



2021 | 統合報告書 ディスクロージャー誌

資料編

東京きらぼしフィナンシャルグループ

Tokyo **Kiraboshi** Financial Group, Inc.

2023 年 12 月 7 日

各 位

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ

「2021 統合報告書（ディスクロージャー誌）」の一部訂正について

「2021 統合報告書（ディスクロージャー誌）」の記載内容の一部に誤りがありましたので、以下のとおり訂正いたします。

なお、ホームページに掲載済のデータには訂正を反映しておりません。訂正内容につきましては、統合報告書（ディスクロージャー誌）表紙次頁にございます正誤表にてご確認ください。

※訂正箇所には下線を付して表示しております。

P11. 財務ハイライト

連結自己資本比率（国内基準）

（訂正前）

2019 年 3 月末	8.86%
2020 年 3 月末	8.65%
2021 年 3 月末	<u>8.74%</u>

（訂正後）

2019 年 3 月末	8.86%
2020 年 3 月末	8.65%
2021 年 3 月末	<u>8.73%</u>

以 上



東京きらぼしフィナンシャルグループ

商号：株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
(英文名称：Tokyo Kiraboshi Financial Group, Inc.)

本 社	東京都港区南青山三丁目10番43号
設 立	2014年10月1日
資本金	275億円
上場取引所	東京証券取引所市場第一部（証券コード 7173）
ホームページアドレス	https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp

皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症がまだ猛威をふるう中、感染拡大により影響を受けられた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。また、自治体関係者をはじめ、日頃より地域医療を支えていただいている医療関係者の皆さまに、心より感謝申し上げます。

当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少や低金利政策の継続などの影響により、持続可能なビジネスモデルへの変革が急務になっているとともに、ESG/SDGsを踏まえた持続可能な地域社会への貢献に資する取組みの重要性が高まっております。さらには、新型コロナウイルスの感染拡大により生活様式や経済活

動が大きく変容しているほか、デジタル化の加速に伴ってお客さまがお求めになるサービスのあり方も大きく変わろうとしております。

当社グループは、新たなビジネスモデルへの挑戦と経営の効率化に日々取り組む中、2021年4月に新中期経営計画を新たにスタートさせました。「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」ことをビジョン（目指す姿）に掲げ、さらなる改革を進めてまいります。具体的には、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進など「経営基盤の改革」や、ミドルリスクテイクとエクイティ資金の供給など「ビジネス構造の改革」を推進することでコーディネーター・ハブ機能を発揮し、お客さまの価値創造に努めてまいります。

当社グループは今後も、グループ総合力のさらなる向上およびシナジー効果の最大化を図り、皆さまのご期待に添えるべく、地域経済・地域社会の持続的発展に貢献していく所存でございます。引き続き、当社グループへの温かいご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2021年7月

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表取締役社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取

渡邊 寿信



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

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 …… **きらりと光るグループ**

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 …… **チャレンジするグループ**

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 …… **思いをつなぐグループ**

目次

経営理念 経営方針	1
東京きらぼしフィナンシャルグループについて	
トップメッセージ	3
きらぼしグループの沿革	9
財務ハイライト	11
非財務ハイライト	12
東京きらぼしフィナンシャルグループの価値創造プロセス	13
成長戦略	
新中期経営計画（2021～2023年度）	15
特集	
中期経営計画の戦略におけるESG/SDGsの取組み	17
東京発プラットフォーム	18
新中期経営計画の個別戦略	
デジタル戦略	19
店舗戦略	21
人材戦略	23
個人戦略	25
法人戦略	29
経営基盤強化の取組み	
東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言	33
環境への取組み	35
ステークホルダーとのコミュニケーション	38
コーポレート・ガバナンス	45
リスク管理	49
コンプライアンス	52
コーポレートデータ	
東京きらぼしフィナンシャルグループ	55
きらぼし銀行	57

株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表取締役社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取

渡邊 壽信

お客様の新しい価値を創造する “東京発プラットフォーム”として さらなる飛躍を目指します

子会社3行の合併とともにスタートした中期経営計画「スタートアップ☆きらぼし」では、経営の効率化に取り組みながら、従来の銀行を中心としたグループ体制から新たなビジネスモデルの構築に向けて、証券会社やキャピタル会社、フィンテック会社などの戦略的子会社を設立し、土台づくりを進めてきました。

この春からスタートした新中期経営計画では、将来像に掲げる「金融にも強い総合サービス業」の実現にさらに近づくため、「お客様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～」を新たなビジョン（目指す姿）に掲げました。多彩な機能を取り揃えたグループ力と、地域金融グループならではのサービス提供を通じて、東京圏で存在感を示し「地域No.1」の信頼を得る「きらぼしブランド」を確立していきます。

事業環境の変化に対する認識

足下の事業環境でもっとも危惧されるのは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響です。現在、飲食業、観光業、旅行業、サービス業を中心に大きな打撃を受けていますが、その規模は長期かつ世界中におよんでおり、今後、より幅広い業種でさまざまな影響が出てくることを案じています。医療法人の業績への影響も顕著であり、医療・福祉分野のお客さまと数多くのお付き合いのあるきらぼし銀行としては、個別にファンドを組成するなどグループをあげて支援を強化しています。

中期的な視点では、日経平均株価も一時的に3万円を超えるなど上昇局面は見られたものの、企業業績においては二極化が進行しています。そのような中で事業承継等を検討する経営者も増加しており、特に中小・中堅企業のお客さまの個別の状況にしっかり寄り添っていく必要があると考えています。

地方銀行を取り巻く環境という視点では、少子高齢化・人口減少がさらに進んでおり、東京圏としても例外ではありません。低金利政策の長期化もあり、銀行は従来型の預金と貸出の利鞘により収益を上げるビジネスモデルからの脱却が喫緊の課題です。

そして、コロナ禍により、キャッシュレスやデジタル化の進展が早まり、銀行の店舗のあり方も大きく変化しました。また、社会全体でDX（デジタルトランスフォーメーション）が加速し、銀行の預金・貸出・為替の三大業務のうち、貸出と為替業務には、高度なデジタル技術を用いたサービスを展開する他業態の企業も数多く見られ、競合関係が複雑化しています。いずれにしても、銀行もこれまでの本業のみに頼らない、新たな収益機会を創出する新しいビジネスモデルを打ち出すことが必須となる時代に移行したと認識しています。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、「コンサルティング機能の充実」「『対話』により選ばれ、信頼される人材の育成」「お客さまとの接点強化を図るための業務改革」の3つを主要施策に、「グループ力強化」を通じた「金融にも強い総合サービス業」を実現する体制づくりを進めてきました。

『対話』を起点としたビジネスモデルを指向し、お客さまからの信頼の証ともいえる「ファーストコール」をKPIとし、年間7,000先の目標を掲げました。結果としては、3年にわたり毎年の目標を大きく超過し、年々拡大することができました。新たなお客さま層に対するアプローチも進み、将来につながる種まきは着実に進んだのではないかと評価しています。

同時に、「経営の効率化」に向け取り組んできた「本部効率化」「店舗再構築」「システム統合」も計画通りに進捗し、本業利益の黒字化を果たすなど、新中期経営計画を推進するにあたっての基礎は築けたとの思いです。

経営計画のもと、「CSR+C」を 合言葉に変革を推進

2018年、きらぼし銀行の頭取に就任した際、私はまず職員に①合併がゴールではない、②『この会社で働けてよかった』と実感できる組織を目指そう、③全員が「きらぼしグループ」に転職してきたつもりで、積み上げてきた価値観や経験を大事にしながらグループの新しい価値観を創り上げていこう、と言いました。そして一人ひとりがベンチャースピリッツを持ち、チャレンジ（Challenge）、スピード（Speed）、リスクテイク（Risk take）を持って、自ら変化（Change）する、「CSR+C」を合言葉として、取り組みを進めてきました。

実際、この3年間はチャレンジの連続であり、相当の覚悟とスピード感をもって取り組んできました。取扱商品、

前中期経営計画で掲げた KPI	2018年度			2019年度			2020年度		
	計 画	実 績	達成率	計 画	実 績	達成率	計 画	実 績	達成率
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%

審査体制、システム、そして企業文化も異なる銀行で育った職員が、新しい銀行で早く「きらぼし化」しようとしてきました。昨年5月に完了したシステム統合はまさにその集大成といえます。通常業務を遂行しながら、互いに不慣れなシステムをお互いに指導しながら統合を進め、無事システムが一本化されたのです。その職員の負担はいかばかりであったかと、感謝の念に堪えません。

また、システム統合に際しては、商品・サービスの変更やATMサービスの一時休止など、お客さまにもご理解、ご協力をいただいた上での信頼の賜物であり、コロナ禍にも関わらず無事統合を成功させられたことは非常に大きな成果であったと認識しています。店舗再構築もスピード感を持って進め、きらぼし銀行誕生初年度に実施した25拠点の統廃合の成果は翌年の業績に大きく貢献しました。

現在、きらぼしグループの東京におけるシェアは10%に満たない状況です。通常30%、50%を超えるシェアを有する地方銀行を考えれば、まだまだ開拓できる余地が大きいということを示しています。しかも東京は、国内GDPの約4分の1にあたる140兆円を占める肥沃なマーケットであり、その大望は十分可能な土壌にあります。

マーケットが大きい分、競争は熾烈ですが、その中でもお客さまにしっかり価値を感じていただくため、戦略として、私たちはグループ内にコンサルティング会社や証券会社等を設立し、もっとも強力な競合相手となるメガバンクが提供するサービスと同等のメニューの拡充もスピーディーに進めてきました。同時に、これまで接点の少なかった業界や、地域を代表するお客さまへの提案、資本性貸出となるエクイティ業務にも積極的に取り組んでいます。

従来はチャレンジしきれなかったミドルリスク・ミドルリターン先をターゲットにしつつ適切なリスクコントロールをするために、リスク部門の強化も図ってきました。特に信用リスクの管理態勢では、融資管理部を昨年7月に新設し、外部から専門的な知識を持った人材も招聘しながら態勢強化を図ってきました。また全体の生産性を向上させる組織改正や仕組みづくりも進めてきました。

その結果、お客さまの多岐にわたるニーズに対して、グループ企業が一体となりプラスして提供できるサービスメニューのラインアップが増えました。また、デジタル戦略を推進してきたことで、対面を基本とした地域金融機関ならではのお客さまのニーズに合ったサービス提供を

強みとして、新しいお客さまとの接点を拡大していくための営業基盤も整えることができたのではないかと評価しています。

新中期経営計画における成長戦略

新中期経営計画では、「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」をビジョン（目指す姿）に掲げました。このビジョンは、従来のBtoBスタイルから、よりお客さまの業績向上のお役に立ち、地域の活性化、持続的成長に貢献できる仕組みづくりを目指すものです。きらぼしグループが中心となり、「お客さまとお客さま」「お客さまと地域」などお互いが持つプラットフォームやコンテンツをつなげ、既存のマッチング機能に留まらない、新しい関係性の創出を通じた価値創造の支援をしていきたいと考えています。

そして、その実現に向けて具体的に進めるべきは、きらぼし銀行が軸となり、お客さまの課題解決に対して最初に相談されるためにメイン先を増やす「メイン化プロジェクト」と、金融以外のサービスを提供する「グループ戦略」の2つの戦略です。

お客さまの価値を高めるためには、第一に、お客さまの技術、サービスを広げていくお手伝いをする。第二に、お客さまの経営の効率化を支援していくことです。特に中小・中堅企業のお客さま向けには、新しい仕組みづくりなどをするために人的サポートも考えています。私自身、お客さまとの対話の中で「貴社の一部門として私たちグループを是非活用してください」とお伝えしています。

新たな制度や規程づくり、業務のシステム化やデジタル戦略のサポート等、お客さまの課題解決につながるサービス・業務を通じて、幅広く企業価値を高めるお手伝いができることをしっかりお伝えし、かつ認知いただくことが大切だと考えています。そのようにしてお客さまと対話する機会を広げながら、お客さまのご期待に応え「ファーストコール」をいただける、東京圏で存在感ある「地域No.1」のきらぼしグループを目指しています。

新中期経営計画の担い手「きらぼしびと」の行動指針

新中期経営計画の策定タイミングで、新たに「きらぼしフィロソフィー」を策定し、同時にフィロソフィーを実践

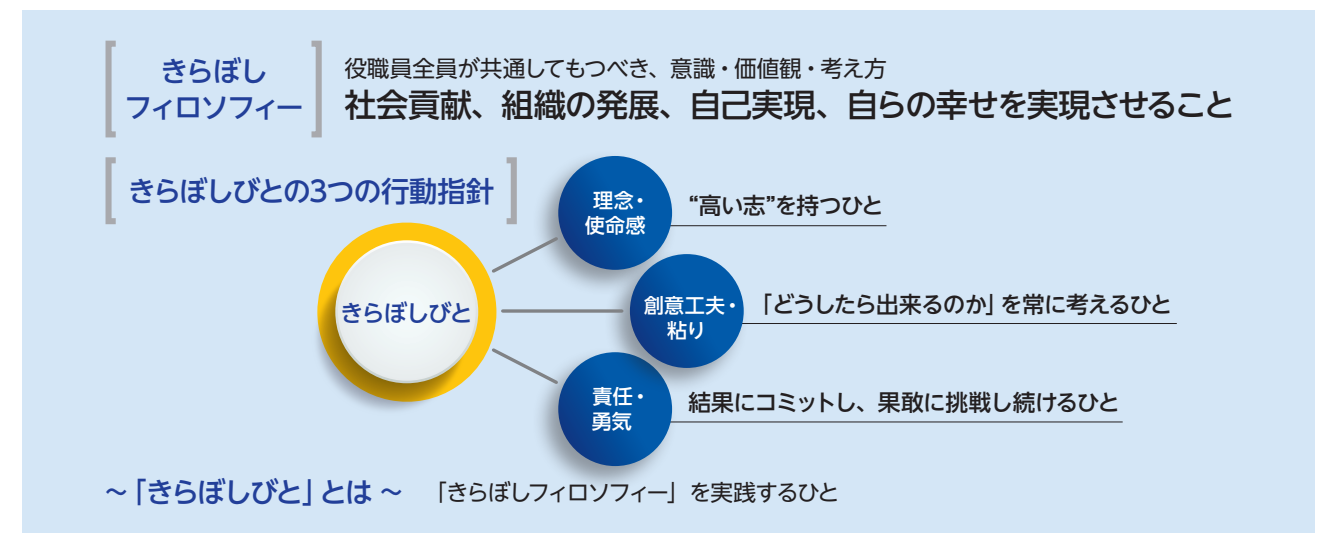


する「きらぼしびと」の3つの行動指針を示しました。

1つ目は、「高い志を持つひと」。志とは、「社会への貢献を通じて、組織の発展を目指すとともに、自己実現や、自らの幸せを実現させること」であり、きらぼしフィロソフィーの実現に他なりません。5年後、10年後も私

たちがしっかりと輝き続けていくには、目先の状況にとらわれることなく、事業の自律性やサステナビリティを念頭におく必要があることを役職員全員がはっきりと認識することが大事です。

志を高く持っていれば、「どうしたら出来るのか」を考

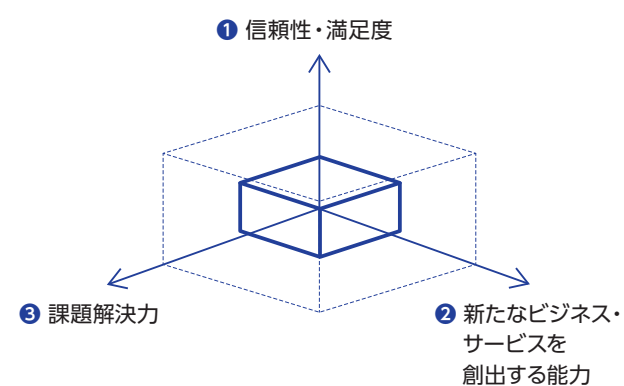




えるようになります。それが2つ目の「『どうしたら出来るのか』を常に考えるひと」です。ひとりで考えるより、二人、二人より三人、また他の部署なども巻き込んでみんなで考えながら、自らを人生の主役だと認識し、存在感を示してもらいたいとの思いです。

そして、3つ目が「結果にコミットし、果敢に挑戦し続けるひと」です。

この3つの行動指針は、新中期経営計画を高い次元で



達成するという覚悟を示す、経営としての行動指針でもあり、みんなで計画を達成するために、一丸となって汗をかき、達成の際には一緒に喜びを分かち合う、そういう組織にしていきたいと考えています。

新中期経営計画の達成すべき目標

「きらぼしグループはこの地域にとってなくてはならない存在」と思われるようになって初めて「きらぼしブランド」が確立されます。そこを目指すには、一定のシェアを獲得することが不可欠であり、そのためには地域の皆さまから支持されることが重要です。

そこで、新中期経営計画では、従来より地域の発展を意識した戦略を強化し、東京という地に本社を置く地域金融グループとして、ふさわしい存在感を示せる利益水準にまでグループを成長させていくことを視野に入れた財務目標としました。この3年間で蒔いてきた種が芽を出し、お客さまとの信頼関係の構築につながっているという自信が得られたとき、「地域No.1」の信頼獲得を加速

させることになるはずで。

ここから先は、年間30～40億円の合併費用の負担がなくなり、また、経営の効率化により年間105億円規模のコスト削減にも目処がつかしました。今まで取り組んできた効率化効果と本計画の成長戦略の実行と合わせることで、2021年度100億円、2022年度160億円、2023年度200億円の連結当期純利益の目標が実現できます。

こうした収益力の創出に向け、短期間かつローコストで施策を実行するのが私たちの方針であり、現在進めているデジタルバンクの立ち上げも、韓国・新韓金融グループとの提携によりSBJ銀行のシステムを活用しているほか、さまざまな事業者とのアライアンス、業務提携にも積極的に取り組んでおり、今後も必要に応じて業態を越えた連携を拡大していきたいとの考えです。

また、この東京という地においても、企業数が減少傾向にある中で、新しい産業を創っていくことも私たちの大きな役割の1つであるとの考えのもと、合併以降、創業ベンチャーの支援に相当に力を入れてきました。「創業といえざらばし」という一定の認識を得られてきたとの手応えはありますが、今後さらに大きな存在感を示すことができるよう、東京都が後援するベンチャー選手権の継続、投資ファンドの活用等、ベンチャー支援にさらに力を入れていきたいと考えています。

サステナビリティ経営の考え方

持続可能な社会を目指していくことは、当社グループの経営における最重要課題と認識しております。2019年5月に「東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言」を策定し、5つの主要テーマ*に基づく取組みを着実に進めています。気候変動関連では、当社グループとしてはグリーン投資やデジタル化によるペーパーレスなどの積極推進、お客さまの活動支援（環境商品・サービス、コンサルティング業務等）も実施しています。

2021年2月には、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」提言への賛同を表明したほか、2月および5月には、持続可能な地域社会の実現への貢献の一環として、鉄道建設・運輸施設整備支援機構が発行する「サステナビリティボンド」への投資も実行しました。

また、新中期経営計画では、お客さまや地域の共通価値の創造に基づく経営がSDGsの実践につながるものと考え、「シニア層の生活支援」「事業承継等顧客課題へ

の総合支援」「医療機関への経営支援」の3つ社会課題解決を重点分野に定めました。

経済価値と社会価値の創出を一体的につなぎ合わせて捉える経営モデルの実現を目指していきます。

* ①環境保全、②地域社会への貢献、③お客さまとの共通価値の創造、④職員の働き方改革とダイバーシティの推進、⑤株主・投資家との対話

リスク・コンプライアンスプログラム

本計画では前中期経営計画で進めてきた統合リスク・コンプライアンス管理態勢強化への取組みの一層の高度化を図ります。そして、この管理態勢強化がグループ戦略の堅確な達成の下支えになるとともに、「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にもつながります。

また、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も取り組み、利便性と安全性の高いサービス提供を目指します。さらに、信用リスク管理の高度化のための基礎的内部格付手法への移行に加え、各金融機関の取引をつなげるAPI連携が進み、膨大なデータをAI処理する技術も確立され始めてきた中、リスク低減化プロセスにデジタル技術やAI活用の検討も進めています。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

おかげさまでこの3年間、大きな合併コストを吸収しながら、経営の効率化に取り組み、次のステージで大きく羽ばたける体制が整ってきました。今回策定した中期経営計画は、これまでの戦略を大きく転換したわけではなく、ここまで進めてきた取組みをグループ全体でさらに広げていこうという計画です。ここまでの3年間で準備してきたことを開花させ、次なる中期経営計画にしっかりとつなげられるよう、役職員一丸となって計画の実現に取り組んでいきます。

