



東京きらぼしフィナンシャルグループ
2024年3月期
会社説明会

1. 2024年3月期決算概要

2024年3月期 決算サマリー	4
当期純利益の増減要因(きらぼし銀行)	5
顧客向けサービス業務利益(きらぼし銀行)	6
貸出金・信託財産(きらぼし銀行)	7
預金・預かり資産残高(きらぼし銀行 + UI銀行 / KLD証券)	8
役務取引等利益(きらぼし銀行)	9
有価証券(きらぼし銀行)	10
金融再生法開示債権・自己資本比率	11
コアOHR・ROE・配当金	12
2025年3月期 計画	13
<参考> UI銀行 実績	14

2. 中期経営計画の概要

これまでの中期経営計画の振り返り	16
前中期経営計画のKPI	17
パーパス／取り組むべき社会課題	18
ブランドステートメント	19
経営目標	20
収益構造の転換	21

3. 収益構造の見直し

グループ戦略	23～24
法人戦略	25～28
個人戦略	29
デジタル戦略	30～36
店舗戦略	37～38
市場運用	39
海外戦略	40
スタートアップ支援	41

4. 企業価値向上策、資本政策

目指す10年後の姿	43
ロジックツリー	44
事業ポートフォリオの進化(除く きらぼし銀行)	45
経費コントロール	46
リスク・アセットコントロール(全体像)	47
リスク・アセットコントロール(カテゴリー別)	48
資本政策の基本方針	49
資本政策(優先株式、配当、政策保有株式)	50

5. 更なる効率化策と経営資源の最適配分

リソースアロケーション	52
ガバナンス態勢・組織	53～54
ウェルビーイングと人的資本経営	55～57

6. サステナビリティへの取組み

ロードマップ	59
Environment(環境)	60
Social(社会)	61
Governance(ガバナンス)	62

別添 マテリアリティへの取組み：KPI一覧



1. 2024年3月期決算概要

2024年3月期 決算サマリー

東京きらぼしFG(連結)

		24/3期業績			(億円)	
		① 23/3 (実績)	② 24/3 (実績)	前年同期比 (②-①)	③ 24/3 (修正業績予想)	進捗率 (② / ③)
1	経常利益	307	329	+21	301	109.5%
2	親会社株主に帰属する当期純利益	211	256	+45	240	106.8%

24/3	親会社株主に帰属する 当期純利益
前年同期比 +21.2% (211億円 → 256億円)	

(※)23年11月1日付、通期業績予想修正(当期純利益220億円 → 240億円)

きらぼし銀行(単体)

		24/3期業績			(億円)	
		① 23/3 (実績)	② 24/3 (実績)	前年同期比 (②-①)	③ 24/3 (修正業績予想)	進捗率 (② / ③)
1	コア業務粗利益	907	919	+11	909	101.1%
2	資金利益	744	814	+70	794	—
3	貸出金利息	572	665	+92	651	—
4	有価証券利息	192	197	+4	195	—
5	その他資金利益	▲21	▲47	▲26	▲52	—
6	非金利収益	163	104	▲58	115	—
7	経費	▲504	▲531	▲27	▲529	—
8	コア業務純益	403	387	▲15	380	102.0%
9	コア業務純益(除く特殊要因)	299	352	+53	345	102.1%
10	与信関係費用	▲20	▲19	+1	▲26	—
11	国債等債券損益	▲50	▲36	+13	▲35	—
12	株式等関係損益	48	63	+15	48	—
13	その他臨時損益	▲15	▲24	▲9	▲35	—
14	経常利益	365	369	+4	332	111.4%
15	経常利益(除く特殊要因)	300	334	+33	297	112.6%
16	特別損益	15	▲1	▲17	▲1	—
17	法人税等	▲107	▲65	+41	▲50	—
18	当期純利益	274	303	+28	279	108.6%
19	当期純利益(除く特殊要因)	209	267	+58	244	109.7%

24/3	経常利益
前年同期比 +1.1% (365億円 → 369億円)	

24/3	当期純利益
前年同期比 +10.4% (274億円 → 303億円)	

1 コア業務純益(除く特殊要因)

※以下の特殊要因を除いた場合の金額を表示

(億円)	23/3	24/3
① 関連会社配当金	64	35
② デリバティブ利益等	39	—
計(①+②)	103	35

①: 持分法適用関連会社の子会社における不動産売却を原資とした当該関連会社からの配当金

②: アセットスワップの解消に伴うデリバティブ利益等

2 経常利益(除く特殊要因)・当期純利益(除く特殊要因)

※以下の特殊要因を除いた場合の金額を表示

(億円)	23/3	24/3
① 関連会社配当金	64	35

①: 持分法適用関連会社の子会社における不動産売却を原資とした当該関連会社からの配当金

特殊要因を除いた場合

24/3	経常利益
前年同期比 +11.2% (300億円 → 334億円)	

24/3	当期純利益
前年同期比 +27.8% (209億円 → 267億円)	

注: 前年同期比の符号は、利益の増加は「+」、利益の減少は「▲」で表示

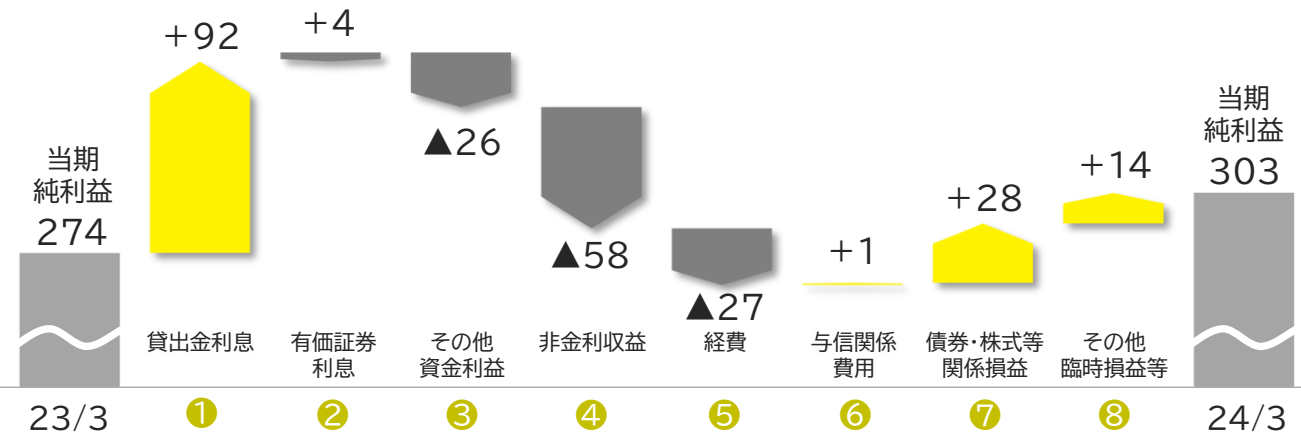
(※)23年11月1日付、通期業績予想修正(当期純利益245億円 → 279億円)

当期純利益の増減要因(きらぼし銀行)

※本頁の各計数の符号は、利益の増加は「+」、利益の減少は「▲」で表示

主要項目	前年同期比	ポイント	《参考》特殊要因除く 前年同期比
① 貸出金利息	+92億円	メイン化取引の推進や事業性ファイナンスへの取組み等により、引き続き貸出金は増加、利回りも上昇し、前年同期比+92億円	+92億円
② 有価証券利息配当金	+4億円	特殊要因(※1)の計上が同比▲29億円となった一方、外国証券利息やファンド収益の増加等により合計では同比+4億円	+34億円
③ その他資金利益	▲26億円	外貨調達コストの増加(▲5億円)やUI銀行への借入金利息の支払い増加(▲12億円)等により同比▲26億円	▲26億円
④ 非金利収益	▲58億円	外国為替売買損(▲14億円)を計上したことや、前期計上したアセットスワップ解消等の利益(39億円)がなくなったこと等により全体で同比▲58億円	▲19億円
⑤ 経費	▲27億円	ベースアップによる人件費の増加等により同比▲27億円	▲27億円
⑥ 与信関係費用	+1億円	一般貸倒引当金の実績率低下等により同比+1億円	+1億円
⑦ 債券・株式等関係損益	+28億円	外国債券売却損の減少や純投資株式売却益の増加等により同比+28億円	▲10億円
⑧ その他臨時損益 特別損益・法人税等	+14億円	税効果会計における繰延税金資産の回収見込額が増加したことによる法人税等の減少(+23億円)等により、同比+14億円	+14億円
計	+28億円	※1: 持分法適用関連会社の子会社における不動産売却を原資とした当該関連会社からの配当金(23/3期:64億円→24/3期:35億円)	計 +58億円

前年同期からの増減 (億円)



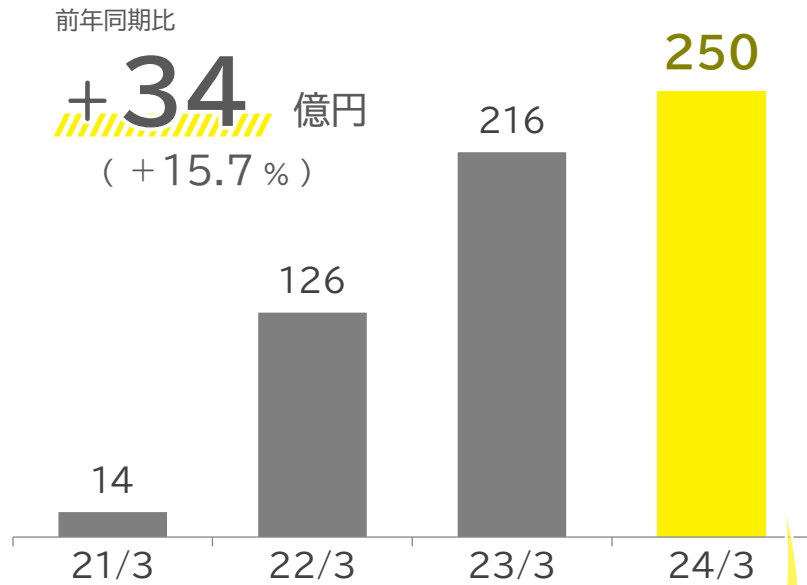
連単差

(億円)

きらぼし銀行【単体】当期純利益	303
グループ連結利益【うち創業赤字等の影響:▲27】	▲3
連結グループ会社間の内部取引消去 (上記※1の配当金35億円等)	▲44
東京きらぼしFG【連結】当期純利益	256

顧客向けサービス業務利益(きらぼし銀行)

1. 顧客向けサービス業務利益 (億円)



増加のポイント

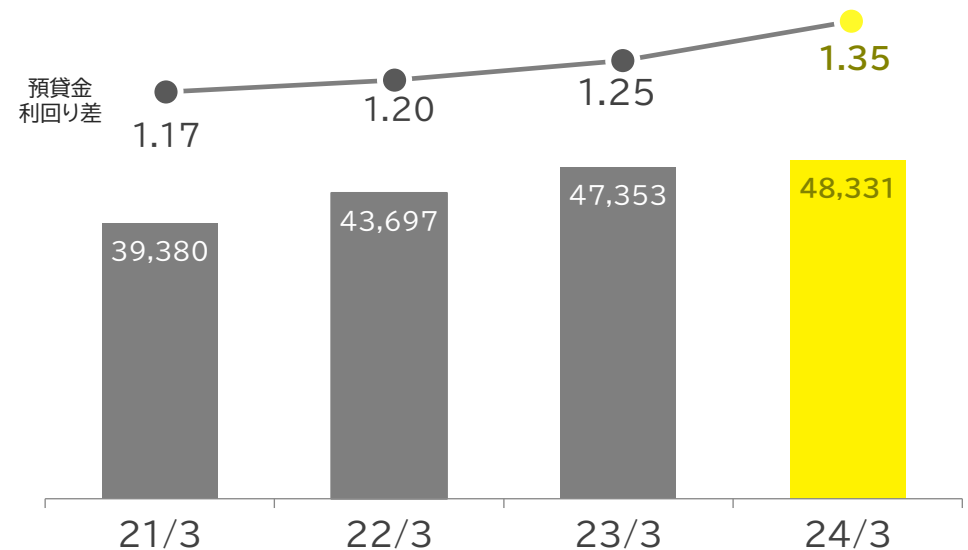
- 貸出金残高(未残) 前年同期比 **+977**億円
- 預貸金利回り差 前年同期比 **+0.10**%pt

※算出方法: (貸出金残高×預貸金利回り差) + 役務取引等利益 - 営業経費

要因分解 (億円・%)

	22/3	23/3	24/3	前年同期比
① 貸出金残高(未残)	43,697	47,353	48,331	+977
② 預貸金利回り差	1.19	1.25	1.35	+0.10
③ 役務取引等利益	115	127	126	▲1
④ 営業経費 (経費+退職給付費用等臨時処理分)	511	503	530	▲26
顧客向けサービス業務利益 (①×②+③-④)	126	216	250	+34

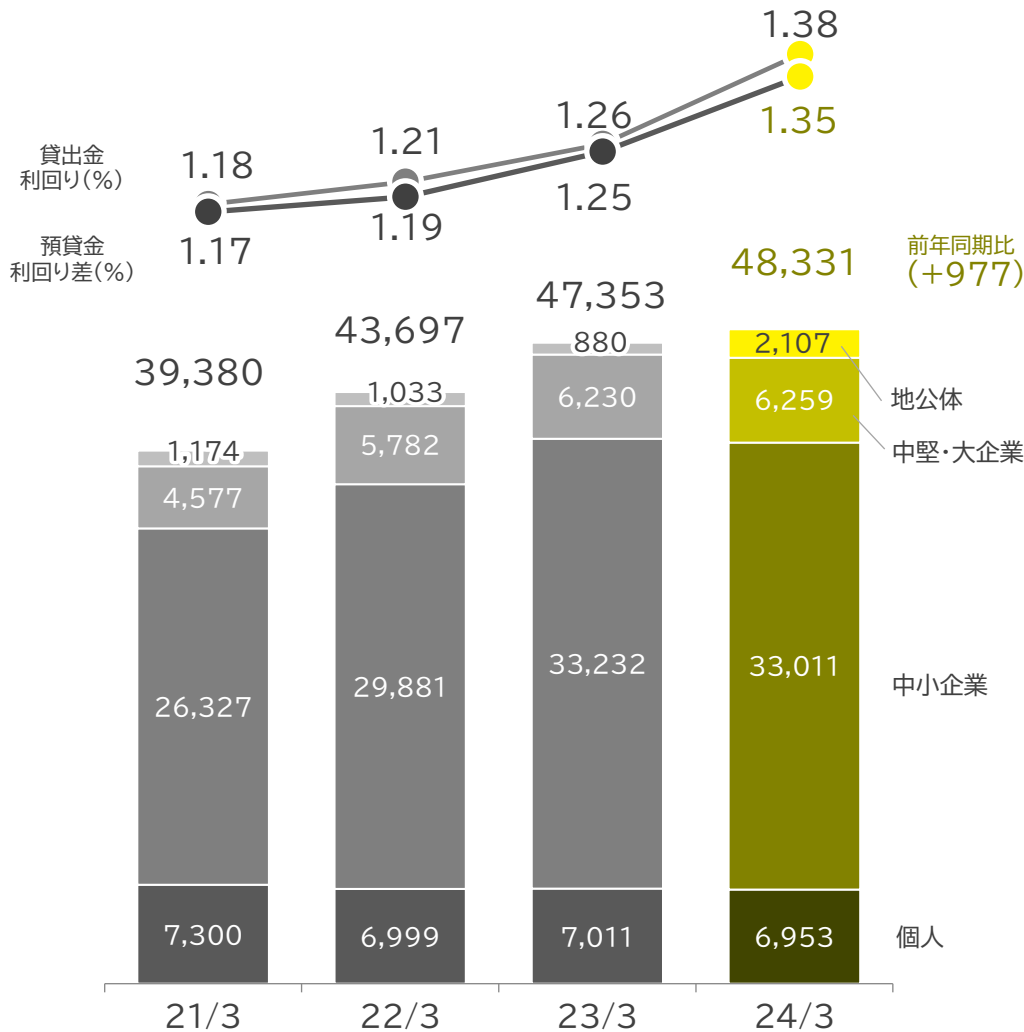
貸出金残高・預貸金利回り差 (億円・%)



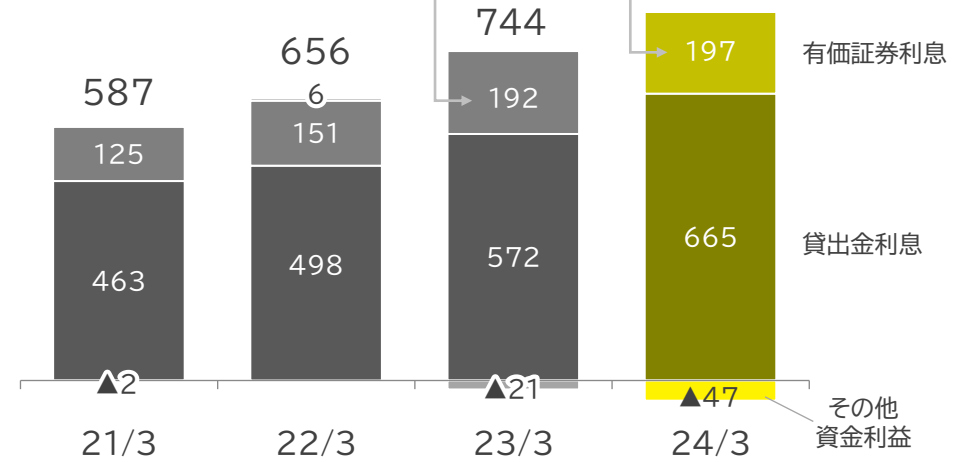
貸出金・信託財産(きらぼし銀行)

メイン化取引の推進・事業性ファイナンス等への取組みにより、利回りは引き続き上昇
 貸出金残高も増加基調にある一方、ディストリビューションの実施などにより中小企業向け貸出は微減

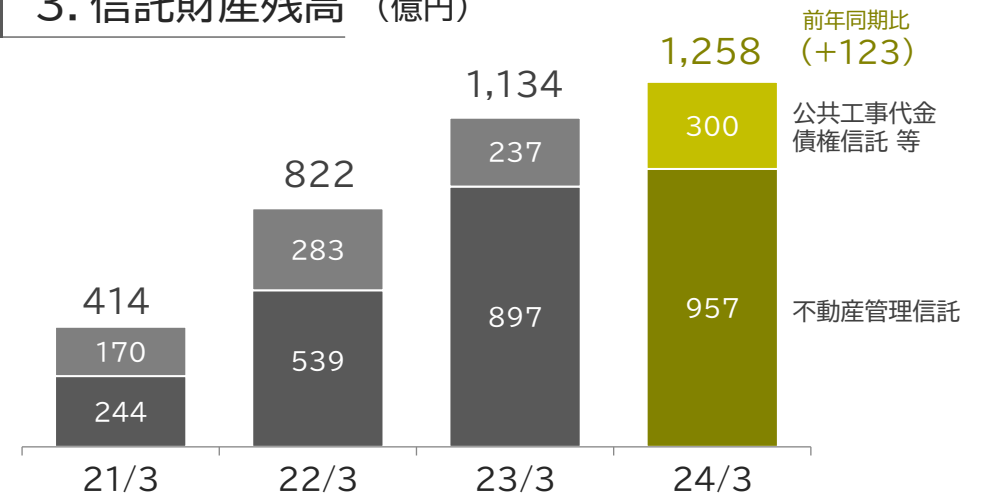
1. 顧客別貸出金残高 (億円)



2. 資金利益 (億円)



3. 信託財産残高 (億円)

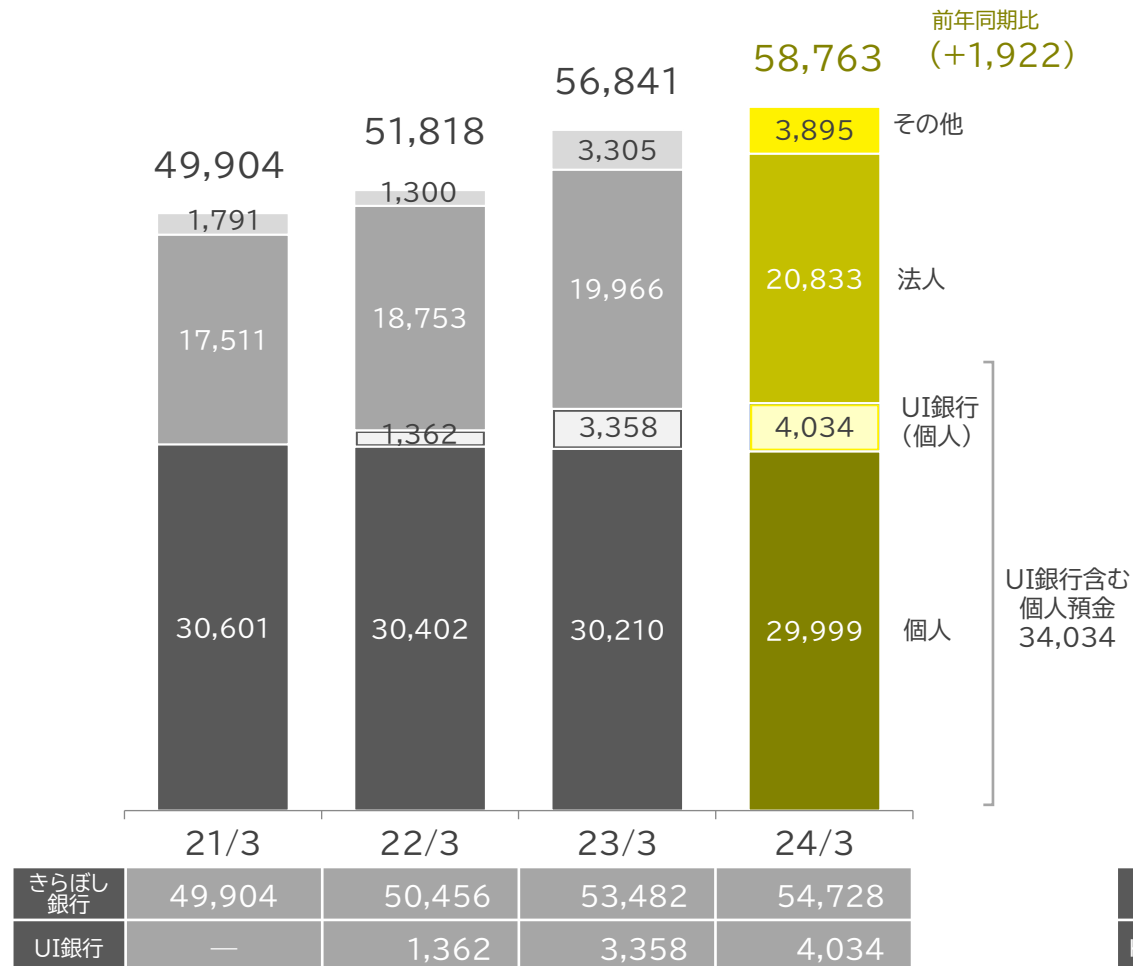


※2023年度のディストリビューションの実績はP25参照

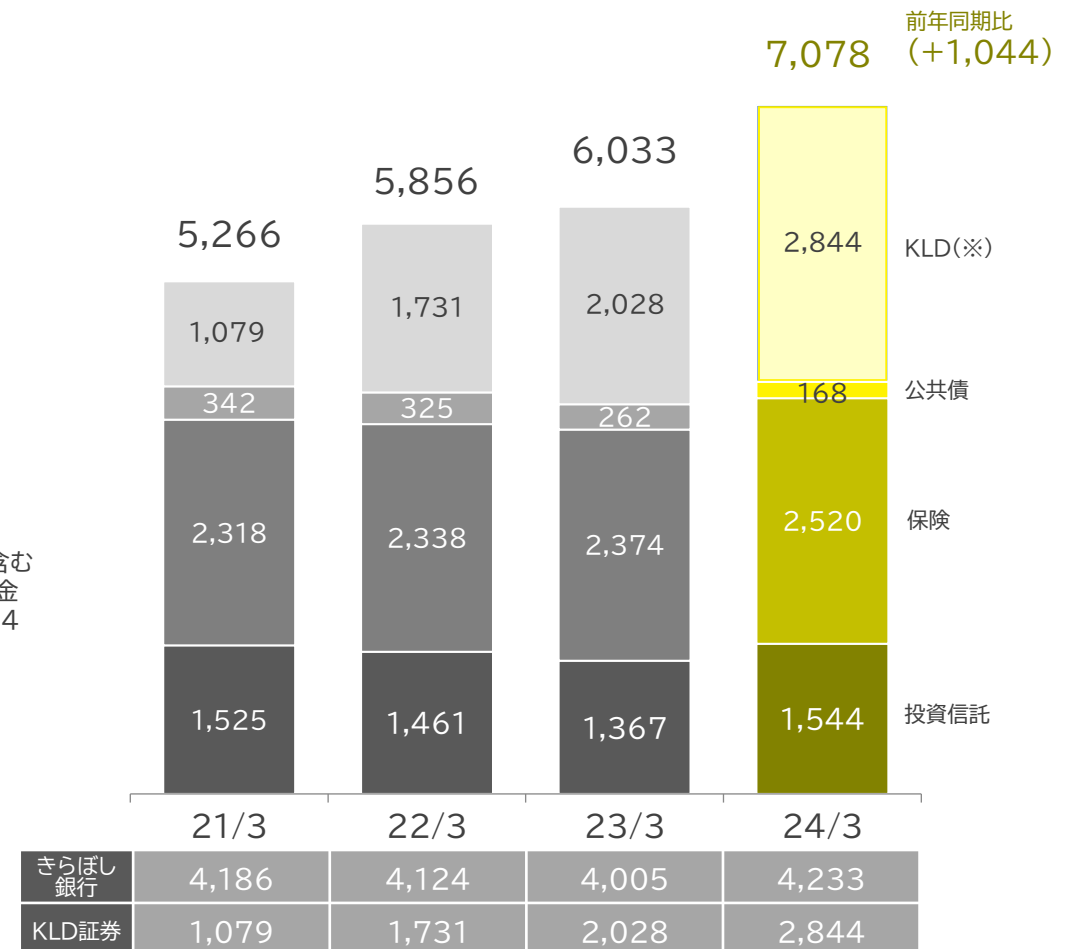
預金・預かり資産残高(きらぼし銀行 + UI銀行 / KLD証券)

