TOKYOに、つくそう。 ★

東京きらぼしフィナンシャルグループ
2025年3月期
会社説明会

目次

1. 2025年3月期決算概要

2025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
貸出金・信託財産(きらぼし銀行) 6
預金・預かり資産残高(きらぼし銀行 ＋ UI銀行 / KLD証券) 7
役務取引等利益(きらぼし銀行) 8
有価証券(きらぼし銀行) 9
金融再生法開示債権・自己資本比率 10
コアOHR・ROE・配当金 11
2026年3月期 計画 12
＜参考＞顧客向けサービス業務利益 / 金利上昇の影響試算 13
＜参考＞優先株式への対応方針 14

2. 中期経営計画の進捗

中期経営計画 経営目標の推移 16
きらぼしグループ　会社一覧 17
グループ企業価値向上に向けた取組み 18
UI銀行 19
法人戦略①：貸出(きらぼし銀行) 20
法人戦略②：エクイティ投資ビジネス1 21
法人戦略③：エクイティ投資ビジネス2 22
個人戦略：個人ローン 23
預金獲得に向けた取組方針 24
デジタル戦略ロードマップ 25
スタートアップ支援 26
海外戦略 27
ウェルビーイングと人的資本経営① 28
ウェルビーイングと人的資本経営② 29
ウェルビーイングと人的資本経営③ 30
カーボンニュートラルへの取組み(中長期目標) 31

3. 企業価値向上策・資本政策

企業価値向上策①：PBR改善に向けた取組み 33
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) 34
企業価値向上策③：経費コントロール 35
企業価値向上策④：リスク・アセットコントロール(全体像) 36
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) 37
企業価値向上策⑥：資本政策の基本方針 38
株主還元・政策保有株式 39
KPI一覧 40

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

1. 2025年3月期決算概要

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

2025年3月期 決算サマリー

東京きらぼしFG（連結）

（億円）

		① 24/3 〈実績〉	② 25/3 〈実績〉	前年同期比 （②－①）	③ 25/3 ※ 〈当初業績予想〉	進捗率 （②／③）
1	**経常利益**	329	416	＋86	321	129.7%
2	親会社株主に帰属する**当期純利益**	256	313	＋57	245	128.0%

経常利益

前年同期比 **＋26.3**%
（329億円 → 416億円）

親会社株主に帰属する
当期純利益

前年同期比 **＋22.2**%
（256億円 → 313億円）

※2024年5月1日発表ベース。2025年3月19日付、FG通期業績予想修正（当期純利益245億円→305億円）

きらぼし銀行（単体）

（億円）

		① 24/3 〈実績〉	② 25/3 〈実績〉	前年同期比 （②－①）	③ 25/3 ※ 〈当初業績予想〉	進捗率 （②／③）
1	**コア業務粗利益**	919	948	＋29	876	108.3%
2	資金利益	814	852	＋37	799	—
3	貸出金利息	665	715	＋50	676	—
4	有価証券利息	197	222	＋25	181	—
5	その他資金利益	▲47	▲85	▲37	▲58	—
6	非金利収支	104	96	▲8	77	—
7	経費	▲531	▲549	▲17	▲530	—
8	**コア業務純益**	387	399	＋11	346	115.3%
9	与信関係費用	▲19	▲29	▲10	▲50	—
10	国債等債券損益	▲36	▲63	▲27	6	—
11	株式等関係損益	63	99	＋35	28	—
12	その他臨時損益	▲24	▲2	＋22	▲26	—
13	**経常利益**	369	402	＋32	304	132.3%
14	特別損益	▲1	31	＋33	24	—
15	法人税等合計	▲65	▲131	▲66	▲100	—
16	**当期純利益**	303	302	▲0	228	132.7%

注：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

※2024年5月1日発表ベース

■ポイント解説

▶ **預貸金利息は前年同期比＋9億円**

	24/3 〈実績〉	25/3 〈実績〉	前年同期比 （②－①）
貸出金利息	665	715	＋50
預金等利息(※)	▲14	▲55	▲41
預貸金利息(Net)	650	659	＋9

注1：「預金等利息」は、左表では「その他資金利益」の内数
注2：上記数値の増減要因には、預貸金残高の増減による影響も含まれる

→ 政策金利引き上げの影響もあり、預貸金ともに利回り上昇

貸出金利回り（24/3：**1.38%** → 25/3：**1.47%**）
預金等利回り（24/3：**0.02%** → 25/3：**0.09%**）

→ 一方、貸出金の金利更改のタイミングなどから
普通預金・定期預金の金利引き上げの影響が先行し
24年度の金利上昇効果は数億円に留まる

※25年度以降政策金利が引き上げられた場合の影響試算はP.12参照

経常利益

前年同期比 **＋8.8**%
（369億円 → 402億円）

当期純利益

前年同期比 **▲0.0**%
（303億円 → 302億円）

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

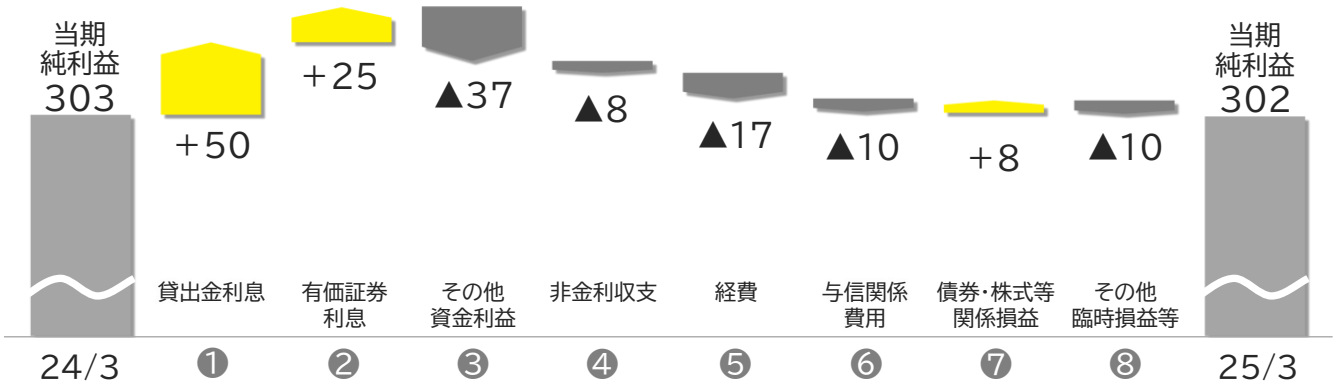
当期純利益の増減要因（きらぼし銀行）

※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
①	貸出金利息	＋50億円	メイン化取引の推進やお客さまとのリレーション強化の取組み等により、引き続き貸出金は増加、利回りも上昇し、前年同期比＋50億円
②	有価証券利息配当金	＋25億円	持分法適用関連会社からの配当金(※1)の受取が減少（▲35億円）した一方、ファンド収益の増加（＋44億円）等により同比＋25億円
③	その他資金利益	▲37億円	金利上昇に伴う預金利息の増加（▲41億円）等により同比▲37億円
④	非金利収支	▲8億円	外貨調達コストの増加や法人役務収益が減少（▲9億円）したこと等により同比▲8億円
⑤	経費	▲17億円	人件費は減少（＋13億円）した一方、物件費の増加（▲30億円）等により同比▲17億円
⑥	与信関係費用	▲10億円	貸倒実績率の上昇による貸倒引当金戻入の減少等により同比▲10億円
⑦	債券・株式等関係損益	＋8億円	債券の売却損が増加した一方、REITの売却益や政策保有株式の売却益増加等により同比＋8億円 （超長期債を中心に円債701億円を売却し、実現損95億円を計上）
⑧	その他臨時損益 特別損益・法人税等合計	▲10億円	退職給付費用の戻入17億円やファンド費用の減少（＋7億円）、土地売却による特別利益33億円を計上した一方、課税所得の増加や評価性引当額の減少率の低下により法人税等合計が増加（＋66億円）したこと等により同比▲10億円
	計	▲0億円	

※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
（24/3期：35億円 → 25/3期：計上なし）

前年同期からの増減 （億円）



連単差 （億円）

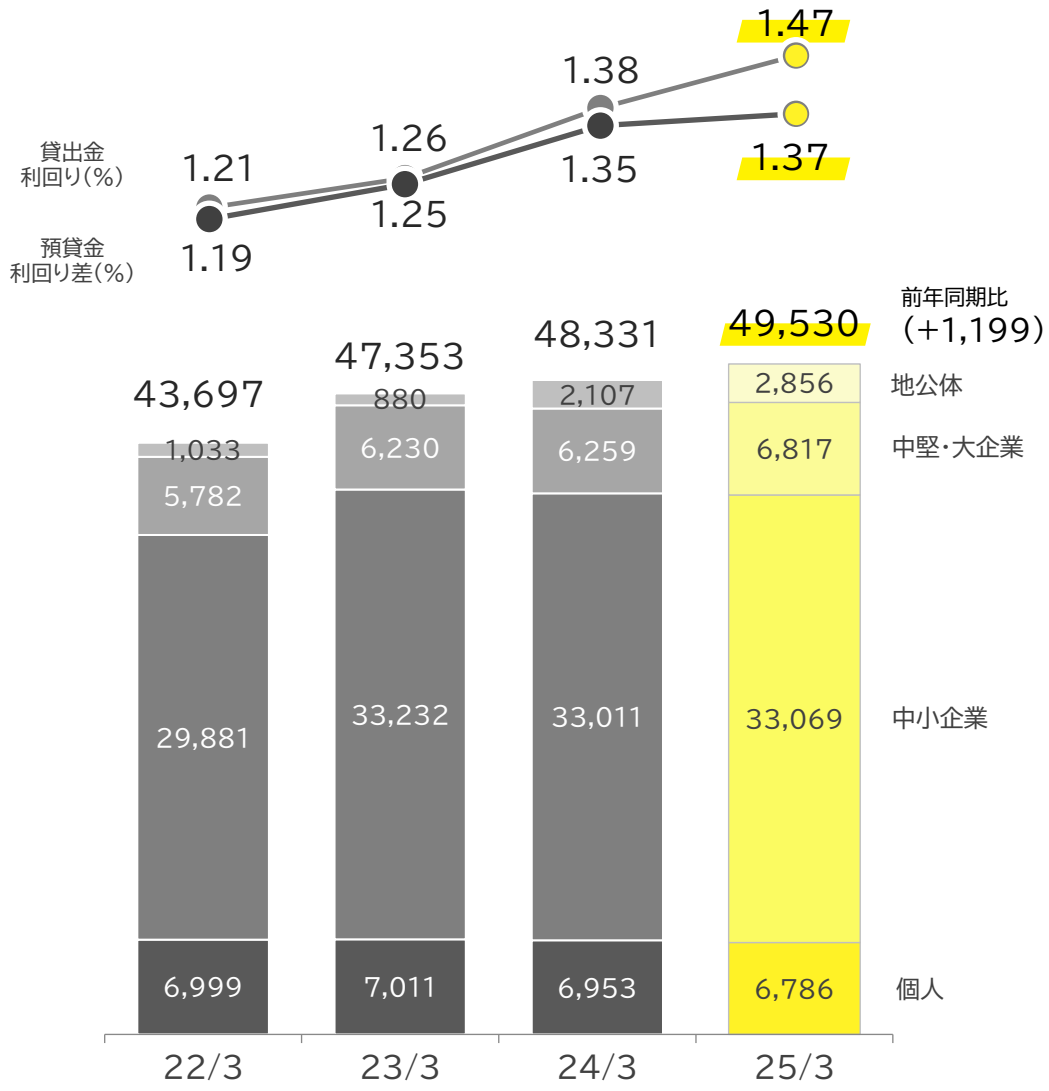
きらぼし銀行 【単体】当期純利益	302
グループ連結利益【うち創業赤字等の影響：▲14】	＋14
連結グループ会社間の内部取引消去　等	▲3
東京きらぼしFG 【連結】当期純利益	313

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

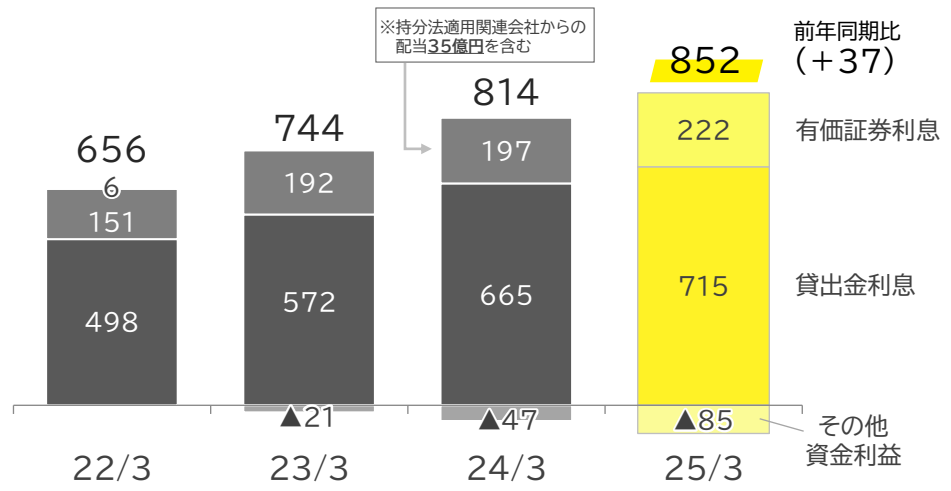
貸出金・信託財産（きらぼし銀行）

メイン化取引の推進等顧客とのリレーション強化の取組みにより、貸出金残高増加・利回り上昇
これにより貸出金利息は順調に増加し、資金利益全体でも増加基調が継続

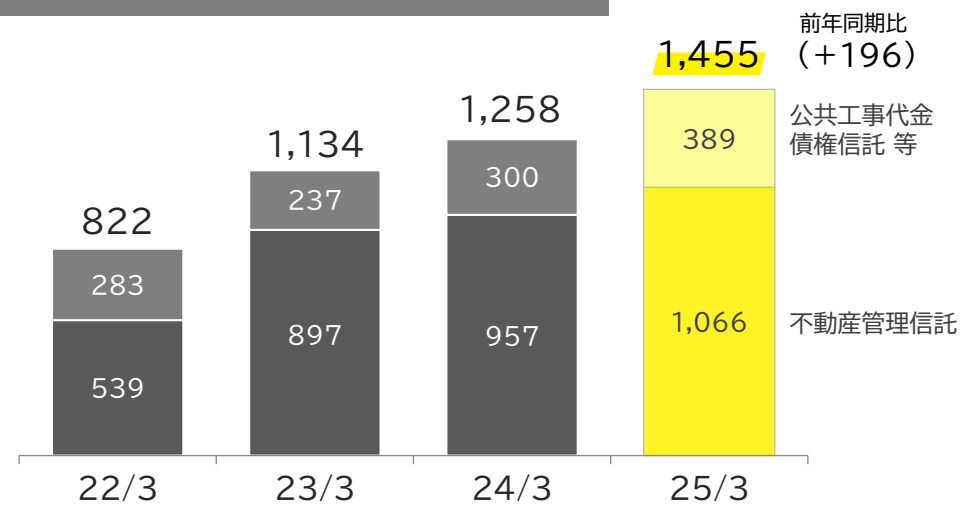
1. 顧客別貸出金残高 （億円）



2. 資金利益 （億円）



3. 信託財産残高 （億円）

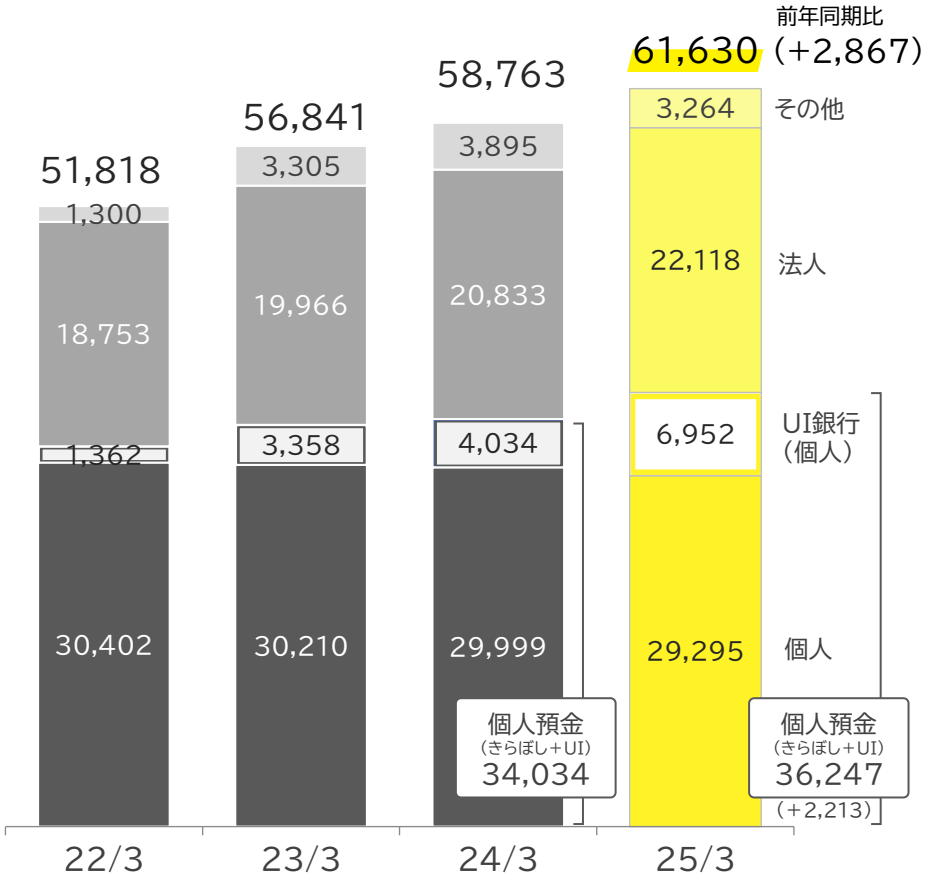


©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

預金・預かり資産残高（きらぼし銀行 ＋ UI銀行 / KLD証券）

グループ合算預金残高は、前年同期比＋2,867億円となり、金利上昇局面においても個人預金を中心に増加
預かり資産残高は、引き続きKLD証券の残高は増加した一方、グループ合算では概ね横ばいに留まる

