

統合報告書
ディスクロージャー誌
本編

2025年4月1日～2026年3月31日

2026

CONTENTS

2

2 経営理念

3

あおぞら銀行を知る

3 新分野を開拓し続けてきた歴史

4 事業ポートフォリオ

5 CEOメッセージ

12 価値創造プロセス

13 マテリアリティおよび重要な基盤

14 あおぞらサステナビリティ目標

15 ステークホルダー・コミュニケーション

16

価値創造戦略

17 CFOメッセージ

21 財務・非財務ハイライト

22 CROメッセージ

25 社外取締役対談1 持続的な成長に向けて

27 企業の変革を支え、社会課題を解決する ～投資銀行ビジネス～

28 独自のネットワークが価値を生む ～金融法人ビジネス～

29 特集1 投資銀行ビジネス × 金融法人ビジネス 一両輪で駆動するオリジネーション& ディストリビューション(O&D)ビジネス

31 金利ある世界における資産運用 ～リテールビジネス～

32 特集2 豊かなニッポンの将来のために ～資産運用立国における「価値あるサービス」

34 メインバンクとして“選ばれ続ける”ために ～GMOあおぞらネット銀行～

35 特集3 GMOあおぞらネット銀行は 法人特化戦略の先を目指すAI銀行へ

36 グローバルな専門性で グループの成長を支える ～市場国際部門～

37 特集4 プロフェッショナルインタビュー

38 人材戦略

43 社外取締役対談2 コーポレート・ガバナンスと人的資本の強化

46 データ基盤整備とAIの活用 ～AIによる「情報収集・整理」と 人の高度な「判断」の融合～

47 サステナビリティの推進

49 気候変動への取り組み

50 人権尊重の取り組み

51

価値創造基盤

52 コーポレート・ガバナンス

61 リスク管理

62 コンプライアンス

65 内部監査

66 サイバーセキュリティ

67

データ集

67 主要財務データ

69 組織図(2026年7月1日現在)

70 会社情報(2026年3月31日現在)

編集方針

当行グループは、価値創造ストーリーに基づき、全てのステークホルダーの皆さまとの対話を促進していくための重要な手段の一つとして統合報告書を作成しています。編集にあたっては、IFRS財団が提示する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提示する「価値協創ガイダンス」等を参照しています。

2026年度版の制作においては、メガバンクでも地銀でもない当行の企業価値向上への道筋をお伝えするため、特長あるビジネスモデルを分かりやすく説明することを軸に構成しています。

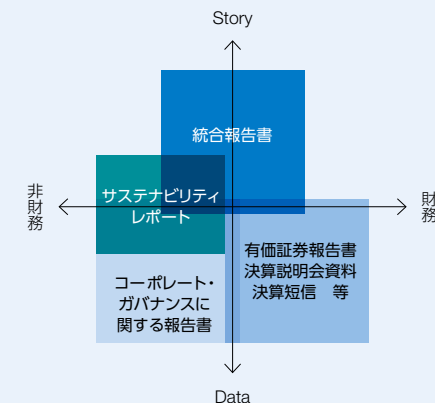
「あおぞら銀行を知る」パートでは当行グループのビジネスモデルの全体像をお示ししています。続く「価値創造戦略」「価値創造基盤」パートでは具体的な戦略を、ビジネスの現場における取り組み、それを支えるリスク管理態勢、人材戦略を交えてご説明しています。

本誌を通じ、当行グループの今後の更なる成長について、皆さまの一層のご理解をいただければ幸いです。

将来に関する記述に対する注意事項

本誌には、将来の財政状態および経営成績に関する記述があります。この前提および将来予測の記述には、経営を取り巻く環境の変化等による一定のリスクと不確実性が含まれていることに留意ください。

情報開示体系



Mission

あおぞらミッション

新たな金融の付加価値を創造し、
社会の発展に貢献する

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

Vision

あおぞらビジョン

Action

あおぞらアクション

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

新分野を開拓し続けてきた歴史

私たちの歴史は、考え工夫を積み重ねることで、世間が最も困難と思っている新分野を開拓してきた軌跡です。

可能性をつくる、それをおもしろく思う、このDNAが唯一無二の事業ポートフォリオの基盤となっています。

1st stage >>>>>>>>>>

あおぞら銀行の原点

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

2nd stage >>>>>>>>>>

新たなビジネスモデルの構築

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

3rd stage >>>>>>>>>>

ユニークなビジネスモデルで
お客さまとともに成長

2015年の公的資金完済以降、意欲的にビジネス領域を拡大しています。法人に特化したテクノロジーバンクGMO あおぞらネット銀行、ネット預金サービス「BANK™」、強みであるストラクチャード・ファイナンスにベンチャーデットやエンゲージメント投資等の新たな機能が加わった投資銀行ビジネスを推進しています。2024年の大和証券グループ本社との資本業務提携による顧客基盤拡大と金利ある世界でのお客さまニーズを追い風として持続的な成長を目指します。

- 1957 株式会社日本不動産銀行設立
- 1977 株式会社日本債券信用銀行に行名変更
- 1994 日債銀信託銀行(現 GMOあおぞらネット銀行)
株式会社設立
- 1998 特別公的管理開始、東京証券取引所・
大阪証券取引所への株式上場廃止
- 1999 日債銀債権回収(現 あおぞら債権回収)
株式会社設立
- 2000 特別公的管理終了(再民営化)

- 2001 株式会社あおぞら銀行へ行名変更
 - 2006 普通銀行転換 東京証券取引所へ株式再上場
あおぞら証券株式会社*設立
 - 2013 あおぞら地域総研
(現 あおぞらHRラボ&コンサルティング)株式会社設立
 - 2014 あおぞら投信株式会社設立

* 2026年にあおぞら投信株式会社に吸収合併

- 2015 公的資金一括返済
あおぞら不動産投資顧問株式会社設立
Aozora Europe Limited設立
- 2017 ABNアドバイザーズ(現 あおぞらコーポレート
アドバイザーズ)株式会社設立
- 2018 あおぞら企業投資株式会社設立
GMOあおぞらネット銀行が
インターネット銀行事業を開始
- 2019 BANKアプリ開始
- 2020 ベトナムの商業銀行Orient Commercial
Joint Stock Bankに出資
Aozora North America, Inc. 設立
- 2024 株式会社大和証券グループ本社と資本業務提携

事業ポートフォリオ

事業領域	事業部門	主なサービス	各ビジネスの価値創造戦略
 構造転換 企業の変革を促進する銀行機能	投資銀行部門 - 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 GMOあおぞらネット銀行	■ コーポレートファイナンス 国内コーポレートローン、ベンチャーデット、エンゲージメント投資 ■ ストラクチャード・ファイナンス LBOローン、不動産ファイナンス、事業再生 ■ 法人に特化したテクノロジーバンク あおぞら銀行とGMOインターネットグループの共同出資により設立されたインターネット専門銀行 - 日本企業が構造転換のニーズに直面する中で、その変革をファイナンス面から支える機能です。 - 従来型の融資にとどまらず、企業価値向上と社会課題の解決を目的としたソリューションを提供する点が特長です。 - 高度なIT技術により、高い利便性を低コストで提供します。	 企業の変革を支え、社会課題を解決する ～投資銀行ビジネス～ □ P27  メインバンクとして“選ばれ続ける”ために ～GMOあおぞらネット銀行～ □ P34 主なお客さま:  
 グローバルマーケット グループの成長を市場機能の活用で支える	市場国際部門 - マーケット - 海外投融資	■ マーケット業務 証券投資・ALM機能 銀行全体の資金調達・運用をコントロール デリバティブ商品提供 お客さまのヘッジ・運用ニーズに対応 ■ 国際業務 海外コーポレートファイナンス ニューヨーク・ロンドンの拠点が東京と連携 - 国内外の金利・為替・エクイティ・クレジット市場に広く参加し、グループ全体の収益とリスクをグローバルな視点からバランスさせる役割を担っています。	 グローバルな専門性でグループの成長を支える ～市場国際部門～ □ P36 主なお客さま:  
 運用機会の提供 お客さま本位の預金・資産管理型ビジネス	カスタマーリレーション部門 - 預金調達 - 資産管理型ビジネス	■ 法人のお客さま(金融法人・地域法人): 法人預金、シンジケート・ローン、信託型運用商品 ■ 個人のお客さま: ネット預金「BANK™」、あおぞら投信、ファンドラップ - 投資銀行部門と金融法人・地域法人営業が連携したオリジネーション&ディストリビューション(O&D)ビジネスによりお客さまへ運用機会をご提供します。 「貯蓄と投資の両輪」で個人のお客さまの人生に伴走します。	 独自のネットワークが価値を生む ～金融法人ビジネス～ □ P28  金利ある世界における資産運用 ～リテールビジネス～ □ P31 主なお客さま:   

CEOメッセージ

2025年度を振り返って

2025年度は、当行グループの成長に向けた確かな手応えとともに、成長に向けた課題を認識した1年となりました。

中期経営計画「AOZORA2027」で示した、国内を中心とした投資銀行ビジネスの成長と大和証券グループとの資本業務提携によるシナジー効果の発揮、ならびにGMOあおぞらネット銀行の成長はいずれも想定を上回る成果が現れました。特に、国内では当行が得意とするストラクチャード・ファイナンスが伸長し、国内貸出残高が2,600億円増加しました。預貸利ざやも改善したことで、国内資金利益は前年度比103億円、41%の増加となりました。また、M&Aの増加によってLBOローンのアレンジャー手数料や投資ファンドのキャピタルゲインが増えて、非資金利益は93億円、25%の増加となりました。この結果、親会社株主純利益は2年連続で期初計画を上回り、増配による株主還元もできました。

2年前の赤字決算を真摯に受け止め、ステークホルダーの皆さまがより安心して長く付き合える銀行になるための取り組みも進めました。リスクアペタイト・フレームワークを「守り」のツールとしてだけでなく、「攻め」の羅針盤としても使う仕組みを、取締役会における議論を重ねて構築し運営しています。事業部門ごとにリスクアペタイト方針を定めて利益の安定化を図り、新たな成長投資も緩めない、という方向性を改めて確認しました。

可能性の
タネに気づき、
共に考え、広げ、
形にしていく



代表取締役社長
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO)
大見 秀人

CEOメッセージ

一方で、株価がPBR1.0倍を下回る水準にとどまっていることは課題と認識しています。中期経営計画「AOZORA2027」は順調に滑り出しましたが、ROEはまだ5.5%であり目標とする8%には及びません。

現在、日本の経済・社会は転換期を迎えており、当行グループがこの機会を捉えて目標に向かう道筋が見えてきました。資本市場と向き合い、持続的な成長と企業価値の向上に取り組む企業が増えることは、私たちの成長ドライバーである投資銀行ビジネスが伸長しROEの改善につながります。さらに、人口減少やインフレを始めとする社会の転換期の課題は、当行グループに成長をもたらす新しいビジネスの種となります。「世間が困難と思っている新分野を開拓する」ことは、難題への取り組みをきっかけにお客さまとの関係を深めて、新しい領域を拓いてきた私たちの創業時からの精神です。困難な課題を“おもしろい”と思い、創意工夫によって解決しようとする先には、ユニークで利益を生む新しいビジネスがあります。現在は、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」の実践を通じて、当行グループが成長できる市場環境だと認識しています。幸運にも、当行グループの新しい挑戦に数多く関わってきた私は今、当時と同じ胸の高鳴りを感じています。

本稿では、その歴史と沿革によりユニークなポジションにいる当行グループの現在地と目指す姿をお伝えします。

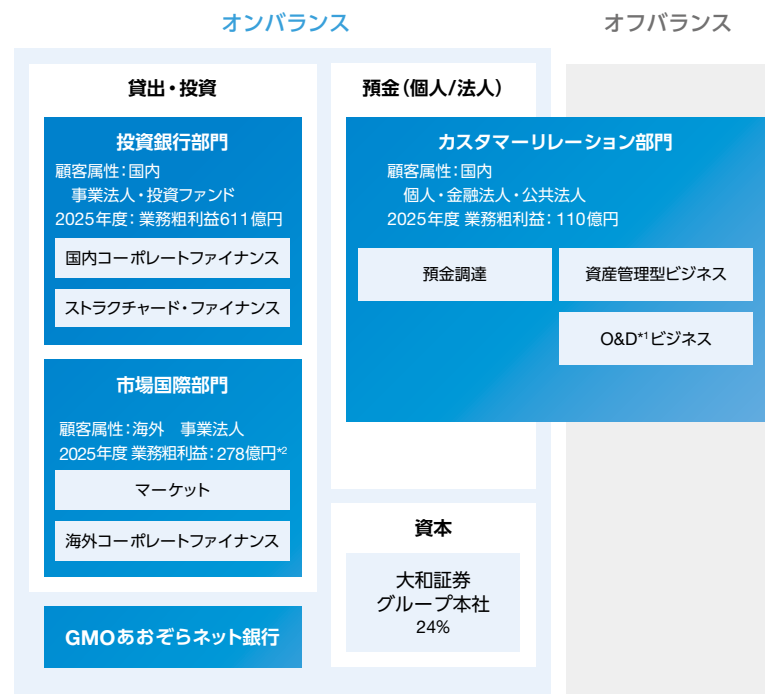
事業部門の特長

収益構造やサイクル、リスク特性、資本効率性の異なる事業を組み合わせることで、利益のボラティリティを抑えつつ、成長投資に必要なリスクテイクを可能にする——これが、当行グループの事業ポートフォリオ戦略の根幹です。

2025年度は投資銀行部門を中心とした成長の牽引力を活かし、各部門・分野への必要なリソースの配分により安定した成長への基盤構築を進めることができました。

当行の強みを発揮し、市場の変革ニーズにお応えすることでROEを向上し、利益の安定性と成長性を確保し、PBR1.0倍以上を実現します。株主の皆さまへは、資本政策の基本方針である配当性向50%程度での運営により、利益の増加を通じた安定した株主還元を実現してまいります。

[P17「CFOメッセージ」](#)



*1 オリジネーション&ディストリビューション

*2 レガシー資産を除く

投資銀行部門

- 企業の構造転換ニーズに応える、グループ全体の成長ドライバー
- 事業性評価融資とストラクチャード・ファイナンス——財務諸表だけではなく、将来のキャッシュフローを評価し、担保や契約条件を工夫して与信リスクを抑えながら、企業の変革に必要な資金を提供
- 顧客基盤を拡大し、利益の持続的な成長を目指す

2027年度 部門RORA計画: 1.6%

市場国際部門

- 国内外の金融市場への参加を通じて、グループ全体の収益とリスクのバランスを、グローバルな視点から向上させる役割
- 地域・通貨・業種の分散により、国内ビジネスを補完し安定した収益の確保とリスク分散を図る
- グローバル市場への参加により得た知見や経験豊かな人材を、経営判断やビジネス開発の情報プラットフォームとしても活用

2027年度 部門RORA計画: 1.6%*2

カスタマーリレーション部門

- 預金調達およびお客さまの資産運用ニーズに合った商品を提供する資産管理型(AUM)ビジネスを推進
- グループの商品供給力と地域金融機関ネットワークを駆使し、顧客ニーズに合わせてローンを組成・加工し、販売するO&D(オリジネーション&ディストリビューション)ビジネスを展開
- 収益の中心は資本効率の高い手数料ビジネス

2027年度 部門RORA計画: 17.9%

CEOメッセージ



投資銀行ビジネス：

事業性評価融資とストラクチャード・ファイナンス ——変革に必要な金融サービスを提供

バブル崩壊後のデフレ型経済から脱却して成長型経済に移行するために、多くの企業は統合による規模の拡大、不採算事業からの撤退、AIを使った効率化等の大胆な変革を考えています。更に、コーポレートガバナンス・コードの浸透、資本コストや株価を意識した経営の要請、アクティビストの台頭が重なると、資本や資金の組み換えも必要となります。しばらく経験していない賃金と物価の好循環や初めて経験する人口減少を前に、大多数の日本企業はこの先の選択肢をともに考え、広げ、形にするパートナーの登場を期待しています。

こうした環境の変化は、当行グループの強みを活かし、お客さまとの関係を深める絶好のチャンスとなっており、2025年度の実績にも現れた形となりました。M&Aや非公開化、自社株買い、不動産取得や開発、事業再生

といった経営判断は将来のリスクを伴います。私たちの投資銀行ビジネスは、お客さまの過去の実績を表す財務諸表だけではなく、将来のキャッシュフローを評価し、担保や契約条件を工夫して与信リスクを抑えながら、変革に必要な資金を提供する専門性を備えています。

大和証券グループとの銀証連携

提携初年度は、互いの強みや企業文化を理解し合い、本格的な始動に向けた準備をする期間でしたが、2年目となる2025年度は徐々に成果が表れ、勢いが増したことで期初の計画を上回る35億円(実質業務純益ベース)の実績となりました。広範な顧客基盤を有する大和証券グループの取引先への提案機会が増え、2025年度の当行の新規取引先のうち約4割が紹介を受けた先となり、提携による投融資の累計実行額は2,860億円に達しています。

補完関係とガバナンス

この提携が順調に進んでいる背景には、緩やかな資本関係と強固な補完関係があります。大和証券は、幹事証券として多くの国内上場企業の大半と取引関係を有す

るという強みがあります。他方、当行は事業性評価融資やストラクチャード・ファイナンスといった専門性の高い融資を得意としますが、お客さまの絶対数は限られており、その能力を発揮できる機会は限られていました。大和証券が、上場会社を中心とした法人のお客さまからM&Aや自己株式取得のニーズに接した際には、事業性評価融資やストラクチャード・ファイナンスに強みを持つ当行と連携することで、提案の高度化・多様化を実現しています。

提携関係においては、お客さま本位とガバナンスが何よりも重要です。お客さまから「情報共有同意書」をいただくまでは、両社グループ間での情報共有を行わないことを徹底したうえで、両社グループの幅広いソリューションを活かして、お客さまの課題解決を支援する提案を行っています。同時に、大和証券グループ以外の株主や投資家も含め、全てのステークホルダーにとって公正な利益を確保しなければなりません。これは、大和証券グループにとっても同様であり、ご紹介いただいた案件であっても、当行として独立した立場から議論を尽くし、取り組むかどうかを判断しています。このように、適度な距離感と厳格な規律を保ちながら、互いの強みを最大限に活かす形で連携していることが、大和証券グループとの銀証連携が成功している要因だと考えています。

CEOメッセージ

GM0あおぞらネット銀行——黒字化の達成

GM0あおぞらネット銀行は、インターネット専業銀行として初めて法人のお客さまをメインターゲットとし、代金の支払いや売上の入金等の決済を「どこよりも便利に、どこよりも安く」提供することを追求してきました。その結果、中小企業やスタートアップ企業を中心に支持が広がり、法人口座数は25万を超え、決済手数料が増加しています。また、決済に紐づく預金残高も1.3兆円を超え、マイナス金利解除以降は資金利益が改善しています。口座をご利用いただいている中小企業やスタートアップ企業の成長に伴う決済・預金の増加も相まって、業績は急速に伸びています。

このように便利で安価なサービスを提供できる背景には、システム開発の徹底した内製化へのこだわりがあります。事業パートナーのGM0インターネットグループは、「提供するサービスは、全て自社開発・自社運用する。」という事業戦略を掲げており、インターネット専業銀行としてのGM0あおぞらネット銀行の戦略にも、事業開始時より一貫して反映されています。現在、GM0あおぞらネット銀行の役職員の4割がエンジニアであり、口座開設申込のしやすさや申込から利用開始までのスピード、各種手数料の低さ、銀行APIの充実度等において卓越したサービスを提供しています。こうした取り組みが評価され、2025年には東京商工リサーチおよび帝国データバンクの各調査において「メインバンク増加率No.1」を獲得しました。

更に2026年5月には、AI銀行化構想を新たに発表し、

①お客さまのためのAI銀行、②銀行そのものをAI変革、③AIのためのAI銀行、の3つのAIエージェント化を掲げました。これら3つの領域全てでAIエージェント化を同時に進める商業銀行は世界初*であり、GM0あおぞらネット銀行はAI時代における新たな銀行モデルのフロンランナーとして、次の成長ステージに踏み出しています。

[P35「特集3 GM0あおぞらネット銀行は法人特化戦略の先を目指すAI銀行へ」](#)

* 2026年5月現在 GM0あおぞらネット銀行調べ

資産管理型(アセットマネジメント)ビジネス—— 預り資産の増加

ファンドラップの販売を開始し、わずか6カ月で預り資産残高が約700億円に達しました。あおぞら投信が組成し、地域金融機関が店頭で個人のお客さまに販売している投資信託と合算した預り資産残高は1年間で1,000億円以上増加しており、複雑な仕組債の販売を中止し、「お客さま本位の業務運営」に注力した成果が表れています。資産運用立国の実現に向けた政府の後押しと良好なマーケット環境によって個人のお客さまの資産運用は一段と活発化しており、今後も持続的な成長を期待できます。

[P32「特集2 豊かなニッポンの将来のために」](#)

顧客ニーズに合わせてローンを組成・加工(オリジネーション)してから、別の金融機関や機関投資家に販売(ディストリビューション)するオリジネーション&ディストリビューション(O&D)ビジネスでは、国内のリーグテー

ブル*で第4位にランクインしました。資金や資本の規模と関係なく、手数料ビジネスを拡大できる可能性が広がりました。

[P29「特集1 投資銀行ビジネス×金融法人ビジネス」](#)

* 出展:LSEG 2025年シンジケート・ローン・リーグテーブル マンデートアレンジャー

より経営の安定性を高めるために

2年前の赤字決算の要因となったレガシー資産については、米国オフィス向けローンのワークアウトと外国有価証券の圧縮を進め、大きな一歩を踏み出しました。同時に、リスクアパタイト・フレームワークの高度化や「基礎的内部格付手法(FIRB)」への移行等、リスクガバナンスを抜本的に強化し、今後の成長を支える健全なリスク管理基盤を築きつつあります。

レガシー資産——終結に向け大きく前進

米国オフィス向けローンは2023年度に、向こう2年間のリスクを織り込んだ引当金を計上してワークアウト(債権回収)に着手しました。残高は当初の3分の1まで減り、与信費用のコントロールも可能となったことから、2026年3月末をもってワークアウトフェーズを終了しています。また外国有価証券のうち満期のない有価証券の売却にも着手しました。有価証券(レガシー資産)の含み損も当初の647億円から479億円に減少しており、終結に向け大きく前進しています。

これらの対応により、米国オフィス向けローンや外国有価証券に関連するレガシー資産のリスクは、十分に管

CEOメッセージ

理可能な水準まで圧縮されつつあります。今後は、残るレガシー資産についても慎重にモニタリングを続けながら、段階的な圧縮を進めていきます。

リスクガバナンスの強化

2年前の赤字決算は、特定のアセットクラスにリスクが集中し、外部環境の急激な変化に耐えられなかったことが主な要因でした。この反省から、取締役会の諮問機関であるリスクガバナンス委員会で、リスクアペタイト・フレームワークの構築と運用について細部にわたる議論を行い、その結果を取締役に報告するプロセスを整備しました。

個別案件についても、収益額だけでなく、当行のリスクアペタイトとの整合性や、リスクアセットおよびRORA（リスク調整後リターン）を用いた資本効率についても議論が交わされるようになり、健全なリスクカルチャーが組織に根付きつつあります。2026年3月には、自己資本比率算定における信用リスクの計測手法としてより高度なFIRBへの移行が金融庁から承認されました。2026年3月末のCET1比率は9.6%になり、成長に向けてリスクテイクできる余力も拡大しています。

[P22「CROメッセージ」](#)

預金戦略

経営の安定には、預金による安定した資金調達が極めて重要です。当行は長期信用銀行として設立された経緯から、都市銀行や地方銀行との競合を避けるために預金

の受け入れが制限される一方で、金融債の発行による調達が認められていました。そのため、少ない店舗で効率よく資金を集めて長期の貸出ができる反面、個人や企業の日常の決済には関わらず、流動性預金は限られていました。2006年に普通銀行に転換した後も、こうした状況が継続していました。

そのような背景を踏まえ、2019年、インターネットという新しいチャネルを利用することで、少ない店舗という弱点を強みに変える戦略として、インターネット専用預金「BANK™」を開始しました。インターネットで利便性を向上させ、店舗数が少なく運営コストが低く抑えられている分を「BANK™」の普通預金金利として還元し、定期預金並みに設定することで、富裕層のニーズにマッチし、新しいタイプの貯蓄口座として高い支持を得ました。マイナス金利の解除で預金の獲得競争が始まっていますが、金利先高観が続く中においても「BANK™」の魅力は変わらず、現在も約65万口座、預金残高全体の44%を占めています。

他方で、個人以外のお客さまの拡大にも力を入れています。企業や地方公共団体等の中には、預金を主な資金運用手段にしているところも多く、大和証券グループからの紹介も活用しながら新規開拓を進め、法人預金の増加に繋げています。また、GMOあおぞらネット銀行から当行への預金の預け入れにより、グループ全体の運用効率を高めています。GMOあおぞらネット銀行の預金は資金決済に紐づくため、当行は間接的に粘着性の高い預金にアクセスできるようになりました。

このように、様々なお客さまの多様で粘着性の高い預金基盤を構築することにより、当行グループは、長期的な視点でお客さまの変革や資産形成を支え続けるために必要な資金調達の安定性を確保します。

可能性をつくる——

人材戦略とAI活用で経営理念の実現を推進する

2026年7月、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」の実践を通じて創り出す未来、私たちの“ありたい姿”を示す言葉として、新たなブランド・コンセプト「可能性をつくる あおぞら銀行」を発表しました。これは、金融という手段を通じて、お客さまの事業や人生の可能性をつくる、従業員一人ひとりの成長やキャリアの可能性をつくる、そして社会や金融の可能性をつくる——そのようなグループでありたい、という私たちの宣言です。

そしてこの言葉は、創業の精神——世間が困難とと思っている新分野を開拓する——そのものでもあります。この挑戦者精神こそが、私たちの存在意義であり、価値創造の源泉です。この精神を組織文化として深く根付かせ、全ての役職員が働きがいを感じながら、自らの可能性を最大限に発揮できる環境を実現することが、経営者としての私の最も重要な責務の一つです。

私自身、30年以上にわたる銀行員人生において、数えきれないほどの挑戦と、それに伴う多くの失敗を経験してきました。その一つひとつが、今日の私の血肉になっていると確信しています。だからこそ、役職員には

CEOメッセージ

失敗を恐れずに果敢に挑戦してほしいと心から願っていますし、挑戦した結果の失敗は、次の成功に向けた最も価値ある学びであると考えています。

そのために、私たちは具体的な施策を多角的に進めています。人事評価においては、短期的な業績追求ではなく、お客さまの満足に繋がる本質的な付加価値を創造した組織や個人が正当に評価され報われるよう、メリハリのある評価制度を導入しました。また、従業員持株会への参加を促す制度を拡充し、役職員一人ひとりが株主の視点を持ち、経営に参画する意識を高めています。これにより、企業価値向上への意識を共有するとともに、従業員アンケートで課題として挙げられた「一体感・連帯感」の醸成を図っています。

こうした制度面に加え、挑戦を全社的に加速させるための強力なツールとして、生成AIの活用も本格的に推進しています。「Blue Intelligence」や「neoAI Chatクラウド」等のAIツールを導入し、情報収集や資料作成といった業務のあり方を抜本的に変えつつあります。しかし、その真の目的は単なる業務効率化ではありません。AIによって創出された「時間」という貴重な資源を、お客さまとの対話や新たなアイデアの創出、自己研鑽といった、人間にしかできない本質的な価値創造活動に振り向けることこそが、私たちの目指す生成AIの活用法です。

毎年実施する従業員アンケートから寄せられる600件を超える率直な声にも真摯に耳を傾け、組織のサイロ化の解消に向けた組織再編や、部門間の連携を促す人事交流も積極的に行っています。人への投資とAIの活用

を通じて、当行グループの事業ポートフォリオの競争力を高めていきます。

[P38「人材戦略」](#)

[P46「データ基盤整備とAIの活用」](#)

サステナビリティ

サステナビリティの取り組みは企業の社会的責任であり、一過性のテーマではなく長期的視野で課題を捉えていく視点を持ち、ビジネスの推進と一体化した経営戦略として進めることが不可欠です。現在のマテリアリティは、2025年の中期経営計画の策定時に見直しを行ったものです。私たちのビジネス推進と繋がる具体的なKPIを設定し、進捗のモニタリングを行っていくことで、サステナビリティ課題への対応を進めていきます。

