



## 価値創造のための戦略

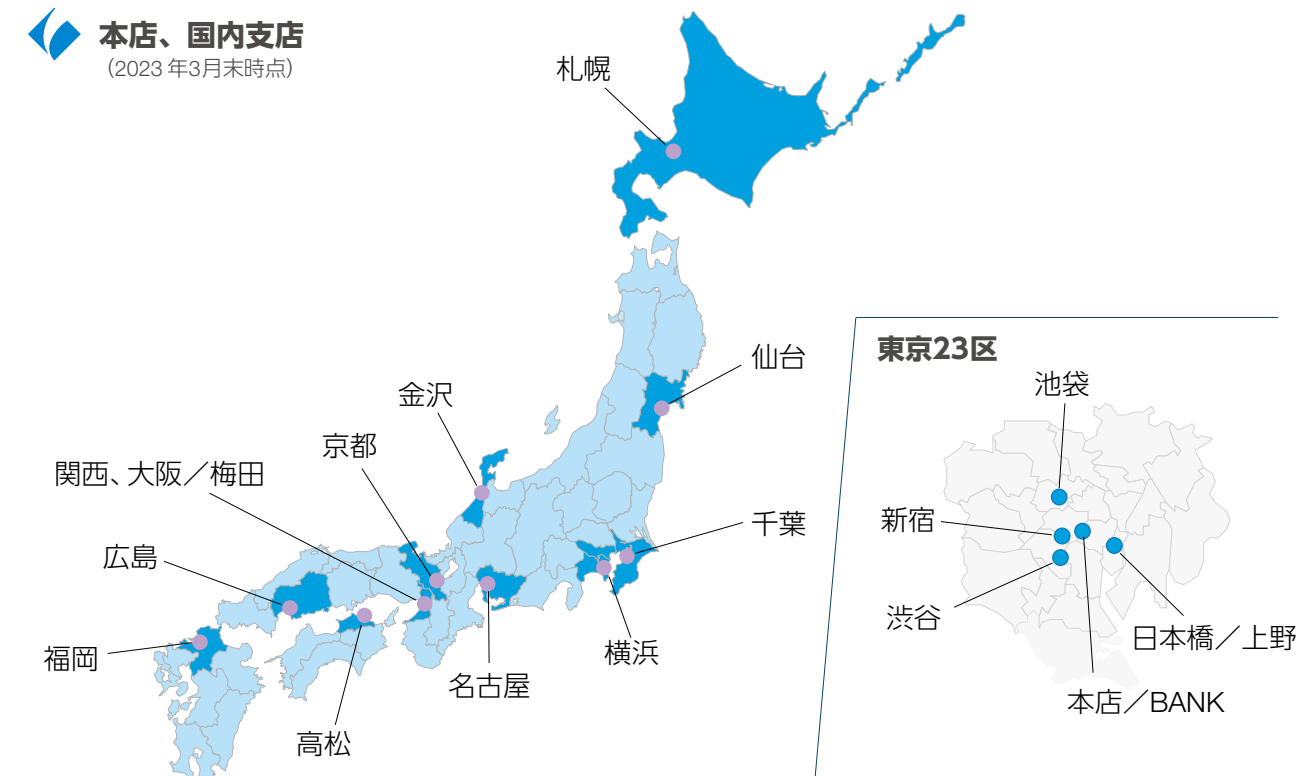
- 32 あおぞら銀行 ネットワーク
- 33 ビジネス推進体制
- 34 なぜ今、エクイティ投資なのか
- 36 環境ファイナンスの  
現場から語る価値創造
- 38 ビジネス部門
- 60 サステナビリティの推進
- 64 気候変動への対応
- 70 社会貢献活動の取り組み
- 72 デジタルトランス  
フォーメーション(DX)の推進
- 73 GMOあおぞらネット銀行の  
取り組み
- 74 人材戦略



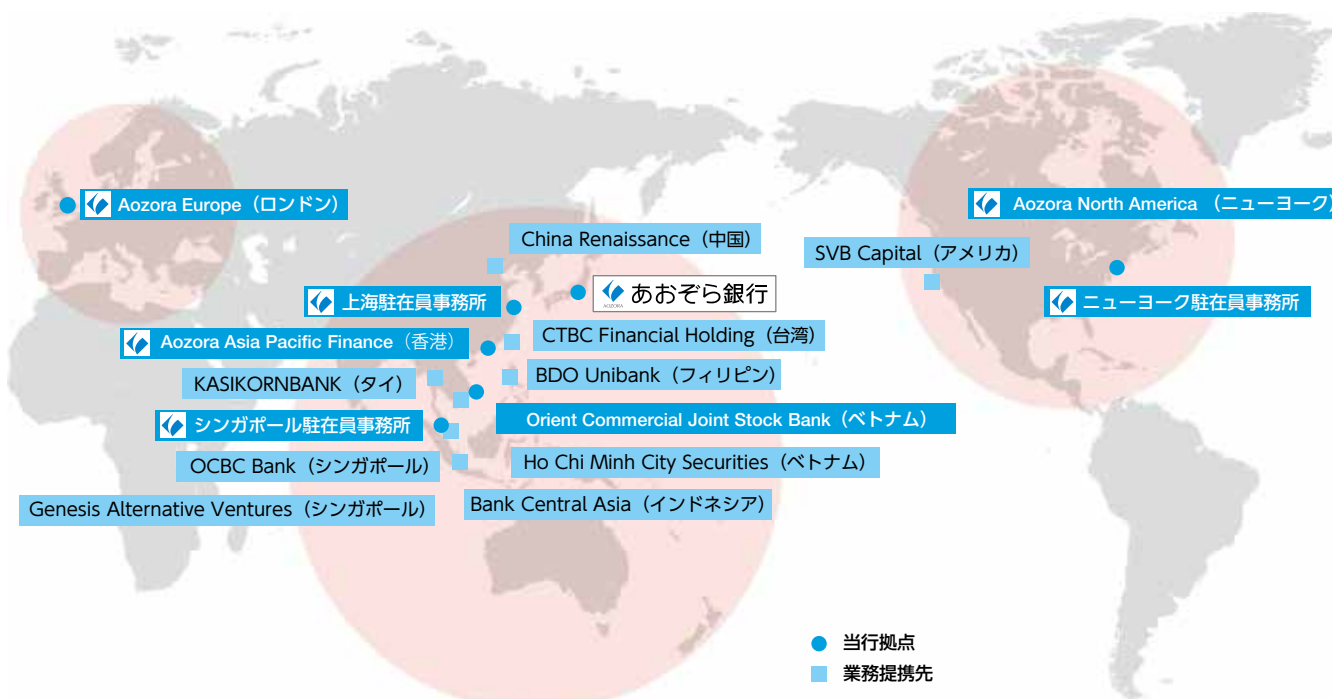
## 価値創造のための戦略

### あおぞら銀行 ネットワーク

#### 国内



#### 海外



### ビジネス推進体制

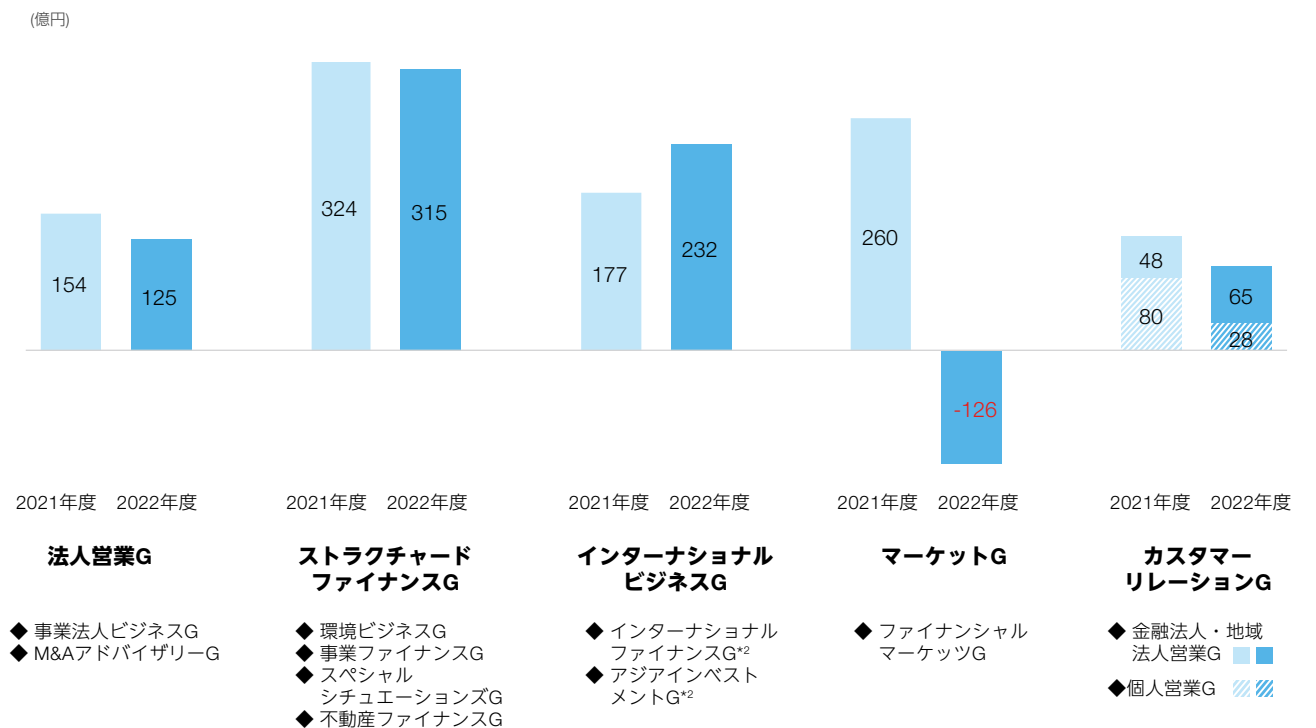
#### あおぞら銀行のビジネス部門および主なグループ会社

法人営業グループ		ストラクチャードファイナンスグループ				インターナショナルビジネスグループ	マーケットグループ	カスタマーリレーショングループ	
事業法人営業グループ	M&Aアドバイザリーグループ	事業ファイナンスグループ	環境ビジネスグループ	スペシャルシチュエーションズグループ	不動産ファイナンスグループ	インターナショナルビジネスグループ	ファイナンシャルマーケットグループ	金融法人・地域法人営業グループ	個人営業グループ
AZ-Star あおぞら企業投資 B Spark	ABN アドバイザーズ AJキャピタル			あおぞら債権回収	あおぞら不動産投資顧問	Aozora Asia Pacific Finance Limited Aozora Europe Limited Aozora North America, Inc. Orient commercial Joint Stock Bank		あおぞら地域総研	あおぞら証券 あおぞら投信

主なグループ会社（連結子会社および関連会社）

#### ビジネス部門別実績

ビジネス収益\*1（連結粗利益、持分法投資損益、株式等関係損益の合計）



\*1 管理会計ベース

\*2 2023年度よりインターナショナルファイナンスGとアジアインベストメントGは統合

## 価値創造のための戦略

### なぜ今、エクイティ投資なのか

～あおぞら型投資銀行ビジネスの事業法人向けエクイティ投資

世界はこれまでに経験したことのない大きな変化に直面しています。こうした環境の変化は企業にネガティブな影響をもたらす一方で、チャンスと捉えて起業したり、事業構造を進んで変えたり、負の遺産を切り離して再起する企業が現れるきっかけになります。一方で、非連続に変化する事業のキャッシュフロー予測は難しく、またデジタル社会で増えつつある無形資産の評価や担保取得は従来型の銀行融資の手法では対応が困難であり、結果として資金提供は不足しがちです。

また、コーポレート・ガバナンス改革が始まって以降、日本企業の収益は回復傾向にあるものの、資本効率性は依

然として欧米企業に水をあけられており、長期成長に向けた投資も伸び悩んでいます。企業はステークホルダーと長期の時間軸における企業経営の在り方について建設的・実質的な対話を行い、それを磨き上げることで長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）や企業価値の向上の実現を期待されています。

