

第28次中期経営計画

SHINKA

～ 絆をつむぐ～

2023年4月1日 ～ 2026年3月31日（3年間）



清水銀行

目次

清水銀行のパーパス	1
パーパスの制定	2
第28次中期経営計画の概要	3
第28次中期経営計画の位置づけ	4
基本方針の連関性	5
基本方針 ソリューション営業の高度化	6
基本方針 人的資本の充実	1 1
基本方針 サステナビリティ経営の実践	1 5

清水銀行のパーパス

さまざまな課題に直面する現代社会のなかで
静岡県を主要営業基盤とする清水銀行が
地域社会に存在している「意義」、未来に向けての「志」を
明文化したものが清水銀行のパーパスです。
私たちは、パーパスを「原動力」として、
ともにサステナブルな未来に向かっていきます。

清水銀行のパーパス

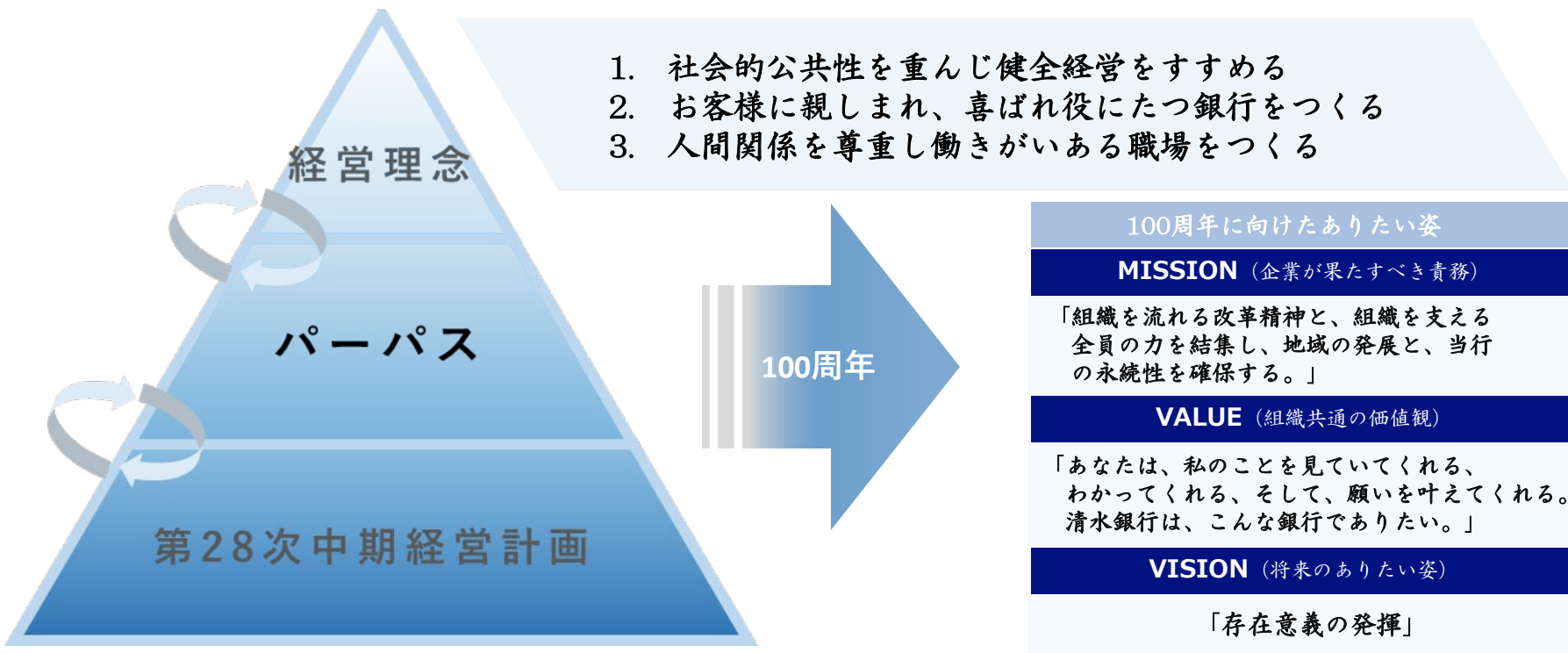
地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します

パーパスの制定

地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します

<コンセプト>

静岡県を主要営業基盤とする清水銀行が、お客さまの過去から現在までをよく知ったうえで、一緒になってお客さまのサステナブルな未来を考え抜き、地域・お客さまの未来をともに創っていくという思いを込めています。



