

TOKYOに、つくそう。



TOKYO Kiraboshi Financial Group 2026

統合報告書 — ディスクロージャー誌 2026

東京きらぼしフィナンシャルグループ

きらぼしグループ全社による総合ソリューションで

TOKYO*の課題を解決いたします

*「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。

将来像



金融にも強い総合サービス業

銀行機能（預金・融資）を基盤にしつつ、コンサルティング、デジタルバンク（UI銀行）、証券、フィンテック、広告など20社以上のグループ企業が連携し、お客さまや地域社会の課題を多角的に解決するビジネスモデルです。

パーパス

TOKYOに、つくそう。



持続可能な社会の実現、新たな社会価値や産業の創造、
デジタル化進展に伴う課題への対応など、
グループが一体となってTOKYOの課題解決に真摯に向き合うことで、
きらぼしグループの使命を果たしてまいります。

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。

きらぼしフィロソフィー

社会貢献、組織の発展、自己実現、自らの幸せを
実現させること

ビジネスの構造改革とグループ連携を通じた持続可能な成長
モデルの構築を進めるとともに、その実現性を高めるため、
役職員全員が共通して持つべき意識・価値観・考え方です。

きらぼしびと行動指針

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

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」を実践するきらぼしびと
の3つの行動指針です。

目次

マネジメントレター

CEOメッセージ	3
CFOメッセージ	9

価値創造ストーリー

きらぼしグループの変革への取り組みおよび成長実績	17
価値創造プロセス	19
きらぼしグループの競争力の源泉	21
財務／非財務ハイライト	23
中期経営計画(2024～2026年度)の進捗状況	25

企業価値向上に向けた戦略

営業戦略	27
法人戦略	29
個人戦略	31
デジタル戦略	33
グループ戦略	35
金融事業	36
デジタル事業	39
ソリューション事業	42
プロモーション・海外事業	44
その他さらなる価値創造に向けた戦略	45

価値創造を支える経営基盤

サステナビリティへの取り組み	47
ウェルビーイングと人的資本経営	55
パーパス浸透への取り組み	59
ステークホルダーとのコミュニケーション	61
社外取締役メッセージ	65
コーポレート・ガバナンス	68
リスク管理・コンプライアンスへの取り組み	75

コーポレートデータ

主要財務データ	79
役員一覧	83
きらぼしグループ 会社一覧	85

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り組んでいます。当社は、その具体的な取り組みをすべてのステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に、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。



報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
(一部2026年7月までの情報を含みます)

報告対象範囲

東京きらぼしフィナンシャルグループおよびそのグループ会社

表記の定義

FG：東京きらぼしフィナンシャルグループ
BK：きらぼし銀行
UI：UI銀行
KLD：きらぼしライフデザイン証券
PB：プライベート・バンキング
PEファンド：プライベート・エクイティ・ファンド
LP：リミテッド・パートナー
事業性ファイナンス：LBOファイナンスおよび不動産ノンリコースローン
FA：ファイナンシャル・アドバイザー

CEOメッセージ



新たな成長ステージに向けて グループ総合力をさらに磨き、 TOKYOの課題解決と 企業価値向上につくします。

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 寿信

優先株式の全額消却を終え、 次の成長ステージへ

2026年5月、当社グループは発行していた優先株式の全部を消却しました。前身となる東京TYフィナンシャルグループと旧新銀行東京が2016年に経営統合してから10年、東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京の3行が合併し、2018年にきらぼし銀行が誕生してから8年が経過しました。2018年当時、きらぼし銀行の頭取を務めていた私は、合併前から抱えていた「高コスト」「低収益」「低資本」という3つの経営課題に真摯に向き合う必要を強く感じていました。

3行合併当時、優先株式の償還は決して容易な目標ではありませんでした。旧3行にはそれぞれの歴史、企業文化、お客さま基盤、人材がありましたが、一方で、新しい銀行として存在感を発揮していくためには、過去の延長線上ではない発想が必要でした。私は当時、役職

員に対して「きらぼし銀行という新しい銀行に転職したつもりで、新しい価値をつくっていこう」と話してきました。新しい船に乗りかえた以上、これまでできなかったことにも挑戦し、お客さまに対してより質の高いサービスを提供していかなければならない。その思いが、現在のきらぼしグループの出発点です。

第1次中期経営計画(2018-2020)では、まず高コスト体質の改善に取り組みしました。近隣店舗の統合、システム統合、本部機能の効率化などを進めた結果、大きなコスト削減効果を生み出すことができました。経営が覚悟を持って決断すれば、変革は実行できる。その実感は、役職員にとっても「やればできる」という意識につながったと感じています。

第2次中期経営計画(2021-2023)では、低収益という課題に正面から取り組みました。単に貸出残高を積み上げるのではなく、事業性ファイナンスやプライベートエクイティなど、事業承継やM&Aにつながる案件にも取

り組み、きらぼしコンサルティング、きらぼしキャピタル、きらぼしライフデザイン証券、UI銀行に加え、銀行業以外の機能を担うグループ会社の設立・再編を進めました。金融サービスだけではなく、お客さまの幅広いニーズにお応えできる体制を整えてきたのです。

そして現在の第3次中期経営計画(2024-2026)では、低資本という課題に対し、RORA*を意識したリスク・アセット・コントロールと、グループ会社の収益力向上に取り組んでいます。限られた資本を効率的に活用し、資本コストを安定的に上回るROE*を創出していくことが、企業価値向上の基本だと考えています。

この8年間、当社グループはさまざまな目標を前倒しで達成してきました。当期純利益は、合併当初の49億円から2025年度には過去最高となる423億円へと拡大しました。優先株式の償還についても、当初計画を前倒しして実現することができました。これは、役職員一人ひとりが「きらぼし銀行になって変わった」「自分たちにもできる」という意識を高め、挑戦を積み重ねてきた結果であると受け止めています。

これまで当社グループは、優先株式の償還に向けて内部留保の蓄積を最優先に考えてきました。全額消却を終えたことで、今後はより機動的な資本政策を講じることが可能になります。もちろん、優先株式を消却した後も、自己資本をしっかりと積み上げていくことは重要な経営課題です。成長投資・内部留保と株主還元とのバランスを取りながら、AIやサイバーセキュリティ、新たな商品・サービスの開発など、変化の速い時代に必要な投資に対しスピード感を持って実行していきます。

「金利のある世界」で問われる選ばれる力

当社グループが次の成長ステージを描くうえでも、私たちが置かれている市場環境について過去を振り返りながら私なりに整理したいと思います。

長く続いた低金利・マイナス金利の時代には、預金と貸出の利ざやだけで銀行の収益を伸ばすことは容易ではありませんでした。その間、当社グループは、お客さまの多様なニーズに応えるために、グループ会社機能を拡充し、預貸業務に依存しない収益基盤の構築を進めてきました。現在、22社が一体となり、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つの事業領域でお客さまの課題解決を支援できる体制が整いつつあります。

一方で、金融環境は大きく変わりました。政策金利が上昇し、「金利のある世界」が戻る中で、預金を集める力は金融グループの競争力を左右する重要な要素になっています。今後、預金獲得競争は一段と厳しくなると見えています。単に高い金利を提示するだけでは、持続的な競争力にはなりません。お客さまに日常的にご利用いただき、自然と資金が集まるようなサービスや商品を開発し、粘着性のある低コストの普通預金を積み上げていくことが重要です。

その点で、当社グループの大きな特徴の一つは、デジタルバンクであるUI銀行を有していることです。UI銀行は、競争力あるローン商品に加えて、BaaS*機能やAtoA決済*機能を提供しています。人を介する必要がない金融サービスはUI銀行が非対面で担い、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担う。さらに、デジタルに不慣れなお客さまには、きらぼし銀行の店舗でサポートすることもできます。この「デジタルとリアルを融合したサービス提供」こそ、当社グループならではの強みです。

東京圏は、人口、企業、資産が集積する日本最大のマーケットです。競争は非常に激しいものの、事業基盤としては他地域を圧倒するポテンシャルがあります。メガバンクや他地域の金融機関も東京に進出していますが、当社グループは、長い時間をかけて地域のお客さまと接点を持ち、普段使いのメイン銀行としてお取引いただけ

*RORA (Return on Risk-weighted Assets) : リスクアセット利益率
*ROE (Return On Equity) : 自己資本利益率
*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
*AtoA (Account to Account) 決済 : 利用者の銀行口座から事業者の銀行口座へ直接代金を送金する決済方法

CEOメッセージ



る立場にあります。地元の金融グループとして、お客さまとのリレーションを深め、必要に応じて他の金融機関とも共存・協調しながら、東京マーケットにおけるハブの役割を果たしていきたいと考えています。

当社グループの収益力向上に向けたサイクルは、メイン取引化の推進にあります。取引先の口座を確保し、グループ各社の機能を連携させながら、法人のお客さまだけでなく、その職域やオーナー取引まで深耕していく。お客さまのニーズに応じて、事業承継、M&A、資産運用、DX、海外展開など、複合的なソリューションを提供することで、預金・貸出・手数料収入の拡大につなげていきます。単なる銀行取引だけではなく、きらぼしグループを利用していただくこと自体がお客さまの価値向上につながる。そのような存在を目指しています。

2025年度の連結当期純利益は、前年度比+109億円の423億円となりました。この中には優先株式償還原

資充当分の有価証券売買益74億円が含まれていますが、この特殊要因を除いても348億円と増益基調を維持しています。第3次中期経営計画の経営目標についても、当期純利益、ROE、コアOHR*、自己資本比率はいずれも順調に推移しています。グループ会社利益は2025年度に34億円となり、2026年度の目標66億円に向けて、さらに事業の質を高めていく段階にあります。

RORAの改善と資本コストを意識した経営

企業価値向上に向けては、ROEとPER*の双方を高めることが重要です。当社グループでは、RORAの改善と財務レバレッジの適切なコントロールを通じてROEを向上させるとともに、資本コストの抑制と期待成長率の向上によってPERを高めていくアプローチを取っています。

きらぼし銀行の貸出については、今後も積極的に取り

組んでいきます。ただし、残高を過度に増やすことが効率的とは限りません。実行した貸出を必要に応じてディストリビューションし、回転を効かせることで、リスク・アセットをコントロールしながら収益を獲得していくことが重要です。事業承継やM&A、LBOファイナンス*、ストラクチャードファイナンス*など、当社グループが専門性を発揮できる分野では、単に資金を提供するだけではなく、コンサルティングやエクイティ投資も組み合わせながら、お客さまの企業価値向上に貢献していきます。

一方、UI銀行については、成長戦略としてローン残高を伸ばすとともに、BaaSやAtoA決済などのプラットフォーム機能を拡充していきます。預金獲得競争が厳しさを増す中で、給与・年金受取口座、ローン返済用口座、決済口座など、日常的に利用される口座を増やすことが、粘着性のある預金の積み上げにつながります。

中長期的に注力していく事業分野としては、まず事業承継支援があります。東京圏でも少子高齢化は着実に進行しており、後継者問題を抱える中小企業は少なくありません。事業が次世代につながらなければ、地域の産業そのものが衰退してしまいます。当社グループが連携し、ローンだけでなくエクイティも活用しながら、事業承継を支援していきます。場合によっては複数の金融機関と連携し、当社グループがアレンジャー的な役割を果たすことも可能です。

また、スタートアップ支援にも、これまで以上に力を入れていきます。東京は日本最大のマーケットである一方、新しい産業を生み出し続けなければ、持続的な成長は実現できません。社会的課題の解決と経済成長を加速させるためには、スタートアップの力が不可欠です。当社グループは、エクイティ投資、オープンイノベーション、ピッチイベント、産官学金のネットワークなどを通じて、スタートアップの成長を支えるハブとなることを目指します。

富裕層取引も重要な成長領域です。東京圏には多くの富裕層が存在し、資産運用、相続、事業承継、不動

産など、複雑かつ高度なニーズがあります。きらぼしライフデザイン証券や信託機能、コンサルティング機能を組み合わせ、オーナー個人と法人の双方に対して、長期的なリレーションを築いていきます。

デジタルとリアル、金融と非金融を融合する

当社グループの競争優位性を高め、価値向上につなげ持続的成長を続けていくためにもDXは重要なテーマです。DXには、業務改善や生産性向上という側面もありますが、私たちにとってより重要なのは、お客さまにどのような新しいサービスを提供できるかという点です。UI銀行ときらぼしテックというデジタル領域のグループ会社のサービス品質を高め、金融と非金融を融合したソリューションとして提供していくことが、当社グループのデジタル戦略の中心にあります。

2026年4月には「デジタル戦略本部」を立ち上げました。今後はこの組織を中心に、お客さまのニーズを起点とした協業スキームの構築を進めていきます。たとえば、関西電力株式会社様との「CQ BANK」は、グリーン預金やエコ住宅ローンなど環境や社会に配慮した仕組みと利用者への特典を兼ね備えたデジタルバンクサービスであり、UI銀行のBaaSが基軸になっています。このサービスは日常の金融取引を通じて、環境配慮型住宅や再生可能エネルギー分野への資金循環を生み出す仕組みであり、金融サービスが社会課題の解決につながる好例です。

また、武蔵小山商店街振興組合様と連携した「パルムUI Pay」では、UI銀行のAtoA決済機能を活用し、利用者の銀行口座から店舗の銀行口座へ直接代金を送金する仕組みを提供しています。店舗側にとっては決済に係るコストの軽減につながり、利用者にとってはスマートフォンで簡単に決済できる利便性があります。地域に密着したきらぼし銀行の対面サービスと、UI銀行のデジタル技術を融合することで、商店街のキャッシュレス化と持

*コアOHR (Over Head Ratio) : コア業務粗利益に対する経費の割合を示す指標
*PER (Price Earnings Ratio、株価収益率) : 株価が1株当たりの純利益の何倍になっているかを示す指標

*LBO (Leveraged BuyOut) ファイナンス : 買収対象企業の資産や将来キャッシュフローを担保にして金融機関から買収資金を調達するM&A手法
*ストラクチャードファイナンス : 企業の特定資産や事業価値を基に設計されるオーダーメイド型の資金調達手法

CEOメッセージ

統的な発展を支援する取り組みです。

こうしたサービスは、単に新しいデジタル商品を提供するだけではありません。事業会社、在留外国人、スポーツ団体、商店街など、さまざまなお客さまやパートナーの課題に対して、銀行機能を柔軟に組み込むことで、新たな金融インフラを構築するものです。金融の枠を超え、地域や企業の課題解決に資するプラットフォームを広げていくことが、当社グループの成長戦略であり、パーパス「TOKYOに、つくそう。」の実践でもあります。

人的資本とサステナビリティを成長の基盤に

当社グループが持続的に成長していくための基盤は、何よりも人材です。合併当初は、役職員もお客さまも、新しいグループがどうなっていくのか不安を感じていたと思います。そこから現在まで変革を進めてこられたのは、役職員一人ひとりが新しい価値をつくる主体として挑戦してきたからです。今後さらにお客さまの信頼を得ていくためには、職員のエンゲージメントを高め、専門性を磨き続けることが欠かせません。

当社グループでは、ウェルビーイングサーベイを継続的に実施しており、エンゲージメントスコアは2024年度の3.38ポイントから2025年度には3.42ポイントへ上昇しました。譲渡制限付株式の付与は3年連続で実施しており、役職員が企業価値向上を自分ごととして捉える仕組みを整えています。また、ウェルビーイング休暇を新設し、年次有給休暇取得率90%を目指しています。育児休業については、2025年度に女性・男性とも取得率100%となりました。今後は取得日数の充実も含め、より働きやすい環境づくりを進めていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンも重要です。女性管理職比率は2025年度に20.5%となり、外国籍人材も24名が在籍しています。特にデジタル分野では、海外

人材の採用も積極的に進めています。年齢、性別、国籍、経験にかかわらず、多様な人材が力を発揮できる組織でなければ、お客さまの多様化・高度化する課題に応えることはできません。シニア人材の活躍推進や専門人材の育成も含め、人的資本への投資を成長戦略と連動させていきます。

サステナビリティについては、情報開示の制度化が進む中で、企業の姿勢そのものが問われる時代になっています。当社グループでは、きらぼし銀行におけるScope1・2の温室効果ガス排出量に加え、Scope3の一部排出量についても第三者保証を取得し、開示情報の信頼性向上に努めています。また、2024年度にはTNFD*提言への賛同を表明し、2025年度には当社の主要な営業エリアである東京都・神奈川県の投融資先を対象に、自然資本への依存度・影響度を業種別に分析し、関連するリスクと機会を特定しました。今後は、依存・影響が大きい業種や当社ポートフォリオに占める割合が高い業種を中心に、地域の自治体の施策も踏まえながら、優先的に取り組むべき課題を選定し、具体的な対応策を検討していきます。

ガバナンスの強化も終わりのない課題です。経営環境の変化が速まる中で、取締役会の実効性を高め、組織体制の見直しも含めて、より適切な意思決定とリスク管理を行う必要があります。取締役会においては第三者機関の個別インタビューを通じた実効性評価を継続しつつ、年間アジェンダの見直しや審議時間の配分の工夫を通じて、中長期戦略に関する議論のさらなる充実を図ってまいります。

「TOKYOに、つくそう。」を次の10年の成長へ

当社グループは、パーパス「TOKYOに、つくそう。」のもと、東京都をはじめ地方公共団体と連携しながら、



首都圏の中小企業の育成・支援に取り組み、地域の発展に貢献してきました。将来像として掲げる「金融にも強い総合サービス業」は、銀行業を否定するものではありません。むしろ、金融の専門性を基盤としながら、金融だけでは解決できないお客さまの課題にまで踏み込み、総合的なサービスを提供するという考え方です。

合併からこれまでの歩みは、試行錯誤の連続でした。しかし、高コスト、低収益、低資本という課題に向き合い、グループ会社機能を拡充し、コンサルティングをお取引の起点に変え、デジタルとリアルを融合したサービスを生み出してきたことで、当社グループは次のステージに進む準備が整いつつあります。

東京圏という大きなマーケットの中で、当社グループだけですべてを担うことはできません。だからこそ、産

官学金、スポーツ団体、事業会社、他の金融機関など、多様なパートナーと共存・協調しながら、地域社会の課題解決に向けたハブの役割を果たしていきます。

優先株式の全額消却は、当社グループにとって大きな節目です。しかし、それはゴールではなく、新たな成長ステージの始まりです。これからも、グループ総合力を最大限に発揮し、お客さま、株主の皆さま、ビジネスパートナー、職員、地域社会、環境といったすべてのステークホルダーに対して、より大きな価値を提供してまいります。

未来に向けて選ばれる存在であり続けるために、私たちはこれからも金融の常識を超え、お客さまの課題解決にコミットし、TOKYOの持続的な発展に「つくす」金融グループであり続けます。

*TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) : 自然関連財務情報開示タスクフォース

CFOメッセージ



新たなステージへの挑戦

――企業価値向上に向けた成長分野への投資と株主還元――

代表取締役 副社長 グループCFO 常久 秀紀

1. 2025年度決算の振り返り

	2023年度	2024年度	2025年度		2026年度		
				前年同期比	中期経営計画	単年度計画	
当期純利益 (FG連結)	256億円	313億円	423億円	+109億円	300億円	400億円	▲ 23億円
参考							
特殊要因を除く当期純利益 (FG連結)	256億円	313億円	348億円 ^(※)	+ 35億円	—	400億円	+ 51億円
※特殊要因 (優先株式償還原資として計上した有価証券売却益等74億円) を除く当期純利益							
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	34.2億円	+ 19億円	50億円	66億円	+ 32億円
ROE (FG連結)	7.4%	8.5%	10.6%	+ 2.1pt	7%台後半	9.1%	▲ 1.4%pt
コアOHR (きらぼし銀行単体)	57.8%	57.9%	55.2%	▲ 2.7pt	50%台半ば	55.0%	▲ 0.1%pt
自己資本比率 (FG連結)	8.2%	8.7%	9.5%	+ 0.8pt	8.3%	8.3%	▲ 1.1%pt
参考							
優先株式	550億円	550億円	550億円	—	312.5億円	消却済	▲ 550億円

2025年度は、雇用環境の改善と賃金上昇を背景に、内需を中心として穏やかな回復基調となりました。金融面では、日本銀行による金融政策の正常化に向けた動きが進展し、経済・金融環境は底堅く推移しました。一方、地政学リスクの長期化など外的要因による下振れリスクが残るため、今後の内外の動向を慎重に見極める必要があります。

こうした環境下、取引先のメイン化の推進やお客さまとのリレーション強化により、預貸金利息収入やファンド収益が増加しました。FG当期純利益は423億円と、前年同期比で大幅な増加となりました。増益要因の1つとして、債券・株式売却益135億円を計上しました。

有価証券については、10年超の長期円債の売却、6～10年の中期円債に対する金利リスクのヘッジなどにより、金利上昇局面でも評価損が拡大しにくいポートフォリオへ組み替えました。グループ会社利益は、前年同期から19億円の増加となり、UI銀行やきらぼしテックによるデジタル事業が大きく伸長しました。

きらぼし銀行の営業経費は、業務委託費や人件費が前年から増加しましたが、生産性向上により粗利益が増加し、経費率は55.2%と前年同期比で2.7%pt改善しました。ROEは10.6%に上昇し、内部留保の蓄積により自己資本比率は9.5%となりました。

2. 2026年度計画について

2026年5月に、第1回第一種優先株式（150億円）の当社普通株式への転換および消却と、第二種優先株式（400億円）の取得および消却を実施しました。第1回第一種優先株式は2026年5月27日、第二種優先株式は2026年5月25日に、それぞれ消却を完了しています。現中期経営計画の2027年3月期の目標は、すべて達成の見通しです。第1回第一種優先株式の普通株式転換により戦略的資本を確保し、その活用で収益力の強化とROEの向上を図ります。

お客さまの事業承継ニーズに対応し、将来のキャピタルゲインにつながる資本取引などのパイプラインを積み上げ、アセットの回転によりリスクアセットをコントロールしつつ役務収益を確保します。市場運用においては、短期債を中心としたインカム収益や、機動的ポジションにおける有価証券売却益等で引き続き収益を確保します。

UI銀行は低コスト運営をベースにローンと粘着性ある普通預金の増加を図り、グループの預貸金利鞘の更なる拡大に貢献します。グループ会社利益は、前年同期比で約30億円の増加となる見通しです。

これらの施策と政策金利上昇に伴う資金利益の増加により、2026年度は、2025年度の損益から特殊要因*を除いた当期純利益と比較して、約50億円の増益を見込んでいます。

また、第二種優先株式の一括償還により自己資本比率は低下しますが、8.3%以上を確保します。

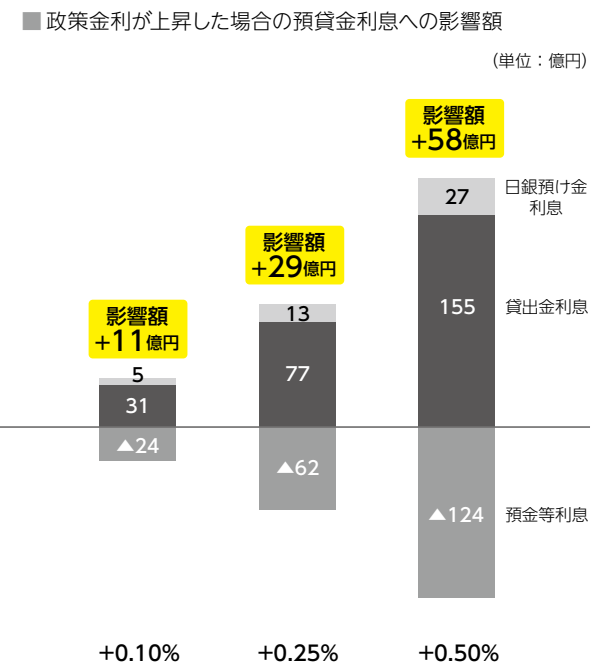
※ 特殊要因：2026年3月期に優先株式償還原資として計上した有価証券売却損益等の74億円

● 円金利上昇時の収益影響

政策金利が0.1%上昇すると、預貸金利息+6億円と日銀預け金利息+5億円の合計で、通年+11億円の増収効果を見込みます。なお、2026年度計画は2026年6月に政策金利が+0.25%上昇した前提です。

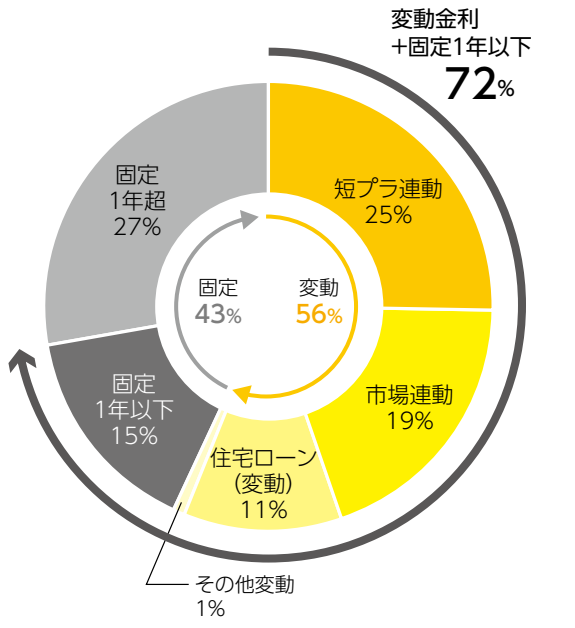
本試算の前提となる追従率は、貸出金65%、普通預金40%、定期預金100%です。(固定1年以下を含む変動金利と固定金利の割合は約7：3)

金利上昇の影響試算



- 【前提条件】
- 政策金利が0.10%～0.50%上昇した場合の年間（12か月）の試算値
 - 追従率は貸出金65%、流動性預金40%、固定性預金100%にて試算
 - 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）
 - 貸出金及び預金の残高は、2025年度末の実績値にて算出

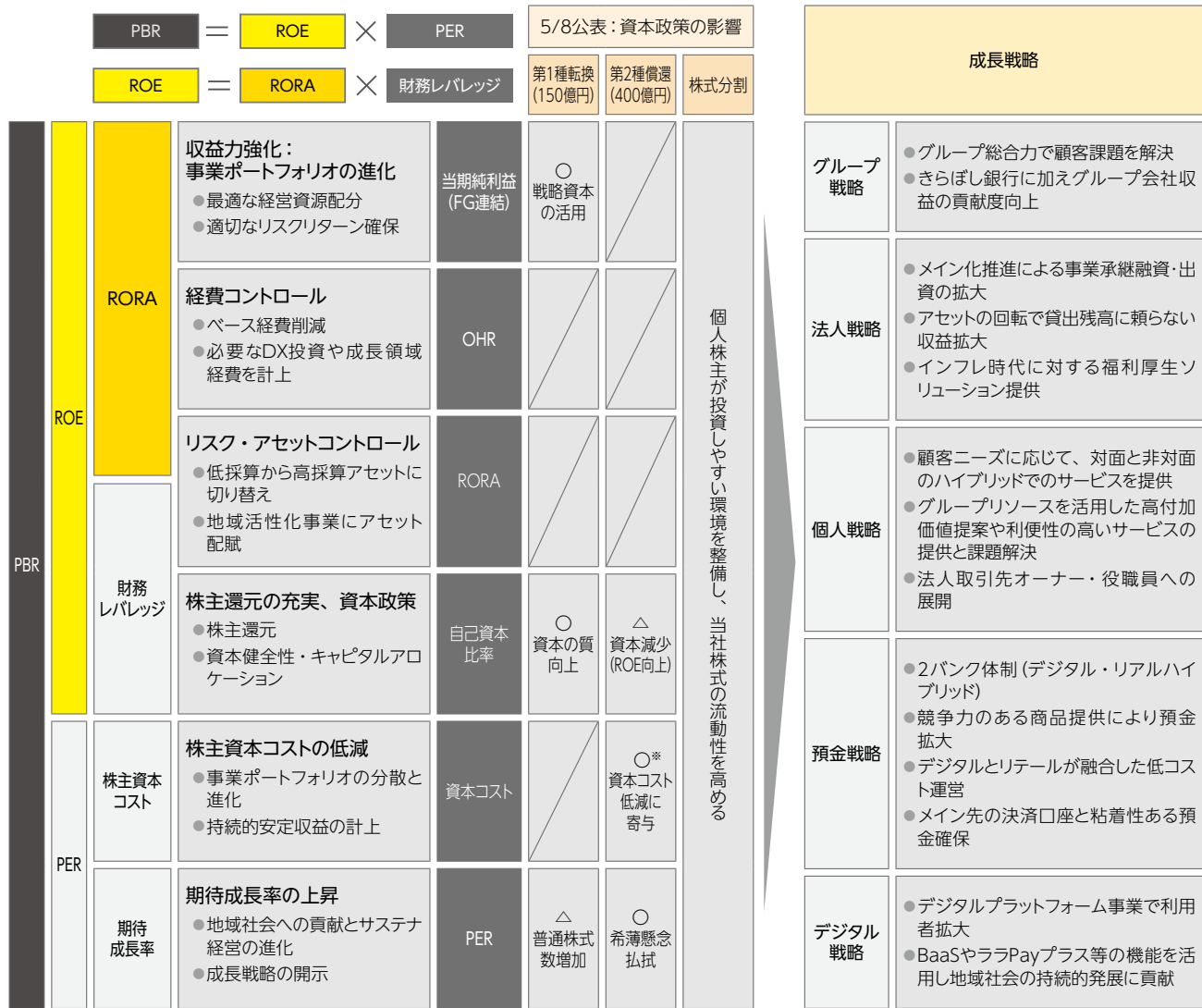
〈参考〉貸出金構成



CFOメッセージ

3. 企業価値向上に向けた取り組み

PBR向上に向けたロジックツリー



※優先株式償還により普通株主に帰属する企業価値の変動幅 (β) の低減を見込む (株主資本コスト：リスクフリーレート + β (株価感応度) × (市場の期待収益率 - リスクフリーレート))

2025年度は、中期経営計画の当期純利益やROEの目標を達成し、PBRは2026年3月末時点で約0.9倍となりました。ROEを重要な指標とし、RORAと自己資本比率のバランスを取った運営を行っています。

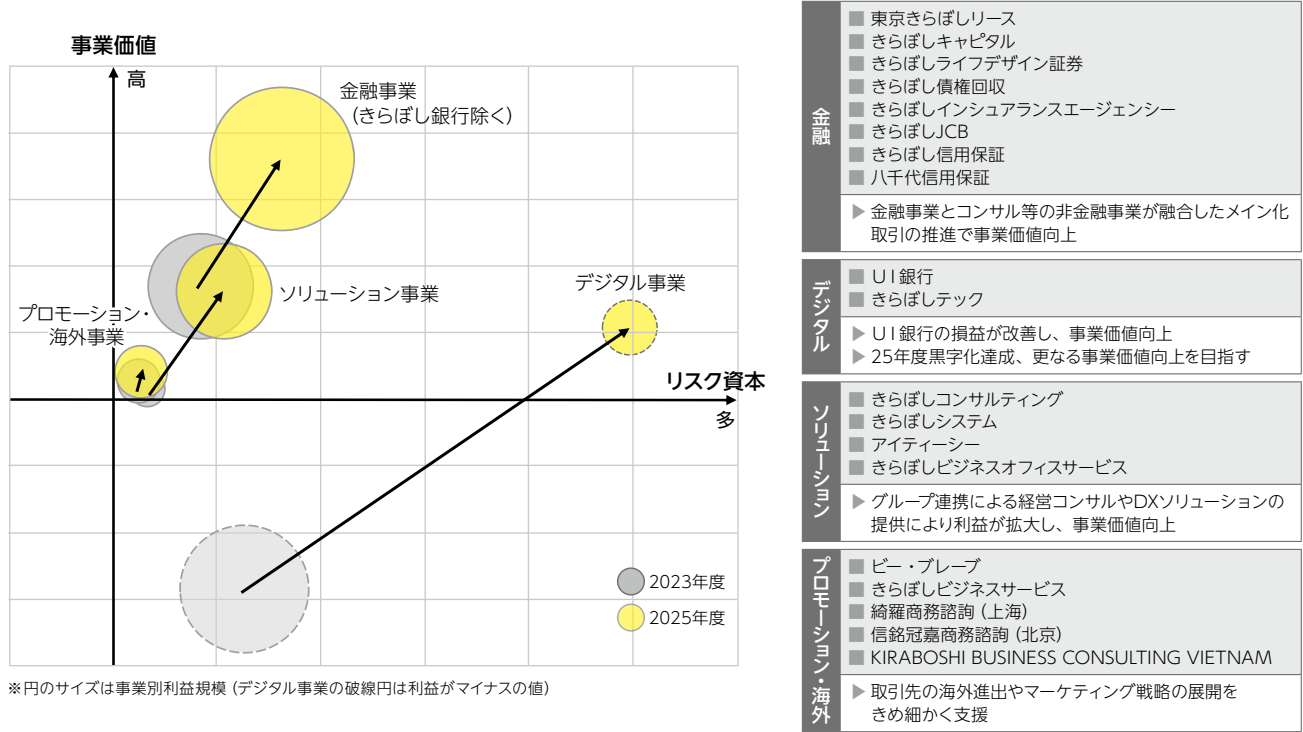
2026年5月の優先株式対応の、PBR関連指標への影響を整理すると上表のとおりです。第1回第一種優先株式の当社普通株式への転換により資本の質が向上し、戦略的資本を活用した成長戦略が収益力の強化につながります。第二種優先株式の取得および消却は資本の減少となる一方で、資本効率の向上につながります。優先株式償還により普通株式に帰属する企業価値の変動幅が低下するため資本コストの低減を見込み、普通株式転換による希薄化懸念も払拭されます。

