

中期経営計画

【2019～21年度】

CONCORDIA
Financial Group



1. 神奈川・東京のポテンシャル

■ 当社グループのホームマーケットである神奈川・東京のマーケット優位性を活かし、成長機会を追求していく。

神奈川・東京のポテンシャル

経済規模

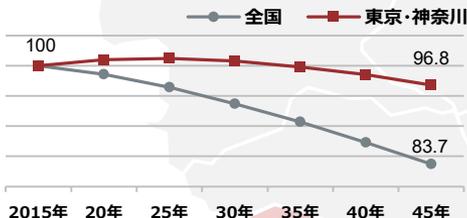
日本のGDPの約25%が集中する巨大マーケット

- スペイン、メキシコ等と同程度の経済規模

マーケット規模

人口減少の影響は限定的

人口推計（2015年=100）



集積する中小企業

中小企業数



■ 東京 41万社
■ 神奈川 18万社
全国の17%
が集積

マーケットの特徴

ウェルスマネジメントへの関心が高い富裕層が集中

- 相続税の課税対象となった被相続人の26%が集中

若年層の流入が多い

- 超過流入者数は全国1、2位

優良企業が多い

- 企業の内部留保が厚い

様々な成長ステージの企業が混在

- 新設事業所数が多い一方、企業の後継者不足も

当社グループのお客さま基盤

法人のお客さま（2行合算）

成長ステージ お客さまの数

創業期	約3,300社
成長期	約4,500社
安定期	約28,100社
変革期	約6,800社
合計	約43,000社

個人のお客さま（2行合算）

年代 お客さまの数

～19歳	28万人
20～39歳	123万人
40～59歳	183万人
60～79歳	142万人
80歳～	44万人
合計	521万人

成長機会

中小企業を中心とした法人のお客さまへの成長ステージに応じたソリューション提供

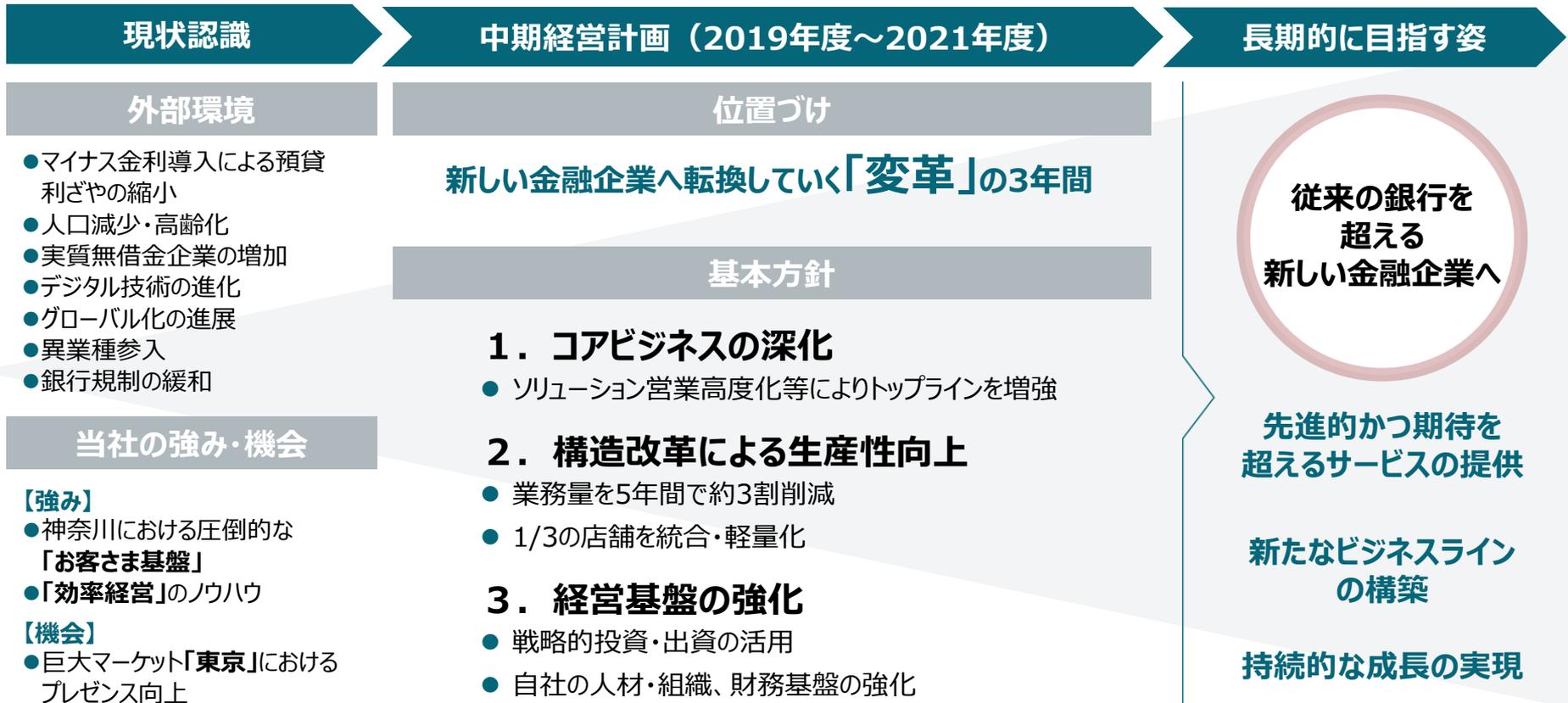
富裕層向けのウェルスマネジメントサービスの提供

シニア向けサービスの充実

若年層を中心とした資産形成層向けの利便性高いサービスの提供

2. 中期経営計画の位置づけ

- 前中計では、経営統合によるグループシナジーの実現に尽力したが、当初達成を見込んでいたCPI2%上昇が実現せず、マイナス金利が長期化する等、想定を超える厳しい外部環境の中、収益目標は未達となった。
- また、東日本銀行の業務改善命令への対応にぐわえ、デジタル技術の進展等を踏まえた既存業務の効率化や新たな業務への取り組み等、従来の業務のあり方を抜本的に見直していく必要性が生じている。
- このような厳しい経営環境や課題に対応していくため、当社グループの「強み」、「機会」を踏まえたうえで、計画期間を「従来の銀行を超える新しい金融企業」へ転換していく「変革」の3年間と位置づけ、着実に成果を上げていく。



