

第15次中期経営計画

深化Ⅱ

～持続的成長に向けた挑戦～

期間：2024年4月～2026年3月（2年間）



静岡中央銀行

◇ 第15次中期経営計画の位置付け	P 1
◇ 第15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15次中期経営計画の位置付け

◎ 第14～16次中期経営計画『深化』シリーズ6年間

(期間：2022年4月～2028年3月)



- 第14～16次中期経営計画『深化』シリーズ6年間は、**ビジネスモデル**である「訪問頻度管理」を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ための重要なシリーズ。
- 第14次中計『深化Ⅰ』(現中計)はその第1ステージ。「訪問頻度管理」における**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**を図ることで、**業容・顧客基盤は堅調に拡大**。
- 収益面では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)**」は**着実に増加**。

【外部環境】

コロナ5類移行、原材料高、円安、深刻な人手不足、急速なデジタル化サステナビリティ経営等 社会的要請の高まり、日銀 大規模緩和修正 等

【内部環境・課題】

人材不足、取引先の課題解決支援、信用コストの増加懸念 等

- **第15次中計『深化Ⅱ』は『深化』シリーズの第2ステージであり基本的な考え方・方向性は不変**
 - ・現在取組んでいる施策を更に深掘りし、外部環境・内部環境の変化等を踏まえた新たな施策にも積極的に取組む。
- 「訪問頻度管理」は“**チーム対応**”で着実にステップアップを図り、それをフォローする本部支援体制、業務提携先との連携も強化
- 「店頭・店周営業」も“**チーム対応**”で本格的に実践し、店周を中心とする店勢圏の顧客を拡大
- 『深化Ⅲ』(最終ステージ、創立100周年)に向かう重要なステージ

◎ **業容・顧客基盤の更なる拡大と“真のメイン先”の増加**

◎ **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Ⅱ ～持続的成長に向けた挑戦～ (期間：2024年4月 ～ 2026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

➡

(一定の融資・預金残高) ◎ <u>事業性コア融資先</u> ◎ <u>コア預金先</u> ◎ <u>事業性メイン先</u>	+	(付随取引) 法人オーナー取引 決済機能 (ビジネスWEB) 給振取引 等
(新設) ★ <u>真のメイン先</u>		

※ 第15次中計における各項目の定義および純増目標等は P 12 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、ライフステージに対応した商品・サービスの拡充 等

【業務改革】

- 業務全般の生産性向上と効率化
- 経費削減、戦略分野への投資
- サステナビリティへの取組み 等

【人事戦略】

- 人材の確保・育成、採用体制の強化
- 人事制度の見直し、行員の働きがい向上
- 階層別研修体制の充実 等

【経営基盤】

- 基礎的利益の持続的拡大と安定的な有価証券収益の確保
- 信用コストの増加懸念、各種リスク管理態勢の強化
- 創立100周年に向けた対応 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。

・『深化』シリーズ6年間は、「訪問頻度管理」を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ための重要なシリーズ。

※ 「訪問頻度管理」のステップアップの詳細はP6 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CCCの実践
3. 利便性の高い商品・サービスの提供と課題解決支援の実践

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. 預貸併進と真のメイン先の増加

III. 業務改革の実践

1. 生産性向上と効率化に向けた業務改革
2. 経営資源の最適化とサステナビリティへの取組み
3. 店舗戦略

IV. 活力ある人事戦略

1. 人事制度改革、採用体制の強化と多様化
2. 挑戦する人材の育成、多様な人材の登用と活躍機会の拡大
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. 持続的成長の基礎となる経営管理の強化
(創立100周年に向けた対応)

- 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、ライフステージに対応し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押さえた柔軟な対応 (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. 利便性の高い商品・サービスの提供 と課題解決支援の実践	(1) 時代の変化に対応したダイレクトチャネルの利便性向上 (2) 事業者向け商品・サービスの拡充、課題解決支援に向けた取組み (3) 将来世代・現役世代・シニア世代向け等、ライフステージに対応した商品・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拡大
- ◎ 真のメイン先の増加

