

新中期経営計画 「AOZORA2027」 (2025~2027年度)

2025年5月14日

01 「AOZORA2027」の概要	- 2	04 ビジネス戦略	- 13
持続的成長に向けた「AOZORA2027」	- 3	ビジネス戦略	- 14
主要計数	- 4	投資銀行ユニット 市場国際ユニット カスタマーリレーションユニット	- 15
持続的成長に向けたビジネス展開	- 5	大和証券グループとの提携効果	- 18
持続的成長に向けた調達	- 6	GMOあおぞらネット銀行（GANB）	- 19
親会社株主純利益増減内訳とROEの試算	- 7	05 前中期経営計画振り返りと リスクアパタイトに関する方針	- 20
02 人的資本	- 8	前中期経営計画「AOZORA2025」の振り返り	- 21
人的資本の考え方	- 9	リスクアパタイトに関する方針	- 22
03 資本政策	- 10	06 サステナビリティ	- 23
資本政策	- 11	マテリアリティの再定義	- 24
企業価値向上への取組み（ロジックツリー）	- 12	あおぞらサステナビリティ目標	- 25

（注）本資料においては、「親会社株主に帰属する当期純利益」を「親会社株主純利益」と記載しています。金額は、記載の単位未満切り捨てにて表示しています。



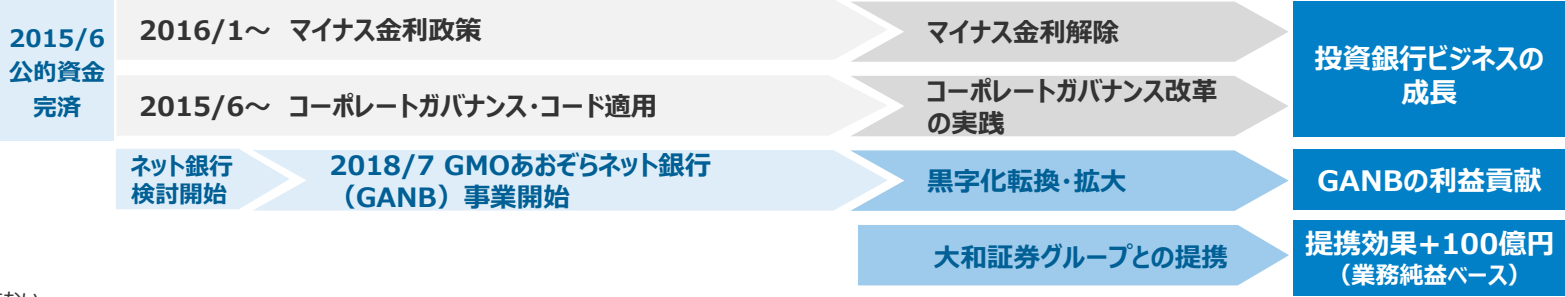
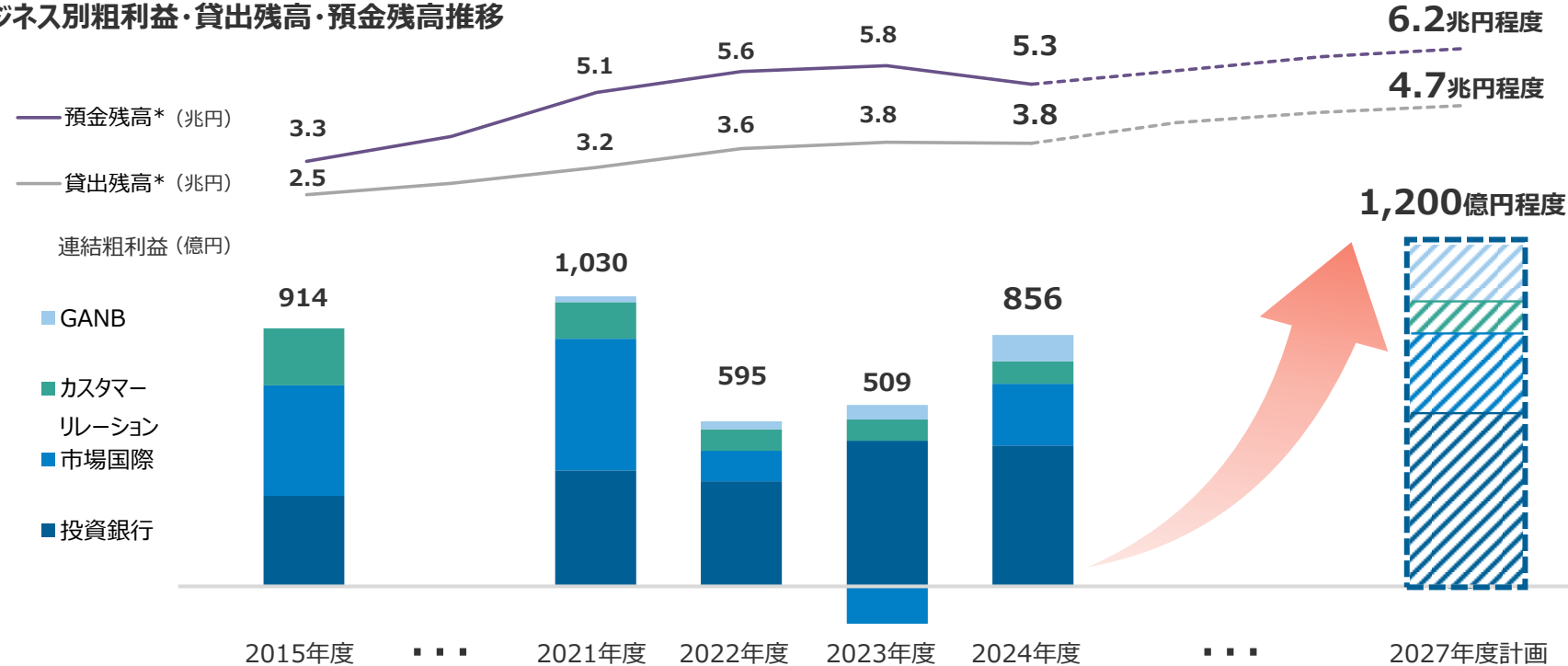
「AOZORA2027」の概要

