



2021年4月28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 策 定 に つ い て

当社は、2021年度からの3年間の計画期間とする中期経営計画（以下、「新中計」といいます。）を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計画期間

2021年4月～2024年3月（3年間）

2. ビジョン（目指す姿）

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～

3. 主要戦略

デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する中で、以下の戦略に取り組みます。

- 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
- ② 経営基盤の改革とリソースアロケーション
- ③ 人材育成と人事制度改革

4. 財務目標（KGI）

	2023年度
ROE<連結>	5.9%
コアOHR<銀行単体>	57.3%
親会社株主に帰属する当期純利益<連結>	200億円
顧客向けサービス業務利益<銀行単体>	234億円
子会社連結利益貢献額<連結>	23億円
自己資本比率<連結>	8.3%

5. 新中計の担い手「きらぼしびと」の3つの行動指針

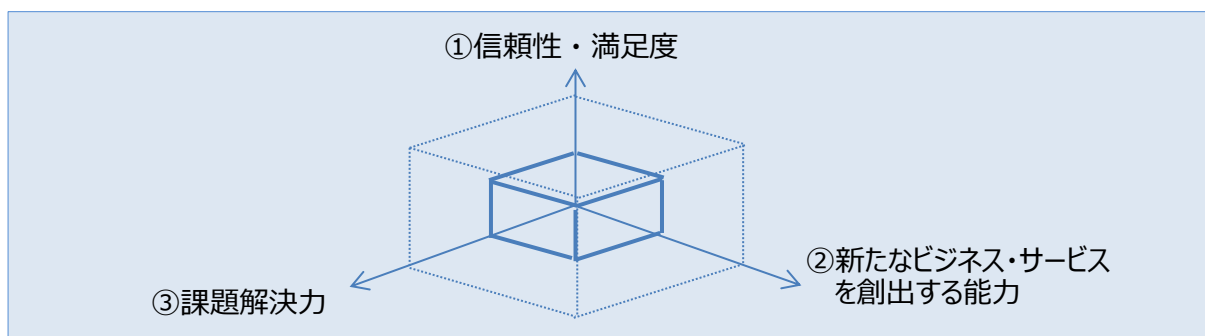
当社グループでは、役職員全員が共通して持つべき意識・価値観・考え方として、「社会貢献、組織の発展、自己実現、自らの幸せを実現させること」を「きらぼしフィロソフィー」として策定いたしました。

そして、「きらぼしフィロソフィー」を実践する「きらぼしびと」の3つの行動指針を以下のとおり定め、新中計を高い水準で実現してまいります。

- “高い志”を持つひと (理念・使命感)
- 「どうしたら出来るのか」を常に考えるひと (創意工夫・粘り)
- 結果にコミットし、果敢に挑戦し続けるひと (責任・勇気)

6. 東京発きらぼしプラットフォームの拡充

- 「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、当社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を指します。
- 「きらぼしプラットフォーム」では、伝統的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）に留まらず、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います。
- 「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つの軸から成る3次元の空間です。



- 新中計では、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」の空間を拡大させます。

当社グループの中核企業であるきらぼし銀行においては、システム統合が昨年完了し、合併効果を本格的に発揮できる新中計の3年間を迎えます。2021年度内に開業予定であるデジタルバンクも含めグループ会社が一体となり、東京発プラットフォームとして金融・非金融サービスを提供し、その結果として、トップライン収益の向上並びに OHR や ROE 等経営指標の改善を図ることで、皆さま方のご期待に応えてまいります。

説明動画の配信について

新中計の概要につきまして、当社のホームページより説明動画をご覧ください。

(2021年4月30日(金)12:00配信開始予定)

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

中期経営計画の概要

2021年4月～2024年3月



2021年4月28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 グループ関連会社の総合力 先行して統合・合併を完了、今後さらに 効率化効果が具現化 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 自己資本の質が課題 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	肥沃な東京マーケット 銀行業務範囲規制の見直し ESG/SDGsの取組み による新しいビジネスの創出	マイナス金利の継続 Fintech企業など 新たなプレイヤーの参入 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年度計画	2021年度計画	2022年度計画	2023年度計画
ROE <連結>	2.6%	決算確定時 に開示			5.9%
コアOHR (注) <銀行単体>	77.0%	決算確定時 に開示			57.3%
親会社株主に帰属する当期純利益 <連結>	76億円	40億円			200億円
顧客向けサービス業務利益 <銀行単体>	9億円				234億円
子会社連結利益貢献額 <連結>	11億円	決算確定時 に開示			23億円
自己資本比率 <連結>	8.6%				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



