



TOKYO Kiraboshi Financial Group 2023

統合報告書 — ディスクロージャー誌 2023

東京きらぼしフィナンシャルグループ

2023 年 12 月 7 日

各 位

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ

「2023 統合報告書（ディスクロージャー誌）」の一部訂正について

「2023 統合報告書（ディスクロージャー誌）」の記載内容の一部に誤りがありましたので、以下のとおり訂正いたします。

なお、ホームページに掲載済のデータには訂正を反映しておりません。訂正内容につきましては、統合報告書（ディスクロージャー誌）表紙次頁にございます正誤表にてご確認ください。

※訂正箇所には下線を付して表示しております。

P29～P31. 財務担当役員メッセージ

中期経営計画の財務目標（KGI）の進捗

（訂正前）

（億円）	2021 年度実績	2022 年度計画	2022 年度実績	計画比
ROE（FG 連結）	5.7%	5.0%	6.5%	+1.5%pt
コア OHR（銀行単体）	65.3%	59.8%	55.5%	▲4.3%pt
当期純利益（FG 連結）	181	160	211	+51
顧客向けサービス業務利益 （銀行単体）	126	205	216	+11
子会社連結利益貢献額 （FG 連結）	1	4	▲15	▲19
自己資本比率（FG 連結）	<u>8.4%</u>	8.3%	<u>8.1%</u>	▲0.2%pt

（訂正後）

（億円）	2021 年度実績	2022 年度計画	2022 年度実績	計画比
ROE（FG 連結）	5.7%	5.0%	6.5%	+1.5%pt
コア OHR（銀行単体）	65.3%	59.8%	55.5%	▲4.3%pt
当期純利益（FG 連結）	181	160	211	+51
顧客向けサービス業務利益 （銀行単体）	126	205	216	+11
子会社連結利益貢献額 （FG 連結）	1	4	▲15	▲19
自己資本比率（FG 連結）	<u>8.3%</u>	8.3%	<u>8.0%</u>	▲0.2%pt

ROE 向上に向けた財務運営の要因分析

図 1 : FG 連結

(訂正前)

(億円)	2021 年度実績	2022 年度実績	増減
ROE	5.7%	6.5%	+0.7%pt
当期純利益 (特殊要因除)	116	175	+59
自己資本比率	<u>8.4%</u>	<u>8.1%</u>	▲0.2%pt
RORA	0.4%	0.5%	+0.0%pt

(訂正後)

(億円)	2021 年度実績	2022 年度実績	増減
ROE	5.7%	6.5%	+0.7%pt
当期純利益 (特殊要因除)	116	175	+59
自己資本比率	<u>8.3%</u>	<u>8.0%</u>	▲0.2%pt
RORA	0.4%	0.5%	+0.0%pt

リスク・アセットの推移

図 3 : リスクアセットの推移

(訂正前)

2021/3 実績		<u>32,614 億円</u>
事業性貸出	+ 2,819 億円	
有価証券等	▲ 288 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 116 億円	
その他	+ 289 億円	
2022/3 実績		<u>35,550 億円</u>
事業性貸出	+ 3,159 億円	
有価証券等	▲ 219 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 108 億円	
その他	+ 199 億円	
2023/3 実績		<u>38,797 億円</u>
事業性貸出	+ 2,083 億円	
有価証券等	▲ 29 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 388 億円	
その他	+ 167 億円	
2024/3 公表計画		41,406 億円

(訂正後)

2021/3 実績	<u>32,638 億円</u>
-----------	------------------

事業性貸出	+ 2,929 億円	
有価証券等	▲ 288 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 116 億円	
その他	+ 289 億円	
2022/3 実績		<u>35,684 億円</u>
事業性貸出	+ 3,294 億円	
有価証券等	▲ 219 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 108 億円	
その他	+ 199 億円	
2023/3 実績		<u>39,066 億円</u>
事業性貸出	+ 1,814 億円	
有価証券等	▲ 29 億円	
プライベート・エクイティ・ファンド	+ 388 億円	
その他	+ 167 億円	
2024/3 公表計画		41,406 億円

PBR 向上に向けた資本運営

キャピタルアロケーションの推移

(訂正前)

21/3		<u>8.74%</u>
内部留保蓄積	+ 1.28%	
金融仲介機能（地域貢献）	▲ 1.16%	
成長投資	▲ 0.52%	
株主還元	▲ 0.19%	
23/3		<u>8.15%</u>
内部留保蓄積	+ 0.63%	
金融仲介機能（地域貢献）	▲ 0.53%	
成長投資	▲ 0.11%	
株主還元	▲ 0.12%	
24/4		8%台

(訂正後)

21/3		<u>8.73%</u>
内部留保蓄積	+ 1.25%	
金融仲介機能（地域貢献）	▲ 1.23%	
成長投資	▲ 0.48%	
株主還元	▲ 0.18%	
23/3		<u>8.09%</u>
内部留保蓄積	+ 0.68%	

金融仲介機能（地域貢献）	▲ 0.39%
成長投資	▲ 0.18%
株主還元	▲ 0.13%

24/4

8%台

P34. 中期経営計画の概要（2021 年度～2023 年度）

中期経営計画の財務目標（KGI）および KPI

（訂正前）

KGI	22/3<実績>	23/3<中計>	23/3<実績>	計画比
①ROE<連結>	5.7%	5.0%	6.5%	+1.5%pt
②コア OHR<銀行単体>	65.3%	59.8%	55.5%	+4.3%pt
③当期純利益<連結>	181 億円	160 億円	211 億円	+51 億円
④顧客向けサービス業務利益 <銀行単体>	126 億円	205 億円	216 億円	+11 億円
⑤子会社連結利益貢献額 <連結>	1.2 億円	4 億円	▲15 億円	▲19 億円
⑥自己資本比率<連結>	<u>8.4%</u>	8.3%	<u>8.1%</u>	▲0.2%pt

（訂正後）

KGI	22/3<実績>	23/3<中計>	23/3<実績>	計画比
①ROE<連結>	5.7%	5.0%	6.5%	+1.5%pt
②コア OHR<銀行単体>	65.3%	59.8%	55.5%	+4.3%pt
③当期純利益<連結>	181 億円	160 億円	211 億円	+51 億円
④顧客向けサービス業務利益 <銀行単体>	126 億円	205 億円	216 億円	+11 億円
⑤子会社連結利益貢献額 <連結>	1.2 億円	4 億円	▲15 億円	▲19 億円
⑥自己資本比率<連結>	<u>8.3%</u>	8.3%	<u>8.0%</u>	▲0.2%pt

P35. 財務ハイライト／中期経営計画の財務目標（KGI）

6. 自己資本比率<FG 連結>（単位：％）

（訂正前）

20/3	8.6%
21/3	8.7%
22/3	<u>8.4%</u>
23/3	<u>8.1%</u>
24/3（計画）	8.3%

(訂正後)

20/3	8.6%
21/3	8.7%
22/3	<u>8.3%</u>
23/3	<u>8.0%</u>
24/3 (計画)	8.3%

P88. 主要財務データ

財務指標等

(訂正前)

科目	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期
連結自己資本比率 (%)	8.86	8.65	<u>8.74</u>	<u>8.41</u>	<u>8.15</u>
1 株当たり純資産 (円)	7,820.80	7,880.94	8,416.05	8,742.59	9,025.41
1 株当たり当期純利益 (円)	153.52	244.21	128.87	591.20	693.00
1 株当たり配当金 (円)	60	60	60	75	115
連結 ROE (%)	1.68	2.60	1.37	5.77	6.54

(訂正後)

科目	2019 年 3 月期	2020 年 3 月期	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期
連結自己資本比率 (%)	8.86	8.65	<u>8.73</u>	<u>8.38</u>	<u>8.09</u>
1 株当たり純資産 (円)	7,820.80	7,880.94	8,416.05	8,742.59	9,025.41
1 株当たり当期純利益 (円)	153.52	244.21	128.87	591.20	693.00
1 株当たり配当金 (円)	60	60	60	75	115
連結 ROE (%)	1.68	2.60	1.37	5.77	6.54

以 上

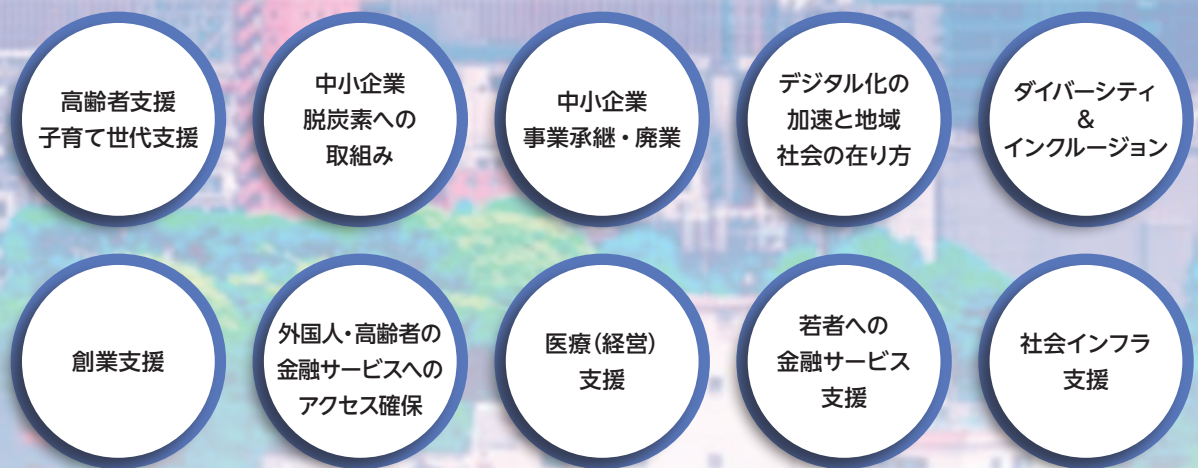
<ブランドスローガン>

TOKYOに、つくそう。



「TOKYOの課題にコミットし、すべての人を輝かせる」

TOKYOのさまざまな課題に着目し、
きらぼしグループならではのやり方で、その解決にコミットしていく。
その姿勢や実績を通して、きらぼしが目指す「新たな金融のかたち」を発信していく。



きらぼしフィロソフィー

役職員全員が共通してもつべき、意識・価値観・考え方

社会貢献、組織の発展、自己実現、自らの幸せを実現させること

きらぼしフィロソフィーを实践する「きらぼしびと」の3つの行動指針



目次

東京きらぼしフィナンシャルグループについて	
「TOKYOに、つくそう。」／きらぼしフィロソフィー	1
東京きらぼしフィナンシャルグループの変革への取組み	3
トップメッセージ	5
重点課題	11
東京きらぼしフィナンシャルグループの価値創造	
価値創造プロセス	13
全21社のグループ総合力	15
ウェルビーイングと人的資本経営	17
人的資本経営に関する座談会	19
きらぼしグループの人的資本経営	21
ダイバーシティ&インクルージョンに関する座談会	27
東京きらぼしフィナンシャルグループの成長戦略	
財務担当役員メッセージ	29
中期経営計画の概要(2021年度～2023年度)	33
財務ハイライト／中期経営計画の財務目標(KGI)	35
非財務ハイライト	36
顧客向けサービス業務利益	37
価値創造に関する座談会	39
価値創造のための取組み	
「金融にも強い総合サービス業」を具現化するための	
グループコンサルティング体制	41
医療・福祉事業部	44
信託事業部	45
デジタル戦略	46
きらぼしグループの未来を担う若手職員(デジタル部門)	48
プロフェッショナル座談会(デジタル部門)	49
U I 銀行	50
きらぼしテック	51
法人戦略	52
法人戦略のポイント／きらぼしグループのマーケット環境	52
MF部/SF部/RF部/PE室	53
戦略ディレクター対談	55
きらぼしグループの未来を担う若手職員(法人部門)	56
海外戦略部	57
SS(スタートアップ・スタジオ)部	58
きらぼしキャピタル	59
個人戦略	60
P B 推進部	61
WM(ウェルス・マネジメント)室	62
きらぼしライフデザイン証券	63
きらぼしグループの未来を担う若手職員(個人部門)	64
サステナビリティへの取組み	65
カーボンニュートラル達成に向けた取組み	67
TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への取組み	69
サステナビリティ指標・目標	72
ステークホルダーとのコミュニケーション	73
価値創造を支える経営基盤	
リスク管理	75
コンプライアンス	79
コーポレート・ガバナンス	81
財務データ、コーポレートデータ	
主要財務データ	87
東京きらぼしフィナンシャルグループ	91
きらぼし銀行、U I 銀行	93

編集方針

当社では、東京圏で存在感を示す「きらぼしブランド」を確立し「金融にも強い総合サービス業」を具現化するため、その具体的な取組みをすべてのステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に、社会の持続的成長に貢献する価値創造や財務情報などをまとめた本統合報告書を作成いたしました。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示するフレームワークや、経済産業省が提唱する価値協創ガイダンスなどを参照しております。

東京きらぼしフィナンシャルグループの変革への取組み

2018年5月1日に東京都民銀行・八千代銀行・新銀行東京の3行が合併し、「きらぼし銀行」として新たにスタートいたしました。3行の合併に伴い、東京TYフィナンシャルグループから商号変更し、「東京きらぼしフィナンシャルグループ」が誕生しました。

「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」という経営理念を掲げ、「金融にも強い総合サービス業」を目指します。

2014

東京都民銀行と八千代銀行が統合し
東京TYフィナンシャルグループが誕生



2016

東京TYフィナンシャルグループと
新銀行東京が統合

2017

総合金融サービス向上に
向けコンサルティング機能
を強化

4月

きらぼしコンサルティング
設立

11月

きらぼしテック設立

フィンテック分野への展開

2018

4月

中期経営計画「スター
トアップ ✕ きらぼし」
を策定

5月

東京きらぼし
フィナンシャル
グループ誕生

5月

きらぼし銀行誕生

9月

きらぼしキャピタル設立

メザニン・出資 (IPO含む)
等のニーズに対応

グループ機能の強化

2019

8月

東京きらぼしリース、き
らぼしシステム、きらぼし
JCBを100%子会社化

10月

KIRABOSHI BUSINESS
CONSULTING
VIETNAM (ベトナムコン
サルティング現地法人) を
設立

新宿区から港区(きらぼし
銀行本店内)に移転

2020

5月

システム統合
(きらぼし銀行)

6月

本社移転

8月

きらぼしライフデザイン
証券開業

東京圏における
新たな証券ビジネスへの
挑戦

2021

3月

きらぼしインシュアランス
エージェンシーをきらぼし
銀行の持分法適用会社化

4月

きらぼしサービスをきらぼし
ビジネスオフィスサービス
に商号変更

4月

新中期経営計画を策定

8月

きらぼし銀行と横浜銀行
がストラクチャードファイ
ナンス等における業務提携

11月

インキュベーション施設
「KicSpace HANEDA」
グランドオープン

11月

「ララQ」アプリ提供開始

2022

1月

UI銀行開業

1月

信銘冠嘉商務諮詢(北京)(日
中合併による北京コンサル
ティング現地法人)を設立

7月

銀行業高度化等会社として、
広告企画制作会社ビー・ブ
レーブを子会社化

10月

きらぼし債権回収株式会社を
子会社化

お客さまのニーズを
第一に考えた
非対面サービスを拡充

2023

5月

ブランドスローガン
「TOKYOに、つくそう。」
を発表

7月

バンコク駐在員事務所開設

9月

新網島支店 開設(予定)

将来像

金融にも強い
総合サービス業

→ お客さまの新しい価値を創造する東京発プラットフォーマーとなる →

世の中の動き

2014年

消費税率8%に引上げ

2015年

ギリシャ金融危機
米FRBがゼロ金利政策解除
アジアインフラ投資銀行発足

2016年

マイナンバー制度スタート
日銀マイナス金利導入

2017年

ドナルド・トランプ
第45代米国大統領に就任

2018年

TPP11が発効
働き方改革法案成立

2019年

元号が平成から令和に改元
消費税率10%に引上げ
世界各国で5Gがサービスイン

2020年

英国がEU離脱
新型コロナウイルスが
世界で蔓延

2021年

ジョー・バイデン
第46代米国大統領に就任
東京オリンピック・
パラリンピック開催

2022年

ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化
円安の進行
世界的なインフレ

2023年

新型コロナウイルス感染症が
「5類」に移行
日経平均株価がバブル後最高値
を更新
G7広島サミット開催

トップメッセージ

「TOKYOに、つくそう。」で グループの存在感を高めていく

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表取締役社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取

渡邊 壽信

私たちの目指す「金融にも強い総合サービス業」

東京きらぼしフィナンシャルグループは、他に類を見ない都市型の地域金融グループです。東京圏という肥沃なマーケットには、私たちがお役に立てる領域がまだまだ存在します。もちろん競争も激しいエリアです。メガバンクのように市場全体を囲い込む事業展開は障壁が高く、信用金庫のように商圈を絞りフットワークを駆使することも難しい。また、地方圏の地域金融機関の越境進出も相次いでいます。ただ、さまざまな特徴を持った金融機関が混在するエリアだからこそ、私たちは地方圏の他の地域金融機関と異なり、自由で機動的な経営が可能となります。私たち自身が重要だと思う観点で地域貢献に特化できるのは大きなアドバンテージです。

日本の金融業界は、少子高齢化に伴う社会構造の変化や構造的な低金利環境、異業種からの参入など常に厳

しい環境変化にさらされています。きらぼしグループが誕生して5年の間、私たちの存在価値はどこにあるのかを自問自答しながら模索とチャレンジを続けた結果、ようやく収益面で実を結ぶまでになりました。私たちの目指す「金融にも強い総合サービス業」という事業コンセプトは間違っていなかったのだと確信を得ています。

お客さまの課題解決に向けた コンサルティングに注力したことで 2023年3月期の当期純利益は211億円を達成

2018年5月に東京都民銀行と八千代銀行、新銀行東京の3銀行が合併し、きらぼし銀行が誕生、そして東京きらぼしフィナンシャルグループも新たに出発しました。中期経営計画（2021年～2023年）の中間地点に当たる2022年度の当期純利益は211億円を達成、既に中期経

営計画最終年度の各計数目標も、概ね達成する見込みで、更なる上乗せまで想定できる状況です。合併時には本業が赤字だったことを顧みると感慨深いものがあります。

きらぼしグループの誕生から5年で200億円の当期純利益を達成する計画に対して、当初は背伸びをしているのではと社内外で受け止められていました。「金融にも強い総合サービス業」という将来像も一風変わったテーマを掲げていると捉えられました。しかし結果として、商品ありきのプロダクトアウト型の銀行業から脱し、お客さまの課題解決に向けたコンサルティング業務に注力したことが業績を後押しするようになりました。

「銀行は石橋を叩いても渡らない」と言われがちですが、事業性評価をしっかりと行うことで、適切なリスクを取るからこそお客さまへの貢献につながると考えています。お取引のメイン化を進める中でLBOローンやメザニンローンといったミドルリスク・ミドルリターン of 的事业性

ファイナンスの実績を積み重ねました。新たな融資のニーズも生まれ、貸出金のボリュームも増え、平均貸出金利の上昇という好循環を生み出しています。

多彩なサービスが提供できるようになった

東京圏を地盤とし、担当者が長きにわたりお客さまとリレーションを取れるのが私たちの強みです。この強みを最大限に活かすためにも、10%に満たないメイン先のシェア向上を図ることが欠かせません。事業性ファイナンスの本部営業部隊も元々はメイン化の専担者2名で発足しましたが、現在は100名を超える体制となりました。

お客さまにとって最善のスキームを提供するという観点で、事業性ファイナンスのほか、エクイティ投資にも取り組んでおり、中長期的にお客さまの企業価値向上に資するためにエンゲージメントファンドを立上げました。既に5

トップメッセージ



社に対して80億円を投資しており、ここから将来の収益が期待できると考えています。

収益基盤が安定したことで、当初計画にはなかったデジタル投資や、DX部門への先行投資が実現できています。トップラインの延伸と業務運営の効率化という両面から将来への種蒔きを進めています。コンサルティングを軸としたお客さまへのアプローチが違和感なく現場に浸透し、東京圏という巨大マーケットでの存在感を高めるための素地が固まりつつあります。

お客さまにとってお役に立てることは何か。金融を軸とした機能強化を志向する中で、グループ会社を拡大してきました。新会社が加わるたびに、お客さまに向けた職員の提案の幅が広がり、いまやコンサルティングから事業承継、M&A、エクイティ、ベンチャー投資と多彩なサービスが提供できるようになりました。

2022年は広告代理店と債権回収会社が加わり、全21社のグループ体制となりました。PRにまで手が回らない中小企業のお客さまは多く、こうしたお悩みにグループの広告代理店が販促や広告の企画を提案し、ご成約に至るケースも生まれています。まさに顧客基盤とサービス提供でウィンウィンの関係が構築できています。また債権管理回収は銀行業の本丸であり、次世代につなげるべきノウハウです。債権管理回収業務を担う人材の高齢化が進む状況でしたが、同社職員の平均年齢は若く、今後の再生事業での活躍を期待しています。

ホスピタリティマインドを全社的に高める

きらぼしグループがその機能を強化する過程にある今、乗り越えるべき課題を改めて認識し、向き合うことが大

切です。その多くはサステナビリティに関連しています。地域金融グループとして社会課題の解決に貢献できることはまだまだ残されているはずです。例えば、私たちと広くお付き合いをいただいている医療分野のお客さまには、もっとDXの支援ができると思いますし、事業承継を必要とされている中小企業のお客さまも数多くいらっしゃると思います。また、地域を活性化させるには新たな産業の育成が必要で、ベンチャー企業の支援も欠かせないでしょう。海外に視野を広げて商品やサービスを拡大させていくべき中小企業への戦略提案も求められます。

一つ一つの課題にチャレンジしていくためには、人材の価値を高めることが何より重要です。きらぼしグループは、人的資本経営に大きく舵を切ると宣言しています。これは職員の処遇面を良くしていくだけではなく、ホスピタリティマインドを全社的に高めることを意図しています。私たちのグループに所属することで喜びや働きがいを感じてもらえるような仕組みや施策に取り組んでいます。

私を含めた経営陣もグループ機能の拡充に見合ったガバナンスの強化や高度化を図っています。ガバナンスの強化とは、委員会設置会社に移行すればよいといった外面的なことではありません。取締役、監査役、役員のそれぞれが、グループを正しい方向に導くよう役割を果たしてもらうことが肝要です。その点、当社にはさまざまな経歴を持つ社外の役員がおり、専門担当以外の部門への理解もしっかり深めた上で、活発な意見交換ができています。世代や性別でも多様な経営陣が関与していることは、当社のガバナンスの特色です。

TOKYOのために、 お役に立てるグループでありたい

数多くの金融機関が存在する東京圏で、きらぼしグループの認知度はまだまだ低いと考えています。きらぼしグループが生まれて5年が経ち、将来像として掲げる「金融にも強い総合サービス業」が職員の意識にだいが浸透してきた中で、今一度、地域金融グループとしてのミッションをアピールすることが必要だと考え、新たに立ち上

げたブランド戦略が「TOKYOに、つくそう。」プロジェクトです。

東京都と隣接する県を含めた東京圏を「TOKYO」（以下、「東京」）と表し、日本の最大マーケットである「東京」のお役に立つグループであることを強調するブランドスローガンが「TOKYOに、つくそう。」です。これは特定の商品やサービスのPRといった営業戦略ではなく、私たちが「ギブの精神」でホスピタリティマインドを持つという意志表示です。このプロジェクトを通じて、職員の地域貢献に対する意識をもう一段階高め、「お客さまのために何ができるか、どうしたらできるのか」を徹底的に考えつくし、グループの総合力を存在価値としてチーム一丸となって地域につくす姿勢を示していきます。

他の金融機関ではなかなか手が出せないようなミドルリスク・ミドルリターンのゾーンの法人のお客さまに対しては、事業承継やM&Aなど課題解決につながるアイデアや提案を広げていきます。「東京」という地域で会社や事業が継続し、次世代に技術やサービスを承継できれば、従業員やその家族の生活を守るだけでなく、海外を含めた市場拡大も期待できます。旅館や飲食店の再生で、地域の賑わいを取り戻すこともできるでしょう。個人のお客さまなら、例えば、家族の資産管理をデジタルで実現できれば、親子間の資産の承継や相続をもっとスムーズにできるはずです。どうすれば、そこに住まう人々を幸せにできるのか、そこで働いている人たちに安心感を与えられるのか。こうした思いを原点に仕事をするのが私たちなりの地域貢献なのだと、職員一人ひとりに理解してもらうことがすべての出発点です。

地域が発展し職員に還元される 循環を生み出す

私たちは職員のエンゲージメントを高めていくことで、組織に対するロイヤリティを高めていきます。それによってグループが持つ力を強くし、地域が発展し、職員に還元されていく。この循環を生み出すきっかけづくりが人的資本経営の要諦です。

トップメッセージ

職員の働きがいの向上を企図して、2021年にいわゆる役割（ジョブ）型を導入した人事制度に刷新しました。グループ会社の事業領域が多岐にわたり、専門的な知識やノウハウが求められる職種も広がり続けています。従来の銀行のようにゼネラリストのトップを目指すピラミッド型のキャリアとは別に、スペシャリストを追求していけるキャリアを用意することで、個々の人材が持っている能力やスキルを適切に報酬に反映していく考えです。ピラミッド型のキャリアだけでは、選別から外れる社員がどうしても存在し、モチベーションの維持が難しいため、結果的に業務パフォーマンスの低下を招いてしまいます。専門性はいくらでも深掘りができ、年齢でスキルが下がるわけではありません。役員と同等の報酬を得るスペシャリストが益々増えていくことで、きらぼしグループ全体が発展していく未来を描いています。

地域貢献という経営ビジョンに基づく施策を

「東京」の各地域の課題は、きらぼしグループの各拠点の職員が自発的に考え、解決に向けた施策を打つことが必要であり、効果的です。サステナビリティについても「TOKYOに、つくそう。」とリンクしたかたちで地域における認知を高めることが有効です。例えば藤沢・湘南台支店では、片瀬西浜・鵠沼海水浴場で夏の間、地元「海の家」と協働して、きらぼしテックのキャッシュレス決済による飲食にポイントを還元するといったメリットを付与し、デジタルによって地域の持続性に貢献する取組みを行っています。

その他、きらぼしグループ全体として、スポーツ振興を通じたサステナビリティへの取組みは以前から積極的です。Jリーグクラブ「FC東京」やジャパンラグビーリーグワン「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」、アスリートの価値向上などを目的とした一般社団法人アポロプロジェクトなどへ協賛しています。環境面では、東京都と連携したSSL（サステナビリティ・リンク・ローン）による法人のお客さまの支援、SDGs評価プログラムを通じたサステナビリティ経営の支援などを行っており、私たち

自身も再生可能エネルギーへの切替えなどを推進しています。地域貢献という経営ビジョンに基づいてこれからも必要な施策を実直に続けていきます。

デジタルバンクを起点としたプラットフォーム構想

デジタル施策は、きらぼしグループを象徴する骨太の取組みです。例えば、2022年1月に開業したデジタルバンク「UI銀行」は単なるネットバンクではありません。そもそも設計思想から異なり、きらぼし銀行の勘定系システムに手を入れるのではなく、ネット専用の負荷の軽い新システムで構築しているため、きらぼしテックが手掛けるフィンテックと親和性がとても高いのです。

私たちのデジタル施策は戦略の違いにより2つに大別しています。一つは生産性の向上です。例えば、きらぼし銀行の店舗はすべて、次世代店舗に移行していきます。店舗を利用するお客さま自身の操作で勘定処理が完了するようにし、本部に事務集中センターを設け業務の効率化を図ります。更には、事務集中センターの業務そのものもお客さまからのダイレクトな情報で完了する仕組みまで目指し、職員一人当たりの生産性を高めていきます。一方で、対面の領域でもCRMシステムの導入により、個々のお客さまの情報を再整理することで、複雑で高度なコンサルティングサービスを提供できるようにしていきます。

もう一つは収益面でのトップラインの増強です。単純な銀行取引はできる限りUI銀行を通じた非対面に移行していきます。将来的に店舗に来店するお客さまが更に減ることを想定し、預金や為替等通常の銀行取引をされているお客さまにはUI銀行の利便性や金利面での優遇を訴求していきたいと考えています。サービスはできるだけ低コストで内製化を進めていきます。将来的には住宅ローンもUI銀行で提供するつもりです。日本でも給与デジタル払い（デジタルペイロール）が解禁されました。きらぼしテックが提供する「前給」サービス（働いた範囲内で社内融資を受けられる福利厚生サービス）にデジタルマネー「ララPay」やデジタルウォレット「ララQ」を



含めた一連のサービスは職域での営業ツールとして効果的で、今後積極的に打ち出していきます。

デジタルバンク「UI銀行」を起点にAPI（Application Programming Interface）連携でサービスをつなぎ、共通価値や新しいビジネスを創造する場所を生むのが、デジタルを起点としたプラットフォーム構想の核心です。BaaS（Banking as a Service）機能を提供し、お客さまのビジネスに私たちの金融サービスを組み込んでいただく、とも表現できます。外部連携しやすいシステム設計であるため、金融分野以外のサービスも容易に取り込み、新たなビジネスを創出することができます。

例えば、外国人労働者や留学生といった、これまで店舗窓口での手続きが難しかった方にもAPI連携により、母国語でスムーズに口座が開設できるサービスを、既に提供しています。

またこうしたプラットフォーム化は、エンターテインメントやスポーツ、教育、医療分野などさまざまな枠組みで展開することが可能です。例えば、医療・福祉機関の包括的な医療ネットワークに組み入れていただければ、地域医療の効率化にもつながり、住民の方々を含めた地域貢献

に直結します。そういった意味でも公共に関わる分野では、行政との連携に力を入れていきたいと考えています。

グループの存在感を高め成長を続ける

地域に暮らす社会の一員として、自らの仕事を通じて地域に貢献し、それを幸せとして感じるのが「きらぼしびと」です。職員が自分たちの組織に誇りと愛着を感じ、この会社で仕事ができよかったなと思えることではじめて、お客さまに自信を持って「お役に立ちます」と言えるのです。きらぼしグループが誕生して5年が経ち、ようやく「きらぼしびと」が社内に目立つようになったと感じます。

地域から一層頼りにされる存在であるために、まずは中期経営計画の最終年度に当たる2023年度の業績を着実に積み上げ、ステークホルダーの皆さまからのご期待にお応えしていきたいと思えます。それが実現できるマーケットが「東京」にはあり、きらぼしグループの存在感を高めることで成長を続けていけると確信しています。「金融にも強い総合サービス業」への更なる進化を、期待を込めて見守っていただけますと幸いです。

重点課題	主な取組み
高齢者支援 子育て世代支援	●お客さま本位の業務運営、ライフサイクル・ニーズに合わせたサービス提供 ― ライフプランサポートビジネス ― 高度な専門性を持つWM（ウェルスマネジメント）室、グループ会社連携、銀証連携 ●新たな顧客接点の創設とお客さま利便性の向上 ― インターネットバンキング機能拡充、UI銀行を起点としたDX戦略 ― お客さまの生活を総合サポート UI銀行ブランドコンセプト「ふやすのは、わたし資産」 ●シニアにも優しいデジタルバンク ― きらぼし銀行店舗への「デジタルコンシェルジュ」の設置
脱炭素への 取組み	●お客さまのSDGs・脱炭素推進に向けた包括的なサービス提供 ― 「脱炭素FIRST BOOK」の制作、東京都報告書制度を活用した融資制度の取扱い ― 「きらぼしSDGs評価プログラム」サービスの取扱い、「きらぼしSDGs私募債」、「きらぼしSLJ」の取扱い ●きらぼしグループの環境負荷軽減に向けた取組み ― TCFDへの取組み、営業車両の低公害車両への入替え ― 「花粉の少ない森づくり運動」への協力、「とうきょう森づくり貢献認証制度」認定
中小企業 事業承継・廃業	●事業承継を始めとした社会的課題解決、お客さまの価値創造への貢献 ― 高度なソリューションを提供するプロフェッショナル集団「SF部」、「MF部」、「RF部」、「FCサービス事業部」、「医療・福祉事業部」 ― 「きらぼしキャピタル」、「きらぼしコンサルティング」を始めとする専門性の高いグループ会社との連携 ― 海外展開支援 ●企業のライフステージに応じたコンサルティング ― 経営サポート、事業承継、M&A、人事評価制度構築、人材紹介サービス他 ●持続可能な発展に向けた経営 ― お客さまのサステナビリティ推進に向けた取組み
デジタル化の加速と 地域社会の在り方	●デジタルを起点とした東京発プラットフォーム構想 ― デジタルバンクUI銀行、きらぼしテックによるデジタルマネー「ララPay」 ●きらぼしグループのデジタル戦略 ― データ分析チームの発足 ― 中小企業を支えるデジタル関連のビジネスマッチング・デジタル/DXコンサルティング ― デジタル人材の育成
ダイバーシティ & インクルージョン	●人的資本経営 ― きらぼしフィロソフィーの実践、「きらぼしびと」の育成 ●ワーク・ライフ・バランス ●健康経営 ●育児・介護との両立支援 ●多様な人材の尊重
創業支援	●スタートアップ支援 ― HANEDAプラットフォームにおける取組み、大企業とベンチャー企業をつなぎ事業拡大を創出する「きらぼしピッチ」によるマッチング支援 ●地域金融機関連携 ●行政連携
外国人・高齢者の 金融サービスへの アクセス確保	●地域、世代、業態を超えた新たな顧客接点の創設 ― UI銀行、ララPay、「前給」サービス ●非金融サービスと融合したプラットフォーム構想 ― 在日外国人労働者・留学生向けプラットフォーム
医療（経営）支援	●医療・福祉分野への多角的サポート ― 「医療機関への経営支援」として社会課題の解決につながる地域医療の持続的成長への貢献
若者への 金融サービス支援	●地域、世代、業態を超えた新たな顧客接点の創設 ― UI銀行、ララPay、「前給」サービス ●スタートアップ支援
社会インフラ支援	●UI銀行とララPayが融合した決済・非金融サービスのインフラ構築 ●エンタメ・スポーツ・レジャー等で地域社会の利便性を向上するインフラ構築 ●他業態や東京都等と連携したプラットフォームでスマートシティ構想に貢献 ●効率性・柔軟性のあるバンクシステムを他地域に展開



トーキョーの星は、 空の下にある。

トーキョーの空に、星はない。
その空の下にこそ、星たちはいる。
イマという瞬間を、懸命に輝こうとする人がいる。
夢に向かって、走る人。誰かのために、汗を流す人。
新しい人生を、踏み出す人がいるだろう。

人が集まる。だからこそ、課題も集まる。
この街は、課題先進都市だ。
中小企業の後継者不足。子育て世代や若者たちの
お金にまつわる問題。医療、カーボンニュートラル……。
そのとき、トーキョー発の私たちにできることは何か。

TOKYOに、つくそう。

金融の常識を超えて、サービスを考えつくそう。
この街で培ってきたネットワークを活かす。ノウハウを届ける。
グループの壁を超えて、全力をつくそう。
デジタルも、コンサルティングも、ぜんぶ手段にすぎない。
目の前の人に、会社に、心をつくそう。
この街で生きる。すべての人のために。

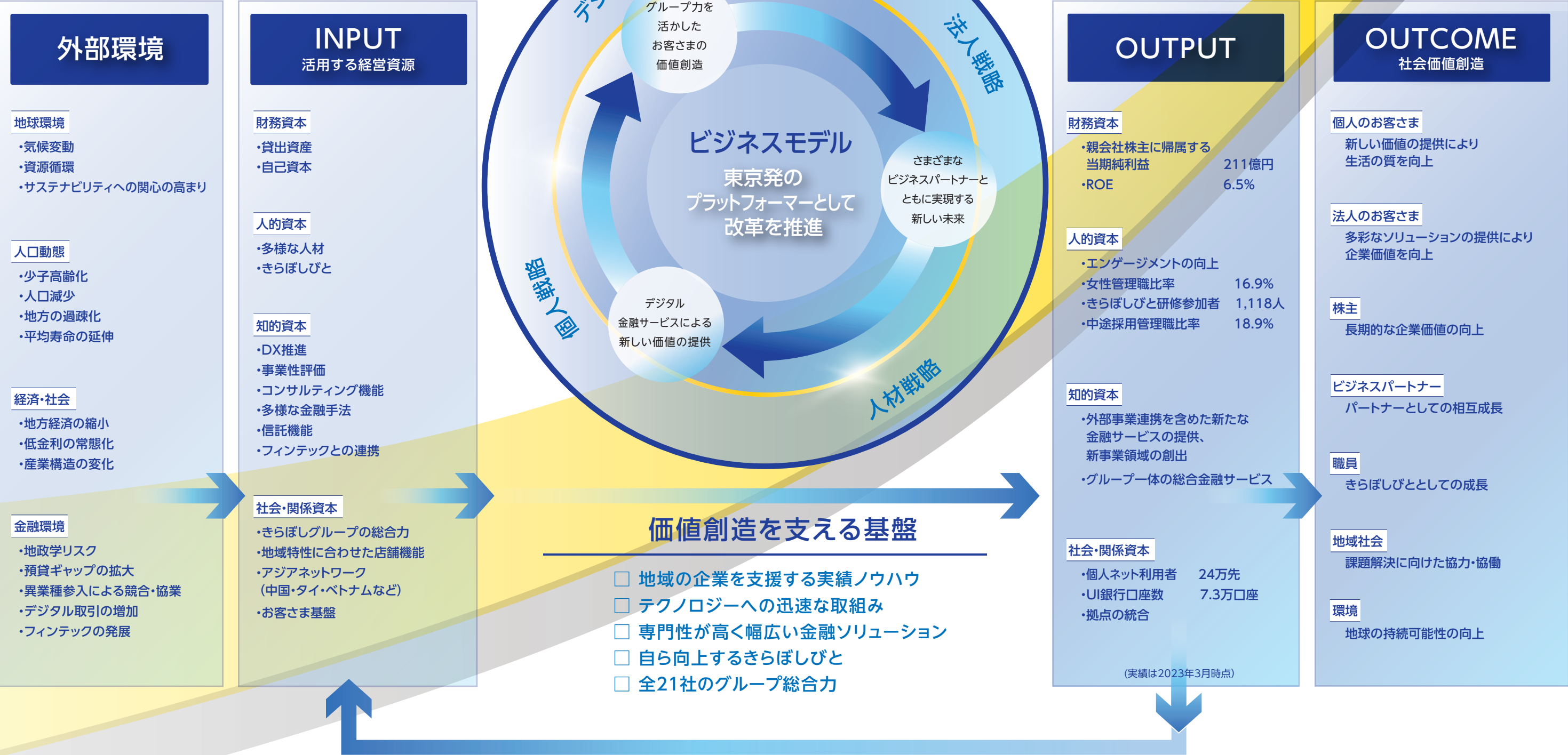
トーキョーは、空の下がいちばん輝く。そう信じて。

TOKYOに、つくそう。

 **東京きらぼしフィナンシャルグループ**
 | 

価値創造プロセス

金融をベースとした地域に必要とされる総合サービスの提供により
お客さまの価値創造に貢献します



ウェルビーイングと人的資本経営

東京きらぼしフィナンシャルグループにとって、最も重要な資本は「きらぼしびと」です。
「きらぼしびと」である職員が、お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現を目指し、
職員一人ひとりの幸せ＝ウェルビーイングが企業の価値を高めてまいります。