持続的成長に向けた「AOZORA2027」

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

ビジネス別粗利益・貸出残高・預金残高推移



* GANBの残高は含まない

「AOZORA2027」－主要計数－

「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	－

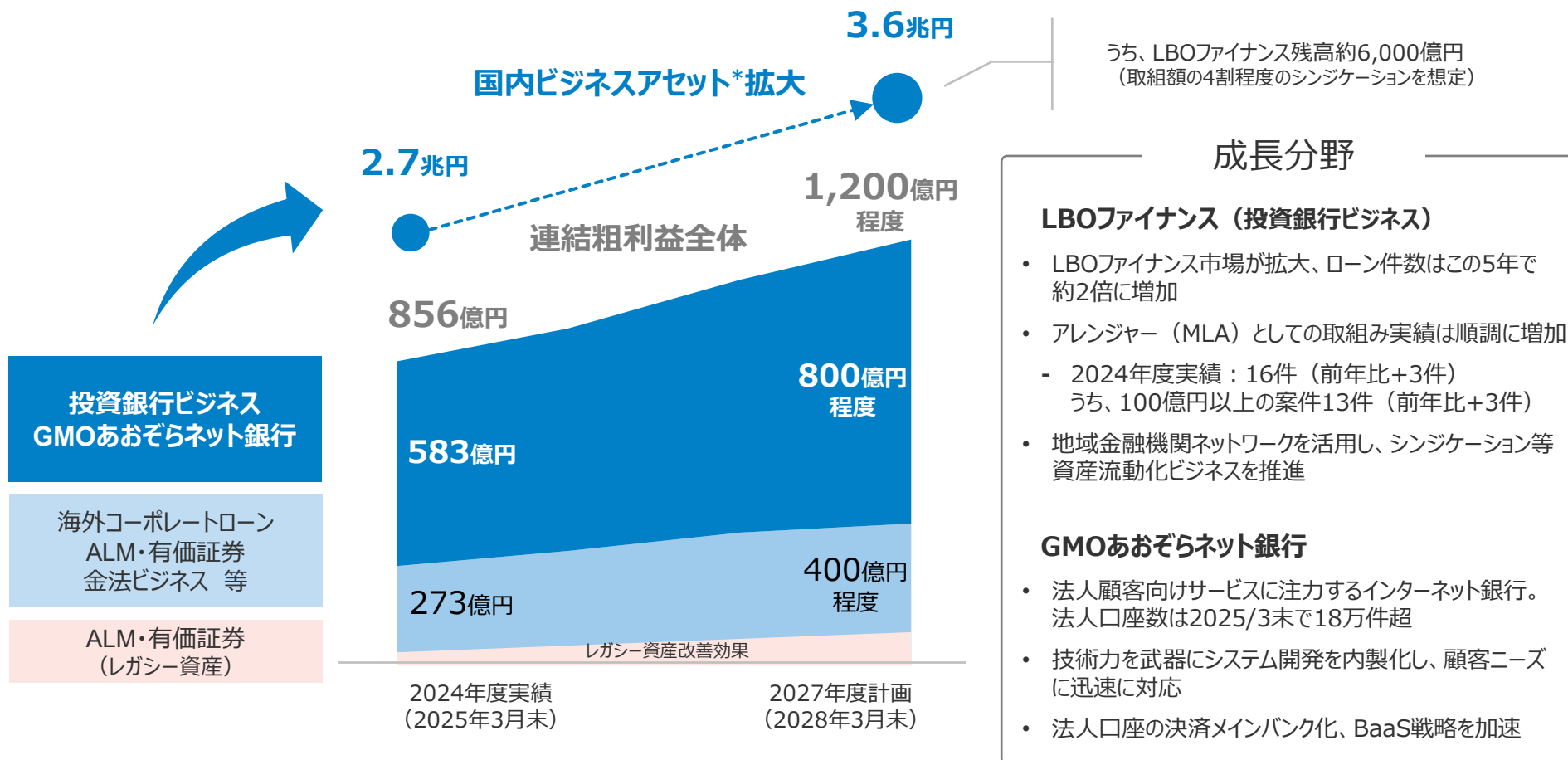
円金利前提（政策金利）

- ・ 2025年7月～0.75%
- ・ 2026年4月～1%

* 貸出・有価証券の合計（政府向け貸出、国債等を除く）

投資銀行ビジネスおよびGMOあおぞらネット銀行の成長

国内ビジネスアセット*と連結粗利益全体の計画

