

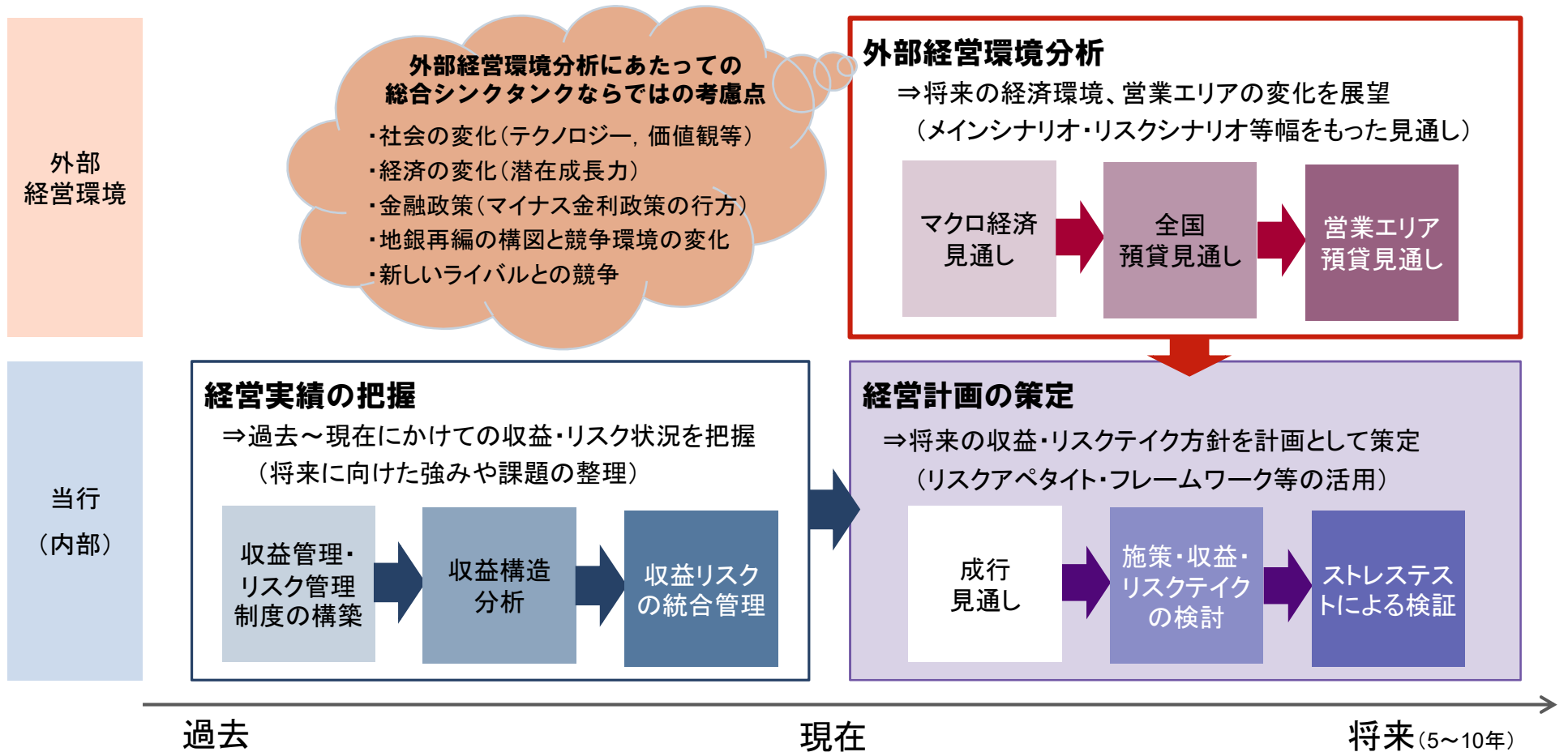
Discussion Purpose Only

# 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

金融戦略室  