そして東京に本店を置く金融グループとして、このマーケットにおいて確固たる存在感を示すことを目指し、きらぼしグループに大きく期待いただいたステークホルダーの皆さまの想いにしっかり応えていきたいと考えています。引き続きご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

東京きらぼしフィナンシャルグループは3銀行の合併により誕生しました

2018年5月1日に東京都民銀行・八千代銀行・新銀行東京の3行が合併し、「きらぼし銀行」として新たにスタートいたしました。3行の合併に伴い、東京TYフィナンシャルグループから商号変更し、「東京きらぼしフィナンシャルグループ」が誕生しました。

「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。」という経営理念を掲げ、「金融にも強い総合サービス業」を目指します。

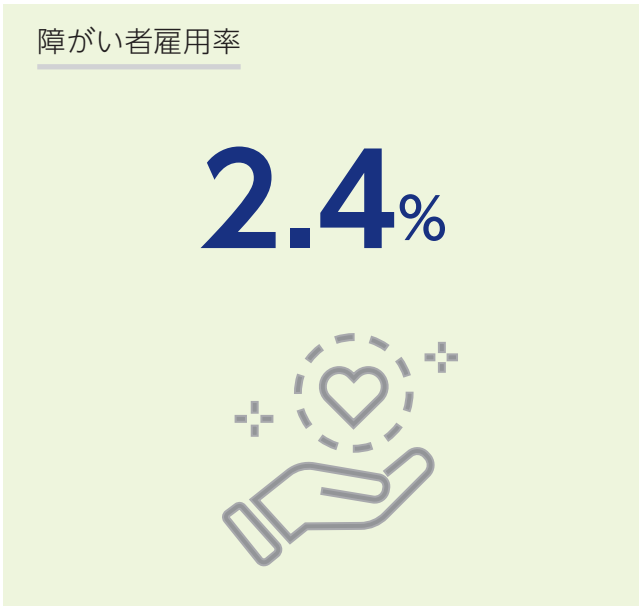
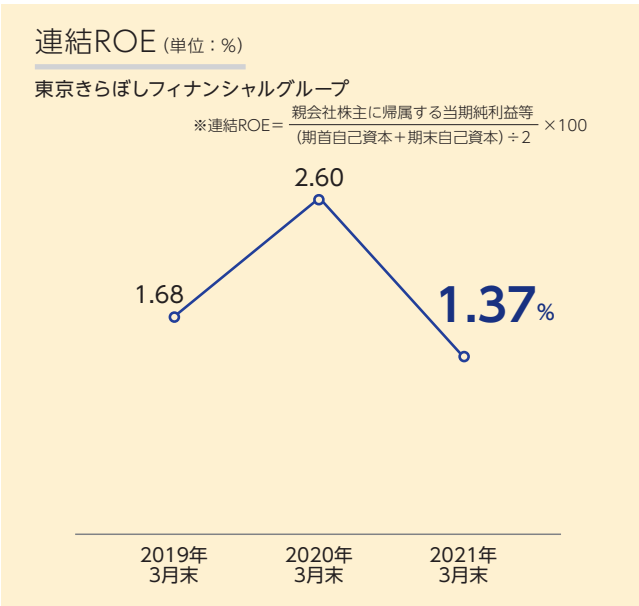
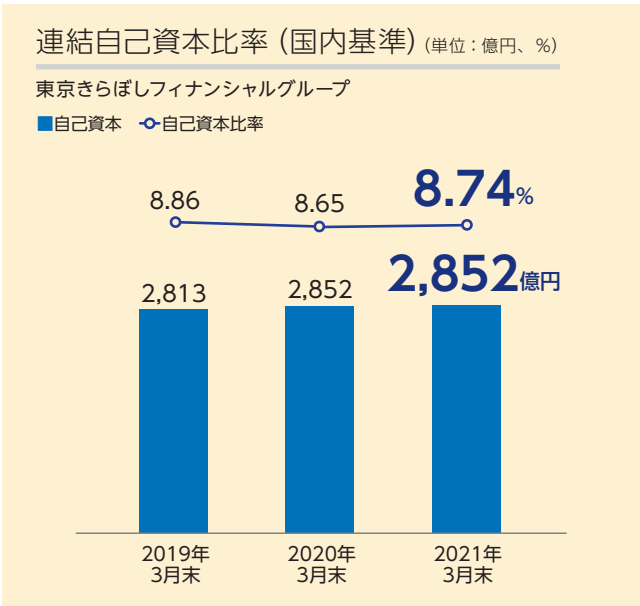
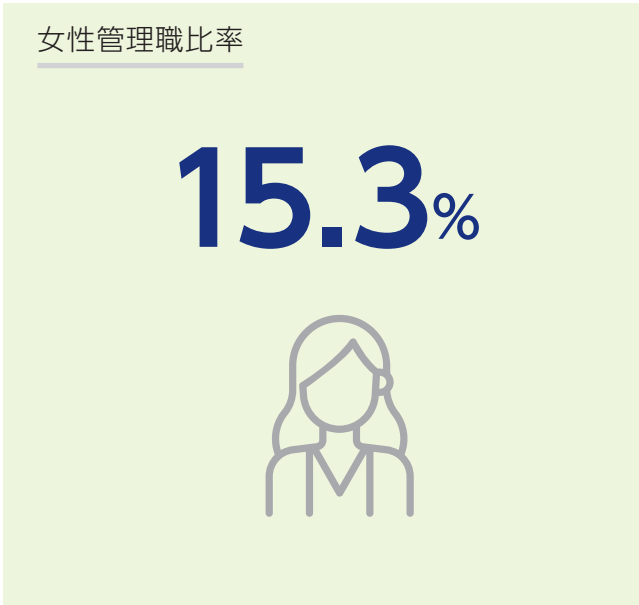
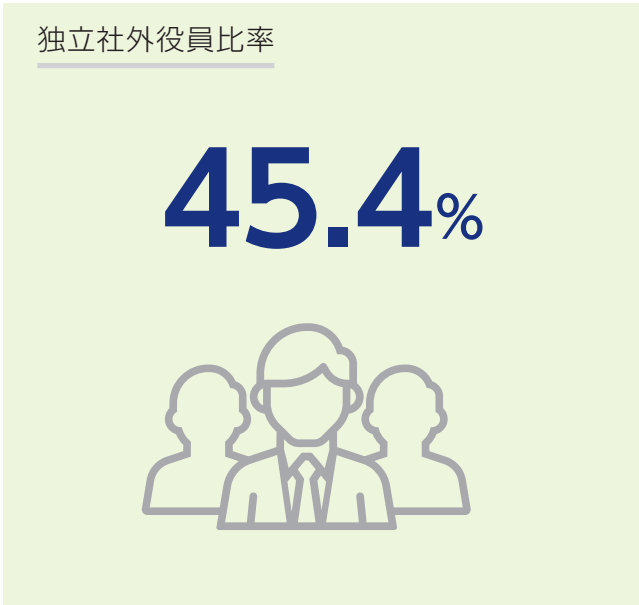
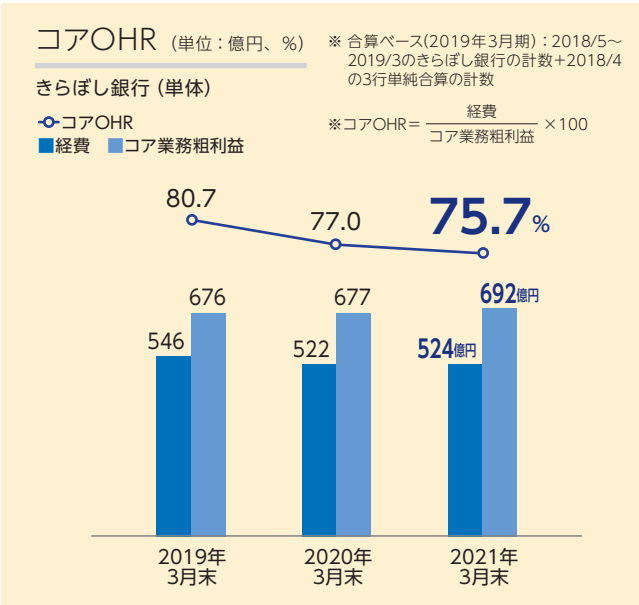
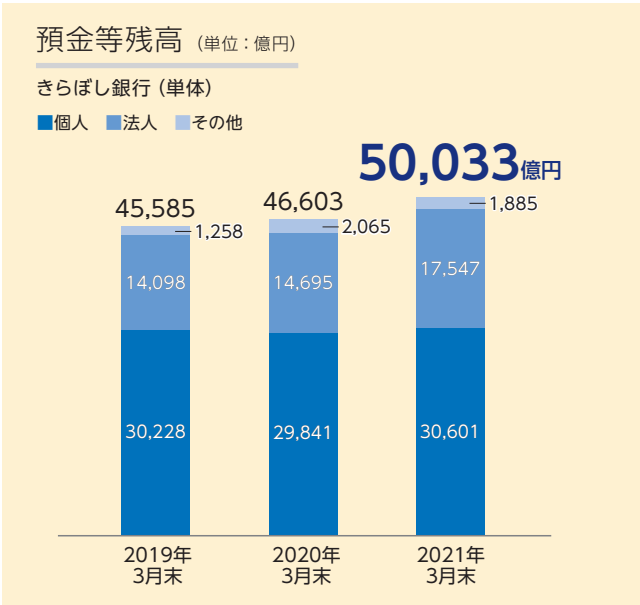
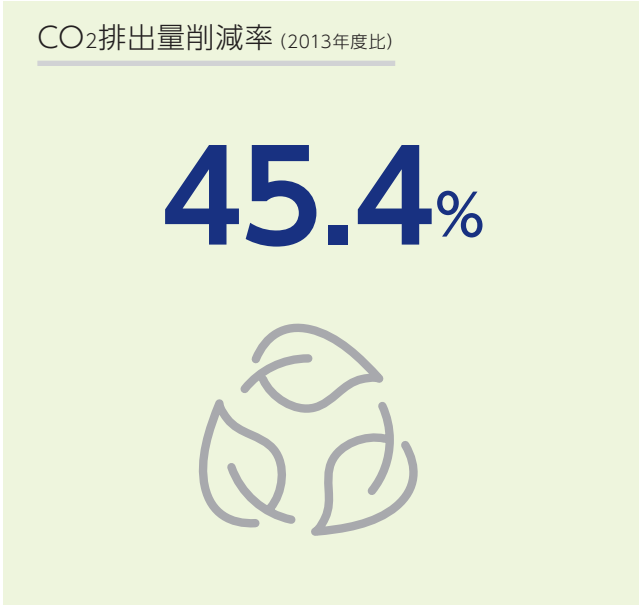
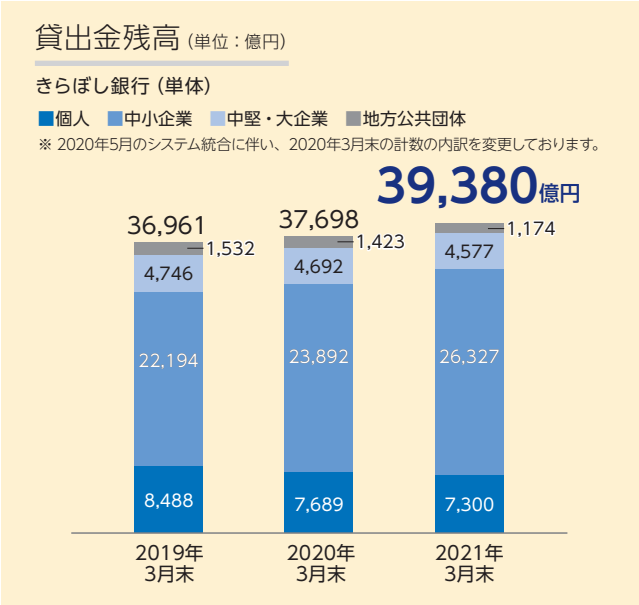
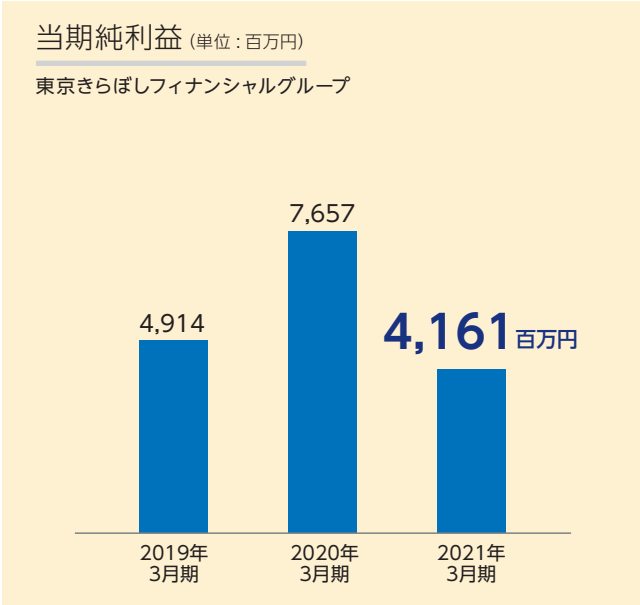


東京きらぼしFGの動き



将来像
金融にも強い
総合サービス業

世の中の動き	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
	消費税率8%に引上げ	ギリシャ金融危機 米FRBがゼロ金利政策解除 アジアインフラ投資銀行発足	マイナンバー制度スタート 日銀マイナス金利導入	ドナルド・トランプ第45代米 国大統領に就任	TPP11が発効 働き方改革法案成立 熊本地震	元号が平成から令和に改元 消費税率10%に引上げ 世界各国で5Gがサービスイン	英国がEU離脱 新型コロナウイルスが 世界で蔓延	東京オリンピック開催





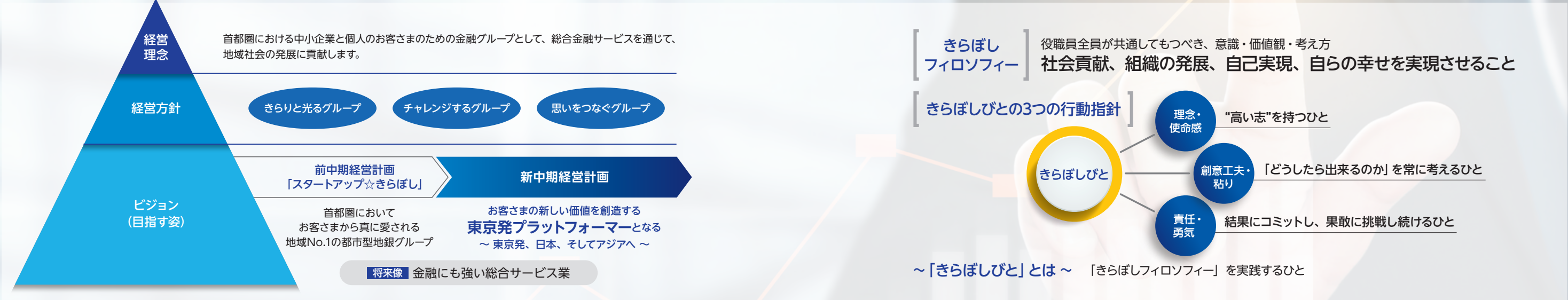
東京きらぼしフィナンシャルグループについて

成長戦略

経営基盤強化の取組み

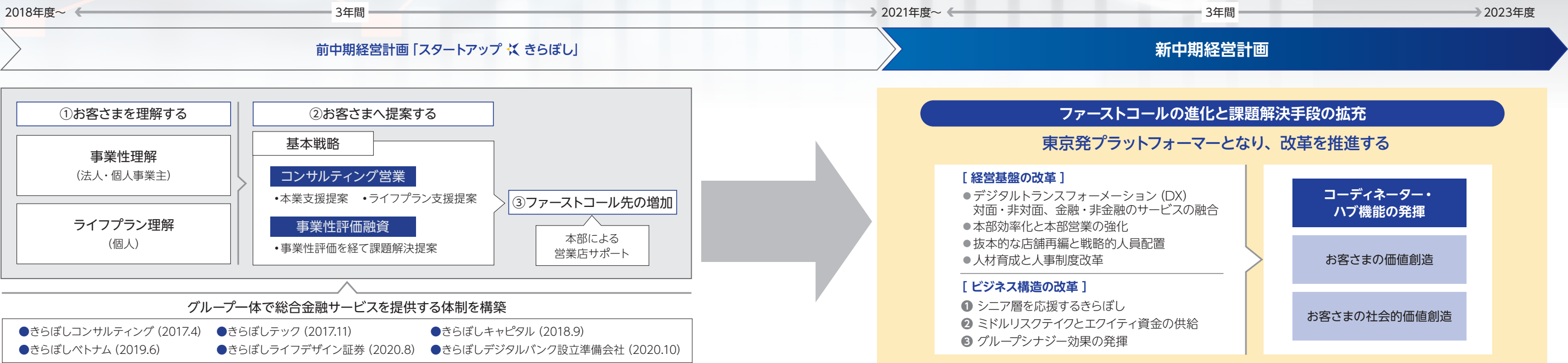
コーポレートデータ

新中期経営計画（2021～2023年度）の目指す姿



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ム”となり、改革を推進します。



中期経営計画の戦略におけるESG/SDGsの取組み

- 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、当行の経営体力強化と競争力向上を実現



東京発プラットフォーム

グループシナジー効果を最大限に発揮し、よりお客さまの業績向上のお役に立ち、地域の活性化や持続的成長に貢献する“東京発プラットフォーム”を構築、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”を目指します。

東京発プラットフォームの目指すところ

- 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



東京発プラットフォームの取組み例

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において連携

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および文化芸術振興
- ・ 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
→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」サービスの利用およびララPayを活用した空港施設でのトライアル実施

