

長期経営計画 「TX PLAN 2030」とともに、 「すべてを地域のために」

取締役頭取 佐藤 稔

前中期経営計画の総仕上げだった2023年度を振り返る

当行の名に冠した“東邦”とは、東の国を意味します。東の空から昇る朝日の輝きをイメージして策定した前中期経営計画「とうほう『輝』プラン」は、「地域・お客さまが輝く」「従業員が輝く」「当行が輝く」という基本方針を掲げ、2021年度から様々な施策に取り組んできました。その総決算となった2023年度は、野村證券様とのアライアンス、信用リスク計測手法を「基礎的内部格付手法(FIRB)」へ変更、人事制度の改革、賃上げの取組みというように目標達成に向けた慌ただしい年度でしたが、確かな成果をあげることができました。

また、TSUBASA基幹系システム共同化へ移行したことは重要なエポックとなります。基幹系システムの更なる安定稼働や業務の効率向上はもちろん、独立性を堅持しつつアライアンス加盟行によるシステムの共有化やFinTech共通基盤の構築など、デジタル分野において国内最大規模の広域連携が可能になりました。地域・お客さまの更なる利便性向上に向けて、ひいては当行グループの次なる成長への強力なデジタル基盤が整ったといえるでしょう。

前中期経営計画「とうほう『輝』プラン」の3年間は、東日本大震災、原発事故の復興途上にある中、赤字決算という苦難を乗り越えて当行が再び収益を向上すべく思い切った「変革」に取り組んできた道程でした。

その成果を表す2023年度の決算概要をご報告しますと、連結ベースでの経常収益は589億8,400万円と、前年度から2億8,100万円の増収へ。純利益も52億5,200万円と、7億5,900万円の増益となりました。前年度決算の減収・減益から一転して増収・増益を達成できた主な要因は、コロナ禍からの回復で企業の経済活動が活発化したことなどを背景に貸出金の利息が増加したことや有価証券の損失が改善されたことなどが挙げられます。県内の事業性貸出、個人ローン、預かり資産営業などに一部課題を残しつつも、国内金利の上昇など運用環境が好転することなどにより今後も収益を確保できる見通しです。

「変革」から「進化」「共創」への決意を、3つの「X」に込めて

前中期経営計画「とうほう『輝』プラン」で成し得た様々な「変革」を経て、本年度より長期経営計画「TX PLAN 2030」が始動しました。最初の3年間は「進化」のステージ、次なる3年間は「共創」のステージと位置づけ、6年間の長期的視点で展開していく経営計画です。

経営計画を検討する際、地域とお客さまが当行に求めているものは何かを真摯に検証・議論しました。全従業員の想いを変革=TRANS(X)FORMATION、進化=E(X)PANSION、共創=CROSS(X)という3つの「X」に込めた「TX PLAN 2030」の基本的な考え方についてお伝えします。

まず「TX PLAN 2030」の策定にあたって着手したのが、経営理念体系の再整理です。思い起こすほどに心痛む東日本大震災、原発事故によってまさに福島が存亡の危機に直面しているなかで、当行の総意として発したのが「すべてを地域のために」というコーポレートメッセージでした。これからもしっかりと受け継いでいくこのメッセージを、「パーパス」として明確化しました。

2つのゴール達成に向けて設定した10項目のターゲット

「TX PLAN 2030」は、「地域・お客さまとの価値共創」を目指した基本方針Iと、「当行グループの成長戦略」である基本方針IIを大きな柱としています。

また「TX PLAN 2030」では、「お客さま1社1社の事業価値向上」と「お客さま一人ひとりのゆたかな暮らしづくり」を目指すべきゴールに掲げました。「お客さま1社1社の事業価値向上」については、法人のお客さまが福島をはじめ地域社会が直面している様々な課題を乗り越える力を蓄積していただくことを目指していきます。また「お客さま一人ひとりのゆたかな暮らしづくり」については、「人生100年時代」といわれる中で個人のお客さまが資産形成・資産運用などによってゆとりある老後を実現していただくことをともに目指していきます。法人のお客さまの事業価値が向上し、個人のお客さま一人ひとりがゆたかに暮らせる地域社会を創ることが、当行グループの成長にもつながる“価値共創”のミッションに他なりません。