【ご案内資料】

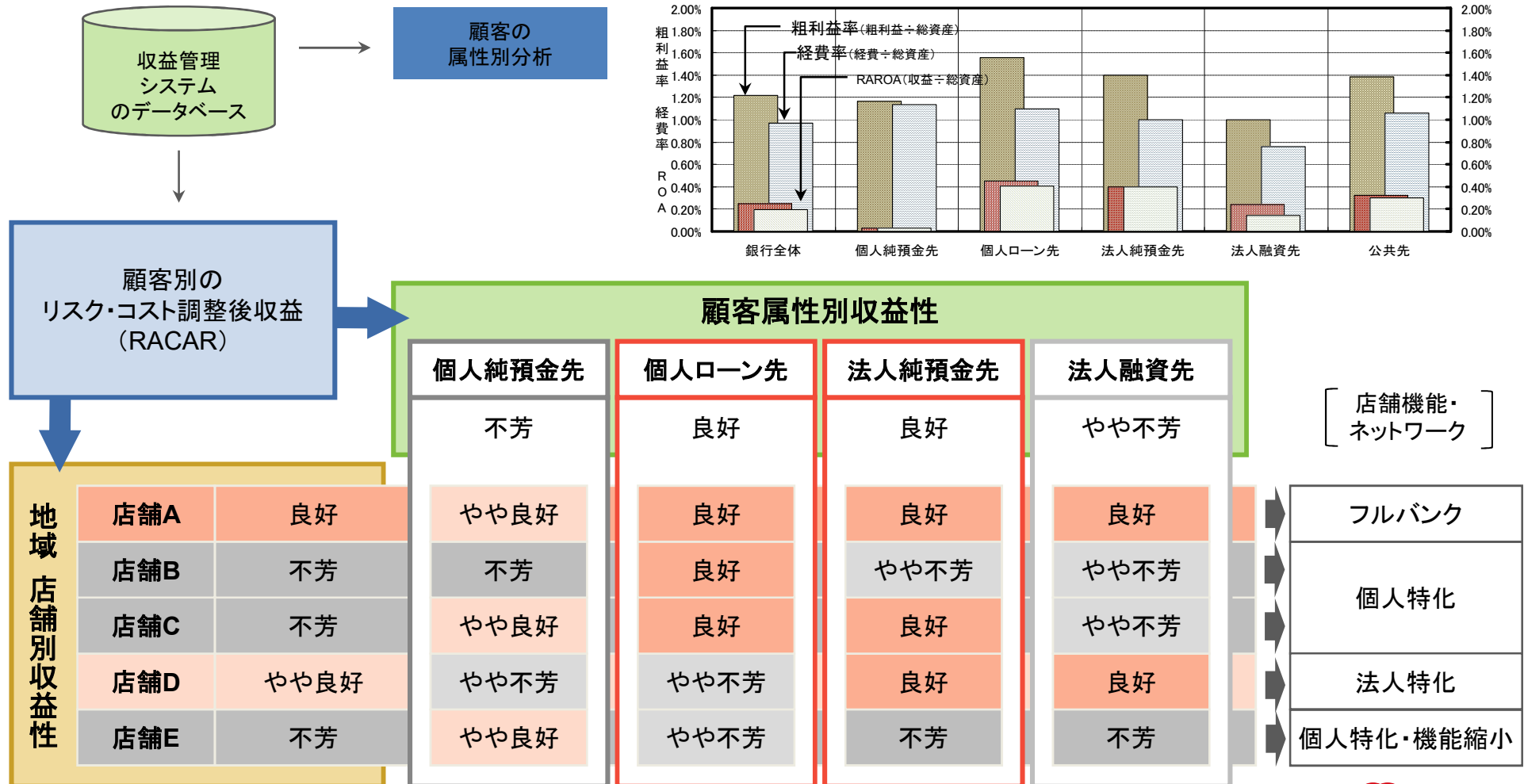
# 1. 経営計画策定プロセス

- 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。



