

## 地域発！現場検証シリーズ

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。今回は、2022年度の共同取材を総括して、日本生産性本部の広報紙「生産性新聞」の2月5日号に掲載されました株式会社東邦銀行の取材記事をお届けします。

なお、本シリーズは2023年度も継続しますのでご期待ください。

# 株式会社 東邦銀行

## 福島復興へ長期ビジョン

## 従来型支援から脱皮

## 「変革」「進化」「共創」の3ステージ

佐藤 稔 (さとう みのる)



### 企業概要

代表者：取締役頭取 佐藤 稔

所在地：福島市大町3-25

事業概要：第一地方銀行

聞き手・執筆者 神田 良 (かんだ まこと)  
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
明治学院大学 名誉教授  
RIMS 日本支部 支部長

東日本大震災で大きな被害を受けた福島県。干支が一回りする中、復興に向けて着実に歩みを進めてきた。とはいえ、被害の大きさから、いまだに多くの課題を抱えていることも事実である。「210万人いた人口が、10年強で180万人を切るまでになってしまいました。福島市は28万人ですから、一つの大きな市がなくなるのと同じ規模です。高齢化も進む中、人口減少に歯止めをかける必要があります。地方銀行として、地域企業の支援を通して雇用を守り、増やし、働く場を確保することが、我々の使命だと考えています」（佐藤稔・東邦銀行取締役頭取）。

### とうほう「輝」プラン

1941（昭和16）年、世の中が第2次世界大戦と云った大混乱に突き進む中で、地域経済の発展に貢献するという志を抱き、「東から光を背負うて進み、発展する銀行」という意味を込めて東邦銀行と名付けて創業してから、およそ80年。大震災という、創業時を思い起こさせる混乱の中、地域経済発展への貢献に向けて、新たな取り組みに挑んでいる。

2021（令和3）年、福島さらなる復興を目指して、従来型の銀行ビジネスの枠を超えて新事業領域を切り拓き、金融サービス以外の分野でも地

## 6. 新長期ビジョン

- ◆地域・お客さまが求めるニーズが今後ますます多様化していく中で、お客さまが東邦銀行グループに求める役割は、従来型の伝統的な金融サービスにとどまらず、様々な分野に広がっていく。
- ◆また、「福島のさらなる復興」に貢献していくことが当行の使命であり、これまで以上に社会貢献や環境問題等への取組みも求められている。
- ◆当行は、新たな発想をもって社会の変化や技術革新、規制緩和等の動きに対し積極的にチャレンジしながら、地域・お客さまが求める役割を果たすため、新たな事業領域を切り拓いていくとともに、金融サービス以外の分野でも地域社会に貢献していく会社を目指していく。

福島のさらなる復興を目指す  
**<10年後のビジョン>**  
**地域社会に貢献する会社へ**  
 ~金融サービスの枠を超えて~



資料：東邦銀行第17期中期経営計画『とうほう「輝」プラン』より一部抜粋

域社会に貢献していくという長期ビジョンを公表した。従来型の金融業の枠を超えて事業を拡大することは、もちろん簡単なことではない。そのため、ビジョンでは変革、進化、共創という3ステージでの実現を描いている。

最初の3年は変革ステージ。従来の事業を変革して、新たな事業領域を探索する段階である。第17次中期経営計画、『とうほう「輝」プラン』に従って変革を実現しようとしている。「輝」は「東からの光」という創業時の志に由来していて、原点回帰への思いが込められている。このプランは銀行、行員、そして地域・顧客が輝くという、3つの輝を目指すものである。

銀行が輝くためには、持続可能な経営体質を構築することが求められる。営業体制や組織体制の見直し・強化、資金運用の効率化などを推進するとともに、SDGs、ESG、さらにはデジタル化などの社会的な課題への対応力を強化する。こうした基盤に基づいて、銀行が進もうとしている方向に向けて、従業員が自律的に自らのキャリア、能力を向上させていく人事制度を整備し、従業員の成長と活力を導き出す。

こうした行内の輝と連動させて、地域の法人顧客、個人顧客がもつ金融ニーズを超えた個別的な

課題に対してコンサルティングサービスを提供し、顧客の輝を実現していくという構想である。

### 事業継承を支援する

「この10年間で、およそ800社が廃業しています。その中で500社は黒字なのです。こうした廃業傾向は続くものと思われます。まずは、こうした企業の事業継承を支援することが、喫緊の課題です。廃業企業の経営者の平均年齢は70歳。現在、福島の中小企業経営者の平均年齢は60歳。この10年間で、福島での事業継承を実現することが必要なのです」（佐藤頭取）。