また、2026年6月の株主総会で決議された株式分割により、株主・投資家の皆さまにとって投資しやすい環境を整備し、投資家層の更なる拡大を図ります。グループ戦略、法人・個人戦略、デジタル戦略などの成長戦略を通して、お客さまの課題解決を起点に取引のメイン化を推進し、新たな産業の創出や金融プラットフォームの展開を目指します。

デジタルとリアルが融合した低コスト運営で、メイン先の決済口座と粘着性のある預金を確保し、高付加価値の貸出によりRORAを高めます。BaaSなどのデジタルプラットフォーム事業では、お客さまの利便性向上を通じて利用者を拡大し、グループ総合力で地域社会の持続的発展に貢献します。

3-1. 事業ポートフォリオの進化

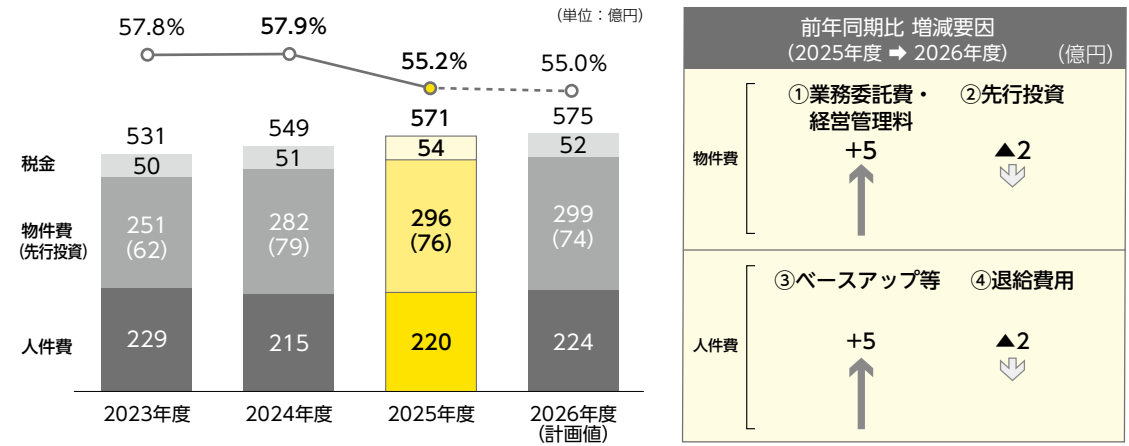
当社は、アセットコントロールにより捻出した資本を、資本コストを反映した事業評価指標による検証を踏まえて成長分野に投入し、グループの収益力を強化しています。UI銀行ときらぼしテックを軸としたデジタル事業は、2025年度に通期黒字となりました。デジタルとリアルが融合したデジタルリテールビジネスでは、個人リテールに加え、将来的には中小零細企業を含めた展開も検討します。低コスト運営を活かした粘着性ある預金の取り込みで調達コストを低減し、グループの資金利益の向上を図ります。金融事業におけるエクイティ投資ビジネスは、ソリューション事業等と連携し、付加価値の高いハンズオン支援を強化しています。



3-2. 経費コントロール

2025年度のきらぼし銀行の経費は増加していますが、生産性向上により経費率は55.2%に低下しました。物件費増加の主因は、FG向けの経営管理料やグループ会社向けの業務委託費の増加、新しい店舗形態であるデジタルラボの設立費等です。人件費はベースアップ等により増加しています。将来の成長に向け、70～80億円／年の先行投資を行っており、AI等の活用による業務プロセスの効率化と生産性向上を図っています。

コアOHR・経費



CFOメッセージ

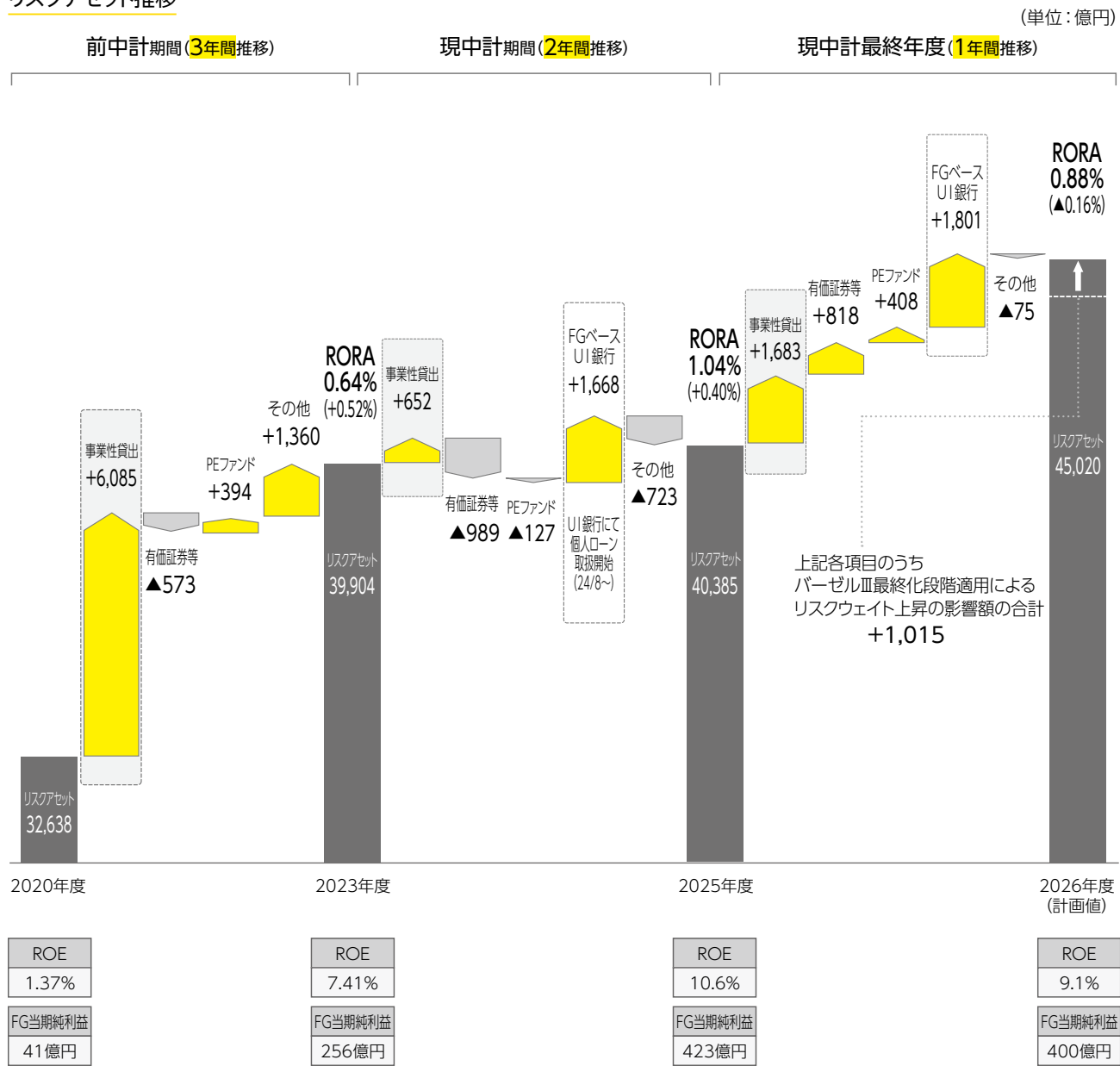
3-3. リスクアセットコントロール

ROE向上に向け、リスクアセットの収益性を示すRORAを意識した運営を実施しています。モニタリングにより採算の低いアセットを削減し、以下の高採算ビジネスや成長分野へ注力しています。

- 取引のメイン化等による複合的な収益が期待できるビジネス
- 顧客ニーズに対応したエクイティ投資ビジネス
- UI銀行やきらぼしテックなどの成長分野であるデジタルリテールビジネス

コンサルティングを起点にお客さまへ高付加価値を提供するため、経営資源を最適配分した事業ポートフォリオの構築とグループ力の強化を行い、グループの収益基盤の多様化と収益構造の強靱化を目指します。

リスクアセット推移

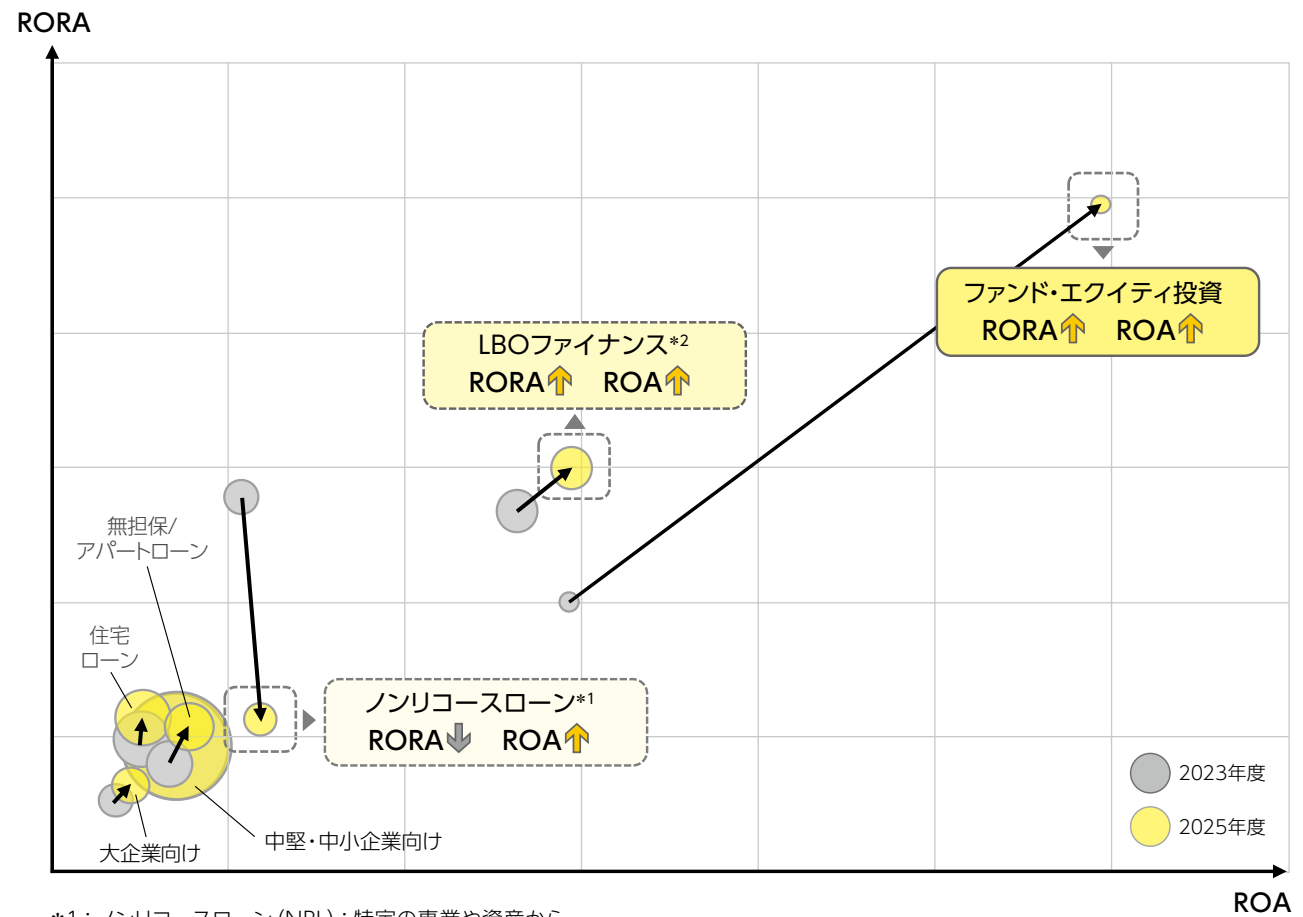


※ 「FGベースUI銀行」は、UI銀行単体の信用リスクアセットからきらぼし銀行向け貸出金および預け金のリスクアセットを控除した金額
※ 事業性貸出および有価証券等は、UI銀行のリスクアセットは含まず

3-4. リスクアセットコントロール (カテゴリー別)

下図はROAとRORAの関係をプロットしたものです。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。2026年3月のRORAは、リスクリターンを考慮した取り組みをした結果、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（ノンリコースローンはバーゼルⅢの影響を受けたリスクウェイトの上昇によりRORA低下）。

中堅・中小企業向け貸出については、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った多様な経営課題の解決に取り組んでいます。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、きめ細かなリスクアセットコントロールでRORAの向上に努めます。



*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

※ 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
※ 役務取引等利益を含む

	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	⬆	⬆

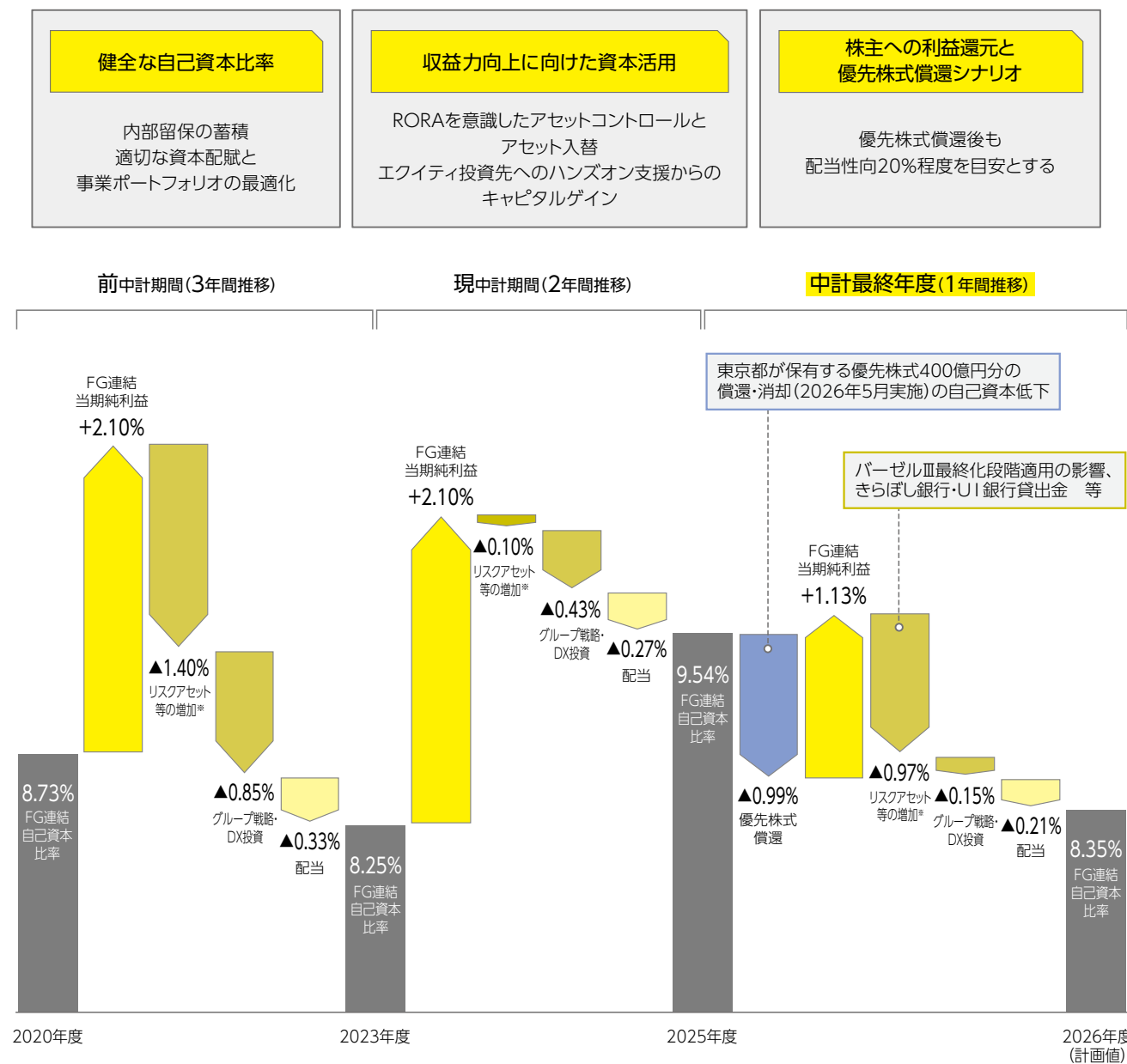
CFOメッセージ

3-5. 資本運営

当社は、「健全な自己資本比率」を確保した上で、「収益力強化に向けた資本活用」と「株主への利益還元」のバランスの取れた資本運営を基本方針としています。2025年度は、優先株式償還に向けて内部留保の蓄積により、自己資本比率が9.5%に向上しました。2026年5月には、第1回第一種優先株式（150億円）の当社普通株式への転換と、第二種優先株式（400億円）の取得を行いました。

今後は、これまで優先株式償還に向けて蓄積してきた内部留保を、戦略的投資や株主還元に充当します。2026年度は、第1回第一種優先株式の普通株式転換によって確保した戦略資本を活用し、高採算アセットの積み上げと「将来性を見込める成長分野」に資本を割り当てます。「低コスト運営で預金を獲得するデジタルバンク事業」や「事業承継ニーズにお応えしたエクイティ投資ビジネス」への投資等を通じて、グループ収益力を向上させます。配当性向は、健全な自己資本比率を確保しつつ、株主の皆さまの期待にお応えできるように努めます。

引き続き、成長分野への投資と、株主還元、自己資本の充実のバランスを取った資本運営により、ROEと企業価値の向上を目指します。



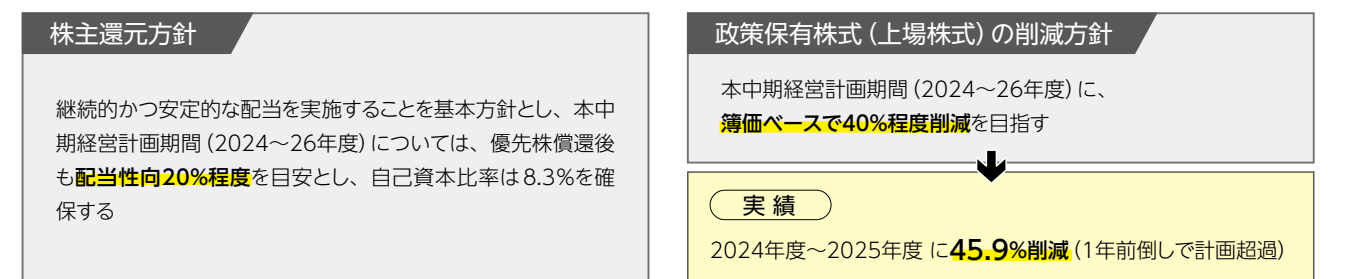
4. 政策保有株式の方針とステークホルダーとの対話

当社は、政策保有株式の削減の方針に掲げています。政策保有株式の削減は、資本効率やリスクアセットコントロールの観点からも重要な取り組みです。

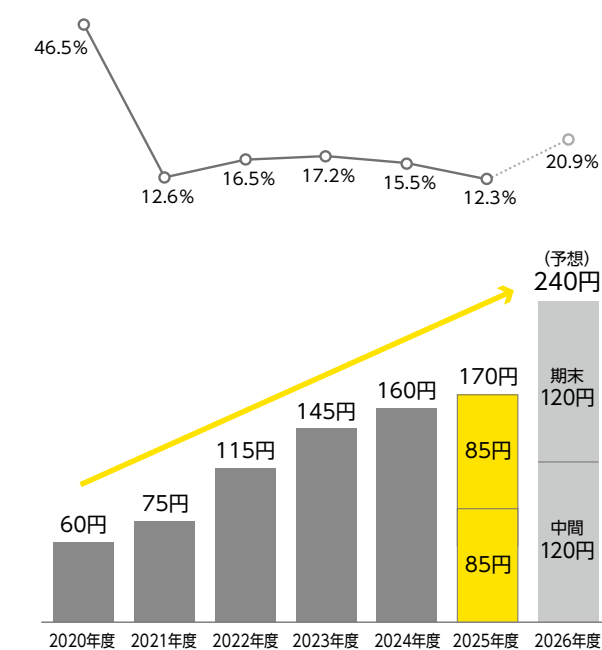
政策保有株式は、本中期経営期間（2024年度～2026年度）に、簿価ベースで40%削減し、2023年度の簿価残高約150億円を2026年度に約90億円とする水準に目標設定しました。2026年3月末時点で、簿価ベースで40%削減目標に対して、45.9%を削減しました。また、時価ベースで政策保有株式の純資産に対する割合は6.1%の水準です。政策保有株式の削減を通じて創出される資本を有効活用し、お客さまの課題や社会課題の解決に必要な取り組みを強化してまいります。

当社は、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、株主還元の充実に努めています。2026年度の配当性向は、20%程度の見通しです。今後の業績や資本の状況、市場環境等を踏まえた対応を行います。

当社の戦略をご理解いただくため、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対し、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明します。十分な情報提供により、投資家の皆さまとの情報の非対称性を解消し、資本コストの低減を目指します。

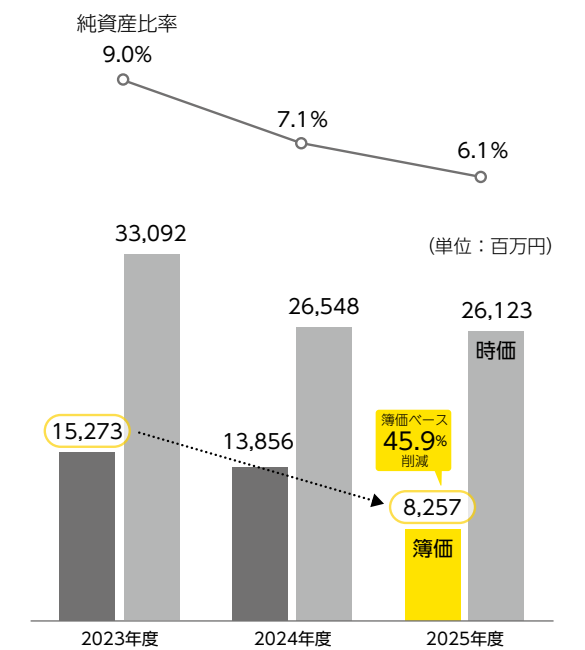


1株あたり年間配当金・配当性向



※2026年7月1日を効力発生日とする株式分割考慮前の金額

政策保有株式（上場株式）残高

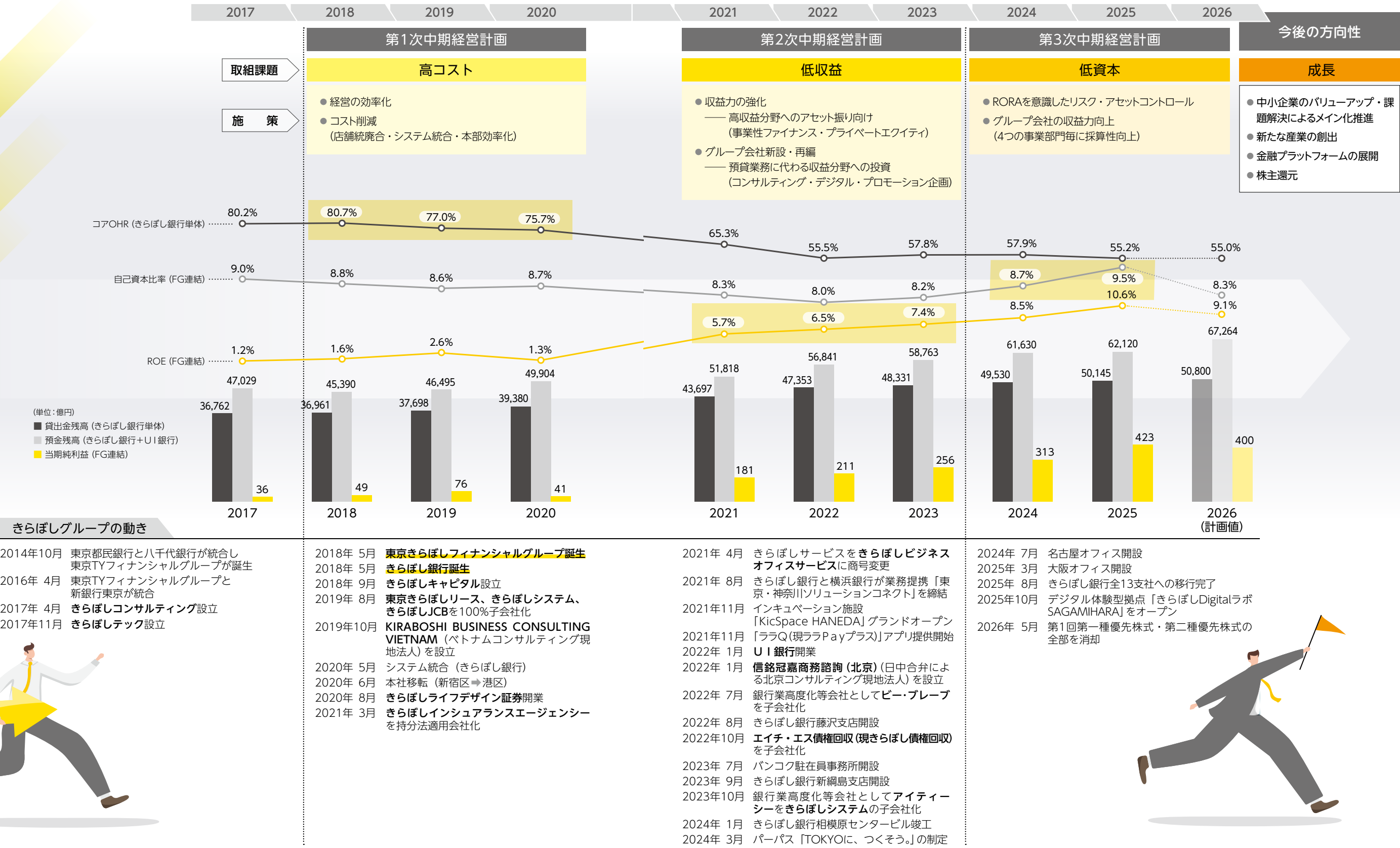


※きらぼし銀行で保有する政策保有株式の残高
※純資産比率はFG連結純資産に占める割合

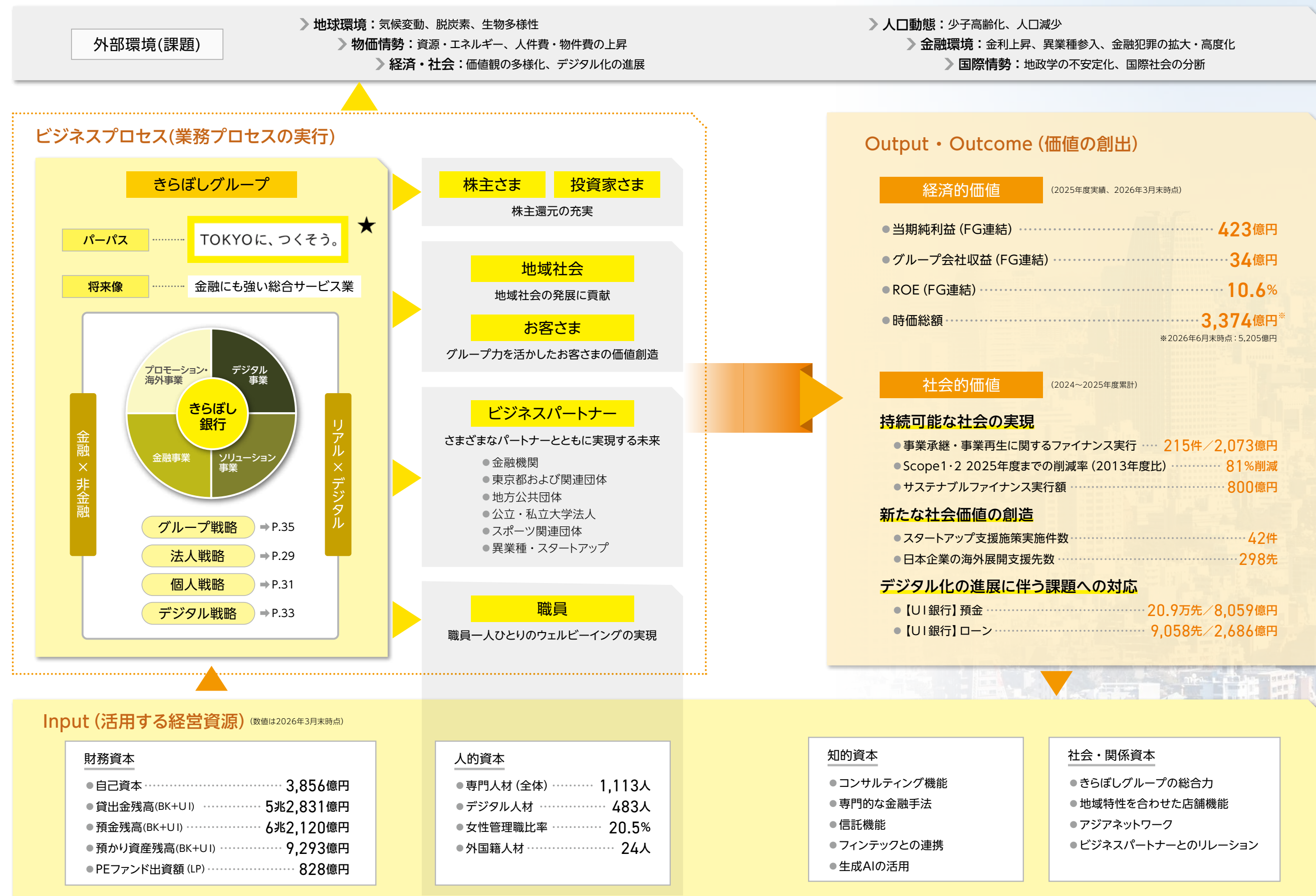
きらぼしグループの変革への取り組みおよび成長実績

当社グループは、東京に本店を置く地域金融機関である東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京が合併して誕生した、東京都を中心とした首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループです。3行合併以降、東京都をはじめ地方公共団体と連携して首都圏の中小企業の育成・支援に取り組み、地域の発展に貢献することで、地域金融機関として将来を見据えた持続可能なビジネスモデルを構築してまいりました。システム統合や店舗統廃合によるコスト削減、お

客さまのメイン化や事業性ファイナンスの強化など、合併前からの経営課題であった「高コスト」「低収益」「低資本」の改善に取り組み、当期純利益では合併前の36億円から423億円までの成長を達成いたしました。また、その間にグループ会社機能を拡充し、お客さまのニーズにきめ細かくお応えするための体制を整えてまいりました。将来像には「金融にも強い総合サービス業」を掲げ、都市型地銀として首都圏マーケットでの競争力を今後も強化してまいります。



価値創造プロセス



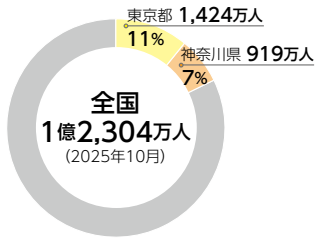
きらぼしグループの競争力の源泉

東京圏の成長ポテンシャル

東京圏は、日本で最も人と企業が集まる大きな市場です。預金や貸出も長期的に拡大しており、資金需要と投資機会が豊富にあります。当社グループは、この規模と活力を、資金提供にとどまらない高付加価値のソリューションにつなげ、お客さまの企業価値向上と当社グループの持続的成長を実現していきます。

● 人口（推計）

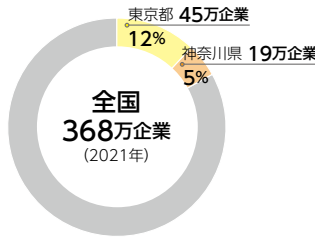
全国の人口の約19%が集積



（出所）総務省「令和7年国勢調査 人口速報集計」

● 企業等数（会社企業+個人）

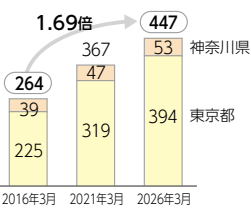
全国の企業等の約17%が集積



（出所）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 確報集計」

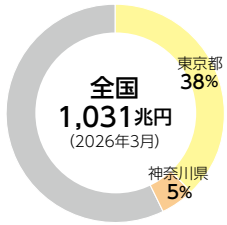
● 銀行（国内銀行）預金残高

10年で1.69倍に成長
（単位：兆円）



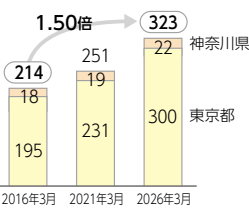
（出所）日本銀行「預金・貸出関連統計」

全国の預金の約43%が集積



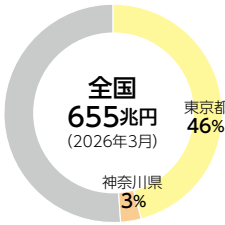
● 銀行（国内銀行）貸出金残高

10年で1.50倍に成長
（単位：兆円）



（出所）日本銀行「預金・貸出関連統計」

全国の貸出の約49%が集積



地域に根差した店舗ネットワーク

地域に根差した店舗網が、日々の取引から資産形成や事業相談までワンストップでサポートします。さらに、支社・ラウンジ・デジタルラボといった多様な拠点を組み合わせ、対面ならではの安心とスピーディな対応で課題解決へ導きます。