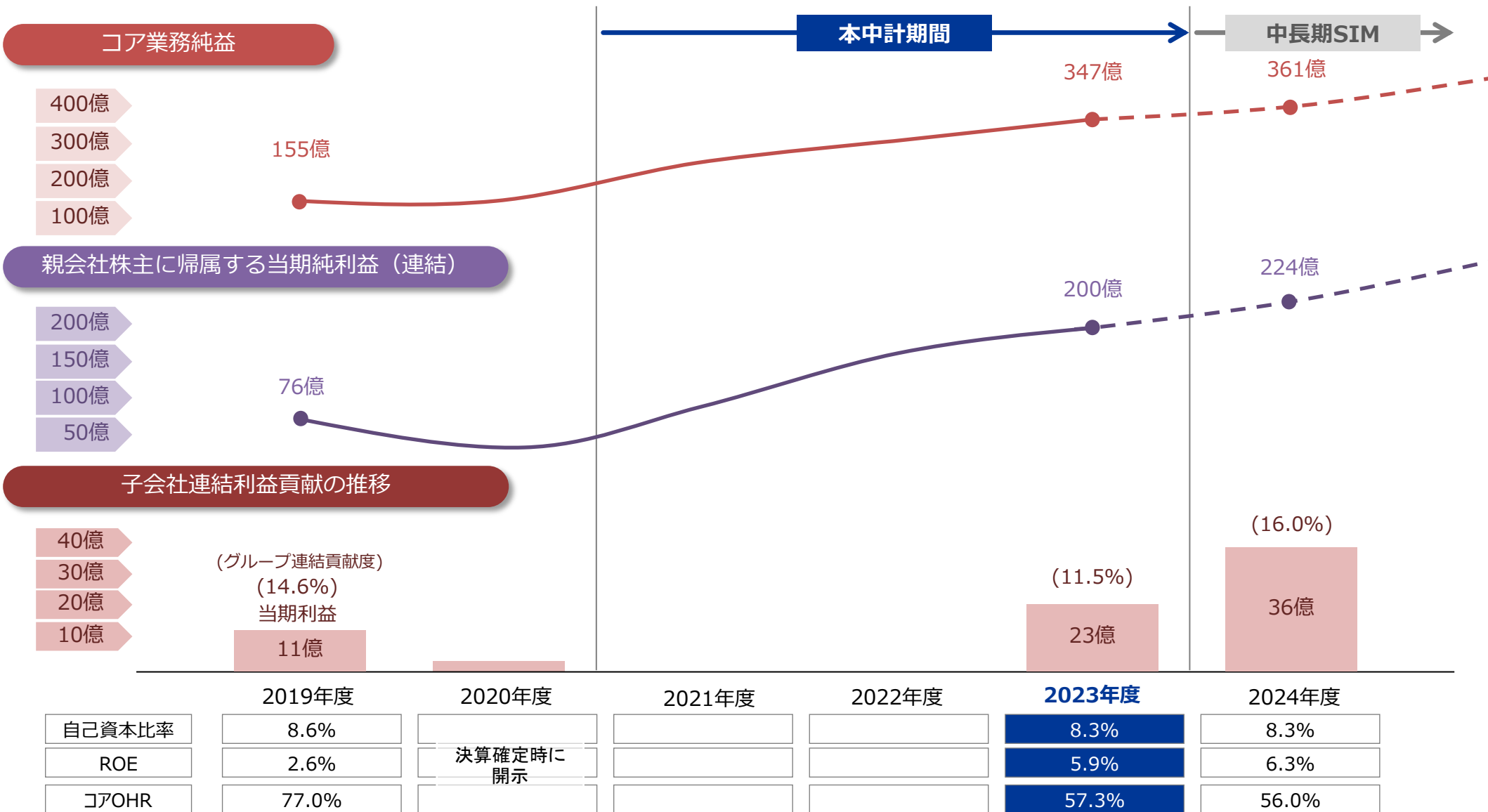


4. ビジネスの構造改革とグループ連携 (首都圏で東京きらぼしFGならではの持続可能な成長モデルを構築)

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

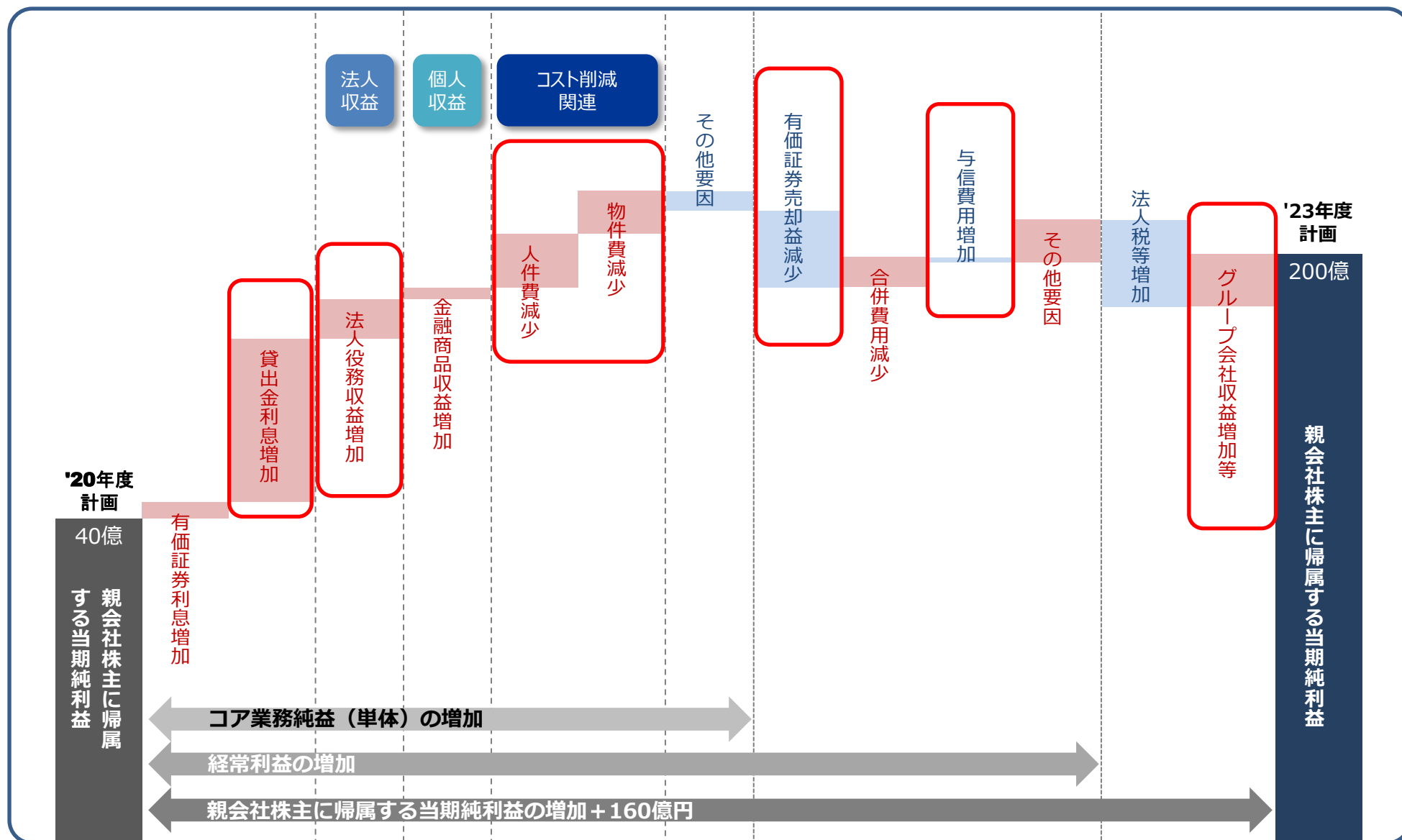
1. 計数計画

- 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。人件費・物件費の削減などコスト削減も徹底
- 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
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

