

統合報告書
ディスクロージャー誌 本編

2023

2022年4月1日～2023年3月31日

“挑み” 続ける歴史

Aozora History

1957年～

Stage 1 “挑む” あおぞら銀行の原点

- 1957年 日本不動産銀行発足 未開拓分野への挑戦
～中小企業融資と不動産担保融資による高度経済成長期の産業育成
- 地域金融機関とのネットワークの広がり
～金融債発行を通じ、協調する大切なステークホルダー
- 海外展開と新たな金融技術の取り組み
～積極的な海外展開 デリバティブ・証券化商品の先駆的取り組み

2001年～

Stage 2 “挑む” 新たなビジネスモデルの構築

- バブル崩壊と国有化、2000年再民営化を経て2001年に
あおぞら銀行として再スタート
- 国内外の新たな金融分野への取り組み
～ストラクチャード・ファイナンスの取り組み
～海外業務の再展開とともにリスク管理を高度化
- 人材多様化を加速
～海外人材、キャリア人材の積極的な採用・登用により、多様な人材が融合

2015年～

Stage 3 “挑む” ユニークなビジネスモデルでお客さまとともに 成長するスペシャリティー高い金融グループへ

- 公的資金一括返済後、新たなビジネス領域の拡大
～ネット専業のGMOあおぞらネット銀行設立 中小企業・小規模事業者向け金融を開始
～金融サービスの拡大 あおぞら企業投資他を設立
～BANKアプリ開始 ネットバンキングを指向する新たな顧客ニーズに対応
- 独自の投資銀行ビジネスモデルへの布石
～ストラクチャード・ファイナンスで培った企業価値分析とファイナンス技術を応用
～デットからエクイティまで お客さまの挑戦とともに歩むビジネスモデル
- 成長著しいアジアでのビジネス展開を加速
～ベトナムの商業銀行Orient Commercial Joint Stock Bankへ出資

時代を超えて スペシャリティー高い 金融グループであり続ける

“挑む” あおぞら銀行の原点

あおぞら銀行は1957年4月1日、日本不動産銀行として設立されました。当時は、すでに数多くの銀行が存在しており、地域によっては競合・重複が起きていましたが、実際には金融サービスを必要としているお客さまが相当数いらっしゃる状況でした。

そのような中で、当時未開拓の金融分野であった、「中小企業の育成に資する長期資金提供と、不動産担保融資」を設立時の業務の主たる目的とし、戦後の経済成長に必要な資金を広く行き渡らせることを期待され開業しました。

開業時の式典で星野喜代治頭取は次のように語っています。

「世間が最も困難と思っている新分野を開拓し、当行はわが国におけるたった一つしかない不動産銀行として、その権威と特色とを発揮して、日本の産業界、経済界に貢献していきたい」

開業時より、長期信用銀行として発行していた金融債を通じて地域金融機関とのネットワークが広がり、以来今日に至るまで、地域金融機関は様々なビジネスとともに進める当行の大切なステークホルダーです。

当行は新たな領域でのビジネスを展開しながら、顧客基盤を新たに作り上げてきました。海外へも積極的に進出し、今では一般的になったデリバティブや証券化商品などの海外の新しい金融技術を素早く取り入れ、お客さまの課題解決を支援してきました。

常に新規領域に挑む姿勢、企業育成への取り組みは設立から70年近くを経た現在でも続けているものです。



旧本店（千代田区九段北）へ移転



受付（1966年当時）

1977年に日本不動産銀行から日本債券信用銀行に行名変更しました。日本経済の高度成長期が終わり、設備資金の需要もかつてほど強くなるにつれ、長期金融を担っていた長期信用銀行制度の存在意義が問われることになりました。1990年代に日本全体がバブル崩壊に向かう中、環境の変化に応じたリスクコントロールと業務変革の取り組みに遅れたことにより、不良債権問題で体力を大きく消耗してしまいました。

1998年12月13日には経営破綻、特別公的管理（国有化）への移行を余儀なくされ、株主をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまに、多大なご迷惑をおかけすることになりました。



旧日本債券信用銀行本店

“挑む” 新たなビジネスモデルの構築

パイアウト・ファイナンス、事業再生ファイナンス、不動産ファイナンスへの新たな取り組み

国有化を経て、2000年に再民営化、2001年1月4日に「あおぞら銀行」として再スタートしました。

ここでも、新しい分野を開拓することこそが私たちの存在意義であり、私たちが社会に貢献する道であるとして、これまで国内外の新たな金融技術を取り入れてきた中で培ってきた経験をもつ人材に、あおぞら銀行に集う新たな仲間たちが加わり、融合しながら発展してきました。

分散投資によるリスク管理を重視しながら、再びグローバルな市場でのビジネスも開始いたしました。また、積極的に取り組んだ、パイアウト・ファイナンスと呼ばれる金融手法は、M&Aの発達したアメリカでは、すでに大きな発展を遂げていましたが、当時はまだ日本では事例の少ない分野でした。

再建を目指す企業に対する事業再生ファイナンス、不動産そのものが生み出す収益を評価する不動産ノンリコースファイナンスといった分野においても、従来の担保価値に加え、キャッシュフロー・レンディングを重視した与信体制への切り替えを図りました。これらのストラクチャード・ファイナンスの分野において、当行は今も主要プレイヤーの一翼を担っていると自負しています。



アオ・ゾーラ誕生

“挑む” ユニークなビジネスモデルでお客さまとともに成長するスペシャリティー高い金融グループへ

国有化に伴う一連の公的資金を2015年6月29日に一括返済した後、当行は社会のニーズに沿った新たなビジネス領域拡大を意欲的に進めてきました。

ネット専門銀行のGMOあおぞらネット銀行では、中小企業や小規模事業者のお客さまにより利便性の高い金融サービスを提供しています。

また、インターネットバンキングサービスを拡充し、新たにBANKアプリを導入しました。BANKアプリを通じて新たな個人のお客さまとの取引が広がり、お客さまの資産運用の利便性向上に努めています。

ストラクチャード・ファイナンスで培った企業価値分析とファイナンス技術を応用し、デットからエクイティに至る投融資を推進しています。2021年には、お客さまの新しい挑戦をお手伝いするビジネスモデル「あおぞら型投資銀行ビジネス」を展開し、当行グループが一体となって、企業の成長サイクルに合った金融サービスの提供を進めています。そのなかでも、あおぞら型投資銀行ビジネスにおける重点領域については、「あおぞらサステナビリティ目標」に組み込み、持続可能な社会の実現に向けた様々な取り組みを行っています。

お客さま・ビジネスパートナーの皆さまとのリレーション、ネットワークを大切に、ともに成長しながら、社会に貢献する、生態系（エコシステム）への発展を目指していきます。

これからも、あおぞら銀行グループは、あらゆるステークホルダーの皆さまに、お役に立つ専門性の高い金融グループであるために、挑み続けます。



タウンホールミーティング

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

表紙デザインコンセプト

コーポレートカラーである青を基調として、新中期経営計画「AOZORA2025」の中核となる5つの「エコシステム」を表現しています。

CONTENTS

あおぞら銀行グループの価値創造

- 1 “挑み”続ける歴史
- 6 CEOメッセージ
- 10 新中期経営計画「AOZORA2025」
- 16 価値創造プロセス
- 18 サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)
- 20 あおぞらサステナビリティ目標
- 22 CFOメッセージ
- 24 財務・非財務ハイライト
- 26 社外取締役メッセージ
- 28 ステークホルダー・コミュニケーション

価値創造のための戦略

- 32 あおぞら銀行 ネットワーク
- 33 ビジネス推進体制
- 34 なぜ今、エクイティ投資なのか
- 36 環境ファイナンスの現場から語る価値創造
- 38 ビジネス部門
- 60 サステナビリティの推進
- 64 気候変動への対応
- 70 社会貢献活動の取り組み
- 72 デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 73 GMOあおぞらネット銀行の取り組み
- 74 人材戦略

編集方針

本誌(本編および資料編)は、当行グループの特長や価値創造に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに、分かりやすくご説明するための資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提示する「価値協創ガイダンス」等を参照し、非財務情報と財務情報を総合的にまとめてお示ししております。

また本誌は、銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

本誌は、お客さま・株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまが、当行グループの価値創造の原動力をご理解いただけるように工夫して作成いたしました。

価値創造を支える基盤

- 88 コーポレート・ガバナンス
- 102 リスクガバナンス
- 104 コンプライアンス
- 106 サイバーセキュリティ
- 107 オペレーション(事務)
- 108 非財務情報インデックス

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下さい。

CEOメッセージ



代表取締役社長
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
(CEO)

谷川 啓

ステークホルダーの皆さまへ

株主、投資家の皆さま、お取引先の皆さま、あおぞら銀行グループで働くあおぞらメンバー、全てのステークホルダーの皆さまから、当行グループに頂戴しております様々なお支援に厚く御礼を申し上げます。

皆さまに手に取っていただいた今年の統合報告書が、当行グループの価値創造の原動力、目指す姿、当行グループで働く人々の思いをご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

本年4月、新中期経営計画「AOZORA2025」（2023～2025年度）をスタートしました。

キーワードは「育てる」、「変わる」、「再生する」。

この3年間は環境が大きく変化する歴史的な変革期であり、当行グループの強みである、お客様の事業と資産を「育て」、お客様の事業の「変わる」を支援し、お客様の事業を「再生する」ことを通して、わたしたちの経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」、まさに今こそあおぞらの出番であると確信しています。

「AOZORA2022」を振り返って

2020年、わたしたちの立ち位置と存在意義を明確にするためにまとめた、「ミッション・ビジョン・アクション」の経営理念を土台として、前中期経営計画「AOZORA2022」の3年間、当行グループの全ての部門が協働する「コ・ワーク」によって新たな付加価値の創造に取り組んできました。新たに生まれるビジネスを育成し、変わろうとする事業の再構築や再生をお手伝いするためにリスクテイクする「あおぞら型投資銀行ビジネス」に関連した顧客ビジネスは順調に成長するとともに、新たに設定した「あおぞらサステナビリティ目標」は順調に計画を上回りました。

これらの取り組みの結果、2020年度、2021年度は、期初計画を上回る順調な進捗となりましたが、最終年度の2022年度は、米国の金利上昇の影響を受けた有価証券ポートフォリオの再構築や、構造転換を進めるリテールビジネス見直し等により、期初計画を下回る残念な業績となりました。ステークホルダーの皆さま方のご負託にお応えすることができなかったことへの努力不足を社長として重く受け止めております。設定した業績予想および主要業績評価指標（KPI）はいずれも未達成となったことから、私を含めた代表取締役3名に対する業績連動報酬は支給しないことといたしました。

2023年度は、新中期経営計画「AOZORA2025」の初年度として、「あおぞら型投資銀行ビジネス」の事業基盤を着実に構築し、顧客ビジネスの成長によって、連結粗利益860億円、親会社株主純利益240億円と2022年度から回復する目標としています。目標とする利益水準を着実に達成することによって、株主の皆さま方への安定的な配当を実現してまいりたいと考えています。

2022年度業績および2023年度計画につきましては、この後のCFOメッセージにおきまして、ご説明いたしますのでご覧ください。

過去3年間、デジタル化、非対面領域拡大、コミュニケーション形態変化等、想定した通りの大きな変化がありました。これまで取り組んできた「コ・ワーク」によって、部門のサイロ化と人員配置の硬直化を克服し、グループ全体として成長するサステナブルな体制に向けた歩みを進めています。

向こう3年間、更に大きな環境変化が想定されますが、2023年度に想定される環境変化とリスクについて本編にまとめて記載しています。歴史的な変革期を、ステークホルダーの皆さまと当行グループにとって、次のステップに向けての成長期とすることができるよう

に、私どものユニークな役割を果たしていきたいと考えています。

「AOZORA2025」の価値創造

新中期経営計画「AOZORA2025」では、「あおぞら型投資銀行ビジネス」、「あおぞら型プラットフォームビジネス」、「人的資本への投資」、「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」、「あおぞらサステナビリティの推進」の、5つの重点施策に取り組めます。

これらの成果として、健全で、資本効率、資金効率、生産性の高い財務内容を実現し、持続的な成長と安定的な配当につなげてまいります。

計画最終年度である2025年度の連結粗利益目標は1,120億円、親会社株主純利益目標は370億円、主要業績評価指標（KPI）は、ROE8%、自己資本比率9%以上、従業員一人あたりビジネス利益2,000万円、ビジネス利益RORA1.3%を、新たに設定しています。ROEは中長期的に10%を目指していきます。

2025年度の配当予想は、目標とする利益水準を着実に達成することを前提として、配当性向50%で計算した1株当たり年間158円とし、2022年度実績154円からの増配を目指します。