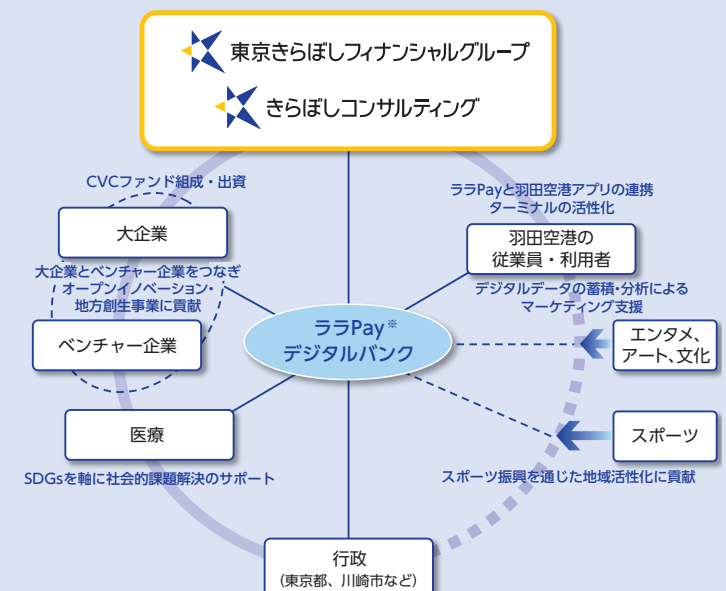
③ CVCファンド組成・出資

羽田未来総合研究所との包括連携

ベンチャー企業や大企業と連携したファンド組成・出資

東京発エコシステムのイメージ

金融・非金融サービスの融合
非金融サービスを起点に金融サービスを提供



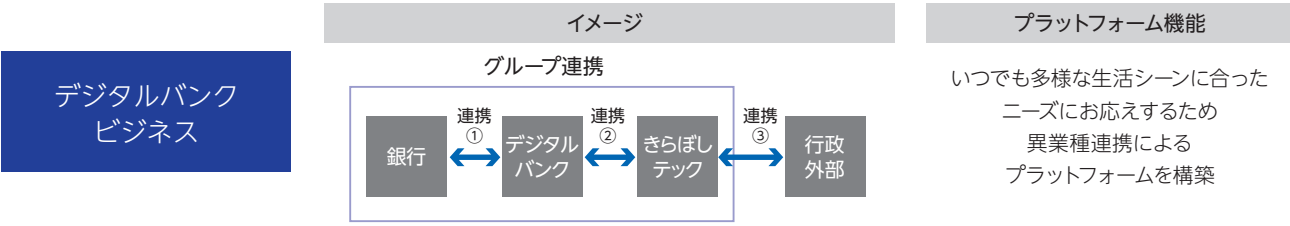
※ララPay：きらぼしテックが提供するデジタルウォレット機能等の名称

KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

デジタル戦略

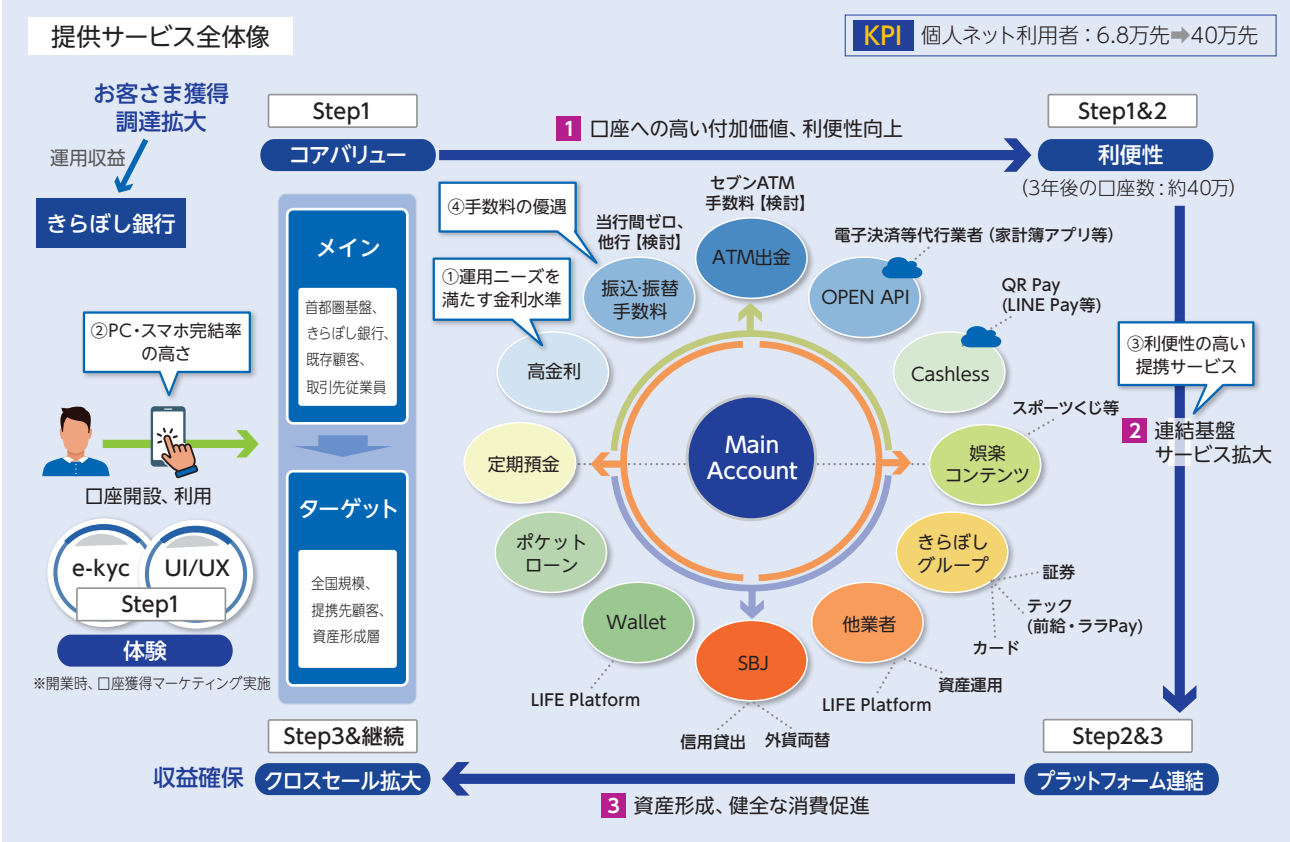
デジタル戦略ビジネスモデル

- 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
- 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
- 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

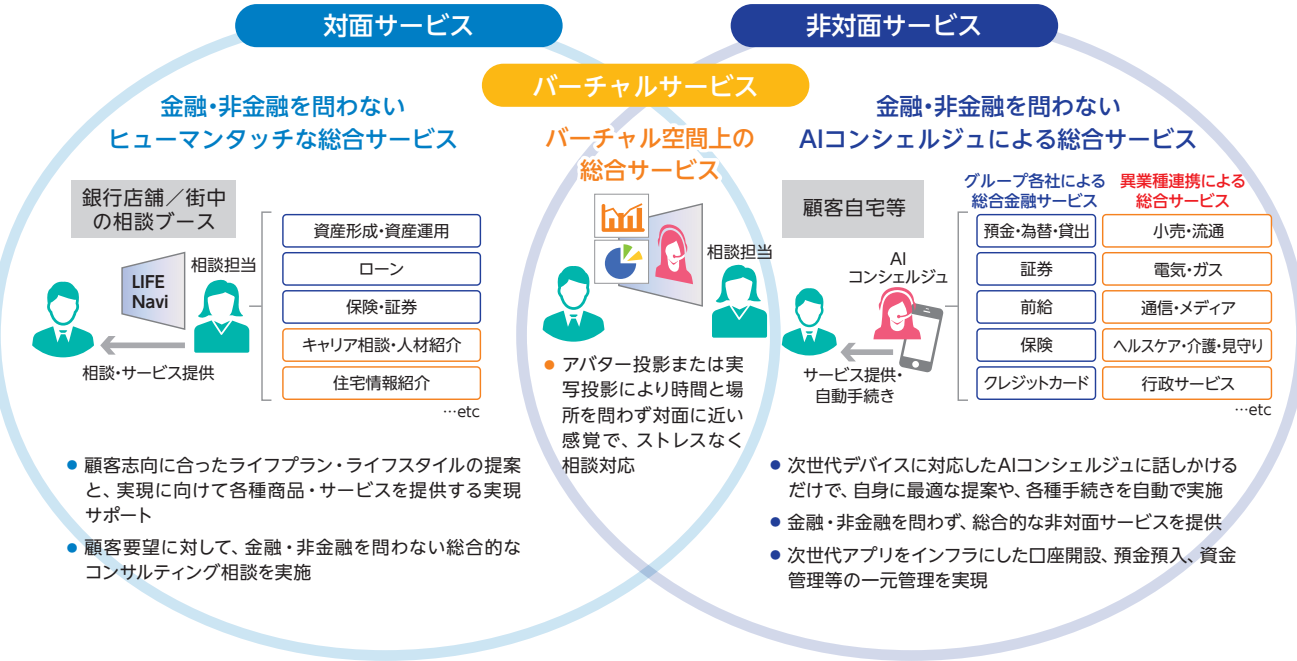


デジタルバンク“UI(ユーアイ)銀行”の特徴

- 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：韓国の大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を構築
- 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）



対面・非対面の高度なハイブリッドモデルの将来イメージ



「前給」サービスを活用したスマートフォン向けアプリケーション「ララQ」

きらぼし銀行が展開する「前給」サービスは、働いた範囲内で必要な時に社内融資を受けられるサービスです。グループ会社のきらぼしテックでは、同サービスを活用したスマートフォン向けアプリケーション「ララQ」の開発プロジェクトを進めており、関係当局の許認可等を前提に2021年度内のサービス開始を予定しております。

「ララQ」アプリでは、「前給」サービスを利用して受け取る資金を、オリジナルのデジタルマネー「ララPay」残高にチャージすることができ、さらに「ララPay」による店舗決済やアプリユーザー間での残高送金などのサービスを予定しております。

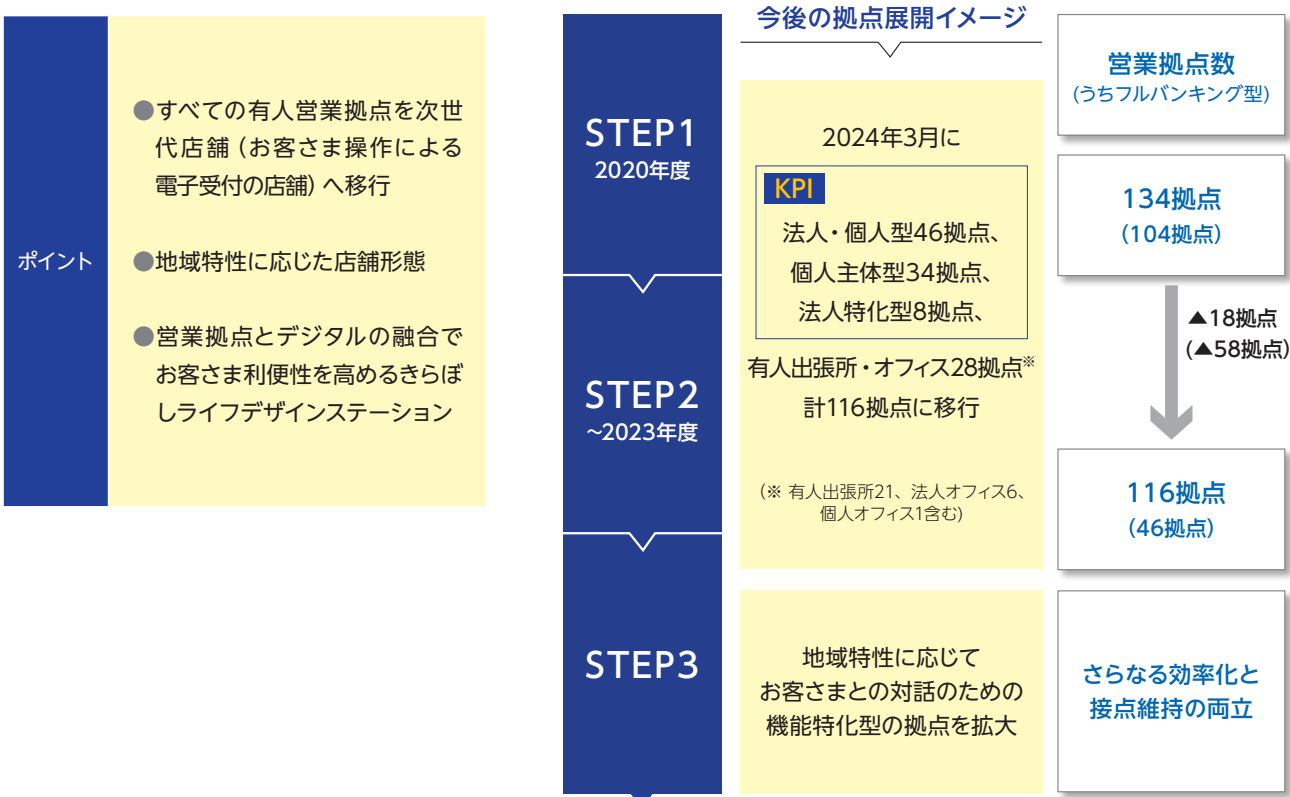


KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

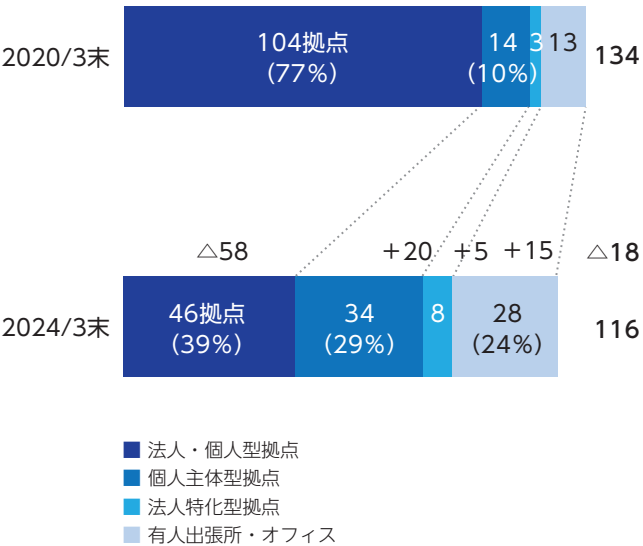
店舗戦略 ―効率化とお客さまの利便性の両立―

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

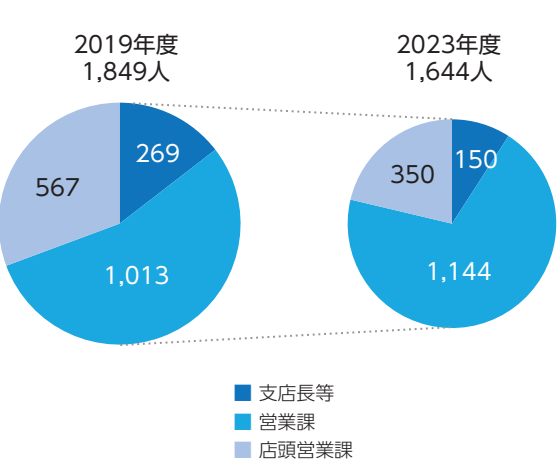
拠点の集約や人員の効率化による経営効率化を踏まえ、地域特性に応じた機能特化型拠点の展開や、人材の適正配置等による営業力の最大化、効果的な人材育成などを図ることで、お客さまの利便性向上を追求してまいります。



営業拠点数の推移

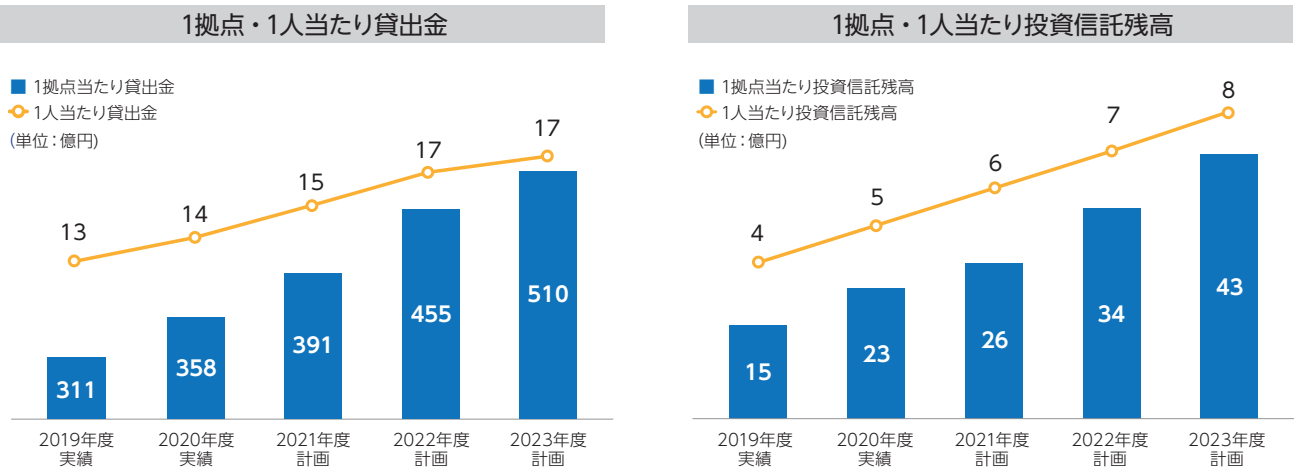


2019年度 → 2023年度の営業人員効率化



店舗戦略・生産性推移

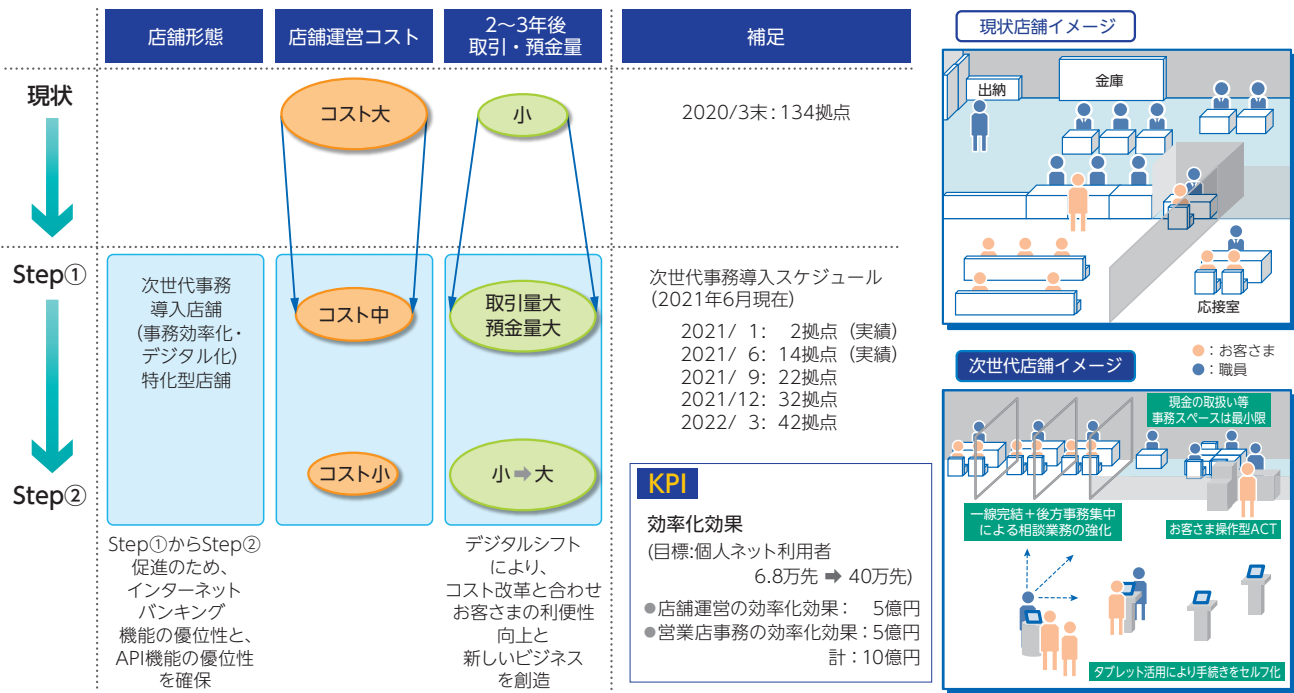
拠点の集約を進める中、DXの推進により、対面・非対面サービスを融合した多様なサービスを展開し、お客さまの利便性向上を図ります。また、個人型取引に特化した拠点を拡大してお客さまとの接点を増やし、さらなるコンサルティング機能の強化を図ります。



次世代店舗への移行

2021年度のデジタルバンク「UI銀行」の開業*を踏まえ、段階的に預金・為替・諸届等の営業店事務のデジタル化を進め、経営の効率化を図ります。

*関係当局の許認可等を前提としております。



KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

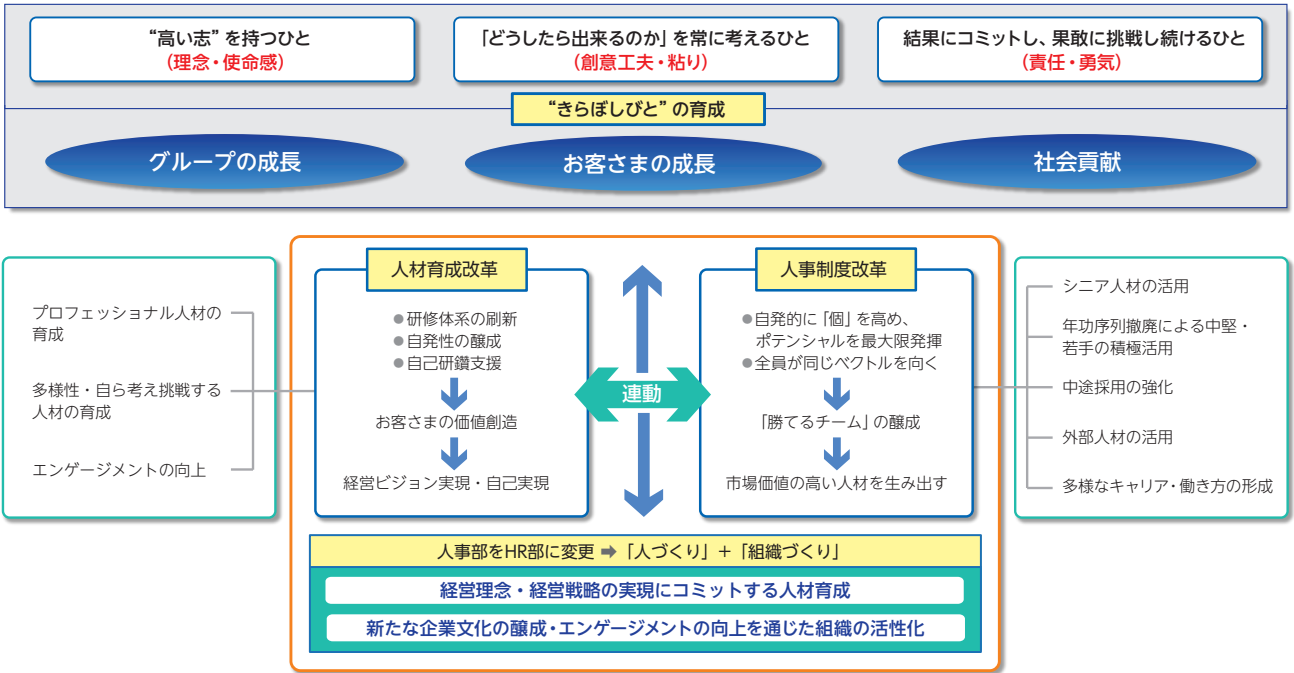
人材戦略

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



人材育成

人材育成改革と人事制度改革を連動させることにより、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”を育成します。



KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

個人戦略

顧客層に合わせた金融・非金融サービスを提供し、個人のお客さまのメイン化を推進するとともに、非金融サービスを起点にした金融サービスを提供し、「金融にも強い総合サービス業」を目指します。また、対面・非対面の両チャネルを組み合わせることでお客さまの利便性向上を図るとともに、ニーズに合わせた最適なサービスを提供してまいります。

属性	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	非金融サービスによる 付加価値提供 (異業種連携)
富裕層 地主層 オーナー層	●KLD証券と連携：仲介・紹介 ●ライフプランサポート（ゴールベースアプローチ） ●対面ノーロードの活用 ●ファンドラップの推進 ●一時払・平準払保険	●不動産購入・買換・活用に伴うアパートローン提供 ●不動産管理信託の活用 ●住宅ローン、ダブルローンの拡充(職域・業者提携の拡充)	●相続人取引の強化 ●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	●デジタルバンク 送客スキーム確立、利便性向上 (UI/UX) ●ネットバンキング Web口座開設・変更届、印鑑レス等 ●次世代店舗 店頭タブレット活用、Web伝票	●旅行、レジャー、業者紹介、産後宿泊、家事代行など
シニア層	●つみたて投信増強	●リバースモーゲージローンの提案	●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） ●相続人取引の強化	●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	●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
若年層 就労層	●Web口座開設、電子交付 ●DBとKLD証券とのAPI連携 ●ペーパーレス対応	●住宅ローン、ダブルローンの拡充(職域・業者提携の拡充)	●相続人取引の強化	●旅行、レジャー、飲食など ●前給：ララPay(デジタルマネー)の活用	●旅行、レジャー、飲食など ●前給：ララPay(デジタルマネー)の活用
非対面チャネル (全ターゲット対象)	●Web口座開設、電子交付 ●DBとKLD証券とのAPI連携 ●ペーパーレス対応	●非対面機能の拡充(仮審査Web化)	●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で提供	●デジタルバンク(スマホ) ●ネットバンキング	●デジタルバンク(スマホ) ●ネットバンキング
行内目標・KPI等	KPI オーナー預かり資産：件数+1,000件 残高+500億円	KPI きらぼしパッケージ利用：6万先	KPI 個人ネット利用者：6.8万先⇒40万先 効率化効果：約10億円/年		

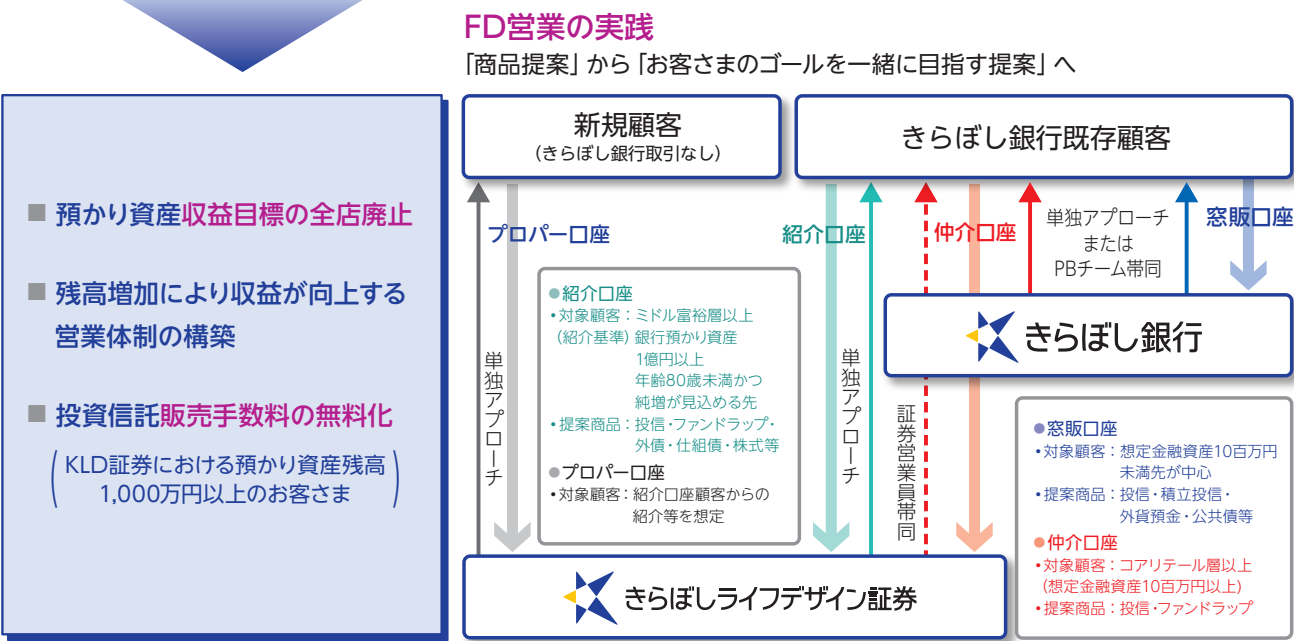
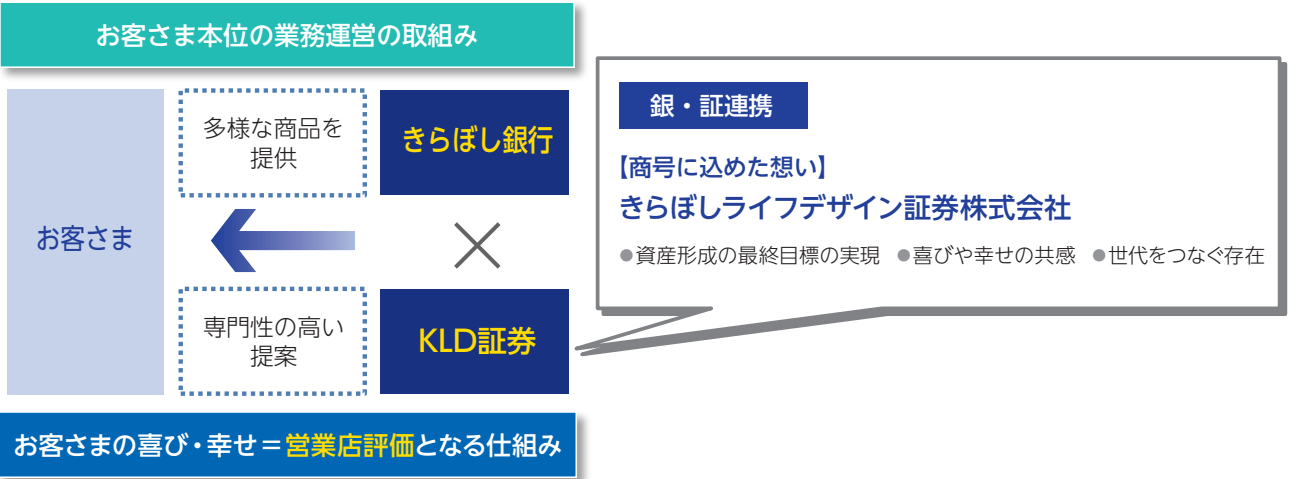
※KLD証券：きらぼしライフデザイン証券

個人戦略のビジネスモデル

- ①きらぼし銀行の信託機能の活用や、きらぼしライフデザイン証券との連携により、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
- 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



FD（フィデューシャリー・デューティ）を踏まえた営業活動の実施

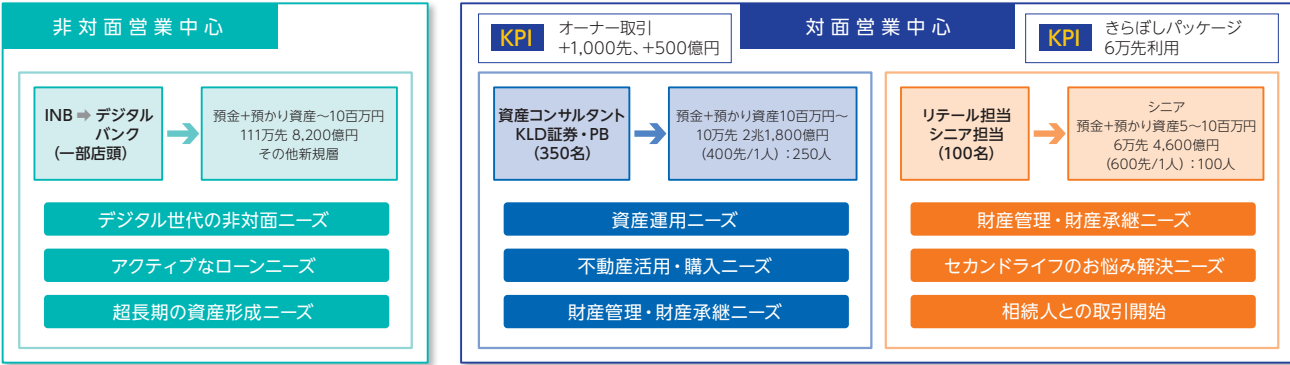


KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

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、シニア層等ライフステージに応じたサポート

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	
ローンニーズ 資産形成ニーズ	若年層：約20万先		就労層：約43万先				
資産運用・ 資産承継ニーズ	中小企業オーナー層：約4万先 預金＋預かり資産残高2,600億円						
	退職・資産保有層：約1万6千先 預金＋預かり資産残高6,200億円						
	高所得者層（医者・士業者等）：約1万先 預金＋預かり資産残高1,700億円						
シニアニーズ➡ 相続人口座の獲得へ	シニア層（ミドル富裕層未満）6万先 預金＋預かり資産残高4,600億円						



シニア層向けビジネスツール（きらぼしパッケージ）



COVID-19（新型コロナウイルス感染症）への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大により影響を受けているお客さまに対し、資金繰り支援や融資相談窓口の設置など、継続的なご支援を行っております。お客さまや職員の健康・安全に最大限配慮し、新型コロナウイルスの感染拡大防止に取組むとともに、地元金融グループとして引き続き適切にコンサルティング機能を発揮してまいります。



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

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		

法人	きらぼし支援パッケージ
資金調達・返済条件見直し	●実質無利子融資、無担保融資 ●独自の新型コロナ対応融資 ●資金繰りのご相談(調達、条件変更等)
補助金・助成金(情報の案内)	●厚生労働省 ●経済産業省 ●東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県 他
本業支援	●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 ●事業計画・経営計画の策定 ●コスト削減(家賃、電力、通信、その他経費) ●人材支援 ●売掛債権保証 ●下請債権保全(建設業) ●ICT導入支援 ●機器調達・リース

※行政機関や公的金融機関との連携、制度融資や助成金の活用など、幅広く相談を受け付けております。

金融支援およびコンサルティング機能の強化
'20 2月：緊急融資制度の取扱開始、融資相談窓口の設置
3月：COVID-19きらぼしファンドの創設(原則3営業日以内に回答)、事業性融資に係る条件変更手数料の無料化
6月：24時間365日インターネット資金繰り相談受付開始
8月：A&KCメザニン・ファイナンス1号投資事業有限責任組合(夢・よりそい1号ファンド)の設立
11月：きらぼしキャピタル東京Sparkle投資事業有限責任組合の設立
12月：日本政策金融公庫との協調融資「きらぼし新型コロナ対策 経営強化連携融資」の取扱い開始
'21 3月：医療法人等向け専用ファンド「A&KCメディカル1号投資事業有限責任組合」の設立

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(100万円)
- 東京都病院協会への協賛と寄付(100万円)
- 医療・社会福祉法人等に対する経営支援・資金供給

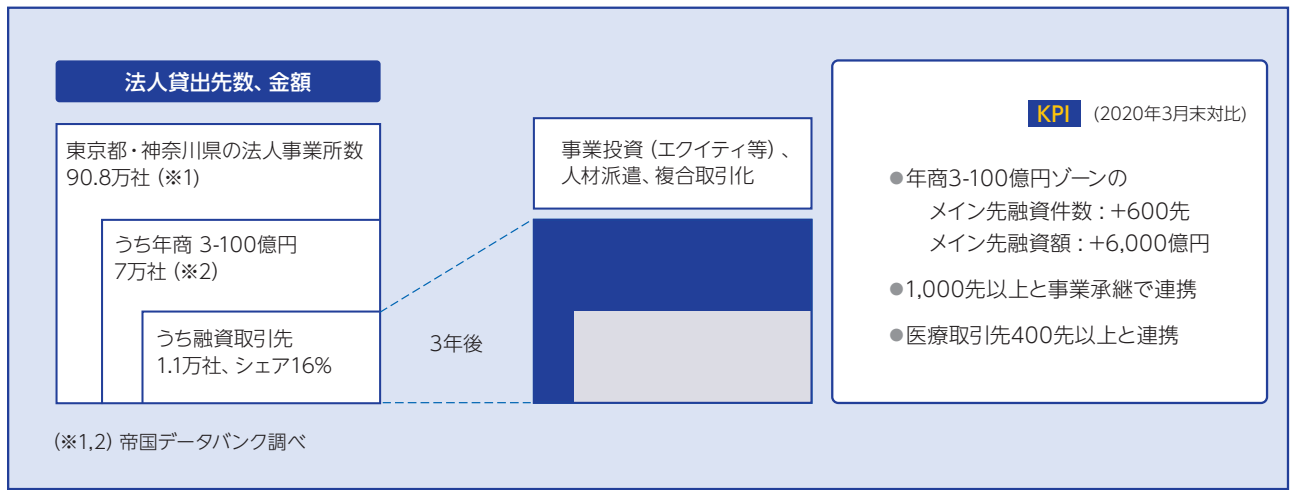
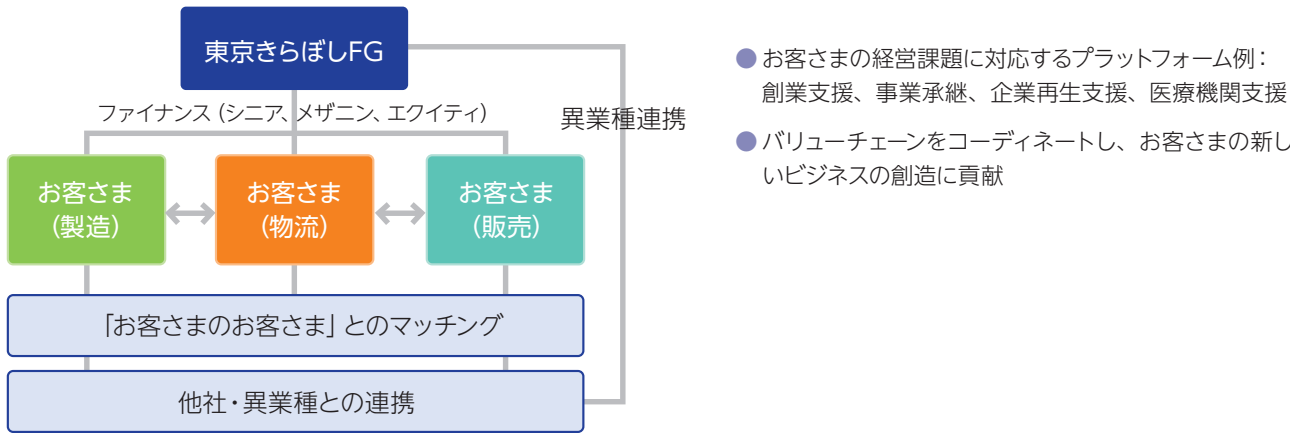
KPI 新中期経営計画に掲げる2023年度の重要業績評価指標

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してまいります。

法人戦略の全体像

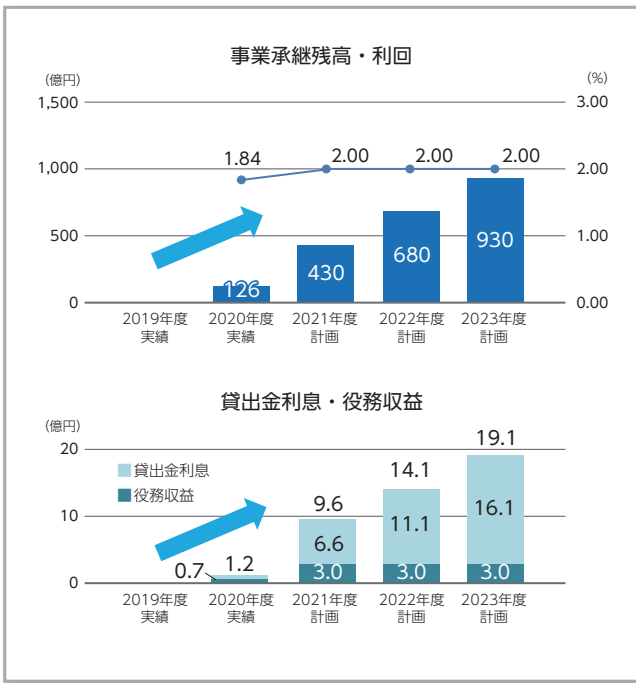
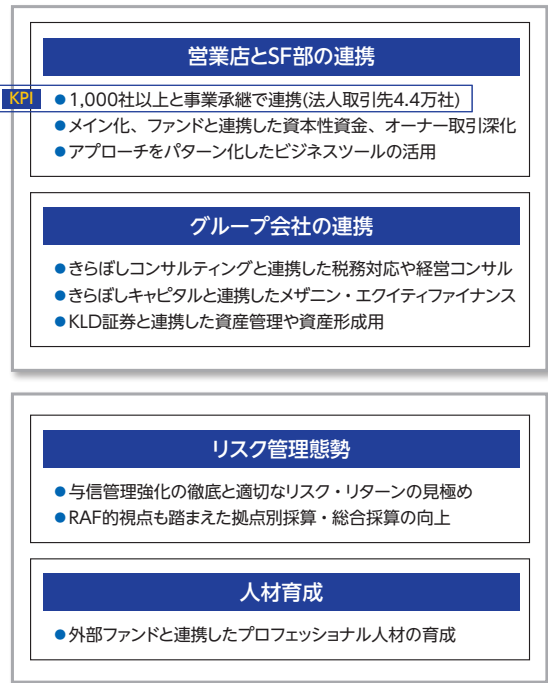
[プラットフォームとしてハブ機能を発揮]



法人	顧客層	定型融資先	メイン先、事業承継先、医療機関、創業支援先
	戦略	本部専門部署の設置 融資の申込～実行～モニタリングをオンライン対応	対面コンサルティングの強化：メザニンやエクイティファイナンス、信託機能等のサービスをグループ一体で提供
	成果	効率化効果：人員 △1億円～	金利収入 (2021～23年度の新たな取組み)：約80億円 役務収益 (2021～23年度の新たな取組み)：約20億円
	担い手	グループ連携、 シニア行員の活用 (不動産PJ、小口先の本部集中)	法人主体店舗、本部営業 グループ機能 (コンサル、キャピタル、リース、KLD、銀行)
	プラットフォーム機能発揮	デジタルバンクビジネス	事業承継、医療機関支援、企業再生支援、創業支援

