

い つ も、あ お ぞ ら を。



あおぞら銀行

AOZORA



ディスクロージャー誌
(統合報告書)

2022

2021年4月1日～2022年3月31日

い つ も 、 あ お ぞ ら を 。



あおぞら銀行

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

編集方針

本誌は、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。

CONTENTS

あおぞら銀行グループの価値創造

- 2 CEOからステークホルダーの皆さまへ
- 6 価値創造プロセス
- 8 サステナビリティ推進担当役員メッセージ
- 10 サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）
- 14 CFOメッセージ
- 16 財務ハイライト
- 17 非財務ハイライト
- 18 非財務情報インデックス
- 21 あおぞらサステナビリティ目標
- 22 あおぞら銀行グループのあゆみ
- 24 あおぞら銀行グループ（主要連結子会社）

価値創造を支える基盤

- 70 人的資本の持続可能性*
- 82 ガバナンス・コンプライアンス*
- 82 コーポレート・ガバナンス
- 86 社外取締役からのメッセージ
- 98 リスクガバナンス
- 100 コンプライアンス
- 102 IT戦略・情報セキュリティ
- 104 ステークホルダー・コミュニケーション
- 106 あおぞら銀行ホームページのご案内

価値創造ストーリー

- 30 あおぞら型投資銀行ビジネス
～産業構造転換の促進と金融包摂の実現～*
- 34 当行のネットワーク
- 35 カスタマーリレーショングループ
- 37 法人営業グループ
- 40 ストラクチャードファイナンスグループ
- 44 インターナショナルビジネスグループ
- 47 マーケットグループ
- 48 デジタル化の促進*
- 50 GMOあおぞらネット銀行の取り組み

資料編

- 108 会社概要
- 145 財務データ
- 145 連結情報
- 182 単体情報
- 218 バーゼルⅢ第3の柱
- 244 報酬等に関する開示
- 246 開示項目一覧
- 256 株式事務のご案内

サステナビリティ

- 52 サステナビリティの推進
- 56 人権の尊重について*
- 57 気候変動への対応*
- 66 ビジネスを通じたサステナビリティの推進
- 67 次世代へ“守り・繋ぐ”*
- 68 社会貢献の取り組み

*サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）について記載したページです。

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下さい。

CEOからステークホルダーの皆さまへ



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

平素より格別のお引き立てを賜り厚く御礼申し上げます。また、世界的な感染症や地政学リスクの高まり等によって影響をうけておられる皆さま方に、心からお見舞いを申し上げます。

当行は、2020年5月に公表した中期経営計画「AOZORA2022」に基づき、わたしたちの経営理念「あおぞらミッション」である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ために、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ご支援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」を推進しています。

2022年3月期は、国内、海外の双方において、感染症拡大の影響を大きく受けつつも、全体としては持ち直しの動きが継続し、グローバル経済は回復基調となりました。当行においては、お客さま関連ビジネス等が好調に推移した結果、業績予想を上回る実績となりました。2021年9月には、あおぞら銀行グループの全てのビジネス部門やサポート部門に共通する「あおぞらサステナビリティ目標」を設定、積極的な取り組みを進めています。

2023年3月期は、前述の「AOZORA2022」最終年度であり、お取引先の産業構造転換に向けた動きがさらに加速する中、次期中期経営計画に向けて未来の事業基盤を構築する重要な一年となります。現在取り組んでいる「あおぞら型投資銀行ビジネス」等のお客さま関連ビジネスの拡大を見込む一方、インフレや地政学リスクの高まり等に伴う金融市場の大きな変動等の様々なリスクについて慎重に分析し適切に判断することを通して、業績予想の達成を目指してまいります。

この統合報告書はステークホルダーの皆さまに、あおぞら銀行グループの特長や価値創造に向けた取り組みをわかりやすくご説明するための資料です。皆さまが当行グループのご理解を深めていただくための一助となりましたら幸いです。

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

経営理念 表紙裏

CFOメッセージ
P14
財務ハイライト P16

業績予想・配当予想
P15
2022年度のトップリ
スク P99

あおぞら銀行グループの価値創造プロセス

あおぞら銀行グループは、総資産約6.7兆円のコンパクトな規模で日本国内20拠点および海外7拠点を中心に日本全国およびグローバルにビジネスを展開するユニークな金融グループです。

前述の通り、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを、「あおぞらミッション」としており、法人のお取引先や個人のお客さまに対してよりよいサービスを提供するために新たなビジネスにチャレンジし続けることが、当行グループの存在意義であると考えています。

お取引先やお客さまのニーズに対して適切に対応できているか、お客さま満足度調査を継続的に実施し業務体制の整備を進めるとともに、個人のお客さま本位の業務運営の進捗状況を確認し開示を行っております。

銀行、ニューヨーク・ロンドン・香港の各現地法人、インターネット銀行、サービサー、証券、総研、投信、不動産投資顧問、M&Aアドバイザー、企業投資等のグループ企業が緊密に連携するとともに、日本全国の地域金融機関の皆さまや、多様なパートナー企業とのコラボレーションを行うことで、今までになかったビジネスの創造を目指して取り組んでいます。

あおぞら銀行グループが、「あおぞら型投資銀行ビジネス」として推進しているビジネスのうち、収益分野として注力している「レバレッジドファイナンス」「不動産ファイナンス」、今後の成長が期待される「エクイティ投資」「環境ファイナンス」「再生ファイナンス」「M&Aアドバイザー」等、現在、当行グループが強みを持つビジネスは、こうした取り組みの積み重ねの成果です。

これらの特長あるビジネスに取り組む約2,400名のあおぞら銀行グループで働く仲間たちは、高い専門性と優れた機動力や柔軟性を武器として、創意工夫して新規領域にチャレンジしています。多様な価値観や働き方を尊重しチームワークを重視するわたしたちの行動指針について7つの「あおぞらアクション」としてまとめています。

こうした取り組みの成果として、高いROEやROA、低いOHRに示される高い収益性と効率性を財務の特長としています。生み出された付加価値によって、財務資本と非財務資本を拡大することで健全性を維持するとともに、株主の皆さまへの安定的な還元と、今後の持続的な付加価値創出のために必要な基盤や資本への再投資を継続していく方針です。

あおぞら銀行グループの人的資本の持続可能性

あおぞら銀行グループの競争力の源泉である「人的資本の持続可能性」について、後述する「サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）」に特定するとともに、多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが働きがいを感じて自分らしく活躍することを目指し重点的に取り組んでいます。

全国総合職、地域総合職、IT職の3つのキャリアコースと、高度な専門性を持つ人材が年齢に関係なく活躍できる契約型コースのもと、チャレンジ、専門性、チームワークを評価し育成する運営を行っています。能力や実績を重視する人物本位の人材登用を進めており、キャリア採用者の管理職比率が4割を超えていることや、平均勤続年数が約15年で男女同水準であること、等の特長があります。

当行グループの存在意義である、新たなビジネスにチャレンジし続けるためには、役職員が自らの業務範囲にとどまることなく、他部門、グループ会社の他、多様なパートナー企業と緊密に連携した「コ・ワーク」が必須であると考えており、多様な価値観を持つ従業員の

価値創造プロセス
P6
当行のネットワーク
P34

お客さま満足度調査
P36
お客さま本位の業務運
営 P36

あおぞら銀行グループ
(主要連結子会社)
P24

資本政策、株主還元方
針 P15

あおぞら銀行グループ
の人材戦略 P70

“あおぞら”らしい人材
の育成 P72

キャリアプランと主体性を尊重した様々な育成プログラムを提供しています。

「コ・ワーク」を一層推進するために、各部門における様々な育成メニュー、教材、ノウハウを全体で活用することを目的として、「研修プラットフォーム」を社内ポータルサイト内にオープンし、誰でも自主的に学ぶことのできる仕組みを創設し、多くの従業員が活用しています。

また、思考プロセスを変え、ビジネスを変革するための選択肢の幅を広げることを目的として、2021年度より「デジタル人材育成プログラム」をスタートしています。デジタル人材の裾野の拡大を進めるとともに、各現場における実践や、お客さまのデジタル化ニーズへの支援等に活かしていくことを期待しています。

この2年余りの感染症対応を契機として、働き方の多様化がさらに進んでいます。継続的に実施している従業員アンケートへの参加率を高め、より多くの意見をくみ上げることに注力していますが、当行グループが働きやすい職場であるとの回答割合が約8割、働きがいを感じるとの回答割合が約6割となっており、改善に向けた取り組みを進めてまいります。

前述の通り、キャリア採用者の管理職比率が4割を超える等、これまで中核人材の登用等における多様性の確保を進めています。2021年度より、新たに目標を設定、進捗状況を公表しており、現在の女性管理職比率を引き上げていくための施策や、障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり等、当行グループで働く仲間が、自分らしく活躍することのできる職場を目指して、これからも取り組んでまいります。

サステナビリティ重点項目と「あおぞらサステナビリティ目標」

現在、世界的な産業構造転換、気候危機の深刻化、感染症の長期化、人口動態の変化、デジタル化とサイバーリスク、地政学リスクの高まり、人権へのさらなる配慮、インフレを契機とする金融市場の混乱等、社会をとりまく環境はかつてない変化の真っ只中にあります。

このような社会の潮流や、ステークホルダーの皆さまからの期待と要請、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て、経営理念の実現のために注力すべき課題領域を、サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）と位置付けています。

現在の環境・社会課題から200種類の課題を洗い出し、抽出した項目を20個のテーマに分類しました。このプロセスをサステナビリティ委員会において複数回にわたり議論を行った結果、①気候変動への対応、②人権の尊重、③産業構造転換の促進、④金融包摂の実現、⑤デジタル化の促進、⑥次世代へ守り・繋ぐ、⑦人的資本の持続可能性、⑧ガバナンス・コンプライアンスの8つの項目を新たなマテリアリティとして特定しました。

これらをマテリアリティとして選定した背景や、現在の具体的な取り組みや事業戦略との重なりについては本編に記載の通りですが、各項目について重点的に取り組むとともに、実効性のあるPDCAサイクルを通じて、引続き適切に見直しを行ってまいります。

前述の通り、2021年9月、あおぞら銀行グループの全てのビジネス部門やサポート部門に共通する「あおぞらサステナビリティ目標」を設定、積極的な取り組みを進めています。

上記マテリアリティ8項目のうち、スタートアップ企業や既往債務で困難な状況にある企業に対する金融包摂（ファイナンシャルインクルージョン）を実現することや、変わろうとする取引先企業の産業構造転換（インダストリアルトランジション）促進のお手伝いをするものの他、気候変動対応としてのサステナブルファイナンス、個人のお客さまが次世代に事業や財産をつないでいくためのコンサルティング等、あおぞら銀行グループが得意とする分野を中心に、目標として設定したものであり、初年度となる2021年度の実績は、各項目において順調な立ち上がりとなっております。

研修プラットフォーム
の創設 P74

デジタル人材育成プロ
グラムの強化 P74

働きやすさの向上と働
きがいの追求 P76

ダイバーシティ&イン
クルージョン

中核人材の登用等に
おける多様性の確保につ
いて P78

障がいのある行員が安
心して働ける環境づく
り P80

サステナビリティ重点
項目(マテリアリティ)
P10

マテリアリティと具
体的な取り組みとの重
なり P12

あおぞらサステナビ
リティ目標 P21



あおぞら型投資銀行ビジネスの推進

これまでご説明申し上げてきた通り、法人のお取引先や個人のお客さまに対してよりよいサービスを提供するために、積み重ねてきた新たなビジネスへのチャレンジの結果として、現在、あおぞら銀行グループが強みとしている業務分野があります。

社会環境をとりまくかつてない大きな変化が、脱炭素化に向けたトランジションや産業構造転換の動きをさらに加速させている今、これらの業務分野に注力することで、お取引先や社会の発展に貢献することのできる重要なタイミングが到来していると考えております。

「あおぞら型投資銀行ビジネス」は、お取引先のマネジメントとの真摯な対話や提案を通じて、デットからエクイティに至る投融資を通じて長期的な関与を行っていくことで、新たに生まれる産業を育成すること、変わろうとする事業の再構築と再生を積極的にお手伝いすること、そして、ともに成長することを実践する取り組みです。

企業の草創期においては、あおぞら銀行グループのネットワークを活用した、ベンチャー企業向け支援サービス「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」を推進しています。デットからエクイティまでの成長資金のご提供や、GMOあおぞらネット銀行の組込型金融サービス等、ベンチャー企業の成長ステージに応じた様々なサービスをご提供しています。

企業の成熟期においては、構造転換をともに目指すビジネスとして「レバレッジドファイナンス」「環境ファイナンス」「M&Aアドバイザリー」の業務について、国内外において積極的に取り組んでいます。

個人のお客さまが抱える事業承継等の課題に対しても、M&Aアドバイザリーの他、これらの当行グループ機能を活用することでニーズにお応えしています。

事業再生を通じた地域社会への貢献として、日本全国の地域金融機関の皆さまとともに、当行グループ企業であるあおぞら債権回収の機能をフル活用した「再生ファイナンス」に取り組んでおり、当行グループの特長のひとつとなっています。

「エクイティ投資」においては、プライベートエクイティ投資に加えて、エンゲージメント投資を開始しています。課題解決にともに取り組むビジネスパートナーとしてのお取引先との対話を通じて、事業を理解し、経営に対する積極的な関与と助言を行うことによって、お取引先の成長をともに実現することを目指しています。

あおぞら型投資銀行ビ
ジネス P30

価値創造プロセス



※数値は2021年度および2022年3月末における実績です *1 スモールミーティング：P105参照 *2 デジタル人材育成プログラム「アドバンスコース」：P73、74参照

サステナビリティ推進担当役員メッセージ

サステナビリティ経営の推進

グローバル課題である脱炭素化に向けた取り組みに加え、新型コロナウイルス感染症影響の長期化、デジタルトランスフォーメーションの社会への浸透は、人々の生活様式や企業のビジネスプロセスを一変させるとともに、産業構造そのものに急速な変化をもたらしています。

こうした潮流の中で、多くの企業が持続可能な社会の実現に向け、その取り組みを加速させておりますが、この1年間、特に気候問題や人権問題に係る社会的要請はますます大きな広がりを見せ、自らの事業活動に留まらず、サプライチェーンを含めた幅広い対応が求められています。

金融機関には、サステナブルファイナンスを通じてグリーンイノベーションやトランジションを促進し、脱炭素社会の実現に向けて重要な役割を果たすことが期待されており、金融ビジネスは、もはや、サステナビリティの視点を持たずには取り組めない時代になったと認識しています。

あおぞら銀行グループは、経営理念「あおぞらアクション」の中で「社会のサステナブルな発展に積極的に貢献する」ことを掲げ、グループのあらゆる金融サービスや事業者としての活動にサステナビリティを組み込み、経営と一体化した取り組みを推進しております。

昨年は、重要なサステナビリティ課題を審議・決定するため、CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」と、サステナビリティに関するグループガバナンスを推進するための「グループサステナビリティ連絡会」を設置する等、サステナビリティ経営体制の高度化を進めました。



取締役専務執行役員
サステナビリティ推進担当

芥川 知美

サステナビリティ重点課題

あおぞら銀行グループが注力する/特長のある分野における経営目標として「あおぞらサステナビリティ目標」を公表しております。気候変動への対応に加え、「あおぞら型投資銀行ビジネス」における重点テーマである「ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂の実現）」、「インダストリアル・トランジション（産業構造転換の促進）」への貢献、更には、お客さまの大切な資産を「次世代に守り・繋ぐ」ための取り組みについて、中長期のKPI目標を設定し、ビジネスを通じた環境・社会課題の解決に取り組んでおります。

今年6月には、サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）について、あおぞら銀行グループの企業経営に対する重要性に加え、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再整理を行い、「気候変動への対応」「人権の尊重」の他、「あおぞらサステナビリティ目標」を含む8項目を新たにマテリアリティとして特定しました。

気候変動への対応

自社のカーボンニュートラルについては、四谷本社ソフィアタワーでは再生可能エネルギー由来の電力を100%使用しておりますが、事業活動から発生するCO₂排出量の更なる削減に向け、コンピューターセンターのグリーン電力化に向け検討を開始しました。

新たに国内外における環境ファイナンスを推進する専担部署を設置し、サステナブルファイナンスへの取り組みを加速させております。加えて、第三者評価機関による評価を受けた「あおぞらESG支援フレームワーク」を構築し、中堅・中小企業のお客さまに対しパリ協定の目標を踏まえた脱炭素化コンサルティングサービスを含めたトータルソリューションを提供することにより、お客さまの脱炭素化に向けた課題解決を支援してまいります。

事業者としての脱炭素化に向けた取り組みを一層強化するとともに、エンゲージメントを通じてお客さまの気候変動対応や脱炭素化へのトランジションを積極的に支援し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指してまいります。

社会課題への対応

ソーシャルの領域では、ここ10年来指摘されてきたメガトレンドに加え、新型コロナウイルス感染症影響の長期化により、経営戦略における人的資本の重要性がクローズアップされています。

あおぞら銀行グループは、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みとして、経営の中核を担う人材の多様性の確保に向け人材育成・環境整備方針を定めるとともに、女性・外国人・キャリア採用の管理職比率に目標を定め、取り組みを強化しております。加えて、女性の活躍推進に向けた取り組みや障がいのある従業員が安心して働ける環境づくりを推進しております。今後、中長期的な企業価値向上に向け、一層取り組みを強化していかねばならないと考えています。

