



2022年3月30日

各 位

会社名 株式会社 静岡中央銀行
代表者名 取締役社長 清野 眞司
問合せ先 経営管理部長 平山 浩二
(TEL : 055-962-6113)

第14次中期経営計画の策定について

株式会社 静岡中央銀行（社長 清野 眞司）では、2022年4月から2024年3月までの2年間の計画期間とする第14次中期経営計画「深化 ～持続的成長に向けた挑戦～」を策定しましたので、概要をお知らせいたします。

記

1. 名 称

第14次中期経営計画「深化 ～持続的成長に向けた挑戦～」

2. 計画期間

2ヵ年（2022年4月～2024年3月）

3. 全体像

【 経 営 理 念 】 堅実で健全な経営

【 目指す銀行像 】 お客様・地域社会と共に発展しベストパートナーとして信頼される銀行

【 基 本 方 針 】 お客様中心主義の深化

“ビジネスモデル = 訪問頻度管理”を深化させ、お客様と地域に寄り添ってニーズや課題に応える（解決する）ことで、共に発展を目指す。

【 行 動 指 針 】 Passion（熱意） & Team support（チーム対応）

4. 基本戦略

- (1) お客様中心主義の実践
- (2) 営業改革の実践
- (3) 業務改革への挑戦
- (4) 活力ある人事戦略
- (5) 経営基盤の強化

5. メルクマール（2年後の目指す指標）

（1）ロイヤルティの高いお客様（※1）の拡大と経営支援

事業性コア融資先数（純増）	（※2）	1年目	100先、2年累計	200先
コア預金先数（純増）	（※3）	1年目	500先、2年累計	1,000先
事業性メイン先数（純増）	（※4）	1年目	50先、2年累計	100先
法人ソリューション提供数	（※5）	1年目	300件、2年累計	600件

※1 ロイヤルティの高いお客様 ～将来に亘って当行に利益をもたらす行動意図があるお客様～

- ① 他に選択肢があるにもかかわらず当行を選んでいただけるお客様
- ② 当行との取引を永く続けていただけるお客様
- ③ 友人・知人・親戚に当行を紹介したり取引を奨めていただけるお客様
- ④ 不平・不満があったら正しく伝えてくださるお客様

※2 事業性融資残高10百万円以上の先

※3 預金残高5百万円以上の先

※4 事業性融資残高10百万円以上、且つ金融機関シェア1位の先

※5 ①販路拡大支援 ②事業承継支援 ③補助金、経営力向上計画等支援 ④金融仲介機能に関わる外部専門機関との連携支援（①～③除く）の合計

（2）預貸併進による安定的なボリューム増加

資金量（平残）	年増	100億円、2年増	200億円
融資量（平残）	年増	100億円、2年増	200億円

（3）収益性・効率性指標

基礎的利益	（※6）	79億円
コア業務純益（除く投資信託解約損益）		29億円
コアOHR		6.7%台

※6 預貸金利益（貸出金利息－預金利息）と役務取引等利益の合計

（4）健全性指標

自己資本比率	11.7%台
不良債権比率	1.5%台

（添付資料）第14次中期経営計画「深化～持続的成長に向けた挑戦～」

以上

第14次中期経営計画

深化

～持続的成長に向けた挑戦～

期間：2022年4月～2024年3月（2年間）

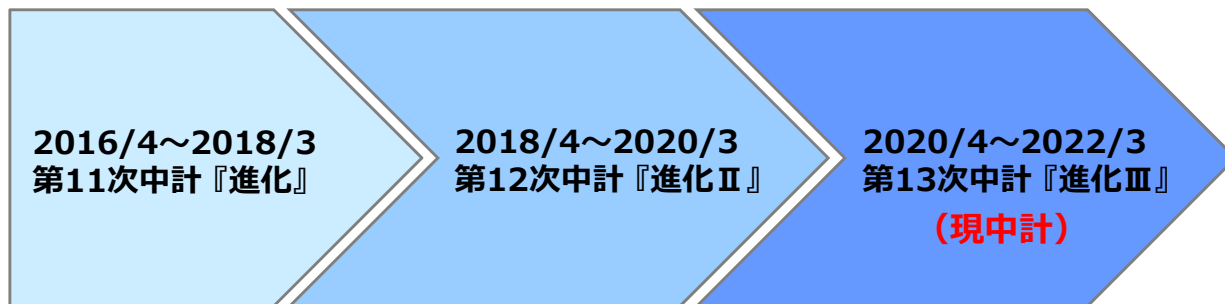


静岡中央銀行

◇ 第14次中期経営計画の位置付け	P 1
◇ 第14次中期経営計画の概要	P 2
◇ 5つの基本戦略	P 3 ~ 11
◇ メルクマール（2年後の目指す指標）	P12 ~ 14

第14次中期経営計画の位置付け

◎ 第11～13次中計『進化』シリーズ6年間 (期間：2016年4月～2022年3月)



