



東京きらぼしフィナンシャルグループ  
2026年3月期 第2四半期  
会社説明会

## 1. 2026年3月期 第2四半期決算概要

2026年3月期 第2四半期決算サマリー	4
当期純利益の増減要因(きらぼし銀行)	5
グループ会社利益(きらぼし銀行を除く)	6
貸出金・信託財産	7
預金・預かり資産残高	8
役務取引等利益	9
有価証券	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
<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

東京圏のマーケット規模 / 連携ネットワーク	16
きらぼしグループ 会社一覧	17
中期経営計画 経営目標の推移	18
グループ企業価値向上に向けた取組み	19
UI銀行 実績	20
法人戦略①：貸出(きらぼし銀行)	21
法人戦略②：エクイティ投資ビジネス1	22
法人戦略③：エクイティ投資ビジネス2	23
個人戦略：個人ローン	24
デジタル戦略ロードマップ	25
デジタルプラットフォーム事業の展開	26
きらぼし Digital ラボ SAGAMIHARA	27
スタートアップ(SU)戦略	28
海外戦略	29
ウェルビーイングと人的資本経営①	30
ウェルビーイングと人的資本経営②	31
ウェルビーイングと人的資本経営③	32
カーボンニュートラルへの取組み(中長期目標)	33

## 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	35
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)	36
企業価値向上策③：経費コントロール	37
企業価値向上策④：リスク・アセットコントロール(全体像)	38
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)	39
企業価値向上策⑥：資本政策の基本方針	40
株主還元・政策保有株式	41
ステークホルダーとの対話状況 / 他行連携	42
KPI一覧	43



# 1. 2026年3月期 第2四半期決算概要

# 2026年3月期 第2四半期決算サマリー

## 東京きらぼしFG(連結)

		(億円)				
		① 24/9 〈実績〉	② 25/9 〈実績〉	前年同期比 (②-①)	③ 26/3 〈業績予想〉	進捗率 (② / ③)
1	経常利益	190	276	+85	470	58.7%
2	親会社株主に帰属する中間純利益	129	192	+63	330	58.2%

経常利益
前年同期比 <b>+45.1%</b> (190億円 → 276億円)

親会社株主に帰属する 中間純利益
前年同期比 <b>+48.8%</b> (129億円 → 192億円)

## きらぼし銀行(単体)

		(億円)				
		① 24/9 〈実績〉	② 25/9 〈実績〉	前年同期比 (②-①)	③ 26/3 〈業績予想〉	進捗率 (② / ③)
1	コア業務粗利益	434	507	+73	950	53.4%
2	資金利益	404	454	+50	880	—
3	貸出金利息	342	416	+74	857	—
4	有価証券利息配当金	94	129	+34	204	—
5	預金等利息	▲16	▲78	▲61	▲145	—
6	その他利息	▲15	▲12	+2	▲35	—
7	非金利収支	29	53	+23	70	—
8	経費	▲276	▲284	▲7	▲549	—
9	コア業務純益	157	223	+65	401	55.7%
10	与信関係費用	▲10	▲12	▲1	▲50	—
11	国債等債券損益	▲23	2	+25	11	—
12	株式等関係損益	67	41	▲26	60	—
13	その他臨時損益	▲3	3	+7	▲1	—
14	経常利益	188	258	+69	421	61.3%
15	特別損益	▲1	1	+2	▲2	—
16	法人税等合計	▲55	▲78	▲23	▲128	—
17	中間純利益	131	180	+48	291	62.0%

### ■ポイント解説

▶ **預貸金利息**：前年同期比 **+12億円**  
…メイン化取引の推進や、2024年度の政策金利引き上げにより預貸金利息が増加

		24/9	25/9	前年同期比
3	貸出金利息	342	416	+74
5	預金等利息	▲16	▲78	▲61
預貸金利息(Net)		325	337	+12

▶ **有価証券利息配当金**：前年同期比 **+34億円**  
…出資先(※)のEXIT等によりファンド収益が+37億円  
※きらぼしキャピタル運営ファンド等

		24/9	25/9	前年同期比
3	有価証券利息配当金	94	129	+34

経常利益
前年同期比 <b>+36.9%</b> (188億円 → 258億円)

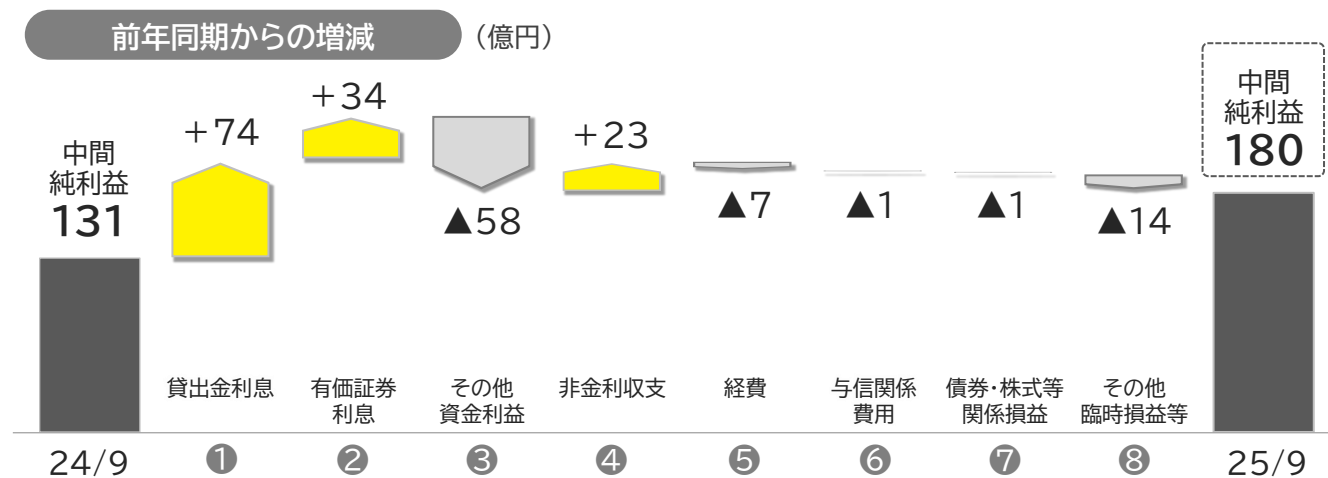
中間純利益
前年同期比 <b>+36.8%</b> (131億円 → 180億円)

注1：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  
注2：非金利収支＝信託報酬＋役務取引等利益＋その他業務利益(国債等債券損益を除く)

# 中間純利益の増減要因(きらぼし銀行)

※本頁の各計数の前年同期比の符号は、利益の増加は「+」、利益の減少は「▲」で表示

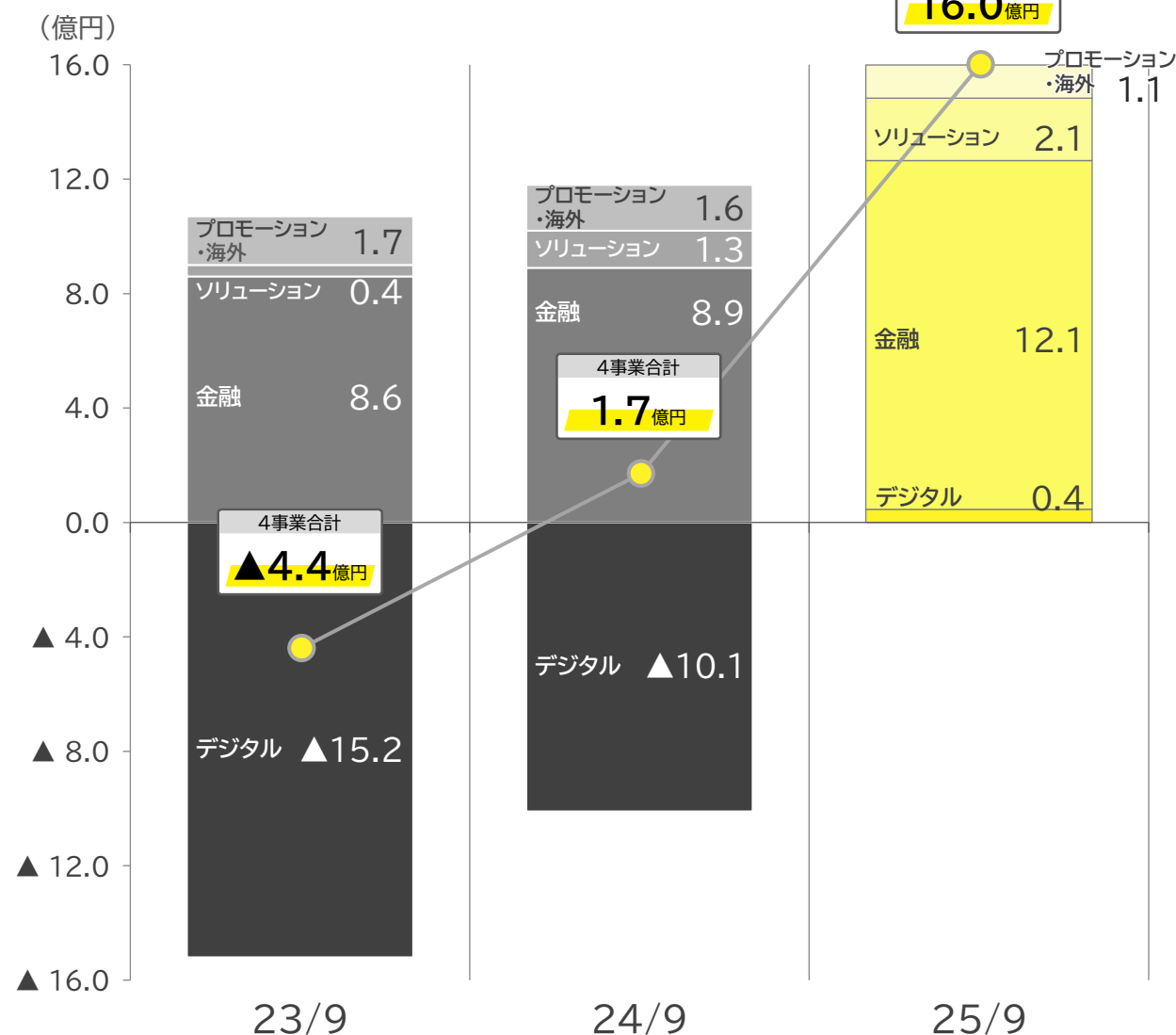
	主要項目	前年同期比	ポイント
①	貸出金利息	+ 74億円	メイン化取引の推進、お客さまとのリレーション強化の取組みや政策金利上昇の影響等により貸出金利回りが上昇し、前年同期比+ 74億円
②	有価証券利息配当金	+ 34億円	ファンド収益の増加(+ 37億円)等により同比+ 34億円
③	その他資金利益 (預金等利息+その他利息)	▲58億円	金利上昇に伴う預金等利息の増加等により同比▲58億円 ▶ 預金等利息 【24/9期】▲16億円 → 【25/9期】▲78億円 (▲61億円) ▶ その他利息 【24/9期】▲15億円 → 【25/9期】▲12億円 (+ 2億円)
④	非金利収支 (信託報酬+役務取引等利益+その他業務利益(国債等債券損益を除く))	+ 23億円	円債及び外債のヘッジコストが減少したこと等により同比+ 23億円 ▶ 役務取引等利益(信託報酬含む) 【24/9期】 56億円 → 【25/9期】 59億円 (+ 3億円) ▶ その他業務利益 【24/9期】▲26億円 → 【25/9期】 ▲6億円 (+19億円)
⑤	経費	▲7億円	事務委託費等物件費の増加等により同比▲7億円
⑥	与信関係費用	▲1億円	金融再生支援や予兆管理強化等より費用発生は抑制された一方、貸倒実績率の上昇により貸倒引当金が増加したこと等により同比▲1億円
⑦	債券・株式等関係損益	▲1億円	債券の売却損が減少した一方、株式の売却益の減少等により同比▲1億円 ▶ 国債等債券損益 【24/9期】▲23億円 → 【25/9期】 2億円 (+ 25億円) ▶ 株式等関係損益 【24/9期】 67億円 → 【25/9期】 41億円 (▲26億円)
⑧	その他臨時損益 特別損益・法人税等合計	▲14億円	法人税等の増加(▲23億円)などにより同比▲14億円
計		+ 48億円	



# グループ会社利益（きらぼし銀行を除く）

グループ会社利益は16億円（前年同期比+14.2億円）となり、「デジタル事業」の黒字化が大きく寄与  
年度計画30億円に向け、引き続き顧客基盤の拡大と課題解決により連結利益貢献度の向上を目指す

## 事業別グループ会社利益推移



### 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

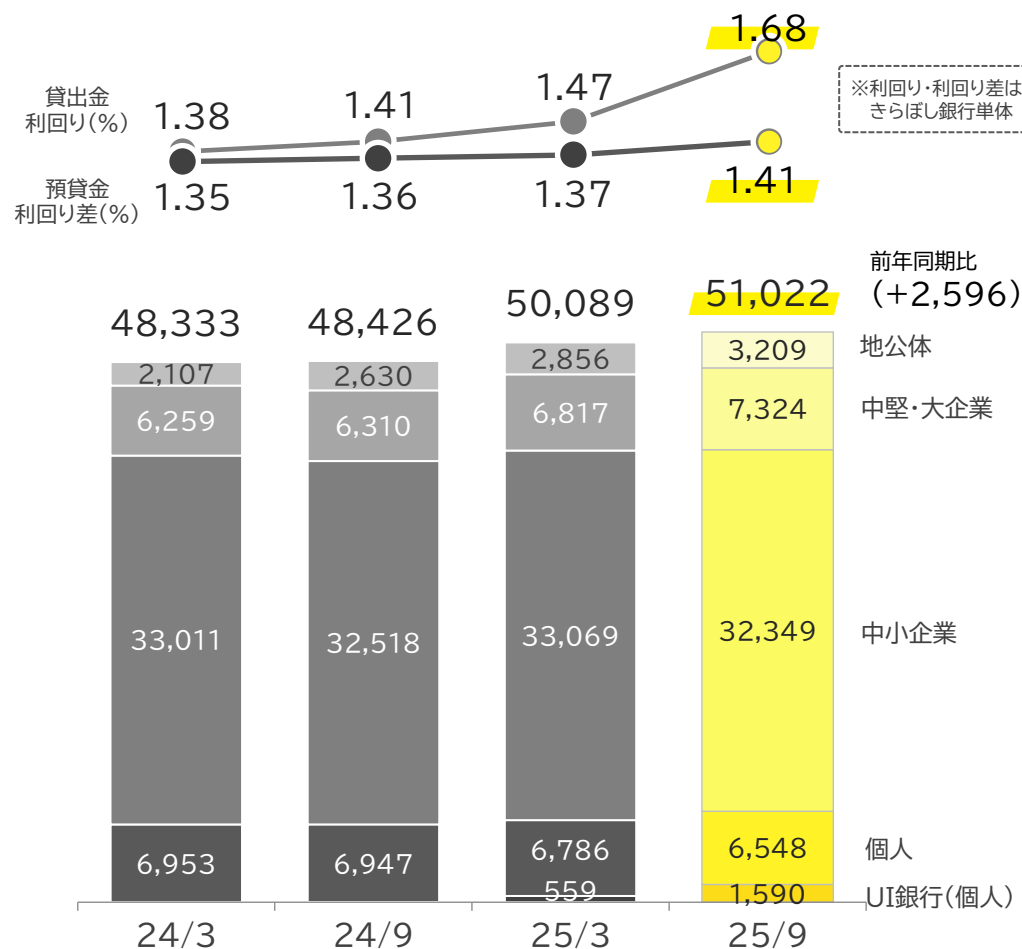
ビー・ブレーブ  
きらぼしビジネスサービス  
綺羅商務諮詢(上海)  
信銘冠嘉商務諮詢(北京)  
KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM

# 貸出金・信託財産

メイン化取引の推進や政策金利上昇の影響等により、引き続き貸出金利回りが上昇  
金利上昇に伴い預金等利息が増加する一方で貸出金利息も増加し、資金利益全体の増加基調は継続

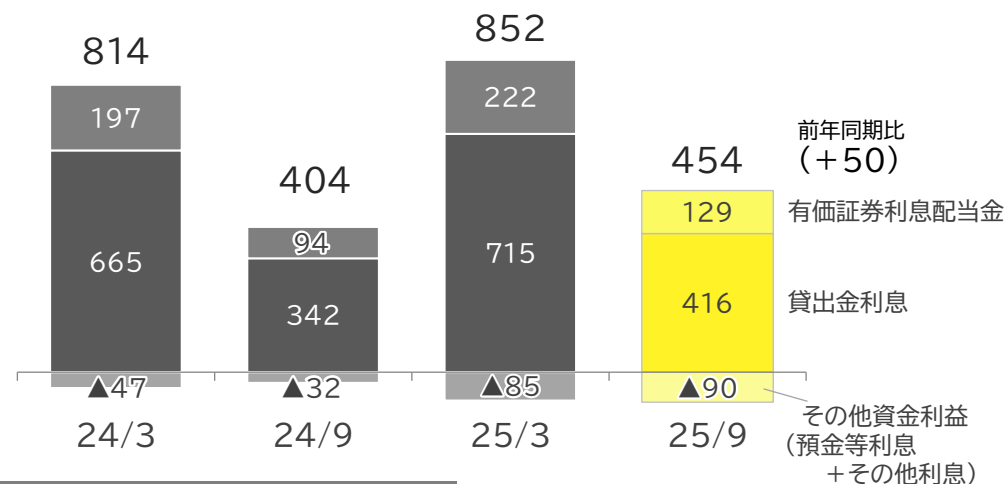
## 顧客別貸出金残高 (きらぼし銀行+UI銀行) (億円)

きらぼし銀行  
UI銀行



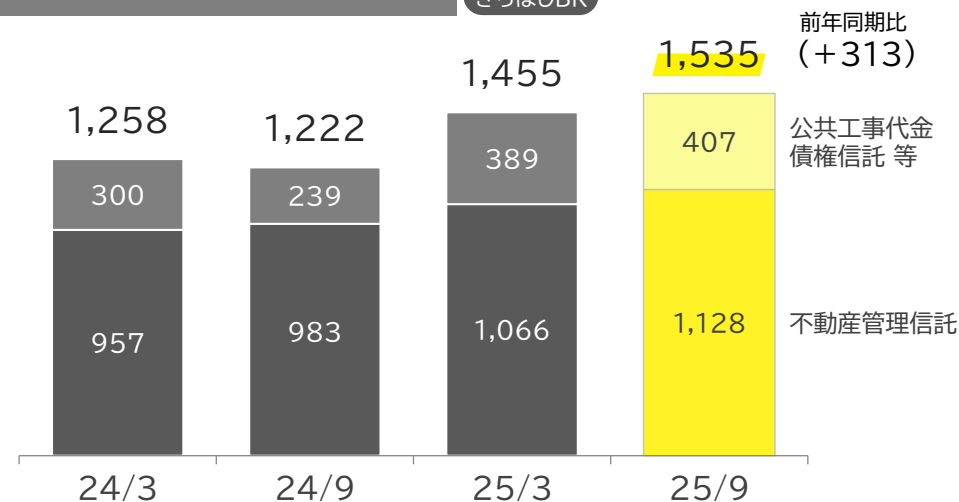
## 資金利益 (億円)

