

岡三証券グループ 中期経営計画

2020年4月～2023年3月

2020年3月23日
株式会社 岡三証券グループ



I. 全体像

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 環境認識と当社グループのビジネスチャンス
3. 新中期経営計画の概要

II. 基本方針

1. お客さま本位のサービス提供
2. シェアードバリューの創出
3. デジタイゼーションへの取り組み

III. 財務戦略

1. 定量目標（ROE・口座数・預り資産）

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み



I. 全体像

II. 基本方針

III. 財務戦略

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み

1. 前中期経営計画の振り返り

- 前中計では「お客さま大事」の経営哲学の下、グループ力を強化するための施策を推進

お客さま大事

お客さま大事の経営

- お客さま本位業務運営推進プロジェクトグループの設置
- お客さま満足度調査の実施およびサービス反映
- 口座開設・Webサイト等お客さまインフラの利便性向上

ブランド戦略

- オリコン顧客満足度調査ネット証券総合第1位獲得（2020年）
- みんなの株式ネット証券ランキングトレードツール部門7年連続1位
- 「R&Iファンド大賞」「リッパー・ファンド・アワード・フロム・リフィニティブ」におけるファンド受賞（2017年～2019年）
- 地域応援ファンドを通じた収益寄付

グループ内連携

- 共用コンタクトセンターの新設
- ベンチャー・キャピタル子会社の設立
- IPOのグループ内取扱い
- 投資情報や講師派遣等でのグループ内連携

人材・働きがい

- 年功序列を廃した新人事制度導入
- 資格取得推進
- 60歳以上の雇用の見直し
- 女性活躍認定「えるぼし認定（2つ星）」取得

グループ外連携

- 証券ジャパンへの出資比率引き上げによる連携強化
- 同業2社からの事業譲受による事業基盤拡充
- 顧客紹介業務における信用金庫との業務提携

FinTech対応

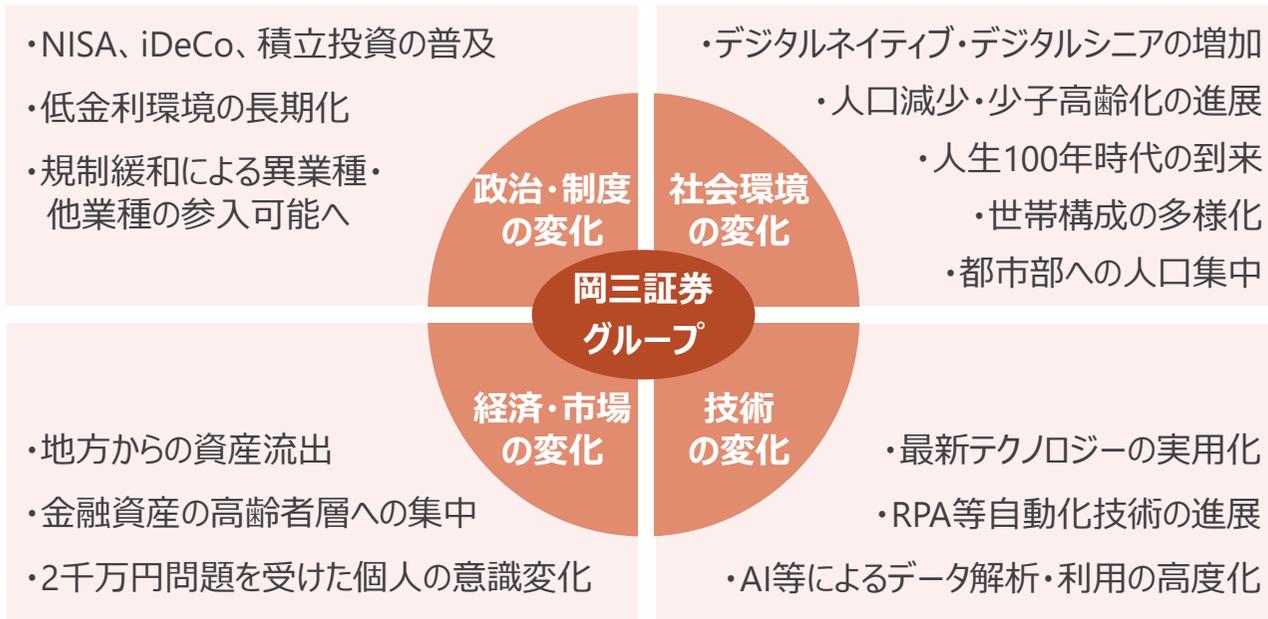
- フィンテック企業や大学との協業・新機能構築
- AIライフプランニングによるFP機能研究
- データ・マネジメント・プラットフォームの構築・実装

I. 全体像

2. 環境認識と当社グループのビジネスチャンス

- お客さまニーズの多様化に伴う既存ビジネスモデルに対する危機意識の高まり
- 環境変化が進む中、競争力を高めるビジネスチャンスは拡大

環境認識



当社グループにおけるビジネスチャンス

- 積立投資への興味・関心拡大
- 老後2千万円問題を受けた個人の意識変化
- ネットチャネルの台頭によるお客さまニーズの高度化・多様化
- お客さま本位の業務運営への社会的要請
- 相続に伴う地方から都市圏への資産移転
- スtock型ビジネス拡大の兆し
- 激化する異業種からの参入

業界動向

《国内》

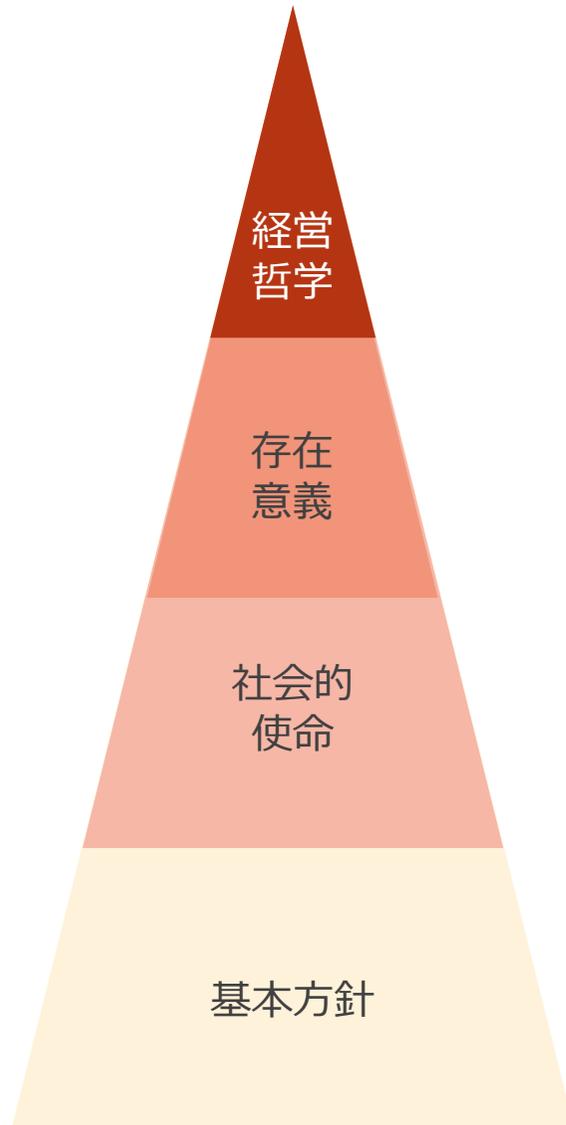
- 営業組織体制・店舗戦略の変化
- 各種手数料の引き下げ・無料化
- フィデューシャリー・デューティ推進の本格化
- 異業種の証券ビジネス新規参入拡大