<制定理由・目的>

社会全体がカーボンニュートラルを目指すなかで、企業利益の追求のみならず、人や環境に与える影響を考慮した活動や戦略が求められ、サステナビリティへの意識が高まっています。また、コロナ禍により、社会・生活様式や経済環境が様変わりし、外部環境が大きく変化しています。このような変化の激しい時代だからこそ、当行の社会における存在意義を改めて見つめなおし、これからもお客さまと共存共栄し、持続的な発展を遂げるため、普遍的な経営理念と経営計画を結ぶ役割として、パーパス（当行が地域社会に存在している「意義」、未来に向けての「志」）を制定しました。パーパスを通して、従業員一人ひとりのやりがいや、働きがいにつなげるとともに、「考え抜く力」、「苦難に耐え抜く力」、「挑戦し続ける力」の原動力にしていきます。

第28次中期経営計画の概要

名 称

SHINKA
～ 絆をつむぐ～

計画期間

2023年4月1日 ～ 2026年3月31日（3年間）

基本方針

ソリューション営業の高度化

人的資本の充実

サステナビリティ経営の実践

計数目標
(最終年度)

- | | |
|-----------------|--------|
| ①コア業務純益 | 40億円以上 |
| ②当期純利益 | 25億円以上 |
| ③県内中小企業等向け貸出金残高 | 1兆円以上 |
| ④連結自己資本比率 | 8%以上 |

第28次中期経営計画の位置づけ

第28次中期経営計画は、創立100周年に向けた2ndフェーズとして、1stフェーズ（第27次中期経営計画）で底上げを図った収益基盤の維持・拡大を図る重要な3年間として位置づけた

経営理念

パーパス

「地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します」

第27次中期経営計画 1stフェーズ

第28次中期経営計画 2ndフェーズ

第29次中期経営計画 3rdフェーズ

2020年度
第146期

2021年度
第147期

2022年度
第148期

2023年度
第149期

2024年度
第150期

2025年度
第151期

2026年度
第152期

2027年度
第153期

2028年度
第154期

創立100周年

SHINKA

～ 絆をつむぐ～

<タイトルコンセプト>

「SHINKA」には、「進化」「深化」「真価」の3つの意味を持たせ、第27次中期経営計画で「ZENSHIN」したさまざまな施策をさらに進め、深めるとともに、第28次中期経営計画での新たな施策を推し進めることで、真の価値を発揮・提供していくという思いを込めています。

<サブタイトルコンセプト>

「絆をつむぐ」には、第27次中期経営計画から第28次中期経営計画へと築いた架け橋をさらに強く太くするとともに、第27次中期経営計画に築いたステークホルダー（地域、お客さま、従業員、株主等）との絆をさらにきめ細やかにつむぎ深めていくという2つの意味を込めています。

ZENSHIN

～架け橋を築く～

<基本方針>

お客さま本位の追求

人財活力の最大化

経営基盤の強化

進化×深化×真価

<基本方針>

ソリューション営業の高度化

人的資本の充実

サステナビリティ経営の実践

2028年7月
創立100周年に向けたありたい姿

MISSION(企業が果たすべき責務)

「組織を流れる改革精神と、組織を支える全員の力を結集し、地域の発展と、当行の永続性を確保する。」

VALUE(組織共通の価値観)

「あなたは、私のことを見ていてくれる、わかってくれる、そして、願いを叶えてくれる。清水銀行は、こんな銀行でありたい。」

VISION (将来のありたい姿)

存在意義の発揮

基本方針の連関性

人的資本（従業員）
への投資を加速

<経営理念の具現化>

人間関係を尊重し働きがいある職場をつくる

人的資本の充実

<あるべき姿>

全従業員を資本と捉え、一人ひとりの成長と働きがいを組織的にサポートすることで、組織全体の「力」が向上。

従業員との絆をつむぐ

清水銀行のパーパス

地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します

お客さまとの絆をつむぐ

<経営理念の具現化>

お客様に親しまれ、喜ばれ役にたつ銀行をつくる

ソリューション営業の高度化

<あるべき姿>

お客さまのことをよく知ったうえで、課題やビジョンを共有し、お客さまのニーズに適したソリューションを提供。

地域社会・株主との絆をつむぐ

<経営理念の具現化>

社会的公共性を重んじ健全経営をすすめる

サステナビリティ経営の実践

<あるべき姿>

効率性の高い業務運営と安定した経営基盤を維持し、地域の環境・社会・経済の持続的な発展に貢献。

基本方針 ソリューション営業の高度化

<あるべき姿>

お客さまのことをよく知ったうえで、課題やビジョンを共有し、お客さまのニーズに適したソリューションを提供。

ソリューションの 『量的拡大』と『質的向上』

- ソリューションメニューおよび外部連携先の拡充
- 多様化するニーズに応えるソリューション提供体制の強化
- 対話型事業性評価シートの活用による中小企業等への支援
(本業・経営改善・事業承継・事業再生・事業再構築)