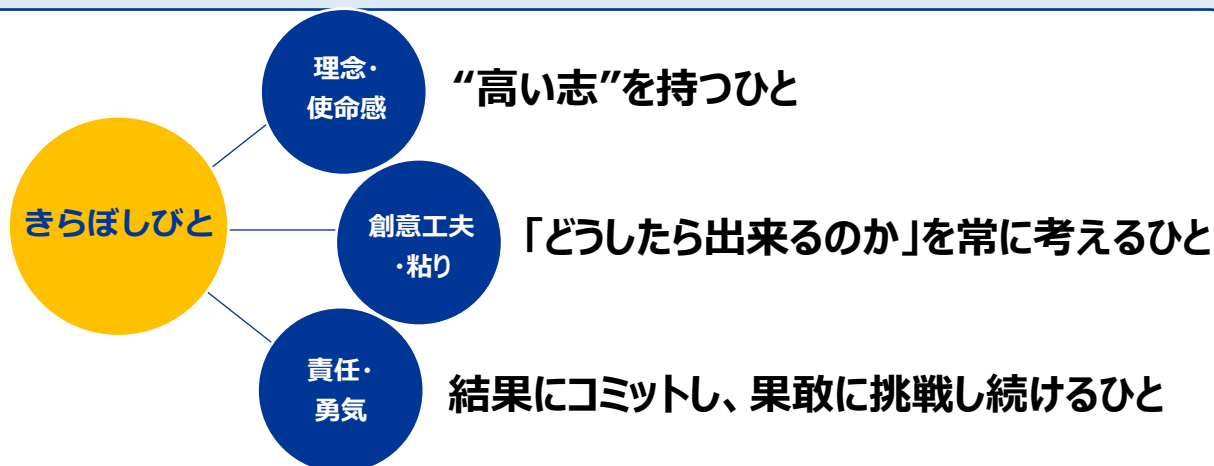
お客さまの新しい価値を創造する
東京発プラットフォームとなる
～東京発、日本、そしてアジアへ～