きらぼし銀行



## 信託財産残高 (億円)

きらぼしBK



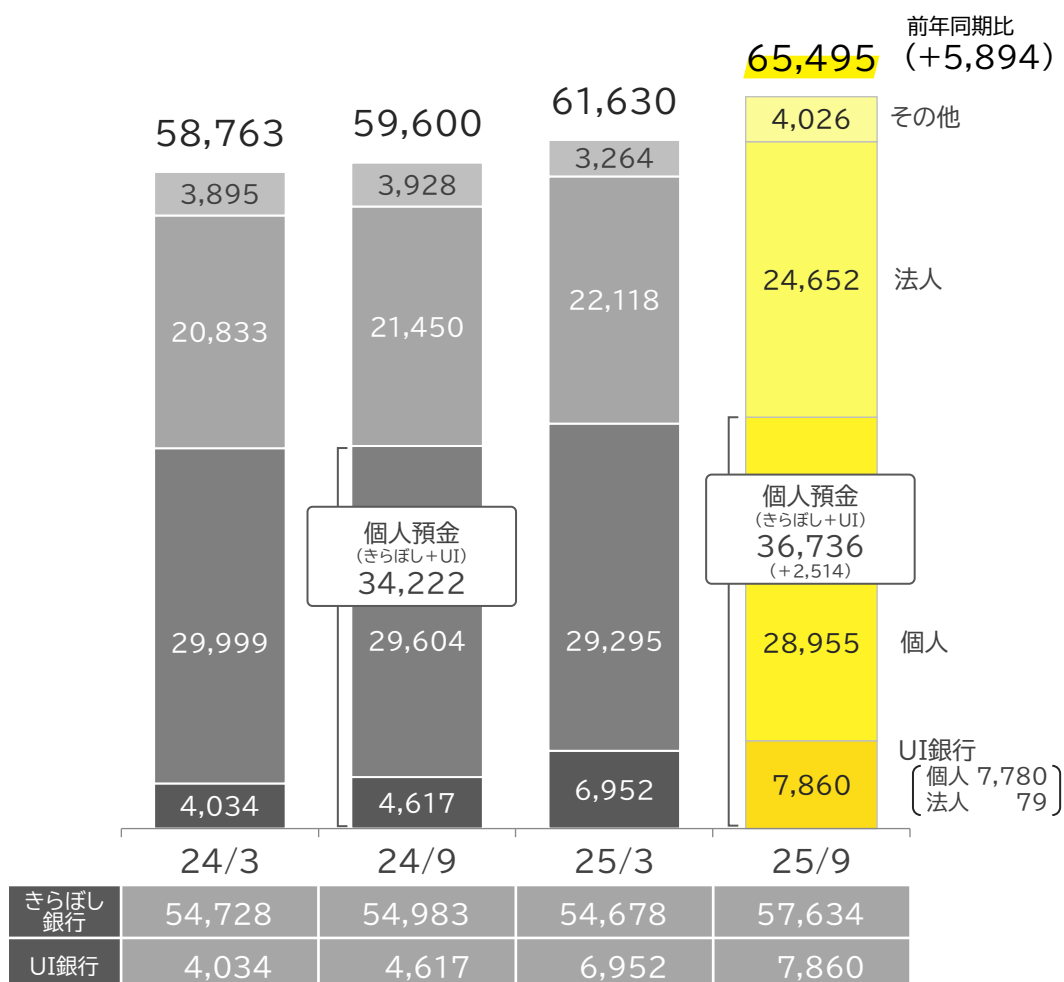
きらぼし銀行	48,331	48,406	49,530	49,432
UI銀行	2	19	559	1,590

# 預金・預かり資産残高

グループ合算預金残高(きらぼし銀行+UI銀行)は、UI銀行の預金を中心に増加し、前年同期比+5,894億円  
KLD証券の預かり資産残高の増加が牽引し、グループ合算の預かり資産残高(きらぼし銀行+KLD)は約800億円増加

## 顧客別預金残高 (きらぼし銀行+UI銀行) (億円)

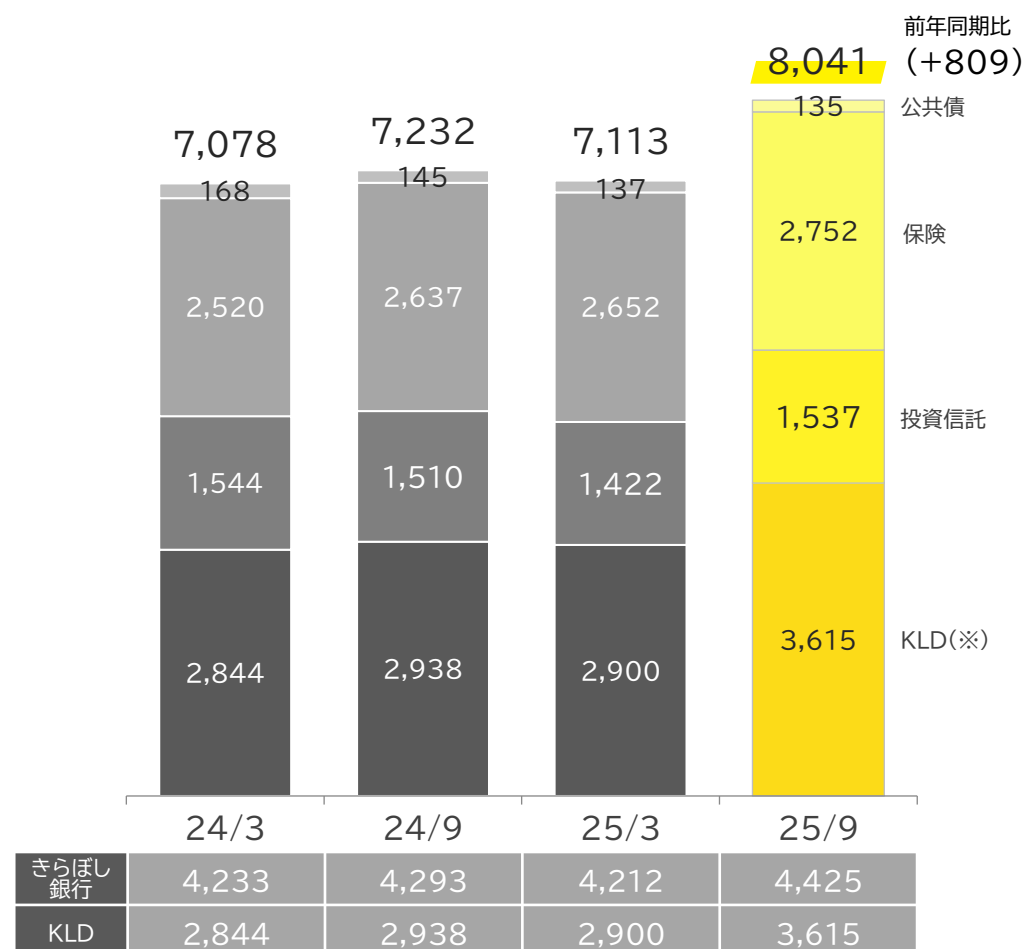
きらぼし銀行  
UI銀行



※譲渡性預金を含まない  
※25/3期以前のUI銀行の数値は「個人預金」のみ

## 項目別預かり資産残高 (きらぼし銀行+KLD) (億円)

きらぼし銀行  
KLD証券



※KLD:きらぼしライフデザイン証券

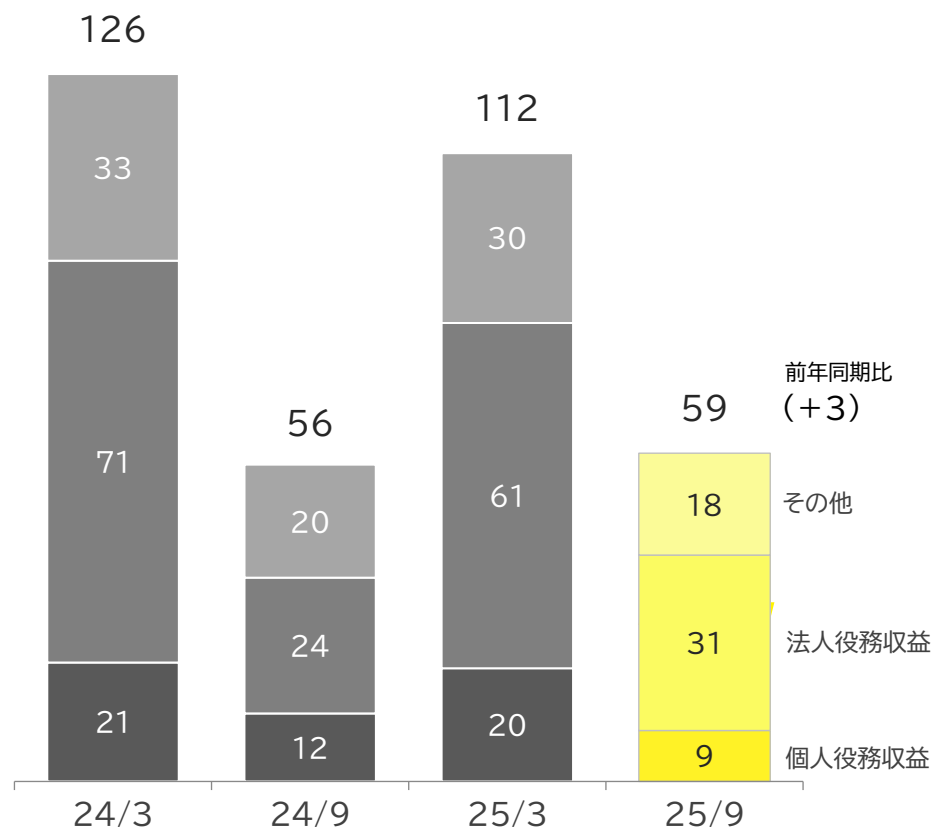


# 役務取引等利益

法人役務収益は事業性ファイナンス等に関連する収益が増加し前年同期比+7億円  
個人役務収益は前年同期比▲3億円となった一方、KLD証券の手数料収益は増加傾向

## 役務取引等利益 (億円)

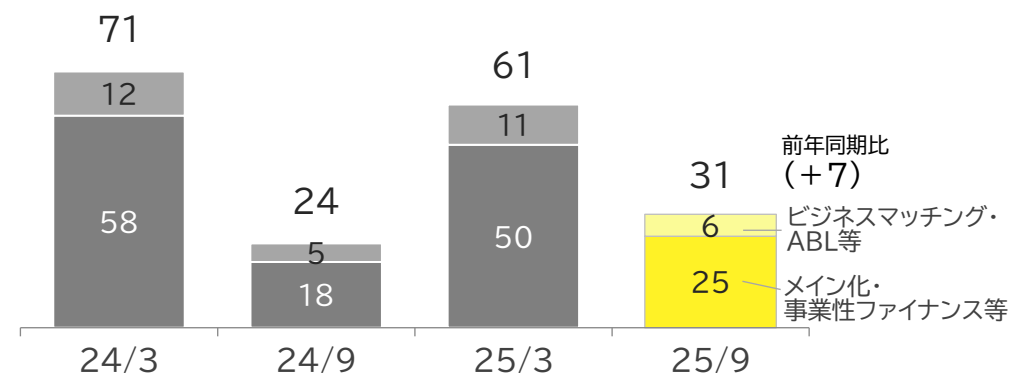
きらぼし銀行



※「その他」に信託報酬を含む

## 法人役務収益 (億円)

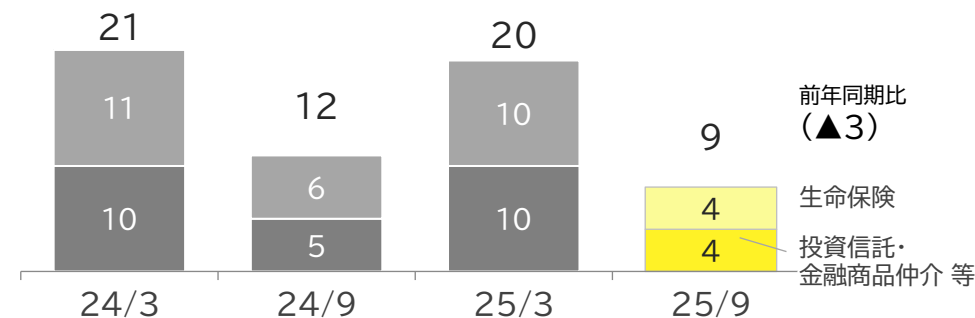
きらぼし銀行



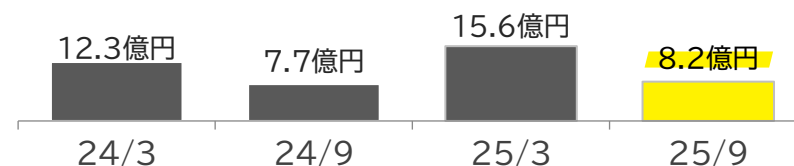
※「法人役務収益」「個人役務収益」の内訳は内部管理計数による

## 個人役務収益 (億円)

きらぼし銀行



【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)

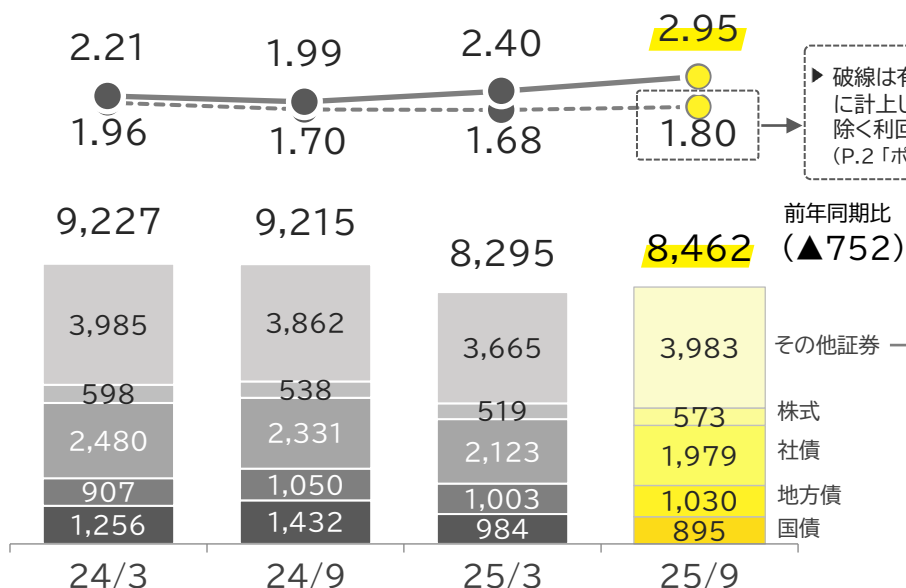


# 有価証券

有価証券残高の減少やファンド収益の増加等により、有価証券利回りは上昇(前年同期比+0.96%pt)  
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引き続き実施

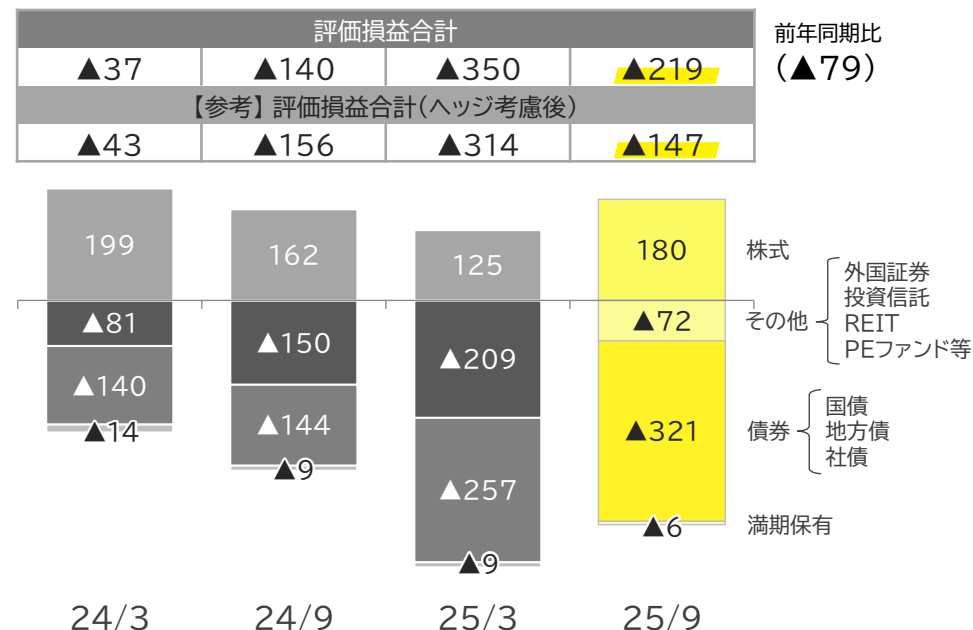
## 有価証券残高・利回り (億円、%)

きらぼし銀行

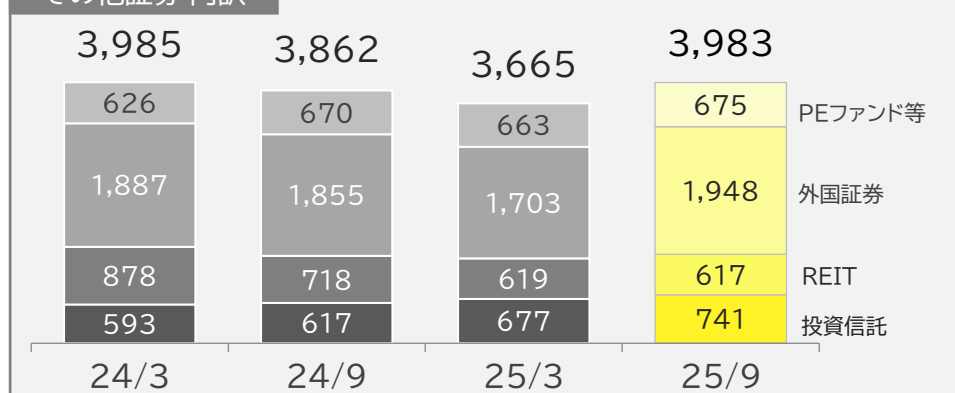


## 有価証券評価損益 (億円)

きらぼし銀行

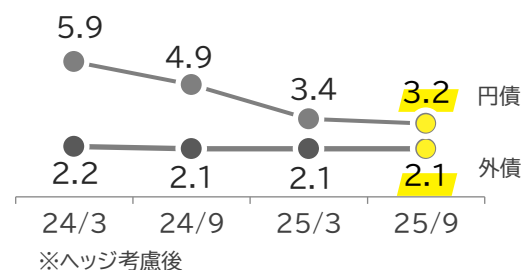


### その他証券 内訳



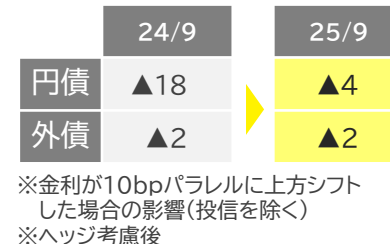
## デュレーション (年)

