

沿革編

# 第6章

1995 - 2005

平成7年

平成17年

## デフレ経済と金融変革時代の 肥後銀行

第1節 日本経済再生への道

第2節 激動と変革の金融業界

第3節 熊本県における経済および金融情勢

第4節 金融激動・変革時代の当行経営



2004(平成16)年頃の本店営業部の風景

## 概況

1995(平成7)年、米マイクロソフト社の基本ソフト・ウインドウズ95が発売された。現代社会の構造を大きく変貌させるインターネット時代の始まりであった。

日本経済は、不良債権との戦いが続いていた。1996年、政府の金融システム改革案が示され、金融の自由化・国際化を目指す“日本版ビッグバン”が動き始めた。1995年前後の住専問題を契機に、1997年の北海道拓殖銀行と山一証券の経営破綻など、金融機関の淘汰が進むなかで、金融システム改革が断行された。金融機関は幅広い再編・統合が相次いだ。

国内景気は物価下落に伴って後退し、政府は2001年3月、戦後初めて「わが国はデフレ状態にある」との

見解を示した。同年4月、小泉純一郎内閣は、経済・財政改革に着手し、2004年度末には大手銀行の不良債権残高比率が2.9%となり、改革は一応の終息をみた。

この間、国内では1995年の阪神・淡路大震災をはじめ、2000年以降、鳥取県西部地震、芸予地震、十勝沖地震、新潟県中越地震、福岡県西方沖地震など未曾有の自然災害が相次いだ。

また、世界では2001年9月11日、米ニューヨークで同時多発テロが起きた。東西イデオロギーの対立に代わり、国際テロ組織との戦いという新たな構図へと変化をもたらし、テロの根絶に向けた対策が世界的規模で進められる契機となった。

熊本県内では2000年4月、熊本県知事選挙で、副知事だった潮谷義子氏が当選し、全国2番目の女性知事が誕生した。2004年3月には、九州新幹線鹿児島ルートが部分開業し、熊本市は1996年4月1日、人口65万人を抱える中核市となった。

当行は、2001年6月、小栗宏夫副頭取が頭取に就任するなど経営幹部が交代した。業務面では、CD・ATMの拡大やインターネットバンキングの導入など、IT化が加速して事務の効率化が進み、お客様の利便性が飛躍的に向上した。

# 第6章 | デフレ経済と金融変革時代の肥後銀行

[1995(平成7)年~2005(平成17)年]

## 第1節 日本経済再生への道

### 1. 財政構造改革から日本列島総不況

#### 「日本版ビッグバン」と「財政構造改革法」の成立

1995(平成7)年に入ると、日本経済は、1ドル80円台の急激な円高や株安に見舞われたが、政府の経済対策や日本銀行の公定歩合引下げ効果もあって、景気は持直しの動きをみせ始めていた。

1996年1月、橋本龍太郎内閣が発足。財政はバブル崩壊後の景気対策などで公債発行残高が250兆円を超える見込みとなっていた。政府はこれを危惧し、1996年を“財政構造改革元年”と位置付け、「強靱な日本経済の再建」を政策目標とした。

同年11月、「日本版ビッグバン」と呼ばれる金融システム改革が発表され、金融機関の構造改革と不良債権処理が並行して進められることになった。翌1997年11月、財政の特別公債依存からの脱却を目指した「財政構造改革法」が成立した。法律による赤字削減の目標設定は初の試みであった。内容は次のとおり。

#### 〈財政構造改革法の内容〉

- ① 2003年度までに財政赤字を対GDP比3%以内とし、同年度までに特別国債発行をゼロとする。
- ② 政策分野別に歳出削減の数値目標を設ける。
- ③ 1998年度予算では一般歳出を対前年度比マイナスとする。

#### 戦後最悪の不況

1997年4月、消費税の3%から5%への引上げなどで、個人消費や民間設備投資が急激に落ち込んだ。同年7月には、アジアの通貨・金融危機の深刻化で、輸出

が伸び悩み、株価も下落、銀行が早期是正措置により融資姿勢を慎重化させたこともあり、上場企業の大型倒産が相次いだ。

1998年に入って状況はさらに悪化し、第1次オイルショック後やバブル崩壊後の不況を超える戦後最悪の不況となった。政府の景気対策に加えて、日本銀行も1998年9月、短期誘導金利を史上最低の0.25%に引き下げ、併せて資金供給量を増やす量的緩和措置を決定した。さらに、1999年2月には「ゼロ金利政策」に踏み切った。

1998年度の実質GDP(Gross Domestic Product:国内総生産)は、5年ぶりのマイナス成長となった。経済企画庁が“日本列島総不況”との厳しい認識を示したのは1998年8月であった。



消費税5%スタートを報じる新聞記事 (『熊本日日新聞』1997年4月2日付)

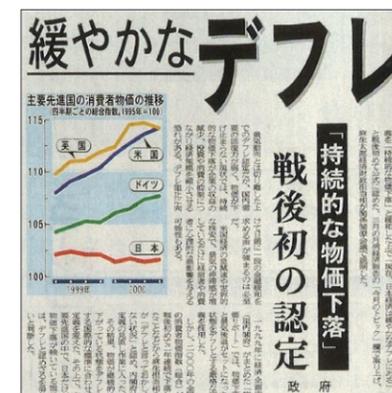
### 2. 深刻化する景気とデフレ対策

1999(平成11)年3月、政府は都銀など15行に総額7兆円超の公的資金を注入し、新規の経済対策を相次ぎ打ち出した。また日本銀行はゼロ金利政策を継続した。こうした政策の下支えにより、IT関連需要の拡大をテコに景気は緩やかな回復基調をたどった。2000年8月、日銀は、「自律的回復に向けた動きが現れている」との景気認識により、ゼロ金利政策を解除した。しかし、その

後の原油高や電子部品・半導体の世界的な需要悪化による生産減退や輸出減少などの影響により、「IT景気」は2000年10月までの21か月で息切れした。

2001年2月、株式相場はバブル崩壊後の最安値(1万2,879円97銭)を下回り、3月には1985(昭和60)年8月水準(1万2,400円台)まで値を下げた。2001年度の消費者物価も前年度比マイナス1.0%と、1971年以降最大の下落値を記録し、2001年3月、政府は景気の現状について、戦後初めて「緩やかなデフレにある」との認識を示した。

2001年4月、“聖域なき構造改革の断行”を旗印に、小泉純一郎内閣が発足した。構造改革の基本方針として、いわゆる「骨太の方針」を決定し、7つの改革プログラム(①民営化・規制改革、②チャレンジャー支援、③保険機能強化、④知的資産倍増、⑤生活維新、⑥地方自立・活性化、⑦財政改革)を示した。



景気が「緩やかなデフレにある」と報じた新聞記事 (『熊本日日新聞』2001年3月16日付)



米国で発生した同時多発テロを報じる新聞記事 (『熊本日日新聞』2001年9月12日付)

しかし国内景気は、相次ぐ企業倒産、雇用情勢の悪化、不良債権処理の加速に伴う金融機関による「貸し渋り・貸し剥がし」などで深刻化し、同年9月にアメリカで発生した同時多発テロの影響もあり景気の回復を遅らせた。

### 3. 「聖域なき構造改革」の進展と景気回復への足取り

2003(平成15)年3月にイラク戦争が勃発し、4月にはSARS(重症急性呼吸器症候群)の感染が中国、東南アジア諸国などに広がり、世界経済にも影響を与えた。

世界情勢が緊迫化する一方で、日本経済は先のIT景気を超える「デジタル景気」の傾向を見せ始めた。デジタルカメラ、薄型テレビ、DVDレコーダーなどの好調な売れ行きは「新三種の神器」と呼ばれた。

2002年2月から、国内景気は戦後最長の「いざなぎ景気」と呼ばれる景気拡大局面に入っていた。しかし、経済成長率そのものが低く、実質成長率を名目成長率が下回るデフレ経済下で、実感の乏しい景気回復であった。

「平成17(2005)年度版経済財政白書」は、2004年度は企業の雇用、設備、債務といった3つの過剰が解消し、政府支出に頼らない民需中心の自律的回復の姿が実現しつつあるという意味で、「日本経済はバブル後と呼ばれた時期を確実に抜け出したといえる」と表現した。

#### GDPと国内物価の推移



## 第2節 激動と変革の金融業界

### 1. 金融システムの回復に向けて

#### (1) 住専問題への対応と金融不祥事の表面化

バブル経済崩壊後、住宅金融専門会社(住専)は、10兆円もの不良債権を抱え、大きな社会問題となった。政府は1996(平成8)年、住専の回収不能額(6兆4,100億円)について、債権放棄などの処理策を示したうえで、公的資金6,850億円を投入した。

住専処理の制度的枠組みとして預金保険機構の全額出資によって「住宅金融債権管理機構(住管機構)」(1998年、㈱整理回収銀行との合併を経て、1999年4月に㈱整理回収機構が発足)が設立され、一応の決着を見た。住専7社は資産を住管機構へ譲渡し、解散した。

これらの処理が進められる過程で、住専各社の不祥事とともに、他の金融機関などでも総会屋への利益供与や接待汚職などの疑惑が相次いで表面化、国民の金融界および金融行政への不信感を増幅させた。

#### (2) 「日本版ビッグバン」の推進

1996年11月、橋本龍太郎内閣は、金融制度の抜本的改革(=日本版金融ビッグバン)を発表した。21世紀を迎える2001年までに日本の金融市場がニューヨーク、ロンドン並みの国際金融市場となって再生することを目指すものであった。(コラム参照)

一方、1998年4月に「早期是正措置」制度が導入された。金融行政は、事前指

導型の護送船団方式から、金融機関の自己責任と市場ルールに沿った市場原理主義へと大きく舵を切り、金融機関の自己責任に基づく厳格な資産査定(自己査定)が義務付けられた。また、1999年7月には、金融監督庁が「金融検査マニュアル」を公表し、資産査定中心からリスク管理重視の検査へ転換が図られた。

#### (3) 相次ぐ金融機関の経営破綻

金融改革が進められるなかで、バブル時代の後遺症から1996(平成8)年以降も右記のように金融機関の経営破綻が相次ぎ、国民の間に不安が高まった。

一方、協同組織の金融機関においても、1995年以降、25信用金庫、129信用組合が淘汰され、2005年3月末時点での組織数は信用金庫が298金庫(1995年同期比123減)、信用組合が175組合(同199減)となった。

そのようななか、1998年4月からの早期是正措置導入をにらんで、銀行が貸出を絞り込む、いわゆる「貸し渋り・貸し剥がし」が社会問題となった。このため、同年2月、金融システム安定化関連2法(預金保険法改正、金融機能安定化緊急措置法)が公布・施行された。



日本版ビッグバンを報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1996年3月31日付)



金融機関の相次ぐ経営破綻を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』、右から、1997年11月18日付、同11月25日付、1998年10月23日付)

