



TOKYO Kiraboshi Financial Group 2024

統合報告書 — ディスクロージャー誌 2024

東京きらぼしフィナンシャルグループ



トーキョーの星は、 空の下にある。

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

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

TOKYOに、つくそう。

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

トーキョーは、空の下がいちばん輝く。そう信じて。

TOKYOに、つくそう。

目次

東京きらぼしフィナンシャルグループについて

トップメッセージ	3
パーパス「TOKYOに、つくそう。」	9
〈対談〉パーパス制定の経緯	11
きらぼしグループの変革への取り組み	15

価値創造ストーリー

価値創造プロセス	17
CFOメッセージ	19
中期経営計画	
これまでの中期経営計画の振り返り	23
本中期経営計画の主要目標	24
財務ハイライト	25
非財務ハイライト	26
きらぼしグループの経営戦略	
収益構造の転換	27
グループ会社の利益計画／店舗効率化と支社体制の導入	28
リソースアロケーション	29
資本政策（優先株式、株主還元方針、政策保有株式）	30
きらぼしグループの営業戦略	31
法人戦略	33
個人戦略	36
デジタル戦略	37
グループ総合力	39
金融事業	39
デジタル事業	43
ソリューション事業	44
プロモーション事業・海外事業	47
人的資本経営	49

価値創造を支える経営基盤

〈対談〉グループガバナンスの強化に向けて	53
コーポレート・ガバナンス	56
リスク管理・コンプライアンスへの取り組み	63
サステナビリティへの取り組み	67
ステークホルダーとのコミュニケーション	75
会社情報	
主要財務データ	79
東京きらぼしフィナンシャルグループ	83
きらぼし銀行、UI銀行	85

トップメッセージ

「10年後も存在し続けられるか」——。
常に自問しながら、
第3次中期経営計画達成に邁進します株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ 代表取締役社長 グループCEO
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取

渡邊 壽信



グループの経営基盤確立が重要なテーマ

2023年5月に新型コロナウイルス感染症の分類が「5類」に引き下げられ、それまでコロナ対応の長期化による経済活動の停滞や消費行動の変化などの影響を受けてきたお客さまも、サービス業を中心に売上、業況ともに回復しています。

一方で、国内外の環境変化に伴う仕入れ価格の上昇や、資源・エネルギー価格の高騰などが収益の圧迫要因となり、引き続き厳しい環境に置かれているお客さまもあり、景況感は二極化していると感じています。

コロナ禍で国や自治体、民間の金融機関などが実施したさまざまな制度融資のご返済が始まりました。私たちとしては、お客さまの業況をしっかり把握したうえで、引き続き適切な対応、伴走支援を続けていきたいと考えています。

マーケット環境を見ると、日銀が2024年3月の金融政策決定会合で、イールドカーブ・コントロール（YCC）の撤廃、マイナス金利解除などを決定したことから、長期金利が上昇し始めました。政策金利の引き上げはこれからですが、金利上昇は金融機関にとってプラスとマイナスの両面で影響が生じます。

一般的には、銀行にとってプラスの影響の方が大きいのですが、ご融資先のお客さまにとってはマイナスの影響もあります。今後、金融機関に対してさまざまな要請が出されることも想定されますし、お客さまからのご相談も増えると思いますが、しっかりとサポートしていきたいと考えています。

ロシアによるウクライナ侵攻はいまだ収束の兆しが見えず、中東情勢も緊迫するなど国際情勢は不透明さを増しています。先が読めない状況の中でお客さまをサポートしていくには、私たち自身が経営体力を堅持する必要

があり、グループの経営基盤確立が私たちにとっては重要なテーマとなります。

FG連結当期純利益の計画を1年前倒しで達成
「収益力の強化」が進んだ第2次中期経営計画

2023年度は第2次中期経営計画の最終年度でしたが、この中期経営計画はきらぼしグループにとって大きなチャレンジでした。

第1次中期経営計画（2018年度～2020年度）では、思い切ったコスト削減を決断し、年間100億円を超えるコスト削減を実現しました。第2次中期経営計画では、収益力の強化が大きなテーマでしたが、FG連結当期純利益200億円の計画を1年前倒しで達成し、最終年度には同256億円を計上するなど、収益基盤の確立という点では、当初の目標を大きく上回る成果を上げることができたと評価しています。

もう一つ、第2次中期経営計画の成果として挙げられるのは「グループ力の強化」です。2023年にはシステム開発を手がけるアイティーシーがグループに加わり、金融・非金融を問わず、お客さまの幅広いニーズにお応えする機能はひと通り揃いました。これからはそれぞれの会社が、しっかりとグループに貢献していくことが課題であり、2024年4月からスタートした第3次中期経営計画における新しいチャレンジとして取り組んでまいります。

一方、課題としては大きく2つ挙げられます。一つ目は、貸出アセットに依存しない収益基盤の構築です。第2次中期経営計画では収益力向上を目的として、前倒しで貸出残高を積み上げてきました。第3次中期経営計画では、この収益を一定程度維持しながら、合併以降取り組んできたエクイティ投資約1,000億円（2024年度）のイグジットによるキャピタルゲインを着実に確保していきたいと考えています。

もう一つの課題は、グループ会社の収益力の強化です。2023年度のグループ会社利益（きらぼし銀行を除く）は▲3億円となりました。3年後に50億円の目標を掲げており、その実現に向けて、デジタル事業を手がける、UI銀行ときらぼしテックを柱にプラットフォーム戦略に注力する方針です。

第1次中期経営計画での「コスト削減」
第2次中期経営計画での「収益力向上」に
続いて第3次中期経営計画では
「自己資本の充実」に挑む

第3次中期経営計画の大きなテーマは、「自己資本の充実」です。

単純に自己資本比率を高めるだけであれば、アセットを減らせば良いのですが、それでは縮小均衡に陥りかねません。持続的に成長しながら自己資本比率を高めていくには、収益力を高めていく必要があります。きらぼしグループでは、優先株式償還に向け、最低限としてFG連結当期純利益200億円を合併以降の目標としてきましたが、収益力を高めるには具体的にどうするかを考え、まず最初にコスト削減に取り組むこととしました。

コスト削減は経営が決断しなければなりません。店舗の統廃合やシステムの一本化、本部組織の再編・統合など難しい判断もありましたが、経営がコミットし実行してきました。

次に、グループ体制の整備を進めるとともに、最優先施策として、貸出アセットの積上げを図るためにメイン化取引の推進や事業承継等を中心とした事業性ファイナンスの取組みを重点的に行ってきました。第1次・第2次中期経営計画が順調に進捗したことから、第3次中期経営計画でいよいよ3つ目のテーマである自己資本の充実、優先株式の償還に向けた取組みに着手することにしました。

以上が、2018年に東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京の3行が合併して、「きらぼし銀行」が誕生した当初から思い描いていたストーリーです。

「TOKYOに、つくそう。」をパーパスに制定

第3次中期経営計画では「TOKYOに、つくそう。」をパーパスとして制定しました。「TOKYO」とは、東京、神奈川、埼玉、千葉という私たちの営業店が存在する大都市圏の総称です。地域金融グループとして、「TOKYO」のお客さまや地域に、ホスピタリティマインドを持って貢献していくという意志を表しています。

「TOKYO」は課題の集積地です。後継者不足に悩んで



事業の継続を断念する企業も少なくないほか、海外に比べてスタートアップが少ない、あるいは新しい産業がなかなか生まれてこないことも課題です。また、少子高齢化の進展による人材不足の問題はますます深刻化しています。

地域において新たな産業を創出するには、スタートアップの支援が必要ですし、事業を次世代につないでいく事業承継やM&Aについても積極的な支援が必要です。持続可能な社会の実現に向けては中小企業向けの脱炭素経営支援、デジタル化の進展に伴う課題への対応としては高齢者・若者・外国人に対する金融サービス支援が求められます。

これらの課題に取り組むためには、私たちきらぼしグループが、どういうグループなのかを地域の皆さまに知っていただき、私たちの姿勢にご賛同いただきながら協働していくことが重要になります。

そこで、私たちは2023年に「TOKYOに、つくそう。」をブランドスローガンに掲げ、「きらぼしグループと一体となって、地域の発展を目指していきましょう」というメッセージを発信しました。ブランド戦略を展開する中で、「こ

のメッセージは、私たちの存在意義そのものであり、地域金融グループとしてあるべき、私たちの立ち位置そのものである」という結論に至り、ブランドスローガンをパーパスに格上げしました。

2023年6月から、きらぼしグループが重点的に取り組むべき社会課題ごとにブランドステートメントを取りまとめ、5回シリーズで新聞広告を掲載し、主要ターミナル駅へのポスター掲示も行いました。お客さまからは「銀行グループらしくなくて、いいね」とのお褒めの言葉もいただくなど少しずつ認知度も高まってきました。

2024年度からは、広告のキービジュアルとなっていた黄色い縁取りと無彩色を示す黒い星印を名刺や名札のデザインにも取り入れました。今後は、ステーションナリーなどのデザインにも取り入れながら、新たなイメージの定着を図ってまいります。

戦略の柱は「収益構造の見直し」と「グループ会社の収益力の強化」

第3次中期経営計画の戦略の柱の一つは「収益構造の

見直し」です。第3次中期経営計画は、自己資本の充実という大きなテーマに取り組んでいく3年間になるため、従来のように年率10%を超えるようなペースできらぼし銀行の貸出残高を伸ばしていく戦略から方向転換を図ります。

ただし、貸出に力を入れないというわけではありません。従来以上に貸出を実行した場合でも、ディストリビューションにより回転を利かせれば、残高を増やさずに役務収益を伸ばしていくことが可能だと考えています。

もう一つの柱は、「グループ会社の収益力の強化」です。FG連結ときらぼし銀行単体の比較、つまり連単差はマイナスであり、これをプラスに転換する必要があります。特に創業赤字となっているデジタル関連のグループ会社、UI銀行ときらぼしテックの黒字転換が喫緊の課題です。

UI銀行は現在、ローン商品として無担保ローンしか取扱っていませんが、今年度から住宅ローン、投資用不動産ローンの取扱いをスタートする予定です。今後、個人ローンはきらぼし銀行に代わってUI銀行で推進していく方針で、これが軌道に乗れば、黒字化のめどは立ってきます。

UI銀行は、店舗の統廃合を進めているきらぼし銀行の補完機能として設立した経緯があります。第3次中期経営計画では、きらぼし銀行のお客さまをUI銀行に送客する取組みをさらに進めて、グループ全体でのコスト削減と収益力向上を図っていきます。

きらぼしテックは、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「前給」を提供するフィンテック企業です。現在、約2,000社の導入実績がありますが、これらの契約先の従業員の方に対して、サービスの利用率を高め、ローン商品などの複合サービスを検討していきます。

2024年4月には、東京ヤクルトスワローズの公式アプリにデジタルウォレットサービス「スワローズPay」の提供も開始しました。スポーツやエンターテインメントなど非金融ビジネスを手がけるお客さまにBaaS(バンキング・アズ・ア・サービス)の提供を横展開していくことも重要な戦略として考えています。

きらぼし銀行は、対面を軸にしたコンサルティング営業を基本としています。グループのコンサルティング会社、きらぼしコンサルティングとも連携しながら、法人のお客

さまに寄り添った営業活動を展開し、事業承継やM&Aなどのニーズに対してファイナンスだけではなく総合ソリューションを提供してまいります。

個人のお客さまについても、きらぼし銀行の営業店、本部ときらぼしライフデザイン証券が一体となり、お客さまのニーズにお応えしてまいります。銀行と証券の役割を整理しつつ、従来以上にお客さまとの接点を増やしながら、数多くのお客さまに対応できるような体制を構築します。また、富裕層のお客さまについては、本部にウェルス・マネジメントの専門組織を設置しています。これらの取組みを通じて、預かり資産残高の拡大と個人役務収益の強化を図っていきます。

10年後に「自己資本比率10%以上」「ROE 10%以上」「PBR 1倍以上」を目指す

PBR(株価純資産倍率)の改善に向けては、ROE(株主資本利益率)の向上を施策の中心に据えています。ROEの構成要素であるRORA(リスク・アセット利益率)や財務レバレッジなどについて、トップマネジメント層から担当者にいたるまで、役職員がしっかりと理解できるようになるための研修も行っています。

きらぼしグループは、2023年度において株主資本コストを上回るROEを達成していますが、今後さらなるROEの向上とともに、どのように資本コストを引き下げていくかが重要なテーマになってくると思います。

また、10年後の2033年度に「自己資本比率10%以上」「ROE10%以上」「PBR1倍以上」を目指すこととしましたが、さらなるPBR改善に向けては、市場との対話をしっかりと行っていくことが大事だと考えています。

第3次中期経営計画では、優先株式の償還についてもしっかりと道筋をつけました。私たちはリファイナンスではなく、自助努力で償還することを明言しています。優先株式償還による自己資本比率の低下を懸念される株主・投資家の方もいらっしゃると思いますが、優先株式償還後の自己資本比率8.3%の確保をコミットしました。

「配当よりも優先株式償還を優先するのではないか」との声もあると思いますが、優先株式償還後も配当性向20%程度を確保する計画です。配当性向の水準が地銀

の中でも低いことは私たちも認識していますが、まずは自己資本の充実を最優先課題として取組んでまいります。

より高いレベルで資本政策に取組みつつ、優先株式償還後には次の成長戦略をお示ししたいと考えています。また10年後の目標値に一日でも早く前倒しで到達できるよう尽力してまいりますので、どうぞご期待ください。

今後3年間でデジタル人材をグループ全体の3～4割まで引き上げ

第3次中期経営計画では、さらなる効率化策と経営資源の最適配分についても、引き続き取組んでまいります。

3行が合併した当時、有人拠点は159拠点ありましたが、2023年度までに105拠点まで減少、第3次中期経営計画ではさらに85拠点まで減少する見込みです。このうち13拠点を融資業務を取り扱う「支社」と位置づけ、営業担当者を集約します。残りの72拠点は預金、為替等の窓口業務のみを行う「営業店」とし、営業情報は支社ヘトスアップする体制とします。

拠点数が減ってしまうと、お客さまとの接点も減ってしまうのではないかと心配されるかもしれませんが、本部内の営業店サポート体制を充実させることで、お客さまとのコミュニケーションは店頭や訪問での対面方式だけでなく、電話やメール、オンライン会議などのデジタルツールを活用することも可能です。お客さまのニーズに合わせて、デジタル／リアル、金融／非金融を融合した総合サービスを提供していくことで、より頻度が高く、エンゲージメントが高まるコミュニケーションを実現していきたいと思います。

一方、経営資源の最適配分については、戦略分野への人員配置と人材育成に取組むほか、デジタル人材の増強に注力していきます。私たちが考えるデジタル人材とは、プログラミングの知識やスキルを持っているということではありません。デジタルを活用して、より効率的に仕事をする発想を持つことや、お客さまにより良い提案を行うために必要な仕組みを考えること、将来に求められるであろう新しいビジネスを考えられるような人材です。

今後3年間でデジタル人材を300人増強し、きらぼしグループ全体の3～4割をデジタル人材としていく計画で、そ

のために必要な人材育成プログラムも新たに用意します。

私たちは、「きらぼしびと」（詳細は49ページ）である社員のウェルビーイングを本気で応援し、人的資本の価値を最大化する好循環を生み出していきたいと考えています。そのために、「きらぼしフィロソフィー」（詳細は49ページ）を策定し、社員とのベクトルを合わせています。「社会貢献、組織の発展、自己実現、これらが組み合わさることによって自らの幸せが実現する」――。皆がこのように考えて行動することは「TOKYOに、つくそう。」の具現化であり、結果として私たち自身の幸せや組織の発展にもつながります。

組織として、職員一人ひとりの自助努力だけに任せるのではなく、人材育成と適材適所、働きがいのある舞台を用意していくことが重要と考えています。

きらぼしグループには当社を含めて金融・非金融業務を行う22社の会社があり、ゼネラリストとエキスパートの両方を育てていくキャリアパスが用意されています。職員一人ひとりがそれぞれの場所で、しっかりと実力を発揮できるような採用・育成・配置の仕組みを整備するとともに、積極的な人材育成投資を実施していきます。

「産官学金ネットワーク」のハブとなりスタートアップ支援を活性化

サステナビリティへの取組みは、将来を考えたときに避けて通れないテーマです。特に環境への取組みについては、2030年度までにScope 1・2のカーボンニュートラルにコミットしているほか、サステナブルファイナンスも2030年度までに累計2,000億円実行する計画を設定しています。

また、地域社会の課題解決に向けた取組みとして、事業承継や事業再生支援に力を入れています。また、地域の産業創出の観点から、スタートアップ支援として「産官学金のネットワーク」を構成し、私たちがハブになることで、スタートアップ企業と地方公共団体、民間企業、大学などをつなぎ、活性化していきたいと考えています。

事業継続性の観点では、ガバナンス体制の一層の高度化により、企業価値向上に取組んでまいります。特にDE&I（ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン）に



ついては、まだまだ女性活躍推進の実績が上がっていません。役員についても女性はずべて社外取締役、社外監査役ですので、早急な見直しが必要だと考えております。

10年後のあるべき姿を見据えて戦略を考える

6年前に3行が合併して、きらぼし銀行が誕生したときに、私は「10年後のあるべき姿を見据えて、戦略を考えよう」と役職員に訴えました。「10年後なんて、そんな先のことは分からない」と言う人もいましたが、既に6年が経過しました。10年という年月は、あっという間に過ぎてしまいます。

当時、特に強く伝えていたのは、デジタルの進展が加速し、店舗の在り方は大きく変わっていくだろうということです。そして、店舗の統廃合に着手しました。

今、10年後、20年後を考えたときに、どんな未来が見えてくるでしょうか。恐らく、金融サービスや預金・貸出・為替などの業務は残ると思いますが、問題はこれを誰がやっているかです。鉄道会社、通信会社かもしれませんし、

小売業が圧倒的なシェアを占めているかもしれません。

どうすれば、10年後もきらぼしグループは存在し続けられるのかを常に意識するようにと、役職員には繰り返し伝えています。

10年後の2034年は、デジタル戦略は必要不可欠です。多くの高齢者もスマホを使いこなし、通帳代わりにスマホを使ってより多くの取引をしていることでしょう。非金融ビジネスのお客さまにBaaSを提供し、それぞれのプラットフォームの中にきらぼしグループのコンテンツが組み込まれている――。そんな戦略を一つひとつ考えていけば、10年後も私たちは生き残っていけるのではないのでしょうか。

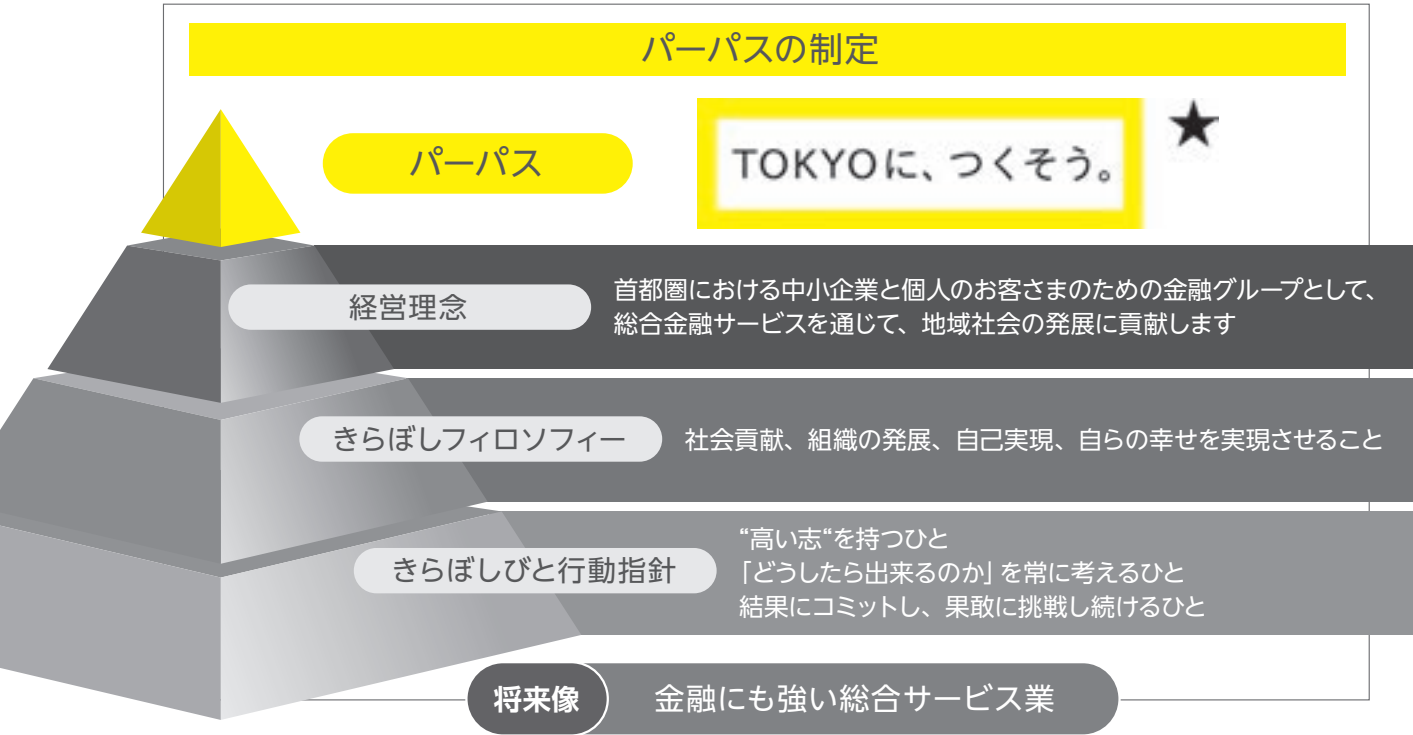
そのためには、さまざまな投資が必要ですし、体力をつけていくには一定の収益を上げていかねばなりません。コスト削減についても、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）などの取組みが一層必要です。

10年後も、地域に必要とされる存在でいられるよう、役職員一同心をつにして、第3次中期経営計画達成に邁進してまいりますので、引き続きご支援をいただけますよう、よろしくお願いいたします。

パーパス「TOKYOに、つくそう。」

パーパスの制定

2023年度より、新しくブランド戦略を開始し、社会課題解決に向けた取組みを通じて認知度の向上を図ってまいりました。本中期経営計画では、きらぼしグループが取組むべき社会課題を再整理し、「TOKYOに、つくそう。」をパーパスに制定することで、グループ全社による総合ソリューションでTOKYOの社会課題の解決に取組むことを社内外に宣言いたしました。



取組むべき社会課題と対応

持続可能な社会の実現	★ 中小企業の事業価値向上に向けた支援 ★ 中小企業の脱炭素支援 ★ 医療（経営）支援 ★ 高齢者・子育て世代支援
新たな社会価値や産業の創造	★ グループ一体で地域の発展に貢献 ★ 創業・スタートアップ支援 ★ TOKYOマーケットからの海外進出支援
デジタル化の進展に伴う課題への対応	★ 新たな金融機能の提供 社会インフラ（安心・安全） ★ 高齢者・若者・外国人の金融サービス支援 ★ 営業拠点を活用したリアルなデジタル推進

きらぼしグループ全社による
総合ソリューションで
TOKYOの課題解決へ

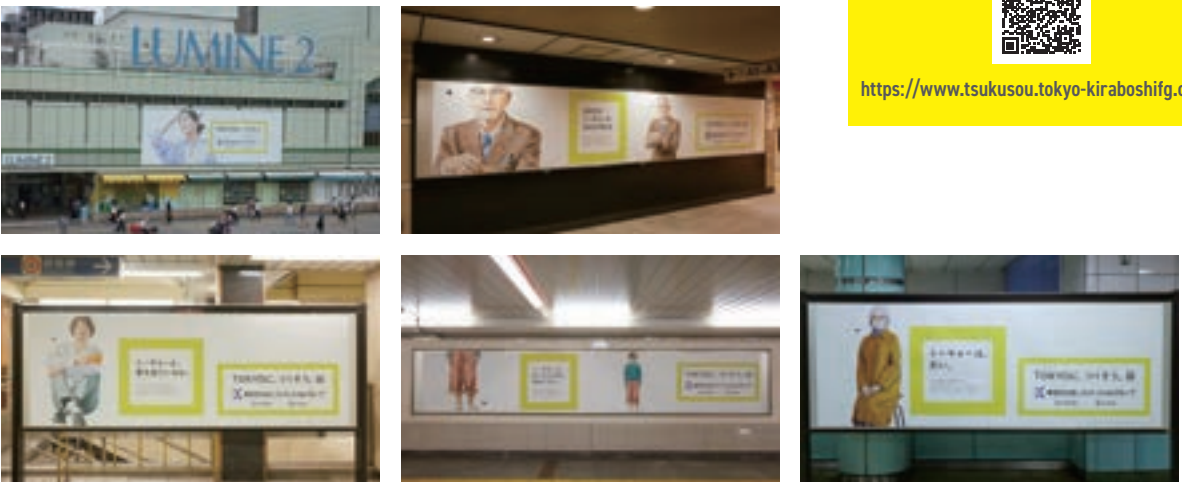


「TOKYOに、つくそう。」を起点にしたコミュニケーション

2023年6月より、きらぼしグループが取組むべき社会課題をテーマにブランドステートメントを公表し、日本経済新聞への全面広告掲出を通じて社内外に発信しました。



首都圏の主要ターミナル駅やきらぼし銀行の営業店最寄り駅などへの交通広告でもメッセージを発信しました。



専用Webサイトでの
コンテンツ配信

配信
コンテンツ

トーキョーをドキュメントする
トーキョーにつくす人
トーキョーをデータで見る

<https://www.tsukusou.tokyo-kiraboshifg.co.jp/>

パーパス「TOKYOに、つくそう。」

対談 パーパス制定の経緯

TOKYOにつくすため、人間力に磨きをかける。

きらぼしグループは、2023年5月にブランドスローガン「TOKYOに、つくそう。」を制定しました。翌月には、その想いを日本経済新聞に全面広告で掲載。2024年3月に公表した第3次中期経営計画では、この言葉をパーパスに位置づけました。本対談では、制作を手掛けたライトパブリシティの杉山社長とパーパス制定の経緯を振り返ります。



東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表取締役社長
渡邊 壽信



株式会社ライトパブリシティ
代表取締役社長
エグゼクティブクリエイティブディレクター
杉山 恒太郎



株式会社ライトパブリシティ
代表取締役社長 エグゼクティブクリエイティブディレクター 杉山 恒太郎

プロフィール

1974年立教大学卒業後、電通入社。東京本社クリエイティブディレクターとして活躍。99年よりデジタル領域のリーダーを務める。2005年取締役常務執行役員を経て、12年ライトパブリシティへ移籍。15年より現職。主な作品は、小学館「ピッカピカの一年生」、セブンイレブン「セブンイレブンいい気分」など。国内外受賞多数。カンヌ国際広告祭では国際審査委員をフィルム部門で2年、サイバー部門で1年務めた。

渡邊 杉山さんとの出会いは、今から9年前です。2015年6月に私が着任した日本橋支店のお客さまでした。当時は杉山さんがライトパブリシティ社の社長になられたばかりの頃ですよ。

杉山 そうです。思えば、もう長いこと経営に携わっていますね。

渡邊 着任後間もなくして、3行の合併計画が本格化したので本部に戻ることにとなり、旧行の営業統括部長になりました。合併前の3行はそれぞれの地域でご愛顧いただいていたのですが、合併して新しい銀行が誕生するにあたり、「きらぼしグループの強みや存在価値をどうすれば地域の皆さまにお伝えできるか」と考えたとき、「杉山さんに一度相談してみよう」と思ったのです。金融グループのプロモーションについてお聞きしたところ、ちょうど同時期に開催されていた同業他行の金融ミュージアムをご案内いただきました。表現もさることながら、過去の金融の歴史などを掘り下げる画期的な内容で強く印象づけられました。

杉山 あのミュージアムはすべての世代が鑑賞できるように

企画しましたが、特に子ども向けにつくりました。欧米に比べると、日本の子どもたちのお金のリテラシーは極端に低いからです。金融という仕組みが世の中にないと「大好きなアニメーションも見られない」「被災地の復興も遅くなるかもしれない」というメッセージをわかりやすく伝えました。

渡邊 これからの子どもたちはキャッシュレス時代を生きることになります。ただ、いつの時代にあっても、欲しいものを手に入れるときに必要なのが「お金」です。小さいうちからお金について考えてもらう杉山さんのコンセプトはとても良いと思います。

杉山 ありがとうございます。結局、お金って「相互信頼」そのものです。つまり、お金は社会における信頼の媒体なので、ある意味ではすごく抽象的なものです。この本質は変わりません。

渡邊 このときから、ライトパブリシティと何か一緒にできないかと思っていました。その後、合併を経てきらぼし銀行の頭取になったのが2018年の5月で、その間に色々和温めてきたものを杉山さんに相談し、ブランドプロジェクトに本腰を入れることになりました。

自分たちの「存在意義」を世間に伝えたかった

杉山 渡邊さんからご相談をいただき、まず身近な人にきらぼしグループの印象を聞いてみました。すると、きらぼしグループが「東京圏におけるリージョナルバンク」であるということが、思っているよりも伝わっていない事実が分かりました。

渡邊 合併を経て、ようやく収益力は上がってきましたが、東京圏という大きなマーケットは多くの金融機関がしのぎを削っています。私たちの取引シェアはまだ10%にも届きません。出来るだけ多くのお客さまに、きらぼし銀行はどのような銀行で、きらぼしグループはどのような強みを持った金融グループなのかを知っていただく必要があると考えました。

杉山 ブランディングをするときには「いちばん言いにくいこと」をきちんと確認して、それを一緒に問題解決しないと中途半端な結果になります。立派だとか、大きいだとか、綺麗な文句しか並べない企業広告はウソっぽいですよ。「認知度が低い自分たちのことをもっと知ってほしい」という地点からスタートしたのが素晴らしいことですね。

渡邊 私たちは合併時に「金融にも強い総合サービス業になる」という将来像を掲げました。金融サービスだけに留まらない存在になるという目標です。こうした従来の銀行グループとは異なる価値観をどう伝えていけばいいか。杉山さんから「ブランドプロミス」と「ブランドパーパス」という言葉をお聞きしたのがとても印象的でした。

杉山 ブランドは「自らの人格表明」だと考えています。その

ブランドが世の中に対して何を約束するのが「ブランドプロミス」です。ここで生まれたのが「TOKYOに、つくそう。」というフレーズですね。ブランドプロミスをきちんと設定しなければ、その先の「金融にも強い総合サービス業になる」という「ブランドパーパス」は成立しません。

渡邊 2023年6月から1年かけて、ブランドのステートメントを5回にわたり発信しました。地域金融グループが全国版の新聞広告に連続して掲載することは、前例がないと聞いていますが、私たちの仕事はグローバルに展開し、UI銀行もデジタル銀行ですから、ローカルに留まらない姿をPRする目的もありました。自分たちの存在意義を世間に伝えるにあたり、黄色を大胆に使ったイメージはとても評判が良かったです。明るい印象で「きらぼし」という名前にもマッチしているという声をいただきました。

杉山 黄色は希望のカラーですからね。

限られた時間の中で「あるべき姿」を共有できたことは、コストに代えられないメリット

渡邊 すべてのスタートが、初回広告で掲載した「宣言」だったと思います。お客さまだけでなく、きらぼしグループの役員にも「TOKYOという都市には、他の地域と違う魅力や可能性がある」と知ってもらうことができました。続いて「事業

承継」「スタートアップ」「カーボンニュートラル」「デジタル化支援」という現在における特に重要な4つの社会課題をテーマとして、新聞広告と専用Webサイトで立体的に展開しました。ステートメントの中には「2025年、トーキョーの会社が消える。」といったインパクトの強い言葉もありましたが、あえてそのような表現にすることで、私たちは東京圏にしっかりとコミットします、と真正面から伝えたかったのです。営業店でも「TOKYOに、つくそう。」プロジェクトを展開し、各拠点ごとに地域と向き合っています。

杉山 それは嬉しいですね。ブランディングというのは、インナーブランディングでもありますから。同じメッセージを社内の朝礼で聞くと、新聞の一面広告を通して目にするのでは意味合いが違います。

渡邊 表参道でも大きく広告を出しましたし、羽田空港にも動画やサイネージを出しました。本社の最寄り駅や日本を代表する場所に広告を出すことで、自分たちが東京圏で大事な役割を果たしているという職員の実感にもつながると思ったからです。2024年5月からは、名札や名刺のデザインを一新し黄色のカラーを展開したことで、現場の意識がさらに変わることを期待しています。役員が拠点を回って話をする 것도大切ですが、パーパスを制定したというメッセージを全役員に同時に伝えることができました。限られた時間の中で「あ

るべき姿」を全役職員で共有できたことは、非常に大きなメリットです。

杉山 私たちは「広告とは投資である」と伝えることが多いです。普通ならROIという単語はリターン・オン・インベストメントですよ。でも、こうしたブランドキャンペーンの場合はリターン・オン・インテリジェンス、つまり知的資産に対するリターンが得られると考えていただきたいと思います。

