



2021年5月12日

各位

会社名 株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ  
代表者名 代表取締役社長 渡邊 壽信  
コード番号 7173 東証第一部  
問合せ先 経営企画部長 安田 信幸  
(TEL 03-6447-5799)

## 中期経営計画の達成に向けた具体的戦略(新中計の詳細版)の公表について

当社は、2021年4月28日付「中期経営計画の策定について」にて「中期経営計画の概要」を公表いたしました。中期経営計画(以下、「新中計」といいます。)の達成に向けた具体的な戦略を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。また、「中期経営計画の概要」につきましても、主要財務目標等確定計数を掲載した資料に差し替えを行いましたので、併せてお知らせいたします。

### 記

#### 1. 新中計の詳細

新中計の詳細につきましては **別紙1** をご覧ください。

#### 2. 新中計(概要版)の差し替え

2021年4月28日に公表した「中期経営計画の概要(2021年4月~2024年3月)」につきまして、2020年度実績及び2021年度、2022年度主要財務目標を記載した資料に差し替えを行いました。詳細につきましては **別紙2** をご覧ください。

#### 3. 主要財務目標

財務目標(KGI)	2020年度 (実績)	2021年度	2022年度	2023年度 (公表済)
ROE<連結>	1.3%	3.2%	5.0%	5.9%
コアOHR<銀行単体>	75.7%	67.0%	59.8%	57.3%
親会社株主に帰属する当期純利益<連結>	41億円	100億円	160億円	200億円
顧客向けサービス業務利益<銀行単体>	14億円	124億円	205億円	234億円
子会社連結利益貢献額<連結>	3億円	△4億円	4億円	23億円
自己資本比率<連結>	8.7%	8.6%	8.3%	8.3%

#### 説明資料・動画の配信について

新中計の資料・説明動画は、当社のホームページよりご覧いただけます。

東京きらぼしフィナンシャルグループ HP「動画ライブラリ」

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

以上

# 中期経営計画

2021年4月～2024年3月



2021年5月12日

# 目次

はじめに	3～6
1. 前中期経営計画の振り返り	7～8
2. 新中期経営計画（2021～2023年度）の目指す姿	9
3. 新中期経営計画のビジネス戦略	10
4. ESG/SDGsに関する中計戦略全体の流れ	11～13
5. 効率化と経営資源の集中・グループのビジネス戦略（ビジネスモデルイメージ）	14～16
6. 計数計画	17
7. 3年間の利益成長イメージ	18
8. 次期中期経営計画を支えるグループ統合リスク・コンプライアンス管理戦略	19
別添1：店舗戦略・生産性推移	20～22
別添2：預金・為替・諸届等 営業店事務の見直し	23
別添3：人事制度改革・人材戦略	24～25
別添4：リソースアロケーションの変革によるグループ価値の向上	26
別添5：個人戦略・ライフプランサポートビジネス	27～30
別添6：デジタルバンクビジネス	31～32
別添7：法人戦略・エクイティ出資を含めたグループ連携・東京発プラットフォーム	33～38
別添8：外部機関との連携推進強化	39
別添9：市場運用	40
別添10：COVID-19（新型コロナウイルス感染症）への対応	41
別添11：コア業務粗利益、貸出金平残、経費の推移	42～44
別添12：資本政策	45～46
別添13：グループ会社各社の重点施策	47～48

## 1. 新中期経営計画における主要戦略の背景

### 【外部環境】

人口減少・低金利の継続等 銀行のビジネスモデルの変革が求められる中で、潮目が大きく変わり、加率的な変革が必須な状況に  
企業経営において、経済的価値に加え ESG/SDGsを踏まえた社会的価値の向上が求められる時代に  
2024年に第二種優先株式の金銭対価による取得請求が可能となる状況で、時価総額400億円台の低評価からの脱却、自己資本の充実の問題が顕在化  
新型コロナによる融資先への影響も踏まえ、トップラインとボトムラインの水準を飛躍的に高めなければ勝ち残りが厳しい局面が到来

### 【内部環境】

ファーストコールの定着化、グループ機能の整備を、肥沃な市場を背景に進化させ、高い成果を追求できる態勢の構築が可能に  
パラダイムシフトの進展にあわせ、銀行の業務範囲規制の緩和も進み、新会社設立やグループ再編を通じた総合サービス力の強化が可能に  
社会変化を通じ、従来から積み上げてきた企業オーナーとのリレーションやシニア層との取引関係を、新たな個人ビジネスとして活かすべき環境に  
Day2が終了し、BIB等のコスト削減も進み、前向きな投資と人材の有効活用による生産性の高い営業体制、新たなビジネスへの進化が可能に

## 2. 当社の強み・弱み

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	<b>Strength</b> 多様なニーズにお応えできる <b>グループ関連会社の総合力</b> 先行して統合・合併を完了、今後さらに <b>効率化効果が具現化</b> 行政や多様な外部機関との連携	<b>Weakness</b> 優先株式を発行しており <b>自己資本の質が課題</b> 低生産性・高OHR ファーストコールの取組みは定着してきたが質に課題
外部環境	<b>Opportunity</b> <b>肥沃な東京マーケット</b> 銀行業務範囲規制の見直し <b>ESG/SDGsの取組み</b> による新しいビジネスの創出	<b>Threat</b> <b>マイナス金利の継続</b> Fintech企業など <b>新たなプレイヤーの参入</b> 預かり資産の手数料率の低下

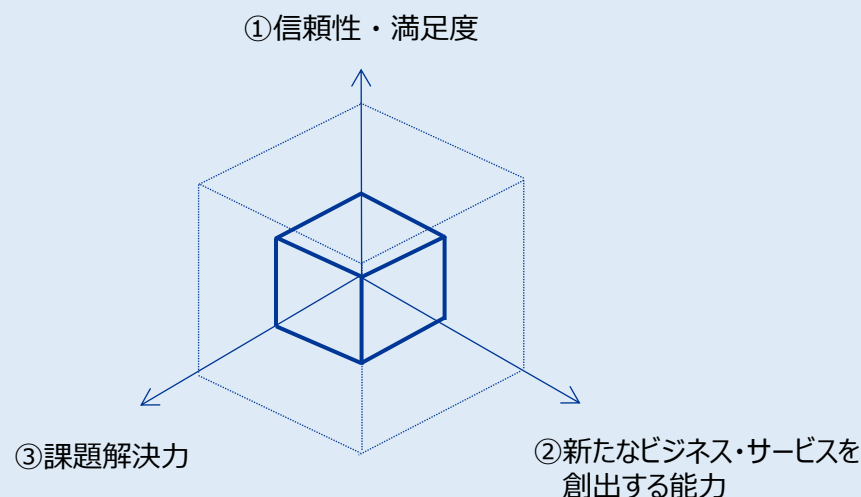
## 3. 新中計について：目指す姿

お客さまから厚い信頼を受けて、お客さまと地域社会の発展に貢献する。お客さまの新しい価値を創造する東京発プラットフォーマーとなる

### 【東京発きらぼしプラットフォームの拡充について】

- 「きらぼしプラットフォーム」とは、さまざまなプレーヤーや事業者の皆さまにきらぼしグループの持つ新たなビジネス・サービスを創出する能力と課題解決力をご提供することで、共通価値やサービスを共に創造する場所
- 「きらぼしプラットフォーム」では、伝統的なビジネスに対する支援（融資や事業再生・事業承継に対する支援など）だけではなく、SDGsに掲げられるさまざまな社会的課題の解決を新たな収益事業につなげる創造的な活動に対しても、ESG投資の観点から積極的に支援を行う
- 「きらぼしプラットフォーム」は、
  - ①信頼性・満足度
  - ②新たなビジネス・サービスを創出する能力
  - ③課題解決力
 の3つの軸からなる3次元の空間

「きらぼしプラットフォーム」の空間



新中期経営計画では、この3つの軸を満遍なく伸ばすことで「きらぼしプラットフォーム」の空間を拡大させる。

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| ① 信頼性・満足度の向上             | → ファーストコール活動の一層の推進、ガバナンス、リスク管理・コンプライアンス態勢の充実 |
| ② 新たなビジネス・サービスを創出する能力の向上 | → グループの総合力の向上、役職員のスキルアップ                     |
| ③ 課題解決力の向上               | → 劣後ローン・優先株式の引受けなどリスクを取った長期的支援、信託スキームの活用など   |

上記①②③の実効性を高めるために、以下の施策に取り組み、結果としてすべてのステークホルダー（お客さま、地域社会、従業員、株主）の期待にお応えする。

- ◇ DXを進め お客さま利便性を向上、店舗や本部機能のあり方を見直し、グループ全体最適の戦略的リソースアロケーション（人員配置）を実施
  - ・合併・統合でBIB等の効率化を実施、さらに踏み込んだ店舗再編と本部営業の強化
- ◇ 人材育成と人事制度改革： 職員一人ひとりにプロフェッショナルとして成長できる場を提供、多様なワークスタイルの実現のサポート
  - ・フィロソフィーの浸透とSDGsの実践

## 4. 財務目標・資本政策

### ① 財務目標 (KGI)

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画	2022年度計画	2023年度計画
ROE<連結>	2.6%	1.3%	3.2%	5.0%	5.9%
コアOHR (注) <銀行単体>	77.0%	75.7%	67.0%	59.8%	57.3%
親会社株主に帰属する当期純利益<連結>	76億円	41億円	100億円	160億円	200億円
顧客向けサービス業務利益<銀行単体>	9億円	14億円	124億円	205億円	234億円
子会社連結利益貢献額<連結>	11億円	3億円	△ 4億円	4億円	23億円
自己資本比率<連結>	8.6%	8.7%	8.6%	8.3%	8.3%

(注) コアOHR：経費 ÷ コア業務粗利益

### ② 資本政策

○ 十分な自己資本を確保して円滑な資金供給機能を果たし、収益力向上と資本効率向上に努め、優先株式を一括償還できる経営体力を確保

## 5. ビジネスの構造改革とグループ連携（首都圏で東京きらぼしFGならではの持続可能な成長モデルを構築）

- ① 個人顧客の取組み： 対面・非対面サービスの融合、金融・非金融サービスの融合、リテールビジネスの変革を起点としてDXを推進
- ② 法人顧客の取組み： ファーストコールの進化とモデルリスクテイクの深化（メザニン、エクイティ）
- ③ 社会的課題の解決： SDGs で取り組む強化項目：お客さまの社会的価値創造を支援するプラットフォーム構築
- ④ 経営基盤の改革とグループ経営資源配分の最適化（組織、インフラ、態勢整備）
- ⑤ 人材育成と人事制度改革
  - ・ グループカと外部連携を活かしてコーディネーター・ハブ機能を発揮し、新たなサービスを創造

プラットフォーム例：

- ① ライフプランサポートビジネス： シニア層向けビジネスツール（きらぼしパッケージ）
- ② デジタルバンクビジネス： いつでもどこでも多様な生活シーンに合ったニーズにお応えするため、異業種連携によるプラットフォーム構築
- ③ 創業支援ビジネス： 創業企業のアーリーステージからIPOまでの支援
- ④ 事業承継ビジネス： 企業経営・事業承継・資産管理及び海外展開が一体となったプラットフォーム構築
- ⑤ 医療機関の支援ビジネス： 経営支援・事業承継・資産管理の一体支援、地域医療の持続的成長に貢献
- ⑥ 企業再生ビジネス： 企業再生（経営支援）のプラットフォーム構築

戦略		何をするか		2023年度KPI
①社会的課題解決のためのビジネスの構造改革とグループ連携	個人	DXの推進 デジタルバンク設立、お客さま利便性の向上	シニア層を応援するきらぼし KLD証券と連携したFDの実践 ライフサイクルに応じたライフプランサポート	個人ネット利用者： P.23,27,31 6.8万先→40万先 営業店の効率化効果： P.23,20 10億円以上、△18拠点
	法人	対面・非対面サービスの融合 金融・非金融サービスの融合	お客さまの価値向上に貢献するための課題解決力の向上 法人店舗の集約と生産性の向上、本部営業の強化 メイン化推進、エクイティ資金、金融・非金融サービスの融合	年商3-100億円ゾーンの P.33 メイン先融資件数：+600先 メイン先融資残高：+6,000億円
	社会的課題解決		お客さまの社会価値創造をご支援 プラットフォーム： ①シニア層向けビジネスツール（きらぼしパッケージ） ②企業経営・事業承継・資産管理および海外戦略一体 ③医療機関への支援	①6万先で利用 P.27,29,30 ②1,000社以上 P.35,33 オーナー預かり資産先数・残高増加： +1,000先、+500億円 P.27,29 ③400先以上 P.33,36
②経営基盤の改革とリソースアロケーション		店舗・本部のさらなる効率化で人員捻出 ワークスタイルの変革、DXによる生産性の向上		生産性向上： P.24 1人当たりコア業務粗利益を140%に向上 23百万円→32百万円
		グループ全体最適リソースアロケーション		
		プロフェッショナル人材育成		
③人材育成と人事制度の改革		多様なワークスタイル実現のサポート		外部人材の活用： 中途採用者数の増加

# 1-1. 前中期経営計画の振り返り ～K P I～

- 前中期経営計画で掲げたKPI、KGI（財務目標）については、「連結当期純利益」を除き計画を上回る実績となった
- ファーストコールは件数面で計画を大幅超過し、活動の中に定着しているものの、質の面では課題あり。人材育成が必要
- 合理化施策は計画以上の進捗。多様なお客さまニーズに応えるため、戦略的子会社を設立  
グループ価値最大化に向けたさらなる効率化と経営資源の最適配分が課題：低生産性、OHR改善の遅れ、デジタル化の遅れ
- 与信コストが増加し当初計画を大きく上回る。目利き力、与信管理と経営支援の強化を行い、与信コスト水準の見極めが必要

前中期経営計画で掲げた KPI、KGI		2018年度			2019年度			2020年度		
		計 画	実 績	進 捗 率	計 画	実 績	進 捗 率	目 標 <small>(前中期経営計画発表時)</small>	実 績	進 捗 率
KPI	ファーストコール先数	7,000先	11,290先	161.3%	7,000先	14,870先	212.4%	7,000先	17,738先	253.4%
	事業性評価融資先数	600先	1,153先	192.1%	600先	1,082先	180.3%	600先	934先	155.6%
KGI	連結当期純利益【FG】	42億円	49億円	116.6%	65億円	76億円	116.9%	60億円	41億円	68.3%
	コア業務純益【BK】	126億円	130億円	103.1%	142億円	155億円	109.1%	125億円	167億円	133.6%
	OHR【BK】	81.2%	80.7%	—	80.4%	77.0%	—	80.0%	75.7%	—
(参考) ファーストコール収益※		—	21億円	—	—	44億円	—	—	58億円	—
(参考) 与信コスト		32億円	43億円	—	54億円	114億円	—	29億円	84億円	—

※お客さまの課題に向き合うコンサルティング営業から実現された収益

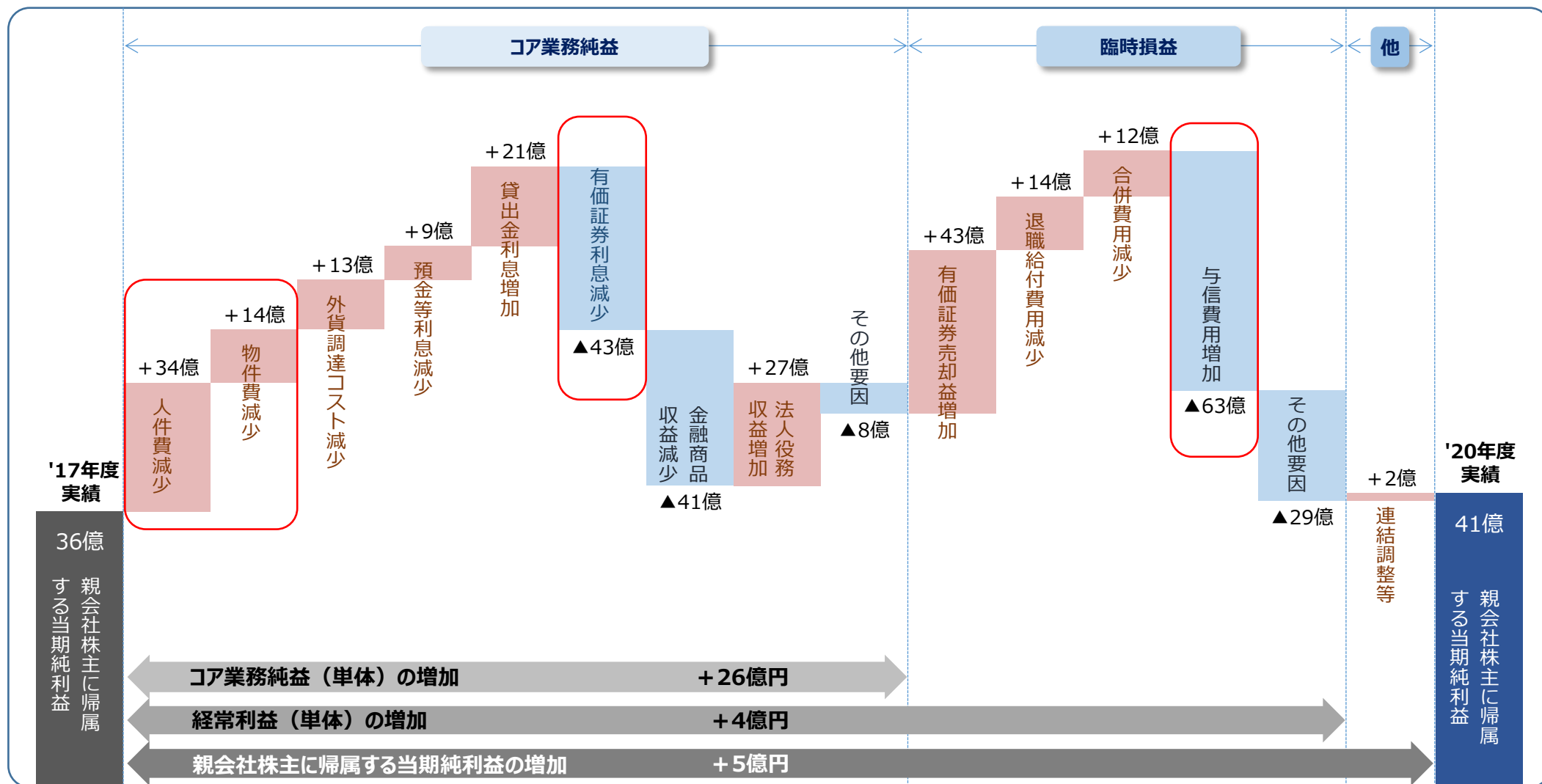
合理化施策の進捗状況	2022年度計画 (累計)	2018年度実績	2019年度実績 (累計)	2020年度実績 (累計)
合理化施策	△ 105億円以上	△ 44.9億円	△ 67.9億円	△ 89.6億円
①本部効率化	△ 50億円以上	△ 22.3億円	△ 32.8億円	△ 43.4億円
②既存店舗再構築	△ 30億円以上	△ 6.8億円	△ 17.5億円	△ 18.5億円
③システム統合	△ 25億円以上	△ 10.5億円	△ 10.8億円	△ 19.6億円
④業務効率化	△ 数億円以上	△ 5.2億円	△ 6.8億円	△ 8.1億円
店舗効率化（拠点数の推移）	100程度	133拠点	134拠点	122拠点 ※インターネット支店を除く

子会社設立の状況 (2017年度～)	●きらぼしコンサルティング (2017.4)	●きらぼしキャピタル (2018.9)	●きらぼしライフデザイン証券 (2020.8)
	●きらぼしテック (2017.11)	●きらぼしベトナム (2019.6)	●デジタルバンク設立準備会社 (2020.10)



# 1-2. 前中期経営計画の振り返り ～計数（3年間の利益変動要因）～

- 有価証券利息（▲43億円）、金融商品収益（▲41億円）は大きく減少したが、経費削減（+48億円）、法人役務の増加（+27億円）等でコア業務純益は26億円増加
- 臨時損益は与信費用の増加（▲63億円）を主因として23億円減少し、経常利益は3億円増加
- 親会社株主に帰属する当期純利益は5億円増加。さらなる効率化と役務収益の増強、グループ会社収益の強化が必要



# 2. 新中期経営計画（2021～2023年度）の目指す姿

## 経営理念

首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します

## 経営方針

### きらりと光るグループ

独自性のある金融サービスの提供により  
地元金融グループとして永続的に存在する

### チャレンジするグループ

お客さまや地域経済の発展に貢献するために  
東京圏の特色を活かして挑戦し続ける

### 思いをつなぐグループ

お客さま、地域、職員の「思い」を大切に  
常に信頼され必要とされる存在になる

## 前中期経営計画「スタートアップ☆きらぼし」

首都圏においてお客さまから真に愛される  
地域No.1の都市型地銀グループ

## 新中期経営計画

お客さまの新しい価値を創造する  
**東京発プラットフォーム**となる  
～東京発、日本、そしてアジアへ～

## ビジョン (目指す姿)

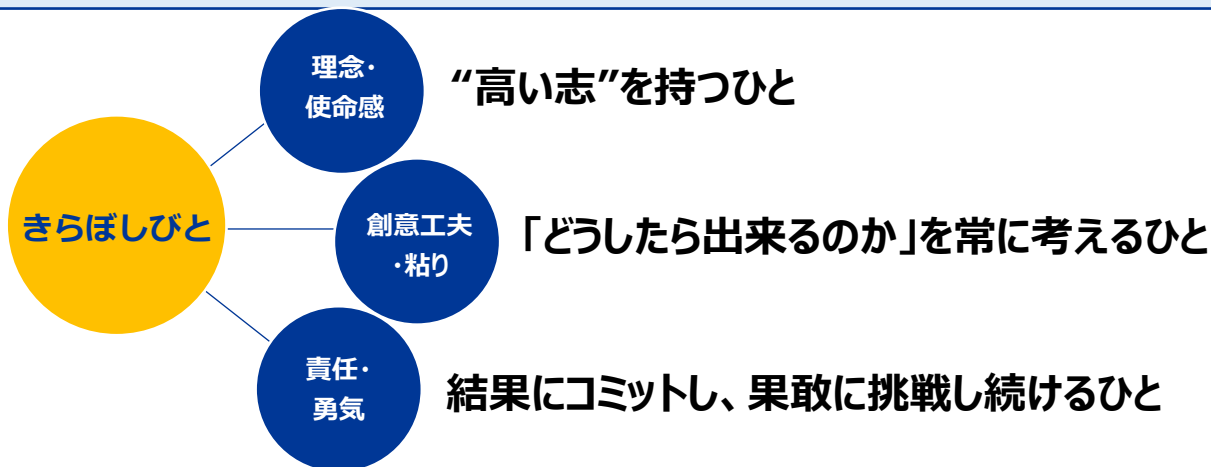
**将来像：金融にも強い総合サービス業**

### 《きらぼしフィロソフィー》

役職員全員が共通してもつべき、意識・価値観・考え方で、  
**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**

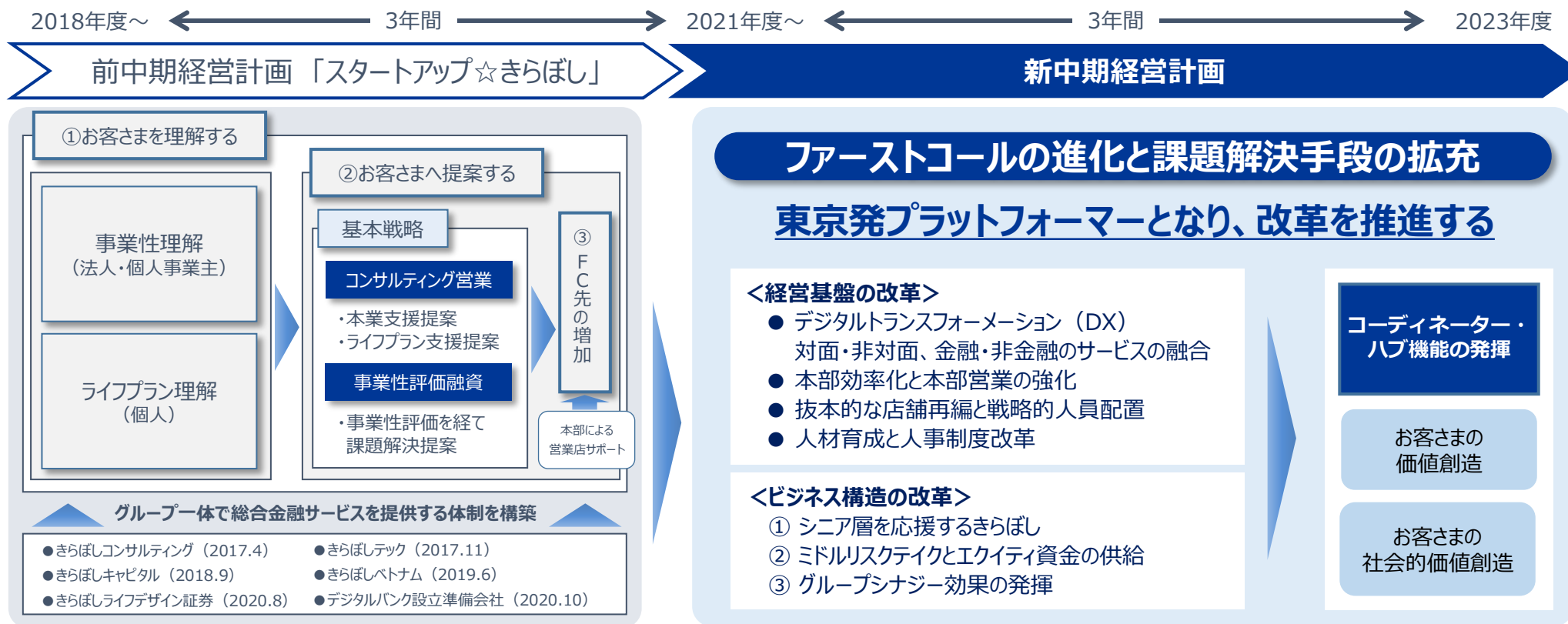
### 《きらぼしびとの3つの行動指針》

～「きらぼしびと」とは～  
「きらぼしフィロソフィー」を実践するひと



# 3. 新中期経営計画のビジネス戦略

- 前中期経営計画で目指した「ファーストコール」は定着化、新中期経営計画では「ファーストコール」をベースとした提案力の強化を図る東京発のプラットフォーマーとなり、改革を推進する