#### <金融機関の経営破綻>

- [1996年] 3月、太平洋銀行が経営破綻、11月には阪和銀行に対して戦後初の業務停止命令が発動された。
- [1997年] 4月に日産生命、5月に小川証券、10月に京都共栄銀行、11月には三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券、徳陽シティ銀行などが経営破綻。
- [1998年] 5月にみどり銀行(1995年8月に破綻した兵庫銀行の受け皿銀行)が経営破綻し、10月には福徳銀行となにわ銀行が経営破綻による特定合併を行い、さらに10月と12月には大手行の一角である日本長期信用銀行と日本債券信用銀行の経営破綻が表面化し、「金融再生法」に基づく特別公的管理が徹底され、戦後初の民間銀行一時国有化となった。
- [1999年] 4月に国内基準行に対する早期是正措置の弾力的運用期間の期限切れに伴い、幸福銀行を皮切りとして相次いで早期是正命令が発動され、国民銀行や幸福銀行、東京相和銀行、なみはや銀行、新潟中央銀行が経営破綻に追い込まれた。保険業界でも、6月に東邦生命が破綻した。
- [2000年] 保険業界で、第百生命、大正生命、千代田生命、協栄生命、東京生命の中堅5社が相次ぎ経営破綻したほか、5月には第一火災海上保険が損害保険会社として戦後初めて経営破綻するなど、保険業界に対する不信感が再燃した。
- [2001・2002年] 経営破綻はしばらく落ち着きを見せていたが、2002年4月からの定期性預金ペイオフ解禁を控え、2001年12月に石川銀行が、2002年3月には中部銀行がそれぞれ資本増強困難からやむなく経営破綻となり、ブリッジバンク「日本承継銀行」へ営業を譲渡した。

### Column

#### 「日本版金融ビッグバン」とは

Free(市場原理が動く自由な市場)・Fair(透明で信頼できる市場)・Global(国際的で時代を先取りする市場)を理念として、その構想は銀行・証券・保険の相互参入、法制度の整備、会計制度の国際標準化、監督体制の整備など、多岐にわたる改革案であった。

1998年4月、その第1弾として「外国為替及び外国貿易法」が施行され、外為業務の一般金融機関への開放や外貨建決済など、外国為替業務の完全自由化が実現した。

同年12月には改革推進の集大成ともいえるべき「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律(金融システム改革法)」が施行された。銀行本体による投資信託販売の解禁や損害保険料の自由化、ディスクロー

ジャーの充実などが始動し、わが国金融システム新時代の事実上の幕開けとなった。

その後、普通銀行による普通社債の発行解禁、銀行による保険商品の窓口販売解禁、信託業務取扱いの解禁、銀行子会社による従属業務・金融関連業の兼業解禁や支店設置の原則届出制、共同店舗に関する規制緩和措置などが講じられた。それにより金融機関の経営資源の有効活用に資する環境、あるいはより幅広い競争のなかで金融機関が切磋琢磨していく環境が整備された。

上述のように、日本版金融ビッグバンで掲げられた改革の内容は、2002年度末までに、ほぼ完全かつ迅速に実施に移された。

#### (4) 経営基盤強化に向けた金融再編

金融ビッグバンによる規制緩和が進むなか、1998(平成10)年3月の金融持株会社設立の解禁も相まって、金融機関の間に規模拡大を求めた金融大再編の動きが顕著となった。



みずほHD発足を報じる新聞記事  
 (『熊本日日新聞』2000年9月30日付)

2000年9月、第一勧業・富士・日本興業の3銀行による、わが国銀行史上初の持株会社「みずほホールディングス」(現・みずほフィナンシャルグループ)が発足した。2001年4月には、さくら・住友両銀行の合併によるメガバンク「三井住友銀行」、東京三菱・三菱信託・日本信託の3銀行による「三菱東京フィナンシャル・グループ」、三和・東海・東洋信託の3銀行による「UFJホールディングス」がそれぞれ発足し、大手都市銀行は4大金融グループに集約された。

2001年12月、大和銀行がリテール業務に特化して生き残りを図ろうと、近畿大阪・奈良の両銀行と持株会社「大和銀ホールディングス」を設立した。2002年3月にあさひ銀行が加わって、10月には「りそなホールディングス」に名称変更した。さらに同年12月、三井住友銀行による「三井住友フィナンシャルグループ」が誕生し、都市銀行すべてが持株会社組織となった。

その後、三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスが経営統合し、2005年10月、「三菱UFJフィナンシャル・グループ」が発足し、大手都市銀行は3大金融グループに集約された。なお、翌年1月、傘下の東京三菱銀行とUFJ銀行が合併し、「三菱東京UFJ銀行」(現・三菱UFJ銀行)が発足した。2006年10月、「山口フィナンシャルグループ」が発足し、2007年4月には福岡銀行と熊本ファミリー銀行(現・熊本銀行)が経営統合し、「ふくおかフィナンシャルグループ」が発足、同年10月、親和銀行を完全子会社化した。同月、イオン銀行が営業を開始した。

## 2. 金融行政機構の改革

### (1) 日本銀行法の改正

1998(平成10)年4月、「日本銀行法」が改正・施行され、中央銀行の位置付けが大きく変わった。改正日銀法は、中央銀行として政府・大蔵省からの独立性を高めるとともに、情報開示の強化により政策運営の透明性を高めたものであった。

### (2) 金融庁の発足(財政・金融行政の分離)

住専問題や大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件などをきっかけに、金融行政の不透明性に批判が集まり、大蔵省が一手に握る財政・金融行政の分離論が高まった。

1998年6月、金融監督行政を包括的に所掌する「金融監督庁」が発足し、金融機関の検査・監督機能と証券取引等監視委員会が大蔵省から分離・移管された。

さらに、1999年7月に制定された「中央省庁等改革関連法」(1府12省庁体制に移行)で、金融監督庁は金融庁に改組され、2000年7月1日に発足した金融庁は大蔵省の金融行政の企画部門も移管された。

金融検査ならびに監督行政の独立・一元化による金融行政体制が確立し、大蔵省は財務省と改称された。



金融庁発足を報じる新聞記事  
 (『熊本日日新聞』2000年7月1日付)

## 3. 金融機能の再生と経営基盤安定に向けて

### (1) 金融再生プログラムの策定

2002(平成14)年10月、小泉内閣は、不良債権処理加速のための「金融再生プログラム」を公表し、2002年3月期に8.4%であった大手銀行の不良債権比率を、2004年度末までに半減させるよう要請した。併せて、2003年4月に迫ったペイオフ凍結の全面解除については、2年間延期することとした。

金融再生プログラムのなかで、資産査定を厳格化と自己資本の充実が、新しい金融行政の柱組みとして最も注目された。

### (2) リレーションシップバンキングの機能強化

中小・地域金融機関の不良債権処理については、2003(平成15)年3月に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表された。

中小・地域金融機関においては、2004年度までの2年間を「集中改善期間」としたうえで、地域企業の創業・新事業支援、経営相談・支援機能の強化、早期事業再生支援の取組みなど、中小企業金融の再生と地域経済の活性化を図るために各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決していくこととした。

各金融機関は、企業支援専担部署の設置などで支援体制の強化を図る一方、ビジネスマッチング情報提供、スコアリングモデルを活用した融資の拡大、デット・エクイティ・スワップ(債務の証券化)、デット・デット・スワップ(債務の劣後ローン化)などの手法や、企業再

生ファンドの活用などによる企業再生・地域活性化に向けて積極的に取り組んだ。

その結果、地域の金融機関でも着実な債務者区分の改善や不良債権比率の低下がみられるようになった。



不良債権処理の進展を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2005年5月26日付)

### (3) 金融改革プログラムの策定

2004年12月、金融庁は2005年4月から2年間の政策目標として「金融改革プログラム～金融サービス立国への挑戦～」を公表した。「民」主導による活力重視型へ転換することが目標であった。

一方、中小・地域金融機関に対しては、2005年3月に、2007年3月までの2年間を重点強化期間とした金融行政指針「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(以下、地域密着型金融のアクションプログラム)を策定・公表した。

「金融改革プログラム」と「地域密着型金融のアクションプログラム」の考え方は次のとおり。

**「金融改革プログラム」の5つの視点**

- ① 利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底
- ② ITの戦略的活用などによる金融機関の競争力強化および金融市場インフラの整備
- ③ 国際的に開かれた金融システムの構築と金融行政の国際化
- ④ 地域経済への貢献
- ⑤ 信頼される金融行政の確立

**「地域密着型金融のアクションプログラム」の基本的考え方**

- ① 地域密着型金融の継続的な推進
- ② 地域密着型金融の本質を踏まえた推進
- ③ 地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」による推進
- ④ 情報開示等の推進とこれによる規律付け  
 さらに、2005年8月末までに数値目標を設定した「地域密着型金融推進計画書」(2005~2006年度)の策定、公表が義務付けられた。

## 4. 新局面を迎えた金融界

### (1) 新たな銀行形態の誕生

1999(平成11)年秋以降、異業種による銀行業参入をはじめとする新しい形態での銀行設立が相次いだ。

2000年9月に日本債券信用銀行がソフトバンク連合へ譲渡され、2001年1月におぞら銀行として再スタートした。2000

年10月には、日本初のインターネット専門銀行「ジャパンネット銀行」(現・PayPay銀行)が開業した。

2001年5月に「アイワイバンク銀行」(現・セブン銀行)が開業し、コンビニ銀行が稼働し始めた。同年6月には「ソニー銀行」、7月には「イーバンク銀行」(現・楽天銀行)など、事業会社などによるネット専門銀行が相次いで開業した。

そのほか、異質な銀行の設立として、2004年4月に個人向け定期預金と中小・新興企業向け融資に特化した「日本振興銀行」が開業、また2005年4月には石原慎太郎東京都知事(当時)の構想ならびに東京都の出資により、中小企業向け無担保融資を中核とする「新銀行東京」が開業した。しかし、2010(平成22)年9月、日本振興銀行は経営破綻に至り、新銀行東京は、2016年4月、東京TYフィナンシャルグループ(現・きらぼし銀行)への吸収合併を余儀なくされた。

低金利の長期化やペイオフ全面解禁を控え、高利回りのリスク性金融商品への関心が高まるなか、2004年12月、金融機関による証券仲介ビジネスが解禁され、メガバンクはもとより地方銀行においても相次いで取扱いを開始した。新たに株式および外国債の取扱いが加わった



ジャパンネット銀行の開業を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2000年10月12日付)

ことで、銀行等窓口で貯蓄性商品からリスク性商品まで幅広い金融商品のワンストップサービスが可能となった。

地方でも、2004年12月、福岡銀行が地場証券会社の前田証券(現・FFG証券)への出資による業務提携を発表するなど、銀行・証券の一体化が進んだ。



ペイオフ解禁を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2005年3月31日付)

### (2) 危機管理体制の強化

金融サービスの多様化や拡大が図られるなかで、消費者のための横断的な法律も徐々に整備されていった。

2001年4月、顧客保護のための「金融商品の販売等に関する法律(金融商品販売法)」が施行された。2007年9月には、利用者保護と透明で公正な市場づくりを目指す「金融商品取引法」が施行された。

金融犯罪では、2003年になって、高齢者をねらった「オレオレ詐欺」や「振り込み詐欺」が急増した。カードの盗難やスキミングによるカード偽造被害も増大し、2004年の1年間で被害件数は3,000件以上、被害総額は約24億円にのぼった。

金融業界は、キャッシュカードのICカード化や、1日の引出し限度額の設定などの対応策を講じた。2006年2月、偽造・盗難キャッシュカード犯罪の被害補償を金融機関に義務付ける「預金者保護法」が施行された。

また、2005年4月には「個人情報保護法」が全面施行された。

## 第3節 熊本県における経済および金融情勢

### 1. 人口の推移と県内産業の動向

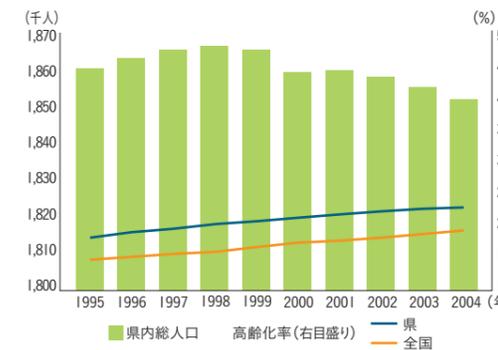
#### (1) 人口の推移と動態

熊本県の2004(平成16)年10月時点の総人口は、185万2,135人で、1995年より0.4%減少した。

人口減は県内87市町村のうち73市町村にのぼり、天草・芦北郡の市町村や山間部では2桁減となった。一方、熊本市を中心とした周辺14市町村は増加し、企業進出や大型団地開発のあった西原村、菊陽町、西合志町で2桁増となった。過疎化の深刻さと都市部への集中が顕著となった。