1.あおぞら型投資銀行ビジネス

「AOZORA2025」のキーワードである「育てる」、「変わる」、「再生する」は、お客様の成長ステージにふさわしいエンゲージメント活動を行う「あおぞら型投資銀行ビジネス」について、わかりやすい言葉として皆さまにお伝えするメッセージです。

3つの場面において、お客様、当行グループ、パートナー企業がともに成長していくことを目指し、スタートアップ、バイアウト、環境、不動産、事業再生の5つの「エコシステム」を構築していきます。

お客様の真摯な対話を通じて事業や資産の中身を理解し課題を共有し、当行グループの全ての機能とパートナー企業の優れたビジネスの力を組み合わせることで、お客様の新しい挑戦をサポートしてまいります。

2.あおぞら型プラットフォームビジネス

「あおぞら型プラットフォームビジネス」は、個人および中小企業オーナーのお客様や、地域金融機関等のお客様に対して、ビジネスグループの枠を超えて幅広いサービスを提供するビジネスです。個人の

お客さまに対しては、金融領域・非金融領域で幅広いサービスを、当行グループにとって設立以来の大切なパートナーである地域金融機関のお客さまに対しては、有価証券運用サポートや、リテール向け資産運用ビジネスのサポート、事業再生をはじめとする地域法人取引先向けソリューションの提供等に注力してまいります。

3.人的資本への投資

当行グループの価値創造の源泉である「人材」を育てていきます。

「あおぞらアクション」に掲げる通り、専門性の高い人材が、チームワークでチャレンジすることを目指しています。多様な知見や高い専門性を持つ多数のキャリア採用者と新卒採用者で構成される2,400名余りの当行グループ役員職一人ひとりが、多様な働き方で価値創造に貢献していきます。

これまで、ベアや昇給によって賃金水準の向上に積極的に取り組んできましたが、チャレンジする人材への十分な報酬とスキルアップの機会の提供や外部専門人材を登用する原資として、3年後の件費を約20億円増加させます。お客さまから「育てる」、「変わる」、「再生する」場面で高く評価いただける、また優秀な人材から選ばれる魅力ある職場としていきます。

「エンゲージメント投資人材集中育成プログラム」や「デジタル人材育成プログラム」等、高いレベルの研修プログラムに部門を超えて多くのメンバーが取り組んでおり、人的資本の基盤構築が着実に進んでいることを心強く思っています。

4.デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進とともにDX人材の育成、コミュニケーションのフラット化、DX推進の仕組みづくりに取り組むことで、新業務・新サービス、生産性向上、サステナビリティ、働きがい・働き方改革、それぞれについて成果を実現していきます。

また、開業6年目を迎えましたGMOあおぞらネット銀行は、次世代型テックバンクとして、「安心」「速さ」「安さ」「便利さ」「新体験」の5つの価値の提供を通じて、お客さまの成長を支えるサービスを提供しています。2024年度の黒字化を目指し、GMOインターネットグループとともに、ビジネスの成長を支援していきます。

5.あおぞらサステナビリティの推進

2025年度から2050年度までに達成を目指す、「あおぞらサステナビリティ目標」を設定しています。2021年度に設定した従来の目標について、これまで順調に進捗していることから、「AOZORA2025」では、最終期限の前倒しや目標値の引き上げ、非金融領域サービスの提供先数、投融資ポートフォリオのCO₂排出量、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、中核人材の多様性に関連する新たな目標の設定を行っています。

「あおぞらサステナビリティ」は、現在注力している特長あるビジネスを通して、全てのビジネスグループ、サポートグループのメンバーが、それぞれの現場で、協働してマテリアリティに取り組む具体的な活動であり、「AOZORA2025」に掲げた施策の実行そのものが、「あおぞらサステナビリティ」であると考えています。

大切にしたいこと

2020年に社長に就任以降、未来のあおぞらに向けて、ビジネス、リソース、ガバナンス、それぞれのサステナビリティを確保するためのコミュニケーションに注力しています。

パンデミックが襲った3年余り前、お客さまと当行グループメンバーの健康を最優先に、重要業務を着実に継続することから始めました。世界は、パンデミックを契機に非対面領域の拡大とコミュニケーション形態の大きな変化が起こり、いつでもどこでも働くことができる新たな働き方の実践機会となりました。世界の人々の尽力と英知によってパンデミックを克服しつつある今、対面コミュニケーションの貯金が減少していることの課題にも直面しています。

「コ・ワーク」によって当行グループならではのユニークな役割を果たしていくためには、お客さまとの、部門内あるいは部門を超えた、様々な場面での緊密なコミュニケーションが必須です。対話の形は様々ですが、お客さまのもとに直接足を運び、問いかけ、お客さまのニーズを受け取り、お客さまにふさわしいサービスをどのようにして提供するか。このあたりまえの基本動作は、当行グループの歴史の中で新しいことに挑戦してきた原動力であり、今全力で取り組んでいます。課題やチャンスは現場で起こっています。それぞれの現場で連携して、サイロ化を防ぎ、お客さまのニーズに機動的な対応を行うための人的リソースの柔軟な配置を進めています。



私を含むマネジメントからのメッセージのタイムリーな発信、現場で課題やアイデアを汲み取るためのスモールミーティングの実施、より実効性あるアンケートへの参加を働きかけていくこと、これらを通じて当行グループメンバーから多くの気づきをいただいています。

定点観測としての従業員アンケートへの参加率は、昨年度は過去最高の85%に増加しています。また、「従業員エンゲージメント」可視化のシステムツールを新たに導入し、多くの提案や意見、日々の悩み、働きやすさ、働きがい等に関して、現場が抱える実際の課題により近づくことができていると感じています。

コーポレート・ガバナンス、リスクガバナンス、コンプライアンス、サイバーセキュリティ等においても、サステナブルな統制環境を構築するためのコミュニケーションが行われています。

当行の取締役会においては、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役から様々な意見が出され、活発かつ緊張感のあるコミュニケーションが行われています。当行は監査役会設置会社ですが、任意の委員会として、社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会、監査コンプライアンス委員会を設けており、経営環境を踏まえた重要課題等についての提言や議論を実現する取締役会の実効性が確保されています。2023年度には、新たに2名の社外取締役、1名の社外監査役をお迎えしており、引き続き活発な議論を行っていくためのサステナブルな体制を確保しています。

リスクガバナンスについては、2022年度における厳しい業務運営の反省と、2023年度に認識している7つのトップリスクを踏まえて、適切な見直しを行っています。また、コンプライアンスリスクやサイバーセキュリティリスク等についても、外部環境やビジネスへの変化に適切に対応していくためには、いま起きている課題やビジネス機会に対して、現場に自ら出向き、コミュニケーションを深め、関係部が連携して機動的な対応を行うことが必須です。机上のみでのリスク管理は限界があります。

むすびとして

今年の統合報告書は、全てのステークホルダーの皆さまのご理解の一助としていただきたいとの考えから、広くフレッシュなメンバーが加わり、より現場に近い視点から制作しました。

当行の「あおぞらアクション」の一つである、「過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む」ために、当行設立から現在までの、あおぞらの「挑み」続ける歴史について振り返っています。

1998年12月13日、25年前の当行国有化の日を忘れることなく、皆さまのお役に立つ、専門性の高い金融グループであり続けるために、努力を重ねてまいります。

今後とも、あおぞら銀行グループへのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

あおぞら銀行グループの価値創造

新中期経営計画「AOZORA2025」(2023～2025年度)

～「育てる」・「変わる」・「再生する」～

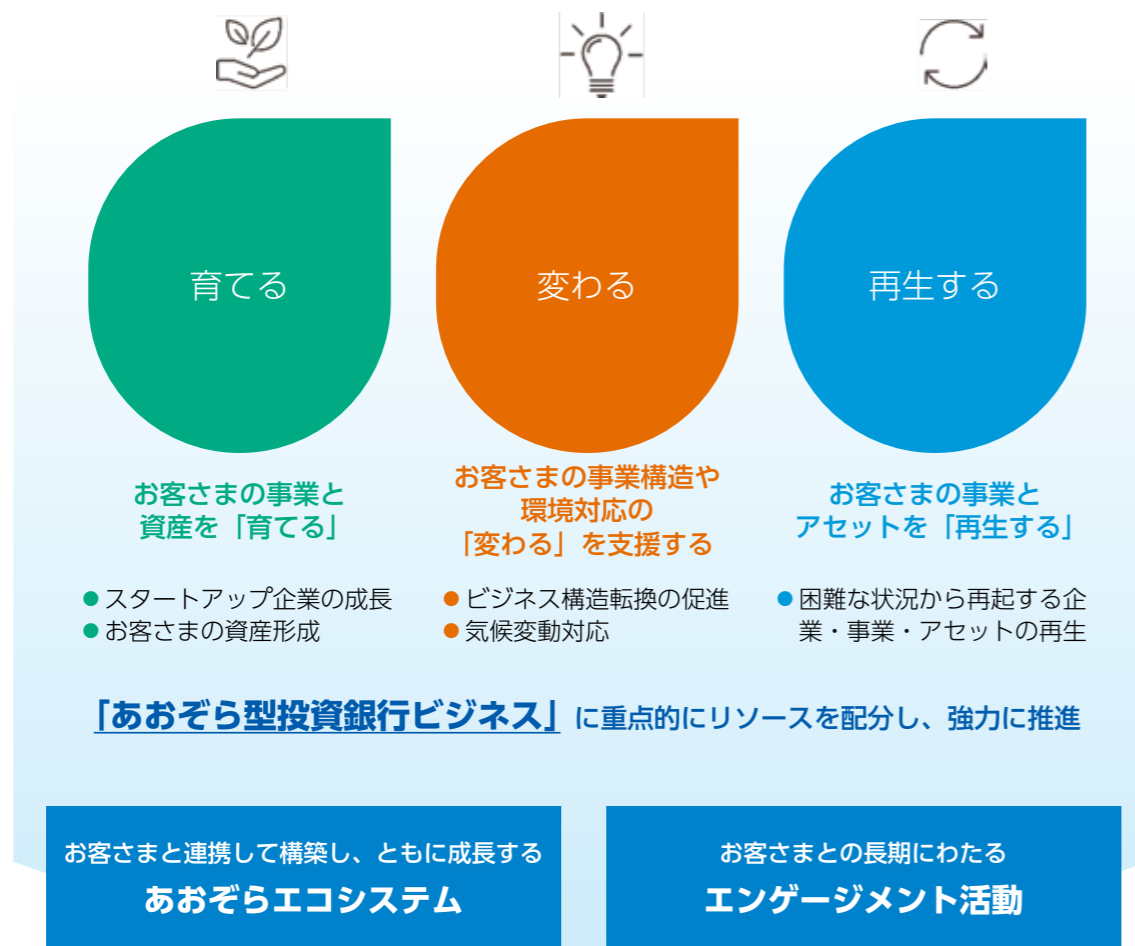
「AOZORA2025」の3年間は、金融緩和政策の転換、脱グローバル化とサプライチェーン再編、新型コロナ禍からの回復、地政学リスクの高まり、脱炭素化の進展、DXの進展など、外部環境が大きく変化する歴史的な変革期になるものと想定されます。

こうした状況は、経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」大きな機会と捉えています。

- あおぞら銀行グループが強みを発揮する3つの場面、「育てる」・「変わる」・「再生する」において、お客様の事業と資産を「育て」、お客様の事業構造や環境対応が「変わる」を支援し、お客様の事業とアセットを「再生」していきます。
- お客様と連携して構築し、ともに成長するあおぞらエコシステムと、お客様との長期にわたるエンゲージメント活動を中心に、「あおぞら型投資銀行ビジネス」に重点的にリソースを配分して強力に推進します。

新中期経営計画「AOZORA2025」の目指す姿

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面」

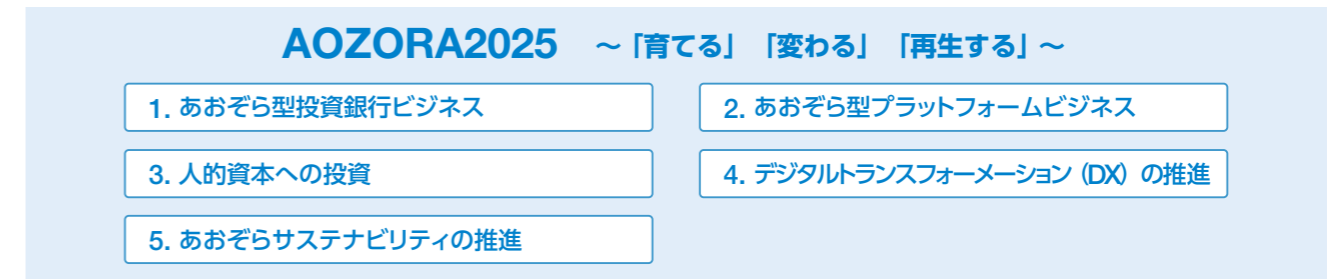


経営理念：新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

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

新中期経営計画「AOZORA2025」の骨子

「AOZORA2025」では、「あおぞら型投資銀行ビジネス」、「あおぞら型プラットフォームビジネス」、「人的資本への投資」、「デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進」、「あおぞらサステナビリティの推進」の5つに重点的に取り組んでいきます。その成果として、最終年度である2025年度における財務KPIの達成を目指し、同時に資本政策についても着実に実行していきます。(→CFOメッセージ P22)