お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現
感謝・貢献の実感・幸福感の共有

お客さま・地域社会に向き合い全力をつくす
価値あるサービスの提供

TOKYOに、つくそう。～企業価値の向上～

きらぼしフィロソフィー

フィロソフィー

社会貢献、組織の発展、自己実現、自らの幸せを実現させること



「きらぼしびと」とは、自利利他の精神を持ち、行動指針を基に考動し「きらぼしフィロソフィー」を実践するひと

人的資本の価値を最大化する循環



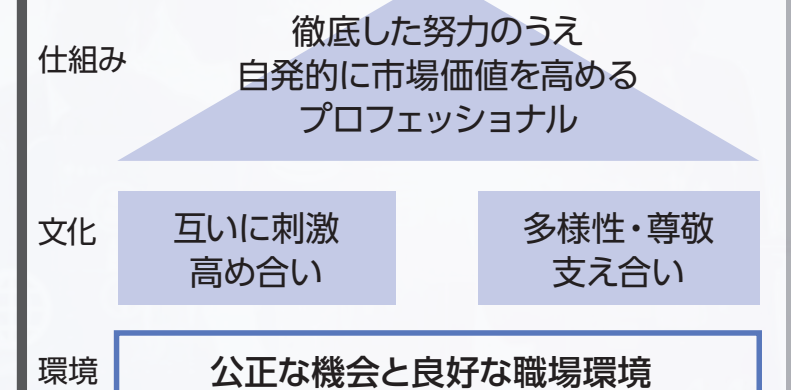
人材育成・社内環境整備
人的資本の充実

人材に対する基本的な考え方

職員一人ひとりが自らの価値を高め、企業価値向上に貢献する

働きがいのある舞台

詳細は21～26ページにて紹介



価値ある成果の創出

「きらぼしびと」のウェルビーイング

きらぼしフィロソフィーへの共感
職員一人ひとりの幸せ＝ウェルビーイングの実現

お客さま・地域社会に、つくしたいという志
自らの価値を高めようとする姿勢

循環により生じた企業価値の向上を人的資本に再投資することで、
職員・企業・地域社会 = TOKYOの持続的な発展を実現。

人的資本経営に関する座談会

ウェルビーイングを高め合う「きらぼしびと」が、仕事を通じて地域に貢献する循環を



きらぼしシステム
代表取締役社長
松尾行祥

東京きらぼし
フィナンシャルグループ
社外取締役
高橋ゆき

東京きらぼし
フィナンシャルグループ
人事部長
HM室長
きらぼし銀行
理事 HR部長
辻 秀樹

きらぼしグループの人的資本である「きらぼしびと」が、お客さまとの価値共創と企業価値向上を実現するために必要なこととは――。

いちばん重要な資本は「きらぼしびと」

――東京きらぼしフィナンシャルグループにとって、人的資本経営が持つ意味や推進する意義を聞かせてください。

高橋 きらぼしグループでは、「きらぼしびと」という言葉を大切にしています。「きらぼしフィロソフィー」や「きらぼしびと」の3つの行動指針を定めていますが、これらは、職員一人ひとりがきらぼしグループで働くことに幸せを感じ、働くことにやりがいを感じるとともに自分ごととして捉えて欲しいという願いを込めたものです。

では、「きらぼしびと」は何をもって社会に貢献していくのか。今回、「TOKYOに、つくそう」というブランドスローガンを定めて「東京」に、地域社会につくすことを明確にしましたが、そのためには、まず私たち自身が幸せを感じていることが大切です。幸せを感じているこそがウェルビーイングであり、自分の幸せを感じながら、誰かの幸せを願って自発的に動くことだと思います。これからは、職員一人ひとりが個人としての幸せを感じながら、仕事を通じて幸せを感じることが大事になります。それが巡り巡って「東京」の幸せにつながるからです。それを実現するのが「きらぼしびと」であり、きらぼしグループにとっていちばん重要な資本、言い換えると「宝物」なのです。そして、きらぼしグループの目指す人的資本経営とは、職員一人ひとりの成長をデザインすることだと思います。このような考え方が社内で浸透していくためには、まだまだ課題があります。

こうした循環を生み出すには二つの働きかけが必要です。一つは職員一人ひとりが人生や仕事を自分ごとにする。これには心・知・体の鍛錬が必要です。そもそも幸せは誰かから与えられるものではありませんし、夢や希望の可能性に制限を設けるほどもったいないことはありません。もう一つは組織としての仕掛けや仕組みです。せっかく「きらぼしびと」が増えても、会社がそれに見合った役割やキャリアを提供できなければ人的資本経営とは呼べません。両方があることで初めて新たな価値を創造することができるのだと思います。

きらぼしの人的資本経営の現在地

――人的資本を意識した経営のこれまでと現況について、どのように見えていますか。

辻 人的資本経営という言葉は、いまでこそ声高に言われていますが、きらぼしグループの取組みは5年前の誕生時から始まっています。合併して2年経ったころから、きらぼしグループが進んでいく道、経営戦略にフィットした人事戦略を描こうと、人事制度改革に取り組んできました。個の力と自主性を重んじる、自律型キャリアの構築のための施策を実施してきましたが、まだまだ課題も多く、仕組みの定着には時間が掛かります。ただ、この仕組みが定着すれば、それが企業文化になります。そして、その根幹を担うのが「きらぼしびと」です。

私たち人事部門の役割は、職員全員が自らの価値を高め、その価値を発揮し、企業価値の向上に貢献するために最大限の支援を行うこと、つまり働きがいのある舞台の提供です。その前提で職員に大切にしてもらいたい考え方が二つあります。一つは互いに刺激を受け、競争を伴いながら、プロフェッショナルリティを発揮するために切磋琢磨すること。もう一つは励まし合い、多様性を認め合い、尊敬し合うことです。これを企業文化としていけるように、さまざまな環境整備を進めているのが現在です。

松尾 今の人事制度の中で、デジタル人材の拡充が進んでいます。長年、銀行のシステム設計に携わってきた中で感じるの、人の心の大切さです。システムをつくるのは人なので、人の心が生産性にも直結します。外部ベンダーとの分業体制が進む中で、若いエンジニアを中心に、組織全体の中で自身の役割を見出すといった俯瞰的な視点を持ちにくいことを課題に感じています。

私は今年4月にデジタル戦略部長からきらぼしシステムの代表に就任しましたが、きらぼしグループの戦略を職員一人ひとりにしっかり伝えることで、個々の仕事を持つ意味やそれぞれの役割を再認識してもらうことが、やりがいの向上につながると思っています。

また、自分のスキルを可視化するプロジェクトも進めています。取得資格を含め、互いにスキルを共有することで、円滑なチームワークが生まれ、新たな価値創造につながると思っています。

高橋 松尾さんがきらぼしシステムの社長に抜擢されたことは、きらぼしグループの人的資本経営を象徴していると思います。仕事をしている瞬間に幸せを見出す状態になるのがベストですが、時にはつらくて嫌だと思ふこともあると思います。そこで大切なのは、皆で声を掛け合っただけ楽しい時間にすることで、チームのウェルビーイングを高めていくことです。こうした空気が苦手意識をがらりと変えるきっかけになります。そこで大切なのがリーダーによる働きかけであり、



チームのトーンを合わせること。

「好き」というのはすごく大きなことで、好奇心や学ぶ力、行動力が生まれますし、チームのコミュニケーションにつながってきます。物事は、好きか嫌い、やるかやらないかしかがありません。みんなが「好き」を「やる」ようになれば、とても強い、良いチームになります。松尾さんが自身の体験をもって、職員のトーンをセットしていることは、とても素晴らしいことだと思います。

松尾 人は変わることに、とても不安を覚えるものです。「変わろう」だけではなく「変わることで人生の長い時間を過ごす仕事の時間が楽しく思えたほうが、やりがいが高まるよ」と自分の経験を周りに伝えることで、共感が広がるのではと考えています。

辻 言葉はとても大切です。それは、言葉には想いがあるからです。ただ、得てして想いは伝達の過程で熱量が下がり、最終的には単なる情報になってしまいがちです。トップの思いも含め、言葉を発した人の熱量をそのまま伝えていくことが大切だと思っています。

きらぼしグループの成長に向けたメッセージ

――きらぼしグループの人的資本経営において、これから乗り越えるべき課題やメッセージがあれば、聞かせてください。

高橋 経営の観点では、グループとしての人的資本経営を事業収益にきちんと反映させるため、ウェルビーイングを可視化することが大切だと認識しています。ただ、可視化そのものが目的になるのは本末転倒です。きらぼしグループの人的資本経営の結果として、「東京」という地域が幸せな状態になっていることが理想なのです。ゴールがない世界だからこそ時間軸を設定して、1年後、3年後、5年後のありたい姿を具体的に描くことが必要であり、それがきらぼしグループの足元の課題だと思います。

また、ブランドスローガンとして「TOKYOに、つくそう。」を掲げたことで、私たちの仕事は「東京」につくすためにやっているということがはっきりして、グループとしての大きな軸が定まりました。このスローガンは、お客さまの人生のお役に立ちたいという職員の思いを集約したものであり、職員一人ひとりが「お客さまの幸せや喜び、愛に貢献ができるサービス・提案です」という自信と誇りを持っていることが大事だと思います。職員の皆さんには、「東京」につくすために、命を燃やして楽しんで欲しいと思います。

辻 人的資本の「資本」という言葉に、否定的な印象を持つ方もいるようですが、私たち職員自身が、会社から成長が期待されている大事な「資産」であることを認識し、自分自身の価値を高めていかなくてはなりません。そのためにも、自己研鑽の楽しさや自己成長によってお客さまに喜んでいただいた体験や体感を、周りに伝播する仕組みづくりを進めたいと

考えています。

また、お互いに良いものは良い、出来ていないことは出来ていないと指摘し合える企業文化、を広めていく必要があると思っています。

松尾 中途採用の面接では、自分の強みやそれが会社にとってどのように役に立つかを分かりやすく話してくれる人が多いです。それができるのは自分を「資産」として客観視することができているからだだと思います。今後はきらぼしグループの職員にも、自身の価値を認知し、会社の価値に貢献しているという意識が求められると思います。

高橋 人には必ず役割があります。周囲から見たときの自分の役割を自覚してその役割に感謝の心が持てれば、その仕事はやらされたものではなく、ありがたいものになります。その積み重ねがきらぼしグループとしての価値創造の資産になりますし、これが人的資本経営のありたい姿だと思います。誰も取り残さず、皆が自分の役目に邁進して愛を輝かせることができれば、それほど素晴らしいことはありません。

辻 私たちは会社から消費される「資源」ではなく、自分の能力やスキルは伸び縮みする「資産」であるということを職員自身が意識することも大切だと思います。

高橋 職員が自分を「資産」だと思えることは幸せなことだと思います。「資産」というよりも「財産」かもしれません。「きらぼしグループにとつての財産はあなたです」ということを職員一人ひとりに伝えていきたいと思います。互いに刺激し、高め合う風土と利他の心で多様な仲間を尊重し合う文化を醸成しつつ、中期経営計画や経営戦略と「きらぼしびと」や人的資本経営を結び付けていくことが今後の課題だと思います。

きらぼしグループには2名のアスリート職員がいます。2名は競技人としての姿で感動と勇気、希望を与えてくれています。きらぼしグループはこういう人たちが大事にしてください。アスリートでなくてもよく、エンジニア、ミュージシャン、絵がうまい人、ピアノがうまい人、自分の人生の経験を丸ごと生かして活躍してくれる人に対して「ありがとう」という感謝を示し、自分で考動したいという気持ちを持ってもらう組織になることが大事だと思います。

辻 社会には人々が輝ける舞台が数多く存在します。その中には、私たち「きらぼしびと」だからこそ輝ける舞台があります。そして、この舞台を創り上げるためには職員一人ひとりの「志」と「努力」が大切だと心から感じています。

努力を積み重ね、その先に訪れる自身の成長に幸せを感じてもらいたい。「自分らしさ」を大切に、それぞれの形でこの舞台に貢献する。最高の舞台を整える「ひと」、最高の舞台でパフォーマンスする「ひと」。この舞台を創り上げる理由は「TOKYOに、つくそう」、ただ一つです。「きらぼしびと」のウェルビーイングと「TOKYOに、つくそう」、この好循環を生み出すことが私たちの使命です。全員で最高の舞台を創っていきます。



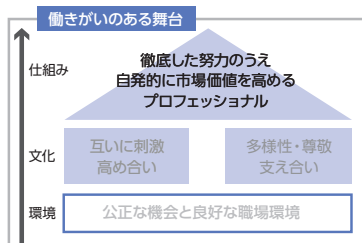
お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現に向けた きらぼしグループの人的資本経営

きらぼしグループにとって、最も重要な資本は「きらぼしびと」です。

きらぼしグループには、出身行・国籍といったバックグラウンドの異なる多様な人材が多く在籍しております。

異なる個性を持った人材が集まることで、お客さまや地域社会のために「考えつくす、議論をつくす、あらゆる手をつくす」ことのできる柔軟で強い組織を実現します。

きらぼしグループでは、「社員一人ひとりが自らの価値を高め、企業価値向上に貢献する」といった人材に対する基本的な考え方のもと、人的資本経営の3つの柱として「個の強化」、「企業文化の醸成」「公正な機会と良好な職場環境整備」を掲げ、職員の「働きがいのある舞台」を実現します。この舞台で一人ひとりが個性を最大限に発揮（人的資本の最適配置）し続けることによって、「きらぼしびと」である役職員が、お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現を目指してまいります。



個の強化 —プロフェッショナル—

お客さまにより高度なサービスを提供し、喜んでいただくために多様なスキルを有する人材を採用します。

スキルアップに向けて挑戦できる研修環境を整備し、職員一人ひとりのポテンシャルを最大限に発揮できるよう、戦略的人員配置を実現します。

専門人材の獲得

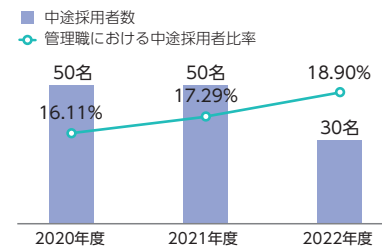
国内理系人材、海外大学からのデジタル人材、体育会系人材など、求める人材を明確にした上でダイレクトリクルーティングを行う採用手法を取り入れました。

また、今後は高校卒のデジタル人材候補の採用・育成にも力を入れてまいります。

● 2023年度デジタル採用新入社員



● 中途採用者数および管理職における中途採用者の割合

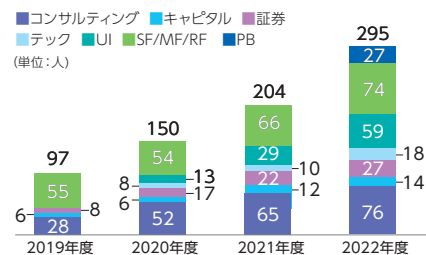


戦略部門への人員配置

事業戦略と連動した人員拡大

若手人材を中心にグループ各社の戦略部門への配置を積極的に行っています。2022年度は新たにPB推進部を設置し、27名を配置するなど戦略部門配置人数は295名となり、付加価値の高いサービス提供ができる体制づくりを行なっております。

● 戦略部門人員推移



道場研修

自身のスキルアップとお客さまへの価値提供向上を目指して

2021年度にストラクチャード・ファイナンス (SF) の道場研修をスタートしました。研修形態はWeb型・公開型・合宿型があり、現在は5つの道場研修を開催しております。

● 各種道場研修参加者数 営業職員参加率：42%

SF道場	PB道場※1	コンサル道場	デジタル道場	信託道場
217名	418名	46名	138名	245名

※1 PB：プライベートバンカー



個の強化 —キャリア開発—

職員一人ひとりが当事者意識を持って自己のキャリア開発を行うとともに、困難な課題にも自発的に挑戦できる人材を育成し、職員の未来を応援します。

トップリーダー研修

企業経営者としてのリーダーシップと変革マインド

経営者の視座を持ち、経営者としての志を自身の言葉で語り、事業構想をプレゼンテーションします。

また、マネジメントスキルや実用的なビジネススキルのセミナーを毎月開催。事業戦略に対する考え方や中小企業経営者の想いにアプローチする学びを継続しております。



次世代リーダー研修：自分たちが次なるきらぼしグループを創造していく

若手自律支援研修：自分の人生を自分で決める

● 研修のべ参加者数

トップリーダー研修	次世代リーダー研修	若手自律支援研修
全部店長	50名	207名

その他研修関連指標

研修のべ参加者	5,694名
研修のべ時間	37,928時間
研修費用総額	78百万円

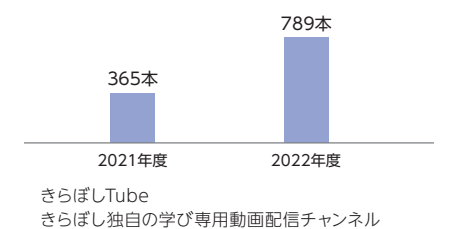
自己研鑽支援制度

目指すキャリアの実現/お客さまへの高い価値提供に向けた自己研鑽

昇格要件から資格取得制度を撤廃するとともに、希望者全員に対し、自学読書ツールの提供、自己研鑽に対する補助金等、支援を拡充しております。

自学読書ツール登録者数	一人当たり自己研鑽支援補助金
281名	年間（上限）2万円

● いつでもどこでも学べるアーカイブ動画配信数



多様な人材の活躍推進

女性が当たり前活躍できる職場づくり 牽引する女性リーダーの育成

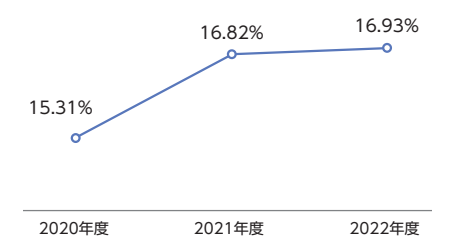
リーダー職である女性職員を対象に日頃の悩みやマネジメント手法を共有する「女性管理職向け研修」、未来のキャリア支援をテーマに「女性管理職育成研修」を実施。女性社外取締役との対話会も開催することで、女性コミュニティづくりを支援しております。

多様な価値観、スキルを有する外国籍人材の採用

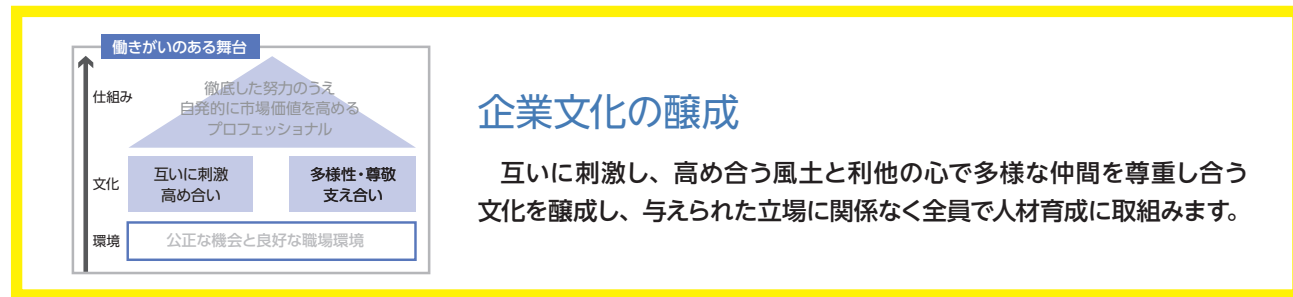
2020年からは新卒採用を中心に外国籍採用を実施し、2023年4月に迎え入れた新入社員のうち6名が外国籍の採用となりました。

2022年度末時点で15名の外国籍職員が在籍しており、多様な人材の受入れによる社内活性化を進めております。

● 女性管理職比率



お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現に向けた、きらぼしグループの人的資本経営



互いに刺激し、高め合う風土と利他の心で多様な仲間を尊重し合う文化を醸成し、与えられた立場に関係なく全員で人材育成に取り組めます。

きらぼしびと研修

全役職員が「きらぼしびと」になり、お客さまのためにつくす

2021年4月に「きらぼしびと」の3つの行動指針を策定。全役職員が「きらぼしびと」となるためのプログラムを実施しています。「きらぼしびと研修」は2021・2022年と2年をかけ、全階層が受講。部店、グループ会社を横断し、職員が自分の言葉で「きらぼしびと」について語る時間を大切に、「きらぼしびと」であることが誇りとなるように取組んでおります。



「きらぼしびと」の3つの行動指針

“高い志”を持つひと（理念・使命感）
「どうしたら出来るのか」を常に考えるひと（創意工夫・粘り）
結果にコミットし、果敢に挑戦し続けるひと（責任・勇気）

感謝する風土の醸成

認め合う文化の醸成

ホスピタリティマインド醸成のため、CSホスピタリティ研修、動画、社内報の発信を行っています。また、「認め合う文化」の醸成を目指し、タレントマネジメントシステム上で社内SNS機能や職員同士が日頃の感謝や称賛の言葉を伝えられる「いいねカード」の機能を活用しています。社内SNSは年間489件の投稿が行われ、2,263名の職員が「いいねカード」をプレゼントし合っております。

●2022年度累計

いいねカード送信枚数
10,636枚

いいねカード利用率
52%

●いいねカード



●社内SNS機能



360度サーベイ

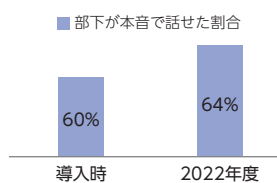
困難な時代での自分らしいマネジメントとは

上司に「気づき」を与え、成長（行動変容）を促進することを目的に実施しています。サーベイ結果と評価は連動せず、自身のマネジメントスタイルを見つめ直し、「改善すべきところはする」「信念を大切にするとところはする」ことを重視しております。

全員で取組む人材育成

部下のキャリア支援 成長促進「部下のための時間」

上司・部下間の関係性の質向上と部下のキャリア支援を目的に「1on1ミーティング」を導入しております。「1on1が役に立っている」と感じている部下職員は92.1%、「本音で話せている」部下職員の割合は64%であり、「上司・部下間の関係性の質」の向上にもつながっております。



健康マネジメント

役職員とその家族の健康保持・増進

- ① からだの健康：職員の健康データの見える化を行い、実効性の高いPDCAサイクルにより、健康改善を目指しております。
- ② こころの健康：産業保健スタッフを中心とした積極的なフォローを実施。メンタル不調者の早期発見や重症化予防に努め、休職者ゼロを目指しております。
- ③ 組織の健康：働き方改革や、職場のコミュニケーション活性化等を推進し、職員のパフォーマンスが最大化する環境づくりを目指しております。

きらぼしグループは「良好な職場環境を常に追求し、職員一人ひとりの働きがいを高めていく」という社内環境整備方針のもと、女性および男性の育児休業取得促進、テレワーク・フレックスタイム制の整備等に取り組んでおります。

また、産業振興に関する包括連携協定を締結している東京都の健康に関する活動に賛同し、社内ラジオ体操を毎週行っています。さらに、職員の健康増進サポートを目的に、健康増進アプリを導入しております。

●健康診断受診率

100%



育児休業取得推進

男性育児休業取得率を2023年度末までに100%とする

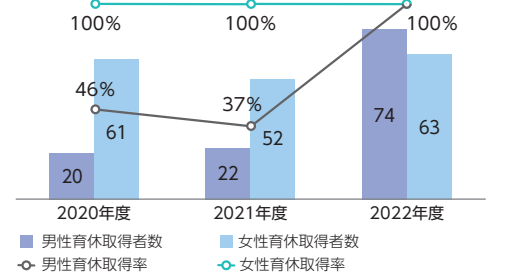
職員一人ひとりのライフサイクルに対応し、働き続けることができる職場環境の整備に努めています。2022年度の育児休業取得者数は137名（男性：74名、女性63名）と男女ともに取得率100%となりました。男女ともに働きやすい職場風土の醸成、環境の整備に取り組んでおります。

多様な人材の採用・社内活性化

2021年4月より希望者全員を70歳まで雇用しており、それまでに培った経験・人脈、得意分野の専門性を活かし、さまざまな部署で活躍しております。今後も、ベテラン人材、障がい者、外国籍等の多様な人材の採用・活躍推進に努め、社内活性化に取り組んでまいります。

ファイナンシャル・ウェルネス

「職員と家族の健康保持・増進、生き生きと働ける職場づくり」をテーマに健康マネジメントに取組み、2022年度には「万一の事故・病気の際に役職員と家族の生活をサポートし、職場復帰を支援すること」を目的に、休職時の所得を一部補償する制度を導入しました。職員が心身の健康のみならず、将来の金銭面での不安に対して安心感を持てるよう支援し、企業の価値創造や生産性の向上につなげていくことを目指しております。

●男女別育児休業取得率推移
(単位：人)

男女間賃金格差（全労働者）：56.6%
65歳以上雇用者：201名
障がい者雇用率：2.10%

お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現に向けた、きらぼしグループの人的資本経営

働きがいのある舞台

↑

仕組み

徹底した努力のうえ
自発的に市場価値を高める
プロフェッショナル

文化

互いに刺激
高め合い

多様性・尊敬
支え合い

環境

公正な機会と良好な職場環境

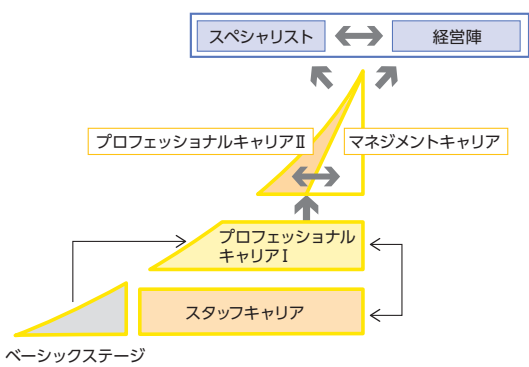
人事制度構築

専門性や市場価値を評価する役割（ジョブ）型へと人事制度を改定。自分自身のキャリア希望に応じてプロフェッショナルまたはマネジメントを目指すことができる複線型のキャリア制度を構築。

一線型キャリアから複線型キャリアへ

プロフェッショナルの育成、多様なキャリアデザインの実現を目指す

2021年4月、全面的な人事制度改革により、役割（ジョブ）レベルを明確化、多様な価値を発揮し、専門性向上を処遇UPにつなげる体系を構築しました。年功序列を撤廃し、専門人材や若手の抜擢登用等、フレキシブルな運用を可能としております。



●新人事制度構築後の若手抜擢登用実績

部長	営業店長	副支店長
41歳	37歳	34歳
(すべて登用時の年齢)		

キャリア	内 容
プロフェッショナルキャリア I・II	高度なスキルや専門性によりパフォーマンスを発揮し、コンサルティングサービス、各種の企画立案等を担う
マネジメントキャリア	自らのスキルや専門性により成果を生み出しながら、組織パフォーマンスを最大化するマネジメントを担う
スタッフキャリア	主に定型業務（お客さま対応・事務処理）を担う
ベーシックステージ	基礎を身につけるステージ

スペシャリスト体系・理事制度

高度な専門性によりパフォーマンスを発揮する人材に対し、役員レベルの処遇体系（賞与インセンティブ・株式報酬）を整備しました。外部の優秀な人材獲得を可能にし、プロフェッショナルとしての到達目標を明確にしています。

また、新たに「理事制度」を制定しました。豊かな職務経験を有し、能力・意欲・人格・見識に優れた職員を理事に任命し、高度な職務・ポストの経験を通じて、役員登用を検討してまいります。

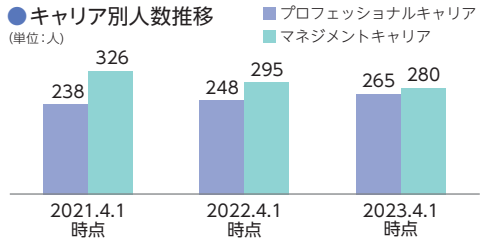
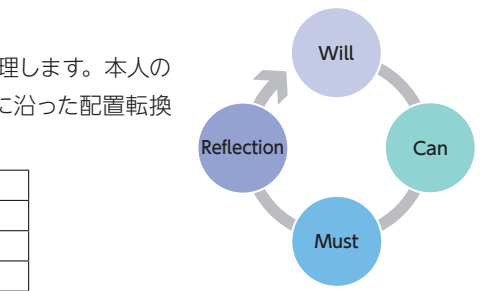
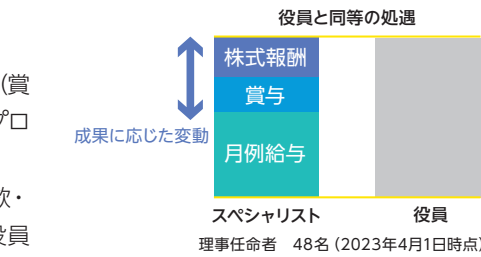
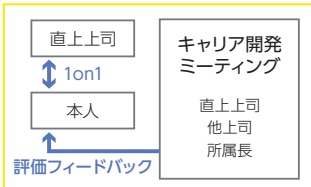
キャリアデザインシート

年に一度、自分自身の成長の振り返り、スキル・能力・目指すキャリアなどを整理します。本人のキャリア伸長を目的とした転属希望も聴取し、会社貢献度や専門性に応じて希望に沿った配置転換の機会を増やしてまいります。

Will	仕事を通じて実現したい個人の想い・ビジョンを描く
Can	想い・ビジョンの実現に向け「現在の環境下で、必要な能力・スキル」を棚卸
Must	1年間で具体的に実践する「行動目標」を立てる
Reflection	1年間での変化・自己成長の振り返り

キャリア開発ミーティング

複数の評価者が協議することで共通認識が醸成され、納得感のあるフィードバックが可能になり、本人の「キャリア開発」「成長支援」とつながります。



働きがいのある舞台

↑

仕組み

徹底した努力のうえ
自発的に市場価値を高める
プロフェッショナル

文化

互いに刺激
高め合い

多様性・尊敬
支え合い

環境

公正な機会と良好な職場環境

人権とHM（ホスピタリティ・マインド）

きらぼしグループは社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）に基づき、すべての人々の人権、個性を尊重するとともに、「地域社会への貢献」「自己実現」「組織の発展」を通じて、地域社会の持続的な発展への貢献に努めてまいります。

人権方針

1. 人権の尊重	私たちは、SDGsの「誰一人取り残さない」という基本理念を尊重します。また、自らの活動が人権に与える可能性を認識しながら、人権を尊重する方針を明確にし、業務を遂行します。
2. 職場秩序の維持	私たちは、働きやすい職場環境の確保に努めるとともに、各役職員が個人として尊重され、互いに信頼しあえる職場秩序の維持に努めます。
3. ハラスメントの禁止	私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重し、またプライバシーの保護に努め、外見、性別、年齢、国籍、人種、民族、政治、宗教、信条、社会的身分、障がい、病気を理由とする差別・嫌がらせや、ソーシャルメディア（ホームページ・ブログ・SNS等）の不適切な利用を含むいかなるハラスメントも行いません。

●人権課題に負の影響を及ぼす企業やプロジェクトに対する投融資の不実施

取締役会・経営会議等で投融資方針の実効性および遵守状況を検証し、人道上の懸念が大きい事業への投融資は、行いません。

●全職員を対象とした人権啓発活動

職員の人権意識高揚を図ることを目的とし、人権啓発活動の一環として、年に一度、全職員から人権標語を募集しております。

●セクシャルハラスメントおよびパワーハラスメントの防止

一人ひとりの人権と個性を尊重し、いかなるセクシャルハラスメント、パワーハラスメントも厳禁としております。万一、ハラスメントが発生した場合に備えて、社内相談窓口を設置している他、職員からの組織的または個人的な法律違反行為等に関する通報・相談等に対応する「ホットライン制度」、外部機関窓口である「ヒューマン・フロンティア相談室」との連携を図り、ハラスメントの防止に努めております。

ホスピタリティ・マインドの醸成

接客・応対に係る苦情の撲滅「0を目指す」

HM室設置の目的（2023年5月新設）
1. より質の高い接客・応対や顧客サービスを行い、お客さまの期待値以上の喜びと感動を提供できる組織体制を構築する
2. きらぼしグループのHM向上・苦情削減に向けた取組み、トップ地銀としてお客さまから真に選ばれる金融グループを目指す
3. 職員一人ひとりがきらぼしびとを体現した上で高い「品格」と「誇り」を持つ

●HM（ホスピタリティ・マインド）＝心からのおもてなし
応対・言葉遣いに係るお客さまからの苦情は年間100件以上いただいております。お客さまに喜んでもらうために、「礼儀正しさ」、「品格」を職員一人ひとりが身につけて、HM（ホスピタリティ・マインド）を日々実践してまいります。

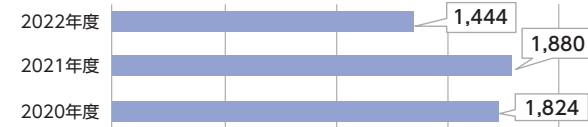
●「応対・言葉遣い」に関する苦情件数推移



●公正採用の実施

採用と人権に関するルールを徹底し、国籍や信条等を問わず、本人の能力と適性のみを基準とした、厳正かつ公平な選考を実施しております。

●人権標語応募件数



●適切でない応対を見逃ごさず、伝え改善し、よくできている、素晴らしいことは伝え褒める文化
きらぼしグループで働く「誇り」や相手に対する敬意を常に意識して行動し、適切でない応対を見逃ごさず、できていないと伝え改善し、素晴らしいことは褒める、これを繰り返すことで新たな文化を創ります。

●一人ひとりが自らの価値を高め、企業価値の向上に貢献することで、さらに高いステージを目指す
グループすべての役職員が自分ごととして行動を変え、お客さまの期待以上の喜びと感動を提供できる体制を目指します。

ダイバーシティ&インクルージョンに関する座談会

女性が活躍できる制度を
当たり前にかける企業風土に

誰もが働きやすく、それぞれがウェルビーイングを高めながら自己の能力を発揮できる職場環境づくりとは。企業風土の醸成とは一。ダイバーシティ&インクルージョンを推進する重要性やきらぼしグループの課題を4人の女性役職員の観点から語り合いました。

きらぼし銀行
事務統括部長
藤原知子

東京きらぼし
フィナンシャルグループ
社外監査役
東道佳代

東京きらぼし
フィナンシャルグループ
社外監査役
稲葉喜子

きらぼし銀行
営業企画部
相模原カスタマーセンター
所長
山本優香



役員の中にどれだけプロパーの女性職員がいるかがポイント

—きらぼしグループのダイバーシティ&インクルージョンへの取組みについて、どのように評価されていますか。

東道 本来、ダイバーシティ&インクルージョンは人種や宗教、信条といった面で多様な人材を組織として包含することを目指すものです。その高い視座への第一歩として、女性活躍の推進は位置付けられると思います。

日本企業は、女性の役員や管理職の比率が欧米と比べ低く、女性活躍で後れを取っていると指摘されています。ここ数年、さまざまな企業でダイバーシティへの理解が広がり、女性活躍の機運は高まっています。ただ、銀行業は依然として、男女の役務別職務性が根強く残る業界で、きらぼしグループにおいても、女性活躍の緒に就いたところという印象を持っています。

稲葉 企業価値を高めたいと考える企業は、女性の登用にも積極的になるべきだと思います。人口の半分は女性であり、男性だけの議論で出した判断より女性の目線を取り入れた判断のほうが、サービスの質が高まるのは当然のことだと思います。女性の役員や管理職が多い上場企業ほど株価が高く、利益も上がっているといったデータもあります。

きらぼしグループでは、職員から登用された執行役員の中に女性はまだいません。銀行業全体を見渡すと、性別で職種が分かれているように感じますし、男性目線からの配慮のようなものが女性のキャリアを狭めているようにも思えます。経験させてみなければ、登用できるようにならないと思います。

東道 社外役員だけではなく、プロパーの女性役員がどれだけいるかが重要だと思います。目標ありきにならないようにする必要がありますが、今の時点ではいつまでに何人といった具体的な目標を立てて近い未来に実現させるべきだと思います。

自分がやりたい仕事があるかを考え気づく自発性を
—女性活躍に向けたきらぼしグループの変化をどのように感じていますか。

藤原 お二人のお話にとっても心強さを感じます。確かに、合併前は会議に出て男性ばかりという印象でしたが、合併を経てきらぼしグループが誕生し、人事制度が変わったことで、女性もチャレンジしていいんだという雰囲気徐々に変わってきていると思います。若手の女性職員と話をしても、どうしたら支店長になれるのか、どうしたらあの部署に行けるのかといった積極的な声が聞かれるようになりました。女性だからこうあるべきといったレッテルを外し、グループの中で自分がやりたい仕事があるかを考え、自発的に気づけるようになることが非常に重要だと思います。

たとえば資格取得にしても、今の仕事に直結しなくても挑戦することが大切だと思っています。私はボランティアで、自治体の男女平等参画に関する民間の委員長を務めたことがありますが、きらぼしグループにはさまざまな制度が整っていると思います。

山本 以前はずっと、銀行において女性のキャリアのゴールは支店長だと思っていました。ですが、2022年に営業店から本部に異動したとき、ここでも活躍できる場があるのではと考えるようになりました。私の前任の藤原さんが女性初の部長職に就任し、きらぼしグループの新たなキャリアモデルを生んだことも大きなきっかけです。繁忙な日々の中、目の前の仕事に打ち込むのは大切ですが、どのようにキャリアを積んでいきたいのかを見つめ直す時間も必要だと思いますし、きらぼしグループのキャリアデザイン制度を活かしたいです。

上司が生き生きと仕事をしている様子を見せる
—グループ内で、女性の多彩なキャリア形成を浸透させるためには、どのような企業風土が求められると思いますか。

藤原 がむしゃらに働くことだけを会社が求めているわけではないという理解が社内に広がるよう、意識して伝えるようにしています。私自身、子どもが幼い頃にすごく無理をしてしまい、子どもに不満をぶつけてしまった経験があります。仕事をセーブするという感覚すらなく、周りにも相談できませんでした。時短勤務や時差通勤などの制度が整ったいま、多くの方に気軽に使ってもらえるよう、個別にアドバイスを繰り返しています。

山本 お子さんの事情で急に早退を申し出る際、とても申し訳ないといった表情をされる職員がいます。業務の忙しさを理解しているがゆえの責任感から、周りに迷惑をかけてしまうといった不安を感じているのかもしれない。そういう方に

は、「普段からしっかり働いているという自負があれば何も遠慮する必要はない」と伝えるとともに、事情があれば休んでもいいんだという雰囲気を普段からつづけておくことが大切だと思います。それから、上司が生き生きと仕事をしている様子を見せることが、女性がキャリアを高める上で大切なのだと最近思うようになりました。あの人のようになりたいと思えるロールモデルがあることで具体的な目標を描け、ウェルビーイングを築いていくことにつながるのではないかと思います。

東道 責任感が強い方ほど、会社を辞めてしまうのはとてももったいない話です。長い期間、会社に勤めていれば、働き方に緩急をつけたい時期が男女を問わずあるはず。少し休む期間を設けてまた頑張ろうと思える職場であることが会社の強さにつながります。ワークライフバランスを高めることをよしとする企業風土になっていけば、制度も自然と活用されるでしょう。

稲葉 一般的に女性が保守的なのはリスクに対して敏感だからといった話を聞いたことがあります。過小評価しがちな自分を意識できるようになればもう少し冒険もできると思うのです。経験を通じて自信が湧いてくることもあり、役職が能力を付けるという側面もあるはず。ぜひ多くの方にキャリアアップを目指してほしいです。

柔軟で寛容性のある職場こそ人材を育む

—多くの女性が活躍することで、企業にどんな効果が期待されるでしょうか。ご意見をお聞かせください。

東道 変化が激しく予測が困難な時代では、単一の思考しか持たない組織は弱いとされています。偏った年代や性別の人だけの議論では新しい発想はなかなか生まれません。そこに女性が加わることでイマジネーションが刺激され、変化に強い組織になっていけるという点は企業側のメリットです。

稲葉 人的資本経営に関する開示が進み、ワークライフバランスを推奨する勤務制度が整ってきたのは、企業の競争力を強化する意味でも大事な一歩です。ただ単に制度があるだけでは絵に描いた餅です。シフトダウンを許容する会社の空気感を含めて、組織としての度量が、これからの成長に向けて試されている時期なのだと思います。社員が皆、自然体でありながら、自分の能力を最大限発揮できる組織になることを期待しています。