高齢者人口(65歳以上)は、2004年には23.2%まで上昇し、全国13番目に高い水準であった。

熊本県の総人口の推移



資料:熊本県

#### (2) 県内産業の動向

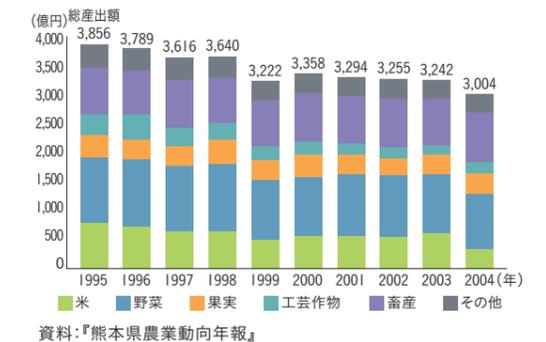
##### 農林水産業

農業は、1993(平成5)年12月のウルグアイ・ラウンド農業合意などの影響に伴い、国内外産地との競争激化による価格低迷を余儀なくされるなど、総じて厳しい状況が続いた。

県内の2004年の農業産出額は、1995年から22.1%減少し3,003億7,200万円、2004年の販売農家における

農業就業人口も、1995年から16.3%減少して11万1,700人となった。このうち65歳以上の占める割合は、32.8%から50.9%に増加し、就業者の高齢化が一段と進んだ。

県内農業産出額(主要品目別)の推移



資料:『熊本県農業動向年報』

県内林業は、木材価格の低迷下、担い手不足などを要因として、適正な管理が行われない森林が増加し、2003年の林業産出額は1995年に比べ、約40%減の145億円となった。

県内林業産出額等および水源かん養林の推移

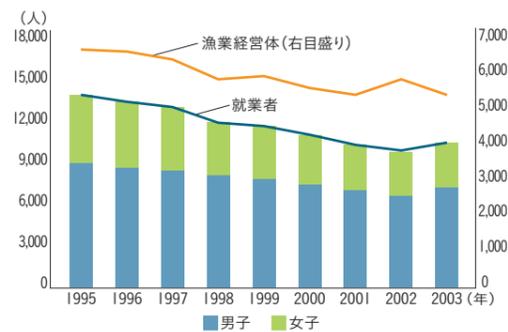


資料:農水省『生産林業所得統計報告』ほか

水産業でも高齢化に加えて、資源の減少による漁獲量の減少や輸入水産物の増加による価格低下などから、就業者の減少が止まらず、2003年は1995年の約4分の3の1万104人となった。男性就業者のうち60歳以上が46.7%を占め、1995年の34.2%に比べ大きく

上昇、急テンポで高齢化が進んでいた。

県内漁業就業者および漁業経営体の推移



資料:『熊本県統計年鑑』

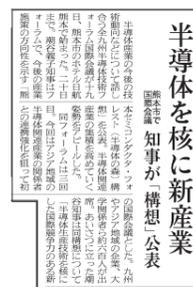
### 工業

熊本県の工業は、誘致企業を中心としたIT関連や輸送機器関連部門がけん引する構図となっており、1995(平成7)年以降も、東京エレクトロン九州(株)や(株)三井ハイテックなどの半導体関連企業が進出した。

2003(平成15)年3月、熊本県は「熊本セミコンダクタ・フォレスト構想」を発表し、半導体生産技術を核とした新技術・新産業が創出される活力ある産業集積地域として、2010年までの拠点形成を目指した。

一方、これまで県内郡部の経済を支えてきた中小繊維製造・縫製メーカーの経営破綻や工場閉鎖が相次いだ。

製造品出荷額は、2000年にIT関連、輸送機器関連の好調から当時過去最高の2兆8,170億円の出荷額を記録するなど、総じて高水準の操業を維持した。また、構成比で見ると輸送用機器が20.0%、電子部品が15.3%、食料品が11.0%と3業種で約5割を占め、熊本県の基幹産業となっている。



新産業の「熊本セミコンダクタ・フォレスト構想」発表を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2003年3月20日付)

### 商業・サービス業

県内の商業は、1995年を境に急激な変革期を迎えた。大規模小売店舗法の規制緩和(1994年)と廃止(2000年)、さらにはモータリゼーションの進展など

が引き金となり、郊外に大型店の進出が続いた。

流通業をめぐる構図が大きく変化するなかで、地元大手スーパーの寿屋が2001年12月、ニコニコ堂が2002年4月に相次いで経営破綻に追い込まれた。廃業する既存小売店も増え、商店街の空き店舗率は、県平均で10%を超えた。

一方、一部大手の流通企業は成長を続け、2004年6月には、熊本市に隣接する菊陽町の大型分譲団地(計画約1,700区画)「光の森」に併設する形で巨大複合商業施設「ゆめタウン光の森」がオープンし、八代市や嘉島町にも大型ショッピングセンターの建設が進んだ。

熊本市は中心市街地活性化への取組みを進め、1999年末、手取本町地区および上通地区で、高度利用による「市街地再開発事業」に着手し、2002年春に「テトリアくまもと」と「びぶれす熊日会館」の2大複合商業ビルが完成した。2003年2月には、熊本岩田屋を継承する形で、くまもと阪神(2011年2月県民百貨店に名称変更、2015年2月閉店)が開店し、中心部の衰退を食い止めた。

### 観光業

2003年の県内の観光客数は6,276万人で1995年比44.4%増となった。1995年以降、「1997年男子世界ハンドボール選手権大会・熊本(1997年5月)」、「くまもと未来国体(1999年9月)」、「全国菓子博覧会(2002年11月)」などが開催されたこともあり、観光客数は順調に伸び続けた。



大手スーパー寿屋、ニコニコ堂の民事再生法申請を報じる新聞記事(上/『熊本日日新聞』2001年12月19日付、下/『熊本日日新聞』2002年4月9日付)



びぶれす熊日会館

### 県内総生産額・県民所得の推移

(単位:百万円)

項目	1995年度	96年度	97年度	98年度	99年度	2000年度	01年度	02年度	03年度	増減率(対95年度)
第1次産業	316,476	314,165	289,319	283,180	235,350	236,401	234,796	214,827	204,221	△35.5
第2次産業	1,470,638	1,545,311	1,500,859	1,367,629	1,375,947	1,477,598	1,432,788	1,254,130	1,302,292	△11.4
第3次産業	4,020,348	4,209,121	4,216,392	4,237,452	4,233,753	4,336,349	4,402,988	4,427,394	4,448,623	10.7
県内総生産(脱・利子等調整後)	5,605,205	5,853,651	5,798,390	5,717,451	5,678,288	5,883,568	5,863,705	5,682,879	5,752,413	2.6
国内総生産(億円)	4,999,842	5,142,272	5,205,353	5,125,025	5,080,052	5,131,702	5,009,676	4,972,031	5,012,535	0.3
県民所得	4,495,206	4,669,425	4,708,083	4,541,433	4,543,193	4,684,109	4,620,804	4,501,519	4,492,862	△0.1
1人当たり県民所得(千円)	2,417	2,509	2,529	2,439	2,442	2,519	2,484	2,422	2,422	
対前年度増減率(%)	△1.5	3.8	0.8	△3.6	0.1	3.2	△1.4	△2.5	△0.0	

資料:熊本県統計年鑑

### 住宅建築、公共工事、設備投資の動向

1996年、新設住宅着工戸数は、消費税率引上げ前の駆込需要などから1万8,788戸の過去最高を記録した。その後は、景気低迷の影響もあり減少傾向だった。

公共事業の発注動向は、国・地方の財政悪化による公共事業縮減により、2004年の公共工事保証請負額が2,188億円にとどまり、ピークだった1996年の4,305億円に比べて半減した。

一方、県内産業の設備投資動向は、1995年以降、誘致企業の進出ならびに半導体関連や大型商業施設などの新設・増設投資に支えられて高水準であった。

### 実質経済成長率の推移



## 2. 県内総生産と県民所得

熊本県経済は、1995(平成7)年度から2003年度までの県内総生産額(名目)が2.6%増となるなど、堅調に推移した。

産業別の推移(1995年度~2003年度)では、第1次産業は、減反政策や就業者の高齢化などから35.5%と大幅に減少した。第2次産業も、製造業がIT関連などで高水準だった一方、建設業の大幅減少などで11.4%の減少となった。ただ、全体額の7割超を占める第3次産業は、金融・保険業や不動産業が伸長して10.7%増加した。

また、2003年度の1人当たり県民所得は242万2,000円で、過去最高だった1997年度に比べ4.2%の減少となった。

## 3. 進展する平成の大合併

2003(平成15)年4月1日、免田町・上村・深田村・須恵村・岡原村が合併し、熊本県内での平成大合併の第1号「あさぎり町」が誕生した。2005年9月末までに県内42市町村が合併して、新たに11の市町村が発足、市町村数は63となった。

「平成の大合併」は、人口減少・少子高齢化など社会経済情勢の変化や地方分権の担い手となる基礎自治体にふさわしい行財政基盤の確立を目的に、全国的に進められた。県内では、2000年3月に「熊本県市町村合併推進要綱」が策定され、2002年7月以降、県内各地で合併協議が進められ、自治体構図は大きく塗り替わった。

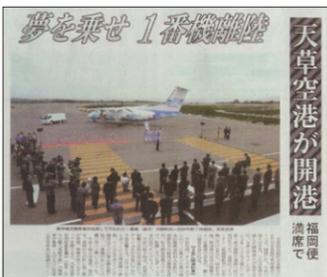
#### 4.九州新幹線部分開業 および総合交通体系の整備

2004(平成16)年3月13日、九州新幹線鹿児島ルートの新八代~鹿児島中央間127kmが開業した。新幹線「つばめ」は同区間を最速34分で結んだ。また、この日、第3セクター鉄道「肥薩おれんじ鉄道」(八代~川内間)も開業した。



新八代に向かうつばめ(提供:共同通信社)

空路は、天草空港が2000年3月に開港し、コミュニーターによる福岡空港便と熊本空港便が就航した。熊本空港では、2003年8月、新たにスカイネットアジア航空(現・ソラシドエア)の東京便が就航し、同年9月には韓国・アジアナ航空の熊本~ソウル便(週3便)も就航、6年7か月ぶりに国際線が復活した。



天草空港開港を報じる新聞記事  
(『熊本日日新聞』2000年3月23日付)

海路では、2001年3月、整備が進められていた熊本港が、関税法に基づく「開港指定」を受けた。外国船の直接入港が可能となり海外貿易港としての機能が一段と強化された。

道路網は、1995(平成7)年7月の九州自動車道の全線開業に続き、翌年3月には大分自動車道の玖珠~由布院間が開通した。この九州クロスハイウェイの完成により九州7県が高速道路で繋がった。1999年3月には九州自動車道の益城熊本空港インターチェンジが供用開始となり、南九州西回り自動車道の八代・鹿児島線も、2005年2月に日奈久~田浦間が開通した。