渡邊 今回の広告への投資効果を最大限にするためにも、継続していくことで地域に浸透させていきたいと思っています。

「ベンチャー精神」を持ち続ける集団であろう

杉山 あらためて「TOKYO」という名を考えると、リージョナルでありながらインターナショナルなシンボルでもあります。僕で言えば生まれ育った街ですが、同時に「世界の魅力的な都市」のベスト10に入ります。

渡邊 そのような想いも込めてローマ字の「TOKYOに、つくそう。」にしましたし、ブランドプロミスを超えて、東京圏につくすのだという想いでブランドパーパスに格上げしました。事業性ファイナンスにしても、スタートアップ支援にしても、ずいぶんチャレンジングなことをする銀行グループだと思われるでしょうが、すべては東京圏で活動する人のためです。

杉山 おっしゃるように「TOKYO」のインパクトは強いですよ。そんな東京圏のリージョナルバンクであるというメッセージが浸透すれば、世界的にも強いブランドになれるのだと思います。みんなが気づかない「TOKYO」の姿をブランディング活動で示していければ、さらに独自のメッセージが生まれるかもしれません。

渡邊 私たちはプロダクトアウト型の営業ではなく、お客さまに寄り添い、課題解決の方法をグループ一体で考えます。事業承継のコンサルティングがその代表的な例です。事業承継の話題は、昔はナーバスに受け取られることもありましたが、今ではほとんどの経営者が事業承継に悩んでいます。問題の本質から逃げずに、お客さまが真に求めているものは何なのかを見極め、「本当に役に立つことをしよう」と伝えています。

杉山 まさに意識の変革ですね。

渡邊 チャレンジしないと合併した意味がありません。合併当初はよく「我々はベンチャー企業なんだ」と言っていました。新しくできた銀行グループなのだから、ベンチャースピリッツを持とうという意味です。私自身もスタートアップ企業の経営者のように動き回ると伝えていました。

私たちは、変化し続けることをおそれない

杉山 昔から「金融は世の中の血液」と言われます。とどこおるのがいちばん良くないので、常に動いて変わっていく躍動



東京きらぼしフィナンシャルグループ 代表取締役社長 渡邊 壽信

感がほしいと思います。

渡邊 金融サービス自体は10年後、20年後、さらに100年後も残ると思いますが、銀行がそのプレイヤーだとは限りません。最近では鉄道会社や通信系会社、流通系の小売業者が決済サービスを提供しています。そのような変化にも耐えられるよう、自分たちの意識を変えていくためにブランディングを通じた組織改革にも取り組んでいます。

杉山 世間ではDX、デジタルトランスフォーメーションが盛んに叫ばれています。多くの会社が急ごしらえでデジタル部署をつくるなど、「デジタル」を目的化したように思います。本当は「トランスフォーメーション」のほうが大事ですよ。渡邊さんがおっしゃるように、変化する業界で生き残るためには、集団のマインドセットをしなくてははいけない。DXというのは、トランスフォーメーションのためにデジタルというテクノロジーを使うと効率的だという意味で理解しています。

渡邊 私たちもこれからデジタル人材を300人増やす計画です。効率化が狙いですが、最終的には「人間力」を磨かなくてははいけないと考えています。

杉山 「人間力」って、なかなかAIが取って代われないものですよ。デジタル化が進むと、かえって個人の人間力が問われる時代になるのかもしれない。

渡邊 私たちがもう一歩先のステージに上がるためには、そこが大事な領域になると考えています。そのときは、また新たなステートメントを社会に発信できるようにしたいですね。

きらぼしグループの変革への取り組み

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

「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」という経営理念を掲げるとともに、「TOKYOに、つくそう。」をパーパスに制定し、「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
第1次中期経営計画
「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

2019

グループ機能の強化

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

新宿区から港区
（きらぼし銀行本店内）
に移転

5月
システム統合
（きらぼし銀行）

6月
本社移転

8月
きらぼしライフデザイン証券開業

東京圏における
新たな証券ビジネス
への挑戦

2021

3月
きらぼしインシュアランスエージェンシーをきらぼし銀行の持分法適用会社化

4月
きらぼしサービスをきらぼしビジネスオフィスサービスに商号変更

4月
第2次中期経営計画を策定

8月
きらぼし銀行と横浜銀行がストラクチャードファイナンス等における業務提携

11月
インキュベーション施設「KicSpace HANEDA」グランドオープン

11月
「ララQ」アプリ提供開始

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。

2022

1月
UI銀行開業

1月
信銘冠嘉商務諮詢（北京）（日中合併による北京コンサルティング現地法人）を設立

7月
銀行業高度化等会社として、広告企画制作会社ビー・ブレーブを子会社化

10月
きらぼし債権回収株式会社を子会社化

お客さまのニーズを
第一に考えた
非対面サービスを拡充

2023

5月
ブランドスローガン「TOKYOに、つくそう。」を発表

7月
バンコク駐在員事務所開設

9月
新綱島支店開設

10月
銀行業高度化等会社としてアイティーシーをきらぼしシステムの子会社化

2024

1月
相模原センタービル竣工

3月
パーパス「TOKYOに、つくそう。」の制定

3月
第3次中期経営計画を策定

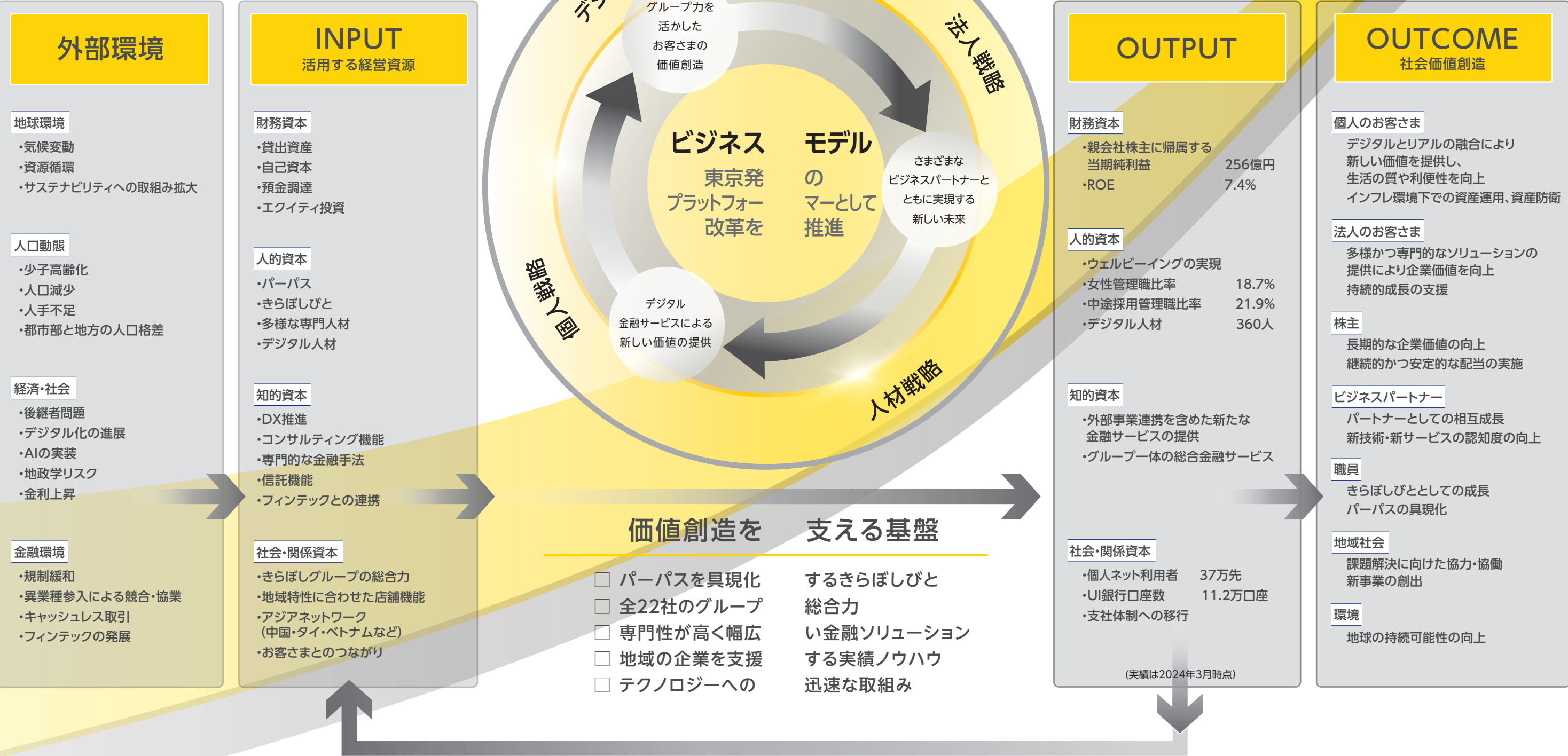
将来像

金融にも強い
総合サービス業

世の中の動き							
2014年	2016年	2018年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
消費税率8%に引上げ	マイナンバー制度スタート 日銀マイナス金利導入	TPP11が発効 働き方改革法案成立	英国がEU離脱 新型コロナウイルスが 世界で蔓延	ジョー・バイデン 第46代米国大統領に就任 東京オリンピック・ パラリンピック開催	ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化 円安の進行 世界的なインフレ	新型コロナウイルス感染症が 「5類」に移行 日経平均株価がバブル後最高値 を更新 G7広島サミット開催	新NISA制度開始 日銀マイナス金利解除で 17年ぶりの利上げ 東京都知事選挙
2015年	2017年	2019年					
ギリシャ金融危機 米FRBがゼロ金利政策解除 アジアインフラ投資銀行発足	ドナルド・トランプ 第45代米国大統領に就任	元号が平成から令和に改元 消費税率10%に引上げ 世界各国で5Gがサービスイン					

価値創造プロセス

地域に必要とされるグループ全体の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



CFOメッセージ



代表取締役 副社長 グループCFO 常久 秀紀

現状認識とこれまでの中期経営計画の振り返り

2023年度は世界的インフレが沈静化の方向に進み、日本経済はコロナ禍を乗り越え穏やかな回復基調を取り戻しました。日本銀行のマイナス金利政策は解除となったものの、日米金利差から為替は円安が進行し内需は力強さを欠いており、欧米金融機関の信用不安が発生するなど環境が激変するなかでの財務運営となりました。

このような状況下、2023年度は貸出金残高の増加や、ポートフォリオの組換えによる預貸金利回り差の増加などで、資金利益は前期比で大きく増加しました。与信費用を前期と同水準に抑制し、FG連結当期純利益は256億円となるなど、着実に収益力は向上しています。

3行合併以降、これまでの中期経営計画を振り返ると、メイン化取引や事業性ファイナンスなどの取組みにより収益力は向上し、システム統合・店舗統廃合・本部スリム化などで大幅にコスト削減を実施した結果、きらぼし銀行単体のOHRも改善しました。一方、自己資本の充実が課題と認識しており、RORAを意識したアセットコントロールと自己資本比率のバランスをとりながら、PBRと強い相関のあるROEを向上させて、優先株式償還に向けて内部留保を蓄積してきました。

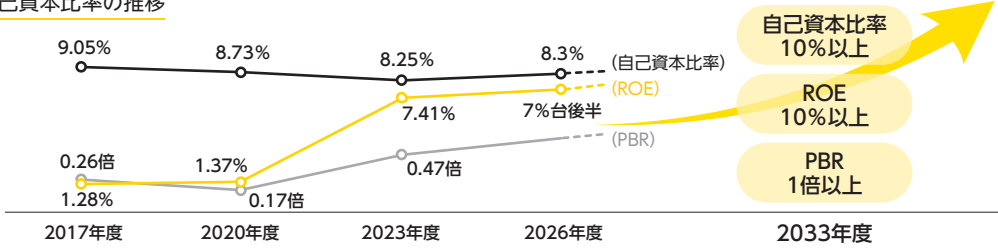
(単位：億円)	2017年度	2020年度	2023年度	2020年度比	2026年度	2023年度比
当期純利益（東京きらぼしFG連結）	36	41	256	+215	300	+44
うちグループ会社利益	9	3	△3	△6	50	+53
コアOHR（きらぼし銀行単体）	80.2%	75.7%	57.8%	△17.9%pt	50%台半ば	—
ROE（東京きらぼしFG連結）	1.28%	1.37%	7.41%	+6.04%pt	7%台後半	—
自己資本比率（東京きらぼしFG連結）	9.0%	8.7%	8.2%	△0.5%pt	8.3%	+0.1%pt

● 本中期経営計画のロードマップ

本中期経営計画の策定にあたり、経営環境の変化に対してどのように向き合うかの議論を重ね、「TOKYOに、つくそう。」をパーパスに制定しました。また、10年後（2033年度）の中長期的な目標として、ROE10%以上・自己資本比率10%以上、PBR1倍以上を目指すこととしました。

本中期経営計画の最終年度である2026年度は、FG連結当期純利益：300億円、FG連結ROE：7%台後半、FG連結自己資本比率：8.3%を財務目標とします。本中期経営計画期間においては、貸出を中心に適切なアセットコントロールを行いつつ、フィー収入を確保するビジネスモデルへの転換を目指し、事業承継ニーズに対応するエクイティ投資とハンズオン支援力を強化して、お客さまの多様な課題に対してグループ一体で総合ソリューションを提供します。財務面に加えて人的資本を充実し、お客さまと社会につくすことで、企業価値向上と社会価値創出による果実を、ステークホルダーに還元する循環を創ってまいります。

PBR・ROE・自己資本比率の推移



2024～2026年度：本中期経営計画における財務戦略

本中期経営計画期間において、ROE・RORA・財務レバレッジをバランスよく向上させ、優先株式償還後も健全な自己資本比率を確保するなど、財務の健全性・効率性・収益性の最適化に注力し、各ステークホルダーの価値を最大化することに努めます。資本市場では、東京証券取引所による上場会社への「資本コストや株価を意識した経営の実現」の要請など、資本コストやROEを意識した経営が一層求められており、開示情報の拡充にも期待が高まっています。ROEの向上に向けては、下図の通り①事業ポートフォリオの進化、②経費コントロール、③リスク・アセットコントロール、④資本政策・株主還元の充実に取組むとともに、適切な成長戦略の開示と市場との対話の充実で資本コストの低減を図ってまいります。

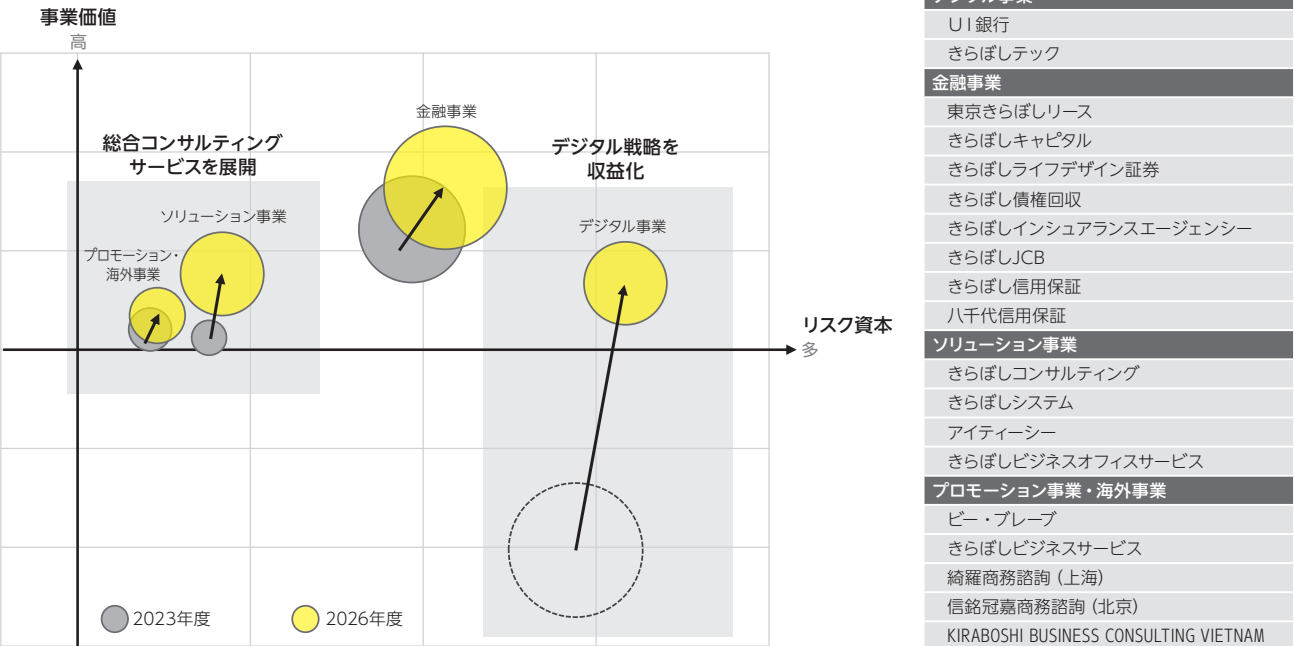
PBR向上に向けたロジックツリー



● ①事業ポートフォリオの進化

当社の持続的成長・企業価値向上に向けて、グループ事業全体の収益性のさらなる向上と安定に努めます。デジタル・金融・ソリューションの成長領域を中心に各事業の資本収益性を高め、資本コストを反映した事業評価指標（事業価値＝利益－（配賦リスク資本×株主資本コスト））を導入してPDCAを確実に遂行し、適切な経営資源配分によってグループ最適の事業ポートフォリオを構築します。

グループ最適事業ポートフォリオ構築に向けた事業価値の変化

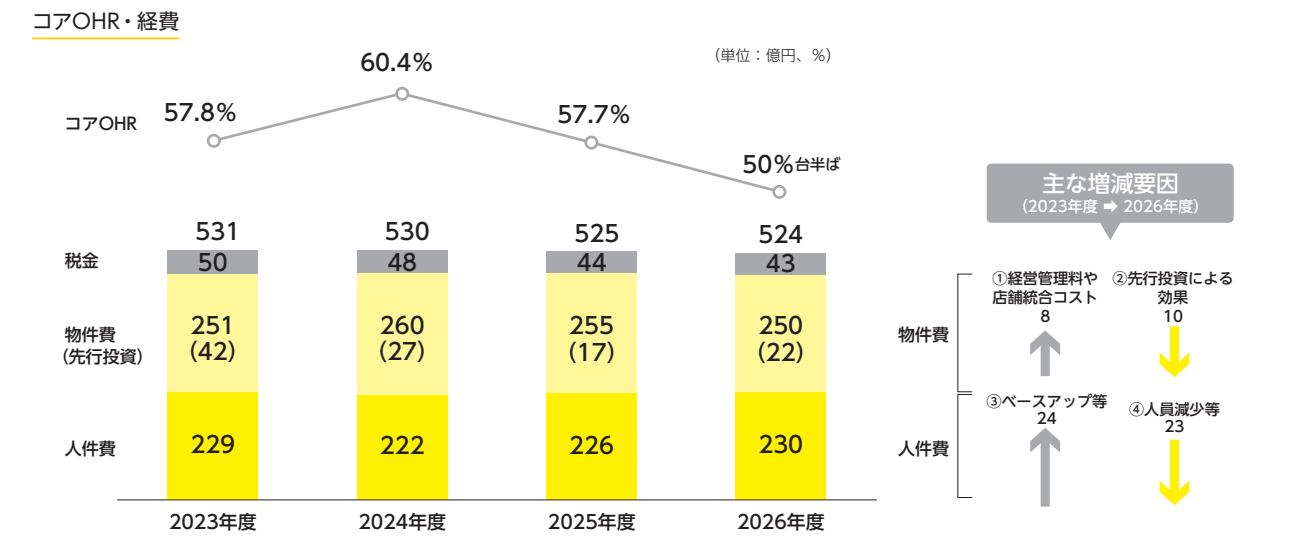


* 円のサイズは事業別利益規模（破線円は利益がマイナスの値）

CFOメッセージ

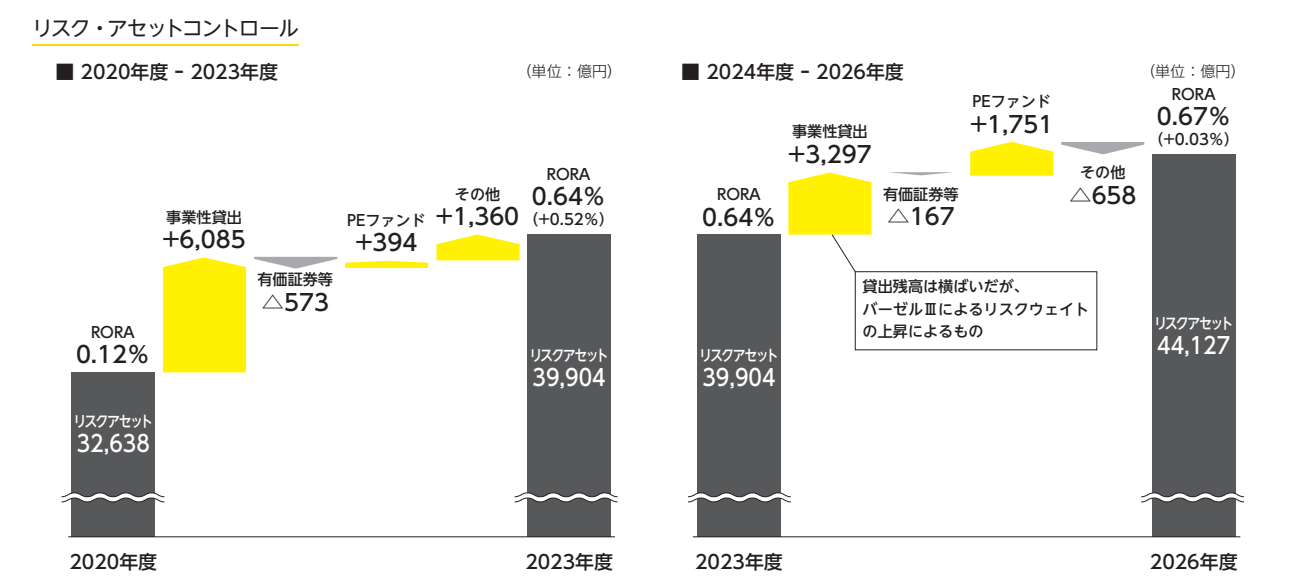
●②経費コントロール

リテールビジネスのデジタル化を進めて経費効率性の向上を図るとともに、教育・研修などの人材投資を通じて人的資本の充実と生産性の向上に努めることで、きらぼし銀行単体のコアOHRは57.8%（2023年度）から50%台半ば（2026年度）への低減を目指します。リテールビジネスのデジタル化については、UI銀行・きらぼしテック・きらぼし銀行が連携し、店舗効率化を継続しつつ、必要な成長領域を選別して投資を行うことで、デジタルとリアルが融合したサービスを提供します。

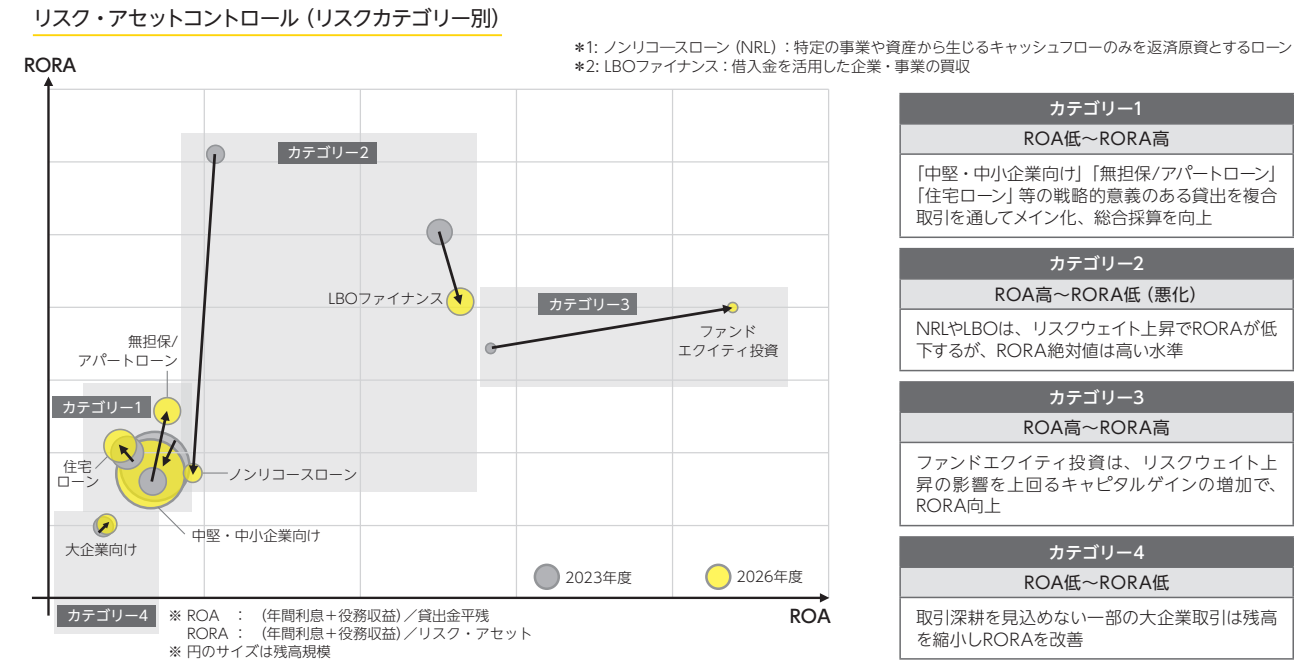


●③リスク・アセットコントロール

ROE向上に向けては、RORAを中心に据えたフレームワークを構築するなど、リスクリターン向上にこだわった運営を行い、高採算領域へとアセットを入替えるとともに、更なるRORA向上に向けて、グループ一体でフィージビリティの取組みを強化します。事業性貸出のうち、LBOファイナンス等については、他社へのディストリビューションも行いつつ一定の実行額とフィー収入を確保し、お客さまの事業承継などの経営課題に対応するため、エクイティ投資領域にアセットを振り向けます。



リスク・アセットコントロールのうち、事業性貸出については、高採算アセットや戦略的に必要なアセットに重点的に資源配分するなど、メリハリが効いた配分を行い、さらなるリスクリターン・企業価値向上に努めます。それぞれのリスクカテゴリー（1～4）の対応は下図に記載のとおりです。

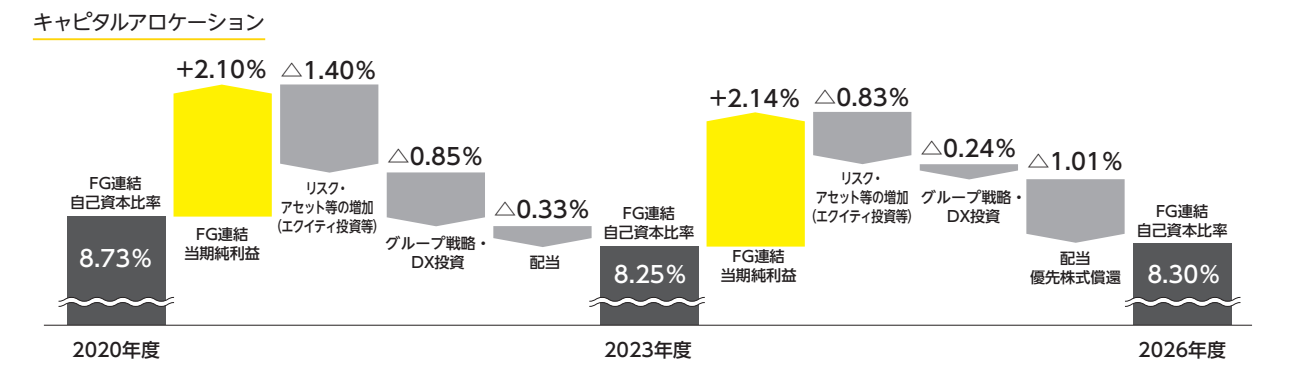


●④資本政策、株主還元の充実

資本政策については、円滑な資金供給機能を果たしつつ、「収益力強化に向けた資本活用」と「株主への利益還元」のバランスを重視し、リスクアセットを拡充する運営から転換し、株主還元及び優先株式償還への資本活用のウエイトを上げます。優先株式の償還については、内部留保の蓄積や自己資本比率の状況を踏まえつつ、第1回第一種優先株式150億円については2026年度から2029年度にかけて、第二種優先株式400億円については2026年度と2028年度に償還することを目指してまいります。

株主還元は、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、本中期経営計画期間は優先株式償還後の配当性向20%程度を目安とします。

これまで以上に、短期的な投資と中長期的な投資のバランスを意識し、財務健全性と利益成長の両立に向けた取組みを推進してまいります。



政策保有株式の方針とステークホルダーとの対話

政策保有株式は、本中期経営計画期間中に簿価ベースで40%程度の削減を目指し、2023年度の簿価残高約150億円に対し、2026年度には約90億円まで削減する計画です。

成長戦略の実現に向けた取組みを着実に進め、戦略や事業の進捗状況をわかりやすく情報発信し、充実した開示内容をご提供します。積極的な開示でステークホルダーの皆さまとの対話を活性化し、企業価値向上に取り組んでまいります。

中期経営計画

これまでの中期経営計画の振り返り

● 合併時の3つの課題と対応

3行合併によりきらぼし銀行が誕生した2018年当初、きらぼしグループには大きく3つの課題（高コスト、低収益、低資本）がありました。

① コスト削減

2018年度から2023年度までの第1次・第2次中期経営計画において、勘定系システムの統合、現本店への建物一元化、本部人員のスリム化、ブランチインブランチを中心とする店舗統廃合など継続的にコスト削減に努めてまいりました。その結果、年間約100億円を超えるコスト削減を実現し、きらぼし銀行単体のコアOHRは6年間で20%を超える大幅な低下となりました。

② 収益力強化

第1次中期経営計画のスタート時より、コスト削減と並行して収益力強化に努め、本部営業部門の強化、メイン化取引の推進や事業承継・M&Aを中心とする事業性ファイナンスへの取組み、専門的なファイナンススキルを有する人材の育成などを実施してまいりました。その結果、本業利益は6年間で約300億円と大幅に増加し、FG連結当期純利益は3行合併前の36億円から256億円（2023年度）と約7倍になりました。

③ 自己資本の充実

本中期経営計画では、残る課題である自己資本の充実に取組んでまいります。具体的には、本中期経営計画において優先株式への対応方針を明示し、償還原資確保に向けた内部留保の蓄積、RORAを意識したリスク・アセットコントロールの実施により、適切な量と質を伴った自己資本の確保を図ってまいります。

本中期経営計画の主要目標

	2023年度	2026年度	
当期純利益 (FG連結)	256億円	300億円	収益力強化 & 収益構造の見直し
グループ会社利益 (FG連結) ※きらぼし銀行を除く	▲3億円	50億円	
ROE (FG連結)	7.4%	7%台 後半	
コアOHR (きらぼし銀行単体)	57.8%	50%台 半ば	更なる効率化
自己資本比率 (FG連結)	8.2%	8.3%	
			自己資本の充実

● **グループ会社戦略**

➢ デジタル事業、ソリューション事業などによる総合ソリューション強化

➢ きらぼし銀行の貸出金収益に依存しないビジネスモデルの構築

● **法人戦略**

➢ 多様なソリューション機能の強化

➢ エクイティ投資先へのハンズオン支援

● **個人戦略**

➢ コンサルティングを起点とした総合サービスを提供

➢ お客様のニーズに多様なチャネルで柔軟に対応

● **デジタル戦略**

➢ U1銀行がリテール分野（預金・ローン）をデジタルにて推進

➢ 新ビジネスのプラットフォームとしての機能・サービス強化

● **店舗戦略**

➢ 法人店舗集約と個人特化型店舗拡大による最適人員配置

➢ 本部と営業店が一体で高付加価値サービスを提供

● **財務戦略**

➢ 優先株式償還原資確保に向けた内部留保の蓄積

➢ RORAを意識したリスク・アセットコントロール

● 収益力強化と収益構造の見直し

本中期経営計画では、適切なリスク・アセットコントロールの観点から、きらぼし銀行の貸出金収益に依存しないビジネスモデルの構築を重要なテーマとしております。その実現のため、U1銀行・きらぼしテックによるデジタルサービスの質・量の向上、きらぼしコンサルティング・きらぼしシステムを中心としたソリューション機能の強化、きらぼしキャピタル・きらぼしライフデザイン証券・東京きらぼしリースを中心としたお客様のライフサイクルに合わせたサービスの拡充などにより、グループ会社全体の収益力強化を図ってまいります。本中期経営計画の3年間で、グループ会社利益を▲3億円（2023年度）から50億円（2026年度）まで引き上げる計画としております。