《海外》

- Stock型ビジネス拡大
- ※米国の対面証券会社
：収益に占める残高連動手数料の割合が
フロント手数料を逆転

3. 新中期経営計画の概要 (2020年4月から2023年3月まで)

グループ創業100周年を越えても持続可能な成長を実現するため、ステークホルダーとの相互信頼の確立を図る



経営哲学

お客さま大事

存在意義

証券のプロフェッショナルとして最適な資産運用サービスを提供し、お客さまの資産形成に貢献する

社会的使命

お客さまに対して
投資アドバイスの
プロフェッショナル集団

社員に対して
より一層「誇り」を
持てる会社

株主に対して
期待に応える
企業価値の向上

地域社会に対して
地域社会への
付加価値の提供

基本方針

① お客さま本位のサービス提供

お客さま目線のサービス提供により岡三流のお客さま本位を徹底

② シェアードバリューの創出

グループリソースのプラットフォーム化による新たな収益源創出、コスト効率化

③ デジタイゼーションへの取り組み

テクノロジーの活用によるサービス革新・新たな価値の提供



I. 全体像

II. 基本方針

III. 財務戦略

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み

Ⅱ. 基本方針

1. お客さま本位のサービス提供

- お客さま目線のサービス提供により、岡三流のお客さま本位を徹底的に追求

お客さまニーズに合わせた営業体制の再構築



リテールビジネス

多様化するお客さまニーズに的確に応えることで、濃厚濃密なリレーションの構築を図る

- 営業体制（カンパニー制導入、店舗戦略、チーム制）
- 顧客戦略（マーケティング戦略、CX評価）
- 商品戦略（コア・サテライト戦略）
- サービス強化（デジタルイゼーション）

法人ビジネス

高度化、複雑化するお客さまニーズに的確に対応することで、濃厚なリレーションの構築を図る

- 営業体制（本部機能一体化によるサービス向上）
- 顧客戦略（RMにおける本社、支店間の情報連携）
- 商品戦略（引受、IPOの強化）
- サービス強化（M&A、事業承継のソリューション強化）