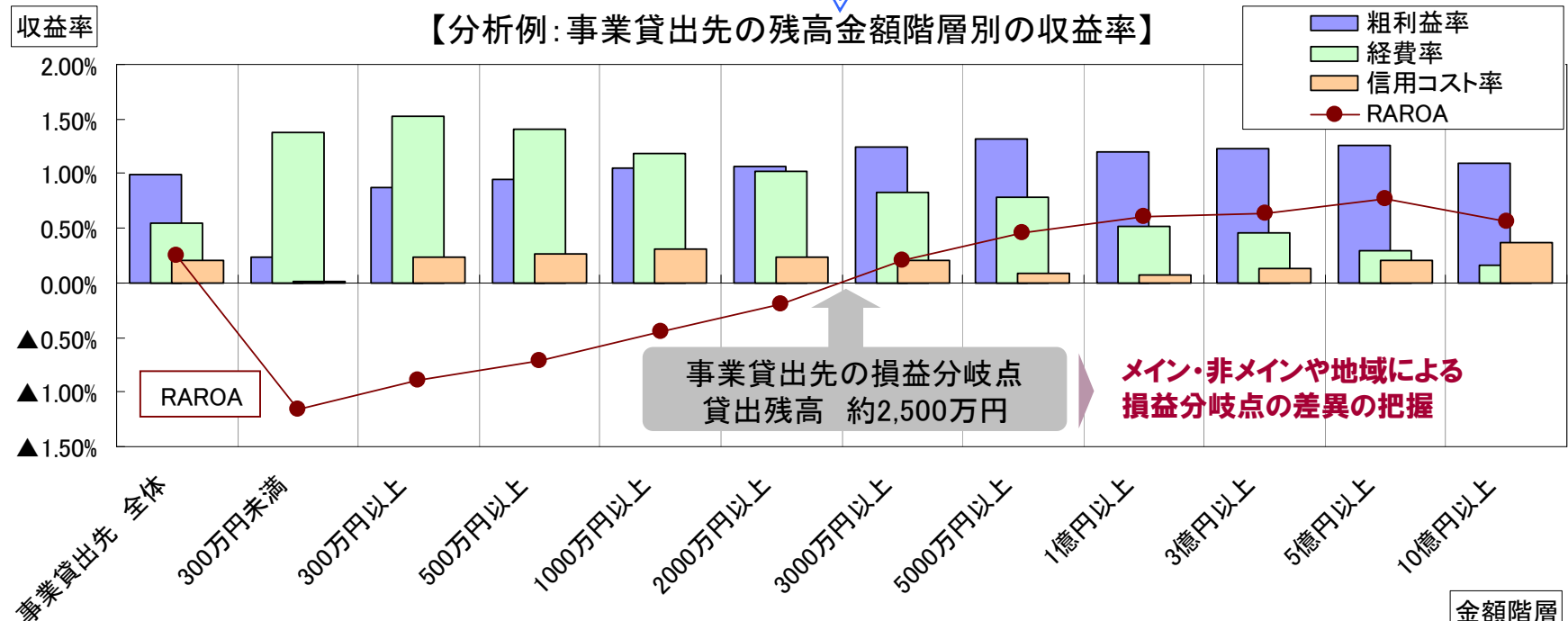
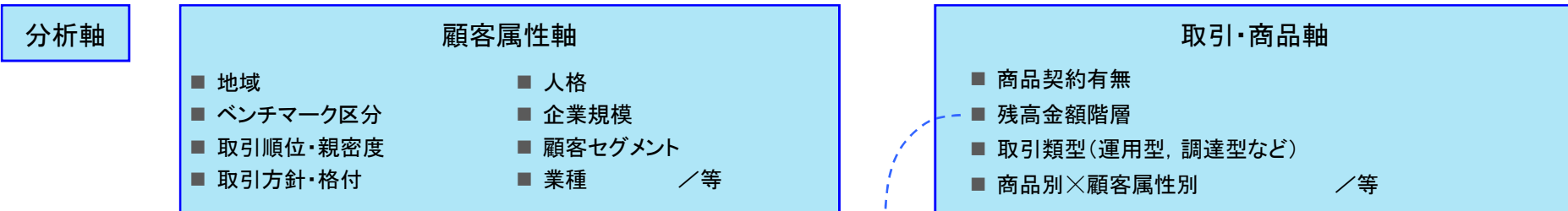
## 2. 収益構造分析 (1) 地域・顧客属性別の収益構造

