

# 第17次中期経営計画

# とうほう「**かがやき輝**」プラン

計画期間：2021年4月～2024年3月

中期経営計画の策定にあたって .....	P. 2
1. 前中期経営計画の総括（基本方針・計数） .....	P. 3
2. 外部環境サマリ .....	P. 5
3. 経営環境分析 .....	P. 6
4. 体系図 .....	P. 7
5. 計画骨子 .....	P. 8
6. 新長期ビジョン .....	P. 9
7. とうほう「輝」プランが目指す姿 .....	P. 10
8. 基本方針戦略マップ .....	P. 11
(1) 法人コンサルティング戦略 .....	P. 12
(2) 個人コンサルティング戦略 .....	P. 16
(3) チャネル戦略 .....	P. 18
(4) グループ戦略 .....	P. 19
(5) 人事・人材育成戦略 .....	P. 20
(6) 新営業体制・組織戦略 .....	P. 21
(7) デジタル・IT戦略 .....	P. 22
(8) 有価証券運用戦略 .....	P. 23
(9) コスト構造改革戦略 .....	P. 24
(10) アライアンス戦略 .....	P. 25
(11) SDGs・ESG戦略 .....	P. 26
9. 計数計画 .....	P. 27

# 中期経営計画の策定にあたって

ここに第17次中期経営計画『とうほう「輝き」プラン』をスタートさせます。

東邦銀行は、地域社会の持続的成長なくして自らの将来を描くことはできない、ということあらためて全役職員で確認し、地域社会に更に貢献できる存在へ進化すべく、全力で取り組んでまいります。

ちょうど80年前、昭和16年11月、日本社会が第2次世界大戦という混乱に突き進む中、地域経済の発展に貢献すべく東邦銀行は誕生しました。「東から光を背負うて進み、発展する銀行」という「輝きの願い」を込めて「東邦銀行」と名付けられたと記されております。

以来、激動の時代を乗り越え、本年11月には創立80周年の記念の日を迎えることとなりました。こうして記念の日を迎えることが出来るのは、まさにこれまで支えていただいたお客さま、地域のみなさま、株主のみなさま、関係各機関のみなさま、本当に多くのみなさまのご支援のお陰であります。心より感謝申し上げます。

さて、こうして創立80周年を迎える今、地域社会には大きな変化の波が押し寄せています。

東日本大震災からの本格的復興、繰り返す自然災害や新型ウィルスへの対応、そして人口減少等による地方経済の縮小やデジタル化の進展等構造的諸課題への対応。課題は山積しています。

東邦銀行は、この80年を支えていただいたみなさまのご恩に報いるべく、地域社会の持続的成長に更に貢献できる存在であるために、役職員一同、創立の精神に立ち返り、「地域・お客さまが輝く」、「従業員が輝く」、そして「当行が輝く」、そんな世界の実現をめざして『とうほう「輝き」プラン』に全力で取り組み、自己変革を成し遂げてまいります。

取締役頭取

佐藤 稔

# 1. 前中期経営計画の総括（基本方針）

健康バンク

健全バンク

## 基本方針Ⅰ ふるさと総活躍実現のための積極的貢献 基本方針Ⅱ 「地域・お客さま第一」を基本とした営業戦略の推進

### 【成果】

- 起業家応援相談会、創業支援塾等の開催により地域経済の活性化に貢献
- 販路開拓ビジネスマッチング、人材紹介等によりお客さまの成長を支援
- 福島イノベーション・コースト構想推進企業協議会への参画、再生可能エネルギー案件への積極取り組みにより、新産業分野の成長促進
- お客さまからの厚い信頼により預金は順調に増加  
（総預金 5.5兆円:2018年3月⇒5.9兆円:2020年9月）
- 各種経営課題に対するソリューションメニューが拡充
- W E B 完結ローンの導入や通帳アプリの推進により非対面の営業力強化

### 【課題】

- 足下では新型コロナ対策資金等の対応により金融仲介機能の発揮に取組んでいるが、中小企業融資残高、法人取引先数は減少しており、裾野拡大、総合取引の拡大に向け更なるコンサルティング力強化が必要  
（中小企業融資 16,756億円:2018年3月⇒16,344億円:2020年9月）  
（貸出先数 13,637先:2018年3月⇒13,219先:2020年9月）
- 店舗併設化を23カ店実施したが、総体人員減少しており、営業力強化には課題を残す
- 本部各々が各施策を強力に推進したが、施策が総花的になりがち

## 基本方針Ⅲ 変化する経営環境に打ち勝つ健全な経営体質の確立

### 【成果】

- 営業店B P R・本部B P Rの推進による業務効率の上昇
- T S U B A S A 基幹系システム共同化の推進、各種業務での協業を通してアライアンスの取り組み強化
- 監査等委員会設置会社へ移行することにより、コーポレートガバナンスを強化すると共に業務上の意思決定を迅速化

### 【課題】

- コスト構造改革プロジェクトによるコスト圧縮を実施しているものの、今後の競争環境の激化に備え、さらに踏み込んだ取り組みが必要
- 人件費は計画達成。一方、人員計画では中途退職等により計画比▲229名（2,551名：2021年3月見込）
- 復興特需のピークアウト、新型コロナの影響等により信用コスト増加（69億円:2019年度、118億円:2020年度）

## 基本方針Ⅳ 地域・お客さまの成長を担う人材の育成 基本方針Ⅴ 働き方大改革推進によるいきいき職場づくり

### 【成果】

- ホームラーニングにおけるコンテンツの拡充、スマホ版リリース等、機能性・利便性向上により自己啓発の環境整備
- テレワーク導入、副業・兼業の解禁、キャリアサポート休職制度の創設等により働き方を改革
- 再雇用制度の拡充、配偶者帯同転勤制度の導入、女性活躍推進等の多様な人材の活躍を促し、役職員総活躍を推進

### 【課題】

- 総体人員の減少（特に中間層）により業務負荷が増大しており、営業現場での若手行員の人材育成に課題
- 中途退職の増加等、従業員の活力低下が懸念され、行員の働きがい・やりがい創出に課題

## 新中計に向けた課題

### 1. 地域・お客さま

- ◆多様なニーズに応えられるコンサルティング力の向上
- ◆経営課題解決に資する総合力の発揮

### 2. 従業員

- ◆従業員の活力・働きがい向上
- ◆専門人材育成の強化
- ◆O J T重視の人材育成

### 3. 当行

- ◆営業フロント人員の増強
- ◆デジタル化の促進
- ◆更なるコスト構造の改革
- ◆信用コストの抑制

# 1. 前中期経営計画の総括（計数）

◇当初計数目標の連結当期純利益、連結ROEは、貸出金利息および有価証券利息配当金の減少、信用コストの増加等により計画を下回る水準となり、中計最終年度の公表計数目標を下方修正

（単位：億円）

		2018年度		2019年度		2020年度	
		計画	実績	計画	実績	中計最終年度目標	見通し
当初計数目標	連結当期純利益 ①	85	35	101	27	100	▲ 52
	連結ROE ②	4.3%	1.8%	5.2%	1.4%	5.0%	▲2.7%
修正計数目標	連結当期純利益 ③	-	-	-	-	50	▲ 52
	連結ROE ④	-	-	-	-	2.5%	▲2.7%
預金平残計画	個人預金 ⑤	31,900	31,720	32,100	32,276	32,300	33,879
	コア貸出金 ⑥	31,300	31,257	32,463	30,861	33,700	31,244
主要損益計画	貸出金利息 ⑦	292	286	305	280	316	276
	有価証券利息配当金 ⑧	93	87	88	59	92	38
	役務取引等利益 ⑨	105	92	109	76	113	73
	経費（△） ⑩	361	350	357	340	353	327
	コア業務純益 ⑪	103	108	123	81	147	77
	信用コスト ⑫	4	66	4	69	4	118
	当期純利益 ⑬	83	40	97	25	113	▲ 60

## 金利水準

世界的な経済の停滞、マイナス金利の長期化により金利水準は中計策定時（2018年想定）より更に低下。

	中計策定時	2020/12/30
5Y SWAP	0.023%	△0.038%
10YSWAP	0.178%	0.048%
20Y 国債	0.700%	0.405%