Ⅱ. 基本方針

1. お客様本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《CX戦略の必要性》

- お客様本位への意識改革及び、ストック型のビジネスモデルも強化するべく、お客様ロイヤルティ指標を導入

新たな時代に求められるリテールビジネスモデル

ビジネスモデルの機会と脅威

手数料低下の波
ネットビジネスとの関わり方
異業種連携の波
お客様ニーズの多様化
投資商品の年金型積立拡大



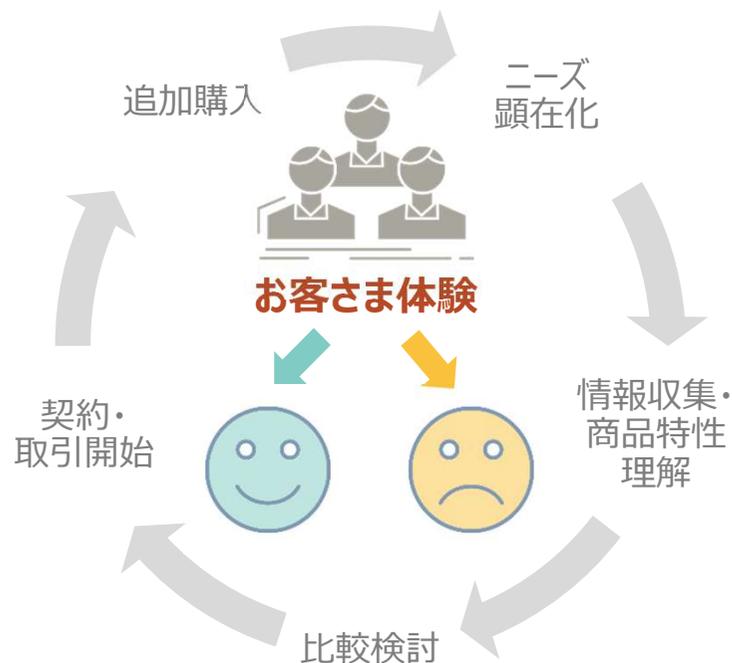
コミッション型が大半のビジネスモデルの変革が必要



ストック型のビジネスモデル強化とともに
お客様の信頼（CX）の獲得

CX（Customer Experience）について

お客様が製品・サービスを購入する際に得られる
心理的・感情的な「**体験的価値**」を意味



岡三証券グループ

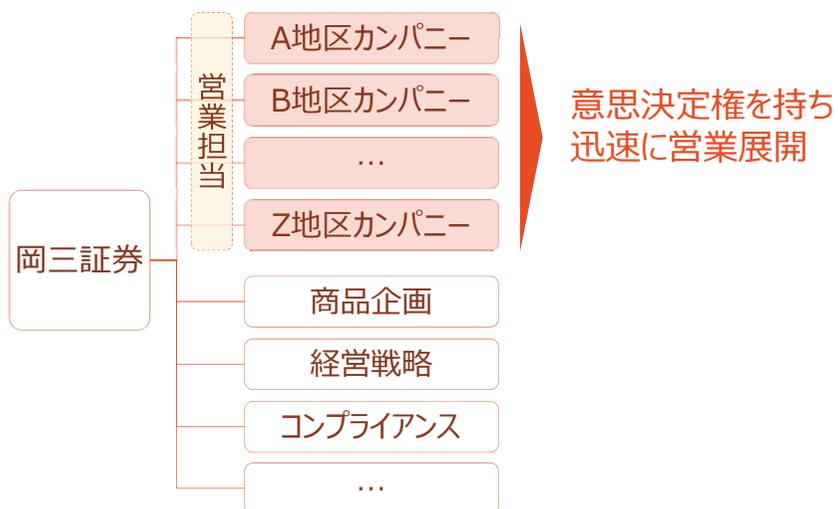
Ⅱ. 基本方針

1. お客様本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《カンパニー制導入》

- CXに基づく組織構築のため、集権化、分権化のハイブリットによる営業体制の強化

営業組織戦略

お客様本位の営業を推進するため、営業担当部門を複数店舗での営業体制をベースとするカンパニー制へ移行

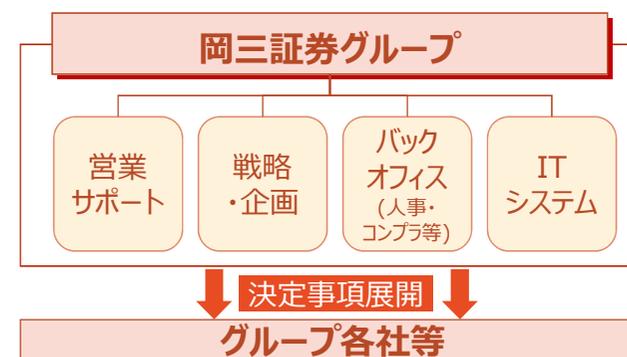


▶ 実行計画



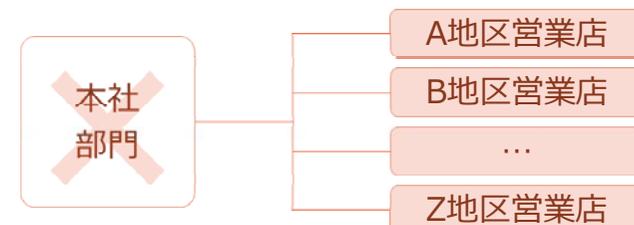
(参考) 集権化と分権化の考え方

- ▶ トップ・マネジメントが商品企画・販売リスク管理・研究開発などの活動に関する決定の権限を集中して所有



集権化

- ▶ グループ各社、各カンパニーが地域に根ざした営業施策などの活動に関する決定、収益管理等の権限を保有



分権化

- ✓ 営業戦略
 - ✓ 収益管理
- 権限委任
- ✓ お客様とのリレーション管理

Ⅱ. 基本方針

1. お客様本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《店舗戦略見直し》

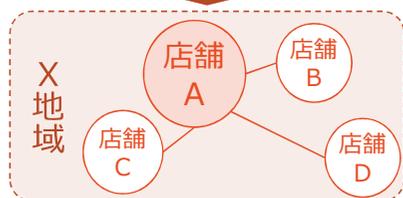
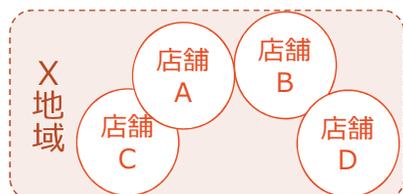
- 一部店舗の小型化、小規模営業所・サテライトオフィスの新設等、店舗配置と人員配置を見直し、グループリソースを最適化

店舗戦略

各支店毎のお客様来店数・営業職員の対応状況等を鑑みながら、店舗配置及び人員配置を見直し、リテールビジネス強化・効率化を図る

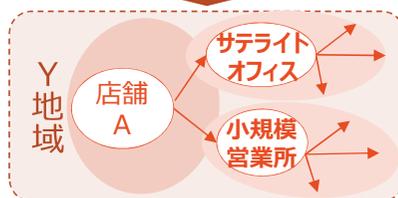
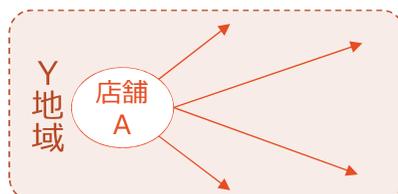
店舗効率化

(小型化・空中店舗化)

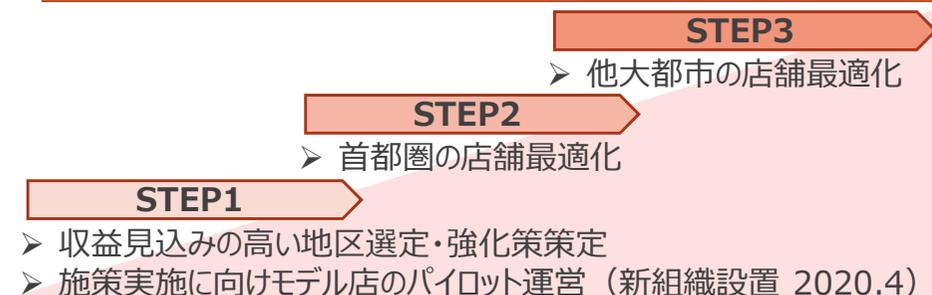


店舗最適化

(小規模営業所・サテライトオフィス設置)



実行計画



店舗の考え方

フル機能型店舗

- すべての証券サービスを提供する店舗
- バックオフィスも完備され、個人向け/法人向けビジネスにおける様々なお客様ニーズに対応

小型店舗

- 各種事務機能はフル機能型に集約させ、店舗運営を低コスト化
- お客様リレーションを維持しながら、すべての証券サービスを提供する店舗

小規模営業所

- 特定顧客層や特定サービス（投資・資産管理相談、相続、法人等）に特化したサービスを提供する店舗

サテライトオフィス

- フル機能型店舗から遠方にお住まいのお客様向けに各種手続き・事務サービスを提供する店舗
- リモート接続で相談サービスを提供する等、お客様との接点を維持するための店舗

店舗ネットワーク強化

Ⅱ. 基本方針

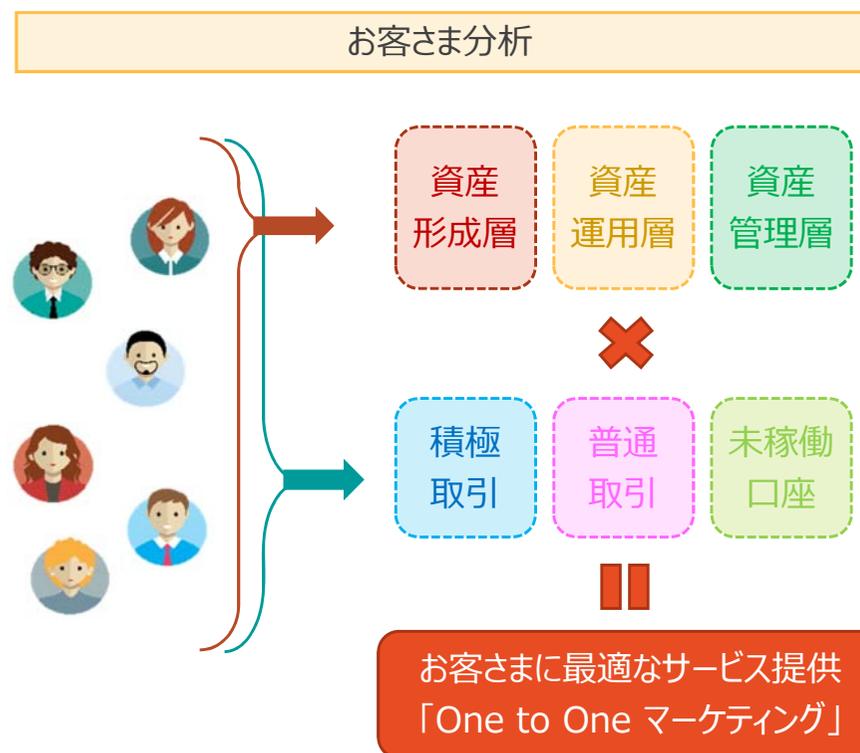
1. お客さま本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《顧客戦略再構築》

- お客さまの属性やライフイベント等に基づき顧客分析を行い、顕在・潜在ニーズに合ったサービスを提供
- お客さま本位への意識改革及び、ストック型営業を推進するべく、評価体系にお客さまロイヤルティ指標を導入