#### 5.規制緩和の進展による金融業務の 多様化

金融界では、銀行・証券・保険業の業際規制緩和に伴い、業務の多様化が進んだ。

1998年12月、銀行窓口での投資信託販売が解禁となり、県内でも、当行、熊本ファミリー銀行(現・熊本銀行)、熊本第一信金、熊本信金の4金融機関でスタートを切った。その後、取扱手数料の収益拡大をねらって、取扱店舗拡大の動きが強まった。

2001年4月、損害保険商品の一部窓口販売(以下、窓販)解禁により、住宅ローンとのタイアップによる取扱いが始まり、2002年10月には個人年金の窓販も解禁となった。2004年12月には証券仲介業務が解禁され、県内金融機関では唯一、当行が本店営業部窓口で株式・外債の取扱いを開始した。



銀行での損害保険窓口販売スタートを報じる新聞記事  
(『熊本日日新聞』2001年3月27日付)



銀行での生命保険窓口販売スタートを報じる新聞記事  
(『熊本日日新聞』2002年9月7日付)

#### 6.システムネットワークの構築

1995(平成7)年当時、地場金融機関の間で多様な形態での自動機の相互利用提携が進んでおり、当行も同年4月、日専連ファイナンスと自動機利用提携を結んだ。自動機の稼働時間も拡大され、1998年8月、当行および労働金庫のATM稼働時間が午後9時までに延長された。郵便貯金とのATM相互利用も始まり、2000年4月、当行も郵貯ATMとの相互利用をスタートさせた。

2004年3月には、アイワイバンク銀行(現・セブン銀行)が県内のセブン-イレブン131店舗でATM 24時間サービスを開始したことにより、同行と利用提携関係にあった当行などでもコンビニATMが利用可能となった。また、2000年3月からは全国で「デビットカード」決済システムのサービスが開始され、当行など県内金融機関が導入した。

#### 7.県内預貸金残高と店舗数の推移

2002(平成14)年4月から実施される定期性預金のペイオフ解禁を控えて、2001年度に入ると流動性預金へのシフトが急増した。県内に本店や支店を置く27金融機関(都銀、地銀、信金、信組)の流動性預金残高の伸びは、2002年6月の2兆1,125億円(対前年同月比29.6%増)をピークに、2003年2月まで16か月連続で2桁の伸びとなった。一方、定期性預金は2001年3月以降、前年同月比マイナスで推移し、2002年4月からは10か月連続で2桁の減少となった。

貸出金残高は、バブル崩壊後の景気低迷による資金

需要の落ち込みや、各金融機関の貸出姿勢の厳格化などから、2005年3月末は1995年3月に比べて5,029億円、9.7%の減少となった。1995年以前の9年間で78.4%増であったのに対し、大きく様変わりした。

また、2005年3月末の県内金融機関の店舗数は、1995年3月末に比べて111店舗減少して938店舗となった。特に漁業協同組合や農業協同組合、第二地銀の減少が目立った。証券会社では、経営破綻した会社の熊本支店の閉鎖や、統合・合併により減少した。

県内金融機関の預貯金・貸出金等の推移



注:預貸率は銀行・信金・信組の平均(譲渡性預金を含まない数値)。  
資料:九州財務局『経済統計年報』

県内金融機関の店舗数の推移

(単位:店)

区分	1995年3月	2005年3月	対1995年比
都市銀行	5	4	△1
信託銀行	2	2	0
地方銀行	126	123	△3
第二地方銀行	99	76	△23
信用金庫	85	83	△2
信用組合	38	25	△13
労働金庫	14	14	0
政府系金融機関	7	7	0
農業協同組合	42	18	△24
漁業協同組合	47	4	△43
郵便局	566	570	4
証券会社	18	12	△6
合計	1,049	938	△111

注:1.店舗数は本店、支店、出張所の合計。  
2.信用金庫には信金中央金庫を含む。  
3.農業協同組合には信用農業協同組合連合会を含む。

## 第4節 金融激動・変革時代の当行経営

### 1. 小栗頭取の就任

2001(平成13)年6月、小栗宏夫副頭取が第10代の代表取締役頭取に就任し、稲垣精一頭取は顧問に、長野吉彰会長は常任顧問に就いた。

長野は、会長在任中、九州経済同友会代表委員や熊本県教育委員長などを歴任。九州新幹線建設促進運動、水資源愛護活動など多方面で功績を残した。国土庁長官賞(水資源功績者)など数多くの表彰も受けた。

稲垣は、1987(昭和62)年に富士銀行から代表取締役副頭取として招かれ、1993年1月、代表取締役頭取に就任した。在任期間は8年6か月に及んだ。「健全経営」の継承に尽力し、自己資本比率・不良債権比率・有価証券含み益などの数値で一貫した優位性を保持し、国内外の格付機関からすべてAレベルの高い評価を得た。また、経営基盤の強化と体制整備のため、基幹システム三行共同化(当行、みちのく銀行、山陰合同銀行)、信用リスクの計量化と原価管理システムの導入、退職給付債務の一括費用処理、そして株主・投資家に向けたIR活動を開始するなど、多大な功績をあげた。

対外的には、熊本経済同友会代表幹事、熊本商工会議所副会長として経済界を牽引し、県行政改革審議会会長なども歴任した。

新頭取の小栗は、日本版ビッグバンの本格化でリテール(小口)業務がますます重要になるなか、支店長経験が豊富で営業の第一線に強い人材として、1998年6月に富士銀行から代表取締役専務取締役として招聘した。2000年6月から代表取締役副頭取を務めていた。頭取就任の挨拶要旨は次のとおりであった。

#### 小栗頭取の挨拶要旨

行員の皆様や地域社会のお客様方とのコミュニケーションのなかで、当行の70有余年にも及ぶ地域に根ざした歴史の重みとともに、お客様の当行に対する期待の大きさと、その期待に対する当行の責任の大きさをあらためて実感させられたところです。

このようなお客様の当行への期待に対して、どうお応えするか。お客様との長期的な信頼関係をいかにして築いていくかということが、「新世紀第1次中期経営計画」の目指すものであります。

社会環境、経済環境が激変しつつあるこの時期に、当行の変革のプログラムであるこの「新世紀第1次中期経営計画」を、皆さんとともに何としても成し遂げることが私の大きな責務であると考えております。



左から小栗頭取、長野常任顧問、稲垣顧問就任の記者発表

## 2. 収益力強化を目指した中期経営計画の策定

### (1)「中期経営計画'97」の策定

「信頼度ナンバーワンバンクーお客様にもっとも親切的な銀行ー」を基本テーマとし、収益力の強化、低コスト体質への転換、総合リスク管理体制の確立、の3つの基本課題とした。計画の概要は下記のとおりであった。

**【「中期経営計画'97」の概要】**

期 間: 1997年4月1日~2000年3月31日

基本テーマ: 信頼度ナンバーワンバンク  
ーお客様にもっとも親切的な銀行ー

3 年計画: ①収益力の強化  
②低コスト体質への転換  
③総合リスク管理体制の確立

基本テーマ達成計画: お客様にとっての価値提供

計 数 目 標: 日本版ビッグバンにより、金融自由化が加速的に進み、当行の経営環境や取り扱う業務も、この3年間で大きく変わることが予想され、計数目標は「総合予算」のなかで、1年ごとに策定することとした



### 新営業店収益管理制度の導入

1998(平成10)年4月、預貸金取引にスプレッド管理手法を用いた新営業店収益管理制度を導入した。営業店の預貸金取引1件ごとに、個別に対顧客レートと仕切りレートを保有し、両者の差をスプレッド(利ざや)として収益管理するもので、「収益力強化」の核として期待された。

これにより、量とスプレッド(利ざや)による明確でわかりやすい収益管理が可能となり、地域別・業態別・期間別・金額別・新規既存別・個社別など多様な切り口による収益の把握・分析ならびに精緻な予算策定が可能となった。

### (2)「新世紀第1次中期経営計画」の策定

西暦2000(平成12)年を迎えて、「当行も生まれ変わり、高い目標に果敢にチャレンジして、新たな飛躍を目

指す」という強い決意を込めて策定した。計画の概要は次のとおりであった。

**【「新世紀第1次中期経営計画」の概要】**

期 間: 2000年4月1日~  
2003年3月31日

スローガン: 21世紀への挑戦と行動

基 本 目 標: お客様まとの共栄を  
深め、21世紀の九州を代表する  
強い地方銀行を目指す

目指す銀行像: ①お客様まとの長期的な信頼関係に支えられた  
圧倒的存在感のある銀行  
②高い収益力と健全性を兼ね備えた銀行  
③企業価値の高い銀行

基 本 施 策: ①収益力とコスト競争力の強化  
②健全性の維持・向上  
③営業インフラ、経営インフラ整備

計 数 目 標: ①ROE(当期利益ベース) 7%以上  
②ROA(経常利益ベース) 0.6%以上  
③修正OHR 65%以下  
④自己資本比率 11%以上  
⑤預貸率(平残) 65%以上  
⑥一人当たり貸出金 850百万円以上  
⑦一人当たりコア業務利益 10百万円以上  
⑧県内総貸出金シェア 35%以上



### 自己株式の取得、消却

1998年6月の株主総会にて、株式消却特例法に基づき、自己株式の取得・消却を可能とする旨の定款変更を実施した。これは、安定的な配当の継続、投資効率や1株当たりの株式価値の向上を目的とし、新世紀第1次中期経営計画にて目指した「企業価値の高い銀行像の実現」のための施策であった。取締役会決議によって上限を2,500万株と定め、2005(平成17)年3月末までに計3回、928万5,000株、価額で45億8,990万円の買付を行った。

2001年10月、商法の一部改正により、自己株式の取得・保有が原則自由となり、株式消却特例法は廃止された。

### (3)「新世紀第2次中期経営計画」の策定

地域のリーディングバンクとして顧客の強い支持を獲得し、営業力強化による収益向上と効率化徹底を同時に実現するため、下記のとおり、挑戦的な目標を掲げた。

**【「新世紀第2次中期経営計画」の概要】**

期 間:2003年4月1日~2006年3月31日

スローガン:お客様との共栄を深め、お客様から強く支持される銀行(一人ひとりの役割の実践)

基本目標:“お客様からの強い支持”に基づく“強靱な企業体質の構築”

- ・お客様からの強い支持……お客様とのコミュニケーションを強化し、お客様ニーズに的確に対応した質の高い金融サービスを提供することで実現
- ・強靱な企業体質の構築……営業力強化と効率化徹底による経営パフォーマンスの追求とリスク管理の充実・強化により実現

計 数 目 標:

① ROE	5%以上
② 修正 OHR	65%未満
③ 自己資本比率	10%以上
④ 一人当りコア業務純益	1千万円以上
⑤ コア業務純益	200億円以上(行内目標)

行 動 指 針:

- ① お客様の立場になりきり、感謝の気持ちをもって行動する
- ② お客様との対話を大切にし、お客様のことをよく知る
- ③ お客様の問題解決に向け、知識を深め、迅速・果敢に行動する
- ④ 法令や行内の規則を遵守し、社会規範と常識を踏み外さない



融機関は国際統一基準の8%以上、国内のみの場合は4%以上が必要とされた。

当行は、それまで利益金を極力内部保留に当て、自己資本の充実を図ってきた。バブル期に節度ある貸出姿勢を堅持したこともあり、不良債権比率は低く、自己資本比率は地銀平均を恒常的に上回っていた。財務体質のいっそうの健全化を図るため、厚生年金基金および適格退職年金における過去勤務債務の一括償却などの措置を行った。

自己資本比率の推移 (各年3月末)