きらぼし銀行



## 金利感応度 (億円)

きらぼし銀行

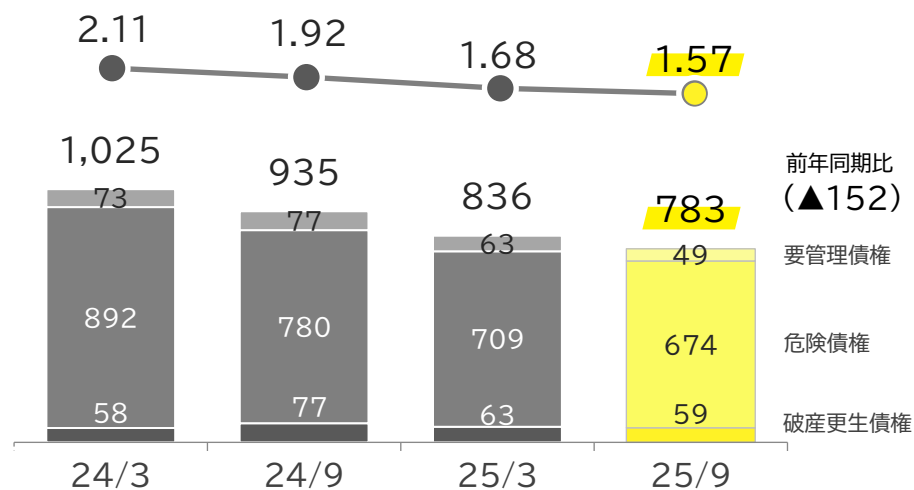


# 金融再生法開示債権・自己資本比率

開示債権比率は低下基調継続、与信費用は前年同期比増加した一方、年度計画(50億円)対比抑制傾向  
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

## 開示債権額・比率 (きらぼし銀行) (億円、%)

きらぼし銀行



※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。

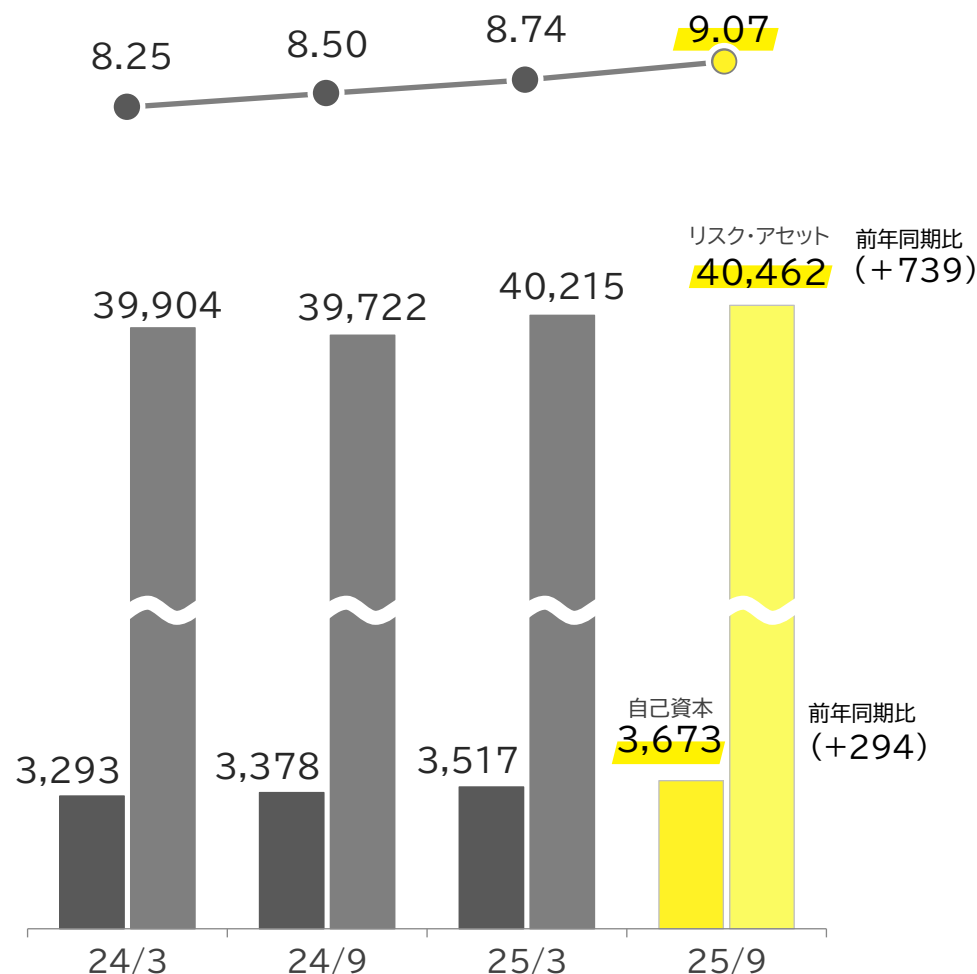
## 与信関係費用 (きらぼし銀行) (億円)

きらぼし銀行

	24/9	25/9	前年同期比
① 一般貸倒引当金繰入額	▲4	▲1	+2
② 不良債権処理額	15	14	▲0
うち個別貸引繰入額	12	11	▲1
③ 貸倒引当金戻入益	—	—	—
与信関係費用 (①+②-③)	10	12	+1

## 自己資本比率 (東京きらぼしFG連結) (億円、%)

FG連結



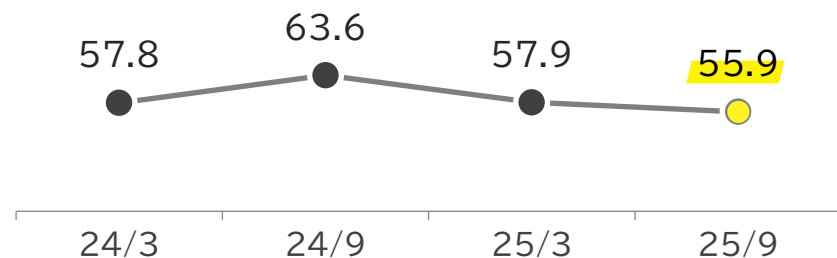
# コアOHR・ROE・配当金

経費が増加した一方で、コア業務粗利益の増加が寄与し、コアOHRは前年同期比7.6%pt改善  
FG中間純利益の大幅な増益により、ROEは前年同期比2.9%pt上昇し、過去最高水準の9%台

## コアOHR (%)

きらぼし銀行

$$\text{※ コアOHR} = \frac{\text{経費}}{\text{コア業務粗利益}} \times 100$$

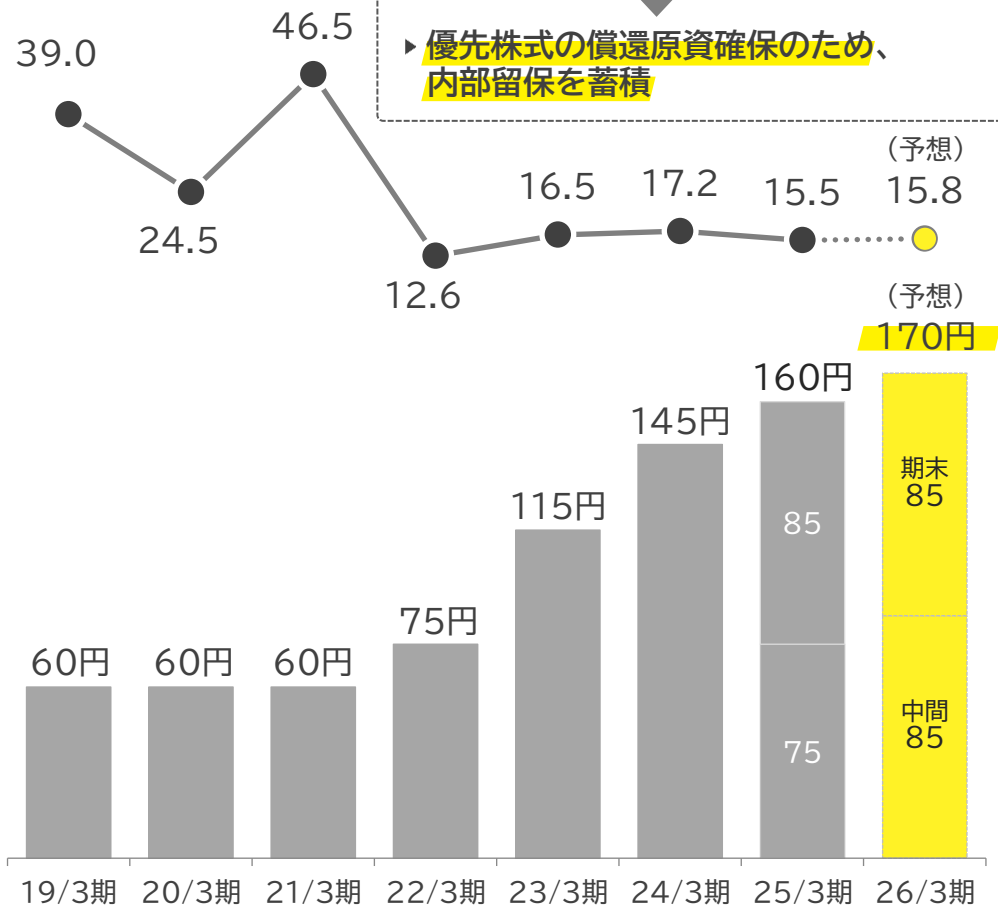


## 1株当たり年間配当金・配当性向 (円、%)

FG連結

▶ 予想年間配当金は**170円**と5期連続増配予想、一方、**配当性向は低水準で推移**

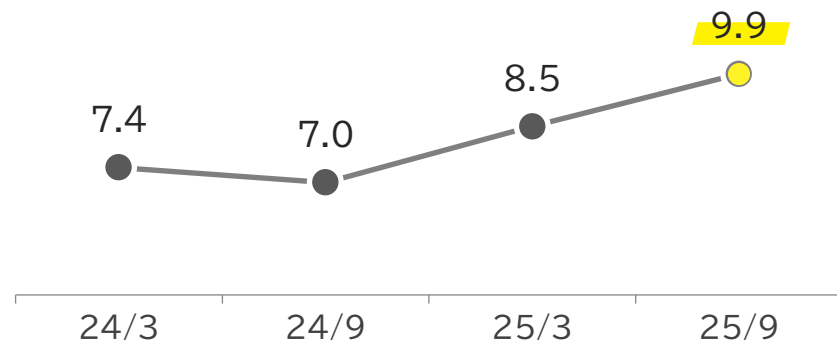
▶ **優先株式の償還原資確保のため、内部留保を蓄積**



## ROE (%)

FG連結

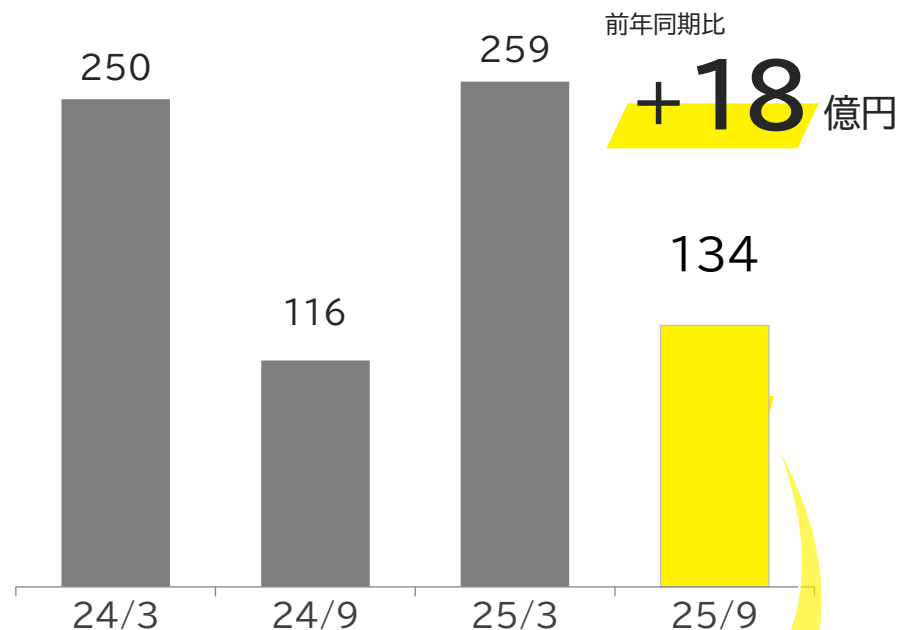
$$\text{※ ROE} = \frac{\text{中間純利益}/183\text{日} \times 365\text{日}}{(\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本})/2} \times 100$$



# <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)

きらぼし銀行



### 主な増減要因

増加：貸出金残高（前年同期比 +1,025億円）  
預貸金利回り差（前年同期比 +0.05%pt）

※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

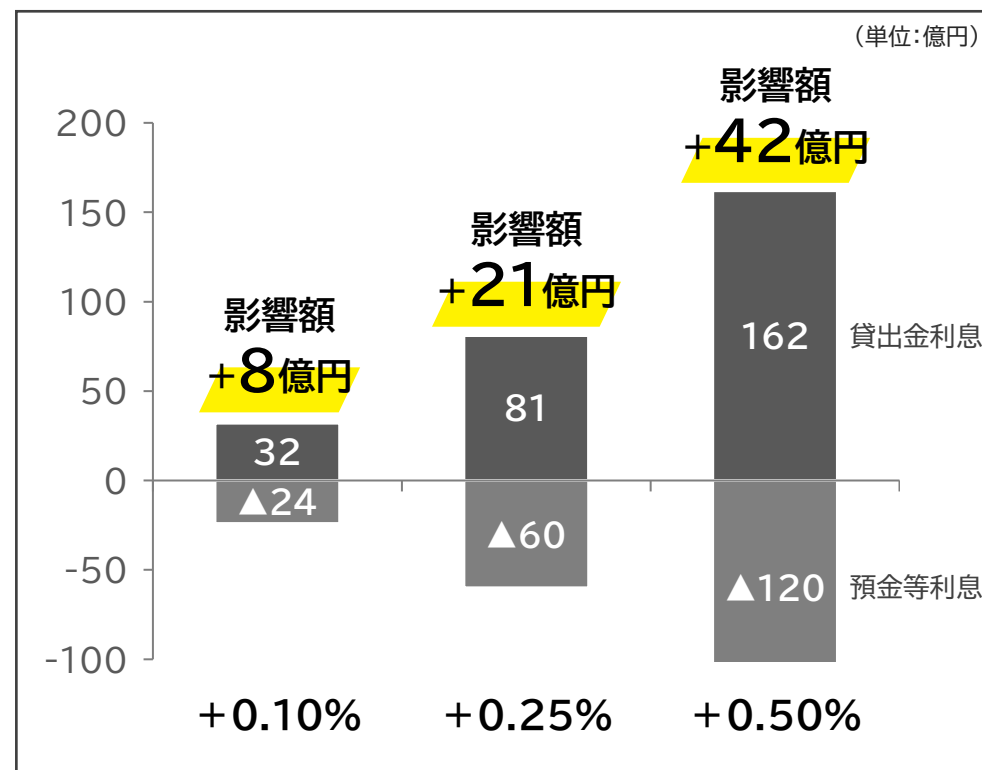
※2 役務取引等利益は、信託報酬を含む

## 金利上昇の影響試算 (億円)

きらぼし銀行

### 政策金利が上昇した場合の預貸金利息への影響額

※2025年5月1日公表(再掲)



### 【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
- 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

# <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

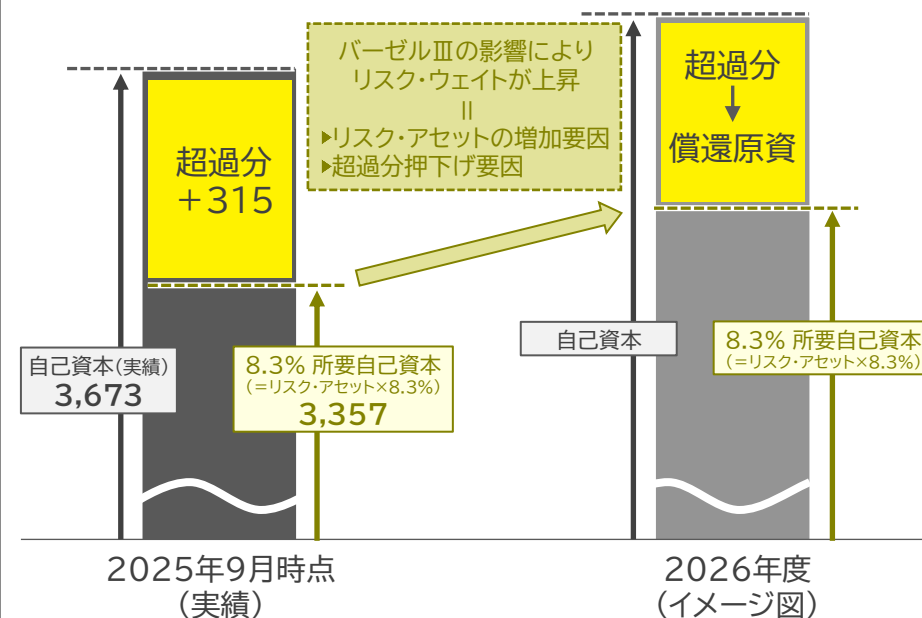
(\*1) 三井住友信託銀行 150億円 (\*2) 東京都 400億円

## 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)





## 2. 中期経営計画の進捗

# 東京圏のマーケット規模 / 連携ネットワーク

- 東京きらぼしFGは、日本の経済を牽引する東京圏の肥沃なマーケットでビジネスを展開
- 多様化する競合環境や顧客ニーズに対し、全22社のグループ会社と連携ネットワークで幅広くアプローチ

## 肥沃な東京圏の市場規模

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

(備考)

総務省「人口推計」、内閣府「国民経済計算年次推計(2022年度)」、  
東京都「都民経済計算年報(令和4年度)」、神奈川県「神奈川県民経済計算(令和4年度)」、  
総務省「令和3年経済センサス活動調査」、「令和6年経済センサス基礎調査 速報集計」、  
日本銀行「預金・貸出関連統計」

## 東京圏の競合環境の多様化



## 連携ネットワーク



東京圏の多様化する競合・顧客ニーズ  
対応する全22社のグループ力

「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

## 課題解決を加速させる連携ネットワーク

### 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 ▶東京都産業技術研究センター
- ▶東京商工会議所 等

### 地方公共団体

- ▶港区 ▶大田区 ▶川崎市 ▶町田市 ▶相模原市 等

### 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 等

### 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 ▶SBJ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 等

### 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 等



きらぼしグループ 会社一覧

社名		概要 (2025年9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
		連結総資産	7兆3,960億円

社名		概要 (2025年9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
		単体総資産	7兆58億円

(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
---	---------------------	----------

