

沿革編

第4章

1975 - 1985

昭和50年

昭和60年

安定成長時代の 肥後銀行

第1節 安定成長経済の定着

第2節 安定成長下の県内経済・金融事情

第3節 安定成長時代の当行経営



1976(昭和51)年頃の本店内の風景

概況

世界第2位の経済大国となった日本は、第1次オイルショックを切り抜け、安定成長時代に移行していった。金融行政面では1981(昭和56)年、半世紀ぶりに銀行法の改正が行われ、銀行経営は自主性の尊重へと方針を転換。さらに金融の自由化・国際化の幕が開いた。

日本経済は、円安・ドル高によって国際収支の黒字が大きく突出し、1985年末には対外純資産残高が1,298億ドルに達し世界最大の債権国となった。

一方で1980年代は世界的不況のなか、日本のアメリカ向け自動車輸出が自主規制に追い込まれるな

ど、アメリカとの貿易摩擦問題が最大の懸案となっていた。

1985年、日本を含む先進5か国間でアメリカのドル高是正のための「プラザ合意」が交わされ、日本はその後、急速な円高への対応を迫られることになる。

熊本県内では、1975年から1985年までの間に、本田技研工業(株)、九州松下電器(株)などの大型企業をはじめ72社が立地した。1983年には、国の「テクノポリス(高度技術集積都市)構想」を受けて、産・学・住のバランスのとれた街づくりを目指す「熊本テクノポリス開発構想」が策定された。

当行も地域の活発な経済活動とともに成長した。1982年、預金残高が1兆円を突破し、1983年には東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場した。1984年には長野吉彰頭取が就任し、金融環境変化への即応体制の確立などを目標として、1985年、第1次中期経営計画をスタートさせた。

第4章 | 安定成長時代の肥後銀行

[1975(昭和50)年~1985(昭和60)年]

第1節 安定成長経済の定着

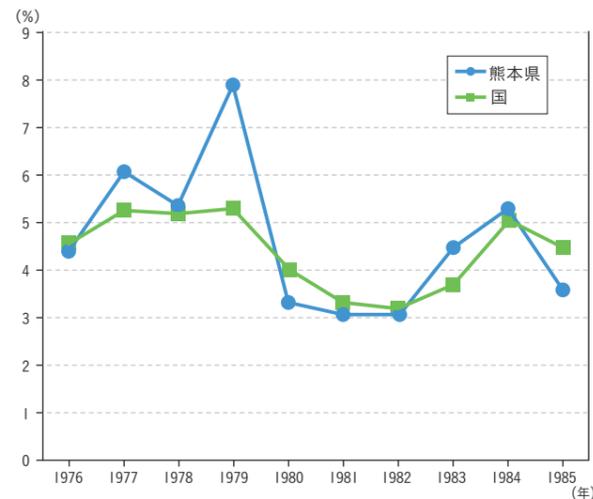
1. オイルショックから円高不況へ

第2次オイルショック

日本経済は第1次オイルショックにより、1974(昭和49)年、戦後初めてのマイナス成長を記録した。1970年代は平均で4.4%と1960年代の半分以下の成長率で推移し、安定成長路線への転換を余儀なくされた。

1978年、イラン革命に端を発した第2次オイルショックが発生した。欧米では原油供給途絶への恐怖が巨大な備蓄需要を生み出し、第1次を上回るパニックとなった。しかし、第1次オイルショック後の構造転換が奏功していた日本では、目立った混乱もなく、1980年代以降、日本経済が注目されることとなる。

実質経済成長率の推移



資料:『熊本県勢要覧』(1990年版)

貿易摩擦の激化と円高不況

世界的不況のなかで、円安・ドル高によってわが国の国際収支は突出し、米国向け自動車輸出の自主規制に代表される貿易摩擦問題が起きた。世界経済が停滞するなかで、米国や欧州共同体(EC)では保護主義的な姿勢が強まった。1985年9月、先進5か国(G5)蔵相・中央銀行総裁会議で、ドル高是正に向けた各国の協調行動への合意、いわゆる「プラザ合意」が成立した。1ドル240円前後で推移していた為替レートは、翌年夏には150円へと急騰した。

この急速かつ大幅な円高によって、わが国産業界は深刻な“円高不況”に陥ることとなった。

2. 金融革命の始まり

「二つのコクサイ化」

昭和50年代の金融機関の合言葉は「二つのコクサイ化」であった。それは、金利自由化に伴う“国際化”と、大量発行の時代を迎えた“国債化”である。



バンクディーリング業務開始を報じる新聞記事 (『熊本日日新聞』1984年6月2日付)

第1次オイルショック後の経済減速を契機に、政府は1975(昭和50)年度に赤字国債の発行を余儀なくされ、以降、国債発行は増え続けた。その大量の国債を市中消化するため銀行の証券業務が認められた。

1983年4月から銀行の国債窓口販売が始まった。1984年6月からはディーリングが認められ、銀行業務にとって大きな転換点となった。

銀行法の改正

1982年4月、銀行の自主性を尊重、競争を促す改正銀行法が施行された。わが国の銀行法は、金融恐慌が始まった1927年に公布されて以来、基本的な改正はされないままであった。その後、日本経済が高度成長から安定成長に移り、金融情勢も自由化・国際化が進展するなか、政府は、銀行法を改正して銀行経営の自由化・弾力化を進める方向に転換した。

主な改正点は以下のとおりであった。

銀行法の主な改正点

- (1) 銀行経営の自主性の尊重
- (2) 銀行の業務範囲の明確化
- (3) 大口信用供与規制の明文化
- (4) 週休2日制に向けての法制面の整備
- (5) 1年決算制への移行
- (6) ディスクローチャーの導入
- (7) 外国銀行の在日支店に関する規定の整備

この改正により、1983年4月から長期利付国債などの窓口販売、同年10月に中期利付国債や割引国債の窓口販売、1984年6月からディーリング業務が実施された。

金融の自由化と弾力化

1981(昭和56)年6月、大蔵省は銀行行政について、1986年まで毎年、6次にわたる自由化・弾力化策を打ち出した。

各年次の主要措置項目は次のとおりであった。

【主要措置項目】

第1次措置	期日指定定期預金の取扱開始 店舗の認可区分簡素化、設置基準の弾力化推進 配当率決定について各銀行の自主性尊重 広告活動の規制緩和
第2次措置	金の取扱業務 国債などの窓口販売実施 店舗外CD機の設置場所弾力化(原則自由) 営業時間の規制緩和
第3次措置	変動金利型住宅ローン導入 外貨資金調達弾力化 店舗外ATM、企業内CD・ATMの設置を認可 店舗の設置枠拡大、配置転換および代理店規制の弾力化推進
第4次措置	第1次(公共債)ディーリング業務を認可 週休2日制(月1回)の実施 店舗外CD・ATMの設置枠を拡大
第5次措置	投資顧問業務を関連会社業務として認可 店舗設置場所などの規制緩和 認可手続の簡素合理化 円建BA市場 ¹ の創設
第6次措置	総合口座の貸越限度額を100万円から200万円に引上げ 関連会社規制の緩和、業務の弾力化 消費者金融店舗の創設を認可 配当規制の緩和 経営諸比率指導の見直し