- 2016年4月からの『進化』シリーズ6年間では、**ビジネスモデルである「訪問頻度管理」の着実な実行により、業容・顧客基盤（ロイヤルティの高いお客様）は堅調に拡大し、収益性・健全性指標等も改善。**
- 2020年3月以降のコロナ感染拡大の影響を受けた事業者への資金繰り支援では、「訪問頻度管理」をベースに他行に先駆けて積極的に取組んだことで、業容・顧客基盤は大幅に拡大（**「訪問頻度管理」の真価を発揮**）。
- 合わせて内勤者を中心に「店頭営業」を充実させ、「店周営業」を継続することで**店周を中心とする店勢圏の顧客も着実に増加。**
- 収益面では、**2019年3月期に貸出金利息が10年振りに増加。**本業利益と位置付ける**「基礎的利益（預貸金利益＋役務取引等利益）」、「コア業務純益（除く投資信託解約損益）」も着実に増加。**

- 【外部環境】**
- ・全国的な少子高齢化、人口減少
 - ・コロナ禍での経済・生活の変化
 - ・マイナス金利政策による低金利継続
 - ・社会の急速なデジタル化
 - ・SDGs、ESGの社会的要請の高まり
 - ・規制緩和の進展 等

- 【内部環境、課題】**
- ・本業利益の回復
 - ・ビジネスモデルを担う人材の確保・育成
 - ・コロナ禍の長期化による信用コストの増加懸念、取引先への本業支援
 - ・業務改革（効率化・最適化、顧客利便性向上、デジタル化） 等

◎ 第14～16次中計『深化』シリーズ6年間 (期間：2022年4月～2028年3月)



- 『進化』シリーズ6年間で土台を固めた**ビジネスモデル「訪問頻度管理」は不変**
 - ・より深掘りして磨きを掛け、将来に亘って持続可能なものとする重要なシリーズ。第14次中計はその第1ステージ。
 - ・営業行員個々の経験差、能力差によるスキルのバラつきは営業店での「チーム対応」で補い、「訪問頻度管理」の全体としての底上げとステップアップを目指す。
- **「店頭・店周営業」も着実なステップアップを図り店周を中心とする店勢圏の顧客を更に拡大**
- **外部環境、内部環境や認識する課題等を踏まえた各種施策の策定・見直しと実践**

- ◎ **業容・顧客基盤（ロイヤルティの高いお客様）の更なる拡大**
- ◎ **本業利益の更なる拡大と健全性の確保**
⇒ **“持続的成長に向けた経営基盤の拡大”**

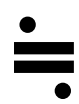
名称	深化 ～持続的成長に向けた挑戦～ (期間：2022年4月 ～ 2024年3月)
経営理念	堅実で健全な経営
目指す銀行像	お客様・地域社会と共に発展しベストパートナーとして信頼される銀行
基本方針	お客様中心主義の深化 <i>“ビジネスモデル = 訪問頻度管理” を深化させ、お客様と地域に寄り添って ニーズや課題に応える (解決する) ことで、共に発展を目指す。</i>
行動指針	Passion (熱意) & Team support (チーム対応)

◎ お客様中心主義【 Customer Centric (カスタマーセントリック) 】とは、お客様 (カスタマー) を 中心 (センター) に物事を考え、判断し、お客様のベストパートナーとして、ニーズを正しく理解し、そのニーズ達成に向けて迅速に行動すること。

⇒ 具体的には、① お客様が当行に何を求めているのか (ニーズ) を正しく理解したうえで、それに応えるために行動し、実践に移すこと。
 ② この行動により、「ロイヤルティの高いお客様」の獲得 = 結果 (成果・果実) を得る。

ロイヤルティの高いお客様 ～将来に亘って当行に利益をもたらす行動意図があるお客様～

- ① 他に選択肢があるにもかかわらず当行を選んでいただけるお客様
- ② 当行との取引を永く続けていただけるお客様
- ③ 友人・知人・親戚に当行を紹介したり取引を奨めていただけるお客様
- ④ 不平・不満があったら正しく伝えてくださるお客様



- ◎ 事業性コア融資先
- ◎ コア預金先
- ◎ 事業性メイン先

▶ 更なる拡大を目指す

※ 第14次中計の「事業性コア融資先」、「コア預金先」、「事業性メイン先」の定義および純増目標はP12参照

■ 5つの基本戦略の実現により、「お客様・地域社会と共に発展しベストパートナーとして信頼される銀行」を目指します。

課題認識

【営業改革】

- 「訪問頻度管理」のステップアップ
- 「店頭・店周営業」のステップアップ
- 顧客層、ライフステージに応じた利便性の高い商品・サービスの拡充 等

【業務改革】

- 業務全般の生産性向上・効率化
- 経費の削減・最適化と戦略分野への投資
- 環境保全、ペーパーレス化の推進 等

【人事戦略】

- 採用体制の強化、ビジネスモデルを担う人材の確保・育成
- 人事制度の最適運用、行員の働きがい向上
- 階層別研修体制の充実 等

【経営基盤】

- 低金利継続、コロナ禍の長期化による信用コストの増加懸念
⇒ 基礎的利益の持続的拡大と有価証券収益の安定的な確保
- 各種リスク管理態勢の強化 等

◎ お客様中心主義を具現化する「訪問頻度管理」

- ・「訪問頻度管理」とは、訪問すべき先への定められた回数訪問（定期訪問）を徹底し、顧客ニーズの収集とそれに応える提案営業（目的訪問）によって顧客との信頼関係を築き、「ロイヤルティの高いお客様」の拡大を図る当行のビジネスモデル。
- ・『進化』シリーズ6年間で「訪問頻度管理」は定着。第14次中計ではより深化させ、全体としての底上げとステップアップを目指す。

