

2025年度決算および 中期経営計画の進捗状況

2026年5月14日

 あおぞら銀行

目次

01	キーメッセージ -----	2	03	中期経営計画「AOZORA2027」の進捗および 2026年度運営方針 -----	30
02	2025年度決算および2026年度予想 -----	6			
	決算ハイライト -----	7		・中期経営計画「AOZORA2027」概要とKPIの進捗状況 -----	31
	2026年度業績・配当予想 -----	8		・2026年度の運営方針 -----	32
	P/L -----	10		・投資銀行部門 -----	33
	・損益の概要 -----	10		・市場国際部門 -----	35
	・セグメント別実績 -----	12		・カスタマーリレーション部門 -----	36
	・資金利益 -----	17		・大和証券グループとの提携 -----	37
	・非資金利益・株式等関係損益・持分法投資損益 -----	18		・GMOあおぞらネット銀行 -----	38
	B/S -----	19	04	企業価値向上に向けて -----	39
	・バランスシートの概要 -----	19		・PBR向上とROE改善 -----	40
	・貸出 - 国内向け - -----	20		・RORAと資本配分 -----	41
	・貸出 - 海外向け - -----	21		・リスクガバナンスの強化 -----	42
	・アセットクオリティ -----	22		・あおぞらサステナビリティ目標 -----	43
	・有価証券 -----	23		・人材戦略 -----	45
	・調達 -----	24		・AI活用、サイバーセキュリティ -----	46
	・金利正常化を踏まえた調達方針 -----	25		・ロジックツリー -----	47
	・運用・調達構造と円金利上昇影響 -----	27	05	資本政策 -----	48
	自己資本比率 -----	28	06	Appendix -----	51
	グループ会社 -----	29			

(注) 本資料においては、「親会社株主に帰属する当期純利益」を「親会社株主純利益」と記載。金額は、単位未満を切り捨てて表示
また、本資料において「第1四半期」「1Q」の記載は4-6月期、「第2四半期」「2Q」は7-9月期、「中間期」「1H」は4-9月期、「第3四半期」「3Q」は10-12月期、「第4四半期」「4Q」は1-3月期を示す



キーメッセージ

- 親会社株主純利益：**257億円**（予想比+17%/前年度比+25%）
- 1株あたり年間配当額：**91円**（予想比+3円/前年度比+12円）

国内ビジネス

- 国内貸出残高は前年度比+**2,600億円**（+9%）、国内預貸金利回り差は**0.12%拡大**し、国内資金利益は+**103億円**（+41%）
- M&Aの増加に伴い、LBOローンの伸長や投資ファンドのキャピタルゲインにより、非資金利益は+**93億円**（+25%）
- 大和証券グループからの紹介による顧客・案件が増加。提携効果は計画を上回る**35億円**（実質業務純益ベース）

海外ビジネス

- 海外貸出残高は前年度比▲**450百万米ドル**（▲5%）、市場のクレジットスプレッドのタイト化もあり、海外資金利益は▲**66億円**
- 米国オフィス向けローンのワークアウトフェーズは完了。残る破綻懸念先案件は通常のリスク管理に移行し、引き続き残高を圧縮

その他の成長分野等

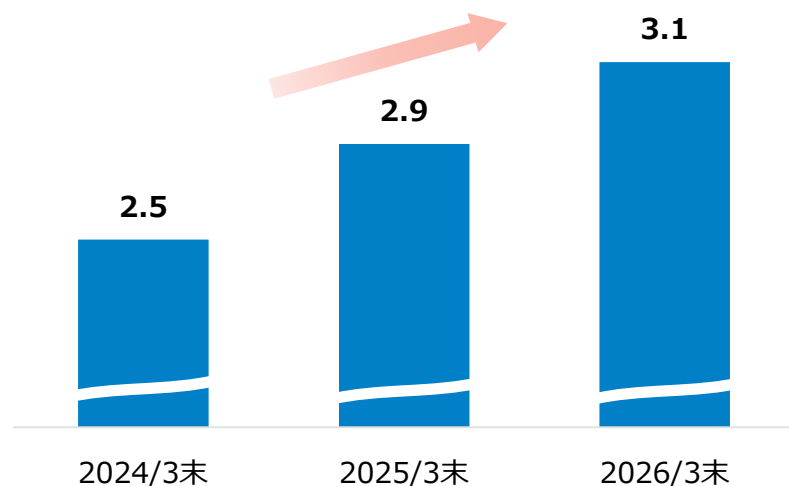
- GMOあおぞらネット銀行は法人口座数**24万**、預金残高**1.3兆円**を突破し、**当期純利益17億円**の黒字化
- リテール顧客向けファンドラップ・投資信託販売が好調、あおぞら投信と合わせて預り資産残高は前年度比+**1,014億円**（+16%）
- 国内シンジケートローン取引金額のリーガテーブル***4位**、オリジネーション&ディストリビューション（O&D）ビジネスが進展
- 償還期限のない有価証券レガシー資産の処理に着手し、クレジットETFの残高は前年度比▲**178百万米ドル**（▲38%）

* 出典：LSEG（旧リフィニティブ）（マンドेटアレンジャー部門）

キーマッセージ –2025年度の実績–

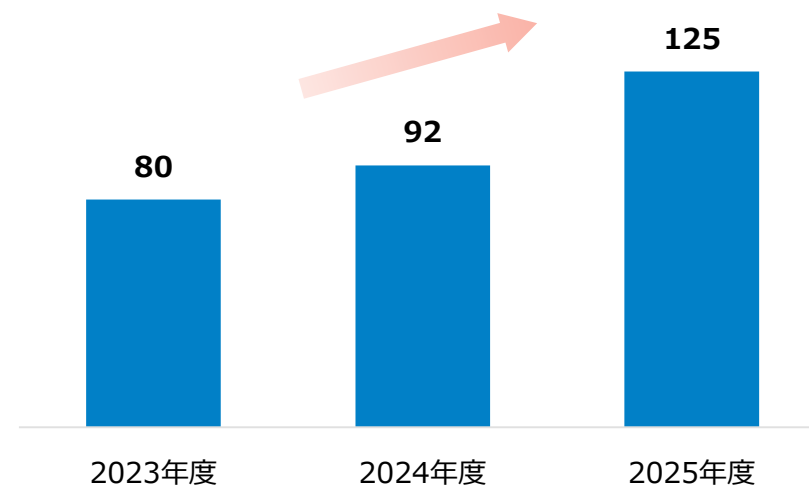
国内貸出残高推移

(兆円)



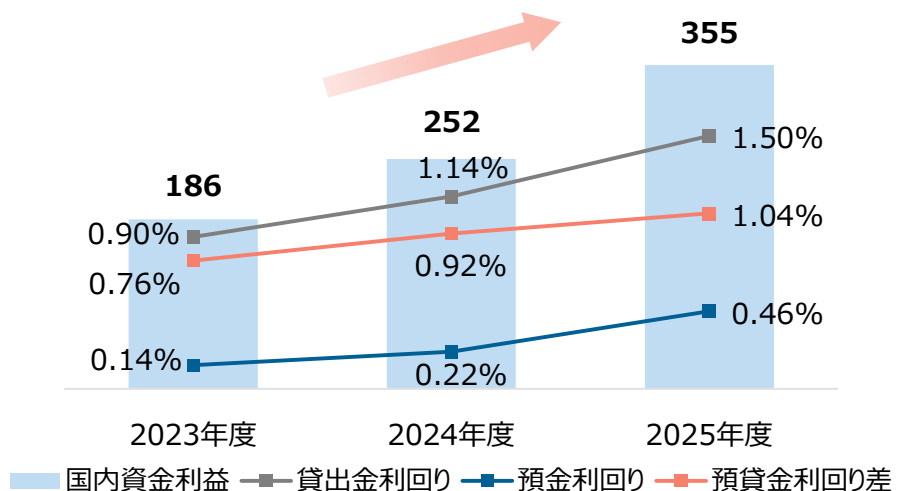
貸出関連手数料推移

(億円)



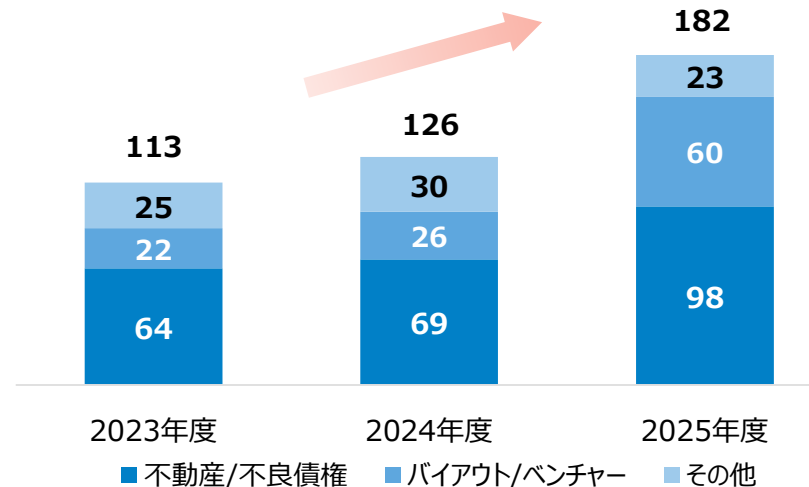
国内資金利益と国内預貸金利回り差推移

(億円)



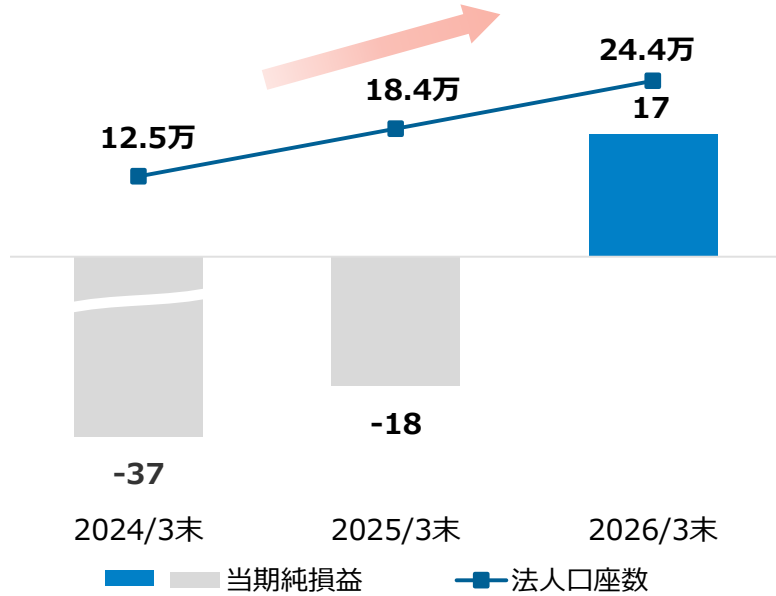
組合出資損益推移

(億円)

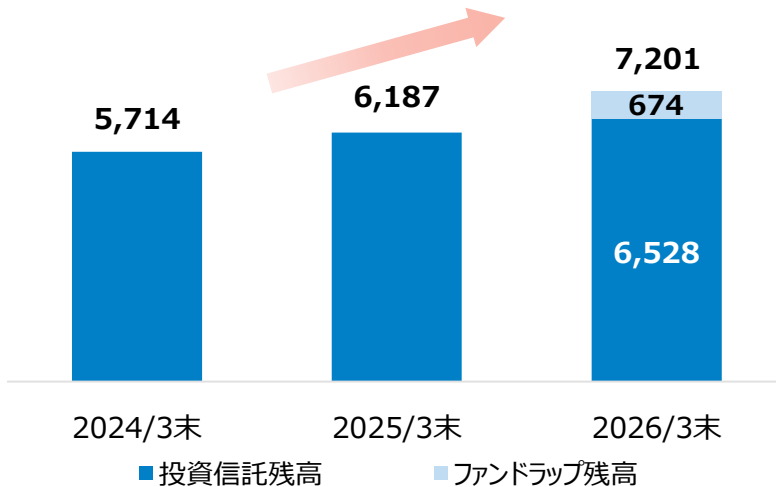


キーメッセージ –2025年度の実績–

GMOあおぞらネット銀行当期純損益*および法人口座数推移
(億円)

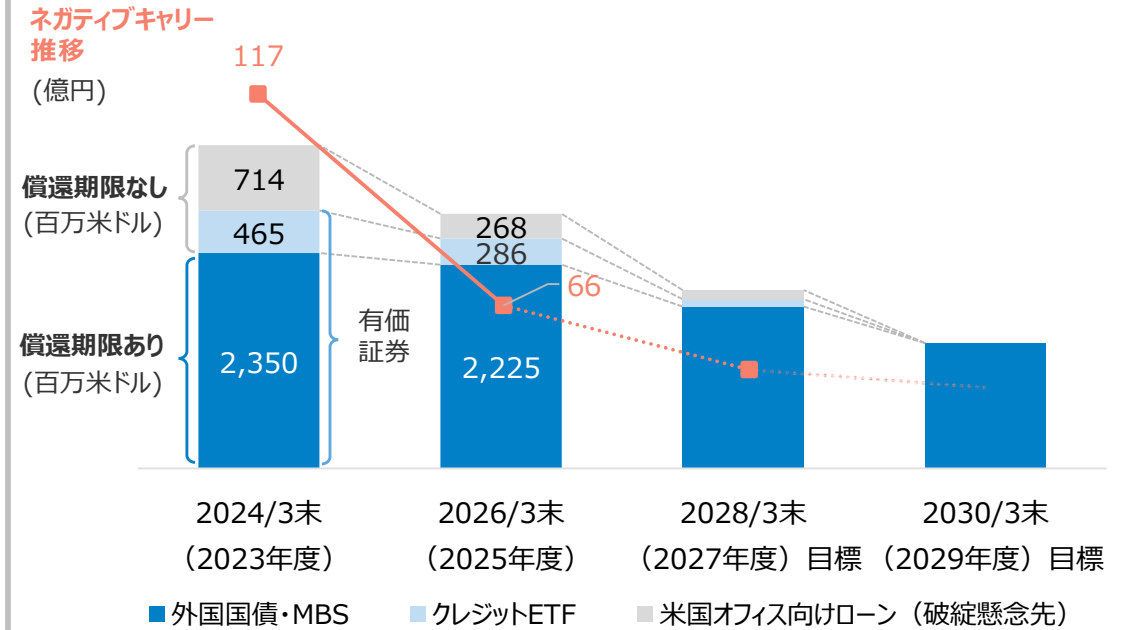


リテール向け投資信託・ファンドラップ預り資産残高推移
(億円)



* GMOあおぞらネット銀行単体ベース

レガシー資産残高推移・見通し





2025年度決算および2026年度予想

決算ハイライト

PL概要

(単位：億円)	2023年度	2024年度 A	2025年度 B	増減 B - A	2025年度 予想	達成率
連結粗利益	509	856	985	+129	950	104%
連結実質業務純益 ^{*1}	-73	271	352	+81	350	101%
経常利益	-548	175	271	+96	300	91%
親会社株主純利益	-499	205	257	+51	220	117%

BS概要

(単位：兆円)	2024年 3月末	2025年 3月末 A	2026年 3月末 B	増減 B - A
総資産	7.6	7.7	8.6	+0.8
貸出金	4.0	4.2	4.4	+0.2
うち、国内貸出金	2.5	2.9	3.1	+0.2
有価証券	1.1	1.3	1.4	+0.0
預金等 ^{*2}	6.4	6.2	6.6	+0.3

期末配当

25円/株

年間配当

91円/株 (予想比+3円/前年度比+12円)

*1 従来「ビジネス利益」と表記していたもの。2025年度通期決算より持分法投資損益および株式等関係損益等（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）を含む。
2024年度、2023年度も遡及して変更

*2 譲渡性預金、借入金（日銀借入を除く）、社債を含む

2026年度業績・配当予想

業績予想

(単位：億円)

	2024年度予想	2024年度実績	2025年度予想	2025年度実績	2026年度予想
連結粗利益	840	856	950	985	1,110
連結実質業務純益*1	247	271	350	352	440
経常利益	240	175	300	271	370
親会社株主純利益	180	205	220	257	270

配当予想

	2024年度予想	2024年度実績	2025年度予想	2025年度実績	2026年度 予想
1株当たり年間配当金	76円	79円	88円	91円	100円*2

業績予想における円金利・為替レート前提

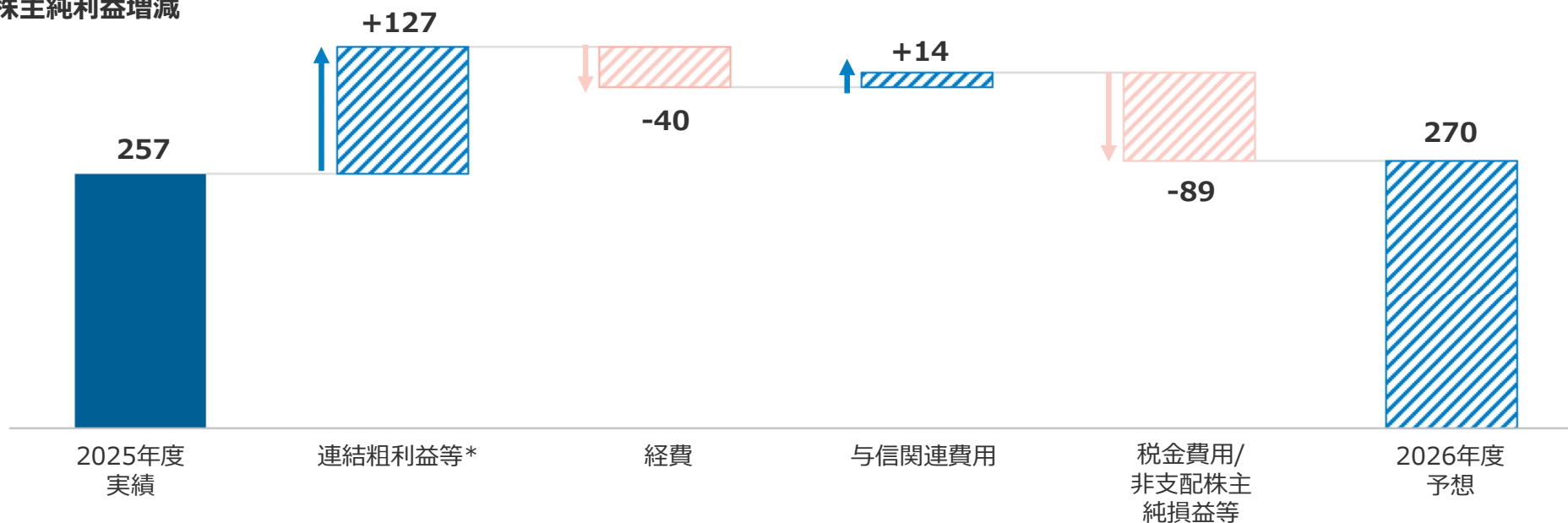
- 日銀政策金利：2026年度中に2度利上げ
- 為替レート：US\$1=150円

*1 従来「ビジネス利益」と表記していたもの。2025年度通期決算より持分法投資損益および株式等関係損益等（株式等関係損益等 = 株式等関係損益 + 投資損失引当金繰入 + 株式派生商品損益）を含む。2024年度も遡及して変更

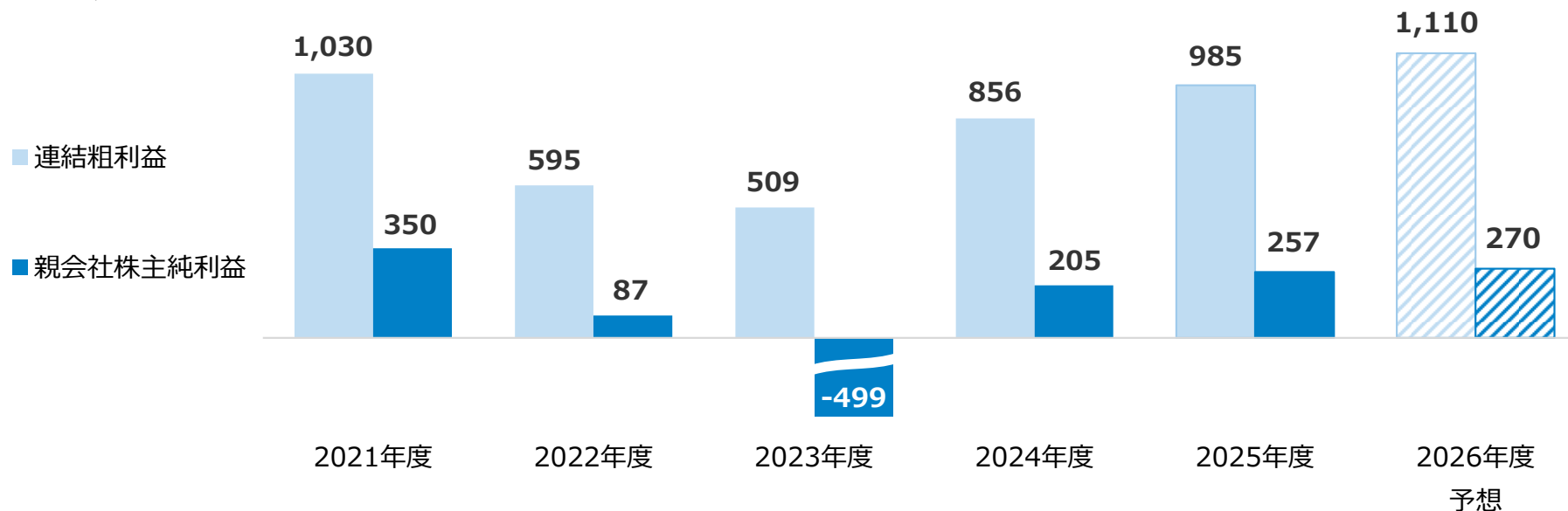
*2 年間配当金額のみの公表としているが、引き続き四半期ベースの配当支払いとする

