

沿革編

第5章

1985 - 1995

昭和60年 平成7年

金融自由化・国際化時代の 肥後銀行

第1節 バブル景気の展開と歪み

第2節 最終局面に入った金融自由化

第3節 順調な歩みを続ける熊本県経済

第4節 金融自由化・国際化時代の当行経営



1992(平成4)年 VIを導入した後の当行看板

概況

1985(昭和60)年後半から“円高不況”に陥ったわが国は、数次にわたる経済対策や公定歩合の引下げなどによって好景気となり、1986年12月以降“バブル景気(平成景気)”と呼ばれた。しかし、株価と地価が実需以上に膨れ上がったバブル景気は、1991(平成3)年2月までの51か月で終焉した。バブル経済の崩壊に伴って、金融機関の不祥事件も発覚、政府は金融システムの安全確保に乗り出した。

1989(昭和64)年1月7日に昭和天皇が崩御され、翌8日に元号は「平成」に改まった。1993年8月、細川護熙日本新党代表(元熊本県知事)を擁する8党派が

政権を握り、自由民主党は1955(昭和30)年の結党以来、初めて下野した。翌年、自民党は3党連立内閣を誕生させ、政界は再編の時代に入っていった。

欧州では、「ベルリンの壁崩壊」に象徴されるように、東西ドイツが1990年に統一され、ソビエト連邦は1991年に崩壊した。ここに、東西冷戦構造が終結した。

1986年以降のわが国の金融行政は、金融の大幅な自由化を目指す金融制度改革法が施行され、銀行、信託銀行、証券会社が相互の業務分野に参入した。

同時期の熊本県経済は、実質経済成長率が1988

年に5.4%とピークを記録、熊本テクノポリス圏域の整備が進み、大手企業の誘致にも成功した。熊本市は1989(平成元)年に市制100周年を迎え、1991年には旧飽託郡4町と合併して60万人都市となった。

1985年以降、当行は3年ごとの中期経営計画を策定、地域密着、堅実経営に努めた。1985年11月、第3次オンラインシステムが稼働し、預金残高は1989年12月に2兆円に達した。

業容が順調に拡大するなかの1993年1月、新たな時代のかじ取りを、新頭取に就任した稲垣精一に託した。

第5章 | 金融自由化・国際化時代の肥後銀行

[1985(昭和60)年~1995(平成7)年]

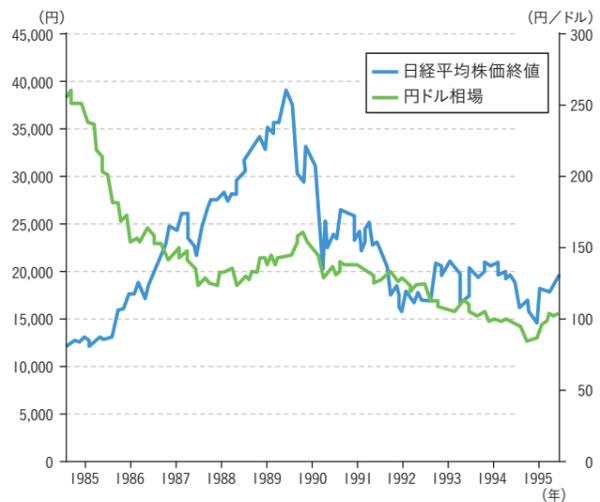
第1節 バブル景気の展開と歪み

1. 内需主導型経済と産業構造の転換

1980年代に入り、経常収支の黒字の増大を背景として日米貿易摩擦が激化した。プラザ合意後の急激な円高が進む1986(昭和61)年4月、前川春雄日銀総裁が取りまとめた「前川リポート」が注目された。日本の経常収支不均衡を縮小するため、内需主導型経済へ転換を促すものだった。

政府は電力・ガス料金の値下げをはじめとする内需振興策を積極的に打ち出した。また、円高不況を経験した企業は、不採算部門の縮小や経営の多角化などリストラクチャリングの動きを強め、産業構造を大きく転換させた。

日経平均株価と円ドル相場の推移



円ドル相場: 毎月末インターバンク終値(日本銀行) / 株価: 各月末終値ベース

2. バブル経済の形成から崩壊へ

1987(昭和62)年に入ると、引き続き金融緩和と景気拡大のなかで、企業は設備投資を盛んに行い、金融機関は不動産関連融資を膨張させていった。この過程で株価と地価が実態経済と乖離し、暴騰し始めた。

1986年1月に1万3,000円台だった日経平均株価は、1989(平成元)年12月29日には終値3万8,915円の史上最高値を記録した。バブル景気のなかで、東京・大阪・名古屋の三大都市の地価が上がり続けた。

これら株価と地価を合計すると、バブル形成額は1,781兆円に達し、名目GNP¹(1985年~1990年の平均368兆円)の約5年分に匹敵する巨額な規模であった。

資産インフレを警戒する日本銀行は、公定歩合を1989年5月から1年3か月間で2.5%から6.0%まで引き上げ、大蔵省は不動産融資の総量規制に踏み切った。

これらの施策の効果は大きく、株価と地価は下落に転じ、バブル経済は崩壊に向かった。

バブル景気を謳歌していた日本経済は、1990年後半以降、過大な投機に走った企業の破綻が相次いだ。金融機関が抱えた不良債権は、株価下



日経平均株価が初の3万8,000円台に乗せたことを報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1989年12月14日付)

落などで償却が進まず、総額は1995年9月末時点で約38兆円に達した。

不良債権問題は、まず経営基盤の弱い中小金融機関で表面化し、1994年から1995年にかけて東京協和信用組合、安全信用組合、コスモ信用組合(いずれも東京)、木津信用組合(大阪)などが経営破綻した。

また、1995年1月17日に阪神・淡路大震災が起き、同年3月20日にはオウム真理教による地下鉄サリン事件が発生し、消費マインドは冷え込んだ。

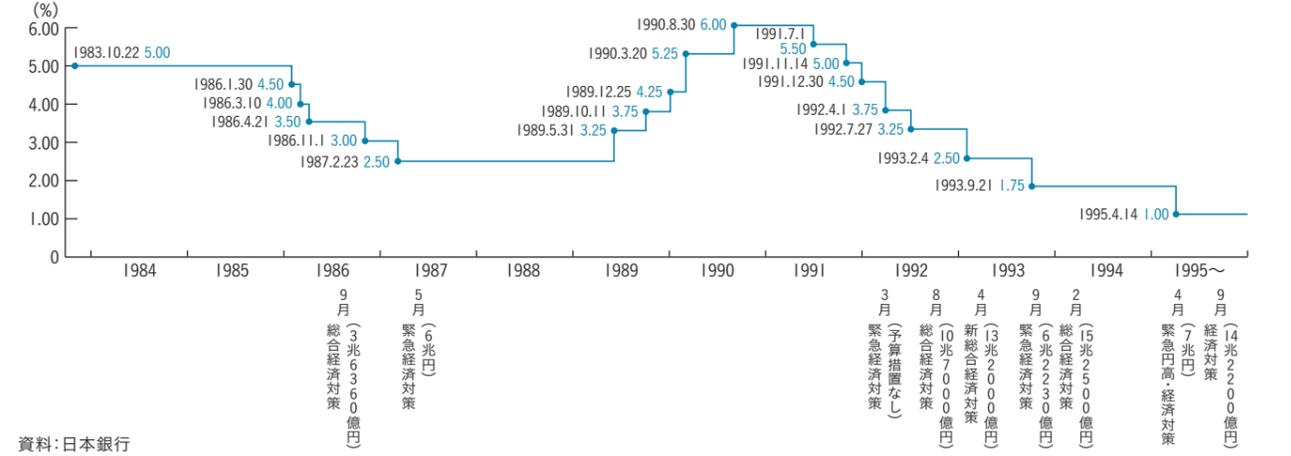


阪神・淡路大震災で倒壊した阪神高速道路(提供:共同通信社)

3. 足踏み状況が続ける日本経済

1992(平成4)年度は、景気の低迷や金融機関の不良債権問題が懸念され、バブル崩壊後の不況がいつそう明瞭となった。

公定歩合(商業手形割引歩合)の推移



資料: 日本銀行

1989年12月をピークに株価は下落を続け、地価も三大都市圏を中心に大幅に下落した。日銀は1991年以降、公定歩合を引き下げて1995年4月に史上最低の1.00%とし、政府も景気テコ入れや金融市場活性化のための経済対策を相次ぎ実施した。

一方で、1993年1月に1ドル=125円だった円相場は、1994年6月に1ドル=100円を割り込んだ。1995年3月には80円台をつけ、同年4月には一時80円を割った。

このような円高によって、カラーテレビが輸入超過に転じ、日本車価格を下回るアメリカ車が登場するなど、日本経済をリードしてきた電機・自動車産業を脅かし、産業界はますます弱気になっていった。

円高対策として、生産拠点を海外にシフトする企業の動きが強まり、国内の雇用不安を増幅した。企業の倒産も、バブル崩壊による販売不振などを原因とする不況型倒産が頻発する事態となった。



円、一時80円割れを報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1995年4月19日付)

¹ GNP = Gross National Product(国民総生産): 政府発表の統計などで使用された指標。1993年からは代表的指標としてGDP(国内総生産)が使用されている。

第2節 最終局面に入った金融自由化

1. 金融自由化の進展

(1) 制度面での自由化

マル優制度の原則廃止

1988(昭和63)年4月1日、マル優制度(少額貯蓄非課税制度)が一部の例外を除いて廃止され、預貯金の利子に原則として一律20%の税金がかけられることになった。

マル優制度に代わって新マル優制度¹では、マル優(預金)、マル特(国債など)、郵便貯金はそれぞれ300万円まで非課税で、これらすべてを利用すると900万円まで非課税となった。なお、同日から無記名定期預金の受入れが停止され、郵便貯金の預入限度額は300万円から500万円に引き上げられた。

BISの自己資本比率規制

1988年6月、各国間で平等な金融分野の競争条件を整えるため、「BIS(Bank for International Settlements: 国際決済銀行)規制」と呼ばれる金融機関の自己資本比率規制の基本的枠組みが、合意に至った。わが国は1993(平成5)年3月末以降、自己資本比率を8%以上に保つこととし、量的拡大から収益重視の経営への転換、自己資本調達手段の充実・多様化が課題となった。

当行は、従来どおり市場重視の堅実経営路線を堅持した。狭義の自己資本(資本金、準備金、余剰金)を、転換社債発行などで増加させ、収益力強化による内部留保の充実に努めた。その結果、BIS基準は1993年度9.56%、1994年度10.29%、1995年度10.45%と国際統一基準の8%を大きく上回って推移した。

金融制度改革

1993年4月、銀行業界と証券業界の相互参入を柱とする「金融制度改革関連法²」が施行された。同法に

より、銀行や証券会社は、業態別子会社の設立を通じて、本業以外の銀行・証券・信託業務に参入することが可能となった。地方銀行においては、経営コストの面から子会社による参入が困難な場合には、業務を限定して銀行本体で行う方式が認められた。

当行では、信託業務の代理店制度が認められたことを受けて1993年7月、全国に先駆けて、年金信託・特定金銭信託・土地信託の3業務について信託業務を開始した。1994年4月からは、公益信託も取り扱った。

(2) 金利面の自由化

規制金利から自由金利へ

大蔵省は日米円・ドル委員会の報告を受けて、1985(昭和60)年7月、アクション・プログラムの骨格を発表し、預金金利の自由化を表明した。第1弾として、同年10月から1口10億円以上の定期預金金利の自由化を実施し、それ以降、大口定期預金の最低預入額の引下げや「貯蓄預金」「変動金利定期」の開発、定期預貯金金利や流動性預金金利の自由化など、段階的に自由化を進めた。