私たちは再生可能エネルギー向けプロジェクト・ファイナンス等の脱炭素化の促進、ベンチャー支援や事業再生等、様々なビジネスステージにおいて、自身の金融仲介機能のみならず、外部とも常に連携を図りながら新たなサービスの提供を広げ、持続可能な経済社会の発展に取り組んでいます。

[P47「サステナビリティの推進」](#)

困難であることにも“おもしろい”を追求する

私が就職活動をしていた1980年代後半はバブル景気が最高潮に達し、学生が企業を選べる売り手市場でした。そのような中、私が銀行に絞り、かつ当行を選択した理由は銀行の果たす役割に魅力を感じたからです。戦後、日本が奇跡的な成長を遂げた裏には、慢性的な資金不足だった企業に資金を供給する銀行の存在がありました。それだけでなく銀行は、株式の持ち合いや人材派遣等を通じて、取引先企業の経営にも深く関わっていました。例えば、戦後に日本を代表するグローバル企業に成長したホンダでさえも創業期には資金面で苦労したことがあり、その際に銀行がリスクを取って支え、それがきっかけとなって米国事業が成功したといわれています。創業者の本田宗一郎氏を支えた藤沢武夫氏は著書*で、「銀行に対しては、私は何でもしゃべりました。いっ

* 藤沢武夫「経営に終わりはない」(1986.11,文藝春秋)



CEOメッセージ

さい隠しごととはせず、悪い問題も全部打ち明けました。(中略)全てを知っていれば銀行も正確な判断ができます。」と述べています。学生だった私はこの事実を知って胸が熱くなりました。銀行は融資にとどまらず、企業に伴走するパートナーになり得るのだ、自分もそうした仕事をしたい。そうであれば、産業金融に特化している長期信用銀行が最適だと考えて、1989年に銀行員生活をスタートしました。しかし、1990年代はバブル崩壊後の金融不安に見舞われ、当行も含めて再建と再編に追われました。その過程で、銀行は企業そのものよりも担保や保証、金融検査マニュアルの債務者区分といった形式を重視するようになり、学生の頃に思い描いたような銀行と企業との関係が変わっていきました。

そのような時代の変化の中で、出会ったのがLBOローンです。きっかけは、ソフトバンクの孫正義社長(当時)です。2001年にあおぞら銀行として再スタートを切る際に、当時の大株主だったソフトバンクの孫社長から、「これからは“おもしろい”銀行になってください」と唐突に言われました。“おもしろい”の意味が分からなかった私がその意味を尋ねると、孫社長は海外で成功した事業モデルを日本に持ち込み、いち早く展開する「タイムマシン経営」を教えてくださいました。この話をヒントに、金融ビジネスで海外にあるが日本にまだないものは何かを考え、LBOローン、不動産ノンリコースローン、DIPファイナンス・不良債権投資にたどり着きました。当時は、「リスクが高そうだ」、「やったことがない」、「そんな

ビジネスは日本では根付かない」という理由でいずれも敬遠されていました。これらのファイナンスを行うには、企業の現在よりも将来のキャッシュフローを評価するための深い分析と理解が必要です。当たり前ですが理解できればリスクも取れるため、産業金融に携わってきた当行はいち早く参入し、いまでは当行を代表するビジネスに成長しました。その後、この考え方は事業性評価に基づく融資に繋がり、また、本質を理解するために考え、傾聴し、どうすればいいかを徹底的に考える銀行に対しては、企業は本音で率直に接してくれることも分かりました。

LBOローンは、当時はまだ誰もやっていない新分野で、日本で活動を始めたばかりのプライベート・エクイティ・ファンドの目にとまり、次々と相談されるようになりました。“おもしろい”の定義は人それぞれですが、差別化しにくい「お金」を扱うことで同質化しやすい銀行業では、「他にないものがある」ことは重要なポイントです。メガバンクでもなく、地域密着の地方銀行でもない当行グループは、創業当初から世間が困難と思う新分野を開拓し「他にないもの」を始めることで現在の経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことを実践してきました。30年間止まっていた針が動き出した今は、難しいことや、諦めていたことができるようになるときでもあり、アイデアと好奇心さえあれば、誰でもチャンスをつかめます。私自身の経験から申し上げますと、困難とされることに変化を加える、あ

るいは動きをつけられた経験は後におもしろい経験として身につけています。困難とおもしろいは実は表裏一体なのかもしれません。私は困難なことも考え抜いて取り組むことでおもしろい人や案件が自然と集まってくるようになると思っています。

“ありがたい姿”に近づくには、困難であることにもおもしろいを追求する企業カルチャーも必要です。毎年実施している従業員アンケートでは、「働きやすい」は上昇傾向にあります。一方「働きがい」は変わらないままです。世間が困難と思う新分野を開拓することは難しいことですが、一方でおもしろくて、働きがいがあることを従業員に伝えようと思います。そこで、今年から私自身が投資銀行ゼミナール長となって、自分のおもしろい体験を直接伝えていきます。

提携先のGMOインターネットグループや大和証券グループ本社は異業種であり、新しい発見をできる機会にあふれています。役職員それぞれが積極的に交流を進めながら、互いの挑戦を称え合う文化を育てていきたいと考えています。困難なことに向き合い、考え抜き、やり遂げた時、それは必ずおもしろい経験に変わります。その積み重ねが、お客さまの、従業員の、そして社会の「可能性をつくる」ことに繋がると信じています。こうした行動を積み重ねることで、社会課題の解決に資するビジネス機会を積極的に取り込み、「可能性をつくる あおぞら銀行」として変化の時代をリードする金融グループであり続けたいと考えています。

価値創造プロセス

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

マテリアリティ (経営理念の実現のために注力する課題)

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

経営資本

ビジネスプロセス

価値創造

人的・知的資本

- ファイナンスに関する専門人材
 - 連結従業員数: 2,515人
 - うち投資銀行部門人員数: 594人
 - 経営幹部に占めるストラクチャード・ファイナンス経験者割合: 46%
 - 一人当たり研修費: 6.5万円
- 創業の精神「世間が困難と思っている新分野を開拓する」を受け継ぐ文化

社会・関係資本

- コンパクトな組織による効率的なビジネス展開
 - 拠点数: 国内15拠点、海外3拠点
- 日本全国に広がる顧客ネットワーク
 - リテール預り資産残高: 7,201億円
 - BANK預金口座数: 65万口座
 - 取引のある地方銀行割合: 93%

財務資本

- 連結純資産額: 4,916億円
- CET1比率: 9.6%
- 預金残高(含む譲渡性預金): 6兆944億円

中期経営計画の成長ドライバー

国内を中心とした
投資銀行ビジネスの成長

大和証券グループとの提携
によるシナジー効果の発揮

GMOあおぞら
ネット銀行の成長

オンバランス

オフバランス

貸出・投資

投資銀行部門

企業の変革を促進する
グループ全体の成長ドライバー

国内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

市場国際部門

グループ全体の収益と
リスクのバランスを向上

マーケット

海外コーポレートファイナンス

GMOあおぞらネット銀行

預金(個人/法人)

カスタマーリレーション部門

高い資本効率性をもつ
今後の成長分野

預金調達

資産管理型ビジネス

O&Dビジネス

資本

大和証券
グループ本社
24%

経済的価値

株主・投資家

- 堅固で安定的な財務基盤の維持
- 持続的な企業価値・株主価値の向上
 - 親会社株主純利益: 257億円
(2027年度計画330億円、2029年度目標500億円)
 - ROE: 5.5%
(2027年度計画7%程度、2029年度目標8%以上)
 - 信用格付: BBB-/A-/A(S&P/R&I/JCR)

社会的価値

従業員

- 一人ひとりの経験・専門性の蓄積
- エンゲージメント・働きがい
 - 従業員エンゲージメントスコア

お客さま

- お客さまに提供するソリューションの質・量の向上
 - LBOファイナンス実行/組成額
 - エンゲージメントエクイティ投資件数
 - 投資信託・ファンドラップ残高
 - 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 等

社会・環境

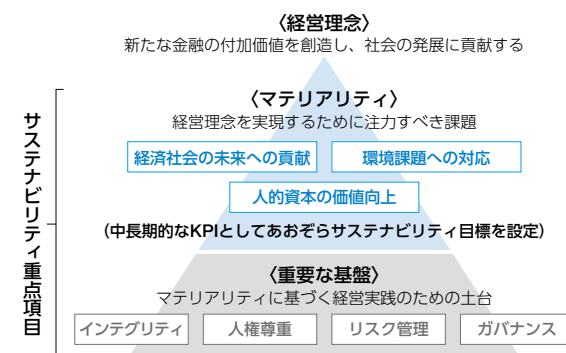
- 環境と調和した社会の持続的発展
- 可能性のある未来への貢献
 - サステナブルファイナンス実行/組成額

マテリアリティおよび重要な基盤

当行グループでは、社会の潮流・ステークホルダーからの期待・要請および当行グループの企業経営に対する重要性を踏まえ、経営理念の実現のために注力する課題として、サステナビリティ重点項目（マテリアリティ、重要な基盤）を特定しています。

「マテリアリティ」は経営理念を実現するために注力すべき課題です。「当行グループの業績や企業価値等に

与える影響」と「当行グループの事業活動がステークホルダーに与える影響」を踏まえて特定した課題のうち、機会とリスクの両面で影響の大きい項目と定義しています。「重要な基盤」はマテリアリティに基づく経営を実践していくうえで土台となる課題で、専らリスク面において影響の大きい項目と定義しています。



		背景(機会とリスク)	主な取り組み
マテリアリティ	 経済社会の未来への貢献	機会 企業の経営課題の多様化・高度化に伴うソリューション機会の増加・拡大 リスク 社会構造変化への対応不足・遅延による企業業績の悪化	- エンゲージメント投資、M&A、LBOファイナンス、トランジション支援、不動産ビジネス等を通じた構造転換支援 - ベンチャーデットやGMOあおぞらネット銀行のソリューション提供によるスタートアップ支援 - あおぞら債権回収の再生ファンドを通じた事業再生・再チャレンジ支援
	 環境課題への対応	機会 気候変動への対応、自然資本の保全に向けたファイナンスやソリューションのニーズ拡大 リスク 自然災害の発生や規制強化等に伴う企業業績悪化、ステークホルダーからの信頼低下	- サステナブルファイナンスの推進、脱炭素コンサルティングを通じた企業支援 - 事業者としてのGHG排出量削減、投融資ポートフォリオのGHG排出量の段階的な計測・削減 - 気候変動シナリオ分析の拡充等によるリスク管理態勢の高度化、レジリエンスの向上
	 人的資本の価値向上	機会 専門性が高くユニークな金融サービスの提供を支える人材の確保による企業競争力の向上 リスク 価値観の多様化や社会構造の変化に対応していない職場環境による人材流出	- ビジネス戦略と整合した人材育成・採用・配置、注力分野への人的リソースのシフト - キャリア構築支援、働きやすさの向上と働きがいの追求 - 多様なバックグラウンド・価値観を有する人材が活躍できる職場環境の整備、DEIの向上
重要な基盤	インテグリティ	リスク コンプライアンス軽視による法令違反や行政処分の対象となるリスク、社会規範にもとる行為による風評悪化や社会的信用失墜	- 倫理・行動基準の遵守 - お客さま本位の業務運営の徹底・高度化 - コンプライアンス・プログラムの実践
	人権尊重	リスク 人権侵害への関与・放置による法令違反や行政処分の対象となるリスク、風評悪化や社会的信用失墜	- 国際規範を踏まえた人権デューデリジェンス態勢の構築・実践 - 職場における人権意識向上、ハラスメントの排除
	リスク管理	リスク 不適切なリスクテイクに起因する財務健全性の悪化等による事業継続性の毀損	リスクアベタイト・フレームワークに基づくリスクガバナンスの強化
	ガバナンス	リスク 不適切な企業統治による信用不安の惹起やシステム障害への対応の遅れ等による企業経営の持続可能性への重大な影響	- 透明性の高いコーポレート・ガバナンスの構築 - サイバーセキュリティ・危機管理体制の強化 - 内部監査の強化・実効性の向上

あおぞらサステナビリティ目標

当行グループは、社会的価値と経済的価値の創出に向けた長期的な経営目標として、「あおぞらサステナビリティ目標」を策定しています。

2025年度にはビジネス関連目標の期限が到来したことに加え、各目標が順調に推移していることを受け、目標の見直しを実施しました。下表のとおり新規目標を設定、各種目標の達成水準の引き上げを行いました。

マテリアリティ	目標KPI	目標年	目標値	2025年度実績値
 経済社会の未来への貢献	投資銀行ビジネス			
	更新 ベンチャー向け投資件数	2030年度*1	累計 300件	累計 170件
	更新 再生ファンドを活用した再生支援件数	2030年度*1	累計 300件	累計 147件
	更新 エンゲージメントエクイティ投資件数	2030年度*1	累計 250件	累計 159件
	新規設定 LBOファイナンス実行/組成額	2030年度*2	累計 7,500億円	—
	新規設定 事業承継等支援契約件数	2030年度*2	累計 150件	—
	カスタマーリレーション			
	新規設定 遺言信託・遺産整理申込件数	2030年度*2	累計 1,000件	—
	新規設定 投資信託・ファンドラップ残高	2030年度*2	累計 5,000億円	累計 3,497億円
	GMOあおぞらネット銀行			
 環境課題への対応	更新 スモール&スタートアップ事業者口座開設件数	2030年度*1	累計 40万件	累計 約22.1万件
	更新 サステナブルファイナンス実行/組成額	2035年度*3	累計 2兆円	累計 約1兆160億円
	更新 うち、環境ファイナンス	2035年度*3	累計 1.5兆円	累計 約7,930億円
	事業者としてのGHG排出量 (Scope1, Scope2 2020年度比)	2030年度	実質ゼロ	581t-CO ₂ (2020年度比91%減)
	投融資ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3:カテゴリ15)	2050年度	実質ゼロ	□ サステナビリティレポートP14参照
	石炭火力発電所向けプロジェクト・ファイナンス残高	2040年度	残高ゼロ	残高136億円
 人的資本の価値向上	女性管理職比率 / 女性調査役(係長級)比率	2027年度	20 / 40%	15.2% / 44.1%
	男性育児休業取得率	2027年度	100%	102%
	外国人管理職比率	2027年度	3%	2.6%
	キャリア採用者管理職比率	2027年度	40%	60.5%
	新規設定 従業員エンゲージメントスコア*4	水準維持	60pt	63pt

*1 2021-2030年度累計 *2 2026-2030年度累計 *3 2021-2035年度累計 *4 従業員アンケートにおける「働きやすさ」「働きがい」「チャレンジ称賛」の3項目のスコアの平均値

ステークホルダー・コミュニケーション

株主・投資家とのコミュニケーション

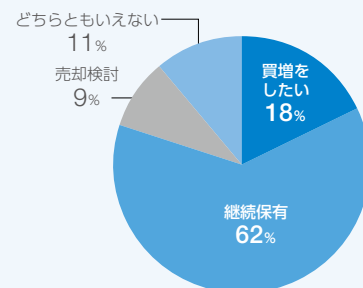
個人投資家の皆さま

個人の株主さま宛てにアンケートを実施し、IR活動や企業イメージ等に対する評価・要望を伺い、今後の活動に反映しています。お問い合わせ内容も、貴重なご意見としてマネジメントへフィードバックを行い、改善に役立てています。

個人の株主さまの主な関心事項

- 決算の状況
- 四半期配当
- 株価動向

2025年個人株主アンケート



機関投資家の皆さま

当行の経営方針や財務内容を深くご理解いただくよう、国内外の機関投資家との面談を行っています。

機関投資家の皆さまの主な関心事項

- 投資銀行ビジネスの今後の環境
- レガシー資産の処理
- 大和証券グループとの提携効果
- GMOあおぞらネット銀行

2025年度 投資家との面談実績

機関投資家・アナリスト向け 決算電話会議、説明会等	7回開催
機関投資家、アナリストとの 個別面談	延べ220先
個人投資家向け説明会	3回開催

お客さまとのコミュニケーション

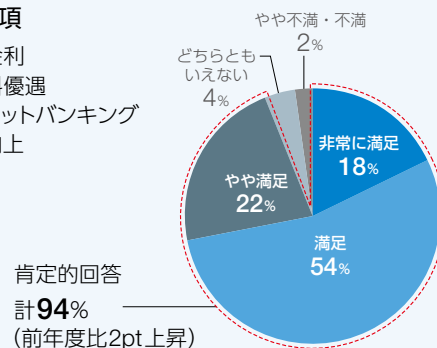
毎年のお客さま満足度調査を通じて、営業活動や商品、サービスの改善に努めています。

個人のお客さまの

主な関心事項

- 普通預金金利
- 振込手数料優遇
- インターネットバンキングの利便性向上

2025年個人のお客さま満足度調査



従業員とのコミュニケーション

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

主な取り組み

- タウンホールミーティング: 2026年6月、全役職員を対象に開催。同日に役職員の家族やパートナー向けにファミリーデーも開催
- マネジメントによる行内スモールミーティング
- 社内報『AOZORA Photo News』の週次発信
- 従業員アンケートの実施



タウンホールミーティングの様子

社会とのコミュニケーション

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



チャリティランの様子

金融経済教育の主な取り組み

- 上智大学経済学部の子生に向けた連携講座「バンキング基礎演習」の実施
- あおぞら投信による寄付講座を神戸大学大学院経営学研究科・経営学部で開講

その他社会貢献活動の取り組みは、
当行ウェブサイトをご参照ください。

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

価値創造戦略

- 17 CFOメッセージ
- 21 財務・非財務ハイライト
- 22 CROメッセージ
- 25 社外取締役対談1
持続的な成長に向けて
- 27 企業の変革を支え、社会課題を解決する
～投資銀行ビジネス～
- 28 独自のネットワークが価値を生む
～金融法人ビジネス～
- 29 特集1 投資銀行ビジネス × 金融法人ビジネス
ー 両輪で駆動するオリジネーション&
ディストリビューション(O&D)ビジネス
- 31 金利ある世界における資産運用
～リテールビジネス～
- 32 特集2 豊かなニッポンの将来のために
ー 資産運用立国における「価値あるサービス」
- 34 メインバンクとして“選ばれ続ける”ために
～GMOあおぞらネット銀行～
- 35 特集3 GMOあおぞらネット銀行は
法人特化戦略の先を目指すAI銀行へ
- 36 グローバルな専門性でグループの
成長を支える
～市場国際部門～
- 37 特集4 プロフェッショナルインタビュー
- 38 人材戦略
- 43 社外取締役対談2
コーポレート・ガバナンスと
人的資本の強化
- 46 データ基盤整備とAIの活用
～AIによる「情報収集・整理」と
人の高度な「判断」の融合～
- 47 サステナビリティの推進
- 49 気候変動への取り組み
- 50 人権尊重の取り組み

CFOメッセージ

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



取締役副社長
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)
加藤 尚

2025年度の振り返り

2025年度は、中期経営計画「AOZORA2027」の初年度として、順調な実績となりました。

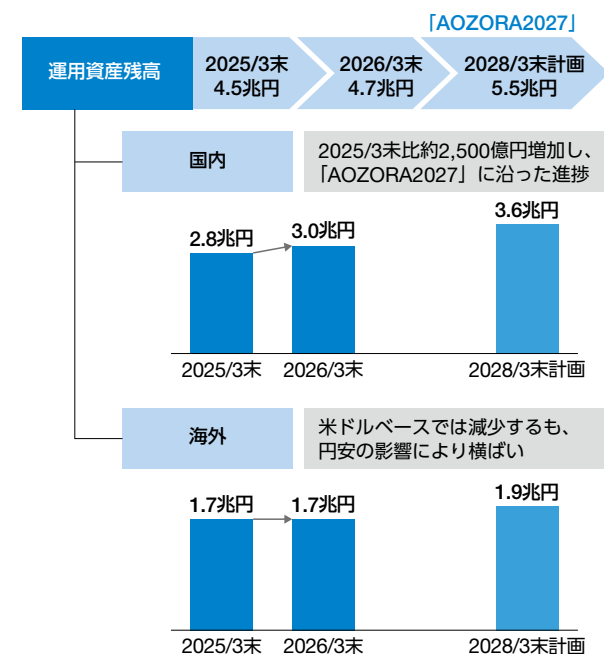
損益面では、国内の投資銀行ビジネスが大きく牽引しました。大和証券グループ本社との提携効果により顧客基盤が拡大し国内資金利益が着実に増加したことに加え、貸出関連手数料や組合出資利益を中心とする非資金利益も好調に推移した結果、大幅な増益となりました。GMOあおぞらネット銀行の利益貢献も着実に拡大しています。中期経営計画で成長ドライバーと位置付けた3つのテーマ——投資銀行ビジネス、大和証券グループとのシナジー、GMOあおぞらネット銀行——のいずれもが計画を上回る成果を上げており、中期経営計画達成の確度は着実に高まっていると評価しています。

レガシー資産のうち償還期限のないクレジットETFの一部処理や、ALM有価証券ポートフォリオのポジション調整を実施しました。短期的には利益の押し下げ要因となりますが、今後の安定成長に向けた足固めとして不可欠な判断だったと考えています。米国オフィス向けローンの処理も着実に進め、2026年3月末をもってワークアウトフェーズを終了しています。

バランスシートに目を移しますと、総資産は8.6兆円まで増加し、10兆円という節目が視野に入ってきました。貸出金は前年度末から約2,800億円増加していますが、これは主に国内の投資銀行ビジネスの拡大に伴うものです。海外向け貸出については、北米コーポレート

	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画
親会社株主純利益	257億円	270億円	330億円
ROE	5.5%	—	7%程度
CET1比率 (FIRBベース)	9.6%	—	10%台
運用資産残高*	4.7兆円	—	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)	35億円	65億円	100億円

運用資産残高*



* 貸出と有価証券の合計から政府向け貸出や国債等を除いたもの。管理会計ベース

CFOメッセージ

ローンを中心にクオリティを重視した運営を続けており、ポートフォリオの質は高い水準を維持しています。

預金等は約3,700億円増加し、6.6兆円となりました。個人預金は前年度末比で約1,000億円減少しましたが、日銀の利上げを踏まえた預金金利の条件改定により、2025年12月末比では約300億円の増加に転じています。法人預金は約2,600億円増加し、個人預金の減少を十分にカバーしました。調達構造の多様化については、後段であらためてご説明します。

2026年3月末時点の自己資本比率は10.87%、CET1比率は9.6%となりました。2026年3月末に信用リスクの計測手法を標準的手法(SA)から基礎的内部格付手法(FIRB)へ移行しています。

2026年度運営方針——持続的な成長に向けて

中期経営計画2年目である2026年度に最も注力するテーマは2つあります。第一に、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の実効性を更に高めること、第二に、外部環境の変化に左右されにくい「利益の質」を追求することです。

経営・リスク管理全般の最も重要な概念であるRAFは、2025年度において着実に進化しました。成長投資と財務健全性の両立、事業間の資本配分といった重要な経営判断について、取締役会の諮問機関であるリスクガバナンス委員会での審議を核に、規律ある意思決定を進めています。この枠組みは、「守り」のツールにとどめず、

成長機会を的確に捉えるための「攻め」の羅針盤としても機能させていくことが重要です。成長ドライバーである投資銀行ビジネスへ経営資源を重点的に配分するとともに、将来の成長基盤となる非財務資本(人的資本・IT関連)への投資も継続し、持続的な成長力の強化を図ります。

2つ目のテーマである「利益の質」の追求に向けては、当行グループの特長あるビジネスを、バランスシート運営の観点から更に強化していきます。具体的には、以下の3つの領域に注力します。

投資銀行ビジネス:

大和証券グループ本社との協業拡大により、国内コーポレートローンへの取り組みを強化します。当行グループが従来から強みとするストラクチャード・ファイナンスとの両輪で、資本効率の改善と収益・リスクのバランス強化を同時に実現していきます。

O&Dビジネス・資産管理型(AUM)ビジネス:

環境関連プロジェクト・ファイナンス案件の地域金融機関向けディストリビューションをはじめ、LBOファイナンス向けファンド、あおぞら不動産投資顧問を活用した不動産ファンド、シンジケート・ローン、信託型商品、あおぞら投信が組成・販売する投資信託、大和証券のファンドラップなど、金利ある世界における運用ニーズの拡大に幅広く対応します。バランスシートに依存しないビジネスの拡大を通じて、リスク分散と資本効率の向上を図ります。

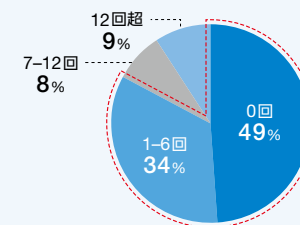
金利正常化を踏まえた調達:

「貯蓄から投資へ」の流れやデジタル化の進展により、個人のお客さまの預金に対する考え方や行動は大きく変わりつつあります。こうした環境変化を踏まえ、お客

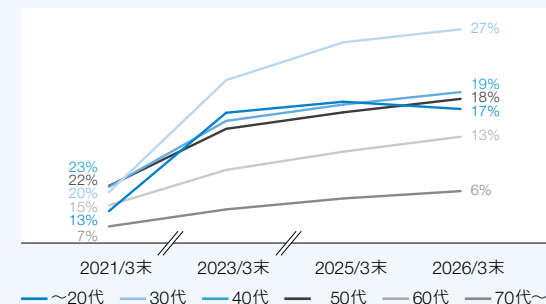
当行個人預金の特長

BANK普通預金は「流動性預金」に分類されますが、実際のユーザー特性としては貯蓄目的で利用されている比率が高いことが特長です。また、年代層・預入残高ともに分散が進んでおり、特定の顧客層への偏りが小さい構造となっています。

BANK普通預金の1年間の出金回数比率(口座数ベース)



BANK顧客の年代別口座数推移

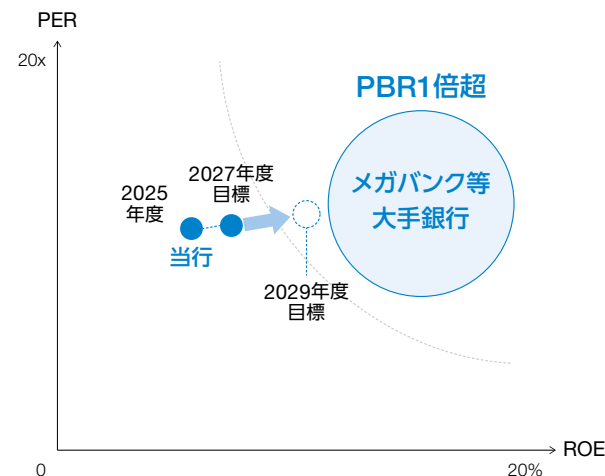


CFOメッセージ

さまそれぞれの特性やニーズを十分に分析したうえで、個人預金・法人預金・社債のミックスによるバランスのとれた調達を進めます。同時に、当行がこれまで長年培ってきた運用・調達両面にわたる総合的なALM運営の巧拙が今まで以上に問われる環境であり、長短金利リスクの機動的なコントロールをはじめ、ALMの一層の高度化に取り組んでいきます。

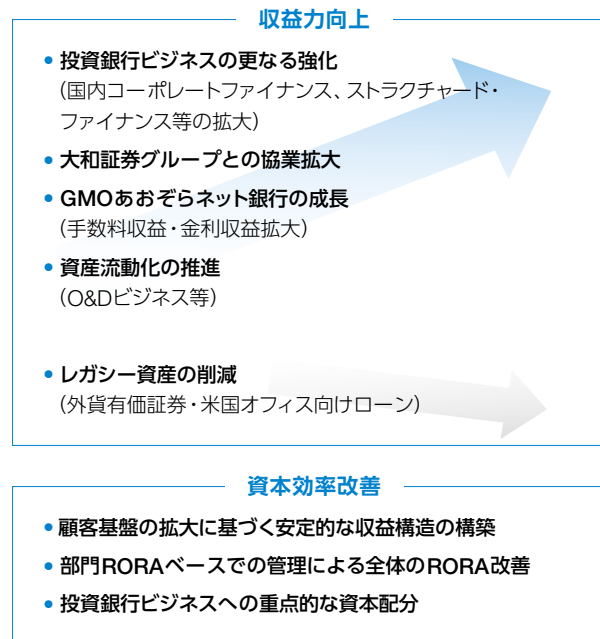
企業価値向上に向けて

当行グループは、2029年度に「ROE8%以上」「PBR1倍超」の達成を目標に掲げています。多くの銀行のPBRが1倍を超えている中、当行の株価水準が苦戦している点は十分に認識しており、これらを経営のトッププライオリティと位置付けています。