そのための具体的な取組みとして設定したのが、①人材不足への対応 ②脱炭素促進支援 ③金融コンサルティング ④創業・成長・経営支援 ⑤事業性評価・有益情報提供 ⑥キャッシュレス(決済) ⑦ライフイベント・サポート(ローン) ⑧資産形成・運用(預かり資産) ⑨相続・信託 ⑩金融リテラシー向上という「10TARGETS」です。

頭取メッセージ

総花的なイメージを持たれるかも知れませんが、策定に際しては行員にアイデアを募り、災害復興・再生や地方創生などの課題解決に向けた「福島県総合計画」の内容に都度、立ち返りました。当初のターゲット候補はその倍に及ぶ項目が列挙されていたほどですが、地域のために本当に必要なことを6年間でどのように成し遂げていくかについて議論し、厳選に厳選を重ねてこの10項目に選定しました。

中でも少子高齢化を背景としたTARGET①「人材不足への対応」は、地域における最重要課題です。震災や原発事故により住み慣れた地を離れざるをえなかった県民の皆さまも多く、福島県の人口は震災前が約210万人でしたが現在は約180万人と約30万人減少、さらに2040年には約40万人減少すると予測されています。金融機関に対して何を求めるかというお客さまアンケートの上位に「人材紹介」が挙げられているように人的資源の持続的確保は地域社会において重要テーマであり、当行においても多様な人材（常勤・兼業・副業）とお客さまとのマッチングに向けた人材紹介サービスの充実を図っています。人材不足に伴う省力化についても、関連会社との連携によりIT活用・DXソリューションをワンストップで提供していきます。

また、法人のお客さまに対しては、資金供給をお手伝いするTARGET③「金融コンサルティング」や地域経済の活性化を促進するTARGET④「創業・成長・経営支援」、お客さまをよく知り、お客さまが必要とする情報をタイムリーにお届けするTARGET⑤「事業性評価・有益情報提供」が不可欠でした。一方、個人のお客さまに対してはゆたかな暮らしづくりをサポートするTARGET⑦「ライフイベント・サポート(ローン)」やTARGET⑧「資産形成・運用(預かり資産)」および資産継承ニーズを踏まえたTARGET⑨「相続・信託」が必須項目でした。



ゴール達成の牽引力となる、3つのドライビングフォース

では、どのような牽引力を10項目のターゲットに発揮させ、2つのゴールを達成していくのか。それに対する当行の解答が、「サステナブルファイナンス」、「グループ総合コンサルティング体制」、「アライアンスによる預かり資産業務高度化」という3つのドライビングフォースです。

1つ目の「サステナブルファイナンス」は、ドラスティックに変化する社会情勢を機敏に捉えながら、その融資対象をESG投資の視点を持って拡大することで、産業構造の育成・変革や地域のまちづくり、インフラ整備に積極的に取組み、福島県の持続的な成長を促していくためのドライビングフォースです。

その代表例が、「10TARGETS」②に挙げた「脱炭素促進への支援」です。工場やオフィスだけでなく、サプライチェーン全体のなかで温室効果ガス排出量の算定が求められる今、代替エネルギーをはじめとした投資負担を軽減するためのお手伝いをしていきます。また、福島でいえば避難地域12町村の帰還環境の整備、復興を支えるインフラ等の環境整備への融資サポートも重要です。さらに地域企業が人材不足を解消しつつ競争力を高めていくためのデジタル投資の支援や、経済活性化のためにもスタートアップへの積極的な投融資支援も欠かせません。「TX PLAN 2030」では、これら伴走支援のための融資目標額を1兆5,000億円に定めています。