財務KPI (最終年度)	【資本効率性】 ROE 8% (中長期目標10%)	【資金効率性】 ビジネス利益RORA*2 1.3%
	【健全性】 自己資本比率 9%以上	【利益水準】 親会社株主純利益 370億円
	【生産性】 1人当たりビジネス利益*1 20百万円	

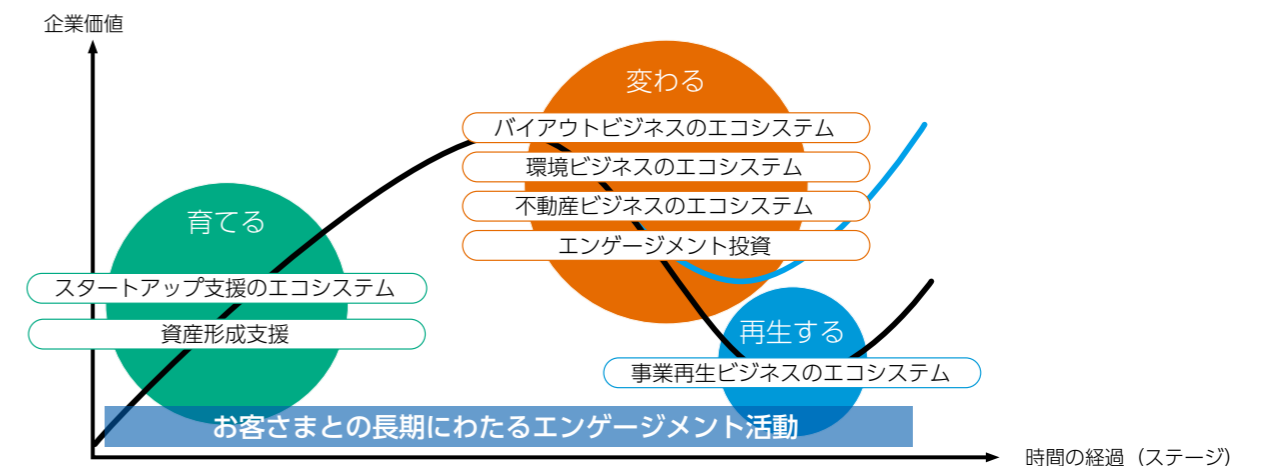
*1 ビジネス利益: 連結実質業務純益+株式等関係損益、*2 ビジネス利益RORA: (連結実質業務純益+株式等関係損益) / リスクアセット

資本政策	【健全性の維持】を念頭に置きつつ、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」ともバランスのとれた資本政策を維持
	● 自己資本比率 (国内基準) 9%以上、健全性とバランスを取りつつ中長期的にROE10%を目指す
	● 成長性・収益性の高い分野に重点的に資本を配分し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進
	● 最終年度：配当性向50%で1株当たり配当額158円への増配を目指す
	● 引き続き、四半期配当を実施

1 あおぞら型投資銀行ビジネス

あおぞら型投資銀行ビジネスは、デットからエクイティに至る投融資によるお客様への長期的な関与 (エンゲージメント活動) を通じて、お客様の事業と資産の「育てる」・「変わる」・「再生する」を支援し、お客様とともに成長するビジネスです。

当行グループが強みを発揮する3つの場面のお客様・パートナーと連携することにより「あおぞらエコシステム」(→P13) を構築し、5つのエコシステム、資産形成支援、エンゲージメント投資等を通じてお客様とともに成長していくことを目指します。

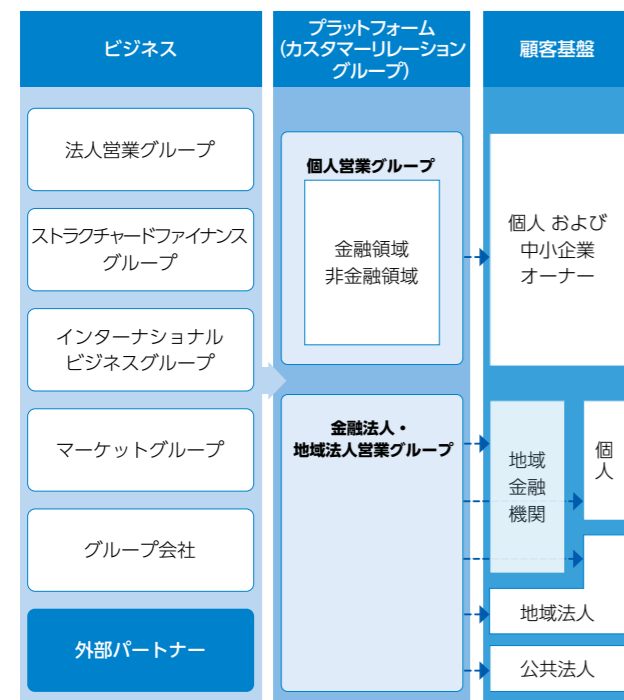


新中期経営計画「AOZORA2025」

2 あおぞら型プラットフォームビジネス

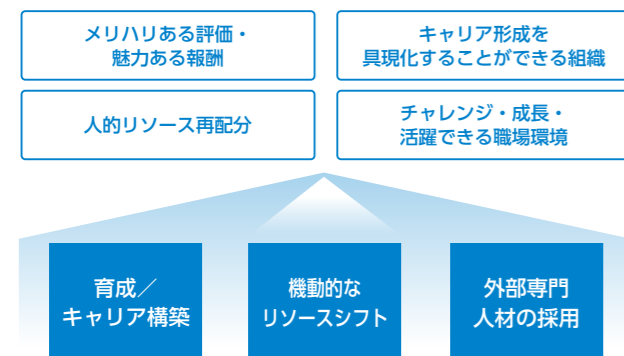
「あおぞら型プラットフォームビジネス」とは、当行のビジネス部門と外部パートナーが連携し、当行グループの高度なサービスとノウハウを、個人や地域金融機関のお客さまの特性やニーズに合わせて適切に提供する、当行グループの特長あるビジネスです。

個人および中小企業オーナーのお客さまに対して、金融・非金融の幅広いサービスを提供します。また、地域金融機関と、そのお客さまに対して多様なサービスを提供していきます。



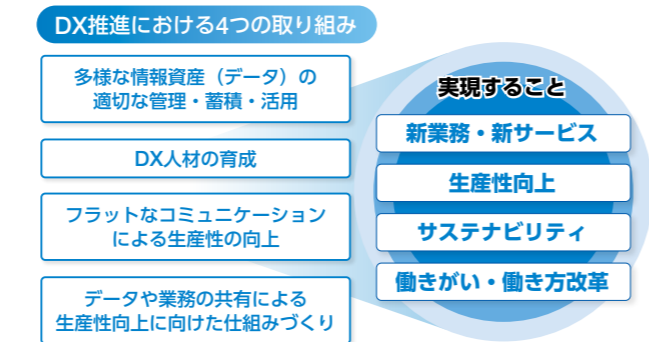
3 人的資本への投資

チャレンジする人材への十分な報酬とスキルアップの機会の提供、および外部専門人材を登用する原資として3年後の人件費を約20億円増加させ、当行グループの働き方における「育てる」・「変わる」・「再生する」を実現していきます。（→P74）



4 デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

多様な情報資産（データ）やデジタル技術を用いて、業務（商品・サービス）や企業文化を変革することで、当行グループの競争優位性を確保し、企業価値の向上を実現することを目指します。（→P72）



5 あおぞらサステナビリティの推進

すでにあらゆる業務に組み込まれているサステナビリティへの取り組みを引き続き推進していきます。あおぞらサステナビリティ目標は2021年に設定いたしました。今般、「AOZORA2025」の策定に合わせ、最終期限の前倒しと追加項目の設定を含めた見直しを行いました。（→P20）

あおぞらサステナビリティ目標	
目標1 あおぞら型投資銀行ビジネスの推進 ベンチャー企業の成長サポート ●ベンチャー向け投資件数 ●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 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 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	目標2 気候変動への対応 ●サステナブルファイナンス実行/組成額 カーボンニュートラルの実現 ●事業者としてのCO ₂ 排出量 (Scope1、Scope2 2020年度比) ●投資ポートフォリオのCO ₂ 排出量 (Scope3: カテゴリ15) NEW ●石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス残高
目標3 個人顧客プラットフォーム ●事業承継・財産承継コンサルティング契約件数 ●非金融領域サービス提供先数 NEW	目標4 ダイバーシティ&インクルージョン (中核人材の多様性) NEW ●女性管理職/女性調査役比率 ●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

あおぞらエコシステム

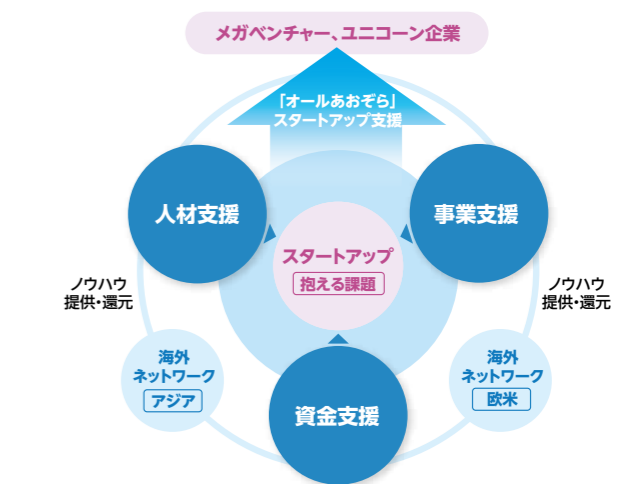
「あおぞらエコシステム」とは、お客さま・当行グループ・ビジネスパートナーが、お客さまのビジネスのステージに合わせて、それぞれの役割を分担または協働して果たすことでビジネスの成長を目指す生態系です。当行グループの全ての経営資源を使い、パートナー企業とともにお客さまの新しい挑戦のサポートを通じて、相互に成長する好循環を実現していきます。

育てる スタートアップ支援のエコシステム

スタートアップ支援を拡充し、当行グループ全体で、スタートアップが必要とする資金支援・事業支援・人材支援の各機能ならびにサービスを提供して、スタートアップの育成循環を目指します。

- **資金支援** 資金支援は、当行のスタートアップ支援のエコシステムの基軸です。あおぞら企業投資のベンチャーデット（→P39）による投融資支援を中心に、スタートアップの成長ステージに応じた資金支援を展開します。
- **事業支援** スタートアップのビジネス拡大、企業価値拡大に資する活動を当行グループをあげて取り組みます。
 - **GMOあおぞらネット銀行（→P73）**では、シード期のスタートアップに対して廉価で使い勝手の良い口座開設サービス、かんたん組込型金融サービスのご提供を行っています。
 - **B Spark（→P39）**では、スタートアップの有するDXソリューションを活かした事業機会の提供と、企業の様々なDX課題の解決に取り組みます。

- 新たなビジネスの機会提供として、M&A等を通じた大企業とのオープンイノベーションを創出します。
- **人材支援** 当行グループの新規事業として、人材紹介事業、人材派遣などの人材支援を進めます。

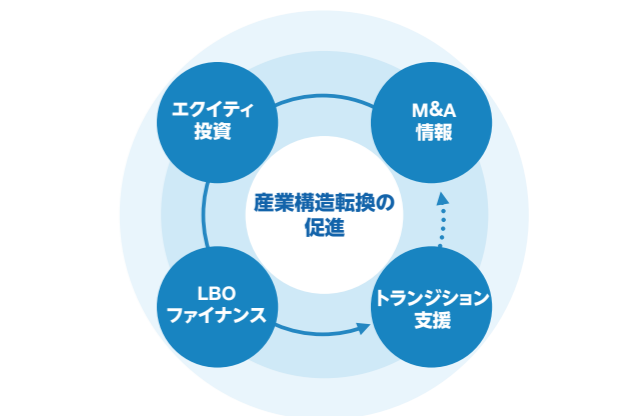


変わる バイアウトビジネスのエコシステム

M&A情報やデットからエクイティに至る投融資のご提供により、お客さまの様々なニーズにお応えするソリューションを展開します。事業再編・事業承継のサポート、産業構造転換の促進を通じて、お客さまとの相互の成長を実現します。