金融・資本市場に係るアクション・プログラム

これら急速な改革が進むなかで、1985年7月、「金融・資本市場に係るアクション・プログラム」の骨子が発表された。その内容は、預金金利の自由化など、債券先物市場の創設、国内における債券発行市場の整備、証券会社による円建BA(銀行引受手形)の流通取扱い、外国銀行の信託参入、東京証券取引所会員の拡大、ユーロ円債などの発行の弾力化、金融自由化の環境整備についてであった。

1987年以降、大口定期預金金利規制の緩和・撤廃などが、逐次実施に移されていった。

¹ 円建BA市場:主に貿易取引で振り出された手形を銀行が引き受けることで流通力を強化し、その取引を行う

第2節 安定成長下の県内経済・金融事情

1. 県内における経済動向

(1) 産業構造の高度化と産業の動向

昭和50年代の県内経済も、高度成長から安定成長へと転換を余儀なくされた。

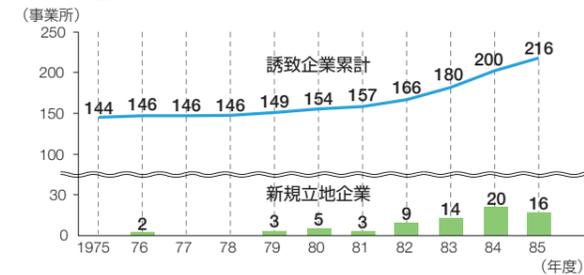
この間、温暖な気候と豊富な水資源、豊かな人材などの好条件のもとで、全国的な大企業による県内への工場立地が相次ぎ、産業構造の高度化が一段と進んだ。

経済界では、1980(昭和55)年に大蔵省の南・北九州財務局の統合に関して“南北戦争”が起こったが、南九州財務局が九州財務局として熊本に存置された。

熊本県の人口の推移は、1956年に約190万人とピークを迎えた後、一時減少したが、1975年以降は増加に転じ1985年には180万人を超えた。

昭和50年代の熊本県の実質経済成長率は、1977年から1979年までは、電気機械器具をはじめ輸送用機械器具など製造業の高い成長率、建設業の好調などで全国平均を上回った。1980年から1982年は一時期低迷したものの、1983年からは再び好調に推移した。熊本県への企業進出は、1983年度以降は1987年度を除いて毎年10社を超え、1980年度からの10年間では117社が進出した。そのなかには、吉田

県内誘致企業の推移



注: 県企業誘致対策室扱いで操作中の立地誘致企業
資料: 熊本県

県内総生産額の推移 (単位: 億円、%)

年度	地域	金額	第1次産業	第2次産業	第3次産業	総額
			構成比	構成比	構成比	構成比
1975年度	熊本県	2,559	13.9	22.4	63.7	18,387
	全国	85,472	6.7	35.9	57.4	1,275,750
1980年度	熊本県	2,832	9.3	25.6	65.1	30,427
	全国	74,261	3.6	37.1	59.3	2,086,667
1985年度	熊本県	3,005	7.5	27.0	65.5	39,898
	全国	97,982	3.0	36.2	60.8	3,283,300

注: 金額は「帰属利子」控除前の計数による 資料: 経済企画庁『国民経済計算年表』

工業(株)九州工場、本田技研工業(株)熊本製作所、東京エレクトロン(株)九州支社、山崎製パン(株)熊本工場などがあつた。

製造品出荷額は、1975年の6,657億円から1985年には1兆8,711億円となり、増加率は181.1%で全国平均の110.8%を大きく上回った。うち、進出企業の製造品出荷額に占める割合は43.8%(1975年25.5%)になった。

農家戸数は、専業・兼業農家とも減少し、1985年は1975年比15.5%減の11万4,000戸となった。ただ、米の生産調整などにより、農業の主力が稲作から野菜・畜産へと移行したことから、農業産出額は1985年には1975年比約1.3倍の3,818億円に増え、全国における生産額順位は8位から7位へと上昇した。

沿岸漁業への依存割合が大きい水産業は、200カイリ漁業水域の影響を受けずに順調に推移し、1975年の306億円から1985年は630億円へと約2倍の増加となった。

商業(卸売・小売業)従業者数は、1976年の12万6,449人から1985年には14万958人に増えた。年間商品販売額も、1976年の1兆9,041億円から1985年の3兆7,806億円へと約2倍の増加となった。

貿易では、県産品の輸出実績(県内の港以外からの輸出も含む)は、1975年の435億円から1985年には2,969億円と約6.8倍に急増した。これは特にICや電子機器部品のほか、二輪自動車などの伸長によるものであつた。

(2) 熊本テクノポリス開発構想

1980(昭和55)年、通産省(現・経済産業省)は、知識集約型の産業拠点「テクノポリス構想」を打ち出した。先端技術産業を核として、産・学・住のバランスのとれた地域開発を目指すものであつた。

1983年11月、熊本県は「熊本テクノポリス開発構想」を決定し、協議会を発足。熊本テクノポリス財団と技術開発基金の二つの財団法人を設立し、産・学・官が連携して事業を推進した。

当行は、熊本テクノポリス財団に5億円を出捐し、民間出捐にも努めた。目標の15億円を上回る23億円が集まり、全国最大規模の基金となった。

1986年には、財団の活動拠点である熊本テクノポリスセンターが完成し、中核的開発拠点としてのテクノリサーチパーク建設が進み、企業の進出が相次いだ。

(3) 熊本・明日へのシナリオ

1984(昭和59)年、熊本県は10年間の県政運営の指針となる「熊本・明日へのシナリオ」を発表し、高度

情報化や国際化を背景に21世紀の活力ある熊本を目指した。また、県内活性化のため「くまもと日本一づくり運動」を推進し、その一例として下益城郡美里町の釈迦院御坂遊歩道(3,333段)が「日本一の石段」として建設し、観光資源にした。



「熊本・明日へのシナリオ」を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1984年9月5日付)

(4) 県内における金融事情

昭和50年代の県内金融業界は、銀行行政の自由化・弾力化のもと、各業態とも積極的な店舗展開を進めた。1980(昭和55)年6月には、熊本中央信用金庫が本店を水俣市から熊本市に移転した。

預金残高では、銀行、相互銀行、信用金庫、信用組合は、それぞれ1975年3月期から1985年3月期の間に約3倍強の実績を残したが、金融機関全体の伸び(約3.6倍)を下回った。その他の業態のなかでは郵便局が約4.3倍と顕著な伸びを示した。

