

# TOKYO Kiraboshi Financial Group

Integrated Report

2022

統合報告書 | ディスクロージャー誌 2022

資料編

東京きらぼしフィナンシャルグループ

各位

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ

## 「2022 統合報告書（ディスクロージャー誌）」の一部訂正について

「2022 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。

## P14～16. 財務担当役員メッセージ

中期経営計画の主要 KGI の進捗

（訂正前）

|                            | 2020 年度実績 | 2021 年度計画 | 2021 年度実績   | 計画比            |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|----------------|
| ROE（FG 連結）                 | 1.3%      | 3.2%      | 5.7%        | +2.5%pt        |
| コア OHR（経費率）                | 75.7%     | 67.0%     | 65.3%       | ▲1.7%pt        |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益（FG 連結） | 41 億円     | 100 億円    | 181 億円      | +81 億円         |
| 顧客向けサービス業務利益               | 14 億円     | 124 億円    | 126 億円      | +2 億円          |
| 子会社連結利益貢献額                 | 3 億円      | ▲4 億円     | 1 億円        | +5 億円          |
| 自己資本比率（FG 連結）              | 8.7%      | 8.6%      | <u>8.4%</u> | <u>▲0.2%pt</u> |

（訂正後）

|                            | 2020 年度実績 | 2021 年度計画 | 2021 年度実績   | 計画比            |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|----------------|
| ROE（FG 連結）                 | 1.3%      | 3.2%      | 5.7%        | +2.5%pt        |
| コア OHR（経費率）                | 75.7%     | 67.0%     | 65.3%       | ▲1.7%pt        |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益（FG 連結） | 41 億円     | 100 億円    | 181 億円      | +81 億円         |
| 顧客向けサービス業務利益               | 14 億円     | 124 億円    | 126 億円      | +2 億円          |
| 子会社連結利益貢献額                 | 3 億円      | ▲4 億円     | 1 億円        | +5 億円          |
| 自己資本比率（FG 連結）              | 8.7%      | 8.6%      | <u>8.3%</u> | <u>▲0.3%pt</u> |

財務運営と資本運営 財務運営の要因分析

（訂正前）

|               | 2021 年度実績   | 2022 年度計画 | 2023 年度計画 |
|---------------|-------------|-----------|-----------|
| ROE（FG 連結）    | 5.7%        | 5.9%      | 5.9%      |
| 自己資本比率（FG 連結） | <u>8.4%</u> | 8.3%      | 8.3%      |

|                          |                                       |  |              |
|--------------------------|---------------------------------------|--|--------------|
| RORA (FG 連結当期純利益ベース)     | 0.4%                                  | 0.4%                                   | 0.5%         |
| 総還元性向                    | 20%                                   | 20%                                    | 20～30%       |
| 総還元性向の前提<br>(持分法投資利益控除後) | (▲65 億円控除後)<br>FG 利益 116 億円<br>75 円配当 | (▲35 億円控除後)<br>FG 利益 160 億円<br>105 円配当 | FG 利益 200 億円 |

(訂正後)

|                          | 2021 年度実績                             | 2022 年度計画                              | 2023 年度計画    |
|--------------------------|---------------------------------------|--|--------------|
| ROE (FG 連結)              | 5.7%                                  | 5.9%                                   | 5.9%         |
| 自己資本比率 (FG 連結)           | 8.3%                                  | 8.3%                                   | 8.3%         |
| RORA (FG 連結当期純利益ベース)     | 0.4%                                  | 0.4%                                   | 0.5%         |
| 総還元性向                    | 20%                                   | 20%                                    | 20～30%       |
| 総還元性向の前提<br>(持分法投資利益控除後) | (▲65 億円控除後)<br>FG 利益 116 億円<br>75 円配当 | (▲35 億円控除後)<br>FG 利益 160 億円<br>105 円配当 | FG 利益 200 億円 |

リスク・アセットの推移

(訂正前)

●2021/3－2022/3

|         |           |                  |
|---------|-----------|------------------|
| 2021/3  |           | <u>32,614 億円</u> |
| 事業性貸出   | +2,819 億円 |                  |
| 有価証券等   | ▲ 288 億円  |                  |
| PE ファンド | + 116 億円  |                  |
| その他     | + 289 億円  |                  |
| 2022/3  |           | <u>35,550 億円</u> |

●2022/3－2024/3

|             |           |                  |
|-------------|-----------|------------------|
| 2022/3      |           | <u>35,550 億円</u> |
| 事業性貸出       | +2,476 億円 |                  |
| 有価証券等       | +1,461 億円 |                  |
| PE ファンド     | + 188 億円  |                  |
| その他         | + 91 億円   |                  |
| 2024/3 (中計) |           | 39,766 億円        |

(訂正後)

●2021/3－2022/3

|         |           |                  |
|---------|-----------|------------------|
| 2021/3  |           | <u>32,638 億円</u> |
| 事業性貸出   | +2,929 億円 |                  |
| 有価証券等   | ▲ 288 億円  |                  |
| PE ファンド | + 116 億円  |                  |

|                |                  |                  |
|----------------|------------------|------------------|
| その他            | + 289 億円         |                  |
| 2022/3         |                  | <u>35,684 億円</u> |
| ●2022/3－2024/3 |                  |                  |
| 2022/3         |                  | <u>35,684 億円</u> |
| 事業性貸出          | <u>+2,342 億円</u> |                  |
| 有価証券等          | +1,461 億円        |                  |
| PE ファンド        | + 188 億円         |                  |
| その他            | + 91 億円          |                  |
| 2024/3 (中計)    |                  | 39,766 億円        |

## P17. 財務ハイライト

連結自己資本比率（国内基準）

（訂正前）

自己資本比率

|          |              |
|----------|--------------|
| 2020年3月末 | 8.65%        |
| 2021年3月末 | <u>8.74%</u> |
| 2022年3月末 | <u>8.41%</u> |

（訂正後）

自己資本比率

|          |              |
|----------|--------------|
| 2020年3月末 | 8.65%        |
| 2021年3月末 | <u>8.73%</u> |
| 2022年3月末 | <u>8.38%</u> |

## P29. 中期経営計画の進捗状況

KGI 財務目標

自己資本比率<FG連結>

（訂正前）

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

## P82. 主要財務データ

財務指標等

(訂正前)

| 科目             | 2018年<br>3月期 | 2019年<br>3月期 | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 連結自己資本比率 (%)   | 9.05         | 8.86         | 8.65         | <u>8.74</u>  | <u>8.41</u>  |
| 1株当たり純資産 (円)   | 7,729.99     | 7,820.80     | 7,880.94     | 8,416.05     | 8,742.59     |
| 1株当たり当期純利益 (円) | 112.94       | 153.52       | 244.21       | 128.87       | 591.20       |
| 1株当たり配当金 (円)   | 60           | 60           | 60           | 60           | 75           |
| 連結 ROE (%)     | 1.28         | 1.68         | 2.60         | 1.37         | 5.77         |

(訂正後)

| 科目             | 2018年<br>3月期 | 2019年<br>3月期 | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 連結自己資本比率 (%)   | 9.05         | 8.86         | 8.65         | <u>8.73</u>  | <u>8.38</u>  |
| 1株当たり純資産 (円)   | 7,729.99     | 7,820.80     | 7,880.94     | 8,416.05     | 8,742.59     |
| 1株当たり当期純利益 (円) | 112.94       | 153.52       | 244.21       | 128.87       | 591.20       |
| 1株当たり配当金 (円)   | 60           | 60           | 60           | 60           | 75           |
| 連結 ROE (%)     | 1.28         | 1.68         | 2.60         | 1.37         | 5.77         |

以上

# 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

## 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。

## 将来像

金融にも強い総合サービス業

## 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実践する「きらぼしびと」の3つの行動指針



## 目次

|                          |    |                                 |    |
|--------------------------|----|---------------------------------|----|
| 経営理念 将来像 きらぼしフィロソフィー     | 1  | サステナビリティへの取り組み                  |    |
| 東京きらぼしフィナンシャルグループについて    |    | 持続可能な発展に向けた経営                   | 56 |
| 東京きらぼしフィナンシャルグループの沿革     | 3  | お客さまのサステナビリティ推進に向けた取り組み         | 59 |
| トップメッセージ                 | 5  | きらぼしグループの環境負荷軽減に向けた取り組み         | 60 |
| 社外取締役 対談                 | 11 | TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への取り組み | 61 |
| 財務担当役員メッセージ              | 13 | 人的資本                            | 65 |
| 財務ハイライト                  | 17 | ステークホルダーとのコミュニケーション             | 67 |
| 非財務ハイライト                 | 18 | 価値創造を支える経営基盤                    |    |
| 東京きらぼしフィナンシャルグループの価値創造   |    | コーポレート・ガバナンス                    | 69 |
| 価値創造ストーリー                | 19 | リスク管理                           | 75 |
| 価値創造プロセス                 | 21 | コンプライアンス                        | 79 |
| 価値創造の資源                  | 23 | 財務データ、コーポレートデータ                 |    |
| 価値創造の仕組み                 | 25 | 主要財務データ                         | 81 |
| 「きらぼしびと」取締役対談            | 27 | 東京きらぼしフィナンシャルグループ               | 85 |
| 東京きらぼしフィナンシャルグループの成長戦略   |    | きらぼし銀行 U   銀行                   | 87 |
| 中期経営計画の進捗状況              | 29 |                                 |    |
| デジタル戦略                   | 31 |                                 |    |
| 【特集】U   銀行が目指すきらぼしの新しい未来 | 31 |                                 |    |
| 東京発プラットフォーム構想により目指す未来    | 39 |                                 |    |
| 法人戦略                     | 41 |                                 |    |
| 個人戦略                     | 49 |                                 |    |
| 人材戦略                     | 54 |                                 |    |

## 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、その具体的な取り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ドランスなどを参照しています。

# 東京きらぼしフィナンシャルグループの沿革

東京きらぼしフィナンシャルグループは3銀行の合併により誕生しました

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

## 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

- 4月 新中期経営計画を策定
- 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
- 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

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

金融にも強い  
総合サービス業



### 世の中の動き

|                     |                                     |                                |  |   |   |   |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|---|---|
| 2014年<br>消費税率8%に引上げ | 2016年<br>マイナンバー制度スタート<br>日銀マイナス金利導入 | 2018年<br>TPP11が発効<br>働き方改革法案成立 | 2019年<br>元号が平成から令和に改元<br>消費税率10%に引上げ<br>世界各国で5Gがサービスイン | 2020年<br>英国がEU離脱<br>新型コロナウイルスが<br>世界で蔓延 | 2021年<br>ジョー・バイデン<br>第46代米国大統領に就任<br>東京オリンピック・<br>パラリンピック開催 | 2022年<br>ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化<br>円安の進行<br>世界的なインフレ |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|---|---|

## 東京圏に光るきらぼし グループブランドの確立へ

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**



### 目指すは「金融にも強い総合サービス業」

少子高齢化や労働力人口の減少に伴う社会構造の変化、新型コロナウイルス感染症対策の長期化による経済活動の停滞や消費行動の変化、デジタルイノベーションや異業種参入の活発化による産業構造の変化、さらには気候変動や脱炭素化への対応など、当社グループのみならず、すべての事業者を取り巻く経営環境は大きな転換期を迎えています。足下では、特にロシア・ウクライナ情勢悪化等に端を発する資源・エネルギー価格の高騰や円安によって多くの事業者、生活者の負担が増えています。当社グループとしては、事業継続に必要な資金支援に加え、コスト削減や新たな商流作り、デジタル化支援など、各社の課題に応じたコンサルティングの必要性が高まっていると判断し、コロナ対応同様、総合的な支援体制の整備を進めています。

一方、当社グループを取り巻く事業環境の視点でも、東京圏における金融機関の競争激化、フィンテックの進展による競合環境の変化、低金利の長期化が影響しており、今後も当社グループが地域に貢献し続け、持続的な成長を目指すには、貸出金による収益のみに頼ることなく、収益機会を創出する新しいビジネスモデルへの変革が必須です。

そこで当社グループでは、「課題解決こそが提供価値」との認識のもと、「お客さまに何を提供できるか」「お客さまのニーズにいかにお応えしていくか」の視点から、銀行、証券、リース、キャピタル、フィンテック等の金融サービスおよびコンサルティングをはじめとする非金融サービスのさまざまな機能の複合的な提供を通じて、「金融にも強い総合サービス業」へと進化する将来像を描いています。

### 東京圏という経営基盤における優位性

描いた将来像に近づくためには、肥沃なマーケットである東京圏というこの地で、確固たる存在感を示す「地域No.1の金融グループ」となることが必要です。

東京圏は、法人数も居住者数も非常に多いマーケットであることから、各地域金融機関が越境進出しており、競争は激化しています。この流れは当面は続くと思われませんが、東京圏を地元とする優位性は大きく、まずは「担

当者が地元において、長きにわたりリレーションを構築することができる」という強みを最大限に活かし、確固たる存在感を示していきたいと考えています。特にウェルスマネジメント部門などのエキスパート人材については、リレーションの構築を主眼に、長期にわたってお客さまを担当する取組みをスタートさせています。さらには、この東京圏において担当者だけでなく役員を含め、定期的に訪問し、経営方針などを直接お伝えできる、そうした機会を持ちやすいという点は、他地域の金融機関にはなかなかない特長のひとつと捉えています。

そうして築き上げた信頼に基づくリレーションの中で、お客さまのニーズを確実に受け止め、当社グループが中心となり必要に応じて他行と協力しながら資金支援のアレンジを手掛けることも非常に増えています。特に中小企業向けの融資は、その後のフォローも含め、丁寧に時間をかけて伴走する必要があり、シンジケーション方式でともに融資をしながら、私たちが責任を持って資金支援後のフォローにあたる、そのような支援体制の構築こそ、まさに東京圏を地元とする私たちが中心になって進めていくべき大切な仕事だと認識しています。2021年8月に発表した横浜銀行との業務提携は、そうした取組みの一環です。従来単独では対応が難しかった案件もシェアすることで対応が可能となり、現在も具体的な案件が数多く進んでいます。業務提携を行わずとも案件ごとに協業できるとの手応えも得ており、特に東京の地で新規貸出を伸ばすにはリスクが大きいと感じている各地域金融機関が参加しやすい環境を整えることは、地域の持続的な発展を目指す地元金融グループとしての本質的な役割を果たすことにつながるものと考えています。

### プラットフォーム構想は ファーストコールの進化系

今後、いかにして地域活性化、地域貢献を果たすかを考えた際、現在のメイン先シェア3%台の中でできることは限られます。ですから、大きな貢献を果たすためにも、メインバンクとしてのシェアアップを図ることは不可欠です。そのための取り組みとして、新しい産業の創出につながる創業ベンチャー支援への注力と、「課題解決こそが提

供価値である」との想いに実体を伴わせるファーストコール数の増加を、前中期経営計画「スタートアップ☆きらぼし」(2018~2020年度)で進めてきました。確実にその歩みを進めることができたとの認識から、現中期経営計画では、ファーストコールのさらなる進化と課題解決の充実を通じて、「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」をビジョンに掲げた活動を展開しています。

新たな出会いとつながりを通じて、共通の価値を創造する場を構築する、それがプラットフォーム構想です。例えば、「HANEDAプラットフォーム」は、羽田インノベーションシティにインキュベーション施設「KicSpace HANEDA」を構え、大企業とベンチャー企業をつなぐとともに、共創環境の整備を進めています。その他、来日外国人労働者・留学生向けプラットフォーム、地域の主要産業と位置づける「医療・福祉」関連のお客さま向けに、業務のデジタル化を図る医療関連プラットフォームなども動き出しました。実際に具体化し始めた背景には、2021年11月のデジタルマネー決済サービス「ララPay」、デジタルウォレット「ララQ」のサービス開始、2022年1月のデジタルバンク「UI銀行」の開業があります。これらデジタル機能の提供により、当社グループが目指す「つながり」の場をデジタルプラットフォーム上で展開させる体制が整い、動きを加速させられる状況となりました。

### なぜデジタルバンクなのか

スマートフォンだけで取引が完結する時代に、大きなコストを掛けた実店舗からデジタルバンクに移行いただくことは、当社グループのチャンネル戦略として重要だと考えます。金利面での優遇を含め、デジタルバンクにメリットを感じていただけるようサービスを充実させながら、預金や為替等通常の銀行取引を利用されるお客さまにはデジタルバンクを活用いただき、コンサルティングを含む高度な金融サービスを必要とされるお客さまは、きらぼし銀行の店頭で対面によりご相談いただくことで相互送客しながら、顧客基盤の拡大を目指します。これは単なる対面営業と非対面営業といった区分の類ではなく、デジタルバンクを通じてリテール戦略そのものを変えていくという視点です。

2022年1月の開業から3ヵ月で6.7万口座を開設いた

しましたが、そのうちおよそ半分はきらぼし銀行のお客さまです。今後さらにデジタルバンクへシフトしていただけるお客さまを増やしていくため、提供サービスを充実させながら、他のデジタルバンクとの差別化を図り、大いにUI銀行のメリットを享受いただけるよう進化させていきます。

単に口座開設や入出金、振込、金融商品の購入などの非対面取引への移行を進めるのであれば、インターネットバンキングで十分です。では「そもそもなぜデジタルバンクを作る必要があったのか」、ここに当社グループが描く将来像の実現に向けた大きな挑戦があります。当社グループが目指すプラットフォーム構築の目的は、共通価値やサービスの創造であり、その役割を果たすには、決済機能を用い、さまざまな企業同士が連携を進められる環境を整えることが重要であると考えます。

しかしながら、非金融サービスを従来の銀行システム内に組み込むには、既存の勘定系システムに手を入れなくなりません。それにはコストも時間もかかる上、他行との調整も必要であり、サービスインまでに膨大な時間を費やすこととなります。そこで、API連携を含め、さまざまな企業が連携を図れるプラットフォームの構築には、新たなデジタルバンクの存在が必要であると判断しました。

プラットフォームの意義に共感し、参加いただくお客さまには、従来、金融機関が提供してきた業務をBaaS (Banking as a Service) 機能として提供します。それは、どの事業者も金融システムの開発なしに、金融サービスが提供できるようになる、ということです。例えば、自社アプリに金融サービスを組み込むことで、そのままアプリ上でローンの申請から決済・実行までを完結させることも可能になります。そうして自らのビジネス内に決済機能を持ち、銀行業務を自ら行っていただくことで、従来とは次元の違う顧客データの蓄積や活用ができるようになります。また、プラットフォームを利用いただくお客さま同士が互いにソフトウェアを接続させることもでき、例えば、利用会員組織を多く抱えるお客さま同士がクロスマッチングで相互にサービスを提供しあうといったことも可能です。共通価値・新しいビジネスの創造につながるものと期待しています。

デジタルバンクを起点にAPI連携でサービスをつなぎ、共通価値・新しいビジネスを創造する場所、これがプラッ



トフォームの概念であり、インターネットバンキングでは絶対にできません。非常にチャレンジングな戦略であり、ひとつのプラットフォームができあがるまでには、相応の時間と理解を必要とするものの、挑戦する価値は十分にあります。

### 目指す理想のビジネスモデルと事業ポートフォリオ

そもそも、なぜ合併したのか。それは、東京圏という地域で社会貢献を果たすための共通価値創造の実現にほかなりません。そのあり方が、プラットフォーム構築を通じた新しいビジネスの創出であり、新しい金融サービスを含め、なくてはならない生活の一部となるようなサービスの提案であると考えます。

合併から3年間の前中期経営計画で徹底的なコスト削減を実行し、次なる投資への原資をつくり、新たな非金融サービス提供も含めたビジネスモデルへ変革するためにグループ会社も整備しました。そうして迎えた現中期経営計画では、真の合併効果を出していかなければなりません。そのうえで、当社グループを次なるステージへ引き上げていくには、金融・非金融サービスを融合させたプラットフォームをいかに構築していくか、この大きなチャレンジを確実に成し遂げていく必要があります。

また、プラットフォーム構想では、お客さまに当社グループの機能を活用いただくという視点もあります。中小企業のお客さまはSDGsや脱炭素化をはじめとする社会課題に対して、大企業のように各専門部署を設けて対応する体制を整えることは難しい。だからこそ、当社グループのきらぼしコンサルティングやきらぼしシステム、給与計算

や総務業務などのきらぼしビジネスオフィスサービス等を活用いただき、頼りになる伴走者としてご認識いただけるお客さまを1社でも多く増やし、そうしてメインバンクとしてのシェアアップを図りながら、地域への貢献度を高めていきたいと考えています。

すでにグループ会社は19社に上りますが、依然として足りていないと感じている機能も多く、今後、さらにグループ力を強化する検討を進めています。その一環として、2022年7月、広告・マーケティングを手掛ける株式会社ビー・ブレイブの株式を取得し、銀行業高度化等会社として子会社化しました。お客さまの広告宣伝やプロモーション、マーケティング分野の課題解決を図り、企業価値向上やデジタル化推進への貢献を目指すほか、当社グループのプロモーション自体も内製化させ、シェア拡大に向けたブランド戦略を強化していきます。そのためにも「東京圏というマーケットで私たちに何ができるのか」を改めて見つめ直し、地域の皆さまに認知いただけるブランド戦略の発信につなげていきます。

現中期経営計画の最終年度である2023年度には、グループ会社の連結利益貢献額を23億円（FG連結利益の11.5%）まで高めるとの目標を設定していますが、より



マーケットの中で評価していただけるグループ会社を増やしていくことが大事です。まずは、新設子会社の早期黒字化を実現し、各社が自立したかたちでライバル関係となって切磋琢磨しながら、スケールアップできる企業風土を醸成します。また、非金融サービスを提供する戦略的子会社が増える中、当社がしっかりと管理・監督をしていく必要があります。これからの持株会社の経営陣については、相応に複数業態の経営を見ることができると期待を込めて、組織していくのが大きな課題です。これを実現できた暁には、従来の銀行グループとしてのステージから、次なるステージ「金融にも強い総合サービス業」に歩みを進め、さらに大きなポテンシャルを發揮できるグループになると期待を高めています。

### 中期経営計画の進捗に対する認識

現中期経営計画は、かなりストレッチの効いた計画であり、これをいかに実現していくのかに関心を寄せていただいていると認識しています。初年度の2021年度決算は、非常に特殊要因が多かったものの、これをすべて除いても数値計画は順調に進捗し、業績予想の上方修正および増配に至りました。課題解決に向けた総合的支援を軸に据えた法人営業が非常に好調で、貸出金利息、役務収益がともに大きく増加しました。コロナ支援融資が大きく積み上がった翌年にもかかわらず、さらに融資が伸びたことは、お客さま基盤の拡大の戦略がきちんと現場で実行された成果であると捉えています。

一方、デジタル戦略における利用者の拡大という点においてはやや課題が残り、デジタルを活用いただけるお客さまを増やす取組を今後さらに強化する必要があります。UI銀行では、今年度中にローンや口座振替機能の提供、きらぼしライフデザイン証券との連携を予定していますが、こうした機能拡充のみならず、多様化するお客さまニーズを満たす新たなサービスの創出を目指します。

例えば、70代のお客さまのうち、7-8割はSNSを通じたサービスを利用されているといわれており、シニア層はデジタルへの抵抗感が強いという固定概念にとらわれることなく、便利だと感じていただけるサービスを訴求できれば、必ずや生活の一部として使っていただけるようになる

はずです。そのためにも、シニア層のお客さまはどんなサービスを必要としているのか、あるいは、ご家族の視点で「きらぼしであれば安心だ」と理解を得られるようなサービスをいかに創り出せるかを追求する必要があります。これはシニア向けに限ったことではなく、従業員向け、子育て世代向け、と細かくカテゴリー分けして追求することで、プラスアルファのサービス創出につながると考えており、多様なサービスの提供を通じて、当社グループの利用者拡大を目指していきます。

### サステナビリティ経営の視点から地域貢献を考える

2019年のSDGs宣言に始まり、以降、TCFD提言への賛同、サステナビリティ方針や環境方針の策定を通じ、具体的な目標を定めた自社の取組を推進しています。加えて、2022年1月には、「環境・社会に配慮した投融資方針」を策定し、現在は環境関連投資実行目標額2,000億円（2030年度まで）を掲げ実行段階に入っています。また、きらぼしコンサルティングの「SDGs評価プログラム」をはじめ、グループ各社が連携したワンストップの支援パッケージによるサポートも実施しています。自らも設定目標を遵守するとともに、環境課題解決に努めるお客さまを積極的に支援するという姿勢で地域貢献に臨みます。

### さらなるコーポレート・ガバナンス強化へ

まず、取締役会の実効性をさらに高めるため、普段からさまざまな問題を自分ごととして捉え、より多角的な視点から意見ができるよう、社内取締役には管掌業務を複数兼務させる体制とし、毎朝、常勤監査役も含めた情報共有の場を設けています。案件や各種プロジェクトの進捗状況等、前広かつ広範囲にわたるテーマで情報を共有しており、ここでの十分な議論が経営会議から取締役会までの決議のスピードを高める結果になっていると感じています。また、社外取締役・社外監査役に対する取締役会の事前説明でのご意見は取締役会前に全取締役が共有し、必要に応じて議案に反映させるほか、臨時経営会議を開催して検証するケースもあります。この東京圏という

競争が激しい地で勝ち残っていくためにはスピードが非常に重要です。当初は難しさを感じたところもありましたが、今では組織としてのスピード感がかなり出てきたとの感触です。さらに、取締役会の限られた時間だけでは議論が難しいと思われるテーマについては、社外取締役・社外監査役に前倒しで検討内容を伝え、多彩な経験、多様な視点からの厳しいご意見をいただきながら議論する態勢としています。今後の成長戦略における重要なテーマはDXにあると認識しており、引き続き議論を深めたいと考えています。

一方、海外進出支援を展開していくことを考えると、外国人の取締役および執行役員の登用、また女性のプロパー役員や取締役、若手の登用など、取組むべきことは、数えたらきりがありません。また、当社グループのすべての事業会社は戦略的子会社であり、そのトップについても、専門的な経験のある方を登用し経営していただくことなしには、市場で競争力を持つことはできないと考えます。市場価値を上げるには、専門人材の登用が必須であり、それはまた、東京圏だからこそ可能であると認識しています。

### ステークホルダーの皆さまへ

お客さまには、「きらぼしと取引したい」と思っただけのような、役職員には、「合併してよかった」「きらぼしで働けてよかった」「これからもきらぼしで働きたい」と思ってもらえるような組織にならないなりません。そのためにも、まずは現中期経営計画で掲げた目標を3年間でしっかり仕上げ、適切なリスクテイクをしながら、地域の中で確実にシェアを高め、存在感のある、誇りを持つ組織にしていくこと、これが私たち経営陣の役割だと思っています。

この4年間で、きらぼしとしての企業文化や価値観、一人ひとりの意識が変わりつつあり、「きらぼしびと」も浸透してきました。しっかりと結果を出し、皆さまに喜ばれる組織となるよう、役職員一体となつてともに鼓舞し、盛り上げながら「金融にも強い総合サービス業」へと着実に歩みを進めていきます。引き続きご支援をいただきたく、よろしくお願いたします。

## 社外取締役 対談

西尾昇治社外取締役 × 野村修也社外取締役対談

### ガバナンス実効性の強化に向けて

東京きらぼしフィナンシャル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コーポレートガバナンスの在り方などについて、西尾昇治社外取締役と、野村修也社外取締役による対談を行いました。



社外取締役に就任されて以来、グループのガバナンスの変化をどう評価されていますか。

**西尾:** 2019年の就任当時、合併時の課題となっていたシステム統合を注視していました。役員総出で対策を練っていたことが印象に残っています。その後運用の経過は順調で、現在は内部統制、コンプライアンスを含めたコーポレート・ガバナンスの視点に重きを置いています。システム統合を通じてその整備も進み、年々強化されてきていると感じます。

**野村:** 就任してからの1年を振り返ると、当社取締役会は社外役員の声に真摯に向き合っており、昨今のガバナンス改革の流れに合致していると感じます。とくに社外取締役の様々な経験や知見を取り入れ、経営の方向感を見定めようという姿勢は評価されて良いと思います。また、一般に監査役会設置会社における監査役は法令違反がない限り発言しない傾向が強いですが、当社の社外監査役は、これから進めようとしていることに対するリスクを前広に分析し、その対策に関しても質疑を展開しており、非常に健全な運営がなされていると感じます。「新しいことにチャレンジしていく」緊張感が取締役会に存在しているからこそ議論が活発化しているわけで、そこは高く評価しています。



社外取締役  
西尾 昇治

**西尾:** 私も実効性が高まっているという感触があります。各議案についての事前説明や報告も丁寧に行われ、質問に対してもしっかりと取締役会の中で応える体制ができていて、取締役会がスムーズに運ぶ要因になっています。

**野村:** 事前説明会の開催が取締役会の直前だった場合でも、その場で出た意見を反映して原案が練り直されるといった機動性の高さも、高く評価できます。その根底には、2018年発足という新しい会社ならではの、トレンドへの敏感さと、昨今のガバナンス改革への意識の高さがあるのだと思います。

その上で、さらなる実効性の向上を追求するならば、もう少し明確に監督と執行の役割を分離することが必要ではないかと考えます。スポーツになぞらえるならば、試合は可能な限り執行役員に任せ、取締役はコートの外でゲームや選手の動きを俯瞰しながら、作戦を授け、その成果をモニタリングする監督の役割に徹する必要があります。選手が監督を兼ねると、失敗してもドンマイ・ドンマイとなってしまう、監督機能が弱まってしまうからです。決議資料も、意思決定用とモニタリング用とは自ずと違っています。反対意見も含め議論のプロセスを追えるようなモニタリング用の資料へ移行すれば、適切な意見の埋没や、何かしらの要因で歪んだ意見に帰着してしまった原因を発見することができます。こうした形でのモニタリング強化こそが、投資家に安心感を与えることになると感じます。