UI銀行の預金残高(24/3期:4,034億円)が堅調に積み上がり、グループ全体では前年同期比+1,922億円
 預かり資産残高は、きらぼしライフデザイン証券の残高を中心に増加傾向

1. 顧客別預金残高 (きらぼし銀行+UI銀行) (億円)



2. 項目別預かり資産残高 (きらぼし銀行+KLD) (億円)

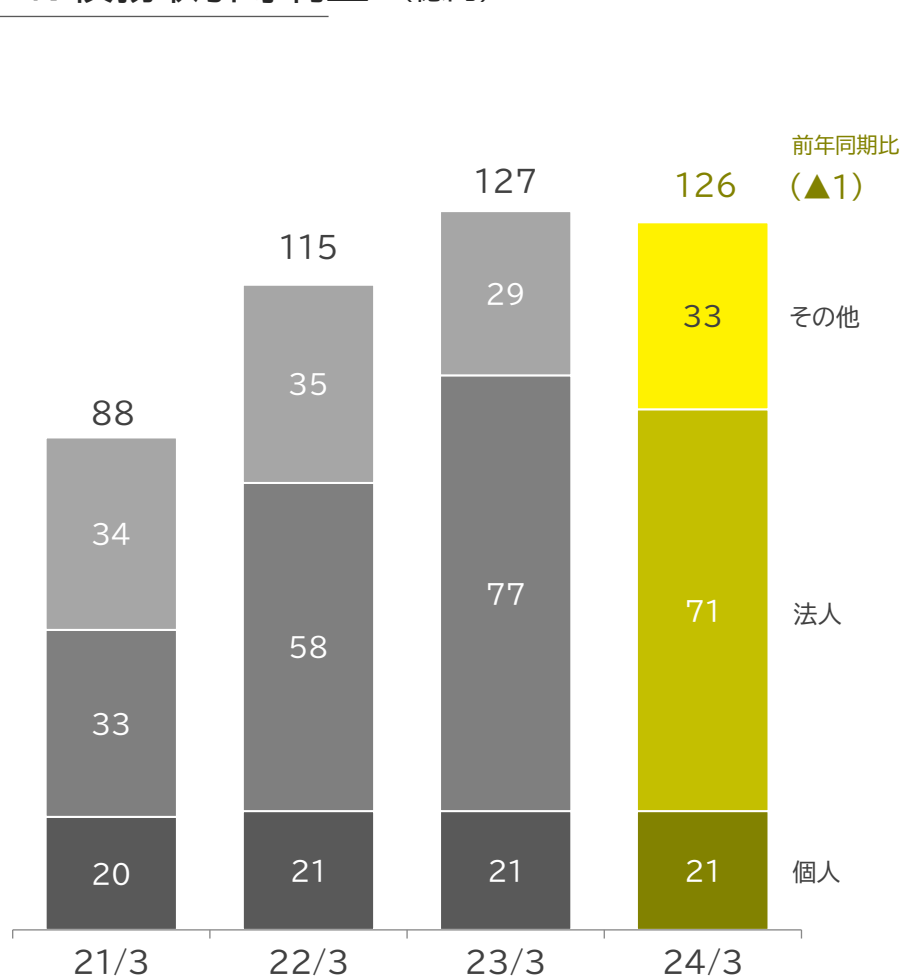


※譲渡性預金を含まない
 ※UI銀行は2022年1月開業

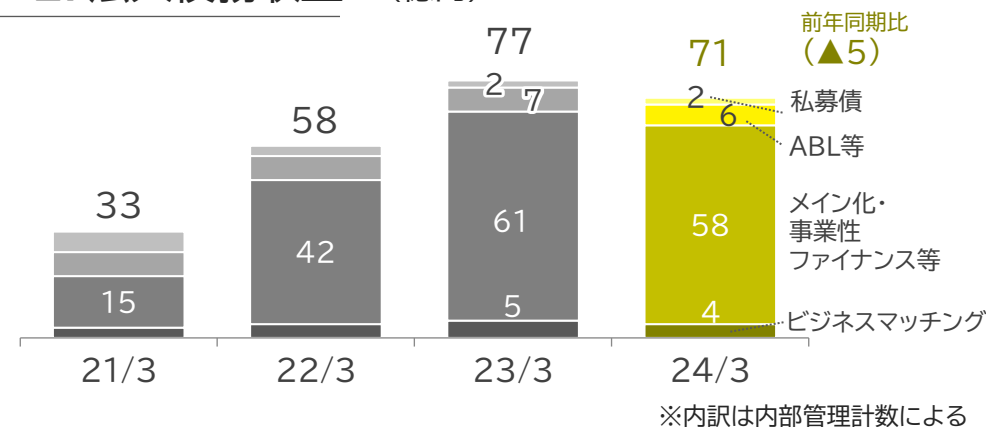
役務取引等利益(きらぼし銀行)

法人役務収益は事業性ファイナンス等により大きく伸長した前年度水準と比較し減収となった一方で、個人役務収益は販売手数料に頼らない残高重視の営業体制に転換し、概ね横ばいで推移

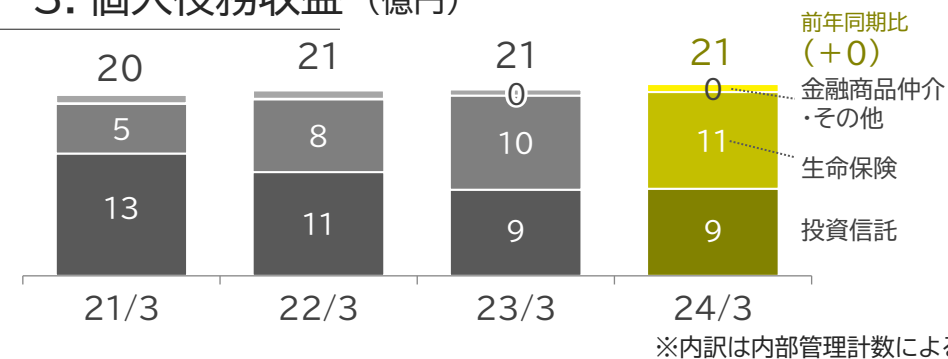
1. 役務取引等利益 (億円)



2. 法人役務収益 (億円)



3. 個人役務収益 (億円)



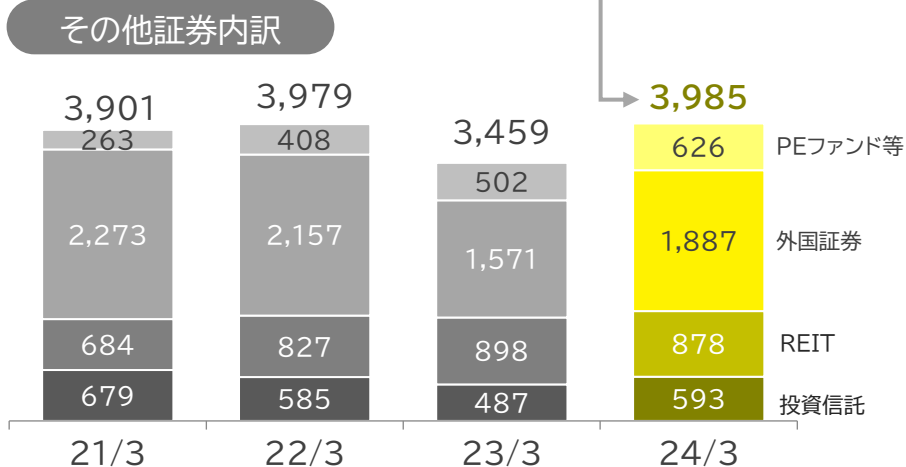
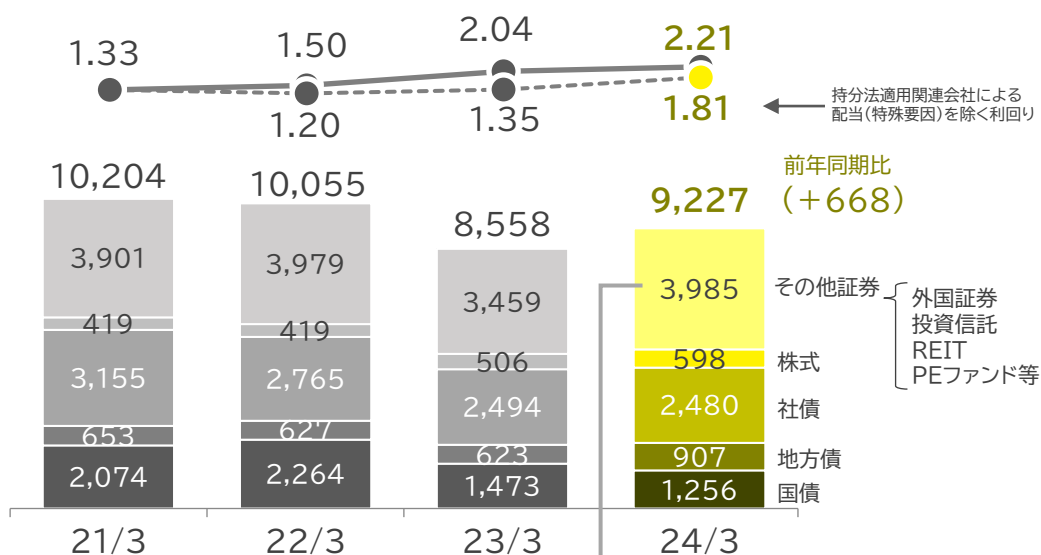
【参考】きらぼしライフデザイン証券手数料収益(※上記個人役務収益には含まれない)



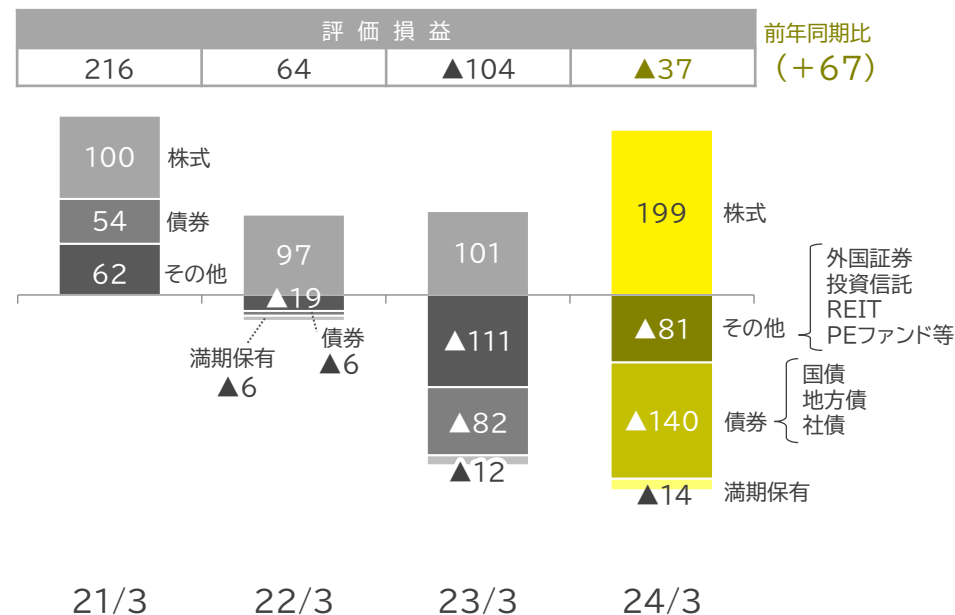
有価証券(きらぼし銀行)

低クーポン債の処理を進め、円債は地方債等への入れ替え、外債は変動債への入れ替えを実施

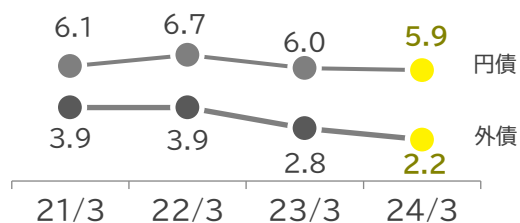
1. 有価証券残高・利回り (億円、%)



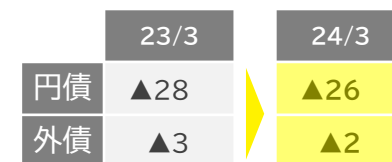
2. 有価証券評価損益 (億円)



3. デュレーション (年)



4. 金利感応度 (億円)

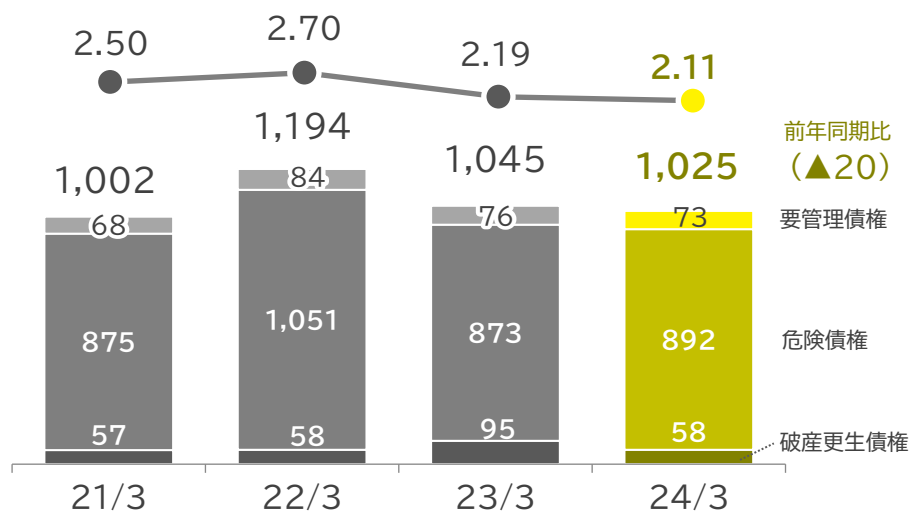


※金利が10bp平行に上方シフトした場合の影響
※投信を除く

金融再生法開示債権・自己資本比率

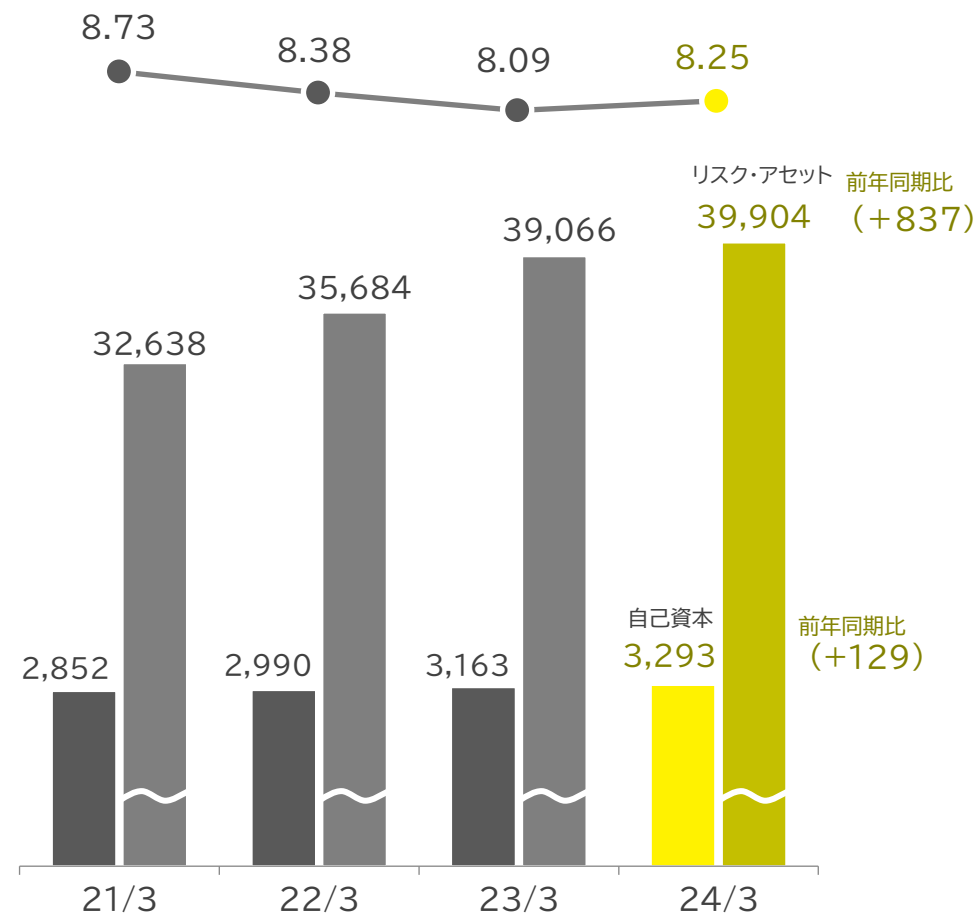
開示債権比率は、正常債権の増加や取引先のランクアップ等により前年同期比で減少
 リスク・アセットが増加した一方、利益の積上げにより自己資本は増加、前年同期比で自己資本比率は上昇

1. 開示債権額・比率 (きらぼし銀行) (億円、%)



※部分直接償却を実施した場合の計数を記載しております。

3. 自己資本比率 (東京きらぼしFG連結) (億円、%)

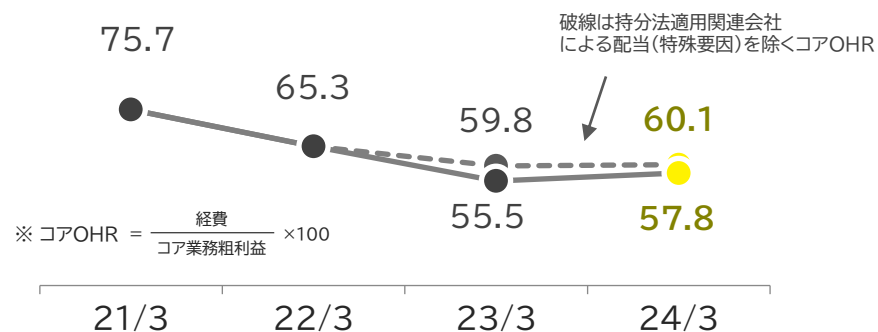


2. 与信関係費用 (億円)

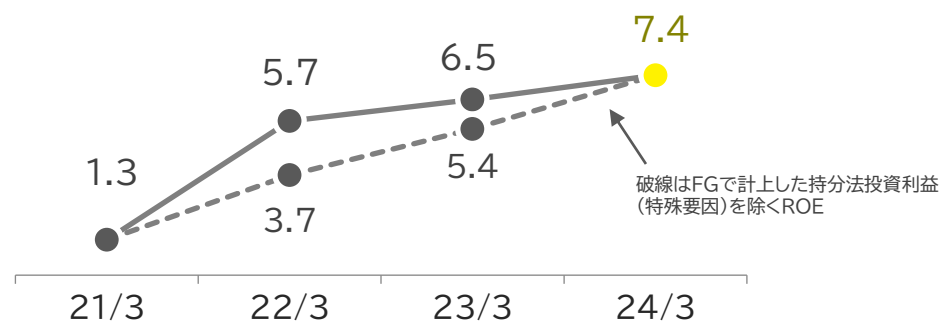
	23/3	24/3	前年同期比
① 一般貸倒引当金繰入額	▲25	▲29	▲3
② 不良債権処理額	46	48	+2
うち個別貸引繰入額	42	41	▲0
③ 貸倒引当金戻入益	—	—	—
与信関係費用 (①+②-③)	20	19	▲1

ROEは前年度に引き続き上昇基調、また24/3期の1株あたり年間配当金は3期連続の増配

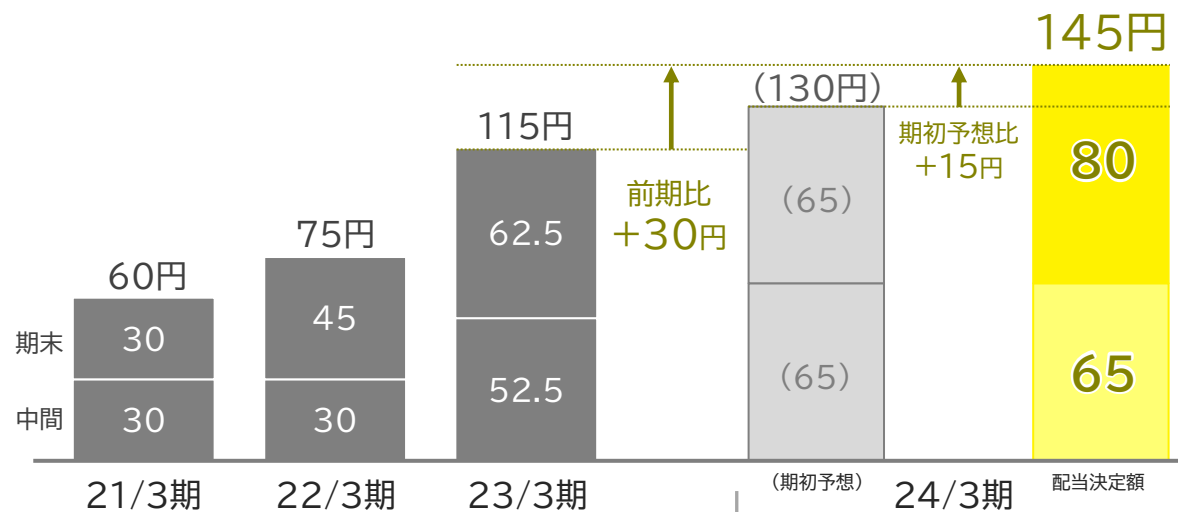
1. コアOHR（きらぼし銀行）（%）



2. ROE（東京きらぼしFG連結）（%）



3.1株当たり年間配当金（東京きらぼしFG）（円）



※ 2023年5月12日公表の計画値。
親会社株主に帰属する当期純利益 220億円

2025年3月期 計画

東京きらぼしFG(連結)

	24/3 (実績)	25/3 (計画)	前年同期比
1 経常利益	329	321	▲8
2 親会社株主に帰属する当期純利益	256	245	▲11

きらぼし銀行(単体)

	24/3 (実績)	25/3 (計画)	前年同期比
1 コア業務粗利益	919	876	▲43
2 資金利益	814	799	▲15
3 貸出金利息	665	676	+11
4 有価証券利息	197	181	▲16
5 その他資金利益	▲47	▲58	▲11
6 非金利収益	104	77	▲27
7 経費	▲531	▲530	+1
8 コア業務純益	387	346	▲41
9 与信関係費用	▲19	▲50	▲31
10 国債等債券損益	▲36	6	+42
11 株式等関係損益	63	28	▲35
12 その他臨時損益	▲24	▲26	▲2
13 経常利益	369	304	▲65
14 特別損益	▲1	24	+25
15 法人税等	▲65	▲100	▲35
16 当期純利益	303	228	▲75

注:前年同期比の符号は、利益の増加は「+」、利益の減少は「▲」で表示

25/3期計画のポイント

きらぼし銀行

きらぼし銀行(単体)の利益は、主に以下要因(①~③)により減少

	24/3 (実績)	25/3 (計画)	前年 同期比	
当期純利益	303	228	▲75	
主な利益減少要因				備考
① 特殊要因 (関連会社からの配当金)	35	-	▲35	25/3は特殊要因(P2参照) 計上見込みなし
② 与信関係費用	▲19	▲50	▲31	期初計画時点では費用を 保守的に見積もり
③ 法人税等	▲65	▲100	▲35	24/3期の税効果会計による 法人税等減少が剥落(P4参照)
		①~③計	▲101	

東京きらぼしFG

中期経営計画の方針に基づき、グループ一体でのソリューション提供を行うことで、きらぼし銀行の収益に大きく依存しない収益構造へ

	24/3 (実績)	25/3 (計画)	前年 同期比
グループ会社利益 (※きらぼし銀行を除く)	▲3	15	+18

きらぼし銀行で取引の薄かった若年層へのアプローチが進捗、関東圏を中心に全国からユーザーを獲得

2024年3月期 実績

預金残高 **4,034** 億円

残高			普通預金/定期預金 内訳		普通預金口座数(顧客数)		
23/3	24/3	前年同期比	24/3		23/3	24/3	前年同期比
3,358 億円	4,034 億円	+20.1 %	うち 普通預金 390 億円	うち 定期預金 3,631 億円	7.3 万口座	11.2 万口座	+51.8 %

UI銀行のサービス拡張施策

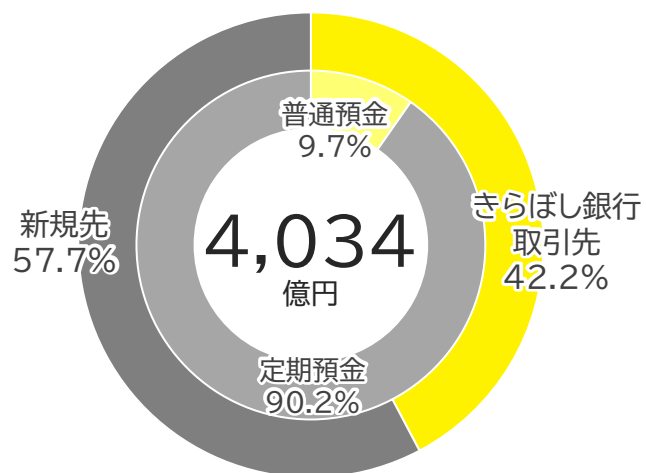
- 24/ 4 モバイルアプリ全面リニューアル
- 24/ 4 金融商品仲介業務開始
(きらぼしライフデザイン証券)