当行グループは、あおぞら型投資銀行ビジネスのエクイティ投資を通じて、必要とされている資金を提供し、企業との対話を行うパートナーとしての役割を果たしていきたいと考えています。

## ■ あおぞら銀行グループだからできること

### ◆ ストラクチャード・ファイナンスにおける専門性～事業法人向けエクイティ投資に至る道のり

当行グループは、その沿革からストラクチャード・ファイナンスを主力業務にしてリスクの分析とコントロールを実践し、資金を提供してきた実績があります。

1957年の日本不動産銀行としての設立以来、長期の事業性資金を提供し、企業と長期の時間軸で対話を行ってきました。

バブル崩壊とその後の金融危機で銀行への期待と役割が変わるなか、2000年以降には、海外で当時すでに多くの事例が見られていた「DIPファイナンス」、「不動産ノンリコースローン」、「LBOローン」について日本で取り組みを開始しました。これらはストラクチャード・ファイナンスと呼ばれる分野であり、キャッシュフローに基づくクレジット分析と、詳細な契約条件にしたがって貸出開始から返済に

至る仕組みを取り入れている点が特徴です。こうした取り組みによって、社会に必要とされながらも、与信判断が難しく取り組みが進んでいなかった企業やプロジェクトに融資をすすめてきました。

2010年代に入り、ストラクチャード・ファイナンスを通じた投資ノウハウの蓄積が進んだことを受け、プライベートエクイティ、不動産エクイティ、ベンチャーキャピタル等のデットおよびエクイティに投資領域を拡大してきました。

こうして20年超にわたり、当行グループは、ストラクチャード・ファイナンスからエクイティ投資に至る実績を積み重ね、社会・経済・市場の変化で新たに生まれる産業や企業を育成し、変わろうとする事業の再構築と再生につながる資金を提供してきました。

### ◆ 事業法人向けエクイティ投資～エンゲージメント投資とストラクチャード・エクイティ投資

当行グループは、「あおぞら型投資銀行ビジネス」のストラクチャード・ファイナンスと事業法人向けエクイティ投資によって、デットからエクイティに至る資金を提供しています。これらは、いずれも当行グループの沿革から生じる強みを活かしたビジネスですが、貸出を中心とする従来の銀行業から、企業の経営ニーズに向き合って企業の成

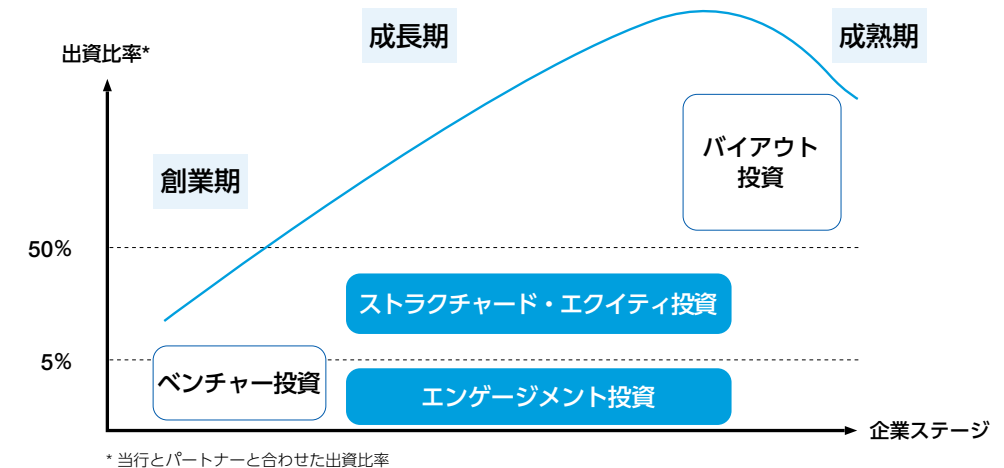
長／価値向上に向けた様々な金融サービスを行うパートナーとなることでともに発展させていくビジネスです。

事業法人向けエクイティ投資では、お客さまのエクイティを取得しエクイティガバナンスによる対話を通して事業を深く理解し、経営に対するコミットメントの成果として配当やキャピタルゲインを得ることを目指します。

### エンゲージメント投資とストラクチャード・エクイティ投資

事業構造の転換を迫られている企業は、自社の事業を理解し経営課題を相談できるパートナーを必要としています。「エンゲージメント投資」では、出資比率5%未満のエクイティを取得し、主に上場企業の経営陣のパートナーとして、社会課題を解決しながら経済的利益を達成します。

「ストラクチャード・エクイティ投資」では、主として投資パートナーと共に非上場企業のマイノリティシェア（出資比率50%未満）を取得し、対象企業のオーナー・経営者に伴走しながら企業価値向上のサポートを行います。



### ◆ 人材育成 ～エンゲージメント投資人材集中育成プログラム

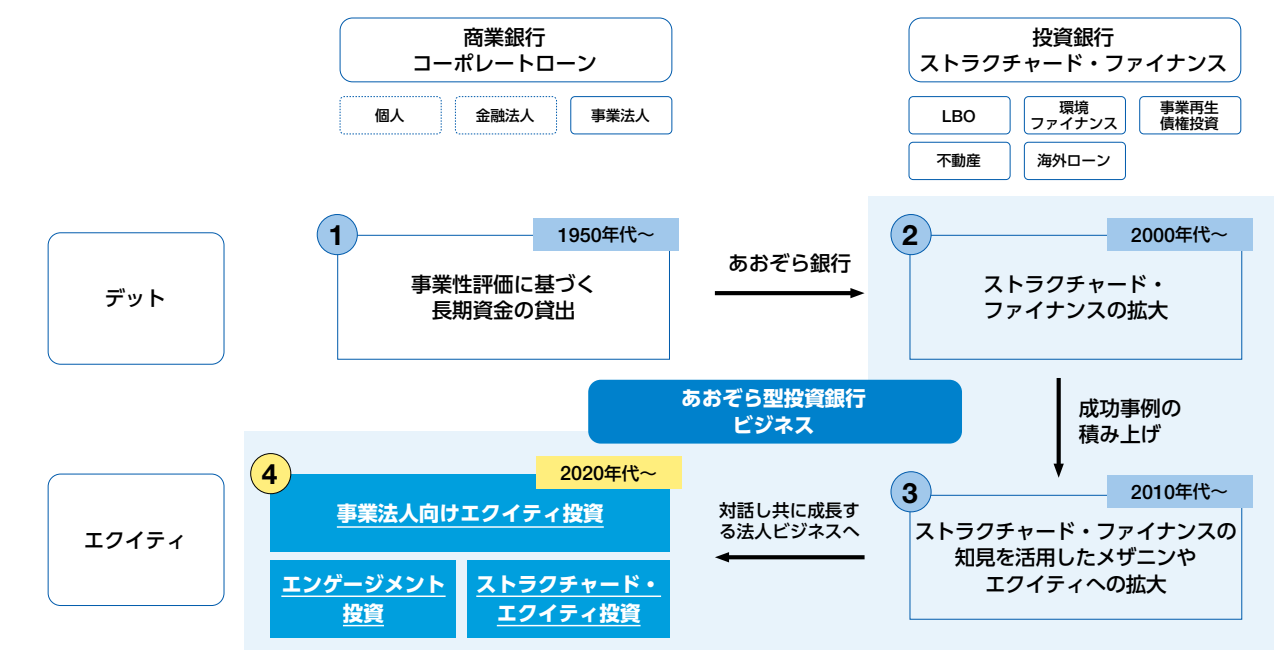


エンゲージメント投資推進の人材育成を、ビジネススクールとタイアップして実施しています。

「座学」と「アクションラーニング」で構成され、座学では、ビジネス界の一線で活躍してきた講師陣による講義を通じ、エンゲージメント投資ビジネスに必要な知識の習得を目指します。

アクションラーニングでは、少人数のチームで実際のケースを題材に、企業価値向上のための具体的な提案を作りあげていきます。

（→人材戦略P78）





## 価値創造のための戦略

# 環境ファイナンスの現場から語る価値創造

あおぞら銀行では、国内および海外で再生可能エネルギーにかかるプロジェクト・ファイナンスを数多くアレンジし、実行しています。最先端の技術と対峙し、新たな金融市場を切り拓く環境ファイナンス部のメンバーに話を聞きました。



## あおぞら銀行の環境ファイナンス

**木戸：**当行が国内で初めてFIT制度(固定価格買取制度)\*1を利用した太陽光発電所向けのプロジェクト・ファイナンスを開始したのは2013年のことです。以来、さまざまな再生可能エネルギー向けのプロジェクト・ファイナンスを数多く手掛けてきました。国内プロジェクト・ファイナンスでは、各地域の金融法人部店、シンジケート部と協働で地域金融機関の招聘も行っています。これまでに20以上の地域金融機関にご参加いただいており、我々の業務を通じて地域経済の発展にも貢献できる点を、グループ長として非常に誇らしく感じます。

**青山：**我々が所属する環境ファイナンス部には、日本国籍/外国籍、プロパー/キャリア採用、プロジェクト・ファイナンス経験者/未経験者、銀行出身者/事業会社出身者、シニア世代/共働き子育て世代/時短勤務者といったように、多様なバックグラウンドを持つ行員が働いています。私はグループ長として、それぞれのスタッフの多様な価値観を尊重し、メンバーがやりがいを持って仕事に取り組めるような運営を心掛けています。当行は10年ほど前から海外プロジェクト・ファイナンスに取り組んでおり、米国を中心に陸上風力発電所や太陽光発電所といった再生可能エネルギー向けにファイナンスを行っています。

## 事業の価値、仕事の醍醐味

**寺田：**私は国内における新規案件の提案や取り上げを行うとともに、既存案件も担当しております。期中のモニタリングやエージェンツ業務のみならず、シンジケーション先である地域金融機関の方々との折衝にも携わっています。再生可能エネルギーは現在、大手企業が最も注力している分野で多くの事業機会があります。各企業の取り組み方は千差万別で、それぞれの考え方やニーズに合った提案が必要となるところには難しさもありますが、お客様との対話を通じてニーズを理解し、パートナーとしてともに困難を乗り越えた時には心から喜びを感じます。また、地域金融機関との強固な関係はあおぞら銀行の大きな強みです。単にファイナンスニーズを満たすだけでなく、地域経済の発展と脱炭素社会の実現の双方に貢献できることは、当行が生み出す「新たな金融の付加価値」だと言えます。

**伊月：**私は主にファイナンスを実行した案件の期中管理を担当しています。日々の業務に関しては、当行だけで完結できるものはほとんどなく、常にお客様とのコミュニケーションが必要です。お客様と協力しながら、一緒に案件を成し遂げていくことに大きなやりがいを感じます。また、地域金融機関の方々とのつながりは大きな強みであり、楽しみでもあります。大規模な発電

所のスポンサーの多くは東京や大阪に拠点があり、地方の金融機関の方々からスポンサーとの接点を持っていないこともよくあります。そこで、当行の強みである金融法人プラットフォームを活用し、当行のシンジケート・ローンを通じてスポンサーと地方の金融機関の方々との橋渡しを行います。こうした取り組みについては地方の金融機関の方々から感謝の声をいただくことも多くあり、地域経済の発展に貢献できていることを肌で感じます。

**岩上：**私は主に海外新規案件の取り上げを担当しています。海外拠点と連携して、ファイナンスのアレンジャーから案件の情報収集を行い、そこから当行で支援できそうな案件を選定し、融資実行の承認を得るための申請書を作成しています。申請書の作成には、融資契約だけでなく、工事契約などプロジェクトに関連する全ての契約書をチェックする必要があるほか、技術的なことも理解・分析する必要があります。中には世界的にも新しい技術が使用されているプロジェクトもあり、世界の最先端の技術に触れることができる点、自分自身の知識をアップデートできる点に大きな魅力を感じます。