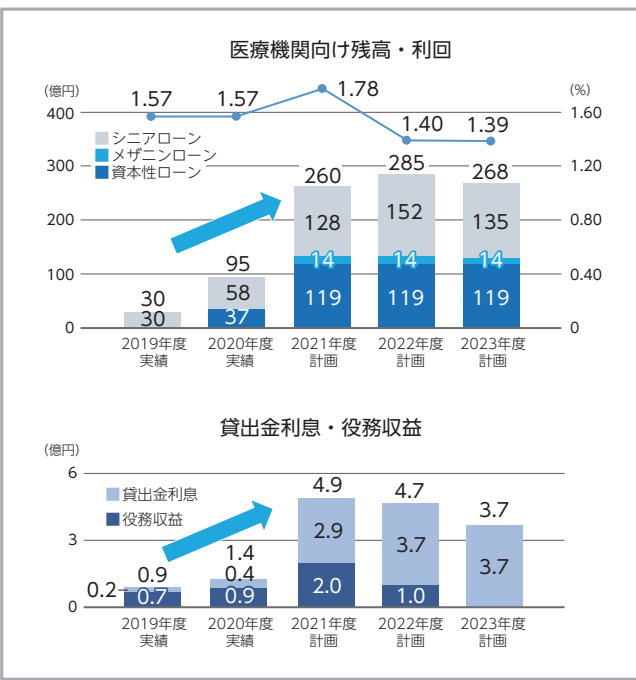
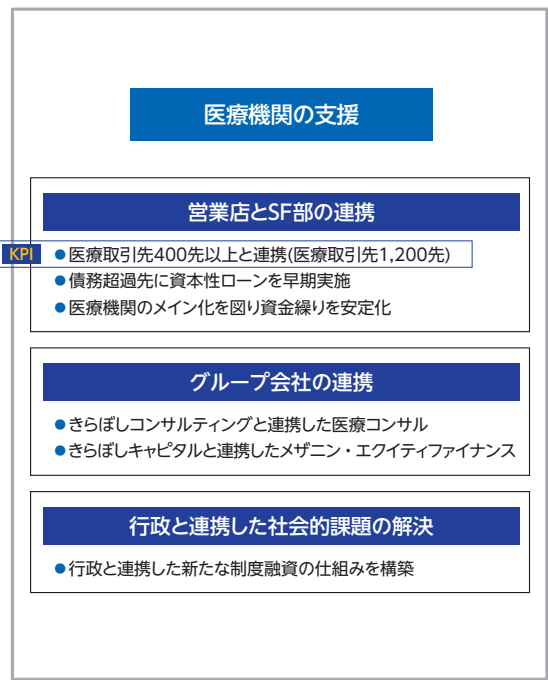
事業承継ビジネス

- 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



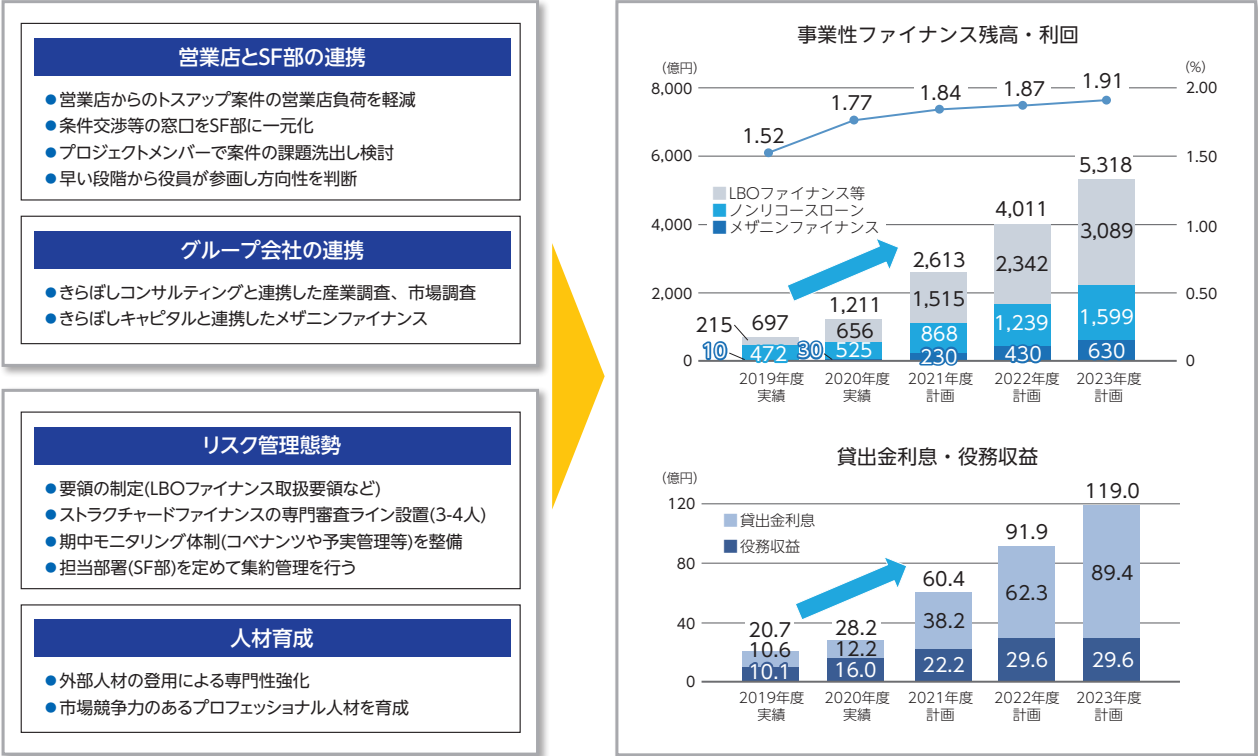
医療機関の支援ビジネス

- 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



事業性ファイナンス

- 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

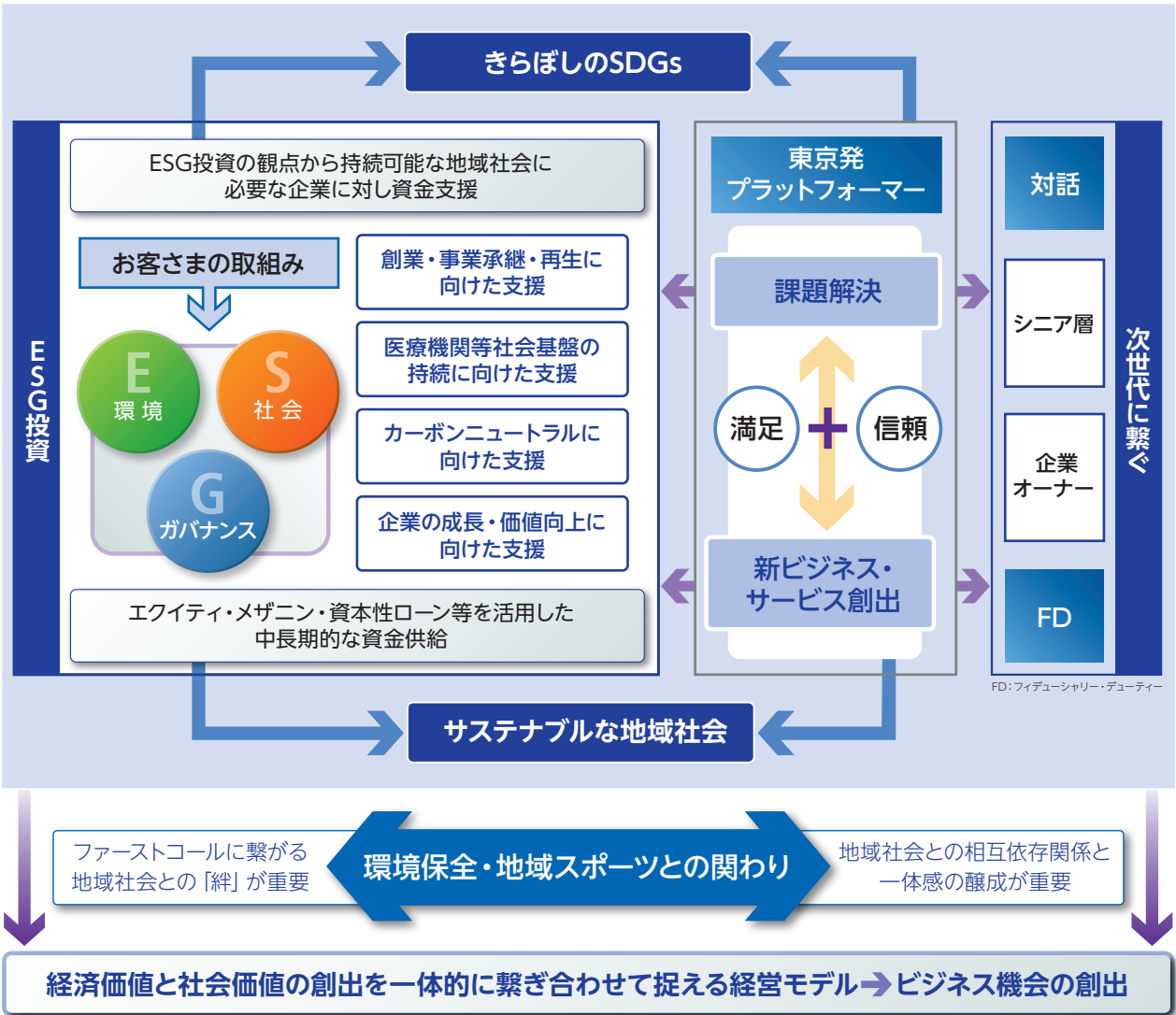


東京きらぼしフィナンシャルグループ SDGs宣言

「金融にも強い総合サービス業」を目指す東京きらぼしフィナンシャルグループは、「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。」という経営理念のもと、企業活動を通じて国連サミットで採択されたSDGs（持続可能な開発目標）に取組むことで、持続可能な社会の実現と社会との共通価値の創造に努めてまいります。



SDGsへの取組みイメージ

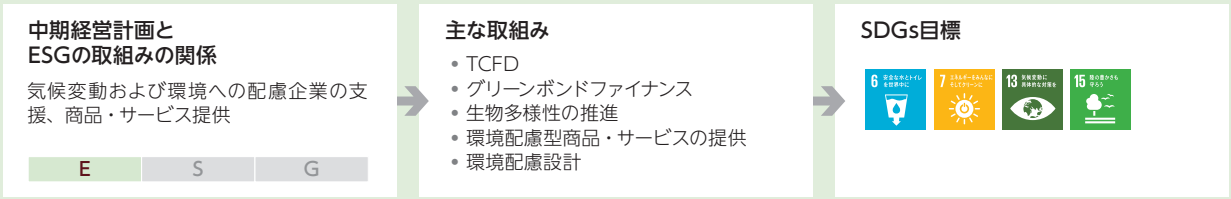


ESG／SDGsへの取組み



環境への取組み

地域の皆さまや次世代を担う子供たちが安心して健やかに暮らせる、安全で豊かな生活ができる環境を未来に残すため、地域の環境活動や金融サービスを通じ、気候変動や地球温暖化に配慮した環境保全・保護に取り組んでいくことで、持続可能な社会の実現に努めてまいります。



TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への取組み

2021年2月にTCFD*提言に賛同し、同提言に則った情報開示に取組むとともに、引き続き、気候変動リスク軽減に向けたCO₂削減等への取組みを推進してまいります。

※ TCFDとは、FSB（金融安定理事会）が設立した民間主導による気候関連財務情報の開示に関するタスクフォースで、企業等に対し気候変動関連リスク・機会等に関する情報開示を推奨しています。

ガバナンス	●環境保全と企業活動の調和も重視した中期経営計画を2021年4月にスタートいたしました。今後、当社グループとしての取組みの議論を進めてまいります。 ●事業戦略部を担当する取締役を「チーフ・サステナビリティ・オフィサー」としております。今後、気候変動にかかる取組みや対応について、経営会議や取締役会への定期的な報告を行います。
戦略	●中期経営計画において、当社グループのSDGsにおける優先的取組事項（マテリアリティ）の一つとして、「環境（地球温暖化・気候変動への対応）」を定めております。今後、付加価値の高い金融サービスの提供を通じて、気候変動リスクの低減に向けた取組みを推進してまいります。 ●気候変動に関する機会とリスクについては、その影響の分析に努めてまいります。 ➢機会：低炭素社会への移行に向けたお客さまの設備投資等に対する支援等に取組んでまいります。 ➢リスク：気候変動に関するリスクとして、物理的リスク（気候変動に起因する自然災害等の影響等）、移行リスク（低炭素社会への移行に伴う規制等）を認識しています。 ●今後、当社の経営に影響をおよぼす可能性のある複数のシナリオをもとに、リスクと機会の評価に関する取組みを検討してまいります。
リスク管理	●気候変動リスクを重要なリスクの一つとして捉え、影響度合いと蓋然性を考慮のうえ、統合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでまいります。 ●気候変動に起因するリスクを認識し、石炭火力発電、パーム油農園開発、森林伐採、その他環境・気候変動・生態系に影響を与える事業やクラスター等、非人道的兵器の製造事業に対する取組み方針を検討のうえ、炭素関連資産増加および非人道的兵器製造等の抑制に努めます。
指標と目標	●きらぼし銀行の国内事業所における電力使用量由来のCO₂排出量の削減目標および実績（省エネ法の定期報告書基準） ➢CO₂排出量の削減目標 2030年までに2013年度対比46%削減 ■電力使用量 (千kwh) ■CO₂排出量 (t-CO₂) ○削減率 (%) 18,627 9,863 2013年度 31.4 14,037 6,761 2018年度 39.2 12,902 5,993 2019年度 45.4 12,772 5,384 2020年度 ●今後、パリ協定に準拠した目標設定に向け、各種データの整備・検討を進めてまいります。 ●これまでも温室効果ガス排出量の削減に取り組んでおり、今後も継続してLED照明への移行、環境に配慮した営業車両への切替を進めるとともに、再生可能エネルギー由来電力への切替等の検討を進めてまいります。 ※いずれも省エネ法に基づく報告数値より抜粋しております。 ※2013年度は、合併前の旧東京都民銀行および旧八千代銀行の実績の合算となります。

グリーンボンド・グリーンファイナンスへの投資

世界的にESG（環境・社会・ガバナンス）投資への関心が高まる中、環境事業や環境改善効果のある事業等を資金使途としたグリーン投資への取組みが拡大しております。

当社グループでは、2018年9月に三井住友信託銀行株式会社が組成した「グリーン合同運用指定金銭信託」に投資を行ったほか、東京都が地方公共団体として初めて発行した環境債「東京グリーンボンド」に、2017年10月に続き2020年10月に2回目となる投資を行いました。



気候変動への適応(高潮防御施設の整備)



自然環境の保全（公園の整備）

(写真提供：東京都)

環境に配慮した店舗設備

CO₂削減を目指し、本社ビル（兼 きらぼし銀行本店）では、太陽光発電や雨水利用、屋上緑化設備などの環境設備を導入するほか、銀行店舗においては、店内照明のLED化や高効率空調機を設置するなど、環境に配慮した店舗づくりを進めています。

そのほか、環境保全につながる金融商品やサービスの提供など、事業活動を通じた地球温暖化対策に取り組んでおります。



本社ビル（兼 きらぼし銀行本店）



きらぼし銀行本店



きらぼし銀行 滝野川支店（兼 事務センター）

「花粉の少ない森づくり運動」への協力

地球温暖化防止に貢献しながら、健康な森を未来へ引き継ぐ「花粉の少ない森づくり運動」に、「花粉の少ない森づくり定期」預金や森林保全活動を通じて協力しています。預金の取扱いを通じて環境保全活動の普及を図るとともに、「花粉の少ない森づくり募金」に毎年寄付を行っております。また、森林整備に関する協定を締結し、東京都八王子市の森林を「企業の森・きらぼしの森」として、森づくりに参加しています。



企業の森・きらぼしの森

環境配慮型商品・サービス等の取扱い

きらぼし銀行では、「日興エコファンド（インターネット専用商品）」など環境に配慮した商品・サービスを取扱うほか、外部機関と連携し、環境に配慮した取組みを行っております。J-クレジット制度※を活用した取組みでは、当社グループが提案する省エネルギー設備導入等により削減されたCO₂などを外部機関がクレジット化し、その収益を地方自治体のSDGs関連事業へ寄付を行うことで、環境保全や子育て支援など地域の課題解決をサポートします。

※省エネルギー設備の導入や森林経営などの取組みによる、CO₂などの温室効果ガスの排出削減量・吸収量を「クレジット」として国が認証する制度です。



一人ひとりのSDGs

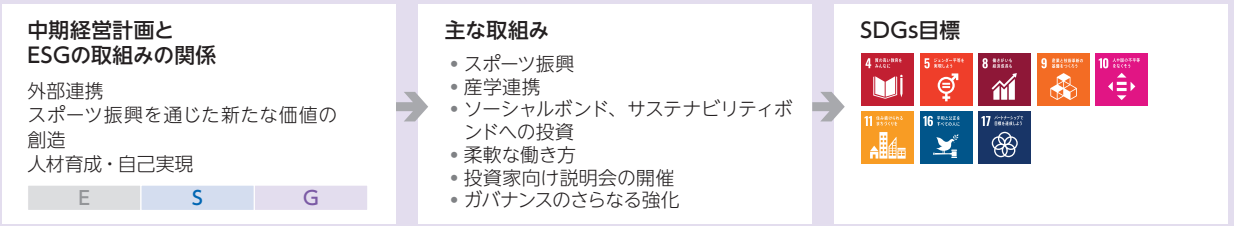
「東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言」に掲げる、経営理念のもと持続可能な開発目標の達成に向けた取組みは、私たち一人ひとりの行動にもつながります。さまざまな取組みを通じて職員のSDGsに対する意識を醸成することで、一人ひとりのSDGsにつなげていきます。

- 一定役職者以上のSDGsバッジ着用
- 統合報告書、会社説明会資料、HP等に取り組みを掲載
- 研修の一環として、外部講師を招き、SDGsカードゲームを実施
- SDGsの取組みにおける理解を深めるため行内向け動画を作成



ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループは、お客さまや株主の皆さま、地域の皆さまなどすべてのステークホルダーに真に愛される総合金融グループを目指し、皆さまへの適切なコミュニケーションと情報開示の充実に努めるとともに、社会の持続的な発展に貢献してまいります。



地域社会への貢献

お客さまや地域の皆さまとの対話を深め、誰もが安心して健やかに暮らせる、安全で豊かな社会づくりに取組むことで、持続可能な地域社会の実現に努めてまいります。

スポーツ振興を通じたSDGsへの取組み

●Jリーグクラブ「FC東京」への協賛

Jリーグクラブ「FC東京」のビジョンの一つである、サッカーを中心としたスポーツの普及・振興に賛同し、同クラブを運営する東京フットボールクラブ株式会社に協賛しております。毎年開催する応援イベント「きらぼし銀行 Day」では、未来の選手たちの育成資金を贈呈しております。



育成資金贈呈式 ©FC東京

●一般社団法人APOLLO PROJECTへの協賛

2021年2月に、アスリートの価値向上やアスリートによる社会課題解決支援を目的に設立された一般社団法人APOLLO PROJECTの活動の趣旨に賛同し、2020年度「法人プレミアム賛助会員」第1号となりました。本協賛を機に、2021年3月に、トップアスリートを迎えて無料ウェビナーによるパネルディスカッションを開催しました。



APOLLO PROJECT協賛セレモニー



夢先生：伊藤華英さん（競泳）

学生・子どもたちへの教育支援

日本サッカー協会「JFAこころのプロジェクト」への協賛を通じて、主に小学5年生を対象に、現役アスリートや、そのOB、OGが「夢先生」として「夢を持つことの大切さ」を伝える「夢の教室」の運営をサポートしております。

※2020年度の「夢の教室」は、オンラインで実施いたしました。

TEAM BEYONDへの協力

東京都が起ち上げた障がい者スポーツ(パラスポーツ)のファンサイト「TEAM BEYOND※」に登録し、パラスポーツ振興への協力を行っています。

※ TEAM BEYONDは、パラスポーツを通じて、みんなが個性を発揮できる未来を目指すTOKYO発のチームです。



「認知症サポーター」養成への取組み

高齢化が急速に進む中、当社グループでは、認知症の方やそのご家族の皆さまが安心して暮らせる地域社会を目指し、「認知症サポーター」を養成する取組みを行っています。

当社グループでは「認知症サポーター」の資格を取得する取組みを実施しており、各部店には「認知症サポーター」を配置しております。

産学連携による取組み

●中央大学との「包括連携に関する基本協定」の締結

2021年3月、人的・知的資源の交流と活用を図り、産学連携のもと、教育・研究等の分野において相互に協力し、社会の発展に寄与することを目的として、中央大学と「包括連携に関する基本協定」を締結しました。今後、寄付講座の開講など取組みを進めてまいります。



締結式

●日本大学芸術学部

きらぼし銀行は2020年6月に、地域経済の活性化および地域社会の発展ならびに芸術教育研究の進展に寄与することを目的に、日本大学芸術学部と「連携協力に関する協定書」を締結しております。