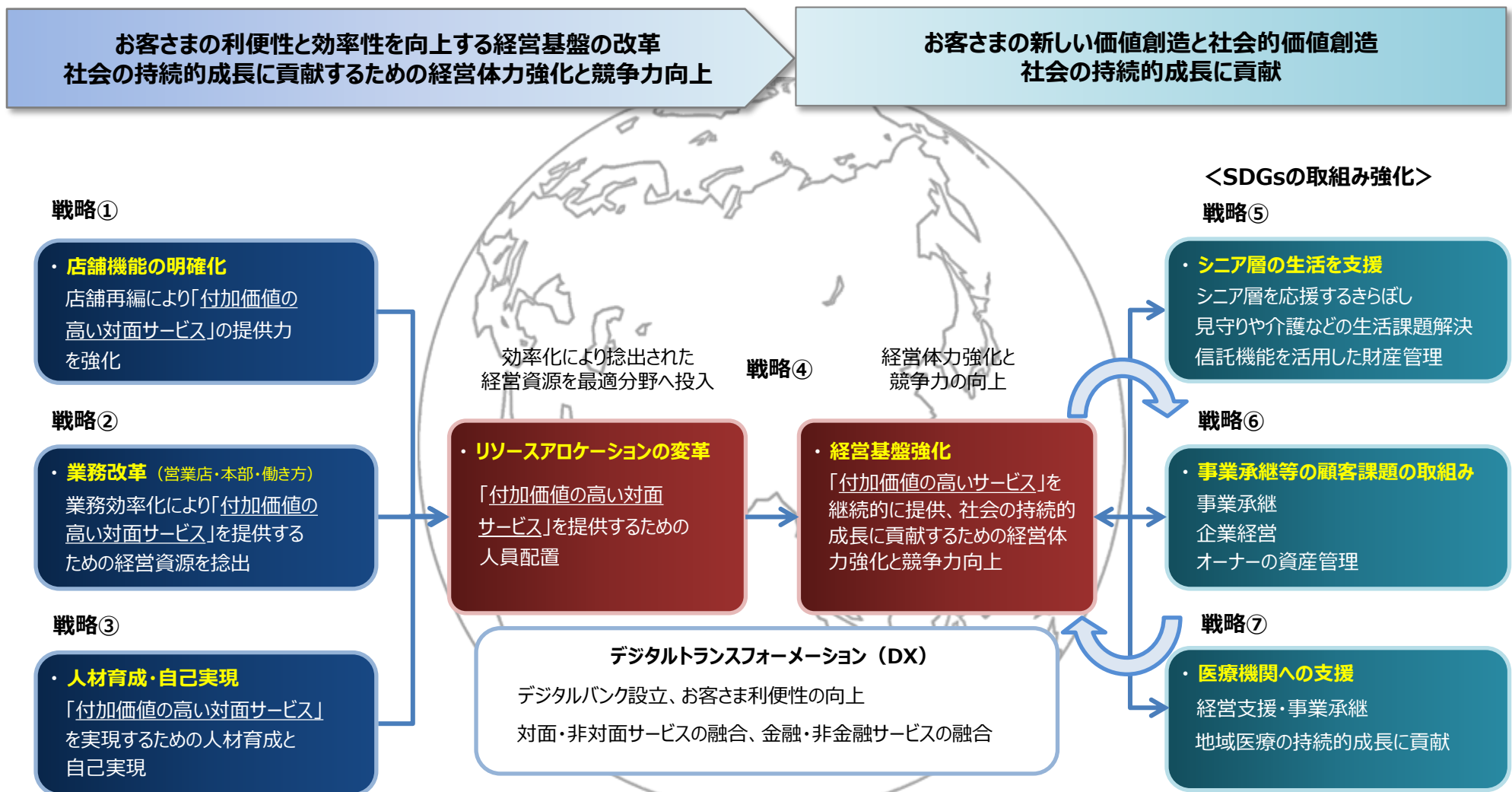
## グループのビジネス戦略 プラットフォーム機能例



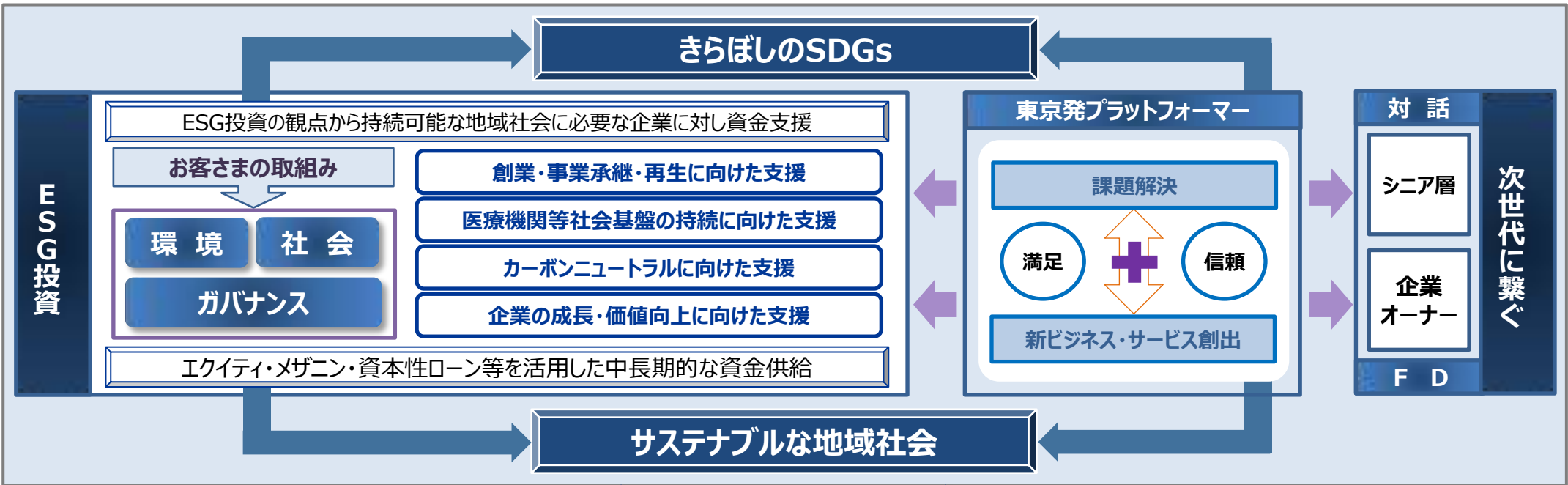
# 4-1. ESG/SDGsに関する中計戦略全体の流れ

## (ESG/SDGsと中期経営計画の戦略との関連性) =フィロソフィーの実現

- 当社が充実した経営体力を確保し競争力を向上→お客さまの持続的成長のお役に立ち、地域社会の持続的成長に貢献
- グループ力を活かし、「シニア層の生活支援」「事業承継・企業経営・資産管理の総合支援」「医療機関の経営支援」の3つを重点分野としSDGsの取組みを強化
- 社会の持続的成長に貢献するとともに、当社の経営体力強化と競争力向上を実現



# 4-2. 東京きらぼしFGにおけるSDGs への取組みイメージ



ファーストコールに繋がる地域社会との「絆」が重要      環境保全・地域スポーツとの関わり      地域社会との相互依存関係と一体感の醸成が重要

## 経済価値と社会価値の創出を一体的に繋ぎ合わせて捉える経営モデル ⇒ ビジネス機会の創出



共通価値 = 共通価値の創造   地域共生 = 地域共生社会の実現   環境保全 = 環境の保全   次世代・女性 = 次世代・女性のエンパワーメント   責任・透明性 = 経営の責任と透明性

# 4-3. 【参考】中期経営計画の戦略とESG/SDGsへの取組みの関係



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				
	具体的項目とESG区分	内容	注力する項目とSDGs 目標	関連指標
<b>戦略①</b> 店舗機能の明確化	S E	機能別店舗：ライフデザインステーション	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 次世代・女性 	個人主体型店舗 2020年度19拠点→2023年度34拠点  生産性向上(1人当たりコア業務粗利益) 23百万円→32百万円  外部人材の活用： 中途採用者数の増加
	S E	全店舗次世代店舗化		
	S E	店頭営業効率化 本部効率化		
<b>戦略②</b> 業務改革	S E	店頭営業効率化	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 次世代・女性 	個人主体型店舗 2020年度19拠点→2023年度34拠点  生産性向上(1人当たりコア業務粗利益) 23百万円→32百万円  外部人材の活用： 中途採用者数の増加
	S E	本部効率化		
<b>戦略③</b> 人材育成・自己実現	S	人材育成	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 次世代・女性 	個人主体型店舗 2020年度19拠点→2023年度34拠点  生産性向上(1人当たりコア業務粗利益) 23百万円→32百万円  外部人材の活用： 中途採用者数の増加
	S	人事制度改革/多様なワークスタイルの実現		
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				
<b>戦略④</b> リソースアロケーションの変革	S	コンサル部署等に人員配置	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 責任・透明性 	ROE 5.9%、コアOHR 57.3% 自己資本比率 8.3% 当期利益 200億円、本業利益 234億円  ネット利用者数：6.8万先→40万先 金融リテラシー向上支援
	S	定型・戦略サポート機能集中		
デジタルトランスフォーメーション(DX)	S E	デジタルバンク設立、シニアITサポート	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 責任・透明性 	ROE 5.9%、コアOHR 57.3% 自己資本比率 8.3% 当期利益 200億円、本業利益 234億円  ネット利用者数：6.8万先→40万先 金融リテラシー向上支援
	S	お客さま利便性の向上		
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				
<b>戦略⑤</b> シニア層の生活支援	S	ライフプランサポート・資産運用	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 環境保全 	オナー預かり資産件数増加：1,000先 オナー預かり資産残高増加：500億円  年商3-100億円ゾーンの メイン先融資件数：+600先 メイン先融資額：+6,000億円 創業融資先数(3年間)：6,000先 きらぼしパッケージ：6万先 事業承継支援：1,000社以上 医療機関支援：400先以上
	S	シニア層向けビジネス		
	S	オナー取引・相続・資産管理		
<b>戦略⑥</b> 事業承継等顧客課題の取組み	S	事業承継	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 環境保全 	オナー預かり資産件数増加：1,000先 オナー預かり資産残高増加：500億円  年商3-100億円ゾーンの メイン先融資件数：+600先 メイン先融資額：+6,000億円 創業融資先数(3年間)：6,000先 きらぼしパッケージ：6万先 事業承継支援：1,000社以上 医療機関支援：400先以上
	S	事業性融資		
	S	海外展開、経営改善、創業支援		
<b>戦略⑦</b> 医療機関への支援	S	行政の施策との連携	<b>地域共生</b> <b>共通価値</b> 環境保全 	オナー預かり資産件数増加：1,000先 オナー預かり資産残高増加：500億円  年商3-100億円ゾーンの メイン先融資件数：+600先 メイン先融資額：+6,000億円 創業融資先数(3年間)：6,000先 きらぼしパッケージ：6万先 事業承継支援：1,000社以上 医療機関支援：400先以上
	S	新型コロナウイルス対応		
	S	各地域の医療活動		
ガバナンス強化	G	チーフサステナビリティオフィサーの設置	<b>責任・透明性</b> 	持続的成長と企業価値向上に向けた取締役会の実効性向上  ・多様なお客さまニーズに応えるためFGグループガバナンスを強化
	G	クレジットポリシーの改正		
	G	TCFD提言への賛同(2月)と態勢整備・開示		

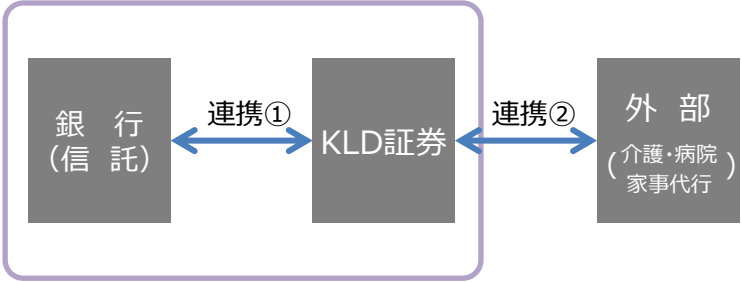
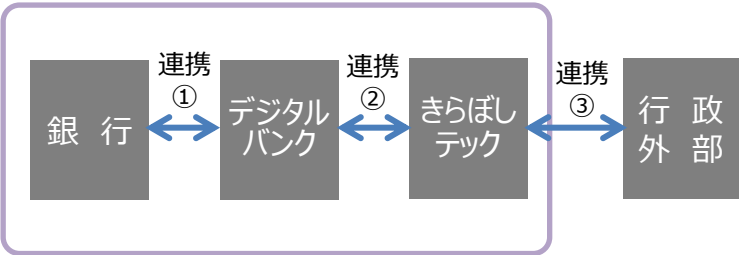
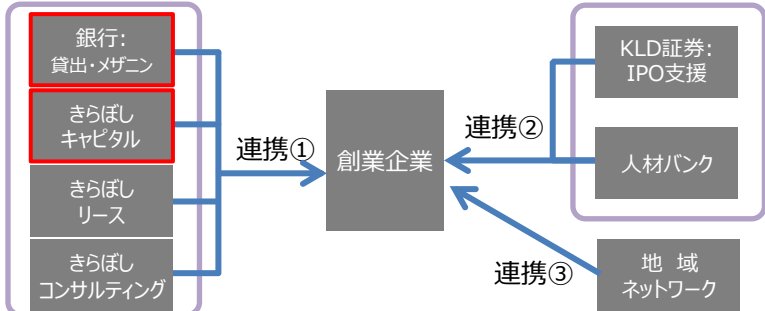
# 5-1. 効率化と経営資源の集中

- デジタル化によりお客さまの利便性を向上し、捻出される経営資源を対面営業やコンサルティング機能に集中
- グループ一体で東京発のプラットフォーム機能を発揮。異業種や行政とも連携し、地域社会のコーディネーターになる
- 東京発プラットフォームは、全国の地域銀行との連携も可能とするオープン・プラットフォームであり、機能別にさまざまなサブ・プラットフォームを展開



# 5-2. グループのビジネス戦略（ビジネスモデルイメージ）

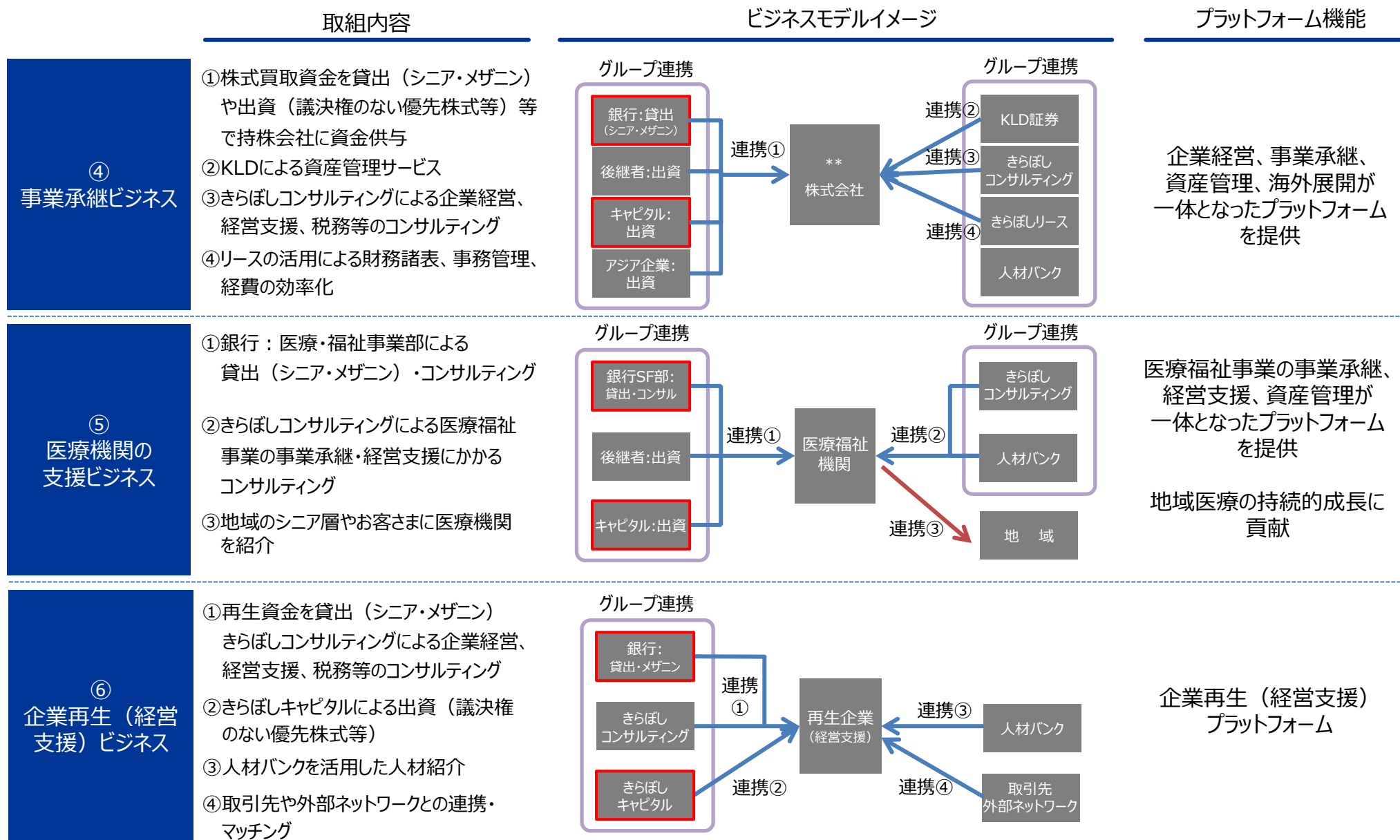
- グループ一体でお客さまに総合金融コンサルティングサービスを提供し、社会の継続的成長に貢献するプラットフォームを拡充

	取組内容	ビジネスモデルイメージ	プラットフォーム機能
<p>① ライフプラン サポートビジネス</p>	<p>①きらぼし銀行の信託機能、KLDと連携しシニア層とその家族の資産管理に寄り添う。ゴールベースアプローチでライフステージに応じたライフプランニングをサポート</p> <p>②お客さまが信頼している外部機関（税理士等）とも連携して包括的資産管理に貢献、ニーズに対応して病院や介護施設等を紹介</p>	 <p>銀行(信託) ↔ 連携① ↔ KLD証券 ↔ 連携② ↔ 外部(介護・病院) 家事代行</p>	<p>シニア層の生活課題解決プラットフォーム 「高齢者にやさしいきらぼし」ブランドの構築</p>
<p>② デジタルバンク ビジネス</p>	<p>①対面・非対面の融合でお客さまと向き合い、コンサルティング機能とお客さま利便性を向上</p> <p>②きらぼしテックと連携した前給機能を利用したサービス提供</p> <p>③金融・非金融の融合で多様なサービスを提供、生活ニーズを満たすパートナー</p>	<p>グループ連携</p>  <p>銀行 ↔ 連携① ↔ デジタルバンク ↔ 連携② ↔ きらぼしテック ↔ 連携③ ↔ 行外部</p>	<p>いつでも多様な生活シーンに合ったニーズにお応えするため異業種連携によるプラットフォームを構築</p>
<p>③ 創業支援ビジネス</p>	<p>①創業資金を貸出（シニア・メザン）きらぼしキャピタルによる出資（議決権のない優先株式等）、コンサルティング、リースの活用による財務諸表、事務管理、経費の効率化</p> <p>②KLD証券によるIPO支援 人材バンクを活用した人材紹介</p> <p>③地域ネットワークを活用した多様な案件ソース</p>	<p>グループ連携</p>  <p>銀行: 貸出・メザン きらぼしキャピタル きらぼしリース きらぼしコンサルティング</p> <p>創業企業</p> <p>KLD証券: IPO支援 人材バンク</p> <p>地域ネットワーク</p> <p>連携① 連携② 連携③</p>	<p>創業企業のアーリーステージからIPOまでの支援</p>



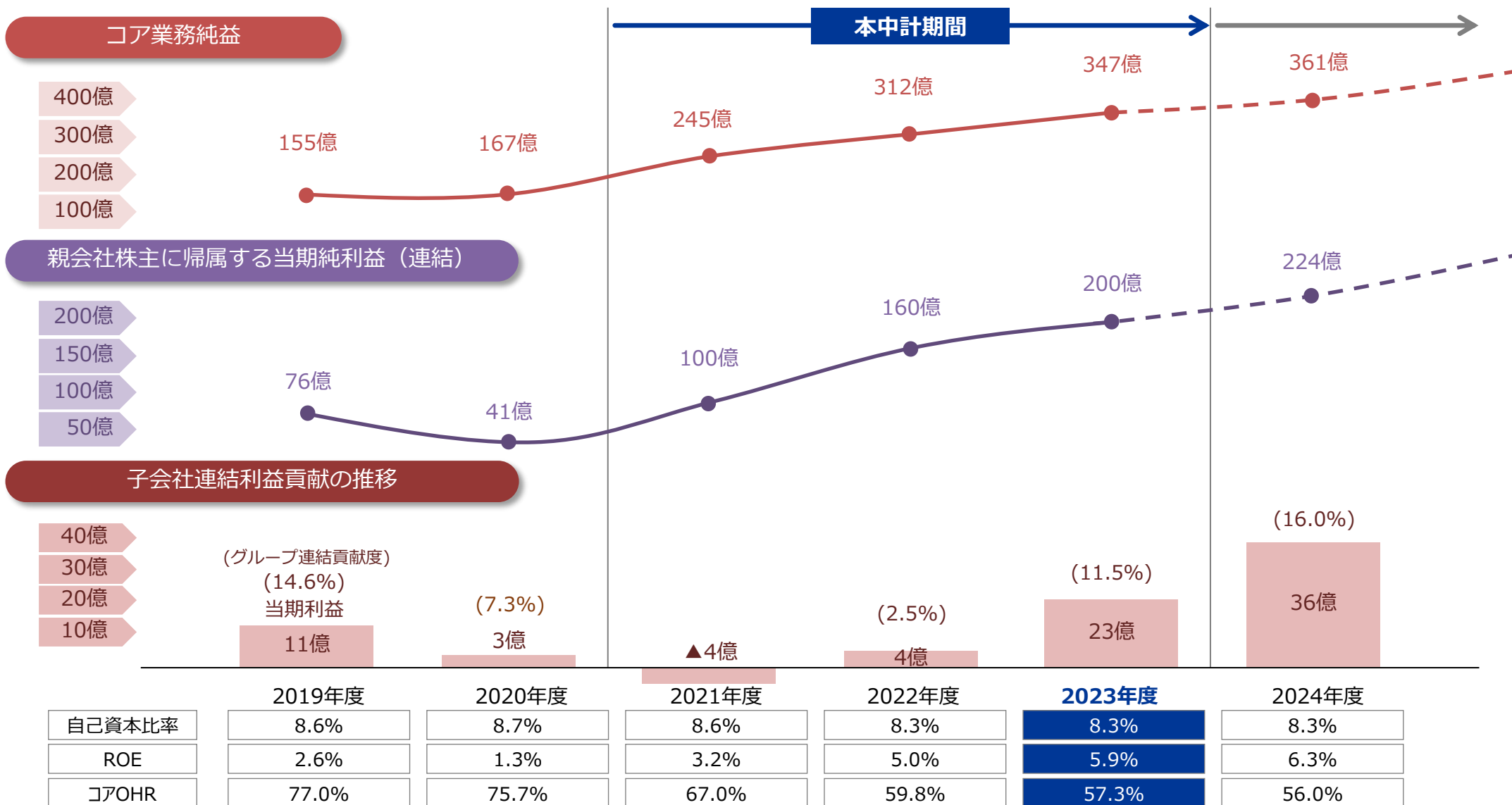
# 5-3. グループのビジネス戦略（ビジネスモデルイメージ）

- グループ一体でお客さまに総合金融コンサルティングサービスを提供し、社会の継続的成長に貢献するプラットフォームを拡充



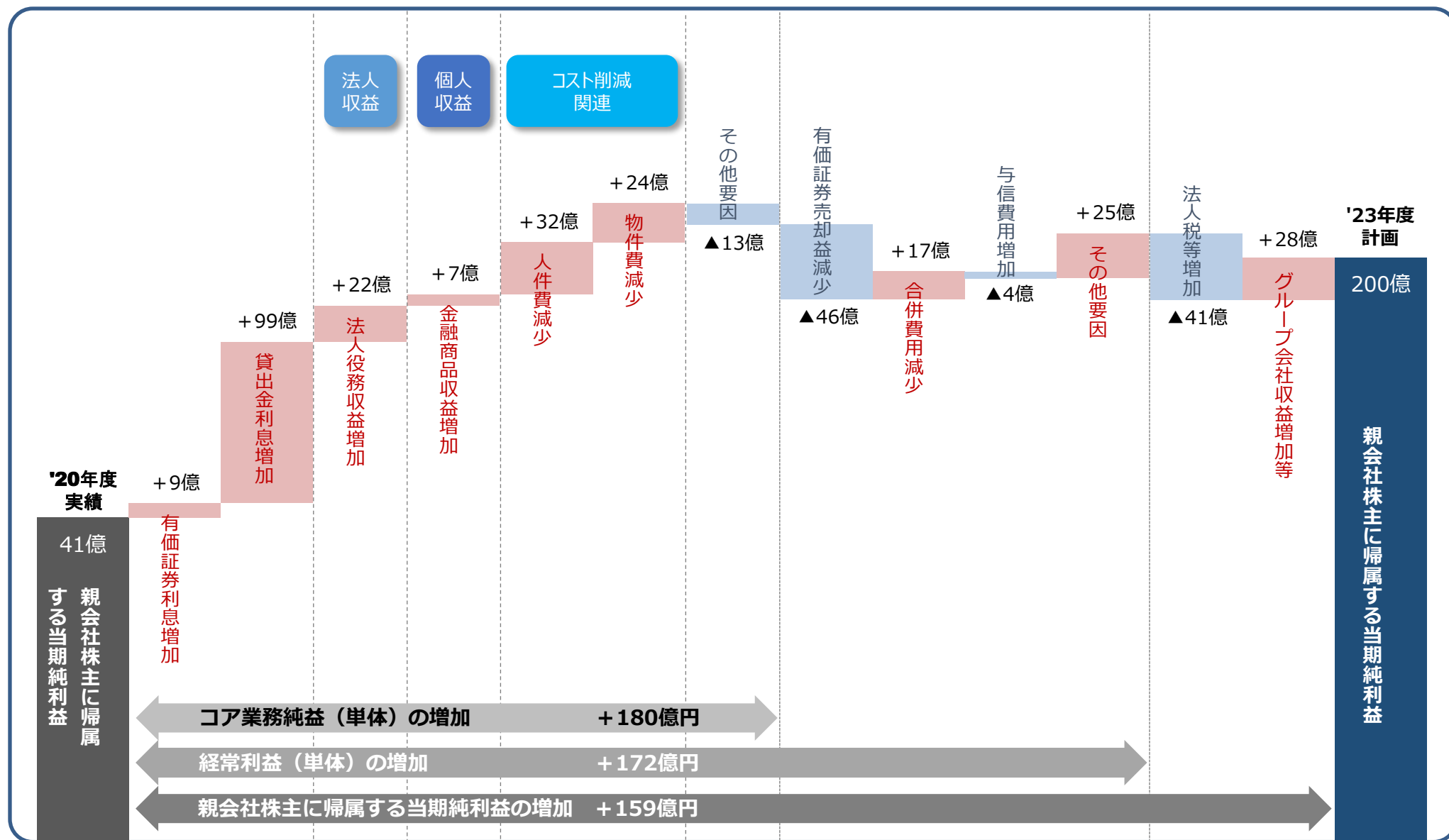
# 6. 計数計画

- 役務収益の増強やコスト効率化により2023年度にはコア業務純益 347億円、連結当期純利益 200億円を確保する計画
- 2024年度は、連結当期純利益 224億円、ROE 6.3%以上、自己資本比率 8.3%以上、コアOHR 56%以下を目指す



# 7. 3年間の利益成長イメージ

- 事業承継やオーナー取引の深耕等により役務収益増強（+29億円）。人件費・物件費の削減（+56億円）等コスト削減も徹底
- グループ会社の収益力も強化し、最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は200億円を目指す



# 8. 新中期経営計画を支える グループ統合リスク・コンプライアンス管理戦略

- 前中期経営計画の期間に進めた統合リスク・コンプライアンス管理態勢強化への取組みを新中期経営戦略として一層の高度化を図り、グループ事業戦略の堅確な達成を下支えするとともに、「経営ビジョン」の達成と「金融にも強い総合サービス業」への発展を事業部門とともに推進
- 中期経営計画を進める上で、価値創造とリスクマネジメントの両面からサイバーセキュリティ対応に取り組み、利便性と安全性の高いサービスを提供