流動性預金金利の自由化を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』1994年10月15日付)

一方、低迷する株式市場や経営基盤の弱い中小金融機関から郵便貯金への資金流出が顕著となっていた。郵貯残高は1995(平成7)年6月末には200兆円を突破し、

その増加額は民間預貯金の半分以上に及び、個人預貯金の3分の1を占めるに至った。金利引下げは常に銀行が先行し、金利に敏感な個人資金が郵貯に流れていた。全国銀行協会連合会(現・(一社)全国銀行協会)は「郵貯の肥大化は問題であり、民営化を含めて見直しを検討すべきである」と危機感を強めた。

新プライムレートの導入

短期プライムレートは公定歩合の0.875%高で連動していたが、市場金利連動型の預金が増えてきたため、各銀行は1989年1月から新しいプライムレート制を導入し始めた。

1991年4月には、短期金利に連動した新型長期プライムレートも導入され、期間ごとに上乘せ幅が設定されたことにより、貸出金利の引上げにつながった。

(3) 激変する金融環境

金融再編の動き

1990年代に入り、金融再編が新たな段階に入った。普通銀行の主な合併では、1990(平成2)年4月に太陽神戸三井銀行(三井銀行と太陽神戸銀行、1992年さくら銀行に改称/現・三井住友銀行)、1991年4月に山陰合同銀行(山陰合同銀行とふそう銀行)、1992年4月に熊本ファミリー銀行(熊本銀行と肥後ファミリー銀行/現・熊本銀行)がそれぞれ誕生した。そのほか、都銀・地銀が信用金庫や信用組合を吸収合併するケースがみられた。合併の目標は、業務多様化や収益悪化への予防措置、広範囲での金融情報サービスの提供であった。

1996年4月、三菱銀行と東京銀行が合併し東京三菱銀行(現・三菱UFJ銀行)が誕生した。総資産約72兆円、資金量約52兆円という当時世界一の巨大銀行であった。

金融システムの強化

バブル経済の崩壊に伴い、不動産業およびノンバンク向け融資額は全国銀行貸出残高の27%を占めるに至っていた。これらは不良債権となって大手銀行21行

(都市銀行11、長期信用銀行3、信託銀行7)の経営を圧迫し始め、総額約38兆円に上る金融機関の不良債権処理が、重要な経済問題となった。問題解決のため公的資金導入の是非が議論されるなか、1995年6月、大蔵省は不良債権処理について、預金保険発動など政府の金融問題に取り組む基本姿勢を包括的に示した「金融システムの機能回復について」を公表したが、実行までには多くの課題が残された。

また、バブル経済崩壊後も増加が続いていた銀行業界の行員数は、1995年3月末で前年同期比1.5%減、6,600人余の減少に転じた。早期退職勧奨や遊休不動産の売却など、経営再建に向けて一段と踏み込んだ対応が迫られていた。

金融再編 ~合併した主な銀行~

[普通銀行]

1990年4月	太陽神戸三井銀行 (三井銀行、太陽神戸銀行) →1992年4月、さくら銀行に改称/ 現:三井住友銀行
1991年4月	協和埼玉銀行(協和銀行、埼玉銀行) →1992年9月、あさひ銀行に改称/ 現:りそな銀行・埼玉りそな銀行
1991年4月	山陰合同銀行 (山陰合同銀行、ふそう銀行)
1992年4月	熊本ファミリー銀行 (熊本銀行、肥後ファミリー銀行)/ 現:熊本銀行
1993年4月	北都銀行 (羽後銀行、秋田あけぼの銀行)
1996年4月	東京三菱銀行(三菱銀行、東京銀行)/ 現:三菱UFJ銀行

[県内の信用組合]

1985年4月	熊本県信用組合 県下11の信用組合(熊本総合食品、宇土市、八代、人吉球磨、牛深、阿蘇、大津、松橋、三角、鏡、三和興銀)が対等合併
---------	---

1 新マル優制度対象者:①65歳以上の人、②遺族基礎年金を受給している妻、③寡婦年金受給者、④身体障がい者手帳の交付を受けている人、⑤その他これに準ずる人
2 正式名称:「金融制度及び証券取引制度改革のための関係法律の整備等に関する法律」

第3節 順調な歩みを続ける熊本県経済

1. 拡大する熊本県経済

(1) 農業・製造業・商業の現状

農業

農産物輸入自由化の進展、農業従事者の高齢化や後継者の減少などで、熊本県農業も大きな変革の波に直面した。農家総数、耕地面積が減少を続ける一方、農業粗生産額は、野菜の伸びが大きく、1990(平成2)年に過去最高の4,016億円を記録した。

農産物では、いぐさ、甘夏ミカン、スイカ、露地メロン、トマトの生産量が全国第1位を誇り、その他の農畜産物も上位を占めた。ただ、県内総生産に占める農業総生産の割合は、1985(昭和60)年度の6.0%から1995年度には4.1%に低下した。

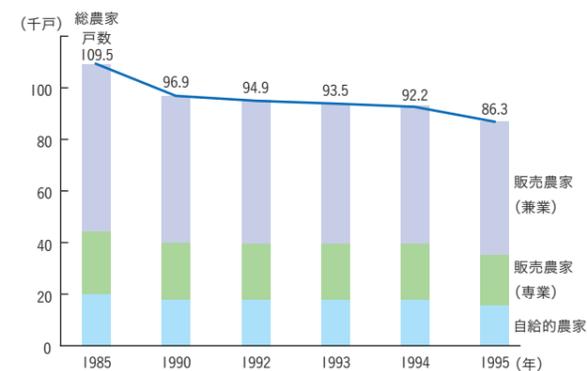


日本一のいぐさ産地(八代地方)



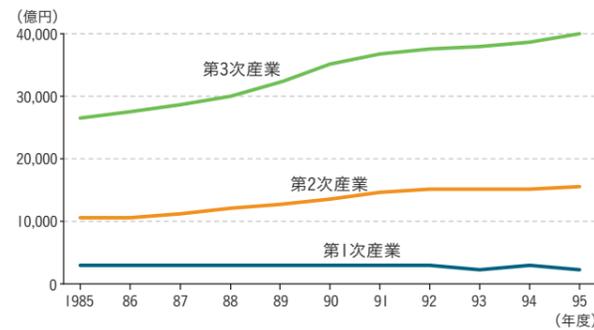
日本一のスイカ産地(熊本市北区植木町)

県内農家戸数の推移



資料:『熊本県農業動向年報』

産業別県内総生産の推移



資料:『平成10年度県民計算報告書』(平成7年度基準)

製造業

企業誘致促進の成果もあり、誘致企業の従業者数、製造品出荷額で増勢を維持した。

熊本県の製造品出荷額は、1985(昭和60)年の1兆8,711億円から1995(平成7)年には2兆5,637億円と約37.0%の大幅な伸びをみせ、誘致企業の出荷額が全体に占める割合も約43.8%から約53.4%に増えた。

1990年代に入ると、加工組立型工業のうちICが最大の出荷額を占めるようになり、熊本県はシリコンアイランド九州の中核拠点となった。

輸送用機器では、本田技研工業(株)熊本製作所が二輪車の主要工場としての機能を高めた。トヨタ自動車(株)が福岡県に進出したほか、他県にも工場進出・生産拡大の動きが出て、九州に「自動車」という新たなリーディング産業が台頭しつつあった。

商業

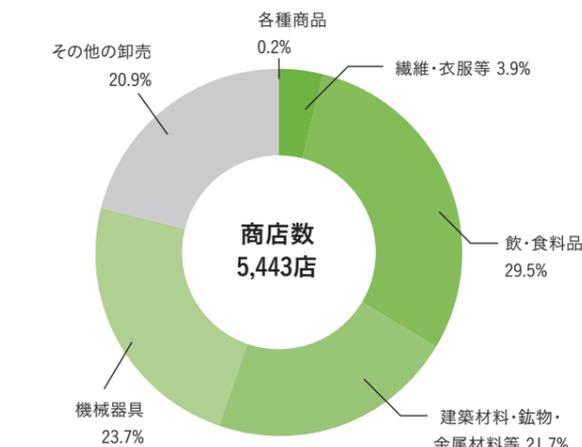
1985年から1994年における熊本県の商店数は3万1,439店から2万9,814店となり、約5.2%減少する一方、従業者数は14万988人から16万1,197人と約14.3%増加した。また、年間商品販売額は、3兆7,800億円が4兆9,324億円となり、約30.5%増の大幅な伸

県内商店数・従業者数および年間商品販売額の推移

		1985年	1988年	1991年	1994年	増減率(%) (対1985年比)
商店数(店)	計	31,439	31,169	32,155	29,814	△5.2
	卸売業	4,800	4,907	5,567	5,443	13.4
	小売業	26,639	26,262	26,588	24,371	△8.5
従業者数(人)	計	140,988	147,960	158,098	161,197	14.3
	卸売業	40,658	42,234	49,107	50,030	23.1
	小売業	100,330	105,726	108,991	111,167	10.8
販売額(百万円)	計	3,780,030	4,010,082	5,125,691	4,932,451	30.5
	卸売業	2,367,567	2,552,771	3,364,767	3,142,954	32.8
	小売業	1,412,464	1,457,311	1,760,924	1,789,497	26.7

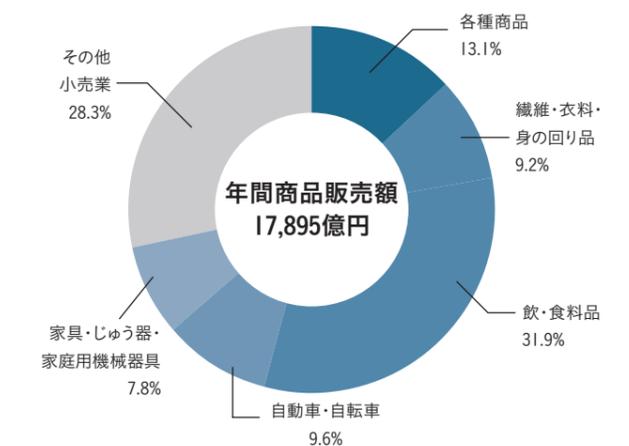
資料:『熊本県の商業』

県内卸売業の商店数の構成割合(1994年・産業中分類別)



資料:『熊本県の商業』

県内小売業の年間商品販売額の構成割合(1994年・産業中分類別)



資料:『熊本県の商業』

びをみせた。店舗数減少の背景には、スーパーやショッピングセンターなど大型小売店舗の増加があった。



鶴屋百貨店(1988年)

(2) 整備が進む交通アクセス

交通ネットワークの整備は順調に進展し、地域経済の発展や交流の拡大に大きく寄与した。

九州新幹線は1991(平成3)年8月、鹿児島ルート八代-西鹿児島間の工事実施計画が認可された。その後、八代-博多間の早期着工実現のため、地元経済界が県、市と一体となって県民運動を盛り上げた。その結果、JR熊本駅舎の設計費などが1995年度予算に計上され、鹿児島ルート着工の機運が高まった。

1993年2月には熊本港が開港し、翌月熊本市と島原市を結ぶ定期フェリーが就航した。1995年4月には初の貨物岸壁が完成した。

同年7月、九州縦貫自動車道が全線開通し、わが国

の幹線高速道路が青森から鹿児島まで一直線で結ばれた。また翌年3月には大分自動車道が全線開通し、九州7県が高速道路でつながった。



九州新幹線誘致ポスター

(3) 熊本県総合計画の策定

1984(昭和59)年、細川護熙熊本県知事が21世紀に向けての熊本県民全体の行動指針として「熊本・明日へのシナリオ」を策定するなど、「魅力ある田園文化圏の創造」に取り組んでいた。1991(平成3)年2月、福島譲二氏が県知事に就任し、21世紀に向けてさらに時代を先取りした施策を展開していくため、1993年1月に熊本県総合計画「ゆたかさ多彩『生活創造』くまもと」を策定した。