## 環境ファイナンス事業への期待と今後の可能性

**青山：**海外プロジェクト・ファイナンスでは、引き続き再生可能エネルギー向けファイナンスの積極的な取り上げを行うだけでなく、インフラファンド向けのLP投資なども活用しながら、新しい技術に関する情報の収集・分析を行うことで、新たなファイナンス機会を模索していきます。日本国内では今後、電源や制度の多様化が進展し、太陽光発電所向け案件はこれまでのFIT制度に代わり、FIP制度\*2案件やコーポレートPPA\*3案件が増えてくると考えられます。海外ではPPAを締結せずに電力市場のリスクを取るマーチャント型発電所案件も多数存在しますので、電力市場の分析やヘッジ方法など、海外案件で培った知見を国内案件に活かすことで、国内事業と海外事業の融合を図り、当行の環境ファイナンスへの取り組みを更に充実させたいと考えています。

**木戸：**日本国内、海外ともに再生可能エネルギー向けファイナンス市場は極めて活況であり、当面はこういった環境が継続していくと考えています。また、国内案件は電源種類もこれまでの太陽光、陸上風力に加えて、洋上風力や地熱発電も加わってきます。今後はこうした変化を捉えて事業を拡充させていくほか、化石燃料のト

ランジションにかかるファイナンスにも積極的に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献したいと考えています。

## あおぞら銀行のチャレンジする企業文化

**岩上：**当行には、挑戦することを尊重し、後押しをしてくれる企業風土があります。私は海外の洋上風力案件で培った知見、経験を上手く活用して、案件の分析やデューデリジェンスなどを行い、当行として初めての国内洋上風力案件の取り上げに導きました。脱炭素に関する技術は日々急速に進化しています。こうした動きをしっかりと捉え、新しい技術を使用したプロジェクトに対しても積極的に取り組んでいきたいと思っています。

**伊月：**環境ファイナンス部は、私のような若手行員でも、重要な業務、多様な業務を任せられるところに大きな魅力を感じます。また、経験豊富な先輩方に実体験を含めて丁寧に教えてもらうこともできるので、自分自身を成長させるうえで格好の職場だと思っています。

**寺田：**2023年度より海外チームを兼務しており、業務にも厚みが増しています。国内プロジェクト・ファイナンスで培ったシンジケート・ローンのアレンジに関する知見とノウハウを活用しながら、将来的には海外プロジェクト・ファイナンスでシンジケート・ローンのアレンジも手掛けたいと考えています。

**青山：**現在の環境ファイナンス部は、それぞれが異なる強みを持つメンバーで構成され、各々の強みや知見を活かしながら効率よく案件の検討ができるチームとなっています。具体的には、経験豊富なシニア人材の積極活用による中堅・若手への知識・ノウハウの還元、ニューヨーク、ロンドンをはじめとする海外拠点の行員との連携による情報共有など、それぞれが持つ知識・ノウハウを最大限共有できるような職場環境となっています。今後は当行の企業風土であるチャレンジ精神をもって、在籍メンバーの一人ひとりが自律的にレベルアップを図り、それを支援することで、部全体の底上げが図れるようにしていきます。

\*1 FIT制度 (Feed in Tariff: 固定価格買取制度)  
再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社（小売電気事業者）が一定期間固定価格で買い取ることを国が約束する制度。この制度により、発電設備の高い建設コストも回収の見通しが立ちやすくなり、より普及が進むことになる。

\*2 FIP制度 (Feed-in Premium)  
FIT制度のように固定価格で買い取るのではなく、再エネ発電事業者が卸市場などで売電した時、その売電価格に対して一定のプレミアム（補助額）を上乗せすることで再エネ導入を促進する制度。

\*3 コーポレートPPA (Corporate Power Purchase Agreement)  
企業（電力需要家）が独立系発電事業者（IPP）と直接、長期間の電力購入契約（PPA）を結ぶことを指す。



## 価値創造のための戦略 法人営業グループ

### 事業法人ビジネスグループ

#### ■ 事業分野と強み

事業法人ビジネスグループでは、「お取引先の課題解決」とその先にある「社会の課題解決」を目指しています。

豊富な取引実績のある各種ストラクチャード・ファイナンス、サステナブルファイナンス、DX支援、為替・コモディティの価格変動リスクヘッジ商品を提供しています。また、近時取り組

みを始めた、エンゲージメント投資、ストラクチャード・エクイティ投資、ベンチャーデットを中心としたスタートアップ支援のエコシステム、これらの推進を加速してまいります。

こうした取り組みにあたっては、お取引先の事業を深く理解した上で、マネジメントとの密接なエンゲージメント



常務執行役員  
事業法人ビジネス本部長  
篠崎 純



常務執行役員  
事業法人営業本部長  
安田 和浩



常務執行役員  
関西支店長  
橋本 明美

（対話）を進め、お取引先および社会の課題を見つけ、その解決方法について、当行の全ての経営資源を使った的確なアドバイスを行っていきます。

担当者一人一人が心を込めてこうした活動を進め、お取引先から感謝される存在であり続けます。

お客さまとの対話を通じたコミュニケーションを重視し、エンゲージメント投資、スタートアップ支援を通じた新たな取引基盤の拡大を図るとともに、お客さまの抱える課題を理解し、課題解決につながる提案力を強化してまいります。

エンゲージメントを起点とした様々な投資を通じた企業価値向上支援、資金・事業開発・人材にわたるスタートアップ支援、貸出取引に留まらない課題解決型営業により、お客さまの成長・事業変革・再生を支援してまいります。



法人営業担当  
佐野 智常

ワークショップを進めていく中で、対象会社の同業他社との優位性、ユニークなサービス、人材の多様性など、当社の多様な強みも把握することができました。

その後、対象会社の技術力を認識した上で、今後の成長性など企業評価を行い、エンゲージメント投資を実施いたしました。

このように企業の皆さまと丁寧な対話を大切にしながら、企業のビジョン、事業内容、収益構造などを深く理解し、エンゲージメント投資を今後も進めていきたいと思ひます。

### エンゲージメント投資の事例紹介

某システムインテグレーター会社に対するエンゲージメント投資を検討するにあたり、新規ビジネスについてのワークショップを開催することとなりました（期間3ヶ月、メンバーは各社8名にて構成）。

両社において複数の部署からワークショップ参加者を公募の上、メンバーを決定し、対象会社の技術力、当行のネットワーク、ファイナンススキルを合わせて、4つの新規ビジネスのアイデアを発表いたしました。

異業種とのコミュニケーションは大変新鮮で、活発な意見交換のもと、多種多様なアイデアが出され活気に溢れたワークショップとなり、とりわけ、両社メンバーで自発的に集まって新規ビジネスモデルについて語り合った時間は大変有意義なものでした。

### あおぞら企業投資

#### ～スタートアップに"デット"という調達手段を当たり前にする～

#### ■ 事業分野と強み

当社は、あおぞら銀行のベンチャーキャピタル子会社として、従来の金融機関の提供価値“+α”を創ることにチャレンジし、志あるスタートアップへの資金面などでのサポート、スタートアップ支援のエコシステム拡充に取り組んでおります。投融資活動は、エクイティとデットの知見を活用した“ベンチャーデット”を主力商品として行っています。

#### ■ ベンチャーデットとは？

ベンチャーデットとは、エクイティとデット、双方の性格を持つ金融商品の総称で、転換社債や、新株予約権付融資などが該当します。

「保有株式シェアの希薄化を抑えつつ成長資金を確保したい」というスタートアップならではの資金ニーズに応える商品設計となっており、ベンチャーキャピタルによるエクイティ投資と一般的な銀行融資との間を埋める調達手段として注目を集めています。

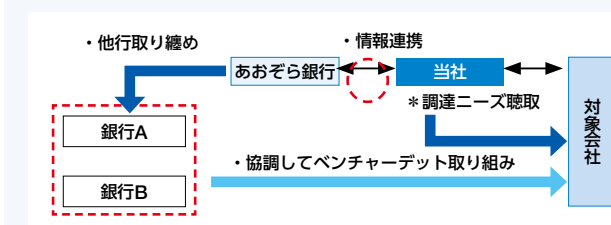


代表取締役社長CEO  
久保 彰史

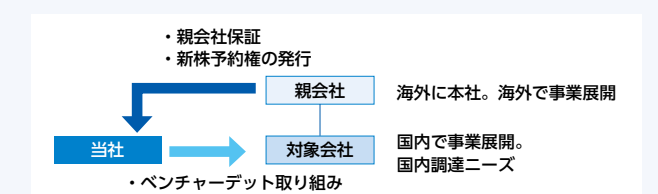
#### 取り組み事例

画一的なスキームに留まらず、スタートアップのニーズに合わせた柔軟な商品設計を特長としております。

##### ● 他行を取り纏めての大型ベンチャーデット提供



##### ● 国内で事業展開する、海外籍のスタートアップに対するベンチャーデット提供



### B Spark

#### ～スタートアップとタッグを組み、新しい価値を世の中へ提供～

#### ■ 事業分野と強み

当社は、「スタートアップの力を集結し、日本のDXを加速させる」というコンセプトのもとに、あおぞら銀行と独立系大手ベンチャーキャピタルであるB Dash Venturesとの合併により設立されました。

企業の持つ様々なDX課題に対して、豊富なスタートアップネットワークを活用した最適なDXソリューションを提供する「企業DX支援」と、スタートアップの成長を後押しする「ビジネスデベロップメント支援」の2つの顔を持ったユニークな会社です。

また、地域金融機関と連携し、ソリューション提供だけでなくイベントなどを通じた情報発信も積極的に行い、地域DXを推進しています。

更に、脱炭素経営を目指すグリーントランスフォーメーション（GX）支援やブロックチェーン技術を活用したWeb3.0領域の事業構築サポートを展開するなど、新規事業創造に挑戦しています。



代表取締役社長  
財徳 悦生

#### 取り組み事例

##### ● お客さまの会計システム移行プロジェクト

提携先であるスタートアップ系コンサルティングサービスを提供し、複数拠点で実施していた非効率な事務をクラウドシステムの導入などにより効率化、業務オペレーションの構築を支援。あおぞら銀行・コンサルティング会社・当社が連携して、お取引先のDX課題解決に取り組んだ事例。

##### ● 地域金融機関様との共催ウェビナー

制度改正における最新情報、ソリューション紹介を目的にインボイスセミナーを開催。地元税務署の方も講師として登壇いただき、参加企業様からも高い評価を獲得。



## 価値創造のための戦略 法人営業グループ

### M&A アドバイザリーグループ

#### ■ 事業分野と強み

長年にわたり蓄積してきたノウハウと幅広いネットワークにより、中小企業から大企業に至るまでの国内外のM&Aをワンストップでサポートします。

M&A、プライベート・エクイティ業務歴の長い経験豊富なプロフェッショナルによるきめ細かいサービス、カスタマーレーショングループやパイアウト・事業承継ファンドなどとの連携により、企業の成長サイクルに合わせたコンサルティングを行うことが強みです。

中小企業庁のM&A支援機関として登録をしており、全国各地の地域金融機関などとも連携して、中小企業の事業承継

問題と地域経済の活性化に取り組んでいます。

地域特化や業界特化などの特長・強みを有するM&A会社などの業務提携を積極的に推進し、海外ではベトナムOCBをはじめアジア各国の金融機関との提携の活用により、お客さまのあらゆるM&Aニーズにお応えしています。