● 更なる効率化

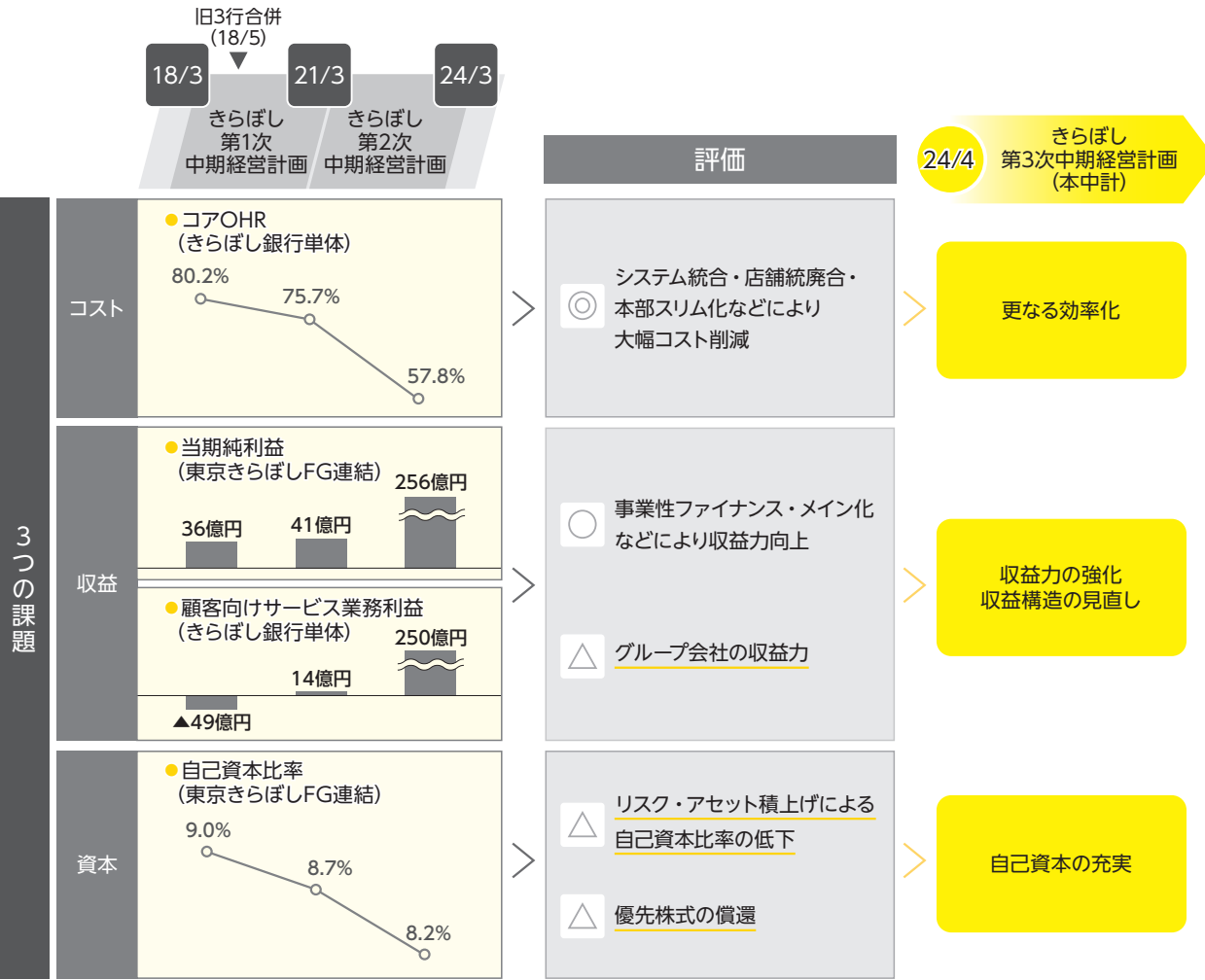
経営の更なる効率化と生産性向上のため、きらぼしグループは「デジタルとリアルとの融合による総合サービスの提供」を基本的なコンセプトの一つとしております。本中期経営計画では、その実現に向けて店舗戦略および営業体制を刷新いたします。

具体的な取組みとして、法個人ともに融資拠点を13支社に集約し、専門的な知見やノウハウの提供と人材育成の両立を図るとともに、本部専門部署と営業店が一体で付加価値の高いサービスを目指します。

また、お客様にとって身近な個人特化型店舗を拡大しつつ拠点数の更なる削減を行うとともに、お客様とリアルで接点を持てる場を活用しながら、U1銀行をはじめとするデジタルサービスを推進してまいります。

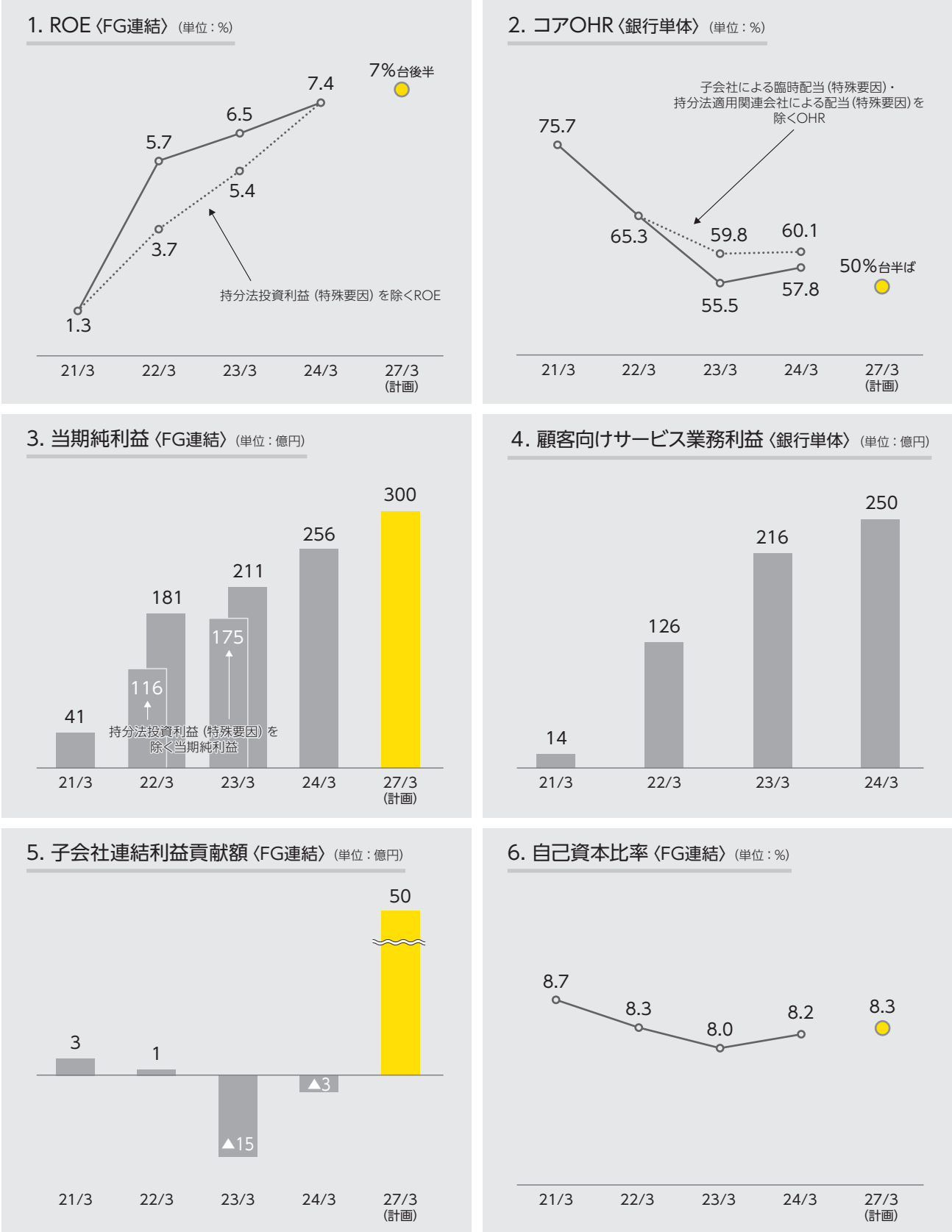
● 自己資本の充実

本中期経営計画期間の資本政策に関する基本方針は、健全な自己資本比率を確保し、収益力強化に向けた資本活用と株主への利益還元をバランスよく運用することとしております。これにより、優先株式償還原資や配当原資を確保したうえで、FG連結自己資本比率を8.3%（2026年度）とする計画です。

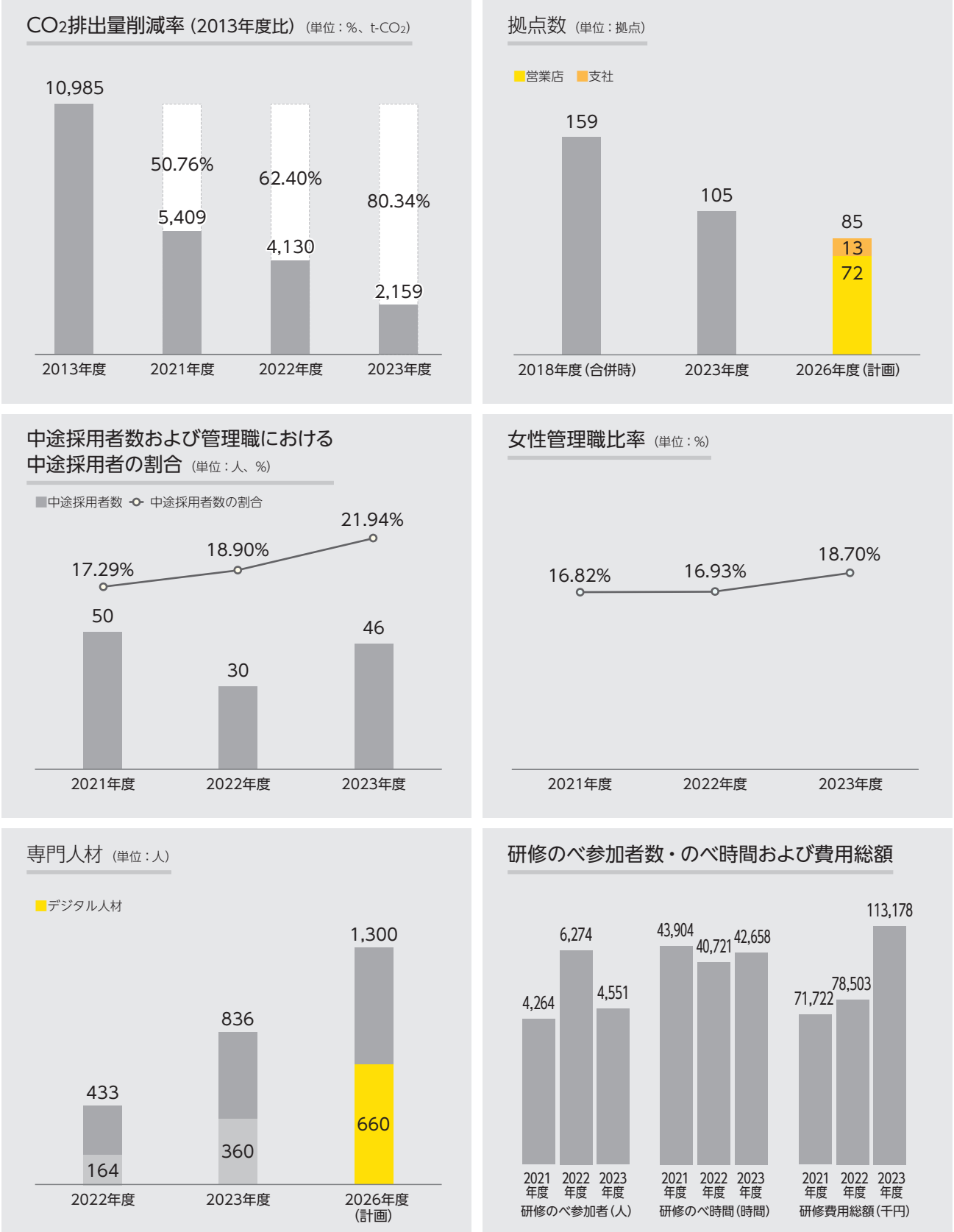


中期経営計画

財務ハイライト／本中期経営計画の財務目標 (KGI)



非財務ハイライト



きらぼしグループの経営戦略

現場力・グループ力・デジタル力の3つの力で収益構造を転換し、更なる成長を目指す

2018年5月のきらぼし銀行発足後、第1次・第2次中期経営計画において、徹底したコスト削減やメイン化取引の推進、事業承継などの事業性ファイナンスを中心とした収益力強化に取り組んだ結果、6年間でFG連結当期純利益は約7倍と大幅に増加しました。

一方で、お客さまや地域の課題やニーズはますます多様化しており、私たちに期待されること、求められることも大きく変わりました。

きらぼしグループは、目指す将来像として「金融にも強い総合サービス業」を掲げ、その実現に向けて、エクイティ投資・証券・デジタルバンク・債権回収などの金融事業、広告制作・IT事業などの非金融事業を傘下に加えるなど、グループ会社の拡充を図ってまいりました。今年度からの新たな中期経営計画のもとで、グループ一体での最適なソリューションを提供していく土台ができたと考えております。

グループ機能を最大限活かすためのベースは、お客さまとの信頼関係だと思います。お客さまから真のファーストコールをいただくためにはどうすれば良いか、お客さまのために何ができるかを徹底的に考えつくし、社内外のネットワークを活用して相談しつくし、結果にコミットして行動しつくすことで、本当の意味でお客さまから信頼され、さまざまな提案を聞いていただけるようになるのだと思います。

きらぼしグループでは、きらぼしテックやUI銀行などのデジタル事業に早くから着手するとともに、業務効率化や生産性向上に資するデジタル関連投資を続けてきました。

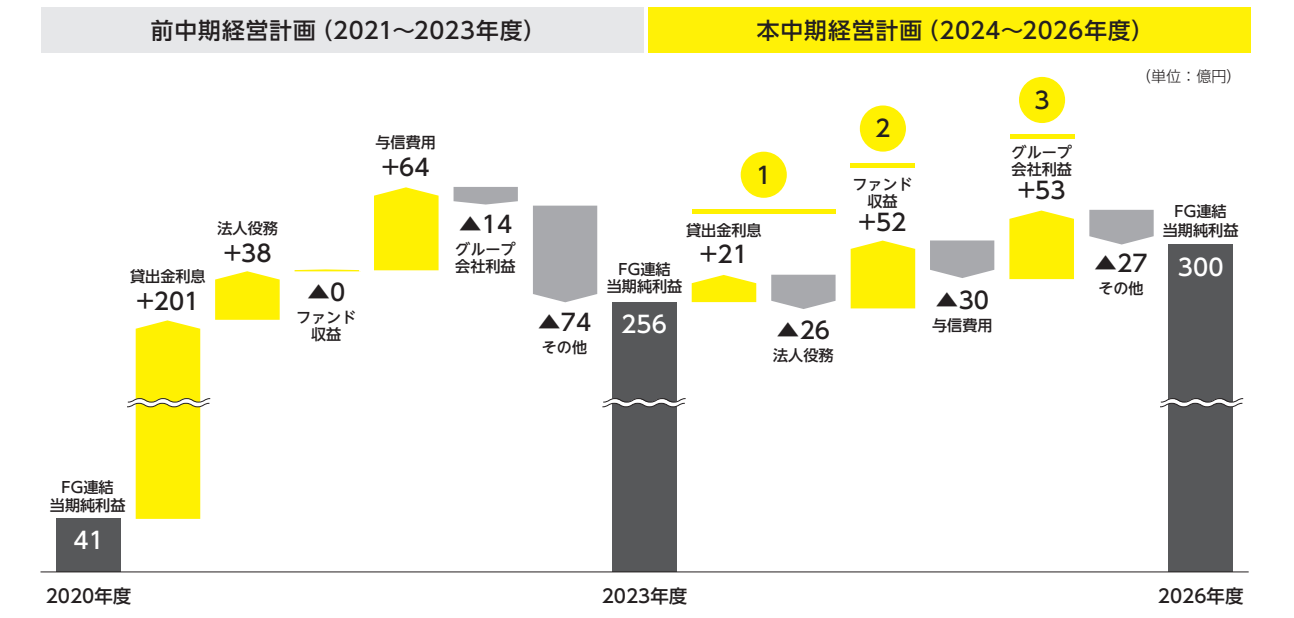
これらの取組みにより、効率化すべき業務とマンパワーをかける業務を明確にし、グループ全社のサービスやノウハウを集結して、お客さまの高度で複雑な課題やニーズにお応えすることで、結果としてグループ会社の収益力を強化し、きらぼし銀行の収益に依存しないビジネスモデルへの転換を図ることで、2024年3月に新たに制定したきらぼしグループのパーパス「TOKYOに、つくそう。」の具現化に邁進してまいります。



東京きらぼしフィナンシャルグループ
取締役 常務執行役員
吉野 岳志

収益構造の転換

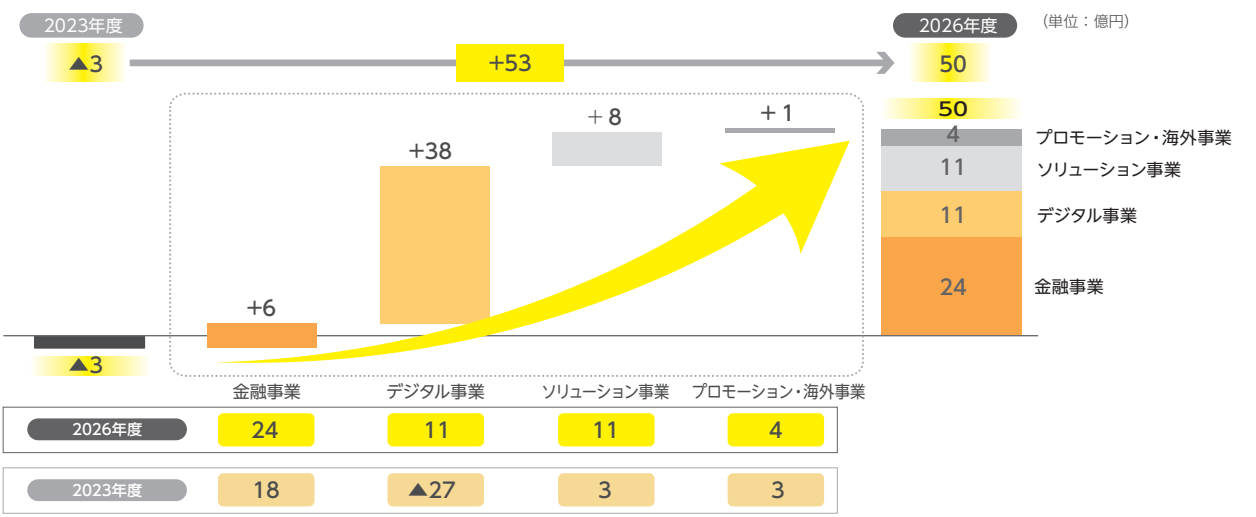
当社は、きらぼし銀行の貸出金収益に依存しない収益構造を目指し、これまでの貸出アセットを積み上げて収益を拡大するビジネスモデルから、一定のアセット・コントロールを行いつつ、フィー収入を確保するビジネスモデルへと転換を図ります。収益力向上策として、事業承継・事業譲渡ニーズに対応するエクイティ投資やハンズオン支援強化によるファンド収益の拡大、グループ全体のソリューション機能の強化に取組み、グループ会社収益の向上を図ります。



グループ会社の利益計画 (きらぼし銀行を除く)

FG連結でのグループ会社利益については、2023年度実績▲3億円に対し、本中期経営計画の最終年度となる2026年度には50億円を目指してまいります。

その実現に向けて、全22社で構成するグループ会社を「金融」「デジタル」「ソリューション」「プロモーション・海外」の4つの事業部門に分けて管理し、事業戦略部・営業戦略部・デジタル戦略部が緊密に連携することで、グループ会社全体の営業戦略に横串を通し、UI銀行やきらぼしテックを核としたデジタル事業を中心に、各事業部門の収益の上乗せを図ります。

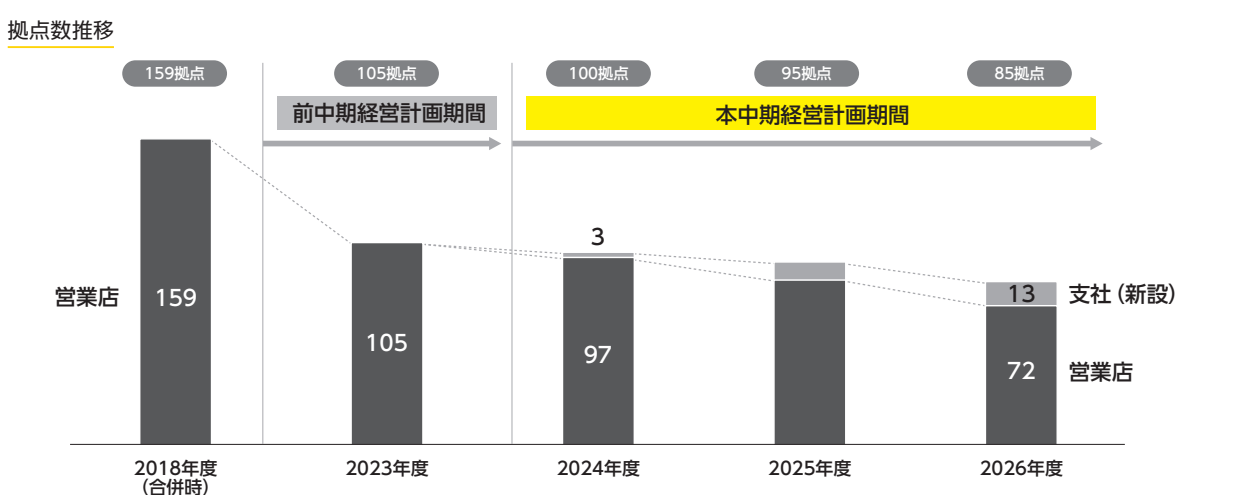


店舗効率化と支社体制の導入

本中期経営計画では、さらなる効率化がグループ経営戦略上の最重要テーマの一つとなります。第1次および第2次中期経営計画では、本店一元化やシステム統合とともに、ブランチ・イン・ブランチを中心とした店舗統廃合や店舗機能の見直しなどを進めた結果、拠点数は159拠点から105拠点へと減少しました。

本中期経営計画では、新たに支社体制を導入し、融資業務および営業人員を13支社に、預金・為替等の窓口業務を行う営業店を72拠点に集約することで、高度な専門性の発揮による質の高い顧客接点の強化を図りつつ、拠点数の減少によるコスト削減を実現してまいります。

一方、お客さまの利便性確保の観点から、デジタルバンクであるUI銀行のサービス機能強化に努めるとともに、きらぼし銀行とUI銀行との協働により、リアル拠点を活用してデジタル接点のお客さまのご相談を承るなど、「デジタルとリアルの融合によるサービス提供」を目指してまいります。



きらぼしグループの経営戦略

リソースアロケーション

本中期経営計画では、デジタル事業やソリューション事業などの総合ソリューション強化により、フィービジネスを確保する収益構造へと転換を図ります。その実現のため、きらぼし銀行については、継続的かつ安定的な採用と自然減により人員数は減少となる一方、デジタル人材の採用やデジタル事業への配置を強化することで、きらぼし銀行以外のグループ会社の人員数は増加させるなど、グループ全体の最適経営資源配分を実施してまいります。

また、デジタル戦略のコンセプトである「デジタルとリアル融合によるサービスの提供」に基づき、支社制度の導入によるお客さま接点の質の向上、専門性の高いコンサルティングサービスの強化、OJTによる人材育成に努めるとともに、きらぼし銀行とUI銀行との協働により利便性の向上を図ることで、本中期経営計画期間中の拠点数は105拠点から85拠点へと減少する計画としております。

その結果、きらぼし銀行の生産性を示す「1人当たりコア業務粗利益」は、2023年度実績の37百万円から、2026年度には42百万円まで向上させる計画です。

		2023年度		2026年度	
人員数	FG計 (子会社含む)	2,860人	>	2,750人	 ▲110人
	きらぼし銀行計	2,438人	>	2,265人	 ▲173人
	デジタル人材	360人	>	660人	 +300人
拠点数 (きらぼし銀行)		105拠点	>	85拠点	 ▲20拠点 * 法人取引を13拠点に集約
生産性 (きらぼし銀行) (1人当たりコア業務粗利益)		37百万円	>	42百万円	 +4百万円

本中期経営計画では、グループ会社利益を2023年度実績の▲3億円から、2026年度には50億円まで引き上げる計画です。その実現のためには、デジタル事業部門のUI銀行・きらぼしテックの早期黒字化、グループ各社の業務効率化・生産性向上、新たなビジネスの創出を図る必要があります。2023年度は、アイティーシーの子会社化や韓国からの専門人材採用などによるデジタル人材^(※)強化に努めた結果、グループ全体のデジタル人材は360名まで増加しました。本中期経営計画ではさらに300名増加させ、グループ全体の人員数に占めるデジタル人材の割合を24%まで高める計画としております。

計画達成のため、きらぼしシステム・アイティーシーなどで活躍できる技術系スキルを持つ人材やデジタルの素養を有する人材の採用強化、グループ各社でビジネスやサービスなどの企画に携わる人材に対する専門研修による育成強化を図ってまいります。

※きらぼしグループにおける「デジタル人材」とは
ITの活用や情報システムの導入を企画・推進・運用することができ、最先端のデジタル技術を駆使して新たな価値提供ができる人材

資本政策（優先株式、配当、政策保有株式）

● 優先株式への対応方針

当社のビジネス環境の確認を行うとともに、内部留保の蓄積・自己資本比率の状況を踏まえつつ、

- 第1回第一種優先株式^(※1)については、
2026年度から2029年度にかけて償還し、償還を完了することを目指す
- 第二種優先株式^(※2)については、
2026年度、2028年度に償還し、償還を完了することを目指す

市場環境次第では前倒しの償還完了も検討

(※1) 三井住友信託銀行 150億円 (※2) 東京都 400億円

● 株主還元方針

継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、本中期経営計画期間（2024～26年度）については、優先株償還後も配当性向20%程度を目安とし、自己資本比率は8.3%を確保する

自己資本の水準を踏まえた株主還元を行っており、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、ステークホルダーの価値を最大化することを目指してまいります。本中期経営計画期間（2024年度～2026年度）においては、優先株式の償還原資を確保する観点から内部留保とのバランスを考慮し、配当性向20%の水準を目安としております。

● 政策保有株式（上場株式）の削減

本中期経営計画期間（2024～26年度）に、簿価ベースで40%程度削減を目指す
(2023年度簿価残高約150億円 → 2026年度簿価残高約90億円)

当社は「政策保有株式に関する基本方針」を定め、株主資本コストに対するリターンの水準や取引先との関係を十分に考慮して、総合的に保有の是非を判断しております。政策保有株式の削減を通じて資本効率のさらなる向上に取り組むことで、株主価値の向上に努めております。

本中期経営計画期間（2024年度～2026年度）においては、簿価ベースで40%削減を目指し、2023年度の簿価残高約150億円から、2026年度の約90億円まで、約60億円を削減する計画としております。

	2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末	2023年 3月末	2024年 3月末	2027年 3月末
保有銘柄数	68	64	62	62	84	—
簿価残高（億円）	161	141	138	178	152	90

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

きらぼしグループの営業戦略

徹底したニーズベースの課題解決サービスを提供できるグループ総合力

営業戦略として最も重視しているのは「お客さまの課題解決につながるサービス」を提供することです。きらぼしグループは従来の銀行を中心としたファイナンスサービスだけでは解決できないお客さまの課題を解決すべく、グループ会社のサービスラインナップ拡充を図ってまいりました。現在では当社を含めて全22社のグループとなり、徹底したニーズベースの課題解決サービスを提供できるグループ体制を整えております。

中期経営計画に掲げた3つの戦略（①法人戦略 ②個人戦略 ③デジタル戦略）を実現するために、グループ会社を4つの事業セグメントに分類し、3つの顧客セグメント（中堅中小企業・個人富裕層・法個人リテール層）に対して、複合的な課題解決サービスを提供してまいります。



● 法人戦略／個人戦略のポイント

プロダクトアウト型のサービス提供ではなく、ニーズベースの課題解決サービスの提供への転換を一層進めていくため、徹底した業務の効率化、多様なグループ機能をシームレスに活用できる体制の整備、職員一人ひとりのスキル・ノウハウの向上を図ります。これにより、お客さまとの真の対話を通じて、専門性の高いコンサルティング機能を発揮し、きらぼし銀行の貸出金収益に依存しない、グループ全社のサービスをフルに活用した総合ソリューションによるフィービジネスを強化してまいります。

UI銀行は、軽量かつ柔軟性の高いシステムを採用し、リアル拠点を有しないデジタルバンクとして、コストメリットを十分に活かして、デジタルリテールビジネスに注力してまいります。具体的には、目的別ローンやカードローンのほか、今後リリースを予定している住宅ローンや投資用不動産ローンなどの個人ローンをUI銀行に集約し、きらぼしテックや外部のBaaS事業者との連携の強化を通じて、サービスプラットフォームとしての機能拡充を図ります。

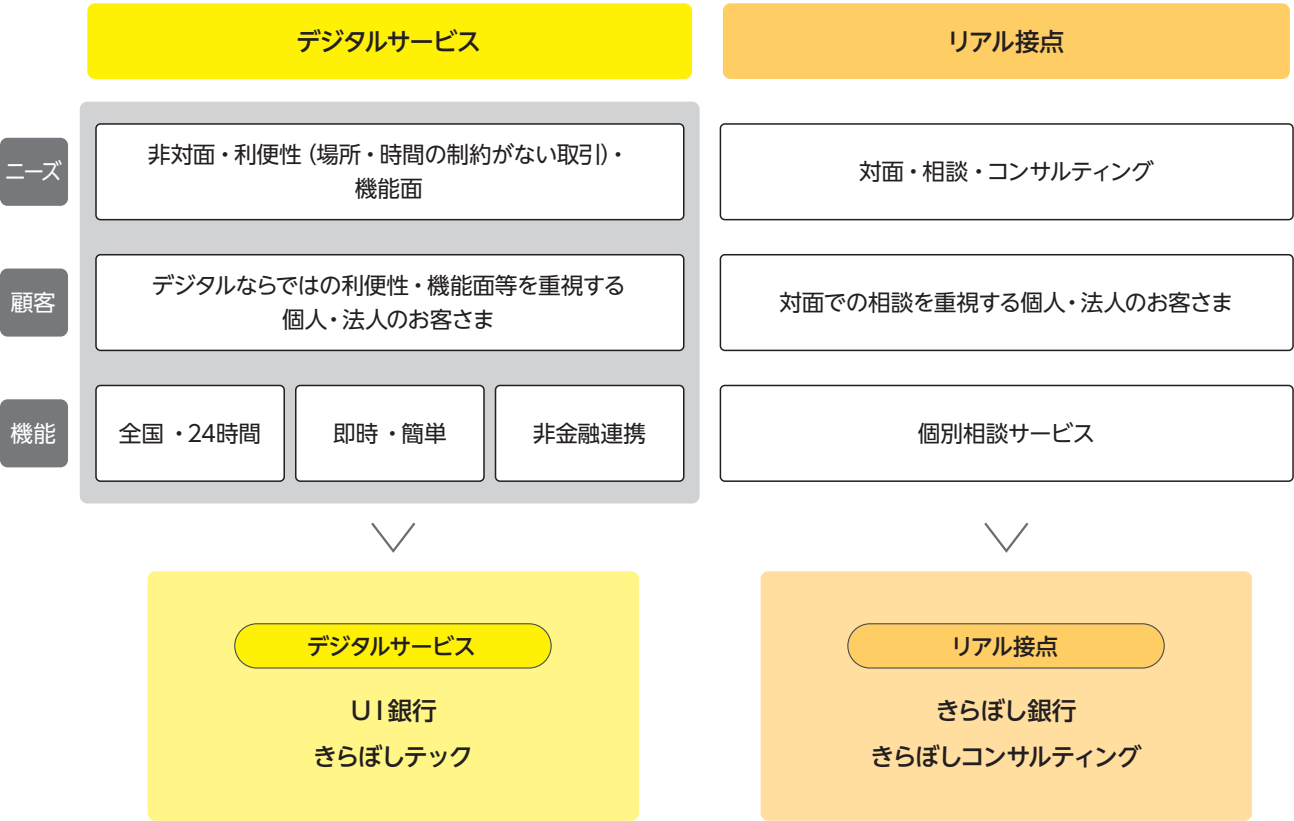
きらぼし銀行のリアル拠点（店舗）は、これらのサービス提供を行う「場」とであるとともに、デジタルシフトの「場」として活用してまいります。スマホを活用した金融サービスに馴染みのないお客さまに対して、きらぼし銀行の店舗で細やかなご説明を行うなど、デジタルツールの活用を促進することでデジタルとリアルの融合による総合サービスの提供を目指します。

● デジタル戦略のポイント

きらぼしグループのデジタル戦略の基本コンセプトは、「デジタルとリアルを融合したサービス提供」、「金融と非金融を融合したサービス提供」、「きらぼしグループのDX推進」としております。

このうち「デジタルとリアルを融合したサービス提供」については、きらぼし銀行とUI銀行・きらぼしテックの連携強化により、「金融と非金融を融合したサービス提供」については、UI銀行の商品・サービスラインアップの拡充とスマホアプリの利便性向上によるサービス事業者へのBaaS提供により、競合優位性を確保してまいります。

また、「きらぼしグループのDX推進」については、新融資システムの稼働とCRMへの連携により生産性向上を図るとともに、きらぼしシステム・アイティーシーとの連携強化により業務効率化を推進し、営業機会のさらなる創出を図ってまいります。

