



# TOHO BANK

## 持続可能な地域経済に向けて 地域社会に貢献する会社へ

取締役頭取 佐藤 稔

### 危機に向き合ってきた歴史

当行は、太平洋戦争開戦前夜の1941年11月に設立されました。昭和の金融恐慌と戦時下の統制もあり、当時、福島県下にあった約30の銀行が倒産、地域を守るためには「強い銀行」が必要という地元の期待を受けて、前身の郡山商業銀行、会津銀行、白河瀬谷銀行の3行が合併し誕生しました。私は毎年4月の入行式に、新入社員を前に当行の設立時の背景を話します。なぜなら、そこに当行の存在意義があるからです。

当行は設立して今年で82年目を迎えますが、この間、太平洋戦争、戦後の混乱、バブル崩壊、そして2011年の東日本大震災と東京電力福島第一原発事故と、大きな危機を経験しました。

そしてその都度、当行は福島の経済を支えてきました。特に12年前の震災と原発事故からの復旧と復興において、当行の行員は、文字通り命がけで地域の皆さまに寄り添ってきました。それは、地元を思う気持ちがなければ、とてもできなかったことだと思います。しかし、福島の本当の復興は、まだ道半ばであると言えるでしょう。

当行のこれまでの、そしてこれからの取組みが、地域を支えるためのノウハウとして培われていくと信じています。実際、震災後に入行した行員の中には、「福島のために働きたい」「復興の支えになりたい」と入行動機を語る人も多く、そうした志を持った行員が数多くいることは、当行の大きな強みだと考えています。

### 新たな産業基盤の創生に繋がる取組み

福島県は、大変ポテンシャルのあるエリアです。県域が広いことありますが、自然、歴史、文化、農水産物、工業、商業、観光等が、浜通り、中通り、会津、それぞれの地域で多極分散しています。例えば原発事故の影響で風評被害の影響が残っていますが、農水産物の生産量や漁獲量は、全国的にトップクラスの物が多い。これは新幹線と高速道路が通り、首都圏だけでなく日本海側からもアクセスが良いことから、大消費地への出荷が容易だということもあるでしょう。

そうした中で、今、福島県では、時代の先端技術の拠点として、いくつかの取組みが始まり、当行もそれぞれに深く関与しています。

その一つが、浪江町で2023年4月に設立された「福島国際研究教育機構(F-REI(エフレイ))」、そして南相馬市で2014年にスタートした福島イノベーション・コースト構想です。福島をはじめ東北の復興を実現するとともに、日本の科学技術力・産業競争力の強化に貢献し、世界に冠たる「創造的復興」の中核拠点をつくる国家プロジェクトです。当行からは、この福島イノベーション・コースト構想の運営機構に行員が出向しており、地元企業と繋ぐ役割を担っています。またF-REIでの研究に、地元企業が関われる形に発展させていくことも、当行の役割だと考えています。

また会津若松市では、2013年から「スマートシティ会津若松」の実現に向けた取組みをスタートしています。会津大学や民間企業などの産官学が一緒になって、デジタル技術を活用したデジタル田園都市に向けた様々な実験を行っており、当行もその一翼を担っています。2023年5月に会津若松市は、政府目標に先駆けて2030年度までに脱炭素化を目指す「先行地域」に選定されており、この申請には当行も他の関係団体とともに共同で名を連ねています。

郡山市では、2016年に開所した「ふくしま医療機器開発支援センター」があり、国内外の医療関係者から注目されています。医療機器の精密機器製造業者が福島県に拠点を置いており、福島県は医療系製造機器出荷額で全国トップクラスになっていることが、同センターの設立の背景にあります。当行も2023年4月に福島県内の地域金融機関および事業会社と一緒に、福島県内で医療・福祉機器の開発や製造に携わる企業・起業家を投資対象にするファンドを設立し、県内の医療機器産業のサポートに力を入れています。

復興とは、災害が発生する前よりも、より良い状態にすることだという意味において、今福島県で動き出したそれぞれの取組みは、時代の最先端技術を取り込むことで、新たな産業基盤の創生に繋がると考えています。そのためにも当行は、資金だけでなく、人とノウハウを提供して、全面的にサポートしていきたいと思っています。

### 3つの成長ドライバが核である中期経営計画

震災後の当行の業績を見る限り、震災直後は復興需要もあり、一種のバブル的側面もあったかと思えます。しかし震災7年目あたりからはその反動も見られるようになり、収益が下方に向かいました。そして震災・原発事故から12年が経過した今、状況は落ち着きをとり戻しました。そして本当の復興は、まさにこれからだと思っています。