役職員のサステナビリティ意識の浸透を図る為、会社の企画するボランティア活動に社員の参加を募るボランティアトライアルの取り組みを継続的に実施するとともに、金融サービスによる貢献が難しい分野への寄付の拡充等、社会貢献活動の幅も広げていきたいと考えています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



社会の公正のために

昨年、環境・人権課題への配慮を求める国際的なイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」、大規模開発プロジェクトファイナンスに係る環境・社会問題を回避・緩和する為のフレームワークである「赤道原則」を採択しました。現在、SDGsやパリ協定と銀行の経営・実務との整合性を確認するためのフレームワーク「国連責任銀行原則（PRB）」の採択に向けて準備を進めております。

ウクライナ情勢に端を発した不透明・不安定な環境が続いていますが、このような時だからこそ、「社会の公正な移行（Just Transition）」の視点を持って適切な選択を行うことにより、社会のサステナブルな発展に積極的に貢献してまいりたいと存じます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

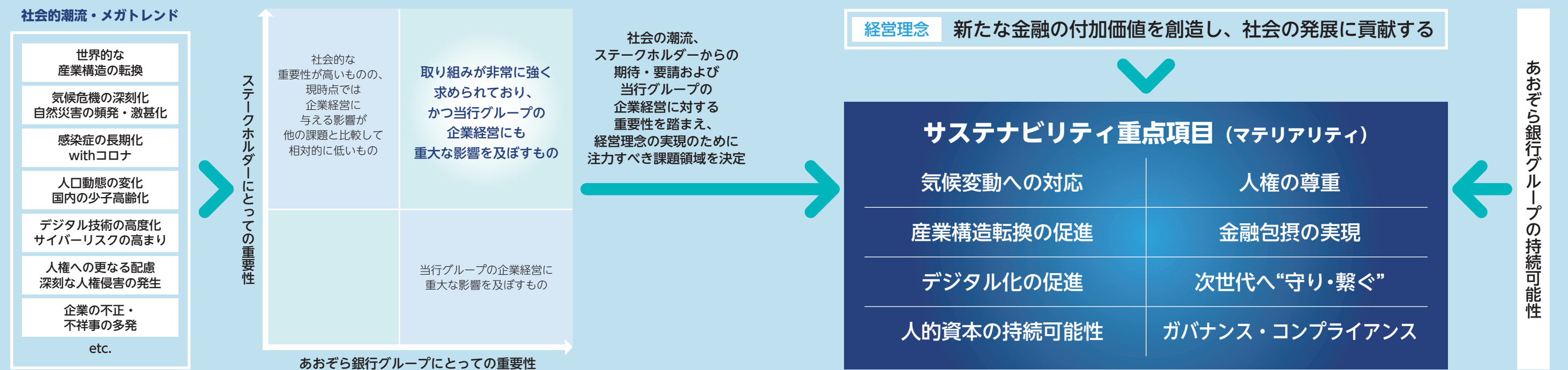
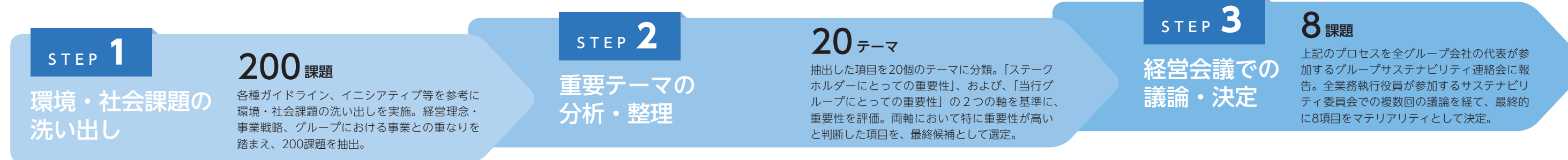
サステナビリティ重点項目（マテリアリティ）

あおぞら銀行グループは、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領域」と位置付けています。社会的潮流が急速に変化するなか、課題解決のために企業がステークホルダーから求められる期待・役割も、高度化・多様化・複雑化しつつあります。このような経営環境の中、限られた経営資源を特定の分野に集中的に投入し、当行グループが強み/特長とするビジネスを通じて、創出する社会的・経済的価値の最大化を図るため、「注力すべき課題領域」として、8つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの特定プロセス

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、ステークホルダーからの期待・要請といった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、下記の通り整理を行いました。以下の3つのステップに加え、現在、次期中期経営計画の策定とあわせた、社内外のステークホルダーおよび外部有識者へのヒアリングを進めています。

引き続き、経営環境の変化に対応した柔軟な見直しを継続するとともに、マテリアリティに紐づくKPI（あおぞらサステナビリティ目標等）の追加・見直しなど、実効性のあるPDCAサイクルの構築を通じて、経営計画との一体化を進めてまいります。



課題の洗い出しに当たっては、以下の3つの観点から、ガイドライン・イニシアティブを参照しました。

<グローバル課題や日本において特に顕著な環境・社会課題から社会の潮流を整理>

SDGs169のターゲット、「SDGsアクションプラン2021（SDGs推進本部）」、「成長戦略実行計画（日本政府）」、「ソーシャルボンドガイドライン（金融庁）」

<ステークホルダーからの企業への期待・要請を整理>

国連グローバル・コンパクト、GRIガイドライン、ISO26000、Stakeholder Capitalism Metrics

<投資家からの期待および金融・銀行セクター固有の課題を整理>

SASB商業銀行セクターガイドライン、米MSCI・英FTSE社等のESG評価機関の評価項目、「全銀協SDGsレポート2020-2021（全銀協）」

重要テーマの分析・整理および経営会議での議論で出た論点・意見の一部をご紹介します。



「生物多様性」や「次世代教育の推進」などは、マテリアリティではないのか？

社会的な重要性が高い課題であり、将来的なマテリアリティの候補として意識をしている。現時点では企業経営に与える影響が、他のマテリアリティと比較して相対的に低いと判断し、今回は採用を見送った。現在は情報収集・研究段階にあるものや、寄付やボランティアを中心とした非ビジネス領域での取り組みが中心であるが、今後、金融ビジネスでの取り組みや社会貢献活動の拡大等による検討を進めていきたい。

「持続可能で安定的な収益機会の追求」や「ステークホルダーとの対話」なども、当行グループの企業経営にとっては重要ではないか？

マテリアリティは「具体的に取り組むべき課題領域」としての位置づけであり、上記は時代に関わらず企業として不断に取り組んでいくべき命題として、マテリアリティとはしなかった。

「次世代へ“守り・繋ぐ”」は、例えば「少子高齢化への対応」など、より幅広い課題として捉えるべきではないか？

今回のマテリアリティ特定においては、現在注力している事業承継M&A/財産承継等を通じてアプローチできる課題に絞ったが、今後、取り組みの広がりによっては、「少子高齢化への対応」等の、より広範な課題領域を設定することを考えていく。

マテリアリティと具体的な取り組みとの重なり

マテリアリティ	マテリアリティとして選定した背景	具体的な取り組み	対応するSDGs
気候変動への 対応	・企業として最優先に取り組むべきグローバル課題の一つであると認識しています。 ・脱炭素社会の実現に向け、企業のカーボンニュートラルに向けた取り組み、グリーンエネルギーの普及、脱炭素化に向けた技術革新等へのファイナンスを通じ、資金供給者の立場として金融仲介機能を適切に発揮してまいります。 ・気候変動への対応が、他の金融機関に大きく劣後した場合、また投資家やお客さま等のステークホルダーからの期待から大きく乖離した場合には、ビジネス機会の喪失、投融資ポートフォリオの毀損、レピュテーションの低下等により、当行グループの企業経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。	・国内外における環境ファイナンスの拡大（再生可能エネルギー・トランジション・脱炭素イノベーションファイナンス、グリーンビルディング向けファイナンス等）（P41、59） ・中堅・中小企業のお客さまに向けた脱炭素コンサルティング、サステナブルファイナンスの推進（P60） ・投融資における環境・社会への配慮、赤道原則への対応（P54、63） ・シナリオ分析の拡充等による統合リスク管理態勢の整備、レジリエンスの向上（P63、65） ・事業者としてのGHG排出量（Scope1,2）の削減（P61） ・投融資ポートフォリオのGHG排出量（Scope3）の段階的な計測・削減（P58、63） ・投融資ポートフォリオを含むカーボンニュートラルに向けたロードマップの策定（P58）	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を

CFOメッセージ

2022年3月期の実績

連結粗利益	1,030億円
前年度比	+64億円
連結実質業務純益	478億円
前年度比	+51億円
親会社株主に帰属する当期純利益	350億円
前年度比	+60億円
普通株式1株当たり年間配当金	149円
うち期末配当金は1株当たり	45円

2022年3月期における国内の経済環境は、年間を通じて新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けましたが、全体としては持ち直しの動きが継続し、グローバル経済の回復を背景に鉱工業生産・輸出等は比較的堅調な動きが続きしました。しかしサービス業では、まん延防止等重点措置の実施の影響により、依然として厳しい状況が続きました。米国では、早い段階でワクチン接種が本格的に進展し経済正常化が進んだことにより、全般的な景気回復が見られましたが、1月に入りインフレ動向が最大の焦点となり、供給制約を主因とするインフレ上昇ではあるものの、家賃をはじめとしたサービス価格等、財価格だけでなく広範な品目にも影響が見られ始めました。

このような状況下、当行においては、お客さま関連ビジネス等が好調に推移した結果、連結粗利益1,030億円（前期比64億円増）、連結実質業務純益478億円（同51億円増）、親会社株主純利益350億円（同60億円増）と、それぞれ前期比で増益となり、業績予想を上回る実績となりました。

資金利益は、貸出残高増加等により前期比15億円増加の516億円となりました。



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

非資金利益は、前期比49億円増加の513億円となりました。貸出関連手数料、組合出資損益、リテール関連の投資性商品販売等のお客さま関連ビジネスが年間を通じて好調に推移しました。

経費は前期比28億円増加し577億円となりました。注力分野への人員増加等により人件費が増加したほか、マーケット業務にかかる規制対応、インフラ整備、サイバーセキュリティ対応等によりシステム関連経費が増加しました。

与信関連費用は37億円の費用（前期は43億円の費用）となりました。期末の貸出金全体に対する貸倒引当金の比率は1.46%と、引き続き十分な水準を維持しております。金融再生法開示債権（連結ベース）は、問題債権の処理等により、2021年3月末比59億円減少し214億円となっております。開示債権比率は0.63%と、0.28ポイント低下しております。

1株当たり年間配当は、配当性向を50%とする配当方針に基づき149円といたしました。（前期比25円、期初予想比21円増配）

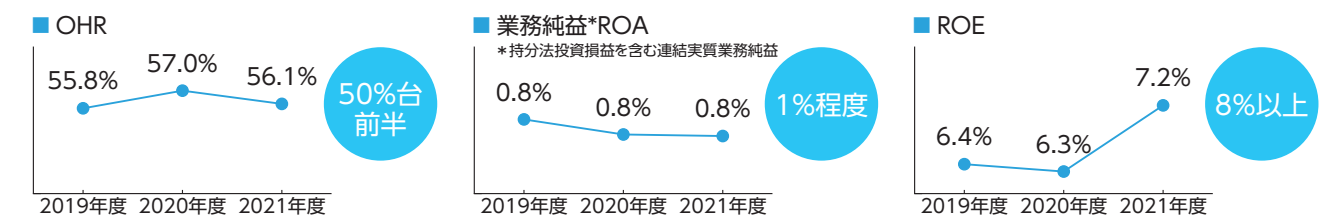
中期経営計画「AOZORA2022」の進捗状況

中期経営計画「AOZORA2022」で掲げた主要業績指標（KPI）につきまして、2021年度実績は下記グラフのとおり、3指標とも最終目標値は僅かに未達であったものの、顧客関連ビジネスを中心に業績が堅調に推移したこと、経費もメリハリをつけながらしっかりコントロールしていることを背景に、OHR、ROEはいずれも

前期実績より改善しております。

不透明な環境下にはありますが、当行グループの強みである効率性を維持しつつ、あおぞら型投資銀行ビジネスの推進を通じた安定的・持続的な成長を目指し、2022年度は中期経営計画の最終年度として目標に近づけるよう努めてまいります。

主要業績評価指標



2023年3月期の業績予想・配当予想

2022年度につきましては、現在積極的に取り組んでおります「あおぞら型投資銀行ビジネス」を中心として、顧客関連ビジネスは引き続き順調に拡大していくことを見込んでおります。一方、インフレ、地政学リスクの高まり等から、金融市場の大きな変動が続くものと想定しており、有価証券運用につきましては慎重な見通しとしております。

これらを踏まえ2023年3月期の連結粗利益は、2021年度と同水準の1,030億円、親会社株主純利益は、2021年度実績比3%増益の360億円の予想といたしました。

資本政策・株主還元方針

資本・配当政策に関して、中期経営計画「AOZORA2022」においては、「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」ともバランスをとった資本政策を実施することとしております。自己資本比率（国内基準）は、Basel3完全適用ベースで最低9%、当面の運営目標としては9.5%程度としていますが、2022年3月末実績は10.37%と当該目標よりやや高い水準となっております。引き続き、あおぞら型投資銀行ビジネスを通じて効率的に資本を活用するにあたり余力は十分にある状況ですが、一方で不透明な経営環境にあることも踏まえ、収益性とリスクの双方を意識した段階的な投資を進め、2022年度は自己資本比率

当行の中長期配当方針は、配当性向を50%とし、業績に応じた還元を行うこととしております。2023年3月期の配当については、1株当たり年間配当予想額154円を基本として、四半期毎に業績を踏まえて、柔軟に対応してまいります。

10%をひとつの目安として運営してまいります。

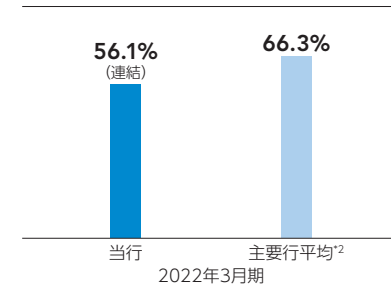
株主還元については、従来同様、業績に応じた配当にて実施するものとし、配当性向は原則50%としております。2022年度の1株当たり年間配当予想は、業績予想に基づき、前述の通り154円とさせていただきます。また、引き続き四半期ベースの配当を実施いたします。

今後も当行グループの持続的成長・企業価値向上に向けた財務・資本運営を実施してまいります。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、引き続きよろしくお願い申し上げます。

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。

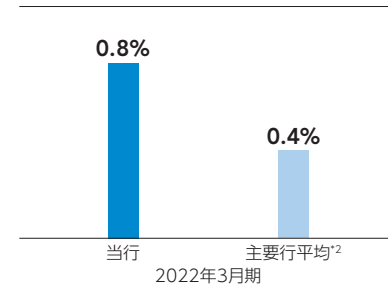
経費率(OHR)



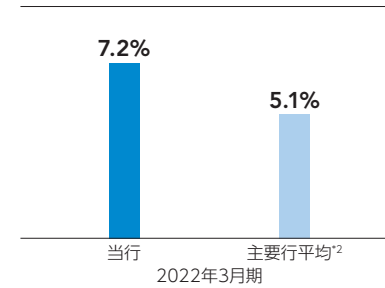
^{*1} 持分法投資損益を含む連結実質業務純益

^{*2} 主要行 (MUFG、SMFG、みずほFG、りそなHD、三井住友トラストHD、新生銀行) の決算資料を基に算出

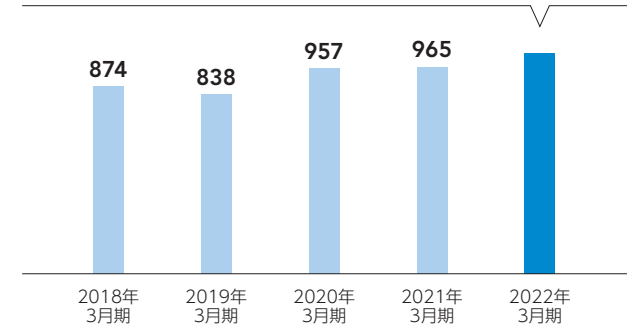
業務純益^{*1}ROA



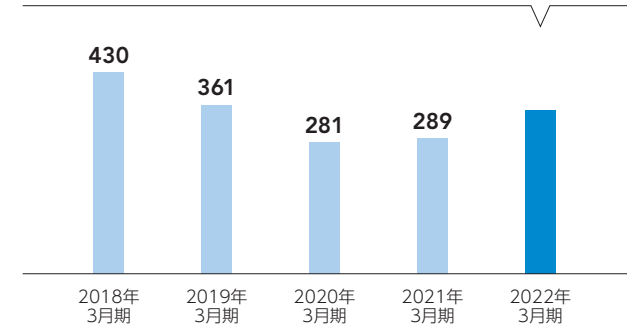
ROE



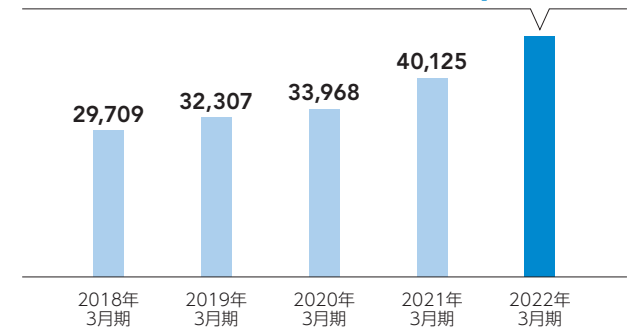
連結粗利益 (億円)



