

世界が進むチカラになる。



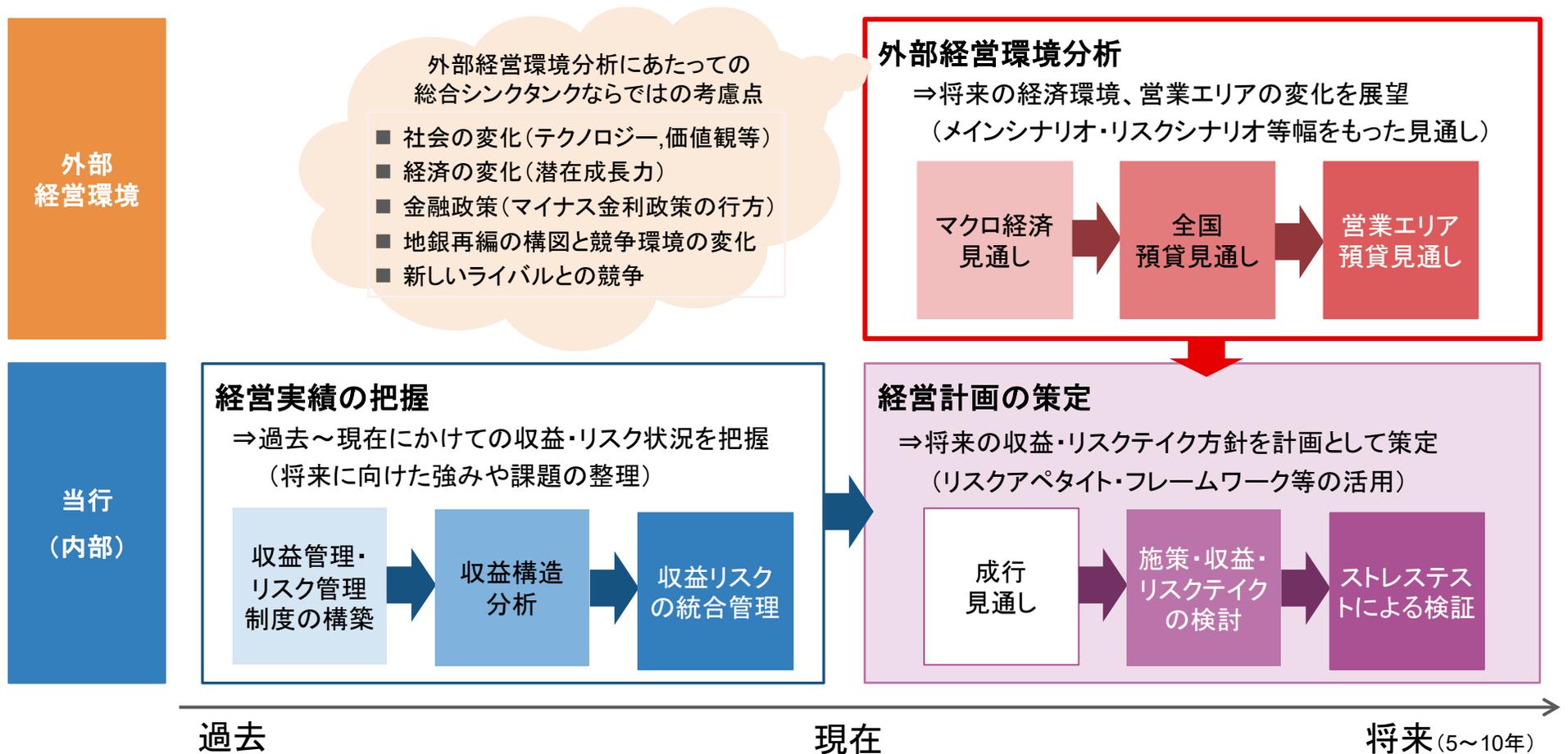
ビジネスモデルの持続可能性確保に
向けた銀行経営計画の策定支援
コンサルティング