PBR改善に向けた最大のドライバーは、「利益の質」の追求を通じてROEを引き上げることだと考えています。事業ポートフォリオ全体で持続的に資本コストを上回るリターンを生み出す力を示していくことが、市場からの評価を変える最も確実な道だと確信しています。2026年度から、資本効率の管理を強化し、各事業部門がRORA*（リスク調整後リターン）をより意識した運営を徹底することで、当行全体のROE向上に繋げていきます。

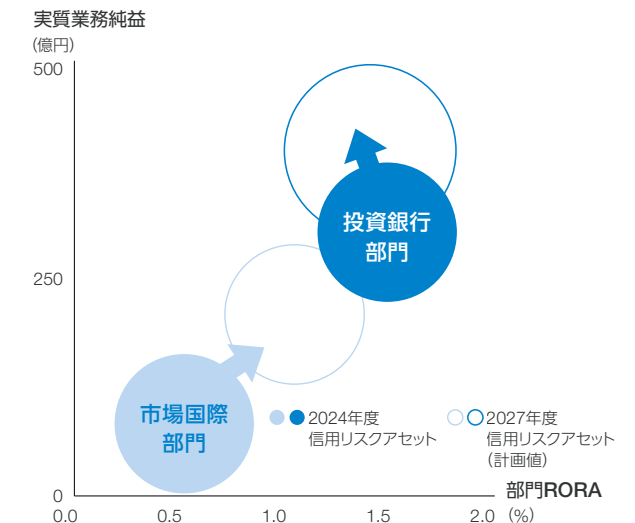
*RORA: 連結実質業務純益/信用リスクアセット(内部管理ベース)



RORAと資本配分

下の図は、中期経営計画におけるリスクアセットと部門RORA計画の関係を示したものです。成長ドライバーである投資銀行部門のリスクアセットを拡大しつつ、国内コーポレートローン等の持続性の高いビジネスの成長

リスクアセットおよび部門RORA計画



部門RORA実績および計画

	2024年度	2025年度	2027年度計画
全体	0.9%	1.1%	1.4%
投資銀行部門	1.7%	2.5%	1.6%
市場国際部門	0.6%	0.3%	1.2%
カスタマーリレーション部門	-2.0%	1.9%	17.9%
GMOあおぞらネット銀行	-1.3%	6.8%	8.3%

CFOメッセージ

や、O&Dビジネス等の資産流動化ビジネスの拡大により、資本効率を高めます。市場国際部門では、海外コーポレートローンの安定的な収益をベースに、有価証券ポートフォリオの再構築を進め、部門RORAの更なる向上を図ります。

資本政策

中期経営計画における資本政策の基本方針——健全性の維持と着実な株主還元の両立——に変更はありません。CET1比率に表される健全性は、FIRBへの移行や有価証券評価損の減少により、当初予定を上回るペー

スで改善しています。これを踏まえ、CET1比率の目標値を当初の「8%以上」(SAベース)から「10%台」(FIRBベース)に上方修正しました。着実な株主還元を継続しつつ、成長分野への重点配分やリサイクルといった資本の有効活用にも、重要な経営課題として積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティ経営

高度な専門性を有する人材の育成や、全社的なAIの活用推進は、将来にわたって資本効率を継続的に改善させるために不可欠な投資です。これらの投資を通じたビジ

ネスの成長は、当行の3つのマテリアリティ「経済社会の未来への貢献」「環境課題への対応」「人的資本の価値向上」の実践そのものであり、企業内部の基盤強化と社会との関係性深化を両立させることで、持続的な成長に向けた基盤を構築します。財務・非財務の両面からの企業価値向上への取り組みにより、PBR1倍超の早期達成を目指します。

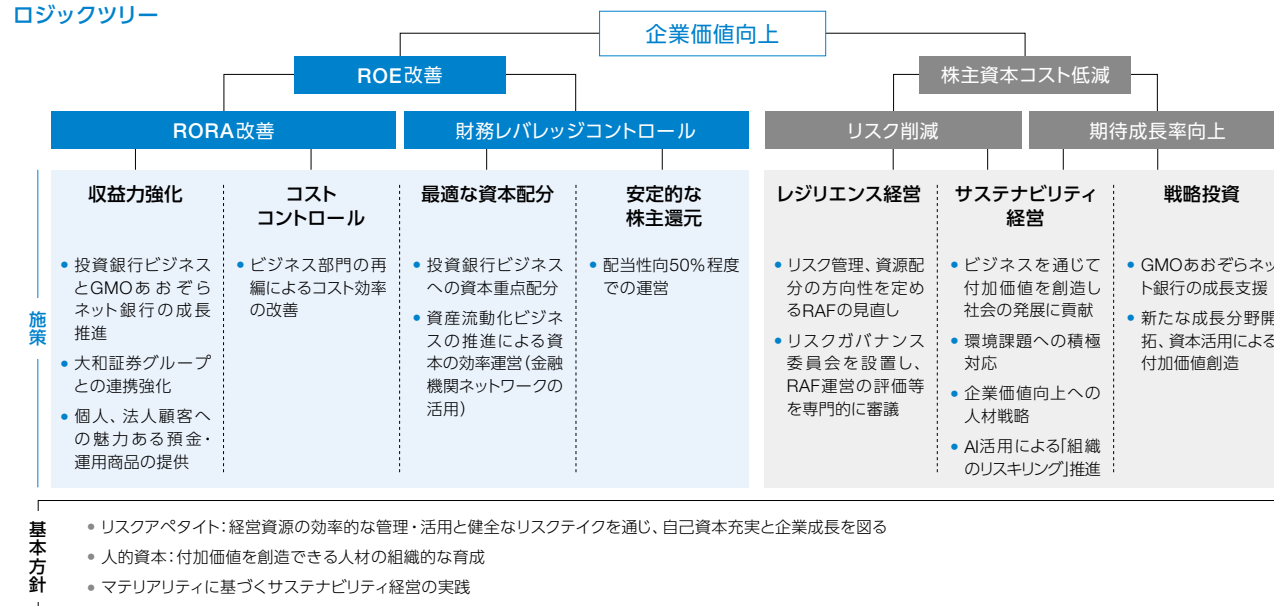
ステークホルダーの皆さまとの対話

株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話は、企業価値向上に不可欠な要素だと考えています。タイムリーかつ分かりやすい情報開示を心がけるとともに、多様な形式での対話の機会を積極的に設けています。

2025年度には、機関投資家・アナリスト向けの決算電話会議・説明会等を計7回開催しました。また、オンラインを活用した個人投資家向け説明会、機関投資家とのスモールミーティングの開催等内容の充実化を図っています。

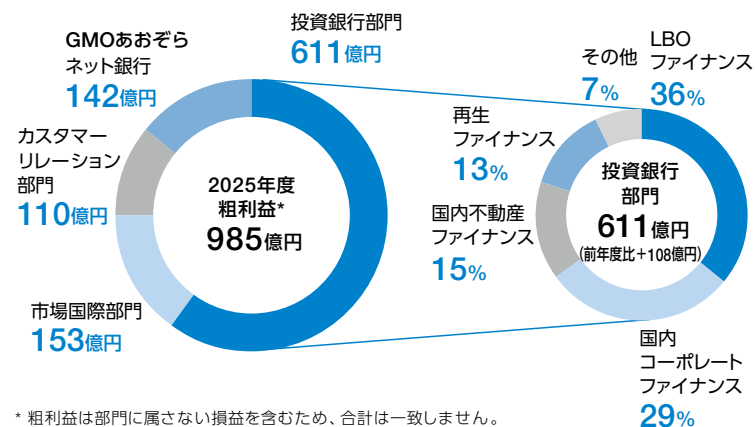
こうした対話を通じて寄せられるご意見やご質問は、開示内容の改善や経営課題の議論における重要なインプットとなっています。今後も対話の質と頻度を高め、皆さまとの信頼関係を更に深めてまいります。

ロジックツリー

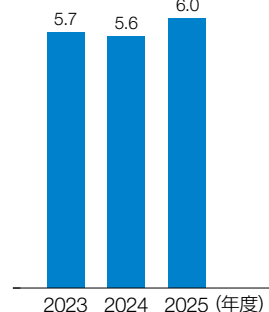


財務・非財務ハイライト

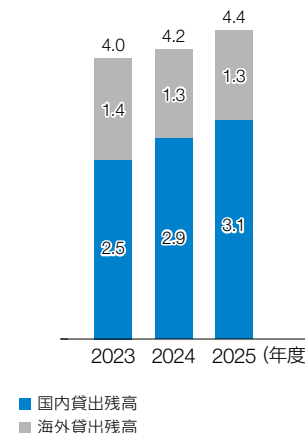
部門別粗利益構成／投資銀行部門の粗利益内訳



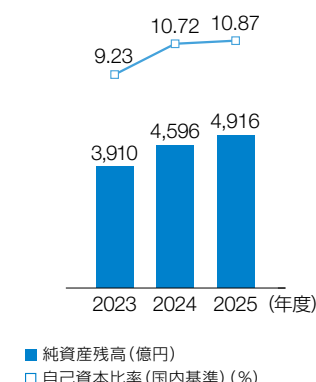
預金残高 (含む譲渡性預金) (兆円)



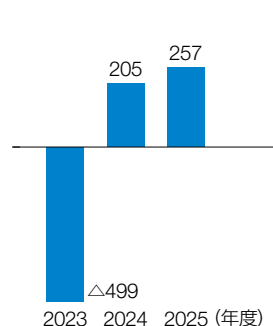
貸出金残高 (兆円)



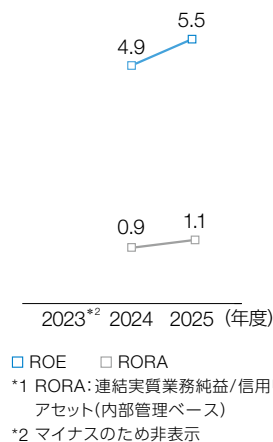
純資産残高・自己資本比率



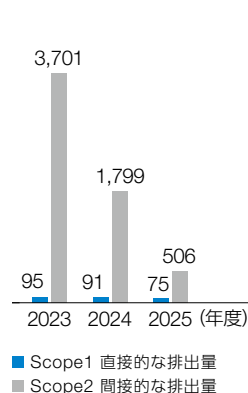
親会社株主純利益 (億円)



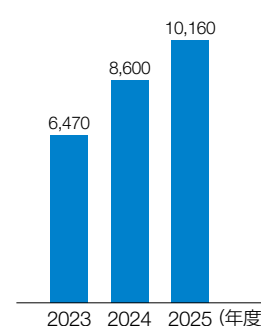
ROE／RORA*1 (%)



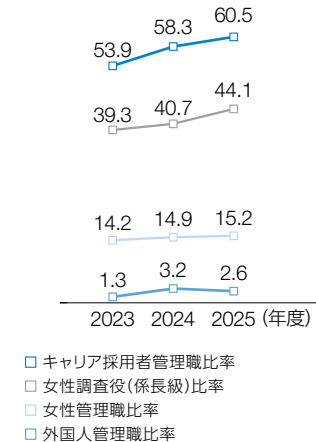
CO₂排出量 (t-CO₂)



サステナブルファイナンス実行／組成額 (2021年度からの累計) (億円)



中核人材の多様性比率 (%)



CROメッセージ

戦略的なリスクテイクと 強固なリスクガバナンスで 金融の価値創造に邁進します



執行役員
チーフ・リスク・オフィサー (CRO)
古宅 敏哉

2025年度の振り返り——リスクアペタイト運営

当行グループでは、リスクコントロールを行いつつ、適切なリスクテイクを行うための枠組みとしてリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を整備しています。RAFの運営にあたっては、経営理念と対になった長期的なリスクアペタイトの指針として「リスクアペタイト基本方針」、中期的なリスクテイクの方向性として「リスクアペタイト方針」、単年度の業務運営に落とし込んだ「リスクテイク方針」の3方針をリスクアペタイト・ステートメント(RAS)として定め、経営戦略と整合したリスク運営を図っています。

中期経営計画「AOZORA2027」では、投資銀行ビジネスを成長ドライバーと位置付けたうえで、「前向きなリスクテイクを通じた持続的成長」と「健全性・資本効率の両立」をリスクアペタイト方針として明確に打ち出しました。2025年度は、米国オフィス向けローンや有価証券ポートフォリオ(レガシー資産)での損失の教訓を踏まえつつ、当行らしい金融技術力を活かした積極的なリスクテイクをどのように再構築するかが最大のテーマでした。

レガシー資産に関する損失計上は、特定のアセット・地域への偏りや、市場環境の急変に対する耐性不足という課題を浮き彫りにしました。ただし、課題は「リスクを取ったこと」そのものではなく、「どの領域で、どの程度リスクを取り得るのか」という方針と運営が十分に明確で

なかった点にあったと認識しています。

そのため、RAFの中核であるRASによって「あるべき事業構造」を定義し、その姿を維持するよう事業ポートフォリオを統制する枠組みを整えました。成長性・収益性・資本効率の観点から注力すべきセクターや商品を再定義し、国内外の案件に対する与信エクスポージャーや集中リスクについて、具体的な指標を設定しました。そのうえで、案件審査や投融資方針の策定において、これらの指標に基づいた判断を行うことで、「戦略に基づいてリスクを取りに行く」運営へと転換を図ってきました。

同時に、レガシー資産については、回収・縮減を着実に進め、相当程度の進捗を上げることができました。

私がこの1年の変化として特に手応えを感じているのは、事業ポートフォリオ全体での分散・バランスとリスク耐性を意識した議論が、取締役会や、その諮問機関であるリスクガバナンス委員会です。これまで以上に体系的かつ継続的に行われるようになってきたことです。経済・市場環境に応じたトップリスクのアップデートやストレステストの結果を起点に、「なぜこの収益構造を目指すのか」「どのリスクをどこまで許容するのか」といった本質的な議論が一段と深まりました。

一方で、RAFやRASを現場の業務プロセスに更に深く落とし込んでいく取り組みは、今後も継続的に進めていく必要があります。各事業部門がリスクアペタイト方針と整合的で、かつ自己資本比率等の目標を達成するために最善の手段を選択できるよう、リスク統括部等が、

CROメッセージ

リスクアセットやRORA(リスク調整後リターン)に基づくポートフォリオ運営を、分かりやすくカスケードダウンし、適切なレポートと対話を通じて支援していくことが重要です。

RAFおよびRASに基づく経営戦略のもと、当行グループの強みを活かした投資銀行ビジネスの伸長と、規律ある海外ビジネスの展開を通じて、収益の安定化と

当行グループならではの独自性の向上を図っていく方針です。CROとしては、取締役会およびリスクガバナンス委員会の監督のもとでガバナンスの効いたリスク運営をリードすることにより、こうした取り組みが持続的かつ健全な形で実行されるよう、しっかりと支えていきたいと考えています。

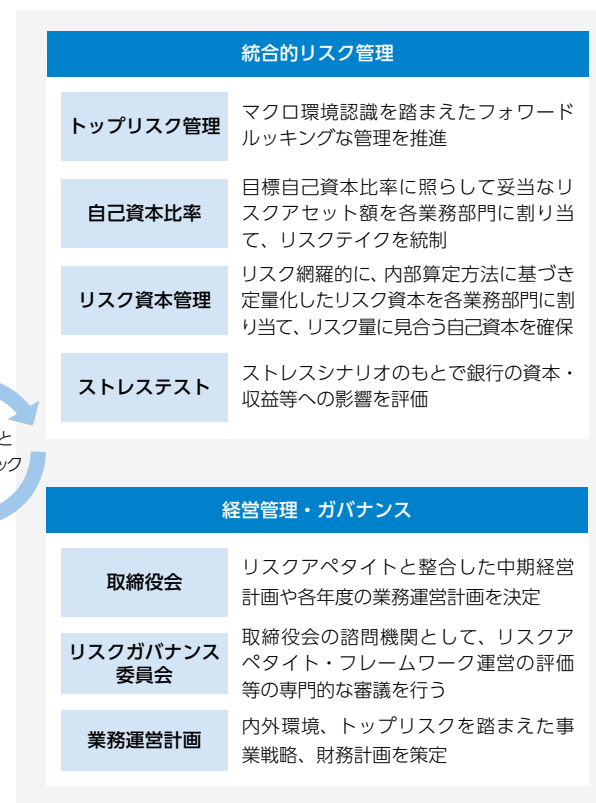
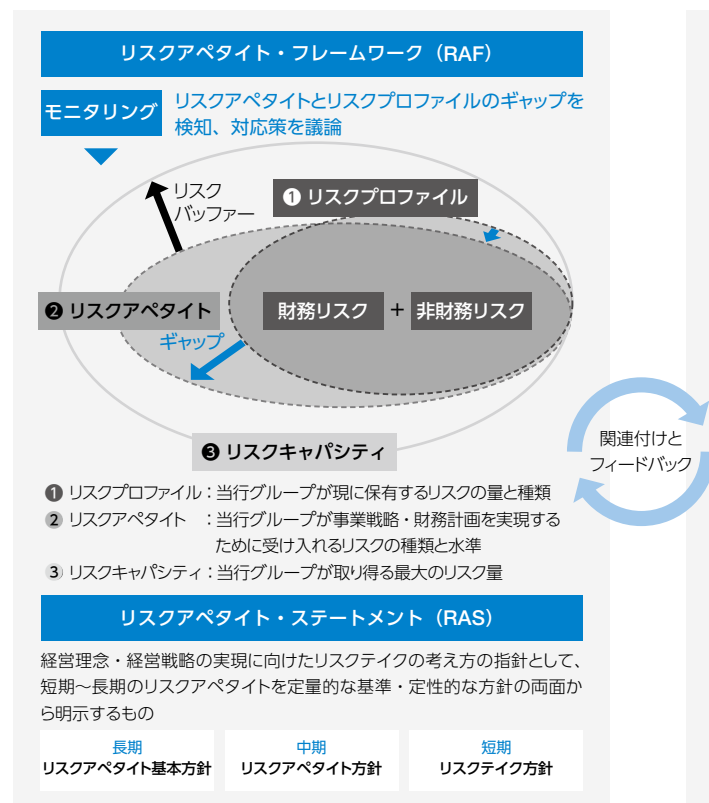
RAFの運営に対する課題

RAFは、当行グループの事業戦略・財務方針・リスク許容度を一体として繋ぐ総合的な経営管理ツールであると考えています。

執行側の視点から見ると、この1年で、RAFは単なる管理指標の集まりから、「経営判断を支える枠組み」へと着実に進化してきたと感じています。

具体的には、年度の経営計画や事業別のビジネスプラン策定の段階から、リスクアペタイト指標やストレステスト結果を織り込むプロセスを強化しました。新規の成長投資に踏み出す際には、リスクキャパシティやトップリスクへの影響を定量的に確認し、そのうえで取締役会において、期待リターンと下振れリスクをセットで議論することが、定着しつつあります。

あわせて、RAFの運営状況やリスクプロファイルの変化は、取締役会および2025年7月に改組したリスクガバナンス委員会に定期的に報告されています。同委員会は社外取締役が過半数を占め、重大なリスクイベントやトップリスクの変化に対して、将来のシナリオ等深度ある議論を踏まえ、時宜に合った検証と建設的な提言を行っています。現場感覚としても、従来に比べて取締役会へのエスカレーションのタイミングが早まり、前広な議論を通じて軌道修正を図れる場面が増えてきました。これは、かつての損失の反省を踏まえ、取締役会と現場の間の対話の質が高まってきていることの表れだと



CROメッセージ

考えています。

一方で課題もあります。第一に、RAFの指標体系は高度化が進む一方で、全てのステークホルダーにとって直感的に分かりやすいとは言い切れない面があります。RAFを通じてリスクの方向性がどのように変わるのかをより具体的に感じられるよう、説明の平易さと具体性を一層高める必要があります。

第二に、非財務リスクとの統合的な管理を整備していくことの重要性が高まっています。サイバーリスクや人材リソース、コンダクトリスク等、様々なリスク領域についても、トップリスクの運営等を通じてRAFの枠組みの中で統合的に管理していく取り組みを推進していきます。

私はRAFを「企業価値を向上させる仕組み」として進化させ続けることが、自らの重要な責務だと考えています。今後も、取締役会・社外取締役との対話を一層深め、現場の視点とマーケットの変化を踏まえながら、RAF運営の質を高めていきます。

全社に健全なリスクカルチャーを根付かせるために

健全なリスクカルチャーが根付けば、案件や新たなビジネスを検討する際に、リスク・リターン・資本効率と当行グループのRASとの整合性を、常にセットで考える

ことが自然な行動になります。具体的には、案件審査や投融資会議の場で、「この取引はどのリスクアペタイトに紐づいているのか」「ストレスシナリオでも許容できる損失水準か」といった問いかけを意識的に行い、リスク・リターン・資本効率を同時に議論しています。

また、過去の損失についても、「なぜその判断に至ったのか」「どのようなサインを見落とししたのか」をオープンに議論し、得られた示唆を組織全体で共有する取り組みを継続してきました。

営利企業としてビジネスのスピードや収益の獲得が期待される中であっても、当行グループの強みやお客さまへの提供価値、RASを起点に、「どのようなリスクを、どのようなプロセスで取るべきか」を考え抜く姿勢がなによりも重要です。

当行グループのリスクテイクを支えるのは、リスクのある案件や新たな投融資に臨む際に、期待されるリターンだけでなく、想定しうるリスクや不確実性を自らの言葉で整理し、案件審査や各種委員会の場で実のある議論を尽くすという、プロフェッショナルとしての基本姿勢です。リスクを徹底的に洗い出し、組織横断で多様な視点を持ち寄ることを通じて、より良い意思決定を行っていく——こうした前向きで責任あるリスクテイクのスタイルを、今後も全社的なスタンダードとして磨き込んでいきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話から得られるご

意見やご期待は、当行グループのリスクカルチャーをより良いものにしていくうえで大きな示唆を与えてくださいます。CROとして、私自身が先頭に立って健全なリスクカルチャーの重要性を発信し続けるとともに、現場との対話を重ねながら、当行グループの持続的な成長を支える強固な土台を築いていきたいと考えています。

リスクアペタイト基本方針

経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じ、安定的な収益を積み上げ、自己資本充実と企業成長を図り、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」というあおぞら銀行グループの経営理念を実現する

□ トップリスクの詳細はP61および資料編をご参照ください。

社外取締役対談1

持続的な成長に向けて



社外取締役
リスクガバナンス委員会委員長

高橋 秀行

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

社外取締役
リスクガバナンス委員会委員

齋藤 英明

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

■適切なリスクテイクを後押しするリスクアペタイト・フレームワークの運用

高橋 あおぞら銀行が目指すビジネスモデルは、地方銀行のような一般的な商業銀行とは異なり、お客さまの多様なニーズに応じた工夫と多様な金融ソリューションを提供することです。その実現には、通常の貸出にとどまらない適切なリスクテイクの手段を駆使するとともに、強固な自己資本の基盤を確立すること、リスクガバナンスを強化していく必要があります。

そのための有効なツールとして、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の定着を問題意識として持っており、リスクガバナンス委員会では、中期経営計画や業務運営計画と整合したRAFの運用について深度ある議論を重ねてきました。この1年を振り返り、当行の経営にRAFが着実に定着してきたと考えます。

具体的には、RAFの起点としてトップリスクを取り入れたことは大きな成果だったと評価しています。トップリスク毎の予兆管理指標を導入し、自己資本の管理とRAFの整合性をとることで、当行のリスクガバナンスは大きく前進しました。また、RAFでは定量的なリスクだけでなく、システムリスク、コンプライアンス・リスク、人的資本リスクなどの非財務リスクも包含した運営を行っていることが特長です。

もともとあおぞら銀行にはリスク感覚をしっかりと持ったうえでいろいろなものに挑戦するという企業文化がベースとしてあったので、この1年間のリスクガバナンス委員会での議論の内容が実際のリスク管理のプラットフォームに反映され、リスクガバナンスがこれまで以上に強化できたということだと思います。

齋藤 今のRAFの運営に至る中で、2年前の赤字決算を踏まえて同じ失敗を繰り返さないという強い意思を感じています。RAFは必要なリスクを取るためのフレームワークでもあるという認識が重要です。あおぞら銀行のカルチャーや独自性は、新たな分野に挑戦し、他行にはないビジネスを展開する点にあると私は考えています。だからこそRAFを攻めと守りを両立するための共通の土台として、保有するリスクの量や種類と実際に取るべきリスクを比較し、慎重に見極めていく姿勢が肝要です。実際、2025年度はそうした方向で議論が進んできたと評価しています。RAFの運

社外取締役対談1

営体制は整ってきましたので、リスク管理の枠組みとして形骸化させず、必要なリスクを取るためのものだということを、いかにして現場に浸透させていくのが重要になります。

高橋 目指す姿を実現するには「取るべきリスクを正しくテイクする」という考え方が重要です。あおぞら銀行が投資銀行ビジネスの推進を掲げていても、それに伴うリスクテイクができればその姿は実現できません。そのためには私たち社外取締役はリスクを冷静に分析し、プレーキ役だけでなく、時には執行側の背中を押す役割も果たすことが重要だと思います。

今年度から、資本運営の指標として信用リスクアセットに対する収益率であるRORAを組み込みました。RAFの考え方をフロントの実務レベルまでカスケードダウンし実際の営業サイドに手触り感のある指標として機能するようになっています。自分のビジネスがRORA基準に対してどの位置にあるのかを理解し、その理由を考えるためのベンチマークとして活用することで、リスクカルチャーの浸透に繋がっていきます。

齋藤 必要なリスクテイクを行うDNA、リスクカルチャーはあおぞら銀行には元来備わっていると感じています。今後は、RAFをベースに「やるか・やらないか」の二者択一ではなく、アセットカテゴリーを広げながら議論していく運営になっていると思います。

■ 実効性のある取締役会の運営

高橋 取締役会の実効性の向上は、取締役会単独で考えるのではなく、監査役会やリスクガバナンス委員会、指名報酬委員会との関係を含めて考えることが重要です。

あおぞら銀行は、監査役会設置会社という機関設計において、監査役が執行のプロセスの情報をしっかりと得たうえで、監査役の立場からの指摘を行っています。監査役はリスクガバナンス委員会にもオブザーバーとして参加しています。世の中の一般的な流れでは、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する企業が増えていますが、重要なのは執行と監督が密に連携しながら、取締役会の実効性向上にいかに関与していくかということです。その意味では、あおぞら銀行のガバナンスは非常に上手く機能していると考えます。

今後の課題としては、これらのガバナンス体制に加え、エグゼクティブセッション等、様々な形式で行われている執行との連携機会を整理し、取締役会では中長期的な成長戦略に議題を振り向けていくことが挙げられます。

齋藤 取締役会運営の「継続的な」改善という観点では、従来は法定決議事項に関する議題が多かったのに対し、現在ではITや人材戦略、あるいは中長期的な成長戦略等、アジェンダ設定が進化してきています。また、形式的な側面では資料の枚数をコンパクトにする、事前に議論のポイントを明らかにする等、運営方法自体も非常に改善されてきました。

一方、今後の課題としては、各会議体の役割分担を明確にし、取締役会が経営として本来議論すべきアジェンダにより集中できる体制を整えることです。また、アジェンダ設定にあたっては事務局機能を強化し、事前に議論したいテーマについて各取締役に意見を求めることも有効だと考えています。

■ 投資家との対話の継続

高橋 IRの実施状況は取締役会に定期的に報告されており、株主・投資家とのエンゲージメントの状況を把握できています。2024年度には機関投資家とのスモールミーティングの機会もありました。投資家側にニーズがあれば、社外取締役としてこうした取り組みにも積極的に関わっていきたいと考えています。

個人投資家に対するエンゲージメントも重要です。必要な情報を的確に伝えるには、受け身ではなく、発信する側として伝える内容を整理し、明確なIR戦略を構築することが重要だと考えます。

齋藤 執行側からのIR活動についての報告は非常に参考になっていますし、取締役会場で「投資家目線はどうか」という投げかけを社外取締役の側からすることも増えてきました。社外取締役が株主の代理人であるという意識は当行の社外取締役には広く共有されています。

個人投資家の方に、あおぞら銀行のビジネスモデルをよりご理解していただくために、分かりやすく情報発信していく必要があります。それを含め、IR方針や株主・投資家とのエンゲージメント戦略については取締役会でも引き続き議論すべき課題だと考えています。

