個人投資家向け
会社説明会

2024年 3月16日

あおぞら銀行

本日お伝えしたいこと

1. 2023年度の業績について

2. 2024年度の計画ならびに株主還元

3. あおぞら銀行グループについて

4. 中期経営計画「AOZORA2025」
   ～「育てる」「変わる」「再生する」～

（注）本資料は特段の記載等がない限り、連結ベース、計数は単位未満切捨て、比率は単位未満四捨五入で記載しております。

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

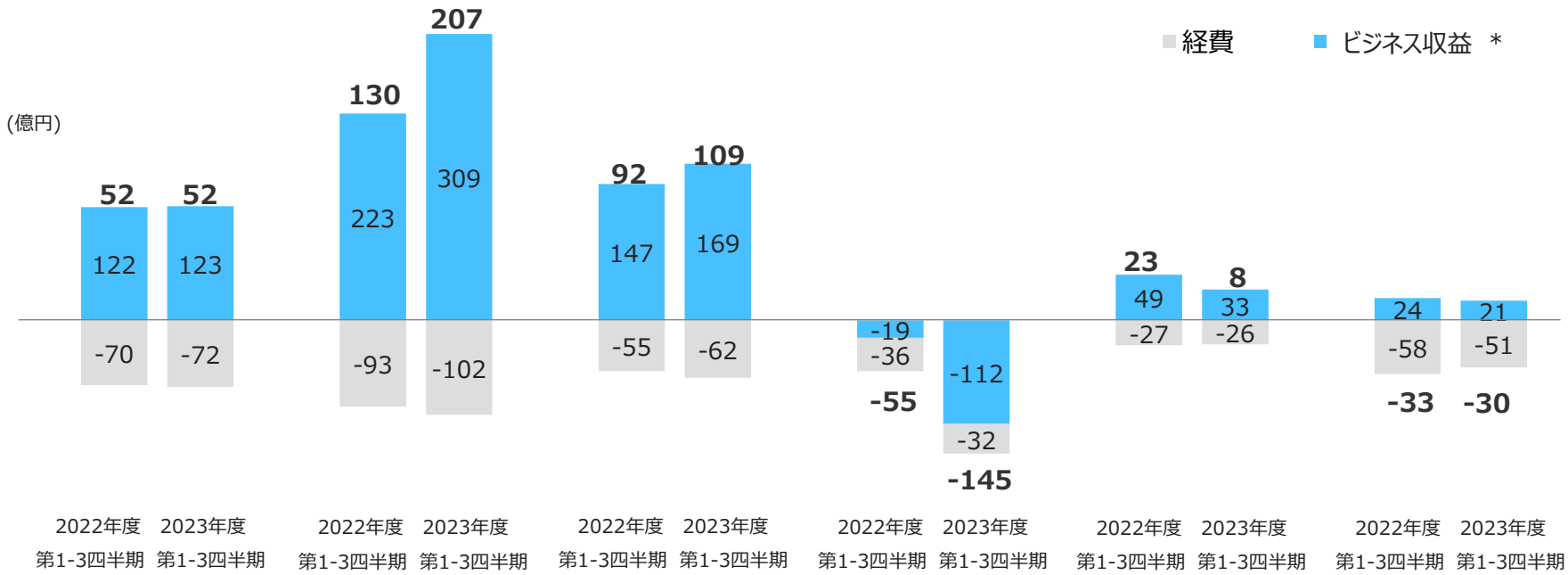
1．2023年度の業績について

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

順調な顧客関連ビジネス

■ 中期経営計画「AOZORA2025」に基づく、「あおぞら型投資銀行ビジネス」を中心とした顧客関連ビジネスが着実に成長。顧客関連のビジネス利益は、通期では前年度実績を大きく上回る見込み。

ビジネスグループ別実績　（2023年度第3四半期）



法人営業G	ストラクチャード ファイナンスG	インターナショナル ビジネスG	マーケットG	カスタマーリレーションG	
• 事業法人営業G • M&Aアドバイザリー G	• 事業ファイナンスG • 環境ビジネスG • スペシャル シチュエーションズG • 不動産ファイナンスG	• インターナショナル ファイナンスG • アジア インベストメントG	• ファイナンシャル マーケッツG	• 金融法人・地域法人営業G	• 個人営業G

＊ ビジネス収益（資金利益、非資金利益、持分法投資損益、株式等関係損益の合計）、管理会計ベース

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

業績予想および配当予想の修正

■ 今般、来期以降の当行グループの成長をより確実なものとするため、バランスシート上の課題であった ① 米国オフィス向け不動産ノンリコースローンへの対応、② 有価証券ポートフォリオの再構築について、2023年度において抜本的な取組みを行い、将来リスクを大きく削減することとした。

業績予想

（単位：億円）	2023年度 期初予想	2023年度 修正予想	増減額
連結粗利益	860	510	-350
親会社株主純利益	240	-280	-520

2023年度下期の損失処理予定額	
米国オフィス	-324
マーケット関連	-410
計	-734

配当予想

	2023年度 期初予想	2023年度 修正予想
1株当たり年間配当金	154円	76円*1

<参考>

（単位：億円）	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見込
顧客関連のビジネス利益*2（マーケット・リテール業務除く）	294	338	440

*1 2023年度第3四半期配当は0（ゼロ）円に決定、期末配当は0（ゼロ）円の予想

*2 連結実質業務純益+株式等関係損益

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

米国オフィス向け不動産ノンリコースローン

- 現在、米国オフィス不動産市場は流動性が極めて低く、厳しい状況。オフィス回帰に向けた動きや米国金利上昇ペースの落ち着きに伴い、今後価格形成が進むと想定されるが、市場が安定的な状況に戻るまで１～２年程度時間を要する。
- 当行案件においても、地域や物件の特性によって回復の二極化が進む中、米国オフィス向けの全案件をあらためて精査、今後2年間の価格下落リスクを勘案した物件評価による見直しを実施。
- 見直しの結果、開示債権*とした案件に対して、現状想定される最大限の備えとして、324億円の引当金繰入を計上。引当率は18.8%と十分なバッファーを確保し、今後損失が発生するリスクを最小化。

米国オフィスポートフォリオ（2023年12月末時点）

（単位：百万米ドル）	件数	金額	評価額下落率	引当率
開示債権*　合計	21	719	-58%	44.5%
正常債権　合計	26	1,174	-12%	3.1%
合計	**47**	**1,893**	**—**	**18.8%**

＊　金融再生法開示債権

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

有価証券ポートフォリオの再構築

- 米国金利上昇等の影響を受けて評価損となった外国債券を中心とした有価証券について、来年度以降のポートフォリオ運営の柔軟性確保と収益改善を目的として、売却による処理を加速。下期で410億円の損失（うち売却損360億円）を計上見込み。
- 有価証券評価損益は、2024年３月末▲560億円、2025年3月末には▲490億円程度に改善する見込み。有価証券ポートフォリオの再構築に向けて大きく進展。
- 処理後の保有債券は、国債・欧米国債等信用力が高く、償還の懸念は極めて小さい。

有価証券処理の内訳

ALM/証券投資における有価証券*1	単位	残高*2、3 2023年9月末	残高*2、3 2024年3月末見込	単位	評価損益*4 2023年9月末	売却損 2023年度下期見込	評価損益*4 2024年3月末見込
国債・地方債・政保債	（億円）	378	369	（億円）	-25	-	-29
米国債	（百万米ドル）	1,550	1,550	（億円）	-144	-	-157
欧州国債	（百万ユーロ）	405	405	（億円）	-99	-	-101
モーゲージ債	（百万米ドル）	1,286	858	（億円）	-429	-154	-248
ETF	（百万米ドル）	1,101	465	（億円）	-321	-195	-139
REIT	（億円）	87	43	（億円）	-8	-	-5
投資信託	（億円）	428	111	（億円）	-32	-11	-7
銀行全体							
有価証券全体	（億円）	13,952	11,641	（億円）	-926	-360	-560

*1 行内管理ベース
*2 残高は基本的に原通貨ベース。但し、外貨建てのREIT・投資信託は円換算ベースで記載
*3 債券は額面ベース、その他は簿価ベース
*4 ヘッジ手段を含む
*5 金融環境や当行ポートフォリオが現時点から変更ないことが前提

2025年3月末時点の評価損益*4見込：▲490億円程度*5

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

新経営体制（4月1日付）

■ 指名報酬委員会で定めたCEO後継者計画に基づき、次世代を支えるマネジメントチームの組成が可能となったことから、現在注力しているあおぞら型投資銀行ビジネスをさらに成長させていくため、新マネジメントチームへのサクセッションによる若返りを図り、経営執行体制を刷新。