2024年3月

1. 経営計画策定プロセス

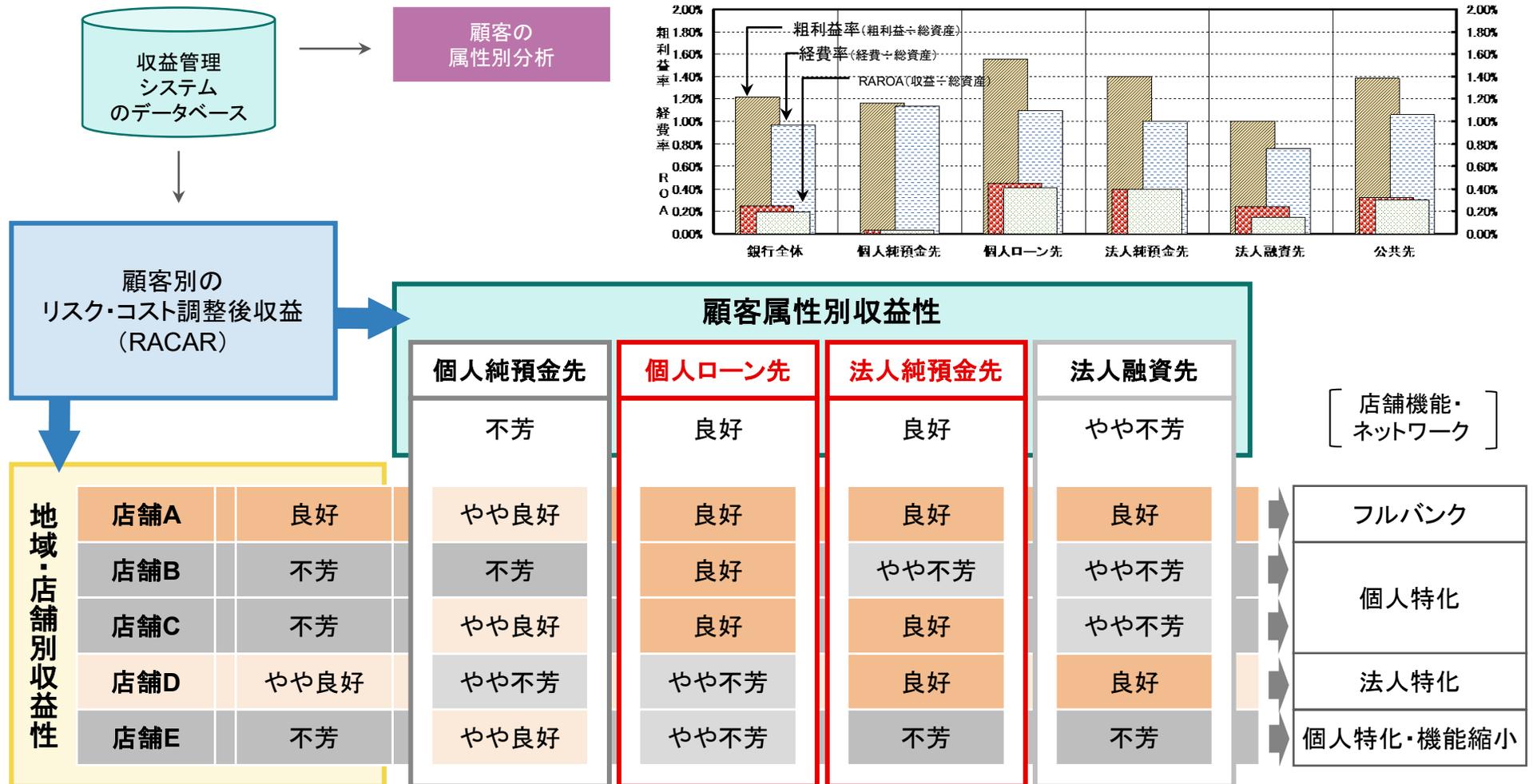
銀行経営計画の策定においては、「5～10年後を見据えた中長期的にも持続可能性の高い経営戦略」が必要です。