貸出残高も、銀行などの約3.3倍増に比べ、政府系金融機関は約4.2倍増で、「官高民低」の傾向がみられた。

県内金融機関の店舗数および預金・貸出金残高の推移

	店舗数(店)			預金(百万円)			貸出金(百万円)		
	1976年3月	1986年3月	増減	1975年3月	1985年3月	増減(%)	1975年3月	1985年3月	増減(%)
銀行	83	123	40	430,687	1,410,706	227.5	303,125	1,026,646	238.7
相互銀行	76	97	21	186,416	611,194	227.9	134,051	476,779	255.7
信用金庫	42	67	25	71,880	258,114	259.1	55,686	192,232	245.2
信用組合	31	42	11	27,263	84,206	208.9	19,891	65,078	227.2
労働金庫	10	12	2	15,883	76,795	383.5	13,340	50,410	277.9
政府系金融機関	7	7	0	8,177	160,674	1,865.0	163,885	688,447	320.1
農業協同組合	152	131	△21	170,776	487,772	185.6	122,230	286,091	134.1
漁業協同組合	58	48	△10	2,600	14,954	475.2	3,350	12,237	265.3
郵便局	522	547	25	305,123	1,329,818	335.8	-	-	-
合計	981	1,074	93	1,218,805	4,434,233	263.8	815,558	2,797,920	243.1

資料: 九州財務局『経済統計年報』

第3節 安定成長時代の当行経営

1. 横山会長と長野頭取の就任

1984(昭和59)年4月、横山治助頭取が代表取締役会長に就き、長野吉彰副頭取が第8代代表取締役頭取に就任した。

横山は、1971年11月に頭取に就任し、以来12年6か月にわたって経営の陣頭に立ち、当行を1兆円銀行に成長させた。融資面においては地場産業、地方公共団体のほか、個人の資金ニーズにも積極的に応じた。1975年には大型電算機を導入し、事務の効率化・電算化を着実に推進した。また同年以降、顧客の利便性向上のため、県内各地に店舗網を拡充した。

資本金は、1975年の51億円から、1981年には110億円に増加し、1983年12月には東京・大阪両証券取引所市場第二部に県内企業初の株式上場を果たした。その間、横山は県公安委員を務め、勲三等瑞宝章を受章した。

新頭取となった長野は、1951年入行で長崎支店長、業務推進部長を経て、1970年取締役就任、常務、専務、副頭取を歴任した。



横山頭取から長野頭取へ交代

公職としては、熊本経済同友会代表幹事、(社)九州・山口経済連合会(現・(一社)九州経済連合会)副会長、熊

本県教育委員、(財)熊本開発研究センター理事長などを務めた。

川田栄三常任顧問の銀行葬

1985年6月14日、第6代頭取を務めた川田栄三常任顧問が、88歳で急逝した。川田は当行在職42年の長きにわたり、地域社会への貢献と当行発展のために尽くした。当行「中興の祖」といわれた川田には銀行葬をもって、その生前の功に報い、冥福を祈った。当日は、地元各界をはじめ全国各地から多くの会葬者が参列、故人の遺徳を偲んだ。



川田常任顧問の銀行葬

2. 安定成長時代の主要経営施策

昭和50年代の主要経営施策

当行の経営方針は、創業以来、“堅実経営”と“地域密着”を基本とし、金融・経済情勢ならびに経営環境などを背景として、各年代の主要経営施策を設定した。

第1次中期経営計画の策定

当時、金融業界は革新的変動の真っただ中だった。1985(昭和60)年7月の当行創立60周年記念日を期し

てスタートした第1次中期経営計画は、全行的な意識と体質の転換を求めた。計画の概要は下記のとおり。

【第1次中期経営計画の概要】

- I. テーマ 「経営体質の強化」
- II. 期間 3か年(1985年7月25日~1988年3月31日まで)
- III. 課題
 - (1) 多角的地域密着行動、貸預併進と財テク機能強化による営業基盤の拡大
 - ①「町と共に生きる運動」と新たな地縁性の確立、
 - ②営業基盤の拡大、③営業推進体制の確立
 - (2) 運用力の強化
 - ①総合的運用能力の強化、②貸出運用力の強化、
 - ③貸出運用の多様化、④消費者金融の拡大、
 - ⑤証券運用力の強化、⑥自由金利商品の積極吸収とその運用、⑦国際業務の推進、⑧部門別収益管理の高度化、
 - ⑨不良債権の発生防止と「蘇生運動」
 - (3) 効率化の推進、就中パーヘッドの向上
 - ①パーヘッドの向上、②合理化改善の推進、
 - ③業務活動の整理整頓、④コスト圧縮と支出の削減、
 - ⑤利益パーヘッドの向上と役務収益の重視
 - (4) 人材の育成、就中マスのレベルの向上
 - ①マスのレベルの向上、②組織力の発揮、
 - ③女子行員の戦力高度化、④管理能力に関する意識改革、
 - ⑤労働力の多面的活用、⑥人材の育成

本部体質改革運動の実施

第1次中期経営計画の実働に先立ち、創立60周年記念行事の一環として「本部体質改革運動」を1985年7月4日から同年12月25日まで実施した。

当時は各金融機関とも生き残りをかけて、徹底した合理化・効率化を図って収益維持の努力を続けていた。とりわけ、営業第一線の活動をバックアップする本部の役割は非常に重要であったため、外部コンサルタントの指導を受けつつ、「本部体質改革運動」を展開した。



月刊『徒然』(1985年下期号)に掲載された「本部体質改革運動」の記事

この運動の実施により、行員の意識改革、特に効率的なものの考え方について効果があった。また、本部人員数は運動の開始前に比べて約14%減となり、余力を外国為替・証券部門に回して戦力強化を図った。

3. 環境変化に対応した体制づくり

課制の復活と外国部の新設

1977(昭和52)年7月、8年ぶりの課制の復活を中心とする機構改革を実施した。国際化の進展のなかで、外国為替業務面を強化し、早期にコルレス銀行認可を取得する目的で外国部を新設した。

新営業店体制に移行

昭和50年代に入り電算化の進展に伴って、オンライン体制下に適合した営業店事務処理体制の確立が必要となり、1981年1月、新営業店体制に移行した。店内組織は、総務係、営業係、融資係、得意先係、外国為替係の5係に再編し、顧客の最大ニーズである待ち時間の短縮と対応の質向上のため、窓口業務の細分化を図った。

金融環境変化への即応体制

昭和50年代は、銀行法の全面改正、機械化の進展、規制の緩和・自由化など、金融機関を取り巻く環境が激変した。それらに即応できる体制づくりのため、1984年6月、機構改革を実施した。

改革では、企画室と業務推進部の機能を強化して、それぞれ「企画部」「営業推進部」と改称した。手形集中課などの事務集中部門を統合して「事務センター」を、総合サービス機能強化の一環として中小企業のための「経営相談所」を新設した。

さらに1985年3月には、公務部に「公金管理課」を新設した。

4. 自己資本の充実と株式上場

当行は、預金に対する自己資本割合が低下傾向にあったこと、機械化投資の増加などもあり、資本構成充実のために増資を実施した。毎決算期ごとに諸積立金、引当金を十分に積み上げ、内部留保に努めた結果、自己資本勘定は着実に増加し、諸引当金勘定を加えた広義の自己資本は、1985(昭和60)年3月期には1975年3月期比468億円増加し790億円を計上した。自己資本比率は1985年3月期に6.2%となり地銀平均を大きく上回る実績を示した。

