

夢をかたちに、 未来を創る。

私たちは、不確実性の高いこれからの日本、あるいは世界において、
お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに
“夢”を大切にしていだけるよう、
皆さまが“夢”をかたちにし、未来を創っていくためのお手伝いをします。

とくに、Financial Inclusion（金融包摂）を念頭に、
既存の金融商品・サービスが届いていないお客さまや
既存の金融商品・サービスではサポートしきれていないお客さまも含め、
すべての人々に本当に必要な金融商品・サービスを提供することに私たちはこだわります。

既存の銀行の概念に縛られずに、私たちだからこそできる
ユニークなアプローチで皆さまとともに未来を創っていきます。



お客さまの夢をかたちに

お客さまに寄り添い、
課題を解決します



行員の夢をかたちに

行員が働きがいを感じ、
活躍できる場を創ります



株主の夢をかたちに

企業価値を向上させ、
持続的に成長します



社会の夢をかたちに

事業を通じて、
社会の発展に貢献します

Unique

東京スター銀行が存在意義を発揮できる理由は
最大の強みである『ユニークさ』だと考えています。

1 ユニークな商品・サービス展開

2001年の創業以来、私たちはユニークな金融商品や金融サービスを世の中に送り出し続けてきました。“日本初”や“業界初”を冠する商品・サービスもいくつもあります。今では当たり前になったコンサルティングスペース主体の店舗（ファイナンシャル・ラウンジ）も私たちは創業当時から展開してきました。また、法人ビジネスにおいても、不動産・ホテル・デリバティブをはじめとした特定分野・商品ごとに、銀行業界では小さい規模ながら多くの知見・ノウハウを持ち合わせています。

Financial
Inclusion
(金融包摂)

すべての人々に本当に必要な金融商品・サービスを
提供することに私たちはこだわります。

誰一人として取り残されないように、すべての人々の暮らしや事業を支える金融商品・サービスを提供するFinancial Inclusion（金融包摂）が、創業以来私たちが大切にしている考えです。

2 銀行業界で“ユニークな存在であること”

- クロスボーダービジネス
海外富裕層を対象にした非居住者口座開設や
日本国内の不動産を購入する際のローン
- 挑戦を推奨／歓迎する企業風土
● 若手から活躍できる環境
- 変化にスピーディーに対応できる機動力

3 “ユニークな存在”に魅力を感じ集う多様性に富んだ人材

私たちは、一貫して多様な人材を受け入れ続けてきました。中途入行者は約75%※で、出身業界も国内外金融機関に限らず多岐にわたっています。外国人従業員も43人在籍※し、私たちがグローバルなビジネスを展開できるユニークな強みの一つです。

※2023年3月末時点

4 親会社である 台湾CTBC Bank（中國信託商業銀行股份有限公司）の 強固なサポート体制

CTBC Bankは台湾最大規模の民間金融機関で、台湾をはじめ全世界に370を超える拠点を展開しています。このグローバルネットワークやさまざまな知見は、私たちのユニークな強みの一つです。