- 店舗
東京都内 118店舗
神奈川県内 39店舗
埼玉県内 3店舗
千葉県内 1店舗
計 161店舗
（101拠点）
- 支社 13支社
（相模原、日本橋、神田、大和、府中、町田、城東、池袋、渋谷、新宿、青山、多摩、横浜）
- オフィス、ラウンジ*（窓口業務の取り扱いなし）
オフィス（下北沢） 1か所
ラウンジ（相原、大沼、北砂） 3か所
*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
- 体験型拠点
デジタルラボ（相模原） 1か所

課題解決を加速させる連携ネットワーク

多様化する競合環境やお客さまニーズに対し、当社グループは金融機関、自治体・公的支援機関、大学、スポーツ・地域団体といった産官学金の連携を広げており、連携の力で課題解決のスピードと確度を高めています。



金融機関

- 三井住友信託銀行
- 三井住友海上火災保険
- 横浜銀行
- 池田泉州ホールディングス
- じもとホールディングス
- SBJ銀行
- など



公立・私立大学法人

- 中央大学
- 日本大学 藝術学部
- 青山学院大学
- 東京都立大学
- 麻布大学
- など



東京都および関連団体

- 東京都
- 東京都中小企業振興公社
- 東京しごと財団
- 東京都立産業技術研究センター
- 東京商工会議所
- 東京労働局
- など



スポーツ関連団体

- FC東京
- 東京ヤクルトスワローズ
- クボタスピアーズ船橋・東京ベイ
- サンロッカーズ渋谷
- 東京グレートベアーズ
- 東京マラソン財団
- 日本サッカー協会「夢の教室」
- 日本相撲協会
- 日本バドミントン協会
- 東都大学野球連盟
- など



地方公共団体

- 港区
- 大田区
- 豊島区
- 稲城市
- 町田市
- 川崎市
- 相模原市
- 綾瀬市
- など



異業種およびスタートアップ

- 関西電力
- エムシーディースリー
- スタートアップ
- など

専門性 × 多様性が生む実行力

当グループには、デジタル、コンサルティング、ファイナンス、プライベートバンキング、事業再生などの専門人材が多数在籍しています。また、性別・年齢・国籍を問わず力を発揮できる環境づくりを進め、個の力をチームの実行力へとつなげています。



専門人材

デジタル人材	コンサルティング人材	法人ファイナンス人材	プライベートバンカー	事業再生人材
483人 （前年度比 +83人）	132人 （前年度比 +5人）	168人 （前年度比 +9人）	97人 （前年度比 +9人）	233人 （前年度比 +16人）



多様な人材

管理職における女性の割合	管理職における中途採用者の割合	外国籍人材在籍者数	65歳以上の雇用者（きらぼし銀行）
20.5% （前年度比 +1.6%pt）	19.9% （前年度比 +1.7%pt）	24人 （前年度比 +3人）	260人 （前年度比 +23人）

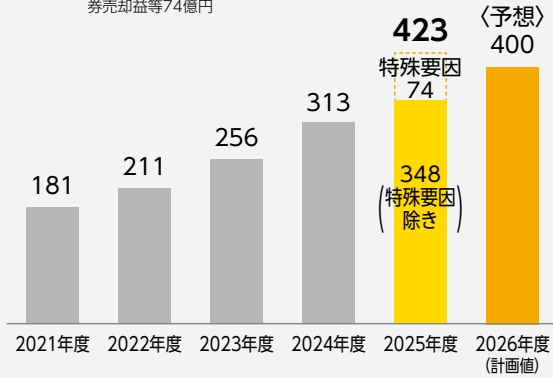
財務／非財務ハイライト

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)

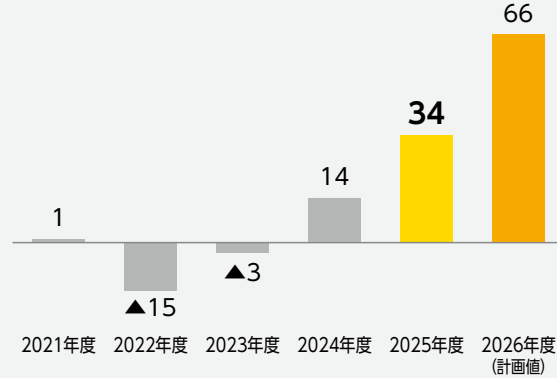
きらぼし銀行の貸出金利息、ファンド収益および株式売却益等の増加に加え、グループ会社の増益により、423億円を計上しました。

※特殊要因：優先株式償還原資として計上した有価証券売却益等74億円



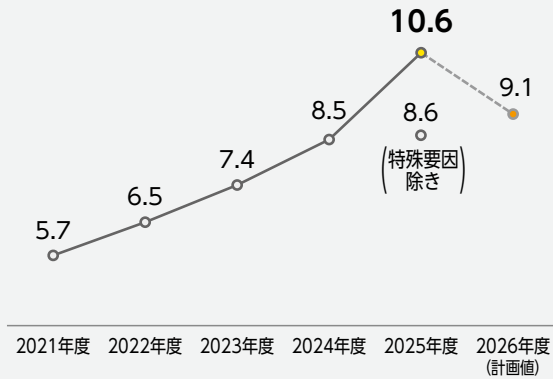
2. グループ会社利益〈FG連結〉(単位：億円) *きらぼし銀行を除く

デジタル事業が黒字化し、金融事業およびソリューション事業も増益となった結果、年度計画 (30億円) を超え、34億円を計上しました。



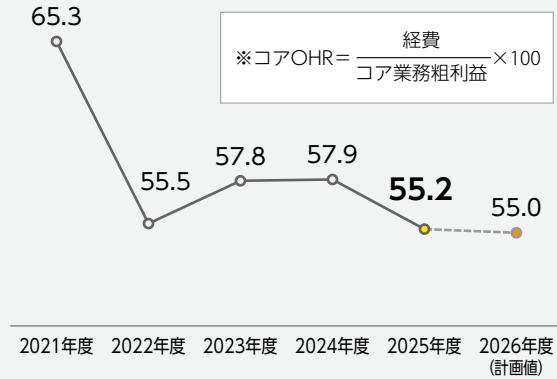
3. ROE〈FG連結〉(単位：%)

収益性・資本効率・健全性のバランスの取れた運営の結果、前年同期比2.1pt増の10.6%となりました。



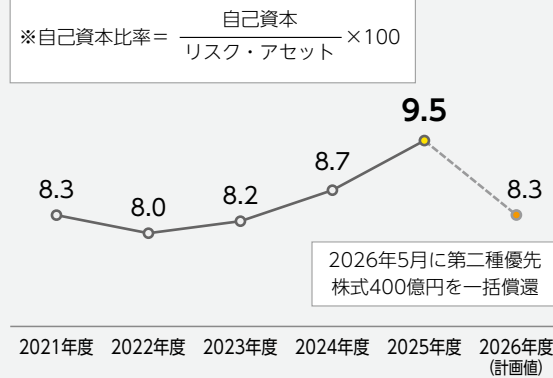
4. コアOHR〈きらぼし銀行単体〉(単位：%)

物件費などの経費は増加したものの、コア業務粗利益の増加が寄与し、前年同期比2.7%pt改善の55.2%となりました。



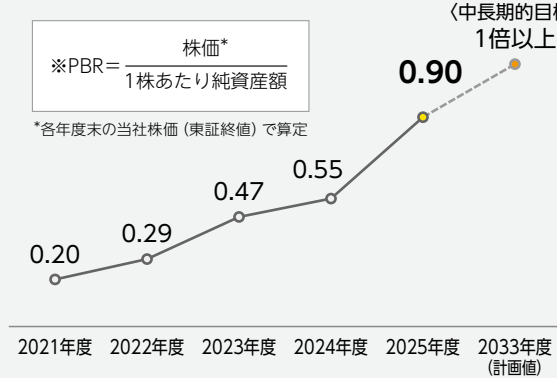
5. 自己資本比率〈FG連結〉(単位：%)

リスク・アセットが増加した一方、利益の積み上げにより自己資本が増加した結果、前年同期比0.8%pt改善の9.5%となりました。



参考 PBR (株価純資産倍率) (単位：倍)

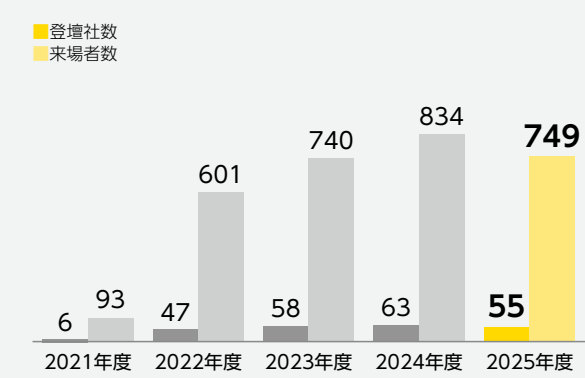
収益力の強化やリスク・アセットの適正化によりROEの向上を図るとともに、株主資本コストの低減などによりPBRの改善を目指しています。



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)

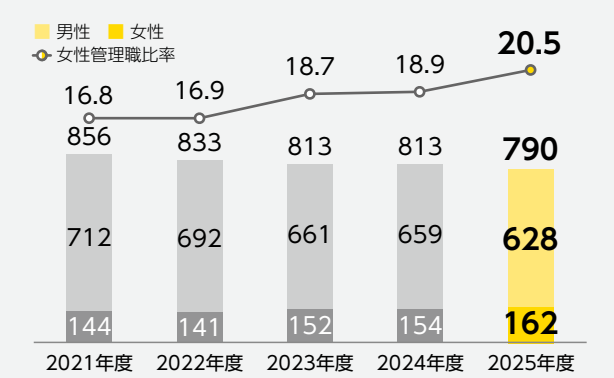
「東京からユニコーン企業を創出する」をスローガンに、KicSpace HANEDA (羽田イノベーションシティ内) で毎月ピッチイベントを開催しています。



女性管理職*比率 (単位：人、%)

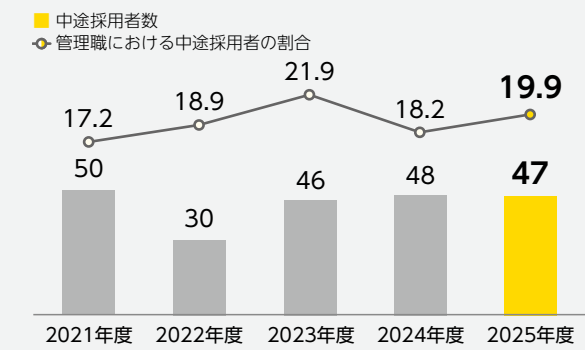
*管理職：課長級以上

女性の活躍が当たり前の職場づくりと、組織を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 (単位：人、%) *管理職：課長級以上

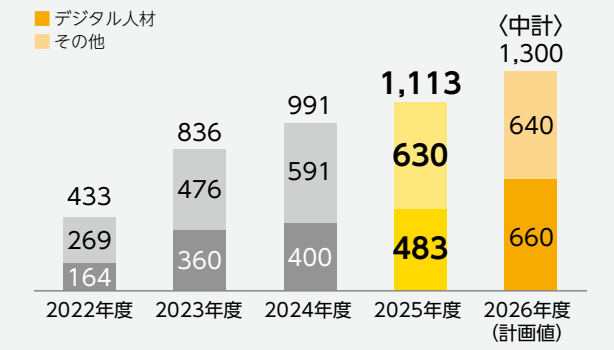
ダイレクトリクルーティングの活用や高校卒のデジタル人材候補の採用などにより、多様なバックグラウンドを持つ専門人材の獲得を強化しています。



専門人材* (単位：人)

*専門人材：「デジタル」「コンサルティング」「法人ファイナンス」「プライベートバンキング」「事業再生」の5分野における専門人材

お客さまに真に価値あるサービスを提供するため、多様なバックグラウンドを持ち、高度なスキルを備えた専門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 *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・専門人材の育成体制を整備し、職員一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、積極的に投資しています。



中期経営計画 (2024～2026年度) の進捗状況

中期経営計画の概要

2018年の3行合併により誕生したきらぼし銀行は、当初、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。
2024年度から始まった第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、これらの課題に対する成長戦略を着実に実行し、あわせて、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、サステナブルな社会と地域経済の活性化に貢献してまいります。

年度		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		第1次中期経営計画				第2次中期経営計画			第3次中期経営計画 (本中計)	
		評価								
3つの課題	高コスト	◎	システム統合・店舗統廃合・本部スリム化などにより大幅コスト削減					➡		
	低収益	○	事業性ファイナンス・メイン化などにより収益力向上					➡		
		△	グループ会社の収益力					➡		
	低資本	△	リスクアセット積み上げによる自己資本比率の低下					➡		
		△	優先株式の償還					➡		

● 更なる効率化

当社グループは、基本コンセプトの一つとして「デジタルとリアル融合による総合サービスの提供」を掲げています。これを実現するため、店舗戦略および営業体制を刷新します。

融資機能の集約	● 法人・個人の融資拠点を13支社に集約 ● 専門的な知見の集約と人材育成を両立し、本部専門部署と営業店が一体となって高付加価値のサービスを提供
店舗・チャネルの最適化	● お客さまに身近な個人特化型店舗を拡大しつつ、全体の拠点数はスリム化 ● 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の利用を推進

● 収益力強化と収益構造の見直し

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、貸出金収益に依存しないビジネスモデルの構築を重視します。グループ各社の機能を強化し、非金利収益の拡大を図ります。

デジタルサービスの拡充	● UI銀行・きらぼしテックによるデジタルサービスの質と量の向上
ソリューション機能の強化	● 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
ライフサイクルに寄り添うサービスの拡充	● 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

● 自己資本の充実

中期経営計画の資本政策では、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を基本方針としております。この方針のもと、優先株式償還原資や配当原資を確保しつつ、優先株式償還後も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

当社グループは、中期経営計画において、持続的な企業価値の向上を目指し、財務面の重点指標として5つの経営目標 (KGI) を設定しています。2025年度は、当期純利益およびROEが当初中期経営計画の目標を超過しました。中期経営計画最終年度となる2026年度も上記方針のもと、計画達成に向けグループ一丸となり取り組んでまいります。

主要目標 (KGI)	2023年度 〈実績〉	2024年度 〈実績〉	2025年度		2026年度		
			〈実績〉	前年同期比	〈中計〉	〈単年度計画〉	前年同期比
当期純利益 (FG連結)	256億円	313億円	423億円	+109億円	300億円	400億円	▲23億円
特殊要因を除く当期純利益 (FG連結)	256億円	313億円	348億円*	+35億円	—	400億円	+51億円
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	34億円	+19億円	50億円	66億円	+32億円
ROE (FG連結)	7.4%	8.5%	10.6%	+2.1%pt	7%台後半	9.1%	▲1.4%pt
コアOHR (きらぼし銀行単体)	57.8%	57.9%	55.2%	▲2.7%pt	50%台半ば	55.0%	▲0.1%pt
自己資本比率 (FG連結)	8.2%	8.7%	9.5%	+0.8%pt	8.3%	8.3%	▲1.1%pt

*特殊要因 (優先株式償還原資として計上した有価証券売却益等74億円) を除く当期純利益

マテリアリティの選定ならびにKPIの進捗と評価

当社グループは、地域社会の課題を、パーパスとの整合性とステークホルダーにとっての重要度の観点から洗い出し、その中から優先的に取り組むべき社会課題 (マテリアリティ) を選定しました。あわせて、各課題の解決に向けた対応方針と、その進捗を測るKPIを設定しています。

2025年度の進捗評価では、3つのKPIで課題を確認しました。これを受けて、現状分析➡問題点と原因の特定➡改善策の検討を実施しました。BaaS (Banking as a Service) を活用した連携先の強化・拡大などを着実に進め、計画達成に向けて邁進してまいります。

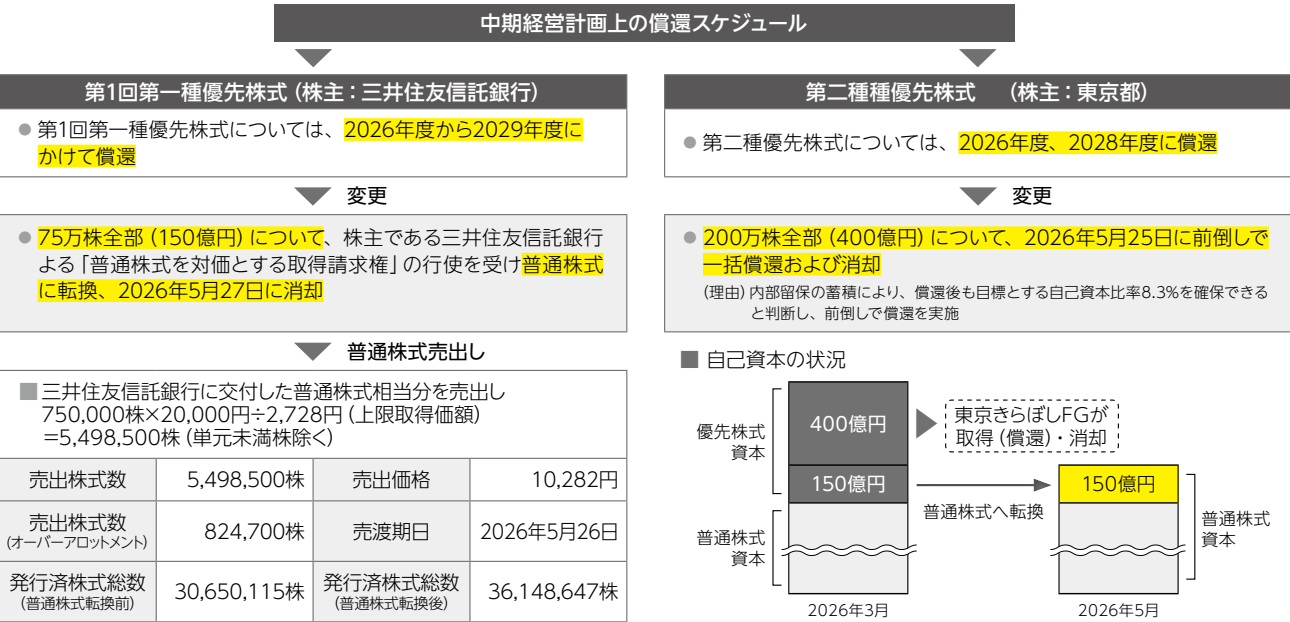
※評価：◎…大幅達成、○…達成・ほぼ達成、△…課題あり

取り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)		2024～2025年度累計 〈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		45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〉		215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〉		2,073億円		1,800億円
		Scope1・2 2026年度末までの削減率 (2013年度比)		81%削減	○	80%削減
		サステナブルファイナンス実行額		800億円	○	1,000億円
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	金融資産5千万円以上先数		4,470先	○	4,000先
		中小・零細企業に対するファクタリング*実行額		8.1億円	△	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		92件	○	100件
		スタートアップ企業の海外展開支援先数		42先	◎	30先
		日本企業の海外展開支援先数		298先	○	300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	海外企業の東京進出支援先数		92先	◎	30先
		【UI銀行】預金〈先数〉		20.9万先	△	70万先
		【UI銀行】預金〈金額〉		8,059億円	◎	7,800億円
		【UI銀行】ローン〈先数〉		9,058先	◎	6,000先
		【UI銀行】ローン〈金額〉		2,686億円	◎	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)		0.2億円	△	8.5億円

*ファクタリング：売掛債権を入金期日前に売却し現金化する資金調達手段

優先株式への対応方針の変更と資本配分について

当社グループは、本中期経営計画における優先株式への対応方針を変更しました。
健全な自己資本比率を維持することを前提に、これまで優先株式の償還原資として積み上げてきた内部留保の一部を、株主還元に充当し、今後は配当性向を段階的に引き上げ、持続的な株主価値の向上を目指します。



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

きらぼしグループは、徹底したニーズ起点で課題解決型のサービスを提供するため、銀行・証券・コンサル・デジタルなどの機能を束ね、現在22社のグループ体制を構築しています。中期経営計画に掲げる3つの戦略（法人／個人／デジタル）を実現するため、顧客セグメントを3つ（中堅・中小企業／富裕層／リテール）に整理し、顧客の4つの大きな課題／ニーズに対して金融と非金融を組み合わせた総合ソリューションを提供します。

戦略	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）	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）	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）	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） 融資 → 低コストローン（UI銀行） 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） 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 → 実店舗でのデジタル機器操作支援（きらぼし銀行）
	カープアウト（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（きらぼしコンサルティング）	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）		
	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） → AtoA決済サービス提供（UI銀行） → 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）			

*MBO (Management Buyout)：企業の経営陣が自社の株を買って経営権を取得する手法

法人戦略のポイント

ニーズ起点の総合ソリューションで、収益基盤を強化

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から、ニーズベースの課題解決型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展開しています。その結果、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の提供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銀行がデジタルリテールを牽引、きらぼし銀行はコンサルティング型営業で価値を深化

UI銀行は、軽量かつ柔軟性の高いシステムを採用し、リアル拠点を有しないデジタルバンクとして、コストメリットを十分に活かした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・分析により、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、訪問時や店頭において最適なコミュニケーションを大切に、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

グループDXで高める、顧客体験と生産性

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、それぞれ競争優位性を確保してまいります。

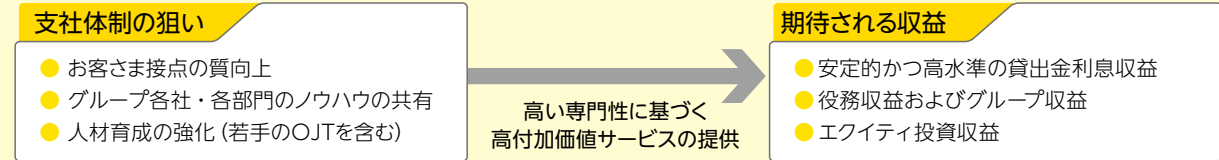
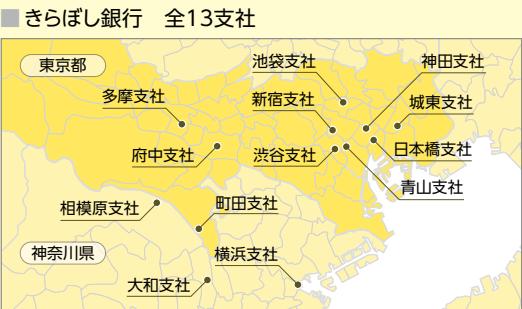
また、「きらぼしグループのDX推進」については、CRM*システムの強化とAI活用により生産性向上を図るとともに、きらぼしシステムおよびアイティシーとの連携強化により業務効率化を推進し、営業機会の更なる創出を図ってまいります。

*CRM (Customer Relationship Management)：顧客関係管理

エリア最適化の実現：営業人員を支社に集約

中期経営計画に基づき、きらぼし銀行は、営業人員を支社に集約する支社体制への移行を2025年8月に完了しました。各支社には、専門スキルや豊富な経験を持つ人材を配置し、難易度の高い案件にも対応できる体制を整備しました。さらに、そのノウハウを営業人員と体系的に共有することで、支社全体のコンサルティング能力の向上を図っています。

今後も、支社をエリア戦略のハブとして、提案のスピードと精度を高め、地域のお客さまの課題解決に一層貢献してまいります。



営業戦略

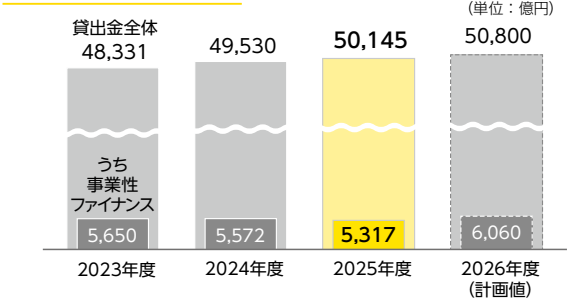
法人戦略

お客さまの企業価値向上や事業承継等の課題（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。

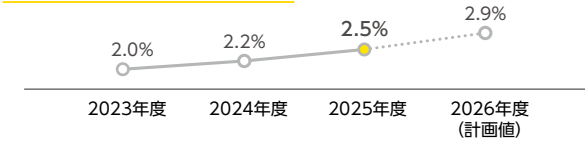
1. RORAと回転で収益性とアセットコントロールを実現

きらぼし銀行では、貸出金はRORAの改善を軸に案件の質と資産効率を重視しつつ実行ペースを維持し、適切なディストリビューション（売却・譲渡）のもと、収益性と健全性の両立を図っています。さらに、事業性ファイナンスなど専門性の高いファイナンス機能の提供により貸出金利回りを引き上げ、貸出金利息収入の増加につなげています。

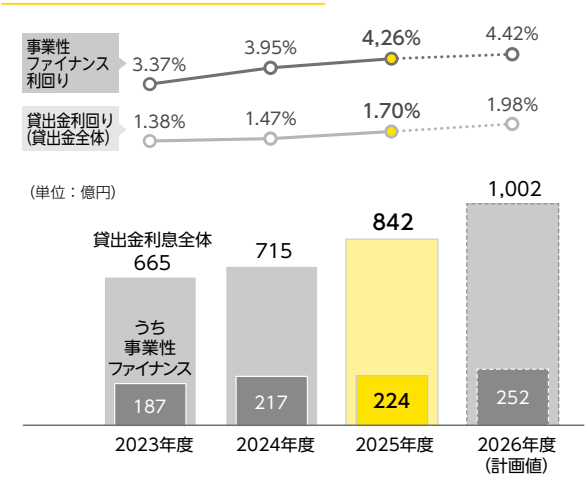
貸出金残高（きらぼし銀行）



RORA（きらぼし銀行・貸出金全体）



貸出金利息・利回り（きらぼし銀行）



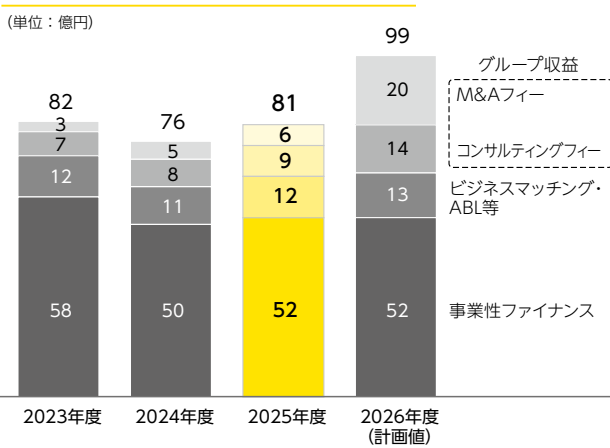
2. グループ総合力で伸ばすフィービジネス

貸出金はディストリビューション（売却・譲渡）等により適正水準を維持しつつ、銀行単体の法人役務収益は保守的に計画しています。一方で、きらぼしコンサルティングを中心とするグループ横断の案件創出を強化し、事業承継や企業価値向上に関わるM&A（FA）フィーやコンサルティングフィーを軸に、グループ収益の増加を見込んでいます。

また、当社グループの法人顧客の大半を占める中小企業では、人手不足・採用難を背景に、業務効率化やデジタル化支援のニーズが拡大しています。

これらの需要を取り込み、ICTコンサルティングやSaaS提供による継続的なフィーの伸長も見込んでいます。結果として、貸出金収益への依存を低減しつつ、収益の多様化と安定性を高めてまいります。

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

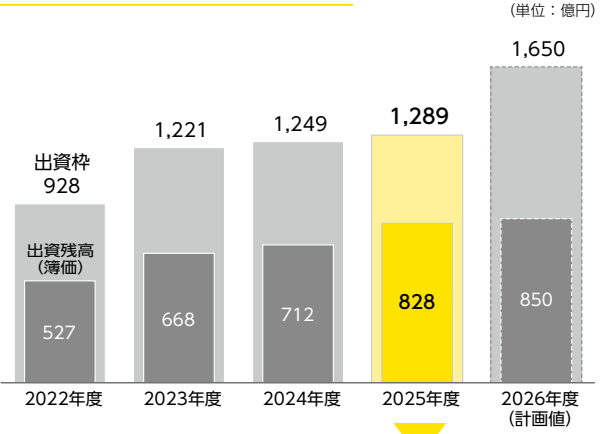
当社グループの主要マーケットである東京圏には、LBOをはじめとする事業性ファイナンスに対する豊富なニーズがあります。一方で、ファイナンス参加者は一部の金融機関に限定されており、担い手の増加が課題となっています。きらぼしグループは、LBOの実務ノウハウやPEファンドとの関係性を活かし、地域金融機関への人材育成・案件支援を通じて、日本のLBOマーケットの健全な発展に貢献してまいります。

3. 事業承継と成長を支えるエクイティ・メザニン投資*

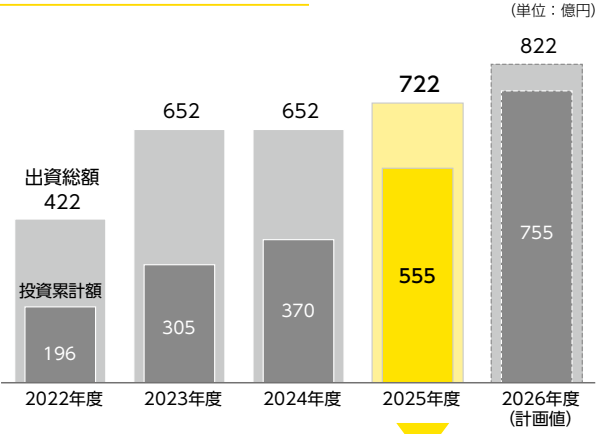
エクイティ・メザニン投資は、事業承継や企業価値向上に有効な選択肢の一つです。当社グループは、成長ステージに応じた多様なファンドをご用意し、出資残高を積み上げています。今後も、エクイティ・メザニン投資を通じてお客さまの課題解決を支援し、安定的な収益基盤の確保につなげます。

*メザニン投資：通常の融資と株式出資の中間に位置する金融手法

きらぼし銀行 PEファンド出資額（LP）



きらぼしキャピタル 運営ファンド



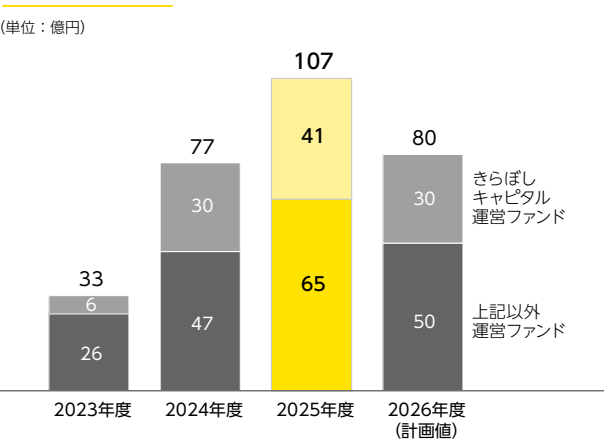
2026年3月末時点 出資ファンド

出資ファンド内訳	件数	出資枠
ベンチャーファンド	25件	68億円
再生・デットファンド	9件	30億円
バイアウトファンド	75件	395億円
その他（インフラ等）	4件	21億円
その他（きらぼしキャピタル、きらぼしコンサルティング）	10件	702億円
その他（海外籍）	6件	69億円
計	129件	1,289億円

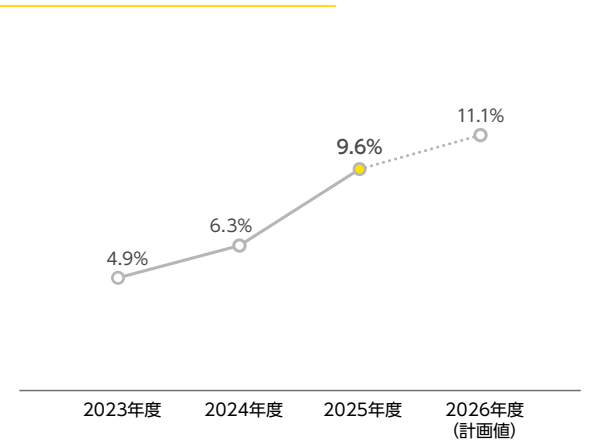
2026年3月末時点 運営ファンド

名称	概要	出資総額
夢・かがやき1号	バイアウト投資	26億円
KCPバイアウト1号	バイアウト投資	80億円
夢・はばたき1号	ベンチャー投資	20億円
夢・はばたき2号	ベンチャー投資	40億円
A&KCメザニン・ファイナンス1号	メザニンファイナンス	275億円
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
KCPエクイティアシスト2号	エクイティ出資（マイノリティ）	50億円
東京Sparkle	エンゲージメント投資	120億円
計	9件	722億円