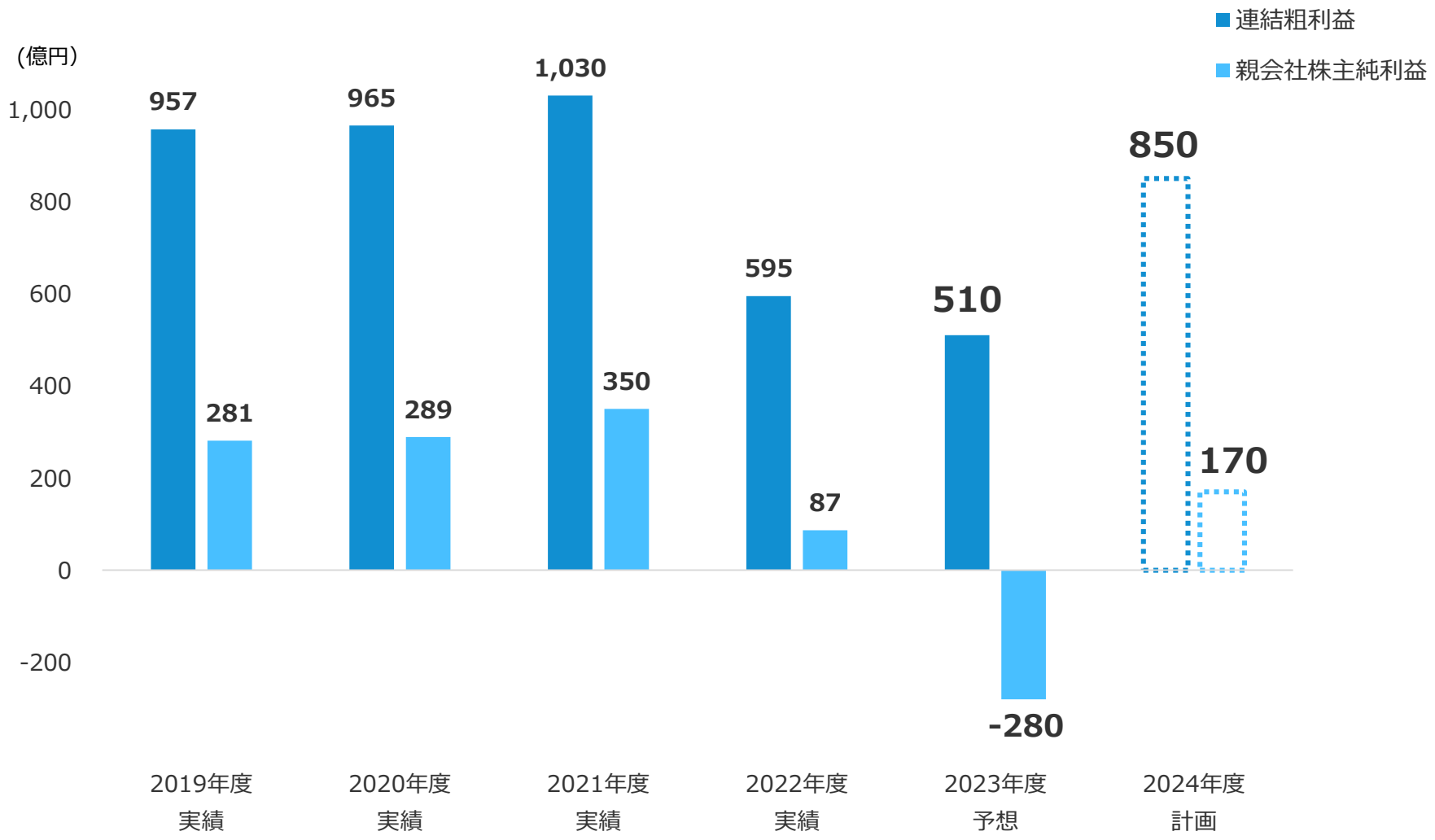
氏名	役職（2024年4月1日付）	
山越　康司	取締役会長	
大見　秀人	代表取締役社長CEO	
小原　正好	代表取締役副社長	
谷川　啓	取締役	（6/25付退任予定）
村上　一平	社外取締役	元㈱日清製粉グループ本社 代表取締役社長
橘・フクシマ・咲江	社外取締役	G&Sグローバル・アドバイザーズ㈱ 代表取締役社長
髙橋　秀行	社外取締役	元㈱みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長　グループCFO
齋藤　英明	社外取締役	ジャパンシステム㈱ 取締役代表執行役社長
橋口　悟志	常勤監査役	
井上　寅喜	監査役	元朝日監査法人（現あずさ監査法人）代表社員
前田　純一	監査役	元㈱北國銀行 代表取締役専務

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

2. 2024年度の計画ならびに株主還元

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

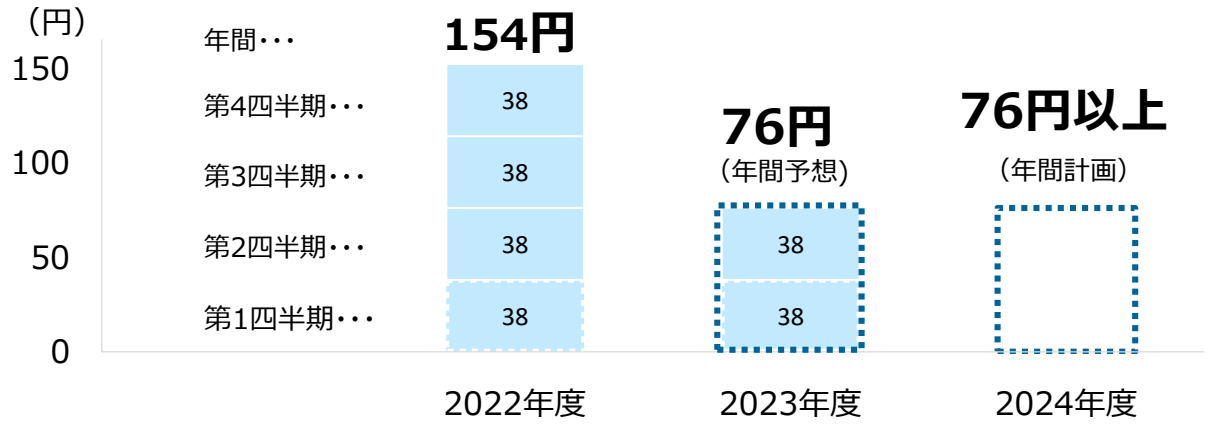
業績推移および2024年度の計画



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

2024年度の株主還元

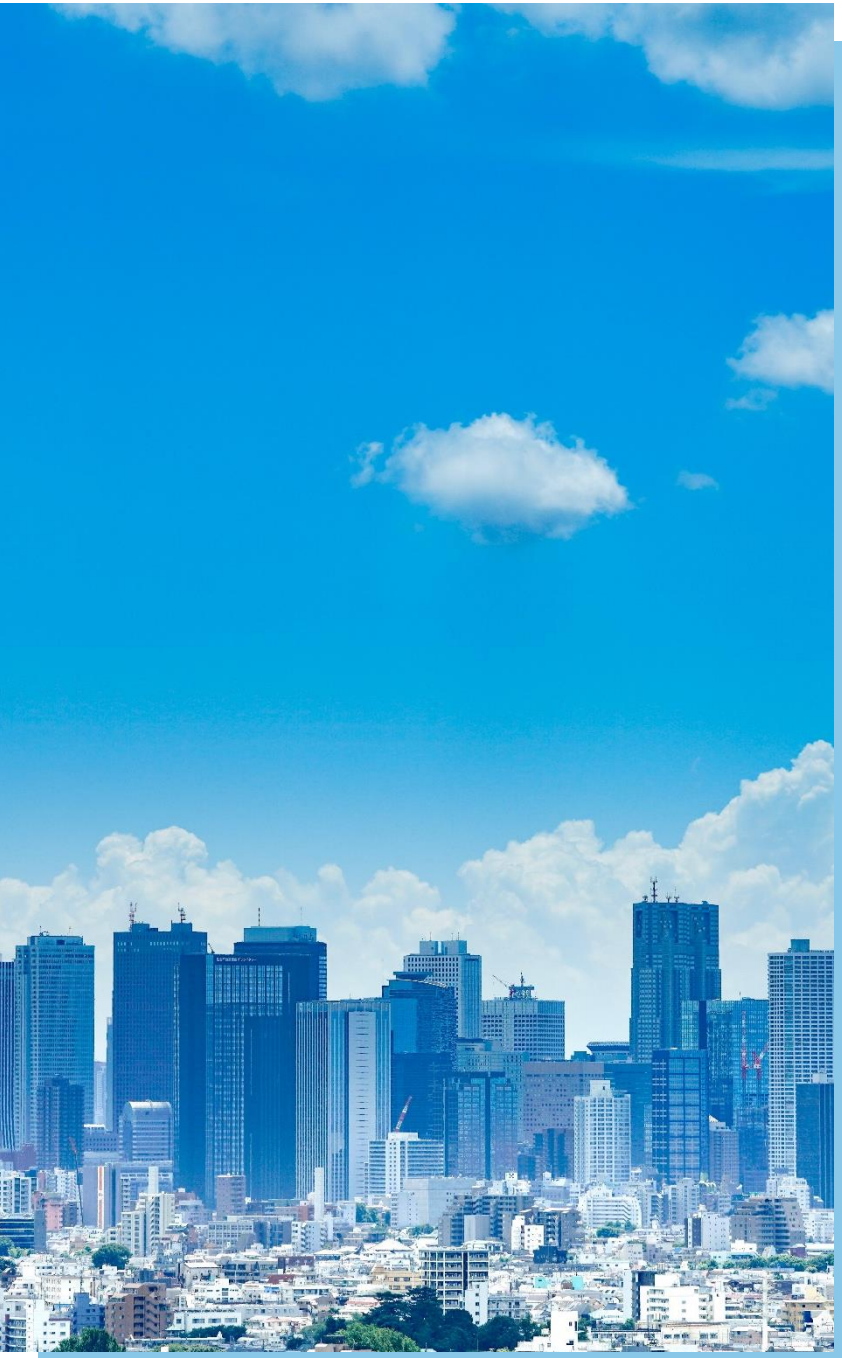
- 2023年度配当については、注力する顧客関連ビジネスが順調に成長すること、十分な自己資本比率を維持することを前提として、安定的な配当を行うこととしていましたが、このうち、顧客関連ビジネスは順調に推移している一方で、十分な自己資本の確保の観点では、2024年3月末の連結自己資本比率（国内基準）は8.8%程度、CET1比率は6.6%程度となる見込みであり、目標水準である9%、7%を一時的に下回ることとなります。
- このため、来年度以降の成長に向けた資本の確保および資本健全性の改善を図るべく、第3四半期配当および期末配当予想を無配とし、今年度の1株当たり年間配当金は76円とさせていただきます。
- 2024年3月末時点で一時的に低下する自己資本比率については、来年度の業績改善に伴う資本蓄積等により、2025年3月末の連結自己資本比率（国内基準）は9%、CET1比率は7%を上回る計画としています。
- 2024年度の株主還元については、2023年度の1株当たり年間配当金予想76円からの増配を目指します。