頭取メッセージ

私が、頭取に就任した2020年6月は、まさに震災後という次のステージに向かうそうした状況下にありました。2021年度を初年度とする「第17次中期経営計画」と、10年後の当行グループのあるべき姿を示す「長期ビジョン」を策定するにあたり、今一度、当行の存在意義を確認することから始めました。それが、長期ビジョンの「地域社会に貢献する会社」であります。

中期経営計画の名称を「とうほう『輝』プラン」とし、「地域・お客さまが輝く」「従業員が輝く」「当行が輝く」という3つの「輝き」を目指すとしてきました。そして経営計画を遂行するために、3つの成長ドライバを設けました。第1成長ドライバの「従来型コアビジネスの深化(資金運用)」、第2成長ドライバの「幅広い分野のコンサルティング業務の高度化」、第3成長ドライバの「新事業領域の探索」です。

地域が元気になることが、当行の存在意義であるとの基本的考えに立ち、金融サービスの枠を超えた事業領域にチャレンジすることを宣言したのです。

地域のために役立つコンサルティング業務を行う。お客さまが安心して暮らすことができ、企業が成長していただくために、何ができるのか、徹底したお客さま第一主義を確認したのが、現中期経営計画でした。

2023年度は現中期経営計画の最終年度となりますが、この3年間は長期ビジョンに常に立ち返り、地域のために本気で貢献するのだということを確認してきたことが、最も特筆すべきことだと思います。

コンサルティング業務に特化した子会社設立

第2成長ドライバのコンサルティング業務の高度化に関しては、2021年度に企業の経営計画策定、人事制度策定、補助金申請、SDGsサポート、個人向けには相続対策などのコンサルティング業務を強化してきました。

さらにこれらの取組みを進化させる形で、子会社によるコンサルティング業務の拡充も図りました。



その一つが、2022年10月に開業した東邦コンサルティングパートナーズです。同社は、お客さまの経営資源の円滑な承継、事業の持続的成長を重要なテーマと捉え、事業承継支援やM&A支援を主な事業としています。

じつは、この事業承継は、福島県内では喫緊の課題となっています。福島県では年間約800社が廃業しておりますが、このうち43%は黒字廃業なのです。

原発事故で、2011年に200万人だった県内人口が、直近では180万人を下回り、20万人減少しました。このままの推移では、2040年には140万人になると推計されています。

福島県としては、この人口減少を少しでもスローダウンさせたい。金融機関としては、働く場を増やすこと、廃業を減らすこと、また起業する人を増やすことができれば、人口の社会減を抑えられるのではないかと考えています。

また、当行のグループ会社には、とうほう地域総合研究所があります。同研究所はこれまで、リサーチ業務を主としていましたが、それに加えて、東邦コンサルティングパートナーズとは差別化したコンサルティング業務にも事業の幅を広げました。具体的には、企業の助成金や補助金申請に伴う、経営計画策定などの業務サポート、自治体を含めた団体のデジタル化、外郭団体の再編、デジタル地域振興といった支援を行っています。

東邦銀行、東邦コンサルティングパートナーズ、とうほう地域総合研究所と三位一体でのコンサルティングを実践し、グループ総合力を活かしお客さま価値の向上、地域社会に貢献する企業グループを目指していきます。

次期中期経営計画ではコンサルティング業務の深掘りを

これらのコンサルティングは、目の前にある課題解決のための支援です。今後は、地域の活性化、そして復興へとつなげるために、よりコンサルティング業務の深掘りを図っていかねばならないと考えています。

2024年度にスタートする「第18次中期経営計画」では、このコンサルティング業務の深掘りが一つの柱になります。それは、例えば、地方創生に繋がる地域商社事業、投資事業へのサポート、次世代経営者ネットワークの構築などが考えられます。また、お客さまのITやDX(デジタルトランスフォーメーション)の導入、SDGsを切り口にした付加価値の提供もあります。

第2・第3の成長ドライバを加速させるためにも、第1成長ドライバで確りとした収益があり、その収益を第2・第3の成長ドライバに還元することで、地域貢献に繋がってまいります。その意味で、本業である金融ビジネスは当行グループの根幹であることは、言うまでもありません。

一方で、金融以外のこうした、コンサルティング業務などの新事業領域の拡充に関しては、まだまだ認知度が低いことも事実です。銀行が人材紹介、デジタル化について支援することを知っていただくために、当行の「地域社会に貢献する会社」としてのブランディングの強化は、これからも必須であると認識しています。

企業価値と社会価値向上の循環を目指す

長期ビジョンの「地域社会に貢献する会社」は、サステナブルな社会や経済に貢献することに他ならないと考えています。

震災以降の福島は、持続可能な社会、人々が長く生活できる社会はどうあるべきなのかを模索し続けてきました。前述したように、それはまだ道半ばですが、当行の存在意義は、福島が持続可能な社会になるために貢献していくことです。