- 経済・社会環境変化の影響を受けやすい金融機関の経営計画は、自行内部の収益性分析に加え、外部環境の変化と環境変化が当行経営に与える影響を分析した上で、経営計画に反映することが重要です。



2. 収益構造分析 (1) 地域・顧客属性別の収益構造

- 店舗別・エリア別×顧客属性別の収益性を分析することにより、エリア収益性の改善に向けた店舗機能・ネットワークの方向性を検討します。



2. 収益構造分析 (2) 損益分岐点分析

- 顧客別収益データを利用し、各種属性別の比較を行うことにより、属性別の収益構造を詳細に把握します。
- 取引方針設定や訪問活動の適正化など、セグメント別の営業推進施策に活用します。

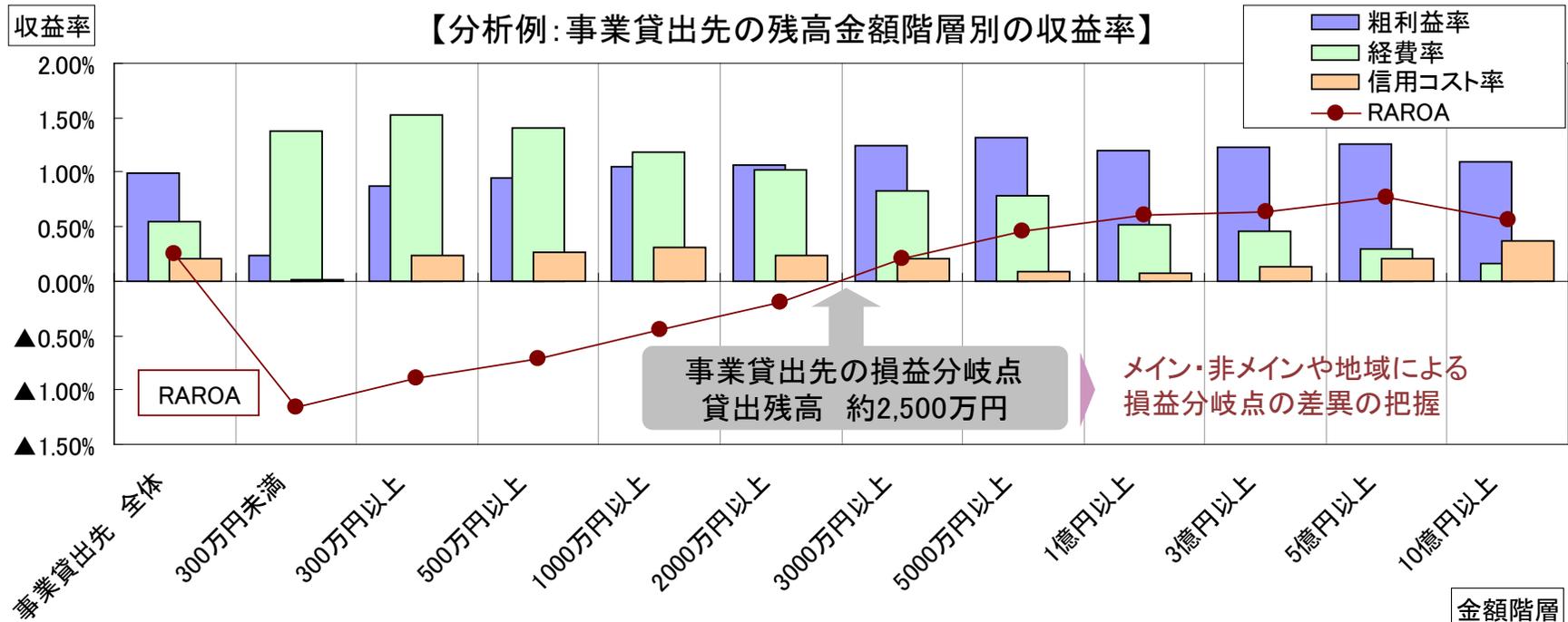