- **M&A情報** プライベートエクイティファンド、国内外の拠点、グループ会社ABNアドバイザーズや業務提携先、ベトナムOCBはじめ海外との連携、事業承継コンサルティングなど、多様なビジネスネットワークを通じて**M&Aアドバイザーグループ（→P40）**が中心となりM&A情報のご提供を行います。
- **エクイティ投資・LBOファイナンス** プライベートエクイティファンドへのLP出資、ターゲットファンドを通じた直接あるいは間接的な出資、スポンサーレスMBOの経営陣への後方支援としての投融資、LBO/MBOファイナンスは**事業ファイナンスグループ（→P43）**が中心となってご提供を行います。

- **トランジション支援** 追加買収による成長・再編のご支援、事業売却のフィナンシャル・アドバイザー、エンゲージメント投資によるトランジション支援を行います。（→事業ファイナンスグループ P43）



新中期経営計画「AOZORA2025」

変わる 環境ビジネスのエコシステム

国内外のストラクチャード・ファイナンスの知見を活かしたファイナンス、地域連携を通じたサービスご提供などを通じ、グリーントランスフォーメーション（GX）の推進による脱炭素社会の実現に向けた好循環を実現します。環境ビジネスグループ（→P42）、環境ファイナンスの現場から語る価値創造（→P36）を中心とした取り組みを通じて、あおぞらサステナビリティ目標の達成を目指します。

- **資金供給** 国内再生可能エネルギー向けプロジェクト・ファイナンス、トランジション・ファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンビルディング向けローンの組成およびご提供を行います。
- **グローバル** 欧米の先進的なプロジェクト・ファイナンスからの知見を活かして国内での新たな電源開発やトランジションエネルギーの普及を促進します。

- **地域連携** 地域金融機関と協働してシンジケート・ローンを推進します。
- **新規事業** 新技術・新分野向けファイナンス、環境関連ファンド組成など、新規事業に積極的に取り組みます。



変わる 不動産ビジネスのエコシステム

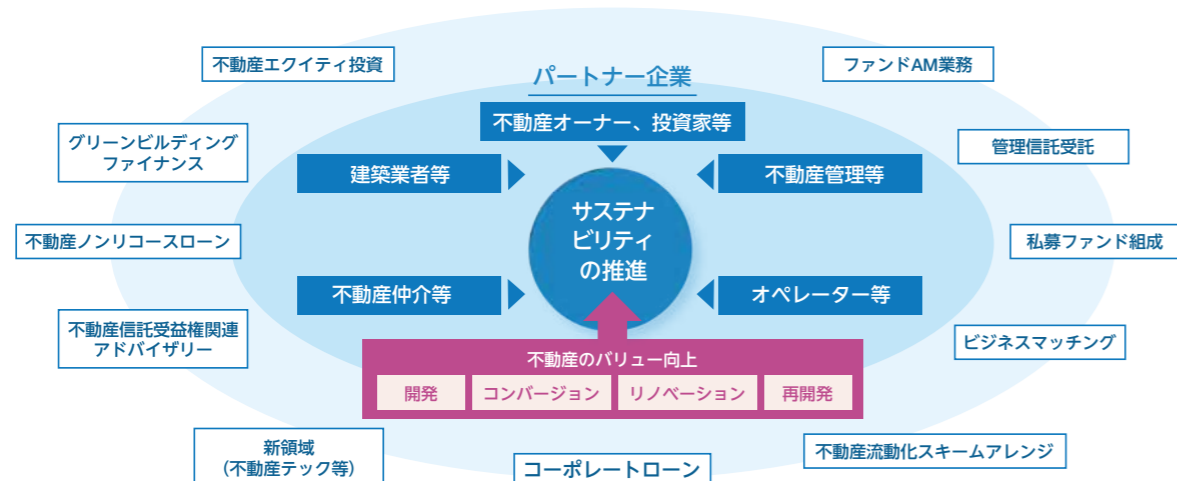
当行グループでは、不動産ファイナンスグループ（→P46）が中心となって、長年にわたり多数のパートナー企業とともに多様な不動産関連サービスを提供してきました。新たな領域への進出やSDGsへの取り組みにより、変化する不動産市場に利便性の高い新たな金融サービスを提供し、不動産バリューの向上を通じた社会経済の持続的な成長・発展の好循環を実現します。

- **不動産ノンリコースローン**の分野では、不動産に対する社会経済のニーズを先取りし、成長性と安定性を重視した案件に取り組んでいます。特に環境認証のある不動産を対象とするローンに積極的に取り組みます。
- **不動産エクイティ投資**の分野では、インカムゲインとキャピタルゲインのバランスを取りつつ、成長分野への

投資を更に増強していきます。また、エンゲージメント投資を通じて、DXによる成長を期待できる不動産関連企業への投資と経営サポートを推進します。

- **あおぞら不動産投資顧問との連携により、不動産流動化スキームアレンジ、私募ファンド組成などの不動産に関するソリューションサービス**を提供します。
- **不動産関連分野は、当行グループをあげて推進するあおぞら型プラットフォームビジネスの主要なサービス分野の一つです。**グループ企業、パートナー企業と連携し、**ビジネスマッチング**を通じて地域金融機関、個人のお客さまへのサービス提供を推進します。

あおぞら銀行グループの不動産関連サービス

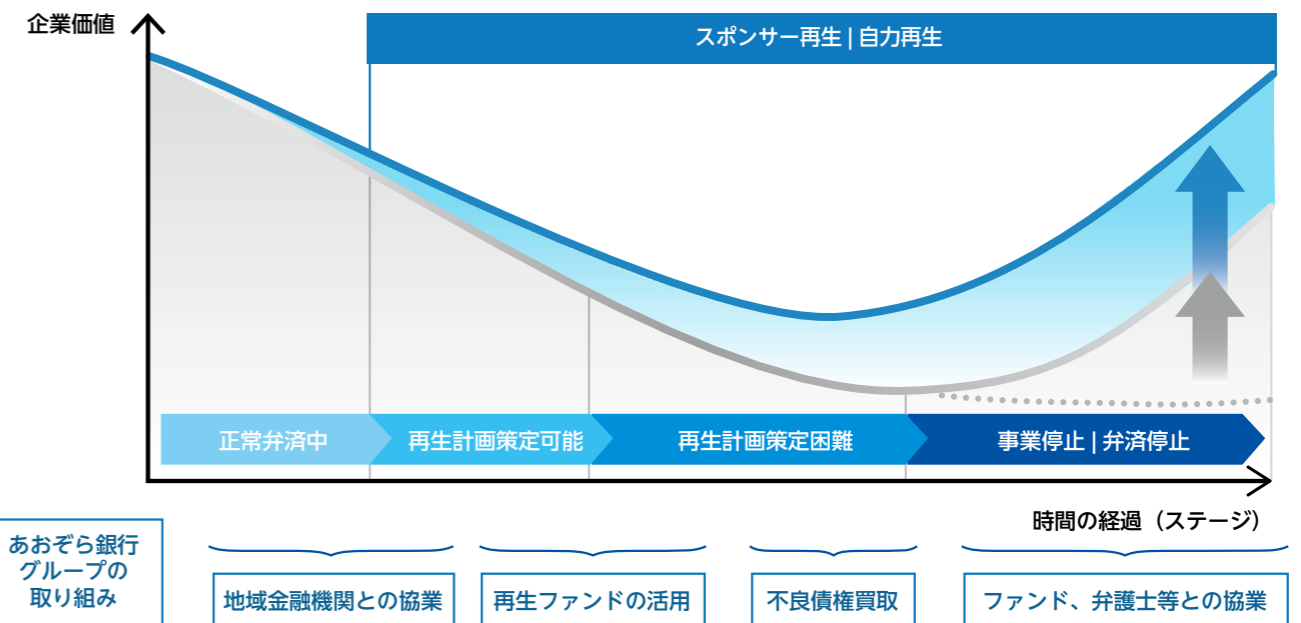


再生する 事業再生ビジネスのエコシステム

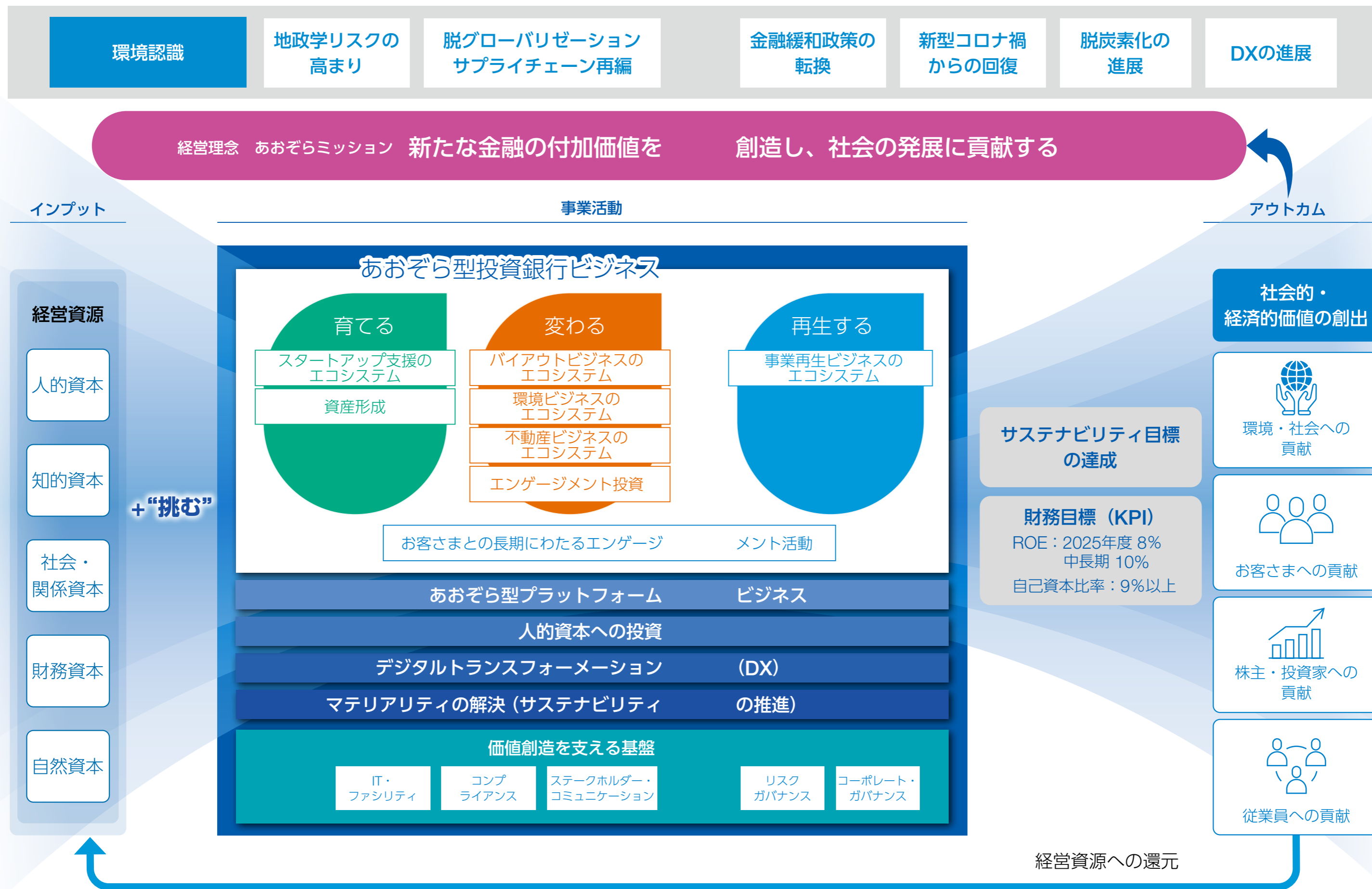
事業再生ファイナンスのパイオニアとして、1999年にいち早くサービサー会社あおぞら債権回収を設立するなど、注力分野として取り組んできました。スペシャルシチュエーションズグループ（→P44）が取り組むこの分野では、今後は地域金融機関などのパートナーとの連携強化により、再生のステージに応じてソリューションを提供します。「再生」で地域の課題を解決し、持続可能な社会を実現していきます。

パートナーである地域金融機関、再生ファンド、弁護士などとの協業により、ステージに合わせたサービスをご提案します。

- **再生計画策定可能ステージ**では、地域金融機関と協業し、コンサルティング、M&A、ビジネスマッチングなどによる経営改善支援をご提供します。
- **再生計画策定困難ステージ**では、事業再生・リカバリーファイナンスのご提供、当行グループの再生ファンド・サービサーの活用をご提案します。
- **事業停止・弁済停止ステージ**では、再生ファンド・弁護士と協業し、LBOファイナンス、EXITファイナンス、M&Aアドバイザーのご提供を行います。



価値創造プロセス



あおぞら銀行グループの価値創造

サステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

当行グループでは、マテリアリティを「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べき課題」と位置付けています。

