TOKYO Kiraboshi Financial Group 2025

統合報告書 —— ディスクロージャー誌 2025

東京きらぼしフィナンシャルグループ

TOKYOに、つくそう。

トーキョーの星は、空の下にある。

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

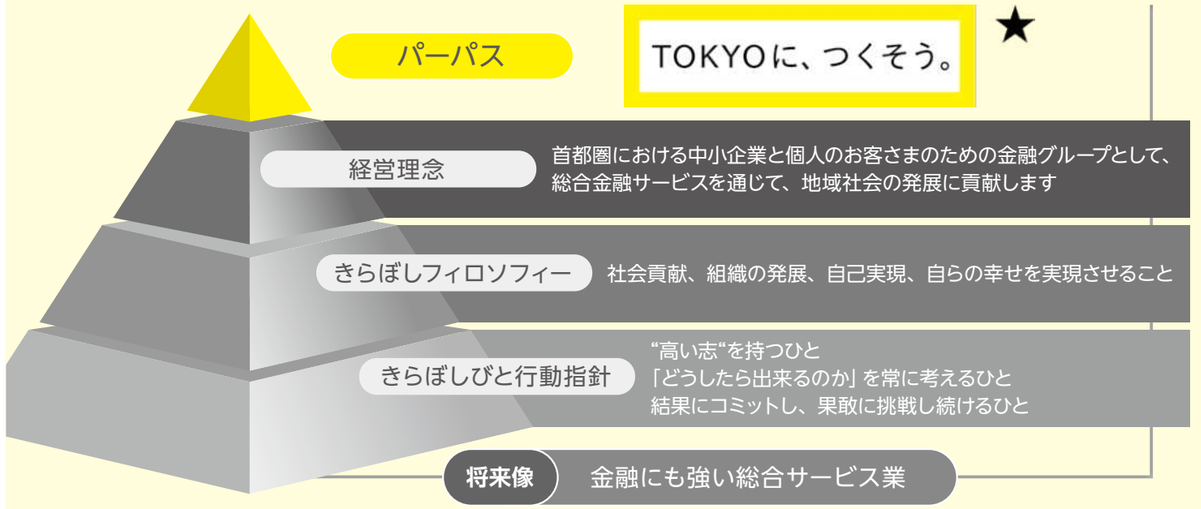
ロゴデザインの由来
明るく鮮やかなイエローは輝きの色。そして積極性や強い意志を表します。星は遠い空にあって輝いているもの。そこに人は思いを重ねます。囲みのフォルムや星の位置を変化させながら、わたしたちのメッセージを発信していきます。

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」とは、東京を中心とした首都圏を地盤とし、きらぼしグループがさまざまな価値を提供するすべての人々・地域・課題などを象徴的に表したものです。

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改めて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（マテリアリティ） P. 24
パーパス浸透への取組み P. 47

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
きらぼしグループの変革への取組み …… 9
きらぼしグループを支える人材・マーケット・ネットワーク …… 11

価値創造ストーリー
価値創造プロセス …… 13
財務ハイライト／中期経営計画の財務目標（KGI） …… 15
非財務ハイライト …… 16
CFOメッセージ …… 17
中期経営計画（2024～2026年度）の進捗状況 …… 23

価値創造に向けた戦略
グループ戦略 …… 25
金融事業 …… 26
デジタル事業 …… 29
ソリューション事業 …… 31
プロモーション・海外事業 …… 33
きらぼしグループの営業戦略 …… 35
法人戦略 …… 37
個人戦略 …… 39
デジタル戦略 …… 41

価値創造を支える経営基盤
人的資本経営 …… 43
パーパス浸透への取組み …… 47
〈ガバナンス対談〉取締役会の機能発揮の強化に向けて …… 49
コーポレート・ガバナンス …… 52
リスク管理・コンプライアンスへの取組み …… 59
サステナビリティへの取組み …… 63
ステークホルダーとのコミュニケーション …… 71

会社情報
主要財務データ …… 75
役員一覧 …… 79
きらぼしグループ　会社一覧 …… 81

編集方針

当社グループでは、パーパス「TOKYOに、つくそう。」のもと、地域社会の持続的な発展に向けた価値創造に取組んでいます。当社は、その具体的な取組みをすべてのステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に、本統合報告書を作成いたしました。

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

トップメッセージ



未来に向けて
選ばれる存在であり続けるために、
グループ総合力で、
すべてのステークホルダーに
つくします。

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

当期純利益は313億円
中期経営計画最終年度の目標を
2年前倒しで達成

2025年3月期決算では、当社グループの連結当期純利益が前年同期比で22.2%増（+57億円）の313億円となりました。これは2024年4月からスタートした第3次中期経営計画（2024年度～2026年度）の最終年度の目標300億円を2年前倒しで達成したことになります。その要因の一つとして、本業収益に相当する「顧客向けサービス業務利益」が前年同期比で3.3%増（+8億円）の259億円となった点に、私は注目しています。

日銀が2024年に金融政策を緩和から引き締めに転じ、政策金利を引き上げる中、国内では金利上昇が鮮明になってきました。きらぼし銀行の貸出金利息については、政策金利上昇の効果がまだそれほど現れていませんが、一方で預金利息はすでに増加しており、先行してコスト負担が高まっている状況にあります。これは一般に政策金利の引き上げに際して、預金金利が上昇した後に貸出金利が上昇するという遅効性が見られるからです。

それでも顧客向けサービス業務利益が伸びた背景として、貸出の質的向上が挙げられます。コンサルティングを通じて事業承継やM&Aなど、難易度の高い案件に取組むことが可能になりました。単に貸出残高を増やすのではなく一定の利回りを確保した上で、手数料収入などと組み合わせた複合的な貸出を増やせるようになったことが、本業収益の増加につながったと評価しています。

RORA（リスクアセット利益率）向上や
粘着性のある預金の増加へ
収益構造を転換して収益力を強化する

第3次中期経営計画では、「収益力強化と収益構造の見直し」「更なる効率化」「自己資本の充実」という3つの施策に重点的に取組み、企業価値の一層の向上を目指しています。このうち1つ目の「収益力強化と収益構造の見直し」では、当社グループの連結ROEときらぼし銀行を除くグループ会社利益の向上を目指し取組んでいます。

収益に関しては、単に収益額を増やすだけでなく、RORA（リスクアセット利益率）を意識した収益構造、すなわち資本をなるべく使わずに収益を伸ばす姿勢が求められます。引き続き事業承継やM&Aなどの案件に積極的に取組み、質の高いコンサルティング機能の提供を通じて手数料収入を拡大していくことが重要です。2024年3月期と2025年3月期を比較すると、RORAが0.64%から0.77%に向上したのに伴い、ROEも7.41%から8.51%に向上しました。2026年度のROEの目標を前倒しで達成することができ、リスク・アセットコントロールの成果は着実に現れていると言えます。

預金の獲得競争が激化している昨今、デジタルバンクでは競争力のある金利を提示しないと預金が集まらないのが実情です。当社グループのデジタルバンク、UI銀行でも先行して預金利息の支払い負担が高まっており、2024年8月、12月にそれぞれ取扱いを開始した住宅ローンや投資用不動産ローンを積み上げましたが、預金金利の上昇分をカバーしきれず、2025年3月期決算において通期黒字化は果たせませんでした。2026年3月期に黒字化するためには、比較的長期間にわたって滞留する「粘着性のある預金」をいかに積み上げるかが重要です。給与や年金の受取口座、ローンの返済用口座などを増やすことで、預金が自然と集まる状況をつくり、収益構造を変えていくことがUI銀行の大きな課題です。

当社グループでは基本的に、人を介する必要がない金融サービス業務はUI銀行が非対面で行い、お客さまのご相談にフェイス トゥ フェイスで応じるソリューション活動はきらぼし銀行が行います。ただし、デジタルが苦手なお客さまには、きらぼし銀行の店舗までご来店いただき、私たちがデジタルのサポートを行うことでUI銀行をご利用いただくことも可能です。こうした「デジタルとリアルを融合したサービス提供」が当社グループならではの特徴であり、その強みを存分に活かしていくことが重要です。

13拠点にコンサルティング人員を集約
人材育成や意識改革の面でも効果を発揮

2つ目の重点施策の「更なる効率化」では、2024年から店舗機能の見直しに取組んでいます。きらぼし銀行には現在約100の有人拠点がありますが、このうち13拠点に渉外活動を担う営業人員を集約し、それ以外の店舗は預金や為替などの窓口業務に徹する体制を整えていきます。事業承継やM&Aといった難易度の高い案件では、ある程度の専門的なスキルや経験が必要となりますが、それを100カ所で同時展開しようと思っても、各店舗で人材を十分に確保することができません。集約した13拠点からコンサルティングを展開すれば、ニーズがあるお客さまに対しては全店的なお声がけが可能になります。

経験値の高い営業人員を集約することで、そのノウハウが営業人員すべてに浸透していくことも期待できます。OJTを通じて若手職員の教育が進んだり、営業人員の間で良い意味の競争原理が働くなど、すでに人材育成や意識改革の面でも効果は現れ始めています。また、13拠点ならば本部やグループ会社から専門の担当者を一人か二人ずつ、それぞれに派遣することが可能です。

トップメッセージ



お客さまのニーズに応じて、事業承継やM&Aなどに関する専門的な業務にいつでも共に携わることができるため、コンサルティング営業の質は必然的に向上していくと考えられます。

3つ目の重点施策の「自己資本の充実」では、自己資本を増やすことに力点を置いています。自己資本比率を高めるためには、貸出などのアセットを減らしてリスクアセットを小さくするという方法もありますが、私たちは現状のアセット水準の中で毎年、最大の収益を上げ、成長する姿を見せていくことを重視しています。収益が拡大すれば自己資本も大きくなるため、おのずと自己資本比率は高まることになります。

資本の中身も重要です。例えば利益で積み上げた資本と、将来的に償還しなければならない優先株式とでは、資本の質が異なります。優先株式の償還が完了すれば、株主の皆さまに還元できる機運が高まるので、ビジネス環境や内部留保の蓄積状況、自己資本比率の推移を踏まえながら、いち早い実現を目指していきます。

現オーナーに後継問題を率直に尋ねる事業承継コンサル営業のアプローチ

当社グループは「金融にも強い総合サービス業」を将来像に掲げていますが、その原点は3行の合併によってきらぼし銀行がスタートした2018年にあります。当時の私たちは高コスト・低収益・低資本という3つの課題を抱えていました。これらの課題を解決するとともに、10年後、20年後も持続可能な金融グループをどのようにつくっていくのか――。そうした議論の中で生まれたのが、銀行に加えて銀行以外のサービス機能もグループとして備えることで、お客さまのあらゆるニーズにお応えするという方針だったのです。

金融にも強い総合サービス業を目指すにあたっては、お客さまの悩みごとや課題を的確に捉えて解決していくコンサルティングが柱となります。2018年の合併時、きらぼし銀行の営業といえば貸出を増加したり、投資信託などの金融商品を販売することが中心でした。大多数の役職員が、貸出が増えなければ収益は上がらないという既成概念から脱することができずにいました。それから7年が経過した現在、コンサルティングがグループ内に浸透し、お客さまとのアプローチ・お取引の起点となっていることに大きな手応えを感じています。

過去1年間、とくに注力してきた取組みが、事業承継のコンサルティングです。私たちの営業店がある東京圏では、人口がそれほど大きく減っているわけではないものの、少子高齢化は確実に進行しており、事業法人の数も減少しています。事業を次の世代につなげていかないと、地域の産業がどんどん衰退してしまうことになりかねません。

具体的には、きらぼし銀行の営業人員が各事業法人の現オーナーに、将来的な後継者についての考えを率直にお尋ねするアプローチをとっています。以前は経営者に対して事業承継の話を持ち出すのはタブー視されていましたが、今日ではそういうこともありません。「私たちがお客さまの会社と将来にわたってお取引を続けていく中で、事業承継の問題は重要ですので、ぜひお話をさせてください」という形で、スムーズなアプローチが実現しています。

事業承継は、金融グループとしてさまざまな領域でサポートすることができます。現オーナーが保有している会社の株式を後継者に譲渡する際には、資金需要が伴います。場合によっては当社グループのきらぼしキャピタルがいったん株式を引き受けることもできます。

株式を売却した現オーナーの資産運用についても、不動産や債券などの金融資産を購入するなどのお手伝いをします。事業承継を模索する中でM&Aの必要性が生じた場合も、きらぼしコンサルティングなどのチームがM&Aをサポートします。また、当社グループには総合リース業の東京きらぼしリースや、人事総務・経理部門の効率化をサポートするきらぼしビジネスオフィスサービスといった専門会社もあり、事業承継のコンサルティングを入口として、さまざまな事業ニーズにお応えすることが可能になっています。

スタートアップのネットワークを広げるハブ的な役割を当社グループが担う

この1年間に注力してきたもう一つの取組みとして、スタートアップ企業の育成があります。地域金融機関として地域経済の発展に資するためには、産業集積地である東京圏といえども、新しい産業を創出していくことが必要不可欠です。スタートアップ企業が投資家などに自社のプレゼンテーションを行う「きらぼしピッチ」を2021年度より毎月開催しているほか、2024年からは名古屋市に開業した国内最大級のスタートアップ施設「STATION Ai」に参画しています。2025年には東京都が主催するアジア最大級のスタートアップ・カンファレンスにも参画しました。海外金融グループとの連携により、海外スタートアップ企業の日本進出と、日本スタートアップ企業の海外進出を双方向で支援する取組みも行っています。

スタートアップ企業は、自らの力だけでビジネスを確立するというよりは、「産官学金」にまたがる多種多様な分野の人々がネットワークをつくり、その後押しも受けながら新しいビジネスを拡大していく側面が強いと言えます。そうしたネットワークを広げるためのハブ的な役割を当社グループが担えるようになっており、スタートアップ企業の経営者の間でも相応の評価をいただいていると認識しています。

2026年度には50億円の利益貢献をきらぼし銀行以外で担うことが目標

金融持株会社である東京きらぼしフィナンシャルグループを含めて、当社グループは現在22の会社で構成されています。大別すると「金融事業」「デジタル事業」「ソリューション事業」「プロモーション・海外事業」の4つから成る事業ポートフォリオを有しており、お客さまのさまざまなニーズにお応えできる事業分野は、ほぼ網羅することができました。

箱はつくりましたが、お客さまの評価はこれからです。今後は個々の会社が事業の質的向上に取組むことで、事業ポートフォリオの高度化を図っていくことがきわめて重要です。いずれの事業においても、お客さまに

トップメッセージ

サービスの質を同業他社と比較していただき、当社グループを選んでいただけるようになって初めて、一定の成果が得られたと見なすことができます。その点では、まだまだ道半ばという認識です。

事業ポートフォリオの高度化へ向けて、2025年度には30億円、2026年度には50億円の利益貢献を、きらぼし銀行以外で担うことを目標としています。東京きらぼしフィナンシャルグループと、きらぼし銀行を除いた20社で50億円の利益を上げるとすると、1社当たり平均2.5億円であり、決して無理な数字ではありません。

なお、当社グループは2025年3月に大阪オフィスを開設しました。大阪には元来、2022年から2023年にかけてグループに加わったきらぼし債権回収とアイティーシーの各支店がありました。このたびUI銀行が関西電力にBaaSを活用して銀行サービスを提供することとなり、それを機会にきらぼし銀行ときらぼしコンサルティングも含めて、グループの機能を大阪オフィスという一つの拠点に集約しました。

同様にきらぼし債権回収の元支店と集約する形で、2024年7月にはきらぼしコンサルティングが名古屋オフィスを開設しました。こちらはスタートアップ施設「STATION Ai」の開業に合わせて、名古屋にスタートアップの拠点を置くことが狙いです。TOKYOのみならず、大阪や名古屋にもグループの機能を多角的に展開しており、こうした取組みも事業ポートフォリオの高度化につながると考えています。

投融資先の脱炭素の進捗状況を無料診断
DX化においては内製化がキーワードに

サステナビリティへの取組みとして、当社グループはScope1・2における2030年度までのカーボンニュートラル達成と、Scope3における投融資先のGHG（温室効果ガス）排出量削減支援にコミットしています。2024年度からは、きらぼし銀行がNTTデータと連携し、同社が提供するGHG排出量算定プラットフォームである「C-Turtle®」をご紹介する取組みを始めました。反響は非常に大きく、お客さまからは効率的にCO_2の排出量を算定し削減をめざすことができるサービスとしてご好評いただいています。

また、私たち自身の持続可能性という意味では、当社グループがDX化を推進する上で「内製化」が大きなキーワードとなります。デジタル開発のスピードアップやコスト削減はもちろん、自らの戦略に沿ったメンテナンスが随時可能であるという点でも内製化は不可欠です。デジタル人材にはソフトウェア開発だけでなく、戦略的な企画立案も求められます。グループ会社のきらぼしシステムで勘定系システムの保守運用にあたっていたメンバーをデジタル開発のチームに組み入れるなど、デジタル人材の確保・育成に取組むとともに、今後とも各グループ会社の企画部門に戦略的な企画の立案ができるデジタル人材をしっかり配置していく考えです。

パーパスの意図がグループ内に浸透
きらぼし銀行の取組みは地域で評判に

第3次中期経営計画の策定と同時に「TOKYOに、つくそう。」を当社グループのパーパスとして制定しました。ブランド戦略として2024年には名刺や名札のデザインを一新したほか、主要ターミナル駅にポスターなどの交通広告を展開するなど、さまざまなメディアを通じて社外向けに情報発信しました。まずはパーパスに対する経営の本気度を示しました。このように本部主導で始まったパーパス戦略ですが、ここにきてその意図するところがグループ内にかなり浸透してきた印象を持っています。

例えばきらぼし銀行の立石支店で、駅前の再開発に伴って昔ながらの飲食店街が取壊された際に、工事現場の白いフェンスが殺風景でもの寂しいという声が、お客さまから寄せられました。そこで立石支店が地元在住のイラストレーターに依頼し、昔の街並みを描いたイラストをフェンスに20枚ほど掲示したところ、それが地域で評判になり、テレビ番組でも取上げられました。この立石支店の取組みは毎年春に開催している当社グループのイベントにおいて、2024年度の地域課題につくす顕著な取組みとして表彰しました。



他の地域では自治体と連携し、きらぼし銀行の店舗を用いて税金相談コーナーをつくるといった活動も進めています。東京圏は大きなマーケットで、地域によって人々が抱える課題もさまざまですが、それらを当社グループの職員が自分ごととして捉え、課題解決を実際の行動に移すことで、お客さまから感謝される場面も増えてきました。こうした取組みが銀行の目標になることは、これまでほとんど無かったと思いますが、それを将来にわたって続けていくことこそが、私たち地域金融機関の存在意義であると考えています。

当社グループが今後も成長していく過程においては、投資家や株主からお客さま、地域社会まで、各ステークホルダーに納得していただける形で得られた価値を還元していく予定です。そして私たちが「TOKYOに、つくそう。」というパーパスを体現し、サステナブルな企業として確固たる地位を築くことによって、すべてのステークホルダーに評価していただける日が来ると信じています。

競争の激しい東京圏において常に選ばれる存在であり続けるために、今後とも質・量の両面でサービスの充実を図ってまいります。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。

きらぼしグループの変革への取組み

2018年5月1日、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しました。この合併により、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。

当社グループは、「金融にも強い総合サービス業」を将来像に掲げており、お客さまの多様化・複雑化するニーズや課題にお応えするため、グループ機能の強化・拡充や国内外の団体・企業との連携を進めてきました。この取組みにより、金融サービスだけでなく、さまざまな分野のサービスを提供できるようになりました。

また、合併前からの経営課題であった「高コスト」「低収益」「低資本」に重点を置き、改善を図ってきました。

当社グループは、昨年制定したパーパス「TOKYOに、つくそう。」のもと、グループ総合力を最大限に活用しながら、金融の常識を超えてお客さまの課題解決にコミットし、地域経済・地域社会の持続的な発展に貢献していくことを目指しています。



2018-2020 第1次中期経営計画

2018 2019 2020

課題と取組み：**高コスト** ➔ 更なる効率化

2014年10月　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年 4月　東京TYフィナンシャルグループと新銀行東京が統合
2017年 4月　**きらぼしコンサルティング**設立
2017年11月　**きらぼしテック**設立

2018年 5月　**東京きらぼしフィナンシャルグループ誕生**
2018年 5月　**きらぼし銀行誕生**
2018年 9月　**きらぼしキャピタル**設立

2019年 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
2019年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年 5月　システム統合（きらぼし銀行）
2020年 6月　本社移転（新宿区➡港区）
2020年 8月　**きらぼしライフデザイン証券**開業
2021年 3月　**きらぼしインシュアランスエージェンシー**を持分法適用会社化

2021-2023 第2次中期経営計画

2021 2022 2023

低収益 ➔ 収益力の強化・収益構造の見直し

2021年 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
2021年 8月　きらぼし銀行と横浜銀行が業務提携「東京・神奈川ソリューションコネクト」を締結
2021年11月　インキュベーション施設「KicSpace HANEDA」グランドオープン
2021年11月　「ララQ（現ララPayプラス）」アプリ提供開始
2022年 1月　**UI銀行**開業
2022年 1月　**信銘冠嘉商務諮詢（北京）**（日中合弁による北京コンサルティング現地法人）を設立
2022年 7月　銀行業高度化等会社として**ビー・ブレーブ**を子会社化
2022年 8月　きらぼし銀行藤沢支店開設
2022年10月　**きらぼし債権回収**を子会社化

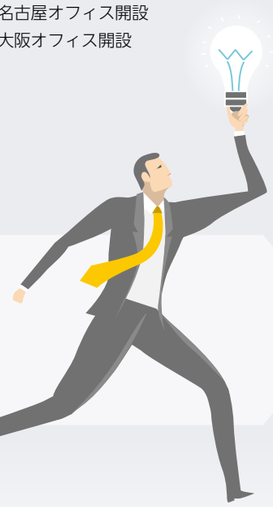
2023年 7月　バンコク駐在員事務所開設
2023年 9月　きらぼし銀行新綱島支店開設
2023年10月　銀行業高度化等会社として**アイティーシー**を**きらぼしシステム**の子会社化
2024年 1月　きらぼし銀行相模原センタービル竣工
2024年 3月　パーパス「TOKYOに、つくそう。」の制定

2024-2026 第3次中期経営計画

2024 2025 2026

低資本 ➔ 自己資本の充実

2024年 7月　名古屋オフィス開設
2025年 3月　大阪オフィス開設

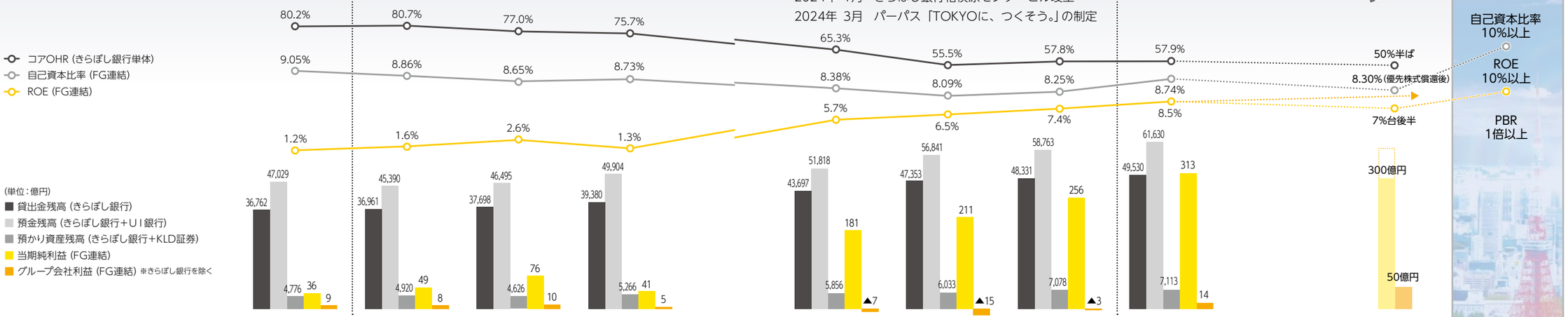


10年後 2033年度

将来像

金融にも強い総合サービス業

自己資本比率 10%以上
ROE 10%以上
PBR 1倍以上



世の中の動き

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
消費税率8%に引上げ	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	マイナンバー制度スタート 日銀マイナス金利導入 女性初の東京都知事誕生	ドナルド・トランプ第45代米国大統領に就任	TPP11が発効 働き方改革法案成立	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	英国がEU離脱 新型コロナウイルスが世界で蔓延 菅内閣発足 東京都知事選挙で小池知事再選	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 岸田内閣発足	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 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 東京都知事選挙で小池知事再選 石破内閣発足	日銀政策金利を0.5%に引上げ ドナルド・トランプ第47代米国大統領に就任	

きらぼしグループを支える人材・マーケット・ネットワーク

高いスキルを持つ専門人材

きらぼしグループでは、高い専門性やスキルを持った多くの人材が、多様化・高度化するお客さまの課題・ニーズにお応えしています。

きらぼし銀行の部署　グループ会社　(2025年3月末現在)

