



第13次中期経営計画

「地域密着 かなぎん 絆～あなたとともに～」

2021年4月制定(同月改定)

2022年6月改定

株式会社 神奈川銀行

目次

はじめに	1
I. 第12次中期経営計画「地域密着 かなぎんJump!」の総括	2
II. 当行を取り巻く環境と経営課題	5
III. 第13次中期経営計画の概要	7
IV. 各戦略の概要	12
V. 地域密着型金融の推進計画	19

はじめに

平素より、神奈川銀行をお引き立ていただきまして誠にありがとうございます。

このたび、地域のお客さまを支えながら、ともに発展するという願いを込めて、

第13次中期経営計画「地域密着 かなぎん 絆～あなたとともに～」を策定いたしました。

本計画のコンセプトである**地域プレゼンス**(地域における存在感)を向上させ、経営理念である**「地域の皆さまから信頼され、支持され、地域とともに発展する銀行」**を実現するための基本方針となります。

本計画では、**「1. お客さま本位の徹底 2. 真のメイン化 3. 収益力の強化」**をキーワードとして各施策を掲げており、中長期的に安定した収益基盤の構築を目指し、各種戦略において**「収益モデルの改革」**を実行してまいります。

今後とも、地域経済の発展のため各種施策に取り組んでまいりますので、変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

I . 第12次中期経営計画「地域密着 かなぎんJump！」の総括

第12次中期経営計画「地域密着 かなぎんJump！」計数目標の達成状況

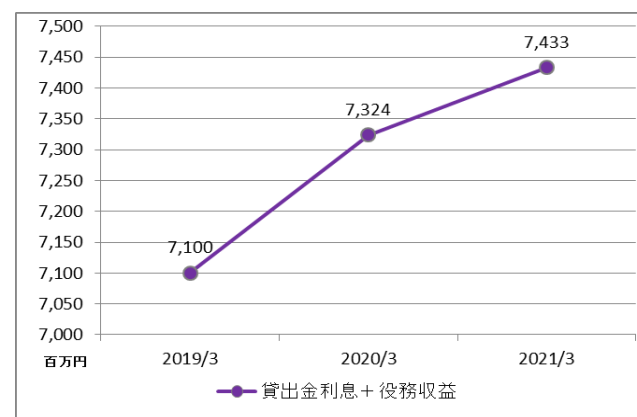
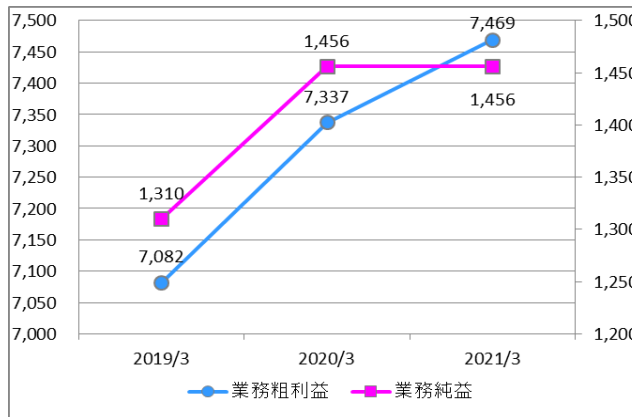
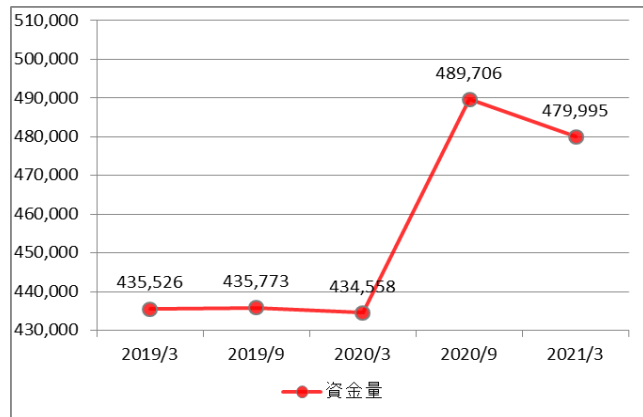
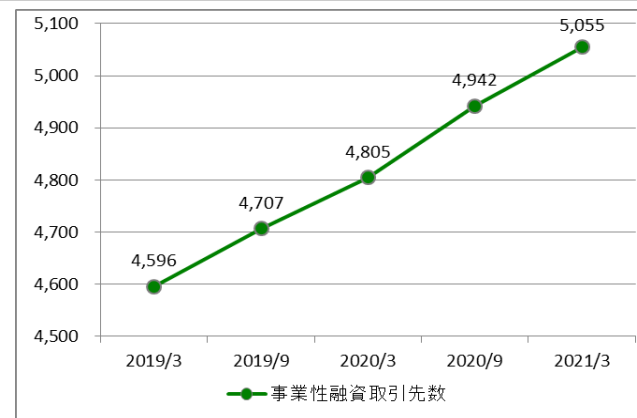
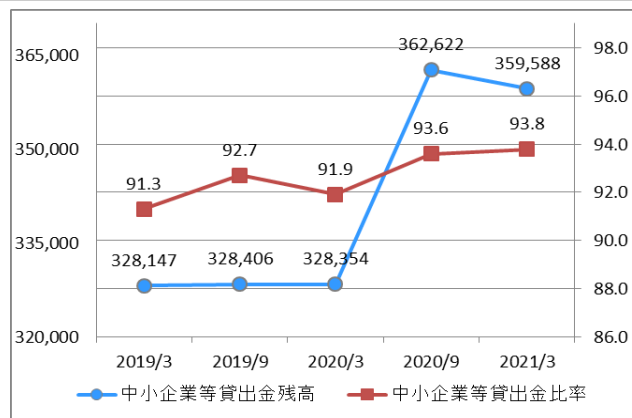
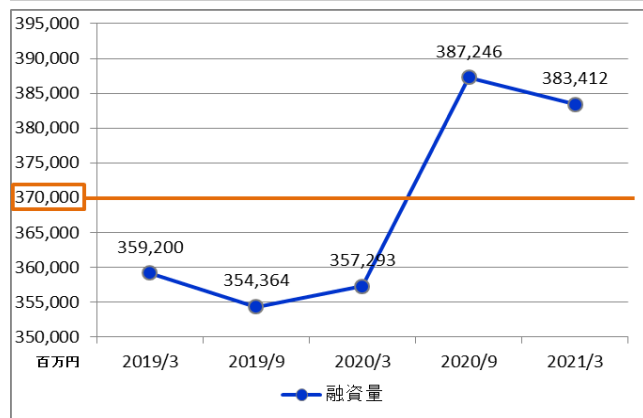
業容目標	2021年3月末 目標	2021年3月末 実績
融資量	3,700億円以上	3,834億円
中小企業等貸出金残高	3,350億円以上	3,595億円
中小企業等貸出金比率	90%以上	93.8%
事業性融資取引先数	4,900先以上	5,055先
資金量	4,500億円以上	4,799億円