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

３．あおぞら銀行グループについて

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.



経営理念

Mission

新たな金融の付加価値を創造し、
社会の発展に貢献する

Vision

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

Action

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

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

概要

設立	1957年（昭和32年）
本店所在地	東京都千代田区
証券コード	8304（東証プライム市場）
総資産	7兆7,593億円
純資産	4,348億円
従業員数	2,494人

（2023/9末）

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞら銀行グループのあゆみ　－ "挑み"続ける歴史 －

"挑む"
あおぞら銀行の原点

"挑む"
新たなビジネスモデルの構築

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

1957
日本不動産
銀行として設立

1977
日本債券信用銀行
に行名変更

1998
特別公的
管理開始
(一時国有化)

1999
日債銀債権回収
(現あおぞら債権回収(株))
サービサー営業開始

2000
特別公的
管理終了
（再民営化）

2001
あおぞら銀行に行名変更

あおぞら銀行

2006
あおぞら証券(株)
設立

あおぞら証券

2014
あおぞら投信(株)
設立

あおぞら投信

2015
公的資金
一括返済

2017
ABN
アドバイザーズ(株)
設立

ABNアドバイザーズ株式会社

2018
- GMOあおぞらネット銀行(株)
  インターネット銀行事業開始
- あおぞら企業投資(株)設立

GMO あおぞらネット銀行

あおぞら企業投資

2019
「BANK™ BY
AOZORA BANK」
サービス開始

2020
ベトナムの商業銀行OCBに
出資

OCB Ngân Hàng Phương Đông

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

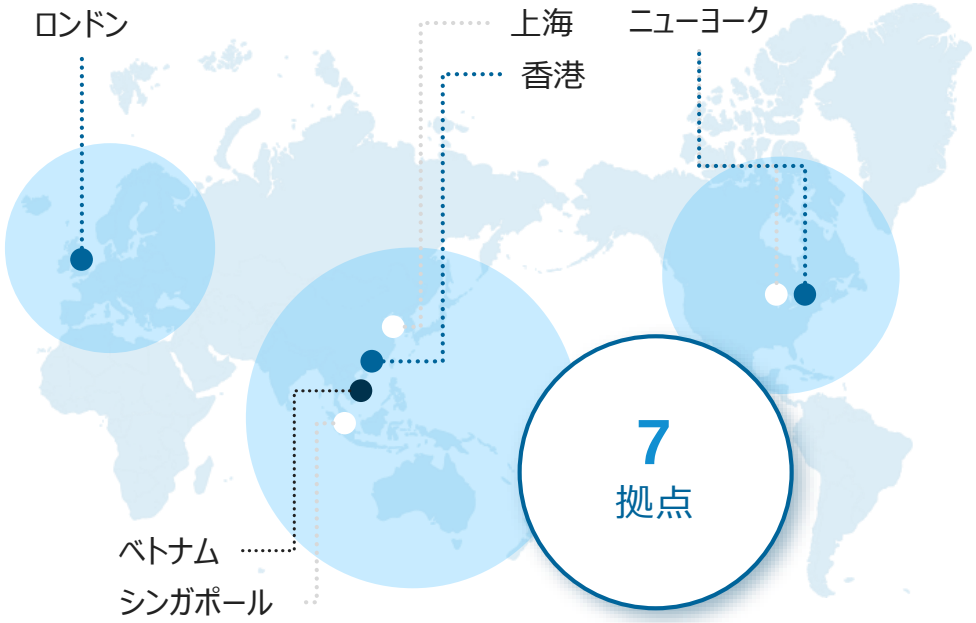
ネットワーク

全国の主要都市・海外でサービスを提供

国内

20
本支店
*BANK支店含む

海外



7
拠点

○駐在員事務所　●現地法人　●出資先

その他のチャネル

コールセンター

資産運用サポートデスク

インターネットバンキング

ゆうちょ銀行・郵便局ATM

そのほか銀行・コンビニATM等

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

主なグループ会社

グループ一体で、商品・サービスを提供

金融商品取引 あおぞら証券

債権管理回収 あおぞら債権回収

インターネット銀行 GMOあおぞらネット銀行

経営相談 あおぞら地域総研

投資助言 あおぞら不動産投資顧問

M&Aアドバイザリー ABNアドバイザーズ

投資運用 あおぞら投信

ベンチャーキャピタル あおぞら企業投資

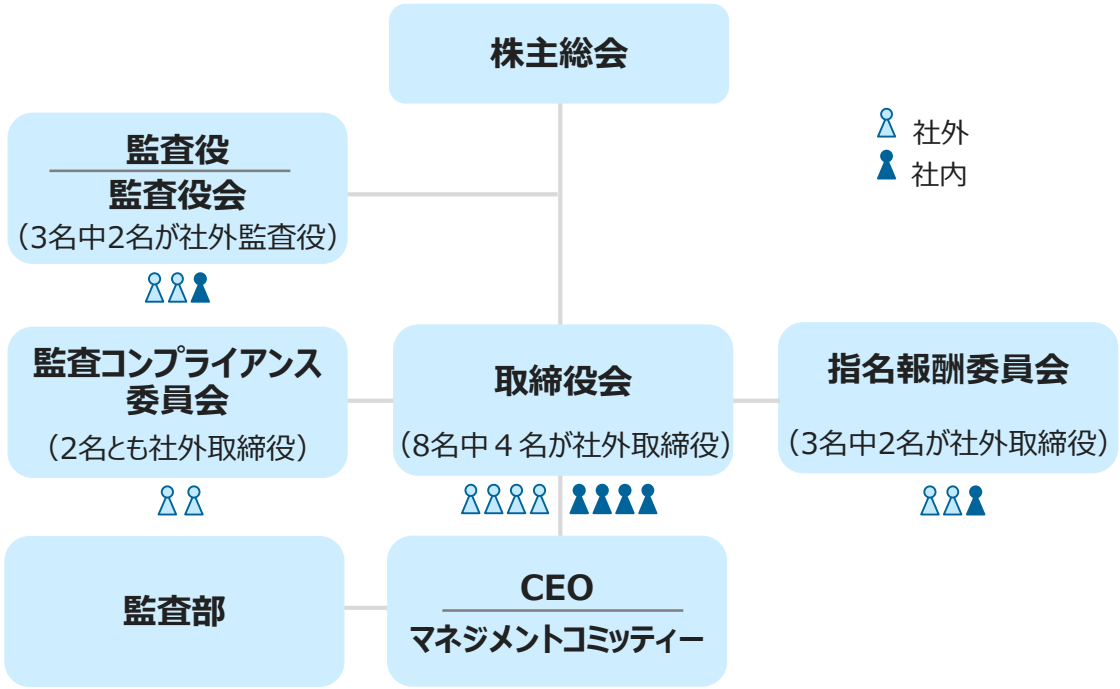
グローバル金融

ニューヨーク	ロンドン	香港
Aozora North America	Aozora Europe	Aozora Asia Pacific Finance

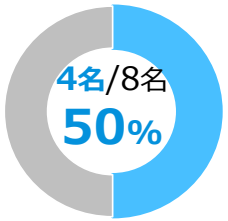
Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