ファイナンス業務の深化

- サステナブルファイナンスの深化
- ファイナンスの高度化
- 個人向けローン商品の拡充

お客さま本位の業務運営の実践

- お客さまの最善の利益を追求（長期・積立・分散）
- お客さまの金融リテラシー向上に資する取り組み実施
- 多様な銀行利用者のニーズに応じた金融サービスの提供

DXの進展によるサービスの多様化

- IT・デジタルツールを活用した対面サービスの拡充
- 非対面チャネルのサービス機能強化・拡充
- 効果的なデータの利活用

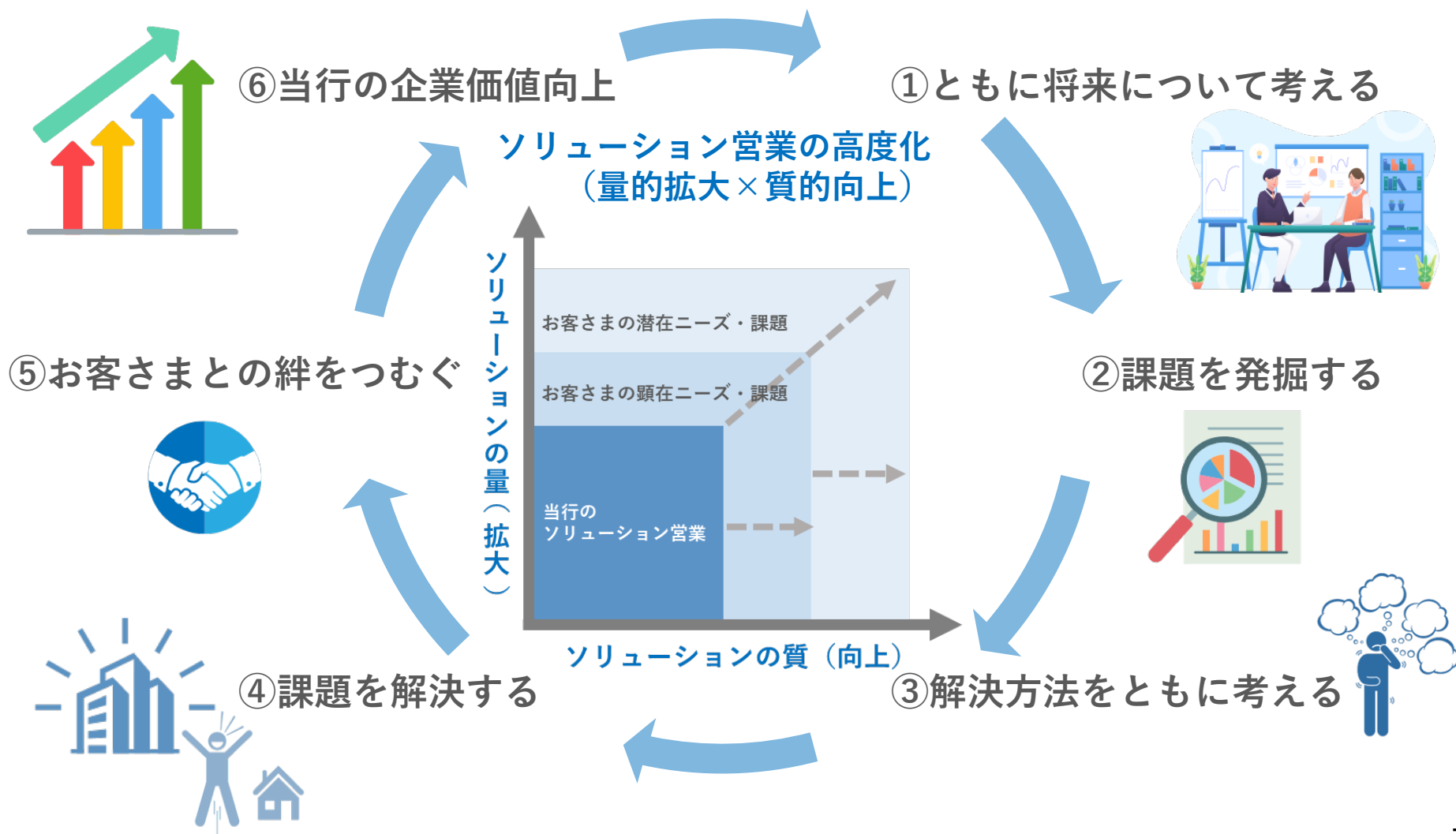
店舗配置、形態の見直し

- 店舗ネットワークの最適化によるコンサルティング人員の創出
- 店舗形態、営業形態の見直しによるコンサルティング人員の創出
- 人員集約による営業ノウハウの共有・営業体制の強化