# 中期経営計画 経営目標の推移

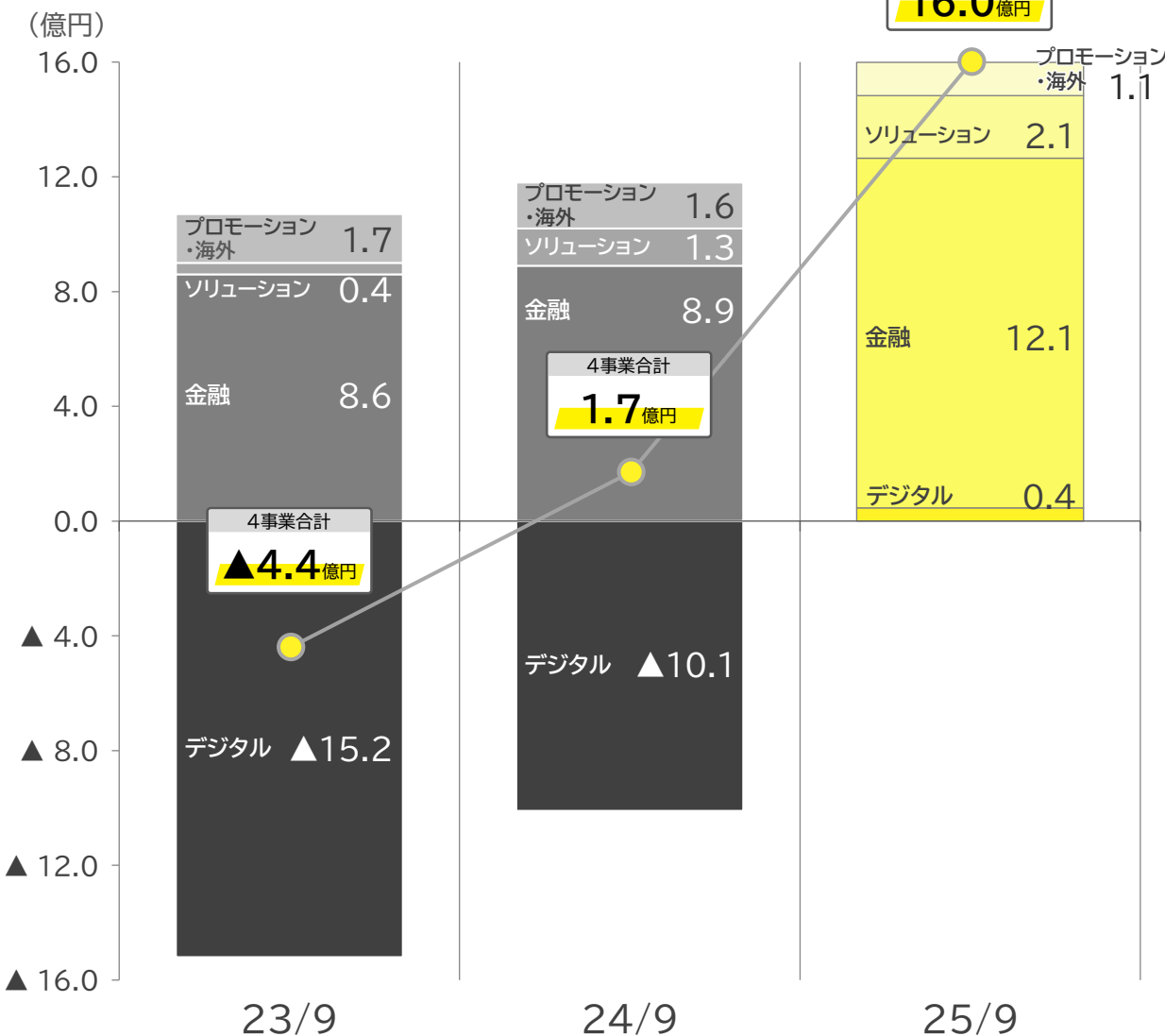
- 中期経営計画の折り返し地点となる2025年9月時点において、中計最終年度目標の水準を概ねクリア
- 引き続き中計方針に基づき、「更なる効率化」、「収益力の強化・収益構造の見直し」、「自己資本の充実」を推進

	2024年9月期	2025年9月期			2027年3月期 (中計最終年度目標)
当期純利益 (FG連結)	129億円	192億円	前年同期比 +63億円	...	300億円
グループ会社利益 (FG連結) * きらぼし銀行を除く	1.7億円	16.0億円	前年同期比 +14億円	...	50億円
ROE (FG連結)	7.0%	9.9%	前年同期比 +2.9%pt	...	7%台後半
コアOHR (きらぼし銀行単体)	63.6%	55.9%	前年同期比 ▲7.6%pt	...	50%台半ば
自己資本比率 (FG連結)	8.5%	9.0%	前年同期比 +0.5%pt	...	8.3%

# グループ企業価値向上に向けた取組み

- 「デジタル事業」「金融事業」の利益増加が4事業全体のグループ会社利益押上げ(+14億円)に寄与
- グループ会社利益(4事業合計)は2025年度計画\_30億円、2026年度目標\_50億円に向け、グループ一体で取組みを強化

## 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	
■ ビー・ブレイブ ■ 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	
課題	対応
▶取引先のブランド価値・企業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支援の強化 ▶海外進出企業と連携する海外ネットワークの構築

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 ■ アイティシー ■ きらぼしビジネスオフィスサービス	
課題	対応
▶事業承継・M&A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

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	
課題	対応
▶多様で専門性の高いファイナンスニーズへの対応	▶銀行・証券・他事業が連携した、多面的金融支援体制の強化

デジタル事業	
■ UI銀行 ■ きらぼしテック	
課題	対応
▶粘着性ある預金(給振口座等普通預金)の獲得 ▶グループにおける収益貢献	▶利便性の高い顧客サービスの提供 ▶通じた口座獲得強化 ▶低コストによる住宅・投資用不動産ローンの積み上げ

- ローン実行フィーの獲得、残高増による貸出金利息の増加、普通預金の積み上げによる預金利息の抑制を目指す
- 関西電力・ウニードスとの連携による新たな金融サービスの提供により、住宅ローン・普通預金の増加を目指す

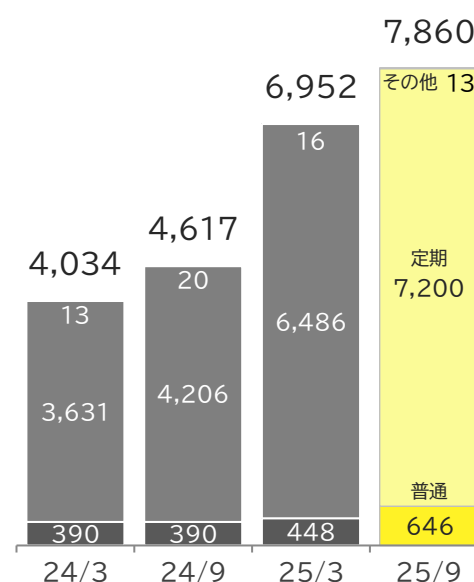
## UI銀行 業績サマリー (億円)

	24/9 〈実績〉	25/9 〈実績〉	前年同期比
1 コア業務粗利益	8	17	+8
2 資金利益	8	3	▲4
3 うち貸出金利息	13	29	+15
4 うち預金利息	▲6	▲31	▲25
5 非金利収支	▲0	13	+13
6 経費	▲18	▲24	▲5
7 コア業務純益	▲10	▲6	+3
8 与信関係費用	▲0	▲0	+0
9 国債等債券損益	—	7	+7
10 経常利益	▲10	0	+10
11 中間純利益	▲10	0	+10

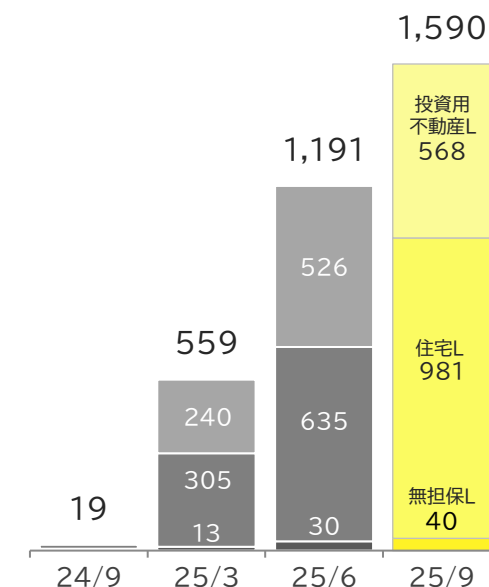
注1:本頁の各計数の符号は、利益の増加は「+」、利益の減少は「▲」で表示

注2:非金利収支=信託報酬+役務取引等利益+その他業務利益(国債等債券損益を除く)

## 預金残高推移 (億円)



## ローン残高推移 (億円)



### ■「CQ BANK」の提供開始

関西電力株式会社とともに、  
ゼロカーボン社会を実現するため  
グリーン預金を活用した銀行サービス  
「CQ BANK(シーキューバンク)」の  
提供を開始

<2025.11.4 提供開始リリース>



期待増加項目

住宅ローン 普通預金

### ■「KYODAI Bank」の取扱開始

株式会社ウニードスと提携し、  
在留外国人向け金融サービス  
「KYODAI Bank(普通預金)」の  
取扱いを開始

<2025.10.15 提携開始リリース>



期待増加項目

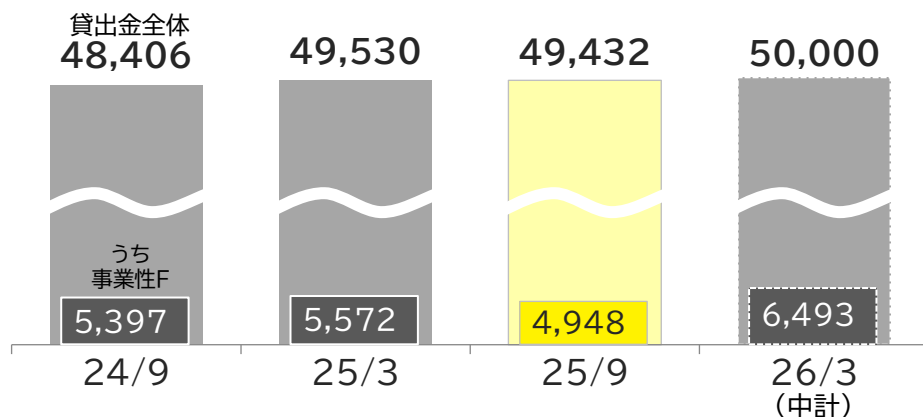
普通預金

# 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

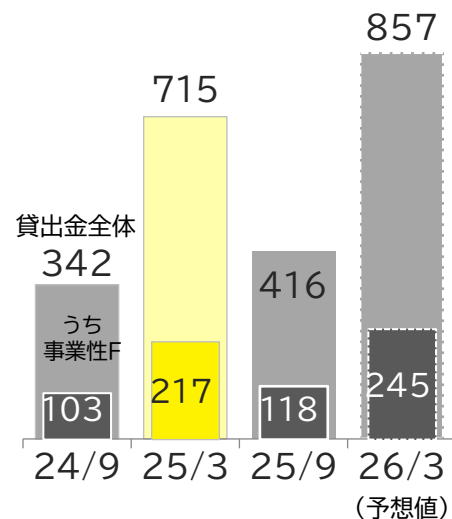
## 貸出金残高(きらぼし銀行)

(単位:億円)



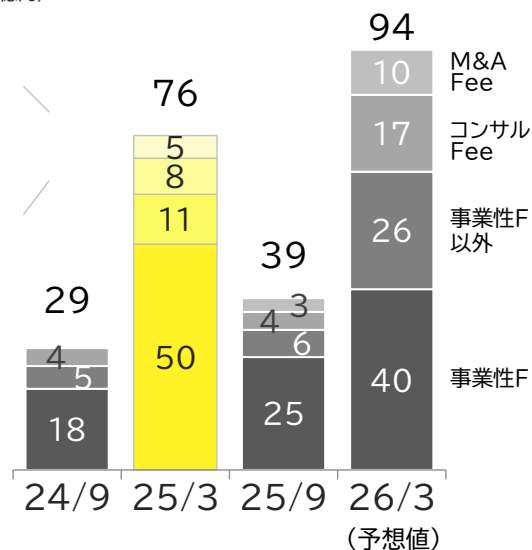
## 貸出金利息(きらぼし銀行)

(単位:億円)

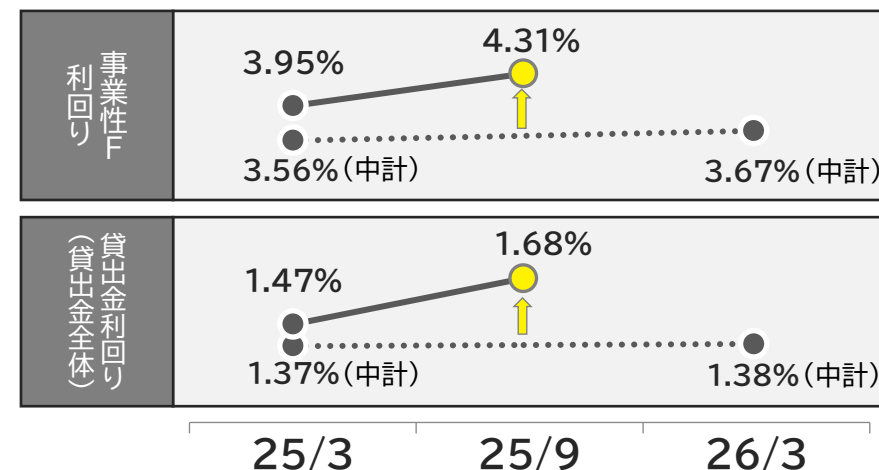


## 法人役務収益(きらぼし銀行) +グループ収益

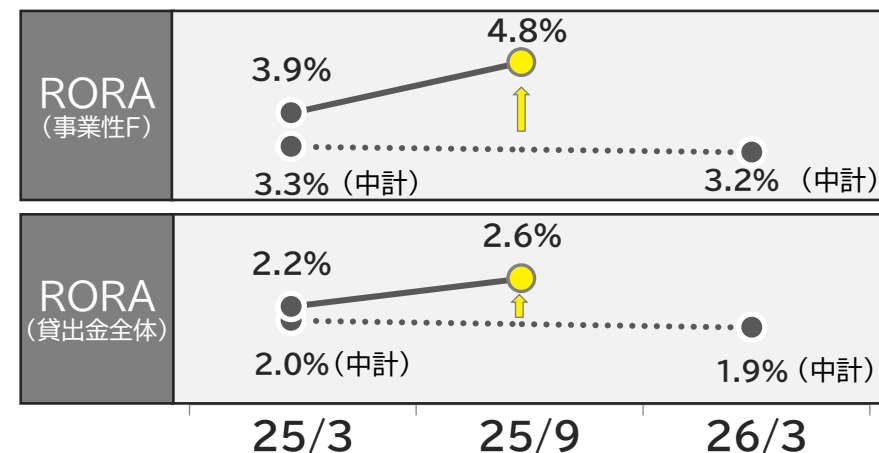
(単位:億円)



## きらぼし銀行 貸出金利回り



## きらぼし銀行 RORA推移

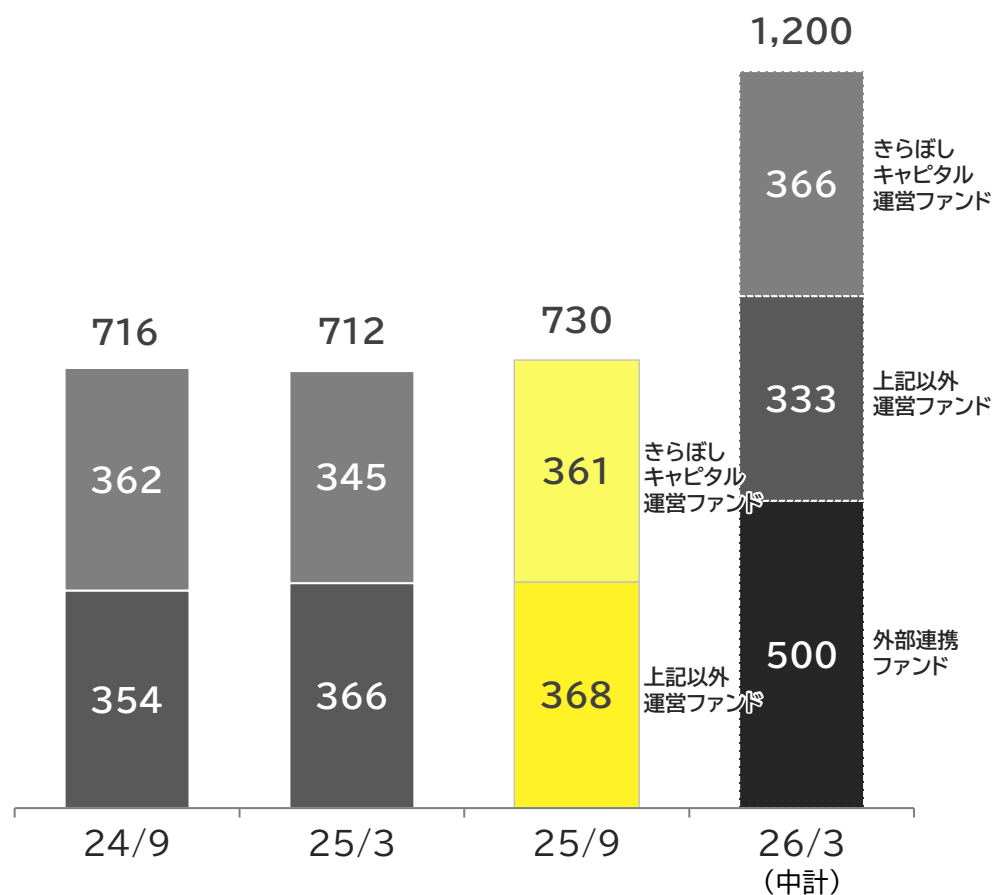


# 法人戦略②：エクイティ投資ビジネス1

- 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、引き続き外部機関との連携を検討
- 26年3月期もきらぼしキャピタル運営ファンド投資先のEXITがあり、引き続きPE分野でのFG利益貢献を期待

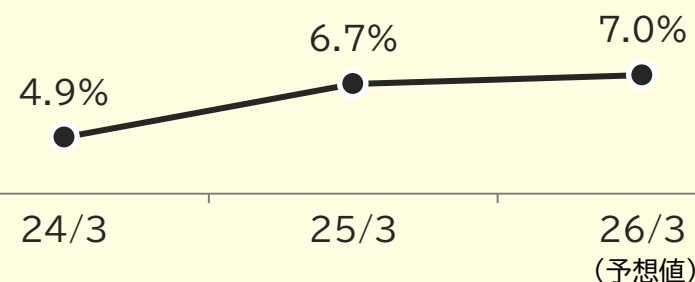
## きらぼし銀行 PEファンド出資額(LP)

(単位:億円)