2018年度～ ← 2021年度～ ← 3年間 → 2023年度

## リスク・コンプライアンス管理態勢整備

## 新中期統合リスク・コンプライアンスプログラム

### グループリスク・コンプライアンス管理態勢の整備

信用・市場等各種リスク・オペレーショナルリスク・コンプライアンスリスク・コンダクトリスク等のグループ横串管理態勢の構築・開始

#### 1線防衛線の強化

営業店コンプライアンスオフィサーの配置（1.5線防衛線）  
営業店・業務所管部門の自律的統制強化

#### 2線防衛線の強化

本部コンプライアンスオフィサーの配置（予防的コンプラ）  
RCSAの導入・開始（営業店・本部の業務リスク）  
KRI指標の整備

#### ガバナンス態勢強化

委員会等の効果的な討議・監査部門連携  
リスクアペタイトフレーム構築によるリスクマネジメント高度化  
に向けた取組み

### 事業戦略を下支えする統合リスク・コンプライアンス管理態勢の強化

「総合サービス業」にかかるグループリスクの可視化とコントロール機能の強化

信用リスク管理高度化のための基礎的內部格付手法への移行の取組み

**グループ一体でのビジネス戦略に対し、統合リスク管理高度化により、改革を推進する**

#### <統合リスク管理基盤の改革>

- グループ信用リスク・市場リスク等の適切な管理（withコロナでの預貸金リスク、投資リスク管理強化）
- 適切なリスクテイクを可能とするリスクマネジメント手法の展開（RAFを意識したリスク管理強化）
- リスクの可視化・定量化を図り、事業の選択と集中を加速化（新規業務・新商品評価力向上化）

#### <コンプライアンス管理基盤の改革>

- グループ事業戦略の進展に同期したコンプライアンス指導力の発揮（能動的なリスクベースアプローチ）
- 徹底したグループベースでのコンプライアンス管理態勢構築（連携コンプライアンスに係る緊密な管理連携）
- 潜在的リスクの早期対処（コンダクトリスク、AML/CFT等）
- 社会環境に即応した外部コミュニケーション強化（お客さまに寄り添ったクオリティマネジメント、SDGs）

## グループのビジネス戦略への主要なリスクマネジメントプラットフォーム

① ライフプランサポートビジネス

⑤ 医療機関の支援ビジネス

⑨ エクイティ

グループ利益相反管理

グループサイバーセキュリティ管理

② デジタルバンクビジネス

⑥ 企業再生（経営支援）ビジネス

⑩ グループ与信

グループ顧客情報管理

グループ苦情等クオリティ管理

③ 創業支援ビジネス

⑦ 店舗戦略 店頭営業体制

⑪ 人員配置

グループ業法規制管理

グループAML・CFT管理

④ 事業承継ビジネス

⑧ ハブ機能 コーディネーター

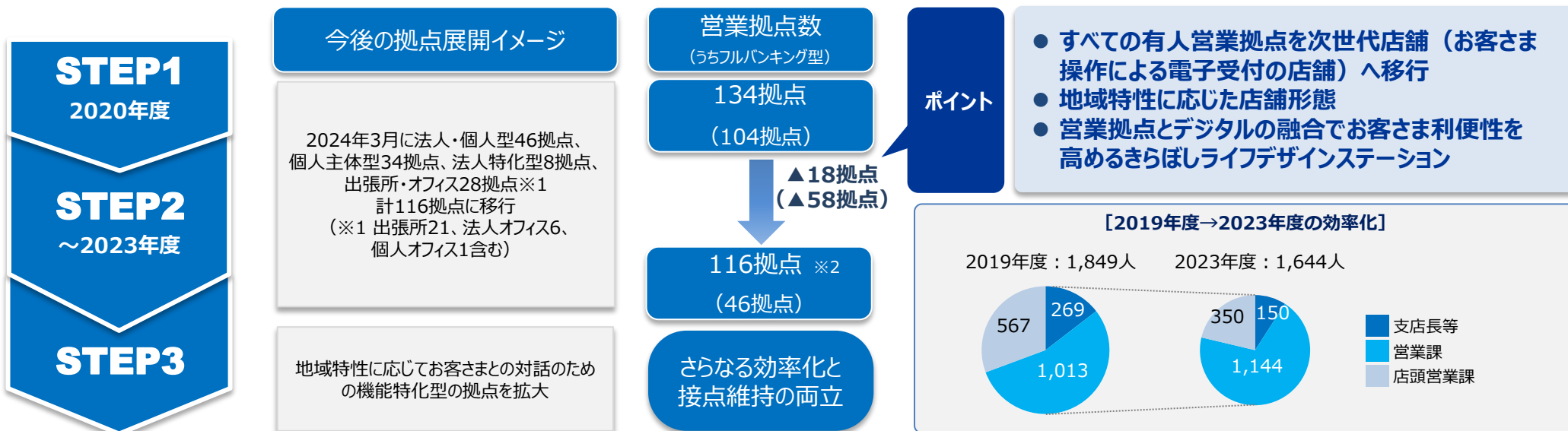
グループ外部委託管理

グループコンダクトリスク管理

グループ統合リスク管理（信用・市場・流動・オペ・コンプラ）

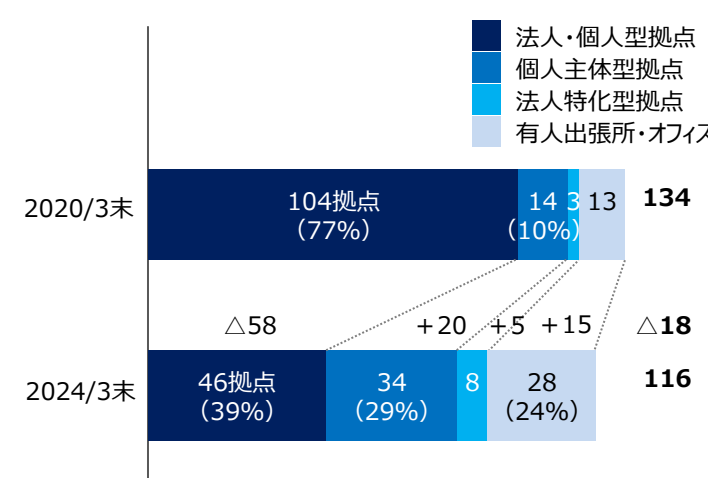
# 別添1-1：店舗戦略 ～ 効率化とお客さま利便性の両立に向けて ～

- 今後の経営効率化を踏まえて、少人数での店舗運営を図りつつ、地域に密着した店舗を展開
- 少人数で最大限の営業効果、法人営業人員を法人主体型拠点に集中、若年層の人材育成



**KPI** ※2 2024/3末：営業拠点数の推移※3 法人取引拠点を集約：法人・個人型、法人特化型107拠点（2020/3末）→54拠点（▲53：2024/3末）  
個人取引に特化した拠点を増加：個人主体型14拠点（2020/3末）→34拠点（+20：2024/3末）

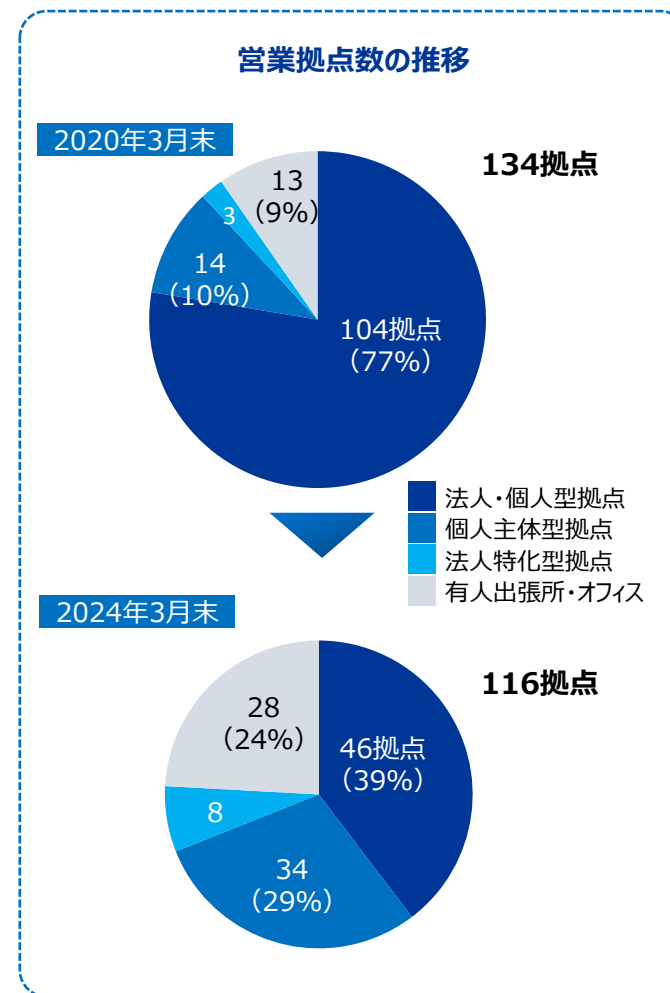
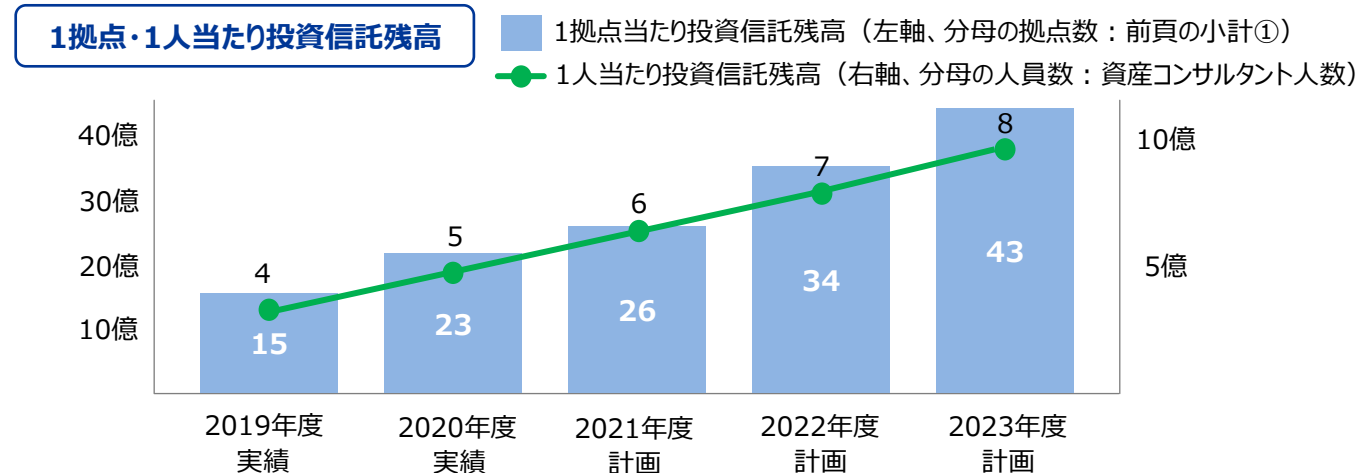
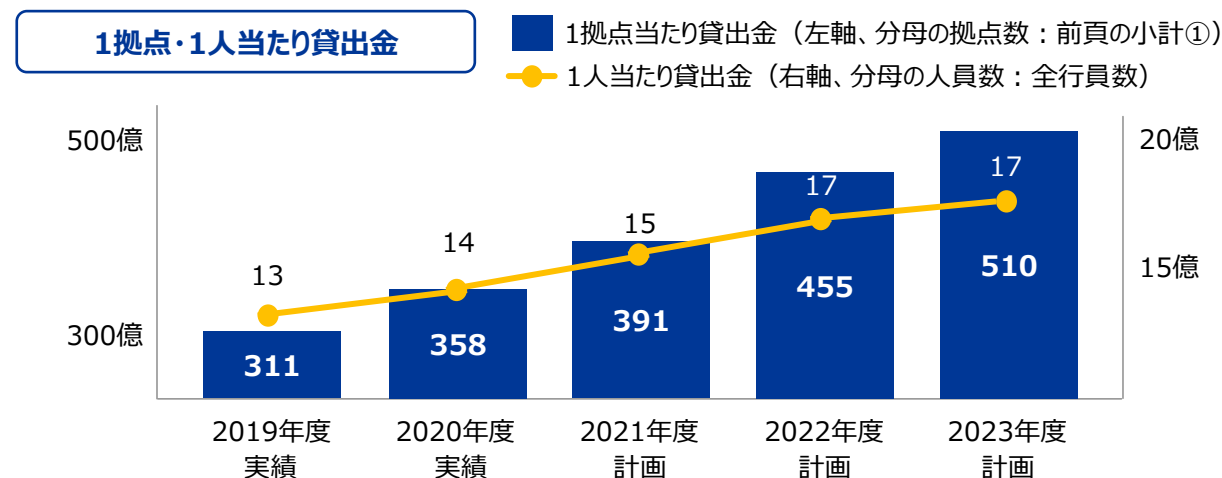
		2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末	2024/3末
法人・個人型	単独型	104	89	16	16	16
	協働型			30	30	30
個人主体型	I型	14	2	19	14	11
	II型		14	24	20	15
	III型		3	13	10	8
法人特化型	法人特化型	3	2	3	6	8
小計①（※2）		121	110	105	96	88
有人出張所、オフィス②		13	12	11	20	28
合計①+②		134	122	116	116	116



※3 拠点のうち、銀行法上で店舗と定められているものの数

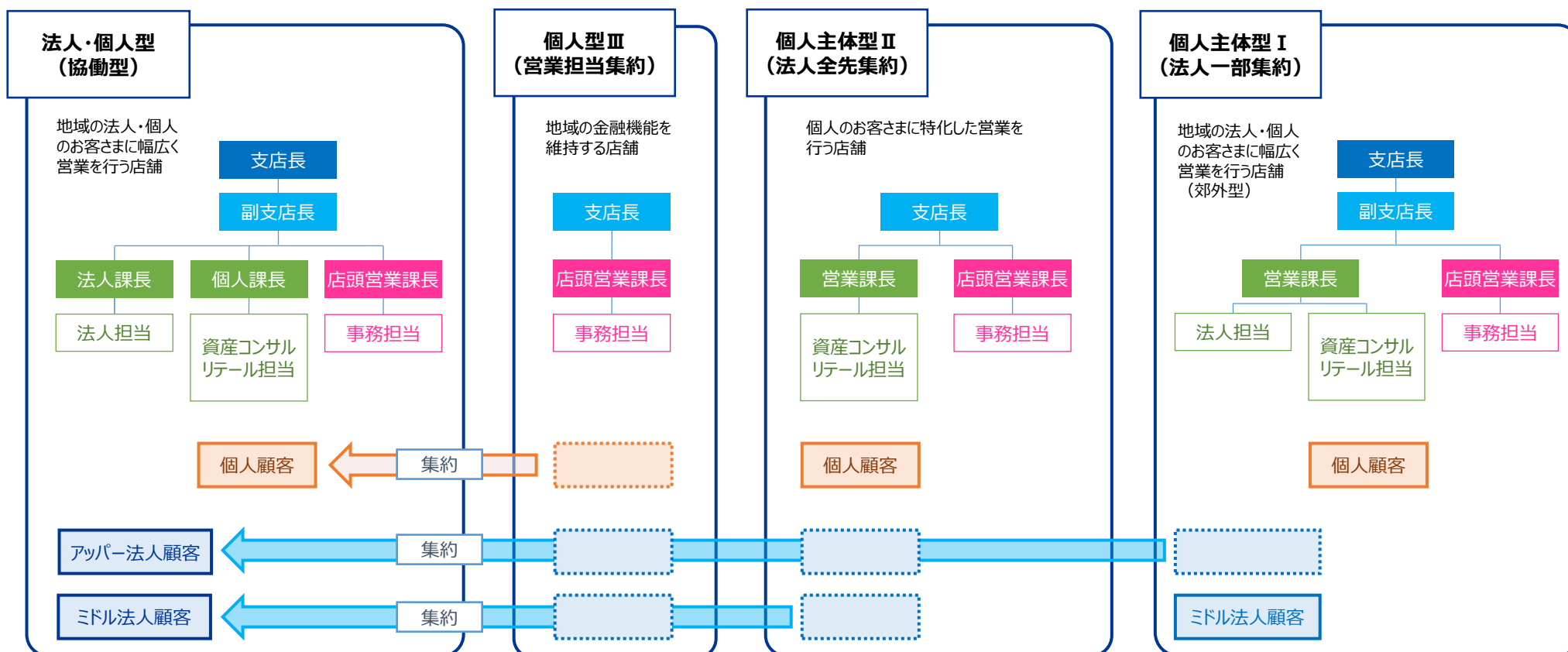
# 別添1-2: 店舗戦略・生産性推移 (営業拠点、人員数)

- **対面と非対面の融合により、お客さまの利便性を向上し拠点数を効率化**  
法人取引拠点を集約し経営資源を集中：1拠点当たり貸出残高と1人当たり貸出残高を増加
- **特化型オフィスでお客さまとの接点を増やし、コンサルティング機能を強化**  
個人取引に特化した拠点を増やしお客さまと向き合う：1拠点当たり投資信託残高と1人当たり投資信託残高を増加



# 別添1-3: 各営業拠点の機能

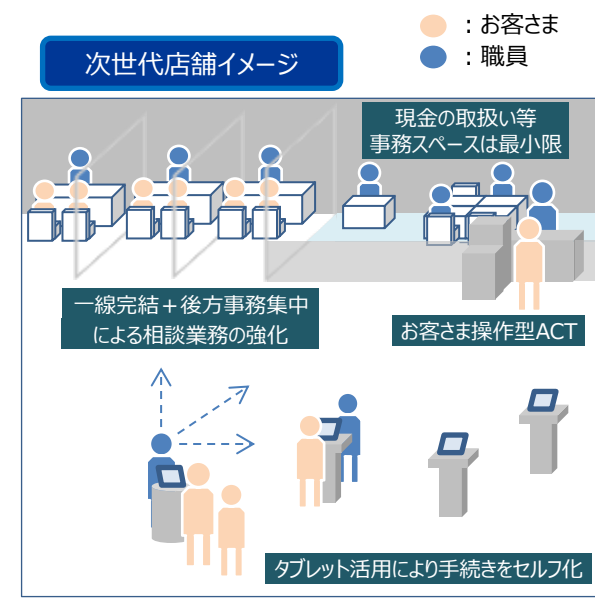
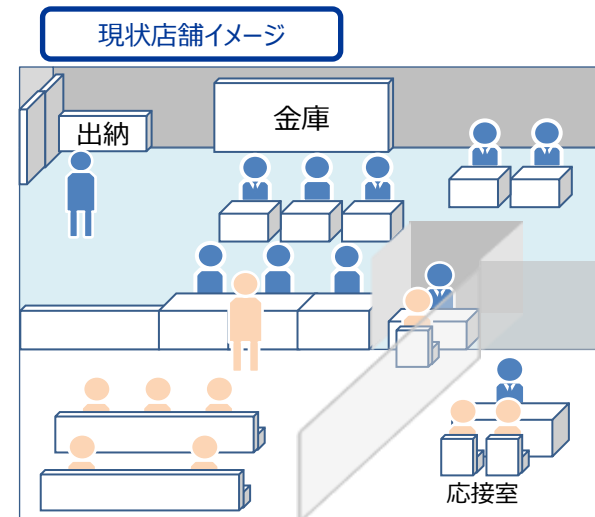
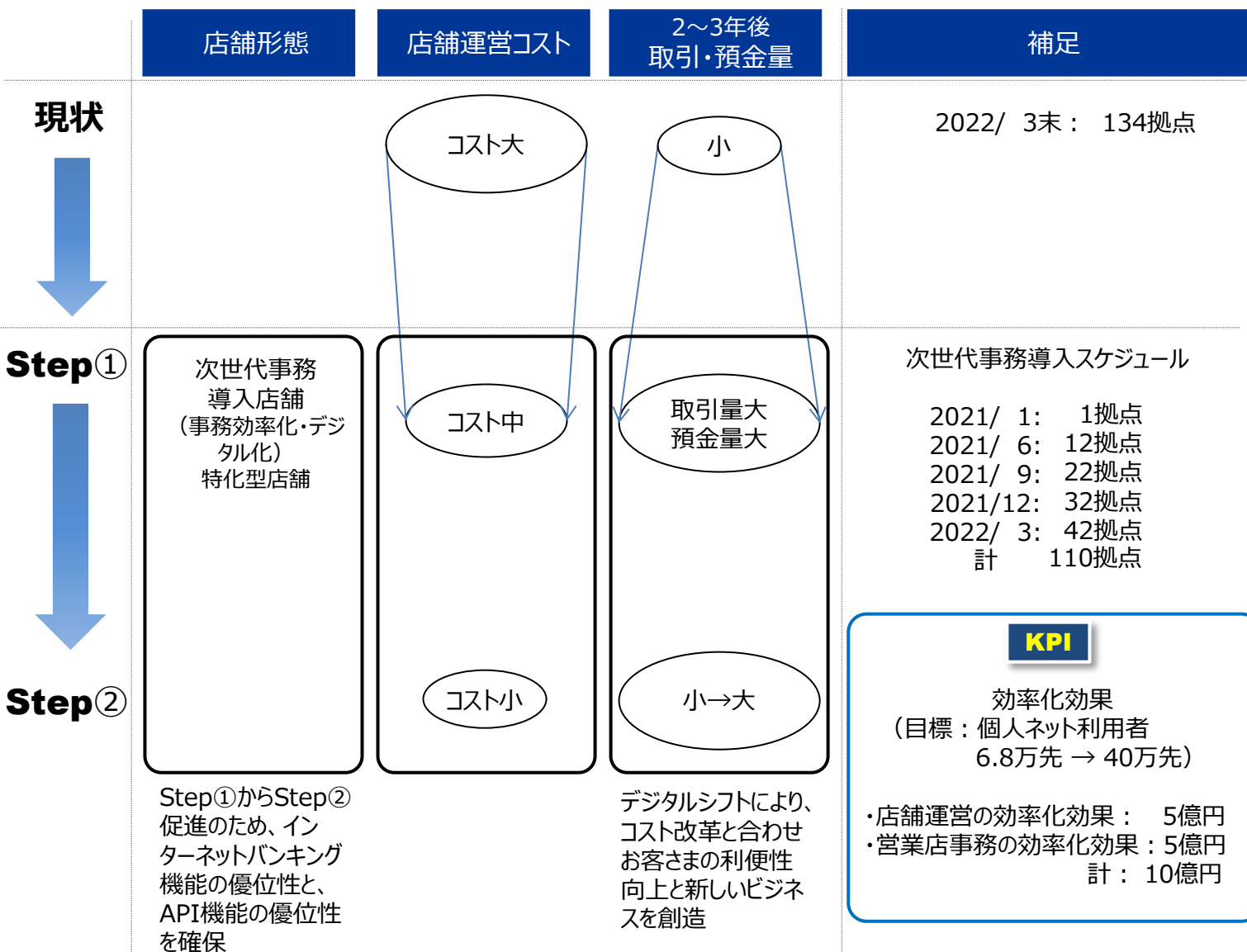
- 法人主体型拠点（法人・個人型、法人特化型）と個人主体型拠点で機能を明確にし経営資源を最適配置
- 法人取引を法人・個人型（協働型）に集約、小口融資先を専門人材を集約した部署で対応、オンラインレンディング等の導入でお客さまの利便性を向上
- 個人主体型拠点においては、店頭業務をデジタルシフトし（一部デジタル対応できない業務については店頭対応）、コンサルティング業務を強化（ライフデザインステーション）



2020/3末	104拠点	14拠点		
2024/3末	46拠点	8拠点	15拠点	11拠点

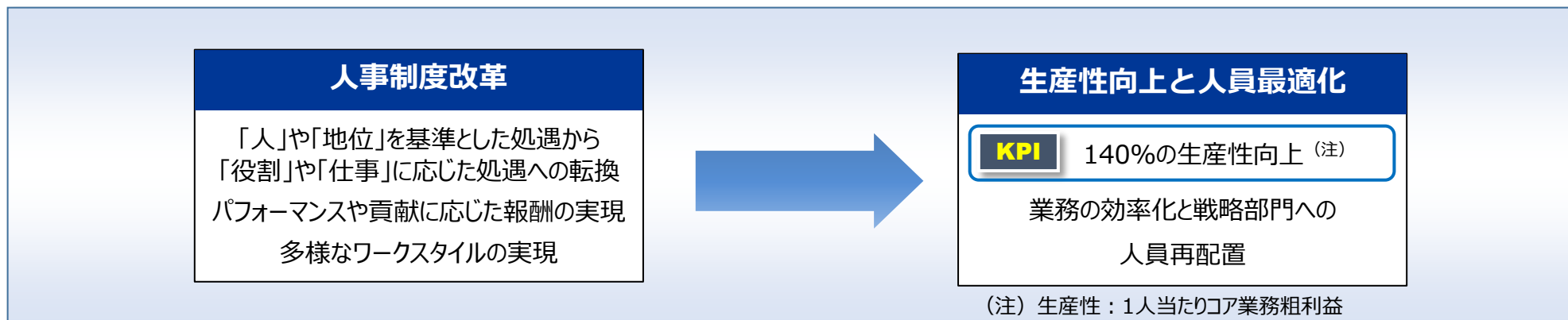
# 別添2: 預金・為替・諸届等 営業店事務の見直し

- デジタルバンクと次世代営業店事務の併用で、預金・為替・諸届等の業務をデジタルシフトし効率化
- グループの預金調達に占めるデジタルバンクのウエイトを徐々に高め、店舗はお客様のライフデザインを実現





# 別添3-1: 人事制度改革 ～専門性向上と多様なワークスタイルの実現～

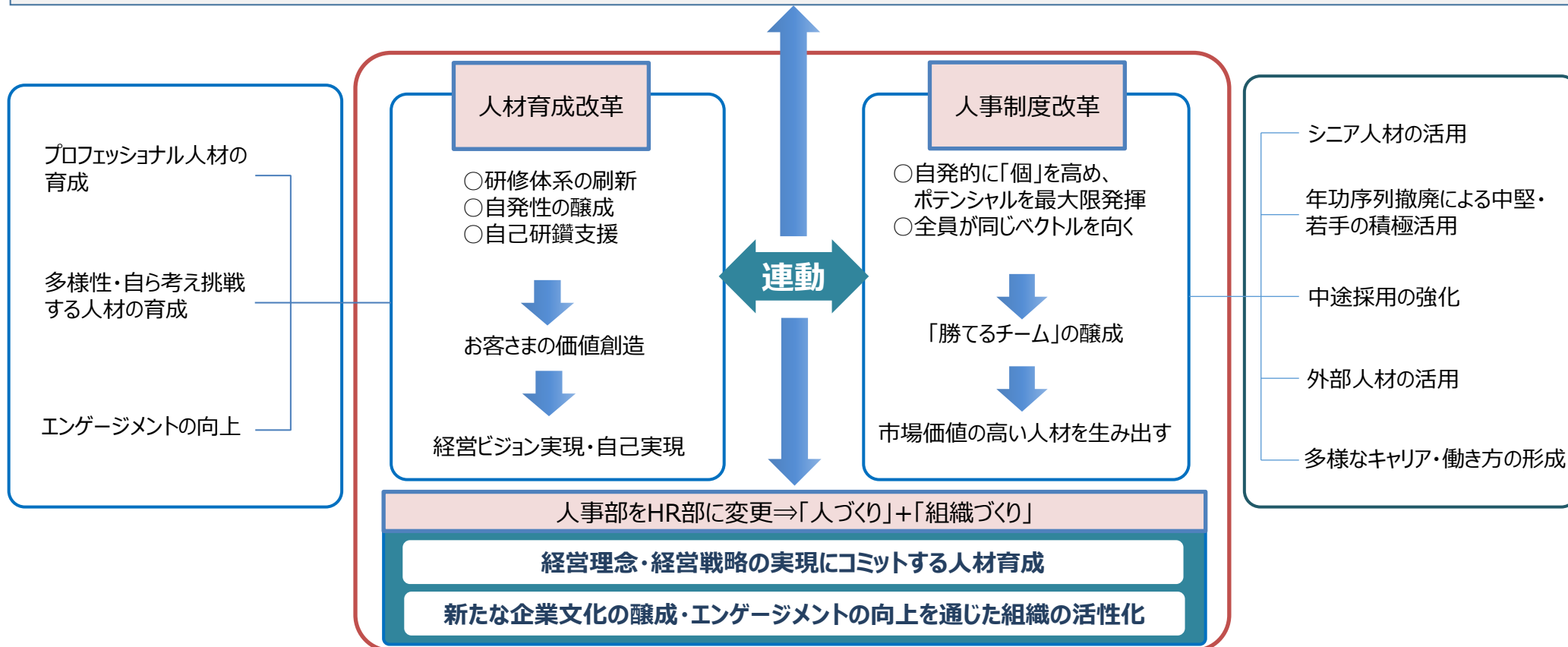
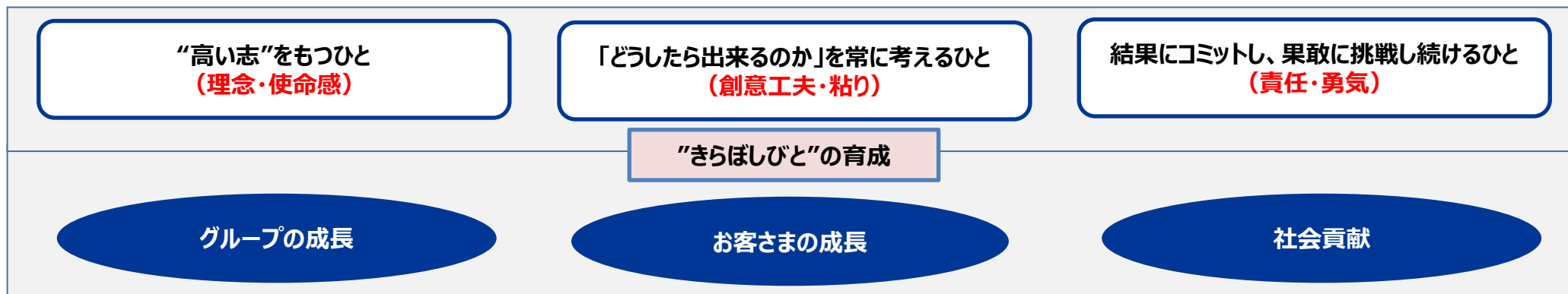