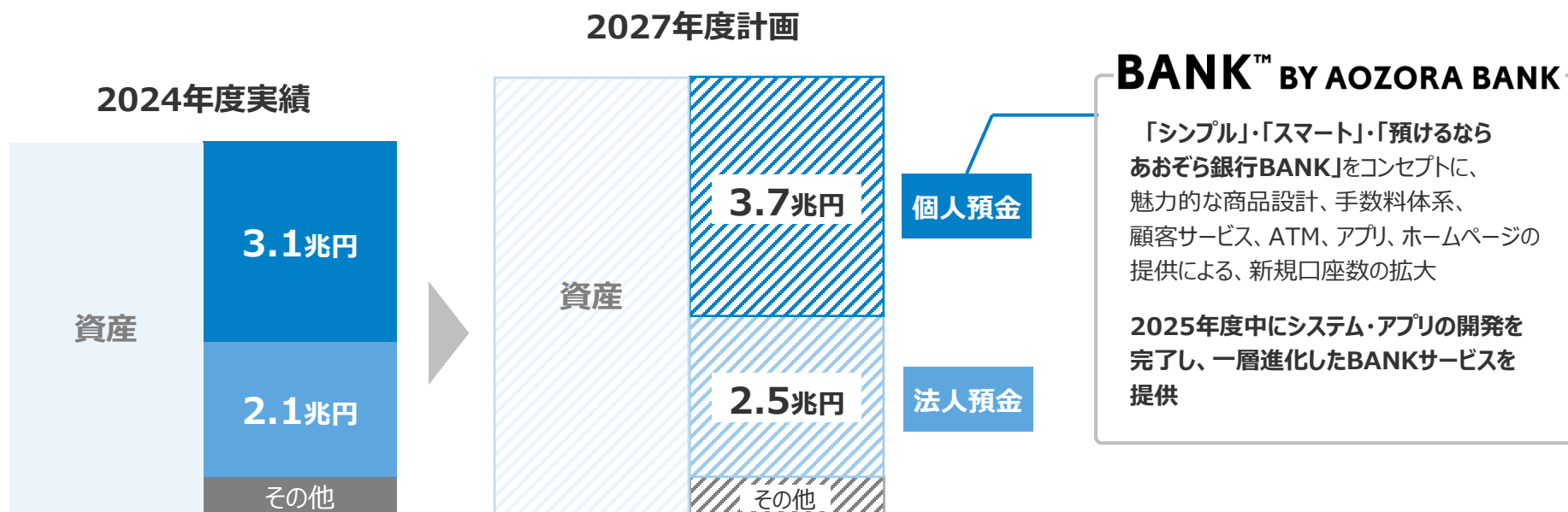


* 貸出・有価証券の合計（政府向け貸出、国債等を除く）

個人・法人のお客さまからの幅広い預金獲得により、安定調達基盤を構築

- 魅力ある商品提供による粘着性の高い預金の調達
- インターネットバンキング「BANK」を主軸とした、個人預金口座数および残高の増加
- 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

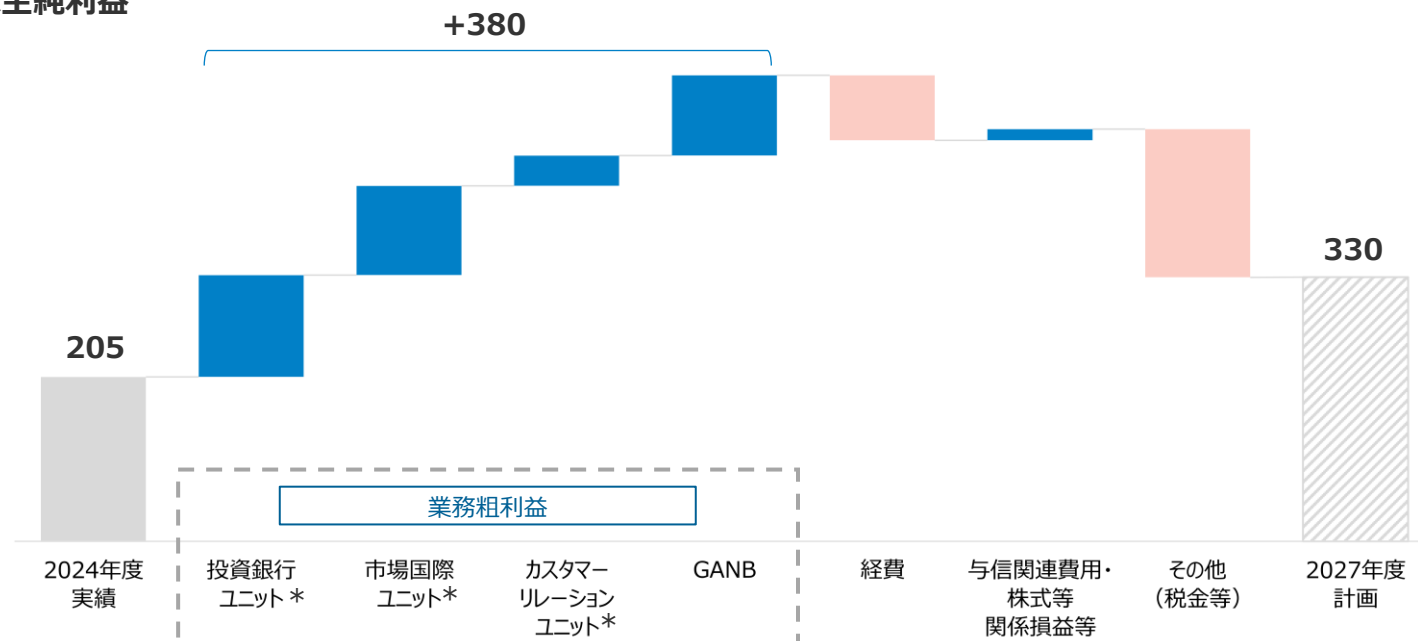
調達計画*



* GANBの預金残高は含まない

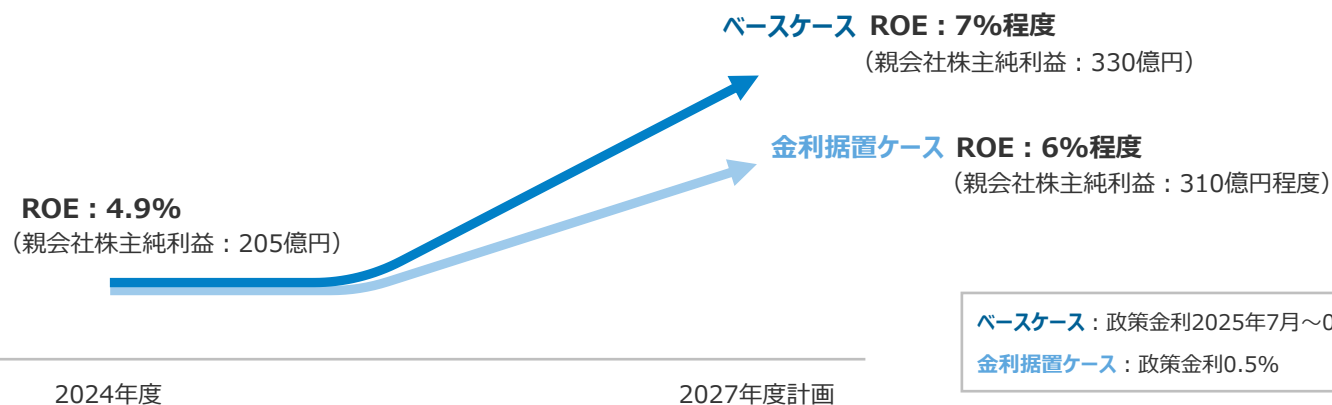
「AOZORA2027」－親会社株主純利益増減内訳とROEの試算－

親会社株主純利益 (億円)