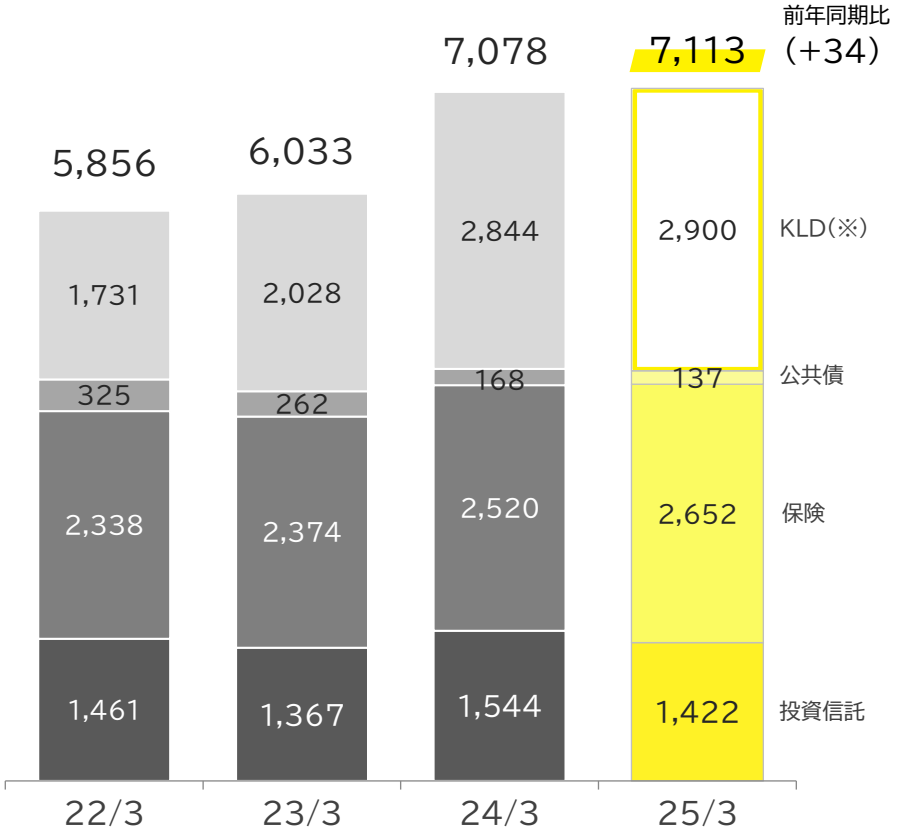
1. 顧客別預金残高 （きらぼし銀行＋UI銀行）（億円）



	22/3	23/3	24/3	25/3
きらぼし銀行	50,456	53,482	54,728	54,678
UI銀行	1,362	3,358	4,034	6,952

※譲渡性預金を含まない
※UI銀行は2022年1月開業

2. 項目別預かり資産残高 （きらぼし銀行＋KLD）（億円）



	22/3	23/3	24/3	25/3
きらぼし銀行	4,124	4,005	4,233	4,212
KLD	1,731	2,028	2,844	2,900

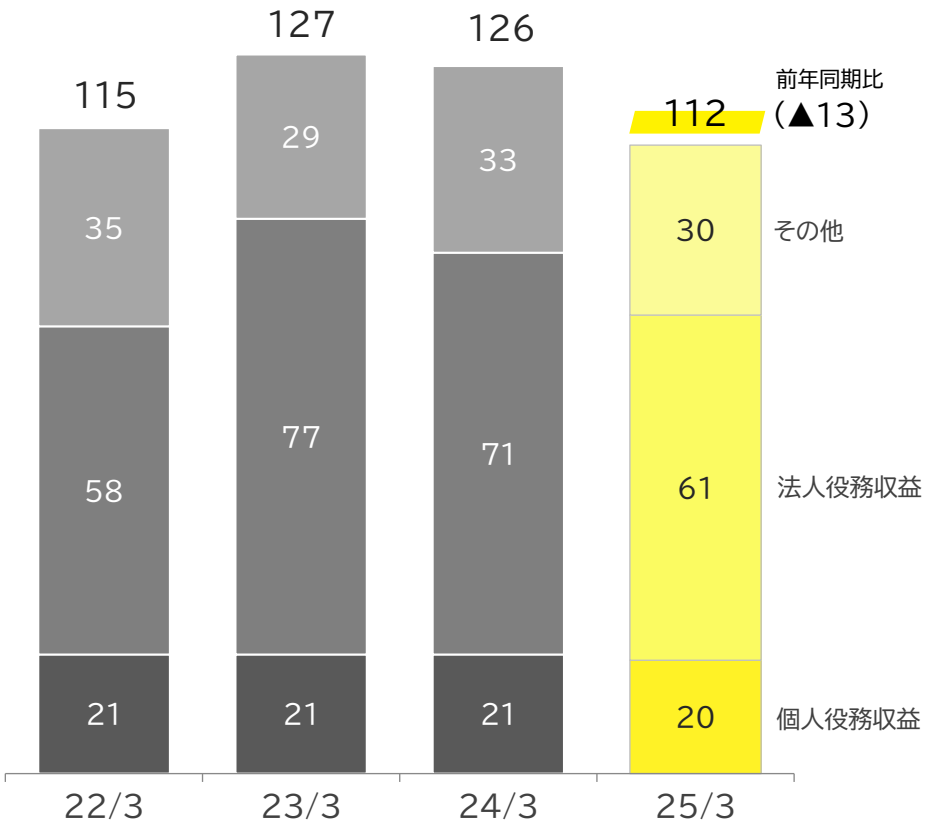
※KLD：きらぼしライフデザイン証券

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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
個人役務収益は概ね横ばいで推移する一方、KLD証券の手数料収益は順調な増加基調

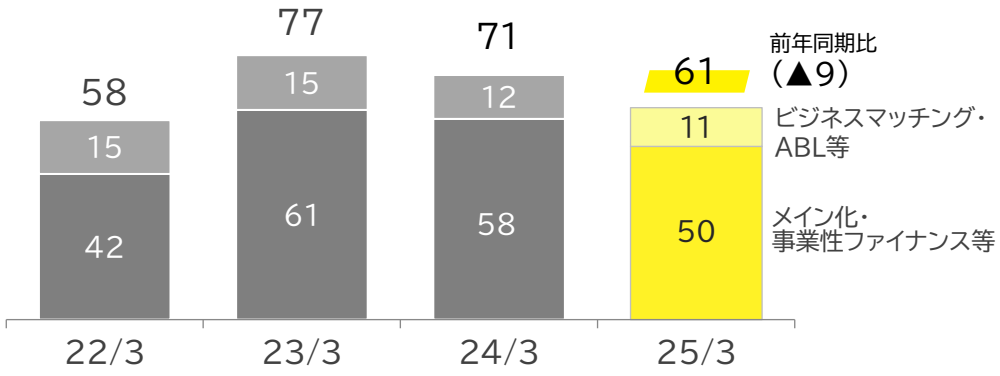
1. 役務取引等利益 （億円）



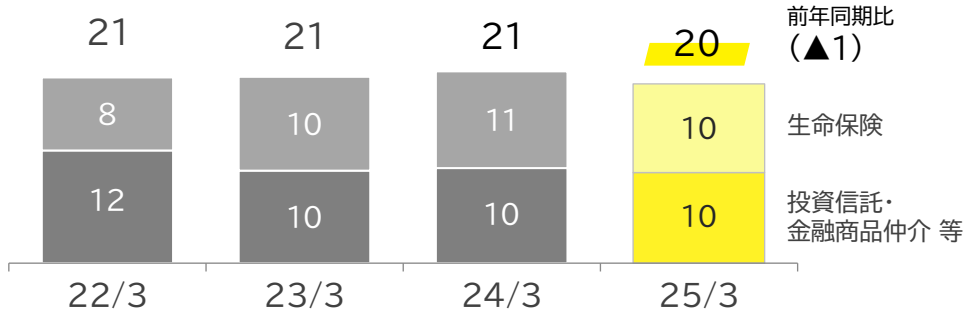
※「その他」に信託報酬を含む

2. 法人役務収益 （億円）

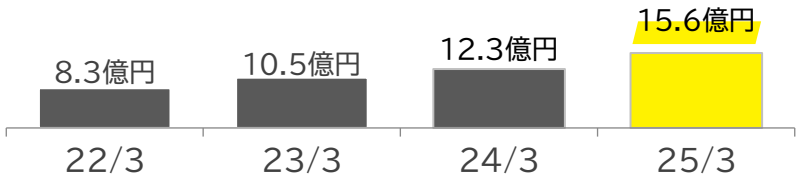
※「2.」「3.」の内訳は
内部管理計数による



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）

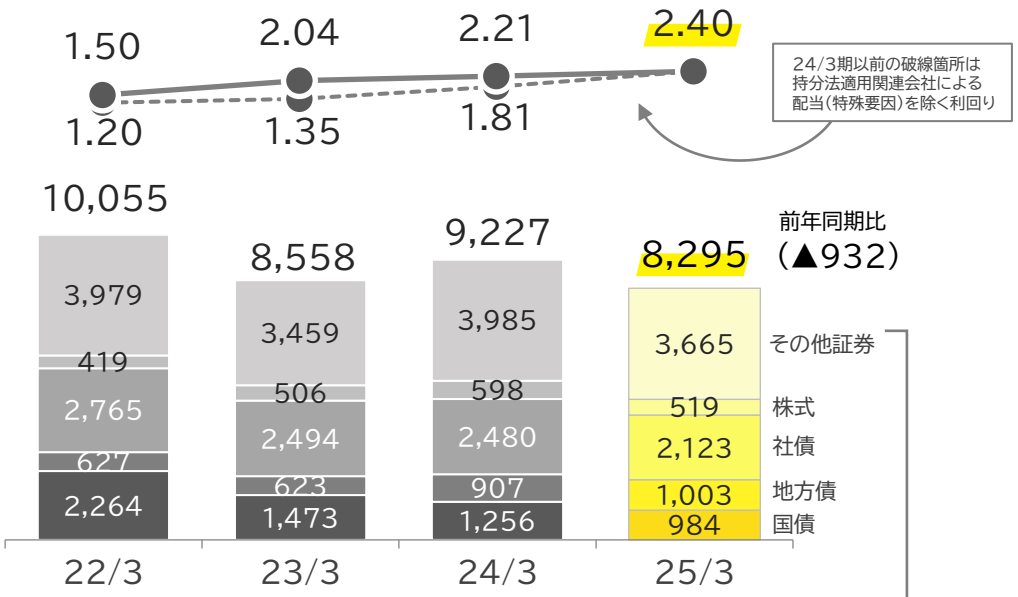


©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

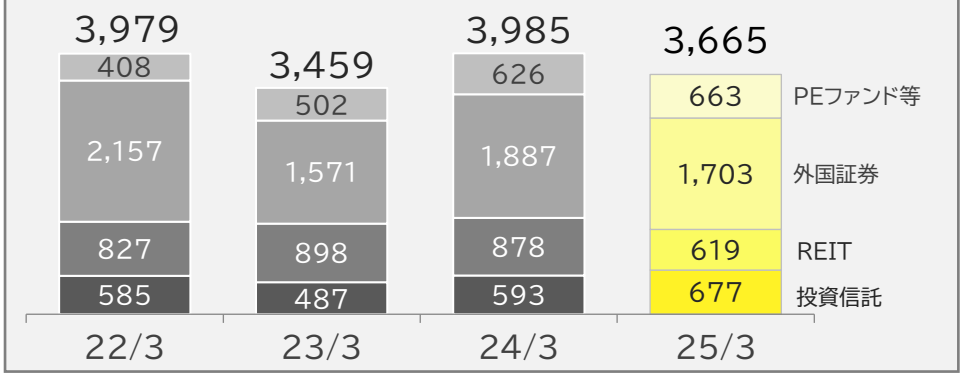
有価証券（きらぼし銀行）

超長期債を処理し、円債デュレーション短期化及び金利リスク量圧縮。24年度中は円債701億円の売却により実現損益▲95億円を計上。また、更なる金利上昇に備え、ヘッジオペレーションによるリスクコントロールを実施

1. 有価証券残高・利回り （億円、%）

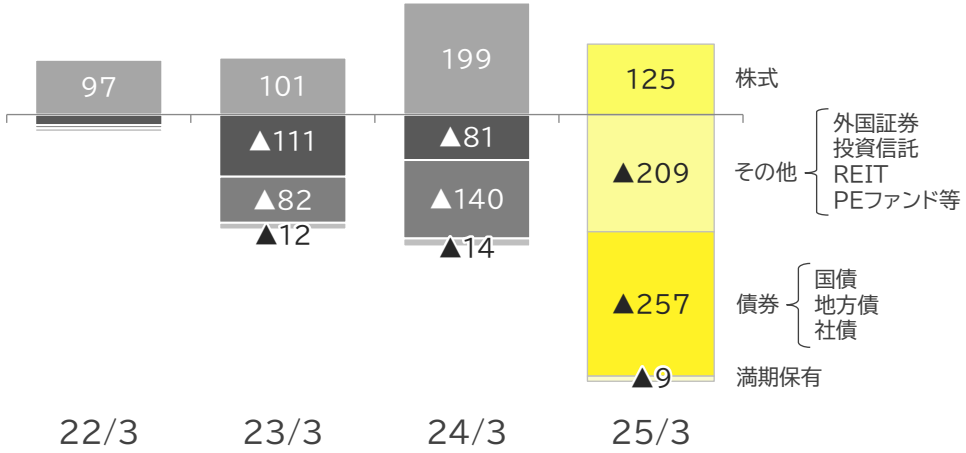


その他証券 内訳

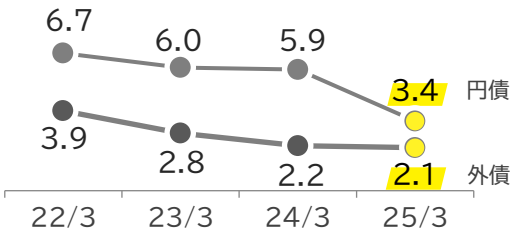


2. 有価証券評価損益 （億円）

評価損益合計				前年同期比
64	▲104	▲37	▲350	（▲313）
【参考】評価損益合計（ヘッジ考慮後）				
74	▲104	▲43	▲314	



3. デュレーション （年）



※ヘッジ考慮後

4. 金利感応度 （億円）

	24/3	25/3
円債	▲26	▲6
外債	▲2	▲2

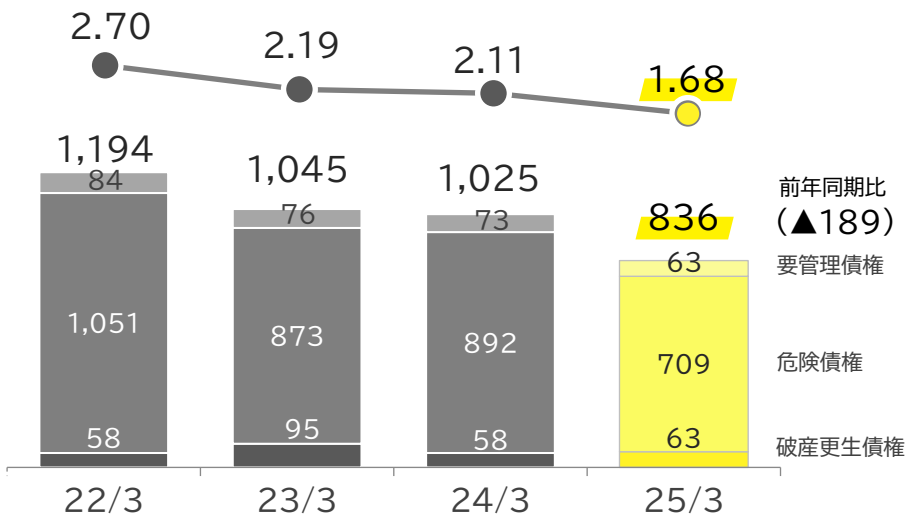
※金利が10bpパラレルに上方シフトした場合の影響（投信を除く）
※ヘッジ考慮後

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

金融再生法開示債権・自己資本比率

開示債権比率は、正常債権の増加や新たな不良債権の発生抑制と処理促進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、%）