企業の変革を支え、社会課題を解決する～投資銀行ビジネス～

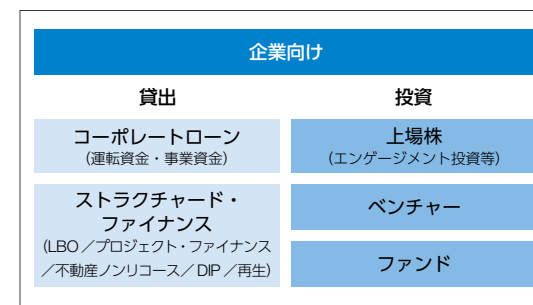
投資銀行ビジネスの概要

当行グループの投資銀行ビジネスは、日本企業が直面する事業承継や業界再編、脱炭素等の構造転換を、ファイナンス面から支える機能です。従来型の融資にとどまらず、企業価値向上と社会課題の解決を目的としたソリューションを提供する点に特長があります。

その源流は、2000年の再民営化後にゼロベースで立ち上げたストラクチャード・ファイナンスにあります。当時国内では例が少なかったLBOファイナンスや事業再生、不動

産ファイナンスにいち早く取り組み、担保重視ではなく将来キャッシュフローに基づく事業性評価と緻密な契約スキームにより、従来は取り組みが難しかった案件への資金供給を実現してきました。その後、蓄積した知見を活かし、プロジェクト・ファイナンス、ベンチャーデット、エンゲージメント投資等の領域へも事業を拡大し、現在は中期経営計画「AOZORA2027」の成長ドライバーとして位置付けられています。

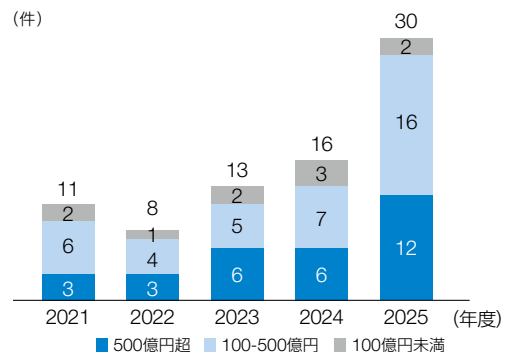
投資銀行ビジネスの位置付け ～事業性評価を軸とし貸出から投資まで～



競争優位の源泉

私たちの強みは、市場黎明期から20年以上にわたり培ってきたストラクチャード・ファイナンスの実績と、それを担う専門人材・ネットワークの厚みにあります。将来キャッシュフローに基づく事業性評価を軸に、LBOファイナンス、ベンチャーデット、エンゲージメント投資まで一貫したクレジット判断を行い、お客さま毎に最適な資金調達方法を設計します。加えてプライベート・エクイティ・ファンドや地域金融機関、大和証券グループとの強固なリレーションを活かして、大型案件のアレンジから資産流動化まで対応できる点が当行グループならではの強みです。

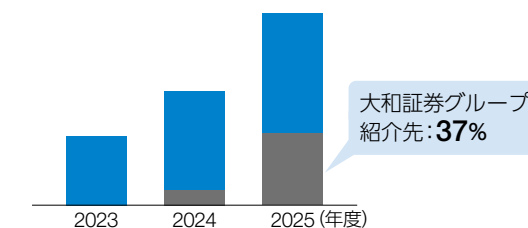
LBOファイナンスアレンジ実績 ～大型案件アレンジシェア国内トップクラス



中長期成長ドライバーとビジネスモデルの進化

企業の構造転換ニーズを支える投資銀行ビジネスの成長余地は一段と広がっています。大和証券グループとの協業による顧客基盤の拡大や地域金融機関とのネットワークを活かした案件ソーシングを強化するとともに、自社開発のLLM(大規模言語モデル)などのAIを活用して、業界・企業分析や投資銀行ビジネスの人材育成を高度化します。これにより、多様なファイナンスニーズへの対応力を高めるとともに、当行グループの収益基盤の拡大を牽引していきます。

新規取引先数推移



独自のネットワークが価値を生む～金融法人ビジネス～

金融法人ビジネスの概要

金融法人・地域法人をカバーするカスタマーリレーション部門では、当行グループ全体でご提供するサービスの、ビジネスプラットフォームとしての役割を担っています。

①運用商品

金利ある世界への回帰により、効率的な資金運用ニーズが一層高まっています。ストラクチャード・ファイナンスに強みを持つ投資銀行部門と金融法人・地域法人営業が連携したO&D(オリジネーション&ディストリビューション)ビジネスによりお客さまへ運用機会をご提供しま

す。また信託機能を活用した運用商品をはじめ、高度な専門性に基づく商品開発を進め、多様な運用ニーズにお応えします。

②地域の課題へのソリューション

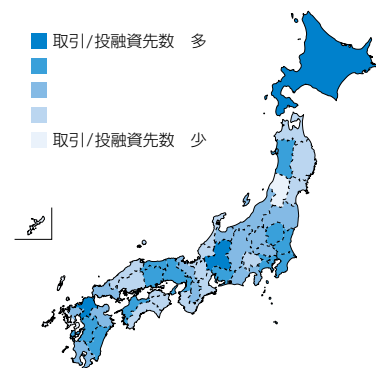
地域あるいは地域金融機関のお取引先の課題に対するソリューションを、当行グループ全体で協働してご提案します。銀行系サービサーとして20年以上の実績を持つあおぞら債権回収、特長ある投資信託ラインアップをご提供するあおぞら投信、ベンチャーデット市場の先駆者であるあおぞら企業投資、事業承継や成長と発展

のお手伝いをするAJキャピタル等のグループ会社との協働により、多様なニーズに機動的に対応します。

当行設立以来60年以上にわたる取引で構築された全国の地域金融機関との強固なネットワークのもとに、変容する課題を丁寧に捉え、当行グループの有するソリューションを提供することで、お客さまと地域の価値向上に貢献していきます。

競争優位の源泉

右の図は、当行グループと全国の地方銀行・第二地方銀行とのネットワークを示したものです。お客さまとの深い対話を通じて、本質的なニーズ、抱えている課題を理解したうえで、最適なソリューションを提供するとともに、勉強会などを通じてともに学ぶ機会を設け、信頼関係を深めています。約半世紀にわたり毎年開催している地方銀行・第二地方銀行レセプションは、経営トップ同士が交流を深める場として多くの金融機関からご好評いただいています。

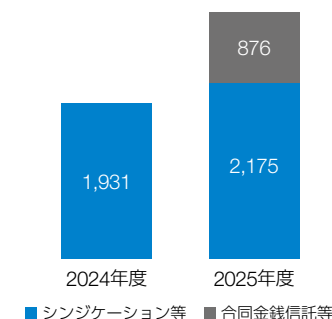


お取引のある地方銀行の割合:93%
(あおぞら投信株式会社、あおぞら企業投資株式会社、AJキャピタル株式会社等のグループ会社取引を含む)

中長期成長ドライバーとビジネスモデルの進化

2025年7月に新設したALMソリューション部は資産流動化ビジネスを推進する重要な役割を担っており、投資家の運用ニーズを分析して、マーケットインの発想で新商品の開発・販売を行っています。O&D機能をフル活用して、お客さまの経営課題に深く伴走する「総合ソリューションパートナー」へとビジネスモデルを進化させ、持続的成長を目指します。

O&D年間販売累計額(億円)



特集 1 投資銀行ビジネス × 金融法人ビジネス

——両輪で駆動するオリジネーション&ディストリビューション(O&D)ビジネス



常務執行役員
カスタマーリレーション
部門長 兼 金融法人・
地域法人営業担当
萩尾 崇

専務執行役員
投資銀行部門長
中里 弘樹

2025年度のシンジケート・ローン主幹事^{*1}数が過去最高を記録するなど、一段と勢いを増すあおぞら銀行の投資銀行ビジネス。その原動力は、案件組成の「投資銀行部門」と投資家リレーションを担う「金融法人・地域法人営業」の連携によるO&Dビジネスです。両部門の責任者が、独自の強みと今後の成長戦略を語ります。

リーグテーブル躍進の背景にある O&Dビジネスの真価

—— 2025年度シンジケート・ローン・リーグテーブル^{*2}において、マンドेटアレンジャー4位、ブックランナー5位に躍進しました。

中里 長年推進してきたオリジネーション(案件組成)とディストリビューション(販売)を両輪とする「O&Dビジネス」が、市場から高く評価された結果であり、大変誇らしく思います。

萩尾 まさに部門の垣根を越えた連携の成果です。我々、金融法人・地域法人営業が日々向き合う投資家の皆さまのニーズを、中里さん率いる投資銀行部門が精緻なプロダクトとして形にする。この連携なくして今回の躍進はあり得ませんでした。

—— そのように評価を受けた要因について、改めてお聞かせください。

中里 我々の生命線は、組成した案件のリスク特性を投資家の皆さまに深くご理解いただき、広くご購入いただ

くディストリビューションの機能にあります。投資家の皆さまが安心して投資できる環境がしっかりと見えているからこそ、我々は案件組成に集中できる。この信頼の循環こそが競争力の源泉です。

萩尾 そのために我々が重視するのが「マーケットイン」の発想です。全国の投資家の皆さまとの対話を通じて、どのようなリターンを求め、どのようなリスクを許容できるのかという「クレジットアペタイト」を徹底的に把握します。

お客さまのニーズを深く理解しているからこそ、投資銀行部門は自信を持ってリスクテイクし、大規模な案件のアンダーライト(引受)に踏み切れるのです。

^{*1} マンデート・リード・アレンジャー (MLA)

^{*2} 出典: LSEG

市場を牽引するLBOファイナンス

—— O&Dビジネスの大きな柱であるLBO(レバレッジド・バイアウト)ファイナンスが市場の拡大とともに大きく躍進したと伺いました。

中里 ストラクチャード・ファイナンスは我々の得意分野ですが、中でもプライベート・エクイティ (PE) ファンドが主導するM&Aで活用されるLBOファイナンスは、2025年度、当行の組成件数で過去最高を記録しました。事業承継やカーブアウト(事業切り出し)といった社会的ニーズの高まりを背景に市場が拡大する中、我々のプレゼンスは飛躍的に高まっています。

特集 1 投資銀行ビジネス × 金融法人ビジネス

—— 市場でのプレゼンスとは、具体的にどのような点に表れていますか。

中里 まず、PEファンドからの評価が挙げられます。多くのPEファンドから、案件の初期段階で真っ先に相談をいただける関係性を築けています。これは、我々が単に資金を供給するだけでなく、対象企業の価値向上に繋がる最適なファイナンスをともに創り上げるパートナーとして認められている証左です。また、アレンジャーとしての評価も非常に高いものがあります。他の金融機関が躊躇するような難易度の高い案件でも、我々が主導することでシンジケーションを成功に導くケースは少なくありません。「あおぞら銀行がアレンジするなら」と、他の投資家が安心して参加してくれます。こうした信頼が、我々の強力な案件組成能力に繋がっています。

萩尾 LBOファイナンスのような専門性の高い案件を、投資家の皆さま、特に地域金融機関にご理解いただくことがディストリビューションの鍵となります。我々は単なる販売窓口ではありません。PEファンドの投資戦略や対象企業の事業性を深く分析し、そのリスク・リターン特性を投資家の皆さまの言葉で丁寧に解説します。ともに学ぶ勉強会などを通じて緩やかなアライアンスを形成し、強固な信頼関係を築くことで、投資家の皆さまが安心して新たなアセットクラスへ投資できるよう後押ししています。この取り組みが、良質なLBO案件を市場に供給し続けるという、O&Dの好循環を生み出しているのです。

社会的要請に応えるプロジェクト・ファイナンス

—— もう一つの柱であるプロジェクト・ファイナンスでの挑戦についてもお聞かせください。

中里 我々は、再生可能エネルギー分野、特に太陽光発電や、天候による発電量変動を平準化する蓄電池関連のファイナンスに注力しています。特に蓄電池はリスク分析の難易度が高いですが、市場に先駆けてリスク評価手法を確立し、プロダクト化を進めてきました。「蓄電池案件ならあおぞら銀行」という評価を市場からいただいていることは、我々の大きな強みです。

萩尾 新しいプロダクトだからこそ、我々金融法人・地域法人営業の役割が重要になります。複雑なスキームやリスクを分かりやすく解説し、投資家の皆さまに安心してご投資いただけるよう、きめ細かなサポートを徹底しています。

更なる高みを目指して

—— 最後に、今後の展望をお聞かせください。

中里 社会や市場の変化を的確に捉え、強みであるLBOファイナンスやプロジェクト・ファイナンスにおいてO&Dビジネスを更に深化させリーディングプレイヤーとしての地位を確立していきます。

萩尾 投資銀行部門が生み出す革新的なプロダクトと、投資家の皆さまとを繋ぐ結節点としての役割を全うすることで、当行グループの成長に貢献していきます。両部

門は車の両輪です。これからも緊密に連携し、ファイナンスを必要とするお客さま、投資家の皆さま、そして社会にとって不可欠な存在であり続けたい。当行グループの次なる挑戦にご期待ください。

市場の黎明期からともに歩んだ「同志」への、揺るぎない信頼と期待

私がLBOファイナンスの専門家としての一歩を踏み出した2001年、その記念すべき第一号案件の依頼者があおぞら銀行でした。当時、彼らはまさに市場のフロントランナーであり、私たちは条文一つひとつを議論しながら、ともに手探りで日本のストラクチャード・ファイナンス市場の礎を築き上げてきました。

長年にわたる協業の中で、特に大見社長や中里専務とは、数々の厳しい局面を乗り越えてきました。東日本大震災の直後という極限状況下で対峙した複雑な案件は、今も鮮明に記憶に残っています。私たちは、単なるビジネスパートナーではなく、困難をともに乗り越えていく「同志」なのだと、その時強く感じました。この揺るぎない信頼関係こそが、私たちの強みです。

近年、市場がコモディティ化したと言われている中でも、彼らが規律を保ち専門性高い提案ができるのは、案件専門のリーガルチーム(弁護士)が社内にいることと、徹底的に議論を尽くす組織文化があることが大きいと思います。案件の本質を理解したうえで私たち外部の専門家と対峙するため、議論は常に高次元で、それがストラクチャーの質向上に繋がっています。このプロフェッショナルな姿勢と体制は、PEファンドにとっても非常に心強いと思います。

今後も、これまで培った知見と信頼を基に、業界の多様なプレーヤーを結び接着剤となり、市場全体の健全な発展を牽引するコーディネーターとして、更なる活躍をされることを大いに期待しています。



TMI総合法律事務所
弁護士

鈴木 健太郎

金利ある世界における資産運用～リテールビジネス～

リテールビジネスの概要

個人のお客さまにデジタルと対面の2つのチャネルでサービスを展開しながら、「貯蓄と投資の両輪」でお客さまに伴走し、ライフプランの実現に貢献します。

デジタルでは、スマホアプリの金融サービス「BANK™」が、「シンプル・スマート」をコンセプトに、魅力的な預金金利と分かりやすい商品・サービスを提供します。実店舗の少ない当行では、支店の運営コストが低く抑えられている分を、魅力ある金利としてお客さまへ還元するとともに、デジタルの技術でお客さまの利便性を高めています。金利面での“シンプル”な魅力とデジタルによる“スマート”なサービスというコンセプトに

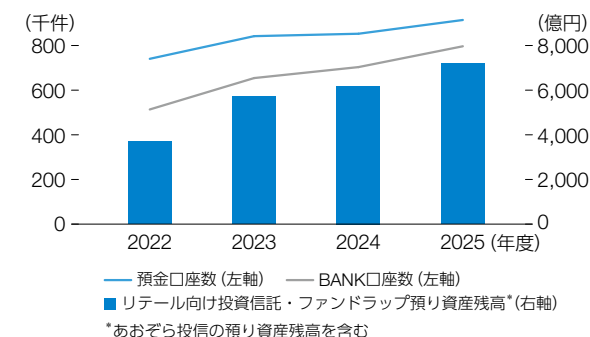
高いご評価をいただき、65万口座のお客さまにご利用いただいています(2026年3月末現在)。

対面サービスでは、あおぞら投信が提供する商品をはじめとした特長ある投資信託、大和証券との提携によるファンドラップ等による資産運用のご提案や、財産承継・事業承継などの総合的なコンサルティングサービスを提供しています。

「貯蓄から投資へ」の大きな流れが注目される一方で、お客さまのライフスタイルにおけるニーズ、支出と資産運用のバランスへの考え方は様々です。当行グループでは特長ある商品・サービスのご提供を通じて、お客さ

まの多様なニーズに寄り添い、資産形成をサポートします。

リテール預金口座数・預り資産残高



リテールビジネスの特長

お客さま一人ひとりに寄り合い信頼される コンサルティングサービス

スマホアプリ「BANK™」による、“シンプル・スマート”をコンセプトとした商品・サービスと、対面でのきめ細かなコンサルティングとを組み合わせた、ハイブリッドなサービス提供が特長です。

対面コンサルティングでは、富裕層・シニア層をはじめとした様々なお客さまとの長期的な信頼関係を築くことを重視しており、お客さま一人ひとりの対話を通じ

たご提案を評価いただいています。投資信託、ファンドラップの預り資産残高は7,200億円に達しました(2026年3月末)。

グループ会社であるあおぞら投信は、「お客さまの大切な資産形成のお役に立ち、豊かな人生を過ごすための投資信託」を提供しています。当社の特長あるファンドは外部評価会社より優秀ファンド賞を受賞するなど、お客さまと市場関係者から高い評価をいただいています。

個人のお客さま満足度調査結果*

	2024年度	2025年度	増減
店舗窓口の満足度	5.39	5.51	+0.12
スタッフのお客さまへの提案・解決力	5.45	5.61	+0.16



渋谷支店

* 満足度を1～7の7段階にスコア化したもの

特集2 豊かなニッポンの将来のために

——資産運用立国における「価値あるサービス」

「貯蓄と投資の両輪」を回し、お客さまの人生に伴走する。あおぞら銀行グループが描く、新しい資産形成サポートのかたち



藤曲 本日は、「豊かなニッポンの将来のために」という大きなテーマで、あおぞら銀行グループのリテールビジネスが何を目指しているのか、三者の立場から話せればと思います。

私は個人のお客さま向けの資産形成・財産承継のコンサルティングを企画、推進しています。

昼間 あおぞら投信の理念は「お客さまの大切な資産を全力で守り、育てる」こと。そのために、お客さま本位の投資信託を開発し、優れた運用手法による世界の投資機会を提供しています。あおぞら銀行のみならず地域金融機関とも連携し、全国にこの考え方を広げています。

生越 BANK企画部では、スマホアプリを軸とした金融サービス「BANK™」を企画・運営しています。魅力的な金利の預金や、全てのお客さまを一律に優遇する手数料

BANK企画部長
生越 大輔

料体系等、シンプルなサービス設計が好評で、全国約65万人のお客さまにご利用いただいています。

藤曲 私たちの使命である「お客さまの中長期の資産形成サポート」において、中核を担うのがファンドラップと投資信託です。

ファンドラップは、お客さまの人生のゴールと一緒に描き、ゴールベースで資産配分を設計する長期投資サービスです。一方、投資信託は、投資の第一歩を踏み出しやすい商品と位置付け、あおぞら投信とタッグを組んで独自のラインアップを提供しています。

昼間 あおぞら銀行でベストセラーとなっている弊社の

リテール営業統括部長
藤曲 浩彦

あおぞら投信株式会社
執行役員 投信マーケティング部長
昼間 美貴

ファンドは、設定以来10年以上にわたりご支持いただいています。また、外部評価会社より優秀ファンド賞を受賞するファンドもあり、現在では全国の地方銀行や信用金庫など、多くの金融機関へと展開するに至りました。

商品・運用面を磨き上げ、そして積み重ねてきたことが現在の広がりにつながっていると感じています。

藤曲 あおぞら投信の商品とファンドラップの両方に共通しているのが、「資産分散による長期投資」という考え方です。支出が増える中、投資とのバランスをとりながら、お客さまの将来不安を和らげていく。そのために、長期で付き合える商品とアフターフォロー体制を整える

特集 2 豊かなニッポンの将来のために

ことが私たちの役割だと思っています。

生越 「BANK™」は、生活防衛資金や投資待機資金を中心に、安心して預けていただく場を提供しています。ネットで完結する利便性と魅力的な金利水準を評価いただき、あおぞら銀行を知ってくださる方も増えました。その意味で、「BANK™」は全国のお客さまにあおぞら銀行を知っていただく入口の役割を果たしています。

藤曲 今日のテーマは「資産運用立国」ですが、実際には「貯蓄と投資の両輪」が大切です。「守るべきお金」と「増やすことに挑戦するお金」は、どちらもお客さまにとって必要です。

生越 「BANK™」は前者をしっかり預かる役割を担いながら、一部のお客さまには対面のコンサルティングに繋げ、投信やファンドラップをご検討いただく機会もご案内しています。

屋間 日本全体で見ると、家計の金融資産のうち投資信託の割合はいまだに1割に届いていません。資産運用立国を本気で実現するには、何よりもまず投資の裾野を広げることが重要です。その意味で、「BANK™」のような広い入口があり、そこから必要な方には銀行のコンサルティングや投資商品に繋がっていく、この流れは非常に重要だと感じます。

藤曲 対面のコンサルティングでは、中長期の資産形成だけでなく、相続や次世代への承継といったライフイベントにも寄り添います。お客さまの生涯にわたり伴走し、

次の世代の豊かさまで見据えた提案をしていきたいですね。

生越 「BANK™」は、今後も「魅力的な金利」と「シンプルでスマートな商品」を軸にファンを増やし、そこから当行グループならではの投資・財産承継サービスを知っていただく土台作りを続けます。

また、デジタルと対面の融合が資産形成サポートの鍵になると確信しています。テクノロジーで利便性を高めながら、リアルな温かみも大切にする。グループ丸となって連携することで、お客さまの人生のどのフェーズでも頼れる存在になれるはずです。投資を「一部の人のもの」から「全ての人のもの」へ——その実現に向けて、これからも挑戦し続けます。

屋間 あおぞら投信としては、商品提供だけでなく、金融教育を通じて「資産運用はより良い暮らしに欠かせない“生活スキル”の一つ」という意識をお客さまに浸透させていきたいと考えています。あおぞら銀行グループや地域金融機関の皆さまと一緒に、日本の投資文化を育てていきたいですね。

藤曲 貯蓄を支える「BANK™」、投資の質を担保するあおぞら投信、そしてお客さま一人ひとりに寄り添うコンサルティング。三者が連携して、「貯蓄と投資の両輪」でお客さまの人生を支えていくことが、結果として「豊かなニッポンの将来」に繋がる——。それが、当行グループのリテールビジネスが目指している姿です。

お客さまの夢に、どこまでも寄り添う パートナーとして —コンサルティングの現場から—

私は現在、日本橋支店で個人のお客さまの資産形成サポートを担当しています。

今、日本は「資産運用立国」の実現に向けて大きく舵を切ろうとしています。この変化の中で、私たち金融機関に求められる「価値あるサービス」は、単に商品を販売することではなく、「お客さまの夢を実現し、人生設計に長く寄り添う」ことだと考えています。

当行では、お客さまの人生に寄り添うための様々なサービスラインアップをご用意しておりますが、大和証券と共同でご提供しているファンドラップもその一つです。ファンドラップは、お客さまとの対話をもとに最適な資産配分をご提供し、資産運用をお任せいただくサービスであり、お客さまの将来の夢や目標を叶えるための強力な伴走者になり得ます。だからこそ、ご提案の際にはお客さま一人ひとりと真摯に向き合い、信頼関係を積み重ねることを何よりも大切にしています。

特に私が心がけているのは、お客さま一人ひとりの「提案書」をじっくりとご覧いただくことです。ご自身のライフプランが目に見える形になることで、明るい未来を具体的にイメージし、納得感を持って資産形成の第一歩を踏み出していただきたい。そのための対話の時間を、私は最も重視しています。

これからも、お客さまから「あなたに任せたい」と思っていただける存在を目指し、皆さまの豊かな未来づくりに貢献していきます。



日本橋支店
コンサルティング営業
第三課長

川田 靖子

メインバンクとして“選ばれ続ける”ために～GMOあおぞらネット銀行～

GMOあおぞらネット銀行の概要

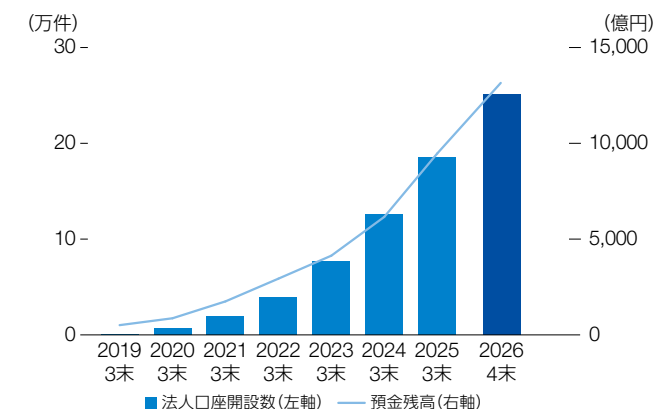
GMOあおぞらネット銀行は、あおぞら銀行とGMOインターネットグループの共同出資によりスタートしたインターネット専門銀行であり、高い技術力と法人向けに特化したサービスを特長とするユニークな銀行です。「すべてはお客さまのために。No.1テクノロジーバンクを目指して」をビジョンに掲げ、「スモール&スタートアップ向け銀行No.1」「BaaS No.1」「テックファーストな銀行No.1」の三つを中長期の戦略の柱としています。

法人口座数は2026年4月時点で25万口座、預金残高

は1.3兆円を突破しました。国税・社会保険料の口座振替やPay-easy対応等法人の実務負担を軽減するサービスを拡充し、中小企業・スタートアップの支持を獲得しています。

ビジネスモデルの特長の一つに、BaaS (Banking as a Service) の提供があります。多種多様な企業のサービスに銀行機能を組み込むことで、法人のお客さまのサービスの付加価値を高めることに貢献しています。

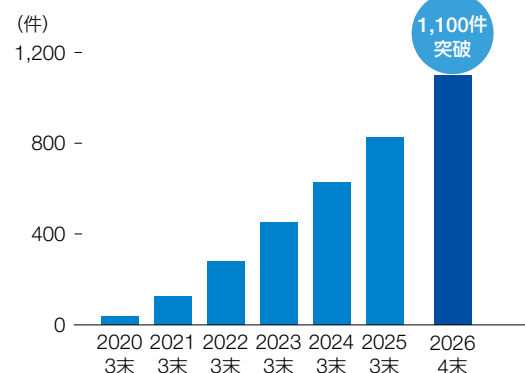
法人口座開設数／預金残高



競争優位の源泉

役職員の約4割を占めるエンジニアによるシステムの自社開発体制は、GMOあおぞらネット銀行の競争力の源泉です。内製化が、迅速なプロダクト開発や柔軟なサポート体制、低コスト運営や業界最安値水準の他行宛て振込手数料の実現を支えています。更に国内銀行最多となる全35種類のAPIを原則無償で提供するなど、選ばれ続ける銀行としての価値提供を加速しています。

BaaS byGMOあおぞら サービス契約数
(API接続契約サービス数累計含む)



技術力とスピード

事業開始以来、技術力とスピードをベースにお客さまの利便性の追求に取り組んでおり、特に法人のお客さまに特化したサービスに注力しています。その結果、2025年には東京商工リサーチおよび帝国データバンクの各調査において「メインバンク増加率No.1」を獲得し、“お客さまに選ばれる銀行”へと成長し続けています。

今後も常に「選ばれ続ける銀行」であるために、法人のお客さまのビジネス成長を加速支援できるサービスを次々と提供していきます。次の5年間を「第二成長」と位置付け、3領域同時にAIエージェント化を果たす、世界初の「AI銀行」として、現在の倍となる法人口座数50万件、BaaS契約2,000件を実現するため、引き続き邁進していきます。

□「AI銀行」構想の詳細はP35をご参照ください。

特集3 GMOあおぞらネット銀行は 法人特化戦略の先を目指す **Ai** 銀行 by GMOあおぞら



GMOあおぞらネット銀行
代表取締役社長
水町 哲



GMOあおぞらネット銀行
代表取締役会長
金子 岳人

2018年の事業開始以降、「次世代テックバンク」として、技術力とスピードを武器に成長を遂げてきました。2025年度には最終利益の黒字化を達成し、経営基盤の確立に向けた重要な一歩を踏み出しました。