2026年度業績予想（2025年度実績との比較）

親会社株主純利益増減
(億円)



連結粗利益・親会社株主純利益推移
(億円)



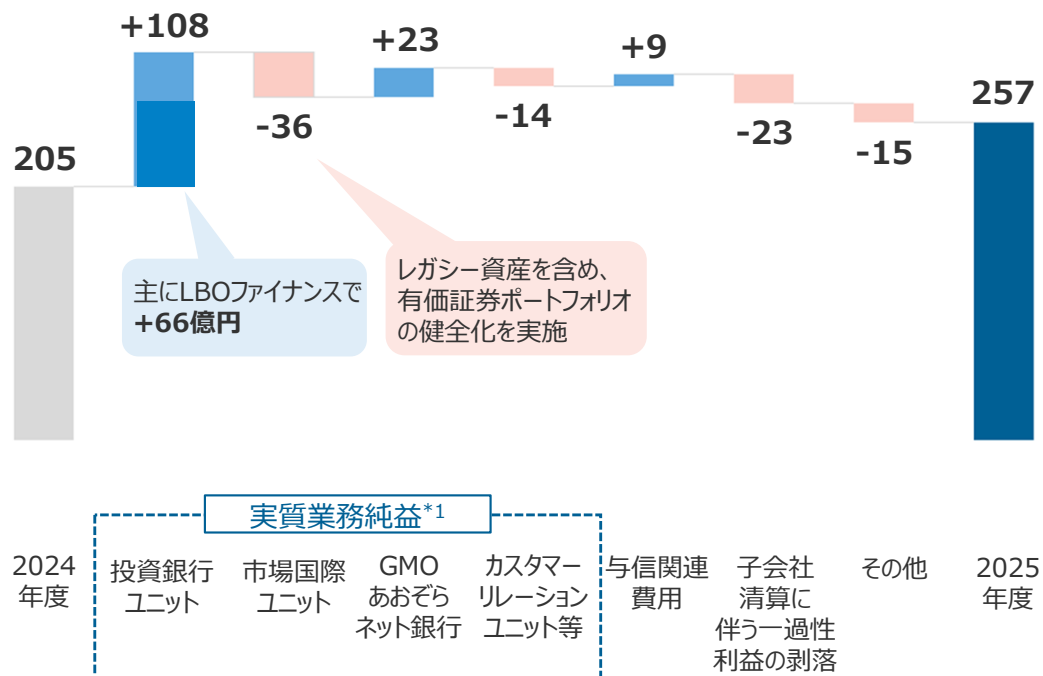
* 連結粗利益、持分法投資損益および株式等関係損益等（株式等関係損益等 = 株式等関係損益 + 投資損失引当金繰入 + 株式派生商品損益）を含む

(単位：億円)	2024年度 A	2025年度 B	増減 B - A	2025年度 予想	達成率
連結粗利益	856	① 985	+129	950	104%
資金利益	487	523	+36		
非資金利益	369	462	+93		
経費	-628	② -669	-40		
持分法投資損益	22	29	+6		
株式等関係損益等	21	6	-14		
連結実質業務純益*	271	① 352	+81	350	101%
与信関連費用	-94	-84	+9		
経常利益	175	271	+96	300	91%
特別損益	18	-0	-18		
税金等調整前純利益	193	271	+77		
法人税等	2	-5	-8		
非支配株主純損益	8	-8	-17		
親会社株主純利益	205	③ 257	+51	220	117%
ROE	4.9%	5.5%			

- 国内資金利益、非資金利益が業績を牽引し、有価証券ポートフォリオの健全化を進めた上で予想を上回る着地
 - 国内の投資銀行ビジネスは好調な実績
 - 有価証券のレガシー資産の一部処理を実施
 連結実質業務純益は前年度比30%の増益
- 人的資本への投資、GMOあおぞらネット銀行のビジネス拡大による経費増加を含め、概ね予算（660億円）通りの着地
- 前年度比25%の増益。米国オフィス向けローンのワークアウト進展により、税負担が軽減。非支配株主純損益はGMOあおぞらネット銀行の黒字化により減少

* 従来「ビジネス利益」と表記していたもの。2025年度通期決算より持分法投資損益および株式等関係損益等（株式等関係損益等 = 株式等関係損益 + 投資損失引当金繰入 + 株式派生商品損益）を含む。2024年度も遡及して変更

親会社株主純利益の主な増減要因 (2024年度 vs 2025年度)
(億円)



セグメント別実質業務純益*1

(単位：億円)	2024年度 A	2025年度 B	増減 B - A	2025年度 計画	達成率
投資銀行ユニット	277	386	+108	267	145%
市場国際ユニット	75	39	-36	106	37%
カスタマーリレーションユニット	14	11	-3	3	355%
GMOあおぞらネット銀行	-4	19	+23	-	-
その他*2	-92	-104	-11	-	-
合計	271	352	+81	350	101%

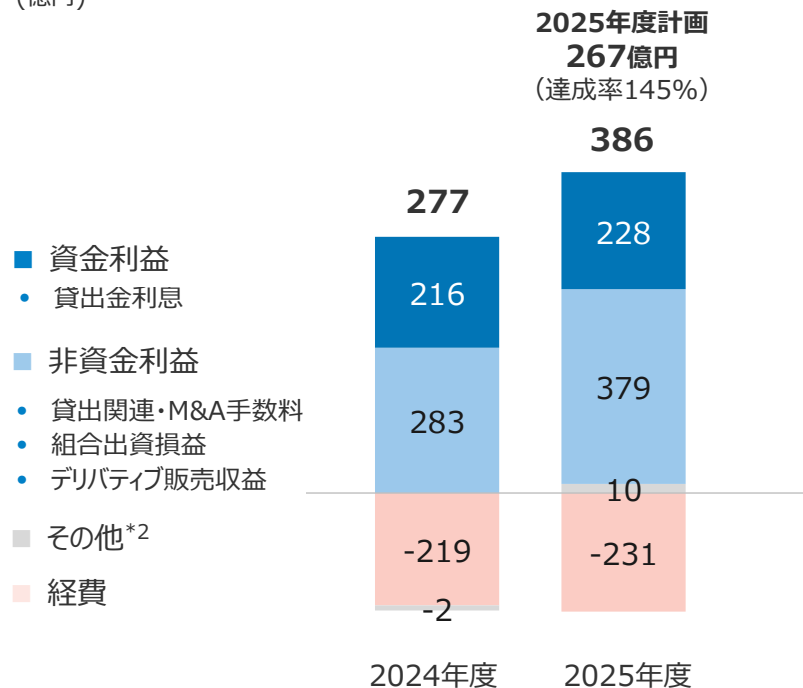
*1 従来「ビジネス利益」と表記していたもの。管理会計ベース。

*2 「その他」にはユニットに含まれない損益（各ユニットに未配賦の経費、ユニットに属さない株式売却損益等）および純投資株式の売却損益、調達貢献にかかる収益の調整を含む

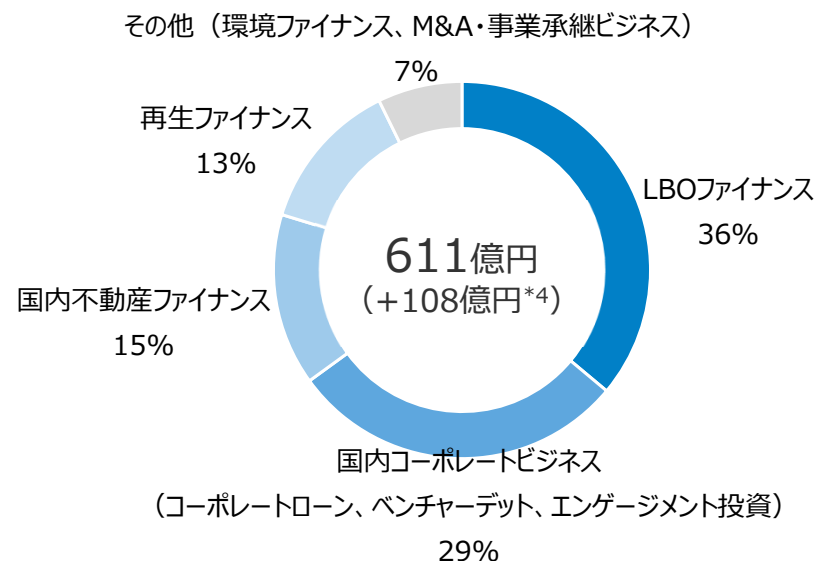
- 国内貸出残高、国内預貸金利回り差ともに拡大し、資金利益は増加
- LBOローンの貸出関連手数料、投資ファンドのキャピタルゲインに加え、顧客ニーズを捉えた為替デリバティブ販売収益が増加
- 大和証券グループからの紹介による顧客・案件が増加

実質業務純益内訳

(億円)



ビジネス別粗利益*3



投資銀行ユニットの 主なビジネス

- ◆ LBOファイナンス
- ◆ 国内コーポレートローン
- ◆ 環境ファイナンス
- ◆ ベンチャーデット
- ◆ 国内不動産ファイナンス
- ◆ エンゲージメント投資
- ◆ 再生ファイナンス
- ◆ M&A・事業承継ビジネス
- ◆ ……大和証券グループとの協業分野

*1 管理会計ベース

*2 その他には「持分法投資損益」、「株式等関係損益等」および「調達貢献」等を含む。

2025年度より、「AOZORA2027」における成長の基盤である資金調達業務に対する貢献度合いを収益換算した、「調達貢献」実績を各ユニットに追加（2024年度分も遡及修正）

*3 各ビジネスグループ所管の粗利益より算出

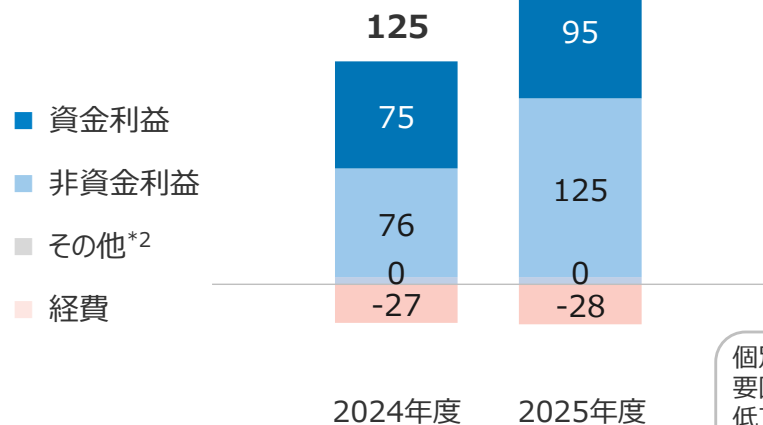
*4 前年度比

主なビジネスグループの実質業務純益内訳等

事業ファイナンスグループ

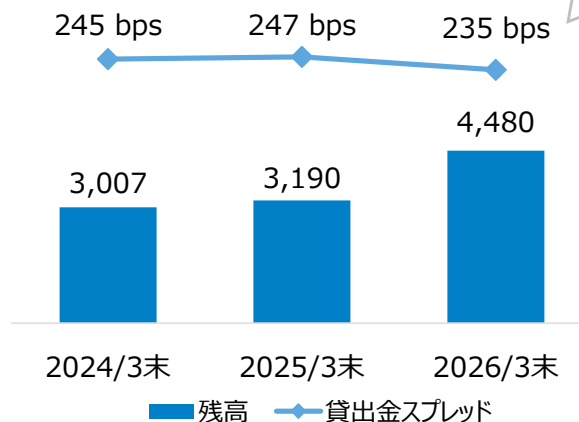
(LBOファイナンス)

(億円)



貸出残高およびスプレッド推移*3

(億円)

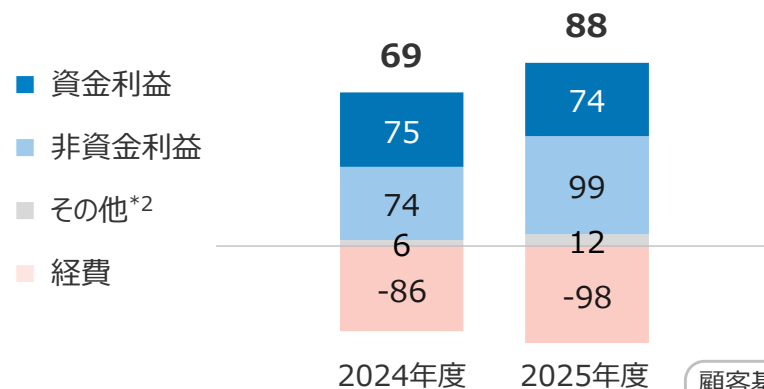


個別案件の一時的要因により若干低下も、全体的なスプレッドは一定水準を維持

事業法人ビジネスグループ

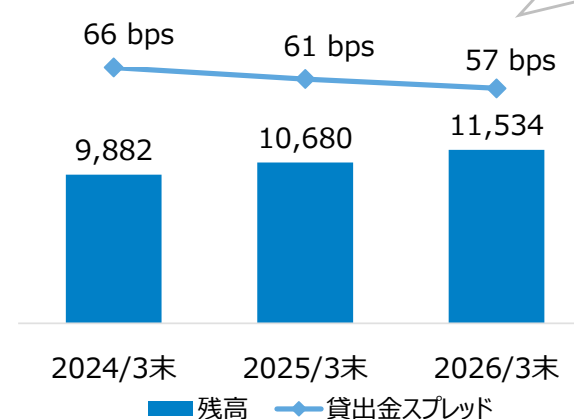
(国内コーポレートローン、ベンチャーデット、エンゲージメント投資)

(億円)



貸出残高およびスプレッド推移*3

(億円)



顧客基盤拡大に伴い高クレジット先が増加

*1 管理会計ベース

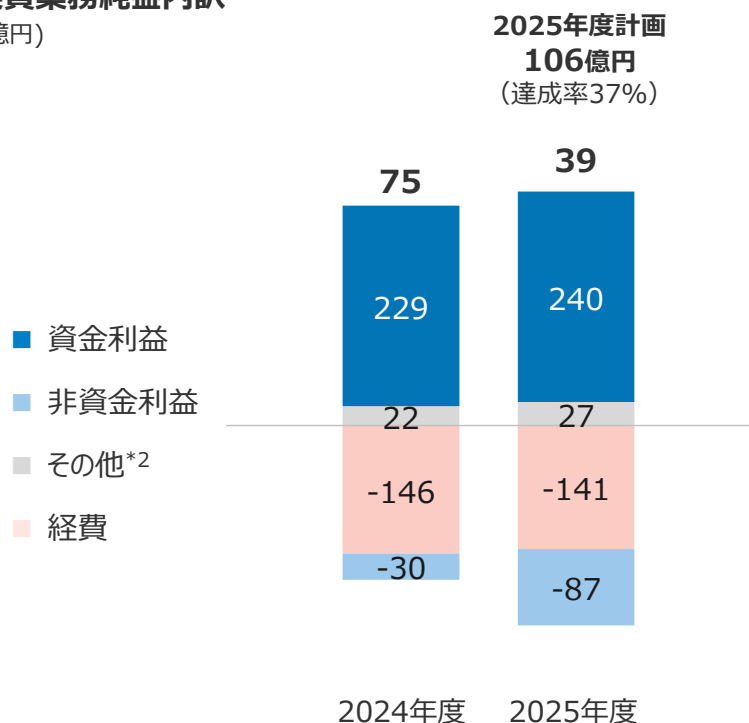
*2 その他には「持分法投資損益」、「株式等関係損益等」および「調達貢献」等を含む。

2025年度より、「AOZORA2027」における成長の基盤である資金調達業務に対する貢献度合いを収益換算した「調達貢献」実績を各ユニットに追加（2024年度分も遡及修正）

*3 各ビジネスグループ所管の貸出残高およびスプレッド（開示債権を除く）

- 償還期限のない有価証券レガシー資産の処理に着手（クレジットETFの残高を38%削減）、加えてALM証券投資ポートフォリオのポジション調整を実施
- 海外コーポレートローンはクオリティを重視した運営を継続

実質業務純益内訳 (億円)

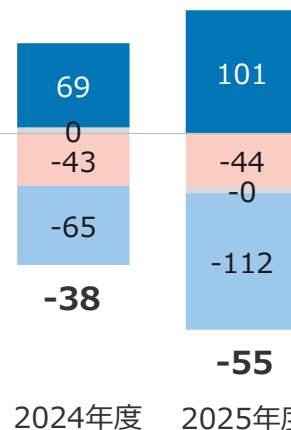


市場国際ユニットの主なビジネス

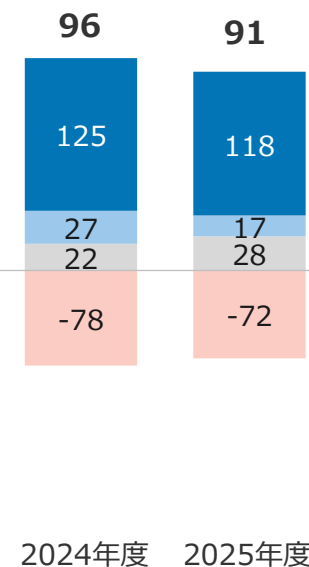
- ◆ ALM・有価証券
- ◆ 海外コーポレートローン
- ◆ 海外不動産ノンリコースローン

主なビジネスグループの実質業務純益内訳

ファイナンシャルマーケットグループ (ALM・有価証券) (億円)



国際ビジネスグループ (海外コーポレートローン) (億円)



*1 管理会計ベース

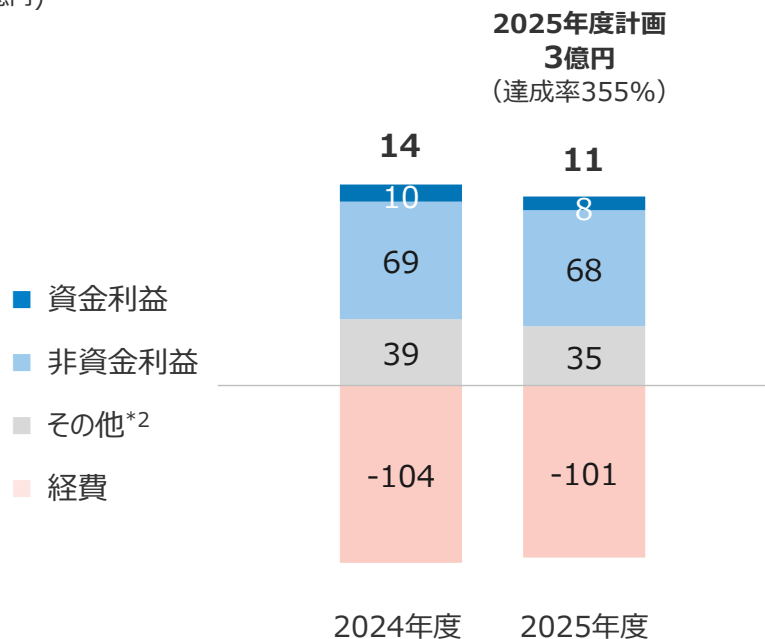
*2 その他には「持分法投資損益」、「株式等関係損益等」および「調達貢献」等を含む。

2025年度より、「AOZORA2027」における成長の基盤である資金調達業務に対する貢献度合いを収益換算した「調達貢献」実績を各ユニットに追加（2024年度分も遡及修正）

- リテール顧客向けのファンドラップ（大和証券提供）・投資信託販売が好調、あおぞら投信と合わせて預り資産残高は増加
- オリジネーション&ディストリビューション（O&D）ビジネスが進展

実質業務純益内訳

(億円)