頭取メッセージ

私自身がトップとなって、サステナビリティ推進委員会を設置し、脱炭素社会への移行に向けたコンサルティングや、気候変動によるリスク評価などを行い、再生可能エネルギー事業に向けたプロジェクトファイナンスやサステナブルファイナンスへの取組みなどの施策を打ち出しています。またCO<sub>2</sub>排出量削減を前倒しで、2030年度までに2013年度比50%削減達成を目標に設定しています。

これらは、サステナビリティ経営の推進において必須の取組みです。

サステナビリティ経営の推進は、当行の収益向上につながり企業価値が向上する。一方我々のその活動が、地域社会の持続的成長への一助となり、福島社会価値が向上する。企業価値の向上と社会価値の向上を循環させることが、当行に課せられた最大の課題なのです。コンサルティング業務の拡充も、そのための取組みの一つです。

重要課題のDX推進と人的資本経営

中期経営計画では、デジタル・IT戦略の遂行を掲げ、「デジタルを活用した『お客さま志向型』サービスの拡充および銀行内の業務システムの機能強化と業務効率化」に取組んでいます。2024年1月には基幹系システムの共同化を図り、「TSUBASA基幹系システム」に移行する予定です。デジタルサービスの開発を加速化させ、顧客体験(CX)の向上や地域DX支援などの取組みを一層進めてまいります。2023年4月には、経済産業省が定めるDX認定制度における「DX認定事業者」に認定されています。

DXは、これからの金融機関にとって、最重要課題の一つです。デジタルとリアルを融合させるビジネスモデルを構築しなければならない。デジタルネイティブの若いお客さまとの接点拡大のため、One to Oneマーケティングの推進のため、またお客さまのデジタル化支援のために、DXの推進を強化していきます。地域のDXリーダーになることが目標です。

DXの推進で業務の効率化を図り、余力を新規事業に振り向けていくことも目標です。

中期経営計画で掲げた「従業員が輝く」ために人的資本経営も、当行の重点課題の一つです。

私は頭取に就任した際の目指す銀行像は、従業員が生き生きと元気に働き、お客さまに信頼され、結果が出る強い銀行であると宣言しました。

そこで、人事制度の改革を2022年10月に断行しました。生き生きと働くために一番大事なことは、自分の好きなことがやれることです。そうすることで学ぶ意欲も出て、自分の価値を高められます。新人事制度では、評価体系や報酬体系もありますが、最も大きなポイントは、キャリア申告制度を設けたことです。従業員が主体的、自律的に自分のキャリアをデザインできるような制度に移行しました。それにより、働き甲斐のある職場環境を整備していきます。

もう一つは、制度と言うよりも取組みと表現した方が良いのですが、2023年は「話してみよう、やってみよう」をスローガンに、従業員同士のコミュニケーションアップを図る試みを進めています。

当行の存在意義を徹底、そして中期経営計画を完遂するためにも、「ボトムアップ」や「対話」が必要だと考え、今、役員が全支店を回り当行に働くみんなと意見交換をする場を積極的に設けています。

今の若い人の行動の原則は、「共創」だと言われています。ともに創ること、みんなで意見を出し、考えて、何かをつくるのが、当行の共通価値になると考えています。

第2の創業期だったと言われる2020年代に

10年後振り返ったときに、「2011年の震災を乗り越え、東邦銀行は大きく生まれ変わった。2020年代は第2の創業期だった。」と位置づけられるように、経営改革そして長期ビジョン実現に取り組んでいきたいと思っています。

コーポレートガバナンスも、この2年間相当見直しました。取締役会では、社外取締役の構成比を半分としました。また、社外取締役の方からは忌憚のないご意見をいただき、経営の緊張感も変わってきています。ガバナンスの強化も、地域で信頼される会社になるために欠かせない取組みです。

こうした取組みを土台に10年後には、従業員が元気に、生き生きと働き、お客さまに信頼され、結果が出る強い銀行になり、圧倒的な強さを持っている会社にしていきたいと思っています。

そのためには、第1の成長ドライバ、そして第2、第3の成長ドライバを積上げの中で、地域から「東邦銀行でなければならない」と思っただけのような、頼られる会社になることです。

それが、投資家の皆さまの期待に応えることであると思っております。会社の収益性を上げ、企業価値を高めることで、株主さまへのさらなる還元で全力で取り組んでまいります。

現在、2024年を初年度とする第18次中期経営計画を策定しています。企業価値を高め株主の皆さまに還元できる明確なビジョンを打ち出してまいります。



2023年7月  
株式会社東邦銀行

取締役頭取

佐藤 稔