法人取引

根幹をなすツール
確固たるツール

⇒ **訪問頻度管理** による徹底コンタクト

店周取引

⇒女性営業と店頭営業グループの連携
戸別訪問活動 のルーティン化

店頭営業

お客様の
顔と名前を覚える

⇒声掛けから **対話**、そして **実践** へ
店頭営業グループの営業力アップ

細部までマーケティング徹底

～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。**
- **各種本業支援ニーズに対する本部支援体制、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。



ステージ	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
営業スタンス	受け身・お願い	定期訪問	提案営業	対話の深化	経営支援の強化
イメージ	用がある時だけ訪問 顧客からの依頼待ち	定期的に訪問 要望	定期的に訪問 提案	定期的に訪問 対話	お客様の経営に深く関わる 関係性の深化
お客様の認識	自己都合でお願いする営業	いつも来てくれて話しやすい営業	経営者の立場に寄り添ってくれる、よき相談相手		
必要スキル 活用ツール	<ul style="list-style-type: none"> ○基本ルール（コンプライアンス）モラル・マナーの遵守 ○商品（融資）概要の説明 ○商品（融資）申込の受付 	<ul style="list-style-type: none"> ○訪問頻度管理の徹底 <ul style="list-style-type: none"> ・訪問すべき先へ定められた回数訪問 ・できるだけ目的を持って訪問（期日管理） ○顧客ニーズの収集 ○スピードと分かりやすさを追求した商品（融資）提案 	<ul style="list-style-type: none"> ○資金繰りの掌握 <ul style="list-style-type: none"> ・「資金繰り表」に基づく状況掌握と対策 ○本業支援の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・お客様の事業発展に役立つ情報提供 ・業務提携先の拡大、顧客ニーズへの組織的対応 ○事業性評価強化 <ul style="list-style-type: none"> ・お客様のことをよく知る（勉強する） ・本業支援ヒアリングシートの活用、業界情報の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ○お客様の経営に深く関わる営業 <ul style="list-style-type: none"> ○本業支援ヒアリングシートを活用し、“真の課題”を抽出 ⇒営業戦略会議で協議し、ソリューションを顧客に提供 ○エリア戦略検討会での情報共有 ○本部による会議参加・支援 	