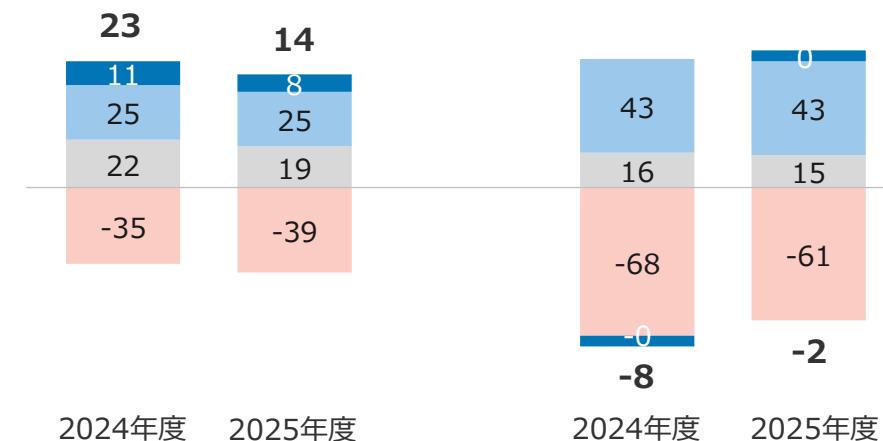
ビジネスグループの実質業務純益内訳

金融法人・地域法人営業グループ
(金融法人ビジネス)

(億円)

個人営業グループ
(個人営業ビジネス)

(億円)



カスタマーレーションユニットの主なビジネス

- ◆ 金融法人ビジネス (金融法人ネットワーク・資産流動化ビジネス)
- ◆ 個人営業ビジネス (預金・資産管理型ビジネス) ◆
- ◆ ……大和証券グループとの協業分野

*1 管理会計ベース

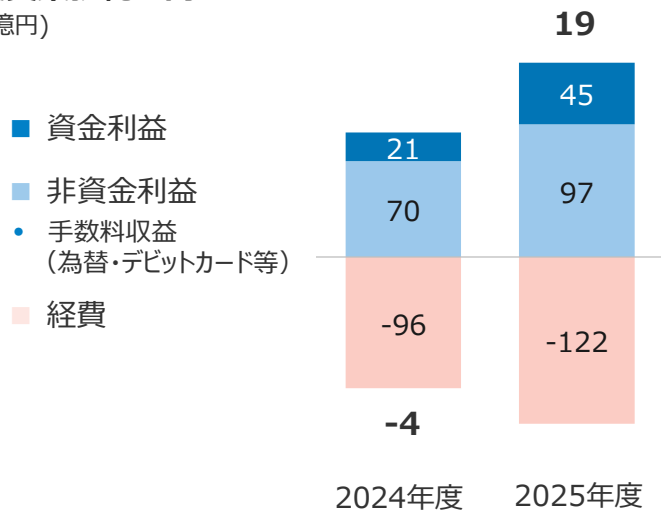
*2 その他には「持分法投資損益」、「株式等関係損益等」および「調達貢献」等を含む。

2025年度より、「AOZORA2027」における成長の基盤である資金調達業務に対する貢献度合いを収益換算した「調達貢献」実績を各ユニットに追加（2024年度分も遡及修正）

- 法人口座数・預金残高が増加し、非資金利益（手数料収益）、資金利益ともに増益。当期純利益は黒字化

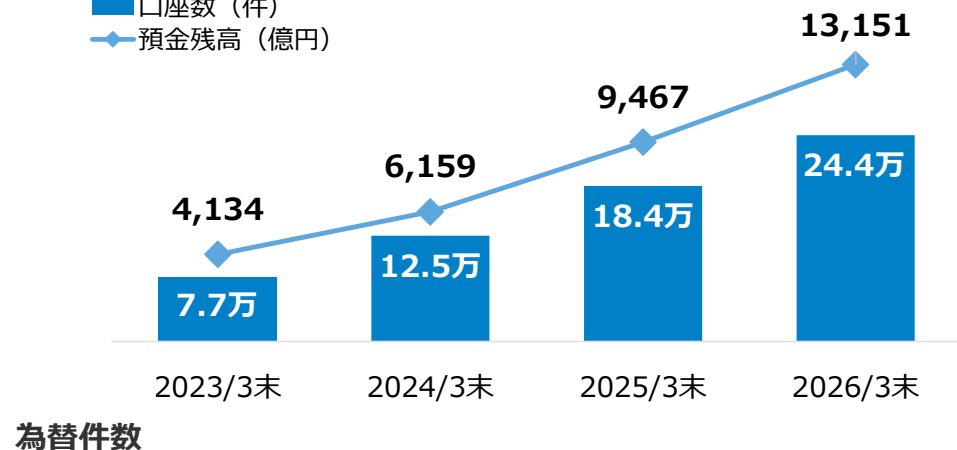
実質業務純益内訳*1

(億円)



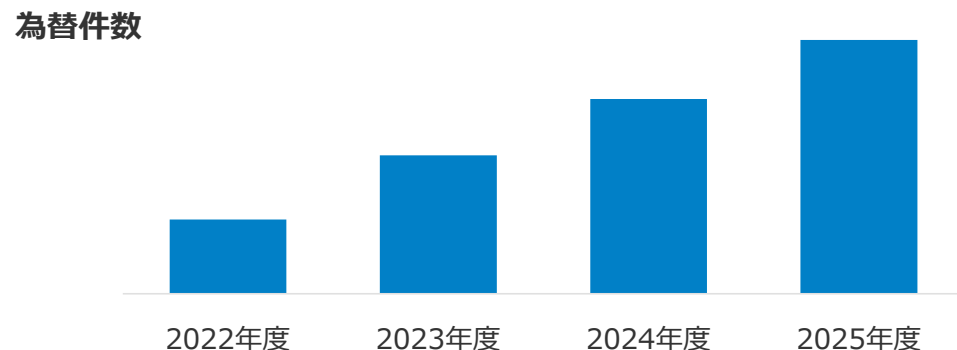
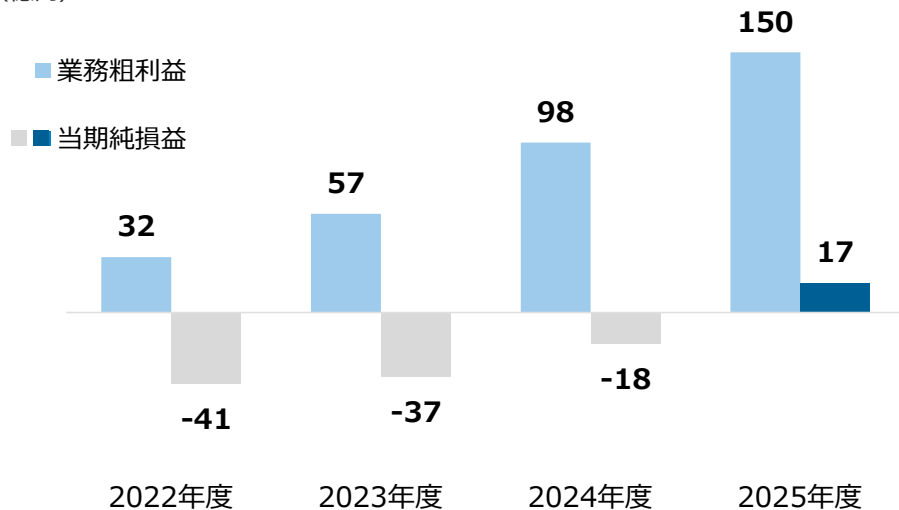
法人口座数・預金残高

■ 口座数 (件)
◆ 預金残高 (億円)



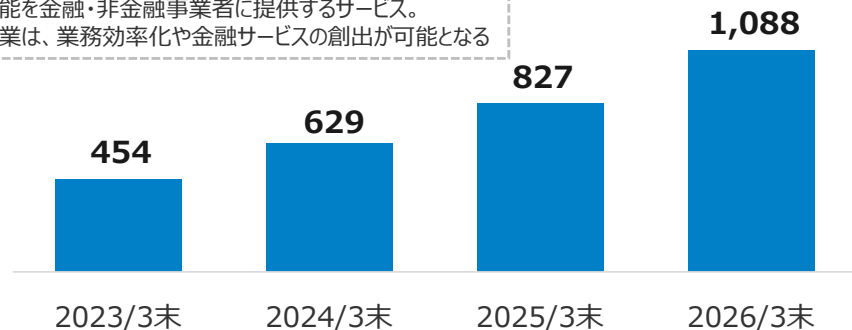
業務粗利益・当期純損益推移*2

(億円)



「BaaS byGMOあおぞら」契約数累計

銀行機能を金融・非金融事業者に提供するサービス。
利用企業は、業務効率化や金融サービスの創出が可能となる



*1 管理会計ベース

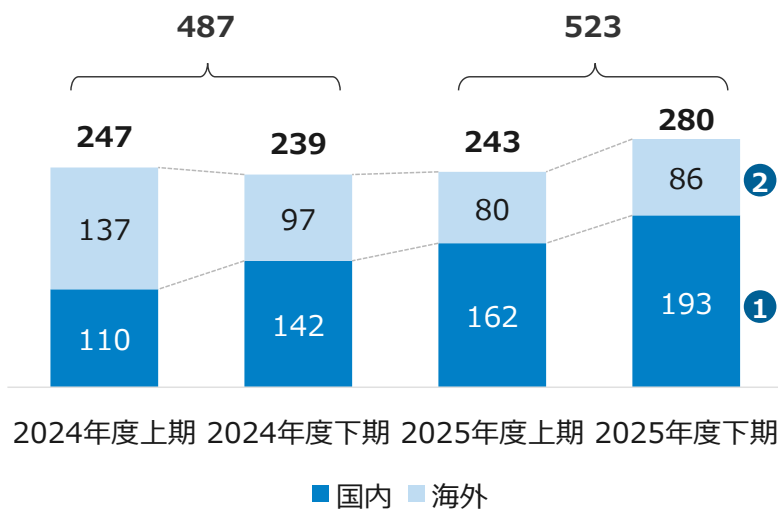
*2 GMOあおぞらネット銀行単体ベース

(単位：億円)

	2024年度 A	2025年度 B	増減 B - A
資金利益	487	523	+36
国内	252	① 355	+103
海外	234	② 167	-66
資金運用収益	1,611	1,603	-7
うち、貸出金利息	1,279	1,198	-81
うち、有価証券利息配当金	224	263	+38
資金調達費用	-1,123	-1,079	+44
うち、預金・譲渡性預金利息	-156	-304	-147
うち、レボ利息等	-169	-165	+4
うち、スワップ支払利息	-708	-497	+211

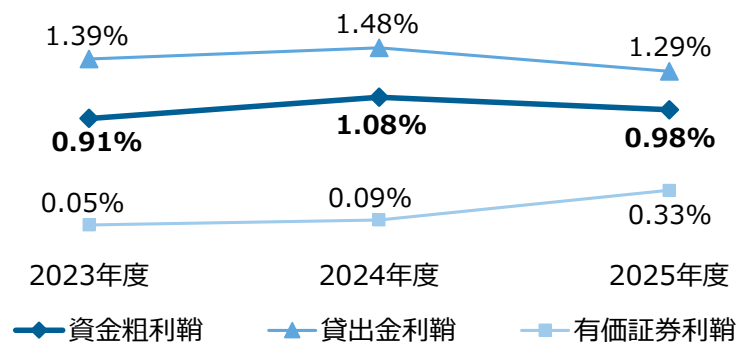
資金利益推移

(億円)

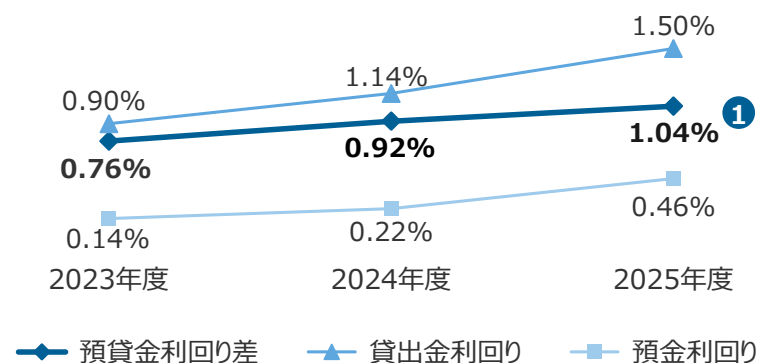


- ① 円金利上昇の累積的な効果による預貸金利回り差拡大や国内貸出残高の増加により、増益基調を継続
- ② 海外貸出残高の減少に加え、市場のクレジットスプレッドのタイトニングもあり、前年度比では減少も、足元では回復傾向

資金粗利鞘・貸出金利鞘・有価証券利鞘推移



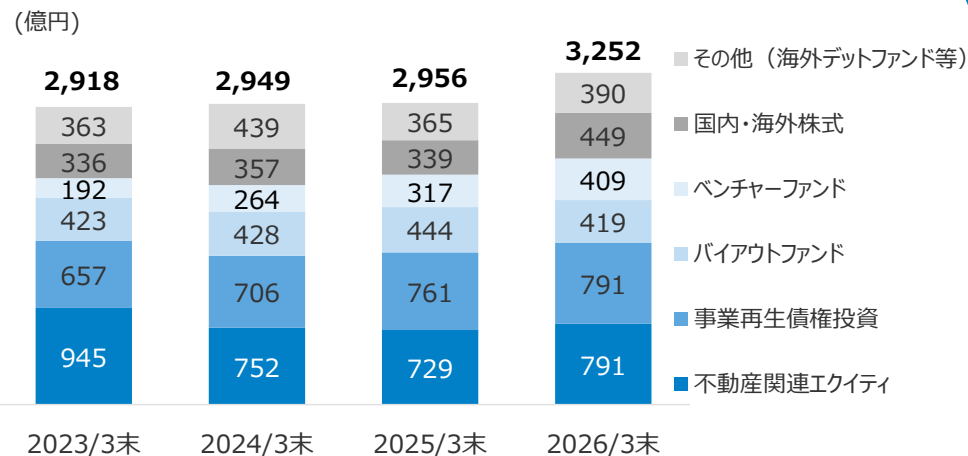
国内預貸金利回り差



(単位：億円)	2024年度 A	2025年度 B	増減 B - A
非資金利益	369	462	+93
役務取引等利益	246	318	+71
うち、貸出関連手数料	92	125	+33
うち、GMOあおぞらネット銀行 手数料	67	96	+29
うち、投資信託関連利益	44	49	+4
うち、M&A手数料	10	10	-0
特定取引利益	31	43	+11
その他業務利益	91	100	+9
うち、国債等債券損益	20	-103	-123
うち、組合出資損益	126	182	+56
不動産/不良債権関連	69	98	+29
バイアウト/ベンチャー関連	26	60	+33
その他	30	23	-6
株式等関係損益	32	11	-21
うち、エクイティ投資関連	12	11	-0
持分法投資損益	22	29	+6

- 1 LBOローンの貸出関連手数料やGMOあおぞらネット銀行手数料が牽引
- 2 レガシー資産の処理に加え、ALM証券投資ポートフォリオのポジション調整を実施（4Qは▲69億円）

<参考> エクイティ投資にかかる資産残高*



* 管理会計ベース、時価評価後。なお、実現損益は、組合出資損益、株式等関係損益、有価証券利息配当金等に計上

持分法適用関連会社（ベトナム）

—Orient Commercial Joint Stock Bank—

(単位：億円)

当期利益*

2024年 1-12月 期	2025年 1-12月 期	増減 B - A
184	233	+49

* 為替レートは1ベトナムドン=0.0058円を使用

OCBの1-12月期分の15%（のれん償却含む）を当行2025年度決算の持分法投資損益に取込み

2025/3末比
総資産 8.6兆円 +8,392億円

貸出金
4.4兆円 +2,798億円

国内	3.1兆円	+2,614億円
海外 (海外比率)	1.3兆円 (29%)	+183億円

有価証券
1.4兆円 +793億円

その他
 (流動性準備資産等)
2.6兆円 +4,800億円

預金等
6.6兆円 +3,695億円

譲渡性預金、
 借入金(日銀借入を除く)、
 社債を含む

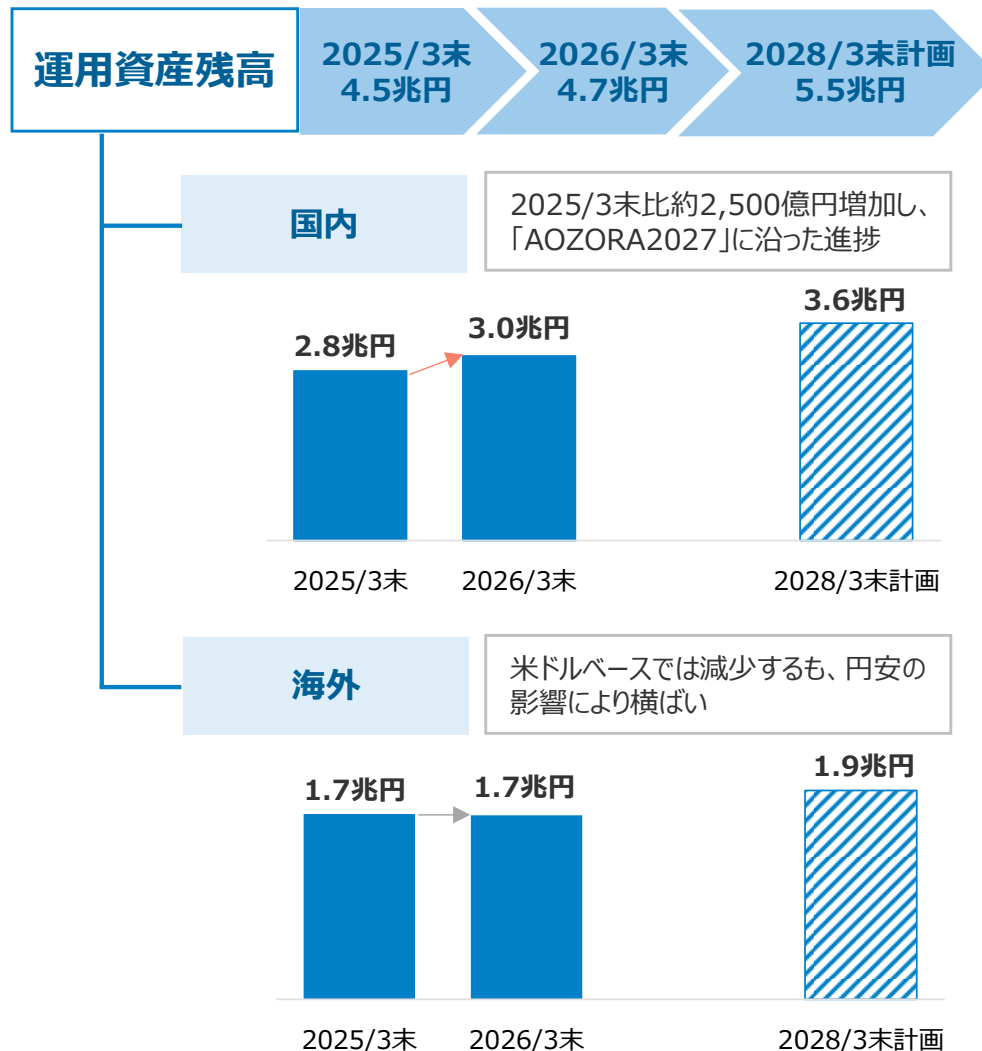
その他
1.4兆円 +4,377億円

純資産
0.4兆円 +319億円

運用資産残高*

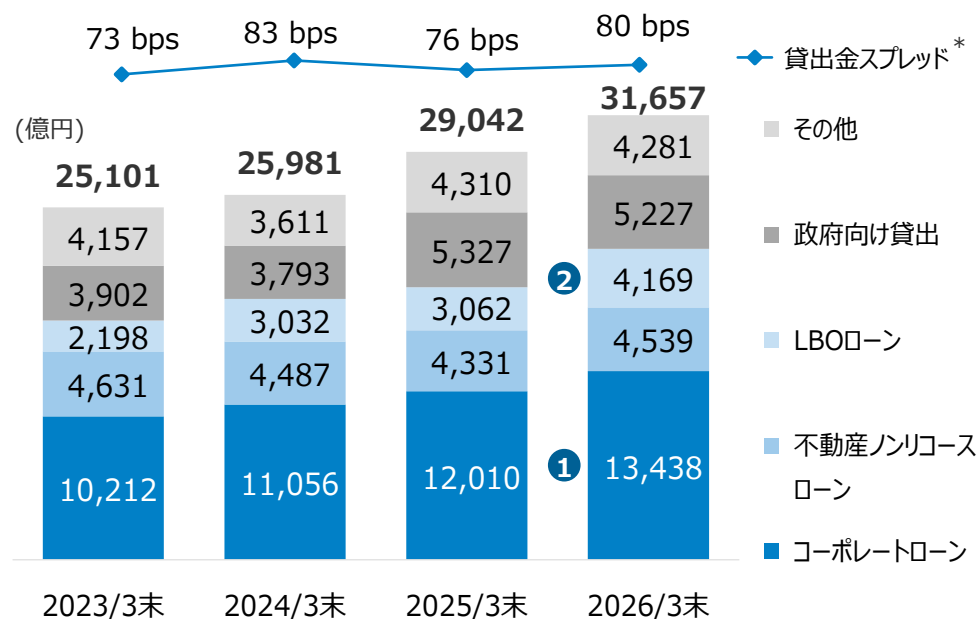
貸出・有価証券の合計
 (政府向け貸出、国債等を除く)