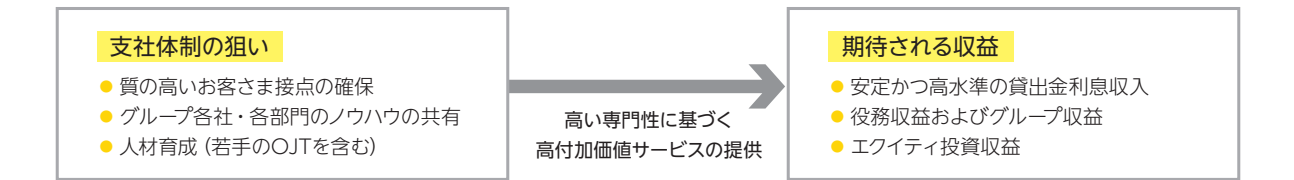
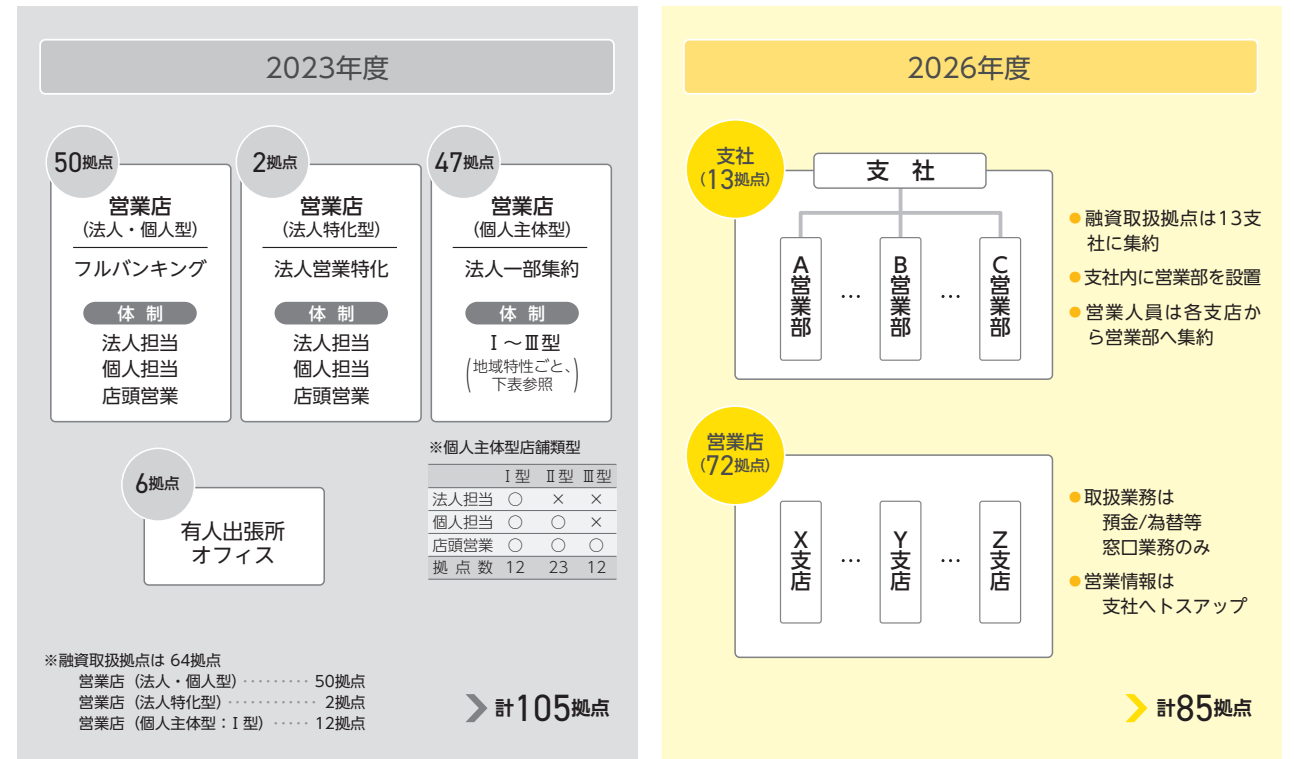


きらぼしグループの営業戦略／法人戦略

法人戦略

お客さまの企業価値向上に関する課題（ニーズ）や事業承継に関する課題（ニーズ）に対して、高い専門性に基づく高付加価値サービスを提供することを法人戦略の柱としています。対面チャネルで高付加価値サービスを提供するため、銀行の営業拠点を集約して支社体制に移行し、質の高いお客さま接点、グループ各社・各部門のノウハウの共有、人材育成を実現していきます。

支社体制への移行



① 貸出金利収入

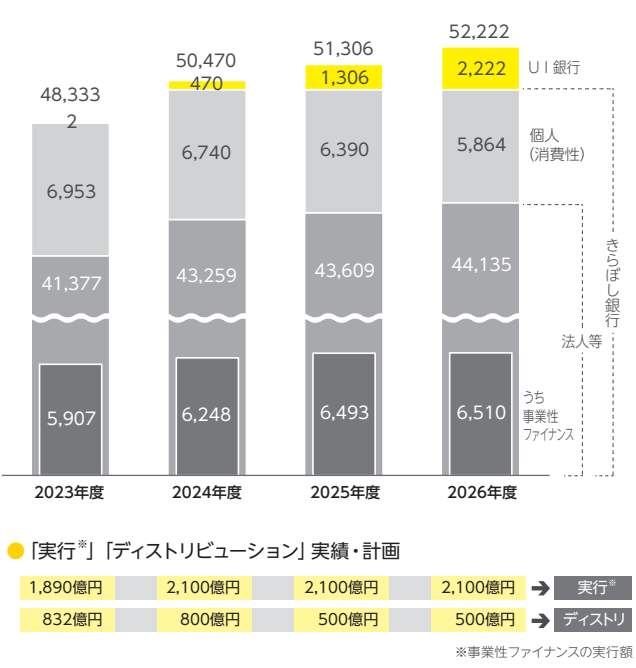
きらぼし銀行では、事業性ファイナンスを始めとする専門性の高いファイナンス機能の提供により、引き続き貸出金利回りの改善を図ります。貸出金残高については、実行ベースを維持しつつ、一定のディストリビューションを実施して、収益性と財務戦略の両立を目指します。その結果として、貸出金利収入を増加させてまいります。

② 法人役務+グループ収益

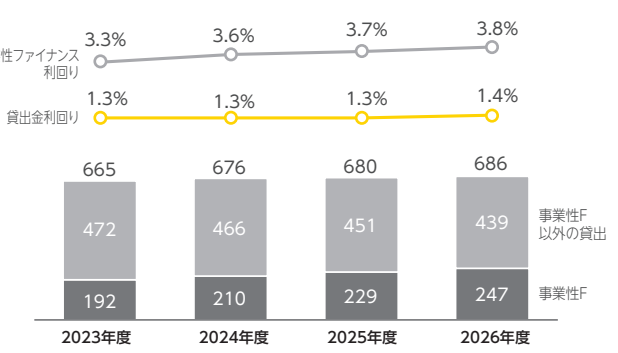
きらぼし銀行の貸出金をディストリビューションによりコントロールしていくため、法人役務収益は抑制的な計画としています。一方で、きらぼしコンサルティングを中心としたグループ収益は、事業承継や企業価値向上に関する課題解決によるM&A（FA）フィーやコンサルフィーを中心に増加を見込んでおります。

また、きらぼしグループの法人顧客の大宗を占める中小企業は、人員不足や採用難を課題としており、企業価値向上に向けた業務効率化やデジタル化支援のニーズが増加していることから、ICTコンサルティングやSaaS提供によるフィーの増加も見込んでおります。

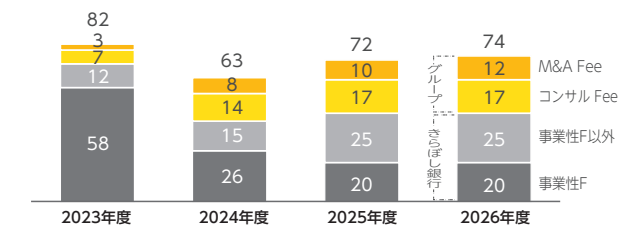
貸出金末残（きらぼし銀行+UI銀行）



貸出金利息・貸出金利回り（きらぼし銀行）



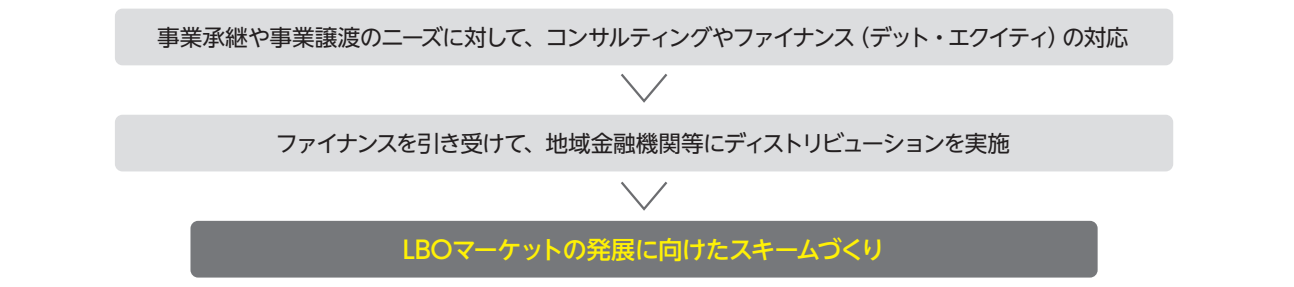
法人役務（きらぼし銀行）+グループ収益



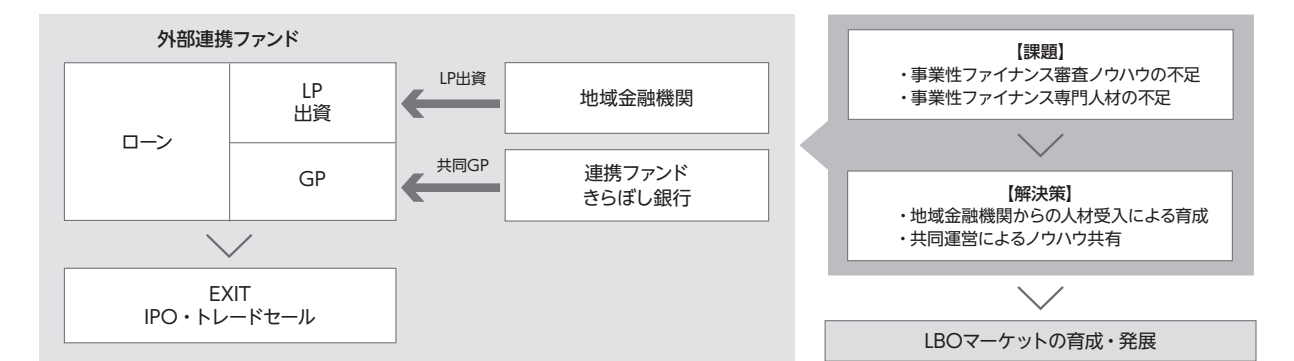
● 事業性ファイナンスにおけるアセットコントロール方針

きらぼしグループのマーケットである首都圏には、LBOを始めとする事業性ファイナンスのニーズが豊富に存在しています。一方で、ファイナンスの参加者はメガバンクなど一部の金融機関に限定されており、担い手の増加が課題です。近年ではLBOマーケットへの参加を希望する地域金融機関が増加しているものの、人材育成や案件の発掘に課題を抱えています。早くからこの分野への取組みを進めてきたきらぼしグループは、LBOファイナンスのノウハウ、PEファンドとのリレーションなどを地域金融機関に提供することにより、日本のLBOマーケットの健全な育成に協力してまいります。

連携スキームの概要



スキームイメージ



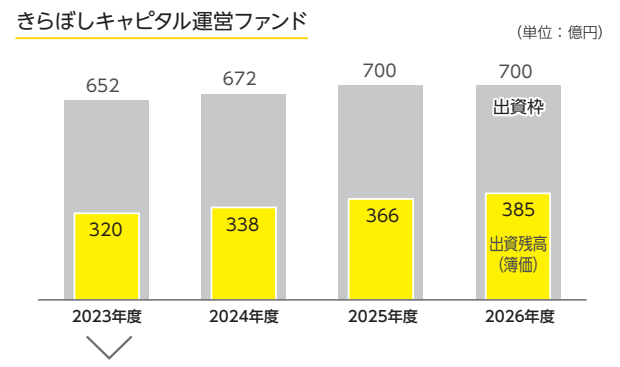
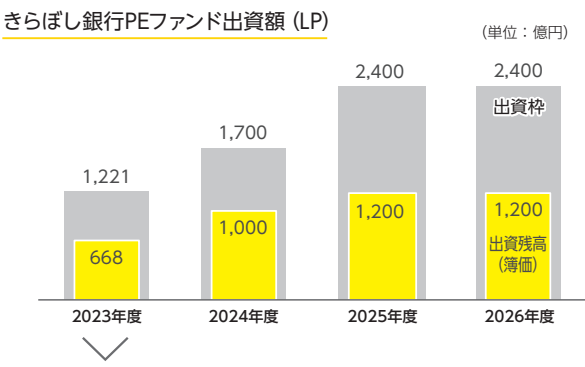
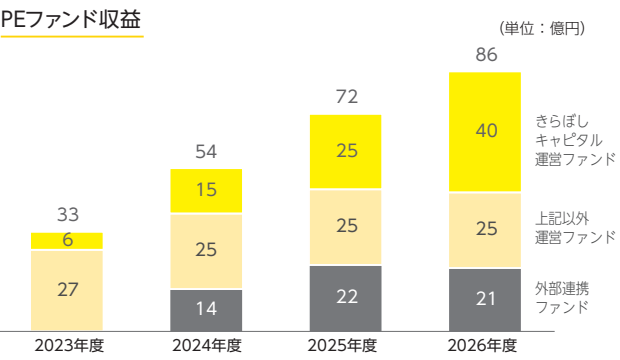
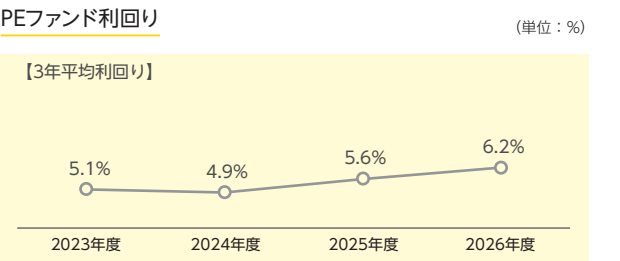
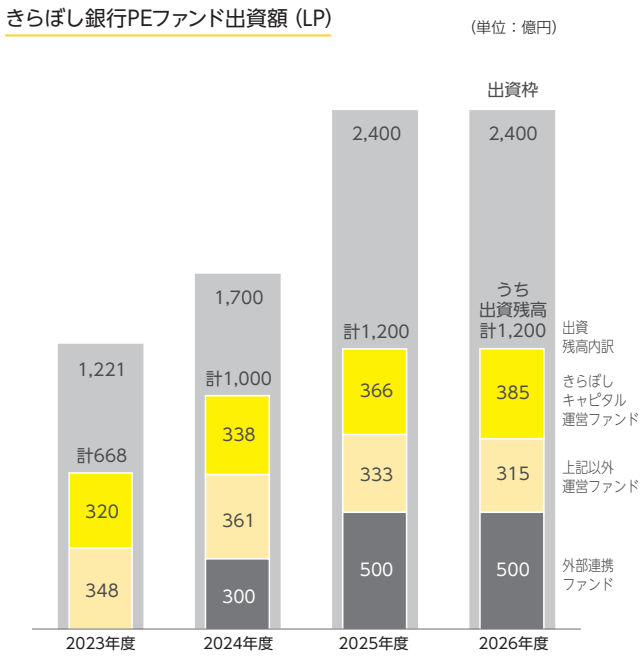
きらぼしグループの営業戦略／法人戦略・個人戦略

③エクイティ投資

エクイティ投資は、事業承継や企業価値向上に関する課題を解決するための有効な選択肢の一つであり、きらぼしグループではお客さまの成長ステージに応じてさまざまなファンドをご用意し、出資残高を積み上げてきました。

今後は、出資案件のイグジットによる収益貢献が見込まれるため、きらぼし銀行が出資するPEファンド向けのLP出資利回りは上昇し、PEファンド収益は増加を見込んでいます。

本中期経営計画期間も引き続き、事業承継や企業価値向上課題の解決に資するメザニンファイナンスやエクイティ出資サービスを提供することで、安定した収益に必要な出資残高を確保してまいります。



■ 2024年3月時点 出資ファンド

出資ファンド内訳	件数	出資枠
●ベンチャーファンド	6件	12億円
●再生・デットファンド	5件	26億円
●パイアウトファンド	66件	394億円
●その他 (インフラ)	6件	27億円
●その他 (きらぼしキャピタル、きらぼしコンサルティング)	9件	629億円
●その他 (海外籍)	5件	64億円
●その他	22件	69億円
計	119件	1,221億円

■ 2024年3月時点 運営ファンド

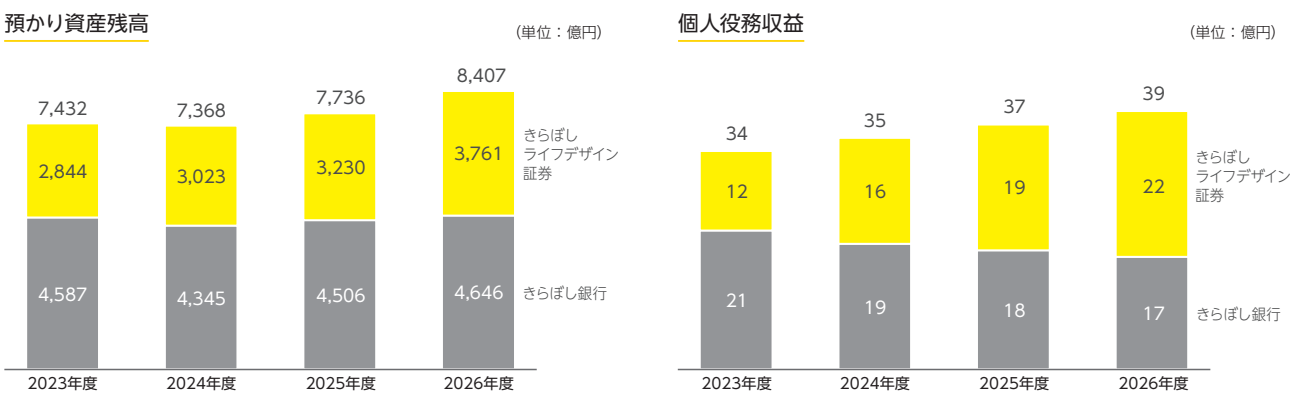
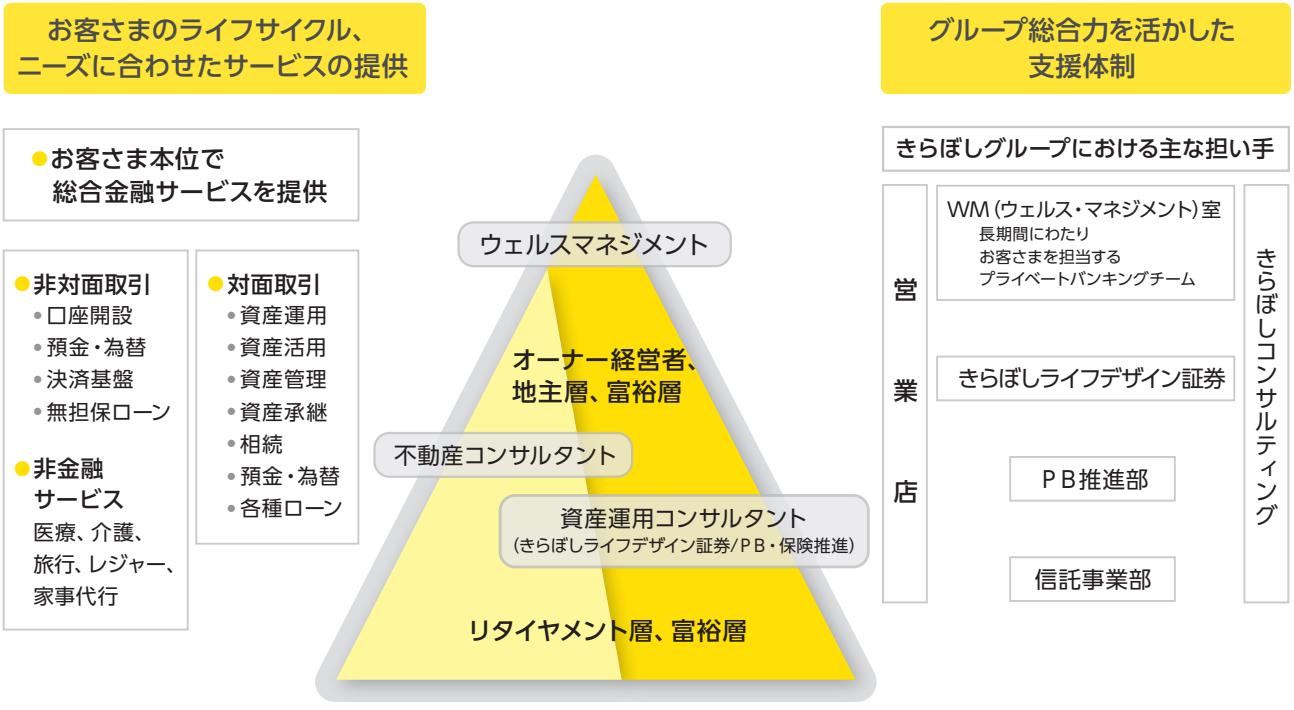
名称	概要	出資枠
●夢・かがやき1号	パイアウト投資	26億円
●夢・はばたき1号	ベンチャー投資	20億円
●A&KC メザニン・ファイナンス1号	メザニンファイナンス	225億円
●東京Sparkle	エンゲージメント投資	200億円
●A&KCメディカル1号	メディカルファンド	30億円
●KCPエクイティアシスト1号	エクイティ出資 (マイノリティ)	80億円
●夢・はばたき2号	ベンチャー投資	40億円
●KCPパイアウト1号	パイアウト投資	30億円
計	8件	計652億円

個人戦略

きらぼしグループでは「デジタルとリアル」、「金融と非金融」の融合による総合サービスの提供を基本コンセプトとしています。事業承継に伴う資産の運用管理に関するご相談や相続対策など、高い専門性を必要とするサービスを希望される個人のお客さまについては、きらぼし銀行の営業担当者と本部専門部署やきらぼしコンサルティング・きらぼしライフデザイン証券を始めとするグループ会社が密接に連携し、お客さまの課題解決に努めてまいります。

高い利便性や時間的な制約のないサービスを希望される個人のお客さまについては、デジタルバンクであるU I銀行の統合アプリにより、決済やローンなどの基本機能のほか、きらぼしテックのララPayプラスを始めとしたグループ各社の金融機能をシームレスで提供いたします。

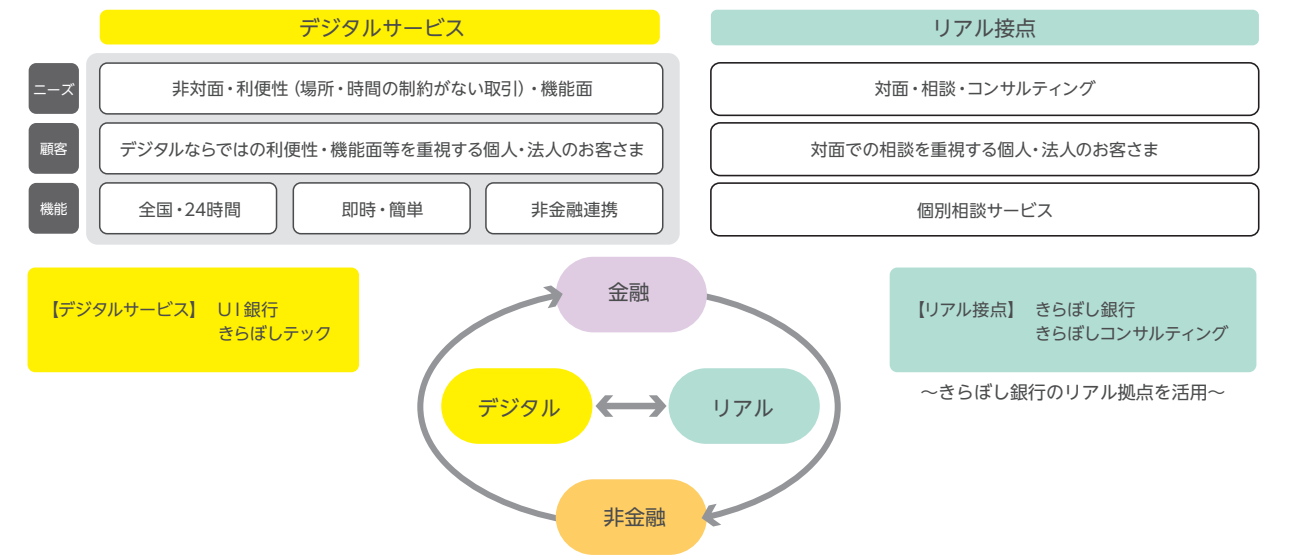
さらに、きらぼし銀行の店舗などのリアルな拠点を活用して、お客さまのデジタル化支援を行うなど、デジタルサービスとリアル接点の双方の強みを活かし、真にお客さまのニーズに合ったサービスを提供していくことで、預かり資産残高やフィー収益の増加を図ってまいります。



きらぼしグループの営業戦略／デジタル戦略

デジタルとリアルを融合した総合サービス展開

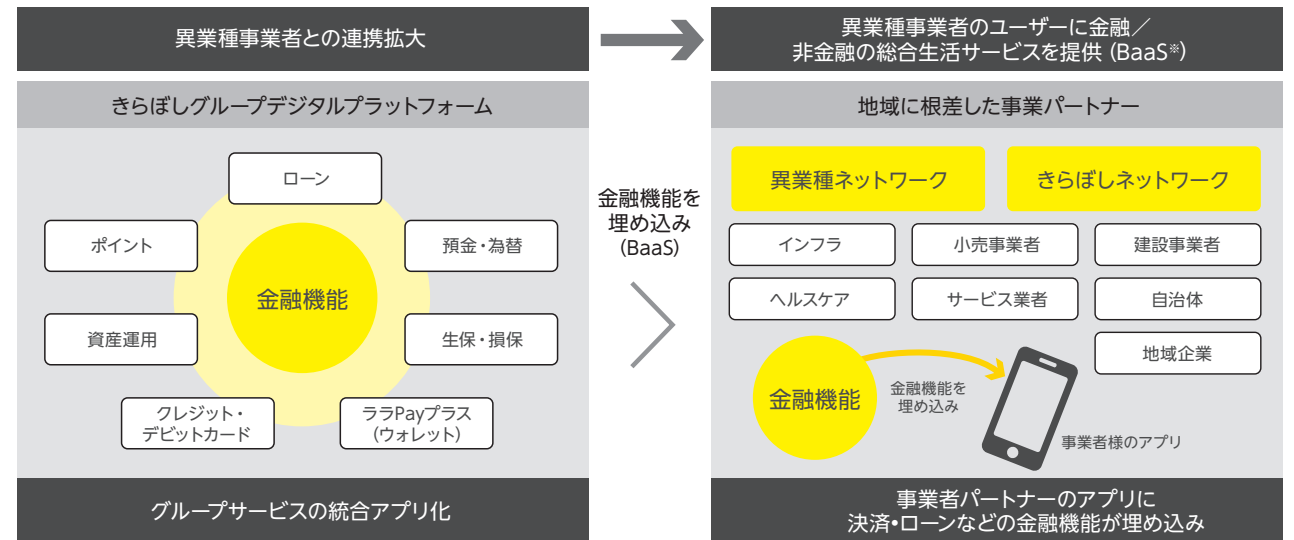
きらぼしグループは、UI銀行のアプリやきらぼしテックのウォレットサービスなどの「デジタル接点」と、きらぼし銀行やきらぼしコンサルティングをはじめとした相談・コンサルティングサービスを行う「リアル接点」の双方から、お客さまのニーズに沿った総合金融サービスを提供しています。これによりお客さまには、きらぼしグループの金融サービスへのアクセシビリティ・利便性の向上と、対面における高度なコンサルティングサービスを体験いただけます。また、UI銀行アプリの操作をはじめとしたスマホ利用の操作に不安があるお客さまには、きらぼし銀行店舗にて対面でのご相談を実施しています。



金融と非金融を融合した総合サービス展開

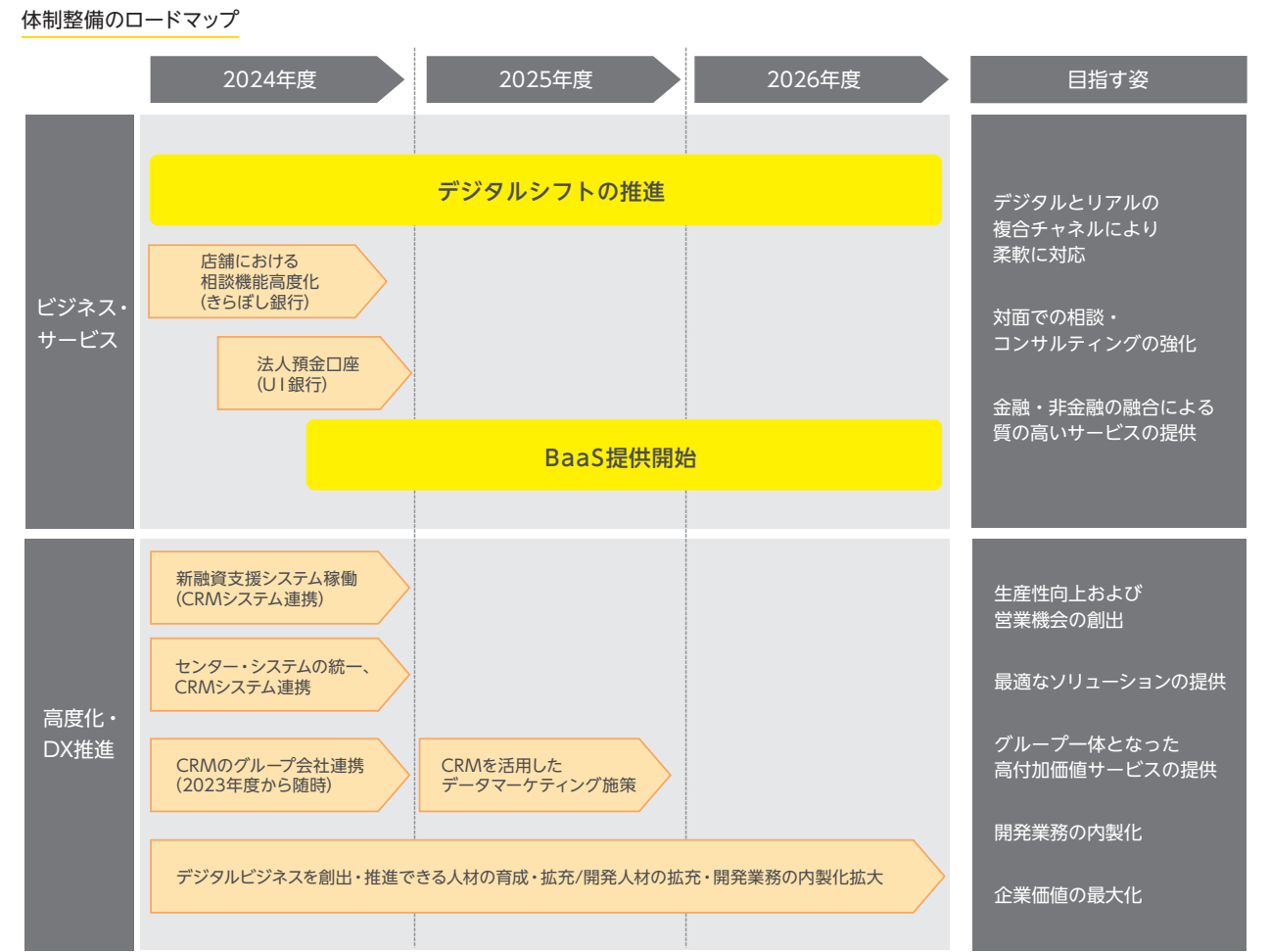
UI銀行アプリやララPayプラスを起点としたグループの金融機能と外部事業パートナーの非金融機能を連携し、金融と非金融を融合したプラットフォームを構築してまいります。

このプラットフォームをきらぼしグループの機能としてだけでなく、地域事業者のサービスとの融合やBaaSの提供などを通じて、地域事業者やその先のお客さまのお役に立つ総合サービスを展開してまいります。



※BaaS (Banking as a Service)：非金融事業者が、銀行APIと連携して、自社サービスと一体となった金融サービスを提供すること。

今後のデジタル化推進施策



● UI銀行の法人預金取扱い開始(予定)

UI銀行の利便性やメリットを法人のお客さまにもご利用いただけるようになります。

● CRMを起点とした最適なソリューション提供

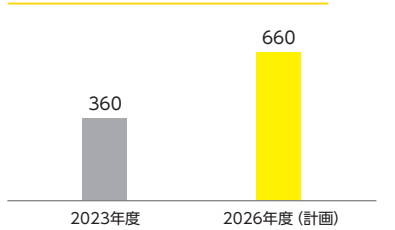
CRMシステムのグループ会社連携、融資支援システムやセンターシステムとの接続を通じて、生産性向上を図っていくとともに、お客さまの課題やニーズに対して、きらぼしグループの総合力を活かして最適なソリューションや高付加価値サービスを提供してまいります。