PEファンド収益額



PEファンド利回り（3年平均利回り）



営業戦略

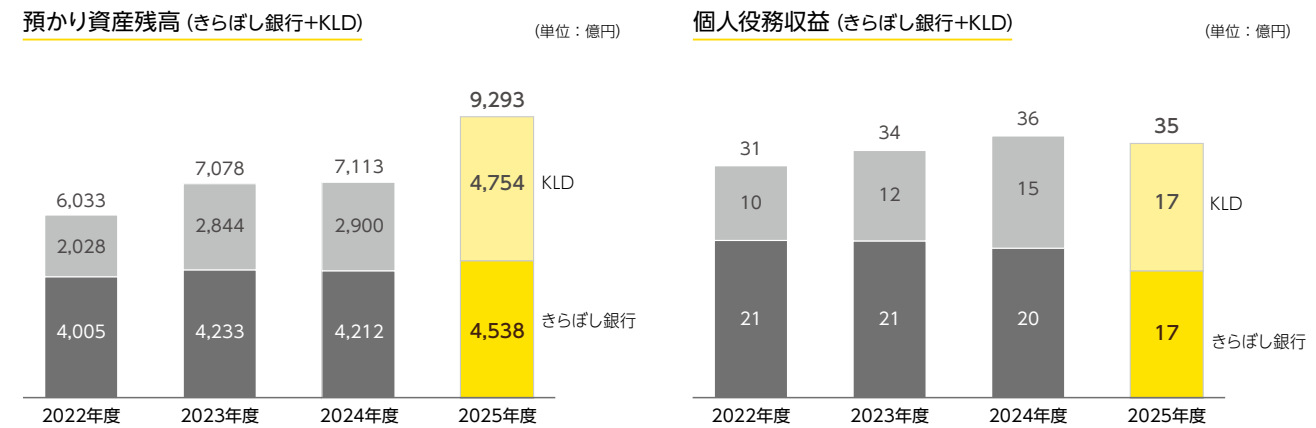
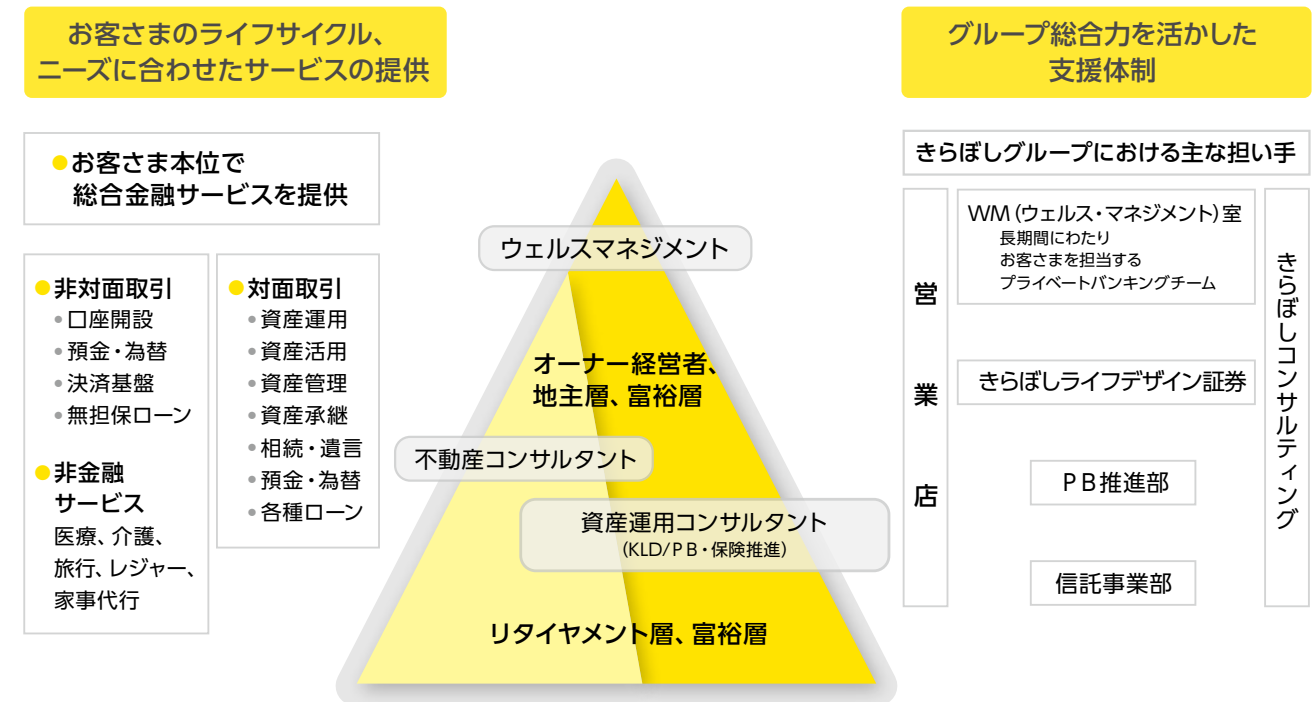
個人戦略

1. グループ総合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はじめとするグループ会社が密接に連携し、お客さまの課題解決に努めてまいります。

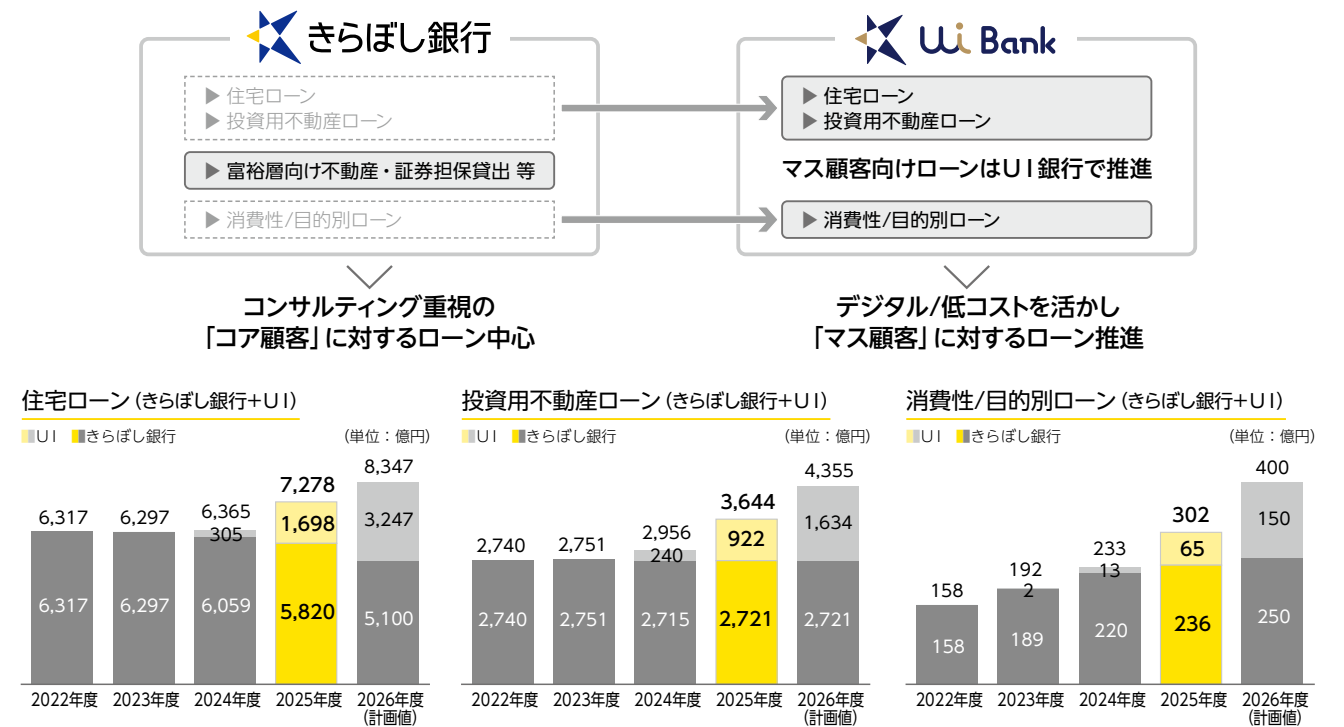
高い利便性や時間的な制約のないサービスを希望される個人のお客さまについては、デジタルバンクであるUI銀行のアプリによる決済やローンなどの基本機能のほか、きらぼしテックのスマートフォン決済アプリ「ララPayプラス」をはじめとしたグループ各社の金融機能をシームレスに提供いたします。

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、デジタルとリアル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。



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・低コストを活かしたUI銀行での取り扱いにシフトしています。



デジタルとリアルの融合を体現する新形態拠点

きらぼし銀行は、生活の動線上で「相談」「デジタル体験」「デジタル支援」を受けられる新形態拠点を展開し、新たな顧客接点を広げています。

きらぼしDigitalラボ SAGAMIHARA

- デジタル体験型拠点として、音声リアルタイム翻訳や遠隔相談、アプリ体験を提供
- 地域や金融に関する情報も発信
- 子供から大人まで楽しむことができるイベントも開催

きらぼしDigitalラボ SAGAMIHARA

あなたの未来をサポートするデジタル体験空間。

10.9.9 OPEN!

1. 音声リアルタイム翻訳アプリ体験
2. きらぼしインフォマテック
3. 相続相談ブース
4. きらぼしデジタルラボ
5. 銀行アプリ体験コーナー
6. 最新のデジタル機器展示
7. 金融相談ブース
8. キッズスペース
9. アバター体験

きらぼしラウンジ北砂

- 大型商業施設内の相談特化型店舗として、資産運用・各種ローンの相談に加え、UI銀行アプリのサポートを実施
- キッズスペース等を設置し、お子さま連れの方もゆっくりと相談が可能
- 個人向けセミナーや住宅ローン相談会も実施

新網島支店

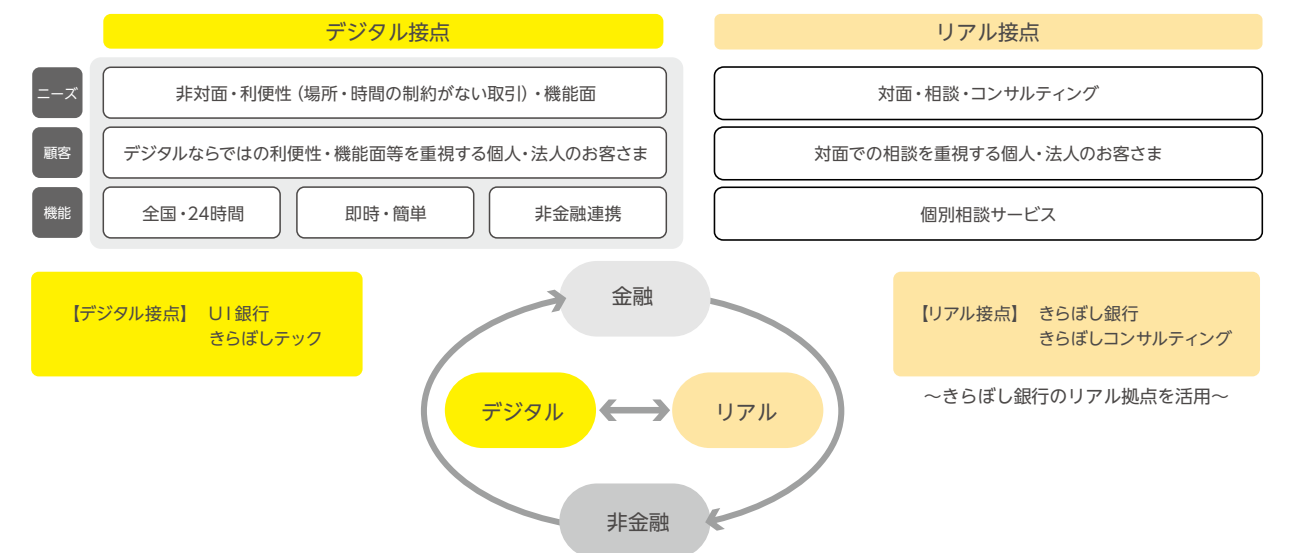
- 駅直結のキャッシュレス店舗
- アバター行員の活用によりオペレーション効率を高めつつ、対面による資産運用や各種ローンの相談も可能
- 平日は19時まで営業しており、仕事帰りの利用も可能

營業戰略

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

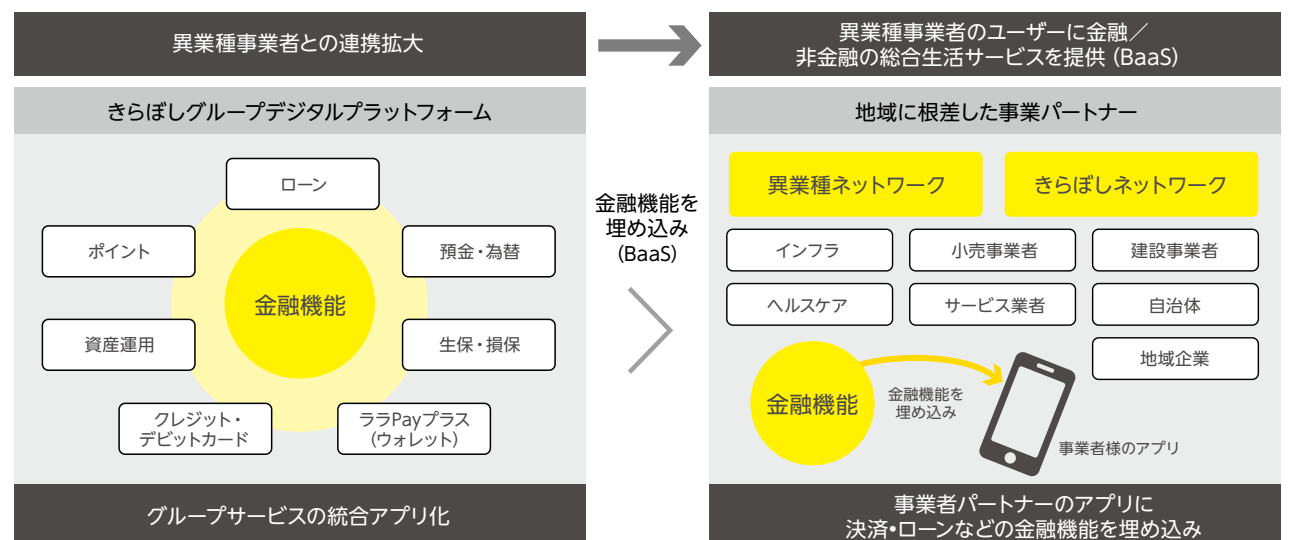
きらぼしグループは、UI銀行のアプリやきらぼしテックのウォレットサービスなどの「デジタル接点」と、きらぼし銀行やきらぼしコンサルティングをはじめとした相談・コンサルティングサービスを行う「リアル接点」の双方から、お客さまのニーズに合った総合金融サービスを提供しています。これによりお客さまは、きらぼしグループの金融サービスへのアクセシビリティ・利便性の向上と、対面による高度なコンサルティングサービスを体験いただけます。また、UI銀行アプリをはじめとしたスマホ利用の操作に不安があるお客さまには、きらぼし銀行店舗にて対面でご相談を実施しています。



2. 金融と非金融を融合した総合サービス展開

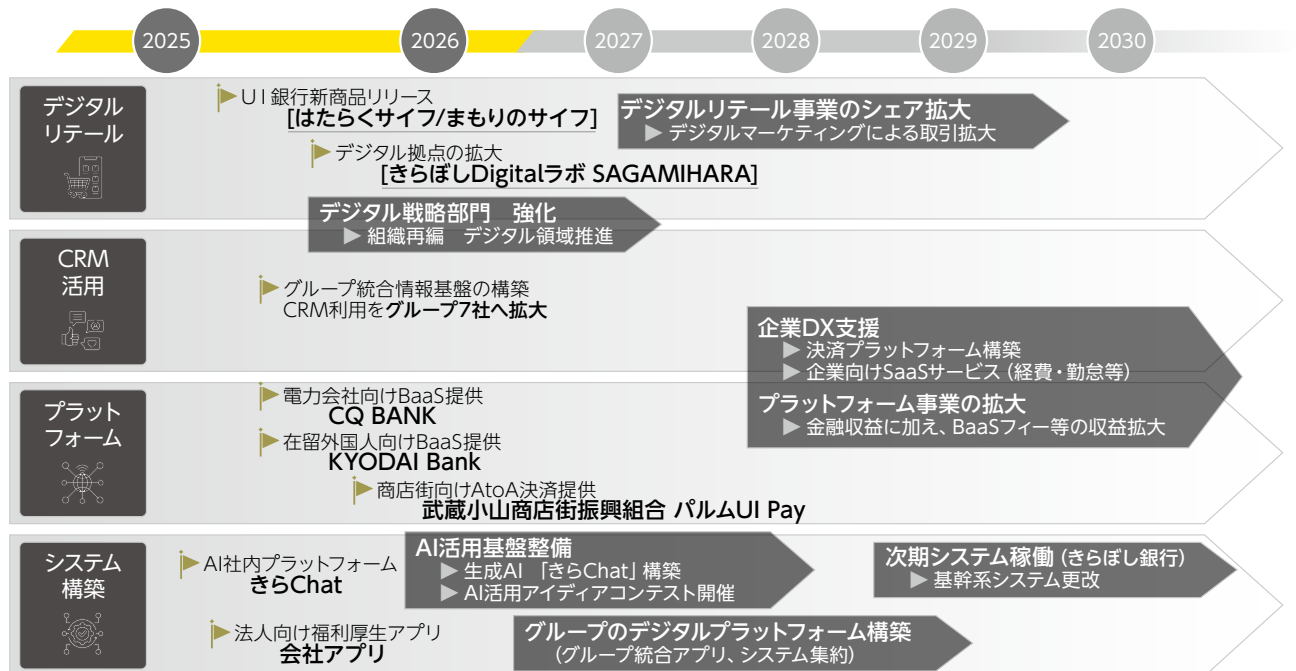
きらぼしグループは、UI銀行アプリやララPayプラスを起点としたグループの金融機能と外部事業パートナーの非金融機能を連携し、金融と非金融を融合したプラットフォームを構築してまいります。

このプラットフォームをきざ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として展開してまいります。



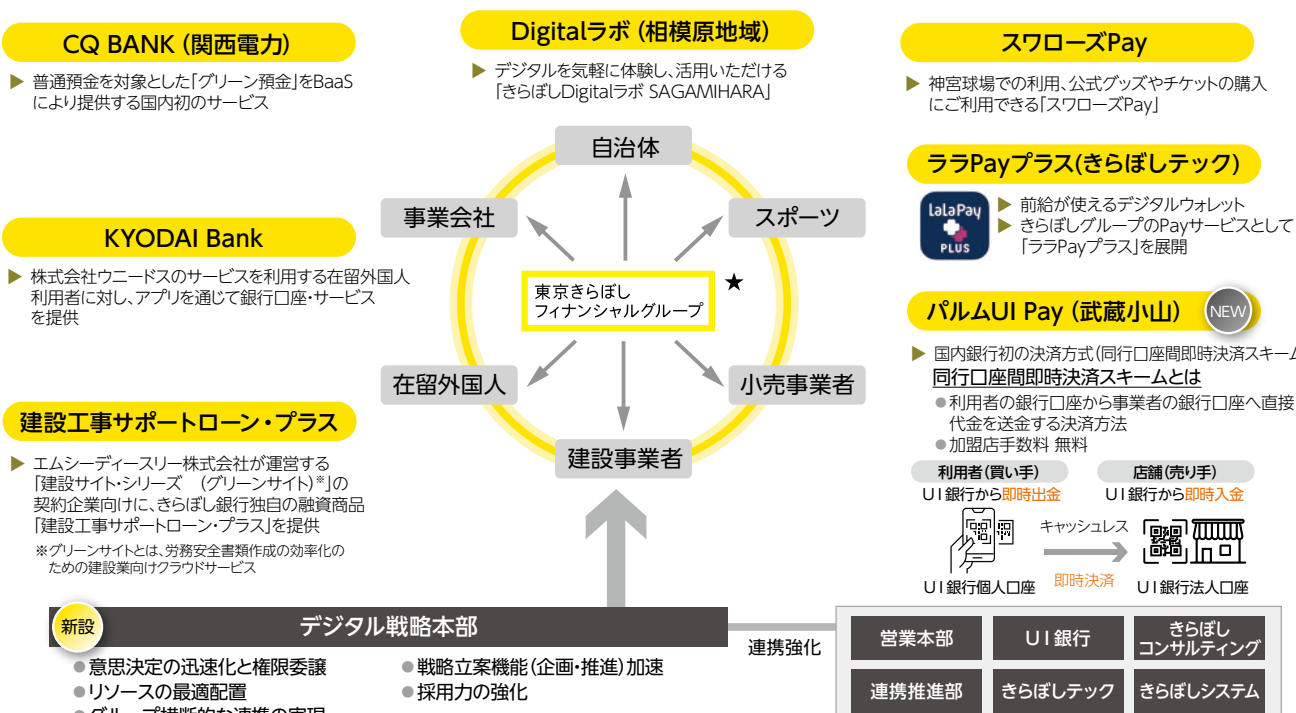
3. デジタル戦略ロードマップ

きらぼしグループのデジタル戦略は、中期経営計画で次の4つの分野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まいります。



4. デジタルプラットフォーム事業の活性化

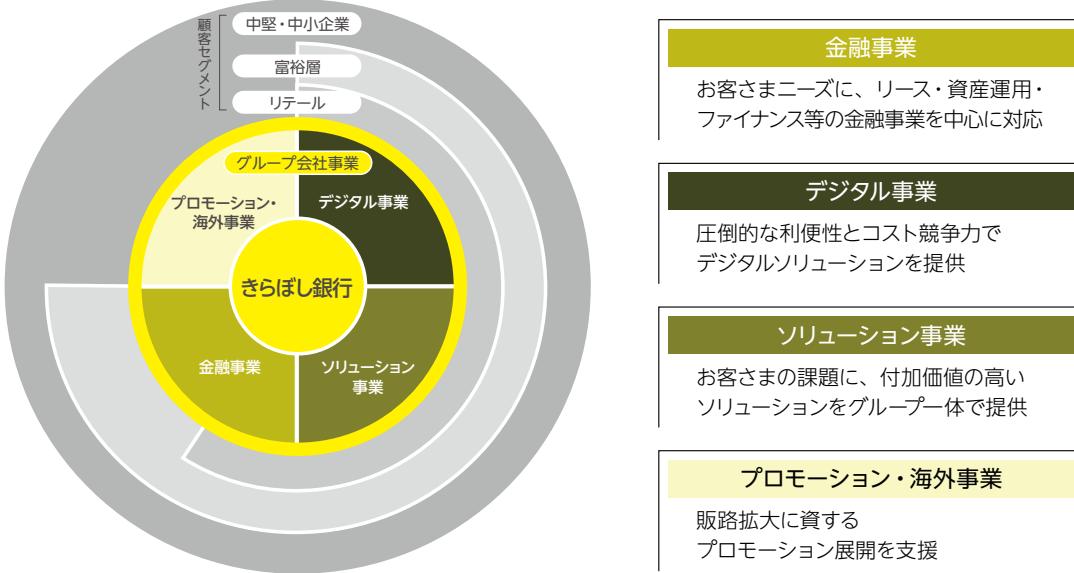
UI銀行におけるBaaSサービス「CQ BANK」や「KYODAI Bank」、国内銀行初の同行口座間即時決済スキーム「パルムUI Pay」により、各事業者の事業拡大、ユーザーの利便性向上に資するサービスを展開することで、デジタルプラットフォーム事業の活性化を図ります。



グループ戦略

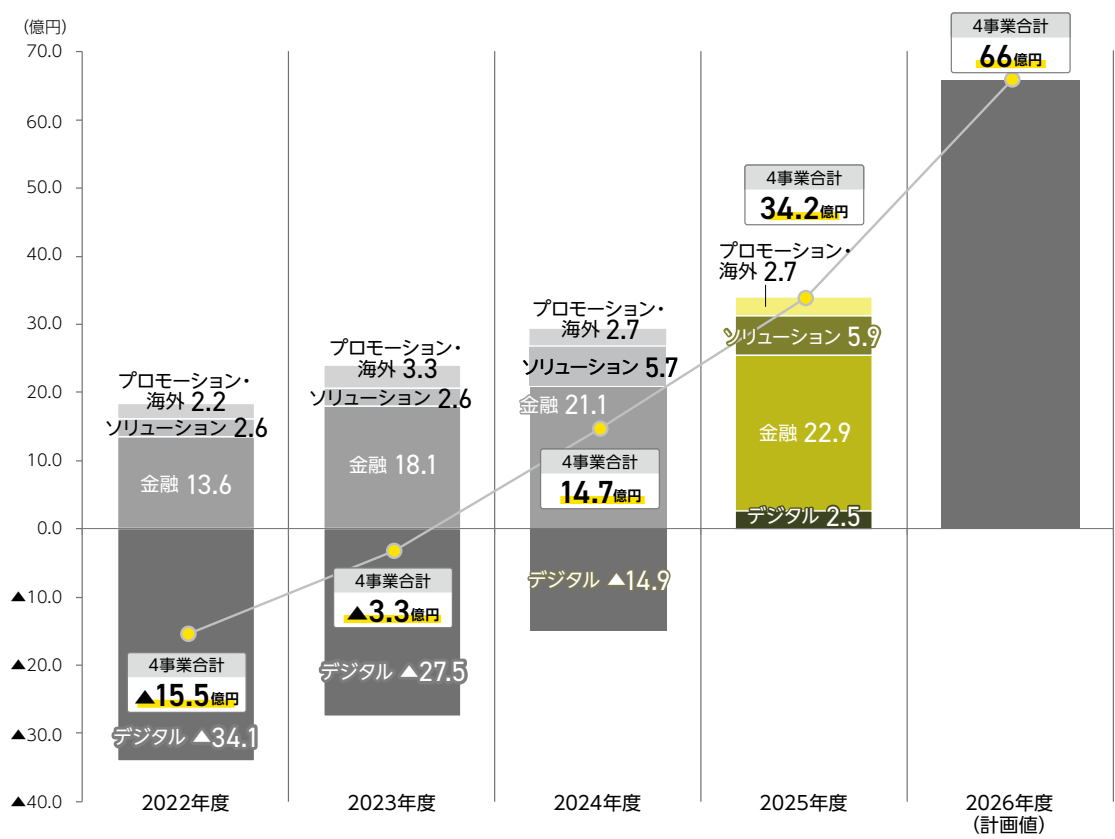
4つの事業部門

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紹介します。



事業別グループ会社利益推移

2025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黒字化、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19億円増加し、34億円を計上しました。今後も各社連携による複合ソリューションの提供によりグループシナジーの更なる発揮を目指してまいります。



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り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ス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」を取り扱うなど、環境分野にも積極的に取り組んでおり、医療・福祉分野のお客さまのサポートにも力を入れています。

東京きらぼしリースの強み

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に向けて積極的にリースを取り扱っています。

ソリューション例

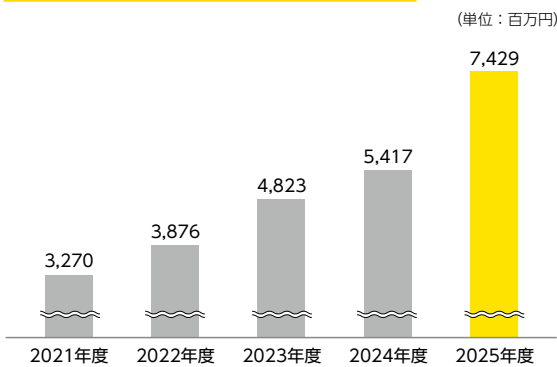
- リース
- 支払委託
- 仕入サポート
- 日本型オペレーティングリース (JOLCO)
- 割賦販売
- きらぼしSDGsリース
- ファクタリング

取組事例

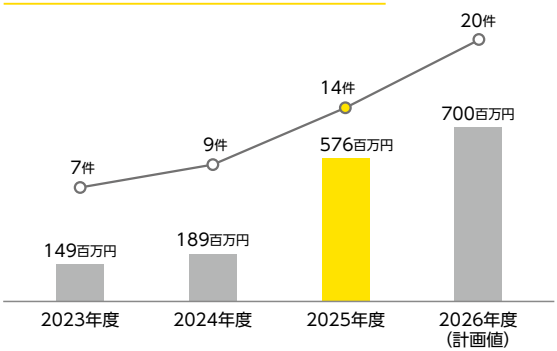
きらぼしSDGsリース(寄付型)の取り組み

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に取り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



きらぼしSDGsリースの契約件数・金額

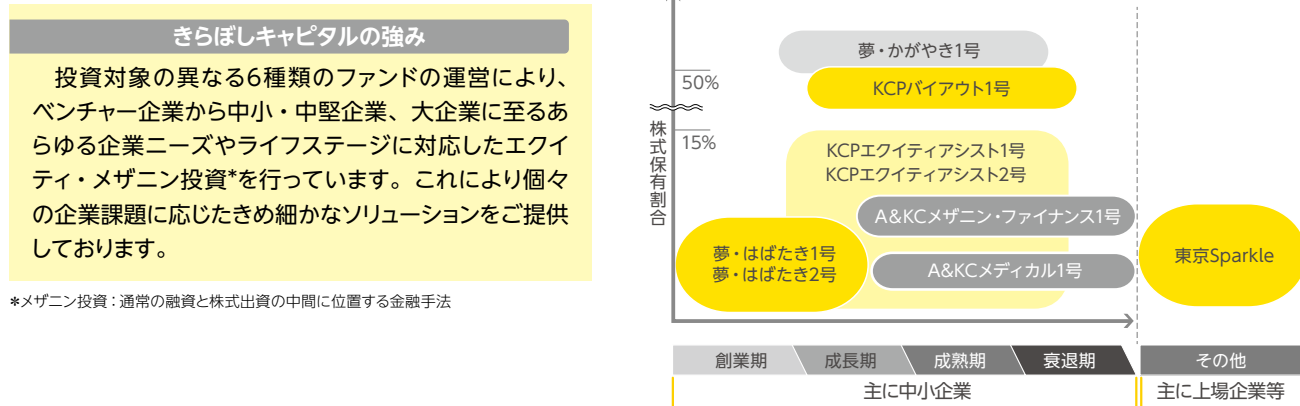


グループ戦略

金融事業 きらぼしキャピタル

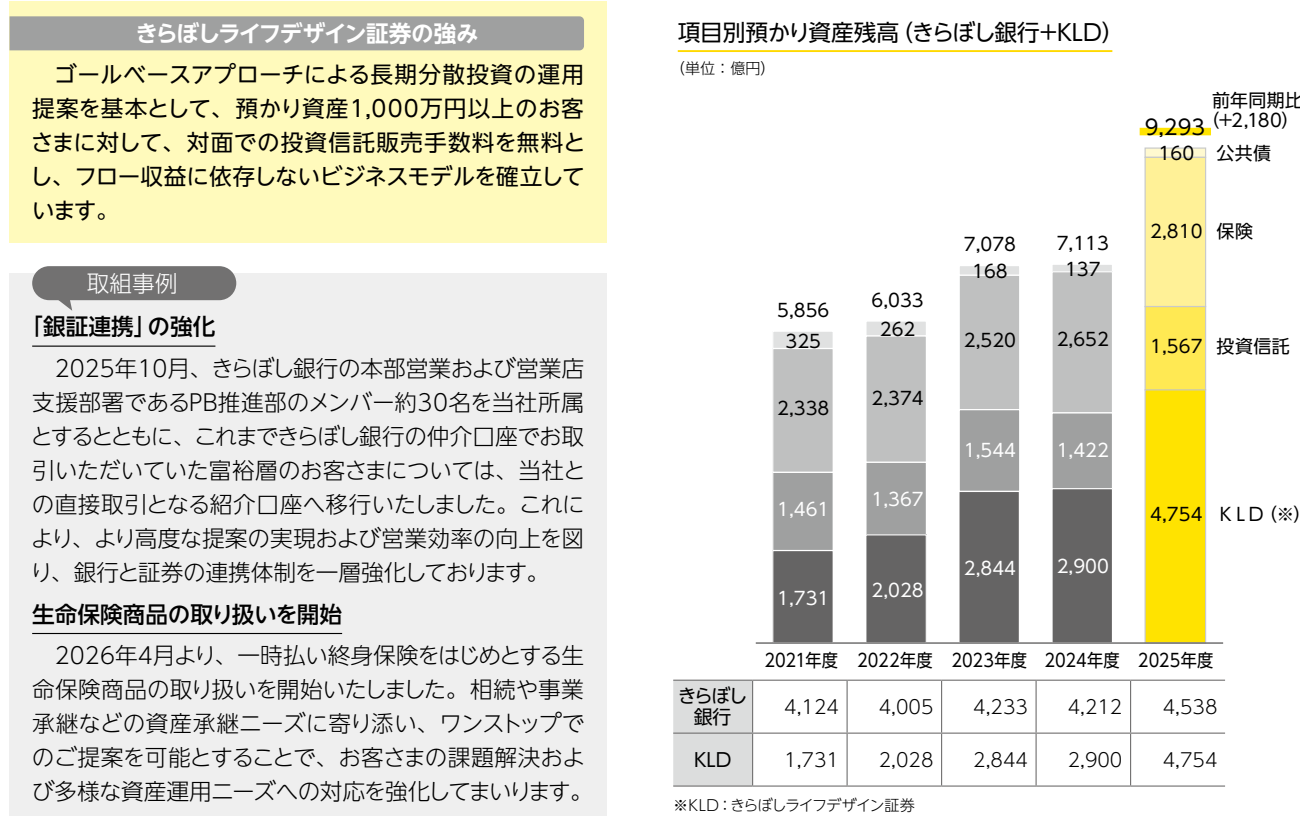
きらぼしキャピタルは、2026年3月末現在6種類・計9本のファンドを運営し、さまざまなライフステージのお客さまへのエクイティ・メザニン投資を行っています。投資先の課題解決に向け、きらぼしグループ各社と連携しながらハンズオンでのサポートを実施し、投資先の役職員の皆さまとともに企業価値向上に取り組んでいます。