基本方針 ソリューション営業の高度化

ソリューション営業の高度化とは

お客さまの過去から現在までをよく知ったうえで、多様化、高度化するお客さまの顕在化しているニーズ・課題のみならず、潜在しているニーズ・課題にも対応するべく、第27次中期経営計画期間中に量的拡大を図ってきたソリューション営業を「量」的にもさらに拡大し、「質」的にも向上させていくこと。



基本方針 ソリューション営業の高度化

ソリューションの『量的拡大』と『質的向上』

ソリューションメニューおよび 外部連携先の拡充

お客さまのサステナブル
経営支援サービスの拡充



しみずSDGs取組支援サービス
CO₂排出量算定サービス等

お客さま・地方自治体向け
DX支援サービスの拡充



業務効率化・生産性向上に
つながるDXツールの導入等

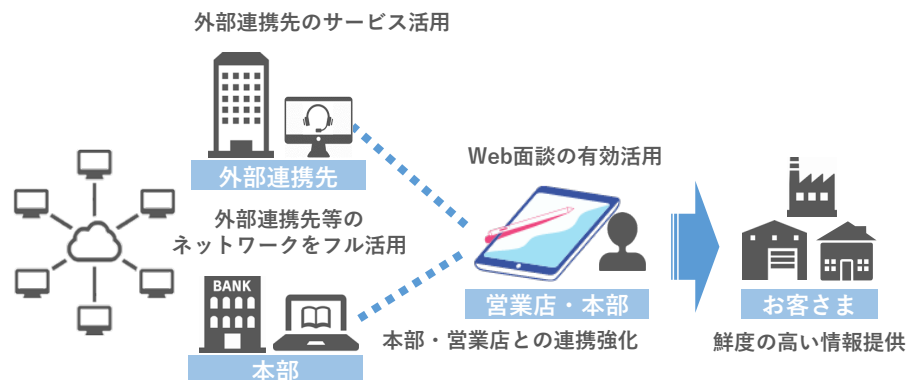
外部連携先の拡充



多様化するニーズに応える ソリューション提供体制の強化

ビジネスマッチング業務
の強化・拡充

ソリューション営業部
の専門領域拡充



対話型事業性評価シートの活用による中小企業等への支援
(本業・経営改善・事業承継・事業再生・事業再構築)

ソリューション営業の深化

企業サポート体制の強化

創業期 成長期 成熟期 変革期

お客さまのライフサイクルに応じた最適なソリューションを提供

支援メニュー

創業・開業	海外展開・外為	サステナビリティ	経営改善
医療・介護	販路開拓	DX化	事業再構築
公的制度活用	ビジネスマッチング	人材紹介	事業承継・M&A

3年間の目標

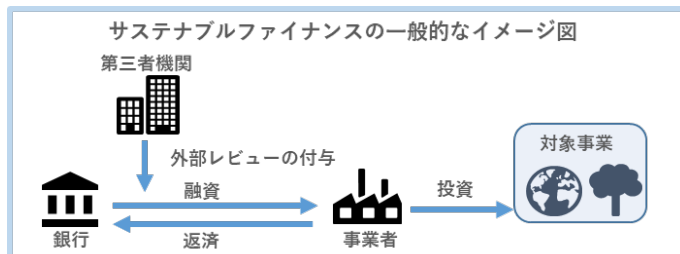
対話型事業性評価シート作成先に対する
ソリューション提案支援件数 10,300件(3年累計)

基本方針 ソリューション営業の高度化

ファイナンス業務の深化

サステナブルファイナンスの深化

サステナブルファイナンスのさらなる浸透



2021年度から2030年度までのサステナブル投融資目標3,000億円

3年間の目標

サステナブル投融資金額 950億円 (3年累計)