収益目標	2021年3月末 目標	2021年3月末 実績
業務粗利益	73億円以上	74億69百万円
業務純益	10億円以上	14億56百万円

第12次中期経営計画「地域密着 かなぎんJump！」の達成状況

第12次中期経営計画では、「①神奈川県内の中小企業および個人のお客さま向け預貸の推進」、「②お客さま志向の資産形成サポート」をコア業務として注力しました。結果、2021年3月末時点において、融資量は242億円、資金量は444億円(2019年3月比)増加しました。併せて、店周区域への営業活動に努めたことで事業性融資取引先数も459先(2019年3月比)増加しました。

また、役務取引等収益についてもお客さまの多種多様なニーズに対応する態勢整備を行った結果、本業に関わる収入である貸出金利息と役務収益の合計は、333百万円(2019年3月比)増加しました。



Ⅱ．当行を取り巻く環境と経営課題

神奈川県内の状況

- 人口規模は2020年9月時点で約9百万人と全国第2位。東京までのアクセスの良い横浜市や川崎市をはじめ、人気エリアである藤沢市、海老名市で人口が増加し、県内総人口は増加傾向にあるが、2020年以降は少子高齢化が進むことで人口は減少していく見込み。
- 事業所数は全国第4位、県内総生産も全国4位の30兆円程度と国内有数の市場規模を持つ。

外部環境

- 少子高齢化の進展による人口減少
- マイナス金利付き量的・質的金融緩和の継続
- 貯蓄から資産形成への流れ
- 新型コロナウイルス感染症の影響による経済の先行き不透明感