ガバナンス体制、株主構成

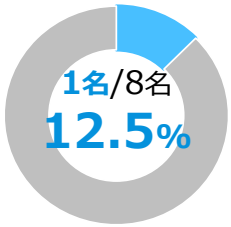
ガバナンス体制



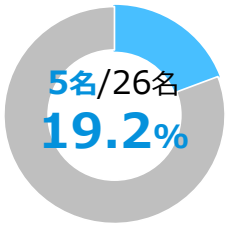
社外取締役の比率



女性取締役の比率

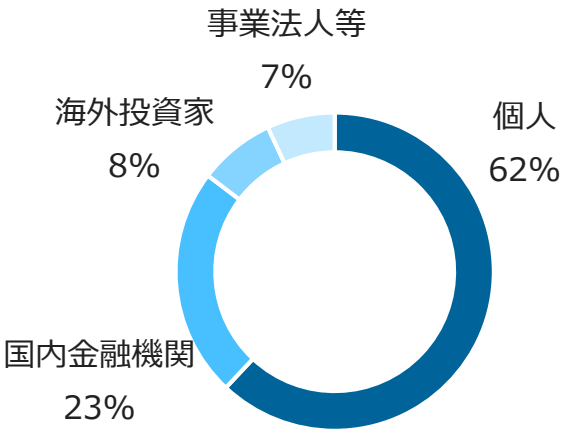


女性執行役員の比率



（2023年9月末時点）

株主構成



（2023年9月末時点）

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

４．中期経営計画「AOZORA2025」

～「育てる」「変わる」「再生する」～

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

中期経営計画「AOZORA2025」の目指す姿

あおぞら銀行グループが強みを発揮する「3つの場面」

お客さまの事業と資産を
育てる

お客さまの事業構造や環境対応の
変わる

お客さまの事業とアセットを
再生する

を支援する

「あおぞら型投資銀行ビジネス」に重点的にリソースを配分し、強力に推進

お客さまと連携して構築し、ともに成長する
あおぞらエコシステム

お客さまとの長期にわたる
エンゲージメント活動

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

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

中期経営計画「AOZORA2025」の骨子

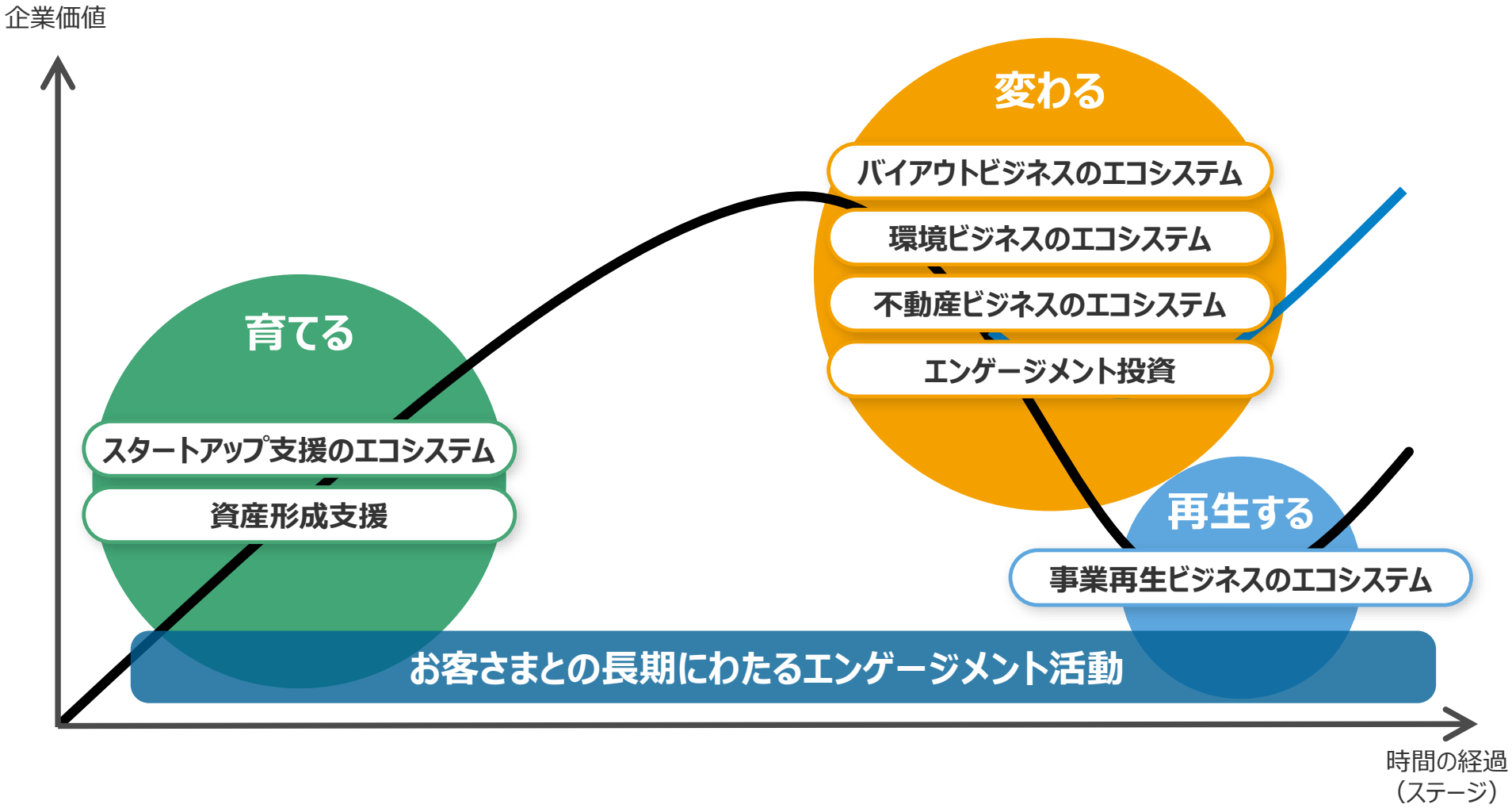
AOZORA2025 ～「育てる」「変わる」「再生する」～

1. あおぞら型投資銀行ビジネス
2. あおぞら型プラットフォームビジネス
3. 人的資本への投資
4. デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
5. あおぞらサステナビリティの推進

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞら型投資銀行ビジネス

あおぞら銀行グループが強みを発揮する3つの場面（育てる･変わる･再生する）において「あおぞらエコシステム」を構築し、お客さまとともに成長していくことを目指します。

