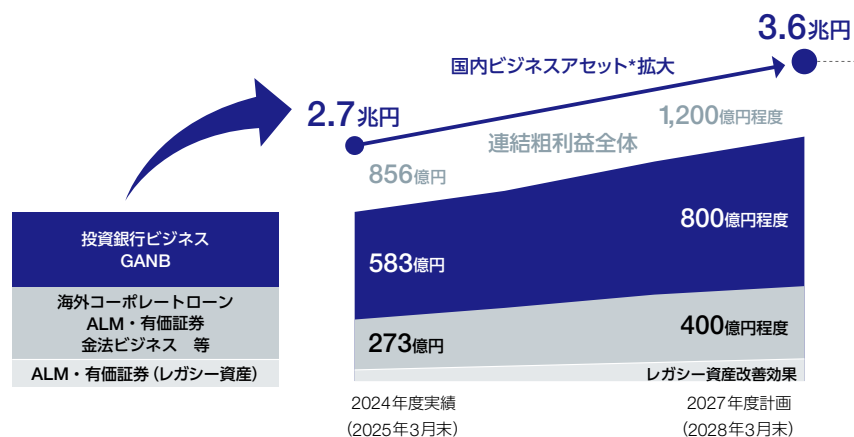
	2023年度	2024年度	2027年度計画	2029年度目標
親会社株主純利益	△ 499億円	205億円	330億円	500億円
ROE	—	4.9%	7%程度	8%以上
CET1比率	7.1%	8.7%	8%以上	9%以上
ビジネスアセット*	4.4兆円	4.5兆円	5.5兆円	—
大和証券グループとの提携効果（業務純益ベース）	—	—	+100億円	—

* 貸出・有価証券の合計(政府向け貸出、国債等を除く)

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

■ 持続的成長に向けたビジネス展開

① 投資銀行ビジネスおよびGANBの成長

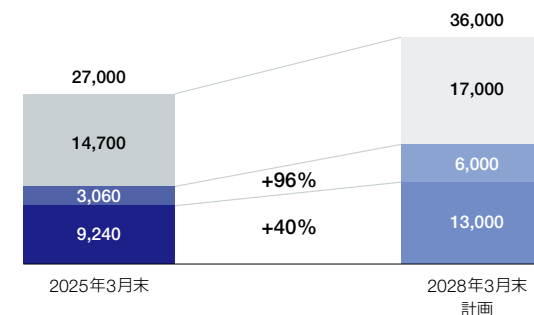


* 貸出・有価証券の合計 (政府向け貸出、国債等を除く)

国内ビジネスアセット計画内訳

(億円)

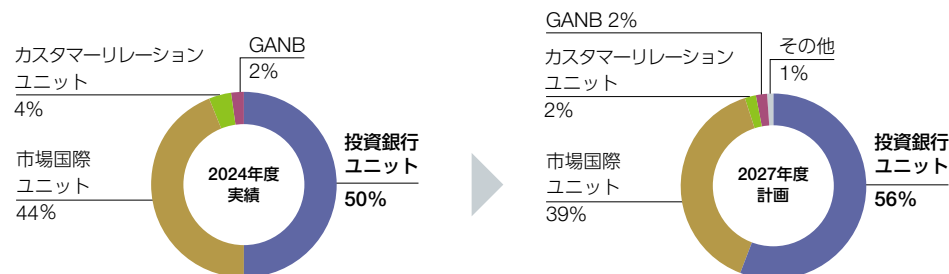
- その他(環境関連・不動産関連・エクイティ等)
- 国内LBO
- 国内コーポレート



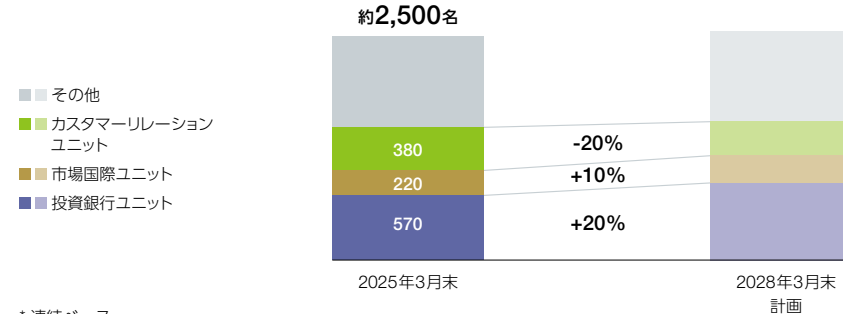
■ 資本配分

- 中期経営計画期間にて注力する投資銀行ビジネスに重点的に資本を配分

各ユニットへの資本配分



人員計画*



* 連結ベース

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

②大和証券グループとの提携

- 2027年度提携効果目標は、4つの分野で計**+100億円**(業務純益ベース)を計画

1 法人ビジネス(コーポレート(成長企業支援含む))

- 大和証券グループの幅広い顧客基盤を活用したコーポレートファイナンスの提供
- あおぞら銀行グループの専門性を活かしたストラクチャード・ファイナンス・スタートアップ向け投融資と、大和証券グループのインベストメント・バンキングビジネスを融合したビジネスの拡大

2027年度目標

業務純益

25億円

ファイナンス実行額(累計) 3,800億円

3 法人ビジネス(不動産関連ビジネス)

- あおぞら銀行グループの特長ある不動産ファイナンス機能を活用した、大和証券グループの不動産アセットマネジメント部門への投融資およびサービス提供
- 国内不動産会社向けビジネスマッチングをはじめとした不動産関連ソリューションの提供、更にM&A・ウェルスマネジメントサービス等へのビジネスサポート拡大

2027年度目標

業務純益

15億円

ファイナンス実行額(累計) 1,650億円

2 法人ビジネス(M&A)

- あおぞら銀行グループの強みであるLBOファイナンスの案件組成・販売力と、大和証券グループのコーポレートM&Aのソーシング力を融合し、国内LBOファイナンス市場の旺盛な資金ニーズに対応

2027年度目標

業務純益

30億円

ファイナンス実行額(累計) 1,850億円

4 個人ビジネス(ウェルスマネジメント)

- あおぞら銀行の個人のお客さま向けに大和証券グループが提供するファンドラップを販売
- あおぞら銀行個人営業グループの営業員が大和証券に出向、知見の蓄積およびコスト効果を図る

2027年度目標

業務純益

30億円

ファンドラップ残高

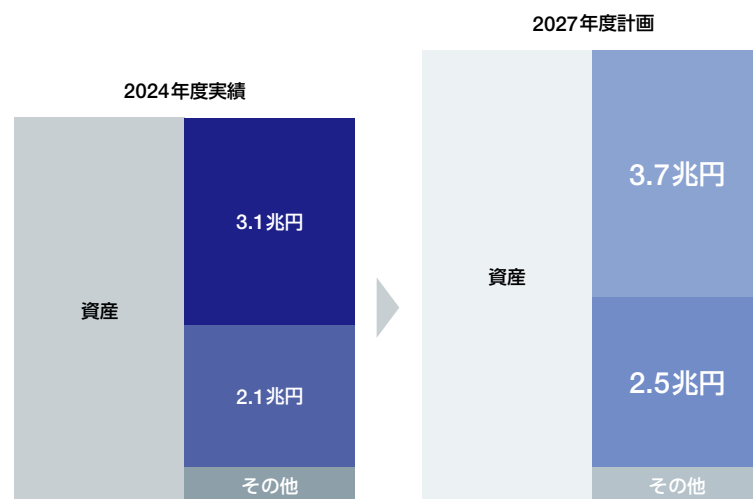
800億円

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

■ 持続的成長に向けた調達

- 個人・法人のお客さまからの幅広い預金獲得により、投資銀行ビジネスの拡大に必要な安定調達基盤を構築
- インターネットバンキング「BANK」での魅力ある商品提供による、粘着性の高い個人預金調達を推進

調達計画*



* GANBの預金残高は含まない

BANK™ BY AOZORA BANK

「シンプル」・「スマート」・「預けるならあおぞら銀行BANK」をコンセプトに、魅力的な商品設計、手数料体系、顧客サービス、ATM、アプリ、ホームページの提供による、新規口座数の拡大

中期経営計画期間にシステム・アプリの開発を完了し、一層進化したBANKサービスを提供

個人預金

法人預金

公共法人、地域金融機関からの預金に加え、大和証券グループとの提携を活用した法人預金先の拡大

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

銀証連携によるビジネス共創

—大和証券グループ本社との資本業務提携—

2024年5月の資本業務提携から、コーポレートファイナンス、M&A、不動産関連ビジネス、個人ビジネス等、様々な分野で協力を進めています。両社の異なる強みを生かし、お客さまへの共同提案や人材の相互派遣を通じて、連携を着実に強化しています。また、お客さまのご紹介に必要となる情報共有同意書の取得件数は2025年3月末時点で400件を超え、協業案件も少しずつ具体化しつつあります。

銀証連携による新しいビジネスの最前線で活躍する大和証券の和泉執行役員と当行の金子執行役員に、これまでの成果や今後の展望についてお話を伺いました。

金子 提携が始まってから、大和証券から紹介を受けたお客さまとお話をする中で気づいたのは、間接金融の資金提供を担う銀行と、直接調達の仲介を担う証券会社では、企業から寄せられる相談のテーマが異なるということです。例えば、株価の動きや投資家からの評価への対応、資本市場も含めた資金調達方法の選択等、銀行には相談が寄せられない課題にも企業は直面していることが分かりました。こうした課題に対して、銀行と証券会社がタッグを組んで解決策を提供できることは、お客さまにとって大きな力になると感じています。

和泉 非上場企業のお客さまの場合、

事業のステージが上がるにつれて、株式を使った調達よりも、銀行からの借入を求めるケースが増えてきます。これまで当社が非上場企業にご提供してきた調達方法に関しては、フルパッケージでの資金調達支援は限定的でした。今回の提携により、銀行からの借入の提案が可能になったことは、大和証券のサービスの幅を広げる重要な進展です。私たち証券会社は、法人のお客さまに対して販路拡大の支援やM&Aのサポートを通じて成長を後押ししていますが、会社がまだ規模の小さい段階から長年お付き合いさせていただくことも少なくありません。そのようなお客さまが資金調達の必要性を感じ

大和証券執行役員
事業法人担当兼プライベート・コーポレート担当

和泉 憲治

1995年大和証券入社。上場事業法人のカパレッジ業務を中心に従事。2016年よりフィナンシャル・スポンサー部長としてプライベート・エクイティ・ファンドに関する新規投資から投資回収に至るまで数多くの案件を主導。2023年より現職。本業務提携においてはスタートアップとプライベート・エクイティ・ファンドの協業案件推進を担当



あおぞら銀行執行役員
事業法人営業副本部長

金子 浩

1994年日本債券信用銀行入行。事業法人営業に従事したのち、経営企画部担当部長、人事部長、人事担当役員を経て2024年より現職。本業務提携においては、事業法人担当役員として法人分野の協業案件推進を担当

中期経営計画「AOZORA2027」(2025年5月公表)

た際に、銀行業務に精通し、当社のビジネスを深く理解しているあおぞら銀行をご紹介できることは、営業担当者にとって心強いです。そして何より、お客さまにとっては、証券会社と銀行が連携して一貫した金融サービスを提供できる点で、大きなメリットがあると考えています。



金子 証券会社ならではの特征として、企業がまだ規模の小さい段階から幅広い支援を行い、その成長を後押しするという役割があります。一方で、銀行はこれまでの業績や担保をもとにした融資が一般的で、ある程度の規模や安定した業績を持つ企業との取引が中心となる傾向があります。

最近、大和証券から紹介を受けた非上場企業のお客さまへの融資案件では、

大和証券が長年にわたりその企業と関係を築き、ビジネス内容を深く理解していたこと、そして堅い信頼関係がすでに築かれていたことが大きなポイントとなりました。連携を通じて得られた情報をもとに将来性を分析することができたため、まとまった金額の融資をスムーズに実現することができました。このような連携は、銀行と証券会社がそれぞれの強みを活かしながら、企業の成長を支える新しい形を示していると言えるでしょう。

和泉 今回ご紹介したこのお客さまは、先行投資が続いているスタートアップ企業で、将来性のある世の中を変革し得るビジネスモデルを持っています。以前から同社が更に成長を確実にするためにはより規模の大きな資金調達のニーズがあることを把握していたものの、これまで十分に対応できていませんでした。今回あおぞら銀行を紹介したことで融資が実現し、加えてこの融資がきっかけとなり、他行からの融資も含めて更に大きな金額を借入で調達することができました。社長からも「必要な資金を得られたことで事業を更に進めることができた。」と感謝の声をいただいております。私たち

しても非常に嬉しく思っています。

金子 あおぞら銀行グループでは、「ベンチャーデット」を中心としたスタートアップ企業向けの投融資に積極的に取り組んでいます。本件は、私たちの銀行だけでは取り組みが難しかった案件です。しかし、大和証券との連携により、お客さまのニーズをタイムリーに把握し、今後の事業計画を精査することで将来性のある企業に資金を提供することができました。この取り組みを通じて、未来を担う企業の成長を後押しできたことは、私たちにとっても大きな喜びであり、誇りです。



和泉 本件だけに留まらず、ほかにも証銀連携による優れた事例がいくつも生まれています。また、両社の現場では日々、

具体的な案件をもとにした意見交換が活発に行われており、互いの理解が更に深まっていることを実感しています。このような信頼関係を基盤に、あおぞら銀行とともに、これまでにない新しい証銀連携の形を築きあげていきたいと考えています。

ADサミット2025を開催

当行と大和証券グループ本社との協業成果を表彰・共有する「ADサミット2025」が開催され、法人部門の協業案件を中心に11件の取り組みが表彰されました。受賞者からは「あおぞらと大和のナレッジを組み合わせて更に提案力を強化したい」「リテール部門での協業案件を増やしていきたい」等、今後の意気込みに関するコメントが多くみられました。



表彰式の様子

特集1 社外取締役メッセージ

社外取締役対談

中期経営計画「AOZORA2027」の達成に向けて



指名報酬委員会

委員*1

多田野 宏一

株式会社タダノ代表取締役社長を経て、現在は同社代表取締役会長。事業会社の経営者としての豊富なマネジメント経験や、グローバルな視点での事業展開・市場動向に関する優れた知見を有する。2024年6月に当行社外取締役に就任。

リスクガバナンス委員会

委員*2

齋藤 英明

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、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IT/デジタル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。

*1 2025年7月1日時点。2024年6月～2025年6月までは監査コンプライアンス委員会委員を務める。

*2 2025年7月1日時点。2023年6月～2025年6月までは指名報酬委員会委員を務める。

前中期経営計画「AOZORA2025」の振り返り

齋藤 「AOZORA2025」の初年度である2023年度は、米国オフィス向けローンに対する追加引当や、有価証券ポートフォリオの再構築を行ったことから、当初の計画を大幅に下回る赤字決算となりました。更に、事業環境の急激な変化が重なったこともあり、「AOZORA2025」は2024年度に1年前倒しでの終了となりました。

数制的な結果を見れば大きな課題が残るものとなりましたが、しっかりと要因分析をしてリスクアペタイト・フレームワークの位置付けを明確化し、リスクガバナンスの強化を実行できたことは、大きな成果だったと考えます。また、「AOZORA2025」では、「育てる・変わる・再生する」をキーワードに投資銀行ビジネスを推進してきましたが、このビジネスそのものは着実に成長を遂げつつあり、あおぞら銀行がこれまで積み上げてきた知識や経験、あるいは顧客基盤が確固たる強みとして根付いていることが証明されました。

したがって、中期経営計画「AOZORA2027」においても、これまでと全く違う方向に向かうのではなく、中核の投資銀行ビジネスは継続し、そこに今回の反省を踏まえたリスクガバナンスのあり方を付け加えていくことが今後の方針であると考えています。

多田野 2024年度はあおぞら銀行にとってまさに激動の年となりました。そのような状況の中で、2024年度は期初計画を上回る実績

特集1 社外取締役メッセージ

をあげられたこと、また高いシナジー効果が期待できる大和証券グループ本社との資本業務提携が無事実現できたことは大きな成果であったと評価しています。今後はこの提携の具体的な成果が問われるフェーズに入ります。「AOZORA2027」では、更に注力すべき重要なテーマになるでしょう。

「AOZORA2027」策定プロセスへの評価

齋藤 「AOZORA2027」の策定にあたっては、取締役会だけではなく集中討議の場を設け丁寧な議論が複数回行われました。いくつかのテーマ・課題に関して執行側から提出された原案に対し、社外取締役からも様々な角度から意見を述べたことで、あおぞら銀行グループの強み・弱みを再検討する有益なプロセスとなりました。2024年度の取締役会実効性評価でも、この点は評価が高かったと認識しています。

特に、大和証券グループ本社との資本業務提携が、顧客基盤の拡大や新たなビジネスの創出にどれだけの相乗効果を生み出せるかが議論の焦点でした。また、ストラクチャード・ファイナンスなどあおぞら銀行が得意とする専門性が高い分野は更に強みを磨きつつ、苦戦していた個人ビジネスの資本配分を減らしていくなど、選択と集中を行っていくことが決定されました。

「AOZORA2027」は完成度の高い計画に仕上がったと評価していますが、今後は取締役会で継続的にモニタリングを行い、単に数字だけを見るのではなく、その数字の背景や進捗をしっかりと分析していくことが肝要と考えています。

多田野 集中討議の場では「AOZORA2027」について大見社長をはじめとする執行側から丁寧な説明がなされたためより理解が深まりました。メガバンクでも地銀でもないあおぞら銀行グループのポジションを活かした戦略や、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」をどのように実現していくかを深く議論できたことは大きな成果です。

すでに大和証券グループ本社との協業の一環として、あおぞら銀行の個人営業経験者を大和証券の各支店に派遣し、得られた知識やノウハウを社内で共有するなど、提携によるシナジー効果は確実に始めています。今後は、競合他社にはないあおぞら銀行ならではの長を活かしたビジネスを生み出すことを期待しています。

リスクガバナンスの強化

多田野 「AOZORA2027」では成長路線への回帰を前提としつつ、リスクガバナンスの強化も重要なテーマです。2025年7月には監査コンプライアンス委員会がリスクガバナンス委員会へと改組され、リスクガバナンスに特化した体制が作られました。

また、多種多様に発生するリスクに効率的に対応するためには、事業部門に権限委譲を行い、一人ひとりがリスクに対する意識を高める必要があります。「AOZORA2027」期間中においても、リスクオーナーシップの醸成はリスク管理の中心的な課題になると考えています。

齋藤 リスクガバナンスの強化は単なる体制整備ではなく、ビジネスの実態に即した組織運営のあり方を追求することが重要です。その意味において、リスクオーナーシップの考え方は「AOZORA2025」の



特集1 社外取締役メッセージ

教訓も踏まえた、より良い方向性を示していると考えます。「リスク」というと守りのイメージが強いですが、ただ避けるだけではビジネスは成立しません。肝心なのは日々リスクに直面する行員自らがリスクに気づき、周囲に相談しやすい環境を整えることです。あおぞら銀行ではマネジメント層が現場の行員と積極的にコミュニケーションを図り、現場の声を吸い上げやすい組織にしようと努めています。組織全体でリスクに対する意識が共有され、リスクカルチャーの醸成が進んでいると感じます。

「AOZORA2027」の目標達成に向けて必要なこと

多田野 昨今は国内人口の減少、産業構造の変化、環境課題への対応、AIの台頭、地政学的なリスクの高まりに加え、米国のトランプ政権による関税政策など、世界の政治経済における不確実性は極めて大きくなっています。このような先行きが不透明な時代においては、ビジネスのスピードや不測の事態への対応力を高め、個人個人が適切な判断を下せることが重要になってきます。従来の目標の実現を目指すゴールドリブンの考え方だけでなく、自分たちの優位性やビジネスの手段に力点を置いたミーンドリブンの考え方が求められます。

一方で、近年、アニマルスピリット、つまり経営者の野心的な意欲が再び注目されていますが、それだけでは自社の利益の追求のみが目的となり、自社の存在意義を見失う恐れがあります。それを防ぐためにも、経営理念という共通の価値観を全社に浸透させ、社会への責任と企業価値の向上を図ることが重要です。「AOZORA2027」はその2

軸が上手く両立したものだと思っていますので、これからの進捗に期待しています。

齋藤 あおぞら銀行は約2,500名とコンパクトで非常に機敏な組織であることが強みではありますが、裏返すと非常に同質化しやすい組織でもあります。社外取締役には、客観的な立場から、これまでとは異なる視点を提供する、一種の触媒のような機能が求められるのだと思います。

多田野 社外取締役の役割は多岐にわたりますが、やはり第一に求められるのは監督機能だと思います。しかしながら、監督機能のみを重視すると必要以上にブレーキが利きすぎてしまう恐れもあります。時には細かいリスク面だけを強調するのではなく、より勇敢な意思決定ができるようサポートすることも必要だと考えています。現在のように先行きが不透明な状況では、優秀な経営者であっても判断に迷う場面はあります。重要なのは監督と支援のバランスを取締役会全体で保つことです。それによって、あおぞら銀行の中長期的な企業価値の向上という最大の目的を達成できるものと考えています。

齋藤 私は「AOZORA2027」の目標達成に向けて、経営理念「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」の意味を改めて見直すことが重要だと考えています。自社の利益を追求するだけではなく、社会の発展に貢献してこそあおぞら銀行のビジネスであると考えます。その意味で、当行の主力事業である投資銀行ビジネスの今後の成長に大いに期待しています。当行が持つ可能性を最大限引き出すため、私も社外取締役の一員として尽力していきます。



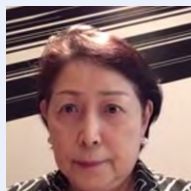
特集1 社外取締役メッセージ

社外取締役と ステークホルダー との対話

本記事は、2025年3月10日にオンライン形式で開催した、機関投資家の皆さまとのスモールミーティングの内容を要約したものです。

全体版は下記よりご参照ください。

 https://ssl4.eir-parts.net/doc/8304/ir_material_for_fiscal_ym11/174271/02.pdf



社外取締役
指名報酬委員会委員長
橘・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する。2022年6月に当行社外取締役に就任。

プレゼンテーション

① 各取締役が培ってきた強み・スキルとそれを活かした具体的な貢献

フクシマ 米国人材コンサルティング企業の社内取締役や日本企業の社外取締役経験を活かし、人的資本とガバナンスに貢献している。特に「人財」と「適所適財」の概念を提唱し、ダイバーシティ促進や人的資本経営を推進しており、具体的な貢献としては指名報酬委員会委員長としてのCEO継承プランの実施があげられる。

高橋 みずほフィナンシャルグループでの副社長グループCFO、取締役会副議長、監査委員会・リスク委員会委員長としての経験を活かし、特にリスクガバナンス



社外取締役
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、同取締役会副議長およびみずほ総合研究所株式会社（現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社）代表取締役社長を務める。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。

* 2025年7月1日にリスクガバナンス委員会に改組

の強化に注力。当行社外取締役の就任にあたっては、当行がバランスシート上の課題を抱えていることを公開情報から認識していたが、自身の経験を活用すれば再生の道筋をつけることができると考え、就任依頼を受諾した。