経営課題

- 収益力の強化
- 地域活性化に向けた取り組みの推進
- 業務改革の推進
- 専門人財の育成、ESの向上

対応策

- お客さま本位の徹底。お客さまが抱える経営課題解決を意識したコンサルティング営業の展開やアフターコロナを見据えた支援体制および、お客さま志向の資産形成サポート体制を構築する。
- 店周区域を対象に、お取引先数の底上げを図り、地域プレゼンス(地域における存在感)を向上させることで、預貸を推進する。
- 地域金融機関ならではの情報を活かし、お客さまニーズへのクイックレスポンスによる付加価値のあるサービスを提供する。
- 各種団体との連携強化や、SDGsへの取り組みを通じて、県内の地域活性化を推進する。
- 専門知識を持った人財を育成および登用することで、銀行全体のサービスの質を向上させる。
- 効率的な銀行経営を行うため、銀行内部の業務改革を推進し、ESおよびCS向上に努める。

Ⅲ. 第13次中期経営計画の概要

計画名称	「地域密着 かなぎん 絆～あなたとともに～」
計画期間	2021年4月～2024年3月(3年間)
理念	地域の皆さまから信頼され、支持され、地域とともに発展する銀行
コンセプト	地域プレゼンス(地域における存在感)の向上
キーワード	<ol style="list-style-type: none">1. お客様本位の徹底2. 真のメイン化3. 収益力の強化

第13次中期経営計画「地域密着 かなぎん 絆～あなたとともに～」の目指す将来像

当行の理念

地域の皆さまから信頼され、支持され、地域とともに発展する銀行

中長期的な目標

預貸和1兆円

第13次中期経営計画

計画コンセプト: 地域プレゼンス(地域における存在感)の向上

キーワード

1.お客さま本位の徹底 2.真のメイン化 3.収益力の強化

お客さま志向の組織・企業文化の構築

営業戦略

チャネル戦略

人財・組織戦略

経営管理戦略

DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

本業・創業支援
経営課題解決型
コンサルティング営業

戦略的な人員配置
専門チームの活用

人財育成・ES向上
BPRの推進

コンプライアンスの徹底
金融犯罪への対応強化

当行のビジネスモデル
に即したデジタル化
の推進

戦略		重点項目
営業戦略	神奈川県内の中小企業および個人のお客さま向け お取引の拡大・強化	お客さま本位の渉外活動の展開 営業店の店周区域を対象として、重点的にお取引先数の底上げを図り、預貸を推進 融資案件対応の迅速化
		真のメイン化の推進＝お客さまの経営課題解決に向けた支援体制の強化 金融仲介機能の発揮・地域密着型金融の推進
		お客さま志向の資産形成サポート体制の構築
		個人メイン化の推進
	地域活性化への取組み	地域との交流・地域貢献活動の推進
	サービス・商品の充実によるお客さま利便性の向上	お客さま利便性の向上に向けたITの活用
チャネル戦略	既存店舗の機能強化	お客さまに優しい営業店づくり
		市場性・生産性を意識した店舗体制の再構築
	効率的な販売チャネルの構築・強化	各業務に特化した専門チームの充実および機能強化
人財・組織戦略	効率的な組織運営	業務改革による生産性向上に向けた取組み
	人財の確保および育成	若手行員の育成 専門人財の育成 ダイバーシティの推進
経営管理戦略	経営管理態勢の強化	コンプライアンスの徹底 リスクコントロールの強化 内部監査の充実
DX戦略	デジタル技術を活用した組織横断的な態勢の整備	当行のビジネスモデルに即したDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

第13次中期経営計画「地域密着 かなぎん 絆～あなたとともに～」計数目標

地域金融機関として、地域の皆さまの持続的な成長と発展を支えるため、より健全な銀行経営を目指し、本計画内で「**収益モデルの改革**」に着手します。具体的には利息収入中心の収益モデルから、「利息収入と手数料収入」の2本柱の収益モデルに改革するとともに、経費圧縮を進め、OHR(経費率)の改善に努めます。

業容目標	2024年3月末 目標
資金量	5,050億円以上
融資量	3,950億円以上
中小企業等貸出金比率	90%以上
事業性融資取引先数	5,500先以上
収益目標	2024年3月末 目標
業務粗利益	80億円以上
実質業務純益	20億円以上
OHR(経費率)	73%以下

IV. 各戦略の概要

営業戦略(法人戦略)

- お客さま本位の営業活動を意識し、地域における存在感の向上を目指すため、本業支援・創業支援および第二創業支援を推進し、融資相談への迅速な対応、店周区域のお取引先数の増加に努めます。
- お客さまが抱える、多種多様な課題に対して、本部(専門チーム)と営業店が連携しライフステージ毎の経営課題解決を意識したコンサルティング営業を展開することで、お客さまからの信頼を得て、**一番に相談される銀行=「真のメイン化」**を目指します。