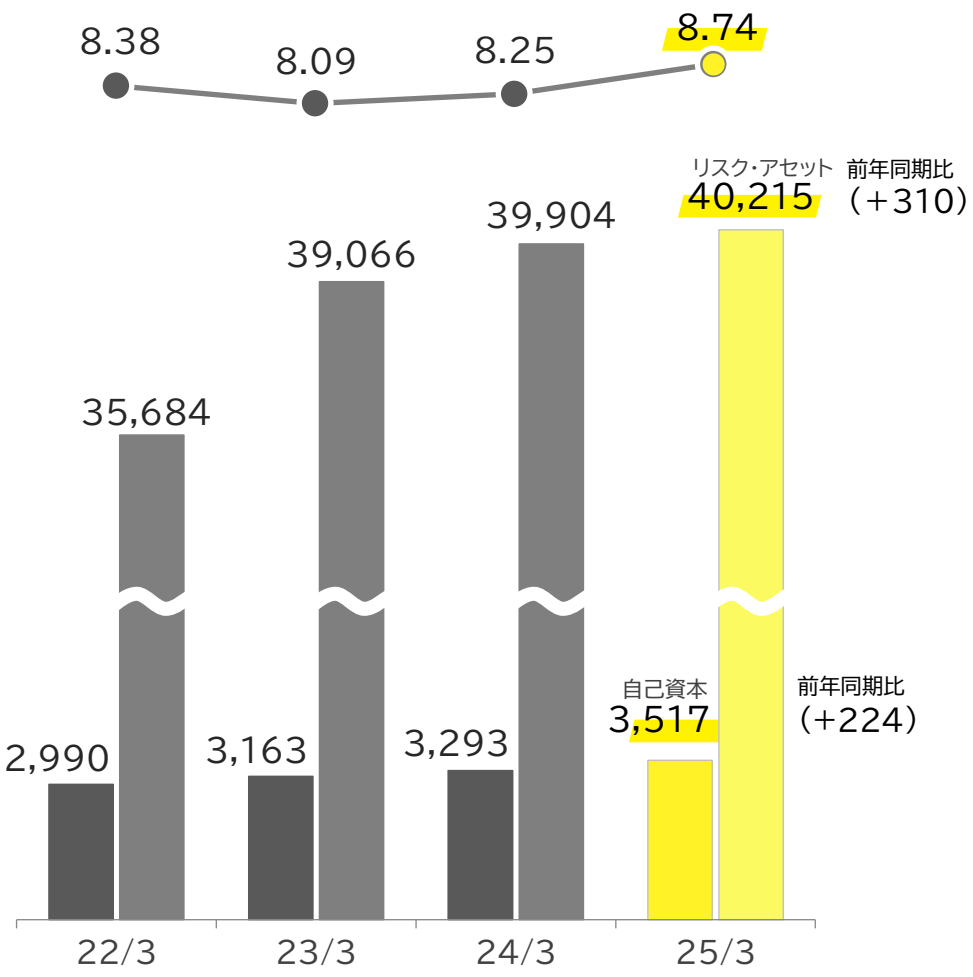


※部分直接償却を実施した場合の計数を記載しております。

2. 与信関係費用 （億円）

	24/3	25/3	前年同期比
① 一般貸倒引当金繰入額	▲29	▲10	+18
② 不良債権処理額	48	40	▲8
うち個別貸引繰入額	41	34	▲6
③ 貸倒引当金戻入益	―	―	―
与信関係費用（①+②―③）	19	29	+10

3. 自己資本比率 （東京きらぼしFG連結）（億円、%）



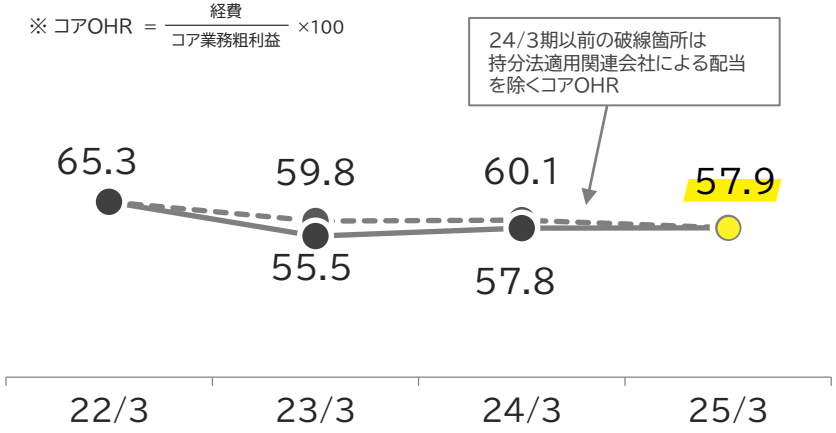
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

コアOHR・ROE・配当金

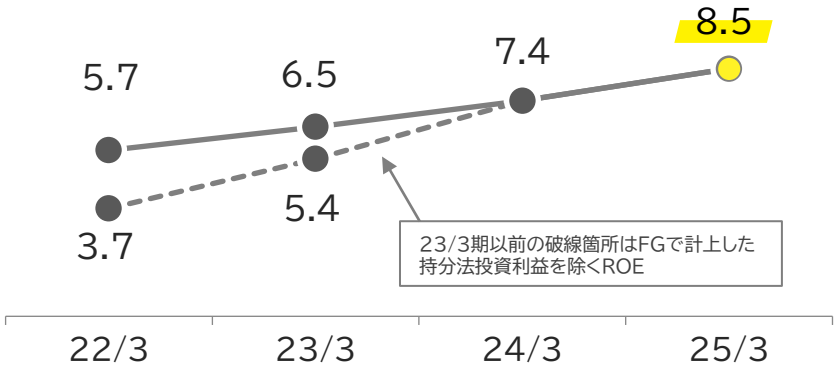
OHRは、コア業務粗利益が増加した一方で、物件費等経費の増加により前年同期比概ね横ばい
ROEは、継続的な利益の積み上げにより上昇基調にあり、25/3期は8.5%と前年同期比1.1%pt上昇

1. コアOHR （きらぼし銀行）（%）

※ コアOHR ＝ 経費 / コア業務粗利益 ×100

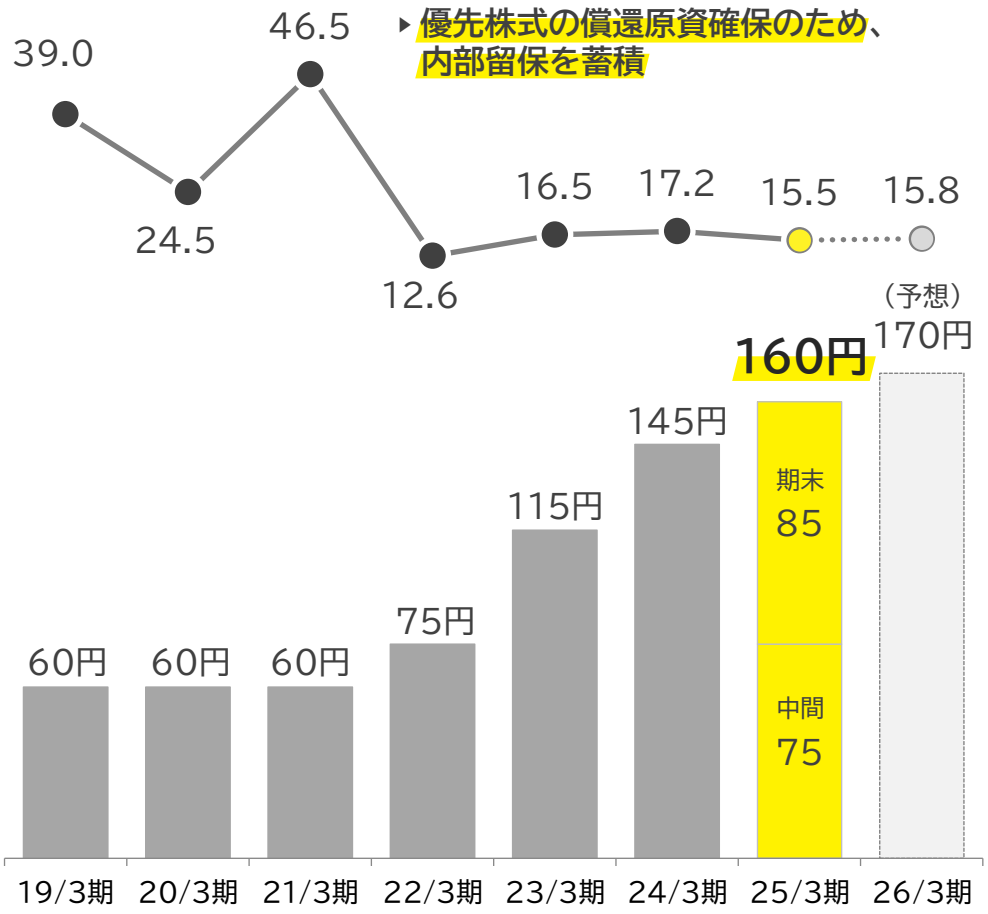


2. ROE （東京きらぼしFG連結）（%）



3. 1株当たり年間配当金・配当性向 （円、%）

- 年間配当金は**160円と4期連続増配**の一方、**配当性向は低水準で推移**
- **優先株式の償還原資確保のため、内部留保を蓄積**



©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

2026年3月期 計画

東京きらぼしFG(連結)

（億円）

		① 25/3 〈実績〉	② 26/3 〈計画〉	前年同期比 (②−①)
1	経常利益	416	470	+54
2	親会社株主に帰属する当期純利益	313	330	+16

きらぼし銀行(単体)

（億円）

		① 25/3 〈実績〉	② 26/3 〈計画〉	前年同期比 (②−①)
1	コア業務粗利益	948	950	+1
2	資金利益	852	880	+28
3	貸出金利息	715	857	+142
4	有価証券利息	222	204	▲18
5	その他資金利益	▲85	▲181	▲96
6	非金利収支	96	70	▲26
7	経費	▲549	▲549	+0
8	コア業務純益	399	401	+2
9	与信関係費用	▲29	▲50	▲20
10	国債等債券損益	▲63	11	+75
11	株式等関係損益	99	60	▲39
12	その他臨時損益	▲2	▲1	+1
13	経常利益	402	421	+19
14	特別損益	31	▲2	▲33
15	法人税等合計	▲131	▲128	+2
16	当期純利益	302	291	▲11

注: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

26/3期 計画値のポイント

注:( )内は、前年同期比

東京きらぼしFG(連結)

■ 当期純利益 330億円（+16億円）

⬇

うちグループ会社利益 30億円(+15億円)

- グループ間連携の強化による顧客基盤の拡大・収益機会の創出等によりグループ会社の更なる利益貢献向上を目指す
- UI銀行は前年度開始のローンが通年で収益貢献。通期黒字を見込む

きらぼし銀行(単体)

■ 貸出金利息 857億円（+142億円）

■ その他資金利益 ▲181億円（ ▲96億円）

[うち預金等利息 ▲145億円 （ ▲90億円 ）]

25/3期中の段階的政策金利引き上げの影響が通期寄与し預貸金それぞれ利回り上昇を見込む

※26/3期計画は政策金利0.50%として算出。更なる利上げ影響は織り込んでいない

■ 有価証券利息 204億円（▲18億円）

25/3期に計上した大口のファンド収益剥落(▲26億円)

■ 与信関係費用 ▲50億円（▲20億円）

貸出金残高 約5兆円の10bp水準で保守的に見積もり

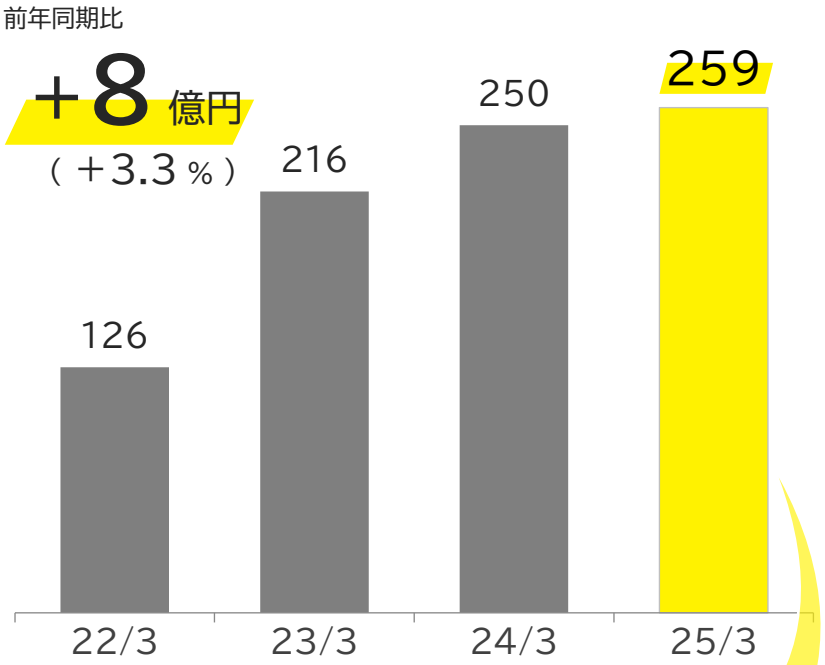
■ 特別損益 ▲2億円（▲33億円）

25/3期に計上した土地の売却益33億円剥落

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

＜参考＞顧客向けサービス業務利益 ／ 金利上昇の影響試算

顧客向けサービス業務利益(※1)（億円）



主な増減要因

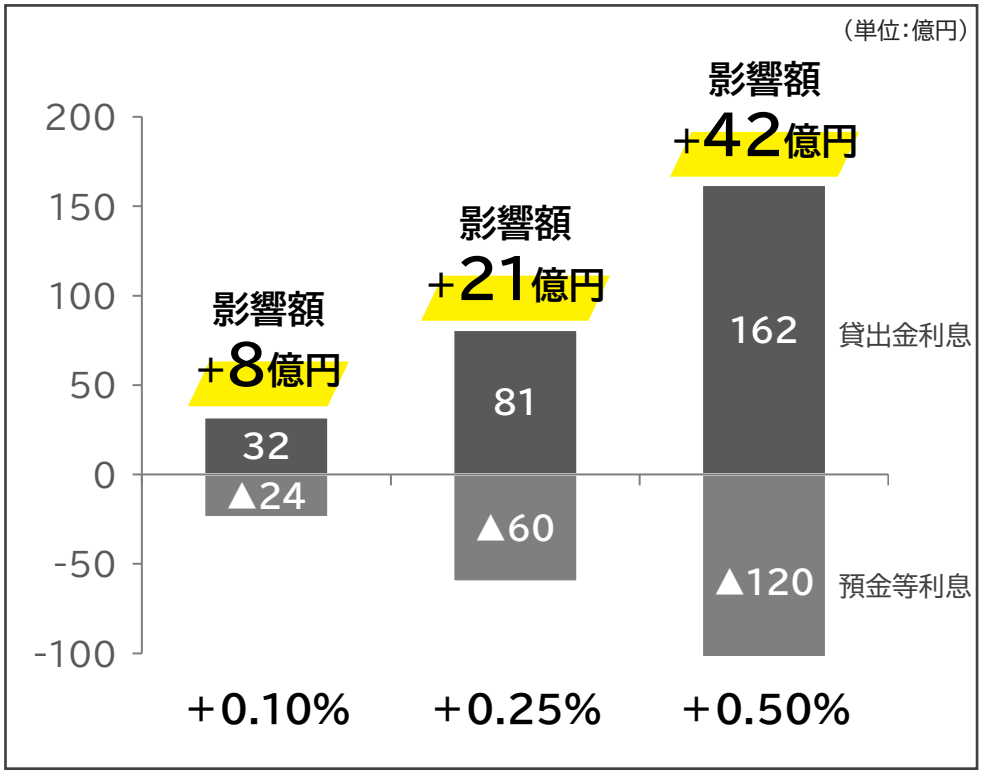
増加：**貸出金残高**（前年同期比 +1,199億円）
預貸金利回り差（前年同期比 +0.02%pt）

減少：**役務取引等利益**（前年同期比 ▲13億円）
➡ 法人役務収益が減少(同比▲9億円)

※1 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
※2 役務取引等利益は、信託報酬を含む

金利上昇の影響試算（億円）

■ 政策金利が上昇した場合の預貸金利息への影響額



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

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

＜参考＞優先株式への対応方針

優先株式への対応方針

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

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

市場環境次第では前倒しの償還完了も検討

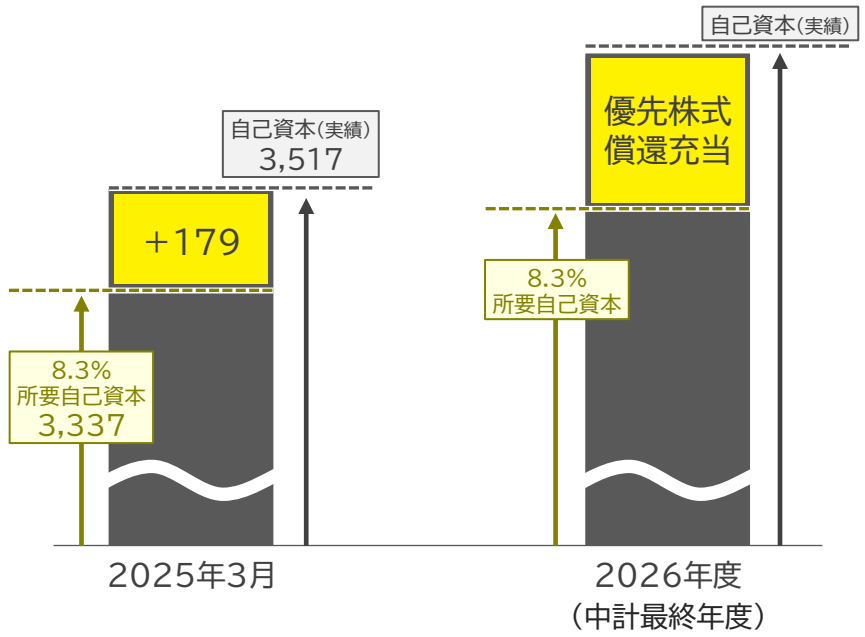
（*1）三井住友信託銀行 150億円　（*2）東京都 400億円

中期経営計画_経営目標

目標　自己資本比率 8.3%（2026年度）

蓄積する自己資本のうち、
「自己資本比率比率8.3%に対する所要自己資本」の
超過分を将来の優先株式償還に充当予定

（単位:億円）



©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

2. 中期経営計画の進捗

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

中期経営計画 経営目標の推移

■ グループ収益力の向上により、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

	2024年3月期	2025年3月期			2027年3月期（中計最終年度目標）
			前年同期比		
当期純利益（FG連結）	256億円	313億円	＋57億円	•••	300億円
グループ会社利益（FG連結）＊きらぼし銀行を除く	▲3億円	14億円	＋18億円	•••	50億円
ROE（FG連結）	7.4%	8.5%	＋1.1%	•••	7%台後半
コアOHR（きらぼし銀行単体）	57.8%	57.9%	＋0.0%	•••	50%台半ば
自己資本比率（FG連結）	8.2%	8.7%	＋0.4%	•••	8.3%