② 取締役会実効性において改善がみられた点、および継続的な課題

高橋 取締役会では活発な議論が行われているが、当行が目指す姿を念頭に置き評価した場合には、特にリスクガバナンスの強化が必要であると評価している。リスク

特集1 社外取締役役メッセージ

プレゼンテーション



アペタイト・フレームワーク(RAF)の枠組みは私の就任前からあったものの、米国オフィス向けローンの損失を考慮すると改善すべき点があったことは事実。従って監査コンプライアンス委員会では、RAFの基盤を更に強化する観点で議論し、その内容を取締役に諮ってきた。当行のリスク管理はメガバンク並みの水準であるので、今後はRAFをリスクガバナンスの運営に明確に反映することが課題だが、監査コンプライアンス委員会および取締役会での議論を踏まえると、策定中の中期経営計画にしっかり織り込めると認識している。

フクシマ ガバナンス運用においては「外の常識」から

「当行の常識」が逸脱しないように、毎年自社を評価し改善を模索するプロセスが重要と認識している。就任当初は社外取締役への情報共有に課題があると感じたが、最近では取締役会とは別に複数回の集中討議の場が設けられ、中期経営計画についても十分議論されたとの印象。米国オフィス向けローンおよび減配については早めの対応が必要であったとの反省から、現在は当該ローンについて月次報告を受ける体制に改善している。指名報酬委員会では、2023年度には役員を熟知した社外取締役が1名となるという課題があったものの、2022年度からCEO継承プランを再構築したうえで、2024年2月に現在の大見社長を最終候補として決定している。

③ 中長期的な成長に向けたビジョン・課題認識

フクシマ 世界情勢が激変する中でも、当行の投資銀行ビジネス、および大和証券グループとのシナジーは成長ドライバーとして期待をしている。一方で人財戦略には2つの課題があると思う。1点目は、激化する人財市

場における投資銀行ビジネス人財の維持確保。次期中期経営計画における人財戦略をできる限り実行できるよう、指名報酬委員会でもサポートしたい。2点目はダイバーシティの促進。ジェンダー、国籍、年齢を超えた「適所適財」の人財登用なしには、経営理念の達成はない。女性管理職比率や外国籍管理職比率の向上、デジタル人財の登用を進めることで、成長に向けた人的資本経営が実現できるよう、指名報酬委員会として尽力したい。



特集1 社外取締役メッセージ

高橋 成長ドライバーとして、投資銀行ビジネスとGMOあおぞらネット銀行(GANB)に期待する。中堅中小企業向けの投資銀行ビジネスは今なお空白地帯であるため、同ビジネスの強化は中期的戦略として正しく、また日本経済のためにも取り組むべきである。当行は歴史的に様々な道筋を経た中でも、一貫して投資銀行ビジネスに注力し人材育成を進めてきており、競合他社比、金融ソリューションの提供力に強みもある。なお弱点である顧客基盤の弱さは、地域金融機関とのリレーションや大和証券グループとの提携により補完が可能であろう。GANBは日本で数少ない、システム開発部隊を内製化したネット銀行であるが、決済ビジネス等の主力業務を中心に黒字化に繋がった意義は非常に大きい。今後非金融との連携の深化も期待され、当行グループにとって非常に大きな価値になると考える。

質疑応答

Q1 投資銀行ビジネスは投資家に対してどのような価値を提供できるのか、経営目標という観点も含め考え方を教えてほしい。

高橋 あおぞら銀行が提供する投資銀行ビジネスは、競合他社がカバーしてこなかった中堅中小企業向けのソリューションとの認識。このビジネスは短期的な手数料収入の増加だけでなく、その後のエクイティ、メザニン、デット等のビジネス機会の拡大にも繋がるもの。現在抱えているバランスシート上の課題から完全に脱却するまでは多少の制約はあるものの、今後3～5年で当該ビジネスは当行収益構造の中核を占めるものになるだろうと考える。

Q2 資本水準を重視するのか、配当を重視するのかなど、多様なステークホルダーの広範な期待に対して、社外取締役としてどのように応えていく考えか。

フクシマ 社外取締役は投資家の皆さまの利益を代弁する立場にあるが、様々なステークホルダーの支援を受けていることを鑑みると、ステークホルダーの皆さまに優劣はつけられないと考える。一方で、ステークホルダーによってリターンに対する期待は様々なものであるもの

の、より高い収益をあげることは多くのステークホルダーに共通した期待であることから、投資家の皆さまから預った資金を上手く収益に繋げていきたい。

Q3 自己資本比率・CET1比率の目標水準について。あおぞら銀行のビジネスモデルや実際に取っているリスクからすると、「AOZORA2025」における同水準はもう少し高めでも良かったのではないか。

高橋 当行の海外リスク比率が高いことを踏まえると、CET1比率はメガバンク並みの水準が理想と考える。一方で、米国リスクへの過度な傾斜の解消や、米国オフィス向けローンの早急な処理について従前から提起していたため、CET1比率は最低所要水準を上回る水準であると認識していた。バランスシート上の課題についてはある程度時間をかけて処理する必要がある、RAFの中で議論すべきと考える。今後はメインシナリオベースでCET1比率の目標を定めるだけでなく、ストレステストを厳格に実施し、現在のリスクプロファイルが適正かをこれまで以上に慎重に判断したい。中期的観点でバランスシートをコントロールすることが、今後投資銀行ビジネスを中核として金融グループとして成長する基盤になると考えている。

特集2 投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～

「リスクを超えて価値を創造する金融の力」

日本のM&A市場が急速に拡大する中、LBOファイナンスは経済成長の重要な原動力となっています。本対談では、プライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)*と金融機関の連携がもたらす社会的意義や、未来への展望について、PE業界の第一線で活躍する飯沼氏と当行CEOの大見が深く掘り下げます。



一般社団法人 日本プライベート・エクイティ協会
会長
飯沼 良介

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

* PEファンドとLBOファイナンス

PEファンドは非上場企業の株式を主な投資対象とする投資ファンドであり、企業買収を通じて投資先への付加価値の提供を行います。その買収資金の調達手段としてLBOファイナンスが多用されています。

LBOファイナンスとの出会い

大見 飯沼さんがプライベート・エクイティ (PE) の世界に足を踏み入れたきっかけについて、ぜひお聞かせください。

飯沼 私がこの業界に入ったのは2001年のことです。当時、商社で海外発のベンチャービジネスを国内に拡大する業務に携わっていました。その中で、まだ日本では馴染みの薄かった「ファンド」という存在を知り、これを活用すれば商社ではリーチしにくかった日本国内の中堅・中小企業の成長を支援できるのではないかと考えました。そうした思いを抱きながら解決策を模索していたところ、現在私が社長を務めるアント・キャピタル・パートナーズからお声がけいただき、PEの世界に飛び込むことになったのです。日本の中堅・中小企業の可能性を信じ、彼らの成長を支えることができるこの仕事に、今でも大きなやりがいを感じています。

大見 2001年は、私がLBOファイナンスに出会ったタイミングとほぼ同時期です。当時、日本ではLBOという概念自体がほとんど知られていませんでした。しかし、当時大株主であったソフトバンクの孫正義社長から「海外にはあるが、日本にはないビジネスを導入してみてもどうか」という一言をいただき、それがきっかけで当行はLBOファイナンス事業に参入しました。この挑戦は、現在の投資銀行ビジネスの柱である「不動産ノンリコースローン」「DIPファイナンス」「サービス事業」、そして「LBOファイナンス」へと繋がっています。振り返ると、あ

特集2 投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～

の一言が私たちの未来を大きく変えたのだと思います。

飯沼 そのお話を伺うと、私たちの出発点には共通点が多いですね。御行との縁を感じます。

日本のLBO市場の成長とあおぞら銀行の役割

飯沼 私がこの業界に携わって約25年が経ちますが、2023年から2024年にかけて、日本のLBO市場は世界でも注目されるほどの成長を遂げています。国ごとのM&A対比で見たバイアウトの件数や金額の比率は、米国を上回るほどです。また、1990年代後半から政府がM&Aを後押しする施策を打ち出してきましたが、それが直近5年間でようやく実を結びつつあります。案件数や規模は2015～2020年の倍以上に成長し、PEに対する「ハゲタカ」という偏見も薄れ、企業価値を高める存在として認知されるようになりました。これらの変化が、日本のPE業界に大きな変革をもたらしていると感じます。

大見 確かに、当時は銀行内でもPEファンドに対する懐疑的な声が多

かったですね。銀行の融資は過去の財務諸表や担保に依存するのが主流だったため、将来のキャッシュフローを担保に融資を行うという発想は理解されにくかったのだと思います。しかし、私たちはその壁を乗り越え、LBOファイナンスを日本に根付かせるために努力を続けてきました。

飯沼 そのような状況でLBOファイナンスに挑戦することは、非常に勇気のいる決断だったと思います。新たな市場に挑むからこそその失敗もあったでしょうが、その中で得られた「Lessons Learned」の積み重ねこそが、御行の最大の強みだと感じます。

大見 当行のLBO事業はゼロから作り上げたものですが、PEファンドの皆さまの協力がなければ実現しませんでした。私たちはPEファンドの皆さまに育てられたとも言えます。そして、このビジネスが日本経済の成長に必要とされる存在になっていることを非常に嬉しく思います。

飯沼 今後、日本経済の成長を支えるメインストリームの一つはM&Aであり、その潤滑油となるのがLBOファイナンスです。御行の知見が、これからの成長を加速させる原動力になると確信しています。

LBOファイナンスの社会的意義と未来

大見 LBOファイナンスが注目されるようになった背景には、日本経済の大きな転換点があります。従来の銀行融資は運転資金や設備投資資金が中心でしたが、最近では資本効率改善資金が主流となりつつあります。LBOファイナンスやM&A向けの資金は、この資本効率改善に寄与するものであり、国が提唱する「資産運用立国」の実現にとっても重要なピースです。当行がその一翼を担っていることに、時代の変化を感じます。

特集2 投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～

飯沼 政府もM&Aを更に推進する姿勢を見せています。経産省は2024年から中堅企業の投資を促進する政策を打ち出しました。当協会も各省庁と密に連携をしており、直近では国内企業のM&Aが進まない理由の一つである、J-GAAPにおけるのれんの定期償却について、見直しを提言しています。投資の裏側には必ずLBOファイナンスがついてきますから、この流れの中で御行の役割はますます重要になるでしょう。

大見 その期待に応えるべく、当行も社会に貢献できるよう邁進していきます。ただ、近年ではLBO案件の件数が増加し、規模も大型化しているため、当行だけで対応するには限界があります。金融機関の参加者拡大が課題です。

飯沼 その点は私も同感です。1,000億円を超える規模の案件は、現状ではグローバルファンドしか扱えていません。しかし、日本のファンドもそこに参画し、国内にリターンを還元していく必要があります。そのためにはファンドサイズの拡大やレバレッジ水準の向上が求められます。ただし、過度なリスクテイクを避けるため、金融機関との正しい牽制関係を維持することが重要です。

大見 PEファンドが国内資金の活用を考案しているのと同様に、金融機関側でも国内資金の最適な活用方法を模索しています。例えば、当行がアレンジして地方銀行の資金を提供することもその一例です。こうした取り組みでは、当行が培った知見を活かせると考えています。

飯沼 それは非常に期待しています。御行が地方銀行の行員をトレーニーとして受け入れる、あるいはシンジケート・ローンのアレンジャー行として地方銀行を率いる、などができれば、結果として今度は地方の中小企業に向けた資金供給が進み、地方の活性化に繋がることも期待されます。

本質を見抜く力と熱意によって拓く未来

大見 一方で、PEファンドと当行は資金の借り手と貸し手という関係にありますが、飯沼さんから見て当行のLBOの取り組みはどのように映っていますか。

飯沼 御行にはブレない安心感があります。私が御行と密に連携し始めたのは10年ほど前からですが、その時から一貫して変わらない審査基準を持っていると感じます。御行は私たちにとって物差しのような存在で、御行から提示いただいた条件が想像より厳しいものであればビジネスを見直す、反対にいただいた条件が想像よりも易しければ我々がリスクを重く見過ぎているのではないかと、というように、御行の融資方針を参考にしています。時には毅然とした態度でファイナンスを断られることもあります。それも一貫した審査基準ゆえだと理解しています。

大見 私自身、様々な要因でディールが潰^{つい}えてしまう様を何度も目の当たりにしてきましたので、常に細心の注意を払ってビジネスを見るようにしています。しかし決して、リスクがあるからやらないという方針ではありません。リスクがあるならば、それをコントロールできるリスクにしたうえでファイナンスを実行できないかと考え、案件を様々な角



特集2 投資銀行ビジネス ～LBOファイナンス対談～

度から分析し、時には外部の専門家にも話を聞いてリスクを洗い出し、そのリスクを管理するコベナンツを検討します。このようにして培った経験が、フロントを支える法務部門や、LBOファイナンスを深く理解する審査部門にもあらわれていると考えます。組織として蓄積されたノウハウが「ブレない安心感」に繋がっているならば大変にありがたいことです。

飯沼 経験豊富なプロであると同時に、温かさをも併せ持っている銀行だと思っています。一番印象に残っているのは、コロナ禍で資金繰りが厳しくなった飲食チェーン店の案件です。同社の業績不振の理由をただ問い詰めるのではなく、経営環境をよく理解して様々な改善提案を出していただきました。それだけでなく我々には何も言わずにお店に行って食事までして下さっており、感激しました。ビジネスをするうえでプロとしての知見が必要なのはもちろんですが、やはり信用できる人や会社とビジネスをしたいので、このような姿勢で我々の投資先に向き合っていただけることを大変嬉しく思います。

大見 本質をしっかりと見抜き、熱意をもって対応することが私たちの強みと考えます。まさにクールヘッド&ウォームハートでありたいと思います。LBOファイナンスは通常のローンと比較しリスクがあるぶん、昔も今も、同じ船に乗った仲間として最後までやりきるといふ思いで取り組んでいます。その姿勢が信頼に繋がっていくことは、非常に嬉しいです。

私たちが情熱をもちながら、しかし冷静に考えブレない基準をもって資金を提供することで、他のPEファンドや金融機関の方々にも信頼感が伝播し、日本経済が更に成長することを願っています。

飯沼 信頼関係を広げるという目標は、当協会にとっても同様です。業界全体で使命を意識し、社会やステークホルダーに価値を提供し続けていきたいと思っています。

法務とビジネスの融合

LBOファイナンスを支える専門部隊

当行は20年前にフロント部門にリーガル専門部署を設置し、インハウスロイヤー（企業内弁護士）をはじめとする有資格者・専門人材によるLBOファイナンスへの迅速かつ柔軟なリーガルサポートを行ってきました。

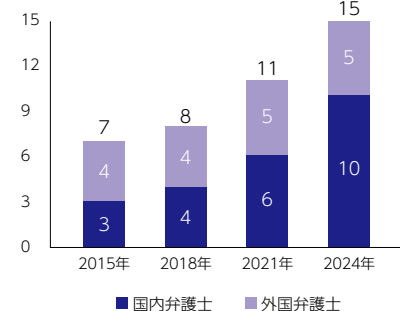
その後、2022年に行内の法務機能を担う専門人材を集結・統合し法務部となって以降も、LBOファイナンス等において案件初期の検討段階から法務の専門家とフロント部門が一体となり、法的リスクを見抜くことで、難易度の高い案件でも適切かつスピーディーな条件提示を実現しています。

加えて、案件獲得後には外部の法律事務所と連携し、膨大な契約書や関連文書の作成・レビューを効率的に進めています。この際も、インハウスロイヤーがビジネスサイドの取引にかかる意向を法的枠組みに落とし込んで外部弁護士に伝えるとともに、外部弁護士の見解を咀嚼して一般のビジネスパーソンが理解しやすいかたちで伝え直すことで、円滑なコミュニケーション、契約事務をサポートしています。

M&AやLBOファイナンスの分野では、法務部門だけでなくフロント部門の担当者にも高度な法務知識が求められます。当行では、こうした専門性を体系的に学べる独自の教育プログラムを構築し、社内インフラとして整備しています。さらに、最新の取引手法や法規制の動向に関する情報発信やセミナーを通じて、社員のスキル向上を支援し、法務とビジネスの融合を推進しています。

インハウスロイヤー人数推移

(あおぞら銀行インハウスロイヤー人数)



特集3 投資銀行ビジネス ～エンゲージメント投資～

株式市場の活性化に向けて

当行は経営陣との対話により取引先企業の価値向上を図り、その成果として配当やキャピタルゲインを見込める場合に積極的に株式を保有するエンゲージメント投資を推進しています。同投資先数は2025年3月末時点で57先*まで増加し、着実に裾野が広がっています。

* 事業法人および金融法人へのエンゲージメント投資先数合計

国内株式市場の現状と課題

この1年、中小型株のバリュエーションの切り下げが目立ちました。保有現金が豊富でPBR1倍が株価を支えていた企業でも数年来の価格レンジを下回る状況も散見されます。

企業からは、投資家対応の負荷が大きい、投資家の要求が短期目線過ぎるなど、行動が評価に結びつかない悩みが聞こえてきます。諸外国に比べると日本の株式市場は投資家保護に厚すぎると言われることもあり、非上場化を選ぶ企業も増えてきました。

上場にはメリットとデメリットがあり、それでも上場を維持するには、資本市場のルールに従い、企業価値向上を続けるしかありません。上場する意義は何か、TOPIXに残る意義は何かを議論し、当行が力になれるエンゲージメントに取り組んでいます。

「あおぞら」のエンゲージメント投資の意義

資本を効率的に使うことも大事ですが、ビジネス機会は常に存在しているわけではありません。来るべき機会に備えることも大事だと考えています。

米国のディキンソン博士が2011年に「キャッシュフローのパターンによる企業のライフサイクル」で説明したように、企業の課題はライフサイクルの位置によって異なります。大事なことは、株式市場に自分のスタンスをアピールすることです。

企業の理論面の一助となるべく2024年度は「令和コーポレートファイナンス勉強会」を開催しました。当行関連会社で日本株式エンゲージメントファンドを運用するあすか



「令和コーポレートファイナンス勉強会」の様子

コーポレートアドバイザリー株式会社との共催です。最終回には100名の方にお越しいただき、投資先間のリレーション強化にも繋がったという声もいただきました。

エンゲージメント投資は、資本の提供にとどまらず、企業と投資家が協働し、持続可能な価値を創造するための架け橋です。当行は、企業のライフサイクルに寄り添いながら、未来を見据えた対話を通じて、一つでも多くの架け橋を見出し、ともに歩む新たなステージを築いていくことを目指します。



エンゲージメント投資部
アドバイザー

吉田 憲一郎

証券会社調査部長、運用会社副社長などを経て、現在(株)IHI、クオリプス(株)社外取締役。2023年より当部アドバイザーを務める

銀行が手掛けるエンゲージメント投資の第1の意義は、自己資金が主体のため、腰を据えた長期投資ができる点です。年金や投資信託などの運用では顧客の解約を常にリスクとして抱え、真の意味での長期投資は難しい面がありますが、自己資金であれば株価下落局面での投資が機動的に行えるという強みもあります。

第2に行員の専門性向上と全社的な人的資本の強化にあります。多くの上場企業がエクイティ・ガバナンスへ移行した状況では、企業の価値向上をサポートするために貸し手としてだけでなく、オーナーである株主の視点が欠かせません。またエンゲージメント投資を通じて資本市場への知見も高まるため、投資銀行ビジネスの担い手としても期待しています。

特集3 投資銀行ビジネス ～エンゲージメント投資～

エンゲージメント投資の対話事例

Case1：A社

国内浄水場および下水処理場のエンジニアリング事業でトップシェア。水処理・電気設備に対応可能かつ、EPC*1からO&M*2までを事業領域としており、強固な事業基盤を有する。

当行エンゲージメント担当者のコメント

今後は強力な製品競争力を有する海外事業での成長と、国内PPP*3を行う運営事業での長期的な成長を見込んでいます。官需主体の業界につき、収益構造等の情報開示および中長期的な成長性を訴求しにくい点がネックであり、IR開示内容や、その工夫についての継続対話を行っています。

*1 E=設計 (Engineering)、P=調達 (Procurement)、C=建設 (Construction) の頭文字をとった略称。これらの工程を一括して請け負う契約形態や事業形態を指す。

*2 Operation and Maintenanceの略。施設や設備の完工後に、保守操作を行うことを指す。

*3 Public Private Partnershipの略。官と民がパートナーを組んで公共事業を行うスキームを指す。

Case2：B社

電池(リチウム電池、全固体電池など)の製造工場に欠かせないデシカント除湿機のグローバルニッチ大手で、超低湿度環境を安定的に提供できる高性能が強み。

当行エンゲージメント担当者のコメント

課題であるIR資料での成長性アピールにつき、中計資料のトレンドや説明方法について具体例を用いて議論を継続。近時は投資家との対話内容や個人投資家にも分かりやすいIR資料が開示され、内容が急激に改善しました。

投資先様からのコメント

弊社が上場後間もなくIR資料に課題を抱える中で、機関投資家としての見方や弊社をより理解するために必要な情報、他社の開示例まで示していただきました。弊社にとって非常に有用なエンゲージメントであり、ご助言の一部はIR資料にも反映しています。

Case3：C社

食品加工機械の包あん機では国内で高いシェアを誇り、2020年経済産業省認定「グローバルニッチトップ企業100選」に選定。「あん」というと甘いイメージだが、つくね、コロケ、魚のすり身など食物の中に入れる具材の全てが対象。

当行エンゲージメント担当者のコメント

海外展開をしているものの、製造工場は宇都宮1カ所のみであり生産力の強化と潤沢な手元資金の活用が課題。M&A候補や中期的な資本政策について対話を継続しています。

投資先様からのコメント

あおぞら銀行様には当社事業を深く理解いただき、弊社経営の参考になるご助言をいただいております。今後も良好なコミュニケーションを続けさせていただきたいと思います。

Case4：D社

複数のグローバルニッチトップ製品を持つ、総合センサーメーカー。防犯センサーや自動ドアセンサー、更に工場の自動化用センサー、検査用LED照明など幅広く展開し、安定した成長率を維持。2020年経済産業省認定「グローバルニッチトップ企業100選」にも選定。

当行エンゲージメント担当者のコメント

自己資本比率7割と財務優良かつ収益性も高位ですが、PBR1倍前後に留まる点が課題。KPIの設定や3カ年計画の開示方法等を中心に議論継続中。

投資先様からのコメント

中計の記載内容について体系的な提案があり、他の投資家からの要望と併せて参考にさせていただきました。

特集4 GMOあおぞらネット銀行

「技術力で未来の銀行のカタチを切り拓く」

GMOあおぞらネット銀行のエンジニア・業務設計プロフェッショナルが語る、技術力で切り拓く銀行の未来と、No.1テクノロジーバンク実現に向けた挑戦。



テクノロジー&プロセッシング
グループ 案件推進チーム
チーム長

村上

同社エヴァンジェリストとしても活躍。融資審査システムやAPI基盤などの幅広い技術開発や、新規プロジェクトの立ち上げに多数携わる。



テクノロジー&プロセッシング
グループ 案件推進チーム

甘利

担当業務はBaaS導入時の事業者側の事務フロー策定や業務コンサルティング等。地方銀行のデジタルバンク子会社設立準備プロジェクトに参与。



テクノロジー&プロセッシング
グループ クラウドエンジニア
リングチーム チーム長

樋ノ上

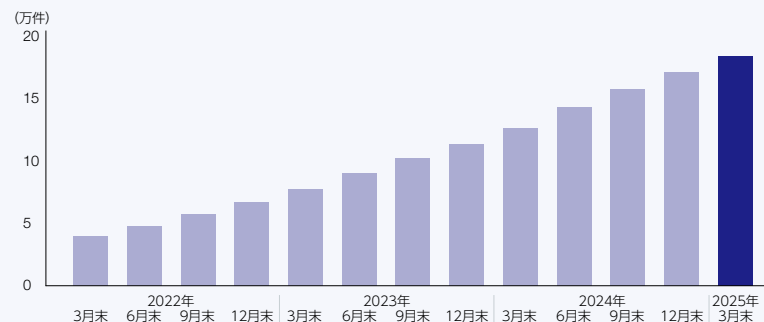
API基盤の管理・開発・保守、APIユーザーに対してのアドバイザー業務を担当。日本での先進的な取り組みである、銀行預金をブロックチェーン上でトークン化したデジタル通貨「DCJPY」事業に参与。