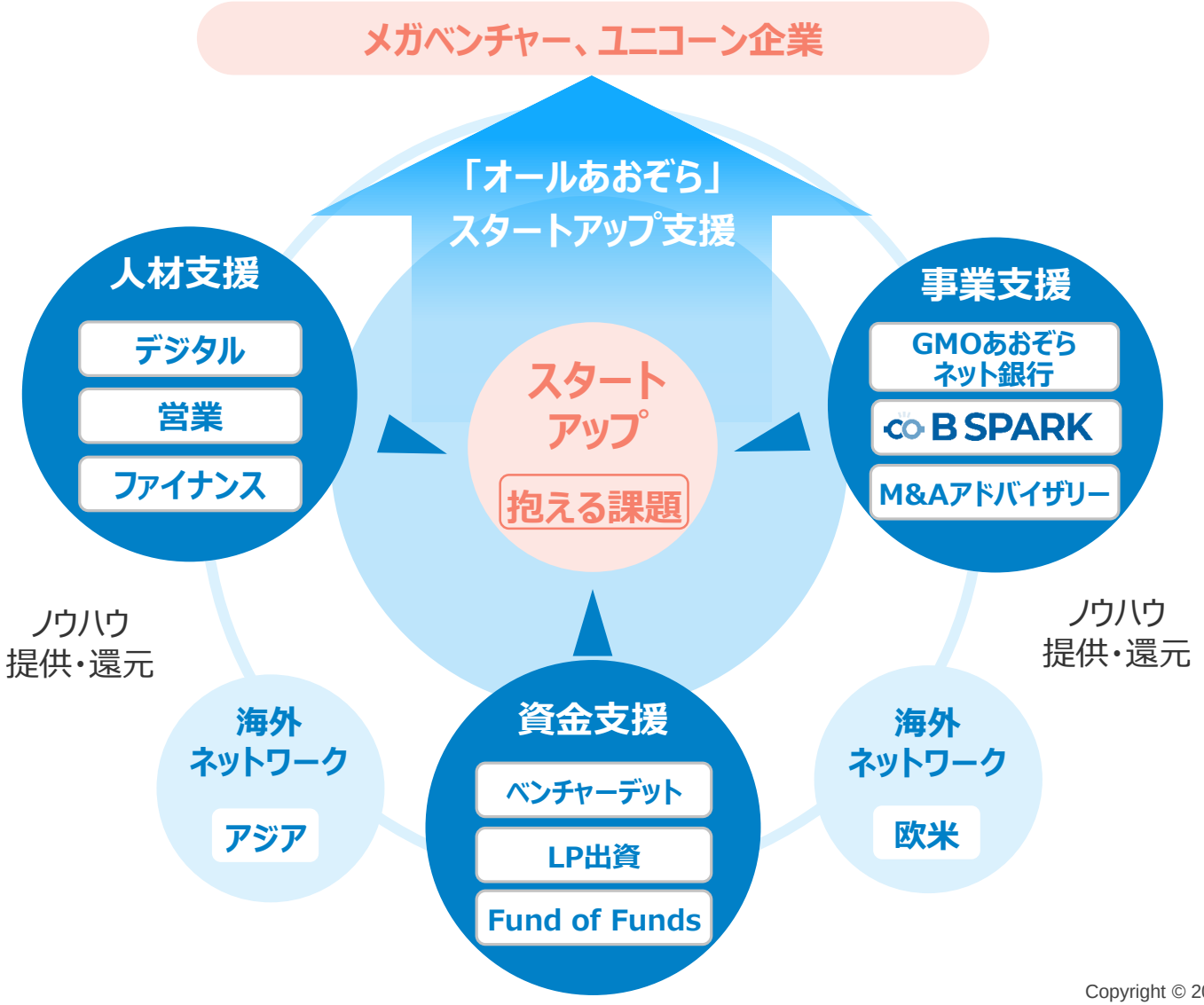


Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞらエコシステム　－ スタートアップ支援 －

育てる

「資金面」「事業面」「人材面」の各機能・サービスを提供し、スタートアップ企業の育成を実現

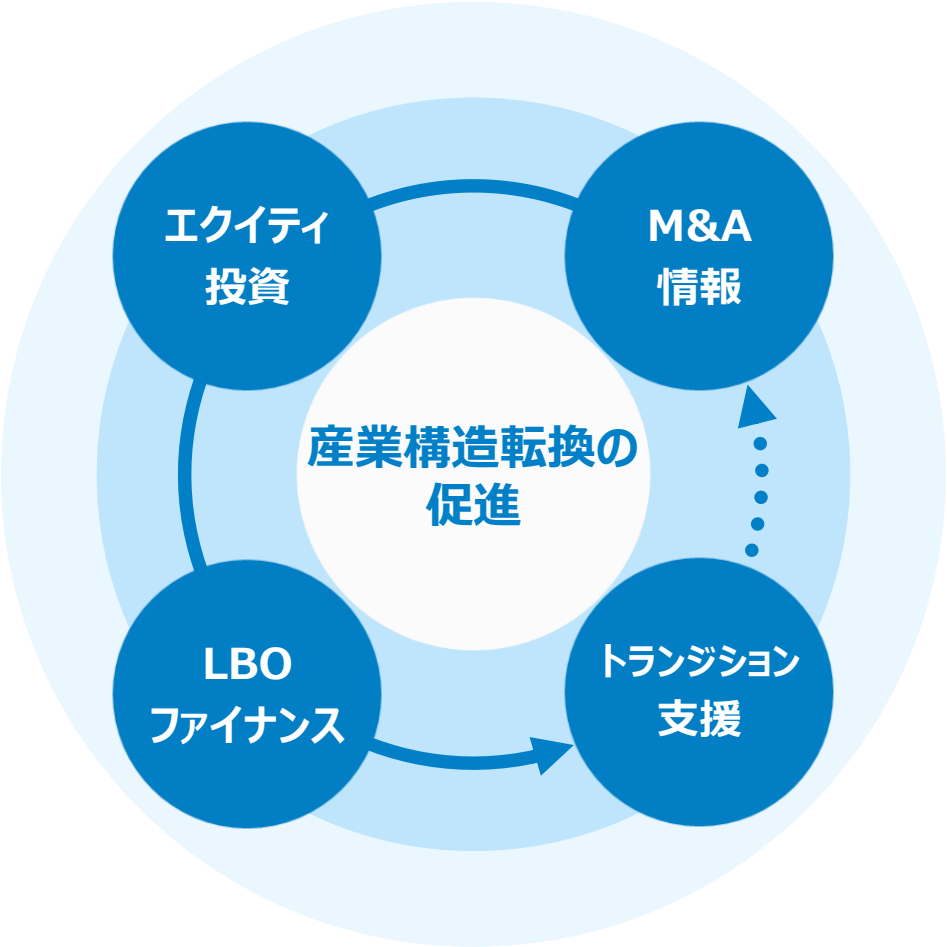


Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞらエコシステム　－ バイアウトビジネス －

変わる

事業再編・事業承継により産業構造転換を促進するため、
情報提供からExitまで各種ソリューションを展開



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞらエコシステム　－ 環境ビジネス －

変わる

「脱炭素社会の実現」に向けた
各種グリーントランスフォーメーション（GX）の取り組みを推進

“あおぞらサステナビリティ目標”の達成

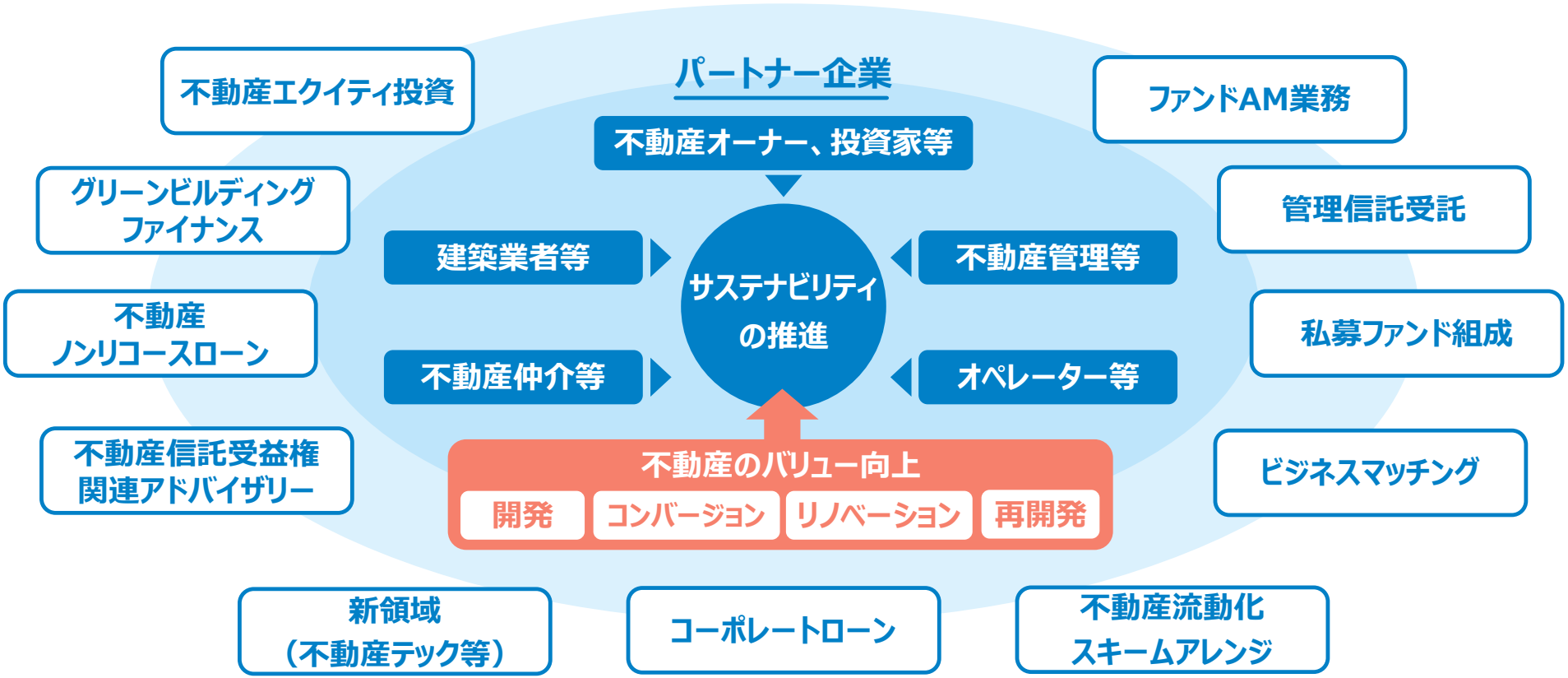
Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞらエコシステム ― 不動産ビジネス ―