3. 基本方針・重点施策

■「長期的に目指す姿」への変革に向けて、3つの基本方針のもと、10の重点施策へ取り組む。

基本方針	10の重点施策
1. コアビジネスの深化	①ホームマーケットにおける営業戦略 ②ソリューション営業の高度化 ③海外ビジネスの拡大 ④資金運用の多様化
2. 構造改革による生産性向上	⑤デジタル技術を活用したオペレーション改革 ⑥店舗チャネル改革
3. 経営基盤の強化	⑦戦略的投資・出資等を活用した新たな事業領域への挑戦 ⑧持続的な成長を支える強い組織と人づくりの強化 ⑨SDGsへの取り組み ⑩資本政策

4. 中期経営計画における目標指標

- 低金利環境が継続する中でも、ソリューション営業の高度化や適切なリスクテイクにより一定のリスクリターンを維持するとともに、構造改革により効率性を改善し、持続的な企業価値の向上をはかっていく。

項目	2018年度 (実績)	目標指標	
		2021年度 (中計最終年度)	長期的に目指すレベル
業務粗利益 RORA (連結)	2.5%	 2%台半ば	 2%台半ば
OHR (連結)	61.4%	 60%程度	 50%程度
ROE※ (連結)	5.2%	 5%台半ば	 7%程度
普通株式等 Tier1比率 (連結)	13.00%	 12%程度	 11%台半ば

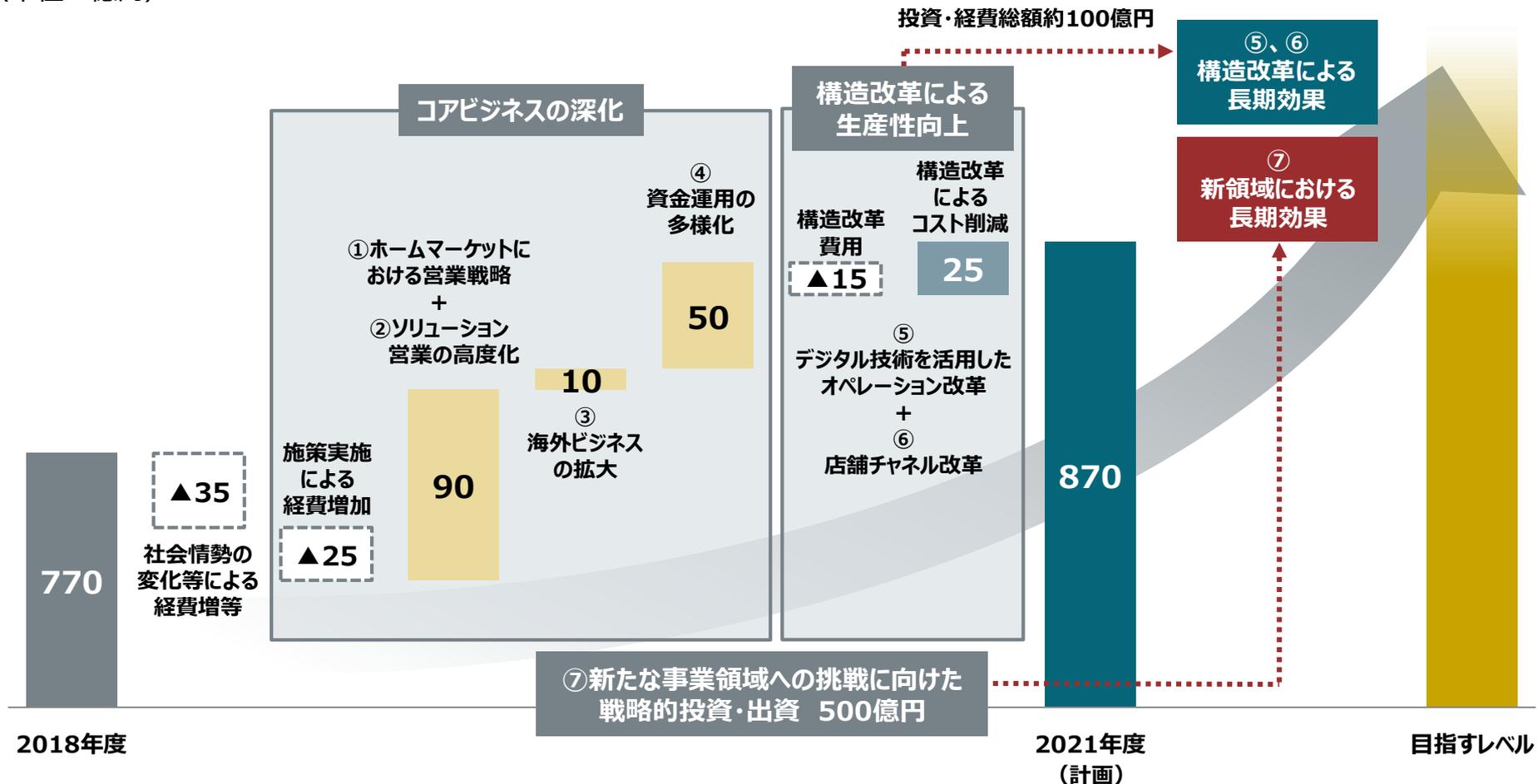
※株主資本ベース

5. 中期経営計画における利益計画

■「コアビジネスの深化」、「構造改革による生産性向上」等により、中長期的な企業価値向上へ取り組む。

実質業務純益（2行合算）の増減要因イメージ

(単位：億円)



6. 重点施策 ①ホームマーケットにおける営業戦略

- 神奈川・東京に主たる営業基盤を有する地域金融グループとして、マーケットの特性やお客さま基盤、店舗ネットワークを活かした地域別営業戦略を展開し、地域におけるプレゼンスを高めていく。