一番の強みは「スピード」と「柔軟性」

2024年度、GMOあおぞらネット銀行は業務純益の黒字化や法人口座数18万件超えを達成し、メインバンク増加率ランキングにおいても1位*を獲得しました。この快進撃の裏にはエンジニアの高度な技術力と、業務設計を担うプロフェッショナルたちによる一体的なビジネス推進体制があります。同社で活躍するパートナー（＝従業員）に強みを伺いました。

* 2024年8月14日発表 東京商工リサーチ調査結果

GMOあおぞらネット銀行法人口座数推移



「GMOあおぞらネット銀行の最大の強みは、お客さまのニーズに迅速かつ柔軟に対応されることです。」と語るのは、事業者へのBaaS導入を支援する甘利。同社では、カスタマーサクセス部門や事務センターのメンバーがエンジニアと密接に連携し、部署の壁を越えた協働体制を構築しています。

「例えば、日常業務で発生した疑問やトラブルは、全社向けチャットで即座に共有され、他部署の社員が日常的に反応・対応しています。こうした組織横断で解決に取り組む企業文化がスピード感あるサービス提供を可能にしています。」

クラウドエンジニアリングチームの樋ノ上も「スピード感」が強みであると強調します。「他社ではお客さまからの技術的な質問に対し、システムベンダーに確認するため、回答までに数週間～1カ月かかることがあると聞きます。当社は、エンジニアがシステム開発

特集4 GMOあおぞらネット銀行

を内製化し自社システムに精通していることから、即日、遅くとも数日以内にほぼ回答できます。また社内システムも、自社エンジニアが開発・導入を担当し、細部の仕様まで把握しているメンバーが社内に常駐しているので、迅速かつ的確な対応が可能です。」と語ります。

エンジニアに求められるスキルとは？

GMOあおぞらネット銀行は、従業員の約4割をエンジニアが占めていますが、活躍するエンジニアにはどのようなスキルが求められるのでしょうか？

「金融業界で働くエンジニアには、技術力だけでなく金融知識も必要です。」と語るのは、融資審査システムやAPI基盤の開発を手掛ける村上。「当社では、エンジニアとして入社した社員に対して、金融知識を深め、技術と業務の両面からお客さまを支えられるよう、必要に応じて事務部門等でのOJTを行っています。システムを内製している当社では、開発スピードの速さと品質の高さを両立する力が求められます。またエンジニアは、当社口座をお持ちのお客さまだけでなく、お客さま情報を取り扱う部署の業務効率化を支援することも必要です。社内外を問わず“システムを利用する全ての方”の目線に立ち、UX(ユーザーエクスペリエンス)の向上を日々追求し、そこに楽しさや、やりがいを見出し、常に自ら学び、吸収する力をもってチャレンジし続けられること—これが当社のエンジニアには求められます。」

櫃ノ上も「自走できるエンジニア」の重要性を強調します。「事業者さまの想いをテクノロジーで実現するためには、自ら考え行動できる力が必要です。当社では手をあげれば自由に挑戦できる環境が整っています。パートナー同士の活発なコミュニケーションを通じて改善提案を即実行する文化も、エンジニアの成長を後押ししています。私自身もブロックチェーン技術を利用した「DCJPY」の案件に携わった際に、まずはお客さまのニーズを深く理解することから始め、お客さまの目線に立ち、自ら提案と検討を繰

り返し、既存APIを柔軟に活用しながら追加機能を設計・実装することで、案件の推進と課題解決に貢献しました。」

GMOあおぞらネット銀行が目指す先は？

GMOあおぞらネット銀行は「No.1テクノロジーバンク」を目指し日々挑戦を続けています。未来の銀行像や展望についても伺いました。

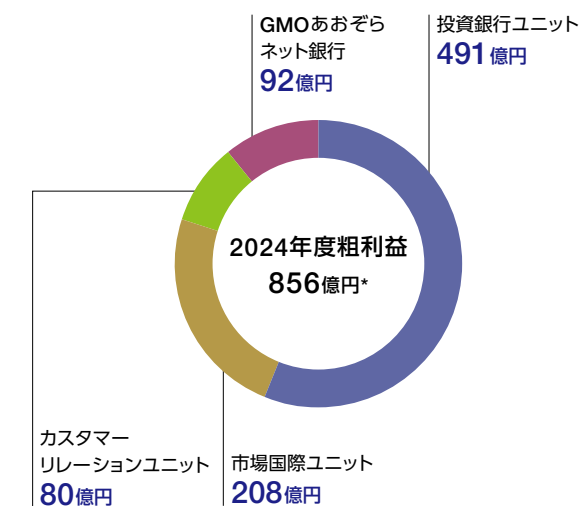
「技術力でお客さまの期待を超えるサービスを提供し続けることです。」と甘利。「銀行という枠を超えて、BaaSをはじめとする革新的な取り組みに果敢に挑戦し“何かやってくれる”という期待感をお持ちいただける銀行を目指します。」

村上は、API接続のセキュリティ強度を更に高めることが重要で、同社の目指す姿には欠かせない要素だと語ります。「日本ではまだ普及していない金融グレードAPI(FAPI)の推進を通じて、事業者さまに安心してサービスを利用していただける環境を整えたい。そして、『GMOあおぞらネット銀行のエンジニアが作ったものだから期待できる』と言われる存在を目指します。」

櫃ノ上はGMOあおぞらネット銀行の役割を「黒子」と表現します。「事業者さまが提供したいサービスに応じて、当社がご支援する内容も柔軟に変えていく必要があります。事業者さまが“お金に関する便利なサービスを作りたい”と思った時に、真っ先に当社の名前があがるような存在でありたい。私たちはそんなポジションを目指します。」

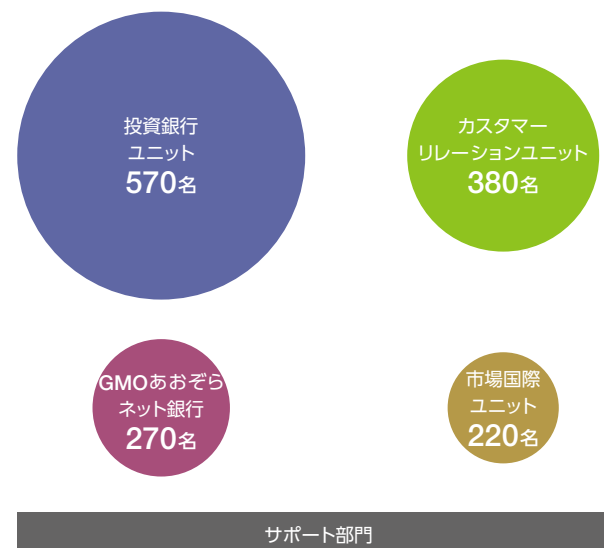
GMOあおぞらネット銀行のプロフェッショナルたちが描く未来は、技術力を武器に、金融業界に新たな風を巻き起こし、革新し続ける姿です。同社の果敢な挑戦は、これからも続きます。

At a glance



* 粗利益にはユニットに属さない損益を含む

■ 人員数



投資銀行ユニット

国内の事業法人のお客さまにユニークで専門性の高いサービスを提供します。

主なビジネスと協働するグループ会社

LBOファイナンス・環境ファイナンス

再生ファイナンス

- あおぞら債権回収

国内コーポレートビジネス

不動産ファイナンス

- あおぞら不動産投資顧問

M&A・事業承継ビジネス

- ABNアドバイザーズ
- AJキャピタル

ベンチャー・デット

- あおぞら企業投資

エンゲージメント投資



市場国際ユニット

国内外でのポートフォリオ運用とデリバティブ商品等によるソリューションを提供します。

主なビジネスと協働するグループ・関係会社

ALM・有価証券

海外コーポレートローン

- Aozora North America, Inc.
- Aozora Europe Limited
- Aozora Asia Pacific Limited

デリバティブ
商品組成

海外不動産ノンリコースローン

- Orient Commercial
Joint Stock Bank (OCB)

戦略投資



カスタマーリレーションユニット

金融法人・個人のお客さまに新たな運用機会やサービスを提供します。

主なビジネスと協働するグループ会社

金融法人ネットワーク

- あおぞら地域総研

資産流動化ビジネス

預金

個人向け資産管理型ビジネス

- あおぞら投信*
- あおぞら証券*



GMOあおぞらネット銀行 戦略投資

法人に特化したテクノロジーバンクとして、技術力という強みを武器に、法人のお客さまのニーズに迅速に対応します。

主なビジネス

為替

デビットカード

ローン

BaaS
(組込型金融: Banking as a Service)

* 2026年4月1日に合併予定

ビジネスの概要



投資銀行 ユニット

国内の事業法人のお客さまの様々な課題に対し、ユニークで専門性の高いサービスを提供しています。

20年以上の実績を持つストラクチャード・ファイナンス等、あおぞら銀行グループ内の専門人材やノウハウを集約し、機動的にサービスを提供できる体制を強化する目的で、投資銀行ユニットを設立しました。

■ 中期経営計画における目標

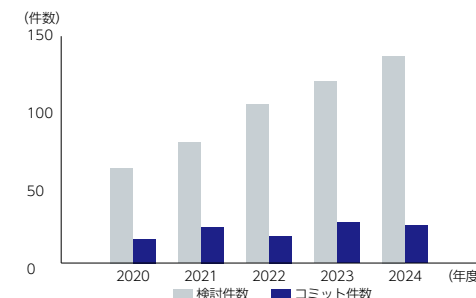
	2024年度実績	2027年度計画
ビジネス利益*	260億円	360億円
ビジネス利益ROE	12.8%	14%
人員数	570名	▲

* ビジネス利益：連結実質業務純益+株式等関係損益等

■ ビジネス環境

2025年度中も比較的緩やかなペースで利上げが継続する中、米国の政策変更による不確実性増大に伴うヘッジニーズの増加を見込んでいます。また、東証改革やM&A指針の改定等による大企業の事業部門や子会社の売却、株式非公開化案件が大幅に増加することによる市場の拡大や、事業承継、事業再生等の案件が増加すると考えています。

当行のLBOファイナンス検討件数推移



■ 競争優位性

- お客さまの課題に対してオーダーメイドで対応する高い経験値
- ストラクチャード・エクイティ投資、エンゲージメント投資、ベンチャーデット等の局面に応じた多様なファイナンスや、お客さまの多様なヘッジニーズに応じたデリバティブ商品の提案
- 再生可能エネルギープロジェクト・ファイナンス等における、地域金融機関ネットワークによる国内トップクラスの案件組成・販売実績
- サービスによる債権買取と銀行のファイナンス機能を組み合わせたスピーディーな再生支援
- M&Aアドバイザリーからファイナンスまでの幅広いサポート

デリバティブ営業については行員インタビュー

(当行ウェブサイト)もあわせてご参照ください。

🌐 <https://www.aozorabank.co.jp/hojin/solution/derivative/index.html>

また、エンゲージメント投資については、📄 P43をご参照ください。

再生支援についてはあおぞら債権回収社員インタビュー

(当社ウェブサイト)もあわせてご参照ください。

🌐 <https://www.aozora-ls.co.jp/knowledge/#interview>

中期経営計画における業務方針

注力する施策	主な取り組み
1 国内投融資残高の拡大	• オーガニックな顧客開拓および大和証券グループとの提携による顧客基盤拡大
2 LBOファイナンスの拡大	• LBO取組件数を飛躍的に増加させるための投下資本拡充 • アンダーライト力とディストリビューション力の一層の向上 LBOファイナンスについては、📄 P39をご参照ください。
3 営業人材育成の強化/ 営業生産性の向上の取り組み	• 法人営業人材育成プログラムを構築し、若手を含む組織的な営業力を強化 • CRM構築、AI活用の取り組みを進め、お客さまへの提案活動を活性化

ビジネスの概要



市場国際 ユニット

流動性の高いアセットを中心に、銀行グループ全体の収益の安定化に資する規律あるポートフォリオ運営を行うとともに、金利・為替・コモディティなど豊富なデリバティブ商品を取り扱い、お客さまのニーズに最適なソリューションを提供していきます。また国内外での市場運用に知見のある人材やグローバル人材の育成・確保と適切な配置を実施し、持続的な成長を実現します。

■ 中期経営計画における目標

	2024年度実績	2027年度計画
ビジネス利益*	89億円	190億円
ビジネス利益ROE	5.0%	10%
人員数	220名	➡

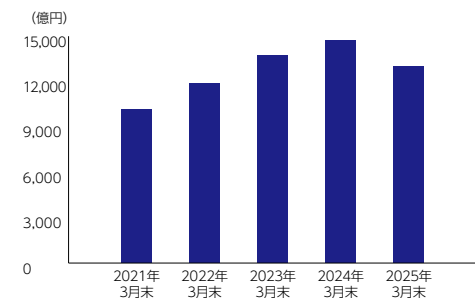
* ビジネス利益：連結実質業務純益+株式等関係損益等

■ ビジネス環境

国内金利が正常化に向かう一方で、海外では米国政策変更の影響により、金利や為替などグローバルな市場環境が変化する可能性があります。

こうした中で、適切なリスクコントロールによる規律あるポートフォリオ運営、調達基盤強化、お客さまのニーズに即したデリバティブ商品の提供により、安定的収益を確保します。

海外向け貸出残高



■ 競争優位性

- 市場環境の変化に応じた柔軟かつ機動的な有価証券ポートフォリオ運営
- 現地法人を通じた現地ローン市場への直接参入による、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体制
- きめ細かなコンサルティングを通じた、お客さまのニーズに沿うオーダーメイド型のデリバティブ商品組成

中期経営計画における業務方針

注力する施策	主な取り組み
1 ALM・有価証券業務：安定的収益獲得とビジネスの状況に応じた調達基盤の構築	● リスクアパタイト方針に沿った、分散の効いた有価証券ポートフォリオの構築 ● 市場金利を勘案しつつ魅力ある金利設定の預金商品の提供 ● 安定性とコスト抑制のバランスを重視した円貨・外貨の資金調達運営
2 欧米向け海外ファイナンス：規律あるポートフォリオ運営の推進	● リスク資本を意識しつつ、リスクアパタイト方針に沿った優良アセットの選択的取り上げ ● 国際人材の育成や現地化を推進し、持続的な成長を可能にする業務運営体制の構築 ● 米国オフィス向けローンワークアウト案件については積極的に処理を推進
3 デリバティブ業務：お客さまのニーズを捉えたソリューション提供	● 為替やコモディティなどの変動リスクに対し、業種やニーズに即したヘッジ商品の提供 ● 個人・金融法人のお客さまを中心に、多様な運用商品の提供 ● 適切なポジション運営を通じたデリバティブ関連収益の獲得

ビジネスの概要



カスタマー リレーション ユニット

地域金融機関を主とするお客さまへのストラクチャー・ファイナンスを含む新たな運用機会やサービスのご提供に努め、地域経済のサステナブルな成長に貢献します。個人のお客さまにアプリを通じたシンプル・スマートなBANKの預金等のサービスに加え、大和証券のファンドラップを中核とした資産管理型ビジネスモデルのサービス提供等を通じお客さまのライフプランの実現に貢献します。

■ 中期経営計画における目標

	2024年度実績	2027年度計画
ビジネス利益*	△17億円	25億円
金融法人ビジネス	7億円	5億円
個人ビジネス	△25億円	20億円
人員数	380名	➡

* ビジネス利益：連結実質業務純益＋株式等関係損益等

■ ビジネス環境

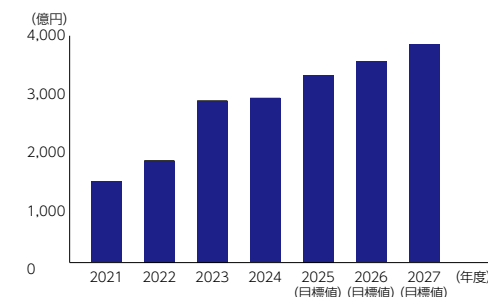
金利ある世界の到来により、金融法人のお客さまにおいては新規アセット拡大ニーズが高まるとともに、金融機関を取り巻く環境の変化から各種業務提携やアライアンスの活発化が見込まれます。

個人のお客さまにおいては国内金利・物価の上昇、人生100年時代、NISA等の政策の後押し、金融サービスのデジタル化・多様化の進展を受け、個々人のライフプラン実現に向けた資産の運用・管理のご相談やインターネットを通じた金融サービスのニーズがますます高まると考えます。

■ 競争優位性

- 全国の地域金融機関のお客さまとの強固なネットワークとリレーション
- 営業部店と専門部署、グループ会社が密接に連携したオーダーメイド型ソリューション
- BANKの魅力ある金利設定
- 当行グループ会社や大和証券をはじめとする外部専門家・提携先のサービス・ノウハウを活かした、個人のお客さまへの総合コンサルティングサービス

資産残高（あおぞら銀行投資信託およびファンドラップ合計）：
あおぞら銀行の個人顧客グループの預り資産残高



中期経営計画における業務方針

注力する施策	主な取り組み
1 顧客基盤・安定調達基盤の拡充	● BANKサービスを通じた個人のお客さまからの安定的な預金獲得
2 資産管理型ビジネスの推進	● 個人のお客さまへの大和証券のファンドラップや投資信託の提供等を通じたストック収益の拡大
3 資産流動化ビジネスを推進する新組織の創設	● 金融機関のお客さまに対する投融資案件の市場調査・商品開発を担うALMソリューション部を設置
4 営業員の能力開発	● LBO/環境ファイナンス等多様なアセットに関する営業員研修および評価プログラムの開発 ● 個人のお客さまの資産運用・管理や事業・財産承継等に関する営業員研修

ビジネスの概要

GMOあおぞら
ネット銀行

すべてはお客さまのために。

No.1

テクノロジーバンクを目指して

GMOあおぞらネット銀行は、お客さまのため、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、固定観念にとらわれない先進的な銀行を目指し挑戦を続けています。

「強み」を「より強く」 2021年7月～ 中長期戦略の3つの柱を策定

中長期戦略を軸に、法人のお客さまとともに成長する銀行として「No.1」サービスを開発・提供しています。

01

スモール&
スタートアップ向け
銀行 No.1

02

BaaS* No.1
* 組込型金融: Banking as
a Service

03

テックファーストな
銀行 No.1

2024年度実績

- 業務純益黒字化、法人口座数18万件超、預金残高9,467億円（2025年3月末時点）
- 2024年メインバンク増加率ランキング*1でNo.1
…法人のお客さまの声を受けたサービス開発*2が評価
- 「BaaS byGMOあおぞら」の提供先拡大
…総合証券会社さまとの提携、BaaSによるデジタル通貨預金

*1 2024年8月14日発表 東京商工リサーチ調査結果

*2 ネット銀行で初めてとなる国税・社会保険料、労働保険料などの口座振替先拡大、Pay-easy（ペイジー）のダイレクト納付対応、電子帳簿保存法対応の「請求書管理・支払いサービス」など

■ ビジネス環境

生成AI等の台頭によりAI革命が叫ばれる昨今、ネット銀行業界においても、よりスピード感が求められています。GMOあおぞらネット銀行は、技術力という強みを武器に、法人のお客さまのニーズに迅速に対応しています。中でも、事業者サービスに金融機能を組み込むことができるBaaSに関する世の中の認知・注目の高まりを受け「BaaS byGMOあおぞら」のサービス契約数累計は800件を超えており、拡大の一途をたどっています。

■ 競争優位性

「5つの価値」の創出を軸に、提供する全てのサービスを企画・開発・提供・運営しています。

「5つの価値」全てがNo.1であれば、お客さまは必然的にNo.1 サービスを享受できるという考えのもと、サービスの企画・開発・提供・運営を行っています。



5つの価値	実現例
1 安心	高度なセキュリティサービスの提供（取引毎に発行されるワンタイムパスワード、生体認証機能、認証アプリ等）
2 速さ	システム開発内製化の強みを存分に生かしたお客さまニーズを即時に反映できる体制の構築、各種サービスの開発・改修の速さ
3 安さ	圧倒的なコストパフォーマンス（業界最安値水準*1の他行宛て振込手数料、基本無償提供の銀行API等）
4 便利さ	24時間365日*2サービス利用可能、デビットカード一体型のキャッシュカード、資金管理ツールの提供
5 新体験	UI/UXに優れたサービスの提供や業界初のサービスをはじめ事業者の新規ビジネス・サービスの創出、エンドユーザーへの新たなCX提供に寄与するBaaSの提供

*1 2025年3月31日時点の各社公表資料に基づきGMOあおぞらネット銀行調べ *2 システムメンテナンス時を除く

今後の展望

中長期戦略	展望
1 スモール&スタートアップ向け銀行No.1	法人口座の決済メインバンク化を進め、法人のお客さまが必要とするサービスを引き続き開発・提供。法人口座数の伸長とともに、法人口座利用から生まれる為替、デビットカード収益の最大化を図る
2 BaaS No.1	「銀行のネット化」ではなく、「ネット企業が提供する銀行サービス」をお客さまが享受できるよう、BaaS戦略を加速し、第二成長のエンジンとしての事業を確立させ、BaaS業界の先駆者としての立ち位置を不動のものにする
3 テックファーストな銀行No.1	UX・データ活用レベルの更なる引き上げと、金融ソリューションの創出に向けた取り組みを実行。システム開発力の増強を実現するため、エンジニア比率の上昇とAI開発力の向上を目指す

サステナビリティの推進

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。



執行役員
サステナビリティ推進担当
高田 真由美

気候変動への対応、自然資本の保全、循環型経済の実践、人権の尊重など、世界が直面する課題はますます複雑化しています。当行グループは、企業に求められる具体的かつ責任ある行動の道標として「あおぞらサステナビリティ目標」を設定し、取り組みを進めています。

ビジネス面においては、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)に関するお客さまの取り組みを支援する「あおぞらESG支援フレームワーク」を構築し、サステナブルファイナンスの提供や外部パートナーとの協業による脱炭素化・人的資本経営のサポートにより、金融・非金融の両面からお客さまに伴走しています。

サステナビリティの実現には、長期的視野で課題に向き合い、一人ひとりが問題に気付き、自分事として考え、行動に繋げることが不可欠です。当行グループでは、社会貢献活動の取り組みも重視しています。2024年度からは部門毎にサステナサポーターを配置し、寄付・ボランティアを中心とした活動を通じて社会課題に対する意識を高めています。