※「訪問頻度管理」のステップアップの詳細はP 6 参照

5つの基本戦略

I. お客様中心主義の実践

1. 信頼される行動の実践
2. 3つのCCの実践
3. お客様・地域社会の発展に貢献し利便性の高い商品サービスの拡充

II. 営業改革の実践

1. 訪問頻度管理のステップアップ
2. 金融仲介機能の発揮と地域経済活性化への貢献
3. 預貸併進とロイヤルティの高いお客様の拡大

III. 業務改革への挑戦

1. 生産性向上に向けた業務改革
2. 経費の最適化と環境保全への取り組み
3. 店舗戦略

IV. 活力ある人事戦略

1. 挑戦する人材の育成
2. 人事制度・採用体制の最適運用・強化
3. 行員ロイヤルティ・働きがい向上による活力アップ

V. 経営基盤の強化

1. 基礎的利益の持続的拡大
2. 安定的な有価証券収益の確保
3. 経営管理の強化

- 信頼される行動の前提となるモラル（道徳）・基本ルールを遵守し、基本マナーの徹底と応対力・コミュニケーション能力の向上に努める。
- 3つのCC（店頭のCC、営業のCC、本部のCC）の実践により、ロイヤルティの高いお客様の拡大を図る。
- 顧客層、ライフステージに応じた利便性の高い商品・サービスの拡充に努める。

※ CC：お客様中心主義【Customer Centric（カスタマーセントリック）】の略称

重点項目	重点項目細目
1. 信頼される行動の実践	(1) モラル（道徳）・行動基準の継続的な醸成 (2) 基本ルールの遵守と本質を理解した対応 (3) 基本マナー、応対力、コミュニケーション能力の向上
2. 3つのCCの実践	(1) 店頭のCC (2) 営業のCC (3) 本部のCC
3. お客様・地域社会の発展に貢献し 利便性の高い商品・サービスの拡充	(1) ダイレクトチャネルの利便性向上 (2) 法人・事業者向け商品・サービスの拡充 (3) 個人のライフイベント、人生100年時代に対応した商品・サービスの拡充

◎ 営業体制の概要

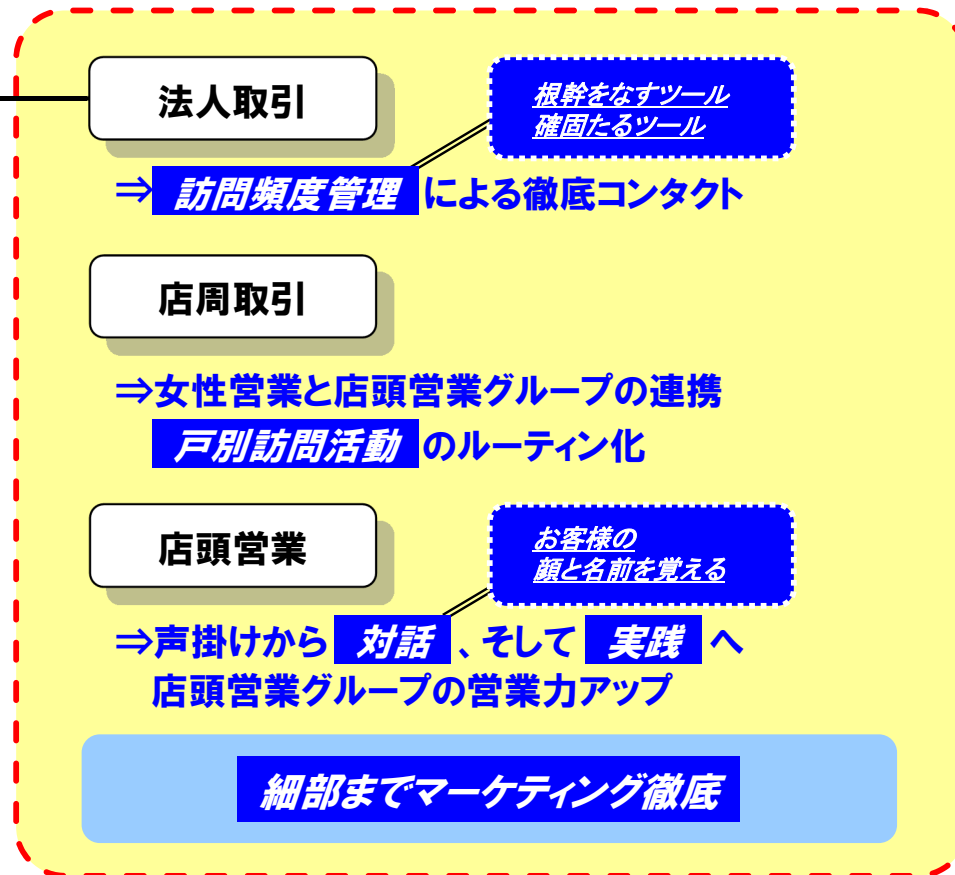
- ◎ **訪問すべき先への定められた回数の訪問**
⇒営業活動の基本、大前提
- ◎ **目的を持ち時間を掛けたお客様との絆を深める訪問**
⇒経営上の悩みや夢・ニーズ共有
- ◎ **「本業支援ヒアリングシート」有効活用**
⇒資金ニーズ・本業支援ニーズ等課題を察知

