



令和 2 年 3 月 30 日

各 位

会 社 名 株式会社 清 水 銀 行  
代 表 者 名 取締役頭取 豊島 勝一郎  
(コード番号:8364 東証第1部)  
問 合 せ 先 理事経営企画部長 岡田 好史  
(TEL 054-353-7895)

## 「第 27 次中期経営計画」の策定について

株式会社清水銀行（頭取 豊島 勝一郎）は、令和 2 年 4 月 1 日から令和 5 年 3 月 31 日までの 3 年間を計画期間とする、第 27 次中期経営計画を策定しましたので、概要を下記の通り、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 100 周年に向けたありたい姿（ミッション、バリュー、ビジョン）

##### (1) MISSION

「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」

##### (2) VALUE

「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。」

##### (3) VISION

「存在意義の発揮」

#### 2. 名称

「ZENSHIN～架け橋を築く～」

- ・「ZENSHIN」には、「善心」、「全身」、「前進」の 3 つの意味を持たせ、「清い心で、渾身の力を振り絞り、確実に一步ずつ前へ進んでいく」という想いを込めました。
- ・サブタイトルの「架け橋を築く」は、お客さまとの架け橋を築いていく強い決意と、飛躍する創立 100 周年に向けての架け橋を築いていくという 2 つの意味を込めております。

#### 3. 計画期間

「令和 2 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日（3 年間）」

- ・第 27 次中期経営計画スタートから創立 100 周年への 9 年を 3 年毎 3 つのフェーズでつないでいき、創立 100 周年に向けたありたい姿を見据えながらも、環境の変化に対し機動的に PDCA を廻していく計画期間といたしました。

#### 4. 基本方針

- (1) 「お客さま本位の追求」
- (2) 「人財活力の最大化」
- (3) 「経営基盤の強化」

#### 5. 計数目標（計画最終年度）

項目	目標値
コア業務純益	30 億円以上
中小企業等向け貸出金残高	1 兆円以上
連結自己資本比率	8%以上

#### 6. 計画の詳細

計画の詳細については、当行ホームページをご参照ください。

(URL <http://www.shimizubank.co.jp/> )

以 上

本件に関するお問い合わせは下記にお願い致します  
清水銀行 経営企画部 TEL (054) 353-7895

## 第27次中期経営計画

# ZENSHIN

～架け橋を築く～

令和2年4月1日～令和5年3月31日（3年間）



100周年に向けたありたい姿	1
第27次中期経営計画の位置付け	2
第27次中期経営計画の概要	3
計数目標	4
お客さま本位の追求	5
人財活力の最大化	6
経営基盤の強化	7
コンサルティング人員の拡充	8
コンサルティング機能の高度化	9
デジタルイゼーションへの対応と業務効率化の追求	10
人財活力の最大化	11
清水銀行SDGs宣言の具現化	12
SBIグループとの連携実績	13
SBIグループとの連携項目の拡大	14



1. 社会的公共性を重んじ健全経営をすすめる
2. お客様に親しまれ、喜ばれ 役にたつ銀行をつくる
3. 人間関係を尊重し働きがいある職場をつくる

## 100周年に向けたありたい姿

### MISSION

(企業が果たすべき責務、存在意義)

「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。」

※「私」がお客さまの場合、「あなた」は行員であり銀行、「私」が行員の場合、「あなた」は銀行であり上司

### VISION

(将来のありたい姿、究極の目標)

「存在意義の発揮」

### コンセプト

- ・地域金融機関として地域の発展無くして持続的な成長はない。
- ・地域から必要とされ続ける銀行として、活力ある全役職員の力を結集し、環境の変化に適応した計画的、持続的な事業を遂行し、地域の発展と当行の永続性を確保していく。

### コンセプト

- ・お客さまの「願いを叶える」ためには、お客さまに寄り添い、お客さまのことを知り、お客さまに喜ばれ役にたつことは何かを考え汗をかくこと。
- ・行員がいきいきと働く原動力は、自分の努力や成長を、銀行、上司がしっかりと見ていてくれて、理解し評価してくれること。いつの時代にも「お客さまファースト、行員ファースト」を大切にしていける銀行であり続けていく。