法人・リテール

MF部	20人	取引メイン化推進・事業承継案件に係る営業店支援等を担う部署
WM室	7人	富裕層とのリレーション構築のための活動および営業店支援を担う部署
PB推進部	40人	リテール業務に係る本部営業および営業店支援を担う部署
SS部	6人	創業支援に関する業務を担うとともに、スタートアップの成長のためのアクセラレーションプログラム等を提供する部署
海外戦略部	13人	貿易取引・海外進出など海外関連業務に関するさまざまなビジネスのサポートを担う部署
信託事業部	19人	信託機能を利用したソリューションのご提供、信託代理店としての管理を担う部署
PE室	5人	プライベートエクイティファンド等への出資業務等を担う部署
きらぼしコンサルティング	95人	経営支援やM&A、事業承継、人材開発など幅広い分野のコンサルティングを展開するグループ会社
きらぼしキャピタル	22人	成長ステージに合わせたさまざまなファンドを組成し、幅広い企業に投資を行うグループ会社
きらぼしライフデザイン証券	42人	お客さまの資産形成サポート、ライフプランに合わせた金融ソリューションの提供等を担うグループ会社

ストラクチャード・ファイナンス

SF部	16人	ストラクチャード・ファイナンス案件等の開拓・企画、取引複合化に係る営業店支援等を担う部署
シンジケーション部	37人	シンジケートローンのアレンジャー業務、ストラクチャード・ファイナンス案件のモニタリング等を担う部署
RF部	12人	不動産ノンリコースローン案件等の推進・開拓等を担う部署

肥沃な東京圏マーケット

東京圏は、人口・企業が集積する肥沃で優位性の高いマーケットです。マーケットが大きい分、競争も熾烈ですが、より付加価値の高いサービスを提供することでお客さまの企業価値の向上に貢献します。

	日　本	東京都		神奈川県	
人口（推計）	1億2,380万人 (2024年10月1日)	1,417万人 (2024年10月1日)	〈構成比約11%〉	922万人 (2024年10月1日)	〈構成比約7%〉
国内総生産（名目） 都・県内総生産（名目）	566.5兆円 (2022年度)	120.2兆円 (2022年度)	〈構成比約21%〉	35.1兆円 (2022年度)	〈構成比約6%〉
企業等数 （会社企業＋個人経営）	339.9万企業 (2021年)	42.4万企業 (2021年)	〈構成比約12%〉	19.7万企業 (2021年)	〈構成比約5%〉
事業所数 （民営事業所）	506.2万事業所 (2024年)	77.7万事業所 (2024年)	〈構成比約15%〉	30.9万事業所 (2024年)	〈構成比約6%〉
銀行（国内銀行） 貸出残高	616.2兆円 (2025年3月末)	278.1兆円 (2025年3月末)	〈構成比約45%〉	21.9兆円 (2025年3月末)	〈構成比約3%〉
銀行（国内銀行） 預金残高	999.6兆円 (2025年3月末)	374.4兆円 (2025年3月末)	〈構成比約37%〉	52.5兆円 (2025年3月末)	〈構成比約5%〉

（出所）総務省総務省統計局　政府統計の総合窓口「都道府県、男女別人口-総人口、日本人人口（2024年10月1日現在）」
内閣府「国民経済計算年次推計（2022年度）」、東京都「都民経済計算年報（令和4年度）」、神奈川県「神奈川県県民経済計算（令和4年度）」
総務省「令和3年経済センサス-活動調査」、「令和6年経済センサス-基礎調査　速報集計」
日本銀行「預金・貸出関連統計」

強固な国内ネットワーク

地域に密着した店舗ネットワークと多彩で緊密な産官学金ネットワークを通じて、TOKYOの課題解決に取組むとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを図っております。

店舗ネットワーク（きらぼし銀行）



(2025年3月末現在)

● 店舗

東京都	118店舗
神奈川県	41店舗
埼玉県	3店舗
千葉県	1店舗
計	163店舗〈98拠点〉

● 支社

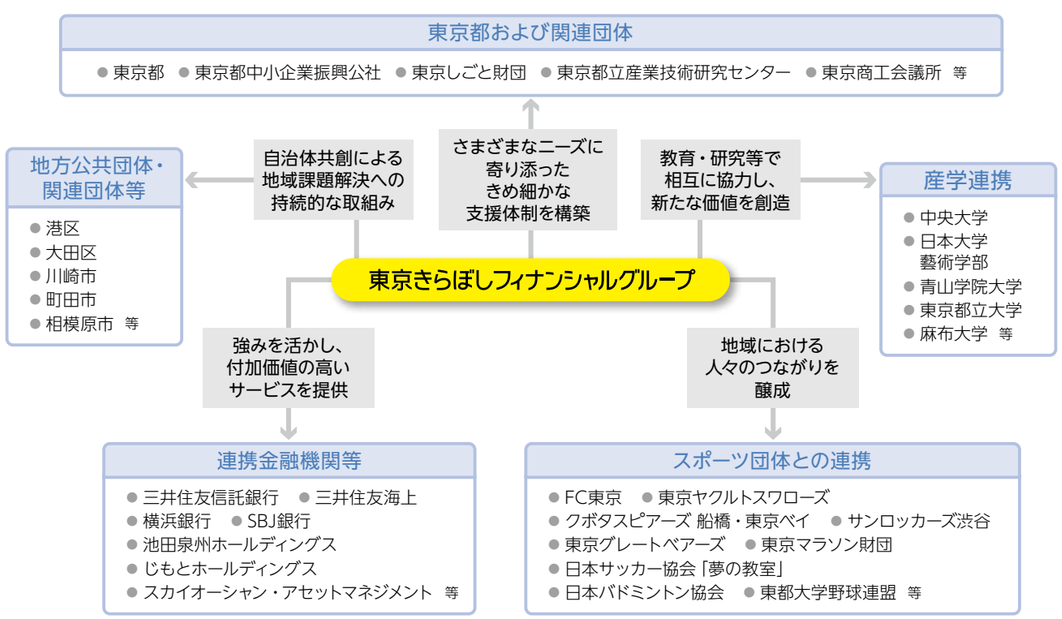
2025年3月末迄開設　6支社
（相模原、日本橋、神田、大和、府中、町田）
2025年4月以降開設　7支社
（城東、池袋、渋谷、新宿、青山、多摩、横浜）

● オフィス、ラウンジ*

（窓口業務の取扱いなし）
オフィス　1か所
（下北沢）
ラウンジ　2か所
（相原、大沼）

＊ラウンジ：資産運用等に関する相談業務およびWeb口座開設等デジタルシフトのサポート業務を行う拠点

産官学金ネットワーク



価値創造プロセス

外部環境

地球環境 気候変動　脱炭素

経済・社会 価値観の多様化　デジタル化の進展

人口動態 少子高齢化　人口減少

金融環境 金利上昇　異業種参入

国際情勢 地政学の不安定化　米国の関税政策

Input
活用する経営資源

財務資本

●自己資本	3,517億円
●貸出金残高	4兆9,530億円
●預金残高	6兆1,630億円
●預かり資産残高	7,113億円
●PEファンド出資額（LP）	712億円

人的資本

●専門人材	991人
●デジタル人材	400人
●女性管理職比率	18.9%

知的資本

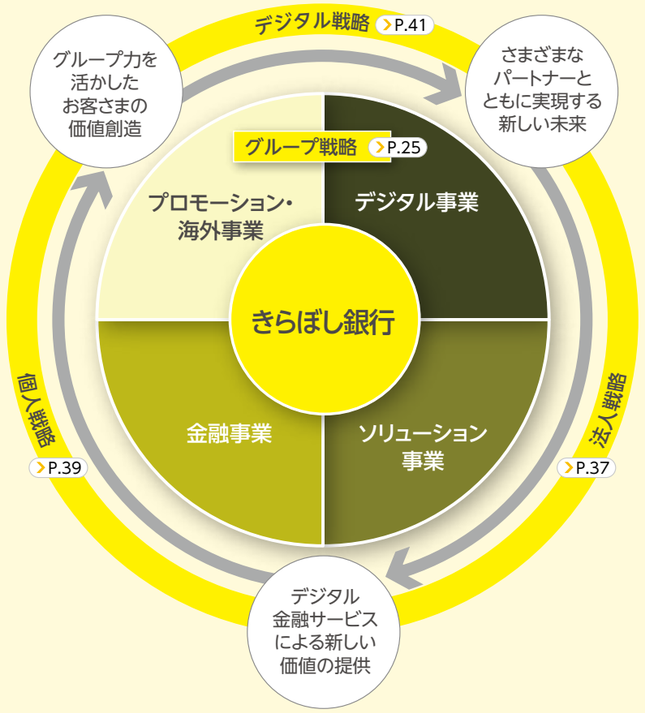
- コンサルティング機能
- 専門的な金融手法
- 信託機能
- フィンテックとの連携

社会・関係資本

- きらぼしグループの総合力
- 地域特性に合わせた店舗機能
- アジアネットワーク
- ビジネスパートナーとのリレーション

ビジネスプロセス

TOKYOに、つくそう。 ★



- 人的資本経営 P.43
- コーポレート・ガバナンス P.52
- リスク管理・コンプライアンスへの取組み P.59
- サステナビリティへの取組み P.63

Output
2024年度実績

経営目標

●当期純利益（FG連結）	313億円
●グループ会社収益（FG連結）	14億円 *きらぼし銀行を除く
●ROE（FG連結）	8.5%
●コアOHR（きらぼし銀行単体）	57.9%
●自己資本比率（FG連結）	8.7%

人的資本

●一人当たりコア業務粗利益（きらぼし銀行単体）	40.2百万円
●ウェルビーイングサーベイ結果	3.38pt／5.00pt

持続可能な社会の実現

●事業承継・事業再生に関するファイナンス実行	68件／706億円
●Scope1・2 2024年度までの削減率（2013年度比）	81.1%削減
●サステナブルファイナンス実行額	270億円

新たな社会価値や産業の創造

●スタートアップ支援施策実施件数	31件
●日本企業の海外展開支援先数	188先

デジタル化の進展に伴う課題への対応

●【UI銀行】預金	16.9万先／6,952億円
●【UI銀行】ローン	2,453先／559億円

Outcome
社会価値創造

個人のお客さま

- デジタルとリアルの融合により新しい価値を提供し、生活の質や利便性を向上
- インフレ環境下での資産運用、資産防衛

法人のお客さま

- 多様かつ専門的なソリューションの提供により企業価値を向上
- 持続的成長の支援

株 主

- 長期的な企業価値の向上
- 継続的かつ安定的な配当の実施

ビジネスパートナー

- パートナーとしての相互成長
- 新技術・新サービスの認知度向上

職 員

- きらぼしびととしての成長
- パーパスの具現化

地域社会

- 課題解決に向けた協力・協働
- 新事業の創出

環 境

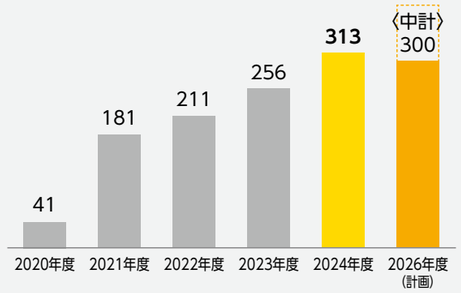
- 地球の持続可能性の向上

財務／非財務ハイライト

財務ハイライト／中期経営計画の財務目標（KGI）

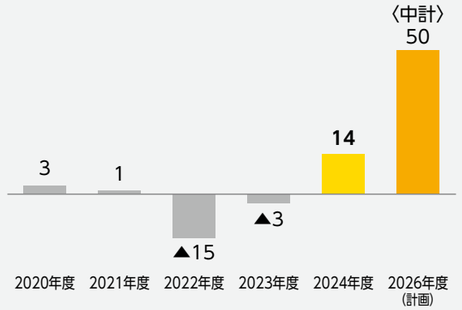
1. 当期純利益〈FG連結〉（単位：億円）

きらぼし銀行の貸出金利息、有価証券利息配当金が増加したことなどにより313億円を計上し、中期経営計画の最終年度の目標を2年前倒しで達成しました。



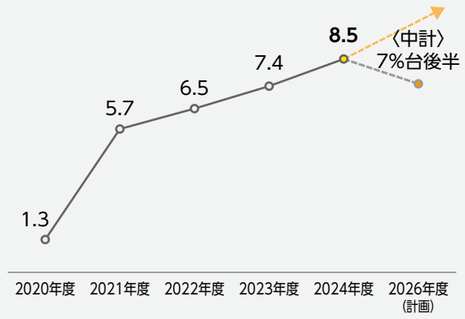
2. グループ会社利益〈FG連結〉（単位：億円） ＊きらぼし銀行を除く

デジタル事業の赤字縮小および金融事業・ソリューション事業の増益により、14億円の黒字に転じました。



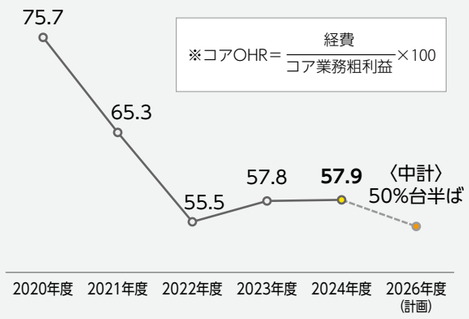
3. ROE〈FG連結〉（単位：%）

収益性、資本効率性、健全性のバランスを取った運営を行った結果、前年同期比+1.1ptの8.5%となりました。



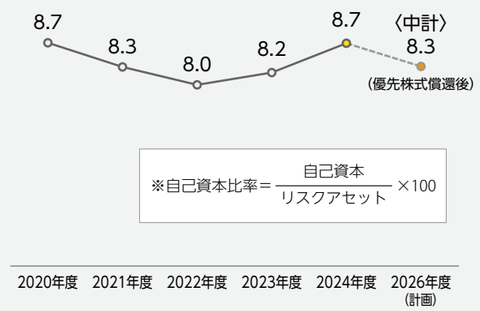
4. コアOHR〈きらぼし銀行単体〉（単位：%）

コア業務粗利益が増加した一方、物件費等経費が増加したため、57.9%となりました。



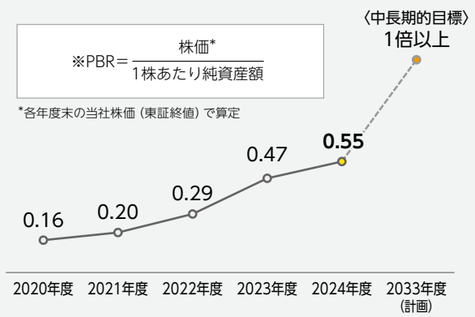
5. 自己資本比率〈FG連結〉（単位：%）

リスクアセットが増加した一方、利益の積上げにより自己資本が増加したため、前年同期比+0.5ptの8.7%となりました。



参考 PBR（株価純資産倍率）（単位：倍）

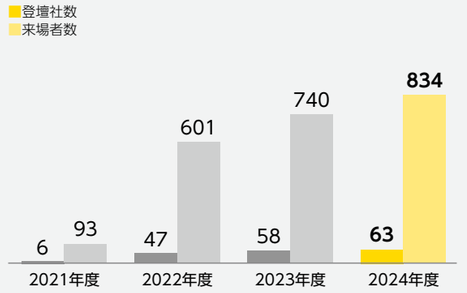
収益力強化やリスク・アセットコントロール等によるROEの向上に加え、株主資本コストの低減等によりPBRの改善を目指しています。



非財務ハイライト

きらぼしピッチ登壇社数・来場者数（単位：社、人）

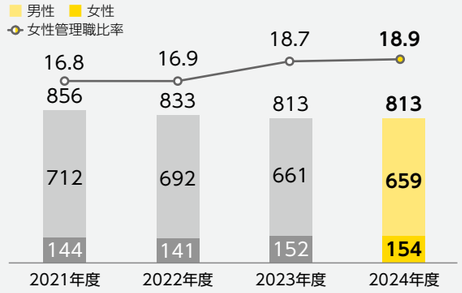
「東京からユニコーン企業を創出する」というスローガンのもと「KicSpace HANEDA（羽田イノベーションシティ内）」を活用したピッチイベントを毎月開催しています。



女性管理職*比率〈きらぼし銀行〉（単位：人、%）

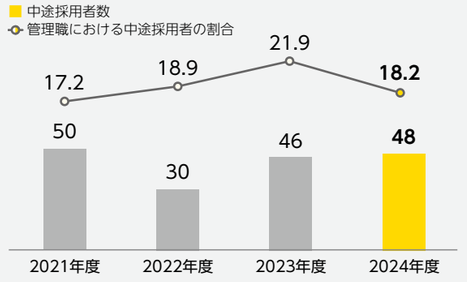
＊管理職：課長級以上

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います。



中途採用者数および管理職*における中途採用者の割合〈きらぼし銀行〉（単位：人、%） ＊管理職：課長級以上

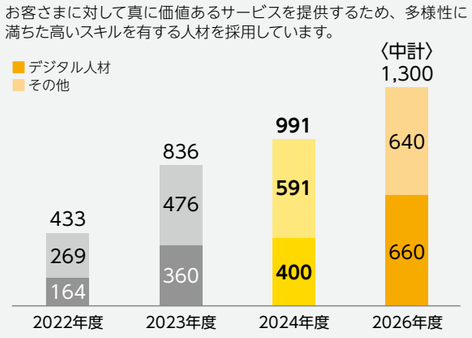
ダイレクトリクルーティングによる採用や、高校卒のデジタル人材候補の採用など、さまざまなバックグラウンドを持つ専門人材の獲得を強化しています。



専門人材*〈FG〉（単位：人）

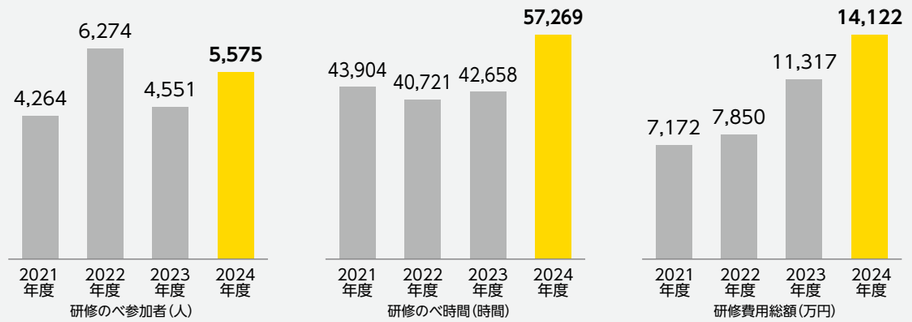
＊専門人材：「デジタル」「プライベートバンキング」「法人ファイナンス」「コンサルティング」の4分野における専門人材

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しています。



研修*のべ参加者数・のべ時間および費用総額〈きらぼし銀行〉 ＊研修：新入社員研修、キャリア研修、階層別研修等

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、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投資を行っております。



CFOメッセージ



新たな成長ステージに向けた企業価値向上の取組み

代表取締役 副社長 グループCFO　常久 秀紀

1. 2024年度決算と2025年度決算の見通し

地政学に起因する不透明感を抱えつつも、金利ある世界に回帰する中、2024年度の国内経済は、堅調な個人消費や企業業績に支えられ、緩やかな回復基調を辿りました。

このような環境下、当社は貸出においては低収益性資産から高収益性資産への入替を通じた、RORA (Return on Risk-weighted Assets、リスクアセット利益率) を重視した運営を継続する一方で、デジタルリテールで顧客基盤の拡大を図るとともに、取引先企業の事業承継などの社会課題にもしっかりと対応してきました。

その結果、貸出金利息の増加やファンド収益の増加、デジタル事業をはじめとしたグループ各社の収益力向上で、FG連結当期純利益は313億円と計画を大きく上回り、中期経営計画に掲げる300億円の連結当期純利益水準を2年前倒しで達成しました。

資本配分については、短期投資と中長期投資のバランスを取って、重点戦略領域への経営資源投入で、将来の成長戦略に向けての加速を図り、資本効率を意識した運営で、ROEは前年比+1.1pt向上しました。

また、アセットコントロールによりリスク・リターンの最適化を図り、2024年度の自己資本比率は前年比改善、目標を上回り8.7%となりました。

2025年度のFG連結当期純利益の水準は、緩やかな景気回復が継続する見通しの中、政策金利は0.5%水準の横ばいの前提で、前年比+17億円の330億円を見込んでいます。

ROEについても、継続して適切なアセットコントロールを行い、堅調に推移する見通しです。

金額単位：億円	2023年度	2024年度	
	実績	実績	前年同期比
当期純利益（FG連結）	256	313	+ 57
グループ会社利益（FG連結）※	▲3	14	+ 18
ROE（FG連結）	7.4%	8.5%	+ 1.1pt
コアOHR（きらぼし銀行単体）	57.8%	57.9%	+ 0.0pt
自己資本比率（FG連結）	8.2%	8.7%	+ 0.4pt

※きらぼし銀行を除く

● 円金利上昇時の収益影響

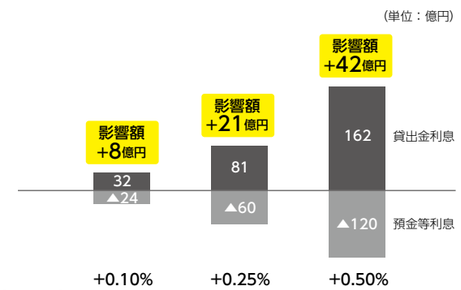
円金利上昇による影響としては、貸出と預金の利息が増加します。

この預貸金利息は（貸出金利息収入から預金利息支払いを控除したもの）、政策金利が0.1%上昇するときらぼし銀行単体で約8億円の増加、0.5%上昇すると（政策金利1.0%水準）、42億円の増加が見込まれます。

これまでの発想や活動を見直し、「金利ある世界」にしっかりと対応しています。

金利上昇の影響試算

■ 政策金利が上昇した場合の預貸金利息への影響額



【前提条件】
- 政策金利が0.1%上昇した場合の年間（12か月）の試算値
- きらぼし銀行単体の影響（UI銀行の預貸金の影響は考慮せず）
- 貸出金および預金の残高は、2025年度末の想定値

2. 企業価値向上に向けた取組み

企業価値向上に向けた取組みについては、市場評価としての株価純資産倍率（PBR）の向上に向けて、RORAの改善と財務レバレッジのコントロールを通じてROEを改善するとともに、資本コストの抑制と期待成長率の向上によってPERを上げていく双方のアプローチが重要と認識しています。

ROEの改善に向けて、最適な経営資源配分を通して事業ポートフォリオの成長を図り、FG当期純利益の成長を実現しました。また、経費とリスクアセットを適切にコントロールし、資本をより効率的に活用するためにアセットポートフォリオの入替と資本の最適配分を図っています。

資本の最適配分については、資本コストに対するリターンの意識を浸透させ、低採算アセットの削減によって捻出された資源を中堅・中小企業向けビジネス等の成長が期待できる事業や、中長期的な成長が見込める事業に投入し、適切なリスクテイクを行いながらリターンの向上を目指しています。

PERの要素である期待成長率は、それぞれの事業における戦略や目指す利益水準を、適切に開示することで高めていきます。現状の当社資本コストは6~7%程度と認識しておりますが、事業ポートフォリオの進化と持続的な安定収益の計上による更なる経営基盤の強化により低減を図ります。

規律ある資本運営でROEの持続的向上とPERの成長を通じて、株主価値の向上に努めます。また、当社は、持続可能な社会やデジタル化の進展に向けての課題をマテリアリティと定めて取組んでおり、今後も収益の一部を社会価値創造分野に投入し、経済価値との両立を目指します。

PBR向上に向けたロジックツリー

					2023年度	2024年度（中計1年目）	2026年度（中計最終年度）
PBR	ROE	RORA	収益力強化（右記①）	① 事業ポートフォリオの進化 ● 最適な経営資源配分 ● 適切なリスク・リターン確保	当期純利益（FG連結）	245億円	313億円 … 300億円
			経費コントロール（右記②）	② 経費コントロール ● ベース経費削減 ● 必要なDX投資や成長領域経費を計上	OHR	57.8%	57.9% … 50%台半ば
			リスク・アセットコントロール（右記③）	③ リスク・アセットコントロール ● 低採算から高採算アセットに切り替え ● 地域活性化事業にアセット配賦	RORA	0.6%	0.7% … 0.6%
		財務レバレッジ	株主還元の充実（右記④）	④ 資本政策、株主還元の充実 ● 内部留保の蓄積、キャピタルアロケーション ● 資本健全性・株主還元・優先株式償還のバランス	自己資本比率	8.2%	8.7% … 8.3%*
			最適リスク資本配賦（右記①、④）				
	PER	株主資本コスト	株主資本コストの低減	✓ 事業ポートフォリオの分散と進化 ✓ 持続的安定収益（β低減） ✓ アセットコントロールによる事業リスク低減	資本コスト	6~7%	
		期待成長率	期待成長率の上昇	✓ 地域社会への貢献とサステナ経営の進化 ✓ 成長戦略の開示 ✓ 人的資本経営の充実	PER	約5倍	

*優先株式償還後

PBRの分解：PBR ＝ ROE × PER

ROEの分解：ROE ＝ RORA × 財務レバレッジ

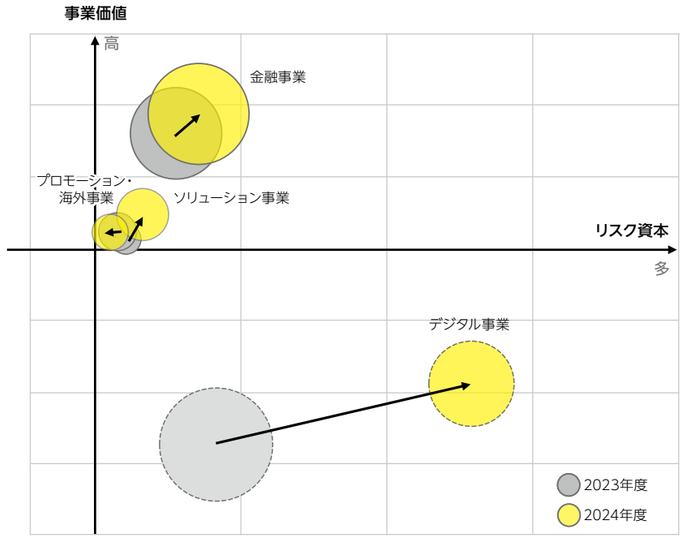
CFOメッセージ

2-1. 事業ポートフォリオの進化

当社では、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、資本コストを意識したグループ各事業のPDCAを行っています。