刻々と変化する社会潮流のもと、社会的課題の解決のために企業が求められる期待・役割が高度化・多様化するなか、当行グループは限られた経営資源を注力すべき課題領域（マテリアリティ）へ集中的に投入し、創出する社会的・経済的価値の最大化を図っていくことで、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」の実現を目指していきます。

マテリアリティの特定に当たっては、当行グループの企業経営に対する重要性に加えて、社会の潮流やステークホルダーにとっての重要性を勘案したダブルマテリアリティの観点から2022年6月に見直しを行い、下記の通り8つの項目を選定しました。

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。

	課題の解決に向けた主な取り組み	マテリアリティとして選定した背景
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●「あおぞらカーボンニュートラルイニシアティブ」のもと、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進 <ul style="list-style-type: none"> ・環境ファイナンスを含むサステナブルファイナンスの推進、脱炭素コンサルティングを通じた企業の脱炭素化支援 ・事業者としてのCO₂排出量（Scope1,2）の削減、投融資ポートフォリオにおける排出量（Scope3）の段階的な計測・削減 ・気候変動シナリオ分析の拡充等によるリスク管理態勢の高度化、レジリエンスの向上 	<p>企業におけるグリーントランスフォーメーション（GX）やトランジションの促進、再生可能エネルギーの普及、革新的な新技術・新分野の創出など、脱炭素社会の実現に向けた動きをファイナンス等から支援することは、当行グループが果たすべき重要な役割であり新たなビジネス拡大の機会であると同時に、対応の遅れは企業経営に大きな影響を及ぼすリスクになるため。</p>
産業構造転換の促進	<ul style="list-style-type: none"> ●あおぞら型投資銀行ビジネスの推進を通じ、新たな挑戦に取り組むお客さまの構造転換をサポート <ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメント投資、M&A、LBOファイナンス、トランジション支援、不動産ビジネス等を通じた構造転換の支援 ・地域金融機関ネットワークを通じた地域金融機関および地域金融機関のお取引先の経営課題解決の支援 	<p>あおぞら型投資銀行ビジネスの推進を通じて、産業構造の変革期において、ユニークで付加価値のある金融サービスの提供と経営に対する積極的な関与により、新たな挑戦に取り組むお客さまの構造転換を支援していくことは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
企業の金融サービスへのアクセス拡大 (スタートアップ/事業再生)	<ul style="list-style-type: none"> ●「スタートアップ支援のエコシステム」を通じた、資金・事業・人材支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャーキャピタルあおぞら企業投資によるベンチャーデットを中心とした資金支援 ・成長ステージに応じたビジネス拡大、企業価値拡大に資する事業支援（GMOあおぞらネット銀行、B Spark） ●再生のステージに応じた再生支援による、地域社会の活性化 <ul style="list-style-type: none"> ・あおぞら債権回収の再生ファンドを通じた事業再生・再チャレンジ支援 ・地域金融機関などのパートナーとの連携強化、事業再生債権投資の実施、再生のステージに応じたソリューション提供の強化 	<p>全ての個人・企業が、経済活動のチャンスをつかむために必要な金融サービスを利用できる機会を確保すること、特にスタートアップ企業の成長支援および地域における事業再生・再チャレンジ支援の2つの領域に注力し、企業の成長と地域社会の活性化へ貢献することは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> ●情報資産（データ）やデジタル技術を用いた、業務（商品・サービス）や企業文化の変革 <ul style="list-style-type: none"> ・多様な情報資産（データ）の適切な管理・蓄積・活用、デジタルマーケティングの強化 ・コミュニケーションのフラット化、業務効率性・生産性の向上、場所に捉われない働き方の推進 ・DX人材の育成 ●お客さまのDX課題に対するソリューションの提供、顧客利便性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・法人向けDX支援会社B Spark、次世代テックバンクGMOあおぞらネット銀行によるDXソリューションの提供、スタートアップ企業の成長支援 ・「BANK」アプリ、非対面型サービスにおけるUI/UXおよび顧客利便性の向上 	<p>加速度的に進むデジタル技術の高度化は、既存事業領域の喪失や生活スタイルの転換など、全ての個人・個人に不可逆かつ広範な影響を及ぼしており、社内においてデジタルトランスフォーメーション（DX）を進め、業務の生産性向上、商品・サービスの品質向上を図るとともに、お客さまのDXを支援するサービスに注力することは、企業競争力を高め、かつ新たなビジネス拡大の機会であるため。</p>
事業・財産の形成、次世代への承継	<ul style="list-style-type: none"> ●個人や企業経営者のお客さまの資産形成、事業・財産承継ニーズへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ・「あおぞらコアファンド」の提供等による中長期的な資産形成支援 ・事業承継、財産承継、不動産の活用など、お客さまの幅広いニーズに合わせた非金融領域サービスの拡充 	<p>国内の少子高齢化が進む中、個人として豊かな人生を過ごし、資産を次世代へ繋ぐこと、国内産業競争力の源泉である中小企業の後継者難・人材難を解決し、次世代へ事業を継承することは、当行グループが果たすべき重要な役割でありビジネス拡大の機会であるため。</p>
ガバナンス・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの構築 ・リスク管理態勢の高度化、財務健全性の維持、コンプライアンスの強化 ・オペレーショナルレジリエンス態勢の強化（サイバーセキュリティ・危機管理） ・内部監査ガバナンスの強化・実効性の向上 	<p>不適切な企業統治やコンプライアンスの軽視、信用不安の惹起、システム障害への対応の遅れ等は、金融機関の事業活動に関わる全てのステークホルダーと、企業経営の持続可能性に重大な影響を及ぼすリスクであり、外部環境の変化に対応した適切なリスクガバナンス態勢の強化、コンプライアンスリスク管理の高度化等を通じた、経営の規律の維持と健全性の確保が極めて重要であるため。</p>
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・国際規範を踏まえた人権デューデリジェンス 態勢の構築に向けた取り組み ・職場における人権意識の更なる向上、ハラスメントの排除 ・贈収賄・腐敗防止の徹底 	<p>人権侵害への関与・放置は、法令違反や行政処分の対象となるリスクに加え、社会的な批判やレピュテーションのリスクに晒される可能性があり、企業として人権侵害を行わないことは当然ながら、当行グループが関与するあらゆる事業およびサプライチェーンから人権侵害・差別・腐敗等を排除し、改善が必要な場合は対話を通じた適切な働きかけを行うことが極めて重要であるため。</p>
人的資本の持続可能性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス戦略と整合した人材育成・採用・配置、注力分野への人的リソースのシフト ・キャリア構築の支援、働きやすさの向上と働きがいの追求 ・多様なバックグラウンド・価値観を持つ人材が活躍できる職場環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの向上 	<p>人事制度や職場環境整備の遅れ等により、人材の不足・流出に直面すること、次世代へのスキル・ノウハウの承継が円滑に進まないことは、当行グループの企業経営の持続可能性に重大な影響を及ぼすリスクである一方、専門性が高くユニークな金融サービスの提供など当行グループの価値創造を支える人的資本への様々な投資を継続することは、企業競争力を高めるために重要であるため。</p>

マテリアリティの特定・見直しのプロセス

STEP 1

環境・社会課題の抽出

各種ガイドライン等と経営戦略や事業との重なりを踏まえ、国内外の環境・社会課題を抽出。

〈参照したガイドラインの一例（2022年度の見直し時）〉

- ・国連グローバル・コンパクト
- ・GRIガイドライン
- ・Stake Holder Capitalism Metrics
- ・SASB商業銀行セクターガイドライン
- ・ESG評価・データ提供機関の評価項目
- ・「SDGsアクションプラン2021（SDGs推進本部）」
- ・「全銀協SDGsレポート2020-2021（全銀協）」

STEP 2

重要テーマの分析・整理

抽出した課題を「ステークホルダーにとっての重要性」および「当行グループにとっての重要性」の2軸でマッピング。両軸において特に重要性が高いと判断した項目を、最終候補として選定。

STEP 3

社内外ステークホルダーへのヒアリング

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。（2022年度は従業員アンケートおよび投資家との個別面談を通じたヒアリングを実施）

STEP 4

経営会議での議論・決定

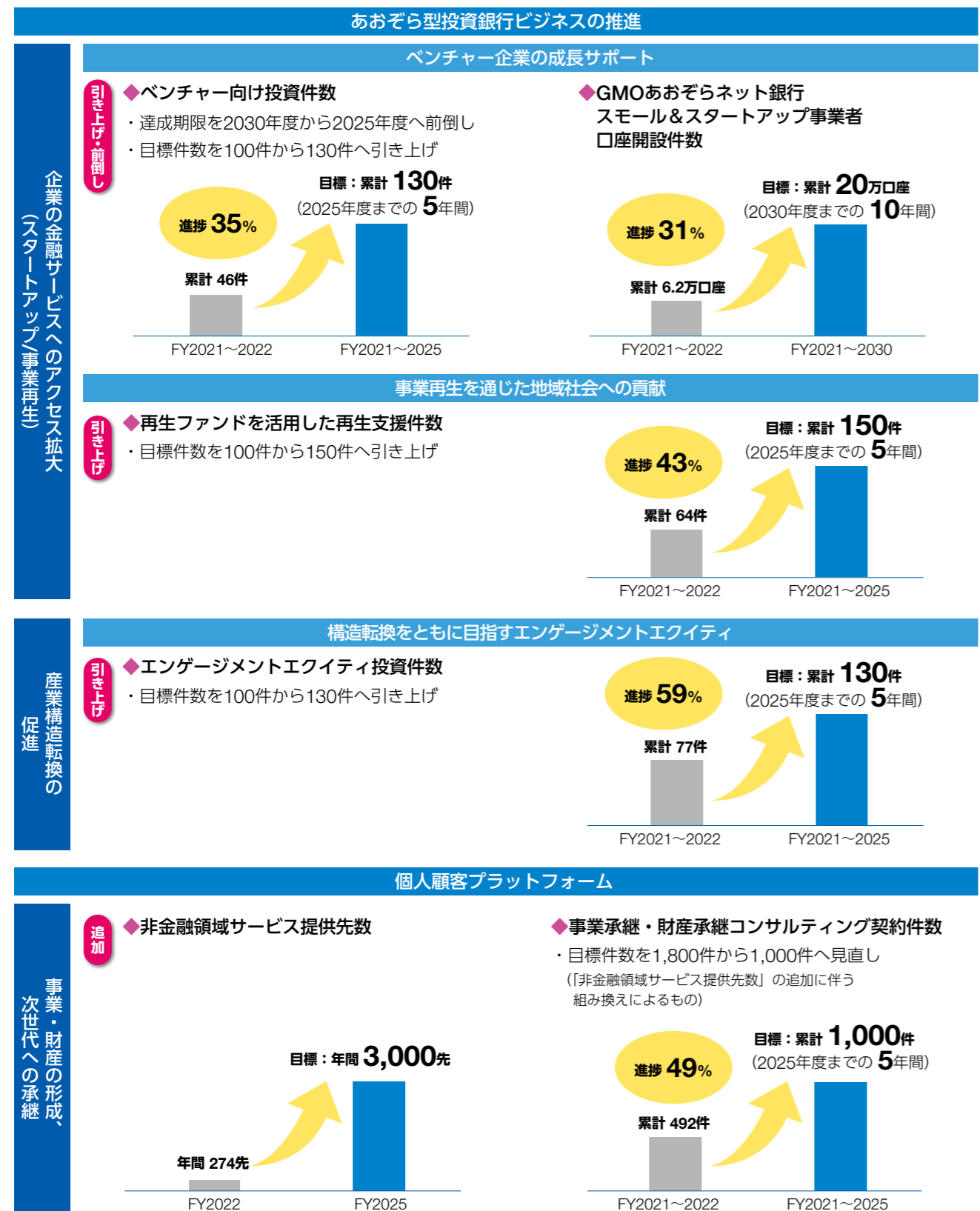
上記のプロセスを踏まえ、取締役会および全業務執行役員で構成するサステナビリティ委員会で議論を重ね、取締役会において最終決定。