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

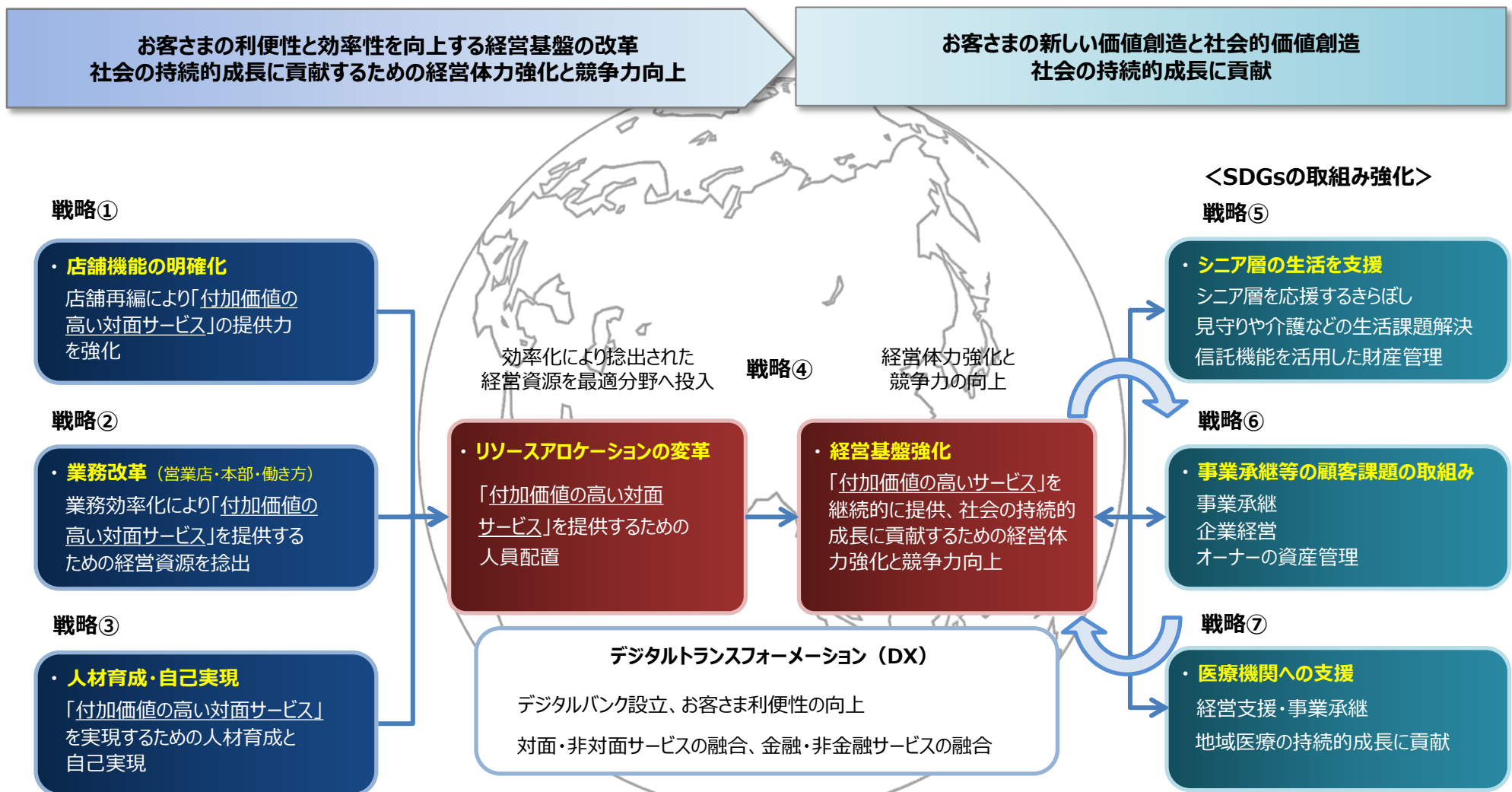
《きらぼしびとの3つの行動指針》



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

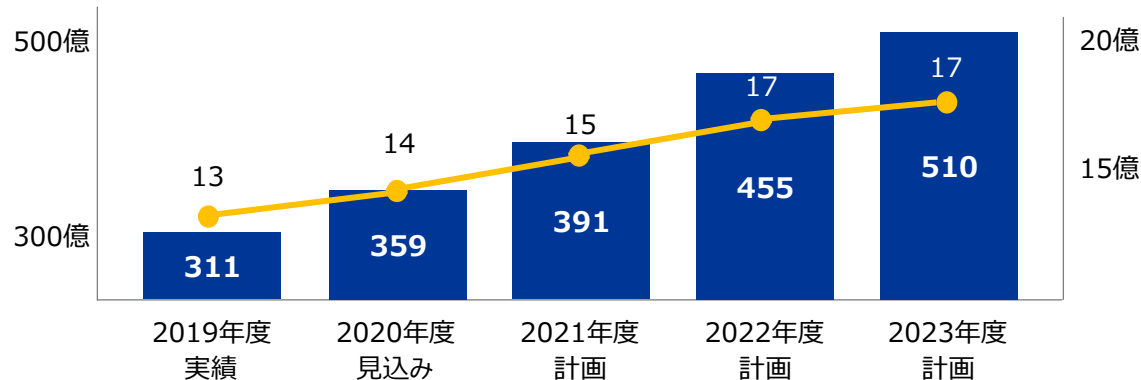


3. 店舗戦略・生産性推移（営業拠点、人員数）

- 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

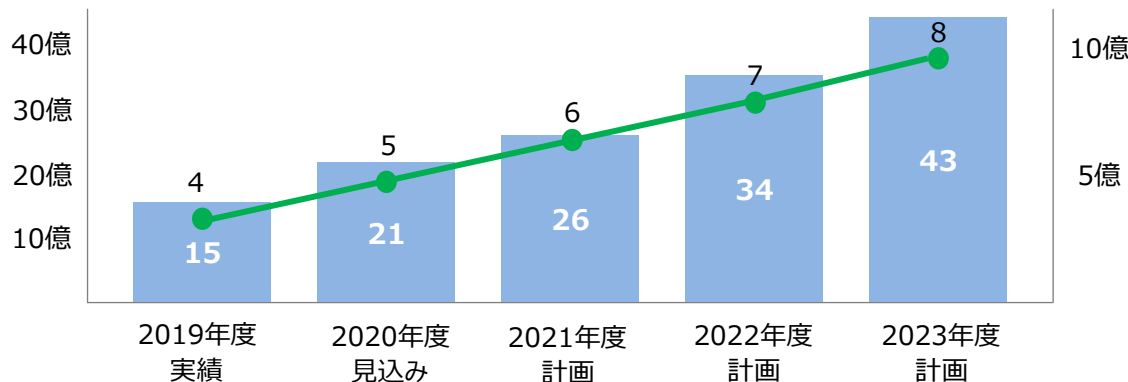
1拠点・1人当たり貸出金

■ 1拠点当たり貸出金（左軸、分母の拠点数：前頁の小計①）
● 1人当たり貸出金（右軸、分母の人員数：全行員数）

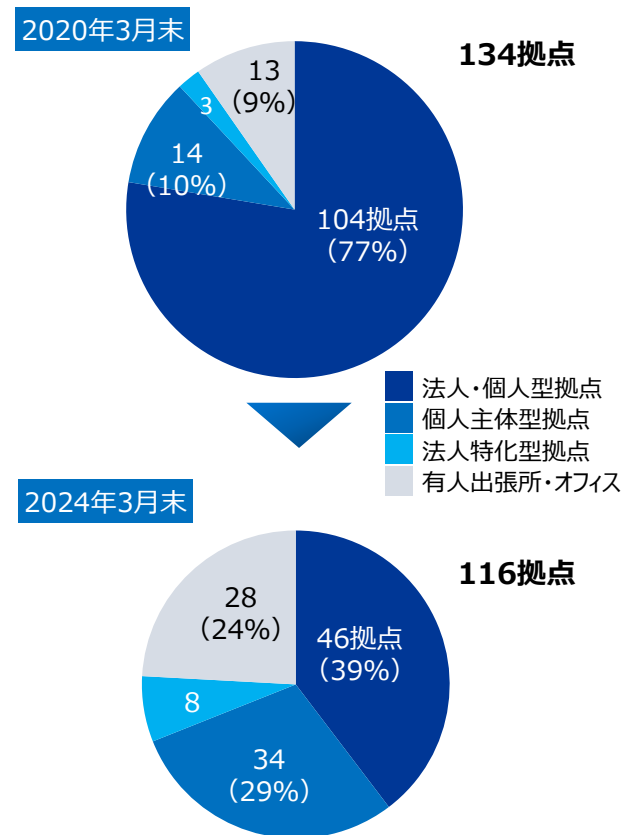


1拠点・1人当たり投資信託残高

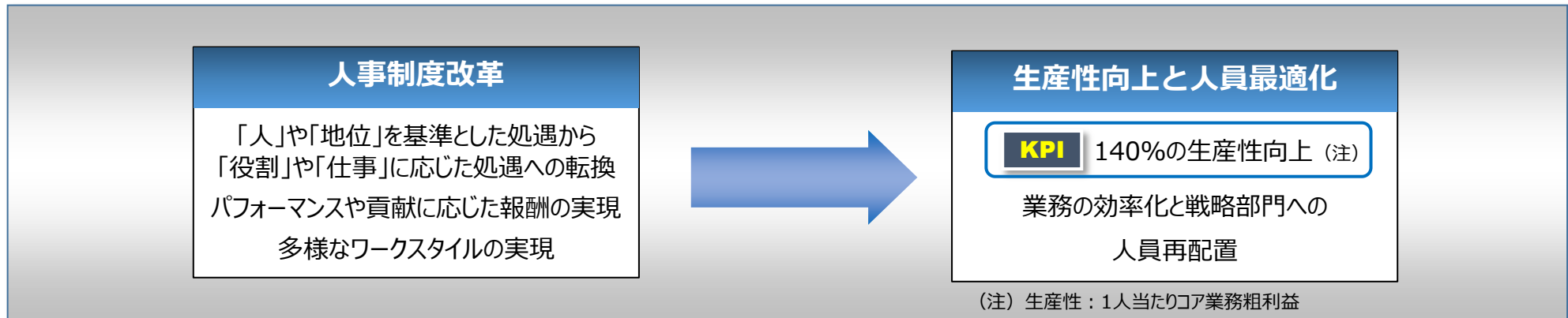
■ 1拠点当たり投資信託残高（左軸、分母の拠点数：前頁の小計①）
● 1人当たり投資信託残高（右軸、分母の人員数：コンサル人数）