その取組みの一環として、「前給」サービスの認知度向上を目的として、日本大学芸術学部の学生と、同サービスをテーマにしたYouTube6秒CM(バンパー広告)を協働して制作し、広告宣伝活動を展開しました。

※「前給」サービスは、働いた範囲内で給料日前にお金を受け取れる福利厚生サービスです。

※現在、広告の配信は終了しております。



前給YouTube広告

●東京都立大学

2017年8月に当社グループと東京都立大学との間で締結した「産学連携による中小企業支援に関する協定」の取組みの一環として、50歳以上のプレミアム世代に向けた「TMUプレミアム・カレッジ」の寄附講座を開講しております。2020年度は、2020年10月より全5回に亘り、最新の金融動向やフィンテックなどの新たなトレンドについて、当社グループの役員等が講義を行いました。



東京都立大学

献血への協力

地域貢献活動の一環として、献血活動に協力しています。より多くの命を救う一助となるよう継続していくことで、病気や怪我などで輸血を必要としている方々の尊い命を救えるように、東京都赤十字血液センターの協力を得て、これからも献血活動を実施してまいります。

※2020年度の活動につきましては、新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、実施を見合わせました。



ユニセフ募金活動等への協力

当社グループでは「外国コイン募金運動」を展開しており、集められた募金は、ユニセフが150以上の国と地域で実施する子どもたちのための支援活動に役立てられています。

また、当社グループでは、身近なボランティア活動の一環として、使用済み切手やカード等を収集し、港区社会福祉協議会に寄付を行っています。



ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン

ドナルド・マクドナルド・ハウスへの寄付

ドナルド・マクドナルド・ハウスは公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパンが運営し、病気の子どもたちとその家族の経済的負担、精神的負担を和らげるためにある滞在施設です。当社グループはこれからも、財団への寄付を通じて、未来ある子どもたちがご家族の支えのもとで病気を治してすくすくと成長できるように支援を続けてまいります。

地域の文化芸術活動への取組み

当社グループでは紀尾井ホールを拠点として活動している公益財団法人日本製鉄文化財団に協賛しております。また、公益財団法人東京都交響楽団(ヤングシート支援)への協賛など芸術文化の創造・発信、人材育成・教育普及などにより、地域の文化芸術活動を積極的に支援しております。



紀尾井ホール

お客さまとの共通価値の創造

本業支援や起業・創業支援、販路拡大、事業承継等企業のライフステージに応じた高度なコンサルティング機能の提供を通じて、お客さまとの共通価値を創造し、地域経済の持続的成長に貢献してまいります。

ソーシャルボンド・サステナビリティボンドへの投資

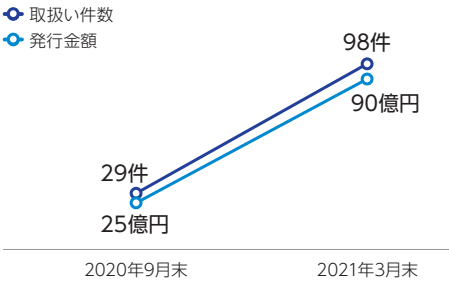
当社グループでは、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) のESGの視点を取り入れたSDGs経営に取り組んでおります。

2021年1月に、独立行政法人日本学生支援機構が発行する「ソーシャルボンド」へ投資を行ったほか、2021年2月および5月には、鉄道建設・運輸施設整備支援機構が発行する「サステナビリティボンド」へ投資を行いました。

ソーシャルボンドとは、社会的課題に取り組むプロジェクトの資金を調達するために発行する債券です。
サステナビリティボンドとは、調達資金の使途が、①環境改善効果があること (グリーン性)、②社会的課題の解決に資するものであること (ソーシャル性) の双方を有する債券です。

きらぼしSDGs私募債

本業支援を通じた、SDGsへの取組みの普及拡大や環境・社会課題解決の支援として、2020年6月より「きらぼしSDGs私募債」の取扱いを開始しております。本商品は、発行企業さまが希望するSDGsに取り組む団体 (原則、きらぼし銀行の営業エリア内) に対して、発行金額の0.2%相当額をきらぼし銀行が寄付を行う商品です。



起業・創業支援

当社グループでは、“創業といえば「きらぼし」”の浸透を目指し、創業者・起業家の皆さまへのサポートに取り組んでおります。きらぼし銀行に「創業支援室」を設置するほか、グループ会社のきらぼしキャピタルやきらぼしコンサルティング等と連携し、グループの総合力を活かしたコンサルティング体制でお客さまのさまざまなニーズへの対応に努めております。

2020年11月には、きらぼし銀行本店1階に開設したコミュニティスペース「KicSpace」を利用し、ベンチャー企業を対象としたビジネスプランのブラッシュアップ会を開催いたしました。

そのほか、前年に続き、株式会社日本政策投資銀行との共催による女性起業家支援セミナー^{※1}を開催したほか、東京都が後援する、スタートアップ企業のピッチコンテスト^{※2}「東京ベンチャー企業選手権大会」へ協賛するなど、継続的なサポートを実施しております。

※1 2020年度はオンラインで開催いたしました。
※2 ベンチャー企業が自社の事業計画や将来性を短時間でプレゼンするイベントです。



女性起業家支援セミナー



東京ベンチャー企業選手権大会2020

お客さま本位の業務運営

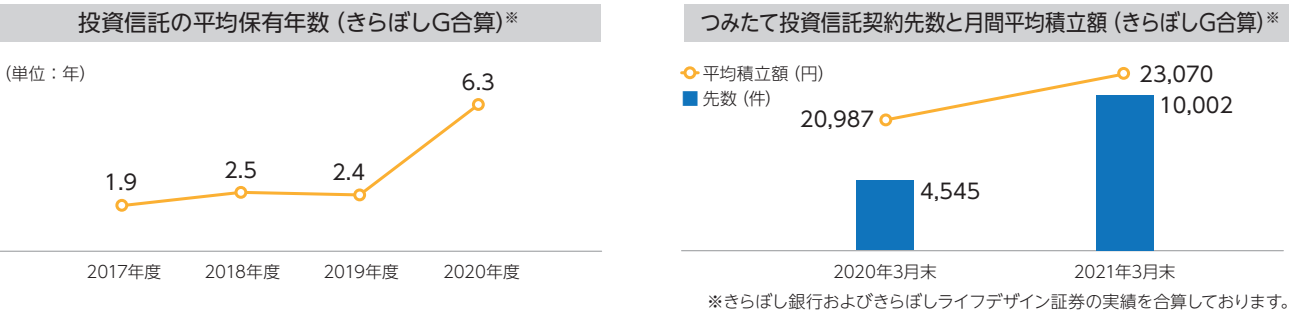
「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」という経営理念に基づいて、お客さまとの「質」の高い接点を持ち、「真」のニーズを把握し、お客さまに対して常に当社グループが持つ質の高い金融仲介機能や金融商品・サービスを提供することで、お客さま満足度の向上につながるお客さま本位の営業体制を確立するよう努めてまいります。

●「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に則った対応方針に基づくアクションプラン (具体的な取組み)

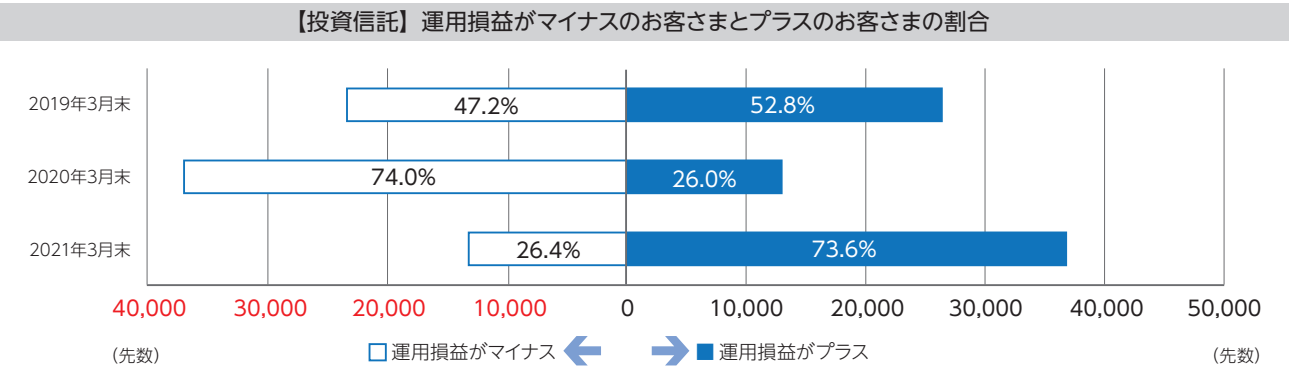
- それぞれのお客さまに合わせたゴールベースアプローチを軸とした提案の実践
- トータルリターンを意識したお客さまの最善の利益の追求
- グループの専門機能の発揮と人材育成の強化

●お客さまとの対話を重んじ、お客さまの最大の満足と共に目指す主な指標

- 2020年度における投資信託の平均保有年数は、6.3年と大幅に長期化しました。
- 資産形成層の皆さまを中心に、将来への積立や時間分散効果がある分割購入など、ライフプランに合わせた投資スタイルでご購入いただいております。積立投信のご契約をいただいておりますお客さまは先数、月間積立額ともに増加しております。
- 今後も長期分散投資を中心とした提案営業を実践し、それぞれのお客さまのライフプランに寄り添ったご提案を継続してまいります。



- 2021年3月末において、個人のお客さまのうち、投資信託を保有中で運用損益がプラスのお客さまの割合は73.6%、きらぼしラップを保有中で運用損益がプラスのお客さまの割合は86.3% と、マーケット環境や長期保有の浸透により運用損益がプラスのお客さまの割合は前年同期比で大幅に改善しました。
- 今後も、長期分散投資の考え方のもと、良質な商品、適切なメンテナンスのご提案を通じて、お客さまの運用損益の向上を図ってまいります。



職員の働き方改革と、ダイバーシティ推進

ワーク・ライフ・バランスの促進を通じて健康経営を推進するとともに、女性の活躍支援をはじめ、性別や年齢を問わずすべての職員が働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる環境をつくることで、多様な人材の育成および働き方の実現に取り組んでまいります。

柔軟な働き方の実現

当社では、「働き方改革」を経営の重要課題のひとつと位置づけ、テレワーク（在宅勤務）を推進するなど、時間や場所に捉われない柔軟な働き方を実現しています。

そのほか、2020年10月に設置した「SDGs推進チーム」を中心に、女性活躍推進や国籍を問わない多様な人材の活用などをはじめとしたダイバーシティ推進に向けた取組みなど、SDGs達成につながるさまざまな施策に取り組んでおります。



東京きらぼしフィナンシャルグループおよびきらぼし銀行は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に初認定されました。



きらぼし銀行は厚生労働大臣より「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、優良企業認定「えるぼし」における最上位となる3段階目の認定を取得しています。

ワーク・ライフ・バランスを実現するための制度の充実

- テレワーク（在宅勤務）の試行
- フレックスタイム制の試行
- 短時間勤務制度
- 就業時間シフト制

各種制度利用者支援

- 男性育児休業取得推進
- 育児休業復職者向け勉強会、交流会の実施
- 両立支援ガイドブック（育児・介護）の作成
- 介護セミナーの開催

健康経営

- 健康推進アプリの導入
- 長時間労働の改善に向けた意識改革
- 1on1ミーティングの導入

多様な人材の尊重

- タレントマネジメントシステムによる人材の「見える化」
- 女性活躍推進
- 障がい者雇用
- 国籍を問わない人材の活用
- 中途採用による外部人材の受入

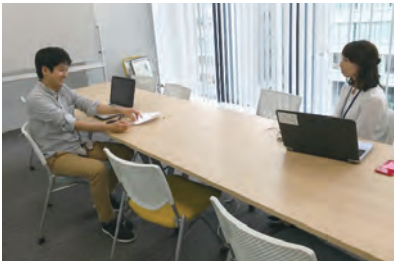
モバイルワークの導入
在宅勤務の推進
フレックスタイム制試行拡大

生産性向上、時間や場所に捉われない柔軟な働き方の実現



1on1ミーティングの導入
360度評価の試行

コミュニケーション活性化、職員の多様なスキルの把握、キャリアデザイン支援



職種転換希望者向け
キャリア支援研修の実施
社外取締役交流会の開催

自律的なキャリア形成支援、女性が当たり前に活躍できる職場づくり



株主・投資家との対話

企業の継続的な発展と株主価値向上のため、経営の透明性・客観性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスに関する体制の強化やコンプライアンスの遵守を図っていくことで、地域社会の発展に努めてまいります。

情報開示方針

当社グループでは、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。」のもと、お客さま・株主・地域社会等の皆さまからの信頼・評価を高めるため、財務情報のほか、経営戦略や経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報についても、適時・適切かつ分かりやすい情報の開示・提供に取り組んでおります。

また、当社グループではステークホルダーの皆さまに対する適時・適切かつ分かりやすい情報の開示・提供に向けた「情報開示方針」を制定し、公正・公平な情報開示に努めております。

投資家向け説明会の開催

当社グループでは、お客さまや地域の皆さま、株主の皆さまなどステークホルダーの方々に当社グループの経営状況等をご理解していただけるように、機関投資家・個人投資家向けの説明会の開催などIR活動に取り組んでおります。

※2021年3月期の投資家向け説明会は、動画配信にて実施いたしました。



機関投資家向け会社説明会動画配信

資本政策

当社は、地域金融機関の持株会社として子会社による円滑な資金供給機能を果たすために十分な自己資本の水準を確保するとともに、収益力の向上と経営の効率化を通じて資本効率の向上に努めていくことを、資本政策の基本方針としております。

また、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要施策の一つと位置付け、適正な内部留保による財務の健全性の確保に努め、継続的かつ安定的な配当を実施してまいります。

新中期経営計画に掲げる財務目標

健全性維持

リスク・アセットを積み上げの中で健全性を維持
連結自己資本比率8%以上

戦略的な
リスクテイク

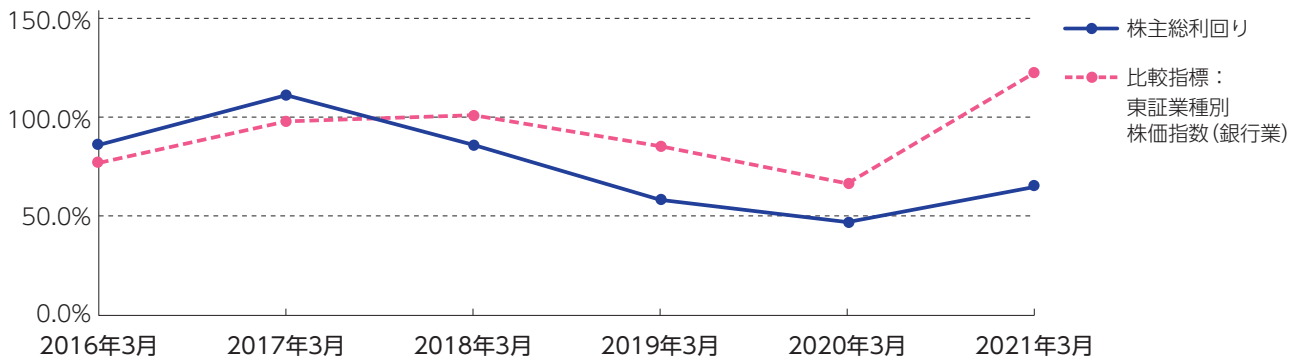
RAFを踏まえたグループ収益向上
ROE 約6%

株主還元

期待水準に応えられる還元率の向上
総還元性向 20～30%

株主総利回りおよび比較指標の最近5年間の推移

最近5年間の「株主総利回り」の推移について、東証業種別株価指数(銀行業)における総利回りと比較して記載しております。この「株主総利回り」とは、株式投資により得られた収益(配当+キャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率をいい、以下のとおり、各期の収益÷5期前の株価として算定しております。



コーポレート・ガバナンス強化の取組み



(後列左より)
代表取締役 専務取締役 野邊田 覚
常勤監査役 香西 由起夫
常勤監査役 奈良田 徹
社外監査役 東道 佳代
取締役 安田 信幸
社外取締役 西尾 昇治
社外監査役 稲葉 喜子

(前列左より)
社外取締役 高橋 ゆき
代表取締役 社長 渡邊 壽信
社外取締役 野村 修也
代表取締役 副社長 常久 秀紀

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題の一つとして捉え、社外役員・外部有識者の知見も活用したうえでグループ経営管理態勢や監督機能の強化を進めるとともに、業務運営に際し透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためコーポレート・ガバナンス機能の充実を図り、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。また、経営理念や当社グ

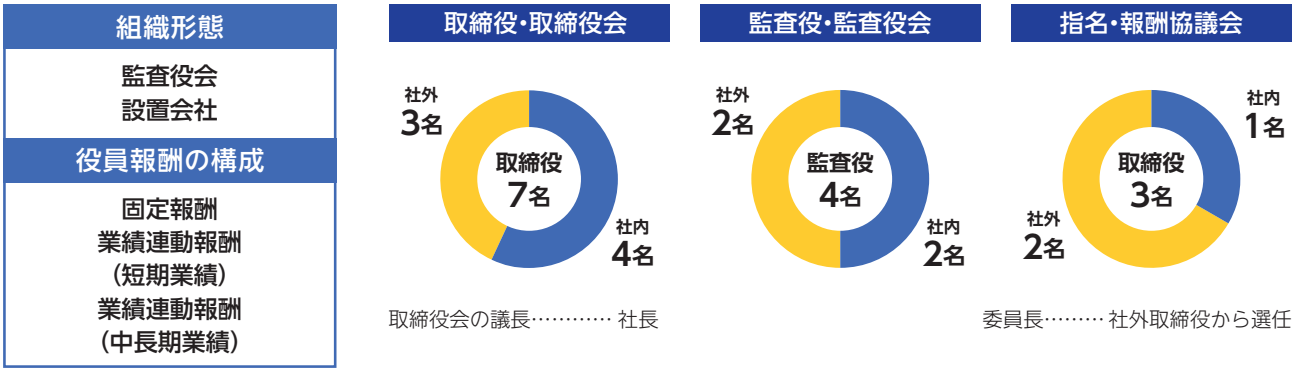
ループの目指す姿の具現化に向けて、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めております。

そのほか、会社法および会社法施行規則に基づき、当社およびグループ会社の「業務の適正を確保するための体制」を整備するため、「内部統制基本方針」を取締役会で決議し、その実効性の向上に努めております。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針、内部統制システムの整備の状況