## 人事制度改革のポイント

① 希望キャリア別の体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロフェッショナル、マネジメント、スタッフに区分（希望をもとに銀行が決定）</li> <li>・職能資格から役割給体系へ移行（グレードを毎年見直し）</li> </ul>
② 役割に応じた報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな役割分担に応じ報酬水準を決定</li> <li>・役割に応じグレードを毎年見直し（個人主体型店舗と法人主体型店舗の年収逆転も）</li> </ul>
③ インセンティブの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賞与におけるインセンティブ拡大</li> <li>・55歳以降（シニアを含む）のインセンティブ拡大</li> </ul>
④ 評価制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価目線の引上げ（パーヘッド収益の向上）</li> <li>・パフォーマンス（業績）評価とバリュー（登用）評価の明確な分離</li> </ul>
⑤ 70歳雇用への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・55歳以降の給与体系見直し、65歳以降の雇用を延長（関連会社含む）</li> <li>・出向案件の拡大（人材の活用）</li> </ul>

# 別添3-2: 人材戦略

- 人材育成改革と人事制度改革の連動により、お客さまの成長、グループの成長、社会貢献を实践する“きらぼしびと”を育成



# 別添4：リソースアロケーションの変革によるグループ価値の向上

- 業務改革と、店舗再編・運営の見直しにより「攻め」の時間を創出。創出された人員を営業や戦略部門に再配置
- 定型業務や専門性を要する管理業務を戦略サポート機能部署として集中
- 人事制度改革、グループ会社等への戦略的人員配置（転籍）により、グループ会社と一体でグループシナジーの最大化を図る



# 別添5-1：個人戦略

- 顧客層に合わせて金融/非金融サービスを提供することで、個人のお客さまのメイン化を推進
- 非金融サービスを起点にした金融サービスの提供（金融にも強い総合サービス業）
- 対面/非対面の両チャネルを組み合わせてお客さまの利便性を向上。お客さまのニーズに合わせて提供するサービスを最適化

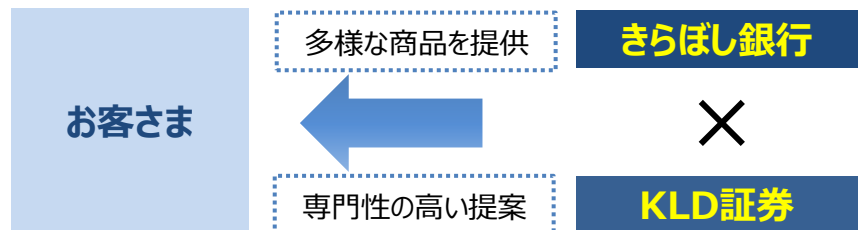
属性	主担当	金融サービス			非金融サービス	
		ライフプランサポートビジネス		デジタルバンクビジネス		
		資産運用 FD営業	住宅・アパートローン 資産有効活用	財産管理 財産承継		預金・為替 資金移動
富裕層 地主層 オーナー層	KLD担当※ 資産コンサル 支店長 法人担当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KLD証券と連携:仲介・紹介</li> <li>・ライフプランサポート (ゴールベースアプローチ)</li> <li>・対面ノーロードの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産購入・買換・活用に伴うアパートローン提供</li> <li>・不動産管理信託の活用</li> <li>・住宅ローン、ダブルローンの拡充 (職域・業者提携の拡充)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相続人取引の強化</li> <li>・オーナー取引 経営相談・事業承継 (承継手法・税金対策)・資産運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルバンク: 送客スキーム確立 利便性向上 (UI/UX)</li> <li>・ネットバンキング Web口座開設・変更届・印鑑レス等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行、レジャー、業者紹介、産後宿泊、家事代行など</li> </ul>
シニア層	リテール担当 シニア担当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンドラップの推進</li> <li>・一時払、平準払保険</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リバースモーゲージローンの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きらぼしパッケージ (財産管理信託、遺言信託・遺言代用信託など)</li> <li>・相続人取引の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代店舗: 店頭タブレット活用、Web伝票</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きらぼしパッケージなどで非金融コンテンツを提供: 介護、医療、検診、家事代行など</li> </ul>
若年層 就労層	リテール担当 店頭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つみたて投信増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローン、ダブルローンの拡充 (職域・業者提携の拡充)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相続人取引の強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行、レジャー、飲食など</li> <li>・前給:ララPay (電子マネー) の活用</li> </ul>
非対面チャネル (全ターゲット対象)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・Web口座開設、電子交付</li> <li>・DBとKLD証券とのAPI連携</li> <li>・ペーパーレス対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非対面機能の拡充 (仮審査Web化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きらぼしパッケージをデジタルバンク (スマホ) やネットバンキング (INB) で提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルバンク (スマホ)</li> <li>・ネットバンキング (INB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルバンク (スマホ)</li> </ul>
行内目標・KPI等		オーナー預かり資産: <b>KPI</b> 件数 + 1,000件 残高 + 500億円		きらぼしパッケージ 利用: 6万先 <b>KPI</b>		個人ネット利用者: <b>KPI</b> 6.8万先→40万先 効率化効果: 約10億円/年

※KLD：きらぼしライフデザイン証券

# 別添5-2：ライフプランサポートビジネス ：FD（フィデューシャリー・デューティ）

- フィデューシャリー・デューティを踏まえた お客さま本位に徹した営業活動の実践

## お客さま本位の業務運営の取組み



## 銀・証連携

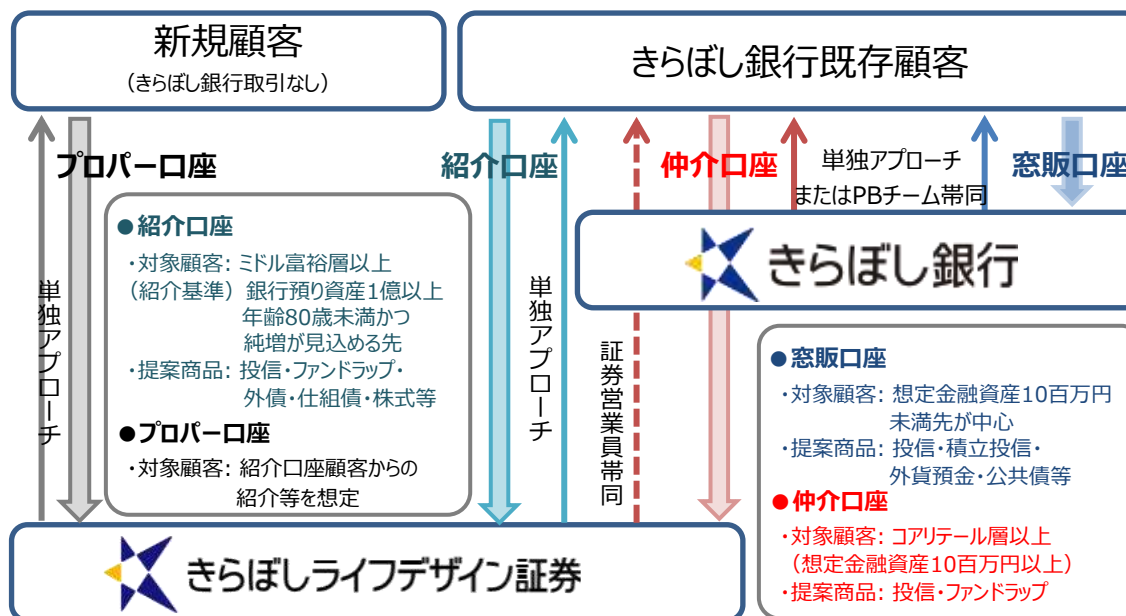
【商号に込めた思い】  
 きらぼしライフデザイン証券株式会社（2020年8月開業）  
 ・資産形成の最終目標の実現 ・喜びや幸せの共感 ・世代をつなぐ存在

## お客さまの喜び・幸せ = 営業店評価 となる仕組み

## FD営業の実践

「商品提案」から「お客さまのゴールと一緒に目指す提案」へ

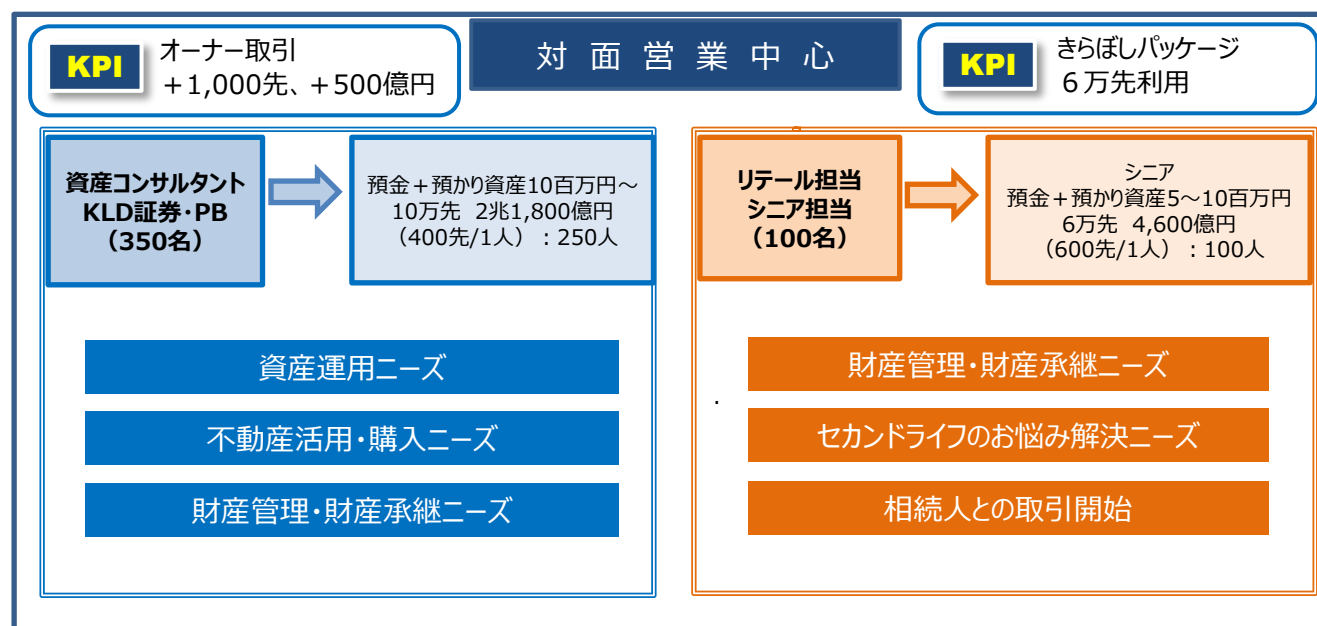
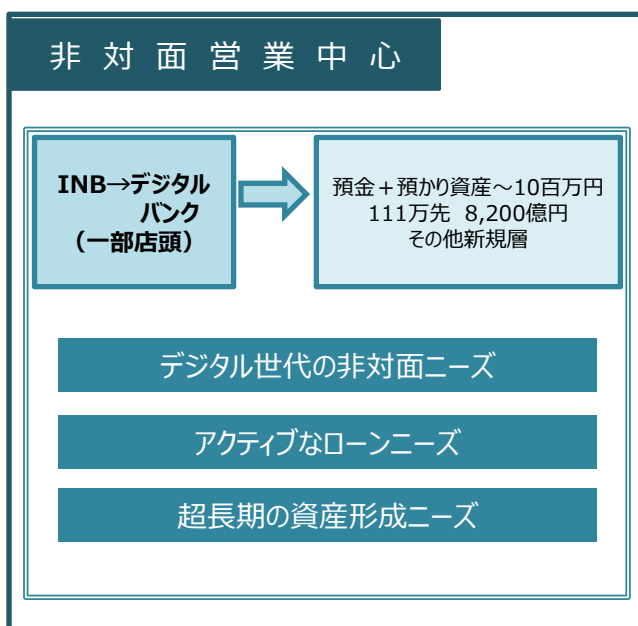
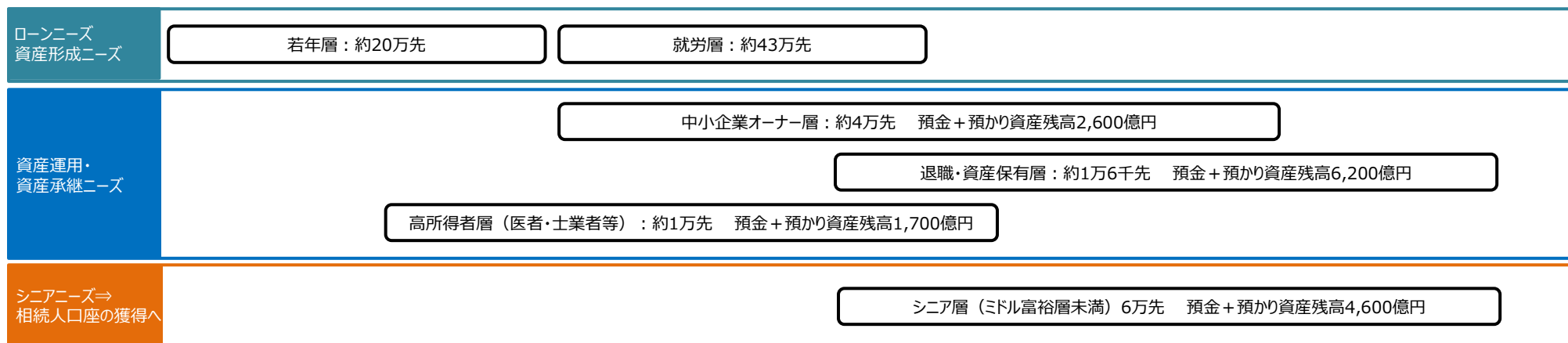
- 預かり資産収益目標の全店廃止
- 残高増加により収益が向上する  
営業体制の構築
- 投資信託販売手数料の無料化  
(証券子会社における預かり資産残高  
1,000万円以上のお客さま)



# 別添5-3：ライフプランサポートビジネス

- ライフサイクル・顧客属性に応じたライフプランサポート：若年層、中小企業オーナー層、退職・資産保有層、高所得者層、シニア層

親世代	20歳	30歳	40歳	50歳	60歳	70歳	80歳
子世代		第1子誕生	第2子誕生	子供大学生		孫誕生	



# 別添5-4：ライフプランサポートビジネス ：シニア層向けビジネスツール（きらぼしパッケージ）

ミドル富裕層をメインとし、シニア層に寄り添って金融と非金融双方で全面サポート（総合的なパッケージ・プラットフォームの構築）

- きらぼし銀行の預金取引の大半を占めるシニア層との信頼関係を強みとして活かし、次世代（相続人）への信頼に繋げる

**金融**

財産管理・承継を信託と保険中心に提案

**非金融**

ベンダーと提携しシニアの不安解消を提案

## シニアビジネスの方向感

預かり資産など金融サービスのみ提供  
プロダクトアウト

2025年問題＝ニーズの多様化  
FD（お客さま本位）の要請

非金融含むシニア層全般ニーズへ対応  
マーケットイン

## メインターゲット

シニア層（60歳～） ①預金＋預かり資産5～10百万円 6万先 4,600億円（@7M） ②10百万円～ 8万先 1兆7,600億円（@21M）

①＋②計 14万先 2兆2,200億円

## 担い手・体制

①リテール担当・シニア担当 約100名（リレーション） ②資産コンサルタント・KLD証券・PB 350名（コンサルティング）

## 金融コンテンツ

## きらぼしパッケージ

## 非金融コンテンツ

シニア層と家族に寄り添う想いを実現

**KPI** 6万先利用

シニア層と家族の「不便」を解消し 豊かなセカンドライフを実現

### 財産管理ニーズ

- 財産管理信託
  - ・解約制限付信託
  - ・代理出金機能付信託
  - ・相続型信託
- 生命保険

### 財産承継ニーズ

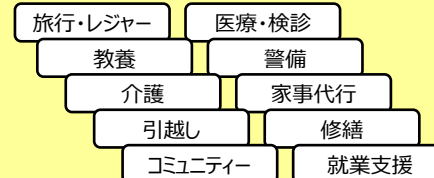
- 遺言信託
- 遺産整理業務
- 遺言代用信託
- 受益者連続信託（不動産版遺言代用信託）
- KLD相続人受取サービス

### セカンドライフお悩み解決ページの開設

豊富さと斬新さの融合を目指す

- の不便を改善したい
- に参加したい
- を知りたい

シニア層のさまざまな悩みを  
シニア担当が丁寧にヒアリング

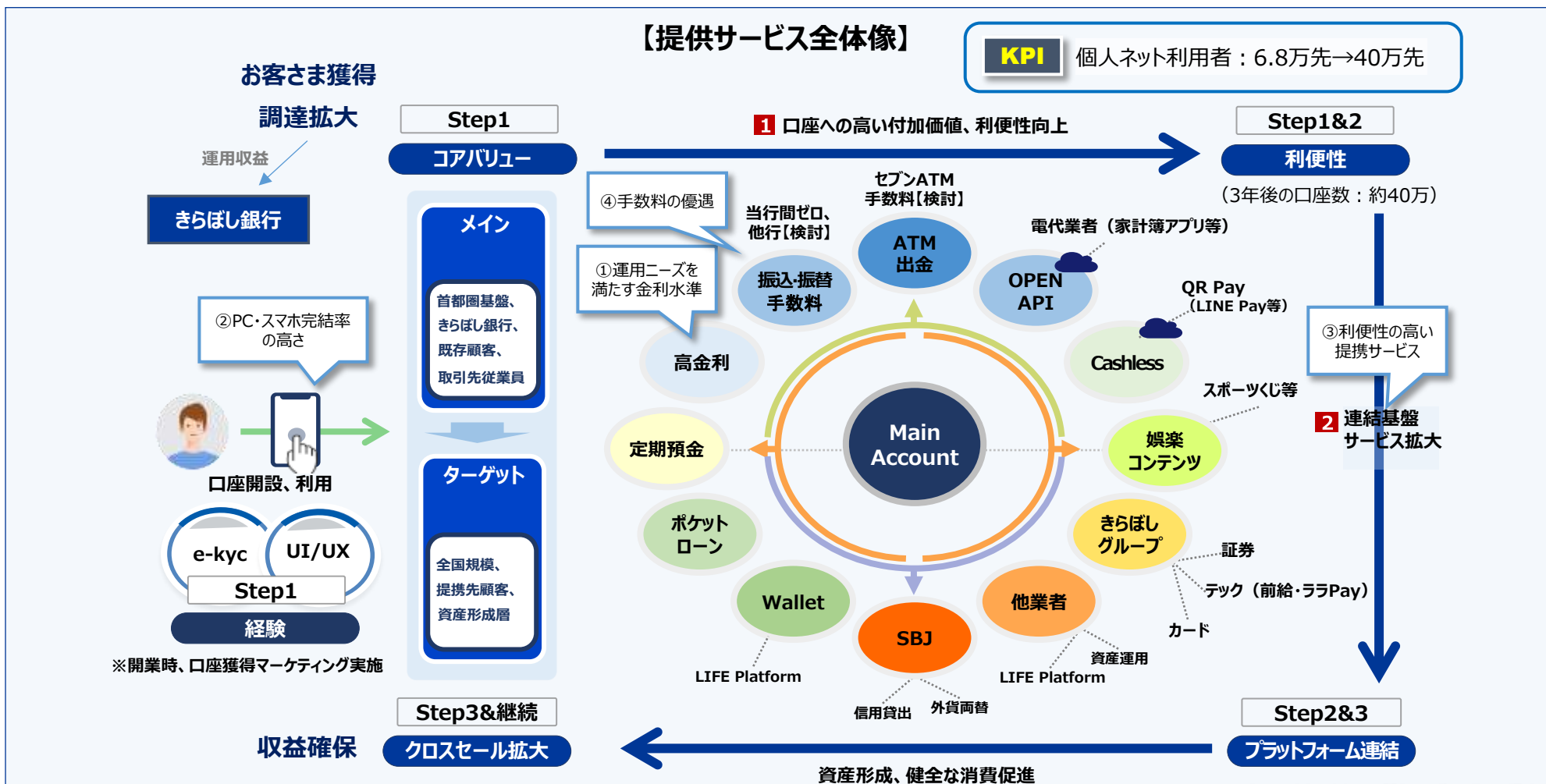


- ・さまざまなジャンルのメニューはベンダーと提携
- ・一部メニューはスタートアップ企業と開発

# 別添6-1：デジタルバンクビジネス：特徴と事業コンセプト

## 【特徴】

- ① 初期投資や開発期間を最低限に抑制しコストを最小化、スピード感をもって対応  
 SBJ銀行※のクラウドバンキングシステムをベースとしたインフラを構築  
 ※SBJ銀行：韓国の手銀行である新韓銀行を中核とする「新韓金融グループ」の日本現地法人
- ② 開業当初は預金・為替機能に特化し、運用はすべてグループ内の銀行に貸出  
 2年目以降、きらぼしテックのウォレット等とAPI連携し貸出機能等を具備、グループ力と外部連携を活かしたプラットフォーム構築
- ③ きらぼし銀行の既存のお客さまの利便性向上を図る（既存のお客さまの選択→デジタルバンクに移行）

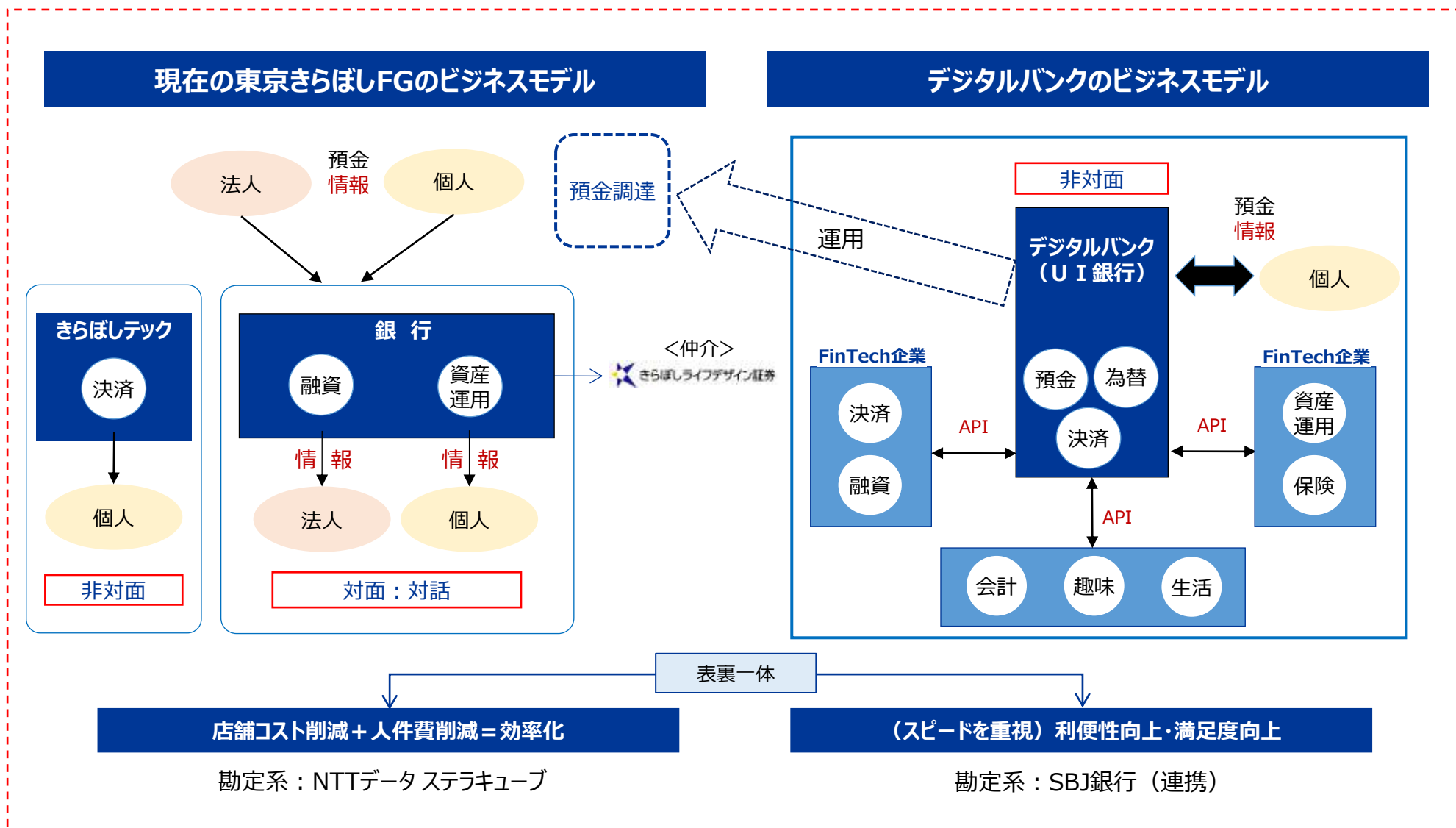




# 別添6-2：デジタルバンクビジネス

## ：現在の東京きらぼしFGのビジネスモデルとの関係性

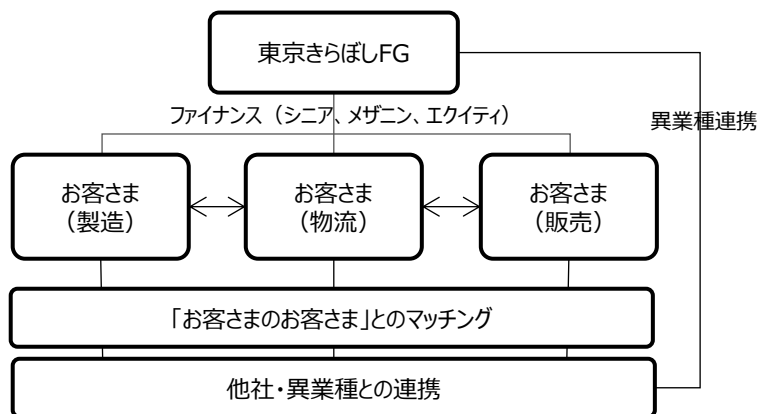
- 預金・為替機能に特化したデジタルオンリーバンク（スマホ）、お客さまの生活シーンに合った多様なサービスをAPI連携で実現
- 開業当初は、グループの預金調達機能として、個人のお客さまから調達した預金を銀行に貸し出すビジネスモデル