グループのガバナンスと成長戦略における課題点は何でしょうか。

**西尾:** 今後の成長戦略として、グループ機能を連携させながら、いかに新しい金融サービスを作っていくかを考える中で、デジタル化推進の一歩としてこの1月にデジタルバンクU1銀行を開業しました。これは新たな領域での取組みであり、2021年度のもっとも重大な決議だったと認識しています。これからの時代、金融サービスは形を変えてくる。そこにもっとも関与してくるのがデジタル化、DX関連です。そういう意味では経営陣の中に、こうした領域を専門とする人を擁する必要もあると感じます。

**野村:** そうですね。グループ・ガバナンスが問われる昨今、金融以外の付加的なサービスとの融合により、いかに新しいサービスを作っていくかというグループ戦略がより重要になってきています。サービスを複合的に展開する段階にあって、U1銀行の開業はグループ経営の意識を高めるきっかけになったと感じます。

また今後、新サービスが増えるということは、その質によっては、お客さまからの不評がグループ全体を脅かすレピュテーションリスクを生む可能性もあります。質の高いサービス提供を目指すことはもちろん、グループブランド管理の観点からリスク管理の高度化について議論を深めることが必要だと感じています。

**西尾:** また今、盛んに議論している資本政策も重要なテーマであると捉えています。足下では、ロシア・ウクライナ問題の影響も出始めていますが、資本政策を含めた中長期戦略についても、より早い段階で前広に共有いただき、社外役員の意見も含めた審議態勢の中で練っていくことが重要になってくると感じます。

**野村:** 確かに時間的な制約もあり、なかなか議論に至っていない部分もあります。現在は中期経営計画の達成に力点が置かれていますが、やはり根源にある「東京圏にある地方銀行という強みをいかに活かしていくべきか」「我々はいったい何者なのか」について、もっと議論しないとなりません。

メガバンクとも競合する東京圏で、地域金融機関として、この地に居を構える人たちに身近で親しみのあるメインバンクと認識してもらえるにはどうしたらいいか。

それには、きめ細やかに地域の課題を拾い上げ、地域の方々は何を求めているのか、メガバンクにできない金融サービスは一体何なのかを追求しなければなりません。そして何か困った時に「きらぼしに行こう」と頼っていただけ、そうしたパートナー関係を作っていくことが重要です。

その関係構築の場として、さまざまな役割を立体的に展開するビジネスモデルを作り上げる意味合いで「プラットフォーム」というワードが合言葉になっています。まだ漠然としていて、同床異夢に陥る危険性がありますので、今後はそのワードの具体化のために多くの時間を割くことが必要だと思います。

**西尾:** 少し辛口な言い方をすれば、東京圏の方々にとりだけ「きらぼし」という名前が知られているのか、という疑問もあります。地域の名前を冠する地方銀行同様に、きらぼし銀行は東京圏の銀行という意識を持っていただいているでしょうか。これからブランディングを考えていく上でも、大きな課題として向き合っていくべきだと思います。

**野村:** 同感です。さらに東京圏は、圧倒的にビジネスチャンスが豊富だからこそ、ブランディングとつなげて信頼関係を構築することがキートンとなる。例えば、潜在的な力があるが、設立して間もないために過去の実績を重視するメガバンクの手法では融資を受けられないような企業を育てていくようなビジネス展開を指向する必要があります。

当社グループは、そうした物事を動かす可能性を持っていると感じます。大手町ではなく、表参道という場所だからこそ、新しい発想が生まれやすい。そうした新しい発想で、ビ

ジネスに目利きのあるバンカーを育てることができれば、将来、渋沢栄一さんのように「日本に新しい風を吹き込んだ人」として後世に名を残すことができるはずですよ。

**西尾:** それにはやはり、その道のプロでなくてははいけません。だから一人ひとりが、すべてのことにプロ意識を持って臨むこと、それが第一義でしょう。それによって結果的に一人あたりの生産性も上がってくる。

**野村:** 人は人についてくるものであって、本当に一人ひとりが自らを磨き、プロ意識を持って輝いていくこと、それがまさに「きらぼしびと」という言葉で表現されていると思います。

これから社外取締役としてどのようにグループに関わっていきたいとお考えですか。

**西尾:** 社外取締役の大きな役割は、まず、コーポレート・ガバナンスの視点が基本です。利益の最大化、不祥事の予防に向けた監視のほか、中長期にわたっての戦略策定への関与、事業戦略の進捗管理といったことも真摯に監督していかないとはいけません。そのために当社の取締役会だけでなく、各グループ会社の経営者、従業員、株主の皆さまともさまざまな機会を通じて接点を持ちながら、役割を果たしていきたいと思っています。

**野村:** 昨今、声高に言われるステークホルダー型の会社経営の中で陥りやすいのは、別のステークホルダーのために動いているように見せかけることで、残りのステークホルダーを我慢させ、結局は誰の利益も追求しないといった緊張感のない経営を生むことです。あらゆるステークホルダーを満足させるようなビジネスモデルを構築することは至難の業ですが、そこに果敢に取り組む必要があります。統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに自らが実行しようとしているビジネスモデルを示すことで、それを鍛え上げていくためのツールです。その深度ある対話（エンゲージメント）の過程で、社外取締役は、モニタリングを通じて、1mmでも前に進めるコーチのような役割を果たすこと、勇気づけ、場合によっては叱咤して動かし、真にステークホルダーから信頼いただける会社になるように、その挑戦をしっかりと伴走していきたいと考えています。



社外取締役  
野村 修也

## 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  
常久 秀紀

### 業績の振返り：前中期経営計画～現中期経営計画初年度(2021年度)

新型コロナウイルスの感染再拡大の懸念やコロナ後の経営環境に対する不確実性に加えて、高値圏で推移する資源価格やロシア・ウクライナなどの地政学リスクにより不透明な経営環境が長期化する可能性もあります。(今後の金利や為替・株価の動向も不安定な状況となっています。)

このような状況下、グループ発足時から戦略の着実な実行を継続し、2018年にスタートした前中期経営計画で実施してきた組織のスリム化や店舗再編による効率化、グループ会社インフラ構築の効果が、2021年度からスタートした現中期経営計画ではコスト・トップラインの両面で顕在化してきました。経営基盤を強化し、営業基盤を固めてお客さまへのサービス提供力を底上げしてきた結果、2021年度は、取引先のメイン化による貸出金利息収入の増加で資金利益が増加しLBOローンなどの事業性ファイナンスの増強で非金利収益も

増加しています。

また、システム統合や店舗効率化などの合併効果が具現化し経費は前年比減少、本業の収益を表すコア業務純益は大きく増加しました。

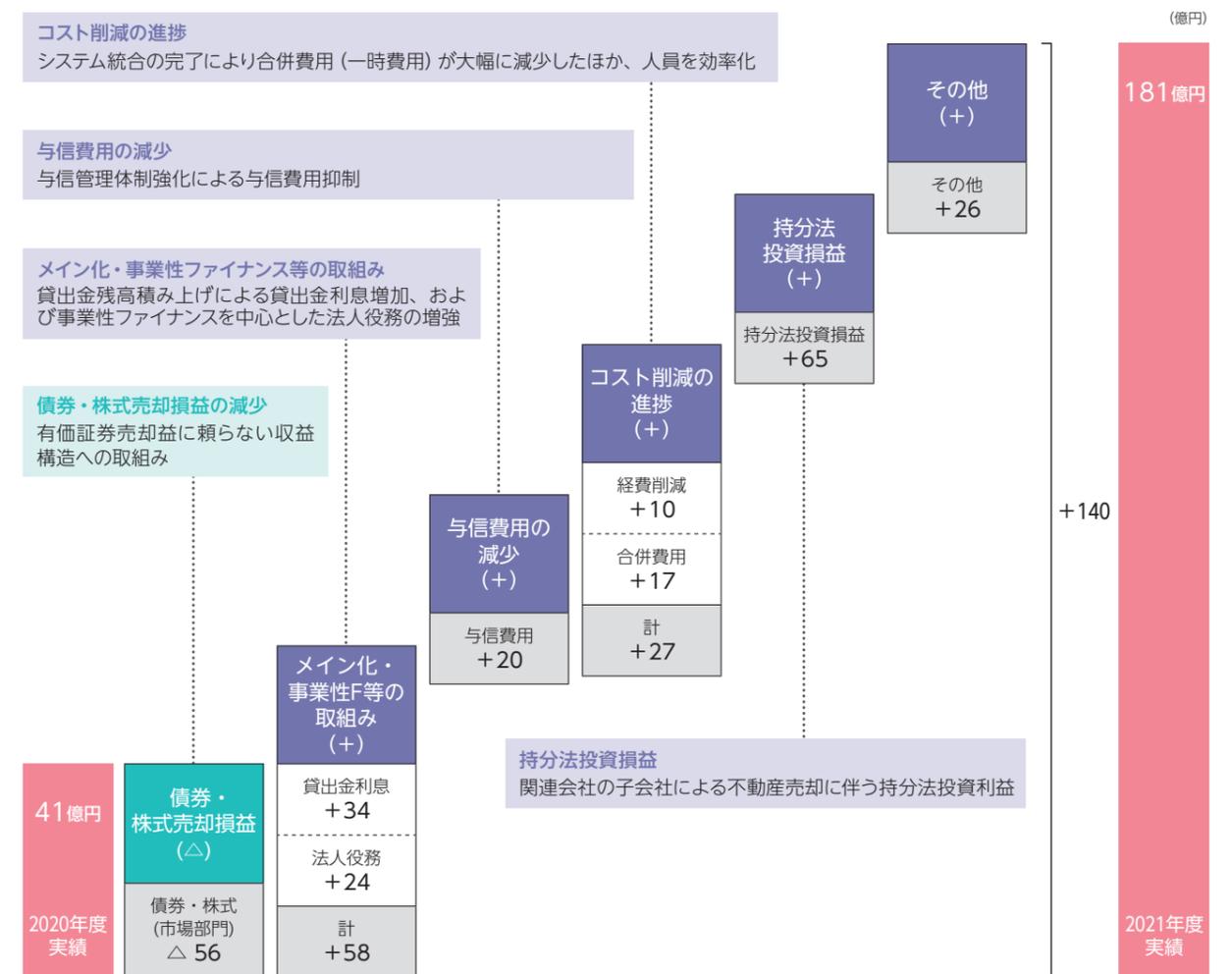
事業性評価に基づき一定の保全を確保したうえで取引先に対する支援や、予兆管理を強化するなど体制強化を進めています。

こうした与信管理体制の強化により与信関係費用は前年比低下していますが、貸出ポートフォリオ悪化のリスクが高まる懸念もあり、今後の動向には留意が必要と認識しています。

お客さまが抱える様々な課題を、グループ会社が一体となって解決するビジネスモデルを進める中、当期純利益(FG連結)は181億円、前年比140億円の増加となりました。

|                        | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 増減     |
|------------------------|----------|----------|--------|
| コア業務粗利益                | 692億円    | 786億円    | +94億円  |
| 資金利益                   | 587億円    | 656億円    | +69億円  |
| 非金利収益                  | 104億円    | 129億円    | +25億円  |
| 経費                     | △ 524億円  | △ 514億円  | +10億円  |
| コア業務純益                 | 167億円    | 272億円    | +104億円 |
| 与信関係費用                 | △ 84億円   | △ 63億円   | +20億円  |
| 経常利益                   | 88億円     | 260億円    | +171億円 |
| 当期純利益(銀行単体)            | 48億円     | 184億円    | +136億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (FG連結) | 41億円     | 181億円    | +140億円 |

### 当期純利益 (FG連結) の前年比増減



### 中期経営計画の主要KGIの進捗

中期経営計画で掲げた財務目標 (KGI) については、計画初年度の2021年度においてほぼ全ての項目で目標を達成しました。

前中期経営計画でコストの効率化を優先して取り組んできた結果、2021年度のコアOHRは65%の水準まで低下し、これまで行ってきたグループ会社の整備が顧客向けサービス業務

利益の大幅な増加に貢献し、ROEは5.7%の水準に向上しました。

2021年度に計上された持分法投資利益を、当社グループのDX推進等の経営効率化に資する領域へ積極的な投資を行うことで、現在進めている施策を着実かつ加速度的に遂行し、更なるお客さまサービスの向上につなげていきます。

|                        | 2020年度実績 | 2021年度計画 | 2021年度実績 | 計画比      |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|
| ROE (FG連結)             | 1.3%     | 3.2%     | 5.7%     | +2.5%pt  |
| コアOHR (経費率)            | 75.7%    | 67.0%    | 65.3%    | △1.7%pt  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (FG連結) | 41億円     | 100億円    | 181億円    | +81億円    |
| 顧客向けサービス業務利益           | 14億円     | 124億円    | 126億円    | +2億円     |
| 子会社連結利益貢献額             | 3億円      | △ 4億円    | 1億円      | +5億円     |
| 自己資本比率 (FG連結)          | 8.7%     | 8.6%     | 8.4%     | △ 0.2%pt |

## 財務担当役員メッセージ

### 財務運営と資本運営

中期経営計画においては資本政策が重要な鍵になると認識しています。資本の健全性を示す自己資本比率と資本の効率性を示すROEのバランスの取れた運営を行い、総還元性向は20~30%を目途として、適正な株主還元を行います。

PBRが0.2倍の低い株価水準を勘案すると、資本効率改善のためにROEの向上が最重要課題の1つです。

リスク・アセットはROEの分母にあたる資本に関係し、ROEの分子にあたる利益を極大化させるためには、「トップライン収益とリスク・アセット」、及び「経費」を適切にコントロールする必要があります。

#### トップライン収益とリスク・アセットコントロール

メイン化取引の推進や、事業譲渡に伴う事業性・与信としてLBOファイナンスやエクイティ投資にも積極的に取組み、リスク・アセット対比の収益（貸出金利息と手数料収益）の拡大を目指します。

リスク・アセットを一層意識した運営を行い、高採算アセットへの入替を進めつつ、リスク・リターン異なる事業の組み合わせで収益を安定させ、事業ポートフォリオをより収益性の高いものにします。

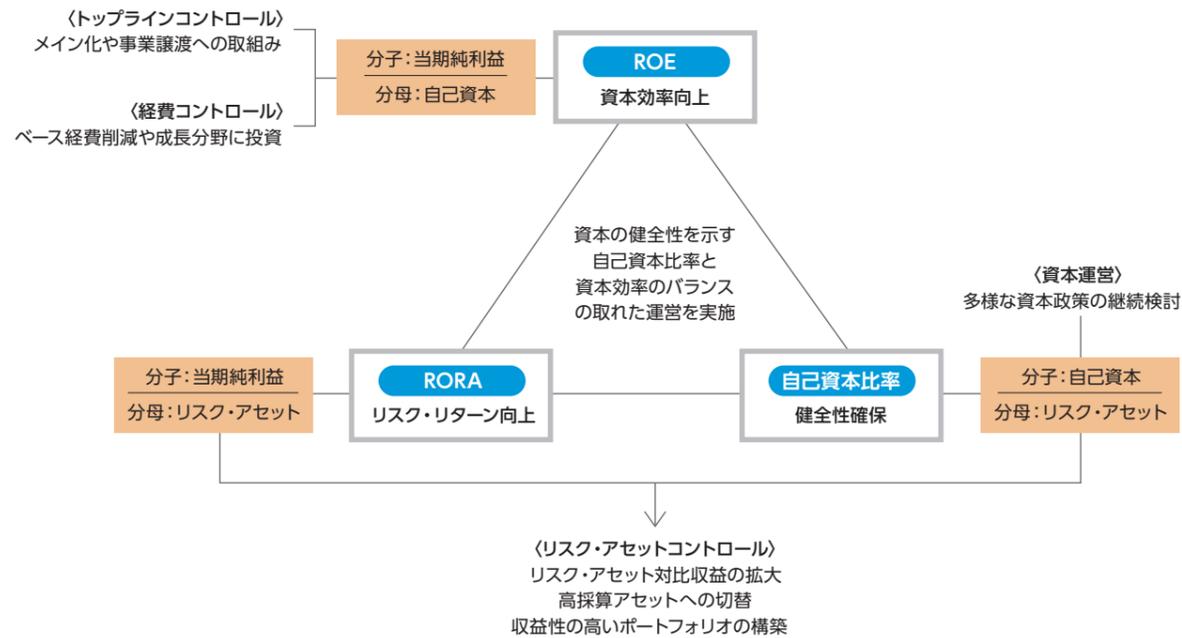
#### 経費コントロール

統合・合併で進めてきた本部・店舗の効率化やシステム統合によりベースとなる経費を削減し、グループ不動産売却に伴う持分法投資利益などを原資として、DX等の成長分野や経営の効率化に必要な経費投入を行います。

#### 資本運営

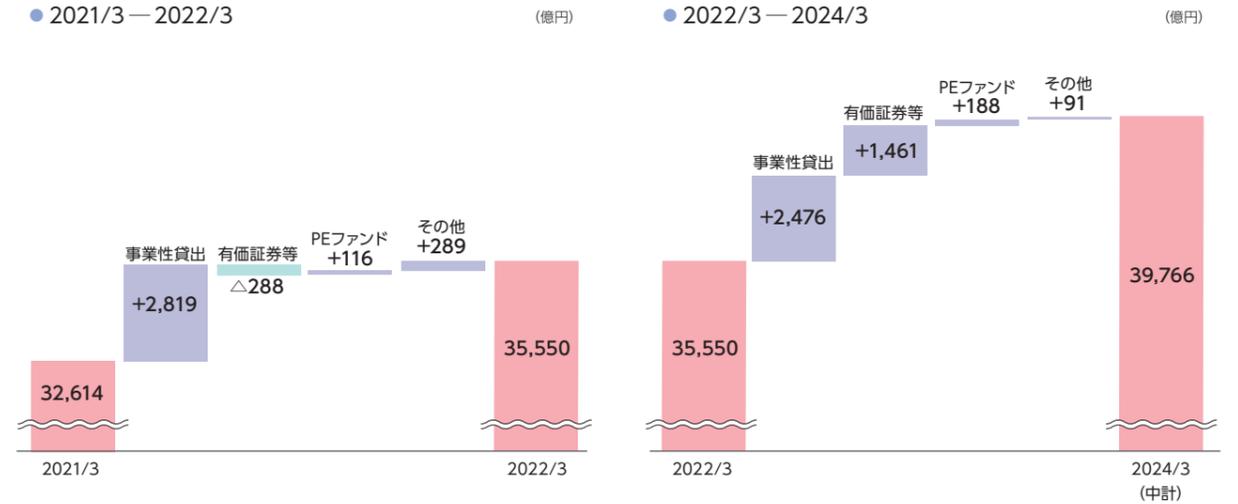
資本については、多様な資本政策を継続して検討し、環境変化や自己資本の充実度合いを見つ柔軟かつバランスよく対応し、8%超の自己資本比率を確保します。

### 財務運営の要因分析



|                          | 2021年度実績                      | 2022年度計画                       | 2023年度計画  |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------|
| ROE (FG連結)               | 5.7%                          | 5.9%                           | 5.9%      |
| 自己資本比率 (FG連結)            | 8.4%                          | 8.3%                           | 8.3%      |
| RORA (FG連結当期純利益ベース)      | 0.4%                          | 0.4%                           | 0.5%      |
| 総還元性向                    | 20%                           | 20%                            | 20~30%    |
| 総還元性向の前提<br>(持分法投資利益控除後) | (▲65億円控除後) FG利益116億円<br>75円配当 | (▲35億円控除後) FG利益160億円<br>105円配当 | FG利益200億円 |

### リスク・アセットの推移



### 株主還元の一層の充実

資本の健全性を維持しながら、株主還元の一層の充実とバランスをとった資本運営を行い、成長領域への投資原資となる持分法投資利益控除後の総還元性向は2021年度に約20%の水準、2022年度以降は20%~30%を目途とします。

これらの取組みでROEの分母にあたる資本をコントロールしながらROEの分子である利益の拡大を図り、2023年度には

ROE約6%を目指します。グループ全体の経営資源配分を最適化し強靱な収益構造を構築します。

適切なリスク・リターン分析に基づくリスク・アセットのモニタリングも継続して行い、ROEと自己資本比率を乗じたRORAは中期経営計画の期間中、0.4%~0.5%の水準で推移します。

### 政策保有株式

当社グループでは「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であり、直近5年間で約100億円を削減しました。

保有目的の適切性や経済合理性、取引先との総合的な関係

の維持・強化の観点から年に1回以上、取締役会で定期的に検証しています。

経済合理性の観点では、政策保有株式の保有に伴う便益及びリスクと資本コストとの関係を定期的に精査しています。

### ステークホルダーとの対話

ライフプランサポートビジネス、デジタルバンクビジネス、創業支援や事業承継ビジネスなどの取組みを通して様々な課題解決に対してプラットフォーム機能を提供し、お客さまの新しい価値創造と全てのステークホルダーの皆さまの発展に尽くすことを

目指します。

今後も株主・投資家の皆さまにとって有用な情報を積極的に開示していくとともに、双方向の対話を継続していきますので、引き続きご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

## 財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 百万円)

東京きらぼしフィナンシャルグループ



貸出金残高 (単位: 億円)

きらぼし銀行 (単体)

■個人 ■中小企業 ■中堅・大企業 ■地方公共団体



預金等残高 (単位: 億円)

きらぼし銀行 (単体) + UI銀行 (単体)

■個人 ■法人 ■その他 ■UI銀行



コアOHR (単位: 億円、%)

きらぼし銀行 (単体)

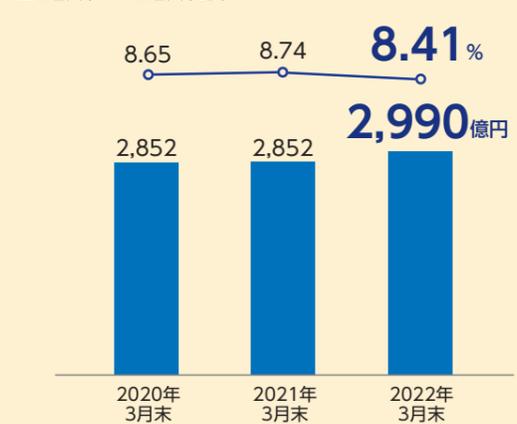
○コアOHR ※コアOHR =  $\frac{\text{経費}}{\text{コア業務粗利益}} \times 100$



連結自己資本比率 (国内基準) (単位: 億円、%)

東京きらぼしフィナンシャルグループ

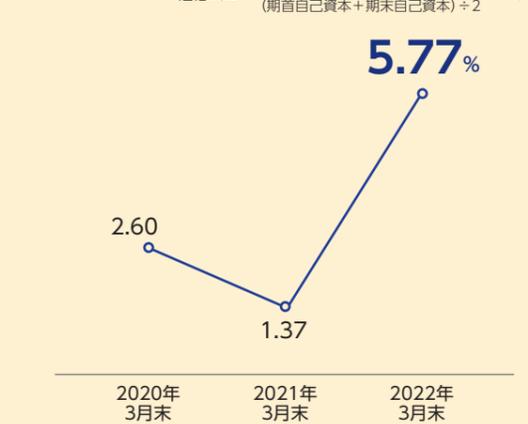
■自己資本 ○自己資本比率



連結ROE (単位: %)

東京きらぼしフィナンシャルグループ

※連結ROE =  $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益等}}{(\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本}) \div 2} \times 100$



## 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量削減率 (2013年度比) (%、t-CO<sub>2</sub>)

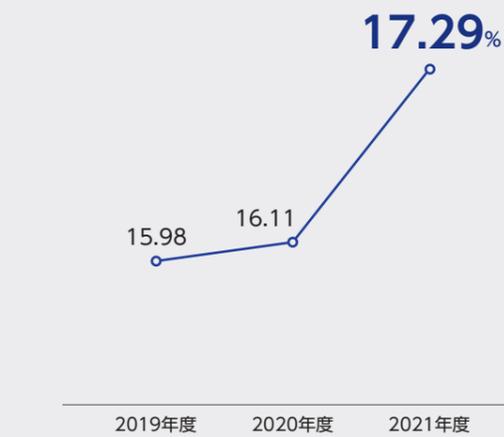
■CO<sub>2</sub>排出量 ○CO<sub>2</sub>排出量削減率 (2013年度比)  
※ CO<sub>2</sub>排出量は当社グループ全体のScope1およびScope2を対象に算出しております。



電力使用量 (千kwh)



管理職に占める中途採用者の割合 (%)

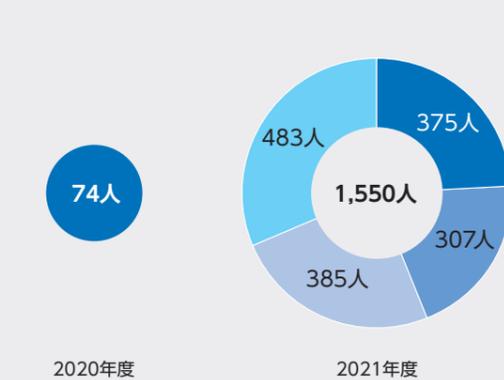


女性管理職比率 (%)



プロフェッショナル人材育成のための「道場」研修参加人数

■SF ■PB ■コンサルティング ■デジタル



**SF道場**  
法人のお客さまに対し、高度な金融支援の提案ができる人材を育成するためのプログラムで、以下の3つの形式で開催。  
【合宿型】 高度な案件を題材に、受講者自らが課題解決方法を考え共有することで、相互に刺激しあい、高めあうプログラム  
【公開型】 学びを深めたい職員を対象とした対話形式のプログラム  
【Web型】 法人営業に関心をもち、学ぶ意欲のある者であれば誰でも参加することができる講義形式のプログラム

**PB道場**  
富裕層・法人オーナーに対し、資産承継や資産運用における高度な課題解決提案ができる人材を育成するためのプログラムで、以下の2つの形式で開催。  
【合宿型】 実践的にプライベートバンカーとしてのスキルやマインドの向上を図るプログラム  
【Web型】 マーケット知識や経済情勢など、資産運用に資するインプットを行うプログラム

## 価値創造ストーリー

東京きらぼしフィナンシャルグループは、  
 「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  
 経営理念のもと、  
 多様化するニーズにお応えするため、  
 「金融にも強い総合サービス業」を目指し、  
 お客さまに寄り添った  
 商品・サービスを提供することで、  
 お客さまの価値創造に貢献してまいります。

### 時代とともに 変化する金融

社会の変化によって日々  
 新たなニーズが生まれています。  
 金融は、いつの時代も、商品・サービスを  
 通じて人々の夢や挑戦を応援し、  
 地域社会を支えてきました。

### 対応すべき お客さまニーズ・社会課題

お客さまニーズは時代とともに変化し、  
 また現代社会が抱える課題は  
 複雑多岐にわたります。  
 きらぼしグループは、  
 グループの総合力を活かして  
 お客さまニーズ・社会課題に  
 対応してまいります。

### 社会との 共通価値の創造

多様化するお客さまニーズや  
 社会課題に向き合い、  
 価値創造ストーリーのもとに、  
 ステークホルダーの皆さまとの  
 共通価値の創造に取り組めます。  
 そして、社会の進展とともに、  
 きらぼしグループの持続的成長と  
 企業価値向上を  
 目指してまいります。

## 「金融にも強い総合サービス業」の実現

お客さまの価値創造と  
 地域社会の発展に貢献します

## 東京きらぼしフィナンシャルグループの価値創造プロセス

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



## 価値創造の資源 東京きらぼしFGの競争優位

### 01 肥沃な東京マーケット

東京は、日本のGDPの約5分の1にあたる115兆円を占める肥沃なマーケットです。現在、きらぼしグループの東京におけるメイン取引社数のシェアは3%台であり、まだまだ開拓できる余地が大きいと考えます。マーケットが大きい分、競争も熾烈ですが、より付加価値の高いサービスを提供することでお客様の企業価値の向上に貢献します。また、きらぼしグループは、東京都をはじめとした、行政との連携事業も多く取扱っています。

### 03 テクノロジーへの迅速な取組み

2020年5月に3行のシステム統合を完了し、その後、コロナ禍で急激に進むお客様のデジタル志向、キャッシュレス化、非対面対応などのニーズに応えるべく、DXに積極的に取組んでおります。2021年11月には、従来から活用されている「前給」サービスとデジタルマネー「ララPay」を融合したスマホ向けアプリ「ララQ」をリリースし、より利用しやすいかたちとしました。さらに、2022年1月にはクラウドを活用したデジタルバンクUI銀行を立ち上げました。2022年3月末現在、6.7万口座、1,300億円超の預金残高となり、シニア層の取込みやさまざまな事業者とのアライアンスなど、新しい領域にチャレンジしています。

### 02 専門性が高く幅広い金融ソリューション

多様化するお客様ニーズに応えるべく、エクイティファイナンスやストラクチャードファイナンスなど、専門性が高く幅広い金融ソリューションを提供しています。医療機関向けファイナンス、M&Aアドバイザー等に取り組むことで、地域経済の持続可能な発展と地域社会のインフラ支援に貢献し、お客様の課題解決や企業価値向上に貢献してまいります。きらぼし銀行では、SF部、MF部、医療・福祉事業部等において、きらぼしキャピタルと連携し、メザニンファイナンスや医療機関への資本性ローンなどを通じて、中堅中小企業の課題解決や地域医療の持続的成長に取り組んでいます。