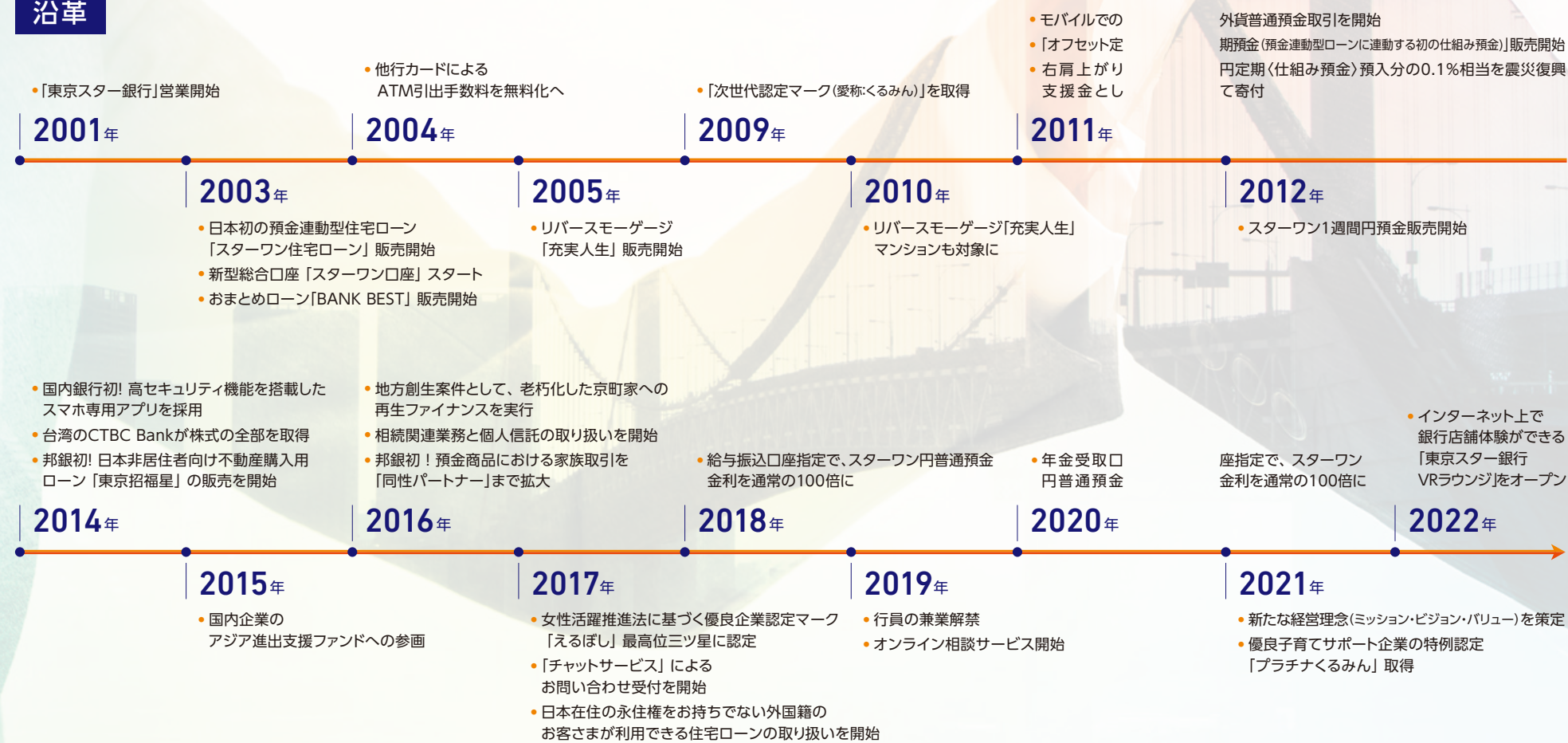
※ CTBC Bankは、台湾の大手金融グループCTBC Financial Holdingの中核企業。台湾、アメリカ、カナダ、日本、インドネシア、フィリピン、インド、タイ、ベトナム、マレーシア、香港、シンガポール、中国、ミャンマー、オーストラリアに拠点を展開（2022年12月末時点）。

『ユニークさ』を発揮し続けてきた東京スター銀行

強みである『ユニークさ』を発揮し続けてきた これまでのHistory

創業以来、先進的かつユニークなサービスを提供することでお客さまの信頼を得てきました。2014年に台湾のCTBC Bankが株主になり、現在の体制になっています。環境の変化にチャンスを見出し、成長を続けています。

沿革



東京スター銀行が大切にする フィデューシャリー・デューティー

フィデューシャリー・デューティーに関する取り組み方針

1. 本方針策定の趣旨

東京スター銀行は、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、「フィデューシャリー・デューティーに関する取り組み方針」を策定し、これを遵守してまいります。本方針のもと、すべてのお客さまに「安心」して「信頼」を寄せていただける存在になることを目指し、具体的な取り組みと取組状況等を定期的に公表いたします。