ＵＩ銀行ときらぼしテックを軸としたデジタル事業は、2024年度は赤字となりましたが、2025年度においては黒字を見込んでいます。デジタル、金融、ソリューション事業などの相乗効果により、デジタルとリアルが融合したデジタルリテールビジネスを展開し、金融サービスと非金融サービスの統合でお客さまの課題解決に貢献できるよう取組んでいます。

プロモーション・海外事業においては、取引先の海外進出やマーケティング戦略の展開をきめ細かく支援しています。



※円のサイズは事業別利益規模（デジタル事業の破線円は利益がマイナスの値）

デジタル事業
- ▶ 収益が改善し、事業価値向上
- ▶ 25年度黒字化を見込み、事業価値プラスを目指す
- ■ ＵＩ銀行　■ きらぼしテック

金融事業
- ▶ 金融事業とコンサル等の非金融事業が融合したメイン化取引の推進で事業価値向上
- ■ 東京きらぼしリース
- ■ きらぼしキャピタル
- ■ きらぼしライフデザイン証券
- ■ きらぼし債権回収
- ■ きらぼしインシュアランスエージェンシー
- ■ きらぼしJCB
- ■ きらぼし信用保証
- ■ 八千代信用保証

ソリューション事業
- ▶ グループ連携による経営コンサルやDXソリューションの提供により利益が拡大し、事業価値向上
- ■ きらぼしコンサルティング
- ■ きらぼしシステム
- ■ アイティーシー
- ■ きらぼしビジネスオフィスサービス

プロモーション・海外事業
- ▶ 取引先の海外進出やマーケティング戦略の展開をきめ細かく支援
- ■ ビー・プレーブ
- ■ きらぼしビジネスサービス
- ■ 綺羅商務諮詢（上海）
- ■ 信銘冠嘉商務諮詢（北京）
- ■ KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM

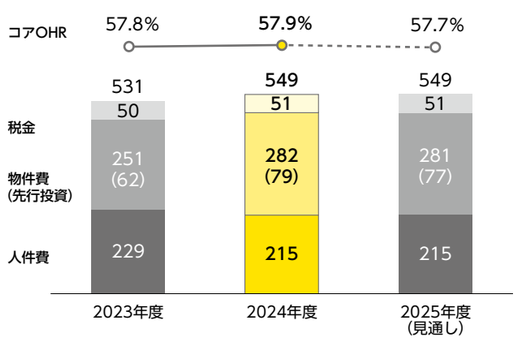
2-2. 経費コントロール

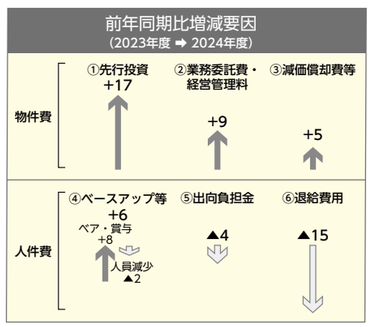
経費コントロールについては、店舗の効率化や支社制導入による生産性向上を図るため、前向きなIT投資を実施し、投入した投資を将来の成長につなげています。

2024年度の経費は、このようなDX投資や将来の成長領域につながる先行投資を行ってきたことから、物件費が前年比増加しました。人件費はベースアップ等で増加する一方、退職給付費用の減少要因などがあり、前年比減少しています。

2024年度は、先行投資による生産性の向上が実現された結果、経費は増加しましたがOHRは前年同水準の57.9%の水準です。

コアOHR・経費（金額単位：億円）





2-3. リスク・アセットコントロール

ROE向上に向けて、RORAを中心に据えたフレームワークを構築し、リスク・リターン向上にこだわったリスクアセットのコントロールを継続して行っています。

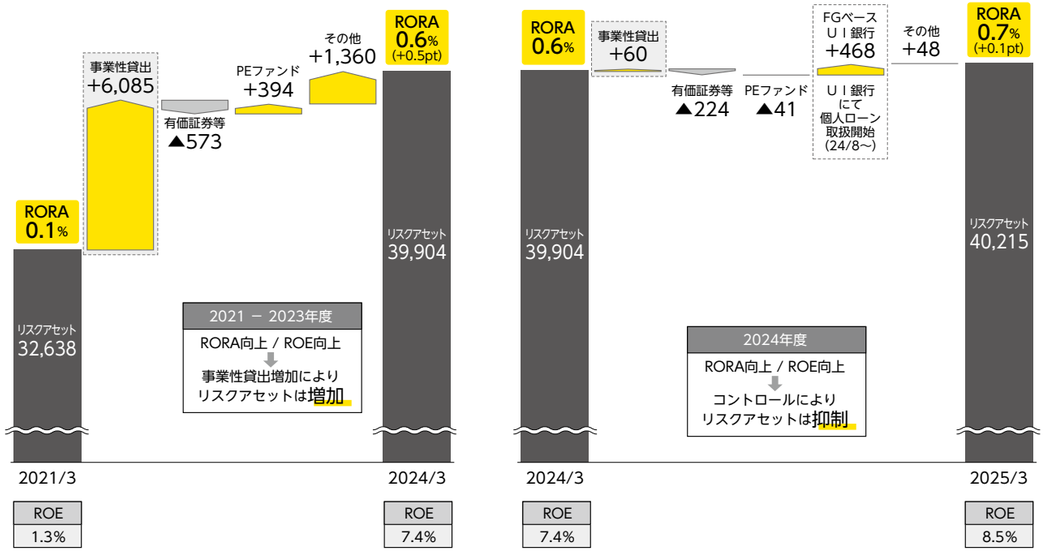
前中計期間は（2021～2023年度）、事業性ファイナンス（LBOファイナンスやノンリコースローン）の積上げ等で、リスクアセットが大きく増加しましたが、2024年度はアセットコントロールによりリスクアセットの増加を抑制しています。

LBOファイナンス等の一部については、他社への債権譲渡を行いつつ実行と回収の回転で、一定のフィー収入を確保しています。戦略的に意義のある貸出に重点的に資源配分するなど、メリハリのきいたアセット配分を行い、お客さまの事業承継などの経営課題に対するソリューションとしては、エクイティ投資領域にアセットを振り向けています。中長期的な成長につながるエクイティ投資は、全体のバランスを考慮してアセット配分を行っています。

有価証券は、金利動向を見極めつつ慎重運用を行っており、2024年度のリスクアセットは減少しています。

2024年度は、個人ローンの取扱いを開始したＵＩ銀行のリスクアセットが増加しましたが、グループ全体最適のアセットアロケーションを目指しています。収益性と自己資本比率の健全性のバランスを踏まえ、更なるリスクアセット対比リターンの向上に向けて、グループ一体でのフィービジネスの取組みなど、バランスシートに依存しないビジネスを強化しています。

リスクアセット推移（金額単位：億円）



※1「FGベースＵＩ銀行」は、ＵＩ銀行単体の信用リスクアセットからきらぼし銀行向け貸出および預け金のリスクアセットを控除した金額
※2 事業性貸出および有価証券等は、ＵＩ銀行のリスクアセットは含まず

CFOメッセージ

2-4. リスク・アセットコントロール（カテゴリー別）

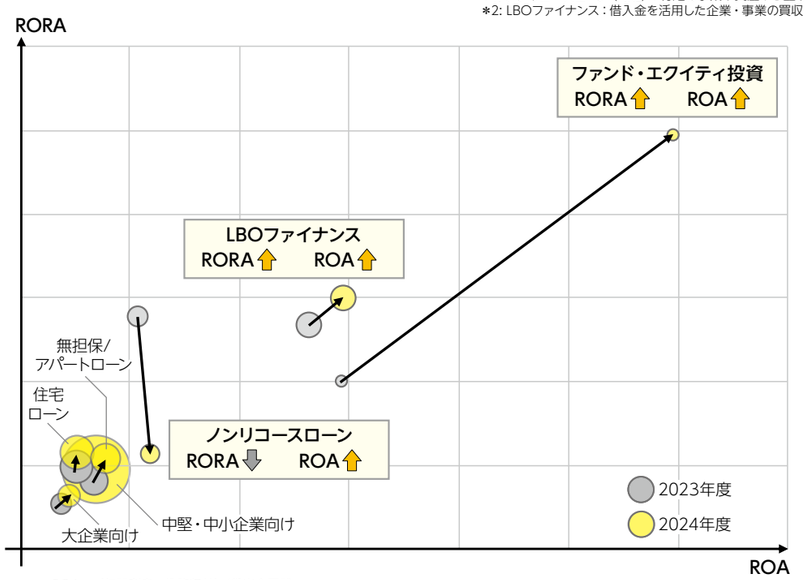
図はROAとRORAの関係を表したものです。リスクカテゴリーごとのアセットコントロールで、リスク・リターンを高めるアセットポートフォリオを構築しています。

2024年度のRORAは、LBOファイナンスやお客さまの事業承継ニーズに対応したエクイティ投資において向上しましたが、ノンリコースローンについてはバーゼルⅢ対応によるリスク・ウェイトの増加で低下しました。

中堅・中小企業の貸出については、RORAを意識した運営を継続する一方で、取引先企業に寄り添いさまざまな経営課題を解決する取組みを行っています。大企業向け貸出は、戦略的意義や採算等を考慮して対応しています。

これからも、きめ細かいリスク・アセットコントロールで、RORAの向上に努めていきます。

＊1: ノンリコースローン（NRL）：特定の事業や資産から生じるキャッシュフローのみを返済原資とするローン
＊2: LBOファイナンス：借入金を活用した企業・事業の買収



	RORA	ROA
中堅・中小企業向け	↑	↑
無担保/アパートローン	↑	↑
住宅ローン	↑	↑
大企業向け	↑	↑
ノンリコースローン	↓	↑
LBOファイナンス	↑	↑
ファンド・エクイティ投資	↑	↑

※ROA ：(年間利息＋役務収益)／貸出金平残
RORA：(年間利息＋役務収益)／リスクアセット
※円のサイズは残高規模

2-5. 資本運営

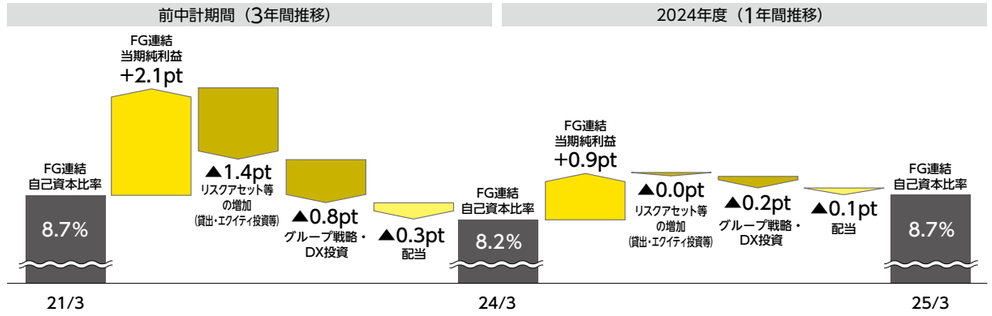
2024年度は、アセットや投資をバランスよくコントロールし収益力が向上した結果、内部留保が蓄積し自己資本比率が2023年度の8.3%から8.7%に向上しました。

自己資本の健全性を維持しながら、資本効率を意識して高成長領域に投資を行い、「健全な自己資本の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」、「株主還元」の3つのバランスをとった資本運営を基本としています。

2025年度においても、規律ある資本運営を行い、「資本効率の高い短期的投資」と「中長期的な成長に向けたビジネスプラットフォームをつくるための投資」を適切に行います。

株主還元は、引き続き、継続的かつ安定的な配当実施を基本方針とし、優先株式償還に向けての内部留保を着実に積み上げていきます。

今後も機動的に資本配賦を行い、バランスの取れた資本運営を継続して、一層の企業価値向上を目指します。



3. 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、本中計期間中に（2024～2026年度）、簿価ベースで40%程度削減を目指し、2023年度の簿価残高約150億円が、2026年度には約90億円となる見通しです。2024年度は、▲14億円（▲9.2%）の削減を実施しました。

政策保有株式削減を通じて創出される資本を有効活用し、優先株式償還に向けて内部留保を積上げるとともに、お客さまの課題や社会課題の解決に必要な取組みを強化してまいります。

株主・投資家の皆さまから理解され信頼を得ることを目指すとともに、さまざまな議論をさせていただくことを通じて、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図ります。

引き続き、アセットコントロールによるリスク低減を行い、持続的な安定収益を計上することで資本コスト低減も意識しながら、適切な情報開示に努め、株主・投資家の皆さまとの対話の拡充を図ってまいります。

政策保有株式（上場株式）残高（金額単位：億円）

※きらぼし銀行で保有する政策保有株式の残高
※純資産比率はFG連結純資産に占める割合

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

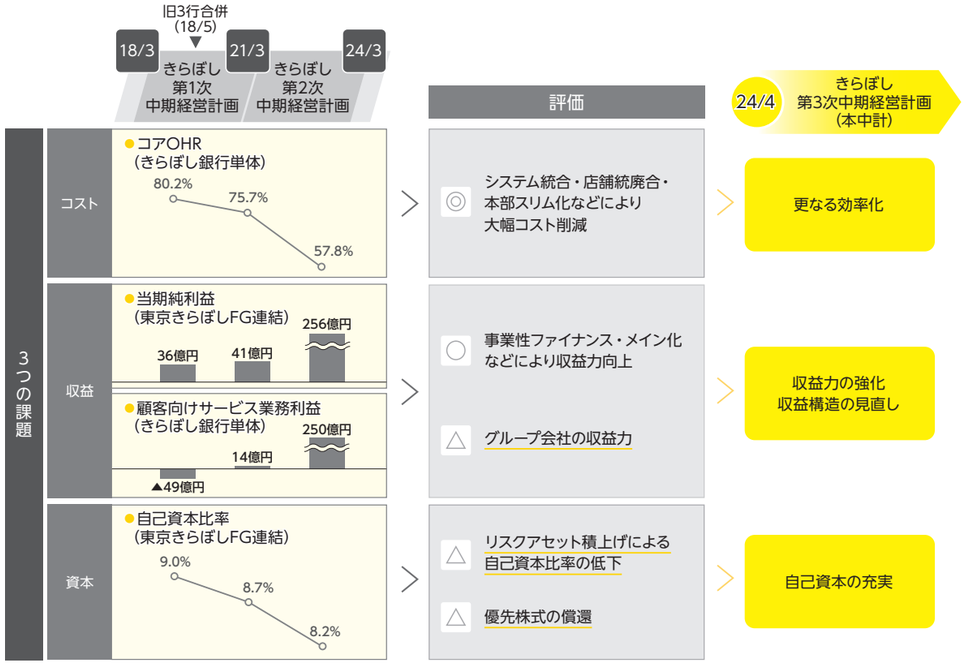
市場環境次第では前倒しの償還完了も検討

(※1) 三井住友信託銀行 150億円　(※2) 東京都 400億円

中期経営計画（2024～2026年度）の進捗状況

中期経営計画の概要

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。2024年度からスタートした第3次中期経営計画では、新たに制定したパーパス「TOKYOに、つくそう。」のもと、3つの課題に対する成長戦略を着実に実行するとともに、サステナブルな社会の実現に向け社会課題の解決に貢献してまいります。



● 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、法人・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、お客さま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、お客さまとリアルで接点を持てる場を活用しながら、UI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。

● 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、UI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さま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。

● 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上で、FG連結自己資本比率を8.3%（2026年度）とする計画です。

経営目標（KGI）の進捗と評価

きらぼしグループでは、本中期経営計画において持続的な企業価値向上の観点から5つの財務指標を経営目標（KGI）とし以下のように設定しています。

2024年度の進捗評価では、グループ会社利益において進捗の遅れがあったため、対応策を検討しました。グループシナジー最大化の実現と計画達成に向けグループ一丸となり取組んでまいります。

※評価：◎…大幅達成、○…達成・ほぼ達成、△…課題あり

主要目標（KGI）	2023年度〈実績〉	2024年度〈実績〉	前年同期比	評価（※）	2026年度〈中計〉
当期純利益（FG連結）	256億円	313億円	+57億円	◎	300億円
グループ会社利益（FG連結）*きらぼし銀行を除く	▲3億円	14億円	+18億円	△	50億円
ROE（FG連結）	7.4%	8.5%	+1.1pt	○	7%台後半
コアOHR（きらぼし銀行単体）	57.8%	57.9%	+0.0pt	○	50%台半ば
自己資本比率（FG連結）	8.2%	8.7%	+0.4pt	○	8.3%*

＊優先株式償還後

成長戦略
【収益力の強化と収益構造の見直し】 ● グループ戦略 P.25 ● 法人戦略 P.37 ● 個人戦略 P.39 ● デジタル戦略 P.41
【更なる効率化】 ● 店舗戦略 P.40
【自己資本の充実】 ● 財務戦略 P.17

マテリアリティの選定ならびにKPIの進捗と評価

きらぼしグループでは、持続的な成長に向けて取組むべき社会課題を、本中期経営計画においてパーパスの観点からマテリアリティ（重要課題）として選定し、解決に向けた対応および取組み指標としてのKPIを以下のように設定しています。

2024年度の進捗評価では、3つのKPIで課題を認識したため、現状分析を行い問題点と原因を特定し、改善策を検討しました。UI銀行による口座連携の促進、BaaSによる連携拡大など着実に実行し計画達成に向けて進んでまいります。

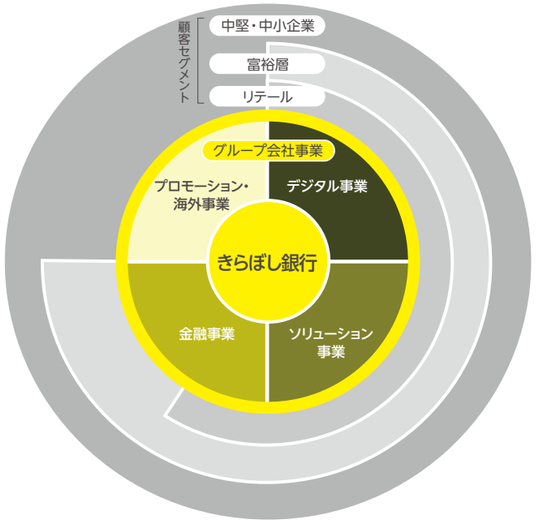
※評価：◎…大幅達成、○…達成・ほぼ達成、△…課題あり

取組むべき社会課題と対応（マテリアリティ）		経営目標達成に向けたKPI（2024～2026年度累計目標）	2024年度〈実績〉	評価（※）	2026年度〈中計〉
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 ● 中小企業の脱炭素事業 ● 医療（経営）支援 ● 高齢者・子育て世代支援	FA（M&A）実施件数	32件	○	30件
		事業承継・事業再生に関するファイナンス実行〈件数〉	68件	○	120件
		事業承継・事業再生に関するファイナンス実行〈金額〉	706億円	○	1,800億円
		Scope1･2　2026年度末までの削減率（2013年度比）	81.1%削減	○	80%削減
		サステナブルファイナンス実行額	270億円	○	1,000億円
		金融資産5千万円以上先数	4,186先	○	4,000先
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	中小・零細企業に対するファクタリング実行額	3.8億円	△	50億円
		スタートアップ支援施策（新規事業創出、事業化支援等）実施件数	31件	○	100件
		スタートアップ企業の海外展開支援先数	23先	◎	30先
		日本企業の海外展開支援先数	188先	○	300先
		海外企業の東京進出支援先数	53先	◎	30先
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・若者の金融サービス支援 ● 外国人の金融サービスへのアクセス確保	【UI銀行】預金〈先数〉	16.9万先	△	70万先
		【UI銀行】預金〈金額〉	6,952億円	○	7,800億円
		【UI銀行】ローン〈先数〉	2,453先	○	6,000先
		【UI銀行】ローン〈金額〉	559億円	○	2,200億円
		【UI銀行】BaaS先の年間収益額（きらぼしテックと連携）	0億円	△	8.5億円

グループ戦略

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

お客さまニーズに、リース・資産運用・ファイナンス等の金融事業を中心に対応

デジタル事業

圧倒的な利便性とコスト競争力でデジタルソリューションを提供

ソリューション事業

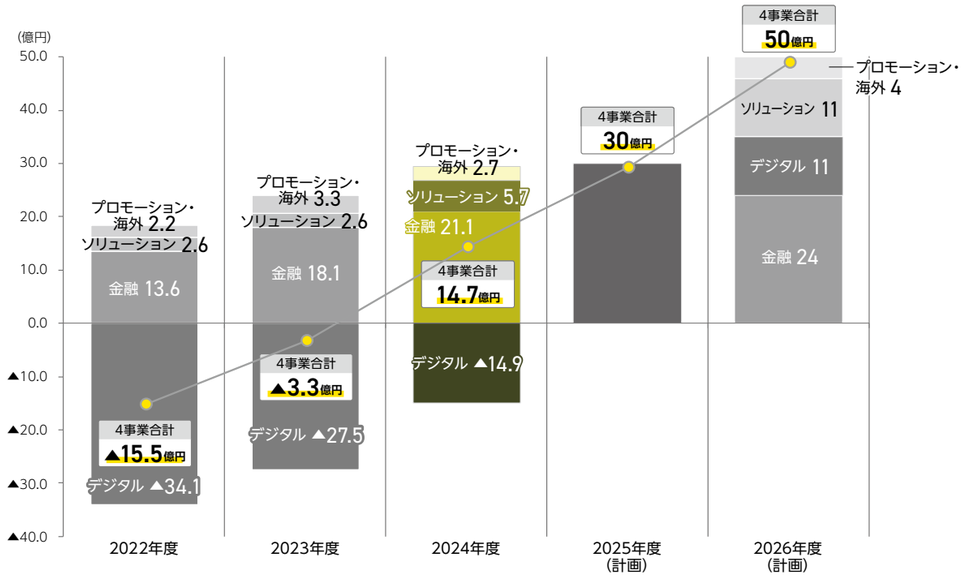
お客さまの課題に、付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供

プロモーション・海外事業

販路拡大に資するプロモーション展開を支援

事業別グループ会社利益推移

2024年度のきらぼし銀行を除くグループ会社利益は、最大の課題であったデジタル事業の赤字縮小、および金融事業・ソリューション事業の増益により、前年同期比で18億円増加し、14億円の黒字に転じました。今後は、グループ経営の最重要課題の一つであるＵＩ銀行の黒字化を中心に、更なるグループ会社利益の強化を図ってまいります。



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	信用保証業務	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

金融事業　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います。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おり、医療・福祉分野のお客さまのご支援にも力を入れています。

当社の強み

きらぼし銀行の医療・福祉事業部と協業し、医療・介護分野のお客さまへ積極的にリースを行っています。

ソリューション例

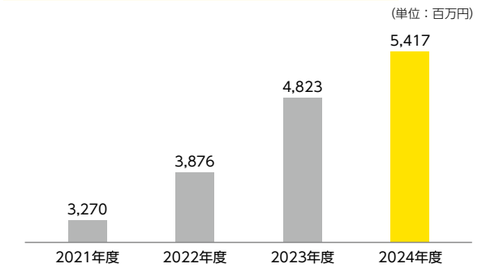
- リース
- 自動車リース
- 割賦販売
- 支払委託
- きらぼしSDGsリース
- 日本型オペレーティングリース（JOLCO）
- 仕入サポート
- ファクタリング

取組事例

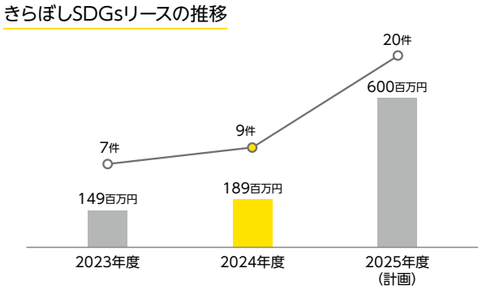
きらぼしSDGsリース（寄付型）の取組み

環境対策として、きらぼしSDGsリースを利用いただいたお客さまのリース物件金額の0.2%をSDGsに取組む団体へ寄付しております。

医療・福祉分野のお客さま向けリース残高の推移



きらぼしSDGsリースの推移



グループ戦略

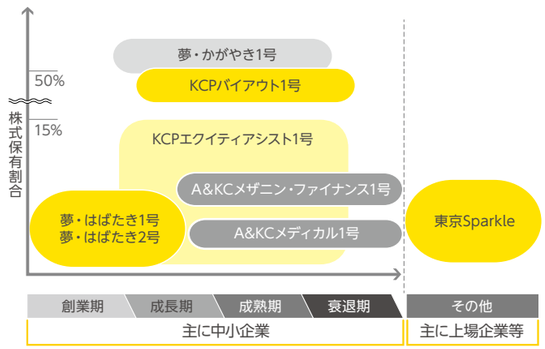
金融事業 きらぼしキャピタル

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います。投資先の課題解決に向け、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組んでいます。