### 04 自ら向上する「きらぼしびと」

役職員全員が「きらぼしびと」の3つの行動指針のもと、社会への貢献を通じて、組織の発展を目指すとともに、自己実現や、自らの幸せを実現させています。事業のサステナビリティを意識し、みんなで一丸となって目標を達成することに喜びを見出す組織を目指しています。

#### 「きらぼしびと」の3つの行動指針

1. “高い志”を持つひと
2. 「どうしたら出来るのか」を常に考えるひと
3. 結果にコミットし、果敢に挑戦し続けるひと

## 価値創造の仕組み **ビジネスモデルと提供価値**

きらぼしグループのビジネスモデルはお客さまニーズにマッチしたソリューションを提供することで、お客さまときらぼしグループがともに成長することを目指しています。従来は預金を集め、その資金をもとに融資するのが銀行ビジネスでした。しかしこれからは、法人であれば、それぞれの企業の成長ステージに合ったさまざまなソリューションを提供し、また個人であれば、人生100年時代にふさわしいコンサルティングサービスを提供していきます。そして、金融に留まらない総合サービス業に徹することにより、社会課題の解決に貢献し、同時に当社グループの持続的成長につなげていきます。



## 地域の課題を金融に留まらない幅広い商品・サービスで解決

当社グループが目指す「金融にも強い総合サービス業」とは、提供する商品・サービスが人々の生活や事業活動の価値創造に貢献するとともに、地域社会の発展に貢献することです。商品・サービスの拡充により、金融本来の機能を越えた新しい価値を提供し、社会課題の解決に貢献してまいります。

01

### UI銀行が開く金融の新しい世界

すべての人がデジタルバンクを当たり前のように利用できるようになる世の中を先取りし、新しい金融のマーケットを作っていきます。コンシェルジュを各店舗に配置するほか、NTTドコモとスマートフォン教室を開催するなど、シニア層のデジタルへの取組みを積極的にサポートします。今後、利用者の生活全般を応援すべくさまざまなサービスを搭載していく予定です。



02

### 新しい働き方を提案するきらぼしテック「ララQ」、「前給」サービス

2005年から社内融資制度「前給」サービスを提供してきたきらぼしグループが、デジタル化を推し進め、デジタルウォレット「ララPay」と「前給」サービスを一体で利用できる「ララQ」をスタート。働く人のウェルネスを高めるとともに、新しい働き方を提案します。



03

### 羽田エリアを起点とした多元的プラットフォーム

羽田イノベーションシティ内のインキュベーション拠点「KicSpace HANEDA」において、スタートアップと大企業との連携を促進する「きらぼしピッチ」イベントを定期的で開催するなど、外部連携先、行政や地域金融機関との協業により、単なる資金調達に留まらないさまざまな機能を提供しています。





## 価値創造と 職員エンゲージメント向上を支える 「きらぼしびと」の育成に向けた 取組みとは

取締役  
三浦 毅

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では、中期経営計画（2021～2023年度）をスタートしたタイミングで、新たに「きらぼしフィロソフィー」を策定し、このフィロソフィーを実践するための「きらぼしびとの3つの行動指針」を示しました。なぜ「きらぼしフィロソフィー」が必要なのか。その経緯と目的、「きらぼしびと」を育成するための取組みなどについて、三浦毅取締役と、高橋ゆき社外取締役による対談を行いました。

### 「きらぼしフィロソフィー」と 「3つの行動指針」はなぜ生まれたのか

—きらぼしグループの価値創造を担う「きらぼしびと」について、「きらぼしびと」が生まれた経緯とその目的について教えてください。

**三浦** 私たちは2018年5月に3銀行が合併してできた新しい会社です。合併後の統合作業がひと段落したタイミングで、次のステージを目指すには役職員のベクトルを合わせることが大切だと考えました。

新しい金融グループとしての目指すべき姿を明確にするとともに、役職員全員が共通してもつべき価値観や考え方、行動指針を打ち出していこうということで、「きらぼしフィロソフィー」と「きらぼしびとの3つの行動指針」を策定しました。併せて、人事制度も改革し、私たちの覚悟を社内に示した格好です。

「きらぼしフィロソフィー」「きらぼしびとの3つの行動指針」の策定には、高橋さんも深くかかわっていただきました。

**高橋** 私は3銀行の合併と同時に、当社の社名が「東京きらぼしフィナンシャルグループ」となる1年前の2017年に取締役役に就任したのですが、そのとき私が最初に発した言葉が「きらぼしびと」でした。「企業は人なり」とよく言います。お客さまはもちろんですが、職員一人ひとりも大切です。「ここで働いて幸せだ」と言ってもらえるような場所にしたいという思いから、「きらぼしびと」のコンセ

プトは生まれました。それからずっと「きらぼしびと」育成の取組みが続いています。最も大きな施策といえば研修でしょうか。

**三浦** そうですね、一番大きな取組みは階層別の研修です。初年度は支店長や次長などの管理職を対象に研修を行いました。2年目となる今年度は、課長・調査役を対象に開催中で、来年度には全職員の研修を完了する予定です。

研修といっても、何かを教えるわけではなくて、「きらぼしびと」について考えて、自分なりの言葉で思いを語ってもらい、その思いをつなげることを重視しています。

—「きらぼしびと」の取組みがスタートして1年余りが経過しましたが、外部の目から見て、きらぼしグループの職員について評価できるポイントはどこですか。課題点についても併せて教えてください。

**高橋** 私は常々、「世界一幸せな社外取締役」だと言っています。なぜなら、幸せを共有できる仲間がこの会社にはたくさんいるからです。

社外取締役に就任した当初は、残念ながら「きらぼしびと」はいませんでした。しかし、フィロソフィーや行動指針を示し、さまざまな制度もできて、新たなマインドセットが加わったことで、「まずはやってみよう」と行動に移す役職員の方が増えたように思います。一番変わったのは役員の方々です。それまで以上に生き生きと仕事をされている姿は、見ていて本当にうれしいです。一方で課題もあります。「あなたらしさって何？」と職員に聞いて

も、あまり答えが返ってこないことです。「自分らしさ」というのが一人ひとりにとっての一番の強みであり、それを発揮するためにみなさんここに集まっているので「ありのままのあなたでいいんだよ」ということを、私は「きらぼしびと」全員に訴えたいです。



### 一人ひとりの違いを受け止め合うことが 真のダイバーシティ&インクルージョン

—「きらぼしフィロソフィー」を実践するには、職員のワーク・ライフ・バランスや健康経営などが重要になると思いますが、その取組みについて教えてください。

**三浦** 現代はストレス社会であり、メンタルヘルス（心の健康）は非常に大きな問題です。心の不調には早めの対処や治療が肝心ですから、産業医を増やしたり、Webで簡単にできるストレスチェックを取り入れています。こうした仕組みも大事ですが、やはりコミュニケーションが不足していると変化に気づくことができないので、昨年度から1 on 1 ミーティングを始めました。仕事以外の話ができる機会を設けることで、職員の小さな変化にも早く気づける場になればと思います。

ワーク・ライフ・バランス促進の観点からは、自己研鑽にかかる費用を補助したり、育児休業復職者向けの勉強会や交流会を実施しているほか、男性も育児休業をしっかりとれるよう啓蒙しています。育児をしながら働くことは大変ですが、育児にしっかりと向き合うことで、その後の人生がより豊かなものになります。そのためのサポート体制は充実させていきたいと考えています。

—働き方改革やダイバーシティの推進がこれまで以上に求められていますが、きらぼしグループが考える多様な在り方、働き方とは、どのようなものですか。

**三浦** 私たちは、高橋さんをはじめ、たくさんの外部の方々に応援していただき、ここまで来られたと思っています。新たなビジネスへの取組みを進める中で、中途採用

による外部人材にも多数参加いただいています。加えて、70歳までの雇用延長も昨年スタートしており、多様な人材を尊重することで、「きらぼしフィロソフィー」を実践する仲間を増やしていきたいと考えています。

**高橋** ダイバーシティというのは、決して国籍や性別、年齢などの問題ではありません。一人ひとり違いをもった人たちがそれぞれの個性を生かして働けることが真のダイバーシティであり、自分のありのままを受け入れると同時に、仲間それぞれのありのままを受け止め合うことが、インクルージョン（包摂）であると私は考えています。職員一人ひとりが自分らしさを自覚し、強みに変えていけるよう、これからも背中を押していきたいと思っています。

—「きらぼしびと」を育成するための今後の取組みを教えてください。

**高橋** 企業価値を創造するのは「人」です。「きらぼしびと」になるには「目に星」が入っていないといけません。つまり、一人ひとりが輝いて、生き生きと仕事をすること。

**三浦** 「目に星を入れる」ポイントは何でしょうか。

**高橋** 実は感謝です。目をつぶって、感謝することを、1つ、2つ、3つと数えていきます。そうすると目を開けた時に、みなさんの目には星が入っています。この感謝の連鎖を社内で広げていくことで、「きらぼしびと」を増やしていきたい。

「きらぼしびと」の取組みは、まだ序章に過ぎません。役職員一人ひとりが毎日、「きらぼしびと」について考え、行動できるようになるまで続けていきたいと考えています。



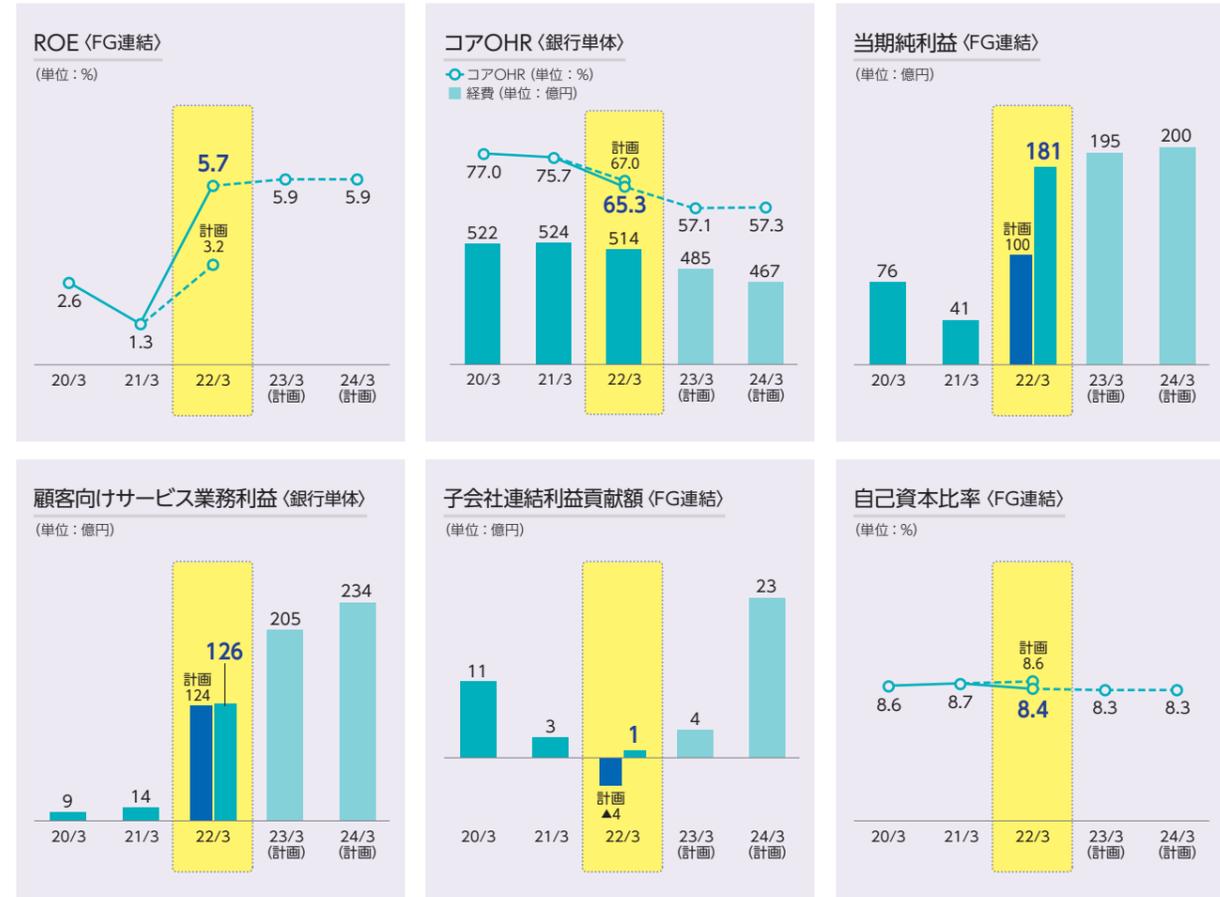
**三浦** 高橋さんは、社外の応援団というよりも、一緒に頑張っている仲間であり、同志です。これからも私たちの背中を押していただきたいと思いますし、ともに歩んでいただけたらと思います。

## 中期経営計画の進捗状況

### KGI 財務目標

2021年度における中期経営計画のKGI（財務目標）については、メイン化取引を推進したことや事業性ファイナンスが増加したこと、また、それに伴う法人の役員取引等利益が堅調に推移したことに加え、経営の効率化により人件費を中心に経費削減

を進めたことなどから、ROEや当期純利益、きらぼし銀行のコアOHRおよび顧客向けサービス業務利益など、概ね目標を達成する結果となりました。



### KPI 重要業績評価指標

#### KPI デジタルバンクビジネス

個人ネット利用者: 6.8万先 → 40万先

きらぼし銀行において、個人インターネットバンキング (IB) のWeb申込みの取扱開始やアプリのリニューアル (振込等のIB機能の取扱開始) を実施するほか、UI銀行の開業などにより、個人ネット利用者数は増加しております。今後は、UI銀行において、営業店・コールセンターとの連携を強化し、KPI達成に向けて対応していく方針です。



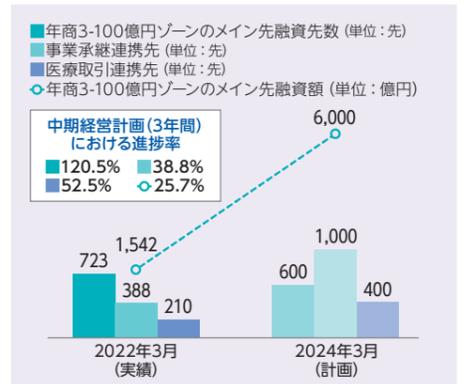
### KPI 法人戦略

- 年商3-100億円ゾーンのメイン先融資件数: +600先
- 年商3-100億円ゾーンのメイン先融資額: +6,000億円
- 1,000先以上と事業承継で連携
- 医療取引先400先以上と連携

年商3-100億円ゾーンのメイン先融資件数については+723先 (進捗率120.5%)、融資額は+1,542億円 (進捗率25.7%) となりました。

事業承継については、きらぼしコンサルティングとも連携し、「事業承継に関する貸出」、「M&A (アドバイザー契約締結含む)」等を行っており、提案活動実施先を含めた連携先は388先 (進捗率38.8%) となりました。

医療取引については、医療・福祉事業部を中心に、「医療メイン化による融資」、「開業支援による融資」に取り組み、支店サポート先を含めた医療取引連携先は210先 (進捗率52.5%) となりました。



### KPI 人事制度改革 (生産性向上と人員最適化)

- 140%の生産性向上 (1人当たりコア業務粗利益 23百万円 → 32百万円)

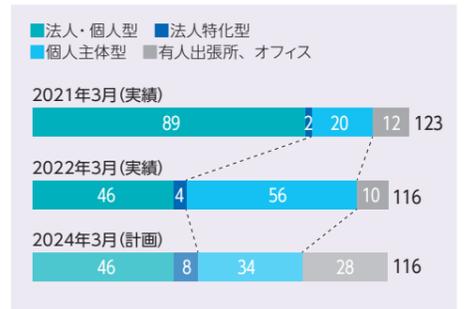
コア業務粗利益が堅調に推移し、1人当たりコア業務粗利益は29.6百万円 (進捗率63.9%) と順調に進捗しました。今後は、本部管理部門の効率化や営業部門へ配置転換等による人員の最適配置を進めるとともに、メイン化取引の推進 (複合取引の推進) 等を行い、コア業務粗利益を高めることにより、更なる生産性向上を図ってまいります。



### KPI 店舗戦略

- 法人取引拠点を集約: 法人・個人型、法人特化型107拠点 (2020/3末) → 54拠点 (▲53: 2024/3末)
- 個人取引に特化した拠点を増加: 個人主体型14拠点 (2020/3末) → 34拠点 (+20: 2024/3末)

中期経営計画初年度となる2021年度は、法人取引拠点を集約を進め、法人・個人型、法人特化型は合計50拠点と順調に進捗しました。また、個人主体型についても合計56拠点と計画どおり進捗しており、今後は、UI銀行開業を踏まえた更なる店舗等と、メリハリのある最適な人員配置を図ってまいります。

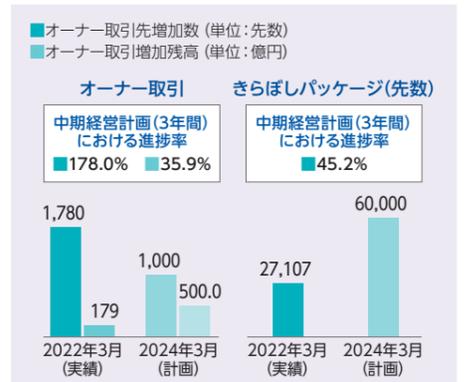


### KPI ライフプランサポートビジネス

- オーナー取引: +1,000先、+500億円
- きらぼしパッケージ: 6万先利用

きらぼしライフデザイン (KLD) 証券と連携し、富裕層を含むオーナー取引強化に注力した結果、オーナー取引先数は1,780先増加とKPIを前倒しで達成しました。また、取引残高についても179億円増加 (進捗率35.9%) と計画どおりに進捗しました。

きらぼしパッケージについては、27,107件 (進捗率45.2%) と順調に推移しました。引き続きシニア層の個人IB・アプリの契約先およびUI銀行口座開設者の更なる積み上げや、遺言信託・「100年パスポート」等シニア層に向けたサービスの提供に取り組んでまいります。



# デジタル戦略

## 【特集】 UI銀行が目指すきらぼしの新しい未来

きらぼしグループは、2022年1月にデジタルバンク「UI銀行」を開業いたしました。

「UI銀行」は、きらぼしグループのDX戦略の中核として、きらぼしグループの成長戦略を担う企業と位置づけています。

本特集では、東京圏において117拠点の店舗を展開する「きらぼし銀行」に加えて、「UI銀行」を開業した背景、「UI銀行」が目指す新しい未来についてご紹介します。

### UI銀行社長メッセージ



株式会社UI銀行  
代表取締役社長  
田中 俊和

#### ～新たな顧客接点を創設～

人口減少や異業種参入、デジタル化の進展など世の中が劇的に変化しているにもかかわらず、銀行の支店の在り方はここ30～40年大きく変わることはありませんでした。きらぼしグループは現在銀行店舗の在り方を見直すと共に、我々UI銀行は、お客さまの利便性向上とデジタルシフトによる業務効率化の両輪をスピーディーに実現しようとしています。デジタルバンクプロジェクトは、これまでの顧客接点を抜本的に変えていく、グループ全体のリテール戦略の柱となる取組みとして今後もチャレンジし続けていきます。

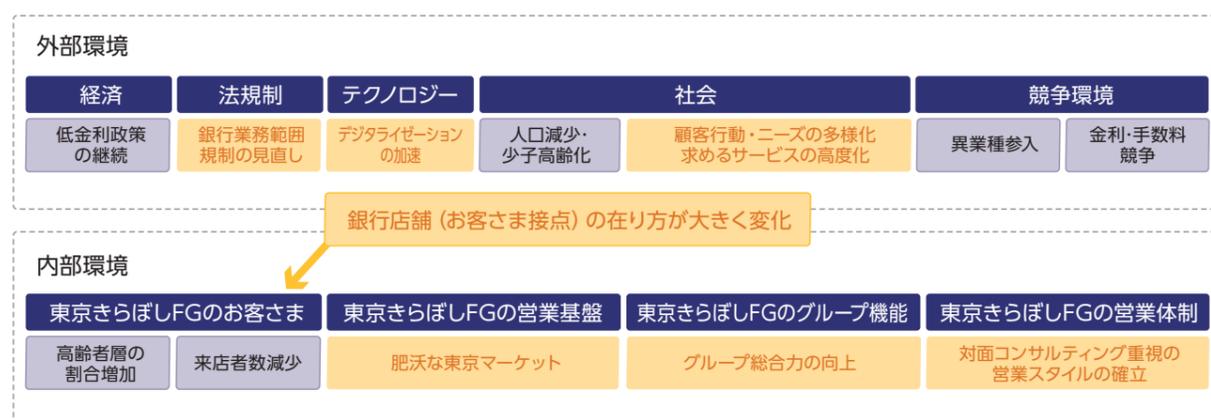
#### ～地域・世代・業態を超えて～

UI銀行はスマートフォンアプリを通じて全国、全世代へアプローチすることが可能です。グループとして接点の薄かった10代20代の若年層から、デジタルへの抵抗を持つシニアの方々まで、デジタルとリアルでサービスを提供していきます。また異業種とも積極的に連携し、お客さまの生活に欠かすことの出来ないUI銀行になることを目指していきます。UI銀行は「地域を超えて」「世代を超えて」「業態を超えて」、無限の可能性を秘めているデジタルバンクです。

#### ～本当の豊かさの追求へ～

「ふやすのは、わたし資産」をコンセプトに、UI銀行アプリから「お客さまが大切にしたい価値観を形にすること」「どんなアクションをすることにより(有形・無形の)資産を増やしていけるのか」などについて議論を重ね、真剣に考えてきました。UI銀行はこれからも、お客さまの「わたし資産」をふやしていく取組みを考え、具現化し、本当の豊かさとは何かを追求していきます。

### きらぼしグループがデジタルバンクを設立する目的



### お客さま接点の在り方の変化

きらぼしグループを取り巻く金融環境は、人口減少や低金利政策の継続に加え、銀行業への異業種参入等により競争環境が激化しており、ビジネスモデルの変革が急務となっています。また、デジタル化の加速やスマートフォンの普及に伴い、お客さまの行動やニーズが多様化・高度化し、新たな価値創造が求められています。

2021年4月にスタートした中期経営計画では、「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」ことを掲げています。従来の銀行のスタイルでは、お客さま一人ひとりに金融サービスやコンサルティングサービスを提供してまいりました。そうした1対1の関係性に加え、今後はきらぼしグループの法人のお客さま、またそのお客さまのサービスを利用しているお客さまにまで、さまざまなニーズをつなげられるような、価値提供のプラットフォームを構築したいと考えています。

そのプラットフォームの実現には、デジタルを起点としながらグループ総合力や外部連携などをスピード感を持ちつないでいくことが必要であり、デジタルバンクであるUI銀行を立ち上げることで、さまざまなお客さまのニーズをつなげる価値提供のプラットフォームの構築が実現できると考えました。

### スピーディーかつローコスト

UI銀行は銀行業務のデジタル化という位置付けに留まらず、きらぼしグループのリテール戦略そのものを変えていこうという取組みにチャレンジしています。既存の銀行の大規模な組織、重厚なシステムにおいてはスピード感を持ちながらローコストで変革を行うことが難しい部分もありますが、デジタルバンクで新たなシステム基盤を導入することにより、スピーディーかつローコストでのサービスインが可能となります。

### UI銀行起点でお客さまのハブ機能に

UI銀行は、全国どこからでもスマートフォンひとつで口座開設ができ、既存の銀行では接点を持つことができなかった全国のお客さまに、サービスや価値を提供することができます。また将来的にはBaaS (Banking as a Service) を展開し、預金や為替、融資といった銀行機能をAPI (Application Programming Interface) を介して提供することでお客さまや連携パートナー企業とをそれぞれつなぐハブ機能を担っていくことも目指してまいります。

### 「UI銀行」設立を起点としたDX戦略の実現ステップ



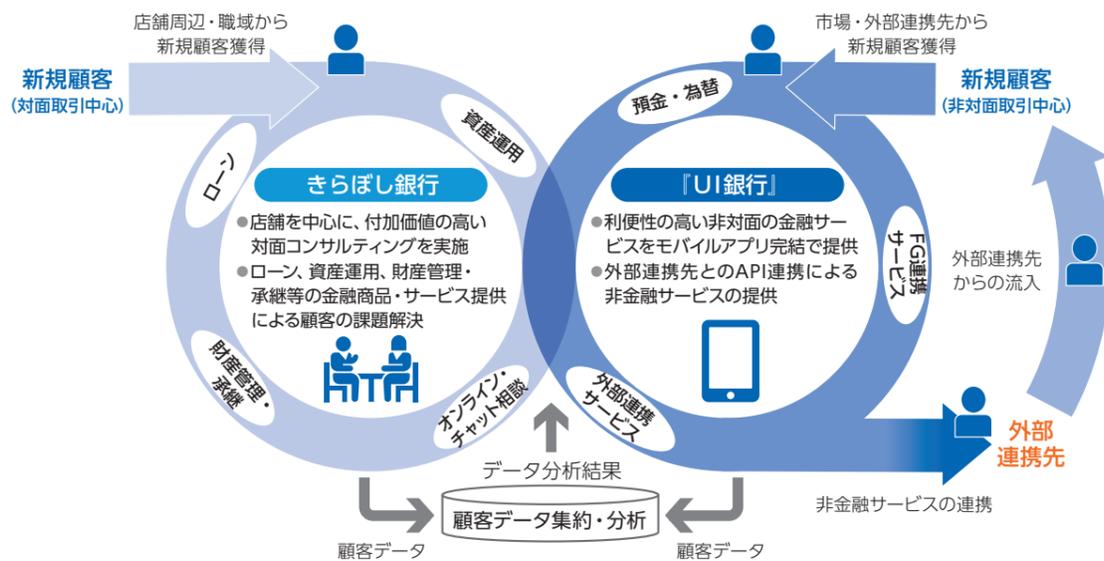
# デジタル戦略

## 【特集】 UI銀行が目指すきらぼしの新しい未来

### グループ連携によりお客さま起点のサービス提供を実現

きらぼしグループの強みは、グループとしての総合力です。UI銀行はデジタルバンクでありながら、人と人のつながりを大切にしています。デジタルで解決し得ない問題に対してはきらぼし銀行と連携して、対面によるコンサルティングサービス等を提供します。「デジタルとリアルとの融合」という新たな領域に積極的にチャレンジし、お客さまの多様なニーズに対面・非対面の両面からお応えできる体制をグループ一丸となってしっかり創っていきたくと考えています。

#### 対面・非対面サービスの融合モデル



### シニアにも優しいデジタルバンク

UI銀行は、デジタルに馴染みの薄いシニア層の方にもご利用いただけるサービスを目指しています。その取組みの一環としてきらぼし銀行の店頭で「デジタルコンシェルジュ」を配置し、UI銀行アプリのご利用方法をはじめ、店頭受付機やタブレットの操作案内など、お客さまのデジタルシフトのサポートや利便性の向上を図っています。また、きらぼし銀行の店頭でのスマホ教室なども試行的に実施し、リアルとデジタルの両面からお客さまと接することを実現しています。シニアの方々にも安心してお使いいただけるデジタルバンクとして、これまでデジタルサービスに抵抗感や心理的なハードルもあった方々の生活をより便利に、より快適に変えていくことをUI銀行から発信していきます。すべての世代の方に満足していただけるサービスを提供し、コンテンツの拡充を図っていきます。



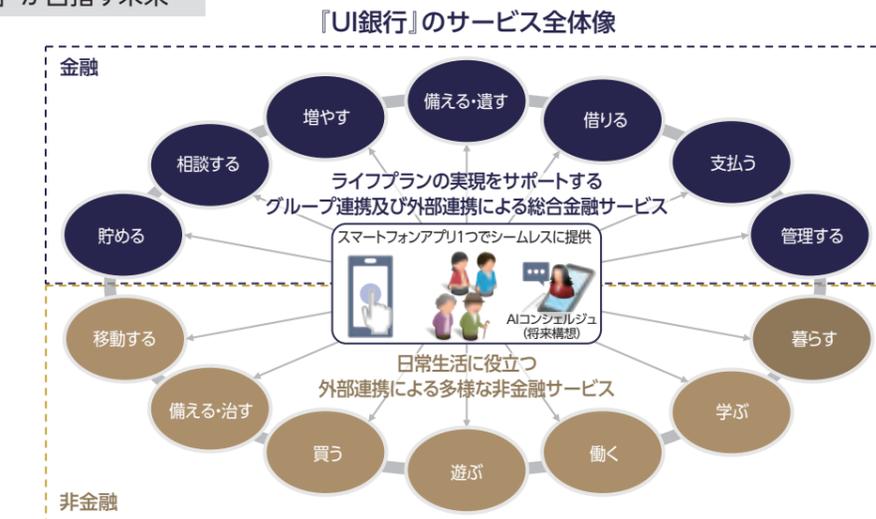
### 「UI銀行」のブランドコンセプト

## 「ふやすのは、わたし資産」

### お客さまの「わたし資産」をふやす

UI銀行のブランドコンセプトは「ふやすのは、わたし資産」。これまでの銀行は、お金という資産を貯めたり増やしたり、時には相談をしたりする存在でした。これからは、金融サービスに加えて非金融サービスもUI銀行のスマートフォンアプリを通じて展開していきます。デジタルバンクでスピード感を持って提供できるAPI連携を通じてこそ可能となる非金融サービスの提供により、お客さまの金融以外の資産も増やすお手伝いをします。健康や知識、人とのつながりなど、目には見えない資産も「わたし資産」と名づけ、非金融事業者とのネットワークも活用しながら幅広いサービスを提供していきます。こうした取組みにより、お客さまの有形・無形の資産をふやし、一人ひとりが目指したい姿、ありたい未来に近づいていける世界を実現したいと考えています。