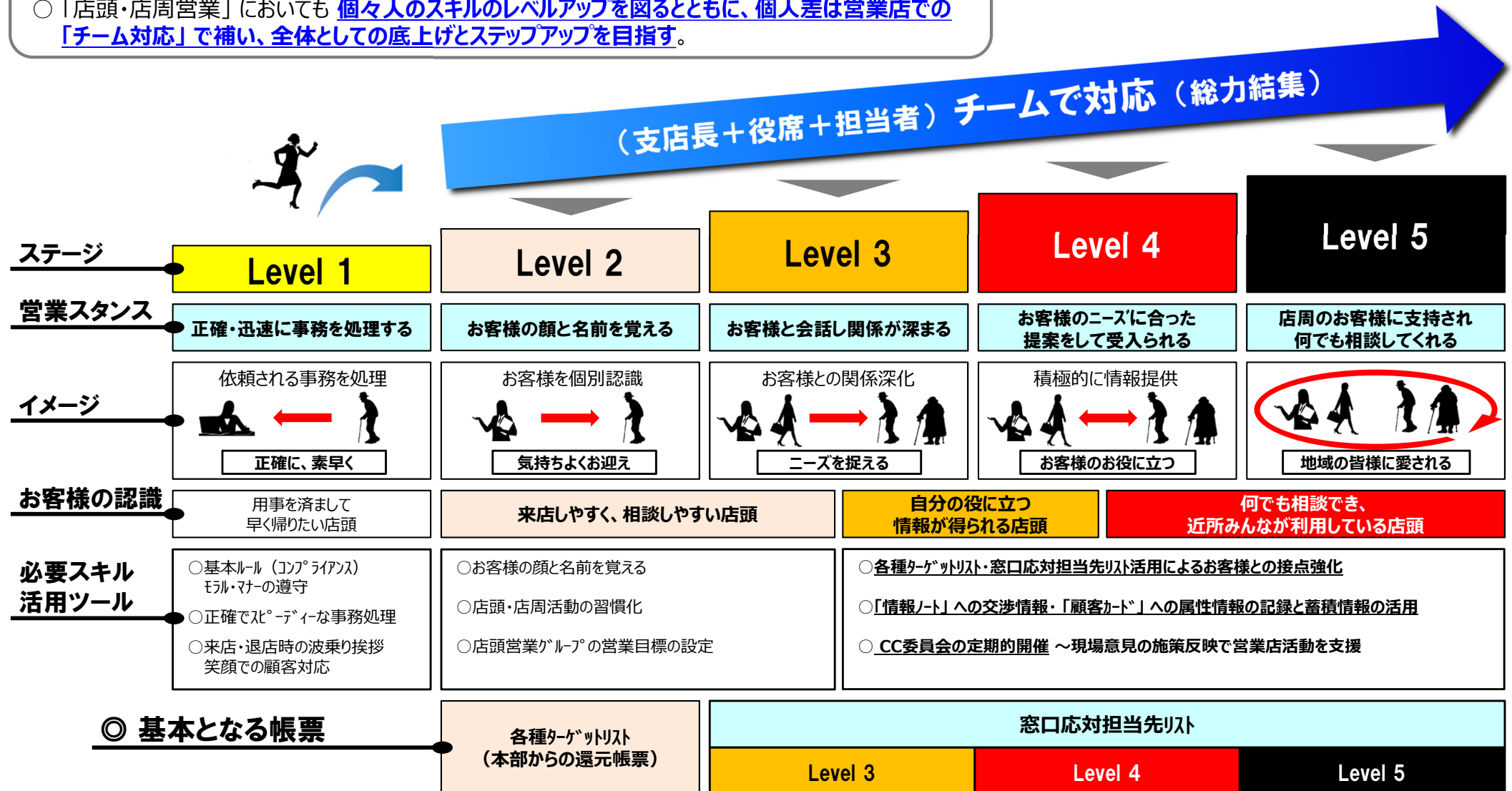
◎ 基本となる帳票

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。**



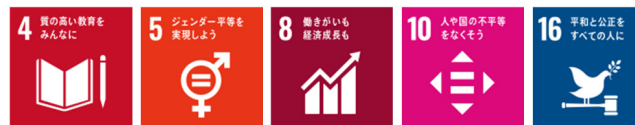
- 「訪問頻度管理」は営業行員個々の経験差、能力差によるスキルのバラつきを営業店での「チーム対応」で補い、着実にステップアップを図る。また、「店頭・店周営業」も「チーム対応」により本格的に実践する。
- 各種本業支援ニーズに対する本部支援体制、業務提携先との連携も強化し、個社毎のニーズに適切に対応することで、金融仲介機能の更なる発揮に努める。
- 預貸併進での安定的なボリューム増加と“真のメイン先”の増加を図る。

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	<ul style="list-style-type: none"> (1) 法人：法人取引の更なる充実 営業店の実情を踏まえた対象先・訪問回数等の見直し (2) 個人：店頭・店周取引への展開 (3) チーム対応の強化
2. 金融仲介機能の発揮と地域経済活性化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> (1) 資金繰り支援と事業性評価向上による本業支援（ソリューションの提供） (2) 事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援等の一層の推進 (3) 地域経済活性化への貢献と地域や利用者に対する積極的な情報発信
3. 預貸併進と真のメイン先の増加	<ul style="list-style-type: none"> (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) 真のメイン先の増加に向けた付随取引の推進（法人・個人）



- 業務全般について、生産性向上と効率化に向けた業務改革を実践する。
- 経費削減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の向上、サステナビリティへの取組みを推進する。
- 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. 生産性向上と効率化に向けた業務改革	(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生産性向上と効率化に向けた業務改革
2. 経営資源の最適化とサステナビリティへの取組み	(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) サステナビリティへの取組み (SDGs、気候変動対応、人的資本経営)
3. 店舗戦略	(1) 店舗網と店舗機能の最適化、営業拠点戦略 (2) 計画的なリニューアルの実施 (3) 遊休不動産の利活用