「AOZORA2027」



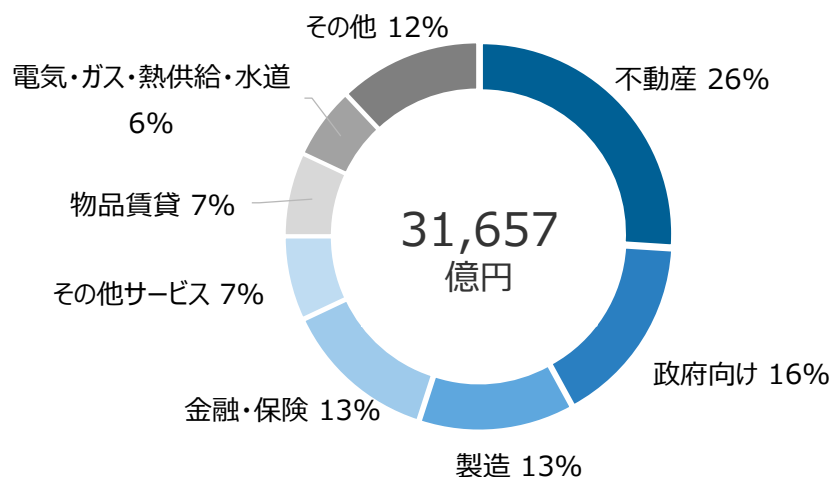
* 従来「ビジネスアセット」と表記していたもの。管理会計ベース

国内貸出残高内訳・貸出金スプレッド*



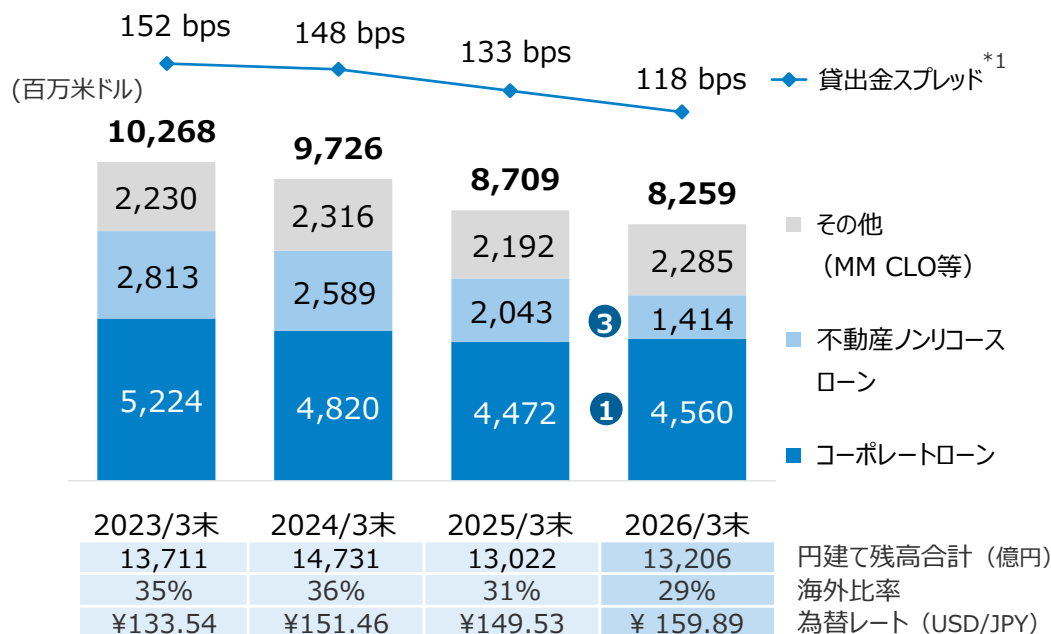
- ① コーポレートローンは、大和証券グループからの顧客紹介を含め、新規先が増加する等国内顧客基盤が拡大し、前年度末比約1,400億円（約12%）増加
- ② LBOローンは、活況なM&A市場を背景に前年度末比約1,100億円（約36%）増加

国内貸出業種別内訳



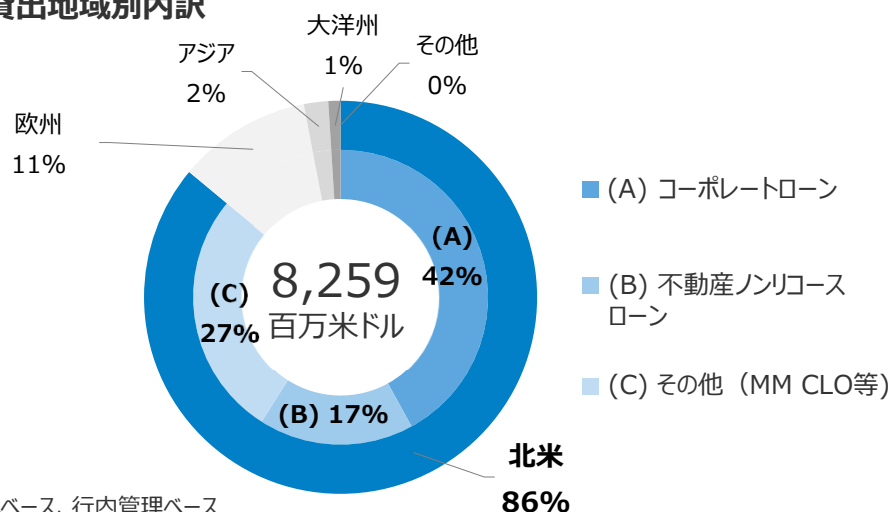
* 単体ベース、行内管理ベース

海外貸出残高内訳・貸出金スプレッド*1



- 1 コーポレートローンは、市場のクレジットスプレッドがタイトニングする中、クオリティを維持する方針を徹底。慎重な取組みを継続しつつ、残高は前年度末比微増
- 2 直近では中東情勢等の影響もありマーケット水準は低下傾向も、当行ポートフォリオはクオリティを維持
- 3 米国オフィス向けローンのワークアウト・回収を推進し、海外不動産ノンリコースローン残高は前年度末比約3割減少

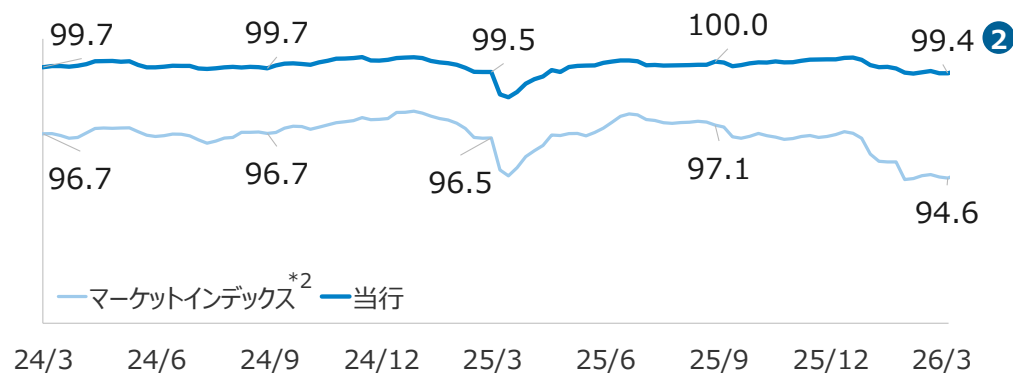
海外貸出地域別内訳



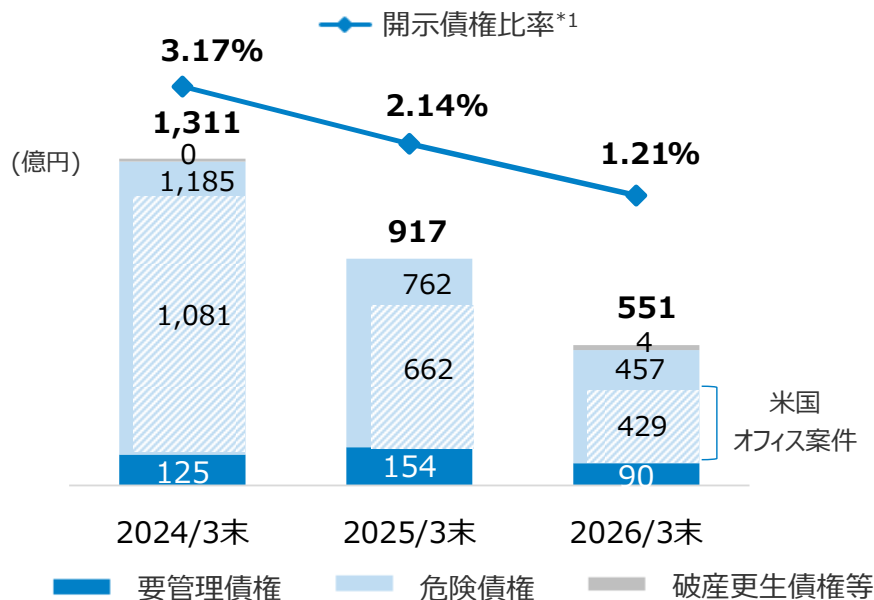
*1 単体ベース、行内管理ベース

*2 出典：PitchBook Data, Inc.

参考：平均ビッドプライス推移 - 北米コーポレートローン -



金融再生法開示債権



与信関連費用

(単位: 億円)

	2024年度	2025年度				増減 B - A	
	通期 A	1Q	2Q	3Q	4Q		通期 B
与信関連費用	-94	-11	-48	20	-44	-84	+9
米国オフィス向けローン	-37	-11	-31	11	4	-26	+10
上記以外	-57	-0	-17	8	-49	-58	-0

① 国内の新規LBOローンにかかる引当約30億円の計上に加え、一部北米コーポレートローン等における評価見直しに伴い追加引当が発生

米国オフィス向けローンの状況

- ワークアウト対象案件（破綻懸念先）は、足元では先数・残高とも処理開始時点の3分の1まで圧縮（4月末時点で先数は7先、残高は241百万ドルまで削減）
- 引き続き残高圧縮方針に変更はないが、これらの状況を踏まえ2026年度より通常のリスク管理へ移行

(単位: 百万米ドル)	2023年12月末				2025年3月末				2025年12月末				2026年3月末			
	残高	引当額	引当率*2	先数	残高	引当額	引当率*2	先数	残高	引当額	引当率*2	先数	残高	引当額	引当率*2	先数
LTV90%未満	1,082	23	2.2%	24	762	16	2.2%	19	676	36	5.3%	16	677	33	5.0%	16
LTV90~100%	92	12	13.8%	2	232	31	13.5%	4	60	9	15.3%	2	41	7	17.6%	1
LTV100%超 (破綻懸念先)	719	320	44.5%	21	442	187	42.3%	14	281	123	43.9%	8	268	110	41.2%	8
合計	1,893	357	18.8%	47	1,437	235	16.3%	37	1,018	169	16.6%	26	987	151	15.3%	25

*1 総与信に占める開示債権の割合

*2 総与信ベース

(単位：億円)	貸借対照表計上額				評価損益			
	2024年 3月末	2025年 3月末 A	2026年 3月末 B	増減 B - A	2024年 3月末	2025年 3月末 C	2026年 3月末 D	増減 D - C
国債	525	1,285	1,465	+179	-21	-48	-61	-13
地方債	290	337	914	+577	-2	-7	-9	-2
社債・短期社債	1,075	1,031	937	-94	-4	-11	-15	-4
株式	311	299	377	+77	147	125	185	+60
外国債券	4,939	5,709	6,008	+298	-606	-496	-451	+45
外国国債	2,626	3,473	3,991	+517	-321	-246	-212	+33
モーゲージ債	992	917	925	+8	-286	-260	-245	+15
その他	1,320	1,319	1,091	-227	1	10	5	-4
その他有価証券	4,723	4,890	4,644	-245	-100	-107	-13	+94
ETF	599	649	473	-175	-104	-105	-70	+34
組合出資	1,814	1,830	1,999	+168	10	20	14	-6
REIT	351	330	330	-0	35	26	28	+2
投資信託	1,539	1,625	1,358	-266	-47	-51	13	+64
その他	417	454	483	+28	5	1	0	-1
合計	11,865	13,554	14,348	+793	-587	-545	-366	+179
USD/JPY	¥151.46	¥149.53	¥159.89	¥10.36				
ヘッジ手段の評価損益を含めた有価証券評価損益					-511	-507	-295	+211

非レガシー/レガシー資産

	残高 (億円)			評価損益 (億円)*1		
	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
非レガシー資産	7,576	9,405	10,202	135	58	183
国内債	1,891	2,654	3,317	-27	-59	-69
株式	311	299	377	147	125	185
外国債券	1,965	2,814	2,884	-17	-12	-2
その他	3,407	3,637	3,623	33	4	70
レガシー資産						
	残高 (億円)			評価損益 (億円)*1		
	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
レガシー資産	4,289	4,148	4,145	-647	-566	-479
うちベアファンド	715	659	634			
残高 (原通貨百万)*2						
	残高 (原通貨百万)*2			評価損益 (億円)*1		
	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
米国国債 (USD)	1,150	1,150	1,150	-110	-95	-75
欧州国債 (EUR)	350	315	315	-91	-64	-55
モーゲージ債 (USD)	823	767	713	-307	-272	-258
クレジットETF (投資適格社債) (USD)	465	465	286	-136	-134	-89
合計				-511	-507	-295

1 3Qに続き4QもクレジットETFの処理を実施し、残高は前年度末比178百万米ドル削減 (▲38%)

市場リスクの状況 (10BPV)*3

(単位：億円)	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
ALM証券投資	+0	-10	-15
うち、円金利リスク	+0	-5	-5
うち、米金利リスク	+0	-6	-9

債券デュレーション*3

	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
国債	7年	7年	7年
地方債	4年	5年	8年
米国国債	5年	4年	4年
モーゲージ債	7年	8年	8年

*1 評価損益はヘッジ手段 (デリバティブ、ベアファンド) を含む

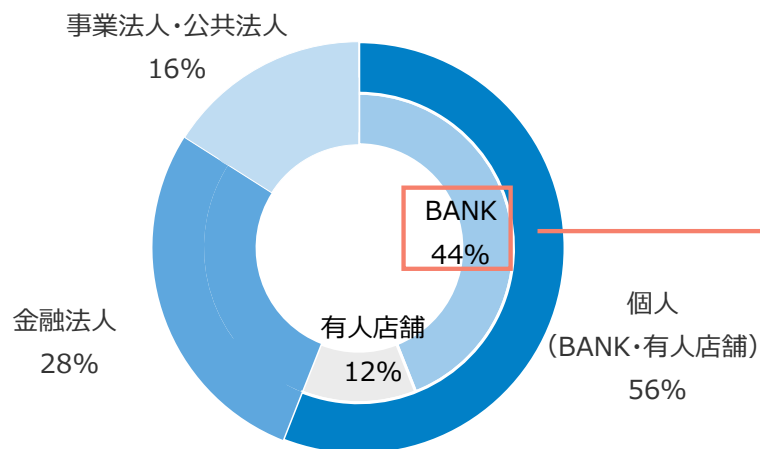
*2 額面/簿価ベース。ヘッジ手段を含まない

*3 単体ベース

(単位：億円)	2024年 3月末	2025年 3月末 A	2026年 3月末 B	増減 B - A
調達（連結ベース）	64,210	62,761	66,457	+3,695
預金・譲渡性預金	57,763	56,729	60,944	+4,215
借入金 ^{*1}	4,633	4,786	4,933	+147
社債	1,813	1,246	579	-666
調達（単体ベース）^{*2}(A)	58,089	53,595	54,572	+977
個人預金 (B)	35,608	31,817	30,815	-1,001
法人預金 ^{*3}	20,667	20,531	23,176	+2,645
社債	1,813	1,246	579	-666
個人調達比率 (B) / (A)	61%	59%	56%	
預貸率	66%	71%	74%	

- ① 預金残高は2025年3月末比約1,600億円増加
- ② 個人預金残高は前年度末比減少も、日銀利上げを踏まえた預金金利引上げ効果もあり、12月末比では約300億円増加
- ③ 法人預金は調達状況全体（量・コスト）を見ながら柔軟にコントロール。GMOあおぞらネット銀行の預金の一部をグループ内で活用

顧客層別（単体ベース）^{*2}



BANK預金内訳

	2024年 3月末	2025年 3月末 A	2026年 3月末 B	増減 B - A
流動性預金	75.1%	57.9%	57.1%	-0.8%
定期預金	24.9%	42.1%	42.9%	+0.8%

*1 日銀借入を除く

*2 行内管理ベース

*3 譲渡性預金・借入金含む、日銀借入を除く

環境認識

- 個人の株式や投信等への投資が増加。デジタル化に伴い預金は動きやすくなり、金利感応度が高まる中、今後預金伸び率は鈍化すると想定
- こうした環境下、預金での調達に加え、市場調達（普通社債等）も組み合わせたALM運営の正常化が重要

当行調達方針

調達コストを意識しつつ、個人預金、法人預金、社債のミックスによるバランスの取れた調達を図る

個人預金の運営

- 顧客基盤の拡大や小口の新規口座積み上げにより、貯蓄性預金を増加
- 効果的な条件設定と調達コストのバランスを取った運営
 - ✓ タイミング・市場金利・他行の流動性預金および定期預金を意識した金利設定
 - ✓ 効果的なキャンペーンやマーケティングの実施

法人預金の運営

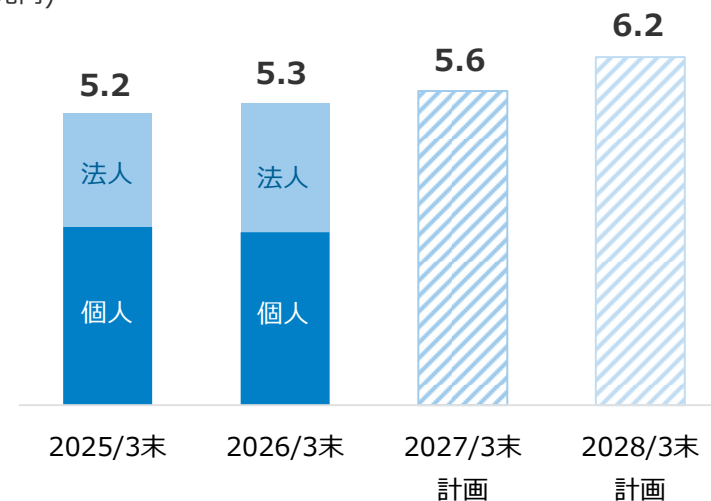
- 法人の運用ニーズを捉え、既往先・新規先へのアプローチに加え大和証券グループの紹介を活用した預金獲得を継続
- GMOあおぞらネット銀行の預金の一部を活用し、グループ全体の運用効率を向上

社債の発行

- マーケットの状況を注視しながら、社債発行の再開を検討

預金残高実績・計画

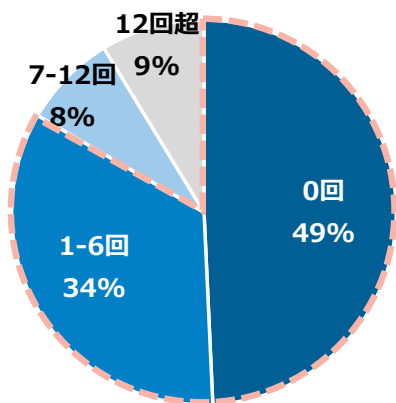
(兆円)