### コンセプト

- ・第24次中期経営計画「勇躍」より、当行の目指す姿として深く浸透するフレーズ。
- ・确实なる実践、成長により、一步ずつ前進し地域の発展に貢献する姿を示し続け、地域になくはない銀行として存在意義を発揮していく。



# 第27次中期経営計画の位置付け

第27次中期経営計画は、100周年に向けての1stフェーズとして、収益力の底上げを図っていく重要な期間と位置付けた



## 経営理念

1. 社会的公共性を重んじ  
健全経営をすすめる
2. お客様に親しまれ、喜ばれ  
役にたつ銀行をつくる
3. 人間関係を尊重し  
働きがいある職場をつくる

100周年に向けたありたい姿

創立100周年  
(令和10年)

VISION (将来のありたい姿、究極の目標)

「存在意義の発揮」

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。」

MISSION (企業が果たすべき責務、存在意義)

「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。」

創立90周年  
(平成30年)

令和元年度  
(平成31年度)  
第145期

令和2年度  
第146期

令和3年度  
第147期

令和4年度  
第148期

令和5年度  
第149期

令和6年度  
第150期

令和7年度  
第151期

令和8年度  
第152期

令和9年度  
第153期

令和10年度  
第154期

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

第27次中期経営計画  
1stフェーズ

第26次中期経営計画  
『ADVANCE AS ONE』



# ZENSHIN

～架け橋を築く～

名称

計画期間

令和2年4月1日 ～ 令和5年3月31日（3年間）

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

計数目標

- ① コア業務純益 **30億円** 以上
- ② 中小企業等向け貸出金残高 **1兆円** 以上
- ③ 連結自己資本比率 **8%** 以上

# 計数目標

コア業務純益  
〈計画最終年度〉

30億円以上

■ 預金や融資、有価証券などの銀行の基本的な業務であげた利益から一般貸倒引当金繰入額と国債等債券損益の影響を除いたもの。コア業務純益 = 業務純益 - 国債等債券損益 + 一般貸倒引当金繰入額