私たちは、社会の持続可能な発展に向けて、様々な角度から課題解決に取り組み、社会的価値と経済的価値の両立を目指します。そして、それぞれが思い描く、より良い未来を実現するために、たゆまぬ前進を続けていきます。

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

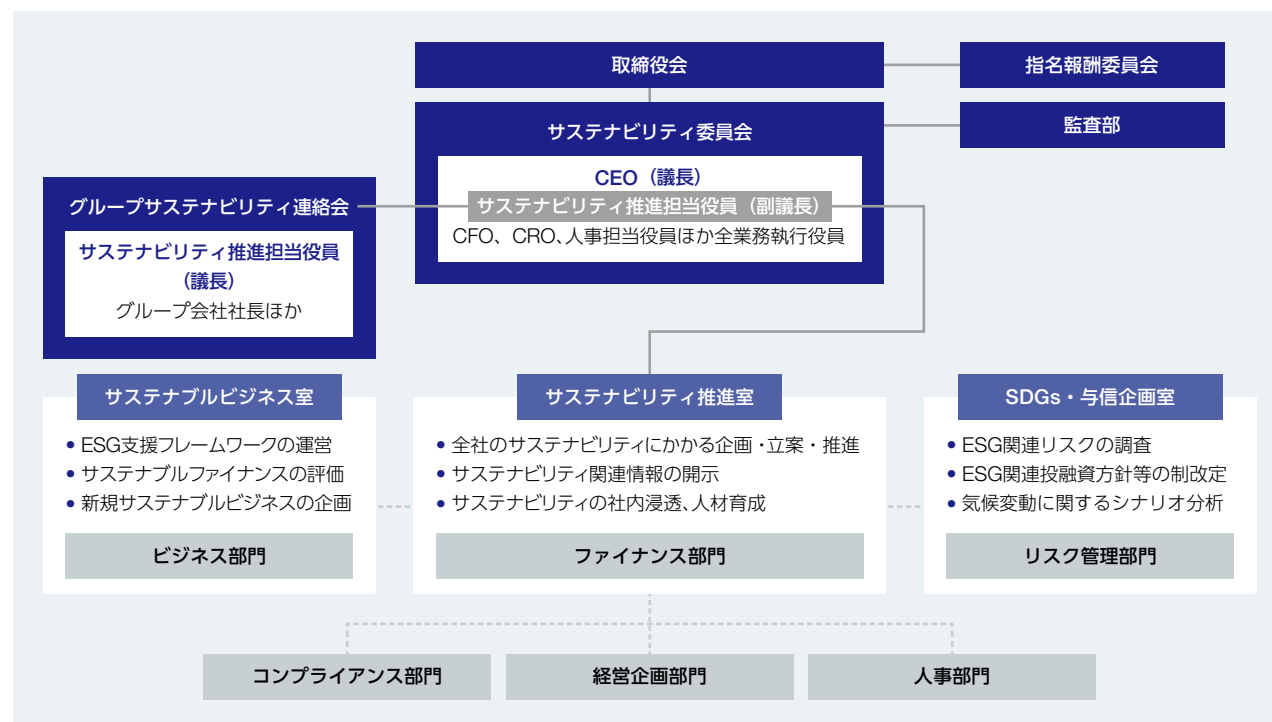
ループが注力する分野における経営目標である「あおぞらサステナビリティ目標」の設定および見直しの決議や、サステナビリティ重点項目(マテリアリティおよび重要な基盤)見直しの決議を行うほか、サステナビリティの推進状況について定期的に進捗の確認を行っています。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長兼CEOが議長、サステナビリティ推進担当役員が副議長を務め、CFO、CROほか全業務執行役員が参加し、当行グルー

プ全体のサステナビリティ関連機会とリスクの特定・評価、具体的な施策の検討と進捗の確認を行い、必要に応じて取締役会に付議・報告を行っています。

また、「あおぞらサステナビリティ目標」の進捗・達成状況は、常勤取締役および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。

サステナビリティの推進



2024年度の「サステナビリティ委員会」の開催状況

参加者	CEO (議長)、サステナビリティ推進担当役員 (副議長)、CFO、CRO、人事担当役員ほか全業務執行役員、常勤監査役ほか
開催回数	6回
主な議題	- 業務運営計画におけるサステナビリティ推進の取り組み - サステナビリティ推進施策の進捗 - サステナビリティ重点項目 (マテリアリティおよび重要な基盤) の見直しについて - 社会貢献活動に関する今年度実績と来年度計画 - GHG排出量開示に関する第三者保証の取得 - 環境・社会に配慮した投融资方針の改定 - 外部調達方針の改定 - カーボンニュートラルに向けた取り組み進捗

サステナビリティ方針体系

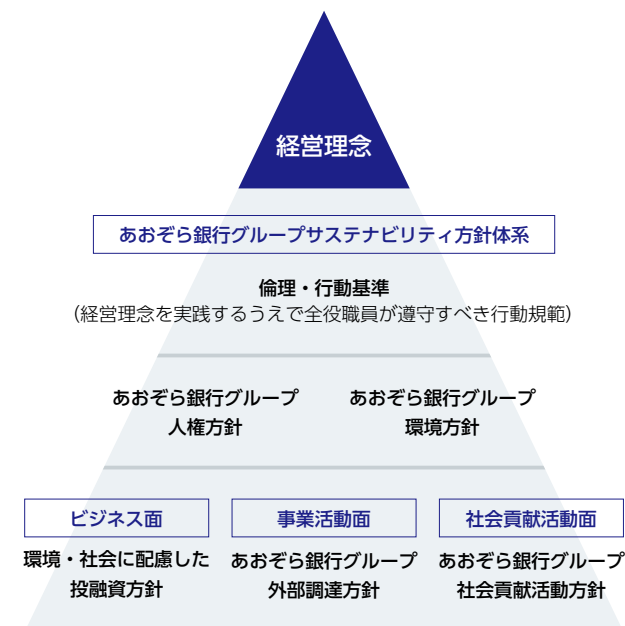
経営理念として「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを掲げ、この理念を実践するうえで、当行グループの全役職員が遵守すべき行動規範として「倫理・行動基準」を定めています。

また、これらの規範に基づくサステナビリティ関連方針として、人権方針・環境方針を軸に、ビジネス面、事業活動面、社会貢献活動面での具体的な方針を定めることで、「サステナビリティ推進の基本的な考え方」の実現を目指しています。

2024年度には、各種イニシアティブの動向や、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外部調達方針を改定し、サプライヤーに対する人権の尊重や環境への配慮といった期待事項を明確化しました。

また、環境・社会に配慮した投融资方針では、新たに負の影響を及ぼす可能性のあるセクターとしてバイオマス発電の取り組み方針を定めました。

今後も世の中の動きに応じて見直しを図っていきます。



サステナビリティの推進

戦略

マテリアリティおよび重要な基盤

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、機会とリスクの両面で注力すべき課題を「マテリアリティ」、マテリアリティに基づく経営実践の土台となる項目を「重要な基盤」と位置付けています。

マテリアリティについては、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「経済社会の未来への貢献」、地球規模で対応が求められるグ

ローバル課題として「環境課題への対応」、当行グループの持続可能性に不可欠な要素として「人的資本の価値向上」の3つを掲げています。

また、重要な基盤としては、「インテグリティ」「人権尊重」「リスク管理」「ガバナンス」の4つを掲げています。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一丸となって着実に推進していきます。

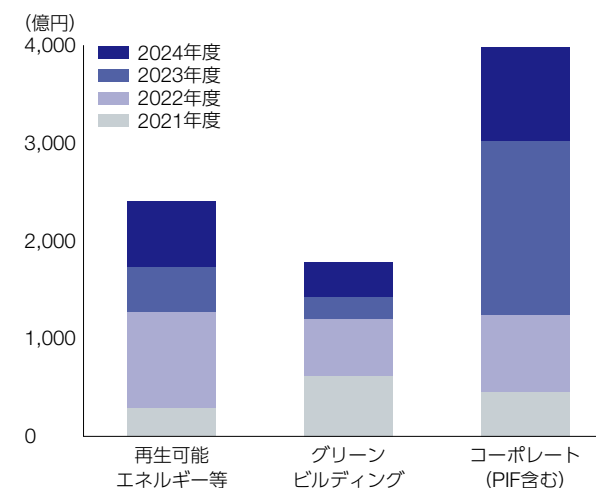
マテリアリティの詳細については、[P19](#)をご参照ください。

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。

従前から積極的に取り組んでいる再生可能エネルギー等プロジェクト・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、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)をもたらすかを包括的に分析・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するポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)を中心としたコーポレートローン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。

サステナブルファイナンス実行/組成額



■ 特定プロセス

STEP 1 環境・社会課題の抽出

1. 様々なサステナビリティ関連ガイドライン等と経営戦略や事業との重なりを踏まえてリストアップ

STEP 2 重要テーマの分析・整理

2. 「ステークホルダーにとっての重要性」、「自社にとっての重要性」の2軸で評価し、特に重要性が高い項目をマテリアリティの候補として選定

STEP 3 ステークホルダーとの対話

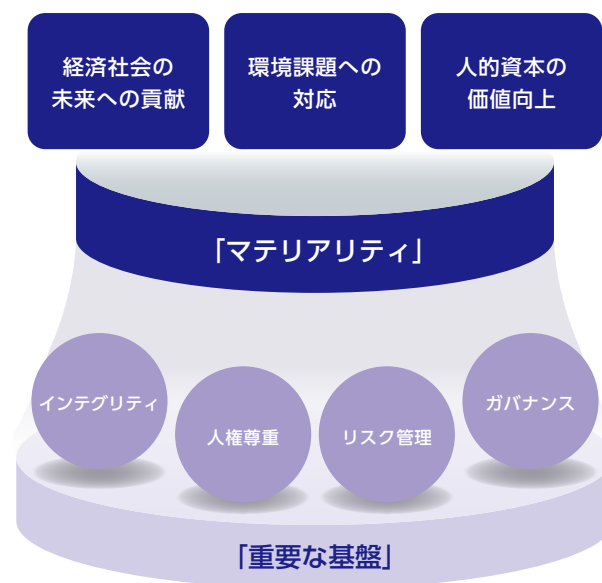
3. 社内外ステークホルダーへのヒアリングを通じて、考慮・認識すべき課題に齟齬が無いかを確認

STEP 4 経営会議での議論・決定

4. サステナビリティ委員会およびマネジメントコミッティーで議論・最終案確定のうえ、取締役会において決議

* 経営環境の変化やステークホルダーの意見を踏まえ、見直しを実施

■ サステナビリティ重点項目



サステナビリティの推進

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・ガバナンス等、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、資金使途特定型の再生可能エネルギー等プロジェクト・ファイナンスに加え、資金使途不特定型のコーポレートローンであるポジティブ・インパクト・ファイナンスなど、お客さ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。ポジティブ・インパクト・ファイナンスについては、当行における評価の枠組みや評価の実施体制について、国際的な原則に適合している旨、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）。

非金融領域においては、ESGに関するソリューションを提供する外部パートナーと連携し、お客さまの脱炭素化の取り組みを支援しています。2024年度には、脱炭素化の取り組みに加え、人的資本の取り組みに関する支援メニューを追加しており、お客さまのESGに関する課題に対し総合的に支援することができる体制を整えています。今後も、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。

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

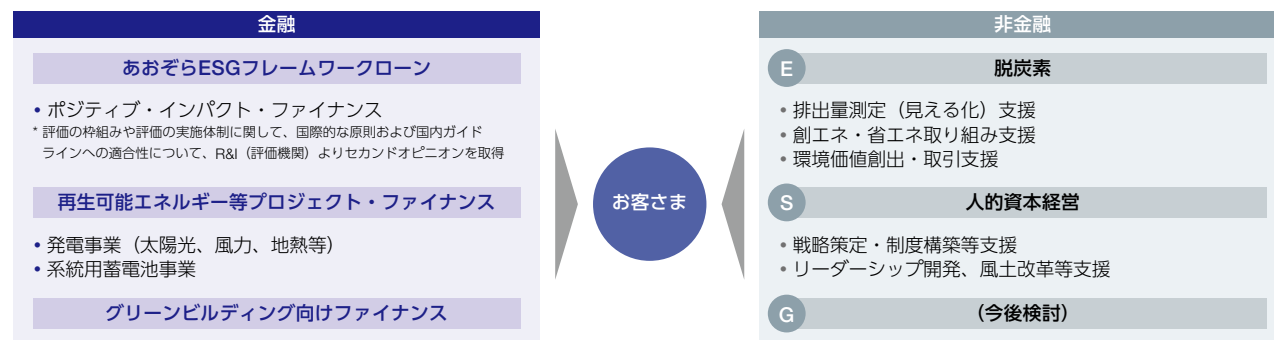
事業戦略・財務計画の達成に向けた適切なリスクコントロールを行い、持続的な企業価値の向上を図るために、リスクアペタイト・フレームワークを整備しています。

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。

また、サステナビリティに関するリスクを毎年更新するトップリスク項目の中に落とし込み、取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：気候変動を含む経営環境変化への対応の遅れ、ならびに人権尊重への対応が不十分な投融資先の企業価値低下
- 社会構造・産業構造の変化に伴う競争力の低下：当行のESG対応への低い外部評価による調達環境の悪化やファイナンス機会の逸失

リスクアペタイト・フレームワークについては [P14](#) を、トップリスクの詳細については [資料編](#) をご参照ください。



サステナビリティの推進

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取り組み方針を定め、負の影響を及ぼす企業やプロジェクトの投融資を禁止、抑制するとともに、環境・人権課題等の社会的課題に対して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。

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。

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、3つのマテリアリティに紐づく15項目により構成されており、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にコミットしています。

あおぞらサステナビリティ目標の詳細については、[P20](#)をご参照ください。

■ 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

セクター横断	与信禁止	投融資を禁止する事業等 - 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
	慎重に与信判断	- 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
特定セクター (与信の制限・禁止)	石炭火力発電	石炭火力発電所の新設や発電設備の拡張に対するファイナンスには取り組まない。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
	石炭鉱業	新規の炭鉱開発に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する。環境への影響が大きい山頂除去採掘(Mountain Top Removal, MTR)方式で行う炭鉱採掘事業、発電事業向けに一般炭を供給する新規の炭鉱開発に対する投融資は行わない
	石油・ガス	オイルサンド、シェールオイル・シェールガス、石油・ガスパイプライン、北極圏(北緯66度33分以上の地域)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
	大規模水力発電	新規の大規模水力発電(堤防の高さ15m以上かつ出力30,000kW以上)に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する
	バイオマス発電	バイオマス発電に対する投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する
	森林伐採	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
	パーム油	アブラヤシ農園開発に対して投融資を行う際には、お客さまにNDPE(No Deforestation, No Peat, No Exploitation(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ))を遵守する旨の公表を求める。パーム油の流通等関連する事業に対し投融資を検討する際には、RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)の認証等、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する
	たばこ製造	たばこ製造への投融資を検討する際には、児童労働・強制労働や健康被害に対する、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認する
	非人道兵器	クラスター弾等の非人道兵器の製造に対する投融資は行わない
	原子力・プラスチック・船舶・鉱山	関連する事業への投融資を検討する際には、お客さまの環境・社会配慮への取り組み状況や取り組み姿勢を情報収集する
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・アドバイザリーサービスを検討する際には、原則の要求事項が遵守されていることを確認する

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

ガバナンス

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サステナビリティ推進体制を構築しています。

マテリアリティの一つとして「環境課題への対応」を掲げており、中でも気候変動は、経営と一体で取り組むべき最も重要な課題として位置付けています。

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、[□ P52](#) を、マテリアリティの詳細は [□ P19](#) をご参照ください。

戦略

気候変動への対応は、リスクへの対処であると同時に大きなビジネス機会でもあると捉えています。

そのため、事業に影響を与えると見込まれる気候関連のリスクを整理するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、本業である金融商品やサービスの開発・提供を通じて機会を整理しています。

このようなリスクと機会の認識に基づき、気候変動へのレジリエンスを高めるための戦略的な取り組みを検討し、推進していきます。

■ 気候変動に関する機会

機会	時間軸
・当行グループにおける投資銀行ビジネス(ストラクチャード・ファイナンス等)との更なるシナジー発揮 ・グリーン・ファイナンス、トランジション・ファイナンス等の取り組み拡大 ・お客さまの脱炭素に向けた移行計画の実行ニーズを捉えた非金融領域における脱炭素ソリューション提供機会の拡大 ・様々な観点でESGを考慮した個人向け資産運用商品の提供機会の拡大 ・脱炭素関連のイノベーション企業(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	短期～中期
・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

* CCS: Carbon Capture and Storageの略でCO₂を回収・貯留する技術
DAC: Direct Air Captureの略で大気から直接CO₂を分離・回収する技術

■ 気候変動に関するリスク

リスクの分類	移行リスク	時間軸	物理的リスク	時間軸
信用リスク	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・GHG排出量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	・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	・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風評が悪化するリスク ・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	・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

* 時間軸については、短期を0～3年(中期経営計画の対象期間)、中期を3～10年、長期を10～30年と定義しています

気候変動への取り組み (TCFD提言への対応)

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。

2030年度までに、省エネ活動や使用電力の再エネ化等を通じて、事業者としてのGHG排出量実質ゼロを推進します。

2050年度までに、サプライチェーン全体での脱炭素化実現のために、投融資ポートフォリオのGHG排出量実質ゼロを推進します。目標達成のための施策を環境の変化にあわせて逐次検討していきます。

また、お客さまの脱炭素化への取り組みを支援するために、再生可能エネルギープロジェクト・ファイナンス等の環境ファイナンスをご提供するとともに、石炭火力発電所向けのアセットはフェーズアウトを進めます。

事業者としての脱炭素の取り組み

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、サプライヤーへの協力依頼を進めています。

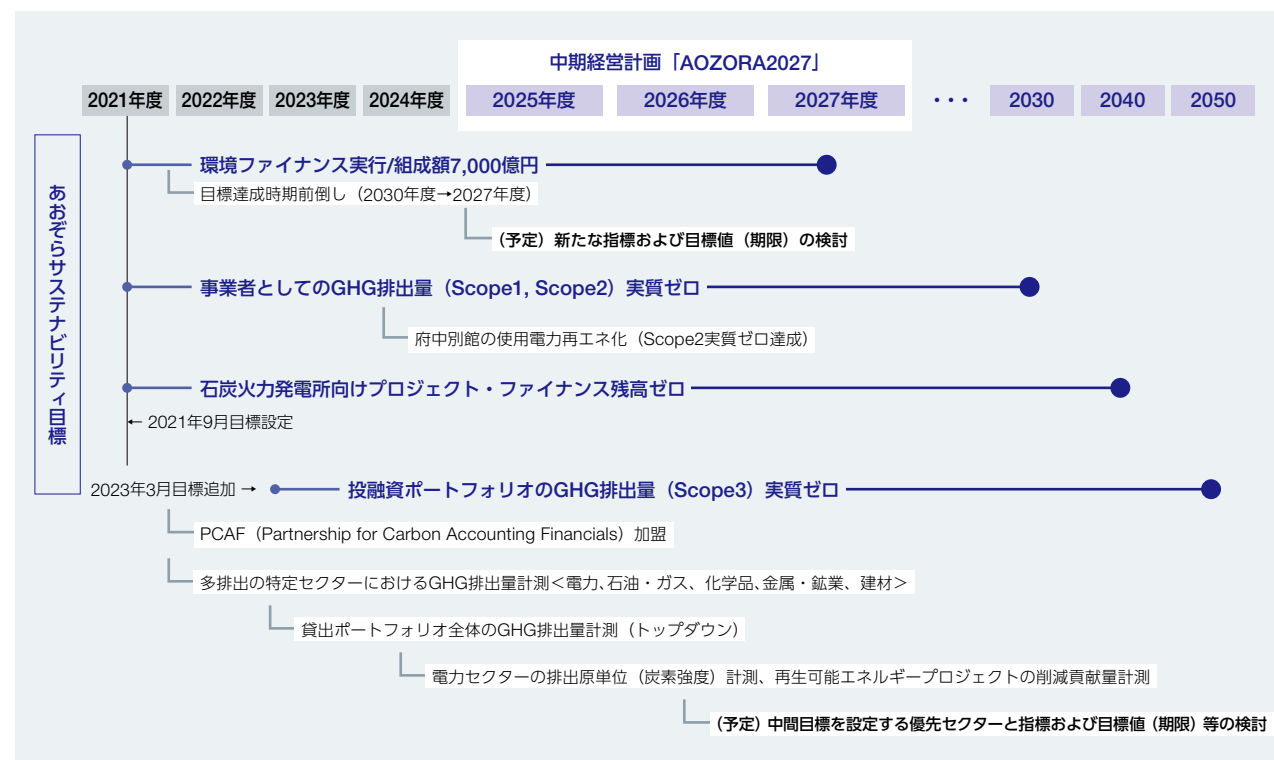
本店が入居している上智学院ソフィアタワーの使用電力は100%再生可能エネルギー由来となっています。各支店においても、移転等のタイミングで順次使用電力のグリーン化を進めています。



あおぞら銀行本店
(ソフィアタワー)

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います。例えば、全館の約8割の照明をLED化しており、空調設備についても最新の水冷式空調を導入しています。また、2024年8月からはカーボンオフセットにより使用電力を100%実質再エネ化しました。

本店および各支店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います(2025年5月現在エコカー比率92%)。また、本店一階には電気自動車やPHV車のバッテリー充電器を設置しており、お客さまにもご利用いただくことが可能です。