1983年12月22日、東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場を果たした。1971年10月に福岡証券取引所に初めて株式上場して以来12年が経過し、その間、資本金は110億円、店舗数は106か店となり、預金残高も1兆円を突破するなど、業績は拡大していた。

熊本県内企業では、東京証券取引所への上場は当行が初めてであった。1985年9月2日には、東京・大阪両証券取引所市場第一部に指定替えとなった。株価は、1983年9月の340円から1985年9月には620円と大幅に上昇した。

市場第一部への昇格は、社会的信用の増大と営業基盤の拡充につながり、さらに、優秀な人材の確保に大いに寄与した。



当行の東証一部上場を報じる新聞記事
 (『熊本日日新聞』1985年8月21日付)

5. 地域に密着した店舗網の展開

きめ細かな店舗網の構築

安定成長期に入った昭和50年代、当行は小規模店舗の設置により、地域に密着したきめ細かな店舗網を構築していった。

1976(昭和51)年から1985年までの10年間で34か店を新設し、このうち熊本市内が半数以上の19か店を占めた。しかし、当行は“地元重視”“地元密着”の経営方針のもと、熊本市以外の金融機関過疎地にも顧客利便性の向上のため積極的に出店した。昭和50年代後半には代理店制度が拡充され、1982年10月には代理店第1号店として南小国代理店(阿蘇郡南小国町)、翌年には松合代理店(宇土郡(現・宇城市)不知火町)を設立した。



代理店第1号・南小国代理店(阿蘇郡南小国町)

自動機の登場

現金自動引出機(CD)の店舗外設置については、銀行行政の自由化・弾力化措置の進捗によって、1982(昭和57)年には原則自由となった。

1976年2月、当行はオンライン処理を開始し、同年10月に初のCDを熊本市の水道町支店に導入した。店舗外においても翌年3月、熊本市内の2百貨店に設置し、1979年4月には現金自動預入引出機(ATM)の運用を開始した。自動機の導入は顧客サービス向上と事務効率化を両立した。当行は設置台数を順調に増加し、1985年12月時点でCD13台、ATM82台が稼働していた。



店舗外CD第1号(熊本市内百貨店内)

6. 預金残高1兆円達成と融資推進策

(1) 1兆円銀行への軌跡

預金パーヘッド復興運動

昭和50年代に入ると、預貸金利ざやが急速に低下して収益面は厳しさを増した。当時、行員一人当たりの預金量(預金パーヘッド)は、収益力を左右するものとして各銀行とも注目し、その向上に努力していた。

当行の全国地銀中のパーヘッド順位は、1971(昭和46)年上期の21位から1978年上期には40位に後退した。背景に、1973年以降のオンラインシステムの開発・移行に伴う、関係本部員の増員や、営業店での事務量増加などがあった。

オンライン整備が一段落した1979年、本部・営業店が一体となって「預金パーヘッド復興運動」を開始した。



「パーヘッド復興運動」のポスター

第1次運動は、1979年4月から1980年9月まで1年6か月間で、成果として、シェア動向への意識はかなり向上したが、全国地銀中のパーヘッド順位はあまり改善しなかった。このため、1980年11月から1982年3月ま

で第2次運動を実施した結果、地銀ランキングも35位に上昇し目標を達成した。

預金増強の受け皿づくり

当行は、極めて厳しい金融環境のなか、預金獲得にさまざまな工夫と努力を重ね、1982(昭和57)年5月末に預金残高1兆170億円、1983年6月には平均残高1兆66億円を達成、名実ともに1兆円銀行の仲間入りを果たした。

銀行界が、個人預金の獲得に向けて集中し始めたのは1975年前後であった。当行も渉外活動の新たな体系づくりを進め、1978年、長野業務推進部長(当時)により『渉外活動効率化必携』が出版され、長く営業店の渉外活動に活かされた。

預金獲得の受け皿として、普通預金、プラン積立定期預金、普通定期預金口座などのほか、電気・ガス料金、給与振込、財形貯蓄、公共料金の自動振替、年金振込などがある。これら預金増強のための受け皿づくりとして、下記のような推進運動を展開した。



『渉外活動効率化必携』

預金増強の推進運動

〔営業5種目推進運動〕(5種目チャレンジ運動)

全店共通基本種目は、普通預金口座数、プラン積立口座数および残高、普通定期口座数の3種目。加えて、自主選択種目(給振、財形、5大公共料金の自振、年金振込の各件数)のなかから2種目選択。これら計5種目を重点的に推進。1976年8月から1977年3月まで実施。

〔年金増強推進運動〕

業績伸展の柱と位置づけ、1978年10月から1979年3月まで展開。計8次にわたって実施し、年金口座は飛躍的な伸びを示した。1985年8月には、第1次中期経営計画の重要骨子「基盤拡大」の柱として「年金の画期的増強運動」を実施。

〔給振大躍進運動〕

郵貯の給振攻勢が激化したため、1983年1月から3月まで「給振大躍進運動」を展開。同年4月から5月に第2次運動を行い、全行目標を達成した。その後も「給振口座15万口(ヒゴ)運動」などを展開した。

積立継続定期預金「がっちり」による営業基盤拡大

1980年代に預金獲得の主力商品の一つとなったのが、積立継続定期預金「がっちり」であった。限度額方式によるマル優枠の独占およびマル優残高預入促進に最適であり、郵貯に対抗する絶好の新商品であった。

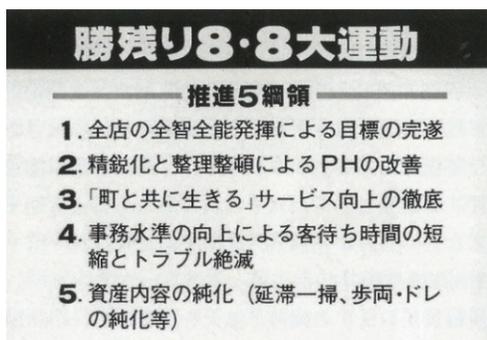


積立継続定期預金「がっちり」のパンフレット

このほか、総合口座、外貨預金、財産形成期日指定定期預金、女性向け商品「マイン」などの商品も登場した。

勝残り8・8大運動

競争激化のなかで、低落傾向にあった当行の預資金県内シェアを巻き返すため、預金・貸出年増額台替りによるシェア拡大の総決起運動「勝残り8・8大運動」を展開した。1984(昭和59)年7月から1年間、個人預金、一般貸出ともに年増額800億円を目指した。その結果、個人預金年増額は大幅に上回ったが、一般貸出については未達成に終わった。



「勝残り8・8大運動」のポスター

営業推進体制の強化

①地域ブロック制

1984年6月、営業推進のための協力体制の確立と目標達成のための責任体制を明確にするため、「地域別ブロック制度要綱」を制定した。

この要綱では、店舗を地域別ブロックに分け、各ブロックに幹事店と副幹事店を置き、幹事店長が所属店間の調整、指導・援助を行うこととした。要綱制定後、ブロック体制は組織の連帯感と結束力を高め、実効を上げた。