# 別添7-1：法人戦略

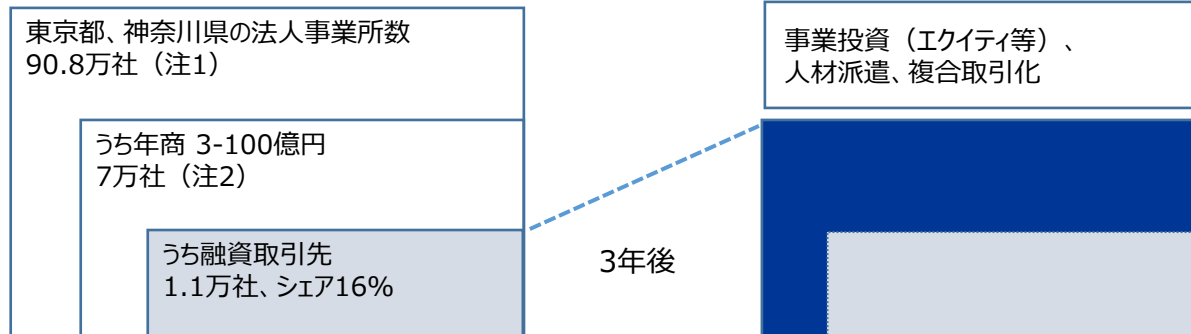
- グループ総合力を活かし、社会構造の変化に対応した課題解決力を高め、お客さまの価値創造や社会的課題解決に貢献

## 【プラットフォームとしてハブ機能を発揮】



- お客さまの経営課題に対応するプラットフォーム例：  
創業支援、事業承継、企業再生支援、医療機関支援
- バリューチェーンをコーディネートし、お客さまの新しいビジネスの創造に貢献

### 法人貸出先数、金額



(注1,2) 帝国データバンク調べ

### KPI (2020年3月末対比)

- 年商3-100億円ゾーンの  
メイン先融資件数：+600先  
メイン先融資額：+6,000億円
- 1,000先以上と事業承継で連携
- 医療取引先400先以上と連携

# 別添7-2：法人戦略：事業性ファイナンス

## (LBOローン・ノンリコースローン・メザニンローン等のストラクチャード、メザニンファイナンス)

- お客さまの多様な課題にお応えするための課題解決力を拡充、SF部にストラクチャードファイナンス専門ラインを設置
- 迅速な案件対応のために、案件検討体制や審査・リスク管理態勢を強化

### 営業店とSF部の連携

- 営業店からのトスアップ案件の営業店負荷を軽減
- 条件交渉等の窓口をSF部に一元化
- プロジェクトメンバーで案件の課題洗い出し検討
- 早い段階から役員が参画し方向性を判断

### グループ会社の連携

- きらぼしコンサルティングと連携した産業調査、市場調査
- きらぼしキャピタルと連携したメザニンファイナンス

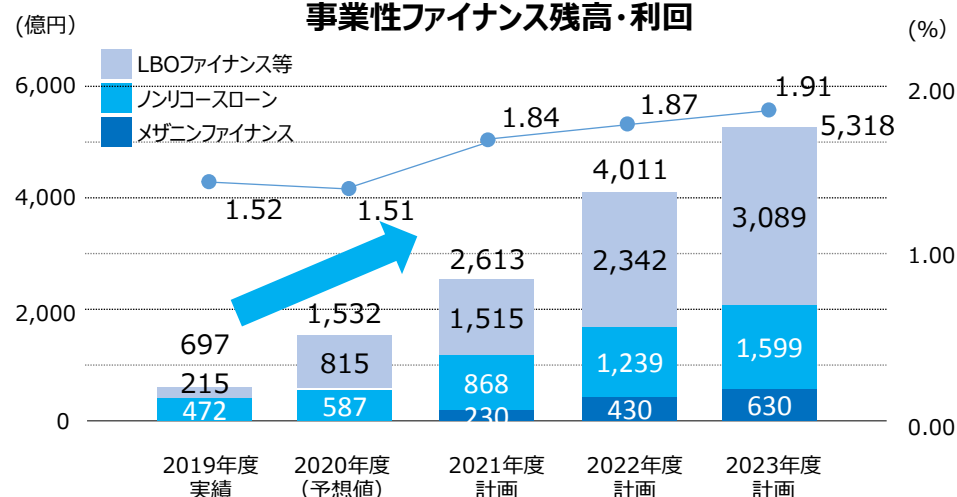
### リスク管理態勢

- 要領の制定（LBOファイナンス取扱要領など）
- ストラクチャードファイナンスの専門審査ライン設置（3-4人）
- 期中モニタリング体制（コベンツや予実管理等）を整備
- 担当部署（SF部）を定めて集約管理を行う

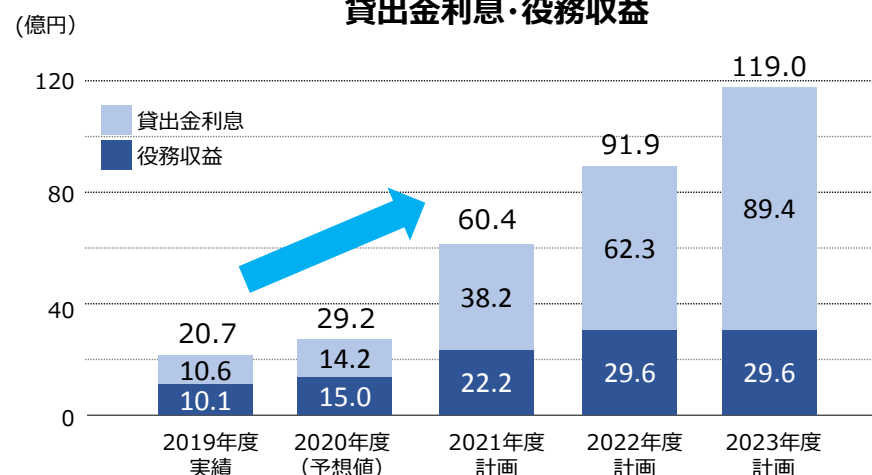
### 人材育成

- 外部人材の登用による専門性強化
- 市場競争力のあるプロフェッショナル人材を育成

### 事業性ファイナンス残高・利回



### 貸出金利息・役務収益



# 別添7-3：法人戦略：事業承継ビジネス

- 事業承継、メイン化、オーナー取引、企業経営、海外展開などをグループ一体で推進
- 取引先中小企業と他事業者ビジネスとのマッチングによる事業の承継

## 営業店とSF部の連携

- KPI**
- 1,000社以上と事業承継で連携（法人取引先4.4万社）
  - メイン化、ファンドと連携した資本性資金、オーナー取引深化
  - アプローチをパターン化したビジネスツールの活用

## グループ会社の連携

- きらぼしコンサルティングと連携した税務対応や経営コンサル
- きらぼしキャピタルと連携したメザニン・エクイティファイナンス
- KLD証券と連携した資産管理や資産形成

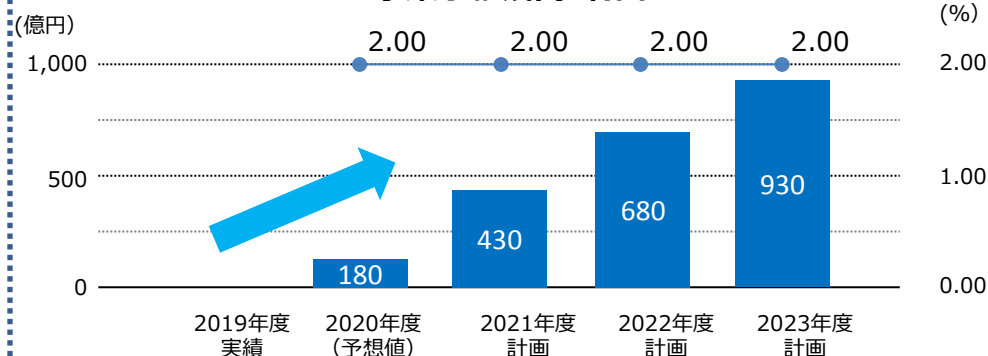
## リスク管理態勢

- 与信管理強化の徹底と適切なリスク・リターンの見極め
- RAF的視点も踏まえた拠点別採算・総合採算の向上

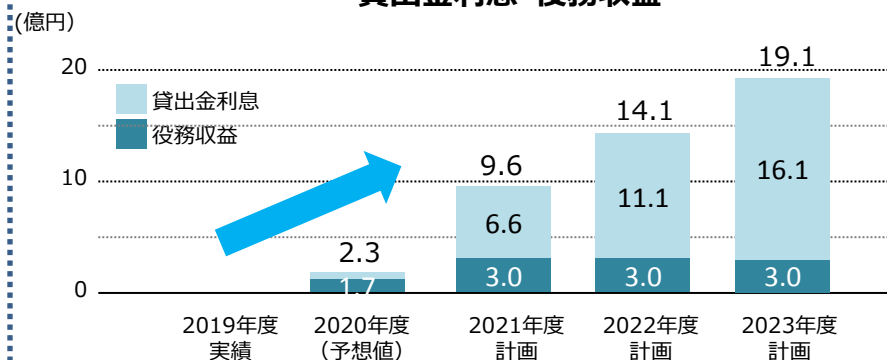
## 人材育成

- 外部ファンドと連携したプロフェッショナル人材の育成

## 事業承継残高・利回



## 貸出金利息・役務収益



# 別添7-4：法人戦略：医療機関の支援ビジネス

- 医療機関の事業承継、経営支援、資産管理の支援、地域医療の持続的成長・社会的課題の解決に貢献
- 課題解決力の拡充により、経営支援を一層強化

## 医療機関の支援

### 営業店とSF部の連携

- KPI**
- 医療取引先400先以上と連携（医療取引先1,200先）
  - 債務超過先に資本性ローンを早期実施
  - 医療機関のメイン化を図り 資金繰りを安定化

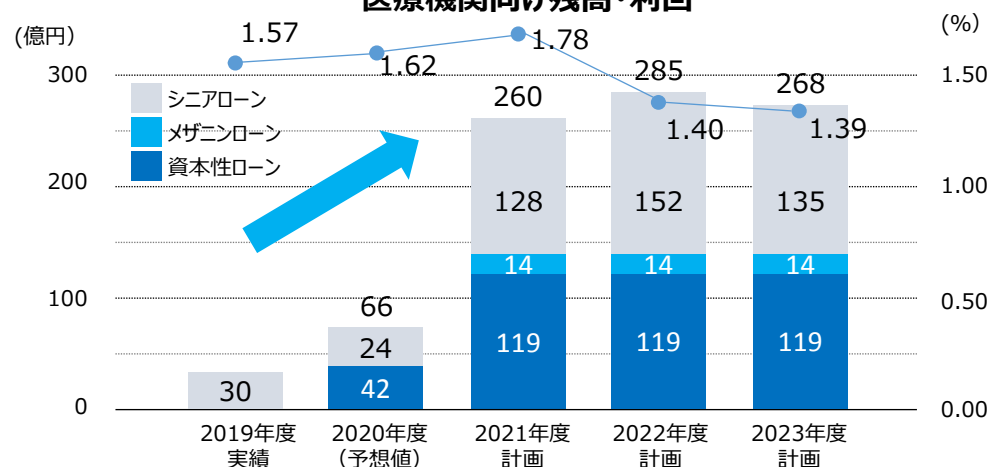
### グループ会社の連携

- きらぼしコンサルティングと連携した医療コンサル
- きらぼしキャピタルと連携したメザニン・エクイティファイナンス

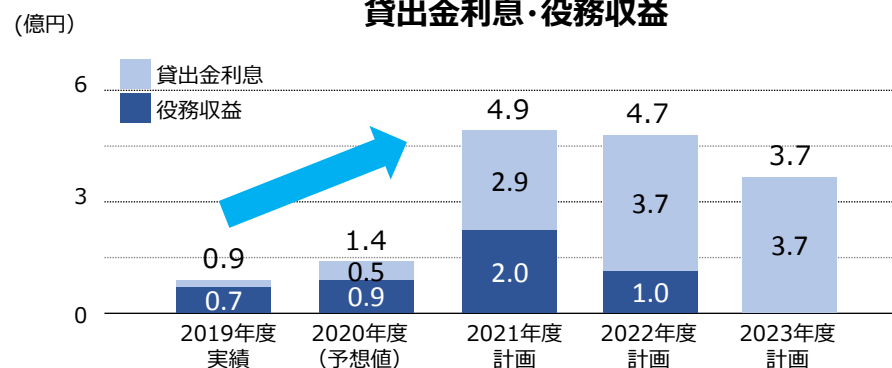
### 行政と連携した社会的課題の解決

- 行政と連携した新たな制度融資の仕組みを構築

## 医療機関向け残高・利回

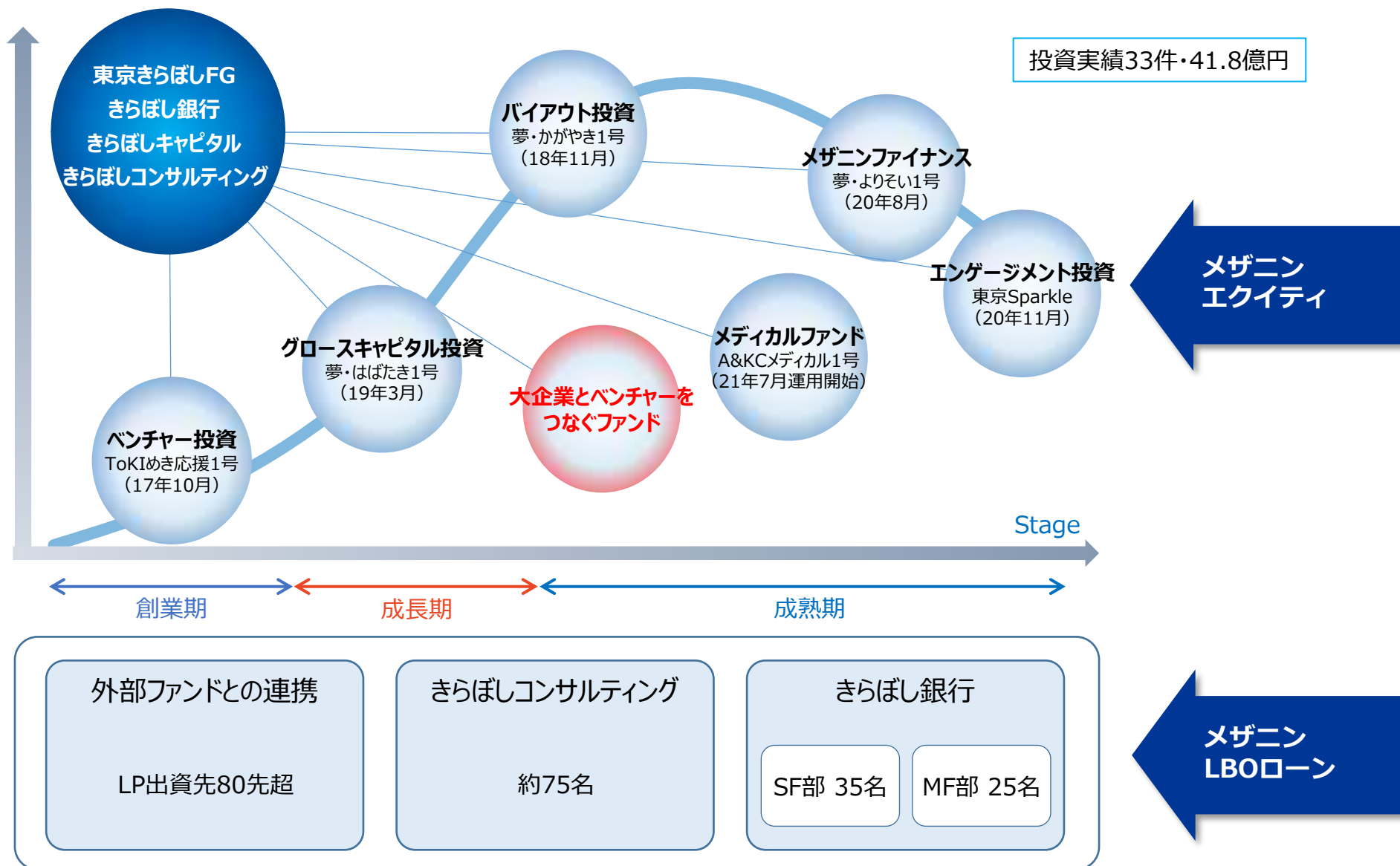


## 貸出金利息・役務収益



# 別添7-5：エクイティ出資を含めたグループ連携

- 創業から成長期～成熟期まで 多様なステージで銀行、コンサル、キャピタルが連携して支援



# 別添7-6：東京発プラットフォーム



東京きらぼしFG

- 行政や異業種（空港等の社会インフラ、エンタメ、アート、スポーツなどの企業）と連携し、新しい価値を創造する「東京発プラットフォーム」を構築
- お客さまと異業種をつなぐコーディネーターとなり、ハブ機能を発揮、お客さまの価値創造や社会的課題解決に貢献

## きらぼしプラットフォーム、東京発エコシステムの具体例：東京きらぼしFGがコーディネーターとなりプラットフォーム機能を発揮

### 東京発エコシステムの具体例

#### ① 行政との連携

**【東京都や川崎市などの包括連携】**  
 地域経済の持続的発展を目指し、中小企業支援をはじめとした産業振興に関し相互に連携して取り組み  
 国際金融センター構想に向けたインフラ面や金融面の連携

#### ② 羽田空港との連携

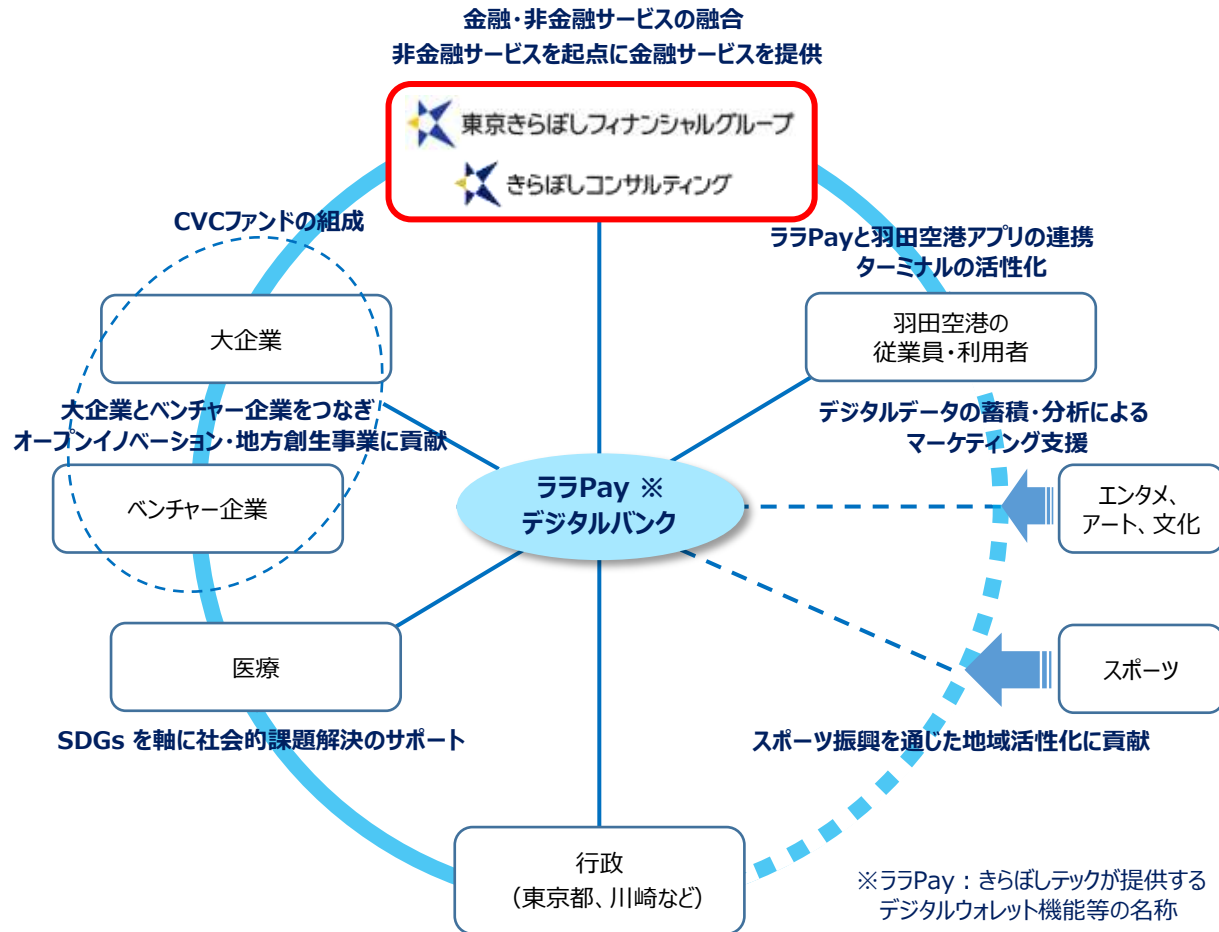
**A. 【羽田未来総合研究所との包括連携】**  
 羽田空港を中心とした地域経済及び文化芸術振興  
 SDGsの達成に向けた取組みに関する事項  
 羽田空港利用者などへのサービスのデジタル化  
 別途、羽田未来総研と業務提携基本契約を締結予定：  
 →顧客マーケティング、新規事業領域の開拓 など

**B. 【羽田空港に関する施設の従業員への前給サービスの提供】**  
 「前給」サービスの利用及びララPayを活用した空港施設でのトライアル実施

#### ③ CVCファンドの組成

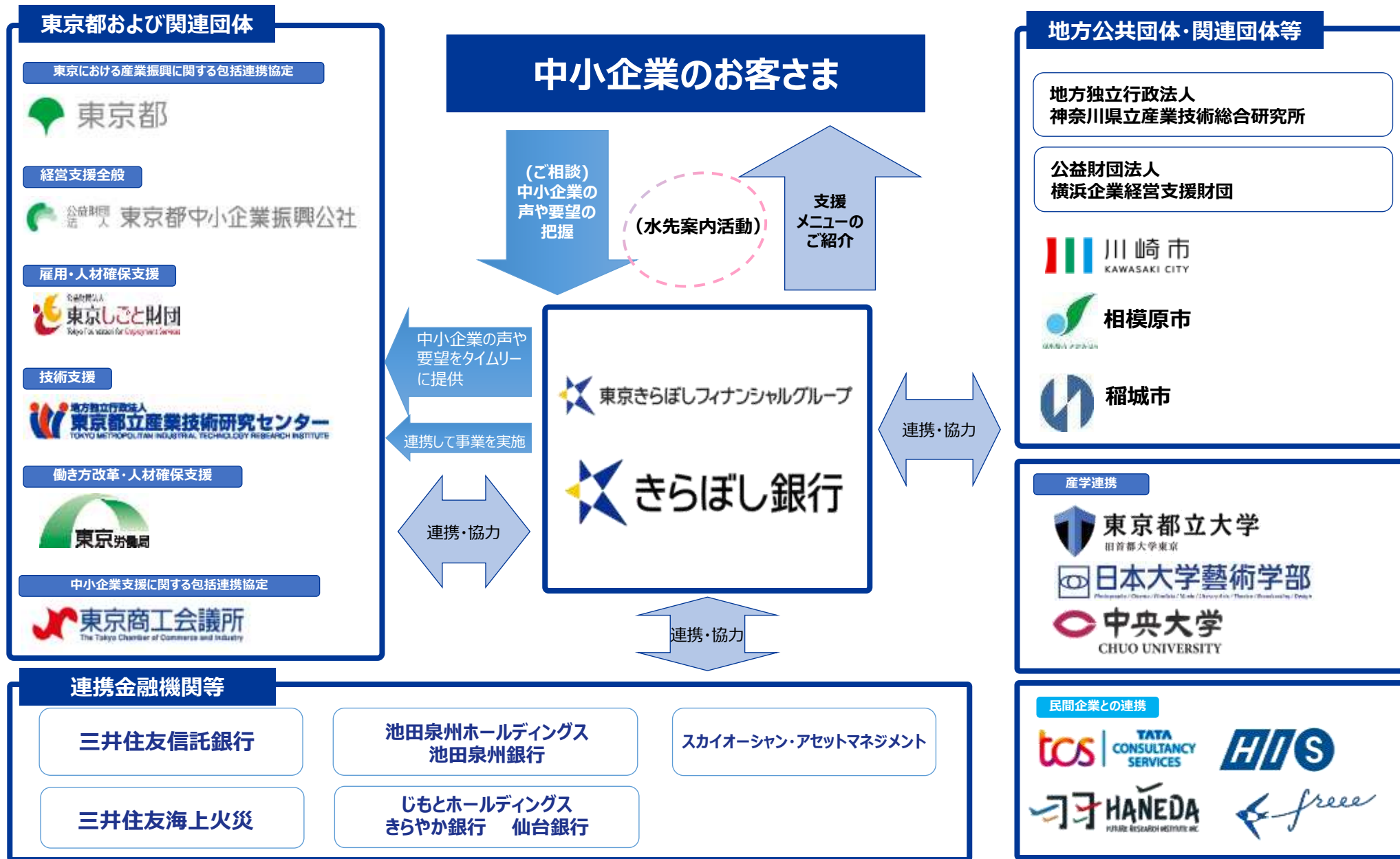
ベンチャー企業や大企業と連携してファンドを組成

### 東京発エコシステムのイメージ



# 別添8：外部機関との連携推進強化

## ● 東京都等地方公共団体や関連団体等との連携推進強化





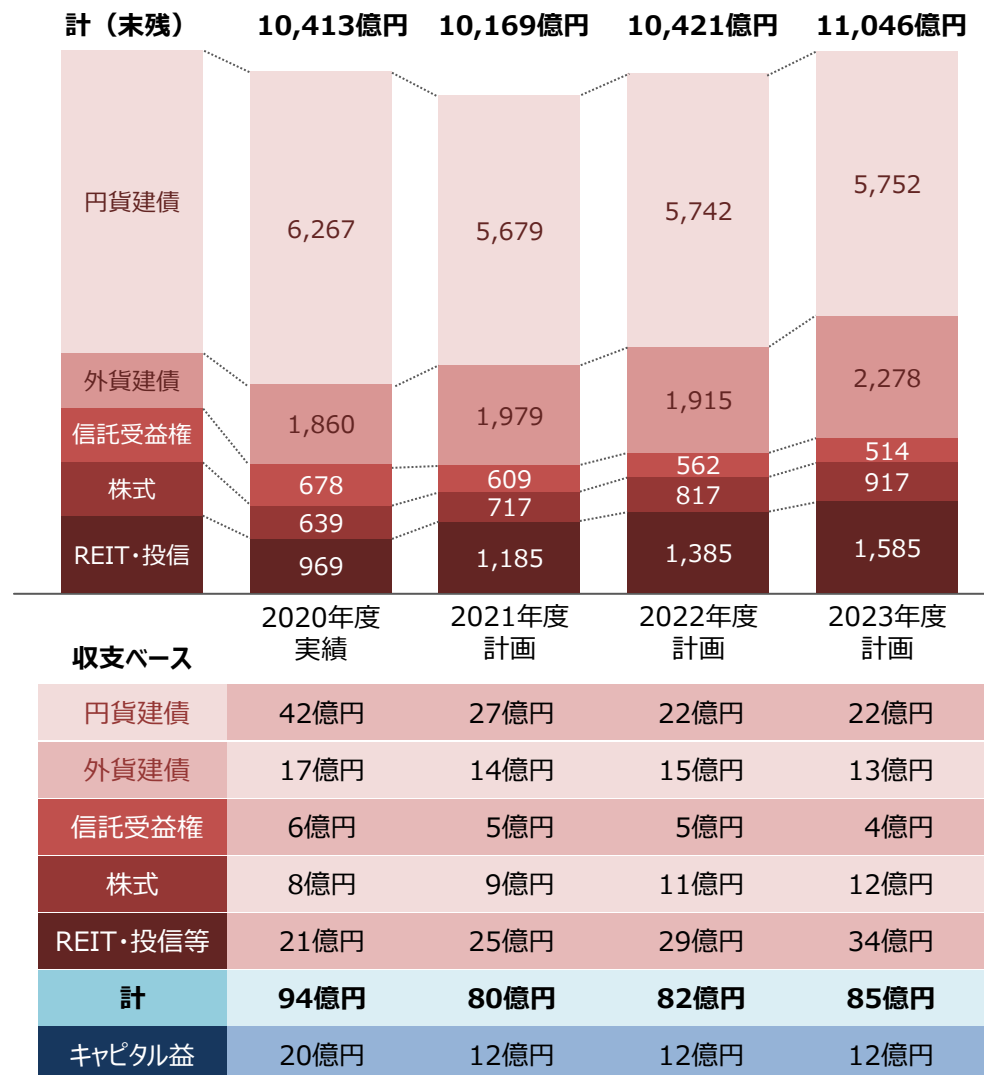
# 別添9：市場運用

- 中長期的な視点からの運用の多様化により最適ポートフォリオを構築し、期間損益の増強及び安定化を図る
- 高格付ソブリン債、低リスクウエイト債（財投債等）への投資強化等、RORAを意識したインカム収入の確保を図る
- 総合損益（利息配当・売買損益・評価損益）の安定拡大に向け、機動的売買を行う