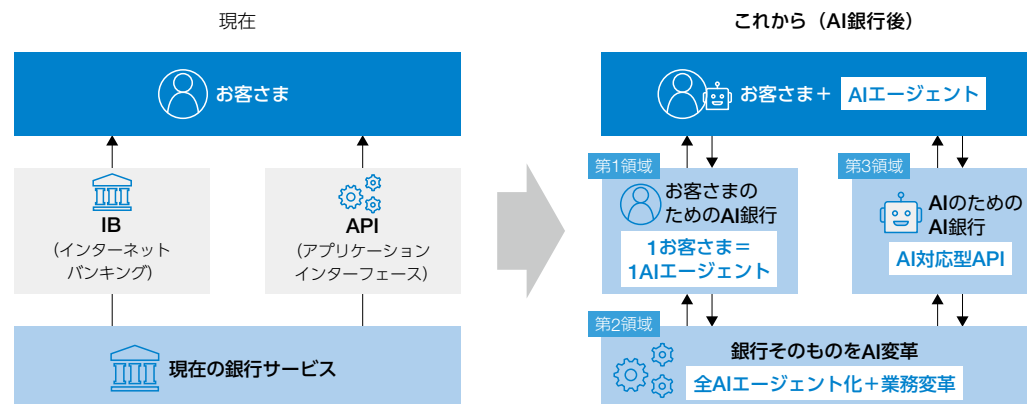
現在、AIの進化によって私たちを取り巻く環境は激変しています。AI格差が生存競争そのものとなり、市場競争は熾烈化、不確実な市場においてリアルタイム予測が必須となる等、歴史的変革の時代に直面していると考えます。

私たちは、今般、法人のお客さまに特化した戦略の更なる先を目指し、AIで切り拓くお客さまへの付加価値提供として、「AI銀行」への本格的な挑戦を始めます。



2026年5月27日
事業戦略説明会「AI銀行構想発表」

Before/After — AIで再構築する銀行の3領域



AIで再構築する銀行の3領域

現在の銀行サービスは、インターネットバンキングやAPIの提供も、いずれも銀行からお客さまへの一方向のサービスです。これに対し「AI銀行」では、お客さま専属のAIエージェントにより、お客さま毎に最適化された銀行サービスの提供を実現します。

① お客さまのためのAI銀行

お客さま一人ひとりに専属のAIエージェントが伴走する、究極のパーソナライズド・バンキングです。お客さまのご利用実態や好みに合わせたインターフェースの作成から、個人事業主のお客さまの資金繰りや経理実務サポート、経営判断支援まで行ういわばAI-CFO機能等が可能になります。

② 銀行そのものをAI変革

お客さまにAIエージェントを提供するとともに、銀行業務そのもの(社内)においても、AIエージェントの利活用を進めます。社内の現在2,800ある業務を1,100体のAIエージェントに置き換えるAI Transformation (AX)を進め、圧倒的に生産性の高い組織へと進化します。

③ AIのためのAI銀行

お客さまと銀行、あるいはお客さま同士が、AIエージェントを通じてコミュニケーションを取る時代になります。私たちがこれまで培ってきた豊富なAPI群に加え、AIエージェントが自律的に最適な金融機能を選び、実行できる「Agentic API」を構築します。人からも、そしてAIからも選ばれ続ける銀行となることを目標に、AI時代にふさわしい金融インフラを作りあげていきます。

グローバルな専門性でグループの成長を支える～市場国際部門～

市場国際部門の概要

市場国際部門は、国内外の金利・為替・エクイティ・クレジット市場に広く参加し、グループ全体の収益とリスクをグローバルな視点からバランスさせる役割を担っています。

①証券投資・ALM

国内外の金利・株式等に分散投資を行い、規律ある有価証券ポートフォリオ運営により安定した収益の獲得とバランスシートの健全性向上を図っています。また、日銀の利上げに伴う円金利上昇局面における円貨バランスシートの収益機会の確保と、コストと安定性のバランスがとれた調達基盤の構築を進めています。

②デリバティブ・トレーディングビジネス

デリバティブビジネスでは、自社開発のプライシングシステムと商品開発力を活かし、企業の実需に即してカスタマイズした提案を迅速に行い、お客さまの本業を支えるリスクヘッジ手段を提供しています。トレーディングビジネスでは、顧客フローを起点に適切なポジションを取りつつ、評価モデルとリスク管理の精緻化を進めることで、市場変動の中でも安定した収益とヘッジ運営を両立させています。

③国際業務

北米を中心とする海外コーポレートファイナンスでは、

ニューヨーク拠点を軸に、レバレッジド・ローンの分野で経験豊富なプロフェッショナルが、厳選した高品質なシニアローンに投資し、地域・通貨・業種の分散を図り国内ポートフォリオを補完しています。現地で得られるクレジットやマクロ経済の知見は、国内のリスクアパタイトや商品開発にも活用され、グループ全体の意思決定を高度化する情報プラットフォームとしても機能しています。

このように市場国際部門は、「安定的な収益」「リスク分散」「グローバルな情報・人材基盤」という三つの側面から、当行グループの持続的成長を支え、環境変化への耐性を高める役割を担っています。

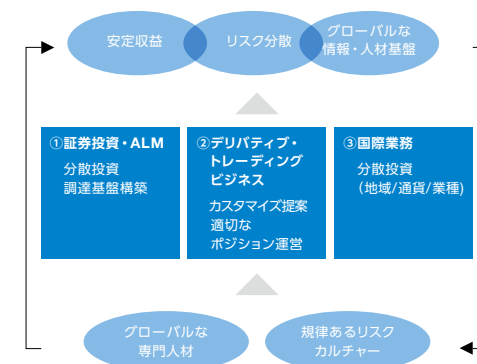
競争優位の源泉

市場国際部門の競争優位は、東京とニューヨーク・ロンドンの海外拠点が一体となったグローバルな専門人材と、規律あるリスクカルチャーにあります。デリバティブでは、自社開発のプライシングシステムや的確な顧客ニーズの把握により、マーケットと顧客ビジネスを繋ぐソリューションを安定的かつ機動的に提供できる点が強みです。

中長期成長ドライバーとビジネスモデルの進化

不透明な外部環境への対応としての事業ポートフォリオの多様化、収益機会の拡大とリスク分散の重要性は一段と高まっています。市場国際部門は、ALM・証券投資および海外コーポレートファイナンスによる安定した収益の確保と、顧客フローを起点としたデリバティブを通じて、収益機会の拡大とリスク分散効果を提供します。リスク管理の高度化と、グローバル人材の育成を進めることで、環境変化に強いポートフォリオと情報発信力を更に強化していきます。

市場国際ビジネスの位置付け



特集4 プロフェッショナルインタビュー



Aozora North America,
Inc. President

アンソニー プイ

市場と向き合うプロフェッショナル ー米国コーポレートローンビジネスー

2004年にあおぞら銀行へ入行後、一貫して国際部門で米国および欧州のレバレッジド・ローン事業に従事してきました。現在はニューヨーク拠点である、Aozora North America, Inc. (ANA)にて、米国でのコーポレートローンビジネスを統括しています。

安定的な収益獲得とリスク分散を実現する米国ビジネスの役割

ANAの使命は、質の高い米国コーポレートローン資産で、リスクに見合ったリターンを長期的に創出することです。主に、安定したキャッシュフローを持つ大企業および中堅企業上位層へのシニア担保付ローンに注力しています。

このビジネスは、国内ビジネスを補完し、グループ全体の収益安定化に不可欠な役割を担っています。具体的には、①国内ビジネスと相関が低い収益源による「収益の安定」、②地域や産業の分散による「リスク分散」、③グローバルな市場動向をいち早く捉え、グループ戦略に活かす「情報収集力・洞察力」という3つの価値を創出しています。

規律と慎重さに根差した投資哲学

ANAの投資哲学は、「ダウンスайдを守れば、アップサイドは自ずとついてくる」という言葉に集約されます。元本保全を最優先し、強固なストラクチャーと現実的なキャッシュフロー予測で損失リスクを管理し、ポートフォリオのリバランスを行います。楽観論ではなく、現実的な視点こそが長期的なリターンに繋がると信じています。

金利が高止まりする現在の市場環境は、より優良な企業へ、より有利な条件で投資する好機です。リーマン・ショックやコロナ禍から学んだ「安定の重要性」や「真の分散の必要性」といった教訓は、私たちの組織文化に深く刻まれています。景気のサイクルを通じて、規律ある一貫した資本の提供者であり続けることを目指します。

グローバルチームの運営

「市場と向き合うプロフェッショナル」とは、プレッシャーの下で冷静に事実に基づき行動し、常に過去の失敗から学び続ける人物です。日米双方での勤務経験を持つメンバーの存在が、円滑な連携を可能にし、私たちの大きな強みとなっています。



市場営業部
部長

山添 進一

お客さまのビジネスに寄り添い、潜在的な ニーズを掘り起こす為替のプロフェッショナル

為替デリバティブセールスの役割

私たちのチームが担うのは、為替デリバティブを用いたリスクヘッジのご提案です。しかし、単に商品を販売するセールスではありません。お客さまのビジネス環境、事業内容、更には経営者の相場観まで深く理解し、潜在的なリスクを洗い出す。そのうえで、最適な解決策をご提案するのが私たちの役割です。

数ある提案の中で当行を選んでいただくためには、他行にはない付加価値が不可欠です。お客さま一人ひとりにカスタマイズしたご提案を、対話を重ねながら丁寧に作りあげていく。このプロセスこそが、私たちの存在価値であり、強みであると自負しています。

大切にしていること

常に心掛けているのは、お客さまに対して「誠実」であることです。AIが進化し、誰もが容易に金融情報にアクセスできる時代になりました。しかし、AIにはできない、人間にしかできない価値があるはずです。知識や情報だけでなく、時にはお客さまのための思い、厳しいご意見をお伝えすることもあります。

相場観も同様です。メンバー一人ひとりが自身の言葉でマーケットを語り、その背景にある考えやロジックを説明できなければ、お客さまの心には響かないでしょう。自ら考え抜いた提案こそ価値があるのです。

チームワーク

為替デリバティブ取引は、営業部、ディーラー、商品開発、ミドル・バックオフィス等社内多くの部署との連携が不可欠です。それぞれの業務の目指す姿や意義を明確に自分の言葉で伝え、全員が同じゴールを目指す雰囲気を作り出す。そうすることで、立場の違いを乗り越え、チームとしての一体感が生まれます。

この仕事の面白さは、多様なプロフェッショナルを巻き込み、一つの目標に向かっていくダイナミズムにあります。今後もこのユニークなスタイルを強みに、チーム丸となってお客さまの期待を超える価値を提供し続けていきたいと考えています。

人材戦略

人的資本を成長の原動力と位置付け、経営戦略に基づく人材戦略の実践を通じ、困難に挑戦する人材育成と一体感ある組織作りを通じて、中長期的な企業価値向上を実現します

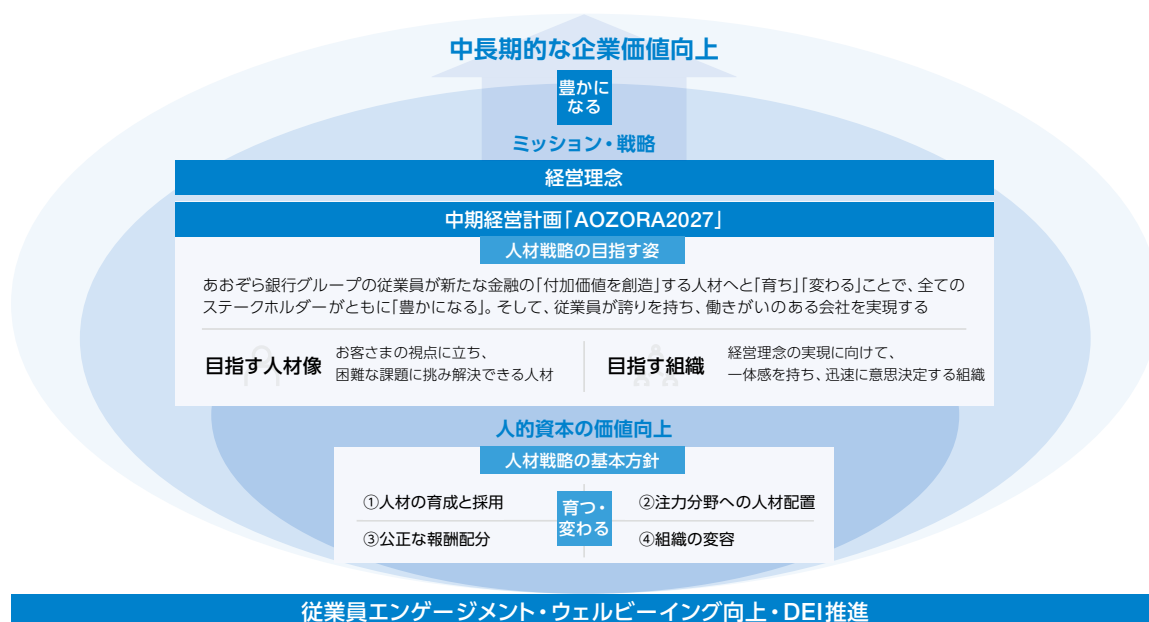


執行役員(人事担当)
広田 千春

あおぞら銀行グループの人材戦略

当行グループは、「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、約2,500名とコンパクトな規模ながら、高い専門性と提案力を武器に質の高い金融サービスを提供しています。それを担う、困難に挑戦する「人財」こそが当行グループの企業価値向上の源泉であると考えます。そのため、少数精鋭のプロフェッショナル集団としての人的資本の価値向上を人材戦略の目標とするとともに、経営戦略の根幹に据えています。

中期経営計画「AOZORA2027」では、人材戦略が目指す姿を「従業員一人ひとりが『付加価値を創造』する人材へと『育ち』『変わる』ことで、全てのステークホルダーが『豊かになる』とともに、従業員自身が誇りと働きがいを持てる会社となること」と決めました。この目指す姿の実現には、「お客さまの視点で困難な課題に挑み、解決できる人材」とその人材がいきいきと働ける「経営理念実現に向けて一体感を持ち、迅速に意思決定する組織」の存在が不可欠です。経営理念・戦略と連動した人材戦略の実践を通じ、こうした人材・組織作りを進め、中長期的な企業価値向上を実現します。



人材戦略

中期経営計画における人的資本投資

当行グループでは、「人的資本」が企業価値向上の源泉であるとの考えのもと、外的報酬にとどまらず内的報酬に着目した人的資本投資を強化しています。

これまでの人的資本投資の結果、人材流動性が高まるビジネス環境下においても従業員の定着率は高く、2024年度以降の業績回復に繋がっています。

- 外的報酬：競争力のある報酬制度の維持(5年連続ベア実施)
株式報酬制度(従業員対象)
- 内的報酬：従業員エンゲージメント、ウェルビーイング向上
(働きがいがあり、安心して働ける環境整備)

人材戦略の目指す姿と現状のギャップを解消していくため、中期経営計画では人的資本投資の4つの基本方針を策定しました。付加価値創造に繋がる人的資本投資として、「“付加価値を創造する人材”の拡充」を通じ全体を底上げしつつ、「投資銀行ビジネス等“注力分野への人員シフト”」を実践し、「組織としての一体感」で注力ビジネスを支え、「“付加価値を創造する”人材へのメリハリある報酬配分」で報いていくことを基本方針としています。2025年度はこの基本方針に沿って各種施策を実施し、着実な進捗がみられました(下図「主要KPI等」参照)。

引き続きこれら4つの基本方針に沿った人的資本投資を、経済環境の変化にかかわらず継続していきます。

人材戦略の目指す姿～付加価値創造に繋がる人的資本投資

現状の課題	基本方針	主要KPI等	目指す姿
“付加価値を創造する”人材の不足	1.付加価値を創造する 人材の育成と採用	• チャレンジへの賞賛*1 2024年度 47%⇒2025年度 52% (2027年度目標:55%) • 採用者数(新卒・キャリア採用)2024年度 80人⇒2025年度 108人	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
“付加価値を創造する”ための注力分野への人員シフトが道半ば	2.付加価値を創造する 人材の注力分野への配置	投資銀行ビジネス人員割合*2 2024年度:19%⇒2025年度:20%(2027年度目標:24%)	人的資源を可視化し、再配分することで、注力分野の成長を後押し
“付加価値を創造する”人材への報酬配分が不十分	3.付加価値を創造する 人材への公正な報酬配分	• 評価の中心化傾向の是正⇒前倒しで完了	付加価値を創造する人材へ公正に報酬を配分することで、従業員の働きがいを高め、パフォーマンス向上
経営理念の更なる実践 組織としての一体感の欠如	4.付加価値を創造する 組織への変容	• 従業員エンゲージメントスコア 2024年度 61⇒2025年度 63(目標:60以上) • 不足する働きがいの要素*1「連帯感・一体感」 2024年度1位⇒2025年度 1位(2027年度目標:2位以下) • 従業員持株会参加率 2024年度 50.1%⇒2025年度 82.2%	経営理念達成に向け、一体感を持ち、困難な課題に対しても柔軟かつ迅速に解決できる組織へ

*1 従業員アンケート *2 連結ベース・ビジネス本部除く。

人材戦略

1 付加価値を創造する 人材の育成と採用

人材育成

経営戦略の実現には「お客さまの視点に立ち、困難な課題に挑み解決できる人材」が欠かせないため、2025年度から人材育成プログラムを見直し、年次別・画一的なものではなく、一人ひとりの主体性とチャレンジを後押しする内容へ改めています。更に、タレントマネジメントシステムを新たに導入し、従業員のスキルや経験の可視化を進めていきます。活躍できる従業員を増やすために、より効果的な人材育成を進める方針です。

人材育成プログラム

当行では研修プログラムの大半を内製化しています。

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

投資銀行ビジネス人材の育成

現下の最大の課題は、注力分野である投資銀行ビジネスを担う人材の育成です。2025年度から「投資銀行ゼミナール」を立ち上げ、投資銀行業務の経験が豊富な役職員を講師として、少人数かつ集中的な研修を行っています。2026年度からゼミナール長はCEOの大見が務め、約30年にわたるストラクチャード・ファイナンスの経験を次世代に体系的に伝承する取り組みを進めています。知識の習得だけではなく、実務の対応力を身に付けることが目的です。

同様の目的で、外部機関を活用した投資銀行ビジネス人材育成プログラムも複数展開しています。特にあすか

コーポレートアドバイザリー(株)で「武者修行*1」として1年間エンゲージメント投資実務の最前線で経験を積んだ若手人材は、即戦力としてビジネスの第一線で活躍しています。

投資銀行ゼミナール参加者の声



戦略ファイナンス部
ストラクチャード
ファイナンスグループ

泉 憲伸

新卒で入行以来、関西支店で中堅・中小企業向け法人融資を担当した後、現在は戦略ファイナンス部にて大企業向けコーポレートローンに携わっています。今回、法人融資の中でも特に専門性の高いLBOファイナンスの知見を深めるため、投資銀行ゼミナールに応募しました。ゼミナールでは

様々なノンリコースローンの案件組成手法を学びました。企業の信用力ではなく、特定の事業や資産からの収益力に依拠するLBOファイナンスにおいて、キャッシュフロー分析やリスク分析、回収可能性を高める保全措置の重要性を理解しました。同時に、これら全てを契約書に落とし込むことの難しさも体感しました。当行には意欲があれば若いうちから投資銀行ビジネスを経験できる環境があります。投資銀行ゼミナールへの参加を通じて、近い将来このビジネスの実務に深く関わりたいという想いが更に強くなりました。

*1 事業会社/グループ会社等へ1～2年間勤務する出向制度

*2 マネジメント力強化のため、組織開発力・人材育成力をより重視した内容に変更

*3 従来の各部門独自の研修を体系化

人材戦略



あおぞらHRラボ&
コンサルティング株式会社
代表取締役社長

川島 慎也

当社は2013年の設立以来、銀行系シンクタンクとして事業性評価や地方創生の調査・研究を通じ地域金融人材の育成を支援してきました。このたび社内の人材育成機能を統合し、「あおぞらHRラボ&コンサルティング株式会社」として始動しました。当行グループの「人づくり」のノウハウを融合させ、新たなステージへ進みます。

私たちの使命は、当行グループのDNAであるチャレンジ精神を発揮できる環境を整え、従業員一人ひとりの挑戦を支えることです。

テクノロジーの進化により先の見えない時代だからこそ、お客さまを知り、課題に向き合い、創意工夫で新たな局面を切り開くことが不可欠です。従業員が自信を持ってお客さまと向き合い、適時・適切にファイナンスを提供できるよう、基盤となる人材育成に全力で取り組みます。

私たちは「優れた金融人材の輩出を通じて、豊かな社会づくりに貢献する」というスローガンのもと、人的資本の質的向上とファイナンス技能の高度化を通じて社会から必要とされる人材を育成・輩出し、お役に立ち続ける存在でありたいと願っています。

付加価値を創造する人材の採用

人的資本の増強・定着による人材のサステナビリティと多様性確保が課題と認識し、採用戦略を強化しています。

当行は長年キャリア採用に力を入れており、多様な経験・価値観を持つ人材が即戦力として活躍しています。近年はファイナンス分野の専門人材を中心にポテンシャル

の高い人材の獲得に注力しています。2025年度は「アルムナイ採用（退職者の再雇用）」や「リファラル採用（従業員紹介）」を強化し、ダイレクトスカウトも導入しました。この結果、キャリア採用比率は39%に達しています。

新卒採用でも、外国籍の学生や海外大学出身者等へ採用ルートを拡大し、多様なバックグラウンドを持つ人材を採用しています。

また、専門人材の定着に向け、リテンション面談や退職者アンケート等による情報収集・分析、評価・報酬のメリハリ強化等に取り組み、選ばれる組織を目指します。

□ 採用比率や平均年収については、資料編「非財務情報インデックス」をご参照ください。

2 付加価値を創造する 人材の注力分野への配置

注力分野である投資銀行ビジネスの成長には人員シフトと専門人材の増強が欠かせません。この課題解決のために、以下の施策を実施しています。

投資銀行ビジネス人員割合目標値 2028年3月末 24%

<投資銀行ビジネスへの人員シフトに向けた施策>

- ・ ストラクチャード・ファイナンス経験を持つベテラン人材の活用
- ・ 高いポテンシャルを持つ若手に早期から現場経験を積む機会を提供
- ・ タレントマネジメントシステム活用等による人材配置の最適化を推進
- ・ ビジネスグループを3部門に再編し、社内の人材流動性向上

<強化施策>

- ・ 人材のフロントシフト、ローテーション強化、ジョブ・ポスティング活性化
- ・ 専門人材の採用強化
- ・ 専門人材のリテンション・採用に向けた報酬メリハリ強化

3 付加価値を創造する 人材への公正な報酬配分

当行グループが必要とする「お客さまの視点に立ち、困難な課題に挑み解決できる人材」から選ばれ続けるため、競争力のある処遇水準を確保するとともに、付加価値創造への貢献を適切に評価し、公正に報いることを基本方針として定めています。この方針のもと、中期経営計画では、「公正な評価・報酬配分」を掲げ、人的資本への投資を継続し、従業員エンゲージメントの向上と企業価値向上の好循環実現を目指しています。

従業員給与等の決定方針

報酬構成	基本給、賞与、退職給付（退職金・確定給付型年金）、福利厚生
報酬水準	競争力のある報酬水準の維持

主な運用方針・施策

- ・ Pay for Performanceの徹底
- ・ チャレンジへの評価
- ・ 処遇のメリハリ強化
- ・ シニア層の活躍推進
- ・ ベースアップの実施

エンゲージメント向上

企業価値向上

人材戦略

4 付加価値を創造する組織への変容

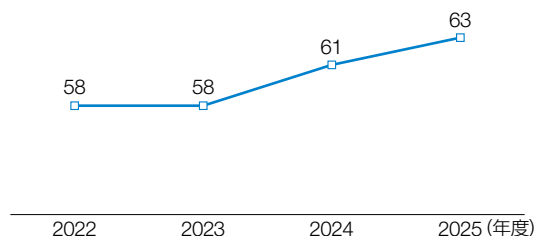
従業員エンゲージメントの向上

企業価値向上のためには、従業員一人ひとりの働きがいやエンゲージメントを高め、人的資本の質を向上させることが不可欠です。当行グループでは、エンゲージメント向上のための課題を把握し、具体的な施策へ反映することを目的として、毎年従業員アンケートを実施しています。これまでの取り組みの結果、アンケートから得られたエンゲージメントスコアは着実に上昇する一方、今後の成長に向けた2つの重要な示唆も得られました。

一点目は、既に高い水準にある「働きやすさ」を保ちながら「働きがい」を高め、従業員が一体感を持って働ける環境を築くことです。二点目は、従業員一人ひとりが変化を恐れず困難な課題に挑戦し、それを組織として称賛する文化を更に浸透させていくことです。

従業員エンゲージメントスコア

(pt)



また、以下の3つの課題も明らかになったことから、課題解決のため様々な取り組みを進めています。

- ① 経営理念の主体的な実践（日常業務レベル）
- ② 次世代を担う若手・中堅層の成長支援、意見の反映
- ③ 世代や部門、職種を超えた一体感・連帯感の醸成

従業員エンゲージメント向上に向けた施策

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

組織の一体感向上に向けた施策

- タウンホールミーティング(年1回)継続実施:
経営理念の浸透に向け、経営陣と従業員が直接対話
- ブランディングプロジェクト開始:
「可能性をつくる」を軸に社内外向けコーポレートブランディング強化、まずは社内向けにブランディングを展開
従業員の働きがい・一体感向上のきっかけとする

こうした施策を通じて、従業員エンゲージメントを更に高め、「従業員一人ひとりが誇りを持ち、働きがいのある、困難に挑戦する人材が集まる会社」を目指します。

持続的成長の基盤

従業員のウェルビーイング向上

従業員のウェルビーイング向上の観点から、従業員の健康維持・増進に向けた健康経営*とファイナンシャル・ウェルネス向上の推進に努めています。

*「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

□ 従業員のウェルビーイング向上（健康経営、ファイナンシャル・ウェルネス）の詳細は、サステナビリティレポートP22をご参照ください。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)

当行グループは、DEI（多様性・公正性・包摂性）の推進を重要な経営戦略と位置付け、女性活躍推進や外国人を含む多様なバックグラウンドを持つキャリア採用の推進、障がいのある従業員が安心して働ける環境整備に注力しています。

目標と進捗状況

項目	現状	目標
	2026年3月末	2028年3月末
女性管理職比率	15.2%	20%
女性調査役(係長級)比率	44.1%	40%
外国人管理職比率	2.6%	3%
キャリア採用者管理職比率	60.5%	40%
男性育児休業取得率	102%	100%

□ DEIの推進（女性従業員の活躍推進に向けた取り組み、多様な人材が活躍できる環境作り）の詳細は、サステナビリティレポートP23をご参照ください。

社外取締役対談2

コーポレート・ガバナンスと人的資本の強化



社外取締役
指名報酬委員会委員長

橘・フクシマ・咲江

米国上場企業コーン・フェリー・インターナショナルの米国本社の取締役ならびに日本支社の社長および会長を務めるとともに、多くの国内上場企業の社外取締役を歴任し、企業経営者としての豊富な経験・実績と優れた見識に加え、特にグローバルな人財のマネジメントおよびコーポレート・ガバナンスに関する知見を有する。2022年6月に当行社外取締役に就任。



社外取締役
指名報酬委員会委員

多田野 宏一

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

■ 取締役会の構成とCEOの選任について

フクシマ 2025年度の指名報酬委員会では、主に①取締役会の構成・運営、②社内取締役の報酬制度、③CEOの後継者計画について議論しました。

①取締役会の構成・運営については、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえると、独立社外取締役比率を全体の過半数にすることが重要となります。また、昨今の地政学的リスクの増大に加え、デジタル技術の革新による金融業界の垣根を越えた事業再編等、急激に変化する市場環境への対応はより一層重要性を増しています。こうした状況を踏まえ、2025年度の指名報酬委員会および取締役会において望ましい取締役会構成について審議し、2026年度に新たに独立社外取締役1名が選任されました。これにより、企業経営や金融のほか、グローバルや人的資本の観点からもスキルを拡充することができ、ガバナンス強化が図れたと考えています。また、社外取締役の「親和性」と「独立性」のバランスをとるため、社外取締役の通算在任期間を「6年を目処とし最長8年」に短縮しました。