営業拠点数の推移



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 ～

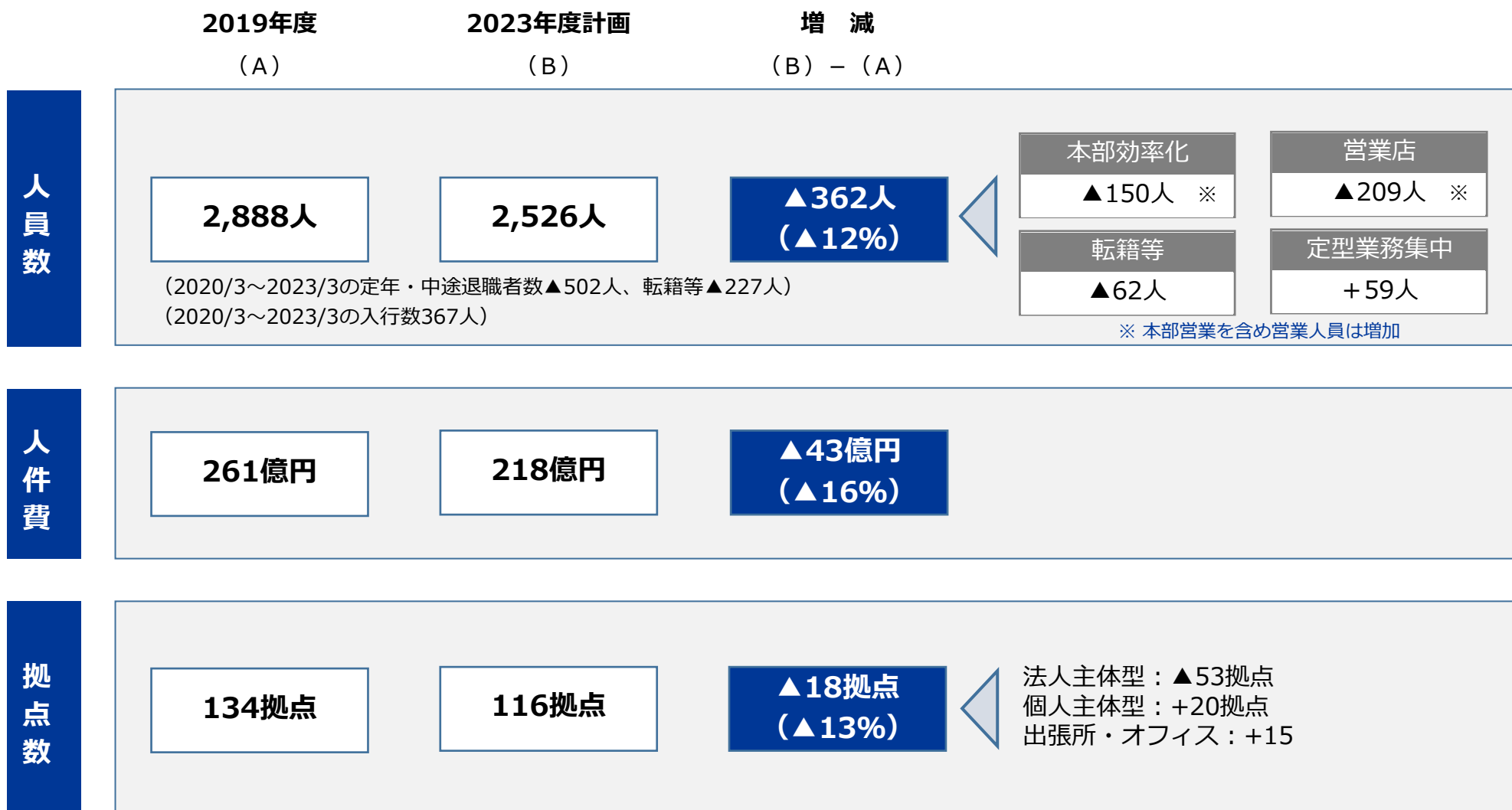


人事制度改革のポイント

<p>① 希望キャリア別の体系</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・職能資格から役割給体系へ移行（グレードを毎年見直し）
<p>② 役割に応じた報酬水準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな役割分担に応じ報酬水準を決定 ・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）
<p>③ インセンティブの拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・賞与におけるインセンティブ拡大 ・55歳以降（シニアを含む）のインセンティブ拡大
<p>④ 評価制度の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価目線の引上げ（パーヘッド収益の向上） ・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
<p>⑤ 70歳雇用への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・出向案件の拡大（人材の活用）