東道 きらぼしグループで働きたいと思え、幸せに満ちていれば、高みを目指そうという前向きな気持ちも広がります。たとえ一度、最前線から降りてもまた戻れる柔軟で寛容性のある職場こそ、やりがい満ちた人材を育み、お客さまや社会に還元していくサイクルを生む原動力になるのだと思います。



財務担当役員メッセージ



中期経営計画の財務・資本運営

代表取締役 副社長
グループCFO
常久 秀紀

2022年度業績の振返り

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に加えて、ロシア・ウクライナ情勢など地政学リスクの高まり、米国など先進国での金融引き締め、為替の変動など、事業環境が大きく変化する中での財務運営となりました。このような中、外国債券の売却損などを計上しましたが、メイン化・事業性ファイナンスを中心とする貸出残高の増加と利鞘の拡大や、法人役務収益を中心とする非金利収益の増加により、コア業務粗利益は前年同期比大きく増加しました。本部の効率化等による人員の減少など、経費コントロールも適切に行い、経費も前年同期比低下しました。与信関係費用はロシア・ウクライナ情勢に対する引当金を取り崩す一方で、特定の業種に対してDCF法の引当を計上し、全体の与信費用額は引当率の低下等で大きく改善しました。これらの結果、経常利益・当期純利益とも前年度を上回る水準で推移しました。

〈銀行単体〉

(億円)	2021年度実績	2022年度実績	増減 (収益影響)
コア業務粗利益	786	907	+121
資金利益	656	744	+88
非金利収益	129	163	+34
経費	▲ 514	▲ 504	+10
コア業務純益	272	403	+130
与信関係費用	▲ 63	▲ 20	+42
経常利益	260	365	+104
当期純利益 (銀行単体)	184	274	+90
当期純利益 (FG連結)	181	211	+30

中期経営計画の財務目標 (KGI) の進捗

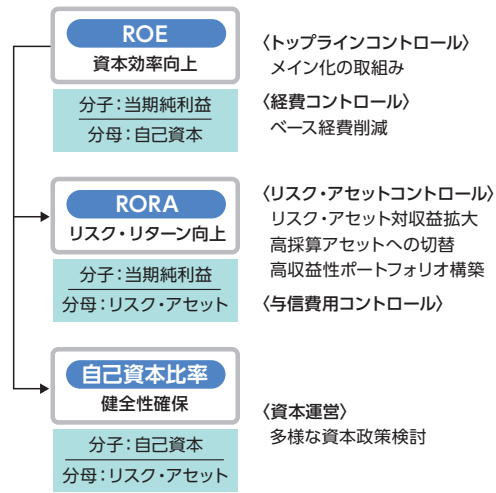
主要なKGIは概ね計画を達成しており中期経営計画はほぼ順調に進捗しています。
リスク・リターンの上昇につながる運営を行っており、KGIであるROEは6.5%と計画を1.5%pt上回る水準となりました。
顧客向けサービス業務利益は216億円 (計画比+11億円) となり、収益力強化の取組みの成果が確実に現れています。子会社連結利益貢献においては、将来的な成長領域であるデジタルバンク (UI銀行) やFintech事業 (きらぼしテック) が、現時点において創業赤字を計上するなど計画を下回る結果となりました。自己資本比率は8%超を確保しつつ、安定的に200億円以上の当期純利益を確保する金融グループの実現を目指しています。

(億円)	2021年度実績	2022年度計画	2022年度実績	計画比
ROE (FG連結)	5.7%	5.0%	6.5%	+1.5%pt
コアOHR (銀行単体)	65.3%	59.8%	55.5%	▲ 4.3%pt
当期純利益 (FG連結)	181	160	211	+51
顧客向けサービス業務利益 (銀行単体)	126	205	216	+11
子会社連結利益貢献額 (FG連結)	1	4	▲ 15	▲ 19
自己資本比率 (FG連結)	8.4%	8.3%	8.1%	▲ 0.2%pt

ROE向上に向けた財務運営の要因分解

「収益力の向上」、「資本効率性の向上」、「財務の健全性」のバランスをとった運営を実施しています。ROE向上に向けた財務運営として「低採算の資産」から「高採算の資産」への入替えとリスク・アセットのコントロールにより、貸出金利回りが改善しRORAの向上につながりました。お客さまとともに価値を創造する関係を構築することで複合的な取引を推進し、総合的な採算向上につながっています。また、事業性

ROE向上に向けた財務運営の要因分解

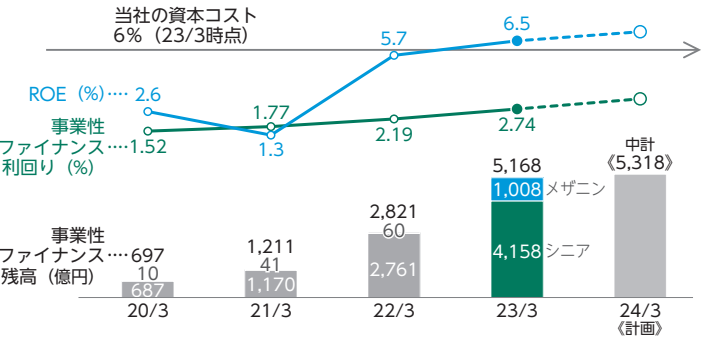


ファイナンスの残高積み上げがROE向上にも大きく寄与しています。引き続き、収益力強化と経費コントロールにより資本効率を上昇させ、株主資本コストを上回るROEを確保してまいります。(図2参照)
総還元性向は20~30%を目指しており、持続的成長に向けた投資と資本の健全性をバランスよく運用しつつ、株主還元を一層充実することで株主価値向上に努めています。

図1: FG連結

(億円)	2021年度実績	2022年度実績	増減
ROE	5.7%	6.5%	+0.7%pt
当期純利益 (特殊要因除)	116	175	+59
自己資本比率	8.4%	8.1%	△ 0.2%pt
RORA	0.4%	0.5%	+0.0%pt

図2: ROEおよび事業性ファイナンス (利回り・残高) の推移 (事業性ファイナンス: LBOローン、不動産ノンリコースローン等ストラクチャードファイナンス)

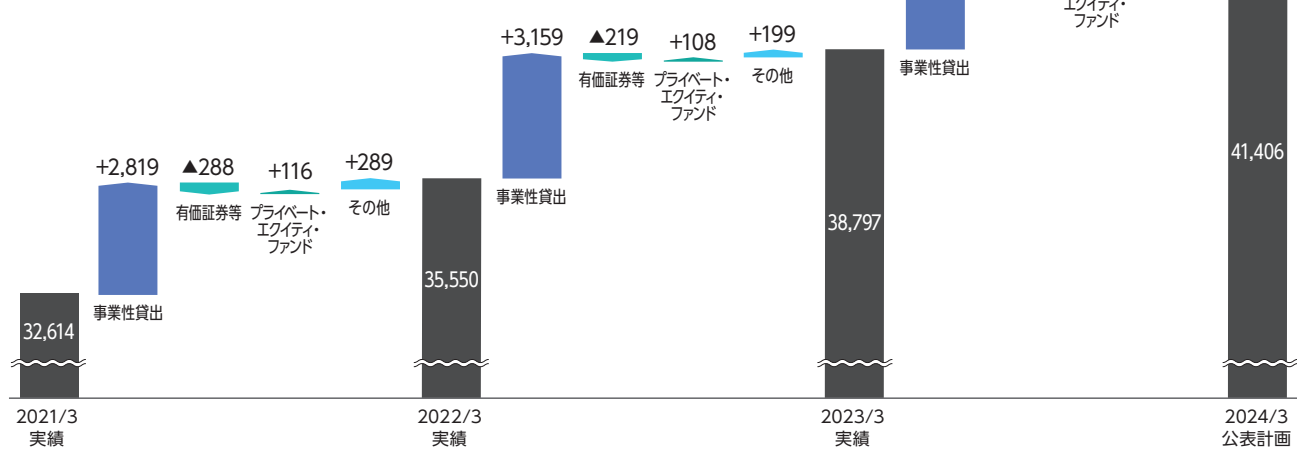


リスク・アセットの推移

お客さまからの資金ニーズにお応えて事業性貸出のリスク・アセットを積み上げる一方、投融資的な貸出については他社へのデистриビューションも行いながら回転をさせ、リスクリターンの上昇を重視しています。事業の選択と集中を進める大企業の事業切出しや、中堅・中小企業の事業承継・事

業譲渡の解決手段としてのM&A・LBOローンの市場は拡大しており、そうしたお客さまのニーズに柔軟にお応えするため、グループ各社と連携したメザニンやエクイティファイナンスの分野も強化しています (図2参照)。

図3: リスクアセットの推移

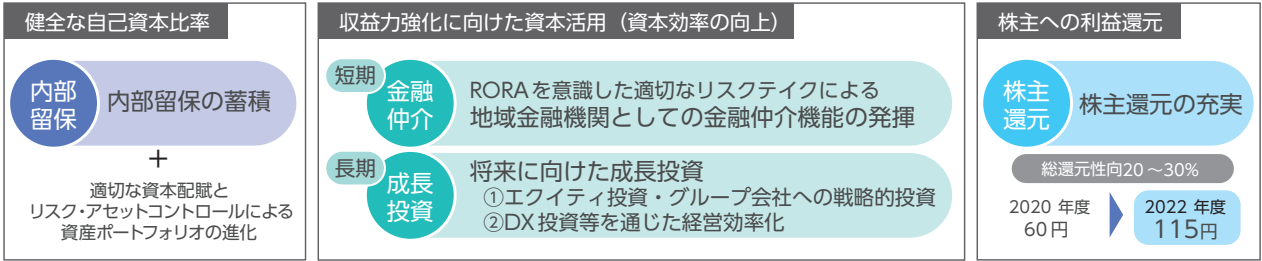


財務担当役員メッセージ

PBR向上に向けた資本運営

基本方針

持続的成長・企業価値向上のためには、ROEの向上に向けた財務運営と併せた資本運営が重要であると認識しています。「健全な資本水準」を確保した上で経営資源の最適配分を行い、「収益力向上に向けた資本活用」と「株主還元の充実」が両立する運営を基本方針としています。



健全な自己資本比率の維持

「収益力強化と内部留保の蓄積」および、「適切な資本配賦とリスク・アセットコントロールによる資産ポートフォリオの進化」で、財務の健全性の向上を図ります。

収益力向上に向けた資本活用

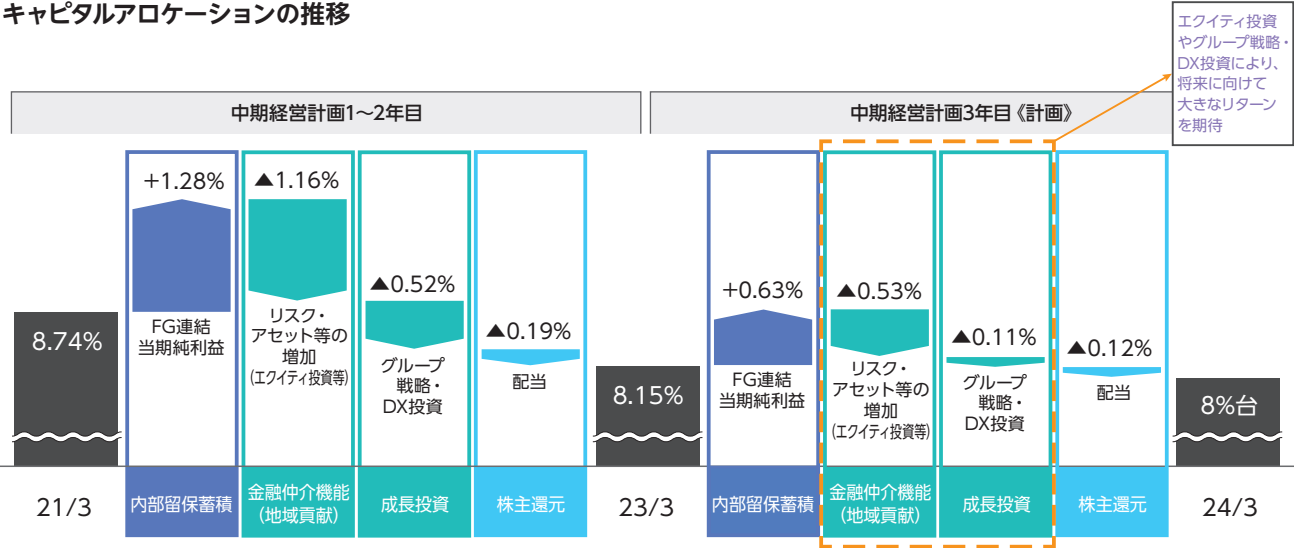
収益力強化により事業から生み出されるキャッシュフローを、「短期で効果の上がるもの」と「将来的な成長領域（デジタルや成長企業）」にバランスよく投資し、気候変動など社会的課題に対するサステナビリティへの取組みも強化して企業価値向上を目指しています。

- 短期

貸出リスク・アセットの積上げにより、地域金融機関としての金融仲介機能を十分に発揮し、お客さまの企業価値向上に向けてお客さまと伴走する関係を構築しています。
- 長期

エクイティ投資やグループ会社への戦略的な資本配分により、将来に向けての事業基盤を強化します。またDX投資を通してコストの効率化を図るとともに資本効率性を意識した投資を実現します。外部および異業種との連携を活かしたデジタルプラットフォームの構築により新たなビジネスモデルを展開することで、地域社会の活性化と地域の社会的課題の解決に貢献することを目指します。加えて更なる株式市場との対話やコミュニケーションの充実で、株主資本コストの低減とそれを上回るROEを確保することに努めます。

キャピタルアロケーションの推移



株主還元の充実

自己資本の水準を踏まえた株主還元を行っており、安定的かつ継続的な配当に努めステークホルダーの価値を最大化することを目指してまいります。総還元性向20～30%を目標に、配当水準は2020年度の60円、2021年度の75円から2022年度は115円に増加しました。

今後も、収益力の向上と資本の健全性を確保し、安定した配当と株価・PBRの向上に努めてまいります。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (予想)
1株当たり配当金（円）	60	60	60	75	115	130
配当総額（億円）	18	18	18	23	35	39
総還元性向 (特殊要因除く当期純利益ベース)	39%	25%	47%	20%	20%	約20%
当期純利益（億円） (特殊要因除く)	49	76	41	116	175	205

政策保有株式削減の取組み

「政策保有株式に関する基本方針」を定め、取引先との取引関係維持・強化により当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合を除き、原則として取引先等の株式を保有しない方針としており、株主資本コストに対するリターンの水準や取引先との関係を十分に考慮して総合的に保有の是非を判断しています。政策保有株式の削減は、資本政策上も重要であり、資本効率の更なる向上に取組み、株主価値の向上に努めます。

	2019/ 3末	2020/ 3末	2021/ 3末	2022/ 3末	2023/ 3末*
保有銘柄数	70	68	64	62	62
簿価残高（億円）	176	161	141	138	178

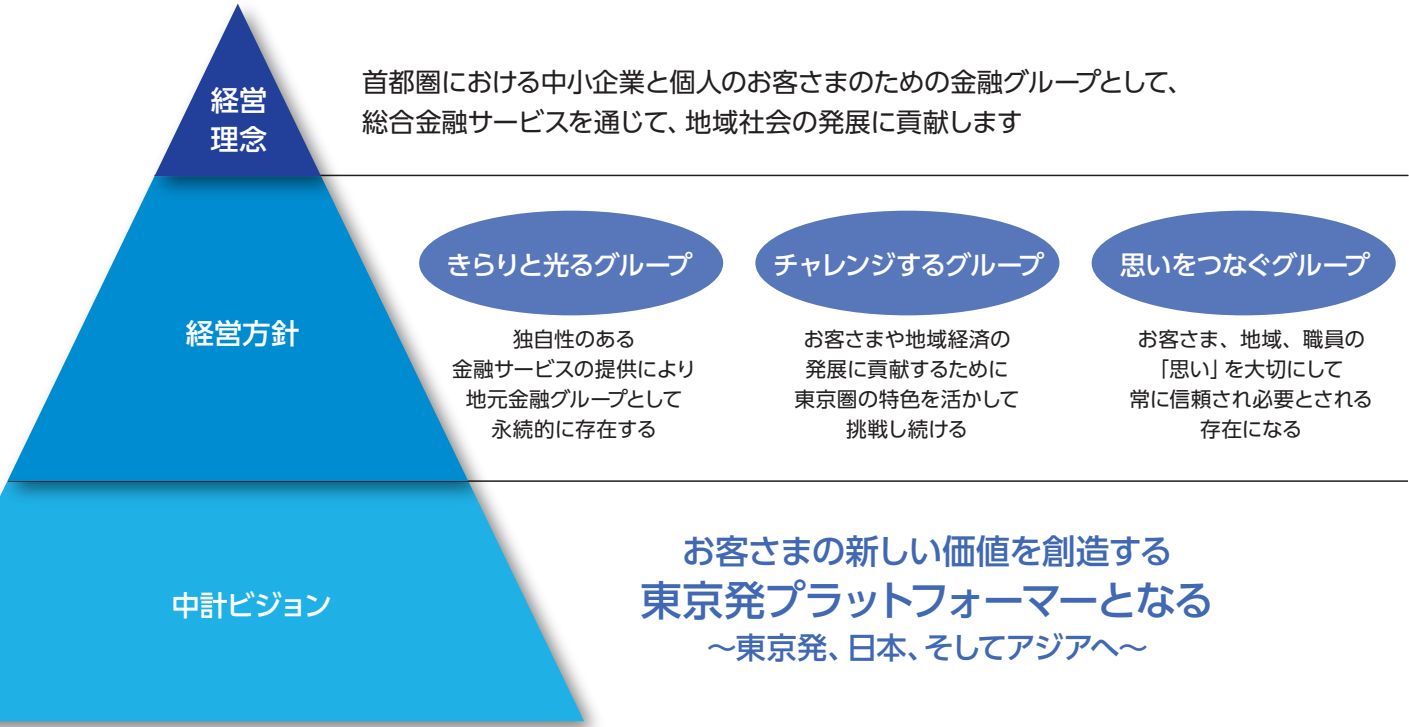
※ 2023/3期は退職給付信託の一部解約により、8銘柄78億円増加（8銘柄38億円売却とネットで40億円の増加）

まとめ

時代の変化を捉え、今後も変容する社会的課題の解決に貢献することを通して、地域社会とともに成長していきます。また、お客さまのさまざまな課題に対してコンサルティング機能を発揮し、お客さまのニーズに対応したメザニンやエクイティ投資などを通して、更なるビジネスの構造改革とリスク・リターン向上に向けた取組みを継続します。ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを更に活性化させ、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

中期経営計画の概要（2021年度～2023年度）

きらぼしグループでは、2021年度から中期経営計画をスタートさせ、その中で掲げるビジョン（目指す姿）「お客さまの新しい価値を創造する東京発プラットフォームとなる」の具現化のため、「経営基盤の拡充」と「ビジネス構造の改革」を進めるとともに、ビジネス機会を提供するためのプラットフォームの構築や、DXの推進によりお客さまのニーズに合致した商品・サービスの拡充を進めております。



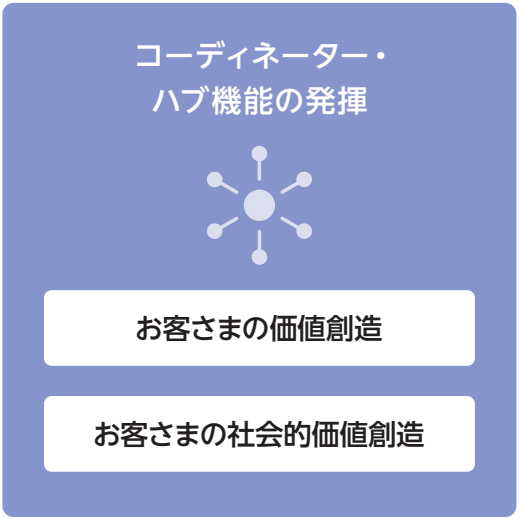
中期経営計画のビジネス戦略

〈経営基盤の改革〉

- デジタルトランスフォーメーション（DX）対面・非対面、金融・非金融のサービスの融合
- 本部効率化と本部営業の強化
- 抜本的な店舗再編と戦略的人員配置
- 人材育成と人事制度改革

〈ビジネス構造の改革〉

- シニア層を応援するきらぼし
- ミドルリスクテイクとエクイティ資金の供給
- グループシナジー効果の発揮



将来像：金融にも強い総合サービス業

中期経営計画のビジネス戦略

戦略 (PLAN)		何をするか (DO)	
①社会的課題解決のためのビジネス構造改革とグループ連携	個人	DXの推進	きらぼしライフデザイン証券と連携したFD（フィデューシャリー・デューティー）の実践 ライフサイクルに応じたライフプランサポート
	法人	デジタルバンク設立、お客さま利便性の向上	法人店舗の集約と生産性の向上、本部営業の強化 メイン化推進、エクイティ、金融・非金融サービスの融合
	社会的課題解決	対面・非対面サービスの融合	企業経営・事業承継・資産管理などの一体支援 医療機関支援
②経営基盤の改革とリソースアロケーション		金融・非金融サービスの融合	店舗・本部の更なる効率化による人的再配置 ワークスタイルの変革、DXによる生産性の向上
③人材育成と人事制度改革			プロ人材の採用・育成、人材の多様化、複線的キャリア きらぼしびとの育成

中期経営計画の財務目標 (KGI) およびKPI

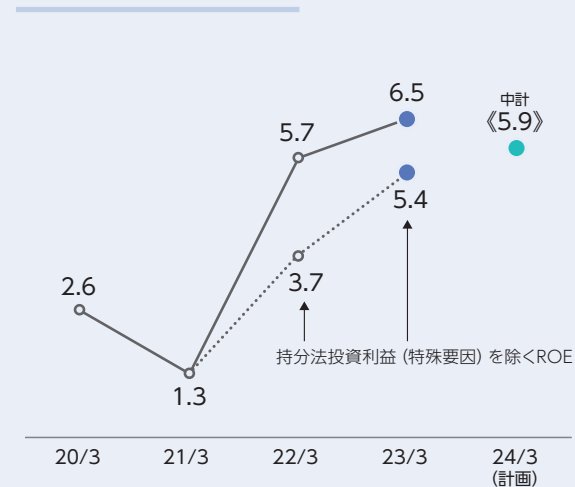
KGI	22/3 〈実績〉	23/3 〈中計〉	23/3 〈実績〉	計画比
①ROE 〈連結〉	5.7%	5.0%	6.5%	+ 1.5%pt
②コアOHR 〈銀行単体〉	65.3%	59.8%	55.5%	+ 4.3%pt
③当期純利益 〈連結〉	181億円	160億円	211億円	+ 51億円
④顧客向けサービス業務利益 〈銀行単体〉	126億円	205億円	216億円	+ 11億円
⑤子会社連結利益貢献額 〈連結〉	1.2億円	4億円	▲ 15億円	▲ 19億円
⑥自己資本比率 〈連結〉	8.4%	8.3%	8.1%	▲ 0.2%pt

KPI		22/3 〈実績〉	23/3 〈実績〉	〈進捗率〉	24/3 〈中計〉
①店舗戦略	法人・個人型、法人特化型	50拠点	49拠点	—	54拠点
	個人主体型	56拠点	55拠点	—	34拠点
②生産性	一人当たりコア業務粗利益	29百万円	35百万円	111%	32百万円
③ライフプランサポートビジネス	オーナー取引先数	+1,780先	+2,838先	283%	1,000先
	オーナー取引残高	+179億円	+417億円	83%	500億円
	きらぼしパッケージ（※）	27,107先	44,997先	75%	60,000先
④DX	個人ネット利用者	15.1万先	24.6万先	61%	40万先
⑤法人戦略	年商3億円以上のメイン先融資件数	+799先	+2,130先	355%	600先
	年商3億円以上のメイン先融資額	+3,000億円	+7,343億円	122%	6,000億円
	事業承継支援先	388先	692先	69%	1,000先
	医療取引支援先	210先	412先	103%	400先

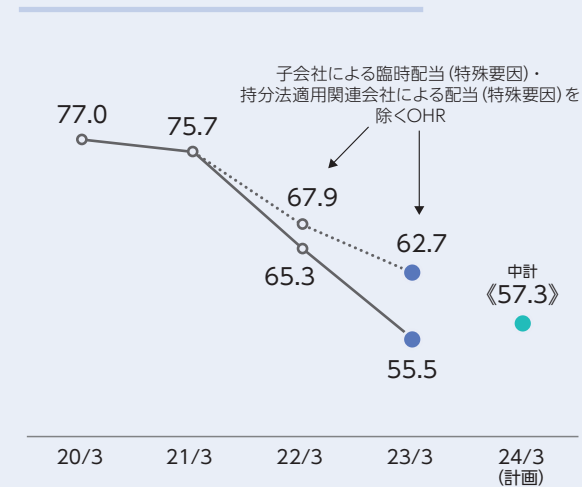
※きらぼしパッケージ：財産管理信託、遺言信託、遺言代行信託など

財務ハイライト／中期経営計画の財務目標 (KGI)

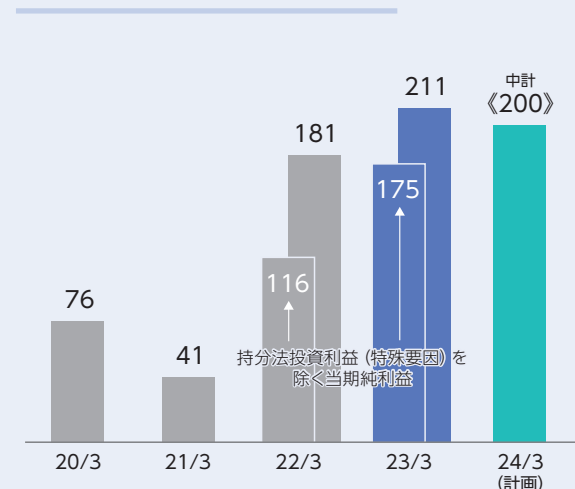
1. ROE〈FG連結〉(単位: %)



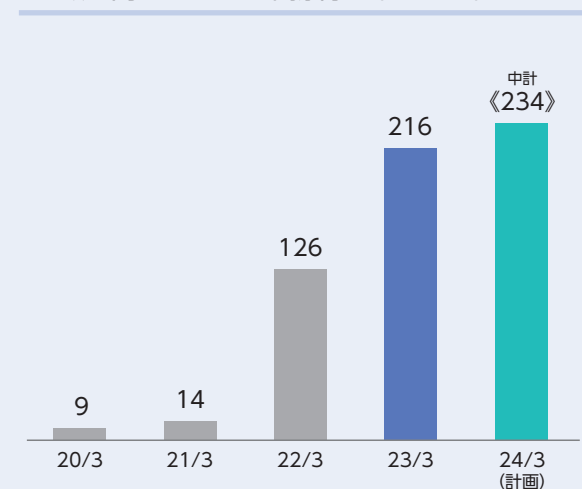
2. コアOHR〈銀行単体〉(単位: 億円、%)



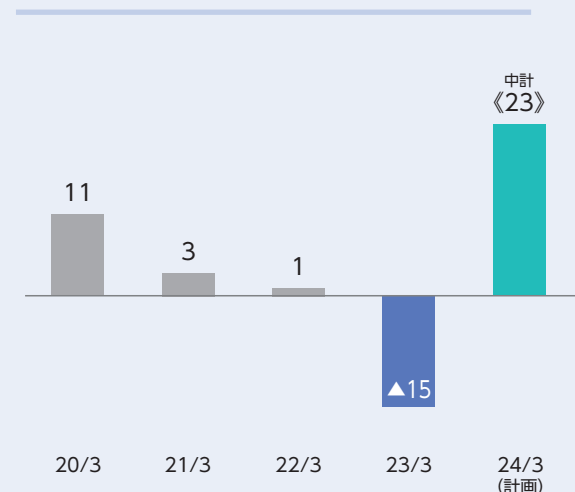
3. 当期純利益〈FG連結〉(単位: 億円)



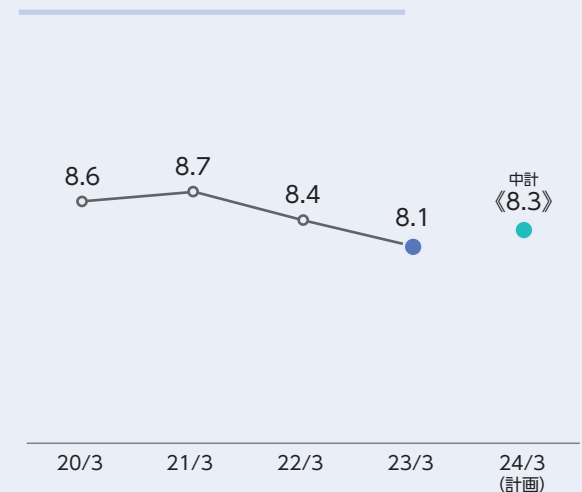
4. 顧客向けサービス業務利益〈銀行単体〉(単位: 億円)



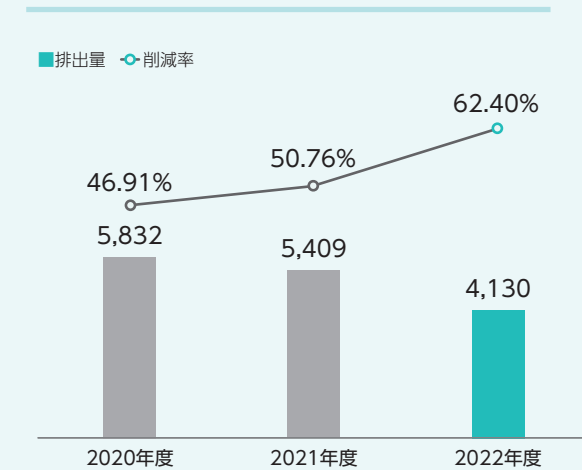
5. 子会社連結利益貢献額〈FG連結〉(単位: 億円)



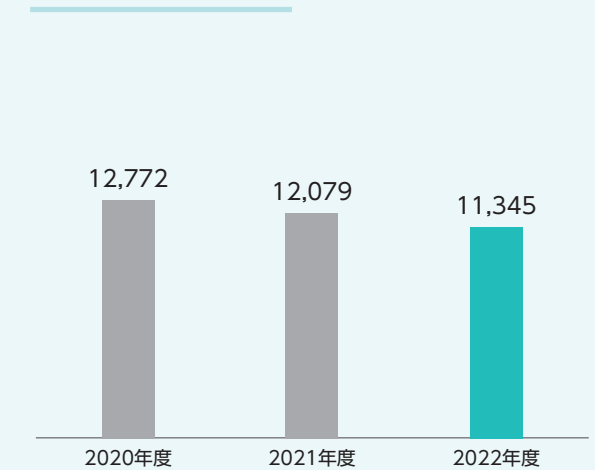
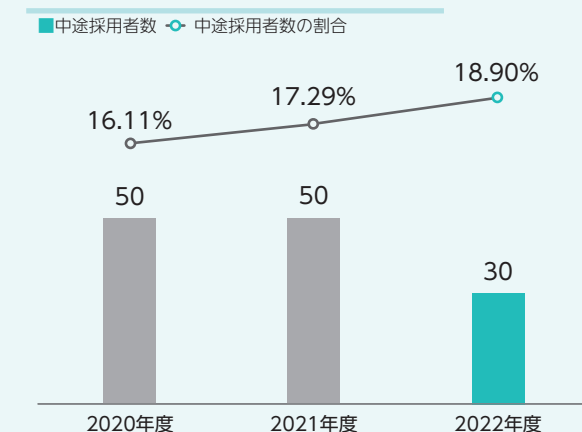
6. 自己資本比率〈FG連結〉(単位: %)



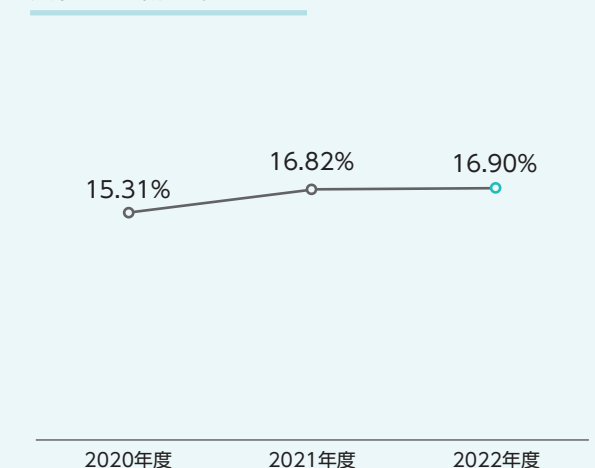
非財務ハイライト

CO₂排出量削減率 (2013年度比) (単位: %, t-CO₂)

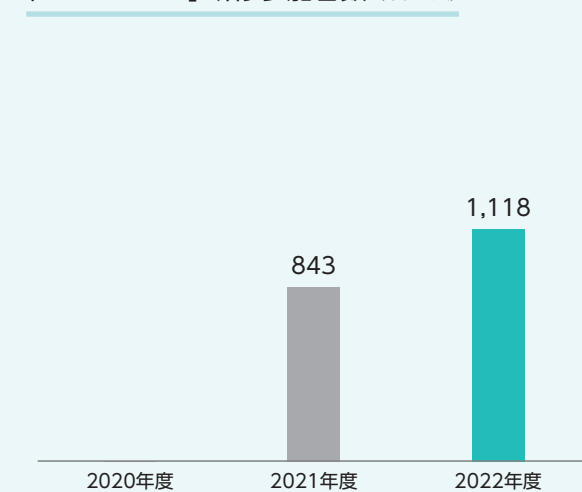
電力使用量 (単位: 千kWh)

中途採用者数および管理職における
中途採用者の割合 (単位: 人、%)

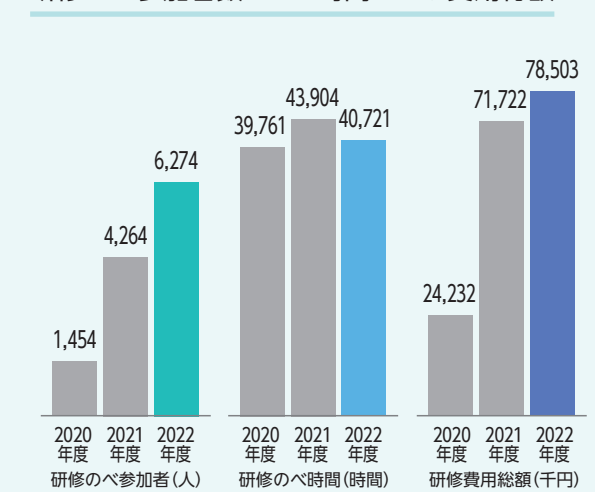
女性管理職比率 (単位: %)



「きらぼしびと」研修参加者数 (単位: 人)



研修のべ参加者数・のべ時間および費用総額



顧客向けサービス業務利益（きらぼし銀行の本業利益）

貸出金残高が前年同期比+3,656億円と大きく増加したこと、法人役務収益を中心に役務取引等利益が+12億円と増加したこと、貸出金利回り、預貸金利回り差ともに改善したことなどから、顧客向けサービス業務利益は前年同期比+89億円と大きく増加しました。

2023年3月期の貸出金平残は2024年3月期の貸出金平残の計画値を既に上回っており、2023年3月期の貸出金末残が貸出金平残を大きく上回っていることから、2024年3月期の貸出金平残計画を4兆4,344億円から4兆8,373億円に修正しました。

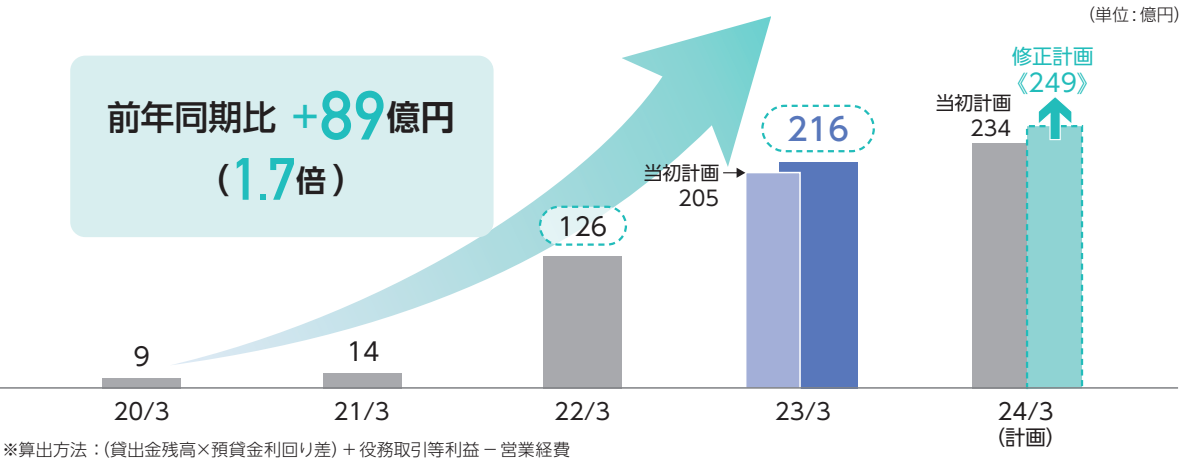
2024年3月期の顧客向けサービス業務利益も、当初計画の234億円から249億円に修正いたしました。顧客向けサービス業務利益は、2019年3月期は赤字でしたが、2020年3月期に黒字転換し、以降は右肩上がりで増加しています。これはメイン化取引を中心にお客さまのニーズに真摯に対応し、本部の専門的なファイナンス機能やコンサルティング機能を高めてきた結果と考えています。

顧客向けサービス業務利益（本業利益）は
前年同期比 **+89億円**（+70.8%）

＞貸出金残高（末残）は前年同期比 **+3,656億円**

＞役務取引等利益は 前年同期比 **+12億円**

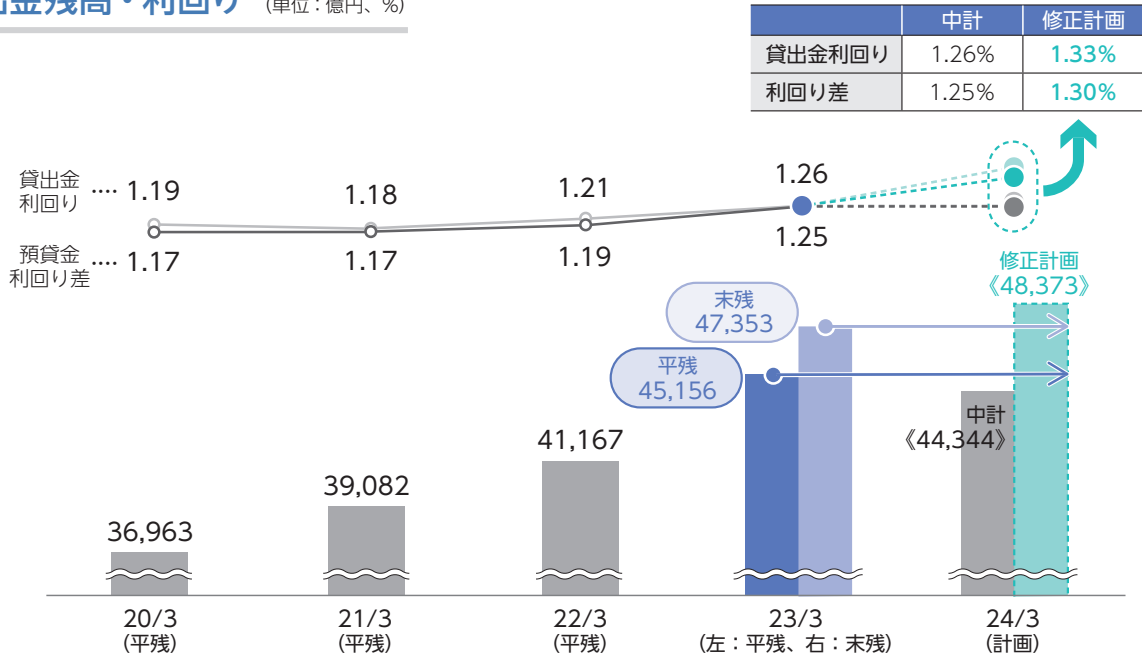
→振込手数料引下げ等により内国為替受入手数料が減少した一方、
メイン化取引・事業性ファイナンスにおけるフィー収入等により
法人役務収益が前年同期比**+18億円**