これまで運営ファンド全体での投資累計額は370億円を超えています。中期経営計画でのエクイティ投資ビジネスの施策に沿って、引き続き積極的に新規投資を進めるとともに、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。

当社の強み

投資対象の異なる6種類のファンドを運営していることにより、ベンチャー企業から中小・中堅企業、大企業に至るあらゆる企業ニーズや、ライフステージに対応したエクイティ・メザニン投資を行っています。これにより個々の企業課題に応じたきめ細かなソリューションを提供しております。



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、きらぼし銀行およびUI銀行との仲介業務を中心に、ファンドラップや投資信託による長期分散投資をご提案しています。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。

当社の強み

ゴールベースアプローチによる長期分散投資の運用提案を基本として、預かり資産1,000万円以上のお客さまに対して、対面での投資信託販売手数料を無料とし、フロー収益に依存しないビジネスモデルを確立しています。

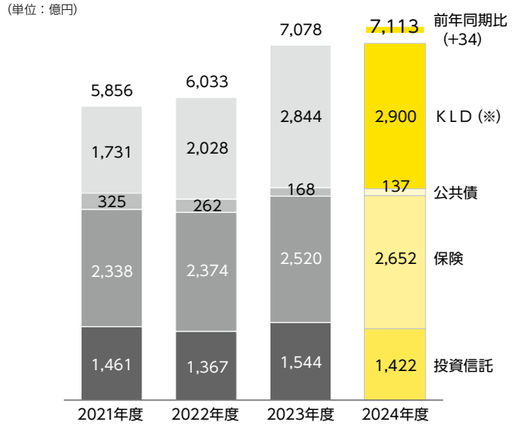
最近の取組事例

きらぼしラップのNISA制度利用が可能に

2025年1月より、投資一任運用サービス（名称：きらぼしラップ）の新規申込や増額時に、NISA制度（成長投資枠）のご利用が可能となりました。業界でも数少ないNISA制度が利用できるきらぼしラップを通じて、お客さまの資産形式を支援してまいります。

項目別預かり資産残高（きらぼし銀行+KLD）

（単位：億円）



	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
きらぼし銀行	4,124	4,005	4,233	4,212
KLD	1,731	2,028	2,844	2,900

※KLD：きらぼしライフデザイン証券

金融事業 きらぼし債権回収

きらぼし債権回収は、2007年2月に第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。

当社の強み

不良債権買取・管理回収業務やコンサルティング、集金代行を主力とし、多くの金融機関にサービシングをご提供しています。全国に支店や営業所、サテライトオフィスを設置し、地域金融機関に対し、きめ細かな対応ができる体制を整えています。

取扱件数・残高推移

	2022年度		2023年度		2024年度	
	取扱件数（件）	取扱残高（百万円）	取扱件数（件）	取扱残高（百万円）	取扱件数（件）	取扱残高（百万円）
譲り受けた債権	5,489	17,134	24,713	318,153	19,900	27,603
委託を受けた債権	2,222	2,011	732	13,610	753	12,460

※2023年度の譲り受けた債権のうち11,905件、取扱残高264,582百万円は、アルゴジャパン債権回収株式会社からの事業譲受に伴う増加。

金融事業 きらぼしJCB

きらぼしJCBは、キャッシュレス決済の普及が進む中、きらぼしグループのカード会社として、個人および法人のお客さまに向けて、JCBブランドのクレジットカードを発行しています。

また、事業者さまの多様化する決済ニーズにお応えすべく、各種決済手段に対応した加盟店サービスの提供にも注力しています。

当社の強み

東京圏という有力なマーケットにおいて、きらぼし銀行をはじめとするグループ各社と緊密に連携しながら、社会のデジタル化に対応したサービスを提供しています。これにより、決済に関するお客さまの多様な課題の解決に取組んでいます。

最近の取組事例

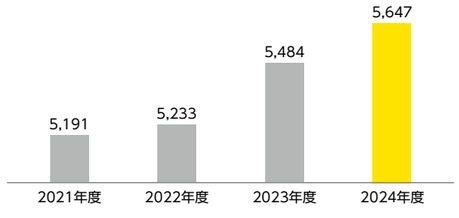
企業のキャッシュレス決済に対する法人カードの普及促進キャンペーンの実施

企業のキャッシュレス決済に対するニーズが高まる中、法制度の見直しや施策により法人カードを活用した決済が注目されています。しかし、中小企業における法人カードの導入率がまだ低いとされています。当社では、普及と利用促進を目的に、法人カードの新規入会者向けに「初年度年会費全額キャッシュバックキャンペーン」を実施しました。



法人会員数の推移

（単位：件）



グループ戦略

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

デジタル事業　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、スマートフォンですべ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。

2024年度より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しており、それら商品による収益の拡大により2025年度の黒字化を目指しております。

当社の強み

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。また、さまざま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。

最近の取組事例

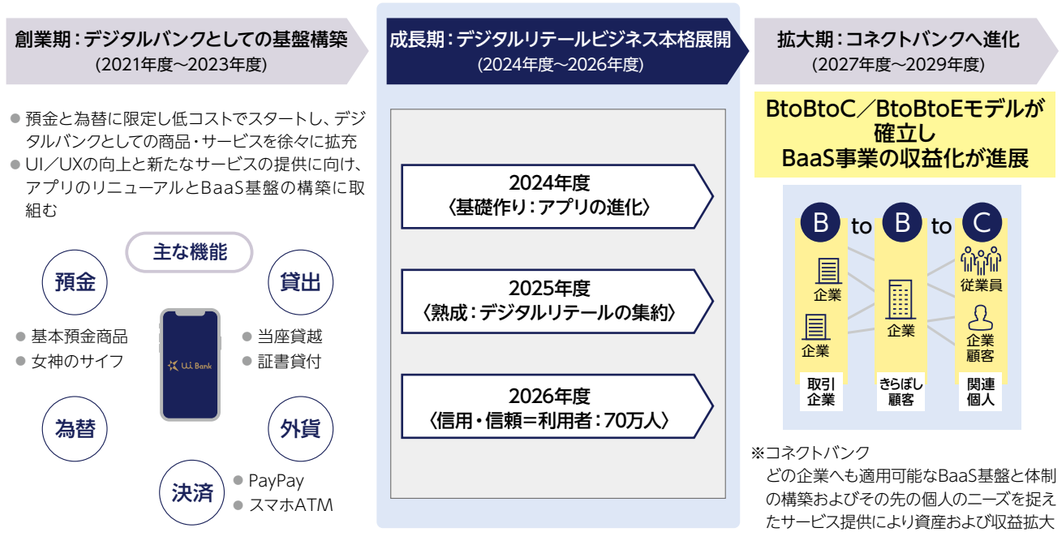
UI/UXの改善と商品・提携の拡大

2024年4月にアプリを全面リニューアルし、UI/UXの改善に取組みました。また、お客さまに便利に使っていただける銀行を目指し、2024年11月にローソン銀行・イーネットATMと、2024年12月にゆうちょ銀行ATMと新たに提携しました。



長期ビジョンの実現に向けたロードマップ

当計画期間（2024年度～2026年度）を「成長期」と位置付け、デジタルリテールビジネスを積極的に推進してまいります。



※コネクトバンク
どの企業へも適用可能なBaaS基盤と体制の構築およびその先の個人のニーズを捉えたサービス提供により資産および収益拡大

デジタル事業　きらぼしテック

きらぼしテックは、「『はたらく』をもっと楽しく、『お金』をもっと便利に」を信念に掲げ、働く皆さまと企業を結びつけ、自分らしいライフスタイルの実現を応援しております。

主要事業は、給与前払いサービスの「前給」、スマートフォン決済アプリ「ララPayプラス」です。

当社の強み

前給は、2005年に給与前払いサービスの業界パイオニアとしてスタートし、トップクラスのシェアを維持しています。2023年にはスマートフォン決済アプリ「ララPayプラス」をリリースし、セブン銀行ATMや銀行口座振込に加え、「前給」からのチャージも可能となりました。さらに、ウォレットチャージサービス「きらぼしデジタル払い」を提供し、福利厚生サービス企業との連携を強化しています。多様で便利なサービスの提供を通じて、導入企業の従業員満足度向上に貢献しています。

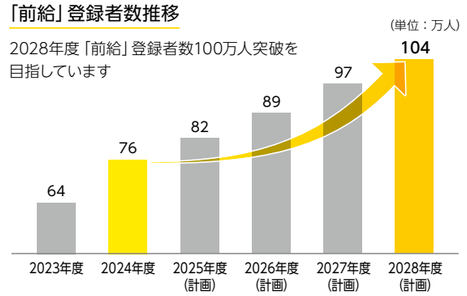
最近の取組事例

スマートフォン決済サービスの展開

- 東京ヤクルトスワローズの「スワローズPay」の運営サポート（2024年4月）
- ＵＩ銀行口座からのララPayプラスへのチャージ機能実装（2024年11月）
- 「シダックスPAY」のご提供（2025年3月）

「前給」登録者数推移

2028年度「前給」登録者数100万人突破を目指しています





グループ戦略

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。

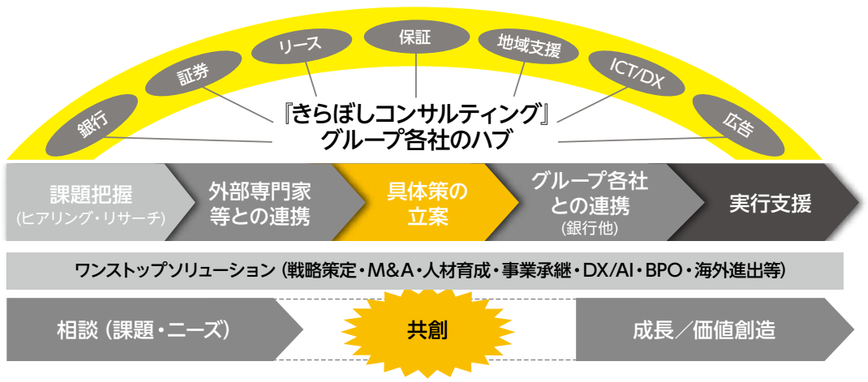
社　名	業務内容	特　長
きらぼしコンサルティング	コンサルティング業	幅広いお客さまのニーズに対して、きらぼしグループの総合力を活かし、高度なコンサルティングサービスを提供
きらぼしシステム	システム処理受託	金融グループならではの堅牢なシステム基盤構築や保守・運用、セキュリティサービスを提供
アイティーシー	システム支援・開発	ITおよびデジタル領域における専門家集団として、システムエンジニアリングサービスを提供
きらぼしビジネスオフィスサービス	給与計算業務等	給与計算業務を中心としたバックオフィス関連サービスを提供

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、お客さまの「経営の伴走者」として、グループ全22社のハブ機能を担い、地域支援・教育・ICT/DXコンサルティング・人材紹介など多様な機能を連携させ、難易度の高い経営課題に対して、コンサルティングだけに留まらない最適なソリューションをご提供します。また、このグループ機能を活かし、経営のサポートから福利厚生メニューを含めたトータルコンテンツの提供を行うプレミアムな会員制サービス「きらぼし倶楽部」の運営も行っています。

当社の強み

地域密着の中小企業のみならず、スタートアップから上場を目指す成長企業、そして東京圏の大企業まで、あらゆるお客さまの課題やフェーズに応じた支援を行っています。各分野の専門家を交えたコンサルティングチームが、課題発見から戦略策定、実行支援まで、最新のAIも活用し、ワンストップでお客さまの事業価値をお客さまとともに創出します。



最近の取組事例

きらぼし倶楽部スタート

2025年2月、一歩先を行く企業・経営者の信頼に応えるために“金融にも強い総合サービス業”を将来像に掲げるきらぼしグループの総力を結集して提供するプレミアムな会員制サービス「きらぼし倶楽部」がスタートしました。会員企業様に対し、知恵・ネットワーク・体験を通じて、経営・人・資産をトータルでサポートいたします。

経営のパートナーとして、ともに未来を拓く
KIRABOSHI CLUB

ソリューション事業　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組んでおります。

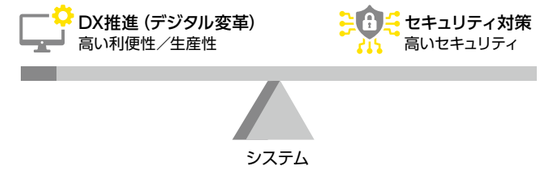
当社の強み

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。また、ITインフラに強いマルチベンダーとしてICTコンサルティングから提案、設計・構築、保守・運用、さらにはプロダクトの販売に至るまで一貫したサービスをワンストップでご提供しています。

ソリューション例

セキュリティドック（セキュリティ診断）のご提供

システムの脆弱性やウイルス対策はもちろん、人的要因やセキュリティのルール遵守度なども診断し、適切な対策とそれに基づくロードマップを報告します。



ソリューション事業　きらぼしビジネスオフィスサービス

きらぼしビジネスオフィスサービスは、グループ各社およびお客さまのバックオフィス業務効率化を命題として、グループ内業務では給与計算や決算、データ処理の請負やRPA（Robotic Process Automation、ロボットによる業務自動化）活用に取組み、グループ外業務ではお客さまの給与計算、勤怠管理、経費精算、会計事務の効率化提案を行っています。

当社の強み

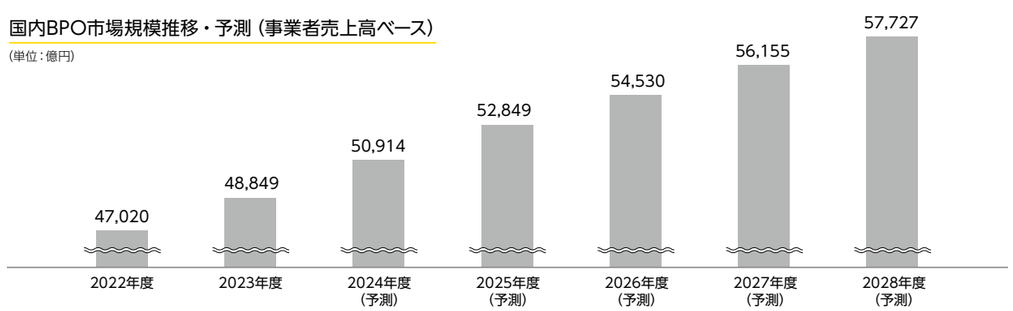
当社は、給与計算およびその付随業務の効率化提案をメインに行っています。グループの強みを活かして、給与計算から給与振込、住民税納付業務を効率的に行う独自の仕組みをご提供しています。

最近の取組事例

給与計算アウトソーシングの業務受託を開始

2025年度に新たに給与計算アウトソーシングの業務受託を開始します。アウトソーシング業界は「生産年齢人口の減少」「人材育成の負担」等から市場規模は拡大すると考えられています。また、その他の経理業務・事務代行等さまざまなアウトソーシングニーズにも対応いたします。

国内BPO市場規模推移・予測（事業者売上高ベース）



出典：㈱矢野経済研究所「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）市場に関する調査（2024年）」（2024年11月19日発表）
注：IT系BPOと非IT系BPOの合算値、2024年度以降は予測値

グループ戦略

プロモーション・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	広告代理・ 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

プロモーション事業　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に入った広告代理店であり、広告代理・企画制作、企画・マーケティング支援、クリエイティブ制作、プロモーション支援、PRコミュニケーション支援、商品企画・開発などを行っています。

当社の強み

グループ入り前より長くお取引いただいているお客さまが多く、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きました。

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も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

広告代理・企画制作　マーケティング　クリエイティブ・制作　IR　プロモーション支援

総合的な提案力「伴走支援ビジネス」に強み

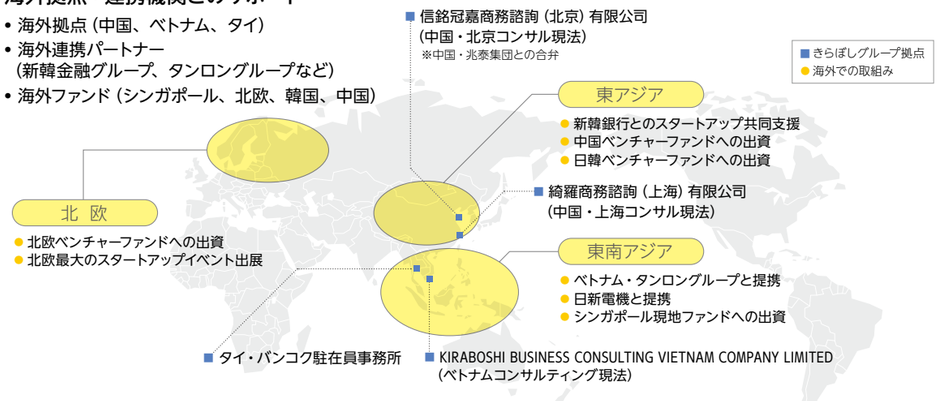
	取組事例	
グループ各社への販促・営業支援 グループ各社が抱える課題に適応するチームを編成し、当該部署の一員としてプロジェクトに参加することで、人的リソース・営業活動の支援を行い、中長期的な課題解決に取組んでおります。	UI銀行	●口座開設WEBプロモーション ●新規口座獲得営業支援等
	きらぼしテック	●「前給」営業支援 ●「デジタル払い」営業支援等
ハウスエージェンシー機能 グループ全体のインナープロモーションやブランディングを中心に、広告制作、ブランディング企画、イベント制作などの領域において、広報部門と連携した活動支援に取組んでおります。	東京きらぼしFG	●「TOKYO に、つくそう。」 広告代理業務
	きらぼし銀行	●各種協賛イベント制作支援 （スポーツ協賛、展示会など）
きらぼしグループのお取引先への広告・販促支援 きらぼし銀行の営業店と連携し、お取引先に対する広告・販促サービスの提供を行っているほか、お客さまのニーズに応じて、ほかのグループ各社とも連携を行うことで、総合的な課題解決を図っております。	営業店のお取引先	●TVCM制作、イベント制作、 プロモーション設計 など

海外事業

きらぼしグループは、中国・ベトナム・タイの拠点や海外連携先を活用し、中堅中小企業・スタートアップ企業の海外進出・海外企業との協業支援から海外事業撤退支援まで海外ビジネス全般をサポートしています。

海外拠点・連携機関とのサポート

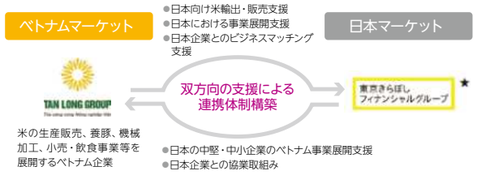
- 海外拠点（中国、ベトナム、タイ）
- 海外連携パートナー
  （新韓金融グループ、タンロングループなど）
- 海外ファンド（シンガポール、北欧、韓国、中国）



最近の取組事例

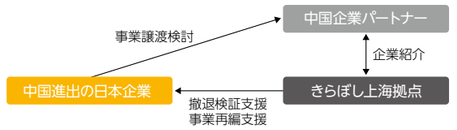
ベトナム企業と連携した日本ビジネス支援（ベトナム米）と日本企業のベトナムビジネス支援

ベトナム米の日本市場開拓支援を通じて、ベトナム企業との関係を強化。ベトナム企業のネットワークを活用して日本企業のベトナムビジネスを支援しています。



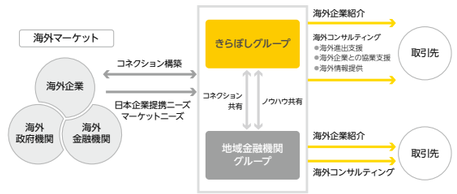
日本企業の中国事業再編支援

中国を取り巻く国内外の情勢の変化に伴い、取引先の中国事業再編支援を強化しています。中国事業の撤退検証から、中国ネットワークを活用したM&A支援、撤退手続きまで支援しています。



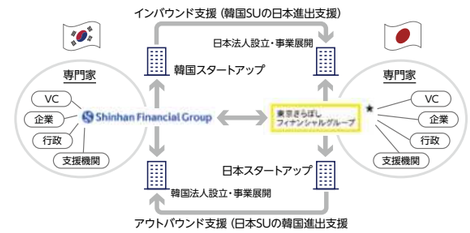
地域金融機関グループとの連携による海外事業展開支援

きらぼしグループがこれまで培ってきた知見やノウハウ・海外ネットワークを地域金融機関と共有。相互の知的資源等を有効に活用し、首都圏以外の企業の海外ビジネスも支援しています。



新韓金融グループとの連携による日韓スタートアップ企業支援

韓国大手金融グループである新韓金融グループと連携し、韓国スタートアップ企業の日本進出と、日本スタートアップ企業の海外進出支援を双方向で支援しています。



きらぼしグループの営業戦略

お客さまの課題解決につながる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（①中堅・中小企業　②富裕層　③リテール）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・デジタル戦略			
顧客セグメント	中堅・中小企業		富裕層	リテール
課題/ニーズの種類	企業価値向上	事業承継	資産承継／相続・遺言	預金/為替/融資/資産運用
求められるサービスの質 サービス提供のチャネル	高い専門性/高付加価値 対面中心			高い利便性／経済合理性 非対面中心
ニーズ例/課題解決サービス例	**ロールアップ（企業/事業買収）** ➡ FA（きらぼしコンサルティング） ➡ エクイティ（きらぼしキャピタル） ➡ ローン（きらぼし銀行） **カーブアウト（事業譲渡）** ➡ FA（きらぼしコンサルティング） **販路拡大** ➡ ブランディング（ビー・ブレーブ） ➡ 海外進出支援（きらぼしコンサルティング） **業務効率化/デジタル化/社内管理体制** ➡ ICTコンサル（きらぼしコンサルティング） ➡ SaaS提供（きらぼしビジネスオフィスサービス） ➡ 人材紹介（きらぼしコンサルティング） **事業再生** ➡ 債権譲渡譲受（きらぼし債権回収） ➡ 計画策定（きらぼしコンサルティング）	**株式/事業譲渡** ➡ FA（きらぼしコンサルティング） **MBO** ➡ FA（きらぼしコンサルティング） ➡ エクイティ（きらぼしキャピタル） ➡ ローン（きらぼし銀行） **廃業支援** ➡ 計画策定/専門家支援（きらぼしコンサルティング） ➡ ローン（きらぼし銀行）	**資産運用** ➡ 証券サービス（きらぼしライフデザイン証券） **相続対策** ➡ 計画策定/専門家支援（きらぼしコンサルティング） ➡ ローン（きらぼし銀行、UI銀行）	**非対面 預金/為替サービス** ➡ 高金利預金/低コスト為替サービス（UI銀行） ➡ 給与前払い（きらぼしテック） **非対面 融資** ➡ 低コストローン（UI銀行） **非対面 資産運用** ➡ 低コスト運用商品（きらぼしライフデザイン証券） **非対面 BaaS** ➡ 異業種事業会社への金融機能埋込（UI銀行） **対面 デジタルサポート** ➡ 実店舗におけるデジタル機器操作支援（きらぼし銀行）

法人戦略のポイント

きらぼしグループは、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提供へと転換を進め、お客さまの課題解決を実現する高付加価値のファイナンスサービスを提供することにより、結果として強固な収益基盤となるポートフォリオ構築を実現いたしました。

今後もニーズベースの課題解決サービス提供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ってまいります。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。

個人戦略のポイント

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、コストメリットを充分に活かして、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、住宅ローンや投資用不動産ローンなどの個人ローンは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。

きらぼし銀行は、「金利ある世界」におけるお客さまの課題解決に資するコンサルティング型営業へ転換し、地域コミュニティやお客さまの生活をより豊かにするお手伝いを進めてまいります。そのために、デジタルデバイスを活用した営業活動の標準化や情報収集・分析を行い、お客さまの潜在的ニーズを発掘し、積極的に対応してまいります。また、最適なコミュニケーションを訪問や店頭で行うことで、フェイス トゥ フェイスの温かみを活かしたサービスを提供してまいります。

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、CRMシステムの強化とAI活用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、営業機会の更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

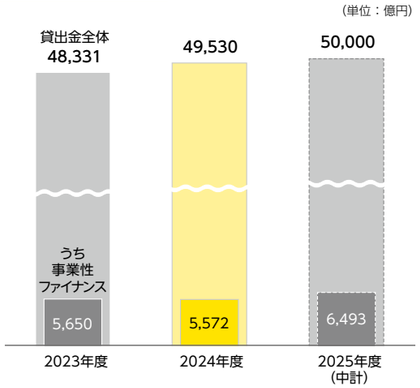
法人戦略

お客さまの企業価値向上課題（ニーズ）と事業承継課題（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戦略の柱としています。

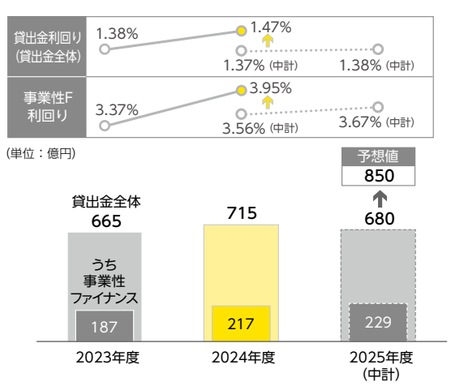
1. 貸出金利息収入

きらぼし銀行では、貸出金残高については、実行ペースを維持しつつ、一定のディストリビューション（売却・譲渡）を実施して、収益性と財務健全性の両立を目指します。また、事業性ファイナンスをはじ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、貸出金利息収入を増加させてまいります。