変わる

あおぞら銀行グループとパートナー企業の多様なサービスや商品を提供

あおぞら銀行グループの不動産関連サービス

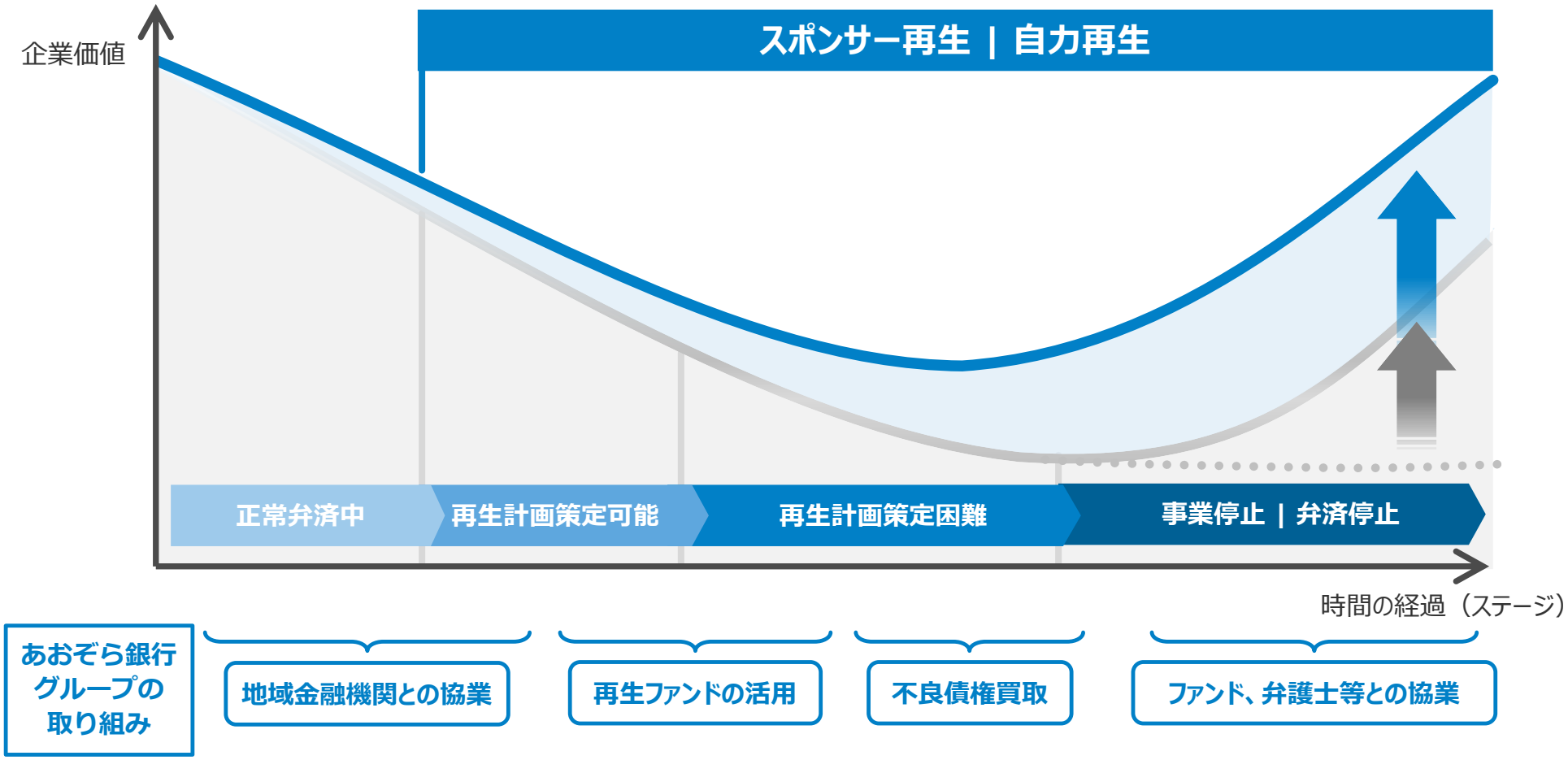


Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

あおぞらエコシステム　－ 事業再生ビジネス －

再生する

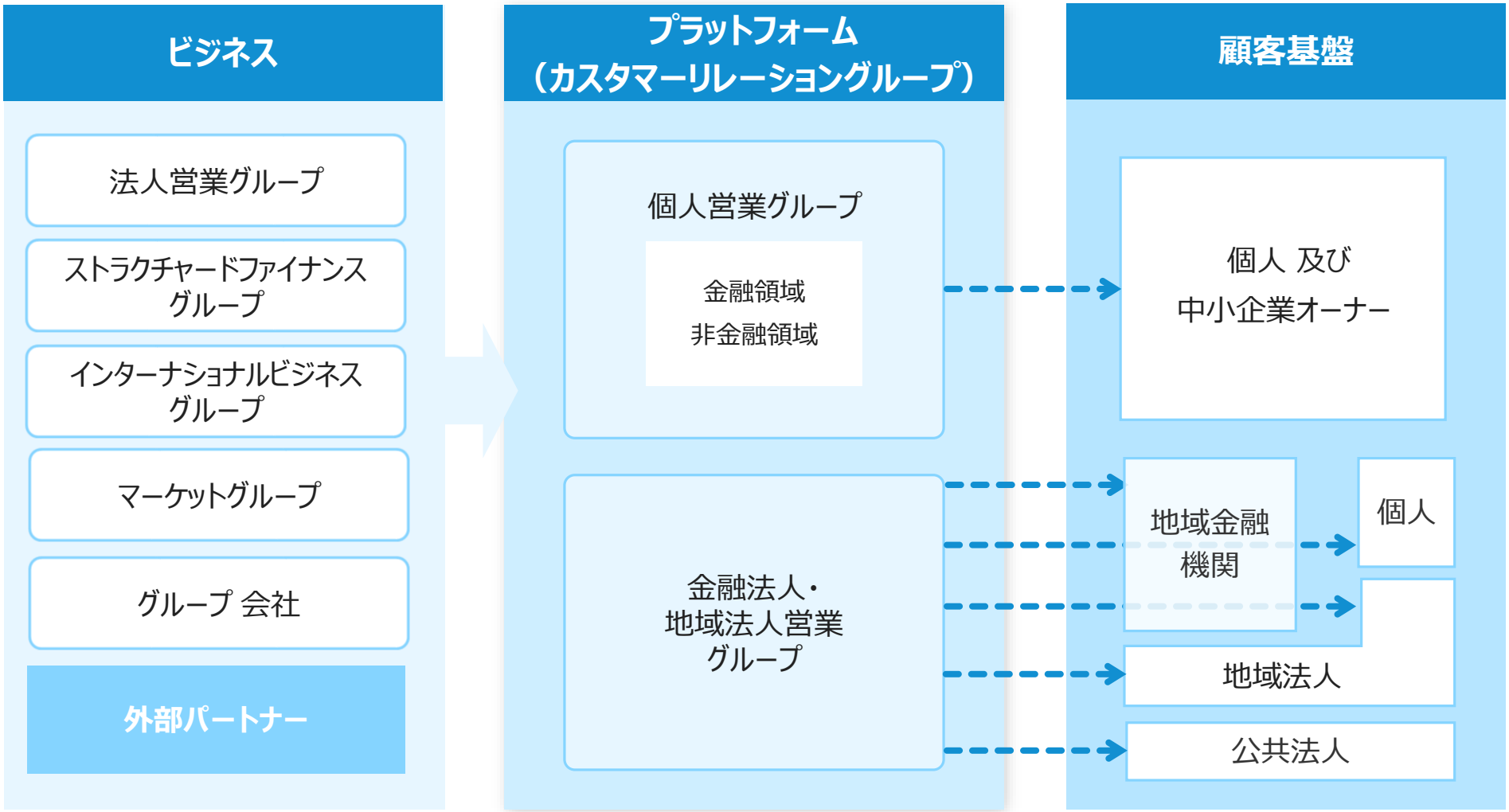
「再生」により地域の課題を解決するために、ステージに合わせたソリューションを提供