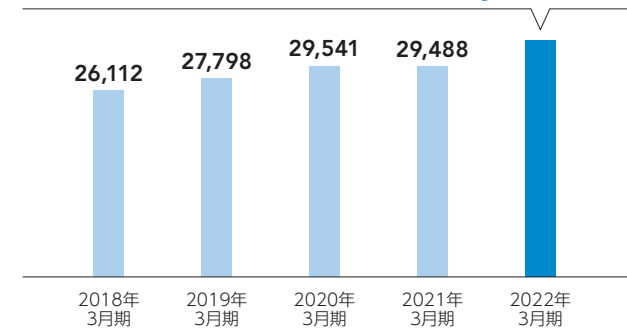
親会社株主純利益 (億円)



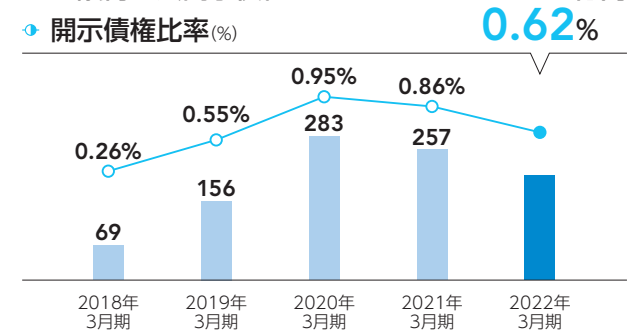
預金残高 (譲渡性預金含む) (億円)



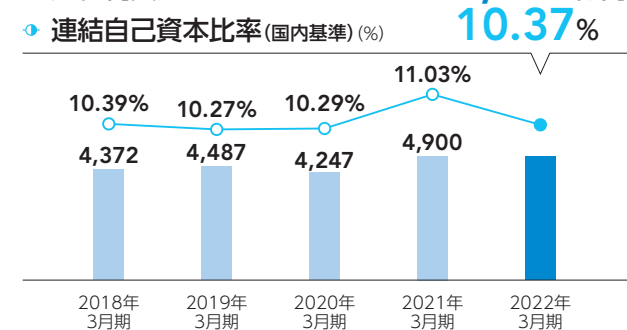
貸出金残高 (億円)



金融再生法開示債権 (単体) (億円)

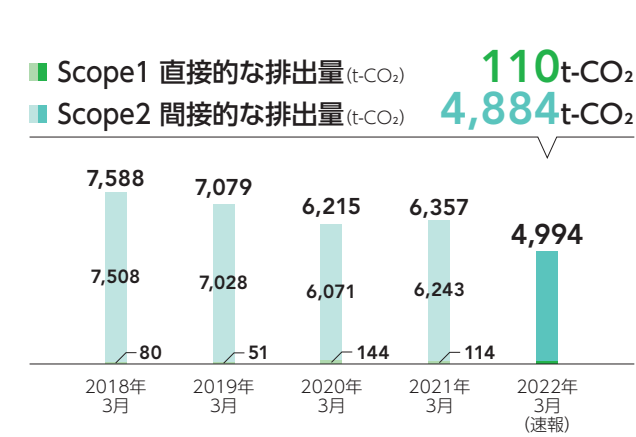


連結純資産 (億円)

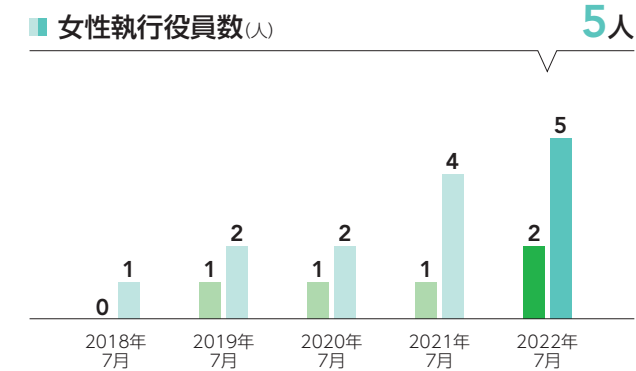


非財務ハイライト

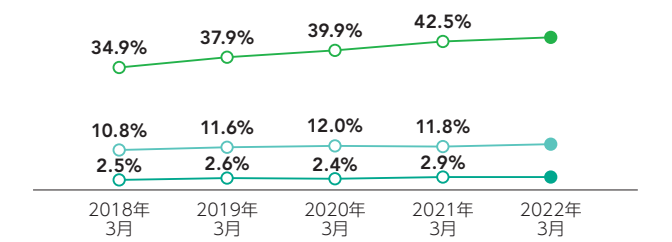
CO₂排出量



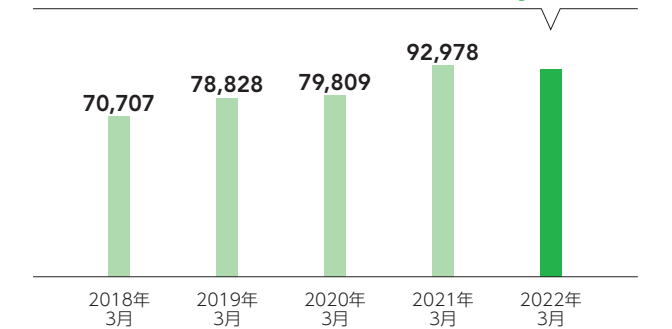
女性取締役数 (人)



- キャリア採用者管理職比率 (%) **43.7%**
- 女性従業員管理職比率 (%) **12.5%**
- 外国人管理職比率 (%) **2.9%**



個人株主数 (名)



外部イニシアチブへの賛同/社外からの評価



気候関連財務情報開示タスクフォース



21世紀金融行動原則



赤道原則



国連グローバル・コンパクト

あおぞら銀行は2022年に国連グローバル・コンパクトに署名し、同イニシアチブが提唱する人権、労働、環境、腐敗防止の分野における10の原則に賛同し、企業トップ自らのコミットメントのもと、その実現に向けて努力を継続しています。



MSCI日本 株女性活躍指数 (WIN) 構成銘柄



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 構成銘柄



健康経営優良法人2022



えるぼし認定



くるみん認定

あおぞら銀行のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるあおぞら銀行への後援、保証または販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

非財務情報インデックス

環境データ（国内銀行拠点）

項目	2019年度	2020年度	2021年度 (速報値)
温室効果ガス排出量（t-CO ₂ ）			
Scope1（直接的エネルギー消費）	144	114	110
Scope2（間接的エネルギー消費）※1	6,071	6,243	4,884
Scope3（出張）※2	－	64	64
直接的エネルギー消費			
都市ガス（千m ³ ）	19	20	19
重油・灯油（kl）	12	5	5
ガソリン・軽油（kl）	30	24	23
間接的エネルギー消費 ※3			
電力（千kWh）	12,400	13,052	12,794
蒸気（GJ）	193	50	0
温水（GJ）	1,154	1,515	1,499
冷水（GJ）	4,454	5,481	6,112
廃棄物 ※4			
発生量（t）	214	168	173
リサイクル量（t）	174	123	123
リサイクル率（％）	81％	73％	71％
コピー用紙購入数量（t）	72	50	47

※1：2020年度より海外銀行拠点および主要グループ会社（海外現地法人を含む連結子会社）を含めて計測

※2：2020年度より計測を開始

※3：2020年度より海外銀行拠点および主要グループ会社（海外現地法人を含む連結子会社）を含めて計測

※4：支店における一般産業廃棄物等を除く

社会

従業員データ（単体）

項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数	1,787人	1,878人	1,928人	1,933人	1,966人
男性	950人 (53%)	982人 (52%)	1,024人 (53%)	1,034人 (53%)	1,056人 (54%)
女性	837人 (47%)	896人 (48%)	904人 (47%)	899人 (47%)	910人 (46%)
臨時従業員数	206人	177人	142人	125人	117人
海外現地採用者数 ※1	29人	30人	32人	32人	41人
従業員構成比率					
新卒採用	60%	59%	58%	58%	59%
キャリア採用	40%	41%	42%	42%	41%
平均年齢	42.7歳	42.8歳	43.1歳	43.3歳	43.4歳
男性	44.0歳	44.1歳	44.1歳	44.0歳	43.9歳
女性	41.2歳	41.4歳	41.9歳	42.5歳	42.8歳
平均勤続年数	14.5年	14.5年	14.6年	14.9年	15.1年
男性	14.5年	14.6年	14.5年	14.5年	14.6年
女性	14.5年	14.4年	14.8年	15.4年	15.8年

項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
平均年間給与（千円）	7,913	8,037	7,930	8,089	8,232
男性	9,576	9,758	9,618	9,719	10,073
女性	5,822	5,948	5,899	6,171	6,203
男女間の平均年間給与と格差（男性＝100）	61	61	61	63	62
新卒採用者数	54人	62人	61人	65人	70人
男性	21人 (39%)	25人 (40%)	39人 (64%)	46人 (71%)	41人 (59%)
女性	33人 (61%)	37人 (60%)	22人 (36%)	19人 (29%)	29人 (41%)
キャリア採用者数	88人	80人	63人	46人	33人
男性	45人 (51%)	43人 (54%)	45人 (71%)	32人 (70%)	26人 (79%)
女性	43人 (49%)	37人 (46%)	18人 (29%)	14人 (30%)	7人 (21%)
採用者男女比率	男性 46% 女性 54%	48% 52%	68% 32%	70% 30%	65% 35%
新卒/キャリア採用比率	新卒採用 38% キャリア採用 62%	44% 56%	49% 51%	59% 41%	68% 32%
3年後の新卒定着率	91%	94%	87%	87%	95%
退職者数（自己都合）	39人 (2.2%)	50人 (2.7%)	53人 (2.8%)	47人 (2.4%)	47人 (2.4%)
女性従業員管理職比率	10.8%	11.6%	12.0%	11.8%	12.5%
外国人管理職比率 ※1	2.5%	2.6%	2.4%	2.9%	2.9%
キャリア採用者管理職比率	34.9%	37.9%	39.9%	42.5%	43.7%
従業員の一月当たり平均残業時間 ※2	9.0時間	8.3時間	8.9時間	10.3時間	11.8時間
有給休暇取得日数（年間平均）	14.8日	15.5日	15.6日	13.3日	14.4日
障がい者雇用	雇用数 20人 (6月行政報告時点) 雇用率 1.7%	22人 1.8%	25人 2.0%	29人 2.2%	33人 2.40%
育児休業取得者数	40人 (83%)	65人 (86%)	41人 (72%)	61人 (82%)	55人 (78%)
男性	14人 (67%)	15人 (58%)	14人 (47%)	24人 (65%)	22人 (58%)
女性	26人 (96%)	50人 (100%)	27人 (100%)	37人 (100%)	33人 (100%)
育児休業復帰率（女性）	88%	91%	100%	100%	100%
介護休業取得者数	0人	0人	0人	1人	1人
介護休暇取得者数	15人	16人	15人	19人	19人
労働災害件数（件）	10件	7件	14件	6件	3件
兼業・副業登録者数（人） ※3	－	－	－	16人	31人
在宅勤務利用者割合（％） ※4	1%	2%	32%	62%	60%
従業員一人当たり研修時間（時間） ※5	－	－	－	30.8	32.5
研修延べ時間（時間） ※5	－	－	－	59,533	63,951
研修延べ受講者数（人） ※5	－	－	－	5,184	11,393
従業員一人当たり研修費用（千円） ※6	31.3	37.4	35.9	26.3	27.3

※1：GMOあおぞらネット銀行を除く国内・海外グループ会社を含めた数値

※2：管理監督者を除いた従業員の法定外労働に関する残業時間

※3：2020年度より兼業・副業登録制度開始

※4：2017年度より在宅勤務制度開始。各年度3月時点の利用者数割合

※5：2020年度よりデータ整備開始

※6：外部講師費用と能力開発支援メニュー実績額

あおぞらサステナビリティ目標

2021年9月、あおぞら銀行グループの全てのビジネス部門やサポート部門に共通する目標として、「あおぞらサステナビリティ目標」を公表いたしました。

本目標においては、あおぞら型投資銀行ビジネスにおける重点テーマであるベンチャー企業の成長サポートや事業再生を通じた地域社会への貢献による“ファイナンシャル・インクルージョン”（金融包摂の実現）に向けた取り組みや、エンゲージメントエクイティ投資等を通じた“インダストリアル・トランジション”（産業構造転換の促進）に向けた取り組み、気候変動への対応としての脱炭素化に向けた取り組み、お客さまの大切な資産を次世代に“守り・繋ぐ”ための取り組みについて、それぞれKPIを設定しています。本目標の達成に向け、グループ全体を挙げた取り組みを加速させてまいります。（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おります。）

あおぞらサステナビリティ目標の進捗状況

あおぞら型投資銀行ビジネスの推進

“ファイナンシャル・インクルージョン” ～金融包摂の実現～

◆ベンチャー企業の成長サポート	2021年～2030年度	2021年度実績
ベンチャー向け投資件数	累計 100件	12件
GMOあおぞらネット銀行 スモール&スタートアップ事業者 口座開設件数	累計 20万件	約 2.36万件

◆事業再生を通じた地域社会への貢献	2021年～2025年度	2021年度実績
再生ファンドを活用した 再生支援件数	累計 100件	21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	2021年～2025年度	2021年度実績
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計 100件	33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	2021年～2025年度	2021年度実績
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計 100件	33件

気候変動への対応

◆サステナブルファイナンス実行/組成額	2021年～2030年度	2021年度実績
	累計 1兆円	1,485億円
	うち環境ファイナンス 7,000億円	1,377億円

◆事業者としてのCO ₂ 排出量	2030年度までに ↓ 50%削減 (2020年度比)	2050年度までに ▶ 実質 0 (ゼロ) ※可能な限り前倒しでの達成を検討	2021年度実績 4,994 t-CO₂
-----------------------------	--	---	---

◆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 (ゼロ)	2022年3月末 292億円
------------------------------	-------------------------------	--------------------------

次世代へ“守り・繋ぐ”

◆事業承継・財産承継コンサルティング	2021年～2025年度	2021年度実績
コンサルティング契約件数	累計 1,800件	314件

女性活躍関連

	2018年7月	2019年7月	2020年7月	2021年7月	2022年7月
①執行役員	1 (4.8%)	2 (9.1%)	2 (9.1%)	4 (16.7%)	5 (18.5%)
	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
②部長相当	10 (11.2%)	10 (11.4%)	11 (11.3%)	11 (11.5%)	11 (9.6%)
③課長相当	55 (10.7%)	60 (11.7%)	64 (12.1%)	64 (11.8%)	71 (13.2%)
④管理職相当 (②+③)	65 (10.8%)	70 (11.6%)	75 (12.0%)	75 (11.8%)	82 (12.5%)
⑤調査役	89 (31.2%)	98 (32.9%)	105 (33.3%)	107 (33.5%)	123 (37.1%)
⑥従業員全体	837 (46.8%)	896 (47.7%)	904 (47.0%)	899 (46.5%)	910 (46.3%)

社会貢献

項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
社会貢献活動費（百万円）	－	15	－	35	35
バンキング基礎演習（上智大学）受講者数（人）※	331人	389人	382人	382人	367人

※当行役職員が講師を務める上智大学との連携講座。各年度全14回の延べ受講人数

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス（取締役会および各委員会の活動状況）

項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
取締役の構成および取締役会					
人数（人）	8	8	8	8	8
社外取締役（人）	4	4	4	4	4
女性取締役（人）※	0	0	1	1	1
取締役会開催数	13	15	14	15	15
取締役会への平均出席率（%）	100.0%	96.6%	100.0%	100.0%	100.0%
指名報酬委員会					
指名報酬委員会開催数	7	6	7	7	6
指名報酬委員会への平均出席率（%）	100.0%	94.4%	100.0%	100.0%	100.0%
監査コンプライアンス委員会					
監査コンプライアンス委員会開催数	7	7	7	6	6
監査コンプライアンス委員会への平均出席率（%）	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※女性取締役の人数は期末ベース