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

企業統治の体制の概要

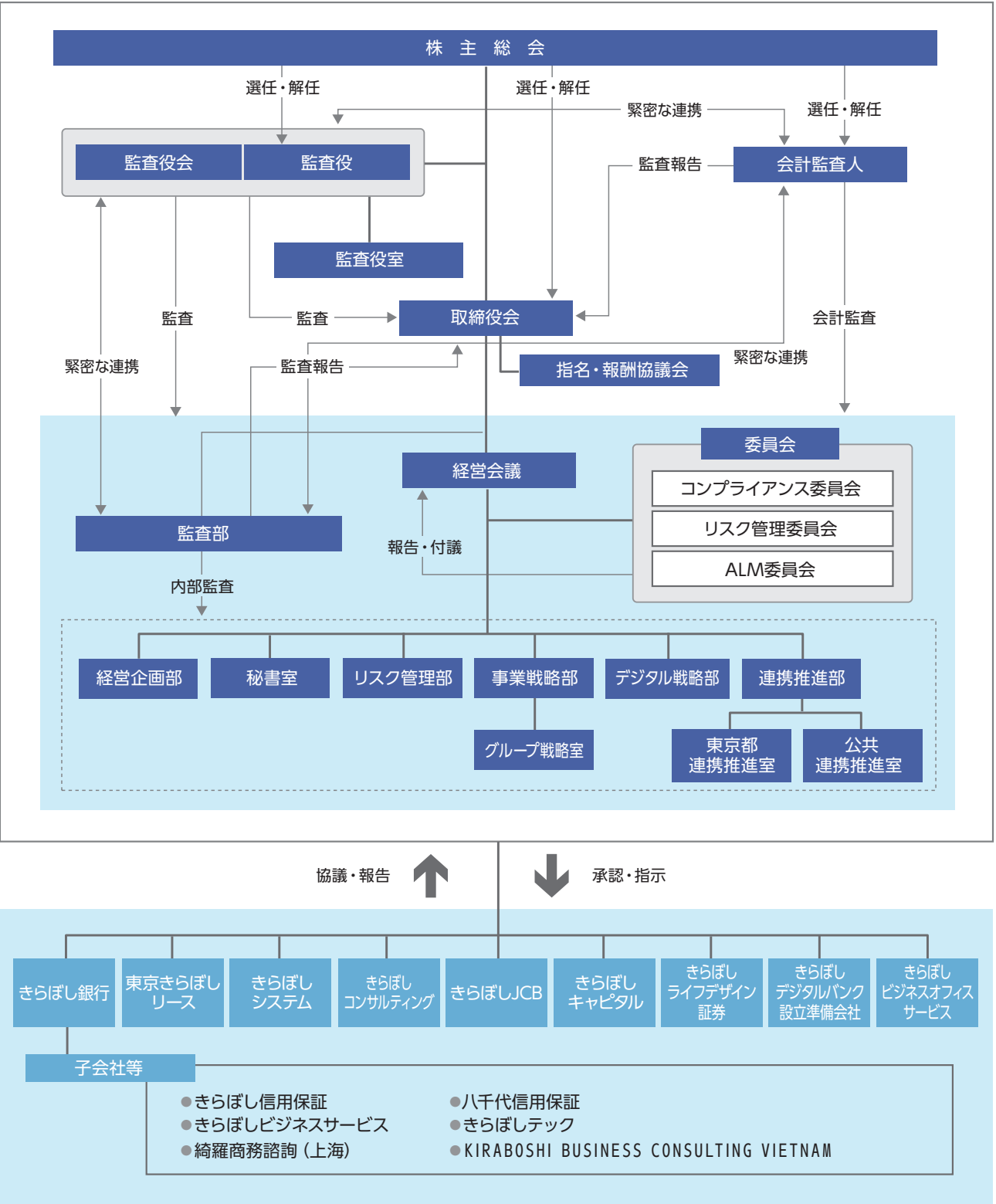


コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は監査役会設置会社であり、取締役会は取締役の職務執行を監督し、監査役・監査役会は取締役の職務執行の監査を行っております。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の選任による経営の監督機能および監査役・監査役会

による監査機能を有効に活用しコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることにより、経営の監督・監査機能の適切性と効率的な業務執行体制が確保されていると判断しております。

■コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年7月1日現在)



取締役・監査役の選任に関する考え方

取締役

取締役候補者については、「指名・報酬協議会」において検討を行い、検討結果をもとに当社の取締役会で審議の上、決定しております。

また、取締役は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験ならびに高い倫理観を有する者でなければならないとしております。

監査役

監査役候補者については、当社の監査役会の同意を得た上

で、当社の取締役会で審議し決定しております。

また、監査役は、優れた人格・見識・能力および豊富な経験ならびに高い倫理観に加え、必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者でなければならないとしております。

社外取締役および社外監査役

社外取締役および社外監査役の選任にあたっては、上記に加え、社外役員の企業統治における機能と役割を踏まえ、以下のとおり、「社外役員の独立性に関する基準」を定め運用しております。

社外役員の独立性に関する基準

当社およびその子銀行（以下、「当社グループ」という）は、社外取締役および社外監査役の候補者の独立性に関しては以下の基準に基づき判断する。

- (1) 当社グループの業務執行取締役、執行役員、または支配人その他の使用人（以下、併せて「業務執行者等」という）ではなく、かつ、その就任の前10年間に当社グループの業務執行者等であったことがないこと。
ただし、社外監査役候補者の場合は、その就任の前10年間に当社グループの非業務執行取締役^(注1)であったことがないことを要件に加える。
- (2) 社外取締役候補者においては、その就任の前10年間に当社グループの非業務執行取締役、監査役であったことがある者については、その役職への就任の前10年間に当社グループの業務執行者等であったことがないこと。
社外監査役候補者においては、その就任の前10年間に当社グループの監査役であったことがある者については、その役職への就任の前10年間に当社グループの業務執行者等、または非業務執行取締役であったことがないこと。
- (3) 当社グループの役員等^(注2)および支配人その他の重要な使用人（役員等に該当する者を除く）の、配偶者または二親等以内の親族でないこと。
2. 当社の主要株主^(注3)である者、または当社グループが主要株主である会社の役員等、または使用人（役員等に該当するものを除く）ではないこと。
3. (1) 当社グループを主要な取引先^(注4)とする者、またはその親会社もしくは重要な子会社ではなく、また、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者等ではなく、最近3年間ににおいても業務執行者等ではなかったこと。
(2) 当社グループの主要な取引先である者、またはその親会社もしくは重要な子会社ではなく、また、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者等ではなく、

最近3年間ににおいても業務執行者等ではなかったこと。

- (3) 当社グループから一定額（過去3年間の平均で年間1,000万円、または当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付等を受ける組織の社員等でないこと。

4. 当社グループから役員等を受入れている会社、またはその親会社もしくはその子会社の役員等ではないこと。
5. 現在、当社グループの会計監査人、または当該会計監査人の社員等ではなく、最近3年間、当該社員等として当社グループの監査業務を担当したことがないこと。
6. 弁護士、公認会計士、その他のコンサルタント等であって、役員報酬以外に当社グループから過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ていないこと。また、当社グループを主要な取引先とする法律事務所等のアドバイザー・ファーム（過去3事業年度の平均で、その連結売上高の2%以上の支払いを当社グループから受けたアドバイザー・ファーム）の社員等ではないこと。
7. その他、当社の一般株主全体との間で上記にて考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

（注1）「非業務執行取締役」とは、業務執行取締役に該当しない取締役をいう。

（注2）「役員等」とは、取締役（社外取締役を含む）、監査役（社外監査役を含む）、執行役員、相談役、顧問をいう。

（注3）「主要株主」とは、直近の事業年度末時点において、総議決権の10%以上の議決権を直接、または間接的に保有する者、または企業等をいう。

（注4）「主要な取引先」は、直近事業年度における年間連結売上高（当社の場合は年間連結経常収益）の2%以上を基準に判定。

●社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役に対し、取締役会の重要な議案について、事前説明や補足資料の提供を行うなどのサポート体制を確保しております。また、社外監査役へのサポートとして、監査役補助者を配属し、監査役の業務の補助を行う体制とするとともに、取締役会の重要な議案については、必要に応じ、事前説明や補足資料等の提供を行うなどのサポート体制を確保しております。

●取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社では、取締役に対し取締役会の実効性についての自己評価を実施し、その結果等を踏まえて取締役会メンバーにて協議を行うことで、取締役会全体の実効性向上を図ることとしております。2020年度は、昨年度課題として認識した「論点・ポイント・リスクに絞った説明の徹底」、「重要議案に対する審議時間の確保」、「取締役会意見・要望や経営課題に対するモニタリングの実施」について自己評価を行い、その結果を取りまとめ取締役会において協議を行いました。

当社は今後も、取締役会の実効性をさらに向上させ、ガバナンスの強化に努めてまいります。



指名・報酬協議会

取締役の人事・報酬の客観性や透明性を確保するための諮問機関として、任意の指名・報酬協議会を設置しております。

監査・監督の機能

監査役・監査役会

監査役会は、常勤監査役2名、非常勤監査役（社外監査役）2名で構成されております。監査役会では取締役の意思決定および業務執行に対する有効な監視機能を確保し、監査態勢の強化に努めております。各監査役は、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、社内各部の監査、子会社の調査等により、取締役の職務の執行、内部統制等について監査しております。

また、監査役および監査役会は、内部監査部門、会計監査人等と緊密な連携を保ち、代表取締役等との間においても定期的に会合を通じ監査上の重要課題等について意見交換を行うなど実効的な監査に努めております。

なお、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名を選任しております。また、監査役監査をサポートするため、監査役補助者（2名）を配属しております。

役員報酬制度

基本的な考え方

当社取締役会は、経営陣の健全かつ適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、東京圏に新型タイプの都市型地銀を創造していくという考え方にに基づき、迅速・果断な意思決定に努めております。

このような考え方のもと、当社グループ取締役（社外取締役を除く）および委任契約を締結している執行役員の報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、以下のとおり、基本報酬としての固定報酬（月額報酬）に加え、株式信託を利用した株式報酬と、現金報酬とを組み合わせた報酬体系としております。

指名・報酬協議会は、取締役会の決議によって選任された取締役4名以内（うち社外取締役2名以上）で構成し、当社および子銀行の取締役人事、選解任、ならびに取締役の報酬額について検討し、検討結果を各社の取締役会へ報告しております。

経営会議

取締役会の下に、取締役で構成される経営会議を設置し、原則として毎週1回開催するほか必要に応じて随時開催することとしており、取締役会の決議事項以外の業務執行に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要事項の報告を受ける体制としております。

委員会

経営会議の下部組織として、重要な経営課題の分野ごとに「コンプライアンス委員会」「リスク管理委員会」「ALM委員会」を設置し、専門性と機動性を高める体制を構築しております。各委員会は規則に基づき定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしております。

内部監査

当社グループ内の他の部門から独立した監査部を設置し、取締役会の承認を受けた「年度内部監査計画」に基づき、内部監査を実施しております。監査結果については、取締役会への報告を定期的に行っております。

監査役監査および会計監査との相互連携につきましては、定期的な会議への出席の他、適宜意見および情報交換を行うことで、緊密な連携を保つ体制としております。また、監査役監査へは定期的な会議において内部統制部門から説明・報告や補足資料の提供を行い、会計監査へは必要に応じ説明や補足資料の提供を行う体制としております。

会計監査

当社グループの会計監査につきましては、EY新日本有限責任監査法人が会計監査業務を執行しております。

報酬の種類

- 「固定報酬」(月額報酬)：基本報酬
- 「業績連動報酬」
 - ①「現金報酬」：中期経営計画の短期的な目標計数等に連動
 - ②「株式報酬」：中期経営計画の中長期的な目標計数等に連動

※ 社外取締役は、月額報酬のみとしております。

※ 監査役の報酬は月額報酬のみであり、監査役の中立性および独立性を確保する観点から業績連動報酬の対象としておりません。

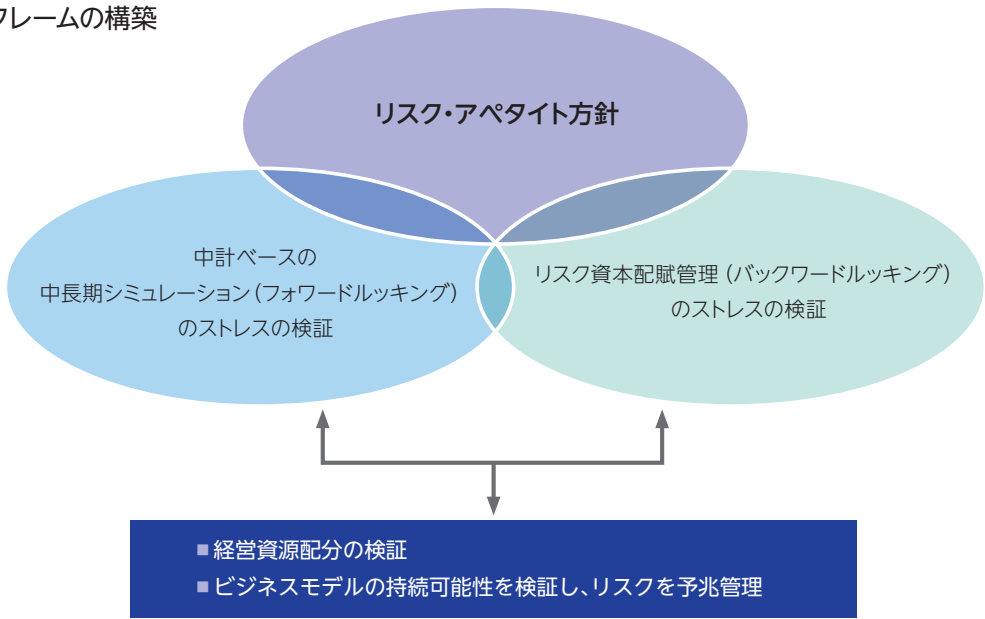
リスク・アペタイト・フレームワークの取組み

リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)とは、事業戦略・財務計画を達成するためのリスク・アペタイトを明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。RAFの導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。当社グループでは、収益・リスク・資本のバランスの取れた

持続的成長を図るべく、RAFの考えに基づき、リスク・アペタイトに関する指標を定めております。定期的にリスク・アペタイトに関する指標をモニタリングすることで、リスクリターン最適化や資本の効率性と健全性のバランス、リスクの予兆管理、適切な経営資源配分等の検証を行っております。

リスク・アペタイトに関する主な指標	主な検証事項
RORA	リスクリターン最適化など
ROE	資本の効率性など
自己資本比率	資本の健全性、リスクの予兆管理など
部門別利益	経営資源の最適配分など

RAF全体フレームの構築



リスク管理態勢の整備状況

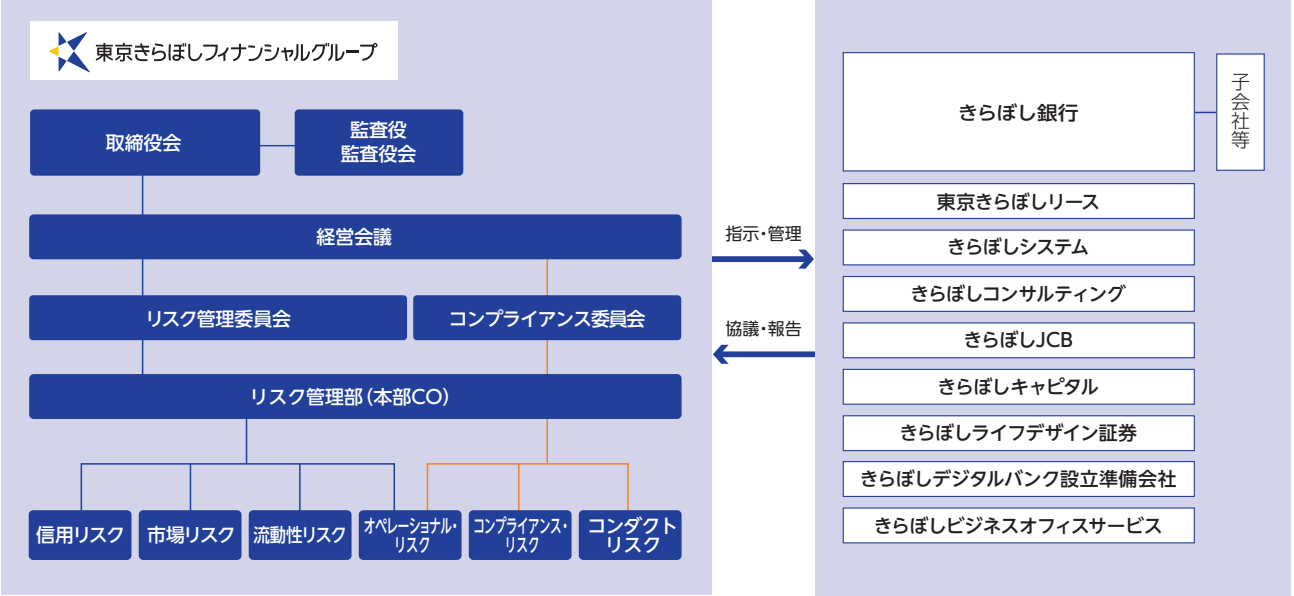
当社グループでは、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、グループ各社の業務の健全かつ適切な運営を確保するため、適切なグループ経営管理(ガバナンス)のもと、グループ全体として各種リスクの的確な管理に努めております。また、リスク管理規程等の制定・改廃に関する協議やグループ

のリスク管理態勢の整備・確立に向けた方針策定の検討等を行うリスク管理委員会を設置しているほか、グループリスクの管理統括部署としてリスク管理部を設置し、態勢整備を図っております。

グループリスク管理基本方針

- 1. リスク管理を当社グループ経営の最重要課題として位置付け、各種リスクの特性の概要、リスクの波及等のグループ体制特有のリスクの管理を含む当社グループ全体のリスク管理の重要性を認識し、各種リスクの管理体制を構築した上で、的確な管理を行う。
- 2. 子会社において、健全性等の確保の観点から適切なリスク管理が行われていることを管理する。

リスク管理体制図



統合的リスク管理

当社グループにおける統合的リスク管理とは、グループ会社が抱える各種リスクを統括し、グループ内でのリスクの波及等、個々のグループ会社では対応できないグループ体制特有のリスクを統合的に捉え、グループ各社の経営体力(自己資本)と比較対照することで、当社グループ全体のリスクを管理することをいいます。

当社グループでは、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクについて、リスク量の計測等に基づき想定される最大損失額を見積り、限られた資本を有効に使用するため、コア資本を配賦原資としたリスク資本配賦を行い、リスク量の実績と比較対照し、グループの経営体力と比較して過大なリスクを取っていないことを確認し、経営の健全性を維持、確保しております。

●信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクをいいます。

当社グループでは、特定の先に対する与信が多額となる大口集中リスクや、特定の業種に与信が集中する業種集中リスクについて、与信全体に占める割合を一定以下に抑えるなど、集中リスクの回避を図り、与信ポートフォリオの健全性の維持に努めております。

●市場リスク管理

市場リスクとは、金利、株価、為替等のさまざまな市場のリスクファクターの変動により、資産・負債の価値や生み出される収益が変動し、損失を被るリスクをいい、金利リスク、価格変動リスク、為替リスクに大別されます。

当社グループでは、保有限度額や損失限度額等を設定し、その遵守状況のモニタリングやVaR等のリスク量を計測し、配賦されたリスク資本と対比するなど、市場リスク量が過大とならないよう管理しております。

また、当社グループに重大な影響を及ぼしうる事象を捉えたストレス・シナリオ等を用いて、市場リスクを総合的に評価しております。

●流動性リスク管理

流動性リスクとは、運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金繰りリスク)、および、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク(市場流動性リスク)をいいます。

当社グループでは、資金の運用、調達の状況を適切に管理し、安定した資金繰りを行うとともに、短期間で資金化できる資産を流動性資産として一定以上保有するなど、流動性リスク管理には万全を期しております。

●オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、業務の過程、役職員の活動、システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または、外生的な事象により損失を被るリスクなど、業務全般に関する幅広いリスクをいいます。

当社グループでは、オペレーショナル・リスクをその特性に応じて、事務リスク、システムリスク、法務リスク等に分類し、各リスクの所管部署、および、統合的管理部署を定め、業務全般にわたるリスクの管理体制を整備しております。

コンプライアンス・リスク

コンプライアンス・リスクとは、法令諸規則や当社グループの経営理念・方針、規程等の「コード」を遵守しないことにより、当社グループの社会的信用を失墜させるなど、甚大な損害を被るリスクをいいます。

当社グループでは、コンプライアンス・プログラムを制定の上、適切な業務運営に必要なコンプライアンス事項の周知・教育、定着・履行状況のモニタリングや牽制など、経営陣が陣頭に立って顕在リスクや潜在リスクに対する予防・再発防止に努めております。

危機管理

当社グループでは、地震などの自然災害や感染症の拡大等が発生した場合に、お客さまや職員の安全および安定した金融機能の提供等、業務継続に向け危機管理態勢を整備しております。災害時におけるコンティンジェンシープランの策定や職員の安否確認システムの導入、また定期的な防災訓練の実

サイバーセキュリティ管理強化への取組み

年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃の脅威をリスクの一つと捉え、サイバーセキュリティ対策に取り組んでおります。リスク管理部にサイバーセキュリティ担当を配置するとともに、サイバーリスクをシステムリスクの一つと位置づけシステムリスク評価を実施するほか、コンティンジェンシープランの策定等、サ

コンダクト・リスク

コンダクト・リスクの概念は、役職員が、社会規範に反く行為や商慣習・市場慣行に反する行為、利用者の視点が欠如した行為などを行うことにより、結果として、お客さまに迷惑をかけたり、市場の公正性を損ねたり、金融機関自身の風評に悪影響が生じるものです。

当社グループでは、法令諸規則・行内規程等の遵守にとどまらず、当社グループの倫理・行動指針等を遵守する取組みを行っています。

施など態勢を整備しております。また、施設・システム等が継続して安定的に使用できるように建物・設備等の機能を整備し、経年状況の把握と適切な維持管理を行うなどの対策を講じ、各種災害・事故・感染症等発生時等に備えています。

イバーリスク管理態勢の整備を進めております。また、職員に対して、標的型攻撃を想定したメール訓練やサイバーセキュリティに関する基礎知識の確認テストを定期的を実施するなど、グループ内におけるサイバーセキュリティに対する意識啓発に努めております。