この計画は、すべての県民が“21世紀に向けて、志を高く持ち、能力を生かしながら、楽しく自由なライフスタイルが実現できる、豊かな明るい生活を創造していく”ことを目指すものであった。

(4) 60万人都市・熊本市の誕生

1989(平成元)年に市制100周年を迎えた熊本市は、1991年2月、熊本市に隣接する飽託郡4町(北部町、飽田町、天明町、河内町)と合併し、人口は同年10月に63万人となり“60万人都市”が誕生した。

1991年3月、将来の都市づくりの目標とその実現のための具体策「熊本市総合計画」が策定され、魅力と活力あふれる「ヒューマンシティ・くまもと」の将来像が示された。

2. 県内における金融環境の変化

預貸金残高の推移

[預金残高] 1985(昭和60)年3月末には銀行が1兆4,107億円以最も多く、次いで郵便局が1兆3,298億円、第二地銀が6,111億円と続き、全体に占める割合は、銀行31.8%、郵便局30.0%、第二地銀が13.8%であった。10年後の1995(平成7)年3月末には、銀行が2兆6,831億円、郵便局が2兆7,620億円、第二地銀が1兆1,807億円となり、郵便局がトップに躍り出た。

[貸出金残高] 1985年3月末には、銀行が1兆266億円で最も多く、政府系金融機関6,884億円、第二地銀4,767億円が続いた。1995年3月末には、銀行が1兆8,192億円、政府系金融機関が1兆5,311億円、第二地銀が9,922億円と順位は変わらなかったが、10年前と比較して第二地銀、信用金庫、政府系金融機関は構成比が上昇した。

相互銀行の普銀転換

1988(昭和63)年6月、相互銀行制度のあり方について、金融制度調査会が「相互銀行制度にかかわる状況の変化、金融自由化・国際化の急速な進展を考慮し、普通銀行への転換を希望する相互銀行については、合併転換法の規定にしたがって認めることが適切である」との答申を出した。行政当局は、この答申を受けて、同年7月、合併転換法の運用などについての通達を出した。

銀行は所要の手続きを踏んで転換作業を進め、第1次として1989(平成元)年2月に52行が転換し、その後も順次転換していった。九州の相互銀行は、第1次で10行が転換し、地元の熊本相互銀行、肥後相互銀行も転換を行い、銀行名をそれぞれ熊本銀行、肥後ファミリー銀行に変更した。

金融機関の再編成

1985年4月、県内11信用組合(熊本綜合食品、宇土市、八代、人吉球磨、牛深、阿蘇、大津、松橋、三角、

鏡、三和興銀)が対等合併し、熊本県信用組合として新たに発足した。合併により、信組数は13信組から3信組に大幅に減少した。

1992(平成4)年4月には、第二地銀である熊本銀行と肥後ファミリー銀行が対等合併し、熊本ファミリー銀行としてスタートした。1991年3月末現在、店舗数は当行の123店舗に対し114店舗、預金残高は当行2兆2,747億円に対し1兆1,825億円であった。

農業協同組合も激変する金融環境のなかで、合併推進による組織の強化が求められていた。熊本県でも各地区で広域合併が行われ、1995年3月末の農協数は42となり、農協合併助成法施行前の1961(昭和36)年当時の300余から大幅に減少した。



対等合併を報じる記事(『熊本日日新聞』1991年8月30日付)

県内金融機関の預金残高の推移

(単位:百万円、%)

区分	1985年3月		1995年3月		増減率(対1985年比)
	残高	構成比	残高	構成比	
銀行	1,410,706	31.8	2,683,112	31.5	90.2
第二地銀	611,194	13.8	1,180,774	13.9	93.2
信用金庫	258,114	5.8	470,508	5.5	82.3
信用組合	84,206	1.9	139,572	1.6	65.8
労働金庫	76,795	1.7	135,103	1.6	75.9
政府系金融機関	160,674	3.6	347,576	4.1	116.3
農業協同組合	487,772	11.0	780,496	9.2	60.0
漁業協同組合	14,954	0.3	24,139	0.3	61.4
郵便局	1,329,818	30.0	2,762,086	32.4	107.7
合計	4,434,233	100.0	8,522,866	100.0	92.2

県内金融機関の貸出金残高の推移

(単位:百万円、%)

区分	1985年3月		1995年3月		増減率(対1985年比)
	残高	構成比	残高	構成比	
銀行	1,026,646	36.7	1,819,265	35.1	77.2
第二地銀	476,779	17.0	992,200	19.2	108.1
信用金庫	192,232	6.9	360,757	7.0	87.7
信用組合	65,078	2.3	86,702	1.7	33.2
労働金庫	50,410	1.8	71,162	1.4	41.2
政府系金融機関	688,447	24.6	1,531,103	29.6	122.4
農業協同組合	286,091	10.2	302,031	5.8	5.6
漁業協同組合	12,237	0.4	13,310	0.3	8.8
郵便局	—	—	—	—	—
合計	2,797,920	100.0	5,176,530	100.0	85.0

資料:九州財務局「経済統計年報」
注:1. 生・損保、証券は含まない。信用農協連合会を除く
2. 1985年の第二地銀は、相互銀行

第4節 金融自由化・国際化時代の当行経営

1. 長野会長と稲垣頭取の就任

1993 (平成5)年1月、長野吉彰頭取が代表取締役会長に就き、稲垣精一副頭取が第9代代表取締役頭取に就任した。

長野は1984 (昭和59)年4月の頭取就任以来、在任期間は8年9か月に及んだ。この間、業績伸展はもとより、九州ならびに県内財界のリーダーとして多大な貢献を果たした。



長野会長・稲垣頭取就任の記者発表

頭取在任中の主な業績をたどると、1985年9月に東京・大阪両証券取引所の市場第一部に上場した。資本金を1985年の115億5,000万円から1992年3月末に181億2,830万円まで増加させた。

預金残高は、1989年に2兆円を突破し、貸出金残高も翌年には1兆5,000億円を達成した。事務合理化・機械化面では1985年に新事務センターを建設して、第3次オンラインシステムを稼働させた。1990年には初の海外拠点として、シンガポール駐在員事務所を開設した。

地域貢献活動にも多方面で積極的に取り組んだ。1987年に「肥後の水資源愛護賞 (現・肥後の水とみどりの愛護賞)」、1992年には「(財)肥後の水資源愛護基金 (現・(公財)肥後の水とみどりの愛護基金)」を創設した。

1989 (平成元)年には、(財)地域流通経済研究所 (現・(公財)地方経済総合研究所) を設立した。

地元経済界のまとめ役としても多大な貢献があった。1979年ごろの財務局統廃合問題で、長野 (当時専務) は熊本での財務局存置運動の先頭に立ち、1981年熊本市の南九州財務局が九州財務局として存続した。(財)熊本テクノポリス財団 (現・(公財)くまもと産業支援財団) 設立 (1983年) では、広く民間出捐を働きかけ、23億円が集まった。また、政・官・財一体となった九州新幹線県民運動本部の代表世話人として運動を牽引、のちの鹿児島ルートの全線開通に尽力した。

一方、新頭取となった稲垣は、富士銀行常務取締役を経て、1987年6月に当行代表取締役副頭取に就任した。頭取就任時には、熊本経済同友会常任幹事、熊本商工会議所副会頭などを兼任した。

稲垣頭取の就任挨拶は次のとおり。

稲垣頭取の就任挨拶

今後、金融自由化がさらに進行し、経営環境は一段と厳しく困難な時期となりますが、長野会長が頭取としてこれまで懸命なご努力により築き上げてこられた地域密着路線を引き継ぎながら、皆さんとともに力を合わせてこの難局を乗り切ってまいりたいと思います。
(中略)

金利自由化の最終段階への突入は、言うまでもなく金融機関の収益へ甚大な影響を及ぼすことは明らかであります。一方、業務自由化による新業務への参入は、取引先のニーズに広くお応えすることができるようになる反面、相当の研究と時間を要するばかりか、一歩対応を誤れば他業態・同業態他行に劣後してしまうことにもなりかねないという危険性ははらんでおります。

(中略)

このようななかで、私どもは、今年 (1993年) 4月からは現在展開中の第3次中期経営計画の最終年度を迎えます。第3次中計は、自由化克服の戦いでありませぬ。この1年、自由化を乗り切り、将来にわたる安定的収益体質を確立し、最終目標としての『九州のベストバンク』への到達のため、何にも負けない体づくり、基盤づくりに本支店一丸となって取り組むことを皆さんとともに誓い合ご挨拶いたします (一部抜粋)。

横山治助顧問の肥後銀行追悼式

1992 (平成4)年8月17日、第7代頭取であった横山治助顧問が急逝した。横山は、県教育長、出納長を歴任し、当行頭取として1971 (昭和46)年11月から1984年4月まで在職した。その後も、会長、顧問として、当行の発展に尽くすだけでなく、熊本経済界は言うに及ばず地域社会に対しても多大な貢献があった。1992年9月8日、熊本県立劇場で肥後銀行追悼式を執り行い、生前の功を称えた。



横山顧問の追悼式

2. 第2次～第4次中期経営計画の策定

(1) 第2次中期経営計画「トリプルCプラン」の策定

第2次中計は、第1次中計の必須緊急項目をより具体的に掘り下げ、金融新時代に挑戦するための第2段階の

アクション・プログラムとして策定した。計画の概要は次のとおりである。

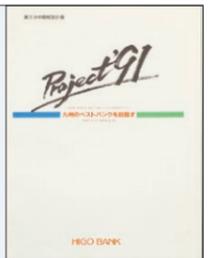
【第2次中期経営計画の概要】	
名称:	「トリプルCプラン」 Challenge (経営目標への挑戦)、Create (知的バイタリティーあふれる人の創造)、Change (創造的経営体質への転換)の頭文字を取り、Cの3乗を表す呼び名とし、相乗効果を目指した。
期間:	1988年4月1日～1991年3月31日
経営目標:	①預金量 (平残) 2兆円 ②融資量 (平残) 1兆5,000億円 ③最終年度資金利益500億円
重点方針:	「金融自由化対応への創造的経営体質の構築」を図り、次の3項目を推進する。 ①運用力強化による収益体質の強化 ②情報感度強化による知的活力の創造 ③経営管理の効率化



(2) 第3次中期経営計画「Project'91」の策定

第3次中計「Project'91」では、「顧客」「地域」「人材」を柱とした企業理念を打ち出し、全行員が準拠すべき行動指針を明確にした。この行動指針のもとに、経営目標として「九州のベストバンク」の必達を目指した。計画の概要は次のとおりである。

【第3次中期経営計画の概要】	
名称:	「Project'91」 お客様、地域社会、株主、そして行員にとって真に「地域No.1」といえる九州一の銀行「九州のベストバンク」を目指す。
期間:	1991年4月1日～1994年3月31日
企業理念:	①お客様第一主義に徹し、最適の金融サービスを提供する ②企業倫理を遵守し、豊かな地域社会の実現に積極的に貢献する ③創造性に富み、自由闊達で人間尊重の企業文化を確立する
企業目標:	われわれは、企業理念を自分のものとし、お客様第一主義に徹し、地域社会に貢献し、全行員が伸