貸出金残高（きらぼし銀行）



貸出金利息・利回り（きらぼし銀行）

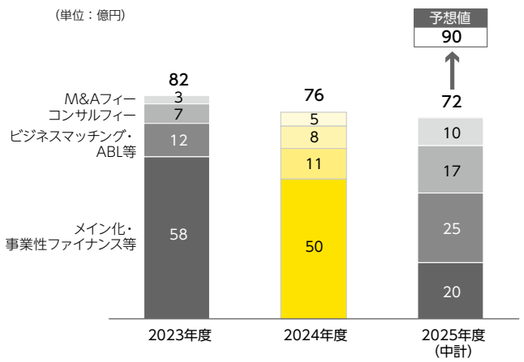


2. 法人役務収益＋グループ収益

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半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。

法人役務収益（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取組方針

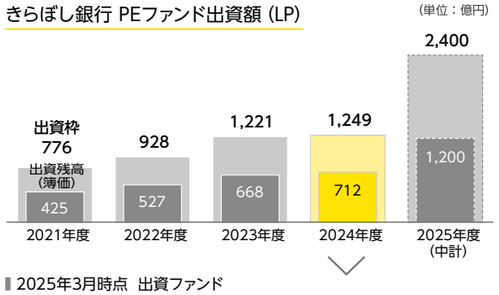
きらぼしグループのマーケットである首都圏には、LBO（Leveraged Buyout）をはじめとする事業性ファイナンスのニーズが豊富に存在しています。一方で、ファイナンス参加者はメガバンクなど一部の金融機関に限定されており、担い手の増加が課題です。近年ではLBOマーケットへの参加を希望する地域金融機関が増加しているものの、人材育成や案件の発掘に課題を抱えています。早くからこの分野への取組みを進めていたきらぼしグループは、LBOファイナンスのノウハウ、PE（Private Equity）ファンドとのリレーションなどを地域金融機関に提供することにより、日本のLBOマーケットの健全な育成に協力して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

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います。

今後も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ファイナン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。

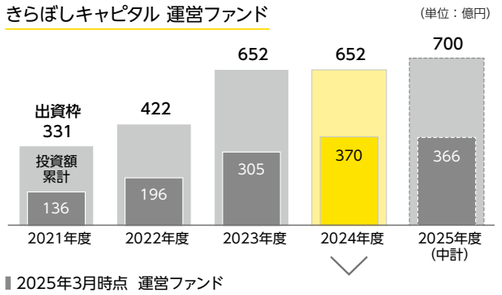
きらぼし銀行 PEファンド出資額（LP）



2025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	7件	15億円
再生・デットファンド	5件	23億円
バイアウトファンド	72件	411億円
その他（インフラ）	5件	22億円
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	639億円
その他（海外籍）	6件	69億円
その他	22件	67億円
	計126件	計1,249億円

きらぼしキャピタル 運営ファンド



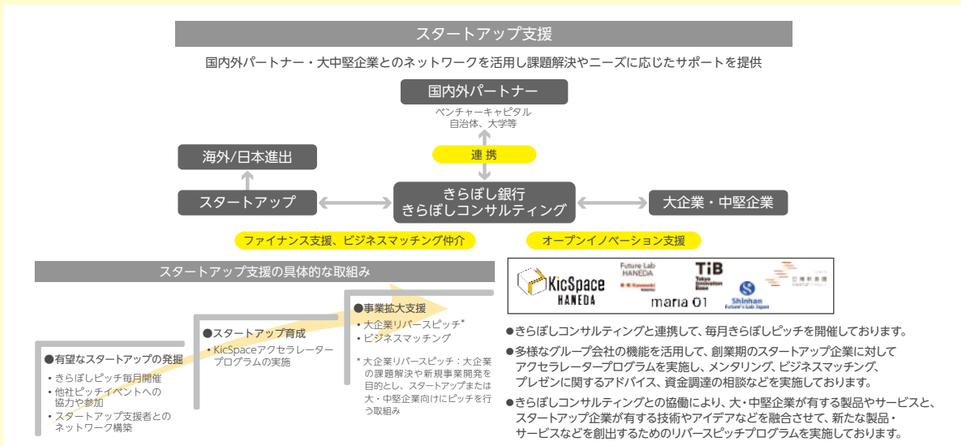
2025年3月時点　運営ファンド

名称	概要	出資枠
夢・かがやき1号	バイアウト投資	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バイアウト1号	バイアウト投資	30億円
	8件	計652億円

スタートアップ支援

きらぼしグループでは、取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組んでおります。

具体的には、事業成長につな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。



きらぼしグループの営業戦略

個人戦略

1. グループ力を最大限発揮したサービスのご提供

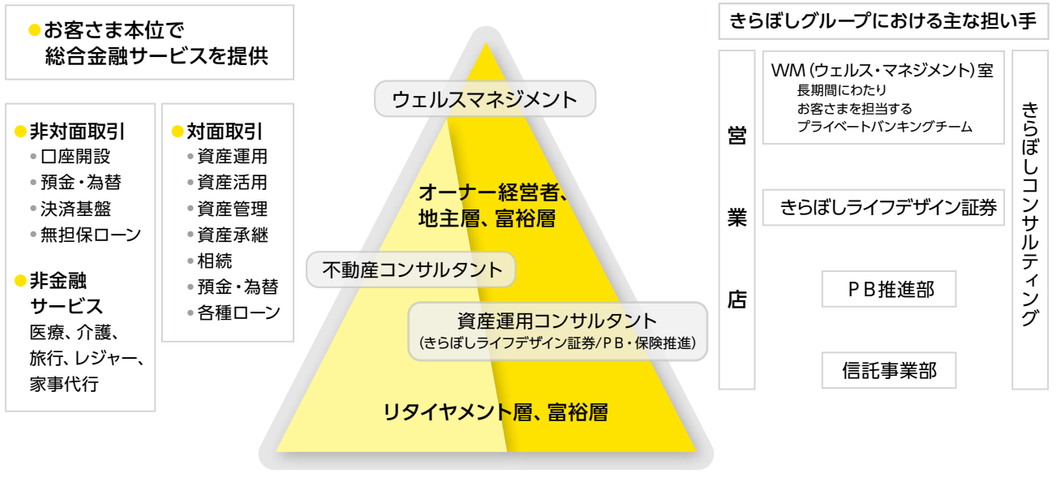
きらぼしグループでは「デジタルとリアル」、「金融と非金融」の融合による総合金融サービスの提供を基本コンセプトとしています。事業承継に伴う資産の運用管理に関するご相談や相続対策など、高い専門性を必要とするサービスを希望される個人のお客さま(コア顧客)については、きらぼし銀行の営業担当者と本部専門部署やきらぼしコンサルティング・きらぼしライフデザイン証券を始めとするグループ会社が密接に連携し、お客さまの課題解決に努めてまいります。

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(マス顧客)については、デジタルバンクであるUI銀行のアプリによる決済やローンなどの基本機能のほか、きらぼしテックのスマートフォン決済アプリ「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。

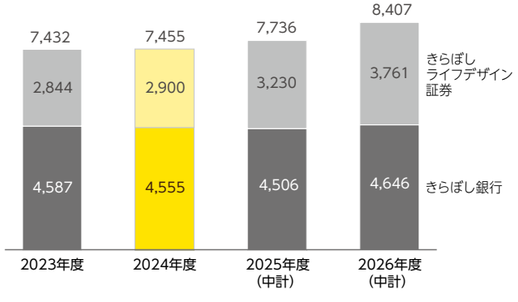
お客さまのライフサイクル、ニーズに合わせたサービスの提供

グループ総合力を活かした支援体制



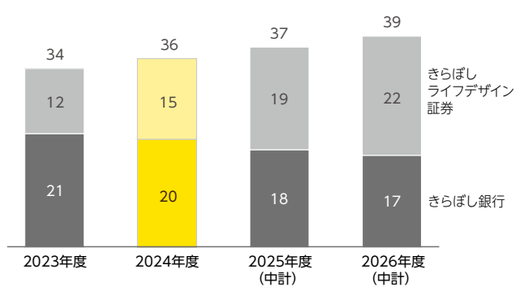
預かり資産残高 (きらぼし銀行+KLD)

(単位：億円)



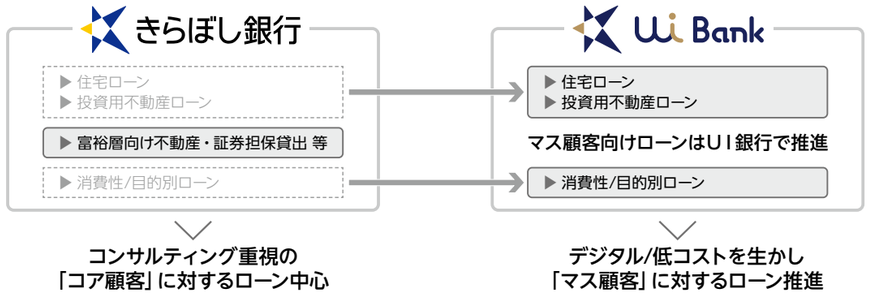
個人役務収益 (きらぼし銀行+KLD)

(単位：億円)



2. 個人ローン

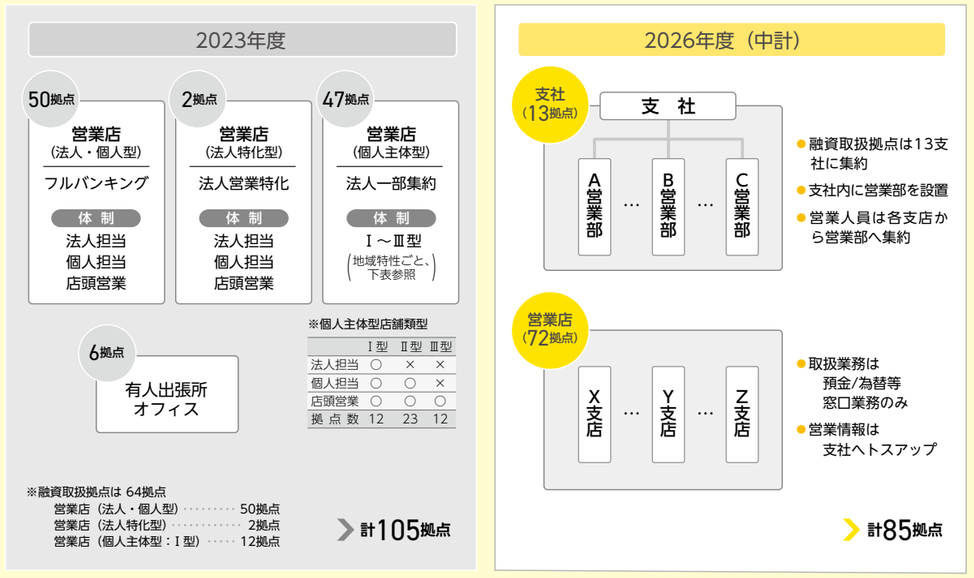
住宅ローン、投資用不動産ローン、消費性ローンなどマス顧客を対象にした個人ローンについては、デジタル・低コストを生かしたUI銀行での取扱いにシフトしています。



店舗戦略

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。



支社体制の狙い
- 質の高いお客さま接点の確保
- グループ各社・各部門のノウハウの共有
- 人材育成(若手のOJTを含む)

高い専門性に基づく高付加価値サービスの提供

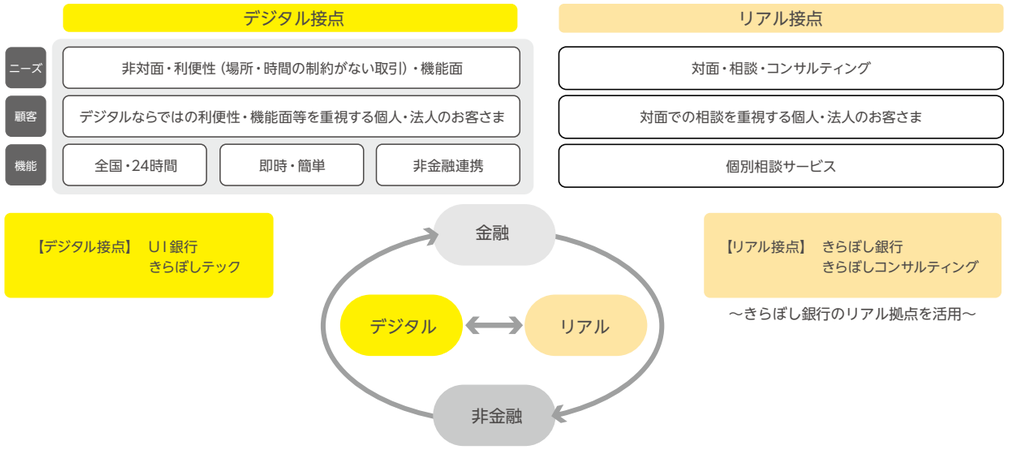
期待される収益
- 安定かつ高水準の貸出金利息収入
- 役務収益およびグループ収益
- エクイティ投資収益

きらぼしグループの営業戦略

デジタル戦略

1. デジタルとリアルを融合した総合サービス展開

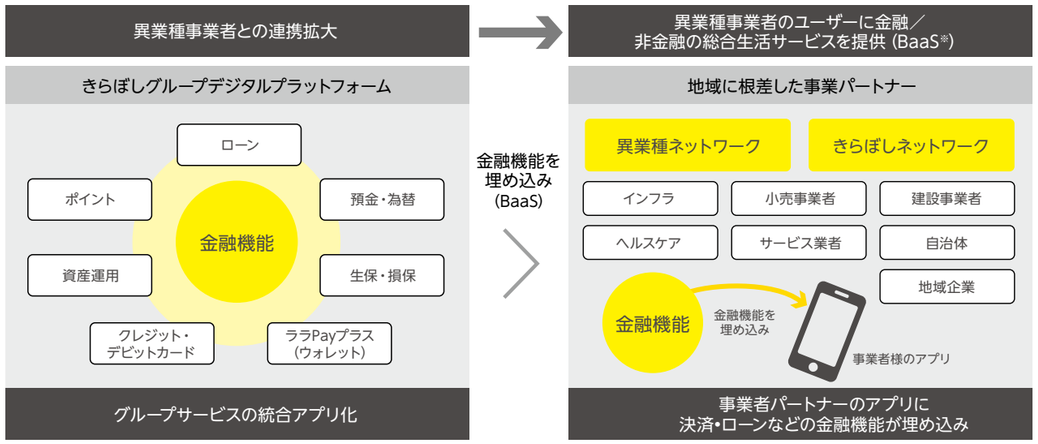
きらぼしグループは、UI銀行のアプリやきらぼしテックのウォレットサービスなどの「デジタル接点」と、きらぼし銀行やきらぼしコンサルティングをはじめとした相談・コンサルティングサービスを行う「リアル接点」の双方から、お客さまのニーズに沿った総合金融サービスを提供しています。これによりお客さまには、きらぼしグループの金融サービスへのアクセシビリティ・利便性の向上と、対面における高度なコンサルティングサービスを体験いただけます。また、UI銀行アプリの操作をはじめとしたスマホ利用の操作に不安があるお客さまには、きらぼし銀行店舗にて対面でのご相談を実施しています。



2. 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。

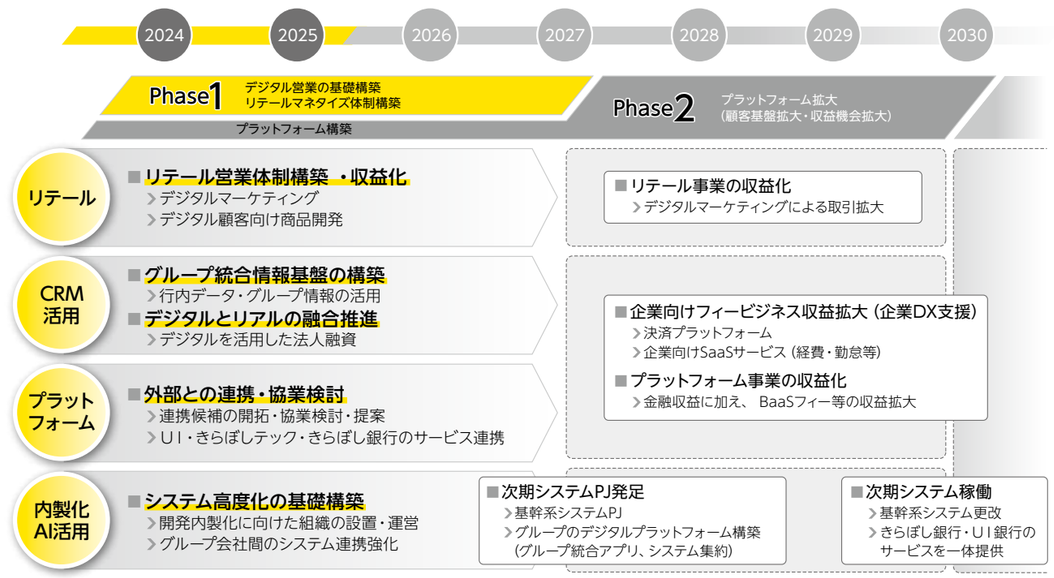
このプラットフォームをきらぼしグループの機能としてだけでなく、地域事業者のサービスとの融合やBaaSの提供などを通じて、地域事業者やその先のお客さまのお役に立つ総合サービスを展開してまいります。



※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。

3. デジタル戦略ロードマップ

きらぼしグループのデジタル戦略は、本中期経営計画で次の4点をグループ横断的に推進し、本格的にマネタイズするための基盤を構築していきます。



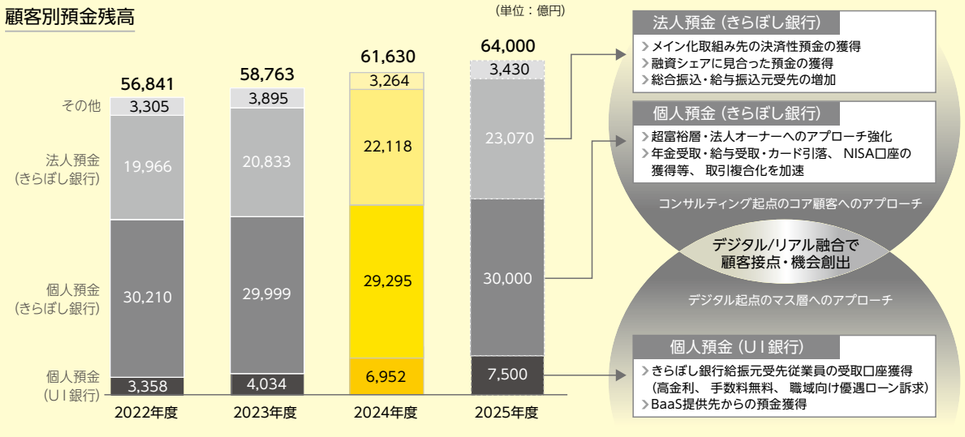
預金獲得に向けた取組み

金利が上昇する中、銀行間の預金競争が激しくなっています。きらぼしグループでは、きらぼし銀行の実店舗を活かした「リアル」と、UI銀行の「デジタル」という二つのアプローチを通じて、お客さまとの接点を増やし、預金獲得に取組んでいます。

きらぼし銀行では、主要な取引先企業、富裕層、法人オーナーなどのお客さまに対し対面営業を通じたきめ細かな対応や提案を行うことで、法人預金および個人預金の増加を図っています。

一方、UI銀行では、きらぼし銀行の給与振込元受先やBaaS提供先にアプローチし、利用率の高い口座や粘着性のある預金の獲得に努めてまいります。

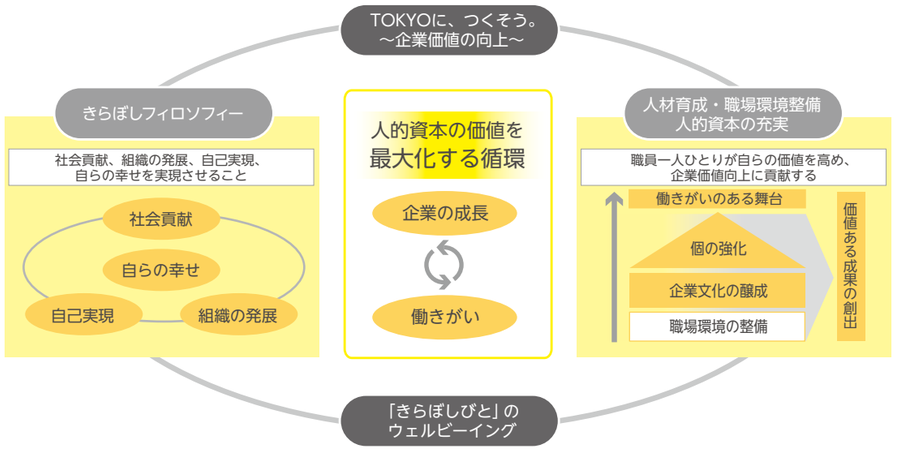
顧客別預金残高



人的資本経営

「きらぼしびと」のウェルビーイング

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組んでまいります。



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

きらぼしグループ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「エンゲージメントや健康経営など、すべ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し、ベンチマークとの比較を通じて課題を把握します。また、先進的にウェルビーイング推進に取組む企業コンソーシアムに参画し、得た知識や情報を活用することで、ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組みを展開しています。これにより、サーベイ結果が、毎年度上昇することを目指してまいります。

ウェルビーイング経営KPI

ウェルビーイングを実現する要素として、特に重視する設問をサーベイからピックアップ、KPIとして設定。

ウェルビーイングを実現する要素「PERMA（パーマ）」

P	Positive Emotion	ポジティブな感情＊
E	Engagement	仕事に集中
R	Relationships	人間関係が良好
M	Meaning	働く意味を実感＊
A	Accomplishment	成長を実感

2024年度サーベイ結果
3.38pt /5.00pt

定期的なサーベイ実施
結果が毎年度上昇することを目指す

＊2024年度サーベイで課題のある項目

ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組み

働きがいのある舞台

企業文化の醸成

パーパスの浸透
- 「TOKYOに、つくそう。」アワード7部店表彰
- 若手プロジェクト オンラインサロン4回開催

コミュニケーションの活性化
- 1on1ミーティング/いいね!カード
- きらぼしフェスティバル 全役職員が一堂に

挑戦機会の充実
- SR（セルフ・レコメンデーション）制度

職場環境の整備

柔軟な働き方の推進
- 育児休業取得の推進（女性/男性）100%
- 有給休暇取得の促進

健康増進の支援
- 人間ドック費用補助充実/健康診断受診

ファイナンシャル・ウェルネス
- ベースアップ/初任給改定/RS＊付与
- 持株会奨励金/所得補償保険

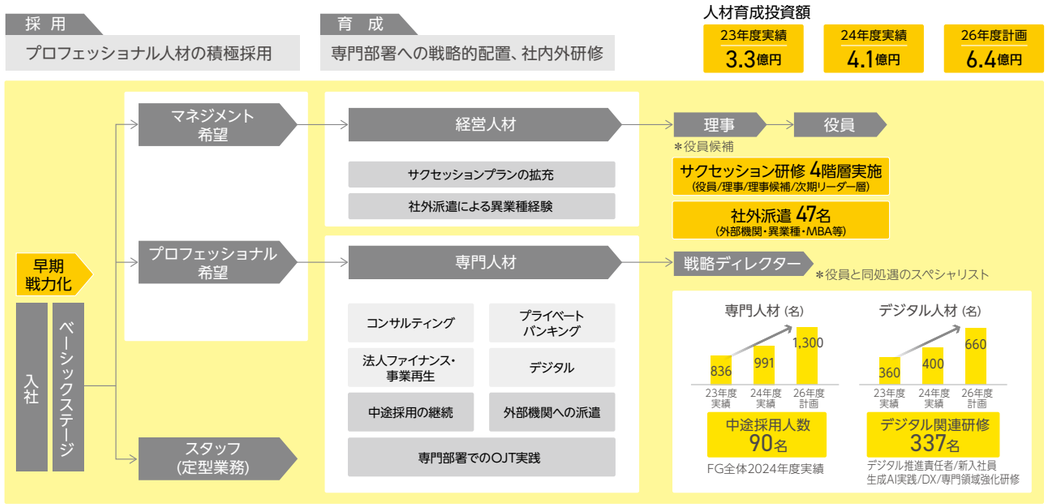
＊RS：Restricted Stock、譲渡制限付株式

人的資本の充実

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実現を目指してまいります。

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。



デジタル人材、専門人材の採用・育成

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」と定義しており、デジタル人材を拡充することで「既存業務の効率化・省力化や労働環境改善」、「新規サービス・業務の開発に向けた企画力・提案力の強化」、「システム構築の内製化」を図ってまいります。

そのための取組みとして、「デジタル推進責任者の任命」「生成AI実践研修」等により、ビジネス系スキルを持つ人材を育成する他、技術系スキルを持つ人材については、グループ全体での中途採用に加え、新規学卒者向けに新設した「デジタルコース」の採用を積極的に行っております。同時に、コンサルティング・法人ファイナンス等、さまざまなバックグラウンドを持つ専門人材のキャリア採用を強化しております。



入社式の様子

デジタル人材育成の主な取組み

デジタル推進責任者の任命	129名を任命、自部署の業務課題解決を通して、人材育成・生産性向上を目指す。
生成AI実践研修	生成AIの動向と実践方法についての講義および「きらぼしGPT」を利用したハンズオン研修。
専門領域強化研修	データ活用・SQLの基礎を習得し、社内トランザクションデータの利活用を議論。