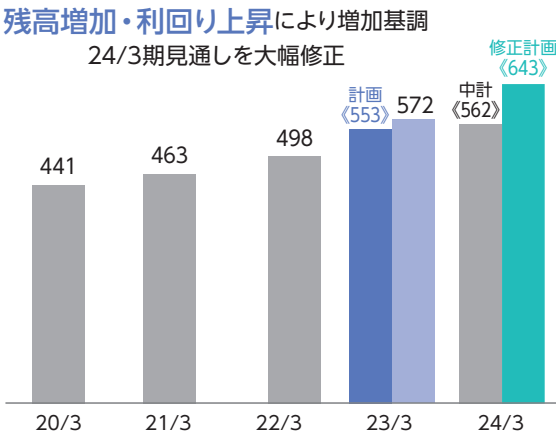
要因分解

		(億円、%)		
		22/3	23/3	前年同期比
①	貸出金残高（末残）	43,697	47,353	+ 3,656
②	預貸金利回り差	1.19	1.25	+ 0.05
③	役務取引等利益	115	127	+ 12
④	営業経費（経費+退職給付費用等臨時処理分）	511	503	+ 7
⑤	顧客向けサービス業務利益（①×②+③-④）	126	216	+89

貸出金残高・利回り (単位：億円、%)

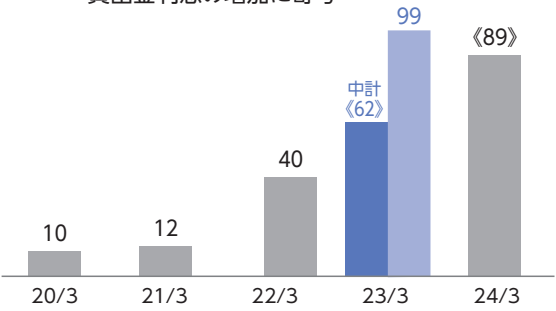


貸出金利息 (単位：億円)

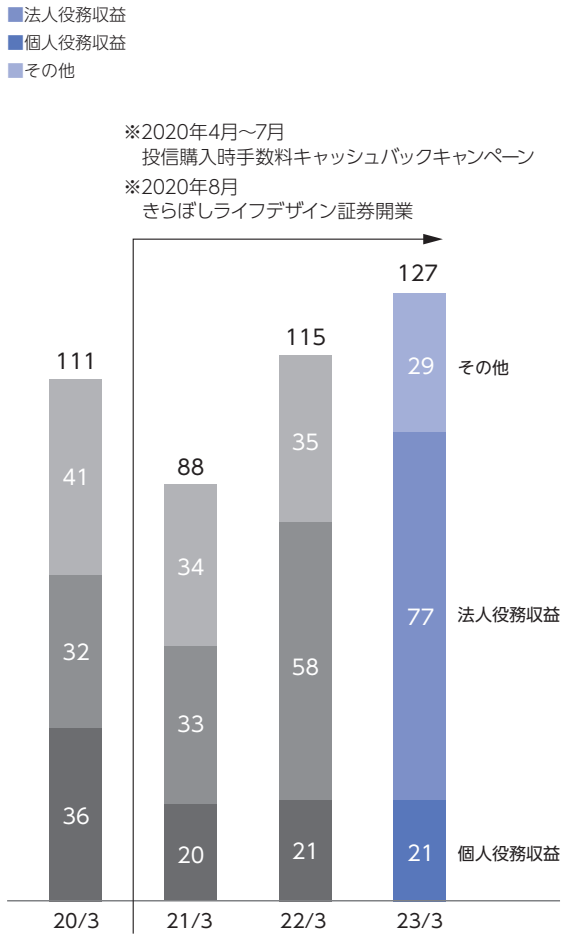


うち 事業性ファイナンス貸出金利息

事業性ファイナンスへの取組みが
貸出金利息の増加に寄与



役務取引等利益（きらぼし銀行） (単位：億円)



価値創造に向けた取組みの成果と課題



東京きらぼしフィナンシャルグループ
社外取締役
野村修也

東京きらぼしフィナンシャルグループ
取締役 執行役員
経営企画部長
吉野岳志

東京きらぼしフィナンシャルグループ
社外取締役
西尾昇治

きらぼしグループの中長期的な企業価値の向上、ステークホルダーの皆さまとの共通価値の創造に向けた取組みの成果と課題について、西尾社外取締役、野村社外取締役、吉野取締役による座談会を行いました。

——昨年（2022年）の対談で、成長戦略における課題として、「新しいサービスを作る」「東京圏にある強みを活かす」「きらぼしグループの認知度の向上（ブランディング）」の3つを挙げていましたが、この1年でそれぞれどのように改善されましたか。

西尾 2022年1月に開業したUI銀行を始め、金融分野から非金融分野に至るまで幅広い業務を手がける企業をグループ傘下に収め、お客さまの多様なニーズに応えるためソリューション、サービスを拡充していることは大いに評価できます。中でも期待しているのがUI銀行です。きらぼしグループのDX戦略の中核を担う企業の位置付けとして、法人を含めたきらぼし銀行のお客さま、きらぼしグループのお客さまを積極的に取り込んで、早期に成長軌道に乗せてもらいたいと思います。

野村 今、銀行に求められているのは、企業が抱えるさまざまな課題に対するソリューション提供です。グループの中にさまざまな機能を持ち、お客さまが「こんなことまで銀行がやってくれるのか」と思うようなことまで提供できる体制になったことは、今後大きな強みになっていくでしょう。

このほど、新たなブランドスローガン「TOKYOに、つくそう。」を掲げましたが、「東京」にある地域金融グループとしての存在意義が明確に打ち出されたとの印象を持ちました。「東京」は世界有数の大都市ですが、同時に課題先進都市でもあります。その「東京」のために、豊富なソリューションメニューをそろえて、まさに「つくす」ことができる金融グループになったことは、一番の進化です。

——2つ目の「東京圏にある強みを活かす」にも関連するお話ですね。

西尾 「東京」には地方に比べて優位な点がたくさんあります。



コロナ禍で地方移住が進んだと言われますが、足元では都心回帰の動きが鮮明です。「東京」に情報基地を置きたいと考える企業も多く、都心には大企業が集まっています。身近なところに交流の場があり、最先端の情報を交換できることは、オンラインでは味わうことのできない魅力です。

もう一つ、小規模事業者から中堅・中小企業、大企業までが存在している点も「東京」の大きな特長です。これらのメリットをビジネスに活かしていくには、どうすればいいのかを議論していくことは、引き続き課題として挙げられます。

野村 日本経済を支えているのは中小企業であり、ある分野において世界一といわれる技術を持つ企業も少なくありません。中小企業とはいえ「東京」に拠点を構えていれば、世界に打って出ることも十分可能です。それを支えていくことができるのは地域金融グループとしての大きなやりがいです。

最近DXやAI関連のスタートアップ企業が文京区などに集

積し、社会課題の解決とビジネスの両立を目指す若い起業家が増えていると聞きます。彼らとともに歩むことは、「東京」のため、ひいては日本のため、世界のためになるかもしれない。そんな可能性を秘めたところにいる地域金融グループとしての強みを再認識してもらいたいと思います。

西尾 一方で、銀行がスタートアップ企業の動向を把握するのは容易なことではありません。彼らは銀行よりむしろベンチャーキャピタルやエンジェル投資家を見ているからです。きらぼしグループとして、まずはスタートアップ企業の動きを把握すること、その上で、非金融サービスを含めたソリューションを通じて彼らを支援し、成長させていくことが新しいサービス作りの一環にもなります。

野村 従来の銀行のビジネスモデルは、過去3年間の財務諸表を見てお金を貸すというものです。スタートアップ企業には過去の実績がないため、なかなか銀行とは付き合えませんでした。

ただ最近では、事業自体を評価して融資や出資をするといったビジネスに変えていこうという動きも見られます。金融機関にとっては非常にチャレンジングであり、「目利き力」が問われるところですが、書類を見て審査するだけでなく、事業そのものを見て良し悪しを判断できる人材の育成も含めて、きらぼしグループにはぜひ挑戦してもらいたいです。

吉野 コンサルティングや事業承継・M&A支援、ファンド運用など、非金融分野を含めたプロフェッショナルについては、外部人材の採用を積極的に実施すると同時に、彼らの知見を社内にも広げるべく、人材育成にもここ数年注力してきました。ソリューションメニューが増えたことで、職員一人ひとりがそれらをインプットし、自信を持ってお客さまに提案できるようになったと感じています。その前提にあるのは、お客さまを知ることです。お客さまからいただく資料やホームページなどを事前に読み込んで、お客さまのニーズがどこにあるのかを想像し、それに合わせたソリューションメニューを用意できるようになったことは、われわれにとって大きな変化です。

——3つ目の「きらぼしグループの認知度の向上」についてはいかがですか。

西尾 ブランドスローガンの制定に合わせて、今回、新聞広告や屋外広告を展開しています。これを契機にお客さまの中にブランドイメージが醸成されていくことを期待しています。

きらぼしグループは、中核を担ってきた銀行というビジネスの性格上、上意下達が強く、「組織の枠」の中に収まってしまい、おとなしい印象を持ちます。今回のブランディングの中で、職員の方がもっと表に出て、情報発信してってもらいたいです。

野村 それを突破する一つのカギは、職員の皆さんがお互い



のことをもっと知ることだと思います。きらぼしグループの中には、実は皆さんが気づいていない能力がたくさん眠っています。お互いを理解し、社内で共有することができれば、今までとは違ったやり方でお客さまに貢献することができそうですし、本人も自分がきらぼしグループで働いている意味を実感することができそうです。

企業は人の集団です。時間が来たから働いて、時間になったら帰る会社ではブランドは作れないと思います。それぞれの個性が集まって、濃密なものになっていくと、それが会社の個性となり、ブランドになっていくわけです。お互いの能力を知り合うことが、ブランディングの最初の一步です。

吉野 「きらぼしフィロソフィー」を策定し、それを実践する「きらぼしびと」の3つの行動指針を示していますが、その中でも、「『どうしたら出来るのか』を常に考えるひと」という項目が持つメッセージは非常に大きかったです。それまでは、できないとあきらめてしまうところがありました。が、「きらぼしフィロソフィー」の浸透とともに、職員に創意工夫の姿勢、粘りが出てきたように思います。「きらぼしフィロソフィー」の更なる実践に向けて、やはり、お互いをもっと知ることが重要だと思いました。

野村 それと、自分の勤めている会社がどのような取組みを行っているのか、どういう会社なのかを知ることが必要だと思います。自分の仕事だけでなく、全体がどうなっているのかを知ること、指示待ちではなく、自らさまざまなことを打破していけるようになると思います。

——新たな課題、今後の取組みに関するヒントもいただきましたが、きらぼしグループの価値創造に向け、社外取締役としてどう貢献していくか、最後に伺います。

西尾 UI銀行をしっかりと育てていくために、ときには耳の痛い話もしていきます。全体的に不足しているなど感じるのはモニタリングです。「やって終わり」ではなく、効果を検証し、改善につなげていくことが重要ですから、その辺りの監督機能を引き続き発揮していきたいと思っています。

野村 社外取締役として「外の空気」を持つことが大事だと考えています。中にいたのでは気づけないこと、「外ではもっと、こんな風が吹いていますよ」といった声を届けることで、大きな方向感を間違わないようにする部分でお役に立てればと思います。

吉野 UI銀行については、埋込型金融の提供を通じて非金融サービスの拡充に本格参入します。そのためにもお客さまが課題をお話しただけの関係づくりを強化し、金融分野以外の課題解決にもつながるご提案ができる「金融にも強い総合サービス業」への進化を目指してまいります。

「金融にも強い総合サービス業」を具現化するための グループコンサルティング体制

きらぼしコンサルティング

きらぼしグループが目指す「金融にも強い総合サービス業」の具現化のため、お客さまとの対話をもとにした本業支援並びに金融支援を通じて、お客さまの課題解決や事業価値の向上に取り組んでいます。今後も、コンサルティング事業領域の拡大や内製化による業務の高度化にチャレンジしてまいります。

銀行系コンサル会社であるきらぼしコンサルティングの特徴

- ① お客さまの事業戦略・成長にかかる具体的なアドバイスとご支援、必要に応じた金融サービスへのつなぎ込み
- ② グループ全21社のハブ機能を担い、スタートアップ企業から大企業まで、お客さまの課題やお悩みに沿ったサービスのご提供
- ③ お客さまの事業を深く理解し、お客さまごとにカスタマイズされた高度なコンサルティングサービスのご提供

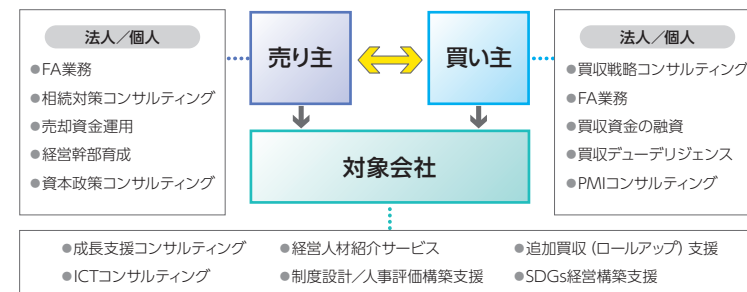


東京きらぼしフィナンシャルグループ
常務執行役員
きらぼしコンサルティング
代表取締役社長
中野 良明

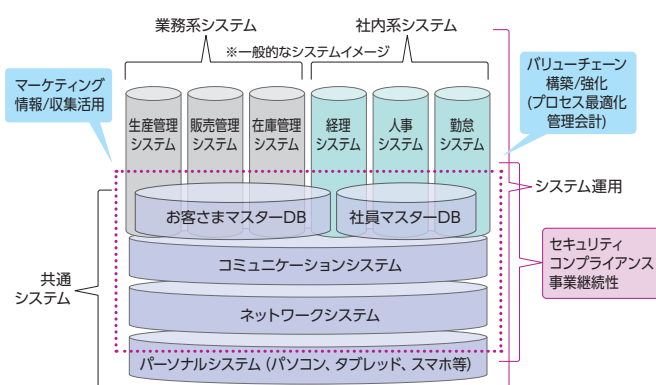
M&AアドバイザーからFA（フィナンシャルアドバイザー）へ

M&Aアドバイザーの使命は、売り主と買い主が満足する内容・条件で、且つ対象会社の更なる成長を期待できるM&Aを成立させることです。お客さまはそれだけでは満足していただけなくなりました。買い主にとっては、買収後のPMI (Post Merger Integration)こそがM&Aの本番であり、買収した対象会社が成長していくためのさまざまな戦略・施策を講じていく必要があります。また、売り主にとっても、譲渡した対象会社の株式は個人資産の一部に過ぎず、その後の相続対策や資産運用に対する明確なニーズが存在します。対象会社においても、新たなガバナンス体制のもとで組織制度を構築していく必要があります。きらぼしコンサルティングは、銀行系コンサル会社の強みを生かし、M&Aというイベントをきっかけとしてお客さまとの末永い付き合いを実現すべく、真のフィナンシャル・アドバイザーとして信頼いただけるよう努めてまいります。

● M&Aに関して派生するお客さまのニーズ



お客さまのビジネスの全体最適を目的としたICTコンサルティング



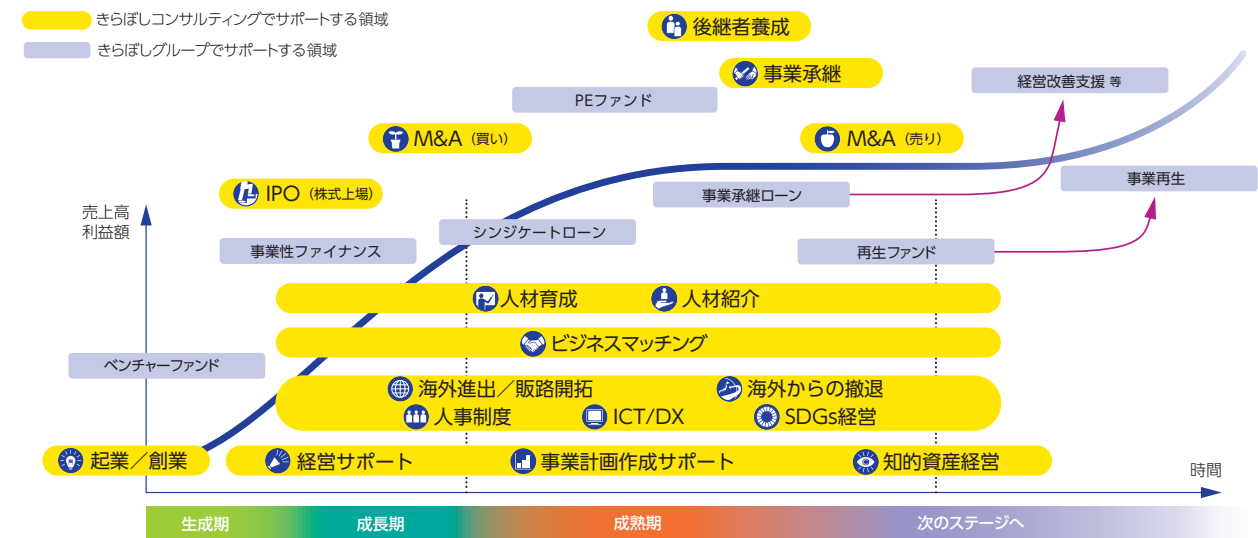
デジタル化の必要性についてのお客さまの意識は高まっています。一方で、何から始めればよいかを悩まれている、デジタルツールの利用自体が目的化してしまっていたりといったケースもあり、ICTコンサルティングの活用シーンは増えているものの、デジタル化を効果的に利用するための有償支援に対しての抵抗感があることも事実です。

きらぼしコンサルティングでは、デジタル化はあくまでも手段であって、先ず目的の明確化が大切であることをお伝えしています。また、全体最適を念頭に、ビジネス課題の解消をゴールとするようお伝えしていきます。

【実際のご支援内容】

- 生産管理システム導入支援（中長期事業計画における事業課題から業務要件の洗い出しからベンダー選定、運用計画等）
- 業務効率化支援（経理等バックオフィス業務）、CIO業務代行等

法人のお客さまのライフステージに応じたサービス



コンサルタントの声

～ 心の底から、お客さまのお役に立てていると実感できること ～

現場から得た情報で、課題を洗い出してお伝えすると、お客さまの表情ががらりと変わることがあります。真の課題は何なのかを「見える化」するためには、しっかりとお客さまのお悩みや課題感をお聞きしながら、現状やあるべき姿を引き出すことが必要で、それにはとても時間が掛かりますし、責任重大です。それをやり抜くことで、お客さまから「本当に当社（私）を理解してくれる人なんだ」と感じていただき、信頼関係を構築することで、お客さまの更なる成長につながるご支援ができることにやりがいや喜びを感じています。

きらぼしコンサルティング シニアコンサルタント 嶋岡 真理



～ お客さまの期待に応えたいというプレッシャーも自身の力に ～

自身の知識とノウハウに対価をいただきながら、お客さまのニーズに対して、最後までお役に立てることにやりがいを感じていますし、そのプレッシャーが自身の力にもなっています。知識や経験は積み重ねるほど、自信と説得力を生み、良い意味での余裕を持つことができます。その余裕によって、真にお客さまの立場になって落ち着いてしっかりと話を聞くことができるようになり、より深く広く考えることにもつながります。これからは、もっと知識や経験を積み、より正確にお客さまのニーズに応えられるようになりたいと思います。

きらぼしコンサルティング シニアコンサルタント 阿部 隼人



～お客さまの課題解決に向けた伴走者として～

資本政策のコンサルティングで、実行後に経営者の方からいただいた言葉が印象的でした。それは「コンサル期間中に自分は『経営者』、『父』、『夫』、それぞれの側面から生じる悩みを包み隠さず相談させてもらった。ここまで内面を開示したことは今までなかった。それに対して、心情を慮り寄り添いつつ、バランスよく適確なアドバイスをしてくれたことに大変感謝しているし、信頼している。次のステップも必ず相談相手になってほしい」という言葉です。課題解決に向けた伴走者として認めていただけたと感ずることができ、とても嬉しかったです。その一年後にお約束通り、次のステップのご相談でご指名をいただくことができました。

きらぼしコンサルティング プリンシパル 磯野 好美



営業担当の声 ～お客さまに「つくす」ために～

合併から5年を感じるきらぼしグループの変化

きらぼしグループには、さまざまな機能を持ったグループ会社や専門家が増え、提案できる幅が広がりました。多くの選択肢をお示しし、お客さまの多様なニーズにお応えできることが多くなったと思います。

きらぼしグループ内の専門家に相談しやすくなったこと、一緒に考動してくれる人が増えたことを実感します。外部から来たプロ人材の知見は非常に大きいと思いますし、5年前と比較すると、格段に違う組織になっていると思います。「金融にも強い総合サービス業」に近づいているイメージです。

当初は、「こんなこともできるんだ」と驚きましたが、そこからスキームやノウハウなどを学びました。今まで一部の方だけができていたことが、一般職員でも普通にできるようになったのはとても大きいです。「君たちにもできるよ」と言われたような気持ちです。



神田支店兼神田中央支店
副支店長

須佐 智明

自身の成長のきっかけ

ある時、難易度が高い案件を担当することになり、メガバンクと競合した結果、最終的にきらぼしグループの提案力とリレーションをご評価いただきました。その中で、専門部署の機能を十分に発揮するために、社内での情報共有を徹底しました。「きらぼしグループは一体で動いている」と感じていただくために、組織に横串を刺し、ニーズに応じてお客さまに提案する役割でした。

その中で感じたことは、「自分一人の力ではできなかった」ということです。人のつながりができたことが財産ですし、相談事がある時に味方になってくれる社内外の仲間が増えたことが、なによりの成果だと思います。

もう一つは、短期と中長期の双方の視点で考えるようになったことです。営業は短期的な成果を求められますが、一方で難易度が高い案件ほど中長期にわたることになります。その中で、支店長を始めとして、支店メンバーと情報共有や連携を密にすることで、短期と中長期の双方の課題がクリアできました。上司や仲間、お客さまに恵まれていたのだと実感します。

後輩たちへのアドバイス

個性は人それぞれ違うと思います。野球に例えると、4番バッターに適している人もいれば、本当は2番バッターが合うけど、4番バッターになりたい人もいると思います。でも、2番バッターもとても大切な役割で、役割に応じた重要性を認識することが大事だと思います。一人ひとりが自分の良さに気づき、自己研鑽して努力を続けていけば、誰もが憧れられる存在になれると思います。

個人的にはイチローのようなバッターでありたいと思います。決して自分の得意なボールでなかったとしても、必ず対応することをポリシーとしています。お客さまに喜んでいただけることを徹底して行うために、お客さまの特徴や個性を理解しながら、提案というよりも情報提供することを念頭に、日タイメージトレーニングをしています。

また、最近では事業承継に関するご相談も多くなってきましたが、企業オーナーの方は、法人と個人を一体で考えていますので、商品やサービスの説明ではなく、これからの人生の過ごし方や、これから何をしていきたいかなどをお聞きし、それに対してご提案するようにしています。それが営業としての務めだと思いますし、きらぼしグループの職員としての最高の体験だと思っています。

今後の目指す姿

お客さまに安心して何でもご相談してもらえることが、自分自身の成長につながると考えています。ご相談への対応がすべて終わったあと、肩の荷が下りた表情で言っていただく本音の「ありがとう」をお聞きした時が一番嬉しい瞬間です。そのためには、わからないことをそのままにせず、格好つけずに後輩にも聞きます。自分の中で腹落ちをさせながら前に進んでいきます。どんな仕事にも「壁」があると思いますし、どうしたらできるのかを楽しみながら乗り越えることが大切だと思います。

色々なスペシャリストの方との協業の仕方が分かってきたと思いますし、同時に自分の役割はきらぼしグループの組織力をコーディネートすることだと思っています。難しいですが、私自身、もともと人のことが好きなので苦にはなりません。

将来、コーポレート部門の仕事をしてみたいとも思いますし、法・個人関係なく、事業性ファイナンスもコンサルティングも両方できるチーム力の向上も実現したいと思います。一人ひとりのスペシャリストが中心であり、その方たちをまとめてお客さまと向き合うのが私、というイメージです。お客さまのニーズは無限にあります。一緒に仕事ができる仲間が周囲にいれば、提案も無限にあります。仕事は一人だけでやるものではなく、多くの方たちと力を携えてやるものだと思います。

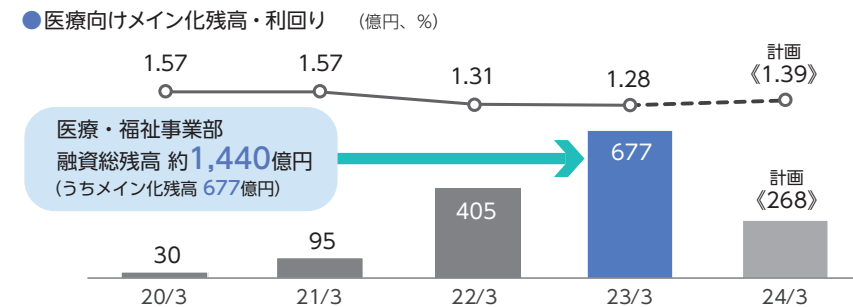


支え合い、高め合う支店メンバーとの1枚

「金融にも強い総合サービス業」を具現化するためのグループコンサルティング体制

医療・福祉事業部

新型コロナウイルス感染症の影響により経営悪化した医療機関への支援を重視し、経営支援や事業承継、地域医療の持続的な成長に貢献します。資金繰り支援を目的としてシニアローン、資本性劣後ローンを活用することで中期経営計画のKPI400先以上の医療機関支援の達成を目指しています。また、メイン化を推進し、グループ会社によるコンサルティング、行政と連携して制度融資を構築し、きらぼしグループの経営戦略の実現に取組んでまいります。



きらぼし銀行
執行役員 医療・福祉事業部長

上原 敦

地域医療の持続的な成長支援のための融資

新型コロナウイルス感染症の影響で経営が悪化した医療機関に対し、地域医療の持続的な成長への支援策として、事業性を評価したプロパー融資、東京都や神奈川県と連携した利子補給制度融資を活用して支援を行っております。また、行政と連携して利子補給制度融資を構築することによりお客さまの金利負担の軽減を図ってまいります。

グループ機能を活用したコンサルティング

グループ会社の機能（コンサルティング、リース、カード、DXによる業務効率化など）を最大限に活用し、取引先の現状分析や経営計画の策定支援、経営改善などの具体的なアドバイスを行います。多方面にわたる支援を行うことにより医療プラットフォームを構築し、お客さまの課題解決に貢献してまいります。

資本性劣後ローンの活用による経営安定化支援

資本性劣後ローンは、資本調達のできない医療法人にとって有効な資金調達手段です。医療・福祉事業部の専門的な知見により、医療機関の事業計画の実現性、将来性を見極め、シニアローンに比べてリスクを取った支援を積極的に行うことにより必要な資金を供給し、経営の安定を実現します。

株式会社シーズ・ワンへの出資について

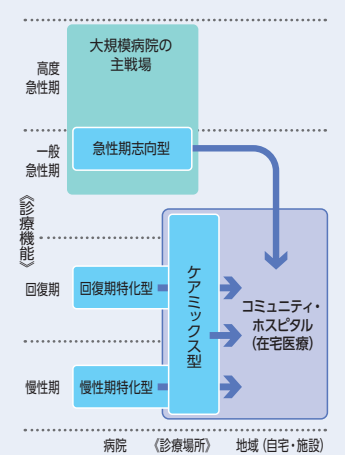
～メディヴァグループとの連携による地域包括ケアシステムの構築～

きらぼしグループは、医療介護コンサルティングを手掛ける株式会社メディヴァ（代表取締役社長 大石 佳能子、以下「メディヴァ」といいます。）の子会社である株式会社シーズ・ワン（代表取締役社長 大石 佳能子、以下「シーズ・ワン」といいます。）に出資しております。

メディヴァグループは、全国の病院・クリニック・介護事業者をクライアントに持ち、「患者視点の医療改革」を実現すべく、専門的なノウハウ、医療・介護業界外のノウハウ、現場から培った経験・能力を強みに、医療・介護業界の健全な発展に取組む企業です。同グループときらぼしグループとは、メディヴァの創業以来、長きにわたり良好な関係を構築してまいりました。

メディヴァグループは、全国の病院に対する幅広いコンサルティングノウハウをシーズ・ワンに移管し、経営状態が悪化、若しくは後継者のいない中小病院を、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の中核となる「コミュニティ・ホスピタル」に転換する構想を推進しております。

●中小病院のリポジショニング



「金融にも強い総合サービス業」を具現化するための グループコンサルティング体制

信託事業部

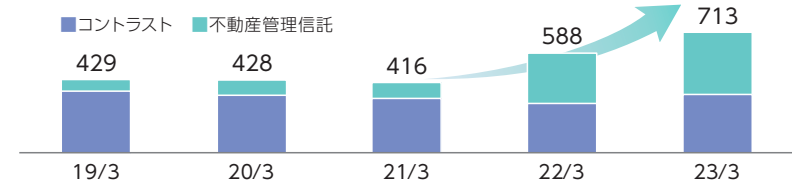
きらぼし銀行は、法人向けの信託業務を本格的に取り扱う数少ない地方銀行です。収益不動産をお持ちのお客さまには、「One-Trust（不動産管理信託）」により不動産管理や資産流動化に対するソリューションを提供し、公共工事を受注する建設業のお客さまには、地方公共団体の協力を得た唯一無二の商品「コントラスト（公共工事代金債権信託）」による資金調達のお手伝いをしております。

また、個人のお客さまには大手信託銀行の信託代理店として「遺言信託」や「100年パスポート（金銭信託）」を提供しております。お客さまの大切な財産に「使う」「守る」「引き継ぐ」という機能を付加することで、お客さまとご家族が「心配することのない理想のライフプラン」を実現できるようサポートしてまいります。

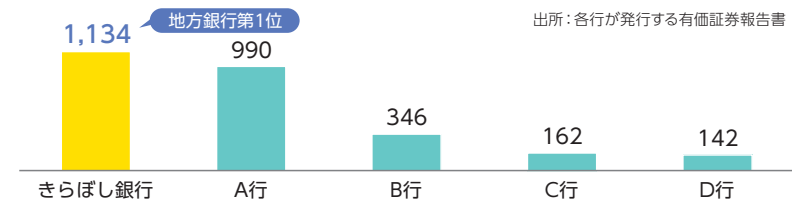


きらぼし銀行
信託事業部長
齋藤 義晴

●主要信託商品の取扱金額推移（億円）



●地方銀行信託財産残高（億円）（2023年3月時点）



商品ラインナップ

法人向け：コントラストとOne-trustを中心に活動し、個別にお客さまのニーズにお応えできるよう取組んでおります。

個人向け：遺言信託に100年パスポートを追加したことで、資産の活用・保全・継承に対する「お客さまの思いや悩み」に向き合える商品をご用意しております。

社内体制整備・人材教育

法人向け：専担部署である信託事業部の職員が商品の説明から契約締結、その後の財産管理まですべてを担当し、ワンストップでサービスを提供いたします。それらを担う人材の育成のため「信託道場」を開催する等、専門知識を有する人材の育成に注力しております。

個人向け：全店舗で信託代理店商品の取扱いを可能とするため、母体となる信託銀行による資格者研修を定期的で開催しております。また、信託協会による信託代理店研修にも参加し、十分な人材確保に努めております。

マーケット開拓

お客さまに信託業務を身近に感じていただくため、各営業店舗と連携して以下のような活動を推進しております。

- 公共工事を落札したお客さまに対する新しい資金調達方法のご提案
- 営業店舗近隣に収益不動産をお持ちのお客さまに対する管理負担軽減や資産活用のご提案
- きらぼし銀行の店舗がある自治体に対するコントラスト制度の新規導入のご提案

既に信託商品をご利用いただいているお客さまに対しては、ご融資や資産管理・運用等、お客さまのニーズに応じてきらぼしグループならではのソリューションを提供し、お客さまのメインバンクを目指してまいります。

デジタル戦略

お客さまとのリアル接点とデジタル接点の双方を活かした ビジネス展開

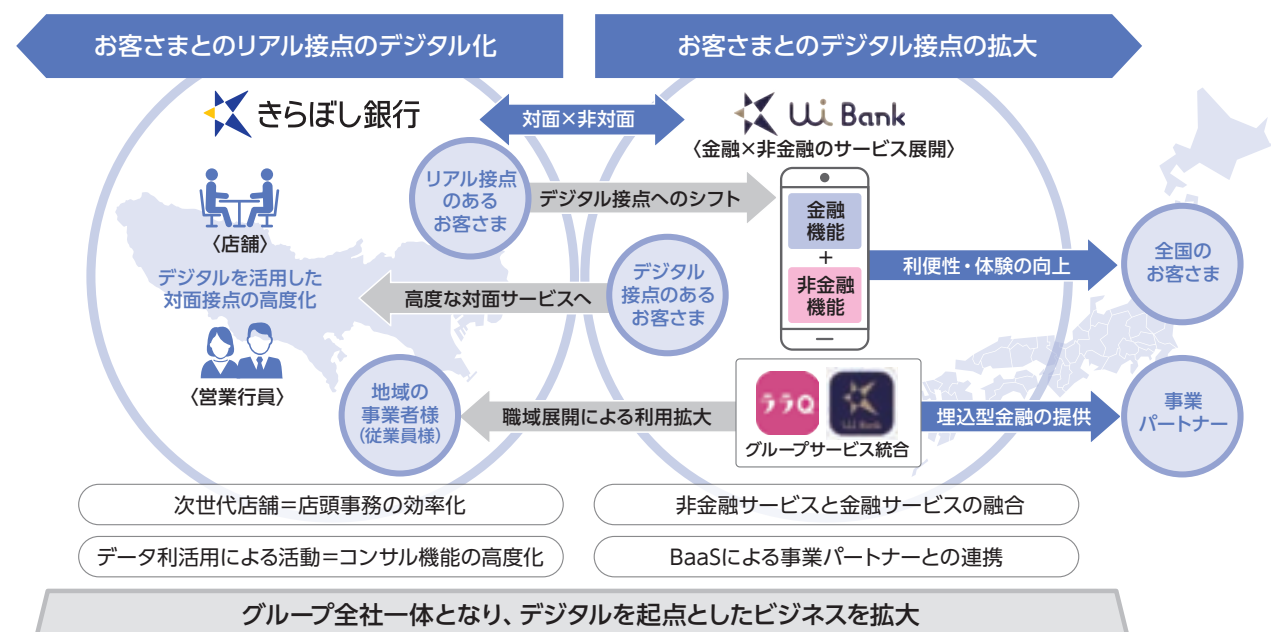
きらぼしグループでは、UI銀行の設立やきらぼしテックが提供するウォレットサービスなどにより、「お客さまとのデジタル接点の拡大」を図っています。また、きらぼし銀行の強みである「お客さまとのリアル接点のデジタル化」にも積極的に取組んでおり、お客さまの金融サービスへのアクセシビリティを確保しつつ、店舗や業務の効率化、対面でのコンサルティングサービスの高度化を進めております。

更に、きらぼしグループ内のデジタルサービス統合による利便性の向上を進め、地域の事業者の従業員による利用を促進してまいります。

これらのチャネルを通じてきらぼしグループ一体となり、「対面×非対面」、「金融×非金融」の融合による新たな価値を提供し、全国の子ーザーや事業パートナーとともにビジネスを拡大してまいります。



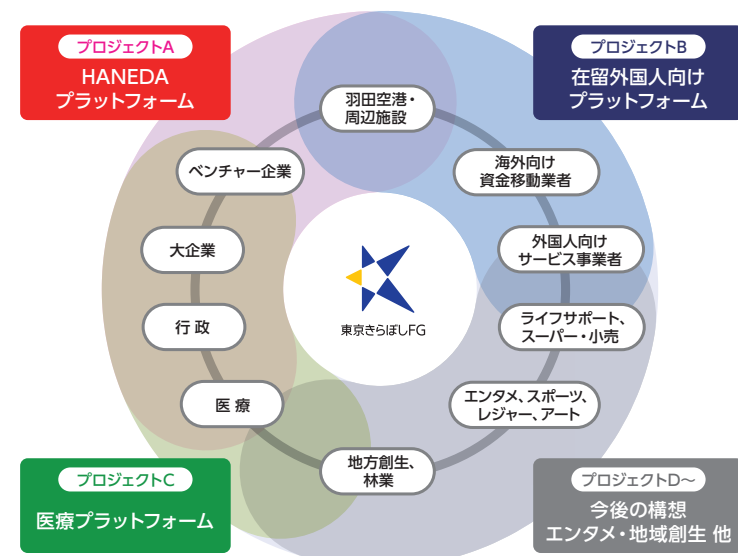
デジタル戦略部長
館野 智昭



デジタルを起点とした東京発プラットフォーム構想

UI銀行、ララPayのデジタル機能を起点に、外部パートナーと連携したサービス提供を実現することで、「きらぼしグループ」、「事業パートナー」、「事業パートナーのユーザー」を含めた、東京発のプラットフォームの構築を目指しております。

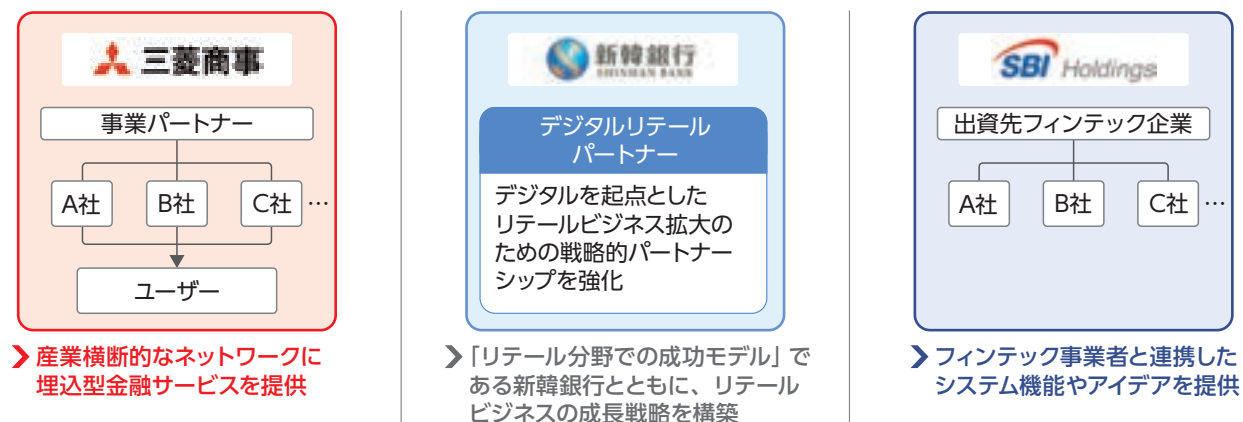
従来の金融サービスの提供だけでなく、BaaS連携により事業パートナーとともに非金融サービスを起点に金融サービスを提供することで、顧客利便性の向上、社会的課題・事業パートナーの課題解決を目指してまいります。