執行役員  
M&Aアドバイザー本部長  
高橋 秀

#### ■ 環境・課題認識

急速に進行するインフレや米銀の経営破綻などによる先行き不透明感の高まりを背景に、世界的にはM&Aについて慎重な姿勢の企業が多くなっています。

中小企業が多い日本は、経営者の高齢化が進み、平均年齢は60歳を超えて上昇を続けており、後継者不在率は約6割と高い水準にあります。

また、原材料高騰や人手不足、新型コロナウイルス禍で膨らんだ借入が重荷になっている企業も少なくないことから、

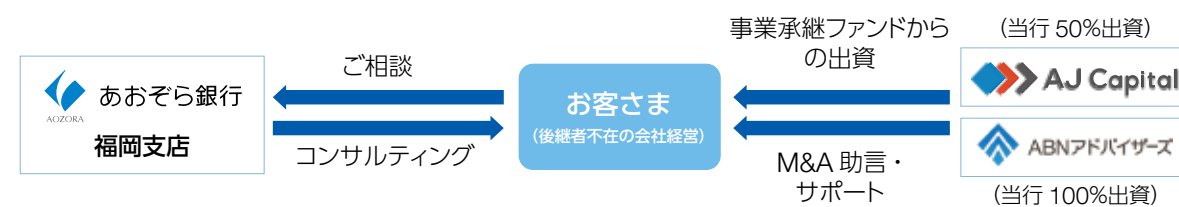
廃業が加速しており、地域経済に与える影響も大きくなっています。

日本ではM&Aによる事業売却に抵抗がある経営者はまだ多い中、中小企業が持つ貴重な技術と優秀な人材を次世代に引き継いでいく必要性が年々高まっています。

以上のような環境のもと、M&A業務を通じてお客さまの企業価値向上、事業構造転換、事業承継などの課題解決を実現するとともに、社会の発展に貢献していきます。

#### 個人営業グループとの連携による事業承継

事業承継ニーズをお持ちの当行福岡支店のお客さまに対し、個人営業グループによる各種コンサルティングやABNアドバイザーズによるきめ細かいコンサルティングを行うことで、お客さまの大きな安心感につながり、AJキャピタルの運営する事業承継ファンドを通じて、事業承継を実現しました。



### ABNアドバイザーズ

#### ■ 事業分野と強み

あおぞら銀行100%出資により2017年にスタートしました。20~30代前半が大半の約30名のアドバイザーにより、日本全国各地の中小企業を対象に、事業承継を中心としたM&A業務を行っています。銀行系M&A専門会社として、お客さまの実情に即した信頼と安心のカスタムメイドのソリューションを提供しています。



東京駅構内八重洲北口にある広告



代表取締役社長  
山本 圭一

### ～全国で展開している取り組み事例をご紹介します～

#### ●地域経済活性化への取り組み

2023年より、名古屋支店ならびに福岡支店にM&Aアドバイザーが常駐する体制としました。産業構造の転換期にある自動車産業や半導体関連産業を中心にM&A・事業承継ニーズが期待される東海地区ならびに九州地区で、地域経済の活性化に取り組んでいます。



#### ●地域・業界特化のM&A会社との業務提携

東海地区、九州地区、TMT業界（テクノロジー・メディア・通信）に強みを有する、名南M&A株式会社・株式会社ドーガン・株式会社産業創成アドバイザーズと、M&A業務に関する業務提携を行っています。



#### ●地域金融機関との連携

山陰地方の土木工事に会社に対し、地域金融機関との連携により事業承継支援を実現しました。当行グループは全国の地域金融機関と連携し、地方経済の核となる中小企業の事業承継を支援しています。



#### ●事業承継セミナーの開催

岐阜商工信用組合で事業承継セミナーを開催しました。当組合の営業部門の役員職員約50名の方々に対して、AJキャピタルの事業承継ファンドの活用事例の他、事業承継のケーススタディを紹介しました。





## 価値創造のための戦略

# ストラクチャードファイナンスグループ

## 環境ビジネスグループ

### ■ 事業分野と強み

2022年4月に国内の再生可能エネルギーを中心としたプロジェクト・ファイナンスを手掛けるチームと、海外プロジェクト・ファイナンスチームを統合し、環境ファイナンス部を本格的にスタートさせました。

環境ファイナンス部という名称は、再生可能エネルギーやクリーンエネルギー、トランジションエネルギーなどの脱炭素社会実現に向けたファイナンスに注力することを通じて、社会経済に貢献するという強い願いと決意を込めて名付けています。

国内において昨年度は、太陽光発電所のプロジェクト・ファイナンスを11件、総額900億円強をファイナンス・アレンジメントするなど、トップレベルの組成を行っています。金融法人プラットフォームを介して、シンジケート・ローンなどによる地域金融機関の皆さまとの協働や、ファイナンス機会

をご提供することによって、クリーンエネルギーの普及と地域経済の発展に貢献していきます。

海外では、環境先進国である欧米におけるファイナンス案件への参加により知見を蓄積し、ニューヨーク駐在員事務所をはじめとする当行海外拠点網で得た各種情報などを活用しながら事業展開しています。

今後は国内外チームの更なる融合をキーワードとして、日本および海外でより一層の事業領域拡大を図っていくことで、環境分野におけるNo.1バンクを目指していきます。



常務執行役員  
環境ビジネス本部長  
事業ファイナンス本部長  
中里 弘樹

### 主要業務

- 再生可能エネルギーを中心とした環境関連プロジェクト・ファイナンスのトランザクション・アレンジ、融資実行、シンジケート・ローン組成
- 国内外におけるグリーンエネルギー・ファイナンス、トランジション・ファイナンスなど、新分野の環境ファイナンス取り組み
- 環境関連エクイティ・ファンドやインフラ・ファンドに対するLP投資

洋上風力発電所の開発が本格化する見通しです。加えて、水素アンモニアをはじめとした新分野・新技術の再生可能エネルギー発電も今後増加していくことが見込まれます。

こうした環境下、環境ビジネスグループでは、国内・海外の環境関連プロジェクト・ファイナンスの野心的な取り組みにより、「サステナブルファイナンス実行/組成額」累計1兆円、うち環境ファイナンス7,000億円の目標達成時期について、2030年度までとした当初目標を2027年度へ前倒しし、更に積極的に取り組んでいます。



## 事業ファイナンスグループ

### ■ 事業分野と強み

2000年代初頭より日本国内でLBOファイナンスに参画し、グローバル・ファンドをはじめとした多くのプライベート・エクイティ・ファンドなどとの強固なネットワークを背景に、アレンジャーとして、大企業カーブアウト、非公開化案件などの大型案件や中・小型の事業承継案件を数多く手掛けています。

メンバーは、経験豊富なプロフェッショナルで構成されており、高い専門性とリスク分析、ストラクチャリング能力を有しています。例えば、コンサルティング会社出身者を中心としたハイレベルのデューデリジェンスや、有資格者で構成されたインハウスのディール専門のリーガル・チームが、競争力の源泉となっています。

高いディストリビューション力を裏付けとした、中・大型案件のアンダーライト能力の更なる向上により、投融資効率を一層高めています。

シンジケート・ローンやローンファンド組成などを通じて中央機関投資家や地域金融機関などの投資家の皆さまに魅力ある投融資機会を提供するとともに、LBOファイナンスや

### ■ 環境・課題認識

LBOマーケットに関しては、事業承継案件に加え、大手上場企業などの選択と集中によるカーブアウト案件（子会社/事業売却など）、上場企業の非公開化などのM&Aが引き続き活況であり、2023年のバイアウト件数も過去最高水準が想定されています。

当行におけるLBOファイナンスも取り組み水準・金額に

個別事案に関する情報提供を行うことで、健全な国内LBO市場の発展に寄与していきます。

当行M&A関連部門との連携によりアドバイザリー業務からファイナンス組成までをワンストップで提供可能な体制を構築しており、金融法人プラットフォームを介して、地域金融機関が地域で抱えるお取引先の事業承継問題や、その他の課題解決が必要な事案に対して、M&Aファイナンスを完全オーダーメイドでご提供し、地域金融機関などと協働することで地域貢献にも寄与しています。

### 主要業務

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

において好調を維持しており、市場プレゼンス、およびリーディングバンクとしての地位を向上させています。ポスト・コロナ禍においても市場規模の更なる拡大を見込んでおり、LBO/M&Aファイナンスを通じて産業構造転換や産業再編の促進を図るとともに、事業承継などの社会課題の解決に貢献していきます。

## Column

当行は、某国内プライベート・エクイティ・ファンドによる廃棄物中間処理企業の株式取得に際し、あおぞらESGフレームワークローンの枠組みを利用し、当初のLBOサステナビリティ・リンク・ローンとしてシンジケート・ローンを組成しました。

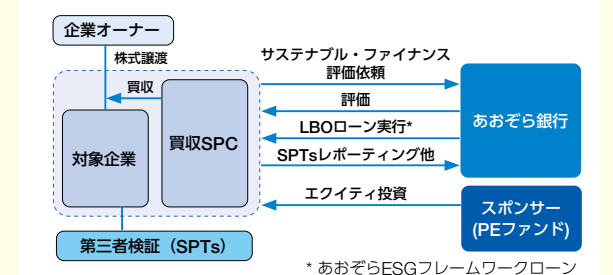
LBOサステナビリティ・リンク・ローンは、お客さまのサステナビリティ戦略に沿った野心的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（以下、SPT）を設定し、金利条件などをSPT達成状況に連動させることで、お客さまの目標達成に向けた行動を促し、持続可能な事業活動と成長をサポートする貸出形態です。

また、地域の事業承継問題、各種課題解決の一助になれるよう、地域金融機関からの要望などに基づき、研修・事例研究会の開催やトレーニー人材の受入れを通じて、健全

なLBOローンマーケットの醸成、発展に尽力していきます。



【LBO / サステナビリティ・リンク・ローン（イメージ図）】





## 価値創造のための戦略

# ストラクチャードファイナンスグループ

## スペシャルシチュエーションズグループ

### ■ 事業分野と強み

物価高や人手不足、金融支援制度の終了により、企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。当行グループが長年にわたって培ってきた事業再生ビジネスにおける知識と経験は、コロナ禍の影響を受けた企業の課題解決に、ますます必要とされています。当行グループは、地域金融機関や経営不振企業が抱える再生ファイナンスニーズに、積極的に取り組んでいます。

また、事業再生ビジネスにおいては、他の分野に比べて、デジタル化の推進や海外展開などが進んでいない

ことから、DX推進や海外展開など、次世代を見据えた再生ビジネスへの取り組みを強化していくとともに、再生ファンドを通じて地域金融機関のお取引先の再生支援についても、取り組んでいく必要があります。



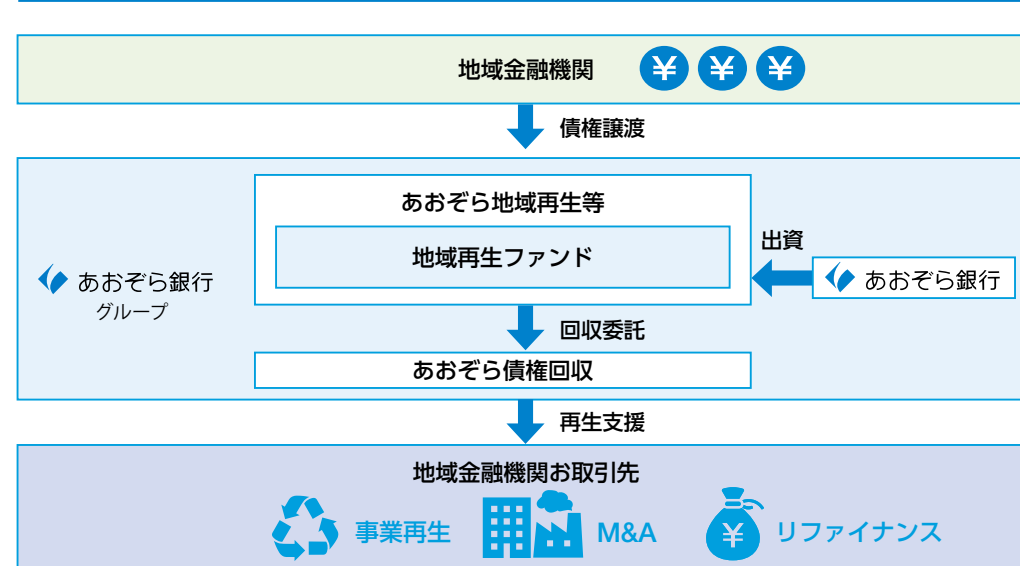
執行役員  
スペシャルシチュエーションズ本部長  
あおぞら債権回収社長  
萩尾 崇