マーケティング戦略

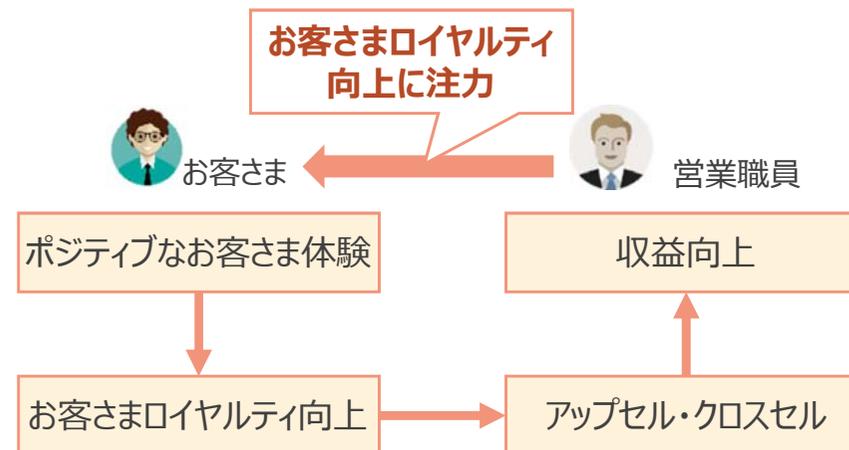
多様化するお客さまニーズを的確に把握

- お客さまの属性、ライフイベント、取引意向等の多様なお客さまニーズを的確に把握
- お客さま一人ひとりに合ったコミュニケーションチャンネル（顧客接点）を提供



営業KPIの見直し

新しい数値目標として「お客さまロイヤルティ指標（CX）」を導入。指標向上に取り組むことにより、連動して収益向上を図る



実行計画

- STEP1
 - 指標測定・モニタリング方法策定（新組織設置 2020.4）
- STEP2
 - 評価体系の見直し
 - パイロット展開
- STEP3
 - PDCA構築
 - 全店舗導入

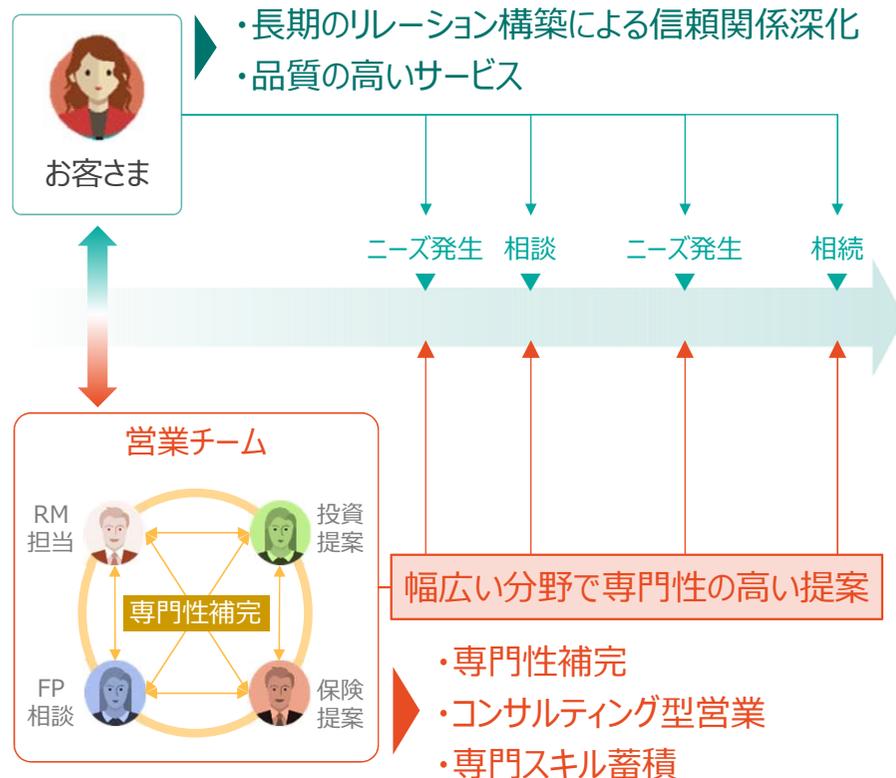
Ⅱ. 基本方針

1. お客様本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《チーム制の導入》

- スキルや専門性が異なる営業職員がチームになって対応することで、お客様サービス品質向上及び、収益向上、営業職員のモチベーション向上を実現
- OJTを通して、チーム内の主に若手社員のコンプライアンス知識の向上を実現

営業戦略

お客様の様々なニーズに応えるために、スキル・専門性が異なる営業職員がチームを組成しお客様対応、営業力の強化を図る



チーム制の導入

お客様の体験強化

- リレーションシップ深化
- サービス品質向上
- 広範なサービス提供

収益向上

・営業社員のモチベーション向上
・コンプライアンス向上

- 役割の明確化・営業効率の向上
- 将来へお客様関係継承
- 規模の経済の追求
- 専門分野への特化
- OJTによるコンプライアンス知識の向上

実行計画



Ⅱ. 基本方針

1. お客様本位のサービス提供 – リテールビジネス戦略 《コア・サテライト戦略導入》

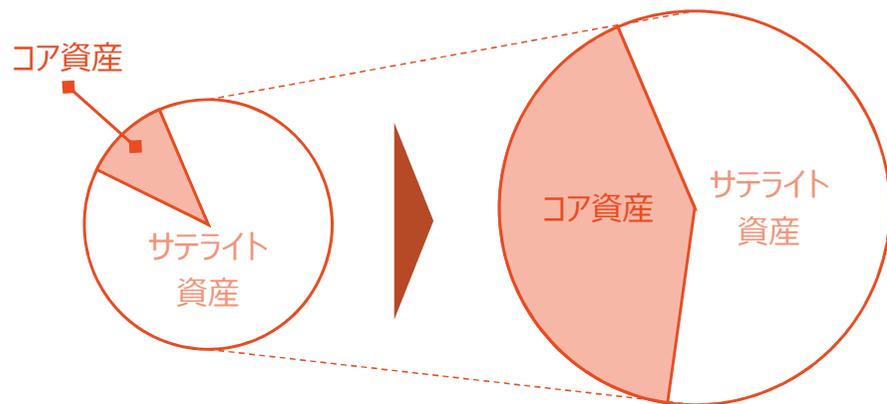
- ストック型ビジネスモデルへ変化するために「コア資産（中長期で安定運用する資産）」の取り込み

商品戦略

コア資産の取り込み

アセットマネジメントビジネス拡大

現在の「サテライト資産」を主とするビジネスモデルから、「コア資産」をバランスよく取り込み、中長期的に安定した収益源を確保



「コア資産」

低リスク・低リターン
の資産であり
中長期で安定運用する資産

「サテライト資産」

高リスク・高リターン
の資産であり
短期で積極運用する資産

コア資産の取り込み

コア資産向けの商品開発

- 中長期で安定運用する商品として、つみたて商品やラップ商品（相続対応など）を開発

岡三アセットマネジメントを軸に商品開発を行い、グループ内外の販売会社へコア資産向け商品を供給



岡三アセットマネジメント



コア資産向けの営業体制

- 中長期で残高を積み上げていく営業体制を構築するため、定期的な転勤のない新たな人員配置政策を採用

お客さまとの長期的なリレーションを構築



Ⅱ. 基本方針

1. お客さま本位のサービス提供 – 法人ビジネス戦略

- より効果的・効率的なアプローチのため、本社法人部門と支店法人、本社部門内のそれぞれの連携を強化
- 法人営業は担当企業とのリレーション強化を、本社部門は専門性を活かした商品提案を担当