お客さまとのデジタル接点の拡大に向けた業務提携

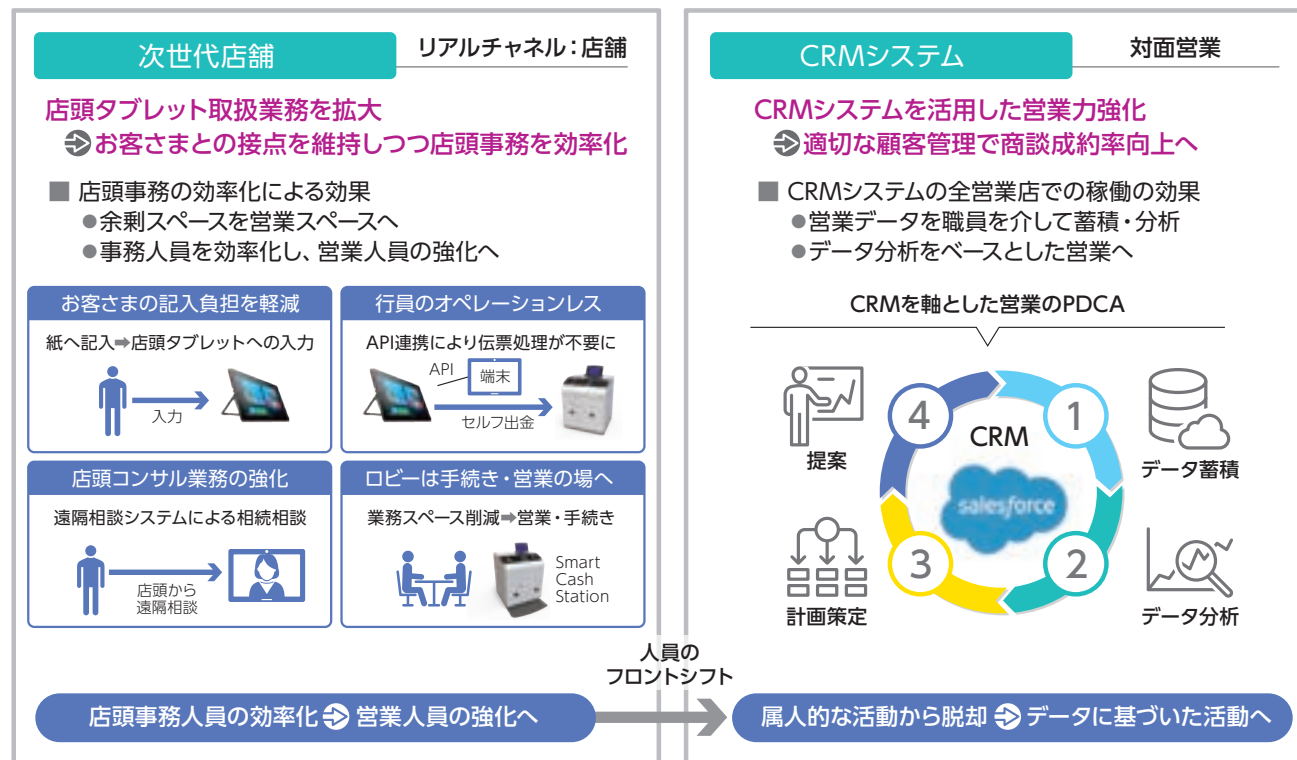
リテールビジネスの成長やデジタルプラットフォーム構築に向け、新韓銀行、三菱商事、SBIホールディングスと2023年度にそれぞれ業務提携を行いました。

きらぼしグループの金融機能・サービスを更に拡充・進化させ、対面×非対面、金融×非金融の融合によるサービスの一体化により、シームレスなお客さま対応と総合サービス提供を実現してまいります。



お客さまとのリアル接点のデジタル化推進 ～業務効率化と対面サービスの高度化～

営業店では次世代店舗化を進め、店頭タブレット取扱業務を拡大し、お客さまとの接点を維持しつつ店頭事務を効率化しております。また、対面営業においてはCRMシステムを本格稼働させ、データを活用した営業体制へ変革し、商談成約率向上を目指します。



きらぼしグループの未来を担う若手職員（デジタル部門）

私は、CRM/データ基盤のグループ拡張に関する仕事とBaaS戦略に関わる仕事をしています。CRM/データ基盤のグループ拡張については、きらぼしグループとしてどのようにデータを取り扱い、経営や営業などに活用していくかを検討しています。BaaS戦略については、さまざまな非金融サービス事業者とどのようなビジネスができるか、そのためのシステム基盤はどのように構築するかを検討しています。いずれも、きらぼしグループのビジネスの基盤を作り、次世代の核となり得る仕事であり、とてもやりがいを感じています。



先日発表した新韓銀行との業務提携の際は、実務者レベルの担当をしていました。協業内容の調整や対外リリースの調整など、今まで経験したことのないスケールの話に携わることができ、印象に残っています。CRM/データ基盤にしてもBaaS戦略にしても、その他の領域にしても、この提携をきっかけとして、更なる価値をお客さまに提供できるよう、努力していきます。

東京きらぼしフィナンシャルグループ デジタル戦略部 マネージャー
きらぼし銀行 システム統括部 調査役 成田 瑞樹



私は、きらぼしシステムの金融システム部としてグループ戦略に関わる仕事やUI銀行のシステム部の一員としてモバイルアプリの企画や開発に携わる仕事をしています。

昨年、Age Well Japan2022という高齢者が輝ける社会を目指すイベントに、スタッフとして参加しました。その中で、UI銀行の口座開設をしていただいたお客さまとのエピソードをご紹介します。ご高齢のお客さまの口座開設をサポートさせていただいた際、ご高齢の方ならではの不満や悩み、そしてどのような箇所で躓くことがあるのかを、お聞かせいただきました。お客さまの生の声は、開発者である私にとって何にも代えられない大きな学びとなりました。

口座開設が完了した後に、お客さまからお礼の言葉をいただいたのですが、これまで直接お客さまと対話する機会があまりなかったため、とても嬉しかったことを覚えています。同時に、どの年齢層のお客さまにも安心してご利用していただけるサービスやプロダクトを提供することの重要性を改めて感じました。お客さまのニーズや悩みを真に理解し、それを解決するためのサービスやプロダクトを開発することは、私の仕事の意義ともつながるものです。今後もすべてのお客さまが利用しやすいサービスを提供するために努力していきたいと思っています。

きらぼしシステム 金融システム部 副調査役
UI銀行 システム部 兼 プロダクトマネジメント部 アシスタントマネージャー 黒滝 洋輔

私は、UI銀行で経理や総務等の業務、主要会議の事務局運営補助のほか、金融庁への定例報告資料の作成等バックオフィス業務を幅広く担当しています。仕事柄、直接的なお客さまと関わる機会は少ないですが、きらぼし銀行の営業店や本部の皆さんのことを自分にとってのお客さまだと思い、日々の仕事に向き合っています。

現在、関わっている業務は経営に近いこともあり、常に難易度が高い議論が交わされています。また、スピード感のある判断が求められるため、一般的な金融・財務の知識だけでなく、自分なりに理解し、自分の言葉でアウトプットできる力を身につけたいと思っています。まずは身近なところからと思い、例えば会議の議事録作成前に資料を読み込んだり、頭の中で議論を整理しながら書いたりすることから始めています。

また、最近は数字で図ることのできない人的資本の考え方にも興味を持っています。私自身も、デジタル分野を含めたさまざまなお客さまのニーズを深く、客観的に捉え、ニーズに応えていくことのできる人材を目指していきたいと考えています。

UI銀行 企画部 オフィサー 手嶋 友里恵



プロフェッショナル座談会（デジタル部門）



きらぼしテック
技術アドバイザー
株式会社 FINSWER
代表取締役
小川 晃平

UI銀行
執行役員
高木 文隆

デジタル戦略部
ゼネラルマネージャー
UI銀行
オ サンヨウ

—きらぼしグループへの参画（入社）経緯

オ 2005年に韓国のメガバンクに入行し17年間勤務しました。ホールセール、コーポレート企画部門、グローバル戦略、日本勤務などを経験し、デジタルバンクに関する知見を活かせる仕事を続けたいと思い、仕事を通じてきらぼしグループにポテンシャルを感じていたことや、UI銀行の存在などがあり、参画しました。

小川 2011年に大手ゲーム開発会社に入社し、シリコンバレーでソーシャルゲーム開発のエンジニアなどを経験し独立しました。現在は、フィンテック関連の会社を経営しながら、週2日程度、きらぼし銀行本店内で働いています。

ITで日本や世界を変えられる可能性があるのはフィンテックですし、事業の成長と規制への対応がポイントだと考えています。きらぼしグループはまさにそこに取組んでおり、「手伝ってほしい」と声を掛けられた時に、「面白そうだな」と思い参画しました。

高木 1993年に旧行に入行し、ネット銀行2行でマーケティングや戦略策定などを経験しました。旧行を辞めてから20年が経ち、デジタルバンクを作ると聞いて興味を持ちました。お誘いいただいた際、自分の知見を活かして恩返しできればと思い、参画しました。

—きらぼしグループに感じること

小川 きらぼしグループは、金融という業態の中ではスピード感を持って動いており、それが強みだと思います。「東京」が地盤なのも大きなアドバンテージです。ただ、IT業界の人間から見ると、まだ遅いと思います。世の中や社会にどうインパクトを与えられるかという視点で考えていく必要があると思います。また、外国の金融機関は幹部クラスに中途採用者が多く、人材の流動性の高さを感じます。プロパー職員は銀行員としての知見はありますが、ITのことや社外のことはいくらも知らないように感じます。

オ 韓国の大企業のトップが、「自社の人材が外部に行くことをどう思うか」と聞かれたところ、「外部に自社のネットワークが作れる」と答えたそうです。人材の流動性や多様性を高めることは、組織にとって代えがたい価値になるのだと思います。

高木 ネット銀行で人材の流動化を目の当たりにして、自分のバリューを上げるという視点に変わりました。「組織という箱」の中の視点から、「マーケット」の視点への転換です。仕事をこなすのではなく、自分がどうありたいのか、どう変わりたいのかという視点で取組むようになりました。

小川 過去の自分の環境と大きく異なるのは、上司に対して部下がわかりやすく説明しないといけいない、という点です。上司のほうが知識や経験が豊富であれば、部下の感覚的な話やまとまりのない話を理解できますので、上司の学ぶ姿勢や知見の深さが、スピード感を持った動きに直結すると思います。

—学ぶ、ということ

小川 知識には、仕事上必要なものと、自分としての武器になるような学びの2種類があります。前者は身につけて当然として、後者をどれだけ身につけられるかが大切で、変化に乏しい業界で働いている人たちと話していると、物足りなさを感じます。

オ 転職して思うことは、毎日新しい疑問が湧くということです。さまざまな疑問に対して、自分がどこまで納得できる答えを手に入れられるか、楽しみながら向き合っています。

小川 日本では長く働いているとそれなりに給料が上がり、それなりの生活ができますが、アメリカではあり得ません。社会が大きく変化していく中で、意識を大きく変える必要があります。人生の中で、昼夜を問わず努力し続けた経験、いわば血肉を育てる期間があった人は違います。そういう時間を自分で希望してデザインすることが大切だと思います。

高木 きらぼしグループの人たちは、デジタルに対してある種の拒否反応がある気がありますが、デジタルだからと特別な知識は必要ありません。スマホもデジタルですが、みんな普通に使っています。「よくわからない」と言う人たちは、自分で線を引いているだけです。新たな武器を作っていく、新しい領域で何ができるかを考える、ということだと思います。

オ 前職では組織全体をIT化したことで、自分がやりたいと思うことを企画から開発までできるようになりました。きらぼしグループでも、そうしていきたいと思ひますし、「これができるなら、こういうこともできるのでは」と自分で考えて実行できるのがデジタル人材だと思います。

小川 そのためには、「わからないところはわからないと言って、わかる人に低姿勢で頼ること」と、「強みを持つこと」が必要です。これができるれば、組織の中で人材の流動性を高めることが可能になり、お互いに刺激し合いながら、色々なことがスピード感を持って実行できると思います。

UI銀行

「Japan Financial Innovation Award 2023」のコラボレーションカテゴリ受賞

UI銀行は、デジタルを起点とした東京発プラットフォームの中心的な役割を担うため、アプリのユーザビリティの向上と、API連携を通じた非金融業者との連携がより柔軟に行える基盤の構築に取り組んでおります。また、グループ全体の生産性向上に寄与するため、特に個人分野においては、きらぼし銀行の代替となれる存在へ成長するために、更なるバンキング機能の強化を進めてまいります。

UI/UXの向上

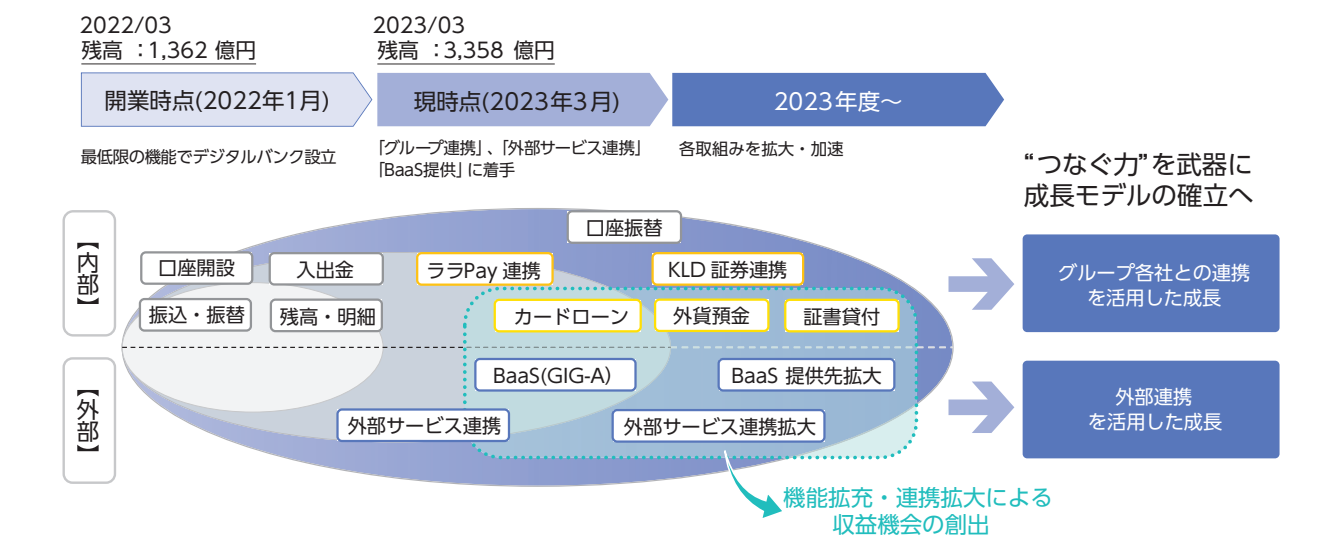
アプリの評価を高めるため、お客さまの声を踏まえて必要な改善を進めております。また、お客さまに普段使いしていただくためには、アプリを抜本的に見直し、UI/UXを高める必要があると認識しております。きらぼし銀行を始め、きらぼしテックの「ララPayプラス」、きらぼしJCB、きらぼしライフデザイン証券等グループ各社の機能やサービスをシームレスに提供できるよう改善を図るとともに、日々の生活に密着した非金融サービスのラインナップを拡充してまいります。

BaaS展開とBtoBtoCモデルの確立

UI銀行は、価格競争力のある金融サービスの提供が可能であることを強みとして活かし、きらぼしグループの提携先や事業パートナー等の非金融事業者に対してBaaSを展開してまいります。また、BaaS提供先のお客さまやきらぼし銀行お取引先の従業員の方々にアプローチをするBtoBtoCまたはBtoBtoE (Employee) のビジネスモデルを確立します。そのために、API連携を通じてお客さまのニーズにあった金融サービスを柔軟に提供できる基盤の構築を進めてまいります。

家族を繋ぐ商品・サービスの展開

お客さまの7割が40歳代以上であるUI銀行の特性を踏まえ、シニア層とその子ども・孫世代等の家族をつなぐ商品やサービスについて、金融・非金融を融合したかたちで展開してまいります。そのために、新韓銀行の先進的なデジタル技術等を参考に、特にシニア層の生活に密着したサービスや資産承継に役立つサービスの提供を進めてまいります。また、住宅資金や資産運用等の資産形成に向けた商品の拡充にも取り組んでまいります。



目指すビジネス展開

- きらぼしグループの経営資源を活用した成長（グループリテール戦略）
- 他社・他行との連携や提携等の外部資産を活用した成長（BaaS事業戦略など）
- ➡金融・非金融サービスを一気通貫でシームレスに提供（利便性の向上）

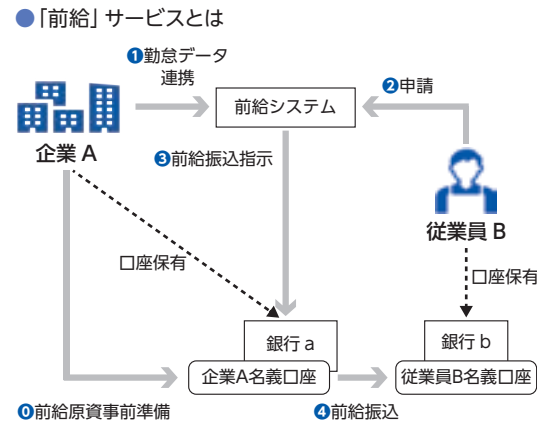
きらぼしテック

「Japan Financial Innovation Award 2022」のコラボレーションカテゴリ受賞



きらぼしテック
代表取締役社長
柳生 清貴

きらぼしテックは、給与前払い制度「前給」とウォレットサービスによる、働く人と企業をつなぐフィンテックサービスを事業基盤としております。BtoBtoE領域における新規サービスを増やすことで、安定した事業収益化を図るとともに、事業基盤となる前給事業の成長にも貢献してまいります。また、「仕事への取組み方」が変わりつつある中、きらぼしテックならではの強みを活かし、働く人のフィナンシャルウェルネスの実現を目指してまいります。



営業領域の拡大

これまで非正規社員を中心に展開してきたサービスの営業領域を正社員向けに拡大いたしました。この取組みは昨秋から開始しており、新規契約社数は飛躍的に伸びており、将来的に展開するプラットフォームビジネスの基盤強化につながっております。

「ララPayプラス」のスタート

ランニングコストの削減と利便性の更なる向上を目指し、これまでの「前給」サービスとアプラスの「BANKIT®」の連携により、8月より新たなデジタルウォレット「ララPayプラス」としてスタートします。ユーザーの利便性向上だけでなく、サービス拡張性と開発スピードの向上により、多様化・高度化するニーズに対応したサービス拡充を図ってまいります。

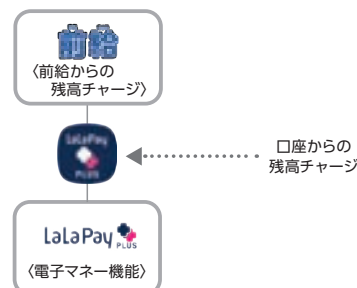


新事業の展開

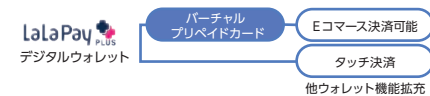
「前給」とウォレットサービスの「ララPayプラス」の手数料収益に加え、このプラットフォームを活用した新しいビジネスとして、3つの新事業展開を予定しております。具体的には、中小企業が抱えるDXや福利厚生課題の解決につながる定額制サービス、「前給」をベースとした従業員向けのファイナンス事業、人材確保課題の解決を目指すワーカーマッチング事業を計画しております。

- 「前給」は、勤怠登録者数が大幅増加。引き続き、職域活動を中心にユーザー拡大を目指す。
- 新デジタルウォレット「ララPayプラス」で、タッチ決済導入などによる決済可能店舗の拡充を実現。新機能の実現など更なる利便性向上を図る。

●ウォレットを軸としたデジタル金融機能



■デジタルウォレットの利便性向上



■前給ユーザー拡大：勤怠登録者数推移



■福利厚生サービスの拡充

- フィージビネス
機会の拡大
- 決済・送金
 - ファイナンス
 - 法人サービス

目指すビジネス展開

- 前給・ララPayプラスのプラットフォームを拡大し、給与前払いマーケットでのシェアNo.1を目指す
- 昨今の人手不足に対応するため、パート・アルバイトのマッチングサービスへの進出
- 勤怠データ・人事評価データを活用した新たなファイナンススキームの提供

法人戦略

法人戦略のポイント

▶メイン化取引の推進

事業に対する深い理解をベースとした最善かつ多様なファイナンススキームの提供

▶グループ全21社の総合力を活かしたサービス提供

コンサルティングを軸としたアプローチによる多様な経営課題に対する多彩なソリューションの提案

▶新たなマーケットへのアプローチ手段の提供

ビジネス機会や新事業の創出につながる国内外ネットワークの提供



きらぼしグループのマーケット環境

	日本	東京
人口(推計)	1億2,486万人 (2022年12月1日現在)	1,404万人 (2022年12月1日現在) (構成比 約11%)
国内総生産(名目) 都内総生産(名目)	550.5兆円 (2021年度)	109.6兆円 (2020年度) (構成比 約19%)
企業数 (会社企業+個人)	339.0万企業 (2021年)	42.2万企業 (2021年) (構成比 約12%)
事業所数 (民営事業所)	507.8万事業所 (2021年)	61.6万事業所 (2021年) (構成比 約12%)

●きらぼし銀行のメイン取引社数

	企業数(母数)	メイン先数	シェア
東京都	231,678社	7,075社	3.05%
神奈川県	78,938社	2,832社	3.58%
計	310,616社	9,907社	3.18%

●店舗網

東京都	124店舗
神奈川県	38店舗
埼玉県	3店舗
千葉県	1店舗
計	166店舗

166店舗 114拠点

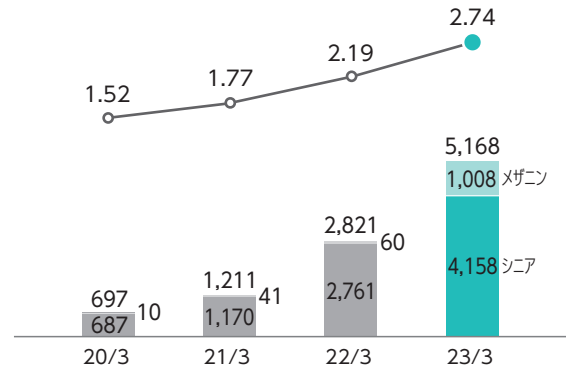
(備考)

総務省「人口推計」、東京都「東京都の人口(推計)」
内閣府「国民経済計算年次推計(2021年度)」、東京都「都民経済計算年報(令和2年度)」
総務省「令和3年経済センサス活動調査 速報集計」
東京商工リサーチ(2022年調査)により作成(企業数は同社データベースにおける企業数)

MF部／SF部／RF部／PE室

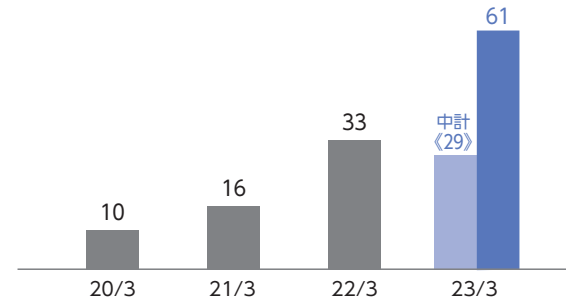


事業性ファイナンス残高 (単位：億円、%)

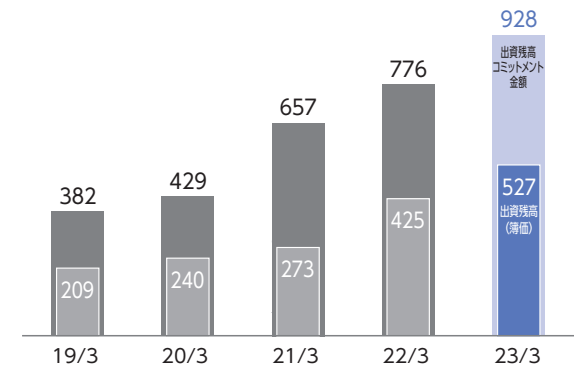


法人役務収益 (メイン化・事業性ファイナンス) (単位：億円)

事業性ファイナンス等に係る
フィー収入が役務収益の積み上げに寄与



プライベート・エクイティ・ファンド 出資状況 (単位：億円)



出資ファンド内訳

出資ファンド内訳	件数	出資コミットメント 残高
ベンチャーファンド	6件	11億円
再生・デットファンド	6件	29億円
パイアウトファンド	58件	377億円
その他 (不動産・インフラ等)	5件	18億円
その他 (きらぼしキャピタル系 ファンド、政策投資他)	25件	491億円
計	100件	928億円

MF部 (2021年4月設立)

MF部は営業店のお取引先に対するさまざまな課題解決に取組むメイン化チームと、ディストリビューションやドキュメンテーション、エージェントといったミドル業務を担当するシンジケーション室で構成されております。

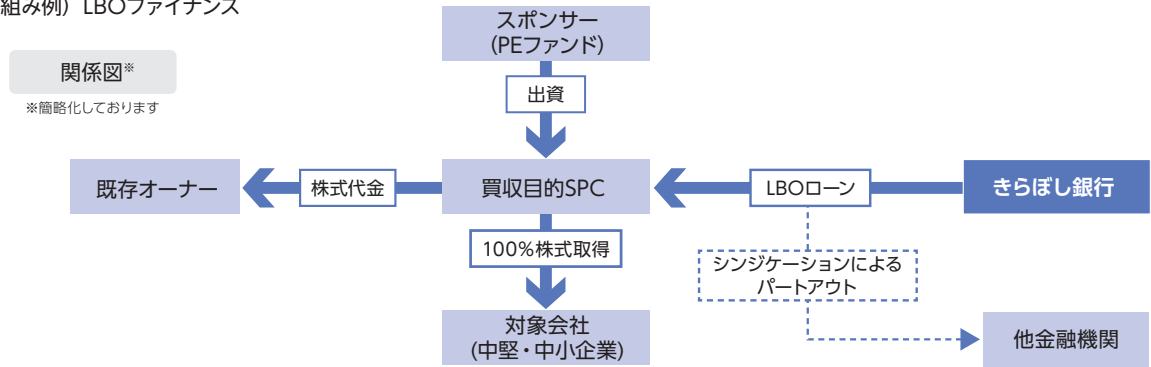
メイン化チームのソリューション例

- お取引先の資金繰り改善に資するトータルデットリストラクチャリング
- 事業承継を目的としたMBOファイナンス
- 資産流動化を目的とした不動産ノンリコースローン
- 転廃業支援を目的としたブリッジローン
- 海外現地法人へのクロスボーダーローン
- 企業成長戦略実現に向けたM&Aファイナンス

SF部 (2019年1月設立)

SF部はストラクチャードファイナンスの中で、主にLBOファイナンスを中心に取り扱う部署です。国内外のプライベート・エクイティ・ファンドや金融機関が組成する案件に対して、LBOファイナンスの専門チームとしてスポンサーを始めとした利害関係者のニーズを調整し、最適なファイナンススキームを提供しております。また、スポンサーによる投資実行後において、企業価値向上につながる成長戦略や出口戦略を実現するために、きらぼしグループの機能を発揮した総合的なサポートを実施しております。

●取組み例) LBOファイナンス



RF部 (2022年4月設立)

RF部はストラクチャードファイナンスの中で、主に不動産ノンリコースローンを中心に取り扱う部署で、不動産投資ファンドやアセットマネジメント会社が組成する案件に取組んでおります。対象とするアセットタイプは、レジデンシャル、ヘルスケア施設、商業施設、オフィスを中心に分散して取組んでおり、安定したリターンを確保を目指して債権のポートフォリオを構築しております。

専門人材の積極採用

- SF部、MF部、RF部の職員うち約4分の1を中途採用の職員が占めています。
- ノウハウが必要な機能ごとにチームを編成し、中途採用者とプロパー人材の融合により育成を図っております。

営業店支援

- 定期的に研修 (WEB、合宿) を開催し、職員の課題把握力の向上を図っております。

外部連携の強化

- プライベート・エクイティ・ファンドやコンサルティング会社、金融機関などの外部ネットワークとの連携強化を図ることで、相互にノウハウを補完し合い、ソリューション提供力を拡大するとともに、情報収集力の強化を図っております。

PE室 (2022年4月設立)

PE室はプライベート・エクイティ・ファンドへの出資を通じた中堅・中小企業の企業価値向上支援、LBOローン組成取組機会の拡大、ポートフォリオ構築による資産・時間・収益源の分散投資による期間収益の確保を目指しております。きらぼしキャピタルの投資先を始めとするお客さまの事業承継や資本再構築支援、創業支援や海外進出支援など、きらぼしグループと連携推進が可能な政策投資ファンドの出資にも積極的に取組んでおります。

戦略ディレクター対談 面白い、を仕事に。

きらぼし銀行
戦略ディレクター
SF部長
米田 和紀きらぼし銀行
戦略ディレクター
きらぼしコンサルティング
エグゼクティブヴァイスプレジデント
菅野 伸和

—お二人がきらぼしグループに参画した理由を教えてください。

米田 きらぼし銀行は12社目で、ほぼ銀行員としてのキャリアです。米国の大学を卒業後、現地の銀行、日本国内の外資系金融機関や国内地銀などに勤務し、長らくLBOファイナンスに携わってきました。前職ではプロダクトで収益を稼ぐビジネススタイルでしたので、お客さまとのリレーションの中でご提案するビジネスをやりたいと思いました。

きらぼしグループの顧客基盤と、私自身が持つプロダクトの知見と組み合わせれば、さまざまなお客さまへのサポートができるのではないかと思います。参画しました。

菅野 国内の大学を卒業後、コンサルティング会社・投資ファンド・銀行など7社を経て、きらぼしコンサルティングに参画しました。長くM&Aを起点とした仕事に携わり、投資、資金調達支援、アドバイザーなど多面的に経験してきました。前職で新しいことに取組んで本当に楽しかったので、新しいことに積極的に取組んでいるきらぼしグループで自らの知見を活かせればと思い、人の縁もあって参画しました。

—ネットワークや顧客基盤を持つ意味

菅野 M&Aや事業承継というのは、ニーズを見つけるのにとっても苦勞する仕事だと実感しています。そういうお客さまとの接点が多くあるということはとても強いことです。

米田 LBOやM&Aは手段にすぎません。事業承継は「東京」のみならず全国的にも課題であり、お客さまのニーズに応えることが地域にもプラスになるということです。

地域にサーブしていくためにはコストもかかりますし、相応のリスクもあります。稼ぐということと、地域につくすということはビジネスの両輪だと思っています。お客さまのニーズに応えながら、収益をきちんと上げていく、それを実現していきたいと思っています。

菅野 きらぼしグループは、想像以上の顧客基盤を持っています。私自身の仕事を通じて、新しい領域に向かうことができると気づいてもらえる手応えを感じています。

私が過去の勤務先で会えなかった先に、きらぼし銀行の30代の課長が自然にアポイントを取っていて、とても驚きました。長年にわたる丁寧なリレーションがベースにあるのだと思いますし、そういう関係性があるから、提案に関心を示していただけるのだと思います。

—「きらぼしびと」としてどうすべきですか

米田 きらぼしグループには誠実で志の高い人、地域のため

に頑張りたいという思いを持つ人が多いと感じます。一方、欲があまり無いようにも見えますし、常識で判断することが多いようにも感じます。最初の頃は、「こういう理由でできません」という報告でした。それに対して、「どうしたらできますか」と問い続けた結果、最近ではそのように考えてくれることが多くなり、「お客さまから喜ばれることが面白い」と感じてもらえるようになったと思います。

「きらぼしびと」の3つの行動指針にはとても共感できますし、自分が言い続けてきたことでもあります。「不可能を可能にしたい」という気持ちや、「とにかく面白いことをやってやろう」という姿勢がとても大切だと思います。

菅野 組織に対する帰属意識や愛社精神は高いと思います。一方で、個性が見えづらく、自分の常識で判断している人が多いように感じます。必死になって、「どうしたらできるか」と考えれば、必ず打開策は出てきます。また、「多少はみ出してもいいから思い切ってやってみよう」という気概を持てば、突き抜けることもできると思います。

「きらぼしびと」の3つの行動指針の中に、「どうしたらできるかを考える」というものがありますが、本当にその通りだと思います。

最近では、営業店の担当者から、「こういうことはできませんか?」という相談がくるようにもなりましたし、自分自身が仕事をしている姿や成果を見てもらうことで周りの変化を感じるようにもなりました。良い変化が起きているように思います。

—スキルやマインドの伝承について

米田 きらぼしグループでの仕事はとても楽しいです。そもそも楽しくないことはやらない性格ですが、自分が楽しんでいる状態を維持することで、アウトプットを最高レベルに上げることができると思っています。やらされ感では、決して良い仕事はできません。

菅野 スキル・経験・マインドも、自分が近くの誰かに伝えることで、次の人に伝えてくれると思っています。それが組織の中で広がって、いずれは企業文化になっていくものと思っています。

米田 担当者たちが主役だと思っているので、なるべく前面に出ないようにしています。自分がいなくても回る組織を作るのが目標です。自主的な判断でどんどん仕事をしてくれるのが完成された組織だと思いますので、「決めていいよ」と伝えています。自分で判断できる組織になれば、組織の活性化につながりますし、それがサステナブルな組織だと思います。

菅野 一緒に仕事ができるのは縁だと思っています。人生の大半の時間を費やすのが仕事だと考えれば、自然と「面白いことやろう」と思えるのではないのでしょうか。「自分の人生を豊かにしよう」という気持ちが共有されれば、その人もプロフェッショナルになることができますし、その動機づけがリーダーに求められることだと思います。「あなたが当事者だから、あなたが楽しんで」という企業文化を醸成していきたいと思います。

きらぼしグループの未来を担う若手職員（法人部門）

2022年度に携わったシンジケートローンの組成がとても印象に残っています。この案件は、国内外への大型設備投資という、お客さまにとっても大きな決断が迫られる案件でした。きらぼしグループのみならず、他行からも多くの提案が出され、お客さまはどこへ依頼すべきかを非常に悩まれておりましたが、当社役員やMF部、融資審査部等による支援を受けながら、お客さまや他行との意見交換を重ねたことで、きらぼし銀行として初となるメガバンクA社とのジョイント・アレンジャーによるシンジケートローンの組成に至りました。きらぼしグループが一丸となって、案件に向き合った結果であると思っています。

きらぼし銀行 新宿本店営業部 課長代理 浅井 翔太



LBOローンのフロント業務（案件の検討、交渉、稟議の作成等）を行っています。案件毎の特徴を捉えた提案を考えることができた時や、ご提案内容についてお客さまからの高い評価をいただいた時などには、自身の成長を感じられ、仕事に対してのやりがいを感じます。

まだまだ案件を検討したり、交渉したりしていくための知識や応用力が足りないと感じています。チーム内で出た意見を聞いて初めて気付くことも多いため、基礎的な知識を増やすだけでなく、得た知識をどうやって使うのかを意識できるようになりたいです。そのための一歩として、他の案件で検討したスキームを応用できないかを確認し、間違いを恐れずに自分の思いや考えを発信しています。いつかは先輩方のように周りにもノウハウを共有し、自身の成長だけでなく、組織の成長に寄与できる存在になりたいと考えています。

きらぼし銀行 SF部 副調査役 中尾 礼菜

LBOファイナンスを中心に、少人数のチームでプライベート・エクイティ・ファンドや金融機関との案件組成を行っています。さまざまな視点で企業分析をし、適切なリスクリターンがどこにあるのか踏み込んで検討できることにやりがいを感じています。社内外の経験豊富なプロフェッショナルと仕事ができる点も大きな魅力です。

普段はオンラインでのミーティングが多いのですが、配属後初めて実行した案件では、最後に直接お客さまにお会いすることができました。クロージングまで約半年を要し、スポンサーとの調整も多かったので、直接ご挨拶がかなったことはとても思い出深いです。

今後は、ご提案の幅や契約書でのリスクコントロールについて一段深いスキルを習得し、取組むことのできる案件を増やしていきたいと思っています。

きらぼし銀行 SF部 調査役 田邊 智子



不動産ノンリコースローンを取り扱う部署において、実行まで一連の業務を行っています。業務上、日本各地のさまざまなアセット（オフィス、ホテル、ヘルスケア等）に触れることができるのですが、同じアセットタイプでも立地によりトレンドが異なっており、その違いを知る（見る）ことで、自身の知見が積み上がっていくことにやりがいを感じています。

また、他行が取組めなかった案件が実行でき、お客さまから感謝の言葉をいただいたときはとても嬉しかったです。「きらぼしびと」として、どうしたらできるかを考えてスキームを構築し、現地実査を行い、現地の人にヒアリングを行いながら情報収集をすることで、最大限にリスクを排除して案件に取組むことができました。

きらぼし銀行 RF部 副調査役 小濱 慎一郎

営業店で取組む融資案件のサポートをしています。営業店から相談を受け、直接お客さまと面談してお話を伺ったり、営業店の方々と一緒にお客さまのニーズに合ったご支援ができないか検討したりしています。また、お客さまへのご提案内容について、社内（融資審査部等）で説明する際の資料作成等のサポートも行っています。

さまざまなステージにいらっしゃるお客さまからのご相談には、必ずしも正解があるわけではありません。自分の知識が不足している部分もあるため、調べたり、専門家や他部署の方の話を伺ったりしながらご提案内容を検討しています。そのご提案をお客さまに採用していただいたり、その提案によってお客さまが課題を克服されたりすると、自分が微力ながらお手伝いできたのかなと嬉しく思います。

きらぼし銀行 MF部 副調査役 雨宮 礼佳



海外戦略部

海外戦略部
調査役

チャン デンティエップ

海外戦略部長

児嶋 貴和

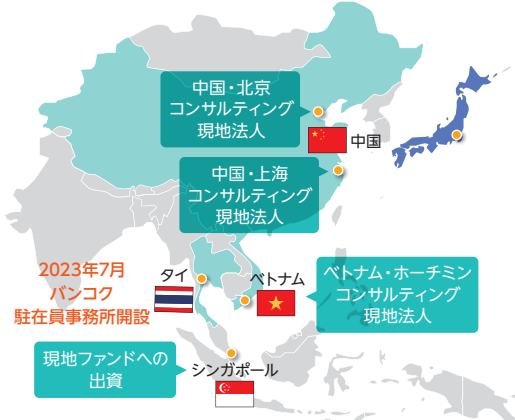
海外戦略部
次長

蓑田 光

マーケットイン型の海外展開サポートを可能にする海外拠点

- きらぼし銀行は中国とベトナム両国にコンサルティング専門拠点を有する唯一の金融機関です。
例) 現法設立コンサルティング、各種申請サポート、事業戦略コンサルティング、市場調査コンサルティング、各種専門家のコーディネート
- 新たにタイ・バンコクに駐在員事務所を開設し、ASEAN全域で海外展開をサポートしてまいります。

● 国内外でのアジアビジネスサポート



〈マーケットイン型の海外展開サポート事例〉

ベトナム企業との関係構築を通じて、ベトナム企業のニーズにあう日本企業を紹介し、新たなビジネスの創出をサポートいたしました。

2022年6月30日 日本初のベトナム精白米輸入サポートを通じたベトナム企業・ベトナム大使館とのネットワーク構築

2022年11月18日 米穀の生産および精米、養豚等を手掛けるベトナム大手企業タンロングループと、日越両国の更なる経済発展、文化交流の活性化への貢献を目的とした覚書締結