CONCORDIA

Financial Group

東京

貸出金残高 約3.7兆円
(貸出金シェア 約2%)

預金残高 約1.0兆円

横浜 25店舗

東日本 53店舗

東日本銀行

～都心部～
リソース重点配分

神奈川

貸出金残高 約8.4兆円
(貸出金シェア 約30%)

預金残高 約13.1兆円

横浜 177店舗

東日本 8店舗

東京における 営業戦略

グループ一体となったリレーションシップバンキング（お客さまの成長ステージに応じた成長支援）の強化により、東京におけるプレゼンスを向上

- 東日本銀行のビジネスモデル再構築
～「中小企業のお客さまの成長に貢献する銀行」へ～

ビジネス領域

	これまで	今後
● 地域	関東広域	東京へ経営資源配分
● 店舗・チャネル	フルバンキング店舗中心	統合・軽量化
● 提供価値	預貸中心	預貸+ソリューション
● アプローチ	新規取引中心	メイン化推進

- 創業支援/成長分野（医療福祉・ITなど）への取組強化

取組 施策

神奈川における 営業戦略

地域本部体制のもとで地域密着型営業を強化し、神奈川におけるさらなるシェア拡大をはかる

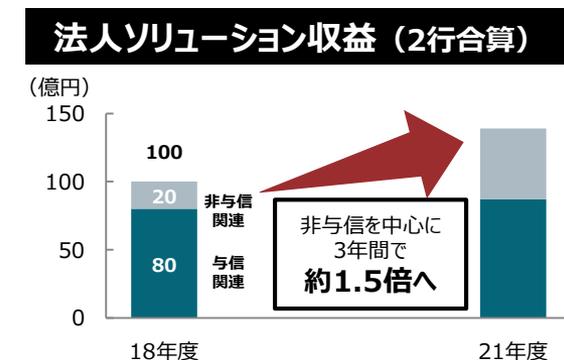
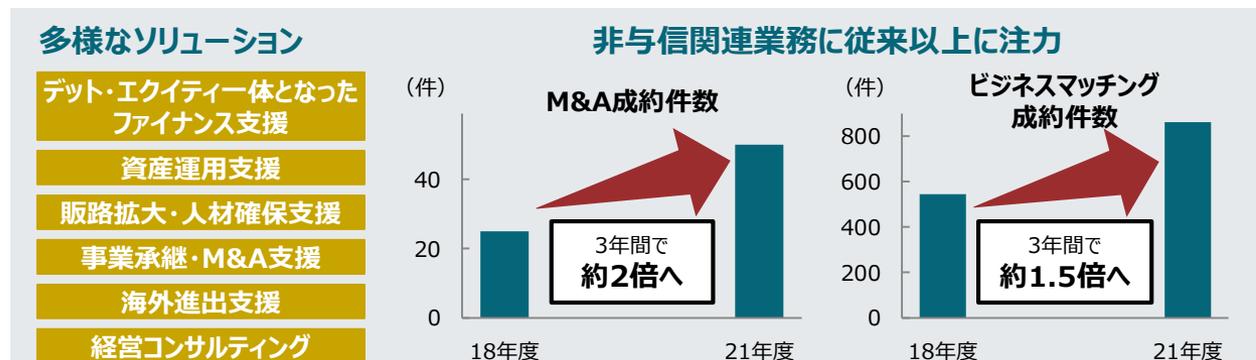
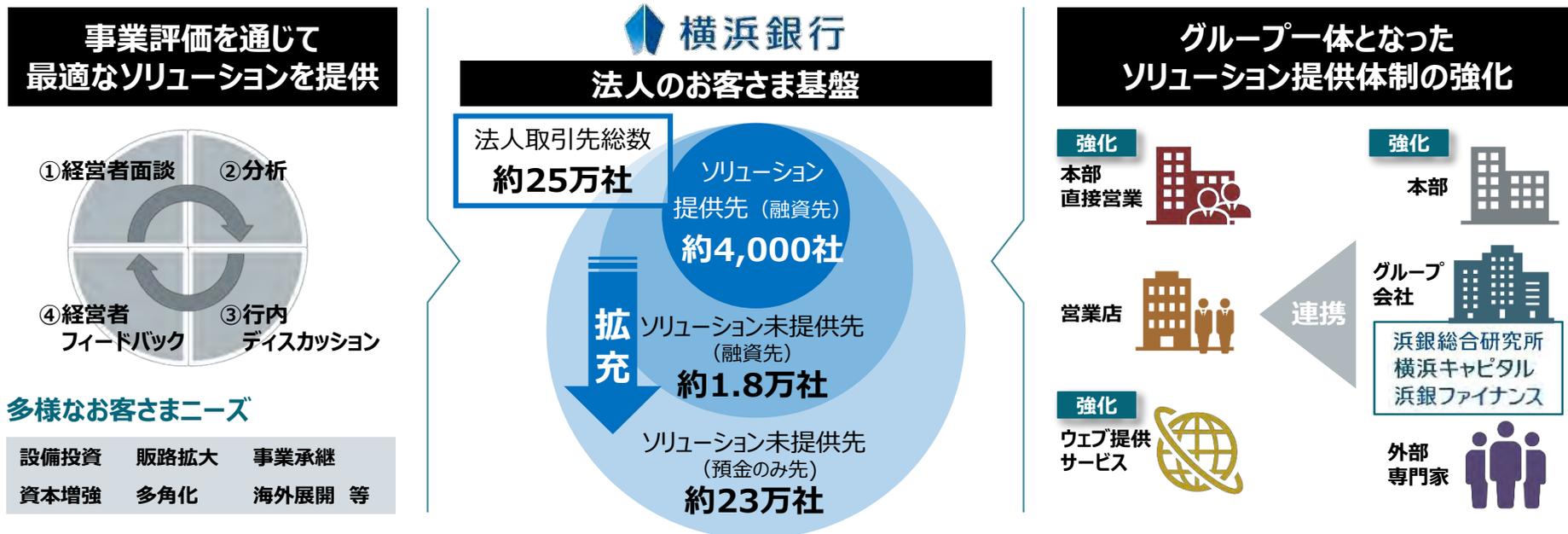
- 横浜銀行本部にソリューション営業部を新設。
- 地域本部長が中心となり、お客さまへ最適なソリューションの提供を拡大していく。
(重点施策②ソリューション営業の高度化を参照)