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

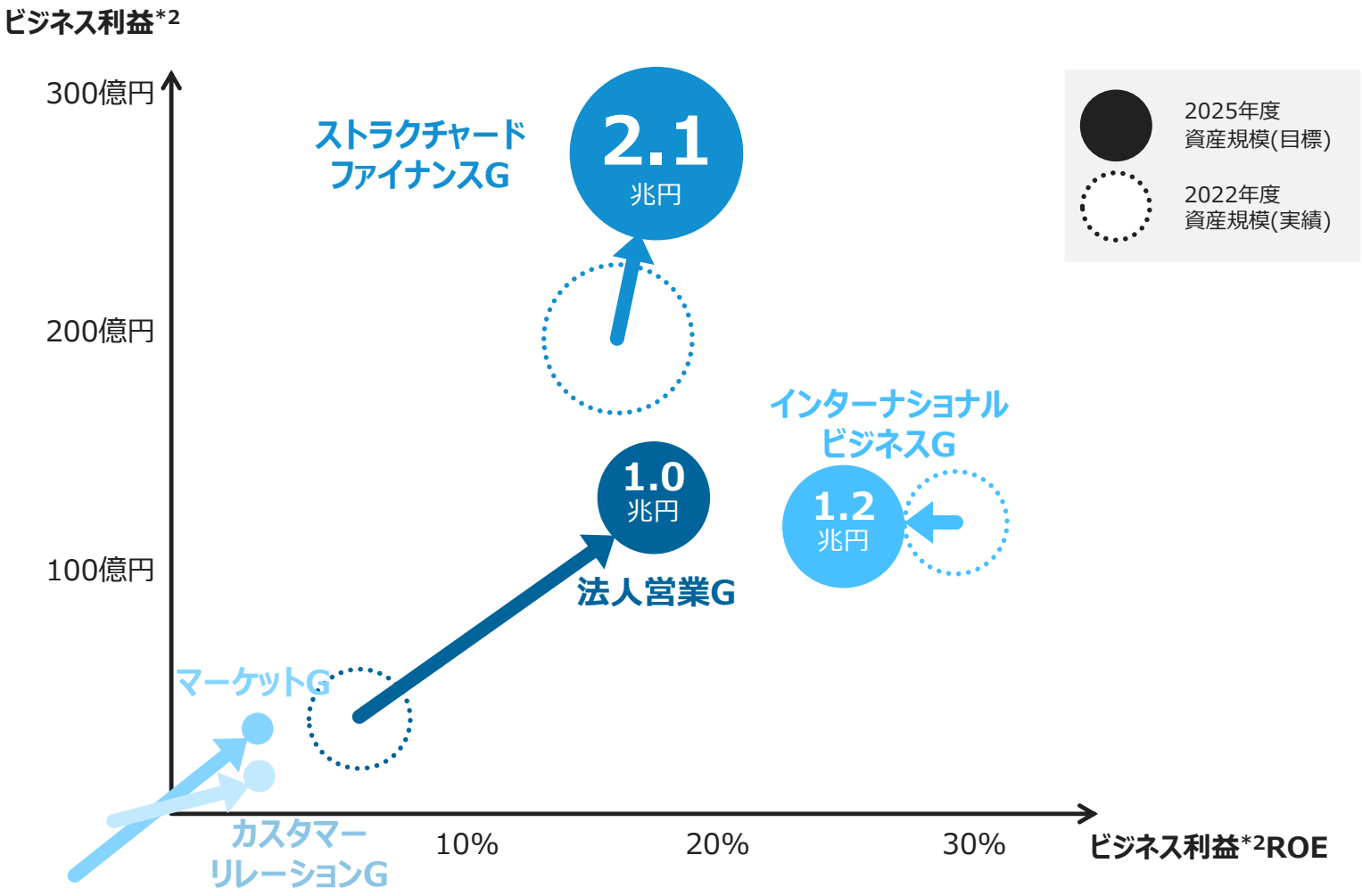
あおぞら型プラットフォームビジネス

あおぞら銀行グループおよび外部パートナーとの連携による高度な金融/非金融サービス・ノウハウをお客さまの特性・ニーズに合わせて適切に提供



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

ビジネスグループ別中期目標*1



*1 行内管理ベース

*2 ビジネス利益=連結実質業務純益+株式等関係損益

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

人的資本への投資

チャレンジする人材への報酬とスキルアップ機会の提供、外部専門人材を登用する原資として
3年後の人件費を約20億円増加、働き方における「育てる」「変わる」「再生する」を実現

- メリハリのある評価・魅力のある報酬
- キャリア形成を具現化できる組織
- 人的リソース再配分
- チャレンジ・成長・活躍できる職場環境

育成／キャリア構築	機動的なリソースシフト	外部専門人材の採用

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

多様な情報資産やデジタル技術を用いて、業務や企業文化を変革することで
競争優位性を確保し、企業価値の向上を実現する

DX推進における4つの取り組み

- 多様な情報資産（データ）の適切な管理・蓄積・活用
- DX人材の育成
- フラットなコミュニケーションによる生産性の向上
- データや業務の共有による生産性向上に向けた仕組みづくり

実現すること

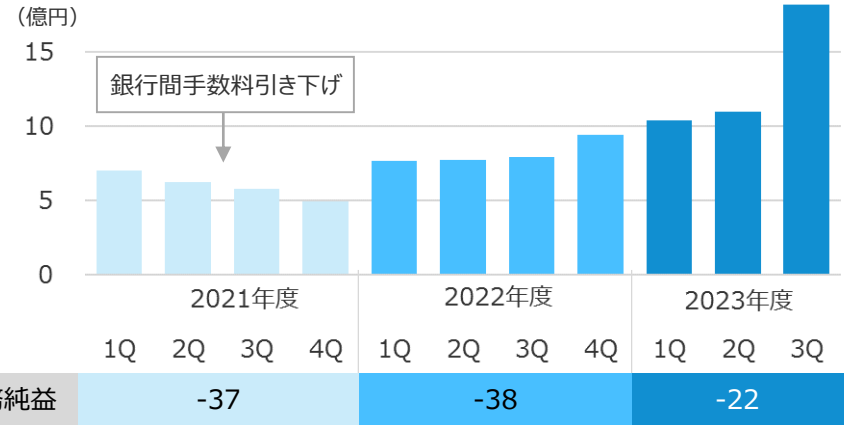
- 新業務・新サービス
- 生産性向上
- サステナビリティ
- 働き甲斐・働き方改革

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

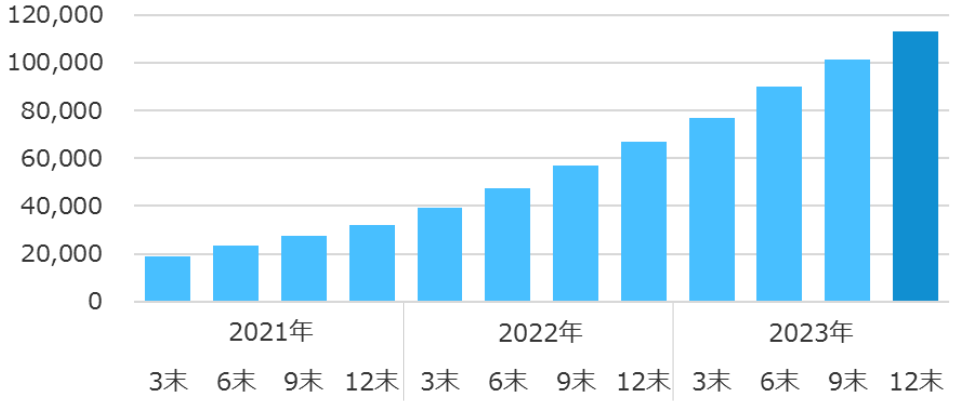
GMOあおぞらネット銀行 ー 起業・DX推進をサポートする次世代テックバンク ー