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

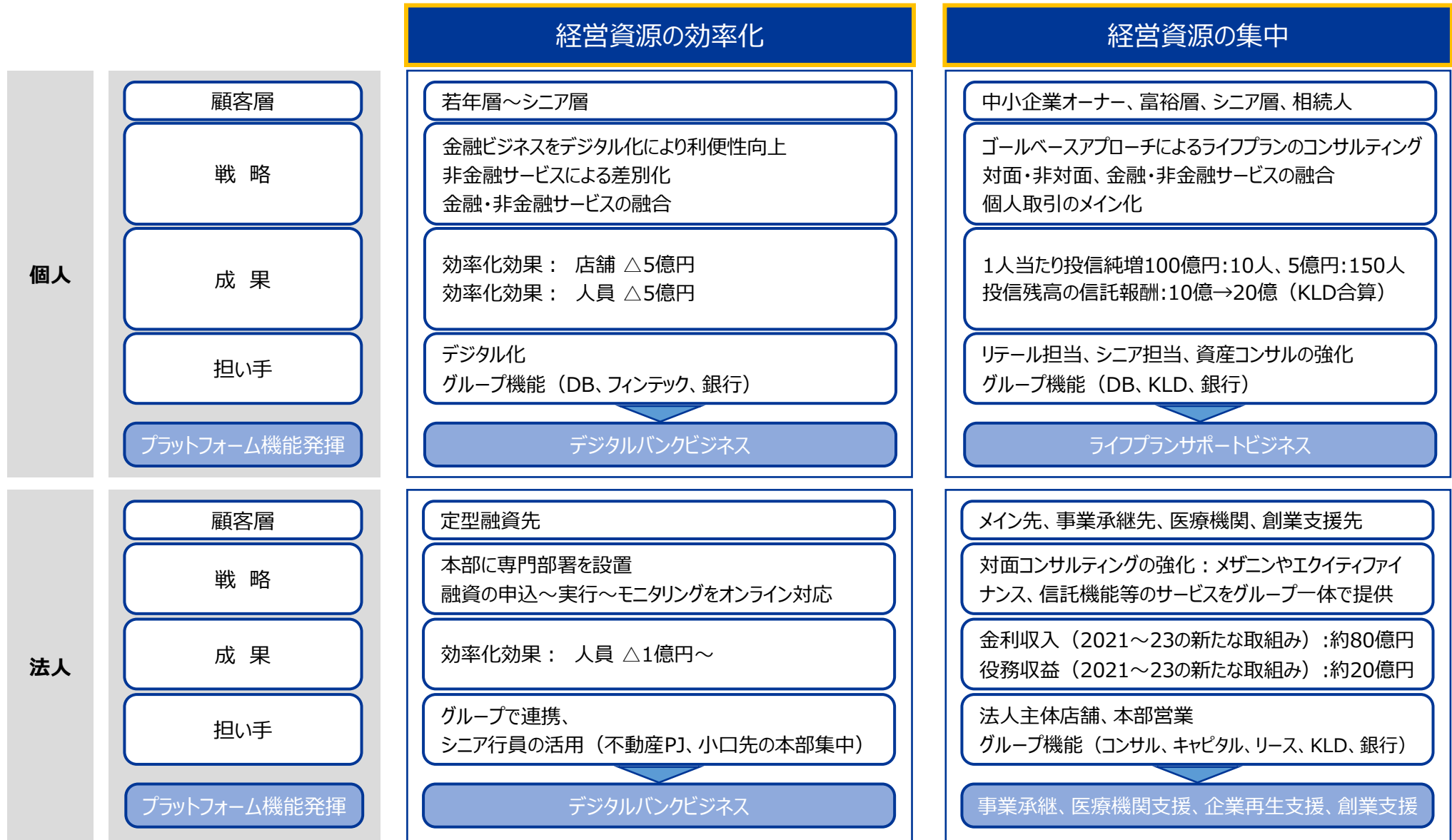
- 業務改革と、店舗再編・運営の見直しにより「攻め」の時間を創出。創出された人員を営業や戦略部門に再配置
- 定型業務や専門性を要する管理業務を戦略サポート機能部署として集中
- 人事制度改革、グループ会社等への戦略的人員配置（転籍）により、グループ会社と一体でグループシナジーの最大化を図る



6. 効率化と経営資源の集中



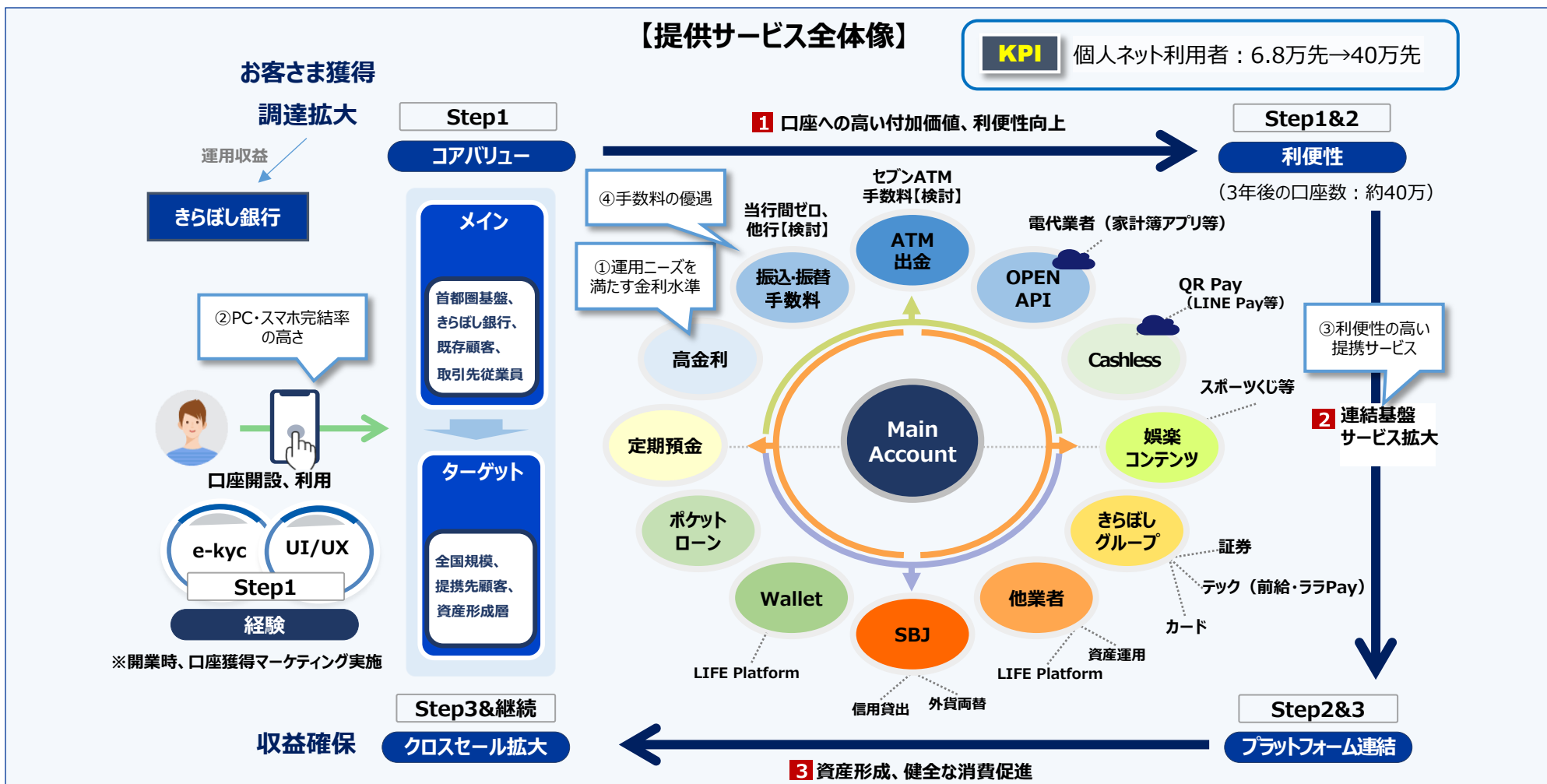
- デジタル化によりお客さまの利便性を向上し、捻出される経営資源を対面営業やコンサルティング機能に集中
- グループ一体で東京発のプラットフォーム機能を発揮。異業種や行政とも連携し、地域社会のコーディネーターになる
- 東京発プラットフォームは、全国の地域銀行との連携も可能とするオープン・プラットフォームであり、機能別にさまざまなサブ・プラットフォームを展開