中小企業等向け貸出金残高  
〈計画最終年度〉

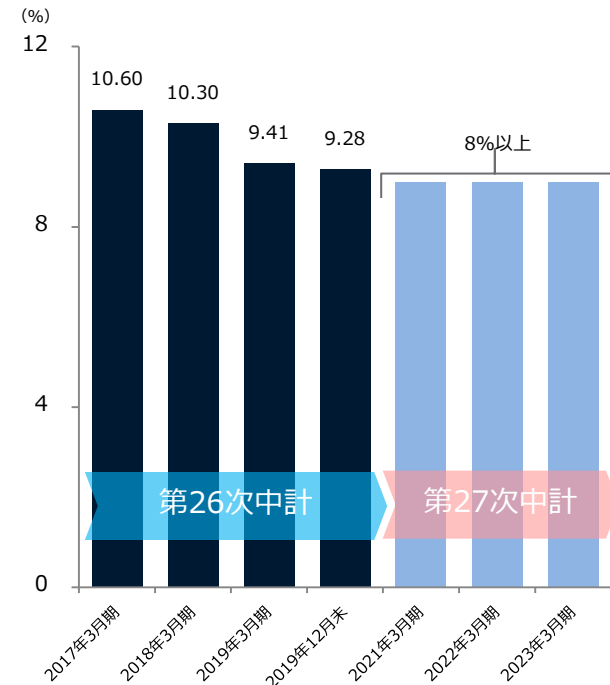
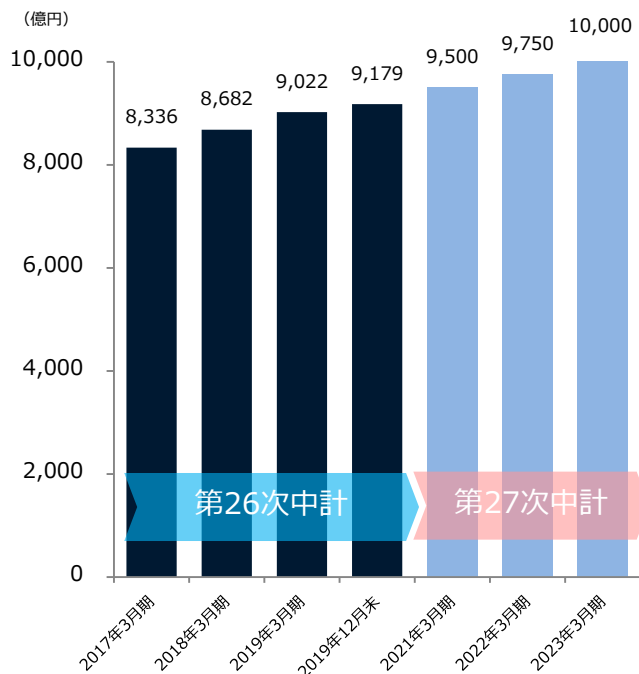
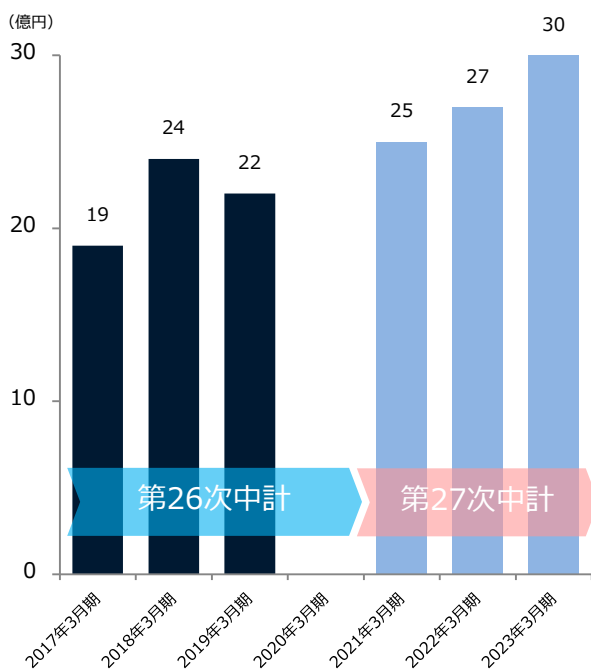
1兆円以上

■ 総貸出金から中堅・大企業向け貸出金を除いた貸出金残高（公社、消費者ローン等を含む）

連結自己資本比率  
〈計画最終年度〉

8%以上

■ 銀行の健全性を図る指標の一つ。貸出金などのリスク資産に対する自己資本の割合で、当行をはじめ国内のみに支店がある金融機関には国内基準が適用され、4%以上を維持することが求められている





## <あるべき姿>

- 店舗機能・配置の見直しにより、店舗および人員の最適化がなされ、お客さまへの対応力が高まっている。
- お客さまとの関係性を強化し、企業価値の向上につながる真に役立つ提案ができています。
- 本部もお客さまの企業価値向上・お客さまに役立つ提案の実施という共通の目線を持ち、営業店を強力にサポートしている。
- デジタルイゼーションへの対応を進め、非対面チャネルの機能も強化され、お客さまの利便性が向上している。

## コンサルティング人員の拡充

店舗ネットワークの最適化による人員創出  
市場性、資金量、業務量に基づく最適化  
店舗形態・営業形態の見直しによる人員創出  
店舗の軽量化・セミセルフ化、昼休業等  
フルバンキング店の増員  
営業担当のセグメント化  
本部ソリューション担当の増員

## コンサルティング機能の高度化

法人向けソリューションメニューの拡充  
資金供給手段の多様化  
お客さま向け業務支援の領域拡大  
バンコク駐在員事務所の活用促進  
外部機関、スタートアップ企業等との連携拡充  
法人向け資産運用メニューの拡充  
多様な金融サービス利用者の利便性向上  
人生100年時代へのサービス拡充