### 「UI銀行」が目指す未来



### 金融も非金融も。お客さまの生活を総合サポート

UI銀行では、非金融サービスを含め、あらゆるチャネルで、あらゆるサービスを提供していきたいと考えています。また、BaaS (Banking as a Service) の展開も視野に入れます。2022年5月には、夫婦の共有家計簿・貯金アプリを提供する株式会社OsidOriと業務提携し、今年度内にUI銀行アプリへの同機能の実装と、中長期の資産形成サポートサービスを展開する予定です。銀行の持つ「預金」や「融資」の機能やサービスに非金融サービスを組み込むことで、お客さまの生活に溶け込んだアプリを目指してまいります。

### 銀行らしくない銀行を目指す

これまで銀行が提供してきた金融サービスに加え、「UI銀行」が実現する非金融サービスを融合させることで、「銀行であって銀行ではない」、「あ、これって銀行だったんだ」と皆さまに驚きとワクワクをお届けする新しいデジタルバンクを目指してまいります。

## デジタル戦略

### 「前給」サービス×デジタルマネー「ララQ」が目指す未来



#### 前給×電子決済により「ララQ」としてフィンテックソリューションを本格稼働

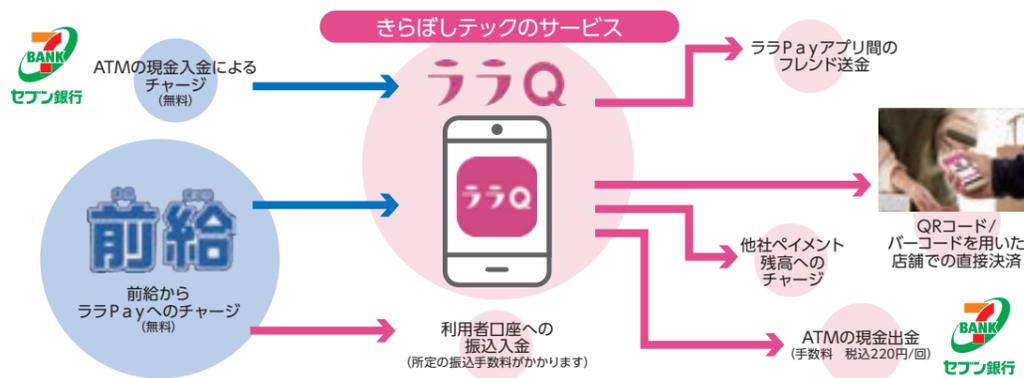
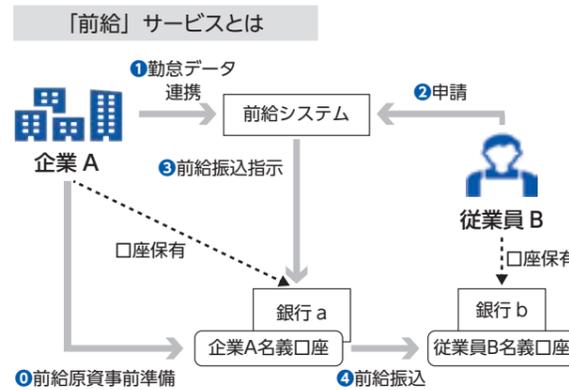
「前給」サービスは、2005年にきらぼし銀行（旧東京都民銀行）が開発した、働いた範囲内で必要な時に社内融資を受けられるサービスです。

現在、多くの企業で給与前払いサービスの導入が進んでいますが、導入企業の従業員の方々においては、決済におけるキャッシュレス化やモバイル対応、他社ネットワークへの連携などの技術革新への期待も高まっています。「前給」サービスも、これら多様化・高度化するニーズに柔軟に対応するために、さらなるサービス拡充が求められていました。

こうした状況も踏まえ、2021年11月、きらぼしテックは「前給」サービスとデジタルマネー「ララPay」を融合した「ララQ」（スマホ用アプリ）をリリースしました。このアプリの最大の特長は、「前給」サービスやATMから、手数料無料で「ララPay」にチャージできること、そして、他社が提供するPayサービスへ、「ララPay」からチャージできることです。例えば、日々のお買い物の資金をまとめて「ララPay」で受け取り、すぐに使うことができたり、ご自身が利用する他社のPayサービスへ振り分けることもできるなど、利用シーンに

応じた「普段使いのお金」のDX化を実現します。

「ララQ」は、従来の送金やチャージの面倒なプロセスを簡略化し、「普段使いのお金」の利用をスマホ完結でシームレスに実現することで、お客さまの生活スタイルの変革をサポートしてまいります。



※ 本サービスにおける「前給からララPayへのチャージ」は企業から従業員への社内融資の資金をデジタルマネーにチャージするものであり、労働政策審議会で議論されている資金移動業者の口座への資金支払に該当するものではありません。



#### ララQが金融イノベーションアワード「Japan Financial Innovation Award 2022」のコラボレーションカテゴリにおいて受賞

「ララQ」アプリは、金融イノベーションアワード「Japan Financial Innovation Award 2022」のコラボレーションカテゴリにおいて受賞しました。早期のサービスイン、および働く人のライフスタイルを変えていくユニークなビジネスモデルと、今後の可能性が高く評価されました。

#### 「ララQ」を活用し、金融からデータビジネス、HR分野へ

働き方改革やパンデミックの影響を受けた今、これまで普通とされてきた「仕事への取り組み方」が転換を迫られています。これからは雇用形態に関わらず、働く人すべてのお金についてのニーズに答えていくことが必要になると考えており、「ララQ」を通じて「企業」で「働く人」の資金ニーズにも取り組んでいます。今後は、データ解析による新たな与信モデルを活用した小

口融資サービスや、プラットフォームとして「企業」と「働く人」を繋ぎながら、ファイナンスに関するノウハウを活かしてデータを統合・アルゴリズム化することにより、HR（ヒューマンリソース）分野にも進出を目指します。「企業」と「働く人」をつなぐプラットフォームとなり、働く皆さまの自分らしいライフスタイルの実現をサポートしてまいります。



# デジタル戦略

## きらぼしグループのデジタル戦略



デジタル戦略部長  
松尾 行祥

### デジタル戦略部を設立し、5つの軸でデジタル戦略を推進

きらぼしグループでは、2021年4月にFGデジタル戦略部を設立し、「グループのデジタル化/DX」を加速すべく、5つの軸を持って取り組んでおります。

各戦略テーマに同時並行的に取り組み、「お客さま接点の拡大によるニーズの把握・理解」、「営業・業務プロセスの変革」、「外部サービス提供パートナーとの協業」などの個別戦略を推進し、そこから生まれる“データ”を集約・分析・利活用することにより各戦略の相乗効果を生み出し、人財のスキル、組織改革の実現を進めてまいります。



### 1 デジタルバンクを起点としたグループDX ～「デジタル×リアル」のサービスを実現へ

きらぼしグループでは、2022年1月に誕生したデジタルバンク「UI銀行」をDXの起点に位置付けております。「UI銀行」において、利便性の高い非対面の金融サービスとAPI連携による非金融サービスを提供していく一方、リアルサービスをお求めのお客さまには、「きらぼし銀行」の対面コンサルティングを通じて課題を解決していく、「対面・非対面の融合モデル」

を確立することにより、お客さまのニーズに対するグループでのサービスの最適化に取り組んでまいります。

非対面・デジタルを起点としたプラットフォーム構想を実現し、対面・リアルサービスでお届けする価値を高めていくためにも、デジタルバンクの機能を最大限活用し、デジタル×リアルの融合モデルを磨いていきたいと考えております。

#### 「UI銀行」設立を起点としたDX戦略の実現ステップイメージ

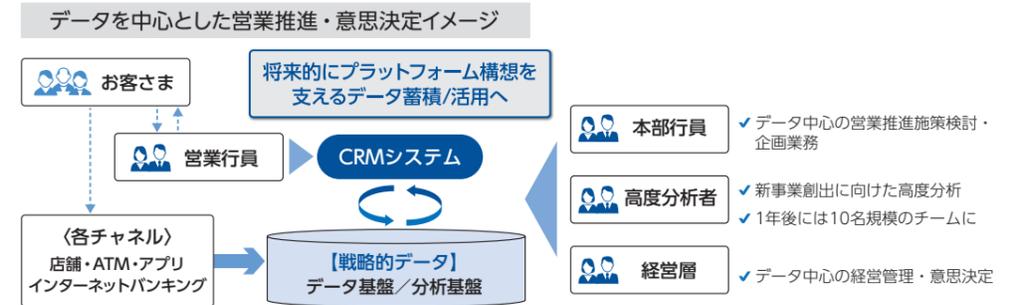
- 最小限の預金・為替・外部連携等の非対面サービス提供により新たな顧客層へアプローチ
- UI銀行を起点としたデジタルシフトの促進
- 非対面サービスの試行・検証をスピーディに実施
- 対面コンサルティング重視の営業スタイルの確立
- 対面・非対面・バーチャルで総合サービス提供ができる営業体制とシステムを整備
- 非対面・デジタルを起点としたプラットフォーム構築へ



### 2 グループ内でのデータ活用促進のための整備とデータ分析チームの発足

きらぼしグループでは、グループ一体での営業体制やデジタルバンクを起点としたグループDX・プラットフォーム構想を実現していくため、戦略的なデータ蓄積・活用を実施することにより、データを中心とした営業推進・意思決定を進めてまいります。

また、デジタル戦略部では、2021年10月に行内公募により、「データ分析チーム」を立ち上げ、現在6名の分析メンバーで活動しており、データを利活用した高度な意思決定、新規ビジネス創出に向け、2023年度には10名規模のチームに成長させることを目指します。



### 3 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

きらぼしグループでは、中小企業のお客さまへのご支援として、デジタル関連のコンサルティング・ビジネスマッチングにも注力してまいります。「ITツールの導入」から「DXに向けたコンサルティング」まで、お客さまの幅広い課題解決を目的

とし、デジタル戦略部、きらぼしコンサルティング、連携推進部といった部門横断的なチームとして「DX/デジタル化支援チーム」を結成し、お客さまのニーズに合わせたソリューションを素早く提供できる体制構築を進めております。



### 4 5 デジタル人財の育成/職員一人ひとりの生産性の向上を目指したインフラ整備

きらぼし銀行では、デジタル人財で構成された組織を目指し、デジタル戦略部・HR部が連携し、デジタル人財の採用（中途・新卒）を積極的に実施すると共に、社内人財の育成（ITリテラシーの向上やスキル）に向けた研修の推進等、社内育成コンテンツの充実を図ってまいります。

また、職員一人ひとりの生産性向上の取り組みとして、2021年度に新社内イントラを全店展開し、グループウェアを中心とした働き方・コミュニケーションの変革を進めております。併せて、既存システムのクラウド化といった取り組みを通じてシステムの効率化・最適化を推進してまいります。



## 東京発プラットフォーム構想により目指す未来



### デジタルを起点とした東京発プラットフォーム構想

きらぼしグループでは、中期経営計画のビジョンとして、「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」ことを掲げています。

従来の地域金融機関は、お客さまに預金や融資、資産運用等の金融サービスを提案・提供してきました。最近では、コンサルティングサービスの提供に注力し、お客さまの課題解決につながるソリューション提供やお客さま同士のマッチング等も行っています。

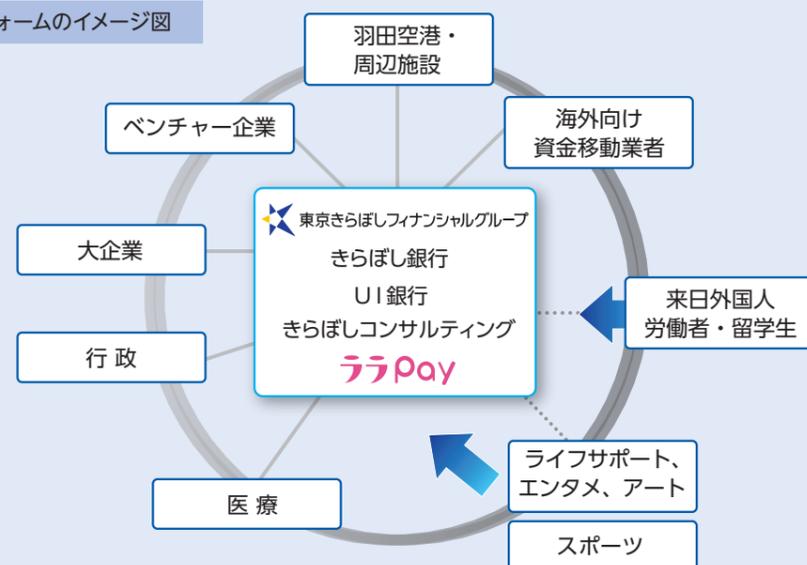
きらぼしグループは、東京圏を営業基盤とする地域金融グループとして、非常に多くの法人のお客さまにお取引いただいています。法人のお客さまへの提供価値の一つとして、「法人のお客さまのお客さま」に対して価値を提供することで、よ

り大きなネットワークの構築が可能になり、法人のお客さまの事業の成長にもつながることから、「東京発プラットフォーム」に対するお客さまの期待値は高まっています。

また、東京圏は、非常に多くの法人・個人が集積し、法人については創業・廃業ともに多いエリアです。これら東京圏の特徴から、プラットフォームの価値提供の起点は、従来の対面型のチャネルだけではなく、非対面・デジタルを起点としたプラットフォームの構築を目指します。

2021年度には、デジタルバンク「UI銀行」を開業、きらぼしテックによるデジタルマネー「ララPay」をリリースし、今後、更なる機能拡充を進めることで、プラットフォームの起点となるデジタル機能を強化してまいります。

東京発プラットフォームのイメージ図



## 羽田エリアにおける“HANEDA プラットフォーム”

“東京発プラットフォーム”の事例の一つとして、羽田エリアにおける取り組みがあります。

きらぼしグループは、2021年4月に、羽田空港ターミナルの運営等を行う日本空港ビルデング株式会社のグループ会社、株式会社羽田未来総合研究所と「包括連携に関する協定」を締結しました。羽田未来総合研究所とともに、未来につながるエコシステムの構築、地域経済の活性化、地域社会および文化の発展への貢献を目指しています。

羽田空港ターミナルはコロナ禍において利用者が減少していましたが、2018年度には年間旅客利用者数8,500万人を有する、東京圏の空の玄関口です。

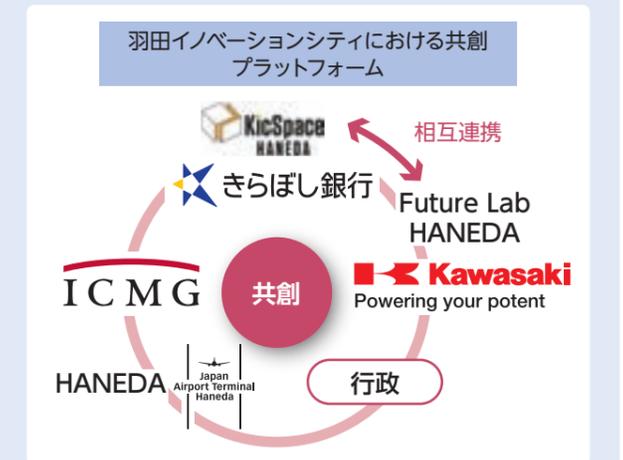
“HANEDA プラットフォーム”では、羽田空港利用者に対して、デジタルを活用したサービス提供について具体的な検討を進めてまいります。

一方で、2021年11月には、羽田空港ターミナルに隣接する羽田イノベーションシティに、インキュベーション施設「KicSpace HANEDA (キックスペース ハネダ)」を開設しました。「KicSpace HANEDA」では、ベンチャー企業に対して、行政や大企業との連携などによる、リアル拠点とオンラインを融合した機能を提供しています。

ベンチャー企業向けのプラットフォーム構築として、日本空港ビルデング、ICMGのグループ会社等とともにコーポレート

ベンチャーキャピタル (CVC) ファンドに参画し、投資先ベンチャー企業向けにピッチイベントやセミナー等を通じて、大企業とベンチャー企業との融合による共創価値の提供を目指しています。

また、川崎重工業株式会社が、ロボットの実証実験等を目的に羽田イノベーションシティに開設した「Future Lab HANEDA」(2022年4月開設)との連携により、ベンチャー企業のテクノロジーを活用した、デジタル化・キャッシュレス化への取り組みを具体化してまいります。



### 非金融サービスと融合したプラットフォーム構想

今後は、デジタルバンク「UI銀行」やデジタルマネー「ララPay」の機能を活用したプラットフォーム構築として、非金融サービスの利用と紐づいた金融サービス・機能の提供を進めてまいります。

構想の一つとして、「来日外国人労働者・留学生向けプラットフォーム」の構築を検討しております。

UI銀行は、海外向け資金移動業者等とのBaaS (Banking as a Service) 提供・決済連携等により、海外送金等の金融サービスの提供とともに、来日外国人労働者等の様々な課題

を解決するために、非金融サービス提供企業と連携し、来日前の情報提供、住居、就労、暮らしに関するサービスをプラットフォームとして提供することを目指しております。

また、複数の非金融サービス提供企業とそのお客さま・ユーザー向けに、金融サービスと非金融サービスを一体で提供することを目指しており、これらの非金融サービス企業のお客さま・ユーザー同士をつなぐことで、きらぼしグループのデジタル機能を起点とした非金融サービスプラットフォームの構築を目指しております。

#### 非金融サービスと融合したプラットフォーム構想の事例

- 来日外国人労働者・留学生向けプラットフォーム
- 複数の非金融サービス提供企業のユーザーをつなぐプラットフォーム
- 地域医療のコミュニティ化をサポートするプラットフォーム 等

# 法人戦略

## きらぼし法人戦略概要

きらぼし銀行の本部内に、「SF部」、「MF部」、「RF部」、「FCサービス事業部」、「医療・福祉事業部」等を設置しており、お客さまに対して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として活動しております。また、営業店とも連携を図り、既存取引先に対する支援も強化しております。

さらに、「きらぼしキャピタル」や「きらぼしコンサルティング」をはじめとする金融・非金融分野それぞれで専門性の高いグループ会社とも連携し、創業期、成長期、成熟期等お客さまのすべてのライフステージに応じた幅広いご提案を行うとともに、DXの取組みや環境、SDGs等の社会課題解決に向けたソリューションも提供してまいります。

グループ総合力を活かし、社会構造の変化に対応した課題解決力を高め、お客さまの価値創造や社会的課題解決に貢献してまいります。



## 法人戦略

### 肥沃な東京圏マーケットでのメイン化推進

きらぼしグループの営業基盤である東京圏は人口や中小企業が集積する肥沃なマーケットでありながらも、きらぼし銀行のメイン取引社数のシェアは3%台に留まっており、拡大の余地は十分にあると認識しております。

こうした中、きらぼし銀行ではメイン化取引の推進や事業性ファイナンスの取組みに注力しており、専門性や案件に対するレスポンスの向上の観点から、本部内に独立した部署を立ち上げるとともに、専門の審査ラインを設置するなどリスク面も考慮しながら、積極的に資源を投入しております。

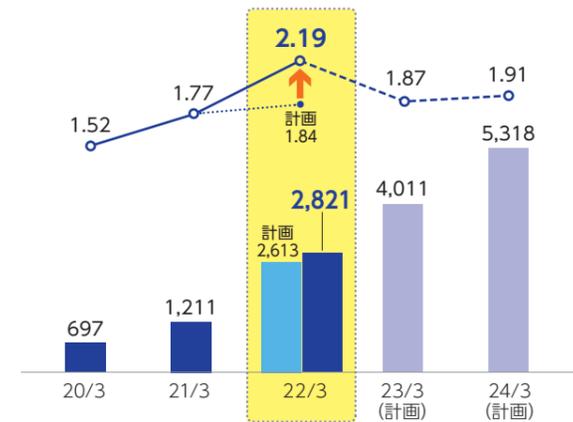
特に事業性ファイナンスの取組みについては、専門性の高いファイナンス手法を活用した金融支援を行う一方で、グループの総合力を活用して取引先の課題解決を行う取組みも多く、相対的に高い金利での貸出につながることから、貸出金残高や貸出金利息収入に貢献しています。

#### きらぼし銀行のメイン取引社数

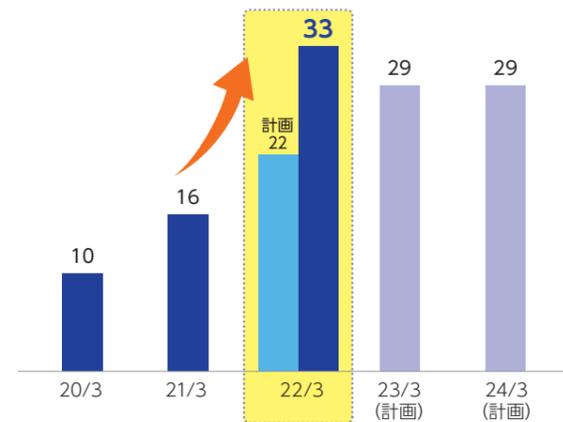
|      | 企業数(母数)  | メイン先数  | シェア  |
|------|----------|--------|------|
| 東京都  | 229,629社 | 7,086社 | 3.1% |
| 神奈川県 | 77,442社  | 2,829社 | 3.7% |
| 計    | 307,071社 | 9,915社 | 3.2% |

(備考) 東京商工リサーチ(2021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)

#### 事業性ファイナンス残高(億円)・利回り(%)

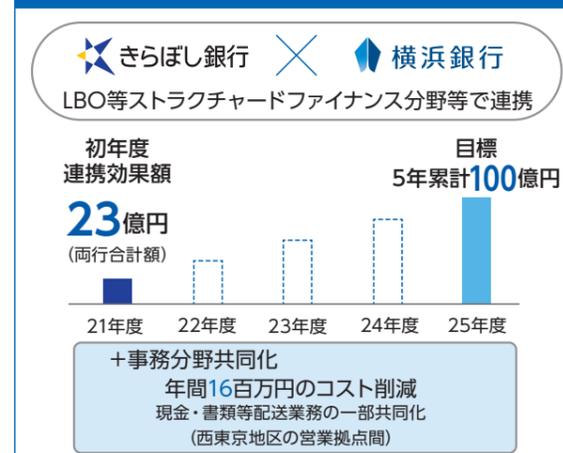


#### 法人役務収益(事業性ファイナンス)(億円)



(左) きらぼし銀行 RF部長 岡田 太泰  
(中) きらぼし銀行 SF部長 米田 和紀  
(右) きらぼし銀行 MF部長 高井 航平

#### 東京・神奈川ソリューションコネクト



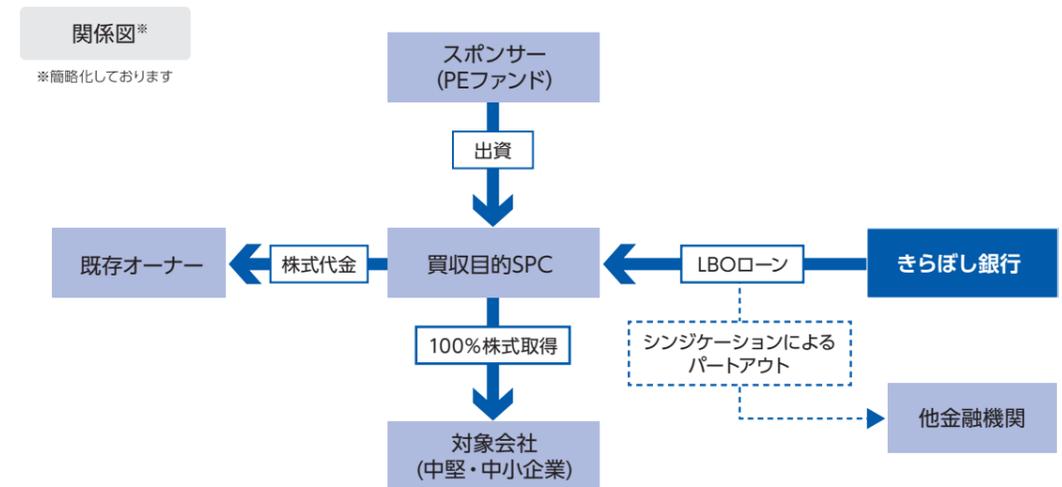
### SF部(2019年1月設立)

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扱う部署です。

2019年1月の発足以降、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はじめとした利害関係人のニーズを調整し、最適なファイナンススキームを提供してまいりました。

また、スポンサーによる投資実行後において、企業価値向上に向けた成長戦略やスポンサーEXIT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現しております。

#### 取組み例) LBOファイナンス



- さまざまな事情から株式譲渡を決断したオーナーから、スポンサー(PEファンド)が株式を取得するに際してきらぼし銀行がLBOローンを提供しております。実行時はきらぼし銀行が主幹事銀行としてローンを全額引受け、実行後にシンジケーション方式によるパートアウトを実施。
- きらぼし銀行は本件のようなLBOファイナンスを通じて、中堅中小企業の事業承継を支援しております。

### 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り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

### RF部(2022年4月新設)

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扱う部署です。

2019年1月のSF部発足以降、当該部内のチームが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り組んでまいりましたが、更なる専門性の高度化を目的に2022年4月に再編、新設いたしました。

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り組んでおり、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。

## 法人戦略

### きらぼしキャピタルが目指す地域経済への貢献

#### 社長メッセージ



きらぼしキャピタル株式会社  
代表取締役社長  
陣内 伸夫

きらぼしキャピタルは、地域金融機関系の投資ファンドとして、これまでは難しかった株式への投資、メザニンの提供など、6種類のファンドをご用意しています。これらのファンドで企業の成長を応援し、課題を抱えた企業の悩みを解決することで、地域経済の活性化に貢献することを使命としております。

例えば、創業期の企業にはエクイティを提供することで成長を支援し、事業承継が必要な企業からは株式をお預かりして課題を解決するなど、お客さまと共にベストの解決策を目指して活動しております。また、企業の長い歴史の中では、応援と工夫が必要な時期があるものです。そのような時には当社にご相談いただければ、これらのファンドの機能でお手伝いができるように準備しております。

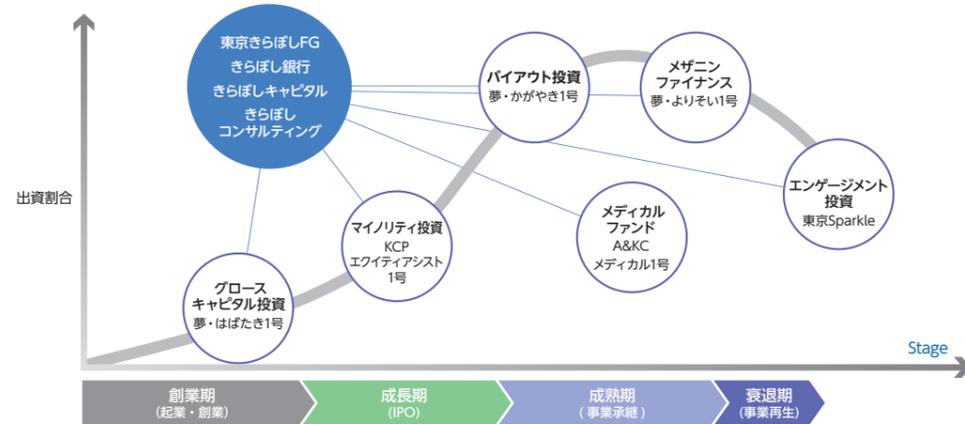
私どもにとって、自分たちが存在するエリアは、グループ設立以来のお客さまに育てていただき共に成長してきた大切な基盤です。きらぼしキャピタルは、地域に根ざした農耕民族的なファンドとして、共に田植えで汗をかき、収穫を一緒に喜ぶことを目指して活動してまいります。

#### きらぼしキャピタルの強み

きらぼしキャピタルの強みは、お客さまのさまざまなステージに対応すべく、6つのファンドを揃えていることです。

また、投資先の皆さまには、きらぼしグループの機能を活用して、事業承継、創業支援、IPO等お客さまの課題解決に向けた提案ができることです。

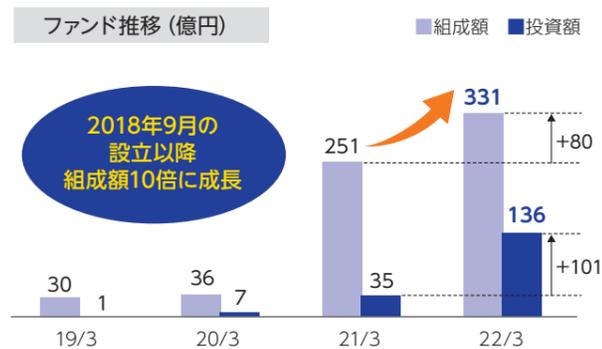
具体的には、首都圏の幅広いお客さまのネットワークを活かしたビジネスマッチング、きらぼしグループの専門チームによるコンサルティング、東京都をはじめ、地方公共団体等との連携等をお手伝いしてまいります。



#### 投資の考え方

きらぼしキャピタルが投資対象とする企業は、首都圏に基盤・事業拠点があるお客さまです。投資基準は各ファンドそれぞれですが、可能な限り柔軟にご相談させていただいております。