* ビジネスグループを再編 (詳細P14参照)

ROE試算



ベースケース : 政策金利2025年7月～0.75%、2026年4月～1%
金利据置ケース : 政策金利0.5%



人的資本

あおぞら銀行グループの社員が新たな金融の「**付加価値を創造**」する人材へと「育ち」「変わる」ことで、すべ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

人材戦略－付加価値創造につながる人的資本投資－

①

付加価値を創造する 人材の 育成・採用



目指す人物像に基づいた一貫した採用と育成方針により、付加価値を創造する人材を確保・育成

②

付加価値を創造する 人材の 注力分野への配置



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

③

付加価値を創造する 人材への公正な 評価・報酬配分



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、社員の働きがいを高め、パフォーマンスを向上

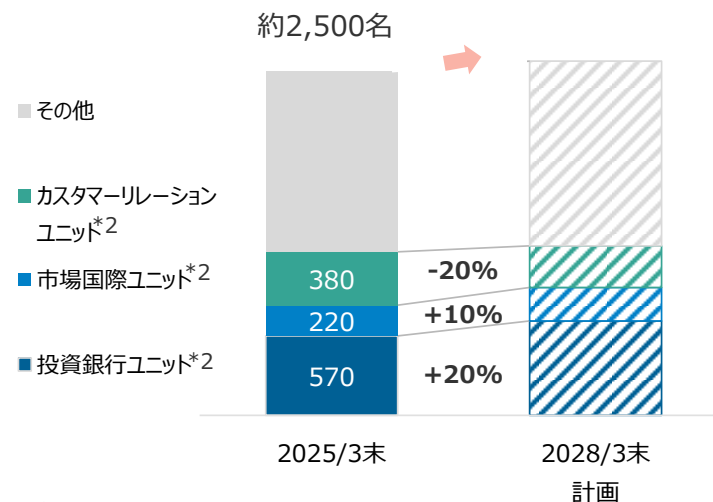
④

付加価値を創造する 組織への変容



「あおぞらミッション」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

人員計画*1



*1 連結ベース

*2 ビジネスグループを再編（詳細P14参照）

中長期戦略

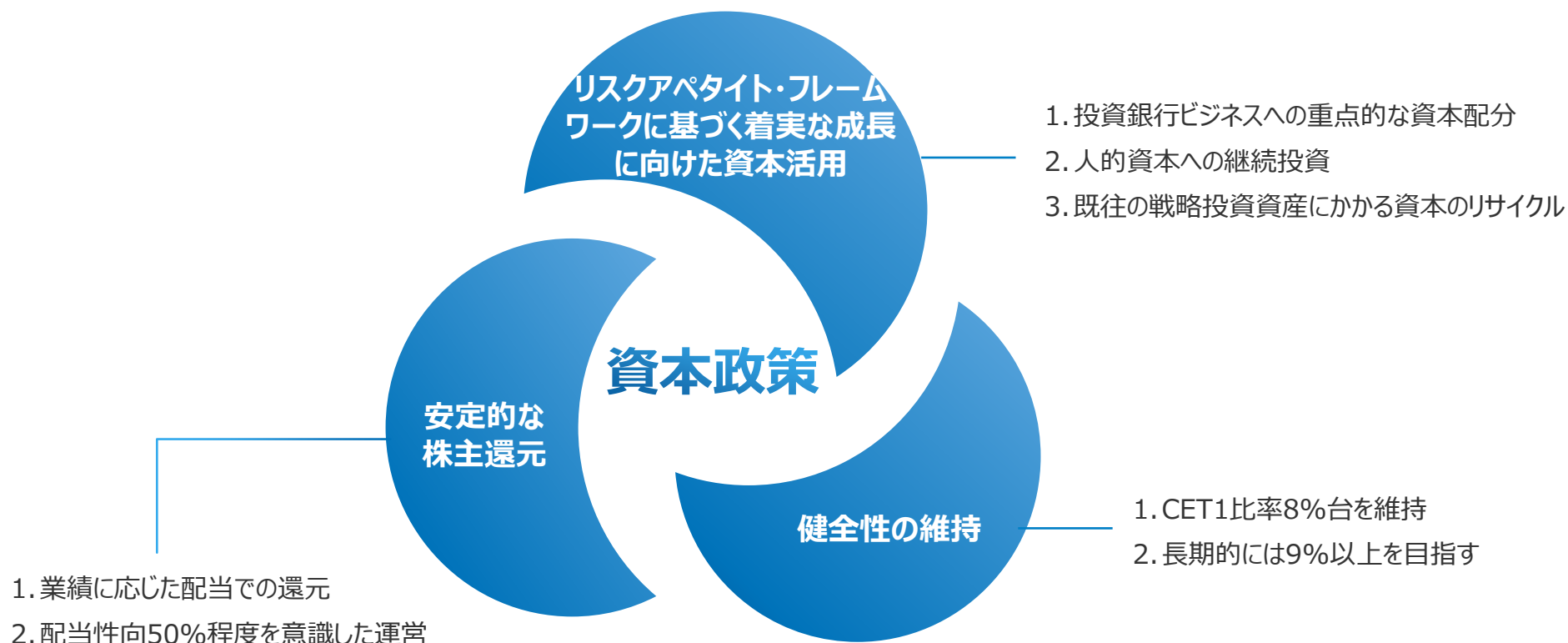
- ITで代替できない投資銀行ビジネスへの人材再配置、若手社員の育成と即戦力となるキャリア採用に注力し、長期的な人材開発・育成を目指す