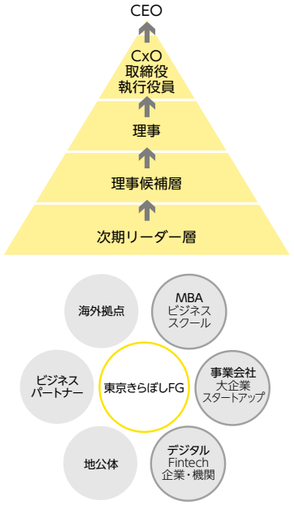
人的資本経営

● 経営人材の育成

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学びの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組んでおります。





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。

企業文化の醸成

パーパスである「TOKYOに、つくそう。」のもと、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。

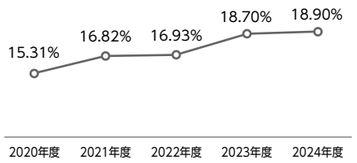
● ダイバーシティ&インクルージョン

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。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、女性管理職比率は上昇しております。

多様な人材

外国籍人材	21名
65歳以上雇用者	278名
障がい者雇用率	2.34%

女性管理職比率



女性の活躍推進に向けた取組み

他業種との連携を含めた各種プログラムを開催、外部研修にも積極的に人材を派遣しており、女性のキャリア開発および女性幹部育成により活躍推進に取組んでおります。



Kiraboshi Women's Programの開催	先進企業との合同ワークショップを実施、異業種交流による刺激により、自分自身を見つめ直し、キャリアプランを自律的に描くプログラム。
女性幹部育成の外部プログラムへ派遣	経営幹部に求められる第一線のビジネス力、プレゼンス力を学び、自社だけでなく、社会に貢献できる女性幹部候補を育成する異業種交流型のプログラム。

● きらぼしフェスティバル

職員間の交流や家族との親睦を深めることを目的に、きらぼしグループの全社員を対象に「きらぼしフェスティバル」を開催しました。バーベキュー、子ども向けサッカー教室、ビンゴ大会等を行い、2,700名以上が参加、一致団結の機会となりました。





● ホスピタリティ・マインド（HM）

「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

- 外部HM臨店調査（4回）
- HM向上委員会の設置、活動（各拠点）
- 接遇応対のスキル評価の実施
- 支社移行店舗向けHM向上研修

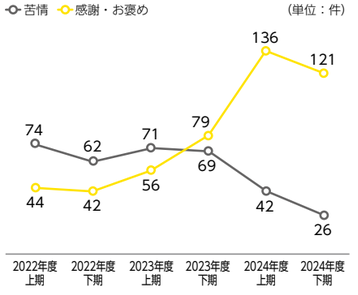
【HM向上研修】



動画によるホスピタリティ・マインド向上への取組み



接遇応対に係る「苦情・感謝・お褒め」の状況



公正な機会と職場環境の整備

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・福利厚生の充実

「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、育児休業取得奨励、フレックスタイム・テレワーク等の利用促進に取組んでおります。

また、ファイナンシャルウェルネスを高める施策として、従業員持株会における奨励金や、RS（譲渡制限付株式）付与を実施するなど、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ています。2025年には「福利厚生HANDBOOK」を作成し、職員および家族の制度利用を後押ししています。

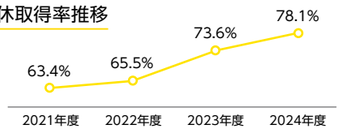




● 有給休暇の取得促進

年次有給休暇の取得促進とともに、積立休暇および特別休暇の使用事由拡大を図り、働きやすい職場環境の整備を行っています。

年休取得率推移



● カスタマーハラスメント対応方針の策定

2025年4月、従業員を守り適切な顧客対応を徹底することを目的に、カスタマーハラスメントへの対応基本方針を制定し公表しました。



● 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。

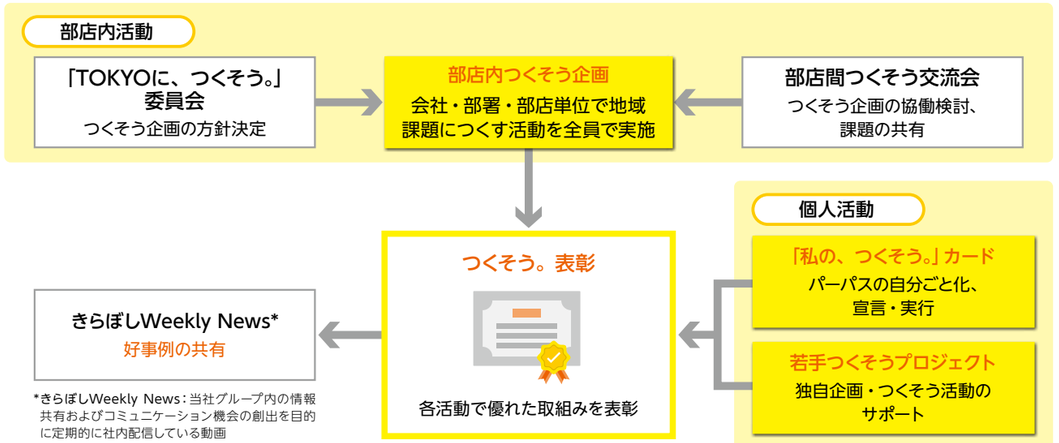
人権の尊重	私たちは、SDGsの「誰一人取り残さない」という基本理念を尊重します。また、自らの活動が人権に与える可能性を認識しながら、人権を尊重する方針を明確にし、業務を遂行します。
職場秩序の維持	私たちは、働きやすい職場環境の確保に努めるとともに、各役職員が個人として尊重され、互いに信頼しあえる職場秩序の維持に努めます。
ハラスメントの禁止	私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重し、またプライバシーの保護に努め、外見、性別、年齢、国籍、人種、民族、政治、宗教、信条、社会的身分、障がい、病気等を理由とする差別・嫌がらせや、ソーシャルメディア（ホームページ・ブログ・SNS等）の不適切な利用を含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

パーパス浸透への取組み

2024年度「TOKYOに、つくそう。」施策

きらぼしグループのパーパス浸透への取組みは、グループ内の役職員がパーパスへの理解を深め、自分ごと化し共感することで、組織文化を強化し、ウェルビーイングを向上させることを目的としています。一人ひとりが、パーパスに則り主体的にTOKYOの社会課題の解決に取組むことで、持続可能な社会の実現を目指してまいります。



部店内 つくそう。企画

目的	地域での存在意義を考え、役員、部店が一体となって地域の課題解決に取組む
実施内容	営業部店・支社・本部・グループ会社の地域の課題とそれに対する取組内容に関する企画書を作成し、実行する (他店・他部署・グループ会社と連携し、共同で一つの企画を実施する「連携企画」の形態も可)
企画書内容	① 地域の課題：営業部店や支社のある地域の課題、本部・グループ会社は東京マーケットの課題 ② 方針等：地域の課題に対する部店・支社としての方針 ③ 具体策：地域におけるステークホルダー（行政・自治体・地元有力者・学校法人・取引先・きらぼしグループ各社等）との連携等
表彰	特に顕著なお客さまや地域のために“つくす”顕著な取組みを行った部店を表彰（企画総数437件から7件（部店）を選出）

表彰部店の主な事例 ／【立石支店】再開発地域に立石の原風景画を掲示

地域課題 再開発により駅前の飲食店等が無くなり殺風景に。人流呼び戻しと地域の活性化を！

取組内容 工事現場を囲うフェンスに地元イラストレーターが描く地元風景の水彩画を掲示

再開発工事により駅前が更地になり白いフェンスで囲まれる



区役所や再開発組合と交渉、地元のイラストレーターに賛同いただき、20枚の懐かしい風景画を掲示



お客さまから「殺風景でさみしい」という声が…

地域課題に対する成果

立石の住民は地元愛が非常に強く、かつての立石の風景画を飾ることにより、地元の皆さまが、より地元愛を確かめることができ、「見るたびに涙が出る」「海外で生活しているが一時帰国時、全て携帯に収めて海外に戻った」など、さまざまな感謝の言葉をいただきました。



表彰Point 地元住民の声に寄り添い、殺風景となった地域を少しでも明るくしたいという想いを具現化。再開発という地域の環境変化によって出てきた課題に取組んだ好事例。

「私の、つくそう。」カード

目的	一人ひとりの“つくす”行動を職場内で共有し、個人単位で地域のために“つくす”具体的な取組みにつなげる
実施内容	以下3テーマのにおける2024年度の“つくす”を記載 ① 地域（職場地域もしくは居住地域） ② お客さま（取引先もしくは居住地域の関係者） ③ 職員（「私の、つくそう。」に取組む職場の仲間、自分に身近な人たち）
表彰	全役職員一人ひとりが宣言した「私の、つくそう。」において、お客さまや地域のために”つくす”顕著な行動を行った各拠点の職員を表彰（156人を選出）

表彰者の主な宣言事例

お客さまの課題解決に資する提案・サービスを、これまでの銀行の既成概念に捉われず、徹底的に考え、実践する。

①区画整理事業により変化中の支店地域が、良い変貌を遂げられるような活動をお客さまとともに体現する。
②お客さまが永続的に発展・繁栄できるように、対話を深め、顧客本位の活動を徹底的に行う。
③各行員が働きやすく、成長を実感できるような職場風土の醸成に向けた活動を実践する。

ATM（明るく、楽しく、前向きに）をモットーに、自分の役割・業務に全力で取組む

①この地域の特性である人と人とのつながりを大切にして、自分の立場でできる地域貢献が何かを常に考え、一つ一つ継続的に実践していく。
②積極的な声掛け、提案により、お客さまニーズを的確に把握し、求められる一段上のサービスを提供するとともに、「DX」を活用してお客さまの満足度に貢献する。
③支店内の連携・コミュニケーションを常に意識して、自分の業務の中で最大限の対応を行い、他職員に正確なパス・トスアップを実行する。

若手つくそうプロジェクト

自ら手を挙げて選出された各支店、グループ会社の7名で「TOKYOに、つくそう。」のパーパス浸透を目的に全4回の「つくそう道場*」を開催しました。 *道場：当社グループにおける研修制度の名称

第1回 意外と知らない身近なことを紹介
星形バッジが導入された理由や名刺が変わった理由など、意外と知らない身近なことを紹介しました。
▶**まとめ** 個人で「つくす」ということよりも、きらぼしグループを全職員で“TOKYOに、つくす”企業に成長させましょう！

第2回 10年誌連動企画 10年後のきらぼし、10年後のわたし
「きらぼしの未来を考える」「他社・他部署への理解」を目的に座談会形式で実施しました。
▶**まとめ** きらぼしのことを好きになって、一緒に働くきらぼしの仲間に思いやりをもって働きましょう！

第3回 FG全体の「TOKYOに、つくそう。」の活動と各部署・各拠点の取組みを紹介
広告やブランドアイデンティティの浸透施策、各部署のつくそう企画の取組内容について紹介しました。
▶**まとめ** 大切なことは、職員一人ひとりが意識して行動に移すことです！

第4回 「TOKYOに、つくそう。」をもっと身近なものにしよう
実践編として自分たちにできること・できたこと、“私の”・“拠点の”つくそう活動を共有しました。
▶**まとめ** 個々人が小さなことから意識することで、グループ全体で“TOKYOに、つくす”ことができる組織にしましょう！



つくそう。表彰

1年間の活動の最後には、各活動の取組みを振り返り、優れた取組みを行った部店や職員を表彰し、その活動内容を全グループで共有しました。



2024年度 表彰式の様子

ガバナンス対談

取締役会の機能発揮の強化に向けて

現場の課題をすくい上げ、より踏み込んだ提言につなげる

東京きらぼしフィナンシャルグループ（東京きらぼしFG）における取締役会の機能発揮について、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 稲葉 喜子

金利のある世界が戻ってきたことで、これまで以上にリテールの重要性が増している

――中期経営計画では〈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〉とうたっています。目標の達成に向けて2024年度、取締役会ではどのような議論を重ねてきましたか。

稲葉　グループ会社が多く事業分野が多岐にわたる点は、東京きらぼしFGの大きな特徴です。収益機会が非常に多いがゆえに、収益力の強化に伴い過度なリスクテイクが行われていないかは常に注視しています。どうすればより有効なガバナンス体制を構築できるのか、モニタリングやリスク管理の手法はどうすべきかなどについては、多くの時間を割いて議論してきました。

野村　金利のある世界が戻ってきたことも、この1年間の大きなトピックでした。収益性には大きなプラスが見込める一方で、預金の返済と貸金の回収サイトのバランスが合わなければ、これも一種のリスクになります。こうした背景から粘着性のある預金の重要性はますます増していますが、長く金利のない時代が続いてきた影響で、預金に対する行員の方々の認識が十分に育っていない現状があります。従来とは異なる環境に順応すべく、組織全体としてどう転換していくかについても議論の的となりました。

稲葉　金利が付き始めたことで、これまで以上にリテールの重要性は増しています。預金をいかにして集めるか、そのためにグループ会社であるデジタルバンクのＵＩ銀行をどう活用していくか。取締役会の中でも、このテーマに対する関心の大きさは際立っています。

野村　マネー・ローンダリングに対する監督の目が年々厳しくなっているほか、貸金庫の問題が起こるなど、金融機関の社会的責任が今まで以上に問われる1年でもありました。東京きらぼしFGには「きらぼしびと」という理想の行員像があります。このブランドをより強化し、行員一人ひとりの倫理観やエンゲージメントを高めるための戦略については、今後も模索し続ける価値があるでしょう。

優先株式償還の原資を確保しつつ、期待収益率を上回る還元を目指す

――資本市場からは企業価値の向上を期待する声が高まっています。資本コストを意識した経営について、ここ数年の変化をお聞かせください。

稲葉　中期経営計画の中でROE目標を明示的に設定する、その達成のためにRORAを意識するなど、取締役会においても資本コストは常に念頭に置いています。各グループ会社や事業部単位でも数値で語るコミュニケーションが増えており、組織全体での感度の高まりを実感しています。

野村　銀行側から見れば資本コストでも、株主の方から見れば収益率です。そう考えた時に、やはり悩ましいのは配当性向、ひいては優先株式の問題です。東京きらぼしFGには優先株式という形で社会からの期待と信頼をいただいてきた経緯があり、この早期償還は重要な経営課題です。償還に向けた原資を確保しつつ、株主の皆さまの期待収益率を上回る還元を行うにはどうすればいいのか。これまで受け取ってきた期待に応え、更なる発展を描くことは何よりも重要な仕事です。

稲葉　リスク・アセットコントロールも、経営政策を検討するにあたり避けては通れないテーマです。金利が付き始めたいま、収益向上を目指す上ではこれまで以上にリスクアセットを積み上げていくことになります。しかし自己資本比率の制約もあり、無尽蔵にリスクアセットを膨張させるわけにもいきません。非常に難しい舵取りであり、リスクアセットと収益のバランスについてはさまざまなシミュレーションを行い、議論しています。

デジタル事業の収益力強化と、それに伴い広がっていくリスクの管理が課題

――今後更に企業価値を向上させるため、取締役会が強化すべきポイントや現状の課題感を聞かせてください。

稲葉　デジタル事業を通じたリテールの強化が一番の課題と認識しています。ＵＩ銀行にはこれまでも積極的に投資してきましたが、現時点では期待されていたほどの効果は必ずしも出ていません。ここをテコ入れして、いかにして収益力を高めていくのかは一つの評価ポイントになるでしょう。同時に、デジタル事業の収益の拡大に伴い拡大するリスク管理も重要です。軌道修正が必要な局面で早めに議論の俎上に乗せて次の手を打てる頻度で、しっかりモニタリングを行う必要があります。

野村　リテール強化の面では、東京きらぼしFGには地方銀行でありながら、競争環境の厳しい東京というフィールドで戦わなければならないチャレンジングな側面があります。他方で、経営者など富裕層の方が多い点は東京ならではの魅力。そういった方々の資産管理をお任せいただくなど、プライベートバンカーとしての役割を担えるだけのネットワーク作りも今後の課題といえるでしょう。地元経営者の方々との強いパイプを築き、グループ全体のお客さまになっていただくためのプロジェクトも展開中であり、期待しつつ注視しているところです。

　また、コンプライアンスが手続き的なものになりがちな点も課題の一つです。リスク管理が目的であるにもかかわらず、報告や書類の作成という手段が目的化してしまっては意味がありません。グループ全体で日常業務における意識を高め、気付きを与え合う環境作りも大切です。

稲葉　結局、何が1番大事なのかといえば、議論すべきトピックが取締役会の場にきちんと上がってくることではないかと思います。必要な情報が漏れなく取締役会メンバーに伝達されるためのルートの確立、そしてやはり執行サイドや現場のリスクやコンプライアンスに対する意識と感度は不可欠な要素であると考えます。

「東京で今何が起こっているのか」への関心こそがすべての出発点

――ガバナンス体制の高度化を通じた企業価値の向上に向けて、どのように貢献していきたいとお考えですか。

野村　「ガバナンスを強化すると本当に企業価値は向上するのか?」というそもそも論があります。監視役が目を光らせることでダウンサイドリスクを低減できる効果はわかりやすい一方、収益向上などアップサイドの部分において、社外取締役がいかに関与するのかは難しい問題です。この一つの答えとして、社内ではアンタッチャブルになりがちなテーマにも、しがらみなく問題意識を示していける点は社外取締役ならではと考えています。

　東京きらぼしFGは監査役会設置会社ですが、現在の機関設計では社外取締役がやや宙に浮いており、実査を踏まえた



東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外監査役 稲葉 喜子



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

ガバナンス対談

取締役会の機能発揮の強化に向けて

監視は監査役の違法性監査に任せる形になっています。これを例えば監査等委員会設置会社にすれば、社外取締役が現場の声や経営課題をすくい上げやすくなり、経営の妥当性に関する提言が可能になると期待しています。組織の在り方については、近い将来に真剣な議論が必要になるでしょう。機関設計は専門分野ですので、ぜひ積極的にアイデアを出させていただきたいと考えています。

稲葉　私は会計と監査が専門ですので、中期経営計画におけるデジタルバンクの強化など、数字のモニタリング面で力を発揮できればと思います。内部監査の高度化においても、助言できることがあるのではないかと考えております。

野村　グループ内にない視点から、東京というフィールドの最新情報をインプットすることも社外取締役としての価値発揮につながると考えています。大学におけるトレンド、近年の訴訟リスクの潮流、マスメディアの動きなどがその一例です。東京きらぼしFGでは「TOKYOに、つくそう。」のパーパスを掲げていますが、「東京で今何が起こっているのか」への関心こそがすべての出発点になります。行員の皆さんも東京や近郊で暮らす地域人ですから、組織全体で情報を持ち寄れる環境が構築できれば理想的です。

東京が抱える課題を敏感にキャッチするとともに、それに対するソリューションの準備も欠かせません。そのためには、行員一人ひとりのスキルをもっと知り合うことが大事です。実は語学に長けていて窓口業務における外国人対応をお任せできる方、地元のお祭りで中心的な役割を担っており、地域と銀行の橋渡しができそうな方など、グループ内には認知されていないだけでユニークな個性を持った方がたくさんいるはずです。

稲葉　そういった意味では、東京きらぼしFGの人材データベースにはまだ活用の余地があると感じています。行員の特技など仕事以外の情報も可視化できれば、課題とソリューションのマッチングに寄与できそうですね。

人材活用の面でいうと、より柔軟な働き方の実現にも期待しています。地域コミュニティ等との関わりにも力を注げるような時間的余裕を設ける、一度離職しても力をつけて戻ってこられるような仕組みを構築するなどが一案です。もっと自由に働ける環境ができれば、より面白い化学変化が生まれるはず。当グループには素晴らしい個性をお持ちの方が沢山いらっしゃいますから、力を発揮していただく道はまだまだあるはずです。



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	社外取締役	社外取締役	監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
小林 治彦	髙橋 ゆき	野村 修也	内田 秀樹	坪井 克哉	東道 佳代	稲葉 喜子

（前方左より）

取締役 常務執行役員	代表取締役 専務執行役員	代表取締役 社長	代表取締役 副社長	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員
吉野 岳志	野邊田 覚	渡邊 壽信	常久 秀紀	三浦 毅	加賀見 彰之

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のコーポレート・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

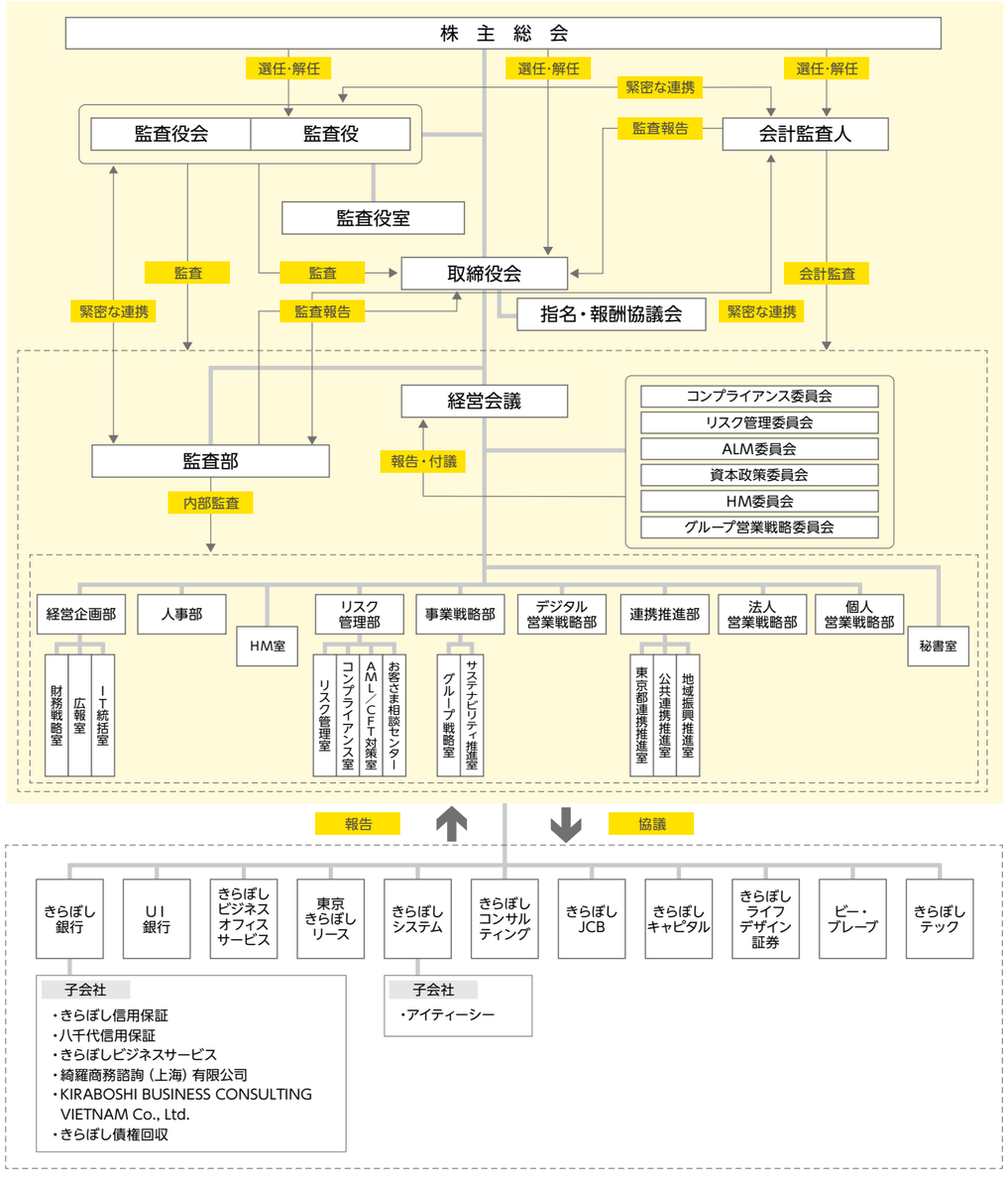
コーポレート・ガバナンス

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

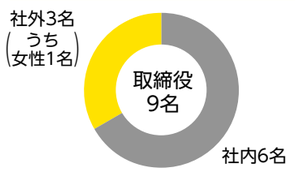
（2025年7月1日現在）



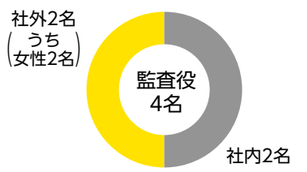
企業統治の体制の概要

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）

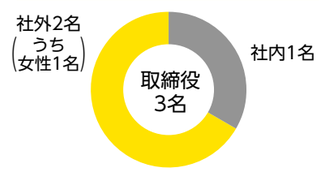
取締役・取締役会



監査役・監査役会



指名・報酬協議会



委員長…… 社外取締役から選任

独立性・多様性の確保

社外役員の比率	女性役員の比率
5名/13名 — 38.4%	3名/13名 — 23.0%

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9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態勢としております。

社外取締役（社外監査役）へのサポート

社外取締役に対し、取締役会へ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（2024年度）

- 新中期経営計画の策定について
- 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
- トップリスクの設定およびリスクアペタイト方針、リスクアペタイト・フレームワークの変更について
- グループチーフオフィサー（CxO）の活動方針について
- 「内部統制基本方針」（会社法）に基づく体制整備・運用状況について
- サステナビリティへの取組みについて
- 政策保有株式の経済合理性・保有意義の検証結果およ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
- AML/CFT*リスク管理態勢について
- 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
- 支社体制への移行に伴う関連規定の改定および制定について

*AML / CFT：Anti-Money Laundering / Countering the Financing of Terrorism、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策
*KRI：Key Risk Indicator、重要リスク指標