個々人のステップアップと 個人差を補う「チーム対応」

- 各グループの連携促進 ← **支店長が全てに関与**
- 業務提携先との連携支援



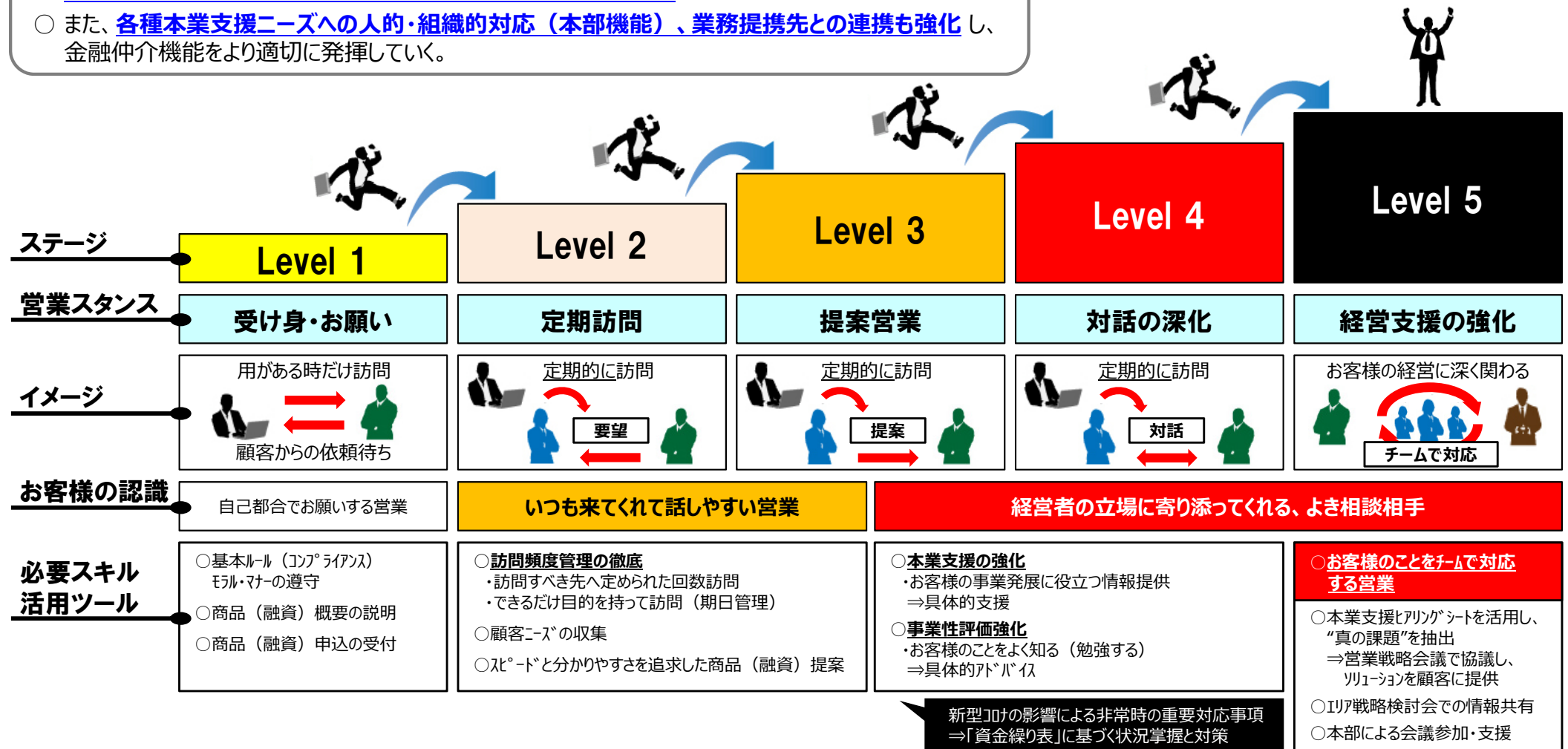
ロイヤルティの高いお客様の更なる拡大
～事業性コア融資先・コア預金先・事業性メイン先拡大～



～お客様の心を掴むサービス提供～

◎ 「訪問頻度管理」のステップアップ

- 営業行員個々の経験差、能力差によるスキルのバラつきは **営業店での「チーム対応」で補い、全体としての底上げとステップアップ（Level 4～5）を目指す。**
- また、**各種本業支援ニーズへの人的・組織的対応（本部機能）、業務提携先との連携も強化し、金融仲介機能をより適切に発揮していく。**