法人ビジネスの高度化

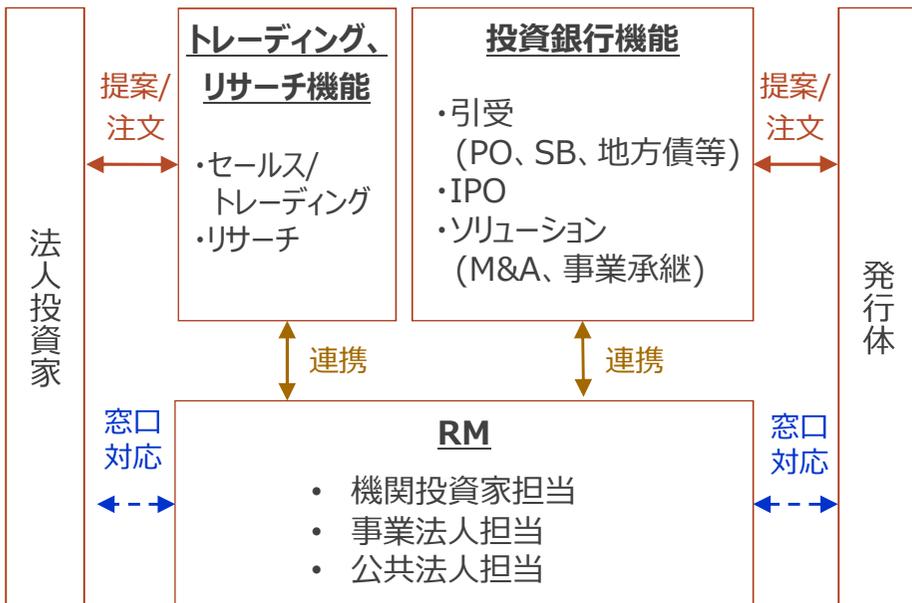
本支店間の一体化によるサービス向上

- ・ よりお客さまニーズに沿ったサービスを提供できるように、支店法人と本社法人のさらなる連携が可能な組織を実現

法人ビジネス

資金運用支援

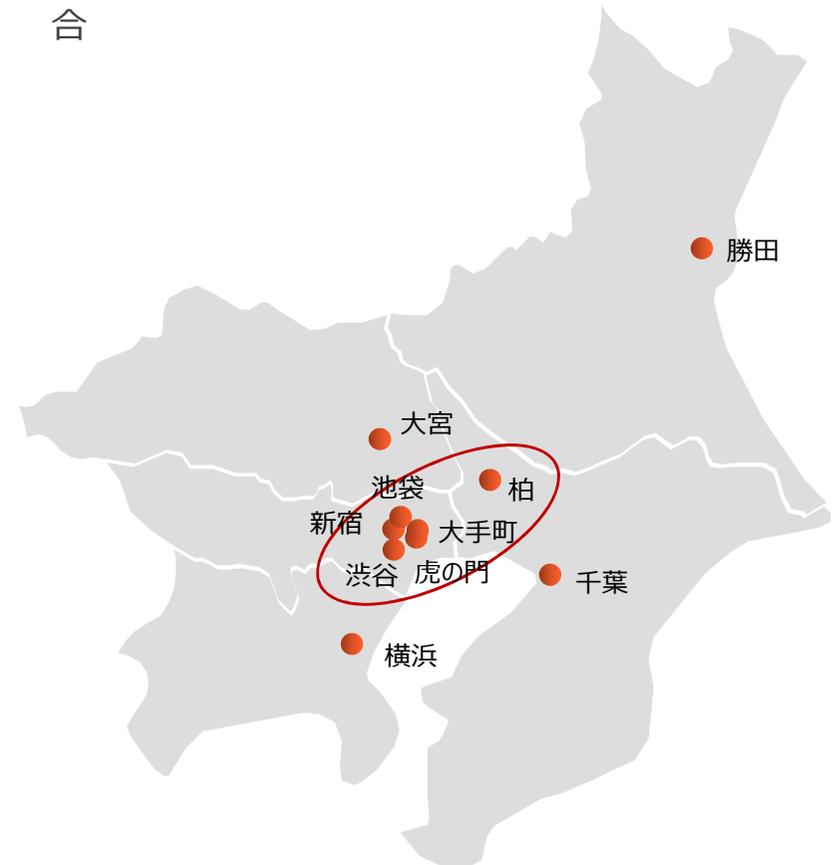
資金調達、ソリューション支援



ソリューション型ビジネス強化

都内店の法人業務強化

- ・ 拠点が点在している都内店の支店法人について、「提案力強化」及び「ソリューション型ビジネス強化」を目的に統合



Ⅱ. 基本方針

2. シェアードバリューの創出 – アライアンス及びグループリソースの共有化

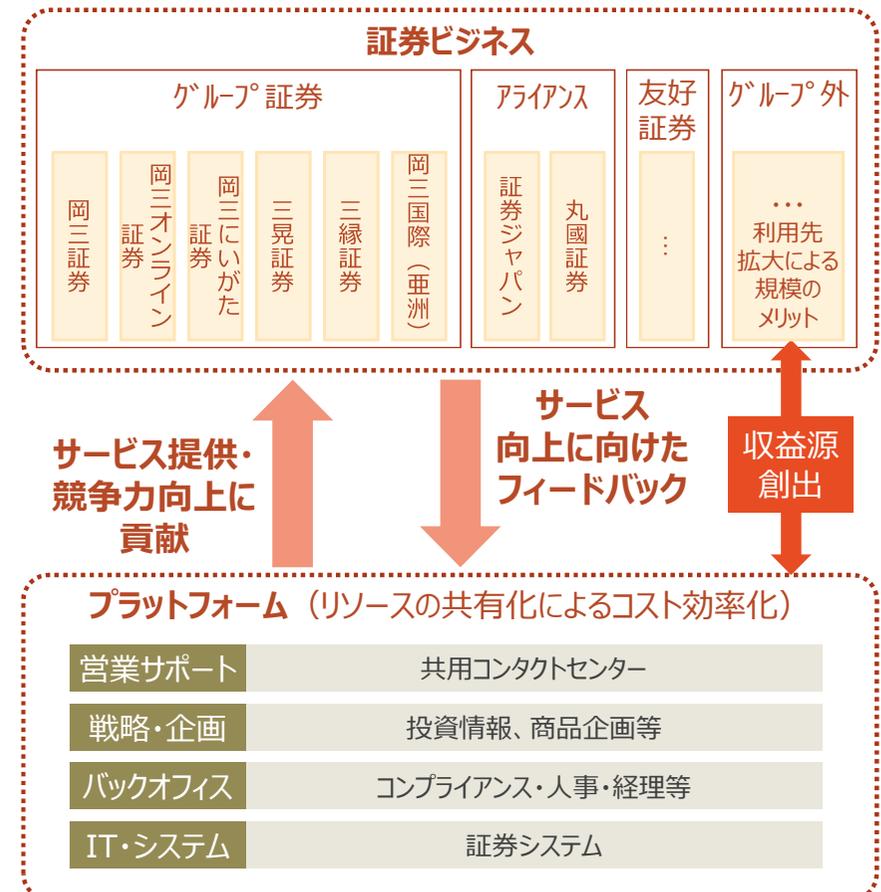
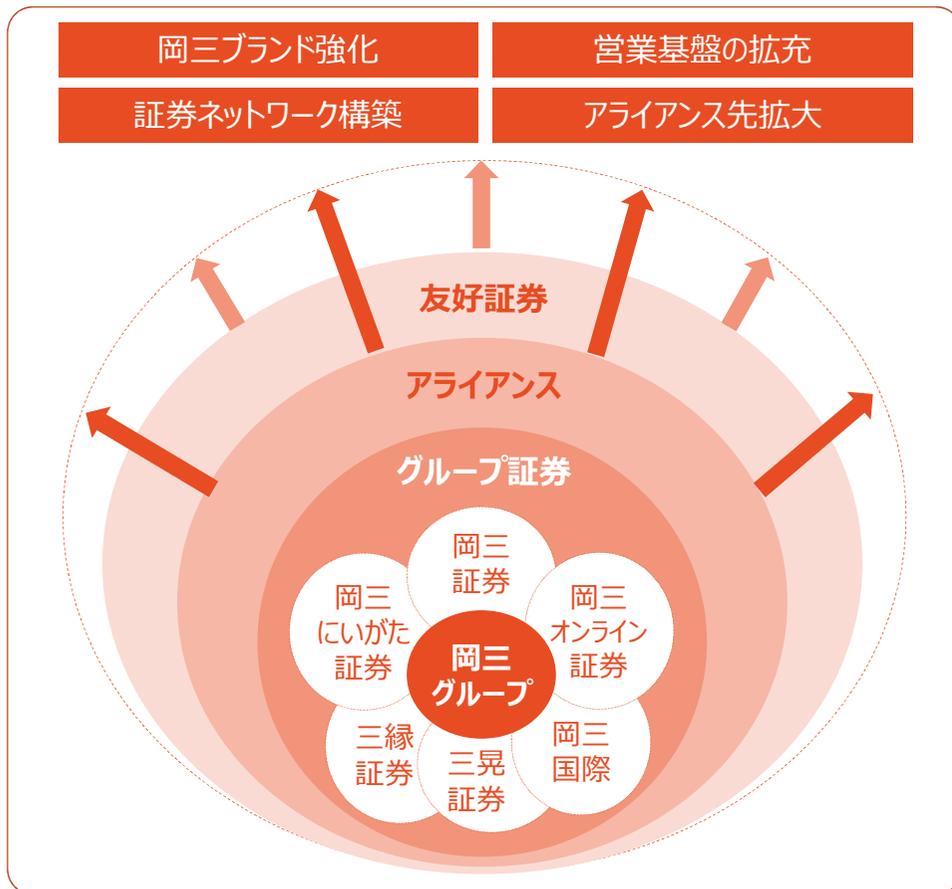
- 岡三証券グループリソースを共用化できるプラットフォームを構築しコスト負担を軽減
- 証券営業の効率化を支援する仕組みとしてグループ外にプラットフォームを提供することによりプロフィット化