②女子戦力の高度活用

営業店における営業活動や、預金増強態勢のなかでの店頭セールス、店周外交での女子行員の活躍は、業績の向上に大きく寄与していた。

当行の女子行員は、1976年3月末の1,068人から1985年3月末には1,276人に増え、全行員の44.4%を占めており、第一線行員中の比率はかなり高くなっていった。



女子得意先係に関する記事(月刊『徒然』(1984年新春号))

それまで、女子行員の大半は内部事務を担っていたが、1983年9月から、渉外力に優れ、意欲的に従事する女子行員を得意先係に採用した。1985年には、全店で28人の女子得意先係を起用した。

同年7月には女子行員の戦力向上ニーズに応じて、役席者を補佐し、部下行員の教育指導にもあたる「主務員制度」を発足させ、全店で150人を任命した。

(2) 地域への積極的な融資推進策

融資業務「三悪追放」の提唱

第1次オイルショック後、住宅ローンをはじめとする消費者関連、さらに地方財政面での資金需要が急速に高まっていた。このような情勢下、1976年4月、融資業務に関する「三悪追放」を提唱した。

「三悪」とは、第1に他の業務に比べ仕事のやり方が受け身であること、第2に激変への対応が鈍いこと(現状維持)、第3に後ろ向きの職人気質ということであった。

その後、融資業務については「三悪追放」を業務改善の3原則として実施し、「能動的」「貸出内容の新陳代謝」「仕事の近代化」への努力が続いた。

融資業務に関する三悪

- ①受け身
 - ・新規貸出先の探究不足
 - ・優良先への増額努力不足
 - ・実態把握のための「動き」と「突っ込み」不足
 - ・取引先の経営改善のためのアドバイス不足
- ②現状維持
 - ・新陳代謝に関する努力不足
 - ・条件改善の工夫と交渉努力不足
 - ・経済変動や業態変動に即応する人物・物的担保の強化措置についての努力不足
 - ・事務処理の改善合理化意欲不足
- ③悪い意味での職人気質
 - ・貸出先の新しい情報の入手見直し不足
 - ・古参行員が仕事を抱え込み、業務が疎漏になり、慢性残業が多い
 - ・顧客にわかりやすい言葉を使わない

融資増強運動の展開

①商手割引増強運動

1981(昭和56)年当時、当行の総貸出の年増率は九州他地銀に比べて遜色はなかったが、商手割引残高は極めて不振であった。このため9月に「月間商手割引増強運動」を実施し、その後も数次にわたって決算期や年末などの節目に展開し、成果を上げた。

②貸出増強運動

貸出シェアの維持・拡大を図るため、1982年7月から「貸出増強運動」を実施した。引き続き、1983年7月から1984年3月まで第2次・第3次運動を展開し、融資量と収益の拡大を図った。1983年6月には、当行の独占区内における優良商店、小規模事業所など新規先への融資開拓を融資渉外により行い、融資上限500万円以内、期間5年、無担保の「ご町内融資制度」を新設した。

③個人貸出の増強

当行は、昭和50年代以降は資金運用市場になるとの見通しから、個人貸出の増強に努め、個人向けの各種ローンを新設した。

消費者ローンについては、1980年から1985年にかけて、肥後銀行カードローン、職域ローン、マイローンなどの各種ローンの取扱いを開始した。

1983年10月、地方銀行が共同でスタートさせたバンクカードを、当行も「HIGOバンクカード」として取扱いを始めた。

住宅ローン・消費者ローンの推移 (単位:百万円、%)

年月末	住宅ローン		消費者ローン	
	残高	総貸出金に占める割合	残高	総貸出金に占める割合
1976.3	30,433	8.2	9,144	2.5
1977.3	43,581	10.4	11,511	2.8
1978.3	55,615	11.8	12,183	2.6
1979.3	65,794	12.6	13,344	2.6
1980.3	74,691	13.1	12,928	2.3
1981.3	80,751	12.6	11,795	1.8
1982.3	82,484	11.8	10,956	1.6
1983.3	83,199	10.9	11,404	1.5
1984.3	81,871	9.7	10,692	1.3
1985.3	80,024	8.6	9,361	1.0



消費者ローンのパンフレット



HIGOバンクカード

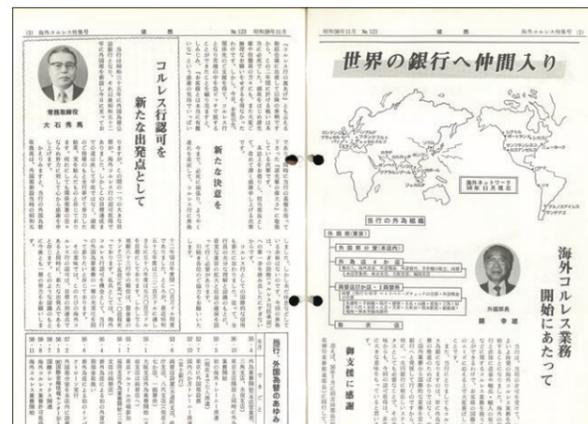
7. 金融の自由化・国際化の進展

1982(昭和57)年4月施行の新銀行法で、銀行の公共債に関する証券業務が認められた。当行は、1983年4月より公共債窓口販売業務を全店で開始し、同年10月から中期利付国債、割引国債を全店で取り扱った。

1984年6月からは、金融機関が流通市場において仲介業務として公共債(既発債)の売買を行う、ディー

リング業務が認められた。当行は、1985年6月より国債など公共債のディーリング業務を開始した。

国際業務面では、1960年4月に外国為替業務(乙種)の取扱いが認められ、本店営業部に外国為替課を新設した。1977年7月に外国為替業務の増強のため、東京支店内に外国部を新設し、海外コルレス契約の認可取得、為替取扱高の増加を推進した。1982年には本店営業部内に外国部分室を設置した。1983年8月、当行はコルレス業務開始に関する当局の認可を取得、コルレス銀行となり、国際的な銀行への仲間入りを果たした。



月刊『徒然』(海外コルレス特集号・1983年11月発行)

Column

国際的な銀行へ仲間入り ~ 海外コルレス業務開始

1983 (昭和58) 年11月1日、当行は念願がかなって、海外コルレス銀行として業務を開始した。

当時、外国為替業務を営める銀行は、大蔵大臣の認可を受けた外国為替公認銀行に限られていた。「コルレス」とは、Correspondence(文通、通信)から生じた「銀行間の為替取引」を意味する。コルレス銀行とは、外国為替公認銀行のうち、海外の銀行とコルレス契約を結び直接銀行間取引を行うことが認められた銀行である。それまでは、ノンコルレス銀行だったため、コルレス銀行である他の都市銀行を経由して、輸出入や送金の取引を行っていた。