あおぞら銀行グループの価値創造

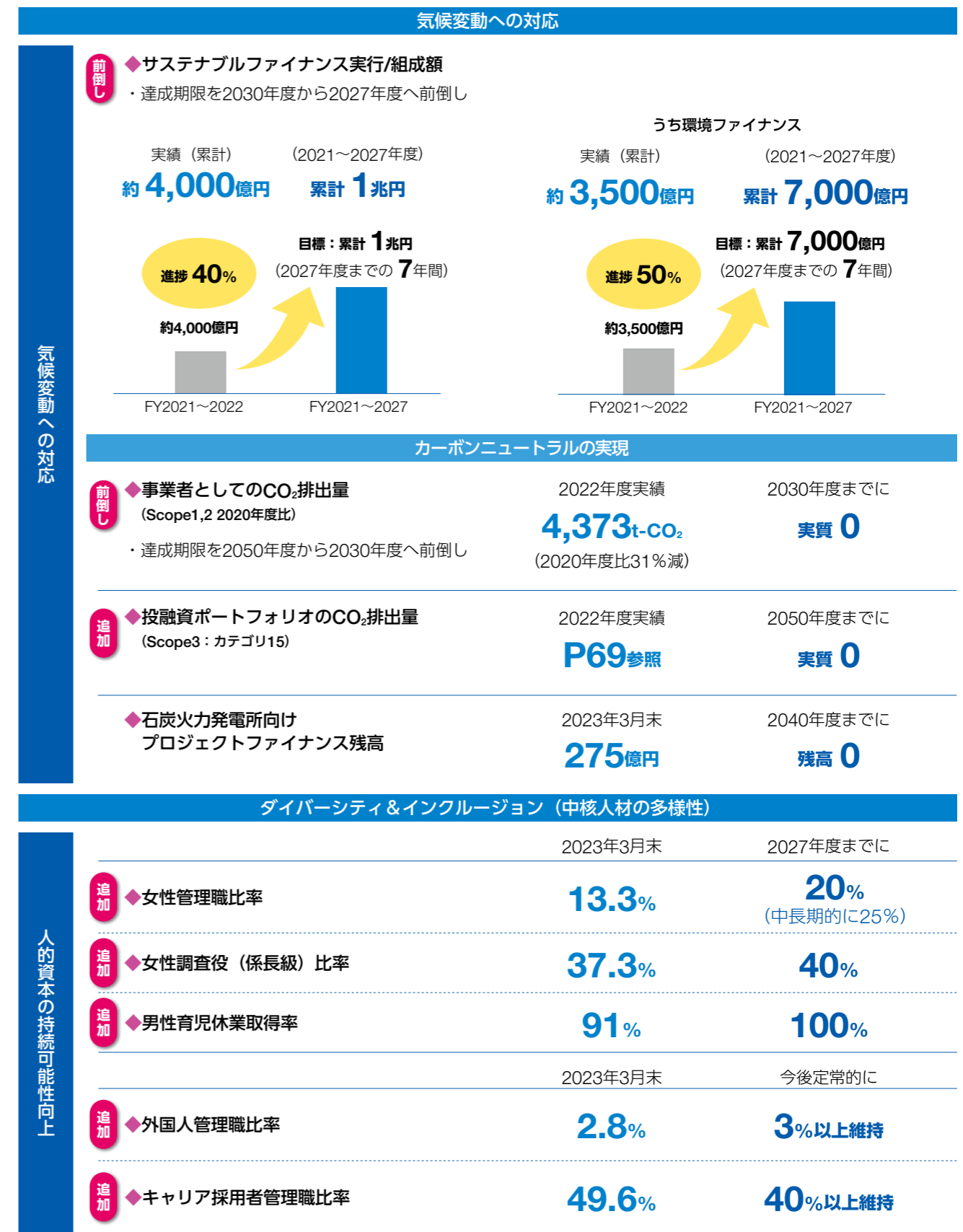
あおぞらサステナビリティ目標

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2021年9月に策定、公表しました。

この度、新中期経営計画「AOZORA2025」の策定にあわせた見直しを実施し、投融资ポートフォリオを含めたカーボンニュートラルへのコミット、あおぞら型投資銀行ビジネス関連目標の達成水準の引き上げ・前倒し、新たな目標の追加を実施しました。



本目標の達成に向け、グループ全体を挙げた取り組みを推進していきます。
なお、本目標の進捗・達成状況は、業務執行役員の評価・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。



あおぞら銀行グループの価値創造

CFOメッセージ



専務執行役員
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)
酒井 朗

2022年度業績振り返り

当期の連結粗利益は595億円（前期比434億円減）、連結実質業務純益は25億円（同452億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益は87億円（同262億円減）と、前期比大幅な減益となりました。

(億円)

連結	2022年度実績	前期比
連結粗利益	595	-434
うち、顧客関連ビジネス (マーケット・リテール業務除く)	693	+3
うち、リテール業務	28	-51
うち、マーケット関連業務	-126	-386
連結実質業務純益*	25	-452
親会社株主純利益	87	-262

* 持分法投資損益含む

あおぞら型投資銀行ビジネスを中心とした顧客関連ビジネスの粗利益は堅調に推移し、前期比増加となった一方、有価証券ポートフォリオの損失処理によりマーケット関連業務の粗利益が大きく減少したこと、仕組債の販売方針見直しによるリテール業務の粗利益が減少したことが、減益の主因です。

経費は、前期比15億円増加の593億円となりました。ペアの実施も含め、人件費やシステム関連費用など必要な投資は実施しつつも、経費コントロールに努め、全体では期初予算600億円の範囲内に収めています。

与信関連費用は、第4四半期において、米国オフィス案件を中心に保守的な評価を踏まえて引当金を計上するとともに、海外コーポレートローンのリバランスを進め債権売却損を計上しましたが、通期では17億円の費用と、ほぼ期初に想定していた水準で着地しています。

2020年度、2021年度については、前中期経営計画「AOZORA2022」の財務目標達成に向けて業績は順調に推移してきましたが、最終年度である2022年度において大きな減益決算となり、前中期経営計画で掲げた財務目標は未達という結果となりました。

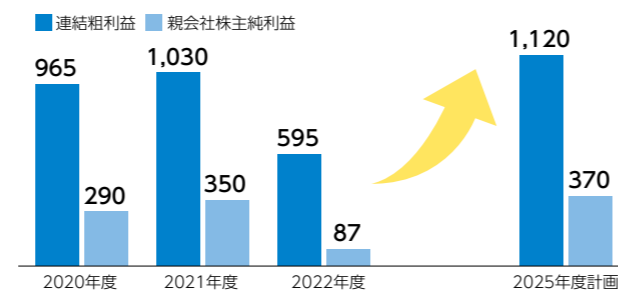
新中期経営計画「AOZORA2025」における財務目標

新中期経営計画「AOZORA2025」では、あおぞら型投資銀行ビジネスを一層推進するとともに、有価証券ポートフォリオの再構築、リテール業務の構造改革、GMOあおぞらネット銀行の黒字化等の課題をクリアし、グループ全体の収益力を向上させ、ROE8%の達成を最重点目標と位置づけ、目指していきたいと考えています。

まず、利益目標ですが、連結粗利益目標は1,120億円、親会社株主純利益は370億円といたしました。課題をクリアしつつ、2021年度の実績を上回る利益水準まで回復させることが、この3年間での財務面での目標となります。

2023年度は新中期経営計画の初年度として、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を中心とする顧客関連ビジネスを推進し、目標とする利益水準を着実に達成したいと考えています。連結粗利益予想は、前年度比265億円増加の860億円、親会社株主純利益予想は、前年度比153億円増加の240億円としています。また、配当予想は前年度と同水準の1株当たり年間154円としています。

利益目標（連結粗利益および親会社株主純利益）



主要業績評価指標 (KPI)

		2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2025年度 (目標)
資本効率性	ROE	7.2%	1.9%	8% (中長期目標10%)
健全性	自己資本比率	10.4%	9.4%	9%以上
生産性	1人当たり ビジネス利益*	19百万円	4百万円	20百万円
資金効率性	ビジネス 利益RORA*	1.1%	0.2%	1.3%

*1 ビジネス利益：連結実質業務純益+株式等関係損益

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

次に主要業績評価指標 (KPI) については、引き続き「効率性」を念頭に置いた設定としています。

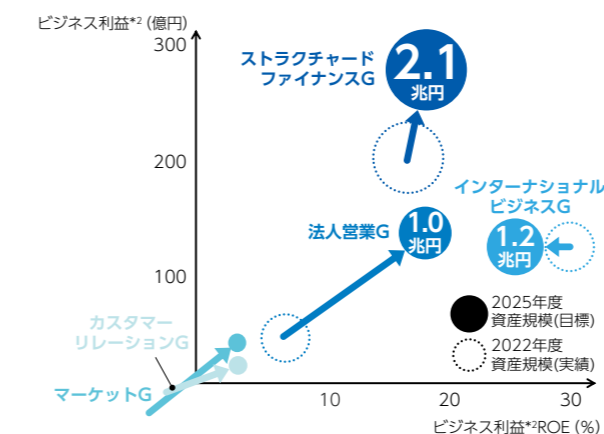
資本効率性を示すROEは、新中期経営計画期間では8%を目標としますが、中長期的には10%を目指すことで、PBRの改善にもつなげていきたいと考えています。

生産性効率の指標としては従来OHRを目標設定していましたが、新たに従業員一人当たりビジネス利益を設定しました。「人」をはじめとする必要な投資を行いつつ、従業員一人ひとりの生産性を向上することで、全体の収益力の向上を図ります。

資金効率性の指標としてはビジネス利益RORAを設定しました。各資産のリスク・リターンを見極め、適切なアセットアロケーションおよび資本配分を行うことで、収益性の向上を図っていきます。

自己資本比率は、資本効率 (ROE) の向上とのバランスを勘案し、過度に高くなりすぎず、一方では健全性の観点から十分なレベルを維持することが必要となります。当行は、国内基準行であり規制上の最低所要水準は4%ですが、相当程度強いストレス発生時においてもこの水準を維持できることを確認しつつ、目標を9%以上としています。また、国際統一基準ベースであるCET1比率についても、最低所要水準である7%を意識してリスクアセット運営を行っていきます。

セグメント別財務目標*



*1 行内管理ベース *2 ビジネス利益=連結実質業務純益+株式等関係損益

上図は、各ビジネスグループ (セグメント) 別の財務目標です。ストラクチャードファイナンスグループでは、高い利益率を維持しながら、規模の拡大により収益の増強を図ります。バイアウトビジネス、事業再生ビジネスが中心となります。

法人営業グループでは、資産規模を維持しながら、利益率の向上を目指します。エクイティ投資からのリターン、M&Aビジネスによる手数料収入、エンゲージメント投資を起点としたビジネス機会の発掘が中心となります。

国際ビジネスグループでは、当面の間、海外市場の不安定な状況を踏まえ、慎重な投資姿勢を維持する方針です。リスク・リターンの良好なコーポレートロー

ンアセットの選択的取り上げと機動的なリバランスによって、ポートフォリオのクオリティを優先した運営を行います。

資本政策

「AOZORA2025」における資本政策は、前中期経営計画と同様に、健全性の維持、安定的な株主還元、戦略的な資本活用の3つのバランスがとれた資本政策を実施していきます。

「健全性の維持」の観点では、自己資本比率9%以上を維持、CET1比率7%も意識した運営を行います。

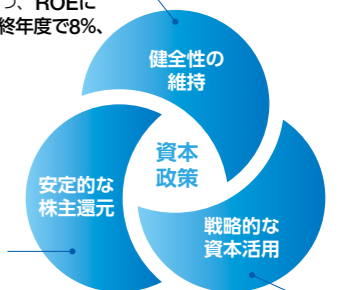
また、毎年度の業績目標を着実に達成していき、成長を続けることで、「安定的な株主還元」を行います。計画最終年度では、親会社株主純利益の目標370億円を前提に、配当性向50%で算出した1株当たり配当額を158円とすることで、2022年度実績、2023年度予想の154円からの増配を目指します。

「戦略的な資本活用」では、あおぞら型投資銀行ビジネスを推進する中で、資本効率や収益性についてPDCAを回しながら、成長性・収益性の高い分野に機動的に資本配分を行っていきます。

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

1.自己資本比率 (国内基準) 9%以上

- ①国際統一基準ベースのCET1比率についても、最低所要水準の7%を意識して運営
- ②健全性とのバランスをとりつつ、ROEについては、新中期経営計画最終年度で8%、中長期的に10%を目指す



- 業績に応じた配当での還元を原則
- 健全性の維持を念頭に置きつつ、安定的な株主還元
- 新中期経営計画最終年度の利益目標を達成することにより、配当性向50%で1株当たり配当額158円への増配を目指す
- 引き続き、四半期配当を実施

- 成長性の高い分野に重点的に資本を配分し、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進
- エンゲージメント投資等を通じ、お客様の企業価値向上を支援