アライアンス拡大

岡三証券グループのブランドをさらに強化し、求心力の高い地方証券のリーダーになるため、業務提携・資本提携を推進し、独自の証券ネットワークを構築・営業基盤を拡充する

証券ビジネスのプラットフォーム展開

証券ビジネスに係るプラットフォームについては、グループ内の経営リソースを徹底的に共有して二重コストを排するとともに、グループ外にも提供して新たな収益源とする



Ⅱ. 基本方針

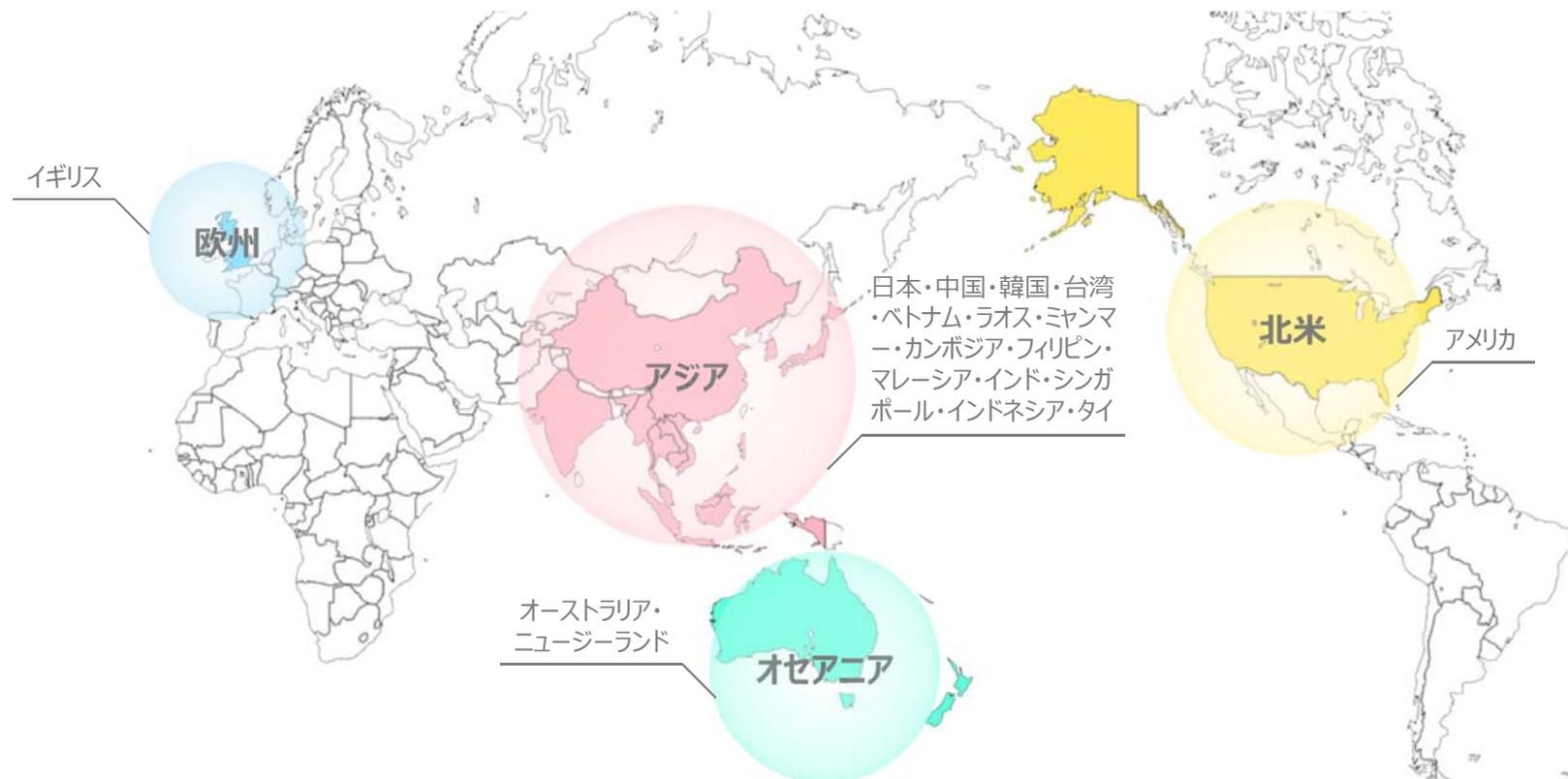
2. シェアードバリューの創出 – アライアンス及びグループリソースの共有化

- 海外においてもアライアンス先を拡大し、海外市場の深い情報を得ることで、差別化した証券ビジネスを提供

海外戦略

- 海外証券会社とのアライアンスを推進。特に、アジア市場においてフルカバレッジ体制を実現
- 海外ネットワーク及び、リサーチ力を活用し、世界の有望銘柄・成長企業をお客さまに還元
- グローバル人材の育成