新型コロナウイルスの影響による非常時の重要対応事項
⇒「資金繰り表」に基づく状況掌握と対策

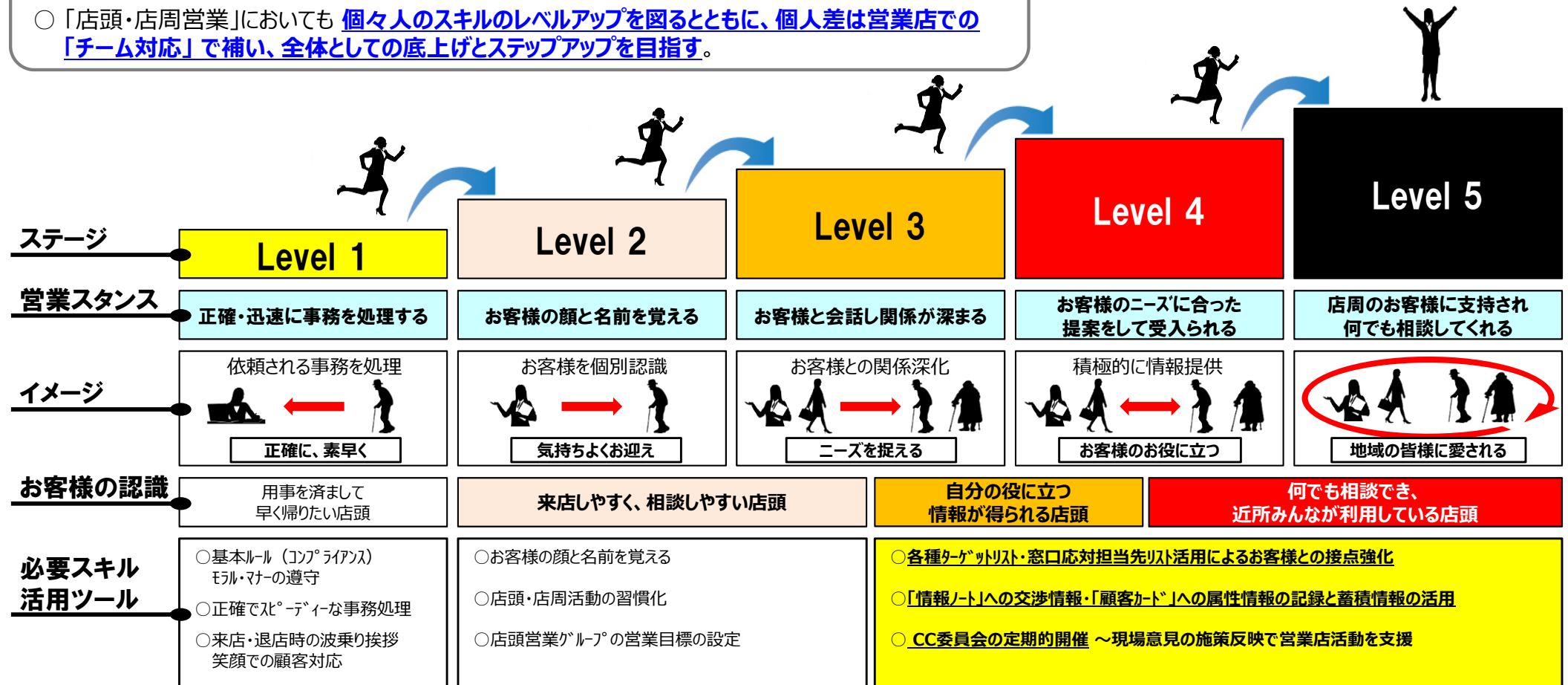
◎ 基本となる帳票

訪問頻度表

本業支援ヒアリングシート（本表・付表①…随時更新し、ブラッシュアップ）

◎ 「店頭・店周営業」のステップアップ

- 店周を中心としたお客様との接点を強化し、個々のニーズやライフステージに応じた商品・サービスを提供することで、取引先数の増加と取引の進展を図る。
- 「店頭・店周営業」においても **個々人のスキルのレベルアップを図るとともに、個人差は営業店での「チーム対応」で補い、全体としての底上げとステップアップを目指す。**



◎ 基本となる帳票



- 「訪問頻度管理」は営業行員個々の経験差、能力差によるスキルのバラつきを営業店での「チーム対応」で補い、全体としての底上げとステップアップを図る。合わせて「店頭・店周営業」も「チーム対応」により本格的に実践する。
- 各種本業支援ニーズへの人的・組織的対応（本部機能）、業務提携先との連携も強化し、個社毎のニーズに適切に対応することで、金融仲介機能の更なる発揮に努める。
- 預貸併進での安定的なボリューム増加とロイヤルティの高いお客様の拡大を図り、更には真のメイン化に向けた複合取引を推進する。

重点項目	重点項目細目
1. 訪問頻度管理のステップアップ	(1) 法人：訪問頻度管理のステップアップ (2) 個人：店頭・店周営業のステップアップ (3) チーム対応の充実
2. 金融仲介機能の発揮と地域経済活性化への貢献	(1) 事業性評価向上による本業支援とコンサルティング機能の発揮 (2) 地域経済活性化への貢献と地域の面的再生への積極的な参画 (3) 地域や利用者に対する積極的な情報発信
3. 預貸併進とロイヤルティの高いお客様の拡大	(1) 預貸併進での安定的なボリューム増加 (2) 事業性コア融資先、コア預金先、事業性メイン先の増加 (3) 真のメイン化、複合取引の推進



- 業務全般について、生産性向上・効率化に向けた業務改革を実践する。
- 経費の削減・最適化に継続して取組むとともに、戦略分野への適切な投資による顧客利便性向上、環境保全、ペーパーレス化等に取り組む。
- 営業力強化に向けた店舗網と店舗機能の最適化を検討するとともに、計画的なリニューアル、地公体等との連携による遊休不動産の利活用等に継続して取組む。