2. 目指すべき姿

お客さまの最善の利益の追求を実現するために、全行員が高い専門性と倫理観を持ち、高品質な金融サービスを提供し、お客さまの課題解決に努めます。

3. 利益相反管理体制の適正化

自行の金融商品・サービスに限定することなく、お客さまのニーズや利益に真に適う金融商品・サービスを選定し、常にお客さまの立場に立ち、お客さま一人一人・一社一社のライフプランに相応しい商品・サービスの提案・提供に努めます。

4. お客さまに適した情報の提供

お客さまに適した商品・サービスをご選択いただけるよう、手数料等も含め適切な情報を提供するとともにすべてのお客さまに十分ご理解いただけるよう、分かりやすく丁寧な説明に努めます。

5. お客さまに寄り添った コンサルティングの実践

お客さまの金融知識、取引の経験、資産の状況、資産運用の目的、ニーズなどに照らして、金融のプロフェッショナルとして、お客さまに適した商品・サービスの提案・提供に努めます。

6. お客さま本位の販売体制の整備

お客さまに最善の商品・サービスを提供するため、行員の知識・スキル・コンプライアンス意識の向上に取り組んでまいります。また、全行員が本方針に基づく意識を共有し、実践する企業文化の定着に努めます。

東京スター銀行が目指すもの

ユニークな金融サービスでお客さまに信頼される
銀行となることを目指します。

Challenge

皆さまが未来を創るサポーターになるために
私たちが大切にすることはChallenge

少子高齢化・人口減少の進行やコロナ禍で進んだライフスタイルの変化、社会のデジタル化の進展など、世の中の大きな変化は今さら言うまでもありません。時代に合わせた銀行サービスの変革もまた、社会から求められています。創業20年を超えた私たちも、これまで培ってきたユニークさを生かし、どのような存在意義を発揮できるか、あらためて問い直す機会が訪れています。ユニークであるということは、私たちにしか提供することができない価値があるということです。

東京スター銀行が持続的に成長し、サステナブルな社会に貢献していくためには、私たちがこれまで培ってきたユニークなポジショニングや役職員の多様性が不可欠です。時代に合わせてしなやかに変革し、ユニークな価値を世の中に提供するため私たちはチャレンジし続けていきます。金融は人や企業の一生に寄り添う長期的なサービスです。一人でも多くのお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに末永くお付き合いしたいと思っていただけのような、信頼される銀行になることを目指します。

これからも東京スター銀行の挑戦にどうぞご期待ください。

経営理念

Mission

Protect & Build
夢をかたちに、未来を創る

行 員	行員が働きがいを感じ、活躍できる場を創ります
顧 客	お客さまに寄り添い、課題を解決します
株 主	企業価値を向上させ、持続的に成長します
社 会	事業を通じて、社会の発展に貢献します

Vision

ユニークな金融サービスでお客さまに信頼される銀行となる

Values

 Integrity	誠 実 Honesty	信 頼 Trust	責任感 Responsibility
 Professional	顧客目線 Customer Focus	品 質 Quality	スピード Speed
 Teamwork	コミュニケーション Communication	協 力 Cooperation	一体感 Inclusion
 Caring	サポート Support	リスペクト Respect	安心感 Comfort

目 次

東京スター銀行の価値創造

- 1 東京スター銀行の存在意義
- 3 東京スター銀行が存在意義を発揮できる理由
- 5 『ユニークさ』を発揮し続けてきた東京スター銀行
- 7 東京スター銀行が目指すもの
- 9 経営理念 目次
- 11 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 中期経営計画(2022年4月～2027年3月)
- 19 財務ハイライト(連結)・非財務ハイライト

成長戦略による価値創造ストーリー

- 21 個人金融部門
- 23 法人金融部門
- 25 クロスボーダービジネス
- 26 金融市場部門
- 27 IT戦略
- 28 オペレーション戦略
- 29 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組みの状況