環境	外部環境	内部環境
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日銀マイナス金利の継続</li> <li>● 世界的な緩和環境の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 債券償還</li> <li>● 政策保有株減少</li> </ul>



戦略	運用・調達対象の多様化
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 流動性を重視した分散投資</li> <li>● 株式投資・REIT投資拡充</li> <li>● 投資信託を活用したストラテジー投資</li> <li>● 各種外貨調達コストの削減</li> </ul>
	RORAを意識したインカム収入
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高格付ソブリン債の投資強化（日米欧豪国債等）</li> <li>● 機構RMBS、定時償還地方債等スプレッド投資の強化</li> <li>● J-REIT投資枠の拡大</li> </ul>	
	適切なリスク管理下の収益積み増し
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場動向に応じて主に債券および株式による機動的売買を企図</li> <li>● 総合損益によるリスク管理のもと機動的売買によるキャピタル益の蓄積</li> </ul>	



※上記未残には信託受益権を含む（財務諸表上の有価証券簿価残高とは異なる）。残高・収支はPEファンド除く。  
 ※「株式」には「株式ETF等」を含める。キャピタル益（デリバティブ及び減損含む）は政策株式分を除く。

# 別添10 : COVID-19（新型コロナウイルス感染症）への対応

- 世界的な危機を乗り越えるべく、ステークホルダーの皆さまを全力でサポート

## 【お客さまとの共通価値創造】



- 全支店・ATMの営業を継続
- お客さまの資金繰り支援強化

### 個人

- 条件変更等への柔軟な対応
- 条件変更手数料の免除

### 法人

融資申込件数	融資実行件数 (うち保証協会)	融資実行額 (うち保証協会)
16,802件	15,949件 (14,582件)	4,625億円 (3,881億円)
条件変更申込件数		条件変更実行件数
5,052件		4,361件

※2021年3月末現在

きらぼし支援パッケージ	
資金調達・返済条件見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実質無利子・無担保融資</li> <li>● 独自の新型コロナ対応融資</li> <li>● 資金繰りのご相談（調達、条件変更等）</li> </ul>
補助金・助成金 (情報の案内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 厚生労働省 ● 経済産業省</li> <li>● 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県 他</li> </ul>
本業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 融資管理部経営支援Grpを新設、新型コロナウイルスの影響を含め事業活動に影響があるお客さまに対する経営支援体制を強化</li> </ul>

## 【働き方改革】



- テレワーク・スプリット運営の推進
- 特別有給休暇の付与
- 本支店の感染予防の徹底：アクリル板設置、PCR検査 AI検温ソリューションの導入（本店）

## 【地域社会への貢献】

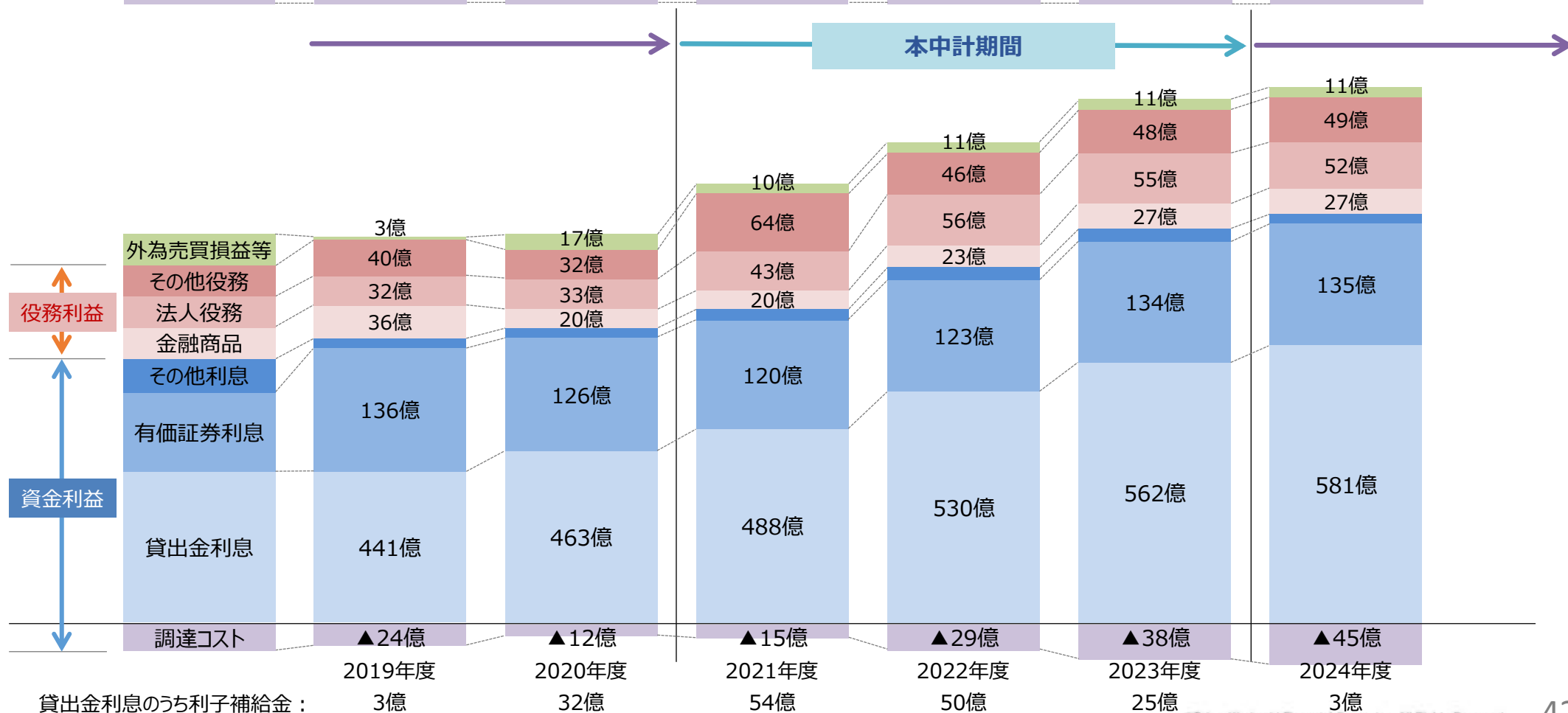


- J-Coin基金への賛同と寄付（1百万円）
- 東京都病院協会への協賛と寄付（10百万円）
- 医療・社会福祉法人等に対する経営支援・資金供給

# 別添11-1：コア業務粗利益の推移

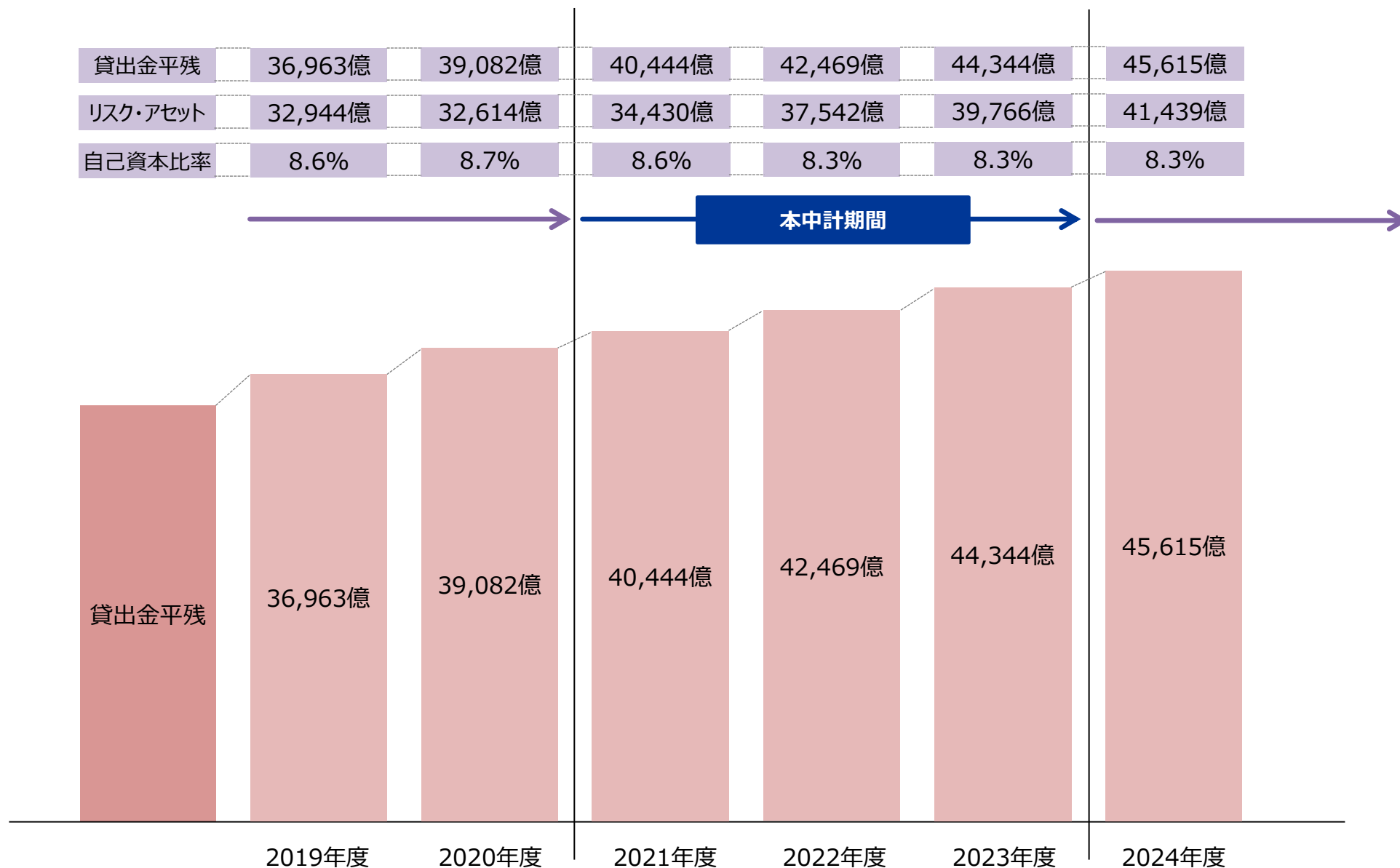
- 有価証券利息の減少を利子補給金等でカバー、貸出金利息収入を確実に確保
- 銀行とグループのきらぼしコンサルティングやきらぼしキャピタル等が連携し、役務収益を着実に増加

コア業務粗利益	677億	692億	745億	777億	814億	822億
行員数	2,888人	2,767人	2,639人	2,526人	さらなる効率化	
1人当りコア業粗	23百万	25百万	28百万	30百万	32百万	32百万
非金利収入比率	16.6%	15.0%	18.6%	17.7%	17.5%	17.1%



# 別添11-2：貸出金平残の推移

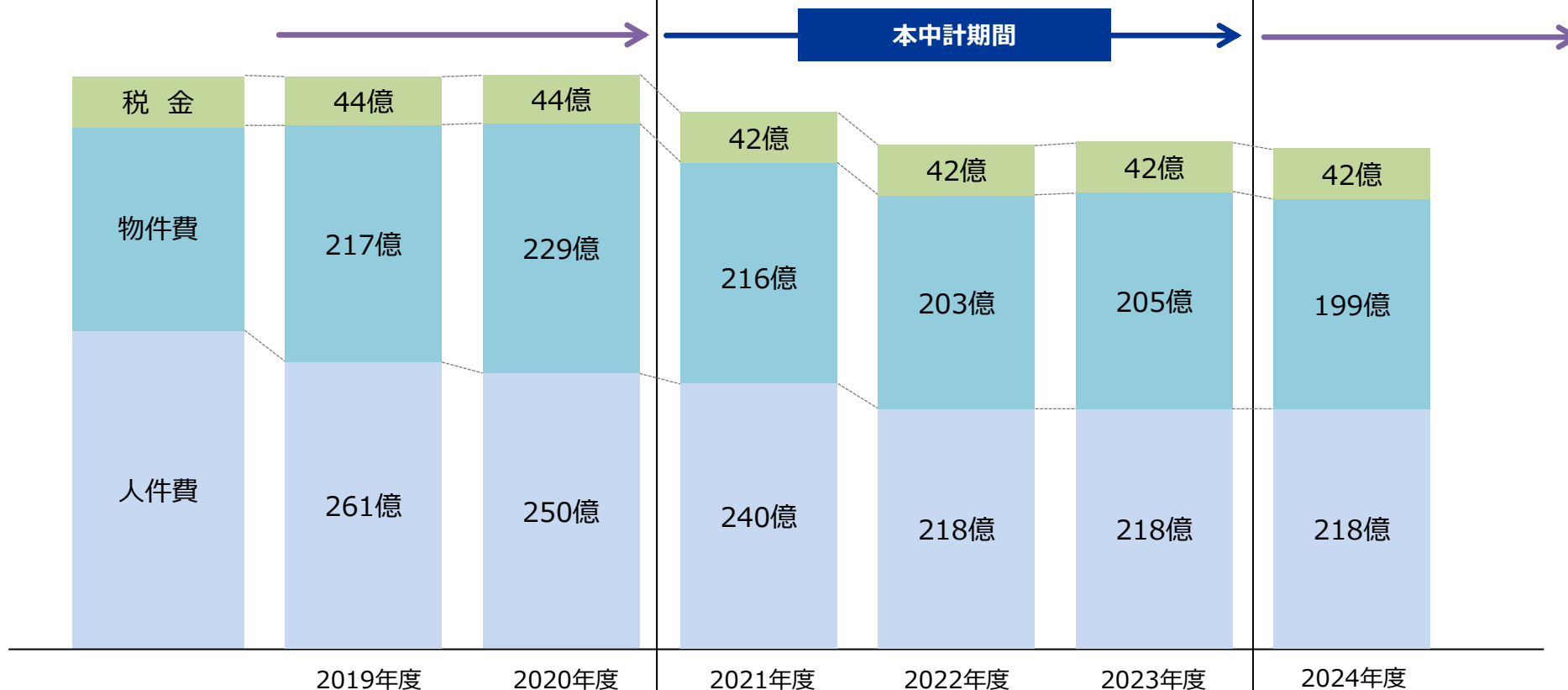
- リスク・アセットと自己資本比率を適切にコントロールし、中小企業貸出を中心に貸出残高を増加



# 別添11-3：経費の推移

- 効率化による人件費の削減（圧縮）や物件費等の見直しにより、2023年度に2019年度対比で59億円の経費削減（OHR 57%）
- 2024年度にはOHR 56%（経費461億円／コア業務粗利益822億円）の水準を実現し経営体力を強化

行員数	2,888人	2,767人	2,639人	2,526人	さらなる効率化	
コアOHR	77.0%	75.7%	67.0%	59.8%	57.3%	56.0%
経費	522億	524億	499億	465億	467億	461億
コア業務粗利益	677億	692億	745億	777億	814億	822億

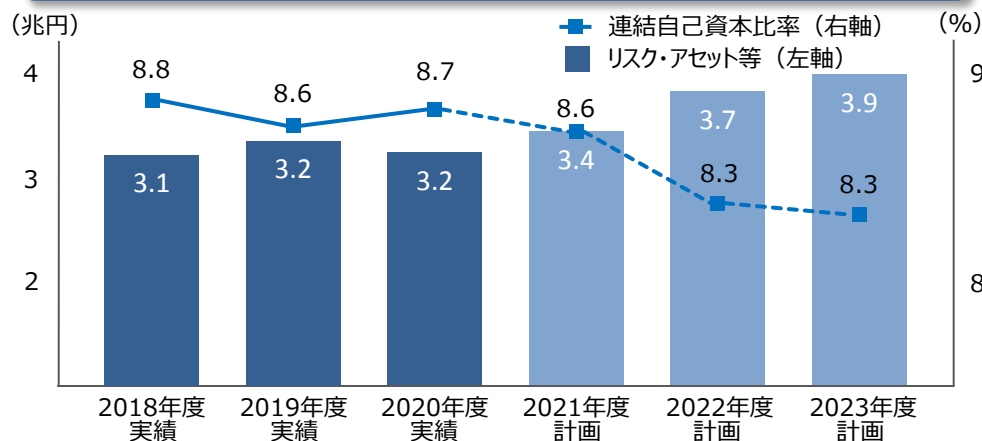


# 別添12-1：資本政策

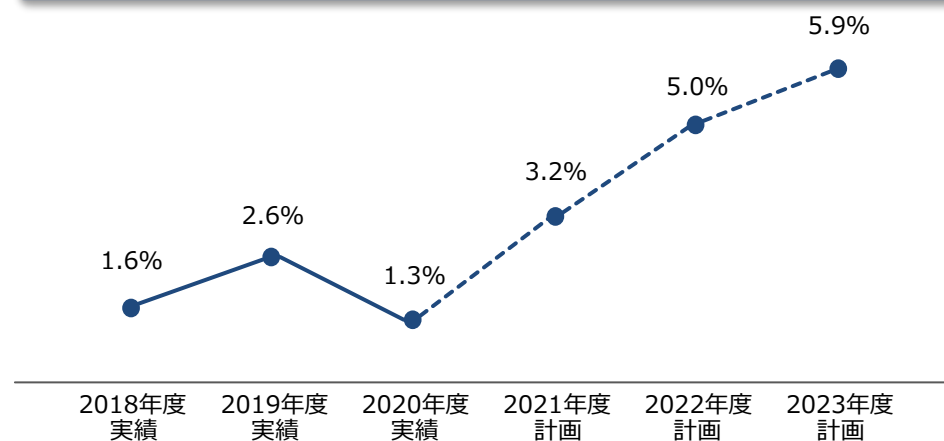
## 基本的な考え方



### 連結自己資本比率



### 連結ROE

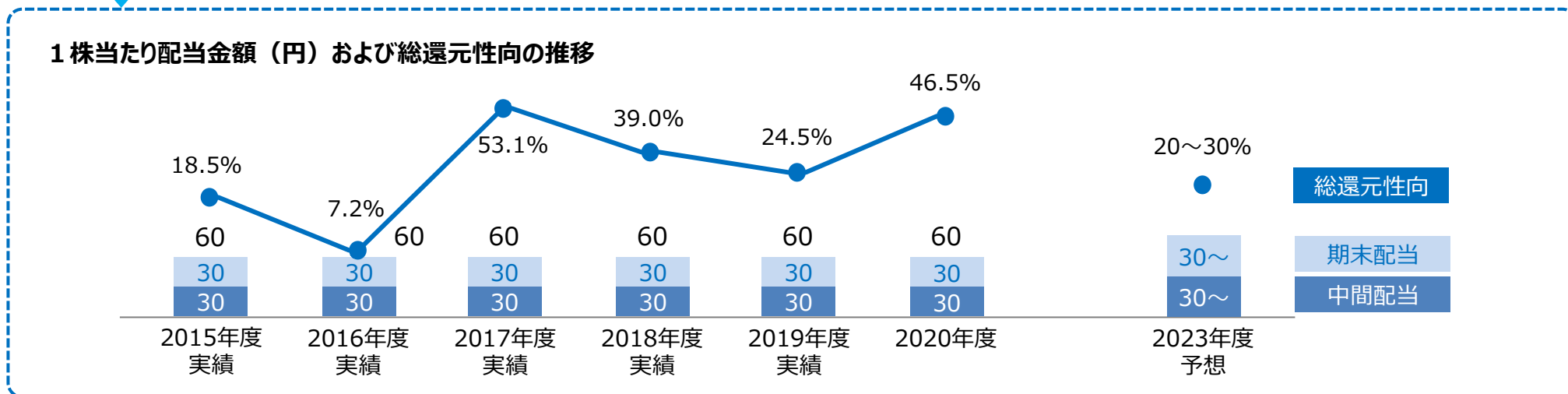
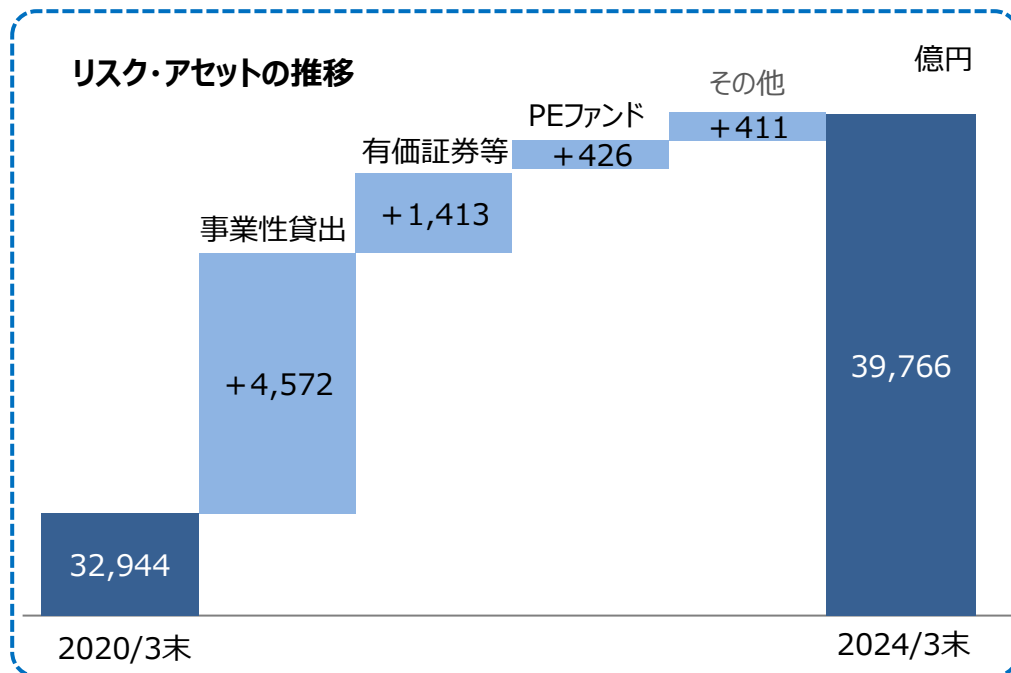


# 別添12-2：資本政策

- 地域における存在感を発揮するため、資本の健全性とのバランスを維持しつつ 積極的なリスクテイクを図る
- 2023年度の総還元性向は20～30%を想定

### 資本政策のポイント

- 健全性維持** 連結自己資本比率8%以上
- 戦略的なリスクテイク** 地域経済の発展に貢献できるリスクテイクと新たな収益機会を創出
- 株主還元** 経営の健全性を維持しつつ効率性を追求し、継続的かつ安定的な配当と株主への利益の還元を実施



# 別添13-1：注力分野の各社の重点施策

きらぼしライフデザイン証券	きらぼしテック	東京きらぼしリース
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産形成の最終目標の実現、FDを徹底した営業</li> <li>● お客さまのゴールと一緒に目指す提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前給ユーザーを梃子としたプラットフォーム化（デジタルウォレット、ペイロール解禁での正社員取込み等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行顧客の浸透率を上げ、財務諸表、事務管理、コスト効率化等の提案営業で、ファーストコール獲得</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資信託等に係るトップセールスの育成および集約による高い成果への帰結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前給を基盤とした新しい価値の創造</li> <li>● 地銀連携による全国規模での顧客拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行媒介営業の営業手法の定着と活性化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期分散投資を提案し、預かり資産の残高から得られる手数料で成り立つビジネスモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部Pay事業者との連携、提携加盟店との交渉促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支払委任やベンダーリース等新業務の取扱開始と推進</li> </ul>

<h3 data-bbox="477 700 1072 790">きらぼしコンサルティング</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業のライフステージに応じた経営課題の解決に向けた提案メニューの整備</li> <li>● 外部連携や外部人材の活用を通じ DXやSDGs等への対応をサポート</li> <li>● 海外支援を含め、総合コンサルティング会社として事業範囲を拡大</li> </ul>	<h3 data-bbox="1135 700 1731 790">海外（上海、ホーチミン）</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● きらぼしコンサルやキャピタルとの連携と、高度化人材の雇用によりアドバイザー案件積上げやM&amp;A業務強化</li> <li>● タイムマシンモデルや直接投資に係るパイプラインの確保と成果への帰結</li> <li>● 新韓ベトナム（SBJ）との連携・協業を通じ顧客紹介や融資ニーズへの対応を強化</li> </ul>
<h3 data-bbox="477 1141 1072 1230">きらぼしキャピタル</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種ファンドを通じた投資先における経営課題の解決</li> <li>● 銀行およびきらぼしコンサルティングとの連携によりスピード感を持った投資実績の積上げ</li> <li>● メガコン・医療・事業承継等の強みを活かしたソリューション提供できる会社</li> </ul>	<h3 data-bbox="1135 1141 1731 1230">きらぼしJCB</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カード会員・加盟店の獲得と利用促進</li> <li>● モバイルクレジットを利用した個人ローンの展開</li> <li>● グループ会社との連携（デジタルバンク：デビットカード、きらぼしテック：バーチャルカード 等）</li> </ul>



# 別添13-2：業務支援会社の重点施策

## きらぼし信用保証

- 諸費用込み住宅ローン、融資手数料型住宅ローン等商品多様化、業者からの持込促進
- 新自動審査システムの導入による審査精度の向上
- 八千代信用保証とのデータ・事務所統合による経費削減