重点項目	重点項目細目
1. 生産性向上に向けた業務改革	(1) 店頭事務の生産性向上と効率化に向けた業務改革 (2) 融資業務の生産性向上と効率化に向けた業務改革 (3) 営業力強化のための業務改革
2. 経費の最適化と環境保全への取組み	(1) 経費削減の取組みと戦略分野への適切な投資 (2) 外部連携、共有化への取組み (3) 環境保全、ペーパーレス化の取組み
3. 店舗戦略	(1) 店舗網と店舗機能の最適化 (2) 計画的なリニューアルの実施 (3) 遊休不動産の利活用



- 階層別研修体制の充実により実践力ある人材を育成し、成長レベルに応じて積極的に登用する。
- 採用体制の強化による安定的な人材確保（特にビジネスモデルを担う営業人材の確保）に努め、適性な人事配置と人事制度の最適運用により活力ある組織を構築する。
- 行員のロイヤルティ・働きがいを向上させる企業風土の醸成と適正な評価により、行員のモチベーションアップを図る。

重点項目	重点項目細目
1. 挑戦する人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> (1) 階層別研修体制の充実 (2) 研修、自己啓発チャネルの多様化 (3) 積極果敢に挑戦する人材の育成と登用
2. 人事制度・採用体制の最適運用・強化	<ul style="list-style-type: none"> (1) 適正な人事配置 (2) 採用体制の強化 (3) 人事制度の弾力的運用と見直し
3. 行員ロイヤルティ・働きがい向上による活力アップ	<ul style="list-style-type: none"> (1) 基本方針の浸透と共感し高め合う企業風土の醸成 (2) 対話の充実と適正評価による活力向上 (3) 企業価値向上に向けた取組み

- 低金利継続、コロナ禍の長期化による信用コストの増加が懸念される中で、本業利益の根幹となる基礎的利益（預貸金利益＋役務取引等利益）の持続的拡大を目指す。
- 合わせて有価証券収益（インカム）の安定的な確保により、経営基盤の拡大を図る。
- 経営管理態勢、各種リスク管理態勢を充実させ、網羅的にリスクを把握したうえで適正に管理し、健全性を確保する。

重点項目	重点項目細目
1. 基礎的利益の持続的拡大	(1) 預貸金利益の安定的な拡大 (2) 役務取引等利益の増強
2. 安定的な有価証券収益の確保	(1) インカム重視のポートフォリオ運用 (2) バランスの取れたキャピタル利益の確保
3. 経営管理の強化	(1) コンプライアンス態勢の充実 (2) 経営管理態勢の充実 (3) 各種リスク管理態勢の充実

■ 持続的成長に向けた経営基盤の拡大

預貸併進による安定的なボリュームの増加と金融仲介機能の発揮により、ロイヤルティの高いお客様の拡大を図り、本業利益の増強と健全性を確保することで持続的成長を目指します。

（ロイヤルティの高いお客様の拡大と経営支援）

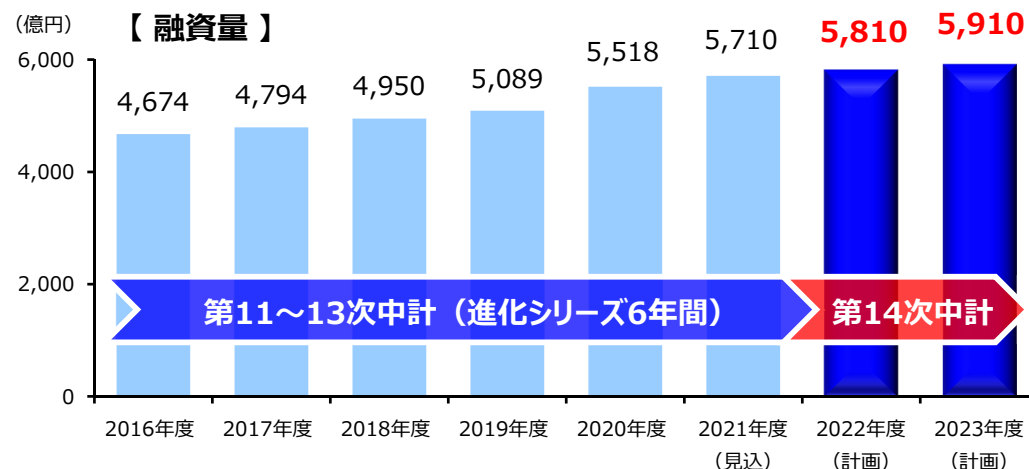
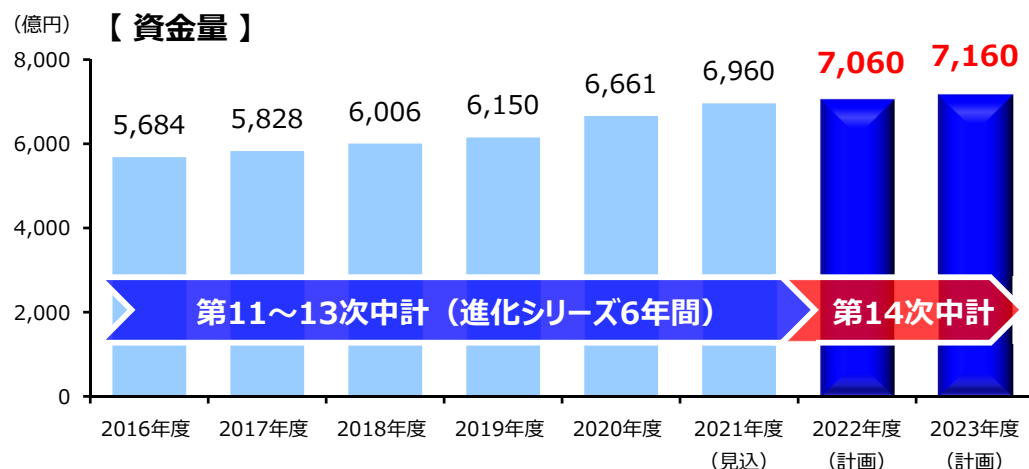
項目	2022年度（1年目）	2023年度（2年累計）
事業性コア融資先数（純増）	100先	200先
コア預金先数（純増）	500先	1,000先
事業性メイン先数（純増）	50先	100先
法人ソリューション提供数	300件	600件