### ■ 環境・課題認識

当行グループの事業再生ビジネスは、20年以上の実績があります。当行グループのあおぞら債権回収（あおぞらサービサー）は、サービサー業界のリーディングカンパニーであり、全国の8割超の地域金融機関とのネットワークを構築しています。また、当行の再生金融部では、国内外の再生関連

のファイナンスに取り組んでおり、業界で高い知名度を有しています。サービサーと再生ファイナンスの専担部署が密接に連携している金融機関は国内では殆どなく、非常にユニークな存在となっています。

### 事業再生スキーム概要



## あおぞら債権回収

### ■ 事業分野と強み

あおぞら債権回収（あおぞらサービサー）は、サービサー法が施行された1999年に設立され、以来サービサー業界のリーディングカンパニーとして、数多くの事業再生ビジネスに取り組んでいます。地域再生ファンドを使った取り組みでは、再生志向先から廃業志向先、大型案件から小型案件まで、幅広い案件に対応し、当行グループの機能を駆使した再生支援を行っています。

## 事業再生の最前線で活躍するプロフェッショナル対談

事業再生の最前線にいる皆さんの声を聞かせてください。

（青山）私はあおぞら債権回収で金融機関営業をしています。サービサー（債権回収会社）は主に銀行の不良債権の管理回収を業としてきましたが、最近では金融機関からの事業再生に関する相談が増えてきています。コロナ禍でのお取引先支援は公的支援制度で乗り切ったものの、アフターコロナに向けたお取引先支援に関して悩みが多いようです。

なぜサービサーに事業再生の相談が増えているのですか？

（青山）足元では、アフターコロナに向けた政府主導の中小企業支援施策の一環で「再生系サービサー」の活用が謳われています。またあおぞら銀行グループは約20年にわたり再生ファンドを運営しており、これまでの事業再生の実績に期待していただいている部分もあるかと思っています。

（藤原）あおぞら債権回収がこれまで携わってきた事案は規模、業種、地域など多岐にわたっています。これらの実際の取り組み経験を通し、育成された人材が豊富であることは私どもの最大の強みと考えます。

事業再生に関する相談にどのように対応していますか？

（青山）これまでのお客さまの歴史や、金融機関との取引経緯をお聞きしながら、今後の支援の内容を細かく聞くようにしています。

どのようなケースが多いですか？

（青山）厳しい状況をお取引先に何とか克服してもらい、正常な金融取引に戻したいという思いが強いと感じます。やれることはやってきたが先行きが見通せず悩んでいるケースが多く、そのためにあおぞら銀行グループで何ができるのか、一緒に考え提案に結び付けるよう努めています。

事業再生の専担部署はあるのですか？

（青山）あおぞら債権回収には事業再生支援部があります。これまで、営業担当と一緒にお取引先の課題を共有し、解決策のご提案をしてきました。

事業再生の難しさはどういったところですか？

（藤原）金融機関の悩みがお取引先と共有できていないことが多く、私たちは金融機関の悩みを解決することからスタートするケースが多いことです。お取引先にとっては「余計なお世話」と誤解されることもあり、私たちも必要に応じて金融機関と一緒に訪問して解決策を提案することもあります。



あおぞら債権回収  
藤原 信弘

あおぞら債権回収  
青山 裕美子

最近では中小企業だけではなく中堅・大企業の事業再生にも関与することが増えています。このような場合は、あおぞら銀行や他のグループ会社とも再生支援の枠組みを連携しています。

事業再生に対する皆さんのやりがいは何ですか？

（青山）地域のお取引先の課題を一緒に解決できたときは、本当に嬉しく思います。一時的に当社で債権譲受後、地元の金融機関へ正常なお取引先として戻った際にお取引先からも金融機関からも「ありがとう」と言ってもらえる瞬間に立ち会えることが幸せです。これからも、地域社会の貢献に少しでも関与できればと思うと、日々出張の毎日苦になりません。

（藤原）事業再生の取り組みは、決してシナリオ通りにいかない難しさがあります。コロナ禍なんて誰も想定できなかった難しい課題に取り組み、それをお取引先と一緒に社内の仲間とも悩みながら克服できたことが少しずつ自分自身の成長にもつながっていると感じます。今では、できるだけ多くの相談に応じたいという気持ちが強いです。

事業再生に取り組む今後の課題があればお聞かせください。

（青山）1件でも多く事業再生に真摯に取り組む、事業再生の専門家の皆さまにも信頼をもらえるよう積極的にコミュニケーションを取ることも重要だと思っています。あおぞら銀行グループだけでなく、積極的に外部専門家の皆さまの力も借りて取り組んでいければと思います。

（藤原）今後はあおぞら銀行による再生ファイナンスなども活用しながら、あおぞら型事業再生も確立できれば嬉しいですね。

（青山）周囲からの期待も大きく、プレッシャーもありますが、頼れる仲間が社内や社外にたくさんいるのが財産です。仲間と一緒に悩み、喜び、成長していければ嬉しいです。



## 価値創造のための戦略

# ストラクチャードファイナンスグループ

### 不動産ファイナンスグループ

#### ■ 事業分野と強み

当行は設立の経緯から不動産ファイナンスに力を入れてきました。当初は、不動産会社向けローンが中心でしたが、日本における不動産証券化市場の発展に合わせて不動産ノンリコースローンや不動産エクイティ投資へと事業領域を拡大するとともに、日本国内から北米や欧州へとエリアも広げてきました。

長年にわたり蓄積してきた不動産ファイナンスの経験や実績、専門知識に基づいた専門性の高い不動産ファイナンスの遂行力が当行の強みです。

不動産ファイナンスグループのメンバーは、不動産ファイナンスに長年取り組んできたプロパー行員と不動産会社や他

の金融機関などで様々な経験を積んできたキャリア採用者、新卒で当行に入行した若手行員、外国籍や英語が堪能な人材など、多彩な顔触れです。

あおぞら不動産投資顧問をはじめとするグループ各社と連携して、不動産分野で新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献してまいります。



執行役員  
不動産ファイナンス本部長  
五十嵐 幸治

#### ■ 環境・課題認識

不動産ファイナンスの対象である不動産や不動産業界にはDXによる進化やSDGsの推進による社会や地球環境への貢献が期待されています。SDGsを後押しするサステナブルファイナンスの推進とIT技術を活用した不動産に関連する新しい金融サービスの展開を通じて不動産や不動産業界に対して課題解決のお役に立ちたいと考えています。

不動産市場はシクリカル（循環的）で上昇と下落を繰り返します。そのような特性を持つ不動産市場を対象にする不動産ファイナンスでは、①不動産に対する深い理解、②規律のある取り組み姿勢、③分散したポートフォリオを常に維持することが大切です。下落局面においても、投融資を必要とする新規案件をリスク・コントロールしながら収益性が見込める優良な案件へとするため、工夫していく必要があります。そのために不動産を、社会を、世界をよく知り、金融によって付加価値を創造し、顧客と社会の発展に貢献していく気持ちを常に持ち続けたいと思います。

### Column

当行は、不動産ファイナンス分野でグリーンビルディング向けファイナンス、サステナビリティ・リンク・ローン、ソーシャルローン（写真は使途物件のシニア向け分譲マンション）などに取り組んでいます。



### あおぞら不動産投資顧問

#### ■ 事業分野と強み

銀行100%子会社の不動産アセットマネジメント会社として、当行グループで幅広くお取引をいただいている地域金融機関を中心とした多様な投資家の皆さまに対し、不動産に関連するファンド商品や様々なソリューションサービスを提供しています。

当社の目指すビジネスモデルは、不動産ファイナンスに様々な立場に関わることができるポジションと、当行グループで蓄積してきた不動産ファイナンスのリソースを最大限活用して、単なるファイナンス機会の提供に留まらず、不動産取引に際しての不動産信託やSPCといったファンド機能活用のアドバイザー、不動産ファンドを活用した地方創生のお手伝いといった“ファイナンスを超える”商品・サービスを創出し続けるものです。



代表取締役社長  
今井 卓

### 不動産 × ファイナンス × 世界 ～不動産ファイナンスの最前線で活躍するプロフェッショナルに聞く～

あおぞら銀行の不動産ファイナンス業務の強みを教えてください。

（五十嵐）当行は設立当初から不動産ファイナンスに力を入れてきており、これまでの経験の蓄積が強みです。また、不動産ファイナンスグループと不動産鑑定を行う鑑定部、不動産案件の経験豊富な審査部、海外案件をサポートするニューヨーク駐在員事務所などの海外拠点が緊密に連携する体制が整備されています。高度な知識を身に付けた人材が不動産のプロフェッショナルとして活躍しています。

不動産ファイナンスグループで皆さんはどのような業務を担当されているか教えてください。



営業第一部  
上平 雅之

私は、不動産会社を担当しており、お客さまは長い取引歴や親密なお取引先が多いのが特長です。当行がこれまで培ってきたコーポレートファイナンス×不動産ファイナンスの知見を活かしながら、お客さまの潜在的なニーズを把握し、専門性のある提案で付加価値を高め、ご評価いただけることを目指しています。



営業第五部  
岩瀬 未来

私は、大手不動産会社やREIT向けローンを担当しています。最近はSDGsやESGに対するお客さまの関心がより一層高まっています。これらのニーズにお応えするため、当行においてもサステナブルファイナンスへの取り組みがますます重要になっており、あおぞらESGフレームワークなどを活用した提案を推進しています。



不動産ファイナンス部  
梶 晃洋

不動産ファイナンス部は、国内の不動産ノンリコースローンと国内外の不動産エクイティ投資を行っており、私は国内外の不動産エクイティ投資を担当しています。当行は、ローンを中心とした不動産ファイナンスについての豊富な実績を有しており、そこで培われたノウハウをエクイティ投資業務に展開できます。また、私は不動産関連企業を経てのキャリア採用であり、他にも部内には様々なバックグラウンドを持つ行

員が在籍しています。多様な人材が活躍できる風土があることも当行の大きな強みであると考えています。



海外不動産  
ストラクチャード  
デット部  
轟 瑠

海外不動産ストラクチャードデット部は当行グループで長く蓄積されたプロフェッショナルな知見を活かし、海外不動産ノンリコースローンを手掛けています。海外の大手金融機関が組成した海外不動産ノンリコースローンを厳選し取得しています。案件管理ではエージェントを務める現地の大手金融機関とメールや電話でやり取りをします。時差のある現地と英語での対応ですが、北米案件に関してはニューヨークの駐在員事務所とも緊密に連携を取りながら対応をしています。私を含め、様々な国籍の役職員が活躍しています。

グループ会社のあおぞら不動産投資顧問は、どのような業務を行っていますか。



あおぞら不動産投資顧問  
前川 健二

私は当社で、既存ファンドの運用、新規ファンドの投資対象となる不動産の取得ならびにストラクチャーの構築検討といった業務を担当しています。既存ファンドの運用における、不動産の価値を多くの関係者と協力して高めていき、それがより良い「街」を作ることにつながっていくことを実感する経験は当社ならではのものだと感じています。また、“ファイナンスを超える”商品・サービスの提供を志向する当社では、型にとらわれず切り拓いてゆくことも必要となるため、難しくはありますが、新たな発見も多いです。



## 価値創造のための戦略

# インターナショナルビジネスグループ

### 北米・欧州

#### ■ 事業分野と強み

欧米のコーポレートファイナンスを主軸とし、当行の収益基盤の一つとして重要な役割を担っております。欧米の巨大な市場規模を背景に、ポテンシャルある業界や企業にファイナンスを行い、安定的な収益の獲得を目指しています。

ニューヨークとロンドンの現地法人においては、マーケットに直接参入する形で、地域のメインプレイヤーを含む市場参加者と広くネットワークを構築し、事業を展開しております。東京ーロンドンーニューヨークの3拠点が密に連携したシームレスなモニタリング体制により、貸出先のクレジットの変化に注意深く気を配り、機動的に対応するなど、グローバルにリスク分散したローンポートフォリオを維持管理・運営しています。