## 八千代信用保証

- きらぼし信用保証とのデータ・事務所統合による業務効率化と経費削減
- 事務所移転（2021年3月）に向け管理部門の保管書類の外部委託を実施

## きらぼしシステム

- グループ全体のシステム業務（企画、開発、運用、管理）への参画
- 一部業務のきらぼしビジネスオフィスサービスへの移行体制構築、デジタル化の推進

## きらぼしビジネスオフィスサービス

- グループ共通業務の集約化（給与計算、決算、専門計数、管理計数、物件費業務、内部統制業務）
- 業務集約による提供品質の均質化、向上

## きらぼしビジネスサービス

- メールカー廃止やコース変更等を通じ業務受託料の引下げを推進
- きらぼしサービスからエージェンシー業務（用度品管理、サービス品業務）を受入れ

## 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（銀行窓販）
- （2021年3月 きらぼし銀行の持分法適用会社化）

2021年4月、きらぼしサービス株式会社を商号変更し、FG100%子会社として きらぼしビジネスオフィスサービスを設立  
グループ全体の定型業務や戦略をサポートする業務※を集約して別会社化  
付加価値を創造し、外部からも給与計算業務などを受託し、プロフィットセンターになることを目指す

※給与計算業務、決算業務、専門計数業務、管理計数業務、物件費業務、内部統制業務、その他定型業務

# 中期経営計画の概要

## 2021年4月～2024年3月



2021年5月12日

# 目次

計数編	
はじめに	4～6
1. 当社の強み・弱み	4
2. 財務目標・資本政策	4
3. 新中期経営計画のビジネス戦略	5
4. ビジネスの構造改革とグループ連携	6
1. 計数計画	7
2. 3年間の利益成長イメージ	8
戦略編	
1. 新中期経営計画（2021～2023年度）の目指す姿	10
2. ESG/SDGsに関する中計戦略全体の流れ	11
3. 店舗戦略・生産性推移	12
4. 人事制度改革	13
5. リソースアロケーションの変革によるグループ価値の向上	14
6. 効率化と経営資源の集中	15
7. デジタルバンクビジネス	16
8. 法人戦略	17～20

# 計 数 編



## 1. 当社の強み・弱み

	プラス要素 Strength	マイナス要素 Weakness
内部環境	多様なニーズにお応えできる <b>グループ関連会社の総合力</b> 先行して統合・合併を完了、今後さらに <b>効率化効果が具現化</b> 行政や多様な外部機関との連携	優先株式を発行しており <b>自己資本の質が課題</b> 低生産性・高OHR ファーストコールの取組みは定着してきたが質に課題
外部環境	<b>肥沃な東京マーケット</b> 銀行業務範囲規制の見直し <b>ESG/SDGsの取組み</b> による新しいビジネスの創出	<b>マイナス金利の継続</b> Fintech企業など <b>新たなプレイヤーの参入</b> 預かり資産の手数料率の低下

## 2. 財務目標・資本政策

### ① 財務目標 (KGI)

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画	2022年度計画	2023年度計画
ROE <連結>	2.6%	1.3%	3.2%	5.0%	5.9%
コアOHR (注) <銀行単体>	77.0%	75.7%	67.0%	59.8%	57.3%
親会社株主に帰属する当期純利益 <連結>	76億円	41億円	100億円	160億円	200億円
顧客向けサービス業務利益 <銀行単体>	9億円	14億円	124億円	205億円	234億円
子会社連結利益貢献額 <連結>	11億円	3億円	△ 4億円	4億円	23億円
自己資本比率 <連結>	8.6%	8.7%	8.6%	8.3%	8.3%

(注) コアOHR : 経費 ÷ コア業務粗利益

### ② 資本政策

○ 十分な自己資本を確保して円滑な資金供給機能を果たし、収益力向上と資本効率向上に努め、優先株式を一括償還できる経営体力を確保

### 3. 新中期経営計画のビジネス戦略

- 前中期経営計画で目指した「ファーストコール」は定着化、新中期経営計画では「ファーストコール」をベースとした提案力の強化を図る東京発プラットフォームとなり、改革を推進する



### グループのビジネス戦略 プラットフォーム機能例



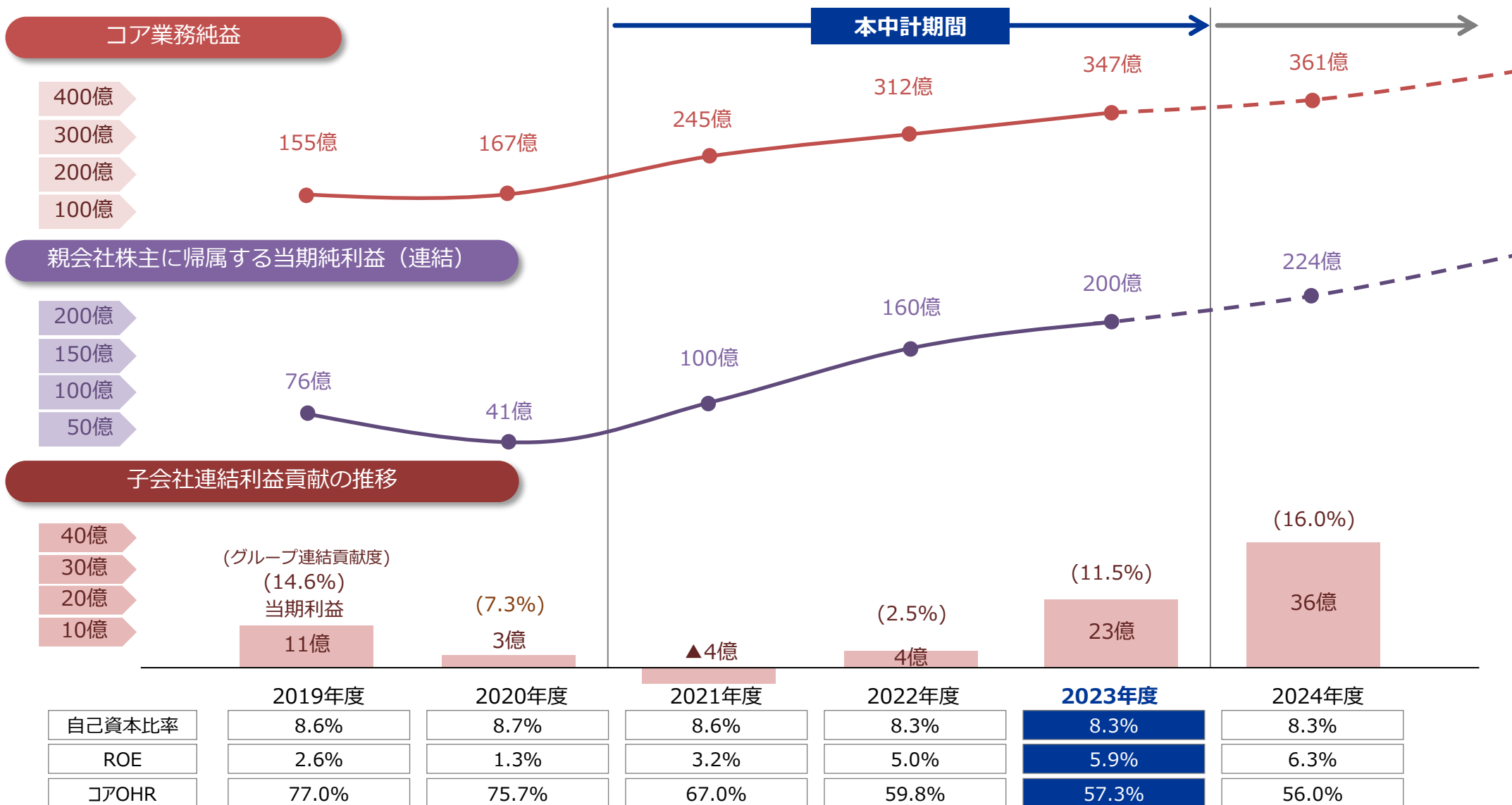


#### 4. ビジネスの構造改革とグループ連携 (首都圏で東京きらぼしFGならではの持続可能な成長モデルを構築)

戦略		何をするか		2023年度KPI
①社会的課題解決のためのビジネスの構造改革とグループ連携	個人	DXの推進 デジタルバンク設立、お客さま利便性の向上	シニア層を応援するきらぼし KLD証券と連携したFDの実践 ライフサイクルに応じたライフプランサポート	個人ネット利用者:6.8万先→40万先 営業店の効率化効果: 10億円以上、△18拠点
	法人	対面・非対面サービスの融合 金融・非金融サービスの融合	お客さまの価値向上に貢献するための課題解決力の向上 法人店舗の集約と生産性の向上、本部営業の強化 メイン化推進、エクイティ資金、金融・非金融サービスの融合	年商3-100億円ゾーンの メイン先融資件数: +600先 メイン先融資残高: +6,000億円
	社会的課題解決		お客さまの社会価値創造をご支援 プラットフォーム: ①シニア層向けビジネスツール(きらぼしパッケージ) ②企業経営・事業承継・資産管理および海外戦略一体 ③医療機関への支援	①6万先で利用 ②1,000社以上 オーナー預かり資産先数・残高増加: +1,000先、+500億円 ③400先以上
②経営基盤の改革とリソースアロケーション		店舗・本部のさらなる効率化で人員捻出 ワークスタイルの変革、DXによる生産性の向上	グループ全体最適リソースアロケーション	生産性向上: 1人当たりコア業務粗利益を140%に向上 23百万円→32百万円
③人材育成と人事制度の改革		プロフェッショナル人材育成	多様なワークスタイル実現のサポート	外部人材の活用: 中途採用者数の増加

# 1. 計数計画

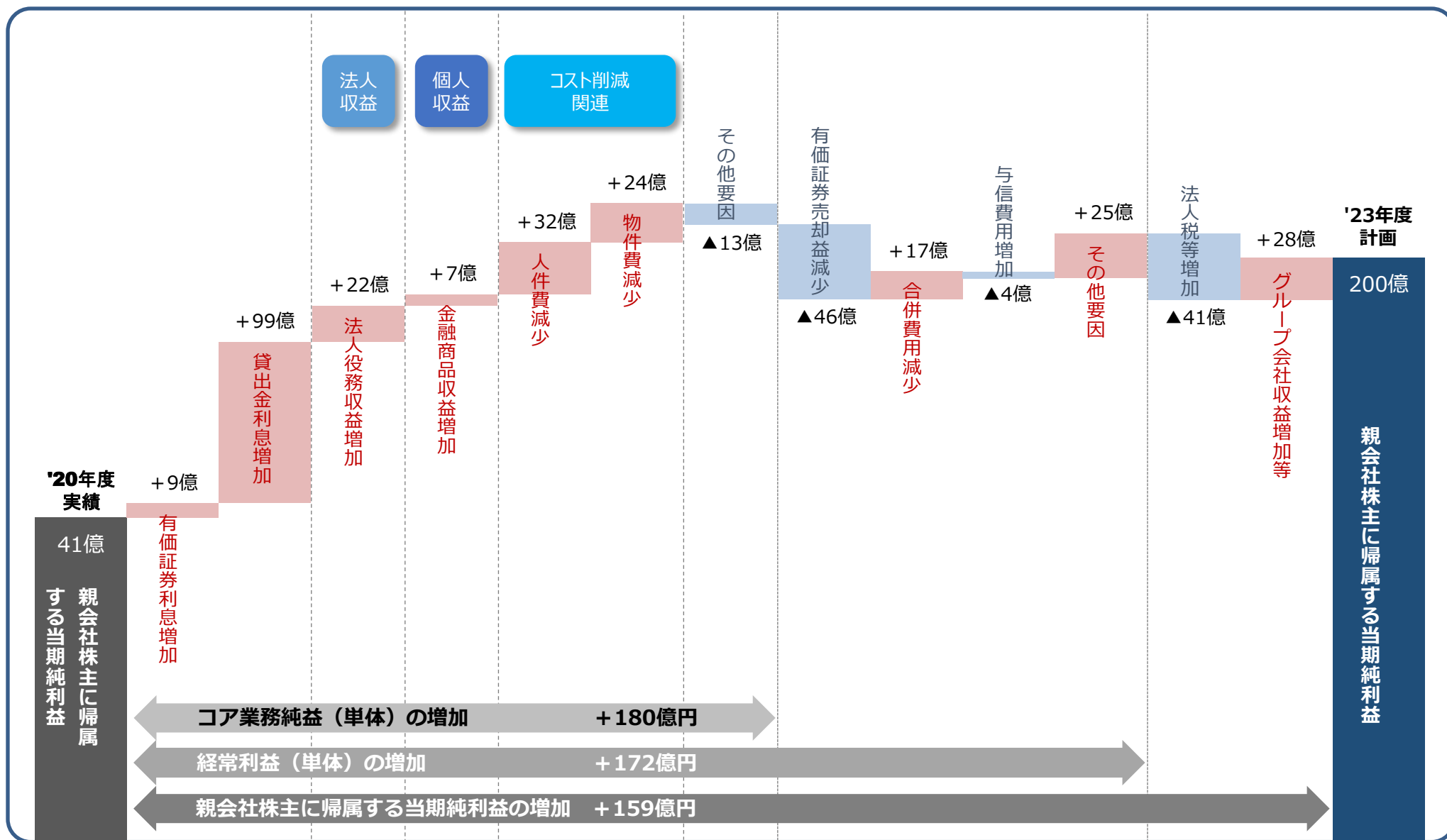
- 役務収益の増強やコスト効率化により2023年度にはコア業務純益 347億円、連結当期純利益 200億円を確保する計画
- 2024年度は、連結当期純利益 224億円、ROE 6.3%以上、自己資本比率 8.3%以上、コアOHR 56%以下を目指す





## 2. 3年間の利益成長イメージ

- 事業承継やオーナー取引の深耕等により役務収益増強（+29億円）。人件費・物件費の削減（+56億円）等コスト削減も徹底
- グループ会社の収益力も強化し、最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は200億円を目指す



# 戦略編



# 1. 新中期経営計画（2021～2023年度）の目指す姿

## 経営理念

首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します

## 経営方針

### きらりと光るグループ

独自性のある金融サービスの提供により  
地元金融グループとして永続的に存在する

### チャレンジするグループ

お客さまや地域経済の発展に貢献するために  
東京圏の特色を活かして挑戦し続ける

### 思いをつなぐグループ

お客さま、地域、職員の「思い」を大切にして  
常に信頼され必要とされる存在になる

## ビジョン (目指す姿)

### 前中期経営計画「スタートアップ☆きらぼし」

首都圏においてお客さまから真に愛される  
地域No.1の都市型地銀グループ

### 新中期経営計画

お客さまの新しい価値を創造する  
東京発プラットフォームとなる  
～東京発、日本、そしてアジアへ～

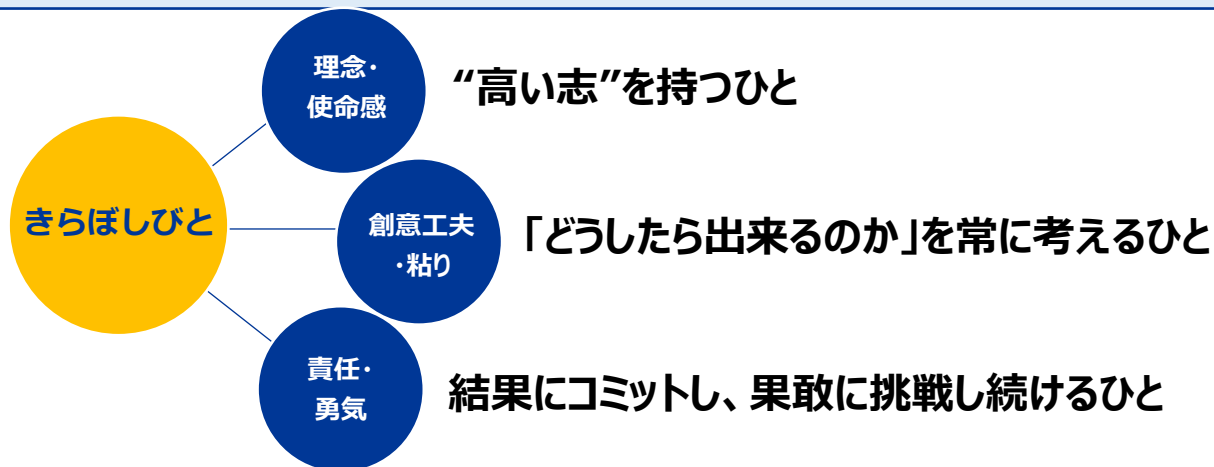
将来像： 金融にも強い総合サービス業

## 《きらぼしフィロソフィー》

役職員全員が共通してもつべき、意識・価値観・考え方で、  
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

## 《きらぼしびとの3つの行動指針》

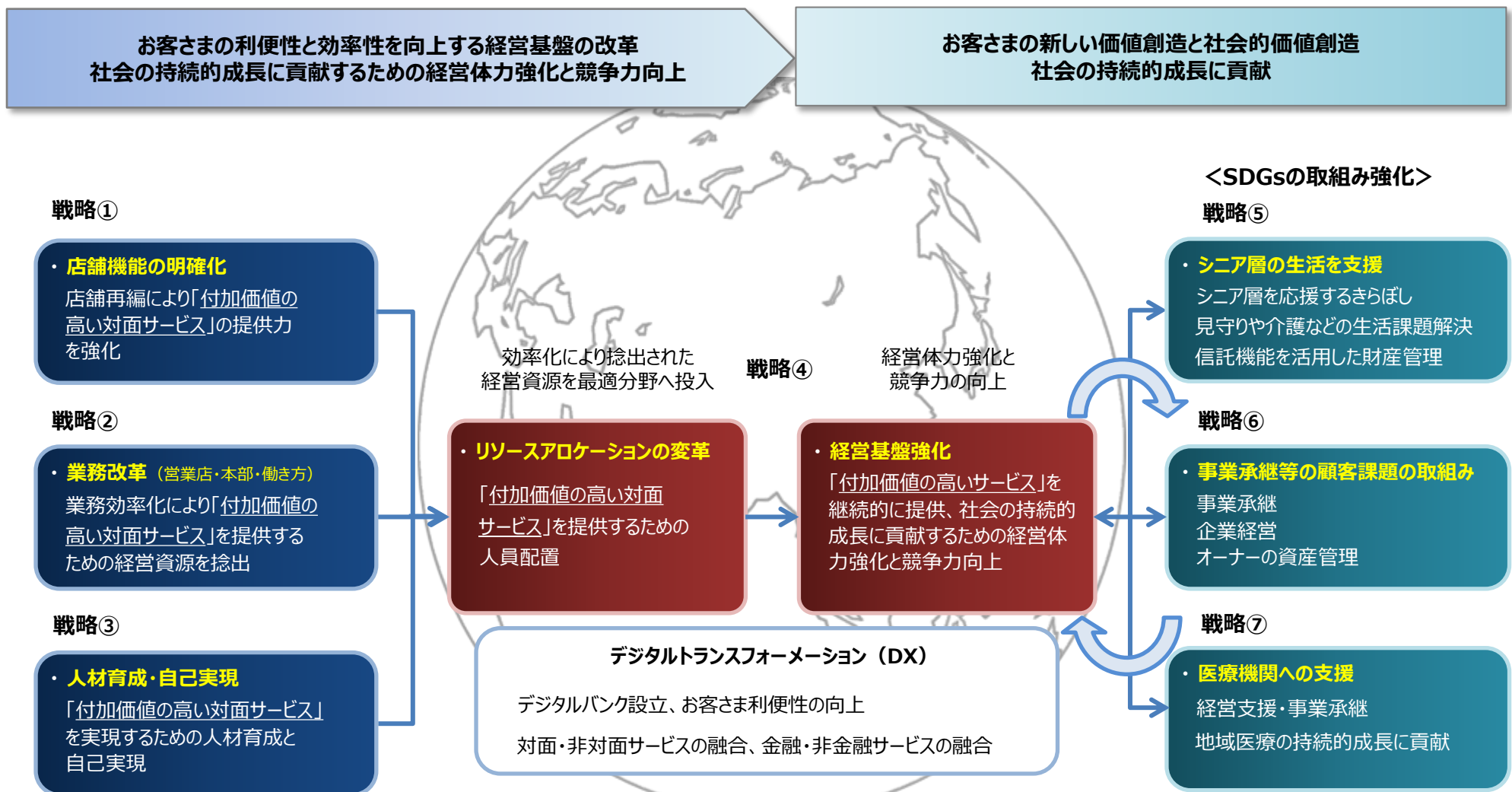
～「きらぼしびと」とは～  
「きらぼしフィロソフィー」を実践するひと



# 2. ESG/SDGsに関する中計戦略全体の流れ

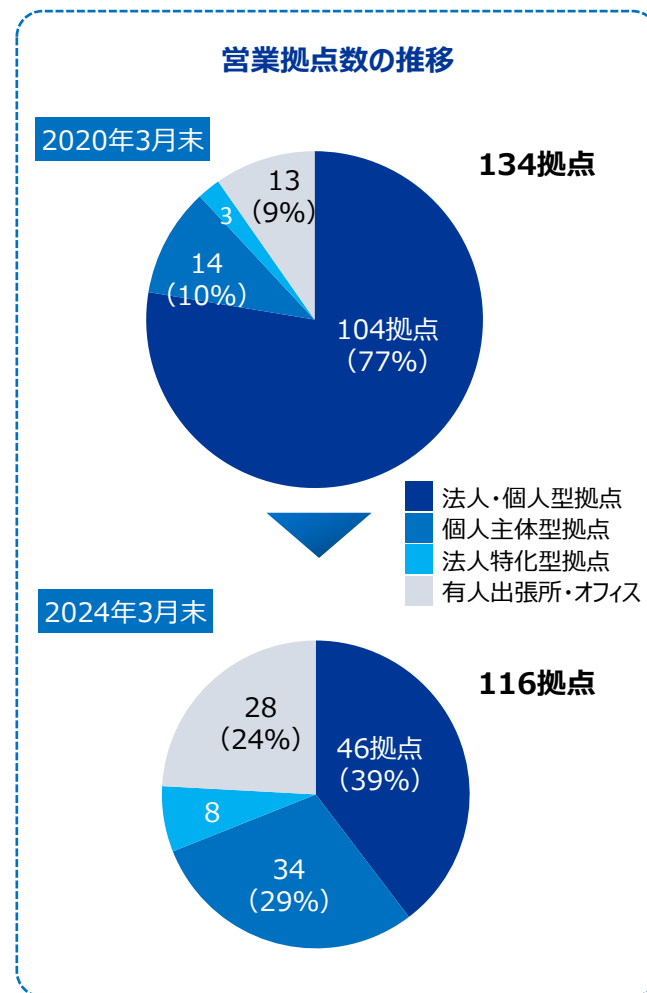
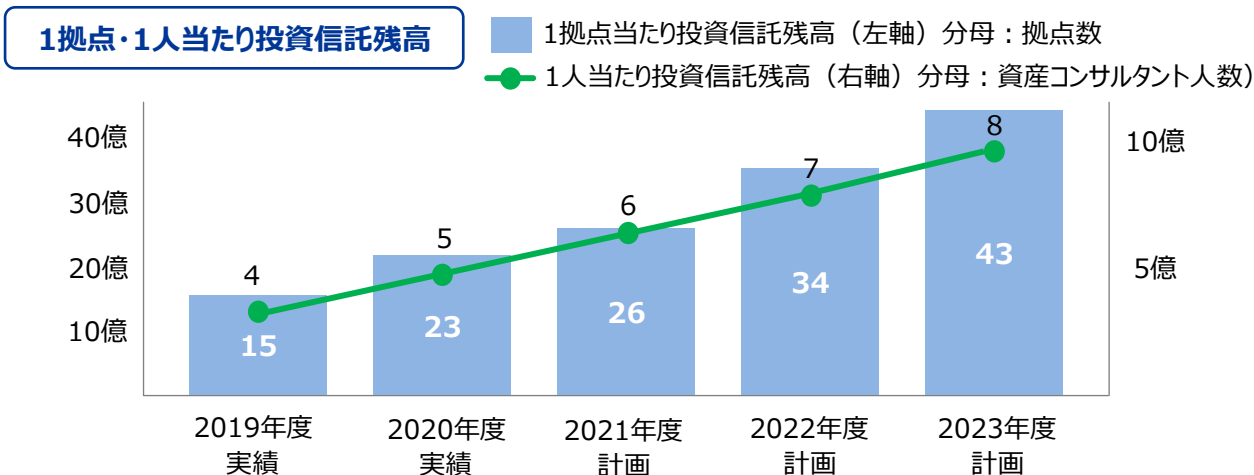
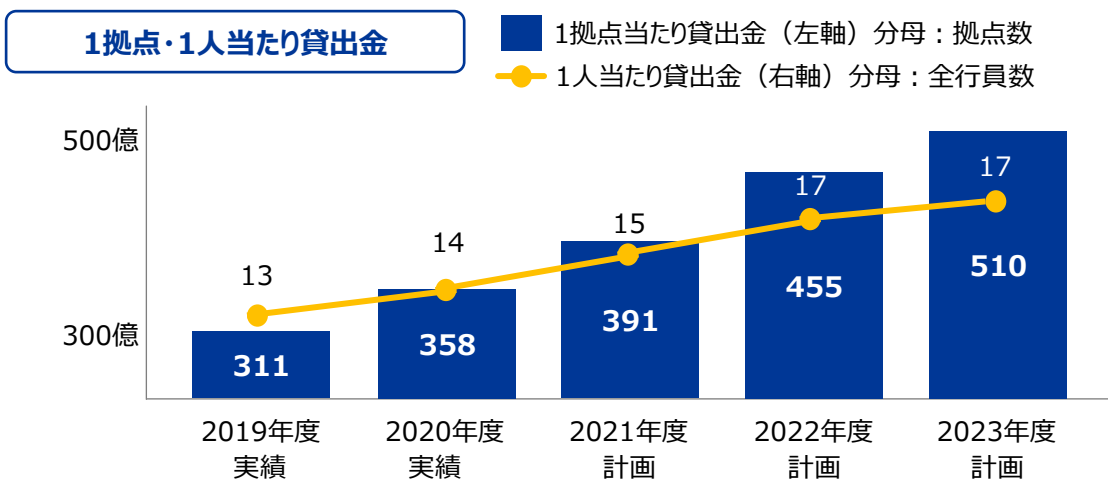
## (ESG/SDGsと中期経営計画の戦略との関連性) =フィロソフィーの実現

- 当社が充実した経営体力を確保し競争力を向上→お客さまの持続的成長のお役に立ち、地域社会の持続的成長に貢献
- グループ力を活かし、「シニア層の生活支援」「事業承継・企業経営・資産管理の総合支援」「医療機関の経営支援」の3つを重点分野としSDGsの取組みを強化
- 社会の持続的成長に貢献するとともに、当社の経営体力強化と競争力向上を実現

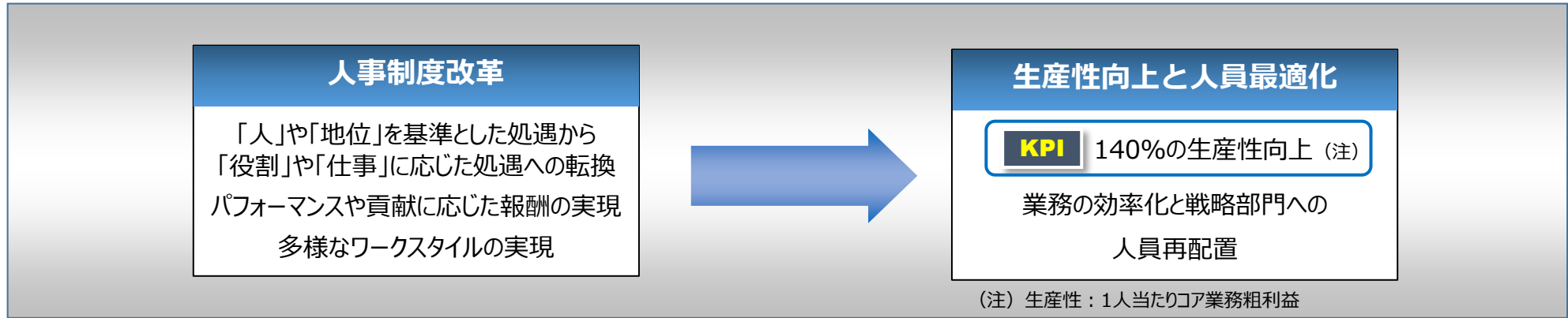


# 3. 店舗戦略・生産性推移（営業拠点、人員数）

- 対面と非対面の融合により、お客さまの利便性を向上し拠点数を効率化  
法人取引拠点を集約し経営資源を集中：1拠点当たり貸出残高と1人当たり貸出残高を増加
- 特化型オフィスでお客さまとの接点を増やし、コンサルティング機能を強化  
個人取引に特化した拠点を増やしお客さまと向き合う：1拠点当たり投資信託残高と1人当たり投資信託残高を増加