び伸びと持てる力を発揮できる組織づくりに注力していく必要がある。この中計で打ち出した企業理念を、より具体化した3年後に到達すべき企業目標として、「九州のベストバンク」を目指す。

- 経営方針: ①収益力の強化と自己資本の充実
②顧客づくりとサポートシステムの充実
③リスク管理の強化
④活力ある組織づくりと人づくり
⑤魅力ある企業イメージづくり

「企業理念」を制定

全行員が目指すべき銀行員像や行動指針を確認し、意義と行動に反映させ、組織をあげて目指すべき方向を統一させるために「企業理念」を制定した(【第3次中期経営計画の概要】を参照)。

VI (ビジュアル・アイデンティティ) の導入

1992(平成4)年4月、第3次中計で制定した企業理念を鮮明に表現し、お客様とともに歩み、地域とともに生きる当行の企業イメージを明らかにするため、VIを導入した。



VIの導入

シンボルマークは、Higo Bankの「h」にも「b」にも通じる造形で、「人」も表現した。コーポレートカラーは、熊本の豊かな緑を表す緑色と、美しい水を象徴する青色を組み合わせた。



新しい看板

また、「生活自然体 肥後銀行 “げんき、ゆうき、のんき。”」をキャッチフレーズにCM展開した。



(3) 第4次中期経営計画「ABCプラン」の策定

1994(平成6)年4月からの第4次中計の3年間は、金融機関にとって真の自由競争時代、新金融時代とも呼ぶべき新しい時代の幕開けの時期であった。

従来のやり方だけでは通用しない時代であり、全役職員が発想を転換し、創意工夫をこらし、知恵を出し合って、一丸となって積極的に行動を起こすことが強く求められた。計画の概要は次のとおり。

【第4次中期経営計画の概要】

名称: 「ABCプラン」
“新時代に向けての積極的行動による変革とベストコミュニケーションの実践”を強調した「Active Best Communication」を共通の行動指針として取り組むこととし、その頭文字を取って名称とした。

期間: 1994年4月1日~1997年3月31日

基本目標: ベストバンクを目指す
一変革とベストコミュニケーション
①お客様・地域社会・株主とのベストコミュニケーションにより「高く信頼され強く支持される銀行」を目指す
②本部・営業店のベストコミュニケーションにより「スリムで強靱な体質をもつ銀行」を目指す
③行員それぞれのベストコミュニケーションにより「創造的で挑戦意欲にあふれる銀行」を目指す

基本方針: ①お客様重視の営業体制づくり
②地域社会との強い絆づくり
③効率化と財務構造改善による収益力づくり
④環境変化に対応するリスク管理体制づくり
⑤新金融時代に即応するプロ集団づくり



3.自由化・国際化時代の機構改革

(1) 中期経営計画目標達成に向かう機構改革

第1次中期経営計画への対応

中計の課題である「営業基盤の拡大」「運用力の強化」「効率化の推進」「人材の育成」を達成するため、1986(昭和61)年機構改革を実施した。主なものは次のとおりである。

〈第1次中期経営計画における機構改革〉

- ・営業推進部個人推進課と法人推進課を廃止して、情報渉外課を新設
- ・経理証券部の資金課と証券第一課を統合
- ・融資部歩両監理課を廃止
- ・業務管理部の事務センター・センター総務課を廃止
- ・融資部を融資第一部と融資第二部に分割
- ・外国部を国際部に名称変更
- ・東京本部を新設

第2次中期経営計画への対応

中計の重点方針である「経営管理の効率化」に関して、本部組織を効率的に運用するため、1988(昭和63)年から1989(平成元)年にかけて次のとおり組織改正を実施した。

〈第2次中期経営計画における機構改革〉

- ・業務管理部の事務企画課と事務開発課をシステム企画課に統合
- ・経理証券部を資金証券部に名称変更。分課として証券営業、資金証券、資金証券管理グループを設置。本店内に、資金証券部分室を設置
- ・経理課を主計課に名称変更
- ・経営相談所に総務課を新設

第3次中期経営計画への対応

中計の経営方針である「活力ある組織づくりと人づくり」に向け、1991年10月に組織を改正した。さらに、多様化した顧客ニーズへの対応のため、本部渉外機能を強化し、営業推進体制を充実させた。

〈第3次中期経営計画における機構改革〉

- ・営業統括部の情報開発課を発展的に解消し、業務渉外課と事業開発課を新設
- ・公務部に地域開発課を新設
- ・経営相談所を廃止し、(財)地域流通経済研究所に経営相談センターを新設

(2) 環境の変化に即応した機構改革

中期経営計画に対応した組織改正のほか、自由化・国際化に即応して、機構改革を実施した。

〈1986年から1993年にかけての機構改革〉

- | | |
|---------|---|
| 1989年6月 | 事務集中部を新設 |
| 1990年1月 | 融資管理室を新設し融資第一部監理課を廃止 |
| 1990年6月 | 営業推進部を営業統括部に名称変更し、営業企画課、支店指導グループ、情報開発課を新設
企画部に広報課を新設 |
| 1992年6月 | システム部を新設
融資管理室を融資管理部に変更 |
| 1993年6月 | 国際部に貿易投資相談所を新設 |
| 1993年8月 | 東京本部に市場営業室を新設 |

(3) 各種委員会の設置

① ALM委員会

金利や外国為替相場などの諸リスクに対して、運用・調達の内容などを検討し、収益を安定させ、最大限にするための具体的施策を決定するため、1990(平成2)年5月、ALM (Asset and Liability Management: 資産・負債の総合管理) 委員会を設置した。メンバーは、副頭取を委員長とし、委員は各部担当役員のほか、企画、営業推進、融資第一、融資第二、公務、資金証券、国際部の各部長で構成し、事務局は企画部に置いた。

ALM委員会の承認事項は、総合予算策定、部門別計画の策定など、経営や業務面の計画作成に反映された。そのほかに活動した主な委員会は次のとおり。

② 業務効率化委員会

業務を抜本的に見直すことで、早期終業体制を確立するための諸施策を検討するほか、行員の余暇活

用支援策も検討する。人事部担当役員を委員長とし、委員は関係各部の部長、組合委員長で構成した。事務局は企画部内に置き、1993年1月から諸施策の検討を開始した。

③事務基盤構築委員会

堅確な事務体制の確立のための諸施策を検討する。業務管理部担当役員を委員長とし、委員は関係部の部長で構成する。事務局を企画部内に置き、1992年4月から随時開催している。

④総合システム戦略委員会

経営方針に沿って長期的な展望に立った戦略的システムの構築などを行う。委員長はシステム担当役員で、委員は関係部の部長で構成し、事務局をシステム部内に置いた。1991年4月から毎期1回開いた。

4. 自己資本の充実

第1回無担保転換社債の発行

1985(昭和60)年、銀行の転換社債の発行は、資金使途が設備などの自己資本充実などに充当されるものに限って、海外転換社債の発行が認められた。1987年4月には普通銀行などの国内転換社債の発行も可能になった。

当行は、同年9月の取締役会で、「第1回無担保転換社債」の発行を決議した。地域密着による金融機能を高め、自己資本の充実を図ることにより地域社会の発展に貢献するためであった。発行の概要は次のとおり。

〈第1回無担保転換社債〉	
1. 発行総額	150億円
2. 期 間	9年債(1987年10月16日～1997年3月31日)
3. 利 率	年1.8%(1987年9月29日開催の取締役会において決議)
4. 転換価額	945円(1987年10月6日確定)
5. 募集期間	1987年10月9日～10月15日
6. 払込期日	1987年10月16日
7. 転換請求期間	1987年12月1日～1997年3月28日
(注)手取金は設備資金の一部に充当	

1987年10月29日、当行の第1回無担保転換社債は東京、大阪、福岡の各証券取引所に上場され、上場日当日の終値は100円60銭だった。同年10月19日に、ニューヨーク株式市場で当時史上最大の暴落(ブラックマンデー)が起こっており、世界の株式市場に波及するという最悪の時期と重なり、結果的に低い価格での上場となった。

株式の分割(無償交付)

1992(平成4)年11月20日付で、当行は、株主への利益還元策として、株式の分割(無償交付)を行った。これは、同年9月30日時点の所有株式1株を1.05株に分割(1株につき0.05株の割合で無償交付)するものであった。株式分割に伴い、同年10月1日以降、第1回無担保転換社債の転換価額を900円に調整した。

5. 顧客の利便性を考慮した店舗展開

(1) 小規模店舗による展開

1986(昭和61)年以降、行員10人前後の出張所を中心とした小規模店舗展開を原則とした。開設後、一定の基準をクリアした店舗などを支店に昇格させた。店舗空白地域、人口増加地区に重点的に出店し、郡部や山間地域など顧客利便性を重視した店舗展開も行った。

1986年1月から1995(平成7)年9月末までの店舗展開状況は、新設が熊本市内9か店、郡部7か店、代理店4か店(うち2か店は廃止後、出張所として新設)、海外駐在員事務所が1か所、出張所から支店への昇格も9か店あった。このほか、1987年2月、佐賀銀行熊



ニューヨーク株式市場の史上最大の暴落を報じる新聞記事(『熊本日新聞』1987年10月20日付)

本支店(1973年開設)から当行水道町支店への営業譲渡もあった。

熊本市内の新設店舗

開設年月日	店 舗 名
1986年 3月 3日	竜田出張所
1986年 3月25日	田崎橋出張所
1986年 5月 8日	横手出張所
1988年 8月 8日	佐土原出張所
1989年 4月26日	流通団地出張所
1989年12月 4日	浜線出張所
1990年 4月 2日	飽田出張所
1990年11月 8日	砂取出張所
1991年 6月18日	長嶺出張所

郡部の新設店舗

開設年月日	店 舗 名
1986年 1月27日	泗水出張所
1989年 1月25日	坂本出張所
1989年11月 6日	大津本町通出張所
1992年11月10日	広安支店
1992年11月16日	松橋駅通出張所
1995年 8月 1日	田中町支店
1995年 9月 1日	南小国出張所

代理店の新設ならびに廃止

開設年月日	店 舗 名
1986年 7月25日	鹿北代理店
1986年 9月 3日	飽田代理店
1988年 7月25日	三里木代理店
1989年 4月11日	錦代理店

廃止年月日	店 舗 名
1990年 4月 2日	飽田代理店
1995年 8月31日	南小国代理店

(2) 支店昇格運動の実施

支店昇格運動は、1986(昭和61)年5月、池田出張所が開設後3年半を経過し、支店昇格基準に到達したため始まった。ほかの出張所も支店昇格運動を自主的に実施するなどして、1994(平成6)年6月までに、ほかに8か店が昇格した。

出張所から支店への昇格

昇格年月日	店 舗 名
1987年 6月 1日	池田支店
1987年12月 1日	稲荷前支店
1988年 4月 1日	湯前支店
1988年12月 1日	下南部支店
1992年10月 1日	泗水支店

1992年10月 1日	菊水支店
1992年10月19日	流通団地支店
1994年 7月11日	竜田支店
1994年 7月18日	本妙寺通支店

(3) 店舗外現金自動設備の拡充

当行の店舗数のピークは1996(平成8)年3月末で、本支店115か店、出張所14か店の計129か店であった。以降、店舗数は減少したが、これは、店舗経営の効率化が求められたことに加え、現金自動引出機(CD)の店舗外設置が広がったことも大きかった。