#### ■ 環境・課題認識

世界的なインフレを背景とした金融市場動向が景気や企業業績へ与える影響に留意しつつ、銀行全体のリスクアペタイトに沿った優良アセットの選択的積上げにより安定的な収益の獲得に努めています。

また、上記3拠点連携により、グローバルにシームレスなモニタリングを継続し、機動的なリスクコントロールによってポートフォリオクオリティの維持・向上を目指します。

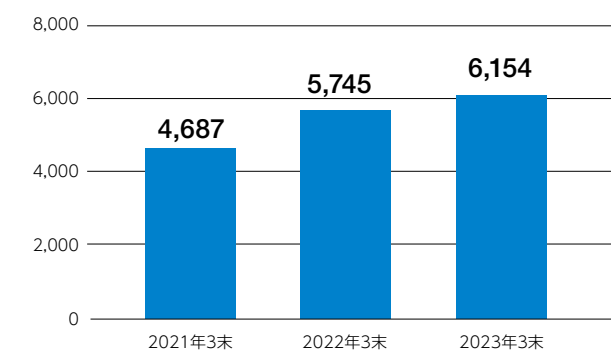
また、事業の持続的成長に向けて、拠点間の業務連携の強化やITを含めたインフラ整備など、業務基盤拡充のための具体的施策を継続して実践するとともに、国際人材の開発を一層推し進め、要員の確保と適正配置を確実に行ってまいります。

また、東京と各拠点を結んで定期的にミーティングを開催し、与信方針を共有するなど、子会社ガバナンスの強化を図っています。



執行役員  
インターナショナルビジネス本部長  
瀬川 光浩

#### ■ 海外コーポレートローン\*残高(億円)



\*北米および欧州向けコーポレートローン(行内管理ベース)

### Aozora North America, Inc.

#### ■ 事業分野と強み

当社は、北米コーポレートローン投資ポートフォリオの持続的なパフォーマンスに注力してまいりました。ボラティリティの高いマーケット状況においてもポートフォリオの良好な信用力を維持するために、投資先の選別とリスク管理を優先した規律のある運営を行っています。当社はあおぞら銀行グループの北米拠点として北米市場の動向をリアルタイムでモニターし、現在の不安定なマーケット状況に対しても適切に対応しています。今後もこれまでの活動を継続していきます。



代表取締役社長  
アンソニー プイ

### Aozora Europe Limited (AEL) ～現地からの生の声～

#### 欧州への窓口という自負

AELはあおぞら銀行グループにとって欧州唯一の窓口であり、欧州の最先端の金融商品やノウハウ、市場動向に触れることができます。CO<sub>2</sub>排出枠の活発な取引はまさに欧州ならではといえます。各種サポートや情報提供を通して当行グループに貢献しています。

#### 新しいビジネスへの挑戦

デットファンド投資を扱う投資助言業の他、様々な外部カウンターパーティとのコミュニケーションの中からプロダクトを発掘・検討しています。また、新たな市場に進出・浸透し成長機会を掴んでいくチャレンジにも携わっています。欧州でのベンチャー関連ビジネスから得られる知見を、当行グループのエコシステムやDX推進に役立てています。

設立以来、AELのビジネスは成長・拡大を続けており、欧州でレバレッジドローンをtake & holdする希少な存在とし



てマーケットポジションを確立した、専門性を有するチームとなっています。

### Aozora North America, Inc. (ANA) ～現地からの生の声～

#### 現地メンバーとして北米でのビジネスの成長に尽力

ANAは2020年9月にニューヨークで開業しました。東京本店の行員とコミュニケーションを図りながら、北米事業を展開しています。ANAは現地採用のメンバーが過半数を占めており、あおぞら銀行グループならではの詳細な企業

分析を通じ貴重な経験を積んでいます。今後も、ANAチームの一員として北米でのビジネスを成長させ、当行グループの継続的な成功に貢献できることを楽しみにしています。

#### 現地の鮮度の高い情報をタイムリーに入手

ANAがニューヨークに拠点を置く最大の強みは、当該業務のカウンターパーティとなる金融機関、格付会社、更には融資先の企業と直接コンタクトが取れることです。時差のある東京と比べ、鮮度の高い有用な情報をよりタイムリーに入手できるANAの存在意義を、日々肌で感じています。多様な人材の宝庫である現地社員の刺激を受けながら、グローバルな動きに常にアンテナを立てた業務推進に注力していきます。



### Aozora Europe Limited

#### ■ 事業分野と強み

一朝一夕では成し得ない欧州企業などに対する投融資の分析能力やネットワークなどの事業基盤を確立し、新規事業の取り組みを含め成長している日系金融機関では数少ない存在です。現地事情に詳しい多様な国籍の社員が切磋琢磨しながら、あおぞら銀行グループの一員として、また現地に根を張る欧州企業として、更なる成長を目指しています。



代表取締役社長  
佐々木 豪



## 価値創造のための戦略

# インターナショナルビジネスグループ

## アジアインベストメント

### ■ 事業分野と強み

#### パートナー戦略 × アジアの成長取り込み

当行のアジアビジネスキーワードは「アジアの成長取り込み」であり、基本戦略は「パートナー戦略」です。当行グループの「パートナー戦略」とは、独自拠点網の補完として、アジアの有力な金融機関への出資や業務提携、現地ビジネスに精通したファンドへの投資を進めていくものです。

引き続き高い成長率が期待されるアジア各国の「成長の取り込み」のため、当行グループのアジアビジネスでは、アップサイドが狙えるエクイティ関連ビジネスを強化していきます。

グループの拠点網に加え、アジアでの資本業務提携先である

ベトナム Orient Commercial Joint Stock Bankをはじめ、業務提携先などの現地戦略パートナーとの充実したネットワークを通じて、各国・地域別の最適なアセットとリソースのアロケーションを意識しながら、アジア地域の高い成長を取り込む戦略を展開しています。



執行役員  
アジアインベストメント本部長  
加藤 真

### ■ 環境・課題認識

近年の新型コロナウイルス感染症により、アジアを含む世界においては一時的に経済活動の停滞を余儀なくされました。幸いにもコロナ禍は沈静化の方向に向かい、世界各地においては再び活発な経済活動・ビジネスが始動しています。

アジアでは、日本に先行する勢いでポストコロナのビジネス展開が進んでおり、当行においても、そのトレンドを逃すことなくアジアにおける投融資他のビジネス展開を加速しています。

当行グループのお客さま、パートナー金融機関のお客さまの間でも、アジア地域への進出・事業展開、日本とアジア各国との間の取引推進などへのニーズは高まっており、当行グループのリソースを最大限活かしたサポートを提供していきます。



## Aozora Asia Pacific Finance Limited (AAPF)

### ■ 事業分野と強み

アジア各国・地域の有力プレイヤーとのパートナーシップと独自のネットワークを最大限活用して、日本や米国では見つからない、アジアならではのユニークで魅力あるビジネス機会の発掘に邁進し、グレーターチャイナにおけるR&Dセンターとしての役割を進化させていきます。

#### 主要業務

- アジア太平洋地域でのあおぞら銀行グループのアセットマネジメント業務
- あおぞら銀行グループのグレーターチャイナ関連ビジネスの推進



Managing Director  
佐々木 良平

### アジアでAAPFならではの投資機会を追求

プライベート・デット・ファンドへの投資を担当しています。当該ファンドの投資対象国は中国、インド、香港、シンガポール、オーストラリアなど、太平洋地域を幅広くカバーしており、投資戦略もダイレクト・レンディング、スペシャル・シチュエーション、ディストレス投資など、多岐にわたります。香港から各国・地域に頻りに足を運び、ファンドマネージャーとの関係を深めるとともに、新規取引先の発掘に努めています。



Senior Vice President  
中井 浩平

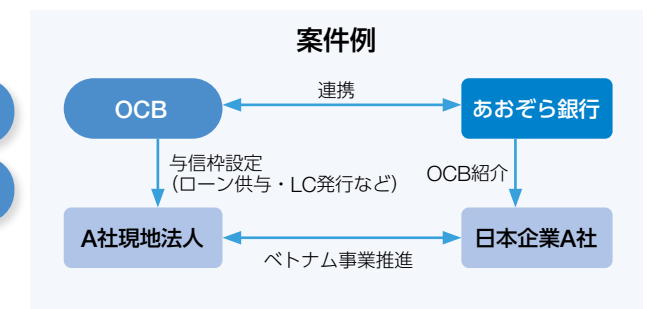
## Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)

設立：1996年  
上場先：ホーチミン証券取引所  
総資産：約194兆ベトナムドン（約1兆860億円）  
従業員数：6,052人  
店舗数：149店舗  
（2022年12月末）

当行や地域金融機関のお取引先日系企業とのベトナム現地法人に対し、当行派遣行員によるジャパンデスクを通じて、OCBから預金口座開設、外貨送金、資金調達（ローン・貿易金融）などの金融サービスのご提供や、現地ネットワークを活かしたビジネスマッチングのご案内など、海外進出・事業拡大を支援しています。

### OCBとのネットワークを通じた日系企業に対するベトナム関連ビジネスの支援

#### 豊富なサービスラインアップ



### ジャパンデスク・OCBの日本関連ビジネスのご紹介

OCBは当行との資本・業務提携以来、日系企業の開拓に注力してきました。当行からOCBへ派遣されたメンバーは、OCBと当行グループの橋渡しを行うとともに、ジャパンデスクを運営しています。ジャパンデスクはOCBの外国企業チームと連携して営業活動をサポートし、ベトナム関連ビジネスを推進しています。

OCBIはデジタル・バンキングに強みがあり、その強みを日系企業のお客さまにもストレートに感じていただくため、ベトナム民間銀行では初の試みとなる法人向けインターネットバンキング《OMNI CORP》の日本語バージョンをリリースしました。日系企業のお客さまは、OCBのホームページでネットバンキングを日本語でご利用いただけます。また、従来は日系企業向けのサービスが中心でしたが、現在はリテール分野において、在越日本人2万人強をターゲットに個人向け口座開設キャンペーンを展開しています。

#### OMNI CORP 日本語プロジェクト・チームメンバー



#### OCB日本人向けキャンペーンプロジェクト・チームメンバー





## 価値創造のための戦略

# カスタマーリレーショングループ

## 金融法人・地域法人営業グループ

### 事業分野と強み

金融法人・地域法人営業グループは、全国の金融機関、地域企業および公共法人をカバーする当行グループにおけるビジネスプラットフォームの役割を担っています。

私どもの価値創造の源泉は、地域のステークホルダーである地域金融機関およびそのお客さまである事業法人、個人、公共法人のお取引先の課題・ニーズを共有し、当行グループが有する様々なソリューションを活用してビジネスを創造し、その結果、地域の付加価値の向上・サステナビリティの実現に貢献するところにあります。

60年以上にわたる全国の地域金融機関のお客さまとの多面的なお取引の上に構築された強固なネットワークが私どもの強みであり、この強みを活かして、ともに地域の価値創造を継続し、地域におけるビジネスの好循環に貢献していきます。

### 環境・課題認識

金融機関を取り巻く環境は、グローバルマーケットの変化、SDGsをはじめとする企業の社会的責任、DXなどの新たな経営課題への対応などにより、大きく変化しています。加えて、私どもの主要顧客である地域金融機関が支える地域経済の情勢も大きく変化しており、当行グループに対するニーズも多様化・高速化しています。そうしたお客さまのニーズ変化を捉え、当行グループを挙げて各種ソリューションの提供・オーダーメイドな提案による協業を推進していますが、ニーズに対応する人材力、ソリューション力や商品力の高度化が常に求められます。