## 預貸金平残

⑤個人預金は大幅計画達成見込。

⑥コア貸出金は事業性貸出、ローン共に減少傾向であるが、2020年度はコロナ資金により増加。

## 主要損益

⑦貸出金利息：マイナス金利政策の長期化により減少。

⑧有価証券利息配当金：有価証券を大量売却した結果、大幅に減少。

⑨役務取引等利益：法人保険の販売減少等による減少。

⑩経費：BPRやコスト構造改革により計画を上回る削減。

⑫信用コスト：コロナ禍の影響により一部業種・企業において経済活動の抑制が継続しており、その影響を踏まえた十分な引当を実施。

## 課題

- ・マイナス金利政策長期化により貸出金利息および有価証券利息配当金が減少しており、安定した資金利益の確保が課題。
- ・新型コロナウイルスの影響により信用コストが大幅に増加しており、信用コスト抑制に向けた経営支援の取組み強化が必要。

## 2. 外部環境サマリ

### < 環境 >

### < 影響 >

P  
(政治)

- マイナス金利政策の継続
- 銀行の業務規制緩和
- 政府・日銀による地銀再編支援策
- 福島イノベーション・コースト構想の進展



- ・長期的な金融機関の収益力低下
- ・地銀再編の動き
- ・銀行グループの業務範囲拡大
- ・コンサルティングニーズの高まり

E  
(経済)

- コロナ禍による経済成長率の低下
- 金融緩和政策の継続



- ・地域経済の低迷
- ・株価と実態経済の乖離

S  
(社会)

- 人口減少、高齢化社会、生産年齢人口の減少
- ライフスタイルの変化 (ウィズコロナ・アフターコロナ)
- 働き方の多様化 (ダイバーシティ)
- SDGs / ESGへの関心の高まり



- ・経済成長率の低下
- ・事業承継、相続ニーズの高まり
- ・お客さまニーズの多様化
- ・新たな価値観への転換

T  
(技術)

- デジタル環境の進展
- フィンテック、キャッシュレス化



- ・お客さまとの接点の変化
- ・他行、異業種との競争激化

将来  
予測

- マイナス金利政策の長期化
- 人口減少、生産年齢人口減少が加速
- 新型コロナウイルスの影響による生活様式の変化、働き方の変化



- ・預貸金ビジネスの低迷
- ・お取引先の収益減少
- ・デジタル化の加速

### 3. 経営環境分析

#### 外部環境

マイナス金利政策

規制緩和

福島イノベーション・コースト構想の進展

SDGs・ESG

国内・福島県内の経済低迷  
少子高齢化

社会構造の変化  
(ウイズコロナ・アフターコロナ)

デジタル化

政治

経済

社会

技術

#### 内部環境

<課題>

【定性面】

ガバナンス改革

収益とリスクのバランス調整

長期目線での収益確保

信用リスク管理の強化

組織風土改革

従業員活力の向上

人材育成風土醸成

【定量面】

コンサルティング  
収益の増加

さらなるコスト構造の  
見直し

信用コストの  
抑制

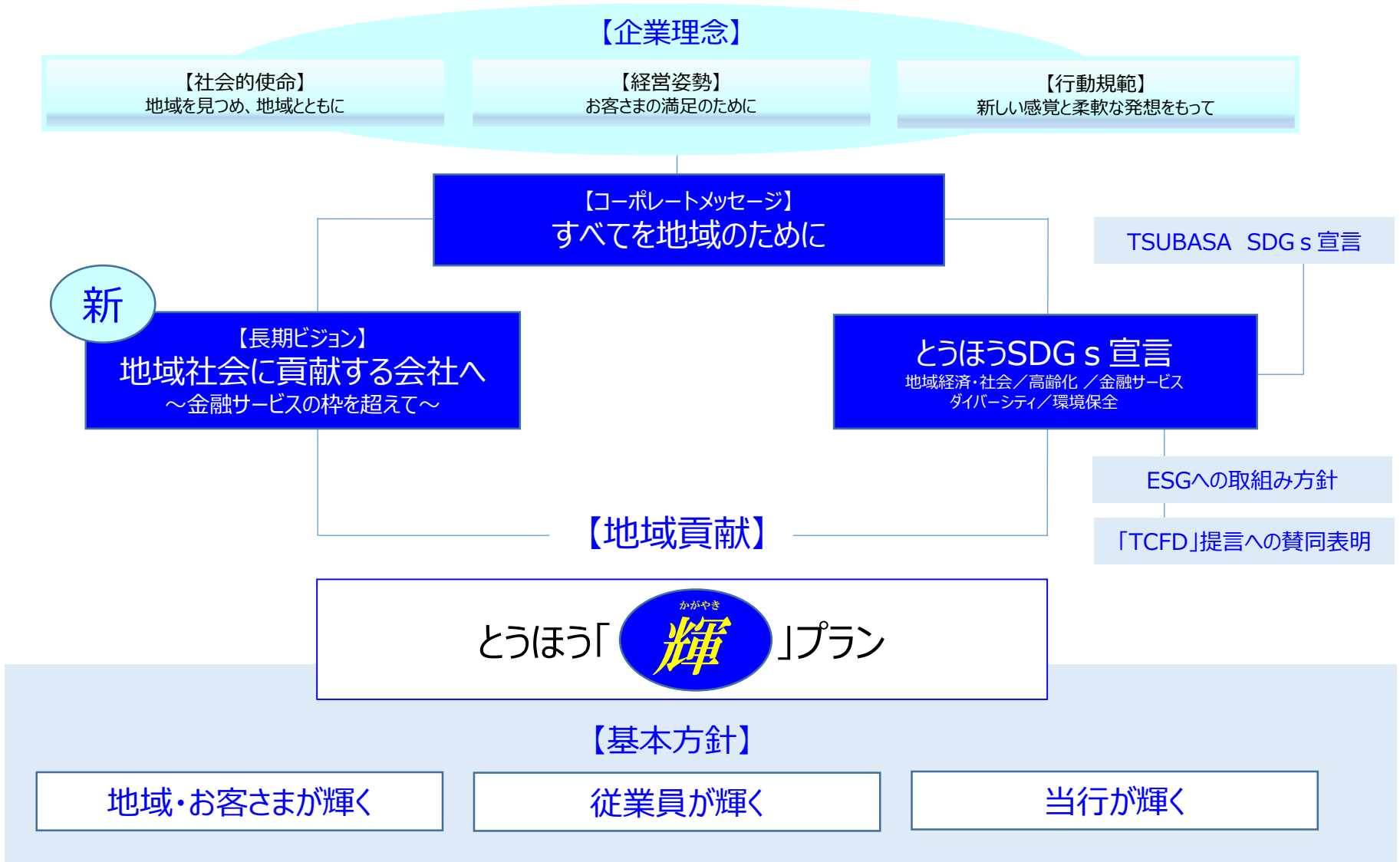
定着率の改善

経営を取り巻く環境を踏まえ、課題を解決するための計画を策定

#### 第17次中期経営計画

計画期間：2021年4月～2024年3月

# 4. 体系図





# 5. 計画骨子

長期ビジョン

## 地域社会に貢献する会社へ

～ 金融サービスの枠を超えて ～

計画名称

## とうほう「」プラン

計画期間：2021年4月～2024年3月

基本方針

### I. 地域・お客さまが輝く (地域・お客さまへの恩返し)

1. コンサルティング機能と地域商社機能の発揮により地域社会へ貢献します
2. お客さまの豊かな暮らしづくりのため、資産形成、ローンなどの幅広い分野でお客さま1人1人に最適なサービスを提案します
3. お客さまの利便性向上に向け、デジタルを活用した新たなチャネル戦略を構築します
4. お客さまへグループ一体でのワンストップサービスを提供します

### II. 従業員が輝く (成長と活力)

1. 自律的なキャリア形成支援と活力ある職場環境を実現します
2. 多様なワークスタイルを選べる柔軟な働き方を実現します
3. 人材育成により、提案力・実践力を更に強化します

### III. 当行が輝く (持続可能な経営体質)

1. コンサルティング力向上のため、営業体制・本部組織を変革します
2. 金融サービスの向上と従業員の働き方改革を促進するため、デジタル・IT戦略を強化します
3. 安定収益確保に向け、強固な財務体質を構築します
4. 新たな付加価値の提供に向け、アライアンスを強化・拡大します
5. 持続的社会的実現に向け、SDGs・ESGへの取組みを促進します
6. コンプライアンス態勢・リスク管理態勢を充実・強化します

輝き宣言

最終年度  
計数計画  
(2023年度)

コア業務純益  
(連結)

100億円以上

ROE  
(連結)

2.8%以上

コアOHR  
(連結)

78%

※計画名称は「東から光を背負うて進み発展する銀行」という「輝きの願い」を込めて「東邦銀行」と名付けられたことに由来し、原点回帰の想いを込めて「とうほう輝プラン」と命名。