注: 自己資本比率は1997年までは国際統一基準、1998年以降は国内基準(単体ベース)。  
資料: 地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

### (2)不良債権処理と企業再生

当行は、他行に先がけて集中的に不良債権処理を行い、その額は1996(平成8)年から2005年の10年間で656億円に上った。うち1995年、1996年には、社会問題ともなった住宅金融専門会社(住専)に関係する111億円を処理した。2001年から2002年は、地場老舗企業の破綻に伴う不良債権など221億円の処理を行った。

さらに2001年9月、融資第二部内に特定審査支援チームを創設し、取引先企業の経営再生および新たな不良債権の発生防止に努めた。

このような経営努力もあり、2005年3月期で、当行の不良債権比率は全国地銀平均5.46%に対し、2.56%と全国地銀のなかでも屈指の不良債権比率が低い銀行となった。当行の堅実経営に対する評価は、内外の投資家による高い評価に表れていた。

不良債権比率(リスク管理債権)の推移 (各年3月末)



注: 1995年3月期 リスク管理債権(破綻先債権)  
1996年3月期~1997年3月期 リスク管理債権(破綻先債権、延滞債権、金利減免等債権)  
1998年3月期~2005年3月期 リスク管理債権(破綻先債権、延滞債権、3か月以上延滞債権、貸出条件緩和債権)  
資料: 地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

1997年9月、(株)日本インベスターズ・サービス(現・格付投資情報センター)およびムーディーズ・インベスターズ・サービス(現・ムーディーズ・レーティングス)から、長期債務格付「AA-」および「A2」などの高い格付を受けた。九州地銀のなかでも屈指の高い評価であった。ただ、①貸出ボリュームが伸び悩んでおり、預貸率が他行に比べて低い、②経費が漸増傾向にあり、同業比較においてもやや高く、収益力低下の大きな要因になっている、という指摘も受けた。

2000年11月にはスタンダード&プアーズ(現・S & P グローバル・レーティング)に依頼して格付を行った結果、長期カウンターパーティー格付は「A-」で九州地銀中トップであった。

**肥後銀行を「安定」と評価**

米国の有力格付け機関ムーディーズ・インベスターズ・サービスは、肥後銀行の財務内容を格付けした。長期預金債務は二十一段階中六番目のA2(元利払いの確実性がある)の格付で、同社が格付けした地銀二十八行の上位にランクされた。短期預金債務は最上級のP1、財務格付けはC(良好な財務内容を維持)。

ムーディーズ社は同行について「自己資本にも厚みがあり、地域に強固な基盤を持ち安定的」と評価。一方で「業務費用は高水準で、当面は弱い収益性が改善できない」と指摘している。今回の格付けは、肥後銀行の依頼ではなく、同社による「勝手格付け」。同行が依頼した日本インベスターズ・サービスによる格付けは「債務履行の確実性が極めて高い」というAA-マイナスの評価を得ている。

当行の格付を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』1997年9月13日付)

### (3)リスク管理体制の構築

#### リスク管理に関する各種規定を制定

バブル崩壊後、金融不祥事が相次いで表面化し、リスク管理の強化が喫緊の課題となった。

当行は、1997(平成9)年から1998年にかけて企画部に自己査定制度の導入を前に資産管理室を、法務リスクの未然防止のため法務室を設けた。資金証券部にはファイアーウォール(防火壁)機能を持たせるため、リスク管理グループを新設した。1999年6月には、法令遵守の確立と各種のリスク管理の専任統括部署として、経営管理部を新設した。また、1999年以降、「法令等の遵守および法務リスクの管理に関する規定」などリスク管理に関する各種の規定を制定した。

2001年4月に消費者保護を目的として、金融商品の重要事項説明などを義務付けた「金融商品販売法」、「消費者契約法」が施行され、当行も「金融商品に関する勧誘方針」やガイドラインを制定した。

**〈肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針〉**

1. お客様の知識や経験および財産の状況に応じた、適切な金融商品をお勧めいたします
2. お取引に際しましては、お客様のご判断の材料として、商品やリスク内容など重要な事項について、十分にご理解いただけるよう説明に努めます
3. 断定的な判断を申し上げたり、事実でない情報を提供するなど、お客様の誤解を招くような勧誘はいたしません
4. お客様にとって不都合な時間帯や場所などで勧誘を行うことはいたしません
5. この勧誘方針に沿った適正な勧誘を行うために、研修体制の充実や行内ルールの整備などに努めます

また当行では、リスク管理およびコンプライアンスの徹底を経営の重要課題と位置付け、2000年6月、コンプライアンスを実践するための手引書として「コンプライアンスマニュアル」を作成した。さらに2003年10月には頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を新設、年度ごとに実践すべき事項を「コンプライアンスプログラム」として定め、その徹底に努めることとした。

「個人情報保護宣言」を公表

2005(平成17)年4月、個人情報保護法が施行されたのに基づき、当行も「個人情報保護管理規定」「個人情報の利用目的」などを制定し、個人情報の漏えいなどの防止に向けた各種の安全管理措置を講じるとともに、「個人情報保護宣言」を公表した。

業務改善計画を策定、着実に励行

2004(平成16)年5月28日、不祥事の多発ならびに全行的な法令遵守意識の醸成不十分などを理由に、九州財務局長より「内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令」を受けた。当行ではこれを厳粛に受け止め、業務改善計画を策定のうえ、着実に施策を励行した。

また、当行の行動規範や普遍的な心構えを共有するためMind Bookを改定・配付するなど、全行的な法令遵守意識の醸成に努めた。さらに2004年6月より、お客様ならびに地域とのゆるぎない信頼関係の再構築のため「信頼回復と感謝の運動」に全行一丸となって取り組んだ。

(4) 適格な情報開示

時価会計の導入

1998(平成10)年、九州地銀では初めて、原価会計方式から時価会計方式に変更した。取引実態を評価損益に反映させ、資産内容の透明度を高めるためであった。

IR（投資家向け広報）活動の展開

IRの重要性も増していたことから、2000(平成12)年4月にIR室を新設し、7月に第1回IRを東京で実施した。以後、毎年、東京と熊本で投資家向けの戦略的な広報活動を行った。

2002年8月からは、決算情報に加えて不良債権残高、自己資本比率、有価証券の評価損益などについて当期第1四半期情報を開示し、以降、四半期ごとの発表を始めた。



第1回IRの実施

4. 金融変革時代に対応した機構改革

各中期経営計画に応じた組織変更

各中期経営計画の施策に応じて、組織の新設、統合、改廃を実施してきた。主な組織変更は次のとおり。

① 第4次中期経営計画	1995年12月 企画部に地域文化課を新設
② 中期経営計画'97	1997年 6月 企画部に資産管理室を新設 1998年 3月 福岡事務所を新設。企画部に法務室を新設 1998年 4月 企画部にマーケティンググループを新設 1998年 7月 エリア一体運営の開始 1999年 4月 ローンプラザの開設(砂取出張所内) ローンプラザ子飼橋(2002年3月)、ローンプラザ八代田中町(2003年10月)、ローンプラザ光の森(2005年4月)開設 1999年 6月 経営管理部を新設
③ 新世紀第1次中期経営計画	2000年 4月 企画部を総合企画部に名称変更し、広報課をIR室に改組 2001年 4月 業務管理部、事務集中部を廃止し、事務統括部を新設 2002年 4月 検査部を監査部に名称変更
④ 新世紀第2次中期経営計画	2003年 6月 総合企画部に関連事業室を新設 2003年10月 営業統括部に個人営業室を新設 2004年 2月 営業店の係構成を5係(総務、営業、融資、得意先、外国為替)から3係(お客様、融資、業務)に改定 2004年 2月 資金証券部と国際部を統合し市場金融部を新設 2004年12月 上海駐在員事務所開設 2005年 6月 営業統括部個人営業室を独立させ、個人営業部を新設。融資第一部、融資第二部、融資管理部の3部を融資第一部、融資第二部に再編し、融資管理部を廃止

5. 効率的な店舗展開とATMのネットワークサービス

当行は、店舗展開やATMのネットワークサービスについても、顧客利便性と効率化の両立を目指してきた。店舗数は1996(平成8)年3月末に本支店115、出張所14の129か店であった。その後、機械化店舗の新設や自動機の利用業務提携拡大に努めたことで、2005年3月末の店舗数は計126か店とわずかに減少した。また大阪や北九州など県外支店についてはビルの2階以上にある「空中店舗」への移転を進めた。

一方で、金融ネットワークの拡大に努め、自動機の増設を行いつつ、郵便局やコンビニエンスストアなどと連携を深め、銀行店舗外でも自動機の取引利用を拡充していった。顧客の利便性を図る自動機の稼働時間の延長や取引機能を追加していった。

2005年5月からは、統合ATMの機能拡大で、他行カード利用振込業務の提携先が広がった。それまでの地方銀行63行に加え、都市銀行7行、第二地方銀行48行、信用金庫298金庫、信用組合148組合と提携し、利便性が大いに高まった。

2005年9月末時点で、126営業店で自動機400台が稼働し、店舗外自動機数は他行幹事の共同自動機を含め187か所・211台にのぼった。このうち、視覚障がい者対応自動機を熊本市役所と県庁など3か所に各1台設置し、機械化無人店舗を1996年4月に熊本市下通アーケード街に設置した。

店舗の開設・廃止など

年月日	開設・廃止など
1995年11月 6日	長嶺出張所、支店に昇格
12月 1日	三里木代理店廃止
12月 4日	菊陽支店開設
1996年 1月16日	玉東出張所、支店に昇格
3月18日	横手出張所、支店に昇格
8月 8日	佐土原出張所、支店に昇格
1997年 3月31日	松橋駅通出張所廃止
11月 7日	田崎橋出張所廃止
1998年 9月 4日	坪井出張所廃止

2001年 4月 2日	田浦支店を出張所に変更
7月 9日	河内支店を出張所に変更
2004年 6月30日	シンガポール駐在員事務所閉鎖
12月 1日	上海駐在員事務所開設

店舗の移転など

年月日	支店名
1996年 1月16日	玉東支店新築移転
2月19日	水道町支店新築
1997年 3月24日	秋津支店新築移転
4月21日	荒尾中央支店新築移転
5月 6日	山鹿東支店新築移転
12月22日	小川支店新築移転
1998年 8月17日	水俣支店新築移転
1999年 3月 8日	松島支店新築移転
2000年11月 6日	県庁支店新築
12月11日	小国支店新築移転
2001年 5月21日	大阪支店移転(当行初めての空中店舗)
2002年 8月 5日	北九州支店移転(空中店舗)
2003年 9月20日	玉名支店新築移転
2004年 7月20日	宮崎支店移転(空中店舗)
12月20日	久留米支店移転(空中店舗)

6. 新たな商品・サービスの企画開発

(1) 預金

① 肥後銀行ねんきん定期預金 100

1996(平成8)年2月、当行に公的年金の受取りを指定しているお客様を対象に、1人当たり預入金額100万円以下で、適用利率は預入時のスーパー定期1年ものの金利に1%上乗せした金利を適用した。(取扱終了2024年4月)

② 貯蓄積立総合口座「たむっと」

1999(平成11)年3月、総合口座通帳(普通預金・定期預金)に、積立定期預金「たむたむ」と貯蓄預金をセットにし、「受け取る・引き出す・支払う・借りる・増やす」が1冊の通帳で管理できた。商品名は公募にて決定した。(取扱終了2014年7月)