②社内取締役の報酬制度については、短期的な業績への偏重の結果、過度なリスクテイクを行った過去の反省を踏まえ、中長期的な企業価値向上に専念することができるような制度設計を議論し、株主の皆さまとの利害共有を強化することができる株式報酬制度を導入しました。

なお、2026年度からはCEOが取締役会議長を務めていますが、執行を担う社内取締役が議長を担うことの是非についても議論しました。議長は社外取締役が務めるべきという意見もありますが、自社にとって最適なガバナンス体制はそれぞれの会社の事情を踏まえて決定すべきと考えます。

社外取締役対談2

多田野 社内／社外のどちらが議長を務めるべきかについて絶対の正解はなく、私も自社の事情を考慮したうえで決定すべきと考えます。あおぞら銀行の場合は専門性の高いビジネスを行っていることから、社内事情に詳しいCEOが議長を務め、独立社外取締役が過半数を占める取締役会の構成は非常に理に適っていると思います。また、昨今は環境変化が激しく、平時がない時代です。そのような時代には、野性的な強さや逞しさを持つ方がリーダーシップをとっていく必要があると考えます。

私は現CEOの就任とほぼ同時に社外取締役に就任し、その優れた経営手腕を間近で見てきました。私自身の経営者としての経験上、先行きが不透明な時代において、経営者は常に自らの決断が正しいか葛藤しているはずで、だからこそ、私たち社外取締役は経営者の意思決定を後押しし、時には客観的な視点からは時々で議論を行い、一度決断したことについては、その実行を全力で支える存在であるべきだと考えます。

加えて、社外取締役は独立性、すなわち「よそ者感覚」を持っていることが重要だと考えます。「心が通じ合って、一線が引ける人」が社外取締役に適任だと考えています。

現在、取締役の保有するスキルはひとつとおり揃っていますが、AI等新領域の進化スピードは益々加速していますので、補強を図っていくことが望ましいと思います。ただし、取締役会の人数には限りがあるため、勉強会等を通じて外部の知見を取り入れる工夫も組織には求められます。重要なのは、取締役に求められるスキルの中で何が不足しているかを正確に把握することです。取締役会の構成を改善し

ていくうえでスキルマトリックスは非常に有効なツールであると考えています。

フクシマ 社外取締役に監督するだけではなく支援することも求められているという点は改めて大切なポイントですね。CEOの後継者計画とも関連しますが、指名報酬委員会はCEOを選任して終わりということではなく、任命したCEOが企業価値向上に貢献しているかに対して極めて重い「任命責任」があるということを感じする必要があります。

③CEOの後継者計画の策定にあたっては、従前は社外取締役の関与が少ないことが課題であったため、独立社外取締役のみで構成される集中討議の場を設け、指名報酬委員会委員以外の方からも意見を聞く機会を設けました。社外取締役が候補者全員と面談するほか、CEOが独立社外取締役の会合に参加し、後継者計画の説明や意見交換を行っています。このプロセスを通じて、今まで以上に多面的な意見を取り入れることができるようになったと評価しています。

候補者については、早期に登用可能な人財と、今後育成すべき人財に分け、それぞれに合わせた育成プロセスを構築しています。社外取締役が候補者である執行役員と接点を持つことは、候補者の能力を見極めるだけでなく、社外取締役自身の事業理解を深めるうえでも有益であり、双方にとって良い効果をもたらすものと考えています。

社外取締役対談2

■ 投資銀行ビジネス人財の維持確保とダイバーシティの推進

多田野 投資銀行ビジネス人財の維持確保については、あおぞら銀行で取り組むダイバーシティの推進とあわせて、指名報酬委員会でも議論してきました。私は投資銀行ビジネス人財はスペシャリストだと捉えていますが、T字型人財という言葉もあるように、多様性の観点からは専門家とゼネラリスト双方を育成することが必要と考えます。それを踏まえると、特に若手従業員の育成においては、部署異動や転勤など環境変化の機会を増やすことを通じて、自律的に行動できる「自走力」を養うことが重要です。

また、ダイバーシティを推進するためには従業員一人ひとりの自由度を高める一方で、組織全体の軸となる価値観やカルチャーが不可欠です。直近では、全従業員に対する経営理念の浸透に注力していると聞いています。こうした取り組みを更に推進し、全社一丸となって企業価値の向上に努めていくことを期待します。

普段あおぞら銀行の従業員と接していて、様々な苦勞を乗り越えてきた歴史の中で培われたであろう、真面目さの中にも内に秘めたエネルギーを感じます。自分たちが良いと思えるカルチャーを主体的に創り上げていく、その素養がこの銀行にはあると感じています。

フクシマ 軸となる価値観やカルチャーが必要という点はおっしゃるとおりですね。私はよく「外柔内剛」という言葉を使うのですが、芯にある理念や信念は譲らず、多様な人財や状況に対しては「したたかに柔軟に対応する」ことがダイバーシティの目指す姿だと思います。また、女性や国籍といったカテゴリーのみに注目するのではなく、そうした属性はあくまでその人を構成する個性の一部だと捉える意識も重要です。

2025年度の従業員アンケートの結果を見ると、働きやすさは81%と高い一方で、働きがいは56%、チャレンジへの称賛が52%となっており、挑戦を奨励する風土をこれまで以上に醸成していかなければなりません。そのためには先ほど多田野取締役がおっしゃった部署異動に加えて、大和証券グループとの交流など外部を知る機会を積極的に設け、あおぞら銀行の目指す姿に向けて自走力のある人財を育成していくことを継続して推進していただきたいと思います。



社外取締役
指名報酬委員会委員

ギブス 仁子

新任社外取締役メッセージ

私はこれまで、金融機関およびグローバル企業において、M&A、経営戦略、事業運営に携わるとともに、経営層の意思決定支援や組織変革の推進、ならびに企業のリーダー育成に取り組んできました。

また、外部取締役としての専門教育(Financial Times Non-Executive Director Diploma)を修了し、ボードダイナミクス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ます。近年は、経営陣への助言を通じ、戦略の実効性向上に加え、企業価値および資本効率の向上に向けたガバナンスの高度化に貢献しています。

これらの経験と知見を活かし、当行においては、経営戦略の実効性および健全性の観点から、建設的かつ独立した視点での助言・監督を行い、中長期的な企業価値の持続的向上に貢献していく所存です。

データ基盤整備とAIの活用

～AIによる「情報収集・整理」と人の高度な「判断」の融合～

当行グループの強みは、専門性を活かしたユニークなサービス提供にあります。この強みを更に磨き上げ、お客さま一人ひとりの多様なニーズに対して、より高度でスピーディーな価値提供を目指すうえで、AIの活用は不可欠です。AIを単なる業務効率化のツールとしてではなく、人がより高度な「判断」に集中するためのパートナーと位置付け、「情報収集・整理」をAIに任せることで、組織全体の能力向上と新たな価値創造を実践していきます。

AI活用のカギは、戦略的なデータ基盤整備

AIの能力を最大限に引き出すには、その土台となるデータの整備が最も重要なカギとなります。生成AIの登場は、データの活用方法を劇的に変化させました。当行ではこの変化を捉え、戦略的かつ段階的にデータとAIの活用基盤を整備しています。

フェーズ1(2020-2022年度)では個人のお客さまのデータ基盤を整備し、続くフェーズ2(2023-2025年度)では、自社開発のLLM(大規模言語モデル)「あおぞらLLM」や、当行グループ専用クラウドAIを導入する等機能の拡充を進めています。2026年にはneoAI社と業務

提携契約を締結、当行グループにおける生成AIの業務プロセスへの組み込みを更に加速させる予定です。今後はフェーズ3(2026年度～)として、日々の営業情報等の非構造化データを含む法人のお客さまデータの統合や業務システムとの連動を進め、AI活用の更なる高度化を目指します。

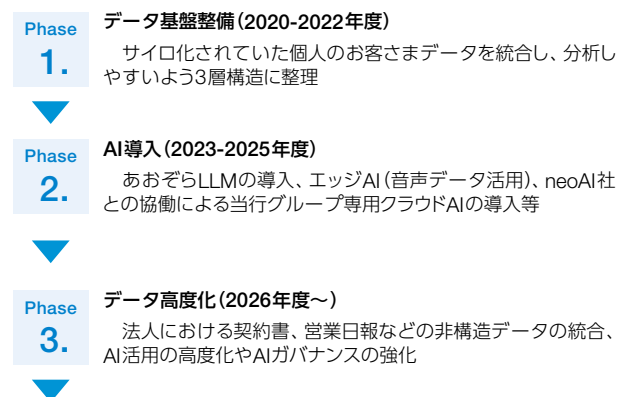
「組織のリスクリング」を通じて、持続的な企業価値向上へ

当行グループの成長の原動力は人的資本です。AIの活用は、経験の浅い担当者でもベテランの知見や過去

のデータを活用することを可能にし、意思決定の質とスピードを高めます。また、個人の能力向上にとどまらず、組織全体の能力が向上する「組織のリスクリング」にも繋がります。

今後は、高度化されたデータ基盤とAI活用によって創出された時間を、お客さまとの対話や新たな価値創造といった、人にしかできない創造的な活動に振り向けることで、お客さまとともに新たな可能性を創出し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

ロードマップ



グループ全体のナレッジのAI活用による
営業力強化と業務効率化を通じた企業価値向上

AI活用事例

現場の課題	データ整備とAI活用による改善	現場の声
事例① 企業・業界分析リサーチ 企業の分析作業には多くの時間を要し、担当者の経験によって分析の質にばらつきがみられる	生成AIツールにより、膨大な公開情報や社内データを瞬時に整理・要約。これにより、ベテラン担当者レベルの深いリサーチ結果を、誰もが迅速に入手可能になりました。	法人営業担当者: 多くの時間を要していた企業分析が効率化されたことで、お客さまへの提案活動により多くの時間を充てることができるようになりました。
事例② 投資銀行ビジネス人材育成 事業強化に必要な高度な専門知識を持つ人材の拡充が求められる	過去の豊富な案件データや専門家の知見を学習したAIが、若手担当者の案件推進をサポートする伴走者としても活躍。実践的なOJTを実現します。	投資銀行ビジネス担当者: 実践レベルの知識をAIから学ぶことで、担当者の早期レベルアップと、チーム全体の案件推進力の向上が期待できます。
事例③ ファイナンス案件の法務対応 複雑な案件では、過去の事例等を踏まえた迅速かつ適切な契約条件の設定が求められる	過去の契約事例や法務相談の知見を体系的に蓄積したデータベースを導入(予定)。組織全体で契約ナレッジを共有・活用できる環境を目指します。	法務担当者: 組織全体で契約ナレッジを共有・活用することで、法務相談の時間が削減されるだけでなく、法務リスクの低減も期待できます。

サステナビリティの推進



執行役員
サステナビリティ推進担当
高田 眞由美

社会とともに持続可能な成長を目指し、価値創造を続けていきます

昨今のサステナビリティをめぐる潮流は、グローバル市場において必ずしも一方向ではなく、投資への逆風やESGの取り組みを後退させる動きも見受けられます。しかしながら、私たちのサステナビリティへの取り組みは、こうした短期的な外部環境の変化に左右されることなく持続していくことが重要です。

気候変動への対応、生物多様性の保全、人権の尊重、循環型経済の実践等の課題に真摯に向き合い、次世代へ持続可能な社会を引き継いでいくことは、企業としての社会的責任であると同時に、将来にわたって持続的に企業価値を高めていくための経営の根幹であると考えます。

金融機関は資金の流れを通じて社会・経済の変革を後押しする役割を担っています。当行グループは、環境・社会に配慮した投融資を通じて、脱炭素やサプライチェーン全体での人権尊重の取り組みをお客さまとともに進めていくことで、リスクの低減にとどまらず、新たな成長機会の創出にも繋げていきます。

変化の激しい時代だからこそ、ぶれることのない長期的な視座のもと、真に必要な取り組みを継続することが重要です。社会的価値と経済的価値の両立を目指し、多様なステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な未来の実現に向けて歩み続けます。



詳細につきましては、サステナビリティレポートをご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainabilityReport2026>

ガバナンス

取締役会の監督のもと、「サステナビリティの取り組みに関する基本方針」に基づき、サステナビリティ委員会を中心とした推進体制を構築し、経営戦略と一体化したサステナビリティの取り組みを推進しています。

- サステナビリティ推進体制はサステナビリティレポートP5をご参照ください。
- 「サステナビリティの取り組みに関する基本方針」は当行ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/promotion/>

戦略

脱炭素社会の実現に向け、「カーボンニュートラルに向けたロードマップ」を策定し、実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理に統合的に取り組んでいます。

- 「カーボンニュートラルに向けたロードマップ」はサステナビリティレポートP10をご参照ください。
- 気候変動に関する機会とリスクはサステナビリティレポートP9をご参照ください。

リスク管理

気候変動リスクを「トップリスク」の各項目に落とし込み、リスクアペタイトや業務運営計画の議論に活用し、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

- 個別案件の取り上げに際しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき対応しています。
- トップリスクの詳細は資料編をご参照ください。
- リスクアペタイト・フレームワークの詳細はP22をご参照ください。
- 「環境・社会に配慮した投融資方針」は当行ウェブサイトをご参照ください。

https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/policy/pdf/investment_and_loans.pdf

指標と目標

社会的価値と経済的価値の創出に向け、グループ全体に共通する経営目標として、「あおぞらサステナビリティ目標」を設定、公表しています。

- 「あおぞらサステナビリティ目標」の詳細はP14をご参照ください。
- 投融資ポートフォリオのGHG排出量の詳細はサステナビリティレポートP14をご参照ください。

サステナビリティの推進

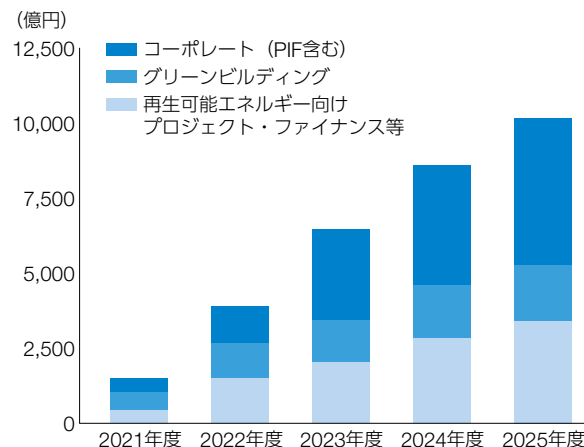
サステナブルファイナンスの推進

「あおぞらサステナビリティ目標」として、2035年度までの15年間にサステナブルファイナンス実行/組成額2兆円(うち、環境ファイナンス1兆5,000億円)の目標を掲げています。

従前から積極的に取り組んでいる再生可能エネルギー向けプロジェクト・ファイナンス、グリーンビルディング向けファイナンスに加え、ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)*を中心としたコーポレートローンへの取り組みにも注力し、目標達成に向けた取り組みを進めています。

* 取引先の企業活動が環境、社会、経済にどのようなインパクトをもたらすかを分析・評価し、ポジティブなインパクトの拡大またはネガティブなインパクトの緩和・抑制を継続的に支援するファイナンス

サステナブルファイナンス実行/組成額(累計)



あおぞらESG支援フレームワーク

金融・非金融両面のソリューションを提供することで、お客さまの環境・社会・ガバナンス等、サステナビリティ課題解決の取り組みを支援しています。

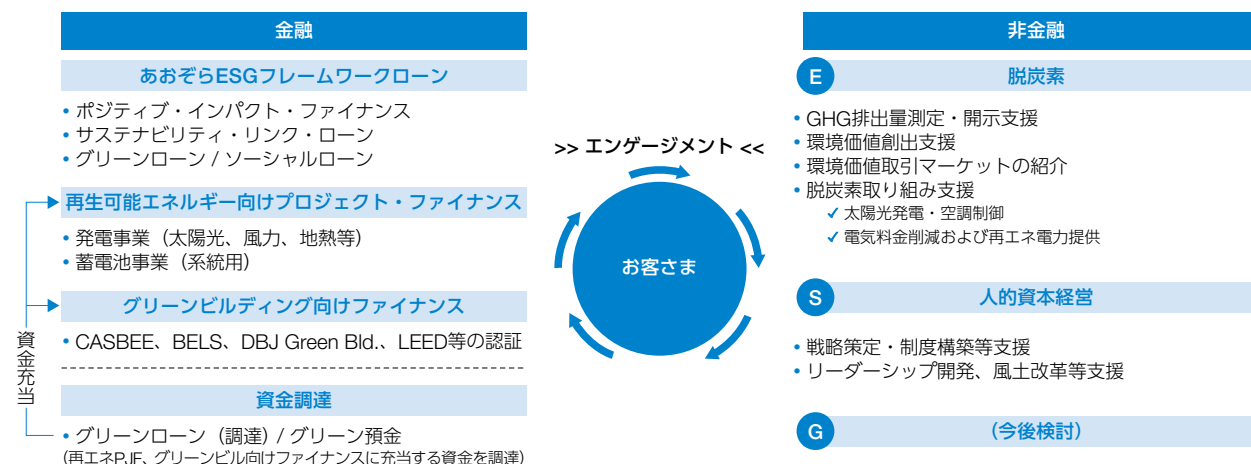
金融領域においては、お客さまの課題認識や状況にあわせて適切なサステナブルファイナンスの提案をすることが可能となっています。ポジティブ・インパクト・ファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローンについては、当行における評価の枠組みや評価の体制が国際的な原則や国内のガイドラインに適合している旨、株式会社格付投資情報セ

ンター (R&I)よりセカンドオピニオンを取得しています(あおぞらESGフレームワークローン)。

非金融領域においては、脱炭素や人的資本経営に関するソリューションを提供する外部パートナーと連携し、お客さまのサステナビリティに関する取り組みを支援しています。今後も、段階的にソリューションの幅を拡大していきます。

また、サステナビリティに精通した人材の育成は金融機関にとっての重要課題であるため、積極的に研修や勉強会を開催し、人材育成にも注力しています。

あおぞらESG支援フレームワーク



気候変動への取り組み

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

気候変動関連のリスクと機会に対する中長期的な取り組みとして、パリ協定の合意事項を踏まえたカーボンニュートラルの実現に向けたロードマップおよび具体的な行動計画を策定しています。

2030年度までに、省エネ活動や使用電力の再エネ化

等を通じて、事業者としてのGHG排出量実質ゼロを推進します。

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

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



人権尊重の取り組み

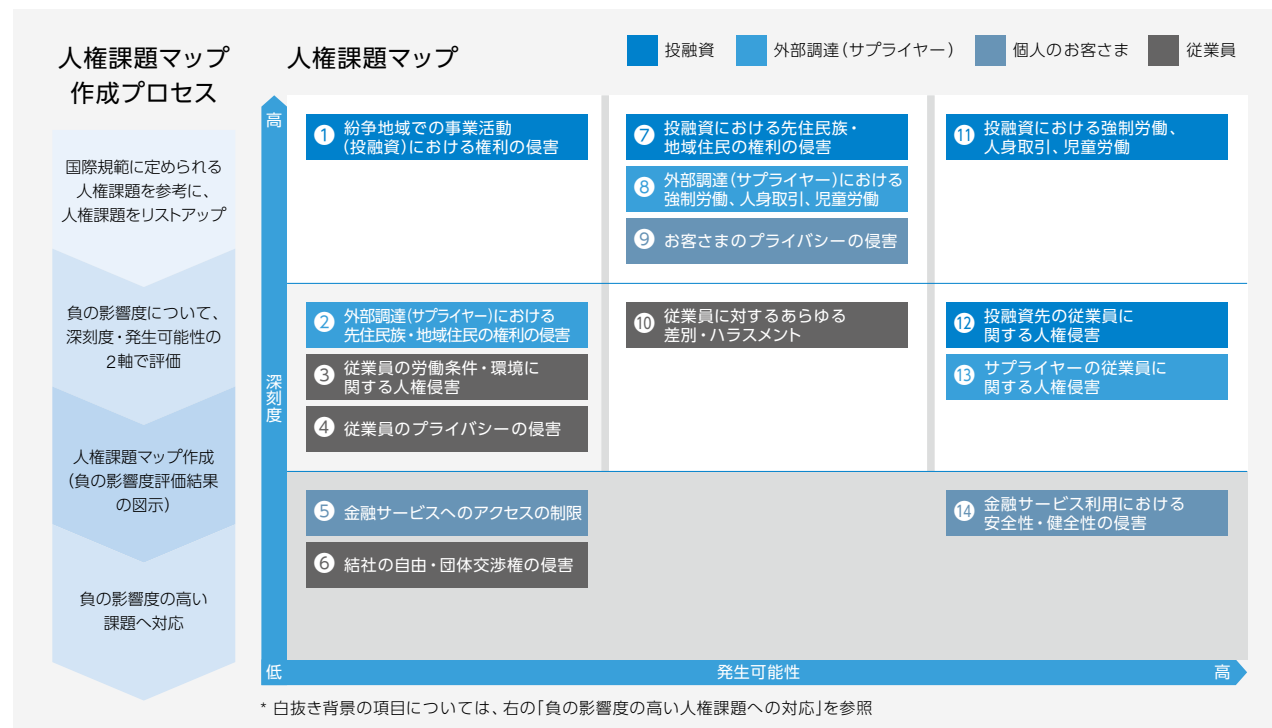
人権尊重へのコミットメント

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

あおぞら銀行グループ人権方針の詳細は当行ウェブサイトをご参照ください。

https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/policy/pdf/human_rights.pdf

負の影響度の高い人権課題の特定・評価



人権デューデリジェンスへの取り組み

負の影響度の高い人権課題の特定・評価を行い、人権課題マップを作成しました。本マップは事業環境の変化等を踏まえ、継続的に内容の点検・見直しを実施しています。

お客さまや従業員に対する取り組みの詳細は、当行ウェブサイトをご参照ください。

https://www.aozorabank.co.jp/sustainability/society/human_rights/

救済への取り組み（グリーンバンス・メカニズム）

当行グループでは、お客さま向けの苦情窓口に加え、役職員に向けても、人権に関する相談・通報ができる「あおぞらホットライン制度」を整備しています。本制度の対象者は役職員だけでなく、サプライヤーや就職活動生も含まれます。

「あおぞらホットライン制度」の詳細は当行ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/compliance/#whistleBlower>

負の影響度の高い人権課題への対応

人権課題	現状における対応状況
投融資 ① ⑦ ⑪	環境・社会に配慮した投融資方針において、「児童労働・強制労働・人身取引を行っている事業」等について、セクター横断的に投融資を禁止しています。また、紛争地域における人権侵害を引き起こす、または助長する事業について投融資を検討する際には、リスク低減・回避に向けたお客さまの取り組みの実施状況を確認し、慎重に取引判断することとしています。赤道原則に署名し、大規模な開発プロジェクトが環境・社会に及ぼす負の影響に配慮した取り組みを実施しています。
投融資 ⑫	個々の取引先に関する風評情報等に応じて、個別事案毎に対応方針を決定しています。
外部調達（サプライヤー） ⑧ ⑬	外部委託管理に係る「基本チェックシート」を作成し、委託先の人権侵害等に関するネガティブ情報/風評の有無を年次で確認しています。 更に、工事の発注時等には、「外部業者リスク評価チェックシート」を作成し、環境・人権に関するリスクを確認・評価しています。
個人のお客さま ⑨	個人情報保護への取組方針（プライバシーポリシー）を定め、店頭やホームページで公表するとともに、個人データの管理に関するルールの整備や研修、システム改善といった組織的・人的・技術的安全管理措置を講じています。
従業員 ⑩	役職員の行動規範である倫理・行動基準において、差別・ハラスメントのない職場作りに取り組むことを宣言し、コンプライアンスハンドブックを作成・展開しています。また、各種ハラスメントに関する研修を定期的実施しています。

価値創造基盤

52 コーポレート・ガバナンス

61 リスク管理

62 コンプライアンス

65 内部監査

66 サイバーセキュリティ

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

当行は、監査役会設置会社として、取締役会の任意の諮問機関である指名報酬委員会およびリスクガバナンス委員会を設置しています。取締役会が過半数の社外取締役で構成されていることに加えて、両委員会ともに委員長および過半数の委員を独立社外取締役とすること

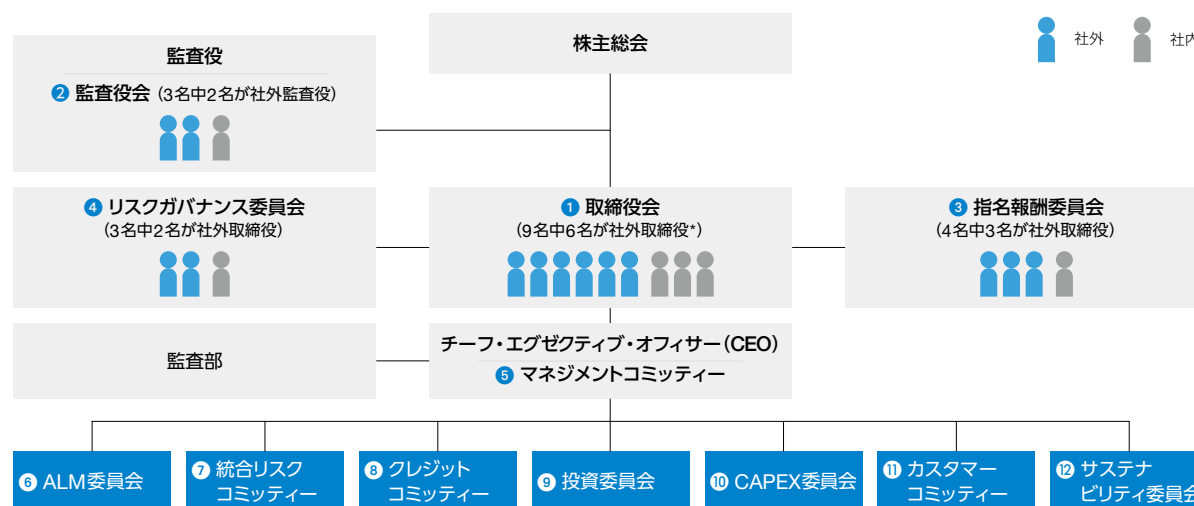
により、取締役会の機能の独立性と客観性を確保しています。また、監査役会も過半数の社外監査役で構成され、取締役会においても各監査役が能動的な意見陳述を行うことができる環境を整えています。

当行では、経営監督と業務執行の分離により、取締役会が経営の基本方針や戦略を決定し、業務執行状況を監督する一方、業務執行役員が取締役会からの権限委譲を受けて日常業務を運営しています。日常業務執行の最高意思決定機関であるマネジメントコミッティーは、業務執行役員の中から取締役会により選定されたメンバーを構成員として意思決定の迅速化を図ると同時に、下部組織として各種委員会を設置して業務執行の効率化を図っています。

取締役会の構成

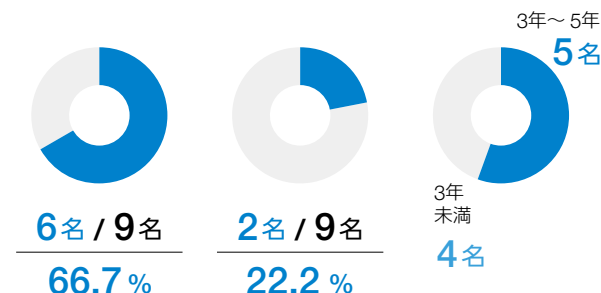
1. 取締役の総数は、定款上の員数である12名以内とします。
2. 取締役候補の指名は「取締役・監査役候補の指名と、CEOを含む経営陣幹部の選解任を行うにあたっての基本方針」に基づき行います。
3. 取締役会は、当行グループの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理および法令遵守等に関する多様な知見・専門性を備えた、ダイバーシティとコンビネーションを考慮した構成とします。
4. 取締役会の構成は、業務執行に精通した社内取締役と、客観的な立場から経営を監督する社外取締役で構成します。また、社外取締役の独立性判断については、「社外取締役および社外監査役の独立性基準」に基づいて行い、独立社外取締役の比率を原則として2分の1以上とします。