## 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～

第17次中期経営計画  
かがやき  
とうほう「**輝**」プラン

【変革のステージ】  
2021.4～2024.3

【進化のステージ】  
2024.4～2027.3

【共創のステージ】  
2027.4～2030.3

新事業領域の探索

幅広い分野での  
コンサルティングサービス高度化

預金・融資業務を中心とした  
従来型の銀行ビジネス

新事業領域拡大

幅広い分野での  
コンサルティングサービス高度化

預金・融資業務を中心とした  
従来型の銀行ビジネス

新事業領域拡大

幅広い分野での  
コンサルティングサービス高度化

預金・融資業務を中心とした  
従来型の銀行ビジネス

# 7. とうほう「輝」プランが目指す姿

◇幅広い分野でのコンサルティングサービスを高度化し、地域・お客さまに対して新たな付加価値を提供することで計数計画の達成を目指す

【高度化】

〈専門性・分野〉



業務効率化  
ペーパーレス化推進

SDGsの取組強化

コンサルティング力向上

多様なアライアンスの展開

非対面チャネル・  
デジタル化推進

持株会社の検討

高い専門性と幅広い分野に対応したコンサルティング  
(地域・お客さまへの新たな付加価値の提供)

【営業力】 営業人員増	【本部サポート】 営業店支援強化	【人材育成】 OJT充実
----------------	---------------------	-----------------

第17次中期経営計画  
かがやき  
とうほう「輝」プラン

(基本方針)  
地域・お客さまが輝く／従業員が輝く／当行が輝く

【計数計画】:

コア業務純益 (連結)	100億円以上
ROE (連結)	2.8%
コアOHR (連結)	78%

【3年後】

# 8. 基本方針戦略マップ

## とうほう「輝」プランの戦略マップ

基本方針Ⅰ：地域・お客さまが輝く

基本方針Ⅱ：従業員が輝く

基本方針Ⅲ：当行が輝く

### 地域・お客さまへの恩返し

- 地域経済の縮小、さらにはコロナ禍において多くの課題を抱える地域・お客さまの支援のため、当行が持てる経営資源を最大限活用し、お客さまの経営課題解決・豊かな暮らしづくりのために尽力（恩返し）することで、輝く未来を実現していく

### 従業員の成長と活力

- 従業員が主体的かつ自律的にキャリアデザインでき、成長を実感できることにより、従業員が輝き、いきいきと働ける環境を創り上げていく
- OJTを中心として人材育成を重視する企業風土を醸成し、従業員の成長と活力向上を目指す

### 持続可能な経営体質

- 本部・営業店体制の変革、収益力の強化により持続可能で強固な経営体質を構築する
- SDGs・ESGやデジタル化などへの課題に積極的に取組んでいく

法人コンサルティング戦略 (P.12)

個人コンサルティング戦略 (P.16)

### コンサルティング力の高度化 (幅広い分野での専門性の高いコンサルティング)

- コンサルティング業務の拡充により、地域の中小企業の皆さまの経営課題解決に最適なソリューションをご提案

- 資産形成・運用から次世代への資産承継まで幅広いコンサルティングが可能な体制を構築しお客さまへ最適なご提案

チャネル戦略 (P.18)

- 対面での提案力を高める強い店舗の構築
- 非対面サービスの推進と非対面チャネルの拡充

グループ戦略 (P.19)

- グループ間連携によるワンストップサービス

人事・人材育成戦略 (P.20)

### 従業員が主体的かつ自律的にキャリアデザインができる人事関連制度の構築

- 人事制度改革 (業績評価基準の見直し) (360度評価の段階的導入) 等

- キャリア・オファー制度 (公募制改革)
- 活躍機会の拡充
- 制度休暇の拡充・柔軟な運用

制度

### コンサルティング能力発揮に向けた人材育成

- OJTに対する本部サポートの充実
- スキル見える化

育成

新営業体制・組織戦略 (P.21)

- 店舗機能見直しや本部組織変革による重点分野への人員再配置

有価証券運用戦略 (P.23)

- 安定収益が確保できる有価証券ポートフォリオの再構築

コスト構造改革戦略 (P.24)

- コスト構造改革プロジェクトによるコスト圧縮と適正投資

アライアンス戦略 (P.25)

- OTSUBASAや他金融機関等との連携強化と拡大

SDGs・ESG戦略 (P.26)

- 環境意識の醸成と社会貢献

デジタル・IT戦略 (P.22)

- お客さまとのデジタル接点強化

- お取引先のIT化支援

- WEB窓口の充実・強化

- テレワークの拡大

- さらなるペーパーレス化の推進

コンプライアンス態勢・リスク管理態勢の充実・強化

# (1) 法人コンサルティング戦略①

◇新型コロナウイルスの影響を受けたお客さまを支援するため、東邦銀行グループが一体となって取り組むアフターコロナ・ウィズコロナ・プロジェクトの推進により、お客さまが抱える様々な課題に応える新たな付加価値をコンサルティングサービスとして提供

## 【重点施策】

1. ビジスマッチング、人材紹介、コスト削減等の本業支援
2. 事業承継・M & Aへの取組み強化
3. 事業性評価の取組みを通じ、シローン組成・多様な資金調達手段の提供
4. 海外進出・貿易取引拡大・為替リスク対策への取組み強化
5. 当行グループ一体となったソリューション提案（リース、IT、キャッシュレス等）

## お取引先の経営課題への対応件数

年間4,000件  
(2020年比+1,200件)

地域経済回復に向け  
新型コロナウイルスの影響を受けたお客さまに対し収益改善のお手伝い

アフターコロナ・ウィズコロナプロジェクト



様々な課題に応える新たな付加価値を提供  
(コンサルティングサービス)

法人版P D C Aモデル (※)

(※) 経営課題提案型営業の円滑な実施・融資渉外担当者の育成レベルアップを両立させながら成果に結びつけるP D C Aモデル (①現状確認→②提案内容の検討→③訪問・対話→④実践・管理→⑤共有)

### 資金繰り支援

新規融資

条件変更

### 本業支援

IT化支援

人材紹介

販路開拓

事業承継

補助金活用

創業支援

### グループ会社等連携

ビジスマッチング

コンサルティング

ファンド

キャッシュレス

リース

# (1) 法人コンサルティング戦略②

◇地域社会の課題解決に取り組むため、地域企業の育成・成長支援を行うとともに、地域の魅力を発信し自治体との連携・協働を実施。また、福島県独自の地方創生プロジェクトへも積極的に関与

## 【重点施策】

1. 新規業務拡大による付加価値向上（伴走型コンサルティングへの取組み）
2. 地方創生関連事業の取組み強化（創業支援、次世代経営塾、各種商談会 等）
3. 自治体ニーズに対する課題解決支援（デジタル化・業務効率化に向けたコンサルティング提案）

## 地域コンサル対応件数

年間1,200件  
(2020年比+300件)

## <地域活性化に向けた3つの取組み>

### 地域企業の育成・成長支援

創業支援、次世代経営者の育成支援

### 地域製品の魅力発信

新商品開発、販路拡大支援（商談会開催等）

### 自治体との連携・協働

行政サービス向上・効率化・高度化支援  
地方創生関連事業への関与（事業受託等）

## 地域活性化

地域社会の課題解決への取組み（地域貢献）を通して当行も成長

## 【福島県内の主なプロジェクトへの関与】

### 福島イノベーション・コースト構想

■ 東日本大震災及び原子力災害により失われた浜通り地域等の新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクト

2019年5月、公益財団法人福島イノベーション・コースト構想推進機構と連携協定を締結し、ビジネスマッチングや企業誘致、人材の確保と育成等、本構想の推進に一体となって取組み