<ニュースリリース>

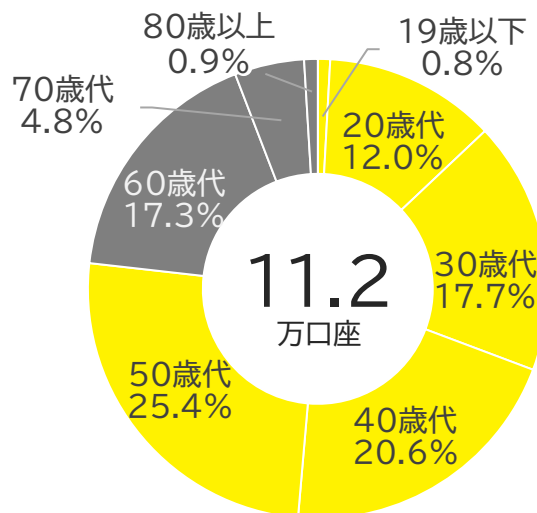
アプリリニューアル

金融商品仲介業務開始

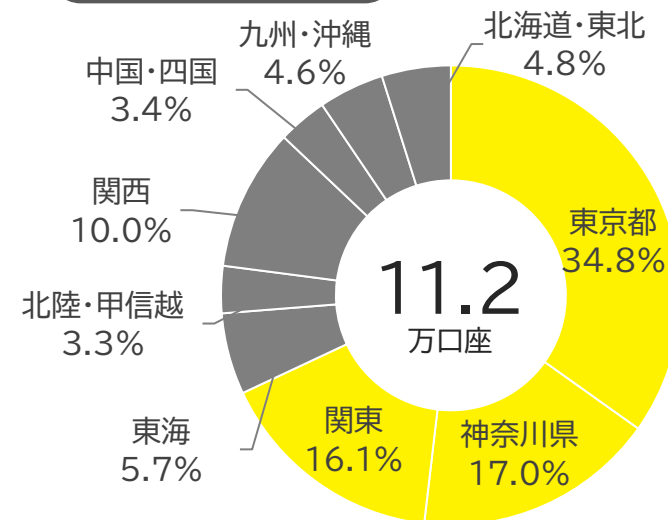
残高内訳



年代別口座数分布



地域別口座数分布





2. 中期経営計画の概要

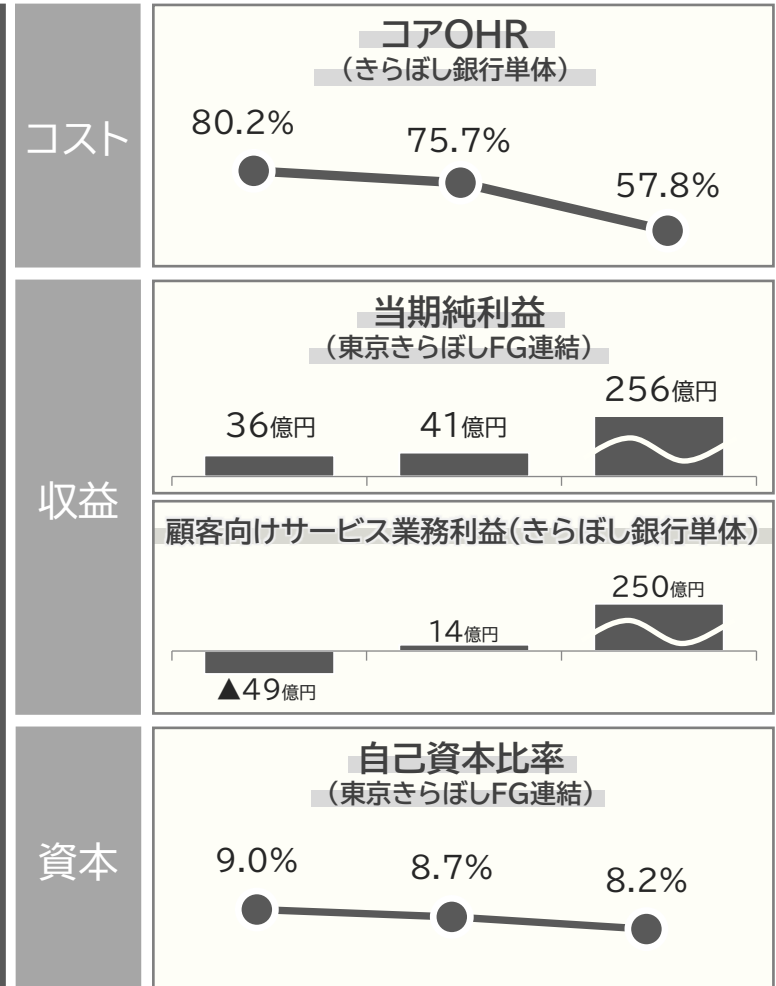
これまでの中期経営計画の振り返り

◎これまでの中期経営計画でシステム統合や店舗統廃合により、大幅にコスト削減を実施

◎収益力は事業性ファイナンスやメイン化取引で大きく向上、優先株式償還を含む資本の充実は課題として残る



3つの課題



評価

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

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

リスク・アセット積上げによる自己資本比率の低下

優先株式の償還

24/4 きらぼし 第3次 中期経営計画 (本中計)

更なる効率化

- 法人店舗の集約および専門性の高い人材による生産性の向上

収益力の強化 収益構造の見直し

- グループ会社収益力強化
- エクイティ投資のEXIT
- デジタル戦略の収益化

自己資本の充実

- 優先株式償還原資確保に向けた内部留保蓄積
- RORAを意識したリスク・アセットコントロール

前中期経営計画のKPI

I. 店舗再編・業務効率化による経営資源の捻出とお客さま利便性の向上、人材育成と自己実現

戦略	SDGs 目標	具体的な項目	関連指標(2023年度目標)	2023年度実績	達成状況
戦略① 店舗戦略		全店次世代店舗化、セルフ化、ペーパーレス化	個人主体型店舗 34拠点	個人主体型店舗 52 拠点	○
戦略② 業務効率化		店頭効率化、本部効率化、顧客接点の最大化	1人当たりコア業務粗利益 32百万円	1人当たりコア業務粗利益 37.7 百万円	○
戦略③ 人材育成		新人事制度、専門性の強化、組織文化の変革	外部専門人材の積極活用	中途採用者数 126 人 (2021年度からの累計)	—

II. 付加価値の高いサービスを提供し、社会の持続的成長に貢献するための人員配置、経営体力強化と競争力向上

戦略④ リソース アロケーション		「対面・非対面」と「金融・非金融」の融合 デジタルバンク、シニアのITサポート	個人ネット利用者数 40万先	個人ネット利用者数 37 万先	△
DX		定型事務・提携営業の集中化、人員の最適配置			

III. 経営体力を強化し、投入された経営資源で付加価値の高いサービスを提供し、社会の持続的成長に貢献

戦略⑤ オーナー・シニア層 向けサービス		ライフプランサポート、オーナー取引 相続・資産管理	オーナー預かり資産 1,000先、500億円増加	件数 3,218 先増加 残高 559 億円増加	◎ ○
戦略⑥ メイン化推進		事業承継、M&A、事業性ファイナンス、 海外展開、ベンチャー支援、グループ機能	メイン先融資(※) 600先、6,000億円増加 きらぼしパッケージ 6万先	件数 3,287 先増加 金額 11,149 億円増加 きらぼしパッケージ 6.0 万先	◎ ◎ ○
戦略⑦ 医療機関		専門部隊による医療機関支援 取引先との連携による医療プラットフォーム	事業承継支援 1,000社以上 医療機関支援 400先以上	事業承継支援 1,005 社 医療機関支援 624 先	○ ○ ◎

※ 年商3億円以上

各指標の達成状況

◎…大幅達成 ○…達成、ほぼ達成 △…課題あり

ガバナンス強化



GSuO(グループ・サステナビリティオフィサー)設置
クレジットポリシー改正、投融資方針制定

パーパス / 取り組むべき社会課題

☑「TOKYOに、つくそう。」のパーパスを制定。グループ全社による総合ソリューションでTOKYOの社会的課題の解決に取り組む

パーパスの制定

パーパス

TOKYOに、つくそう。 ★

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、地域社会の発展に尽くす

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

きらぼしびと行動指針

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

将来像

金融にも強い総合サービス業

取り組むべき社会課題と対応

持続可能な
社会の実現

- ★ 中小企業の事業価値向上に向けた支援
- ★ 中小企業の脱炭素支援
- ★ 医療(経営)支援
- ★ 高齢者・子育て世代支援

新たな
社会価値や
産業の創造

- ★ グループ一体で地域の発展に貢献
- ★ 創業・スタートアップ支援
- ★ TOKYOマーケットからの海外進出支援

デジタル化の
進展に伴う
課題への対応

- ★ 新たな金融機能の提供
社会インフラ(安心・安全)
- ★ 高齢者・若者・外国人の
金融サービス支援
- ★ 営業拠点を活用した
リアルなデジタル推進



トーキョーの星は、
空の下にある。

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

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

TOKYOに、つくそう。

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

トーキョーは、空の下がいちばん輝く。そう信じて。

TOKYOに、つくそう。

ブランドステートメント

☑2023年6月より、きらぼしグループが重点的に取り組むべき課題ごとにブランドステートメントを社内外に公表

① 宣言



トーキョーの星は、
空の下にある。

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

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

TOKYOに、つくそう。

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

トーキョーは、空の下がいっぱい輝く。そう信じて。

TOKYOに、つくそう。

② 事業承継



2025年、
トーキョーの会社が消える。

2025年問題が迫っている。それは、団塊世代たちが75歳以上を迎え、超高齢化社会の入り口に立つ瞬間だ。
こんな予測もある。日本企業の1/3が後継者不在となり、廃業リスクが急増するという。継ぎたい、けれど、後継ぎがない。未来に残るべき会社が、技術までもが失われてしまう。
トーキョーが、「事業承継」の壁にぶつかろう。

ただ誰かに引き継げばいい。答えは、そんな単純じゃない。
経営の見直し。株式などの相続。後継者の育成。そして、目に見えない資産もリレーできるか。長年積み重ねてきたノウハウを守るために。企業文化を残しながら、働く人が前を向くために。
会社の、人の将来を思えば思うほど、課題は拡がっていく。

今こそ、金融を超えたチカラが試されている。
きらぼしグループは、その総合力を活かせる。
資産マネジメント、経営コンサルティング、人材ネットワーク……。
金融も金融以外も、あらゆる知恵をふり絞りながら、
複雑化する事業承継に解決策を導きだしていく。

きらぼしグループのある担当者は言った。
過去のデータで判断しない。その会社の、未来を見て動きたい。
2025年まで、あとわずか。今日も、現場は走っている。

TOKYOに、つくそう。

③ スタートアップ支援



トーキョーよ、
夢を見ているか。

トーキョーには、夢が密着している。
多くのスタートアップが集まるこの街で、ちゃんと夢は羽ばたいて
いるのだろうか。スタートアップから、特選総額10億ドル以上の
ユニコーン企業に成長したのは、日本でもわずか6社。
それが、トーキョーの底力なのか。
0から1を生み出す、ビジネスアイデアは大事だ。
しかし、その次が課題なのだ。事業を1から10へ、100へと
育てる環境づくりが必要になってくる。

あるオフィスに、Tシャツ姿の銀行員がいる。
きらぼしグループが運営している、インキュベーション拠点
「KicSpace HANEDA」だ。日々、さまざまなスタートアップと向きあう。
ビジネスマッチングの推進として、国内外の顧客や出資元、
パートナー企業とつなぐ。財務のメンターから、知財対策などの
サポートまで行う。資金だけが支援ではない。きらぼしグループは、
本当の成長を届けたい。コンサル・ITにも広がるグループ力。
大手企業や海外とのネットワーク……目に見えない融資ともども。

きらぼしグループの担当者は語った。
起業家と同じ言葉で、同じスピードで話せる。
今までの銀行には、そんな人材が足りなかったんです。
まっすぐな想いに、きっとスーツはきゅう屈だ。

TOKYOに、つくそう。

④ サステナビリティ



トーキョーは、
ぼくらの未来に
真剣ですか。

トーキョーは、「脱炭素」という宿題を抱えている。2030年までに
温室効果ガス50%削減を目指す。「カーボンハーフ」を掲げる。
経済と環境、その両立を実現するために、壁を越えるのは、中小企業だ。
しかし、脱炭素化に取り組む企業は半分以上も満たない。

ウチがやっても、世の中は変わらない。そんな経営者の空気を
変えていかなくては。真剣な面持ちでそう語るのは、
きらぼしグループのカーボンニュートラル支援担当者の一人だ。
脱炭素化は、経営の足かせではない。むしろ、その歩みを加速させる
ことを伝えたい。コスト削減につながる。補助金の仕組みもある。
新たなビジネスアイデアを発見するケースもある。さらに、海外市場や
若い世代を引きつけるにも、向き合った後は、責任をもって
背中を押す。きらぼしグループは、情報発信からコンサルティング、
ファイナンスまで、自治体との連携にも積極的に動く。
時代を追い越ける変化はなく、次の時代をつくる進化へ。

今の子どもたちが、大人になったとき。
その目に映るトーキョーは、世界に誇るグリーンな都市だろうか。
温暖化ではない、地球が浄化されている。
そう宣言された現在、トーキョーは未来に試されている。

TOKYOに、つくそう。

⑤ デジタル化支援



トーキョーは、若い。

トーキョーは、新陳代謝をくり返す。
急速に進むデジタル化もそのひとつだろう。それは、同時に
新しい課題も連れてくる。デジタル格差だ。
世代や事業規模の壁を超えて、すべての個人や企業の幸福に
結びつために、いま、トーキョーが試されている。

金融という立場から、きらぼしグループは、
シニア世代へのデジタル支援を積極的に行っている。
その中心は、スマホ。手のひらですべてが完結すると同時に、
リスクとの距離も遠くなる。デジタルネイティブの若い行員たちが、
お客さまを誘い、丁寧にレクチャーしていく。
支援は、シニアだけではない。中小企業の50%以上が
DXに注力できないIT人材供給やシステム構築など、
きらぼしグループならではの総合力を届けろ。
それらのコミュニケーションのあり方は、効率化を求める
金融業界の誰れとは異質なものかもしれない。しかし、デジタル化に
必要なのは、目を見えるテクノロジーだけだろうか。
いや、違う。目の前の課題に寄り添う。人のチカラがなくては、

「アナログですわね(笑)でも、必要としてくれる人がいるから。
今日も入社1年目の担当者が、スマホの使い方を懸命に伝える。
時代が進む速度にのせて、人も歩みつけようとする。
ひたむきに前へ、前へ。だからこそ、トーキョーは若い。

TOKYOに、つくそう。

☑グループ収益力を向上し、2026年度はFG連結当期純利益 300億円、FG連結ROE 7%台後半を目指す

☑内部留保を蓄積し、優先株式償還後の自己資本比率は8.3%の水準

	2023年度	2026年度
当期純利益 (FG連結)	256億円	300億円
グループ会社利益 (FG連結) * きらぼし銀行を除く	▲3億円	50億円
ROE (FG連結)	7.4%	7%台後半
コアOHR (きらぼし銀行単体)	57.8%	50%台半ば
自己資本比率 (FG連結)	8.2%	8.3%

収益力強化 & 収益構造の見直し

- グループ会社戦略
 - デジタル事業、ソリューション事業などによる総合ソリューション強化
 - きらぼし銀行の貸出金収益に依存しないビジネスモデルの構築
- 法人戦略
 - 多様なソリューション機能の強化
 - エクイティ投資先へのハンズオン支援
- 個人戦略
 - コンサルティングを起点とした総合サービスを提供
 - お客様のニーズに多様なチャネルで柔軟に対応
- デジタル戦略
 - UI銀行がリテール分野(預金・ローン)をデジタルにて推進
 - 新ビジネスのプラットフォームとしての機能・サービス強化

更なる効率化

- 店舗戦略
 - 法人店舗集約と個人特化型店舗拡大による最適人員配置
 - 本部と営業店が一体で高付加価値サービスを提供

自己資本の充実

- 財務戦略
 - 優先株式償還原資確保に向けた内部留保の蓄積
 - RORAを意識したリスク・アセットコントロール

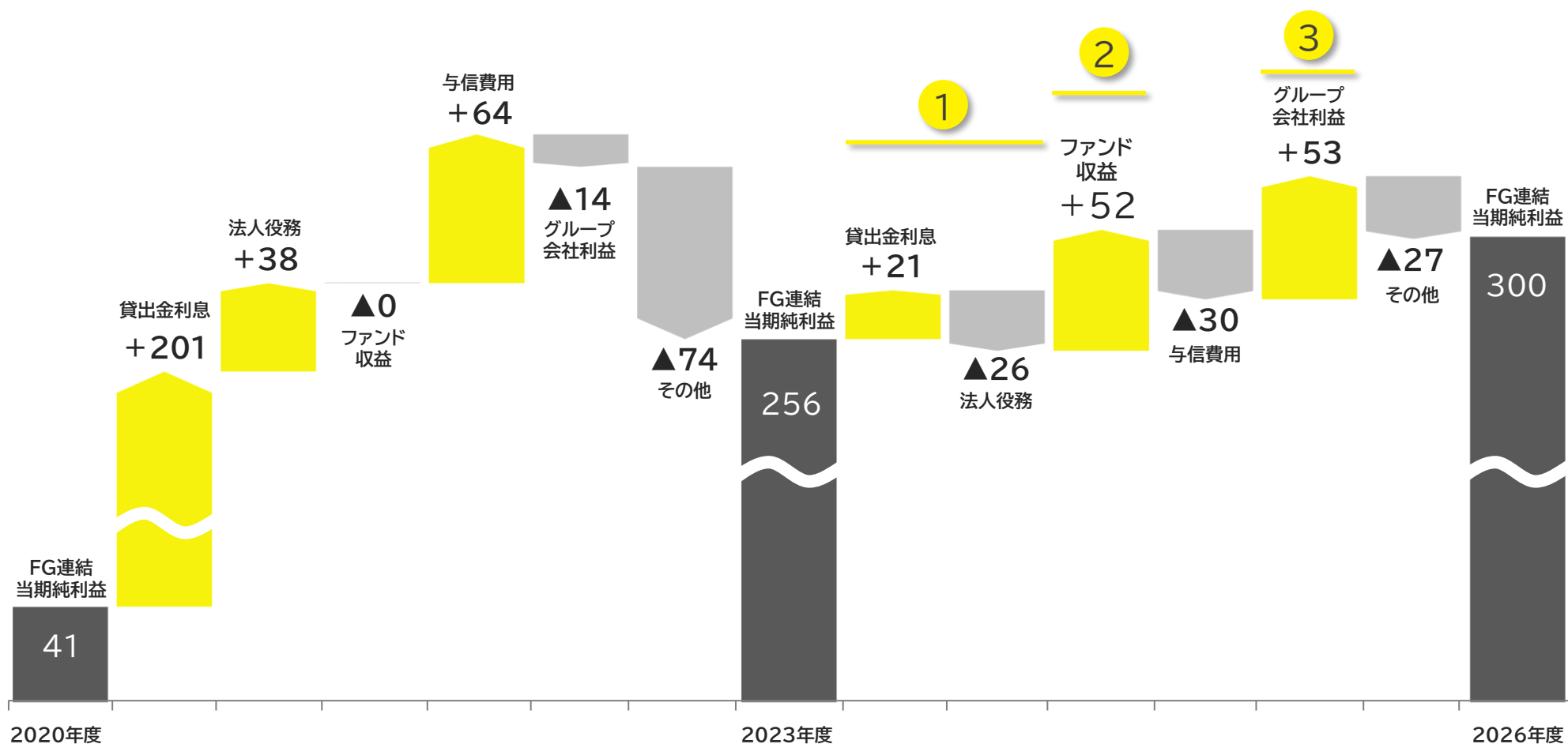
収益構造の転換

- 1 貸出残高を中心にアセットをコントロールしつつ、一定のフィー収入を確保するビジネスモデルへ
- 2 事業承継・事業譲渡ニーズに対応するエクイティ投資およびハンズオン支援
- 3 グループ一体でお客さまの多様なニーズに応え、グループ会社の収益力向上を図る

前中期経営計画(2021~2023年度)

本中期経営計画(2024~2026年度)

(単位:億円)





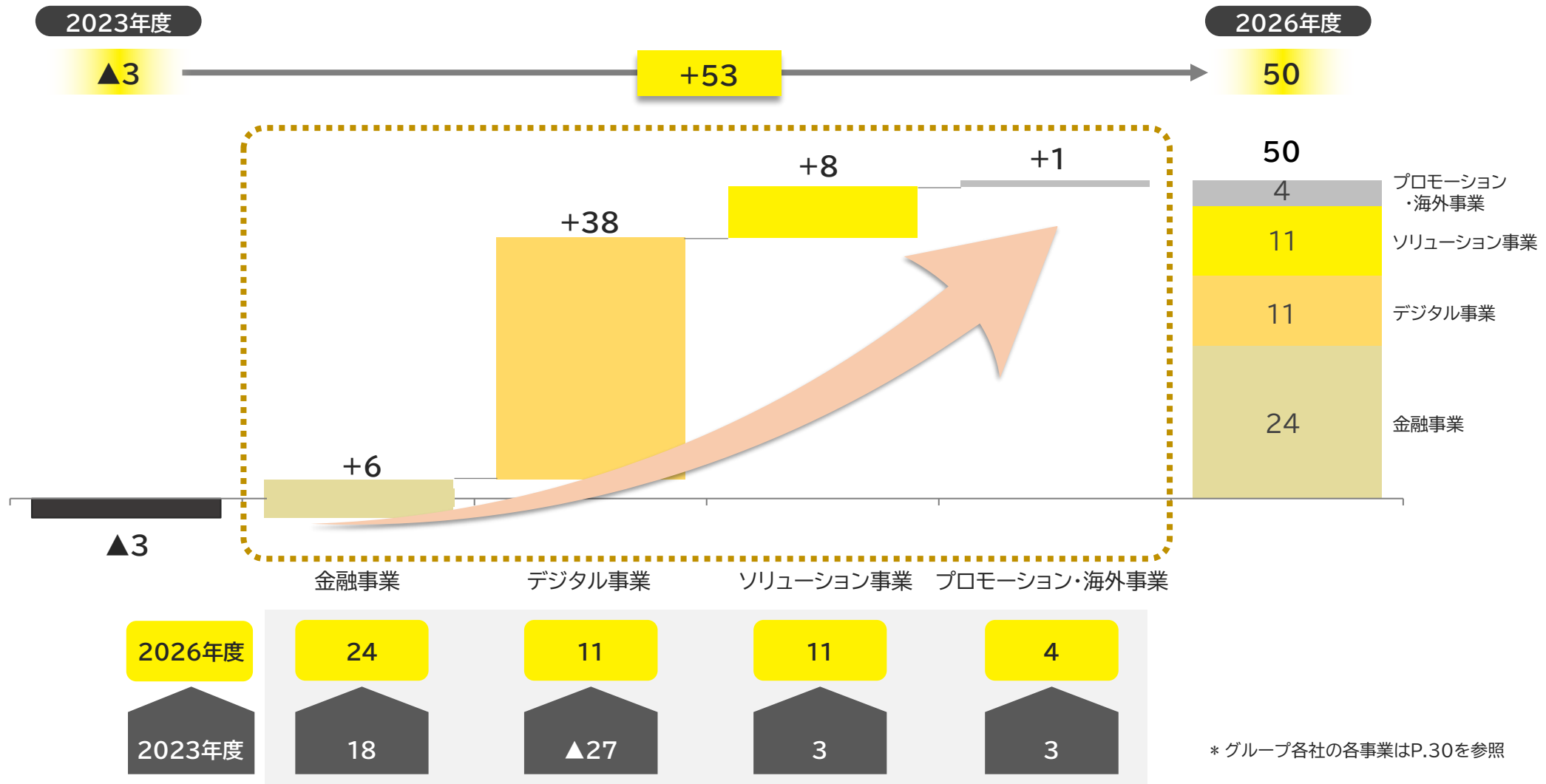
3. 収益構造の見直し

グループ戦略①

- ☑お客さまのニーズにグループ一体で対応
- ☑金融事業、デジタル事業、ソリューション事業を中心にグループ収益力を向上

グループ会社の利益計画(きらぼし銀行除く)

(単位:億円)



* グループ各社の各事業はP.30を参照

グループ戦略②：お客さまの課題に対するソリューションの展開

- ☑お客さまの課題に付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供(①法人戦略、②個人戦略、③デジタル戦略)
- ☑デジタルプラットフォーム構築により生活の利便性を向上

① 法人戦略

- アセットコントロールしたソリューションビジネスモデルへ転換
- 顧客のM&Aや事業承継ニーズに合ったファイナンス提供とハンズオン支援

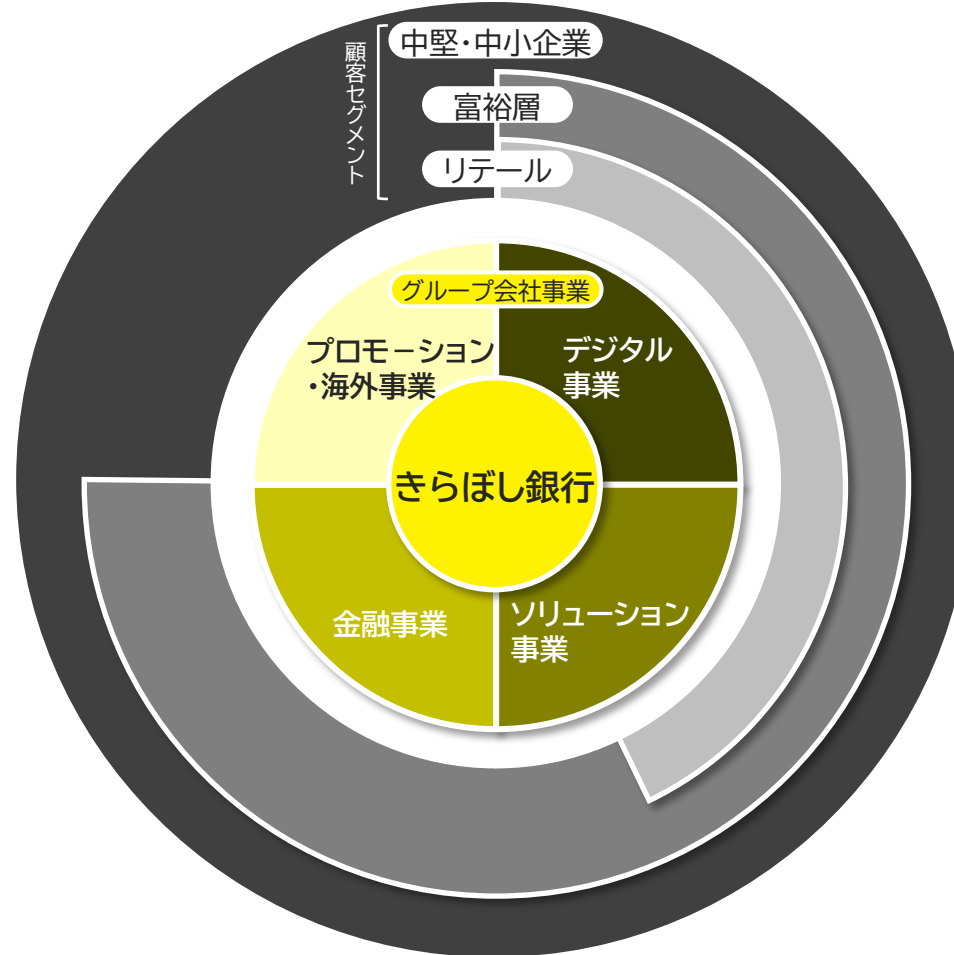
② 個人戦略

- 個人のお客さまの課題にライフプランサポートで対応
- コンサル起点で法人・個人の一体取引(相続人取引拡大、オーナー取引深耕)