③ 決済用普通預金

2005(平成17)年4月のペイオフ解禁を控え、解禁

後も全額保護対象となり預金の安全性を重視する顧客ニーズへの対応を目的として2005年1月、「決済用普通預金」を導入した。

④外貨預金

外貨預金のニーズが高まり、2001(平成13)年8月に「肥後銀行外貨貯蓄預金」、2003年4月に「通帳式外貨定期預金」の取扱いを開始した。預金は順調に増加し、2005年3月末の残高は、外貨定期預金は69億4,900万円、外貨貯蓄預金は162億100万円となった。



「決済用普通預金」の案内パンフレット 「たむと」の案内パンフレット

(2)貸出

住宅資金

①固定金利選択権付住宅ローン

1995(平成7)年9月、顧客の固定金利に対する根強いニーズに応じて、融資期間中、顧客の選択により反復して固定金利を利用可能とした住宅ローンの取扱いを開始した。

②住宅資金借換え専用住宅ローン

住宅資金の借換えを希望し、返済能力はあるが不動産価格の下落などによる担保評価不足で借換えができなかった顧客への対応商品として1998(平成10)年8月、取扱いを開始した。

主な住宅資金には、このほか、「債務返済支援保険付き住宅ローン」「肥後銀行住協調住宅ローン(すまい・るパッケージ)」「肥後銀行住宅金融公庫証券化住宅ローン(ひごフラット35)」などがあった。



住宅資金用の案内チラシ

教育資金用案内チラシ

教育資金

合格証明書不要の予約型「肥後銀行教育ローン」(取扱開始1998年12月)ならびに入学後の教育資金ニーズにも対応可能な当座貸越型の「教育カードローン」(取扱開始2000年2月)の取扱いを開始した。

事業資金

①良質先シェアアップ・ファンド

2004(平成16)年2月、県内事業資金貸出の増強、特に信用格付上位先でのシェアアップを図るため、優良取引先に対して取扱期間限定の「良質先シェアアップ・ファンド(ファンド設定額50億円)」を設定し推進した。

②九州産業クラスター計画サポートローン

2004年3月、九州経済産業局の九州産業クラスター計画に関わる技術開発関連補助金の交付決定先に対する補助金交付までのつなぎ資金の制度融資として、当該企業の技術開発を支援するため創設した。

③クリーンくまもとビジネスローン

2004年10月、当行のISO14001認証取得にちなんだ商品で、環境保全に取り組む事業先に対して資金面から支援するため創設した。

④売掛債権担保(当行版)、動産(商品)担保、知的財産権担保

2005年6月、新たな中小企業金融への取組みを強化するため、不動産担保・保証に過度に依存しない融資スキームとして取扱いを開始した。

このほかにも、「肥後銀行補助金つなぎ融資ベン

チャーセットアッパー」、「肥後銀行クイックアシスト」、「南九州税理士会及びあいおい損害保険(株)提携事業者ローン(タイアップ)」などがあった。

県および市町村、信用保証協会の制度融資

デフレの進展に伴う中小企業者の資金繰りの円滑化や、起業化支援、産業技術支援、災害復興などの観点から各種の新規制度融資が創設された。

当行は各分野の制度融資を積極的に取り扱い、信用保証協会保証付県内貸出の残高は、1995(平成7)年3月末の940億円から2005年3月末には1,492億円(58.7%増)となった。

(3)その他の新種商品とサービス

投資信託の販売開始

銀行・生損保による投資信託販売の解禁を受け、1998(平成10)年12月から、本店営業部と水道町支店で販売を開始した。2000年12月には全店まで拡充した。同年10月、積立型の投資信託(定時定額購入方式)の取扱いを開始した。ペイオフ解禁などの影響もあり、投資信託の残高は1999年3月末の7,300万円から2005年3月末には263億6,300万円となった。



投資信託販売窓口

損害保険・生命保険商品の窓販開始

2001(平成13)年4月から銀行などによる保険窓販が解禁された。当行は住宅関連長期火災保険などの損害保険の窓口販売を開始した。代理店方式での参入で、肥後商事(株)と代理店業務を分担した。

また、2002年10月には、生命保険商品の販売を開始した。取扱商品は個人年金保険とし、変額年金保険と定額年金保険商品タイプを全店で取り扱った。

肥後銀行ポイントサービスわくわくクラブ

2000年10月、顧客の各種取引や残高をポイント化することで点数に応じた優遇サービスを提供した。



「肥後銀行ポイントサービスわくわくクラブ」のポスター

その他、「歳入金の電子納付サービス Pay-easy(ペイジー)」や手形・小切手の「記名判印刷サービス」「海外旅行傷害保険のインターネット販売」「確定拠出年金運営管理業務」「一括ファクタリング」「天候デリバティブ」媒介業務などを開始した。

7. 融資重点施策の展開

(1) 融資増強運動の展開

事業資金増強運動

1997(平成9)年以降は、中計の施策に則り「預貸率改善運動(ハイジャンプ21)1997年4月~2000年3月」、「事業資金貸出大増強運動(2000年4月~2002年3月)」、「事業資金貸出シェアアップ運動(2004年度)」、「お客様係 訪問件数アップ運動(2005年度)」などを毎年度展開した。

信用保証協会保証付貸出増強運動にも適宜取り組んだ。

個人ローン増強運動

個人ローンの残高は、1995年3月末の2,575億円から2005年3月末には4,529億円となり、増加率75.9%であった。住宅ローンの増加が大きく寄与していた。

個人ローン推進運動では、「創立80周年記念住宅ローン金利優遇キャンペーン」をはじめ各種キャンペーンを実施した。

## (2) 延滞解消運動

当行では、1984(昭和59)年に貸出延滞解消と倒産防止を図り、取引の正常化ならびに取引基盤を確保するために実施した「延滞貸出先蘇生運動」に端を発し、以降、各中期経営計画において延滞解消運動に取り組んだ。

一連の運動は、各店舗の延滞状況を5段階に区分し、改善度を競うもので、これにより不良債権比率は、全国でも有数の低率となった。

## (3) 融資事務合理化策

1999(平成11)年以降、当行が相次いで導入した新システムは、融資リスクの軽減、事務効率の向上などに大きく貢献した。

同年3月、「新財務分析システム」を設置し、2001年5月、顧客の諸データから取上げの可否を自動的に決定する「無担保個人ローン自動審査システム」が始動した。2004年3月、事務効率化とリスク軽減を企図し、債権書類を集中保管する債権書類集中センターを設置し、「融資債権書類集中システム」を構築した。

同年11月には、「融資トータルシステム(略称 CTS)」を導入した。これは、複数のデータベースを仮想的に統合する技術(データグリッド)を金融機関で初めて取り入れたもので、融資受付から実行までの時間を大幅に短縮できた。2005年6月に全面稼働した。



融資トータルシステムオープニングセレモニー

## 8. 資金証券業務と国際業務の拡充

### (1) 資金証券業務の拡充

当行は、公共債窓販、保護預りの推進を全店総がかりで着実に実施した結果、2005(平成17)年3月末の公共債保護預り残高は1,988億円に達した。全国地銀のなかでも屈指の実績であった。

#### 個人向け国債の取扱い

2003年2月、個人向け利付国庫債券(変動・10年)の取扱いを開始した。1万円から購入でき、最低金利保証で中途換金が可能なことなどから爆発的な人気を呼び、2005年3月末の残高は243億500万円となった。

#### 地方公共団体の新たな資金調達

2003年7月、熊本県は公募公債(愛称「くまもと新幹線ゆめ県債」)を発行した。いわゆる住民参加型ミニ市場公募債で、熊本県・当行ともに初の発行・取扱いであった。発行額30億円(1人購入限度額100万円)で、即日完売した。

熊本県に続いて、菊池市、宇土市、熊本市も発売し、いずれも完売した。

#### 証券仲介業務の解禁

2004年12月、証券仲介業務の銀行への解禁に伴い、当行も本店営業部で証券仲介業務の取扱いを開始した。

### (2) 国際業務の拡充

#### 新外為法の施行

1998(平成10)年4月、新外為法の施行により、外為業務に関する規制が全廃された。法人、特に大手商社などは、海外拠点とのネットィング(相殺決済)や居住者間の外貨決済が可能になった。個人も、1999年2月の日銀ゼロ金利政策決定による超低金利と相まって、利率の有利な外貨預金が大幅に増加した。

県内でも、海外取引を行う企業が増加し、銀行同士だけでなく外資系証券会社などとの競争が激化した。

#### 国際業務推進態勢

当行の海外コルレス契約先銀行は、1995年5月末時点の102行491店舗、53か国、187都市から、2005年3月末には113行509店舗、55か国、199都市になっていた。地場企業の利便性の向上と当行の収益増強のために、海外コルレスネットワークの整備拡充に努めた。

環境が激変するなか、当行は1997年に国際部企画推進グループを、2001年には同業務グループも東京から熊本分室へ移すなど、軸足を地元重視へと移した。また1997年、貿易投資相談所内に中国デスクを開設。2004年には市場金融部発足と同時に証券国際室にアジアデスクを開設するなど、国際業務の推進体制を強化した。

また、2005年までに6名の行員を、中国語研修生として上海や台北に継続的に派遣し、アジアビジネス支援人材として育成した。

2004年には、シンガポール駐在員事務所を閉鎖し、中国上海に駐在員事務所を開設した。



上海駐在員事務所の開設

## 9. 効果的な人材育成と福利厚生制度

### (1) 人材育成

#### 年金増強に向けた体制

1996(平成8)年7月、シルバー層取引(特に年金)推進体制を整備強化するため、営業店における年金推進担当者および「年金レディ」を任命した。「年金レディ」の役割は、年金に関する相談受付窓口と年金知識の店内浸透を主な業務とした。同年8月からは、年金振込指定のお客様に対して年金支給日を「年金感謝デー」として、PR品の進呈、お茶のサービスを行い来店客に

非常に好評であった。(2023年6月廃止)

#### 練成チームの発足

2003(平成15)年4月、現場の実態把握に優れ、現実の信用リスク管理対応が合理的にできる人材を育成するため、融資第二部審査グループ内に人材練成チームを新設した。2004年4月には事務統括部内に、適正な業務運営(事務処理態勢)の指導・強化を目的として業務練成チームを設置した。

#### 人事制度の刷新

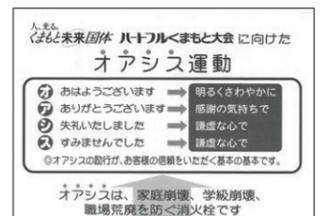
2001年4月、多様化、高度化する銀行業務に対応できる人材育成のため、新人事制度を導入した。従来の単線型を総合職コース・地域監督職コース・一般職コースの3コースに区分した制度であった。なお、コースを途中で転換できる制度も設けた。自己啓発ポイント制度も導入し、積算ポイントを昇給昇格の要件とした。

#### 各種運動の実施

店頭体制の改善や接客マナー向上のため、キャンペーンや各種運動に取り組んだ。

お客様第一主義実践のため「店頭体制改善キャンペーン」(1996年2月から5回にわたり1998年3月まで)、基本的対応・マナーの改善に取り組む「マナーフレッシュ運動」(1996年から1997年)、1999年に開催の「くまもと未来国体」ならびに「ハートフルくまもと大会」成功に向け、「オアシス運動」(同年3月から11月まで)を実施し、よりいっそうの接客マナー向上を徹底するため2000年3月まで延長した。

さらに接客・マナーを改善する「信頼回復と感謝の運動」を全行で展開し、ステップアップのために「お客様待ち時間短縮運動」を2004年10月から3月まで実施した。



### 自己啓発奨励制度の導入

1997年10月、奨励金と検定受験料補助金にかかる既存制度を統合し、自己啓発奨励制度を設けた。時代の変化や学習領域の拡大に対応し、数度の制度見直しを実施した。(2025年1月現在、6分野119科目が対象)