## デジタルイゼーションの進展への対応

清水みなとインターネット支店、清水銀行アプリの機能拡充  
オープンAPI、キャッシュレス決済への対応拡充  
金融サービスのオムニチャネル化  
データ利活用・データ戦略の検討  
SBIグループを活用したデジタルコンテンツの拡充

## <あるべき姿>

- 当行で働く従業員一人ひとりが、誇りと働きがいを感じている。
- 人事制度が、従業員のやる気を引き出す原動力として機能している。
- 従業員の成長の後押しに向けて、組織的なサポートができています。

## 働きがいの向上

従業員エンゲージメントの向上  
働き方改革の浸透  
子育て世代への支援  
若手従業員の意欲向上  
ダイバーシティの進展  
女性活躍の推進  
柔軟な勤務形態導入の検討  
専門分野人財の中途採用検討

## やる気の最大化

人事制度の見直し  
キャリアパスの見直し検討  
シニア層の活躍領域の見直し検討  
スタッフ職の活躍領域の見直し検討  
能力を最大限発揮できる適材適所の人財配置

## 成長の後押し

プロフェッショナル人財の育成  
実践に向けた「Brush Up Program」の深化  
資格取得者の底上げと高度化  
民間企業、専門機関、地公体、グループ企業との人事交流拡大検討  
ジョブローテーションの見直し検討  
人事ローテーションの長期化

## <あるべき姿>

- お客さま対応に費やす時間の最大化に向けた業務効率化、攻めに向けた原資を増加させるためのコスト削減が進められている。
- 当行グループの総合力を発揮し本部機能の強化を図るとともに、外部機関の力も積極的に活用している。
- 地方創生へ積極的に参画するとともに、本業として役立てる領域では金融仲介機能を発揮し、地域の期待に応えている。