これまで運営ファンド全体での投資累計額は555億円を超えています。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。



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、ファンドラップや投資信託による長期分散投資を主としてご提案しています。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。



金融事業 きらぼし債権回収

きらぼし債権回収は、2007年2月に法務省より許可を得て、第110番目の債権回収会社（サービサー）として営業を開始いたしました。2022年10月にきらぼしグループに加わり、銀行グループのサービサーとなりました。

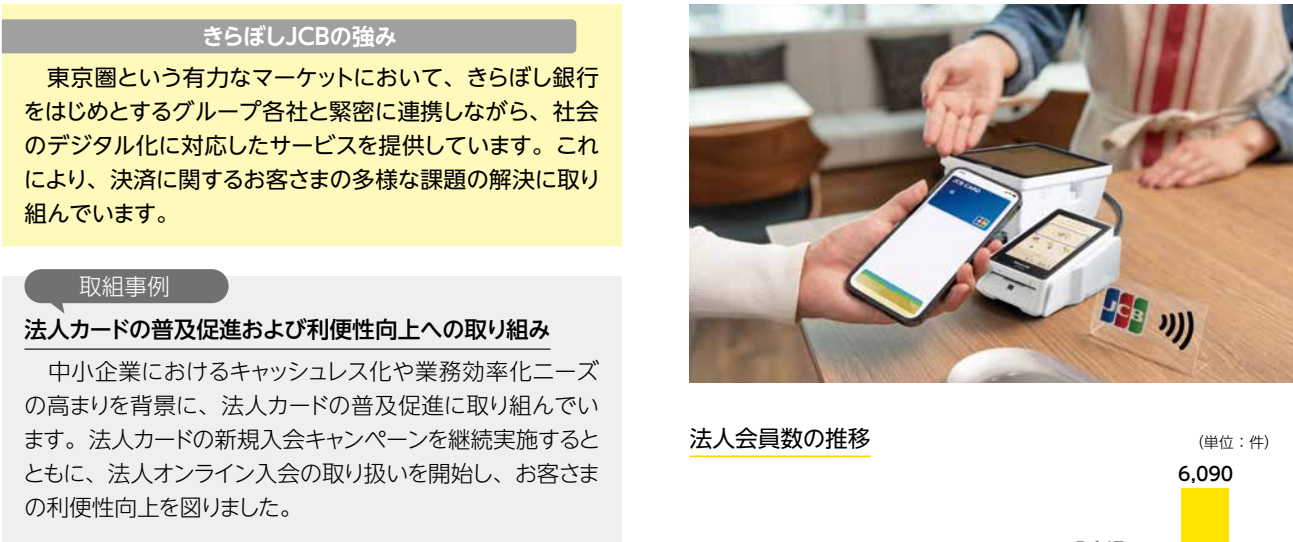
債務者への適切な対応をモットーとした「債権管理回収業」から、サービサー機能を活用して企業の再生をサポートする「企業再生事業」まで、より幅広く質の高いサービスを提供し、あらゆるお客さまやお取引先のサービシングニーズにプロフェッショナルに対応できる総合サービサーを目指してまいります。

きらぼし債権回収の強み								
不良債権買取・管理回収業務、コンサルティングや企業再生を中核に据え、全国に支店や営業所、サテライトオフィスを設置して、地域金融機関やお客さまに対して銀行グループのサービサーとして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		2025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)	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	51,216	74,776
委託を受けた債権	2,222	2,011	732	13,610	753	12,460	850	8,181
※2023年度の譲り受けた債権のうち11,905件、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よるもの。								

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。



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。

2025年度は、「金利のある世界」と「デジタル化の進展」を踏まえ、お客さまにご利用いただける普通預金口座を増やすとともに、お客さまの資産形成の一環である「住宅ローン」や「投資用マンションローン」の推進に努めました。また、BaaS (Banking as a Service) 等非金融事業者様への銀行サービスの提供を開始いたしました。

こうした取り組みや有価証券運用の拡大等により、2022年の創業から続いていた赤字からの脱却をいたしました。

UI銀行の強み
きらぼし銀行と一体で銀行サービスを対面・非対面で提供し、お客さまの利便性向上に努めております。また、金融機能やグループサービスを軸に、非金融事業者様のお役に立てるデジタルプラットフォームの構築を目指しております。

取組事例
給振・年金専用口座「はたらくサイフ(普通預金)」 「まもりのサイフ(普通預金)」の提供開始 女性の活躍を応援する普通預金「女神のサイフ」に加え、給与の受け取り専用の普通預金「はたらくサイフ」と年金の受け取り専用の普通預金「まもりのサイフ」の提供を開始しました。
法人普通預金の取扱開始 きらぼし銀行のお取引先を中心に資産運用ニーズに対応するため法人預金の取り扱いを開始しました。
在留外国人向け金融サービスの提供開始 海外送金サービス「キョウダイ・レミタンス」を展開する株式会社ウニードス様のアプリと連携し、在留外国人向けの預金口座開設や国内送金サービスを提供する「KYODAI Bank (普通預金)」の取り扱いを開始しました。
ホワイトラベルによる関西電力様へのBaaS提供を開始 関西電力株式会社様が目指すゼロカーボン社会の実現に賛同し、グリーン預金フレームワークを活用した銀行サービス「CQ BANK」の提供を開始しました。
振込機能を活用したQRコード決済「パルムUI Pay」の提供開始 武蔵小山商店街振興組合様と連携し、AtoA (Account to Account) 決済サービス「パルムUI Pay」の提供を開始しました。
ICチップを活用した本人確認に係る口座の不正利用防止と利便性の向上 口座開設時にマイナンバーカードにより本人確認をさせていただく方式を追加しました。

	2021年度～2023年度 デジタルバンクとしての基盤構築	2024年度 UI/UX改善・商品拡充	2025年度 利便性・グループシナジー向上	2026年度～ デジタルプラットフォームの構築
預金	➤2022.01 普通預金・定期預金 開始 (高金利預金)	➤2024.1 女神のサイフ (普通預金)	➤2024.04 アプリ・リニューアル BaaS基盤リリース	➤2025.06 給振・年金専用口座 「はたらくサイフ」「まもりのサイフ」
貸出	➤2023.03 〈ローン開始〉 UI Support UI Plan	➤2023.11 〈ローン商品追加〉 教育ローン (当貸) 介護ローン	➤2023.12～ 24.01 〈証書貸付型追加〉 フリーローン ドクターローン	➤2024.08 住宅ローン開始
BaaS			➤2024.12 投資用不動産 ローン開始	➤2025.10 BaaS連携による「KYODAI Bank」 の提供開始
決済&その他	➤2022.11 PayPay連携	➤2023.04 口座振替開始	➤2024.11 ATM連携拡大 (ローソン銀行・ イーネット)	➤2024.12 ATM連携拡大 (ゆうちょ銀行)
	➤2023.02 KLD証券とのネット口 振受付サービス		➤2024.04 金融商品仲介 (KLD証券)	➤2024.11 ララPayプラスチャージ
				➤2025.11 BaaS連携による 「CQ BANK」 の提供開始
				➤2026.04 AtoA決済サービス 「パルムUI Pay」 の提供開始
				➤2026.03 口座開設時eKYC方法変更 (ICチップ読取方式)

長期ビジョンの実現に向けたロードマップ

中期経営計画期間 (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。

	2022～2023年度 設立期	2024年度 機能・サービス拡張期	2025年度 マネタイズに向けた成長期	2026年度～ 利鞘の拡大期
市場環境 の変化	デジタルを活用した金融の 進化がスタート	ユーザー (顧客) のニーズが 多様化	プラットフォーム間の連携が 成長戦略	調達力=収益力の時代が 到来し営業戦略に影響
ミッション	「デジタルリテールへの参入」	「リテールサービスの拡大」	「DX推進の中核拠点」	「デジタルプラットフォーム構築」
グループでの 機能	● 預金・為替業務特化による グループ調達機能 ● BIB*推進の補完機能	● UI/UXの高度化による利便 性の高い機能提供 ● 粘着性の高いリテール顧客 の確保	● 商圏の拡大に向けた他のプ ラットフォームとの連携推進	● ハイブリッド (対面/非対面) な独自の経済圏の構築 ● データ分析・活用に基づく マーケティングの展開
実績 & 計画	24/3実績：ユーザー11.2万人 預金残高4,034億円 ローン残高 開始前	25/3実績：ユーザー16.9万人 預金残高6,952億円 ローン残高559億円	26/3実績：ユーザー20.9万人 預金残高8,059億円 ローン残高2,686億円	27/3計画：ユーザー36.0万人 預金残高10,066億円 ローン残高5,031億円

*BIB (Branch In Branch、店舗内店舗)：複数の支店が1つの建物の中で営業活動を行う方式

グループ戦略

デジタル事業 きらぼしテック

きらぼしテックは、『働く』の未来をもっと自由に、もっと快適に」を信念に掲げ、働く人の毎日を前向きにするための仕組みを提供し、人間中心のデジタルにより、企業と働く人の新しい“絆”をつくり続けることで、より良い社会づくりに貢献しております。

主要事業は、給与前払いサービス「前給」、スマートフォン決済アプリ「ララPayプラス」のほか、2025年9月にリリースした情報共有ポータルアプリ「会社アプリ」事業となります。

きらぼしテックの強み

前給は、2005年に給与前払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。さらに「ララPayプラス」は前給がチャージできるデジタルウォレットとして買い物等の日常使いが便利になります。また、ウォレットチャージサービス「きらぼしデジタル払い」を提供し、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。

取組事例

会社アプリの提供開始 (2025年9月)

正社員だけでなく、非正規も含めた全ての従業員が使える情報共有ポータルアプリ「会社アプリ」の提供を開始。「伝える」ことにこだわり、機能を絞り込んだ使いやすい情報共有ポータルで、企業と従業員の「新しい接点」となり便利で働きやすい環境づくりをサポートしています。



3つのこだわりポイント



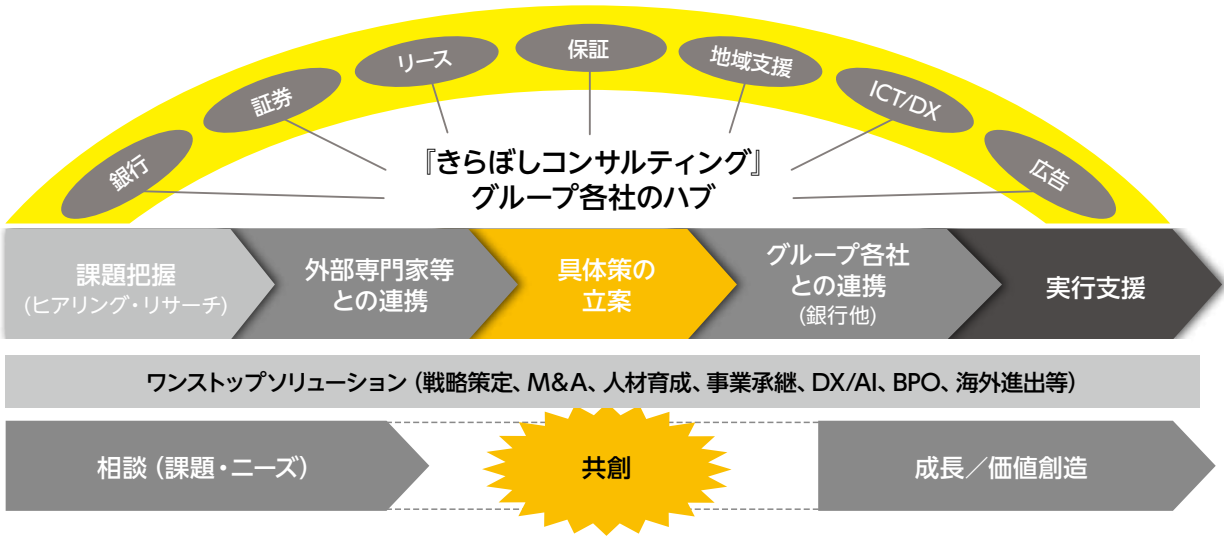
ソリューション事業

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まで、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。



取組事例

きらぼし倶楽部

2025年2月にスタートした「きらぼし倶楽部」は、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です。会員企業様のコンサルタントとして、経営者様の相談相手として、経営課題の解決から人事・総務、福利厚生まで、一括サポートを行っております。



経営のパートナーとして、ともに未来を拓く
KIRABOSHI CLUB

グループ戦略

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。これまで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）が中心でしたが、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・中小企業のサポートとして、ICT／DXコンサルティングにも取り組んでおります。

アイティーシーの強み

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。

 **DX推進（デジタル変革）**
高い利便性／生産性

 **セキュリティ対策**
高いセキュリティ

システム

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。

情報システム代行

システム、PC、ライセンス、セキュリティなどの維持管理から、ヘルプデスク、トラブルシューティング、ICT／DXコンサルティングまで、幅広い業務を代行・支援し、伴走型で継続的な改善をサポートします。

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）活用に取り組み、グループ外業務ではお客さまの人事管理、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。

きらぼしビジネスオフィスサービスの強み

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。

取組事例

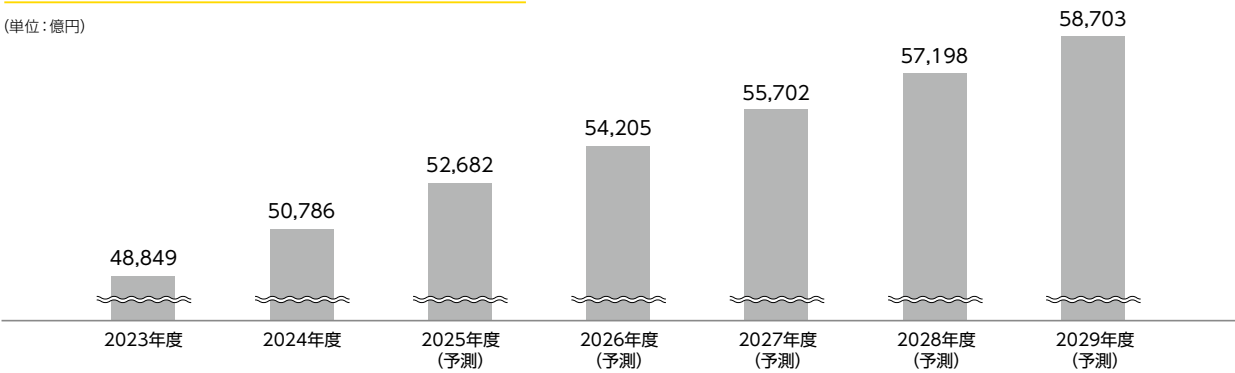
給与計算アウトソーシングの業務受託を開始

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した。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」等から市場規模が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BPO*ニーズにも対応しています。

*BPO (Business Process Outsourcing)：企業の業務プロセスの一部または全部を外部に委託すること

国内BPO市場規模推移・予測（事業者売上高ベース）

（単位：億円）



出典：株式会社経済研究所「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（2025年）」（2025年11月26日発表）
注：IT系BPOと非IT系BPOの合算値、2025年度以降は予測値

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等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、さまざまな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	中国国内の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加わ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。

ビー・ブレーブの強み

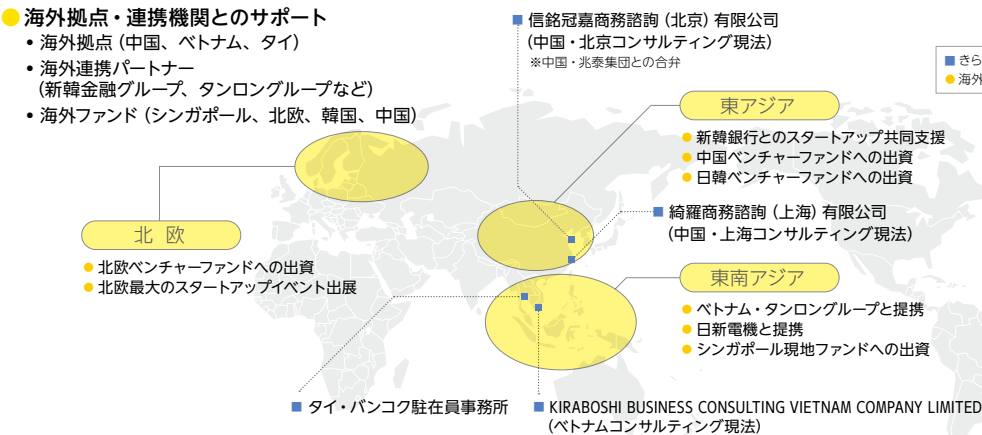
グループ加入前より長くお取引いただいているお客さまが多く、相互に深く理解し合うことで、ご要望やニーズに対して期待を超えるスピード感と価値提供でお応えし信頼関係を培ってきました。
30年を超える知見・ノウハウを活かして、きらぼしグループのお客さまに対しても最適なソリューションを提供できるよう努めてまいります。

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				
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應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り組んでいます。				
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り組んでいます。				
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うほか、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し、総合的な課題解決を図っています。				
取組事例				
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				
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）				
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。



その他さらなる価値創造に向けた戦略

預金戦略

金利上昇で預金の選別が進むなか、当社グループは、きらぼし銀行の実店舗による「リアル」とUI銀行の「デジタル」を掛け合わせることで、お客さまとの接点を拡大し、粘着性のある預金を中心に残高を積み上げています。

きらぼし銀行では、メイン取引先の決済性預金の獲得に注力し、主要取引先企業や富裕層・法人オーナーへ対面で丁寧にご提案することで、法人・個人の預金を着実に積み上げます。

一方、UI銀行では住宅ローンご利用先への給与振込等の利用促進やBaaS等デジタルプラットフォーム連携を通じて、利用頻度が高く粘着性のある預金の獲得を目指しています。

その結果、UI銀行が開業・本格稼働した2022年度以降、当社グループの預金残高は地方銀行の預金増加率を大きく上回るペースで伸長しています。

今後もリアルとデジタルの強みを活かし、「使われ続ける口座」を育て、地域とお客さまの成長を確かな資金基盤で支えてまいります。

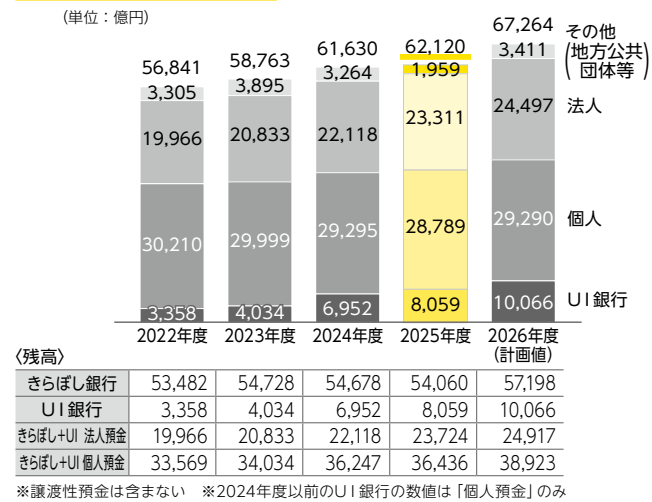
きらぼし銀行

- メイン化取引組み先の決済性預金、職域先からの預金獲得
- 融資シェアに見合う預金の獲得
- 富裕層・法人オーナーへのアプローチ強化
- 年金受取・給与受取等の利用推進

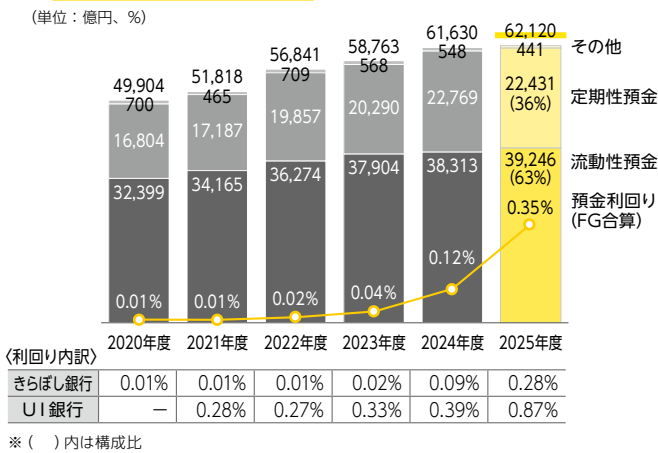
UI銀行

- グループ取引先の複合取引による預金獲得
- 住宅ローン先に対する給与振込等利用促進
- BaaS等のデジタルプラットフォーム構築による預金獲得

顧客別預金残高 (FG合算)



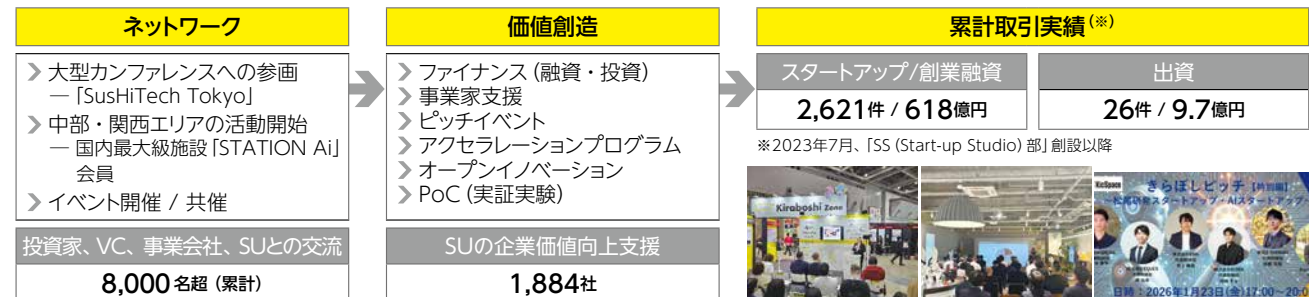
種類別預金残高 (FG合算)



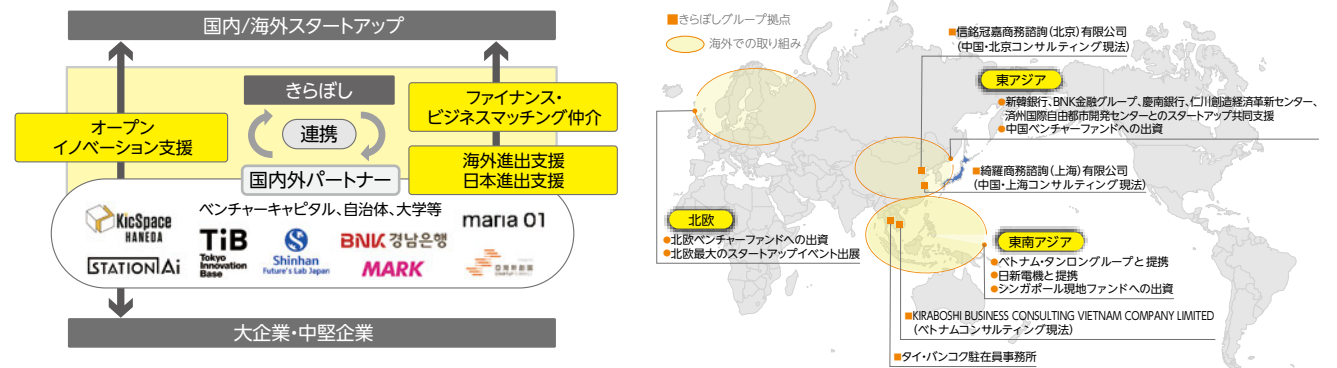
スタートアップ (SU) 支援

当社グループは、専門部署のSS部を中心に、きらぼしコンサルティング、きらぼしキャピタルのほか、国内外の各種ネットワークと連携し、スタートアップの成長を力強く後押ししています。大型カンファレンスへの参画や中部・関西エリアでの活動によりつながりを広げ、これまでに1,800社を超える企業価値向上の支援を行っています。さらに、海外拠点や海外パートナーとの連携で、国内外の挑戦を支える体制も整備しました。

きらぼしグループは、社会課題の解決を目指すスタートアップに寄り添い、これからも積極的に成長支援に取り組んでまいります。



国内外パートナーと連携したSU支援



海外戦略

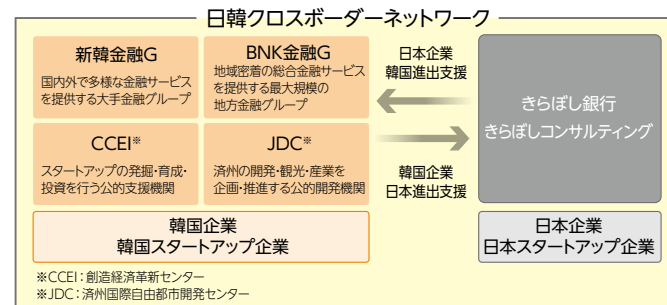
当社グループは、海外の現地機関・企業との連携を広げ、日本企業の海外挑戦と海外企業の日本進出を後押ししています。韓国ではスタートアップ支援機関と協力し、双方向の進出をつなぐ日韓クロスボーダーネットワークを構築しました。さらにベトナム等でも現地企業との協働を進め、取り組みは一層拡大しています。

コンサルティングにとどまらずエクイティ投資も活用し、国内ネットワークとアジア圏ネットワークを結ぶアウトバウンド・インバウンドのハブ機能を強化してまいります。

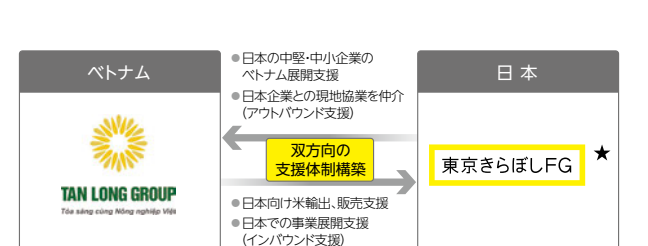
海外展開支援

- 韓国スタートアップ支援機関と覚書を締結し、支援機関推薦先の日本展開支援を強化
- 日韓クロスボーダーネットワークを活用し、日本企業の海外展開を支援

韓国支援機関と連携した日韓企業の海外支援体制構築 (日韓クロスボーダーネットワーク)



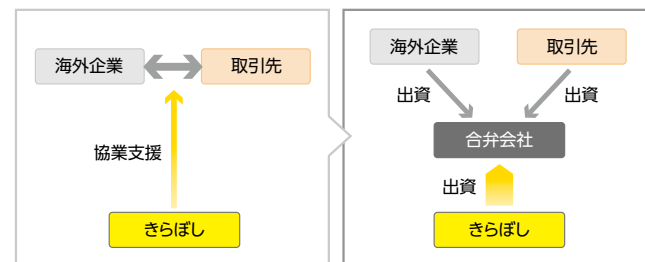
ベトナムローカル企業と連携した日本展開支援・ベトナム展開支援



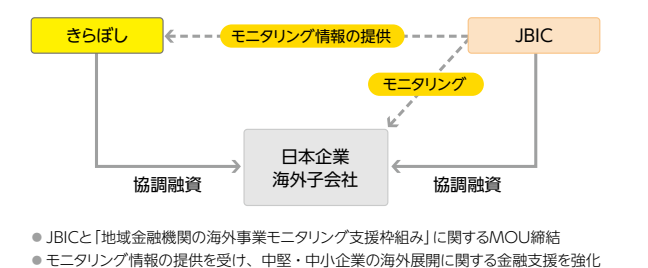
エクイティ投資・金融支援

- 取引先と海外企業の協業支援を通じて、海外の新規ビジネスを創出
- コンサルティング支援にとどまらず、新規ビジネスへのエクイティ投資を通じて、海外ビジネスの成功に向けたハンズオン支援を実施

海外ビジネスへのエクイティ投資とハンズオン支援



国際協力銀行 (JBIC) との金融連携



サステナビリティへの取り組み

持続可能な社会への対応（サステナビリティ全体）

当社グループは、持続可能な社会の実現を経営の重要課題と認識しております。自社の脱炭素化や自然資本の保全に取り組むとともに、お客さまへの伴走支援や地域連携を通じて、地域のレジリエンス向上とネイチャーポジティブ（自然再興）の実現に貢献します。また、TCFD（気候変動リスク開示）・TNFD（自然資本・生物多様性リスク開示）等の国際的枠組みに基づく透明性の高い情報開示を推進します。

1. 持続可能な社会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、環境保全を取り組みテーマの一つとして掲げており、当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り組んでまいります。
環境・社会に配慮した投融資方針	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。

2. ガバナンス

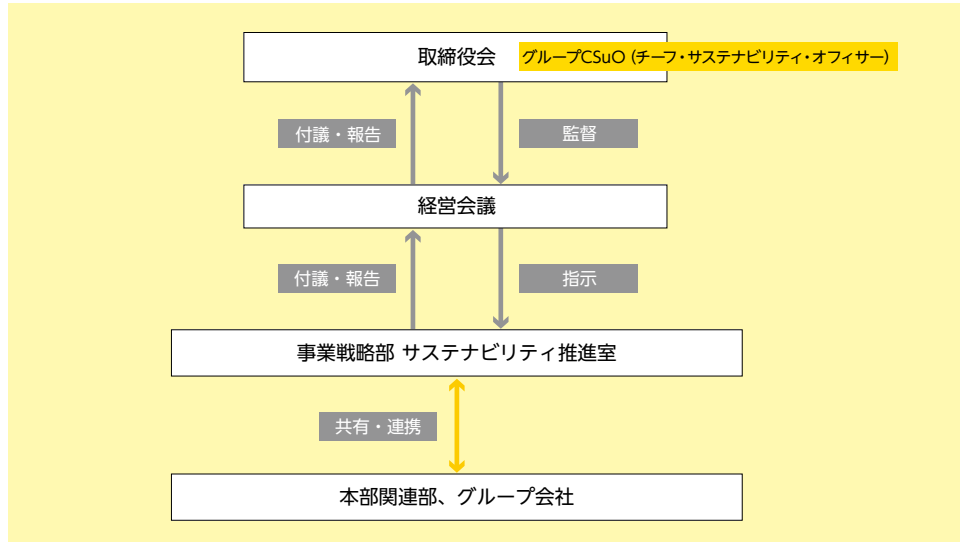
(1) ガバナンス体制

- 当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り組みの企画・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）」のもと、気候変動関連のリスクと機会に対応するため、今後、付加価値の高い総合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および適応に向けた取り組みを推進してまいります。

(2) サステナビリティ管理・推進体制

- 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り組みの管理・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、取り組みの進捗状況等）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。

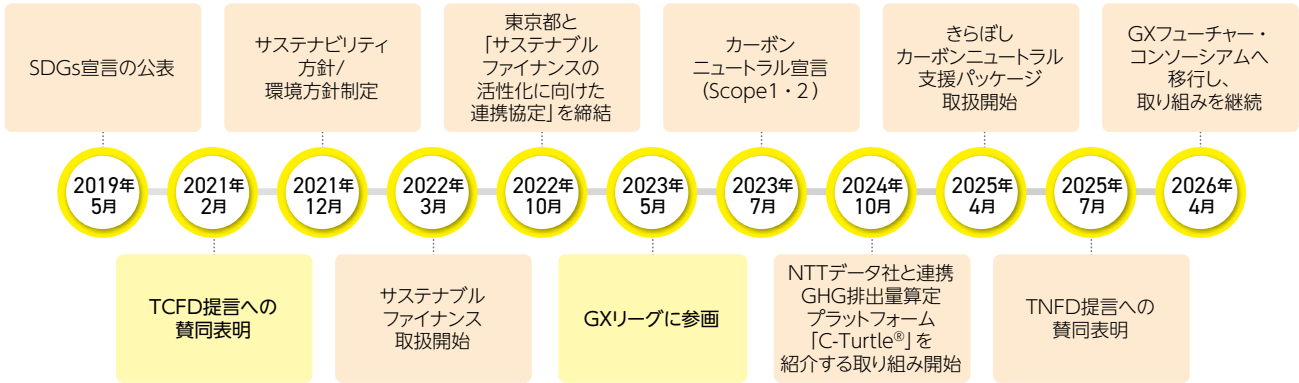
サステナビリティ推進体制図



3. 統合リスク管理

- 気候変動リスクおよび自然資本に関連するリスクを重要な経営リスクの一つとして捉え、影響度合いと蓋然性を考慮の上、統合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでまいります。気候変動リスクはTCFDに沿ったシナリオ分析を、自然資本はTNFDのLEAPアプローチやENCORE等の手法を用いて、定量・定性評価を進めます。
- 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、気候変動や自然資本を含めた環境・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。本方針には石炭火力発電事業、森林伐採事業、パーム油農園開発事業等が含まれることを明記し、依存・影響評価を踏まえた判断を行います。
- 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。