本業・創業支援

店周区域のお取引先数の増加

融資相談への迅速な対応

CRM(顧客情報管理システム)を活用することで
お客さまの経営課題を情報共有

本部・営業店が連携して、ライフステージ毎の経営課題に向き合う

企業のライフステージ

起業・創業期

成長期

成熟期

衰退・再生期

アフターコロナを見据えた
支援体制の強化

フリーキャッシュフロー改善等による
ファイナンスサポートの強化

経営課題解決を意識したコンサルティング営業の展開

事業性評価に基づく
経営改善支援の強化

取引先紹介サービスを活用した
ビジネスマッチングの推進

本部(専門チーム)

営業店

お客さまから一番に相談される銀行=「真のメイン化」を推進

営業戦略(個人戦略)

- 店周区域のお取引先の法人代表者や職域取引の推進に加え、インターネットの活用等により、個人向け融資を推進し、個人のお客さまに対してのメイン化に取り組みます。
- ローンセンターの活用や、非対面チャネルの拡充により、効率的な個人ローン推進体制を構築します。
- 金融商品販売の体制整備、専門人財の育成やMA(マネーアドバイザー)チームと営業店が連携するとともに、CRM(顧客情報管理システム)を活用することで、お客さま志向の資産運用を提案します。

個人ローンの推進

法人代表者および職域への取引推進

<有担保ローンの推進>

住宅ローン、リバースモーゲージローン等

<無担保ローンの推進>

各種消費性ローン(教育、自動車等)

ローンセンターの活用

お客さま志向の資産形成サポート体制の構築

金融商品販売体制の整備

(MAチームの活用、アフターフォローの強化)

お客さま志向の資産運用提案

(フィデューシャリーデューティへの対応)

お客さまニーズに応じた最適なサービスの提供

(お客さま情報蓄積の高度化)

MAチームの活用

専門人財の育成および登用

非対面チャネルの拡充による利便性向上 = WEB完結ローン、キャッシュレス対応、ネット受付業務の拡大

個人のお客さまへのメイン化を推進 = 中長期的な収益モデルの構築

営業戦略(地域活性化戦略)

- 専門的な知識を持つ人財の育成および登用、取引先紹介サービスを活用したビジネスマッチングの推進、外部専門家との連携により、お客さまのライフステージに沿った経営課題解決策をご提供します。
- 地域金融機関として、地域貢献活動等を通じて、地域との積極的な交流に努めます。
- 地域団体や産学連携等により、地域社会の活性化への取り組みを推進します。
- 各種戦略においてSDGs(持続可能な開発目標)に取り組めます。

経営課題解決に向けた支援体制の構築

＜営業店＞
神奈川県内34店舗

＜本部専門チーム＞
地元企業応援室、経営サポートグループ

外部専門家、取引先紹介サービスを活用した
ビジネスマッチングの推進

ライフステージ毎の経営課題解決策をご提案

創業・第二創業支援
本業支援

事業性評価融資

事業再生支援
経営改善支援

フリーキャッシュフロー
改善

事業承継支援

助成金・補助金支援

地域活性化への取り組み

地域との交流
産学連携
SDGsの普及・促進
社会貢献活動

神奈川SDGsパートナーとして普及促進活動
地域住民との積極的な交流
各団体との連携強化
産学連携による地域活性化の推進



チャネル戦略

- 営業力の強化を目的とした店舗体制を再構築するため、地域特性に応じた店舗展開と、市場性の高いエリアへの戦略的な人員配置を検討します。
- 効率的な販売チャネルを強化するため、本部に設置された専門チームの充実と機能を強化し、多様化するお客さまのニーズに対して、早期にお応えできる体制整備に努めます。
- お客さまのご意見を反映させることで、お客さまに優しい店舗づくりに努めます。

市場性・生産性を意識した店舗体制の構築

戦略的な人員配置、地域特性に応じた店舗展開

お客さまにやさしい営業店づくり

子育て世代やシルバー層のお客さまにとり、優しい営業店、お客さまの意見の反映

特定業務に特化した専門チームの役割

本部
(専門チーム)

ローンセンター	住宅ローン・各種消費性ローンに特化した営業推進と審査業務 WEB相談案件の審査業務
法人営業チーム	店周区域における新規開拓に特化した営業推進と審査業務
MAチーム (マネーアドバイザー)	リテール営業に特化した営業推進、お客さまへのアフターフォロー支援業務
地元企業応援室	外部専門家・取引先紹介サービスなどビジネスマッチングによる支援業務 その他、地域活性化に係る取り組み支援業務全般
経営サポートグループ	フリーキャッシュフロー改善等によるファイナンスサポート支援業務 事業性評価に基づく経営改善支援業務、アフターコロナを見据えた経営支援業務