サステナビリティ

- 30 サステナビリティの取り組み
- 32 気候変動への対応
- 33 社会貢献への取り組み

価値創造を支える基盤

- 35 人的資本への取り組み
- 40 ダイバーシティートーク
- 41 ステークホルダーコミュニケーション
- 43 当行のコーポレートガバナンス
- 45 リスクアペタイト・フレームワークの活用
- 46 組織図
- 47 報酬等に関する開示事項
- 49 役員一覧
- 51 トップリスクの選定
- 52 リスク管理体制
- 58 コンプライアンス体制

データファイル

- 61 財務データ
- 149 店舗・ATMネットワーク
- 150 コーポレートデータ

編集方針

本誌は、当行の特長や価値創造に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに、わかりやすくご説明するための資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提示する「価値協創ガイダンス」等を参照し、非財務情報と財務情報を総合的にまとめてお示ししております。また本誌は、銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

将来に関する記述に対する注意事項

本誌には財政状態および経営成績に関する将来予測の記述が含まれています。この前提および将来予測の記述には、経営を取り巻く環境の変化などによる一定のリスクと不確実性が含まれています。

ユニークな強みを生かした 社会的意義の追求

取締役兼代表執行役頭取
最高経営責任者 (CEO)

伊東 武

▶ ユニークな商品・ サービスを生み出すDNA

当行は2001年の創業当初から、日本初の預金連動型住宅ローン、個人向けおまとめローンやリバースモーゲージ「充実人生」などユニークな商品を他行に先駆け世に打ち出してきました。また、法人業務においては大型の外資系ホテルへのファイナンスや大型の不動産関連プロジェクト、クロスボーダーファイナンスやお客さまの課題解決型のテララメイドのデリバティブ商品などユニークな商品・サービスを提供してまいりました。今後も、時代の流れや環境変化に対応すべく、これらの商品・サービスにさらに磨きをかけ付加価値を高めた商品を提供してまいります。これを実現できるのが、当行行員一人ひとりが持つユニークな商品・サービスを生み出すDNAであり、当行の最大の強みです。

▶ グローバルな環境変化の中で、戦略的に インバウンド需要を捉え日本経済へ貢献

ここ数年、大きな時代の変化の中で銀行を取り巻く環境が大きく変わりました。インターネットバンキングの普及に伴い当行でも営業拠点を半分に統合し、オンラインサービスの強化、法人向け融資のリスク管理の強化やコーポレートガバナンスの強化などの構造改革を続けてきました。昨年はこれらの構造改革を行うと同時に、お取引先のニーズに合った金融サービスの提供や、アセットの増強に向け、あらためてアクセルを踏むことができたと考えています。

私が昨年7月に就任してからのこの1年は、グローバルな資金の動きが大きく変化したタイミングでした。当行は今までも、外資系銀行という特徴を生かし、日本企業のアジア進出のサポートを中心に据えたクロスボーダービジネスを行ってきました。そして今、この環境変化を捉えて当行がフォーカスするのは、コロナ後の外国人渡航者の増加や海外資本の流入などインバウンドに対する金融サービスの提供です。まずは、親会社である台湾のCTBC Bankから紹介を受けた台湾のお客

さま向けにサービスを開始しています。非居住者のお客さまを対象に、当行に口座を開設していただき、日本国内での不動産投資資金などの融資も行います。この取り組みでは、CTBCグループの海外ネットワークを活用できるという当行の強みを最大限に発揮できます。当行はCTBC Bankのグローバル戦略の中で非常に重要なポジションにあり、親会社とのシナジー効果も生み出せるWin - Winのビジネスです。そのうえ、この取り組みは海外の資金を日本に呼び込むことになり日本経済にもプラスに働くため、必ず成功すると確信しています。

まずは台湾のお客さまから始めていますが、シンガポール、香港などアジア各国やアメリカにも対象を広げていきます。中長期的には外国人による日本の不動産への投資などのサポートを、次の戦略の大きな柱に育てたいと考えています。台湾と日本の関係は非常に良好ですし、CTBC Bankがグローバルに展開する拠点を有効に活用できる当行ならではのビジネスモデルを構築できると考えています。