取組 施策

(注1) 店舗数は2019年3月末時点。各計数は2行合算。

6. 重点施策 ②ソリューション営業の高度化（法人のお客さま）

- 多様な成長ステージにある法人のお客さまが共存する神奈川、東京において、これまで構築してきたお客さま基盤を活かして、事業評価を通じた最適なソリューションの提供を拡充していく。



6. 重点施策 ②ソリューション営業の高度化（富裕層のお客さま）

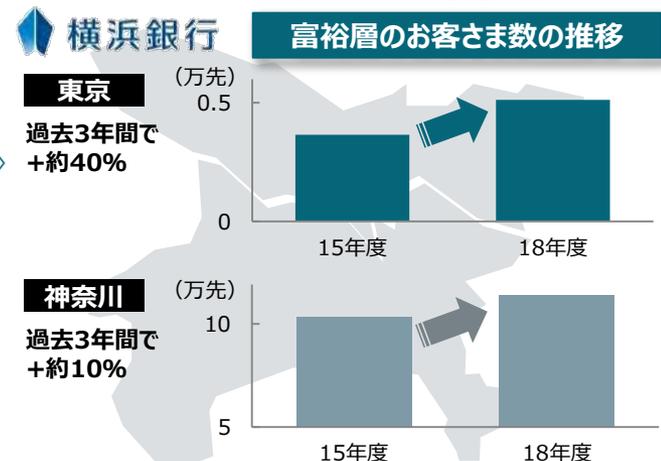
- 資産家向け融資等を通じて拡大してきた富裕層のお客さま基盤に対する営業体制を再構築し、最適なソリューションをワンストップサービスで提供する。

ワンストップでのソリューション提供に向けて営業体制を再構築



富裕層のお客さま基盤

資産家向け融資等を通じて拡大した富裕層のお客さま基盤へのソリューション提供を拡大



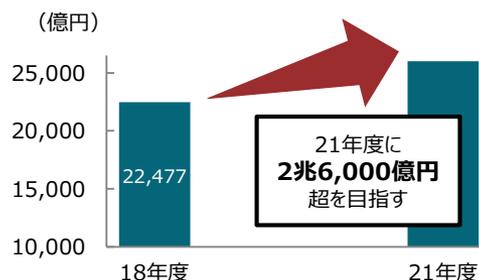
多様なソリューション

- 相続税対策
- 自社株承継対策
- 不動産有効活用
- 資産運用
- 遺言
- 信託

金銭信託成約件数



個人向け投資型商品残高 (グループ合計)



個人ソリューション収益 (2行合算)



※投資型商品販売収益、コンサル関連収益の合計額

6. 重点施策 ②ソリューション営業の高度化（資産形成層のお客さま）

- 若年層が多く流入する神奈川・東京の個人マーケットにおいて、お客さまのライフイベントに応じた総合ソリューションを提供する。

ライフイベントに応じた総合ソリューションを拡充

金融サービス

- 口座開設・決済
- 住宅ローン
- 目的別ローン
- 積立
- 投信・保険



金融ニーズの先にある
お客さまニーズの捕捉

アクセスポイントの拡充

強化



ダイレクトチャネル
スマホアプリ
Webプロモーション
コンタクトセンター 等

強化



リアルチャネル
店舗相談スペース
職域取引 等

ライフイベント
に応じた
総合ソリューション



資産形成層※のお客さま基盤

約300万人

- | | | |
|------|-------------|--------|
| 結婚 | こども誕生
教育 | 老後への備え |
| マイカー | マイホーム | もしもの備え |

※20～50代のお客さま

デジタルを活用したサービスの多様化

「地域版エコシステム」の構築

新設したデジタル戦略部を中心に金融ニーズの先にあるお客さまニーズを捕捉

決済サービスの拡充



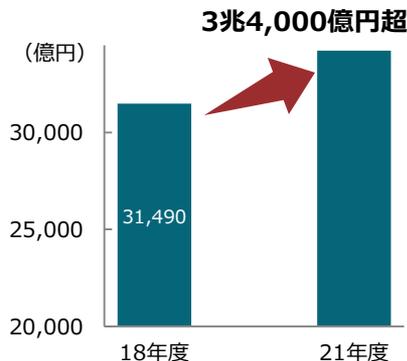
- スマホによるQR決済サービス
- 駅の券売機等でのキャッシュアウトサービスの提供