ファイナンスの高度化

ストラクチャードファイナンス※1(LBO※2、PFI※3等)の導入検討
シンジケートローンのアレンジ業務の強化



個人向けローン商品の拡充

サステナブル住宅ローン



リバースモーゲージ リースバックの導入検討



※1 ストラクチャードファイナンス：仕組み金融（企業の事業活動の特定部分に着目し、取引上の仕組みを工夫することで組成される金融商品）
※2 LBO：レバレッジド・バイアウト（M&A対象会社の信用力に基づいた買収資金の調達）
※3 PFI：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ（公共施設等の建設・維持・運営を民間の資金・経営能力等を活用して行う手法）

お客さま本位の業務運営の実践

お客さまの最善の利益を追求（長期・積立・分散）

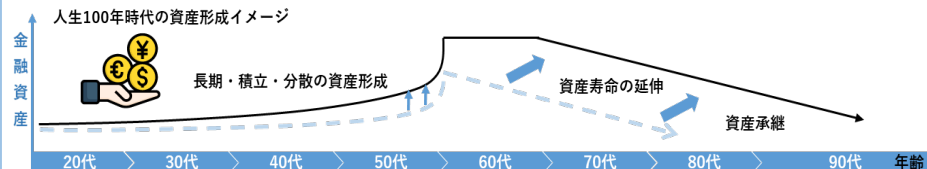
重要情報シートの活用



個人コンサルシートの導入



お客さまニーズに応じた商品ラインナップの整理・拡充



多様な銀行利用者のニーズに応じた金融サービスの提供

高齢者等向けサービス拡充

後見制度支援サービス拡充



お客さまの金融リテラシー向上に資する取り組み実施

職域セミナー、ウェビナーの実施



NISA制度・iDeCo等



基本方針 ソリューション営業の高度化

DXの進展によるサービスの多様化

IT・デジタルツールを活用した対面サービスの拡充

通帳レス・印鑑レス

電子契約の導入



対面サービスの拡充



非対面チャネルのサービス機能強化・拡充

通帳アプリ・IB機能強化

法人ポータルサイト導入検討



非対面サービスの充実



効果的なデータの利活用

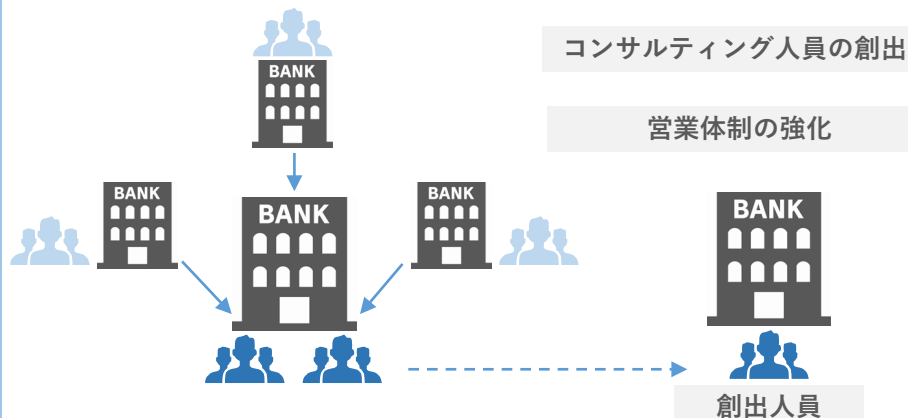