【定義】

- 事業性コア融資先 : 事業性融資残高10百万円以上の先
- コア預金先 : 預金残高5百万円以上の先
- 事業性メイン先 : 事業性融資残高10百万円以上、且つ金融機関シェア1位の先
- 法人ソリューション提供数 : ① 販路拡大支援 ② 事業承継支援 ③ 補助金、経営力向上計画等支援
④ 金融仲介機能に関わる外部専門機関との連携支援（①～③を除く）の合計

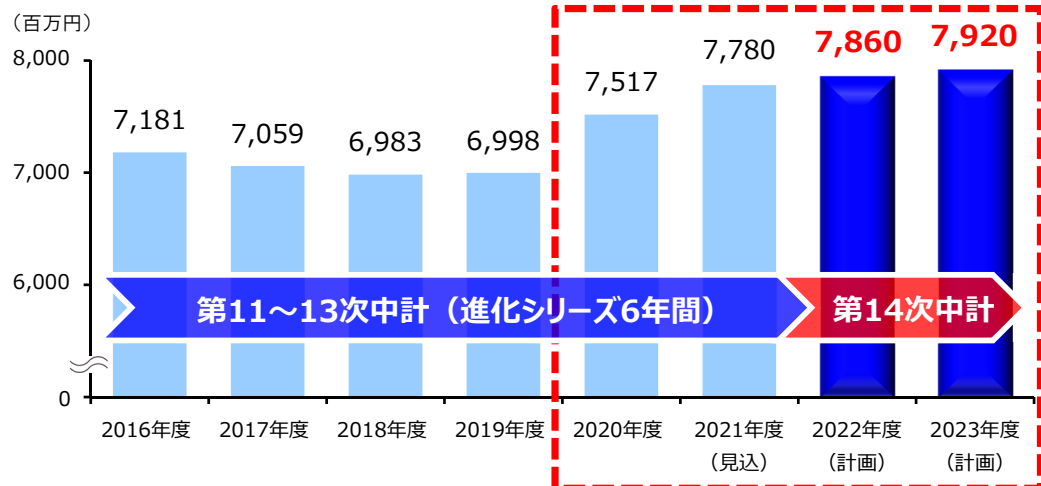
(預貸併進による安定的なボリューム増加)

◎ **資金量・融資量 (平残)** 年増 各100億円 2年増 各200億円



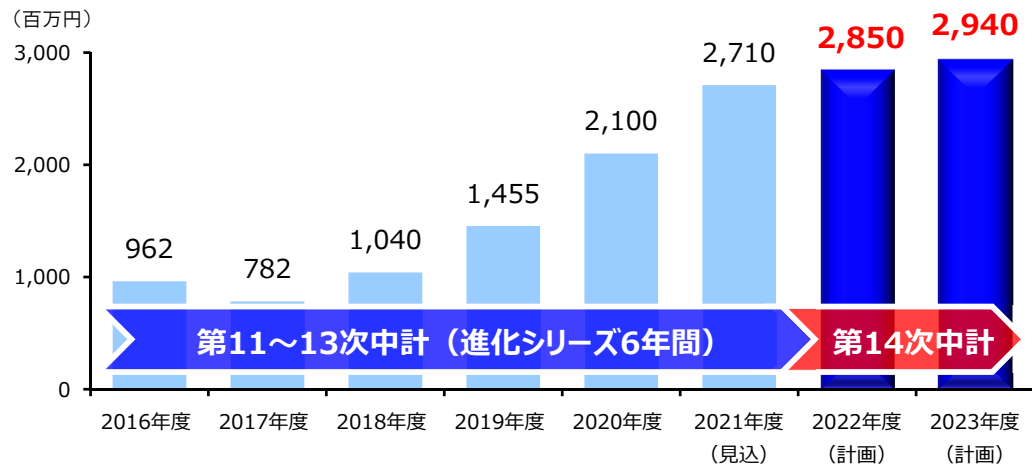
(収益性・効率性指標)