▶ ユニークさを生かし、社会的意義を追求 することで当行の存在意義を発揮

人口減少が始まった日本において、現在も、そしてこれからも日本で働いてくれる外国人の方々が非常に重要な役割を担ってくれることは間違いないでしょう。彼ら外国人の日本社会における貢献は大きなものです。しかし、彼らに対する十分な金融サービスを提供できる銀行はまだほとんどありません。この領域でのビジネスも、当行が果たせる役割の一つではないかと考えています。

また、政府も支援を掲げる、今後の日本に必要なイノベーションを期待されるスタートアップ企業の成長支援にも力を入れていきます。ベンチャーデットやビジネスマッチング、M&Aアドバイザリーのご提案とあわせて、創業者や従業員の皆さまに対する金融サービスもご提供し、スタートアップ企業を総合的にサポートしていきます。

当行は小規模な銀行ですから、①「他行がやらないユニークでニッチな金融サービス」②「当行の強みを生かせること」③「社会的に意義があること」、これら三つの要素が揃った



ビジネスを当行の柱にしていきます。この三つの要素が揃っていれば、当行の存在価値を社会により示すことができると考えています。この点にこだわりながら、外部環境に左右されずに存在価値を示し続けられる銀行にしていきます。

▶ 私 の 原 点 : 「破綻」の経験、そして「新しい発想」

私は1986年、ちょうどバブル経済が始まった頃に銀行に入りました。その後1990年代後半の金融危機、そして銀行の破綻を経験しました。その「破綻」とその前後の経験から、「決して破綻させない」というのが私自身の原点の一つになっています。昨今のアメリカの銀行がいとも簡単に破綻していく様を見て、「信用」の大切さと「リスクコントロール」の重要さをあらためて認識させられました。また、銀行員としてのさまざまな経験を経てもう一つ思うのが、これからの銀行経営において重要なことは、リスクをしっかりとコントロールしながらも、既存の考え方に囚われずに、そして変化を恐れずに新しい発想をし続けるということです。

一般的に銀行員は、何か新しいことを始めようとする、リスクの洗い出しに必要以上に時間をかけ、その間に熱かった鉄が冷たくなりチャンスを逃したり、変化しないことに安住してチャレンジしなくなってしまうことが起こりが

ちです。過去にIT企業と商社との合併会社で仕事をする経験があり、その際に、銀行の発想とは違う考え方やチャレンジが当たり前のように歓迎されるカルチャーを肌で感じたことが、「新しい発想をすること」を重視する今の私のもう一つの原点になっています。この発想は、従来から当行の強みでもあり、当行がこれからも大切にしていきたい「ユニークさ」を生み出す前述のDNAと通じるものがあると考えています。

▶ 「ユニークさ」を生み出すカルチャー ＝ 規律がある多様性文化

当行には、いろいろなバックボーンを持った行員がいます。約75%が中途入行者で、外国籍の人材など新しい仲間を積極的に採用しており、非常に多様性に富んだ人材を有する銀行というのが特徴です。この多様性のある人材を生かすために、働き方も含めて新しいものを取り入れてきていますが、これにはプラスの面、マイナスの面、両方が存在すると考えています。プラスの面は、さまざまな考え方をもち、さまざまな発想ができる行員がたくさんいることで斬新なアイデアが生まれてくる、これは当行の大きな強みだと考えています。その一方で、多様性が拡大すると、規律が疎かになる心配があります。今、私が目指す理想の職場は、規律がある多様性文化の定着です。銀行というのは、基本的には規律性を持った組織である必要があります。そこで、規律性を重んじるために、まずは誰もがすぐにできる行内ルールを一つ作ろうと考えました。それがあいさつです。行員同士のあいさつを奨励し、あいさつをしない人には上司が注意することを徹底しようとしています。組織のヒエラルキーをもう一回見直すことによって、多様性がある行員を束ねていく、それが理想の姿です。規律を重んじながらも、新しいカルチャーを取り入れていくことを大事にし、互いにリスペクトして、人材を育てていく。そういった私自身の考えは、執行役とは常に共有していますが、できる限り行員にも直接伝えるようにしています。あわせて、お客さまと直接接する現場にどのような課題が存在するのか、そこで働く行員はどのようなモチベーションで働いているのかを理解するために、私自身でなるべく多