● デジタル人材*の育成

システム開発人材の育成・拡充、開発業務の内製化を進めることでDX化の進展をリードしていくだけでなく、デジタルビジネスを自ら創出できる人材を並行して育成していくことで、競争力を強化していくとともに、お客さまに新しい価値を提供していきます。

*デジタル人材
ITの活用や情報システムの導入を企画・推進・運用することができ、最先端のデジタル技術を駆使して新たな価値提供ができる人材

デジタル人材の人員数推移(単位：人)

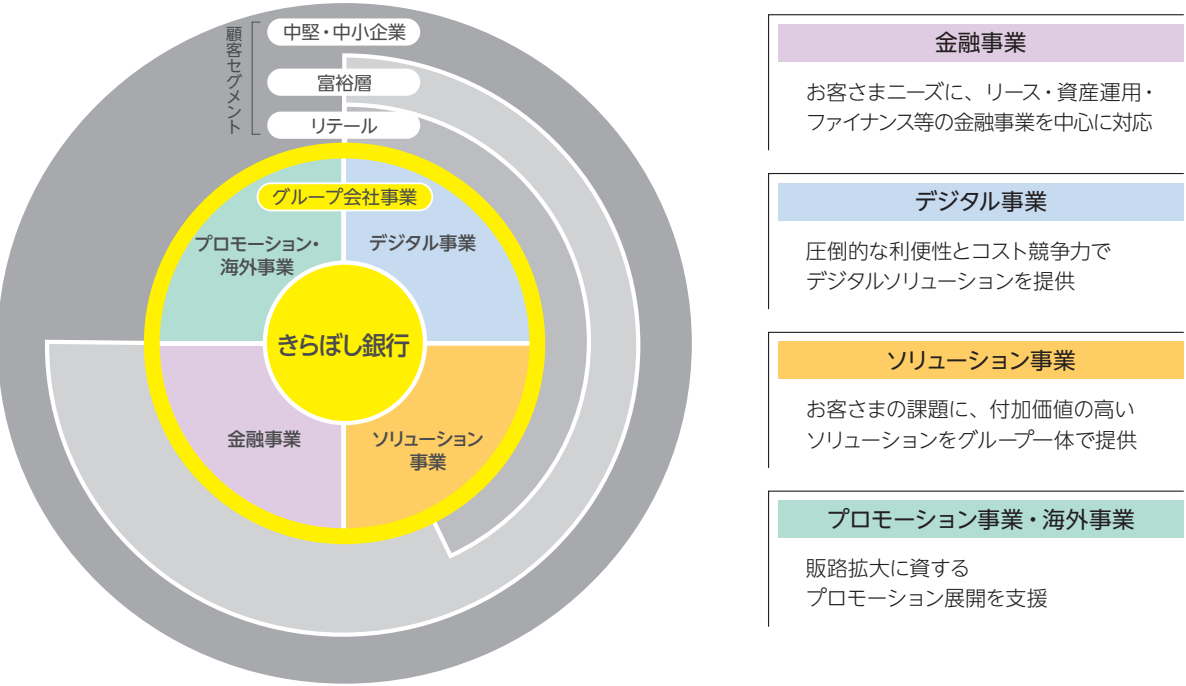


「システムの内製化を図る人材となるSE(システムエンジニア)」を新規採用・中途採用するとともに、既存の役職員を対象に「デジタルと業務の融合を図る人材」を育成します。そのための専門職プログラムを検討しております。

きらぼしグループの営業戦略／グループ総合力（金融事業）

4つの事業部門

中期経営計画に掲げた3つの戦略（①法人戦略 ②個人戦略 ③デジタル戦略）を実現するためのグループ会社機能を事業分類ごとにご紹介します。



金融事業

金融グループであることを大いに活かし、「金融にも強い総合サービス業」を具現化するための中核的な機能として、リース・資産運用・ファイナンス等でお客さまの多様なニーズにお応えします。

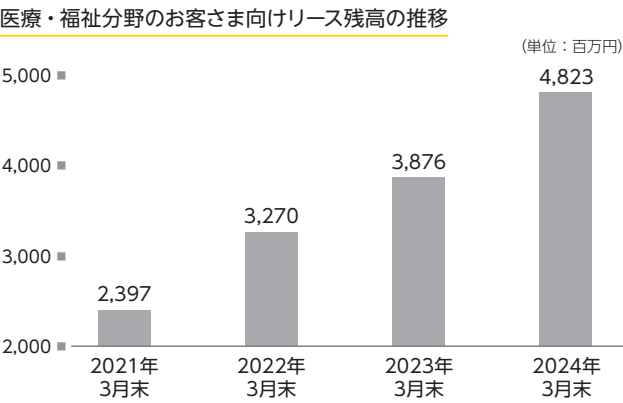
社 名	業務内容	特 長
東京きらぼしリース	総合リース業	中小企業向け設備、特に医療・福祉分野や環境分野に積極的に取組むことで地域社会に貢献
きらぼしキャピタル	ファンド組成、運営	さまざまなライフステージのお客さまに対してエクイティ・メザニン投資を通じたハンズオン支援を実施
きらぼしライフデザイン証券	証券業	「長期・分散」をベースとしたサステナブルな資産形成をサポート
きらぼし債権回収	債権管理回収業	金融グループの総合サービサーとしてプロフェッショナルに対応
きらぼしJCB	クレジットカード業	東京圏で法人・個人のキャッシュレスサービスを提供
きらぼし信用保証 八千代信用保証	保証業務	きらぼし銀行の住宅ローン等の各種消費性ローンについて信用保証業務を提供

東京きらぼしリース

東京きらぼしリースは、リース事業を通じて中小企業の設備近代化を応援し、地域社会に貢献することを理念としております。その一環として、省エネ設備のリースや「きらぼしSDGsリース」を取扱うなど、環境分野にも積極的に取組んでいるほか、医療・福祉分野のお客さまのご支援にも注力しています。

ソリューション例

- リース
- 自動車リース
- 割賦販売
- 支払委託
- きらぼしSDGsリース
- 日本型オペレーティングリース (JOLCO)
- 仕入サポート
- ファクタリング



きらぼしキャピタル

きらぼしキャピタルは、現在6種類・計8本のファンドを運営し、さまざまなライフステージのお客さまへのエクイティ・メザニン投資を行っております。投資先の課題解決等に向け、きらぼしグループ各社と連携しながらハンズオンでのサポートを実施し、投資先の役職員の皆さまとともに企業価値向上に取り組んでおります。運営ファンド全体でのこれまでの投資累計額は300億円を超えました。中期経営計画でのエクイティ投資ビジネスの施策に沿い、引き続き積極的に新規投資を進めるとともに、投資先に対するハンズオンでのサポートをより一層強化し、投資先のイグジットによるファンド収益の確保を目指します。

2024年3月時点 運営ファンド		
名称	概要	出資枠
● 夢・かがやき1号	パイアウト投資	26億円
● 夢・はばたき1号	ベンチャー投資	20億円
● A&KC メザニン・ファイナンス1号	メザニンファイナンス	225億円
● 東京Sparkle	エンゲージメント投資	200億円
● A&KCメディカル1号	メディカルファンド	30億円
● KCPエクイティアシスト1号	エクイティ出資 (マイノリティ)	80億円
● 夢・はばたき2号	ベンチャー投資	40億円
● KCPパイアウト1号	パイアウト投資	30億円
		8件 計652億円



きらぼしグループの営業戦略／グループ総合力（金融事業）

きらぼしライフデザイン証券

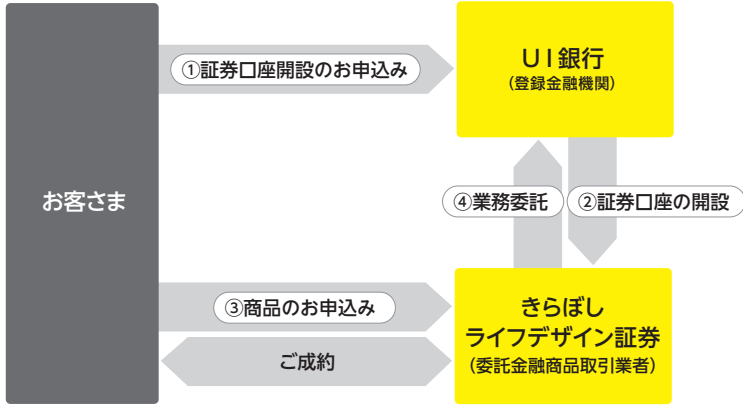
きらぼしライフデザイン証券は、きらぼし銀行との仲介業務を中心に、ファンドラップや高品質の投資信託により長期分散投資を目指します。また、資産形成サポートや最適な金融サービス・ソリューションの提供を通じて、お客さまの不安や悩みを解消します。お客さまそれぞれのゴールの実現を真に支援する証券会社を目指し、適切な情報提供を行うとともに、アフターフォローを継続的に実施してまいります。

きらぼしライフデザイン証券の強み

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

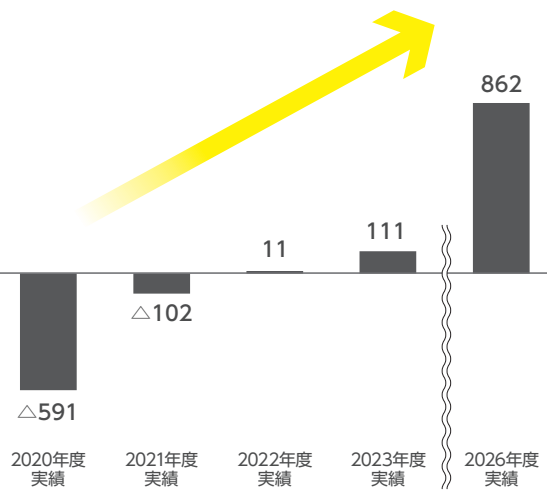
● U I 銀行との連携開始

2024年4月より、U I 銀行に対して金融商品仲介業務の委託を開始しております。これまでの対面取引中心のビジネスに加え、非対面取引ビジネスの拡充を図ることで、より一層の利便性向上に努めてまいります。



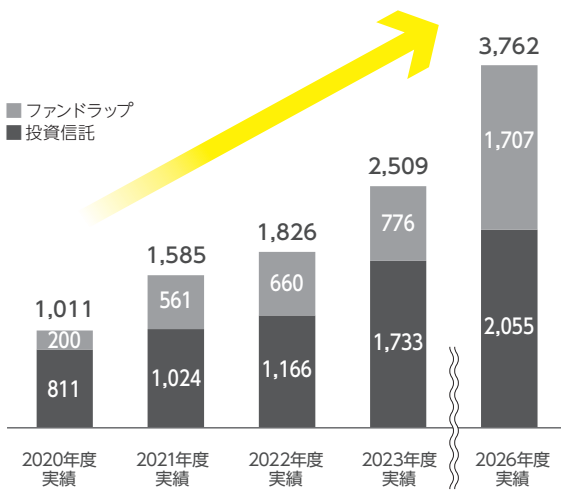
経常利益

(単位：百万円)



投資信託・ファンドラップ残高

(単位：億円)



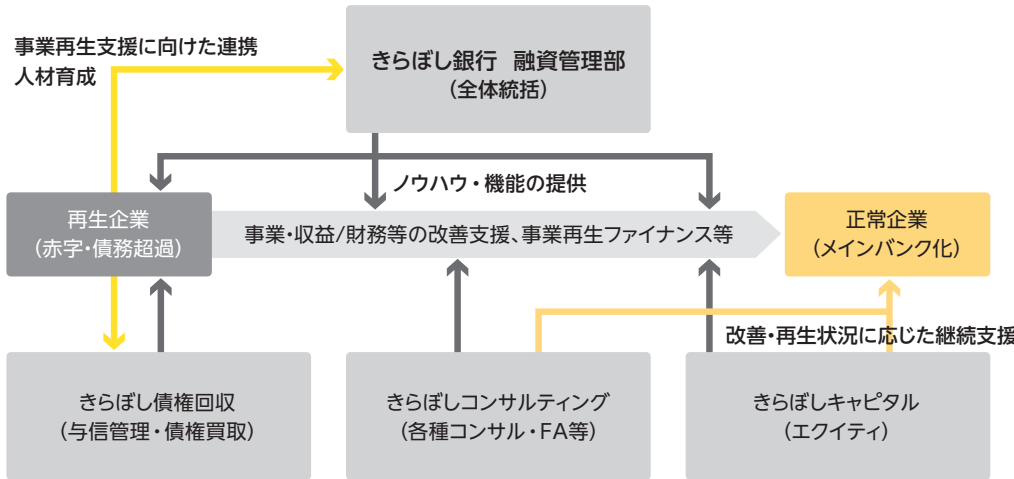
きらぼし債権回収

きらぼし債権回収は、2007年2月16日に第110番目の債権回収会社（サービサー）として法務省より認可を得て、2022年10月3日にきらぼしグループに入りました。「債権管理回収」から「再生事業」まで、より幅広く質の高いサービスを提供し、あらゆるお客さまや取引先のサービシングニーズにプロフェッショナルに対応できる総合サービサーを目指してまいります。

- 拠点 …………… 東京本社、大阪、名古屋、福岡、熊本
- 対象エリア …… 全国
- 職員数 …………… 124人

与信管理の高度化・事業再生支援への取組み

きらぼしグループでは、きらぼし銀行融資管理部、きらぼし債権回収による与信管理ノウハウ、きらぼしコンサルティングによる経営支援コンサルティング、きらぼしキャピタルによるエクイティ投資など、グループ各社の専門的なノウハウ・機能の連携により、お客さまの事業再生支援および与信管理の高度化に取り組んでまいります。



- 与信管理の高度化
 - ・きらぼし銀行の一部のお取引先の与信管理業務をきらぼし債権回収に委託することで、業務の専門化・集中化を図っています。
- 事業再生支援の取組み
 - ・グループ各社のノウハウ・機能を活用して、事業再生支援を必要とされるお客さまの課題解決に取り組んでいます。
 - ・きらぼし債権回収は、柔軟な債務整理を軸に、債権買取等による再生案件への取組みを検討しています。
- 人材育成
 - ・きらぼし銀行ときらぼし債権回収の間で出向等の人材交流を実施し、与信管理業務の実務経験の習得、専門人材の育成などに取り組んでいます。

きらぼしグループの営業戦略／グループ総合力（デジタル事業・ソリューション事業）

デジタル事業

軽量かつ柔軟性の高いシステムを採用したUI銀行の圧倒的な利便性とコスト競争力および、きらぼしテックが持つ「前給」サービスのプラットフォームを中心に、お客さまの課題解決につながるデジタルソリューションを提供してまいります。

社 名	業務内容	特 長
UI銀行	銀行業	きらぼしグループのリテール金融サービスの中核として、スマートフォンで完結するさまざまなデジタル金融サービスを提供
きらぼしテック	フィンテックサービス	「前給」（給与前払サービス）とウォレットサービスによるフィンテックサービスを提供

UI銀行

UI銀行は、銀行サービスを「いつでも」「どこでも」便利に利用していただくため、スマートフォンで全てのお取引が完結できるデジタルバンクです。また、きらぼし銀行と一体でお客さまの満足度や利便性の向上を図ることで、グループ全体の生産性向上を図ることも担っております。

現在、教育ローンやドクターローンなどの目的別ローン、カードローンを取扱っており、今後は住み替えに強みをもった住宅ローンや投資用マンションの購入資金を提供する投資用不動産ローンなどの取扱いも開始する予定です。

● UI銀行の強み

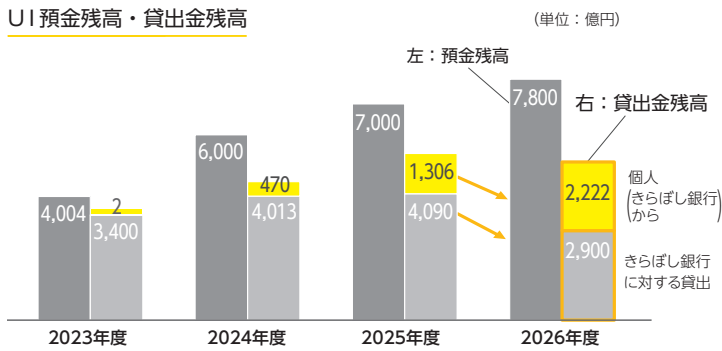
- きらぼし銀行の拠点を活用することで、対面・非対面での対応をグループ一体で行います。
- 新韓銀行を始めとした様々な連携パートナーとの協業を通じ、最先端の金融・非金融のデジタル技術やサービスを提供します。



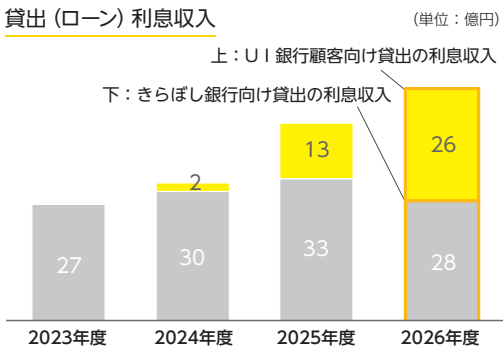
独自商品のご紹介

- 介護ローン：介護全般に関わる費用にご対応した当座貸越型のローン
- ドクターローン：医師を対象に教育資金として最大1億円までお借入れが可能なローン

UI預金残高・貸出金残高



貸出（ローン）利息収入



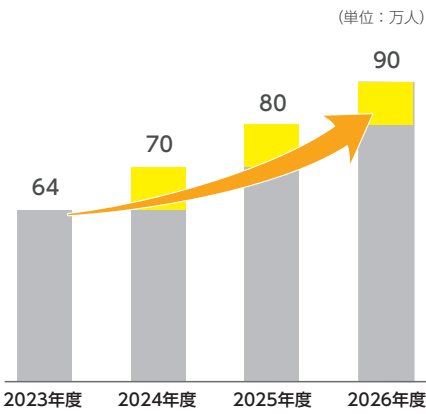
きらぼしテック

きらぼしテックは、給与前払い制度「前給」（給与前払サービス）とウォレットサービスによる、働く人と企業をつなぐフィンテックサービスを事業基盤としています。「前給」事業は、2004年にサービスを開始し、大手飲食企業や人材派遣会社、物流関連企業、娯楽関連企業など多くの企業でご利用いただいております。

2023年には「前給」とウォレットサービスの連携基盤を活用したウォレットチャージサービス「きらぼしデジタル払い」をスタートしました。経費精算など従業員向けの支払いを電子マネーで行うことにより、振込手数料の削減やキャッシュレスの推進に貢献します。さらに複数の福利厚生サービス提供企業との連携を強化し、多様で便利なサービスを提供することで、導入先企業の従業員満足度向上を目指しております。

今後は「前給」の登録者数を90万人（2026年度）まで増加させ、売上の向上と新サービスを提供するユーザープールの確保を目指します。「前給」プラットフォームを発展させ、BtoBtoE領域を中心とした新規サービスを拡充することで安定した事業収益化を図るとともに、モバイルペイメントを活用した職域向けプラットフォームサービスの提供により、働く人のファイナンシャルウェルネスの実現をサポートしてまいります。

「前給」登録者数推移



モバイルペイメント職域向けプラットフォームサービス



ソリューション事業

お客さまの課題解決に向け、真の対話を通じて付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供してまいります。

社 名	業務内容	特 長
きらぼしコンサルティング	コンサルティング業	幅広いお客さまのニーズに対して、きらぼしグループの総合力を活かし、高度なコンサルティングサービスを提供
きらぼしシステム	システム処理受託	金融グループならではの堅牢なシステム基盤構築や保守・運用、セキュリティサービスを提供
アイティーシー	システム支援・開発	ITおよびデジタル領域における専門家集団として、システムエンジニアリングサービスを提供
きらぼしビジネスオフィスサービス	給与計算業務等	給与計算業務を中心としたバックオフィス関連サービスを提供

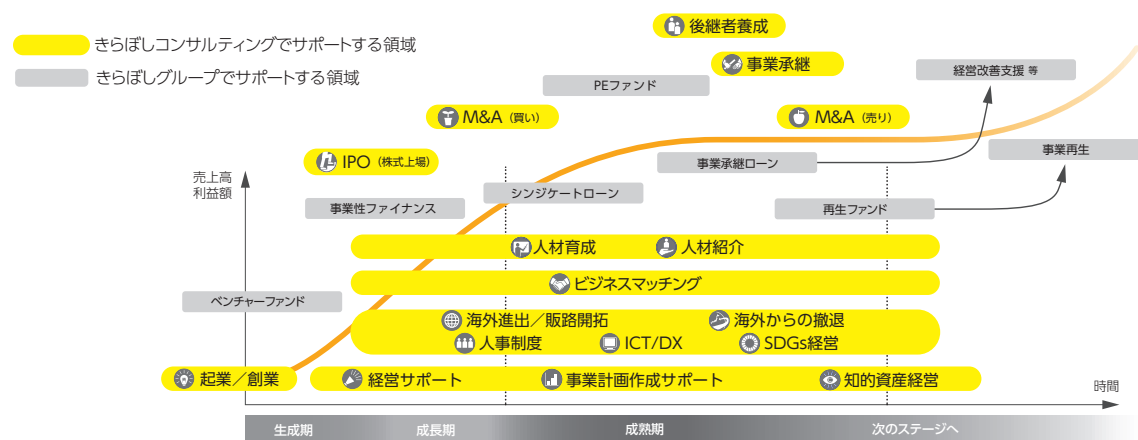
きらぼしグループの営業戦略／グループ総合力（ソリューション事業）

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、創業期から事業承継期までのあらゆるライフステージのお客さまをサポートする体制を整えております。経営戦略や事業計画の策定支援をはじめ、人事制度、ICT/DX、SDGs経営、工場診断・改善、海外展開、有料職業紹介など、さまざまなソリューションをご提供しています。特に企業価値の源泉となる無形資産、いわゆる知的資産に着目した経営サポートは、きらぼしグループの強みを活かしたサービスとして、多くのお客さまにご利用いただいております。

●銀行系コンサル会社であるきらぼしコンサルティングの特徴

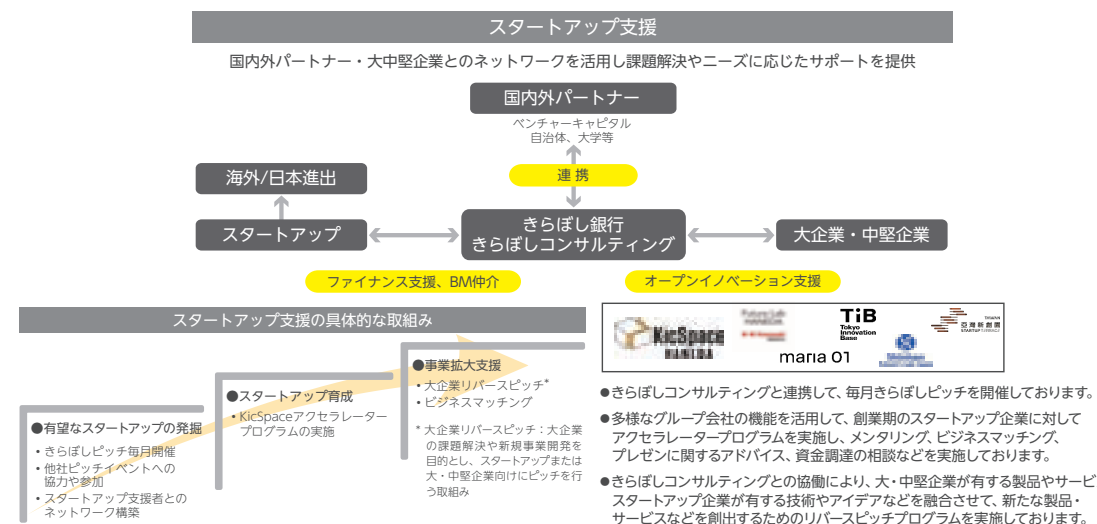
- ① お客様の事業戦略・成長にかかる具体的なアドバイスとご支援、必要に応じた金融サービスへのつなぎ込み
- ② グループ全22社のハブ機能を担い、スタートアップ企業から大企業まで、お客様の課題やお悩みに沿ったサービスのご提供
- ③ お客様の事業を深く理解し、カスタマイズされた高度なコンサルティングサービスのご提供



スタートアップ支援

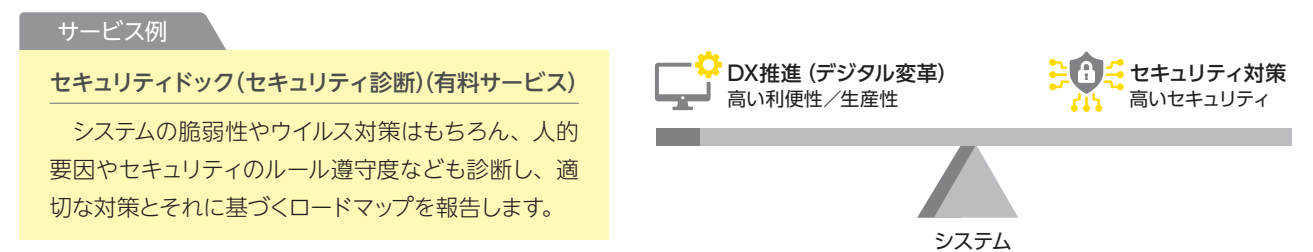
きらぼしグループでは、取り組むべき社会課題として「新たな社会価値や産業の創造」を掲げ、スタートアップ企業の成長ステージに応じて、東京都をはじめとする自治体や社内外の専門家とも連携しながら、事業化・成長支援・海外進出支援、海外スタートアップ企業の日本進出サポートなどに積極的に取り組んでおります。

具体的には、事業成長に繋がるパートナー紹介やビジネスマッチング、大企業との協業を目指すオープンイノベーションプログラム、シード・アーリー期のスタートアップ向けのエクイティファイナンス、海外スタートアップが日本進出する際の販路開拓サポートなどに取組んでおります。



アイティーシー

アイティーシーは、ITインフラに強みを持つシステム会社です。サーバーやネットワークの設計・構築、保守・運用などの業務の継続に必要なエンジニア（技術者）を提供するシステムエンジニアリングサービス事業（SES事業）を中心に行ってまいりましたが、昨今のニーズや市場の変化からシステム開発やセキュリティ・クラウドといった分野に技術のシフト・拡大を進めております。また、デジタル化にお悩みの中堅中小企業のお役に立つため、ICT/DXコンサルティングにも取り組んでおります。



● きらぼしグループにおけるシナジー効果

業歴25年を迎えたアイティーシーは、企業のニーズに合わせ業務委託先を拡大してきた実績があり、最新のトレンドやテクノロジー、セキュリティなどの専門的なデジタル技術を保有している社員が多く在籍しています。

今後も増員を計画しており、さらばしグループの内製化支援も含めたSES事業の拡大に加え、グループ各社と連携し、セキュリティドックを中心としたICT／DXコンサルティングによるソリューションを提供してまいります。

バックオフィス業務を起点としたお客さまサポート
(きらぼしビジネスオフィスサービス×きらぼしJCB)

昨今の人材不足や、管理業務の効率化、労務管理の高度化などのニーズを背景に、バックオフィス業務に課題を感じているお客さまは数多くいます。きらぼしビジネスオフィスサービスでは、グループ各社と連携し、給与計算関連業務に加えて経費精算業務、人事管理・タレントマネジメント、請求書事務など、バックオフィスに関連するさまざまなニーズにお応えしております。

ご支援事例

お客様の課題

- 経費精算件数、金額が多い。
- すでに経費精算システムを導入しているが、機能が少ないことに不満がある。
- 小口現金にて精算しており、現金管理が煩雑である。
- 社員からの申請遅延が目立つ。

きらぼしグループが提供したソリューション

- 社員にJCB法人カード「ビジネスカード」を貸与
「ビジネスカード」は、カード利用代金をカードを使用した社員の方の口座から自動振替するタイプのカードです。経費申請を上げないと自分の口座から引き落としとなるため、未申請や申請遅延を抑制することができます。
- 経費受取口座としてUI銀行の普通預金口座を開設
きらばし銀行からの総合振込手数料無料化によるメリットで、小口現金での精算を廃止し、キャッシュレス化を実現しました。
- 経費精算システムの乗り換え
きらばしJCBとのシステム連携により、社員の利用履歴の管理が可能となることに大きなメリットを感じていただくことができました。

きらぼしグループの営業戦略／グループ総合力（プロモーション事業・海外事業）

プロモーション事業・海外事業

中堅・中小企業の多くのお客さまが課題としている販路拡大に資するプロモーション展開をご支援してまいります。

社 名	業務内容	特 長
ビー・ブレーブ	広告企画制作業	きらぼしグループのハウスエージェンシーとしての役割を果たすとともに、お客さまに対する総合的なマーケティング領域の伴走支援を展開
きらぼしビジネスサービス	事務集中業務	記念品・贈答品の手配から各種印刷まで、各種ビジネスに関するサービスを提供
綺羅商務諮詢（上海）	コンサルティング業	中国マーケティング調査から中国進出・撤退支援まで、お客さまの中国ビジネスをフルサポート
KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM	コンサルティング業	お客さまのベトナム進出支援やベトナム企業との協業支援など、ベトナムにおける新規ビジネス創出を支援

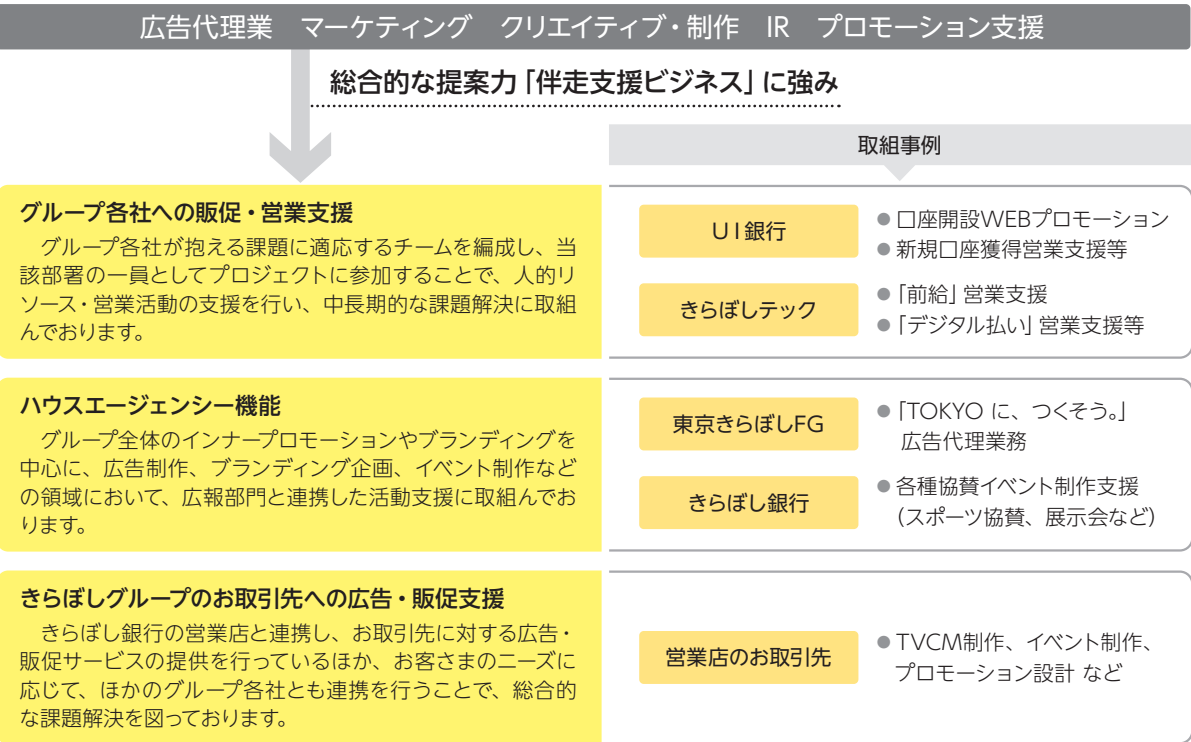
ビー・ブレーブ

ビー・ブレーブは、2022年7月にきらぼしグループ入りした広告代理店であり、広告代理業務、企画・マーケティング支援、プロモーション支援、クリエイティブ・制作、IR・コミュニケーション支援、映像企画・制作、商品企画・開発などを行っております。

きらぼしグループに入る前から長くお取引いただいているお客さまも多く、相互に深く理解し合うことで、ご要望やニーズに対して期待を超えるスピード感と価値提供でお応えし信頼関係を培ってまいりました。