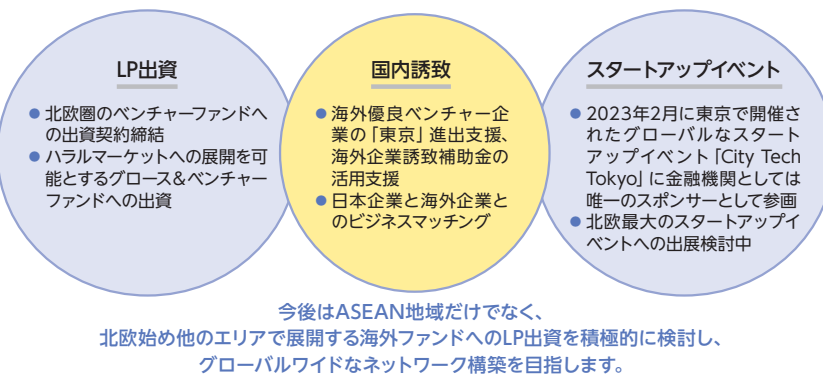


中堅中小企業の海外展開支援 ～タイムマシンモデル～

優れた技術を有する日本の中堅・中小企業の海外展開を支援するため、日本の優れた技術・サービスをASEAN企業に対して指導・供与することで海外展開を行うタイムマシンモデルの海外サポートを実施しております。今後はASEANで長年展開する日新電機株式会社（本社：京都市右京区、社長：松下芳弘）と協業し、取引先のアライアンスビジネスをサポートしてまいります。

海外スタートアップ企業の支援

今後は、従来構築してきた海外ネットワーク（海外提携銀行、海外ファンド、海外政府機関）を活用して、海外スタートアップ企業情報を収集してまいります。「海外スタートアップに強いきらぼしグループ」を目指し、「東京」におけるハブ機能を果たせるよう、海外とのネットワークを更に強化し、「東京」に進出する海外企業の取組支援を目指します。



SS部（2023年7月新設）

きらぼしグループでは、2021年4月より「創業支援室」でスタートアップ企業支援に取り組んでまいりましたが、更なる機能強化のため、2023年7月にSS部（スタートアップ・スタジオ部）を新設しました。今後はKicSpace HANEDAの機能を中心に、オープンイノベーションへの取組みを一層加速してまいります。

具体的な施策として、アクセラレータープログラム、スタートアップ企業から発信するイノベーションピッチ、大企業への直接提案を可能にする「事業提案型オープンイノベーション」、大企業側から発信する「リバーズピッチ」など多様な機会を提供することで、スタートアップ企業の発掘と育成に取り組んでまいります。



SS部長

星 義明

大企業連携

- 株式会社エイチ・アイ・エスへの事業提案のためのオープンイノベーションピッチを開催しました。
- ジオマテック株式会社の課題解決のためのリバーズピッチプログラムの事前説明会を開催しました。
- 川崎重工工業株式会社が運営する「Future Lab HANEDA」との施設間連携として、DXを目的としたロボット導入支援を実施しております。

ビジネスマッチング

- 毎月さまざまなテーマのもと「きらぼしピッチ」をハイブリッド（対面、オンライン）形式で開催しております。大企業の事業開発担当者やベンチャーキャピタルなど、毎回100名前後の参加者で賑わい、スタートアップ企業の資金調達や販路拡大の機会につながっております。
- 東京弁護士会と連携し、スタートアップ企業が陥りやすい法務リスクに関するテーマでセミナーを開催しました。

自治体連携

- 大田区施設「HANEDA×PiO」内のイベントにてきらぼしグループ支援先企業のプロダクトを展示しました。また、相互のコミュニティ会員の異業種交流会（ビジネスマッチング）の開催、「きらぼしピッチ」への後援もいただいております。
- 川崎市産業振興財団との共催で、ヘルスケア領域への進出または医工連携等に関心のある事業者に向けたイベントを実施しました。

国内での支援施策との連携



事業化支援（発掘・育成） <https://kicspace.com/accelerator/>

- 創業期（シード・アーリーステージ）のスタートアップ企業に向けて、アクセラレータープログラムを実施しております。5ヵ月間にわたり、課題解決に向けたメンタリングを実施、ビジネスマッチング、プレゼンアドバイス、出資や融資の可能性の検討など、きらぼしグループ一体での支援を実施しております。
- きらぼしグループ内の専門家による法律や知財などスタートアップ企業のニーズが高い領域をサポートしております。

資金調達

- 案件受付から実行、事後管理まで一気通貫で担当できるベンチャー専門チームにより、ベンチャー企業のデットニーズに応えてまいります。
- きらぼしグループのきらぼしキャピタルなど、創業期（シード・アーリーステージ）に特化したベンチャーキャピタルと連携し、スタートアップ向け勉強会等を開催しております。
- 創業期（シード・アーリーステージ）のスタートアップ企業向けファンドの組成を検討しております。

きらぼしキャピタル



マネージングパートナー
笹川 利哉

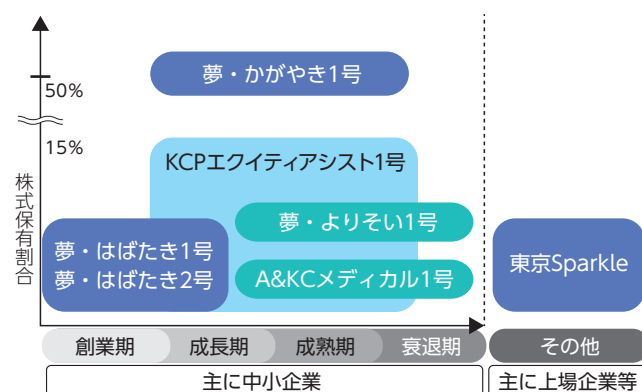
代表取締役社長
陣内 伸夫

副社長
大谷 仁人

きらぼしキャピタルは、6種・7本のファンドをご用意しております。これらのファンドによる投資で、投資先の課題解決に取組み、投資先の経営陣や社員の皆さんとともに企業の更なる成長を目指します。その実現のため、人材派遣、問題点の整理やソリューションの策定、社内体制の整備、営業活動の支援まで幅広く取組んでおります。

きらぼしキャピタル 代表取締役社長 陣内 伸夫

- さまざまなお客さまのニーズにお応えするための6種類・7本のファンド



- ファンド別残高

名称	概要	ファンド総額	設立
夢・かがやき1号	バイアウト投資	26億円	18年11月
夢・はばたき1号	グロースキャピタル投資	20億円	19年 3月
夢・よりそい1号	メザニンファイナンス	125億円	20年 8月
東京Sparkle	エンゲージメント投資	100億円	20年11月
A&KCメディカル1号	メディカルファンド	30億円	21年 3月
KCPエクイティアシスト1号	エクイティ出資 (マイノリティ)	80億円	21年 6月
夢・はばたき2号	グロースキャピタル投資	40億円	23年 2月
		計422億円	

【バイアウト投資】 夢・かがやき1号

投資先の原則過半数の株式を取得し、ハンズオン支援により、課題解決と成長戦略により企業価値の向上を実現し、新しいパートナーに譲渡することで、成果を実現します。

【グロースキャピタル投資】 夢・はばたき1号・2号

ベンチャー企業に対して、株式や新株予約権付社債等への投資で、財務基盤強化に協力し、経営陣の相談相手として、成長支援を行いながら、上場等ゴールを目指します。

【エンゲージメント投資】 東京Sparkle

企業価値分析に基づく価値向上策を提案し、財務面とESGを含む非財務面について株主目線からの助言を、対話を通じて提供します。また、その成果が株価に反映された後、市場に悪影響を及ぼさない形で売却します。

【メザニンファイナンス】 夢・よりそい1号

主にきらぼし銀行のお客さまの財務基盤強化、事業承継等の多様なニーズに対して、資本性ローンや優先株式出資といった手法で資金調達手段を提供します。

A&KCメディカル1号

きらぼし銀行の取引先である医療法人等、エクイティでの支援が難しい業態の財務基盤強化を資本性ローン等の手法で資金調達手段を提供します。

KCPエクイティアシスト1号

主に成長戦略に向けたM&AプロセスやPMI推進支援、コロナ禍での経営環境悪化からの事業再構築等、幅広いソリューションを提供することを目的とし、その成功の後には、手法に応じたリターンを得ることを目指します。

個人戦略



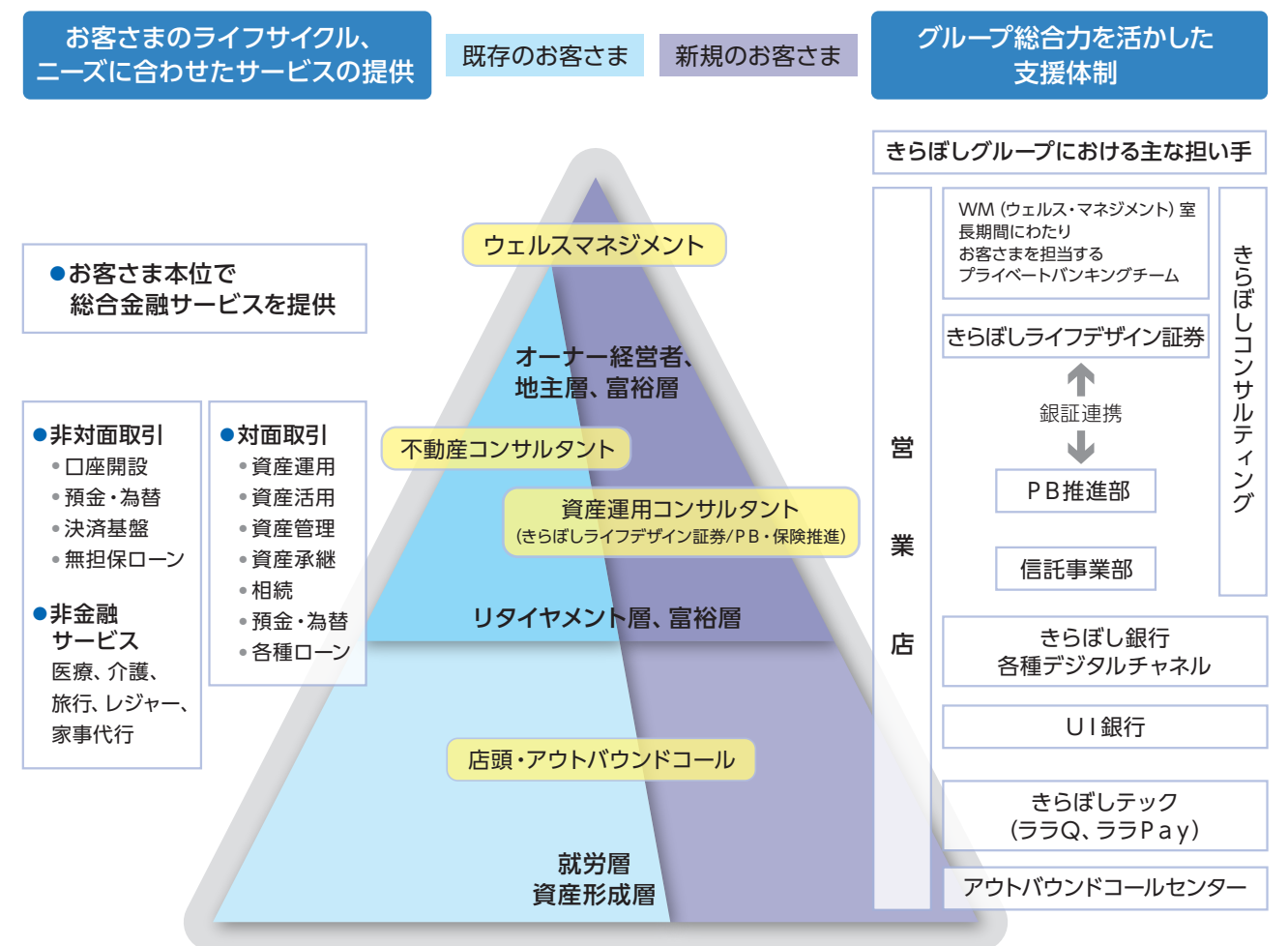
私たちは、きらぼしグループの総合力により、個人のお客さま、法人のオーナーさま、またその社員の皆さまへ課題解決の提供を行っております。きらぼし銀行を中心として、きらぼしグループ各社が持つ強みをお客さまへつなげ、それぞれのお客さまに相応しい資産形成や資産管理ニーズ、相続や不動産有効活用等のニーズを捉えるとともに、まだ顕在化していないお客さまの課題も丁寧に見つめ、価値ある金融サービスの提供に努めてまいります。

そのために、高度な専門性をもつPB（プライベートバンキング）チームと不動産コンサルタントチームを率いるPB推進部、長期にわたり金融サービスを通じお客さまと伴走するWM（ウェルス・マネジメント）室、非対面チャネルとして、利便性の高いコールセンター内「プレミアムデスク」など、体制づくりを進めております。今後もコンサルティング機能の向上や金融商品ラインナップの充実を図り、価値ある金融サービスの提供を継続することで、お客さまに喜ばれるきらぼしグループを目指します。

きらぼし銀行 営業企画部長 岡部 光洋

「いつでも、どこでも」アクセス可能な金融グループへ

お客さまのライフサイクルやニーズに合わせた金融サービスを提供することで、「いつでも、どこでも」アクセス可能な金融グループとなり、メインバンクグループとしてご利用いただけることを目指します。また対面・非対面の両チャネルを組み合わせることで、お客さまのアクセスの利便性を向上させ、ニーズに合わせてご提供するサービスを最適化します。



きらぼしライフデザイン証券



きらぼしライフデザイン証券
代表取締役社長
坂井 陽介

きらぼしライフデザイン証券は、きらぼし銀行との仲介業務を中心に、ファンドラップや高品質の投資信託により長期分散投資を目指します。また、資産形成サポートや最適な金融サービス・ソリューションの提供を通じて、お客さまの不安や悩みを解消します。お客さまそれぞれのゴールの実現を真に支援する証券会社を目指し、適切な情報提供を行うとともに、アフターフォローを継続的に実施してまいります。

5つのお約束

- ★なぜ資産運用が必要なのかを
お客さまにしっかりと理解していただけるような努力をします
- ★かかりつけ医のようにお客さまにとって
身近で信頼できる証券会社になれるような努力をします
- ★最大限の「見える化」を図ることでお客さまの納得がいくような
透明性が高く明瞭な説明をする努力をします
- ★お客さまが人生のゴールや資産運用の目的を
きちんと持てるようになる努力をします
- ★老後に向けた資産運用にかなうよう
資産全体の保全を適切に見守る努力をします

お客さまの最善の利益の追求

- 対面営業を主体とする証券会社としては、業界で唯一「預り資産1,000万円以上のお客さまに対する販売手数料を無料」としております。
- 「長期・分散」をベースとしたサステナブルな資産形成のお手伝いをします。

お客さまにふさわしいサービスの提供

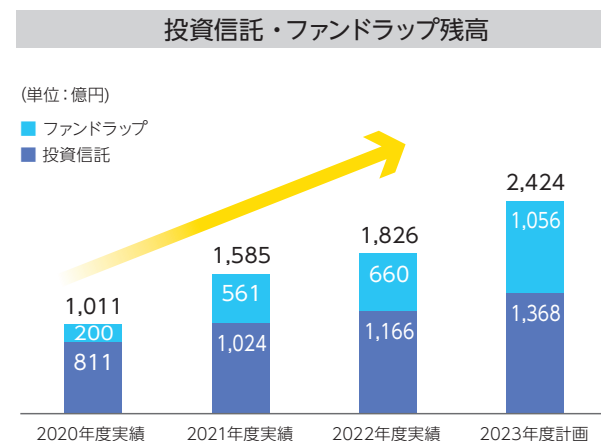
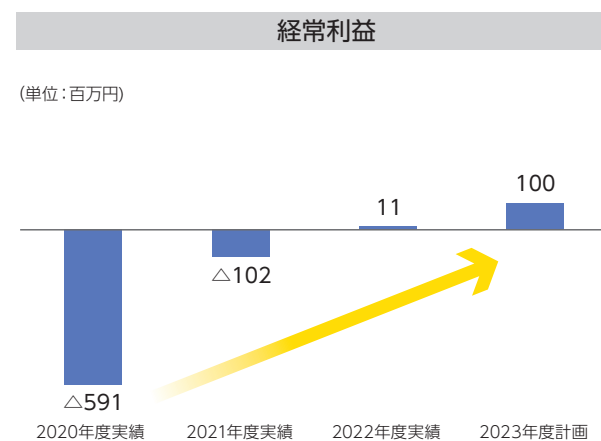
- 市場動向に左右されない、お客さまの永続的な資産の成長にかなう営業スタイルを貫き、その阻害要因となりかねない複雑なスキームによる商品、株式信用取引・オプション取引等は積極的に手掛けません。
- お客さまのゴールの実現を真に支援する証券会社を目指し、適切な情報提供を行うとともに、アフターフォローを継続的に実施いたします。

商品やサービスの拡充・見直し

- 多様化するお客さまのニーズに応えるため、2022年度はおよそ四半期毎に投資信託の新ファンドを導入いたしました。
- 2023年3月に、株式募集・売出業務を開始しました。
- その他、お客さまのニーズに適合する商品ラインナップを今後も揃えてまいります。

グループ会社の連携

- 今後、オンライン取引を充実させ、UI銀行との連携を通じて、ワンストップによる多様なサービスを展開してまいります。



きらぼしグループの未来を担う若手職員（個人部門）

法人営業および大口預金先へのリテール営業を担当しており、法人営業では融資を始めグループ会社等の複合取引推進をしています。個人営業では主に法人オーナーへの資産運用提案を中心に活動しています。

以前、2年程度の時間を掛けて大口の投資信託のご契約をいただいたことがありました。当初はまったく相手にされませんでしたが、お客さまに向き合い続けたことで、お客さまのニーズや企業方針などをしっかりと共有いただくことができ、結果につながりました。

今は従来の融資やFD営業だけではなく、総合サービス業として幅広いソリューション提案が求められています。その中で自分がいかにお客さまのニーズを掴み、ご提案できているかと考えると正直まだまだ足りていないと感じています。しっかりとお客さまのニーズを捉えられるよう、対面でお話しする時間を大切にし、何気ない対話から分かるお客さまのお悩みや課題を聞き逃さないように常に意識しています。

きらぼし銀行 王子支店 村山 雄磨



資産運用に対するお客さまのニーズや思いを傾聴し、サービスや金融商品のご提案をしています。お客さまのライフプランを実現する上で、資産運用が大切であることをお客さまにご理解いただき、感謝された時にやりがいを感じます。以前、全く運用経験がないお客さまに初めてきらぼしグループで運用していただいた際に掛けていただいた「きっかけをもらえて良かった」という言葉がとても印象に残っています。

目の前にやる事が立て込んでしまうと、それだけを考えてしまうところがありますが、常に幅広い視点で「お客さまのために何ができるか」を意識するようにしています。

きらぼしライフデザイン証券 橋本 理緒菜

現在、朝日税理士法人に出向しています。具体的な業務は、銀行から紹介された法人先の株価算定、事業承継案件の提案資料作成補助、個人のお客さまの相続税申告書作成（財産評価）などです。

仕事におけるやりがいは、お客さまの人生における重要な課題の解決に貢献できることです。法人のお客さま、個人のお客さまを問わず、人生の重要なタイミングで税務に関する不安や懸念を抱く方は多く存在します。税務は高度な専門知識を要する複雑な分野であり、一般の方には難解です。私が作成する提案資料が、そうした課題や不安を解消する一助となり、お客さまに安心感と信頼を提供できることに、大きな充実感を覚えています。

私が営業に出たばかりのころ、取引先の社長から「どんな些細なことでも相手のためになることをしなさい。そうしたら、いつか自分に返ってくる。」というアドバイスを受けました。この言葉を心に刻み、日々の業務に取り組んでいます。

出向（朝日税理士法人）境谷 啓



個人のお客さまを中心にライフプラン策定や金融商品のご提案によるライフプランサポートを行っています。

お客さまからのご相談やお悩みごとに向き合い、ソリューション提案により解決できたと、お客さまからいただける感謝のお言葉が一番のやりがいです。

以前、お母さまの相続が発生し、初めてのことで何をすれば良いのか分からずに困っていたお客さまから相談を受け、相続手続きサポートサービスや司法書士などのご紹介をした際に「こんなに親身に対応してくれた銀行はなかった」と感謝のお言葉をいただきました。その後、他行預金を当行にまとめてくださり、複合的なご提案につなげることができました。

きらぼし銀行 連携推進部 櫻内 綾香（インタビュー時は橋本支店に所属）

サステナビリティへの取組み

サステナビリティへの取組み

当社グループは、ESG【環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance)】の視点を取り入れ、ステークホルダーと連携して社会課題に対応することで、経済的価値と社会的価値をともに創造し持続的経営の実現に取り組んでまいります。

サステナビリティへの取組みに関する方針

当社グループの「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」という経営理念を踏まえ、サステナブル経営に関する全体方針、地域社会の発展・持続可能な社会の課題解決へ関与することを示すため、「社会的責任に関する基本方針 (サステナビリティ方針)」を策定しました。

当社グループでは、サステナブルな企業経営を行うため、大切にする価値観を役職員と共有・浸透させることを目的に「きらぼしフィロソフィー」を制定し、これを実践する人を「きらぼしびと」として活動を実践しております。

今後も、お客さまのために何ができるかを役職員一人ひとりが真剣に考え、行動に移せる企業風土を醸成し、ステークホルダーの皆さまのご意見に耳を傾けながら、サステナブルな経営を推進してまいります。



執行役員 事業戦略部長
小倉 正裕

《サステナビリティ推進強化に向けたこれまでの取組み》

2019年度	2019/ 5 SDG s 宣言公表
2020年度	2021/ 2 TCFD宣言への賛同表明 2021/ 2 グループチーフ・サステナビリティ・オフィサー (グループCSuO) 設置
2021年度	2021/ 7 統合報告書において、TCFD対応状況を開示 2021/ 7 当社グループのCO ₂ 排出量目標設定 (2013年度比▲46%) 2021/12 サステナビリティ方針、環境方針制定 2021/12 サステナビリティ推進室設置 2022/ 2 環境・社会に配慮した投融資に関する方針制定 2022/ 3 環境関連投融資実行額目標設定 2022/ 3 当社グループのCO ₂ 排出量目標を上方修正 (2013年度比▲60%) 2022/ 3 サステナブルファイナンスの取扱開始 2022/ 3 きらぼしSDGs評価プログラムのサービス開始
2022年度	2022/ 6 東京都・東京都環境公社と連携した「きらぼし脱炭素応援ローン」取扱開始 2022/10 官民ファンド「脱炭素化支援機構 (JICN)」への出資 2022/10 東京都と「サステナブルファイナンスの活性化に向けた連携協定」の締結 2022/12 「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」取扱開始 2023/ 3 きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン第1号の実行
2023年度	2023/ 5 GXリーグへの参画

カーボンニュートラル宣言

当社グループでは、2030年度までにCO₂排出量削減目標▲60% (2013年度比) を掲げておりましたが、省エネルギー設備への切替、再生可能エネルギー導入等脱炭素に向けたさまざまな取組みを推進してきたことにより、2022年度に▲62.4%を達成いたしました。地域の脱炭素に向けた取組みを加速させるため、当社グループの次なる目標として2030年度カーボンニュートラル宣言をいたします。

当社グループのカーボンニュートラル達成に向けて更なる取組み強化を図るとともに地域・お客さまにおける脱炭素への取組支援を実施することにより地域社会へ貢献してまいります。

※対象はScope1, 2に限りです。

GXリーグへの参画



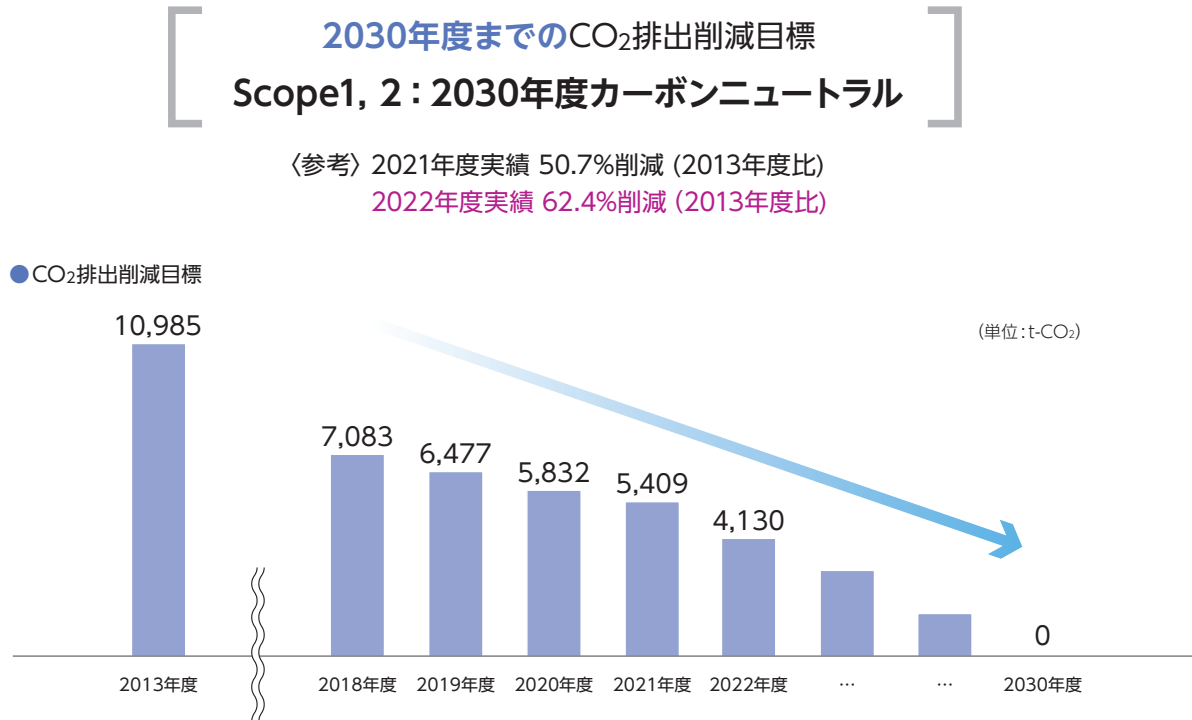
2023年5月に経済産業省が所管している「GXリーグ」に参画いたしました。当社グループ一体となって、カーボンニュートラルの実現および地域社会の環境・社会・経済の課題解決に取組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※GXリーグとは、カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行い、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革、「GX」(Green Transformation) を牽引していく企業群が、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場です。

その他の参加イニシアチブ等



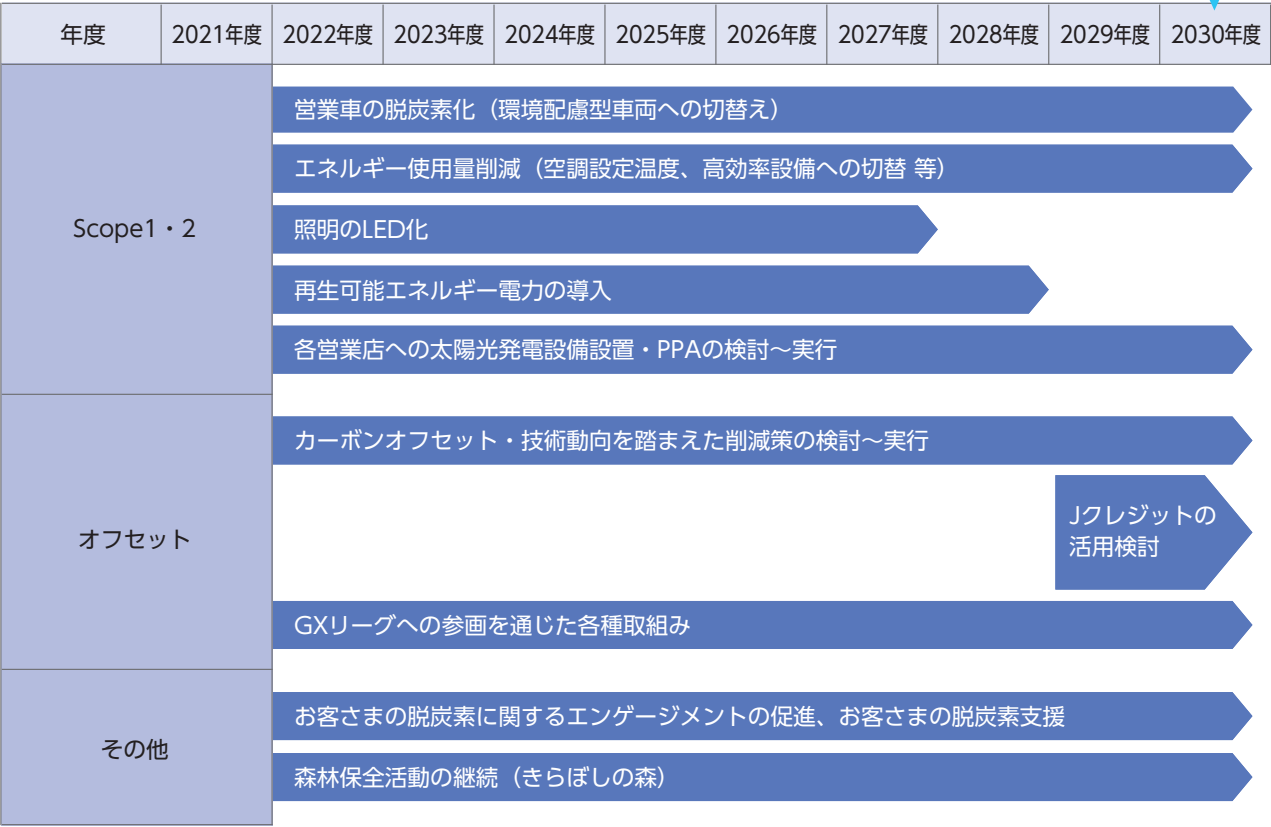
カーボンニュートラルへのロードマップ



サステナビリティへの取組み

カーボンニュートラル達成に向けた取組み

カーボンニュートラル達成



- 下記の通り、きらぼしグループ自身の環境負荷低減や脱炭素社会への移行に向けた取組みを推進し、地域経済・地域社会の持続的発展に貢献してまいりました。

1. 再生可能エネルギー由来電力への切り替え

2022年度より再エネ価値を証書化した「トラッキング付非化石証書*」の電力へ切り替えを順次実施しており、本店ビルを始め、69拠点でCO₂排出量ゼロ電力調達の取組みを行っております。

※トラッキング付非化石証書とは、非化石電源により発電された電気が持つ「非化石電源由来であることの価値」を証書化したもの。

2. 環境配慮型車両への入れ替え

従来から使用していたガソリン車からは多くのCO₂が排出されており、きらぼし銀行においても多くの車両を営業用に使っております。カーボンニュートラルへの取組みとして、EV等の環境配慮型車両へ入替え、並びに本店ビル内に電気自動車用の急速充電設備を設置いたしました。更なるCO₂排出量削減を目指し、環境配慮型車両への入れ替えを検討してまいります。

3. 「花粉の少ない森づくり運動」への協力

健康な森を未来へ引き継ぐ「花粉の少ない森づくり運動」に、「花粉の少ない森づくり定期」や森林保全活動を通じて協力しています。定期預金の取扱いを通じて環境保全活動の普及を図るとともに、「花粉の少ない森づくり募金」に毎年寄付を行っております。また、森林整備に関する協定を締結し、東京都八王子市の森林の一部を「企業の森・きらぼしの森」として、森づくりに参加しています。森づくりを通じて、地球温暖化の要因であるCO₂の吸収量増加にも寄与することにより、脱炭素社会へ貢献してまいります。

4. 「とうきょう森づくり貢献認証制度」に認定

建築素材に多摩産材を利用して建設したきらぼし銀行本店と滝野川支店（兼事務センター）の建物について、東京都から東京の森林整備への貢献が評価され、「とうきょう森づくり貢献認証制度（建築物等による二酸化炭素固定量認証）」に認定されております。

地域金融機関初となる東京都と「サステナブルファイナンス活性化に向けた連携協定」締結

協定に基づく連携事項

- ① 金融機関と連携したサステナビリティ経営促進事業の推進
- ② 中堅・中小企業におけるサステナビリティ経営の普及・促進に関する取組
- ③ サステナビリティ経営に関する優れた取組事例等の情報発信



東京都と連携した融資商品

東京都地球温暖化対策報告書制度を活用した融資制度の取扱い

2022年6月、きらぼし銀行では、東京都および東京都環境公社と連携し、幅広い分野のお客さまに取組みやすい資金調達手段として「きらぼし脱炭素応援ローン」の取扱いを開始しました。

商品の特徴

- 東京都環境局が所管する「地球温暖化対策報告書」を提出している中小事業者等を対象とし、ご融資後1年間優遇金利を適用。
- 本商品を利用して脱炭素に取り組む企業として、きらぼし銀行ホームページに掲載。



※「地球温暖化対策報告書制度」とは、都内で中小規模事業所を所有または使用している事業者を対象に、各事業所のCO₂排出量の把握と継続的な地球温暖化対策の実施を目的として、取組状況を東京都に報告する制度です。

きらぼしサステナビリティ・リンク・ローンの取扱い

2022年12月、きらぼし銀行では、中堅・中小企業のサステナビリティ経営促進のため、「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」の取扱いを開始しました。

商品の特徴

- 通常のサステナビリティ・リンク・ローンに比べ、当社グループ内で評価体制を構築し、評価費用低減。
- 東京都との連携協定締結により、評価費用の一部が補助*対象
- 本商品を利用した企業として、きらぼし銀行からも取組みを公表。



※東京都の補助金利用につきましては、所定の要件および審査がございますので必ずご利用が可能なわけではございません。

サステナビリティへの取組み

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への取組み

当社グループは気候変動への対応を経営戦略上の重要事項と位置付け、2021年2月にTCFD※提言に賛同しました。同提言に則った情報開示に取組むとともに、引き続き、気候変動リスク軽減に向け取組みを推進してまいります。

※TCFDとは、FSB（金融安定理事会）が設立した民間主導による気候関連財務情報の開示に関するタスクフォースで、企業等に対し気候変動関連リスク・機会等に関する情報開示を推奨しています。

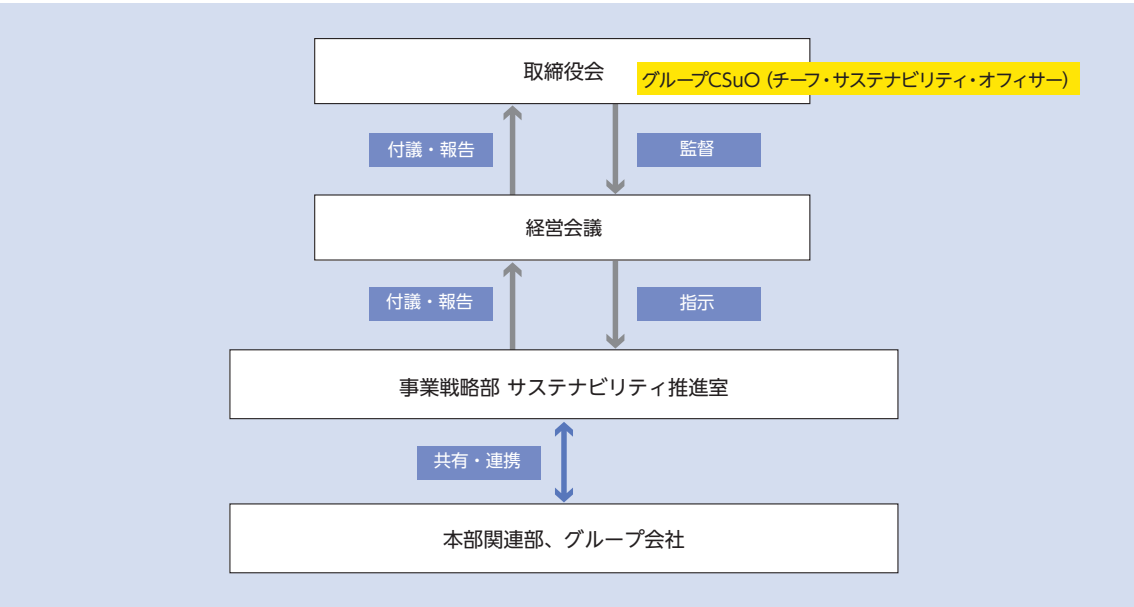
ガバナンス

- 事業戦略部内にサステナビリティに関する企画や全体管理を行う「サステナビリティ推進室」を設置し、各種方針に基づく、当社グループのサステナビリティ推進の企画・立案、グループ各社・関連部署等との調整をおこなっております。環境問題については、サステナビリティ推進室が主管となり、経営会議における付議・報告、取締役会への付議・報告を行う態勢を整備しております。
- 事業戦略部を担当する取締役をグループCSuO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）としております。
- 地域社会の発展・持続可能な社会の課題解決へ関与を掲げた「社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）」を制定しています。

サステナビリティ管理・推進態勢の整備

- 当社グループは、持続可能な地域社会、並びに当社グループの持続的成長に向けた取組みの管理・推進体制を強化しています。
 - 経営会議では、サステナビリティ課題として環境問題（気候変動対応等）に関する施策・方針や取組状況などについて付議・報告をおこなっております。（年1回以上）。
- 取締役会は、サステナビリティ関連の議案（方針策定や目標設定、取組の進捗状況等）について報告された内容に対し適切に監督する役割を担っています。

●サステナビリティ推進体制図



戦略

サステナビリティに関する経営戦略

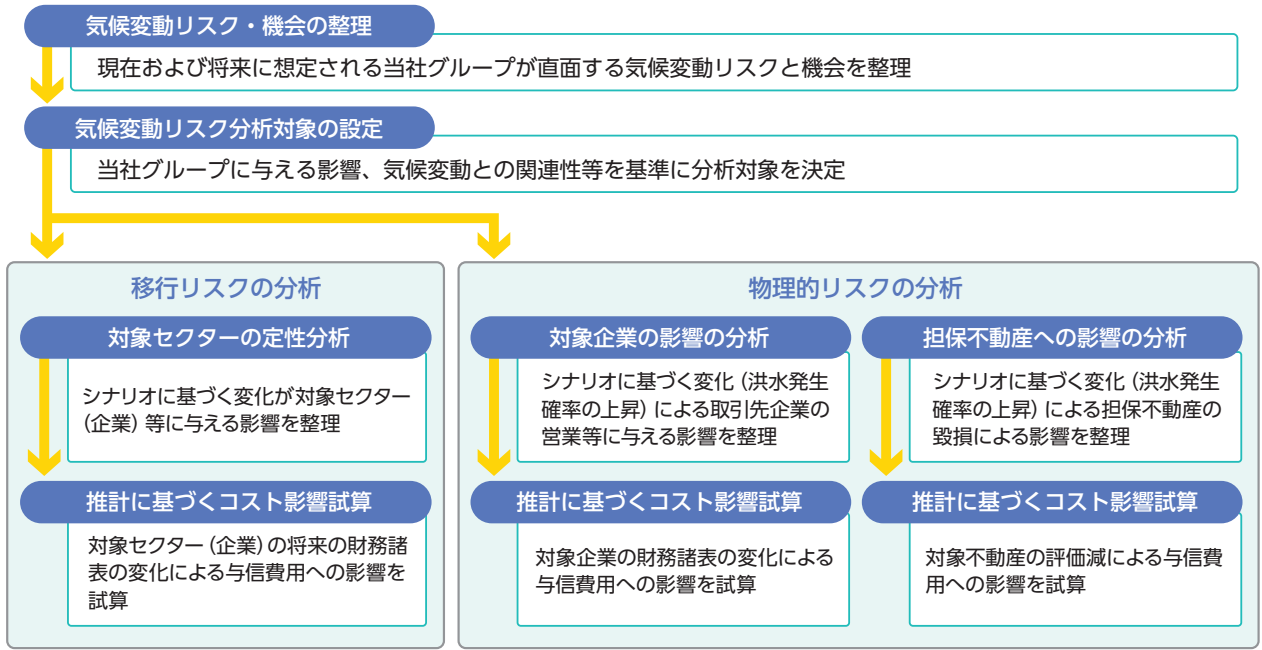
- 環境問題によるリスクおよび機会への対応を進めるため、お客さまや地域の皆さまとの対話を深め、持続可能な社会の実現に向け地域社会への貢献を目指します。
- サステナブルファイナンスや事業性評価に基づく融資、各種ファンド等の活用並びに起業・創業・販路拡大・事業承継等企業のライフステージに応じた付加価値の高い金融サービスの提供を通じて、地域・お客さまとの共通価値を創造し、地域経済の持続的成長に向けた取組みを推進してまいります。
- 気候変動関連のリスクと機会について、今後、付加価値の高い金融サービスの提供を通じて、地域・お客さまの気候変動リスクに対する緩和と適応に向けた取組みを推進してまいります。