ビッグデータの活用による潜在ニーズの発掘



店舗配置、形態の見直し

店舗ネットワークの最適化による
コンサルティング人員の創出

市場性、資金量、業務量に基づく店舗集約



店舗形態、営業形態の見直しによる
コンサルティング人員の創出

店舗の軽量化・セミセルフ化
窓口業務のスタッフ化検討
オープン出納・現金バス導入拡充検討
ATM機能の拡充検討



人員集約による営業ノウハウの共有・営業体制の強化

渉外・マネーアドバイザー（MA）の拠点集約



スキル・情報の共有化



基本方針 人的資本の充実

＜あるべき姿＞

全従業員を資本と捉え、一人ひとりの成長と働きがいを組織的にサポートすることで、組織全体の「力」が向上。

お客さまの未来をともに考える
ことができる人財の育成

- 行内研修、自己啓発、リスキリング支援体制の強化
- 自ら学ぶ機会の創出
- 広い視野を持ち、お客さまの役に立つ人財の創出

従業員エンゲージメント・
ウェルビーイングの向上

- 人事制度改定による役割と処遇の公平性、納得性の向上
- 育児、介護等の多様なライフスタイルへの対応
- 健康経営の実践
- モチベーションの向上

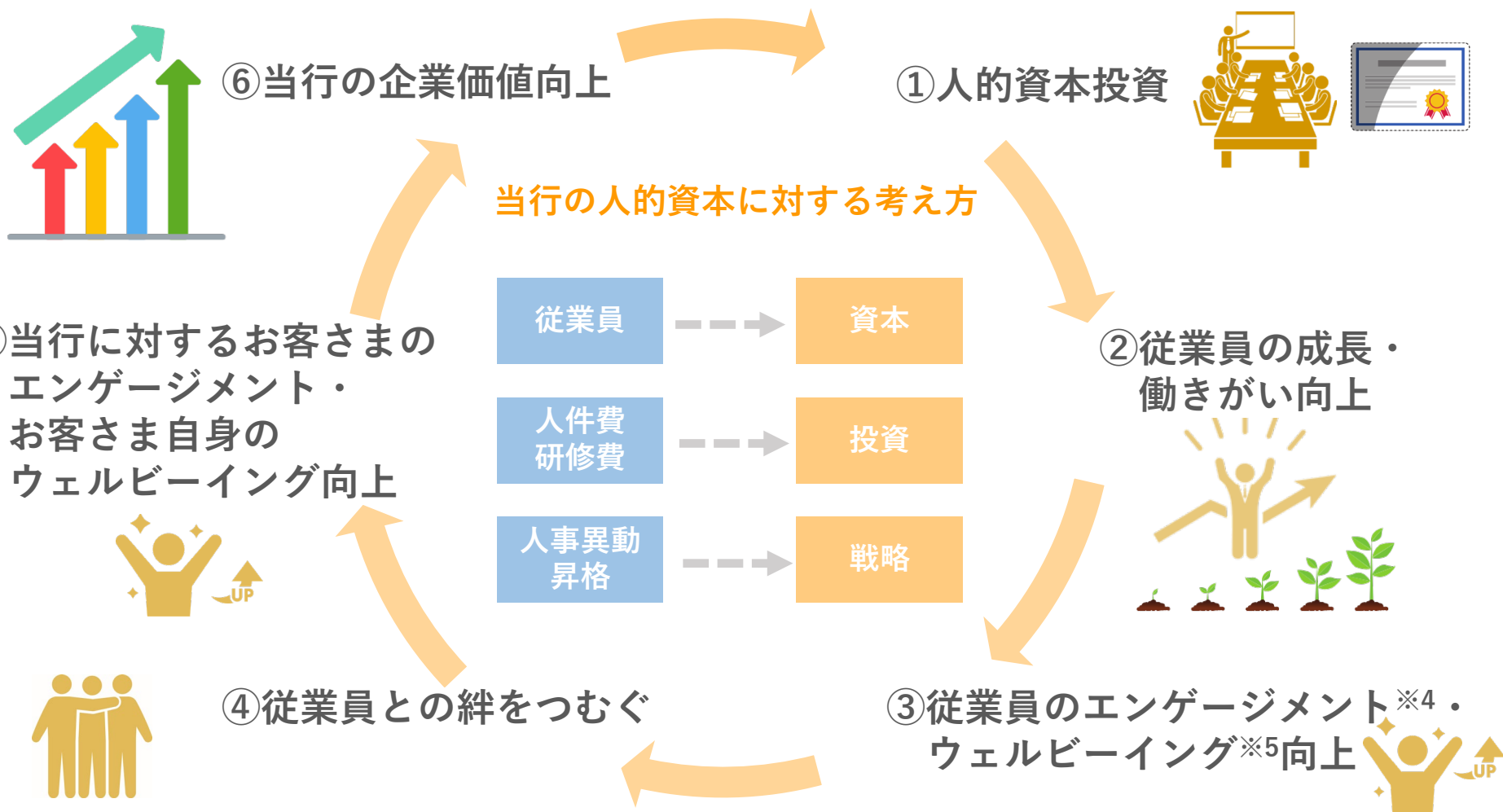
ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

- 女性活躍の推進、子育て世代に配慮した働き方改革
- 多様な働き方、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）からの脱却
- 休暇制度の充実

基本方針 人的資本の充実

人的資本の充実とは

従業員が持つ知識・能力を資本とみなし、人財を「コスト」や「資源」ではなく「投資対象の資本」として捉え、人財の力を最大限に引き出し、企業価値向上につなげていくこと。