コルレス業務は、コルレス契約に基づき、輸入信用状の開設、輸出信用状の接受、手形・小切手の取立、仕向・非仕向送金などの事務処理を海外の銀行と直接行う。コルレス銀行はコルレス契約締結の相手銀行数に制限のある限定承認銀行と、制限のない包括承認銀行に分かれていた。当行は外国銀行5行までの限定承認銀行としてスタートしたが、翌年6月、大蔵省が外国為替業務の認可などの弾力化措置を講じたことにより、コルレス承認枠は25行に拡大した。

8. 総合オンラインの推進と事務の効率化

新事務センターの新築

当行のオンライン化は、1966(昭和41)年10月の本店別館(のちの本館)の完成を機に始まった。1968年7月に電算機を初めて導入し、1973年から総合オンライン開発の研究がスタートした。1975年、オンライン用の大型電算機2セットを導入し、1978年1月までに

全店で普通預金のオンライン移行が終了した。最終的に全店の預金全科目オンラインが完了したのは、1983年5月であった。

その頃には、高度情報化社会の到来に備えた第3次オンラインシステムの充実など、電算機の大量情報処理の拠点となる新しい事務センターの建設が懸案となっ

ていた。新事務センター用地として、熊本市二本木5丁目に約6,300㎡の敷地を購入し、1984年1月に起工、1985年2月の定礎式(上棟式)を経て、同年6月、地上7階・塔屋1階の「新事務センター」が竣工した。

新事務センターの定礎石は、1階正面玄関棟の壁面に据え付けられた。定礎箱内には、当行の定款、営業報告書、行内報『徒然』、当時の紙幣および硬貨、建築図、1985年2月1日付の新聞などが収められた。

建築に際しては、近隣住民から「電波がはね返ってテレビが見えにくくなった」などの苦情が寄せられた。これらの問題について、小学校校庭に電波塔を建設するなど丁寧に対応し、地域住民の納得を得たうえで、無事完成にこぎ着けた。

新事務センターには、大型コンピュータを2セット導入した。従来型に比べて記憶容量で6.4倍、処理スピードで8倍の能力があった。これらの新設備は、金融機関の激しい競争と、厳しさを増す経営環境に対応し、勝ち残っていくために必要不可欠な投資であり、土地購入・建設費用を合わせ、巨額の資金を投入した一大事業であった。



新事務センター



新事務センター電算機室

第3次オンラインシステム開発

1985 (昭和60) 年11月5日、第3次オンラインシステムが稼働した。

旧オンラインシステムは、昭和50年代後半に入ると、増加する一方の取扱量で処理能力が限界に達しつつあった。さらに、諸コストの削減、ファームバンキング・ホームバンキングなどのニーズに対応するためにも、システム更改の必要性が高まっていた。このため当行は、1982年に「次期システム開発専門委員会」を設置して準備を続けていた。

事務の効率化・堅確化

昭和50年代は、電算機の開発・推進を中心として事務の合理化・堅確化を図るとともに、新種業務の開発を推し進めた。

① 効率化挑戦項目の設定

1984年8月に「効率化10項目推進計画表」「同実績表」を制定した。項目ごとに毎月の推進方法と目標を決定し、3段階の絶対評価を行い、併せて総合点数による各店の努力度がわかるように設定した。

② 地区センターの設置

CDやATMなど機械化により、店頭サービスの低下が懸念された。このため1985年3月、各営業店の事務の重複を避け、接客事務を伴わない後方事務を1か所で集中処理する「地区センター」を設置した。機構上、業務管理部の1セクターとして定められ、集中対象業務として為替業務、手形交換事務、口座振替事務などを取り扱った。



清水地区センター(地区センター設置第1号)

③事務の集中化

昭和50年代の初め、オンライン処理が軌道に乗り始め、営業店事務の合理化を推進した。1976年3月からNHK受信料・電気料金などの口座振替のセンター集中処理、1977年2月から期近手形の集中取立などを実施した。

④ノーマス特別運動

例年、年度末から年度初めにかけては、事務ミスの発生が増加する傾向があった。そこで1983年3月から4月末まで、基本に忠実な事務取扱を徹底することを目的に「ノーマス特別運動」を実施した。

⑤日常基本事務点検の実施

1975年8月、大蔵省から「不祥事件の防止」に関する通達¹が再度発せられた。当行は「日常基本事務点検の実施」の通達を出し、同年9月から約40日間、店舗外集金事務、返却未済通帳・証書に係る事務、預金担保貸出事務の3項目の取扱点検を一斉に実施した。「事務の一斉点検」はその後も定期的に続けた。

9. 人事・厚生諸施策と人材育成

(1) 人事諸制度の制定

昭和50年代から60年代初頭に制定された人事関係の主な制度は次のとおりであった。

① 退任役員の嘱託就任に伴う担当業務相談役制度

退任役員を嘱託として任用する際、必要に応じ担当部室名などを付して「相談役」と呼称した。在職期間は1年ごとの更新とした(1978年12月実施)。

② 参与制度

1977(昭和52)年9月に制定した参与・参事制度を廃止し、新たに管理4級行員の定年に達した者を対象として参与制度を制定した。在職期間は原則2年とした(1982年6月実施)。

③ 定年退職者再雇用制度

定年退職後、引き続き勤務を希望する者で、適当と認められた者を対象とした。雇用契約期間は原則1年とし、

特別嘱託とした(1983年4月実施)。

④ 副参与制度

参与制度の補完として、管理3級職行員で定年到達者のうち特に経営上必要と認められる者のために制定した。在職期間は原則2年とした(1985年1月実施)。

⑤ 女子行員の主務員制度

女子戦力の高度活用の一環として、1985年7月に主務員制度を発足させた。女子行員の戦力向上のニーズに対応したもので、全店で150人が任命された。役席者の補佐や部下の教育指導などにより、職場における女性の地位向上の重要な役割を担った。

(2) 人材育成のための諸施策

当行の企業内教育は、次第に職場内教育に重点が移っていった。1977(昭和52)年の課制復活に伴い、人事部研修課が担当した。研修課は研修の基本方針に基づき、各期(年2回)の主要施策を作成し、研修を実施した。

1985年下半年は、第1次中期経営計画の初年度にあたり、変革に柔軟かつ積極的に対応できる人材と組織の開発を目指し、具体策として①マスのレベルの向上、②組織力の発揮、③女子行員の戦力高度化、④管理能力に関する意識改革、⑤労働力の多面的活用、⑥人材の育成、の6点をあげた。

(3) 福利厚生の充実

1978(昭和53)年8月、当行のグラウンドが菊池郡菊陽町に完成した。野球場1面、ソフトボール場2面、バレーボールコート2面に加えクラブハウスも備え、充実した施設となった。