地域のお客さまを支えるきらぼしグループの投資ファンドとして、長期的視点から、対話を継続し、6種類の運営ファンドの各種アプローチで新たな発展および持続的成長を応援いたします。その実現のため、ご要望に応じ、営業支援、人材支援、管理体制整備等、考えられるすべての方法で多角的なサポートを行い、共に成長することを目指します。



### 経営者の想いに寄り添うきらぼしコンサルティング

きらぼしコンサルティングは、主にコンサルティング業務と経営者向け会員サービスを通じて企業の成長支援を行う会社です。

コンサルティング業務では、経験豊富なコンサルタントがお客さまの強みを引き出し、事業成長への道づくりを支援いたします。コンサルティング可能な領域は幅広く、課題発見をお手伝いする「経営サポート」から、「事業承継」、「M&A」、「人事評価制度構築」、「人材紹介サービス」、「IPO」、「SDGs」[海外進出支援]等、企業のライフステージに応じた提案が可能です。会員サービスでは、1年を通して後継者・経営幹部を養成する「きらぼしトップスクール」をはじめとした階層別研修、講演会、経営情報サービス、専門家の無料相談等、企業経営に役立つ豊富なコンテンツを提供しております。

#### 企業経営に新たな強みを

きらぼしコンサルティングでは、お客さまの事業を理解することを第一に行っております。

中小企業においては、知的資産と呼ばれる財務諸表にあらわれにくい、人材や組織、ネットワークといった強みが成長の要となります。次世代リーダー育成プログラム等を通じ、お客さまの事業継続・成長の基礎となる土台作りからサポートを行い、企業の強みを可視化するお手伝いをいたします。



#### M&Aは事業承継の一つの手段

きらぼしコンサルティングでは、M&A業務に力を入れており、きらぼし銀行のお取引先に対して事業承継の手法の一つとしてM&Aを提案しています。第三者への株式譲渡等の支援として、企画立案から実行まで、自社でワンストップで対応を行っております。

また、買い手企業とのマッチングにおいても、全国規模の情報ネットワークを有しており、承継先として相応しい企業を幅広くご紹介することができます。

国内のM&A市場は拡大傾向が続いており、M&Aは中小企業の事業承継の手法として浸透してきました。

後継者不在の企業においては、廃業の検討をする前に、一旦M&Aの取組みの検討をされた方が良いと考えております。

きらぼしコンサルティングのM&Aは、従業員の雇用条件の維持を前提としてお相手を探していきますので、引退をお考えの社長さまが安心して会社をお譲りすることができます。

#### 専門人材・経営幹部のマッチング

中小企業の経営課題の一つである人材に関する課題解決のため、2021年9月に「有料職業紹介事業」の許可を取得し、人材紹介業務を開始いたしました。お客さまの経営方針や人材を募集する背景等を把握した上で、ニーズに合致する適切な人材をご紹介するサービスです。職業紹介会社と連携しな

がら、経営幹部・管理職や専門職などの高度人材のご紹介を中心に、お客さまの人材に関する課題解決をサポートしております。

※当社は政府が進める「先導的人材マッチング事業」の支援事業者(コンソーシアム)として採択されております。

## 法人戦略

### 医療・福祉分野への多角的なサポート

きらぼしグループでは従来より、医療・福祉分野を首都圏の成長性の高い地場産業と位置づけ、専門部署で培ったノウハウを活用して多角的なサポートに取り組んでおります。中期経営計画では、SDGsへの取組み強化における重点分野の一つに「医療機関への経営支援」を掲げており、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に努めております。

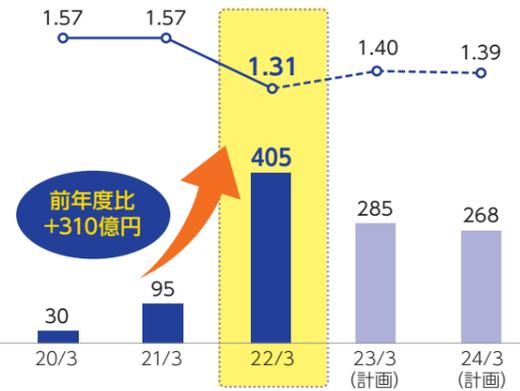
2021年度においては、コロナ禍で厳しい経営環境にある医療機関に対し、東京都の医療機関向け制度融資等を活用しながら、資金繰り面、財務面で支援を実施した結果、貸出金残高は計画値を大きく上回りました。

#### 医療・福祉事業部

- 2002年10月設置
- 人員13名
- 医療専門部のパイオニアとして創設20年で培ったノウハウを活かし、多様な金融支援を実施



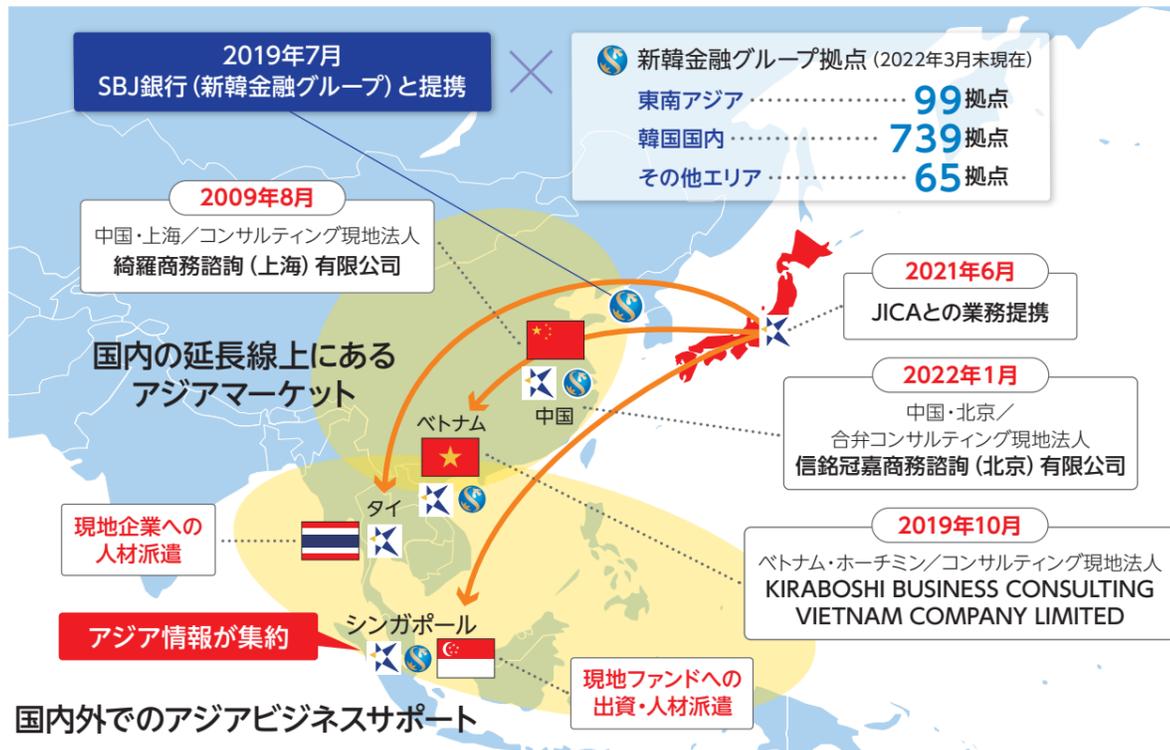
#### 医療機関向けメイン化残高 (億円)・利回り (%)



### 海外展開支援

当社グループでは、アジア地域を国内の延長線上の重要なマーケットと捉え、クロスボーダーM&Aやクロスボーダーローン等さまざまな取組みを通じて、中小企業の皆さまの海外展開を積極的にサポートしております。中国では、中国の北京兆泰集団と日中合併でのコンサルティング現地法人を設

立し、日中連携ビジネスプラットフォームを構築し、日本企業の中国ビジネス展開を支援しております。またベトナムでは現地企業との関係を強化し、日本企業との連携・協業を支援しております。



### 信託業務

#### 不動産管理信託

きらぼし銀行は不動産管理信託を本格的に取り扱う数少ない地方銀行の一つです。不動産を保有するお客さまの課題解決に取り組んでまいります。

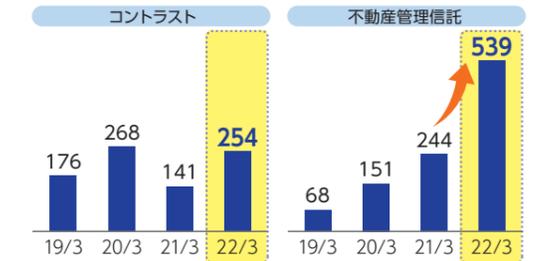
#### コントラスト (公共工事代金債権信託)

きらぼし銀行は公共工事の推進に欠かせない資金調達も、信託機能を使って支援いたします。

#### 個人向け信託商品

きらぼし銀行は信託代理店としてもお客さまの資産管理にも応えていきます。「遺言信託」や、お客さまのライフステージに合わせて金銭を「使う」「守る」「引き継ぐ」ことが可能な商品をご用意しています。

#### 主要信託商品の残高推移 (億円)



#### 地方銀行信託財産残高 (億円) (2022年3月時点)



### スタートアップ支援

#### 「きらぼしピッチ」によるマッチング支援

HANEDAプラットフォームにおける取組みの一環として、大企業とベンチャー企業をつなぎオープンイノベーション (ベンチャー企業の事業拡大) を創出することを目的として、[KicSpace HANEDA] でベンチャーピッチを開催しています。毎月テーマごとにベンチャー企業が4~5社登場し、参加している大企業の事業開発担当者やベンチャーキャピタルなどに対して、自社の新しい技術やサービス内容を発表しています。



きらぼしピッチ

#### 地域金融機関連携

「多摩川スカイブリッジ」の開通に伴い、羽田から川崎市のキングスカイフロントへのアクセスが可能となったことから、横浜銀行と連携してベンチャー企業を支援する体制を構築しています。連携の第一段として、両行の取組みや、世界に羽ばたくベンチャー企業3社の今後の事業説明を行うスタートアップ支援イベント「『多摩川スカイブリッジ』が繋ぐ世界へ羽ばたくスタートアップカンパニー」を共催しました。



スタートアップ支援イベント

## 個人戦略

### 役員メッセージ



株式会社きらぼし銀行  
取締役 専務執行役員  
営業本部長  
渡谷 浩

#### 課題解決を目指していく「真のリテール営業」の追求を続ける

きらぼし銀行は、きらぼしグループ各社とともに、お客さまの資産形成や資産保全のニーズにお応えするだけでなく、お客さまが気づかれていない課題や顕在化していない将来の問題等について、価値ある金融サービスを提供していきたいと考えています。これまでプロダクトアウト型になりがちであったリテール営業を、法個人のお客さまやご家族・関連会社まで含めた広い視点で捉え、高いコンサルティング機能を発揮していくことで、それぞれのお客さまに相応しい価値のある金融サービスが提供できると考えています。また、高度な専門性を持つウェルスマネジメント・チームやPBチーム、不動産・コンサルタント・チーム、アウトバウンドコール・チームなど、さまざまなニーズや状況に応じた課題解決を、営業店と本部が一体となって進める体制を整備しています。

今後も「真のリテール営業」を積み上げていくことで、お客さまに喜ばれる、価値ある金融サービスをお届けしてまいります。

### お客さま本位の業務運営

きらぼし銀行・きらぼしライフデザイン証券では、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に則った対応方針に基づくアクションプランを定めています。お客さまの最善の利益

の追求のために、お一人おひとりのお客さまにふさわしいサービスの提供に努めてまいります。

#### 「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に則った対応方針に基づくアクションプラン（具体的な取組み）

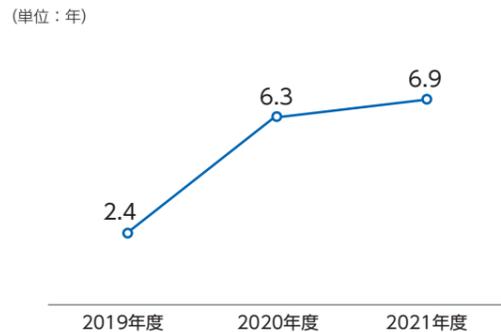
- ゴールベースアプローチを軸とした、お客さまのライフプランに合わせたご提案の実践
- 重要情報シート等を活用した分かりやすい情報提供とアフターフォローの徹底
- グループ内におけるお客さま本位の業務運営の定着のための人材教育の強化

#### お客さまとの対話を重んじ、お客さまの最大の満足を共に目指す主な指標

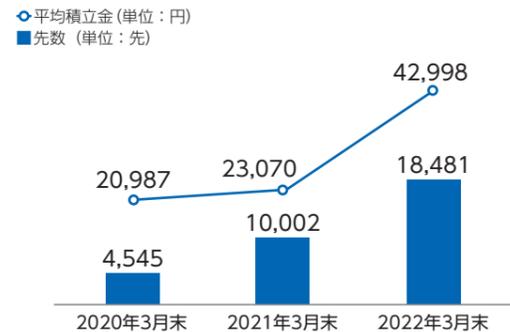
安定的な運用を目指し、「長期・分散」をベースとしたご提案を行った結果、2021年度における投資信託の平均保有年数は6.9年となりました。資産形成層のお客さまには、「長期・分散」をベースとした資産形成として積立投信のご提案を行い、ご契

約先数・月間平均積立額ともに増加しました。今後も長期分散投資を中心とした提案営業を実践し、それぞれのお客さまのライフプランに寄り添ったご提案を継続してまいります。

投資信託の平均保有年数（きらぼしFG合算）

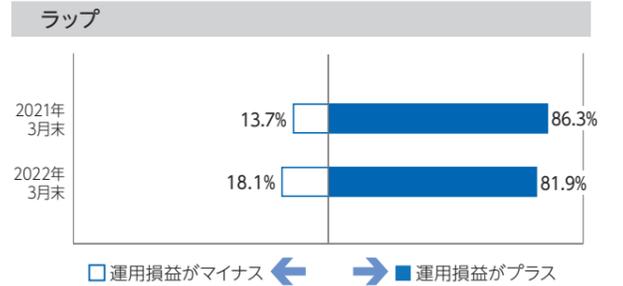
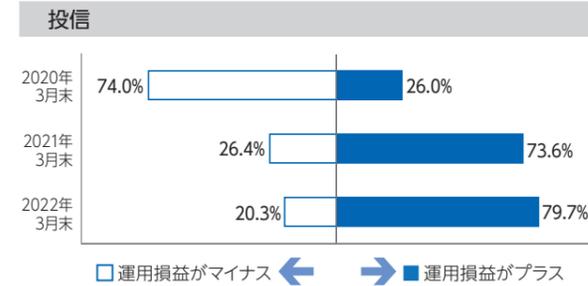


積立投信契約先数と月間平均積立額（きらぼしFG合算）



2022年3月末において、投資信託を保有中の個人のお客さまのうち、運用損益がプラスのお客さまの割合は79.7%と、平均保有年数の長期化と年度後半のマーケット環境により、前年同期比で6.1ポイント増加しました。一方、きらぼしラッ

プを保有中で運用損益がプラスのお客さまの割合は、相対的にマーケット環境が不透明の中で安定的な運用が奏功し、81.9%のお客さまがプラスとなりました。



### お客さまのライフサイクル、ニーズに合わせたサービスの提供

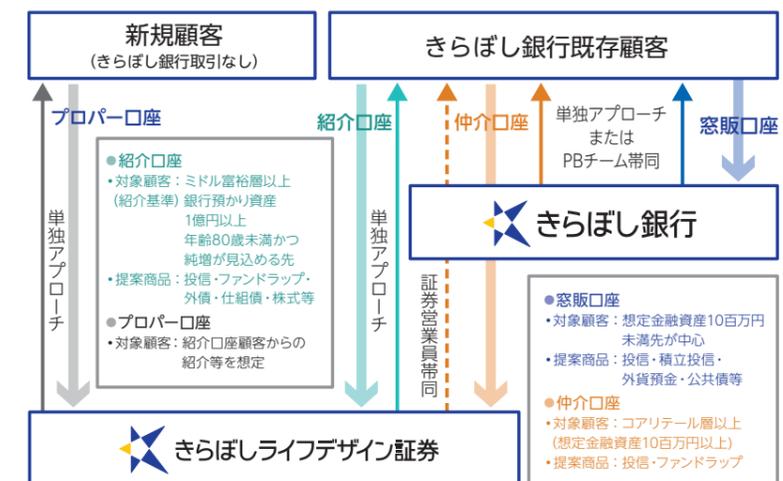
お客さまのライフサイクルやニーズに合わせた金融サービスを提供することで、「いつでも、どこでも」アクセス可能な銀行として、メインでご利用いただけることを目指します。また、

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。

| お客さま   | ライフステージ     | 対面   |   |                        |                           | 非対面  |  |
|--------|-------------|--|---|------------------------|---------------------------|--|--|
|        |             | 資産運用                                       | 住宅・アパートローン                                  | 資産有効活用                 | 財産管理<br>財産承継              | 預金・為替<br>決済基盤  | 非金融サービスによる<br>付加価値提供<br>(異業種連携)                                  |
| 富裕層    | 資産<br>運用・活用 | ・ゴールベース<br>アプローチによる<br>資産運用のご提案<br>・各種保険相談 | ・住宅ローン、ダブルローン<br>・不動産担保ローン<br>・リバースモーゲージローン | ・ビジネスマッチング<br>・不動産管理信託 | ・相続対策<br>・財産管理信託<br>・遺言信託 | ・きらぼしホームダイレクト<br>・UI銀行の相互利用<br>・Web普通預金口座開設<br>・Web投信口座開設<br>・Web型無担保ローン | 異業種連携による<br>提供サービス(例)<br>・旅行、レジャー<br>・医療、介護<br>・家事代行<br>・コミュニティー |
| 地主層    |             | ・つみたて投資信託                                  | ・住宅ローン、<br>ダブルローン                           | —                      | ・相続対策                     | —  | ・ララPay   |
| 企業オーナー |             | —  | —   | —                      | —                         | —  | —  |
| 就労層    | 資産形成        | —  | —   | —                      | —                         | —  | —  |

#### 資産運用相談・提案

- お客さまと人生のゴールやそのための資産運用の目的を共有し、長期にわたり資産を育てるご提案を行ってまいります。
- 銀証連携（きらぼし銀行ときらぼしライフデザイン証券）により、お客さまお一人おひとりにあったサービスの提供と専門性の高い提案を行ってまいります。



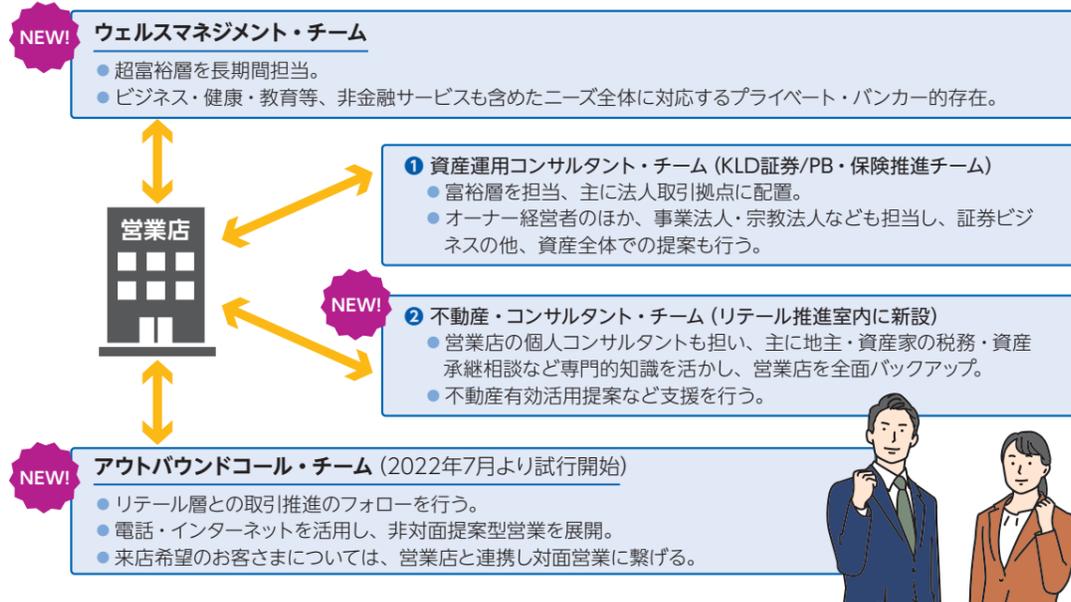
## 個人戦略

### ライフプランサポートビジネス

- お客さまのライフサイクルに応じたライフプランをゴールベースアプローチにてサポートいたします。
- シニアのお客さまとご家族に寄り添い、想いを実現するため、財産管理や財産承継ニーズなどに対応する金融コンテンツの提供を行っています。
- 日常の「不便」を解消し、豊かなセカンドライフを実現するために、金融・非金融のハイブリッドな総合サービスを実現。強みであるシニアのお客さまとの長年の信頼関係を生かし、次世代に繋げてまいります。
- 財産管理信託（100年パスポート）を通じ、人生100年時代の社会的な課題である「介護・認知症」に対応。シニアのお客さま自身にも、そのご家族にもお金の心配をすることなく、想いやお悩みに対応するご提案を行ってまいります。



### 本部サポート体制の充実

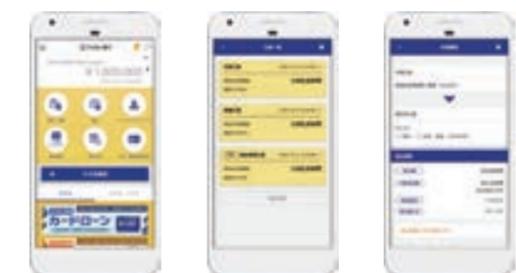


### デジタル機能の活用

- インターネットバンキングの機能拡充により、Web口座開設を実現。ご来店いただくことなく、新規でお取引をスタートいただくことが可能です。
- 「きらぼしホームダイレクトアプリ」は視認性と操作性の向上をめざし、より便利にご利用いただけるよう改善を重ねてまいります。
- グループ会社「UI銀行」との相互利用により、スマホの手軽さどこまでも寄り添う店舗での手厚さで、お客さまのご事情に合わせた利便性を、テクノロジー×リアルの実力で実現します。



「きらぼしホームダイレクトアプリ」の便利な機能



### きらぼし銀行相模原カスタマーセンターで「コンタクトセンター・アワード2021」の二冠受賞達成!

きらぼし銀行相模原カスタマーセンターは、営業店の電話を集中して受け付ける「営業店代行受電」と、複数のフリーダイヤルからのお問い合わせに対応するコールセンターです。お客さまからのお問い合わせに「よりスピーディーに、より分かりやすく」お答えできるようコールシステムを刷新するほか、オペレーターの増員や人材の育成等に努めています。

このたび、株式会社リックテレコムが主催する「コンタクト

センター・アワード2021」(\*)の個人表彰部門「リーダーシップ・アワード2021」において、「マネジメント・オブ・ザ・イヤー」および「リーダー・オブ・ザ・イヤー」をダブル受賞いたしました。

なお、今回の受賞は、地方銀行として初の受賞となります。

※コンタクトセンター・アワードは、コンタクトセンターやコールセンターを運営する企業の相互研鑽を図るとともに、優れた業務改善の取り組みと成果を決定する業界最大の表彰制度です。



営業企画部相模原カスタマーセンター 所長 藤原 知子



営業企画部相模原カスタマーセンター スーパーバイザー 鹿内 明美



## 個人戦略

### きらぼしライフデザイン証券 社長メッセージ



きらぼしライフデザイン証券株式会社  
代表取締役社長  
坂井 陽介

「人生100年時代の到来」「少子高齢化の進展」「年金に対する不安」など、私たちを取り巻く環境が大きく変わる中、お客さまのこれからの人生を幸せにするためには、お客さまの資産を守り、育て、資産寿命を延ばしていくことが大切です。

以前であれば想定もできなかった「コロナ」「戦争」「インフレ」が身近なものとなり、将来の生活防衛のためにも賢明な資産運用がますます求められる時代になっています。

わたしたち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など長期分散投資をベースとし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、「安心を管理する」ことを約束します。

難しい投資環境だからこそお客さまから選ばれる証券会社を目指し、常に前へ進み挑戦し続けます。

#### 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では、業界唯一の「預り資産1,000万円以上のお客さまは販売手数料無料」。これにより、お客さまに対する、より一層のパフォーマンス向上を図ります
- 「長期・分散」をベースとしたサステナブルな資産形成
- 不要な回転売買を排するための収益目標撤廃

#### お客さまにふさわしいサービスの提供

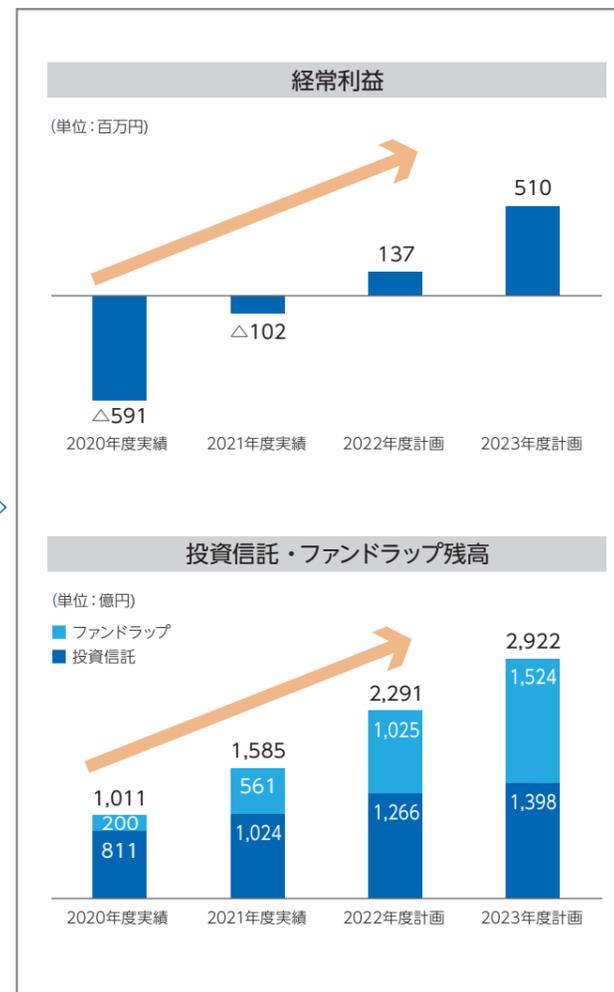
- 市場動向に左右されない、お客さまの永続的な資産の成長にかなう営業スタイルを貫き、その阻害要因となりかねない複雑なスキームによる商品、株式信用取引・オプション取引等は積極的に手掛けません
- お客さまのゴールの実現を真に支援する証券会社を目指し、適切な情報提供を行うとともに、アフターフォローを継続的に実施いたします

#### 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、外国株式の取扱いを2022年5月に開始しました
- ファンドラップについては、オンラインサービスにおける運用状況の参照を可能とする等、システムサービスを改善しました
- その他、お客さまのニーズにふさわしい商品ラインナップを今後も揃えてまいります

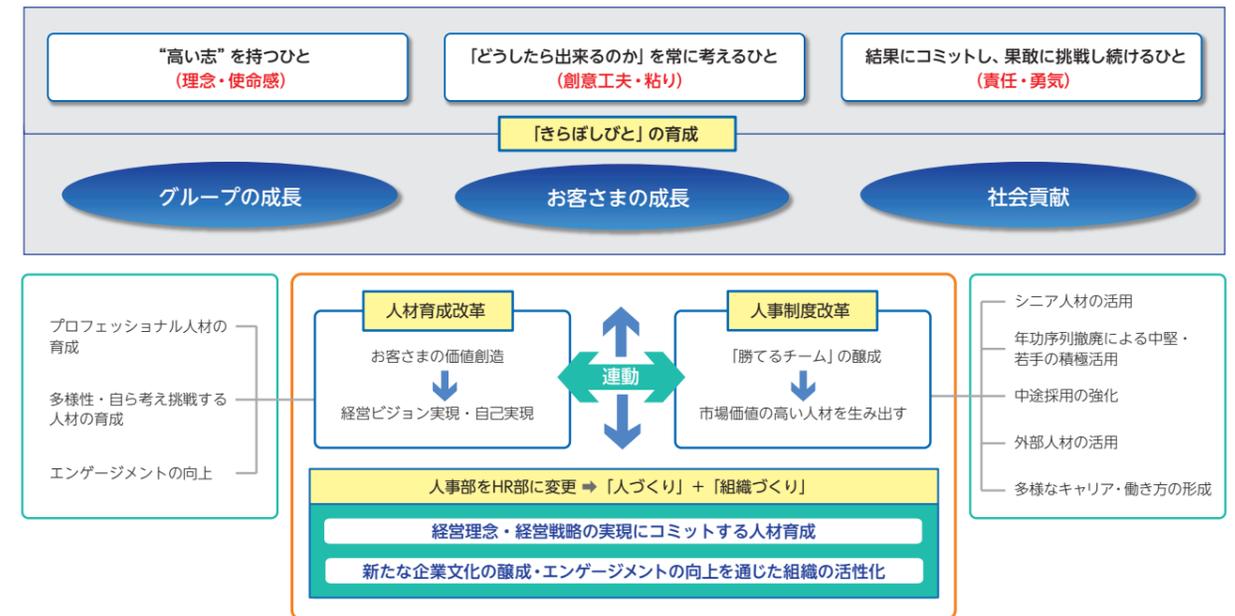
#### グループ会社の連携

- 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。



## 人材戦略

きらぼしフィロソフィーを実践する「きらぼしびと」を育成するために、キャリアデザインシートによる自発性の喚起、高度なスキル習得を追求した研修制度の充実、気づきと学びの場の提供による自己研鑽の支援を行っています。それらの取り組みを通じて、お客さまの課題解決につながるプロフェッショナル人材を輩出するとともに、職員のエンゲージメント向上を目指します。また、専門的な知見を必要とする部署を中心に外部人材の採用を積極的に実施しています。