税務コンプライアンス

事業活動を行うにあたり、税務法令を遵守し、適切な納税を行うことは、企業の果たすべき社会的責任の一つです。

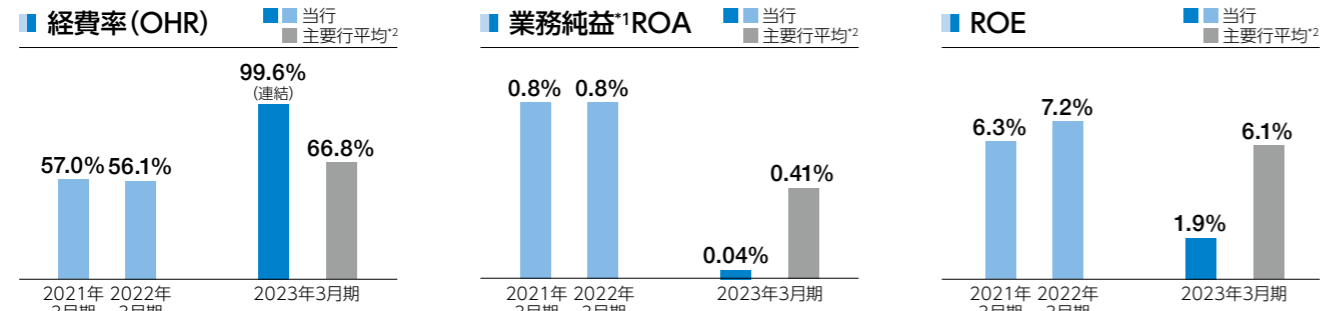
当行グループは、「税務コンプライアンス方針」(資料編参照)に基づき、各国の法令、租税条約等を遵守するとともに、適切なタックスプランニングによる企業価値の向上、研修等を通じた役職員の税務リテラシーの向上を図っています。

あおぞら銀行グループの価値創造

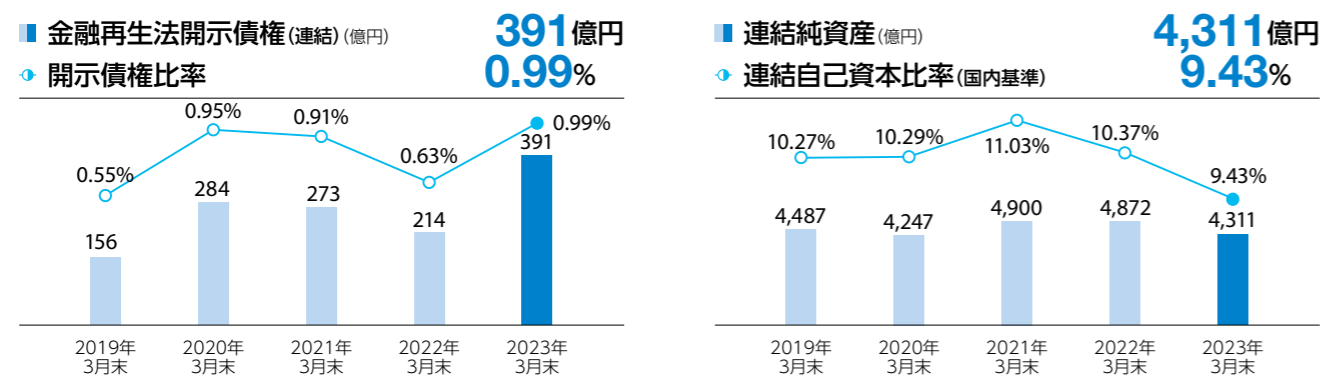
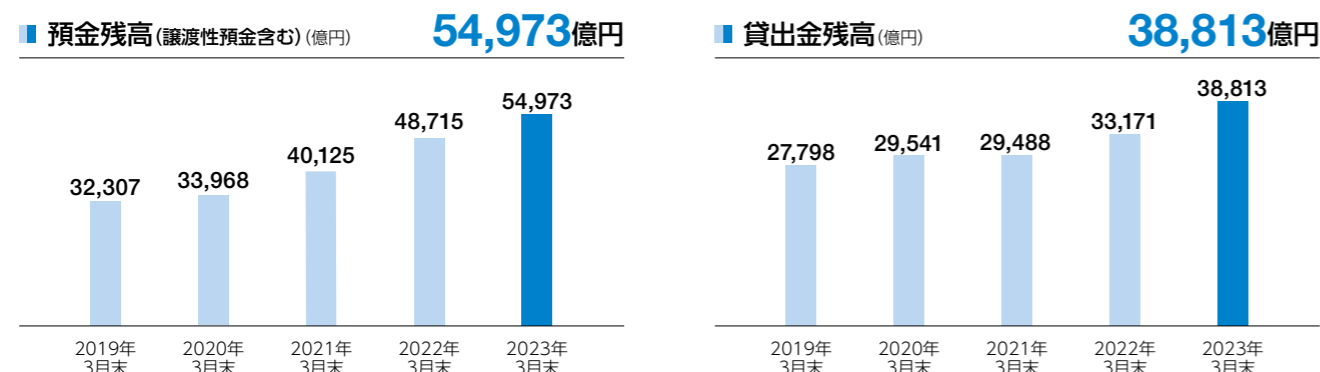
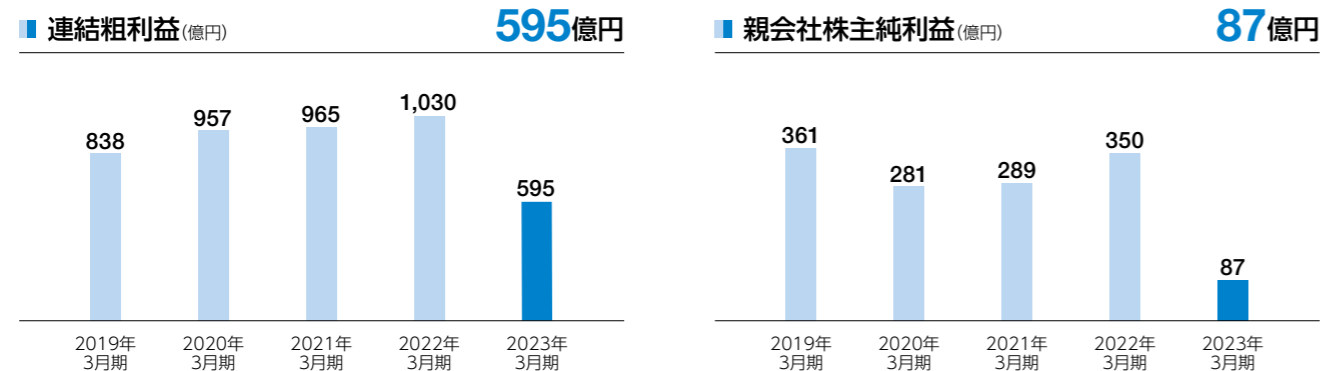
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

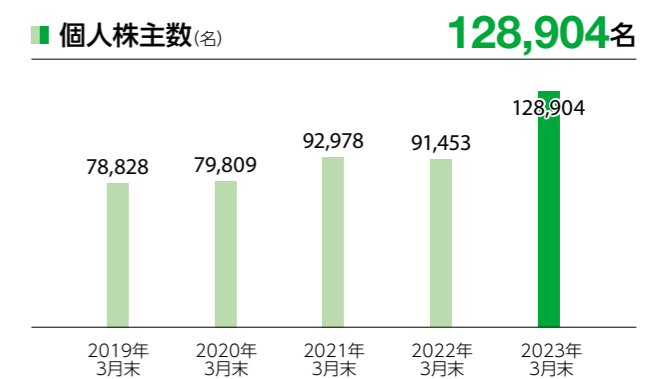
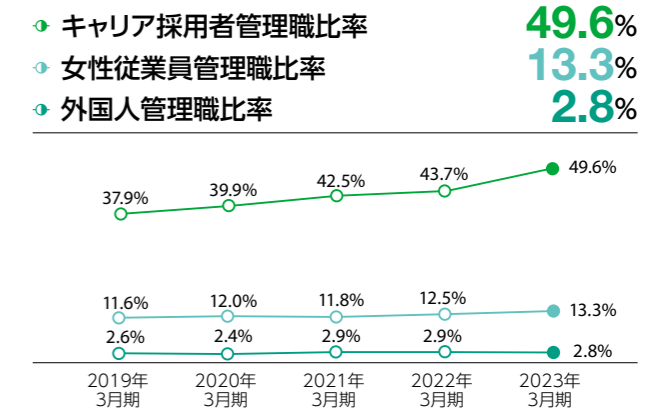
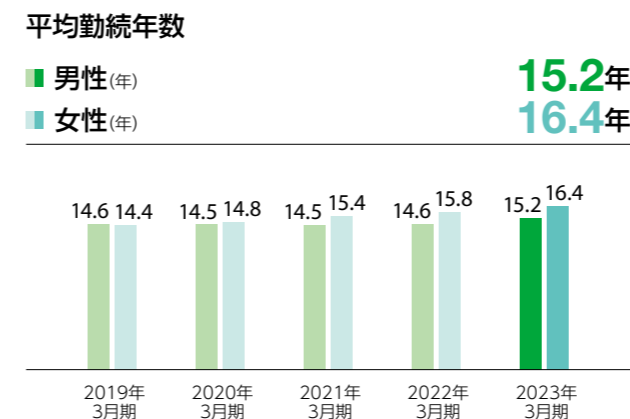
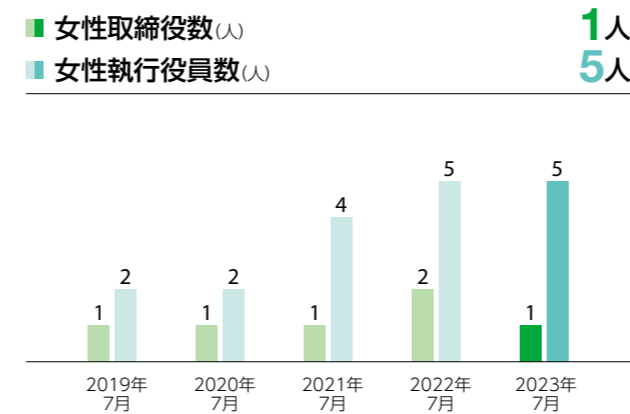
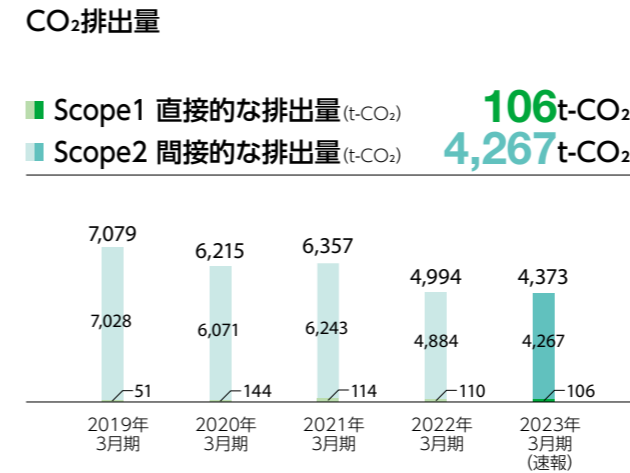
※本誌における財務数値の記載金額は、単位未満を切り捨てています。



*1 持分法投資損益を含む連結実施業務純益
*2 主要行: MUFJ, SMFG, みずほFG, りそなHD, 三井住友トラストHD, SBI新生銀行 各行公表データに基づき算出



非財務ハイライト



社外からの評価*

- 2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
- Morningstar GenDi J Japan ex-ROE Gender Diversity Top Index
- 健康経営優良法人 2023 Health and productivity
- えろぼし認定
- くるみん認定

*https://www.aozorabank.co.jp/corp/sustainability/promotion/

社外取締役メッセージ

村上 一平

監査コンプライアンス委員会
委員長新中期経営計画「AOZORA2025」に対する
意気込みを聞かせてください

コロナ禍によって社会のあり方は大きく変化しましたが、金融業界にあっては従前の収益基盤であった窓口営業を中心とする業務は長年の低金利政策も相まってその地位を大きく後退させざるを得なくなりました。

すなわち多数の店舗と行員によって事業会社、個人の保有資金を如何に集め、貸付などに運用するかから、事業会社については事業拡大や継承など会社の目的そのものへ如何に銀行が直接関与していけるか、個人についても金利収入という万人共通の目的だけではなく、リカレントなどの人生における成長や相続、老後の安定などのそれぞれの目的に銀行が介在できるかなどが問われるようになりました。逆に言えばそのようなことのできる銀行が選別されるようになったのです。必要とされるのは店舗数や行員数というボリュームではなく、行員一人一人の能力やその集合体である組織力であり、それらを如何に効率よくお客様に利用していただくかが問われています。

新中期経営計画「AOZORA2025」は正にこのような銀行を目指しています。あおぞら銀行の行員の資質は十分この要求に応えられるものであり、その規模はこの目的にうってつけであると考えています。

<プロフィール>

株式会社日清製粉グループ本社代表取締役社長および学校法人関西学院理事長を務め、事業会社ならびに学校法人における経営者としての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特に企業財務ならびに会計分野に関する知見を有している。2014年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問
学校法人関西学院理事長