分析軸

顧客属性軸

- 地域
- ベンチマーク区分
- 取引順位・親密度
- 取引方針・格付
- 人格
- 企業規模
- 顧客セグメント
- 業種 / 等

取引・商品軸

- 商品契約有無
- 残高金額階層
- 取引類型(運用型, 調達型など)
- 商品別×顧客属性別 / 等



2. 収益構造分析 (3) コアカスタマー分析

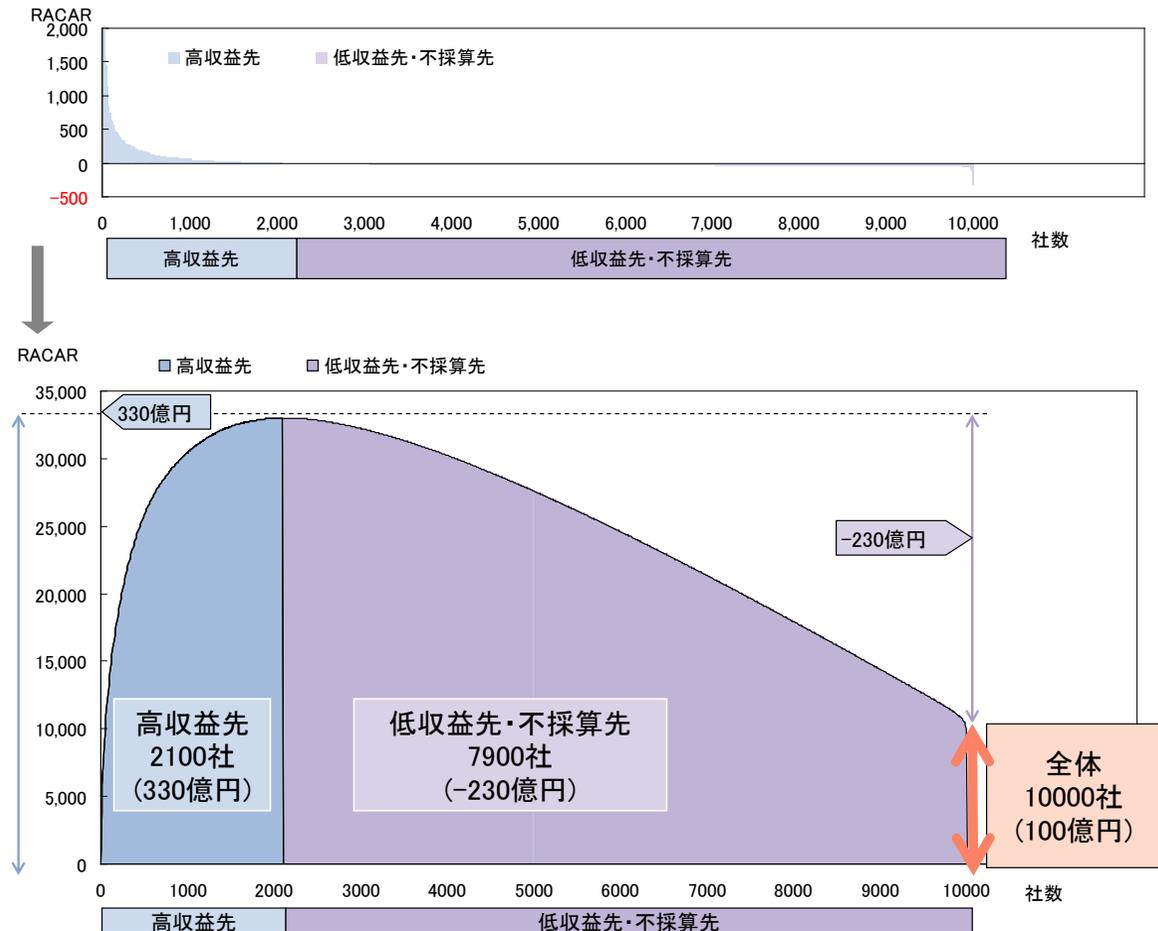
- 顧客セグメントのうち法人貸出先は、いわゆる80:20の法則が当てはまるセグメントです。累積収益構造を把握し、全体収益の大半を稼ぎ出す高収益先を特定します。
- 高収益先の時系列分析等により、当行にとって収益上の重要性が高い「コアカスタマー」を特定します。