資本政策

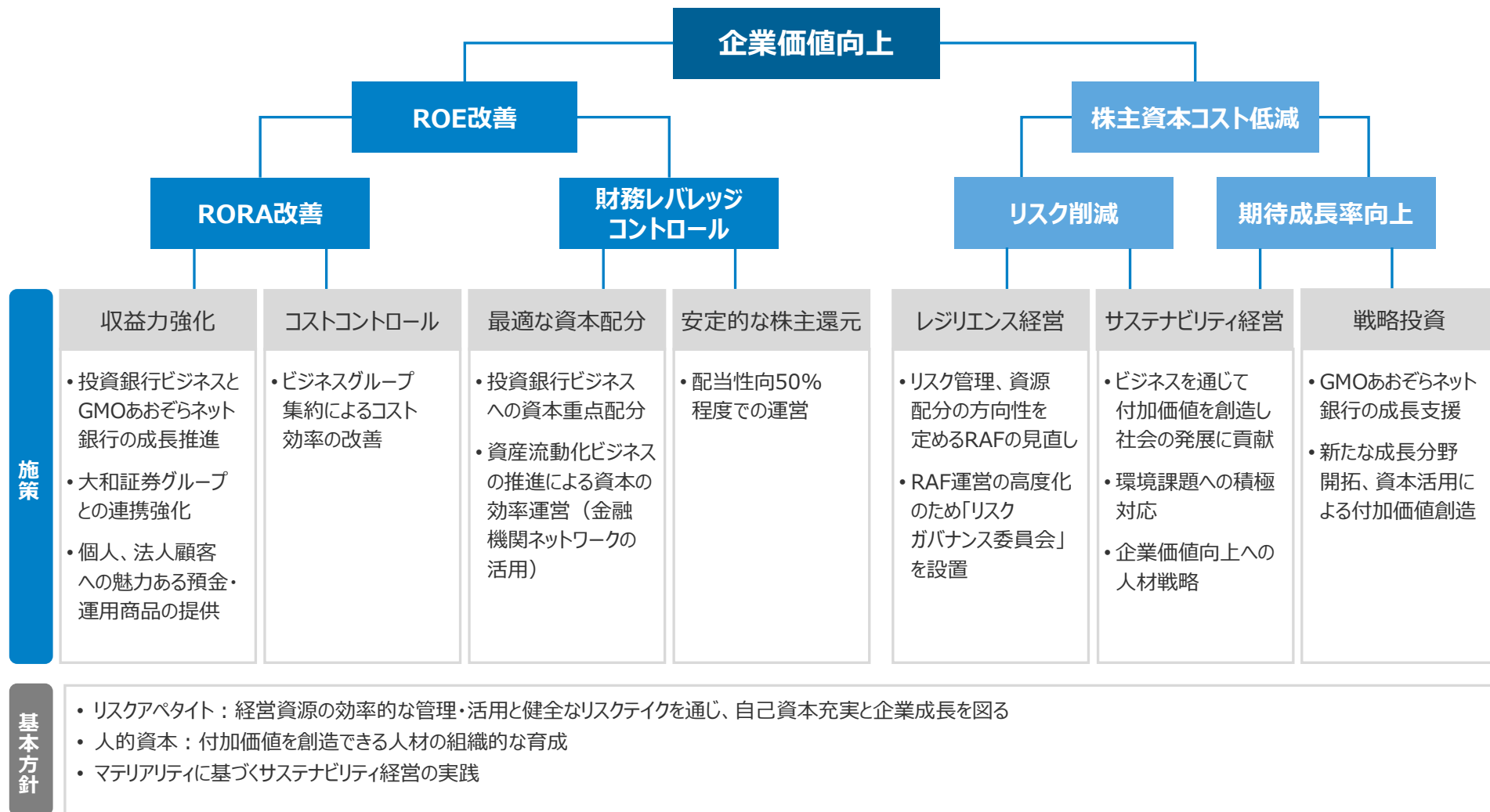
投資銀行ビジネスを軸に成長機会を着実に捕捉
資本コストを上回るROEを実現、企業価値向上によりPBR1倍超につなげる

「リスクアパタイト・フレームワークに基づく着実な成長に向けた資本活用」と
「健全性の維持」・「安定的な株主還元」の両立を基本方針とする資本政策の実施



企業価値向上への取組み（ロジックツリー）

ROEの改善と資本コストの低減を通じて持続的な企業価値向上を目指す





ビジネス戦略

ビジネスグループを3つのユニットに再編。投資銀行ユニットに重点的に経営資源を配分

投資銀行ユニット

LBO・環境ファイナンス

不動産ファイナンス

再生ファイナンス

国内コーポレートビジネス

M&A・事業承継ビジネス

ベンチャーデット

エンゲージメント投資

市場国際ユニット

ALM・有価証券

海外コーポレートローン
(北米・欧州)

海外不動産ノンリコース
ローン (北米)

戦略投資

GMOあおぞらネット銀行
(GANB)

Orient Commercial Joint
Stock Bank (OCB)
(ベトナム)