コンプライアンス

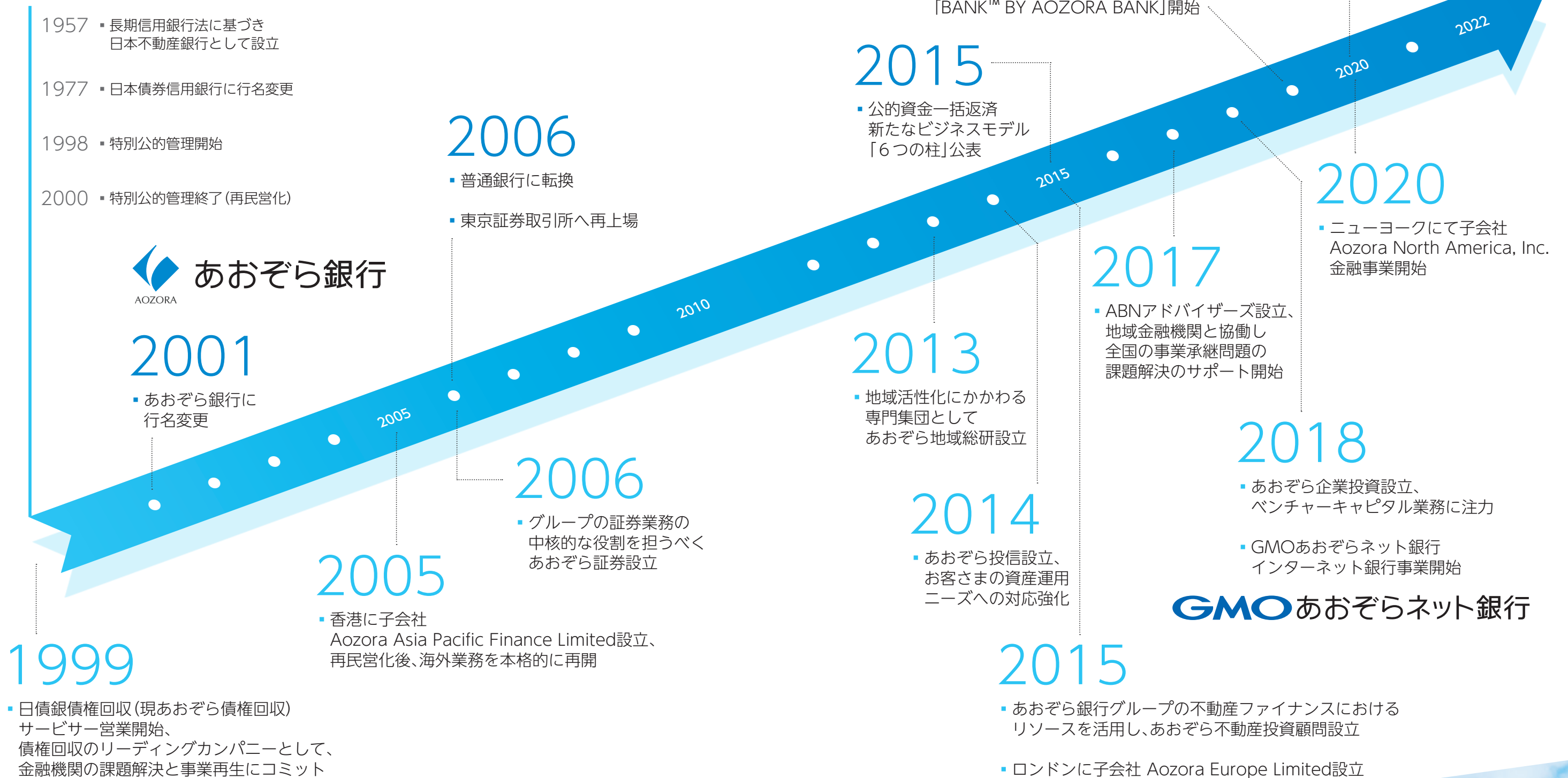
項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
あおぞらホットライン（内部通報制度）の受付件数					
合計	8	6	13	7	10
社内窓口	8	6	7	4	4
社外窓口 ※	－	－	6	3	6
コンプライアンス事案発生件数					
関係官庁からの排除勧告	0	0	0	0	0
不祥事などによる操業・営業停止	0	0	0	0	0
法令にかかわる事件・事故で刑事告発	0	0	0	0	0

※社外窓口は2019年度から設置しております

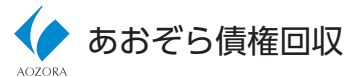
あおぞら銀行グループのあゆみ

あおぞら銀行グループは、常に時代のニーズを先取りし、不動産ファイナンス、事業再生、バイアウトファイナンス等の事業領域における先駆者として、市場の草創期より挑戦を続けてまいりました。

これらの領域で培ってきた実績や専門性を活かし、当行グループのミッションである「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」の実現に向け、あおぞら型投資銀行ビジネスを推進しております。



あおぞら銀行グループ（主要連結子会社）



所在地：東京都千代田区九段北1-13-5 ヒューリック九段ビル
サービス営業開始年月日：1999年9月17日

代表取締役社長
関澤 行雄



主要業務

債権管理回収業務

当社の強み

地域金融機関および地域金融機関のお客さまにフィットするサービス

- ・創業以来22年の経験と実績を有し、多くのお客さまの課題解決に寄り添う
- ・あおぞら銀行グループのサービスとしてコンプライアンスと「債務者保護」の精神を重視
- ・全国の地域金融機関とのネットワークを背景に、様々なニーズに対応

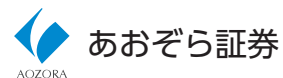
あおぞら銀行グループが培ってきた事業再生投資における「強み」を活かした債権買取

- ・金融機関系ならではの企業分析力をベースとしてキャッシュフローを評価
- ・お客さまの事業再生・再チャレンジを支援するために、長期間にわたり債権を保有
- ・2004年の第1号ファンド以降、19の再生ファンドを組成

中長期方針

「事業再生・再チャレンジ支援を志向する再生型サービス」としてのプレゼンスを高めてまいります。

1. お客さまの過剰債務解消・事業再生支援により、地域社会のサステナブルな発展に貢献してまいります。
2. 持続可能な経営基盤を確立するため、ESGの視点や投資採算を意識しながら保有資産の拡大を目指します。
3. 社内外の関係者とのコ・ワークの推進およびDX等の活用による業務基盤強化を図ってまいります。



所在地：東京都千代田区麹町6-1-1
設立年月日：2006年1月23日

代表取締役社長
尾崎 克行



主要業務

- ・個人投資家向けに仕組債など資産運用における多様な選択肢を提供
- ・地域銀行等の機関投資家向けに私募投信など資産運用分野のソリューションを提供

当社の強み

・あおぞら銀行グループの証券会社として、グループが持つノウハウを積極的に活用、投資家ニーズの発掘、商品開発、アフターフォローの高度化を実現

中長期方針

- ・顧客本位の業務運営を踏まえ、情報提供の充実、商品提案力の向上を図ります。
- ・取扱商品の多様化、非対面チャネルの活用により、リテール顧客基盤の拡大を目指します。
- ・銀証連携による地域金融機関との関係緊密化を通じ、私募投信AUMの積み上げを図ります。
- ・銀行グループの証券会社として、新商品・新業務の開発に積極的に関与し、証券プラットフォーム機能を発揮いたします。



所在地：東京都千代田区麹町6-1-1
設立年月日：2013年3月21日

代表取締役社長
堀内 伸之



主要業務

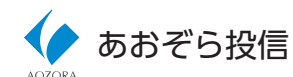
- ・地域金融機関の与信企画、経営改善支援業務のアドバイザー
- ・地域活性化の企画に関するアドバイザー
- ・取引先の経営課題解決提案に関するアドバイザー

当社の強み

- ・地域金融機関に対する豊富なアドバイザー実績
- ・地域企業の課題解決に対する広範で斬新な提案実績
- ・マーケティング、経営改善支援、地域活性化にかかわる専門家集団
- ・産学官金に広がる独自のネットワーク

中長期方針

あおぞら銀行地域金融パートナーバンク・タスクフォースの一員として、地域金融機関の経営強化と地域経済の活性化に全面的にコミットいたします。



所在地：東京都千代田区麹町6-1-1
設立年月日：2014年2月4日

代表取締役社長
野村 孝禎



主要業務

- ・投資運用業務

当社の強み

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

中長期方針

- ・お客さまの資産を全力で守り、育てていくことで、信頼される運用会社を目指します。
- ・お客さまの最善の利益の追求を図り、お客さまのニーズや利益に合致した商品を開発・提供してまいります。
- ・資産運用業者としての発展を目指しESG、SDGsへの取り組みを進めてまいります。

あおぞら不動産投資顧問

所在地：東京都千代田区麹町6-1-1
設立年月日：2015年1月6日

代表取締役社長
今井 卓



主要業務

- ・不動産投資ファンドの組成・運営
- ・不動産信託受益権の媒介、ファンド持分の私募の取り扱い
- ・不動産ファイナンスに関するコンサルティング
- ・テナント、不動産売買仲介業者、不動産関連専門家等の紹介（ビジネスマッチング）

当社の強み

- ・不動産ファイナンスに強みを持つあおぞら銀行グループのリソース
- ・あおぞら銀行の持つ広範な地域金融機関ネットワーク
- ・金融機関基準の堅確なファンド運営・リスク管理

中長期方針

地域金融機関の皆さまへの商品提供に加え、多様化する投資家ニーズを捉えた新規ファンドを組成し、幅広い投資家層に商品提供を行ってまいります。
変化する外部環境に機敏に対応しながら、既往ファンドのパフォーマンス維持向上を図ってまいります。

ABNアドバイザーズ

所在地：東京都千代田区二番町4-3二番町 カシュビル3F
設立年月日：2017年5月24日

代表取締役社長
川島 慎也



主要業務

- ・銀行直系のM&Aアドバイザリー会社として、中小企業マーケットにおける事業承継ニーズに対し、ソリューションを提供

当社の強み

- ・銀行グループとして培ったM&A、事業承継に関する高い専門性と丁寧なサポート
- ・日本国内全域をカバーする豊富で幅広い情報力と成約実績
- ・各地の地域金融機関やファンドとの充実したネットワーク力とファイナンス・ノウハウを活かしたカスタムメイドのソリューション提供

中長期方針

- ・M&Aを事業承継問題を解決する有力な方法としてとらえ、お客さまの事業の維持発展に向けた様々なご要望にきめ細かく対応しながら、あおぞら銀行グループのM&Aビジネス発展に貢献してまいります。

あおぞら企業投資

所在地：東京都千代田区麹町6-1-1
設立年月日：2018年4月24日

代表取締役社長
久保 彰史



主要業務

- ・ベンチャーキャピタル業務
- 「あおぞらHYBRID2号」を主力ファンドとして運営中

当社の強み

- ・エクイティとデットの知見を活用した“ベンチャーデット”（※1）による投資
 - ・スタートアップ企業の「保有株式シェアの希薄化抑制」と「成長資金確保」というニーズに対応。
 - ・あおぞらグループ各社が提供するサービス、ネットワークを活用した支援サービスをお客さまの成長ステージに応じたニーズに対して、あおぞら銀行グループとしてワンストップで提供
- （※1）転換社債や普通社債＋ストックオプション等資本と負債両方の性質を持った金融商品の総称

中長期方針

- ・2022年度残高目標50億円の達成を目指し、投資残高を増強してまいります。
- ・海外有力ベンチャーキャピタルとの連携強化により運営ノウハウの向上を図るほか、「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」を推進し、ベンチャー企業の中長期的な企業価値の向上をサポートしてまいります。

GMO あおぞらネット銀行

所在地：東京都渋谷区道玄坂1-2-3 渋谷フクラス
インターネット銀行事業開始年月日：2018年7月17日

(左)代表取締役社長
山根 武
(右)代表取締役会長
金子 岳人



主要業務

インターネット銀行業務

GMOあおぞらネット銀行の特長

- 1) 業界最安値水準*の振込手数料
 - 2) オンライン完結・決算書不要・担保・保証人不要のビジネスローン
 - 3) 銀行機能を細分化しパーツとして法人企業のサービスに組み込める「かんたん組込型金融サービス」
 - 4) 銀行APIをはじめとする組込型金融サービストップランナー
 - 5) キャッシュバック率業界最高水準*のデビットカード
- ※2022年6月30日時点 GMOあおぞらネット銀行調べ

当社の強み

- ・技術力を武器としたシステム内製化を実現
- ・システム内製化から生み出されるサービス・ソリューションは、「安心」、「速さ」、「安さ」、「便利さ」、「新体験」の5つの価値をお客さまにご提供。

中長期方針

- 以下の3つの柱を軸に、お客さまへ革新的なサービスを提供し続けてまいります。
- ・スモール&スタートアップ向け銀行No.1
 - ・組込型金融サービスNo.1
 - ・テックファーストな銀行No.1

Aozora Asia Pacific Finance Limited

所在地：Suites 1501-03, Two Exchange Square, 8
Connaught Place, Central, Hong Kong, P.R.C.
設立年月日：2005年6月29日

代表取締役社長
佐々木 良平



主要業務

- ・アジア太平洋地域でのファイナンスサービスの提供
- ・香港マネーレンダーとしてコーポレートローン等の供与

当社の強み

- ・アジアの中心的な金融センターである香港という利点を活かし、アジア太平洋ローンマーケットにおけるプレゼンスを獲得
- ・東アジア地域・東南アジア地域・南アジア地域・オセアニア地域それぞれに経験を有するプロフェッショナルな要員を配置

中長期方針

- ・アジア太平洋地域におけるサステナブルファイナンスとデットファンド投資に注力してまいります。
- ・あおぞら銀行グループのアジア、特にグレーターチャイナビジネスにおけるR&Dセンター（新しいビジネスの取り組み拠点）としての機能を充実させてまいります。

Aozora Europe Limited

所在地：1st Floor, 80 Cheapside, London,
EC2V 6EE, United Kingdom
設立年月日：2015年12月15日

代表取締役社長
佐々木 豪



主要業務

- ・欧州コーポレートローンを中心とする投資運用業務
- ・欧州地域における各種情報収集・分析業務

当社の強み

- ・各種法規制に準じたファイナンス関連サービスを欧州各国にわたり提供
- ・欧州の多様なセクター向けの良質なポートフォリオ
- ・主要金融市場ロンドン等における現地ネットワーク

中長期方針

- ・社会・産業構造変化、地政学リスク等を踏まえた良質なポートフォリオを安定的に積上げてまいります。
- ・あおぞら銀行グループの国内外業務展開に連動した新規業務を企画・推進してまいります。
- ・ESG・SDGsに関する情報を収集、分析、発信してまいります。

AOZORA NORTH AMERICA, INC.

所在地：1270 Avenue of the Americas,
Suite #1701, New York, NY 10020 U.S.A.
金融業務開始年月日：2020年9月1日

代表取締役社長
アンソニー プイ



主要業務

- ・北米コーポレートローンの投資運用業務

当社の強み

- ・北米コーポレートローンに精通した現地専門家によるポートフォリオのモニタリングおよびリスク管理、日本と比べカウンターパーティや発行体により近い場所での業務

中長期方針

米国の経済環境や政策等に柔軟に対応しながら、投資ガイドライン、リスクアペタイトに沿ってポートフォリオを管理してまいります。

あおぞら型投資銀行ビジネス ～産業構造転換の促進と金融包摂の実現～

大きく変化する世界

世界はこれまでに経験したことのない大きな変化に直面しています。デジタル技術の発達によるビジネスや生活での大きな変化や、脱炭素社会の実現に向けた産業構造転換の進展に加え、コロナウイルスの蔓延、ウクライナ・ロシアを巡る問題により、直接・間接的に企業活動は様々な影響を受けています。一方で、こうした社会環境の変化を捉えて新たな挑戦に取り組む企業も登場しており、企業の新陳代謝が進むことが予想されます。

お客さまの新しい挑戦をお手伝いするあおぞら銀行グループのサービス

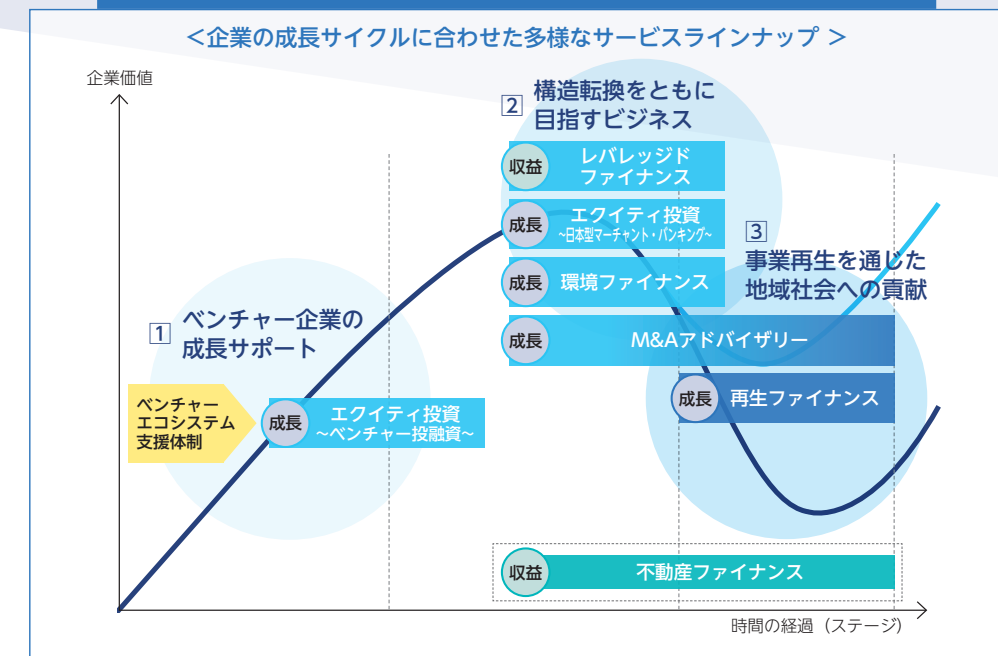
お客さまが事業構造の転換や事業再生に取り組むにあたり、リスクテイクに必要なエクイティへの需要が高まることが予想されます。あおぞら銀行グループでは、デットからエクイティに至る投融資を通じて長期的な関与を行っていくことにより、お取引先のマネジメントとの真摯な対話や提案を通じて、お客さまの新しい挑戦をお手伝いする取り組みとしての「あおぞら型投資銀行ビジネス」を推進し、新たに生まれる産業を育成すること、変わろうとする事業の再構築と再生を積極的にお手伝いすること、そして、ともに成長すること、を実践してまいります。