### 再生可能エネルギーの導入推進

■ 県では、2040年頃には県内エネルギー需要の100%相当量の再生可能エネルギーを生み出す目標を掲げ、導入拡大を推進

地球温暖化防止に向けた取組みとして、また、福島イノベーション・コースト構想における重点分野として、多くの再生可能エネルギー案件に積極的に対応

【関連融資】 564件 / 2,147億円（2020年9月）

### スマートシティ会津若松

■ ICT 等を活用して、地域産業の活性化を図りながら、安心して快適に生活できる「まちづくり」を進める取組み

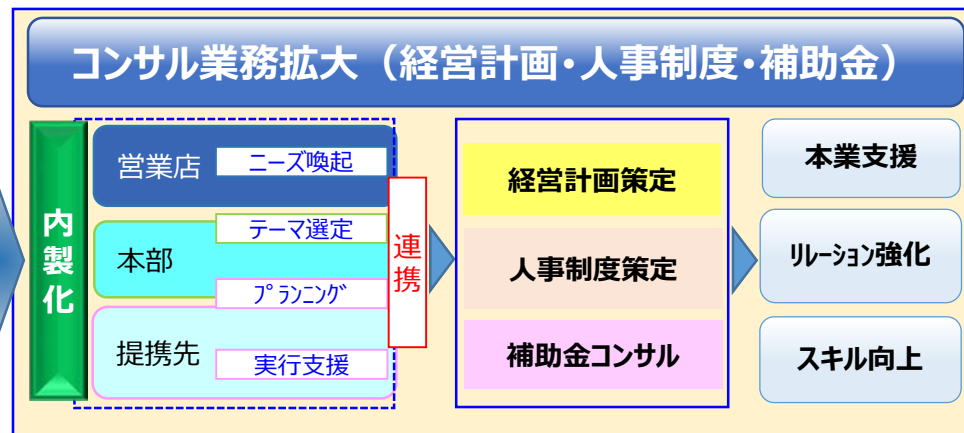
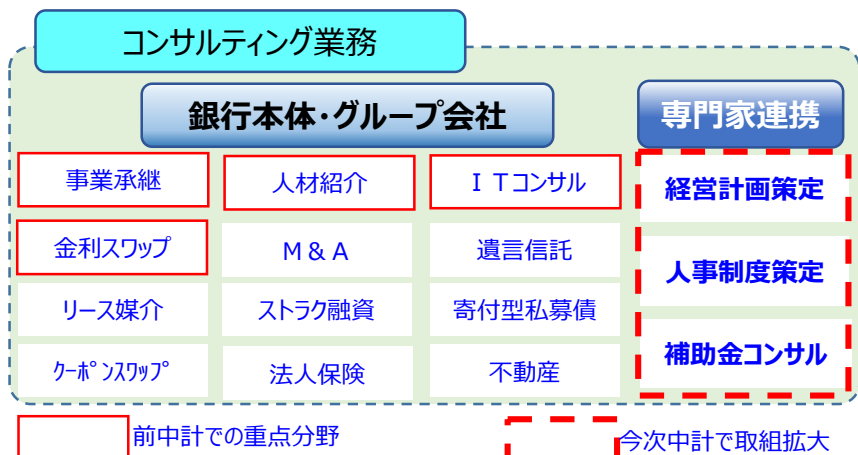
ICT関連産業集積に向けた中核施設「スマートシティAiCT」整備に関する資金面でのサポートの他、産学官連携協議会への参加等により同構想の推進に取組み

# (1) 法人コンサルティング戦略③

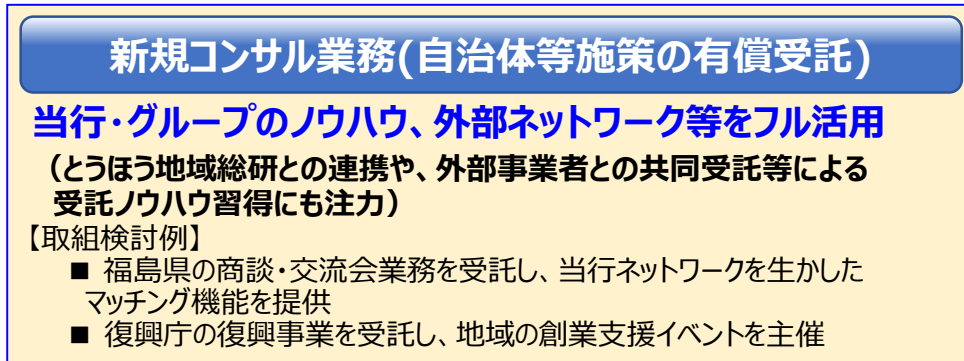
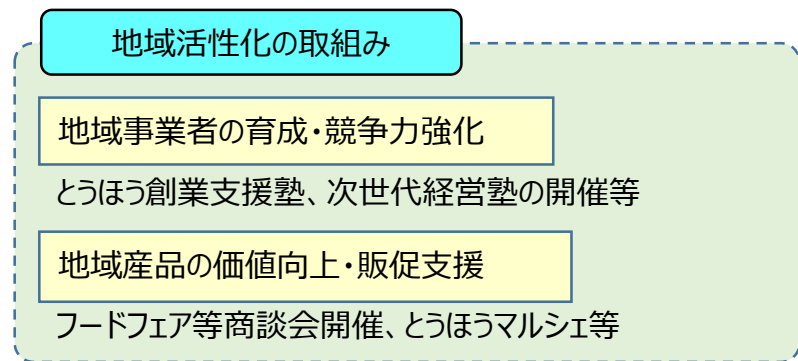
## 具体的なコンサルティング機能強化の取組み

地域の成長に向けた、お取引先や自治体へのコンサルティング機能の強化を図るため、銀行グループ全体でのコンサルティング対応業務を拡充。

<コンサルティング業務範囲拡大による付加価値向上>



<「地域コンサルティング」の新規業務開始による地域活性化支援>



コンサルティング業務強化により、お取引先や自治体の発展・課題解決へ積極的に関与することで地域社会へ貢献

# (1) 法人コンサルティング戦略④

◇新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、お取引先を取り巻く環境は厳しさを増しており、迅速な資金繰り支援に加え、本業支援や計画策定支援など、営業店と本部が連携して解決に向けた支援策を実行

## 【重点施策】

アフターコロナ・ウィズコロナプロジェクトによるお客さま支援の強化

### 新型コロナウイルスの影響を受けているお取引先

#### 資金繰り支援

- ・新規融資
- ・条件変更など

#### 本業支援

- ・販路開拓
- ・M&Aなど

#### 計画策定支援

- ・事業戦略
- ・ビジネスモデル見直し

#### 支援実行

- ご融資
- 条件変更
- ファンド活用
- IT化支援
- 事業承継
- 創業支援
- 人材支援
- 販路開拓
- 補助金活用
- 計画策定支援
- 専門家連携

#### 経営者との対話

- 課題把握
- ニーズ確認
- 支援メニュー検討

#### 取組みスケジュールの明確化

連携

経営会議等  
(毎月開催)

情報共有  
支援策検討

経営陣

法人コンサルティング部

審査部

【実態把握と支援方針明確化】  
経営者との対話、課題・ニーズ把握

Plan

【経営支援実施】  
資金繰り支援、本業支援、外部機関連携

Do

【支援方針再確認】  
必要に応じて支援施策の追加・見直し

Action

【進捗確認・情報共有】  
計画モニタリング、好事例の共有

Check

### ～ 地域経済への貢献 ～

事業性理解と対話

経営課題の把握

経営課題提案型営業

お客さまの収益増強  
・経営改善

お客さまの価値向上  
への貢献

地域経済への貢献

外部機関・専門家

連携

グループ会社

臨店・帯同訪問

営業店

連携

審査部

法人コンサルティング部



## (2) 個人コンサルティング戦略①

- ◇お客さまの1人1人の資産形成、資産運用ニーズにあわせ最適なお提案を行うためのコンサルティング体制を強化
- ◇資産運用のご提案、資産形成支援等、預かり資産の裾野拡大に向けた各種施策を展開

### 【重点施策】

1. コンサルティングの強化・高度化に向けた営業体制の再構築
2. 預かり資産の裾野拡大に向けた多様なニーズへの対応

#### <営業体制の再構築>

お客さまに最適な商品を提案

ライフプランニング等含めた  
総合コンサルティング提案

法人オーナー・資産承継ニーズ層

最適な投資信託・保険・仲介等、  
複数の商品提案

資産運用ニーズ層

積立商品・コア型の商品提案

資産形成ニーズ層

- ◆ 6兆円の預金を活かしお客さまのお役に立つ
- ◆ 県内のお客さまの資産形成・運用・承継のお手伝い

預かり資産の裾野拡大

【お客さまの想定ニーズ】

- ・定期預金 + α程度の利回りでも可
- ・減らしたくない > 増やしたい  
⇒ コア運用のご提案

既取引先との取引拡大

- ・担当者制による定期フォロー
- ・提案ツール高度化
- ・とうほう証券との連携

資産形成ニーズ層の裾野拡大

- ・職域案内による資産形成支援
- ・I B 投信・POSTUB 増強
- ・保険プラザの活用・連携

<2023年度目標>

預かり資産取引先

(2020年度) (2023年度)  
7万先 ⇒ 10万先

新規先増加  
30,000先  
(年間 + 10,000先)