- 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

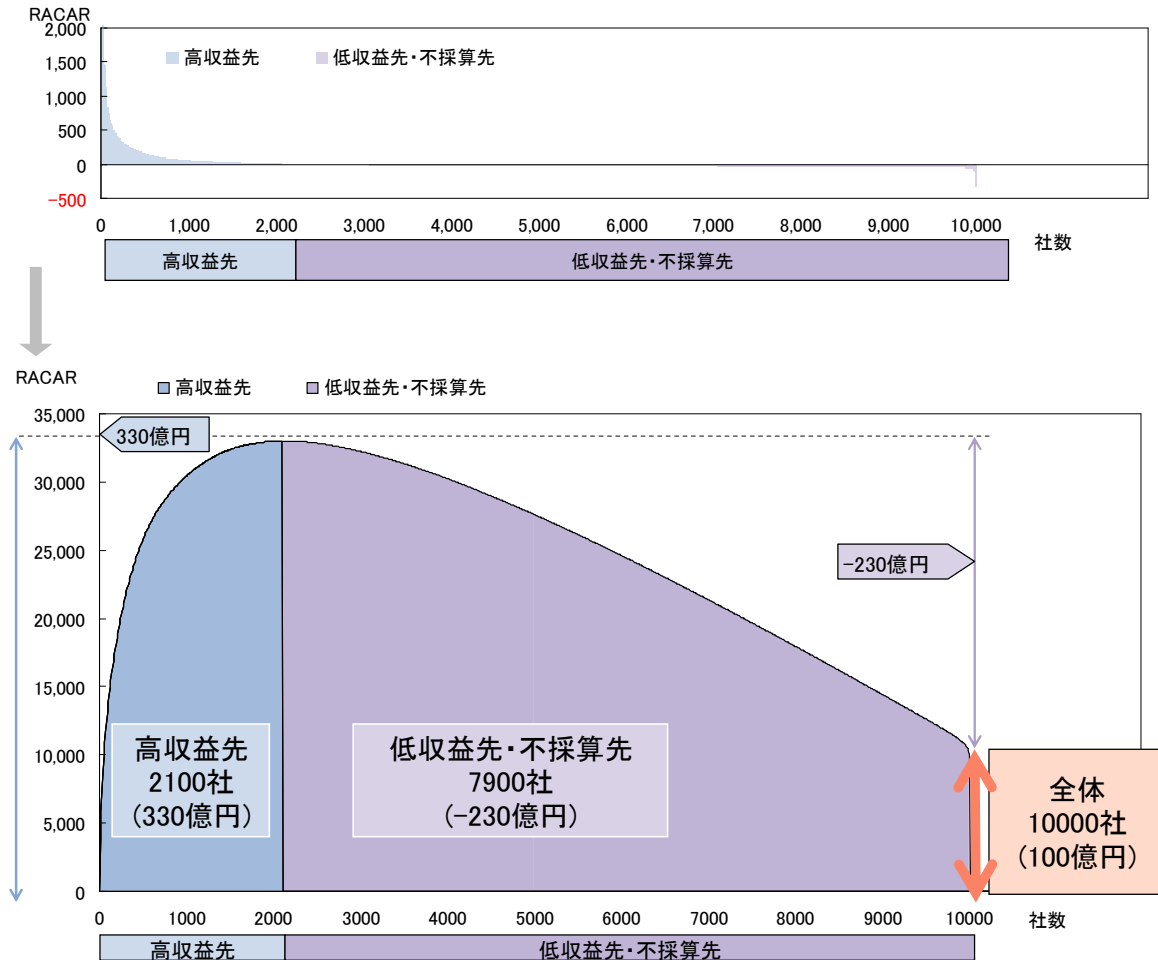
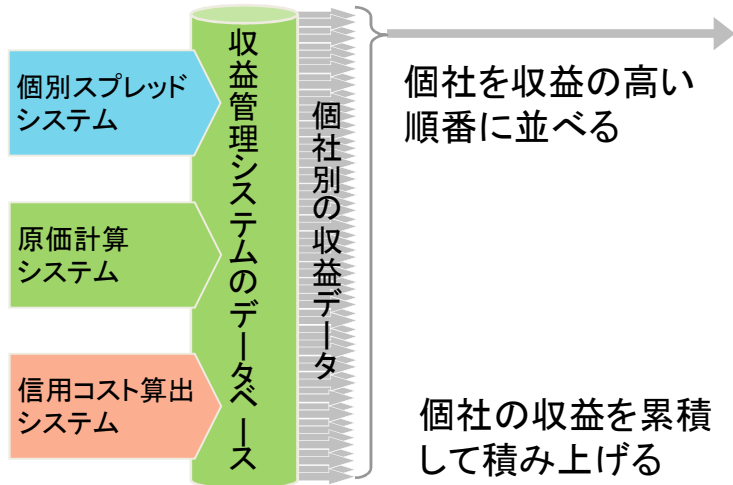
- 顧客別収益データを利用し、各種属性別の比較を行うことにより、属性別の収益構造を詳細に把握します。
- 取引方針設定や訪問活動の適正化など、セグメント別の営業推進施策に活用します。