あおぞら銀行グループは、不動産ファイナンスやレバレッジドファイナンスにおける市場の草創期からの主要プレイヤーであり、ローン提供時のクレジット分析、ファイナンスストラクチャー、ドキュメンテーション等を通じてリスク管理の知見を蓄積し、そうしたノウハウを活用しローンだけでなくエクイティ投資も行っています。すでに、事業再生、不動産、バイアウト・ベンチャー等におけるエクイティ投資残高は1,900億円を超えており（2022年3月末）、分散投資や投資時期のコントロールにより、毎年安定した収益をあげています。また、審査部門にエクイティ専担部署を設置して管理体制も強化しています。

エンゲージメント投資で築くお客さまとの新しいパートナーシップ

かつて銀行は、ローンに限らず政策保有株式を通じて取引先企業に資金を提供してきました。銀行は取引先企業に信頼され様々な相談を受け、取引先の経営状況を熟知する銀行は、リスクを伴う経営判断にも的確にアドバイスをしてきました。バブル経済崩壊後、不良債権処理や持合い株式の解消等が進み、企業と銀行との取引関係が変化しつつあります。しかし、事業構造の転換を迫られている企業は、自社の事業を理解し、経営課題を相談できるパートナーを必要としています。あおぞら銀行グループは、事業法人や金融法人のお客さまのエクイティを新規に取得して、お客さまとの対話を通じて事業を深く理解し、経営に対する積極的なアドバイスを行います。こうした目的のエクイティ投資をエンゲージメント投資と呼び、当行もリスクテイクすることでお客さまとの新しいパートナーシップを構築します。今年度は、事業法人のお客さまへの投資専門部署としてマーチャント・バンキング部を新設し、事業を深く理解するための分析方法の研究やパートナーシップを構築できる人材の育成に取り組んでいます。

あおぞら型投資銀行ビジネス



企業の成長サイクルに合わせた多様なサービスラインナップ

企業の成長サイクルの転換点においては多様なサービスが求められています。「あおぞら型投資銀行ビジネス」ではデットからエクイティに至る投融資で培った高い専門性を活用し、産業構造転換の促進および金融包摂の実現に向けた、様々な取り組みを行ってまいります。

① ベンチャー企業の成長サポート

企業の草創期においては、あおぞら銀行グループのネットワークを活用した、ベンチャー企業向け支援サービス「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」を推進しています。デットからエクイティまでの成長資金のご提供や、GMOあおぞらネット銀行の組込型金融サービス等、ベンチャー企業の成長ステージに応じた様々なサービスをご提供しています。

② 構造転換をともに目指すビジネス

企業の成熟期においては、構造転換をともに目指すビジネスとして、「レバレッジドファイナンス」「環境ファイナンス」「M&Aアドバイザー」の業務について、国内外において積極的に取り組んでいます。

エクイティ投資においては、プライベートエクイティ投資に加えて、エンゲージメント投資を開始しています。課題解決にともに取り組むビジネスパートナーとしてのお客さまとの対話を通じて、事業を理解し、経営に対する積極的な関与と助言を行うことによって、お客さまの成長をともに実現することを目指しています。

③ 事業再生を通じた地域社会への貢献

事業再生を通じた地域社会への貢献として、日本全国の地域金融機関の皆さまとともに、当行グループ企業であるあおぞら債権回収の機能をフル活用した「再生ファイナンス」にも取り組んでおり、当行グループの特長のひとつとなっています。

あおぞら銀行グループの提供する様々なサービスのうち、これまでの実績をベースにさらに注力していく「レバレッジドファイナンス」「不動産ファイナンス」を収益分野として位置付け、また、産業構造の大きな変化の中で、お客さまの支援ニーズ拡大に伴って今後の成長が期待される「エクイティ投資」、「環境ファイナンス」、「再生ファイナンス」、「M&Aアドバイザー」を成長分野として位置付けました。

あおぞら銀行の各ビジネスグループとグループ企業の緊密な連携、地域金融機関の皆さまや多様なパートナー企業とのコラボレーションにより、新たなビジネスの創造を目指して取り組んでまいります。

収益分野

■レバレッジドファイナンス

企業の構造転換への動きが加速する中、M&Aニーズの裾野が大企業から中堅・中小企業へ広がっています。当行では、LBOローンのアレンジメントおよび融資提供とともに、シンジケーションによるローン案件の紹介、プライベートエクイティ投資による優良なポートフォリオの構築等に取り組んでいます。

海外コーポレートローンでは、ニューヨーク・ロンドンの各現地法人と東京本店が一体となったシームレスなモニタリング体制を構築し、リスク分散とクオリティの維持向上を企図した機動的なポートフォリオ運営を実践してまいります。

■不動産ファイナンス

デット分野では、不動産ノンリコースローン、コーポレートローンに加え、近年不動産業界において取り組みが進むサステナブルファイナンスの組み入れを推進してまいります。エクイティ分野では、不動産エクイティへの投資とともに、エンゲージメント投資を通じて、不動産分野における知見を活かしたユニークな提案を進めてまいります。

このほか、あおぞら不動産投資顧問をはじめ、DX支援会社B Spark、ベトナムOCBと協働した金融サービスの提供や、不動産小口化商品を含めた不動産の多様なニーズにお応えするビジネスマッチングなど、不動産分野においてあおぞら銀行グループが持つ豊富なノウハウを活かした様々な金融サービスを提供してまいります。

成長分野

■エクイティ投資

取引先企業のエクイティを取得するとともに、お客さまとの対話を通じて事業を深く理解し、経営に対する積極的な関与と助言を行うことによってお客さまの成長をとともに実現する、エンゲージメント投資を推進してまいります。

ベンチャー投融資の分野

では、あおぞら銀行グループのネットワークを活用した、ベンチャー企業向け支援サービス「あおぞらベンチャーエコシステム支援体制」を推進し、ベンチャーデットの提供等を通じてベンチャー企業の中長期的な企業価値の向上をサポートしてまいります。



シード期

GMOあおぞらネット銀行が、口座開設～各種取引、ビジネスサポートサービス等を提供

アーリー・ミドル期

あおぞら企業投資が、ベンチャーデットを中心に資金調達をサポート。B SPARKが顧客マッチング等によりビジネス機会を創出

レイター期

あおぞら銀行が、①規模の大きいベンチャーデット、また、②IPO後も見据えたエンゲージメント投資を提供

■環境ファイナンス

従来型の大型の太陽光プロジェクトをはじめ、脱炭素に向けたトランジションファイナンスなど新たなニーズに対して機動的な対応を行うとともに、地域金融機関などとの協働によるアレンジメントやシンジケーションを通じて、地域のニーズにも対応してまいります。

欧米で先行して成長している再生可能エネルギー案件への取り組みを通じて、国内・海外のノウハウ融合を通じた新たなイノベーション領域の開拓、日本やアジアでの先進的なエネルギー関連事業展開のサポートを行ってまいります。

■再生ファイナンス

あおぞら債権回収を中心に進めてきた、20年以上にわたる再生ファイナンスの経験を活かし、地域のお客さまの事業再生ファイナンスニーズへの対応、コロナ禍で影響を受けたアセットに対するリカバリーファイナンス、DIPファイナンス等のご提供など、この分野における国内トッププレーヤーとして、地域社会に貢献してまいります。

■M&Aアドバイザー

企業の構造転換への動きとともに拡大する事業承継へのニーズに対応し、ABNアドバイザーズでは事業承継M&Aに特化した体制を大幅に強化しています。地域金融機関の皆さまとのネットワークを活用し、個人営業グループと連携してあらゆるニーズにお応えするソリューションを提供してまいります。

クロスボーダーM&Aについては、資本・業務提携先であるベトナムOCBとの連携により、日本企業のM&Aニーズの高いベトナム関連案件に積極的に取り組んでまいります。

顧客ネットワーク基盤

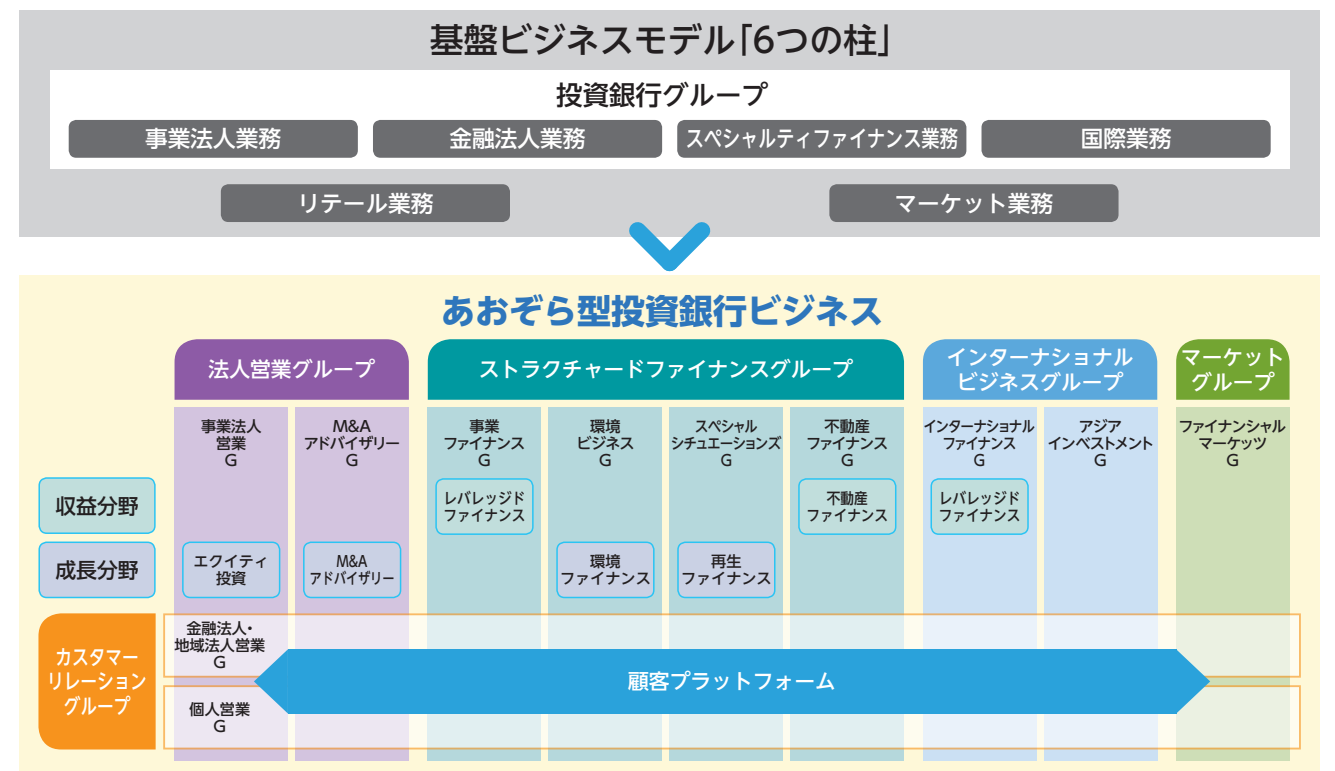
■地域金融機関ネットワーク

60年以上にわたる全国の地域金融機関のお客さまとのネットワークと、当行グループが長年培ってきた様々な金融サービス機能を活用し、「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」による取り組みを進めています。事業再生・事業承継などのご支援、有価証券運用・リスク管理高度化支援サービスの提供、あおぞら投信の公募投信の地域金融機関での取り扱いによるリテールビジネスサポート、各種地域の法人向けサービス提供を中心として、地域金融機関のお客さまの様々なニーズに対して、各部門各グループ会社と協働し、柔軟でスピーディーな対応を進めてまいります。

■個人のお客さま

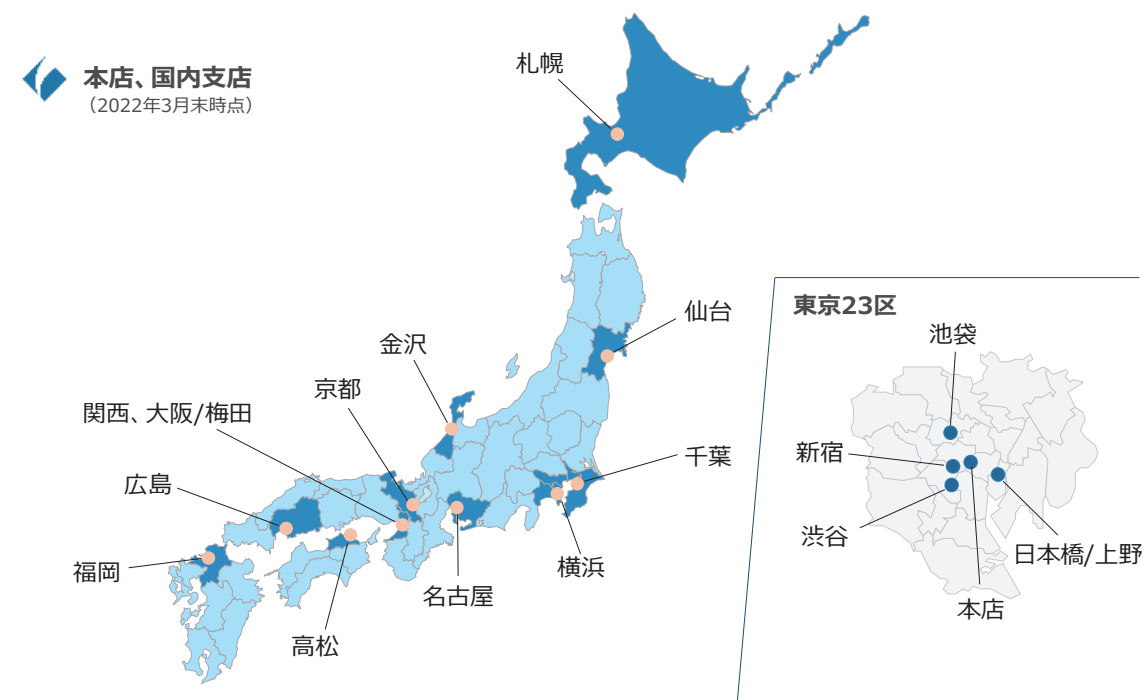
個人のお客さまとの顧客基盤は、当行グループの共通プラットフォームとして位置付け、グループ会社や他の法人ビジネス部門を活用することで、中小企業、オーナー社長向けの事業承継支援や、個人資産家向けの不動産投資支援等多様なニーズに対して、課題解決を提供しています。全国の有人店舗での専門的なコンサルティングと「BANK」を通じた利便性の高い総合金融サービスの提供とともに、金融商品販売ビジネスにおいては投資信託の預かり資産残高の拡大を最も重要な目標と位置付け、積極的に取り組んでいます。

これまでのビジネスモデル「6つの柱」のもとで進めてきた事業の選択と集中により、「あおぞら型投資銀行ビジネス」の推進に向けた組織体制へ進化させています。

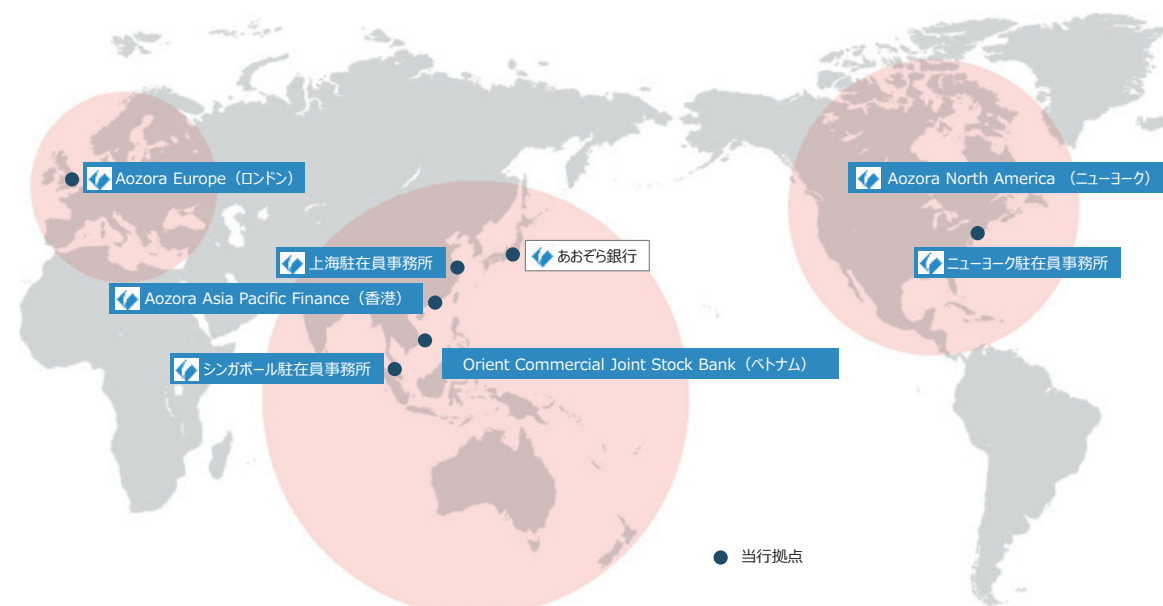


当行のネットワーク

<国内>



<海外>



カスタマーリレーショングループ

金融法人・地域法人営業グループ

主要業務

- 銀行社債、各種デリバティブ内蔵型預金・借入金、私募投信や信託機能を活用した運用商品のご提供
- 当行が組成するシンジケートローン、LBOファイナンス等への参加機会のご提供
- 有価証券運用態勢・リスク管理態勢の構築サポート
- 地域金融機関の個人のお取引先さまの資産運用分野での「顧客本位の業務運営」に対するサポート
- 地域金融機関の事業会社のお取引先さまの、為替変動リスクや原材料・燃料等価格変動リスクのヘッジ、経営改善や事業承継など経営課題に対するソリューションの協働ご提案