私どもでは、そのようなプラットフォーマーにふさわしい人材の育成強化を基本方針の一つに掲げるとともに、組織の柔軟性確保を図っていきます。

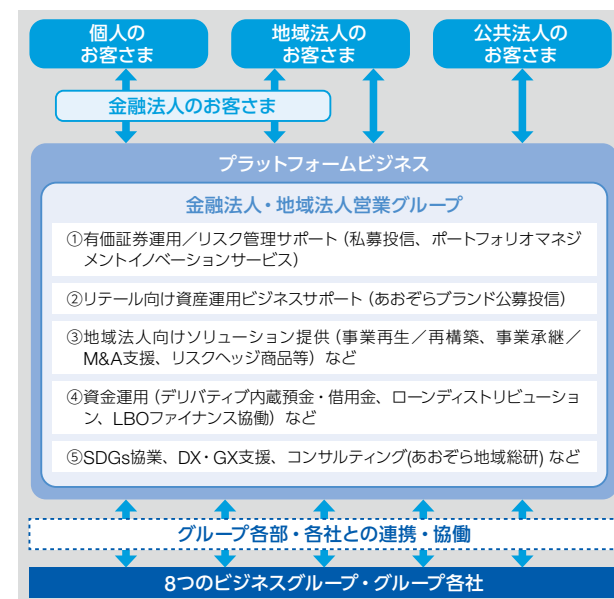


執行役員  
金融法人・地域法人営業本部長  
田中 直子



常務執行役員  
関西支店長  
橋本 明美

価値創造を継続し、地域におけるビジネスの好循環に貢献していきます。



「価値創造の3つの重要な場面（育てる・変わる・再生する）」において、「金融法人・地域法人営業グループらしさ」を発揮したトピックスをご紹介します。

### 地域活性化に向けた不動産開発ビジネス ～オールあおぞらのソリューション提供～

- 地域金融機関A銀行と当行との間では、かねてより定期的な商談や情報交換を通じて、良好な関係が構築されてきました。金融取引に留まらず、地域活性化を促すための手法に至るまで、多岐にわたる案件が話し合われてきました。



- A銀行は、取引先Z社から、県内不動産に関して新たなビジネスチャンスを創造する支援を求められました。
- A銀行は地域の価値向上につながると判断し、案件に関する各種提案を検討する一方、これまで築いた信頼関係のもとに当行グループをパートナーとして、より付加価値の高い提案をしていきたいと考えました。
- 相談を受けた当行金融法人営業部門はグループを横断するチームを編成しました。あおぞら不動産投資顧問がアドバイザーとなり、ファイナンススキームのみならず、プロジェクト全体の構想づくりにも関わりました。
- 当行グループのアドバイスを受け、A銀行はZ社とともに、今後のビジネスの発展性を見据えて、信託を併用したファイナンススキームを構築しました。
- 当行グループの持つ様々なソリューションを提供したことにより、A銀行の期待に応えることができ、一層の信頼関係が強化され、また、A銀行とともに地域の価値向上に貢献することができました。

### ポスト・コロナ時代の取引先経営強化サポート ～「人こそ宝」の着眼点～

- 地域金融機関B銀行は、コロナ禍における取引先経営を強化するため、様々な支援を行ってきました。一方、次第に日常生活や経済活動が正常化する中で、ポスト・コロナ時代の取引先経営強化支援について、新しい切り口での対応を検討していました。
- B銀行と当行の間には60年を超える取引の歴史があります。その間、B銀行とは、資金運用、シンジケート・ローン、事業再生、地域活性化等、時代のニーズに合った連携を続けてきました。
- 全国の地域金融機関の現場で共通に聞かれるニーズ、すなわち、地域金融機関の最重要の経営資源は人的資本であること、また、大切な取引先に対して、これまでにないビジネスアイデアを検討し、具体的な実行方法を提案し、経営課題の発見と課題解決を図ることのできる人材を育成する必要があることを、金融機関としての同業者目線を持つ経営コンサルティングを強みとするあおぞら地域総研がB銀行に提案しました。
- 地域金融機関職員が経営コンサルタントのように発想し、様々なビジネスチャンスの展開を企画できる人となる人

材育成と取引先の経営強化支援が統合されたプログラムはこれまでにない新しい取り組みとなりました。このプログラムの結果が出るまで時間はかかりますが、即効性よりも価値創造と持続可能性を重視した新しい取り組みに挑戦していきたいとB銀行に評価をいただきました。

- 長い取引の歴史の中で培われた信頼関係の中で、時代の要請にあった経営課題に対して、新しい提案を続ける当行の姿勢が、B銀行との斬新な取り組みにつながる事例となりました。



## あおぞら地域総研

### 事業分野と強み

当社は、地域金融機関が抱える経営改善・人的資本投資・取引先の成長支援をはじめとする課題について、これまでに蓄積した専門的な知識および産学官金に広がるあおぞら銀行グループのネットワークを活用して、アドバイザーを行うことにより、地域経済の活性化に貢献していきます。

### 産学連携取り組み

上智大学経済学部と連携して毎年「バンキング基礎演習」の講義を行っています。個人の資産形成のための投資、環境問題とファイナンス、金融イノベーションなど新しい課題をテーマにディスカッション形式の講義内容となっています。



代表取締役社長  
堀内 伸之



## 価値創造のための戦略

# カスタマーリレーショングループ

### 個人営業グループ

#### ■ 事業分野と強み

##### 預金業務「BANK」

口座開設を含む一連の取引をアプリから行える金融サービス「BANK」をご提供しています。全国のお客さまが当行を利用して良かったと思っていただけるよう、シンプルで分かりやすいサービスの充実に努めています。

好金利の普通預金や定期預金、キャッシュバック充実のデビットカードをご提供する他、ゆうちょ銀行やセブン銀行などの提携ATMによりお客さまの資金管理をお手伝いしています。店舗、BANKアプリ、コールセンター、ホームページのチャットボットにより、毎日のご利用やお問合せをお手伝

いします。こうした商品やサービスは、日頃のお客さまの声やアンケート調査を通じて、常に改善を行い、お客さまに常にご満足いただけるよう努めてまいります。



執行役員  
個人営業本部長  
中嶋 潤

##### 金融の枠にとらわれない総合コンサルティング業務

個人のお客さまおよび企業オーナーさまの資産運用、事業承継、財産承継、不動産の活用など幅広いご要望にお応えするために、店舗のコンサルタントを窓口として、税理士資格を有する行員をはじめ当行の全てのビジネスグループが協働し、お客さま一人ひとりの課題に対してベストを尽くします。当行のネットワークを活かした不動産や高齢者住宅などの非

金融サービスのご紹介はその一例で、お客さまにお喜びいただける機会が増加しています。これからも「あおぞら型プラットフォームビジネス」を推進し、ご提案できるサービスの拡充、お客さまのライフスタイルやお悩みに合わせた課題解決を行ってまいります。

##### お客さまの中長期の資産形成に向けた取り組み

当行では、中長期の資産形成に資する商品「あおぞらコアファンド」を中心として、お客さまの資産形成に向けた提案活動を行っています。

2024年1月から始まる新NISA制度においても、シンプルで分かりやすい情報を提供します。資産運用を身近に体験いただける購入シミュレーション機能をホームページに新設し、つみたて投資枠、成長投資枠それぞれに新商品を導入し、よ

り層、投資スタイルや世代ごとのライフプランに合わせたご提案を行っていきます。また、デジタルマーケティングの活用により、情報を求めているお客さまにタイムリーにアクセスできるよう、コミュニケーションの工夫を凝らしながらお客さまの資産形成を全力でお手伝いしてまいります。

#### ■ 環境・課題認識

人生100年時代が到来しライフスタイルの変化、社会全体のデジタル化、金融と非金融の領域の融合など、人々や企業のニーズが多様化、複雑化する環境下において、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していくことが重要と考えています。

「BANK」を通じて全てのお客さまがサービスにアクセスできる環境を作り、総合コンサルティングによりお客さまの豊かな「人生の充実」をサポートし、存在意義のある銀行を目指していきます。

「お客さま本位の業務運営」を徹底し、お客さまの最善の利益のために、多様化するニーズにしっかりと耳を傾け、一人ひとりに寄り添った商品・サービスを提供してまいります。多くのお客さまにご満足いただくことが、当行グループの成長につながると考えています。これからも付加価値の高いサービスやコンサルティングをタイムリーに提供し、人生の

パートナーとして選んでいただける持続性のあるユニークな銀行を目指してまいります。



「シルミル研究所」によるインターネット銀行についての調査（2023年3月）において、「女性が選ぶインターネット銀行」総合満足度第1位を獲得しました。

### 「貯める」「増やす」その先のお手伝いも

BANKのお客さまへの情報提供・商品のご案内に力を入れています。新たに全国の支店担当者による多拠点型のアウトバウンドグループを設置し、投資性商品のご案内に限らず店舗との緊密な連携により、お客さまの幅広いニーズにお応えしています。

銀行が個人のお客さまに提供できるサービスは、お金を「貯める」と「増やす」の2点と考えられがちですが、一方でお金の本当の価値は「使う」ことにも大きな意味があるのではないかと考え、BANKアプリにて「人生を豊かにするお金の使い方」をテーマに「BANK The Story」の配信を行っています。その数は2019年の開始から現在までにグルメ・

トラベル・ショッピングなど8つのカテゴリで200本を超えています。また、アプリには気に入ったストーリーの実現に必要な貯蓄額を楽しみながら「貯める」目標設定機能があるなど、お客さまの充実した人生をサポートしていきます。



### お客さまのニーズに真摯に向き合う総合コンサルティング

事業や資産の承継に精通した税理士資格保有者の行員を配置し、お客さまの資産運用や事業承継に関するコンサルティングを行っています。なかでも、事業および資産を次世代に承継するためのオーダーメイド型の総合コンサルティングは、お客さまの現状や今後の課題・ニーズを丁寧に伺い、ソリューションのご提案からその実施までを当行グループや外部専門家によるネットワークを活用して対応しています。

お客さまの遺言書の作成とその実現をお手伝いさせていただくサービスが「遺言信託」です。当行は、お客さまの財産を誰に使って欲しいかということをお客さまとともに考え、それを実現できる遺言書の作成をサポートいたします。お客さまがこれからの人生で何をしていきたいかということもお考えいただく機会を大切に、お客さまのお考えや生き方を残された方にお伝えしていきたいと考えています。当行は遺

言信託を通じて財産の承継だけでなく、お客さまとご家族の皆さまに納得し満足していただくことを目指してまいります。



### 安心して運用相談をしていただくために

##### 初めて投資をされるお客さまに向けた取り組み

女性の視点をWebサイトやアプリのコンテンツとしてお客さまに届けるため、女性主体の金融コミュニティ「きんゆう女子。」とコラボレーションした企画を打ち出しています。2023年4月にリリースしたつみたて投資のコンテンツは、「投資経験のない人でもあおぞら銀行で安心して投資の第一歩を踏み出してもらいたい」という想いのもと、「きんゆう女子。」とディスカッションを重ね、投資初心者が投資を始める時のつまづきポイントなどの悩みに応える内容を盛り込



み、リアルな声を最大限に反映するように心がけて共同制作しました。これからもこのような企画を多くのお客さまに届けていきたいと考えています。

##### つながるコールセンター

コールセンターが様々なお客さまへ迅速かつ正確にお応えできるようマニュアルの整備を定期的に行い、各業務の担当者と入電対応をしているオペレーターチームが「誰にでも分かる見やすい作り」をモットーに推敲を重ねています。

お客さまに快適に問合せしていただけるよう、オペレー

ターの事務処理を簡略化するツールを導入するなど、お待たせしないための取り組みに努めています。「あおぞらホームコールはすぐつながる」とお褒めの言葉をいただくことを日々の励みにして、チーム一丸となりコールセンターを運営しています。



## 価値創造のための戦略 マーケットグループ

### ファイナンシャルマーケットグループ

#### ■ 事業分野と強み

##### デリバティブセールス&トレーディング業務

個人・事業法人・金融法人のお客さまのニーズに対して、最適なソリューションを提供いたします。商品開発・セールス・トレーディングが連携し、金利・為替・コモディティなど豊富なデリバティブ商品を取り扱い、きめ細かなコンサルティングを通じてオーダーメイド型の商品を提案・組成しています。