✓ 貯蓄性預金が多い

- 生活決済口座ではないため、口座の約半数は年間出金回数ゼロ回

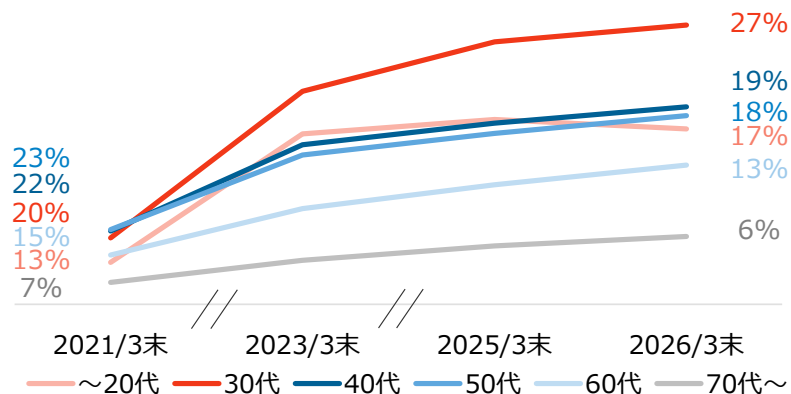
BANK普通預金の1年間の出金回数比率（口座数ベース）



✓ 若年層・現役世代からシニアまで幅広い預金者層

- BANKの普及により顧客層が拡大

BANK顧客の年代別口座数推移



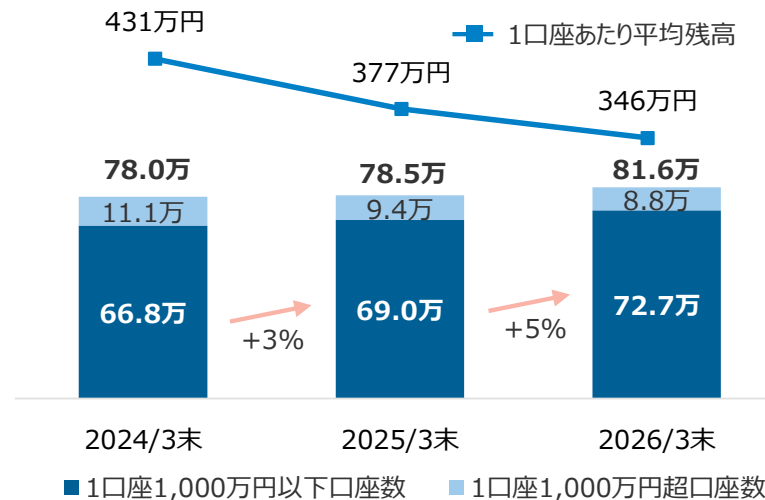
*1 データはすべて行内管理ベース

*2 DC定期を除く

✓ 小口分散化が進捗

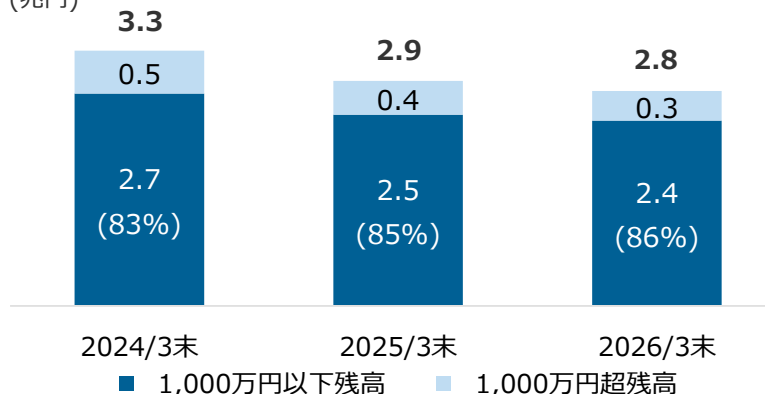
- 口座数増加に伴い、1口座あたりの平均残高は小口化

口座数および1口座あたり平均残高推移



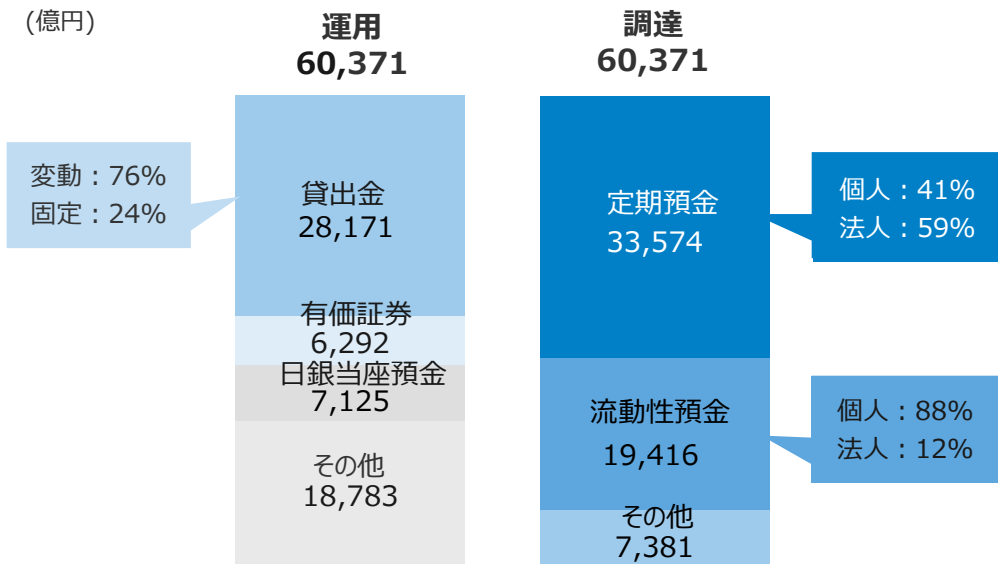
- 貯蓄目的での利用が多く、1口座1,000万円以下の残高は安定推移

1口座1,000万円以下・超の残高合計*2推移 (兆円)



円貨バランスシート

(億円)



円金利上昇による年間の資金利益影響額 (試算)

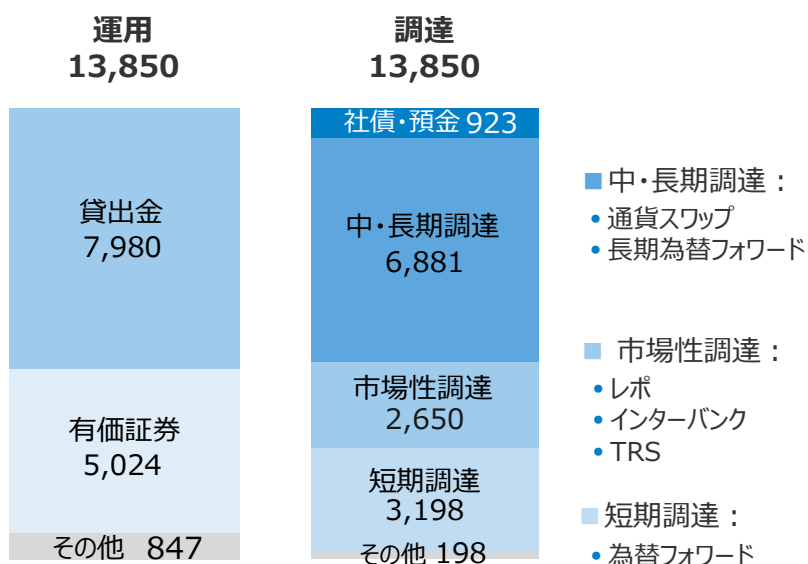
➡ +30億円

試算前提

- 全年限において0.25%金利上昇
- バランスシートは2026年3月末から不変
- 預金金利の追随率は75%

外貨バランスシート

(百万米ドル)



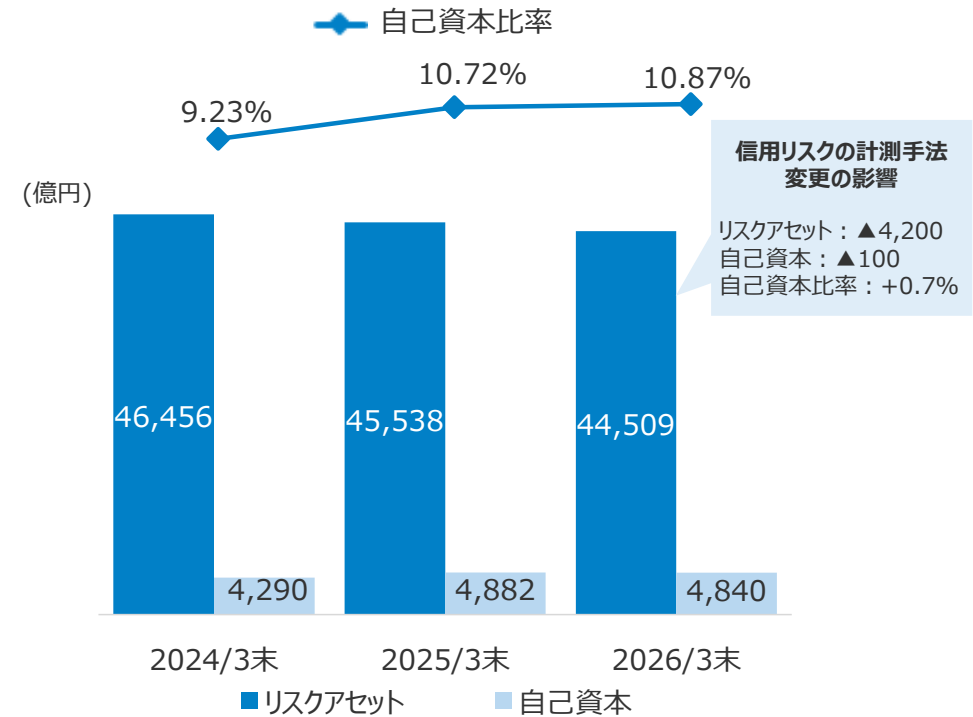
* 行内管理ベース

自己資本比率（速報値）

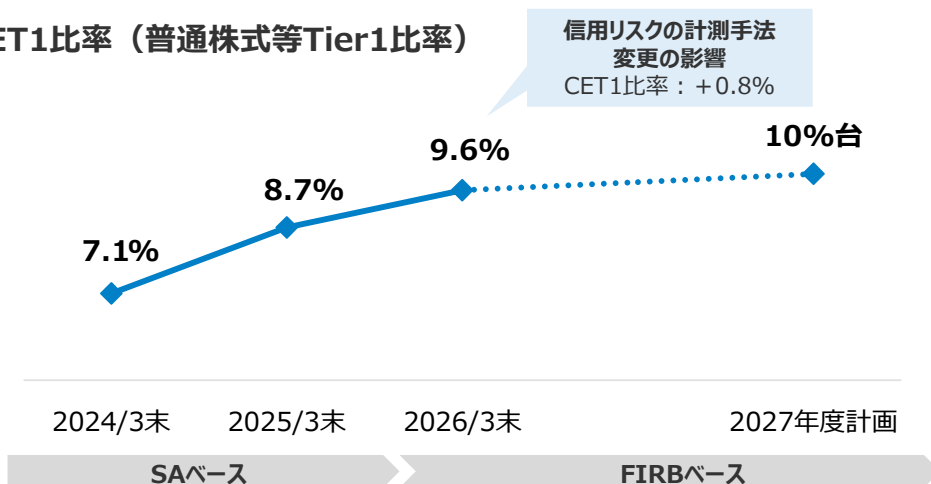
自己資本比率

国内基準

(単位：億円)	2024年 3月末	2025年 3月末 A	2026年 3月末 B	増減 B - A
自己資本比率	9.23%	10.72%	10.87%	+0.15%
自己資本 (A) - (B)	4,290	4,882	4,840	-42
基礎項目 (A)	4,675	5,297	5,292	-5
株主資本	4,131	4,751	4,881	+130
その他	544	545	410	-135
調整項目 (B)	385	414	452	+38
リスクアセット	46,456	45,538	44,509	-1,029
信用リスク・アセット	42,731	42,489	35,709	-6,780
マーケットリスク	2,389	1,776	1,655	-121
オペレーショナルリスク	1,334	1,272	1,254	-18
フロア調整額	-	-	5,889	+5,889



CET1比率（普通株式等Tier1比率）



- 2026年3月末より信用リスクの計測手法を「標準的手法（SA）」から「基礎的內部格付手法（FIRB）」に変更しています
- 規制上、当行は国内基準行（所要自己資本比率=4%以上）ですが、海外向け貸出の大きさ等から、より高度なリスク管理や資本管理を目指す考えに基づき、国際統一基準のCET1比率を意識した運営を行っています

当行および主要連結子会社等の実績・連単差

グループ会社

(単位：億円)

A 単体純利益	222
B 親会社株主純利益	257
B-A (a+b) 連単差	34

連単差の内訳

a 連結子会社・持分法適用関連会社	65
--------------------------	-----------

	所有割合 ^{*1}	業務粗利益	当期純利益
GMOあおぞらネット銀行	50.0% ^{*2}	150	17
あおぞら債権回収	67.6%	40	1
あおぞら証券	100.0%	2	-5
あおぞら地域総研	100.0%	0	0
あおぞら投信	100.0%	22	7
あおぞら不動産投資顧問	100.0%	4	2
ABNアドバイザーズ	100.0%	3	-0
あおぞら企業投資	100.0%	7	3
Aozora Europe Limited	100.0%	8	2
Aozora North America, Inc.	100.0%	46	22
その他	-	5	-15
Orient Commercial Joint Stock Bank	15.0%	-	29 ^{*3}

b 連結調整	-30
---------------	------------

非支配株主純損益（GMOあおぞらネット銀行）	-	-8
その他	-	-22 ^{*4}

*1 親会社の損益に帰属する割合

*2 議決権所有割合は85.1%

*3 持分法投資損益の取込額

*4 その他には、グループ会社からの受取配当金に係る連結調整を含む



中期経営計画「AOZORA2027」の進捗および 2026年度運営方針

中期経営計画「AOZORA2027」概要とKPIの進捗状況

「AOZORA2027」の概要

2025－2027年度の3年間は、外部環境変化を追い風に、当行の強み・特色を基盤として、成長軌道への回帰を目指す

3つの成長ドライバー

- ① 国内を中心とした投資銀行ビジネスの成長
- ② 大和証券グループとの提携によるシナジー効果の発揮
- ③ GMOあおぞらネット銀行の成長

「AOZORA2027」初年度の実績

- ① 投資銀行ビジネスは、M&Aの拡大に伴うLBOローンおよび大和証券との提携による国内コーポレートローンの増加
- ② リテール顧客向けのファンドラップ（大和証券提供）の販売が好調
- ③ GMOあおぞらネット銀行は、高い技術力とスピーディな対応力を強みに当期純利益が黒字化
- ④ 上記の成長ドライバーの順調な進捗を受け、今後の収益性向上に向けて有価証券レガシー資産（クレジットETF）の処理に着手
- ⑤ CET1比率は、FIRBへの移行による押し上げもあり、9.6%まで改善

KPIの進捗状況

KPIの進捗状況	2024年度実績	2025年度計画	2025年度実績	2026年度計画	2027年度計画	2029年度目標
					中計最終年度	
親会社株主純利益	205億円	220億円	257億円	270億円	330億円	500億円
ROE	4.9%	—	5.5%	—	7%程度	8%以上
CET1比率 (2025年度実績よりFIRBベース)	8.7%	—	9.6%	—	10%台	10%台
運用資産残高*	4.5兆円	—	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)	—	33億円	35億円	65億円	100億円	—

* 従来「ビジネスアセット」と表記していたもの。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

2026年度の運営方針

2026年度の外部環境

国内・海外経済ともに緩やかな成長を見込む一方、地政学リスクやインフレ昂進などリスクシナリオが燦る中、テールリスクへの目配りや機動的なリスク運営が求められる

政治・社会状況

- 国際政治の不安定化と地政学リスクの更なる高まり
- 日本政府の成長戦略推進と日本経済の活性化
- 人口減少に伴う人材確保の難しさ

経済・金融市場環境

- 国内M&A市場拡大に伴うビジネスチャンス拡大と競争激化
- 国内預金総量の頭打ちに伴う預金獲得競争の激化
- 地方創生に対する金融機関への期待の高まり
- インフレ再加速に伴う金融政策の混乱
- 金融システムリスクの高まり

技術革新

- サイバー攻撃の高度化・大規模化とそれに伴う対応コストの増加
- デジタル技術の活用による金融サービスの拡大、既存サービスの代替
- AI等による個人・企業間の生産性格差拡大

2026年度運営方針

当行の強みであるストラクチャードファイナンスの拡大を図りつつ、外部環境の影響を受けにくい経営体質の構築に取り組む



こうした環境認識の下定めたリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に則った規律ある運営

- ✓ 成長投資と財務健全性の両立を追求
- ✓ 投資銀行部門に経営資源を重点的に配分
- ✓ 人的資本・IT等、必要に応じた投資
- ✓ ビジネスユニット・ビジネスグループを3つの部門（投資銀行部門・市場国際部門・カスタマーリレーション部門）に再編。海外アセットを市場国際部門に集約



利益の質の変革

- ✓ 持続性の高いビジネスへの注力：国内コーポレートローンの積上げ、預り資産（ファンドラップ・投資信託等）の拡大
- ✓ 資産流動化推進：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るリスク分散と資本効率の向上
- ✓ 大和証券グループとの協業の拡大
- ✓ 調達コストを意識した預金獲得

投資銀行部門 –成長ドライバーとしての収益貢献の中核–

2025年度実績

- 非資金利益が計画を大きく上回り、実質業務純益の増加を牽引
 - ✓ LBOローンの貸出関連手数料
 - ✓ 不良債権やバイアウト関連の組合出資利益
- 貸出残高増加により、LBOローンを中心に資金利益も増加
- 資産流動化を推進、シンジケーション金額が増加（リーグテーブル4位*1）

2026年度の見通し・方針

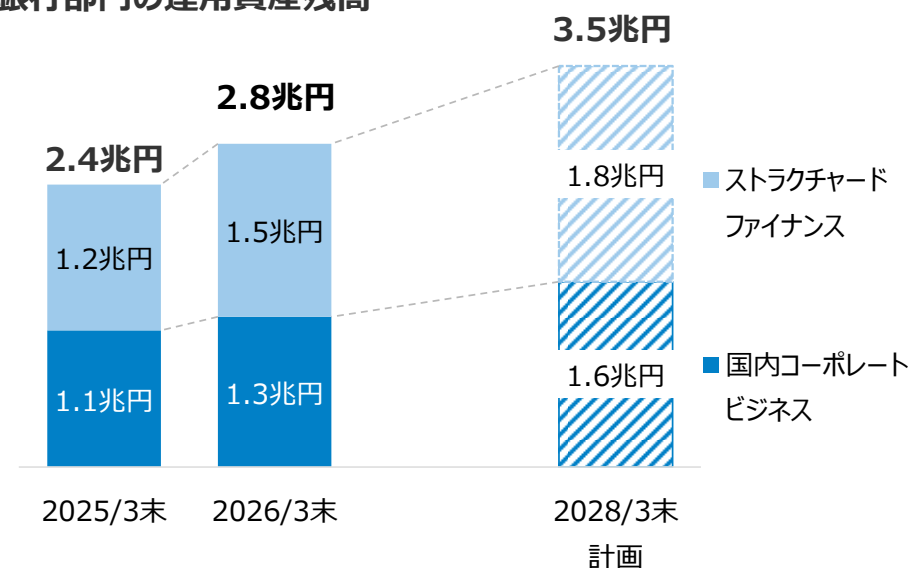
- 活況なM&Aマーケット環境下、LBOローンやファンドのエグジット等は一定程度見込むものの、非資金利益は巡航速度での成長に落ち着く想定
- 国内コーポレートローンは、大和証券との提携を活用し、顧客基盤・残高拡大による資金利益の増加を図る
- 投資銀行部門へ経営資源を重点配分する方針の下、人員増加による体制強化を図る

実質業務純益*2

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画
実質業務純益	277億円	386億円	340億円	350億円

国内コーポレートビジネス	ストラクチャードファイナンス
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ LBOファイナンス ◆ 国内環境ファイナンス ◆ 国内不動産ファイナンス ◆ 再生ファイナンス ◆ M&A・事業承継ビジネス

投資銀行部門の運用資産残高



*1 出典：LSEG（旧リフィニティブ）（マンドेटアレンジャー部門）

*2 管理会計ベース。銀行全体の間接経費配賦方法変更により、2026年度より投資銀行部門への配賦経費が増加

LBOファイナンス

環境認識

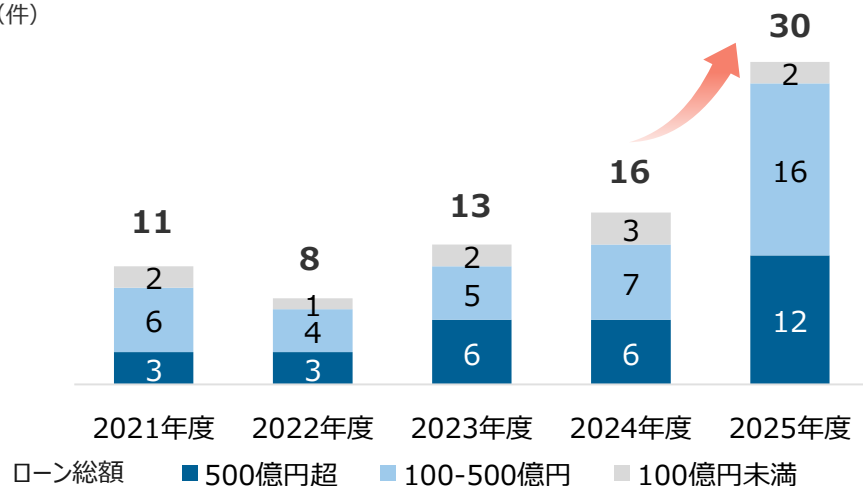
- M&A等国内企業のコーポレートアクション増加に伴い、LBO市場も引き続き拡大
- 市場拡大に伴いLBO件数も増加、案件の大型化により組成額の規模も拡大