## 2. 収益構造分析 (3)コアカスタマー分析

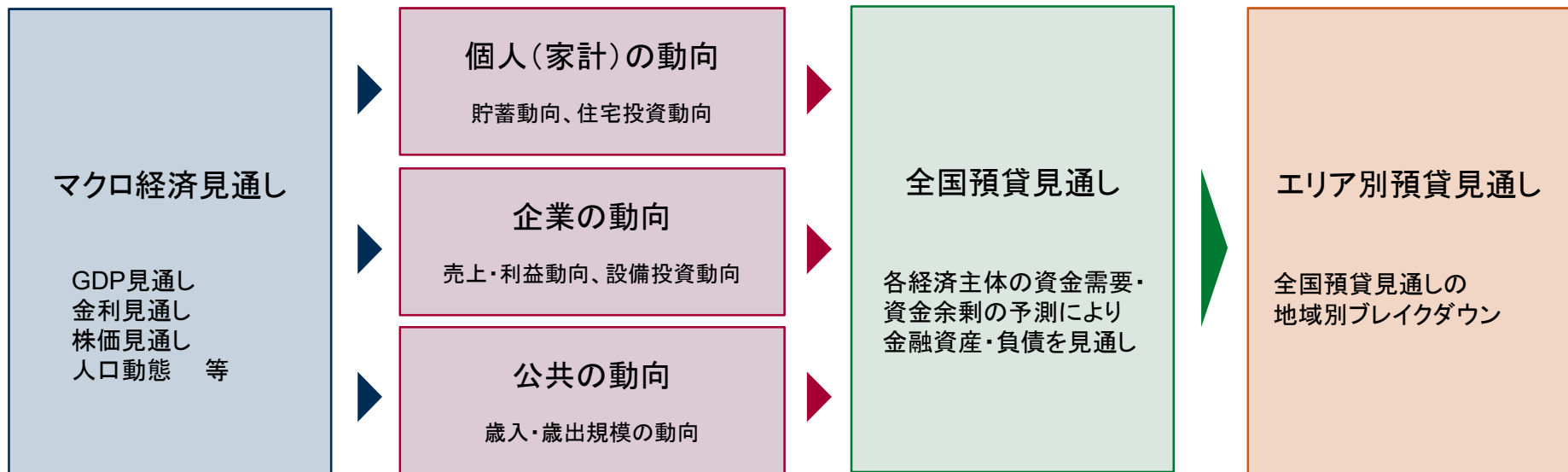
- 顧客セグメントのうち法人貸出先は、いわゆる80:20の法則が当てはまるセグメントです。累積収益構造を把握し、全体収益の大半を稼ぎ出す高収益先を特定します。
- 高収益先の時系列分析等により、当行にとって収益上の重要性が高い「コアカスタマー」を特定します。