人財戦略

- ES向上を目的とした、「人事評価制度、若手および専門人財育成体制の見直し」等によって従業員のモチベーションを維持し、人財力の底上げに取り組みます。
- 障がい者、子育て世代、シルバー世代等が活躍できる職場環境づくりに引き続き取り組みます。

ES向上の取り組み

若手育成プランの充実

ロールモデルの構築

人事評価制度の見直し

専門人財の育成および登用

人財の安定化

組織戦略

- 銀行全体(本部および営業店)の業務を対象に、生産性の向上を図るため、営業現場の意見を反映し、「BPR・本部集中化・ペーパーレス化・AI審査およびRPA導入の検討」を推進します。
- CRMを有効活用することで、効率的な営業活動を推進します。
- エリア営業部内における人員の柔軟な配置に努めます。

業務改革の取り組み

BPRの推進

本部集中化

既存業務の廃止および軽量化

ペーパーレス化

CRMの有効活用

AI審査・RPA導入の検討

営業現場の意見の反映



生産性の向上を図ることで、お客さまと向き合うための時間を創出

経営管理戦略

- マネー・ローンダリングとテロ資金供与対策の強化に努めます。
- リスクベース・アプローチによるコンプライアンスを推進します。
- 各種リスク管理の高度化によるガバナンスの強化に取り組みます。

経営管理態勢

マネロン・テロ資金供与対策強化	リスクベース・アプローチの推進	金融犯罪への対応強化
各種リスク管理の高度化	リスクベース監査の強化	経営監査の強化

多様化する銀行業務に内在するリスクを把握し、適切な管理態勢を構築

DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

- 商品・サービスのデジタル化により、お客さまの利便性向上に努めます。
- 業務プロセスのデジタル化により、業務改革の取り組みを一層推進します。
- 執務環境のオンライン化により、効率的な組織運営の構築に取り組みます。