##### ALM業務

バランスを考慮した円貨・外貨の調達基盤を構築し、バランスシートの金利リスクや流動性リスクのコントロールの他、流動性の高い有価証券を中心としたグローバル分散投資による最適なポートフォリオの構築と安定的な収益の確保を図っています。

#### ■ 環境・課題認識

##### デリバティブセールス&トレーディング業務

為替やコモディティ（石油、素材など）の変動リスクが高まる中、事業法人のお客さまの業績安定化のため、業種やニーズに即したヘッジ商品を提供していきます。また、個人・金融法人のお客さま中心に多様な運用商品を提供していきます。適正なリスクコントロールと機動的で低コストのヘッジ手法を用い、価格競争力を強化します。

##### ALM業務

欧米でのインフレ高騰を背景に主要中央銀行はかつてないスピードで大幅な利上げを行ってきましたが、その転換点が近づいている可能性があります。市場の変化の兆しを見極め、迅速な意思決定を通じて機動的なリスクコントロールによるALM運営を目指していきます。



常務執行役員  
マーケット本部長  
奥田 哲二

## あおぞら投信

#### ■ 事業分野と強み

あおぞら投信は、2014年2月にあおぞら銀行グループの資産運用会社として設立され、今年で10年目を迎えました。設立時の理念である「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する」ことを一貫して実践し、優れた運用手法を取り入れた投資信託を開発することでグローバルな投資機会をご提供しています。

これまで多くのお客さまのご支持をいただき、2023年3月末時点で3,230億円の運用資産をお預かりしています。特に個人のお客さま向けの公募投信「ぜんぞう」シリーズ、「十年十色」シリーズは、投資の時間分散と徹底した銘柄分散を実現したユニークな商品として好評を博し、両シ

#### ■ 環境・課題認識

2022年11月、新しい資本主義実現会議で「資産所得倍增プラン」が決定しました。その第一の柱であるNISA制度が2024年1月より抜本的な拡充と恒久化が行われ新制度としてスタートします。近年若年層の投資や資産形成に関する関心は高まっており、新NISA制度のスタートを機に貯蓄から資産形成への流れが本格的に進むものと考えています。

また世界的な金利上昇の影響により、機関投資家にとっては難しい運用環境が続いています。米国のインフレ終息の時期や日銀の金融政策の行方、またロシアによるウクライナへの軍事侵攻をはじめとした地政学リスクの高まりなど、今年度も引き続き不透明な運用環境が続いています。

このような状況下において、当社では運用手法の高度化を進めるとともに、真にお客さまのためになる商品・サービスの提供を推進していくことを最大の使命と考えていま

リーズの累計設定額は3,818億円となりました。

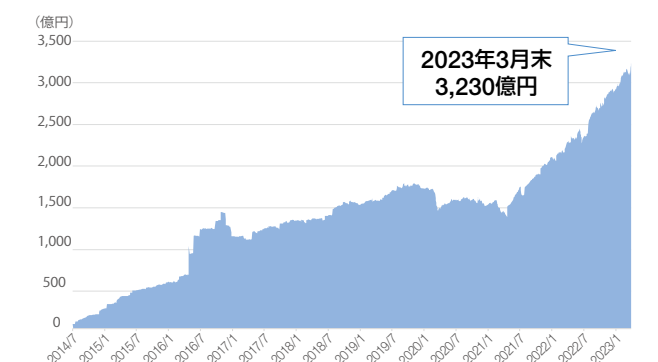
当社では、今後もお客さまのニーズや利益に合致したお客さま本位で特長ある商品開発を進めるとともに、付加価値の高い情報をきめ細かく発信し、お客さまの資産運用に貢献してまいります。



代表取締役社長  
野村 孝禎

す。個人の資産形成においては金融投資教育にも注力し、資産運用を通じてサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

#### あおぞら投信 資産運用残高の推移（～2023/3末）



#### あおぞら投信の取り組み

##### ● あおぞら投信公式キャラクター「あおぞらFARMの仲間たち」が誕生

2023年3月のホームページ更改と同時に、あおぞら投信公式キャラクターが誕生しました。「あおぞらFARM」をはじめ、あおぞらFARMの仲間たちが投資信託を分かりやすく皆さまにご案内します。



「あおぞらFARMの仲間たち」

##### ● 上智大学学生団体「Sophia Start-up Club」とのコラボ企画

「Sophia Start-up Club」と協働し、大学生の視点から投資や経済、ライフ、地域に関するコラムの連載をスタートしました。投資初心者や若い世代の方へ分かりやすい内容の情報を発信し、若年層の資産形成を応援します。



Twitter(@Aozora\_im\_2014)やInstagram(@aozora\_im\_2014)にも展開していますので、ぜひご覧ください。

##### ● あおぞら投信の働き方・・・出社勤務、在宅勤務、サテライトオフィス勤務から選択可能

あおぞら投信では全国約150拠点のサテライトオフィスの利用が可能です。お客さまの来訪時は出社勤務、育児との両立のための在宅勤務、出張時やいつもとは異なる環境で業務に集中したい時にはサテライトオフィス勤務、といったようにビジネスシーンやワークライフバランスに応じた働き方が選択できます。

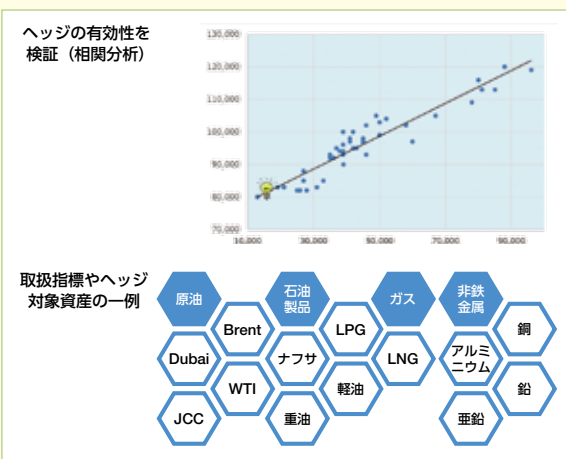
### Column

#### ヘッジニーズに応じた商品提案 ～コモディティ・デリバティブ～

エネルギー価格や原材料価格の変動リスクに対して、お客さまの仕入価格／販売価格などの取引価格の安定化に資する商品の提案を実施しています。

##### あおぞら銀行のコモディティ・デリバティブの特長

- 相関分析や各種シミュレーションによる詳細なリスク分析の実施
- 多様な商品価格インデックスへの対応が可能
- お客さまの商流や取扱原材料に合わせたオーダーメイドの商品設計
- 中堅・中小～大手企業まで幅広いお客さまに商品の提供が可能（商品先物取引業者）



#### チーフ・マーケット・ストラテジストによるマーケット情報発信

日々複雑に変化するグローバルな金融市場に対応するため、諸君 見チーフ・マーケット・ストラテジストがテレビ番組や新聞、金融情報ベンダーなどのメディアを通じて幅広くマーケット情報を発信しています。また、事業法人・金融法人のお取引先を訪問してのプレゼンテーションの実施、支店におけるセミナー開催などお客さまのニーズに応じた様々な活動を積極的に行っています。





## 価値創造のための戦略

### あおぞら証券

#### ■ 事業分野と強み

あおぞら証券は、あおぞら銀行グループにおける証券分野のビジネスプラットフォームとして、証券会社ならではの業務分野を担当しています。リテール部門においては、銀行仲介を通じた商品供給、金融法人部門においては、銀証連携による金融商品販売を中心に業務展開しています。

現在、リテール部門のお客さま向けには、従来の各種債券を中心とした商品ラインアップに加え、銀行本体が持つノウハウを活用し、不動産小口化商品、ローン債権流動化商品など取扱商品の多様化を進めています。

金融法人部門の地域金融機関を中心とする機関投資家さま向けには、あおぞら銀行社債に加え、銀行系証券会社の立ち

位置を活かし、投資家目線に立ったコンサルティング型営業を通じて、各種私募基金を中心に商品提案を実践しています。加えて、地域金融機関のお客さまとは各種金融商品の供給、組成分野での連携を深め、長期的なWin-Winの関係構築を目指していきます。



代表取締役社長  
水町 哲

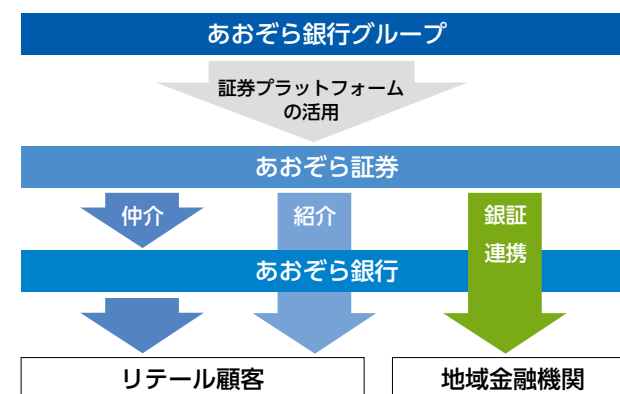
#### ■ 環境・課題認識

足元の金融環境は、地政学リスクの顕在化、インフレ圧力に伴う各国金融政策の転換などにより、ボラティリティの高い状況にあります。当社においては、リテール顧客および金融法人向け取扱商品の価格下落やパフォーマンスの悪化が見られました。

このような環境下、リテール部門においては、顧客本位の業務運営に向けた体制の見直しに取り組んでいます。具体的には、勧誘、販売対象顧客基準の厳格化、取扱商品のリスクリターンなど商品性の検証強化を進めます。また取扱商品の多様化による顧客属性に応じた商品提案力の強化にも、積極的に取り組みます。

金融法人分野においては、機関投資家の有価証券ポートフォリオの円滑な運営をサポートするため、各種ソリューションの提供に取り組んでいます。具体的には、銀行との連

携によるリスク分析の提供、またリスクコントロールニーズに対応した各種ベアファンドやリスク抑制型商品などの提案を進めます。



#### ■ 若手社員からのメッセージ

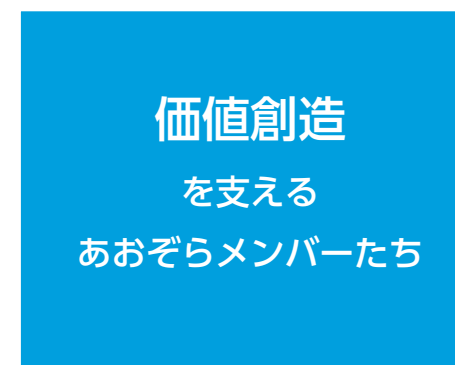


アソシエイト  
内田 貴仁

あおぞら証券では、セキュリティトークン（以下、「ST」）を新たな金融の付加価値を創造する事業と位置付け、現在事業化に向けて取り組んでいます。

STとは、ブロックチェーン技術を活用して、株式や債券、不動産など様々な実在する資産の価値を裏付けとし、電子的に発行される有価証券であり、デジタル証券とも言われています。

本事業に取り組むきっかけは、あおぞら銀行デジタル企画部からの相談でした。当初は構想段階でしたが、積極的に議論を重ねることで知見が広がり、事業化に向けて邁進しています。目まぐるしく環境が変化する昨今、新たなイノベーションを生み出すために大切にしている事は、①グループ間のコワークによる機会創出 ②多様な人材の好奇心から生まれる各分野への幅広い興味関心 ③経験や実績に関わらず主体性を重んじた挑戦機会を与える組織文化の3つであり、STへの取り組みをはじめ、あおぞら銀行グループの証券会社として、新たな金融の付加価値を創造し、お客さまに新たな価値を提供できるよう、積極的に取り組んでいきたいと考えています。



新入行員は合宿研修を通じ、同期の絆も深め、ともに成長していきます。

新中期経営計画「AOZORA2025」の行内説明会は、本店とWeb配信の組み合わせで複数回実施しました。