1995年5月末の店舗外CD・ATMの台数は150か所165台に上った。

6. 預金増強運動と新種商品の開発

(1) 各期の営業推進策

1986(昭和61)年以降、各期の主要営業施策は、営業統括部が「基軸・基盤目標」として割り当てた。このうち預金について、1989(平成元)年上期以降は、収益重視意識のいっそうの徹底を図るため、総預金、流動性預金、個人預金の目標を期末残高から期中平均残高(「平残」)に変更した。以後、経営環境の変化に応じて見直しが行われた。

(2) 預金残高2兆円達成

預金増強運動の展開

当行の預金残高が2兆円台に乗ったのは、1989(平成元)年12月だった。その後、収益重視・平残主義の方針を取り、高利率の自由金利預金の獲得を抑制したこともあり、1995年3月末の残高は2兆5,400億円とやや増勢が衰えた。この間、次のような預金増強運動を行った。

①3本締め大運動

第1次中期経営計画の4本柱のひとつ「営業基盤の拡大」のなかで、給振、財形、年金の増強を掲げた。これらは低コストで安定した“集まる個人預金”であり、

金融機関にとっては極めて重要なターゲットであった。1986(昭和61)年10月から中計終了の1988年3月末まで「3本締め大運動」として展開した。

②スーパー MMC および

個人外貨定期預金『ライオン』大増強運動

金利の自由化は、銀行預金の多様化も推し進めた。1979(昭和54)年の譲渡性預金(NCD)の発売を皮切りに、MMC(Money Market Certificate:市場金利連動型定期預金)、大口定期預金へと進み、1989(平成元)年には小口MMCが導入され、1990年11月には「新型スーパー MMC」を発売した。

また、他行預金預け替えセールスに最適の商品である個人外貨定期預金「ライオン」の大増強運動を同時に推進した。運動は、1990年8月から9月まで2か月間展開し、両商品合わせて純増額500億円を目指した。



新キャラクターを使用した積立定期預金「たむたむ」(左)と「貯蓄預金」(右)のチラシ

③貯蓄預金増強運動

1992年6月に発売した「貯蓄預金」を、シルバー層に対する重要商品と位置づけ、年金受給の「一家庭一口座」を目標として増強運動を行った。運動は1993年から1995年にかけて数回行い、1995年3月には残高330億円となり目標を上回った。

④カード会員増強運動

顧客取引のメイン化方策の一環として、都銀や一部地銀はクレジットカード業務を積極的に推進していた。当行も、1989年7月に関連会社の肥銀ワールドカード(株)を、1990年4月に肥銀ジェーシービーカード(株)を

設立(両社は2010年10月合併、現・肥銀カード(株))し、「HIGIN WORLD CARD」と「HIGIN JCB CARD」の取扱いを始め、拡販運動を展開した。

その他新種預金の取扱開始

自由化・国際化時代の商品として、特別な目的や金利自由化の進展に対応して、次のようなさまざまな預金が開発された。

その他新種預金の取扱開始

福祉定期預金	福祉年金受給者等を対象として1986年2月に取扱開始。預入期間1年、預入上限額100万円などを条件とし、優遇金利を適用した定期預金商品。
医療保険付定期預金(やすらぎ)	当行の定期預金「やすらぎ定期預金」と日本団体生命保険の医療保険をセットにした商品で、1986年4月に取扱いを始めた。
スーパー定期(自由金利定期預金M型)	金融機関が独自に金利を決める自由金利の定期預金。1991年11月から300万円以上の定期預金はすべて「スーパー定期」となった。
スーパー積金	1993年8月に取扱いを開始した「市場金利連動型定期積金」。1994年10月以降の名称は「定期積金」とし、当行所定の利率を適用した。
積立定期預金(たむたむ)	満期日を6か月から1年~5年に指定し、満期日ごとに元利金を預金口座へ入金する。1995年7月に取扱いを開始した。商品名は行内で募集し、熊本弁の「た(貯)むる」から「たむたむ」と名付けた。

(3)キャラクターの導入

1995(平成7)年の創立70周年を機に当行のイメージ向上のため、キャラクター「ファイベル®」(映画『アメリカ物語』の主人公)を導入した。キャラクター入りの総合口座通帳やキャッシュカードも発行し、順次、積立預金通帳などにも使用した。

(4)新規業務の取扱開始

M&A業務

この時代、企業の国際化、技術革新の急激な進展を背景として、事業の多角化やリストラクチャリングへ

の動きが広がった。地元でも、地場有力企業を中心に多角化や事業承継問題を背景としてM&A(Mergers and Acquisitions:企業の合併と買収)に対する関心が高まっていた。

そうしたニーズを踏まえ、1992(平成4)年9月、当行は法人戦略の一環として、M&A業務の取扱いを開始した。取引では、取引先企業の発展に資するものなど、原則として非救済型のM&Aを対象とした。

信託業務

1993年4月、金融制度改革関連法が施行され、地方銀行による信託業務参入の道が開かれた。

当行は、同年7月、地銀第1陣として、代理店方式による信託業務の取扱いを開始し、翌1994年4月から本体方式による公益信託業務に参入した。詳細は次のとおり。



信託業務への参入を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1993年6月25日付)

〈信託業務への参入〉

【信託代理店業務】
取扱業務(当初):年金信託、土地信託、特定金銭信託
契約銀行:安田信託銀行
取扱店舗:(熊本市内)本店営業部、水道町、上通、世安、水前寺(郡部)玉名、大津、松橋、八代、人吉、天草(県外)福岡
統括部署:営業統括部事業開発課

【公益信託】
概要:委託者が一定の公益目的のため、財産の管理、運用および公益活動などを受託金融機関(当行)に委ねるもの
取扱店舗:出張所、代理店を除く、全営業店
統括部署:営業統括部事業開発課

7.融資重点施策の展開

(1)融資増強運動の展開

個人ローン増強運動

個人ローンは、運用上効率が良い安定的な収益源

であり、個人取引のメイン化につながりやすいため、各金融機関が力を入れた。その結果、当行の個人ローン残高は、1995(平成7)年3月末で2,575億円と、10年間で188.4%の大幅増となった。ただ、1993年以降は、住宅ローン以外の消費者ローン残高は漸減傾向となった。

当行が1986(昭和61)年以降に取扱いを開始した個人ローンの主なものは次のとおりである。

「肥後銀行保険ローン」「肥後銀行㊟カードローン」「肥後銀行住宅ローン」「肥後銀行積立年金保険ローン」「肥後銀行保険ローン(増資プラン)」「肥後銀行プライダルローン」「肥銀宅地活用ローン(スーパー・マイローン)」「肥後銀行教育ローン」「肥後銀行カードローン< Back Up >」「肥後銀行マイカーローン」「肥後銀行リフォームローン」。



新種個人ローンのチラシ

融資シェア・パーヘッド復興特別運動

(1985年10月~1987年3月)

全店の努力で融資パーヘッドは大幅に上昇し、地銀中の順位も48位から36位となった。

一般預貸率50%未満店解消運動

“預貸併進”“取経先¹の複線化”という新尺度の実践面で店舗間に格差があったため、創立62周年(1987年7月25日)を期して、全店が「運用力の強化」という同時同一意識の目標を持ち、運動を展開。

¹ 取経先とは、取引経緯管理先の略称。お客様との長期的な関係性を維持し、取引親密度を高めるために、お客様の属性情報や取引経緯を蓄積・管理することで、最適な金融サービスを提供する重要なお客様のこと。事業取経先、ローン取経先、金融資産取経先、職域取経先がある。

信保付貸出残高シェア 62% 必達特別運動 (1987年11月~1989年9月)

県内の信用保証協会保証付貸出シェア増強のため、信用保証協会、営業店、融資部協調のもと通算3回の運動を実施、実績を上げた。

住宅ローン増強運動 (1992年11月~1993年2月)

1992年上半期の当行の住宅ローン利用は、県内の新築住宅着工件数のうち、約15%にすぎなかったため、期間中70億円を目標として、住宅ローンとリフォームローンの増強運動を実施。

(2) 延滞解消運動

延滞解消チャレンジ運動

利ざやの縮小など経営環境の厳しさが増す状況のもとで、収益確保のために貸倒防止と不良債権の削減が欠かせないことから、延滞の解消には特に重点的に取り組んだ。そこで、第2次中期経営計画に基づき、「延滞解消チャレンジ運動」(1988(昭和63)年1月~1989(平成元)年8月)を実施した。

1988年11月には、個人ローンの延滞先を本部で集中管理するオートコールシステムがスタートし、金額・件数ともかなり改善した。いっそうの改善に向けて、その後も2年間にわたり第2次・第3次運動を実施した。

(3) 県および市町村の制度融資

制度融資は、顧客の資金ニーズの多様化に幅広く対応でき、低金利かつ固定金利である。また、県・市の制度融資は取扱いが県内金融機関に限定されているものが多い。そのため顧客と当行双方にとってメリットがあり、管内の未取引先の新規開拓や他行との競合取引先に対して積極的に推進した。主な制度融資は次のとおりである。

「地場産業振興対策資金」「小売商業等近代化資金」「経営安定対策資金」「小規模事業者資金」「季節資金」「産業

投資促進資金」「企業立地促進資金」「先端技術機械設備導入等資金」「観光施設整備資金」「ゆとり創造推進資金」。

(4) 新短期・長期プライムレートの導入

金利の自由化が進むなか、金融界では短期最優遇貸出金利として資金調達コストや市場金利に連動する「新短期プライムレート」(以下「新短プラ」)を導入する機運が高まっていた。1989(平成元)年2月、当行でも「新短プラ」を導入した。導入当初の金利水準は4.25%であったが、取引内容などを勘案し、取引先ごとの交渉により決定した。

一方、長期貸出最優遇金利として、1991年6月、従来の長期信用銀行が公表する長期貸出最優遇金利基準に代えて、「新短プラ」を基準とする「新長期プライムレート」(以下「新長プラ」)を導入した。

(5) 融資事務合理化策

新コンピュータ財務分析システム

1983(昭和58)年11月、コンピュータによる取引先企業の財務分析の取扱いを初めて開始し、1990(平成2)年1月には新コンピュータ財務分析システムの運用を採用した。新システムは、本部で営業報告書(決算書)から直接入力し、コンピュータによる問題箇所の指摘とコメントを行い、財務4表(業績判定表、貸借対照表、損益計算書、資金運用表)を出力するものである。新システム導入は営業店の融資事務の効率化につながった。

融資支援システムと法人顧客管理システム

融資先の情報をコンピュータに蓄積し、一元管理する融資支援システムを導入した。融資業務の効率化と同時にリスク管理の強化となった。

また、企業の実態把握に必要な各種情報を収集・蓄積・加工した法人顧客管理システムの運用も開始し、リスク管理はもちろん、融資推進など営業力の強化にも役立った。

8. 資金証券業務の展開

(1) 取扱業務の拡大と金融派生商品市場

私募債業務

金融自由化の過程で、私募債は資本市場からの直接資金調達手段として急速に拡大した。銀行にとって、債券発行から償還まで主導的な役割を果たすため、取引関係緊密化に資する戦略的商品である。また、未上場企業にとって、資金調達の多様化(長期固定資金)を可能にするとともに、財務内容の健全性や信用力の高さをアピールすることができるものであった。私募債受託に力を入れた結果、当行の単独および代表受託社債残高は、1995(平成7)年3月期には銘柄数9件、残高14億5,000万円の実績を残した。