## 安定的な市場運用

リスク・リターンの最適化  
市場運用にかかる人財の育成と確保  
市場変動時の対応を想定したリスク管理の実施

## 業務効率化の追求

ローコスト運営の実践  
業務集中化の進展  
RPA活用範囲の拡大

## アライアンス戦略

SBIグループとの連携強化を図る組織新設および連携項目の拡大  
外部機関との提携業務拡充  
専門機関、異業種、スタートアップ企業等の知見活用

## 地域社会への貢献

清水銀行SDGs宣言の具現化  
地域活性化に資する金融サービスの展開  
「まち・ひと・しごと創生総合戦略」への参画

## 経営管理の徹底

コーポレートガバナンスの強化  
コンプライアンスの浸透  
リスク管理態勢の充実

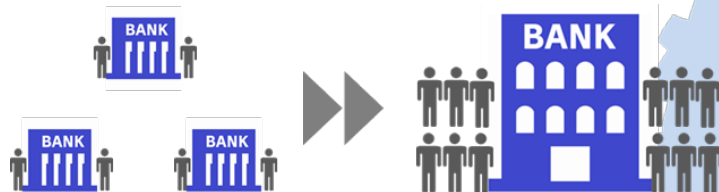
# コンサルティング人員の拡充

お客さま対応力・人財育成の実効力向上

## 店舗ネットワークの最適化による人員創出

<イメージ図>

市場性・資金量、業務量に基づく最適化



## 店舗形態・営業形態の見直しによる人員創出

店舗の軽量化・セミセルフ化

昼休業



## 創出した人財を適材適所に再配置

### フルバンキング店の増員

営業担当のセグメント化



### 本部ソリューション担当の増員

事業承継・M&A、海外支援、医療介護、  
ビジネスマッチング、公的補助金等



### 統合店舗の利活用

地域に役立つ利活用



# コンサルティング機能の高度化

## 法人向けソリューションメニューの拡充

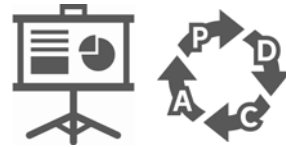
### 資金供給手段の多様化

リファイナンスローン、資本金ローン、  
ファンド等



### お客さま向け業務支援の領域拡大

経営計画策定支援、公的補助金申請支援、  
経理業務支援等



### バンコク駐在員事務所の活用促進

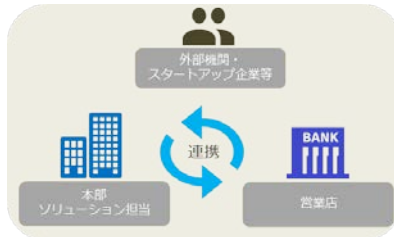
スタンドバイクレジット、海外進出支援、  
販路拡大、プロモーション等



### 外部機関、スタートアップ企業等との連携拡充



### 対話型コンサルティングシート (事業性評価シート)の活用



法個人体提案力の強化  
(会社オーナー相続対策、事業承継、M&A)

### 法人向け資産運用メニューの拡充

多様なニーズにお応えする商品



清水銀行 × SBI マネープラザ

## 多様な金融サービス利用者の利便性向上

高齢者等、障がい者、外国人の利便性向上

後見制度支援預金、多言語対応等



## 人生100年時代へのサービス拡充

終活ビジネスの領域拡大

遺言信託、リバースモーゲージ等



# デジタルライゼーションへの対応と業務効率化の追求

非対面チャネルの機能強化によるお客さまの利便性向上

オープンAPI

清水銀行アプリ

インターネットバンキング



インターネット

清水銀行アプリ・オープンAPIの対応拡充

SBIグループの活用によるデジタルコンテンツの拡充



FinTechサービスの拡充



キャッシュレス決済の拡充

連携先の拡大



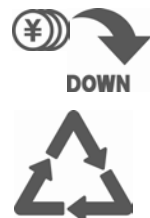
清水みなとインターネット支店の商品拡充

非対面取扱い商品の拡充  
(ローン商品、資産形成商品等)

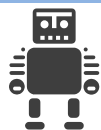


## 業務効率化の追求

ローコスト運営の実践



RPA活用範囲の拡大



業務集中化の進展



ペーパーレス化・電子化の加速



タブレット端末の多用途活用





## 働きがいの向上

### 従業員エンゲージメントの向上

働き方改革の浸透

子育て世代への支援

若手従業員の意欲向上



### ダイバーシティの進展

女性活躍の推進



柔軟な勤務形態導入の検討



専門分野人財の中途採用検討



再雇用制度の見直し検討



## やる気の最大化

### 人事制度の見直し

キャリアパスの見直し検討



シニア層の活躍領域の見直し検討



スタッフ職の活躍領域の見直し検討



### 能力を最大限発揮できる適材適所の人財配置

行員スキルマップ、希望職務データ化

キャリア面談の実施



## 成長の後押し

### プロフェッショナル人材の育成

実践に向けた「Brush Up Program」の深化  
行内研修の充実

本部トレーニーの充実

J-Up Siteの有効活用

地区別、支店別勉強会の充実

外部派遣研修の活用



「Brush Up Program」  
本部のトレーニー研修、バンコク研修、地銀協研修等の外部研修等を経験し、知識やスキルの習得を行うなかで、行員一人ひとりに磨きがかかり、当行が一段と価値の高い組織となることをめざしていくプログラム

資格取得者の底上げと高度化



民間企業、専門機関、地公体、グループ企業との人事交流拡大検討

ジョブローテーションの見直し検討

人事ローテーションの長期化





# 清水銀行SDGs宣言の具現化

## 清水銀行SDGs宣言

国連が提唱するSDGsの達成に貢献するため、2019年4月に「清水銀行SDGs宣言」を策定し公表

## 取り組み事例

**清水銀行SDGs宣言**

清水銀行は、経営理念のもと地域金融機関として、地域の持続的な成長と社会的課題の解決に取り組み、国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献してまいります。