海外提携先



Ⅱ. 基本方針

3. デジタイゼーションへの取り組み – お客さまへの情報提供力強化

- AIやデータ分析技術、モバイル端末活用等によるデジタイゼーションを推進し、お客さまへの情報提供力を強化

お客さまへの情報提供力強化

① ツール導入による提案の効率化・高度化

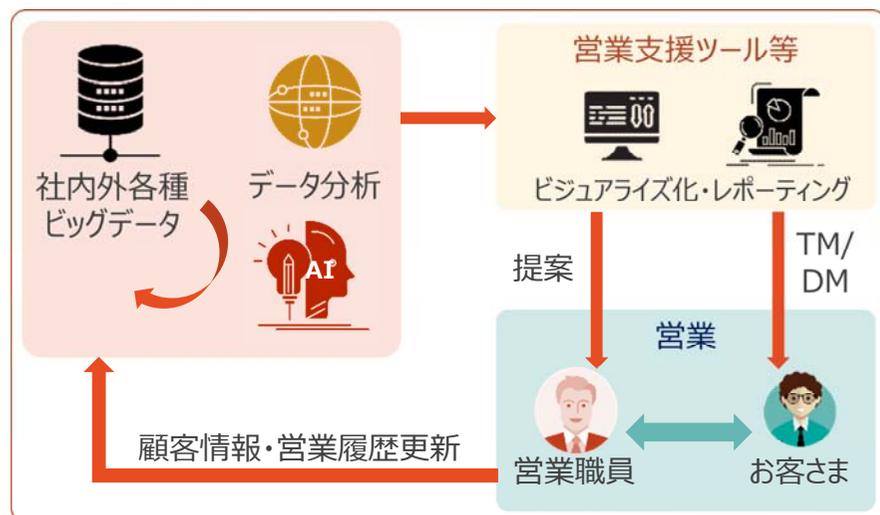
営業員の勘と経験から行う証券ビジネスにプラスして、データに基づいたビジネス

- AI/ビッグデータ分析技術活用
- 営業支援ツール、マーケティングオートメーションツール等の導入

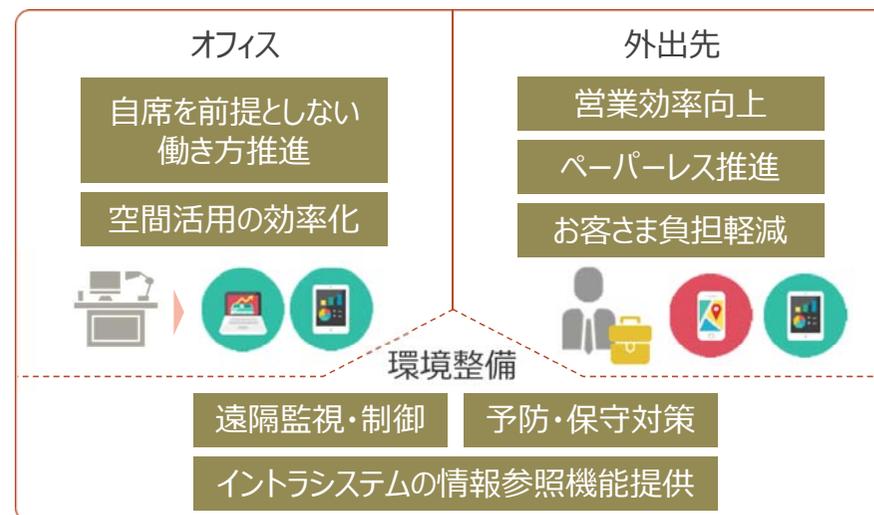
② 営業端末の導入

固定PC・固定電話を廃止し、モバイル端末で業務遂行できる環境を整備

- モバイル端末の導入
- タブレット端末に適したコンテンツ開発
(各種説明のビジュアライズ化、各種申込のモバイル受付可能な環境整備等)



証券ビジネスのデータ産業化
(営業員の勘と経験+データ分析)



リモートワークの実現

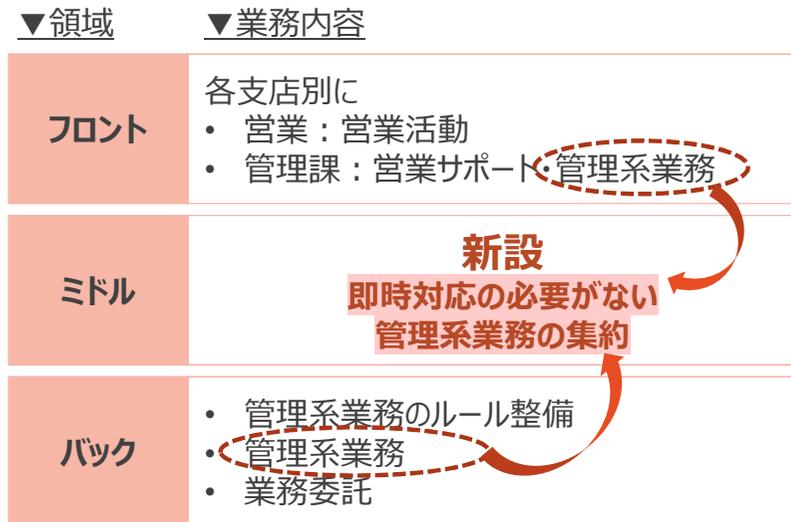
Ⅱ. 基本方針

3. デジタイゼーションへの取り組み – 生産性向上・コスト効率化

- RPAを導入し生産性向上・コスト効率化を図るとともに、関連業務における各種ルールの改定、業務プロセスの再構築を並行して実施し、グループ全体の業務改革を推進

生産性向上・コスト効率化

① 事務集中センター設置による事務合理化



② RPA導入による業務効率化



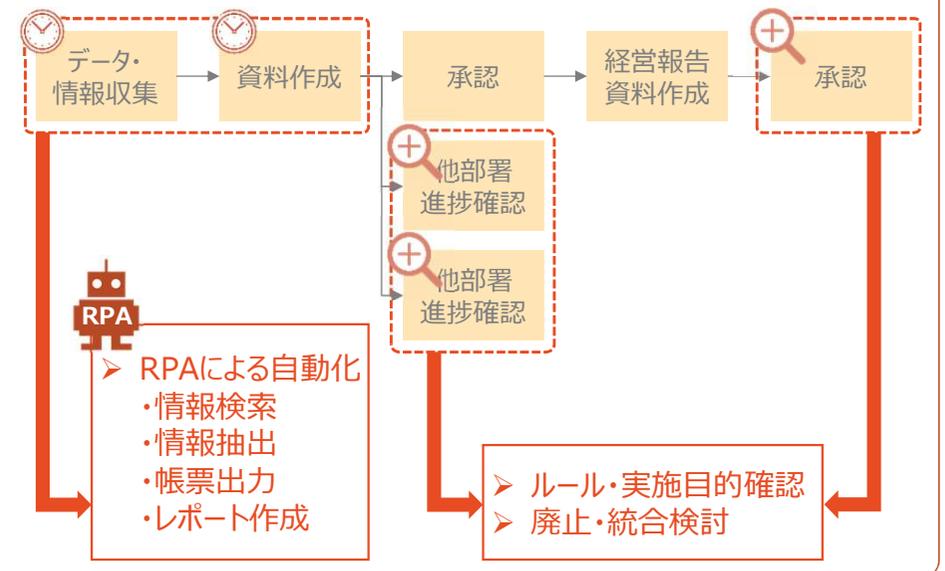
RPA導入による「業務改革」

RPA導入を契機に、定型業務の自動化のみならず、ルール改定を含む業務プロセス全般を抜本的に見直し、業務改革を推進



➤ 岡三証券グループの業務改革例

・ 検討業務：各種入力・登録・収集・集計業務



I. 全体像

II. 基本方針

III. 財務戦略

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み

Ⅲ. 財務戦略

1. 定量目標 (ROE・口座数・預り資産)