橘・フクシマ・
咲江指名報酬委員会
委員長新中期経営計画「AOZORA2025」の策定プロセスに
ついて、議論されたポイントを聞かせてください

昨年度は、欧米の銀行破綻等金融業界も大きく揺れ、コロナ禍以前に進捗していたグローバル化、デジタル化も地政学的リスクの高まる中で、再定義が求められました。

そうした外部環境の変化を変革期と捉え、今年度以降は、「あおぞら型投資銀行」モデル確立に向け、新中期経営計画「AOZORA2025」を策定し、その中で、グループの強みを発揮する「3つの場面」として、「育てる」、「変わる」、「再生する」をキーワードに、各ビジネスの特徴を生かしつつグループ全体が横串を通し、企業価値向上に努める初年度としました。その議論に社外取締役も参画し、金融機関及び組織としての強み、弱みの再確認、市場動向も踏まえての戦略の妥当性等を議論しました。

当行には時代の変化に対応可能な「柔軟性 agility」があります。戦略は実行と成果が全てであることから、その基盤となる1) リスキングも含めた「適所適材」の配置を可能にするプロの採用、育成等の人的資本への投資、2) 横串の全社最適を可能にする全行員の意識改革、3) スピード感を持って実施することの重要性を確認しました。その実行を今年度もしっかりとモニターし、監督・応援していきます。

<プロフィール>

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に歴任し、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材のマネジメントおよびコーポレート・ガバナンスに関する知見を有している。2022年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

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
ウシオ電機株式会社社外取締役
九州電力株式会社社外取締役

高橋 秀行

監査コンプライアンス委員会
委員

株主の皆さまへ（新任のご挨拶）

私は、1980年に日本興業銀行（現・みずほ銀行）に入行しました。銀行時代は主に経営戦略・財務戦略を担当し、持株会社が指名委員会等設置会社へ移行した後は、取締役会副議長・監査委員会委員長・リスク委員会委員長としてガバナンス改革を担当しました。足許、金融機関の経営は2つの大きなチャレンジを受けています。1つは、ESGやデジタル化の進展で社会・経済構造が非連続に変化し、これまでの価値観そのものが変容し、金融機関としての存在意義を再定義する必要性に直面していること。

もう1つは、異常気象やウクライナ問題の様な想定外のリスクが現実化することが常態化していることへの対応です。この様な大きな時代の潮流を乗り切るには、スピード感とレジリエントな対応力を持った執行ラインの「経営力」が重要です。そしてこの「経営力」を支えるのが、コーポレート・ガバナンスであり、その要（かなめ）が取締役会だと思います。

私は、金融機関の経営に携わった経験を活かし、社外取締役として当行の持続的成長に貢献できる様に微力ながら頑張る所存です。

<プロフィール>

株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役副社長グループCFO、同社取締役会副議長およびみずほ総合研究所株式会社代表取締役社長を務め、銀行業のほか、事業会社における経営者として豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特に金融機関の財務会計ならびにコーポレート・ガバナンスに関する知見を有する。2023年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

株式会社サンシャインシティ社外取締役
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

齋藤 英明

指名報酬委員会
委員

株主の皆さまへ（新任のご挨拶）

これまで金融業界、IT業界に身を置き、その中で社長としての経営経験も積んで参りました。

また、経営コンサルタントとして金融、ITのみならず多くの業界の様々な経営課題に取り組み、日系・米系・欧州系それぞれの経営スタイル、ガバナンスモデルも実際に経験して参りました。

このような多様な経験から得られたエッセンスを、当行の企業価値最大化に向けてご提供する所存です。例えばIT分野においては、単にIT投資の効率化という視点に止まらず、そもそもあおぞら銀行らしさを発揮するために強化すべきエリア、効率を追求すべきエリア、持たざるエリアをビジネスモデルの段階から検討することが重要と考えております。日々進化する技術動向を追うことも必要です。

株主の皆さまの視点を持ちながら、当行の強みの追求による企業価値最大化に微力ながら貢献して参る所存です。

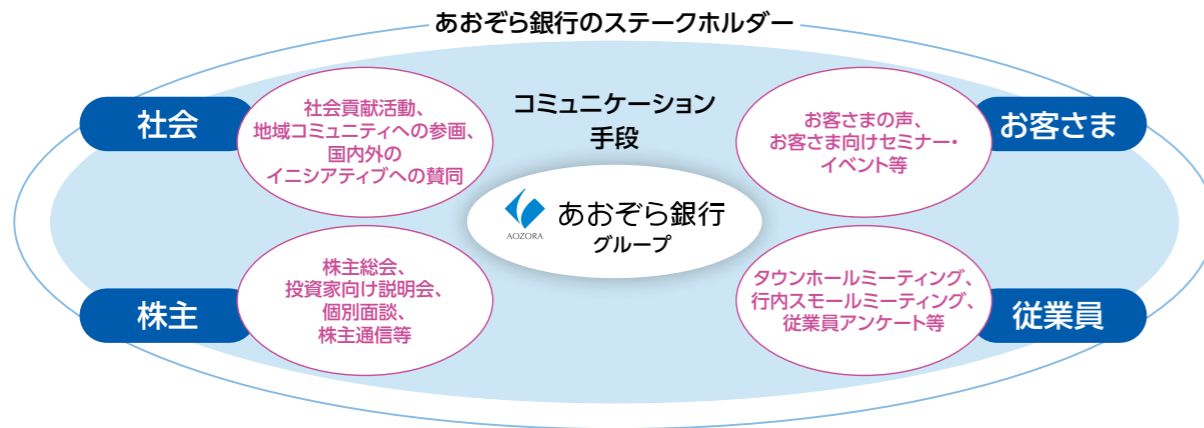
<プロフィール>

アクサダイレクト生命保険株式会社代表取締役社長、ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役社長ならびに複数のコンサルティング会社のパートナーを務め、事業会社の経営者および戦略コンサルタントとしての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にDX/ITに関する知見を有する。2023年6月に当行社外取締役に就任。

<兼職の状況>

ジャパンシステム株式会社取締役代表執行役社長
株式会社ネットカムシステムズ代表取締役
株式会社Blueship代表取締役

あおぞら銀行グループの価値創造 ステークホルダー・コミュニケーション



■ お客さまとのコミュニケーション

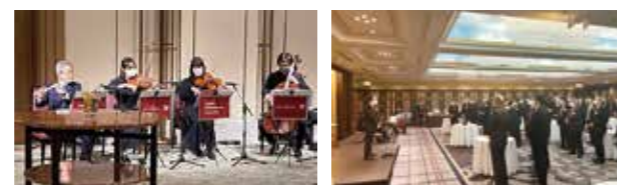
お客さまアンケート

法人および個人のお客さまに対して、毎年「お客さま満足度調査」を実施しています。アンケート結果に基づき、多様なニーズに対応しお客さまの満足度を高めるために、提案の質の向上を意識した評価指標の設定や研修による従業員の質の底上げを図るなど、今後もお客さまの声を真摯に受け止めてサービスの向上に活かし、お客さまにご満足いただけるよう改善に努めてまいります。

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を踏まえ、お客さま本位の営業姿勢を貫き、お客さまの最善の利益を追求し、お客さまの資産運用ニーズのみならず、財産承継ニーズや事業承継ニーズにも配慮した専門的な金融サービスの提供に努めていきます。

地域金融機関レセプション

大切な地域金融機関のお取引先さまをお招きしてレセプションを開催しています。コロナ禍もあり、昨年度は3年ぶりにリアルでの開催となりました。開催当日は、上智大学管弦楽部の弦楽カルテットが生演奏を披露、華やかな調べに終始和やかなひとときとなりました。



お客さま向けセミナー

当行グループでは、お客さまの関心が高い様々なセミナーを毎年開催しています。2022年11月には、地域金融機関のお客さま向けに「コロナ3年目の事業再生」と題したセミナーを開催しました。事業者のステージに応じた再生の見極めの手法について講演し、会場にいらしたお客さまには個別相談会も実施しました。

ナーを開催しました。事業者のステージに応じた再生の見極めの手法について講演し、会場にいらしたお客さまには個別相談会も実施しました。

■ 株主とのコミュニケーション

株主総会

2023年6月22日、第90期定時株主総会を開催しました。前年度同様に、会場でのリアル株主総会開催とあわせて、遠隔地の株主さまやご来場されない株主さまも参加可能なライブ配信も実施し、63名の株主さまにご出席いただいた他、約200名の株主さまにライブ配信をご視聴いただきました。会場では、新任の高橋秀行取締役、齋藤英明取締役、小原正好取締役専務執行役員および前田純一監査役から、株主の皆さまへご挨拶いたしました。新時代の開かれた総会を目指し、今後も従来の方法を継続的に見直していきます。

また、株主さま向けの報告書として、「あおぞら通信」を年2回、ホームページに掲載しています。



投資家向け説明会

株主・投資家の皆さまに、当行グループの経営戦略や財務情報などをより深くご理解いただけるよう、適時・適切な情報開示に取り組んでいます。そのためのIR活動として、オンラインも活用しながら、決算後の投資家向け説明会や個別面談、個人投資家向け説明会などを積極的に実施しています。国内外機関投資家・アナリストとの個別面談は、前年度を上回る回数を実施いたしました。

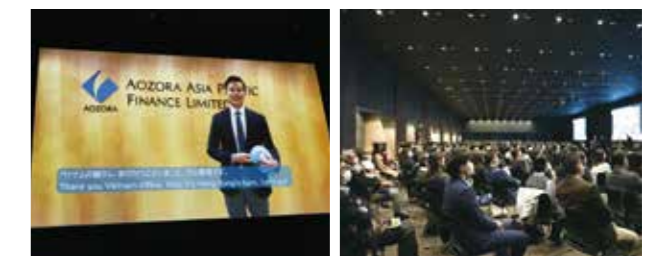
■ 2023年3月期の実績

機関投資家・アナリスト向け決算電話会議・説明会	6回開催
国内外機関投資家・アナリストとの個別面談	延べ141先
個人投資家向け説明会	開催数：5回、参加人数：1,682名

■ 従業員とのコミュニケーション

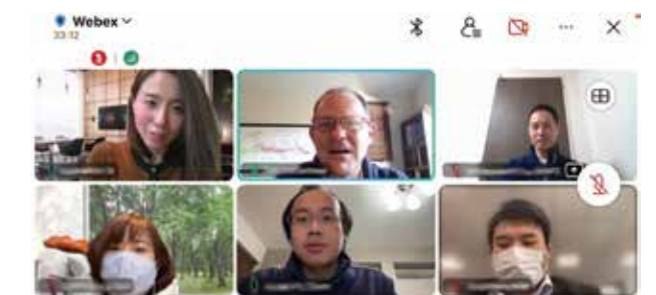
タウンホールミーティング

2022年11月に、3年ぶりとなる「あおぞらタウンホールミーティング」を日本橋、豊洲、としまえん、3か所のリアル会場と、Zoomによるリモート開催のハイブリッド形式で開催しました。3年ぶりの開催ということで、「あおぞらの今」、「わたしたちが目指す姿」、「2020年から2022年までの3年間」の3つのテーマを取り上げた他、各海外拠点からの動画メッセージが配信されました。



行内スモールミーティング

当行グループでは、コンパクトな規模を活かし、経営陣と従業員や従業員同士が直接対話できる機会として、少人数によるコミュニケーション活性化を目的とした「行内スモールミーティング」を定期的に開催しています。2022年度は、外国籍のグローバル人材による「あおぞら銀行グループでの働きがい」をテーマにしたミーティングが行われた他、全国の支店に役員が訪問して今後の各支店に求められる役割などについて活発な議論が行われました。



その他の取り組み事例

従業員アンケート	2017年度より、当行グループの全従業員が働く環境を改善するための参加型アンケートを実施しています。2022年11月に実施したアンケートでは1,915名のグループ従業員より回答がありました（回答率85%）。	
マネジメントからのメッセージ	経営陣から当行グループの役職員に向けたメッセージを定期的に発信しています。2022年度は、延べ50件のメッセージが発信されました。	
AOZORA Photo News	当行グループでの様々な出来事（お客さま向けセミナーの開催状況、各種団体への寄付、従業員のテレビ出演など）をグループ内のポータルサイトで紹介しています。年間で157件の記事が紹介され、コミュニケーション活性化ツールとしても役立っています。	
One Day at Aozora ~ある日のあおぞら~	当行グループの役職員がどのような業務を担い、そして、どのような想いを持って仕事をしているのかを知る機会として、業務風景などの日常を切り取った記事が配信され、コミュニケーションの活性化や部門間コ・ワークの推進につなげています。	
あおぞらペンリレー	2022年度より、役職員が仕事内容、業務経験、趣味、関心事など、自由なテーマで執筆した自己紹介文を当行グループ内のポータルサイトで紹介し、お世話になった上司、部下、同僚に次回の執筆を託すあおぞらペンリレーを開始しました。	