※4 エンゲージメント：深いつながりをもった関係性

※5 ウェルビーイング：身体的・精神的・社会的に良好な状態

基本方針 人的資本の充実

お客さまの未来をともに考えることができる人財の育成

行内研修、自己啓発、リスキリング※6支援体制の強化

行内研修・トレーニー制度の拡充

資格取得報奨金等のメニュー拡充検討

人的資本投資

行内研修・本部トレーニー



自己啓発

- ・行員専用サイト
- ・eラーニング
- ・土曜講座



リスキリング

- ・外部研修
- ・ジョブローテーション



資格取得報奨金等

- ・1級FP技能士
- ・中小企業診断士
- ・宅地建物取引士
- ・証券アナリストほか



従業員が持つ能力の最大化



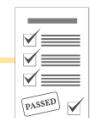
従業員一人ひとりの成長

お客さまの未来をともに考えることができる人財

自ら学ぶ機会の創出

土曜講座の拡充

試験対策講座を土曜日に開講し、
従業員の難関資格への挑戦を後押し



1級FP取得講座 中小企業診断士取得講座 宅地建物取引士取得講座ほか

副業・兼業制度の導入検討



スキル

経験



アイデア

人脈



銀行業務に応用

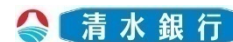
広い視野をもち、
お客さまの役に立つ人財の創出

外部機関との人事交流機会の創出・増加

外部機関

- 市町村
- 官公庁外郭団体
- M&Aコンサルティング会社
- IT・システム会社
- 投資運用会社
- 地域スポーツクラブほか

人事交流



外部機関への出向や外部人財の受け入れにより
新たな気づきや専門知識・ノウハウを当行に吸収

※6 リスキリング：外部環境の変化等により必要とされるスキルの大幅な変化に適應する/させること

基本方針 人的資本の充実

従業員エンゲージメント・
ウェルビーイングの向上

ダイバーシティ&インクルージョン※7の推進

人事制度改定による役割と処遇の公平性 納得性の向上

女性活躍の推進、子育て世代に配慮した働き方改革

若年層の報酬引き上げ

パーパス
「地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します」

役割等級の再定義

継続雇用上限年齢の引き上げ検討等

従業員エンゲージメント・ウェルビーイング向上

人的資本の充実

女性管理職比率の向上

特定日の廃止検討

ダイバーシティ&インクルージョン推進

育児、介護等の多様なライフスタイルへの対応

積立休暇の新設検討



積立休暇の例
有給休暇時効分を病気療養、看護、介護等による休暇時に備えて積み立てる制度

モチベーションの向上

インセンティブ研修の拡充



健康経営の実践



多様な働き方、アンコンシャスバイアス※8からの脱却

時差出勤の制度化



ビジネスカジュアルの導入検討



プロフェッショナル人財の中途採用検討



休暇制度の充実



※7 ダイバーシティ&インクルージョン：多様性の受容

※8 アンコンシャスバイアス：無意識の思い込み

基本方針 サステナビリティ経営の実践

＜あるべき姿＞

効率性の高い業務運営と安定した経営基盤を維持し、地域の環境・社会・経済の持続的な発展に貢献。

DXによる業務効率化の追求と
生産性の向上

- ローコスト運営の実践
- DXによる業務効率化推進

安定的なシステム運用

- 次期基幹システムへの安全移行
- 次期基幹システム移行後の安定稼働
- サイバーセキュリティ対策、システム障害対応の強化

中長期的な視点での
安定的な市場運用

- リスク・リターンの最適化
- 外部環境変化を想定したリスク管理の実施

経営管理の強化

- コーポレートガバナンスの強化
- コンプライアンスおよびリスク管理態勢の強化
- オペレーショナルレジリエンスの強化

アライアンス戦略の進展と
新たなビジネスへの挑戦

- 清水銀行グループシナジーの最大化
- SBIグループとの連携領域拡大
- 規制改革を活用した新たなビジネスの検討

地域の持続的な発展に資する
取り組み強化

- 清水銀行SDGs宣言、清水銀行サステナビリティ方針の具現化
- SDGsや地域活性化に資する取り組みの強化
- 地域に対する金融経済教育の実践

基本方針 サステナビリティ経営の実践

サステナビリティ経営の実践とは

当行が永年培ってきた経営基盤をさらに強化し、地域の「環境」「社会」「経済」の持続的な発展に寄与することで、持続可能な社会の実現を目指し、当行の企業価値の向上につなげること。