専務執行役員
金融法人・地域法人営業本部長
加藤 尚



執行役員
金融法人・地域法人営業副本部長
田中 直子



常務執行役員
関西支店長
橋本 明美

金融法人・地域法人営業グループの強み

- 60年以上にわたる全国の地域金融機関のお客さまとの多面的な取引展開の上に構築された強固なネットワーク
- 当行グループが長年培ってきた様々な金融サービス機能を活用し、地域経済を支える地域金融機関のお客さまの課題解決に貢献する「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」を中心とする全国をカバーする営業体制
- 地域銀行とその証券子会社による「顧客本位の業務運営」の実現に適う、あおぞら投信の公募投信のご提供と販売会社である地域銀行等の販売体制に応じた多面的サポート

中長期方針

- 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、地域金融機関のお客さまが有する地域からの信頼、地方支店を軸とした地域ネットワークを掛け合わせ、当行グループの様々な金融サービス機能を全国区に働きかけてまいります。
- 地域金融機関のお客さまが抱える高度化・多様化した課題解決に貢献すべく、「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」の活動を深化させてまいります。

コロナ禍における事業再生に関するオンラインセミナー開催

2021年6月に、コロナ禍における事業再生事例などを地域金融機関のお客さまに紹介するオンラインセミナーを開催いたしました。

コロナ禍で過剰債務の悪循環に陥った中小企業・小規模事業者が増える中、問題を先送りせず事業再生支援を早期に着手していく必要性を感じている地域金融機関のお客さまの声にお応えしたものです。

200を超える地域金融機関のお客さまにご参加いただいたセミナーでは、様々な理由で対応が難しくなっている状況を解決する手段として、柔軟な対応が可能なサービス活用事例等をご紹介しました。

当行グループでは今後とも、地域金融機関のお客さまの経営課題解決をサポートする各種情報発信を行ってまいります。

カスタマーリレーショングループ

個人営業グループ

主要業務

- 資産形成、資産運用に加え、事業承継や財産承継に関する総合コンサルティングサービスのご提供
- 口座開設を含む一連の取引をアプリから行える利便性の高い金融サービス「BANK」のご提供
- 「あおぞらコアファンド」のご提供を中心としたお客さまの中長期的な資産形成のサポート

個人営業グループの強み

- 総合コンサルティングサービス
個人、中小企業、オーナーのお客さまの事業および資産を次世代に承継するための幅広いご相談への対応
税理士資格保有者や実務経験豊富なファイナンシャルプランナーで構成する本部組織「ファイナンシャル・アドバイザー・オフィス」による営業店と一体となった専門的なコンサルティング
- BANKサービス
好金利の「BANK The 定期」、普通預金、自動積立貯金箱「BANK The Savings」、キャッシュレスサービスの決定版「BANK The Debit」、 「BANK The Story」による新たな価値の創造
- 商品開発
サステナビリティを考慮した商品をあおぞら投信と共同開発（P67をご参照ください。）

中長期方針

お客さま本位の業務運営に基づくビジネスを実践し、資産運用のみならず、お客さまの多様なご要望に対し、あおぞら銀行グループのネットワークを活かした包括的な課題解決を実現してまいります。実践状況の確認のため設定した成果指標のモニタリング結果を半期毎に「お客さま本位の業務運営に関する取組状況」として公表しております。（現在は36の成果指標があります。詳しくはホームページをご覧ください。）

お客さま本位の業務運営（取り組みのご紹介）

お客さま満足度調査

2021年度の総合満足度は、機能改善によるBANKサービスの向上により、80%以上のお客さまから満足いただいた結果となっております。一方、「店舗が遠い」等のご意見もいただいております。 「お客さま満足度アンケート調査結果」の詳細はホームページをご覧ください。

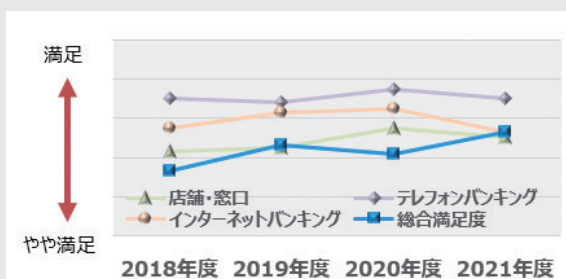
お客さまとのコンタクトポイントの多様化

お客さまのご都合のよい場所で面談いただけるよう、店舗に加え、新たな面談場所として、三井不動産株式会社の協力を得て、法人向け多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイルリングSHARE」を活用する試みを開始しました。

また、オンライン面談ツールを導入し、ご自宅でも面談いただける態勢を整備しております。

「あおぞらコアファンド」による資産形成サポート

2021年度の投資信託の純資産残高は、前期比143%の伸び率となっており、同173%の伸び率の「あおぞらコアファンド」が寄与しております。



執行役員
個人営業本部長
中嶋 潤

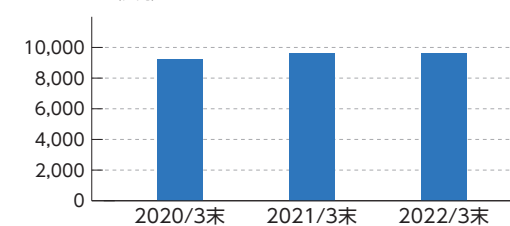
法人営業グループ

事業法人営業グループ(コーポレートバンキング)

主要業務

- 事業法人のお客さまへの貸出業務
 - 1) コーポレートファイナンス
 - 2) ストラクチャードファイナンス
- 他部門と連携し、事業法人のお客さまを対象に付加価値の高い金融ソリューションを提供
 - 1) 市場リスクヘッジニーズ商品
 - 2) エンゲージメント投資
 - 3) 資本性ファイナンス等

事業法人営業グループ(コーポレートバンキング)
資産残高(億円)



常務執行役員
事業法人営業本部長
(コーポレートバンキング)
安田 和浩



常務執行役員
関西支店長
橋本 明美

事業法人営業グループ(コーポレートバンキング)の強み

- フラットで風通しの良い組織。組織横断的な協力体制によるスピードある対応力
- ローンからエクイティに至る投融資機会、市場リスクヘッジニーズに対応する商品提供力

中長期方針

事業法人のお客さまとの対話を大切にし、付加価値の高い金融ソリューションを提供してまいります。

- ▶ 貸出業務については、事業承継や事業再生への対応を新たな貸出機会として、積極的に取り組んでまいります。また、地域創生・地域金融機関との協業ビジネスについても注力してまいります。
- ▶ 金利、為替、コモディティ等の市場リスクヘッジニーズ商品については、ファイナンシャルマーケットグループと連携し、お客さまのニーズに合わせ、付加価値の高い商品を提供してまいります。
- ▶ エンゲージメント投資、資本性ファイナンス等については、他部門と連携し、マネジメントとの対話、DX支援や脱炭素化に向けたトランジット、M&Aなど、企業価値向上に資する提案を通じて、お客さまの構造転換・事業再構築の支援に積極的に取り組んでまいります。

提案型営業スタイルの強化

「あおぞらサステナビリティ目標」の達成に向けて、構造転換とともに目指すエンゲージメント投資を推進しています。お客さまの企業価値向上を目的とした対話を基に、事業全体の理解を深め、経営課題解決に向けた取り組みを目指しております。従来より毎年実施している顧客満足度調査の結果も踏まえ、お客さまから高い評価をいただいている信頼感・スピードある対応を引続き心掛けながら、一層の努力が必要とされているお客さまの事業全体への深い理解力、お客さまの課題の適時適切な把握、および質と量を備えた課題解決の提案・情報提供力の向上に努め、提案型営業スタイルの一層の強化を行ってまいります。

法人営業グループ

事業法人営業グループ(マーチャント・バンキング)

主要業務

- 事業法人のお客さまへの投資業務
 - エンゲージメント投資
 - ベンチャーデット
- 他社との資本業務提携、営業力向上に資する教育プログラムの企画等

事業法人営業グループ(マーチャント・バンキング)の強み

- 投資専門部署として、スペシャルティファイナンスや審査部門等で投融资に関する豊富な経験と知見を有するメンバーを配置

中長期方針

- 時代の変化を先取りして、自ら変わろうとするお客さまに対し、デットからエクイティに至るあらゆるファイナンスを提供することで、構造転換や事業再構築等の促進に貢献してまいります。
- 事業法人営業グループの一員として、他の営業部署とも密接に連携することで、エンゲージメント投資を強化し、リスク資本の提供や経営課題の解決等、お客さまに新しい取引とサービスを提供してまいります。



常務執行役員
事業法人営業本部長
(マーチャント・バンキング)

篠崎 純

法人営業グループ

M&Aアドバイザリーグループ

主要業務

- M&Aアドバイザリー業務
- M&A戦略、事業成長・再生戦略、事業承継等コンサルティング
- アジアを中心とした海外進出支援、企業価値評価

M&Aアドバイザリーグループの強み

- 大企業から中小企業に至るまでの国内外のM&Aをワンストップでサポート
- 国内外において長年に亘り蓄積してきたノウハウと幅広いネットワーク
- M&A、プライベートエクイティ業務歴の長いメンバーを中心に構成された、経験豊富なプロフェッショナルによるサービス
- 貸出業務部門やバイアウト・事業承継ファンドと連携して、あらゆるニーズにお応えするカスタムメイドのソリューションを提供
- ベトナムOCBをはじめアジア各国の金融機関等との提携を活用したクロスボーダーM&A、海外事業のサポート

中長期方針

国内、クロスボーダーを問わず、大型案件から中小企業の事業承継まで、お客さまの多様なニーズに応じて、当行グループの機能を最大限活用しながら、きめ細かくソリューションを提供してまいります。M&Aを通じてお客さまの企業価値向上、構造転換、事業承継等の課題解決等を実現するとともに、社会の発展に貢献してまいります。



執行役員
M&Aアドバイザリー本部長

高橋 秀

エンゲージメント投資

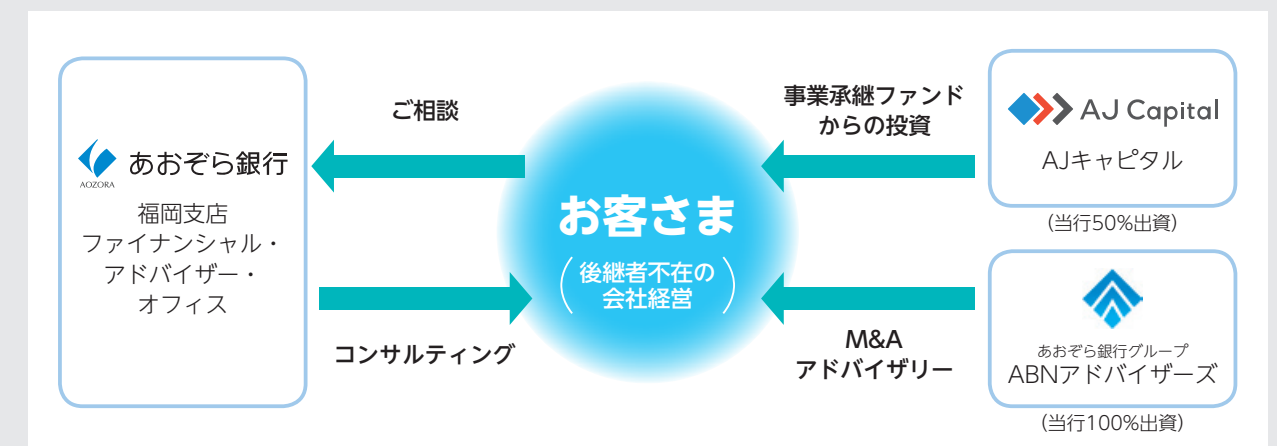
かつての銀行は、融資と株式の両面でリスク資本を提供し、企業の成長を全面的に支援してきました。企業もこうした銀行の取引姿勢を信頼し、あらゆる相談を行ってきました。バブル経済崩壊後、融資判断が厳格化し、持合い株式の解消等が進む中、銀行と企業との取引は薄れ、かつての銀行が果たしてきたような役割は機能しなくなりつつあります。歴史的な産業構造の転換期にある中、構造転換・事業再構築等の変革に取り組む企業は、再び、リスク資本の提供者と自らの事業を理解し、経営課題を相談できるパートナーを求めています。あおぞら銀行は、こうした変革に取り組む企業に対し、デットからエクイティに至るリスク資本を提供し、経営との対話、企業価値の向上に資する戦略提言を行うことで、かつての銀行が果たしてきた役割を新しい形で創造してまいります。こうした取り組みを「エンゲージメント投資」と呼んでいます。

ベンチャーデット

資金需要は旺盛ながらも、新株発行以外に資本調達手段を持たない、日本国内のベンチャー企業のお客さまを対象に、あおぞら企業投資が運営するベンチャーファンド等を通じ、転換社債や新株予約権付社債等、エクイティとデット両方の性格を持つベンチャーデットを提供してまいります。これによって、ベンチャー企業は、株式希薄化をコントロールしながら、事業成長に必要な資金を調達することができます。このほか、あおぞら銀行グループでは、幅広いネットワークを活用し、ベンチャー企業の成長ステージに応じた支援サービスをワンストップで提供しています。

当行グループの機能を活用した事業承継

事業承継ニーズをお持ちの当行福岡支店のお客さまに対し、ファイナンシャル・アドバイザー・オフィスによる各種コンサルティングやABNアドバイザーズ株式会社によるきめ細かいサポートを行うことで、お客さまの大きな安心感につながり、AJキャピタル株式会社の運営する事業承継ファンドを通じて、事業承継を実現しました。



ストラクチャードファイナンスグループ

事業ファイナンスグループ

主要業務

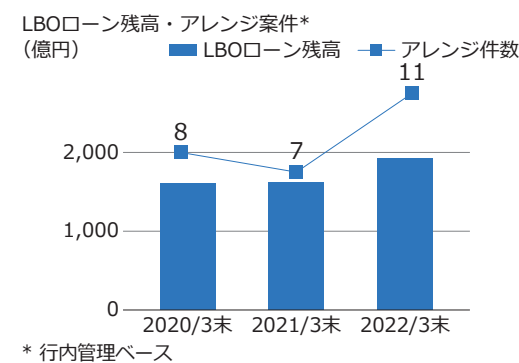
- LBO、MBO等のM&A関連ファイナンスのトランザクション・アレンジ、融資実行、シンジケート・ローン組成
- プライベート・エクイティ・ファンドに対するLP投資
- 各種ストラクチャード・ファイナンスのトランザクション・アレンジおよび投融资の実行

事業ファイナンスグループの強み

- LBOファイナンスの分野では主要プレイヤーの一角としてのポジションにあり、大型案件に常に関与
- グローバル・ファンドを始めとした多くのプライベート・エクイティ・ファンド等と強固なネットワークを構築
- M&A部門とも連携の上、アドバイザーからファイナンスまでをグループ会社・運用ファンドを含めて提供
- 高い専門性、優れた機動力と柔軟性、および国内外での豊富な経験、トラック・レコードを有する

中長期方針

オーナー事業承継や大手企業の事業選択/集中によるカーブアウト戦略などに起因する、旺盛なM&A関連ファイナンスの投融资機会を捕捉してまいります。また、高いディストリビューション能力を背景とした、中・大型案件のアンダーライト能力の更なる向上により、投融资効率を一層高めるとともに、地域金融機関等の皆さまに魅力ある投融资機会を提供してまいります。



LBOマーケット動向

2021年度は、事業承継案件や大手上場企業等の選択と集中によるカーブアウト案件（子会社、事業売却等）、上場企業の非公開化等のM&A市場が盛況であり、引続き国内LBOマーケットも活況を呈し過去最高水準の案件数を記録しました。当行におけるLBOファイナンスも取り組み件数・金額において、過去最高水準を達成しており、市場でのプレゼンスを向上させています。ポスト・コロナ禍においてもこの趨勢は続き、市場規模の更なる拡大を見込んでおります。



執行役員
事業ファイナンス本部長
環境ビジネス本部長

中里 弘樹

ストラクチャードファイナンスグループ

環境ビジネスグループ

主要業務

- 再生可能エネルギーを中心とした環境関連プロジェクトファイナンスのトランザクション・アレンジ、融資実行、シンジケート・ローン組成
- 環境関連エクイティ・ファンドやインフラ・ファンドに対するLP投資

環境ビジネスグループの強み

- 国内・海外における各種ストラクチャード・ファイナンスの取り組みを通じて培われた高い専門性・知見・ネットワーク
- 太陽光発電プロジェクトはじめ、風力・地熱発電プロジェクト等の再生可能エネルギープロジェクトや、蓄電設備併設型ガス火力発電プロジェクト、既存火力発電所のクリーン化等のトラジション・ファイナンスへ、各種ファイナンス技術を応用
- 優れた機動力、柔軟性、および国内外での豊富な経験を有する

中長期方針

「あおぞらサステナビリティ目標」において掲げる2030年までの「サステナブルファイナンス実行・組成額」累計1兆円、うち環境ファイナンス7,000億円の目標達成に向け、当行グループ全体で邁進してまいります。

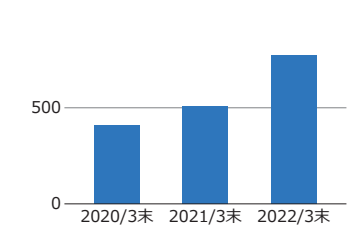
国内ではシンジケート・ローン等を通じた地域金融機関との協働にて、太陽光発電を中心としたクリーンエナジーの普及と域内経済の発展に貢献し、また、非*FIT案件、洋上風力発電、バイオマス発電等への事業領域拡大を図ってまいります。