コーポレート・ガバナンス体制



* 社外取締役6名中5名が独立役員

社外取締役*の比率 女性取締役の比率 取締役の在任年数



コーポレート・ガバナンス

各会議体の概要

2025年度の主な議題			運営状況
① 取締役会	「監査コンプライアンス委員会」から「リスクガバナンス委員会」への改組 - リスクアペタイト・フレームワークの運営状況 - 中期経営計画「AOZORA2027」および2025年度業務運営計画の進捗状況 - 子会社GMOあおぞらネット銀行の業務運営 - 統合リスク報告、コンプライアンスプログラム進捗報告、内部監査総括 - 各四半期決算、通期業績予想	- トップリスクの制改定に向けての検討 2026年度リスクアペタイト・フレームワークの運営 2026年度業務運営計画 - 取締役会規程の改定 - 取締役会の実効性評価 等	開催回数14回 平均審議時間1時間53分 (説明時間49%に対し質疑時間51%)
② 監査役会	- 期末監査、中間監査、四半期往査の実施状況確認 - 監査上の主要な検討事項(KAM) - 自己査定、償却引当実施状況	- 内部監査の実施状況 - 監査役候補、補欠監査役候補選任議案への同意 - 会計監査人の再任、報酬案への同意 等	開催回数14回
③ 指名報酬委員会	- CEO後継者計画、育成計画 - 取締役・監査役の在任期間の見直し - 取締役および業務執行役員の基本報酬・賞与見直し - 株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の発行	2026年度業務執行体制(業務執行役員昇任等) - 新任取締役候補者および新任監査役候補者の選定 - 取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入 等	開催回数9回
④ リスクガバナンス委員会	- リスクアペタイト・フレームワークの運営状況 - 内部管理計数や報告フォーマット改善 - トップリスクの制改定に向けての検討 2026年度リスクアペタイト・ステートメントの検討	2026年度リスクアペタイト・フレームワークの運営 2026年度業務運営計画 - 統合リスク報告、コンプライアンスプログラム進捗報告、内部監査総括 等	開催回数6回* * 改組前の監査コンプライアンス委員会を含む

各会議体の概要は当行ウェブサイトをご参照ください。

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

マネジメントコミッティーおよびその下部組織の概要

	議長/委員長	2025年度開催回数	目的	
⑤ マネジメントコミッティー	CEO	45回	日常の業務執行上の重要事項決定	
⑥ ALM委員会	CFO	14回	資金計画等、ALMに関する重要事項のモニタリング・評価ならびに運営方針の審議・策定	
⑦ 統合リスクコミッティー	CRO	9回	リスク管理のプロシーチャー策定、リスク分析手法の検証・承認 内部統制環境の確保、新規業務・新商品の導入	
⑧ クレジットコミッティー	CCRO	86回	与信案件の決裁、経営方針に合致した信用リスク資産ポートフォリオの構築	
⑨ 投資委員会	CCRO	44回	投資案件の決裁、投資方針の決定、投資リスクの把握、安全で収益性の高いポートフォリオの構築・維持	
⑩ CAPEX委員会	IT関連案件決裁および管理	CIO	12回	業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクトの承認、モニタリング
	ファシリティ関連案件決裁および管理	経営企画担当役員	6回	業務計画や戦略を実現するためのファシリティ関連プロジェクトの承認、モニタリング
⑪ カスタマーコミッティー	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	26回	顧客本位推進・顧客保護等管理の態勢整備および諸施策に関する審議・承認	
⑫ サステナビリティ委員会	CEO	6回	グループ全体のサステナビリティ推進に関する基本事項等ならびにビジネスおよび事業者としての取り組み等におけるサステナビリティ推進上の重要事項	

(注) CEO:チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、CFO:チーフ・ファイナンシャル・オフィサー、CRO:チーフ・リスク・オフィサー、CCRO:チーフ・クレジット・リスク・オフィサー、CIO:チーフ・インフォメーション・オフィサー

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役(6名)



橘・フクシマ・咲江

役職：取締役(独立役員)
在任期間：4年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
2,725株



高橋 秀行

役職：取締役(独立役員)
在任期間：3年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
272株



齋藤 英明

役職：取締役(独立役員)
在任期間：3年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
1,442株



多田野 宏一

役職：取締役(独立役員)
在任期間：2年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
865株

社内取締役(3名)



川島 博政

役職：取締役
在任期間：2年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
—



ギブス 仁子

役職：取締役(独立役員)
在任期間：—
取締役会出席率：—
所有する当行の株式数：
—



大見 秀人

役職：代表取締役社長
チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー (CEO)
在任期間：5年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
23,534株



小原 正好

役職：代表取締役副社長
在任期間：3年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
8,155株

社外監査役(2名)



加藤 尚

役職：取締役副社長
在任期間：2年
取締役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
11,811株



井上 寅喜

役職：監査役(独立役員)
在任期間：10年
取締役会出席率：100%
監査役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
1,325株



前田 純一

役職：監査役(独立役員)
在任期間：3年
取締役会出席率：100%
監査役会出席率：100%
所有する当行の株式数：
2,726株



弓家田 知子

役職：監査役
在任期間：—
取締役会出席率：—
監査役会出席率：—
所有する当行の株式数：
316株

社内監査役(1名)

*1 当行は、東京証券取引所が定める独立性基準および当行が定める「社外取締役および社外監査役の独立性基準」を充足する社外取締役5名および社外監査役全員について、独立役員に指定しています。なお、川島博政氏は、主要株主である大和証券グループ本社の役職員であるため独立役員に指定していません。

*2 在任期間は2026年6月23日現在

*3 取締役会出席率・監査役会出席率は2025年度における出席率

*4 所有する当行の株式数は2026年3月31日現在

コーポレート・ガバナンス

取締役会のスキルマトリックス

取締役会は、業務執行に精通した社内役員と、客観的な立場から経営を監督する社外役員から構成されています。

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

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

取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)

求められるスキル	定義	選定理由
監督機能	企業経営	企業のトップ等組織のマネジメント経験 当行が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、経営者経験により培われた組織運営に関する知見・洞察が必要と考えるため
	財務会計	財務戦略、財務報告(会計・税務)に関する専門的な知識・経験 当行が財務の健全性を確保しつつ適切な資本政策を実施し、持続的な成長を実現するため
	法務・コンプライアンス / リスク管理	法令・内部統制・リスク管理における広範かつ専門的な知識・経験 当行が公正かつ健全な業務運営を継続していくため
当行独自の重点分野	金融	伝統的な金融ビジネスに関する知見・能力に加え、新分野を開拓し新たな金融の付加価値を創造できる能力 当行の得意分野であるストラクチャード・ファイナンスを中心とした投資銀行ビジネス等を通じ、新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献し続けるため
	グローバル	グローバルな視点での事業展開、市場運用に関する知見・能力 当行が、海外のビジネスモデルを参考に、新サービスを展開するために、グローバル視点での価値創造に繋がる活動が必要と考えるため
	人的資本	人材育成、組織開発に関する知見を持ち、経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資を遂行する経験・能力 当行は、価値創造の源泉は「人財」との認識のもと、経営戦略の一つとして人材戦略を捉え、人的資本を重視しているため
	IT/デジタル	IT・デジタル分野の理解ならびにビジネスを変革する能力、同分野での業務経験 当行は、IT/デジタル分野を業務と顧客サービスの基盤であるとともに、課題解決に貢献する重要な手段と考えているため

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当行は、取締役会全体の実効性について、事業年度毎に分析・評価を行い、新たな問題提起や継続課題に対し、改善・解決策を検討・実施するという、継続的なプロセス(PDCAサイクル)を通じて、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでいます。

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、各取締役・各監査役の知識・経験・能力を十分活用した取締役会の運営および監督機能等に対する各メンバーの評価ならびに意見に基づき、取締役会としての自己評価を行っています。

- ◆ 評価対象：2025年度開催の取締役会(計14回)
- ◆ 評価者：全取締役および全監査役(取締役9名、監査役3名)
- ◆ 評価方法：アンケート(択一式および自由記述式)
- ◆ 最終評価：取締役会で議論・評価し、顕出された課題に対する今後の取り組みの方向性を確認

評価項目	2024年度評価における課題	2025年度の取り組み	2025年度の評価結果および課題	2026年度の取り組み(例)
取締役会の議論	- リスクアパタイト方針/リスクティク方針に沿った業務運営、新中期経営計画の進捗状況のモニタリング - 大和証券グループ本社との業務提携の定量的効果の確認・審議 - 中長期的な成長に資する個別テーマの集中討議 - ガバナンス態勢強化に向けた議論	- リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)の運営状況につき年間を通じ進捗をモニタリング - 大和証券グループ本社との協業と業績進捗を年間を通じモニタリング - 取締役からの要望を踏まえた個別テーマの議論 - 取締役会の構成・任期の見直しの審議 - 決議・報告事項のスリム化と審議事項の導入	- RAFの本格導入によりモニタリングのフレームワークが整備され、経営戦略についての議論のプロセスがRAFの枠組みの中で運営されるステージに進化 - 取締役会が業務運営計画策定の初期段階から関与(リスクガバナンス委員会での課題抽出⇒取締役会で審議・モニタリングを実施するPDCAが機能) - 取締役会構成につき審議を深め、2026年6月より独立社外取締役過半数の体制へ、また付議基準の見直しを実施 「中長期的な戦略の本質的な議論」や「サステナビリティ」「人材育成・多様性」等いくつかのテーマの深掘りが必要との課題認識	- 委員会・懇談会の更なる活用による、取締役会での審議やモニタリング機能を向上 - 取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえた中長期的戦略や重点テーマを計画的に選定することによる本質的な議論の機会の確保 2025年度自己評価の結果、課題として認識された「サステナビリティ」「人材育成・多様性」に関する重点的な議論
取締役会の運営	- ポイントを絞った資料およびコンパクトな説明等、取締役会運営の一層の工夫に取り組む - 執行役員が取締役会への関与と機会の拡大	- 開催形式や資料説明の工夫等に継続的に取り組む(懇談会形式でのビジネス進捗報告を複数回実施) - 担当役員による説明機会を通じた、社外取締役の個別業務に対する解像度向上と人材情報の共有	- 議案のポイントの事前配布、事前説明の有効活用、資料や説明の工夫、社長の総括コメント等により、総じて改善がみられたとの評価 - 一方、サマリーの工夫等、分かりやすい資料、分かりやすい説明への不断の努力が求められるとの意見もあり、継続的な改善が必要との認識	- 重要審議への時間配分の観点からの、更なる資料や説明の工夫 - AIツールを用いたタイムリーな情報共有・指摘事項のトレース/フォローアップ - 社外取締役と役職員とのインフォーマルなコミュニケーションの促進
株主等との対話	- 株主・機関投資家との対話において把握された意見の取締役会議論への反映 - IR方針・活動全般についての深度ある議論	国内外機関投資家・アナリスト向け定例説明会に加え、国内外の投資家との個別面談を積極的に実施、投資家の反応等につき取締役会に随時フィードバック	- IR実施状況報告は適切になされていたとの評価 - 今後はIR基本方針についての取締役会での議論や、投資家・アナリストとのエンゲージメント戦略についての議論の必要性を課題として認識	- 取締役会における資本活用等の議論の充実 - IR方針の見直し等の審議 - 社外取締役と機関投資家との対話

コーポレート・ガバナンス

2025年度の評価結果について

2025年度取締役会では、前年度の実効性評価で確認した課題を踏まえ、深度ある議論の充実・活性化を促す取り組みを実施した結果、一定の改善が図られたことを確認しています。

特に、独立社外取締役が過半数を占める取締役会の体制につき審議・決定したことにより、ガバナンスが強

化され、経営の監督機能の一層の強化が図られることとなります。

また、経営戦略等の重要課題に対する建設的な議論・意見交換や、経営陣執行部に対する実効性の高い監督およびモニタリングを通じて、取締役会の役割・責務が適切に果たされ、全体として、取締役会の適切性・実効性が十分確保されていたと評価しています。

2026年度取締役会においては、委員会・懇談会やエグゼクティブセッションを更に活用し、自己評価の自由記載において提示された多様な意見を踏まえた課題に取り組み、より中長期的な戦略等の企業価値向上に向け本質的な議論を行うことで、取締役会の更なる実効性向上を目指していきます。

2025年度の重点議題に関する取締役会の議論

① 中期経営計画「AOZORA2027」の進捗

中期経営計画「AOZORA2027」の1年目である2025年度は概ね順調に進捗しているが、外部環境への課題認識として、預金調達競争が激しさを増す中、個人預金と法人預金のバランスを取った安定調達の維持が重要であり、常に動向を注視しつつ対応していく必要がある。

レガシー資産の処理を含め中期経営計画「AOZORA2027」を着実に進める必要があり、業績伸長により株主をはじめとする多様なステークホルダーの利益や期待にバランスよく配慮することが重要である。

② リスクアペタイト・フレームワークの運営状況

当行のミッションの実現に向けて、新たな金融のノウハウの知見を得るべく種々のビジネスを一定規模で取り組んでいくことは重要であるが、その範囲をどこまでとするかにつき議論を尽くしリスクテイク方針に反映することが肝要であり、その際には客観性の高い基準を示したうえで、積極的なリスクテイクを促しモニタリングを可能とする枠組みとすることがある。

③ 2026年度業務運営計画

2026年度の業務運営計画の策定においては、リスクアペタイト・フレームワークの検討プロセスの起点としてトップリスクについて議論した。これは経営環境を正しく認識し、当行の抱えるテールリスクを含む潜在的なリスクについて、発生確率や顕在化した際の影響に応じた方針や対策を考えるためであり、そのうえで、ROEをはじめ各ビジネスの進捗を俯瞰的に確認できる指標をモニタリングしていくことが重要である。

コーポレート・ガバナンス

社外役員に向けたサポート体制

社外取締役・社外監査役へのサポートにつきましては、外部講師を招いて随時研修を実施しているほか、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、各業務部門の担当役員等による業務説明を複数回実施しています。新任取締役は、就任前にガバナンスに係る主な当行規程・業務に関する情報を共有するとともに、個別説明セッションに複数回参加し、当行ビジネス全般、財務、IT、人事、リスク管理、サステナビリティの各分野についての理解を深めています。また就任後も、個別説明等にて直接担当役員からビジネスの状況の説明を受ける等を通じ、当行ビジネスの現状把握に努めています。

2025年度の具体的な実施事項

- バランスシート上の課題である米国オフィス向けローン、有価証券ポートフォリオの状況につき、タイムリーな情報提供
- 重要な議論に関わる事前説明や取締役会懇談会の活用
- 取締役会において、ビジネス部門の担当役員から業務進捗状況を報告
- 各取締役・監査役に、取締役会で討議したい任意テーマを募集し、提案されたテーマを議案として上程
- 弁護士、エコノミストによる講演会を計3回実施
- 円滑な情報提供の高度化とコミュニケーションの強化を目的に、社外役員に貸与する情報機器を更新

取締役・監査役候補の指名と、CEOを含む経営陣幹部の選解任を行うにあたっての基本方針

取締役会は、取締役・監査役候補の指名とCEOを含む経営陣幹部の選解任を行うにあたって、その適正規模と多様性を考慮するとともに、以下の基本方針を定めています。

- 取締役候補者の指名に関する基本方針
- 監査役候補者の指名に関する基本方針
- 取締役・監査役の再任
- 経営陣幹部（業務執行役員）の選解任に関する基本方針
- CEOの選解任に関する基本方針

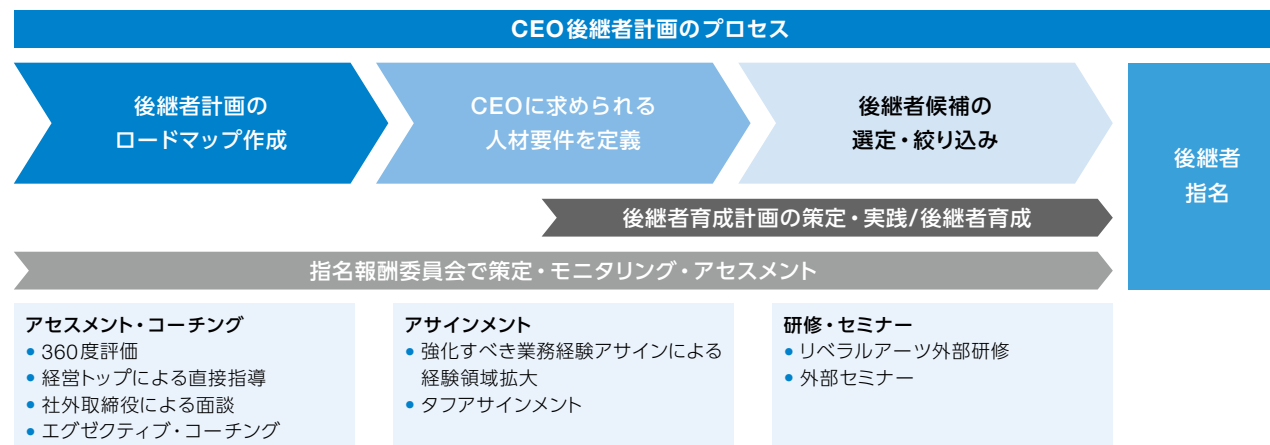
取締役・監査役候補の指名とCEOを含む経営陣幹部の選解任に関する詳細はコーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

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

CEOの後継者計画の策定について

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

CEO後継者計画



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役等の報酬決定の基本方針

当行グループの経営理念である「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」を実現するためには、優秀かつ有為な人材が、健全な精神のもと、高い士気・意欲、そして誇りを持って働き続けることができる環境（報酬）が必要と考えています。その実現のために以下の基本方針のもとに報酬制度を設計しています。

1. 当行の目指すべき方向と合致していること
当行の目指す目標・価値に即した成果に結びつくような報酬体系とします。
2. 当行の業績を適切に反映していること
“Pay for performance”を基本原則としつつ、持続的な成長、健全なリスクテイクおよび適切なリスクマネジメントの実現、法令遵守、顧客保護の視点も反映した報酬体系とします。
3. 株主をはじめとしたステークホルダーと利益が合致していること
株主をはじめとしたステークホルダーと価値基準を共有できる報酬体系とします。
4. 決定におけるガバナンスが確保できていること
報酬決定にあたっては、特定の影響力を排除した独立性・透明性を担保した決定方式とします。

取締役に対する報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

当行では、任意に設置した「指名報酬委員会」の答申を基に取締役会の承認を得た取締役の個人別報酬等の決定に関する方針に基づき、個人別の報酬等は報酬決定プロセスの透明性、独立性、客観性を確保する観点から、取締役会から委任を受けた社外取締役を中心に構成する「指名報酬委員会」において決定しています。

取締役の報酬は、原則として、社内取締役につきましては基本報酬（固定報酬）、賞与（業績連動報酬）、株式報酬型ストック・オプション（非金銭報酬）で構成され、社外取締役ににつきましては、基本報酬（固定報酬）のみとしています。

取締役に対する報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法の変更について

社内取締役の報酬構成については、2026年度業績評価期間から、基本報酬（固定報酬）、賞与（短期業績連動報酬）、業績連動型譲渡制限付株式報酬（中長期業績連動かつ非金銭報酬）に変更することを2026年6月23日付第93期定時株主総会において決議しています。本変更は、当行グループの体力に見合わない過度なリスクテイクや短期業績偏重を回避する一方、企業価値向上に向けた中長期インセンティブを強化することで株主の皆さまとの利害共有を強化することを目的としたものです。

なお、報酬枠については、前述の目的に照らし基本報酬および業績等に基づく賞与を合わせた報酬枠は年額

取締役・監査役の報酬体系図（2025年度*）

報酬種類		支給対象			支給基準
		社内取締役	社外取締役	社内外監査役	
基本報酬	固定報酬	●	●	●	常勤・非常勤の別、役職・職責に応じ、外部調査データで適正水準であることを確認したうえで指名報酬委員会にて固定報酬額を決定し、月次で支給
現金報酬	賞与 業績連動報酬 (短期インセンティブ報酬)	●	-	-	基本報酬の40%を基準額とし、指名報酬委員会にて基準額の0～250%の範囲で決定し、各事業年度終了後に支給。各役員に適用される係数・支給額は、下記指標を勘案し決定 【定量評価】 ● 親会社株主純利益 ● ROE ● CET1比率 【定性評価】 ● ビジネスアセットの増減状況（貸出・有価証券の合計（政府向け貸出、国債等を除く）） ● 大和証券グループとの提携効果（実質業務純益ベース） ● 当行株価の動向
株式報酬	株式報酬型ストック・オプション* (中長期インセンティブ報酬)	●	-	-	基本報酬の25%相当の割当数を取締役に決定し、各事業年度終了後に支給

* 2026年度から株式報酬型ストック・オプションを廃止し、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度に変更しています。

コーポレート・ガバナンス

600百万円と据え置く一方、中長期的な企業価値向上・株主価値向上に資するよう、一律固定比率で付与していた株式報酬型ストック・オプション報酬枠（年額150百万円）を廃止する代わりに、新たに業績に応じ変動する業績連動型譲渡制限付株式報酬の報酬枠年額250百万円を設定します。業績連動型譲渡制限付株式には、原則、退任時までの譲渡制限とマルス・クローバック条項を付し、株主価値の毀損を極力回避する方針です。

監査役に対する報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針

監査役の個人別の報酬等の額は、指名報酬委員会における審議、意見具申を踏まえ、監査役の協議をもって決定しています。

監査役の報酬は基本報酬（固定報酬）のみとしています。

役員報酬等の内容（2025年4月1日～2026年3月31日）

役員区分	員数 (単位:名)	報酬等の総額			
			固定報酬	業績連動報酬 (賞与)	非金銭報酬 (ストック・オプション)
取締役(社外取締役を除く)	4	327	175	106	46
監査役(社外監査役を除く)	1	29	29	-	-
社外取締役	5	56	56	-	-
社外監査役	2	24	24	-	-

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

2. 2026年4月22日に開催された指名報酬委員会において業績連動報酬(賞与)が確定(85百万円)し2026年6月に支給しました。

役員報酬の詳細は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

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

政策保有株式に関する方針

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

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

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

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

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

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

少数株主保護

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

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

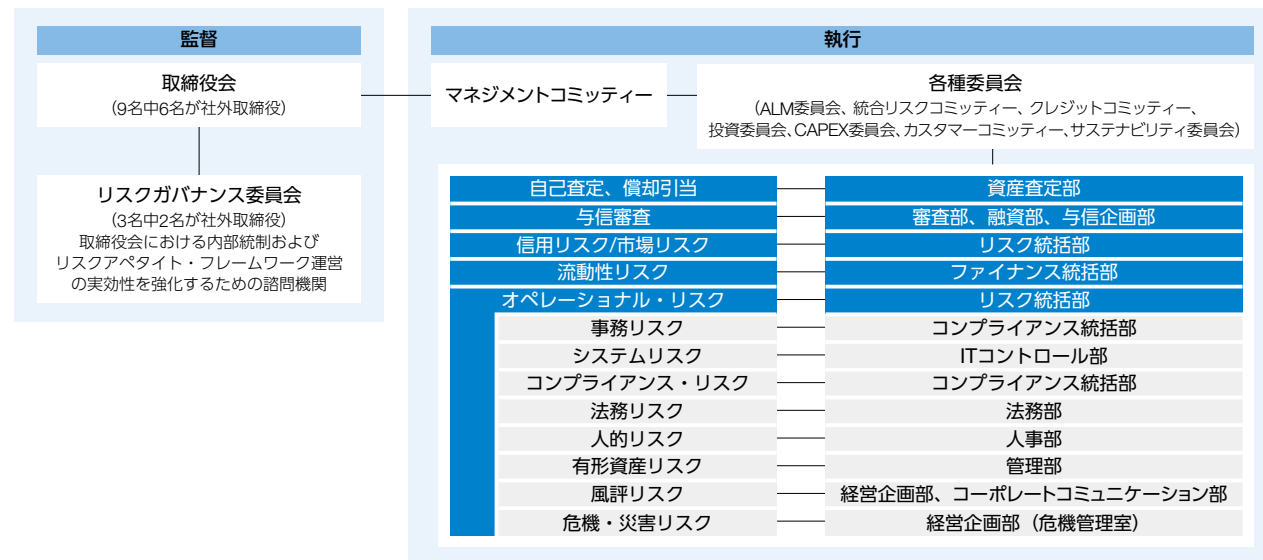
リスク管理

基本方針

当行グループはリスク管理をマテリアリティに基づく経営を実践していくうえでの土台となる重要な基盤と位置付けています。個別および総体としてリスクの適切な把握・管理をする体制の整備や、リスクカテゴリー毎に定める規定に基づく適切で規律ある管理を通じて、リスク管理の高度化を図っています。

経営資源の効率的な管理活用と健全なリスクテイクを通じ、持続的かつ安定的な収益の積み上げ、自己資本充実と企業成長の実現を基本方針として、当行グループの経営理念「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」を実現していきます。

リスク管理体制



切なリスク管理を行っています。

更にリスクの状況は取締役会およびリスクガバナンス委員会に、定期的および必要に応じて随時報告され、リスク管理の適切性や実効性が審議されることでリスクガバナンスの有効性を確保しています。

トップリスク

当行グループは、以下のトップリスクを踏まえて、リスクアペタイト・フレームワークや業務運営計画策定の議論を行い、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

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

□ トップリスクの詳細は、資料編をご参照ください。

コンプライアンス

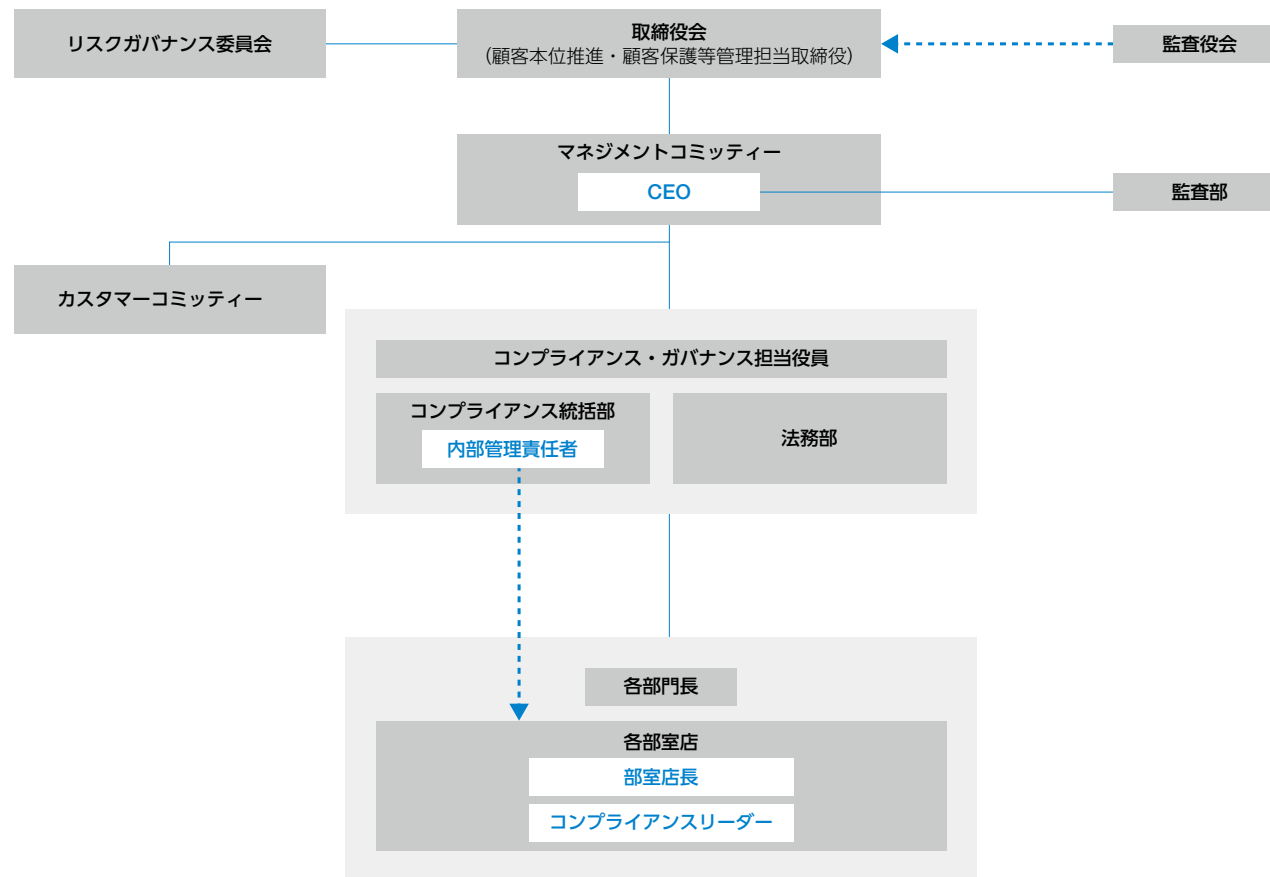
基本方針

当行グループは、内外環境における様々なリスクの変化を予測・的確に把握し、業務において適用される全ての法令を遵守するとともに、社会規範・商慣習・利用者視点に適合した企業活動を誠実に行っていきます。また、不正・不祥事により企業価値が毀損されることのないよう、内部統制機能の改善・向上と役職員のコンプライアンス意識向上に向けた取り組みを進め、コンダクトリスクを含むコンプライアンス・リスクおよび法務リスクの管理態勢の一層の高度化を図っていきます。