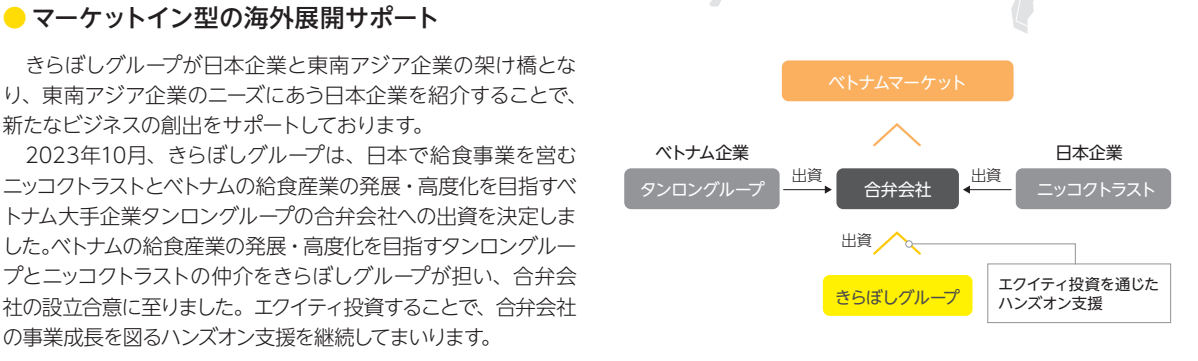
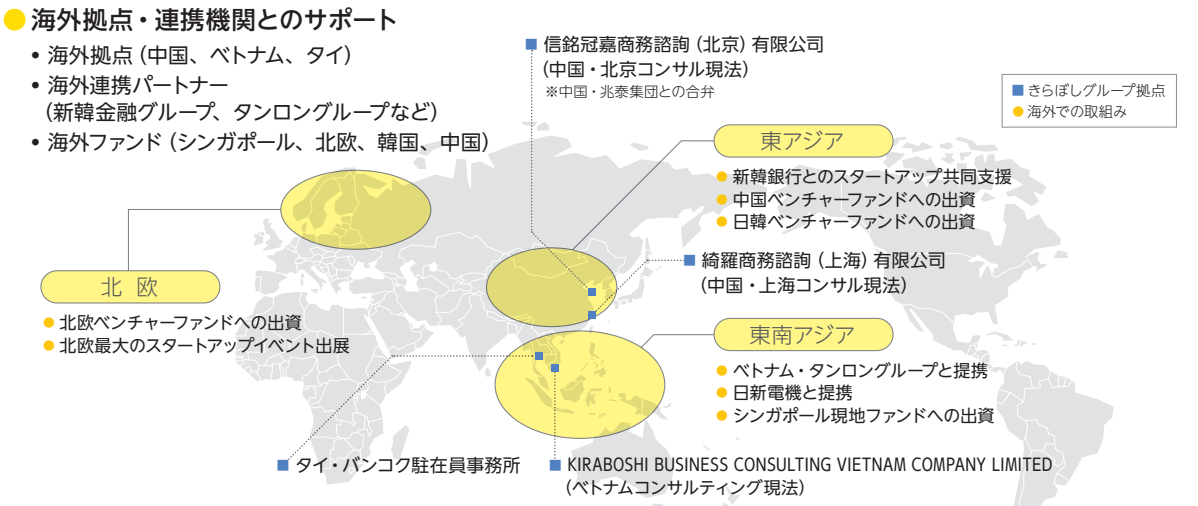
30年を超える知見・ノウハウを活かして、きらぼしグループのお客さまに対して最適なソリューションを提供できるよう努めてまいります。

ビー・ブレーブが提供するサービス・機能

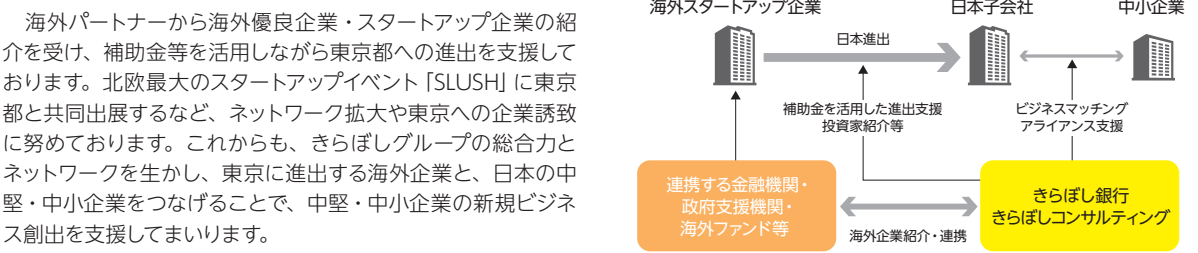


東京と海外をつなぐ海外ネットワーク

- きらぼし銀行では中国、ベトナム、タイに拠点を持ち、取引先の海外進出・海外企業との協業支援から海外事業撤退支援まで取引先のアジアビジネス全般をサポートします。
- 新韓金融グループをはじめとしたアジアの金融機関などの海外パートナーや、LP出資する海外ファンドと連携し、現地金融サービスの提供やアジア企業とのビジネスマッチング、国内外での新規ビジネスの創出を支援します。



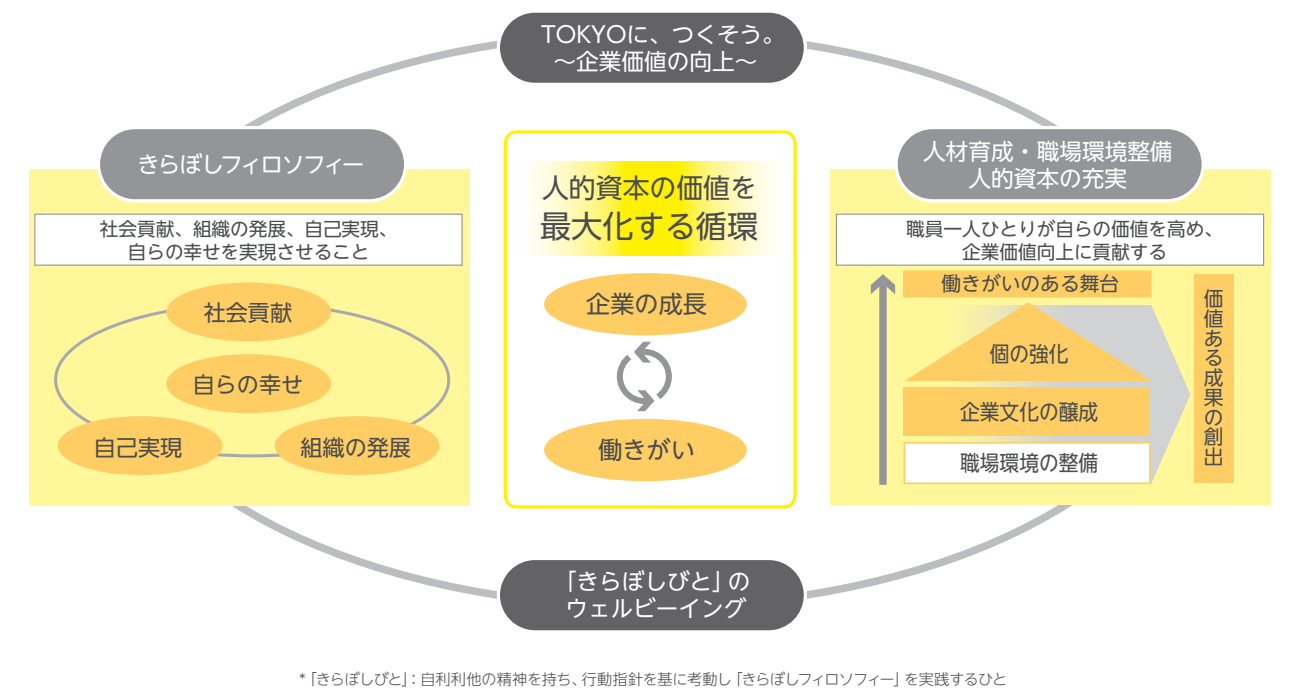
海外企業・海外スタートアップの東京進出支援



人的資本経営

ウェルビーイングと人的資本経営

きらぼしグループにとって、最も重要な資本は「きらぼしびと」である職員です。
「きらぼしびと」のウェルビーイングを本気で応援し、人的資本の価値を最大化することで、パーパス「TOKYOに、つくそう。」を実現し、お客さまや地域社会のウェルビーイングにつなげる好循環の創造に取り組んでまいります。



● 人的資本経営

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

● きらぼしのウェルビーイング

きらぼしグループでは、ウェルビーイングを「エンゲージメント・健康経営等、全てを包摂する概念であり、仕事だけでなく、家族・健康・金銭などを含めて、満足した生活を送ることができる状態、多面的な幸せを意味する。」と定義しております。企業価値向上の原点となる職員のウェルビーイング実現に向け、職員一人ひとりのウェルビーイング状態をサーベイで可視化、毎年度上昇することを目指してまいります。

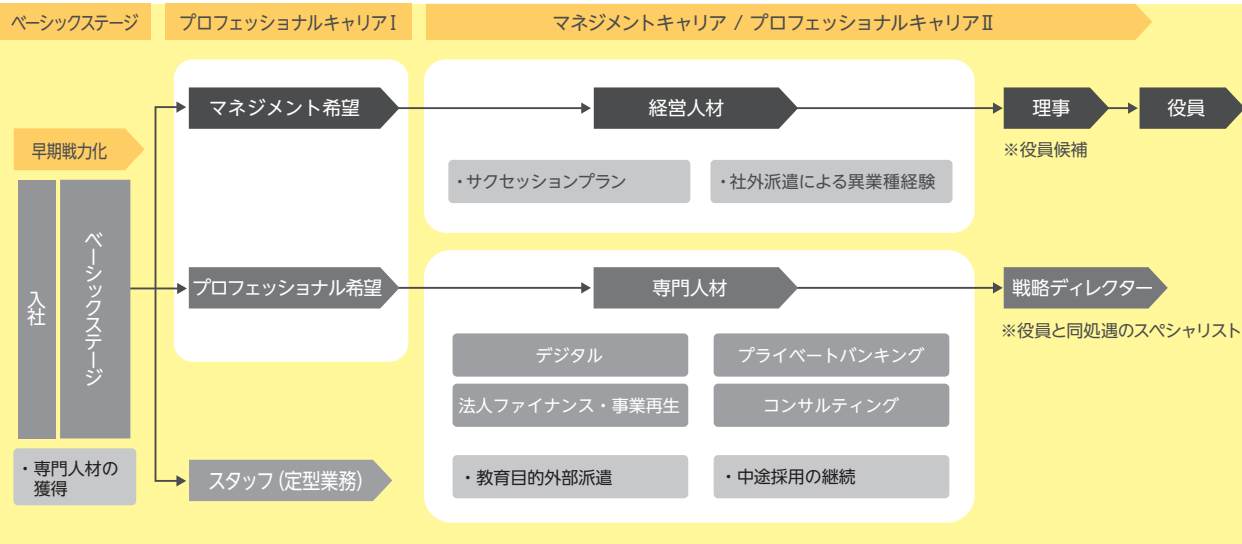
ウェルビーイングを実現する要素「PERMA（パーマ）」から、特に重視する設問をサーベイからピックアップして、中期経営計画のKPIとして設定しました。

P	Positive Emotion	ポジティブな感情	働いているとき、ポジティブな感情を持てる状態
E	Engagement	主体的な関わり・フロー・夢中	目の前の仕事に完全に集中している状態
R	Relationships	人間関係	職場の人間関係が良好で、心理的安全地帯と言える状態
M	Meaning	意義・意味付け	働くことの意味を実感できる状態
A	Accomplishment	達成感・熟達感	目標に向かって努力し、成長を実感している状態

個の強化に向けた取組み

お客さまに対して真に価値あるサービスを提供するため、多様性に満ちた高いスキルを有する人材を採用するとともに、経営人材・専門人材を育成できる体制を整備し、職員一人ひとりのポテンシャルを最大限に発揮できるよう積極的な人的投資を行っております。

人事制度と個の強化



人的資本に関する指標・KPI

指標	2023年度実績	2026年度目標
専門人材*	836名	1,300名
うちデジタル人材	360名	660名
人材育成投資額	3.3億円	6.4億円

※「デジタル」「プライベートバンキング」「法人ファイナンス」「コンサルティング」の4分野における専門人材を指します。

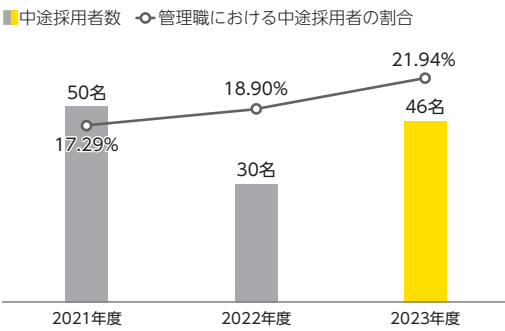
● 専門人材の獲得

2025年度新卒採用からデジタルコースを新設し、コース別採用をスタートしております。
また、国内理系人材、海外大学からのデジタル人材、体育会人材など求める人材を明確にしたうえで、ダイレクトリクルーティングによる採用や、高校卒のデジタル人材候補の採用など、さまざまなバックグラウンドを持つ専門人材の獲得を強化しております。

デジタル採用社員



中途採用者数および
管理職における中途採用者の割合



人的資本経営

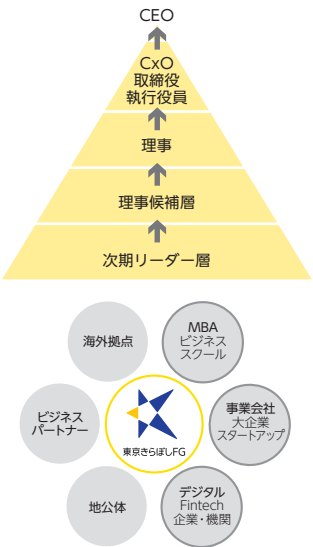
● 経営人材・専門人材の育成

サクセッションプランの拡充

役員および理事を対象として一年間を通じたプログラムを実施するほか、次世代を担う経営人材の育成施策として「きらぼし経営塾」を開講しております。また、次々世代のリーダー開発を目的とした「ネクストリーダープログラム」を実施し、体系的な人材育成に取り組んでおります。



きらぼし経営塾	40名
ネクストリーダープログラム	20名



教育を目的とした外部派遣の強化

多様な経験を通して、専門性を獲得するとともに、異なる組織の文化や価値観に触れることで、社員の成長意欲を高めてまいります。

デジタル人材の強化

デジタル人材を「ITの活用や情報システムの導入を企画・推進・運用することができ、最先端のデジタル技術を駆使して新たな価値提供ができる人材」と定義し、本中期経営計画期間中にデジタル人材を300人拡充することで「既存業務の効率化・省略化や人事環境改善」、「新規サービス・業務の開発に向けた企画力・提案力の強化」、「内部システム構築の内製化」を図ってまいります。

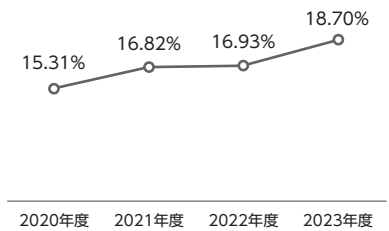
● ダイバーシティ&インクルージョン

外国籍人材やシニア人材、障がい者等の多様な人材の受入れによる社内活性化を進めております。また、女性活躍推進では、女性が当たり前に活躍できる職場づくり、牽引する女性リーダーの育成を推進しており、女性管理職比率は増加しております。

多様な人材

外国籍人材	18名
65歳以上雇用者	260名
障がい者雇用率	2.23%

女性管理職比率



企業文化の醸成

パーパスである「TOKYOに、つくそう。」を浸透・実践するための施策に組み、全職員が「きらぼしびと」を体現し互いに刺激し、高め合う風土と利他の心で多様な仲間を尊重し合う文化の醸成を目指しております。

● ホスピタリティ・マインド

「きらぼしびと」にかかせないホスピタリティ・マインドの醸成

職員一人ひとりが「きらぼしびと」として、「礼儀正しさ」、「品格」、「敬意（リスペクト）」を持ち行動いたします。

ホスピタリティ・マインド向上施策

HM強化研修実施	224名
外部HM臨店調査	3回
職員間モニタリング	良い：85% 悪い：15%

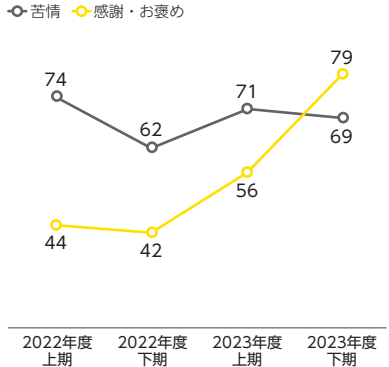
【HM強化研修】



動画によるホスピタリティ・マインド向上への取り組み



接遇対応に係る「苦情・感謝・お褒め」の状況



● グループ会社全社で取組む「つくそう企画」

部店の「TOKYOに、つくそう。」企画

「TOKYOに、つくそう。」の実践施策として、きらぼし銀行全部店、各グループ会社が部店単位で地域課題に対してどのような貢献ができるかを考えて企画書を作成し、実際にその課題解決に取り組みました。

1年間の活動の最後には、部店毎に掲げた取組みを振り返り、レポートにまとめ全部店/全社に共有、優れた取組みを行った部店を表彰しました。

【表彰式の様子】



【取組み事例】

- 大学や企業等に対する金融セミナー開催
- 市や警察署と協力して「安心・便利なスマホ活用講座」を開催
- 銀行業として市内初の「SDGs/パートナー企業」の認定を取得、同じSDGs/パートナー企業の商品・作品を店内展示
- 地域の2代目・3代目社長を対象に「経営者交流会」を実施
- 「花と緑あふれる支店」を掲げ花壇を整備、コンクールに参加



職場環境整備

良好な職場環境を常に追求し、職員とその家族を含めた健康・福祉を支援します。また、職員が心身の健康のみならず、将来の金銭面での不安に対して安心感を持てるよう支援し、企業の価値創造や生産性の向上につなげてまいります。

● 健康経営・ファイナンシャルウェルネス

「良好な職場環境を常に追求し、職員一人ひとりの働きがいを高めていく」という社内環境整備方針のもと、女性および男性の育児休業取得促進、フレックスタイム制・テレワークの整備等に取り組んでおります。また、ファイナンシャル・ウェルネスを高める施策として、従業員持株会にて奨励金付与率の引上げや、RS（譲渡制限付株式）付与を実施するなど、心身の健康のみならず、将来の金銭面での不安に対して安心感を持てるよう支援し、企業の価値創造や生産性の向上につなげていくことを目指しております。

からだところの健康	職員の睡眠状況の改善を目的に睡眠改善プログラムを実施 セミナー参加者：49名 1か月の改善プログラム参加者：32名
-----------	---

組織の健康	フレックスタイム制及びテレワークの正式導入 パートタイマーへの年次有給休暇積立制度を導入
-------	---

● 人権方針

社会的責任に関する基本方針に基づき、すべての人々の人権、個性を尊重するとともに、「地域社会への貢献」、「自己実現」、「組織の発展」を通じて、地域社会の持続的な発展への貢献に努めてまいります。

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

- 人権問題に負の影響を及ぼす企業やプロジェクトに対する投融資の不実施
- 全職員を対象とした人権啓発活動
- セクシャルハラスメントおよびパワーハラスメントの防止



対談 「グループガバナンスの強化に向けて」

社員が思い切り活躍できる環境づくりを

東京きらぼしフィナンシャルグループ（東京きらぼしFG）の持続的成長に求められるガバナンス体制について、社外取締役と社外監査役のお2人にお話を聞きました。

東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外取締役 野村 修也 × 東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外監査役 東道 佳代

守りと攻め、両面のガバナンスで事業の新陳代謝を高めていく

——資本コストを意識した経営を東証が上場企業に要請し、株式市場では企業価値向上に注目が集まっています。コーポレート・ガバナンスと企業価値の向上にはどのような関係性があるとお考えですか。

野村 コーポレート・ガバナンスはあくまでも、企業価値を高めるための手段であることを忘れてはなりません。ガバナンスを充実させることそのものが目的化してしまうと、大きな落とし穴に陥りかねない。まずはここが出発点です。そのうえで、企業価値との関係性を説明すると、大きく2つの観点が指摘できます。

1つはダウンサイドリスクを防止すること。例えば、何か不

祥事が起きた際、特別損失を計上しても信頼回復に注力しなければならなくなる。つまり、多額のお金を拠出することになるわけで、利益面からすればマイナスとなる行為であり、それを防がなければなりません。もう1つは企業収益のための積極的な支援であり、これは非常に重要です。変化の激しい昨今では、ビジネスモデルの陳腐化も速まっています。スクラップすべき事業は躊躇せずスクラップし、新しいビジネスに積極的にチャレンジする。冒険を試みる人たちをきちんと支えていくことも企業価値向上につながります。

東道 野村さんのおっしゃるように、守りのガバナンスと攻めのガバナンスの両面で、事業の新陳代謝を高め、持続的に成長していくことが企業価値の向上につながるのだと思います。東京きらぼしFGでは以前より社外取締役や社外監査役を採用し、外部の知見をガバナンスに活かそうとしてきました。私たち社外の人間が毎月の取締役会に参加することで、執行側の役員の意識も変わってきていると感じます。社外の意見を積極的に取り入れてガバナンスを向上させようと取組み、結果として取締役会の機能は、この10年あまりでずいぶん高まってきたはずですよ。

野村 大切なのは中身を伴った実質的な体制であることです。概して日本企業では、取締役会で社外取締役を3分の1以上にただけで胸を張っている企業が見受けられますが、それが企業価値の向上にどうつながっているのかという議論が抜け落ちています。「コーポレート・ガバナンスの実質化」というキーワードは、機関投資家のスチュワードシップコードの改革でも取り沙汰されています。本当に機能しているかを外部は注視しています。

メインが銀行という発想から抜け出すことが課題

——東京きらぼしFGのガバナンス体制について、評価できる変化と残された課題について聞かせてください。

東道 ガバナンスを重視して経営に取組む姿勢は、すべての役員が一貫してお持ちだと思います。特にリスク管理については規程を作り、体制も整備し、堅実に取組める形はほぼできています。これからは実効性が問われますので、着実に実行しながらバージョンアップを図ることが必要だと思います。グ

ループ会社が増えている状況ですが、各社の強みや弱みを分析してシナジー効果を考え、グループとしてどのように事業展開をしていくかという議論は、緒に就いたところです。それこそが東京きらぼしFGの役割なのだと再認識し、議論を深める機会や時間を持つ必要があると思っています。

野村 東京きらぼしFGには、異業種や異質な事業を含めて多くの会社がグループに入ってきました。お客さま本位で考えた場合、この方向自体は間違っていない。金融庁もこうした動きを期待し、法改正をし、私たちもそれに即して行動しているわけで、望ましい方向と言えるでしょう。ただ、その過程においてはガバナンス上、注意すべき点もあります。1つは私たちの目が届かないうちに不祥事がどこかで生じてしまうリスクが高まること。もう1つはコングロマリットディスカウントの問題です。事業が多角化するほど、投資家にとっては企業の本質的価値が見えなくなり、株式評価が下がってしまうリスクです。特に後者に関してはシナジーがしっかり発揮できていることを数字の面でも示していくことが重要です。

東道 ソリューションを提供するうえでの強みをたくさん揃えたわけですが、今はまだグループ入りした1社1社がそれぞれ活動しているという段階です。その強みでどのように効率よく価値を提供していくかという戦術を練り上げることがこれからの課題です。

野村 それに加え、メインが銀行という発想から抜け出すことも課題なのだと思います。伝統的な銀行業の場合、ソリューションの提供が預金や貸付を得るための無料の付帯サービスだという扱いになりがちです。そうではなく、ソリューションの提供自体でフィーが得られるビジネスとして確立させていかなければなりません。

ガバナンスを中途半端にやるほど経営は保守的になる

——本中期経営計画では〈当社グループは、ガバナンス体制の一層の高度化により、企業価値の向上に取組む〉と掲げられています。体制の“高度化”とは具体的に何か、また達成に向けての取組みについて聞かせてください。

東道 東京きらぼしFGが主体となって、グループ会社全体を統括し管理する体制にすることが基本です。人員も組織も再構築して臨む必要があり、高い視座が必要です。この背景には、グループ各社の取組みが部分最適に陥っているのではないかと問題意識があります。グループとしてのシナジーの発揮を実現するためには、重複や無駄を点検し相乗効果を生むための戦略が重要なポイントです。

野村 例えば、東京きらぼしFGときらぼし銀行の経営体制が一体だと、グループ会社であるU1銀行について協議する際に、きらぼし銀行主体の発想になりかねず、ビジネスチャンスを見逃す可能性があります。常にグループとしての全体最適を図れる体制を目指すべきです。

中途半端なガバナンスほど経営が保守的になるというのが一般論です。せっかく経営がアクセルを踏もうとしても、その都度様子を見ながらでは、毎回エンジンプレーキをかけるような進み方にしかならず、スピード勝負の世界で勝つことはできません。大事なことはアクセルを踏む人が専念できる環境を提供することです。そのためには条件があり、1つは信頼できるナビゲーターがいること、もう1つは危険な状況になればブレーキが必ず利くという安心感があることです。取締役会のあり方について「執行と監督の分離」といわれるのは、本来、ガバナンスに対するお互いの信頼を前提としたものです。

東道 確かにスピード感は重要です。個人的には経営体制としては、いずれは持株会社ときらぼし銀行の兼任を解消していき、委員会設置会社に変えるなどして、東京きらぼしFGはグループ会社のガバナンスに注力し、各グループ会社は執行に専念するのが1つの方向だと思っています。

野村 適切な機関設計に関して結論が出ているわけではありませんが、議論を進めていくべき時期にあるのは確かです。東京きらぼしFGは現在、監査役会設置会社になっています。そのため社外取締役はアドバイザー役に終始しています。他方で社外監査役も法律上、違法性監査しかできないことになっており、ビジネスモデルに対する提言は範疇外です。結果的に、ガバナンスにエアポケットが生じてしまい、経営の暴走を許してしまう危険性をはらんでいます。機関設計を変える



東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外監査役 東道 佳代



東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外取締役 野村 修也

対談 「グループガバナンスの強化に向けて」



にしても、大事なのは実質的な機能です。かたちを複雑にしたことで職務の二重投資を生むのは望ましくありません。

従業員が安心感と充実感を持てる環境づくり
――SDGsが設定する2030年の視野で、東京きらぼしFGのあるべき姿、期待すること、また自身で貢献していきたい点についてメッセージを聞かせてください。

東道 「金融にも強い総合サービス業」という大きな目標を掲げ、足元では収益力の向上を図ることも必要で、迅速な経営判断と的確なプレーキを掛けるという難しい課題を両立させることが求められています。だからこそガバナンスの高度化に経営陣が一体となって取組むことが重要です。機関設計についても早急に議論を深めていく必要があると考えています。

野村 コーポレート・ガバナンスの一丁目一番地は、会社は誰のものなのかという議論です。株主利益の最大化がショートターミズム（短期志向）を生むといった弊害から、最近では、ステークホルダー全体の利益や幸福を最大化するビジネスモデルを構築することで、長期的な利益を獲得する方向に進んでいます。ステークホルダーの中で主役と呼べるのは従業員です。会社での仕事に喜びがなければ、お客さまを幸せにすることは難しいはずです。安心感と充実感を持った職場を作るにはパーパスが欠かせません。

今回新たに制定したパーパス「TOKYOに、つくそう。」が単なる掛け声にならないためにも、仕事のやりがいとお客さまからの感謝という好循環につなげていくことが大切で、

そこから新たなサービスを生み出す発想にもつながります。幸いにも東京きらぼしFGは「TOKYO」という恵まれた環境にあります。チャレンジできることはまだまだあるはずです。

東道 東京きらぼしFGには、まじめで高い能力を持つ人たちがたくさん集まっています。一方で新しいものや違う世界に飛び込むことに不安を感じるマインドもお見受けします。これまでの知識や経験を前提にしつつ、新しい技術や手法について研鑽を積むことで、お客さまに感動を与えられるような仕事をするチャンスはたくさんあります。経営陣には、現場としっかりコミュニケーションを取って信頼関係を構築した上で、これからのグループが求める新しい人材像、そこに向かうロードマップを具体的な形で示し、不安を感じている方々の背中を押してあげていただきたい。小さな失敗を咎めるのではなく、積極的なチャレンジとして奨励する、こうしたカルチャーをグループ全体に浸透させることが大切で、社外役員である私のような立場から積極的に提言すべきなのだと思います。

野村 社外取締役に求められるのは、いつでも辞められる覚悟なのだと思います。会社にリスクの兆しを察知した際、体を張ってでもプレーキを踏む。そういった緊張関係が強いほど執行側の意思も強くなれるのです。ピラミッド型の上意下達の組織では、従業員も挑戦する余地がなくなります。経営陣やマネジメント層が責任を取り、社員が失敗して咎められない環境ができてこそ、加点主義のフラットな組織になるのではないのでしょうか。私はこのように皆がチャレンジしやすい組織づくりに尽力し、ガバナンスの強化に努めていきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

東京きらぼしフィナンシャルグループ取締役・監査役



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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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>



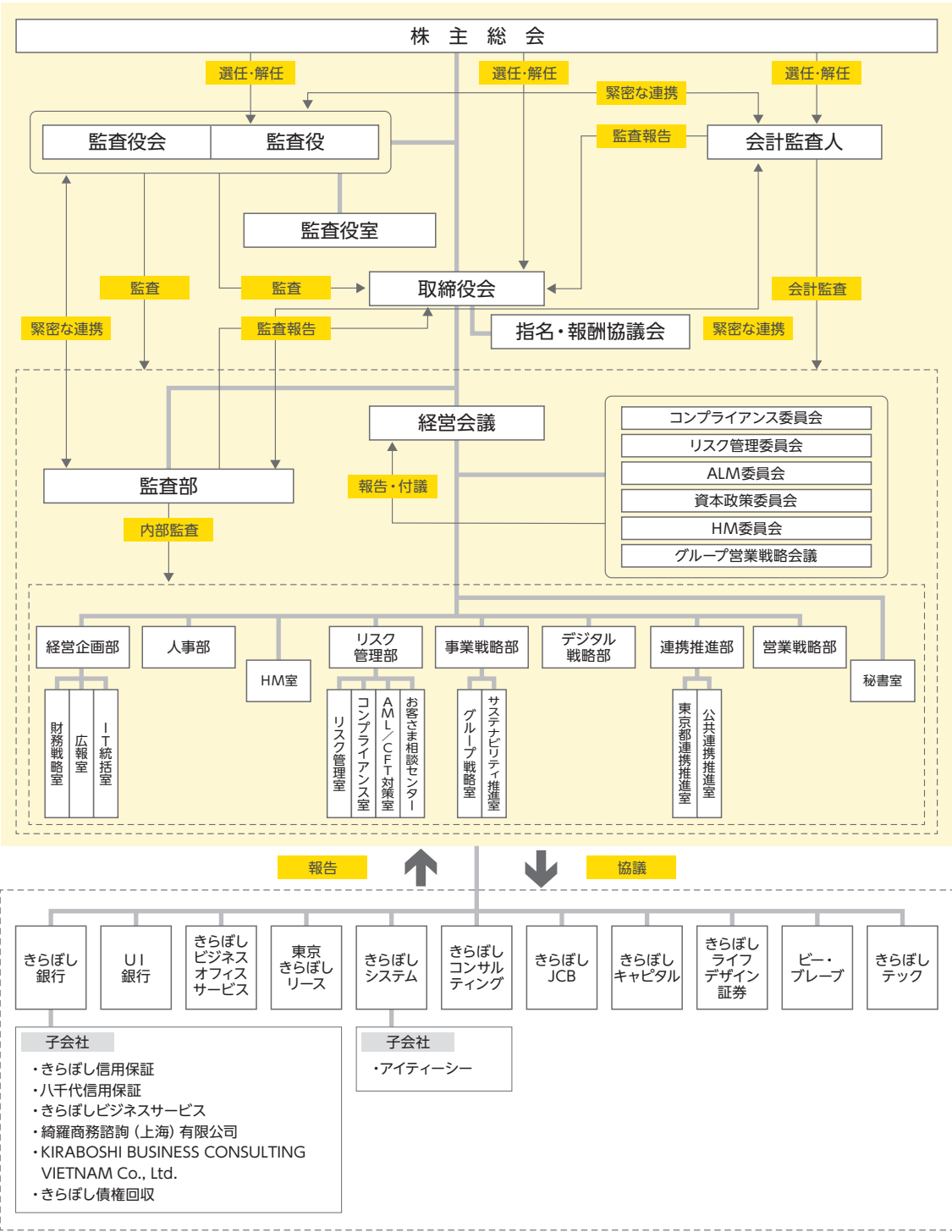
コーポレート・ガバナンス

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

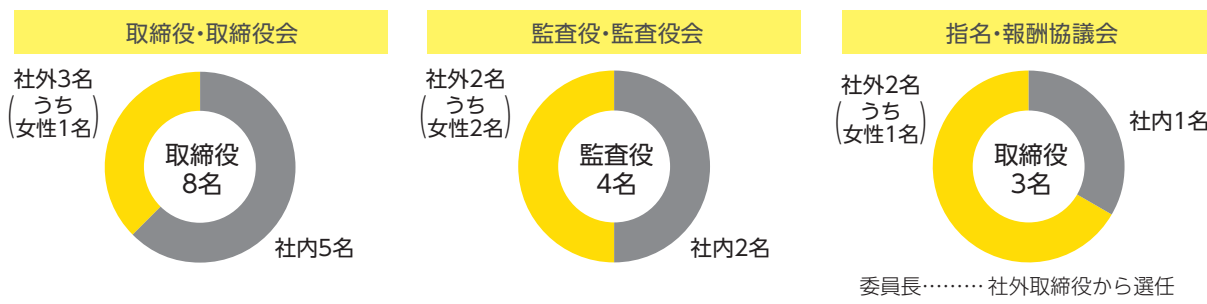
会による監査機能を有効に活用しコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることにより、経営の監督・監査機能の適切性と効率的な業務執行体制が確保されていると判断しております。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月1日現在)