③ デジタル戦略

- きらぼし銀行のリテール業務をUI銀行に移行し、お客さまの利便性向上
- BaaS機能で埋込型金融サービスを提供

グループ会社事業と対応顧客セグメント



デジタル事業

圧倒的な利便性とコスト競争力でデジタルソリューションを提供

ソリューション事業

お客さまの課題に、付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供

金融事業

お客さまニーズに、リース・資産運用・ファイナンス等の金融事業を中心に対応

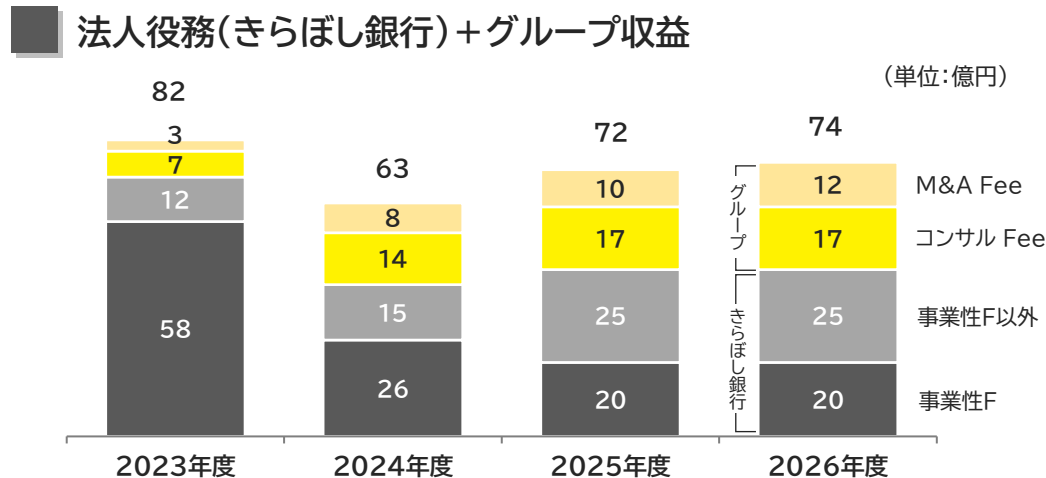
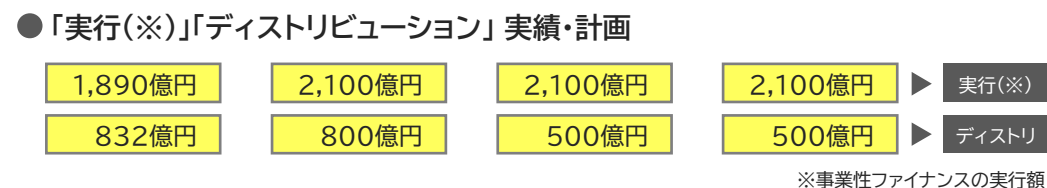
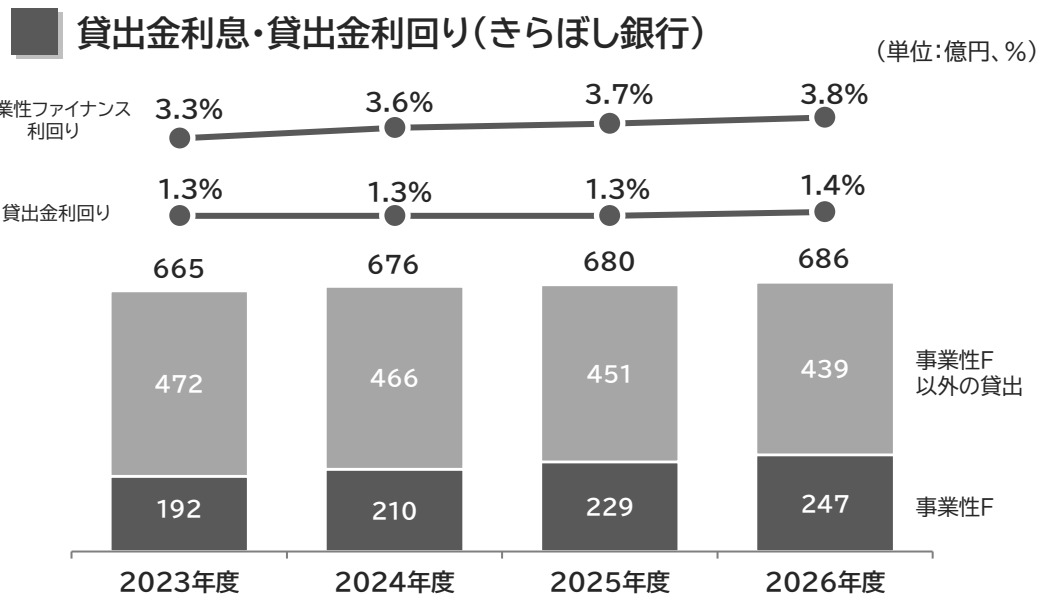
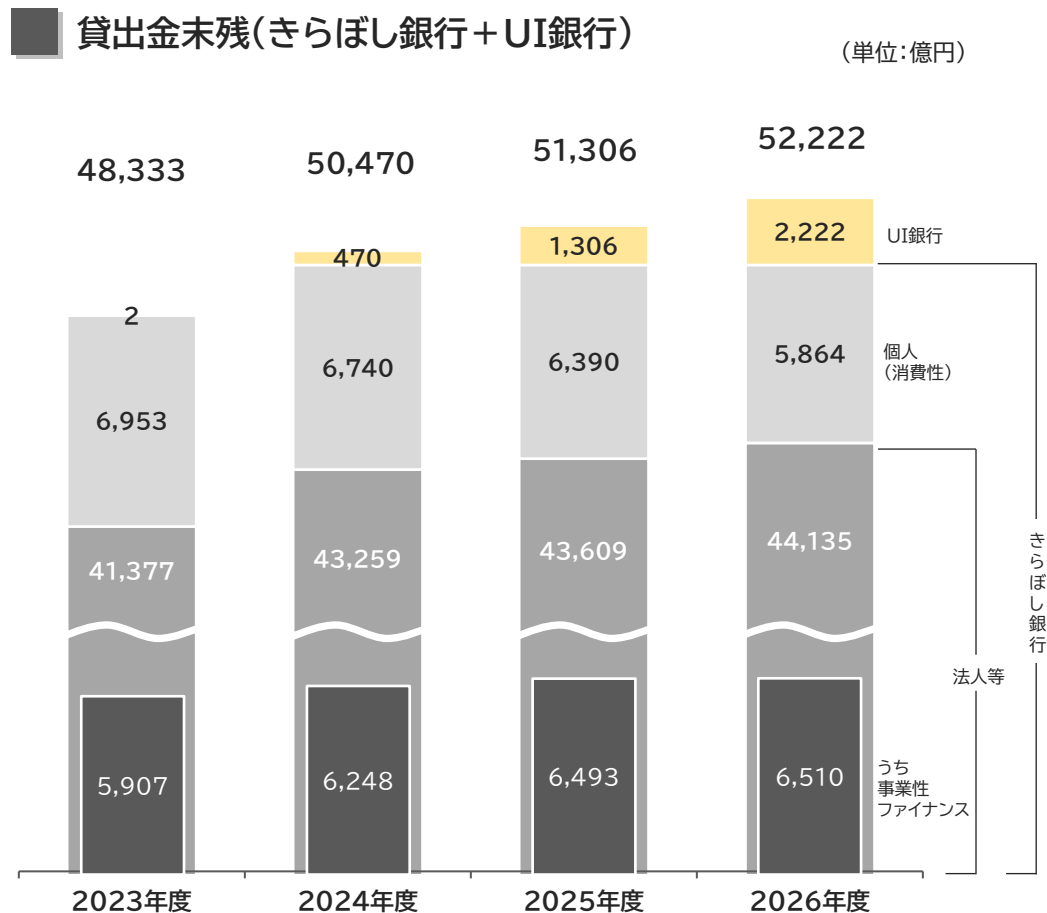
プロモーション事業・海外事業

販路拡大に資する
プロモーション展開を支援

* グループ各社の各事業はP.30を参照

法人戦略①:貸出

- ☑ 事業性ファイナンスは、実行・返済・ディストリビューションのバランスを取り回転を効かせる
- ☑ 事業性ファイナンス以外の貸出は、高採算資産への入替え(RORA重視)により利回り・採算性を向上
- ☑ グループ力を高めることで、事業性ファイナンスに大きく依存しない収益構造に転換



法人戦略②：LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

- ☑外部ファンドと新たに連携し、LBOマーケットのさまざまな金融機関が参加するファンドを新設
- ☑新ファンドにおいて、地域金融機関からLP出資や人材を受け入れ、LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

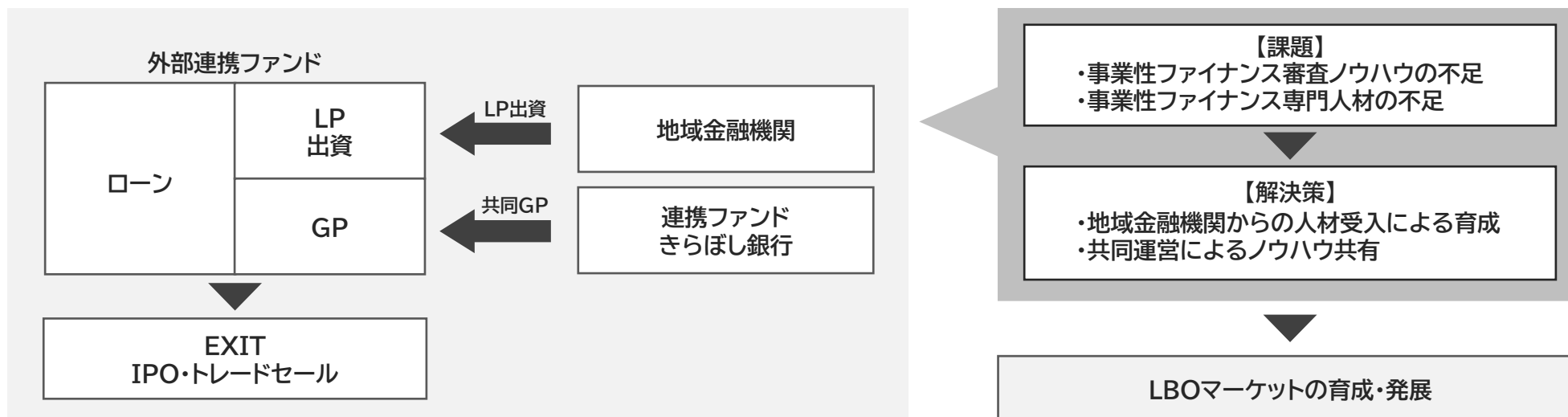
連携スキームの概要

事業承継や事業譲渡のニーズに対して、コンサルティングやファイナンス(デット・エクイティ)の対応

ファイナンスを引き受けて、地域金融機関等にディストリビューションを実施

LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

スキームイメージ

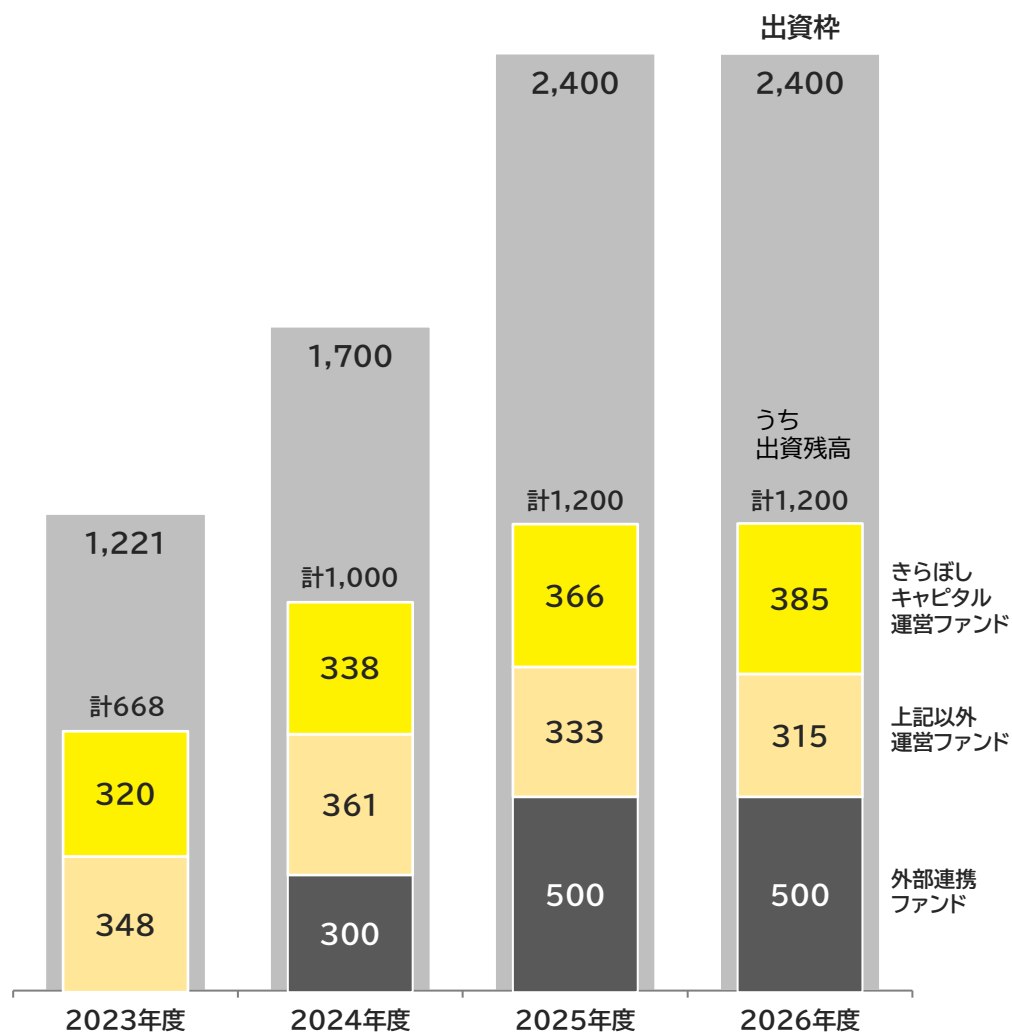


法人戦略③：エクイティ投資ビジネス

- ☑ 事業承継ニーズにお応えした結果、前中期経営計画期間中にエクイティ投資残高および見込先が増加
- ☑ 本中期経営計画期間の利回りは、6.2%まで上昇の見込み

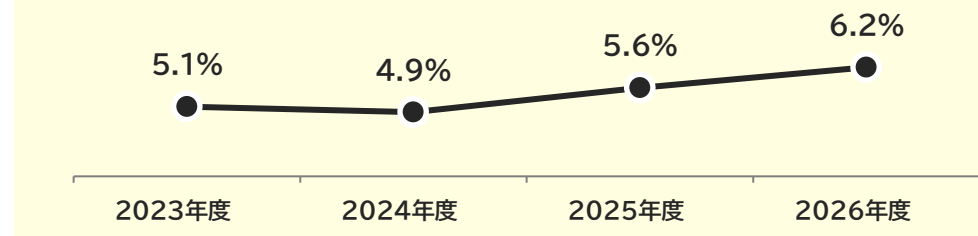
■ きらぼし銀行PEファンド出資額(LP)

(単位:億円)



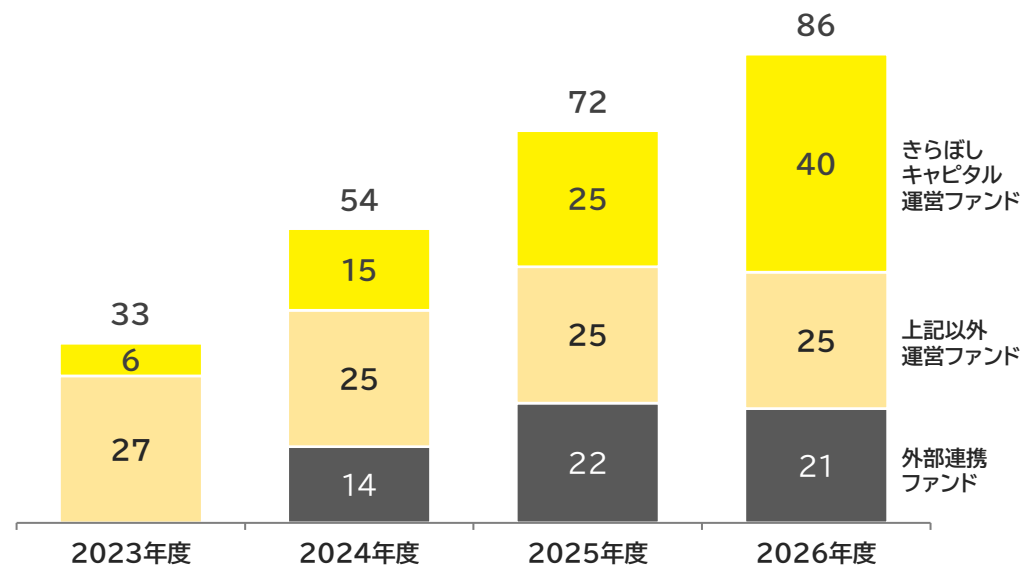
■ PEファンド利回り

【3年平均利回り】



■ PEファンド収益

(単位:億円)

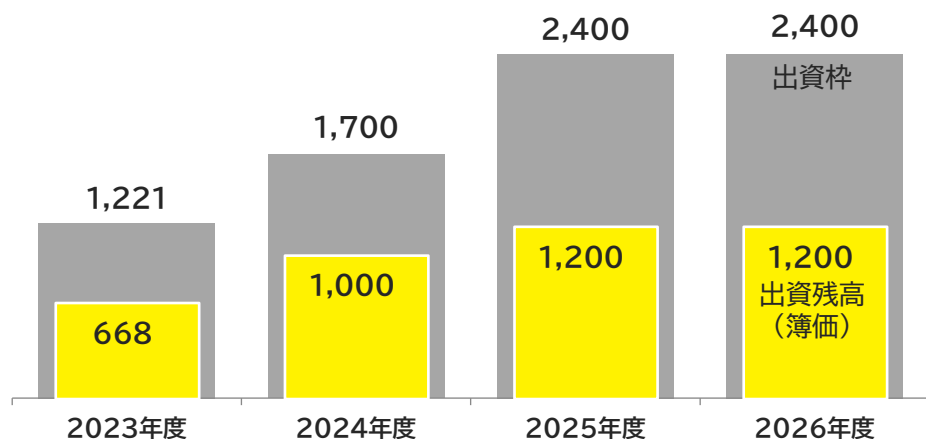


法人戦略④：エクイティ投資ビジネス

- ☑ PEファンド出資において、きらぼしキャピタルがGPとして運営するファンド残高が増加
- ☑ スタートアップ企業や中堅・中小企業の企業価値向上をグループ全体のハンズオンで支援

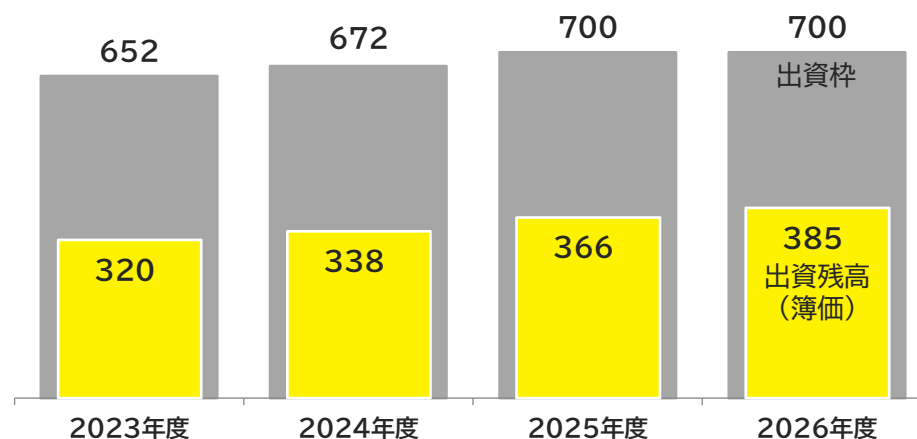
きらぼし銀行PEファンド出資額(LP)

(単位:億円)



きらぼしキャピタル運営ファンド

(単位:億円)



2024年3月時点_出資ファンド

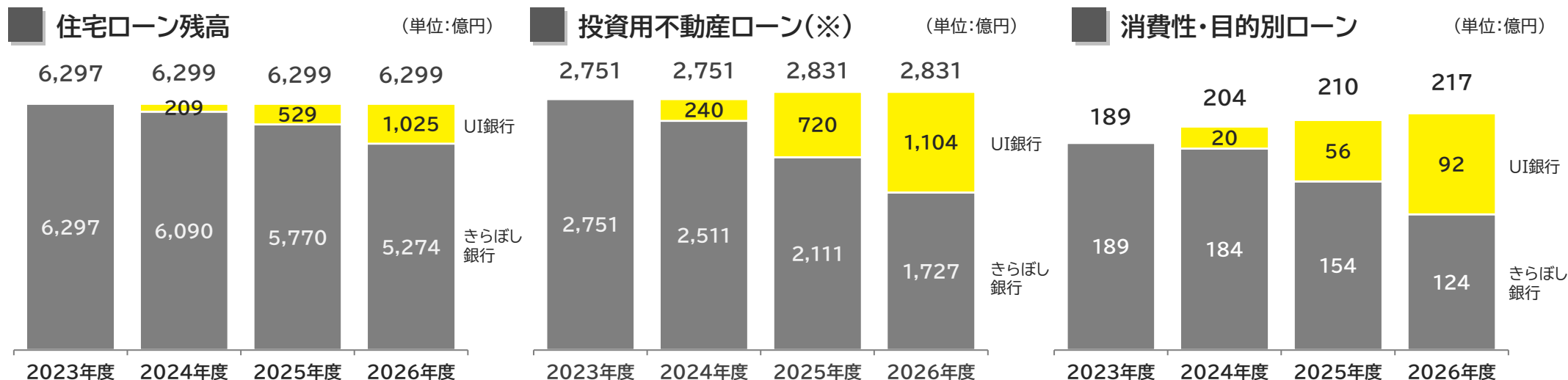
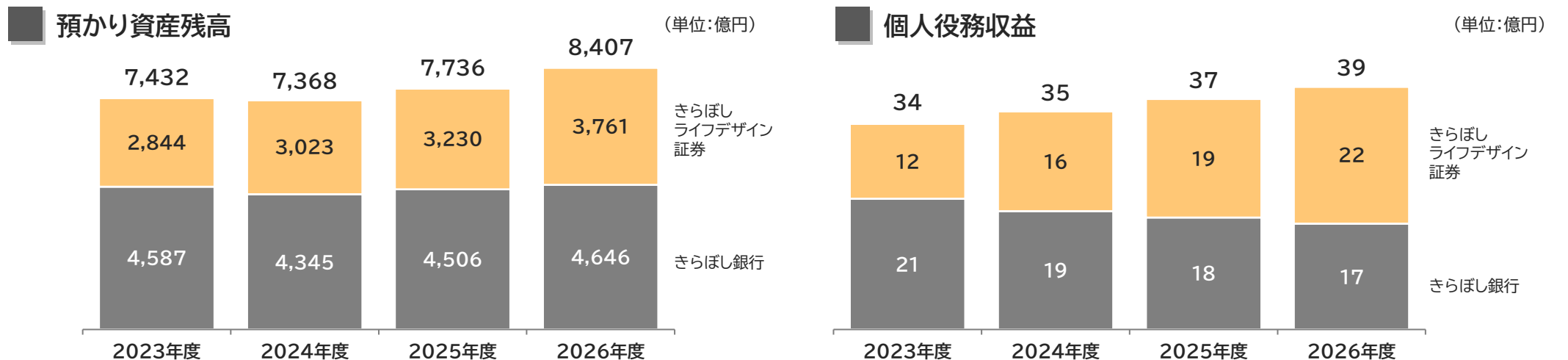
出資ファンド内訳	件数	出資枠
● ベンチャーファンド	6件	12億円
● 再生・デットファンド	5件	26億円
● バイアウトファンド	66件	394億円
● その他(インフラ)	6件	27億円
● その他 (きらぼしキャピタル きらぼしコンサルティング)	9件	629億円
● その他(海外籍)	5件	64億円
● その他	22件	69億円
	計119件	計1,221億円

2024年3月時点_運営ファンド

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

個人戦略

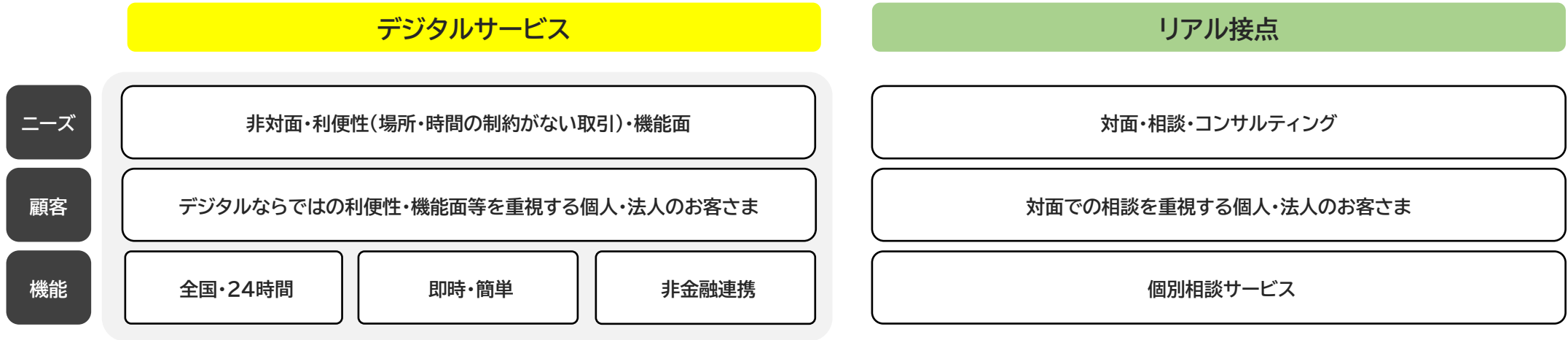
- ☑ 営業店、本部(PB推進部、WM室等)、グループ会社(きらぼしライフデザイン証券等)が一体となった営業体制を構築し、預かり資産残高と個人役務収益を強化
- ☑ 今後、個人ローンはUI銀行にて推進