管理体制

コンプライアンス・リスクおよび法務リスクに関する統括部署としてコンプライアンス統括部および法務部を設置し、コンプライアンスに関する行規等を整備するとともに、各種研修やeラーニングを定期的に行い、コンプライアンス意識の維持・向上を図っています。コンプライアンス統括部は、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、年次で「コンプライアンスプログラム」を策定し、当行グループ全体に周知・実践するとともに、その進捗状況や達成状況について、半期毎に取締役会に報告しています。また、役職員の行動規範として「倫理・行動基準」を定め、これを遵守することを、毎年、当行グループ全役職員が誓約しています。

管理体制



あおぞら銀行グループ 倫理・行動基準の詳細は、当行ウェブサイトをご参照ください。

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

コンプライアンス

お客さま本位の業務運営

当行グループは、常にお客さまの立場に立ち、お客さまの真のニーズに適う商品・サービスを提供し、誠実かつ公正に業務を遂行するため、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定・公表しています。リテールビジネスにおいては、本方針に基づく具体的な取組方針を別途定め、半期毎に見直しを行うとともに、取組み状況等を半期毎に公表しています。

プロダクトガバナンス態勢に関しては、カスタマーコミティー等において、マネジメントの関与のもと、商品・サービスの導入を決定するとともに、継続的な事後検証の結果必要に応じて商品・サービスを見直し・廃止する態勢を構築しています。

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

あおぞら銀行グループ お客さま本位の業務運営に関する基本方針の詳細は、当行ウェブサイトをご参照ください。

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

反社会的勢力の排除、マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

「あおぞら銀行グループ 反社会的勢力の排除」等において、反社会的勢力との関係遮断を徹底することを宣言しており、日頃から警察や弁護士等の外部専門機関と緊密な連携を構築しています。反社会的勢力との取引は一切許容していません。

また、マネー・ローンダリングやテロ資金供与・拡散金融等の金融犯罪防止およびその他外為法上の経済制裁措置への対応については、「あおぞら銀行グループ マネー・ローンダリング対策基本方針」を宣言するとともに、態勢整備に継続的に取り組んでいます。

あおぞら銀行グループ 反社会的勢力の排除の詳細は、当行ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/compliance/pdf/compliance03.pdf>

あおぞら銀行グループ マネー・ローンダリング対策基本方針の詳細は、当行ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.aozorabank.co.jp/corp/governance/compliance/pdf/compliance01.pdf>

特殊詐欺の脅威や口座の不正利用への対応

昨今、日本全体で特殊詐欺が猛威を振るっており、被害件数・被害額ともに右肩上がりになっています。

このような中、当行グループにおいては、安全・安心して口座をご利用いただけるよう、以下の対応を行う等、口座の不正利用には断固とした姿勢をとっています。

- 口座開設の際、お客さまの本人確認や取引目的・職業の確認等を徹底
- 口座開設した後、継続的にお客さまの状況確認を行う
- 日常的なモニタリングの実施
- 不審点がある場合は、当該取引または今後の取引を拒絶するとともに、速やかに当局に疑わしい取引として報告

インサイダー取引未然防止

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

コンプライアンス

コンプライアンスに関する周知活動実績

役職員のコンプライアンス意識の維持向上のために、研修やeラーニングを継続的に行っています。

2025年度は全24項目の研修を実施しました(内、8項目についてグループ全役職員が対象)。グループ全役職員を対象とする研修の受講率は、概ね100%となっています。また、コンプライアンスの基礎知識の習得を目的として、月次でコンプライアンスeラーニングを実施しています。実施した主な研修テーマは以下のとおりです。

【主な研修テーマ】

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

内部通報制度

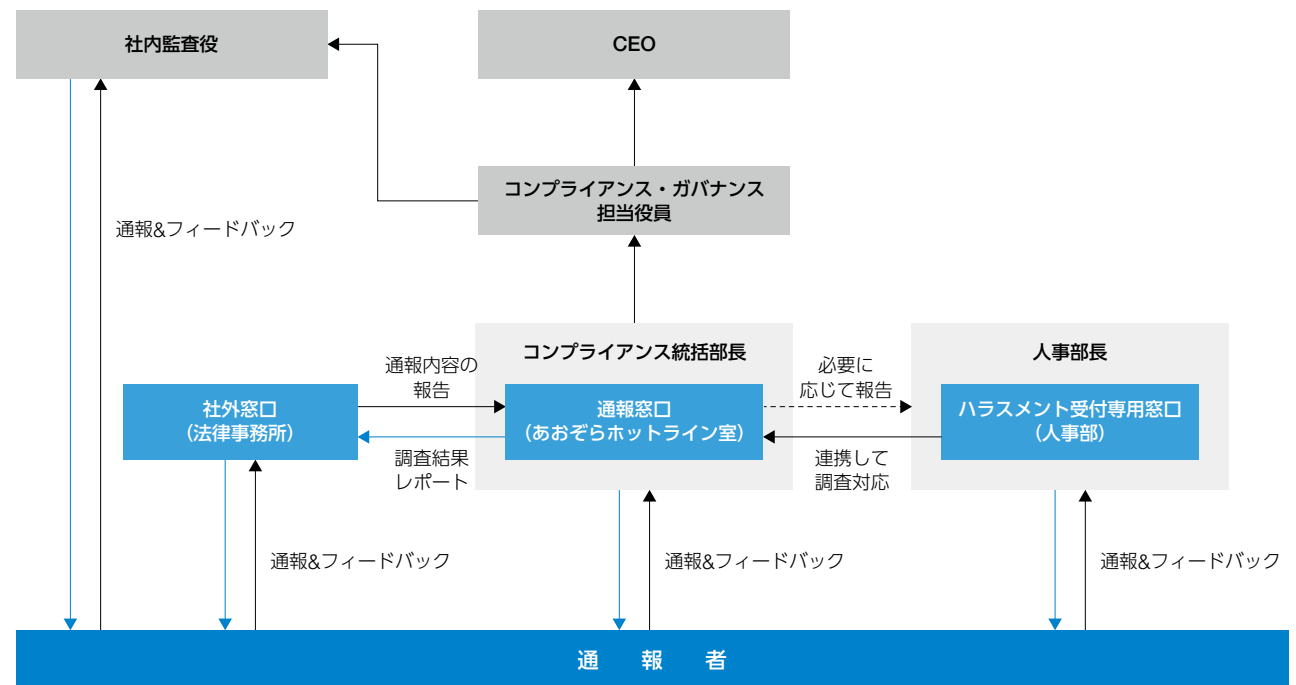
法令等に違反する行為を早期に発見・是正すること、クリーン、オープン、フェアな企業文化を醸成することを目的として、「あおぞらホットライン制度」を整備しています。グループ各社の役職員等の通報窓口として、社内のほか、外部の法律事務所による社外窓口も設置しています。

内部通報は、匿名での通報も可能とし、社外窓口宛ての専用郵便封筒を全役職員に予め配付する等、利用しやすい環境整備に努めています。

本制度では、通報者保護のため、情報管理やプライバシー保護を徹底し、通報者への不利益な取り扱いを厳禁としています。内部通報に関する調査を行った結果、法令違反や不正行為等が認められた場合には、速やかに是正措置および再発防止策を講じます。また、フォロー

アップ制度を設け、一定期間経過後に是正措置等が十分に機能しているか、通報者へ不利益な取り扱いが行われていないかの確認を行っています。

2025年度において、当行グループの経営に重大な影響を及ぼすような通報事案はありませんでした。



□ 「顧客情報管理体制」・「利益相反の適切な管理」・「贈収賄等の防止に向けた取り組み」・「お客さまサポート等管理体制」・「税務コンプライアンス」は、資料編「コンプライアンス」をご参照ください。

内部監査

役割と機能

監査部は、全ての業務部門から独立した立場で、グループの内部管理態勢が適切かつ有効に機能しているかどうかを客観的に検証・評価し、業務の改善に向けての具体的かつ建設的な提言を行っています。2026年3月末時点で内部監査に直接従事する要員は28名です。

内部監査は、年度毎に取締役会およびマネジメントコミットリーの承認を得て定める内部監査基本方針に基づき策定された監査計画に沿って実施されています。監査計画策定に際しては、各業務部署やグループ会社に内在するリスクの種類・程度と内部管理態勢の状況を踏まえたリスクアセスメントを実施し、頻度、深度、投入する監査資源等を決定しています。

2025年度実施監査

監査の種類	件数
部署別監査	13件
テーマ別監査	31件
システム監査	4件
J-SOX監査	34件
合計	82件

内部監査部門の位置付け

監査部はチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）に直属し、定例報告等を通じてグループの内部管理態勢状況を共有しています。また、個別監査結果を月次でマネジメントコミットリーへ報告するとともに、執行サイドから独立して、監査方針や監査総括等を年次で取締役会およびリスクガバナンス委員会へ直接報告しています。

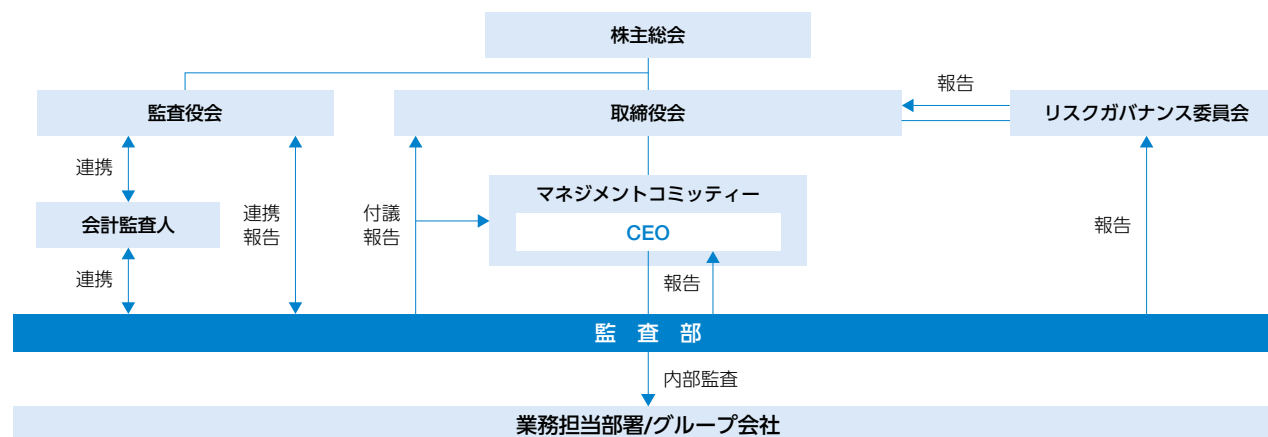
更に監査の目的の達成のために、監査役および監査役会と随時情報交換し、会計監査人とも定期的な三様監査ミーティングを通じ連携しています。

高度化と実効性向上への取り組み

内部監査は、内部監査人協会（IIA）のグローバル内部監査基準に適合してリスクベースで実施する体制としています。毎年実施する内部品質評価に加えて、定期的に第三者機関の外部品質評価を受けることにより、内部監査の高度化に取り組んでいます。また、グループガバナンス強化を図るために、当行とグループ会社監査部門との相互兼務体制を通じて、グループ会社の内部監査の高度化を支援しています。

監査部は、内部監査の実効性向上に向けて、専門性の高い監査員の内部育成ならびに外部採用を継続的に行っています。加えて、監査員の公認内部監査人（CIA）や公認情報システム監査人（CISA）等の資格取得をサポートしています。

内部監査体制



サイバーセキュリティ

基本方針

サイバーセキュリティ対策は、お客さまの大切な資産、情報をお預りする銀行として最も重視する施策の一つです。サイバー攻撃による情報流出やサービス停止等の事故は、お客さまに大きな不利益を与え業務継続に支障をきたす等、当行グループの経営のみならず社会全体に多大な影響を及ぼす可能性があります。当行は信頼される金融サービスを提供するため、情報システムを安定的に運用することが重要な経営課題の一つと捉え、当行グループ全体のサイバーセキュリティ体制の維持とリスク低減に努めています。

管理体制

当行では、セキュリティポリシー、システムリスク管理方針を定め、取締役会で承認されたリスクアペタイト・ステートメントに基づき、経営陣の積極的な関与のもとサイバーセキュリティマネジメントを行っています。

サイバーセキュリティ管理態勢強化のため、サイバーセキュリティ統括管理責任者としてCISO^{*1}を設置し、CIO^{*2}に報告するとともに、リスク管理部門による牽制機能の観点からCRO^{*3}にも報告する体制としています。専門部署としてITコントロール部サイバーセキュリティ対策室が体制整備、対策強化、モニタリング、有事の対応等を行っています。関係部署・グループ会社により構成されるサイバーセキュリティ対応協議会「あおぞらCSIRT」ではサイバーセキュリティ動向や当行グループ

内のリスクを共有し、訓練を繰り返すことで、当行グループ全体で有事の対応に備えています。また当行ではサイバーセキュリティ管理態勢についてCRI Profile^{*4}等のサイバーセキュリティに関する外部フレームワークに基づく第三者評価も定期的に受けています。

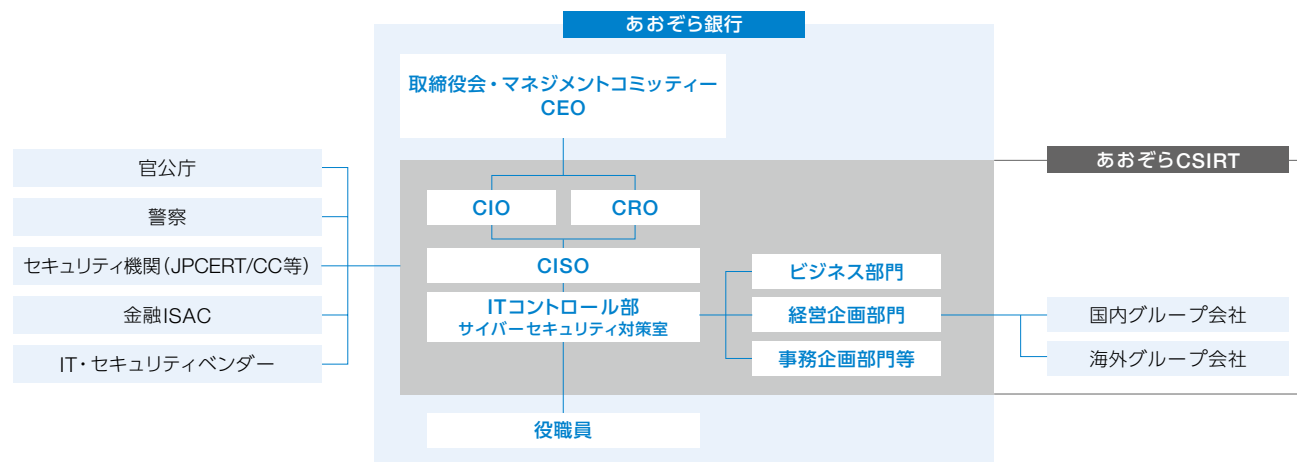
^{*1} チーフ インフォメーション セキュリティ オフィサー

^{*2} チーフ インフォメーション オフィサー

^{*3} チーフ リスク オフィサー

^{*4} 非営利団体Cyber Risk Instituteが維持・更新を行う、主に金融機関を対象としたサイバーセキュリティのフレームワーク

サイバーセキュリティ管理体制



セキュリティ向上の取り組み

多層的な技術対策と有効性検証

- 不正侵入防止の入口対策
- 情報漏えい防止の出口対策
- 内部ネットワークへの攻撃を想定した内部対策
- 外部専門家のTLPT^{*5}による技術対策の有効性検証

サイバーレジリエンス強化

- 経営層を含めたサイバーセキュリティ演習の定期的な実施
- インシデント発生を前提とした実機による復旧テストの実施

脅威動向の分析

- 脆弱性、攻撃手法、他社の被害事例等を情報収集
- 自社への影響調査とリスクに応じた計画的な対応

従業員のセキュリティ教育

- 標的型メール訓練による不審メールの見極め、開封時の対応力向上
- 標的型メール訓練結果・脅威動向を踏まえたeラーニング、動画・オンラインセミナーによる研修

^{*5} Threat-Led Penetration Testing (脅威分析結果に基づく攻撃試行を行い、技術対策や対応プロセスを評価)

主要財務データ

連結業績の概況

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結粗利益	91,403	85,273	87,479	83,840	95,711	96,546	103,011	59,573	50,924	85,638	98,591
資金利益	49,804	45,646	49,054	50,284	48,789	50,089	51,612	51,080	42,074	48,710	52,361
役務取引等利益	11,464	9,290	11,396	12,949	12,655	12,481	14,024	13,333	20,420	24,651	31,813
特定取引利益	12,208	20,433	17,094	8,340	18,073	13,401	16,642	4,196	1,633	3,145	4,318
その他業務利益	17,926	9,902	9,933	12,265	16,191	20,574	20,731	△9,036	△13,204	9,130	10,098
経費	△42,806	△45,001	△46,848	△49,433	△53,398	△54,988	△57,792	△59,362	△61,860	△62,878	△66,944
持分法による投資損益	—	—	—	—	—	1,111	2,620	2,380	2,342	2,265	2,926
連結実質業務純益	48,597	40,272	40,631	34,407	42,312	42,669	47,839	2,591	△8,594	—	—
株式等関係損益	1,421	474	8,015	13,294	11,663	2,375	2,033	8,495	1,634	3,256	1,139
連結実質業務純益*	—	—	—	—	—	—	—	—	—	27,144	35,256
与信関連費用	4,745	11,079	8,748	△1,018	△11,742	△4,348	△3,740	△1,700	△46,930	△9,445	△8,465
経常利益	55,721	51,764	57,984	47,796	43,330	38,982	46,294	7,356	△54,816	17,561	27,183
特別損益	△4	△1	△21	△1	△4	△4	△319	△2	1,642	1,824	△12
法人税等	△12,204	△8,079	△15,465	△13,767	△17,743	△12,230	△12,937	△698	1,437	248	△574
当期純利益	43,512	43,683	42,496	34,027	25,582	26,746	33,038	6,655	△51,737	19,634	26,597
非支配株主に帰属する当期純利益	△13	165	567	2,103	2,560	2,226	1,966	2,064	1,832	884	△891
親会社株主に帰属する当期純利益	43,499	43,849	43,064	36,130	28,142	28,972	35,004	8,719	△49,904	20,518	25,705

為替レート(米ドル／円)	112.68	112.18	106.27	111.00	108.83	110.72	122.43	133.54	151.46	149.53	159.89
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

* 2024年度より、連結実質業務純益には株式等関係損益等(株式等関係損益+投資損失引当金純繰入+株式派生商品損益)を含んでいます。

主要財務データ

連結貸借対照表の概況

(百万円)

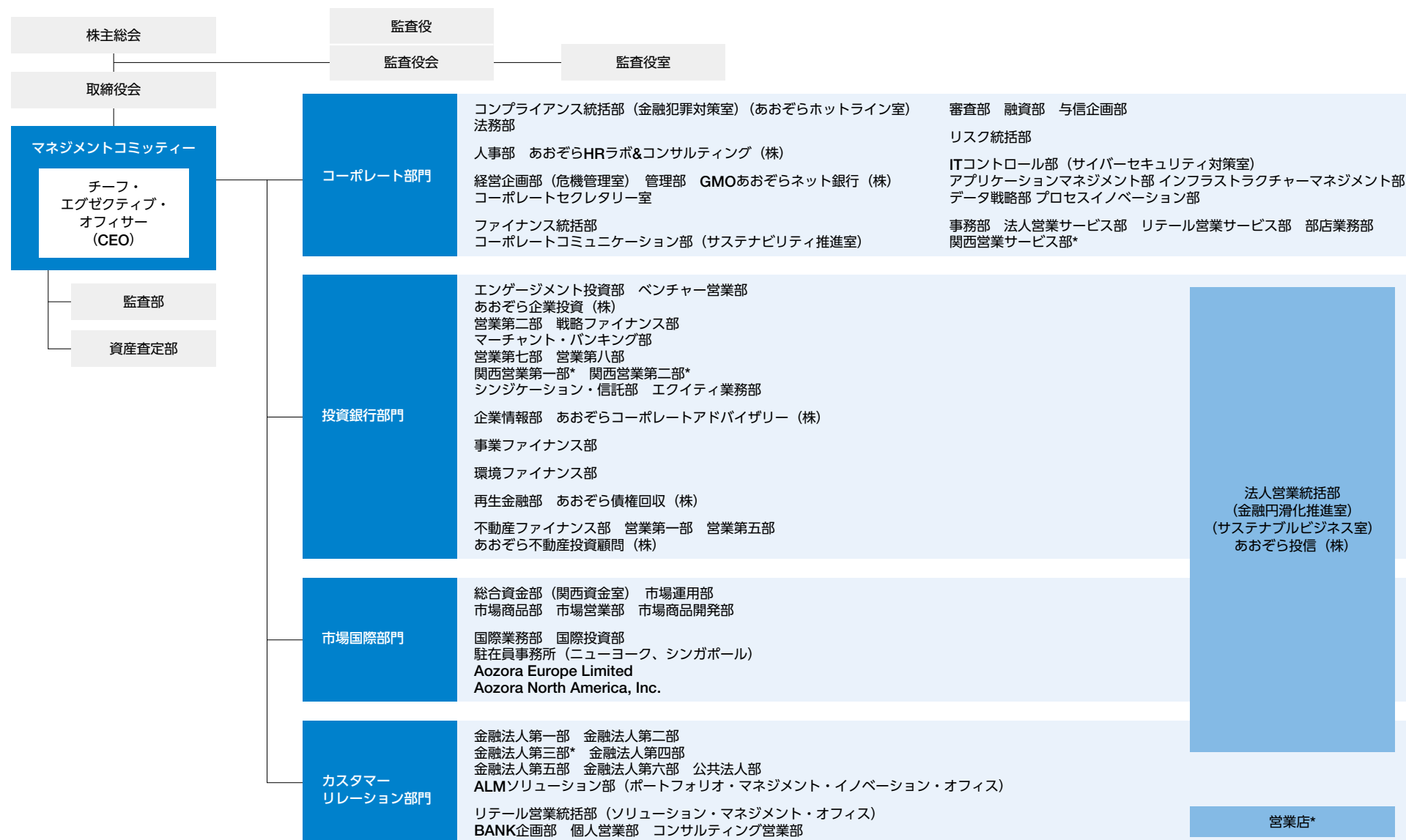
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部合計	4,592,921	4,586,007	4,912,792	5,255,048	5,299,815	5,916,866	6,728,653	7,184,070	7,603,002	7,762,434	8,601,673
貸出金	2,511,622	2,521,874	2,611,278	2,779,894	2,954,122	2,948,808	3,317,125	3,881,373	4,071,295	4,206,564	4,486,392
有価証券	923,526	937,949	1,139,803	1,240,838	1,073,670	1,393,357	1,478,178	1,278,749	1,186,561	1,355,458	1,434,823
負債の部合計	4,187,422	4,165,661	4,475,557	4,806,337	4,875,056	5,426,859	6,241,387	6,752,951	7,211,924	7,302,748	8,110,061
預金	2,710,531	2,718,589	2,846,878	3,102,804	3,349,659	3,978,506	4,838,056	5,463,352	5,634,992	5,598,301	6,030,775
譲渡性預金	221,600	134,513	124,060	127,927	47,240	34,000	33,500	34,000	141,380	74,600	63,700
純資産の部合計	405,498	420,345	437,234	448,710	424,758	490,006	487,265	431,119	391,078	459,685	491,611
株主資本	383,710	405,867	427,184	443,087	453,635	467,615	486,060	476,280	412,928	478,040	491,547
利益剰余金	199,785	221,940	243,190	259,021	269,545	283,464	301,700	291,898	228,444	241,485	254,992
その他の包括利益累計額	20,833	12,421	8,535	5,431	△26,587	26,449	7,045	△38,122	△29,056	△27,123	△12,232
非支配株主持分	772	1,759	1,183	△166	△2,734	△4,541	△6,229	△7,541	6,673	8,267	11,669

財務指標等

連結自己資本比率(国内基準)(%)	11.03	10.75	10.39	10.27	10.29	11.03	10.37	9.43	9.23	10.72	10.87
一株当たりの配当金 DPS(円)	18.6	18.7	184*	154	156	124	149	154	76	79	91
配当性向(連結)(%)	50	50	50	50	65	50	50	206	—	51	49
一株当たり純資産 BPS(円)	346.83	358.61	3,735.00	3,844.08	3,659.84	4,233.53	4,222.79	3,751.95	3,285.94	3,258.51	3,463.73
一株当たり当期純利益 EPS(円)	37.29	37.59	369.16*	309.67	241.18	248.27	299.81	74.67	△427.22	154.26	185.75
連結自己資本利益率 ROE(%)	10.6	10.7	10.1	8.2	6.4	6.3	7.1	1.9	—	4.9	5.5

* 当行は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、2017年度の一株当たり配当金および一株当たり当期純利益を算出しています。

組織図 (2026年7月1日現在)



*営業店 関西支店 (関西営業第一部、関西営業第二部、金融法人第三部、関西営業サービス部)、名古屋支店、福岡支店、仙台支店、広島支店、札幌支店、高松支店、金沢支店、新宿支店、日本橋支店、渋谷支店、上野支店、池袋支店、横浜支店、千葉支店、大阪支店、梅田支店、京都支店、BANK支店、BANKブルー支店、BANKスカイ支店、BANKマリン支店、BANKコバルト支店

会社情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社あおぞら銀行
本店所在地	〒102-8660 東京都千代田区麹町6-1-1
設立	1957年4月
総資産(連結)	8兆6,016億円
信用格付	BBB／A-／A (S&P／R&I／JCR)
拠点数	国内／15拠点 海外／ニューヨーク、ロンドン、 シンガポール
主な子会社*	GMOあおぞらネット銀行(株) あおぞら債権回収(株) あおぞらHRラボ&コンサルティング(株) あおぞら投信(株) あおぞら不動産投資顧問(株) あおぞらコーポレートアドバイザリー(株) あおぞら企業投資(株) Aozora Europe Limited Aozora North America, Inc. * 2026年7月1日現在
従業員数 (連結ベース)	2,515人

株式情報

株式の状況

発行可能株式総数	289,828,200株
発行済株式総数	139,789,418株
総株主数	106,452名

所有者別状況

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府および 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	－	38	40	725	283	406	91,860	93,352	－
所有株式数(単元)	－	268,541	43,111	372,250	176,532	2,765	532,456	1,395,655	223,918
所有株式数の割合(%)	－	19.24	3.09	26.67	12.65	0.20	38.15	100.00	－

(注) 1. 自己株式1,408,342株は、「個人その他」に14,083単元、「単元未満株式の状況」に42株含まれています。
2. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が、1単元含まれています。

大株主

氏名または名称	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
株式会社大和証券グループ本社	33,056	23.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,081	10.79
野村信託銀行株式会社(信託口2052255)	6,905	4.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,646	1.89
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,416	1.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,412	1.01
株式会社あおぞら銀行	1,408	1.01
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	986	0.71
MORGAN STANLEY & CO. LLC	915	0.66
松井証券株式会社	758	0.54
ISHARES CORE MSCI EAFE ETF	747	0.53
その他計	74,454	53.26
合計	139,789	100.00

(注) 上記大株主の状況は、2026年3月31日現在における株主名簿に基づいて記載しています。

本誌(本編および資料編)は、銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。
資料のご請求・お問い合わせは各店窓口もしくはあおぞらホームコール(0120-250-399)をご利用ください。
(あおぞらホームコール受付時間平日9:00～19:00 土日祝9:00～17:00 ※12/31～1/3はご利用いただけません。)
また、当行ホームページもご覧ください。URL : <https://www.aozorabank.co.jp/>

2026年7月発行

あおぞら銀行 コーポレートコミュニケーション部

〒102-8660 東京都千代田区麹町6-1-1 TEL: 03(6752) 1111(代表)

夢に、アイデアを。
想いに、ファイナンスを。