金融派生商品市場への参加とブローカーズ免許の取得

金融の自由化・国際化に伴い、金融商品の価格変動に対するヘッジニーズが高まり、わが国においても金融派生商品の導入が急速に進んだ。

当行は、これら金融派生商品市場をALMにおける有効なヘッジ手段かつディーリング収益獲得の場として、自己勘定で積極的に参加していった。

ブローキング(委託売買)業務としても、「債券先物取引取次業務」が認可され、当行は第1次認可行として1989年6月に取次業務を開始した。

また同じく6月、東京金融先物取引所の開設にあたって、当行は当初から清算会員として参加し、取次業務でも金融先物取引業者の認可を受け、業務を開始した。

〈金融派生商品市場の誕生〉

1985(昭和60)年10月に東京証券取引所で債券先物市場が開設されたのを皮切りに、株先50、株価指数先物取引、債券店頭オプション、株価指数オプションなどが始まった。また1989(平成元)年6月には東京金融先物取引所が開設され、日本円短期金利先物などの取引が開始された。

(2) 自由化への組織的対応

東京市場へのアクセス強化と市場営業室の新設

1985(昭和60)年5月、当行は東京市場での情報収集と運用力強化のため、証券関連部門の東京駐在員を置いた。1989(平成元)年2月には、経理証券部を資金証券部へ名称変更のうえ東京本部の管轄下に置き、ディーリングルームを設置した。

1992(平成4)年6月、金融制度改革関連法が成立し、金融機関は証券・信託業務への参入が可能になった。当行は「お客様への市場性商品の販売を行う」部門の拡充のため、1993年8月、東京本部に市場営業室を新設した。



資金証券部東京本部(ディーリングルーム)



国際部

(3) 顧客営業としての証券業務

「顧客営業としての証券業務」を可能な限り本体で展開するため、特に基本となる商品を①調達の多様化(私募債)、②短期運用多様化(現先取引)、③債券投資(公共債窓販)、に定め、市場営業室の強化、販売促進を図った。

特にシルバー層への販売促進を継続した結果、1995(平成7)年3月末には国債保護預り残高は255億円に達し、九州地銀でトップ、全国の地銀でも有数の実績となった。

(4) 変容した資金調節機能

金融自由化への対応

日本の短期金融市場は、従来からコール・手形市場を中心とするインターバンクマーケットにより形成されていた。昭和50年代から徐々にオープンマーケットが育成強化されるなか、同時に、短期市場は早くから国際化の影響を強く受け、ユーロ市場の拡大、東京オフショア市場の創設など急展開をみせた。

日銀も、金融自由化に合わせて窓口規制を廃止し、無担保コール取引の開始、手形オペレーションの拡充、BA・CP・T/C・F/B市場創設、現先市場の強化などを図った。

決済システムの強化

金融の自由化・国際化のなか、国内外市場の拡大と同時に預金金利の自由化も進展して、当行の資金ポジションの調整機能が変容をきたしていた。

運用・調達とも、従来の資金の境目(運用における短期貸出とCP、調達における大口定期とNCDなど)が希薄化したため、量的な調整に加えて、ALMの観点からの金利裁定機能が極めて重要になった。

単なる余資運用の範囲を超えて、金融派生商品市場を含む多市場での積極的な資金ディーリング取引が必要になった。さらに、莫大な取引決済を円滑に進めるため、為替取引の即日決済への移行など、資金ポジション管理の内容も大きく変容していった。

9. 国際業務の拡充

(1) 急速に伸びた外国為替取扱高

国際部は、「運用力の強化」と「運用力強化による収

益体質の強化」のため、各期の取組方針と重点施策を具体的に指導するとともに、外為取扱目標として取引ごとに計量目標を掲げ、営業店と一体となって目標達成に尽力した。

その結果、1995(平成7)年3月期の外国為替取扱高は、貿易取引3億2,000万ドル(1986年3月期7,000万ドル)、純貿易外取引7,000万ドル(同2,300万ドル)、資本取引158億5,100万ドル(同21億3,400万ドル)、合計162億4,100万ドル(同22億2,600万ドル)となり、合計額で約7.3倍も伸びた。

(2) 海外コルレス網ならびに 外国為替取扱店舗網の充実

1986(昭和61)年9月に、外国銀行と自由に契約を締結できる包括コルレス承認銀行の認可を取得した当行は、外為公認銀行として、お客様の利便性向上を実現するとともに、海外ビジネスを拡大させていった。

アメリカ、スイス、インドネシア、ベルギー、カナダ、中国など諸外国の銀行とも次々にコルレス契約を締結し、1995(平成7)年5月末時点の海外コルレス契約先銀行は、102行491か店、53か国・地域、187都市にのびた。

また、外国為替業務の取扱店舗網の充実にも努め、すべての外国為替業務を取り扱う外国為替取扱店(外為店)を11か店(県内5、県外6)、外国通貨・旅行小切手のみを取り扱う外貨両替取扱店(両替店)を45か店とした。

(3) 初の海外拠点と貿易投資相談所の開設

1990(平成2)年6月18日、当行初の海外拠点として、シンガポールに駐在員事務所を開設³した。地方銀行では横浜銀行に次いで2番目の設置で、地域金融機関として、運用重視の欧米マーケットよりアジアとのパイプづくりを優



シンガポール駐在員事務所開設のPR

先すべきとの経営戦略であった。

スタッフは当初、所長と男性行員1名、現地採用の女性行員1名の3名体制で、東南アジアの経済情報の収集や取引先の海外展開支援など幅広いニーズに対応した。

また、県内企業の海外への事業展開ニーズに対応するため、1993年6月、本店営業部内に「貿易投資相談所」を設置した。



シンガポール駐在員事務所開設

(4) その他の国際業務

外為増強運動の展開

1986(昭和61)年以降、外為業務推進のために、個人外貨定期預金「ライオン」大増強運動や、米ドルT/C(旅行小切手)拡販運動などを実施した。

このほか、インパクトローンの推進やスイスフラン建定期預金の増強など、各期の諸情勢に合わせて外為増強のための施策を展開した。

東京金融先物取引の取次業務の開始

1987年夏から翌年春にかけて、海外金融先物、現物オプションが自由化され、当行も米国・シカゴの証券取引所を通じて海外金融先物取引に参加した。

わが国でも金融先物市場が創設され、当行も1989(平成元)年6月から、東京金融先物取引所の清算会員として取次業務を開始した。取り扱った商品は、同取引所上場商品である「日本円短期金利先物」「米ドル短期金利先物」「日本円・米ドル通貨先物」(1992年5月上場廃止)の3商品だった。

国際業務総合オンラインシステムの開始

1988(昭和63)年1月、当行の全外為店に直結型の新端末機を設置し、新外為システムがスタートした。1990(平成2)年10月には、国際業務のオンラインが稼働した。主な機能としては、事務処理の簡素化のほか、先物やオプションなど新種取引への対応、リスク管理の強化など管理系システムを兼ね備えており、営業戦略の構築がしやすくなった。その後、国内勘定系システム、両替店業務のオンライン化、外為ディーリングサポートシステムなどの構築も行われた。

10. 戦略的な人材育成と福利厚生の実施

(1) 中期経営計画に盛り込まれた人材育成策

金融機関の最大の資産は、人材である。経営体質を強化するには、人的資産の良質化が重要となる。とりわけ業務が高度化・多様化し、金融機関相互の競争激化に対応していくためには、各分野におけるプロの人材育成が欠かせない。さらに、市場ニーズに応え得る人材の育成、新金融時代に即応できるプロ集団の育成もますます重要となった。

(2) 人事関連の諸施策

早帰り推進運動、早期終業運動の実施

1986(昭和61)年2月、行員の心身の健康管理と業務能率アップを図るため、労使一体となって「早帰り推進運動」を実施した。

当初は2月と8月の一定日を全行統一早帰りとし、1988年以降は各月の一定日に実践した。1991(平成3)年には「早期終業運動～“生活”再発見～」を全行あげて実施し、その後も数次にわたって早帰り推進運動を展開した。1993年には営業店の部門表彰として「早期終業賞」を新設した。

女子行員の高度戦力化

1986年4月に「男女雇用機会均等法」が施行され、

³ 2004(平成16)年6月30日、シンガポール駐在員事務所閉鎖

職場での男女平等の確保や、女性が活躍できる職場づくりが企業に求められる時代になった。当行も環境変化に対応し、次の施策を実施した。

①主務員制度の改正

1985年7月に制定した女子行員の主務員制度を、1992年5月に見直し、よりいっそうの充実を図った。

主務員をチーフレディとアシスタントレディに区分し、チーフレディには検印代行権限を与え、より高度な役席の補佐とリーダーシップを発揮させた。アシスタントレディは原則としてインストラクター(接遇・テラー・事務)経験者かそれに準ずるものとし、インストラクター制度と連動させた。

また、窓口係、得意先係を中心とする外訪活動をはじめ、ローンの獲得など営業諸目標の達成についても、各営業店のチーフレディおよびアシスタントレディが中心となって、業績の伸展に大きく貢献した。

②肥後銀行女性退職者の会発足

第3次中期経営計画の経営方針のひとつに掲げた「顧客づくりとサポートシステムの充実」を推進する一環として、女性退職者の会を発足させ、組織化を図った。名称は「肥後銀行 Dear クラブ」。当行 OG とのつながりを大切に、親睦を深めていくことを目的とし、情報誌『DEAR』を発刊した。



早帰り推進運動のポスター



情報誌『DEAR』創刊号

人事制度の新設

従業員のさまざまなライフスタイル、働き方に対応するために次の諸制度を新設した。

新設された主な人事制度

定年延長制度 (1987年4月)	それまでの満55歳の定年から60歳達齢月の末日を定年退職日とし、満55歳に達した行員は、原則として先任行員などに任じた。
育児休業制度 (1992年4月)	「育児休業等に関する法律」が同月に施行され、1歳未満の子を養育する男女労働者は育児休業を取ることができるようになったことに伴う措置。
シーズン休暇制度 (1994年7月)	従業員の健康増進、ゆとりと働きがいのある職場づくりのため、4月以降3か月を1周期として1周期に1日取得できる。
介護休業制度 (1995年4月)	介護休業期間は、原則として1か月以上1年以内の連続した期間。高齢化の進展、核家族化の拡大など、社会環境の変化に対応。
適格退職年金制度 (1995年4月)	退職年金支給を目的として、国で定めた12項目の要件に照らして適格と認められた年金制度。企業が信託銀行または生命保険会社との間で年金契約を結び、年金資産の管理運営および年金の給付業務を委託する。行員の退職後の生活安定に役立てるため新設。

肥後銀行員の行動規範の制定

1993年4月、肥後銀行員として遵守すべき行動規範を制定した。社会人・肥後銀行員としてのあるべき姿を当行就業規則に則り解説したもので、全員に徹底した。行動規範は『Mind Book No.2』として収録し、全員に配布した。



行動規範『Mind Book No.2』

生活スリム化運動

1993年11月、「生活スリム化運動」を実施した。バブル崩壊後の不況の長期化などの影響を受け、健全で健康的な家庭生活と簡素で明るい職場生活の確立を目的として、役職員間の儀礼・贈答の省略や堅実な生活を推奨した。

(3) 福利厚生施設の充実

社宅・保養所などの建築

社宅は、次の「新築社宅等一覧」のように、県内・県外各地に新築した。

新築社宅等一覧(1986年~1993年建設分)