地域通貨のプラットフォームを提供

自治体、商工会議所、民間企業、商店街等へ、地域通貨発行のプラットフォームを提供

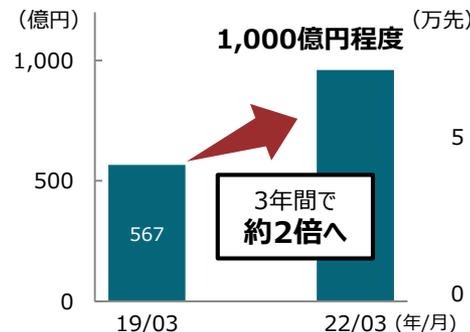
住宅ローン平残

資産形成層とのゲートウェイ商品。RPA導入等、生産性向上に注力



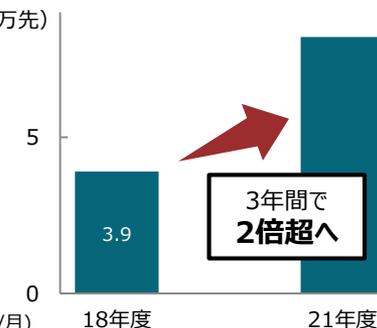
目的別ローン残高

Webプロモーション高度化等により取組強化



投信積立契約先数

中長期的な資産形成支援の観点から、積立型投資商品のご提案を強化



6. 重点施策 ③海外ビジネスの拡大

■ 取引先の成長支援や海外アセットの積み上げにより、海外ビジネス収益の拡大をはかる。

取引先の成長支援

アジアにおける取引先支援ネットワークを拡充

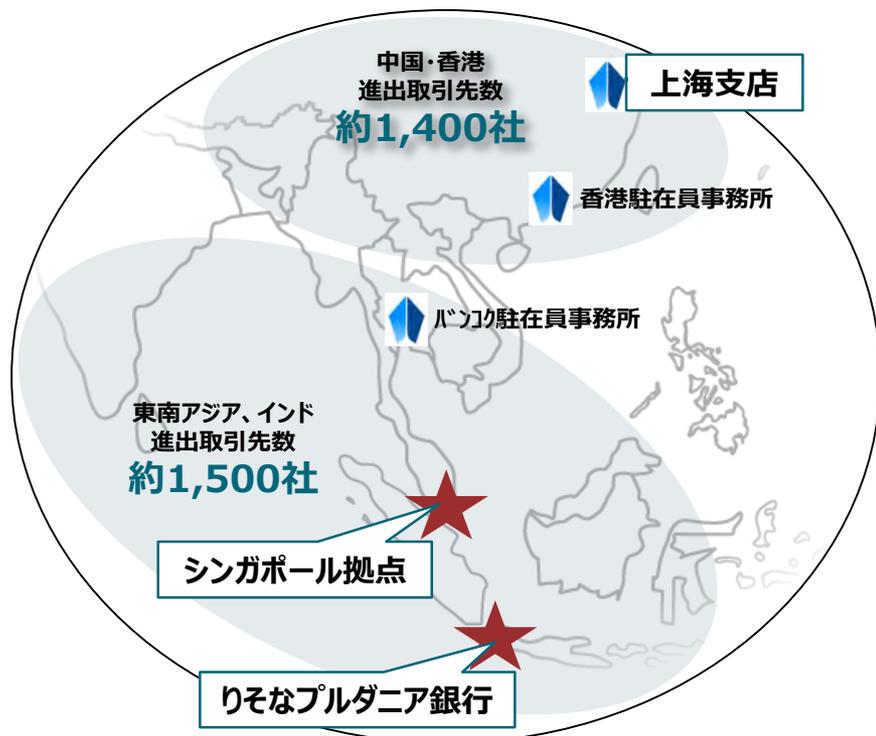
現在の支援ネットワーク

上海支店
香港・バンコク駐在員事務所
8つの海外提携金融機関

拡充

新設 シンガポール拠点
(当局認可を前提に2020年度開設予定)

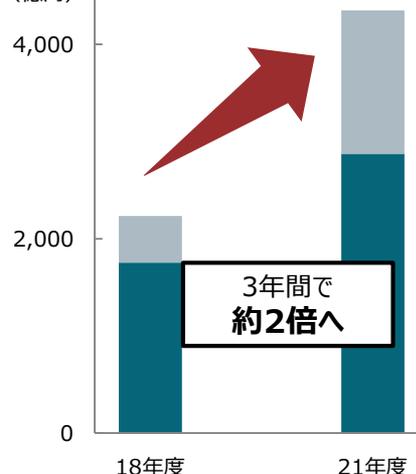
出資 りそなプルダニア銀行
(当局認可を前提に出資完了予定)



海外アセットの積み上げ

取引先の成長支援や運用力強化により海外アセットを積み上げ

(億円)



海外運用案件

- 非日系向けの事業ローン等
- リスク管理に留意のうえ、投資対象の多様化に取り組み

取引先向け

- 国内および現地支店から取引先の現地法人へのローン等
- 地銀SBLCを活用した他行取引先へのローン

海外人材の育成

- 海外拠点や提携金融機関への人材派遣等、海外人材の育成を計画的に実施

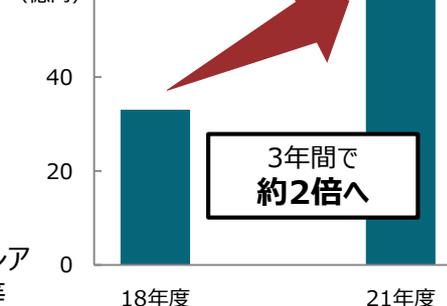
おもな派遣実績

中国 中国銀行

東南アジア バンコク銀行
バンク・メイバンク・インドネシア
ベトナム投資開発銀行 等

海外ビジネス収益

(億円)