コーポレート・ガバナンス

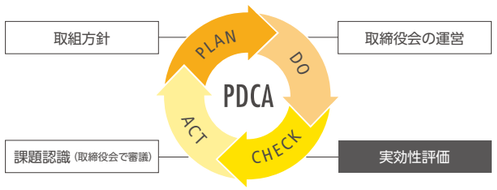
取締役会の実効性評価

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。

2024年度においては、アンケートおよびインタビューを踏まえた上で取締役会全体の実効性については概ね確保されていると評価する一方、「取締役会の運営(審議時間の確保など)」や「取締役会の議論（重要テーマに係る議論の深掘りなど)」を課題とする意見が出されました。年間アジェンダ・スケジュールの設定や審議時間の配分の工夫などにより、一層の実効性を向上に努めてまいります。

本質的な議論を更に行うための2025年度の取組方針

› 年間アジェンダ・スケジュールの設定や審議時間の配分の工夫



指名・報酬協議会

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

経営会議

取締役会の下に、取締役で構成される経営会議を設置し、原則として毎週1回開催するほか必要に応じて随時開催することとしており、取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況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」「グループ営業戦略委員会」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。

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。

監査役

監査役候補者については、当社の監査役会の同意を得た上で、当社の取締役会で審議の上決定しております。

また、監査役は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験ならびに高い倫理観に加え、必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者でなければならないとしております。

社外役員の選任理由

氏　名	選任理由
社外取締役　髙橋　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　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。
社外取締役　小林　治彦	東京商工会議所で総務統括部部長、産業政策第二部部長、常務理事を歴任。中小企業経営に関するさまざまなテーマについて事業者へのヒアリングや調査研究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おります。
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	●	●		●				
加賀見彰之	取締役 執行役員	●	●		●		●		
坪井　克哉	常勤監査役	●		●	●				●
内田　秀樹	監査役	●						●	

● 社外役員

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

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

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。

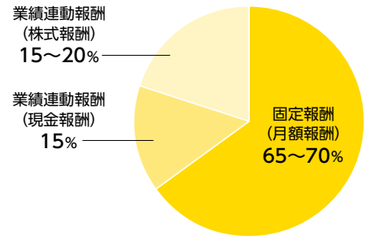
このような考え方のもと、当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、以下の通り、基本報酬としての固定報酬（月額報酬）に加え、短期的な業績等に連動する現金報酬と、中長期的な業績等と連動する株式交付信託を利用した株式報酬とを組み合わせた報酬体系としております。

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。

報酬割合の目安



報酬の内容

●業績連動報酬（現金報酬）

業績連動報酬（現金報酬）は、役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2024年3月31日における当社株式の終値を基に、業績目標の達成度合いに応じて決定した乗率により付与ポイント数を算定し、算定結果について指名・報酬協議会で検討を行います。その検討結果を基に取締役会で審議の上、付与ポイント数を決定し、ポイント数に相当する数の当社株式が交付されます。

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

なお、付与ポイント数に相当する当社株式の交付を受ける時期は、各ポイント付与日（原則として毎事業年度）以降、所定の期間内（原則としてポイント付与日の同事業年度内）とし、退任までの期間において譲渡制限を付けております。

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

リスクガバナンス体制

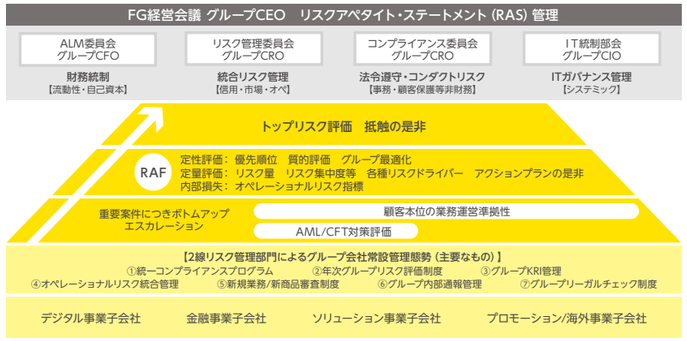
基本的な考え方

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（RAF）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。

トップリスクの管理

中期経営計画の遂行に対し各種リスクシナリオが顕在化した際に、当社グループの経営に重要な影響を及ぼし得るリスクを認識し対応を図ることを目的に、トップリスクを設定しております。なお、トップリスクは年1回以上評価・見直しを行い、経営の健全性に重要な影響を及ぼす可能性がある場合には、各種委員会または経営会議・取締役会で協議し、必要な対応策を講じることとしております。

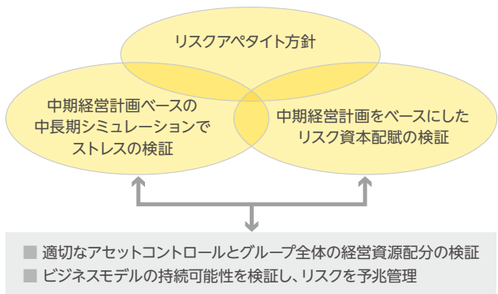


リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

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組み

グループ最高リスク管理責任者（CRO）メッセージ



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 覚

「TOKYOに、つくそう。」をパーパスとする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、当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強化に取組み、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おります。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、第二の防衛線として組織的なサポート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おり、引き続き最重要課題として対応してまいります。また、サイバー犯罪などの外部からの脅威や金利上昇局面における金利・流動性リスクなどへの備えを着実に進めてまいります。

リスク・コンプライアンス管理全般について、業務のDX化を強力に進めております。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。

リスク・コンプライアンス態勢

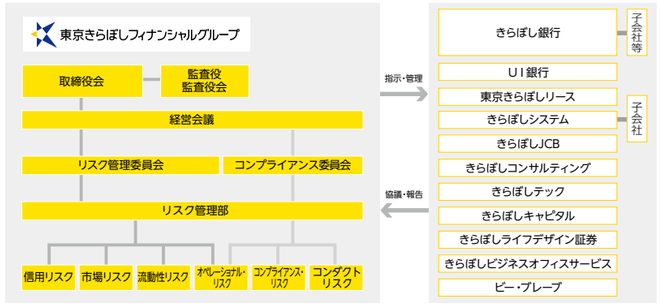
きらぼしグループでは下記の3点を主要方針としてガバナンス態勢の強化を図り、リスク・コンプライアンス態勢の構築を継続実施してまいります。

- 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の構築
- グループ事業全体へのきめ細かな目配りとリスクドライバー（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つなげる取組み

グループリスク管理基本方針

1. リスク管理をきらぼしグループ経営上の最重要課題と位置付け、各種リスクの特性や波及等その状況を充分に把握の上、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を管理する。

リスク管理体制図



グループリスク管理態勢の整備

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（Risk Control Self-Assessment、リスク統制自己評価）
　　自社シナリオによる評価
（半 期）・オペレーショナル・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

〈統合的リスク管理への取組み〉

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、経営の健全化を維持、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をモニタリングするとともに、VaR（Value at Risk、最大予想損失額）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、損失額や市場リスク量を許容可能な範囲に抑えるように運営を行っております。

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

流動性リスク管理

流動性リスクとは、運用と調達の期間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サブ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。

〈コンプライアンスへの取組み〉

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。

基本的な考え方

きらぼしグループでは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと捉え、地域金融グループとして社会的使命を柱とし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。

リスク管理・コンプライアンスへの取組み

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。

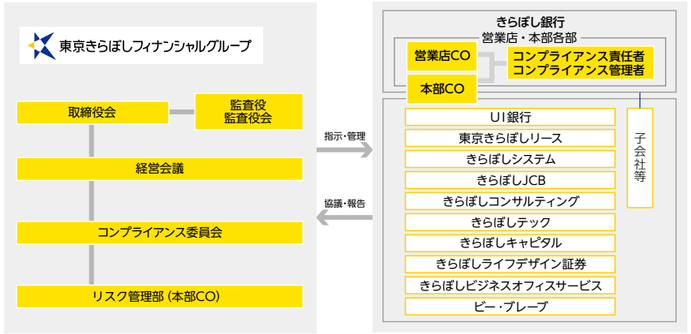
コンプライアンス態勢の整備状況

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・改善を図っているほか、リスク管理部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（本部CO）」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（営業店CO）」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。

コンプライアンス体制図



サイバーリスク管理

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）およびグループCRO（Chief Risk Officer、最高リスク管理責任者）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を想定した訓練・演習等を通じて、グループ管理態勢の継続的な強化に取組んでおります。

また、持続可能な管理態勢整備を目途に、専門家伴走による強化プロジェクトに着手し、経営陣の主導的な関与のもと、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強化を進めております。

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

さらに、役職員に対する情報リテラシーの向上の一環として、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と知識の維持・向上に努めております。

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（不正送金・フィッシング対策ソフト）を提供しております。

AML/CFT（マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止）への取組み

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、全職員向けの社内研修を実施し、お客さまの信頼を維持すべく当該業務に関する意識と知識の維持・向上に努めております。

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付・収集・管理する専門部署として「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の解決を図る「金融ADR制度（金融分野における裁判外紛争解決制度）」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、「接遇応対」に関しては、HM委員会主導で真因分析、営業店指導、研修実施等によりホスピタリティの向上に努めております。

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できるよう「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。

サステナビリティへの取組み

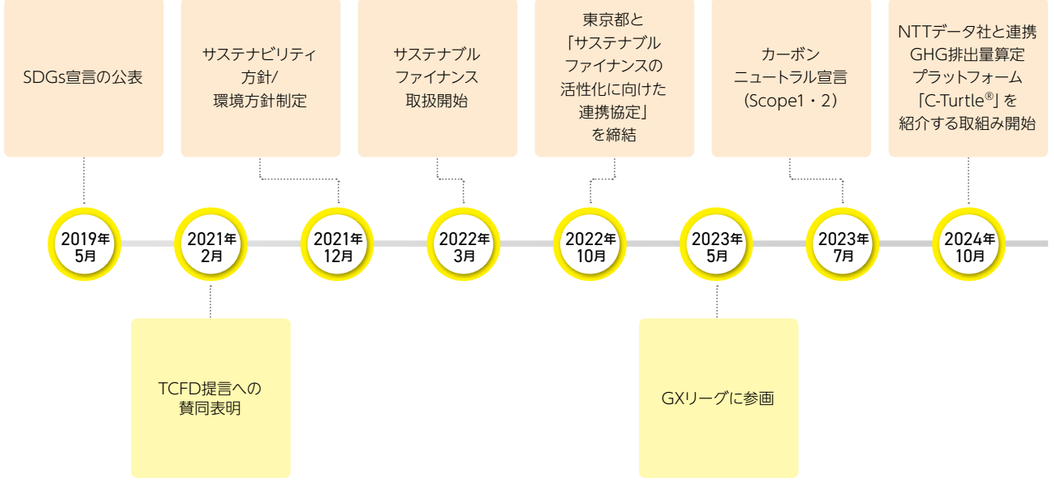
気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応を経営の重要課題と認識しております。自社グループの課題への取組み、お客さまの取組みへの伴走とともに、情報開示についても積極的に取組んでまいります。

1. 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	当社グループの経営理念を踏まえ、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）」を策定しました。
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」を策定しました。
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、自社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支援等に取組んでまいります。

2. サステナビリティへの取組みヒストリー



3. イニシアチブへの参加

TCFD TASK FORCE on CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
21世紀金融行動原則
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
GX League
SusPla Sustainable Plastics Initiative

＊SusPla：品質向上・安定供給に資するマテリアルリサイクルによる再生プラスチック市場の拡大を目指して設立された団体

4. TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への取組み

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

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

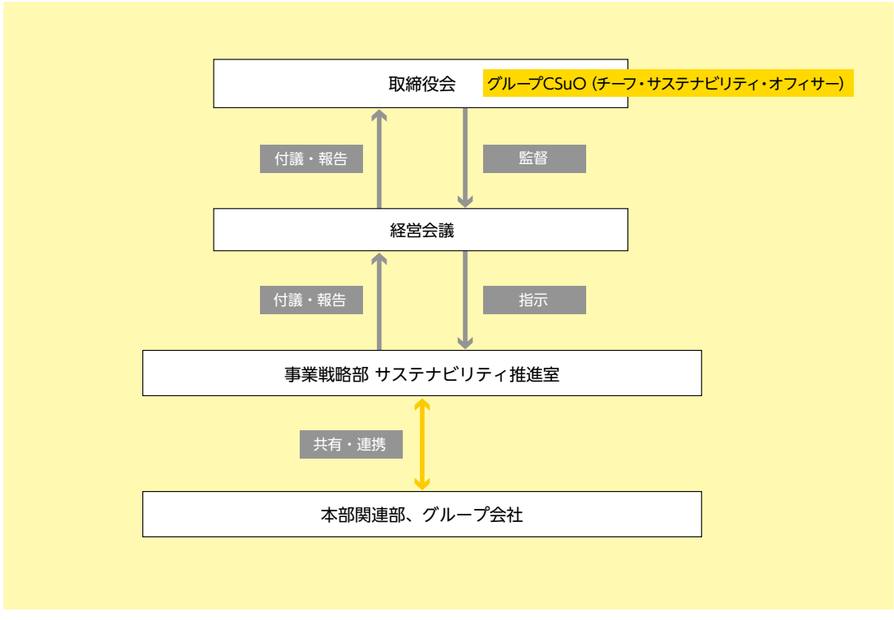
4-1. ガバナンス

- 当社事業戦略部内に気候変動に関する企画や全体管理を行う「サステナビリティ推進室」を設置し、各種方針に基づく、当社グループの気候変動への取組みの企画・立案、グループ各社・関連部署等との調整を行っております。気候変動への対応については、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）」を制定しています。

●サステナビリティ管理・推進体制の整備

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

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティへの取組み

4-2. 戦略

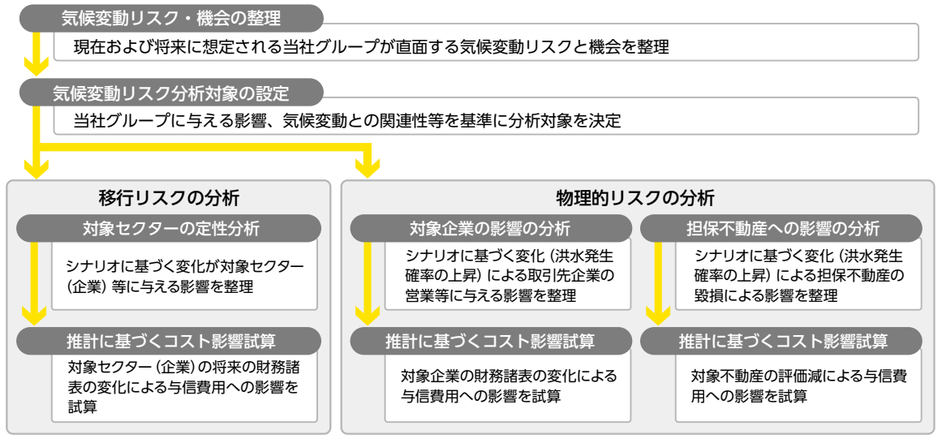
(1) サステナビリティに関する経営戦略

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

●リスクと機会

《分析プロセス》

- 各セクターのリスク（移行リスクと物理的リスク）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、物理的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当社グループが直面するリスクと機会を短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)の時間軸で以下の通り認識しました。
- 今後、当社グループ、お客さまのリスクの把握・低減に努めるとともに、機会を当社グループの成長につなげてまいります。

移行リスク	法や規則	脱炭素等による規制強化や政策変更がお客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	中期～長期
	テクノロジー・市場	脱炭素社会の移行に伴うテクノロジーの急速な転換に乗り遅れることや特性商品・サービスの需要の変動に対応できず、お客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	短期～長期
	レピュテーション	脱炭素社会への移行に順応できず、レピュテーションが低下することでお客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生	中期～長期
		当社グループの気候変動に関する取組みや情報開示が不十分とされる評判リスク（戦略と行動の乖離など）の発生	短期～長期
物理的リスク	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
		当社グループの本支店、データセンターの被災によるオペレーショナルリスクの発生	短期～長期
	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

●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》

以下の分析対象セクターについて、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109億円

《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30億円	

(2) 炭素関連資産に対する与信エクスポージャー

- 2021年10月のTCFD提言の改訂を踏まえ、体制整備を進め、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・林産物として算定しております。
- 対象セクターについては、取引先との建設的な対話（エンゲージメント）を進め、炭素排出量の把握、気候変動影響の低減のための事業再構築支援等に努めてまいります。

炭素関連セクター向け合計	22,449億円
全体に占める割合	45.0%

※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

4-3. リスク管理

- 気候変動リスクを重要なリスクの一つとして捉え、影響度合いと蓋然性を考慮の上、統合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取組んでまいります。
- 当社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います。
- リスク分析結果等を踏まえ、今後、お客さまとの建設的な対話（エンゲージメント）を進めてまいります。この中で、お客さまの課題やニーズを把握し、解決策を提供することでビジネスチャンスの把握と当社グループおよびお客さまのリスク管理の強化を進めてまいります。

サステナビリティへの取組み

4-4. 当社グループにおける温室効果ガス排出量削減に向けた取組み

(1) Scope1・2

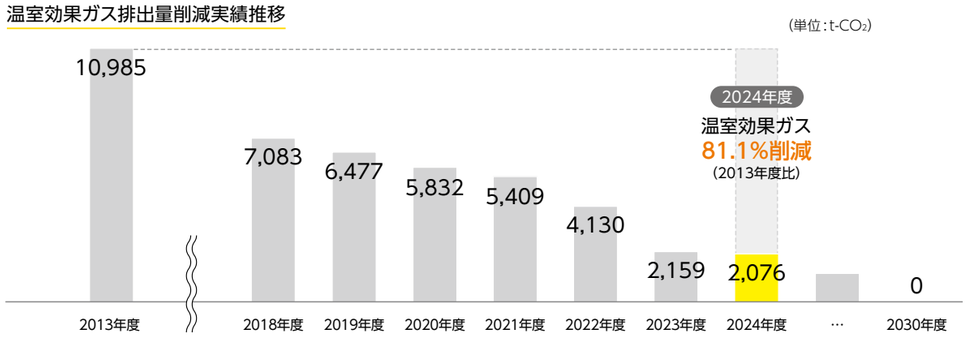
地域のカーボンニュートラルへの取組みに貢献するため、Scope1・2の削減を進めてまいります。

- 従来より取組んでおります、LED 照明への移行、環境配慮型車両への入れ替え、再生可能エネルギー由来電力への切り替え等により、2024年度実績において、2013年度比81.1%の削減となりました。
- 引き続き、温室効果ガス排出量の削減に向けて、取組んでまいります。

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〉2023年度実績 80.3%削減 (2013年度比)
2024年度実績 81.1%削減 (2013年度比)

温室効果ガス排出量削減実績推移



※1：ガソリン使用量について、2020年以前は2021年度実績を採用
※2：2013年度は合併前の旧東京都民銀行および旧八千代銀行の実績の合算となります

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

年 度	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
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								
	自社ビルの低炭素仕様化の検討～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								
				東京都カーボンクレジットマーケット/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）								

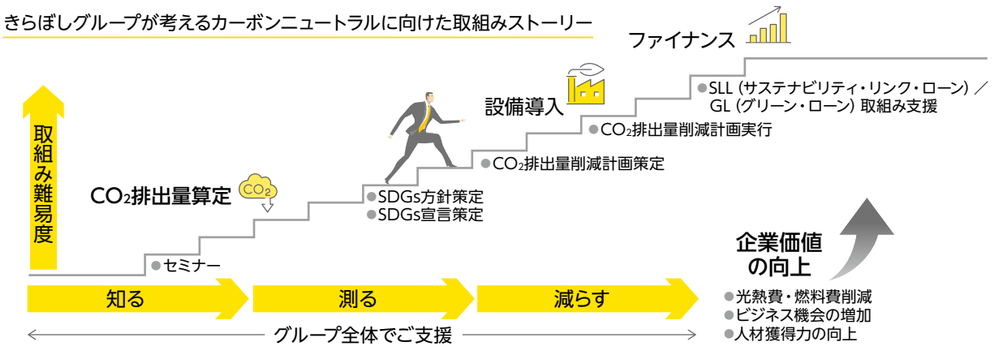
カーボンニュートラル達成

(2) Scope3

●お客さまのカーボンニュートラル取組み支援

当社グループでは、お客さまのカーボンニュートラル達成に向けた取組みをご支援させていただくため、2024年度において、NTTデータ社と連携し、同社が提供するGHG排出量算定プラットフォームである「C-Turtle®」をご紹介する取組みを開始しました。

きらぼしグループが考えるカーボンニュートラルに向けた取組みストーリー



2024年度の取組み

- お客さまのGHG排出量の見える化をご支援



今後の取組み

- GHG排出量見える化支援（継続）
- SDGs宣言/サステナビリティ方針 策定支援
- GHG排出量削減計画の策定支援
- GHG排出量削減計画の実行支援
- サステナブルファイナンスの調達支援

Scope3 算定に基づく排出量は以下の通りです

カテゴリー	排出量（単位：t-CO₂）
1. 製品・サービスの購入	18,174
2. 資本財	3,280
3. 燃料の使用	828
4. 輸送・配送（上流）	403
5. 事業から出る廃棄物	267
6. 出張	274
7. 雇用者の通勤	1,436
15. 融資先の排出	6,893,679
合計	6,918,341

※カテゴリー8～14は算定による排出量がゼロ

〔カテゴリー15（融資先）〕について

- カテゴリー15（融資先）は、PCAF*スタンダードに基づき算定しております
- 自社の排出量を公表している等データ取得可能なケースは「ボトムアップ方式」により算定し、取得できないケースでは、「トップダウン方式」により、算定しました
- 算定結果をお客さまとのエンゲージメントに活用して、カーボンニュートラルに向けた取組みを進めてまいります

*PCAF：Partnership for Carbon Accounting Financials、金融機関向け炭素会計パートナーシップ

カテゴリー15（融資先） 業種別排出量

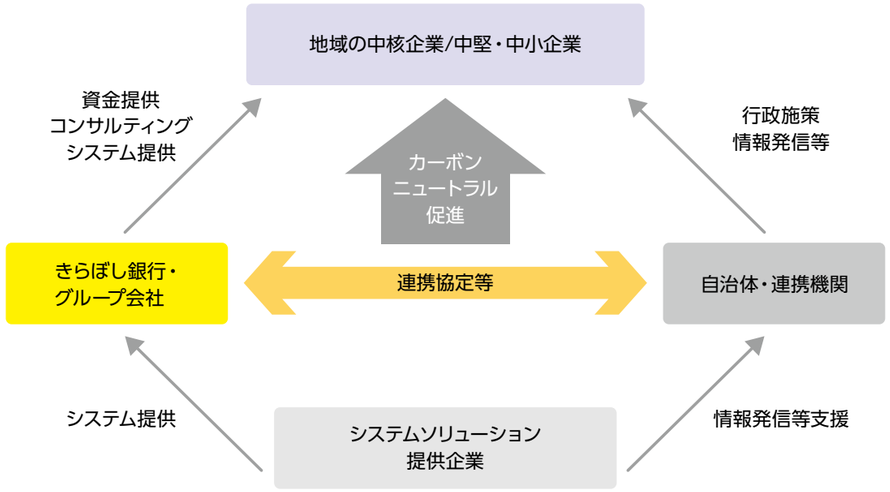
業種	排出量（単位：t-CO₂）
農業	9,422
製紙・林業	84,168
飲料・食品	196,002
金属・鉱業	205,786
化学	219,452
石油・ガス	31,206
建築資材・資本財	2,234,914

業種	排出量（単位：t-CO₂）
自動車	40,347
電力	22,954
不動産管理・開発	372,219
陸運	215,182
海運	43,998
空運	22,877
その他	3,195,152
合計	6,893,679

サステナビリティへの取組み

●地域に向けた今後の取組み

今後、当社グループは、自治体等との連携を通じて地域企業のGHG排出量を算定するとともに、地域ごとの課題や特性を踏まえ、地域のGHG排出量削減支援に向けた取組みを推進してまいります。



4-5. 指標と目標

環境関連投融資（サステナブルファイナンス）※実行額目標の設定

当社グループでは、地域の脱炭素・カーボンニュートラルの取組みを金融面からサポートさせていただくために「環境関連投融資」実行額目標を設定しました。

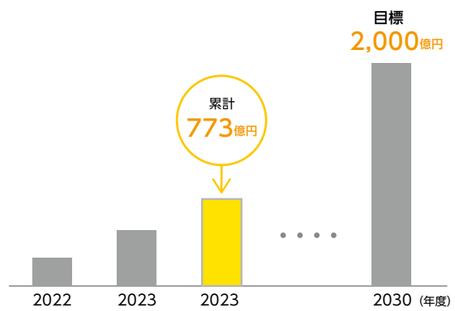
2022年度から2030年度までの環境関連投融資実行額 2,000億円

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

環境関連投融資

2030年度までの
環境関連投融資実行額

目標： 2,000億円
（2022年度～2030年度）



- 引き続き、お客さまの気候変動対応等への支援を通じ、環境関連投融資を積極的に行ってまいります。

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）への取組み

生物多様性・自然資本への取組みを検討するに際しては、地域の特性を把握することが重要と考えております。主な営業基盤である東京都と神奈川県における生物多様性に関する取組みを確認しました。