①リスクと機会

《分析プロセス》

- ▶各セクターのリスク（移行リスクと物理リスク）と機会を分析
- ▶移行リスクのシナリオ分析対象セクターを決定
- ▶移行リスク、物理リスクともに分析対象に応じたシナリオを設定し、与信コストへの影響を分析

※移行リスクについては、電力、ガス、運輸セクターについて分析を実施。今後も分析手法の改善やセクター拡大に努めてまいります。



- 気候変動に伴い、現在、および将来に想定される当社グループが直面するリスクと機会を 短期（5年）、中期（10年）、長期（30年）の時間軸で以下の通り認識しました。
- 今後、当社グループ、お客さまのリスクの把握・低減に努めるとともに、機会を当社グループの成長につなげてまいります。

移行リスク	法や規則	脱炭素等による規制強化や政策変更がお客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	中期～長期
	テクノロジー・市場	脱炭素社会の移行に伴うテクノロジーの急速な転換に乗り遅れることや特性商品・サービスの需要の変動に対応できず、お客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	短期～長期
	レピュテーション	脱炭素社会への移行に順応できず、レピュテーションが低下することでお客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生 当社グループの気候変動に関する取組みや情報開示が不十分とされる評判リスク（戦略と行動の乖離など）の発生	中期～長期 短期～長期
物理リスク	急性	風水害等の突発的な気象事象の発生により被災したお客さまの事業活動の停滞または停止、および不動産担保の毀損による信用リスクの発生 当社グループの本支店、データセンターの被災によるオペレーショナルリスクの発生	短期～長期 短期～長期
	慢性	気温上昇、雪氷圏の減少、海面上昇等の長期的な気候パターンの変化により、お客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	長期
機会	サービス	お客さまの脱炭素社会への移行や環境問題対応を支援するサービスの提供等、ビジネス機会の増加	短期～長期
	商品	金融商品・サステナブルファイナンスの提供によるビジネス機会の増加	短期～長期
	資源効率化・エネルギー源	省資源・省エネルギー化による自社の事業コスト低下	短期～長期
	評判	ESGを重要視する投資家や資本市場からの評価向上	短期～長期

サステナビリティへの取組み

②シナリオ分析

- シナリオ分析の実施により、脱炭素社会への移行に向け、お客さまの事業転換を進めることの重要性を認識しました。今後、他のセクターに対する定量分析も実施し、当社グループに対するセクター毎の気候変動リスク影響を把握するとともに、対象セクターにおけるお客さまとの対話（エンゲージメント）を通じて、お客さまの持続可能な経営が進むように支援してまいります。

《移行リスクの定量分析結果》

- エネルギーセクターのうち電力とガスおよび運輸セクターについて、一定条件を前提として定量的リスクシナリオ分析を実施し、2050年までに発生する最大与信費用増加額を試算しました。

分析対象	エネルギーセクターのうち、電力とガス、および運輸セクター
分析内容	該当事業者の2050年までの財務予想により債務者区分を判定し与信費用増加額を算出
使用シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）NZEシナリオ（1.5℃シナリオ） ※不足するデータはAPSシナリオの値を代用
与信費用増加額	最大で約40～140億円

《物理的リスクの定量分析結果》

テーマ	営業停止による財務影響	担保不動産毀損額
分析対象	関東圏1都3県に本社を有する事業者	全先
分析内容	2050年までの累積損害期待額を算出し、該当事業者の財務予想により発生する与信費用増加額を算出	2050年までの累積損害期待額を算出し、毀損により発生する与信費用増加額を算出
使用シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）、RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）	
与信費用増加額	最大で約89億円	

炭素関連資産に対する与信エクスポージャー

- きらぼし銀行の炭素関連エクスポージャーは以下の通りです。
- 対象セクターについては、取引先との建設的な対話（エンゲージメント）を進め、炭素排出量の把握、気候変動影響の低減のための事業再構築等に努めてまいります。

炭素関連セクター向け合計	331億円
全体に占める割合	0.7%

※開示対象セクター：電力（太陽光・再生エネ関連を除く）、ガス、石炭
※開示対象セクターの業種区分はGICS基準をベースとし、きらぼし銀行における業種分類で集計

リスク管理

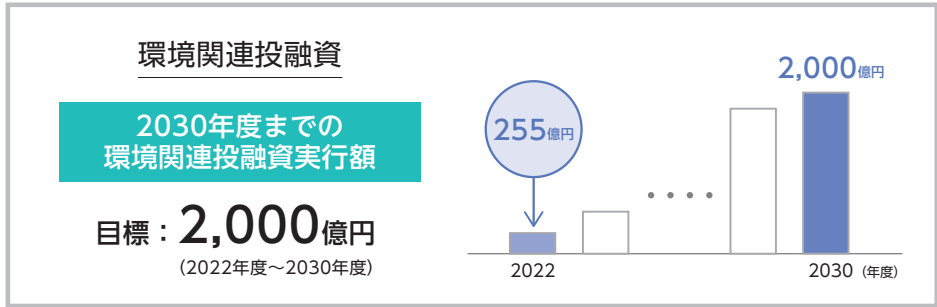
- 気候変動リスクを重要なリスクの一つとして捉え、影響度合いと蓋然性を考慮の上、統合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでまいります。
- 当社グループが地域金融機関グループとして持続可能な地域社会の実現に貢献するため、気候変動を含めた環境・社会に影響を与える事業に対する投融資方針として、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定しました。本方針には気候変動と関係が強い石炭火力発電事業、森林伐採事業、パーム油農園開発事業も対象に含まれています。
- リスク分析結果等を踏まえ、今後、お客さまとの建設的な対話（エンゲージメント）を進めてまいります。この中で、お客さまの課題やニーズを把握し、解決策を提供することとでビジネスチャンスの把握と当社グループおよびお客さまのリスク管理の強化を進めてまいります。

サステナビリティ指標と目標

環境関連投融資[※] 実行額目標の設定

2022年度から2030年度までの環境関連投融資実行額 2,000億円

※再エネ関係（太陽光、バイオマス発電、風力発電設備等）・環境負荷軽減車両・設備導入資金等、SLL等各種原則準拠ローンの実行額、債券、関連信託受益権、気候変動対策関連ファンドへの投資等

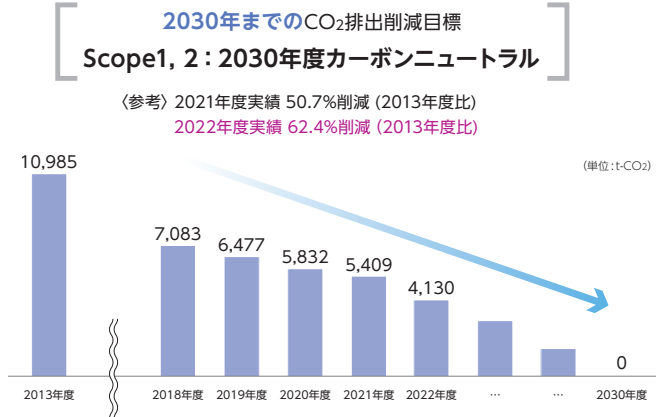


- 引き続き、お客さまの気候変動対応等への支援を通じ、サステナブルファイナンスを積極的に行ってまいります。

当社グループの環境負荷低減目標の設定

Scope1, 2について、
2030年度カーボンニュートラル達成

- これまでもCO₂排出量の削減に取り組んでおり、今後も継続してLED照明への移行、環境配慮型車両への入れ替えを進めるとともに、再生可能エネルギー由来電力への切り替え等を進めてまいります。
- 今後、Scope3の計測手法の検討を進めてまいります。



年度	2013【基準年】	2019	2020	2021	2022
Co2 排出量 (t-CO ₂)	10,985	6,477	5,832	5,409	4,130
Scope1 (t-CO ₂)	721	652	480	485	450
都市ガス使用量 (千m ³)	183	152	75	77	73
ガソリン使用量 (kℓ)	135	135	135	135	124
Scope2	10,263	5,824	5,351	4,924	3,680
電力使用量 (千kwh)	18,627	12,902	12,772	12,079	11,345
2013年度比CO ₂ 排出量削減率	—	▲41.04%	▲46.91%	▲50.76%	▲62.40%

※1：ガソリン使用量について、2020年度以前は2021年度実績を採用

※2：2013年度は、合併前の旧東京都民銀行および旧八千代銀行の実績の合算となります

ステークホルダーとのコミュニケーション

お客さまとの共通価値の創造

「HM（ホスピタリティマインド）室」・「HM（ホスピタリティマインド）委員会」の設置（2023年5月新設）
当社は、きらぼしグループ全体として、より質の高い接遇・応対や顧客サービスの実践を通じた更なる顧客満足度の向上を目指し、「総合サービス業」にふさわしいホスピタリティマインドの醸成に向けた体制強化を図ることを目的として、専門部署「HM 室」および「HM 委員会」を新設しました。
➡ 詳細は26ページをご覧ください。

株主・投資家との対話

企業の継続的な発展と株主価値向上のため、経営の透明性・客観性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスに関する体制の強化やコンプライアンスの遵守を図っていくことで、地域社会の発展に努めてまいります。

情報開示方針

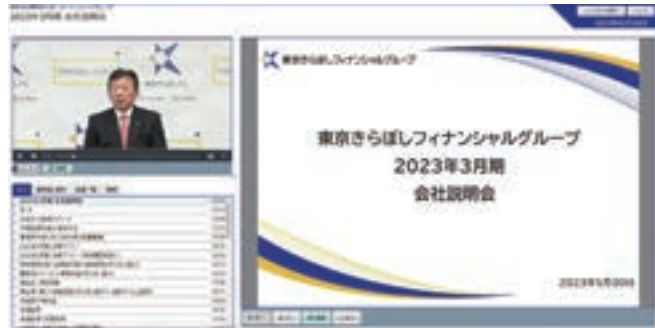
きらぼしグループでは、経営理念「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」のもと、お客さま・株主・地域社会等の皆さまからの信頼・評価を高めるため、財務情報のほか、経営戦略や経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報についても、適時・適切かつ分かりやすい情報の開示・提供に取組んでおります。

また、きらぼしグループではステークホルダーの皆さまに対する適時・適切かつ分かりやすい情報の開示・提供に向けた「情報開示方針」を策定し、公正・公平な情報開示に努めております。

投資家向け説明会の開催

きらぼしグループでは、お客さまや地域の皆さま、株主の皆さまなどステークホルダーの方々に当社グループの経営状況等をご理解していただけるように、機関投資家・個人投資家向けの説明会の開催などIR活動に取組んでおります。

※2023年3月期の投資家向け説明会は、対面と動画配信のハイブリッドで実施しました。



職員とのコミュニケーション

きらぼしグループでは、最も重要な資本は“きらぼしびと”であると考え、お客さまや地域社会のウェルビーイングの実現に向けた“人的資本経営”に取組んでおります。社内コミュニケーションの活性化などを目的として、株式会社サイダスのシステムを導入し、社員プラットフォームである「STAR BOX」を活用するなど、職員同士が互いに刺激し合い、高め合う風土と、利他の心で多様な仲間を尊重し合う文化の醸成を目指しています。

また、きらぼしグループ内の情報共有およびコミュニケーション機会の創出を目的に毎週金曜日（第2金曜日を除く）に約10分間の動画「きらぼしWeekly News」を発信しているほか、きらぼしグループ各社・各部からの情報を分かりやすく、正しく伝えるためのツールとして動画を活用しています。



地域社会とのコミュニケーション



©One Rugby
2022年8月、府中駅前のけやき並木通りにて、府中市とNPO法人One Rugbyとの共催で車いすラグビーのイベントを開催しました。



きらぼし銀行は、ラグビーリーグワンに所属する「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」のホストゲームパートナーとして協賛しています。2023年2月に開催した「きらぼし銀行スペシャルマッチ」には江戸川区および府中市に対して「子どものためのスポーツ振興資金」を贈呈しました。



©FC東京
きらぼし銀行は、Jリーグクラブ「FC東京」を運営する東京フットボールクラブ株式会社に協賛しています。毎年開催する応援イベント「きらぼし銀行Day」では、未来の選手たちの育成資金を贈呈しております。



2022年9月に国立競技場で開催された「きらぼし銀行Day」には、約1,100名の役職員が応援に駆け付けました。



きらぼし銀行には、スケートショートトラックの岩佐暖選手、陸上棒高跳の澤慎吾選手の2名がきらぼしアスリートとして所属しています。岩佐選手は日本代表として世界選手権やワールドカップに出場、澤選手も第107回日本選手権にて第2位の成績を残しました。



きらぼし銀行は、2022年より地域の伝統文化を継承する取組みとして、港区の協力のもとで「華のおどり 赤坂芸妓連」を開催しています。



東京レガシーハーフマラソン2023やMINATOハーフマラソンを始め、地域社会の活性化につながる各種地域イベントにも協賛しております。

リスク管理

リスク管理担当役員メッセージ

「TOKYOに、つくそう。」をリスクマネジメントで支えていく

「総合サービス業」の展開を下支えするリスク管理

コロナ禍を越えて、歩みを早める「東京」のマーケットに対して、きらぼしグループは、都市型の地域金融グループとして、中堅中小企業や個人のさまざまなニーズに応えていくべく、貸出・出資を中心とするファイナンスや、M&A・ビジネスマッチングなどのコンサルティング、総務・人事をサポートする福利厚生・給与計算、資産形成をサポートする資産運用など、サービスの多角化を進めています。加えて、デジタルバンクとしてグループ二つ目の銀行を設立するなど、お客さまのニーズに対して、徹底的に応えすべく、業容拡大を図っています。こうした展開の中で、リスク管理部門の役割も日々深化していく必要があります。

関連法令諸規則を把握し、リスクの洗い出しをフロントサイドと綿密に会話をしていく態勢整備や、リスク・アセットコントロールを委員会や経営会議などの会議体において経営レベルで活発に議論するなど、事業展開と併走するリスク管理態勢の強化を図っています。きらぼしグループの多角化に合わせて、グループ関連会社を横断的に一体管理するグループリスク管理態勢をベースとし、「TOKYOに、つくそう。」をリスクマネジメントで支えてまいります。

リスクを可視化していく

信用リスク・金利リスク・価額変動リスクなどの財務リスクについては、定量的なモニタリング体制を構築し、適時適切な意見提言など、経営に効果的な役割を発揮するよう努めています。リスクを回避するだけでなく、適正なレベルでのリスクテイクにより目指すべきプロフィットを得るために、RORAを基調に据えて、リスク総量を一定の範囲に収める経営レベルでの議論を活発に行っています。

事務リスク・システムリスク・外部委託などのオペレーショナルリスクについても、業務全般に係るコンプライアンスリスク・コンダクトリスクとともに、グループ一体管理を進めており、事務ミス・事故・苦情などの顕在化したリスクについて、経営陣が迅速に把握し、改善行動に着手させる体制を構築しています。特にサイバーリスクや情報管理、AML/CFT対応など、経営に重大な影響を及ぼす可能性の高いリスク事象については、グループCRO・グループCIOとして、グループ全体の対応力を強化しています。

新規業務・新商品のローンチについてはすべてグループ一体運営としてコントロールしています。各社ビジネスラインでの自己評価をベースに、各種リスクの所管部門によりリスクの洗い出しと評価をグループ横断的にを行い、委員会での活発な協議を経て、経営会議でグループの判定を行う体制を構築しています。

地域金融機関の強みを活かす

各社との距離や役員陣と執行部門との距離が近く、重要事案について迅速にコミュニケーションが取れる距離感にあることは、きらぼしグループの強みだと考えています。リスク管理をサイロ化せず、三つの防衛線が緊密に連携して、内部統制を強固にしていくという確かな組織運営を、役職員一体となって実現させてまいります。



株式会社東京きらぼし
フィナンシャルグループ
代表取締役専務執行役員
グループCRO グループCIO
株式会社きらぼし銀行
取締役 専務執行役員
野邊田 寛

リスク・アペタイト・フレームワークの取組み

リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) とは、事業戦略・財務計画を達成するためのリスク・アペタイトを明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。RAFの導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

きらぼしグループでは、収益・リスク・資本のバランスの取れた持続的成長を図るべく、RAFの考えに基づき、リスク・アペタイトに関する指標を定めております。定期的にリスク・アペタイトに関する指標をモニタリングすることで、リスク・リターンの最適化や資本の効率性と健全性のバランス、リスクの予兆管理、適切な経営資源配分等の検証を行っております。

東京きらぼし
フィナンシャルグループに
ついて

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
価値創造

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
成長戦略

価値創造のための取組み

価値創造を支える経営基盤

財務データ、
コーポレートデータ

リスク・アペタイトに関する主な指標	主な検証事項
RORA	リスク・リターンの最適化など
ROE	資本の効率性など
自己資本比率	資本の健全性、リスクの予兆管理など
部門別利益	経営資源の最適配分など

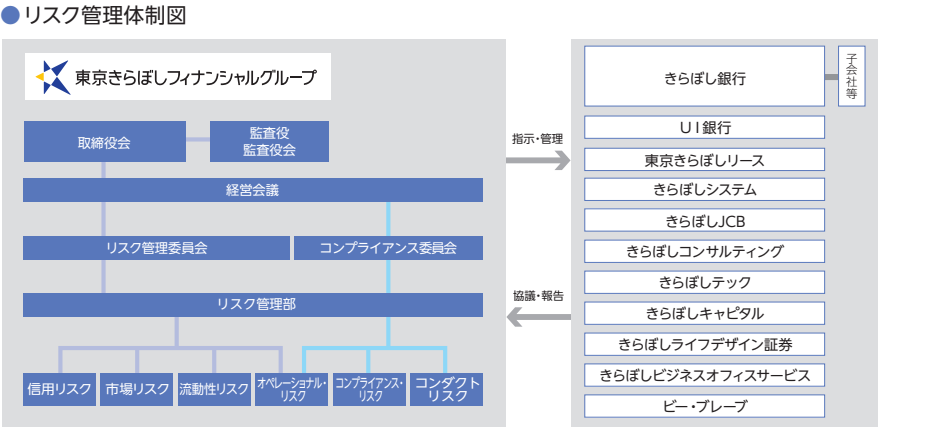
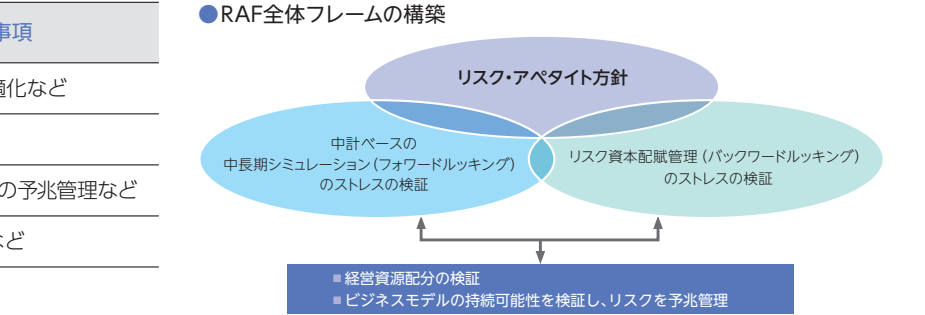
グループリスク管理態勢

基本的な考え方

きらぼしグループでは、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置付け、グループ各社の業務の健全かつ適切な運営を確保するため、適切なグループ経営管理(ガバナンス)のもと、以下のグループリスク管理基本方針に基づき各種リスクの的確な管理に努めております。

グループリスク管理基本方針

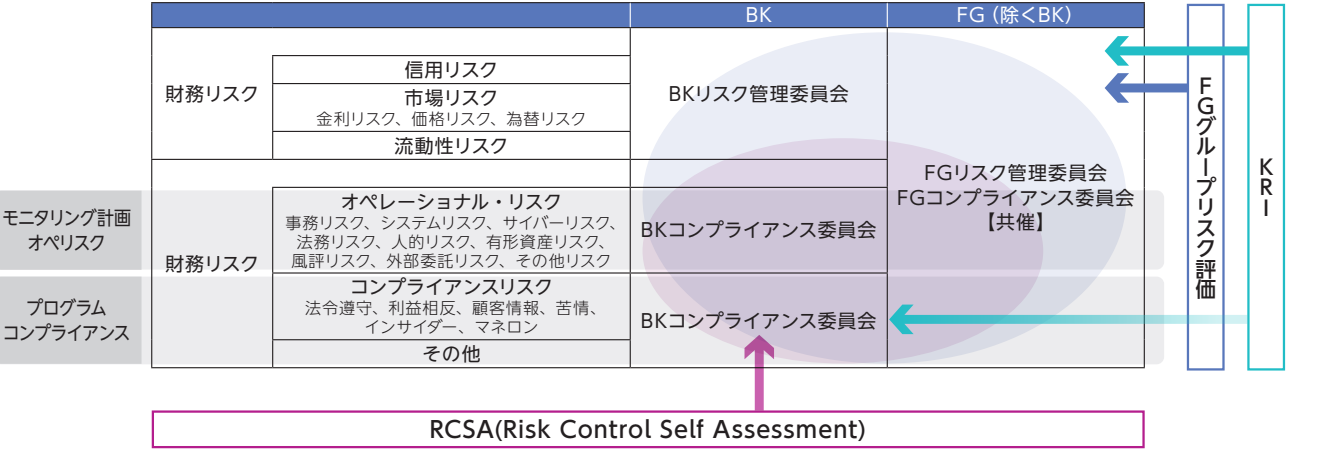
1. リスク管理をきらぼしグループ経営上の最重要課題として位置付け、各種リスクの特性の概要、リスクの波及等のグループ体制特有のリスクの管理を含むきらぼしグループ全体のリスク管理の重要性を認識し、各種リスクの管理体制を構築した上で、的確な管理を行う。
2. 子会社において、健全性等の確保の観点から適切なリスク管理が行われていることを管理する。



グループリスク管理態勢の整備

きらぼしグループでは、多様化するお客さまニーズと拡大するグループ営業に対応し、グループ会社のリスクを可視化し、グループ横串の管理態勢を構築すべく、管理態勢を強化してまいりました。2023年6月現在で、以下のリスク管理手法を導入し、グループリスク管理態勢の高度化に取組んでおります。

- グループリスク評価（年度）
- KRI (Key Risk Indicator) 計画とモニタリング（四半期）
- オペリスクモニタリング計画とモニタリング（半期）
- コンプライアンスプログラム（年度）
- RCSA（自社シナリオによる評価：年度、他社シナリオによる評価：四半期）



リスク管理

統合的リスク管理

きらぼしグループにおける統合的リスク管理とは、グループ会社が抱える各種リスクを統括し、グループ内でのリスクの波及等、個々のグループ会社では対応できないグループ体制特有のリスクを統合的に捉え、グループ全体の経営体力（自己資本）と比較対照することで、当社グループ全体のリスクを管理することをいいます。

きらぼしグループでは、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクについて、リスク量の計測等に基づき想定される最大損失額を見積り、限られた資本を有効に使用するため、コア資本を配賦原資としたリスク資本配賦を行い、リスク量の実績と比較対照し、グループの経営体力と比較して過大なリスクを取っていないことを確認し、経営の健全性を維持、確保しております。

信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクをいいます。

きらぼしグループでは、特定の先に対する与信が多額となる大口集中リスクや、特定の業種に与信が集中する業種集中リスクについて、与信全体に占める割合を一定以下に抑えるなど、集中リスクの回避を図り、与信ポートフォリオの健全性の維持に努めております。

市場リスク管理

市場リスクとは、金利、株価、為替等のさまざまな市場のリスクファクターの変動により、資産・負債の価値や生み出される収益が変動し、損失を被るリスクをいい、金利リスク、価格変動リスク、為替リスクに大別されます。

きらぼしグループでは、保有限度額や損失限度額等を設定

し、その遵守状況のモニタリングやVaR等のリスク量を計測し、配賦されたリスク資本と対比するなど、市場リスク量が過大とならないよう管理しております。

また、きらぼしグループに重大な影響を及ぼしうる事象を捉えたストレス・シナリオ等を用いて、市場リスクを総合的に評価しております。

流動性リスク管理

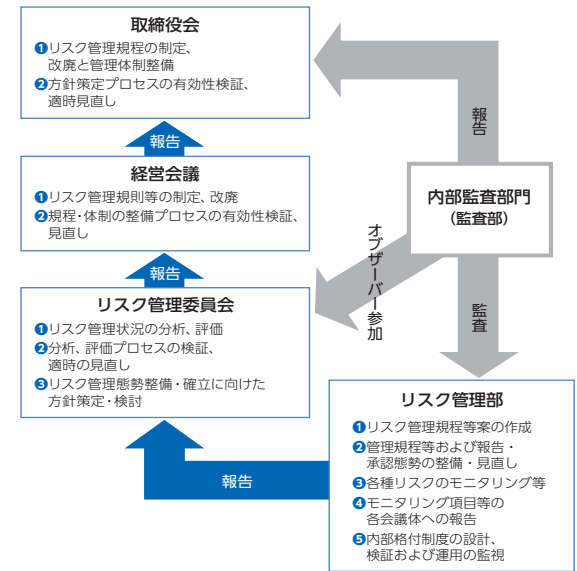
流動性リスクとは、運用と調達の期間のミスマッチや予想せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）、および、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）をいいます。

きらぼしグループでは、資金の運用、調達の状況を適切に管理し、安定した資金繰りを行うとともに、短期間で資金化できる資産を流動性資産として一定以上保有するなど、流動性リスク管理には万全を期しております。

オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、業務プロセス、役職員の活動若しくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により損失を被るリスクであり、業務全般に係る幅広いリスクとなります。

きらぼしグループでは、オペレーショナル・リスクをその特性に応じて、事務リスク、システムリスク、法務リスク等に分類し、総合的に管理する統括所管部および各リスクの所管部を定め、業務全般にわたるリスク管理態勢を整備しております。



コンプライアンス・リスク

コンプライアンス・リスクとは、法令諸規則や当社グループの経営理念・方針、規程等の「コード」を遵守しないことにより、きらぼしグループの社会的信用を失墜させるなど、甚大な損害を被るリスクをいいます。

きらぼしグループでは、コンプライアンス・プログラムを制

コンダクト・リスク

コンダクト・リスクとは、役職員が、社会規範に背く行為や商慣習・市場慣行に反する行為、利用者の視点が欠如した行為などを行うことにより、結果として、お客さまに迷惑をおかけしたり、市場の公正性を損ねたり、金融機関自身の風評に

サイバーリスク

年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃により、情報システムの停止、誤作動、外部流出等が発生するリスクが高まっております。

サイバーセキュリティ対策に取組み、システムの安全性を確保しつつ、デジタル技術を活用した金融サービスを推進し、お客さまに利便性と安全性の高いサービス提供を目指しております。

きらぼしグループでは、サイバーリスクを経営の重要課題の一つとして位置付け、サイバー攻撃に対するサイバーセキュリティ対策の強化を図るべく、グループCIO（Group Chief Information Officer、最高情報責任者）の設置や、リスク管理部にサイバーセキュリティ担当を配置しております。

サイバー攻撃に備えるべく、外部機関との情報共有やサイバー攻撃の動向、脆弱性等に関する情報収集、グループ会社への情報展開やサイバー攻撃にかかる訓練・演習等を通じて、グループ管理態勢の継続的な強化に取り組んでおります。

また、経営層に対して定期的に報告を行うほか、システムリスク評価の実施やコンティンジェンシープランの策定、Webサイト等の脆弱性診断およびその課題対応など、サイバーリスク管理態勢の整備を進めております。

更に、役職員に対する情報リテラシー向上の一環として、巧妙化するビジネスメール詐欺やウイルス感染メールなどに対

危機管理

きらぼしグループでは、地震などの自然災害や感染症の拡大等が発生した場合に、お客さまや職員の安全および安定した金融機能の提供等、業務継続に向け危機管理態勢を整備しております。災害時におけるコンティンジェンシープランの策定や職員の安否確認システムの導入、また定期的な防災訓

定の上、適切な業務運営に必要なコンプライアンス事項の周知・教育、定着・履行状況のモニタリングや牽制など、経営陣が陣頭に立って顕在リスクや潜在リスクに対する予防・再発防止に努めております。

悪影響が生じるリスクをいいます。

きらぼしグループでは、法令諸規則・行内規程等の遵守にとどまらず、きらぼしグループのフィロソフィー・行動指針等を遵守する取組みを行っております。

して定期的に注意喚起を行うとともに、標的型攻撃等を想定したメール訓練やサイバーセキュリティに関する基礎知識の確認テストを実施するなど、グループにおけるサイバーセキュリティに対する意識啓発に努めております。

さらに、きらぼし銀行では、近年急増しているフィッシング詐欺対策としてフィッシングサイト検知サービスを導入しております。フィッシングサイトを検知した際には、お客さま向けに注意喚起情報を発信するほか、インターネットバンキングを安全にご利用いただくために、セキュリティ対策ソフト（不正送金・フィッシング対策ソフト）を提供しております。

リスク事象	リスクシナリオ	主なリスクコントロール
サイバー攻撃	サイバー攻撃によるサービス停止により、お客さま情報や機密情報の漏洩等が発生、社会的な信頼の喪失	●Webサイト等の脆弱性診断と課題の対応 ●演習・訓練や社員教育の実施 ●コンティンジェンシープラン等の策定 ●障害発生を踏まえた、再発防止策の策定など

練の実施など態勢を整備しております。また、施設・システム等が継続して安定的に使用できるように建物・設備等の機能を整備し、経年状況の把握と適切な維持管理を行うなどの対策を講じ、各種災害・事故・感染症等発生時等に備えております。

コンプライアンス

基本的な考え方

きらぼしグループでは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと捉え、地域金融グループとして社会的使命を柱とした企業倫理の構築に努めていくとともに、株主に信認され、お

コンプライアンス態勢の整備状況

きらぼしグループでは、年度毎にコンプライアンス・プログラムを制定し、適切な業務運営と業務品質の改善・向上に必要なコンダクト・リスクを含めたコンプライアンス事項に関する周知・教育・定着・履行状況等についてモニタリングの実施や牽制機能の発揮等、経営陣が陣頭に立ち、顕在リスクは勿論、潜在リスクに対しても未然防止、再発防止に努めております。

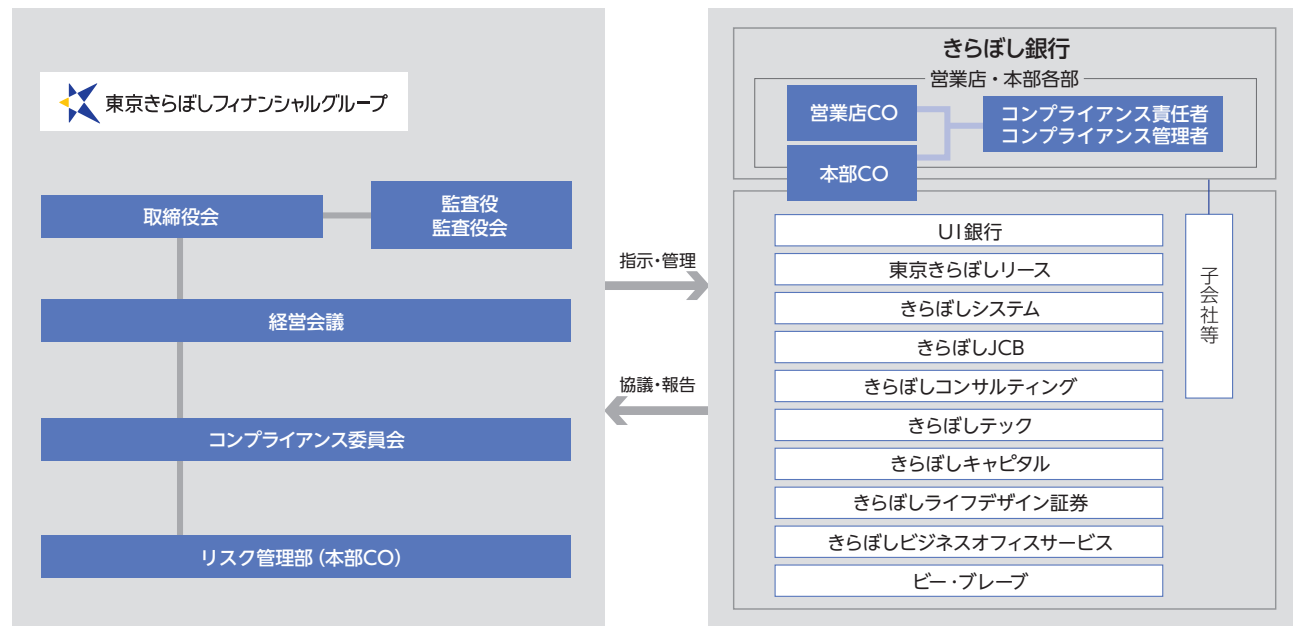
きらぼしグループでは、コンプライアンス委員会を設置し、グループコンプライアンスに係る事項の施策等を企画するとともに、コンプライアンス機能の強化、改善を図っているほか、

客さまや社会から信頼される、コンプライアンス重視の企業風土の醸成を図ることを基本方針に定め、すべての役職員が一丸となってコンプライアンス態勢の充実、強化に努めております。

コンプライアンス統括責任者としてリスク管理部担当役員を、コンプライアンスに係る各事項の統括部署としてリスク管理部をそれぞれ設置し、体制整備を図っております。

2020年12月には、グループ全体のコンプライアンス・リスクへの対応力強化を目的に、「本部コンプライアンスオフィサー（本部CO）」制度を導入、また営業店と本部の連携強化等を目的に、1.5線としての役割を担う「営業店コンプライアンスオフィサー（営業店CO）」制度を2021年4月から導入し、コンプライアンスに関する一層の態勢整備、強化に努めております。

コンプライアンス体制図



内部通報（ホットライン）制度

きらぼしグループでは、役職員や派遣労働者、パートタイマー等が、法令違反行為を含めた不適切なコンプライアンス上の問題（ハラスメント行為を含む）に関する通報や相談等に対する適切な対応を図る仕組みとして、「ホットライン制度」を設けております。

きらぼし銀行では通報等の受付窓口として、社内にはリスク管理部コンプライアンス室、加えて、外部窓口として、法律事

務所弁護士との所属する法律事務所内に設置しております。

内部通報制度では、公益通報者保護法に則り、通報者の秘密保持を確保しつつ、コンプライアンス事案の早期発見、未然防止と是正に努めております。また、通報者に対する不利益取扱の禁止を含めて、当社グループの社内規程で厳格な対応について、規定しております。

AML/CFT（マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止）への取組み

犯罪集団等による資金移転の広域化や、国際的なテロの脅威の高まりが見られる中で、金融機関がマネー・ローンダリングやテロ資金の供与に巻き込まれるリスクが高まっております。

きらぼしグループでは、マネー・ローンダリング等防止を経営の最重要課題の一つと捉え、不断の検証と高度化に努めるとともに、公共の信頼を維持すべく実効性のある管理態勢を確立することを基本方針としております。

きらぼしグループでは、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」や、「外国為替及び外国貿易法」等の関連法令に規定されている取引時確認等の基本的な事項を遵守することは勿論のこと、マネー・ローンダリング等防止態勢が有効に機能し、適切性を確保するため、継続的に体制整備に努めており

ます。

具体的には、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」に基づく特定事業者作成書面を「リスク評価書」として制定し、包括的かつ具体的に特定・評価を行っております。また、顧客格付システムの導入・運用により、AML/CFTに関するリスクの低減措置の継続的な実施に取組んでおります。継続的顧客管理の観点から、SDD（シンプリファイド・デューデリジェンス）先を除く、顧客格付付与先に対するアンケートの実施を行う等、更なるリスク低減に、継続的に努めております。

また、きらぼし銀行ではAML/CFTに関する社内研修の実施や、外部試験の受験、合格等により、行員の知識習得、向上に継続的に努めております。

反社会的勢力排除に向けた態勢整備

きらぼしグループでは、公共的使命や社会的責任の重みを常に認識し、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力への資金提供は断固として拒絶し、反社会的勢力の不当要求・不当介入は毅然として排除する等、反社会的勢力等との取引を含めた一切の関係を遮断するために、組織全体で対応しております。

具体的には、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」およ

び「反社会的勢力への対応に係る基本規則」を制定し、役職員等への研修・啓発に取組んでいるほか、リスク管理部において反社会的勢力に関する情報を一元管理し、当社およびグループ会社は情報収集・共有化に努めております。また、警察当局からの要請を受け、暴力団離脱者に対する口座開設支援にも取組んでおります。

顧客保護・お客さま情報の管理態勢整備

きらぼしグループは、お客さまの個人情報を適正かつ厳格に取扱うことが社会的責務であることを認識し、法令やルールを厳格に遵守し、誠実かつ公正な企業活動に取組んでおります。

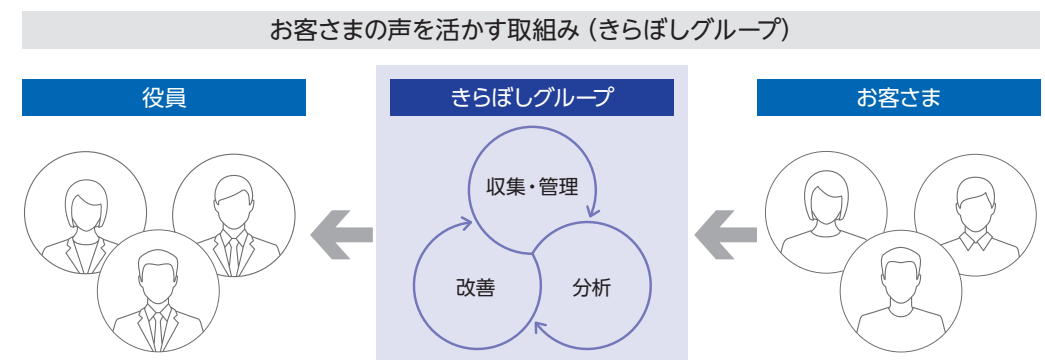
役職員には、フィデューシャリー・デューティー、お客さまの情報管理、利益相反管理等をテーマにした階層別の集合研修等を通じて、顧客保護やコンプライアンスの徹底を図っております。

きらぼしグループでは、お客さまからの苦情等を受け付ける専門部署として、「お客さま相談センター」を設置するほか、指定紛争解決機関である「全国銀行協会相談室」と契約し、顧客

との紛争に関して第三者の関与により解決を図る手続き「金融ADR制度」に対応しております。

また、きらぼしグループでは、HPや書面で寄せられる「お客さまの声」を収集・管理し、各種業務の改善、品質の向上に努めております。「お客さまの声」はお客さま相談センターにて一元管理し、役員や本部関連部も含めて、情報共有を図っております。