収益管理システム



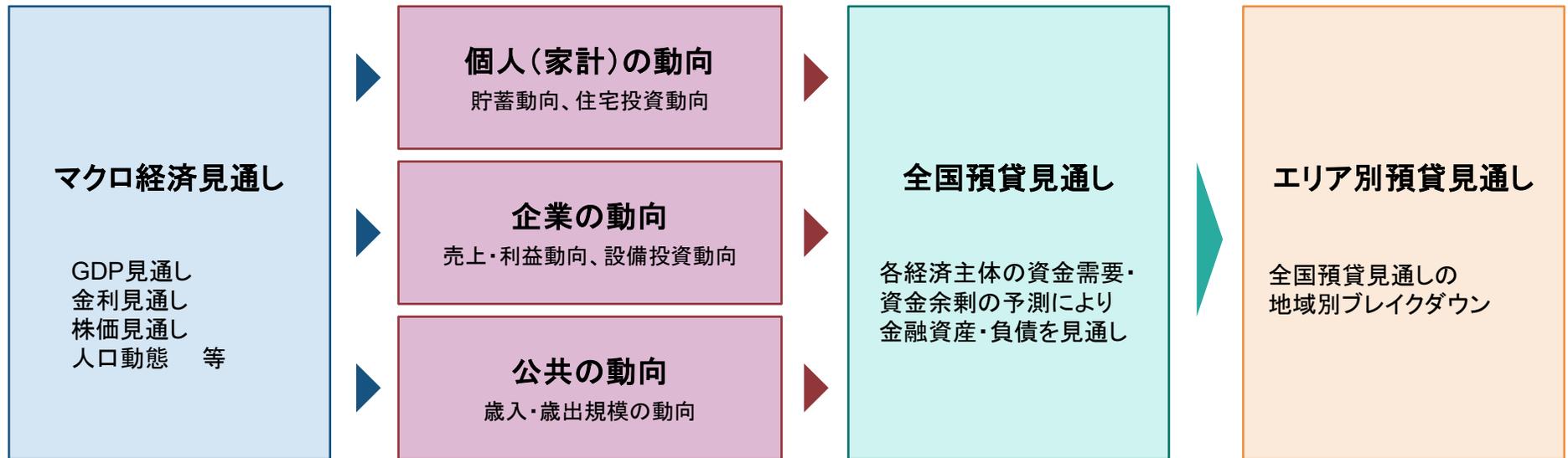
個社を収益の高い順番に並べる

個社の収益を累積して積み上げる



3. 外部環境分析 (1) 分析の概要

- 銀行経営はマクロ経済・営業エリアの状況に大きな影響を受けるため、経営計画策定にあたり、経済環境や人口動態変化、およびそれが銀行経営に与える影響に関する「外部経営環境の分析」が必要です。
- 外部経営環境分析では、営業エリアの預貸残高需要の推移を中心に見通しを策定することが望ましいです。



- 金融サービス需要は、経済環境の影響を大きく受ける
- メイン・リスク等、複数シナリオによる経済環境予測が望ましい

- 人格より将来の環境変化は異なり、銀行預貸取引に及ぼす影響も異なる
- 各人格・セグメント戦略の検討のためにも、人格別の金融サービス需要変化について見通しが必要