企業統治の体制の概要

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



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

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（2023年度）	
●東京きらぼしフィナンシャルグループの連結利益計画について ●中期経営計画のKGI・KPIの進捗状況について ●政策保有株式の経済合理性・保有意義の検証結果及び議決権行使状況について ●取締役会の実効性評価について ●TCFD提言に基づく開示内容について ●「人材育成方針」及び「社内環境整備方針」について	●持株会RSの実施、並びに、従業員持株会制度の改定について ●AML/CFT規程改定及び、態勢整備に向けた状況について ●2024年度グループリスク評価とKRIについて ●内部監査計画の承認について ●支社体制の導入について ●パーパス「TOKYOに、つくそう。」の制定および中期経営計画の策定について

コーポレート・ガバナンス

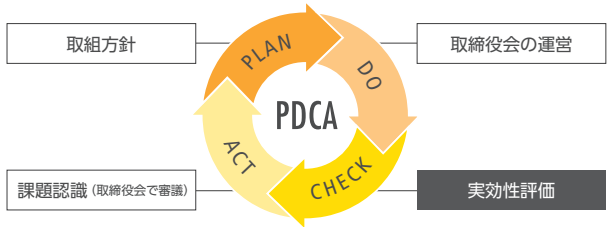
取締役会の実効性評価

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、第三者機関の関与・助言を得た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、指名・報酬協議会等についてアンケートを実施するとともに、第三者機関による個別インタビューを実施し、第三者機関による分析結果を基に取締役会において議論・評価を行っております。なお、アンケートの回答方法は、第三者機関に直接回答することで匿名性を確保しております。

2023年度においては、アンケートおよびインタビューの結果、取締役会全体の実効性については概ね確保されており、前回の取締役会実効性評価で課題とされた、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」等は改善されております。一方で、従来以上に取締役会での本質的な議論を行う必要があり、「重要議案に対する審議時間の確保（グループ戦略やDX戦略、サステナビリティへの取組み等）」を行うため、年間アジェンダスケジュールに予め重要議案を設定し、経営課題の明確化と課題解決に向けた議論の活性化を図ることで、実効性を更に向上させ、ガバナンスの強化に努めてまいります。

本質的な議論を更に行うための2024年度を取組方針

▶ 重要議案に対する審議時間の確保
(グループ戦略、DX戦略、サステナビリティへの取組み等)



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

指名・報酬協議会

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

経営会議

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

委員会

経営会議の下部組織として、重要な経営課題の分野ごとに「コンプライアンス委員会」「リスク管理委員会」「ALM委員会」「資本政策委員会」「HM委員会」を設置し、専門性と機動性を高める体制を構築しております。各委員会規則に基づき定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

グループ営業戦略会議

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

グループ管理体制

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

から独立した内部通報の受付窓口として、「監査役」窓口を設置しております。

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

取締役・監査役の選任に関する考え方

取締役

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

社外役員の選任理由

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

取締役・監査役のスキルマトリックスについて

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

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

● 社内役員

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

● 社外役員

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

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

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

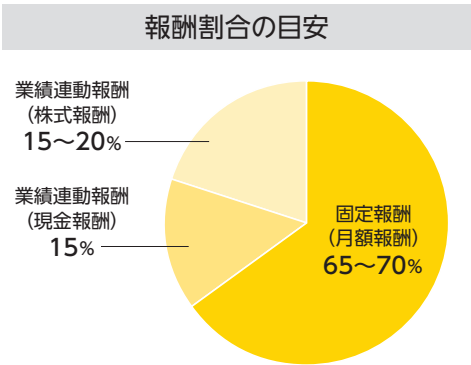
基本的な考え方
当社取締役会は、経営陣の健全かつ適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、東京圏に新型タイプの都市型地銀を創造していくという考え方に基づき、迅速・果断な意思決定に努めております。

このような考え方のもと、当社グループ取締役（社外取締役

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

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

※社外取締役は、月額報酬のみとしております。



報酬の内容

●業績連動報酬（現金報酬）

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

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

●業績連動報酬（株式報酬）

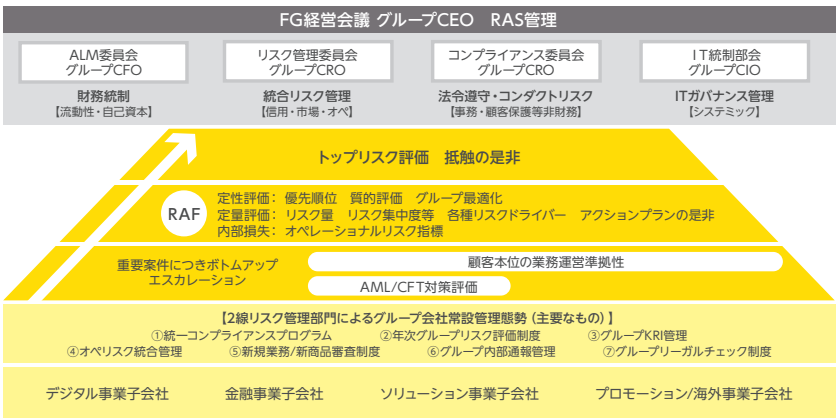
非金銭報酬として、株式交付信託を利用した株式報酬制度を導入しております。役位別に定めた基礎金額および2021年3月31日における当社株式の終値を基に、業績目標の達成度合いに応じて決定した乗率により付与ポイント数を算定し、算定結果について指名・報酬協議会で検討を行います。その検討結果を基に取締役会で審議の上、付与ポイント数を決定し、ポイント数に相当する数の当社株式が交付されます。

リスクガバナンス体制

基本的な考え方

当社グループでは、地域金融グループとしての社会的使命を柱とした企業倫理の構築に努めていくとともに、株主の皆さまに信認され、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基本方針に掲げ、業務の健全性と適切性の確保に努めております。

また、お客さまや地域経済とともに持続的に成長・発展するため、リスク・アペタイト・フレームワークを通じて、適切なリスクテイクとリスクコントロールを推進しております。

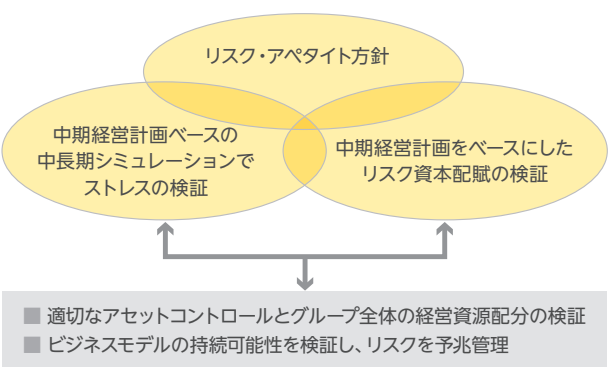


リスク・アペタイト・フレームワーク

事業戦略・財務計画を支えるリスク管理を実践するためにリスク・アペタイトを明確化し、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）を導入し運営しております。RAFの導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

きらぼしグループでは、リスクテイク方針を踏まえて、中期経営計画を確実に遂行するために、RAFの運営を通じてトップリスクを踏まえた中長期シミュレーションの実施やリスク資本配賦の検証等のモニタリングを行い、グループ全体の最適なリスクリターン管理や経営資源の最適配分を実施しております。

RAF全体フレームの構築



危機管理

きらぼしグループでは、地震などの自然災害や感染症の拡大等が発生した場合に、お客さまや職員の安全および安定した金融機能の提供など、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、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・システムなどが継続して安定的に使用できるように建物・設備などの機能を整備し、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・感染症等発生時に備えております。

リスク管理・コンプライアンスへの取り組み

〈リスク管理への取り組み〉

リスク管理担当役員メッセージ

「TOKYOに、つくそう。」をパーパスに制定し、新たな中期経営計画がスタートしました。東京圏の活発な経済活動を支える地域金融グループとして、持続可能な総合サービスを提供するために、リスク管理部門の役割はますます重要となっています。

経営戦略を遂行するための事業戦略が、お客さまの真のニーズに沿ったものか、きらぼしグループに与える影響やリスクを十分に把握したものであるのかなど、経営会議・取締役会などで深度ある議論のもとに判断されることが持続可能なきらぼしグループの経営に必須であると認識しています。

グループベースでの統合的リスク管理態勢の取組強化を目指し、東京きらぼしフィナンシャルグループ主導での管理・監督の強化を進めてまいります。財務リスク、オペレーショナルリスク、コンプライアンスに係る実効性ある管理態勢を構築し、リスクの所在を経営陣が正しく把握することで、深度ある議論のもと、適切かつ主導的な指示・監督が可能となるよう、組織的な体制作りを進めてまいります。

AML/CFT対策の実効性・有効性については、継続的な管理体制のもと、社会情勢や前提犯罪の現状を把握の上、きらぼしグループの対策が有効に機能しているかなど、経営レベルで適時適切に主導的な関与を図ってまいります。

リスク・コンプライアンス管理全般について、業務のDX化を強力に進めてまいります。システム化推進により、正確性・迅速性・網羅性を向上させ、リスクの早期検知を図ることで、グループ全体のリスク管理の高度化に取組んでまいります。



株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表取締役専務執行役員
グループCRO

野邊田 寛

リスク・コンプライアンス態勢

きらぼしグループでは下記の3点を主要方針としてガバナンス態勢の強化を図り、リスク・コンプライアンス態勢の構築を継続実施してまいります。

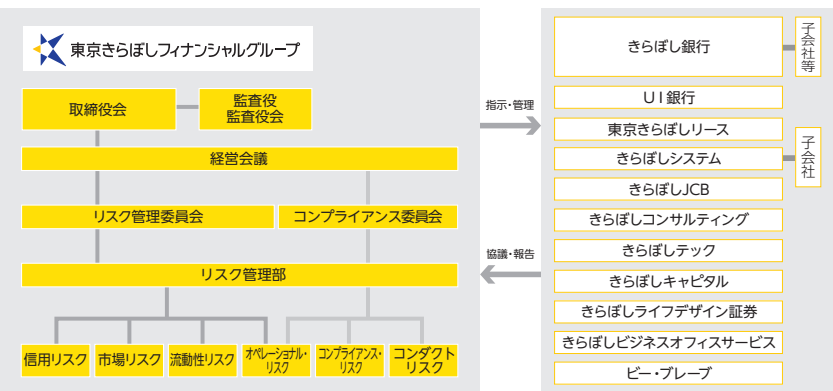
- 収益構造の転換による持続的な収益力の強化、戦略的な財務統制による自己資本の充実、経営資源の最適配分の実現

- 適切に管理されたリスクテイクによる事業運営を行うためのリスク・コンプライアンス管理態勢を構築
- グループ事業全体へのきめ細かな目配り、リスクドライバー（定量・定性指標）によるリスクの可視化、トップリスクを踏まえた経営判断に繋げる取組み

グループリスク管理基本方針

1. リスク管理を経営上の最重要課題の一つと位置づけ、各種リスクの特性や波及等その状況を十分に把握のうえ、各種リスク管理体制の構築、的確な管理を行う。
2. 子会社においても、健全性の観点から適切なリスク管理が行われているかの管理を行う。

リスク管理体制図



グループリスク管理態勢の整備

下記のリスク管理手法を導入し、特定期日毎に管理態勢の高度化に取組んでおります。

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

統合的リスク管理

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

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

信用リスク管理

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

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

市場リスク管理

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

きらぼしグループでは、保有限度額や損失限度額等を設定

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

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

流動性リスク管理

流動性リスクとは、運用と調達の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。

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

オペレーショナル・リスク管理

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

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

コンプライアンス・リスク

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

きらぼしグループでは、コンプライアンス・プログラムを制

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

コンダクト・リスク

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

悪影響が生じるリスクをいいます。

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

リスク管理・コンプライアンスへの取り組み

サイバーリスク

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

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

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

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

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

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。

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（不正金・フィッシング対策ソフト）を提供しております。

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

〈コンプライアンスへの取り組み〉

基本的な考え方

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

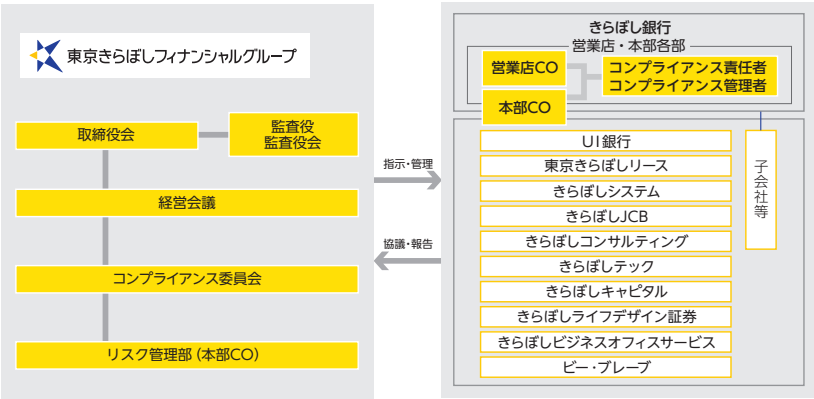
お客さまや社会から信頼されるコンプライアンス重視の企業風土の醸成を図ることを基本方針に定め、すべての役職員が一丸となってコンプライアンス態勢の充実、強化に努めております。

コンプライアンス態勢の整備状況

きらぼしグループでは、年度ごとにコンプライアンスプログラムを制定し、適切な業務運営と事務品質の向上に必要なコンプライアンス事項の周知・研修・定着状況などについて、モニタリングの実施や牽制機能の強化に努めているほか、経営陣の陣頭指揮のもと、各種リスクの未然防止や再発防止に努めております。

また、コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のコンプライアンスに関する情報や取組みの共有を行うことでコンプライアンス機能の強化・改善を図って

コンプライアンス体制図



いるほか、リスク管理担当役員をコンプライアンス統括責任者に任命し、リスク管理部を統括部署とすることで、体制整備を図っております。

さらに、グループ全体のコンプライアンス・リスクへの対応

力の強化を目的として本部コンプライアンスオフィサーを、営業店と本部との連携強化を目的として営業店コンプライアンスオフィサーをそれぞれ設置し、フロントコンプライアンス態勢の整備に努めております。

内部通報（ホットライン）制度

きらぼしグループでは役職員が法令違反やハラスメント行為等不適切なコンプライアンス上の問題に関する通報や相談が出来るよう「ホットライン制度」を設けており、社内にはリスク管理部コンプライアンス室内に、社外には法律事務所内に窓口を設置しております。

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

AML/CFT（マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止）への取り組み

巧妙な金融詐欺事案が増加し国際的なテロの脅威が高まる中、金融機関がマネー・ローンダリングやテロ資金の供与に巻き込まれるリスクが高まっております。きらぼしグループではマネー・ローンダリング等防止を経営の最重要課題の一つと捉え、2024年4月にリスク管理部内にAML/CFT対策室を設置し、経営資源の配分を行うなど、モニタリングの強化、営業店との連携強化を進めており、経営陣の主導的な関与のもと、実効性のある管理態勢の強化を図っております。

「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事項の遵守は勿論のこと、マネー・ローンダリング等防止態勢が有効かつ適切に機能するよう継続的な態勢整備に努めております。

「リスク評価書」を制定しリスクの特定・評価を行い、継続的顧客管理の観点から顧客アンケート実施等によるリスク低減措置を継続的に実施しております。また、社内研修や資格の取得等を全職員向けに実施し、お客さまの信頼を維持すべく当該業務に関する意識醸成や知識習得に努めております。

反社会的勢力排除に向けた態勢整備

きらぼしグループでは社会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など、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。

「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、役職員への研修・啓発に努めております。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、情報収集・共有化に努めております。一方で警察当局からの要請を受け、暴力団離脱者に対する口座開設にも取り組んでおります。

顧客保護・お客さま情報の管理態勢整備

きらぼしグループは、お客さまの個人情報を適正かつ厳格に取扱うことが社会的責務であるとの認識のもと、法令・ルールを厳格に遵守した対応を行っております。

お客さまからの苦情を受け付ける専門部署として「お客さま相談センター」を設置し、「全国銀行協会相談室」と契約し、第三者の関与により紛争を解決を図る「金融ADR制度」に対応しております。

また、ホームページや書面で寄せられる「お客さまの声」を収集・管理し、役員や本部関連部署も含めて情報共有を図り、業務改善・品質向上に努めております。なお、「接客対応」に関しては昨年度新設したHM委員会主導で真因分析、営業店指導、研修実施などにより、ホスピタリティの向上に努めております。

サステナビリティへの取り組み

気候変動への対応

きらぼしグループは、気候変動への対応を経営の重要課題の一つと認識しております。きらぼしグループの課題への取り組みのみならず、お客さまの取組みに伴走するとともに、情報開示につきましても積極的に取組んでまいります。

気候変動への対応に関する各種方針等

サステナビリティ方針	きらぼしグループが掲げる経営理念を踏まえ、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していくことを示すため、「社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）」を策定しております。
環境方針	「サステナビリティ方針」を踏まえ、地球環境への配慮、社会の持続的発展へ貢献していくことを明確化するため、「環境方針」を策定しております。
SDGs宣言	SDGs宣言において、環境保全を取組みテーマの一つとして掲げており、きらぼしグループの温室効果ガスの削減、地域における気候変動に対する取組み支援などに取組んでまいります。

サステナビリティ推進強化に向けたこれまでの取組み

2019年度	2019/ 5 SDG s 宣言公表
2020年度	2021/ 2 TCFD提言への賛同表明 2021/ 2 チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）設置
2021年度	2021/ 7 統合報告書において、TCFD対応状況を開示 2021/ 7 きらぼしグループのCO ₂ 排出量目標設定（2013年度比▲46%） 2021/12 サステナビリティ方針、環境方針制定 2021/12 サステナビリティ推進室設置 2022/ 2 環境・社会に配慮した投融資に関する方針制定 2022/ 3 環境関連投融資実行額目標設定 2022/ 3 きらぼしグループのCO ₂ 排出量目標を上方修正（2013年度比▲60%） 2022/ 3 サステナブルファイナンスの取扱開始 2022/ 3 きらぼしSDGs評価プログラムのサービス開始
2022年度	2022/ 6 東京都・東京都環境公社と連携した「きらぼし脱炭素応援ローン」取扱開始 2022/10 官民ファンド「脱炭素化支援機構（JICN）」への出資 2022/10 東京都と「サステナブルファイナンスの活性化に向けた連携協定」の締結 2022/12 「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」取扱開始 2023/ 3 「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」第1号の実行
2023年度	2023/ 5 GXリーグへの参画 2023/ 7 カーボンニュートラル宣言公表（2030年度まで/Scope1・2） 2024/ 2 相模原センタービル竣工（「ZEB Ready」を取得）

カーボンニュートラル宣言

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

2023年度は取組みをさらに進め、2013年度比▲80.3%削減しております。

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

※対象はScope1,2に限ります。

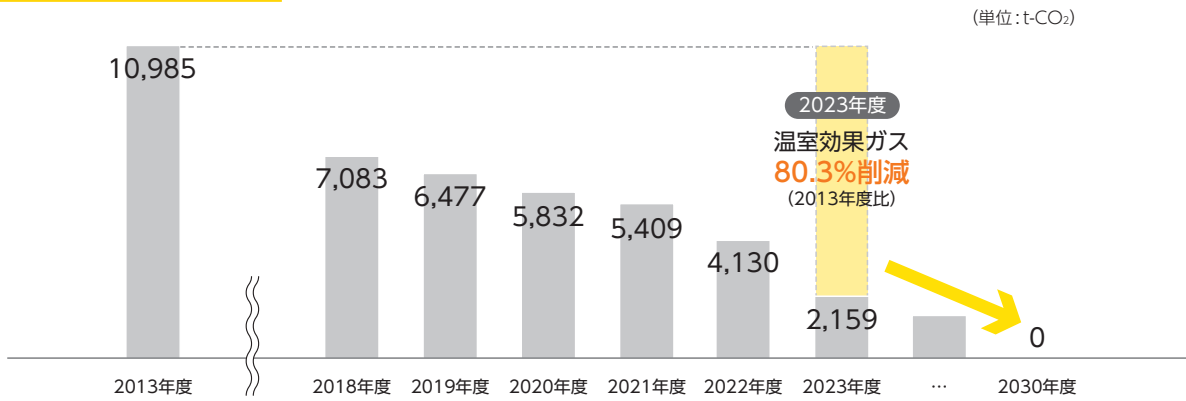
カーボンニュートラルへのロードマップ

2030年度までの温室効果ガス排出削減目標
Scope1, 2：2030年度カーボンニュートラルの達成

〈参考〉2022年度実績 62.4%削減（2013年度比）

2023年度実績 80.3%削減（2013年度比）

温室効果ガス排出量削減実績推移



カーボンニュートラルに向けた取組み

カーボンニュートラル達成

年 度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
Scope1・2	営業車の脱炭素化（環境配慮型車両への切替）								
	エネルギー使用量削減（空調設定温度、高効率設備への切替 等）								
	照明のLED化								
	再生可能エネルギー電力の導入								
	各営業店への太陽光発電設備設置・PPAの検討～実行								
オフセット	カーボンオフセット・技術動向を踏まえた削減策の検討～実行								
	Jクレジットの活用検討								
	GXリーグへの参画を通じた各種取組み								
その他	お客さまの脱炭素に関するエンゲージメントの促進、お客さまの脱炭素支援								
	森林保全活動の継続（きらぼしの森）								

サステナビリティへの取り組み

イニシアチブへの参加



CDP 気候変動質問書への回答実施



気候変動質問書 2023

B

きらぼしグループでは、2020年度のTCFD提言への賛同をきっかけに、気候変動への取り組みを着実に進めてまいりました。

- 2022年度に初めて、CDPの気候変動質問書に回答を実施
- 2023年度に、スコア「B」の評価を取得

きらぼしグループの取り組みについて、一定の評価を取得することが出来たものと認識しております。

相模原センタービル竣工「ZEB Ready」を取得



外観

2024年1月に、事務センター・営業拠点・地域連携拠点の機能を有する「相模原センタービル」が竣工しました。当ビルは、「ZEB Ready」の認証を取得しております。



1階エントランス



7階ホール

相模原センタービル1階に、「公益社団法人 相模原市観光協会」を誘致しました。今後、地域活性化に資するイベントの開催等地域コミュニティの場としての活用を予定しております。

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への取り組み

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

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

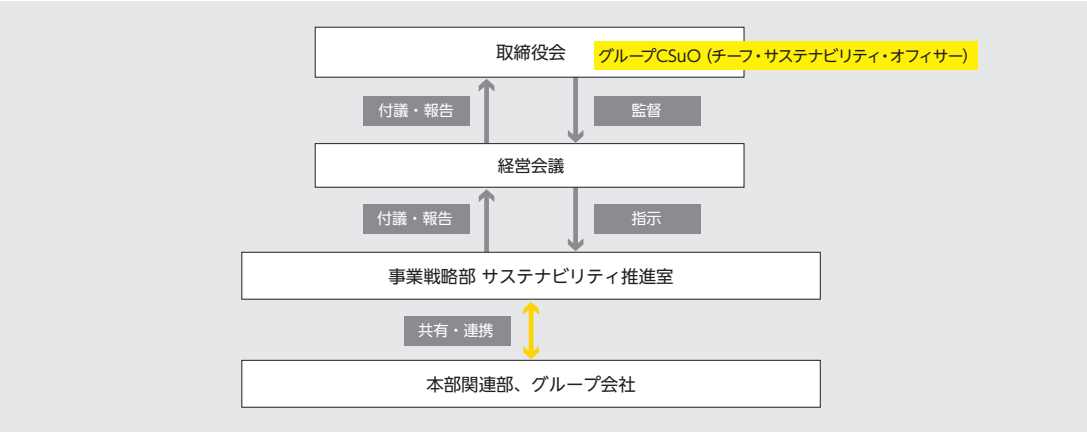
ガバナンス

- 事業戦略部内にサステナビリティに関する企画や全体管理を行う「サステナビリティ推進室」を設置し、各種方針に基づく、きらぼしグループのサステナビリティ推進の企画・立案、グループ各社・関連部署等との調整をおこなっております。環境問題については、サステナビリティ推進室が主管となり、経営会議における付議・報告、取締役会への付議・報告を行う態勢を整備しております。
- 気候変動への対応に知見を有する取締役を「CSuO：チーフ・サステナビリティ・オフィサー」としております。
- 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）」を制定しております。

サステナビリティ管理・推進態勢の整備

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

サステナビリティ推進体制図



戦略

サステナビリティに関する経営戦略

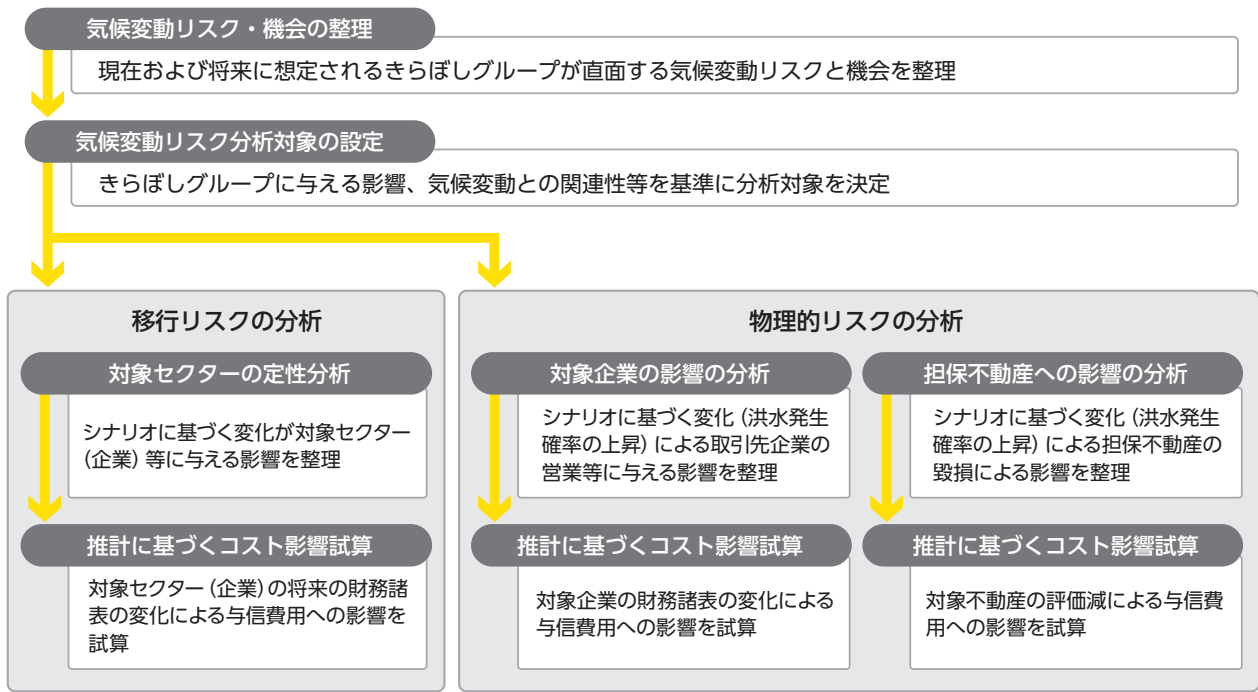
- 環境問題によるリスク及び機会への対応を進めるため、お客さまや地域の皆さまとの対話を深め、持続可能な社会の実現に向け地域社会への貢献を目指してまいります。
- サステナブルファイナンスや事業性評価に基づく融資、各種ファンド等の活用ならびに起業・創業・販路拡大・事業承継など企業のライフステージに応じた付加価値の高い金融サービスの提供を通じて、地域やお客さまとの共通価値を創造し、地域経済の持続的成長に向けた取り組みを推進してまいります。
- 気候変動関連のリスクと機会について、今後、付加価値の高い金融サービスの提供を通じて、地域やお客さまの気候変動リスクに対する緩和と適応に向けた取り組みを推進し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

サステナビリティへの取り組み

① リスクと機会

《分析プロセス》

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



- 気候変動に伴い、現在および将来に想定されるきらぼし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、きらぼしグループ、お客さまのリスクの把握・低減に努めるとともに、機会をきらぼしグループの成長に繋げてまいります。

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

② シナリオ分析

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

《移行リスクの定量分析結果》

- エネルギーセクターのうち電力とガス、および運輸セクターについて、一定条件を前提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。

分析対象	電力・ガス・石油・石炭・運輸・自動車セクター
分析内容	該当事業者の2050年までの財務予想により債務者区分を判定し与信費用増加額を算出
使用シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）NZEシナリオ（1.5℃シナリオ） ※不足するデータはAPSシナリオの値を代用
与信費用増加額	最大で約105億円

《物理的リスクの定量分析結果》

テーマ	営業停止による財務影響	担保不動産毀損額
分析対象	全与信先の事業者	全先
分析内容	2050年までの累積損害期待額を算出し、該当事業者の財務予想により発生する与信費用増加額を算出	2050年までの累積損害期待額を算出し、毀損により発生する与信費用増加額を算出
使用シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）、RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）	
与信費用増加額	最大で約34億円	

炭素関連資産に対する与信エクスポージャー

- 2022年度は電力（太陽光・再生エネ関連を除く）、ガス、石油を対象セクターとしておりました。
- TCFD提言の改訂を踏まえ、体制整備を進め、2023年度は対象セクターをエネルギー（太陽光・再生エネ関連を除く）、運輸、素材・建物、農業・食料・林産物に拡大しました。
- 対象セクターについては、取引先との建設的な対話（エンゲージメント）を進め、炭素排出量の把握、気候変動影響の低減のための事業再構築等に努めてまいります。

炭素関連セクター向け合計	22,535億円
全体に占める割合	46.3%

※開示対象セクター：エネルギー（太陽光・再生エネ関連を除く）、運輸、素材・建物、農業・食料・林産物
※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

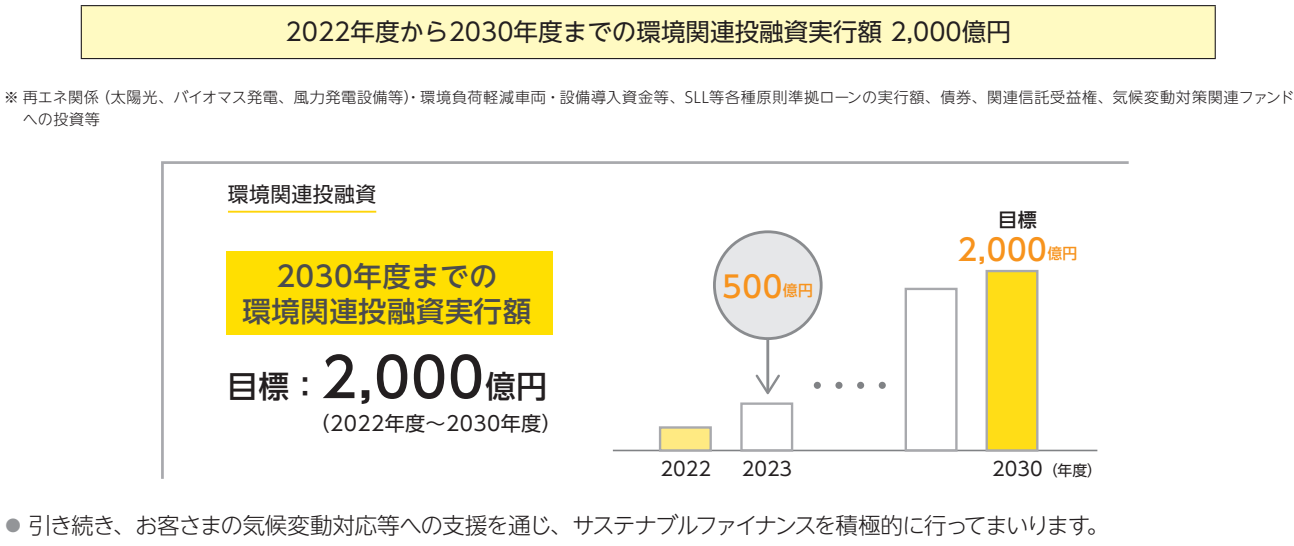
リスク管理

- 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。
- きらぼしグループが地域金融グループとして持続可能な地域社会の実現に貢献するため、気候変動を含めた環境・社会に影響を与える事業に対する投融資方針として、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定しました。本方針には気候変動と関係が強い石炭火力発電事業、森林伐採事業、パーム油農園開発事業も対象に含まれております。
- 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きらぼしグループおよびお客さまのリスク管理の強化を進めてまいります。