◎ **基礎的利益 (預貸金利益 + 役務取引等利益)** 79億円

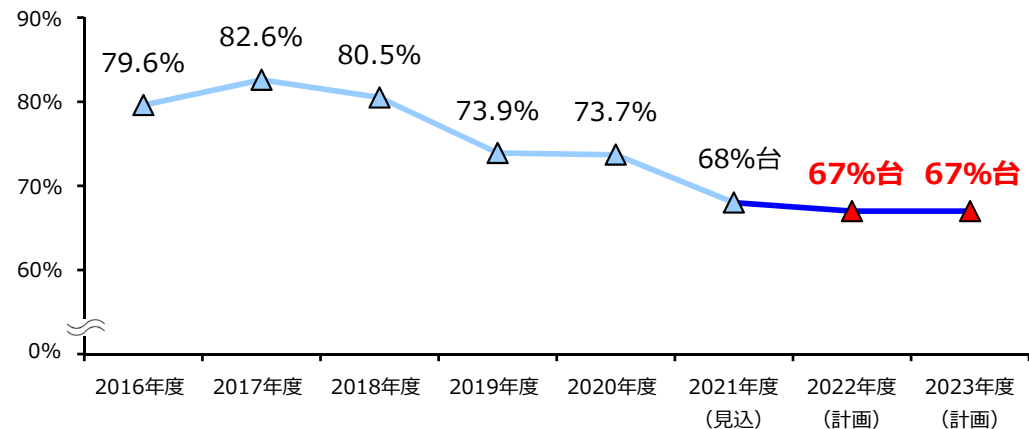


	2020年度	2021年度 (見込)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
◎ 基礎的利益 (A+B)	7,517	7,780	7,860	7,920
A 預貸金利益 (①-②)	7,961	8,120	8,170	8,230
① 貸出金利息	8,385	8,510	8,560	8,620
② 預金利息	423	390	390	390
B 役務取引等利益 (③-④)	▲444	▲340	▲310	▲310
③ 役務取引等収益	975	1,090	1,110	1,130
④ 役務取引等費用	1,420	1,430	1,420	1,440

◎ コア業務純益（除く投資信託解約損益） **29億円**

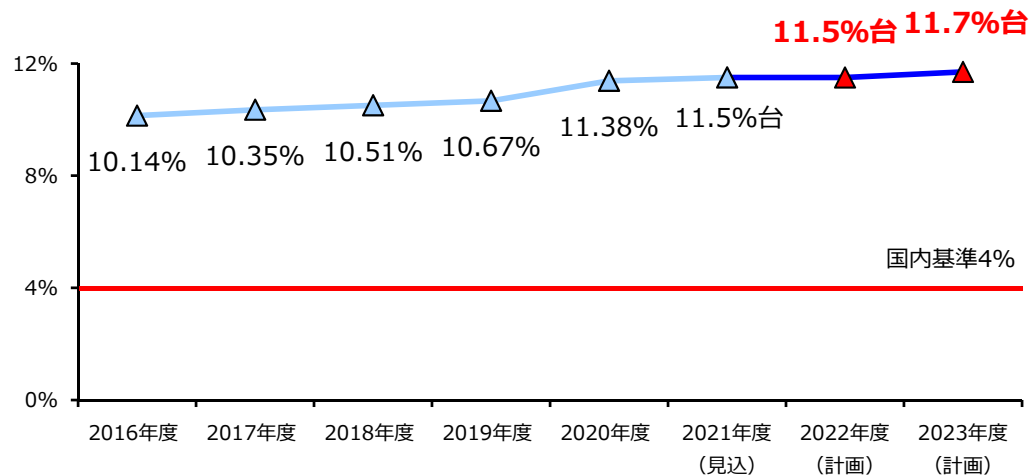


◎ コアOHR **67%台**

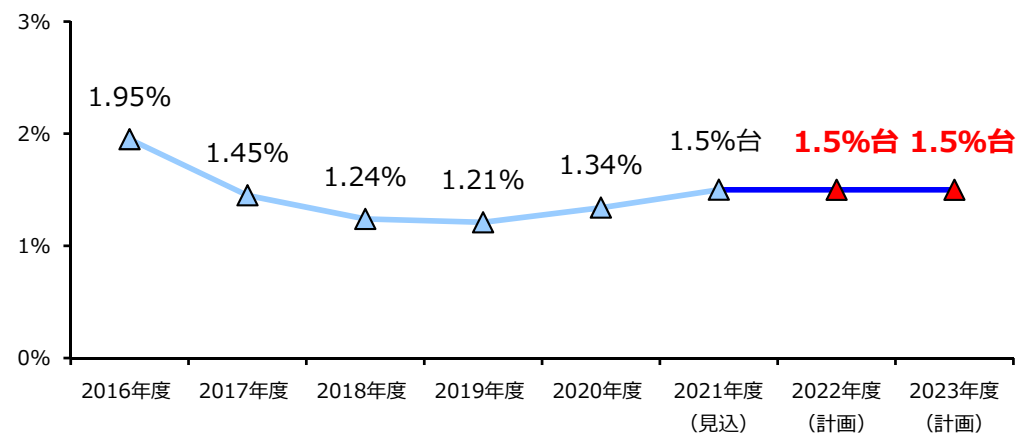


(健全性指標)

◎ 自己資本比率 **11.7%台**



◎ 不良債権比率 **1.5%台**



- 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、こうした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業績と異なる可能性がありますのでご注意ください。

2022年3月作成

株式会社 静岡中央銀行 経営管理部

TEL : 055-962-6113

URL : <http://www.shizuokachuo-bank.co.jp/>



静岡中央銀行