くの行員と直接対話をしていくことが重要だと考えています。やはり現場でないとわからないことも多いため、就任直後の昨年8月以降、全拠点でスモールミーティングなどを実施しました。これからも、定期的にそのような機会を設けて、経営の考え方などを直接伝えていこうと考えています。

▶ 健全な経営判断につながる コーポレートガバナンス改革が結実

この数年取り組んできた構造改革の一環として、取締役会の活性化を目指してきました。その結果、重要なテーマにおいて相当活発な議論がなされるようになりました。当行の場合はCTBC Bankが100%株主ではありますが、取締役会はCTBC Bankのメンバーの他に日本人および台湾人の社外取締役で構成されています。これまで取り組んできたコーポレートガバナンス強化が結実し始め、執行側が持っている現場の課題感と経営側が持っているさまざまな知見を踏まえた意見がぶつかる、いわば「筋書きのない」議論が生まれていますので、健全な経営判断ができていると感じています。その一例として、当行のサステナビリティのポリシーの策定があります。これは取締役会でしっかりと議論して定めたものです。この当行におけるサステナビリティ経営の考え方は、

取締役から執行役、そして行員にも、しっかりと浸透させていくことが大事であると考えています。

▶ 「金融包摂」が当たり前の日本社会へ

誰一人として取り残されないようにすべての人々に本当に必要な金融商品・サービスを提供するという「金融包摂」の考え方を基盤にしてビジネスを推進する、これは当行が創業以来大切にしてきた考えであり、今後も当行が担うべき最も重要な「持続可能な社会への貢献」だと考えています。この考え方をもとに、たとえばクロスボーダーの取り引きにさらに注力し、そこから派生して金融サービスを十分受けられていない在日外国人の方向けのサービスの提供、そしてその拡充などによって日本社会に貢献していきたいと考えています。世の中の流れを敏感に察知し、当行のユニークな強みを発揮して、また適切なリスクコントロールを行いながら新しい商品・サービスを提供すること、これからもこの軸をぶらさずに取り組んでいきたいと考えています。



価値創造プロセス

東京スター銀行は、これまで培ってきた財務資本・非財務資本を統合的に生かした中期経営計画の確実な実行により、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通じたサステナビリティ経営を実現し、「ユニークな金融サービスでお客さまに信頼される銀行となる」ことを目指します。

目指す銀行像

ユニークな金融サービスで
お客さまに
信頼される銀行となる



※数値および格付は2023年3月末時点の情報です

中期経営計画 (2022年4月～2027年3月)

ビジョン

ユニークな金融サービスでお客さまに信頼される銀行となる

位置づけ

「トップクラスの収益性、効率性、資産の質を有した価値ある銀行」を目指す5年間

基本方針



基本方針と基本戦略

1 顧客基盤の強化・収益構造改革

顧客基盤の拡大

当行の新しい領域として法個連携ビジネスおよびクロスボーダービジネスに取り組んでいます。法個連携ビジネスについては、中小企業およびその企業オーナーに対し、事業承継やCTBC Bankのネットワークを生かした海外販路拡大など、法人のお客さま、個人のお客さまの金融ニーズに対し、ワンストップで多面的な金融サービスの提供を進めています。クロスボーダービジネスについては、海外からのインバウンドビジネスの本格取り込みに向け、全行横断型のプロジェクトを立ち上げ推進しています。

非対面チャネル強化

個人のお客さま向けの商品・サービスのデジタル化を推進し、対面チャネルに加えて非対面チャネルの強化を図ります。お客さまの利便性を高め、現役世代や店舗にお越しになれないお客さまにも対面と同様のサービスの提供を進めています。