なお、「接遇対応」に起因する苦情については、5月に新設されたHM室が真因分析、営業店指導、研修実施等により、業務品質の向上に努める態勢としております。



コーポレート・ガバナンス

東京きらぼしフィナンシャルグループ取締役



(後方左より)						
監査役	常勤監査役	取締役 常務執行役員	社外取締役	代表取締役 副社長	代表取締役 専務執行役員	取締役 執行役員
内田 秀樹	坪井 克哉	三浦 毅	野村 修也	常久 秀紀	野邊田 寛	吉野 岳志
(前方左より)						
	社外監査役	社外取締役	代表取締役 社長	社外取締役	社外監査役	
	東道 佳代	西尾 昇治	渡邊 壽信	高橋 ゆき	稲葉 喜子	

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題の一つとして捉え、社外役員・外部有識者の知見も活用した上でグループ経営管理態勢や監督機能の強化を進めるとともに、業務運営に際し透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためコーポレート・ガバナンス機能の充実を図り、持続的な企業価値の向上に努めております。また、経営理念や当社グループ

の目指す姿の具現化に向けて、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めております。
そのほか、当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、当社およびグループ会社の「業務の適正を確保するための体制」を整備するため、「内部統制基本方針」を取締役会で決議し、その実効性の向上に努めております。



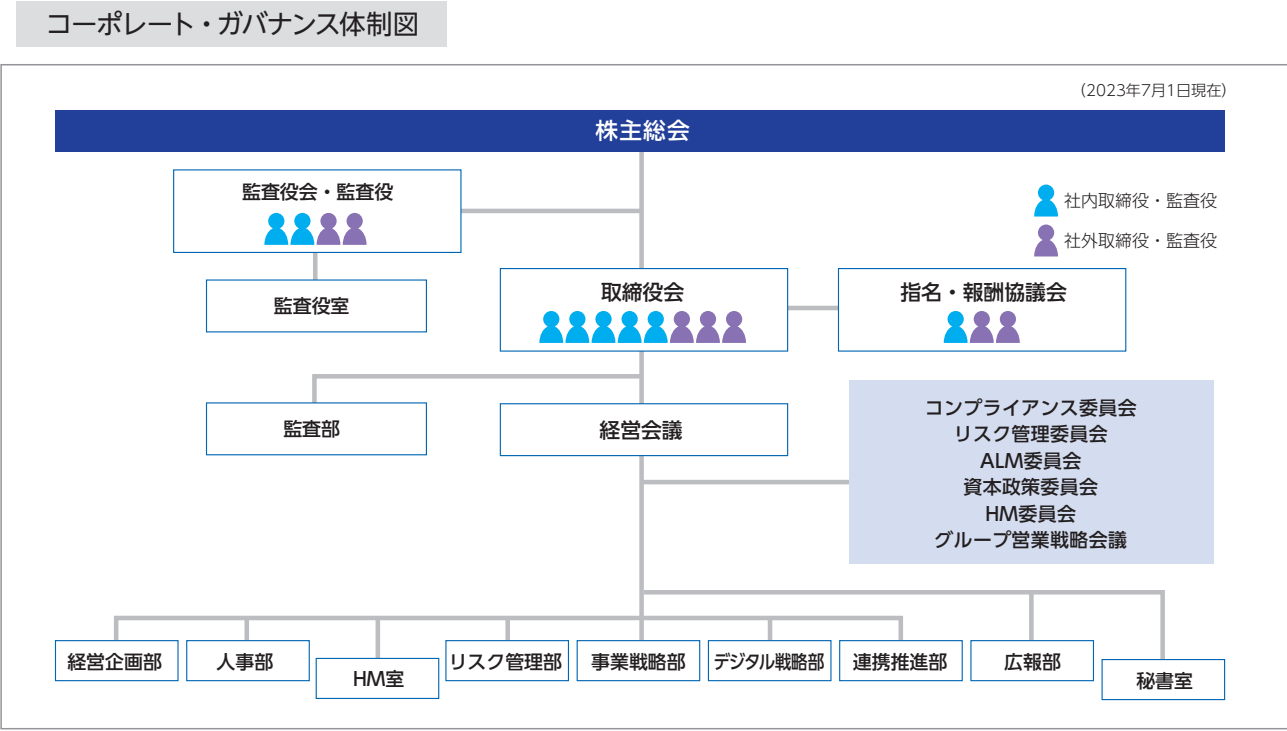
コーポレート・ガバナンスに関する基本方針、内部統制システムの整備の状況
<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/about/governance.html>



コーポレート・ガバナンス体制の概要

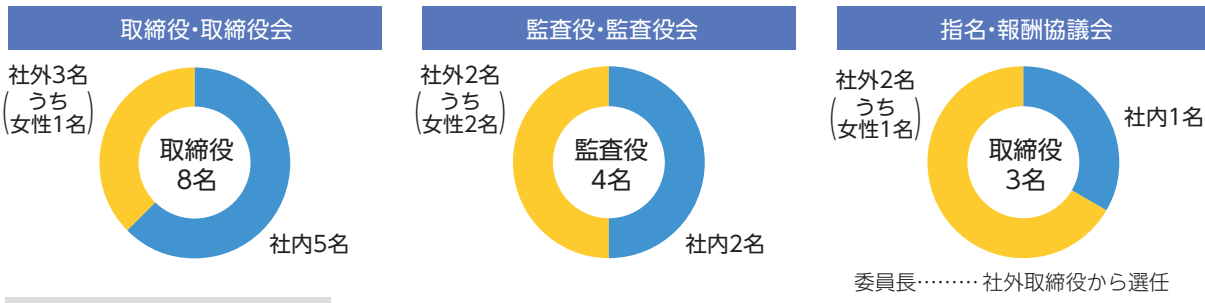
当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役の職務執行を監督し、監査役・監査役会は取締役の職務執行の監査を行っております。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の選任による経営の監督機能、および監査役・監査役

会による監査機能を有効に活用しコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることにより、経営の監督・監査機能の適切性と効率的な業務執行体制が確保されていると判断しております。



企業統治の体制の概要

組織形態	役員報酬の構成
監査役会設置会社	固定報酬 業績連動報酬（短期業績） 業績連動報酬（中長期業績）



独立性・多様性の確保	
社外役員の比率	女性役員の比率
5名/12名 — 41.6%	3名/12名 — 25.0%
	

コーポレート・ガバナンス

業務執行・監督の機能

取締役・取締役会

取締役会は、独立性のある社外取締役3名（うち女性1名）を含む取締役8名で構成し、原則として毎月1回開催するほか必要に応じて臨時に開催できる体制とすることで、経営方針や経営戦略などの重要な事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要事項の報告を受けるなど取締役の職務執行を監督する体制としております。

社外取締役（社外監査役）へのサポート

社外取締役に對し、取締役会の重要な議案について、事前説明や補足資料の提供を行うなどのサポート体制を確保しております。また、社外監査役へのサポートとして監査役補助者を配属し、監査役の業務の補助を行う体制とするとともに、取締役会の重要な議案については、社外取締役と同様に事前説明や補足資料等の提供を行うなどのサポート体制を確保しております。

取締役会で議論された主な議題（2022年度）	
●東京きらばしフィナンシャルグループの連結利益計画について	●取締役会の実効性評価について
●2022年度利益計画の検証および中長期シミュレーション報告について	●ブランド戦略の展開について
●中期経営計画のKGI・KPIの進捗状況について	●TCFDに基づく要開示事項の対応状況について
●CRMシステムの導入について	●サステナビリティに向けた取組みについて
●政策保有株式の経済合理性・保有意義の検証結果及び議決権行使状況について	●グループリスク管理計画について
	●内部監査態勢の有効性に関する外部評価結果について
	●内部監査計画の承認について

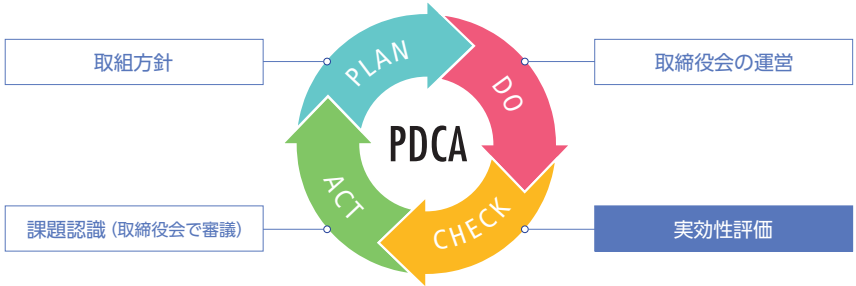
取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能の向上および企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性に関しての自己評価を実施するとともに、第三者機関の関与による評価を実施しております。取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象に、取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能等についてアンケートを実施し（一部の役員については第三者機関による個別インタビューも実施）、第三者機関による分析結果を基に取締役会において議論・評価を行っております。なお、アンケートの回答方法は、第三者機関に直接回答することで匿名性を確保しております。

2022年度においては、取締役会における「案件の絞り込みの実施」、「事前説明の充実による説明時間の短縮」等の改善

を進め、取締役会の実効性は確保されていると評価しております。今後においても、従来以上に取締役会での本質的な議論を行うために、「更なる審議項目数の絞り込み」や「重要議案に対する審議時間の確保（グループ戦略やDX戦略、サステナビリティへの取組み等）」を行い、経営課題の明確化と課題解決に向けた議論の活性化を図ることで、実効性を更に向上させ、ガバナンスの強化に努めてまいります。

本質的な議論を更に行うための2023年度の取組方針
➤ 更なる審議項目数の絞り込み
➤ 重要議案に対する審議時間の確保（グループ戦略、DX戦略等）



指名・報酬協議会

取締役の人事・報酬の客観性や透明性を確保するための諮問機関として、任意の指名・報酬協議会を設置しております。指名・報酬協議会は、取締役会の決議によって選任された取締役4名以内（うち社外取締役2名以上）で構成し、当社およびグループ会社の取締役人事、選解任、並びに取締役の報酬額について検討し、検討結果を各社の取締役会へ報告しております。

経営会議

取締役会の下に、取締役で構成される経営会議を設置し、原則として毎週1回開催するほか必要に応じて随時開催することとしており、取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要事項の報告を受ける体制としております。

委員会

経営会議の下部組織として、重要な経営課題の分野ごとに「コンプライアンス委員会」「リスク管理委員会」「ALM委員会」

監査・監督の機能

監査役・監査役会

監査役会では取締役の意思決定および業務執行に対する有効な監視機能を確保し、監査態勢の強化に努めております。各監査役は、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他の重要会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、社内各部の監査、子会社の調査等により、取締役の職務の執行、内部統制等について監査しております。なお、経営陣

取締役・監査役の選任に関する考え方

取締役

取締役候補者については、中長期的な経営の方向性や事業戦略に係る重要な意思決定および実効性の高い監督を行うため、多様な知見やバックグラウンドを有する人材の組み合わせを考慮することを基本とし、「指名・報酬協議会」において検討を行い、検討結果を基に当社の取締役会で審議の上決定しております。

「資本政策委員会」「HM委員会」を設置し、専門性と機動性を高める体制を構築しております。各委員会規則に基づき定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

グループ営業戦略会議

経営会議の下に本会議を設置し、当社グループの営業部門における利益計画の進捗状況の把握、並びに収益力向上に資する重要な営業戦略上の各種施策や対応策について協議し、業績向上に向けて営業力強化を図ることを目的としております。なお、会議規則に基づき、定期的に開催するほか必要に応じて臨時に開催しております。

グループ管理体制

当社は、「グループチーフオフィサー（CxO）制」を導入し、グループCEOによる全体統括のもと、所管分野の責任者としてグループチーフオフィサーを配置することでグループ横断的な経営管理体制を構築しております。なお、各グループ会社を所管する担当役員の配置や当社の監査部がグループ会社の内部監査を実施し、グループ経営の適正性を確保しております。

から独立した内部通報の受付窓口として、「監査役」窓口を設置しております。

また、監査役および監査役会は、内部監査部門、会計監査人と緊密な連携を保ち、代表取締役等との間においても定期的な会合を通じて監査上の重要課題について意見交換を行うなど実効的な監査に努めております。

監査役

監査役候補者については、当社の監査役会の同意を得た上で、当社の取締役会で審議の上決定しております。また、監査役は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験並びに高い倫理観に加え、必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者でなければならないとしております。

コーポレート・ガバナンス

社外役員の選任理由

氏 名	選任理由
社外取締役 高橋 ゆき	家事代行サービス事業者の経営者を務め、また女性の活躍推進、暮らし方改革、新事業創造などに対する豊富な経験から各種団体の要職も務めております。当社グループでは、同氏の知見を当社グループの商品・サービス向上に反映できるものと判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 西尾 昇治	東京商工会議所で常務理事、中小企業再生支援部長、中小企業部長を歴任、中小企業に対する経営相談、再生支援、事業承継等に関する経験を豊富に有しております。当社グループでは、同氏の知見を当社グループ取引先に対する経営支援、サービス向上の施策に活かせるものと判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 野村 修也	大学院の教授としての専門的知識に加え、弁護士としても企業法務に関わっております。また、さまざまな公職も数多く歴任されており、幅広い見識や豊富な経験を有しております。当社グループでは、同氏の知見を経営全般に活かせるものと判断し、社外取締役に選任しています。
社外監査役 稲葉 喜子	公認会計士としての高度な専門知識および企業経営者としての経営に対する幅広い見識を当社グループの監査体制に反映していただくため、社外監査役に選任しています。
社外監査役 東道 佳代	法律事務所のパートナーとしての職責を果たされており、また、弁護士としての専門的な見地から、経営執行等の適法性について客観的・中立的な監査を行っていただくため、社外監査役に選任しています。

取締役・監査役のスキルマトリックスについて

当社グループの中期経営計画を達成する上で取締役会が備えるべき知識・経験・能力としては、社内役員と社外役員では、それぞれ求められるスキルが一部異なるものと考えており、社内役員と社外役員でそれぞれ以下の8項目を設定してお

ります。また、取締役の選任にあたっては、中長期的な経営の方向性や事業戦略に係る重要な意思決定、および実効性の高い監督を行うため、多様な知見やバックグラウンドを有する人材の組み合わせを考慮することを基本としております。

●社内役員

氏名	当社における地位	スキル区分							
		企業経営	営業・マーケティング	リスク管理・コンプライアンス	財務・会計	IT・システム・DX	サステナビリティ	人材戦略	市場
渡邊 壽信	代表取締役社長	●	●	●	●	●	●	●	
常久 秀紀	代表取締役 副社長	●	●		●	●	●	●	●
野邊田 覚	代表取締役専務執行役員	●		●	●	●			●
三浦 毅	取締役常務執行役員	●			●	●		●	●
吉野 岳志	取締役執行役員	●	●		●				
坪井 克哉	常勤監査役	●		●	●				●
内田 秀樹	監査役	●						●	

●社外役員

氏名	当社における地位	スキル区分							
		企業経営	地域経済・行政	法務	財務・会計	IT・システム・DX	サステナビリティ	人材戦略	市場
高橋 ゆき	社外取締役	●				●		●	
西尾 昇治	社外取締役	●	●				●	●	
野村 修也	社外取締役	●		●	●				
稲葉 喜子	社外監査役	●			●				●
東道 佳代	社外監査役	●		●					

(注)上記マトリックスは、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

役員報酬制度

基本的な考え方

当社取締役会は、経営陣の健全かつ適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、東京圏に新型タイプの都市型地銀を創造していくという考え方にに基づき、迅速・果断な意思決定に努めております。

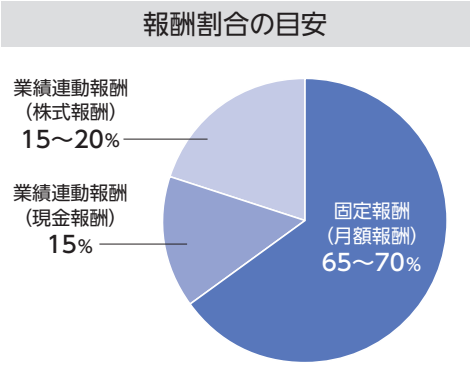
このような考え方のもと、当社グループ取締役（社外取締役

を除く）の報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、以下の通り、基本報酬としての固定報酬（月額報酬）に加え、短期的な業績等に連動する現金報酬と、中長期的な業績等と連動する株式交付信託を利用した株式報酬とを組み合わせた報酬体系としております。

報酬の種類

固定報酬 (月額報酬)	基本報酬	役位等に応じて支給
業績連動報酬	現金報酬	中期経営計画の短期的な目標計数等に連動
	株式報酬	中期経営計画の中長期的な目標計数等に連動

※社外取締役は、月額報酬のみとしております。



報酬の内容

●業績連動報酬（現金報酬）

業績連動報酬（現金報酬）は、役位別に定めた額を基準とし、業績に連動する指標および個人の担当部門業績評価を用いて決定した乗率により支給額を算定し、算定結果について指名・報酬協議会で検討を行います。その検討結果を基に取締役会で審議の上、支給額を決定し、毎年一定の時期に支給する方針としております。

業績に連動する指標につきましては、対応する評価対象期間にかかる①きらぼし銀行のコア業務純益、および②当社の当期純利益としております。

●業績連動報酬（株式報酬）

非金銭報酬として、株式交付信託を利用した株式報酬制度を導入しております。役位別に定めた基礎金額および2021年3月31日における当社株式の終値を基に、業績目標の達成度合いに応じて決定した乗率により付与ポイント数を算定し、算定結果について指名・報酬協議会で検討を行います。その検討結果を基に取締役会で審議の上、付与ポイント数を決定し、ポイント数に相当する数の当社株式が交付

されます。

業績に連動する指標につきましては、対応する評価対象期間にかかる①きらぼし銀行のOHR、および②当社のROEとしております。

●「業績連動報酬（株式報酬）」に係る制度の一部変更

株式報酬と株主価値との連動性をより高め、更なるインセンティブ効果の向上を図るべく、本制度の内容を一部変更いたしました。従来、付与ポイント数に相当する当社株式の交付を受ける時期を退任時としておりましたが、2023年度付与分より、各ポイント付与日（原則、毎事業年度）以降、所定の期間内（原則、ポイント付与日の同事業年度内）に交付した上で、退任までの期間において譲渡制限を付けることといたしました。

監査役

監査役の報酬は月額報酬のみであり、監査役の中立性および独立性を確保する観点から、業績連動型報酬制度の対象としておりません。

主要財務データ

きらぼし銀行【単体】

(単位：百万円)

科目	2021年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期比	2023年 3月期	2022年 3月期比
経常収益	82,134	93,755	11,621	110,764	17,008
業務粗利益	70,713	78,554	7,841	85,753	7,199
(除く国債等債券損益(5勘定戻))【コア業務粗利益】	(69,221)	(78,676)	(9,455)	(90,763)	(12,086)
国内業務粗利益	67,001	73,665	6,664	88,234	14,568
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(65,767)	(73,461)	(7,694)	(85,917)	(12,456)
資金利益	56,691	62,174	5,483	69,946	7,771
信託報酬	150	328	178	395	67
役務取引等利益	8,487	10,972	2,485	12,183	1,210
その他業務利益	1,671	189	△ 1,482	5,708	5,518
国際業務粗利益	3,711	4,888	1,177	△ 2,480	△ 7,368
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(3,454)	(5,215)	(1,761)	(4,845)	(△ 369)
資金利益	2,087	3,506	1,419	4,487	980
役務取引等利益	198	220	22	204	△ 15
その他業務利益	1,425	1,161	△ 264	△ 7,171	△ 8,333
経費(除く臨時処理分)	52,447	51,406	△ 1,041	50,448	△ 957
人件費	25,065	23,247	△ 1,818	22,333	△ 913
物件費	22,931	23,757	826	23,848	90
税金	4,450	4,401	△ 49	4,266	△ 134
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)【実質業務純益】	18,265	27,147	8,882	35,304	8,156
(除く国債等債券損益(5勘定戻))【コア業務純益】	(16,774)	(27,270)	(10,496)	(40,314)	(13,044)
(コア業務純益(除く投資信託解約損益))	(16,774)	(27,318)	(10,544)	(40,392)	(13,074)
一般貸倒引当金繰入額①	293	1,639	1,346	△ 2,562	△ 4,202
業務純益	17,972	25,508	7,536	37,867	12,359
(うち国債等債券損益(5勘定戻))	(1,491)	(△ 122)	(△ 1,613)	(△ 5,009)	(△ 4,887)
臨時損益	△ 9,138	497	9,636	△ 1,306	△ 1,804
不良債権処理額②	8,136	4,734	△ 3,402	4,617	△ 117
貸出金償却	20	－	△ 20	－	－
個別貸倒引当金繰入額	7,626	4,402	△ 3,224	4,238	△ 163
債権売却損	－	△ 0	△ 0	－	0
偶発損失引当金繰入額	134	△ 36	△ 170	126	162
信用保証協会責任共有制度負担金	351	359	8	240	△118
その他不良債権処理額	3	9	6	12	2
貸倒引当金戻入益③	－	－	－	－	－
償却債権取立益	51	44	△ 7	74	29
株式等関係損益	4,398	4,421	23	4,811	390
株式等売却益	4,521	7,138	2,617	5,667	△ 1,470
株式等売却損	122	2,430	2,308	855	△ 1,574
株式等償却	－	286	286	－	△ 286
その他臨時損益	△ 5,451	766	6,217	△ 1,575	△ 2,341
経常利益	8,833	26,006	17,172	36,561	10,555
特別損益	△ 119	△ 162	△ 43	1,569	1,731
税引前当期純利益	8,713	25,844	17,131	38,130	12,286
法人税等合計	3,876	7,359	3,483	10,704	3,344
法人税、住民税及び事業税	1,069	4,119	3,050	7,037	2,917
法人税等調整額	2,806	3,240	434	3,666	426
当期純利益	4,837	18,484	13,647	27,426	8,942

与信関係費用①+②-③	8,430	6,373	△ 2,057	2,054	△ 4,319
-------------	-------	-------	---------	-------	---------

きらぼし銀行【連結】

(単位：百万円)

科目	2021年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期比	2023年 3月期	2022年 3月期比
経常収益	82,884	99,266	16,382	109,618	10,352
経常利益	9,709	30,488	20,779	34,512	4,023
親会社株主に帰属する当期純利益	5,379	22,651	17,272	25,068	2,417

東京きらぼし
フィナンシャルグループに
ついて

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
価値創造

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
成長戦略

価値創造のための取組み

価値創造を支える経営基盤

財務データ、
コーポレートデータ

連結業績サマリー／東京きらぼしフィナンシャルグループ【連結】

(単位：百万円)

科目	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
連結経常収益	78,777	94,031	93,352	108,348	125,291
連結粗利益	68,053	73,742	72,197	79,081	82,811
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(68,326)	(68,812)	(70,953)	(79,203)	(89,482)
資金利益	54,975	54,608	57,499	61,947	68,407
信託報酬	107	156	150	328	395
役務取引等利益	13,299	13,835	11,666	15,277	16,759
その他業務利益	△ 328	5,141	2,881	1,528	△ 2,750
経費(除く臨時処理分)	55,970	54,227	55,111	56,454	57,788
与信関係費用	4,369	11,865	8,462	6,482	2,258
貸出金償却	151	166	27	9	19
個別貸倒引当金繰入額	3,188	7,287	7,704	4,485	4,583
その他与信関係費用	1,029	4,411	731	1,986	△ 2,344
株式等関係損益	1,467	△ 1,843	4,201	826	4,646
持分法による投資損益	△ 39	17	24	6,540	3,569
その他	△ 5,661	△ 3,476	△ 4,625	1,431	△ 206
経常利益	3,480	2,347	8,224	24,943	30,774
特別損益	△ 111	5,909	△ 124	△ 172	1,093
税金等調整前当期純利益	3,368	8,256	8,099	24,771	31,867
法人税等合計	△ 1,575	597	3,938	6,588	10,798
法人税、住民税及び事業税	1,079	3,861	1,551	4,865	7,907
法人税等調整額	△ 2,655	△ 3,264	2,387	1,722	2,891
当期純利益	4,944	7,659	4,161	18,183	21,069
非支配株主に帰属する当期純利益	30	2	－	－	△ 80
親会社株主に帰属する当期純利益	4,914	7,657	4,161	18,183	21,150

連結対象会社数

科目	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
連結子会社数	12	15	16	15	17
持分法適用会社数	2	1	2	3	3

財務指標等

科目	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
連結自己資本比率(%)	8.86	8.65	8.74	8.41	8.15
1株当たり純資産(円)	7,820.80	7,880.94	8,416.05	8,742.59	9,025.41
1株当たり当期純利益(円)	153.52	244.21	128.87	591.20	693.00
1株当たり配当金(円)	60	60	60	75	115
連結ROE(%)	1.68	2.60	1.37	5.77	6.54

主要財務データ

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
(資産の部)		
現金預け金	844,418	936,273
コールローン及び買入手形	6,095	9,640
買入金銭債権	70,029	58,527
商品有価証券	777	861
金銭の信託	1,739	2,867
有価証券	1,012,755	856,976
貸出金	4,346,138	4,706,163
外国為替	6,860	4,519
リース債権及びリース投資資産	22,198	24,853
その他資産	65,135	73,708
有形固定資産	55,636	55,971
建物	15,831	15,435
土地	33,192	33,037
リース資産	1,940	1,675
建設仮勘定	71	1,580
その他の有形固定資産	4,601	4,241
無形固定資産	7,918	12,922
ソフトウエア	7,068	6,565
のれん	－	2,985
リース資産	205	148
その他の無形固定資産	643	3,222
退職給付に係る資産	28,952	18,400
繰延税金資産	4,769	7,049
支払承諾見返	5,623	5,971
貸倒引当金	△ 35,240	△ 32,557
資産の部合計	6,443,807	6,742,149
(負債の部)		
預金	5,157,583	5,625,386
譲渡性預金	9,500	9,500
コールマネー及び売渡手形	117,525	448,139
債券貸借取引受入担保金	302,567	184,751
借入金	463,903	79,786
外国為替	655	258
社債	3,800	7,008
その他負債	60,044	50,696
賞与引当金	1,605	1,670
役員賞与引当金	114	155
株式報酬引当金	217	374
退職給付に係る負債	56	75
役員退職慰労引当金	7	67
ポイント引当金	51	74
利息返還損失引当金	3	－
睡眠預金払戻損失引当金	370	259
偶発損失引当金	757	883
特別法上の引当金	0	0
繰延税金負債	106	116
支払承諾	5,623	5,971
負債の部合計	6,124,495	6,415,177
(純資産の部)		
資本金	27,500	27,500
資本剰余金	150,966	150,968
利益剰余金	133,470	151,399
自己株式	△ 966	△ 1,198
株主資本合計	310,969	328,669
その他有価証券評価差額金	4,186	△ 5,121
繰延ヘッジ損益	675	－
土地再評価差額金	△ 242	△ 242
為替換算調整勘定	24	25
退職給付に係る調整累計額	3,676	3,573
その他の包括利益累計額合計	8,320	△ 1,765
新株予約権	13	13
非支配株主持分	8	55
純資産の部合計	319,312	326,972
負債及び純資産の部合計	6,443,807	6,742,149

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
経常収益	108,348	125,291
資金運用収益	63,124	71,669
貸出金利息	49,877	57,294
有価証券利息配当金	11,516	12,581
コールローン利息及び買入手形利息	12	100
預け金利息	1,189	1,070
その他の受入利息	528	623
信託報酬	328	395
役務取引等収益	18,681	20,556
その他業務収益	2,388	7,845
その他経常収益	23,825	24,823
償却債権取立益	46	75
その他の経常収益	23,779	24,748
経常費用	83,404	94,516
資金調達費用	1,176	3,262
預金利息	844	1,482
譲渡性預金利息	2	2
コールマネー利息及び売渡手形利息	33	72
債券貸借取引支払利息	231	1,473
借入金利息	37	203
社債利息	14	14
その他の支払利息	12	12
役務取引等費用	3,403	3,797
その他業務費用	860	10,595
営業経費	56,192	57,947
その他経常費用	21,771	18,913
貸倒引当金繰入額	6,119	1,844
その他の経常費用	15,651	17,069
経常利益	24,943	30,774
特別利益	0	1,941
固定資産処分益	0	199
退職給付信託返還益	－	1,520
国庫補助金等受贈益	－	221
特別損失	172	847
固定資産処分損	172	198
減損損失	－	461
固定資産圧縮特別勘定繰入額	－	187
税金等調整前当期純利益	24,771	31,867
法人税、住民税及び事業税	4,865	7,907
法人税等調整額	1,722	2,891
法人税等合計	6,588	10,798
当期純利益	18,183	21,069
非支配株主に帰属する当期純利益	－	△ 80
親会社株主に帰属する当期純利益	18,183	21,150

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	18,183	21,069
その他の包括利益	△ 7,580	△ 10,086
その他有価証券評価差額金	△ 8,881	△ 9,306
繰延ヘッジ損益	485	△ 675
為替換算調整勘定	12	0
退職給付に係る調整額	813	△ 103
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 10	△ 2
包括利益	10,603	10,983
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,603	11,064
非支配株主に係る包括利益	－	△ 80

東京きらぼしフィナンシャルグループ

役員（2023年7月1日現在）



代表取締役 社長 **グループCEO**
渡邊 壽信

■ 略歴
1985年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2014年 6月 同行 執行役員 融資統括部長
2015年 6月 同行 執行役員 日本橋支店長
2017年 6月 同行 取締役常務執行役員
株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2018年 5月 当社 代表取締役副社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取 **現職**
2020年 6月 当社 代表取締役社長 **現職**



代表取締役 副社長 **グループCFO**
グループCSO
グループCSuO
常久 秀紀

■ 略歴
1987年 4月 株式会社三菱銀行入行
2001年 2月 プライスウォーターハウスクーパース
コンサルタント株式会社 マネージャー
2004年 4月 株式会社新銀行東京入行
2015年 6月 同行 代表取締役社長執行役員
2016年 4月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 専務取締役
2021年 6月 当社 代表取締役副社長 **現職**
2023年 4月 株式会社きらぼし銀行 取締役副頭取 **現職**



代表取締役 専務執行役員 **グループCIO**
グループCRO
野邊田 覚

■ 略歴
1984年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2014年 6月 株式会社東京都民銀行 取締役執行役員
2016年 4月 同行 常務取締役
株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2016年 6月 株式会社東京都民銀行 専務取締役
当社 常勤監査役
2017年 6月 当社 常勤監査役
2018年 6月 同社 代表取締役専務取締役
2020年 6月 同社 代表取締役専務取締役
2021年 6月 株式会社きらぼし銀行 取締役専務執行役員 **現職**
2023年 6月 当社 代表取締役専務執行役員 **現職**

東京きらぼし
フィナンシャルグループに
ついて

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
価値創造

東京きらぼし
フィナンシャルグループの
成長戦略

価値創造のための取組み

価値創造を支える経営基盤

財務データ、
コーポレートデータ

FG：フィナンシャルグループ



社外取締役
西尾 昇治

■ 略歴
1978年 3月 東京商工会議所入所
2016年 6月 同所 常務理事
2019年 5月 株式会社世界貿易センタービル
ディング 社外監査役 **現職**
2019年 6月 当社 社外取締役 **現職**
2021年 4月 東京商工会議所 常任参与



社外取締役
野村 修也

■ 略歴
1998年 4月 中央大学法学部 教授 **現職**
2004年 4月 同大学法科大学院 教授 **現職**
森・濱田松本法律事務所弁護士 **現職**
2014年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取
締役 **現職**
2016年 6月 同行 社外取締役監査等委員
2021年 6月 当社 社外取締役 **現職**



常勤監査役
坪井 克哉

■ 略歴
1984年 4月 株式会社三和銀行入行
2012年 6月 株式会社新銀行東京入行
2018年 5月 当社 リスク管理部長
2020年 6月 株式会社きらぼし銀行 常勤監査役
2021年12月 同行 監査役 **現職**
2022年 6月 当社 常勤監査役 **現職**



取締役 常務執行役員
三浦 毅

■ 略歴
1985年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2014年10月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）経営企画部長
2017年 6月 株式会社東京都民銀行 取締役常務執行役員
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 常務取締役
2021年 6月 同行 取締役専務執行役員 **現職**
2022年 6月 当社 取締役 **現職**
2023年 6月 同社 取締役常務執行役員 **現職**



取締役 執行役員
吉野 岳志

■ 略歴
1992年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2021年 4月 株式会社きらぼし銀行 執行役員神
田中央支店長
2022年10月 当社 監査部長
2023年 4月 同社 経営企画部長
株式会社きらぼし銀行取締役執行役
員 **現職**
2023年 6月 当社 取締役執行役員 経営企画部
長 **現職**



社外取締役
高橋 ゆき

■ 略歴
2003年12月 株式会社ベアーズ入社 専務取締役
2016年10月 同社 取締役副社長 **現職**
2017年 6月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）社外取締役 **現職**
2018年 4月 一般社団法人東京ニュービジネス協
議会 副会長 **現職**
2019年 4月 一般社団法人全国家事代行サービス
協会 会長 **現職**
2022年 8月 株式会社YEEY 取締役 **現職**



監査役
内田 秀樹

■ 略歴
1987年 4月 八千代信用金庫入庫
2017年 6月 株式会社八千代銀行 執行役員人事部
長
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 執行役員人
事部長
2022年 6月 当社 監査役 **現職**
株式会社きらぼし銀行 常勤監査役 **現職**



社外監査役
稲葉 喜子

■ 略歴
2007年 7月 株式会社PAS（現 はやぶさコンサル
ティング）設立 代表取締役 **現職**
2014年10月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）社外監査役 **現職**
2014年12月 税理士法人はやぶさ会計シニアパー
トナー **現職**
2019年 6月 株式会社ディー・エヌ・エー 社外
監査役 **現職**
2021年 6月 兼松株式会社 社外監査役 **現職**
2021年 7月 監査法人保森会計事務所（現 保森
監査法人）代表社員 **現職**



社外監査役
東道 佳代

■ 略歴
1997年 4月 光和総合法律事務所入所
2002年 1月 同事務所パートナー **現職**
2014年10月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）社外監査役 **現職**
2015年 6月 日本郵便輸送株式会社 社外監査役 **現職**
2017年 6月 GMOクリックホールディングス株
式会社（現 GMOフィナンシャルホー
ルディングス株式会社）社外取締役 **現職**

グループCEO 最高経営責任者 **グループCFO** 最高財務責任者 **グループCSO** 最高戦略責任者
グループCIO 最高情報責任者 **グループCRO** 最高リスク管理責任者 **グループCSuO** 最高サステナビリティ責任者

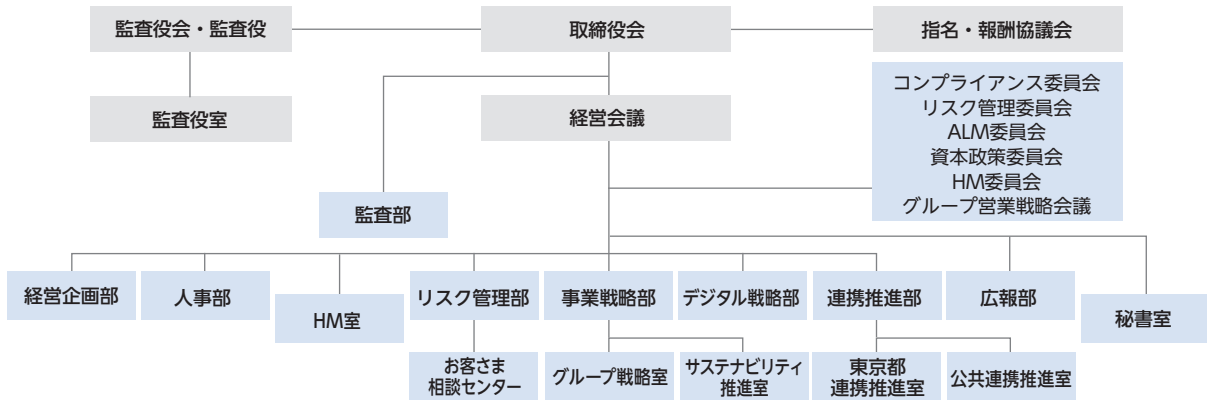
常務執行役員 常務執行役員 執行役員 執行役員
安田 信幸 中野 良明 小倉 正裕 眞野 勤

会社概要（2023年3月31日現在）

東京きらぼしフィナンシャルグループ

商号	株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ（英文名称：Tokyo Kiraboshi Financial Group, Inc.）
事業内容	1 銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理 2 その他前号の業務に付帯関連する一切の業務
所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立	2014年10月1日
資本金	275億円
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 7173）

組織図（2023年7月1日現在）



きらぼし銀行

役員（2023年7月1日現在）



取締役頭取（代表取締役）
渡邊 壽信



取締役副頭取（代表取締役）
常久 秀紀



取締役 専務執行役員（代表取締役）
野邊田 覚



取締役 専務執行役員
三浦 毅



取締役 専務執行役員
澁谷 浩



取締役 執行役員
吉野 岳志

監査役	
常勤監査役	内田 秀樹
監査役	香西 由起夫
社外監査役	河合 和宏
社外監査役	有泉 池秋

常務執行役員	
常務執行役員	林 義文
常務執行役員	海老原 隆幸
常務執行役員	増村 智彦

執行役員			
執行役員	鈴木 章二	執行役員	小橋 孝生
執行役員	保谷 邦之	執行役員	堀越 洋
執行役員	木村 智勇	執行役員	佐藤 雅史
執行役員	石田 卓也	執行役員	川村 秀輝
執行役員	小勝 基弘		
執行役員	上原 敦		

UI銀行

役員（2023年7月1日現在）

代表取締役会長	田中 俊和
代表取締役社長	安田 信幸

専務取締役	齊藤 直子
取締役専務執行役員	大和田 健二
取締役 執行役員	白石 雅巳
取締役	野邊田 覚

常勤監査役	味岡 桂三
監査役	坪井 克哉
社外監査役	柴田 誠
社外監査役	福澤 俊彦

会社概要（2023年3月31日現在）



商号	株式会社きらぼし銀行 (英文名称：Kiraboshi Bank, Ltd.)
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
発足	2018年5月 ※創立は1924年12月となります。
資本金	437億円
総資産	6兆6,884億円
店舗数	166店舗（拠点数114）



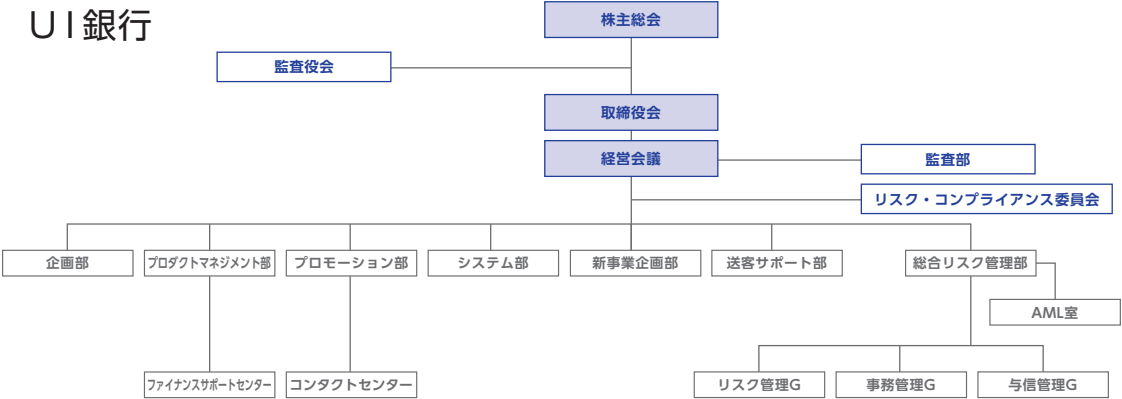
商号	株式会社 UI銀行 (英文名称：UI Bank Co.,Ltd.)
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立	2020年10月30日 ※開業は2022年1月となります。
資本金	48億円
総資産	3,432億円

組織図（2023年7月3日現在）

きらぼし銀行



UI銀行





東京きらぼしフィナンシャルグループ

〒107-0062 東京都港区南青山三丁目10番43号
<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp>

本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



2023年7月発行