- 経済環境の各指標(GDP、金利、株価等)から、それに基づく預貸残高等の変化を統合的に予測

- 主に人口動態を背景に、エリアごとの金融サービス需要の強弱は、今後一層差異が大きくなる
- エリア・店舗戦略等に活用するためには、エリア別の見通しが必要

3.外部環境分析 (2)人口動態を反映した営業エリア預貸見通し

■ 経済環境の変化や、地域の人口動態の変化が営業エリアの預貸需要に与える影響を分析し、営業エリアの預貸残高見通しを描きます。

(MURC預貸推計の概要)

個人預貸

- 各地域の年齢構成推移
- 年齢別1人あたり預貸残高
- 残高成長率

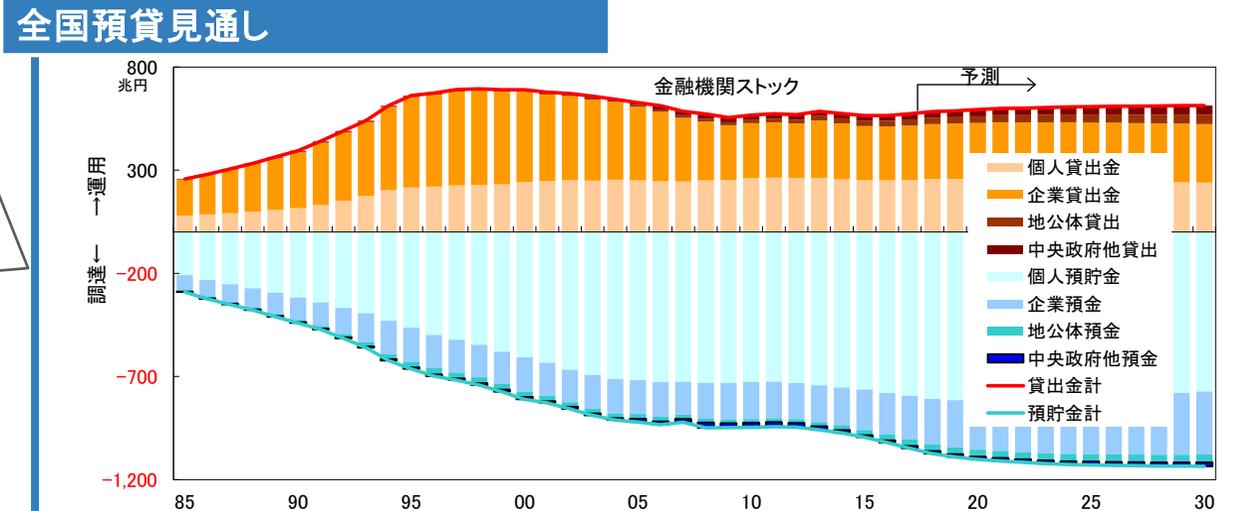
法人預貸

- 各地域の企業数・事業所数
- 業種・規模別の開廃業率
- 業種・規模別の1先あたり残高／等

公金預貸

- 各地公体の財政指標
- 各地公体の地方債発行残高／等

※自治体別の預貸金残高にかかる公的統計は存在しません。
自治体別預貸残高は、実績・見通しともに、複数の統計に基づきMURCが独自に推計します。



営業エリア預貸見通し

(単位: 億円) 実績 ← 見通し

営業エリア	計数	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	...	2030	
〇〇市	預金	個人預金	11,116	11,014	10,953	10,864	10,742	10,606	10,460	10,333	10,194	10,027	9,876		9,421
		法人預金	1,981	2,016	2,028	2,051	2,077	2,097	2,122	2,140	2,161	2,188	2,202		2,243
		公金預金	282	285	288	291	294	297	300	303	306	308	311		320
	貸出	個人貸出	3,173	3,156	3,121	3,085	3,048	3,008	2,976	2,939	2,901	2,863	2,823		2,701
		法人貸出	1,566	1,576	1,566	1,568	1,569	1,556	1,556	1,548	1,546	1,546	1,543		1,535
		公金貸出	249	257	265	274	282	290	306	314	322	330		354	
〇〇市	預金	個人預金	2,123	2,097	2,080	2,059	2,032	2,007	1,969	1,941	1,910	1,874	1,842		1,744
		法人預金	431	436	437	439	442	443	446	446	447	449	449		447
		公金預金	77	77	78	78	79	79	80	80	80	80	81		82
	貸出	個人貸出	537	532	521	510	500	489	480	470	461	452	442		414
		法人貸出	316	317	313	312	311	307	305	301	299	297	294		286
		公金貸出	24	25	25	26	27	27	28	29	29	30	31		33

4. 経営計画の策定

- 収益構造分析、外部環境分析を組み合わせ、当行の残高・収益に関する成行将来見通しを作成します。
- 成行収益見通しをもとに、必要な収益に向けた施策を検討します。

		基準年	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	...	10年後	増減率(5年)	増減率(10年)
営業部門部門	残高	預金残高									
		個人									