積立投信振替額  
月間振替額

(2020年度) (2023年度)  
5億円 ⇒ 8億円  
(2020年度比 + 3億円)

	2020年度	2023年度
預かり資産 収益	21億円	27億円

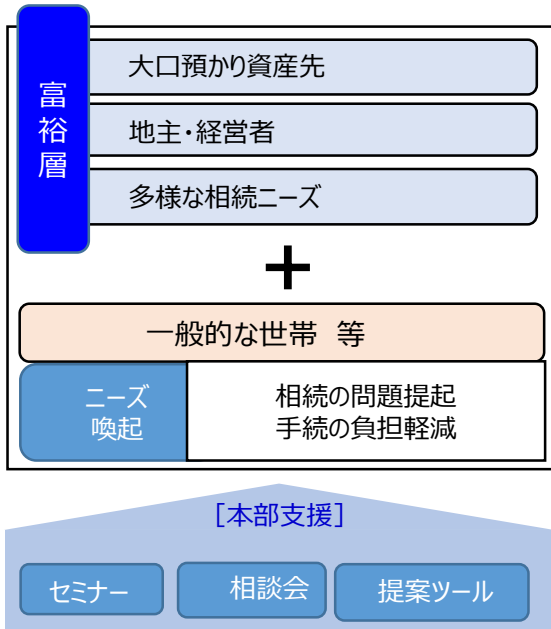
# (2) 個人コンサルティング戦略②

◇人生100年時代における資産承継コンサルティング（大切な資産を次の世代へ引き継ぐお手伝い）を起点とした、多様なサービスの提供

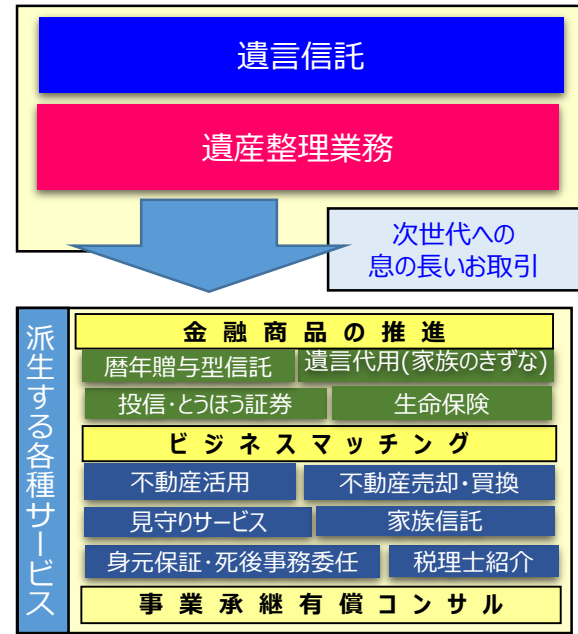
【重点施策】	
1. コンサルティングの起点となる遺言信託の裾野拡大	2. 資産承継コンサルティングによる高齢者向けサービスの提供
3. コンサルティング人材の育成	

## 多様な信託機能を活用した資産承継コンサルティングの展開

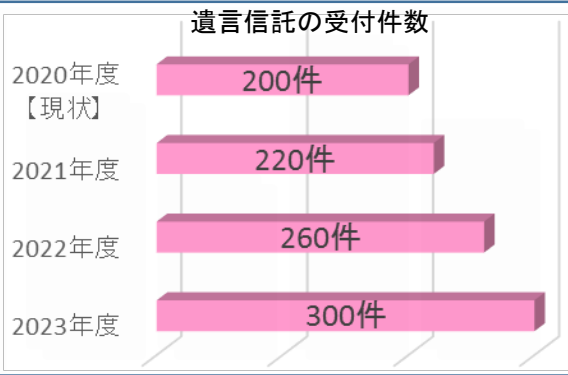
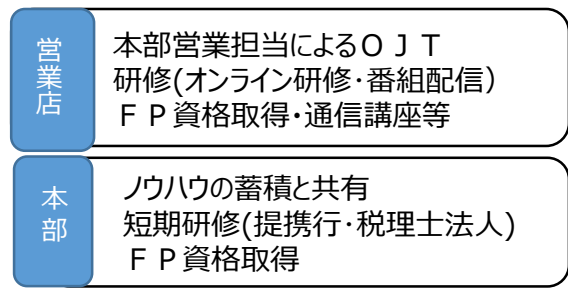
### (1) コンサルティングの起点となる遺言信託の裾野拡大