カスタマーリレーションユニット

個人向け資産管理型ビジネス

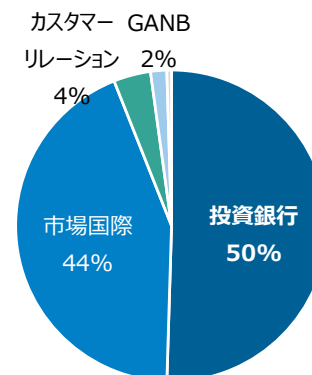
預金

資産流動化ビジネス

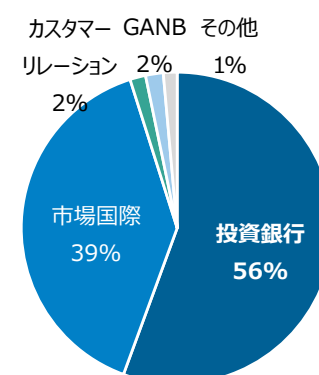
金融法人ネットワーク

資本配分

2024年度



2027年度計画



基本方針Ⅰ

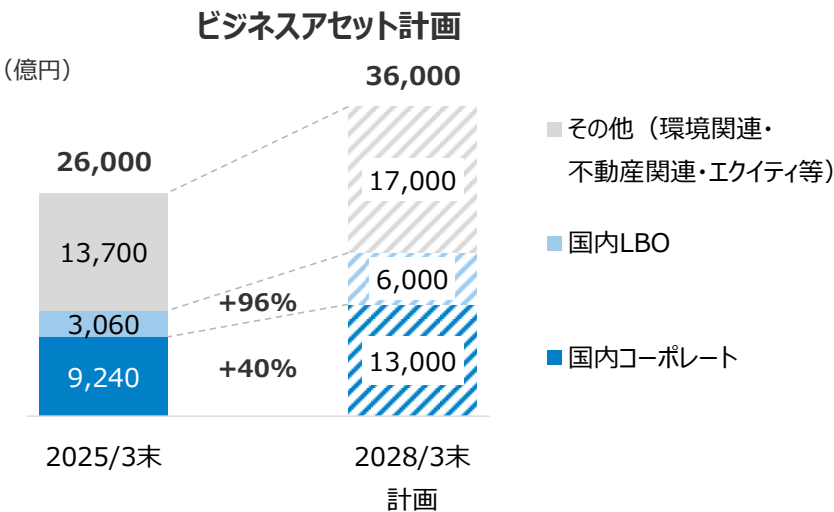
- 大和証券グループとの提携を推進し顧客基盤を拡大、国内企業や各種プロジェクトへの投融資によりバランスシートを拡大

基本方針Ⅱ

- 地域金融機関ネットワークを活用した、LBO・環境ファイナンスのシンジケーション等資産流動化ビジネスの強化

基本方針Ⅲ

- 営業人材育成の強化、ユニット内での資本や人材の機動的な再配分による営業生産性の向上



ビジネス利益*とリソース

	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

参考：国内向け資金粗利鞘

	2024年度実績	2027年度想定
国内向け資金粗利鞘	0.8%	
同貸出関連手数料含む	0.9%	

基本方針Ⅰ

ALM・有価証券

- リスクアパタイト方針に沿って、状況の変化に機動的に対応し、外貨・円貨のバランスの取れた有価証券ポートフォリオを再構築

基本方針Ⅱ

国際ビジネス

- 優良アセットの選択的取上げと機動的な入替えを通じたポートフォリオのクオリティ維持と安定的収益の獲得

基本方針Ⅲ

ALM・有価証券

海外不動産ファイナンス

- レガシー資産としている米国オフィス向けローンのワークアウトを積極的に推進

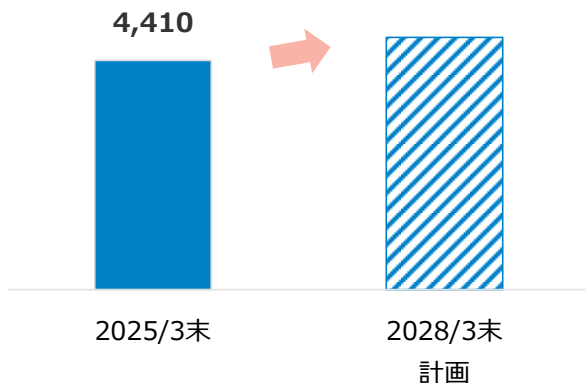
ビジネス利益*とリソース

	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

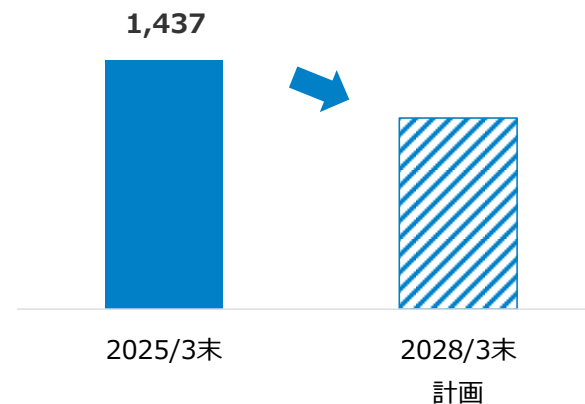
海外コーポレートローン残高

(US\$ million)



米国オフィス向けローンの残高

(US\$ million)



カスタマーリレーションユニット

基本方針Ⅰ

個人ビジネス

金融法人ビジネス

- 大和証券のファンドラップの導入、地域金融機関を通じた投資信託販売拡大等、商品販売型から個人向け資産管理型ビジネスを一層強化

基本方針Ⅱ

個人ビジネス

- 魅力ある金利設定と新たなBANKコンセプト（シンプル・スマート・預けるならあおぞら銀行BANK）を軸にサービスを充実化、個人預金口座数および残高を拡大

基本方針Ⅲ

金融法人ビジネス

- 地域金融機関へのストラクチャードファイナンスを含む新たな運用機会やサービスの提供

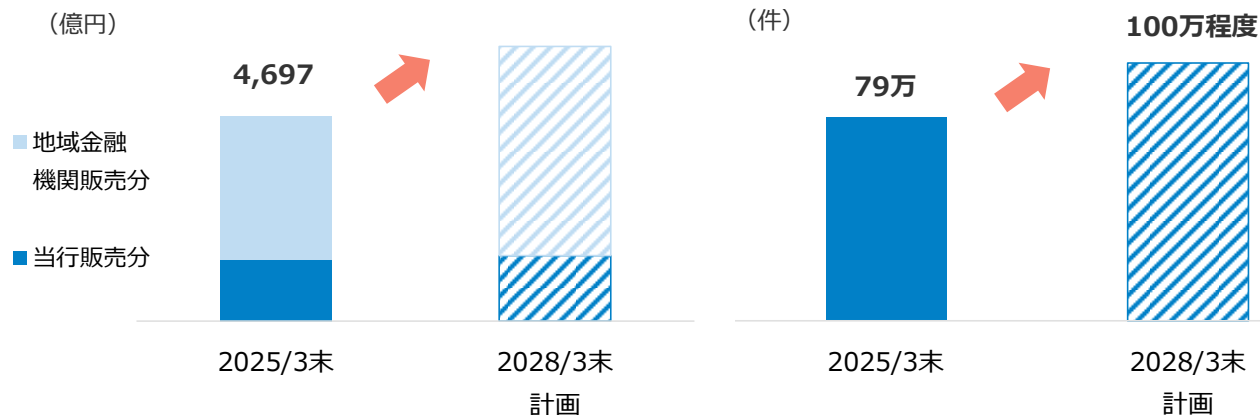
ビジネス利益*とリソース

	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

個人向け預り資産残高（公募投信）

個人預金口座数



あおぞら投信とあおぞら証券の合併

2026年4月1日付で、あおぞら投信とあおぞら証券を合併予定。
個人のお客さま向け公募投信において、商品開発力および販売力強化を目指すとともに、機関投資家のお客さま向けビジネスでは、製販一体で付加価値の高い商品提供を推進