- 人材を重要な経営資本と位置付け、人材力の強化に向けた各種施策に積極的に取り組む。
- 人事制度の見直しと採用体制の強化により、安定的な人材の確保に努め、適正な人員配置と活力ある組織を構築する。
- 階層別研修体制の充実により実践力ある人材を育成し、成長レベルに応じた積極的な登用により活躍機会を拡大する。
- 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. 人事制度改革、採用体制の強化と多様化	(1) 変化に対応した人事制度の見直しと改革 (2) 適正な人員配置 (3) 採用体制の強化と多様化
2. 挑戦する人材の育成、多様な人材の登用と活躍機会の拡大	(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) 挑戦する多様な人材の登用と活躍機会の拡大
3. 行員ロイヤルティ・働きがい向上による活力アップ	(1) 基本方針の浸透と共感し高め合う企業風土の醸成 (2) 企業価値向上に向けた取り組みによる行員ロイヤルティ向上 (3) 対話の充実と適正評価、各種制度等による働きがい向上

- 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）を持続的に拡大し、安定的な有価証券収益（インカム）の確保にも努めることで、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。
- 創立100周年（2026年11月）に向けた対応を着実に進める。

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. 持続的成長の基礎となる 経営管理の強化 (創立100周年に向けた対応)	(1) コンプライアンス態勢の充実 (2) 経営管理態勢、各種リスク管理態勢の充実 (3) 創立100周年に向けた対応

■ 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、真のメイン先の増加を図り、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、真のメイン先の増加と伴走支援）

★ 真のメイン先（新設）

- ◎ 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

＋ **付随取引** } 法人オーナー取引
決済機能（ビジネスWEB）
給振取引 等

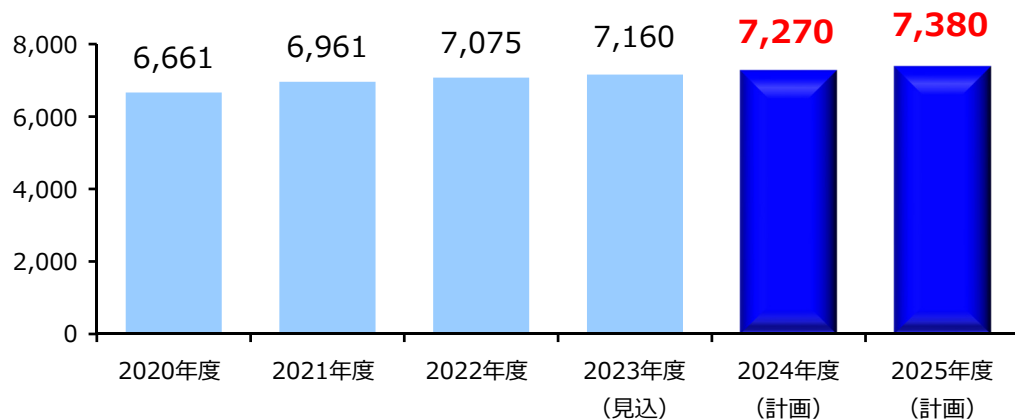
項目	2024年度（1年目）	2025年度（2年累計）
◎ 事業性コア融資先数（純増）	100先	200先
◎ コア預金先数（純増）	500先	1,000先
◎ 事業性メイン先数（純増）	50先	100先
法人ソリューション提供数（※）	（1年後累計） 1,500件	（2年後累計） 2,000件

※ 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

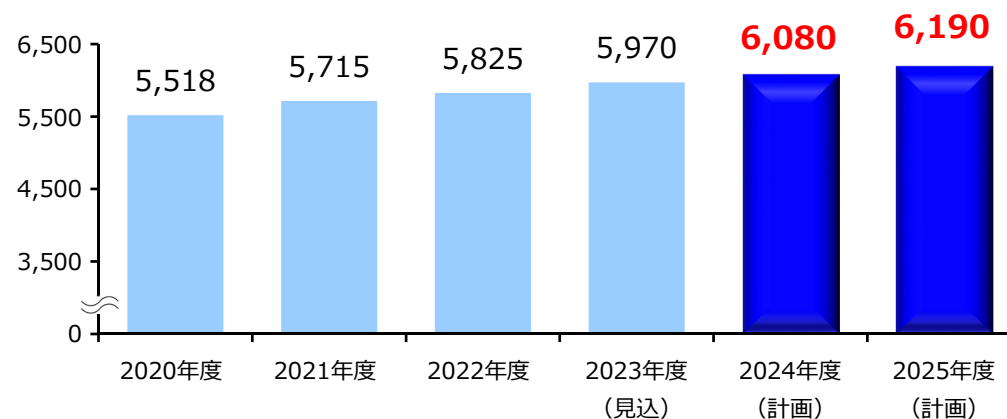
(預貸併進による安定的なボリューム増加)