2つ目の「グループ総合コンサルティング体制」は、金融コンサルティング、経営コンサルティングの両面で地域企業の持続的成長をサポートするドライビングフォースです。①人材不足への対応、②脱炭素促進支援、③金融コンサルティング、④創業・成長・経営支援、⑤事業性評価・有益情報提供、⑥キャッシュレス(決済)というように、「10TARGETS」の多くに関わるだけに、当行とグループ各社が連携しながら、「お客さま1社1社の事業価値向上」というゴールに向けて邁進していきます。

福島に限らず地域の緊急課題ともいえる後継者不足の対応として、2022年に事業承継やM&Aのコンサルティングに特化した関連会社「東邦コンサルティング パートナース (以下:TCP)」を設立しました。当行およびTCPが連携したコンサルティングにより事業承継やM&Aに関わる様々なお悩みにワンストップで対応できる体制が整いました。

3つ目のドライビングフォースは、TARGET⑧である「資産形成・運用(預かり資産)」業務の高度化を見据えたアライアンスです。その実現のために当行は2023年8月、野村證券様と金融商品仲介業務における包括的業務提携に関する基本合意書を締結しました。

当行グループの強みである「地域の強固な営業基盤」「長年にわたって蓄積した地域の情報」「地域における充実した店舗網」と野村證券様の強みである「長年蓄積してきた金融商品取引に関する経験・ノウハウ」「多彩な商品サービスラインナップ」「高品質な情報や高度なコンサルティングツール」を掛け合わせることで、資産形成・資産運用を通じてお客さまの豊かな未来の創造に貢献できると考えています。また、野村證券様の従業員が当行に出向という形で協働する形態となるため、現場業務のレベルが向上するとともにその分野の人材育成が加速度的に進むという点でも効果が期待できます。「お客さま一人ひとりのゆたかな暮らしづくり」というゴールに向けて、当行グループと野村證券様の連携によりWIN-WINの成果が発揮されるものと確信しています。

頭取メッセージ

第3の成長ドライバ、そして企業価値向上への3本の柱

地域社会の持続可能性を拡大していくためには、当行グループ自体が持続的に成長していくための新たな戦略展開が欠かせません。そこで「TX PLAN 2030」の基本方針Ⅲに則り、ストック収益、フロー収益という従来型の成長ドライバに加えて、新たな収益を得るための第3の成長ドライバを加速させることでグループ全体での収益拡大を目指していきます。

その取組みの一つが、東北地方の復興や科学技術・産業競争力の強化のために政府が設立した「福島国際研究教育機構(F-REI:エフレイ)様」との包括連携協力協定の締結です。当行は、研究開発の成果を踏まえた新しい事業の創出支援や産業化、エフレイと取引企業とのマッチング、新規起業の支援などを行うとともに、研究者の人材確保や育成を後押ししていきます。また、東日本大震災及び原発災害によって失われた浜通り等の産業を回復させるべく新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクト「福島イノベーション・コースト構想」においても、当行はその推進機構と連携協定を締結し、互いに有する情報・知見を共有しネットワークを活かしながら地元企業の構想への参画を促していきます。

そのほかにも産官学共同の復興プロジェクトとして2013年にスタートした「スマートシティ会津若松」においてはデジタル技術を活用した田園都市の一翼を担うとともに、県内で医療・福祉機器開発・製造に携わる企業を投資対象にしたファンド設立などを次々に進めています。こうして第3の成長ドライバを機能させることで新たな産業おこしや経済活性化などによる福島の持続的成長が期待できるだけでなく、当行にとっても新たな収益を得る可能性が広がります。

また、基本方針Ⅱでは、成長・環境や人的資本への積極投資による当行グループの企業価値向上を目指します。その3本柱のうち1つ目の柱が、先にご説明した「TSUBASAアライアンス」によるデジタル投資や野村證券様との包括的業務提携といったアライアンスに関する投資となります。