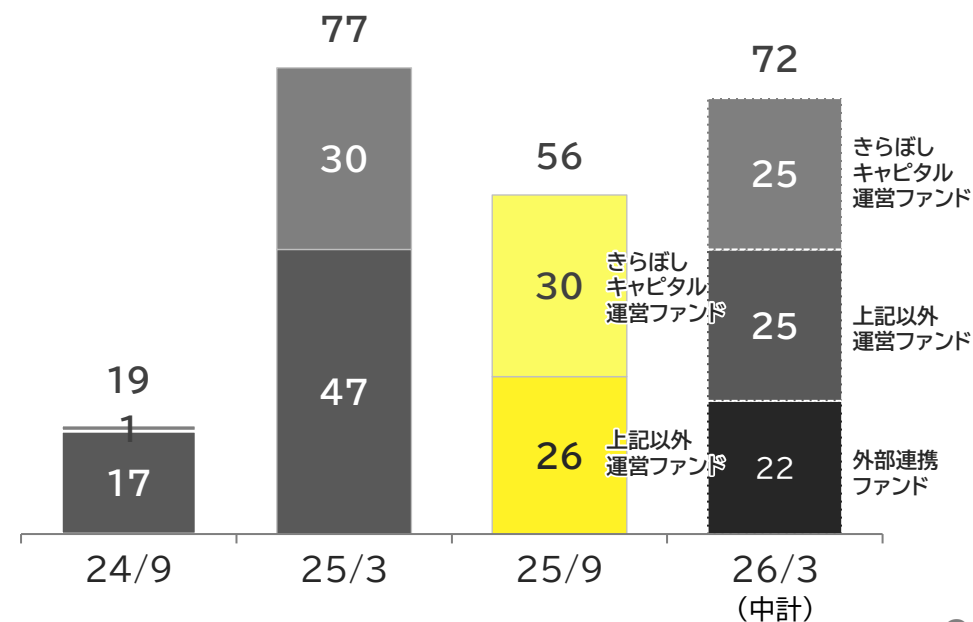


## PEファンド利回り

【3年平均利回り】



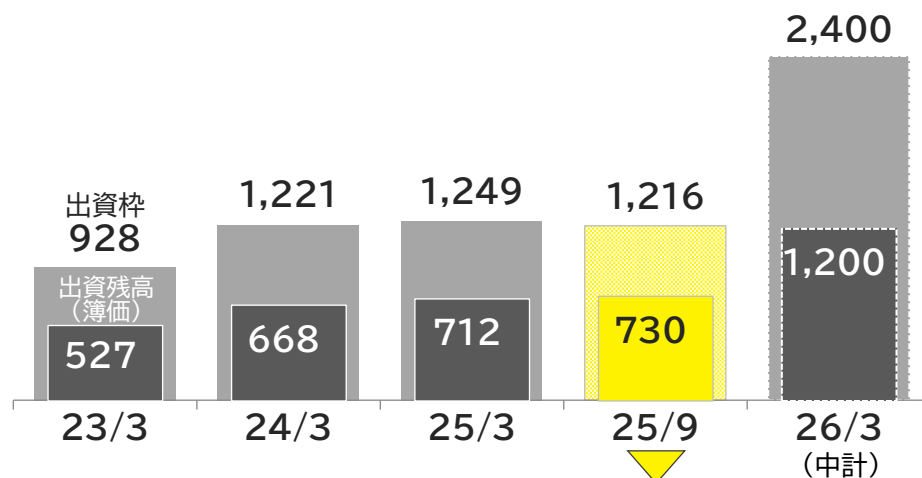
## PEファンド収益 (単位:億円)



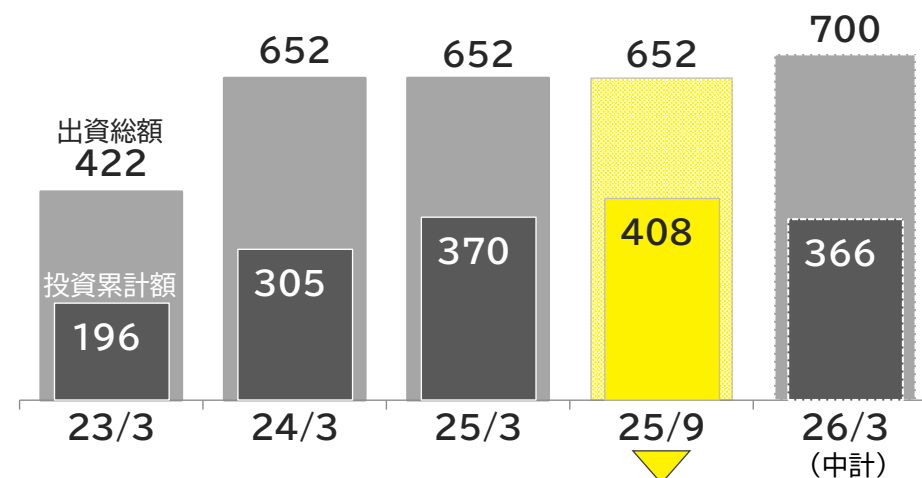
# 法人戦略③：エクイティ投資ビジネス2

- 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、EXIT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9月時点 出資ファンド

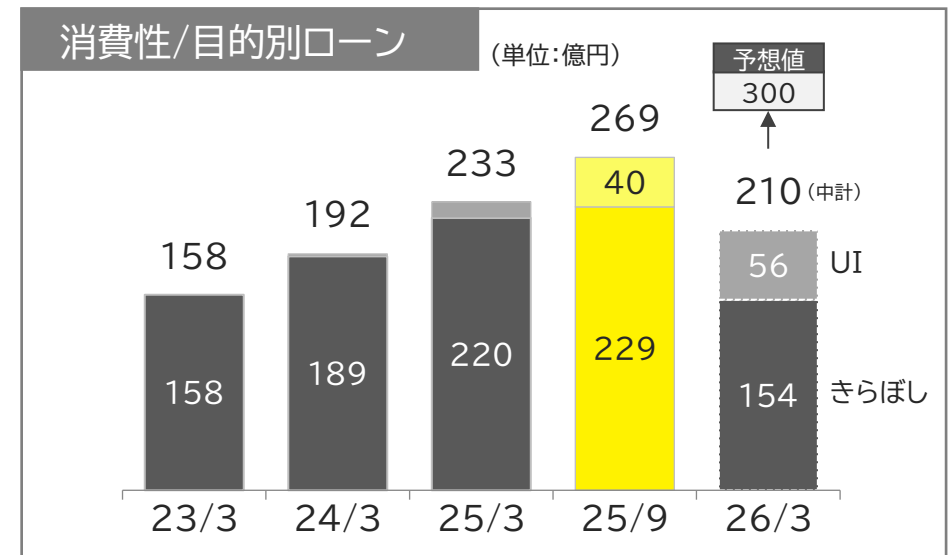
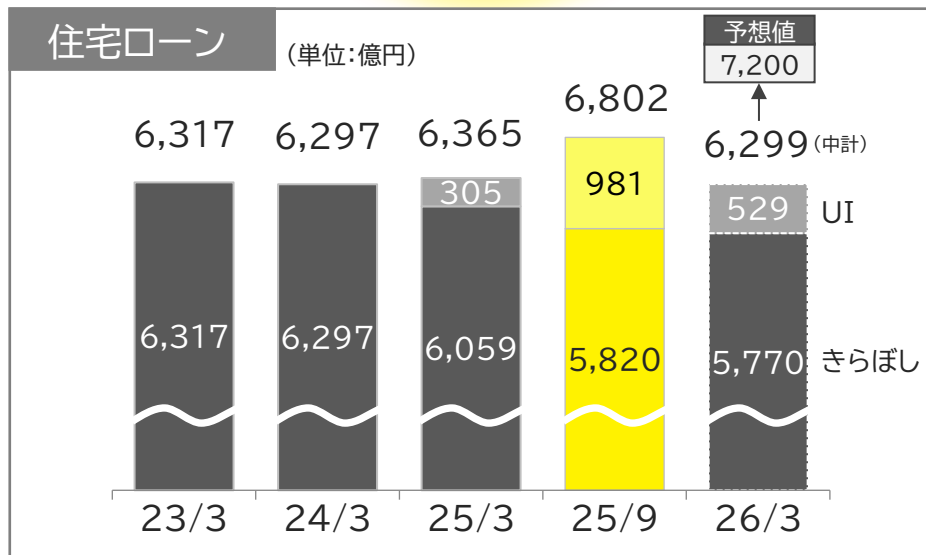
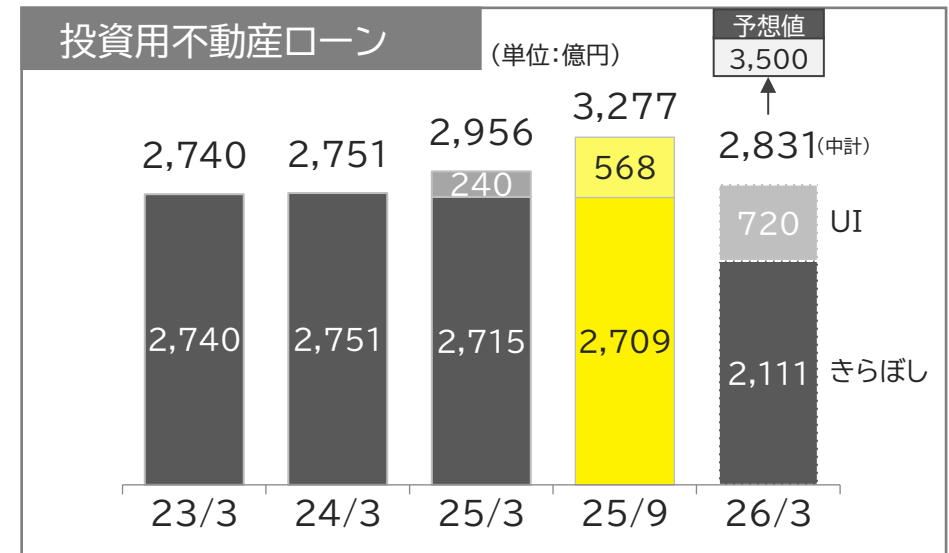
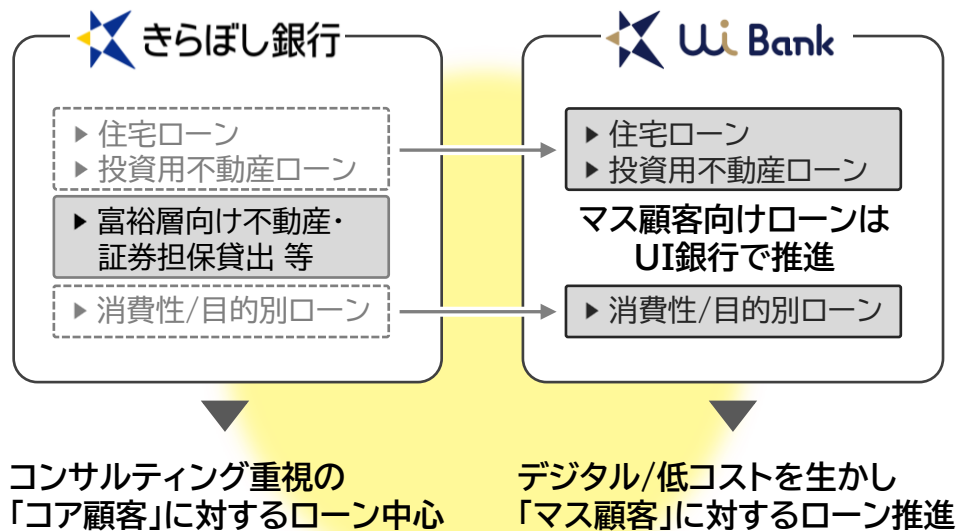
出資ファンド内訳	件数	出資枠
● ベンチャーファンド	23件	65億円
● 再生・デットファンド	9件	28億円
● バイアウトファンド	77件	418億円
● その他 (インフラ 等)	4件	21億円
● その他 (きらぼしキャピタル きらぼしコンサルティング)	9件	610億円
● その他(海外籍)	6件	71億円
	計128件	計1,216億円

2025年9月時点 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	30億円
● 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	225億円
● 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
● 東京Sparkle	エンゲージメント投資	200億円
	8件	計652億円

# 個人戦略：個人ローン

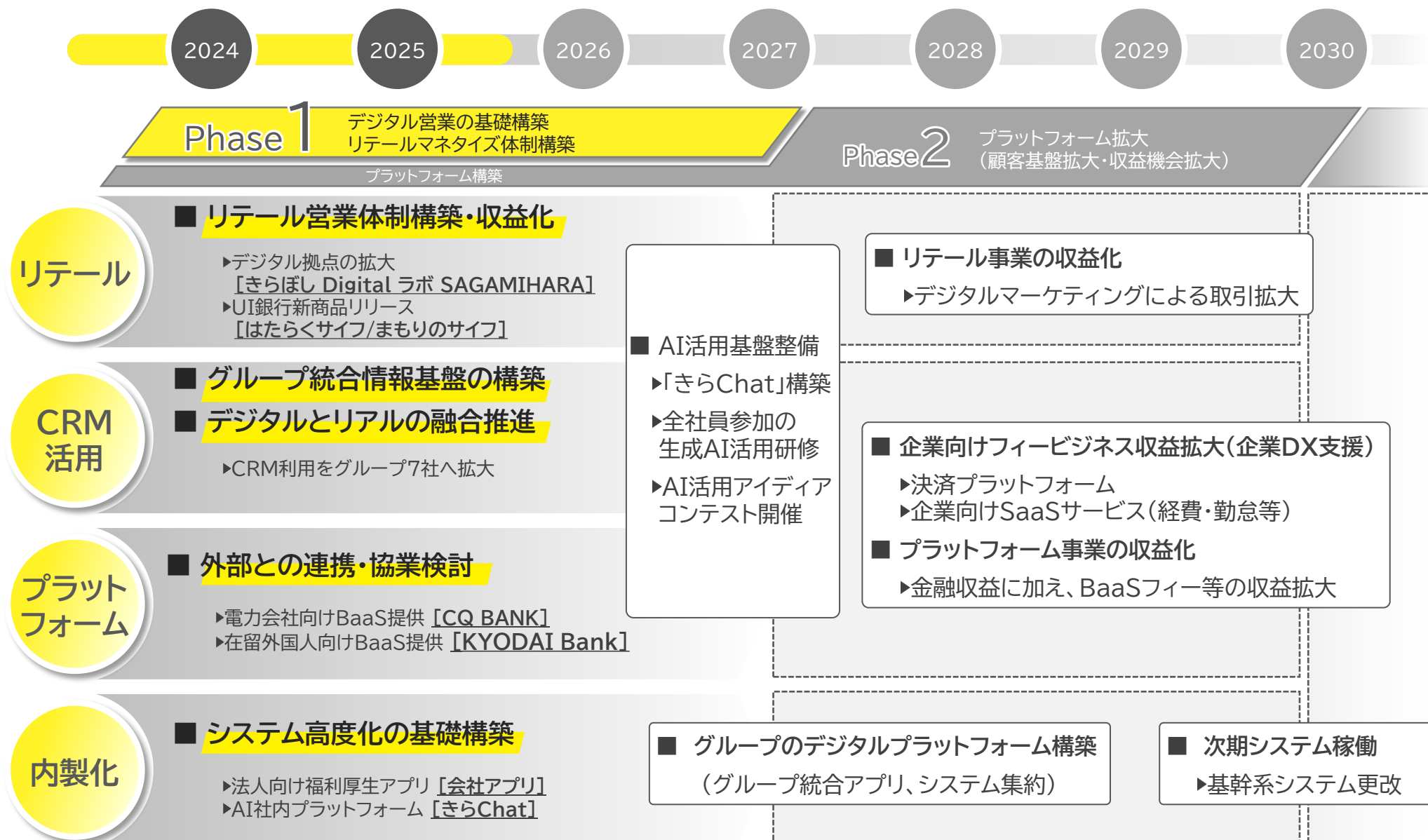
- グループ内の個人ローンはUI銀行をメインに推進。住宅ローン・投資用不動産ローンを中心として残高を積み上げ
- 25/3期時点で、翌年度の中計値を上回る残高で推移しており、今後の収益貢献に期待





# 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



# デジタルプラットフォーム事業の展開

- BaaS型サービスとして、ウニードスと連携した「KYODAI Bank」、関西電力と連携した「CQ BANK」をリリース
- パートナー事業者様のサービスときらぼしグループのソリューションを融合し、社会課題への取組みを実現

## CQ BANK



パートナー事業者	関西電力株式会社
提供サービス	BaaSを活用したグリーン金融サービス
サービス開始日	2025年11月4日(火)
対処する社会課題	ゼロカーボン社会の実現
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>・普通預金を対象とした「グリーン預金」をBaaSにより提供する国内初のサービス</li><li>・UI銀行のBaaSを活用して関西電力様の構想を実現</li></ul>

## KYODAI Bank



パートナー事業者	株式会社ウニードス
提供サービス	在留外国人向け金融サービス
サービス開始日	2025年10月15日(水)
対処する社会課題	在留外国人に対する金融サービス支援
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内初の第一種資金移動業者による金融サービス仲介業務</li><li>・ウニードス様の在留外国人利用者に対し、アプリを通じて銀行口座・サービスを提供</li></ul>

## デジタルを起点としたプラットフォーム構想



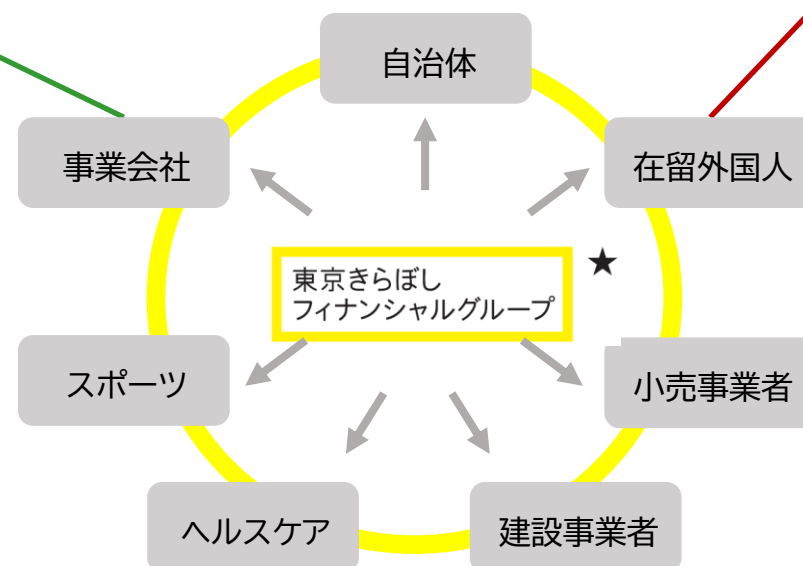
UI銀行  
サービス

- ◆ UI銀行サービス、UI/UXを拡充
- ◆ e-KYC等のセキュリティ高度化



BaaS事業

- ◆ グループの顧客接点を活用し、BaaS型サービス提供を拡充
- ◆ BaaSによる社会課題解決を拡大



# きらぼし Digital ラボ SAGAMIHARA

- 相模原南口ビル内に「お客さまの未来をより豊かにするために、デジタルを気軽に体験し、活用いただける場」をオープン
- 「包括連携に関する協定」を締結する相模原市の地域情報や支援制度の発信等も行う地域密着型の交流拠点