### (2) 資産承継コンサルティングによる高齢者向けサービスの提供



### (3) コンサルティング人材の育成



# (3) チャネル戦略

- ◇店舗でのコンサルティング営業力を高める強い店舗の構築
- ◇デジタル化の進展に対応し非対面サービスの強化を図り、お客さまの利便性を向上

## 【重点施策】

1. 対面での提案力を高める強い店舗の構築
2. 非対面サービスの推進と非対面チャネルの拡充

お客さまのニーズに沿った提案ができる  
チャネル網の構築

- ◆お客さまのニーズに沿った商品・サービスのご案内
- ◆お客さまの利用ニーズが高いチャネルからのご提案

対面チャネル「多様な相談ニーズに対応」

非対面チャネル「いつでも・簡単・便利に利用」

店舗

個人向けコンサルティング営業

資産運用 相続 節税

法人向けコンサルティング営業

M&A 事業承継 有料BM IT

価値の創造

ATM

店舗内：窓口業務の代替  
店舗外：キャッシュポイント

スマホ・パソコン

利便性・簡便性の提供

口座開設 スマホ通帳 Always  
家計簿 決済 IB  
投資信託 ローン 貯蓄アプリ

時間・便利の創造

強い店舗（営業力・収益力）

営業力の集中 拠点集約

コールセンター

店舗・非対面チャネルの補完

スマホを起点とした接点拡大

サービス・機能拡充

非対面サービスの推進（お客さまにご利用いただく）

- ・スマホ通帳、インターネットバンキングの推進および利用促進
- ・キャッシュレス取引促進

非接触

来店不要

非対面チャネル拡充（お客さまとのつながりを強化）

- ・ホームページの全面リニューアルによる非対面入口の強化

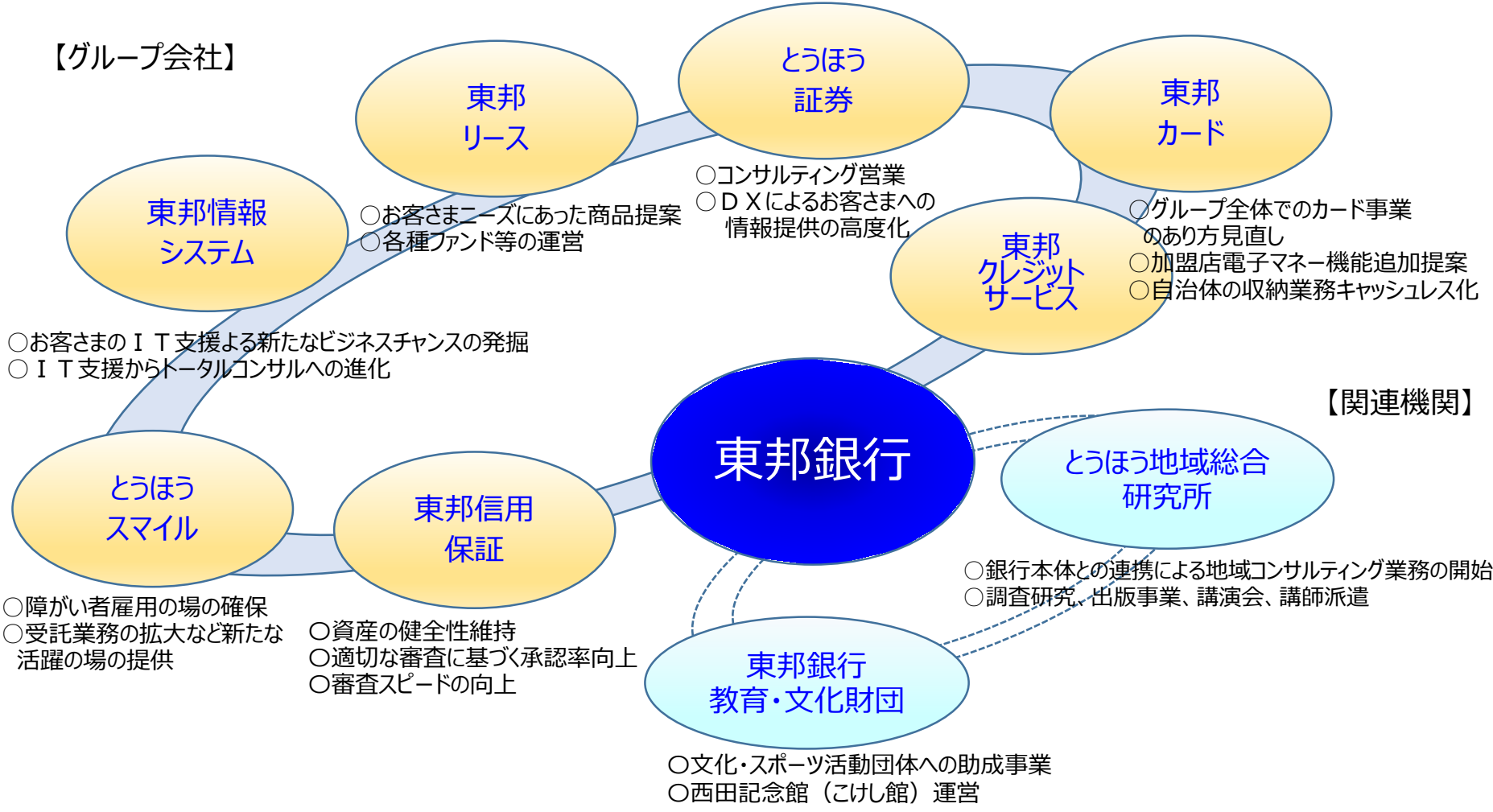
情報発信力強化

申込機能強化

# (4) グループ戦略

- ◇銀行本体と東邦銀行グループ会社7社、関連機関が連携し、グループ一体でのワンストップサービスを実現
- ◇関連機関連携強化による地域社会への貢献

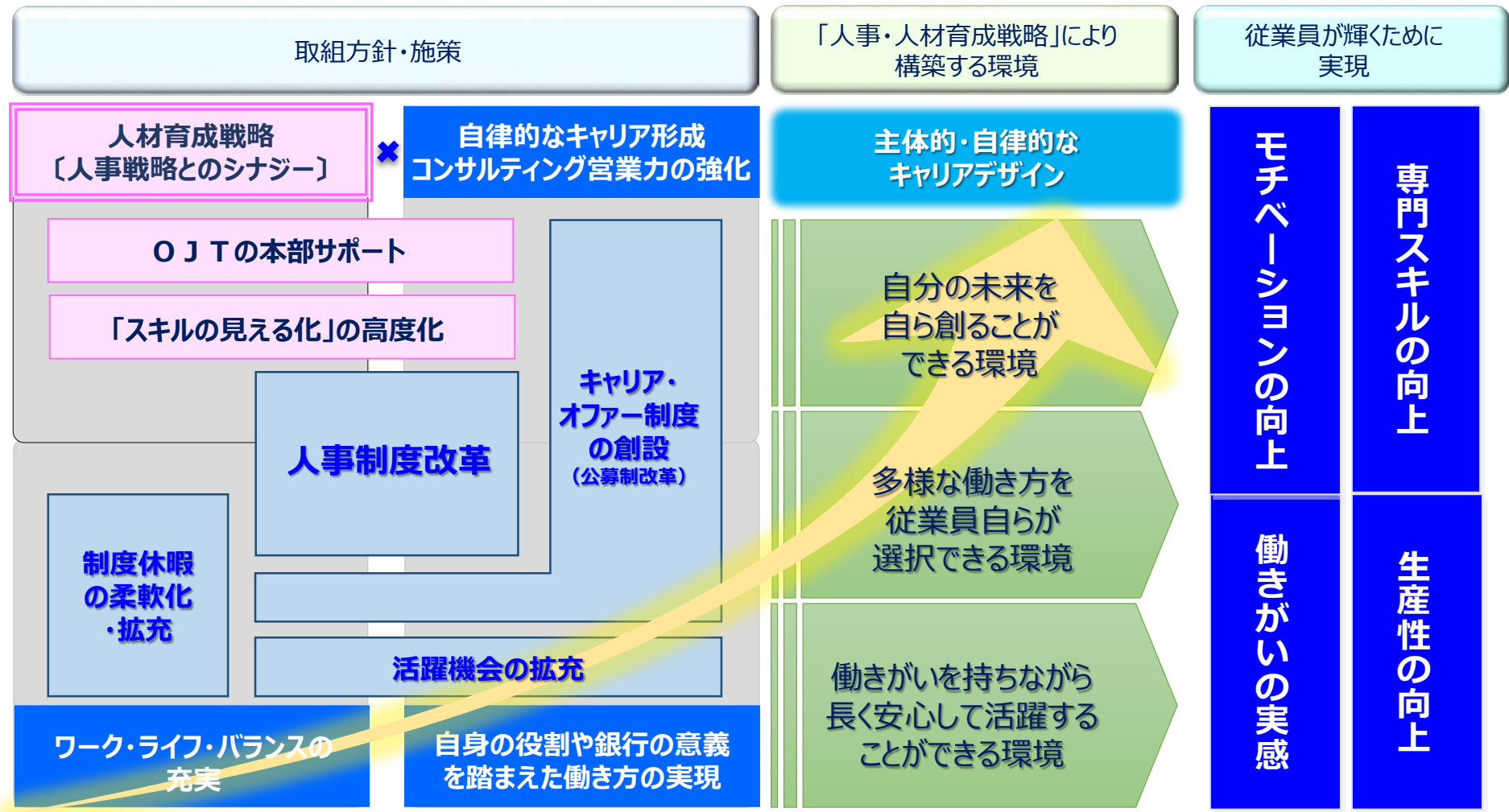
【重点施策】
銀行・グループ会社、関連機関連携強化による収益力強化と社会貢献



# (5) 人事・人材育成戦略

◇従業員の意見を十分に踏まえながら機動的且つ柔軟に立案・実現

- 【重点施策】**
1. 人事制度改革（業績評価基準の抜本的見直し・360度評価の段階的導入等）
  2. キャリア・オファー制度の創設（公募制改革）
  3. 活躍機会の拡充
  4. 制度休暇の柔軟化・拡充
  5. コンサルティング能力発揮に向けた人材育成
  6. OJT本部サポート
  7. 「スキル見える化」の高度化



# (6) 新営業体制・組織戦略

- ◇店舗機能と本部組織の見直しにより、人員250名を創出し、うち150名を重点分野に再配置
- ◇選択・集中・専門性をキーワードとして、お客さまの多様化・高度化するニーズに応えるための営業力（提案力）を強化