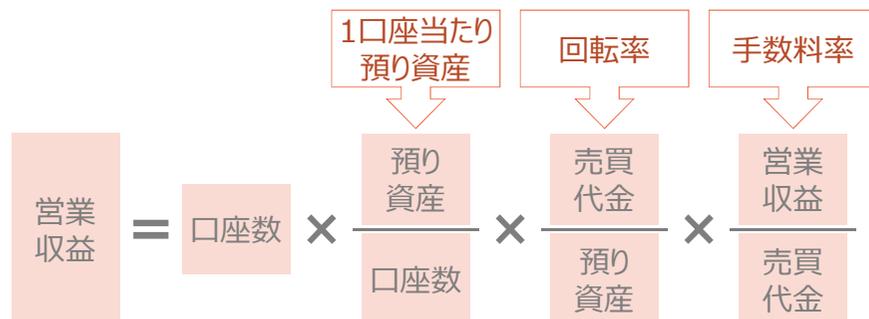
- 2023年4月に創業100周年を迎えるにあたり、100周年以降も持続的な成長を実現するための礎を構築

目標

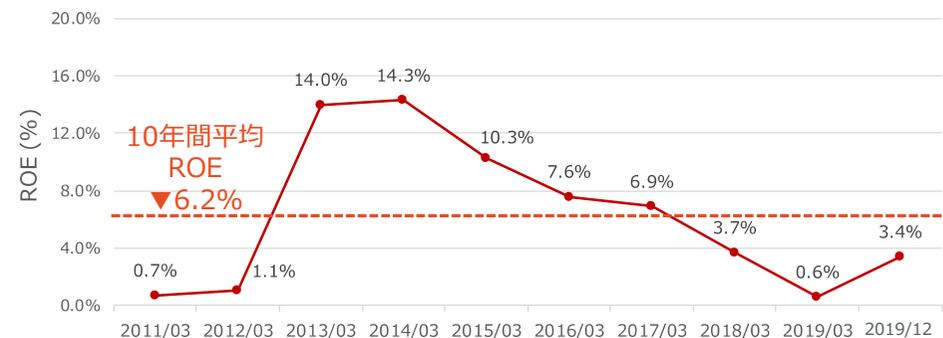
《目標値》

| | 2023/3 | 2019/12 |
|------|--------|----------------|
| ROE | 10% | 3.4% (年換算値) |
| 口座数 | 100万口座 | 79.5万口座 |
| 預り資産 | 10兆円 | 5.3兆円 |

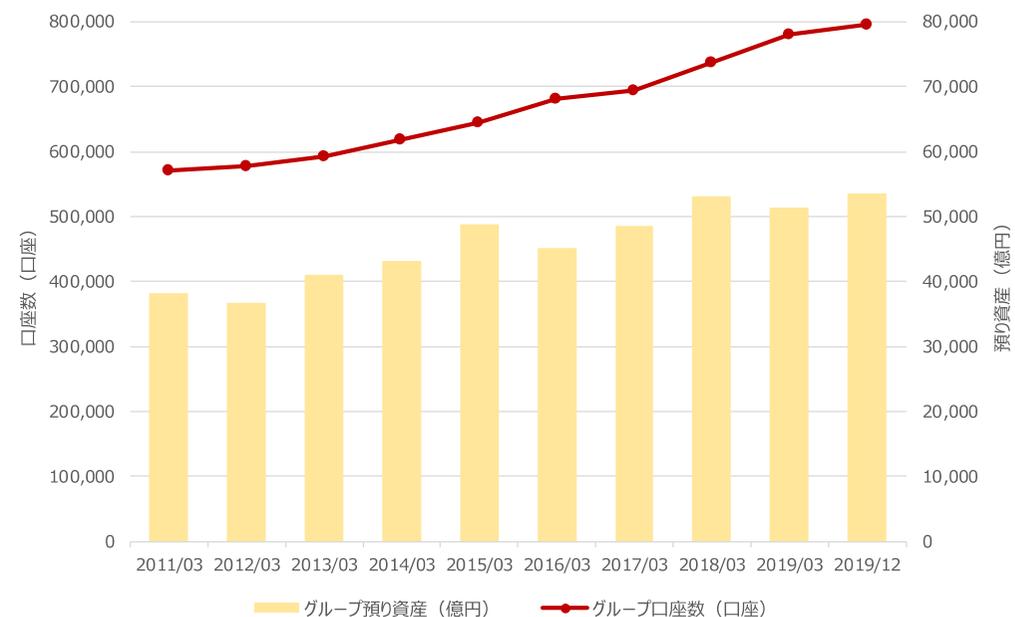
《営業収益の考え方》



ROE推移



口座数・預り資産の推移



I. 全体像

II. 基本方針

III. 財務戦略

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み

IV. コーポレートガバナンス

- 現在の個社主義・支店主義の体質改善に向けて、「グループ全体リソースの最適化」及び「グループ主導のお客さま志向の徹底」を実現すべく、適格且つ迅速な意思決定及び業務遂行の体制構築が図れるように、グループガバナンスを強化

考え方

《基本的な考え方》

当社は、岡三証券グループとして中長期的な企業価値向上のために、グループ全体としてのシナジーを最大化する戦略策定・実行及びリスク管理を行うための体制を構築し、経営の効率性及び適法性を高めることを目標としている

お客さま志向（FD）の観点から
横串で連携する組織体制構築

グループの経営資源（ヒト・カネ・モノ）の
効率化のために、グループの戦略部門と
グループ各社の企画部門が同じベクトルで
施策実行する体制構築

新たなグループ経営体制

➤ 機能ユニット制

グループ各社にそれぞれ存在するビジネス機能を、グループで一元管理することによってガバナンスを利かせる

➤ CxO制

グループ全体の方向性決定及びグループ各社の企画・実施状況が同じベクトルで遂行できるようにモニタリング機能強化





I. 全体像

II. 基本方針

III. 財務戦略

IV. コーポレートガバナンス

V. SDGs/ESGへの取り組み

V. SDGs/ESGへの取り組み

- あらゆるステークホルダーから信頼され、創業100周年を越えて持続可能（サステナブル）な成長を実現できる企業グループに向けて、事業活動を通じた社会貢献を推進

SDGsへの取り組み

本業である証券業務を通じた社会貢献や、地域社会・教育分野への寄与

- 社会貢献型商品の取り扱い
(グリーンボンド、地域応援ファンド、ESG債等の取り扱い)
- 地域社会における教育分野への寄与活動
(子供向け職業体験イベントへの出展、デジタルドームシアターでの学習上映等)
- 高齢者向けの商品・サービス取り扱い

環境への取り組み

環境にやさしい事業活動

- トキの野生復帰を支援するファンド発行
- エネルギー使用量削減の取り組み
(クールビズ・ウォームビズの実施、各種待機電力減少等)
- 環境配慮型製品の使用
(再生紙等を使用した広報物制作等)
- 地域での清掃活動
- ペーパーレス推進
(タブレット端末導入、ネットトレード環境整備等)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



岡三証券グループ
OKASAN SECURITIES GROUP