資本効率を意識した優良なアセットの積み上げ

個人のお客さま向けビジネスについては、各種マーケティング活動の強化や他社と提携しながらローンビジネス拡大を進めています。法人のお客さま向けビジネスについては、当行が強みを持つセクターを中心にリスク・リターンを考慮しながら推進しています。

2 経営基盤強化

コスト構造改革

主要戦略にリソースを集中的に投下する「選択と集中」を進めることで低コストな経営体質への改善を図っています。コストの大きな割合を占めるシステム投資については、経営計画を実現する効率的な全体アーキテクチャーのあるべき姿を明確にしながら、コスト引き下げのためシステム投資プロセス整理による牽制機能強化・投資優先順位の精緻化に取り組んでいます。

企業風土の変革

行員に対するコンプライアンス意識の向上および経営理念(ミッション、ビジョン、バリュー)、フィデューシャリー・デューティーの浸透を図るため、人事施策・コミュニケーション活性化施策・行内提案制度など多面的な施策に取り組んでいます。

3 組織・ガバナンスの強化

継続的なコスト削減・最適化 → オフィス・拠点整理、商品サービス・業務見直し

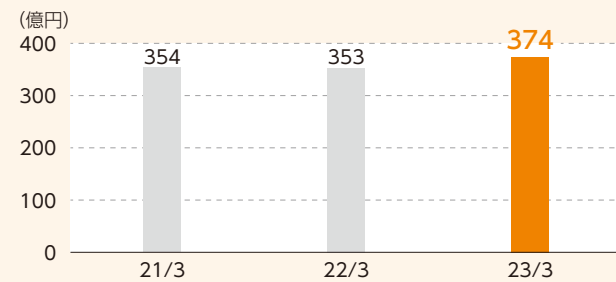
デジタル化の推進 → システムアーキテクチャー最適化、ペーパーレス化

リスク管理態勢の強化 → 中長期的な事業戦略を実現させる土台づくり

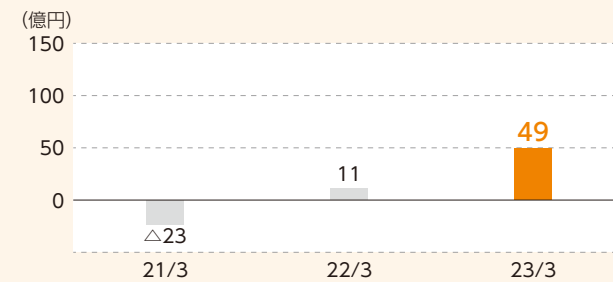
人材育成・コンプライアンス向上 → 人材プロフェッショナル化の推進、次世代リーダー育成強化、シニア人材活性化

財務ハイライト(連結)