建設年月	社宅・寮名
1986年 5月	砂取第二徒然寮(熊本市)
1987年 9月	八代若草第二徒然寮(八代市)
"	小川徒然寮(下益城郡小川町)
1988年 8月	菊陽徒然寮(菊池郡菊陽町)
1988年12月	東京練馬桜台社宅(東京都)
"	鹿児島支店社宅(鹿児島市)
1989年 2月	大津支店社宅(菊池郡大津市)
1989年11月	日奈久徒然寮(八代市)
1989年12月	東京南大泉徒然寮(東京都)
1990年 1月	熊本徒然寮(熊本市)
1990年 3月	山鹿徒然寮(山鹿市)
1990年 4月	阿佐ヶ谷徒然寮(東京都)
1990年12月	八代社宅(八代市)
"	大分社宅(大分市)
1991年 5月	牛深徒然寮(牛深市)
1991年 7月	浜町徒然寮(上益城郡矢部町)
1991年10月	東京赤堤徒然寮(東京都)
1991年12月	菊池徒然寮(菊池市)
1992年 1月	福岡大宮徒然寮(福岡市)
1992年 8月	保田窪徒然寮(熊本市)
1992年11月	大牟田徒然寮(大牟田市)
1993年 2月	三角徒然寮(宇土郡三角町)

※住所表記は当時の情報



砂取第二徒然寮



福岡大宮徒然寮

1992年9月、従業員の福利厚生の一環として、福岡県志摩町(現・福岡県糸島市)にある芥屋エメラルドパーク内のリゾートマンション2戸(1戸2LDK、定員4~6人)を保養施設とし、プール、テニス、アスレチックなどが利用できた(2014年7月31日利用中止)。

また、創立70周年記念事業の一環として、熊本市水前寺1丁目に福利厚生施設「徒然会館」(鉄筋コンクリート造り3階建て)を建設した。概要は次のとおりであった。2024(令和6)年8月、「徒然会館」としての利用は終了し、女子駅伝部寮に改修した。



保養施設「芥屋エメラルドビラ7」

〈徒然会館の概要〉

- 開設日:1994年7月25日
- 利用範囲:役員および従業員の会議、行内行事ならびにこれに伴う宿泊、そのほか各種会合、諸行事、家族との休暇等に利用
- 施設内容:1階(ホールおよびギャラリールーム、食堂、管理人室、厨房)、2階(多目的ホール、会議室)、3階(宿泊室)。和室2部屋(特別室12畳、一般室18畳)、洋室5部屋(個室)



スポーツクラブとの契約

従業員の健康増進に役立てるため、主に昭和60年代に入って、RKKルーデンステニスクラブや後楽園スポーツクラブ、スポーツクラブアレストといったスポーツクラブと契約した。

(4) 行友会活動

当行の行友会は、会員の親睦、福利増進のため、会員相互の共済・貸付などのほか、文化部・運動部を設けて運営していた。1995(平成7)年時点の主な行友会活動は次のとおりであった。

[運動部]

柔道部、卓球部、テニス部、バレーボール部、野球部、バドミントン部、バスケットボール部、剣道部、サッカー部、ラグビー部、弓道部、合気道部、トライアスロンクラブ、なぎなた部

[文化部]

囲碁部、華道部、茶道部、書道部

11. 第3次オンラインシステムの展開と新種業務の開発

(1) 第3次オンラインシステムの展開

1985(昭和60)年11月、第3次オンラインシステムがスタートした。1987年5月には、外部接続の拡張と以後の情報システムの構築を図るため、ハードウェアのレベルアップを行った。1988年1月、外為システムのレベルアップを行い、コンピュータのメモリアップ、新機種端末の入替え、未設置10か店への設置などを実施した。その後も、勘定系ならびに情報系システムのうち優先度の高いものから開発に取り組み、コンピュータのレベルアップを図った。

(2) エレクトロニックバンキングへの取り組み

当行のエレクトロニックバンキング(以下EB)は、1980年代から「テレホンサービス」「ファクシミリサービス」「地方銀行データ伝送システム(CNS)」などのファームバンキング(以下FB)サービスを皮切りにスタートした。1985(昭和60)年以降は企業などのFBに対する利用ニーズが高まり、次のようなサービスを実施した。

〈各種EBサービス〉

FB専用端末サービス(1989年9月開始)

銀行専用ソフト内蔵のパソコンを購入した顧客が、端末機を操作し、当行センターとの間で照合や資金移動取引を行う。

資金振替(集中)サービス(1990年2月開始)

取引先企業の支社や営業所などの預金口座から、特定の日時に指定金額を本社の預金口座へ自動振替入金し、振替通知を出す。

肥銀バンクポス(銀行POS)(1990年3月開始)

銀行POS(Point Of Sales:販売時点情報管理システム)は、銀行コンピュータと小売店などの端末機を接続し、顧客の買物代金の支払い時にキャッシュ



肥銀バンクポスのパンフレット

カードを使用して代金回収を行う。1995年5月末時点で会員数50万人を突破し、加盟店も百貨店や病院など80数か店にのぼった。

テレホンバンクサービス(1991年3月開始)

NTTの多機能電話機を利用した個人事業主ならびに小規模企業者向けのファームバンキング(2015年3月取扱終了)。

肥銀社内キャッシュサービス(1992年12月開始)

当行と企業所有の現金自動引出機(CD)を通信回線で接続し、企業の従業員が自分のキャッシュカードで社内CDを操作して、預金口座から払出金を受け取る。

(3) 現金自動機設備機能の充実

現金自動機設備の拡充

現金自動機設備は、1988(昭和63)年11月、顧客自身が振込処理を行う現金自動振込機を導入した。1994(平成6)年10月には、①為替振込予約、②ATMによる振込み、③自動機によるカードでの現金引出し時の通帳同時記帳、などの取引機能を追加した。1995年4月には通帳式定期預金の預入れおよび通帳記帳、預金振替などに随時対応していった。

各金融機関との提携

①熊本地域CDネットサービス(KCS)

提携金融機関のCD・ATMを利用して、CDカードでのオンライン処理による現金の代払業務および残高照会を行うもので、1987年4月から実施した。提携先は、県内の2相互銀行、4信用金庫、110農協などであった。同サービスは、全国キャッシュサービスの大合同に伴い、1991年3月に解消した。

②全国キャッシュサービス(MICS)

提携金融機関は、地方銀行64行と都市銀行13行で、1990年2月から実施した。翌1991年2月には第二地銀、信金、労金、県信連(農協)、信組なども加わり、一本化した。

1995年4月、地場ファイナンス会社のカード会員に対

して、当行自動機によるキャッシングサービスの取扱いを始め、利便性の向上と窓口の事務負担軽減を図った。

CD稼働時間の延長とサンデーバンキングの開始

キャッシュカードの普及、給与振込の進捗、週休2日制の普及に伴い、CDの稼働時間は順次延長され、土曜・祝休日、さらに1990年12月には日曜日にまで広がった。サンデーバンキングは1991年1月、地銀CD全国ネットサービス(ACS)の日曜日CD・ATMの稼働に参加。同年9月から、MICSのシステムが始動した。



サンデーバンキングの開始を案内するポスター

(4) 事務の合理化ならびに効率化

効率化推進10項目

1986(昭和61)年後半には、新オンラインシステムが定着したため、オンライン早期締上率や総合口座・通帳式定期率など効率化推進10項目を選定した。第1次中期経営計画の課題「効率化の推進」の一環として、いっそうの事務の省力化、お客様の待ち時間の短縮、早期終業などの実現に力を入れた。

事務の集中化・効率化

事務の堅確化・効率化を、毎期業務運営の重点方針として掲げ、「手形・小切手発行のセンター集中」や「取引履歴検索システム」ならびに「センター登録方式によるOCRシステム処理」導入などの諸施策を講じた。

マネー・ローダリングの防止

麻薬など薬物の不正取引が国際的に拡大したことから、大蔵省当局は各金融機関に対し、マネー・ローダリング(資金洗浄)防止に関して、次のような措置を実施した。

口座の開設・貸金庫の貸与・保護預り・大口現金取引(1件当たり3,000万円以上)について、本人確認を必要とした。その後も、確認方法の改定が行われるなど、資金洗

浄防止の徹底が図られた(実施日:1990年10月1日)。

12. 関連会社の設立

銀行の本業をコスト面からサポートするコスト戦略目的の会社として、(株)肥銀コンピュータサービスが設立された。また、多様化する顧客ニーズに対応し本業以外の金融サービスを提供するための営業戦略の会社として、新たに肥銀ワールドカード(株)ならびに肥銀ジェーシービーカード(株)が設立された。

株式会社肥銀コンピュータサービス

・所在地 熊本市二本木5丁目1-8
・資本金 2,000万円 ・設立 1988年9月5日
・業務内容 計算受託およびソフト開発等の業務

※2021年11月、九州デジタルソリューションズ株式会社に名称変更。現所在地は熊本市西区春日1丁目12-3。2022年4月1日、九州フィナンシャルグループ子会社化

肥銀ワールドカード株式会社

・所在地 熊本市下通1丁目9-9
・資本金 5,000万円 ・設立 1989年7月10日
・業務内容 クレジットカード業務・信用保証業務

肥銀ジェーシービーカード株式会社

・所在地 熊本市下通1丁目9-9
・資本金 5,000万円 ・設立 1990年4月10日
・業務内容 クレジットカード業務・信用保証業務

※2010年10月、肥銀ワールドカード(株)と肥銀ジェーシービーカード(株)は、合併し肥銀カード株式会社に名称変更

13. 地域貢献活動

(1) 地域への奉仕活動

肥後の水資源愛護賞の創設

水資源の保全・かん養に熱心に取り組み、着実な成果を上げている県内の団体・個人などを顕彰するため、1987(昭和62)年、当時の長野頭取が提唱し、熊本日日新聞社の協力のもと「肥後の水資源愛護賞(現・肥後の水とみどりの愛護賞)」を創設した。「かけがえのな

い水資源を子孫に残す」という思いと、県民の水資源への関心の輪を広げることを目的とした。その後、後述する「(財)肥後の水資源愛護基金(現・(公財)肥後の水とみどりの愛護基金)」に引き継がれた。

「肥後銀行水を愛する会」発足

1989(平成元)年12月、水前寺地区・江津湖周辺に居住する当行行員で組織する水資源保全のためのボランティア団体「肥後銀行水を愛する会」が発足した。毎月1回、行員とその家族で居住地域である加勢川流域から水前寺公園周辺の清掃活動を行った。



「肥後銀行水を愛する会」第1回清掃活動

「肥後銀行の森林」発足

1993年5月、当行は創立70周年記念事業の一環として、熊本営林局(現・九州森林管理局)との間で、社会貢献活動として森林づくりを行う「法人の森林^{もり}」制度を契約し、「肥後銀行の森林」と命名した。遊歩道(約1,000m)、道標11か所、展望所、東屋、遊具などの施設を整え、1995年11月には記念植樹(ヤマザクラ)を行った。



「肥後銀行の森林」

(2) 財団の設立

(財)地域流通経済研究所

1989(平成元)年4月、当行は地元経済の発展に寄与するため、(財)流通経済研究所(東京)と肥後総合リース(株)(現・肥銀リース(株))との共同出捐(1億円)により、(財)地域流通経済研究所(現・(公財)地方経済総合研究所)を設立した。

同研究所は、流通経済に特化した調査研究活動を通じて、地元関係業界に役立つ情報を収集・整理・加工して提供した。



(財)地域流通経済研究所が発行する『ウィンドウ』創刊号



(財)地域流通経済研究所(設立時)

(財)肥後の水資源愛護基金

当行は、1987(昭和62)年創設の「肥後の水資源愛護賞(現・肥後の水とみどりの愛護賞)」を財政的にも支えようと、1992年9月、当行および関連会社の出捐により、「(財)肥後の水資源愛護基金(現・(公財)肥後の水とみどりの愛護基金)」を設立した。