4. サステナビリティへの取り組みヒストリー



5. イニシアチブへの参加



サステナビリティへの取り組み

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への取り組み

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。今後もTCFDに則り、気候関連リスク・機会の把握、戦略への反映、透明性の高い情報開示に取り組めます。具体的には、脱炭素の推進と地域企業への支援を両輪とし、金融サービスを通じた伴走支援を強化します。

*TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) :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

1. 戦略

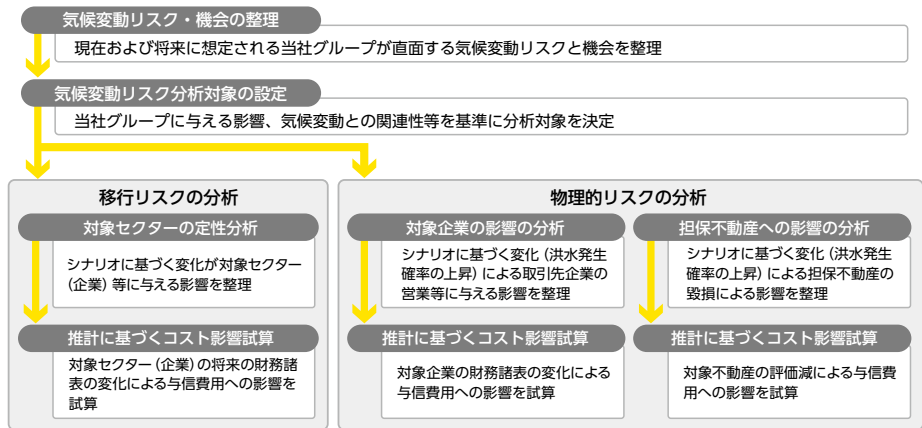
(1) サステナビリティに関する経営戦略

- 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、お客さまや地域社会との対話を深め、持続可能な地域社会の実現に向けた貢献を目指しております。
- 当社グループは、サステナブルファイナンスや事業性評価に基づく融資、各種ファンドの活用に加え、起業・創業、販路拡大、事業承継等、お客さまのライフステージに応じた付加価値の高い総合金融サービスを提供することで、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り組みを推進しております。
- 気候変動リスクに対する緩和および適応に向け、お客さまの脱炭素化や事業転換に資する取り組みを支援してまいります。

(2) 気候変動に関するリスクと機会

《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、当社グループが現在および将来において直面するリスクと機会について短期 (5年)、中期 (10年)、長期 (30年) の時間軸で以下のとおり認識しました。
- 今後、当社グループおよびお客さまの気候変動リスクの把握・軽減に努めるとともに、気候変動対応に伴う機会を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	脱炭素社会へ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 (評価)	脱炭素社会への移行に順応できず、レピュテーションが低下することでお客さまの財務に悪影響を及ぼすことによる信用リスクの発生 当社グループの気候変動対応に関する取り組みや情報開示が不十分とされる評判リスク (戦略と行動の乖離など) の発生	中期～長期 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
	慢性	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 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	短期～長期 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

(3) 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を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、一定条件の前提のもとで定量的リスクシナリオ分析を実施し、2050年までに発生する最大与信費用増加額を試算しました。

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178億円

《物理的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、一定条件の前提のもとで定量的リスクシナリオ分析を実施し、2050年までに発生する最大与信費用増加額を試算しました。

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	全顧客
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39億円	

(4) 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た体制整備を進め、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	22,967億円
全体に占める割合	45.4%

※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

2. 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り組み

(1) カーボンニュートラルに向けたロードマップ

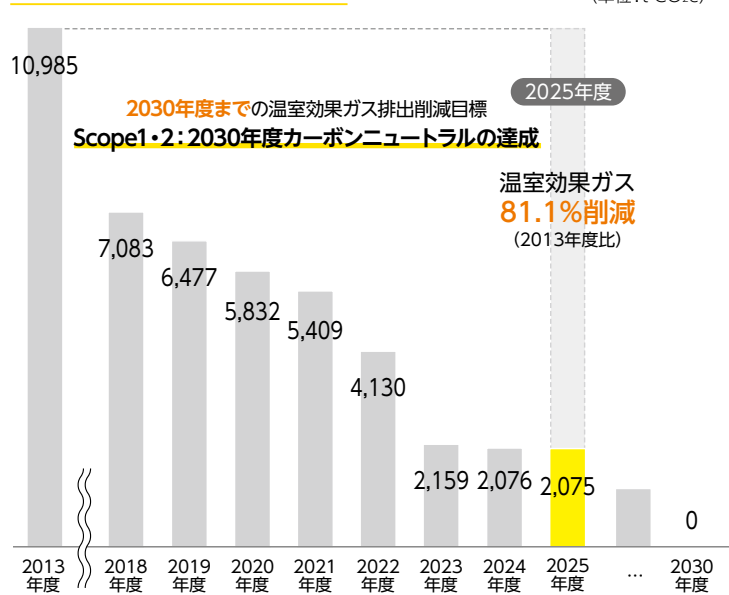
年度	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Scope1・2	営業車の脱炭素化 (環境配慮型車両への切替)								
	エネルギー使用量削減 (空調設定温度、高効率設備への切替 等)								
	照明のLED化								
	再生可能エネルギー電力の導入								
	各営業店への太陽光発電設備設置・PPAの検討～実行 自社ビルの低炭素仕様化の検討～実行								
Scope3	お客さまの脱炭素に関するエンゲージメントの促進、お客さまの脱炭素取組支援								
オフセット	カーボンオフセット・技術動向を踏まえた削減策の検討～実行								
	東京都カーボンプ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り組み								
その他	お客さまの脱炭素に関するエンゲージメントの促進、お客さまの脱炭素支援								
	森林保全活動の継続 (きらぼしの森)								

サステナビリティへの取り組み

(2) Scope1・2

- 地域のカーボンニュートラルへの取り組みに貢献するため、Scope1・2の削減を進めてまいります。
- 従来より取り組んでいる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、2025年度実績は、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り組んでまいります。

温室効果ガス排出量削減実績推移



※ガソリン使用量について、2020年以前は2021年度実績を採用
※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

■ エネルギー使用量

項目 (単位)	2025年度	
都市ガス (千m ³)	77	✓
ガソリン (kL)	96	✓
電力 (千kWh)	11,641	✓
熱 (GJ)	443	✓

■ 温室効果ガス排出量 (Scope1・2)

項目	2025年度 (単位：t-CO2e)		
Scope1	380		✓
Scope2	マーケット基準	1,695	✓
	ロケーション基準	4,948	✓
Scope1+2	マーケット基準	2,075	
	ロケーション基準	5,328	

・エネルギー使用量の集計対象ならびにScope1,2の算定対象は、きらぼし銀行となります。
・算定方法は下記URLをご確認ください。
(<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/criteria2025.pdf>)
・✓を付した項目についてはEY新日本有限責任監査法人による第三者保証を取得しています。
(https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/independent_assurance_report2025.pdf)

(3) Scope3

地域のカーボンニュートラルへの取り組みに貢献するため、Scope3 (バリューチェーンにおける間接排出) の削減にも取り組んでまいります。

■ 温室効果ガス排出量 (Scope3)

カテゴリー	2025年度 (単位: t-CO ₂ e)
1. 製品・サービスの購入	21,404
2. 資本財	4,739
3. 燃料の使用	898
4. 輸送・配送 (上流)	63

・Scope3の算定対象は、きらぼし銀行となります。
・算定方法は下記URLをご確認ください。
(<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/criteria2025.pdf>)
・✓を付した項目についてはEY新日本有限責任監査法人による第三者保証を取得しています。
(https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/independent_assurance_report2025.pdf)

■ カテゴリー15 (投融資先) 業種別排出量

業種	2025年度 (単位: t-CO ₂ e)	DS*
農業	10,391	4.0
製紙・林業製品	66,724	3.8
加工食品・加工肉	135,335	3.2
飲料	23,871	3.9
金属・鋳業	252,737	3.4
化学	213,525	2.8
石油及びガス	51,664	2.9
資本金	2,175,237	3.7
建設資材	104,950	3.6

・カテゴリー15 (投融資先) 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り組みを進めてまいります。
※ DS (データクオリティスコア): PCAFではデータの信頼度をデータクオリティという形で5段階評価。スコア1が最もデータの品質が高く、数字が大きくなるほどデータ品質は低下する。
※PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials): 金融機関向け炭素会計パートナーシップ

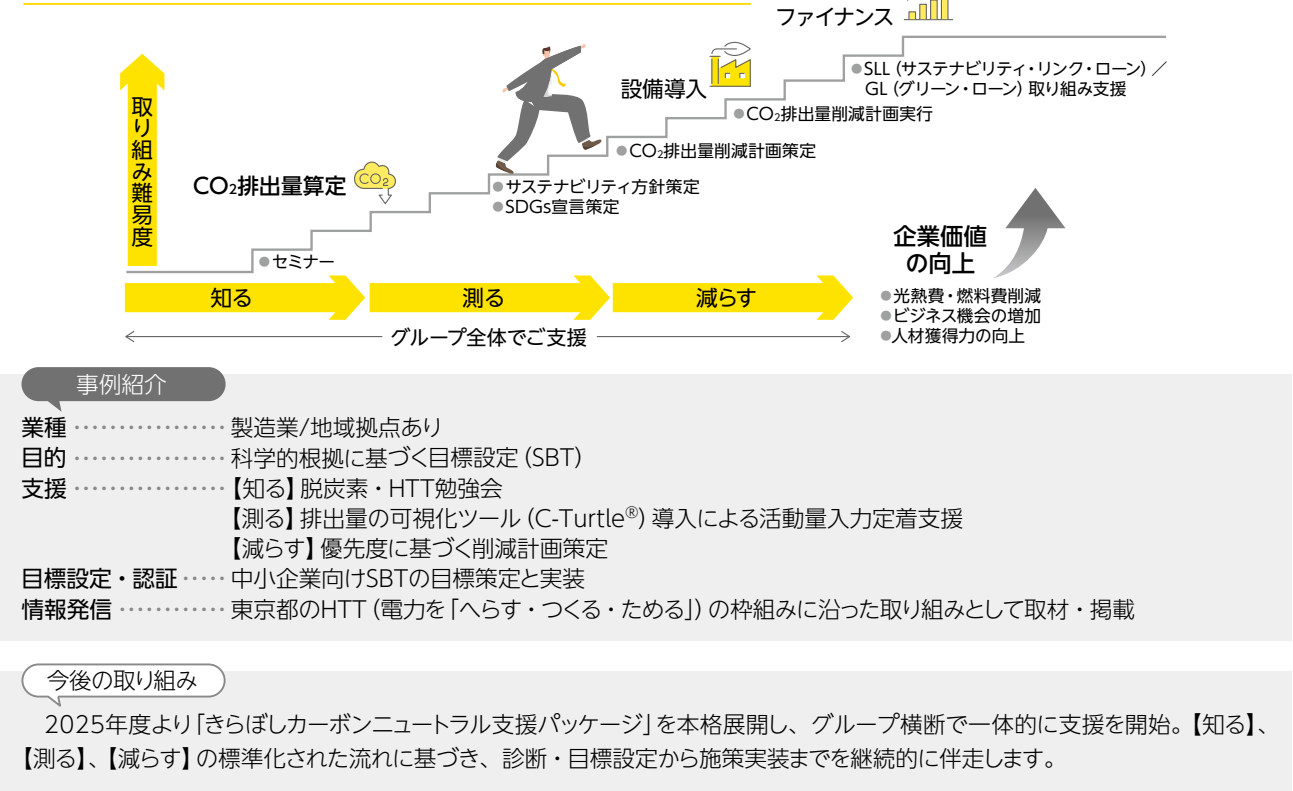
カテゴリー	2025年度 (単位 : t-CO2e)	
5. 事業から出る廃棄物	204	
6. 出張	315	✓
7. 雇用者の通勤	1,528	✓
15. 投融資先の排出	7,167,041	
合計	7,196,192	

業種	2025年度 (単位: t-CO ₂ e)	DS*
自動車及び部品	38,502	3.5
電力ユーティリティ	157,199	2.2
不動産管理・開発	410,805	3.7
トラックサービス	204,639	3.9
鉄道輸送	3,237	1.6
海上輸送	58,574	3.0
航空貨物	9,146	4.0
旅客空輸	11,509	4.0
その他	3,238,998	3.5
合計	7,167,041	3.6

(4) お客さまのカーボンニュートラル取り組み支援

当社グループでは、お客さまのカーボンニュートラルに向けた取り組みをご支援するため、2025年度において、「きらぼしカーボンニュートラル支援パッケージ」の提供を開始し、【知る】、【測る】、【減らす】の流れで、金融・非金融の両面からお客さまの脱炭素移行を包括的に支援します。

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り組みストーリー



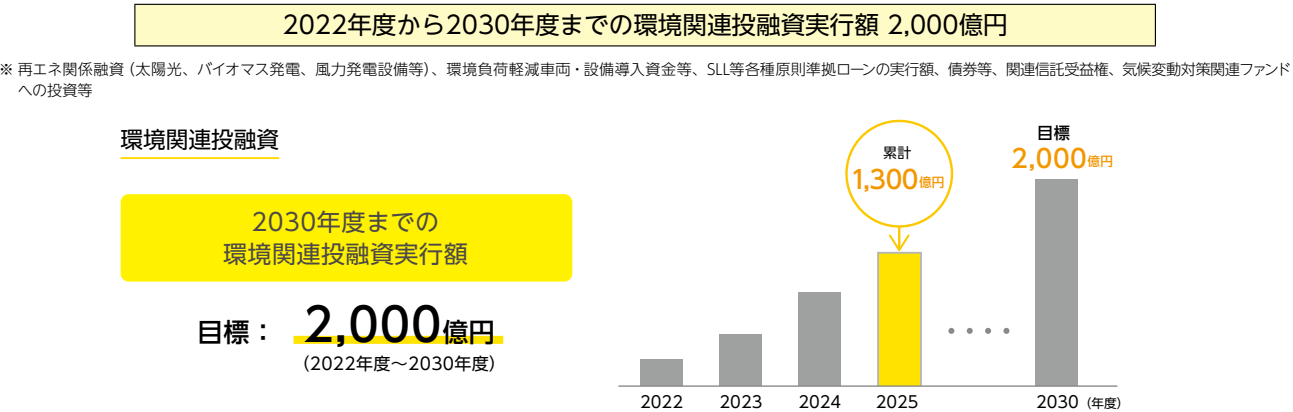
(5) 地域に向けた今後の取り組み

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温室効果ガス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、地域の温室効果ガス排出量削減支援に向けた取り組みを推進してまいります。

3. 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り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。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。



サステナビリティへの取り組み

TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) への取り組み

当社グループでは、TNFD提言の考え方に沿って、主な事業基盤である東京都・神奈川県 の地域特性と投融資先の業種特性を組み合わせ、自然資本への依存・影響、リスク・機会を把握する分析を進めています。金融機関として、直接操業による影響に加え、投融資先を通じた地域経済とのつながりを把握することが重要であると考え、まず法人のお客さまを中心に分析を実施しました。

今回の分析は、自然資本が当社グループおよびお客さまに与える影響と、お客さまの事業活動が自然に与える影響の双方を確認するものです。分析結果を、お客さまとの建設的な対話（エンゲージメント）、金融・非金融サービスの提供、地域との協働に活用し、自然関連リスクの低減と新たな機会の創出につなげてまいります。

1. 分析の考え方

分析にあたっては、TNFDが推奨するLEAPの考え方を参照しました。投融資先の所在地・業種情報をもとに、ENCOREや自然資本に関するデータを活用し、自然への依存・影響が大きい業種・地域を把握したうえで、リスク・機会と今後の対応を整理しています。

LEAPの段階	当社グループでの分析内容
Locate (自然との接点の特定)	主な営業基盤である東京都・神奈川県を中心に、投融資先の所在地と自然環境・生態系との接点を確認し、ENCOREと自然資本に関するメトリクスを用いて優先的に確認すべきセクターを特定
Evaluate (依存・影響の評価)	ENCOREと自然資本に関するメトリクスを用いて、業種ごとに重要な生態系サービスへの依存と、自然に与える影響要因の大きさに加え、優先セクターにおける依存する生態系サービス・影響の大きい自治体を把握
Assess (リスク・機会の評価)	依存・影響の大きさ、地域特性、ポートフォリオ上の重要性を踏まえ、優先的に確認すべきセクターにおけるリスク・機会を特定
Prepare (対応・開示の準備)	依存・影響およびリスク・機会に対しての対策として、お客さまとの対話、金融・非金融サービス、地域連携、リスク管理・開示高度化への活用方針を検討

※ LEAP：TNFDが推奨する自然関連課題の分析手法。Locate（自然との接点の特定）、Evaluate（依存・影響の評価）、Assess（リスク・機会の評価）、Prepare（対応・開示の準備）の4段階で構成されます。
※ ENCORE：業種ごとに自然資本への依存や影響を把握するための分析ツール。

2. 分析対象と優先セクター

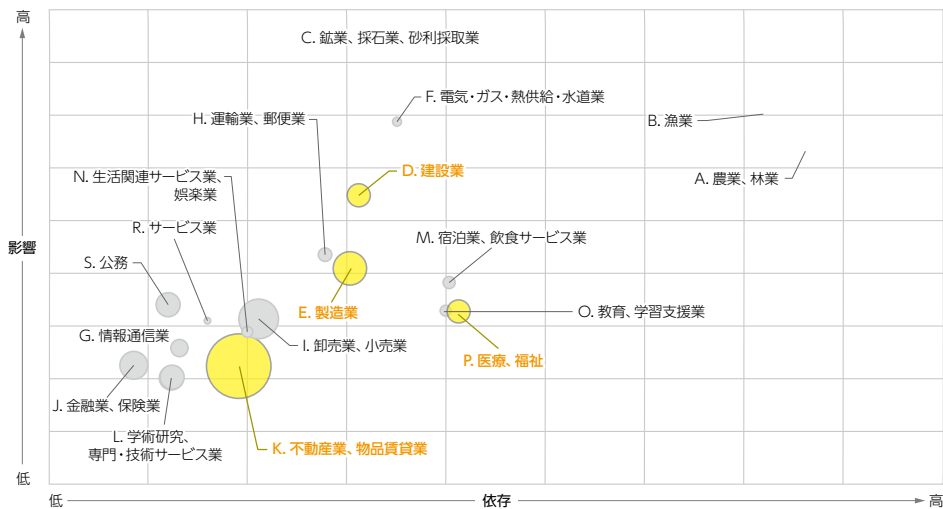
自然関連課題は、業種によって依存する生態系サービスや自然に与える影響が異なります。当社グループでは、自然への依存・影響、地域特性、ポートフォリオ上の重要性を踏まえ、以下の4セクターを優先的に確認すべきセクターとして特定しました。

優先セクター	主な着眼点
不動産・物品賃貸業	都市緑地・景観、洪水・土砂災害、ヒートアイランド等が、物件価値や賃貸需要に影響する可能性を確認
製造業	水の供給・水流の維持・水の浄化への依存が大きく、排出物や汚染物質等による周辺生態系への影響にも留意が必要
建設業	施工時の安全性・事業継続において自然の減災機能に依存する一方、土地改変や資材利用が自然に影響を与える可能性を確認
医療・福祉	清潔な水の確保、災害時のサービス継続、緑地・景観がもたらす療養環境の質などに自然資本の恩恵を受けることを確認

【セクター別の自然資本への依存・影響・投融資額の大きさの評価】

当社グループの投融資先におけるセクター毎の依存・影響の大きさ（企業活動が自然資本に与える影響の大きさ）と投融資額の大きさ（自然資本から当社グループが受け取る依存の大きさ）を可視化しました。

※ 横軸は自然資本への依存度、縦軸は自然資本への影響度を表し、右上に位置するほど両者が高いことを示しています。



3. 主な分析結果と自然関連リスク・機会

(1) 主な分析結果

テーマ (生態系サービス／影響要因)	把握した主な内容
景観・緑地 (視覚的アメニティサービス、精神的・芸術的・象徴的サービス)	不動産・物品賃貸業や医療・福祉では、良好な景観や緑地が資産価値、利用者満足度、療養環境等に寄与する可能性を把握
水資源 (水の浄化、水の供給、水流維持)	製造業や医療・福祉では、水の供給・水流の維持・水の浄化への依存が大きく、水量・水質リスクの把握が重要
自然災害の緩和 (土壌および堆積物の保持、洪水緩和サービス、暴風雨の緩和、降雨パターンの調整)	建設業や医療・福祉では、洪水・土砂災害等に対する自然災害の緩和機能が、事業継続や安全確保に関係することを確認
生物多様性への影響管理 (汚染、大気汚染物質の排出、騒音・光害)	製造業・建設業では、排出物、土地改変、騒音・光等が周辺生態系に影響を与える可能性があり、地域特性に応じた管理が必要

(2) 優先セクターごとのリスク・機会

優先セクター	主なリスク	機会・対応の方向性
不動産・物品賃貸業	洪水・土砂災害、景観劣化、ヒートアイランド等による物件価値や稼働率への影響	生物多様性に配慮した物件、緑地・木質化、環境認証等による付加価値向上
製造業	水量・水質リスク、汚染物質規制、原材料・サプライチェーン不安定化、評判リスク	水の循環利用、資源効率化、低環境負荷製品、工場周辺の緑化・地域保全活動
建設業	災害による工期遅延・安全対策コスト、建設資材価格の変動、土地改変に伴う規制・評判リスク	グリーンインフラ、自然を活用した解決策、循環型建材、サステナブルファイナンスの活用
医療・福祉	洪水・断水等によるサービス中断、水ストレス、緑地減少による療養環境の劣化	良好な療養環境の整備、省資源・廃棄物削減、防災機能と福祉を兼ねた地域環境づくり

4. 今後の対応方針

戦略	当社グループは、自然関連課題が事業活動や地域経済に与える影響を重要な経営課題と認識し、TNFDの考え方や国内外の制度・ガイダンスの動向、自然関連指標の整備状況等を踏まえながら、地域金融機関として自然資本・生物多様性の保全と持続可能な地域経済の実現に向けた戦略の高度化を進めます。 その実現に向け、自治体や地域のステークホルダーとの連携を強化するとともに、「東京都生物多様性地域戦略」や「かながわ生物多様性計画」等との整合を図り、地域特性を踏まえた自然関連の取り組みを推進します。また、お客さまの持続可能な経営を支援し、地域のネイチャーポジティブの実現に貢献していきます。
2026年度以降の取り組み	当社グループの営業基盤である東京都および神奈川県において、自治体や地域のステークホルダーとの対話・連携を通じて、地域課題や優先的に取り組むべき自然関連テーマを把握し、地域特性を踏まえた取り組みを具体化します。 また、地域との連携を通じて得られた知見を活用し、今後整備・充実が見込まれる自然関連指標や評価手法を踏まえながら、自然関連リスク・機会の把握・評価を高度化するとともに、目標・指標 (KPI) の設定について段階的に検討を進めます。

人権尊重への取り組み

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。

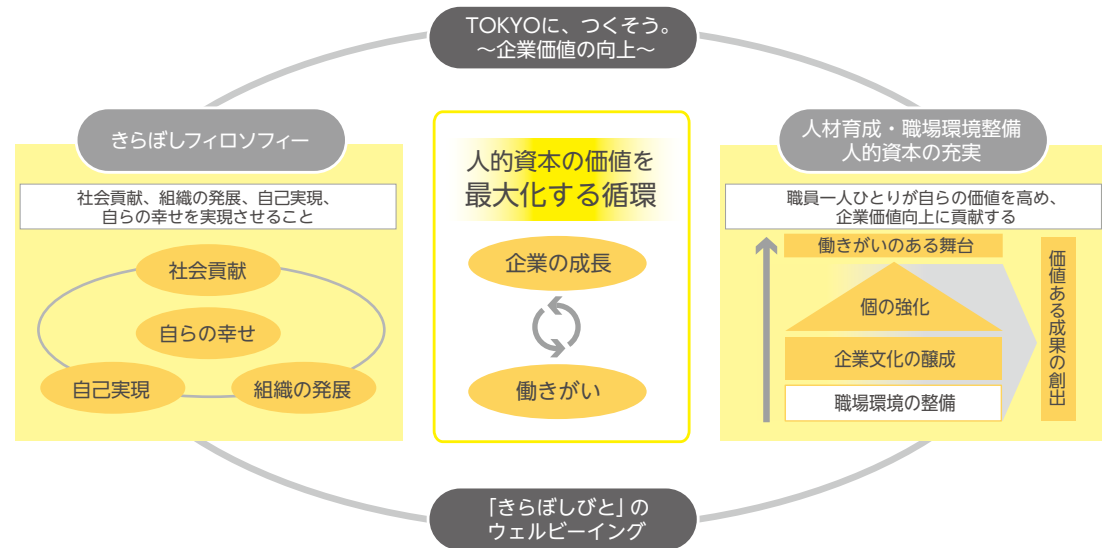
- 人権問題に負の影響を及ぼす企業やプロジェクトに対する投融資の不実施
取締役会・経営会議等で投融資方針の実効性および遵守状況を検証し、人道上の懸念が大きい事業への投融資は行いません。
- 全職員を対象とした人権啓発活動
職員の人権意識高揚を図ることを目的とし、人権啓発活動の一環として年に一度全職員から人権標語を募集しております。
- セクシャルハラスメントおよびパワーハラスメントの防止
一人ひとりの人権と個性を尊重し、いかなるセクシャルハラスメント、パワーハラスメントも厳禁としております。万一、ハラスメントが発生した場合に備えて、社内相談窓口を設置している他、職員からの組織的または個人的な法律違反行為等に関する通報・相談等に対応する「ホットライン制度」、外部機関EAP（従業員支援プログラム）との連携を図り、ハラスメントの防止に努めております。

ウェルビーイングと人的資本経営

「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り組んでまいります。



*「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り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り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。

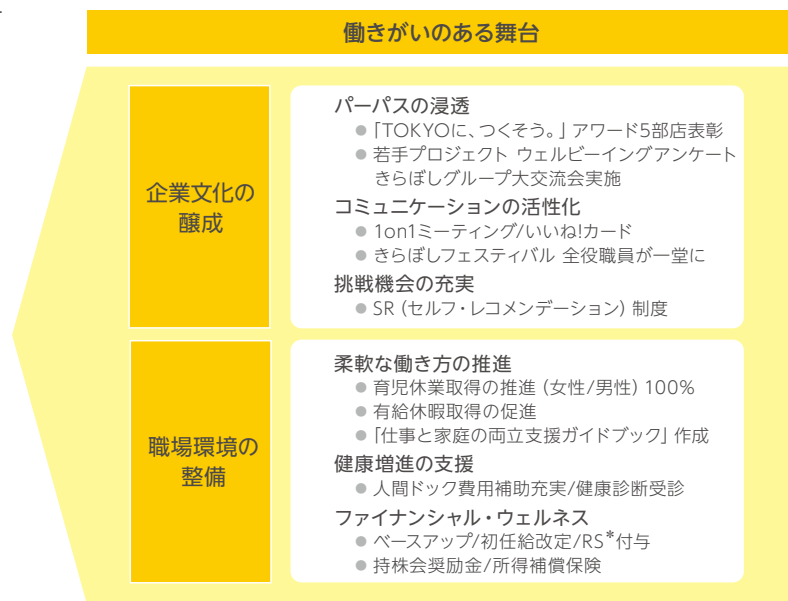
● ウェルビーイング経営KPI

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。



*2024年度：3.38pt/5.00pt

● ウェルビーイング実現に向けた具体的な取り組み



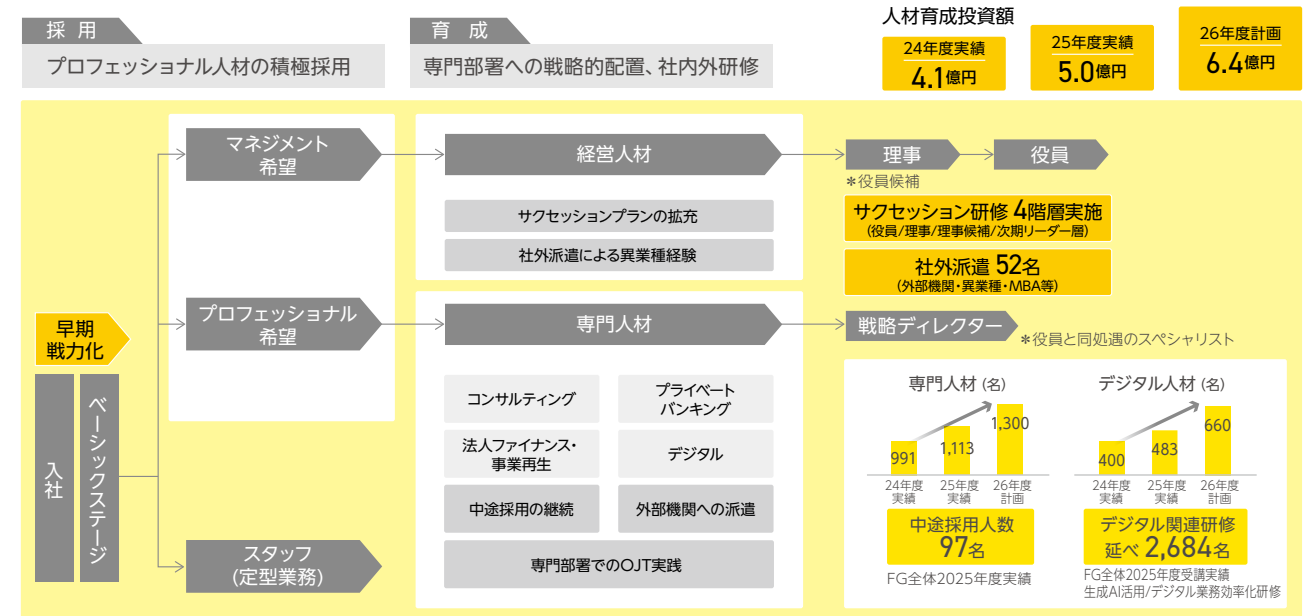
*RS (Restricted Stock) : 譲渡制限付株式

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り組み

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。

最先端のデジタル技術に関する社員のリテラシー向上施策として、2025年度には「生成AI活用研修」および「生成AI活用アワード」を実施するなど、生成AIを活用出来る人材の育成を強化しています。

IT・デジタル分野の専門人材については、キャリア採用に加え、新卒者向けの「デジタルコース」採用を積極的に行っております。あわせて、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も継続して推進しております。



入社式の様子

デジタル人材育成の主な取り組み

生成AI活用研修	正社員からパートタイマーまで、全社員を対象に、生成AIの基礎知識・活用事例を学ぶ研修を実施
生成AI活用アワード	半期毎に、全社員から生成AIを活用した業務効率化・高度化事例を募集、優秀な事例を表彰
デジタル業務効率化研修	業務効率化手法とデジタルツールの操作方法をハンズオンで学ぶ研修を開講、DX推進人材を育成



デジタルコース採用者向け研修の様子

ウェルビーイングと人的資本経営

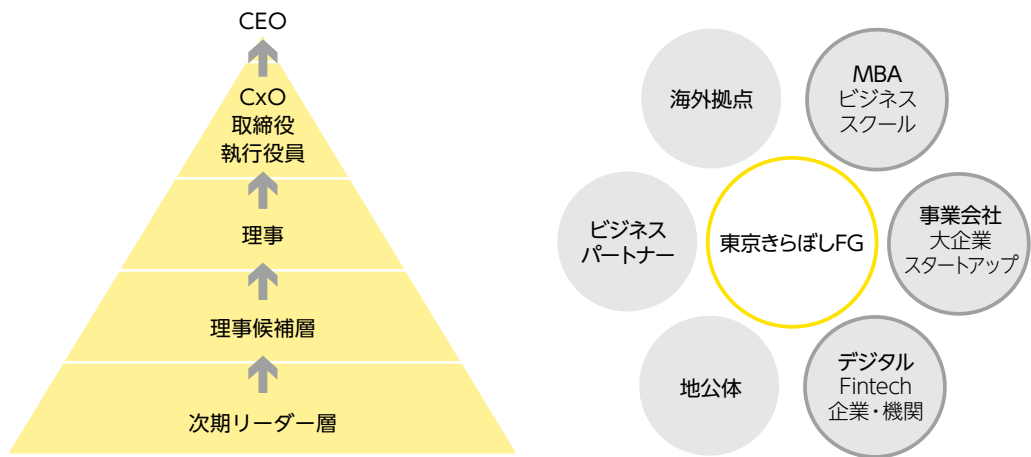
● 経営人材の育成

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り組んでおります。

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

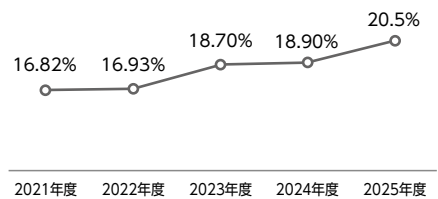
女性やシニアの活躍推進のほか、異なるバックグラウンドを持つキャリア採用者や外国籍人材や障がい者などさまざまな才能を採用及び登用することで多様性を確保し、時代の変化に対応してまいります。

多様な人材

中途採用実績*	47名
外国籍人材	24名
65歳以上雇用者	260名
障がい者雇用率	2.21%

※2025年度採用実績

女性管理職比率



女性の活躍推進に向けた取り組み

育児休業からの復職に向けた支援プログラムの開催、外部研修にも積極的に人材を派遣する等、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り組んでおります。