## (2) 福利厚生制度の充実

### 社宅の建築

社宅は次のとおり、入居者数や老朽化などにより必要に応じ新築している。

#### 新築社宅等一覧(1996年~2002年建設分)

建設年月	社宅・寮名
1996年8月	菊陽第2徒然寮(菊池郡菊陽町)
1998年2月	大阪徒然寮(兵庫県尼崎市)
1998年7月	人吉第2徒然寮(人吉市)
2002年8月	天草徒然寮(本渡市)

### ボランティア休暇制度の新設

1997(平成9)年5月、行員一人ひとりの自主的な社会貢献活動を支援するため、ボランティア休暇制度を新設した。月間2日、年間10日の取得を限度とした。「1997年男子世界ハンドボール選手権大会・熊本」(1997年5月17日~6月1日開催)においては、会場整理や通訳などにボランティアとして多くの行員が制度を活用した。



「1997年男子世界ハンドボール選手権大会・熊本」での当行ボランティアスタッフ

### スポーツ界での活躍

柔道部、なぎなた部、剣道部など武道における当行行員の活躍が目立った。

柔道は、1998年の全国金融柔道大会で、男女とも団体、個人で優勝したのをはじめ、1999年の熊本国体では、当行行員の活躍により成年女子で熊本県が優勝した。

また、なぎなた競技においても同様に、熊本国体において、成年女子で熊本県を優勝に導いた。剣道でも、当行行員が、2003年の九州実業団剣道大会女子個人で初優勝し、翌年も連覇を果たした。



「くまもと未来国体」で活躍する柔道部(左)、なぎなた部(右)

## 10. システム開発とIT化の進展

### (1) EBの進展

#### 法人向けサービス

当行は地方銀行協会の加盟行で構成する地銀EBパソコンソフト拡充制度に参加し、1996(平成8)年10月、取引先に対し低価格での販売を開始した。

2000年9月には法人向けEBソフトとして、「資金集中分配システム」の取扱いを開始した。

2004年12月、「肥銀ビジネスインターネットバンキングサービス」を開始した。このサービスにはデータ伝送サービス機能があり、総合振込、給与振込、預金口座振替のデータ作成、送信、受信ができた。

#### 個人向けサービス

「インターネットバンキングサービス・モバイルバン

キングサービス」は、お客様がパソコンまたは携帯情報端末から、インターネットで当行の勘定系システムにアクセスし、残高照会や入金明細照会サービスが利用できた。1999年2月から取扱いを開始した。

2000年4月からは、振込・振替機能を追加し、サービス時間帯は、原則24時間365日(但し、1月1日~3日は休業)とした。

また、同年6月には、定期預金預入れの機能を追加し、積立定期預金(たむたむ)の預入れと通帳式定期預金の預入れが可能となった。

携帯情報端末を使った「モバイルバンキングサービス」は、2021(令和3)年11月に取扱いを終了した。

### テレマーケティングシステムの導入

来店客の自動サービスコーナーへのシフトや、共働き世帯の増加に伴う昼間在宅率の低下により、渉外面談件数が減少していたことを受け、1997年からテレマーケティングシステムを導入した。肥後銀行ハローサービスセンターを新設し、定期預金満期案内とメイン化セールス、メールオーダーサービスの問合せ窓口業務を主とした。

2002年3月からは、同センターで「肥銀テレフォンバンキングサービス」(2022年1月取扱終了)の取扱いを開始した。会員が、個人で資金移動(振込・振替)、無担保ローン仮申込などをできるようになった。2004年1月からは、パソコンおよび携帯電話による無担保ローンの仮受付を開始した。



ハローサービスセンター

### ホームページの開設

1997(平成9)年10月、当行のホームページを開設した。当行の概要・業績・商品情報・最新金利の閲覧、メールオーダーサービスの申込み、ローン返済額のシミュレーションサービスなどが利用できた。

また、1996年1月、全部室店にパソコンを設置し行内電子メールが開通した。1997年2月からは行内WEBシステム、電子掲示板システムの運用を開始した。



肥後銀行  
ホームページ

### 情報系システム「ターミナルサービス」の導入

2001年8月、他行に先駆けてシンクライアントのシステムを導入した。安全かつ快適な業務遂行をサポートするパソコン基盤を提供するために、さまざまな業務の共通プラットフォームとしてシンクライアント基盤を構築し、各種のシステムをつないだ。

### 西暦2000年問題への取組み

「西暦2000年問題」とは、コンピュータが年号を下2桁で処理していたため、2000年は「00」として、1998年の「98」より小さいと判断するなど、誤った処理や計算をしてしまうことであった。

1999年、当行は頭取を責任者とする「西暦2000年問題対策会議」をはじめとした万全の対応態勢をとり、特に問題となるトラブルの発生はなかった。

### BPRの展開

1998年、当行は、さらなる低コスト体制の構築に向けて業務革新・業務改革と呼ばれるBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)をスタートさせた。お客様

と対話しながら事務処理を行い、ご要望を窓口で完結する「窓口一線完結体制」を目指した。具体的取組みとして、総合窓口案内システム(通称:総合EQ アイ・キュー)、印鑑照合システム、通帳・証書自動発行機導入の検討が始まった。

## (2) みちのく銀行、山陰合同銀行との3行システム共同化

2000(平成12)年4月、当行、みちのく銀行(青森県)、山陰合同銀行(島根県)の3行と日立製作所は、基幹システムの共同化で合意した。

2001年7月、基幹システムのコンピュータセンターである岡山センターにて国際系システムが稼働した。基幹システムは2003年1月5日、当行で稼働し、みちのく銀行、山陰合同銀行も同年度中にスタートした。

共同化の範囲は、基幹システム(勘定系と勘定系の付随システム、外部接続システム、国際系システム)、災害バックアップシステムを対象とした。(2019年7月、新基幹系システムの運用開始により解消)

## (3) その他IT化の進展

### 新営業店端末機の導入

共同化オンラインシステムへの移行が無事終了し、新営業店端末機の導入が2003(平成15)年8月から第1次、第2次に分けて実施された。主な機能は、伝票などを電子データとして取り込むイメージ処理機能などであった。

また、総合EQや印鑑照合システムも導入され、事務の流れを大幅に簡略化した。



システム共同化を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2003年1月7日付)



新営業店端末機

## 電話会議システム「コーラスライン」の全店導入

2005年3月、時間・移動コストの削減ならびに迅速な意思決定・情報伝達で全店の効率化を図るため、創立80周年記念事業の一環として全店に導入した。

## 11. 関連会社の設立とアウトソーシング

1999(平成11)年3月期の決算から、グループ会社との連結決算が義務付けられた。当行の連結決算対象は、(株)肥銀用度センター、肥銀ビジネス開発(株)、(株)肥銀コンピュータサービス、肥銀ワールドカード(株)、肥銀ジェーシービーカード(株)に加え、肥銀ベンチャーキャピタル(株)と肥銀事務サービス(株)の7社と持分法適用会社である肥銀リース(株)の合計8社となった。

### (1) 肥銀ベンチャーキャピタル(株)の設立

1996(平成8)年11月18日、肥銀ベンチャーキャピタル(株)を設立した。

地域の産業・事業の育成支援や地場企業の株式公開に向けた資本調達手段の提供などを目的に、主に投資業務、コンサルティング業務、M&A仲介業務を担った。

2005年3月末時点での投資先は30社、投資金額は6億700万円であった。なお1984(昭和59)年11月に設立された肥後日興ベンチャーキャピタル(株)と肥後ジャフコ(株)は、肥銀ベンチャーキャピタル(株)の設立に伴い解散した。

#### 肥銀ベンチャーキャピタル株式会社(設立当時)

- ・所在地 熊本市紺屋今町9-6 熊本紺屋今町ビル8F
  - ・資本金 1億円 ・設立 1996年11月18日
  - ・業務内容 投資業務、コンサルティング業務、M&A 仲介業務
- (2008年4月、肥銀キャピタル株式会社に商号変更)

### (2) 肥銀事務サービス(株)の設立

2001(平成13)年4月6日、集中事務処理などの効率化の徹底、今後見込まれる中高年の雇用確保、他金

融機関などの業務受託の積極的獲得による収益増強などのため、肥銀事務サービス(株)を設立した。

#### 肥銀事務サービス株式会社(設立当時)

- ・所在地 熊本市二本木 5-1-8
  - ・資本金 2,000万円 ・設立 2001年4月6日
  - ・業務内容 集中事務、自動機保守管理業務
- (2020年4月、肥銀オフィスビジネス株式会社に商号変更)

## 12. 多方面にわたる地域貢献

### (1) 「肥後の水資源愛護賞」顕彰と当行の環境保全活動

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)は、水資源のかん養・保全、水質汚染防止などに取り組み、成果を上げている団体、個人を毎年顕彰した。

2001(平成13)年からは毎年、水源かん養林を育成するために植樹を行っており、阿蘇那久木野村の国有林などに合計6,000本の苗木を植樹した。

また、環境問題を中心に企業の社会的責任(CSR)への対応を強化するため、2004年10月、環境経営管理の国際規格である「ISO14001」の認証を九州の金融機関では初めて取得した。認証取得に先立ち、同年4月、環境方針を策定した。なお、認証は2015(平成27)年10月、当初の導入目的が行内に浸透したと判断し返上した。また環境方針は2021(令和3)年1月、九州フィナンシャルグループ共通の「環境方針」を新たに制定し、本件は廃止した。



ISO14001の認証取得

## (2) 地域社会への資金などの協力・文化支援活動

1995(平成7)年以降の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、団体名は当時の名称である。

#### 〈地域社会への主な資金協力〉

- (財)熊本さわやか長寿財団
- 日本赤十字社熊本県支部
- (福)恩賜財団済生会熊本病院
- (社)熊本県歯科医師会
- (財)熊本国際大学設立準備財団
- (財)グランメッセ
- 第54回国民体育大会実行委員会
- 熊本市「熊本城復元募金」
- 健やかあそび博2000実行委員会
- (学)銀杏学園
- 第24回全国菓子大博覧会九州 in 熊本実行委員会

また、地域文化への支援活動として、美術展や公演などに特別協賛した。

#### 地域文化への支援活動

1996年12月	レニングラード国立バレエ「くるみ割り人形」
1997年 2月	フォルクヴァング美術館展
11月	ズービン・メータ指揮 イスラエル・フィルハーモニー管弦楽団
1998年 9月	リッカルド・ムーティ指揮 ミラノ・スカラ座フィルハーモニー管弦楽団
10月	イギリス絵本の世界展
1999年 3月	熊本20世紀ファイナル・オペラ「アイーダ」
7月	チェコ国立ブルノ歌劇場 オペラ「カルメン」
9月	ルーベンスとヨーロッパ絵画の黄金時代 英国最古のダリッチ美術館コレクション
2000年12月	ソフィア国立歌劇場 オペラ「トゥーランドット」
12月	ニューヨーク・ブルックリン美術館所蔵 「印象派展」
2001年 7月	フェドセーエフ指揮 モスクワ放送交響楽団
7月	牛島憲之展 静謐なる風景と叙情
2002年 6月	ドイツ・ワイマール歌劇場管弦楽団 「モーツァルト、ベートーヴェン、ワーグナーのタベ」
10月	ブルックリン美術館コレクション「ロダン展」

2003年 6月	チェコ国立ブルノ歌劇場 オペラ「アイダ」
10月	神と人とファラオ「古代エジプトの美展」
2004年10月	丸沼芸術の森所蔵 アンドリュウ・ワイエス 水彩素描展
11月	ポーランド国立ワルシャワ室内歌劇場オペラ「ドン・ジョバンニ」