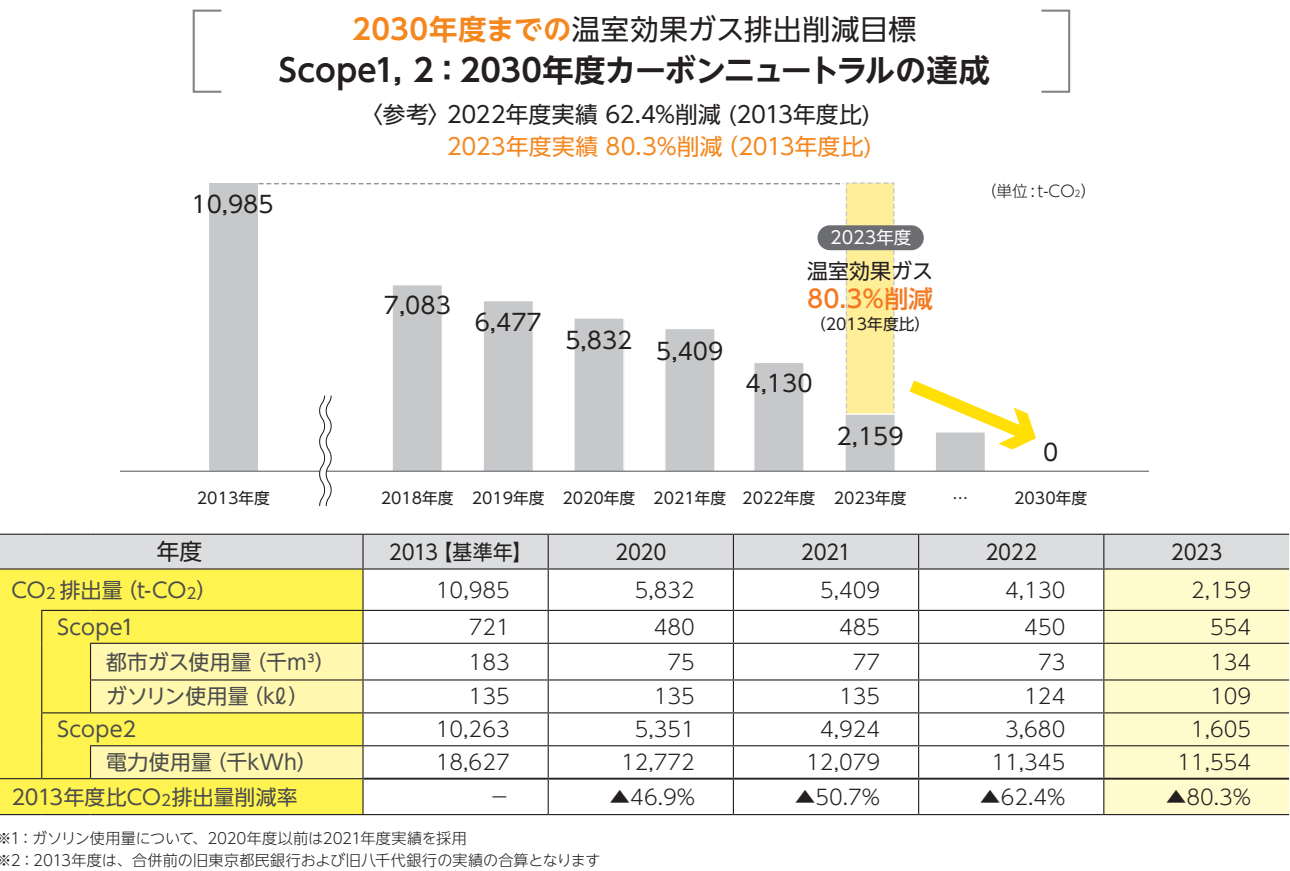
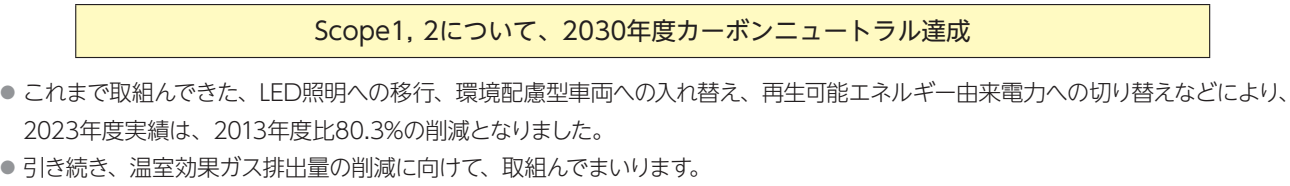
サステナビリティへの取組み

指標と目標

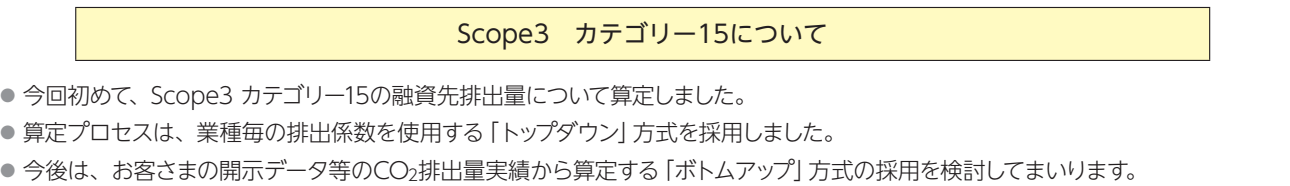
環境関連投融資*実行額目標の設定



きらぼしグループの環境負荷低減目標の設定



きらぼしグループの環境負荷低減目標の設定



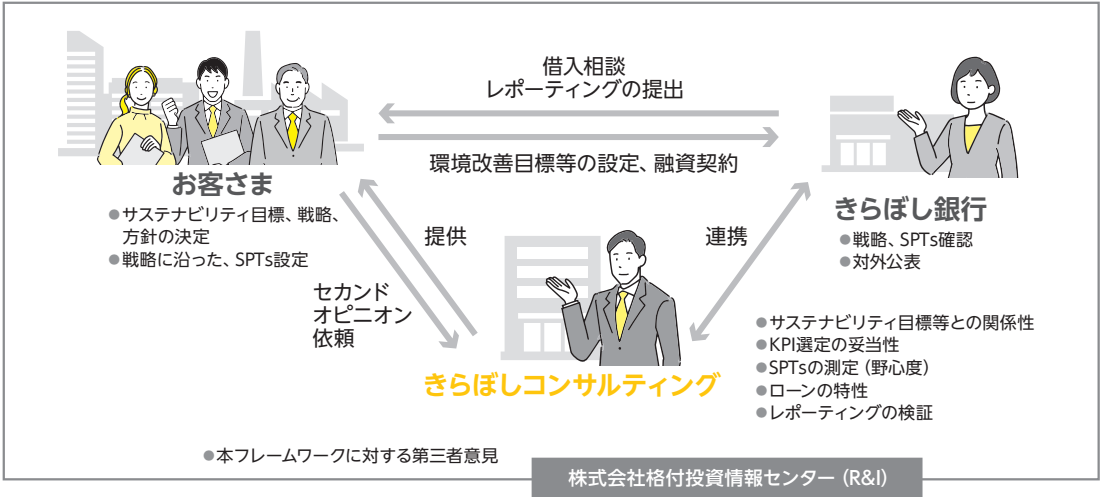
業種別排出量	炭素強度 (単位：tCO ₂ /百万円)	排出量 (単位：tCO ₂)	炭素強度 (単位：tCO ₂ /百万円)	排出量 (単位：tCO ₂)
農業	3.98	5,656	自動車	58,802
製紙・林業	10.62	76,465	電力	406,027
飲料・食品	4.60	352,473	不動産管理・開発	544,585
金属・鉱業	19.68	192,832	陸運	751,769
化学	5.34	333,966	海運	87,666
石油・ガス	5.26	134,813	その他	3,930,493
建築資材・資本財	2.84	2,745,054	合計	9,620,601

「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」のお取扱い

きらぼし銀行では、サステナブルファイナンスの一つとして、「きらぼしサステナビリティ・リンク・ローン」(以下、「SLL」という)を通じて、地域のお客さまの持続可能なお取組みをご支援しております。

SLLでは、お客さまが自社の取組みを通じて、サステナブルな社会の達成に向けた目標を設定します。きらぼし銀行では、お客さまの目標設定、ならびに目標設定に向けた各種取組みに伴走してまいります。

きらぼしサステナビリティ・リンク・ローンの流れ



「SLL」に取組まれたお客さまの声

- 目標を明確に定めることにより従業員の意識が変わり、光熱費の削減につながった。
- 社会課題解決に寄与していることを示し、従業員のモチベーション向上となった。

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

きらぼしグループ全体として、より質の高い接客・応対や顧客サービスの実践を通じた更なる顧客満足度の向上を目指し、「総合サービス業」にふさわしいホスピタリティマインドの醸成に向けた体制強化を図ることを目的として、専門部署「HM（ホスピタリティマインド）室」および「HM（ホスピタリティマインド）委員会」を設置しております。

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

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

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

投資家向け説明会の開催

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

※ 2024年3月期の投資家向け説明会は、対面と動画配信のハイブリッドで実施しました。



職員とのコミュニケーション

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

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



地域との協働



華のおどり 赤坂芸妓連中

- 2024年5月19日
- きらぼし銀行 本店8階にて

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

3回目となった今年も、お取引先や港区民の皆さまなど約220人が会場を訪れるなど、盛況のうちに実施されました。

車いすラグビー体験会

- 2023年8月5日
- 府中駅前けやき並木通りにて

きらぼし銀行では、2022年より、府中市とNPO法人One Rugbyとの共催で車いすラグビーの体験会を実施しております。

2つのトップチームのホームタウンであり、ラグビーが身近な街・府中での車いすラグビー体験会の実施により、地域の皆さまとのコミュニケーションを深めています。



© One Rugby



BOSSA AOYAMA

- 2023年12月2日
- きらぼし銀行 本店8階にて

きらぼし銀行では、2022年より、BOSSA AOYAMA 実行委員会と駐日ブラジル大使館が共催するボサノヴァのイベント「BOSSA AOYAMA」に協賛し、本店8階を会場として提供しております。

イベント当日は地域の皆さまを中心にたくさんの方に音楽を楽しんでいただきました。

ステークホルダーとのコミュニケーション

教育を通じた地域社会への貢献

中央大学との産学連携講座 「ベンチャー・ビジネス・プロジェクト (全14回／年度)」

きらぼし銀行は2021年度より、企業経営支援・創業支援に携わってきたきらぼしグループの職員を実務家講師として派遣し、金融機関の見地から「起業・創業」に必要なビジネスに関する基礎や、実際の「事業」として成り立たせるための基本的知識を学ぶ機会を提供しております。



日本サッカー協会 「JFAこころのプロジェクト」

きらぼし銀行は、2011年より「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。

FC東京のコミュニティジェネレーター石川直宏氏を夢先生にお迎えした
学校法人玉川学園 玉川学園小学部での授業風景

提携大学等での金融セミナー開催

きらぼしライフデザイン証券では、正しい金融知識を身に付けていただくため、提携大学（麻布大学での学生向け寄付講座、東京都立大学での市民講座）やお取引先企業などに対する金融セミナーを開催しております。

今後は営業店と協働し、自治体や町内会との連携を図ってまいります。



スポーツを通じた地域社会とのコミュニケーション

サッカー Jリーグクラブ「FC東京」

きらぼし銀行は、Jリーグクラブ「FC東京」を運営する東京フットボールクラブ株式会社に協賛しております。

毎年開催する応援イベント「きらぼし銀行Day」(2024年は、7月13日に国立競技場にて実施)では、未来の選手たちの育成資金を贈呈しております。



プロ野球 「東京ヤクルトスワローズ」

当社は、2024年より東京ヤクルトスワローズのビジネスパートナーとして協賛しており、5月には明治神宮野球場にて「きらぼしDay」を開催しました。

きらぼしテックは、東京ヤクルトスワローズ公式アプリ内のデジタルウォレットサービス「Swallows Pay」の運営サポートを通じて、ファンの満足度向上および明治神宮野球場内や神宮近隣地域のキャッシュレス化を推進してまいります。



ラグビーリーグワン 「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」

きらぼし銀行は、「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」のホストゲームパートナーとして協賛しております。2024年4月に秩父宮ラグビー場で開催した「きらぼし銀行スペシャルマッチ」では、「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」のホームタウンである江戸川区・船橋市、相手チームのホームタウンである府中市に対して「子どものためのスポーツ振興資金」を贈呈しました。



マラソングランドチャンピオンシップ

当社は、2023年10月15日(日)に開催された「マラソングランドチャンピオンシップ」にアクティブパートナーとして協賛しました。

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



主要財務データ

きらぼし銀行【単体】

(単位：百万円)

科目	2022年 3月期	2023年 3月期	2022年 3月期比	2024年 3月期	2023年 3月期比
経常収益	93,755	110,764	17,008	115,454	4,689
業務粗利益	78,554	85,753	7,199	88,263	2,509
(除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務粗利益】	(78,676)	(90,763)	(12,086)	(91,948)	(1,185)
国内業務粗利益	73,665	88,234	14,568	84,459	△ 3,774
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(73,461)	(85,917)	(12,456)	(86,016)	(98)
資金利益	62,174	69,946	7,771	73,696	3,750
信託報酬	328	395	67	346	△ 49
役務取引等利益	10,972	12,183	1,210	12,089	△ 94
その他業務利益	189	5,708	5,518	△ 1,673	△ 7,381
国際業務粗利益	4,888	△ 2,480	△ 7,368	3,803	6,283
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(5,215)	(4,845)	(△ 369)	(5,932)	(1,086)
資金利益	3,506	4,487	980	7,758	3,271
役務取引等利益	220	204	△ 15	202	△ 1
その他業務利益	1,161	△ 7,171	△ 8,333	△ 4,157	3,014
経費 (除く臨時処理分)	51,406	50,448	△ 957	53,185	2,736
人件費	23,247	22,333	△ 913	22,948	614
物件費	23,757	23,848	90	25,182	1,334
税金	4,401	4,266	△ 134	5,053	786
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) 【実質業務純益】	27,147	35,304	8,156	35,078	△ 226
(除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務純益】	(27,270)	(40,314)	(13,044)	(38,763)	(△ 1,550)
(コア業務純益 (除く投資信託解約損益))	(27,318)	(40,392)	(13,074)	(38,135)	(△ 2,257)
一般貸倒引当金繰入額 ①	1,639	△ 2,562	△ 4,202	△ 2,925	△ 362
業務純益	25,508	37,867	12,359	38,003	135
(うち国債等債券損益(5勘定戻))	(△ 122)	(△ 5,009)	(△ 4,887)	(△ 3,685)	(1,324)
臨時損益	497	△ 1,306	△ 1,804	△ 1,016	289
不良債権処理額 ②	4,734	4,617	△ 117	4,869	251
貸出金償却	－	－	－	91	91
個別貸倒引当金繰入額	4,402	4,238	△ 163	4,156	△ 81
債権売却損	△ 0	－	0	△ 28	△ 28
偶発損失引当金繰入額	△ 36	126	162	1	△ 124
信用保証協会責任共有制度負担金	359	240	△ 118	627	387
その他不良債権処理額	9	12	2	19	7
貸倒引当金戻入益 ③	－	－	－	－	－
償却債権取立益	44	74	29	284	209
株式等関係損益	4,421	4,811	390	6,339	1,528
株式等売却益	7,138	5,667	△ 1,470	8,137	2,470
株式等売却損	2,430	855	△ 1,574	1,766	910
株式等償却	286	－	△ 286	31	31
その他臨時損益	766	△ 1,575	△ 2,341	△ 2,771	△ 1,196
経常利益	26,006	36,561	10,555	36,986	424
特別損益	△ 162	1,569	1,731	△ 178	△ 1,747
税引前当期純利益	25,844	38,130	12,286	36,807	△ 1,323
法人税等合計	7,359	10,704	3,344	6,506	△ 4,198
法人税、住民税及び事業税	4,119	7,037	2,917	7,649	612
法人税等調整額	3,240	3,666	426	△ 1,143	△ 4,810
当期純利益	18,484	27,426	8,942	30,301	2,874
与信関係費用 ①+②-③	6,373	2,054	△ 4,319	1,943	△ 110

きらぼし銀行【連結】

(単位：百万円)

科目	2022年 3月期	2023年 3月期	2022年 3月期比	2024年 3月期	2023年 3月期比
経常収益	99,266	109,618	10,352	117,944	8,325
経常利益	30,488	34,512	4,023	34,323	△ 188
親会社株主に帰属する当期純利益	22,651	25,068	2,417	27,364	2,295

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	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
連結経常収益	94,031	93,352	108,348	125,291	138,331
連結粗利益	73,742	72,197	79,081	82,811	91,641
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(68,812)	(70,953)	(79,203)	(89,482)	(95,486)
資金利益	54,608	57,499	61,947	68,407	78,653
信託報酬	156	150	328	395	346
役務取引等利益	13,835	11,666	15,277	16,759	18,193
その他業務利益	5,141	2,881	1,528	△ 2,750	△ 5,551
経費 (除く臨時処理分)	54,227	55,111	56,454	57,788	63,150
与信関係費用	11,865	8,462	6,482	2,258	2,081
貸出金償却	166	27	9	19	107
個別貸倒引当金繰入額	7,287	7,704	4,485	4,583	4,447
その他与信関係費用	4,411	731	1,986	△ 2,344	△ 2,474
株式等関係損益	△ 1,843	4,201	826	4,646	6,319
持分法による投資損益	17	24	6,540	3,569	16
その他	△ 3,476	△ 4,625	1,431	△ 206	223
経常利益	2,347	8,224	24,943	30,774	32,968
特別損益	5,909	△ 124	△ 172	1,093	△ 219
税金等調整前当期純利益	8,256	8,099	24,771	31,867	32,749
法人税等合計	597	3,938	6,588	10,798	7,124
法人税、住民税及び事業税	3,861	1,551	4,865	7,907	8,896
法人税等調整額	△ 3,264	2,387	1,722	2,891	△ 1,771
当期純利益	7,659	4,161	18,183	21,069	25,625
非支配株主に帰属する当期純利益	2	－	－	△ 80	△ 27
親会社株主に帰属する当期純利益	7,657	4,161	18,183	21,150	25,652

連結対象会社数

科目	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
連結子会社数	15	16	15	17	18
持分法適用会社数	1	2	3	3	3

財務指標等

科目	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
連結自己資本比率 (%)	8.65	8.73	8.38	8.09	8.25
1株当たり純資産 (円)	7,880.94	8,416.05	8,742.59	9,025.41	10,244.37
1株当たり当期純利益 (円)	244.21	128.87	591.20	693.00	839.60
1株当たり配当金 (円)	60	60	75	115	145
連結ROE (%)	2.60	1.37	5.77	6.54	7.41

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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
(資産の部)		
現金預け金	936,273	1,157,591
コールローン及び買入手形	9,640	5,238
買入金銭債権	58,527	72,311
商品有価証券	861	1,061
金銭の信託	2,867	4,508
有価証券	856,976	927,806
貸出金	4,706,163	4,821,294
外国為替	4,519	4,857
リース債権及びリース投資資産	24,853	28,333
その他資産	73,708	77,650
有形固定資産	55,971	59,913
建物	15,435	19,583
土地	33,037	33,037
リース資産	1,675	1,638
建設仮勘定	1,580	431
その他の有形固定資産	4,241	5,223
無形固定資産	12,922	17,636
ソフトウェア	6,565	8,277
のれん	2,985	4,417
リース資産	148	138
その他の無形固定資産	3,222	4,803
退職給付に係る資産	18,400	34,693
繰延税金資産	7,049	1,940
支払承諾見返	5,971	5,526
貸倒引当金	△ 32,557	△ 26,863
資産の部合計	6,742,149	7,193,503
(負債の部)		
預金	5,625,386	5,830,294
譲渡性預金	9,500	71,000
コールマネー及び売渡手形	448,139	654,868
債券貸借取引受入担保金	184,751	155,252
借入金	79,786	53,936
外国為替	258	1,012
社債	7,008	5,848
信託勘定借	－	609
その他負債	50,696	46,202
賞与引当金	1,670	1,815
役員賞与引当金	155	176
株式報酬引当金	374	389
退職給付に係る負債	75	82
役員退職慰労引当金	67	118
ポイント引当金	74	95
睡眠預金払戻損失引当金	259	174
偶発損失引当金	883	885
特別法上の引当金	0	0
繰延税金負債	116	83
支払承諾	5,971	5,526
負債の部合計	6,415,177	6,828,373
(純資産の部)		
資本金	27,500	27,500
資本剰余金	150,968	150,974
利益剰余金	151,399	172,896
自己株式	△ 1,198	△ 936
株主資本合計	328,669	350,434
その他有価証券評価差額金	△ 5,121	1,696
繰延ヘッジ損益	－	△ 397
土地再評価差額金	△ 242	△ 242
為替換算調整勘定	25	40
退職給付に係る調整累計額	3,573	13,561
その他の包括利益累計額合計	△ 1,765	14,658
新株予約権	13	9
非支配株主持分	55	27
純資産の部合計	326,972	365,129
負債及び純資産の部合計	6,742,149	7,193,503

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
経常収益	125,291	138,331
資金運用収益	71,669	83,868
貸出金利息	57,294	66,294
有価証券利息配当金	12,581	16,028
コールローン利息及び買入手形利息	100	196
預け金利息	1,070	799
その他の受入利息	623	548
信託報酬	395	346
役務取引等収益	20,556	22,196
その他業務収益	7,845	1,743
その他経常収益	24,823	30,176
償却債権取立益	75	284
その他の経常収益	24,748	29,892
経常費用	94,516	105,362
資金調達費用	3,262	5,215
預金利息	1,482	2,809
譲渡性預金利息	2	8
コールマネー利息及び売渡手形利息	72	154
債券貸借取引支払利息	1,473	1,975
借入金利息	203	116
社債利息	14	39
その他の支払利息	12	111
役務取引等費用	3,797	4,002
その他業務費用	10,595	7,294
営業経費	57,947	63,339
その他経常費用	18,913	25,509
貸倒引当金繰入額	1,844	1,345
その他の経常費用	17,069	24,163
経常利益	30,774	32,968
特別利益	1,941	－
固定資産処分益	199	－
退職給付信託返還益	1,520	－
国庫補助金等受贈益	221	－
特別損失	847	219
固定資産処分損	198	219
減損損失	461	－
固定資産圧縮特別勘定繰入額	187	－
税金等調整前当期純利益	31,867	32,749
法人税、住民税及び事業税	7,907	8,896
法人税等調整額	2,891	△ 1,771
法人税等合計	10,798	7,124
当期純利益	21,069	25,625
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△ 80	△ 27
親会社株主に帰属する当期純利益	21,150	25,652

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	21,069	25,625
その他の包括利益	△ 10,086	16,423
その他有価証券評価差額金	△ 9,306	6,797
繰延ヘッジ損益	△ 675	△ 397
為替換算調整勘定	0	14
退職給付に係る調整額	△ 103	9,987
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 2	20
包括利益	10,983	42,048
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,064	42,076
非支配株主に係る包括利益	△ 80	△ 27

東京きらぼしフィナンシャルグループ

役員（2024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 株式会社東京都民銀行入行
2014年 6月 同行 執行役員 融資統括部長
2015年 6月 同行 執行役員 日本橋支店長
2017年 6月 同行 取締役常務執行役員
株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2018年 5月 当社 代表取締役副社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取 **現職**
2020年 6月 当社 代表取締役社長 **現職**



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

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



代表取締役 専務執行役員 **グループCRO**
野邊田 覚

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



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
2019年 6月 当社 社外取締役 **現職**
2021年 4月 東京商工会議所 常任参与



社外取締役
野村 修也

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



常勤監査役
坪井 克哉

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



取締役 常務執行役員
三浦 毅

■ 略歴
1985年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2014年10月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）経営企画部長
2017年 6月 株式会社東京都民銀行 取締役常務執行役員
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
2022年 6月 当社 取締役
2023年 6月 同社 取締役常務執行役員 **現職**
2024年 4月 株式会社U I 銀行 代表取締役 会長 **現職**



取締役 常務執行役員
吉野 岳志

■ 略歴
1992年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2021年 4月 株式会社きらぼし銀行 執行役員神田中央支店長
2022年10月 当社 監査部長
2023年 4月 同社 経営企画部長
株式会社きらぼし銀行 取締役執行役員
2023年 6月 当社 取締役執行役員 経営企画部長
2024年 4月 株式会社きらぼし銀行 取締役 常務執行役員 **現職**
2024年 6月 当社 取締役 常務執行役員 **現職**



社外取締役
高橋 ゆき

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



監査役
内田 秀樹

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



社外監査役
稲葉 喜子

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



社外監査役
東道 佳代

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

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

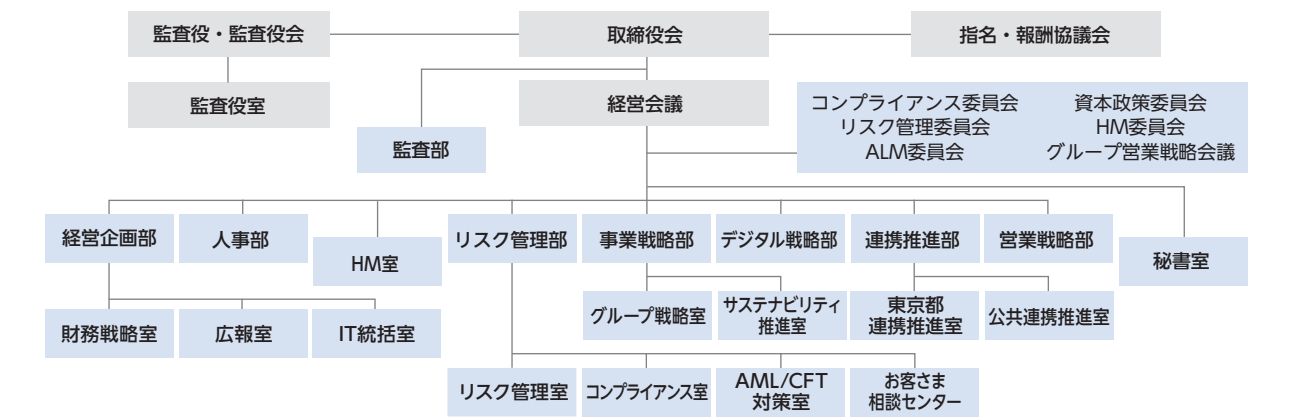
常務執行役員 安田 信幸 常務執行役員 中野 良明 執行役員 増村 智彦 執行役員 加賀見 彰之 執行役員 眞野 勤

会社概要（2024年3月31日現在）

東京きらぼしフィナンシャルグループ

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

組織図（2024年7月1日現在）



きらぼし銀行

役員（2024年7月1日現在）



取締役頭取（代表取締役）
渡邊 壽信



取締役 常務執行役員（代表取締役）
吉野 岳志



取締役 常務執行役員
増村 智彦



取締役 常務執行役員
石田 卓也



取締役 執行役員
小橋 孝生

監査役	
常勤監査役	内田 秀樹
監査役	奈良田 徹
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	保谷 邦之
常務執行役員	小勝 基弘
常務執行役員	米田 和紀

執行役員			
執行役員	鈴木 章二	執行役員	堀越 洋
執行役員	木村 智勇	執行役員	佐藤 雅史
執行役員	上原 敦	執行役員	川村 秀輝
執行役員	土井 武敏	執行役員	菅谷 拓

UI銀行

役員（2024年7月1日現在）

代表取締役会長	三浦 毅
代表取締役社長	安田 信幸

取締役専務執行役員	増村 智彦
取締役専務執行役員	大和田 健二
取締役常務執行役員	高木 文隆
取締役	野邊田 覚

常勤監査役	奈良田 徹
監査役	坪井 克哉
社外監査役	柴田 誠
社外監査役	福澤 俊彦

会社概要（2024年3月31日現在）



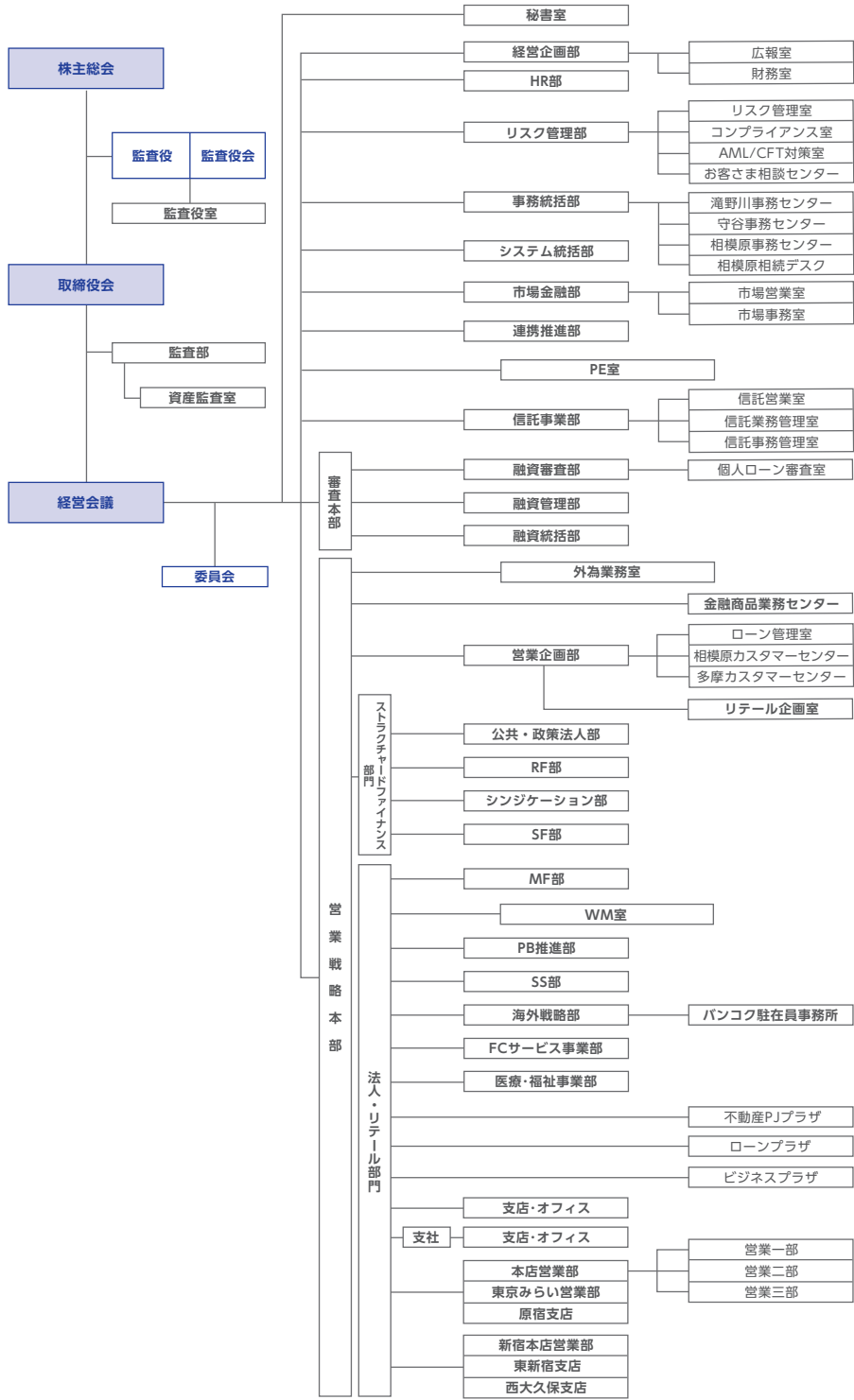
商号	株式会社きらぼし銀行 (英文名称：Kiraboshi Bank, Ltd.)
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
発足	2018年5月 ※創立は1924年12月となります。
資本金	437億円
総資産	7兆0,792億円
店舗数	164店舗



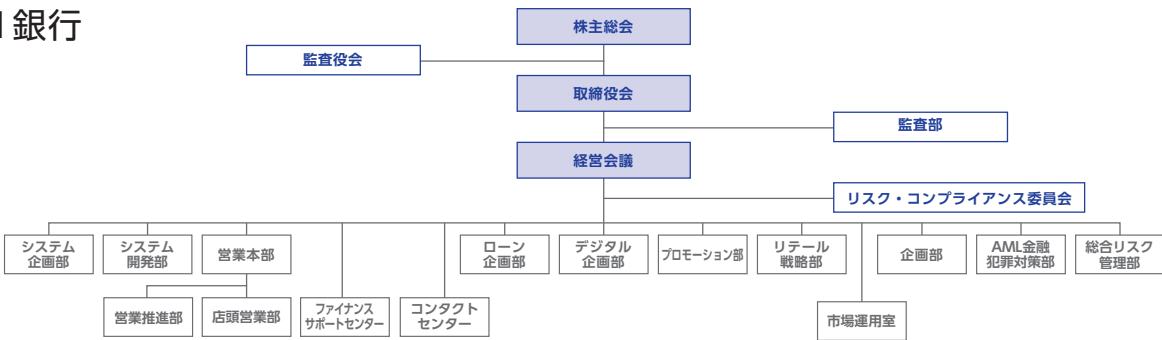
商号	株式会社 UI 銀行 (英文名称：UI Bank Co.,Ltd.)
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立	2020年10月30日 ※開業は2022年1月となります。
資本金	66億円
総資産	4,143億円

組織図（2024年7月1日現在）

きらぼし銀行



UI銀行





東京きらぼしフィナンシャルグループ

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

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



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

2024年7月発行