女性幹部育成を目的とした外部プログラム派遣	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に参加
育児休業復職者交流会	育児休業取得者に対し、両立支援制度の紹介や復職経験者による講話を盛り込んだ交流会を行うことで、スムーズに復職できる体制を整えています



● 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役職員を対象に「きらぼしフェスティバル」を開催しました。各種表彰式やバーベキュー、親子向け野球教室、ビンゴ大会等を行い、約2,900名が参加、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 (年4回)
- HM向上研修 (集合18回/332名)
- HM室臨店実施 (73店舗)
- WEB会議開催 (6回)
- HM向上委員会の設置、活動 (各拠点)

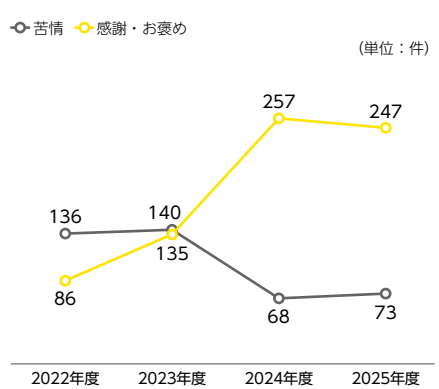
【HM向上研修】



動画によるホスピタリティ・マインド向上への取り組み



接客対応に係る「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り組んでおります。

また、ファイナンシャルウェルネスを高める施策として、従業員持株会における奨励金や、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。多彩な福利厚生サービスを一覧にまとめた「福利厚生HANDBOOK」や定期的な情報発信で利用を後押ししています。



● 有給休暇の取得促進

2026年度の年次有給休暇取得目標を90%以上とし、取得を促進するため「ウェルビーイング休暇」を導入しました。働きやすい職場環境の整備を行っていくことで、職員のウェルビーイングを実現していきます。

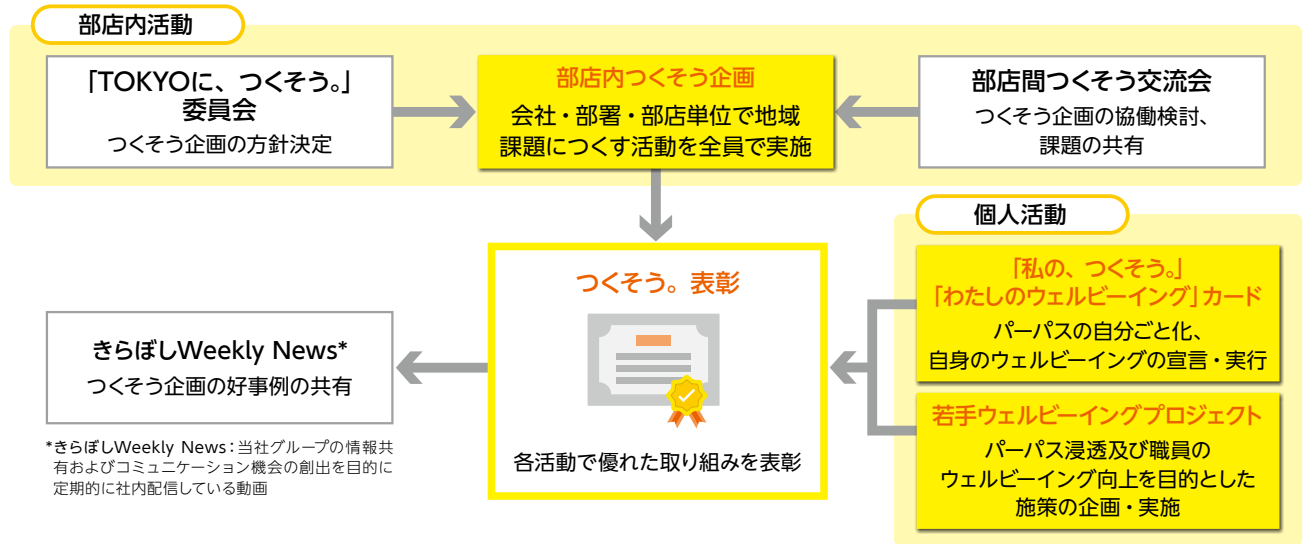
● カスタマーハラスメント対応方針の策定

2025年4月、カスタマーハラスメントへの対応基本方針を制定・公表しました。発生状況を把握・分析し、必要な対応を検討・実施することで従業員の安全確保と顧客との良好な関係構築を目指しています。

パーパス浸透への取り組み

2025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り組みは、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り組むことで、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り組む
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”取り組みを行った部店を表彰（企画総数298件から 5件（部店） を選出）

表彰部店の主な事例／【府中支社・稲城支店兼稲城向陽台支店】支え合え、助け合える地域コミュニティの醸成

- 地域課題** 地域住民同士のつながりが弱まり、相互扶助的な関係が希薄化
- 取組内容** 稲城支店の取引先様と「お豆腐の手作り体験会」を実施



- 地域課題に対する成果** 世代を超えた交流の場づくりとして、「お豆腐の手作り体験会」を実施し、お子さま連れの若い世代からご高齢の方まで、幅広い年代の住民の皆さまにご参加いただき、稲城支店の職員と協力し合いながら、豆腐づくりや調理に取り組みました。完成したパンケーキ、豆乳味噌汁、豆乳、厚揚げのチーズ焼きを参加者全員で試食し、食事をともにしながら交流を深め、地域コミュニティの醸成に貢献しました。
- 表彰Point** 地域コミュニティの醸成にとどまらず、お取引先さまのPRにもつながりました。また、店舗統廃合により支店がないエリアにお住まいのお客さまに対して、地域の皆さまとつながりを持ち、情報交換やお困りごとの相談がしやすい関係を構築しました。

「私の、つくそう。」および「わたしのウェルビーイング」カード

目的	一人ひとりの“つくす”行動とウェルビーイングに感じることを職場内で共有し、個人単位で地域のために“つくす”具体的な取り組みや行員同士の相互理解につなげる
実施内容	以下の①、②、③テーマにおける2025年度の“つくす”と④私のウェルビーイングを記載 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。」に取り組む職場の仲間、自分に身近な人たち） ④ 私のウェルビーイング（自身が職場で感じるウェルビーイング）



若手ウェルビーイングプロジェクト

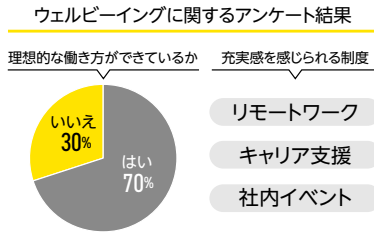
きらぼし銀行の営業店およびグループ会社から選出された若手職員8名で構成する「若手ウェルビーイングプロジェクト」は、パーパスの実現に向けて、職員のウェルビーイングの向上を目的に、企画検討会議やイベントを実施しました。

● 2025年度の取り組み内容

1. きらぼしWeekly Newsでの情報発信

第1回放送	プロジェクトメンバー紹介、ウェルビーイングについての周知、ウェルビーイングアンケート案内
第2回放送	ウェルビーイングアンケート結果報告、大交流会実施のご案内
第3回放送	「若手ウェルビーイングチーム Presents 新春！きらぼしグループ大交流会」実施報告

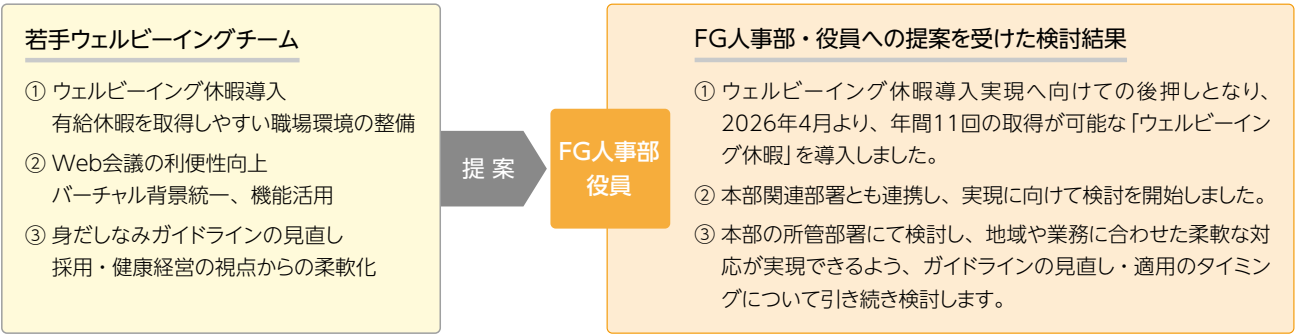
① ウェルビーイングアンケート
職員のリアルな声を基に活動を進めるため、アンケートを実施



② きらぼしグループ大交流会
“年次・役職関係なく”つながりを深める場を提供、約40名が参加



2. 1年間の活動の中で思い描いた若手目線からの提案



つくそう。表彰

1年間の活動の最後には、各活動の取り組みを振り返り、優れた取り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。

2025年度 表彰式の様子



ステークホルダーとのコミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション

きらぼしグループは、より質の高い接客・応対および顧客サービスの実践を通じた顧客満足度のさらなる向上を目指し、「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進めています。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、お客さまとの共通価値の創造に努めています。

株主・投資家とのコミュニケーション

企業の継続的な発展と株主価値の向上に向け、経営の透明性・客観性の向上、コーポレート・ガバナンス体制の強化、およびコンプライアンスの徹底に取り組み、地域社会の発展に努めてまいります。

● 情報開示方針

きらぼしグループは、パーパス「TOKYOに、つくそう。」および経営理念「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、ステークホルダーの信頼・評価の向上を目指し、財務情報に加え、経営戦略・経営課題、リスク・ガバナンス等の非財務情報についても、適時・適切かつわかりやすい情報の開示・提供に取り組んでいます。また、「情報開示方針」を策定し、公正・公平な情報開示に努めています。

主な対話チャネル

2024年度	2025年度
会社説明会 2回 1on1 通期21社	会社説明会 2回 証券主催カンファレンス 1回 1on1 通期40社

主な対話テーマ

- ▶ 優先株式（償還スケジュール、早期償還）
- ▶ 株主還元（配当性向）
- ▶ UI銀行（業績、今後のビジネス展開）
- ▶ 企業価値向上への取り組み・中長期目標 等



● 投資家向け説明会の開催

きらぼしグループは、当社グループの経営状況等への理解の促進に向け、アナリスト・機関投資家向け説明会の開催、オンデマンド配信、個別ミーティングの実施など、IR活動を継続的に実施しています。

※ 2025年度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

● タレントマネジメントシステムの活用

きらぼしグループは、最も重要な資本は「きらぼしびと」であるとの考えのもと、お客さま・地域社会のウェルビーイングの実現に向けた人的資本経営に取り組んでいます。社内コミュニケーションの活性化等を目的に、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「STAR BOX」を活用し、職員同士が互いに刺激し合い高め合う風土と、利他の心で多様な仲間を尊重し合う文化の醸成を目指しています。

● 動画配信による社内広報

グループ内の情報共有と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分の社内動画「きらぼし Weekly News」を発信するとともに、グループ各社・各部の情報をわかりやすく正確に伝えるツールとして動画を活用しています。

● 経営陣と職員による「対話の会」の開催

きらぼし銀行では、支社制への移行に伴い、各支社で経営陣との対話の場「対話の会」を開催し、営業現場の実態把握と対応に努めています。

教育を通じた地域社会への貢献

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

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

2026年1月の最終講義では、ビジネスプランを事業計画書に落とし込み、プレゼンテーションを行っていただきました。



受講者および講師・審査員



夢先生：片岡安祐美氏（野球）



夢先生：松田丈志氏（競泳）

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」に協賛し、主に小学校5年生を対象とする「夢の教室」の運営を支援しています。「夢の教室」では、現役アスリートやOB・OGが「夢先生」として、「夢を持つことの大切さ」を伝えていきます。

提携大学等での金融セミナー開催

きらぼしグループは、資産形成に関する正しい金融知識の普及と金融犯罪の未然防止に資する金融リテラシー向上を目的に、提携大学や取引先企業等と連携し、対象に応じたプログラムで金融セミナーを開催しています。今後も、自治体や町内会とも連携の上、金融教育活動の継続・拡充に取り組んでまいります。



麻布大学



中央大学 陸上競技部長距離ブロック



小学生向け金融セミナー



ワークショップ

きらぼしDigitalラボ SAGAMIHARA での各種イベント開催

きらぼし銀行は、2025年10月に相模原市でデジタルサービスの体験拠点「きらぼしDigitalラボ SAGAMIHARA」を開設しました。同拠点では、アバターによる接客や銀行アプリの体験コーナーを設置し、小学生向け金融セミナー、初心者向けスマホ教室、終活・相続に関するシニア向けセミナーなど、幅広い世代に向けたイベントを開催しています。地域の親子を対象としたワークショップも実施しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

スポーツを通じた地域社会への貢献

きらぼしアスリート

きらぼし銀行には、「きらぼしアスリート」として、男子棒高跳びの澤慎吾選手およびショートトラックの岩佐暖選手が所属しております。両選手がトップアスリートとして一層の飛躍を遂げられるよう、グループ一丸となって応援・支援するとともに、社会人としての活躍も力強く後押ししてまいります。



陸上競技・男子棒高跳び

澤 慎吾 選手

主な成績

- 第11回アジア室内陸上競技選手権大会 日本代表
- 第107回日本陸上競技選手権大会 準優勝
- 第71回全日本実業団対抗 陸上競技選手権大会 優勝

スケート競技・ショートトラック

岩佐 暖 選手

主な成績

- ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピック 日本代表／5,000mリレー7位
- 4年連続国際大会 (STワールドツアー・世界選手権等) 出場／複数回メダル獲得
- 2025ワールドツアー 日本代表選手選考競技会 1,000m 2位／500m 3位
- 第11回ジャパントロフィー選手権 1,500m 優勝／500m 3位



サッカーJリーグクラブ「FC東京」

きらぼし銀行は、東京フットボールクラブ株式会社（Jリーグクラブ「FC東京」運営）と、地域密着・地域貢献の具現化を目的に2010年より提携しており、現在はFC東京のプレミアムパートナーを務めています。2026年5月には味の素スタジアムで冠試合「きらぼしDay」を開催しました。会場ではブースを出展し、抽選会やフотスポットの設置などのイベントを実施しました。



プロ野球「東京ヤクルトスワローズ」

当社は、東京ヤクルトスワローズのビジネスパートナーとして、ファンをはじめとするステークホルダーの満足度向上および地域活性化への貢献を目的に、2024年より協賛しています。2026年4月には明治神宮野球場で「きらぼしDAY」を開催し、選手への花束贈呈、練習見学会・抽選会などのイベントを実施しました。また、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、ファンの満足度向上および明治神宮野球場内・神宮近隣地域のキャッシュレス化を推進しています。



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所属の「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」に、スポーツ支援を通じた地域社会とのつながりの強化、地域活性化、およびSDGsの推進への協力を目的に、2022年より協賛しています。2026年3月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、江戸川区・船橋市・府中市へスポーツ振興のための資金として寄付を行いました。また、パララグビー体験会などの各種イベントを実施しました。



バレーボールSVリーグ「東京グレートベアーズ」

当社は、日本バレーボールのトップリーグ「SVリーグ」所属の「東京グレートベアーズ」と、2024年よりオフィシャルパートナー契約を締結しています。2026年1月10日・11日には、当社グループ初の冠試合「きらぼしDay」を開催しました。今後も、バレーボールを通じて、人・地域・世界をつなぐ存在を目指します。



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への貢献を目的に、2023年より協賛しています。2025年10月には、国立競技場で開催された「東京レガシーハーフマラソンEXPO 2025」にブース出展を行いました。また、「東京レガシーハーフマラソン2025」には、当社グループ職員がランナーとして参加しました。



MINATOシティハーフマラソン

きらぼし銀行は、「MINATOシティハーフマラソン」（主催：港区マラソン実行委員会・公益財団法人東京陸上競技協会）に、子どもから高齢者まで、国籍・障がいの有無を問わず多くの区民が参加できるスポーツを通じた地域共生社会の実現を目的に、2021年より協賛しています。2025年11月の大会では、ブースを出展し、恒例のオリジナル木製メダル作成体験を実施しました。また、当行職員もランナーとして参加しました。



地域との協働



華のおどり 赤坂芸妓連中

きらぼし銀行は、港区のご協力のもと、地域の伝統文化の継承を目的に、2022年より「華のおどり 赤坂芸妓連中」を開催しています。2026年5月には、5回目となる「華のおどり」を開催し、お取引先や港区民の皆さまなど約300名にご来場いただき、赤坂芸妓連中による伝統の踊りを披露しました。

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、2025年12月に第6回「クリスマスコンサート」を当社1階スペースで開催しました。地域の皆さまにご来場いただき、同大学の学生4名による木管楽器演奏をお楽しみいただきました。



社外取締役メッセージ

インサイドアウトの姿勢 “きらぼしびと”が輝く価値創造

社外取締役 高橋 ゆき

取締役会の議論は、例年以上に熱く

きらぼしグループの足元1年を振り返ると、取締役会の議論が中期経営計画の実現に向けて着実に深化し、ガバナンスも形式から実質へ進化してきた実感があります。特に、財務だけでなく、人材や組織文化、デジタル戦略といった無形資産を、中長期的な企業価値の源泉とする議論が活発になったことは大きな変化といえます。私が社外取締役に就任した2018年以降の変化を踏まえても、最も議論が白熱した年だったのではないのでしょうか。実際に、取締役会では、各役員が自らの意思や考えを率直に発言する場面が増えてきています。自らの言葉で課題をとらえ、正解か不正解かを恐れずに解決策をテーブルに上げ続けていくことが、これからの取締役会の実効性の向上にもつながるでしょう。

人はコストでも数字でもなく可能性

今、私がきらぼしグループの最優先課題と考えるのは、人的資本経営を真の競争力へ転換することです。人口減少社会において、企業の最大の資産は人であり、きらぼしグループにとっては、きらぼしフィロソフィーを実践する「きらぼしびと」が最大の価値だと考えています。人はコストでも数字でもなく、可能性そのもの。取り組みが形式にとどまれば、かえって社員を苦しみかねません。真の人的資本経営とは、社員が自ら考え、挑戦し、成長を実感できる組織文化をつくることではないかと思えます。

その基盤が「ウェルビーイング」であり、私はかねてから社内にも積極的に発信し推進しています。「ウェルビーイング」とは、自らが幸せをつくり出せる状態のことをいいます。きらぼしびとが自らの可能性を信じ、仕事にやりがいと成長を実感できる状態が組織全体に広がったとき、人的資本経営は「形式」から「実質」へ移行するでしょう。社内で実施しているサーベイがありますが、それ自体が目的ではなく、結果を通じてどのような対話が生まれ、挑戦や行動変容につながるかが、グループのウェルビーイング経営実現の鍵を握っているといえます。

金融機関では「誰が提案し」「誰が届けるのか」が重要

次なる2033年度の長期目標に向けては、将来投資の戦略的な積み重ねが肝要であると考えています。目標達成だけでなく、その先にある世界観を見据え、デジタル戦略、人的資本投資、地域との共創を中長期的な企業価値向上につなげていく必要があります。中でも人への投資こそが、お客さまとの関係性強化、課題解決力の向上、そして中長期的な収益力向



上につながる最も確かな成長投資だと考えています。

金融機関においては、商品そのもの以上に、お客さまに対して「誰が提案し、誰が届けるのか」が重要になる場面が多くあります。私自身、経営者としてそのことを強く実感してきました。人材育成やホスピタリティの醸成は、短期的に成果が出るものではありませんが、今後、きらぼしグループは、外部環境に左右されるのではなく、内側から人と組織を育てて自ら変わっていく「インサイドアウト」の姿勢を忘れないでほしいと思っています。きらぼしびとを経営の中心に据え、人と組織がともに成長し、その力がお客さまや地域への新たな価値創造につながっていくことが、持続的な企業価値向上への最短距離だと考えています。

女性活躍推進も企業価値向上に向けた重要な経営戦略になると確信しています。その核心は、経験の機会をどれだけ提供できるかにあります。それぞれの志や能力が経験を通じて発揮されることで、きらぼしグループの企業価値向上に貢献すると考えています。挑戦する機会や責任ある役割を意識的に増やし、失敗から学べる環境や身近なロールモデルを整えることで、自信を持って前に出られる人材を育てていくことが大切です。

企業の進化や成長のためにはリスクの指摘だけに終始しない議論が求められますが、社外取締役の役割も単に監督するだけではなく、厳しい問いも投げかけ、必要な時には経営陣の挑戦を後押しすることにあると考えています。この経営陣を率いる渡邊壽信社長は、社会課題解決の視点で、ご自身の経験や学びをもとにグループの進むべき方向を見据えています。周囲からの意見や苦言を忘れず、時宜をとらえながら、かつ人の心を置き去りにせず、和を重んじながら前に進めていくリーダーシップを持っており、きらぼしグループらしい可能性を感じています。

私は社外取締役として、きらぼしびとがグループ最大の価値であるとお客さまに感じていただけるよう、時には問いかけ、時には背中を押しながら、今後もバックアップしていく所存です。

持続的な経営体制構築に向けた 機関設計の適正な整備を注視

社外取締役 野村 修也

「普通の上場銀行」として株主の意見に向き合う

きらぼしグループの取締役会は、以前に比べてかなり活性化してきたと感じています。これまで慣習的に取締役会で扱っていた案件を整理し、経営の基本方針に関わる重要なテーマに時間を割けるようにしたことがその一因です。金融庁をはじめ、ガバナンスに対する社会的関心が高まるなか、私は取締役会を意思決定のプロセスを確認し、経営をモニタリングする場として意識してきました。特に、優先株式の償還、企業価値向上、金利のある世界への対応、粘着性のある預金の獲得、支社制の実効性といったテーマについて、議論が深まるように関与してきたつもりです。

現在の優先課題は、企業価値をいかに高めていくかにあります。優先株式の償還によって、当行はある意味で「普通の上場銀行」としてスタートを切ったといえます。それは同時に買取りリスクやアクティビストを含む株主からの厳しい意見に、正面から向き合っていかなければならないということ。そのためには社員一人ひとりが、自分の仕事が企業価値向上にどう結びついているのかを意識できる状態をつくることが重要だと考えています。PBR1倍超えが、全行員の共通目標となっていなければならないと思っています。

金利のある世界では、銀行の本来の役割である事業性評価の重要性も一段と高まります。一時的に業績が悪化していても、将来のキャッシュフローや回復可能性が見込める企業に対しては、必要な資金を供給していくべきです。一方で、担保だけを頼りにした融資では、過去のような不良債権を生みかねません。企業の将来性を正しく見極める力こそが、これからの銀行経営の根幹になるでしょう。そのためには、営業、業務、組織文化のそれぞれを変えていく必要があります。まずは粘着性のある預金をしっかり確保し、預貸を中心とした基本的な銀行業務を骨太なものにしていくことが大切です。同時に、東京の中小企業に対して、グループ会社や子会社の機能を活用したソリューションを提供し、お客さまだけでは手が回らない領域を支援していくことも重要です。

営業現場に対しては、「預金を集める」「融資を増やす」ことだけ求めるのではなく、本部が実践的な支援ツールを提供することが不可欠です。お客さまの関心事や過去の会話、業界の課題などをデジタルやAIで蓄積し、営業担当者が自信を持って対話できるようにする仕組みは早急に導入すべきです。AIについても、業務効率化はもとより、顧客が相談するAIに当行



が選ばれるように戦略的な情報開示が求められます。取締役会においても、こうした現場支援やAI活用、働き方改革が経営計画と結びついているかを継続的に確認していきたいと思えます。

優先株償却は成長戦略にとって前向きな出来事に

優先株式の全償却については、当初の想定より前倒しで進みました。優先株は経営の自由度を制約していた面があったため、可能であれば早く償還することが望ましいものでした。結果的に早期償還が実現したことは、今後の成長戦略を本格的に描くうえで非常に前向きな出来事だったと受け止めています。

渡邊壽信社長は、銀行のトップとしては珍しく、商店の社長のような強い商売感覚を持っておられる方だと感じています。収益を上げる、企業価値を高めるという意思を率直に示している点は、従業員にとっても分かりやすいと思います。他方、これからは次のステージに入る必要があります。つまり社長が先頭を走るだけでなく、社員一人ひとりが自律的に走り出し、若い人たちが次々と前に出ていく組織づくりが重要です。その実現には、後継者育成とサクセッションプランを計画的に進める必要があります。銀行はオーナー企業ではありませんから、次の経営者を個人的な相性で選ぶのではなく、その時々々の経営環境に必要なスキルや資質を明確に定義し、ふさわしい人材を選ぶ仕組みが求められます。

この点で、企業の機関設計は極めて重要だと考えています。指名委員会等設置会社であれば取締役会の内部機関として、監査等委員会設置会社であっても任意の諮問機関として、指名委員会等が実効的に機能し、次世代の経営陣を客観的な要件に基づいて選任していくことが必要です。私は、こうした機関設計が適切に整備され、持続的な経営体制が築かれているかについても、社外取締役としてしっかり見ていきたいと考えています。

社外取締役メッセージ

現東京の地域経済活性化が最優先課題 全体利益の視点から監督・監視する

社外取締役 小林 治彦

東商との包括連携協定が成長に寄与

私は2025年6月に社外取締役に就任しました。これまでの東京きらぼしフィナンシャルグループ（以下きらぼしFG）の戦略などについては、西尾昇治前社外取締役から議論の過程や関連する情報を引き継いでいます。取締役会では、渡邊壽信社長を中心に活発な議論が実施されるとともに、私を含めた社外取締役の意見も尊重されていると感じます。私もそこでは、籍を置いている東京商工会議所という中小企業を支援する経済団体としての立場から東京の中小企業の生の声を発信するなどし、議論の一助につなげられていると感じています。

経営の一連の成果として、東京都への優先株式400億円の前倒し償還は、最も評価しています。政策金利上昇などの外部環境も要因ではありますが、LBOファイナンスやデジタルバンクなど他の銀行にない取り組みを従来から積極的に展開し、業績が好調だったことが奏功したのではないかと考えています。

銀行を中心とした金融業界は「金利のある世界」へ転換し、政策金利上昇に伴い市場は堅調に推移しています。一方で、中小企業は「人手不足、それに伴う賃上げ対応」「価格転嫁」などさまざまな課題を抱えている中で、昨今の中東情勢の悪化による「原材料・エネルギー等のコスト増」にさらされています。当社グループは地域金融機関グループとして、東京圏の地域経済を支える役割を担っています。きらぼしFGが旗振り役となり、東京圏の中小企業を支える施策を今後も展開し続けることにより、中小企業が活性化し、東京ひいては日本の経済に波及すると信じています。それがきらぼしFGの持続的な企業価値向上につながり、グループのパーパスである「TOKYOに、つくそう。」を標榜する意義となるのではないのでしょうか。

東京商工会議所は、きらぼしFG・きらぼし銀行と2019年に包括連携協定を締結しました。約7年の間に、資金・販路開拓・人材などの事業における連携強化が図られたことが中小企業と地域経済の成長に寄与したと受け止めています。今後もより一層の連携を図り、ともに成長できるような環境を整備したいと考えています。

中小が抱える経営課題への伴走が真のニーズ

次なる長期目標に向け企業価値を更に高めていくためには、利益の増加が不可欠です。とはいえ、利益目線ばかりではステークホルダーの理解は得られにくい。全体利益の視点から監督者として引き続き監視していく考えです。今後の更なる



成長に向けて、例えばデジタル戦略のグレードアップなどの場面で弊所の力が必要な場面では積極的に関与したいと思います。

東京商工会議所では毎年、中小企業に対し経営課題アンケートを実施しています。東京の中小企業は「賃上げへの対応」「価格転嫁の遅れ」「深刻な人手不足」「事業承継問題」の4点を主な経営課題として抱えており、収益環境の改善や「稼ぐ力」の強化が急務となっています。資金調達はニーズの一つであるものの、真のニーズはこの課題を伴走してくれる姿勢なのではないかと感じています。

「金融にも強い総合サービス業」として展開するグループの事業承継、M&A、BPO、海外進出などのシームレスな解決策は、メガバンクなどの営業スタイルとの差別化につながっているととらえています。もちろん、プロダクトアウトも大事ではありますが、顧客目線に立ってグループ会社やパートナーとの連携により多様なソリューションを提供できることが評価されているのだと思います。

きらぼしFGが推進する「DX支援」にも期待を寄せています。東京商工会議所が近時に発表した「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査」では、デジタルシフト・DXに取り組んだ企業の8割が「成果が出ている」との回答があり、デジタルシフトが進捗している企業ほど「高付加価値化」と「人手不足解消」に成果を実感していると分析できます。こうした現状からも、中小企業に対するDX支援が「真の地域活性化」へつながると確信しています。

新聞やニュースを昨今賑わせているように、高度なAIなどによるサイバー攻撃を受けてしまえば大企業でも企業活動がストップする事例も少なくありません。金融業はいわばインフラであり、フィッシングやサイバー攻撃を受けると日本経済全体に影響しかねません。今のところ被害はないと聞いていますが、フロンティアAIに対する議論を含め、引き続きガバナンス強化に取り組むべきだと考えています。

コーポレート・ガバナンス

東京きらぼしフィナンシャルグループ取締役・監査役



（後方左より）

社外取締役 小林 治彦	社外取締役 高橋 ゆき	社外取締役 野村 修也	常勤監査役（社外） 綾 隆介	監査役 野邊田 覚	監査役 内田 秀樹	社外監査役 市場 典子
----------------	----------------	----------------	-------------------	--------------	--------------	----------------

（前方左より）

取締役 常務執行役員 加賀見 彰之	代表取締役 専務執行役員 吉野 岳志	代表取締役 社長 渡邊 壽信	代表取締役 副社長 常久 秀紀	取締役 常務執行役員 木村 智勇	取締役 執行役員 川角 明大
----------------------	-----------------------	-------------------	--------------------	---------------------	-------------------

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

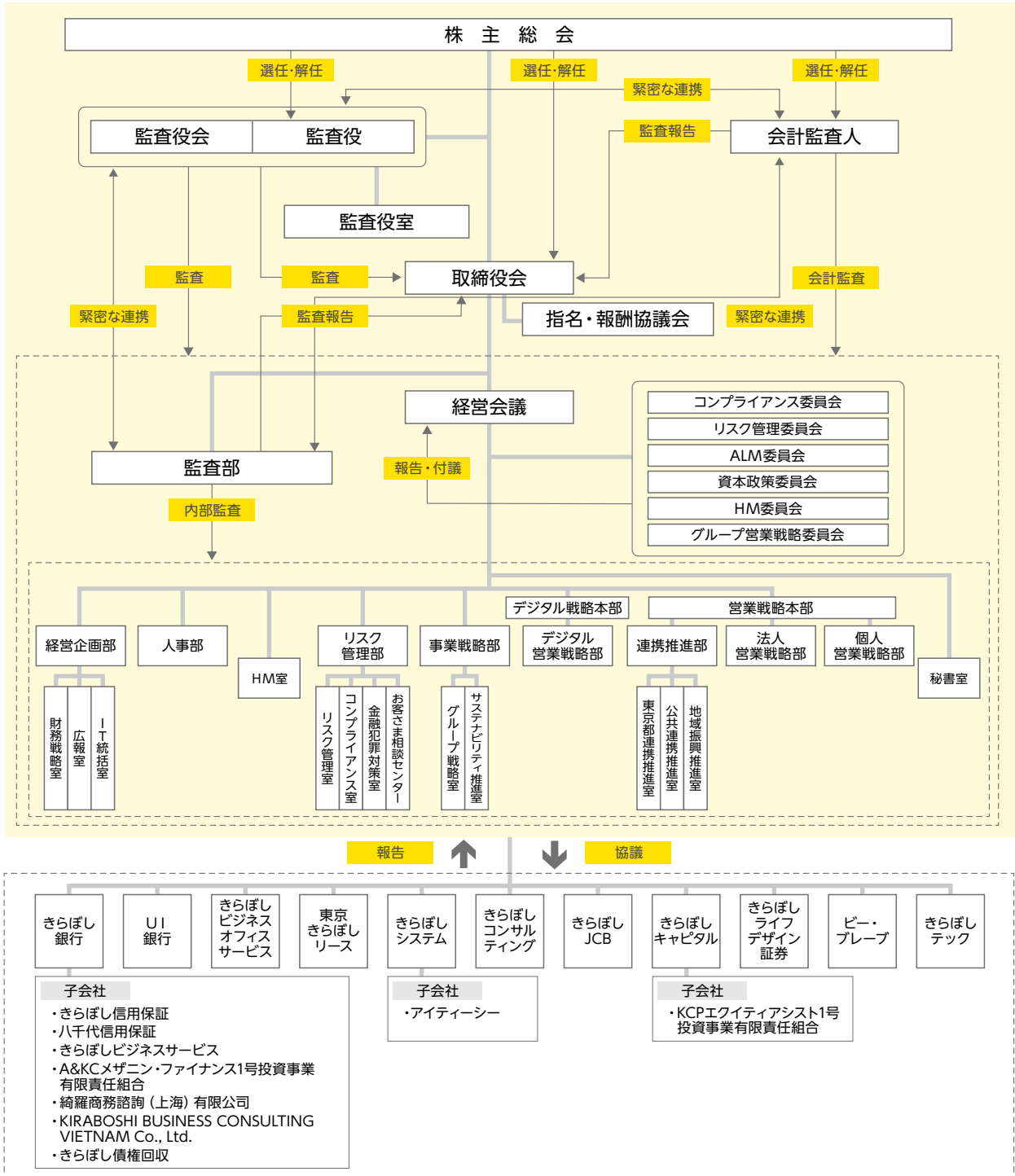
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。