実績

- 当行の強みは、2000年代初めの市場黎明期から参画し、フロントからバックまで経験豊富なプロフェッショナル人材が揃う点
- ソーシングルートであるPEファンドとのリレーションを確立。大型案件にかかるアレンジ件数のシェアは国内トップクラスを維持しており、2025年のアレンジ件数は**30件**と前年度比大きく増加
- 地域金融機関との幅広いネットワークを活用した資産流動化を推進

当行アレンジ件数推移

(件)



国内コーポレートビジネス

(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等)

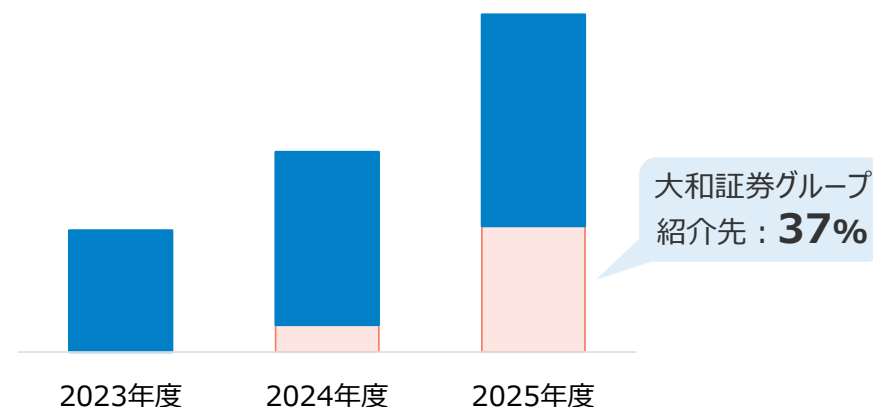
環境認識

- 資金需要の増加を伴いながら、国内金利上昇や事業環境変化を背景に、資金調達構造の最適化や調達先の分散化を検討する企業が増加
- スタートアップ向けエクイティ投資が鈍化する中、デット調達ニーズが拡大

実績

- 取引先数が増加（前年度末比+12%）、新規取引先のうち**37%**が大和証券グループからの紹介。優良なクレジット先を中心に貸出残高も伸長
- 大和証券と共催で、大企業xスタートアップの事業・資本提携の機会創出を目的とするイベント「Second Curve」を開催
- エンゲージメント投資では、ニッチトップ企業を中心に企業価値向上を目的とした対話を継続

新規取引先数推移



市場国際部門 –グローバルな視点とユニークなビジネス戦略で持続的成長を支える収益基盤–

2025年度実績

- マーケット
 - ✓ 円金利上昇に伴い、ALMにおいて国内資金利益が拡大
 - ✓ 有価証券ポートフォリオの健全化を実施
- 海外貸出等
 - ✓ クオリティを重視したポートフォリオ運営を継続
- レガシー資産
 - ✓ 償還期限のない有価証券（クレジットETF）の処理に着手
 - ✓ 米国オフィス向けローン（破綻懸念先）は、先数・残高ともに処理開始時点の3分の1まで圧縮し、ワークアウトフェーズ完了

2026年度見通し・方針

- マーケット：有価証券ポートフォリオはリスク分散を図りながら再構築を継続し、ALMは円金利上昇に伴う収益拡大を図る
- 海外貸出等：クオリティを重視した規律あるポートフォリオ運営を継続し、残高は小幅増加
- レガシー資産：米国オフィス向けローン（破綻懸念先）は通常のリスク管理体制に移行。極大回収を念頭に残高削減を継続

実質業務純益*

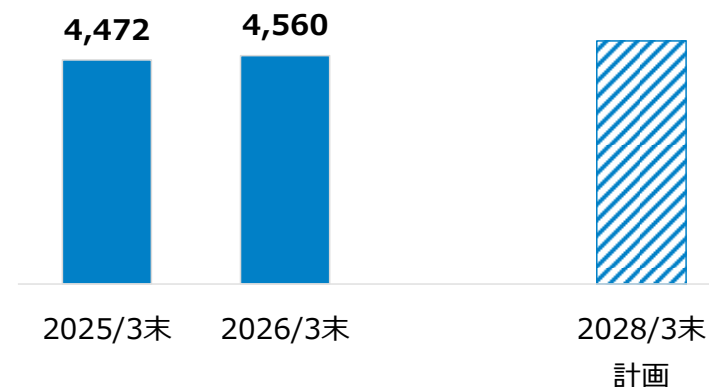
	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画
実質業務純益	75億円	39億円	160億円	190億円

* 管理会計ベース

マーケット	海外貸出等	レガシー資産
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 証券投資・ALM ◆ トレーディング ◆ デリバティブ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コーポレートローン ◆ その他投融資 ◆ 戦略投資 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 米国オフィス向けローン（破綻懸念先） ◆ 外貨有価証券

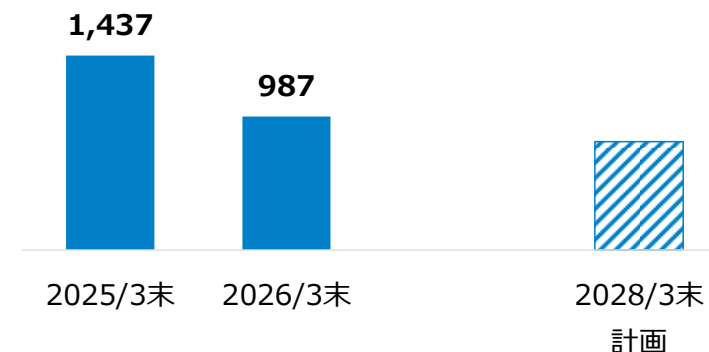
海外コーポレートローン残高

(USD million)



米国オフィス向けローンの残高

(USD million)



カスタマーリレーション部門 –ビジネス拡大を支える調達基盤–

2025年度実績

- 調達
 - ✓ 個人預金における残高階層別普通預金金利導入や新規先キャンペーンの活用により、預金者層の拡大および残高の小口分散を実現
- 資産流動化ビジネス
 - ✓ オリジネーション&ディストリビューション（O&D）ビジネス推進のため、地域金融機関へのソリューションを提案するALMソリューション部を新設。新たに合同運用指定金銭信託等の取組みを開始

2026年度見通し・方針

- 調達：調達コストを意識しつつ効果的なキャンペーン等を実施。法人・個人預金ミックスでのバランスと取れた調達を図る
- 資産管理型ビジネスの推進：2026年4月にあおぞら証券とあおぞら投信が合併。製販一体による顧客開拓・商品開発を加速し、AUM増加を図る
- O&Dビジネスの推進：資本効率の向上に向けて、商品開発、新規投資家開拓に注力

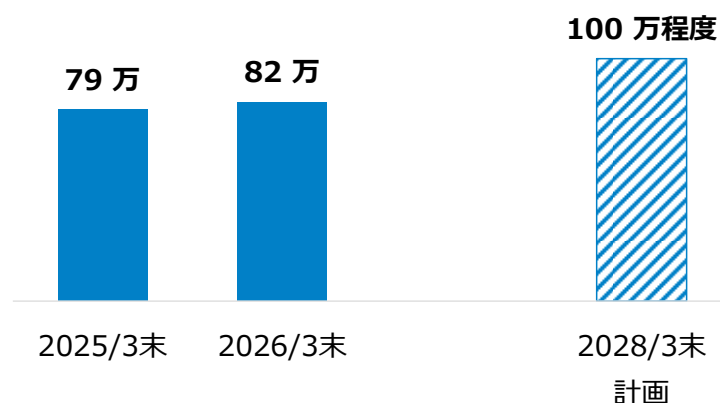
実質業務純益*

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画
実質業務純益	14億円	11億円	15億円	25億円

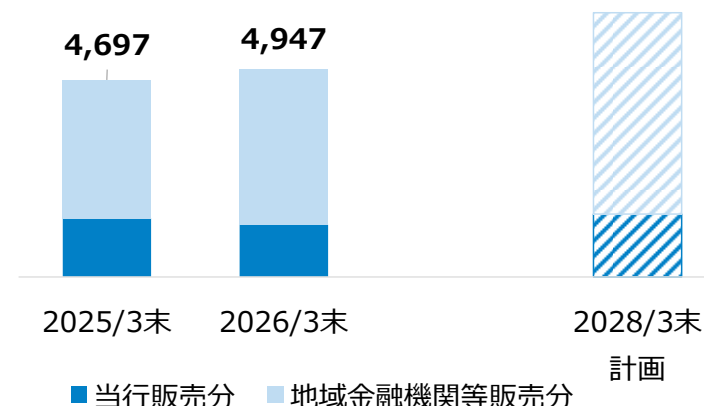
* 管理会計ベース

金融法人ビジネス	個人ビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 金融法人ネットワーク ◆ 資産流動化ビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 預金調達 ◆ 資産管理型ビジネス

個人預金口座数（単体）
（件）



あおぞら投信の個人向け預り資産残高（公募投信）
（億円）



大和証券グループとの提携

主な協業分野

法人ビジネス

コーポレート（成長企業支援含む）

不動産関連ビジネス

M&A

その他（アセットファイナンス、信託等）

個人ビジネス

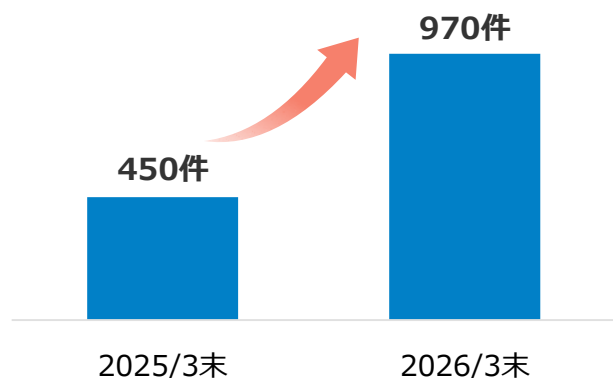
ウェルスマネジメント

提携効果^{*1}

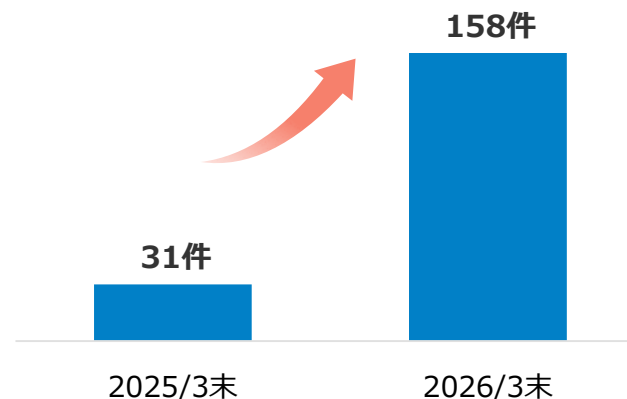
	2025年度 計画	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 目標
実質業務純益	33億円	35億円	65億円	100億円
ファイナンス実行額（累計）	2,330億円	2,860億円	5,600億円	7,300億円
ファンドラップ [®] 残高（累計）	150億円	674億円	1,000億円	- ^{*3}

- 実質業務純益、ファイナンス実行額ともに通期計画を達成
- 情報共有同意書^{*2}取得数ならびに新規約定件数（累計）ともに増加しており、顧客基盤の拡大に貢献
- 2025年10月に開始した大和証券提供のファンドラップ（「あおぞらみらい彩りラップ」）の販売は、計画を大きく上回る実績

情報共有同意書^{*2}取得数



大和証券グループの紹介による新規約定件数（累計）



*1 提携進捗による法人・個人ビジネス相互の活性化に伴い、両ビジネスの実績は一体的に開示

*2 証券会社と銀行間のファイアーウォール規制を踏まえ、相互の顧客紹介にあたり顧客より事前に「情報共有同意書」を取得するもの

*3 当初目標を前倒しで達成したため、目標修正予定

GMOあおぞらネット銀行

2025年度実績

- 2018年の事業開始以来、通期で初の当期純利益黒字を達成
- 高い技術力やスピーディな対応力が評価され、2年連続「メインバンク増加率No.1」*を獲得
- 池田泉州ホールディングス100%子会社 O 1 銀行さま、ラクシルバンクさまに BaaSを提供
- 大和証券グループとの協働を開始
 - ✓ 大和コネクセ証券さまと「法人口座」における相互連携サービスを開始

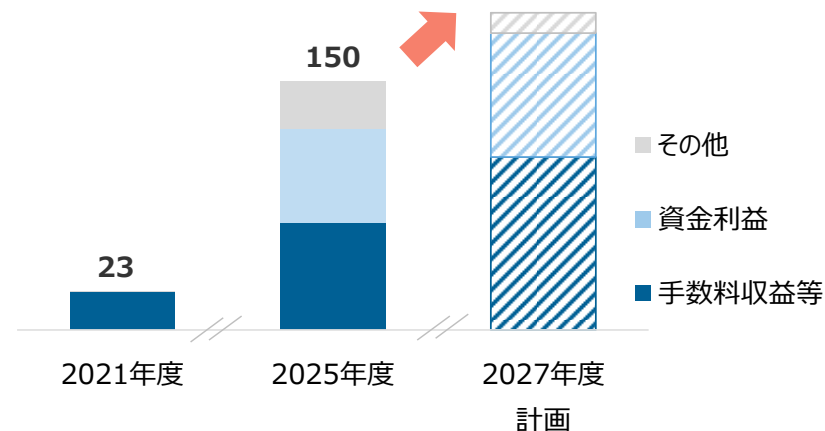
2026年度施策

- 常に“選ばれ続ける銀行”であるために「法人のお客さま向けソリューション開発計画」を策定。法人のお客さまの利便性を更に高める各種サービスのリリースを計画



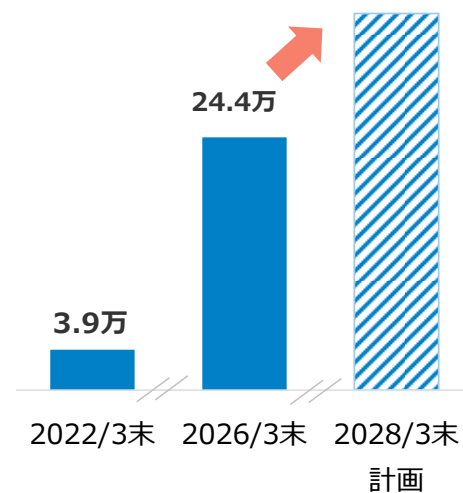
業務粗利益構成

(億円)



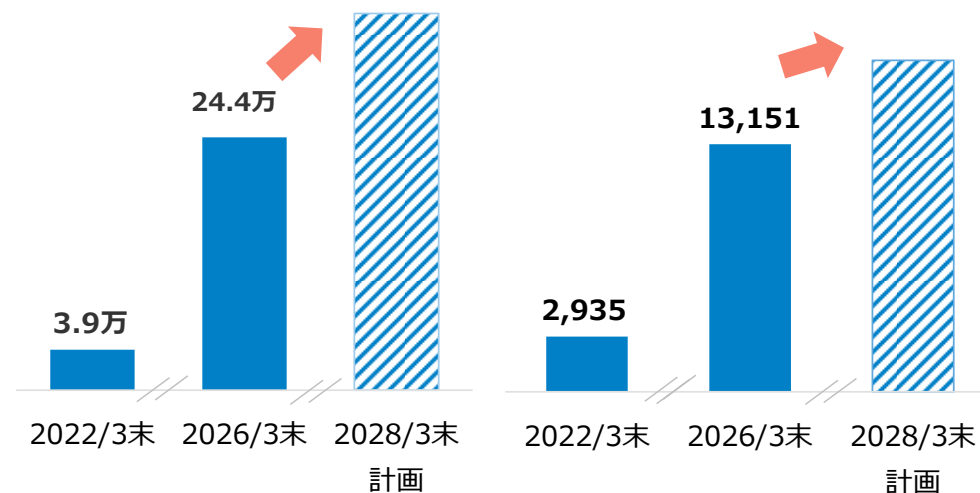
法人口座数

(件)



預金残高

(億円)



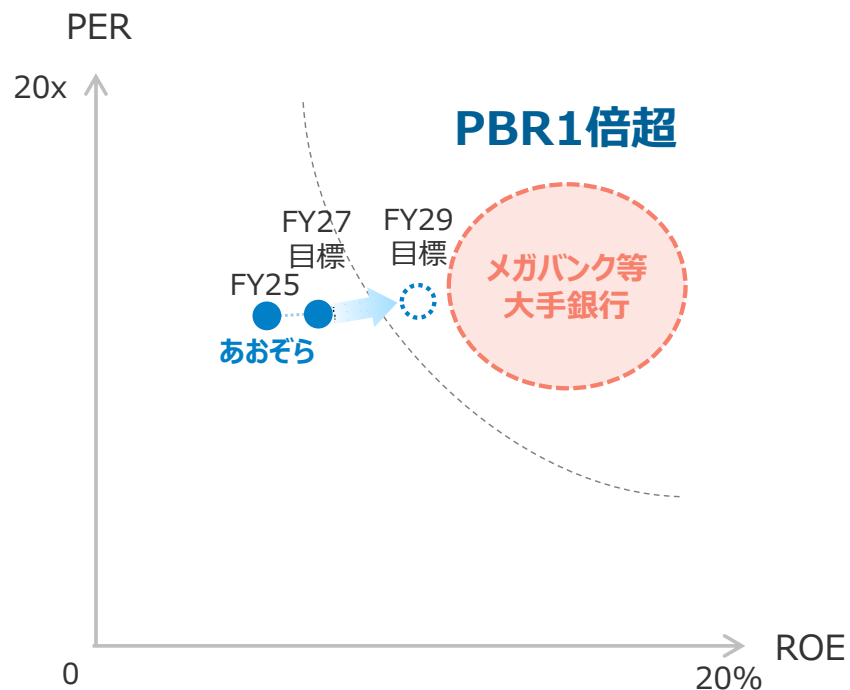
* 東京商工リサーチ メインバンク増加率ランキング 2024年および2025年

04

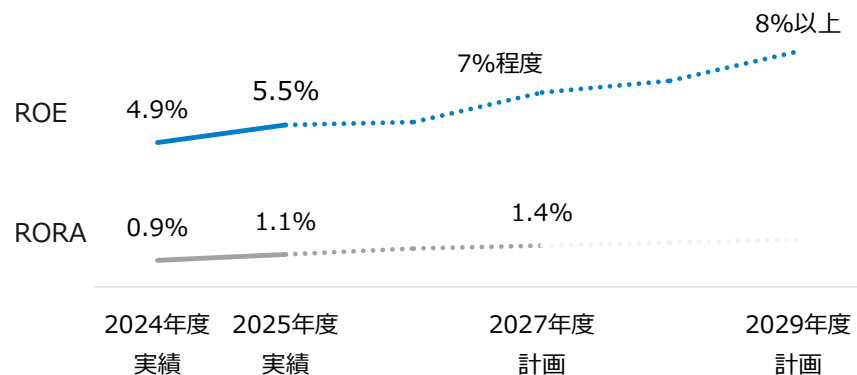
企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けて –PBR向上とROE改善–

- 2029年度に「ROE8%以上」、「PBR1倍超」を達成することを目標とし、収益力の向上および資本効率の改善を図る



ROE、RORA推移



収益力向上

- 投資銀行ビジネスの更なる強化
(国内コーポレートビジネス、ストラクチャードファイナンスの拡大)
 - 大和証券グループとの協業拡大
 - GMOあおぞらネット銀行の成長
(手数料収益・金利収益拡大)
 - 資産流動化の推進
(O&Dビジネス等)
-
- レガシー資産の削減
(外貨有価証券・米国オフィス向けローン)