地域における事業継承は、単に計画を立案することではない。実質的にその事業が地域での事業として継承され、次の成長へと向かうところまで含まれる。そのためには、企業が自分たちで納得できる継承ビジョンを描き、その実現に主体的に取り組むことが必須条件となる。コンサルティングを掲げる東邦銀行にとっては、大きな課題である。行員が一緒になって企業に入り込み、経営者だけでなく従業員も含めて継承を構想することが不可欠である。このため、同行は伴走型支援で対応し始めた。企業の同意を得たうえで、行員が3カ月程度、会社に入って経営計画策定をお手伝い

している事例もある。これによって行員も支援ノウハウを蓄積することができ、手ごたえを感じているという。

持続的な成長を支援するという意味では、事業内容そのものだけでなく、社会的責任についても支援は欠かせない。SDGsに対応する支援である。「とうほう SDGs サポートサービス」では企業のSDGs診断サービスを提供し、SDGs宣言書の作成までも支援する。しかも、その外部発信も支援する。社員のモチベーションの向上にもつながるし、そうした企業で働きたいという人材を引き付けることにもつながりうる。支援はまだ始まったばかりであるが、まさに広い範囲に及ぶ事業支援を展開しようとしている。

**とうほう SDGs サポートサービス**

お客様のSDGsに関する取組みを東邦銀行がサポートいたします！！

有料 110,000円(税込)  
※2(原則月額は13,000円(税込))  
(診断サービス20分)

SDGs診断サービス	料金	スコアリング
★	150～200点	100～200点
★★	70～100点	70～100点
★★★	50～70点	50～70点
★★★★	30～50点	30～50点

◆SDGs診断サービス  
 ✓ 専用のアンケート(5分野29項目)により、お客様のSDGsへの取組状況をチェック・診断いたします。  
 ✓ 診断結果に基づき、SDGs達成に向けた取組を推進し、今後の取組を掲載した「SDGs宣言書」の作成をサポート。  
 ✓ お客様の取組状況に応じて、当行よりニュースリリースを発信し、対外的なPRを支援いたします。

◆SDGs宣言書作成支援  
 ✓ 診断結果に基づき、SDGs達成に向けたお客様の取組を掲載し、今後の取組を掲載した「SDGs宣言書」の作成をサポート。  
 ✓ お客様の取組状況に応じて、当行よりニュースリリースを発信し、対外的なPRを支援いたします。

とうほう SDGs サポートサービス

加えて、事業継承も含めたコンサルティング事業を強化・拡大するために、2022(令和4)年10月に東邦コンサルティングパートナーズを子会社として設立した。法人顧客の経営資産の円滑な継承、事業の持続的成長を支援するために、パートナー(伴走者)としてコンサルティングサービスを専業として提供する事業体である。しかも同社の強みは、東邦銀行の営業店・法人コンサルティング部、とうほう地域総合研究所との連携を図り、三位一体として、ワンストップでのサービスを提供できるところにある。

連携は東邦リース、東邦カード、東邦クレジットサービスなど、同行が抱えるグループ関連会社などにも及び、グループが一体となったワンス

トップサービスにつながっている。銀行が持つ多くのノウハウも活用することで、多様なニーズに応える体制を構築している。

### 組織的な学習に向けて

戦略的な方向性を明確にしたからといって、顧客に向けたコンサルティング活動でノウハウが簡単に蓄積されるということにはならない。具体的には、現場の行員が地道に顧客を訪問し、地域企業が抱える問題や課題を、時には当該企業が気づいていない課題も含めて企業とともに発見し、最適解を考え抜く。解決策の導出では、関連部署と協力して、銀行が持っている資産はもとより、場合によっては取引関係などを通して把握している外部資源も活用する。こうした課題発見、解決策導出プロセスが組織的に整備され、精緻化されていく仕組み、仕掛けがあって、はじめてノウハウは実践的なものとして蓄積されることになる。しかも、こうしたノウハウは全行で共有され、銀行としてのノウハウにまで整理されていかなければならない。

東邦銀行では、こうした知恵を共有するために、企業支援に関する案件を全行的に検討する定期的な会議体を設けるだけでなく、月間 MVP 表彰など、個人の知恵を集合知にまで持つていくための工夫を導入している。

長期ビジョンでは、今は変革のステージ。新規事業領域の開拓に向けて、実践を通して高度なコンサルティング力の基盤づくりに邁進している。

(聞き手=神田良・明治学院大学名誉教授)



右から 日本生産性本部：高松部長  
 執筆者：神田名誉教授  
 東邦銀行：佐藤頭取  
 当研究所：矢吹理事長  
 日本生産性本部：林事務局長