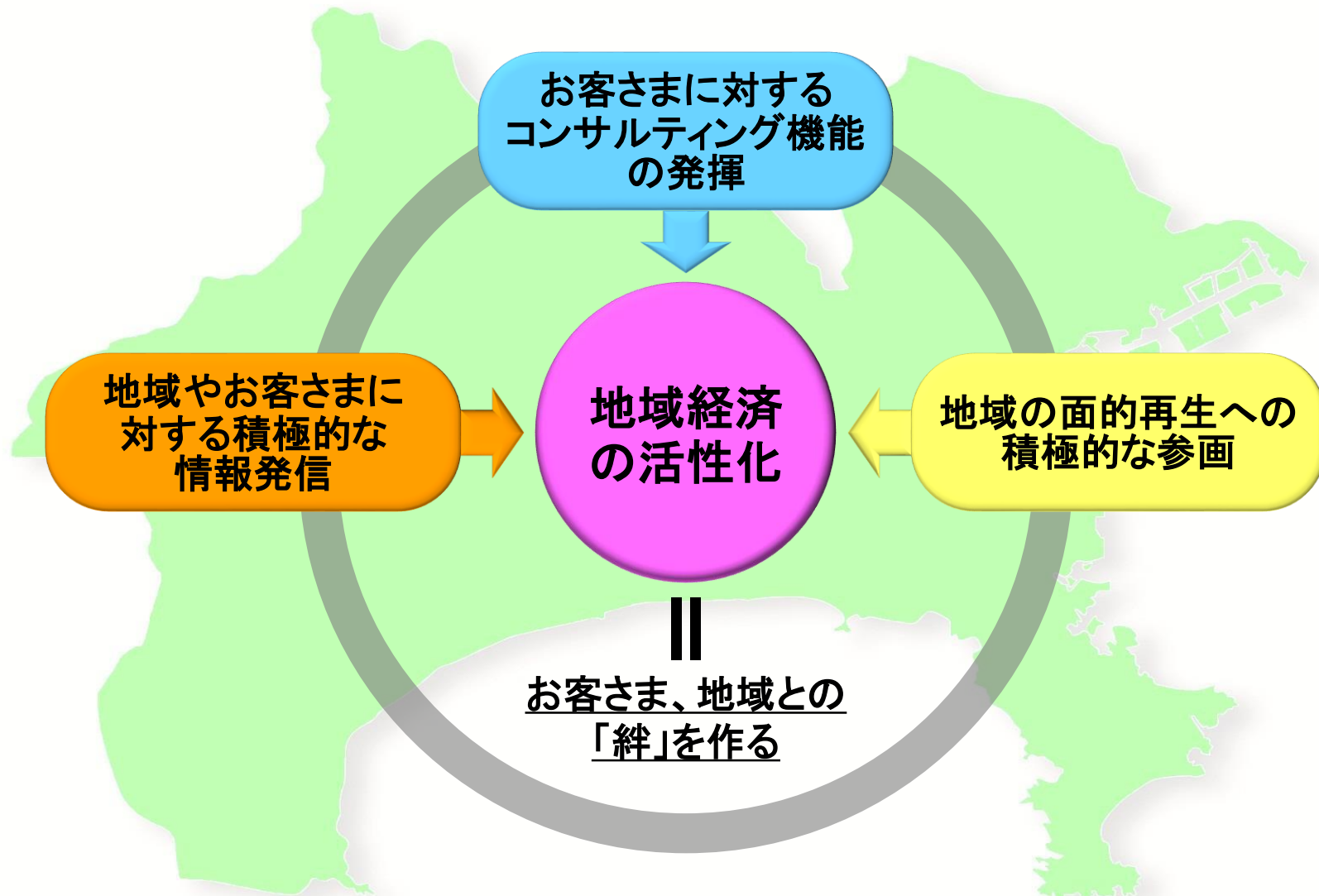
デジタル化・オンライン化への取り組み

商品・サービスのデジタル化	業務プロセスのデジタル化	業務環境のオンライン化
---------------	--------------	-------------

DX化により、サービスやビジネスモデルとともに、「業務・組織・企業文化・風土の変革」を推進

V. 地域密着型金融の推進計画

地域密着型金融の推進計画



1. お客さまに対するコンサルティング機能の発揮

- ① お客さまが抱える多種多様な経営課題等について、「一番に相談される銀行」となるために信頼関係の構築に努め、経済活動の主役であるお客さまに、主体的に活動していただくよう伴走型の支援をいたします。
- ② お客さまのライフステージ毎に応じた、最適なソリューションをご提案いたします。

- コンサルティング機能を最大限に発揮するため、専門的な知識およびノウハウを持つ人財の育成に努めます。
- ノウハウや各種地域情報を収集・蓄積するとともに、営業店と本部専門チームの連携を強化し、銀行全体の情報共有化に努めます。
- お客さまと信頼関係を構築し、経営の目標や課題を把握、分析します。また分析内容について、適切に助言（働きかけ）し、必要な場合に応じて外部専門機関および外部専門家と連携してご支援します。
- お客さまのライフステージ毎に応じた最適なソリューション（創業支援、第二創業支援、企業再生、経営改善等）を提案いたします。
- お客さまとの協働によるソリューションの実行とその進捗状況をアドバイスできるように努めます。

2. 地域の面的再生への積極的な参画

- ① 専門的な金融手法や知識等のノウハウをもつ人財の育成および外部専門家や外部専門機関等との連携に努め、各種地域情報を収集・集積したうえで、当行が貢献可能な分野に積極的な役割を果たしてまいります。
- ② 当行が貢献可能な分野と役割を検討し、社会に貢献できる活動を行ってまいります。

- 地域の面的再生への積極的な参画に関する取組みを支えるための専門的な金融手法や知識等のノウハウを持つ人財の育成に努めます。
- 情報を収集・蓄積しつつ、地域経済の課題や発展の可能性等を把握・分析してまいります。
- 社会的責務を果たすため、当行独自および各種団体と連携して積極的にSDGsや社会貢献活動等を行ってまいります。

3. 地域やお客さまに対する積極的な情報発信

- ① 地域密着型金融の具体的な目標やその成果を地域やお客さまに対して、積極的に情報発信するように努めます。また、お客さまのご要望等を適切に業務に反映するための態勢を徹底します。

4. その他の項目

- ① 職員のモチベーションの向上に資するため、お客さまに対するコンサルティング機能の発揮や地域の面的再生への積極的な参画に関する取組みを、業務上の評価に適正に反映するよう努めます。
- ② 内部監査等により、地域密着型金融を推進するための態勢整備を確認します。また、当該監査等の結果を踏まえ、必要に応じて推進態勢を改善・充実していくなど、監査等を有効に活用する態勢を整備します。