デジタル投資に関しては、これまで整備してきたデジタル基盤を活かして、店頭タブレットやリモートツール活用等による店頭改革および個人ポータルアプリなどの新サービス導入による非対面改革を実践し、お客さま体験の向上を図っていきます。それと同時に、業務の集中化、AI・RPAの活用、ペーパーレスなど業務効率化を進め、事務から営業へ人的リソースの再配置も行っていきます。さらに、地域や外部との共創を目指し、「スマートシティ会津若松」との連携を通じた地域共創や、BaaS提供・API連携による異業種との連携にも挑戦し、新たな価値創造を図っていきます。これらのデジタル投資を経営戦略として推進していくため、2024年4月にデジタル戦略・業務改革部を発展的に廃止し、新設した総合企画部DX課へ業務継承しています。

2つ目の柱は、人的資本の充実です。人材こそ企業価値向上のベースであり、「地域・お客さまとの価値共創」を加速するドライビングフォースに他なりません。そのような考えのもと、人件費・研修費を引き上げることで地域社会に貢献する人材のスキルアップと働きがい、やりがい、生きがいといった行員のモチベーション向上を図っていきます。具体的な例をあげますと、若年層の初任給額をメガバンク並みのレベルに引き上げるとともに、ベースアップ、パートタイマーへの時給引き上げ、ベテラン層の給与・賞与体系の見直しを図りました。また、専門人材の確保に向けては、キャリア採用も積極的に取り組んでいきます。成長戦略を支えるこれら人的資本への投資として、約35億円の人的資本投資を予定しています。

そして3つ目の柱が、株主還元への充実です。3つの成長ドライバの発揮により得られた収益を健全性を確保しつつ株主配当で還元することで、当行の更なる企業価値向上を図っていきます。具体的には安定配当6円を基本とし、配当性向30%を目安に業績の成果に応じた弾力的な利益還元を目指していきます。

全従業員が一丸となって、2030年度のゴールを目指す

従来、当行の経営計画は3年間としておりましたが、「TX PLAN 2030」は6年間にわたる長期経営計画となりました。約2年間に及ぶ議論の末に導き出したその「TX PLAN 2030」がいよいよ始動した今、感慨深く思うのは実に多くの行員が「地域・お客さまとの価値共創」を当事者意識をもって、その策定に積極的に参加してくれたことです。

「TX PLAN 2030」は、行員によって立ち上げた「経営戦略タスクフォース」や「成長戦略プロジェクト」などを通じて提言された新たな経営理念体系や長期経営計画の考え方を踏まえ、取締役会や経営戦略実行委員会においてさらに議論を重ねながら策定しました。職制や年齢の垣根を越えて「話してみよう、やってみよう」を体現した、まさに当行初の経営計画ではないかと自負しています。

折しも「TX PLAN 2030」の最終年度は、「福島県総合計画」のゴール年度であるとともにSDGsゴール年度でもあります。6年後には、私たち福島の、当行の、ひいては世界と地球の持続的可能性が大きく広がっていることを望んでやみません。

前中期経営計画「とうほう『輝』プラン」において様々な「変革」にチャレンジしてはきましたが、収益に結びつけるという点では十分な成果を成し遂げたとはいえません。「TX PLAN 2030」が目指すものは、地域・お客さまとの価値共創力の強化が当行の成長力向上につながることで、株主をはじめステークホルダーの皆さまに収益を還元することです。その決意とともに、連結ROEの最終達成目標を5.0%以上に設定しました。皆さまにおかれましては、長期経営計画「TX PLAN 2030」に寄せる私たちの想いと趣旨をご理解いただくとともに、一層のご支援をいただきますよう心よりお願い申し上げます。



2024年7月
株式会社東邦銀行
取締役頭取
佐藤 稔