気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

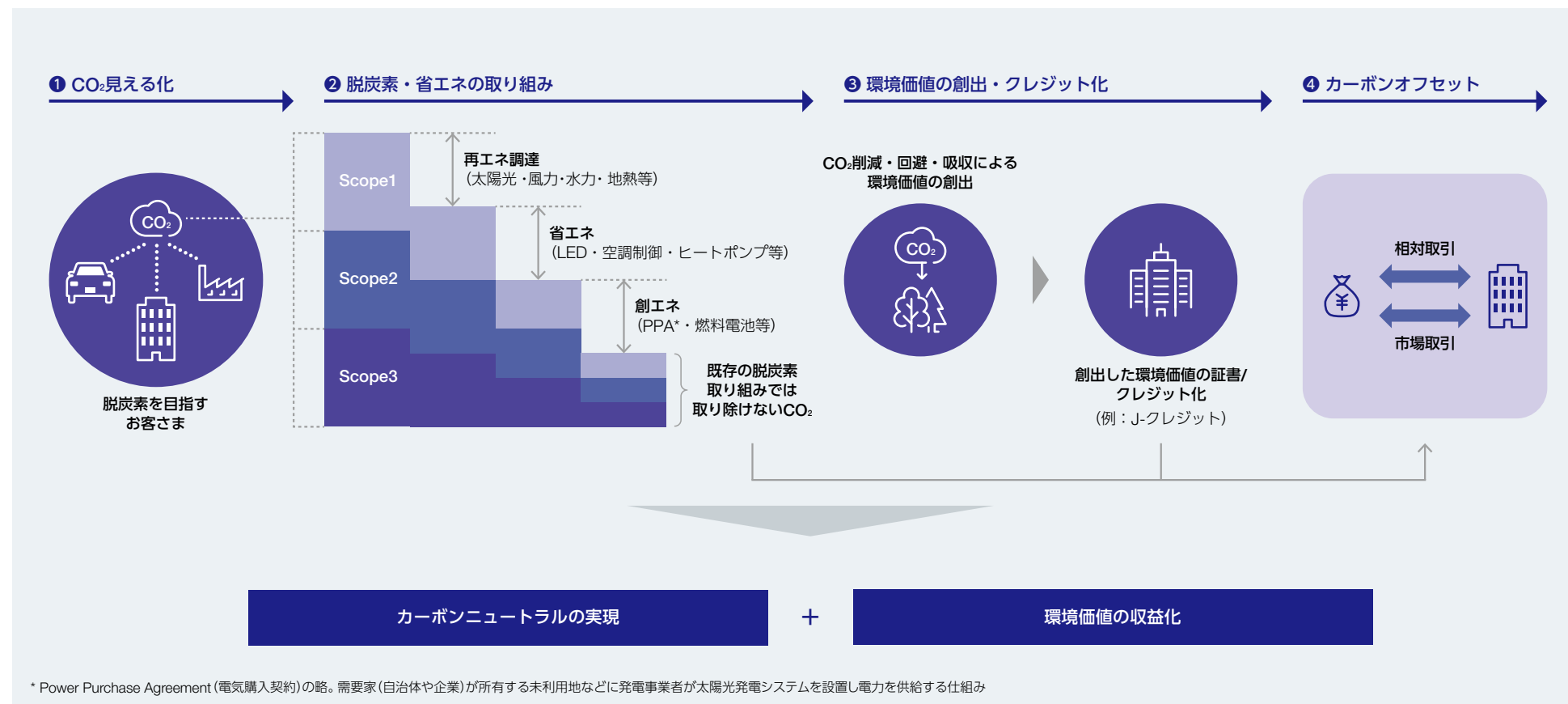
お客さまの脱炭素化に向けた取り組み支援

脱炭素社会の実現に向けて、お客さまの脱炭素化の取り組みを支援していくことは、金融機関である当行グループが果たすべき重要な役割であり、様々なビジネス機会が想定されます。

従来の強みである再生可能エネルギープロジェクト・ファイナンスなど金融面の支援に加えて、外部パートナーとの連携による非金融面での脱炭素化ソリューションの開発・提供に注力しています。

当行グループは、お客さまの環境に対する取り組みを総合的に支援することで、経済的価値と社会的価値を両立した環境ビジネスを展開しています。

■ 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



気候変動への取り組み (TCFD提言への対応)

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。

■ 炭素関連資産(貸出残高)			(2025年3月末現在)
セクター	貸出残高(億円)	割合	
石油・ガス	507	1.2%	
石炭	—	—	
電力*	807	1.9%	
エネルギー小計	1,314	3.1%	
航空貨物輸送	183	0.4%	
航空旅客輸送	57	0.1%	
海運	75	0.2%	
鉄道	226	0.5%	
陸運	115	0.3%	
自動車・部品	317	0.8%	
運輸小計	972	2.3%	
金属・鉱業	406	1.0%	
化学品	1,137	2.7%	
建材	158	0.4%	
資本財(建物等)	1,763	4.2%	
不動産管理・開発	10,206	24.3%	
素材、建築物小計	13,670	32.5%	
飲料	156	0.4%	
農業	8	0.0%	
包装食品・肉	142	0.3%	
紙・林産物	306	0.7%	
農業、食料、林産物小計	613	1.5%	
全セクター合計	16,569	39.4%	

* 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。2025年3月末時点の炭素関連資産(貸出残高)の構成割合は前年度末から大きな変動は無く、財務的

影響への評価も前年度同様としています。

今後も引き続き、分析手法に関する知見の拡大、精度の向上に努め、シナリオ分析を通じた適切な気候レジリエンスの評価に取り組んでいきます。

リスクの分類	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℃)シナリオ、NZE(1.5℃)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℃シナリオ)／RCP2.6シナリオ(2℃シナリオ)
分析手法	パラメーターや公開情報などを基に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%)(注)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%)(注)2021年6月末時点
分析結果	以下のことを確認 - 電力セクターにおいては、炭素価格上昇に伴うコスト増に加えて、GHG排出削減技術の開発および電源構成の変化が重要 - 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 - 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	以下のことを確認 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
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、2024年度は新たな分析は実施していない。必要に応じて適宜見直しを行っていく

* 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。

2024年度は、特定セクターに「バイオマス発電」を追加し、環境社会配慮の確認等を明記しました。「環境・社会に配慮した投融資方針」*の主な定めは以下のとおりです。

- 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を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

* 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に基づく気候変動関連の目標は以下のとおりです。

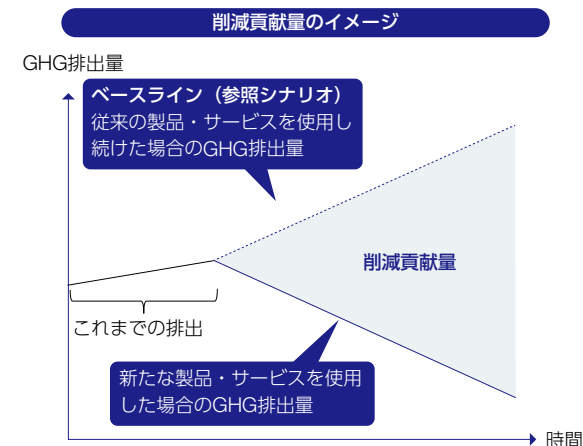
	目標	2024年度実績
事業者としてのGHG排出量 (Scope1,2)	2030年度までに実質0	70%減 (2020年度比)
投融資ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3:カテゴリ15)	2050年度までに実質0	P62 参照
石炭火力発電所向けプロジェクト・ファイナンス残高	2040年度までに残高0	176億円
サステナブルファイナンス実行/組成額	2027年度までに(7年間)1兆円 うち、環境ファイナンス7,000億円	約8,600億円 うち、環境ファイナンス約6,670億円

電力セクター (プロジェクト・ファイナンス)におけるGHG排出原単位、削減貢献量

当行グループでは、PCAFのコンセプトに基づき、電力セクターにおけるプロジェクト・ファイナンスを対象に、2024年3月末時点の貸出残高ベースにてFinanced Emissions、GHG排出原単位、削減貢献量を計測しています。GHG削減貢献量は、PCAFガイダンスのAvoided Emissionsのコンセプトを踏まえて、当行グループが融資する再生エネルギー発電プロジェクトによって、化石燃料による発電から再生エネルギーによる発電に代替される場合のGHG排出削減量を、所在地域の電源構成において最も貢献が大きい化石燃料の排出係数に基づき算出しています。

Financed Emissions (kt-CO ₂)	1,447
排出原単位 (g-CO ₂ /kWh)	131
GHG削減貢献量 (kt-CO ₂)	199

(2024年3月末貸出残高ベース)



気候変動への取り組み (TCFD 提言への対応)

金融機関におけるGHG排出量は、大部分を投融資に伴うFinanced Emissions (間接的な排出量) が占めています。
当行グループでは、コーポレートローン、プロジェクト・ファイナンスを対象にFinanced Emissionsを計測しています。

投融資ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3: カテゴリ15) * 石炭セクターについては、残高ゼロのため掲載なし。

	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-CO ₂)																			
Scope1,2	351	1,072	19	11	7	43	39	5	909	200	4	119	8	9	3	133	43	501	3,479
Scope3	387	375	11	6	4	24	22	75	524	278	49	566	47	35	2	61	73	1,683	4,220

Data Quality Score (1が高評価⇔5が低評価)																			
Scope1,2	4.6	4.2	4.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.2	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2
Scope3	4.6	4.9	4.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.2	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2

FE計測 貸出残高(10億円)、各セクターの計測カバー率は100%																			
貸出残高	61	190	6	3	3	23	12	21	46	99	15	157	157	10	0	14	31	1,456	2,305

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	2023年度
算出における計算式 (PCAFスコア3~4)	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>顧客の開示値または推計値を使用
算出における計算式 (PCAFスコア5)	FE = 貸出残高×排出係数

* 貸出残高は対象年度末時点の残高
* その他セクター: 18セクターに該当しないセクターを合算、通信・金融・小売・サービス業等が該当
* 計測カバー率: 建設中の案件は計測対象外
* 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
* 推計値を算出する際に使用する係数は、PCAFデータベースの排出係数を使用
これらの係数は今後精緻化等の過程で変更になる可能性があり、算出結果が大きく変化する可能性があります
* Scope1、2、3はその定義上、複数のセクターや企業が同一のGHG排出量を重複計上する可能性があるものとなっています

データクオリティ	排出量の推計方法	条件等
スコア1	企業による報告排出量	GHGプロトコルに従い算出された第三者認証済排出量データが利用可能
		GHGプロトコルに従い算出された未認証の排出量データが利用可能
スコア2	事業活動による排出量	企業のエネルギー消費量と排出係数に基づく推計
スコア3		企業の生産量と排出係数に基づく推計
スコア4	経済活動による排出量	企業の売上高とセクターの売上高当たりの排出係数より推計
スコア5		企業への投融資残高とセクターの資産当たりの排出係数より推計
		企業への投融資残高、セクターの売上高当たりの炭素原単位、セクターの資産回転率より推計

自然資本・生物多様性への対応

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、2023年度より、LEAPアプローチ^{*1}に沿って各セクターの自然資本への依存と影響の分析を行っています。2024年度は、ENCORE^{*2}データ更新に伴い、「依存に関するヒートマップ」「影響に関するヒートマップ」のアップデートを実施しました。

分析の結果、「公益事業」「素材」「食品・飲料」について、水に関連する主な生態系サービスへの依存度と影響度が高いことを認識しています。また、上記セクターのバリューチェーン上の事業活動における水に関するリスクや対応策についても調査・分析を行っています。

今後はお客さまの開示情報も活用のおうえ、自然関連のリスクと機会についての分析を深め、それを踏まえた具体的な対応策の検討を進めていきます。

^{*1} 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

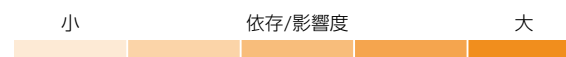
^{*2} 自然への依存や影響を評価するツール

依存に関するヒートマップ

		不動産	資本財	消費者サービス	公益事業	素材	商業・専門サービス	耐久消費財・アパレル	運輸	エネルギー	医薬品・バイオテクノロジー	食品・飲料
生態系サービス	バイオマス供給											
	固形廃棄物の浄化											
	土壌および土砂の保持											
	水の浄化											
	土壌と質の調整											
	生物学的コントロール											
	空気の流れ											
	洪水の軽減											
	遺伝子試料											
	地球規模気候調整											
	水の供給											
	苗床の個体数および生息地の維持											
	地域気候調整											
	受粉											
	暴風雨の軽減											
	流量調整											
	降雨パターンの調整											

影響に関するヒートマップ

		不動産	資本財	消費者サービス	公益事業	素材	商業・専門サービス	耐久消費財・アパレル	運輸	エネルギー	医薬品・バイオテクノロジー	食品・飲料
影響ドライバー	攪乱 (騒音、光等)											
	GHG排出											
	淡水利用域											
	海底利用域											
	GHG以外の大気汚染物質の排出											
	生物資源の採取											
	非生物資源の採取											
	水・土壌への有毒汚染物質の排出											
	水・土壌への富栄養化物質の排出											
	固形廃棄物の発生と放出											
	土地利用域											
	水使用量											
	外来種の侵入											



人権尊重の取り組み

人権尊重へのコミットメント

「あおぞら銀行グループ人権方針」では、事業活動を行う地域で適用される法令・諸規則を尊重し、人権の保護および促進に反する活動や、奴隷制度、人身取引、強制労働、児童労働等、あらゆる種類の搾取に関するあらゆる活動を、あおぞら銀行グループの関連する事業から排除することに向けて、責任を果たすことを明記しています。

あおぞら銀行グループ人権方針の詳細は[資料編](#)をご参照ください。

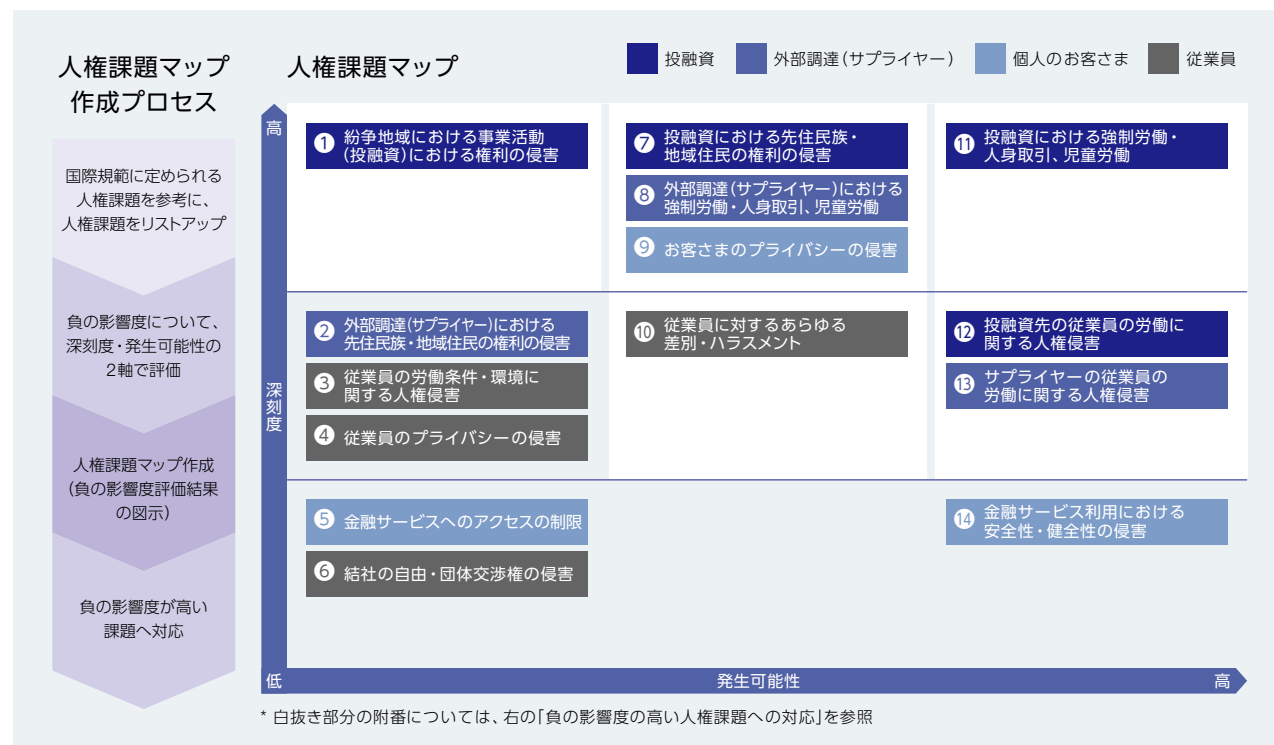
人権デューデリジェンスへの取り組み

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(2023年度)、このマップは事業環境の変化等を踏まえ、継続的に内容の点検・見直しを実施しています。2024年度には、各種ガイドラインへの対応や、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、外部調達方針を改定し、人権尊重等のサプライヤーの皆さまにご協力いただきたい内容を「サプライヤーに対する期待事項」として明記しました。

救済への取り組み(グリーンバンス)

当行グループでは、お客さま向けの苦情窓口に加え、役職員に向けても、人権に関する相談・通報ができる「あおぞらホットライン制度」を整備しています。2024年度には、本制度の対象者を役職員だけでなく、サプライヤーや就職活動生に拡大し、より幅広いステークホルダーへ対応しました。

■ 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」等について、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等に応じて、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ています。

人材戦略

企業文化と組織風土を変革し、経営戦略に基づく人事戦略を展開します。従業員一人ひとりの存在価値を高めることで、ともに成長する強固な組織を築いていきます。



執行役員(人事担当)
広田 千春

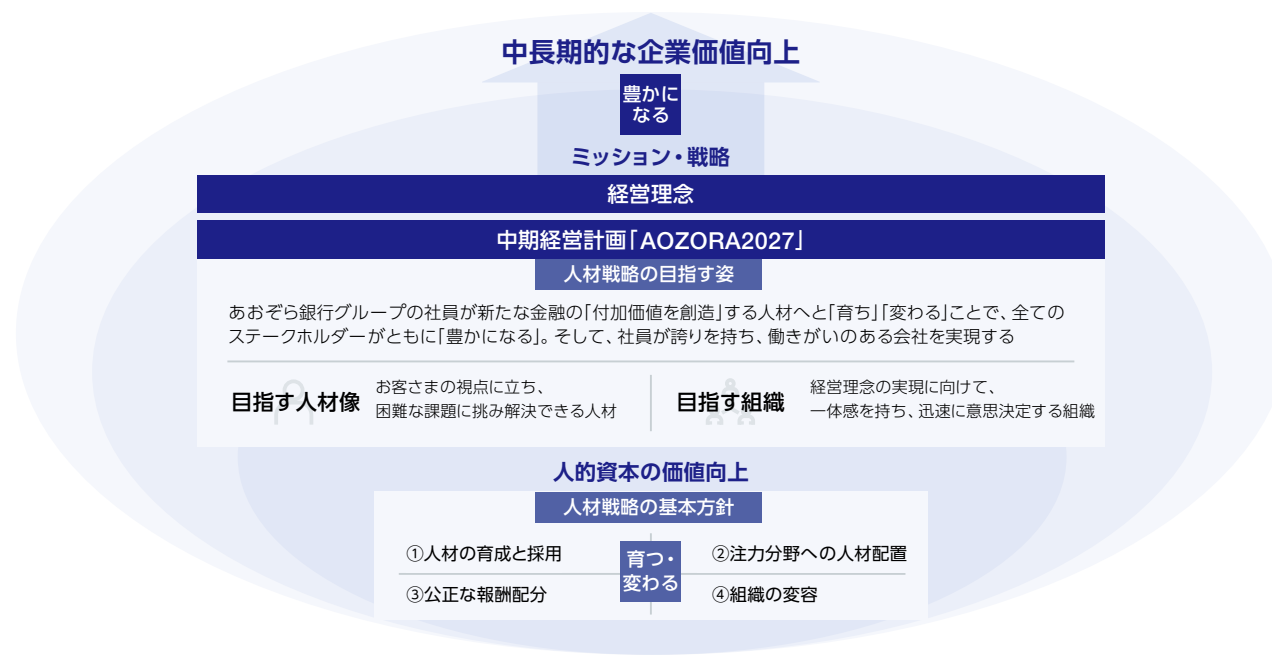
■ あおぞら銀行グループの人材戦略

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名と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。

経営理念に基づいた中期経営計画「AOZORA2027」を実現するために

当行グループでは、従前より企業価値創造の源泉である「人的資本」の強化を経営戦略の土台に据えています。

中期経営計画「AOZORA2027」において人材戦略が目指す姿を「社員と当行グループが新たな金融の『付加価値を創造』する人材へと『育ち』『変わる』ことで、全てのステークホルダーがともに『豊かになる』。そして、社員が誇りを持ち、働きがいのある会社を実現する」と決めました。この目指す姿の実現に必要な人材とは「お客さまの視点に立ち、困難な課題に挑み解決できる人材」であり、その人材がいきいきと働ける組織とは「経営理念実現に向けて一体感を持ち、迅速に意思決定する組織」であります。経営理念や経営戦略と連動した人材戦略の実践を通じ、中長期的な企業価値向上を目指していきます。



人材戦略

■ 中期経営計画「AOZORA2027」 における人的資本投資

「人的資本」が企業価値創造の源泉であるとの考えのもと、当行グループでは継続的に外的報酬・内的報酬の両面で人的資本投資を強化しています。

人的資本投資の方針と施策

- ・ **外的報酬**: 競争力のある報酬制度の維持(4年連続ベア実施)、株式報酬制度(従業員対象)
- ・ **内的報酬**: 従業員エンゲージメント、ウェルビーイング向上(働きがいがあり、安心して働ける環境整備)

これを受けて、2023年度の赤字決算等厳しい環境下においても従業員の定着率は依然として高く、2024年度の業績回復に繋がっています。

離職率推移については、資料編「非財務情報インデックス(退職者数)」をご参照ください。

しかしながら、目指す姿の実現にあたっては、「経営戦略の実現に必要な、付加価値を創造する人材の拡充」「当行の強みである投資銀行ビジネス等注力分野への更なる人員シフトの必要性」「付加価値を創造する人材への

メリハリある報酬配分が不十分」「組織としての一体感の不足」が課題であると考えています。これらの課題を解消するため、人材戦略の4つの基本方針を策定しました。

これら4つの基本方針に沿った人的資本投資を、経済環境の変化にかかわらず継続していくことで、人的資本の価値を高めていきます。

■ 付加価値創造に繋がる人的資本投資

As is (現状の課題)		基本方針		主要KPI等		To be (目指す姿)
“付加価値を創造する”人材の拡充	▶	1. 付加価値を創造する人材の育成と採用		チャレンジへの賞賛*1 2025年3月末:47% ⇒ 2028年3月末:55%	▶	目指す人材像に基づいた一貫した育成と採用方針により、付加価値を創造する人材を確保・育成
注力分野への人員シフトの必要性	▶	2. 付加価値を創造する人材の注力分野への配置		投資銀行ビジネス人員割合*2 2025年3月末:19% ⇒ 2028年3月末:24%	▶	人的資源を可視化し、再配分することで、注力分野の成長を後押し
“付加価値を創造する”人材へのメリハリある報酬配分が不十分	▶	3. 付加価値を創造する人材への公正な報酬配分		評価の中心化傾向の是正	▶	付加価値を創造する人材へ公正に報酬を配分することで、従業員の働きがいを高め、パフォーマンス向上
組織としての一体感の不足	▶	4. 付加価値を創造する組織への変容		不足する働きがいの要素*1 「連帯感・一体感」 2025年3月末:1位 ⇒ 2028年3月末:2位以下	▶	経営理念達成に向け、一体感を持ち、困難な課題に対しても柔軟かつ迅速に解決できる組織へ

*1 従業員アンケート *2 連結ベース・ビジネス本部除く

人材戦略

1. 付加価値を創造する人材の育成と採用

人材育成

当行グループは、お客さまの視点に立ち、困難な課題に挑み解決できる人材を目指す人材像と再定義し、人材育成プログラムも、従業員の主体性を尊重し、チャレンジを後押しする人材育成のコンセプトを変えることなく、注力ビジネスや目指す人材像に沿う形で見直しました（見直し箇所は下図赤枠内を参照）。

あおぞら銀行グループの人材育成プログラム

研修	全員	非管理職層		管理職層	シニア層
	コミュニケーション フォーラム	1～2年目研修			プロアクティブ キャリア研修
	あおぞらユニバーシティ	ビジネススタンス研修			キャリアオーナー シップ研修
	研修・セミナープラッ トフォーム				
	英語力強化プログラム				
選抜研修		昇格準備研修*1	調査役前研修*4	管理職研修(階層別)*2	
			リーダー育成研修		
			女性リーダー育成研修*4		
ビジネス研修		あおぞらCareer Academy(事法、金法、リテール)*3 投資銀行ゼミナール			
経験領域拡大 プログラム	キャリアコース転換制度	ジョブローテーション			セカンドキャリア支援制度
	ジョブサポート制度	ジョブポスティング制度			
	短期トレーニー制度	海外派遣トレーニー制度			
	キャリアコンサルタント相談	武者修行制度			
	キャリアサポート休職制度	大学院派遣制度			