## 「きらぼし Digital ラボ SAGAMIHARA」の特長

### 1. 最新のデジタル体験

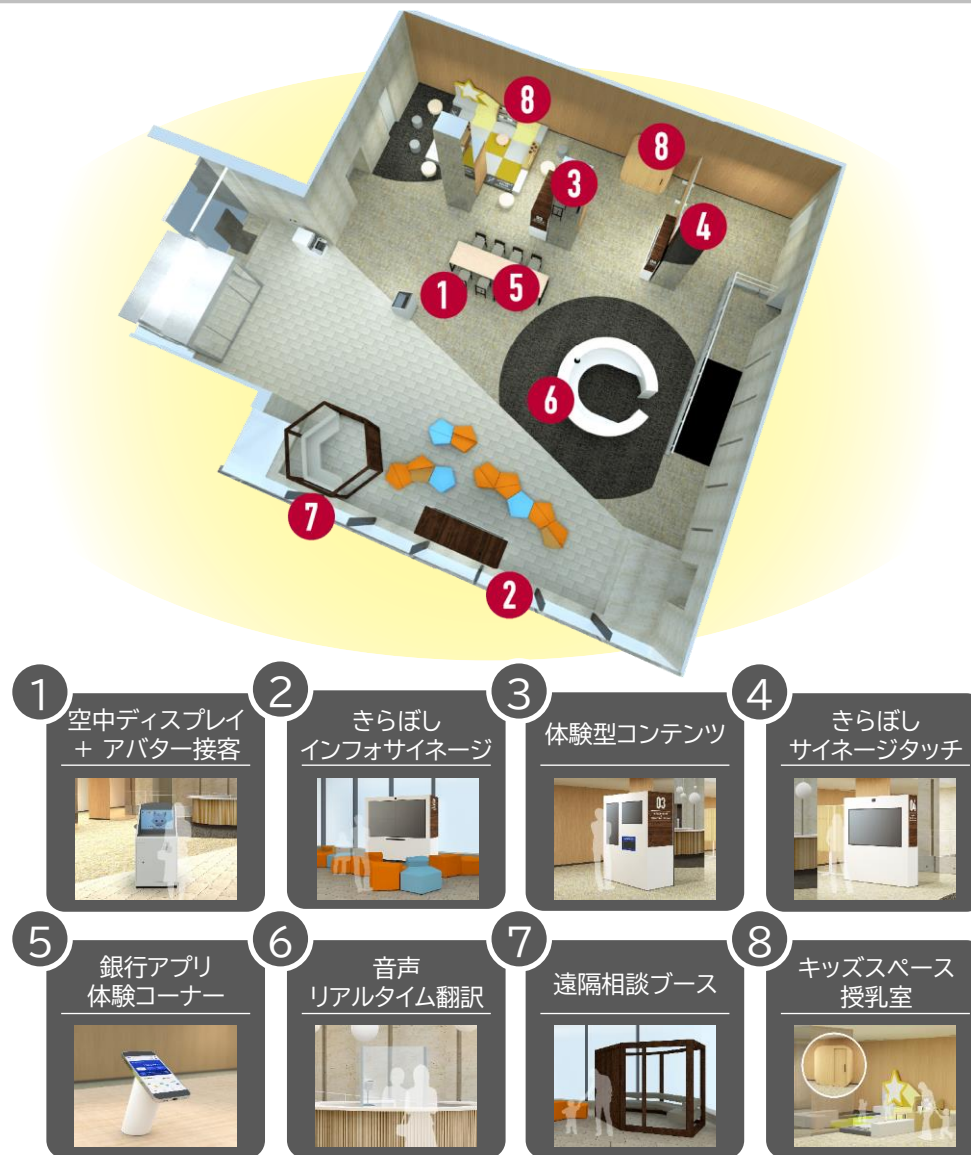
サイネージによる情報発信や資産運用を学べる体験型コンテンツ、音声リアルタイム翻訳、遠隔相談ブースによる相談にも対応  
金融経済教育のイベントなども開催予定

### 2. アプリ体験のサポート

きらぼし銀行・UI銀行のアプリデモ機を設置し、  
金融のデジタル取引への不安解消をサポート

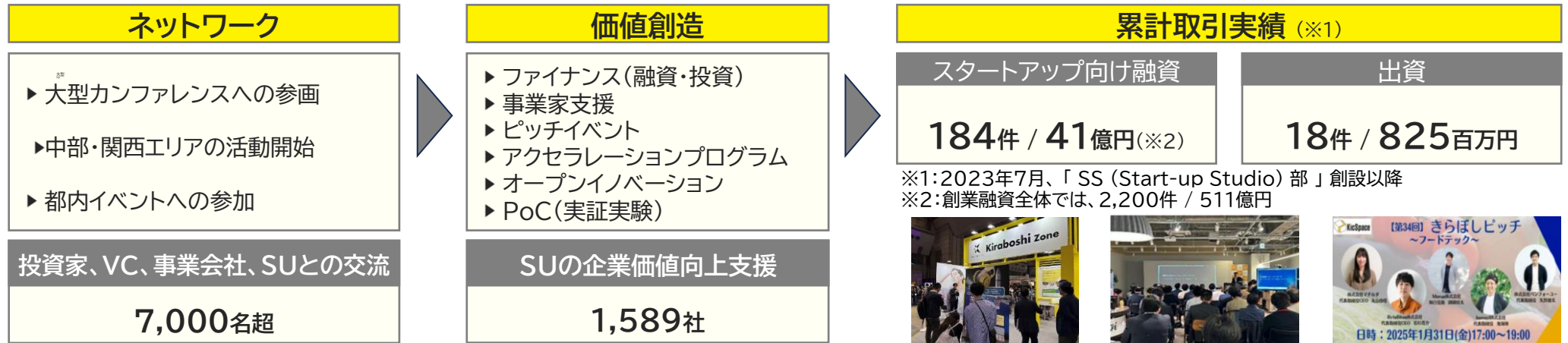
### 3. 地域情報の発信

相模原市のイベント情報や地域の特産品・支援制度などを発信

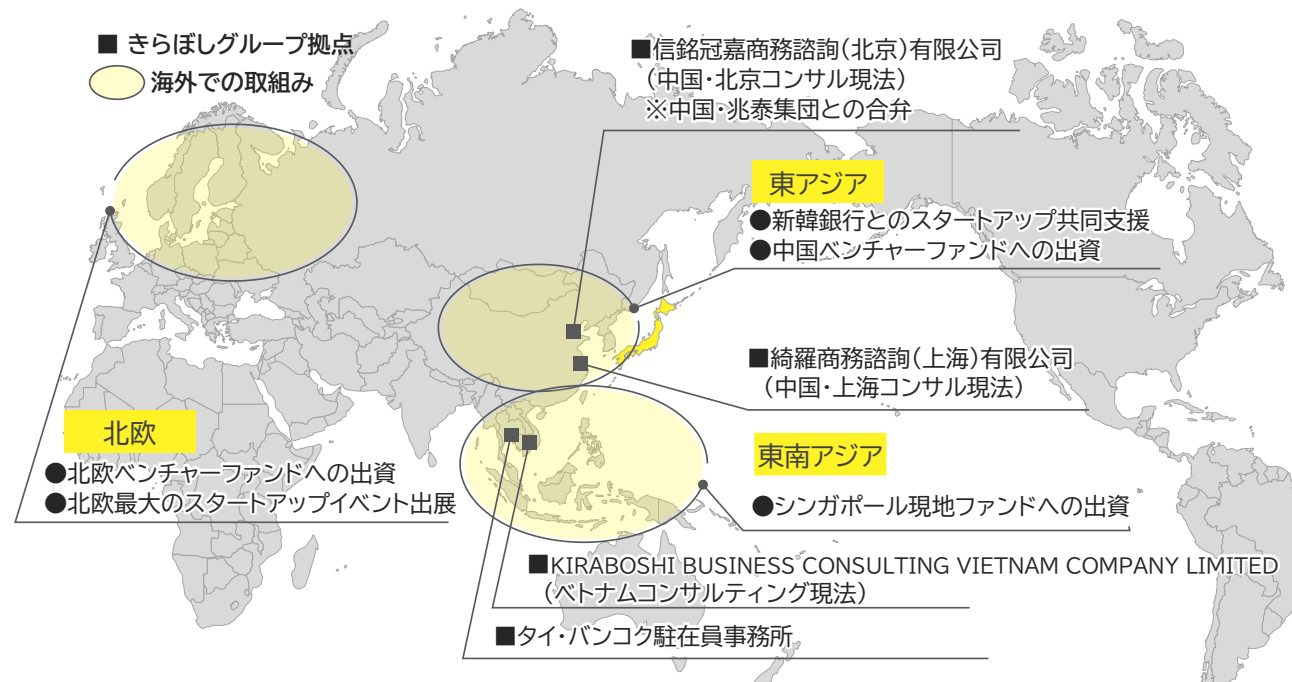
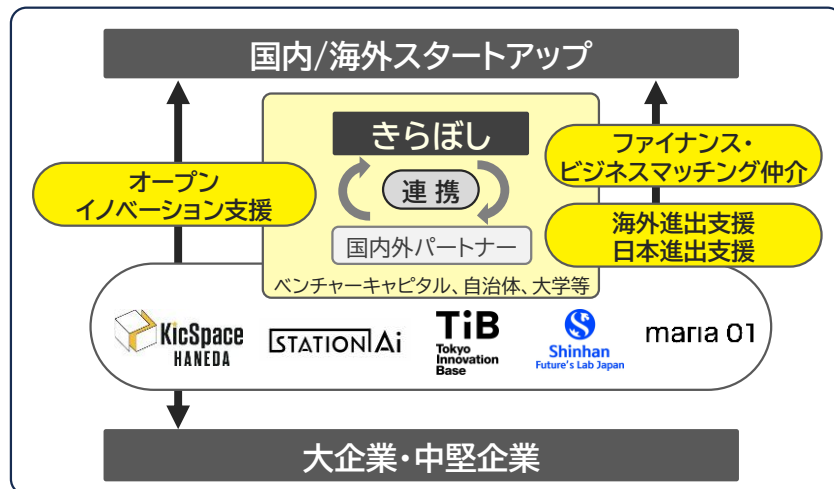


# スタートアップ(SU)戦略

- 「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」を目的として活動
- 国内外のネットワークを活用して顧客の価値創造支援を行いながら、スタートアップの育成を行う



## ■ 国内外パートナーと連携したSU支援



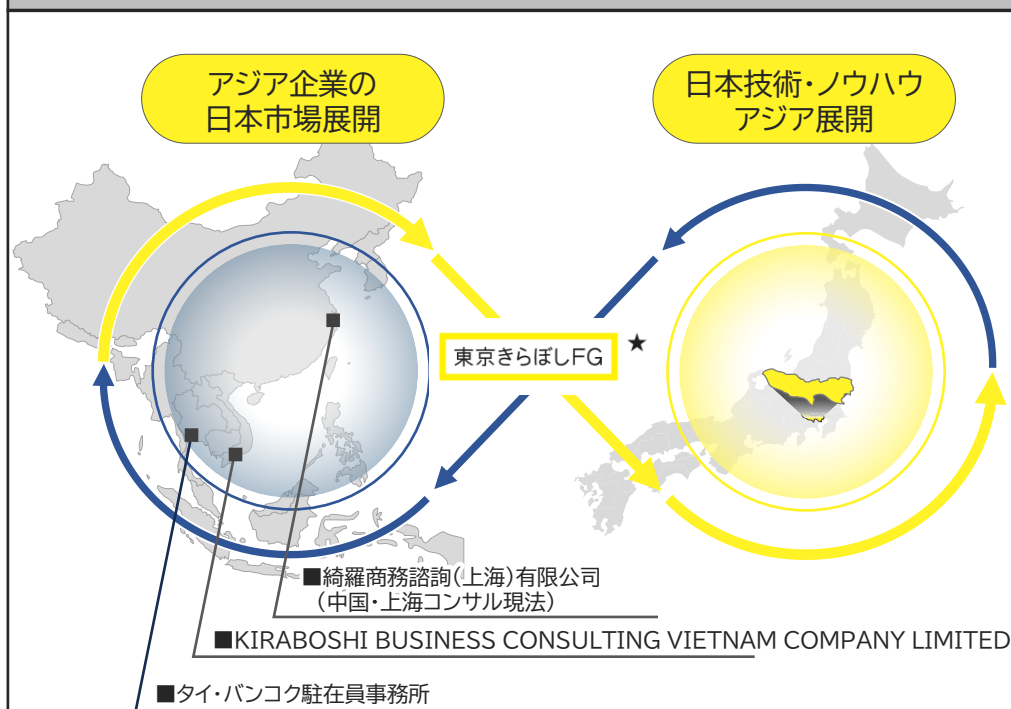


- アジアを中心に海外現地企業との連携が進み、アウトバウンド・インバウンド双方向の支援体制を構築
- ベトナムで新韓金融グループとの連携を強化、コンサルティングに加え、金融含めた総合サービスを提供する体制を構築

## きらぼしが目指す姿

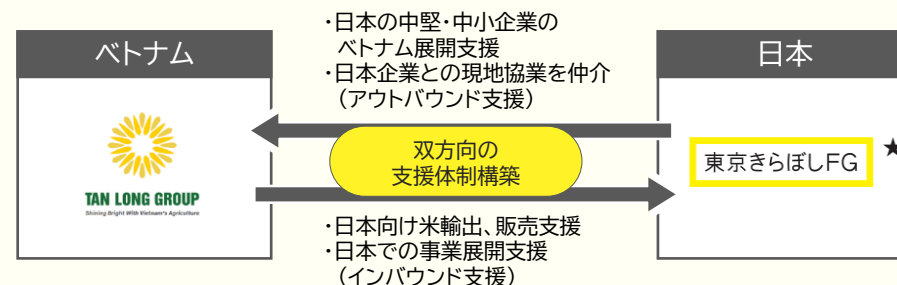
- 国内ネットワーク、アジア圏ネットワークを生かし  
アウトバウンド・インバウンド双方を支援

### 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



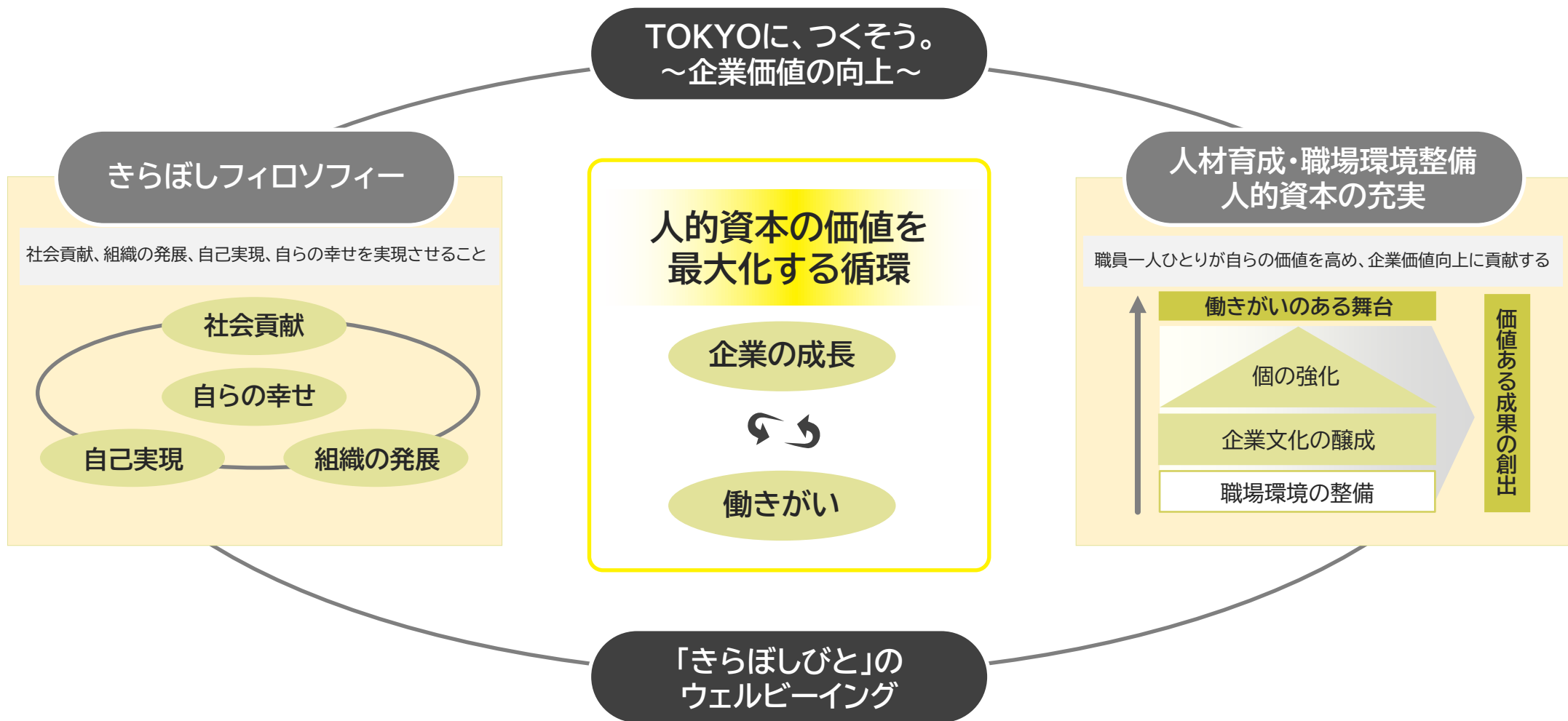
### きらぼしベトナム＆新韓銀行ベトナムの金融連携



- ▶「ジャパンデスク」を新設した新韓銀行ベトナムと業務提携を締結
- ▶ベトナム・韓国企業とのビジネスマッチング等を通じて、ベトナム市場における日系企業のビジネスサポートを強化

# 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

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

2025年度 サーベイ結果  
**3.41**pt /5.00pt

2024年度 サーベイ結果  
**3.38**pt /5.00pt



## ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組み

### 企業文化の醸成

#### ● パーパスの浸透

##### 「部店内つくそう企画」

- ・ 営業部店・支社・本部・グループ会社の地域課題とそれに対する取組み内容に関する企画書を作成し実行
- ・ お客さまや地域のために“つくす”特に顕著な取組みを行った部店を表彰



2024年度 表彰式の様子

#### 「若手つくそうプロジェクト」

- ・ 自ら手を挙げて選出された若手メンバーが主体的に活動
- ・ 職員自ら自身のウェルビーイングを考える社内イベント企画の立案
- ・ 職員のウェルビーイング実現に向けた職場環境整備の提言

### 職場環境の整備

#### ● ファイナンシャル・ウェルネス

#### ● 柔軟な働き方の推進

ベースアップ	RS付与 (譲渡制限付株式)	休暇取得推進	育児休暇
3年連続で実施 平均2.7%	3年連続実施	積立休暇の 取得事由に 不妊治療を追加	育児休暇取得率 女性・男性 100%