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

きらぼしグループ　会社一覧

	社名	概要（2025年3月末時点）
①	東京きらぼしフィナンシャルグループ（Tokyo Kiraboshi Financial Group,Inc ）	本店所在地：東京都港区南青山三丁目10番43号 資本金：275億円 総資産：7兆945億円

	社名	概要（2025年3月末時点）
②	きらぼし銀行（Kiraboshi Bank,Ltd. ）	本店所在地：東京都港区南青山三丁目10番43号 資本金：437億円 総資産：6兆7,641億円

（グループ会社）

	社名	業務内容
③	きらぼし信用保証	保証業務
④	八千代信用保証	保証業務
⑤	きらぼしビジネスサービス	事務集中業務
⑥	綺羅商務諮詢（上海）	コンサルティング業務
⑦	KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM	コンサルティング業務
⑧	きらぼし債権回収	債権管理回収業

（持分法適用会社）

⑨	きらぼしインシュアランスエージェンシー	保険代理店業務
⑩	信銘冠嘉商務諮詢（北京）	コンサルティング業務

（グループ会社）

	社名	業務内容
⑪	UI銀行	銀行業
⑫	東京きらぼしリース	総合リース業
⑬	きらぼしシステム	システム処理受託
⑭	アイティーシー	システム開発受託
⑮	きらぼしコンサルティング	コンサルティング業務
⑯	きらぼしJCB	クレジットカード業
⑰	きらぼしテック	フィンテックサービス
⑱	きらぼしキャピタル	ファンド組成、運営
⑲	きらぼしライフデザイン証券	証券業
⑳	きらぼしビジネスオフィスサービス	給与計算業務等
㉑	ビー・ブレーブ	広告企画制作業

（持分法適用会社）

㉒	スカイオーシャン・アセットマネジメント	投資信託委託業務

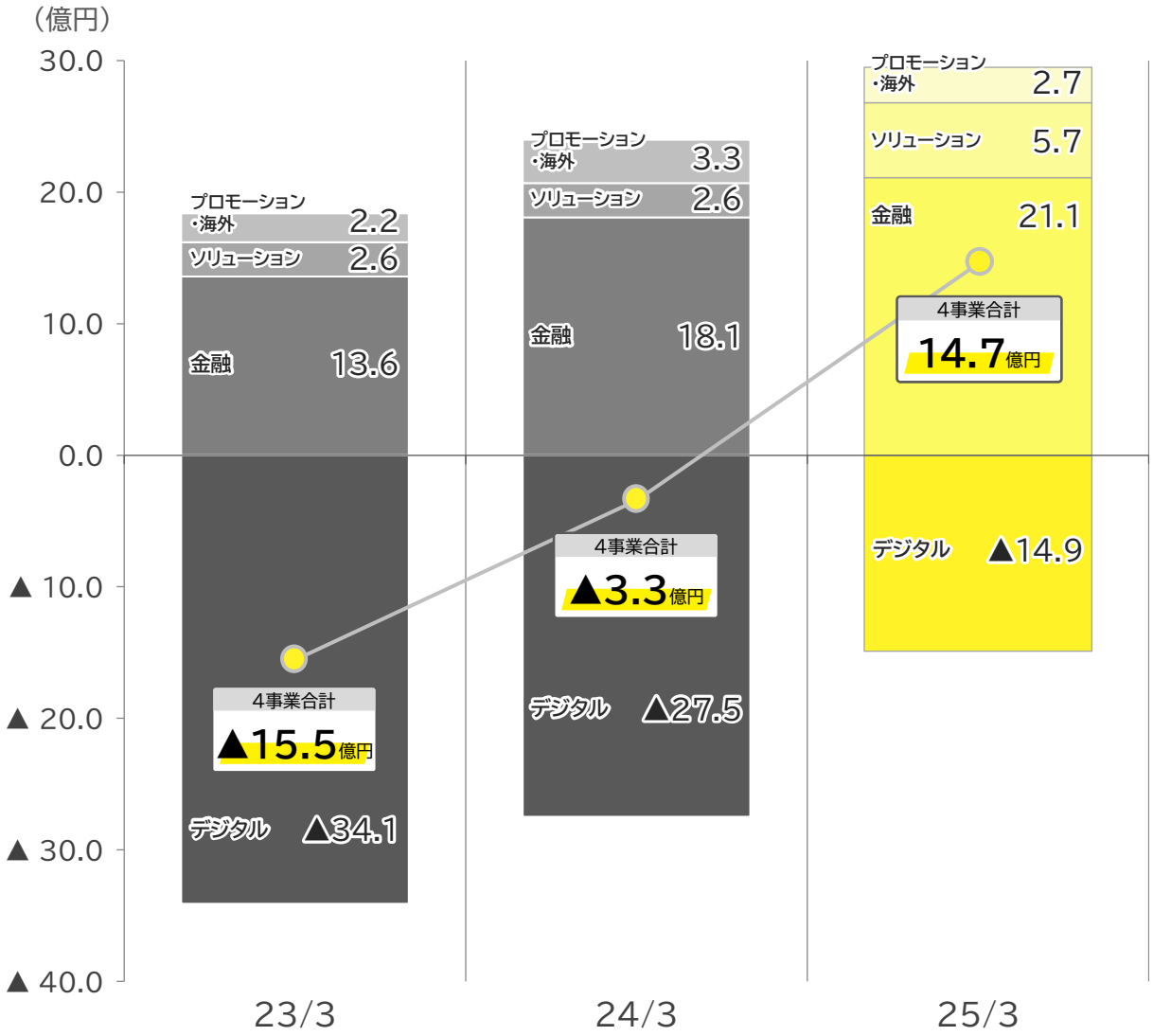
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

グループ企業価値向上に向けた取組み

■ 「デジタル」はきらぼしテックの通期黒字化により赤字幅が縮小した一方、引き続きUI銀行の黒字化が課題

■ UI銀行は住宅・投資用不動産ローンの積み上げによる収益の増加で通期黒字化を目指す

事業別グループ会社利益推移



■ 更なる企業価値向上に向けた課題と対応

プロモーション・海外事業

課題	対応
▸ブランド価値向上支援の体制構築 ▸海外展開ニーズへの対応	▸プロモーション及びマーケティング事業の構築 ▸海外進出企業と連携する海外ネットワークの構築

■ 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

ソリューション事業

課題	対応
▸取引先の事業承継ニーズへの対応 ▸DX支援に向けた体制整備	▸ソリューション及びデジタル事業の専門人材の育成

■ 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

金融事業

課題	対応
▸専門性の高い顧客ニーズへの対応	▸銀行・証券・他事業が連携した顧客満足度向上に向けた体制構築

■ 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

デジタル事業

課題	対応
▸グループの特長を活かした競争力のあるローン・預金商品の提供 ▸グループにおける収益貢献	▸対面・非対面の両面から顧客サービスを展開 ▸低コストによる住宅・投資用不動産ローンの積み上げ

■ UI銀行　■きらぼしテック

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

UI銀行

■ UI銀行は赤字幅が縮小(25/3期)したものの、引き続き通期黒字化が課題

■ 住宅・投資用不動産ローンが積み上がっており、手数料収入・利息収入の増加で26/3期は通期黒字化を見込む

UI銀行　業績サマリー

(単位:億円)

		24/3 〈実績〉	25/3 〈実績〉	前年同期比
1	**コア業務粗利益**	13	24	+10
2	資金利益	13	16	+2
3	うち貸出金利息	27	31	+3
4	うち預金利息	▲13	▲18	▲4
5	非金利収支	▲0	9	+9
6	経費	▲33	▲39	▲5
7	**コア業務純益**	▲20	▲15	+5
8	与信関係費用	▲0	▲0	+0
9	**経常利益**	▲21	▲14	+7
10	**当期純利益**	▲22	▲14	+7

■ 半期別純利益推移

24/3期		
▲22億円	1~2Q	3~4Q
	▲11	▲10

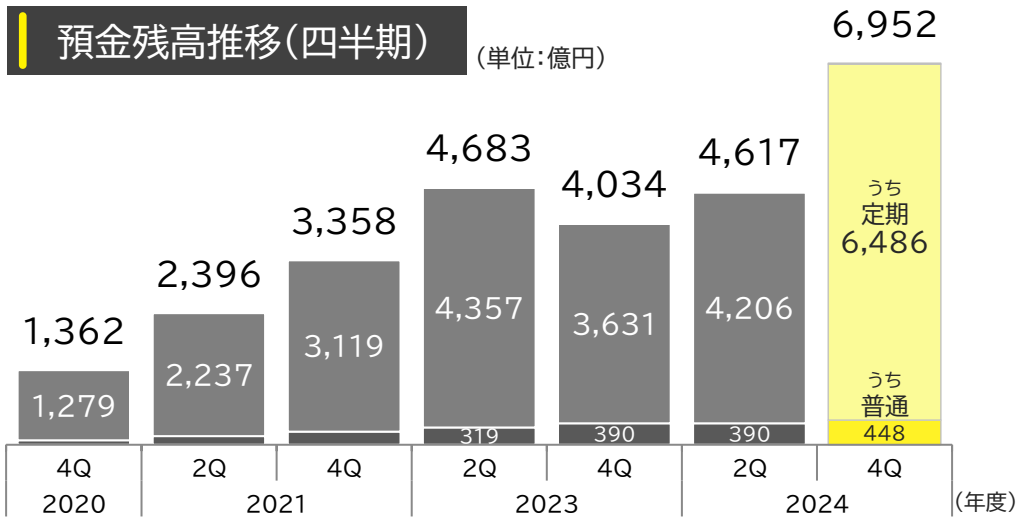
25/3期		
▲14億円	1~2Q	3~4Q
	▲10	▲4

25/3期_3Q以降、
有担保ローンの
実行・残高増加により
手数料収入・利息収入が増加

26/3期 通期黒字を見込む

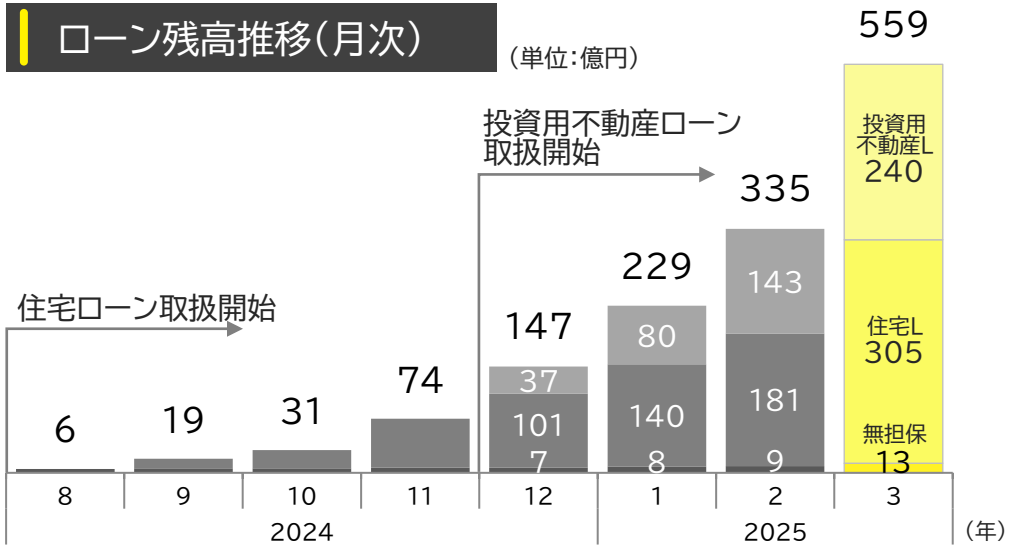
預金残高推移(四半期)

(単位:億円)



ローン残高推移(月次)

(単位:億円)



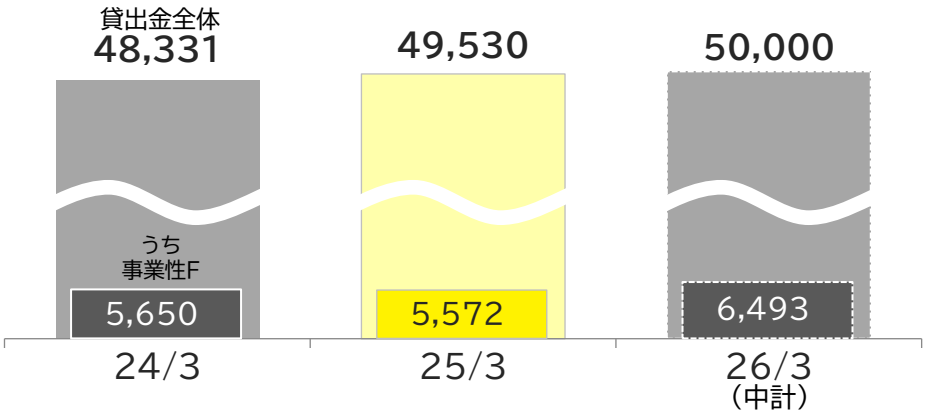
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

法人戦略①：貸出（きらぼし銀行）

- ■ RORA重視の対応方針が奏功し、貸出金利回り等採算性が向上
- ■ グループ会社でのコンサルティングフィーやM&Aフィーの増加により、グループ一体で法人役務収益の増強を目指す