### 収益管理システム



### 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総合的に予測

- 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

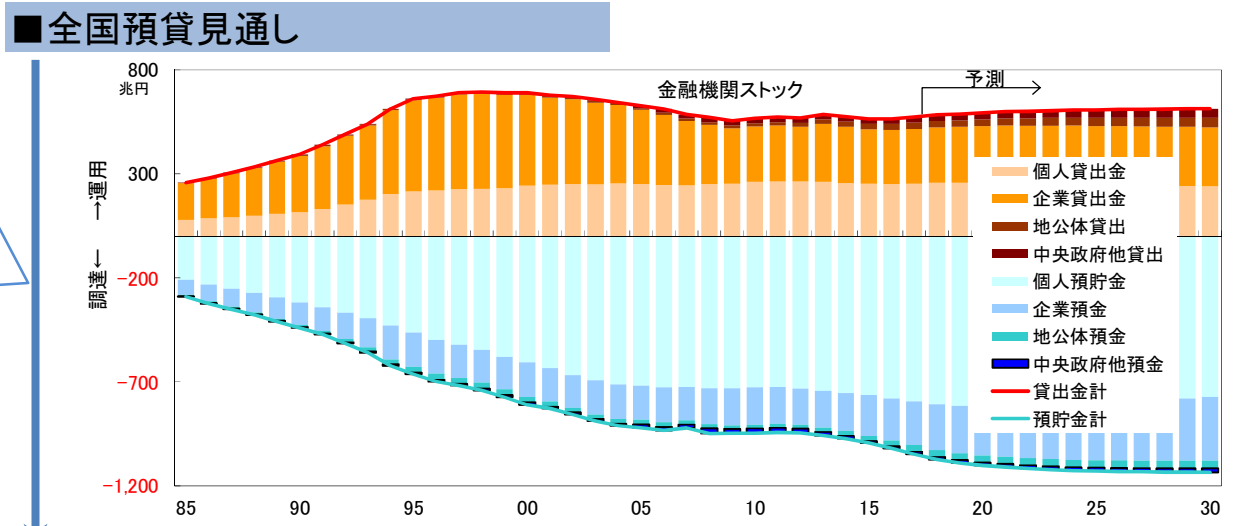
**法人預貸**

- 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	2,092	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	330	354
〇〇市	預金	個人預金	2,123	2,097	2,080	2,059	2,032	2,002	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	81	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											
役員利益											
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
- 新規先の獲得状況
- 既存取引先の剥落状況
- 新規先の獲得後の取引増減状況

既存取引(ストック)

新規取引(フロー)

個人

法人

- 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

- 各エリアの新規獲得ペース
- 新規獲得後の推移

- 業種・規模・エリアの預貸成長率見通し
- 長期貸出の期落ち

- 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。

## ご連絡先

---

〒105-8501  
東京都港区虎ノ門5-11-2  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
金融戦略室  
Financial Institution Consulting Dept.

プリンシパル 五藤 靖人

Phone: 03-6733-1538

E-mail: gotoy@murc.jp

---



### 【免責事項】

- 本資料のご提示により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何らかの契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本資料は、弊社が信頼に足るとされる情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性及び信頼性を保証するものではありません
- また、本資料に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本資料は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら、担当コンサルタントまでお問合せください

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)