*1 従来の年次別研修を、昇格準備研修に変更
*2 マネジメント力強化のため、組織開発力・人材育成力をより重視した内容に変更
*3 従来の各部門独自の研修を体系化
*4 新たに追加

投資銀行ビジネス人材の育成

投資銀行ビジネスは当行の注力分野であり、将来収益の源泉です。このため、投資銀行ビジネススキルを備えた人材の育成が最大の課題です。これまでも計画的な人材配置と内外の研修プログラムにより育成に努めてきましたが、人材の質・量のレベルアップを図るため、マネジメント層自らが中心となって2025年度から新たに投資銀行ゼミナールを立ち上げます。今後も目指す人材像に基づいた育成方針に則し、付加価値を創造する人材を育成していきます。

投資銀行ゼミナール設立の抱負



取締役会長
(投資銀行ゼミナール長)
山越 康司

当行は、1957年の設立にあたり、また特別公的管理を経て再出発した時も、未開拓のビジネスに挑戦することが存在意義である、としてきました。不良債権投資(または事業再生債権投資)や再生ファイナンス、不動産ノンリコースローン、国内LBOローン等、他行に先駆けて開拓したビジネスがその証です。これらの事業を推進した担当者が、現在の経営陣や役員を務めています。投資銀行ゼミナールはこうしたメンバーが中心となり、専門知識やノウハウだけでなく、チャレンジ精神や情熱といった当行の良きDNAを組織的に伝承する目的で設立しました。

金融の世界では形のないモノに付加価値を付けて相手に提供することが必要です。そのために最も必要な能力はコミュニケーション力、とくに駆け引きの武器となる交渉力です。若手に対しては、結果を急ぎ「早く成長」するのではなく、困難を克服し将来「大きく成長」することを期待しています。

キャリア自律に向けた取り組み
～経験領域拡大プログラム

人材育成と従業員の働きがい向上の観点から、従業員が主体的にキャリアを築いていけるようキャリア自律を支援する取り組みを継続しています。この結果、希望する業務に必要なスキルや適性を実践の場で確認し、自ら能力を高めステップアップを図る事例が増えています。これからも、全ての従業員が付加価値を生み出す「人材」へと「育つ」環境を築いていきます。

人材戦略

付加価値を創造する人材の採用

当行グループでは経営理念を体現できるポテンシャルの高い人材を採用しています。キャリアコースは全国総合職*、地域総合職*、IT職、契約型プロフェッショナル（高度専門人材）、契約型スペシャリスト職の5つで、全ての採用者は将来の中核人材や高度専門人材として採用しています。

なお、当行は高い専門性を備えた金融機関として、長年キャリア採用に注力してきました。この結果、多様な

経験値・価値観をもち、専門性が高い多数のキャリア採用者が即戦力として活躍しています。2024年度からは「アルムナイ採用（退職者の再雇用）」「リファラル採用（従業員紹介による採用）」を導入し、キャリア採用比率は49%に達しています。

* 2020年度人事制度改革で一般職を廃止し、キャリアコース統合

採用者数の詳細については、資料編「非財務情報インデックス（新卒/キャリア採用比率）」をご参照ください。

2. 付加価値を創造する人材の注力分野への配置

当行では、注力分野である投資銀行ビジネスへの人員シフトを進めています。しかし、今後のビジネス拡大を見越すと現在の人材配置はまだ十分とは言えません。この課題解決に向け、以下の施策を推進していきます。

投資銀行ビジネスへの人員シフトに向けた施策

- ストラクチャード・ファイナンス経験を持つベテラン人材の活用
- 高いポテンシャルを持つ若手に早期から現場経験を積む機会を提供
- タレントマネジメントシステム活用等により、全体最適の人材配置を推進
- 社内の人材流動性を向上

■ 人材配置



3. 付加価値を創造する人材への公正な報酬配分

当行グループは人材を価値創造の源泉と位置付け、最重要な経営資源と考えています。一時的なビジネス環境や業績の変動に影響されることなく、中長期的な人的資本投資を視野に入れ、適切な報酬水準を維持してきたのはこのためです。

平均年収の推移については、資料編「非財務情報インデックス（平均年間給与）」をご参照ください。

今後、変化が激しく不確実性の高いビジネス環境に対応するためには、各個人の企業価値向上に対する中長期的な貢献度を評価し、報いていくことが必要になります。

中期経営計画「AOZORA2027」では報酬制度に関する以下5つの施策を策定しました。付加価値を創造する人材に公正に報酬を配分し、公正な評価制度を基盤に従業員が能力を最大限発揮できる環境を整備します。

■ 公正な報酬配分

主要施策

- Pay for Performanceの再設計/強化
- チャレンジへの評価（表彰/報奨金拡充）
- 職責に応じた処遇（管理職処遇の改善）
- シニア層の処遇のメリハリ強化
- 株式報酬制度（従業員対象）

エンゲージメント向上

企業価値向上

人材戦略

4. 付加価値を創造する組織への変容

従業員エンゲージメントの向上

企業価値向上のためには、従業員がいきいきと働ける組織作りとともに、一人ひとりの従業員の働きがいやエンゲージメントを高めていくことが鍵となります。そこで当行グループではエンゲージメント向上に対する課題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。今回の結果では「働きやすさは定着し、チャレンジ称賛も改善傾向にあるが、働きがいに改善の余地がある」点が引き続き課題であることが分かりました。

■ 2024年度従業員アンケート結果(主要テーマ)

2024年度従業員アンケート結果		
働きやすさ	働きがい	チャレンジへの称賛
79% (前期比±0%)	56% (前期比±0%)	47% (前期比+8%)

あおぞら銀行グループの働きがい実感が高い人の特徴

- 働きやすく、チャレンジが称賛される環境で働いていると実感
- 業務量満足度が高く、上司のキャリア支援(コミュニケーション)に満足

この課題を解決する道筋を明確化し、更に一体感のある組織に「変わる」ために、中期経営計画「AOZORA2027」では新たに次のKPIを設定しています。

■ 中計KPI

	2024年度 結果	2027年度 目標
「チャレンジへの賞賛*がある」と感じる割合	47%	55%
「不足する働きがいの要素*」のうち 「連帯感・一体感」の順位	1位 (最も不足している)	2位以下

* 従業員アンケート結果

当行グループでは「お客さまの視点に立ち、困難な課題に挑み解決できる」人材、すなわち顧客志向でチャレンジできる人材育成に注力しています。当行グループの存在意義は、困難に挑み常に新たな金融の付加価値を創造することにあるからです。このため、従業員アンケートにおいても「チャレンジ称賛」を最も重視し、更なる上昇を目指しています。

従業員がエンゲージメントを高め、更に連帯感を持って働くことで、「経営理念達成に向けて一体感を持ち、迅速に意思決定する組織」の実現を目指します。

従業員エンゲージメントに向けた施策

- 従業員アンケート(年1回): アンケート結果は役員間で議論、人事制度や中計・業務施策に反映
- エンゲージメント測定ツールWevox(月1回): 可視化・分析を行い、現場主導で組織開発・マネジメント力を向上

組織の一体感向上に向けた施策

- 経営理念浸透に繋げるコミュニケーション・フォーラム(年30回): 全従業員が経営理念や働きがいについて議論
- タウンホールミーティング(年1回): 経営理念の浸透に向け、経営陣と従業員が直接対話

■ 持続的成長の基盤

従業員のウェルビーイング向上

人材戦略が目指す姿は全てのステークホルダーがともに「豊かになる」ことです。従業員のウェルビーイング*はその土台であり、当行グループが価値創造活動をするうえで不可欠な要素です。従業員ウェルビーイング向上のために、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ています。

* 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

健康経営*1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、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。こうした活動を通じて、当行グループ従業員のプレゼンティーズム*2は平均値を上回り、相対的に健康な組織であるとの結果が示されています。

健康経営推進に向けた施策

- データヘルス推進計画策定
 - 定期健康診断やストレスチェック
 - 産業界・専門医療スタッフによるアフターフォロー
 - 従業員と家族の人間ドック・がん検診受診補助制度
 - 従業員向けヘルスリテラシー向上施策(各種健康セミナー実施)
- ➡5年連続「健康経営優良法人」に選定
プレゼンティーズム*2**86.4**(平均+1.5pt、相対的に健康な組織)

*1 「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

*2 出勤はしているものの健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状態で、企業のコスト損失が大きい要因とされる。従業員アンケート調査結果。今回は「東大1項目版(SPQ)」を使用。

人材戦略

従業員のファイナンシャル・ウェルネス向上

従業員が能力を発揮し活躍するためには、将来にわたり経済的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。各種制度・施策の拡充を通じて、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備していきます。

■ 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
- 魅力ある報酬体系 4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% 2025年度 3.0%	- 従業員持株会(特別報奨金 年5万円+奨励金20%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	
- カフェテリア形式福利厚生 メニュー(年間2.2万円補助) - 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	- 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	
- 傷病休職制度 (1年6カ月まで有給休職可) - 医療共済(互助会)	- 団体定期保険 - 特別弔慰金制度 - 遺族育英年金

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI)

当行グループは、多様な視点を意思決定層に取り入れることが組織の成長と適応力を高め、社会に価値を提供する重要な要素と認識しています。急速に変化するビジネス環境に対応し、持続的な成長と企業価値向上を目指すため、DEI(多様性・公正性・包摂性)推進を重要な経営戦略と位置付けています。

当行グループは「人材育成・環境整備方針」を策定し、キャリア採用者、女性、外国人の管理職比率目標を設定し、多様性確保に注力しています。現在、キャリア採用者の管理職比率は58%に達しています。

■ 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	- 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	- 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等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	- 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
	2025年3月末	2028年3月末
女性管理職比率	14.9%	20%
女性調査役(係長級)比率	40.7%	40%
外国人管理職比率	3.2%	3%
キャリア採用者管理職比率	58.3%	40%
男性育児休業取得率	105%	100%

女性リーダー育成研修参加者インタビュー



営業第一部

内田 真純

長年、法人融資事務を担当し、その経験を活かして後輩の育成にも携わってきました。最近初めてリーダー研修に参加する機会を得て、講義や先輩参加者との交流から多くを学びました。研修前はリーダー職へのプレッシャーを感じていましたが、研修を通じて挑戦する意欲が湧き、後輩のロールモデルになりたいという思いが強まりました。

研修後、プレゼンテーションスキルが向上したと上司から評価されたり、課長をサポートする取りまとめ業務を任される機会も増えました。会社からの期待と研修の機会に心から感謝しています。今後は、業務や後輩育成の場で学んだことを活かし、自己研鑽に励んでいきたいと思っています。

(女性活躍推進に向けた取り組みは次ページ参照)

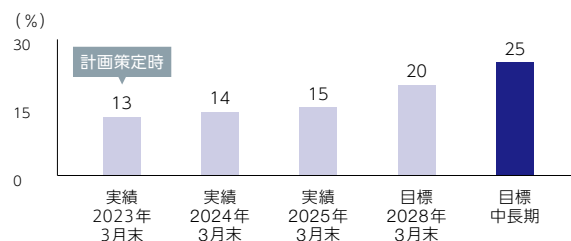
人材戦略

女性従業員の活躍推進に向けた取り組み

当行の特徴として、女性従業員の勤続年数が男性より長く、多様な職場で活躍している点があげられます。これは、性別にかかわらず長く働き続けることができる環境を整備してきた結果です。

今後の課題は女性管理職比率の向上です。意思決定層に女性をはじめ多様な視点を取り入れることで自己修正メカニズムが働き、同質的な集団が陥りがちな組織のリスクを減らすことができます。また、女性従業員の潜在能力の活用を通じ人的資本の機会損失を減らすことにも繋がります。これまでの女性活躍推進の取り組みにより、女性管理職比率は現状15%となっています。今後は、役員を含む全ての意思決定層に女性人材を継続的に登用し、女性管理職比率を更に高めることを目指していきます。

女性管理職比率



男女間の賃金格差は65.8%と金融業界平均より格差は小さいものの、改善の余地があります。2020年度のキャリアコース統合により同一のキャリアコースや等級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賃金格差の最大の要因です。また、投資銀行ビジネス等注力分野で活躍する女性従業員が少ないこと、長年働いている女性従業員の中にはバックオフィス業務等サポート部門に多く在籍し低い等級に留まる例が多いことも賃金格差の要因です。

当行では女性従業員の能力を活用する公正な取り組みを本格化するとともに、組織全体の意識改革を推進し、女性管理職や昇格者の数を増やしていきます。こうした取り組みにより、男女間の賃金格差は縮小していく見込みです。

女性活躍推進に向けた施策例

- 2020年度 キャリアコース統合（一般職を廃止し総合職に一本化）
- 2021年度 女性調査役（係長級）比率目標設定
- 2023年度～ 育児休業復帰者向けイベント再開
女性リーダー研修・交流会（社内）、女性異業種交流会（社外）の実施

多様な人材が活躍できる環境作り

当行グループでは、お客さまだけでなく、株主の皆さまや従業員を含む全てのステークホルダーから選ばれる組織となることを目指し、多様性を尊重し全員に公正な機会を提供することで、全従業員が活躍できる環境を整備しています。男女を問わず育児と仕事の両立を支援する取り組みを継続しており、育児休業取得率は男性も100%に達しています。

育児と仕事の両立を支援する施策例

- 2022年度「産後パパ育休」制度導入
⇒ 2024年度制度改定、年5日の育休取得義務化
- 職場復帰を控えた育児休業取得者向けイベント開催

また、当行グループではDEIの定着に向け、2022年に「あおぞらアライ」を立ち上げ、障がい者、LGBTQ+当事者等多様なバックグラウンドを持つ従業員に寄り添う活動を続けています。2024年度は全従業員を対象としてLGBTQ+と人権に関する理解を深めるeラーニングを実施する等、多様性を認め合う職場風土の醸成に努めています。

障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り ～互いを理解して認め合う風土の醸成～

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。入行1年後の定着率は100%を維持しており、更なる「安心して活躍する環境作り」の推進を目指しています。

取り組みの詳細は下記外部ウェブサイトをご参照ください。

🌐 <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/shogai/shien/excellentR3.pdf>

働き方とサポート体制

当行グループには障がいのある従業員のための「仕事の切り出し」という考えが存在しません。一方で障がい故に難しい作業も存在し、当事者よりサポートを依頼することもあれば、近くにいたものが気づいてさりげなくサポートすることもあります。また、人事部に精神保

健福祉士等の専門職を配置し、相談しやすい環境が整っています。日々、周囲の理解と協力で支えられながら、一般の従業員と何ら変わらない業務に従事しています。

障がいのある従業員の声は下記「5.障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り」をご参照ください。

🌐 <https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/hr/>

人事制度の活用

全従業員に開かれた各種プログラムを利用し、自己の所属部署を超えて様々な領域の業務にチャレンジする等、経験領域拡大に努めています。こうした制度の利用は障がいのある従業員自身の横の繋がりの増強に寄与し、チームや部署の異動に直結するケースも少なくありません。加えて、自己啓発支援制度を活用し、スキルアップや知見の向上も個々で行っています。

「仕事」と「当事者ならではの活動」の両輪で取り組む

こうして周囲と同様の環境で働く中で、「障がいがあることに気づかれにくい」「必要とする配慮が伝わりにく

【疑似体験の様子】



肢体不自由(電動車いす)



視覚



聴覚

い」という懸念点が少なからず存在します。「障がいがありながら働く」とはということか、実感を伴った理解を深める目的で、障がいのある従業員が主体となり、肢体不自由・視覚・聴覚の3種の疑似体験を当行グループに向けて企画・実施しました。

取り組みの成果とこれから

疑似体験の参加者が体験内容を自部署に持ち帰り提案・協議したことで、各営業店に「電子メモパッド」と「サインガイド」が導入され、実際に活用されています。障がいのある従業員主体の取り組みが結果としてお客さまサービスの向上に繋がる等、決して支えられるばかりではなく、障がいがあるからこそその視点で、当行グループやお客さまに還元できるものを探し続けています。



電子メモパッド



サインガイド

(ご参考)外部への働きかけ

- ・職場見学会実施(特別支援学校の高校生対象)
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「職業リハビリテーション研究・実践発表会」
- ・東京都福祉局「就労支援機関連携スキル向上事業」研修トレーナー
- ・精神科デイケアや就労移行支援事業所に就労に向けた各種プログラムの実施

* 「障がい」の表記については、漢字やひらがな等、表記の在り方をめぐり様々な議論があります。当行では、社会の側のバリア解消を意識しつつ、当事者の方々の心情も考慮し、「障がい」の表記を使用しています。

同僚・上司の声～ともに働く中で得られた気づき～

- ・「障がいがある」と聞くと、その障がいに目が行きがちですが、実際に一緒に働くと、会話を通じてできること・できないことを整理するだけで、支障なく業務を進められます。また、コミュニケーションの大切さを改めて実感する機会になりました。
- ・一緒に働くことで、障がいのある方への理解が自然と深まりました。その姿勢や仕事ぶりから学ぶことも多く、気づけば社外でも同じような方に手助けができるようになるなど、自分自身の行動にもよい変化が生まれています。また、遠慮なく何でも話してくれるので、気負うことなく仕事ができています。

価値創造基盤

コーポレート・ガバナンス	74
リスク管理	87
コンプライアンス	88
内部監査	91
サイバーセキュリティ	92

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

効果的な審議を一層活性化させ、
取締役会の実効性の高度化に
努めます



取締役会議長

取締役会長 山越 康司

■ 取締役会議長として心掛けていること

私は2024年度より取締役会長として、取締役会の議長を務めています。代表者の一人であった経験を踏まえ、社内と社外の橋渡し役として、両者の健全な距離感を保ちつつ、自由闊達な議論ができる雰囲気の醸成を心掛けています。

社内取締役が議長を務める利点は、情報の所在を知悉していることであり、議案の本質的な論点を把握し、取締役会に示すことが可能です。議長の主な権能は、アジェンダの選定、取締役会の議事進行等の運用です。前述の利点が発揮される大前提は、議長が自らの中立を律するほか、その権能が中立性確保の観点から統制される枠組みが整っていることです。

- 議長である取締役会長は代表権と個別所管業務を持たない
 - 取締役会において社外取締役の発言時間を制限しない
 - 広く社外取締役から議題の提案を求め、全員に周知する
 - 社内と社外の情報の解像度が同質となるように事前に議案主旨を明確にする
 - 監査役にも取締役と同等の意見陳述の機会を提供する
- これらにより、取締役会メンバー全員が論点を的確に理解し、効果的な審議が行われ、取締役会による実効性

の高い監督と執行側による迅速な戦略実施が可能となる体制が確保されています。

■ ガバナンス体制の強化について

現行の監査役会設置会社としての枠組みの中、法定の指名委員会等設置会社の制度趣旨を参酌し、それらの効用を任意の委員会や取締役会内規など自由度の高い制度に効率よく取り入れ、改廃の予告を含めてそれらの建付けを広く公表することで、コーポレートガバナンス・コードの諸原則の遵守に対する当行のコミットメントに拘束力を持たせながら世の中の変化に機動的に対応するよう努めています。

具体例として、2023年度の赤字決算を踏まえ、リスクアペタイト・フレームワーク運営の実効性の向上を目的として、現行の監査コンプライアンス委員会を2025年7月1日よりリスクガバナンス委員会に改組することを決議しました。また、当行グループと大和証券グループとの間の取引に関する取締役会の審議と決議には、同グループの役職員である取締役が関与しない運用としています。そのほか、任意の委員会の委員は社外取締役を過半とし、委員長も社外取締役とする等、独立社外取締役による監督が徹底される仕組みを整えています。

コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

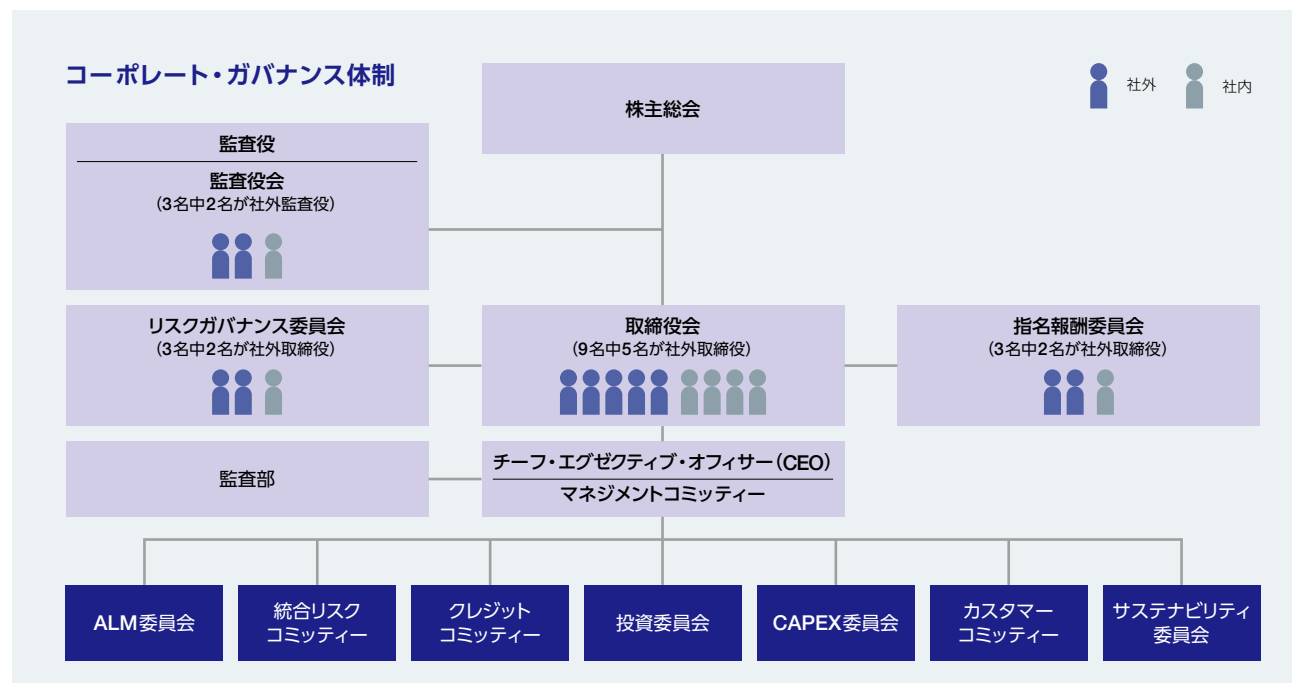
当行は、経営理念を日々の業務執行に反映し、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。その実現のため、規律ある経営体制を構築し、透明性と効率性を追求する基盤として、コーポレート・ガバナンス体制の適切な構築と実効的な運営を経営の重要課題として位置づけ、継続的な強化に努めています。

当行は、監査役会設置会社として、取締役会の任意の諮問機関である指名報酬委員会およびリスクガバナンス委員

会を設置しております。取締役会が過半数の社外取締役で構成されていることに加えて、両委員会ともに委員長および過半数の委員を独立社外取締役とすることにより、取締役会の機能の独立性と客観性を確保しております。また、監査役会も過半数の社外監査役で構成され、取締役会においても各監査役が能動的な意見陳述を行うことができる環境を整えています。