**女子行員の旧事務服寄贈**

1995(平成7)年、当行女子行員の事務服を5年ぶりに変更した。社会貢献活動の一環として、夏・冬用旧制服約3,000着をフィリピンへ寄贈した。

**13. 創立80周年記念事業の展開**

**(1) 創立80周年記念事業の基本方針**

- ① お客様第一主義(お客様、株主、地域社会に対し、感謝の気持ちを表します)
- ② 地域貢献(地域社会に貢献できる事業を実施します)
- ③ 企業理念、行動指針の実践(私たち一人ひとりが「企業理念」、「行動指針」を実践します)



**(2) 主な創立80周年記念事業**

**〔美術展〕**

- ・「バロック・ロココの巨匠展」(特別協賛)  
(2005年7月15日~9月4日)於:熊本県立美術館
- ・「肥後銀行カレンダー展」同時開催



バロック・ロココの巨匠展



肥後銀行カレンダー展

**〔記念公演〕**

- ・「チェコ・フィルハーモニー管弦楽団公演」(特別協賛)  
(2005年11月17日)於:熊本県立劇場

**〔記念講演会〕**

- ・CSセミナー「その逃げ腰対応が危機を招く！」  
~クレーム処理の基本~  
(2005年9月17日)於:パレアホール

**〔記念出版〕**

- ・『肥後銀行八十年史』の発刊(2006年11月)
- ・『徒然80周年記念特集号』の発行(2005年8月)
- ・『創立80周年記念アルバム』の発行(2006年1月)

**〔対外キャンペーン〕**

- ・創立80周年記念住宅ローン金利優遇キャンペーン  
(2005年4月~9月)

**〔行内事業〕**

- ・80周年・3S(Smile・Service・Solution)運動  
(実施期間:2005年7月25日~2006年3月31日)

**〔記念植樹〕**

2005年4月9日、約500人の「植樹ボランティア」により広葉樹の苗木2,000本を西原村俵山に植樹。



植樹ボランティアの皆さん

**〔阿蘇外輪山の森林購入〕**

2006(平成18)年2月、阿蘇市小倉地区に位置する52haの山林を購入し、「阿蘇大観(たいかん)の森」と命名。以後、行員ボランティアによる植樹活動など水源かん養林の保全育成に取り組んでいる。

**〔80周年記念品の配布〕**

- ・創立記念日にご来店いただいたお客様に「くまもとの水(500ml)」
- ・肥後銀行カレンダー画集『ふるさとの画伯秀作撰』



**〔ISO14001認証取得〕**

(2004年10月)

**〔電話会議システム「コーラスライン」の全店導入〕**

(2005年3月)

**〔女性役席者の事務服廃止〕**

2005年4月、女性役席者と行員との違いを明確化することにより、役席者としての信頼度向上を図った。

**(3) 創立80周年記念式典**

2005(平成17)年7月25日、創立80周年記念式典を本店大会議室で行い、小栗頭取はじめ本部、本店営業部から約200人が出席した。

式典では、冒頭、物故者の冥福を祈って全員で黙祷を捧げた。行歌斉唱に続いて、永年勤続者の表彰を行い、続いて前年より進めていた「信頼回復と感謝の運動」について、優秀店10か店の表彰を行った。

創立記念日にあたって、小栗頭取が当行の歴史や経済、金融環境について触れながら、式辞を述べた。



創立80周年記念式典

**小栗頭取の挨拶**

日本全体が構造改革や規制緩和の大きな環境変化のなかにあります。当行のお客様も、従来にない厳しい環境に直面されています。このようななか、我々に求められるのは何なのか。個々のお客様に、また地域社会に、当行としてどのようなお手伝いができるのか。お客様の問題解決に向け、当行の総力を挙げて、お応えしていく必要があります。

本日の記念日を契機として、従来の「信頼回復と感謝の運動」をさらにステップアップしたCS向上運動として、「80周年・3S運動」を展開することとしました。当行役職員一人ひとりの弛まざる行動こそが、当行の標榜する「お客様第一主義」を実践することに他ならないと、私は確信します。

(創立80周年の)この記念日が、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となりますよう、肥後銀行員としての使命感と誇りを持って、地域のお客様の信頼にお応えするための、不断の努力を続けていられることをお願いして、創立記念日のご挨拶といたします(一部抜粋)。

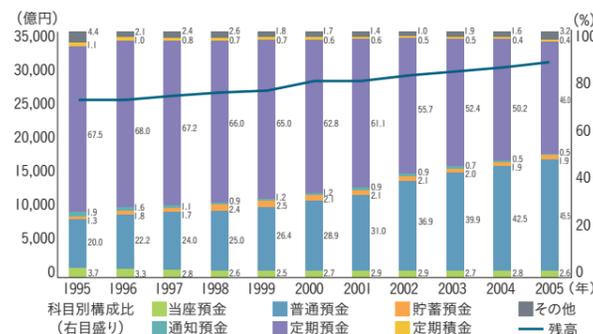
### 14. 業績の推移

**[預金]** 2004(平成16)年3月末、当行の預金残高は3兆円を超え、2005年3月末には3兆986億円となった。1995年3月末比5,556億6,800万円増加し、増加率は21.9%の伸びを示した。

科目別構成比でみると、普通預金が20.0%から45.5%へと25.5%増加する一方、定期預金は67.5%から46.0%と21.5%減少した。これは、2002年4月の定期性預金ペイオフ解禁に伴う、定期性預金から普通預金へのシフトによるものであった。

ペイオフ解禁と円高傾向、長期間にわたる低金利のため、外貨預金や投資信託などが急速に増加した。2005年3月末時点で、外貨預金残高は243億4,100万円、投資信託の販売額は263億6,300万円となっていた。2003年2月に国が発行した個人向け国債は、爆発的な人気を呼び、2005年3月末までに243億500万円を販売した。このように預金の科目別構成は急速に変化していた。

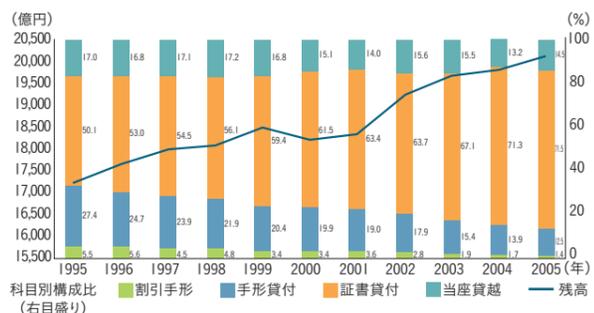
預金残高と科目別構成比の推移 (各年3月末)



**[貸出金]** 当行の貸出金残高は2005年3月末に2兆円を突破し、2兆59億7,300万円となった。1995年3月末比2,819億700万円増加し、増加率は16.4%であった。

当行の預貸率は、この10年間をみると、1996年3月末と1999年3月末の68.2%をピークとして減少傾向にあった。2005年3月末は63.4%となり、当行と地銀平均の乖離は依然として大きかった。

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)

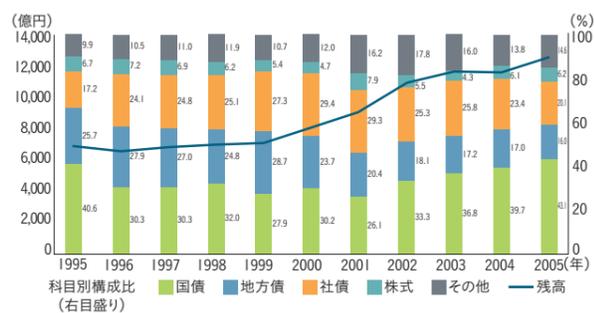


資料:地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

**[有価証券]** 当行の有価証券残高は、2002年3月末に1兆円を超え、2005年3月末には1兆2,590億5,100万円となった。1995年3月末比5,760億8,700万円増加し、増加率は84.4%に上った。同期間の預金増加額が有価証券の増加につながった。

預証率は、1995年3月末の26.4%から、2005年3月末には39.8%へと13.4%上昇した。地銀平均と比較しても、当行の預証率の高さがうかがえた。

有価証券残高と種類別構成比の推移 (各年3月末)



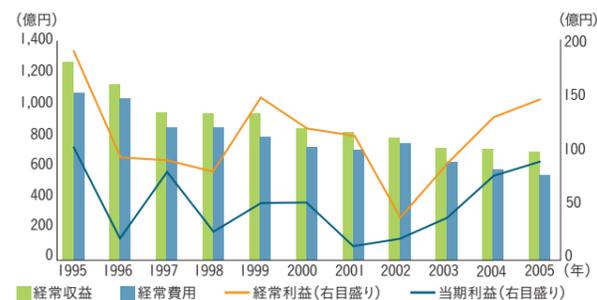
預証率の推移 (各年3月末)



資料:地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

**[損益]** 当行の経常収益は、長期化する金利低下局面下、貸出金利息など資金運用収益が減少したため、1995(平成7)年3月期の1,227億3,300万円から2005年3月期には654億4,300万円へと減少した。

損益の推移 (各年3月末)



経常利益は2002年3月期の36億7,900万円、当期利益は2001年3月期の11億7,800万円をボトムに増益となり、2005年3月期には経常利益142億5,600万円、当期利益86億5,000万円を計上した。この間、経営健全化のため不良債権の早期処理を実施し、1996年3月期には主に住宅金融専門会社向け債権92億8,900億円を、2002年3月期には過去最高の124億4,900億円の不良債権処理額を計上した。

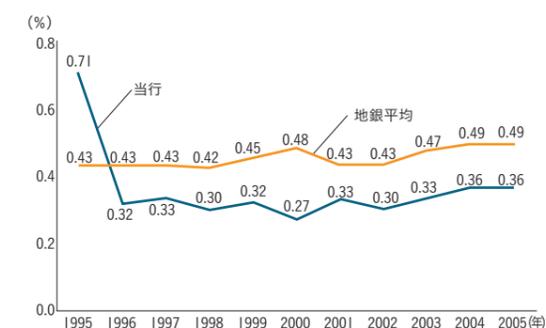
2000年3月期には2000年度からの退職給付会計基準の適用前に、厚生年金基金および適格退職年金における過去勤務債務36億1,400万円を一括償却した。2001年3月期には、退職給付会計基準の適用に伴

い発生した会計基準変更時差異95億100万円を一括処理し特別損失に計上した。

総資金利ざやは、2005年3月期には0.36%まで上昇したが、なお地銀平均を下回っており、利ざやの改善が急務であった。

株主配当金は、九州地銀でトップクラスの年間6円配当を継続し、自己資本比率は10%超を維持した。

総資金利ざやの推移 (各年3月末)



資料:地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

## 看板



1975



1995

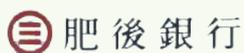


2007



2025

## ロゴ



1969



1991



1992

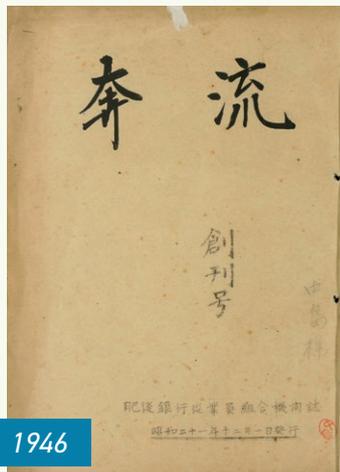


2006



2015

## 行内報



1946



1949



1956

(従業員組合発行)



1963



2025