資本効率改善

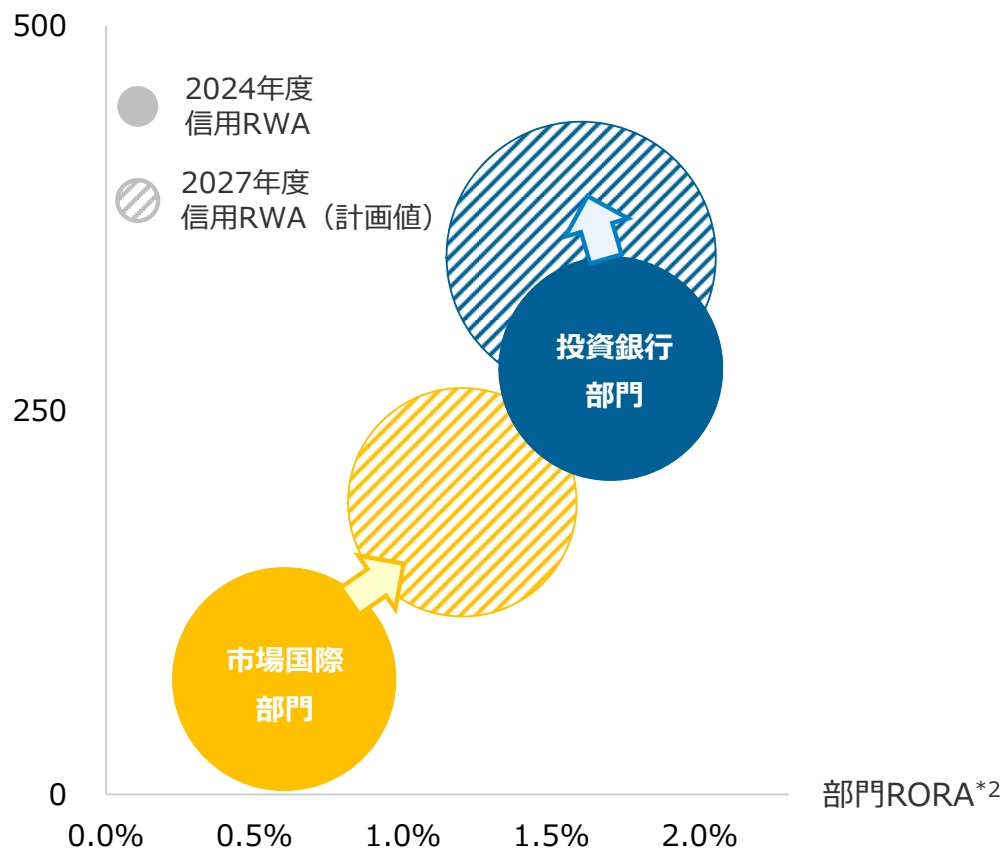
- 顧客基盤の拡大に基づく安定的な収益構造の構築
- 部門RORAベースでの管理による全体のRORA改善
- 投資銀行ビジネスへの重点的な資本配分

企業価値向上に向けて –RORAと資本配分–

- 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、コーポレートローン等の持続性の高いビジネスの拡大や、O&Dビジネス等資産流動化ビジネスの増加により資本の効率性向上を図る
- 市場国際部門では、海外コーポレートローンでの安定的な収益をベースに、マーケット業務では有価証券ポートフォリオの再構築を進め、部門RORAの改善を図る

リスクアセットおよび部門RORA計画

実質業務純益*1
(億円)



*1 従来「ビジネス利益」と表記していたもの。管理会計ベース

*2 実質業務純益ベース

部門RORA*2実績および計画

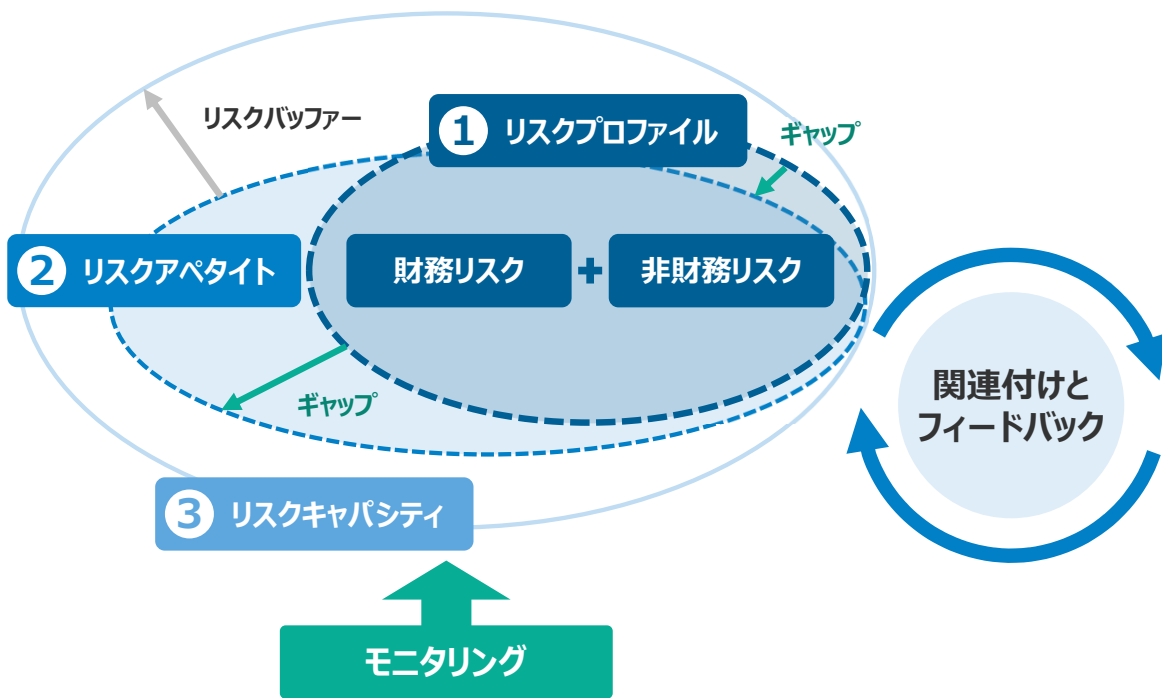
	2024年度	2025年度	2027年度 計画
全体	0.9%	1.1%	1.4%
投資銀行部門	1.7%	2.5%	1.6%
市場国際部門	0.6%	0.3%	1.2%
カスタマーリレーション部門	-2.0%	1.9%	17.9%
GMOあおぞらネット銀行	-1.3%	6.8%	8.3%

企業価値向上に向けて -リスクガバナンスの強化-

リスクアペタイト・フレームワークの構造

- 「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」の実現に向け、リスクアペタイト・フレームワークの運営を高度化

リスクアペタイト・フレームワーク



リスクアペタイトとリスクプロファイルのギャップを検知、対応策を議論

- ① リスクプロファイル： 当行グループが現に保有するリスクの量と種類
- ② リスクアペタイト： 当行グループが事業戦略・財務計画を実現するために受け入れるリスクの種類と水準
- ③ リスクキャパシティ： 当行グループが取り得る最大のリスク量

統合的リスク管理

トップリスク管理

マクロ環境認識を踏まえたフォワードルッキングな管理を推進

自己資本比率

目標自己資本比率に照らして妥当なリスク・アセット額を各業務部門に割り当て、リスクテイクを統制

リスク資本管理

リスク網羅的に、内部算定方法に基づき定量化したリスク資本を各業務部門に割り当て、リスク量に見合う自己資本を確保

ストレステスト

ストレシナリオのもとで銀行の資本・収益等への影響を評価

経営管理・ガバナンス

取締役会

リスクアペタイトと整合した中期経営計画や各年度の業務運営計画を決定

リスクガバナンス委員会

取締役会の諮問機関として、リスクアペタイト・フレームワーク運営の評価等の専門的な審議を行う

業務運営計画

内外環境、トップリスクを踏まえた事業戦略、財務計画を策定

複数項目で目標を達成したため、目標の見直しを実施

進捗状況	実績*1 (見直し前目標) 2026年3月末	目標		
		2030年度	2040年度	2050年度
目標1 経済社会の未来への貢献				
投資銀行ビジネス				
ベンチャー向け投資件数	累計 170件 (2025年度 累計130件)	累計 300件 (2030年度)		
再生ファンドを活用した再生支援件数	累計 147件 (2025年度 累計150件)	累計 300件 (2030年度)		
エンゲージメントエクイティ投資件数*2	累計 159件 (2025年度 累計130件)	累計 250件 (2030年度)		
LBOファイナンス実行/組成額	新規設定	累計 7,500億円 (2030年度)		
事業承継等支援契約件数	新規設定	累計 150件 (2030年度)		
カスタマーリレーション				
遺言信託・遺産整理申込件数	新規設定	累計 1,000件 (2030年度)		
投資信託・ファンドラップ残高	新規設定	累計 5,000億円 (2030年度)		
事業承継・財産承継コンサルティング契約件数	累計 1,185件 (2025年度 累計1,000件)	(目標達成して完了)		
GMOあおぞらネット銀行				
スモール&スタートアップ事業者口座開設件数	累計 約22.1万件 (2030年度 累計20万件)	累計 40万件 (2030年度)		

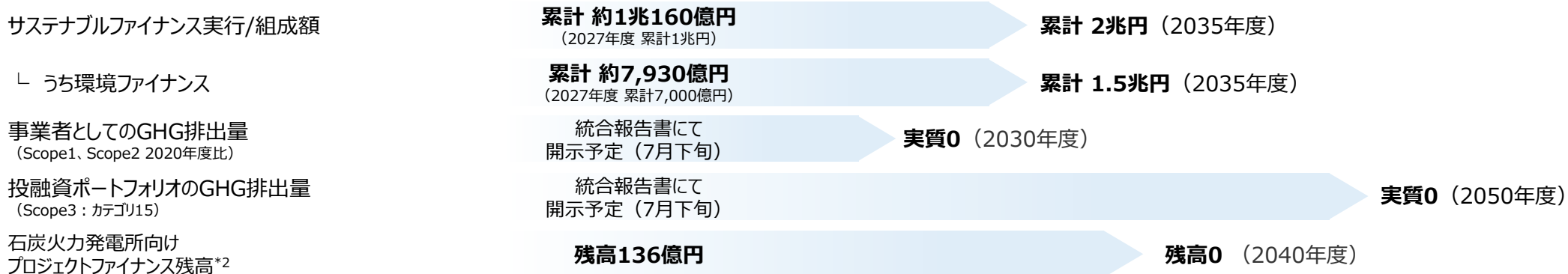
*1 実績値における「累計」は2021年4月からの累計

*2 単体ベース

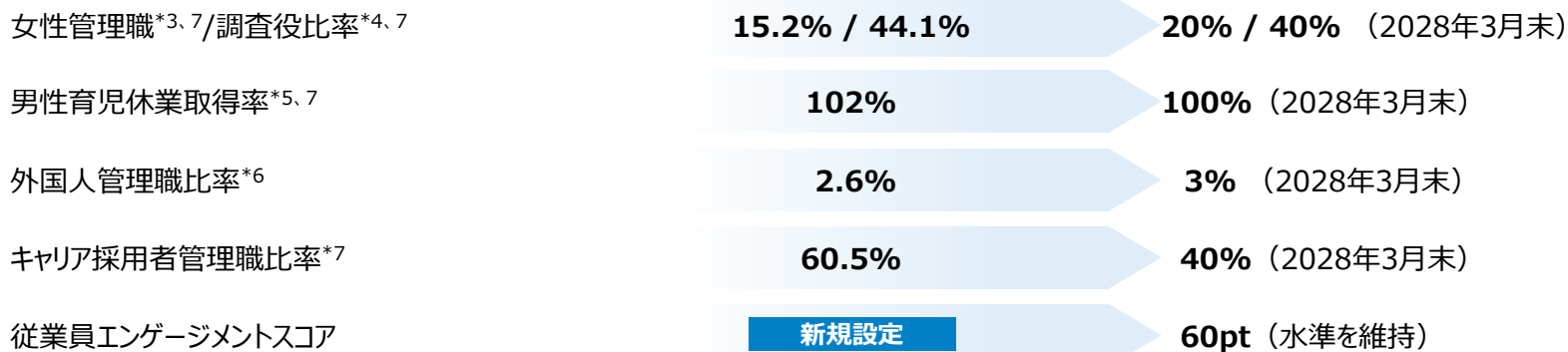
企業価値向上に向けて – あおぞらサステナビリティ目標 –

	実績*1 (見直し前目標) 2026年3月末	目標		
		2030年度	2040年度	2050年度

目標2 環境課題への対応



目標3 人的資本の価値向上



*1 実績値における「累計」は2021年4月からの累計

*2 単体ベース

*3 管理職は部長相当クラス、課長相当クラスの合計

*4 調査役は管理職の一つ手前の職階

*5 男性育児休業取得率 = 2025年度中に育児休業を取得した男性従業員の数 (a) / 2025年度中に子が生まれた男性従業員の数 (b)。なお、上記 (a)には2024年度以前に子が生まれたものの2025年度に新たに育児休業を取得した従業員が含まれるため、取得率が100%を超えることがある

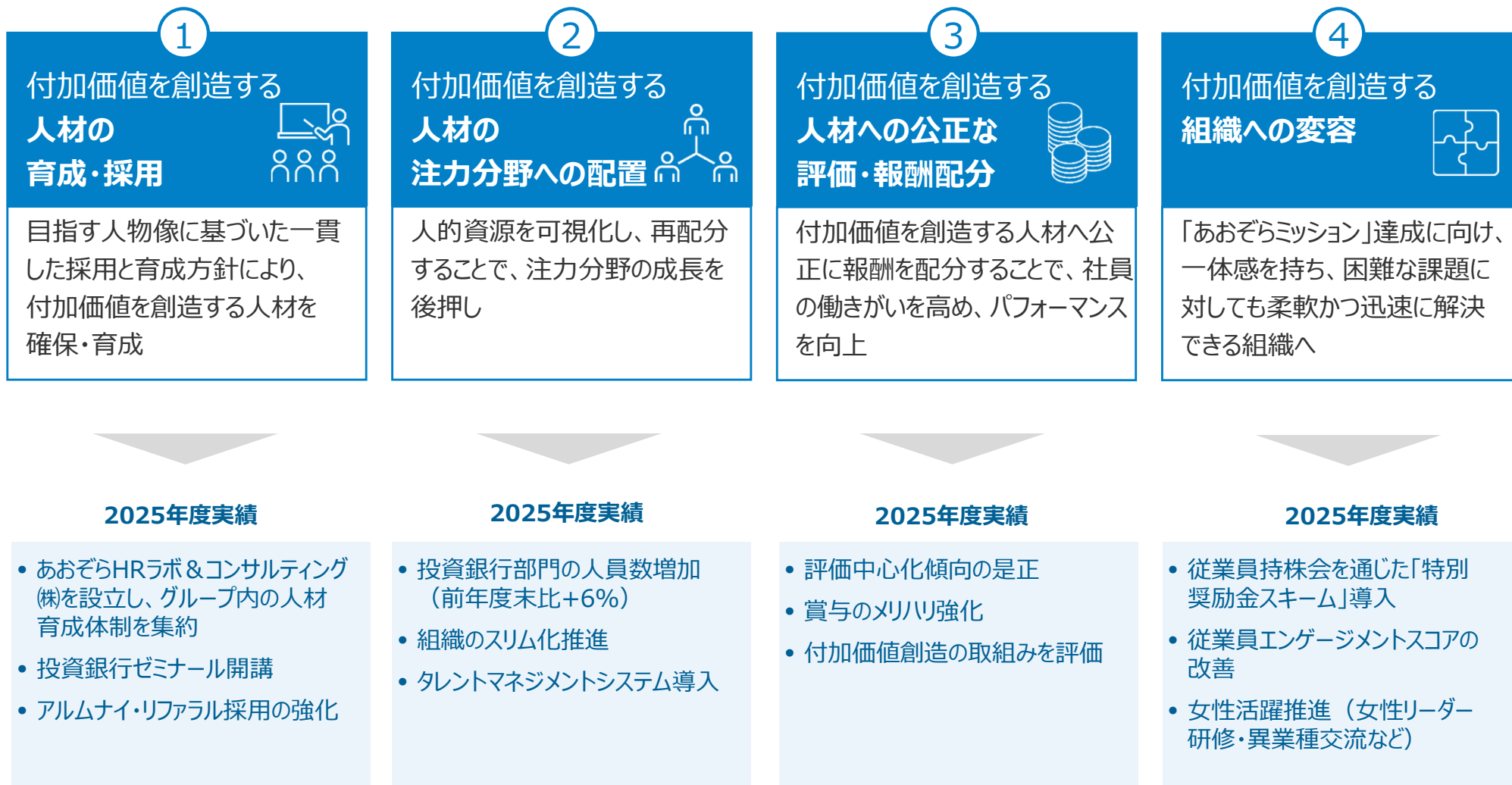
*6 外国人管理職比率はGMOあおぞらネット銀行を除く国内・海外グループ会社を含めた数値にて算出

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

企業価値向上に向けて –人材戦略–

あおぞら銀行グループの社員が新たな金融の「付加価値を創造」する人材へと「育ち」「変わる」ことで、すべてのステークホルダーがともに「豊かになる」。そして、社員が誇りを持ち、働きがいのある会社を実現する

人材戦略 –付加価値創造につながる人的資本投資–



企業価値向上に向けて - AI活用、サイバーセキュリティ

データ基盤整備とAI活用

- 2020年度より、データ基盤整備とAI導入を計画的に実施中
- 生成AIやリーガルテックなどの高度なデータ検索技術を活用し、人材不足の制約を補完するとともに、若手・経験の浅い社員の意思決定や業務遂行をサポート
- 業務の効率化によって創出された時間を新たな価値創造や創造的活動に振り向けることで、企業価値向上を目指す

データ基盤整備 (2020-2022年度)

- ✓ 個人顧客データを統合、3層データベースを構築し階層別にデータを整理
- ✓ Business Intelligenceツール・機械学習による顧客分析を開始
 - デジタルマーケティング、預金粘着性分析など

⇒ データ利活用の推進

生成AIの導入 (2023-2025年度)

- ✓ 自社開発の「あおぞらLLM (大規模言語モデル)」リリース
 - 社内文書へのAI活用 (行規検索、文章要約・翻訳等)
- ✓ エッジAIリリース
 - 音声データ活用 (議事録作成、投資勧誘モニタリング等)
- ✓ 当行グループ専用クラウドAI導入
 - 外部LLMやインターネット情報の活用、エージェント機能の追加

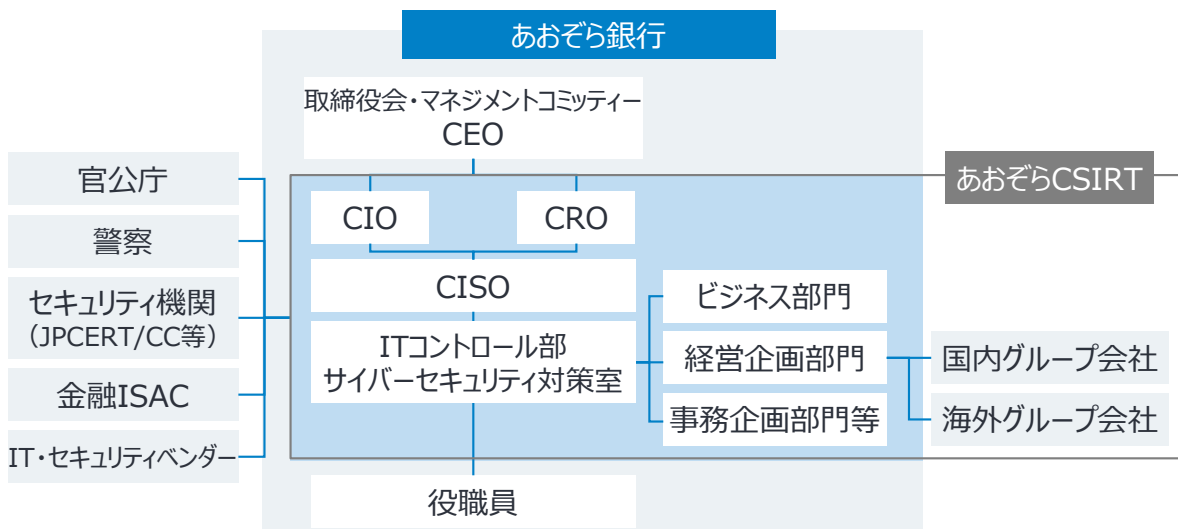
⇒ 生成AI活用の多様化

データ利活用の高度化 (2026年度~)

- ✓ 法人データ、非構造化データ (契約書、営業日報等) の統合
- ✓ 契約関連業務プロセス (法務相談および契約書作成・管理等) のDX化
- ✓ AI活用の業務適用の拡大
- ✓ AIガバナンスの強化