### 人材育成

人事制度改革に伴い、人材育成改革を実施し、市場から求められる「きらぼしびと」の育成を開始しました。SF道場やコンサルティング道場をはじめとする高度なスキルを追求したプロフェッショナル人材を育成するための各種道場研修は延べ1,500名以上が受講。役職、年代を問わず、多くの職員が自主的に参加しています。また「きらぼしびと」の3つの行動指

針の理解・浸透を目的とした階層別「きらぼしびと」研修には、役席層約800名が参加。今後は担当層にも実施を拡大していきます。全職員に「きらぼしびと」研修を実施する予定です。今後も、高いスキルとマインドを兼ね揃えた「きらぼしびと」の育成を研修や施策を通して実践してまいります。

#### 階層別きらぼしびと研修

| 目的: 「きらぼしびと」の3つの行動指針の理解・浸透 |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 部店長層向け                     | 163名受講/全3回 (2021年7月)    |
| 副支店長層向け                    | 165名受講/全5回 (2021年8月)    |
| 次長層向け                      | 211名受講/全6回 (2021年10月)   |
| 課長層向け                      | 304名受講/全10回 (2022年1、2月) |

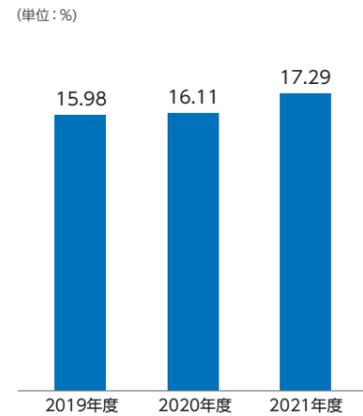
## 人材戦略

### 人材の戦略的配置

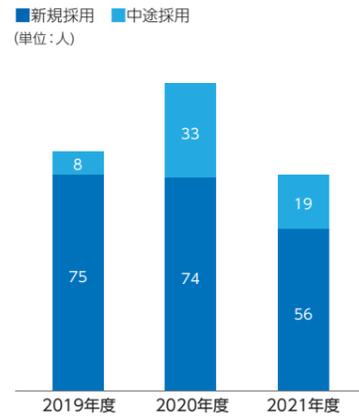
若手人材を中心にグループ会社を含めた戦略部門への配置を積極的に推進するとともに、ヘッドハンティングによるプロ人材の中途採用、新規採用における専門人材のダイレクトリ

クルーティングなど、多様な採用手法を取り入れることで、グループ一体で付加価値の高いサービス提供ができる体制づくりを行っています。

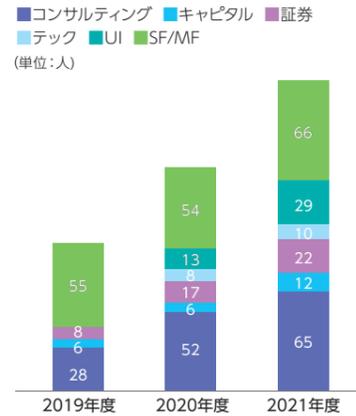
#### 管理職における中途採用者の割合



#### 正行員採用数実績



#### 戦略部門人員推移



UI銀行 専務取締役  
齊藤 直子

大和ネクスト銀行専務取締役を経て2022年4月より現職。

UI銀行は、デジタルとリアルな融合を目指し、きらぼしグループの対面チャネルとの連携によりお客さまにしっかり寄り添い、多様なニーズにお応えできることが強みのデジタルバンクです。

品質の高いサービス提供を実現するために、現在専門人材の登用を積極的に行っています。さまざまなバックグラウンドを持ったメンバーの知見や個性を掛け合わせ、未来の銀行のあるべき姿を目指し、日々チャレンジを続けています。



### 人事制度改革

2021年4月、きらぼし銀行において、自律的なキャリア形成を支援し、市場価値の高いプロフェッショナルを生み出すため人事制度改革を実施しました。昇格必要年数の撤廃を盛り込んだ役割・職務ベースの等級制度導入により若手の抜擢登用を実現している他、2022年4月にはグループ全社の人事

制度を統一。新制度をグループ各社へ展開することで、「銀行中心」から「グループ一体」へのシフトを加速させるとともに、経営資源の最適配分を行い、きらぼしの経営戦略実現を目指します。

#### 人事制度改革後の若手抜擢登用実績



(全て登用時の年齢)

## 持続可能な発展に向けた経営

東京きらぼしフィナンシャルグループは、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

「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。

#### 社会的責任に関する基本方針 (サステナビリティ方針)

東京きらぼしフィナンシャルグループは、経営理念に基づく企業活動を通じ、地域社会の持続的な発展への貢献と中長期的な企業価値向上に努めます。また、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、情報開示の充実に努めます。

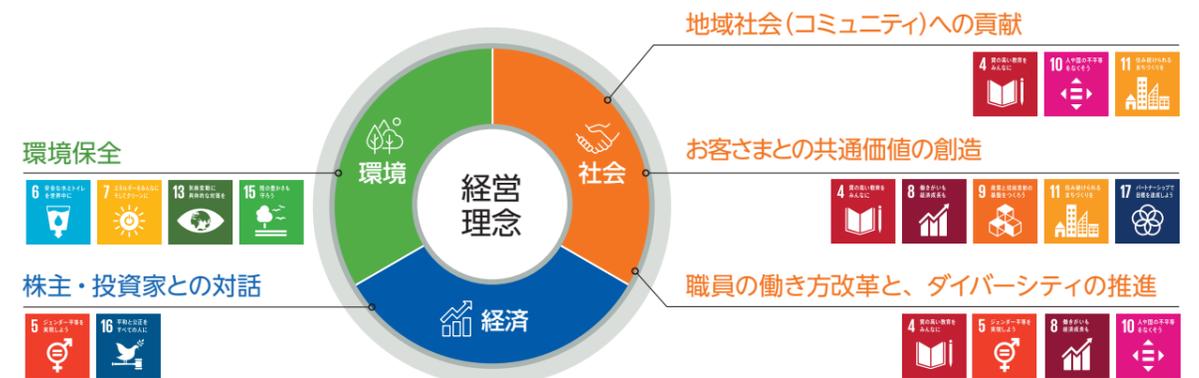
グループ役員一人ひとりが、お客さまの価値向上に取組み、気候変動や社会的課題への対応に積極的な役割を果たします。

### 東京きらぼしフィナンシャルグループ SDGs宣言

「金融にも強い総合サービス業」を目指す当社グループは、「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。」という経営理念のもと、企業活動を通じて国

連サミットで採択されたSDGs (持続可能な開発目標) に取組むことで、持続可能な社会の実現と社会との 共通価値の創造に努めてまいります。

#### 東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言

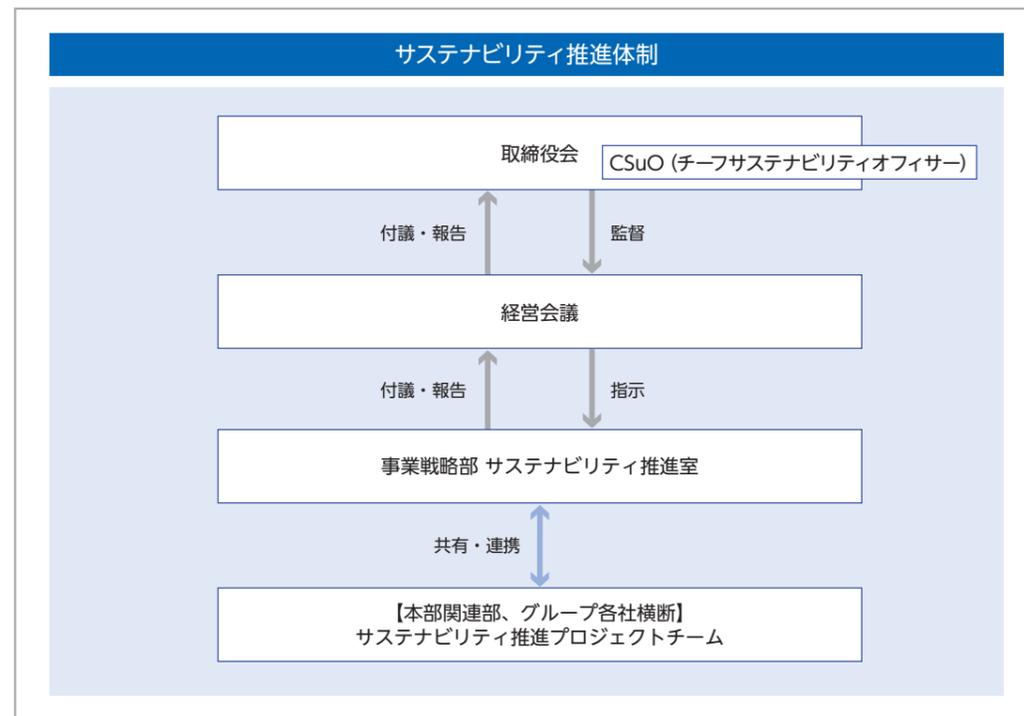


「東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言」については当社HPをご覧ください。  
<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/sustainability/sdgs.html>

# 持続可能な発展に向けた経営

## サステナビリティ管理・推進態勢の整備

当社は、持続可能な地域社会なら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おります。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」を設置するほか、きらぼし銀行関連部およびグループ各社所管部で構成される「サステナビリティ推進プロジェクトチーム」を設置し、気候変動への対応に関するグループ横断的な取組みを行っております。



● 2021年度のサステナビリティ関連の取締役会での主な協議・検討事項は以下のとおりです。

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| TCFD に関する検討事項、開示                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年2月に賛同表明したTCFDに関し、2021年度統合報告書への開示に向けた対応状況・開示内容について</li> <li>● サステナビリティ推進状況について</li> <li>● 2022年度の開示高度化に向けた対応について</li> </ul> |
| サステナビリティ方針、環境方針、特定分野に対する投融資方針の制定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループとしての各種方針の明確化について</li> </ul>   |
| サステナビリティ推進態勢の整備                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループがサステナビリティへの取組を推進するための体制整備について</li> </ul>  |

### 《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年 5月 東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言公表  |
| 2020年度 | 2021年 2月 TCFD提言への賛同表明<br>2021年 2月 チーフサステナビリティオフィサー (CSuO) 設置  |
| 2021年度 | 2021年 7月 統合報告書において、TCFDへの対応状況を開示<br>2021年12月 事業戦略部内にサステナビリティ推進室設置<br>2021年12月 サステナビリティ方針、環境方針制定<br>2022年 2月 環境・社会に配慮した投融資方針制定<br>2022年 3月 環境関連投融資実行額目標設定<br>2022年 3月 当社グループのGHG排出量削減目標を上方修正 |

## サステナビリティ部門役員メッセージ



執行役員 事業戦略部長  
小倉 正裕

- シニア層の生活支援
- 事業承継・企業経営・資産管理の総合支援
- 医療機関の経営支援

### カーボンニュートラルに向けた取組みについて

2015年のCOP21/パリ協定、2021年のCOP26グラスゴー気候合意などに見られる世界的な潮流、2020年の菅総理大臣による「2050年カーボンニュートラル宣言」などを端緒として、国内外のトレンドが気候変動対応、脱炭素へ大きく舵を切っています。

脱炭素の取組みには、大手企業だけでなく、中小企業にとっても実効性のある対応が必須です。しかしながら、中小企業にとって、気候変動対策等の取組みは経営者の考え方や企業の置かれた立場によってかなりの温度差があり、将来を見据えて今から対策を検討し、経営戦略を再構築していくことが非常に重要になります。

そのためにも、当社グループは取引先の大半を占める中小企業に対して、気候変動対策の必要性に対する啓蒙・促進を図るとともに、当社グループにおいてワンストップでさまざまなソリューションをご提供できる体制の整備を進めています。

個々のお客さまに対する取組みを進めることが、地域の気候変動対応を推進する力にもなり、同時に、お客さまとのエンゲージメントの向上を図り、気候変動リスクへのレジリエンスを高めることが、当社グループの役割であると考えています。

今後も、地域の皆さまの気候変動対応促進に資する商品やソリューションの提供に努めてまいります。

### サステナブルな企業価値向上

当社グループは、中期経営計画の策定と同時に、サステナブルな企業経営を行うため、大切にしてい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」として活動を推進しています。

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。

### イニシアティブへの賛同



### サステナビリティを推進し 地域社会への貢献を目指して

当社は、2021年4月より開始した中期経営計画におきまして、お客さまから厚い信頼を受けて、お客さまと地域社会の発展に貢献する、「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」ことを目指しております。

また、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献するという経営理念のもと、お取引先、株主の皆さま、当社グループ職員などさまざまなステークホルダーに向けて、2019年に東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言（1. 環境保全、2. 地域社会への貢献、3. お客さまとの共通価値の創造、4. 職員の働き方改革と、ダイバーシティの推進、5. 株主・投資家との対話）を策定し、以下の取組みを推進してまいりました。

- 中期経営計画において、当社グループが充実した経営体力を確保し競争力を向上させること
- お客さまの持続的成長のお役に立ち、幅広く地域社会の持続的成長に貢献すること
- お客さまの新しい価値創造と社会的価値創造を図るとともに、従業員満足度の向上に向けた人事制度改革などを推進すること

その中で、SDGsへの取組みにおける重点分野として、次の3点の施策に取り組むことで、新型コロナウイルス感染症拡大およびアフターコロナの時代への対応や、少子高齢化社会の中で安心して生活できる社会形成や資産承継など、地域金融グループとして、地域の持続的発展に貢献していきたいと考えております。

## お客様のサステナビリティ推進に向けた取組み

パリ協定締結による国際的な脱炭素化の加速や、政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」策定などを背景に、サステナビリティへの取組みが求められる中、お客様のサステナビリティ経営、脱炭素・気候変動に向けた課題を解決・支援し、持続可能な社会の創出に貢献するため、資金面に留まらない多彩な商品・ソリューションを提供しています。

### お客様のSDGs・脱炭素推進に向けた包括的なサービスの提供

きらぼしグループでは、グループ各社が連携し、お客様の課題・現状認識に応じて、情報収集、現状把握、方針決定、設備導入、資金調達、対外公表などさまざまなご要望に合わせた包括的なサポートをワンストップで提供する態勢を整備しております。

また、脱炭素への取組みについてご検討される際の一助として「脱炭素FIRSTBOOK」を制作しました。



### 東京都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、幅広い分野のお取引先に取り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。

#### (商品の特長)

- 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CO<sub>2</sub>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SDGs評価プログラム」サービスの取扱い

社会全体で環境・社会課題解決への取組みが求められる中、企業においてもSDGsへの関心が高まる一方、具体的に『どのような取組み』を、『何から始めたらよいか分からない』という声も依然として多い状況にあります。

きらぼしコンサルティングが提供する本プログラムは、インタビューを通じて、お客様のSDGsへの取組みにおける優先課題を「見える化」するサービスです。客観的に評価された分析結果をもとに自社の強み・弱みが把握できるため、SDGsへの取組み推進・強化に繋がります。

さらに、ご希望に応じて「SDGs宣言書」の策定を行い、対外的なPR支援も行います。



### SDGs私募債の取扱い

本業支援を通じたSDGsへの取組の普及・拡大や環境・社会課題解決の支援として、2020年6月より「きらぼしSDGs私募債」を取扱っております。本商品は、発行企業様が希望

するSDGsに取り組む団体に対してきらぼし銀行が発行金額の0.2%相当額の寄付を行う商品です。

**2021年度取扱(発行)実績 22件、2,130百万円**

## きらぼしグループの環境負荷軽減に向けた取組み

きらぼしグループ自身の省エネ・省資源への積極的な取組みを推進し、地域経済・地域社会の持続的発展に貢献してまいります。

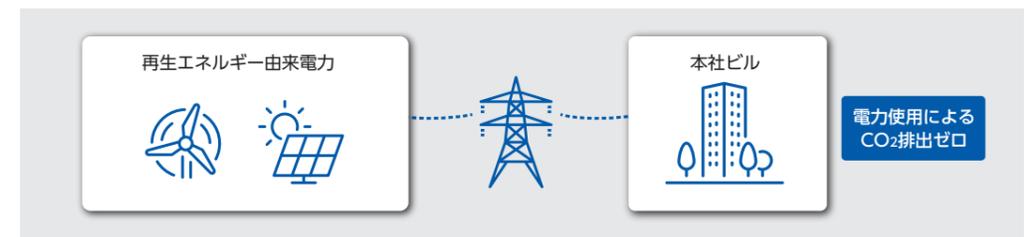
### 再生可能エネルギー由来電力への切り替え

2022年6月より、木質バイオマス発電所の再生エネルギー価値を証書化した「トラッキング付非化石証書」(\*)を活用した電力を調達し、本店ビルで使用する電力の全量を非化石証書付き再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを実施しました。この取組の効果として、本店ビルの電力使用によるCO<sub>2</sub>排出

量はゼロとなり、年間約440トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減が可能となります。

なお、今後他拠点においても、再生可能エネルギーへの切り替えを進めてまいります。

|                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| 対象物件                          | 本店ビル              |
| 所在地                           | 東京都港区南青山三丁目10番43号 |
| 年間CO <sub>2</sub> 排出量削減見込(**) | 約440トン            |



※1 トラッキング付非化石証書とは、事業運営に必要な電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す企業が加盟する国際的な環境イニシアチブである「RE100」に認定されている証書です。  
 ※2 2021年度電力使用実績(118万kWh)を基に算出

### 営業車両の低公害車両への入れ替え

自動車が排出するガスは大気汚染物質を含んでおり、特に大都市圏においては自動車の交通量が多いことから、大気汚染が社会問題化しております。東京圏を主な営業拠点としているきらぼし銀行においても、約400台の車両を営業用に使

用しております。今般、環境配慮への取組みとして、2022年5月までにきらぼし銀行の営業車両全台を低公害車両へ入れ替え、併せて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。

#### きらぼし銀行の低公害車の導入状況

|          |      |
|----------|------|
| 電気自動車    | 2台   |
| ハイブリッド車  | 129台 |
| 低燃費ガソリン車 | 281台 |

※2022年5月時点

今後においても、更なるCO<sub>2</sub>排出量削減を目指し、より環境に配慮した低公害車両への入れ替えを検討してまいります。



電気自動車/急速EV充電器

### 「花粉の少ない森づくり運動」への協力

地球温暖化防止に貢献しながら、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」預金や森林保全活動を通じて協力しています。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。

### 「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)」に認定されました。

## 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<sup>(※)</sup> 提言に賛同し、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。

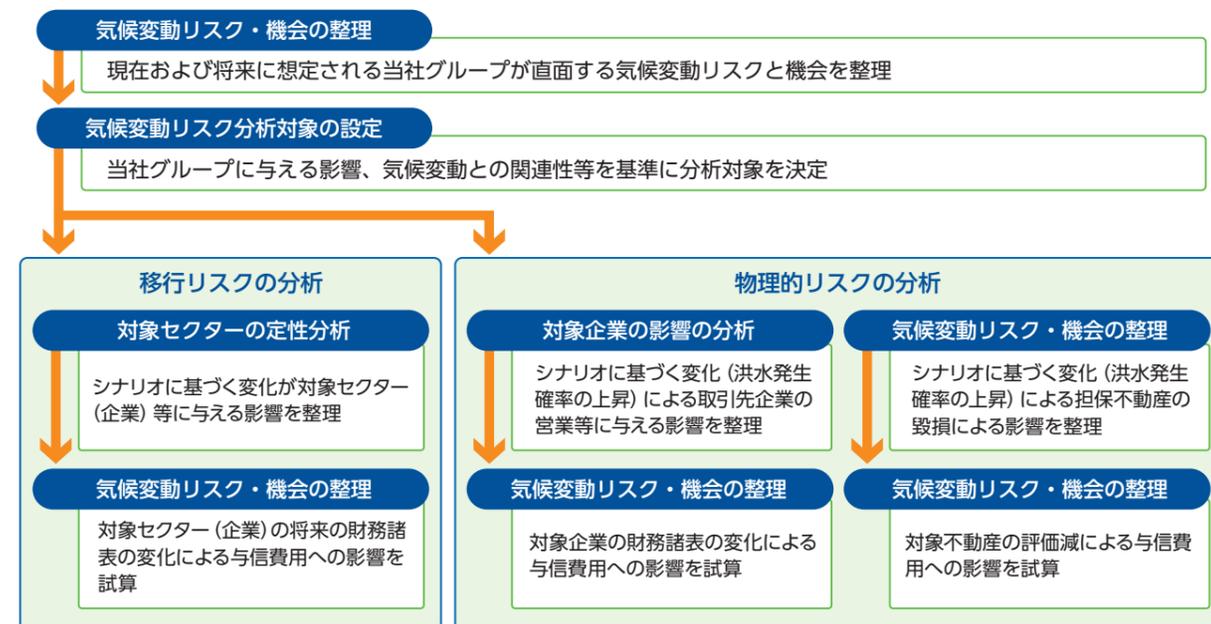
### ガバナンス

- 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。
- 環境保全と企業活動の調和も重視した中期経営計画を2021年4月にスタートしました。今後、当社グループとしての取組みの議論を進めてまいります。
- 事業戦略部を担当する取締役を「CSuO: チーフ・サステナビリティ・オフィサー」としております。
- 事業戦略部内に「サステナビリティ推進室」を設置し、各種方針に基づく、グループのサステナビリティ推進の短期的・中長期的目標の企画・立案、サステナビリティ推進に関するグループ各社・関連部署等との調整を行うとともに、経営会議における審議、取締役会への報告を行う態勢を整備しております。(詳細はP.57参照)

### 戦略

- 中期経営計画において、当社グループのSDGsにおける優先的取組事項(マテリアリティ)の一つとして、「環境(地球温暖化・気候変動への対応)」を定めております。
- 気候変動関連のリスクと機会、当社グループの事業活動への影響等を以下の手順で分析しました。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の低減に向けた取組みを推進してまいります。
- シナリオ分析手法は確立されておらず、想定シナリオや分析方法、定義も様々であることから、引き続き外部専門家の協力も得て、分析の高度化等に努めてまいります。

#### 気候変動リスク・機会の評価手順



### ① 現在および将来に想定される当社グループが直面する気候変動に伴うリスクと機会

- 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繋げてまいります。

| リスク | リスクの種類 | 法や規則に関するリスク | ● 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)                   |
|-----|--------|-------------|--|
|     |        | 移行リスク       | テクノロジーリスク・市場リスク  |
|     |        | レピュテーションリスク | ● 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(中期~長期)    |
|     |        | 急性リスク       | ● 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(短期~長期)             |
|     |        | 慢性リスク       | ● 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(短期~長期) |
|     |        |             | ● 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)                          |
| 機会  |        |             | ● お客さまの脱炭素社会への移行や気候変動対応を支援する金融商品・サービスの提供等、ビジネス機会の増加(短期~長期)               |
|     |        |             | ● 脱炭素関連融資(サステナブルファイナンス)の提供(短期~長期)  |
|     |        |             | ● 省資源・省エネルギー化による自行の事業コストの低下(短期~長期)                                       |
|     |        |             | ● 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)  |

### ② 移行リスク分析の対象セクターの選定、および、影響分析

- きらぼし銀行の業種別エクスポージャーと気候変動の影響度をマトリックス評価し、「エネルギー」、「運輸」、「不動産」の各セクターを定性的分析対象セクターとしました。
- 対象セクターについて、各セクターの気候変動の影響を定性的に分析しました。

#### 《セクター別の主なリスクと影響に対する分析結果》

| セクター  | 評価項目  | 主なリスク        | 主な影響(当行にとって信用力の下方修正が必要となる影響) |         |        |         |        |           |         |
|-------|-------|--------------|------------------------------|---------|--------|---------|--------|-----------|---------|
|       |       |              | 操業コスト増加                      | 売上・収益減少 | 資産価値低下 | 運営コスト増加 | 設備投資増加 | 研究開発コスト増加 | 建設コスト増加 |
| エネルギー | 政策・規制 | 石油石炭税の引上げ    |                              | ○       | ○      | ○       |        |           | ○       |
|       |       | GHG排出規制の強化   | ○                            |         | ○      |         |        |           |         |
|       | 業界・市場 | 再生可能エネルギーの普及 | ○                            | ○       |        |         |        |           |         |
|       |       | 評判           | ○                            | ○       |        |         |        |           |         |
| 運輸    | 政策・規制 | 炭素税の導入       | ○                            |         |        |         |        |           |         |
|       |       | エネルギー価格の高騰   | ○                            |         |        |         |        |           |         |
|       | 業界・市場 | 電気自動車等への移行   |                              |         |        |         | ○      |           |         |
|       |       | 慢性リスク        | 線路の熱膨張                       | ○       |        |         | ○      |           |         |
| 不動産   | 政策・規制 | 石油石炭税の引上げ    |                              | ○       | ○      | ○       |        |           | ○       |
|       |       | GHG排出規制の強化   |                              |         |        | ○       |        |           | ○       |
|       | 業界・市場 | 顧客行動の変化      |                              | ○       |        |         |        |           | ○       |
|       |       | 急性リスク        | 異常気象の激甚化                     |         | ○      | ○       | ○      |           | ○       |

※IEA(国際エネルギー機関)SDSシナリオを活用

## TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への取組み

### ③ 移行リスクの定量分析の実施

- 移行リスク対象分析セクターのうち、分析手法が確立している電力セクター（エネルギーセクターの一部）について、一定の前提のもとで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。
- 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試行し、セクター毎の気候変動リスクの当社グループへの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のリスク低減に努めてまいります。

#### 《電力セクターにおける移行リスクの定量分析実施手順》

- ▶ 電力セクターの中から、移行リスクの定量分析を実施するうえで必要な公表データが豊富なサンプル企業を選定。
- ▶ 1.5°Cシナリオに基づき、サンプル企業の2050年までの営業収益と営業費用（利益水準）をシミュレーションし、与信費用増加額を算定。
- ▶ 電力セクター各社の営業収入、営業費用がサンプル企業と同様の動きをすると仮定して同様のシミュレーションを実施し、セクター全体の与信費用増加額を算定。

#### 《移行リスクの定量分析結果》

|         |   |
|---------|---|
| 分析対象    | エネルギーセクターのうち、電力セクター                                       |
| 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°Cシナリオ）<br>※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6億円   |

### ④ 物理的リスクの定量分析の実施

- 気候変動に伴う当社グループの与信ポートフォリオに対する潜在的な影響について、一定の前提に基づき複数のシナリオを用いて分析を実施しました。
- シミュレーション実施により、分析のためには各種データの整備を行う必要があることを認識しました。今後、リスク分析手法の高度化を図るとともに、他のエリアに対する定量分析も試行し、当社グループへの影響の把握に努めてまいります。

#### 《物理的リスクの定量分析の実施手順》

- ▶ ハザードマップにより対象物件の洪水による浸水深を調査
- ▶ 国土交通省の治水経済調査マニュアルに基づき、浸水深を被害率に変換
- ▶ 100年洪水の被害額と洪水増加率を乗じて期待損害額を積算し、2050年までの与信費用増加額を算出

#### 《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    | 荒川河川氾濫による浸水被害が多い地域を調査区域として、当行貸出先の本社が該当区域に有する事業者             | 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°Cシナリオ）、RCP8.5シナリオ（4°Cシナリオ） |   |
| 与信費用増加額 | 最大で約25億円  |   |

### 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。
- 今後、改定後の基準に基づく開示対象セクターの開示に向け、データ整備等を進めてまいります。
- 対象セクターについては、お客さまとの建設的な会話（エンゲージメント）を進め、炭素排出量の把握や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 | 337億円  |
| 全体に占める割合     | 0.763% |

※開示対象セクター：石油とガス、石炭、電力会社（太陽光・再生エネルギーを除く）  
※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うえ、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資方針として、「環境・社会に配慮した投資方針」を制定しました。本方針には気候変動と関連性が高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すすめてまいります。

### 指標と目標

#### 環境関連投資<sup>(※)</sup> 実行額目標の設定

2022年度から2030年度までの環境関連投資実行額 2,000億円

※ 再生エネルギー（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、債券等、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。（2021年度実績 約140億円）

#### 当社グループの環境負荷低減目標の設定

Scope1,2 について、2013年度対比2030年度60%削減

- これまでも温室効果ガス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、環境に配慮した営業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】 | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|-------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Co2 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )  | 10,985    | 7,083   | 6,477   | 5,832   | 5,409   |
| Scope1 (t-CO <sub>2</sub> )   | 721       | 719     | 652     | 480     | 485     |
| 都市ガス使用量 (千m <sup>3</sup> )    | 183       | 182     | 152     | 75      | 77      |
| ガソリン使用量 (kℓ)                  | 135       | 135     | 135     | 135     | 135     |
| Scope2                        | 10,263    | 6,364   | 5,824   | 5,351   | 4,924   |
| 電力使用量 (千kwh)                  | 18,627    | 14,037  | 12,902  | 12,772  | 12,079  |
| 2013年度比CO <sub>2</sub> 排出量削減率 | -         | ▲35.52% | ▲41.04% | ▲46.91% | ▲50.76% |