◎ **資金量・融資量 (平残)** 年増 各110億円 2年増 各220億円

(億円) 【 資金量 】



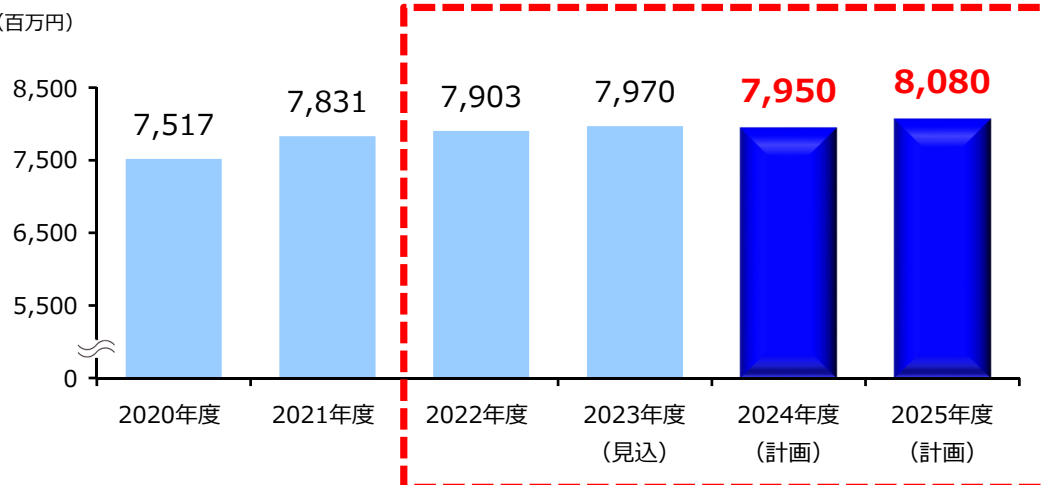
(億円) 【 融資量 】



(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)** 80億円

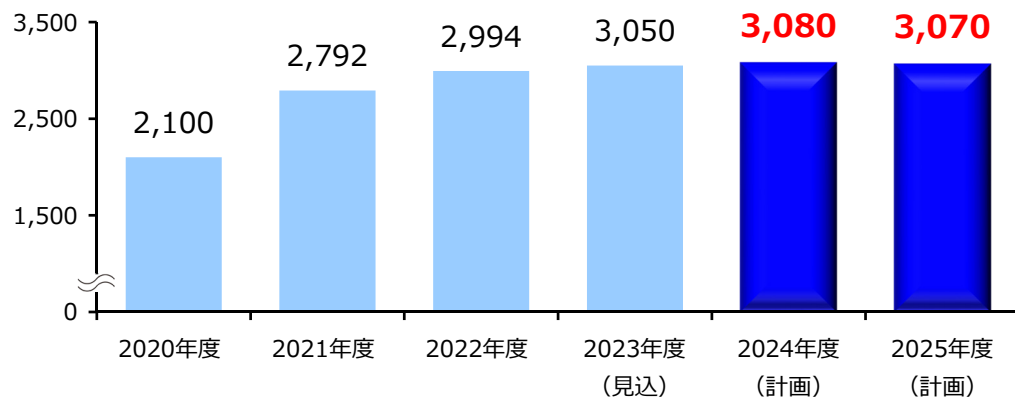
(百万円)