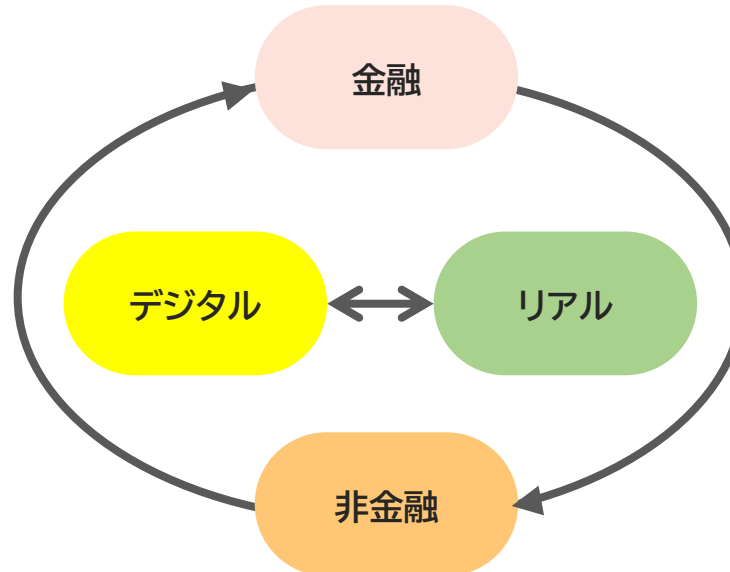
※ 事業性ローンのため、P.11「貸出金未残」の個人(消費性)には含まれない

デジタル戦略① ～デジタル／リアル、金融／非金融を融合したサービス展開

- ☑お客さまのニーズに沿った、デジタル／リアル、金融／非金融が融合した総合サービスを提供
- ☑きらぼし銀行のリアル拠点やイベントを活用して、デジタルサービス(UI銀行・きらぼしテック)へ取引移行



【デジタルサービス】 UI銀行
きらぼしテック



【リアル接点】 きらぼし銀行
きらぼしコンサルティング

～きらぼし銀行のリアル拠点を活用～

* UI銀行・きらぼしテックのサービスは、きらぼし銀行のリアル拠点を活用

デジタル戦略② ～金融／非金融を融合した総合サービス展開

☑ 地域の事業者パートナーと連携した金融サービス提供(BaaS)により、金融／非金融が一体となった社会的課題解決に資する総合サービスを展開

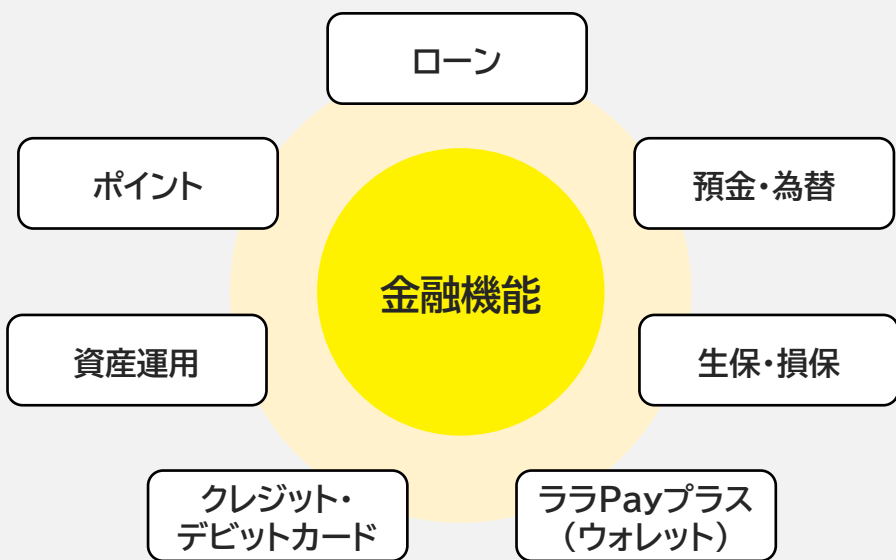
異業種事業者との連携拡大



異業種事業者のユーザーに金融／非金融の総合生活サービスを提供(BaaS)

きらぼしグループデジタルプラットフォーム

地域に根差した事業者パートナー



金融機能を埋め込み (BaaS)



グループサービスの統合アプリ化

事業者パートナーのアプリに
決済・ローンなどの金融機能が埋め込み

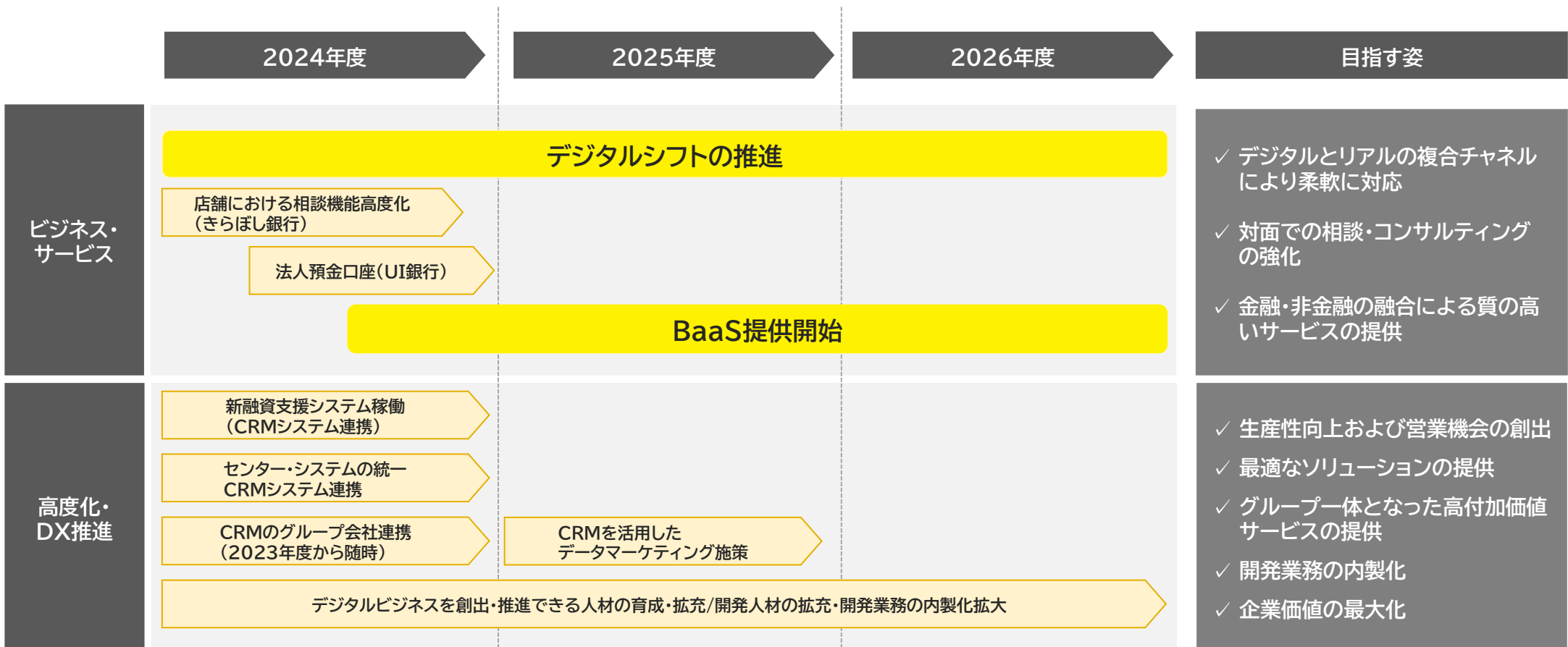
* BaaS(Banking as a Service) :非金融事業者が、銀行APIと連携して、自社サービスと一体となった金融サービスを提供すること。

* 三菱商事との業務提携契約は契約期間1年で締結。1年間業務提携を行い、埋込型金融のビジネスモデルが構築できたことで契約を終了し、今後は実行フェーズに入る。

デジタル戦略③ ～デジタル戦略を推進する体制・主要施策

- ☑ デジタル／リアルを融合したサービス提供体制(きらぼし銀行の拠点を活用し、デジタル接点のお客さまもリアル拠点で相談)
- ☑ 金融／非金融を融合したサービス提供体制(UI銀行アプリの使いやすさ向上、BaaS提供開始)
- ☑ 当社グループのDX推進体制(業務生産性向上と人員最適配置を推進)

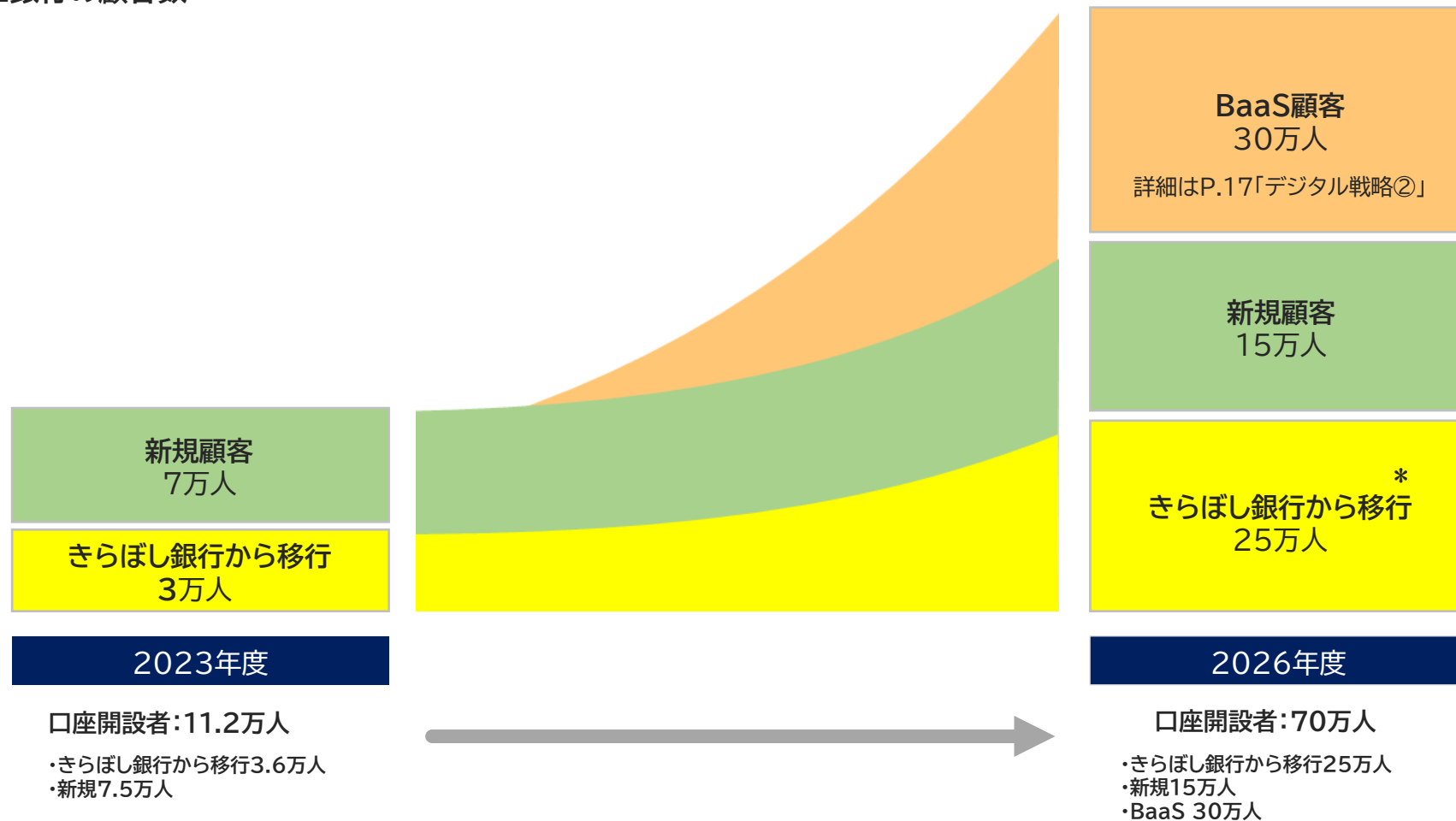
体制整備のロードマップ



デジタル戦略④: UI銀行の戦略

☑ きらぼし銀行からUI銀行への取引移行や、BaaS展開等による新規顧客獲得で、アクティブユーザーの増加を目指す

UI銀行の顧客数



* きらぼし銀行の営業拠点における店頭活動・職域活動により、きらぼし銀行のお客さまをUI銀行へ取引移行

デジタル戦略⑤: UI銀行の統合アプリ

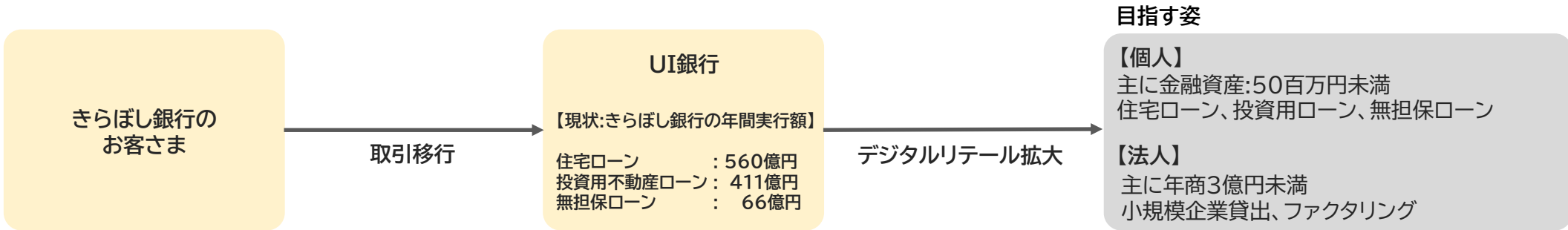
- ☑ グループのリテール金融サービスを統合し、グループのサービスをワンストップで提供
- ☑ 金融・非金融サービスの提供を通じ、日常生活に溶け込むサービスを提供



*1 「わたし資産」:自分がやりたい姿になるために必要なお金や家などの有形資産だけでなく、思い出や経験といった無形資産も含んだ、1人ひとりに必要な多様な資産の総称 *2 2024年度より順次提供予定

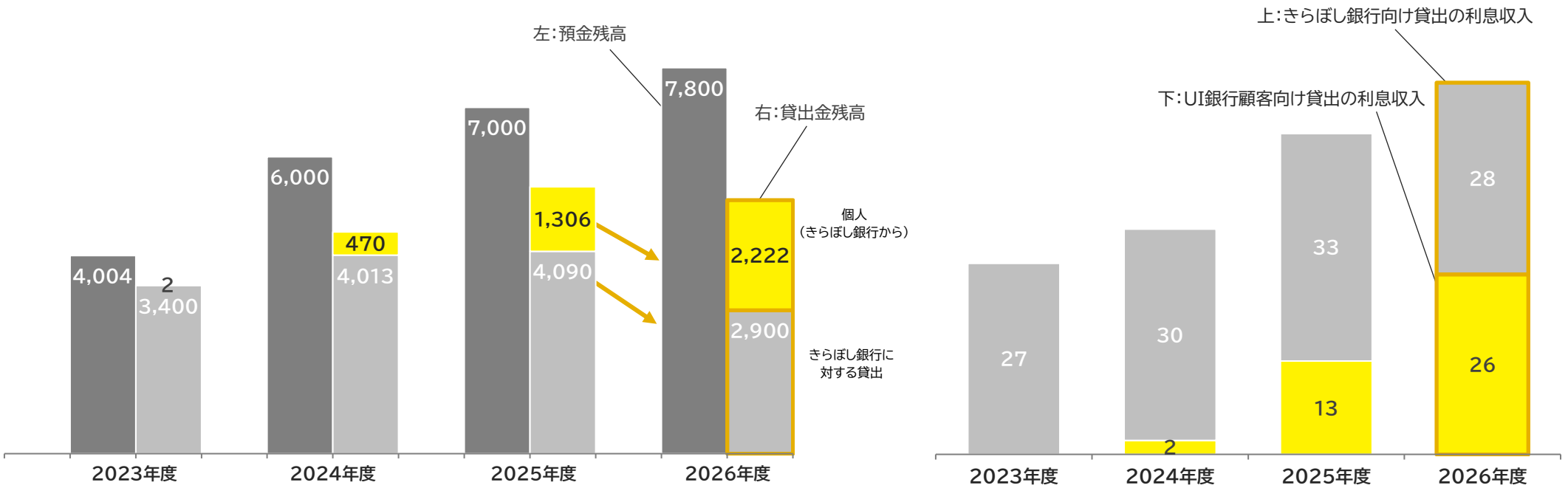
デジタル戦略⑥: UI銀行の経営戦略

- ☑リテール層はUI銀行を軸としたデジタルで対応、今後、異業種との連携を活かして法人顧客との取引を検討
- ☑今後、個人ローンはUI銀行を中心に推進、2026年度のローン残高は約2,200億円の水準



■ UI預金残高・貸出金残高 (単位:億円)

■ 貸出(ローン)利息収入 (単位:億円)

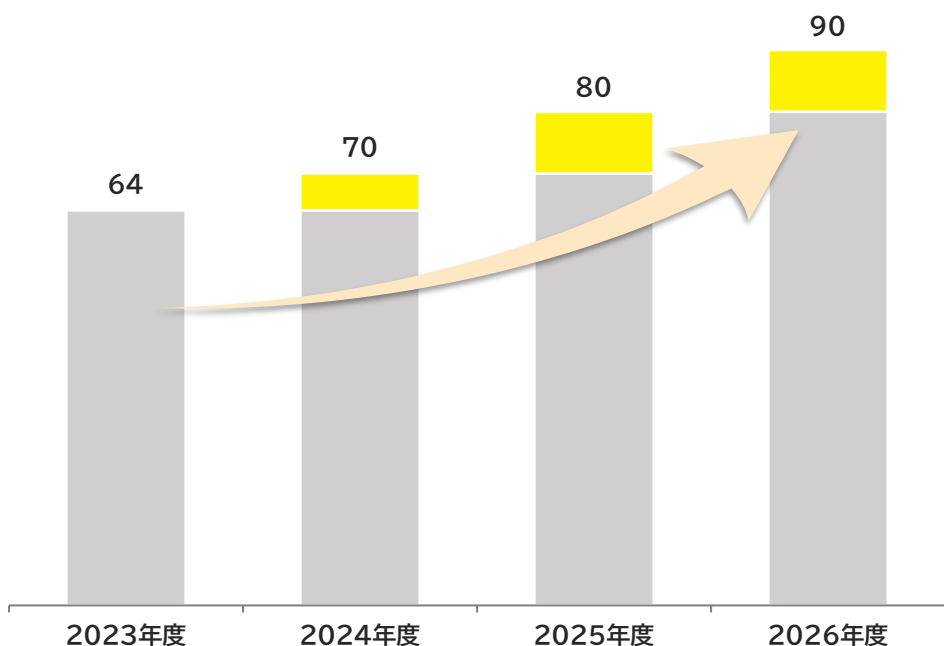


デジタル戦略⑦: きらぼしテック

- ☑ 2026年度に給与前払サービスの勤怠登録者数を90万人まで増やし、売上の向上と新サービスを提供するユーザープールを確保
- ☑ 給与前払サービスで開拓したユーザープールに提供する新サービスを開発
- ☑ モバイルペイメントを活用した職域等向けプラットフォームサービスを提供

給与前払いサービス登録者数推移

(単位:万人)



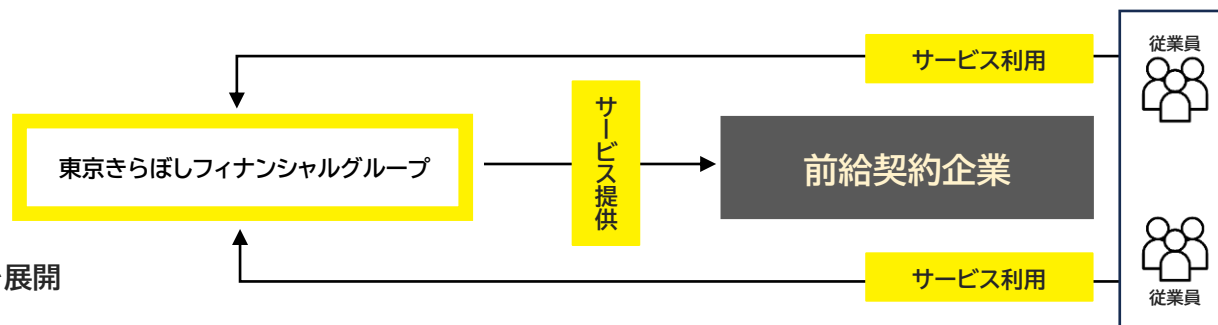
モバイルペイメント職域向けプラットフォームサービス



* 2024年度よりサービス提供予定

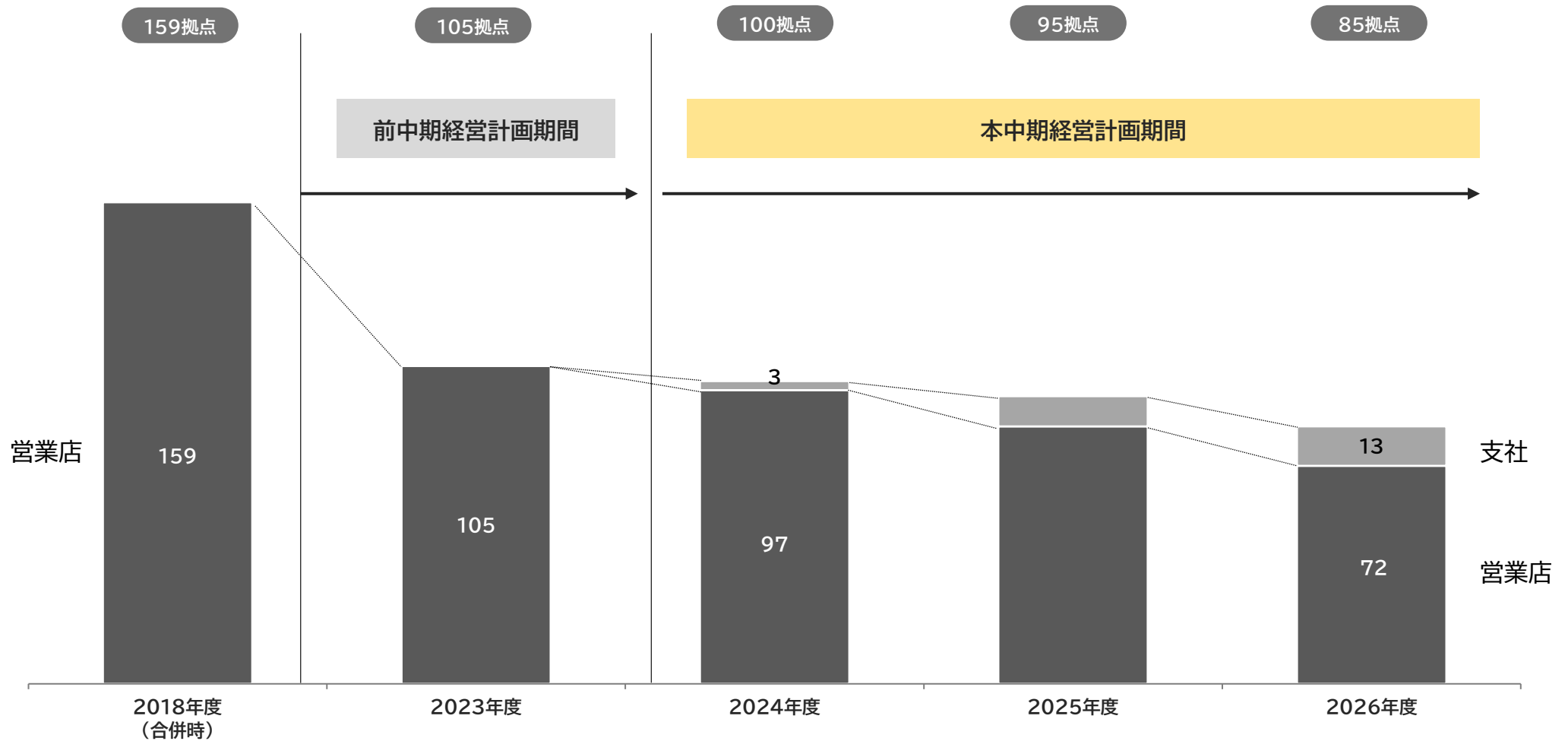
グループシナジー

1. 前給（給与前払いサービス）契約企業にグループ会社のサービスを展開
2. 前給契約企業の従業員にグループ会社のサービスをご案内
3. きらぼし銀行の法人のお客さまにきらぼしテックのサービスを展開



☑ 地域特性に応じて店舗を効率化、拠点数は105拠点から85拠点に効率化(2026年度:合併時比▲74拠点)