※1：ガソリン使用量について、2020年以前は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

## 人的資本

### きらぼしびとの育成

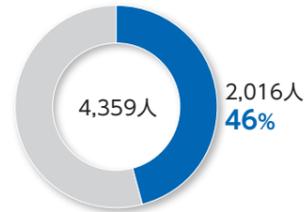
役職員全員の意識・価値観・考え方を示した「きらぼしフィロソフィー」の実現に向け、「きらぼしびと」育成のための各種施策を実施しています。

まず、「きらぼしびと」行動指針の理解・浸透を図るために階層別の「きらぼしびと研修」を実施。また、拠点ごとに毎月「きらぼしびと委員会」を開催することで、思いの共有を図っています。さらに、きらぼしびとと接遇マニュアル「きらぼしSTYLE」を創刊し、お客さまと接する際の品質方針・考え方を明確にしました。

また「金融にも強い総合サービス業」の担い手となれるよう、役割別のCSホスピタリティ研修を実施。サービス業に相応しいホスピタリティマインドを醸成するため、動画や通信を発信しています。さらに、CSの礎となるES向上を目的に「きらぼしびと いいね!カード」を導入。職員同士が日頃の感謝

や称賛の言葉をオンライン上でタイムリーに伝えられる仕組みにより、「認め合う文化」の構築を目指しています。

#### 「きらぼしびと いいね!カード」の利用率



#### 「きらぼしびと いいね!カード」カード送信枚数



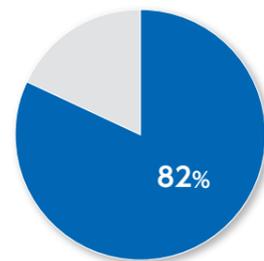
### ワーク・ライフ・バランス

職員一人ひとりが生活と業務の調和を図りながら、最大限に能力を発揮できる環境を整備することを目的に、2019年4月にテレワーク、同年10月にフレックスタイム制の試行を開始しました。育児や介護を理由とした短時間勤務制度も定着しており、ライフサイクルにあわせた多様な働き方を支援しています。

また、社内文書のペーパーレス化や業務のデジタル化にも注力しており、本部部署におけるフリーアドレス化（個人キャビネットおよび固定電話の廃止）や各種申請方法の電子化など、場所を選ばない柔軟な働き方を実現しています。

#### テレワーク実施率 (2021年度)

行員のうちテレワークを実施した人の割合



### 健康経営

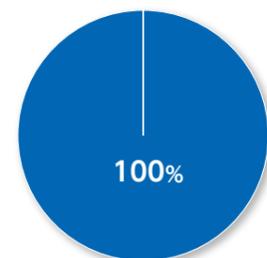
2019年1月に「きらぼし健康経営宣言」を実施。職員と家族の心身が健康となり、豊かな人生を実現できるよう、健康経営推進を図っています。HR部・健康管理室（保健師2名が常駐）・きらぼし銀行健康保険組合の3者が連携し、役職員へのきめ細やかな健康管理や健康増進施策を実施した結果、健康保険組合連合会東京連合会が認定する「銀の認定」、経済産業省が認定する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に2年連続（2021年および2022年）選出されました。

具体的には以下の3分野で各施策を実施しています。

- 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サイクルを回すことで、健康改善をめざす。
- 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、休職者ゼロをめざす。

③ **組織の健康**：働き方改革等の体制整備や、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めざす。

#### 健康診断受診率



### 育児・介護との両立支援

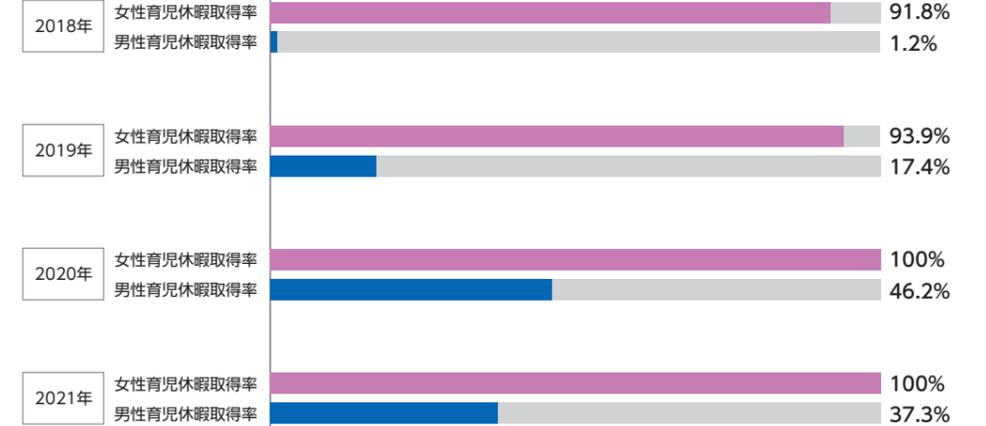
当社は、職員一人ひとりのライフサイクルに対応し、働き続けることができる職場環境の整備に努めています。その一例として、女性の育児休暇取得は100%と定着。男性の育児参画を積極的に後押しするために「男性育児休業100%宣言」を行い、男女ともに働きやすい職場風土の醸成、環境の整備に取り組んでいます。

具体的な施策としては2019年8月には「仕事と家庭の両立支援ガイドブック（育児編）」を作成、出産・育児支援制度の理解促進を図っています。また、育児経験のある男性職員を

交えた育児休業取得者交流会を開催。交流会では、復職前の事前準備や復職後の生活スケジュール、男性職員からの育児経験談など、さまざまな視点から仕事と育児の両立を考える機会を提供しています。その結果、男性の育児休業取得率は2018年度の1.2%から37.3%（2021年度）と着実に増加しました。

介護支援については、2020年6月に「仕事と家庭の両立支援ガイドブック（介護編）」を作成。その他、介護の基礎知識を学ぶセミナーを継続開催しています。

#### 育児休暇取得率



### 多様な人材の尊重

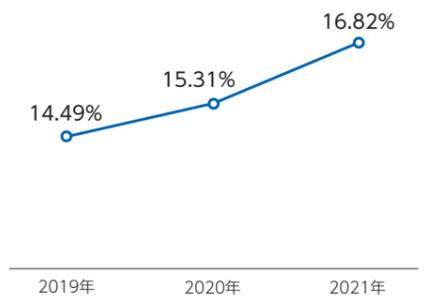
2019年5月、きらぼしグループ全体のコミュニケーション活性化および組織や役職を超えての社内コミュニティ形成を目的に、タレントマネジメントシステム「STAR BOX」を導入しました。自身の強みや能力・スキルをPRするとともに、情報発信やコミュニケーションの場としても活用されています。現在では、職員が持つ多様な能力やスキルを最大限発揮するための人材配置にも役立てています。

また、当社職員の約半数を占める女性職員の活躍支援にも注力しており、定期的な研修やセミナー、女性社外取締役との交流会などを開催。意識醸成・スキルアップを図るとともに、ともに支え合うことができるコミュニティの形成を目指しています。

2020年からは新卒採用を中心に外国籍採用を実施し、2022年3月末時点で9名の外国籍社員が在籍しているほか、2021年度の新規採用者のうち2割以上が中途採用人材であ

るなど、多様な人材の受け入れによる社内活性化が進んでいます。

#### 女性管理職比率



## 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

#### ●「お客さまの声」アンケート

当社グループは、お客さまからファーストコールをいただける金融グループを目指すため、各営業部店の窓口・ATMコーナーなどにアンケートはがきを設置し、お客さまの声や貴重なご意見を更なるスキルアップに活かすよう努めております。



### 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

当社グループでは、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・提供に取り組んでおります。

また、当社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

当社グループでは、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活動に取り組んでおります。

※2022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。



### 従業員とのコミュニケーション

当社グループでは、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」を活用しております。

グループ各社や各部のチャンネルなどから役職員が自由にメッセージやリアクションを送りあうことで、風通しの良い職場環境の醸成を図っております。



### スポーツ振興を通じたSDGsへの取組み

#### ●Jリーグクラブ「FC東京」への協賛

Jリーグクラブ「FC東京」のビジョンの一つである、サッカーを中心としたスポーツの普及・振興に賛同し、同クラブ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おります。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。



育成資金贈呈式

©FC東京

#### ●一般社団法人APOLLO PROJECTへの協賛

アスリートの価値向上やアスリートによる社会課題解決支援を目的に設立された一般社団法人APOLLO PROJECTの活動の趣旨に賛同し、2021年2月に「法人プレミアム賛助会員」第1号となりました。2022年3月には、同法人の専務理事で元ラグビー日本代表の廣瀬俊朗氏を講師に招き、中央大学でセミナーを実施しました。



中央大学でのセミナー

●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」のホストゲームパートナーとして、2022年2月に応援イベント「きらぼし銀行スペシャルマッチ」を開催しました。

●日本サッカー協会「JFAこころのプロジェクト」への協賛を通じて、主に小学5年生を対象に現役アスリートやそのOB、OGが「夢先生」として夢を持つことの大切さを伝える「夢の教室」の運営をサポートしております。

### 学生・子供たちへの教育支援

社会課題解決を目的とした職業体験プログラム等を企画・運営するフューチャー イノベーション フォーラム (FIF) の理念に賛同し、高校入学前の中学生を対象として、将来の自立に向けて金融経済や銀行・証券会社の役割等について学ぶ、中学生向け金融経済講座「1DAY金融経済アカデミー」を実施しました。



1DAY金融経済アカデミー

### 文化・芸術振興を通じたSDGsへの取組み

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、伝統芸能の公演の場が縮小を余儀なくされるなか、国際都市・東京において育まれてきた赤坂花街の伝統文化を継承し、未来に伝える取組みとして、きらぼし銀行本店に赤坂芸者衆を招き、港区協力のもと「華のおどり 赤坂芸妓連」を開催しました。



華のおどり 赤坂芸妓連

## コーポレート・ガバナンス



(後列左より)  
 監査役 内田 秀樹 常勤監査役 坪井 克哉 社外監査役 東道 佳代 取締役 三浦 毅 社外取締役 野村 修也 代表取締役 副社長 常久 秀紀 取締役 安田 信幸 社外監査役 稲葉 喜子 代表取締役 専務取締役 野邊田 覚

(前列左より)  
 社外取締役 西尾 昇治 代表取締役 社長 渡邊 壽信 社外取締役 高橋 ゆき

### 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・果敢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>

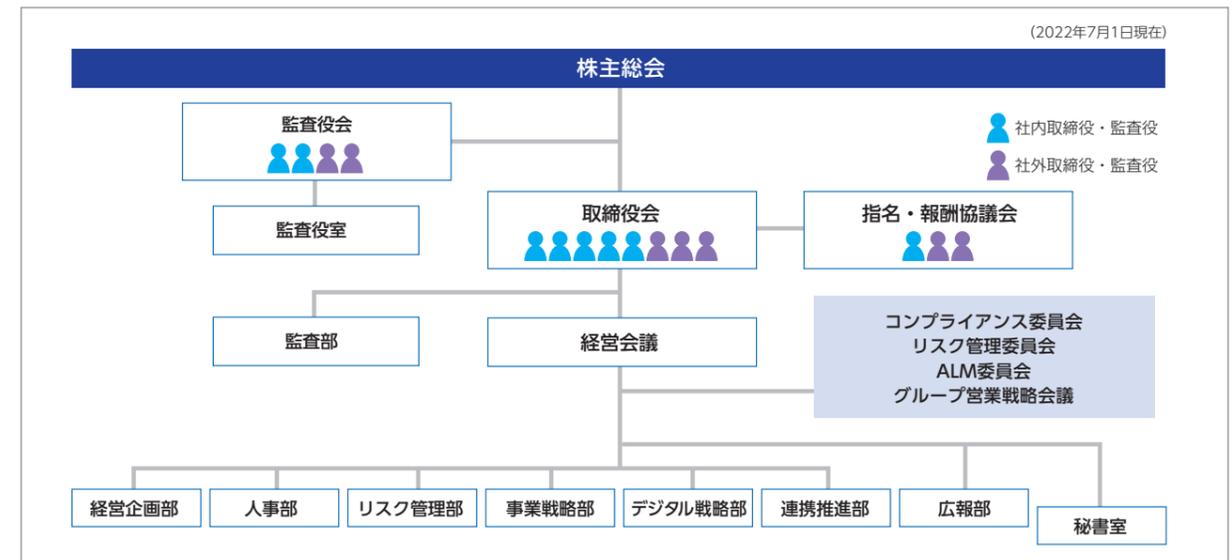


### コーポレート・ガバナンス体制の概要

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

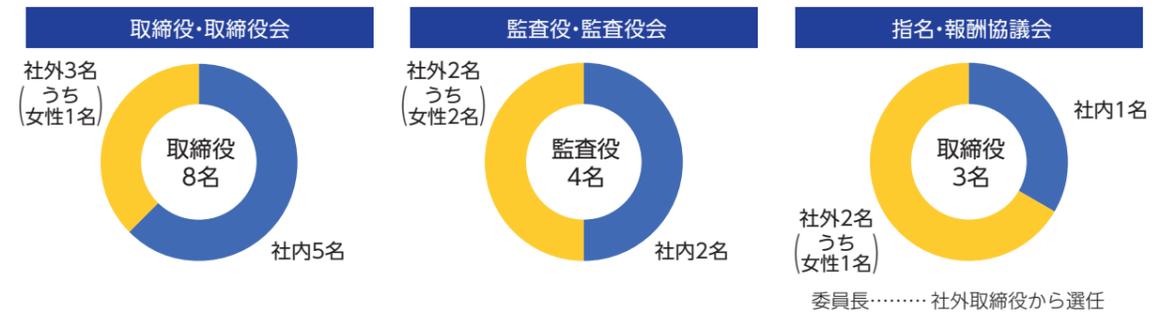
会による監査機能を有効に活用しコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることにより、経営の監督・監査機能の適切性と効率的な業務執行体制が確保されていると判断しております。

#### コーポレート・ガバナンス体制図



### 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<br>業績連動報酬 (短期業績)<br>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<br>41.6% | 3名/12名<br>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

社外取締役に対し、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（2021年度）  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●新中期経営計画の策定について</li> <li>●人材育成方針について</li> <li>●「きらぼしびと」の推進について</li> <li>●政策保有株式の経済合理性・保有意義の検証結果について</li> <li>●TCFD賛同に伴う開示事項について</li> <li>●中期経営計画のKGI・KPIの進捗状況について</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●AML・CFT態勢整備状況の報告について</li> <li>●デジタルバンク・プロジェクト進捗状況について</li> <li>●グループ会社のPDCA報告について</li> <li>●「社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）」及び「環境方針」の制定について</li> <li>●「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定について</li> <li>●内部監査計画の承認について</li> </ul> |

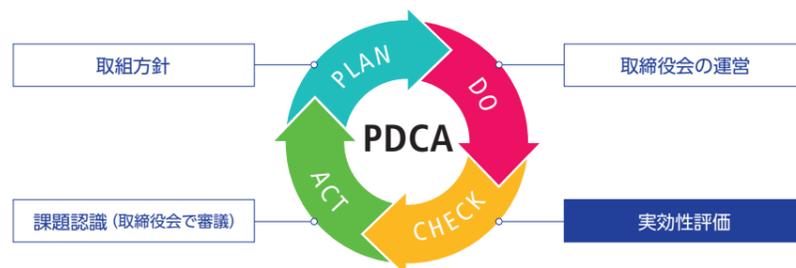
### 取締役会の実効性評価

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する自己評価を実施するとともに、第三者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、第三者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。

2021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ありま

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」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。

| 本質的な議論をさらに行うための2022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          |



### 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、なら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、業務執行状況及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、及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。

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、なら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・能力及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、様々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及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、及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 | 社長       | ●     | ●          | ●              | ●     | ●          | ●        | ●    |    |
| 常久 秀紀 | 副社長      | ●     | ●          |                | ●     | ●          | ●        | ●    | ●  |
| 野邊田 覚 | 専務取締役    | ●     |            | ●              | ●     | ●          |          |      | ●  |
| 三浦 毅  | 取締役      | ●     |            |                | ●     | ●          |          | ●    | ●  |
| 安田 信幸 | 取締役      | ●     |            |                | ●     |            |          |      |    |
| 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、各氏の有する全ての知見・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

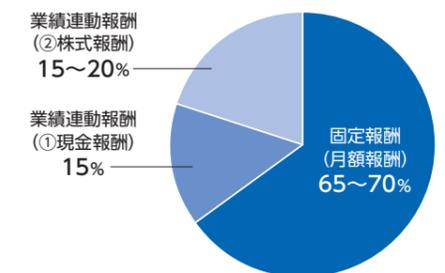
を除く)および委任契約を締結している執行役員の報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、以下のとおり、基本報酬としての固定報酬(月額報酬)に加え、短期的な業績等に連動する現金報酬と、中長期的な業績等と連動する株式交付信託を利用した株式報酬とを組み合わせた報酬体系としております。

#### 報酬の種類

| 固定報酬(月額報酬) | 基本報酬 | 役員等に応じて支給            |
|------------|------|----------------------|
| 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。

#### 報酬割合の目安



#### 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、役員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、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、2021年度より、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。役員別に定めた基礎金額および本制度で用いる信託の保有する当社株式1株当たりの帳簿価格を基に、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、2021年度より、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、本年度より、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。

# リスク管理

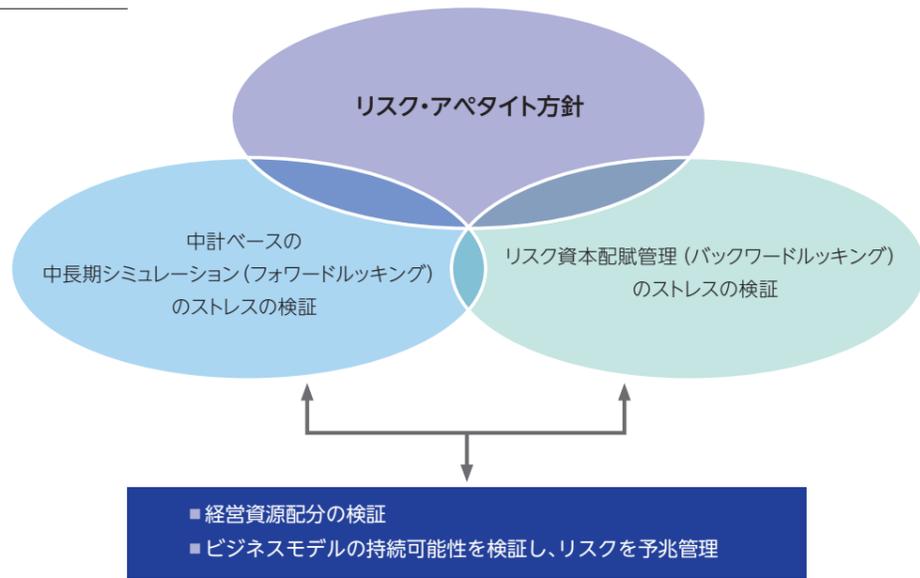
## リスク・アパタイト・フレームワークの取組み

リスク・アパタイト・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・アパタイトを明確化し、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。

当社グループでは、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・アパタイトに関する指標を定めております。定期的にリスク・アパ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。

| リスク・アパ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       |

## RAF全体フレームの構築



## グループリスク管理態勢

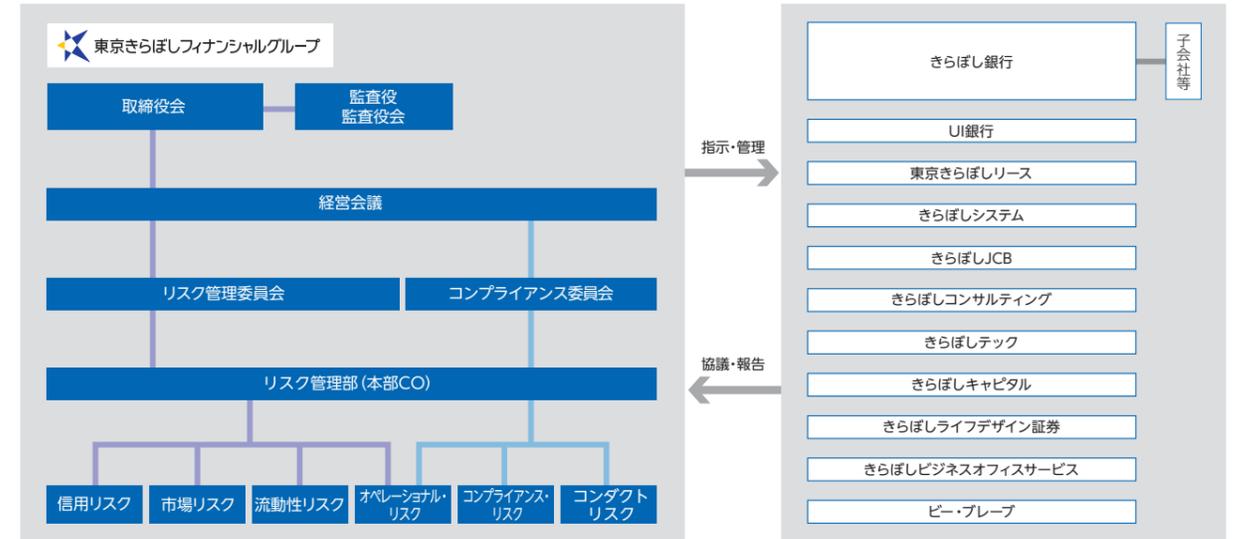
### 基本的な考え方

当社グループでは、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、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. リスク管理を当社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当社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。

## リスク管理体制図

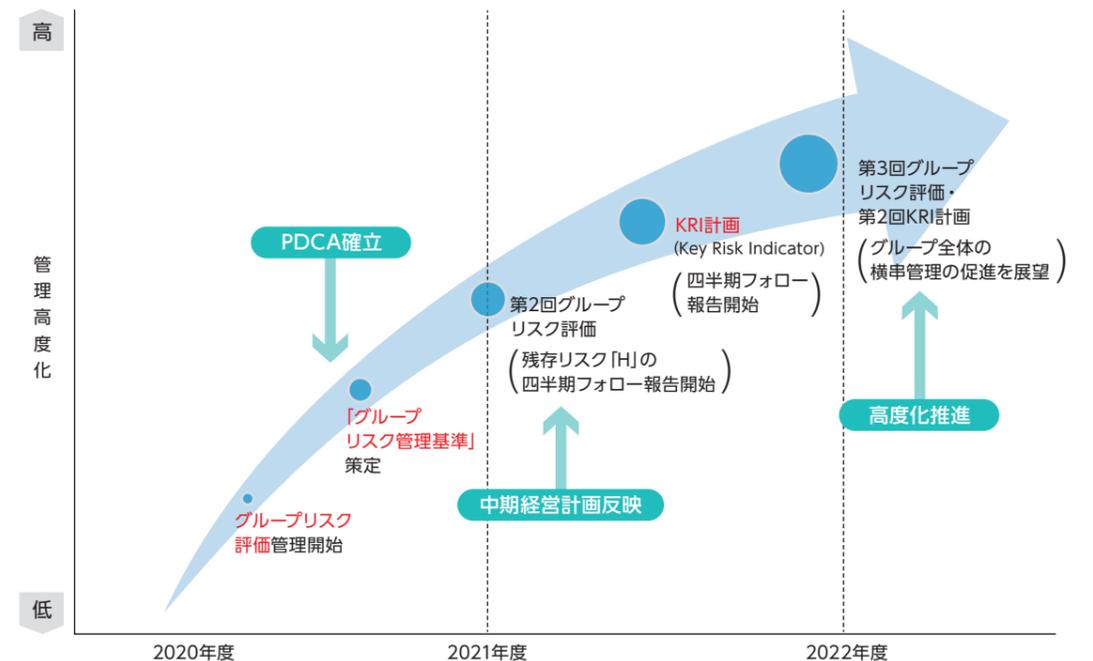


## グループリスク管理態勢の整備

- ① きらぼし銀行に加え、グループ会社のリスクを可視化すべく、グループリスク評価を2020年度から開始。2021年度には、KRI (Key Risk Indicator) として、各リスクの管理指標を設定し、四半期毎にフォローする態勢を構築しております。
- ② グループガバナンスの明確化のため、グループリスク管理基準を2020年10月に制定、通達による指示明確化など、効率的・効果的なグループ管理態勢を企図し高度化を図っております。

### 評価手法

リスク評価は、「固有リスク」と「コントロール」に基づき「残存リスク」を求める方法により、High、Middle、Lowの三段階で評価。



# リスク管理

## 統合的リスク管理

当社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。

当社グループでは、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。

当社グループでは、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。

当社グループでは、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、当社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、運用と調達の間隔のミスマッチや予期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。

当社グループでは、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、業務のプロセス・役職員の活動・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または、外生的な事象により損失を被るリスクなど、業務全般に関する幅広いリスクをいいます。

当社グループでは、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、各リスクの所管部署、および、統合的管理部署を定め、業務全般にわたるリスクの管理体制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、当社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。

当社グループでは、コンプライアンス・プログラムを制定の

## コンダクト・リスク

コンダクト・リスクの概念は、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、お客さまに迷惑をかけた、市場の公正性を損ねたり、金融機関自身の風評

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。

に悪影響が生じるものです。

当社グループでは、法令諸規則・行内規程等の遵守にとどまらず、当社グループの倫理・行動指針等を遵守する取り組みを行っています。

## サイバーセキュリティ

年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃により、サイバー攻撃に関するリスクは高まっております。

また、デジタル技術を活用した金融サービスの展開にあたり、お客さまに利便性と安全性の高いサービス提供を目指すべく、サイバーセキュリティ対策に取り組んでおります。

当社グループでは、サイバーリスクをシステムリスクの一つと位置づけ、リスク管理部にサイバーセキュリティ担当を配置するとともに、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。

さらに、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。

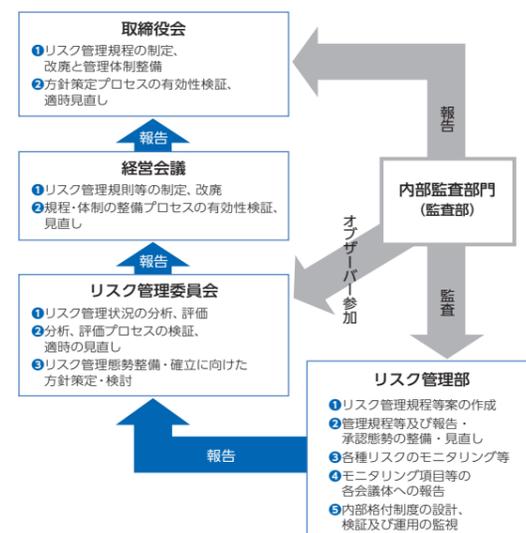
そのほか、きらぼし銀行では、近年急増しているフィッシング詐欺対策としてフィッシングサイト検知サービスを導入しております。フィッシングサイトを検知した際には、お客さま向けに注意喚起情報を発信するほか、インターネットバンキングを安全にご利用いただくために、セキュリティ対策ソフト（不正送金・フィッシング対策ソフト）を提供しております。

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Webサイト等の脆弱性診断と課題の対応</li> <li>演習・訓練や社員教育の実施</li> <li>コンティンジェンシープラン等の策定</li> <li>障害発生を踏まえた、再発防止策の策定など</li> </ul> |

## 危機管理

当社グループでは、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います。



# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループでは、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共に、株主に信認され、お客さま

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、全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。

## コンプライアンス態勢の整備状況

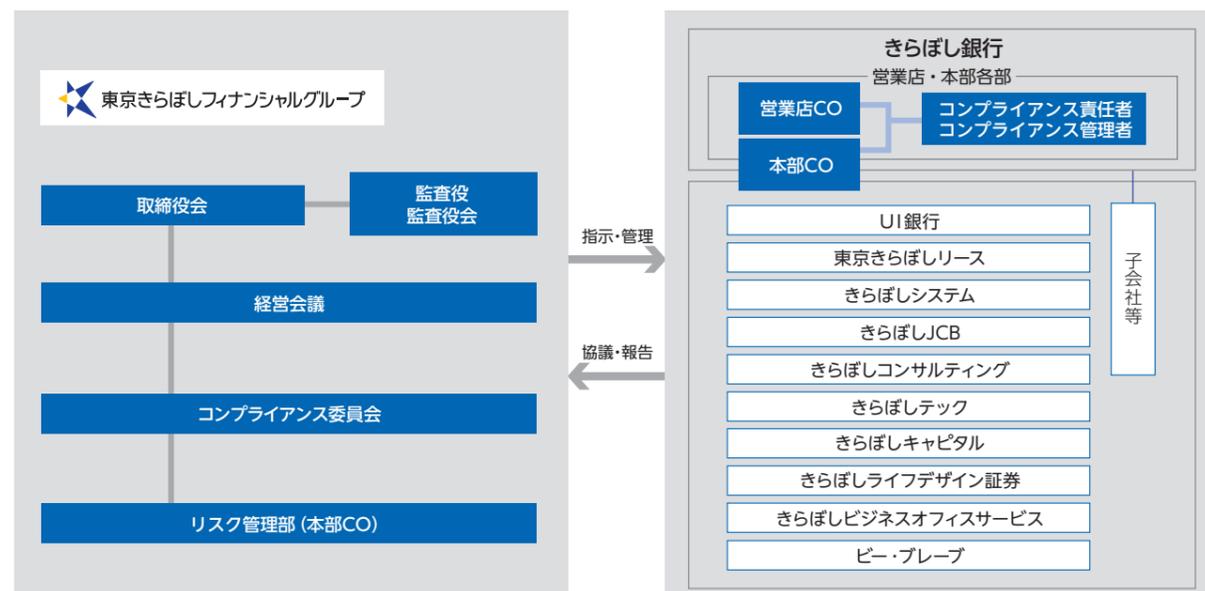
当社グループでは、年度毎にコンプライアンス・プログラムを制定し、適切な業務運営と業務品質の改善・向上に必要なコンダクト・リスクを含めたコンプライアンス事項に関する周知・教育・定着・履行状況等についてモニタリングの実施や牽制機能の発揮等、経営陣が陣頭に立ち、顕在リスクは勿論、潜在リスクに対しても未然防止、再発防止に努めております。