基本方針 サステナビリティ経営の実践

DXによる業務効率化の追求と生産性の向上

ローコスト運営の実践

店舗内外ATMの最適化

キャッシュレス決済の浸透
インターネットバンキングの浸透

利用状況に応じた
ATM配置の見直し



業務の集中化・業務の見直しによるコスト縮減

営業店業務の本部集中化

コスト縮減・営業時間の創出



DXによる業務効率化推進

各種行内業務の簡略化・ペーパーレス化

紙媒体に残っている資料等のさらなる電子化・ペーパーレス化



タブレット・スマートフォンの有効活用検討

電子化された資料の閲覧環境向上・多用途活用



安定的なシステム運用

次期基幹システムへの安全移行 移行後の安定稼働

2024年5月予定「STELLA CUBE®」へのシステム移行



清水銀行



NTT DATA

Trusted Global Innovator



サイバーセキュリティ対策 システム障害対応の強化

中長期的な視点での安定的な市場運用

リスク・リターンの最適化

外部環境変化を想定したリスク管理の実施



経営管理の強化

コーポレートガバナンスの強化

情報開示の充実
株主との対話の充実



コンプライアンスおよびリスク管理態勢の強化

マネー・ローンダリングおよび
テロ資金供与対策・拡散金融（AML/CFT/CPF）対策の高度化

オペレーショナルレジリエンス※9の強化

業務継続体制強化、自然災害、感染症対策強化



基本方針 サステナビリティ経営の実践

アライアンス戦略の進展と新たなビジネスへの挑戦

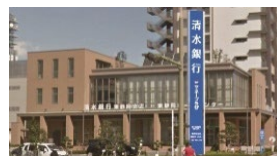
SBIグループとの連携領域拡大

SBIグループが有する高度なノウハウと幅広い金融サービスを地域に提供



清水銀行
SBIマネープラザ浜松

資産形成
SBI証券
SBIマネープラザ



清水銀行
SBIマネープラザ静岡

非対面サービス

SBI NEO FINANCIAL SERVICES



ファンド出資

SBI Investment



金融ソリューション

SBI 新生銀行

事業承継・M&A

SBI証券

DX化支援

SBI NEO FINANCIAL SERVICES

SBI Business Solutions



請求QUICK

承認Time

経費Bank II

企業型DC

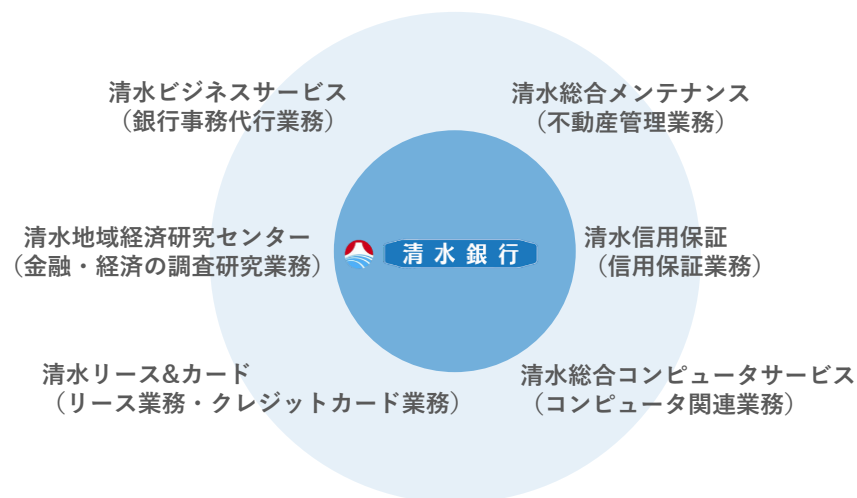
SBI Benefit Systems



清水銀行グループシナジーの最大化

清水銀行グループの最大活用

(DX支援、リース業務、コンサルティング、事業評価書作成、補助金申請支援等)



規制改革を活用した新たなビジネスの検討

地域商社機能、広告放映サービス、ベンチャー企業等への出資検討



基本方針 サステナビリティ経営の実践

地域の持続的発展に資する取り組み強化

清水銀行SDGs宣言、清水銀行サステナビリティ方針の具現化

TCFDへの取り組み

オンサイトPPA（電力購入契約）による
支店屋上への太陽光発電設備の設置



CO₂フリー電気の導入



2030年までの目標

温室効果ガス排出量削減率（2013年度比）
▲46%（2030年度目標）



SDGsや地域活性化に資する取り組みの強化

所有林の有効活用 新入行員による植林活動等



スポーツ振興等への継続的参画 清水エスパルスへの協賛等



文化事業への継続的協賛 美術展への協賛等



地域行事への積極的な参加 清水みなとまつりへの参加等



地域企業が開発した脱プラ製品等を積極採用



地域に対する金融経済教育の実践

静岡県立大学、静岡大学等での講義

静岡県立大学「地域金融論」



静岡大学「地域創造特論Ⅱ」



事前に株式会社清水銀行の許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配布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。



清水銀行