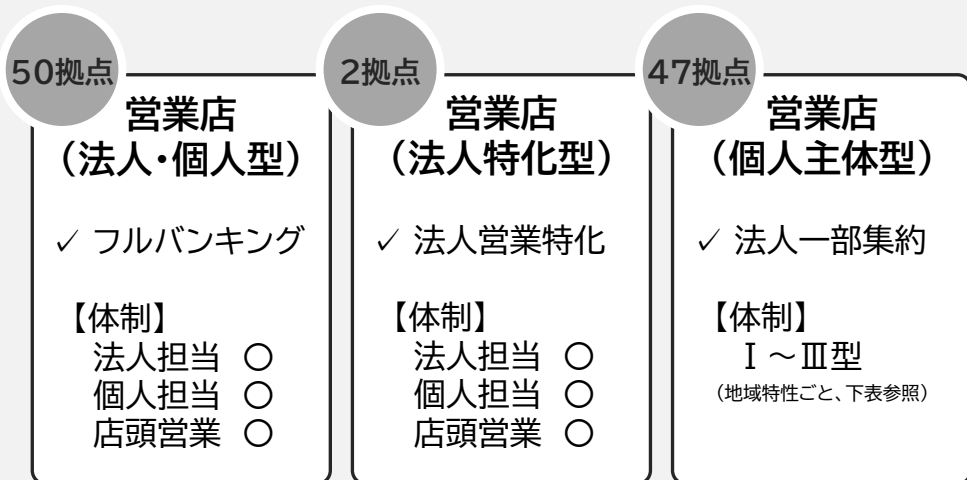
■ 拠点数推移



店舗戦略②

- ☑ 質の高い顧客接点による高付加価値の提供等を目的とし店舗体制を見直し。並行して拠点集約によりOJT等人材育成を強化
- ☑ 融資取扱拠点は、64拠点から13拠点到集約(▲51拠点)し、より専門性の高いソリューションを提供

【現状】 2023年度



6拠点

有人出張所
オフィス

※個人主体型店舗類型

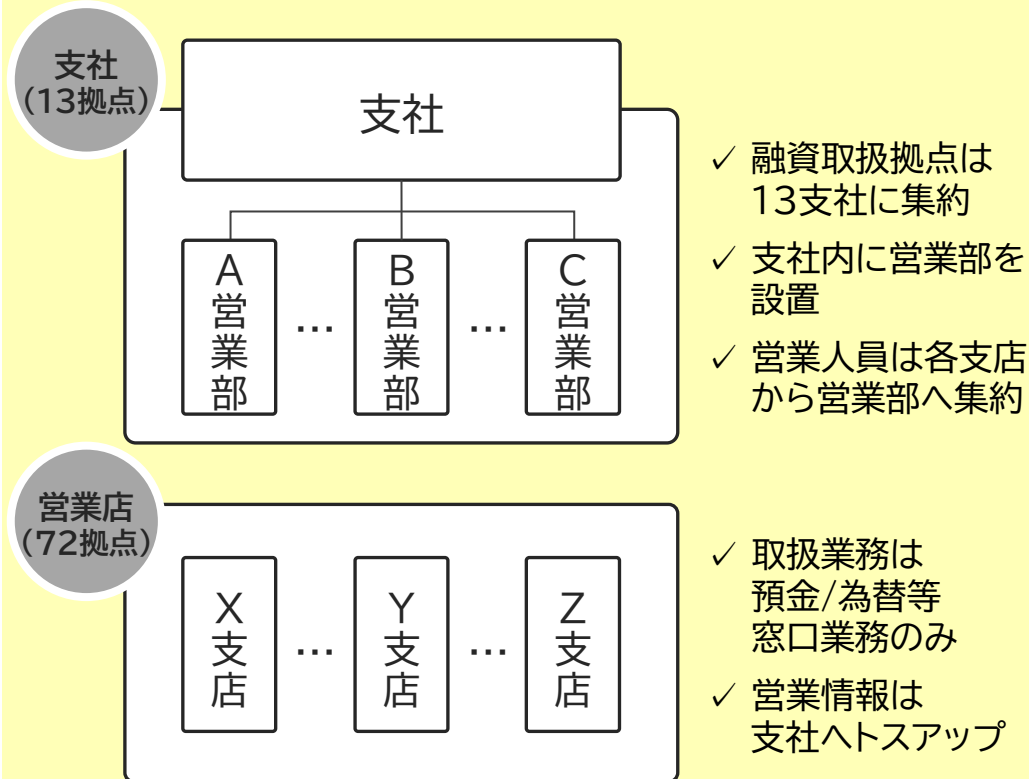
	I型	II型	III型
法人担当	○	×	×
個人担当	○	○	×
店頭営業	○	○	○
拠点数	12	23	12

※融資取扱拠点は 64拠点

営業店 (法人・個人型) 50拠点
 営業店 (法人特化型) 2拠点
 営業店 (個人主体型: I型) 12拠点

計105拠点

【支社体制移行】 2026年度



計85拠点

- ☑ 中長期的な視点から債券などを主体としたポートフォリオの再構築を実施
- ☑ 内外国債・地方債等への投資を強化し、RORAを意識したキャリー収益を確保
- ☑ 局面に応じたアロケーションの変更による金利リスクのコントロールを実施

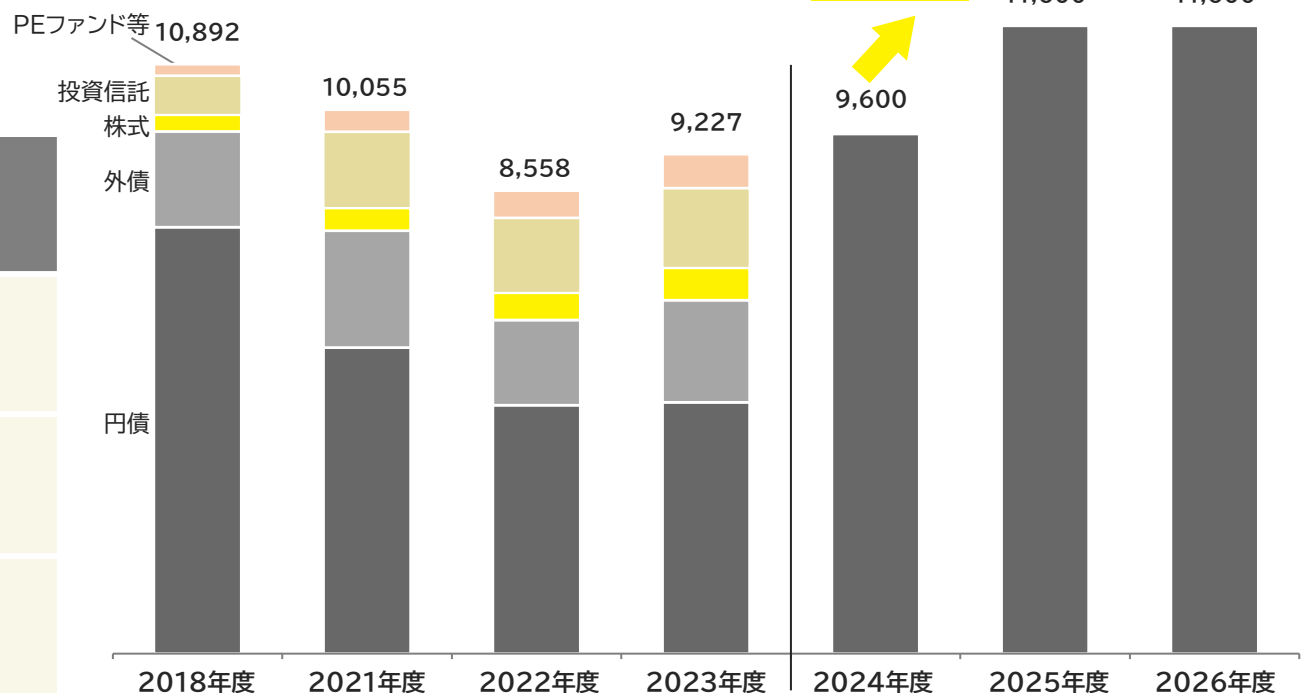
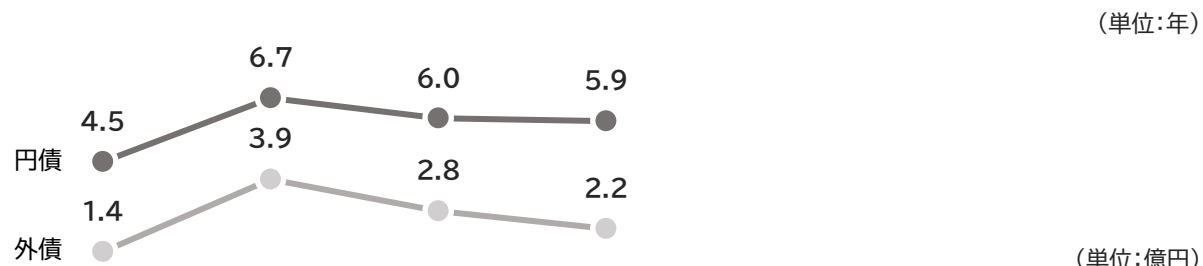
市場環境

- ▶ 日本は「金利のある世界」に回帰
- ▶ 欧米は「利下げ局面」へ転換
- ▶ 景気は持ち直し「株式は堅調」を想定

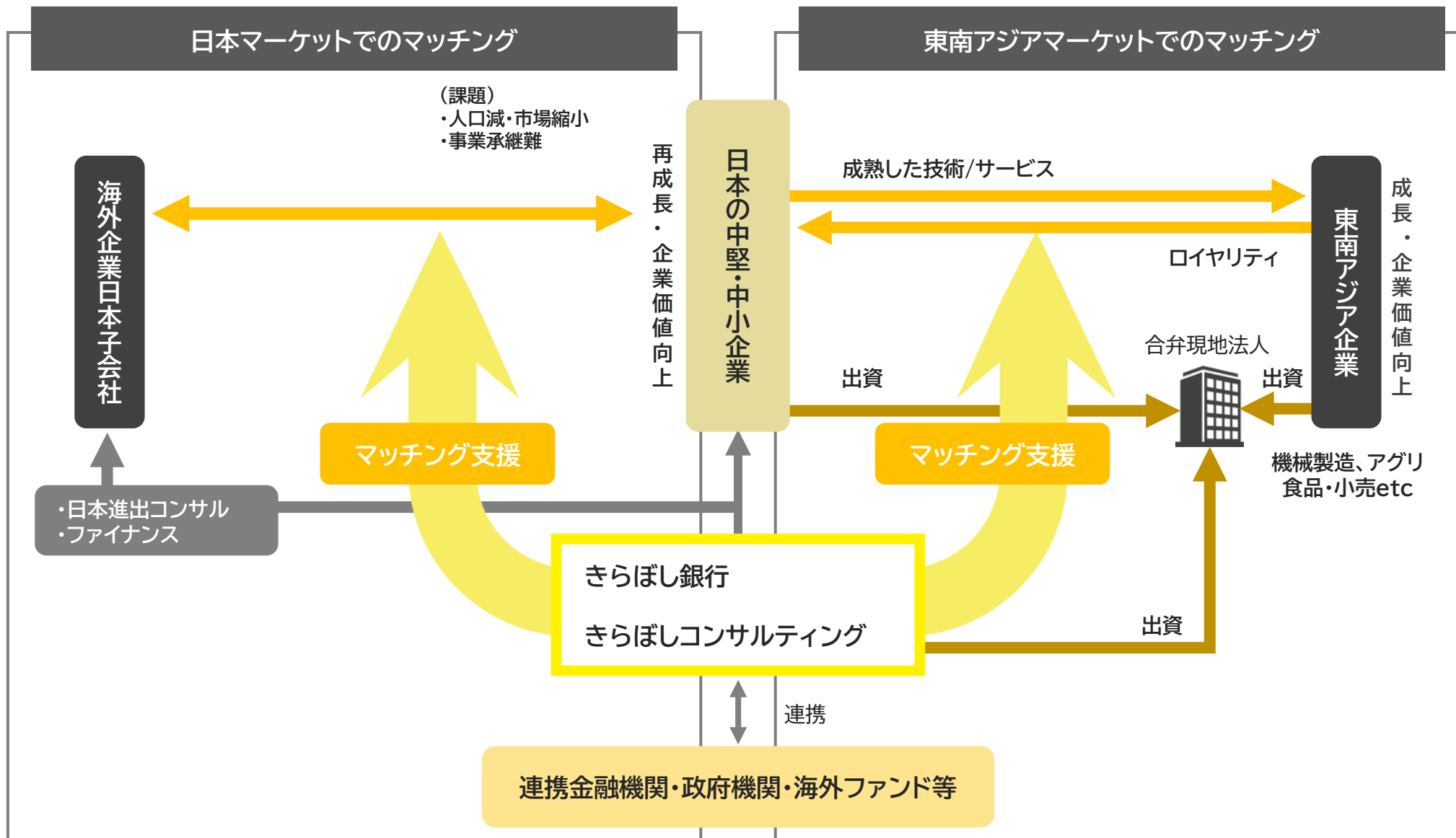
投資方針

リスク カテゴリー	投資の方針
円債	金融政策正常化の動向等を見極めつつ、ポートフォリオの再構築を実施
外債	利下げ転換時期等を見極め、一定程度の残高復元を実施
株式等	市場環境を見極めながら売買を行い、評価損益の改善を図る

有価証券デュレーション・残高



- ☑ 中堅中小企業と海外をつなぎ、事業承継・事業拡大の課題を解決
- ☑ 海外企業の日本進出を支援、「TOKYO」の活性化に貢献

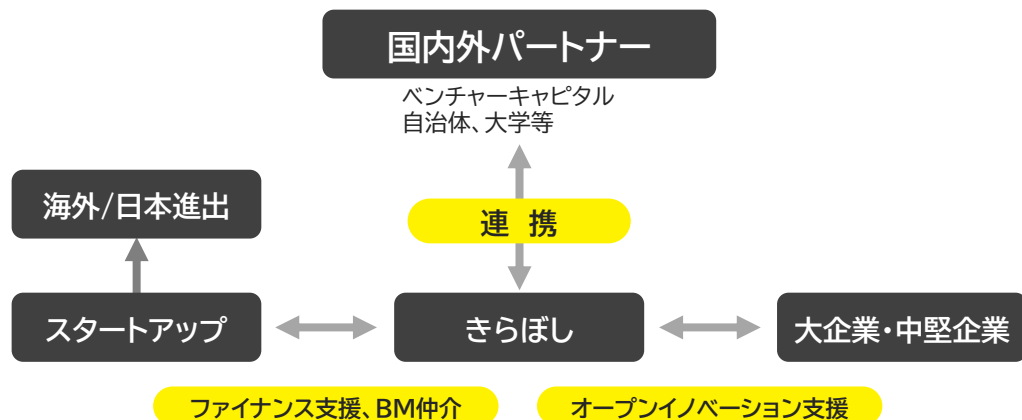


スタートアップ支援

- ☑国内スタートアップの事業化・成長支援・海外進出支援、海外スタートアップの日本進出支援
- ☑スタートアップと大中堅企業との新規事業創出(オープンイノベーション)を支援

スタートアップ支援

国内外パートナー・大中堅企業とのネットワークを活用し課題解決やニーズに応じたサポートを提供



スタートアップ支援の具体的な取組み

●有望なスタートアップの発掘

- ・きらぼしピッチ毎月開催
- ・他社ピッチイベントへの協力や参加
- ・スタートアップ支援者とのネットワーク構築

●スタートアップ育成

- ・KicSpaceアクセラレータープログラムの実施

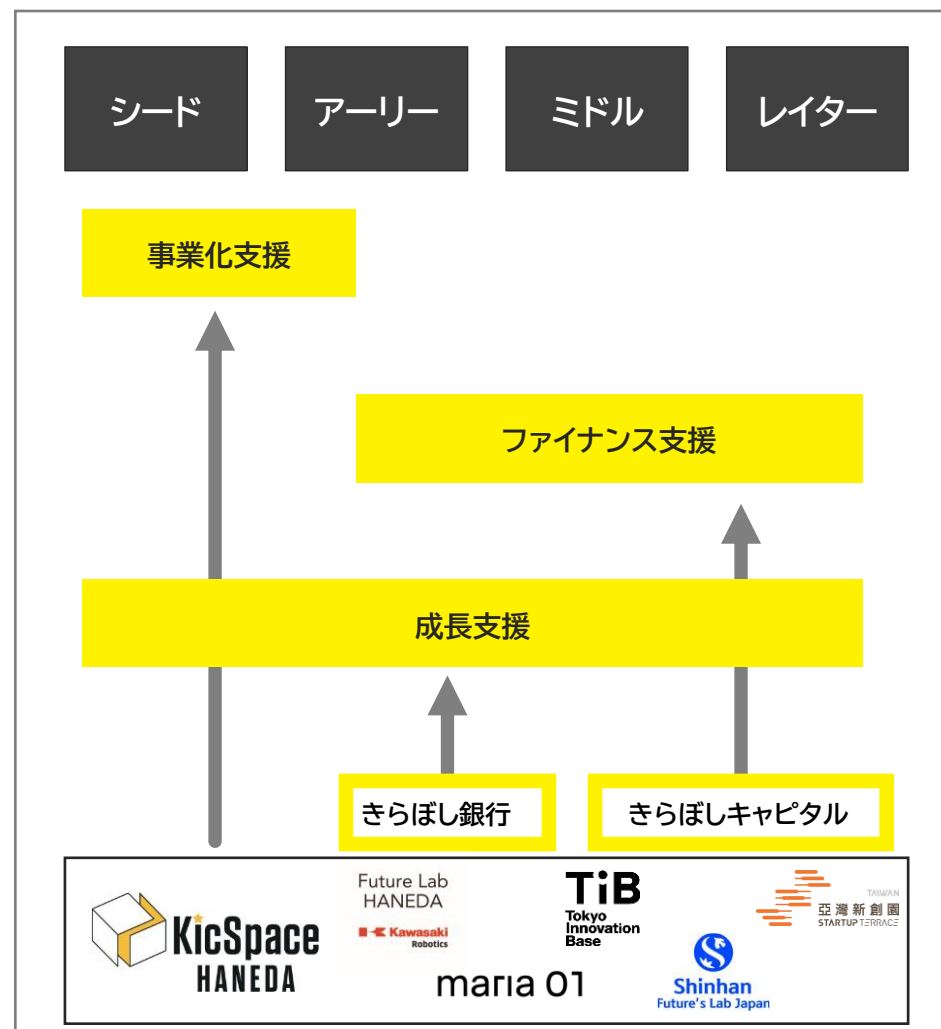
●事業拡大支援

- ・大企業リバースピッチ*
- ・ビジネスマッチング

* 大企業リバースピッチ:
大企業の課題解決や新規事業開発を目的とし、スタートアップまたは大・中堅企業向けにピッチを行う取組み

スタートアップ支援施策

成長ステージに応じた支援のイメージ



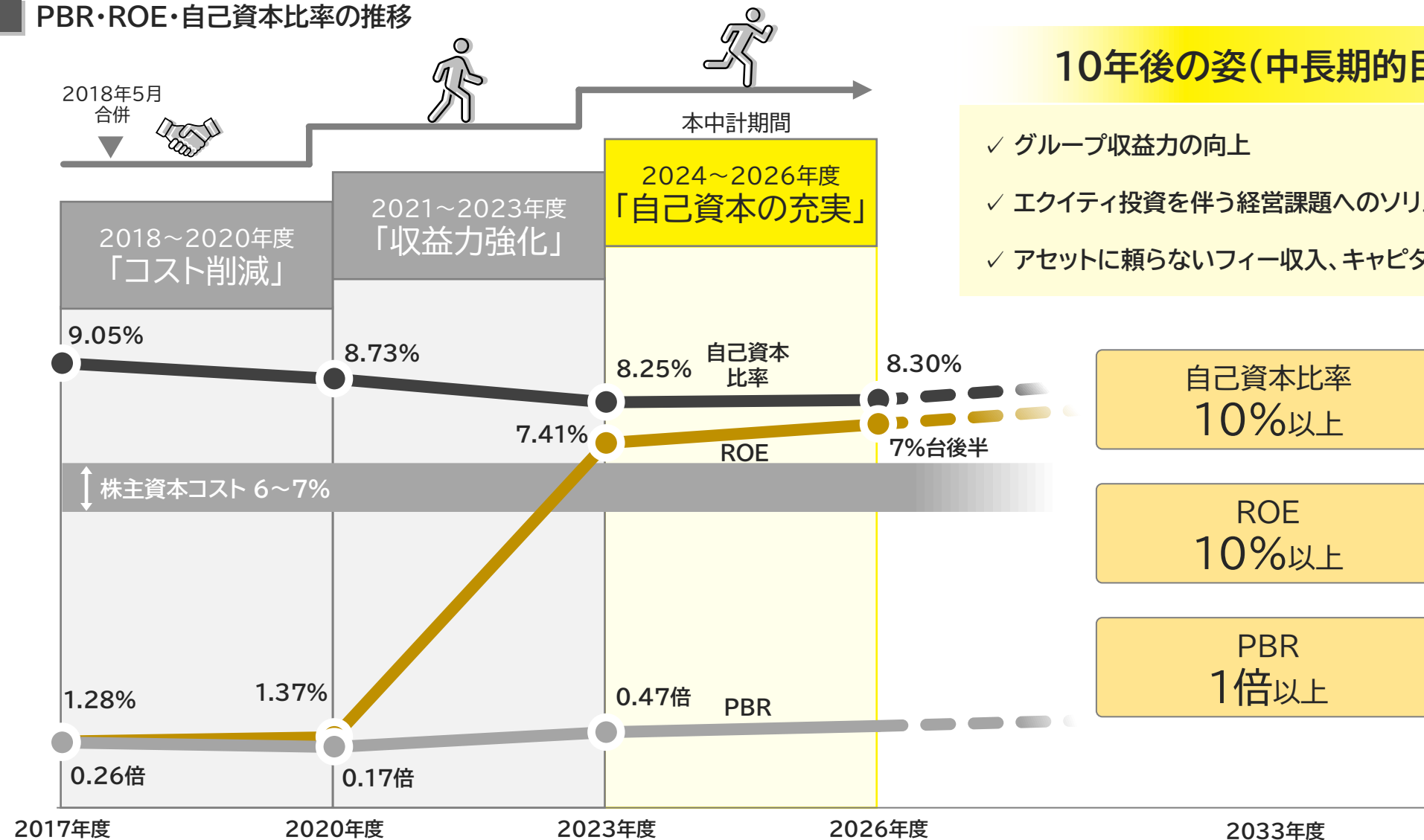


4. 企業価値向上策、資本政策

目指す10年後の姿

- ☑ 2023年度はのROEは7.4%まで向上。株主資本コストを上回るROEの計上により企業価値向上を目指す
- ☑ 収益性・効率性・健全性をバランスよく向上させ、10年後「自己資本比率10%以上」、「ROE10%以上」、「PBR1倍以上」を目指す

PBR・ROE・自己資本比率の推移



10年後の姿(中長期的目標)

- ✓ グループ収益力の向上
- ✓ エクイティ投資を伴う経営課題へのソリューション提供
- ✓ アセットに頼らないフィー収入、キャピタル収益の増加

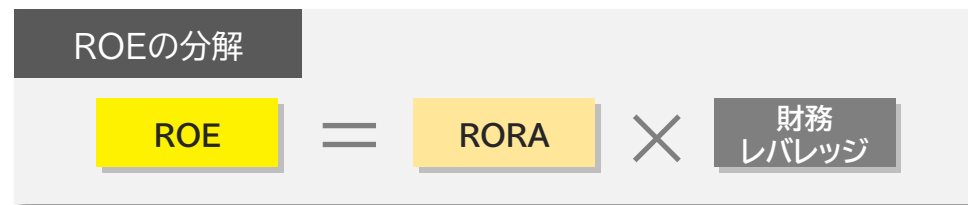
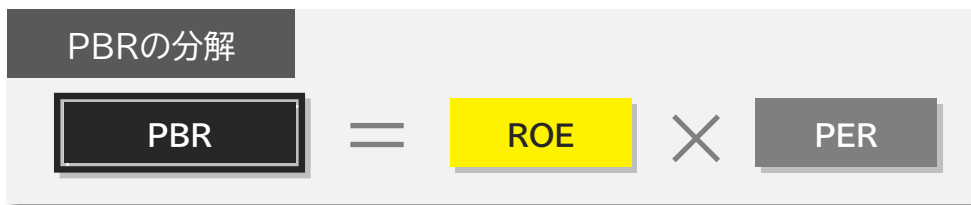
自己資本比率
10%以上

ROE
10%以上

PBR
1倍以上

企業価値向上策①：PBR改善に向けた取り組み

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

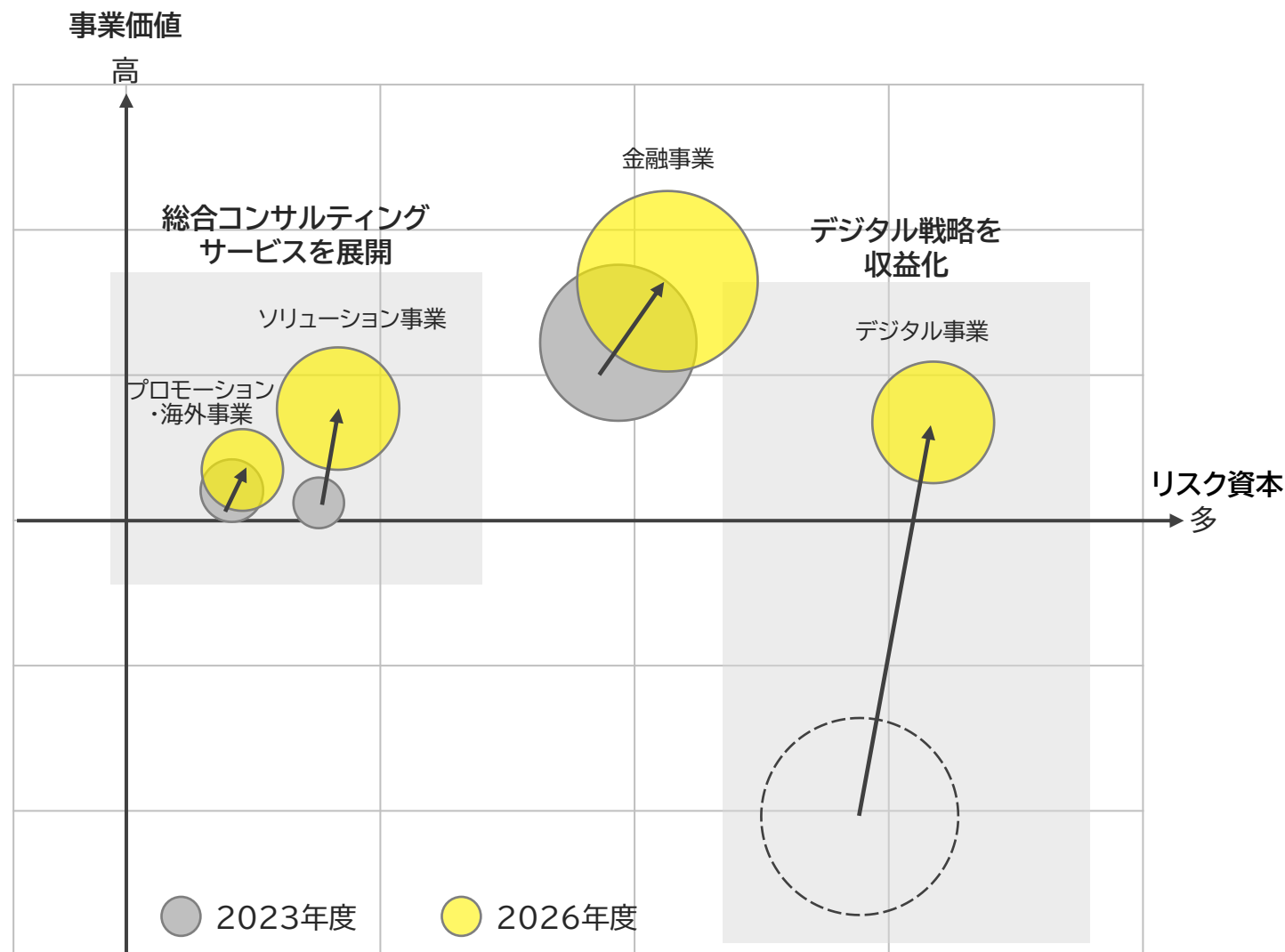


PBR向上に向けたロジックツリー



企業価値向上策②: 事業ポートフォリオの進化(除く きらぼし銀行)