大和証券グループとの提携効果

2027年度提携効果目標：+100億円（業務純益ベース）

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

2025年度計画

業務純益
8億円

ファイナンス実行額（累計）
1,500億円

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

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

2025年度計画

業務純益
11億円

ファイナンス実行額（累計）
450億円

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

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、さらに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

2025年度計画

業務純益
4億円

ファイナンス実行額（累計）
380億円

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

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

2025年度計画

業務純益
11億円

ファンドラップ残高
150億円

2027年度目標

業務純益
30億円

ファンドラップ残高
800億円

GMOあおぞらネット銀行（GANB）

2024年度

単体業務純益ベースで
黒字化を達成

安定的収益基盤へ

基本方針Ⅰ

- ・ **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、口座稼働収益向上を図る

基本方針Ⅱ

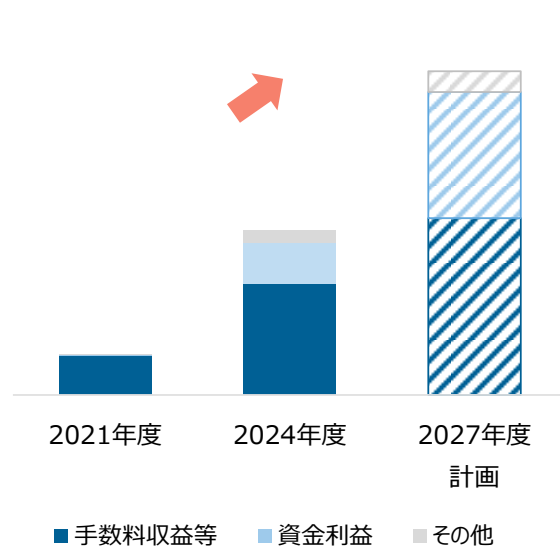
- ・ **組込型金融サービス（BaaS）No. 1**
BaaS戦略を加速し、第2成長エンジンを確立する

基本方針Ⅲ

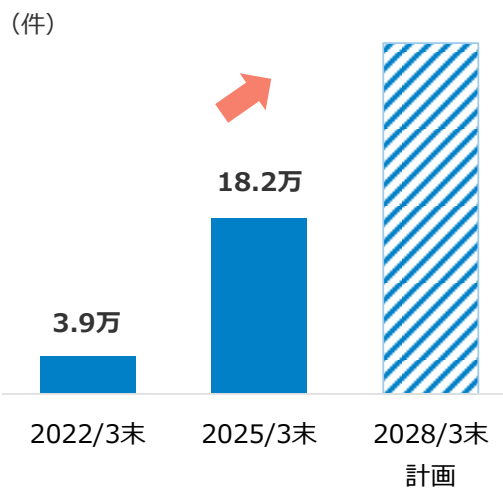
- ・ **テックファーストな銀行No. 1**
システム開発力の増強実現のため、エンジニア比率上昇とAI開発力向上を目指す



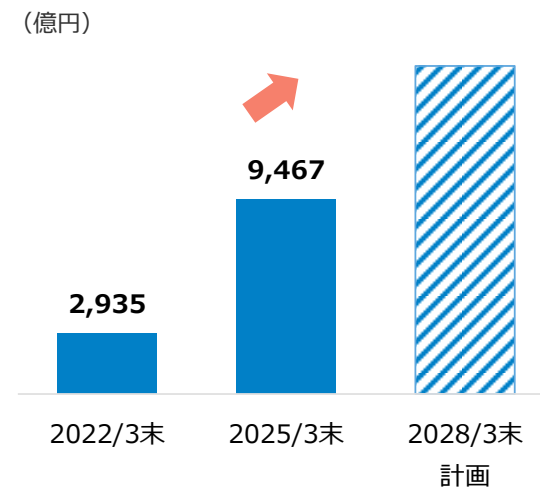
粗利益構成



法人口座数



預金残高





前中期経営計画振り返りと リスクアペタイトに関する方針

前中期経営計画「AOZORA2025」の振り返り

主要計数の実績

	前中期経営計画「AOZORA2025」			新中期経営計画「AOZORA2027」
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	2027年度計画
親会社株主純利益	▲499億円	205億円	370億円	330億円
ROE	—	4.9%	8.0%	7%程度
自己資本比率	9.2%	10.7%	9%以上	—
CET1比率	7.1%	8.7%	—	8%以上

- 前中期経営計画期間では、特定ポートフォリオ（米国オフィス向けローン、外貨有価証券）へのリスク集中により、外部環境の急激な変化への耐性が十分ではなかった。この反省を踏まえ、**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、リスクガバナンスを強化**
- 一方、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が年々拡大しており、投資銀行ビジネスについては着実に成長、前中期経営計画期間にはほぼ計画どおりの進捗を達成

リスクアペタイトに関する方針

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

「AOZORA2027」リスクアペタイト方針骨子

- ・ 投資銀行ユニットに経営資源を重点配分し、主たる業務としてあおぞら銀行グループの経営理念実現に繋げる
- ・ 市場国際ユニットは、銀行グループ全体の収益を安定化するためリスクキャパシティの範囲内で取り組む
- ・ ビジネスの伸長・アセットの増加に応じた安定調達基盤を構築する
- ・ リスク管理能力、経営体力の範囲内でのリスクテイクにより、安定的な収益を確保し、自己資本の充実を図る
- ・ 米国オフィス向けローン、有証ポートフォリオ運営の反省を踏まえ、バランスシート上の問題を解決する