# 4. 人事制度改革 ～ 専門性向上と多様なワークスタイルの実現 ～

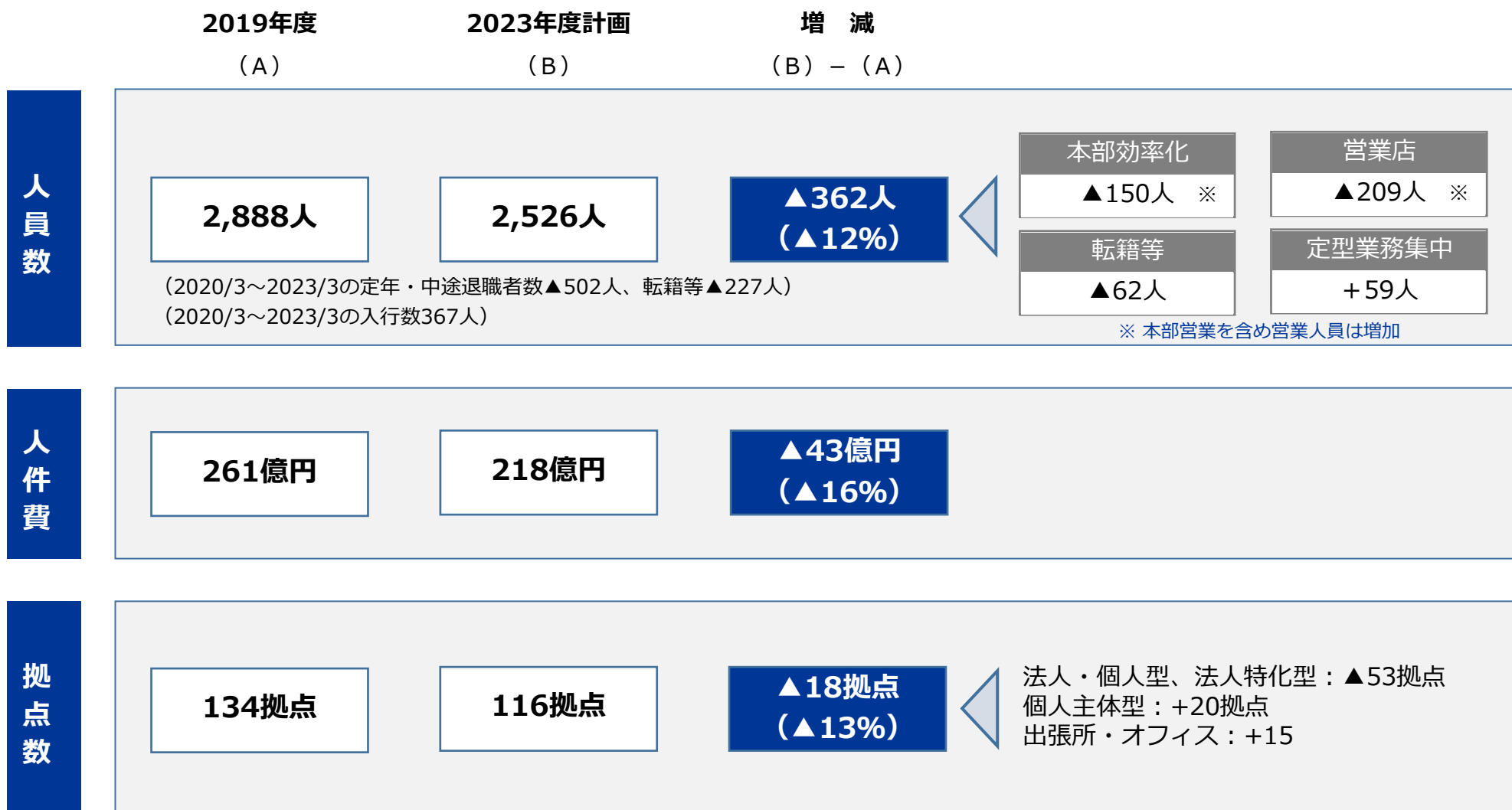


## 人事制度改革のポイント

<p><b>① 希望キャリア別の体系</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロフェッショナル、マネジメント、スタッフに区分（希望をもとに銀行が決定）</li> <li>・職能資格から役割給体系へ移行（グレードを毎年見直し）</li> </ul>
<p><b>② 役割に応じた報酬水準</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな役割分担に応じ報酬水準を決定</li> <li>・役割に応じグレードを毎年見直し（個人主体型店舗と法人主体型店舗の年収逆転も）</li> </ul>
<p><b>③ インセンティブの拡大</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賞与におけるインセンティブ拡大</li> <li>・55歳以降（シニアを含む）のインセンティブ拡大</li> </ul>
<p><b>④ 評価制度の見直し</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価目線の引上げ（パーヘッド収益の向上）</li> <li>・パフォーマンス（業績）評価とジョブバリュー（登用）評価の明確な分離</li> </ul>
<p><b>⑤ 70歳雇用への対応</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・55歳以降の給与体系見直し、65歳以降の雇用を延長（関連会社含む）</li> <li>・出向案件の拡大（人材の活用）</li> </ul>

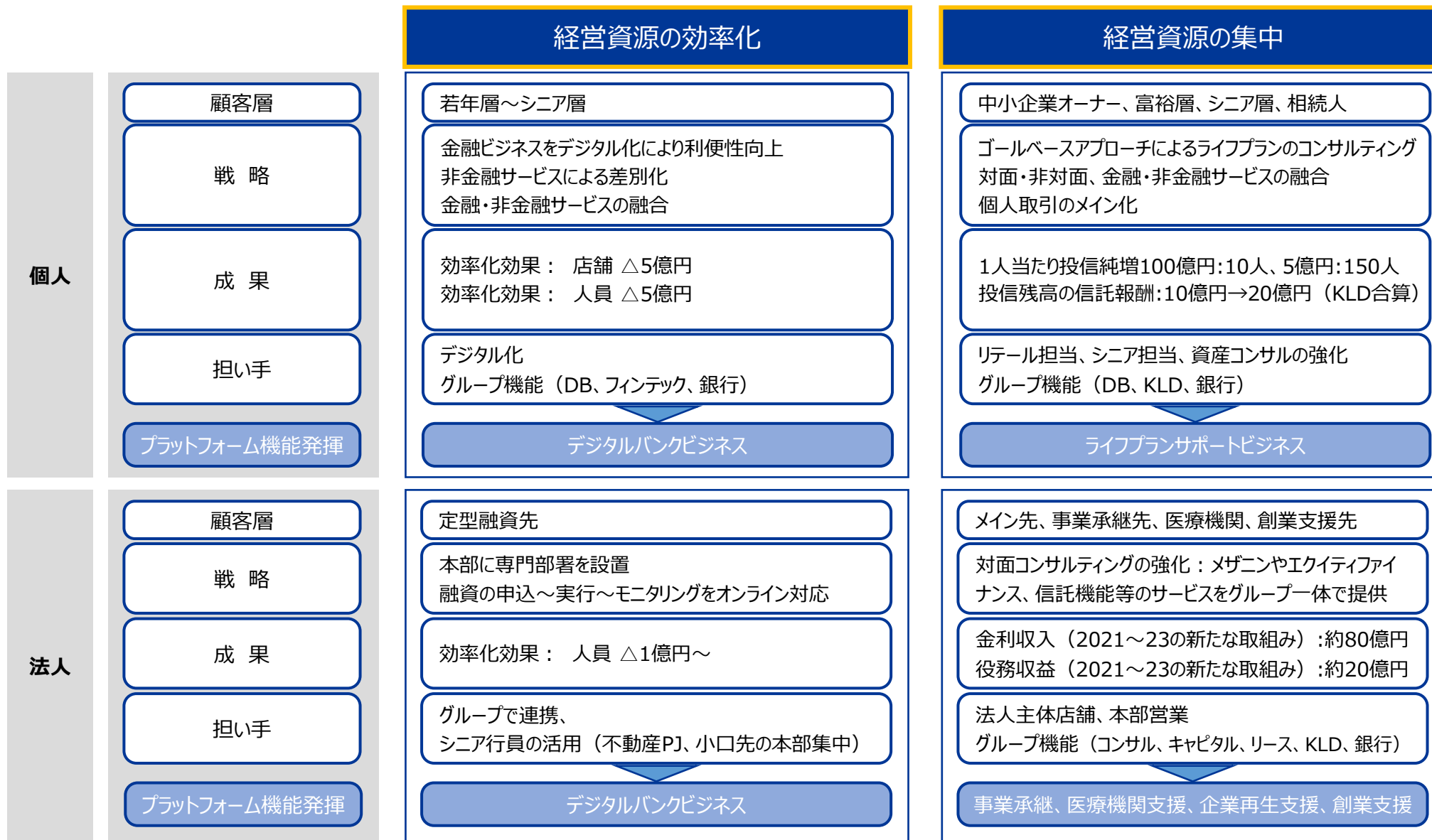
# 5. リソースアロケーションの変革によるグループ価値の向上

- 業務改革と、店舗再編・運営の見直しにより「攻め」の時間を創出。創出された人員を営業や戦略部門に再配置
- 定型業務や専門性を要する管理業務を戦略サポート機能部署として集中
- 人事制度改革、グループ会社等への戦略的人員配置（転籍）により、グループ会社と一体でグループシナジーの最大化を図る



# 6. 効率化と経営資源の集中

- デジタル化によりお客さまの利便性を向上し、捻出される経営資源を対面営業やコンサルティング機能に集中
- グループ一体で東京発のプラットフォーム機能を発揮。異業種や行政とも連携し、地域社会のコーディネーターになる
- 東京発プラットフォームは、全国の地域銀行との連携も可能とするオープン・プラットフォームであり、機能別にさまざまなサブ・プラットフォームを展開

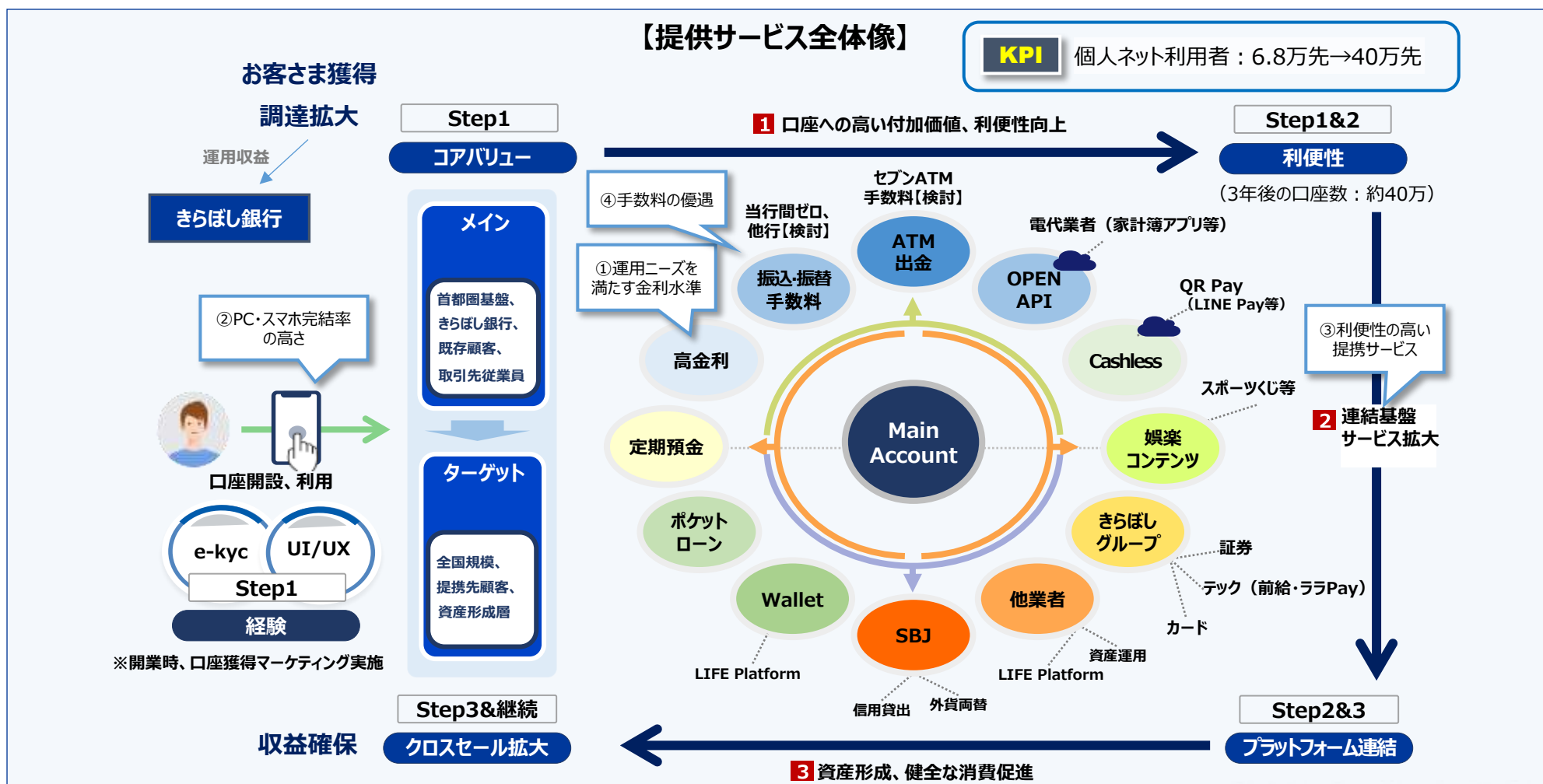




# 7. デジタルバンクビジネス：特徴と事業コンセプト

## 【特徴】

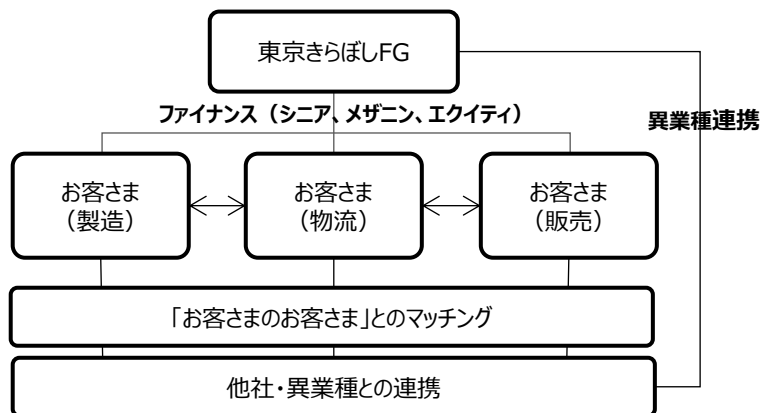
- ① 初期投資や開発期間を最低限に抑制しコストを最小化、スピード感をもって対応  
 SBJ銀行※のクラウドバンキングシステムをベースとしたインフラを構築  
 ※SBJ銀行：韓国の手銀行である新韓銀行を中核とする「新韓金融グループ」の日本現地法人
- ② 開業当初は預金・為替機能に特化し、運用はすべてグループ内の銀行に貸出  
 2年目以降、きらぼしテックのウォレット等とAPI連携し貸出機能等を具備、グループ力と外部連携を活かしたプラットフォーム構築
- ③ きらぼし銀行の既存のお客さまの利便性向上を図る（既存のお客さまの選択→デジタルバンクに移行）



# 8-1. 法人戦略

○ グループ総合力を活かし、社会構造の変化に対応した課題解決力を高め、お客さまの価値創造や社会的課題解決に貢献

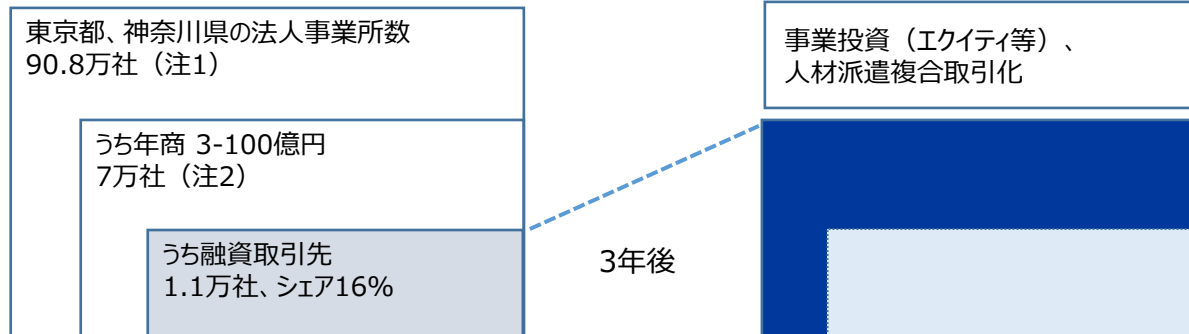
【プラットフォームとしてハブ機能を発揮】



○ お客さまの経営課題に対応するプラットフォーム例：  
創業支援、事業承継、企業再生支援、医療機関支援

○ バリューチェーンをコーディネートし、お客さまの新しいビジネスの創造に貢献

## 法人貸出先数、金額



(注1,2) 帝国データバンク調べ

## KPI (2020年3月末対比)

- 年商3-100億円ゾーンの  
メイン先融資件数：+600先  
メイン先融資額：+6,000億円
- 1,000先以上と事業承継で連携
- 医療取引先400先以上と連携

# 8-2. 法人戦略：事業性ファイナンス

(LBOローン・ノンリコースローン・メザニンローン等のストラクチャード、メザニンファイナンス)

- お客様の多様な課題にお応えするための課題解決力を拡充、SF部にストラクチャードファイナンス専門ラインを設置
- 迅速な案件対応のために、案件検討体制や審査・リスク管理態勢を強化

## 営業店とSF部の連携

- 営業店からのトスアップ案件の営業店負荷を軽減
- 条件交渉等の窓口をSF部に一元化
- プロジェクトメンバーで案件の課題洗い出し検討
- 早い段階から役員が参画し方向性を判断

## グループ会社の連携

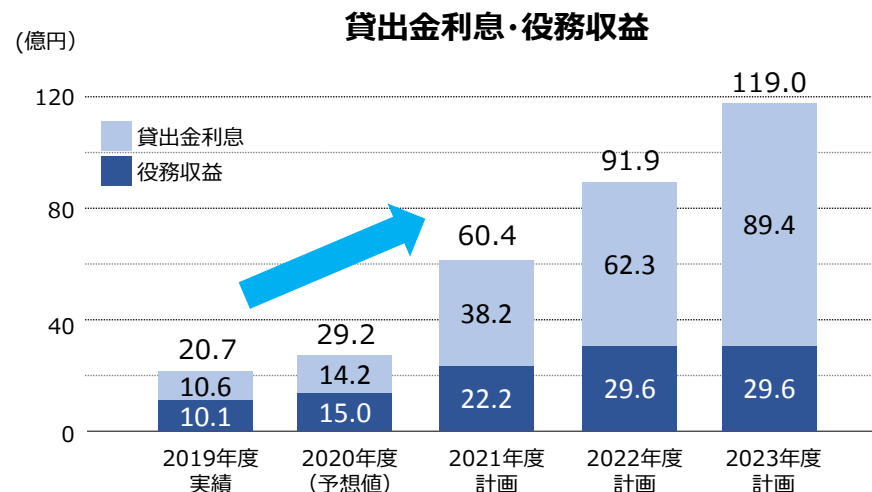
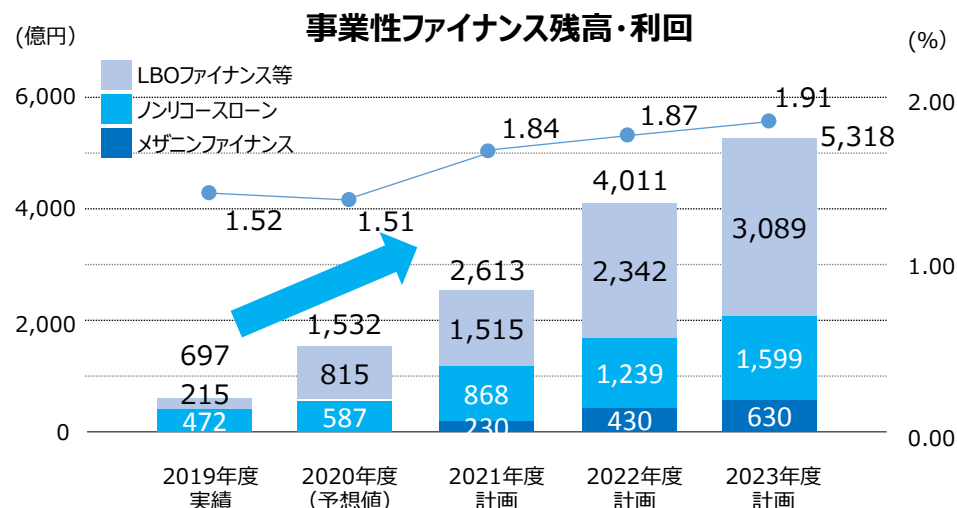
- きらぼしコンサルティングと連携した産業調査、市場調査
- きらぼしキャピタルと連携したメザニンファイナンス

## リスク管理態勢

- 要領の制定（LBOファイナンス取扱要領など）
- ストラクチャードファイナンスの専門審査ライン設置（3-4人）
- 期中モニタリング体制（コベンツや予実管理等）を整備
- 担当部署（SF部）を定めて集約管理を行う

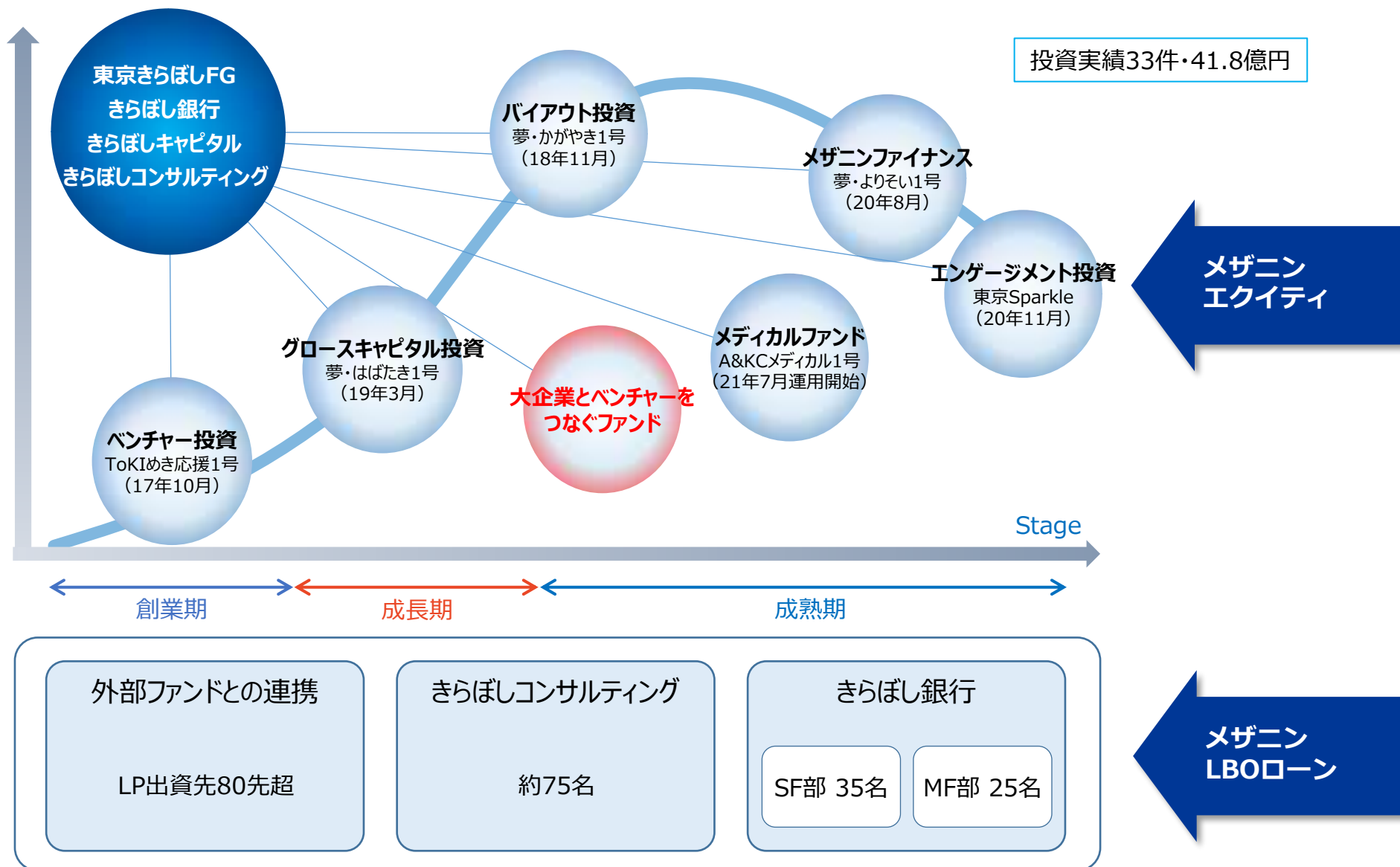
## 人材育成

- 外部人材の登用による専門性強化
- 市場競争力のあるプロフェッショナル人材を育成



# 8-3. エクイティ出資を含めたグループ連携

○ 創業から成長期 ~ 成熟期まで 多様なステージで銀行、コンサル、キャピタルが連携して支援



# 8-4. 東京発プラットフォーム

- 行政や異業種（空港等の社会インフラ、エンタメ、アート、スポーツなどの企業）と連携し、新しい価値を創造する「東京発プラットフォーム」を構築
- お客さまと異業種をつなぐコーディネーターとなり、ハブ機能を発揮、お客さまの価値創造や社会的課題解決に貢献

## きらぼしプラットフォーム、東京発エコシステムの具体例：東京きらぼしFGがコーディネーターとなりプラットフォーム機能を発揮

### 東京発エコシステムの具体例

#### ① 行政との連携

##### 【東京都や川崎市などの包括連携】

地域経済の持続的発展を目指し、中小企業支援をはじめとした産業振興に関し相互に連携して取り組み  
国際金融センター構想に向けたインフラ面や金融面の連携

#### ② 羽田空港との連携

##### A. 【羽田未来総合研究所との包括連携】

羽田空港を中心とした地域経済及び文化芸術振興  
SDGsの達成に向けた取組みに関する事項  
羽田空港利用者などへのサービスのデジタル化  
別途、羽田未来総研と業務提携基本契約を締結予定：  
→顧客マーケティング、新規事業領域の開拓 など

##### B. 【羽田空港に関する施設の従業員への前給サービスの提供】

「前給」サービスの利用及びララPayを活用した空港施設でのトライアル実施

#### ③ CVCファンドの組成

ベンチャー企業や大企業と連携してファンドを組成

### 東京発エコシステムのイメージ