- ☑ 資本コストを反映した事業評価指標を導入: $\text{事業価値} = \text{利益} - (\text{配賦リスク資本} \times \text{株主資本コスト})$
- ☑ 適切な経営資源の配分でグループ最適事業ポートフォリオを構築
- ☑ 本中期経営計画期間においては、デジタル・金融・ソリューションの分野の事業価値を向上



デジタル事業

UI銀行
きらぼしテック

金融事業

東京きらぼしリース
きらぼしキャピタル
きらぼしライフデザイン証券
きらぼし債権回収
きらぼしインシュアランスエージェンシー
きらぼしJCB
きらぼし信用保証
八千代信用保証

ソリューション事業

きらぼしコンサルティング
きらぼしシステム
アイティーシー
きらぼしビジネスオフィスサービス

プロモーション・海外事業

ビー・ブレーブ
きらぼしビジネスサービス
綺羅商務諮詢(上海)
信銘冠嘉商務諮詢(北京)

KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM

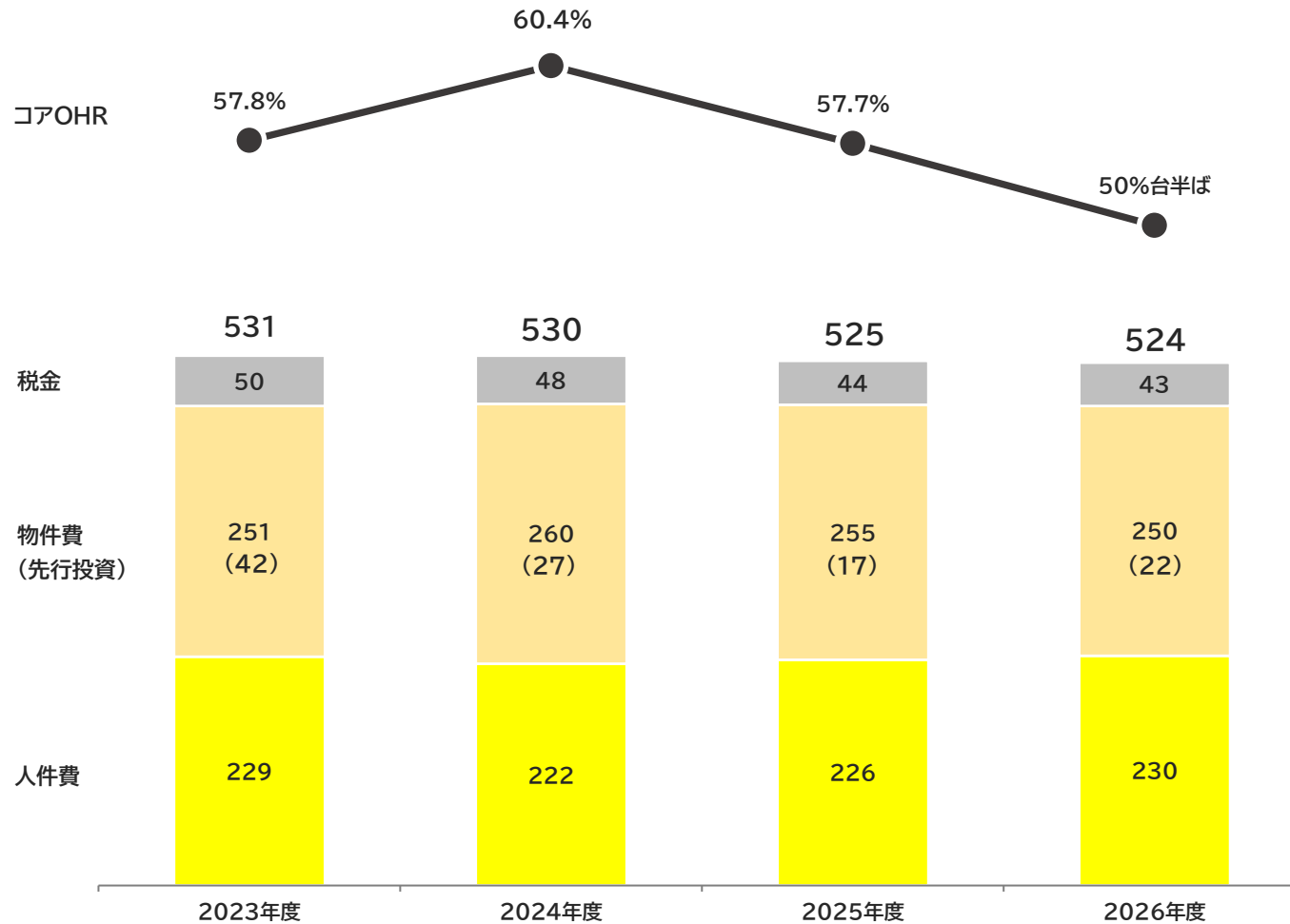
* 円のサイズは事業別利益規模(破線円は利益がマイナスの値)

企業価値向上策③:経費コントロール

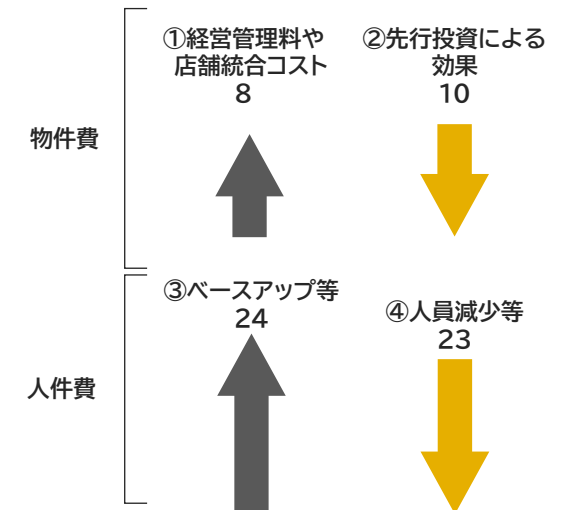
- ☑ 経費コントロールにより、コアOHRは2023年度の57.8%から2026年度は50%台半ばまで低下
- ☑ 強固な収益基盤の構築に向けた、ベースアップ等で人件費が増加
- ☑ 店舗効率化を継続実施、必要な成長領域投資を選別して対応

コアOHR・経費

(単位:億円、%)

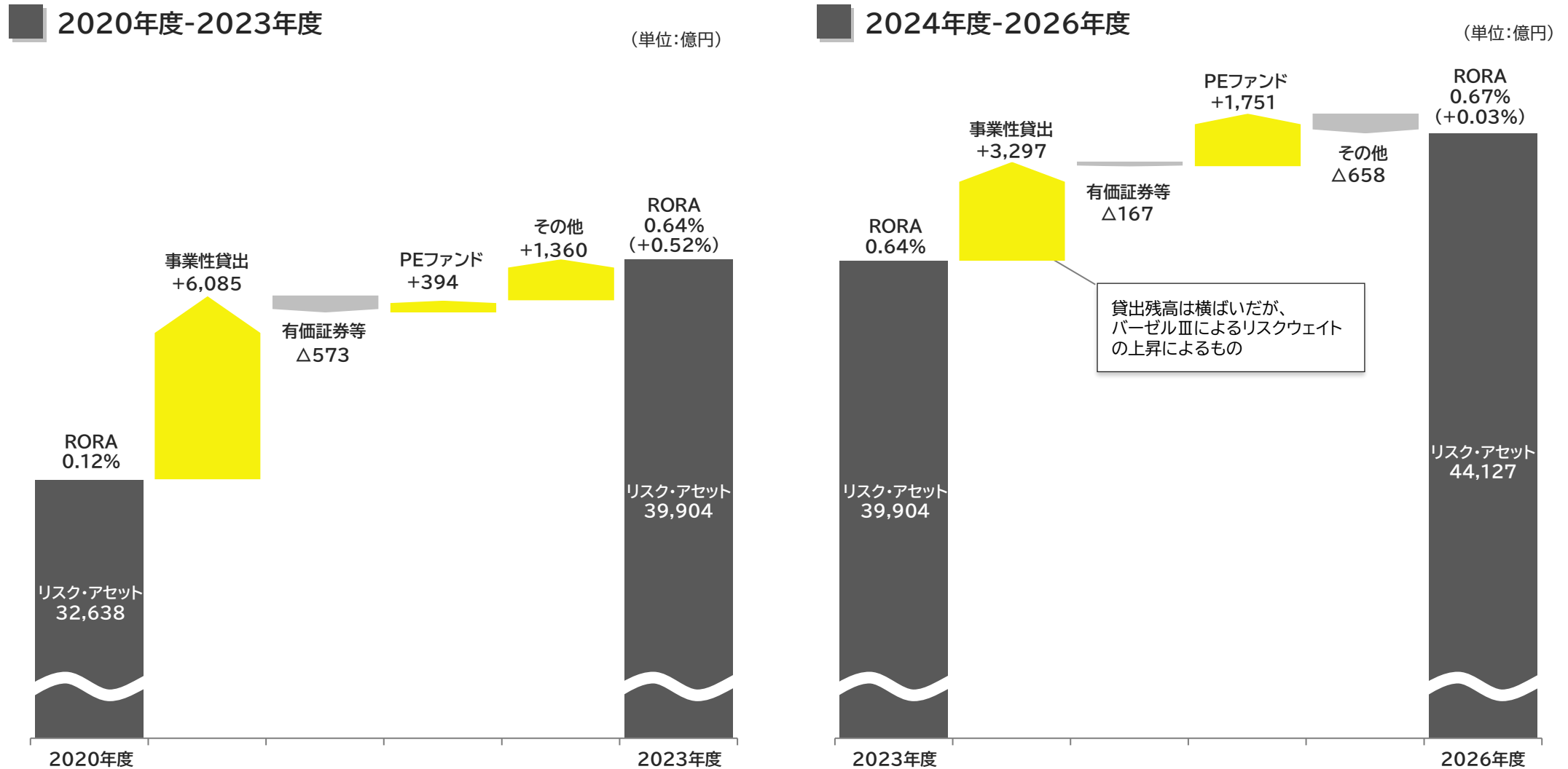


主な増減要因 (2023年度→2026年度)



企業価値向上策④:リスク・アセットコントロール(全体像)

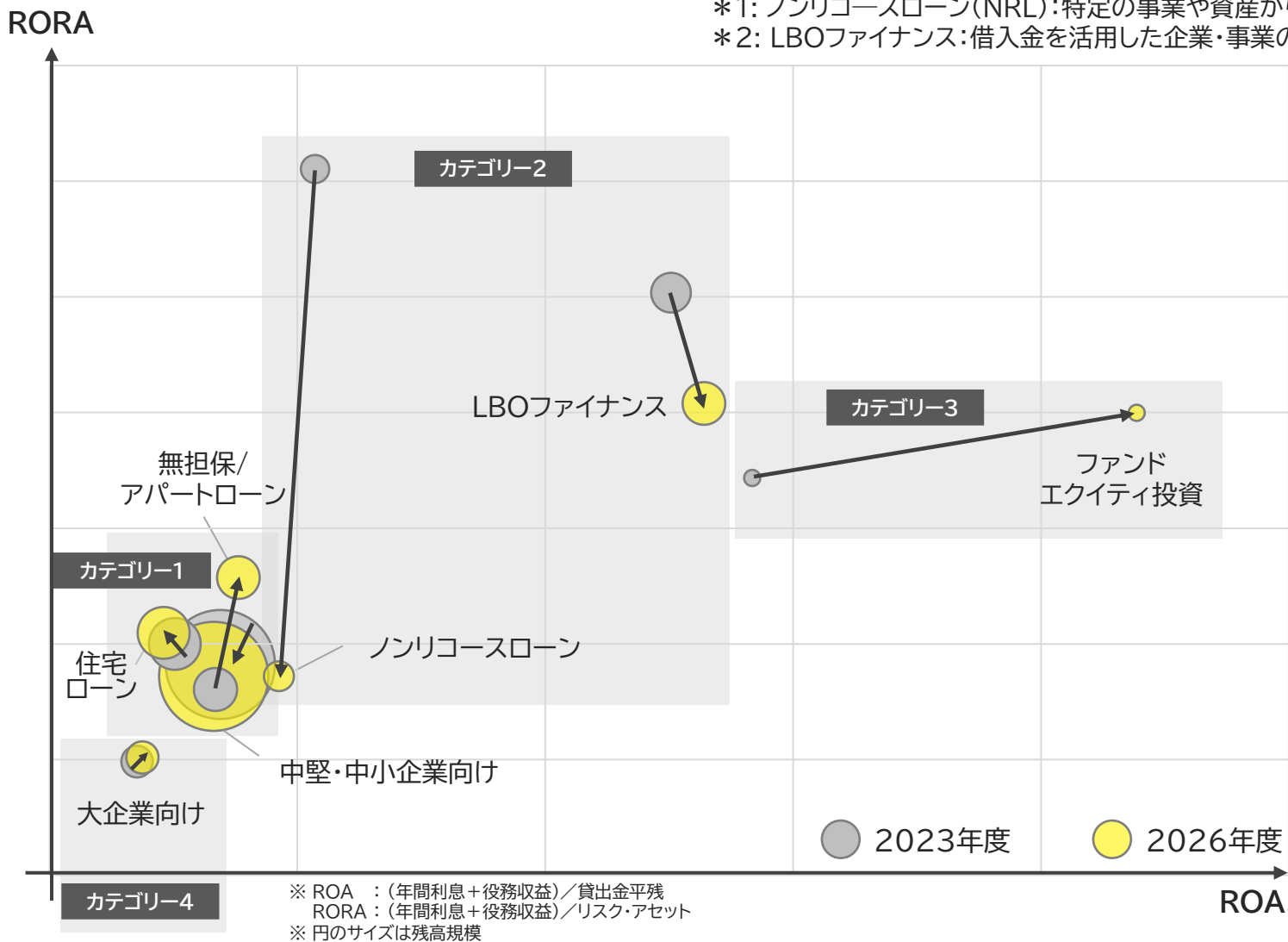
- ☑RORA向上に向けて、リスク・アセットをコントロールしながらグループ全体のフィービジネス拡大により収益力を強化
- ☑LBOなどの事業性ファイナンスについては、他社へのディストリビューションも行いつつ、一定の実行額・フィーを維持



企業価値向上策⑤:リスク・アセットコントロール(カテゴリー別)

- Ⓜ リスクカテゴリーごとのアセットコントロールで、RORAを改善し企業価値を向上
- Ⓜ 中堅・中小企業のノンリコースローン(*1)やLBOファイナンス(*2)は、メイン化によりプロパー取引に移行
複合取引推進でリレーションを強化

*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



企業価値向上策⑥：資本政策の基本方針

☑基本方針：「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」をバランスよく運営

☑本中期経営計画期間中は、優先株式償還の原資を確保するために内部留保を蓄積

健全な自己資本比率

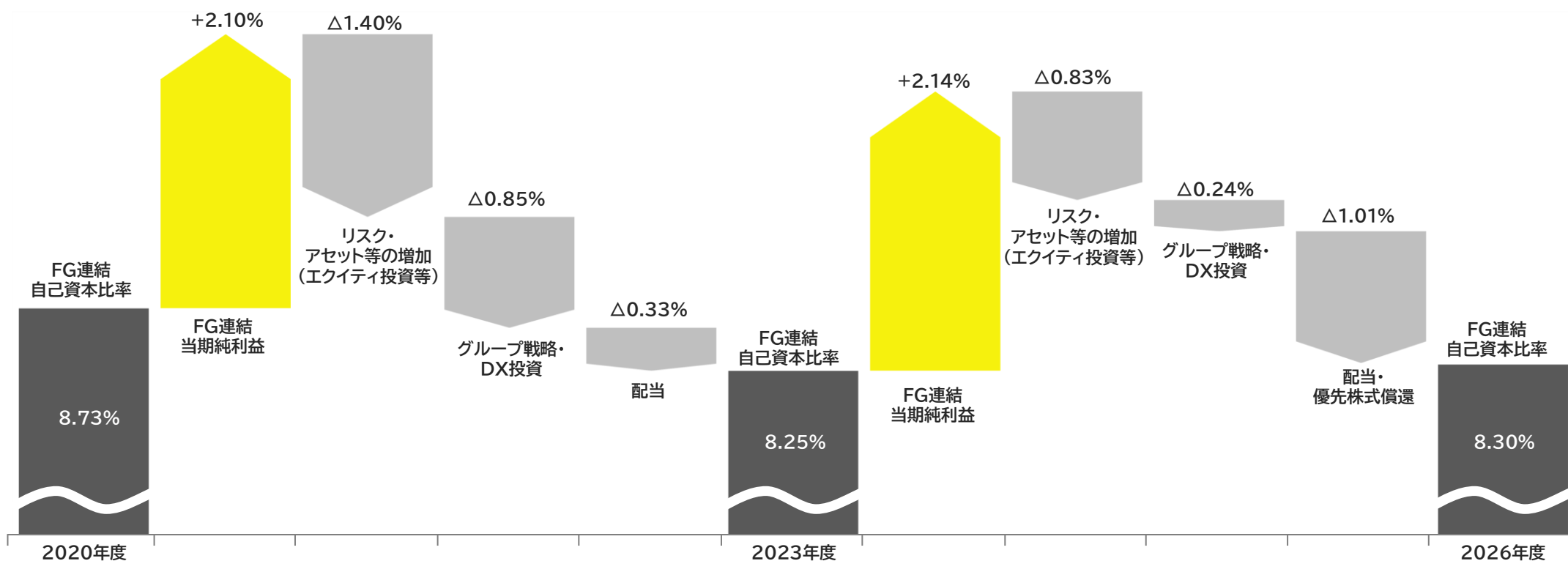
内部留保の蓄積
適切な資本配賦と事業ポートフォリオの最適化

収益力向上に向けた資本活用

RORAを意識したアセットコントロールとアセット入替
エクイティ投資先へのハンズオン支援からのキャピタル
ゲイン

株主への利益還元と優先株式償還シナリオ

優先株式償還後も配当性向20%程度を目安とする



資本政策(優先株式、配当、政策保有株式)

☑ 本中期経営計画において、優先株式についての目指す方針を定める

☑ 株主還元方針は優先株式償還後も配当性向20%程度とし、自己資本比率8.3%確保。政策保有株式は40%程度の削減を目指す

優先株式への対応方針

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

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

市場環境次第では前倒しの償還完了も検討

(*1) 三井住友信託銀行 150億円 (*2) 東京都 400億円

株主還元方針

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

政策保有株式(上場株式)の削減

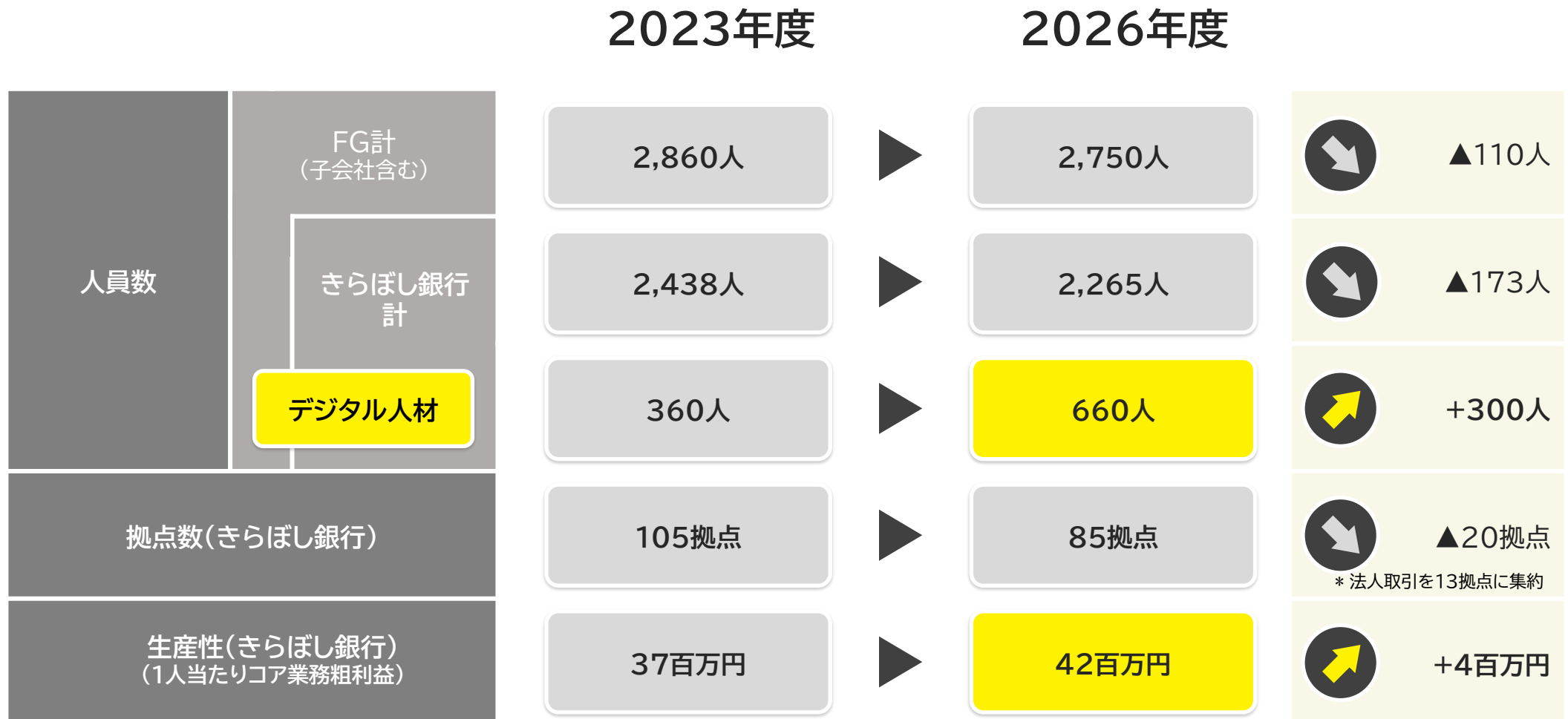
本中期経営計画期間(2024~26年度)に、簿価ベースで40%程度削減を目指す
(2023年度 簿価残高 約150億円 → 2026年度 簿価残高 約90億円)



5. 更なる効率化策と経営資源の最適配分

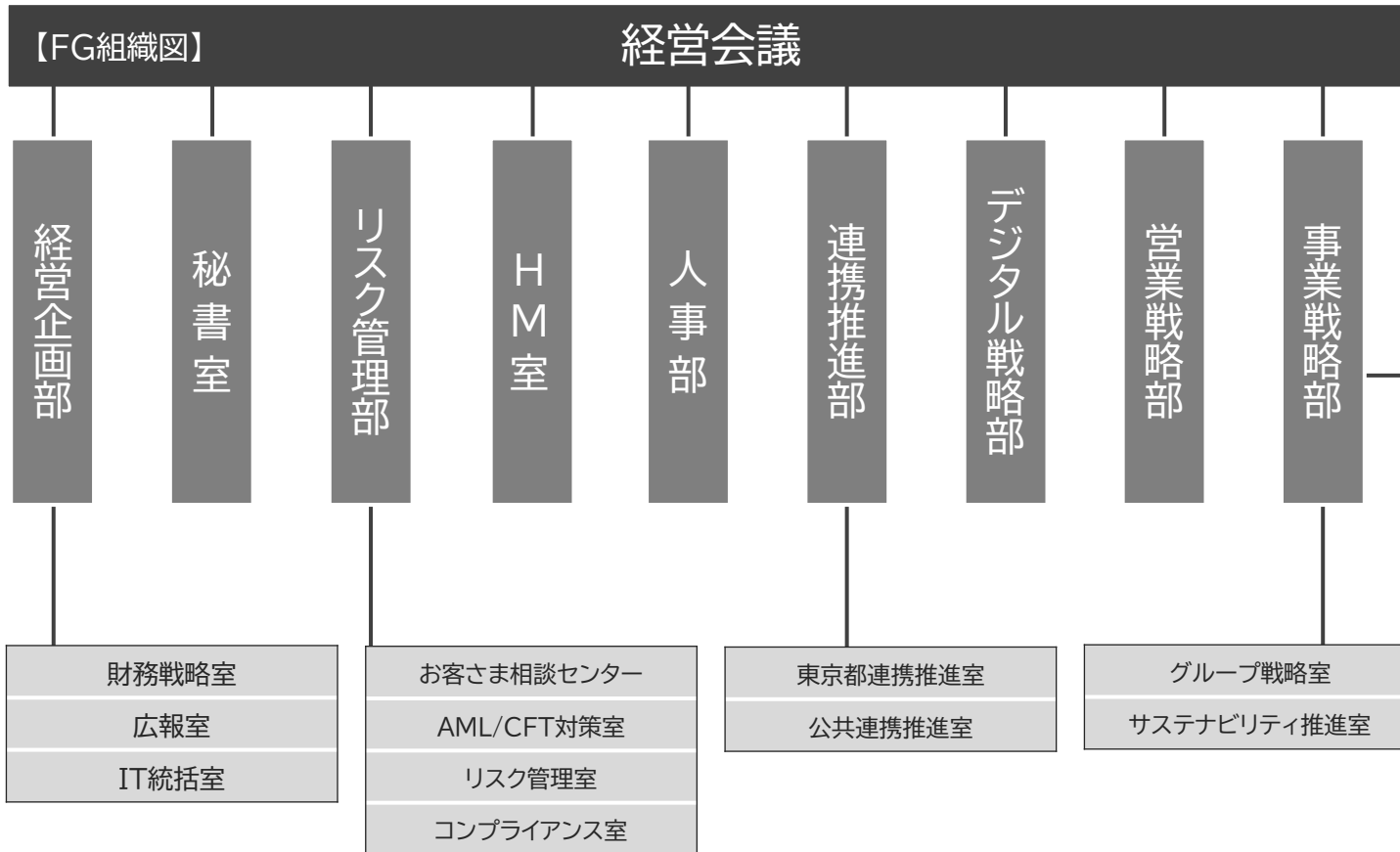
リソースアロケーション：経営資源配分

- ☑戦略分野への人員配置と人材育成。グループ全体の最適経営資源配分で生産性向上
- ☑デジタル人材：300人を増強
- ☑FGおよびきらぼし銀行の人員数は、店舗再編やDX化等で効率化