リスクガバナンス委員会の設置（2025年7月～）

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、従来の「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」に改組。委員の過半数は社外取締役であり、リスクアペタイト・フレームワークの構築と運用に関する深度ある検証を行い、常に最良のプラクティス実現を図る



サステナビリティ

マテリアリティの再定義

- マテリアリティ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
- 2025年度より機会とリスクの両面で影響を及ぼす重点項目を「マテリアリティ」として再定義し、マテリアリティに基づく経営を実践していく上で土台となる項目を「重要な基盤」と位置付け

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

各マテリアリティのKPIは「あおぞらサステナビリティ目標」として進捗管理

重要な基盤

インテグリティ

人権尊重

ガバナンス

リスク管理

マテリアリティ

社会の潮流・ステークホルダーからの期待・要請およびあおぞら銀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

重要な基盤

マテリアリティに基づく経営実践の土台となる項目

あおぞらサステナビリティ目標

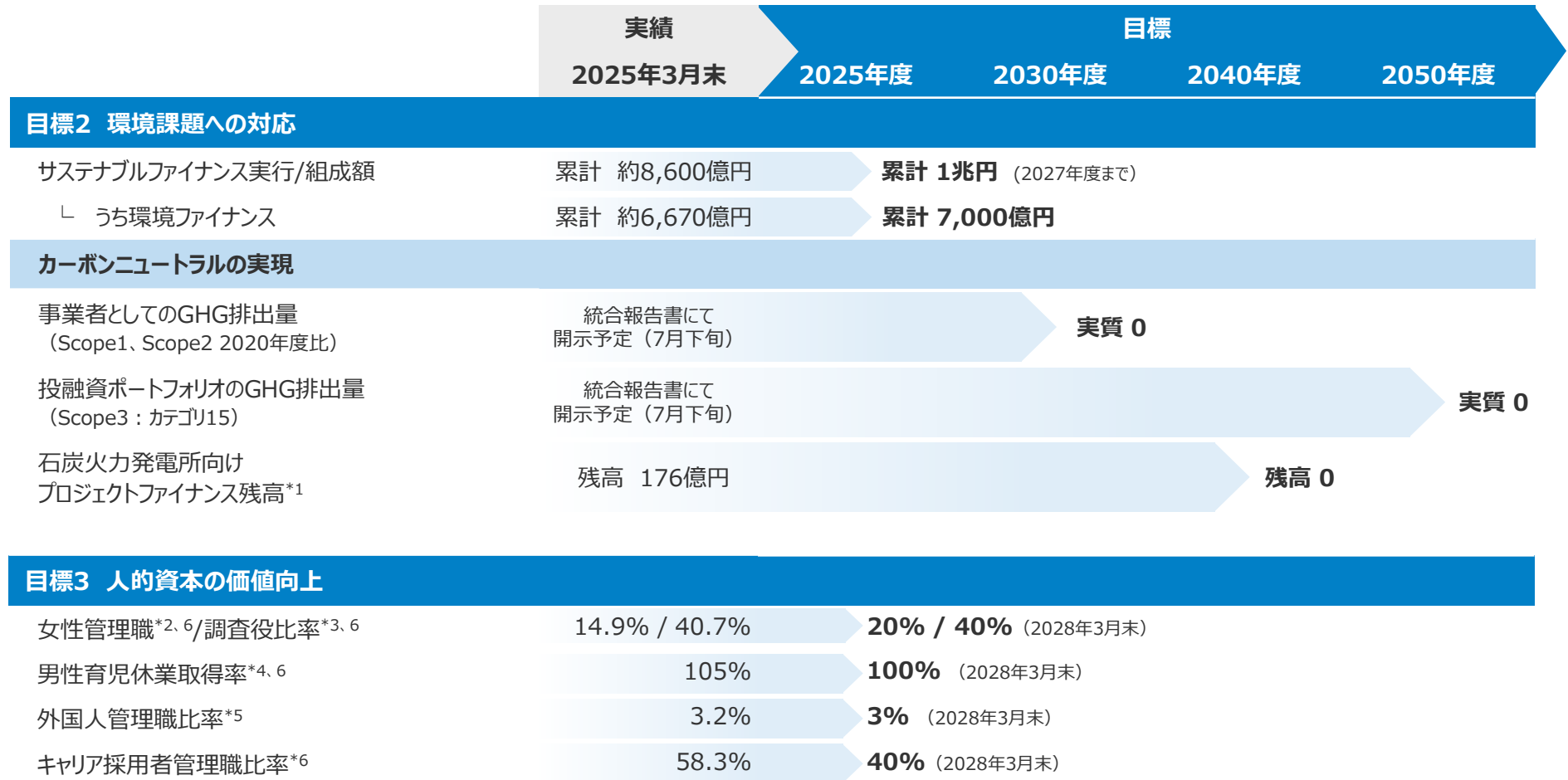
進捗状況

進捗状況	実績	目標			
	2025年3月末	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			
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		
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			
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			
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			
非金融領域サービス提供件数	年間 599件	年間 3,000件			

* 単体ベース

(注) 上段実績値における「累計」は2021年4月からの累計

あおぞらサステナビリティ目標



*1 単体ベース

*2 管理職は部長相当クラス、課長相当クラスの合計

*3 調査役は管理職の一つ手前の職階

*4 男性育児休業取得率 = 2024年度中に育児休業を取得した男性従業員の数 (a) / 2024年度中に子が生まれた男性従業員の数 (b)。

なお、上記 (a) には2023年度以前に子が生まれたものの2024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%を超えることがある

*5 外国人管理職比率はGMOあおぞらネット銀行を除く国内・海外グループ会社を含めた数値にて算出

*6 女性管理職/調査役比率、男性育児休業取得率、キャリア採用者管理職比率については、連結グループにおける記載が困難であることから当行のものを記載

(注) 上段実績値における「累計」は2021年4月からの累計

ご連絡先

株式会社 あおぞら銀行

コーポレートコミュニケーション部

電話 03-6752-1218

メール azbk001@aozorabank.co.jp

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

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