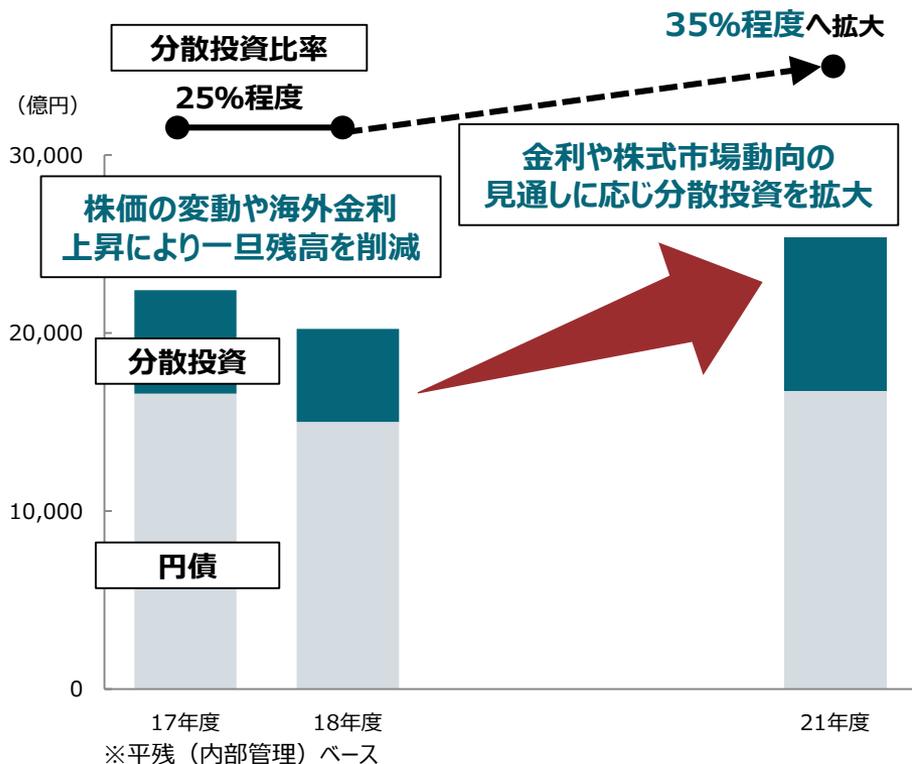
6. 重点施策 ④ 資金運用の多様化

- 預貸ギャップの水準や国内の低金利環境の継続をふまえ、適正なリスク管理のもと、分散投資を拡大し、インカム収益をベースとした安定した収益の確保をはかる。

市場運用の拡大

- 円債による運用をベースとしつつ、安定したインカム収益が期待できる外債を中心に分散投資を拡大する。

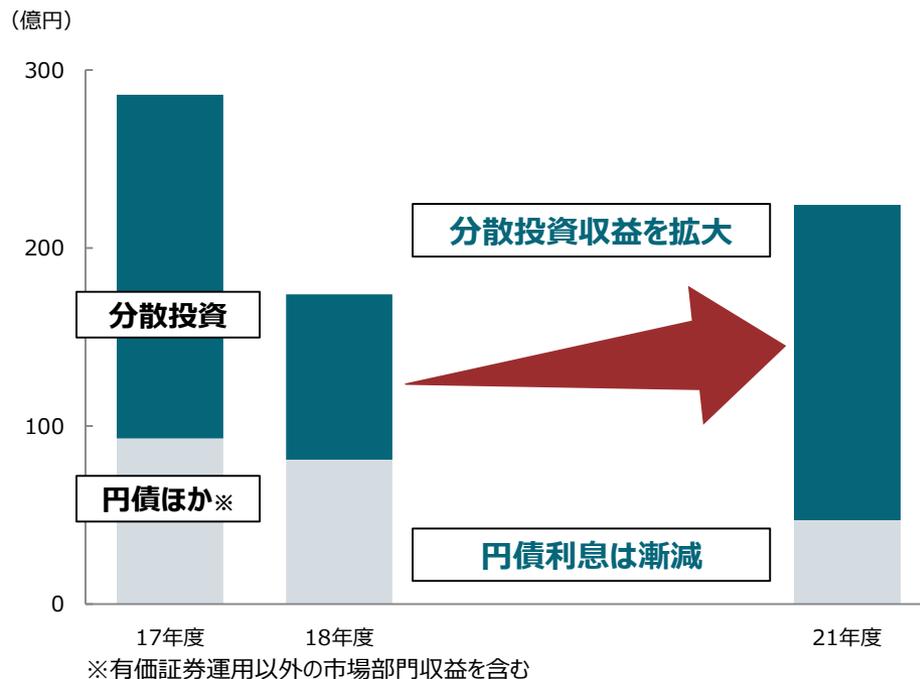
市場運用残高（平残）イメージ



分散投資の運用の考え方

- 投資対象の多様化に取り組むとともに、景気変動を踏まえた資産配分の変更により、機動的に収益獲得機会を捉えていく。
- 運用の多様化を着実に実行するため、市場部門の人員態勢を強化する。

市場部門収益イメージ



6. 重点施策 ⑤デジタル技術を活用したオペレーション改革

- デジタル技術を活用したオペレーション改革により、お客さまの利便性を維持しながら、既存銀行業務の抜本的な効率化を進めていく。

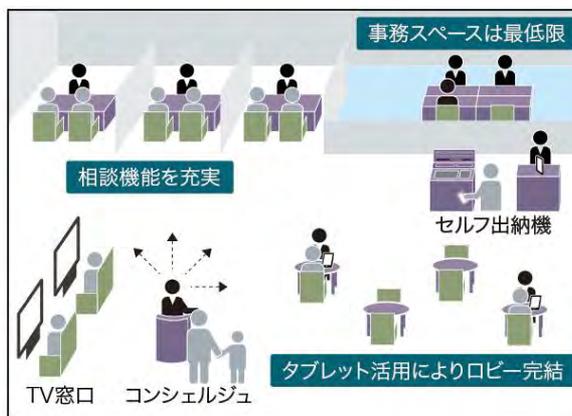
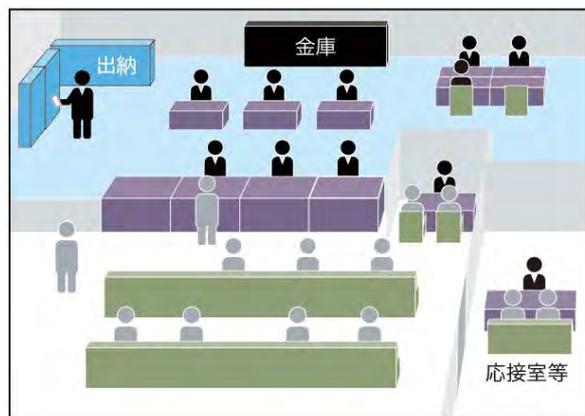
「3つのレス」により、店舗事務を大幅に見直し

ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引完結型タブレット導入により、伝票・申込書レス等を実現 ● 印鑑照合に代替する本人認証（印鑑レス取引）の導入 ● W E B 完結の対象取引拡充 など
現金のハンドリングレス化	<ul style="list-style-type: none"> ● セルフ出納機等の導入により現金関連の事務を大幅に削減
バックレス化	<ul style="list-style-type: none"> ● ミドルオフィスを新設し、営業店に残る事務の集中を徹底