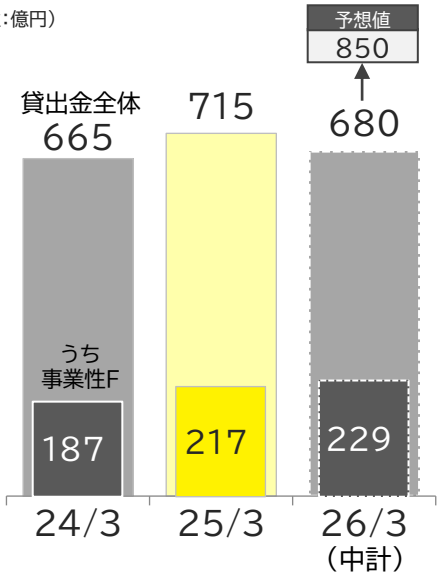
貸出金残高（きらぼし銀行）

（単位：億円）



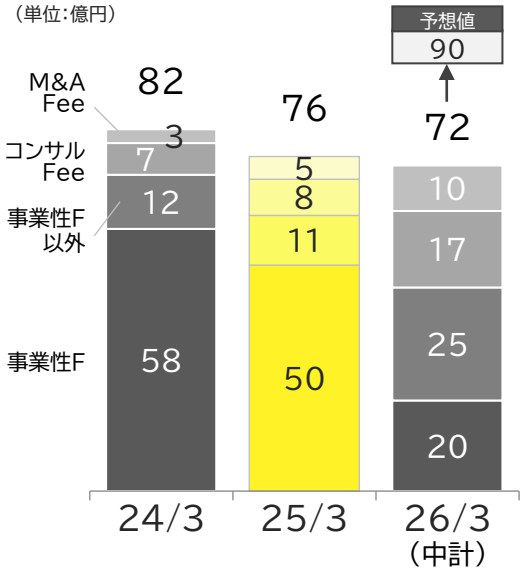
貸出金利息（きらぼし銀行）

（単位：億円）

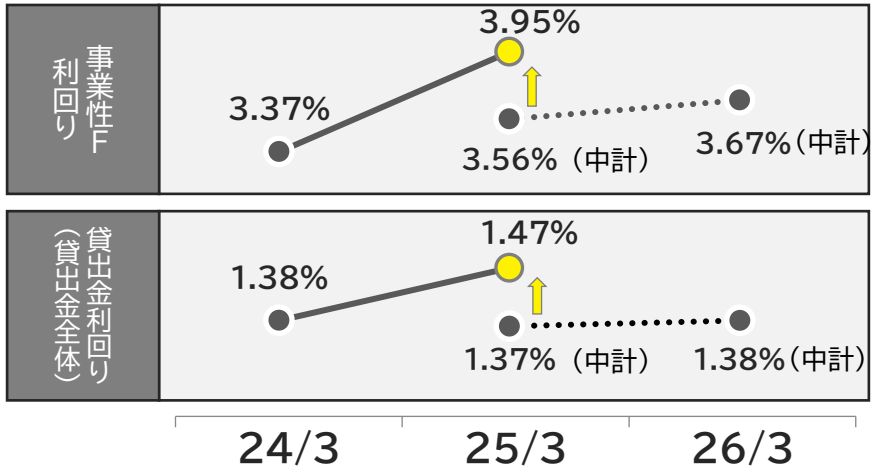


法人役務収益（きらぼし銀行）＋グループ収益

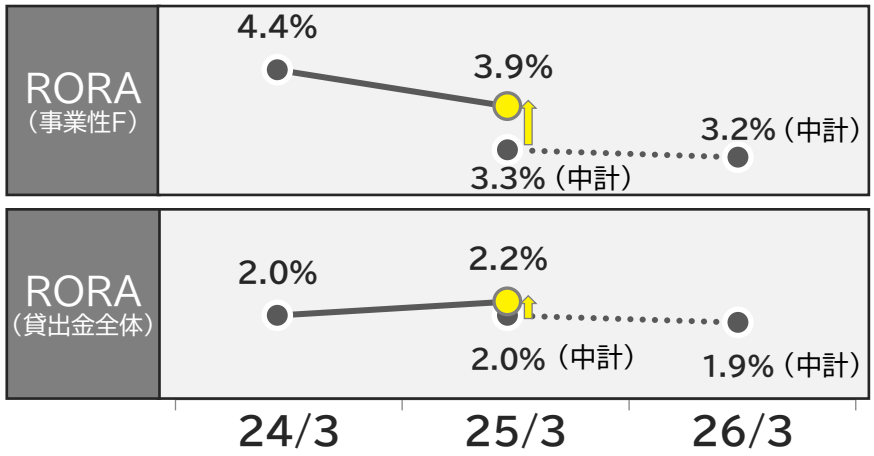
（単位：億円）



きらぼし銀行　貸出金残高・利回り



きらぼし銀行　RORA推移



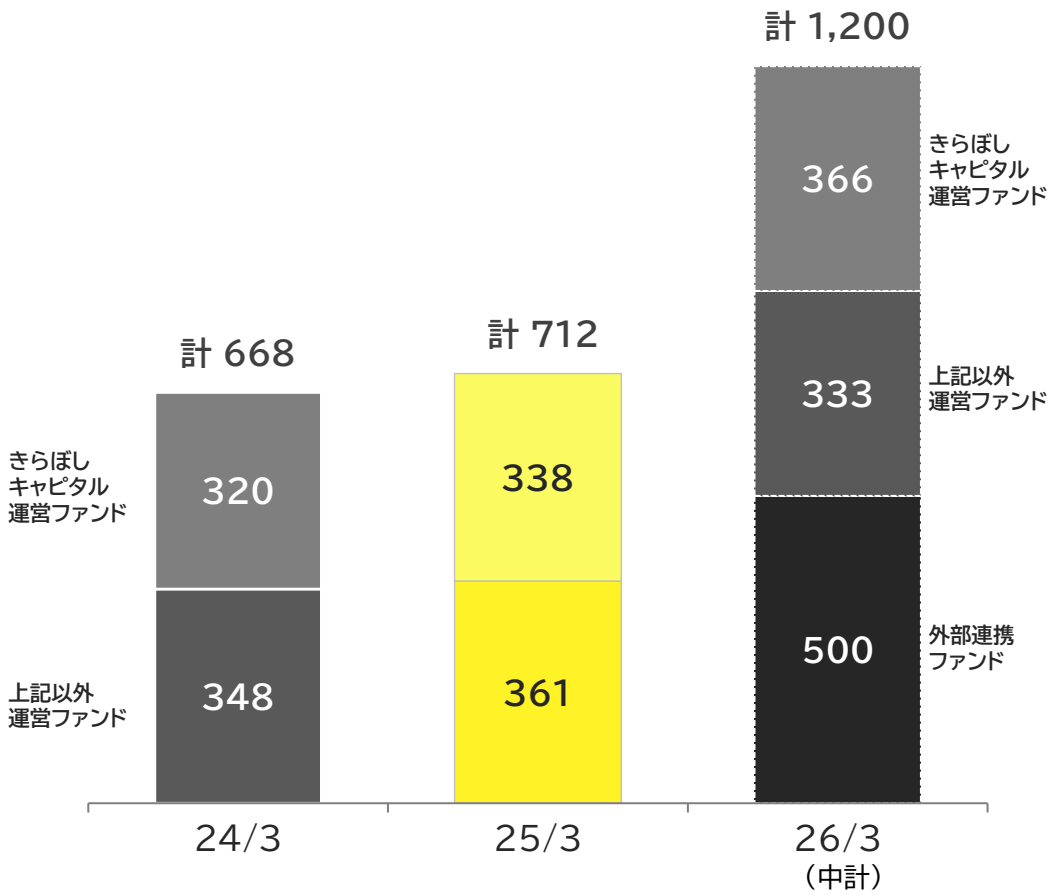
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

法人戦略②：エクイティ投資ビジネス1

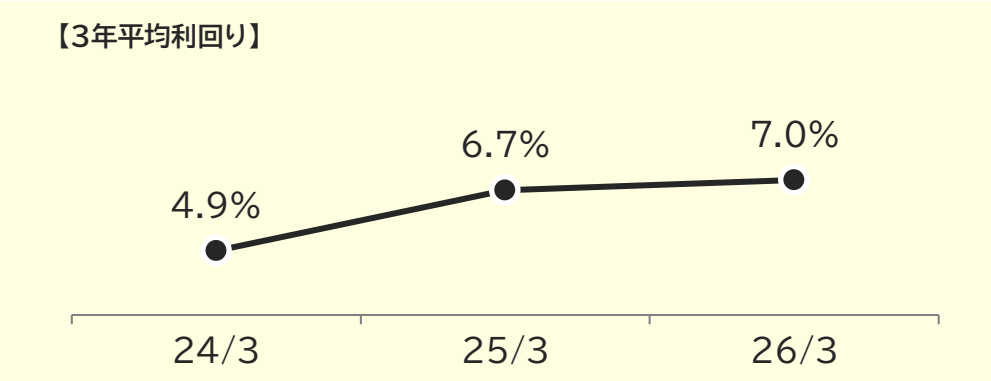
- ■ 当初想定していた外部連携ファンドは進捗遅延しており、早期立ち上げを目指す
- ■ きらぼしキャピタル運営ファンド投資先のEXITが出始めており、引き続きFG利益への貢献を期待

きらぼし銀行 PEファンド出資額(LP)

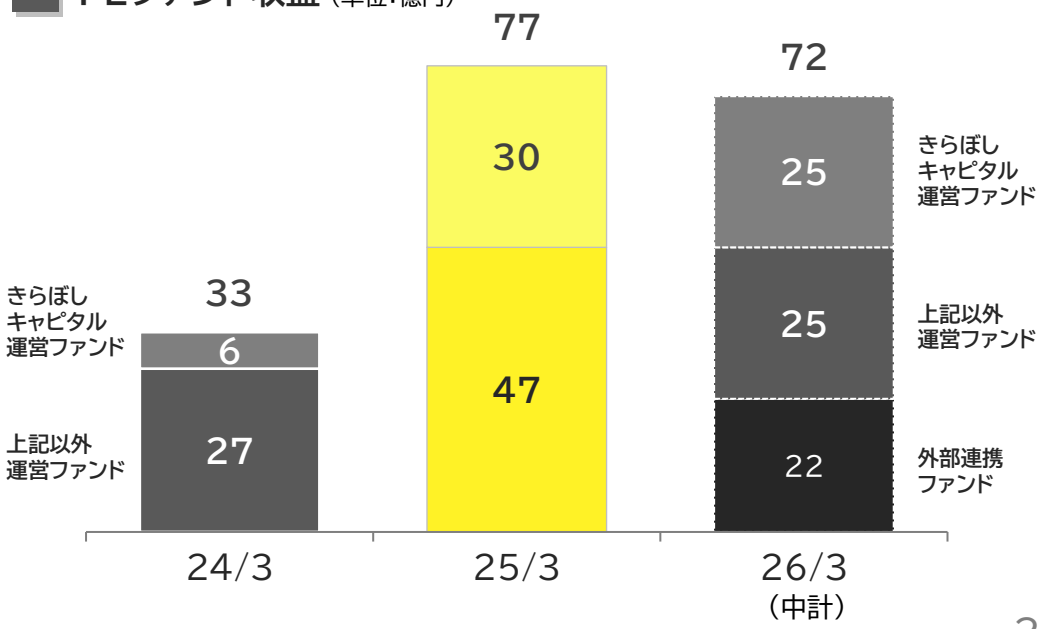
（単位:億円）



PEファンド利回り



PEファンド収益（単位:億円）



©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

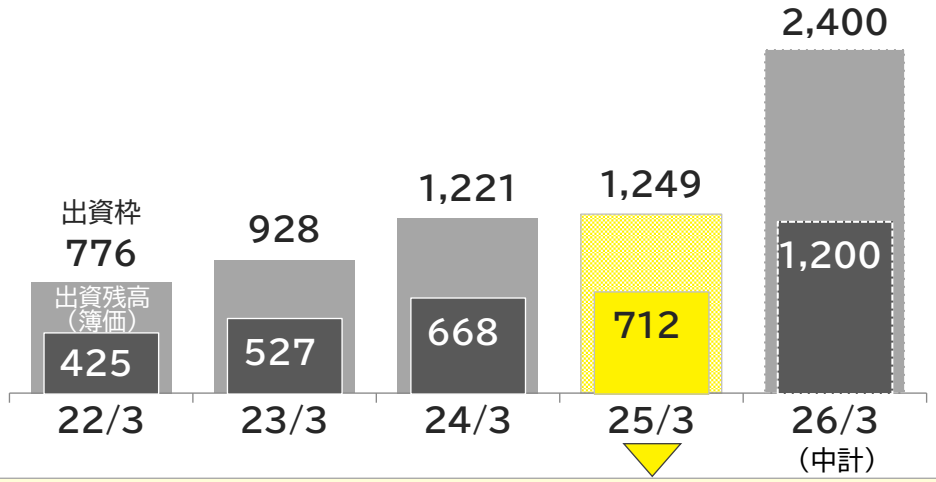
法人戦略③：エクイティ投資ビジネス2

■ 事業承継に伴うエクイティファイナンスのニーズは高く、ファンドの出資残高は増加

■ きらぼしキャピタルの出資先については、ハンズオン支援により企業価値向上を目指す

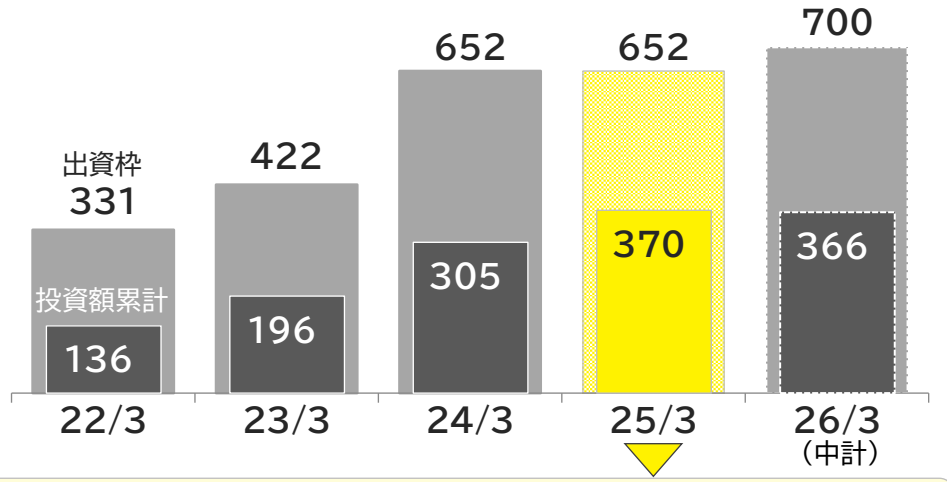
きらぼし銀行　PEファンド出資額(LP)

(単位:億円)



きらぼしキャピタル　運営ファンド

(単位:億円)



2025年3月時点_出資ファンド

出資ファンド内訳	件数	出資枠
ベンチャーファンド	7件	15億円
再生・デットファンド	5件	23億円
バイアウトファンド	72件	411億円
その他（インフラ 等）	5件	22億円
その他（きらぼしキャピタル きらぼしコンサルティング）	9件	639億円
その他(海外籍)	6件	69億円
その他	22件	67億円
	計126件	計1,249億円

2025年3月時点_運営ファンド

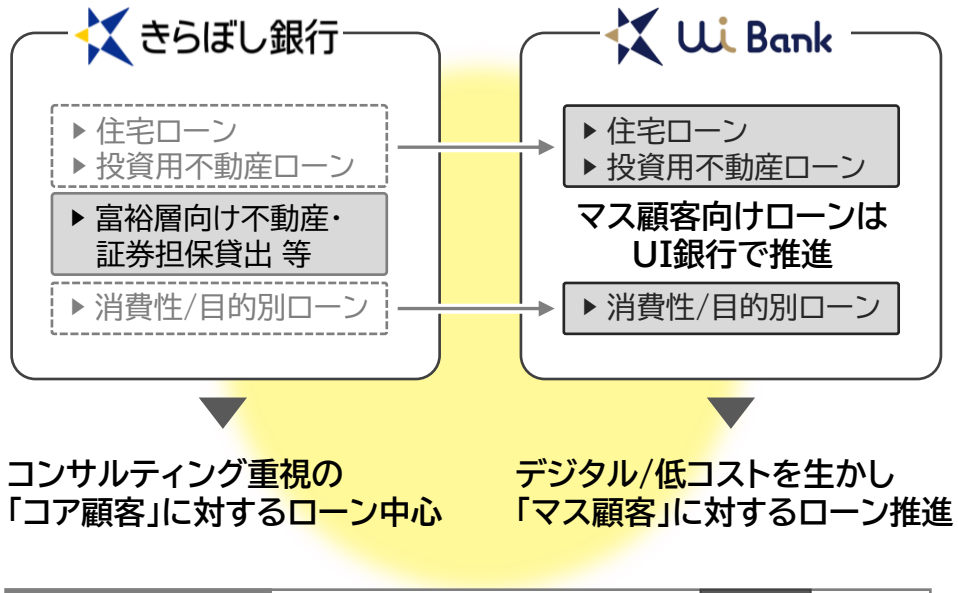
名称	概要	出資枠
夢・かがやき1号	バイアウト投資	26億円
夢・はばたき1号	ベンチャー投資	20億円
A&KC メザニン・ファイナンス1号	メザニンファイナンス	225億円
東京Sparkle	エンゲージメント投資	200億円
A&KCメディカル1号	メディカルファンド	30億円
KCPエクイティアシスト1号	エクイティ出資(マイノリティ)	80億円
夢・はばたき2号	ベンチャー投資	40億円
KCPバイアウト1号	バイアウト投資	30億円
	8件	計652億円

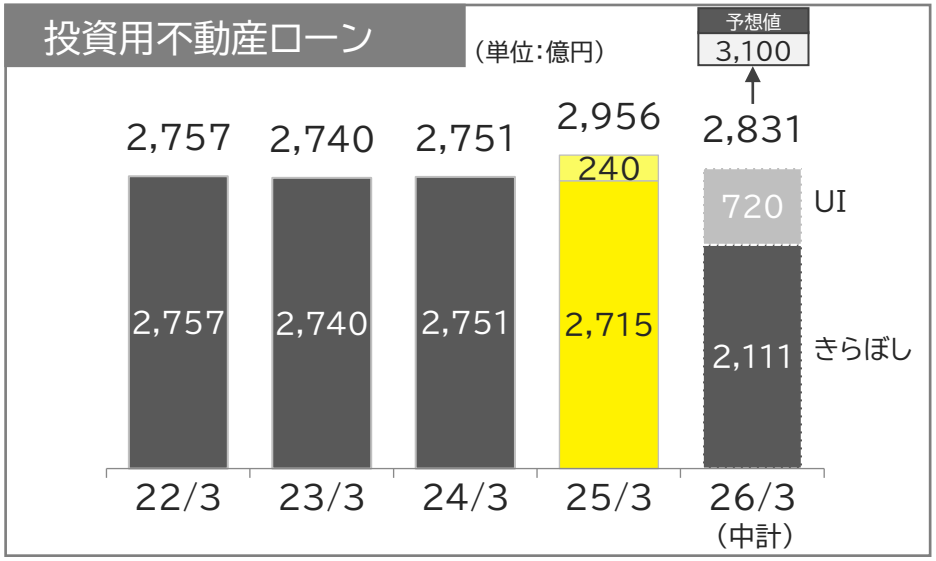
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