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。

当社グループでは、コンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンスに係る事項の施策等を企画すると共に、コンプライアンス機能の強化、改善を図っているほか、

コンプライアンス体制図



## 内部通報(ホットライン)制度

当社グループでは、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。

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、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。

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

## マネー・ローンダリング等の防止の取組み

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。

当社グループでは、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。

当社グループでは、「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、マネー・ローンダリングに関するリスクについて包括的かつ具体的に特定・評価を行うとともに、疑わしい取引の届出を適切に実施すること等、リスク低減措置の継続的な実施に取り組んでおります。

また、きらぼし銀行ではマネー・ローンダリング等防止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、行員の知識取得、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

当社では、銀行の持つ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・啓発に取り組んでいるほか、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、反社会的勢力に関する情報の収集・共有化に努めております。

## 顧客保護・お客さま情報の管理態勢整備

当社グループは、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り組んでおります。

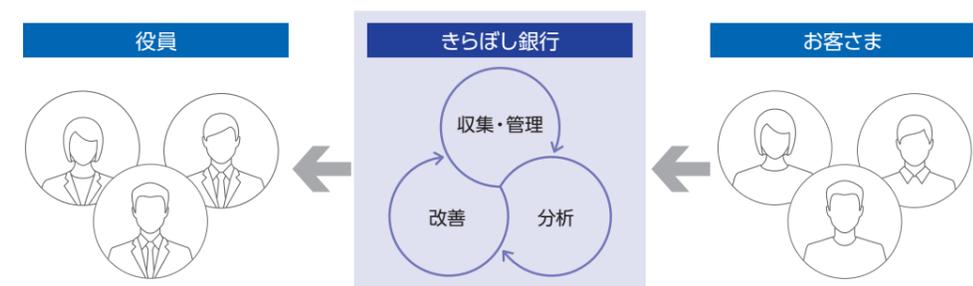
役職員には、フィデューシャリー・デューティー、お客さまの情報管理、利益相反管理等をテーマにした階層別の集合研修等を通じて、顧客保護やコンプライアンスの徹底を図っております。

きらぼし銀行では、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。

そのほか、きらぼし銀行では、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。また、「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。

お客さまの声を活かす取組み(きらぼし銀行)



## 主要財務データ

### きらぼし銀行【単体】

(単位：百万円)

| 科目                          | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2020年<br>3月期比 | 2022年<br>3月期 | 2021年<br>3月期比 |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 経常収益                        | 83,737       | 82,134       | △ 1,603       | 93,755       | 11,621        |
| 業務粗利益                       | 74,014       | 70,713       | △ 3,301       | 78,554       | 7,841         |
| (除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務粗利益】 | (67,791)     | (69,221)     | (1,430)       | (78,676)     | (9,455)       |
| 国内業務粗利益                     | 70,240       | 67,001       | △ 3,239       | 73,665       | 6,664         |
| (除く国債等債券損益(5勘定戻))           | (64,565)     | (65,767)     | (1,202)       | (73,461)     | (7,694)       |
| 資金利益                        | 54,142       | 56,691       | 2,549         | 62,174       | 5,483         |
| 信託報酬                        | 156          | 150          | △ 6           | 328          | 178           |
| 役務取引等利益                     | 10,778       | 8,487        | △ 2,291       | 10,972       | 2,485         |
| その他業務利益                     | 5,163        | 1,671        | △ 3,492       | 189          | △ 1,482       |
| 国際業務粗利益                     | 3,773        | 3,711        | △ 62          | 4,888        | 1,177         |
| (除く国債等債券損益(5勘定戻))           | (3,225)      | (3,454)      | (229)         | (5,215)      | (1,761)       |
| 資金利益                        | 2,340        | 2,087        | △ 253         | 3,506        | 1,419         |
| 役務取引等利益                     | 206          | 198          | △ 8           | 220          | 22            |
| その他業務利益                     | 1,226        | 1,425        | 199           | 1,161        | △ 264         |
| 経費(除く臨時処理分)                 | 52,240       | 52,447       | 207           | 51,406       | △ 1,041       |
| 人件費                         | 26,127       | 25,065       | △ 1,062       | 23,247       | △ 1,818       |
| 物件費                         | 21,705       | 22,931       | 1,226         | 23,757       | 826           |
| 税金                          | 4,407        | 4,450        | 43            | 4,401        | △ 49          |
| 業務純益(一般貸倒引当金繰入前) 【実質業務純益】   | 21,774       | 18,265       | △ 3,509       | 27,147       | 8,882         |
| (除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務純益】  | (15,550)     | (16,774)     | (1,224)       | (27,270)     | (10,496)      |
| (コア業務純益(除く投資信託解約損益))        | (15,540)     | (16,774)     | (1,234)       | (27,318)     | (10,544)      |
| 一般貸倒引当金繰入額 ①                | 3,865        | 293          | △ 3,572       | 1,639        | 1,346         |
| 業務純益                        | 17,908       | 17,972       | 64            | 25,508       | 7,536         |
| (うち国債等債券損益(5勘定戻))           | (6,223)      | (1,491)      | (△ 4,732)     | (△ 122)      | (△ 1,613)     |
| 臨時損益                        | △ 13,152     | △ 9,138      | 4,014         | 497          | 9,636         |
| 不良債権処理額 ②                   | 7,546        | 8,136        | 590           | 4,734        | △ 3,402       |
| 貸出金償却                       | 159          | 20           | △ 139         | -            | △ 20          |
| 個別貸倒引当金繰入額                  | 6,937        | 7,626        | 689           | 4,402        | △ 3,224       |
| 債権売却損                       | △ 2          | -            | 2             | △ 0          | △ 0           |
| 偶発損失引当金繰入額                  | 3            | 134          | 131           | △ 36         | △ 170         |
| 信用保証協会責任共有制度負担金             | 425          | 351          | △ 74          | 359          | 8             |
| その他不良債権処理額                  | 23           | 3            | △ 20          | 9            | 6             |
| 貸倒引当金戻入益 ③                  | -            | -            | -             | -            | -             |
| 償却債権取立益                     | 83           | 51           | △ 32          | 44           | △ 7           |
| 株式等関係損益                     | △ 1,020      | 4,398        | 5,418         | 4,421        | 23            |
| 株式等売却益                      | 1,425        | 4,521        | 3,096         | 7,138        | 2,617         |
| 株式等売却損                      | 1,383        | 122          | △ 1,261       | 2,430        | 2,308         |
| 株式等償却                       | 1,062        | -            | △ 1,062       | 286          | 286           |
| その他臨時損益                     | △ 4,669      | △ 5,451      | △ 782         | 766          | 6,217         |
| 経常利益                        | 4,756        | 8,833        | 4,077         | 26,006       | 17,172        |
| 特別損益                        | 4,511        | △ 119        | △ 4,630       | △ 162        | △ 43          |
| 税引前当期純利益                    | 9,267        | 8,713        | △ 554         | 25,844       | 17,131        |
| 法人税等合計                      | 595          | 3,876        | 3,281         | 7,359        | 3,483         |
| 法人税、住民税及び事業税                | 3,110        | 1,069        | △ 2,041       | 4,119        | 3,050         |
| 法人税等調整額                     | △ 2,514      | 2,806        | 5,320         | 3,240        | 434           |
| 当期純利益                       | 8,672        | 4,837        | △ 3,835       | 18,484       | 13,647        |
| 与信関係費用 ①+②-③                | 11,411       | 8,430        | △ 2,981       | 6,373        | △ 2,057       |

### きらぼし銀行【連結】

(単位：百万円)

| 科目              | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2020年<br>3月期比 | 2022年<br>3月期 | 2021年<br>3月期比 |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 経常収益            | 90,594       | 82,884       | △ 7,710       | 99,266       | 16,382        |
| 経常利益            | 5,771        | 9,709        | 3,938         | 30,488       | 20,779        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 9,656        | 5,379        | △ 4,277       | 22,651       | 17,272        |

### 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                | 2018年<br>3月期 | 2019年<br>3月期 | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 連結経常収益            | 82,616       | 78,777       | 94,031       | 93,352       | 108,348      |
| 連結粗利益             | 68,481       | 68,053       | 73,742       | 72,197       | 79,081       |
| (除く国債等債券損益(5勘定戻)) | (69,805)     | (68,326)     | (68,812)     | (70,953)     | (79,203)     |
| 資金利益              | 54,025       | 54,975       | 54,608       | 57,499       | 61,947       |
| 信託報酬              | 56           | 107          | 156          | 150          | 328          |
| 役務取引等利益           | 14,109       | 13,299       | 13,835       | 11,666       | 15,277       |
| その他業務利益           | 291          | △ 328        | 5,141        | 2,881        | 1,528        |
| 経費(除く臨時処理分)       | 59,033       | 55,970       | 54,227       | 55,111       | 56,454       |
| 与信関係費用            | 2,042        | 4,369        | 11,865       | 8,462        | 6,482        |
| 貸出金償却             | 104          | 151          | 166          | 27           | 9            |
| 個別貸倒引当金繰入額        | 2,975        | 3,188        | 7,287        | 7,704        | 4,485        |
| その他与信関係費用         | △ 1,037      | 1,029        | 4,411        | 731          | 1,986        |
| 株式等関係損益           | 2,529        | 1,467        | △ 1,843      | 4,201        | 826          |
| 持分法による投資損益        | 35           | △ 39         | 17           | 24           | 6,540        |
| その他               | △ 5,241      | △ 5,661      | △ 3,476      | △ 4,625      | 1,431        |
| 経常利益              | 4,727        | 3,480        | 2,347        | 8,224        | 24,943       |
| 特別損益              | 8            | △ 111        | 5,909        | △ 124        | △ 172        |
| 税金等調整前当期純利益       | 4,735        | 3,368        | 8,256        | 8,099        | 24,771       |
| 法人税等合計            | 1,045        | △ 1,575      | 597          | 3,938        | 6,588        |
| 法人税、住民税及び事業税      | 1,107        | 1,079        | 3,861        | 1,551        | 4,865        |
| 法人税等調整額           | △ 61         | △ 2,655      | △ 3,264      | 2,387        | 1,722        |
| 当期純利益             | 3,689        | 4,944        | 7,659        | 4,161        | 18,183       |
| 非支配株主に帰属する当期純利益   | 12           | 30           | 2            | -            | -            |
| 親会社株主に帰属する当期純利益   | 3,677        | 4,914        | 7,657        | 4,161        | 18,183       |

### 連結対象会社数

| 科目       | 2018年<br>3月期 | 2019年<br>3月期 | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 連結子会社数   | 13           | 12           | 15           | 16           | 15           |
| 持分法適用会社数 | 2            | 2            | 1            | 2            | 3            |

### 財務指標等

| 科目            | 2018年<br>3月期 | 2019年<br>3月期 | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 連結自己資本比率(%)   | 9.05         | 8.86         | 8.65         | 8.74         | 8.41         |
| 1株当たり純資産(円)   | 7,729.99     | 7,820.80     | 7,880.94     | 8,416.05     | 8,742.59     |
| 1株当たり当期純利益(円) | 112.94       | 153.52       | 244.21       | 128.87       | 591.20       |
| 1株当たり配当金(円)   | 60           | 60           | 60           | 60           | 75           |
| 連結ROE(%)      | 1.28         | 1.68         | 2.60         | 1.37         | 5.77         |

## 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<br>(2021年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2022年3月31日) |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>(資産の部)</b>        |                         |                         |
| 現金預け金                | 753,974                 | 844,418                 |
| コールローン及び買入手形         | -                       | 6,095                   |
| 買入金銭債権               | 68,935                  | 70,029                  |
| 商品有価証券               | 845                     | 777                     |
| 金銭の信託                | 1,620                   | 1,739                   |
| 有価証券                 | 1,019,415               | 1,012,755               |
| 貸出金                  | 3,926,518               | 4,346,138               |
| 外国為替                 | 9,422                   | 6,860                   |
| リース債権及びリース投資資産       | 18,714                  | 22,198                  |
| その他資産                | 62,998                  | 65,135                  |
| 有形固定資産               | 56,362                  | 55,636                  |
| 建物                   | 16,499                  | 15,831                  |
| 土地                   | 33,192                  | 33,192                  |
| リース資産                | 2,022                   | 1,940                   |
| 建設仮勘定                | 6                       | 71                      |
| その他の有形固定資産           | 4,641                   | 4,601                   |
| 無形固定資産               | 6,629                   | 7,918                   |
| ソフトウェア               | 4,101                   | 7,068                   |
| リース資産                | 271                     | 205                     |
| その他の無形固定資産           | 2,257                   | 643                     |
| 退職給付に係る資産            | 24,054                  | 28,952                  |
| 繰延税金資産               | 3,140                   | 4,769                   |
| 支払承諾見返               | 4,412                   | 5,623                   |
| 貸倒引当金                | △ 35,101                | △ 35,240                |
| <b>資産の部合計</b>        | <b>5,921,945</b>        | <b>6,443,807</b>        |
| <b>(負債の部)</b>        |                         |                         |
| 預金                   | 4,972,473               | 5,157,583               |
| 譲渡性預金                | 9,500                   | 9,500                   |
| コールマネー及び売渡手形         | 59,632                  | 117,525                 |
| 債券貸借取引受入担保金          | 271,382                 | 302,567                 |
| 借入金                  | 241,372                 | 463,903                 |
| 外国為替                 | 293                     | 655                     |
| 社債                   | 4,000                   | 3,800                   |
| その他負債                | 43,864                  | 60,044                  |
| 賞与引当金                | 1,523                   | 1,605                   |
| 役員賞与引当金              | 155                     | 114                     |
| 株式報酬引当金              | 163                     | 217                     |
| 退職給付に係る負債            | 53                      | 56                      |
| 役員退職慰労引当金            | 14                      | 7                       |
| ポイント引当金              | 43                      | 51                      |
| 利息返還損失引当金            | 7                       | 3                       |
| 睡眠預金払戻損失引当金          | 1,289                   | 370                     |
| 偶発損失引当金              | 794                     | 757                     |
| 特別法上の引当金             | 0                       | 0                       |
| 繰延税金負債               | 86                      | 106                     |
| 支払承諾                 | 4,412                   | 5,623                   |
| <b>負債の部合計</b>        | <b>5,611,065</b>        | <b>6,124,495</b>        |
| <b>(純資産の部)</b>       |                         |                         |
| 資本金                  | 27,500                  | 27,500                  |
| 資本剰余金                | 150,677                 | 150,966                 |
| 利益剰余金                | 117,514                 | 133,470                 |
| 自己株式                 | △ 742                   | △ 966                   |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>294,949</b>          | <b>310,969</b>          |
| その他有価証券評価差額金         | 13,078                  | 4,186                   |
| 繰延ヘッジ損益              | 189                     | 675                     |
| 土地再評価差額金             | △ 242                   | △ 242                   |
| 為替換算調整勘定             | 11                      | 24                      |
| 退職給付に係る調整累計額         | 2,863                   | 3,676                   |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>15,900</b>           | <b>8,320</b>            |
| 新株予約権                | 30                      | 13                      |
| 非支配株主持分              | -                       | 8                       |
| <b>純資産の部合計</b>       | <b>310,880</b>          | <b>319,312</b>          |
| <b>負債及び純資産の部合計</b>   | <b>5,921,945</b>        | <b>6,443,807</b>        |

### 連結損益計算書

(単位:百万円)

| 科目                     | 前連結会計年度<br>(自 2020年4月1日<br>至 2021年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年4月1日<br>至 2022年3月31日) |
|------------------------|--|--|
| <b>経常収益</b>            | <b>93,352</b>                            | <b>108,348</b>                           |
| 資金運用収益                 | 58,751                                   | 63,124                                   |
| 貸出金利息                  | 46,384                                   | 49,877                                   |
| 有価証券利息配当金              | 11,422                                   | 11,516                                   |
| コールローン利息及び買入手形利息       | 4  | 12                                       |
| 預け金利息                  | 384                                      | 1,189                                    |
| その他の受入利息               | 556                                      | 528                                      |
| 信託報酬                   | 150                                      | 328                                      |
| 役員取引等収益                | 14,940                                   | 18,681                                   |
| その他業務収益                | 4,093                                    | 2,388                                    |
| その他経常収益                | 15,416                                   | 23,825                                   |
| 償却債権取立益                | 53                                       | 46                                       |
| その他の経常収益               | 15,362                                   | 23,779                                   |
| <b>経常費用</b>            | <b>85,127</b>                            | <b>83,404</b>                            |
| 資金調達費用                 | 1,252                                    | 1,176                                    |
| 預金利息                   | 734                                      | 844                                      |
| 譲渡性預金利息                | 1  | 2  |
| コールマネー利息及び売渡手形利息       | 87                                       | 33                                       |
| 債券貸借取引支払利息             | 172                                      | 231                                      |
| 借入金利息                  | 237                                      | 37                                       |
| 社債利息                   | 14                                       | 14                                       |
| その他の支払利息               | 3  | 12                                       |
| 役員取引等費用                | 3,273                                    | 3,403                                    |
| その他業務費用                | 1,211                                    | 860                                      |
| 営業経費                   | 56,098                                   | 56,192                                   |
| その他経常費用                | 23,291                                   | 21,771                                   |
| 貸倒引当金繰入額               | 7,858                                    | 6,119                                    |
| その他の経常費用               | 15,432                                   | 15,651                                   |
| <b>経常利益</b>            | <b>8,224</b>                             | <b>24,943</b>                            |
| <b>特別利益</b>            | <b>0</b>                                 | <b>0</b>                                 |
| 固定資産処分益                | 0  | 0  |
| <b>特別損失</b>            | <b>124</b>                               | <b>172</b>                               |
| 固定資産処分損                | 97                                       | 172                                      |
| システム解約損失               | 27                                       | -  |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | <b>8,099</b>                             | <b>24,771</b>                            |
| 法人税、住民税及び事業税           | 1,551                                    | 4,865                                    |
| 法人税等調整額                | 2,387                                    | 1,722                                    |
| <b>法人税等合計</b>          | <b>3,938</b>                             | <b>6,588</b>                             |
| <b>当期純利益</b>           | <b>4,161</b>                             | <b>18,183</b>                            |
| 非支配株主に帰属する当期純利益        | -  | -  |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>4,161</b>                             | <b>18,183</b>                            |

### 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

| 科目               | 前連結会計年度<br>(自 2020年4月1日<br>至 2021年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年4月1日<br>至 2022年3月31日) |
|------------------|--|--|
| <b>当期純利益</b>     | <b>4,161</b>                             | <b>18,183</b>                            |
| <b>その他の包括利益</b>  | <b>13,455</b>                            | <b>△7,580</b>                            |
| その他有価証券評価差額金     | 7,397                                    | △8,881                                   |
| 繰延ヘッジ損益          | 148                                      | 485                                      |
| 為替換算調整勘定         | 7  | 12                                       |
| 退職給付に係る調整額       | 5,902                                    | 813                                      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | -  | △10                                      |
| <b>包括利益</b>      | <b>17,616</b>                            | <b>10,603</b>                            |
| (内訳)             |  |  |
| 親会社株主に係る包括利益     | 17,616                                   | 10,603                                   |
| 非支配株主に係る包括利益     | -  | -  |

## 東京きらぼしフィナンシャルグループ

### 役員 (2022年7月1日現在)

FG：フィナンシャルグループ



代表取締役 社長 **グループCEO**  
渡邊 壽信

■ 略歴  
1985年 4月 株式会社東京都市銀行入行  
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  
東京TYFG 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  
ンサント株式会社 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 東京TYFG 取締役  
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 専務取締役  
**現職**  
2021年 6月 当社 代表取締役副社長 **現職**



代表取締役 専務取締役 **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 株式会社東京都市銀行 取締役執行  
役員  
2016年 4月 同行 常務取締役  
2016年 6月 東京TYFG 取締役  
2017年 6月 株式会社東京都市銀行 専務取締役  
2018年 6月 当社 常勤監査役  
2020年 6月 同社 代表取締役専務取締役 **現職**  
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**



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 **現職**



社外取締役  
野村 修也

■ 略歴  
1998年 4月 中央大学法学部 教授  
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  
2016年 6月 同行 社外取締役監査等委員 **現職**  
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  
2022年 6月 当社 常勤監査役 **現職**



取締役  
三浦 毅

■ 略歴  
1985年 4月 株式会社東京都市銀行入行  
2014年 10月 株式会社東京TYFG 経営企画部長  
2017年 6月 株式会社東京都市銀行 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**



取締役  
安田 信幸

■ 略歴  
1988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 取締役執行役  
員  
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 取締役執行  
役員  
2020年 4月 当社 経営企画部長  
株式会社きらぼし銀行 取締役執行  
役員  
2020年 6月 同行 取締役常務執行役員 **現職**  
2021年 6月 当社 取締役経営企画部長 **現職**



社外取締役  
高橋 ゆき

■ 略歴  
2003年 12月 株式会社ペアーズ入社 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**



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 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

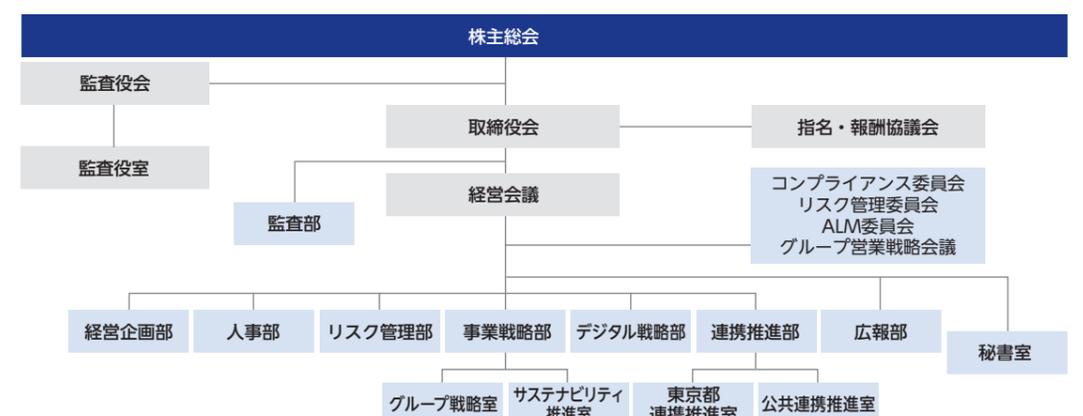
執行役員  
小倉 正裕

### 会社概要 (2022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<br>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 (2022年4月1日現在)



## きらぼし銀行

### 役員 (2022年7月1日現在)



取締役会長 (代表取締役)  
北川 嘉一



取締役頭取 (代表取締役)  
渡邊 壽信



専務取締役 (代表取締役)  
常久 秀紀



取締役 専務執行役員  
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 常務執行役員  
安田 信幸



取締役 常務執行役員  
中野 良明

**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

**執行役員**

執行役員 朝倉 博文  
執行役員 大塚 延郎  
執行役員 鈴木 章二  
執行役員 増村 智彦  
執行役員 保谷 邦之  
執行役員 木村 智勇

執行役員 石田 卓也  
執行役員 大和田 健二  
執行役員 小勝 基弘  
執行役員 上原 敦  
執行役員 吉野 岳志

## UI銀行

### 役員 (2022年7月1日現在)

代表取締役会長 味岡 桂三  
代表取締役社長 田中 俊和

専務取締役 齊藤 直子  
取締役 白石 雅巳  
取締役 安田 信幸

監査役 篠崎 徹  
社外監査役 本山 博史  
社外監査役 柴田 誠

### 会社概要 (2022年3月31日現在)



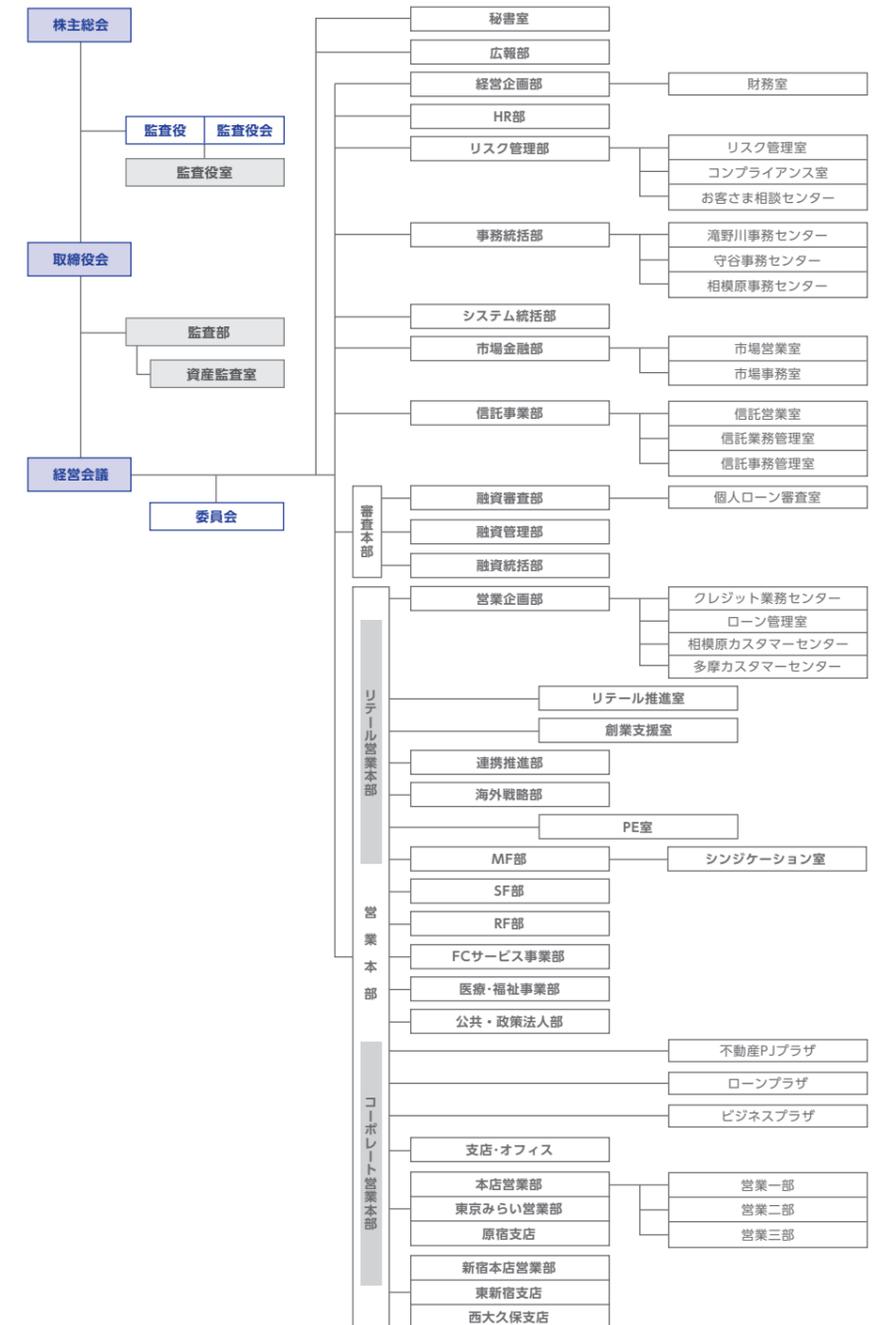
|       |  |
|-------|--|
| 商号    | 株式会社きらぼし銀行<br>(英文名称: Kiraboshi Bank, Ltd.) |
| 本店所在地 | 東京都港区南青山三丁目10番43号                          |
| 発足    | 2018年5月<br>※創立は1924年12月となります。              |
| 資本金   | 437億円                                      |
| 総資産   | 6兆3,614億円                                  |
| 店舗数   | 165店舗 (拠点数117)                             |



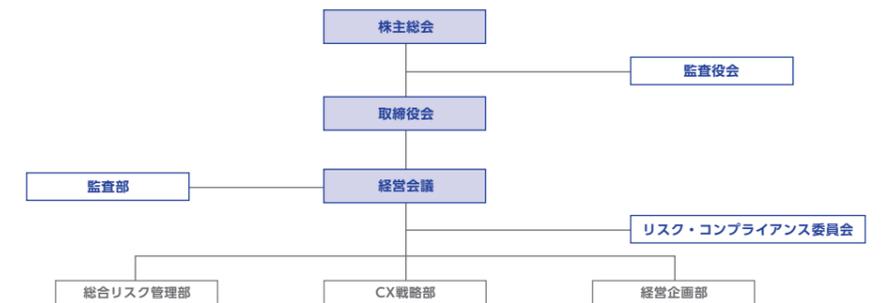
|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| 商号    | 株式会社 UI銀行<br>(英文名称: UI Bank Co.,Ltd.) |
| 本店所在地 | 東京都港区南青山三丁目10番43号                     |
| 設立    | 2020年10月30日<br>※開業は2022年1月となります。      |
| 資本金   | 27億円                                  |
| 総資産   | 1,403億円                               |

### 組織図 (2022年7月1日現在)

#### きらぼし銀行



#### UI銀行





東京きらぼしFG



〒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。

2022年7月発行