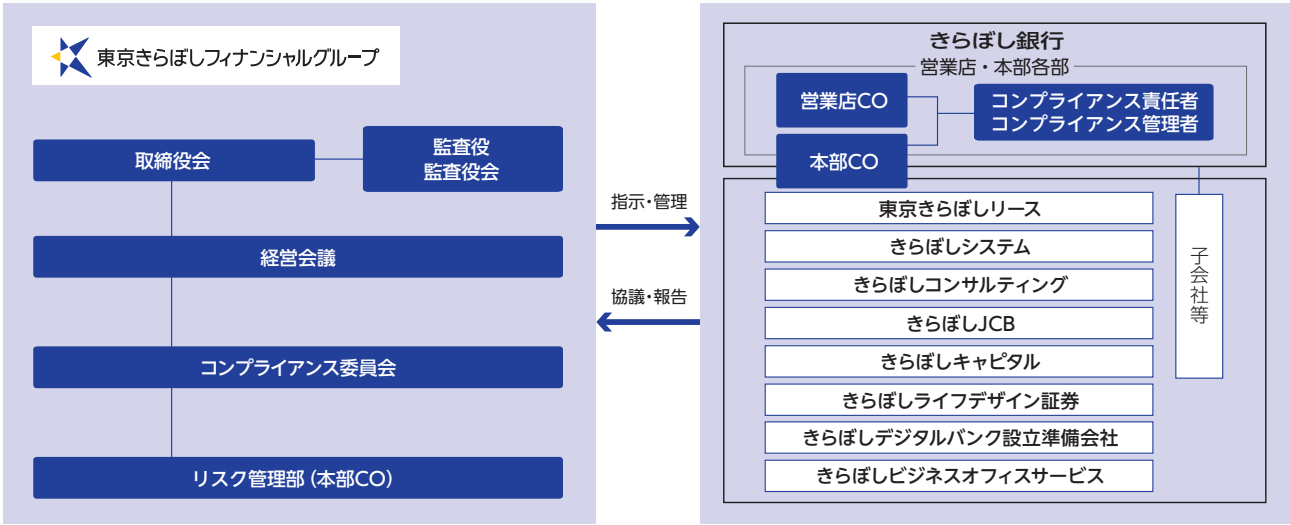
コンプライアンス態勢の整備状況

当社グループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと捉え、地域金融グループとして社会的使命を柱とした企業倫理の構築に努めていくとともに、株主に信頼され、お客さまや社会から信頼されるコンプライアンス重視の企業風土の醸成を基本方針に掲げ、業務の健全性と適切性の確保に努めております。コンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンスに係る事項の施策を企画するとともにコンプライアンス機能の強化を図っているほか、コンプライアンス統

括責任者としてリスク管理部担当役員を、コンプライアンスに係る事項の統括部署としてリスク管理部をそれぞれ設置し体制整備を図っております。

また、2020年12月より、グループ全体のコンプライアンス・リスクへの対応力強化を目的に、「本部コンプライアンスオフィサー（本部CO）」および「営業店コンプライアンスオフィサー（営業店CO）」制度を導入し、一層の態勢整備に努めております。

■コンプライアンス体制図



コンプライアンス基本方針

- 当社グループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと捉え、地域金融グループとして社会的使命を柱とした企業倫理の構築に努めていくと共に、株主に信認され、お客さまや社会から信頼される、コンプライアンス重視の企業風土の醸成を図ることを基本方針に定め、その実践のため、以下の「行動原則」を制定します。
1. 銀行の社会的責任と公共的使命
社会的責任と公共の使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図ります。
 2. お客さま第一主義
お客さまを第一と考え、お客さまのニーズに応え、創意と工夫を活かし、質の高い金融サービスを提供します。また、お客さまの信頼に応え、常に真摯な態度でお客さまの期待を追求します。
 3. 法令やルールの厳格な遵守
あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行します。
 4. 地域社会との一体的発展
金融業務を通じて、豊かで活力ある地域社会の経済的、文化的発展に寄与します。
 5. 従業員の人権の尊重等
従業員の人権、個性を尊重すると共に、安全で働きやすい環境を確保します。
 6. 反社会的勢力との関係遮断
市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決し、関係遮断を徹底します。



反社会的勢力排除に向けた整備状況

当社では、反社会的勢力等との関係を遮断するために、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」および「反社会的勢力への対応に係る基本規則」を制定し体制を整備しております。また、リスク管理部において反社会的勢力に関する情報を一元管理し、当社およびグループ会社は、反社会的勢力に関する情報の収集・共有化に努めております。

反社会的勢力への対応に係る基本方針

当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、一切の関係を遮断し、以下の基本方針を遵守し、責任ある健全な業務運営を確保します。

1. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力には、組織として対応し、毅然とした姿勢を貫きます。

2. 反社会的勢力による不当要求に備えて、平素から警察等の外部専門機関と緊密な連携強化に努めます。

3. 反社会的勢力とは、取引を含めた一切の関係を遮断します。

4. 反社会的勢力により不当な要求等を受けた場合は、民事及び刑事の法的対応を行うなど、断固として拒絶します。

5. 反社会的勢力に対しては、資金提供や利益供与は断固として拒絶します。

顧客保護等管理方針

当社グループは、お客さまの個人情報を適正かつ厳格に取扱うことが社会的責務であることを認識し、以下の基本方針を定め、これを遵守することによって個人情報の保護に万全を尽くします。

1. 顧客説明／お取引に際しては、お客さまに適した商品やサービス等を十分ご理解いただけるよう、法令等に基づいた正確かつ適切な情報提供および説明に努めます。

2. 顧客サポート／お客さまからの問い合わせ、相談、要望および苦情などのお客さまの声については、お客さまの視点に立つて真摯かつ適切に対応するとともに、お客さまによりご満足いただけるよう努めます。

3. 情報管理／お客さまに関する情報は、法令等に従って適切に取得・利用するとともに、不正なアクセスや不適切な取扱いによる流出等を防止するための適切な措置を講じることにより安全管理を徹底します。

4. 外部委託管理／お客さまとのお取引に関連して、当社グループが行う業務を外部業者に委託する場合は、お客さまの情報の管理やお客さまへの対応が適切に行われるよう努めます。

5. 利益相反管理／お客さまのお取引に伴い、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、利益相反の管理に努めます。

6. その他／その他、お客さまの利便性の向上や取引等の適切性の確保のために業務を適切に管理するよう努めます。

※ 本方針の「お客さま」とは、「当社グループでお取引されている方および今後お取引を検討されている方」をいいます。

※ 本方針の「お取引」とは、当社グループが行う「与信取引(貸付契約およびこれに伴う担保・保証契約)、預金等の受入れ、商品の販売、仲介、募集等においてお客さまと当社グループとの間で業務として行われるすべてのお取引」をいいます。

金融ADR制度

当社グループのきらぼし銀行では、お客さまからのさまざまなご相談・苦情等について、専門部署を設置しているほか、指定紛争解決機関である「全国銀行協会相談室」と契約し、迅速かつ柔軟な問題解決への対応を図っております。

きらぼし銀行が契約している指定紛争解決機関

一般社団法人
全国銀行協会

連絡先／全国銀行協会相談室
電話番号／0570-017109
または 03-5252-3772

内部通報制度

当社グループでは、職員や派遣労働者、パートタイマー等が、コンプライアンス上の問題(ハラスメント行為含む)に関する通報、または相談等に対する適正な対応の仕組みとして、「ホットライン制度」を定めています。

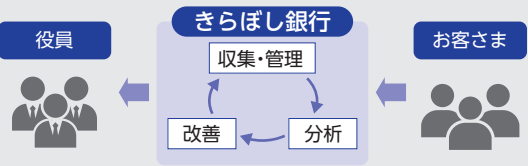
きらぼし銀行では通報等の受付窓口を、リスク管理部コンプライアンス室および、顧問弁護士の所属する法律事務所内に設置しています。

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

お客さまの声の活用

きらぼし銀行では、お客さまの声を収集・管理し、分析を図り、改善に努めております。

また、お客さまの声は、お客さま相談センターにて一元管理し、役員に情報共有を図っております。



アンチ・マネー・ローndリング(AML)・テロ資金供与防止(CFT)への取組み

当社グループは、マネー・ローndリング等防止を経営の最重要課題の一つと捉え、不断の検証と高度化に努めるとともに、公共の信頼を維持すべく実効性のある管理態勢を確立することを基本方針としております。

その重要性を認識しマネー・ローndリング等防止態勢が有効に機能し、適切性を確保するため、体制整備を行っています。



役員（2021年7月1日現在）



代表取締役 社長
渡邊 壽信

■ 略歴
1985年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2014年 6月 同行 執行役員 融資統括部長
2015年 6月 同行 執行役員 日本橋支店長
2017年 6月 同行 取締役常務執行役員
東京TYFG 取締役
2018年 5月 東京きらぼしFG 代表取締役副社長
株式会社きらぼし銀行 取締役頭取
(現職)
2020年 6月 株式会社東京きらぼしFG 代表取締
役社長 (現職)



代表取締役 副社長
常久 秀紀

■ 略歴
1987年 4月 株式会社三菱銀行入行
2001年 2月 プライスウォーターハウスクーパースコ
ンサルタント株式会社 マネージャー
2004年 4月 株式会社新銀行東京入行
2015年 6月 同行 代表取締役社長執行役員
2016年 4月 東京TYFG 取締役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 専務取締役
(現職)
2021年 6月 株式会社東京きらぼしFG 代表取締
役副社長 (現職)



代表取締役 専務取締役
野邊田 覚

■ 略歴
1984年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2014年 6月 株式会社東京都民銀行 取締役執行
役員
2016年 4月 同行 常務取締役
2016年 6月 東京TYFG 取締役
2017年 6月 株式会社東京都民銀行 専務取締役
2018年 5月 東京きらぼしFG 取締役
2020年 6月 同社 代表取締役専務取締役 (現職)
2021年 6月 株式会社きらぼし銀行 取締役専務
執行役員 (現職)



社外取締役
野村 修也

■ 略歴
1998年 4月 中央大学法学部 教授
2004年 4月 同大学法科大学院 教授 (現職)
森・濱田松本法律事務所弁護士 (現職)
三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取
締役
2014年 6月 同行 社外取締役監査等委員 (現職)
2016年 6月 株式会社東京きらぼしFG 社外取締
役 (現職)



常勤監査役
香西 由起夫

■ 略歴
1980年 4月 株式会社東京都民銀行入行
2016年 6月 同行 常勤監査役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 常勤監査役
2020年 6月 株式会社東京きらぼしFG 常勤監査
役 (現職)



常勤監査役
奈良田 徹

■ 略歴
1983年 4月 八千代信用金庫入庫
2017年 6月 株式会社八千代銀行 取締役常務執
行役員
東京TYFG 取締役
株式会社きらぼし銀行 専務取締役
株式会社東京きらぼしFG 常勤監査
役 (現職)



取締役
安田 信幸

■ 略歴
1988年 4月 八千代信用金庫入庫
2017年 6月 株式会社八千代銀行 取締役執行役
員
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 取締役執行
役員
2020年 4月 東京きらぼしFG 経営企画部長
株式会社きらぼし銀行 取締役執行
役員
2020年 6月 同行 取締役常務執行役員 (現職)
2021年 6月 株式会社東京きらぼしFG 取締役
経営企画部長 (現職)



社外取締役
高橋 ゆき

■ 略歴
2003年12月 株式会社ベアーズ入社 専務取締役
2016年10月 同社 取締役副社長 (現職)
2017年 6月 株式会社東京TYFG (現 東京きらぼ
しFG) 社外取締役 (現職)
2018年 4月 一般社団法人東京ニュービジネス協
議会 副会長 (現職)
2019年 4月 一般社団法人全国家事代行サービ
ス協会 会長 (現職)



社外取締役
西尾 昇治

■ 略歴
1978年 3月 東京商工会議所入所
2016年 6月 同所 常務理事
2019年 5月 株式会社世界貿易センタービルディ
ング 社外監査役 (現職)
2019年 6月 株式会社東京きらぼしFG 社外取締
役 (現職)
2021年 4月 東京商工会議所 常任参与 (現職)



社外監査役
稲葉 喜子

■ 略歴
2007年 7月 株式会社PAS (現 はやぶさコンサル
ティング) 設立 代表取締役 (現職)
2010年11月 はやぶさ監査法人 (現在は監査法人
保森会計事務所と統合) 設立 代表
社員 (現職)
2014年10月 株式会社東京TYFG (現 東京きらぼ
しFG) 社外監査役 (現職)
2019年 6月 株式会社ディー・エヌ・エー 社外
監査役 (現職)
2021年 6月 兼松株式会社 社外監査役 (現職)



社外監査役
東道 佳代

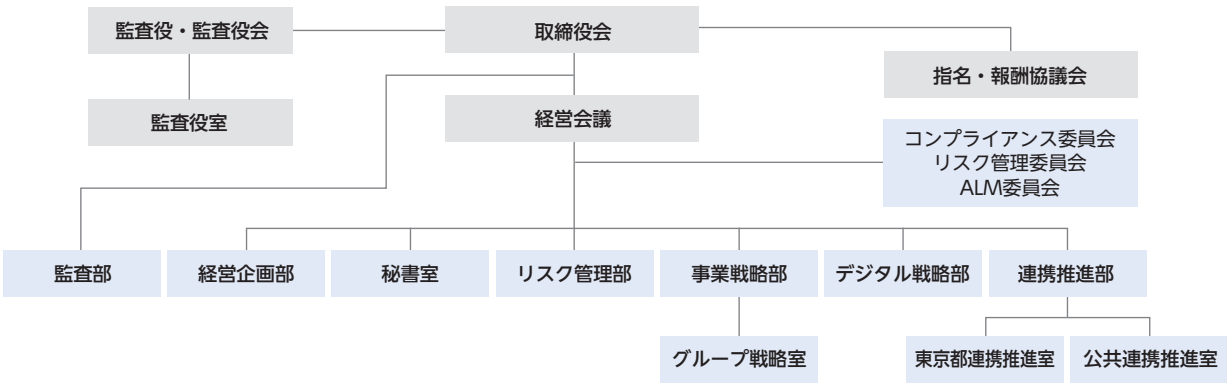
■ 略歴
1997年 4月 光和総合法律事務所入所
2002年 1月 同事務所パートナー (現職)
2014年10月 株式会社東京TYFG (現 東京きらぼ
しFG) 社外監査役 (現職)
2015年 6月 日本郵便輸送株式会社 社外監査役
(現職)
2017年 6月 GMOクリックホールディングス株
式会社 (現 GMOフィナンシャル
ホールディングス株式会社) 社外取
締役 (現職)

会社概要（2021年3月31日現在）



商号	株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ (英文名称：Tokyo Kiraboshi Financial Group, Inc.)
事業内容	1 銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理 2 その他前号の業務に付関連する一切の業務
所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
設立	2014年10月1日
資本金	275億円
上場取引所	東京証券取引所市場第一部 (証券コード 7173)

組織図（2021年4月1日現在）



役員（2021年7月1日現在）



取締役会長（代表取締役）
北川 嘉一



取締役頭取（代表取締役）
渡邊 壽信



専務取締役（代表取締役）
常久 秀紀



取締役 専務執行役員
野邊田 覚



取締役 専務執行役員
三浦 毅



取締役 専務執行役員
澁谷 浩



取締役 常務執行役員
安田 信幸



取締役 常務執行役員
中野 良明

監査役		
常勤監査役	篠崎	徹
常勤監査役	坪井	克哉
社外監査役	河合	和宏
社外監査役	有泉	池秋

専務執行役員		
専務執行役員	市村	尚裕
常務執行役員		
常務執行役員	林	義文
常務執行役員	海老原	隆幸

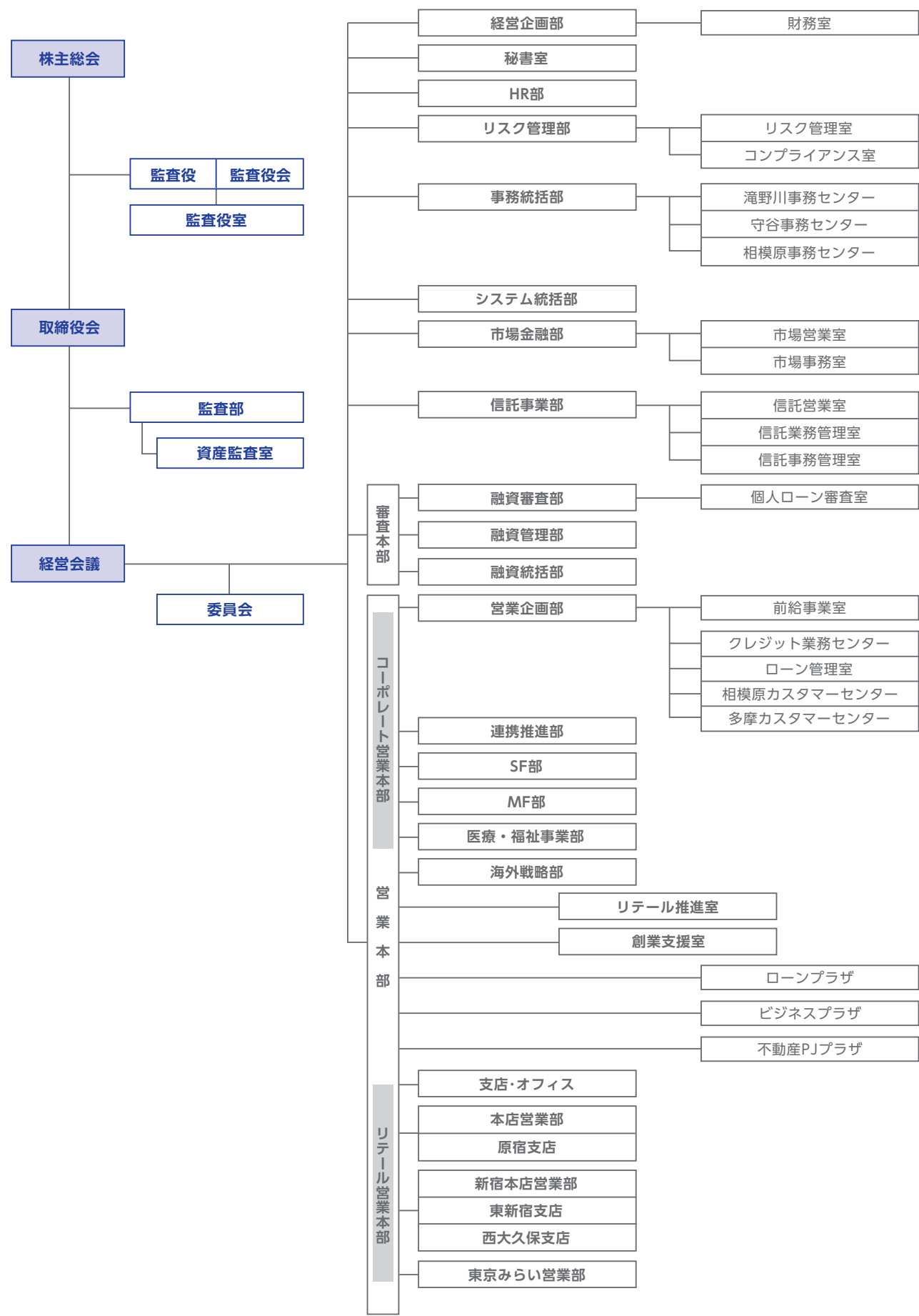
執行役員		
執行役員	石脇	祐二
執行役員	朝倉	博文
執行役員	内田	秀樹
執行役員	大塚	延郎
執行役員	鈴木	章二
執行役員	増村	智彦
執行役員	木村	智勇
執行役員	石田	卓也
執行役員	大和田	健二
執行役員	小勝	基弘
執行役員	吉野	岳志

会社概要（2021年3月31日現在）



商号	株式会社きらぼし銀行（英文名称：Kiraboshi Bank, Ltd.）
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10番43号
発足	2018年5月 ※創立は1924年12月となります。
資本金	437億円
総資産	5兆9,022億円
店舗数	164店舗（東京都124、神奈川県36、埼玉県3、千葉県1）
従業員数	2,587名

組織図（2021年7月1日現在）





思いを預かる。思いをつなぐ。

東京きらぼしFG



〒107-0062 東京都港区南青山三丁目10番43号
<https://www.tokyo-kiraboshifg.co.jp>

本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

2021年7月発行