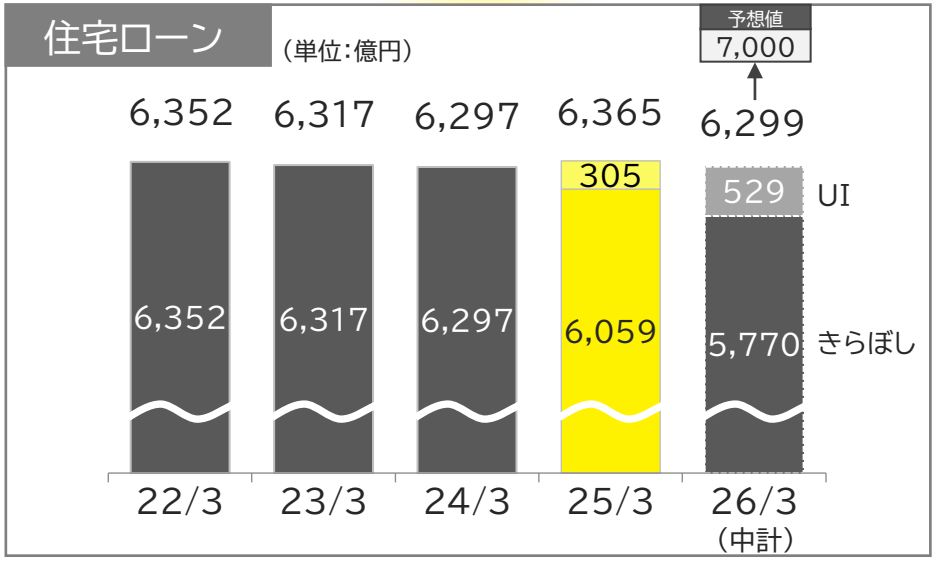
個人戦略：個人ローン

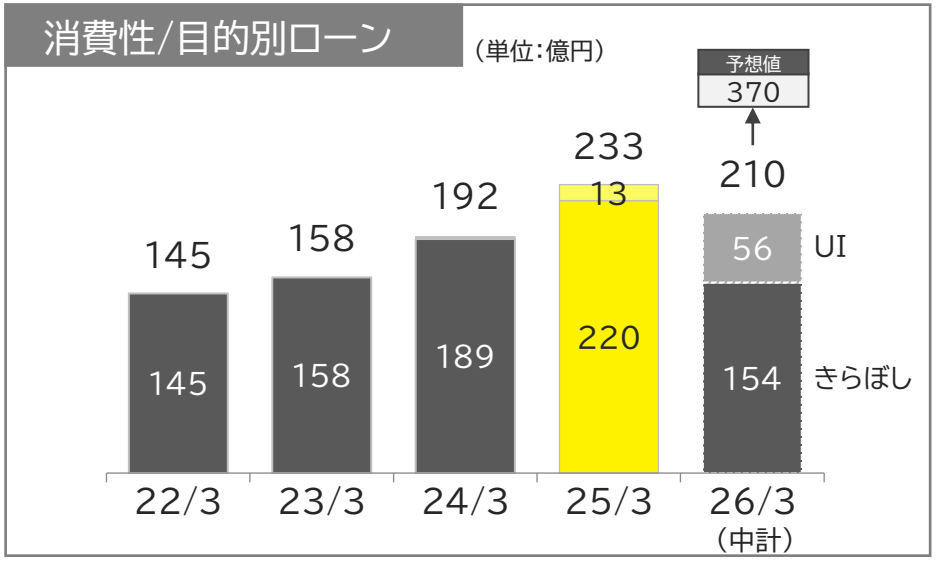
■ グループ内の個人ローンはUI銀行をメインに推進。住宅ローン・投資用不動産ローンを中心として残高を積み上げ

■ 25/3期時点で、翌年度の中計値を上回る残高で推移しており、今後の収益貢献に期待









©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

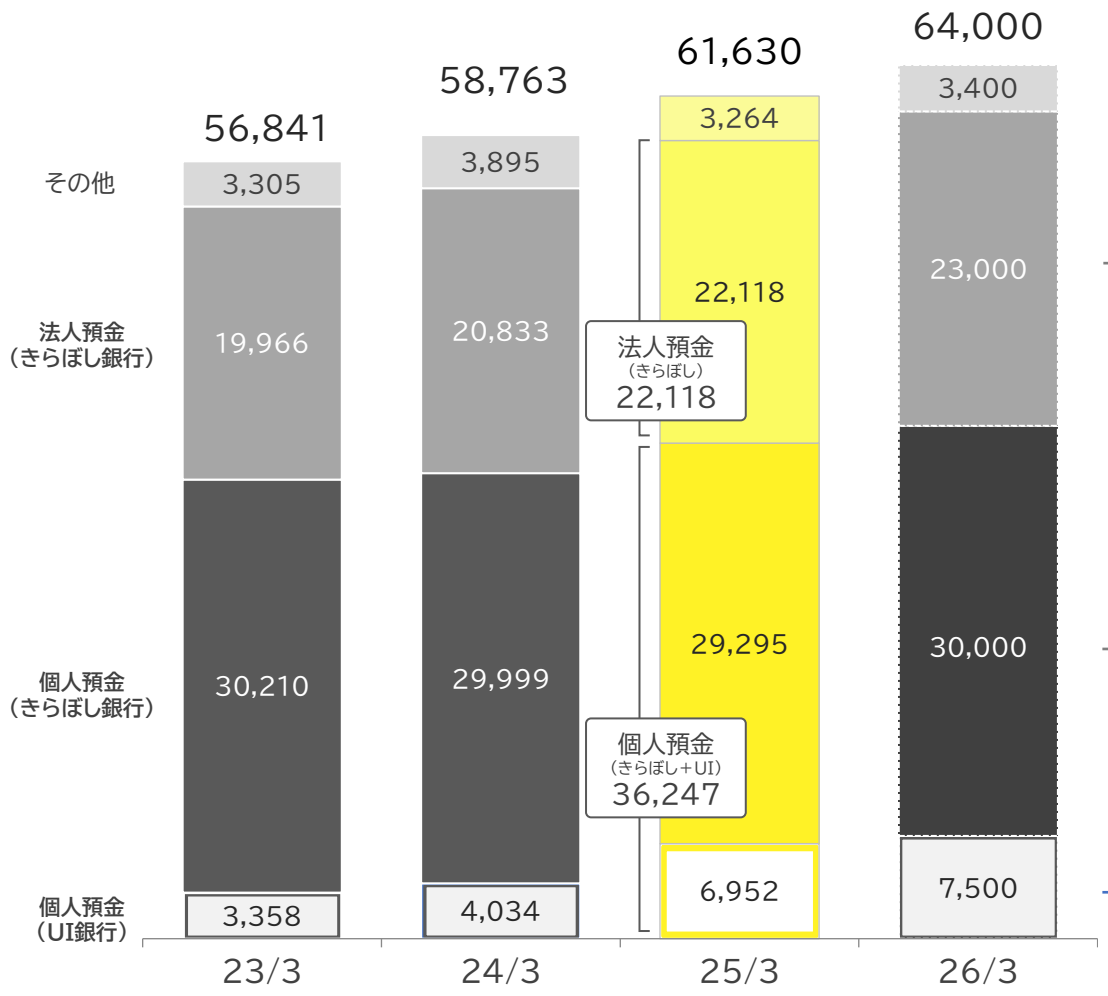
預金獲得に向けた取組方針

■ 法人預金はメイン化の取組みを中心に決済性預金の獲得などを推進

■ 個人預金はデジタル接点とリアル接点双方のアプローチにより、きらぼし銀行・UI銀行でそれぞれ獲得を推進

顧客別預金残高

（単位：億円）



法人預金（きらぼし銀行）

- メイン化取組み先の決済性預金の獲得
- 融資シェアに見合った預金の獲得
- 総合振込・給与振込元受先の増加

個人預金（きらぼし銀行）

- 超富裕層・法人オーナーへのアプローチ強化
- 年金受取・給与受取・カード引落、NISA口座の獲得等、取引複合化を加速

コンサルティング起点のコア顧客へのアプローチ

デジタル/リアル融合で顧客接点・機会創出

デジタル起点のマス層へのアプローチ

個人預金（UI銀行）

- きらぼし銀行給振元受先従業員の受取口座獲得（高金利、手数料無料、職域向け優遇ローン訴求）
- BaaS提供先からの預金獲得

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

デジタル戦略ロードマップ

■ 「リテール」「CRM活用」「プラットフォーム」「内製化」の4つを軸として、FG横断的にデジタル戦略を推進

■ 今中計期間中は、デジタル営業の基礎構築とデジタルリテールのマネタイズ体制の構築を行う

2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

Phase 1 デジタル営業の基礎構築
リテールマネタイズ体制構築
プラットフォーム構築

Phase 2 プラットフォーム拡大
（顧客基盤拡大・収益機会拡大）

リテール

■ **リテール営業体制構築・収益化**
- ▸デジタルマーケティング
- ▸デジタル顧客向け商品開発

■ **リテール事業の収益化**
- ▸デジタルマーケティングによる取引拡大

CRM活用

■ **グループ統合情報基盤の構築**
- ▸行内データ・グループ情報の活用

■ **デジタルとリアルの融合推進**
- ▸デジタルを活用した法人融資

プラットフォーム

■ **外部との連携・協業検討**
- ▸連携候補の開拓・協業検討・提案
- ▸UI・きらぼしテック・きらぼし銀行のサービス連携

■ **企業向けフィービジネス収益拡大（企業DX支援）**
- ▸決済プラットフォーム
- ▸企業向けSaaSサービス（経費・勤怠等）

■ **プラットフォーム事業の収益化**
- ▸金融収益に加え、BaaSフィー等の収益拡大

内製化

■ **システム高度化の基礎構築**
- ▸開発内製化に向けた組織の設置・運営
- ▸グループ会社間のシステム連携強化

■ **次期システムPJ発足**
- ▸基幹系システムPJ
- ▸グループのデジタルプラットフォーム構築（グループ統合アプリ、システム集約）

■ **次期システム稼働**
- ▸基幹系システム更改
- ▸きらぼし銀行・UI銀行のサービスを一体提供

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

スタートアップ支援

■ スタートアップ支援融資および営業店の創業融資は、2024年度874件/202億円の実績

■ スタートアップ企業に向けたビジネスマッチング機会の創出等、スタートアップ支援施策の実績は31件（KPI）

スタートアップ（SU）戦略の目的

TOKYOの産業発展・社会課題解決への貢献

スタートアップ育成による顧客基盤再構築

成長支援

1. リバースピッチ

大手・中堅企業等とSU企業のマッチング

2. アクセラレータープログラム

SU企業の事業化・成長支援プログラム

3. PoC（概念実証）支援

きらぼしグループ内でSU企業の製品・サービスの初期段階の実証実験を実施

4. ファイナンス支援

スタートアップ支援 融資

2024年度 実績

創業融資 **874件 / 202億円**
（うちスタートアップ融資 83件/18.3億円）

出資額 **6件 / 300百万円**

ネットワーク構築

1. 東京都主催アジア最大級SUカンファレンス「SusHi Tech TOKYO 2025」参画

国内外SU企業の紹介や、きらぼしのSU支援・海外展開支援の取組みを紹介

2. 国内最大級のSU施設「STATION Ai」（名古屋市）に参画

有望な東京圏SU企業と中部エリアの大企業とのマッチングを目指す

3. 大田区と連携した「Kiraboshi Summit」開催

国内外のスタートアップ企業、大企業・中小企業、VC・CVC、行政機関等を集めたオープンイノベーションサミット開催

ブランディング

1. きらぼしピッチの継続開催

「東京からユニコーン企業を創出する」というスローガンのもと「KicSpace HANEDA」を活用したピッチイベントを毎月開催

2021年度以降累計 37回開催

（登壇スタートアップ 179社
／来場者数 2,342名）

スタートアップ支援 施策

2024年度 実績 31件 （年間目標 30件）

- ▸当行取引先大企業との共催イベントとしてSU企業のためのビジネスマッチング機会創出
（例：「物流テック企業によるピッチ＆体験イベント」実施）
- ▸PoC支援や販路開拓に向けたビジネスマッチング支援等の事業化支援　等

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

海外戦略

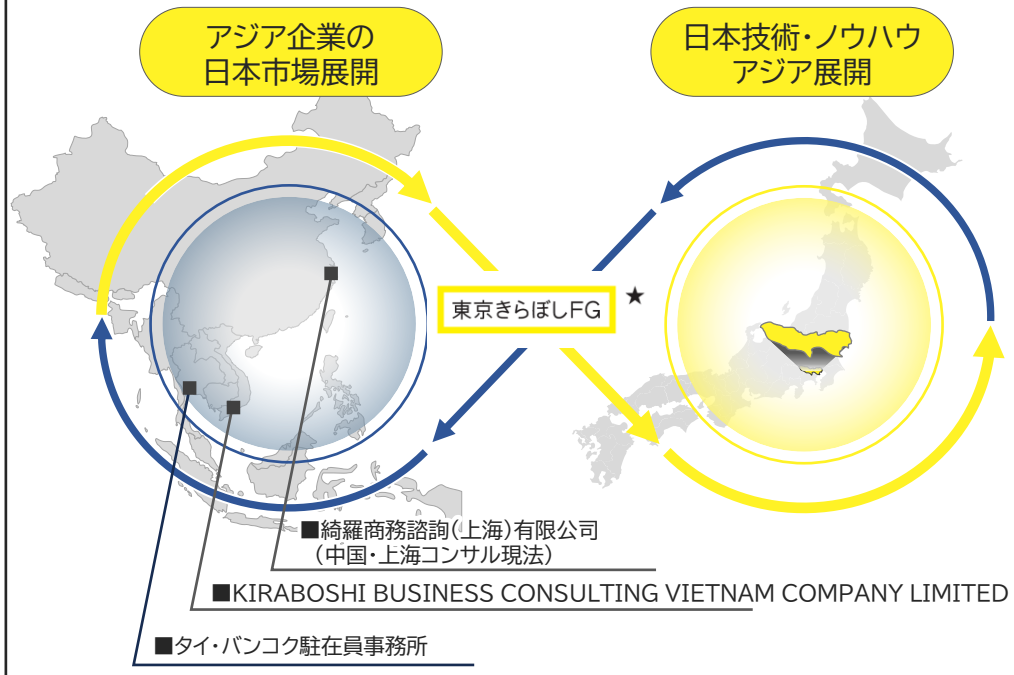
■ ベトナムを中心に海外現地企業との連携が進み、アウトバウンド・インバウンド双方向の支援体制を構築

■ 海外金融グループとの連携により、海外スタートアップ企業の日本進出・日本スタートアップ企業の海外進出を双方向で支援

きらぼしが目指す姿

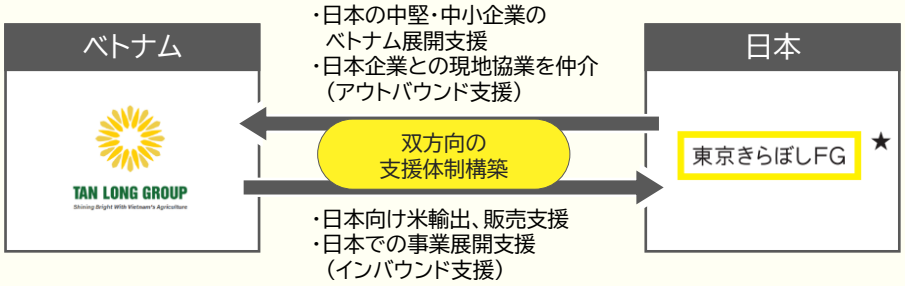
■ 国内ネットワーク、アジア圏ネットワークを生かし
アウトバウンド・インバウンド双方を支援

日本企業とアジア企業のハブ機能発揮へ

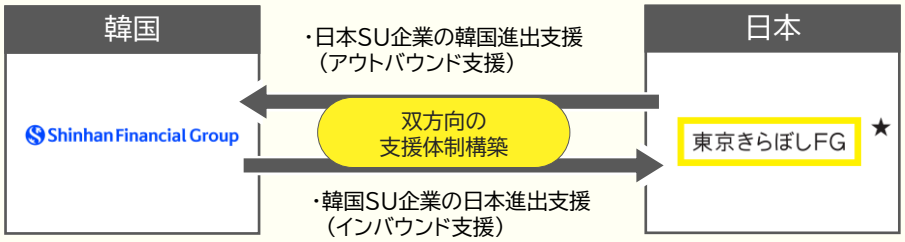


海外戦略における具体的取組

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



韓国金融グループとの連携による日韓スタートアップ企業支援



タイ

日新電機タイ拠点と連携した
海外でのモノづくりと
ASEANでの販路開拓支援

中国

中国パートナー企業と連携し
事業撤退検証から事業売却まで
中国事業再編を幅広く支援

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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

TOKYOに、つくそう。
～企業価値の向上～

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

- 社会貢献
- 自らの幸せ
- 自己実現
- 組織の発展

人的資本の価値を最大化する循環

企業の成長

働きがい

人材育成・職場環境整備 人的資本の充実

職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

働きがいのある舞台

- 個の強化
- 企業文化の醸成
- 職場環境の整備

価値ある成果の創出

「きらぼしびと」の
ウェルビーイング

＊「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

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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

ウェルビーイング経営KPI

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

● ウェルビーイングを実現する要素
「PERMA(パーマ)」

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

2024年度 サーベイ結果
3.38pt /5.00pt

定期的なサーベイ実施
結果が毎年度上昇することを目指す

＊2024年度サーベイで課題のある項目

ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組み

働きがいのある舞台

企業文化の醸成

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

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

挑戦機会の充実
- SR(セルフ・レコメンデーション)制度

職場環境の整備

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

健康増進の支援
- 人間ドック費用補助充実/健康診断受診

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

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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

人材育成投資額

23年度実績	24年度実績	26年度計画
3.3 億円	4.1 億円	6.4 億円

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

＊役員候補

サクセッション研修 4階層実施
（役員/理事/理事候補/次期リーダー層）

社外派遣 47名
（外部機関・異業種・MBA等）

経営人材：
- 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

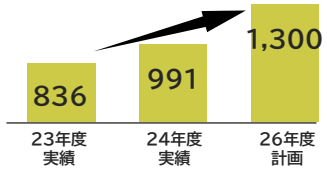
プロフェッショナル希望 → 専門人材 → 戦略ディレクター

＊役員と同処遇のスペシャリスト

専門人材：
- コンサルティング
- プライベートバンキング
- 法人ファイナンス・事業再生
- デジタル
- 中途採用の継続
- 外部機関への派遣
- 専門部署でのOJT実践