店舗事務の削減により、店舗はお客さまの相談の場へ

現状

今後

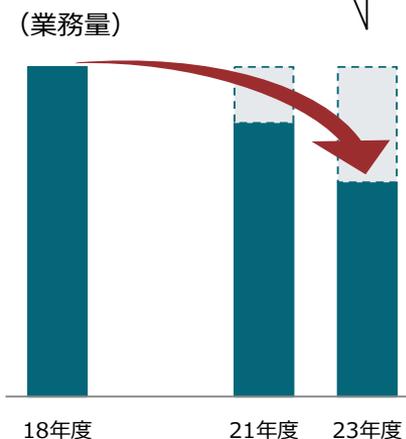


システム化の推進等により、事務センター業務を大幅に見直し

- R P A、A I - O C R 等の活用拡大
- システム導入による業務削減、効率化 等

営業店および事務センターの業務量

5年間で対象業務の
約3割を削減
(800人分相当)



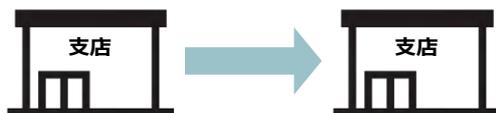
6. 重点施策 ⑥店舗チャネル改革

■ 地域金融機関として、稠密な店舗網を維持しながらも、効率的な店舗運営に努めていく。

横浜銀行

来店客数の減少に応じた店舗ネットワークの適正化

店舗内店舗形式による統合



店舗勘定は残し、拠点を
近隣店舗へ統合

- 兼務支店長および昼休業の導入

ミニbranchへの移行

- テレビ窓口等を活用した超軽量店舗



5年間で全店舗の**2割超**で
統合・軽量化を実施
(19年3月時点の店舗数：207店舗)

店舗維持コスト
の削減効果

約20億円 (年間)

東日本銀行

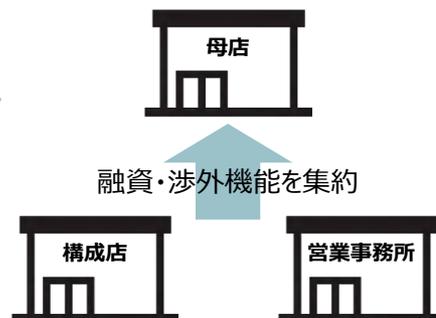
統合システムを活用した融資事務の母店への集約等

現状



- 各支店がフルバンキング機能（預金、融資、渉外等の全ての機能）を有する

導入後



3年間で全店舗の**6割超**で
統合・軽量化を実施
(19年3月時点の店舗数：85店舗)

店舗維持コスト
の削減効果

約8億円 (年間)

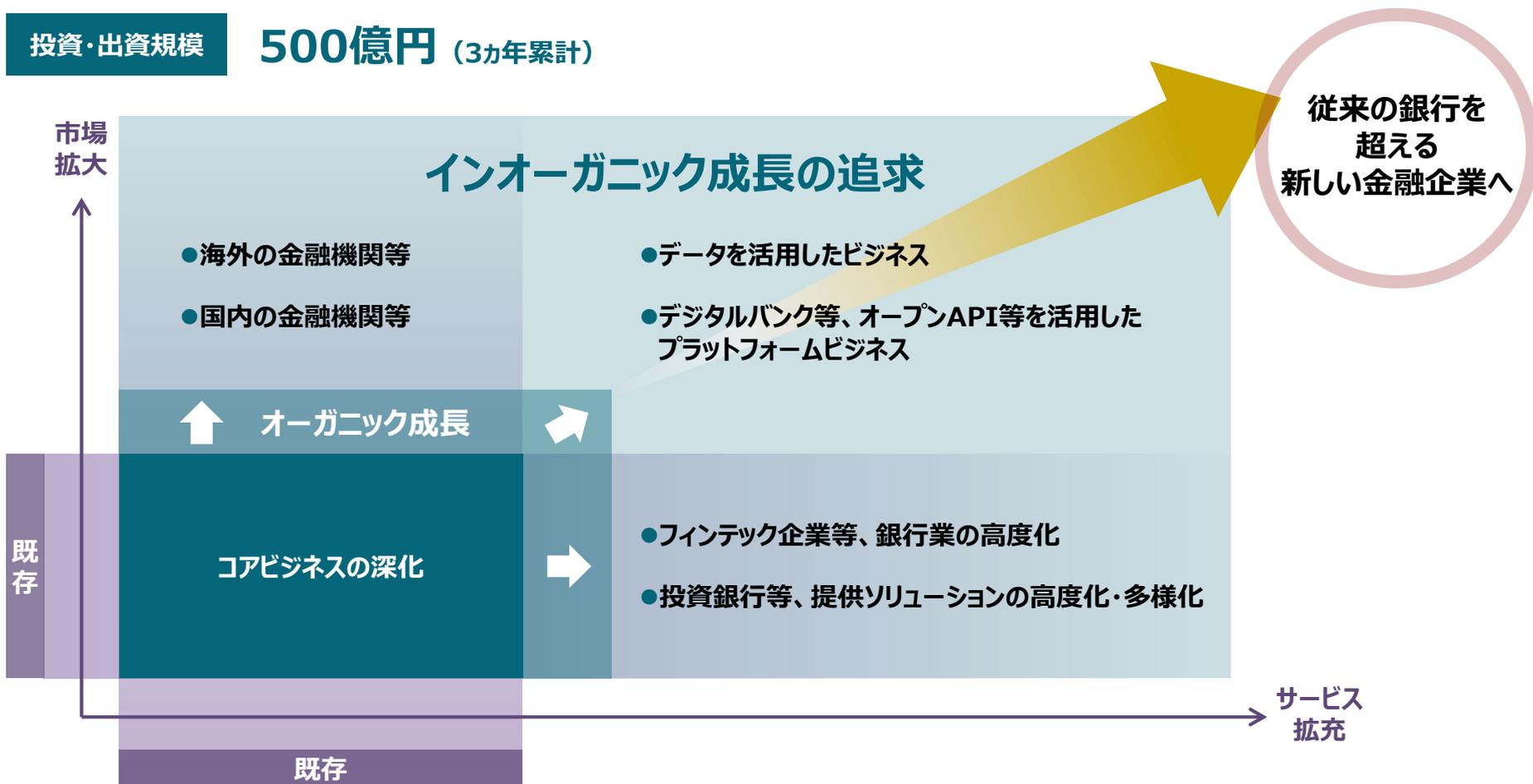
6. 重点施策 ⑦戦略的投資・出資等を活用した新たな事業領域への挑戦

- 地域金融機関としてコアビジネスの深化に努めるとともに、戦略的投資・出資を活用した事業領域の拡大・拡充を積極的に検討する。

主な検討分野

投資・出資規模

500億円 (3カ年累計)