# 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

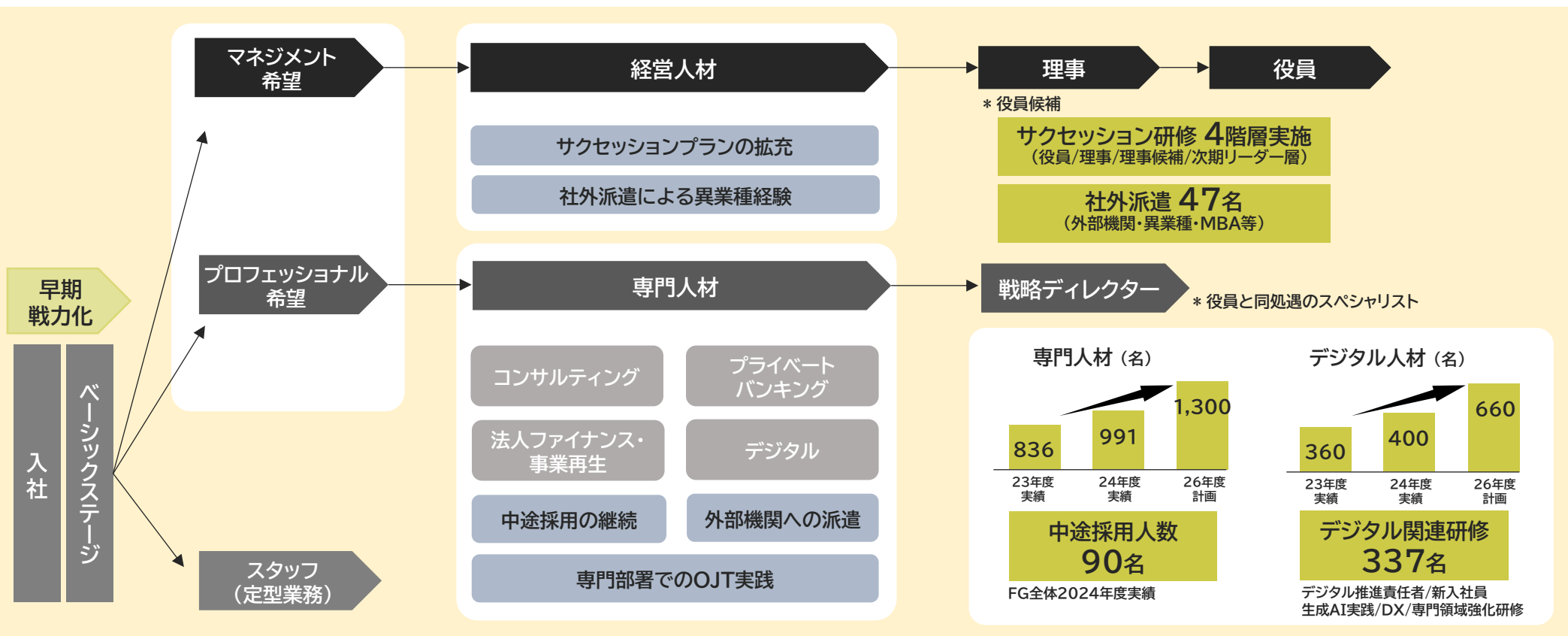
プロフェッショナル人材の積極採用

### 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 3.3 億円 → 24年度実績 4.1 億円 → 26年度計画 6.4 億円

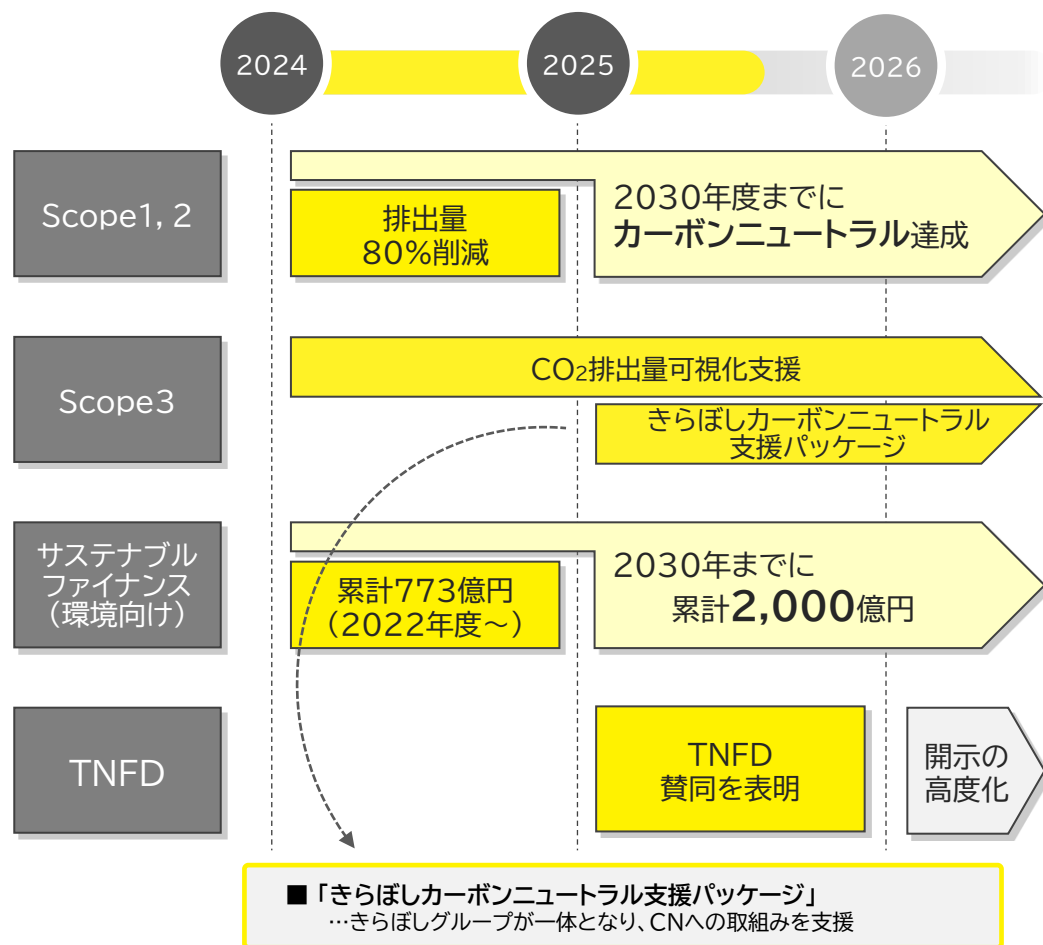




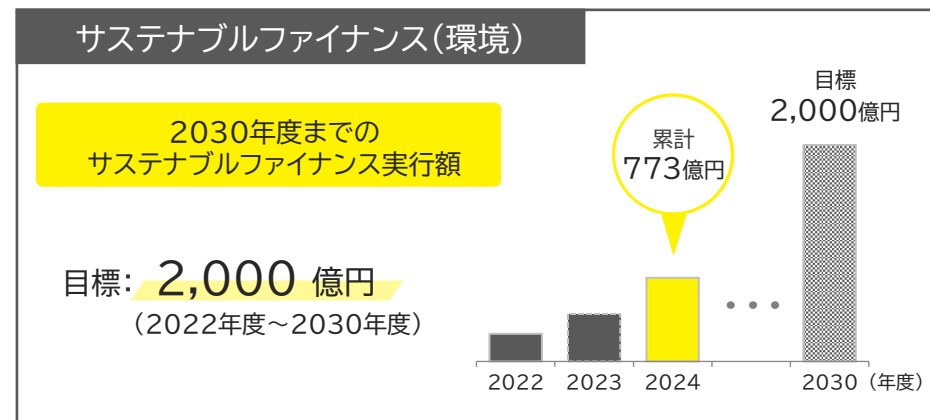
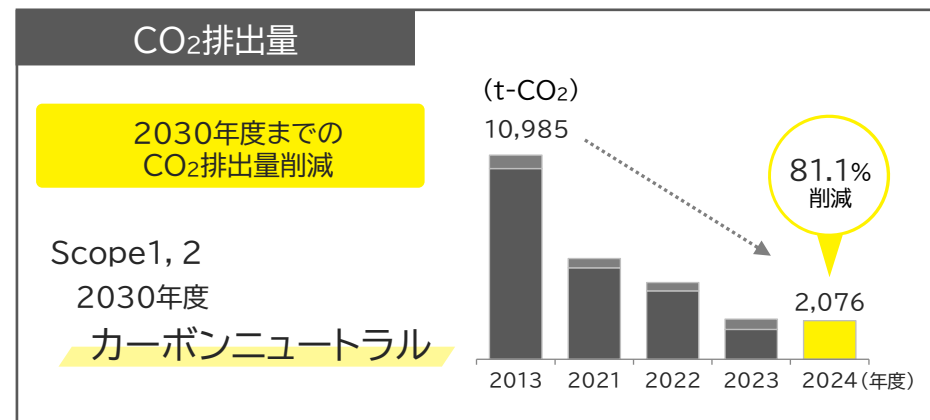
# カーボンニュートラルへの取組み(中長期目標)

- 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(CN)を目指す

## CNに向けたロードマップ



## きらぼしグループのサステナビリティ目標





### 3. 企業価値向上策・資本政策

# 企業価値向上策①：PBR改善に向けた取り組み

■ 採算重視のリスク・アセットコントロールによりRORAは改善、引き続き収益力強化・PER向上等により企業価値向上を目指す

## PBRの分解

PBR

=

ROE

×

PER

## ROEの分解

ROE

=

RORA

×

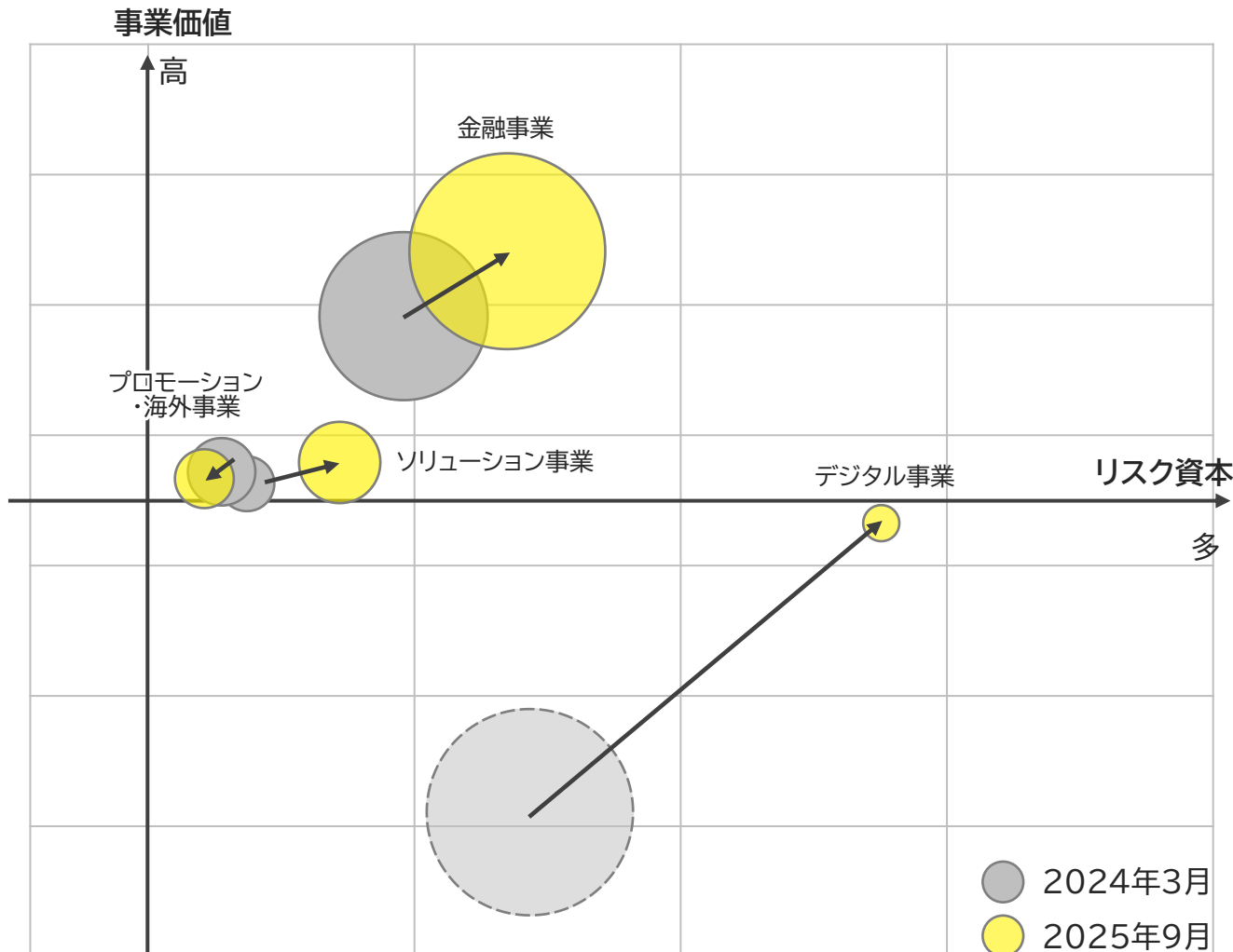
財務  
レバレッジ

## PBR向上に向けたロジックツリー

				24/9期	25/3期 (中計1年目)	25/9期 (中計・中間点)	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	当期純利益 (FG連結)	129億円 (半期)	313億円	192億円 (半期)	300億円
			経費コントロール (右記②)	② 経費コントロール ・必要なDX投資や成長領域経費を計上	OHR	63.6%	57.9%	55.9%	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	RORA	0.6%	0.7%	0.9%	0.6%
		財務 レバレッジ	株主還元の充実 (右記④)	④ 資本政策、株主還元の充実 ・内部留保の蓄積、キャピタルアロケーション ・資本健全性・株主還元・優先株式償還のバランス	自己資本 比率	8.5%	8.7%	9.0%	8.3%
			最適リスク資本配賦(右記①、④)						
	PER	株主資本 コスト	株主資本コストの低減	✓ 事業ポートフォリオの分散と進化 ✓ 持続的安定収益(β低減)	資本コスト	6～7%			
		期待成長率	期待成長率の上昇	✓ 成長戦略の開示 ✓ 人的資本経営の充実	PER	6.7倍 (25/9末終値)			

# 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 - (配賦リスク資本 × 株主資本コスト)
- UI銀行の黒字化により、「デジタル事業」の事業価値は大きく改善
- 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



**デジタル**

- UI銀行 ■ きらぼしテック
- ▶ UI銀行の損益が改善し、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

**金融**

- 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
- ▶ 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

**ソリューション**

- 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
- ▶ 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

**プロモーション・海外**

- 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
- ▶ 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

※1 円のサイズは事業別利益規模(デジタル事業の2024年3月の破線円は利益がマイナスの値)

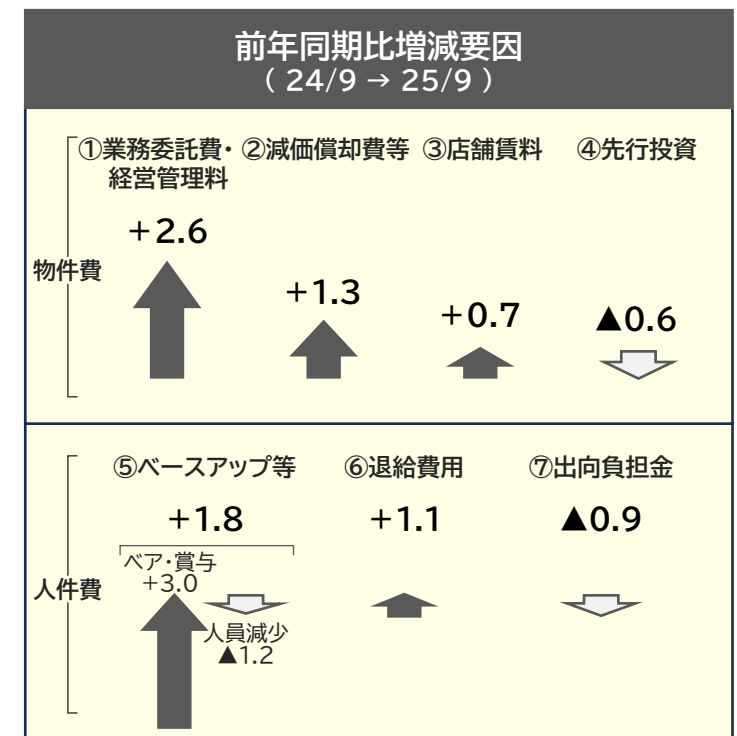
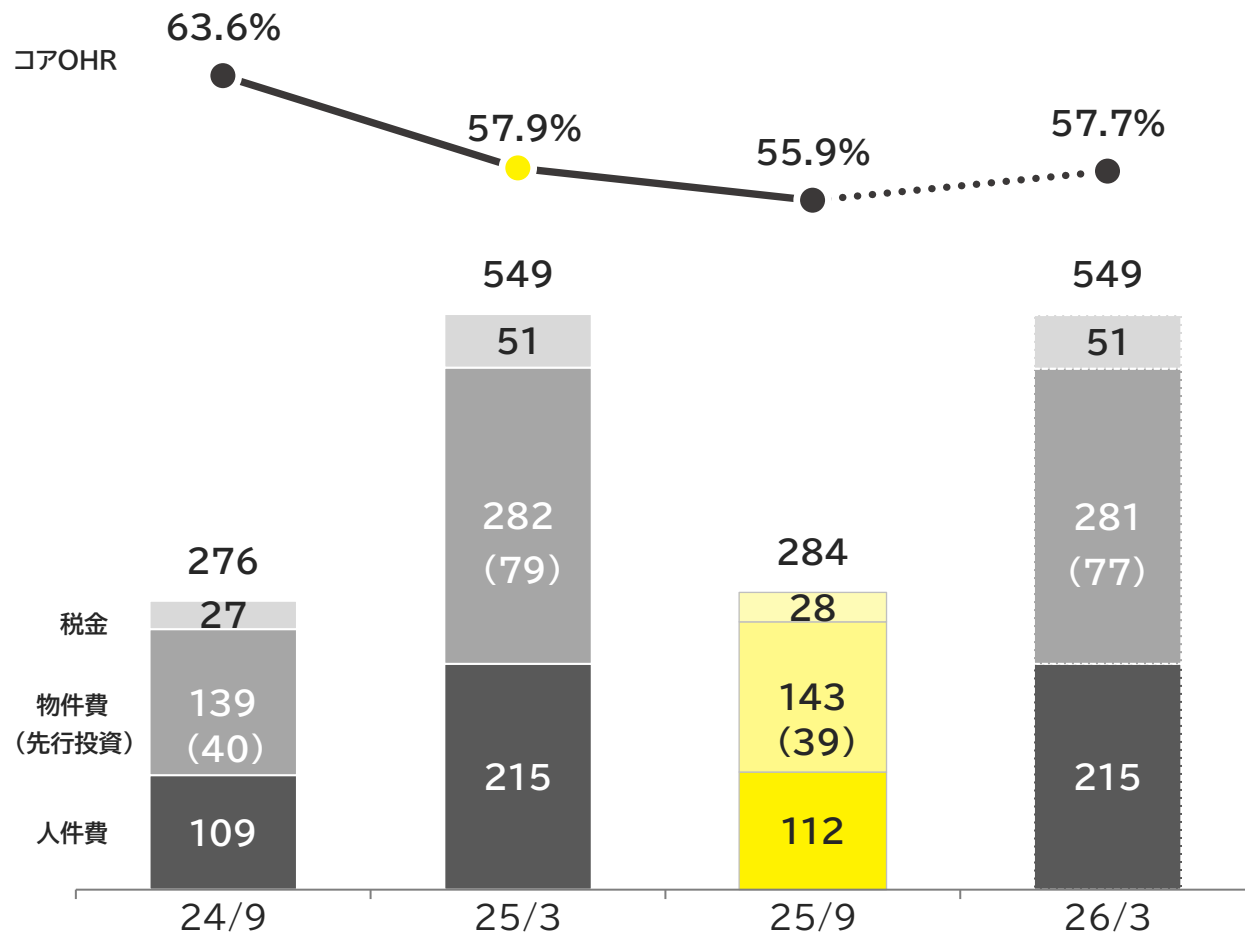
※2 「2025年9月」は利益を年換算(中間純利益×2)した上で算出

# 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、DX推進により業務効率化・生産性向上を目指す
- 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減価償却費や業務委託費の増加等により物件費が増加
- 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)