海外では、環境ファイナンス先進国である欧米地域のファイナンス案件への参加による知見蓄積、当行海外拠点を活用して得た各種情報等を集約しながら、アジア地域での事業展開を指向しております。

プラスチック再生、水素プラント設備等の新分野の環境ファイナンスにもチャレンジングに取り組むことで、脱炭素化に向けた技術革新を支援してまいります。

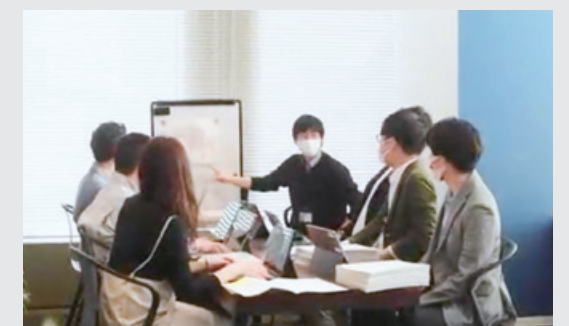
*FIT：固定価格買取制度

国内・海外再生エネルギープロジェクトファイナンス残高
(億円)



環境ファイナンス推進体制

あおぞらサステナビリティ目標の達成に向けて、サステナブルファイナンスの実行・組成に注力する中、2022年1月には事業ファイナンス部における環境ファイナンス担当チームを部として独立させ、環境ファイナンス部を新規設立。さらに2022年4月に国際営業部の海外プロジェクトファイナンス担当チームと統合し、グローバルな体制に移行しました。



ストラクチャードファイナンスグループ スペシャルシチュエーションズグループ

主要業務

- 地域金融機関や企業が抱かえる再生ファイナンスニーズへの取り組み
- 経営不振企業に対する投融資および再生支援
- 地域や業態などに対応した再生ファンドの設立、運営

スペシャルシチュエーションズグループの強み

- 再生ビジネスにおける20年以上の実績
- 全国の8割超の地域金融機関とのネットワーク

中長期方針

コロナ禍で影響を受けた企業やアセットに対する再生ファイナンスを拡大してまいります。また、DX推進や海外展開等、次世代を見据えた再生ビジネスへの取り組みを強化していくほか、再生ファンドを通じ、地域金融機関のお取引先の事業再生を支援してまいります。



執行役員
スペシャルシチュエーションズ本部長
萩尾 崇

ストラクチャードファイナンスグループ 不動産ファイナンスグループ

主要業務

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



専務執行役員
不動産ファイナンス本部長
廣瀬 文彦

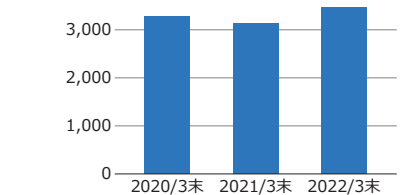


執行役員
不動産ファイナンス副本部長
五十嵐 幸治

不動産ファイナンスグループの強み

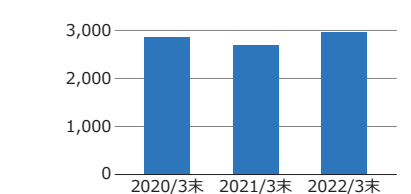
- 1957年に日本不動産銀行として設立され、長年にわたり蓄積してきた経験や実績、専門知識に基づいた専門性の高い不動産ファイナンスの遂行力

国内不動産ノンリコースローン*残高
(億円)



* 行内管理ベース

海外不動産ノンリコースローン*残高
(億円)



* 行内管理ベース

中長期方針

グローバルに分散した不動産関連の投融資ポートフォリオの構築のため、社会経済の変化に合わせ継続的に需要が見込まれる不動産を選別し、成長を期待できる地域や用途の不動産へ重点的に投資してまいります。

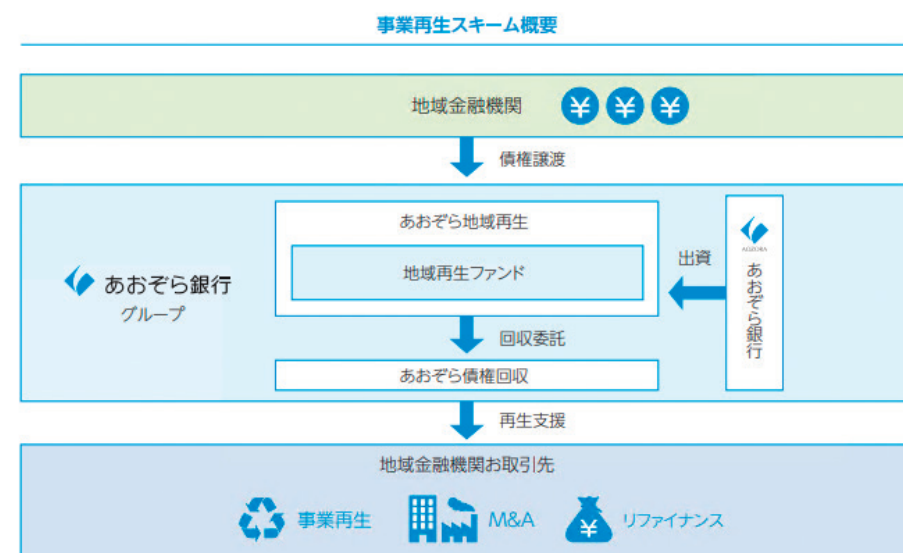
GMOあおぞらネット銀行との協働を推進し、不動産業向けに新たな金融サービスを提供していくほか、不動産業に関連するサステナブルファイナンスに積極的に取り組んでまいります。

不動産私募ファンド「あおぞらファンド5号」の設立

あおぞら不動産投資顧問株式会社（以下AREIA）は、地方銀行からノンリコースローンを借り入れて愛知県所在の店舗・オフィス等に投資する「あおぞらファンド5号」を立ち上げました。当ファンドにおいて、AREIAは、当行グループが長年の経験で培った豊富な不動産投融資に関するノウハウを最大限に活かし、アセット・マネージャーとして、そのパフォーマンスの安定化と向上を図ってまいります。

事業再生ビジネスの推進

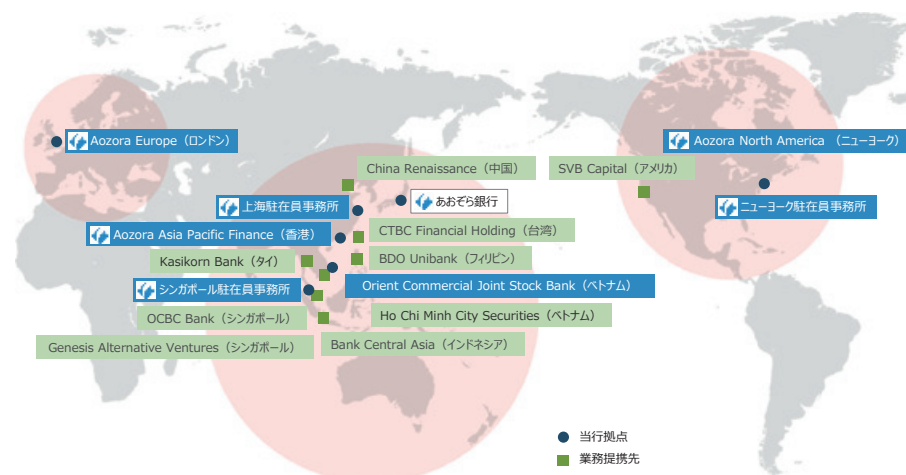
サービス業界のリーディングカンパニーであるあおぞら債権回収株式会社を傘下に有する当行グループは、事業再生ビジネスの分野において多くの専門知識、ネットワークを有しています。当行グループは、再生ビジネスを通じて、地域経済・産業の活性化に貢献してまいります。



インターナショナルビジネスグループ インターナショナルファイナンスグループ

主要業務

- 北米、欧州コーポレートファイナンス
- ストラクチャードファイナンス、航空機ファイナンス
- 欧米デットファンド等への投資

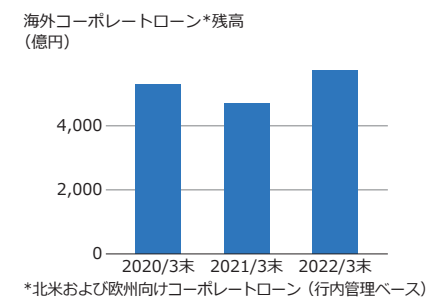


執行役員
インターナショナルファイナンス本部長
アジアインベストメント副本部長

瀬川 光浩

インターナショナルファイナンスグループの強み

- グローバルにリスク分散したローンポートフォリオ
- クレジットの変化に対する機動的な対応
- 与信方針の共有及び子会社ガバナンスを通じた与信リスクの集中管理



中長期方針

北米、欧州の現地拠点と東京の3極が密に連携したシームレスなモニタリング体制及びリスク管理能力の維持向上を図り、リスク分散とクオリティの維持向上を企図した機動的なポートフォリオ運営してまいります。

また、欧米での最先端の金融ノウハウ及び新たなグローバル金融の動向を把握し、SDGsを意識しながら、新分野を含む投融資を推進してまいります。

グローバル人材の育成

当行グループでは、グローバル経済の発展に寄与するビジネス運営を行っていく方針の下、現地プロフェッショナルの採用を行いつつ、グローバルビジネスを展開していく上で必要なスキルを持つ人材の育成を図っております。

海外拠点チャレンジプログラムや短期海外トレーニー制度を通じた国内行員の海外拠点での海外ビジネス研修のほか、本店国際業務関連部署への行内他部署からのトレーニー受入れによる国際業務に係る実務研修を実施しています。

インターナショナルビジネスグループ アジアインベストメントグループ

主要業務

- アジア太平洋地域を中心としたファンドLP出資業務
- アジア太平洋地域でのローン業務
- アジアを中心とした金融機関等現地パートナーとのネットワークによる取引先のクロスボーダーM&Aや海外進出支援等
- ベトナムビジネス推進 — Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB) との連携

アジアインベストメントグループの強み

- アジアビジネスの人材・知見・情報・ネットワーク等のリソースを集約した長年の経験と実績
- 業務提携先等の現地パートナーと長年にわたる協働、優良な投資案件を厳選した投融資
- OCBとの長期的な戦略パートナーシップ、成長著しいベトナムの成長を取り込んだユニークで専門性の高い金融サービスの提供

中長期方針

当行グループにおけるアジア業務の持続的発展に向けて、本店、アジア各拠点、ならびに業務提携先等の現地パートナーとのネットワークの充実を図り、プロダクトや各国別のアロケーションを意識しながら、投融資資産の積み上げを図ってまいります。

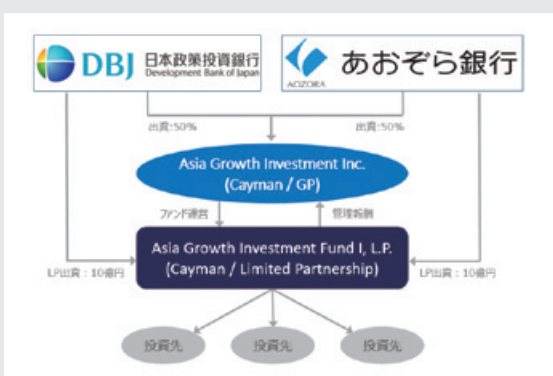
また、世界情勢や市場環境に留意しつつ、ファンドLP出資（エクイティファンド、デットファンド）に加え、ローンへの取り組みを通じてポートフォリオの構築および分散を図ってまいります。

OCBとは、更なる連携を通じ、同行をプラットフォームとするベトナムビジネスの展開を進めることで、同行の成長に寄与するとともに当行グループの発展に努めてまいります。

日本政策投資銀行とのアジア向け投資ファンドの共同設立

2021年7月、当行は日本政策投資銀行（DBJ）と協働して、東南アジア地域の中堅・中小企業を投融資対象とした共同運営ファンドAsia Growth Investment Fund I, L.P.を設立しました。

これまで当行では、東南アジア地域における有力な金融機関との業務提携やプライベート・エクイティファンドへの投資等を通じ、同地域の経済成長を取り込む戦略を進めてまいりました。同地域での活動実績を有するDBJと本件を機により一層連携することで、今後これらの取り組みを強化してまいります。



執行役員
アジアインベストメント本部長

加藤 真

マーケットグループ

ファイナンシャルマーケットグループ

主要業務

- デリバティブセールス&トレーディング業務
- ALM・証券投資業務

ファイナンシャルマーケットグループの強み

- きめ細やかなコンサルティングを通じ、さまざまなニーズに応じた多品種の金融商品をオーダーメイド型で提供
- リスクに素早く対応した機動的なポートフォリオ運用を行い、迅速な意思決定の下で、リスクコントロールを実施

中長期方針

市場動向や個人から事業法人・金融法人等のお客さまのニーズを的確に捉えた新商品の提供、顧客部門に対する営業サポート、適切なポジション運営を通じてデリバティブ関連収益の獲得に取り組んでまいります。

証券投資では、分散の効いたポートフォリオを構築し、「あおぞらサステナビリティ目標」に則した投融資案件への取り組みや適切なリスクコントロールにより安定的な財務収益を確保いたします。

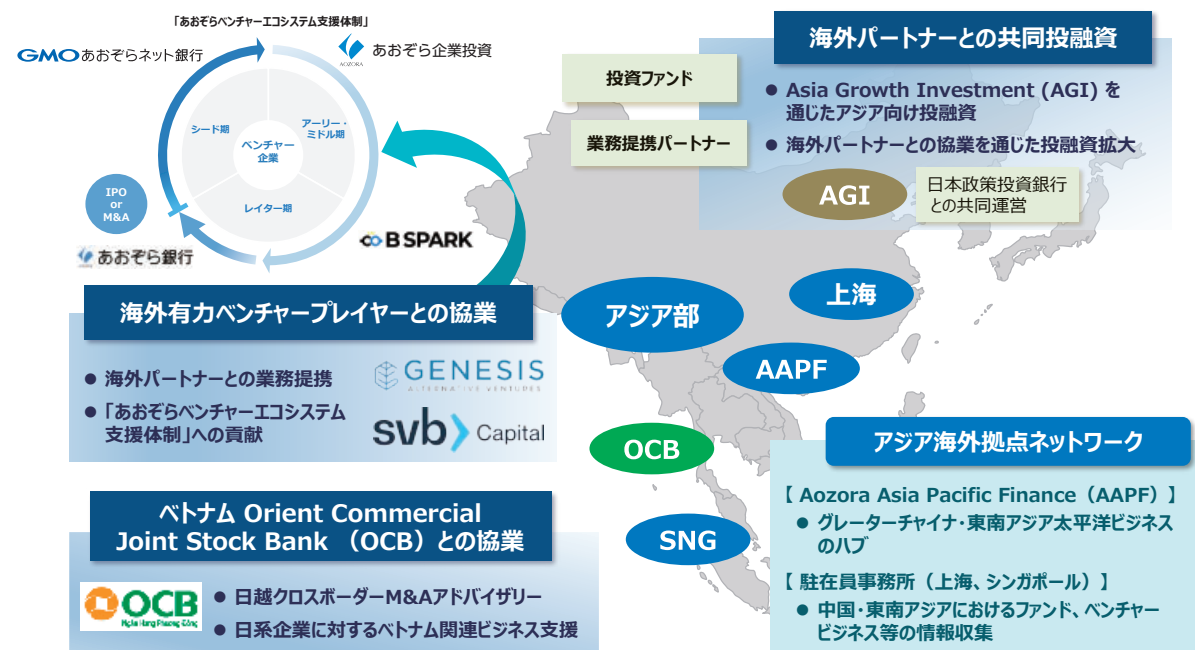
円貨・外貨の資金調達は、安定性とコスト抑制のバランスを重視した運営を行ってまいります。



常務執行役員
マーケット本部長

奥田 哲二

あおぞらアジアネットワーク ～パートナー戦略を深化させ、アジアでも「投資する銀行」へ～



ベトナム OCBとの協業

日系クロスボーダーM&Aアドバイザー

ベトナムは日本企業の事業展開先として引き続きニーズが高く、中でも現地企業へのIn-Out型のM&Aニーズは旺盛で、あおぞら銀行とOCBが共同で日系企業に対しM&Aのご提案を行うなど、ベトナム進出支援を積極的に行っております。

2021年の日本-ベトナム（In-Out）のM&A成約件数（公表ベース）は約20件と、アセアン諸国の中ではシンガポールに次ぐ水準です。

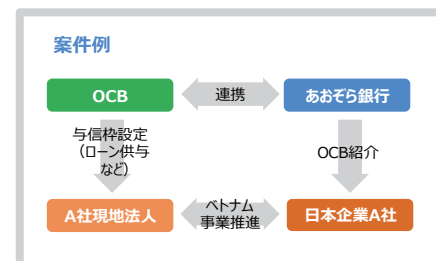
M&A案件検討事例

	セクター	出資形式
Project A	太陽光発電プロジェクト	資本参加
Project B	不動産プロジェクト	資本参加
Project C	工業団地	買収
Project D	賃貸倉庫	買収
Project E	廃棄物処理	資本参加