⇒ 当行グループのナレッジを用いた価値創造

サイバーセキュリティ管理体制

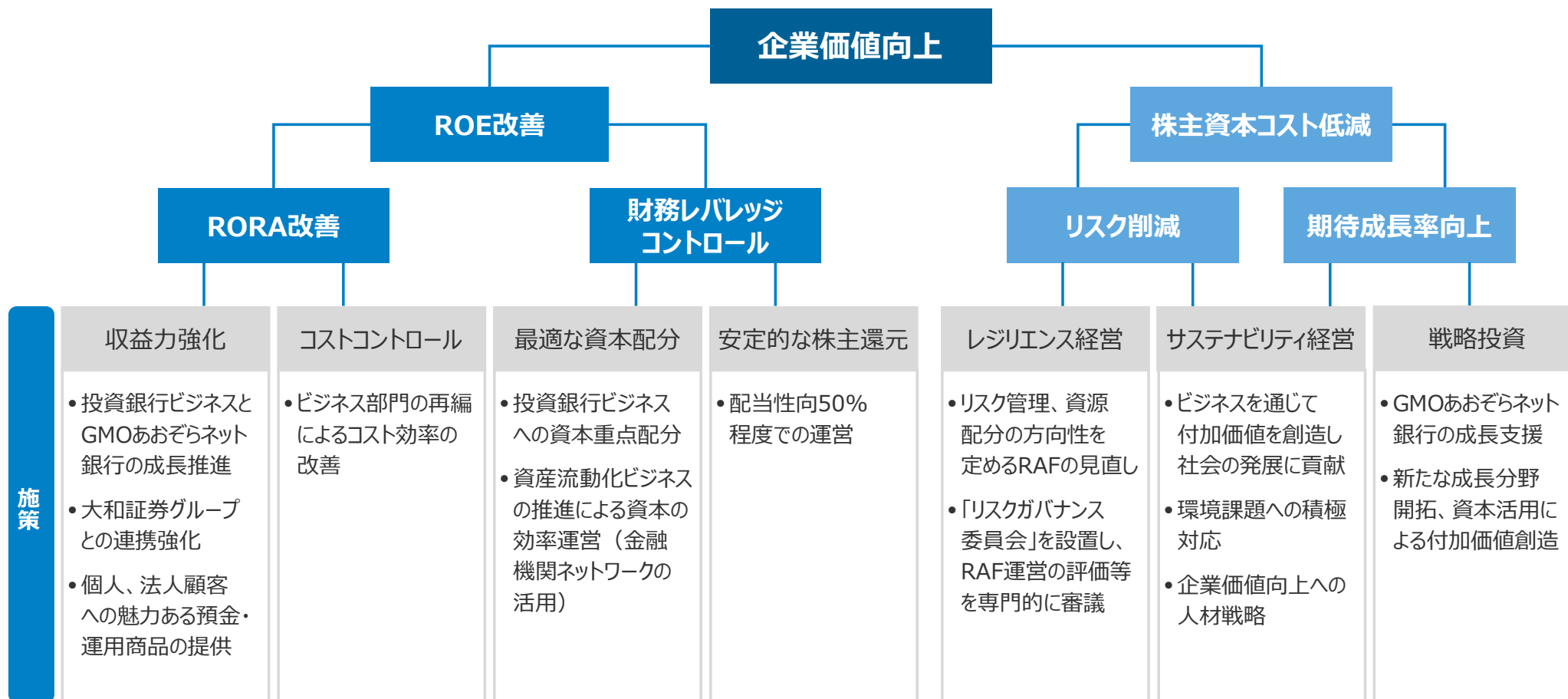


- 2025年度より、サイバーセキュリティ管理態勢強化のため統括責任者 (CISO) を設置
- サイバーセキュリティ対応協議会 (あおぞらCSIRT) にて、他社動向や行内リスクを共有、訓練を繰り返すことで、グループ一体となって有事対応に備える体制

セキュリティ向上の主な取り組み

- 外部専門家の協力を含む、多層的な技術対策と有効性検証
- 経営層も含めた定期的なサイバーセキュリティ演習
- 従業員のセキュリティ教育 (例: 標的型メール訓練、訓練結果や脅威動向を踏まえたeラーニング等研修)

ROEの改善と資本コストの低減を通じて持続的な企業価値向上を目指す



基本方針

- リスクアベタイト：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、自己資本充実と企業成長を図る
- 人的資本：付加価値を創造できる人材の組織的な育成
- マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の実践



資本政策

資本政策

- 投資銀行ビジネスを軸に成長機会を着実に捕捉。資本コストを上回るROEを実現し、企業価値向上によりPBR1倍超へ
- 「リスクアパタイト・フレームワークに基づく着実な成長に向けた資本活用」と「健全性の維持」・「安定的な株主還元」の両立を基本方針とする資本政策の実施



リスクアパタイト・フレームワークに基づく 着実な成長に向けた資本活用

- 投資銀行ビジネスへの重点的な資本配分
- 人的資本への継続投資
- 既往の戦略投資資産にかかる資本のリサイクル

健全性の維持

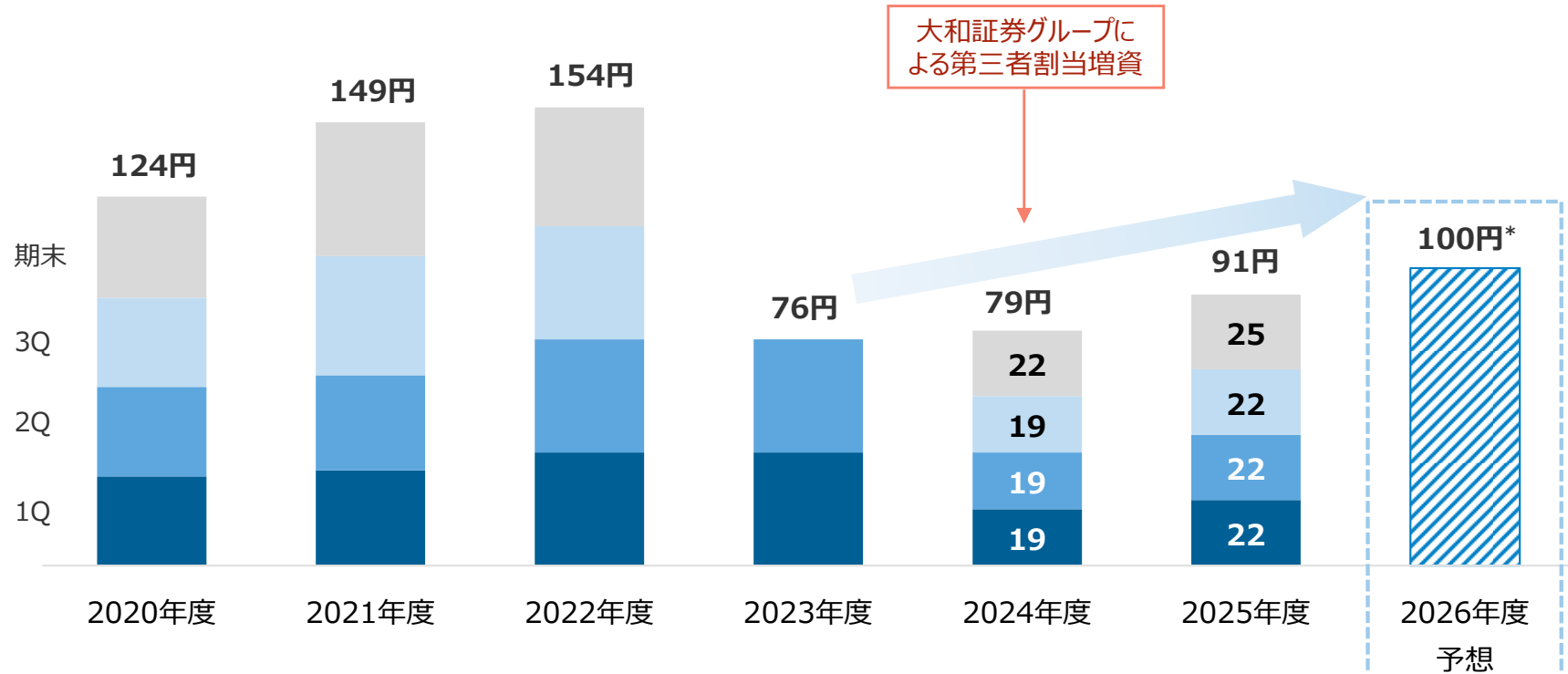
- 中長期的にCET1比率**10%**台

安定的な株主還元

- 業績に応じた配当での還元
- 配当性向 **50%** 程度を意識した運営

配当の状況

1株あたり年間配当推移



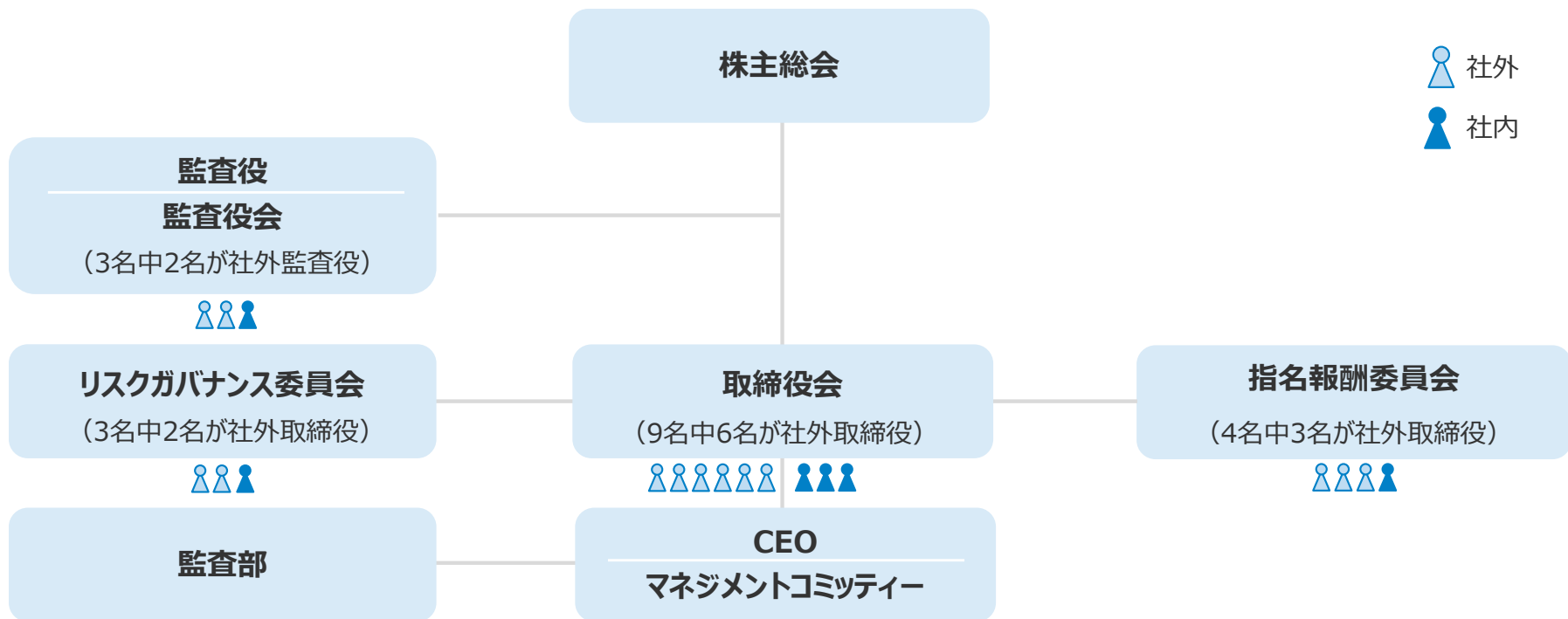
配当性向	49.9%	49.7%	206.2%	-	51.2%	49.0%	51.8%
親会社株主純利益	259億円	350億円	87億円	-499億円	205億円	257億円	270億円 (予想)

* 年間配当金額のみの公表としているが、引き続き四半期ベースの配当支払いとする

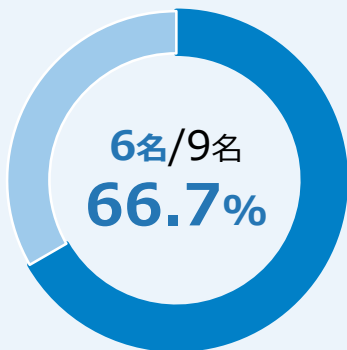


Appendix

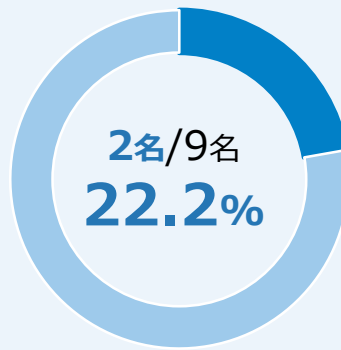
ガバナンス体制 (2026年6月23日以降)



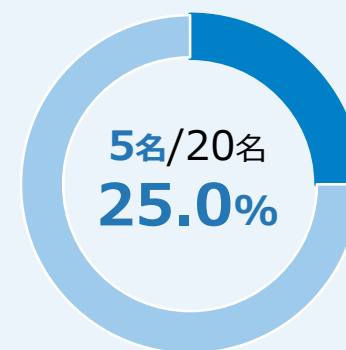
社外取締役*1、2の比率



女性取締役*2の比率



女性執行役員の比率



*1 社外取締役6名のうち、5名が独立役員

*2 取締役はいずれも2026年6月23日開催の定時株主総会による決議を経て選任予定

ガバナンス体制 (2026年6月23日以降)

社内取締役*1

- **大見 秀人** 代表取締役社長CEO
- **小原 正好** 代表取締役副社長
- **加藤 尚** 取締役副社長CFO

社内監査役*1

- **弓家田 知子** 常勤監査役

社外監査役*2

- **井上 寅喜** 元朝日監査法人（現あずさ監査法人）代表社員
- **前田 純一** 元(株)北國銀行 代表取締役専務

社外取締役*1、2

- **橘・フクシマ・咲江** G&Sグローバル・アドバイザーズ(株) 代表取締役社長
- **高橋 秀行** 元(株)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** 元ジャパンシステム(株) 取締役代表執行役社長
- **多田野 宏一** (株)タダノ 代表取締役会長
- **川島 博政** (株)大和証券グループ本社 常務執行役
- **ギブス 仁子** アルテミラ・ホールディングス(株) 社外取締役

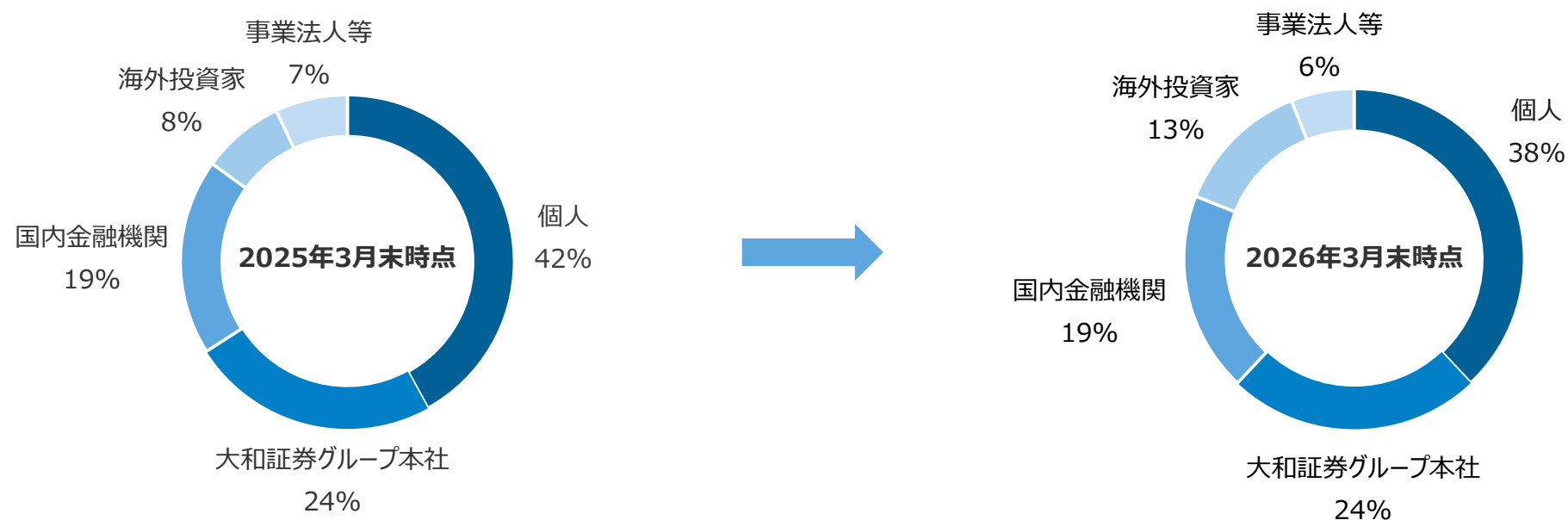
氏名		取締役・監査役の専門性							
		監督機能			当行独自の重点分野				
		企業経営	財務会計	法務・コンプライアンス/リスク管理	金融	グローバル	人的資本	IT/デジタル	
取締役	社内取締役	大見 秀人	●			●	●		●
		小原 正好	●		●	●	●	●	
		加藤 尚	●	●		●	●		
	社外取締役	橘・フクシマ・咲江	●				●	●	
		高橋 秀行	●	●	●	●			●
		齋藤 英明	●			●	●		●
		多田野 宏一	●				●		
		川島 博政			●	●		●	
		ギブス 仁子				●	●	●	
監査役	社内監査役	弓家田 知子				●		●	
	社外監査役	井上 寅喜	●	●	●		●		
		前田 純一	●		●	●		●	

*1 2026年6月23日開催の定時株主総会の決議を経て選任予定

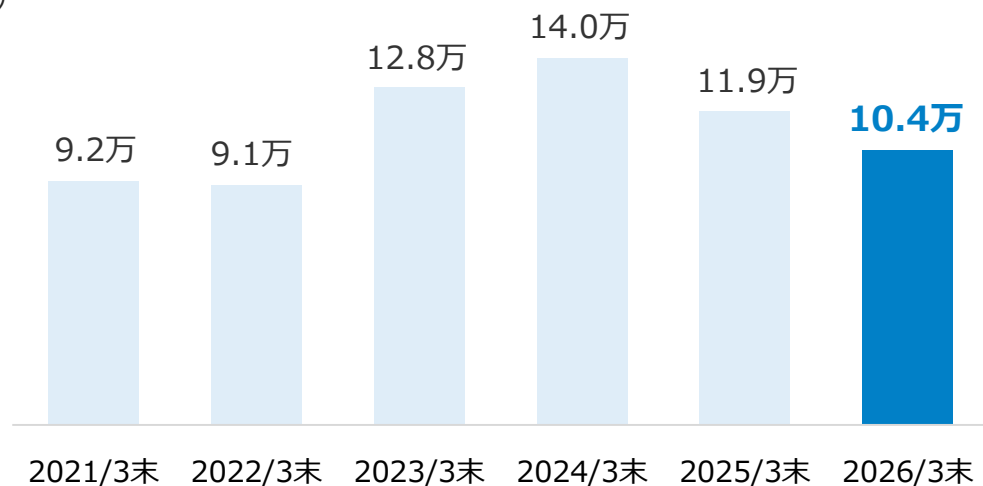
*2 東京証券取引所が定める独立性基準および当行が定める「社外取締役および社外監査役の独立性基準」を充足する社外取締役5名および社外監査役全員について、独立役員に指定。川島氏は主要株主である大和証券グループ本社の役員であるため独立役員指定対象外

当行の株主構成

株主構成推移*



個人株主数推移 (人)



* 自己株式を除く

当行の概要

プロフィール（2026年3月末時点）

- **本店所在地:** 東京都千代田区麹町6-1-1
- **総資産:** 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: 2駐在員事務所、2現地法人（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)
 - あおぞら証券(株)*1、あおぞら地域総研(株)*2
 - あおぞら投信(株)、あおぞら不動産投資顧問(株)
 - ABNアドバイザーズ(株)、あおぞら企業投資(株)
 - Aozora Europe Limited
 - Aozora North America, Inc.
- **従業員数:** 2,509人（連結ベース）

*1 2026年4月1日付であおぞら投信(株)と合併（商号はあおぞら投信(株)）

*2 2026年4月1日付であおぞらHRラボ&コンサルティング(株)に商号を変更

沿革

- 1957年** 日本不動産銀行として設立
- 1977年** 行名を日本債券信用銀行に変更
- 1998年** 特別公的管理開始
- 2000年** 特別公的管理終了、再民営化
- 2001年** 行名をあおぞら銀行に変更
- 2006年** 東京証券取引所市場第一部へ株式上場
- 2012年** 資本再構成プラン発表
- 2015年** 公的資金完済
- 2017年** 本社を千代田区麹町に移転
- 2022年** 東京証券取引所市場区分見直しに伴いプライム市場へ移行
- 2024年** (株)大和証券グループ本社と資本業務提携契約締結

ご連絡先

株式会社 あおぞら銀行

コーポレートコミュニケーション部

電話 03-6752-1218

メール azbk001@aozorabank.co.jp

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

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