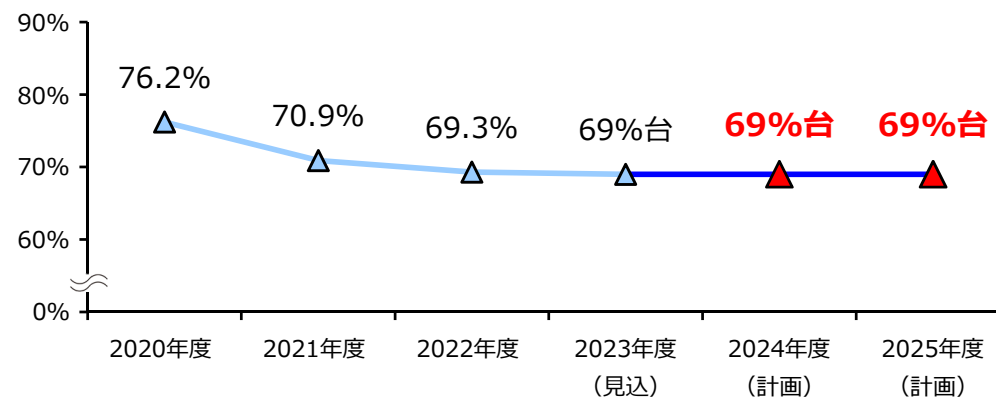
	2022年度	2023年度 (見込)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)
◎ 基礎的利益 (A+B)	7,903	7,970	7,950	8,080
A 預貸金利益 (① - ②)	8,243	8,320	8,230	8,360
① 貸出金利息	8,633	8,710	8,780	8,960
② 預金利息	390	390	550	600
B 役務取引等利益 (③ - ④)	▲339	▲350	▲280	▲280
③ 役務取引等収益	1,133	1,290	1,280	1,300
④ 役務取引等費用	1,472	1,640	1,560	1,580

◎ **コア業務純益（除く投資信託解約損益）** **30億円**

(百万円)

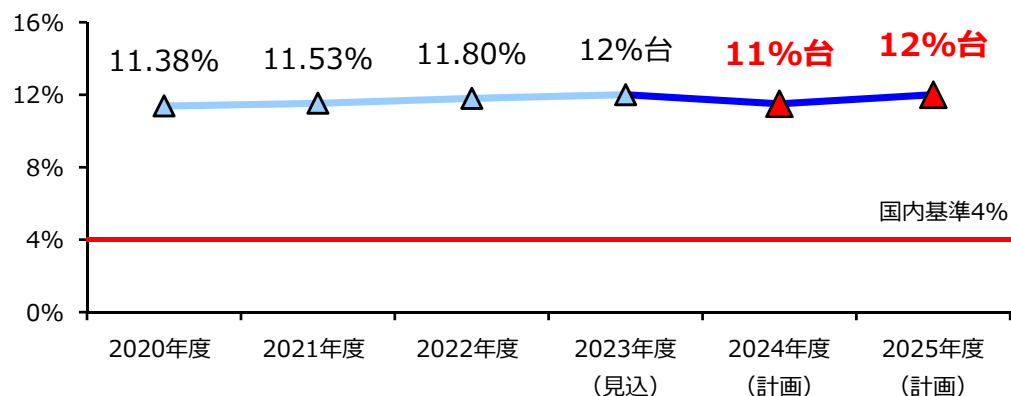


◎ **コアOHR（除く投資信託解約損益）** **69%台**

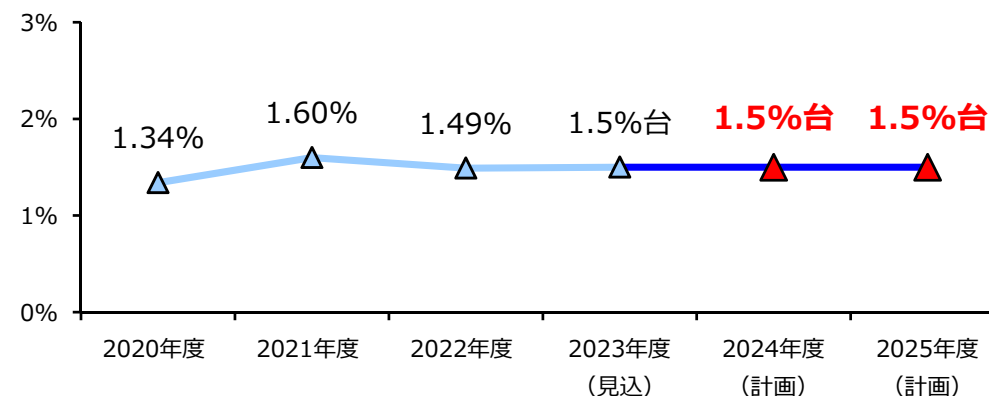


(健全性指標)

◎ **自己資本比率** **12%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。

2024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