		法人									
		公共									
		貸出残高									
		個人									
	法人										
	公共										
	預金収益	個人									
		法人									
		公共									
		貸出収益									
	個人										
	法人										
	公共										
資金利益											
役務利益											
粗利益											
経費											
信用コスト											
リスク・コスト調整後収益											
預金利回り											
預金収益率(預金スプレッド)											
貸出利回り											
貸出収益率(貸出スプレッド)											
粗利益率											
信用コスト率											
RAROA (RACAR÷貸出残高)											
OHR (経費÷粗利益)											
市場部門	粗利益										
経費											
リスク・コスト調整後収益											
全行合計	粗利益										
経費											
信用コスト											
リスク・コスト調整後収益											
RAROA (RACAR÷貸出残高)											
OHR (経費÷粗利益)											

当行残高・収益見通し作成方法(例)

【過去の取引分析による傾向】

- 既存取引先の取引増減
- 既存取引先の剥落状況

- 新規先の獲得状況
- 新規先の獲得後の取引増減状況

既存取引(ストック)

個人

- 既存先の高齢化
- エリアの人口動態
- 住宅ローン等の期落ち

法人

- 業種・規模・エリアの預貸成長率見通し
- 長期貸出の期落ち

新規取引(フロー)

個人

- 各エリアの新規獲得ペース
- 新規獲得後の推移

法人

- 各エリアの新規獲得ペース
- 新規獲得後の推移

経営計画策定に関するMURCの主要コンサルティング・テーマ

1.

収益構造分析

- 貴行収益管理データを分析し、人格別・地域別・顧客属性別等の属性別分析や、収益性の観点からみたコアカスタマー分析により、貴行の収益構造を明確化します。
- 貴行の収益構造上の課題を分析し、将来の経営計画における重要な考慮要件についてご提言します。

2.

外部環境分析

- MURCエコノミストと協働し、マクロ経済や資金循環に関する中期見通しをご提示します。（メインシナリオ、リスクシナリオ等）
- 全国預貸状況を地域別にブレイクダウンすることにより、貴行営業エリアにおける人格別×市町村別の預貸見通しをご提示します。

3.

経営計画策定支援

- 収益構造分析、外部環境分析に基づき、成行ベースでの当行の預貸残高見通し・収益見通しを描きます。
- 成行ベース収益見通しに対して、目標の収益水準に向けた必要施策についてディスカッションし、経営計画の考慮要件としてご提言します。

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

コンサルティング
レポート

<https://www.murc.jp/library/report/>



Quick
経営トレンド

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



オンラインセミナー
過去動画

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/