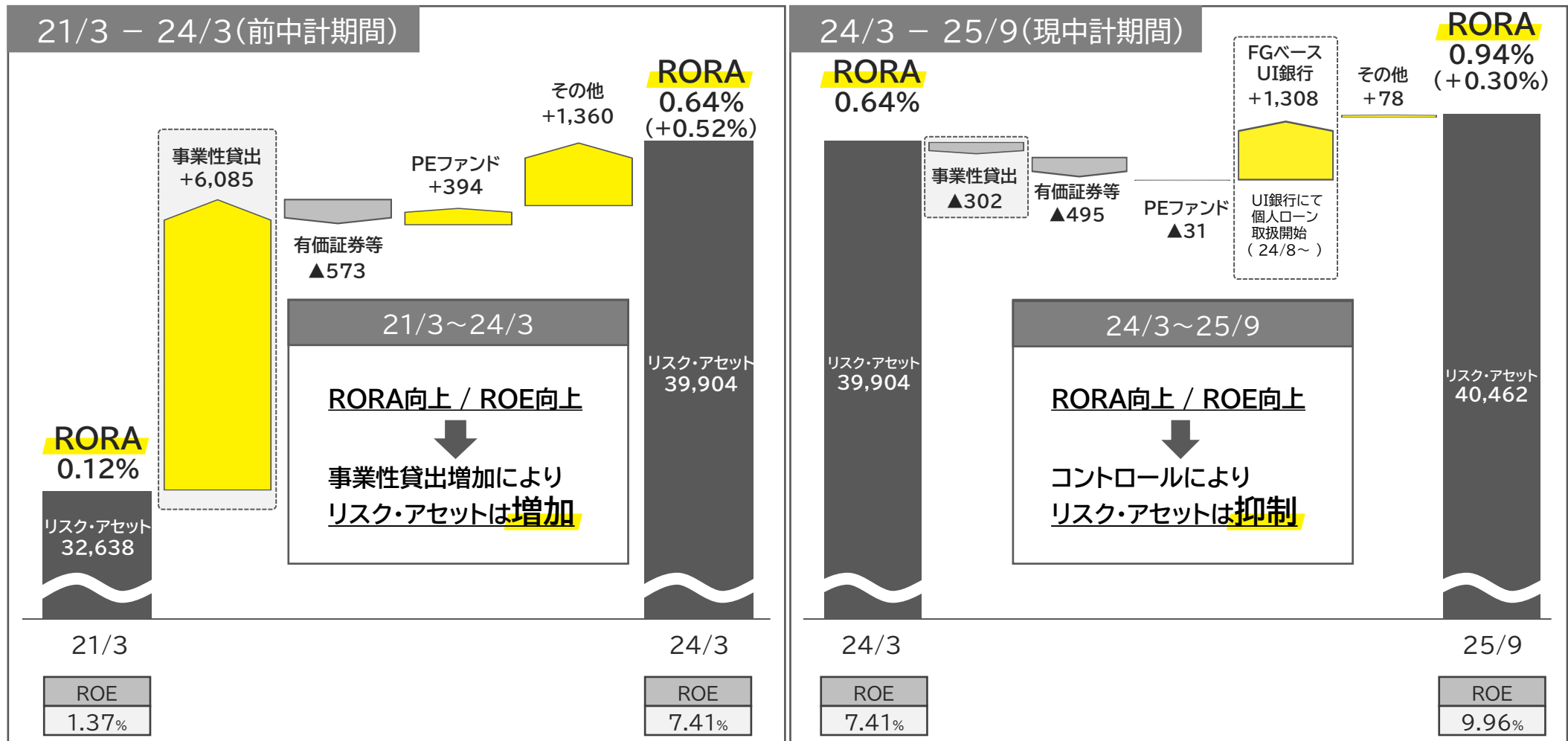


# 企業価値向上策④：リスク・アセットコントロール(全体像)

- 中計方針に基づき、優先株式償還に向けた内部留保の蓄積の観点から引き続きリスク・アセットコントロールを実施
- きらぼし銀行の貸出リスク・アセットの低減等によりRORA・ROEは改善、UI銀行のローンは顧客ニーズに対応して増加

## リスク・アセット推移

(単位: 億円)



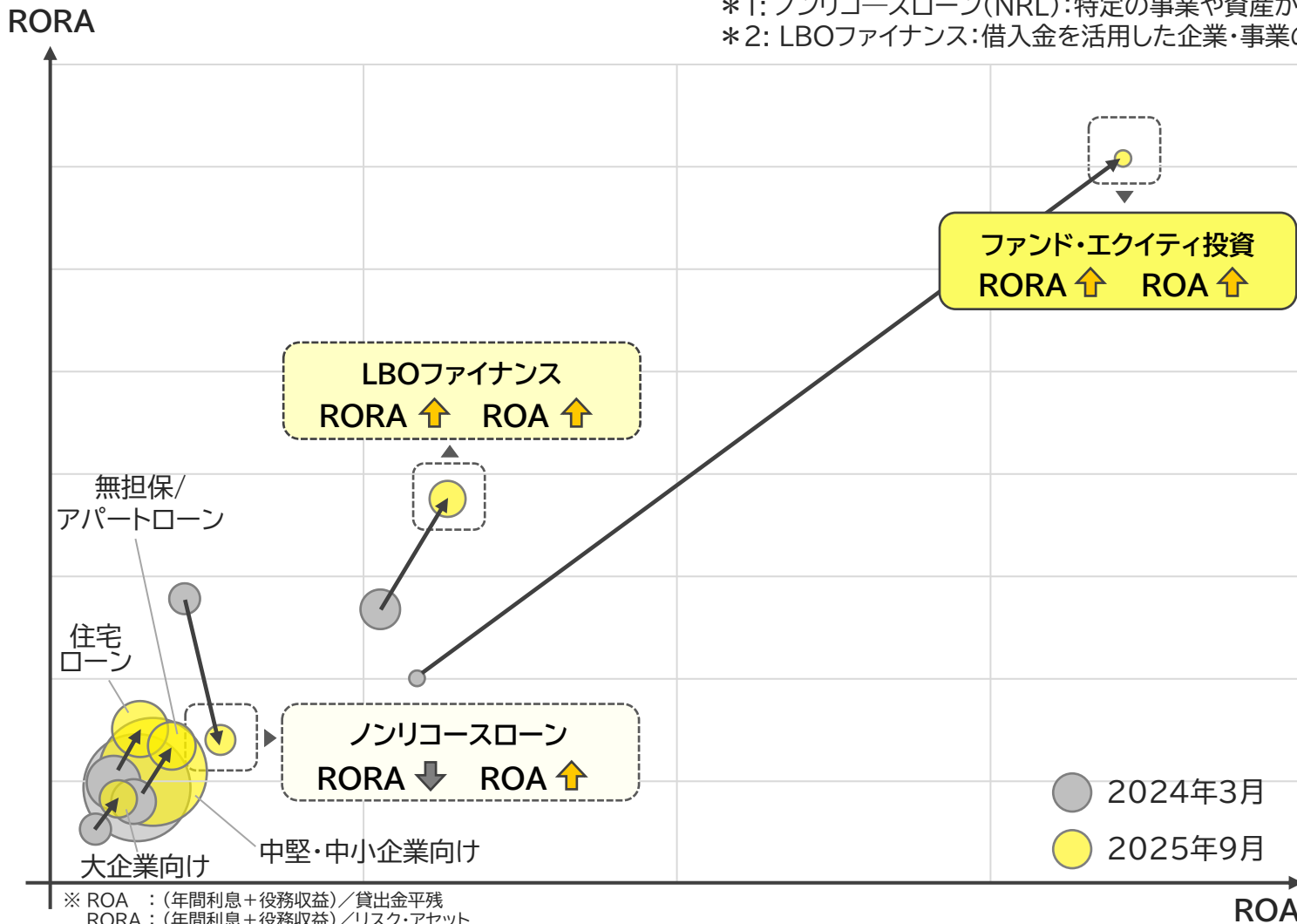
※1 「FGベースUI銀行」は、UI銀行単体の信用リスク・アセットからきらぼし銀行向け貸出金および預け金のリスク・アセットを控除した金額

※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

# 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
- ファンド・エクイティ投資は大口のEXIT収益の計上等、投資に対するリターンが顕在化し始め、RORA・ROAともに大きく向上
- 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	↑	↑

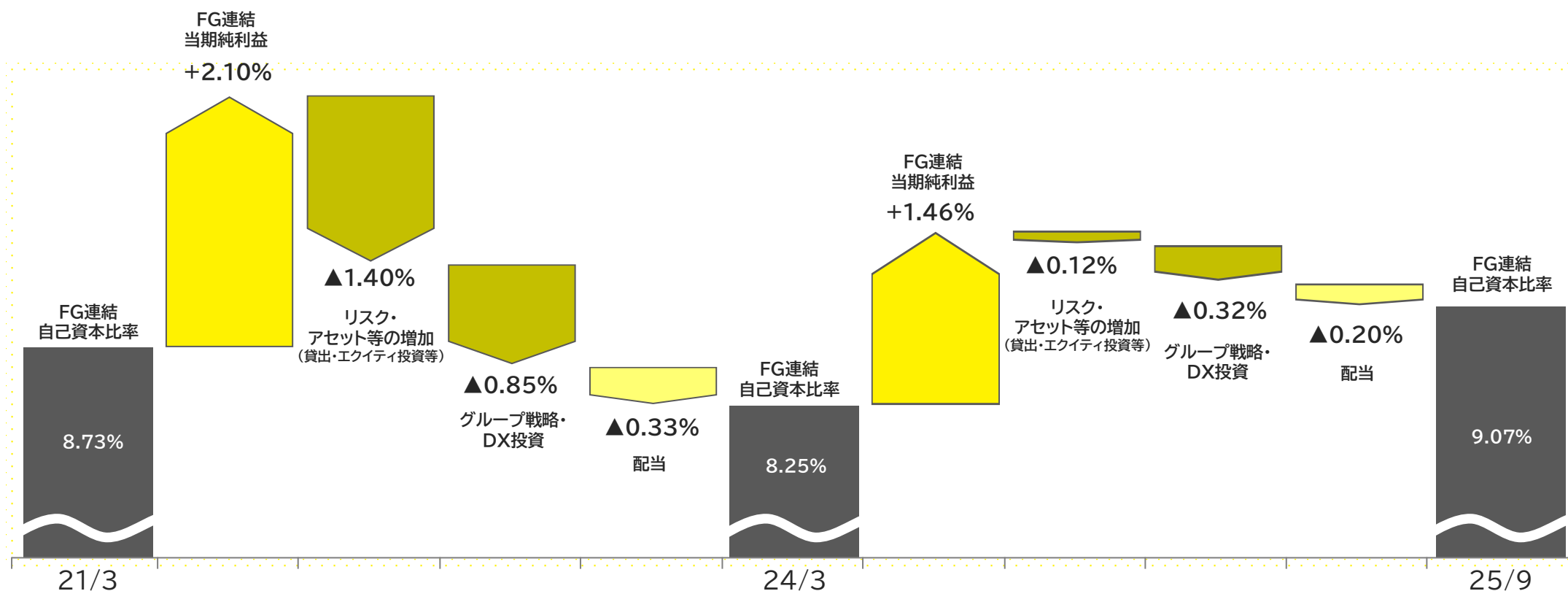
# 企業価値向上策⑥：資本政策の基本方針

- 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」へ配分
- 利益の積み上げにより、自己資本比率は9.0%と大きく向上。現中計期間中は、優先株式償還に向け内部留保を蓄積

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

前中計期間(3年間推移)

現中計期間(1.5年間推移)



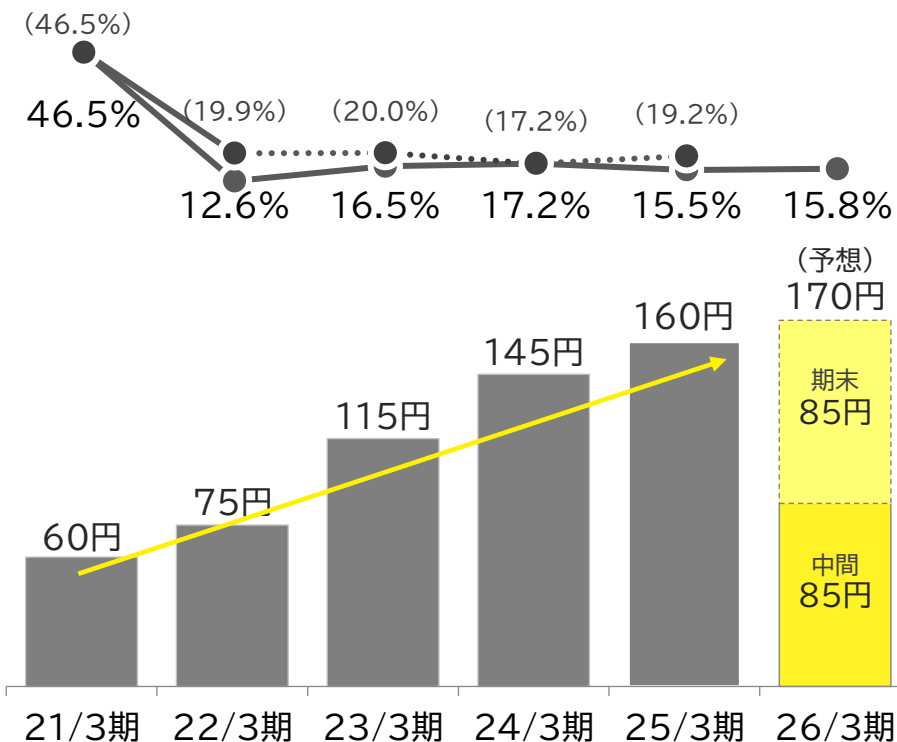


# 株主還元・政策保有株式

## 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

## 1株あたり年間配当金・配当性向



※配当性向上段( )は、特殊要因(不動産売却益等)を除く配当性向

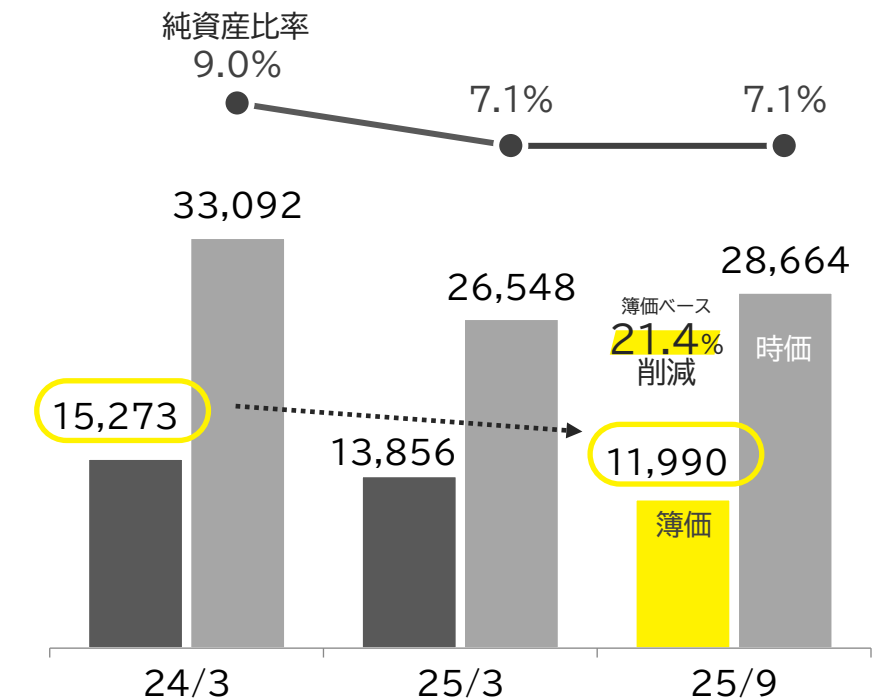
## 政策保有株式(上場株式)の削減方針

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)

## 政策保有株式(上場株式)残高

(単位: 百万円)

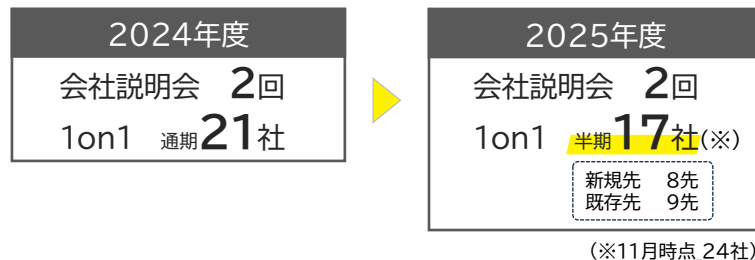


※きらぼし銀行で保有する政策保有株式の残高  
※純資産比率はFG連結純資産に占める割合

# ステークホルダーとの対話状況 / 他行連携

## 株主・投資家・アナリストとの対話

### ■ 主な対話チャンネル



### ■ 主な対話テーマ

- ▶ 優先株式（償還時間軸・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組み・中長期目標 等



## 役職員との対話

### ■ 「営業店行員との対話の会」実施

…経営の考え方と営業現場の意見について対話する機会

### ■ 主な対話テーマ

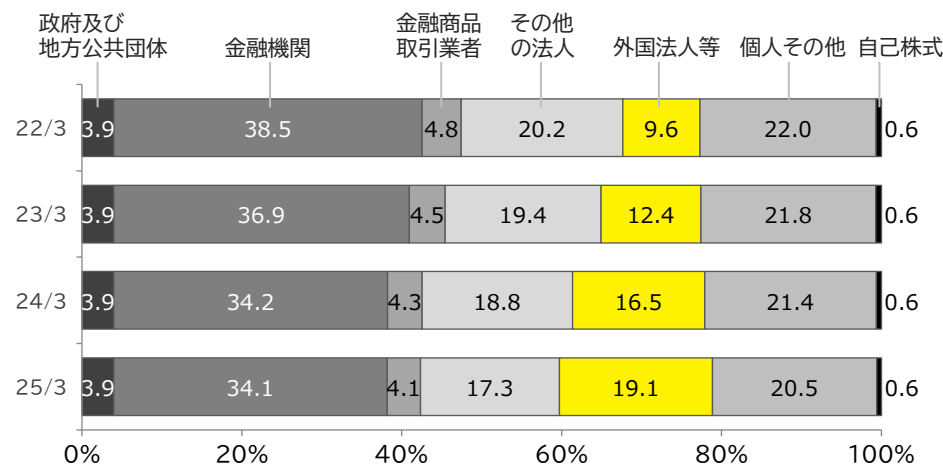
- ▶ 支社制度の目的・意義、疑問の解消
- ▶ 現場人員の現状（現場の声）
- ▶ 本部への業務集約、業務効率化
- ▶ 店舗運営 等



### ■ 対話メンバー

- ▶ FG役員・BK役員・グループ会社社長・本部人員
- ▶ 営業店行員（2024年度 延べ約**1,300人**）

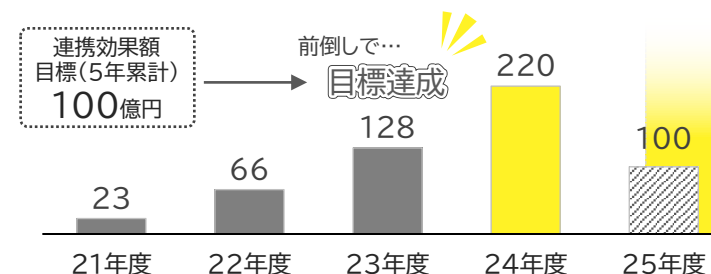
## 株主構成推移(単元株ベース)



## 東京・神奈川ソリューションコネク



LBO等ストラクチャードファイナンス分野等で連携



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)	2025年度上期進捗状況
持続可能な社会の実現	FA30件(M&A)	◎ 40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	◎ 134件 ○ 1,370億円
	Scope1・2 2026年度末までに80%削減	○ 81%削減(25年3月基準)
	サステナブルファイナンス実行額 1,000億円	△ 464億円
	金融資産5千万円以上先4,000先	○ 4,300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	△ 5.8億円
	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)	○ 54件
	スタートアップ企業の海外展開支援30先	◎ 36先
	日本企業の海外展開支援300先	○ 275先
	海外企業の東京進出支援30先	◎ 78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	△ 18.5万先 ○ 7,860億円
	UI銀行: ローン6,000先/2,200億円	○ 5,858先 ○ 1,590億円
	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