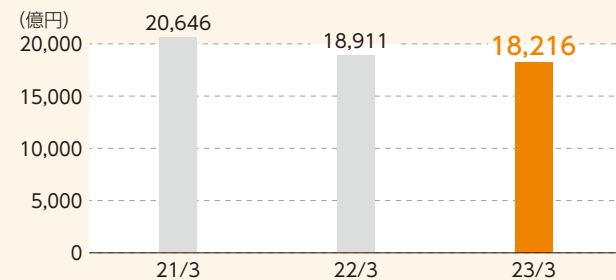
▶ 業務粗利益 374億円



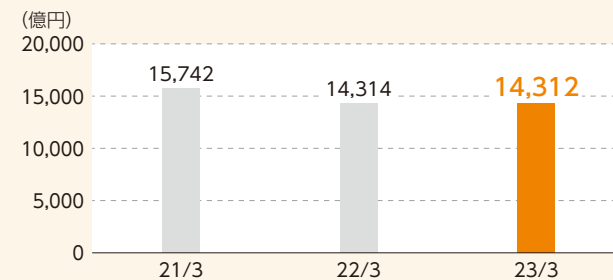
▶ 当期純利益 (△は当期純損失) 49億円



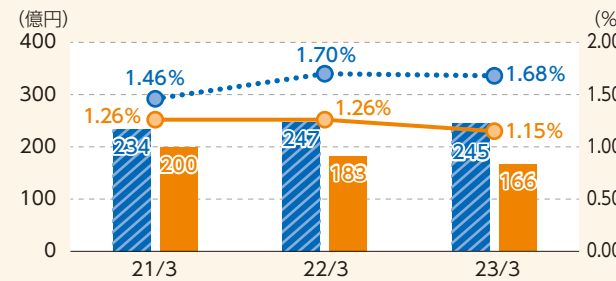
▶ 預金 (譲渡性預金含む) 1兆8,216億円



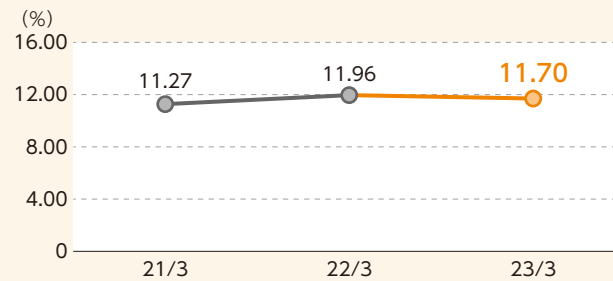
▶ 貸出金 1兆4,312億円



▶ 不良債権(*1)残高・比率 245億円 / 1.68% (部分直接償却前) 166億円 / 1.15% (部分直接償却後)



▶ 自己資本比率 (国内基準) 11.70%



部分直接償却(*2)を実施しなかった場合
部分直接償却(*2)を実施した場合

不良債権比率 不良債権残高 不良債権比率 不良債権残高

*1 銀行法および再生法に基づく債権
*2 部分直接償却とは
破綻先および実質破綻先に対する担保・保証付債権等について、資産の自己査定基準に基づき、債権額から担保の評価額および保証による回収が可能と認められる額を控除した残額を取立不能見込額として債権額から直接減額する会計処理のことをいいます。

非財務ハイライト

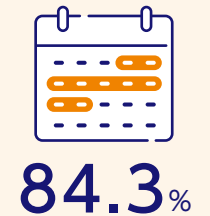
育児休業取得率 (2022/4～2023/3)



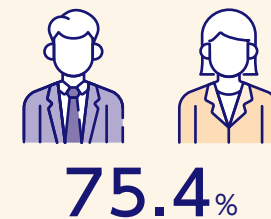
育児休業復職率 (2022/4～2023/3)



平均有給休暇取得率 (2022/4～2023/3)



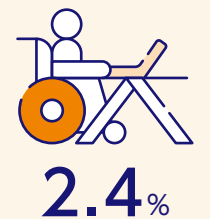
中途入行者比率 (2023/3月末)



外国人従業員数 (2023/3月末)



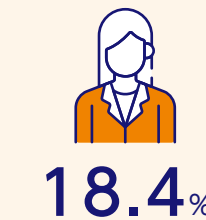
障がい者雇用率 (2023/3月末)



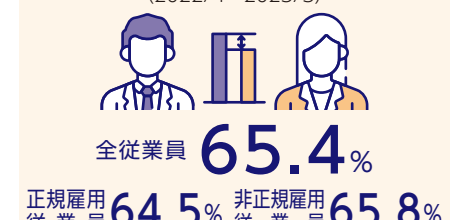
平均残業時間 (2022/4～2023/3)



女性管理職比率 (2023/3月末)



男女の賃金の差異 (男性賃金に対する女性の賃金の割合) (2022/4～2023/3)



▶ 外部からの評価

A-

長期発行体格付
株式会社日本格付研究所
(JCR)
(2023年7月1日時点)



2021年4月9日
次世代育成支援対策推進法に基づく
優良な子育てサポート企業認定マーク
「プラチナくるみん」を取得しました。



2017年5月30日
女性活躍推進法に基づく優良企業認定
マーク「えるぼし」<3段階目>最高
位三ツ星に認定されました。