日系企業に対するベトナム関連ビジネスの支援

当行お取引先の日系企業のベトナム現地法人に、OCBから、預金、ローン、貿易金融、外貨送金などの金融サービスのご提供や、現地ネットワークを活かしたビジネスマッチングなどのご案内など、OCBとの協業によるシナジーを図っております。

加えて、当行のお取引先のみならず、地域金融機関のお客さまに対しても、当行派遣行員によるOCBジャパンデスクを通じて、海外進出をご支援しております。

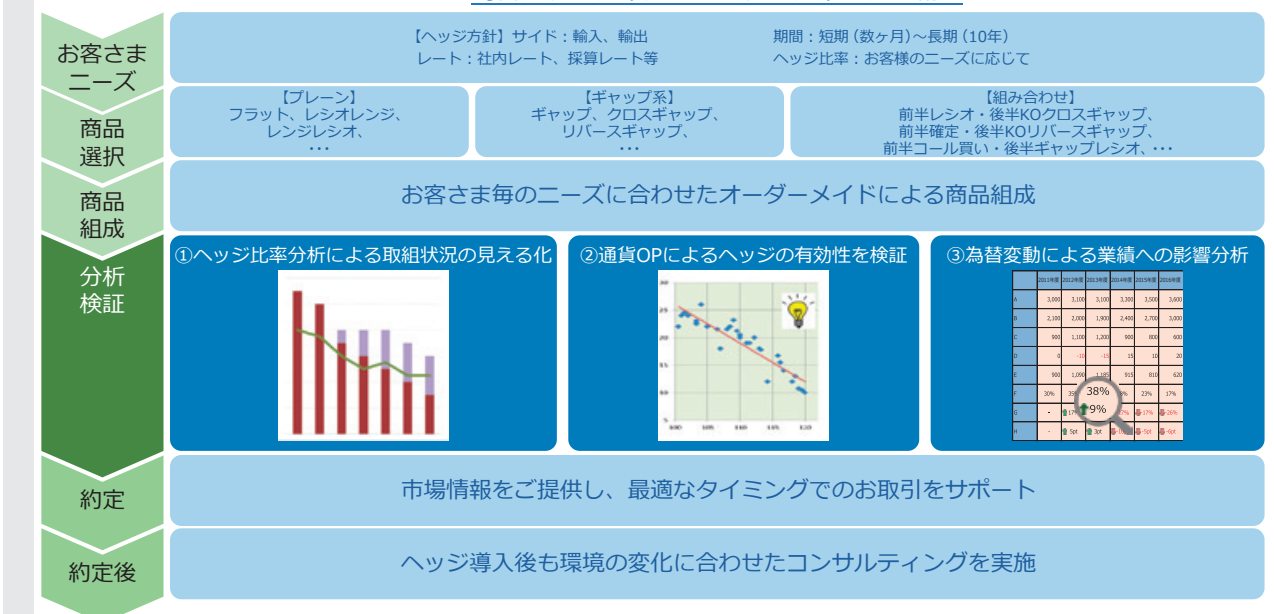


デリバティブ(為替・金利・コモディティ・天候等)を活用したリスクコンサルティング

当行では為替・金利のほか、コモディティ・天候等、豊富なデリバティブ商品を取り扱い、お客さまの多様なヘッジニーズに対応しております。

例えば為替ヘッジニーズのあるお客さまに対しては、オーダーメイド型で商品を組成し、ヘッジ導入後も環境の変化に合わせたコンサルティングを実施しています。

為替デリバティブのコンサルティングの流れ



デジタル化の促進

デジタル技術の高度化・DXの進展は、新たなビジネスの創出のみならず、既存事業領域の喪失、従来のビジネス・生活スタイルの転換など、あらゆる企業のビジネスや個人の生活に広範な影響を及ぼす、不可逆な潮流であると認識しています。

当行グループは、(株)B SparkやGMOあおぞらネット銀行によるデジタル技術やIT企業とのネットワークを活用したビジネスを通じ、お取引先企業のDXを支援するとともに、デジタル技術の活用によるリテールビジネス等における顧客利便性の向上に努めてまいります。

当行自身のDX対応においては、デジタル人材育成の強化に取り組むとともに、デジタルマーケティング等の業務への展開を進めてまいります。

お客さまのデジタル化ニーズへの対応 ～(株)B Spark

お客さまのデジタル化ニーズへの対応として、独立系大手ベンチャーキャピタルB Dash Ventures(株)との合併で設立したDX支援会社(株)B Sparkによる取り組みが進んでいます。

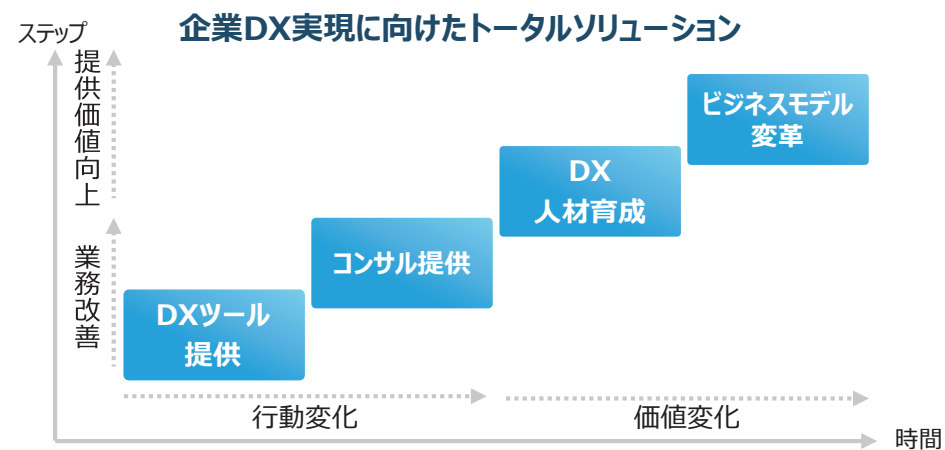
地方でのデジタル化ニーズとベンチャー企業を結び付けることで、最先端のDX支援サービス、ソリューションを提供しております。特に、地方でのニーズの高い不動産・建設分野をはじめ、DXによる業務効率化に向けたサービス提供に力を入れています。



財徳社長（中央）ほか(株)B Sparkに設立に携わったメンバー

(株)B Sparkの強み

- ・合併パートナー B Dash Ventures(株) が有するスタートアップ業界ネットワーク
- ・あおぞら銀行が有する地域金融機関ネットワーク
- ・双方のネットワークの融合により、DXを軸とした地域経済の発展とスタートアップ企業の事業成長に貢献



サービス例

- DXツール提供：各業界に合わせた業務効率化に向けたDXサービスの提供
業界事例：不動産・建設、運送、医療、Eコマース
- DXコンサルティング提供
事例：アナログな事務対応等による業務非効率を解消するべく、デジタルを活用した業務プロセスの抜本的改革を求めている医療法人に対して、コストパフォーマンスの良いベンチャー系コンサル会社を紹介

デジタル人材育成・体制強化

当行は2021年度より、全行員を対象とする「デジタル人材育成プログラム」をスタートしました。

全行員が主体的にDXに取り組むために、全行員向けの研修メニューを拡充しています。また、より高いレベルのコースの提供などを行い、既に多くの行員が取り組んでいます。

2022年度は、「デジタルビジネスストラテジスト」、「サービスデザイナー（UI/UX）」、「データサイエンティスト」、それぞれに専門的な講座を実施しています。

デジタルビジネスストラテジスト	デジタルマインドを持って具体的に事業構想・企画の全般をマネジメントする役割を担っています。 社内および異業種連携等を具体的に進めつつ構想・企画から具体的なビジネスとして成立する事業に仕立てていきます。
サービスデザイナー	デジタルビジネスストラテジストを補佐し、企画全体を一緒に推進するとともに、構想・企画を具体的なサービス・プロダクトに顧客視点で落とし込む役割を担っています。
データサイエンティスト	課題解決のために必要となるデータを特定・収集し、実際に分析可能なものに精製する役割と、整備したデータ基盤を使って具体的に仮説思考でデータ分析し改善ポイント等を特定する役割を担っています。

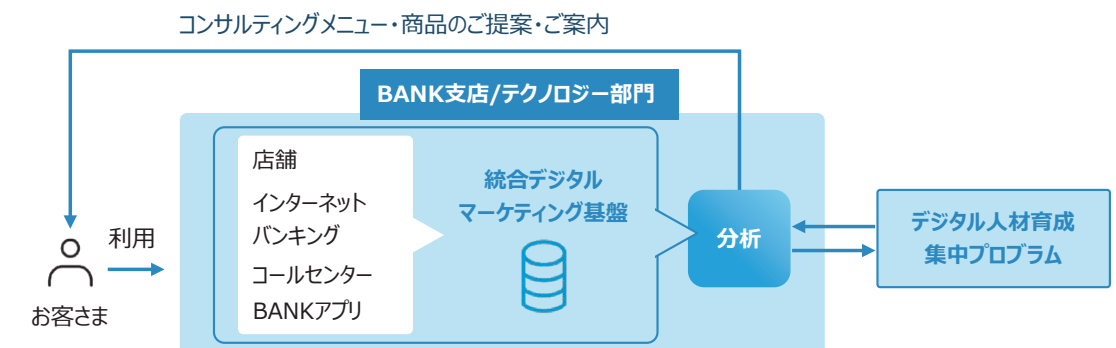
P74「デジタル人材育成プログラムの強化」もご参照ください。

業務への展開

リテールビジネスを起点にデータに基づいてビジネスを推進する体制の強化を進めております。様々なデータを収集、活用できる統合データ基盤を構築し、デジタル人材育成プログラムのうち、専門的な研修を受講した人材がテクノロジー部門でデータの利活用を実践するなどの取り組みを進めております。

デジタル人材育成は、思考プロセスを定量的データに基づく検討や判断に変える等、ビジネスを変革するための選択肢の幅を広げるものとして重要であると同時に、グループ経営における人的資本のサステナビリティ確保という面でも重要な取り組みとして、今年度も注力してまいります。

<リテール部門におけるデータ利活用の事例>



GMOあおぞらネット銀行の取り組み

▼ GMOあおぞらネット銀行の概要

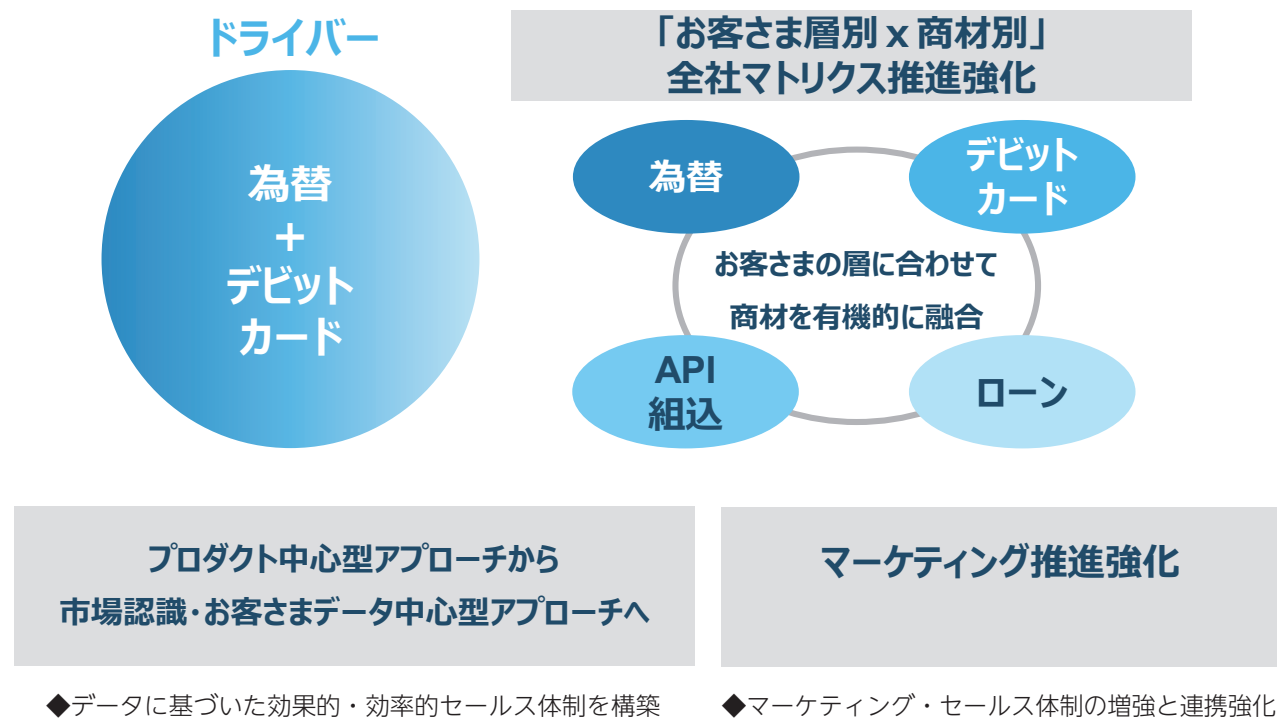
GMOあおぞらネット銀行は、あおぞら銀行とGMOインターネットグループの強みを活かしたインターネット銀行として2018年7月に誕生いたしました。「すべてはお客様のために。No.1テクノロジーバンクを目指して」をコーポレートビジョンに掲げ、「銀行×IT」の強みを活かし、テクノロジー、独自の着眼点、幅広い手段、頭脳、ネットワークを結集させ、固定観念にとらわれない先進的な銀行を目指しています。次世代型テックバンクとして、「安心」、「速さ」、「安さ」、「便利さ」、「新体験」の5つの価値の提供を通じ、お客様の成長を支える各種サービスの開発・提供を進めております。

2021年7月には、「スモール&スタートアップ企業向け銀行No.1」、「組込型金融サービスNo.1」、「テックファーストな銀行No.1」の3つの柱を掲げた中長期戦略を公表し、技術力に裏打ちされたシステム開発の内製化の強みを活かし、法人のお客さまへ革新的なサービスを提供し続けております。

▼ スモール&スタートアップ等の新設法人 + 中小規模法人の獲得に注力

GMOあおぞらネット銀行は、ビジネス立ち上げの支援が必要なスモール&スタートアップ企業の新規口座獲得に注力しており、順調に法人の口座数を伸ばしております。

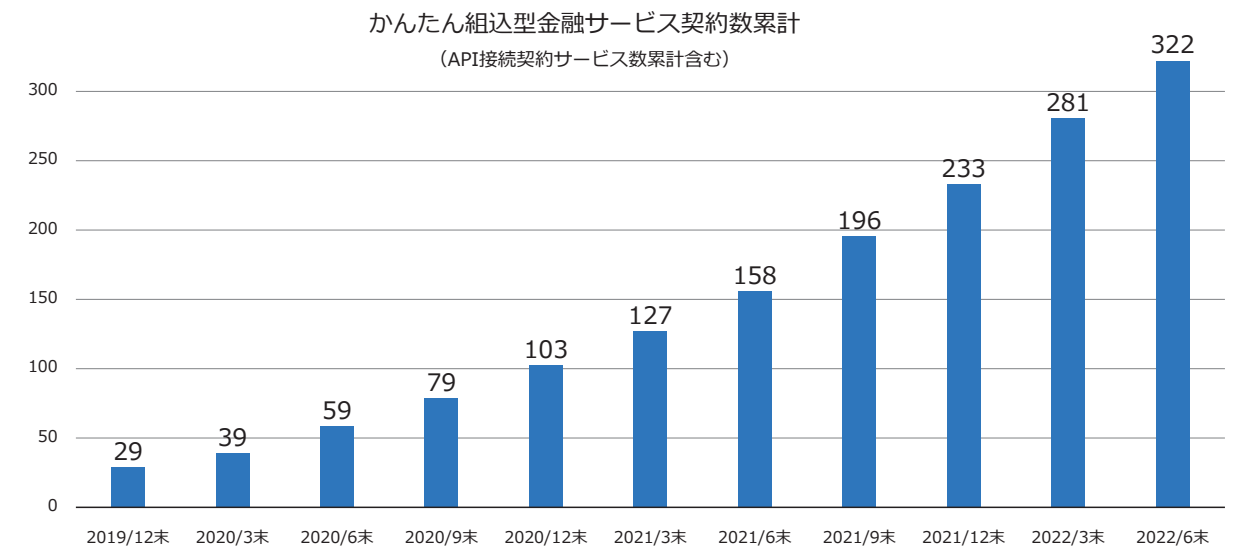
中小規模法人を含めた法人のお客さまの層に合わせて、収益ドライバーである為替やデビットカードに加え、銀行APIや、かんたん組込型金融サービス、法人口座に10万円の融資枠を標準装備した「あんしん10万円」や、決算書不要で最大1,000万円までの借入が可能な「あんしんワイド」といったローンなどの独自商材をお客さまのニーズに合わせて最適にご提案する体制を構築してまいります。



▼ 組込型金融の普及に向けた取り組み

GMOあおぞらネット銀行は、「かんたん組込型金融サービス」として、デジタルビジネスの領域で成長したい企業さま向けに、銀行機能をパーツとして提供するサービスの提案を強化しております。どなたでも、かんたん・スムーズに、銀行機能を組み込んだデジタルサービスが実現できるよう、銀行APIをはじめとした各種銀行パーツを多数ラインアップしています。

中でも、銀行APIの活用により、振込業務や入金消込業務の自動化といった、業務効率化を実現されている企業さまより高くご評価いただいております。「かんたん組込型金融サービス」契約数累計は322社（2022/6月末時点）となっております。



「かんたん組込型金融サービス」の特長