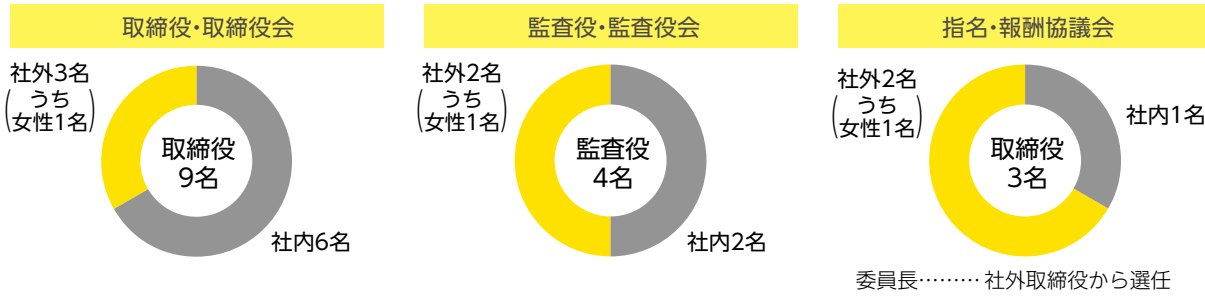
コーポレート・ガバナンス体制図

(2026年7月1日現在)



企業統治の体制の概要

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



独立性・多様性の確保

社外役員の比率	女性役員の比率
5名/13名 — 38.4%	2名/13名 — 15.3%

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(2025年度)

- 東京きらぼしフィナンシャルグループの連結利益計画について
- 中期経営計画のKGI・KPIの進捗状況について
- グループチーフオフィサー(CxO)の活動報告と次年度活動方針について
- 「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
- グループ横断の経営資源配分に係る「2026年度配置人員」の策定について
- 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・TNFD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
- 支社体制移行に関する振り返りについて

*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

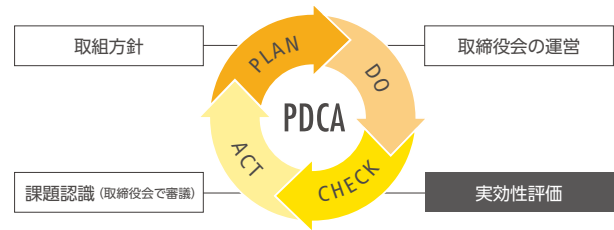
コーポレート・ガバナンス

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。

2025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、取締役会全体の実効性は概ね確保されていると評価する一方、「議案数の適正化」や「中長期戦略に関する議論の充実」を課題とする意見も寄せられました。重要議案の選定プロセスの見直しや経営課題を踏まえた年間アジェンダスケジュールの策定により、取締役会の実効性向上に一層努めてまいります。

本質的な議論を更に行うための2026年度の取組方針
重要議案の選定プロセスの見直しや経営課題を踏まえた年間アジェンダスケジュールの策定



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認し、監査態勢の強化に努めております。

各監査役は、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他の重要会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、社内各部の監査、子会社の調査等により、取締役の職務の執行、内部統制等について監査しております。なお、経営陣

指名・報酬協議会

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

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 高橋 ゆき	家事代行サービス事業者の経営者を務め、また女性の活躍推進、暮らし方改革、新事業創造などに対する豊富な経験から各種団体の要職も務めております。当社グループでは、同氏の知見を当社グループの商品・サービス向上に反映できるものと判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 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 綾 隆介	みずほフィナンシャルグループに在籍しリスク管理分野に長年携わった豊富な経験及び幅広い見識を有しており、当社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 市場 典子	公認会計士としての高度な専門知識に加え、複数社の社外監査役を務めております。また、企業経営者としての経営に対する幅広い見識を当社の監査体制に反映できるものと判断し、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、さまざま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	●	●		●	●	●	●	●
吉野 岳志	代表取締役 専務執行役員	●	●		●				
木村 智勇	取締役 常務執行役員	●		●	●				●
加賀見 彰之	取締役 常務執行役員	●	●		●		●		
川角 明大	取締役 執行役員	●	●	●	●				
野邊田 覚	監査役	●		●	●	●			●
内田 秀樹	監査役	●		●				●	

●社外役員

氏名	当社における地位	スキル区分							
		企業経営	地域経済・行政	法務	財務・会計	IT・システム・DX	サステナビリティ	人材戦略	市場
高橋 ゆき	社外取締役	●				●	●	●	
野村 修也	社外取締役	●	●	●	●		●		
小林 治彦	社外取締役	●	●			●	●	●	
綾 隆介	社外常勤監査役	●		●	●				●
市場 典子	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）

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数等に連動
	株式報酬	中期経営計画の中長期的な目標数等に連動

報酬の内容

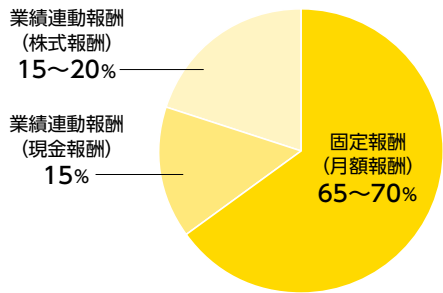
●業績連動報酬（現金報酬）

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。

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。

報酬割合の目安



●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

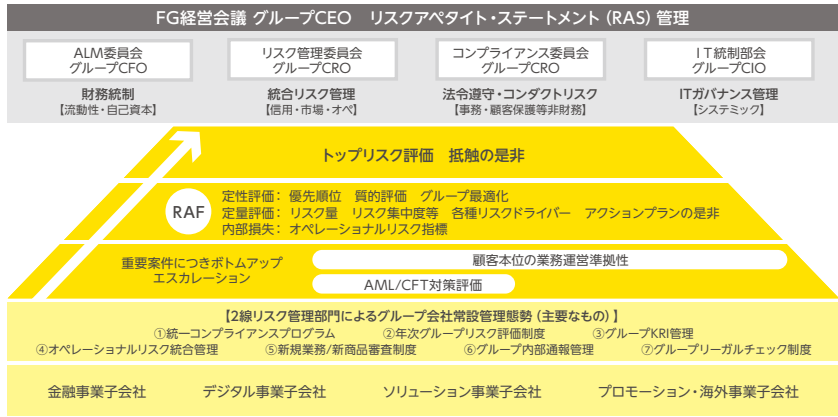
基本的な考え方

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。

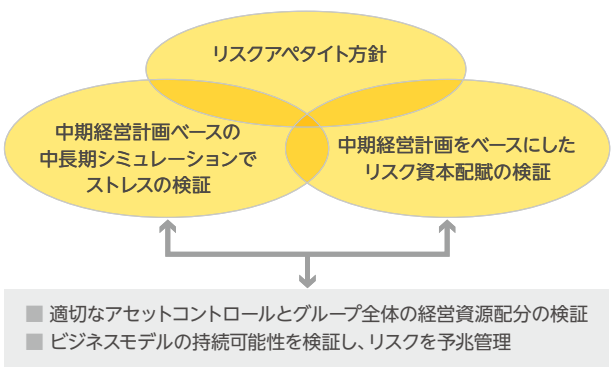


リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

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の範囲と水準を明確化し、リスクと収益を統合的に管理する枠組みであるリスクアペタイト・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ナリスク・リターン管理や経営資源の最適配分を実施しております。

RAF全体フレームの構築



危機管理

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

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

リスク管理・コンプライアンスへの取り組み

リスク・コンプライアンス態勢

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

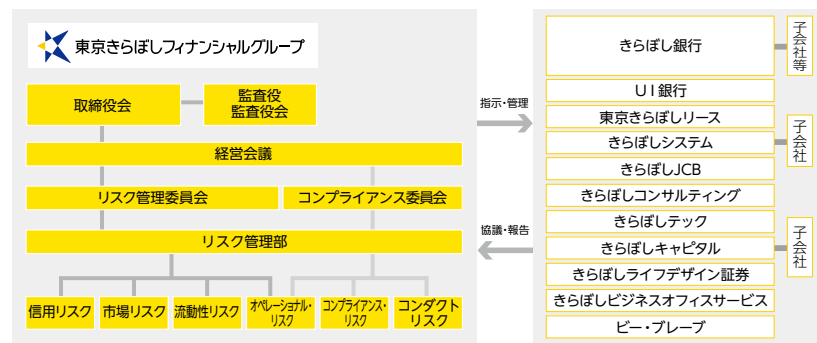
- 収益構造の転換による持続的な収益力の強化、戦略的な財務統制による自己資本の充実、経営資源の最適配分の実現

- 適切に管理されたリスクテイクによる事業運営を行うためのリスク・コンプライアンス管理態勢を構築
- グループ事業全体へのきめ細かな目配り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り組み

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十分に把握の上、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り組んでおります。

（年 度）コンプライアンスプログラム、グループリスク評価、KRI (Key Risk Indicator) 計画、オペレーショナル・リスク・モニタリング計画、RCSA (Risk Control Self-Assessment)、外部委託一斉定期評価

（半 期）オペレーショナル・リスク・モニタリング報告、オペリスク内部損失データ定量報告

（四半期）KRI四半期報告、残存リスク [H] 四半期モニタリング報告

〈統合的リスク管理への取り組み〉

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

きらぼしグループでは、保有限度額や損失限度額等を設定しその遵守状況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。

流動性リスク管理

流動性リスクとは、運用と調達の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、役職員の活動も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

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

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、「オペリスク統合管理システム」にて、内部損失データを一元管理しております。

2026年3月期より、自己資本比率におけるオペレーショナル・リスク相当額の算出に用いるILM（内部損失乗数）について、内部損失データ実績値に基づき算出したILMを用いており、オペレーショナル・リスク管理を高度化しております。

防止に努めております。

また、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コンダクト・リスクといます。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り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

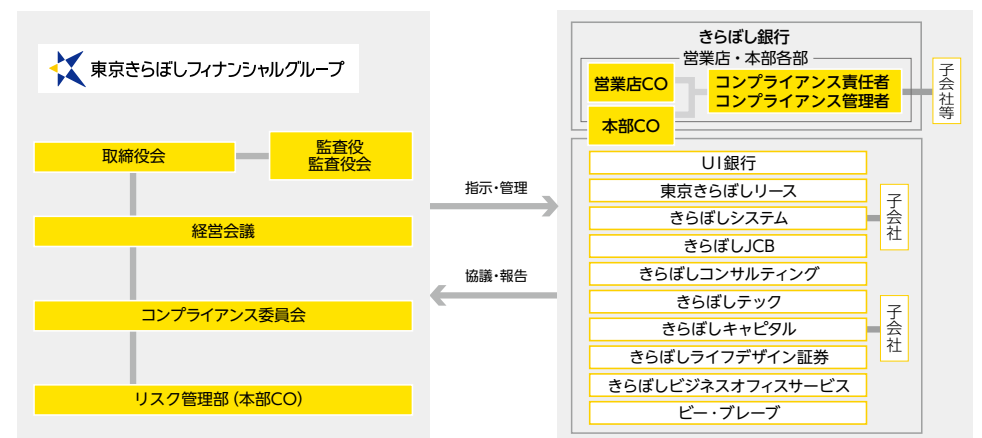
きらぼしグループでは、年度ごとにコンプライアンスプログラムを制定し、適切な業務運営と事務品質の向上に必要なコンプライアンス事項の周知・研修・定着状況などについて、モニタリングの実施や牽制機能の強化に努めているほか、経営陣の陣頭指揮のもと、各種リスクの未然防止や再発防止に努めております。

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り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



リスク管理・コンプライアンスへの取り組み

サイバーリスク管理

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。

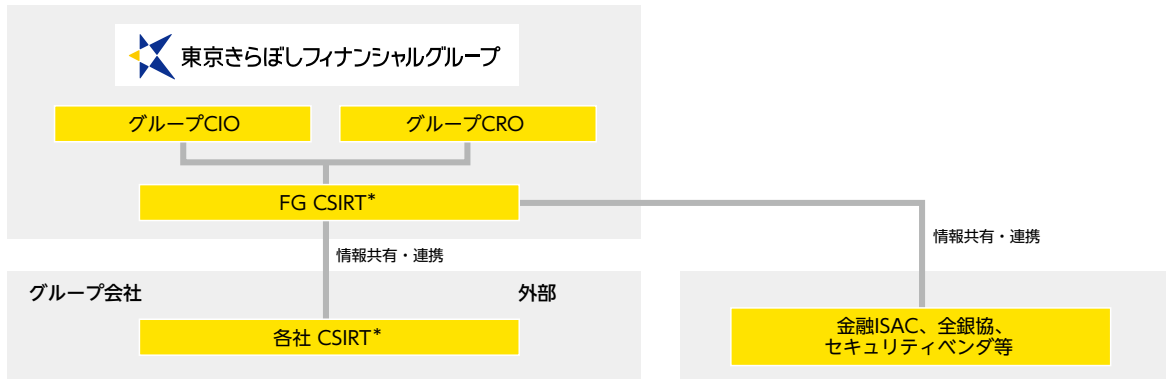
サイバーセキュリティ対策に取り組み、システムの安全性を確保しつつ、デジタル技術を活用した金融サービスを推進し、お客さまに利便性と安全性の高いサービス提供を目指しております。

きらぼしグループでは、サイバーリスクを経営のトップリスク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) を定め、責任と権限を明確化しています。また、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。

サイバーセキュリティ対策の強化のため、外部機関との情報共有やサイバー攻撃の動向、脆弱性に関する情報収集、グループ会社への情報展開を行い、脆弱性診断を含めたシステムリスク評価を行うことで東京きらぼしフィナンシャルグループ主導の元、グループ全体のサイバーリスクを把握、課題に対して計画を策定しセキュリティ対策を実施しています。

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および基本的な対応力の維持・向上に努めております。

サイバーリスク管理体制図



*CSIRT (Computer Security Incident Response Team)：コンピュータシステムやネットワークにおけるインシデントへの対応を専門に行うチーム

一方で、サイバーセキュリティ対応を担う専門人員については、外部専門家の伴走支援を受けながら最新の技術動向や脅威の高度化に適切に対応できる体制の構築を目的とした教育・訓練の実施を継続的に推進してまいります。

サイバー攻撃に備えた実効性を具備するため、金融庁や金融ISAC等主催の演習・訓練に積極的に参加、またグループ独自の演習・訓練を継続的に実施することで、グループ管理態勢の強化に取り組んでおります。

重大なインシデント発生時には経営層関与のもと、対策本部を設置し、早期対応による被害の極小化や早期回復が可能な態勢としています。

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。

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

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、拡散金融、制裁違反リスク防止への取り組み

巧妙な金融詐欺事案の増加や国際的なテロの脅威の高まりに加え、核・ミサイル開発等に関係する拡散金融*や経済制裁違反リスクが顕在化する中、金融機関がマネー・ローンダリング及びテロ資金供与、拡散金融、制裁違反リスクに巻き込まれるリスクは一層高まっております。きらぼしグループでは、これらのリスクへの対応を含むマネー・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、経営資源の配分のもとモニタリング強化や営業店との連携強化を進めております。また、金融犯罪が複雑かつ多様化する中、従来の「AML／CFT」に加え、拡散金融・制裁違反を含む「金融犯罪対策」を組織横断的に管理する体制を明確化するため、2026年4月に「AML／CFT対策室」を「金融犯罪対策室」に改称しております。さらに、

*拡散金融：大量破壊兵器等の開発、保有、輸出等に関与するとして資産凍結等措置の対象となっている者に資金または金融サービスの提供をする行為

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

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り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、「接遇対応」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。

経営陣の主導のもと、拡散金融および制裁違反リスクへの対応も含めた実効性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」等の関連法令に基づく取引時確認の遵守に加え、経済制裁規制や拡散金融対策にも適切に対応し、継続的な態勢整備に努めております。

また、「リスク評価書」を制定し、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与、拡散金融、制裁違反リスクに係るリスクの特定・評価を行い、リスク低減措置を継続的に実施しております。加えて、全職員向けの社内研修を通じて、これらリスクに対する認識の向上を図り、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。

勢力への対応に係る基本規則」を制定し、役職員への研修・啓発に努めております。リスク管理部において反社会的勢力に関する情報を一元管理し、情報収集・共有化に努めております。一方で警察当局からの要請を受け、暴力団離脱者に対する口座開設にも取り組んでおります。

外部委託につきましては、外部委託先に起因する情報漏洩やシステム障害等により、損害を被るリスクを低減するため、外部委託契約時に、外部委託先のコンプライアンス管理、情報管理等を確認するとともに、年1回、きらぼしグループ一斉定期評価を実施し、外部委託の適切性を検証しております。加えて、外部委託先で発生した事務ミス・システム障害等についても、「オペリスク統合管理システム」に登録し、一元管理をしております。近年においては、外部委託先における安全管理措置、クラウド管理に留まらず、サイバーリスクやマネロンリスクを含め、管理対象を外部委託先から拡大したサードパーティリスク管理が必要になっており、管理態勢の構築に取り組んでいます。

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、未然防止とは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。

主要財務データ

きらぼし銀行【単体】

(単位：百万円)

科目	2024年 3月期	2025年 3月期	2024年 3月期比	2026年 3月期	2025年 3月期比
経常収益	115,454	128,762	13,308	158,132	29,370
業務粗利益	88,263	88,498	234	95,092	6,594
(除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務粗利益】	(91,948)	(94,887)	(2,938)	(103,440)	(8,552)
国内業務粗利益	84,459	83,148	△ 1,311	89,255	6,107
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(86,016)	(89,164)	(3,148)	(97,774)	(8,609)
資金利益	73,696	76,983	3,286	83,191	6,208
信託報酬	346	362	16	433	70
役務取引等利益	12,089	10,704	△ 1,385	11,035	330
その他業務利益	△ 1,673	△ 4,902	△ 3,229	△ 5,404	△ 502
国際業務粗利益	3,803	5,349	1,546	5,836	486
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(5,932)	(5,722)	(△ 209)	(5,666)	(△ 56)
資金利益	7,758	8,240	482	7,406	△ 833
役務取引等利益	202	206	3	282	76
その他業務利益	△ 4,157	△ 3,096	1,060	△ 1,853	1,243
経費 (除く臨時処理分)	53,185	54,971	1,786	57,107	2,136
人件費	22,948	21,559	△ 1,388	22,015	455
物件費	25,182	28,277	3,094	29,652	1,374
税金	5,053	5,133	80	5,440	306
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) 【実質業務純益】	35,078	33,526	△ 1,551	37,984	4,457
(除く国債等債券損益(5勘定戻)) 【コア業務純益】	(38,763)	(39,916)	(1,152)	(46,332)	(6,416)
(コア業務純益 (除く投資信託解約損益))	(38,135)	(39,911)	(1,776)	(46,225)	(6,313)
一般貸倒引当金繰入額 ①	△ 2,925	△ 1,075	1,849	△ 701	374
業務純益 (うち国債等債券損益(5勘定戻))	38,003	34,602	△ 3,400	38,685	4,083
(△ 3,685) (△ 6,389) (△ 2,703) (△ 8,347) (△ 1,958)					
臨時損益	△ 1,016	5,639	6,656	17,890	12,251
不良債権処理額 ②	4,869	4,025	△ 843	4,564	539
貸出金償却	91	－	△ 91	0	0
個別貸倒引当金繰入額	4,156	3,489	△ 667	3,993	504
債権売却損 (△：益)	△ 28	△ 51	△ 22	－	51
偶発損失引当金繰入額	1	△ 12	△ 14	△ 18	△ 5
信用保証協会責任共有制度負担金	627	581	△ 46	559	△ 21
その他不良債権処理額	19	18	△ 1	28	10
貸倒引当金戻入益 ③	－	－	－	－	－
償却債権取立益	284	41	△ 242	1	△ 39
株式等関係損益	6,339	9,922	3,582	21,850	11,928
株式等売却益	8,137	11,091	2,954	22,356	11,264
株式等売却損	1,766	1,093	△ 672	505	△ 588
株式等償却	31	75	44	－	△ 75
その他臨時損益	△ 2,771	△ 298	2,473	603	901
経常利益	36,986	40,241	3,255	56,576	16,334
特別損益	△178	3,155	3,334	230	△ 2,925
税引前当期純利益	36,807	43,397	6,590	56,807	13,409
法人税等合計	6,506	13,122	6,616	17,114	3,991
法人税、住民税及び事業税	7,649	11,205	3,556	16,164	4,958
法人税等調整額	△ 1,143	1,916	3,060	949	△ 967
当期純利益	30,301	30,275	△ 26	39,693	9,418
与信関係費用 ①+②-③	1,943	2,950	1,006	3,863	913

きらぼし銀行【連結】

(単位：百万円)

科目	2024年 3月期	2025年 3月期	2024年 3月期比	2026年 3月期	2025年 3月期比
経常収益	117,944	135,966	18,021	165,862	29,896
経常利益	34,323	41,460	7,136	57,791	16,331
親会社株主に帰属する当期純利益	27,364	31,097	3,732	40,445	9,348

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	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
連結経常収益	108,348	125,291	138,331	160,872	199,262
連結粗利益	79,081	82,811	91,641	98,668	105,387
(除く国債等債券損益(5勘定戻))	(79,203)	(89,482)	(95,486)	(105,488)	(112,704)
資金利益	61,947	68,407	78,653	86,117	87,084
信託報酬	328	395	346	362	433
役務取引等利益	15,277	16,759	18,193	20,094	23,793
その他業務利益	1,528	△ 2,750	△ 5,551	△ 7,906	△ 5,924
経費 (除く臨時処理分)	56,454	57,788	63,150	66,528	70,760
与信関係費用	6,482	2,258	2,081	3,353	4,634
貸出金償却	9	19	107	19	7
個別貸倒引当金繰入額	4,485	4,583	4,447	3,884	4,694
その他与信関係費用	1,986	△ 2,344	△ 2,474	△ 551	△ 68
株式等関係損益	826	4,646	6,319	10,003	26,144
持分法による投資損益	6,540	3,569	16	11	11
その他	1,431	△ 206	223	2,850	4,329
経常利益	24,943	30,774	32,968	41,652	60,478
特別損益	△ 172	1,093	△ 219	4,095	369
税金等調整前当期純利益	24,771	31,867	32,749	45,747	60,848
法人税等合計	6,588	10,798	7,124	14,385	18,481
法人税、住民税及び事業税	4,865	7,907	8,896	12,600	17,802
法人税等調整額	1,722	2,891	△1,771	1,785	678
当期純利益	18,183	21,069	25,625	31,362	42,366
非支配株主に帰属する当期純利益	－	△ 80	△ 27	0	8
親会社株主に帰属する当期純利益	18,183	21,150	25,652	31,361	42,357

連結対象会社数

科目	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
連結子会社数	15	17	18	18	20
持分法適用会社数	3	3	3	3	3

財務指標等

科目	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
連結自己資本比率 (%)	8.38	8.09	8.25	8.74	9.54
1株当たり純資産 (円)	8,742.59	9,025.41	10,244.37	10,458.15	12,153.85
1株当たり当期純利益 (円)	591.20	693.00	839.60	1,027.69	1,379.11
1株当たり配当金 (円)	75	115	145	160	170
連結ROE (%)	5.77	6.54	7.41	8.51	10.66

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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(資産の部)		
現金預け金	980,840	826,022
コールローン及び買入手形	9,829	8,709
買入金銭債権	70,165	67,755
商品有価証券	1,190	1,396
金銭の信託	5,132	6,434
有価証券	834,771	878,090
貸出金	4,980,179	5,277,513
外国為替	5,658	5,683
リース債権及びリース投資資産	31,098	35,126
その他資産	71,586	100,433
有形固定資産	58,439	58,976
建物	19,176	21,189
土地	31,672	30,423
リース資産	1,507	1,955
建設仮勘定	535	6
その他の有形固定資産	5,546	5,401
無形固定資産	16,195	14,999
ソフトウェア	11,054	9,753
のれん	3,916	3,416
リース資産	331	373
その他の無形固定資産	892	1,455
退職給付に係る資産	35,812	50,529
繰延税金資産	8,903	1,833
支払承諾見返	7,822	7,581
貸倒引当金	△ 23,061	△23,728
資産の部合計	7,094,566	7,317,357
(負債の部)		
預金	6,107,621	6,185,446
譲渡性預金	328,200	403,200
コールマネー及び売渡手形	27,196	26,879
債券貸借取引受入担保金	128,696	108,051
借入金	47,910	61,646
外国為替	560	816
社債	4,220	2,940
その他負債	67,190	92,175
賞与引当金	1,906	1,957
役員賞与引当金	180	234
株式報酬引当金	395	485
退職給付に係る負債	138	89
役員退職慰労引当金	49	111
ポイント引当金	114	95
睡眠預金払戻損失引当金	107	57
偶発損失引当金	873	855
特別法上の引当金	0	0
繰延税金負債	66	1,294
支払承諾	7,822	7,581
負債の部合計	6,723,250	6,893,917
(純資産の部)		
資本金	27,500	27,500
資本剰余金	151,024	151,099
利益剰余金	199,225	235,927
自己株式	△ 1,309	△1,181
株主資本合計	376,440	413,344
その他有価証券評価差額金	△ 18,299	△17,624
繰延ヘッジ損益	2,498	9,974
土地再評価差額金	△ 242	△242
為替換算調整勘定	36	57
退職給付に係る調整累計額	10,845	17,860
その他の包括利益累計額合計	△ 5,161	10,025
新株予約権	9	9
非支配株主持分	28	60
純資産の部合計	371,316	423,440
負債及び純資産の部合計	7,094,566	7,317,357

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
経常収益	160,872	199,262
資金運用収益	96,393	113,347
貸出金利息	71,489	86,061
有価証券利息配当金	22,272	21,687
コールローン利息及び買入手形利息	240	225
預け金利息	1,727	4,579
その他の受入利息	663	793
信託報酬	362	433
役務取引等収益	24,240	28,826
その他業務収益	5,258	6,157
その他経常収益	34,617	50,496
償却債権取立益	41	1
その他の経常収益	34,575	50,495
経常費用	119,219	138,783
資金調達費用	10,275	26,262
預金利息	6,744	21,670
譲渡性預金利息	597	1,714
コールマネー利息及び売渡手形利息	134	195
債券貸借取引支払利息	2,009	1,969
借入金利息	471	594
社債利息	31	22
その他の支払利息	285	95
役務取引等費用	4,146	5,033
その他業務費用	13,164	12,081
営業経費	65,540	69,580
その他経常費用	26,092	25,825
貸倒引当金繰入額	2,790	4,044
その他の経常費用	23,302	21,781
経常利益	41,652	60,478
特別利益	4,252	505
固定資産処分益	4,252	505
特別損失	157	136
固定資産処分損	157	136
税金等調整前当期純利益	45,747	60,848
法人税、住民税及び事業税	12,600	17,802
法人税等調整額	1,785	678
法人税等合計	14,385	18,481
当期純利益	31,362	42,366
非支配株主に帰属する当期純利益	0	8
親会社株主に帰属する当期純利益	31,361	42,357

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	31,362	42,366
その他の包括利益	△ 19,819	15,186
その他有価証券評価差額金	△ 19,983	640
繰延ヘッジ損益	2,895	7,475
為替換算調整勘定	△ 3	20
退職給付に係る調整額	△ 2,715	7,014
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 12	34
包括利益	11,542	57,552
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,542	57,543
非支配株主に係る包括利益	0	8

東京きらぼしフィナンシャルグループ 役員一覧 (2026年7月1日現在)

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 (代表取締役) **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**
常久 秀紀

■ 略歴
1987年 4月 株式会社三菱銀行入行
2001年 2月 プライズウォーターハウスコーパースコンサルティング株式会社 マネージャー
2004年 4月 株式会社新銀行東京入行
2015年 6月 同行 代表取締役社長執行役員
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 同行 取締役副頭取 (代表取締役)



代表取締役 専務執行役員 **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 同行 執行役員 監査部長
当社 経営企画部長
2023年 6月 同行 取締役執行役員
2024年 4月 当社 取締役常務執行役員
2024年 6月 当社 取締役常務執行役員
2025年 4月 同行 取締役専務執行役員 (代表取締役) **現職**
2026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 **グループCIO**
木村 智勇

■ 略歴
1989年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2019年 7月 株式会社きらぼし銀行 市場金融部長
2021年 4月 同行 執行役員市場金融部長
2023年 4月 当社 監査部長 同行 執行役員 監査部長
2024年 4月 当社 秘書役 同行 執行役員 秘書役
2024年 7月 当社 経営企画部長
同行 執行役員 経営企画部長
2025年 4月 同行 取締役常務執行役員 **現職**
2025年 7月 当社 秘書役
2026年 6月 当社 取締役常務執行役員 **現職**



取締役 常務執行役員 **グループCSuO**
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 運携推進部 部長 (特命)
2024年 4月 当社 執行役員 事業戦略部長
同行 経営企画部 部長 (特命)
2025年 6月 当社 取締役執行役員
2026年 6月 当社 取締役常務執行役員 **現職**



取締役 執行役員
川角 明大

■ 略歴
1998年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2019年 4月 株式会社きらぼし銀行 戸田支店長
2024年 4月 当社 監査部長
同行 理事 監査部長
2025年 4月 同行 執行役員 監査部長
2026年 4月 同行 取締役執行役員 **現職**
2026年 6月 当社 取締役執行役員 **現職**



社外取締役
高橋 ゆき

■ 略歴
2003年12月 株式会社ベアーズ入社 専務取締役
2016年10月 同社 取締役副社長 **現職**
2017年 6月 株式会社東京TYFG (現 東京きらぼしFG) 社外取締役 **現職**
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**
2025年11月 東京商工会議所 副会頭 **現職**
日本商工会議所 特別顧問 **現職**
東京商工連盟 副会長 **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**
2014年 6月 森・濱田松本法律事務所弁護士
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 (社外監査役)
綾 隆介

■ 略歴
1984年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2014年 4月 株式会社みずほ銀行 常務取締役 リスク管理グループ長
2014年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役 兼 執行役常務リスク管理グループ長
2017年 6月 株式会社みずほ銀行 取締役 (監査等委員)
2019年 6月 マルハニチロ株式会社 常任監査役
2025年 6月 株式会社きらぼし銀行 常勤監査役 (社外) **現職**
2025年10月 株式会社きらぼし銀行 社外監査役
株式会社UI銀行 常勤監査役 (社外)
2026年 6月 当社 常勤監査役 (社外) **現職**
株式会社UI銀行 社外監査役 **現職**



監査役
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
株式会社東京都民銀行 専務取締役
2017年 6月 当社 常勤監査役
2018年 6月 当社 代表取締役専務取締役
2020年 6月 株式会社きらぼし銀行 取締役専務執行役員
2021年 6月 同行 取締役専務執行役員 (代表取締役)
2023年 4月 同行 取締役専務執行役員 (代表取締役)
2023年 6月 当社 代表取締役専務執行役員
2026年 6月 当社 監査役 **現職**
同行 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**
同行 常勤監査役
2026年 6月 株式会社UI銀行 常勤監査役 **現職**



社外監査役
市場 典子

■ 略歴
1992年10月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1999年 8月 太陽監査法人 (現 太陽有限責任監査法人) 入所
2002年11月 市場公認会計士事務所 開設
2008年10月 税理士法人アップライズ 設立 代表社員 **現職**
2021年 6月 大豊建設株式会社 社外監査役 **現職**
2022年 7月 いちごオフィスリート投資法人 監督役員 **現職**
2023年 3月 日清紡ホールディングス株式会社 社外監査役 **現職**
2026年 6月 当社 社外監査役 **現職**

執行役員

執行役員
眞野 勤

執行役員
柳生 清貴

執行役員 **グループCRO**
小橋 孝生

執行役員
土井 武敏

執行役員
高野 義一

執行役員
大町 和人

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
 （2026年7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%

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 宮川 日出男

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%

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%

8
 きらぼしJCB株式会社

代表取締役社長 大和田 健二

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%

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%

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	17,625百万円
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%

7
 株式会社きらぼしコンサルティング

代表取締役社長 豊田 則義

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%

9
 きらぼしキャピタル株式会社

代表取締役社長 大谷 仁人

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%

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 小川 陽平

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%

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 保谷 邦之

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%

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%

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	The Mett Building, 15 Tran Bach Dang Street, Thu Thiem Ward, Thu Duc City, Ho Chi Minh City, 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%

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%

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

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%

16
 八千代信用保証株式会社

代表取締役社長 保谷 邦之

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%

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%

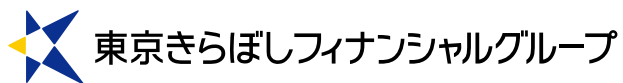
20
 きらぼし債権回収株式会社

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

※「A&KCMゼガニン・ファイナンス1号投資事業有限責任組合」および「KCPエクイティアシスト1号投資事業有限責任組合」は、重要性が増したため、2026年3月期より東京きらぼしフィナンシャルグループの連結範囲に含まれていますが、本会社一覧には含めていません。



〒107-0062 東京都港区南青山三丁目10番43号

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

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



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

2026年7月発行