保養所は、1981年6月、当行直営の大矢野保養所が天草郡大矢野町野釜島(現・上天草市)に完成した。阿蘇山近くの内牧保養所に続き2か所目の開設であった¹。

社宅・独身寮は、支店の開設に伴って順次設置した。特に昭和50年代は、建替えや新築が相次いだ。

従業員の生活の安定を図るため、1981年2月、従業員の財産形成貯蓄制度および従業員財産形成住宅貯蓄制

度を定め、事務局を人事部厚生課に置いた。なお、毎月の積立額および賞与積立額に対して奨励金が付与された。



菊陽グラウンド



大矢野保養所

新築社宅等一覧

1985年6月末現在

建設年月	住宅名
1977年11月	多良木徒然寮
1978年 4月	内牧徒然寮
1978年 7月	松橋徒然寮
1978年 7月	菊陽グラウンド
1978年10月	八代徒然寮
1978年10月	東京洗足寮
1979年 3月	大矢野徒然寮
1979年 4月	佐敷徒然寮
1979年 7月	牛深独身寮
1980年 8月	陣山徒然寮
1980年11月	久留米徒然寮
1981年11月	宇土徒然寮
1982年12月	人吉独身寮
1983年 3月	富岡徒然寮
1983年 4月	麻布徒然寮・独身寮
1984年11月	荒尾徒然寮
1985年 1月	天草第二徒然寮
1985年 6月	宮原徒然寮

10. 関連会社の設立

(1) 業務の大量・複雑化に対応

昭和50年代後半に入ると、銀行業務は大量・複雑

化の一途をたどった。書類などの保管管理、手作業による業務などの基本業務以外の分野については、銀行本体から切り離して一貫管理することにし、別会社を設立した。これは銀行業務の堅確性、効率化に資するとともに、銀行退職者の再雇用の場をつくる意味合いもあった。

1981(昭和56)年3月に(株)肥銀用度センターを、1984年11月には肥銀ビジネス開発(株)をそれぞれ設立した。

株式会社肥銀用度センター

- ・所在地 熊本市清水町大窪37番地の1
 - ・資本金 3,000万円 ・設立 1981年3月24日
 - ・業務内容 書類の整理集配送、物品管理、福利厚生施設の管理運営など
- (2017年10月、肥銀ビジネスサポート株式会社に社名変更)

肥銀ビジネス開発株式会社

- ・所在地 熊本市練兵町1番地(肥後銀行本店内)
 - ・資本金 1,000万円 ・設立 1984年11月8日
 - ・業務内容 後方事務など業務処理受託、労働者派遣
- (2020年4月、肥銀オフィスビジネス株式会社に社名変更。現所在地は、熊本市西区二本木5丁目1番8号)

※関連会社の概要は設立当時のもの

(2) ベンチャーキャピタルの設立

当行は、地元銀行として企業の新しい動きや多様なニーズに積極的に対応していた。しかし、当時ベンチャービジネスについては、専門的技術や知識を必要とすることから銀行単独で対処するのは困難であった。そこで、ノウハウをもつ日興ベンチャーキャピタル(株)、日本合同ファイナンス(株)と提携し、1984(昭和59)年11月、肥後日興ベンチャーキャピタル(株)、肥後ジャフコ(株)を設立して、地元企業の育成を図ることにした。

なお、この2社は1996(平成8)年の肥銀ベンチャーキャピタル(株)(現・肥銀キャピタル(株))設立に伴い解散した。

¹ 内牧保養所は2005(平成17)年7月31日、大矢野保養所は2009年12月31日に閉鎖した。

11. 地域社会とともに歩む

(1) 地域密着運動の展開

顧客から信頼され、親しまれる店づくりに真剣に取り組んでいこうと、1982(昭和57)年4月から12月末にかけて、「ご不満解消運動」を実施した。全行員が銀行員としての原点と基本を見直し、対応・事務・職場規律の向上を図るもので、①活気に満ちた店づくり、②誤解を生まない店づくり、③お待たせしない店づくりという3点が運動の趣旨であった。

続いて、1983年8月から翌年3月末にかけて、横山頭取の提唱で“町とお客さまのために行動する銀行になろう”を標語とした「町と共に生きる運動」を実施した。当行が生き残るために、地域密着と徹底した顧客優先を推進し、確固たる営業基盤を拡充して、環境悪化と競争に打ち勝ち、業績向上を期すものだった。

運動のスローガンに、①気さくでお世話の行き届く銀行になろう(営業店)、②便利で確実な銀行になろう(営業店)、③本部もお客さまのために働く銀行になろう(本部)の3点を定めた。

運動の一環として、熊本市主催の「江津湖グリーンクリーン大作戦」や熊本城三の丸・市民の森植樹祭に多くの行員が参加した。また店舗で「お客様のご意見を拝聴するための小集会」を実施するなど多くの活動を行った。



江津湖グリーンクリーン大作戦

(2) 経営相談所の設立

1984(昭和59)年6月、急激に拡大した銀行の業務

分野に対応して、機構改革を実施し、同時に市場開拓も狙いとした中小企業ならびに個人のための経営相談所を開設した。

業務内容は①経営の相談(経営一般、財務、労務、販売、法律、人材、オフコンなど)、②くらしの相談(年金、住宅など)、③コンピュータによる財務分析、④カラスライドの貸出し、⑤企業内研修の手伝いなどであった。



経営相談所

(3) 地域社会への奉仕

当行は、経営方針として地域密着を第一に掲げ、常に地域と共に歩むことに努め、地域社会への還元についても意を注いだ。1976(昭和51)年から1985年にかけての主な貢献は次のとおりであった。

主な地域貢献一覧

実施時期	内容
1976年10月	熊本鉄道管理局より種苗贈呈につき感謝状を受ける(1963年から継続)
1978年8月	熊本「火の国まつり」に踊り用のうちわ5,000本を寄贈
1979年10月	預金残高8,000億円達成記念として、熊本県立美術館に2,000万円を寄付
1980年10月	「観光くまもとフェスティバル」ボランティア用トレーナー100着を熊本県に寄贈
1983年1月	熊本県立劇場、熊本県立体育館施設整備費の一部として、熊本県に1,000万円を寄付
1983年5月	熊本県青年会館建設費用として150万円を寄付
1983年9月	熊本県立河浦高校へバットマシンを寄贈
1983年10月	「くまもとテクノポリスフェア'83」に500万円を寄付
1983年10月	「花の種苗贈り続けて20年」で、鉄道記念日に熊本鉄道管理局より感謝状を受ける
1984年2月	熊本テクノポリス財団へ5億円を出捐
1984年10月	熊本県出身・柔道の山下泰裕選手に記念品贈呈
1985年3月	「くまもと緑の百景」記念標柱の第1号を阿蘇郡南小国町瀬の本高原に寄贈、建立
1985年7月	当行創立60周年記念事業の一環として「財団法人くまもと緑の基金」へ2,000万円を寄付

(4) 創立60周年記念事業

1985(昭和60)年7月25日、当行は創立60周年を迎えた。金融界は大変革期の真ただ中にあり、銀行経営は非常事態を迎えていた。当行は“勝ち残るための企業体質の強化”を記念行事の根幹として、次の事項を実施した。