取締役代表 豊島 新一郎

- 地域経済の持続的成長**  
 ○地域経済をより事業意欲が育まれる環境づくり・事業支援を通じて、地域経済の活性化に取り組んでまいります。
- 環境保全**  
 ○環境・社会・人・自然と調和のとれた持続可能な社会の実現に向けて、環境保全の推進に取り組んでまいります。
- 地域社会への貢献**  
 ○地域の皆さまや地域社会が抱える課題(高齢化・子育て・子育て支援)に積極的に取り組んでまいります。



## 金融経済教育の継続的参画



静岡県立大学での講義



静岡大学での講義

## 地域行事、イベント、清掃活動への積極的な参加



清水みなとまちづくり  
公民連携協議会へ参画



清水みなとまつり  
への参加



興津川クリーン作戦  
への参加



安倍川クリーン作戦  
への参加

## スポーツ振興等への継続的参画



清水銀行杯少年少女  
サッカー大会への協賛



清水エスパルスへの  
協賛

## 文化事業への継続的協賛



特別展覧会への協賛



静岡交響楽団への協賛

## 保有林の計画的整備計画



植林活動の実施

地域経済の活性化や地域社会が抱える課題解決を通し、持続可能な社会の実現を目指す

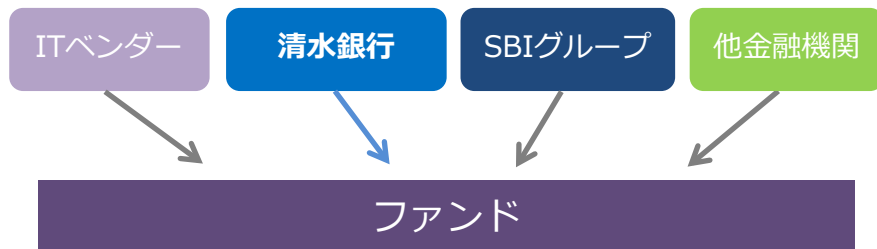




## SBIグループが運営するファンドへの出資



- 2016年3月「FinTechファンド」へ出資
- 2018年8月「AI&Blockchainファンド」へ出資



新たな領域の  
情報収集

新たなテクノロジー  
への投資

FinTech・AI&Blockchain分野のベンチャー企業



事業の未来とめぐり逢うところ  
TRANBI



## 金融商品仲介



- 2017年3月：SBI証券と金融商品仲介業務で提携開始
- 2019年7月：リアルタイム口振による即時入金サービス開始



- 2017年10月：清水銀行SBIマネープラザ浜松OPEN
- 2020年 3月：清水銀行SBIマネープラザ静岡OPEN



- 2018年 8月：SBI地方創生アセットマネジメントへ出資・参画
- 2018年10月：ポートフォリオ研修の導入
- 2019年 7月：投信販売支援アプリの導入

清水銀行アプリ・ブロックチェーン・決済・送金



- 2018年10月：清水銀行アプリ取り扱い開始



- 2019年3月：マネータップ社への出資

# SBIグループとの連携項目の拡大



(令和2年2月18日資本業務提携)

資産形成	安心・安全	決済・送金・ブロックチェーン	業務効率化
非対面サービス・利便性向上	事業承継・M&A	ファンド出資を通じた情報提供	ファンド出資先との連携
 		 新たな領域のファンドへ出資	<small>事業の未来をめぐり譲り合うところ</small>   

## SBIグループとの連携強化を図る組織新設

### SBIグループが有するソリューションラインナップを地域のお客さまに提供

#### 提供商品ラインナップの充実

事業承継・M&Aにおける協業

魅力ある金融商品・サービスの提供

#### 地域経済活性化への取り組み

地場産品の国内外への販路拡大

地元企業への充分な資金調達支援

#### システムの高度化、共通システム活用による最先端テクノロジーの導入

SBIグループが活用するシステムの将来的な導入を視野に入れた検討

#### 安定的な収入の確保と健全性の向上

SBIグループのノウハウを活用した当行資産運用の高度化

SBIグループのグローバルネットワークを活用した国際分散投資による収益力の強化

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



THE SHIMIZU BANK, LTD.