スタッフ（定型業務）

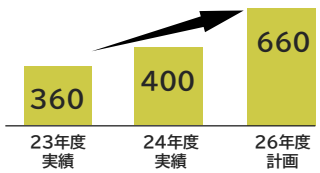
専門人材（名）



中途採用人数 90名

FG全体2024年度実績

デジタル人材（名）



デジタル関連研修 337名

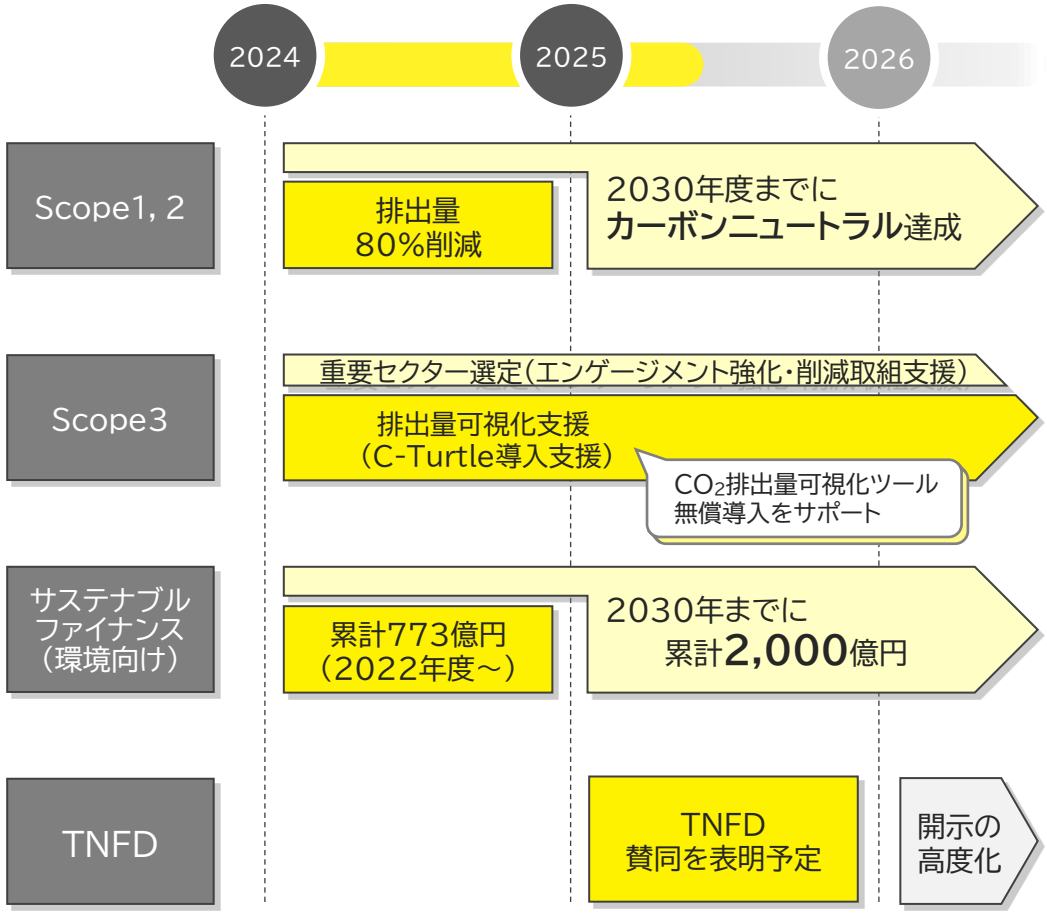
デジタル推進責任者/新入社員
生成AI実践/DX/専門領域強化研修

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

カーボンニュートラルへの取組み（中長期目標）

- 2025年度中にTNFDへの賛同を表明予定
- Scope1、2については、2030年度までにカーボンニュートラルを目指す

中小企業に対する脱炭素支援

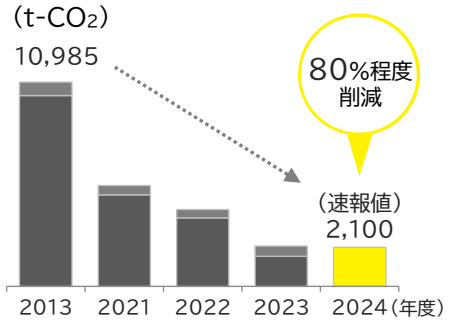


きらぼしグループのサステナビリティ目標

CO_2排出量

2030年度までの
CO_2排出量削減

Scope1, 2
2030年度
カーボンニュートラル

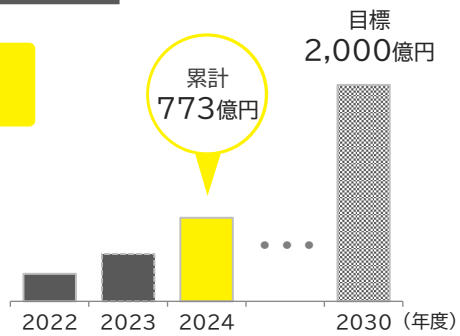


※2024年度は集計中

サステナブルファイナンス（環境）

2030年度までの
サステナブルファイナンス実行額

目標: 2,000 億円
（2022年度～2030年度）



©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

3. 企業価値向上策・資本政策

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

企業価値向上策①：PBR改善に向けた取組み

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

PBRの分解

PBR ＝ ROE × PER

ROEの分解

ROE ＝ RORA × 財務レバレッジ

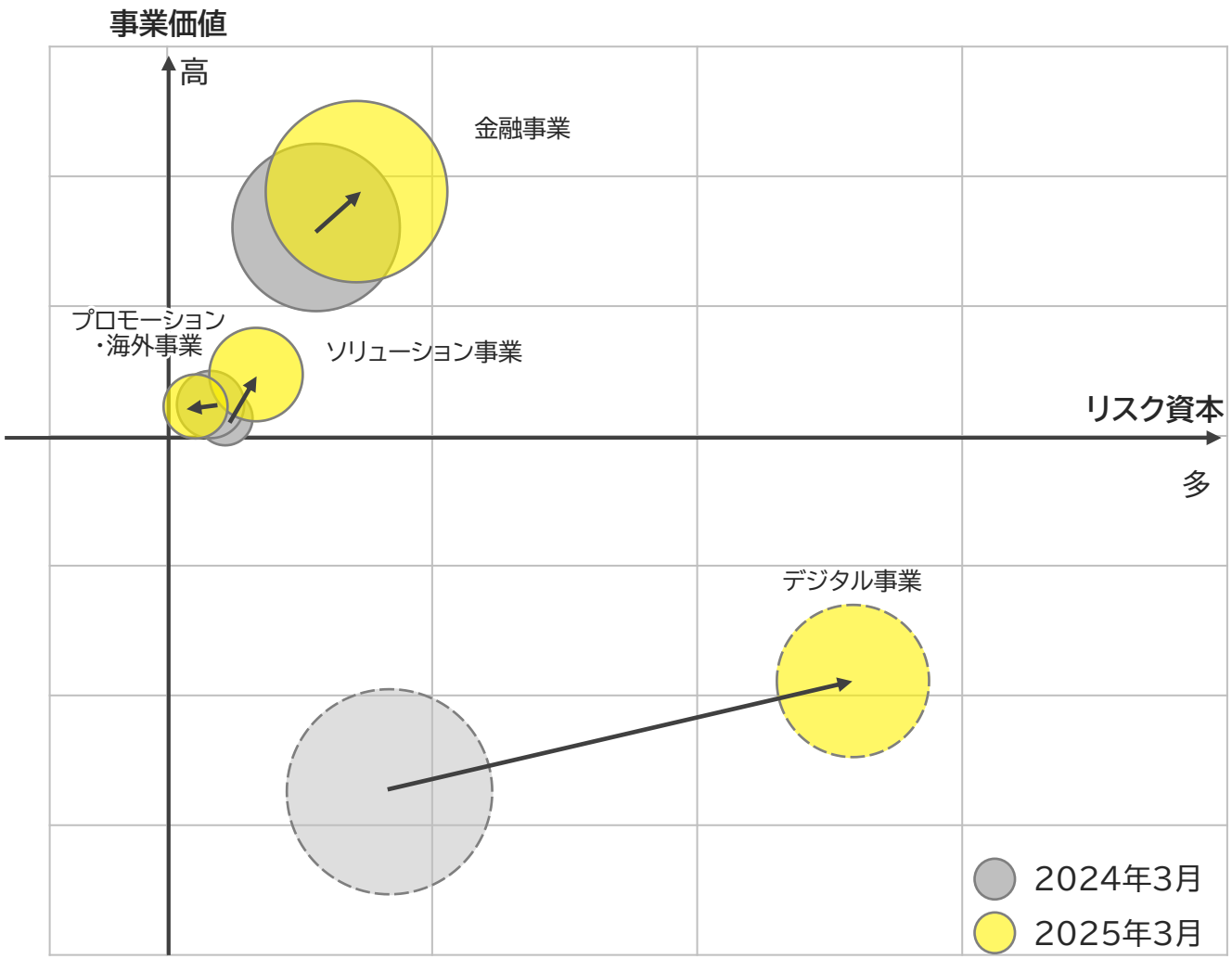
PBR向上に向けたロジックツリー

						24/3期	25/3期（中計1年目）		27/3期（中計最終年度）
PBR	ROE	RORA	収益力強化（右記①）	① 事業ポートフォリオの進化 ・最適な経営資源配分 ・適切なリスクリターン確保	当期純利益（FG連結）	245億円	313億円	…	300億円
			経費コントロール（右記②）	② 経費コントロール ・ベース経費削減 ・必要なDX投資や成長領域経費を計上	OHR	57.8%	57.9%	…	50%台半ば
			リスク・アセットコントロール（右記③）	③ リスク・アセットコントロール ・低採算から高採算アセットに切り替え ・地域活性化事業にアセット配賦	RORA	0.6%	0.7%	…	0.6%
		財務レバレッジ	株主還元の充実（右記④） 最適リスク資本配賦（右記①、④）	④ 資本政策、株主還元の充実 ・内部留保の蓄積、キャピタルアロケーション ・資本健全性・株主還元・優先株式償還のバランス	自己資本比率	8.2%	8.7%	…	8.3%
	PER	株主資本コスト	株主資本コストの低減	✓ 事業ポートフォリオの分散と進化 ✓ 持続的安定収益（β低減） ✓ アセットコントロールによる事業リスク低減	資本コスト	6～7%			
		期待成長率	期待成長率の上昇	✓ 地域社会への貢献とサステナ経営の進化 ✓ 成長戦略の開示 ✓ 人的資本経営の充実	PER	約5倍			

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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：事業価値 ＝ 利益 ー（ 配賦リスク資本 × 株主資本コスト ）
- ■ デジタルはUI銀行を軸に展開し、グループ価値を向上
- ■ デジタル、金融、ソリューション事業などの相乗効果により、グループ全体でデジタルとリアルが融合したビジネスを構築



※1 円のサイズは事業別利益規模（デジタル事業の破線円は利益がマイナスの値）

デジタル事業

▸収益が改善し、事業価値向上
▸25年度黒字化を見込み、事業価値プラスを目指す

■ UI銀行　■ きらぼしテック

金融事業

▸金融事業とコンサル等の非金融事業が融合したメイン化取引の推進で事業価値向上

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

ソリューション事業

▸グループ連携による経営コンサルやDXソリューションの提供により利益が拡大し、事業価値向上

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

プロモーション・海外事業

▸取引先の海外進出やマーケティング戦略の展開をきめ細かく支援

■ ビー・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

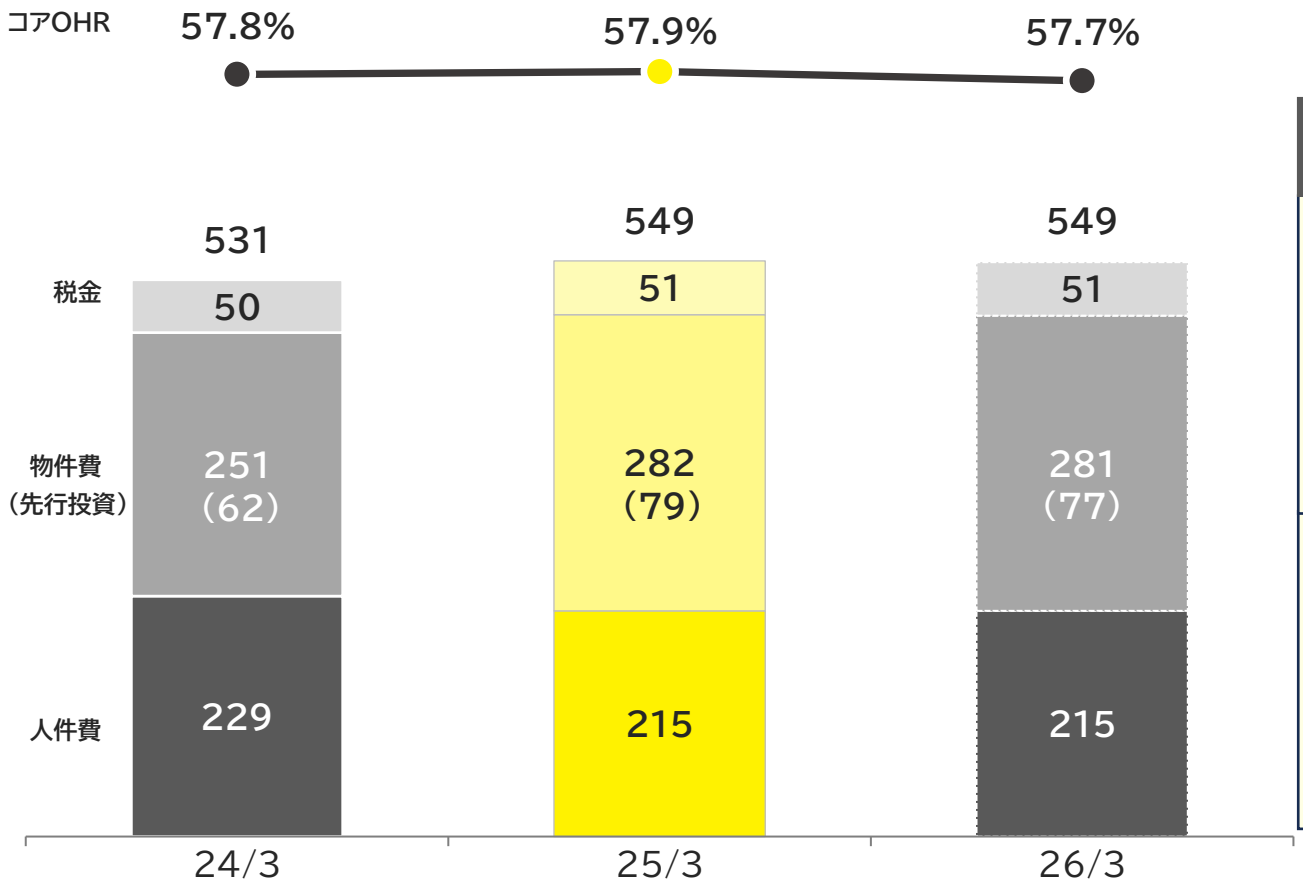
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

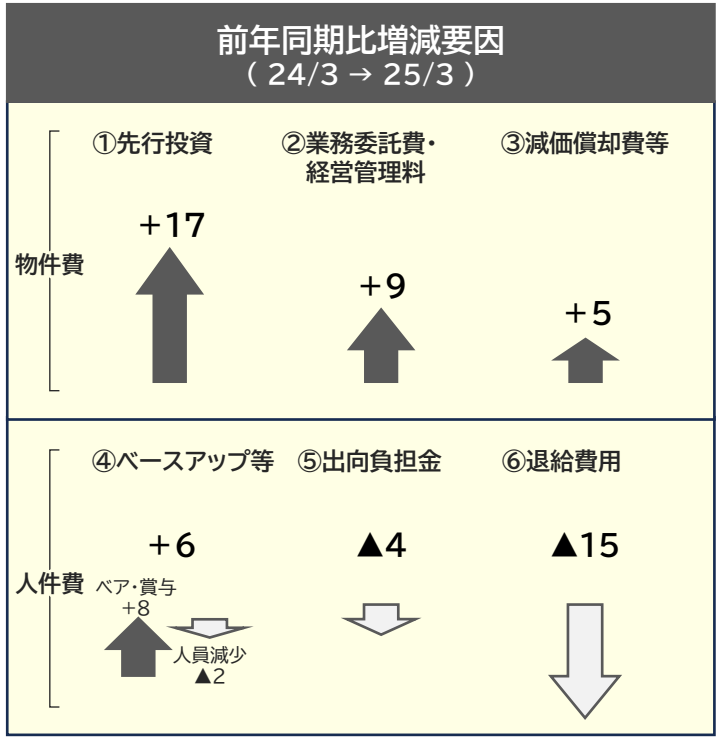
企業価値向上策③：経費コントロール

- ■ 人件費はベースアップを行いつつ、効率化・生産性向上を推進
- ■ コア業務粗利益増加の一方、システム投資やグループ戦略による業務委託費・経営管理料の増加等により物件費が増加
- ■ 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）