【重点実施事項】 ①中期経営計画の策定、②「勝残り8・8大運動」の実施、③本部体質改革運動の実施、④営業推進部や経営相談所の対外記念活動の実施。
【一般実施事項】 ①創立60周年記念式典の挙行、②資本金を115億5,000万円に増資[1:0.05の無償増資(5億5,000万円)を行った]、③地域奉仕活動一植樹・清掃など「町と共に生きる運動」の一斉活動、④(財)くまもと緑の基金に2,000万円寄付、⑤史料室の設置、⑥行内報『徒然』創立60周年記念号の発行、⑦年史『激動の50年代 10年の歩み』の発行、⑧その他、従業員組合が全行員の善意による募金110万円を熊本善意銀行へ寄付。

創立60周年の当日、第1次中期経営計画がスタートした。記念式典で、長野頭取は次のように式辞を述べた。「現下の金融業界は、まさに地すべりの変動を遂げており、悠長なことは許されない経営環境に直面しているのであります。この『第1次中期経営計画』は、環境激変に対応する緊急な経営施策そのものであり、全行的意識と体質の転換を求めるものであります。今日のこの記念日を21世紀 100周年に向かって限りなく発展していくための旅立ちの日といたしたいと思います(一部抜粋)」。



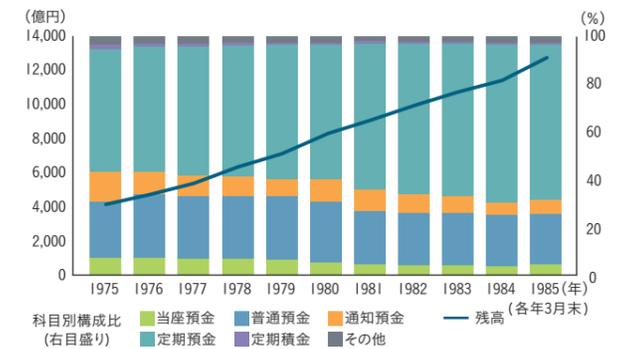
史料室

12. 業績の推移

【預金】 当行は預金増強のため、各種増強運動を展開した。結果、1982(昭和57)年5月、当行の預金残高は、1兆円の大きさに乗った。当時、地銀のなかで1兆円超の銀行は63行中25行であった。1985年3月末には1兆2,780億円に達した。

預金の科目別構成は、定期預金比率が毎年着実に増加し、その分、普通預金比率が減少した。預金者別では、個人預金比率は1975年の52%台から1985年には61%台へと増加し、地銀平均を大きく上回った。

預金残高と科目別構成比の推移

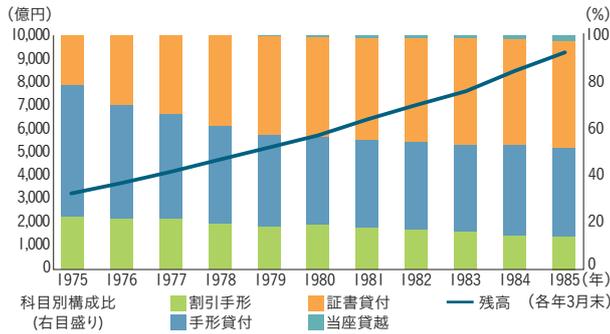


【貸出金】 当行は、地域密着を志向し、地元企業をはじめ地方公共団体、個人に対してもあらゆる資金の要望に応えた。その結果、貸出金残高は1975年3月末の3,279億円から1985年3月末には9,264億円へと約2.8倍の伸びを示した。

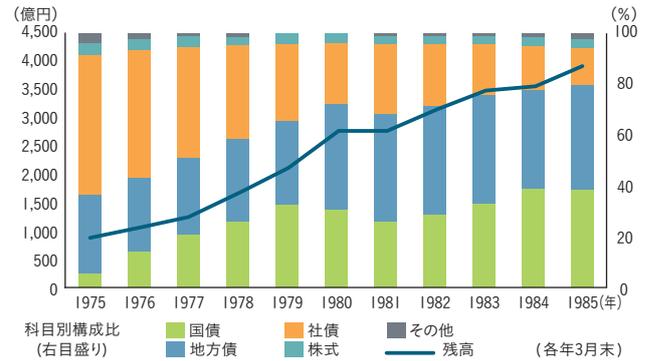
1977年には、教育・住宅・ビジネスなど各種ローンの取扱いを開始し、個人向けの資金需要に対応した。県内への企業立地を促進するための「県企業立地促進資金」など制度融資にも力を入れた。

預貸率は、1975年以降減少傾向を示していたが、運用増大の努力もあり、1980年を底に上昇傾向となった。

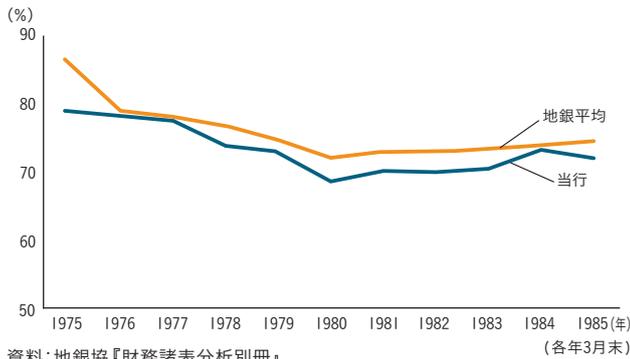
貸出金残高と科目別構成比の推移



有価証券残高と種類別構成比の推移

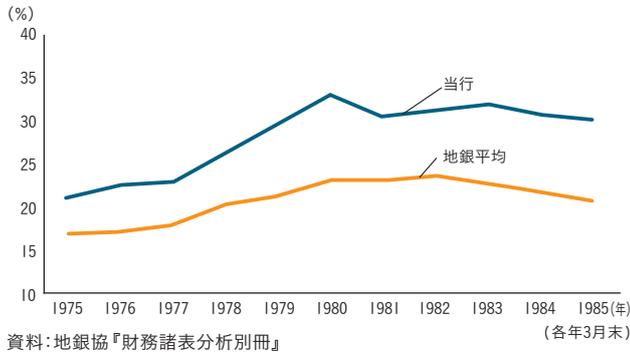


預貸率の推移



資料：地銀協『財務諸表分析別冊』

預証率の推移



資料：地銀協『財務諸表分析別冊』

〔有価証券〕 有価証券の残高は、1975年3月末の876億円から1985年3月末には3,870億円と約4.4倍に大きく増加した。この間、預金残高が順調に伸びたことを背景に、貸出金需要への着実な対応に加え、有価証券による余資運用の伸びが顕著であった。種類別構成比は、公共債窓販開始やディーリング業務の取扱い開始を機に、国債・地方債が大幅に伸びている。

〔損益〕 当行は、昭和50年代前半は上期・下期の年2回決算だったが、1981(昭和56)年以降は年1回決算に変更した。

損益の状況の推移をみると、経常収益は1975年以降、順調な伸びを示した。1975年度の年間420億円から1985年3月には1,015億円と約2.4倍に増加した。総資金利ざやが大幅に低下したものの、運用資金の大幅増による量的拡大が貢献した。経常費用は増加したが、経費の節減にも努め、当期利益も順調な推移をたどり、諸引当金の積増しを行うなど内部留保の充実に努めた。

損益の推移