7. デジタルバンクビジネス：特徴と事業コンセプト

【特徴】

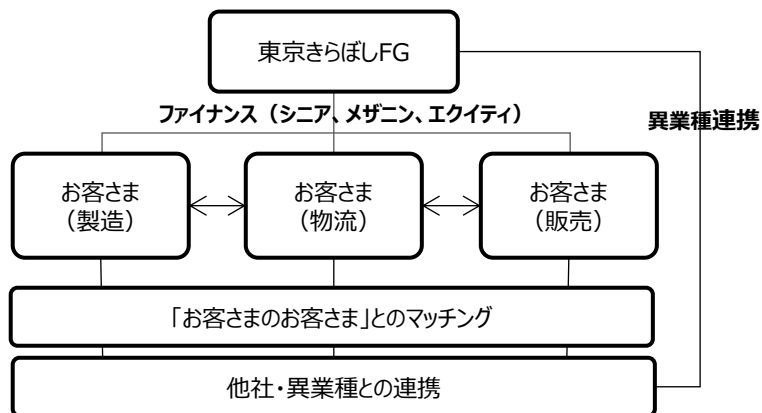
- ① 初期投資や開発期間を最低限に抑制しコストを最小化、スピード感をもって対応
 SBJ銀行※のクラウドバンキングシステムをベースとしたインフラを構築
 ※SBJ銀行：韓国の手銀行である新韓銀行を中核とする「新韓金融グループ」の日本現地法人
- ② 開業当初は預金・為替機能に特化し、運用はすべてグループ内の銀行に貸出
 2年目以降、きらぼしテックのウォレット等とAPI連携し貸出機能等を具備、グループ力と外部連携を活かしたプラットフォーム構築
- ③ きらぼし銀行の既存のお客さまの利便性向上を図る（既存のお客さまの選択→デジタルバンクに移行）



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

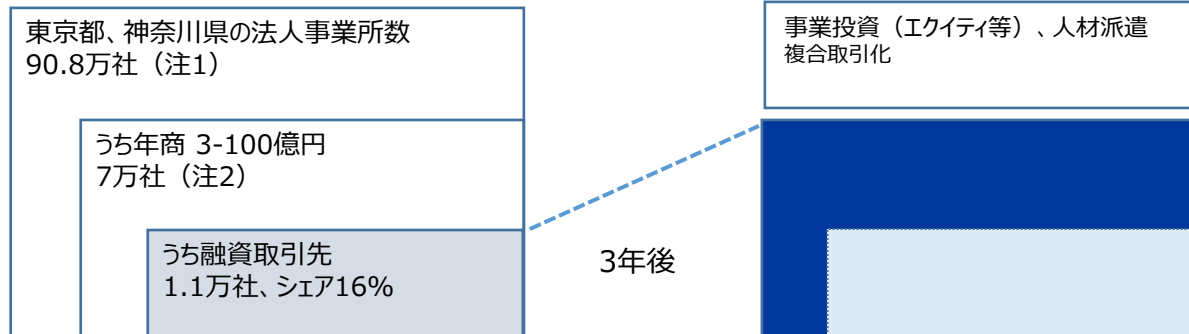
【プラットフォームとしてハブ機能を発揮】



○ 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担を軽減
- 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