1. 主な営業基盤である東京都と神奈川県における生物多様性の概要

当社グループの主な営業基盤である東京都と神奈川県は、都市部でありながら多様な自然環境を有しており、生物多様性の保全が重要な地域です。

(1) 東京における生物多様性

東京都では、奥多摩などの山岳地帯から多摩川流域、都心の公園・緑地まで、幅広い生態系が存在します。

絶滅危惧種を含む動植物が確認されており、都市の生物多様性保全に向けた「東京グリーンビズ」や「東京都生物多様性地域戦略」に基づいた取組みが進められています。



(2) 神奈川における生物多様性

神奈川県は、丹沢山地や三浦半島、相模湾など、森林・里山・海岸の多様な自然環境に恵まれています。変化に富んだ地形や気候、土地利用の状況に応じて、さまざまな生きものが生息・生育し、多様な生態系を構成しています。

「かながわ生物多様性計画」に基づき、希少種保護、里地里山の再生、企業や市民との協働が推進されています。



- 上記の地域における特性・取組みを踏まえ、当社グループでは、自然資本に関連する資産の潜在的なリスク、サプライチェーンを通した事業活動への影響を把握するための取組みを開始しました。
- 当社グループでは、自社の事業と自然資本との関係性を把握すべく、まずは法人のお客さまを対象として分析を行いました。具体的には、TNFDフレームワークで使用が推奨されている自然関連リスク分析ツールである「ENCORE」を活用し、各セクターの自然資本への依存と影響の分析を行いました。

きらぼし銀行の与信ポートフォリオに基づく生態系サービスへの依存や影響の傾向

投融資額の大きい業種では、それぞれ以下の特長が明らかになりました。

不動産業・物品賃貸業	視覚的アメニティサービス（景観など）への依存が高い
製造業	水関連の生態系サービスに依存し、土壌・水・大気・生物の生息環境への影響も比較的大きい
医療・福祉	視覚的アメニティサービスや水関連の生態系サービスに依存
卸売業・小売業、金融業・保険業	依存・影響ともに小さい傾向

また、投融資額は小さいものの、以下の業種は依存・影響が大きく、生態系保全の観点から注視すべきセクターとなっています。

農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業

2. 2025年度以降における取組み

今後は、「ENCORE」の分析結果に加え、当社グループの営業基盤である東京・神奈川における重要な生態系を踏まえた優先的な対応が必要なセクターや自然資本の特定、リスクと機会の分析など高度化を検討していきます。

当社グループは、生物多様性を含む自然資本の保全について、TNFD提言に賛同し、各種取組みを強化してまいります。

ステークホルダーとのコミュニケーション

お客さまとの共通価値の創造

きらぼしグループ全体として、より質の高い接遇・応対や顧客サービスの実践を通じた更なる顧客満足度の向上を目指し、「総合サービス業」にふさわしいホスピタリティマインドの醸成に向けた体制強化を図ることを目的として、専門部署「HM（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、アナリスト・機関投資家向けの説明会の開催やオンデマンド配信、個別ミーティングの実施などIR活動に取組んでおります。

※2025年3月期の投資家向け説明会は、対面と動画配信のハイブリッドで実施しました。



職員とのコミュニケーション

きらぼしグループでは、最も重要な資本は“きらぼしびと”であると考え、お客さまや地域社会のウェルビーイングの実現に向けた「人的資本経営」に取組んでおります。社内コミュニケーションの活性化などを目的として、タレントマネジメントシステムを導入し、社員コミュニケーション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。

きらぼし銀行では、支社制への移行に伴い、各支社において、経営陣との対話の場「対話の会」を開催し、営業現場の実態への理解と対処に努めています。



きらぼしWeekly Newsの一場面

地域との協働



華のおどり 赤坂芸妓連中

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。

4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人が会場を訪れ盛況の中、伝統のおどりが披露されました。

●開催日：2025年5月18日（日）

車いすラグビー体験会

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。

●開催日：2024年8月5日（月）





クリスマスコンサート

きらぼし銀行は、武蔵野音楽大学のご協力のもと、5回目となるクリスマスコンサートを当社1階のスペースで開催しました。

地域の皆さまにお気軽にご来場いただき、約1時間にわたる演奏を楽しんでいただきました。

●開催日：2024年12月23日（月）

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」に必要となる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。


中央大学での授業の様子


夢先生：松田丈志氏（競泳）による授業の様子

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。

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。


麻布大学でのセミナーの様子

スポーツを通じた地域社会とのコミュニケーション



澤慎吾選手


岩佐暖選手

きらぼしアスリート

　きらぼし銀行には、陸上棒高跳の澤慎吾選手、スケートショートトラックの岩佐暖選手の2名がきらぼしアスリートとして所属しています。トップアスリートを目指し、更なる高みに挑戦し続ける両選手を、グループ一丸となって応援し、社会人としても活躍できるようサポートしてまいります。

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」（2025年は、4月11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、2024年9月20日・2025年4月29日に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「スワローズ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、ジャパンラグビーリーグワンに所属する「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」のホストゲームパートナーとして協賛しております。2025年2月22日にスピアーズえどりくフィールド（江戸川区陸上競技場）で開催した「きらぼし銀行スペシャルマッチ」では、ホームタウンである江戸川区・船橋市に対して「子どものためのスポーツ振興資金」を贈呈しました。





東京レガシーハーフマラソン

　当社は、一般財団法人東京マラソン財団が主催する「東京レガシーハーフマラソン」に、ランニングスポーツの普及を通じた健康増進と豊かな都市づくりに貢献することを目的として、2023年より協賛しています。

● 開催日：2024年10月20日（日）

MINATOシティハーフマラソン

　きらぼし銀行は、港区マラソン実行委員会および公益財団法人東京陸上競技協会が主催する「MINATOシティハーフマラソン」に、子どもから高齢者まで、国籍、障害の有無の区別なく多くの区民が参画できるスポーツを通じた地域共生社会の実現を目的として、2021年より協賛しています。

● 開催日：2024年11月17日（日）



主要財務データ

きらぼし銀行【単体】

(単位：百万円)

科目	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期比	2025年3月期	2024年3月期比
経常収益	110,764	115,454	4,689	128,762	13,308
業務粗利益	85,753	88,263	2,509	88,498	234
（除く国債等債券損益(5勘定尻)）　【コア業務粗利益】	(90,763)	(91,948)	(1,185)	(94,887)	(2,938)
国内業務粗利益	88,234	84,459	△ 3,774	83,148	△ 1,311
（除く国債等債券損益(5勘定尻)）	(85,917)	(86,016)	(98)	(89,164)	(3,148)
資金利益	69,946	73,696	3,750	76,983	3,286
信託報酬	395	346	△ 49	362	16
役務取引等利益	12,183	12,089	△ 94	10,704	△ 1,385
その他業務利益	5,708	△ 1,673	△ 7,381	△ 4,902	△ 3,229
国際業務粗利益	△ 2,480	3,803	6,283	5,349	1,546
（除く国債等債券損益(5勘定尻)）	(4,845)	(5,932)	(1,086)	(5,722)	(△ 209)
資金利益	4,487	7,758	3,271	8,240	482
役務取引等利益	204	202	△ 1	206	3
その他業務利益	△ 7,171	△ 4,157	3,014	△ 3,096	1,060
経費（除く臨時処理分）	50,448	53,185	2,736	54,971	1,786
人件費	22,333	22,948	614	21,559	△ 1,388
物件費	23,848	25,182	1,334	28,277	3,094
税金	4,266	5,053	786	5,133	80
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）　【実質業務純益】	35,304	35,078	△ 226	33,526	△ 1,551
（除く国債等債券損益(5勘定尻)）　【コア業務純益】	(40,314)	(38,763)	(△ 1,550)	(39,916)	(1,152)
（コア業務純益（除く投資信託解約損益））	(40,392)	(38,135)	(△ 2,257)	(39,911)	(1,776)
一般貸倒引当金繰入額　①	△ 2,562	△ 2,925	△ 362	△ 1,075	1,849
業務純益	37,867	38,003	135	34,602	△ 3,400
（うち国債等債券損益(5勘定尻)）	(△ 5,009)	(△ 3,685)	(1,324)	(△ 6,389)	(△ 2,703)
臨時損益	△ 1,306	△ 1,016	289	5,639	6,656
不良債権処理額　②	4,617	4,869	251	4,025	△ 843
貸出金償却	−	91	91	−	△ 91
個別貸倒引当金繰入額	4,238	4,156	△ 81	3,489	△ 667
債権売却損（△：益）	−	△ 28	△ 28	△ 51	△ 22
偶発損失引当金繰入額	126	1	△ 124	△ 12	△ 14
信用保証協会責任共有制度負担金	240	627	387	581	△ 46
その他不良債権処理額	12	19	7	18	△ 1
貸倒引当金戻入益　③	−	−	−	−	−
償却債権取立益	74	284	209	41	△ 242
株式等関係損益	4,811	6,339	1,528	9,922	3,582
株式等売却益	5,667	8,137	2,470	11,091	2,954
株式等売却損	855	1,766	910	1,093	△ 672
株式等償却	−	31	31	75	44
その他臨時損益	△ 1,575	△ 2,771	△ 1,196	△ 298	2,473
経常利益	36,561	36,986	424	40,241	3,255
特別損益	1,569	△178	△ 1,747	3,155	3,334
税引前当期純利益	38,130	36,807	△ 1,323	43,397	6,590
法人税等合計	10,704	6,506	△ 4,198	13,122	6,616
法人税、住民税及び事業税	7,037	7,649	612	11,205	3,556
法人税等調整額	3,666	△ 1,143	△ 4,810	1,916	3,060
当期純利益	27,426	30,301	2,874	30,275	△ 26
与信関係費用　①+②−③	2,054	1,943	△ 110	2,950	1,006

きらぼし銀行【連結】

(単位：百万円)

科目	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期比	2025年3月期	2024年3月期比
経常収益	109,618	117,944	8,325	135,966	18,021
経常利益	34,512	34,323	△ 188	41,460	7,136
親会社株主に帰属する当期純利益	25,068	27,364	2,295	31,097	3,732

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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
連結経常収益	93,352	108,348	125,291	138,331	160,872
連結粗利益	72,197	79,081	82,811	91,641	98,668
（除く国債等債券損益(5勘定尻)）	(70,953)	(79,203)	(89,482)	(95,486)	(105,488)
資金利益	57,499	61,947	68,407	78,653	86,117
信託報酬	150	328	395	346	362
役務取引等利益	11,666	15,277	16,759	18,193	20,094
その他業務利益	2,881	1,528	△ 2,750	△ 5,551	△ 7,906
経費（除く臨時処理分）	55,111	56,454	57,788	63,150	66,528
与信関係費用	8,462	6,482	2,258	2,081	3,353
貸出金償却	27	9	19	107	19
個別貸倒引当金繰入額	7,704	4,485	4,583	4,447	3,884
その他与信関係費用	731	1,986	△ 2,344	△ 2,474	△ 551
株式等関係損益	4,201	826	4,646	6,319	10,003
持分法による投資損益	24	6,540	3,569	16	11
その他	△ 4,625	1,431	△ 206	223	2,850
経常利益	8,224	24,943	30,774	32,968	41,652
特別損益	△ 124	△ 172	1,093	△ 219	4,095
税金等調整前当期純利益	8,099	24,771	31,867	32,749	45,747
法人税等合計	3,938	6,588	10,798	7,124	14,385
法人税、住民税及び事業税	1,551	4,865	7,907	8,896	12,600
法人税等調整額	2,387	1,722	2,891	△1,771	1,785
当期純利益	4,161	18,183	21,069	25,625	31,362
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	−	−	△ 80	△ 27	0
親会社株主に帰属する当期純利益	4,161	18,183	21,150	25,652	31,361

連結対象会社数

科目	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
連結子会社数	16	15	17	18	18
持分法適用会社数	2	3	3	3	3

財務指標等

科目	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
連結自己資本比率 (%)	8.73	8.38	8.09	8.25	8.74
1株当たり純資産 (円)	8,416.05	8,742.59	9,025.41	10,244.37	10,458.15
1株当たり当期純利益 (円)	128.87	591.20	693.00	839.60	1,027.69
1株当たり配当金 (円)	60	75	115	145	160
連結ROE (%)	1.37	5.77	6.54	7.41	8.51

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 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
(資産の部)		
現金預け金	1,157,591	980,840
コールローン及び買入手形	5,238	9,829
買入金銭債権	72,311	70,165
商品有価証券	1,061	1,190
金銭の信託	4,508	5,132
有価証券	927,806	834,771
貸出金	4,821,294	4,980,179
外国為替	4,857	5,658
リース債権及びリース投資資産	28,333	31,098
その他資産	77,650	71,586
有形固定資産	59,913	58,439
建物	19,583	19,176
土地	33,037	31,672
リース資産	1,638	1,507
建設仮勘定	431	535
その他の有形固定資産	5,223	5,546
無形固定資産	17,636	16,195
ソフトウエア	8,277	11,054
のれん	4,417	3,916
リース資産	138	331
その他の無形固定資産	4,803	892
退職給付に係る資産	34,693	35,812
繰延税金資産	1,940	8,903
支払承諾見返	5,526	7,822
貸倒引当金	△ 26,863	△ 23,061
資産の部合計	**7,193,503**	**7,094,566**
(負債の部)		
預金	5,830,294	6,107,621
譲渡性預金	71,000	328,200
コールマネー及び売渡手形	654,868	27,196
債券貸借取引受入担保金	155,252	128,696
借用金	53,936	47,910
外国為替	1,012	560
社債	5,848	4,220
信託勘定借	609	–
その他負債	46,202	67,190
賞与引当金	1,815	1,906
役員賞与引当金	176	180
株式報酬引当金	389	395
退職給付に係る負債	82	138
役員退職慰労引当金	118	49
ポイント引当金	95	114
睡眠預金払戻損失引当金	174	107
偶発損失引当金	885	873
特別法上の引当金	0	0
繰延税金負債	83	66
支払承諾	5,526	7,822
負債の部合計	**6,828,373**	**6,723,250**
(純資産の部)		
資本金	27,500	27,500
資本剰余金	150,974	151,024
利益剰余金	172,896	199,225
自己株式	△ 936	△ 1,309
株主資本合計	**350,434**	**376,440**
その他有価証券評価差額金	1,696	△ 18,299
繰延ヘッジ損益	△ 397	2,498
土地再評価差額金	△ 242	△ 242
為替換算調整勘定	40	36
退職給付に係る調整累計額	13,561	10,845
その他の包括利益累計額合計	**14,658**	**△ 5,161**
新株予約権	**9**	**9**
非支配株主持分	**27**	**28**
純資産の部合計	**365,129**	**371,316**
負債及び純資産の部合計	**7,193,503**	**7,094,566**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
経常収益	**138,331**	**160,872**
資金運用収益	83,868	96,393
貸出金利息	66,294	71,489
有価証券利息配当金	16,028	22,272
コールローン利息及び買入手形利息	196	240
預け金利息	799	1,727
その他の受入利息	548	663
信託報酬	346	362
役務取引等収益	22,196	24,240
その他業務収益	1,743	5,258
その他経常収益	30,176	34,617
償却債権取立益	284	41
その他の経常収益	29,892	34,575
経常費用	**105,362**	**119,219**
資金調達費用	5,215	10,275
預金利息	2,809	6,744
譲渡性預金利息	8	597
コールマネー利息及び売渡手形利息	154	134
債券貸借取引支払利息	1,975	2,009
借用金利息	116	471
社債利息	39	31
その他の支払利息	111	285
役務取引等費用	4,002	4,146
その他業務費用	7,294	13,164
営業経費	63,339	65,540
その他経常費用	25,509	26,092
貸倒引当金繰入額	1,345	2,790
その他の経常費用	24,163	23,302
経常利益	**32,968**	**41,652**
特別利益	**–**	**4,252**
固定資産処分益	–	4,252
特別損失	**219**	**157**
固定資産処分損	219	157
税金等調整前当期純利益	**32,749**	**45,747**
法人税、住民税及び事業税	**8,896**	**12,600**
法人税等調整額	**△ 1,771**	**1,785**
法人税等合計	**7,124**	**14,385**
当期純利益	**25,625**	**31,362**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	**△ 27**	**0**
親会社株主に帰属する当期純利益	**25,652**	**31,361**

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	**25,625**	**31,362**
その他の包括利益	**16,423**	**△ 19,819**
その他有価証券評価差額金	6,797	△ 19,983
繰延ヘッジ損益	△ 397	2,895
為替換算調整勘定	14	△ 3
退職給付に係る調整額	9,987	△ 2,715
持分法適用会社に対する持分相当額	20	△ 12
包括利益	**42,048**	**11,542**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	42,076	11,542
非支配株主に係る包括利益	△ 27	0

東京きらぼしフィナンシャルグループ 役員一覧 （2025年7月1日現在）

FG：フィナンシャルグループ

取締役



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タント株式会社 マネージャー
2004年 4月 株式会社新銀行東京入行
2015年 6月 同行 代表取締役社長執行役員
2016年 4月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 専務取締役
2021年 6月 当社 代表取締役副社長 現職
2023年 4月 株式会社きらぼし銀行 取締役副頭取



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
2016年 6月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）取締役
2017年 6月 株式会社東京都民銀行 専務取締役
2018年 6月 当社 常勤監査役
2020年 6月 同社 代表取締役専務取締役
2021年 6月 株式会社きらぼし銀行 取締役専務執行役員
2023年 6月 当社 代表取締役専務執行役員 現職



取締役 常務執行役員
三浦 毅

■ 略歴
1985年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2014年10月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG） 経営企画部長
2017年 6月 株式会社東京都民銀行 取締役常務執行役員
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 常務取締役
2021年 6月 同行 取締役専務執行役員
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UＩ銀行 代表取締役 会長 現職
2025年 4月 きらぼしライフデザイン証券株式会社 取締役副会長 現職



取締役 常務執行役員 グループCSO
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
2024年 6月 当社 取締役常務執行役員 現職
2025年 4月 株式会社きらぼし銀行 取締役専務執行役員 現職



取締役 執行役員
加賀見 彰之

■ 略歴
1991年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2018年 4月 株式会社みずほ銀行 金融法人部長
2021年 5月 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 事業統括部長
2022年 4月 同社 戦略コンサルティング部長
2023年11月 株式会社きらぼし銀行入行 連携推進部 部長（特命）
2024年 4月 当社 執行役員 事業戦略部長 株式会社きらぼし銀行 経営企画部 部長（特命）
2025年 6月 当社 取締役執行役員 現職



社外取締役
髙橋 ゆき

■ 略歴
2003年12月 株式会社ベアーズ入社 専務取締役
2016年10月 同社 取締役副社長 現職
2017年 6月 株式会社東京TYFG（現 東京きらぼしFG）社外取締役 現職
2018年 4月 一般社団法人東京ニュービジネス協議会 副会長 現職
2019年 4月 一般社団法人全国家事代行サービス協会 会長 現職
2022年 8月 株式会社YEEY 取締役 現職
2023年 7月 東京商工会議所 特別顧問 現職



社外取締役
野村 修也

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



社外取締役
小林 治彦

■ 略歴
1987年 4月 東京商工会議所入所
2012年 4月 同所 総務統括部 部長
2015年 4月 同所 理事・産業政策第二部 部長
兼 東商ビル建替え準備室 部長
2018年 4月 同所 理事・産業政策第二部 部長
兼 オフィス環境部 部長
2019年 4月 同所 理事・事務局長
2021年 4月 同所 常務理事 現職
2025年 6月 当社 社外取締役 現職

監査役



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 審査本部 審査部長
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



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
2020年 4月 同行 執行役員 新宿本店 営業部長 兼 東新宿支店長 兼 西大久保支店長
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 株式会社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
2024年 6月 テラテクノロジー株式会社 社外取締役 現職

執行役員

常務執行役員
安田 信幸

執行役員
増村 智彦

執行役員
眞野 勤

執行役員
松尾 行祥

執行役員
柳生 清貴

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

きらぼしグループ 会社一覧 （2025年4月1日現在）

1 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.）
主要業務内容	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
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	2014年10月1日
資本金	27,500百万円
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 7173）

東京きらぼしフィナンシャルグループ　子会社

2 株式会社きらぼし銀行

取締役頭取（代表取締役） 渡邊 壽信

主要業務内容	銀行業
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	1924年12月6日
資本金	43,734百万円
議決権比率	100%

3 株式会社UI銀行

代表取締役社長 安田 信幸

主要業務内容	銀行業
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	2020年10月30日
資本金	8,875百万円
議決権比率	100%

4 きらぼしビジネスオフィスサービス株式会社

代表取締役社長 沼田 正則

主要業務内容	給与計算等バックオフィス業務
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	1975年1月23日
資本金	10百万円
議決権比率	100%

5 東京きらぼしリース株式会社

代表取締役社長 市村 尚裕

主要業務内容	総合リース業
本社所在地	東京都千代田区神田小川町三丁目3番地 とみん神田ビル7階
設立年月日	1975年6月5日
資本金	305百万円
議決権比率	100%

6 きらぼしシステム株式会社

代表取締役社長 大町 和人

主要業務内容	コンピューター関連サービス業
本社所在地	東京都千代田区神田小川町三丁目3番地 とみん神田ビル4階
設立年月日	1980年1月29日
資本金	20百万円
議決権比率	100%

7 株式会社きらぼしコンサルティング

代表取締役社長 中野 良明

主要業務内容	企業経営に関する総合コンサルティング業務、セミナー、講演会の開催
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	1984年7月10日
資本金	50百万円
議決権比率	100%

8 きらぼしJCB株式会社

代表取締役社長 西井 竜也

主要業務内容	クレジットカード業務
本社所在地	東京都豊島区東池袋二丁目61番3号
設立年月日	1989年9月25日
資本金	30百万円
議決権比率	100%

9 きらぼしキャピタル株式会社

代表取締役社長 田中 俊和

主要業務内容	投資事業組合（ファンド）の組成・運営に関する業務
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	2018年9月3日
資本金	75百万円
議決権比率	100%

10 きらぼしライフデザイン証券株式会社

代表取締役社長 岩崎 靖史

主要業務内容	証券業
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	2019年12月27日
資本金	3,000百万円
議決権比率	100%

11 株式会社ビー・ブレーブ

代表取締役社長 古家 武欣

主要業務内容	広告企画制作業
本社所在地	東京都中央区日本橋三丁目5番14号 アイ・アンド・イー日本橋ビル5階
設立年月日	1987年2月6日
資本金	260百万円
議決権比率	100%

12 きらぼしテック株式会社

代表取締役社長 柳生 清貴

主要業務内容	資金移動業
本社所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立年月日	2017年11月1日
資本金	100百万円
議決権比率	95%

13 株式会社アイティーシー※

代表取締役社長 磯貝 和広

主要業務内容	システム開発業
本社所在地	東京都豊島区南池袋一丁目16番15号 ダイヤゲート池袋10階
設立年月日	1999年7月27日
資本金	50百万円
議決権比率	100%

※きらぼしシステム株式会社の完全子会社

持分法適用関連会社

14 スカイオーシャン・アセットマネジメント株式会社

主要業務内容	投資信託委託業務
本社所在地	神奈川県横浜市西区みなとみらい三丁目1番1号
設立年月日	2014年11月25日
資本金	300百万円
議決権比率	15%

きらぼし銀行　子会社

15 きらぼし信用保証株式会社

代表取締役社長 辻 勝彦

主要業務内容	信用保証業務
本社所在地	東京都千代田区神田小川町三丁目3番地 とみん神田ビル6階
設立年月日	1977年7月21日
資本金	760百万円
議決権比率	100%

16 八千代信用保証株式会社

代表取締役社長 辻 勝彦

主要業務内容	信用保証業務
本社所在地	東京都千代田区神田小川町三丁目3番地 とみん神田ビル6階
設立年月日	1983年11月30日
資本金	342百万円
議決権比率	100%

17 きらぼしビジネスサービス株式会社

代表取締役社長 鈴木 章二

主要業務内容	メール、回金、事務集中業務、広告宣伝用品等の調達・管理業務
本社所在地	東京都北区滝野川三丁目1番1号　滝野川ビル
設立年月日	1989年8月31日
資本金	10百万円
議決権比率	100%

18 綺羅商務諮詢（上海）有限公司

董事長 近藤 健太郎

主要業務内容	コンサルティング業務
本社所在地	中華人民共和国上海市黄浦区淮海中路918号 久事復興大廈24-C1室
設立年月日	2009年8月6日
資本金	25万米ドル
議決権比率	100%

19 KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM COMPANY LIMITED

代表取締役社長 紺野 由祐

主要業務内容	コンサルティング業務
本社所在地	UNIT 6A LEVEL 6, SAIGON CENTRE TOWER 1, 65 LE LOI ST, BEN NGHE WARD, DISTRICT1, HCMC, VIETNAM
設立年月日	2019年8月9日
資本金	25万米ドル
議決権比率	100%

20 きらぼし債権回収株式会社

代表取締役社長 八木 厚樹

主要業務内容	債権管理回収業
本社所在地	東京都渋谷区宇田川町33番7号 アイ・アンド・イー渋谷ビル4階
設立年月日	2006年11月24日
資本金	500百万円
議決権比率	100%

持分法適用関連会社

21 株式会社きらぼしインシュアランスエージェンシー

主要業務内容	保険代理店業務
本社所在地	東京都渋谷区宇田川町33番7号 アイ・アンド・イー渋谷ビル6階
設立年月日	1953年10月8日
資本金	2,530百万円
議決権比率	37.7%

持分法適用関連会社

22 信銘冠嘉商務諮詢（北京）有限公司

主要業務内容	コンサルティング業務
本社所在地	中華人民共和国北京市大興区金盛大街二号 院五号楼1階 101-32
設立年月日	2022年1月25日
資本金	1百万中国元
議決権比率	39%

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。

UD FONT
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。

2025年7月発行