ガバナンス態勢・組織：グループ経営管理の高度化

- ☑グループ横断の経営資源配分およびITガバナンスを、FG経営企画部が担う(部内に「財務戦略室」「広報室」「IT統括室」を設置)
- ☑FG営業戦略部が、多様なお客さまニーズに対応する「グループ一体となった総合ソリューション戦略」を立案
- ☑FGリスク管理部が、グループ横断のリスク管理を遂行(部内に「AML/CFT対策室」を設置)



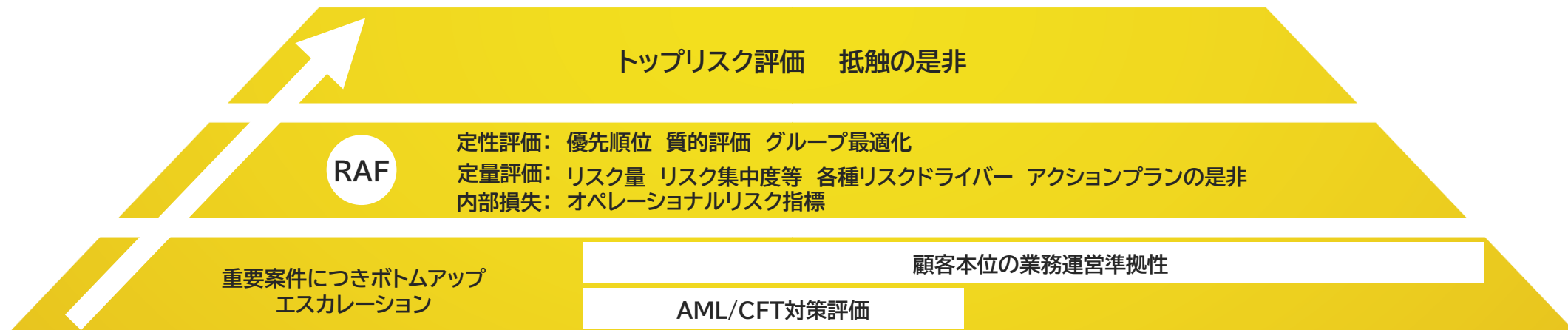
IT統制部会
 議長 CIO
 事務局 IT統括室
 メンバー デジタル戦略部、営業戦略部、経営企画部、リスク管理部
 協議 FG各社のIT投資戦略検討、FG各社のシステムリスク戦略検討

- デジタル事業**
- ① UI銀行
 - ② きらぼしテック
- 金融事業**
- ③ 東京きらぼしリース
 - ④ きらぼしキャピタル
 - ⑤ きらぼしライフデザイン証券
 - ⑥ きらぼし債権回収
 - ⑦ きらぼしインシュアランスエージェンシー
 - ⑧ きらぼしJCB
 - ⑨ きらぼし信用保証
 - ⑩ 八千代信用保証
- ソリューション事業**
- ⑪ きらぼしコンサルティング
 - ⑫ きらぼしシステム
 - ⑬ アイティーシー
 - ⑭ きらぼしビジネスオフィスサービス
- プロモーション・海外事業**
- ⑮ ビー・ブレーブ
 - ⑯ きらぼしビジネスサービス
 - ⑰ 綺羅商務諮詢(上海)
 - ⑱ 信銘冠嘉商務諮詢(北京)、
 - ⑲ KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM
 - ⑳ 東京きらぼしフィナンシャルグループ
 - ㉑ きらぼし銀行
 - ㉒ スカイオーシャン・アセットマネジメント
- グループ全22社

ガバナンス態勢・組織：リスク・コンプライアンス

- ☑ 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定量・定性指標によるリスクの可視化トップリスクを踏まえた経営判断に繋げる取組み

FG経営会議 グループCEO RAS管理



【2線リスク管理部門によるグループ会社常設管理態勢(主要なもの)】

- | | | |
|------------------|----------------|-----------------|
| ①統一コンプライアンスプログラム | ②年次グループリスク評価制度 | ③グループKRI管理 |
| ④オペリスク統合管理 | ⑤新規業務/新商品審査制度 | ⑦グループリーガルチェック制度 |
| | ⑥グループ内部通報管理 | |

デジタル事業子会社

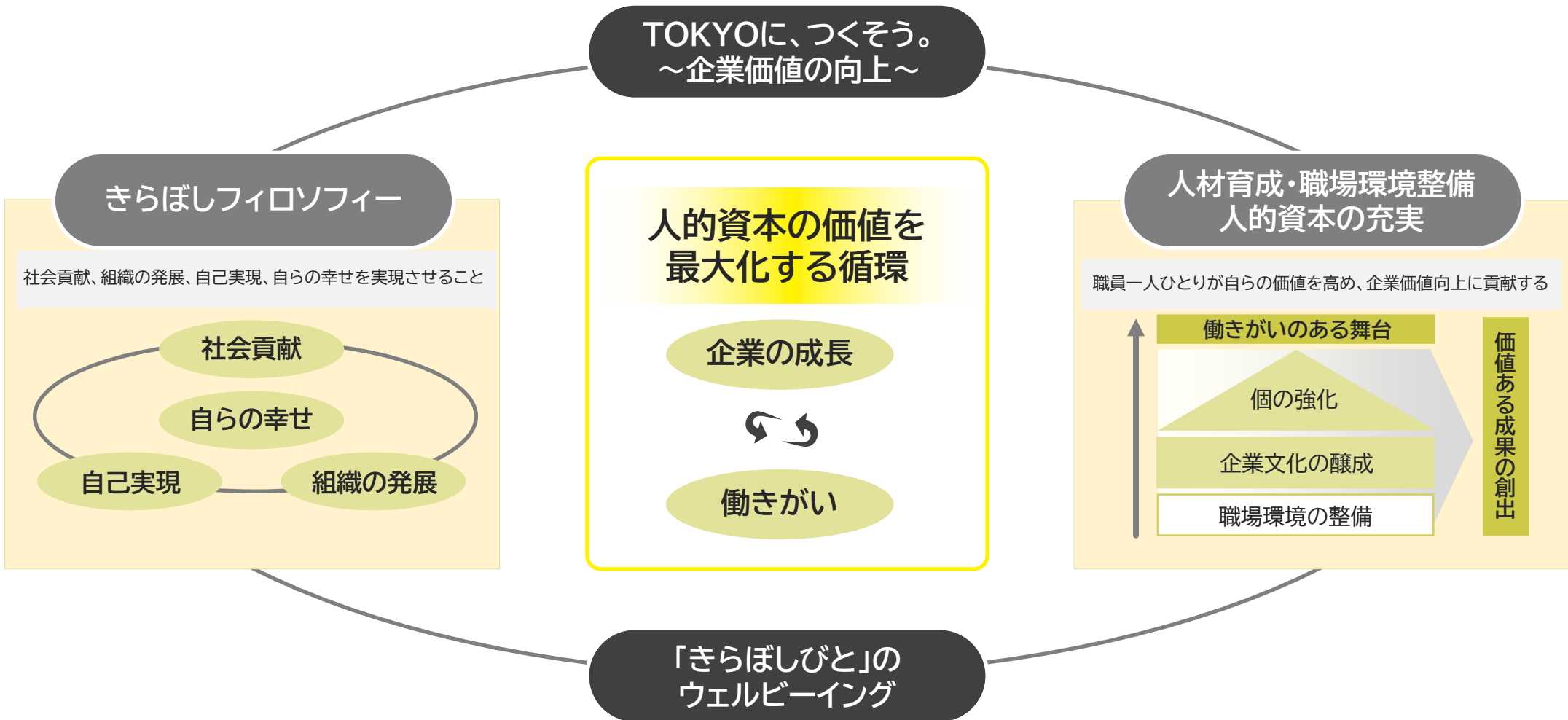
金融事業子会社

ソリューション事業子会社

プロモーション/海外事業子会社

ウェルビーイングと人的資本経営①

- ☑「きらぼしびと」である職員のウェルビーイングを本気で応援し、人的資本の価値を最大化する好循環を創造
- ☑TOKYOにつくすことで、お客さま・地域社会・職員のウェルビーイングを実現

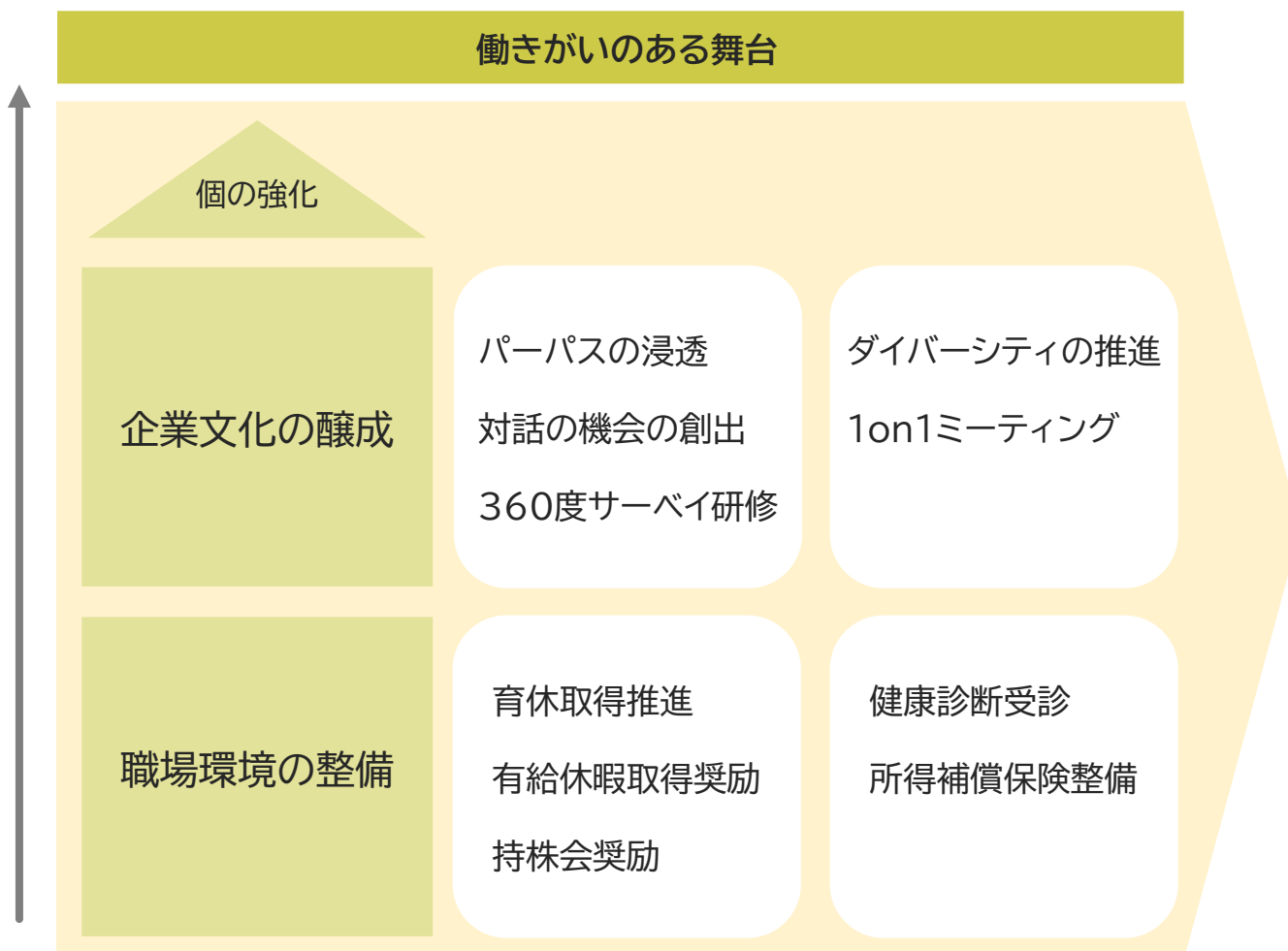


*「きらぼしびと」とは、自利利他の精神を持ち、行動指針を基に考動し「きらぼしフィロソフィー」を実践するひと

ウェルビーイングと人的資本経営②

- ☑ 職員一人ひとりのウェルビーイング状態を可視化するため定期的にサーベイを実施
- ☑ 「企業文化の醸成」「職場環境の整備」により、サーベイ結果が毎年度上昇することを目指す

■ ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組み



■ 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。

定期的なサーベイ実施		
結果が毎年度上昇することを目指す		
● ウェルビーイングを実現する要素「PERMA(パーマ)」		
P	Positive Emotion	ポジティブな感情
E	Engagement	仕事に集中
R	Relationships	人間関係が良好
M	Meaning	働く意味を実感
A	Accomplishment	成長を実感

ウェルビーイングと人的資本経営③

- ☑「個の強化」に向けた取組みを充実させることで、自らの価値を高め、企業価値向上に貢献できる専門人材を育成
- ☑各分野の専門人材の採用・育成・配置ができる体制を整備、積極的な人材育成投資を実施

個の強化に向けた取組み

採用

プロフェッショナル人材の積極採用

育成

専門部署への戦略的配置、社内外研修

ベーシックステージ

プロフェッショナルキャリア I

マネジメントキャリア / プロフェッショナルキャリア II

早期戦力化

入社
ベーシックステージ

マネジメント希望

経営人材

理事

役員

・サクセッションプランの拡充

・社外派遣による異業種経験

* 役員候補

プロフェッショナル希望

専門人材

戦略ディレクター

* 役員と同処遇のスペシャリスト

デジタル

プライベートバンキング

法人ファイナンス・事業再生

コンサルティング

スタッフ(定型業務)

・中途採用の継続

・外部機関への派遣

・専門部署でのOJT実践



6. サステナビリティへの取組み

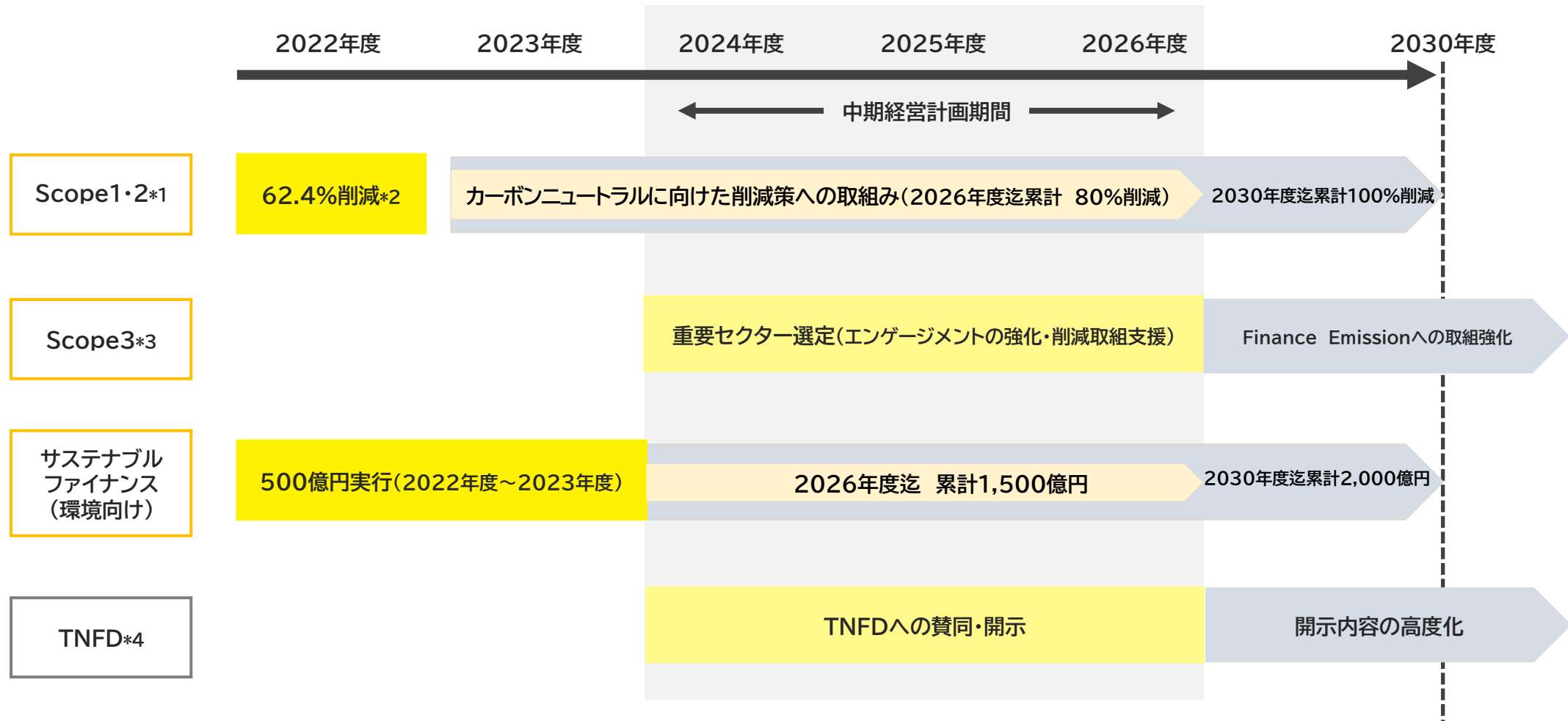
サステナビリティへの取組み①：ロードマップ

- ☑ 地域社会の持続可能性を高めるため、態勢整備を実施するとともに、当社グループ全体で社会的課題解決への取組みを実施
- ☑ 本中期経営計画期間中においても、一層の社会的課題解決支援に取り組む



サステナビリティへの取組み②：Environment(環境)

- ☑環境・気候変動への対応をマテリアリティの一つとして、Scope1・2の2030年度カーボンニュートラルに取り組む
- ☑Scope3におけるお客さまの取組支援と、金融機能としての環境向けファイナンスの提供に取り組む



*1: Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気等の使用に伴う間接排出

*3: Scope3:事業活動に伴うScope1・2以外の間接排出

*2: Scope1・2削減の基準年は2013年

*4: 自然関連財務情報開示タスクフォース

サステナビリティへの取組み③：Social(社会)

🕒 地域社会の課題解決をマテリアリティの一つとして、金融・非金融のソリューション提供に取り組む

事業承継

・事業承継連携実績	・M&A成約件数
2022年度 304件	2022年度 12件
2023年度 313件	2023年度 14件

事業再生

- ・本部と営業店が連携した経営改善支援
2022年度 108件
2023年度 127件
- ・ゼロゼロ融資据置期間終了企業等を対象とした支援
(経営改善計画策定等の支援実施)

東京都

- ・行政と連携した企業支援
(DX・事業承継・環境・女性活躍等)
- ・スタートアップ拠点での支援実施
- ・スタートアップイベント
(City-Tech.Tokyo)への参画
- ・「Slush2023」に共同出展
(北欧最大のスタートアップイベント)

地方公共団体

- ・地域エネルギー会社への参画(川崎市)
- ・知財活用支援の取組み(港区・豊島区・大田区・川崎市)
- ・相模原センタービルに行政関連施設を誘致(相模原市)
- ・金融教育の実施(町田市)
- ・観光情報の発信/伝統芸能披露イベント開催(港区)
- ・SDGsセミナーの共催/講師派遣(港区)
- ・「としまビジサポセミナー」の開催(豊島区)
- ・合同入社式/研修会の開催(綾瀬市)

地域社会の課題解決に貢献

産官学金のネットワーク

東京きらぼしフィナンシャルグループ きらぼし銀行

連携金融機関

- ・「超少子高齢化対応」(三井住友信託銀行)
空き家対策セミナー/介護・終活イベント開催

デジタルプラットフォーム

- ・UI銀行、さらぼしテックを活用した
デジタル戦略の展開

スタートアップ支援

- ・創業向け融資
2022年度 978件/208億円
2023年度 898件/195億円
- ・「KicSpace HANEDA」にて、ピッチイベント開催
(2022~2023年度:24回開催)
登壇企業110社、参加者1,417名(来場、オンライン)

民間企業

- ・ロボット体験教室・金融教育セミナー実施(川崎重工業)
- ・スタートアップ企業と大企業他異業種の連携支援
- ・ICTコンサル/SDGsコンサルへの取組み

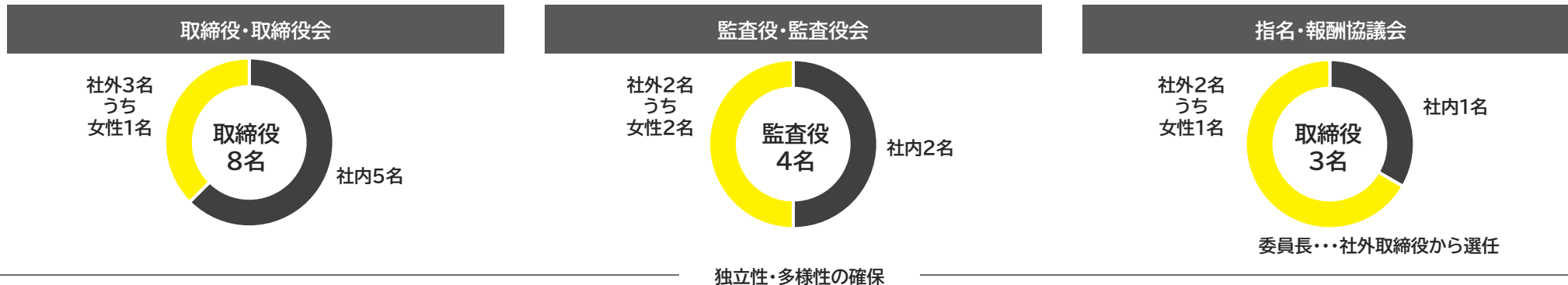
大学

- ・寄付と支援の実施
(対象:奥多摩三村と中央大学による地方創生取組み)
- ・寄付講座の開講
(中央大学・青山学院大学・東京都立大学・麻布大学)
- ・アイデアピッチコンテストへの協賛(電気通信大学)

サステナビリティへの取組み④：Governance(ガバナンス)

☺ガバナンス体制の一層の高度化により、企業価値の向上に取り組む

社外役員・女性役員の構成状況



社外役員の比率

5名/12名 - 41.6%



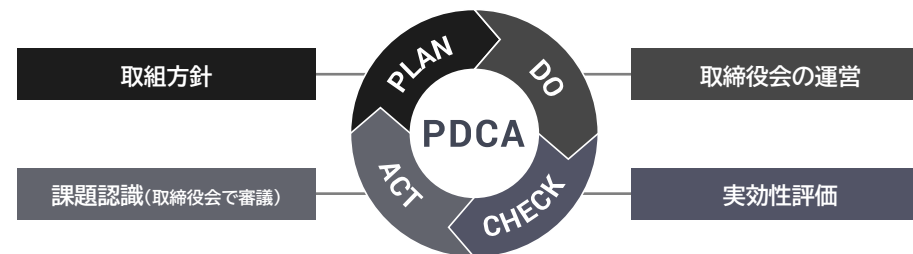
女性役員の比率

3名/12名 - 25.0%



取締役会の実効性に関する自己評価の実施

取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象に、取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能等についてアンケートを実施し(一部の役員については第三者機関による個別インタビューも実施)、第三者機関による分析結果を基に取締役会において議論・評価を行っております。



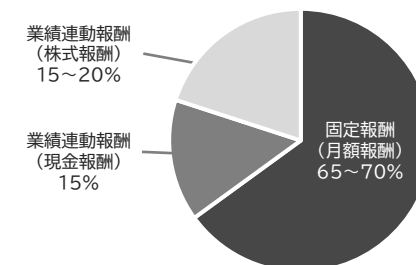
取締役の報酬

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

【報酬の種類】

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

【報酬割合の目安】



取り組むべき社会課題と対応

持続可能な社会の実現

中小企業の事業価値向上に向けた支援

中小企業の脱炭素支援

医療(経営)支援

高齢者・子育て世代支援



新たな社会価値や産業の創造

グループ一体で地域の発展に貢献

創業・スタートアップ支援

TOKYOマーケットからの海外進出支援



デジタル化の進展に伴う課題への対応

新たな金融機能の提供
社会インフラ(安心・安全)

高齢者・若者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



経営目標達成に向けたKPI (2024~2026年度累積目標)

FA30件(M&A)

事業承継・事業再生に関するファイナンス 120件/1,800億円

Scope1・2 2026年度末までに80%削減

サステナブルファイナンス実行額 1,000億円

金融資産5千万円以上先4,000先

中小・零細企業に対するファクタリング50億円

スタートアップ支援施策100件(新規事業創出、事業化支援等)

スタートアップ企業の海外展開支援30先

日本企業の海外展開支援300先

海外企業の東京進出支援30先

UI銀行: 預金70万先/7,800億円

UI銀行: ローン6,000先/2,200億円

UI銀行: BaaS先の年間収益8.5億円(きらぼしテックと連携)