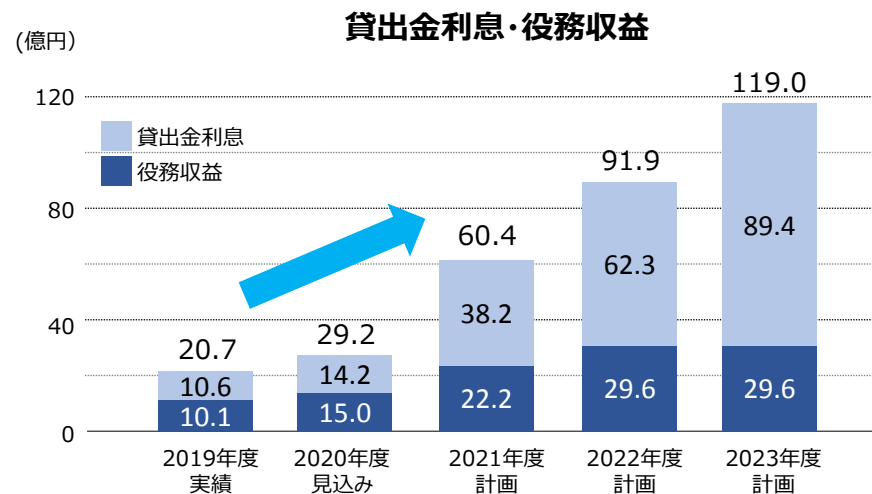
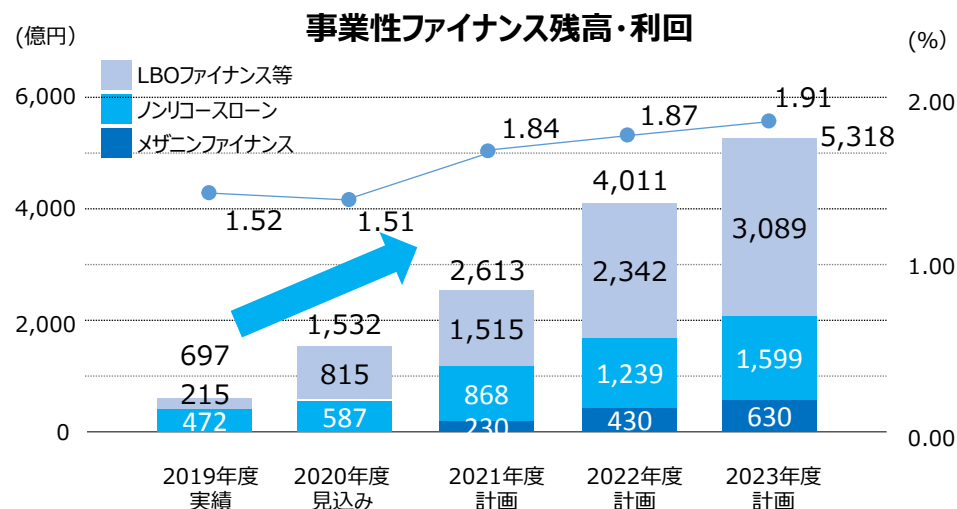
- きらぼしコンサルティングと連携した産業調査、市場調査
- きらぼしキャピタルと連携したメザニンファイナンス

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

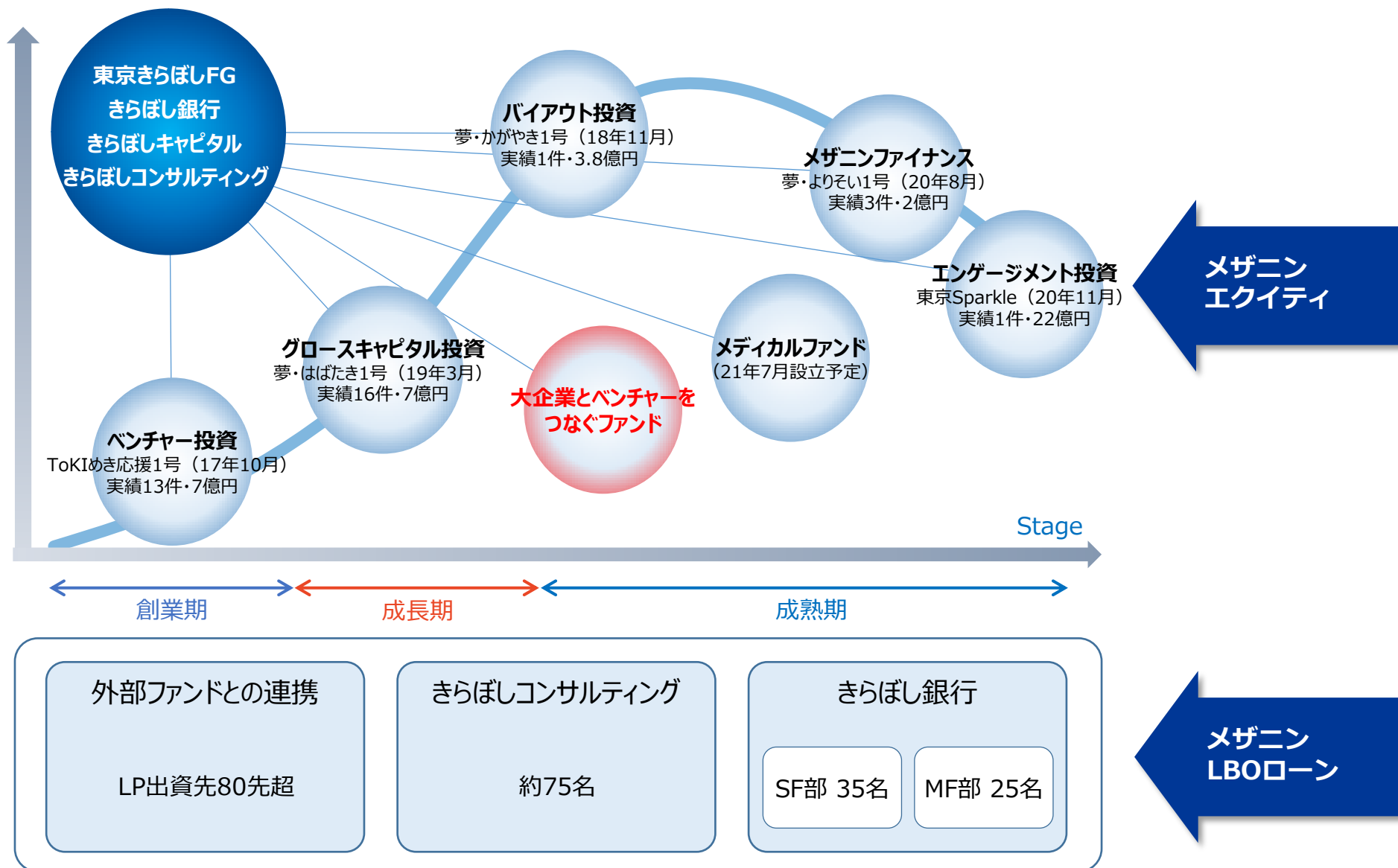
人材育成

- 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