## 【重点施策】

1. 店舗機能の見直し      2. 本部組織変革

### 1. 店舗機能の見直し

### 2. 本部組織変革

目的

拠点集約・強化

フルバンキング  
見直し

- ・中核店・統括店を中心とした営業体制の構築
- ・預金業務中心の機能軽量店舗形態

- ・地域特性に合わせた店舗体制
- ・業務分担による効率的営業
- ・人員集中による営業力（提案力）強化

選択

集中

本部組織改編  
の目的

- ・人員体制スリム化による重点分野への再配置
- ・意思決定スピード化
- ・コンサルティング力高度化
- ・OJT本部サポート強化

- ・営業本部を再編し、法人コンサルティング部と個人コンサルティング部を新設

専門性

効果

創出人員250名のうち150名を重点分野に再配置

重点分野

営業人員

融資渉外  
担当

金融商品  
担当

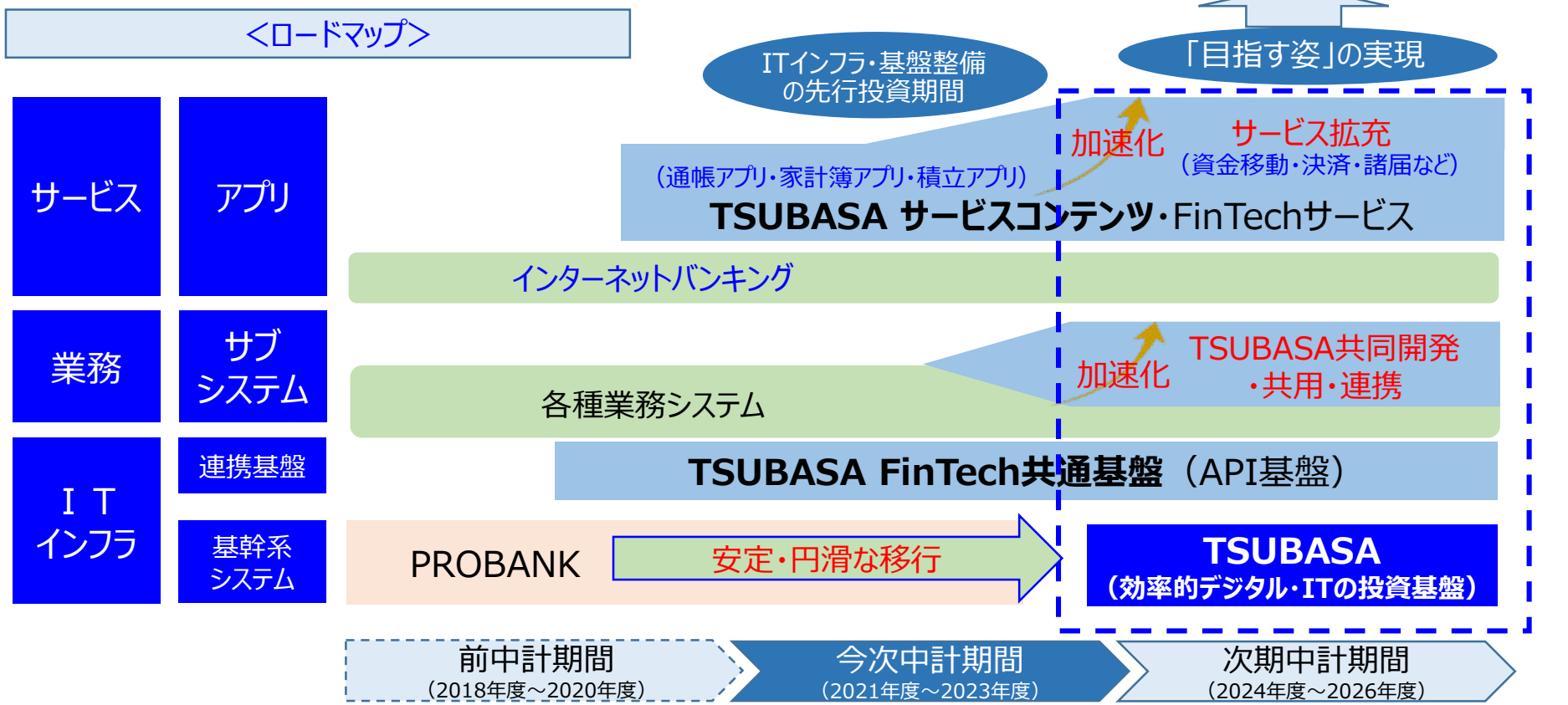
営業サポート  
本部人員

TSUBASA  
基幹系システム  
移行対応人員

# (7) デジタル・IT戦略

◇今期中計期間は、ITインフラ・基盤整備に向けた先行投資期間として位置付け、TSUBASA基幹系システムへの円滑な移行を実施。移行後は各種サブシステムおよびサービス分野のアプリ開発を一気に加速

【重点施策】	
1. デジタルを活用した「お客さま志向型」サービスの拡充	2. 銀行内の業務システムの機能強化および業務効率化



# (8) 有価証券運用戦略

◇市場変動や金融政策の動向に応じて投資計画は柔軟に対応するとともに、リスク管理を徹底し、マーケットの変動に耐える良質なポートフォリオを構築

## 【重点施策】

### 有価証券ポートフォリオの再構築

<2021年3月 ポートフォリオ>

有価証券平残 4,000億円  
利息配当金 38億円



<ポートフォリオ再構築>

- ・円建債券を中心に時間分散
- ・多様な投資資産に分散投資
- ・市場動向に応じた柔軟な売買



<2024年3月 ポートフォリオ>

有価証券平残 6,400億円  
利息配当金 58億円

### マーケット環境

#### 【低金利環境の長期化】

- 1.不確実性の拡大  
コロナ禍での経済回復に不透明感
- 2.各国中央銀行の金融緩和政策  
世界的に緩和的な金融政策が常態化
- 3.低位な金利環境下でのボラティリティ拡大  
大規模な財政政策に伴う経済回復期待が先行し市場に過熱感
- 4.コロナ禍におけるマーケット  
過剰な投資資金の流入

### 地域金融機関としての 資金運用のあり方

#### 【利回り追求≦リスク抑制】

- 1.安全性・流動性の高い資産での運用  
価格変動抑制、着実な収益確保
- 2.リスクとリターンに適正なバランス  
リスク特性に見合った収益性を見極め
- 3.アウトソースの活用  
外部の知見を取入れ運用を高度化
- 4.資本性資金(ファンド)のノウハウ吸収  
事業承継やM&Aなどの資本性資金を活用したお客さま支援

### 多様な有価証券運用

#### 【市場動向に応じたポートフォリオ】

- 1.円建債券等による着実な収益確保  
金利水準を見極め時間分散で積上げ
- 2.多様な資産への分散投資  
国債や株式と異なる特性を持つ資産への分散投資により収益のブレを抑制
- 3.運用の一定割合をアウトソース  
複数の投資戦略を通じた安定収益
- 4.多様なオルタナティブ投資  
新たな収益源の確保とお客さま支援に繋がる投資



# (9) コスト構造改革戦略

- ◇ 経営戦略の変革に応じた経費の適正化、コスト構造の大変革、保有資産の効率性向上により収益向上
- ◇ T S U B A S A 基幹系システム移行をはじめ、店舗戦略、システム戦略、デジタル・I T 戦略等の重点分野へ積極的かつ適正な投資を実施

## 【重点施策】

1. 経営戦略に基づく重点分野への適正投資    2. コスト体質の改善    3. コスト構造改革プロジェクトの取組み強化    4. 適正投資と保有資産の有効活用

### 1. 経営戦略に基づく重点分野への適正投資

- ◆ 戦略上の重点分野へ経費配分
- ◆ 店舗戦略、システム戦略、デジタル・I T 戦略等への適正投資

### 2. コスト体質の改善

- ◆ コスト全体をゼロベースで見直し
- ◆ 業務全般の仕組みの見直し

### 3. コスト構造改革プロジェクトの取組み強化

- ◆ 本部横断的に全行的な経費圧縮の取組み強化
- ◆ 各部門における新たな着眼点による施策の展開

### 4. 適正投資と保有資産の有効活用

- ◆ 設備老朽化対策等の投資規模・タイミング適正化
- ◆ グループ会社等と連携し非事業用資産の活用促進

計数目標	2021年度	2022年度	2023年度
連結コアOHR	77.1%	76.6%	78.2%

経費水準の適正化

コスト構造の大変革

保有資産の効率性向上

収益向上

# (10) アライアンス戦略

- ◇TSUBASAアライアンスを活用し業務高度化・効率化を進めるとともに、他金融機関等とも幅広く連携
- ◇多様な分野で地方創生・地域経済活性化に向けた連携を拡大