当行では、経営監督と業務執行の分離により、取締役会が経営の基本方針や戦略を決定し、業務執行状況を監督する一方、業務執行役員が取締役会からの権限委譲

を受けて日常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、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。



コーポレート・ガバナンス

■ 各会議体の概要

	議長／委員長	構成と役割	2024年度の主な議題	運営状況
取締役会	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。4名の独立社外取締役は、必要に応じて独立社外取締役のみのエグゼクティブセッションを開催し、「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。	- 株式会社大和証券グループ本社との資本業務提携、同社からの派遣取締役候補者の指名 - リスクガバナンスの高度化(リスクアペタイト・フレームワークの本格導入、リスクアペタイト・ステートメント制定等) - 中期経営計画「AOZORA2027」の策定 2025年度業務運営計画の策定 - 子会社GMOあおぞらネット銀行の業務運営 - 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 - 取締役会の実効性向上、取締役のスキルマトリックスの定義 等	開催回数17回／ 平均審議時間 2時間27分 (説明時間35%に 対し質疑時間65%)
監査役会	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。	- 期末監査、中間監査、四半期往査の実施状況確認 - 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 - 中期経営計画「AOZORA2027」策定の進捗状況の確認 等	開催回数14回
指名報酬委員会	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、CEO後継者計画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。	- 持続的な成長に向けた報酬制度ならびに報酬額 - 取締役のスキルマトリックスの定義 - CEO後継者計画、育成計画 等	開催回数5回
リスクガバナンス委員会	高橋 秀行	○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、取締役会における内部統制およびリスクアペタイト・フレームワーク運営の実効性を強化するための諮問機関として、内部統制ならびにリスクアペタイトステートメントの制改定の評価およびリスクアペタイト・フレームワークのモニタリングの評価等重要事項の専門的な審議を行っています。 (前身である「監査コンプライアンス委員会」の内部統制に関する監督機能を引き継ぎ、さらにリスクガバナンスやリスク管理の監督を強化するため、2025年7月1日にリスクガバナンス委員会に改組)	- リスクガバナンスの高度化(リスクアペタイト・フレームワークの本格導入、リスクテイク方針等) - 監査コンプライアンス委員会の改組の検討 - 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	開催回数7回* * 監査コンプライアンス委員会の開催回数

* 上記は監査コンプライアンス委員会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

■ マネジメントコミッティーおよびその下部組織の概要

		議長/委員長	2024年度開催回数	目的
マネジメントコミッティー		CEO	50回	日常の業務執行上の重要事項決定
ALM委員会		CFO	14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		CRO	10回	リスク管理のプロシーチャー策定、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		CCRO	85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		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	CTO	13回	業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクトの承認、モニタリング
	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	13回	業務計画や戦略を実現するためのファシリティ関連プロジェクトの承認、モニタリング
カスタマーコミッティー		コンプライアンス・ ガバナンス担当役員	19回*	顧客本位推進・顧客保護等管理の態勢整備および諸施策に関する審議・承認
サステナビリティ委員会		CEO	6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

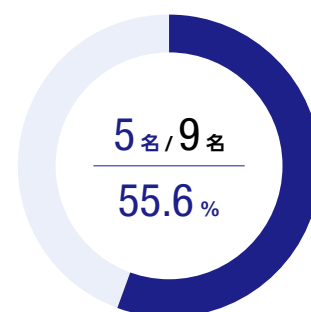
(注) CEO:チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、CFO:チーフ・ファイナンシャル・オフィサー、CRO:チーフ・リスク・オフィサー、CCRO:チーフ・クレジット・リスク・オフィサー、CTO:チーフ・テクノロジー・オフィサー

* 顧客保護委員会の開催回数

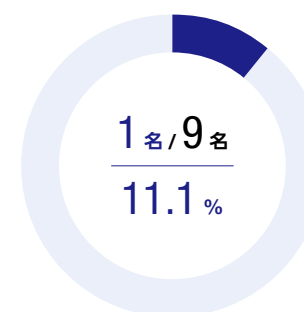
■ 取締役会の構成

1. 取締役の総数は、定款上の員数である12名以内とします。
2. 取締役候補の指名は「取締役・監査役候補の指名と、CEOを含む経営陣幹部の選解任を行うに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、ダイバーシティとコンビネーションを考慮した構成とします。
4. 取締役会の構成は、業務執行に精通した社内取締役と、客観的な立場から経営を監督する社外取締役で構成します。また、社外取締役の独立性判断については、「社外取締役および社外監査役の独立性基準」に基づいて行い、独立社外取締役の比率を原則として2分の1以上とします。

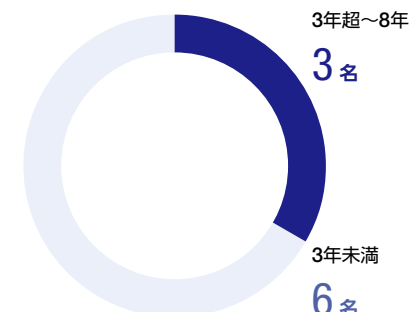
■ 社外取締役の比率



■ 女性取締役の比率



■ 取締役の在任年数



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役 (5名)



橋・フクシマ・咲江

役職 取締役 (独立役員)
在任期間 3年
取締役会出席率 100%
所有する当行の株式数 1,607株

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国本社取締役
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
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)
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 2年
取締役会出席率 100%
所有する当行の株式数 160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
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
2017年6月 みずほ総合研究所株式会社
(現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社) 代表取締役社長
2019年6月 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
株式会社WOWOW社外取締役・監査等委員
2023年6月 当行社外取締役 (現職)
2025年6月 阪和興業株式会社社外取締役 監査等委員 (現職)



齋藤 英明

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 564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
2006年7月 株式会社ボストンコンサルティンググループパートナー&
マネージングディレクター
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 (現職)
2025年4月 株式会社かんぼ生命保険経営アドバイザー会議委員 (現職)

社内取締役 (4名)



多田野 宏一

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 324株

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
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)



川島 博政

役職 取締役
在任期間 1年
取締役会出席率 100%
所有する当行の株式数 ー

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
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 5年
取締役会出席率 100%
所有する当行の株式数 6,084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
2012年7月 執行役員スペシャルティ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ティファイナンス本部長
2018年7月 常務執行役員ビジネスバンキング本部長兼事業法人営業本部長
2019年7月 専務執行役員ビジネスバンキング本部長兼事業法人営業本部長
2020年7月 取締役専務執行役員事業法人営業本部長
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)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役および社外監査役の独立性基準の詳細については、コーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/structure/pdf/governance.pdf>



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 4年
 取締役会出席率 100%
 所有する当行の株式数 16,654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
 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本部長
 2024年 4月 代表取締役社長執行役員兼チーフ・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 2年
 取締役会出席率 100%
 所有する当行の株式数 5,426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CRO兼CCRO
 2021年 7月 専務執行役員CRO
 2023年 6月 取締役専務執行役員CRO
 2024年 4月 代表取締役副社長執行役員 (現職)



加藤 尚

役職 取締役専務執行役員
 在任期間 1年
 取締役会出席率 100%
 所有する当行の株式数 9,510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・フィナンシャル・オフィサー (現職)

社外監査役 (2名)



井上 寅喜

役職 監査役 (独立役員)
 在任期間 9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 767株

1985年12月 公認会計士登録
 1995年10月 アンダーセン・センシショナル・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 井上寅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)
 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)
 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 2年
 取締役会出席率 100%
 監査役会出席率 100%
 所有する当行の株式数 1,608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
 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)



橋口 悟志

役職 監査役
 在任期間 7年
 取締役会出席率 100%
 監査役会出席率 100%
 所有する当行の株式数 2,323株

1984年 4月 当行入行
 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 当行常勤監査役 (現職)

*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職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2025年6月24日現在

*3 取締役会出席率・監査役会出席率は2024年度における出席率

*4 所有する当行の株式数は2025年3月31日現在

コーポレート・ガバナンス

取締役会のスキルマトリックス

取締役会は、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います。

当行は、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを経営理念とし、ESGやDEI*等のサステナビリティの観点も踏まえ、社会の課題解決を図ることを通じて、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。その実現のために、取締役および監査役に求められるスキルとして、金融機関経営の根幹となる「企業経営」「財務会計」「法務・コンプライアンス/リスク管理」「金融」「人的資本」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/デジタル」を掲げています。

* Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包摂性)を指し、組織や社会の成長に不可欠な要素と言われる。

取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)

求められるスキル	定義	選定理由
監督機能	企業経営	企業のトップ等組織のマネジメント経験
	財務会計	財務戦略、財務報告(会計・税務)に関する専門的な知識・経験
	法務・コンプライアンス/リスク管理	法令・内部統制・リスク管理における広範かつ専門的な知識・経験
当行独自の重点分野	金融	伝統的な金融ビジネスに関する知見・能力に加え、新分野を開拓し新たな金融の付加価値を創造できる能力
	グローバル	グローバルな視点での事業展開、市場運用に関する知見・能力
	人的資本	人材育成、組織開発に関する知見を持ち、経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資を遂行する経験・能力
	IT/デジタル	IT・デジタル分野の理解ならびにビジネスを変革する能力、同分野での業務経験

		委員に就任している 委員会		取締役・監督機能の専門性						
				監督機能			当行独自の重点分野			
		指名報酬 委員会	リスク ガバナンス 委員会	企業経営	財務会計	法務・ コンプライア ンス/リスク 管理	金融	グローバル	人的資本	IT/デジタル
取締役	社内	山越 康司		●			●	●		
		大見 秀人	●	●			●	●		●
		小原 正好		●	●	●	●	●	●	
		加藤 尚			●		●	●		
	社外	橘・フクシマ・咲江	● 委員長	●				●	●	
		高橋 秀行		● 委員長	●	●	●	●		●
		齋藤 英明		●	●		●	●		●
		多田野 宏一	●	●				●		
監査役	社内	川島 博政			●	●		●		
		橋口 悟志		オブ ザーバー 参加		●	●	●		
	社外	井上 寅喜		オブ ザーバー 参加	●	●	●	●		
		前田 純一		オブ ザーバー 参加	●		●	●	●	

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、各取締役・各監査役の知識・経験・能力を活用した取締役会の運営および監督機能等について、取締役会全メンバーに対するアンケート等を踏まえた自己評価を行っています。

- 評価対象：2024年度開催の取締役会(計17回)
- 評価者：全取締役および全監査役(取締役9名、監査役3名)
- 評価方法：アンケート(択一式および自由記述式)
- 最終評価：取締役会で議論・評価し、顕出された課題に対する今後の取り組みの方向性を確認

評価項目	2023年度評価における課題	2024年度の取り組み	2024年度の評価結果	2025年度の取り組み(例)
取締役会の議論	- 金融市場の環境変化を踏まえた経営戦略、リスクガバナンス、中長期的なビジネスの方向性等についての更なる深度ある議論 - 取締役会で討議すべきテーマを募り、討議を実践する枠組みの整備	- リスクガバナンスの高度化に関する議論(リスクアペタイト・フレームワークの本格導入) - 大和証券グループ本社との協業を踏まえた中期経営計画「AOZORA2027」の審議のほか当期の主な議題事項の審議 - 個別テーマの集中討議の実施	- RAF運営を経営に本格導入し、主要なリスク、リスクの許容度、管理の状況等、必要なモニタリングと十分な質疑を実施 「AOZORA2027」の策定に向け、経営理念に立ち返り十分な議論を実施 「AOZORA2027」初年度においては、環境変化に応じた迅速・柔軟な対応を実施すること、また成果を意識的にモニタリングする必要性について課題として認識	【経営戦略の議論の充実化】 2025年度リスクアペタイト/リスクテイク方針に沿った業務運営、「AOZORA2027」の進捗状況のモニタリング - 大和証券グループ本社との業務提携の定量的効果の確認・審議 - 中長期的な成長に資するテーマの審議
取締役会の運営	- 社外取締役への適切な情報共有 - 事前説明の活用やアジェンダの工夫による審議の活性化 - 資料・説明の一層の工夫 - 執行部の担当者等からの報告の機会の設定	- 取締役会以外での情報提供の更なる充実化 - 引き続き、取締役会資料の早期提供、事前説明の有効活用を行うとともに、当日は分かりやすい資料・ポイントに絞った説明等の工夫や議長のタイムマネジメント等によりメリハリある運営を実施	原則1週間前配信がなされているほか、取締役会懇談会、個別MTG等により事前説明の機会が適切に設定され、審議の活性化に繋がったとの評価がある一方で、アジェンダの設定(議題の内容・量)、資料の分かりやすさについては、更なる改善の余地	【深度ある議論を支える運営の継続的改善】 - ポイントを絞った資料およびコンパクトな説明等、取締役会運営の一層の工夫に取り組む - 担当役員からのビジネス進捗報告の機会
株主等との対話	ステークホルダーを意識した議論の必要性	- 機関投資家との対話、経営陣幹部によるIR・SR活動状況等の定例報告を受け議論 - 社外取締役による機関投資家向けミーティングを実施し、対話の機会を設けた	- 直接の対話の機会により、投資家が当行の経営の理解を深めるとともに、投資家の期待を確認し経営に反映させる機会となった - 今後、更にIRが重要となることを踏まえた取締役会におけるIR活動全般に係る深度ある議論が必要との課題が認識された	【ステークホルダーとの対話推進に係る審議】 - 株主・機関投資家との対話において把握された意見・懸念を取締役会の議論に反映 - 今後のIR方針・活動全般についての深度ある議論を行う

コーポレート・ガバナンス

2024年度の評価結果について

2024年度取締役会では、前年度の評価結果を踏まえ実施した各取り組みについては一定の改善が図られたことを確認しています。また、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。

一方で、更なる改善の余地について意見が出されたことを踏まえ、2025年度取締役会では、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いきます。

2024年度の重点議題に関する社外取締役からの主な意見

大和証券グループ本社との 資本業務提携について

- 行員にとっては大きなサプライズであり、対話の場を作り前向きなメッセージを発信する等、丁寧な対応が必要。
- 業務提携の効果を定量的に評価し、定期的な取締役会宛での報告を希望。
- 提携によりダイリレーションが起ころため、これをカバーする収益および株価向上を実現しなければならない。

なお、大和証券グループ本社との資本業務提携検討にあたり、2024年4月～5月に、全独立社外取締役から構成される特別委員会を6回開催、第三者割当増資の必要性・相当性・手続きの公正性等の諮問事項について審議し、答申書を作成しました。

中期経営計画「AOZORA2027」 策定について

- 策定プロセスの最初の段階から社外取締役が参加できるように執行側に要請。結果、取締役会以外*でも十分な議論の時間が確保できた。
- 「ありがたい姿」「あるべき姿」を常に意識して議論できたと評価。今後はその「あるべき姿」に近づく具体策の成果を意識してモニタリングしたい。

*「AOZORA2027」策定にあたっては、取締役会の他に4回の集中討議の場を設定。

リスクガバナンスの高度化について

- リスクガバナンスの強化は当行の喫緊の課題であり、リスクアペタイト・フレームワークを高度に活用し、経営の枠組みとして取締役会の運営に明確に取り込んでいくことが今後の課題と認識。
- リスクアペタイト・フレームワークの本格導入で、モニタリング・プロセスが設定できたが、今後は激変する環境に対応するために、常に「最悪のシナリオ」を想定して備える必要がある。

コーポレート・ガバナンス

■ 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。2024年度の新任取締役は、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に複数回参加し、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等を通じ、当行ビジネスの現状把握に努めています。

2024年度の具体的な実施事項

- バランスシート上の課題である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の状況につき、タイムリーな情報提供
- 大和証券グループ本社との資本業務提携等、ステークホルダーに影響を及ぼす事象に係る行内外反応の適時報告
- 重要な議論に係る事前説明や取締役会懇談会の活用
- 取締役会において、ビジネス部門の担当役員から業務進捗状況を報告
- 各取締役・監査役に、取締役会で討議したい任意テーマを募集し、提案されたテーマを議案として上程

■ 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、リスク管理およびコンプライアンス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在任期間の上限はマネジメントコミッティー内規にて定めます。社外取締役の通算在任期間は、最長10期10年とします。社外監査役の通算在任期間は、最長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
2. 業務運営における適切な判断力を有し、先見性・洞察性に優れていること
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

コーポレート・ガバナンス

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

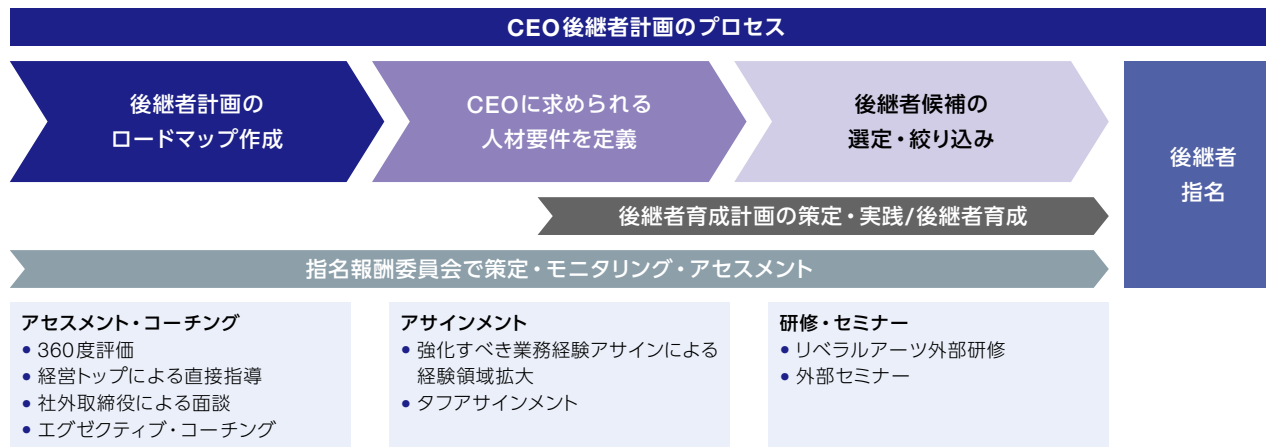
経営陣幹部の解任に関する基本方針に加え、

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

当行では持続的な成長と企業価値の向上の一環として、CEOの後継者計画を策定しています。この後継者計画に基づき、経営理念を体現できる将来の経営トップを担う人材を計画的に育成しています。後継者計画では、ロードマップの策定、CEOの資質や能力、業務経験等を定義し、候補者を複数選定します。後継者候補は、重要かつ強化すべき業務上アサインメントや第三者によるコーチングおよびアセスメント、社外取締役との面談等を通じ、育成、選抜されます。

CEO後継者計画



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

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。

コーポレート・ガバナンス

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。

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。

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)のみとしています。

取締役・監査役の報酬体系図

報酬種類		支給対象			支給基準
		社内 取締役	社外 取締役	社内外 監査役	
基本報酬	固定報酬	●	●	●	常勤・非常勤の別、役職・職責に応じ、外部調査データで適正水準であることを確認したうえで指名報酬委員会にて固定報酬額を決定し、月次で支給
現金報酬	賞与 業績連動報酬 (短期インセンティブ報酬)	●	-	-	基本報酬の40%を基準額とし、指名報酬委員会にて基準額の0～250%の範囲で決定し、各事業年度終了後に支給。各役員に適用される係数・支給額は、下記指標を勘案し決定 【定量評価】 ● 実質業務純益、当期純利益の達成度 ● 主要業績評価指標(KPI)*の達成状況 【定性評価】 ● 過大なリスクや重大なコンプライアンス違反の有無 ● 新規事業の取組等、中長期視野に立った施策・戦略の実施・着手の状況 ● 当行が公表したサステナビリティの取り組みに関する目標の進捗・達成状況
株式報酬	株式報酬型ストック・オプション (中長期インセンティブ報酬)	●	-	-	基本報酬の25%相当の割当数を取締役会にて決定し、各事業年度終了後に支給

* ROE、自己資本比率、一人当たりビジネス利益、ビジネス利益ROA

コーポレート・ガバナンス

■ 役員報酬等の内容 (2024年4月1日～2025年3月31日)

役員区分	員数 (単位:名)	報酬等の総額			
			固定報酬	業績連動報酬 (賞与)	(単位:百万円) 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	271	164	67	40
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	2	24	24	-	-

(注) 1. 業績連動報酬(賞与)は、当該事業年度に計上した役員賞与引当金を記載しています。

2. 2025年4月23日に開催された指名報酬委員会において業績連動報酬(賞与)が確定(53百万円)し2025年6月に支給します。

3. 上記員数、報酬等には、2024年6月25日開催の第91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1名を含んでいます。

4. 報酬等の総額が1億円以上の役員はいません。

役員報酬の詳細は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

🌐 <https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/structure/pdf/governance.pdf>

■ 政策保有株式に関する方針

当行は、持合い株式や、保有目的が明確でなく保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合わない政策保有株式*1は原則として保有しないこととしています。

当行が保有する政策保有株式には、取引関係の維持・強化のために従前より保有する株式(従来型取引先株式)のほかに、投資銀行ビジネスを遂行する中で、株主として、投資対象企業の経営陣との対話を通じて、企業価値向上を支援するために取得・保有する株式(エンゲージメント投資株式)という性質が異なる2種類の株式があります。

従来型取引先株式については、取締役会において、保有目的、RORA*2ベースの収益性、取引展開可能性等、便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年検証し、保有を継続する意義が乏しいと判断される銘柄は漸次売却しています。

エンゲージメント投資株式については、経営陣との対話を通じた企業価値向上が見込める場合は積極的に投資します。保有期間中はエンゲージメントの実施状況をモニタリングし、保有目的や目標リターンの達成状況によっては売却を行います。また、投資状況を取締役会に報告することにより、エンゲージメント投資のフレームワークの適切性を維持しています。

保有株式に係る議決権の行使にあたっては、統合リスク委員会の承認を踏まえて策定された「議決権行使ガイドライン」に基づき、議案毎に取引先企業の中長期的な企業価値の向上・持続的成長に資するか、当行の中長期的な経済的利益に資するか等の観点から全ての議決権を行使しています。

*1 政策保有株式

本報告書における「政策保有株式」は、有価証券報告書における「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(特定投資株式)」と同一です。

*2 RORA (Return on Risk-weighted Assets)

保有するリスクに対して収益をどれだけ上げているかを示す指標であり、当行では「年間収益÷リスクアセット額」で算出します。

■ 少数株主保護

グループ経営に関する方針およびその他関係会社からの独立性確保に関する考え方は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

🌐 <https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/structure/pdf/governance.pdf>

リスク管理

基本方針

当行グループではリスク管理を価値創造プロセスを支える重要な基盤と位置付けており、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。