あおぞら銀行とGMOインターネットグループの強みを活かしたインターネット銀行として2018年7月誕生

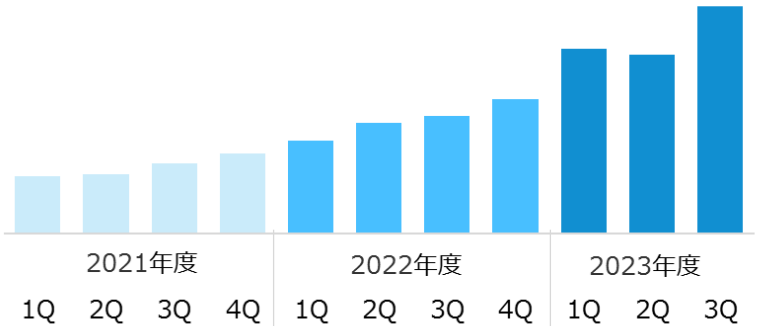
四半期毎粗利益



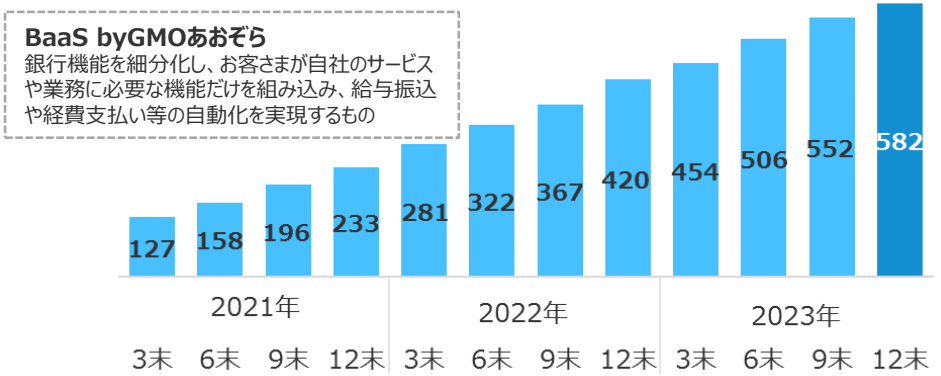
法人口座数



為替件数



BaaS byGMOあおぞら（旧:かんたん組込型金融サービス）契約数累計



Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

サステナビリティの推進　－ あおぞらサステナビリティ目標 －

	実績（2022年度）	目標	
目標1　あおぞら型投資銀行ビジネスの推進			
ベンチャー向け投資件数	累計　46件	**累計 130件**	2025年度まで
GMOあおぞらネット銀行：スモール＆スタートアップ事業者口座開設件数	累計　6.2万件	**累計 20万件**	2030年度まで
再生ファンドを活用した再生支援件数	累計　64件	**累計 150件**	2025年度まで
エンゲージメントエクイティ投資件数	累計　77件	**累計 130件**	2025年度まで
目標2　気候変動への対応			
サステナブルファイナンス実行/組成額	累計　約4,000億円	**累計 1兆円**	2027年度まで
└　うち環境ファイナンス	累計　約3,500億円	**累計 7,000億円**	2027年度まで
事業者としてのCO_2排出量（Scope1、2）	2020年度比 31%減	**実質 0**	2030年度まで
投融資ポートフォリオのCO_2排出量（Scope3：カテゴリー15）	電気セクター　744 Kt-CO_2e 石油・ガスセクター　416 Kt-CO_2e	**実質 0**	2050年度まで
石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス残高	275億円	**残高 0**	2040年度まで
目標3　個人顧客プラットフォーム			
事業承継・財産承継 コンサルティング契約件数	累計　492件	**累計 1,000件**	2025年度まで
非金融領域サービス提供先数	年間　274先	**3,000先**	2025年度まで
目標4　ダイバーシティ＆インクルージョン（中核人材の多様性）			
女性管理職/調査役比率	13.3% / 37.3%	**20% / 40%**	2027年度まで
男性育児休業取得率	91%	**100%**	2027年度まで
外国人管理職比率	2.8%	**3%以上維持**	今後恒常的に
キャリア採用者管理職比率	49.6%	**40%以上維持**	今後恒常的に

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

個人投資家・株主の皆さまとのコミュニケーション

個人投資家さま向け説明会
2023年度 実績・予定

2024年 2月	東京	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
	オンライン	日興アイ・アール
3月	札幌	大和インベスター・リレーションズ

あおぞら銀行グループ提供テレビ番組
「みらい育てる☆ファイナンス・ラボ」

第1回
金融資産を育てる

第2回
スタートアップを育てる

第3回
社会を変える金融テック

見逃し配信はこちらから
ご視聴いただけます
https://www.aozorabank.co.jp/corp/ir/library/tvprogram/

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

参考

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

（参考）損益の概況

（単位：億円）

	2022年度	2023年度 4-12月期	2023年度 期初通期予想	2023年度 修正業績予想
連結粗利益	**595**	**606**	**860**	**510**
資金利益	510	339	–	–
非資金利益	84	266	–	–
役務取引等利益	133	147	–	–
特定取引利益	41	7	–	–
その他業務利益	-90	111	–	–
経費	-593	-456	–	–
持分法投資損益	23	22	–	–
連結実質業務純益	**25**	**172**	**255**	**-80**
与信関連費用	-17	-429	–	–
株式等関係損益	84	15	–	–
経常利益	**73**	**-248**	**310**	**-490**
親会社株主純利益	**87**	**-147**	**240**	**-280**

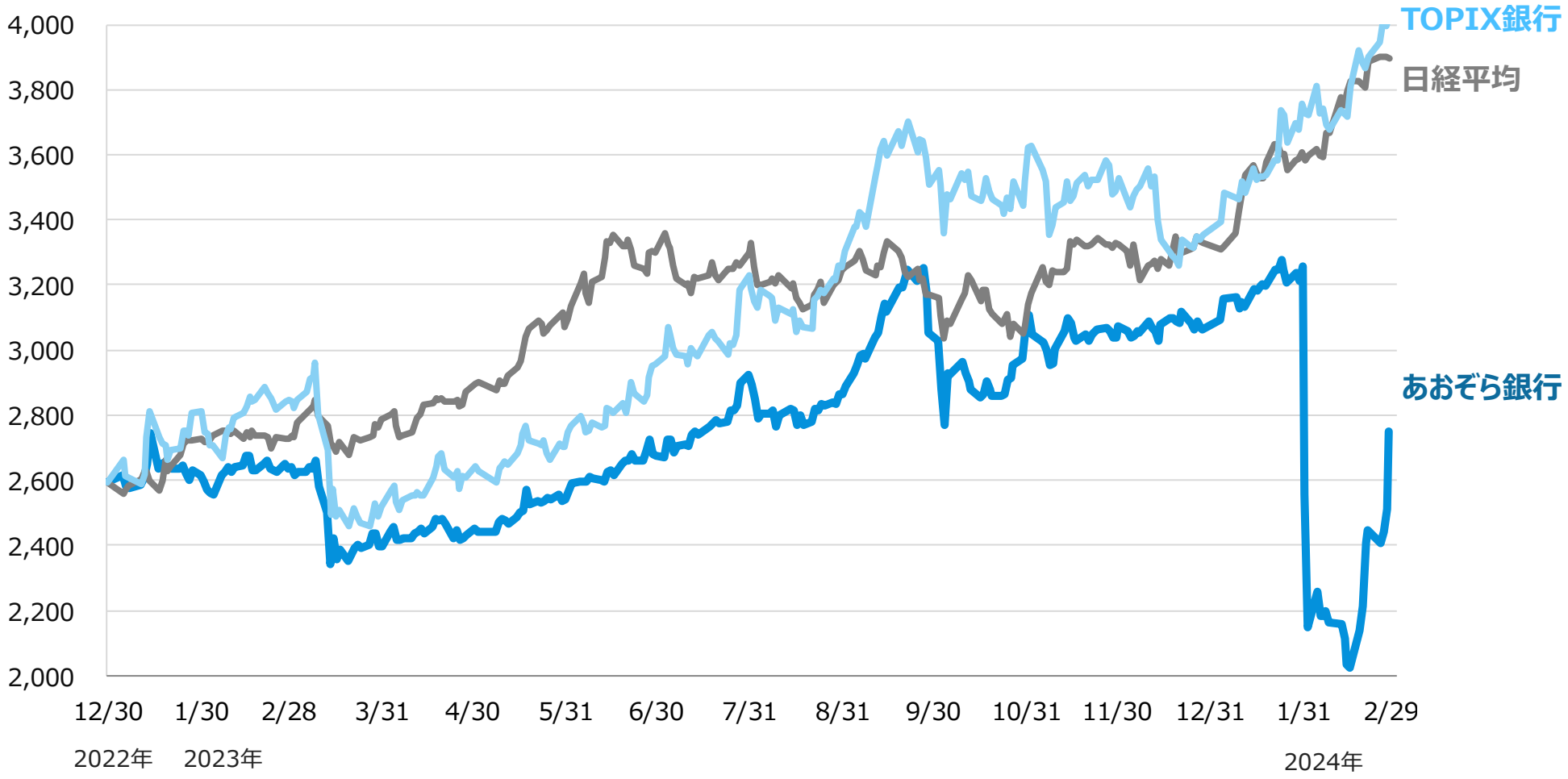
Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

（参考）主要勘定の状況

（単位：億円）	2022年3月末	2023年3月末	2023年12月末
資産	**67,286**	**71,840**	**77,227**
うち貸出金	33,171	38,813	40,735
国内向け	21,275	25,101	26,808
海外向け	11,896	13,711	13,928
うち有価証券	14,781	12,787	13,759
うち現金預け金	11,419	12,750	15,373
負債	**62,413**	**67,529**	**73,125**
うち預金・譲渡性預金	48,715	54,973	58,407
うち社債	1,689	1,477	1,937
うち借用金	4,323	5,256	5,623
純資産	**4,872**	**4,311**	**4,102**
うち資本金・資本剰余金	1,874	1,874	1,874
負債・純資産	**67,286**	**71,840**	**77,227**

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

（参考）株価推移



（注）2022/12/30の当行株価を基準に各株価を指数化。2024/2/29現在

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

（参考）札幌支店のご案内

所在地	〒060-0003 北海道札幌市中央区北三条西4-1-4
アクセス方法	D-LIFEPLACE札幌地下1階（チ・カ・ホ直結）から エスカレーターにて1階へ上がり、 １階オフィスエレベーターホールからエレベーターで２階へ お越しください。
お取引時間	平日 9:00～15:00
ご相談時間	平日 9:00～20:00

（注）15:00以降のご来店・ご相談は事前のご予約が必要となります。

店頭窓口では、ご予約のお客さまを優先的にご案内しております。
混雑時には長時間お待たせする可能性がございますので、事前のご予約をお勧めいたします。

札幌支店の案内、ホームページからのご予約は、こちらをご覧ください。
https://www.aozorabank.co.jp/bank/tenpo/sapporo/

お電話でのご予約はあおぞらホームコールへご連絡ください
あおぞらホームコール　0120-250-399

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.

ご連絡先

コーポレートコミュニケーション部

03-6752-1111(代表)

https://www.aozorabank.co.jp

あおぞら銀行

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

Copyright © 2024 Aozora Bank, Ltd.