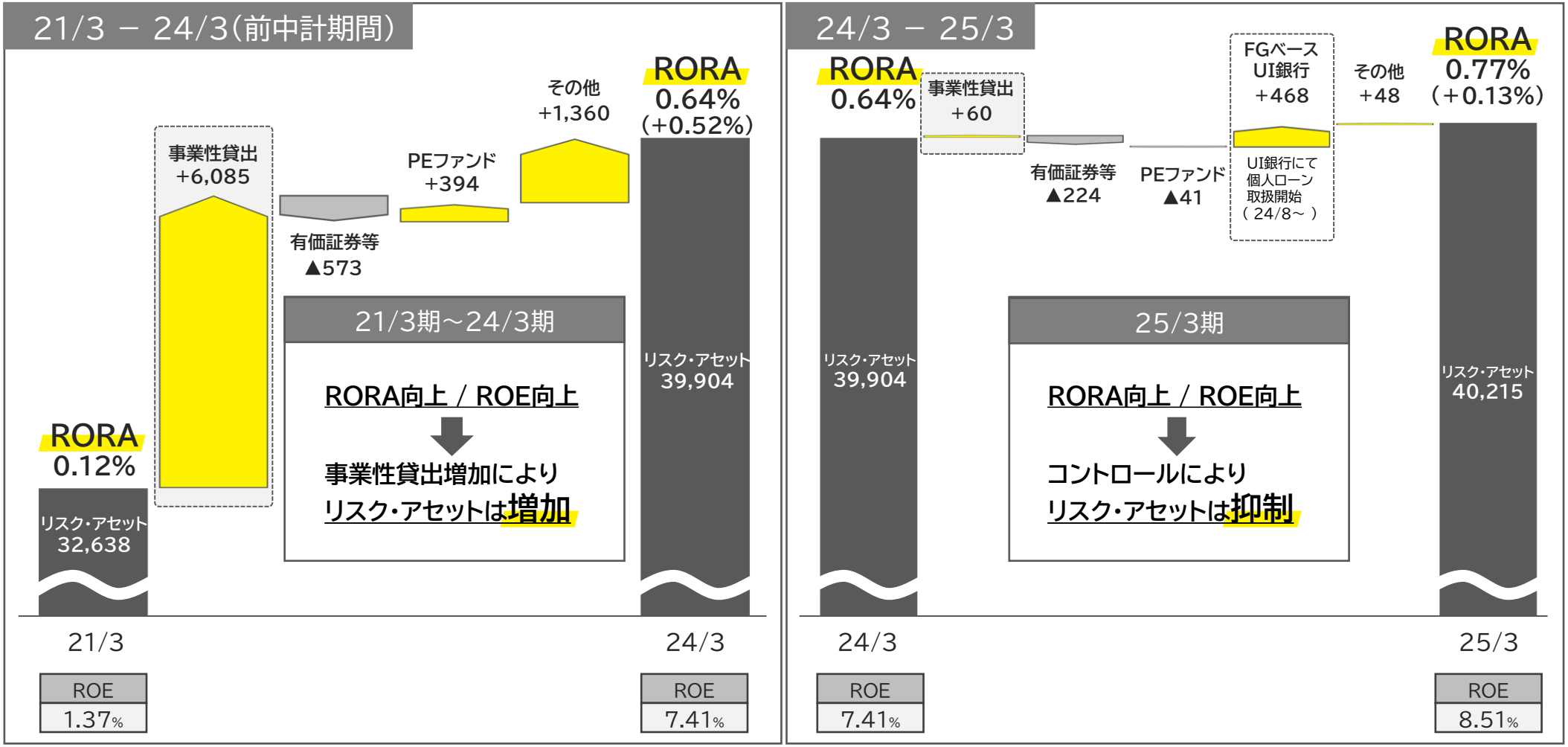
©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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、足元の状況を踏まえてリスク・アセットコントロールを実施
- ■ 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・フィーを確保

リスク・アセット推移

（単位：億円）



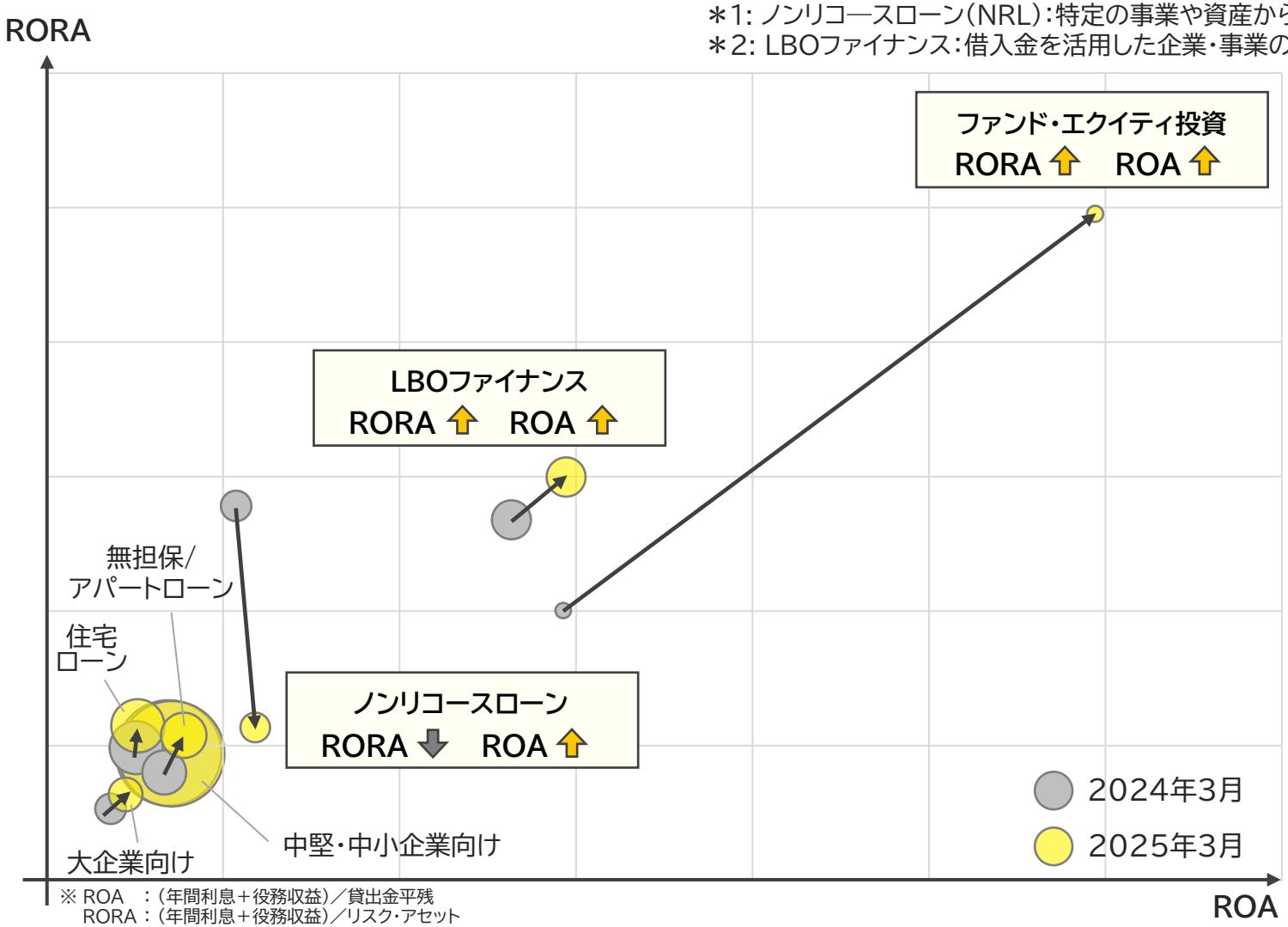
※1「FGベースUI銀行」は、UI銀行単体の信用リスク・アセットからきらぼし銀行向け貸出および預け金のリスク・アセットを控除した金額
※2事業性貸出および有価証券等は、UI銀行のリスク・アセットは含まず

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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・リターン水準をアセットカテゴリー毎に検証し、RORAを高めるアセットポートフォリオを構築
- ■ 事業承継ニーズに対応したLBOファイナンスやファンド・エクイティ投資のRORA向上
- ■ 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

＊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

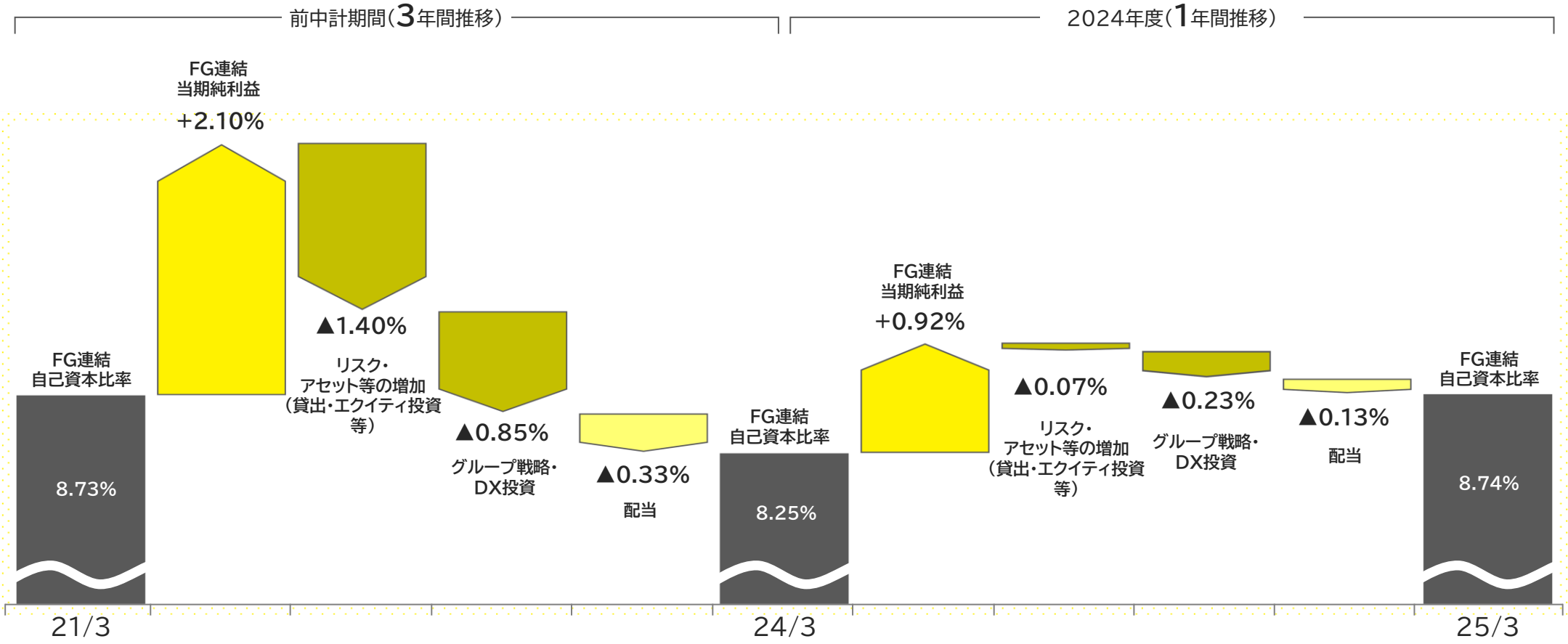
	RORA	ROA
中堅・中小企業向け	⇧	⇧
無担保/アパートローン	⇧	⇧
住宅ローン	⇧	⇧
大企業向け	⇧	⇧
ノンリコースローン	⇩	⇧
LBOファイナンス	⇧	⇧
ファンド・エクイティ投資	⇧	⇧

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

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
■ 当期純利益とアセットコントロールにより自己資本比率が8.7%に向上、蓄積した内部留保を、これからの優先株式償還に充当

健全な自己資本比率	収益力向上に向けた資本活用	株主への利益還元と優先株式償還シナリオ
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	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	優先株式償還後も配当性向20%程度を目安とする



©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

株主還元・政策保有株式

株主還元方針

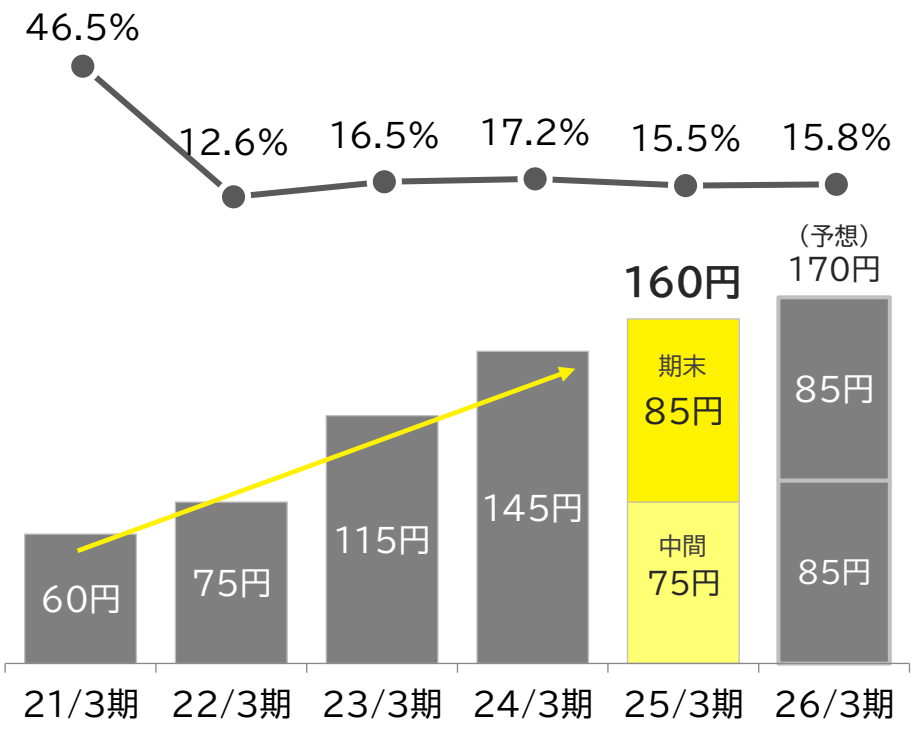
継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、
本中期経営計画期間(2024～26年度)については、
優先株償還後も **配当性向20%程度** を目安とし、
自己資本比率は8.3%を確保する

政策保有株式(上場株式)の削減方針

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

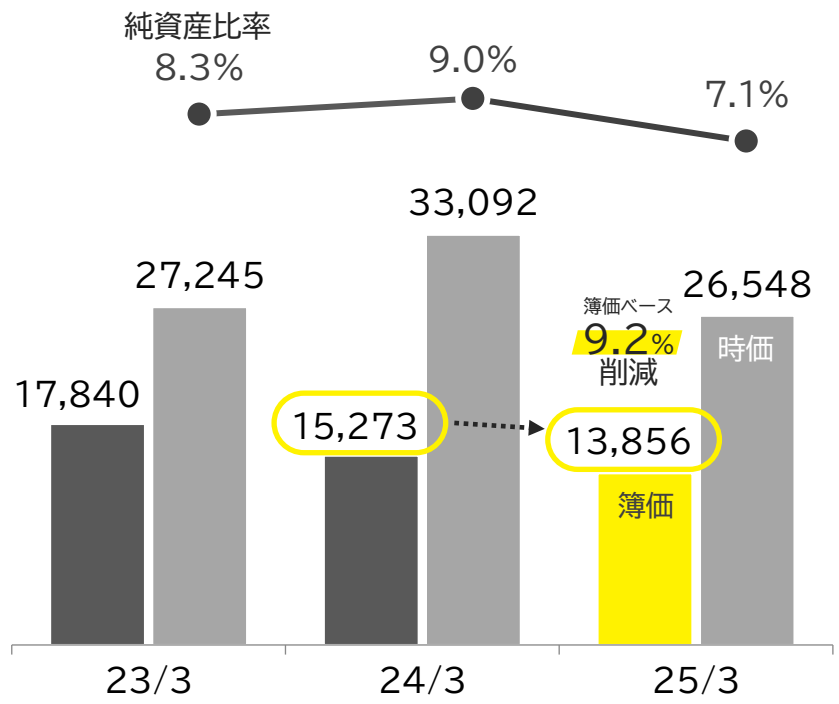
(2024年3月：約150億円 → 2027年3月：約90億円)

1株あたり年間配当金・配当性向



政策保有株式(上場株式)残高

(単位:百万円)



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

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.

KPI一覧

取り組むべき社会課題と対応	経営目標達成に向けたKPI（2024～2026年度累計目標）	2024年度進捗状況			
持続可能な社会の実現	FA30件（M&A）	○	32件		
	事業承継・事業再生に関するファイナンス 120件/1,800億円	○	68件	○	706億円
	Scope1・2　2026年度末までに80%削減	○	80%程度削減		
	サステナブルファイナンス実行額 1,000億円	○	270億円		
	金融資産5千万円以上先4,000先	○	4,186先		
新たな社会価値や産業の創造	中小・零細企業に対するファクタリング50億円	△	3.8億円		
	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）	○	31件		
	スタートアップ企業の海外展開支援30先	◎	23先		
	日本企業の海外展開支援300先	○	188先		
	海外企業の東京進出支援30先	◎	53先		
デジタル化の進展に伴う課題への対応	UI銀行：　預金70万先/7,800億円	△	16.9万先	○	6,952億円
	UI銀行：　ローン6,000先/2,200億円	○	2,453先	○	559億円
	UI銀行：　BaaS先の年間収益8.5億円（きらぼしテックと連携）	△	0億円		

©Tokyo Kiraboshi Financial Group, inc. All Rights Reserved.