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

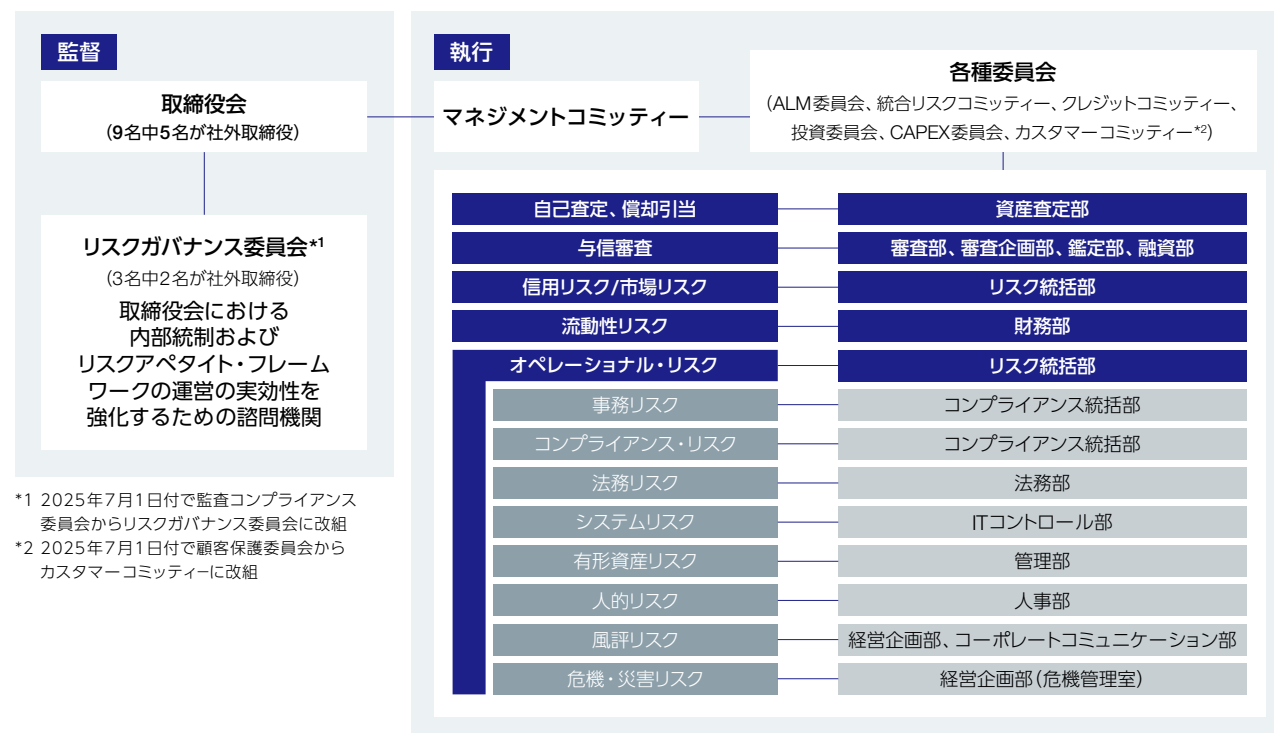
経営理念「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」を実現していきます。

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が過半数を占めるリスクガバナンス委員会による監督と、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による執行に

大別されます。マネジメントコミッティーおよび各種委員会は、投融資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、各リスク管理部署は、定期的および必要に応じて、当行グループにおけるリスクの状況に関するモニタリング・報告をマネジメントコミッティーや各種委員会に行い、機動的かつ適切なリスク管理を行っています。更にリスクの状況は取締役会およびリスクガバナンス委員会に、定期的および必要に応じて随時報告され、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。

リスク管理体制



トップリスク

当行グループは、以下の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。

- ・与信費用の増加
- ・保有有価証券の評価損益の悪化
- ・調達の不安定化
- ・サイバー攻撃、システム障害等の危機発生
- ・大規模災害等の危機発生
- ・社会構造・産業構造の変化に伴う競争力の低下
- ・金融犯罪への対応不備、内部不正や不祥事の発生
- ・人材リソースのサステナビリティ

トップリスクの詳細は、[資料編](#)をご参照ください。

コンプライアンス

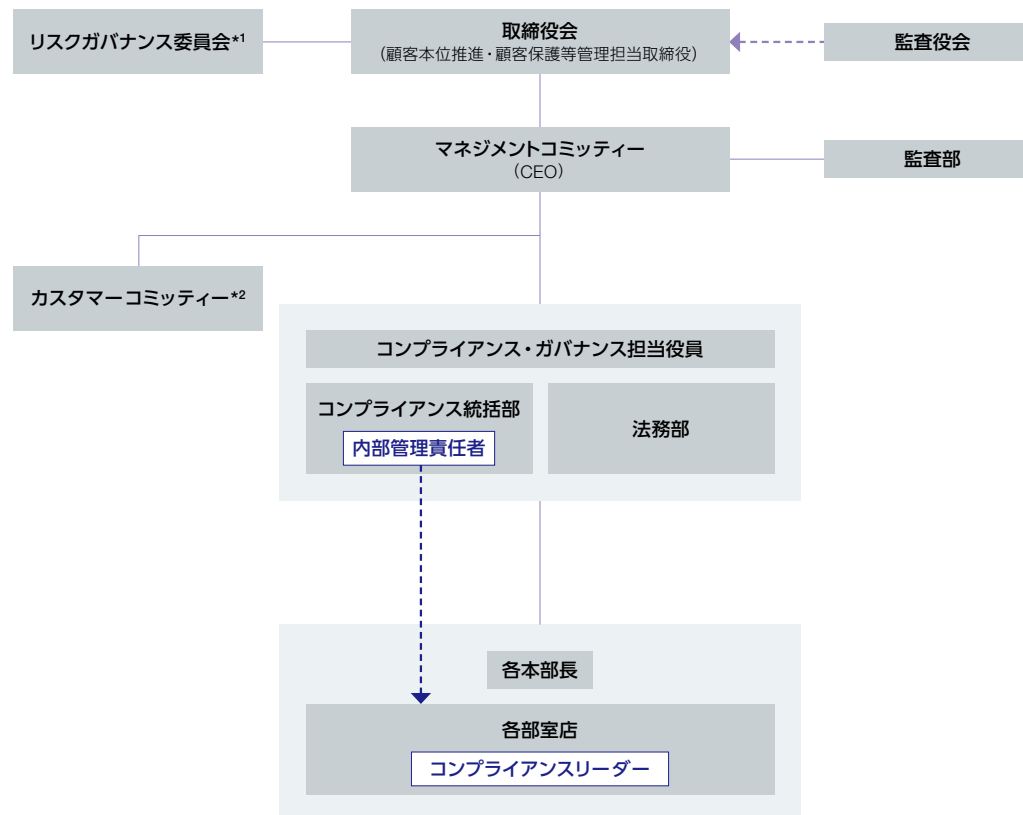
基本方針

当行グループは、内外環境における様々なリスクの変化を予測・的確に把握し、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誠実に行っていきます。また、不正・不祥事により企業価値が毀損されることのないよう、内部統制機能の改善と役職員のコンプライアンス意識の維持向上に向けた取り組みを進め、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。

管理体制



*1 2025年7月1日付けで監査コンプライアンス委員会からリスクガバナンス委員会に改組

*2 2025年7月1日付けで顧客保護委員会からカスタマーコミッティーに改組

コンプライアンス

■ お客さま本位の業務運営

当行グループは、常にお客さまの立場に立ち、お客さまの真のニーズに適う商品・サービスを提供し、誠実かつ公正に業務を遂行するため、当行グループの「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。また、個人ビジネスにおいては、本方針に基づく具体的な取り組み方針を別途定め、半期毎に見直しを行うとともに、取り組み状況等を半期毎に公表しています。

プロダクトガバナンス態勢に関しては、経営陣の関与のもと、商品・サービスの導入を決定するとともに、継続的な事後検証の結果、必要に応じて商品・サービスを見直し・廃止する態勢を構築しています。

基本方針に基づき、お客さまに最適な商品・サービスを提案・提供できるよう、高度な専門性を備えた人材の育成に努めています。また、カスタマーコミッティーを設置し、お客さま本位の業務運営に関する事項、ならびにお客さま保護等管理の状況についての検証・審議を行い、その検証結果を、必要に応じてマネジメントコミッティーおよび取締役会等に報告しています。

■ 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

当行グループは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与・拡散金融等の金融犯罪防止およびその他外為法上の経済制裁措置への対応(以下、「マネロン等対策」)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等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。

■ インサイダー取引未然防止

当行グループは、役職員によるインサイダー取引を未然に防止するため、業務遂行にあたり知り得たインサイダー情報の管理を厳格に行うとともに、役職員に対してインサイダー取引未然防止にかかる研修を定期的に行っています。また、グループ会社を含む全役職員は毎年、インサイダー取引未然防止に関する内部規定等を遵守する旨を誓約しています。

■ コンプライアンスに関する周知活動実績

当行グループ役職員のコンプライアンス意識の維持向上のために、研修やeラーニングによる周知活動を継続的に行っています。

2024年度は42項目の研修を実施しました。うち、グループ全役職員を対象としたeラーニングによる研修は7項目、全て受講率100%となっており、主なテーマは以下のとおりです。

【主なテーマ】

インサイダー取引の未然防止、マネロン防止および外為法対応、反社チェック、情報資産の管理、贈収賄防止

コンプライアンス

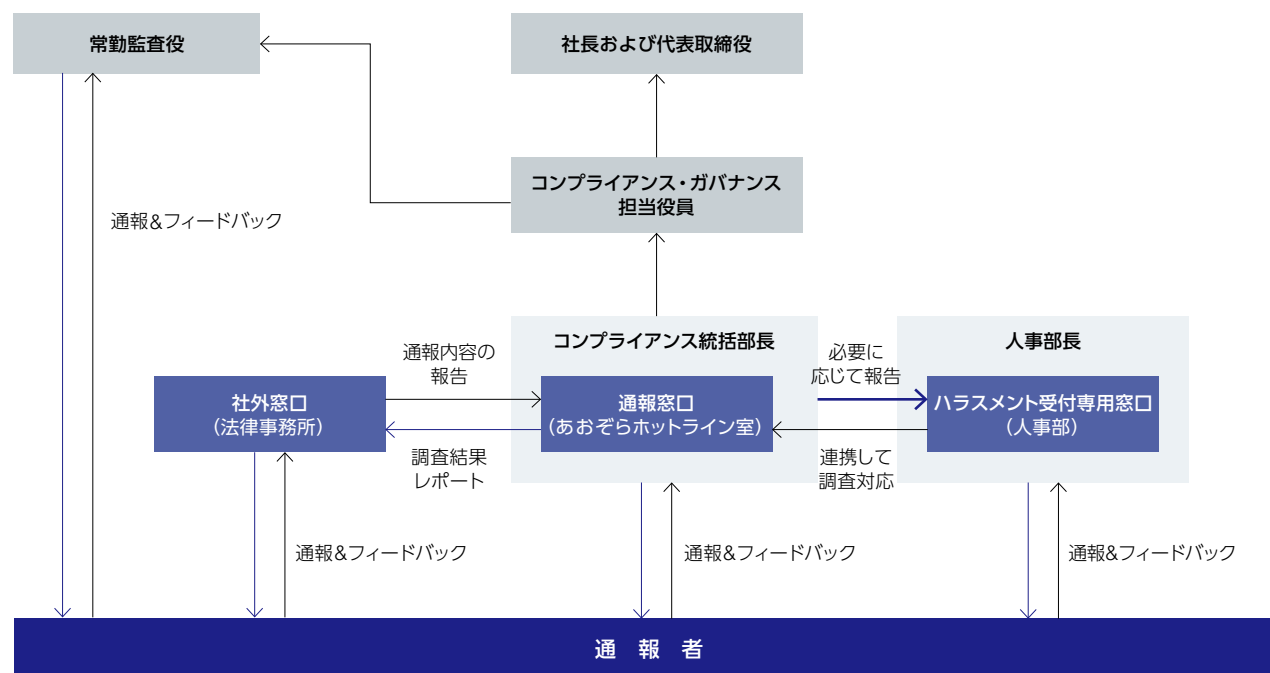
内部通報制度

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。

2024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。



「顧客情報管理体制」・「利益相反の適切な管理」・「贈収賄等の防止に向けた取り組み」・「お客さまサポート等管理体制」・「税務コンプライアンス」については、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、全ての業務部門から独立した立場で、グループの内部管理態勢が適切かつ有効に機能しているかどうかを客観的に検証・評価し、業務の改善に向けての具体的かつ建設的な提言を行っています。2025年3月末時点で内部監査に直接従事する要員は28名です。

内部監査は、年度毎にマネジメントコミッティーおよび取締役会の承認を得て定める内部監査基本方針に基づき策定された監査計画に沿って実施されています。監査計画策定に際しては、各業務部署やグループ会社内に在るリスクの種類・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、投入する監査資源等を決定しています。

2024年度実施監査

監査の種類	件数
部署別監査	14件
テーマ別監査	23件
システム監査	3件
J-SOX監査	37件
合計	77件

内部監査部門の位置付け

監査部はチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）に直属し、定例報告等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、監査方針や監査総括等を年次でリスクガバナ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。

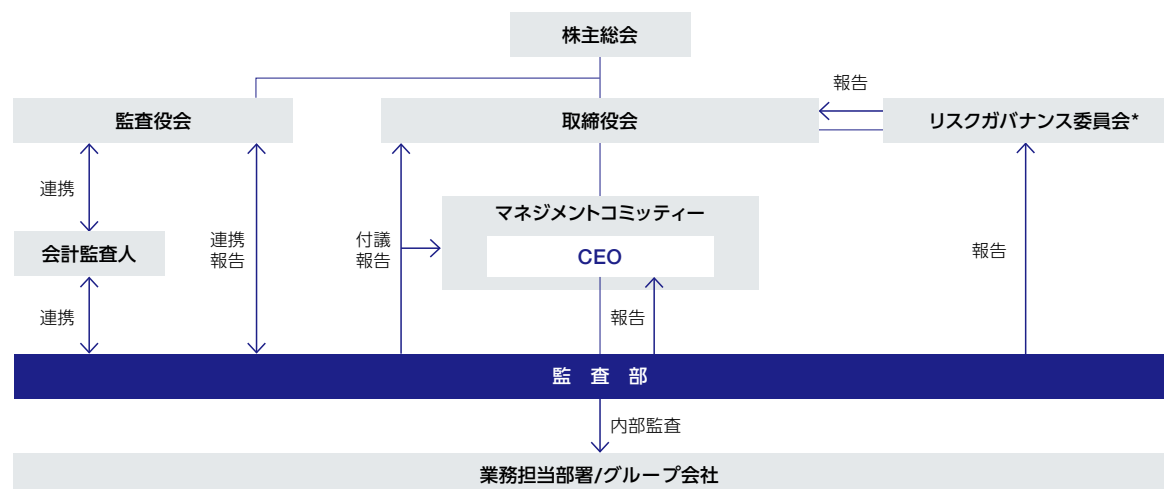
更に監査の目的の達成のために、監査役および監査役会と随時情報交換し、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティングを通じ連携しています。

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）のグローバル内部監査基準に適合してリスクベースで実施する体制としています。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。また、グループガバナンス強化を図るために、あおぞら銀行とグループ会社監査部門との相互兼務体制を通じて、内部監査態勢の高度化を支援しています。

監査部は、内部監査の実効性向上に向けて、専門性の高い監査員の内部採用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）等の資格取得のサポートを行っています。

内部監査体制



* 2025年7月1日付けで監査コンプライアンス委員会からリスクガバナンス委員会に改組

サイバーセキュリティ

基本方針

サイバーセキュリティ対策は、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施策の一つです。サイバー攻撃による情報流出やサービス停止等の事故は、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等、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管理態勢強化のため、サイバーセキュリティ統括管理責任者としてCISO*¹を設置し、CIO*²に報告するとともに、リスク管理部門による牽制機能の観点からCRO*³にも報告する体制としています。専門部署としてITコントロール部サイバーセキュリティ対策室が体制整備、対策強化、モニタリング、有事の対応等を行っています。関係部署・グループ会社により構成されるサイバーセキュリティ対応協議会「あおぞらCSIRT」ではサイバーセキュリティ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。

*1 Chief Information Security Officer

*2 Chief Information Officer

*3 Chief Risk Officer

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
- 情報漏えい防止の出口対策
- 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

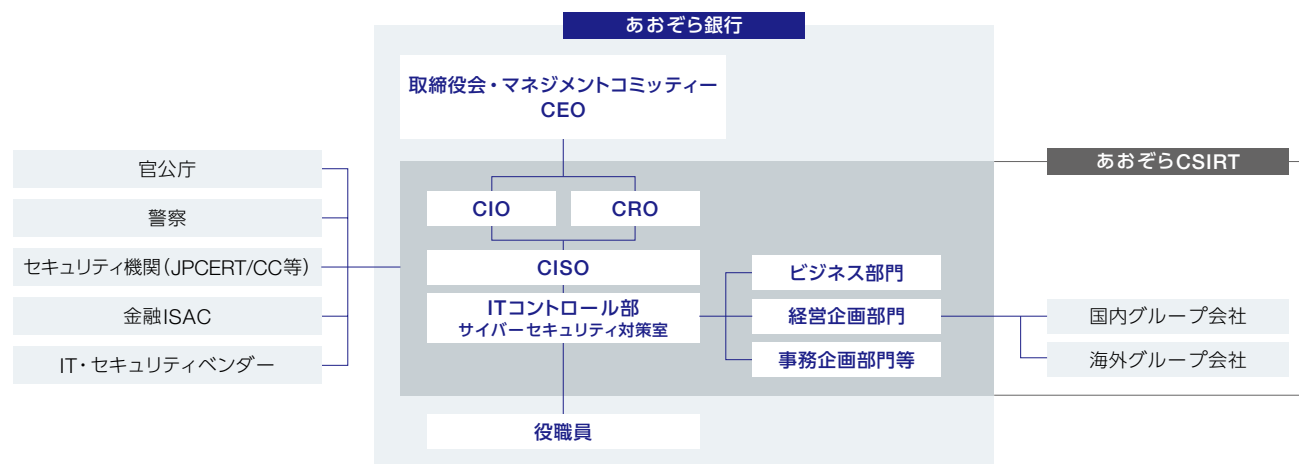
脅威動向の分析

- 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

従業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

サイバーセキュリティ管理体制



主要財務データ

連結業績の概況

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結粗利益	91,403	85,273	87,479	83,840	95,711	96,546	103,011	59,573	50,924	85,638
資金利益	49,804	45,646	49,054	50,284	48,789	50,089	51,612	51,080	42,074	48,710
役務取引等利益	11,464	9,290	11,396	12,949	12,655	12,481	14,024	13,333	20,420	24,651
特定取引利益	12,208	20,433	17,094	8,340	18,073	13,401	16,642	4,196	1,633	3,145
その他業務利益	17,926	9,902	9,933	12,265	16,191	20,574	20,731	△9,036	△13,204	9,130
国債等債券損益	8,128	2,388	654	4,907	14,589	8,153	4,500	△11,158	△18,604	2,085
経費	△42,806	△45,001	△46,848	△49,433	△53,398	△54,988	△57,792	△59,362	△61,860	△62,878
持分法による投資損益	—	—	—	—	—	1,111	2,620	2,380	2,342	2,265
連結実質業務純益	48,597	40,272	40,631	34,407	42,312	42,669	47,839	2,591	△8,594	25,024
与信関連費用	4,745	11,079	8,748	△1,018	△11,742	△4,348	△3,740	△1,700	△46,930	△9,445
株式等関係損益	1,421	474	8,015	13,294	11,663	2,375	2,033	8,495	1,634	3,256
経常利益	55,721	51,764	57,984	47,796	43,330	38,982	46,294	7,356	△54,816	17,561
特別損益	△4	△1	△21	△1	△4	△4	△319	△2	1,642	1,824
法人税等	△12,204	△8,079	△15,465	△13,767	△17,743	△12,230	△12,937	698	△1,437	△248
当期純利益	43,512	43,683	42,496	34,027	25,582	26,746	33,038	6,655	△51,737	19,634
非支配株主に帰属する当期純利益	△13	165	567	2,103	2,560	2,226	1,966	2,064	1,832	884
親会社株主に帰属する当期純利益	43,499	43,849	43,064	36,130	28,142	28,972	35,004	8,719	△49,904	20,518
為替レート(米ドル／円)	112.68	112.18	106.27	111.00	108.83	110.72	122.43	133.54	151.46	149.53

主要財務データ

連結貸借対照表の概況

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	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	7,762,434
貸出金	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	4,206,564
有価証券	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	1,355,458
負債の部合計	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	7,302,748
預金	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	5,598,301
譲渡性預金	221,600	134,513	124,060	127,927	47,240	34,000	33,500	34,000	141,380	74,600
純資産の部合計	405,498	420,345	437,234	448,710	424,758	490,006	487,265	431,119	391,078	459,685
株主資本	383,710	405,867	427,184	443,087	453,635	467,615	486,060	476,280	412,928	478,040
利益剰余金	199,785	221,940	243,190	259,021	269,545	283,464	301,700	291,898	228,444	241,485
その他の包括利益累計額	20,833	12,421	8,535	5,431	△26,587	26,449	7,045	△38,122	△29,056	△27,123
非支配株主持分	772	1,759	1,183	△166	△2,734	△4,541	△6,229	△7,541	6,673	8,267

財務指標等

連結自己資本比率(国内基準) (%)	11.03	10.75	10.39	10.27	10.29	11.03	10.37	9.43	9.23	10.72
一株当たりの配当金 DPS (円)	18.6	18.7	184*	154	156	124	149	154	76	79
配当性向(連結) (%)	50	50	50	50	65	50	50	206	－	51.2
一株当たり純資産 BPS (円)	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	3,258.51
一株当たり当期純利益 EPS (円)	37.29	37.59	369.16	309.67	241.18	248.27	299.81	74.67	△427.22	154.26
連結自己資本利益率 ROE (%)	10.6	10.7	10.1	8.2	6.4	6.3	7.1	1.9	△12.1	4.9

* 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。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、2017年度の1株当たり配当額184円を算出しています。

会社情報(2025年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社あおぞら銀行
本店所在地	〒102-8660 東京都千代田区麹町6-1-1
設立	1957年4月
総資産(連結)	7兆7,624億円
信用格付	BBB／A-／A(S&P／R&I／JCR)
拠点数	国内／15拠点 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 Limited Aozora Europe Limited Aozora North America, Inc.
従業員数 (連結ベース)	2,477人

株式情報

株式の状況	
発行可能株式総数	289,828,200株
発行済株式総数	139,789,418株
総株主数	121,729名

所有者別状況

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府および 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	－	37	40	851	259	498	105,329	107,014	－
所有株式数(単元)	－	267,435	36,810	389,606	103,979	2,986	594,634	1,395,450	244,418
所有株式数の割合(%)	－	19.17	2.64	27.92	7.45	0.21	42.61	100.00	－

(注)1. 自己株式1,408,328株は、「個人その他」に14,083単元、「単元未満株式の状況」に28株含まれています。
2. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が、1単元含まれています。

大株主

氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
株式会社大和証券グループ本社	33,056	23.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,985	12.15
野村信託銀行株式会社(信託口2052255)	4,300	3.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,867	2.05
株式会社あおぞら銀行	1,408	1.01
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,294	0.93
JP MORGAN CHASE BANK 385794	1,007	0.72
野村信託銀行株式会社(投信口)	920	0.66
SMBC日興証券株式会社	901	0.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	847	0.61
株式会社ノジマ	682	0.49
その他計	75,518	54.01
合計	139,789	100.00

(注)上記大株主の状況は、2025年3月31日現在における株主名簿に基づいて記載しています。

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。
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/>

2025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)