**【重点施策】**

TSUBASAアライアンスの強化

**TSUBASAアライアンス参加行（10行）**

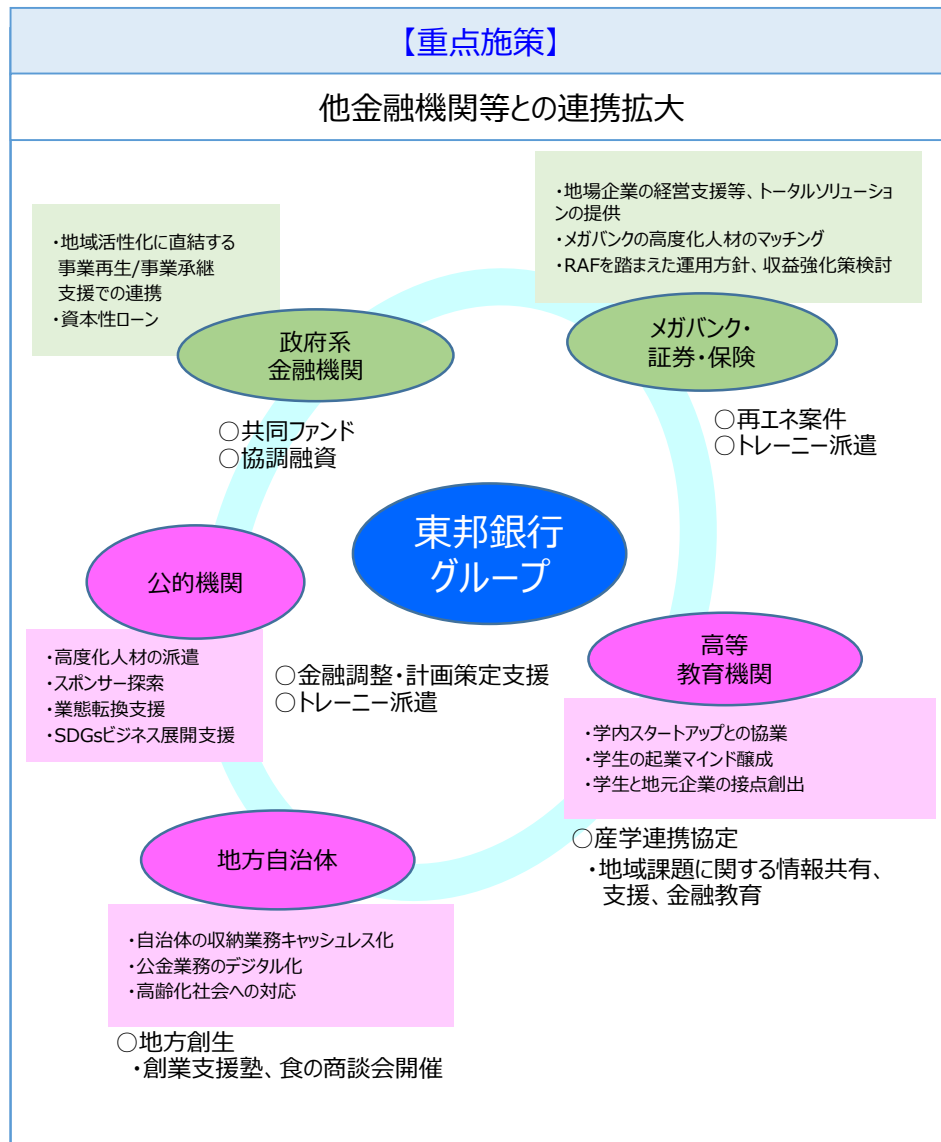
東邦銀行	福島県	千葉銀行	千葉県
第四北越銀行	新潟県	中国銀行	岡山県
伊予銀行	愛媛県	北洋銀行	北海道
武蔵野銀行	埼玉県	滋賀銀行	滋賀県
琉球銀行	沖縄県	群馬銀行	群馬県

**TSUBASAアライアンス(株)による共同事業**

- ・TSUBASAアライアンス(株)新規設立（2020年7月）
- ・AML（Anti-Money Laundering）センター業務開始（2020年10月～）

**各種連携の取組み**

- ・TSUBASA・SDGs宣言
- ・顧客紹介制度・M&A業務プラットフォーム構築
- ・大型融資案件への協働取組み
- ・新事業領域参入等の共同研究
- ・新たな私募投信等の企画設定
- ・海外の駐在員事務所・支店等の共同活用
- ・各種事務・サブシステム共同化
- ・T&I等を通じたFinTech等の施策連携



# (11) SDGs・ESG戦略 (国際社会共通の持続可能な17の開発目標)

## 【重点施策】

### <とうほうSDGs宣言>

#### 1. 地域経済・社会

地域経済とコミュニティの活性化に貢献する

#### 2. 高齢化

高齢者の安心・安全な生活を支える

#### 3. 金融サービス

より良い生活をおくるための金融サービスを提供する

#### 4. ダイバーシティ

ダイバーシティ・働き方改革を推進する

#### 5. 環境保全

持続可能な環境の保全に貢献する



### 1. 地域経済・社会



SDGs意識の高まり・所得格差拡大・人口減少・後継者不足

(1) 法人コンサルティング戦略

(4) グループ戦略

(11) SDGs・ESG戦略

- 行内外へのSDGs啓蒙活動と取組発信強化
- こども食堂やフードバンク等への支援
- コンサルティング機能拡大による本業支援強化
- グループ一体でのワンストップサービスの提供

自然災害の激甚化  
プラスチックごみ削減の推進  
環境保全等への意識の高まり

(11) SDGs・ESG戦略

- CO<sub>2</sub>排出削減の取組み強化
- プラスチックスマート宣言の啓蒙と実践
- 植林活動の継続的な取組

### 5. 環境保全



### 2. 高齢化



相続問題・高齢化の進展・金融犯罪

(2) 個人コンサルティング戦略

(11) SDGs・ESG戦略

- 次世代への資産承継支援
- 高齢者向けサービスの充実
- シニア向け金融教室の開催
- 各種機関と連携した特殊詐欺撲滅

## とうほう SDGs宣言

### 4. ダイバーシティ



### 3. 金融サービス



人生百年時代における資産形成  
デジタル化の進展  
新型コロナウイルス感染拡大

(1) 法人コンサルティング戦略

(2) 個人コンサルティング戦略

(7) デジタル・IT戦略

- 資産形成情報の提供体制の強化
- お客さまの利便性向上と業務効率化の取組強化
- アフターコロナ・ウィズコロナプロジェクトによる地域産業の活性化

多様なライフスタイルへの対応  
女性活躍推進・障がい者雇用

(4) グループ戦略

(5) 人事・人材育成戦略

- 自律的なキャリア形成と活力ある職場環境の実現
- 多様なワークスタイルの推進
- とうほうスマイルでの障がい者活躍機会の創出

# 9. 計数計画①（単体・連結）

前中期経営計画  
「とうほう“健康バンク・健全バンク”計画」

新中期経営計画  
「とうほう輝プラン」

（単位：億円）

		前中期経営計画	新中期経営計画	増減
		2020年度（見通し）	2023年度（計画）	2020年度比
単体	コア業務粗利益	404	425	+20
	資金利益	322	345	+22
	事業性貸出金利息	134	136	+2
	個人ローン利息	114	115	+0
	有価証券利息配当金	38	58	+20
	役務取引等利益	73	79	+5
	預かり資産収益	21	27	+5
	法人関連手数料収支	10	17	+6
	経費（△）	327	333	+5
	コア業務純益	77	91	+14
有価証券関係損益	△17	4	+21	
信用コスト（△）	118	15	△103	
当期純利益	△60	53	+113	
連結	連結コア業務純益	94	108	+14
	連結当期純利益	△52	55	+108
	連結コアOHR	78.25%	78.20%	△0.05%
	連結ROE	▲2.72%	2.84%	+5.56
	連結自己資本比率	8.84%	8.94%	+0.10%

# 9. 計数計画② (単体)

(単位:億円)	20年度	23年度	増減		20年度	23年度	増減	主な戦略と重点施策
資金利益	322	345	+22	事業性貸出金利息	134	136	+2	<b>&lt;法人コンサルティング戦略&gt;</b> 1. コンサルティング機能発揮による地域社会への貢献 2. 地域商社機能発揮による地域社会への貢献
				個人ローン利息	114	115	+0	
				有価証券利息配当金	38	58	+20	
役員取引等利益	73	79	+5	預かり資産収益	21	27	+5	<b>&lt;個人コンサルティング戦略&gt;</b> 1. お客様に最適なお提案を行うためのコンサルティング営業体制 2. 信託機能を活用した資産承継コンサルティングの展開
				法人関連手数料収支	10	17	+6	
				為替手数料収支	34	29	△5	
経費	327	333	+5	人件費	163	159	△3	<b>&lt;有価証券運用戦略&gt;</b> 有価証券ポートフォリオの再構築
				物件費	143	144	+0	
信用コスト	118	15	△103					<b>&lt;コスト構造改革戦略&gt;</b> コスト圧縮と適正投資
								<b>&lt;法人コンサルティング戦略&gt;</b> アフターコロナ・ウィズコロナプロジェクトによるお客様支援の取り組み強化

## <人事・人材育成戦略>

1. 自分の未来を自ら創ることが出来る環境を構築
2. 多様な働き方を従業員自ら選択できる環境を構築
3. 働きがいを持ちながら長く安心して活躍することができる環境を構築

## <新営業体制・組織戦略>

1. 店舗機能の見直し
2. 本部組織変革

## <デジタル・IT戦略>

1. デジタルを活用した「お客様志向型」サービスの拡充
2. 銀行内の業務システムの機能強化および業務効率化

本資料には、将来の業績に係る記述が含まれておりますが、こうした記述は、将来の業績を保証するものではありません。

将来の業績は、経営環境等の変化等により異なる可能性がありますのでご留意ください。

<本資料に関するお問い合わせ先>

東邦銀行 総合企画部

TEL 024-523-3131

FAX 024-524-1425