「第1回 肥後の水資源愛護賞」贈呈式

出捐金は、当行および当行関連会社9社による2億円であった。事業内容は次のとおりである。

〈(財)肥後の水資源愛護基金の事業内容(設立当時)〉

- ①次に掲げる事業・活動を着実かつ実効につながる実践努力をもって続けている熊本県内の団体・個人などに対する顕彰および活動資金の助成
 - A. 水資源のかん養・保全
 - B. 水質汚染の防止
 - C. 節水
- ②前号の実践行為に直接的効果を上げたと認められる研究・調査に対する顕彰ならびに研究資金の助成
- ③その他前号の目的に沿った環境保全活動への助成
- ④前号の目的に沿った熊本県内への啓発活動
- ⑤その他

(3) 地域社会への資金などの協力

当行が行った地域社会への資金協力の主な提供先(金額1,000万円以上)は次のとおりである。なお、団体名は当時の情報である。

〈地域社会への主な資金協力〉 (1986年~1995年)

- (財)熊本テクノポリス財団
- (財)熊本みどりの基金
- 熊本商工会議所会館建設資金
- 熊本市制100周年記念事業ほか県内各町村制施行100周年事業
- (財)熊本開発研究センター
- フジモリ・ペルー支援の会
- 熊本学園創立50周年「肥後銀行国際交流奨学基金」
- (財)熊本県雇用環境整備協会
- (財)熊本国際コンベンション協会
- (財)熊本県暴力追放協議会
- (財)熊本さわやか長寿財団

(4) 創立70周年記念事業の展開

70周年事業推進委員会と記念事業

1992(平成4)年7月、70周年事業推進委員会および同作業部会を設置した。推進委員会の委員長は、企画部担当役員(当時副頭取)、委員は本部各部部长、事務局は企画部長で構成した。

創立70周年記念事業のコンセプトは、次の3点であった。

- ①「お客様第一主義」を表現する事業と位置づけ、当行へのご愛顧に対し、感謝の気持ちを表すとともに、地域への貢献姿勢をいっそう鮮明にする。
- ②一過性の「記念行事」にとどまらず、21世紀に向けて「継続的で発展性のある事業」とする。
- ③周年事業のキーワードを「感謝」「ふれあい」「飛躍」とする(帰りの70年&未来に導く30年)。

主な記念事業は次のとおりであった。

(美術展)

- ・「フィラデルフィア美術館名作展」(特別協賛)
(1994年9月1日~10月2日)於:熊本県立美術館
- ・「エルミタージュ美術館名作展」(特別協賛)
(1995年9月9日~10月15日)於:熊本県立美術館



エルミタージュ美術館名作展

(記念公演)

- ・キエフ・バレエ団&管弦楽団公演「眠れる森の美女」
(特別協賛)(1995年7月16日)於:熊本市民会館

(記念講演会)

- ・「スポーツと人生」講師:山下泰裕・東海大学体育学部助教
(1995年5月22日)於:ニュースカイホテル
- ※その他、本渡・玉名・八代・人吉の4会場でも開催

〔記念出版〕

- ・『肥後銀行七十年史』の発刊(1996年5月)
- ・『水の気持ち』(水資源愛護に関する記念誌)発刊(1996年2月)※熊本日日新聞の連載をまとめた
- ・役員記念アルバム発行(1995年12月)
- ・行内報『徒然70周年特別号』発行(1995年10月)



記念講演会



『肥後銀行七十年史』 『水の気持ち』



記念アルバム

〔対外キャンペーン〕

- ・営業店感謝活動(1995年4月~7月)
※全営業店がロビーなどに独自企画を展開
- ・サービス向上キャンペーン(1994年11月~1995年7月)
- ・キャンペーンマークの展開
(使用期間:1994年10月~1995年9月)
- ・海外商談ミッション(1995年6月)
※地元企業9社との商談ミッションをインドネシアに派遣
- ・旅行小切手数料優遇キャンペーン(1995年7月~8月)

〔行内事業〕

- ・ベストコミュニケーション運動
- ・創立70周年記念イメージソングの制作
※歌詞を行員から募集し、応募総数114編のなかから国際部・小川絵里奈の「この街が好きだから」が最優秀作に
- ・創立70周年記念懸賞論文
※テーマ:「21世紀に向けて、当行経営戦略のあり方」「私の提言」(応募総数658編、入賞者32人)



懸賞論文集



イメージソングCD

- ・法人の森林^{もり}(1993年5月)
※熊本営林局(現・九州森林管理局)と契約し、「肥後銀行の森林^{もり}」と命名
- ・徒然会館の建設
- ・創立70周年記念本店コンサートの開催(1995年7月20日)
※本店営業部取引先の約400人を招待し、熊本市幸島公園で開催
本部・本店営業部行員合唱団によるコーラス、行員バンドの演奏などを実施



創立70周年記念本店コンサート

- ・創立70周年記念品の進呈
※天然木(桐)の文箱などをお客様に進呈

創立70周年記念式典を挙行

1995年7月25日、創立70周年記念式典を本店別館で開催した。全役員および本部部長、営業店長など約200人が出席した。行歌斉唱、稲垣頭取の式辞に引き続き、永年勤続者表彰、長野会長の「70年の回顧」、物故者黙とう、懸賞論文入賞者の表彰と最優秀賞の論文発表、イメージソング入選者の発表と表彰などがあった。



創立70周年記念式典

稲垣頭取の式辞

厳しい経済情勢と社会環境のなか、当行は創立70周年の記念日を迎えたわけですが、地元^{もと}に根を生やした銀行として、地域の発展や地元の開発に努力するという地方銀行としての社会的使命を、いま一度全役職員が新たにすべきではないかと考えます。

私どもに求められているのは、お客様が真に必要なとされている情報のご提供や、コンサルティング機能の充実を図ることにより、お客様や地域のニーズにお応えしていくことです。このことこそ、当行が標榜しております“お客様第一主義”を極めることに通じるものであり、おのずと『ベストバンク』への道が開けると確信いたします。

来るべき21世紀を展望すれば、皆さん方一人ひとりが自己変革を遂げ、いかなる時代の変化にも対応できる、真の意味でのプロフェッショナル集団となり、幾多の荒波を乗り越えることのできる“強い銀行”であり続けるよう、努力しなければなりません。この記念日を、さらなる創立100周年に向けて、新しく踏み出すスタートの日にしたいと思います(一部抜粋)。

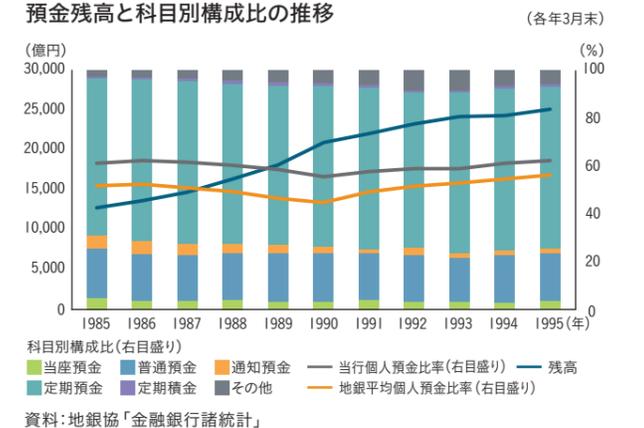
14. 業績の推移

【預金】 当行の総預金残高は、1985 (昭和60)年3月末の1兆2,700億円から1995 (平成7)年3月末には2兆5,400億円と、10年間で倍増した。

預金金利の自由化が進むにつれ、NCD(譲渡性預金)、大口定期預金、小口MMCなどの受入れが増加し、預金全体に占める自由金利預金の割合が50%を超えた。

当行は地域密着に努め、個人預金路線を重視した結果、預金全体に占める個人預金の割合は常に6割前後を維持した。行員1人当たりの預金(パーヘッド)、県内における預金シェアのアップなど、質と量双方を重視して業績向上を目指した。

預金残高と科目別構成比の推移

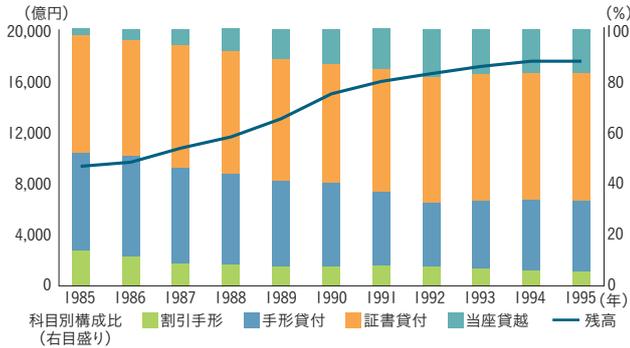


【貸出金】 貸出金残高は、1987年3月末に初めて1兆円を突破し、1994年3月末には1兆7,000億円を超えた。貸出金の科目別構成比は、割引手形と手形貸付が年々減少し、その分、証書貸付ならびに当座貸越が増加した。カードローンや設備資金の貸出増加に伴うものであった。預貸率は70%前後で推移した。

貸出金の順調な伸びは、当行が実施した「融資の三悪追放」や「融資窓口五つの大切」の励行のほか、個人ローンや制度融資を含む事業資金増強運動の成果であった。

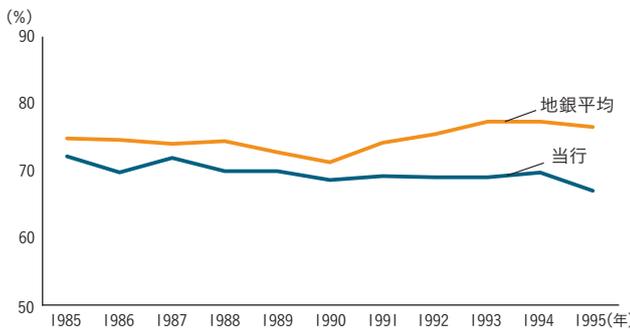
貸出金残高と科目別構成比の推移

(各年3月末)



預貸率の推移

(各年3月末)



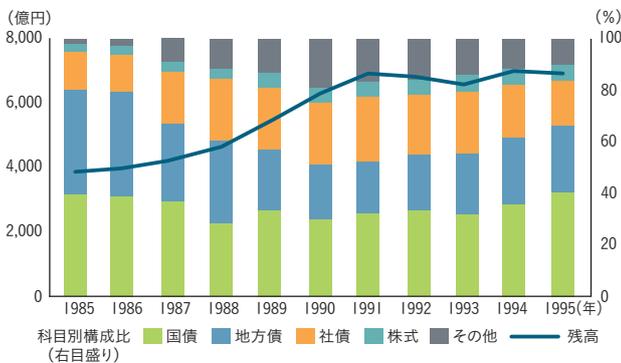
資料：地銀協「財務諸表分析別冊」

[有価証券] 有価証券残高は、1985年3月末の3,870億円から1995年3月末には6,829億円と、10年間で約76.4%増加した。当行は預貸率が地銀平均を下回る反面、預証率は大幅に上回っていた。

有価証券の種類別構成比は、国債、地方債、社債、株式、その他の順で、地方債は伝統的に高い比率を保った。

有価証券残高と種類別構成比の推移

(各年3月末)



[損益] 金融自由化の進展による調達コストの上昇と運用利回り低下基調の厳しい環境下、経常利益は1991年と1992年に大幅に減少した。その後増勢に向かい、1995年3月期には186億円と過去最高益を記録、当期利益も100億9,700万円と初めて100億円を突破した。

利益金処分については、株主配当金は従来どおり1割配当を継続し、内部留保の充実にも努めた。1995年3月期には1株当たり配当を50銭増額して年間5円50銭とした。その後も年間6円(1割2分)配当を継続することとした。なお年間6円配当を実施している地銀は64行中8行で、九州地銀では十八銀行(現・十八親和銀行)に続いて2行目であった。

損益の推移

(各年3月末)