6. 重点施策 ⑧持続的な成長を支える強い組織と人づくりの強化

- 多様な人材が、持てる能力を最大限発揮しうる生産性の高い組織への変革をおこなうとともに、従業員の新たな挑戦や成長を後押しする組織風土の醸成に努め、一人ひとりの働きがいやエンゲージメントを高めていく。

お客さまの期待と信頼に応える金融サービスを提供できる人材の育成・登用

●課題解決力強化

- ～ソリューション営業高度化に向けた人材育成
- ～資金運用力強化、海外拠点拡大等重点分野の人材育成・外部からの積極採用
- ～高度専門人材の報酬体系整備・採用強化

●キャリア開発の強化

- ～人材ポートフォリオ管理構築と戦略的配置

●マネジメント層の育成

- ～組織管理能力・人材育成力向上
- ～幹部候補の体系的育成

人づくり強化

一人ひとりの働きがい
エンゲージメント向上

お客さまからの信頼・感謝

スキル・知識の向上・
最適なコンサルティング

やりがい・
働きがい向上

挑戦・成長を
後押しする
組織風土の
醸成

新たな挑戦や成長を後押しする組織風土の醸成

- グループ内人事交流等強化
- 挑戦を促す人事制度への深化
- 成長を後押しする研修・育成体系の見直し

～川崎研修センター（仮称）をオープン(2020年)、宿泊型研修による人材交流

持続的な成長を支える
強い組織と人づくり

生産性の高い
組織づくり強化

多様な人材が持てる能力を最大限に
発揮しうる生産性の高い組織への変革

- 働き方改革の深化による生産性の向上
 - ～デジタル技術を活用した業務見直し
 - ～フレックスタイム制、テレワーク等活用
- シニア層の活躍推進、若手や女性行員の積極登用
- ダイバーシティ&インクルージョン施策の拡充
 - ～障がい者の社会参画支援
（「株式会社はまぎんビジネスチャレンジ」の開業）
- 健康で安心して働ける職場づくり
 - ～健康経営の推進、企業内託児所整備等

6. 重点施策 ⑨SDGsへの取り組みについて

- 地域にとってなくてはならない金融グループとして、社会的課題の解決に向けた企業行動を積極的に推進することにより、地域の発展とともに企業価値の向上をめざす（共通価値の創造）。

環境

優先して取り組む社会的課題

地球温暖化 気候変動対策

中期経営計画での取り組み

- 環境ビジネスの推進支援
- 環境負荷の軽減
- 投融資における環境への配慮
- 環境保全活動





子ども（次世代）

優先して取り組む社会的課題

少子高齢化 ライフスタイル変化

中期経営計画での取り組み

- 金融リテラシー向上の推進
- 資産形成・承継サポート
- 子ども向け文化・芸術活動





地域

優先して取り組む社会的課題

企業の持続的成長 地方創生

金融デジタルイノベーション

中期経営計画での取り組み

- 事業評価によるソリューション提供
- 地域開発への参画
- デジタル技術を活用した金融サービスの提供
- キャッシュレス化の推進





ガバナンス（経営基盤）

中期経営計画での取り組み

コーポレートガバナンス

リスク管理 コンプライアンス 内部監査

ダイバーシティ推進 働き方改革 金融犯罪への取り組み

- 人材育成
- 多様な働き方の支援、女性活躍の推進
- リスクアペタイト・フレームワークの活用を通じた経営管理の高度化
- 金融犯罪防止への取り組み

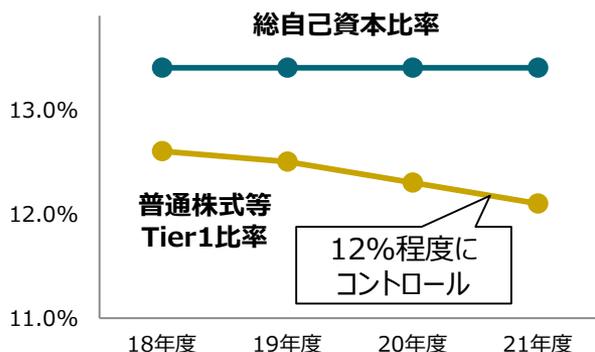




6. 重点施策 ⑩資本政策

- リスクアペタイト・フレームワークを活用し、健全性維持と資本効率向上を両立した資本政策のもと、成長に向けたリスクアセット増加や戦略的投資・出資枠を勘案したバランスのとれた株主還元を継続する。

総自己資本比率の推移イメージ



資本構成の考え方

Tier2資本を活用し、健全性維持と資本効率向上を両立

- 目標自己資本比率 普通株式等Tier1比率は**12%程度**でコントロール
- Tier2資本の調達 総自己資本比率の維持、資本効率向上を目的とした劣後債調達を継続

中計期間中の資本配分イメージ



株主還元方針

資本の状況、成長投資の機会を勘案し、バランスのとれた株主還元をおこなう

- 配当 配当性向**35%以上**を目標とし、1株あたり配当金の安定的な増加を目指す
- 自己株式の取得 市場動向、業績見通しなどを勘案のうえ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施

事前に株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループの許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配付することを禁止いたします。本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。