

沿革編

第7章

2005 - 2015

平成17年 平成27年

世界金融危機と 長期景気回復期の肥後銀行

第1節 世界金融危機の発生と脱却

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 アベノミクスによる景気回復期の当行経営



2015(平成27)年頃の本店内の風景

概況

戦後最長の景気上昇(「イザナミ景気」)を続けていた日本経済は円高の進行に伴い、2008(平成20)年2月をピークに景気後退局面に入った。折しも、「リーマンショック」と呼ばれる世界金融危機に直面する。金融不安は実体経済の悪化を招き、日本、米欧が第二次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。

その影響が落ち着きを見せ始めた矢先の2011年3月11日、東日本大震災が発生、福島第一原子力発電所の事故を伴い、日本経済を根底から揺さぶった。

2012年12月、約3年続いた民主党政権に代わって発足した自由民主党・公明党連立の第2次安倍晋三内

閣は、デフレ脱却を掲げて「アベノミクス」と呼ばれる経済対策を打ち出した。日本銀行は“異次元緩和”と呼ばれた大胆な金融緩和によって、為替相場を円安に動かし、株価上昇などにつなげた。

日本の人口は、2008年の1億2,808万人をピークに、減少を始め、本格的な少子高齢化社会を迎えた。国は「観光立国」を掲げ、インバウンド誘致に力を入れた。

九州では2011年3月12日、九州新幹線が全線開業、2012年4月には、熊本市が政令指定都市に移行し、地域発展への取組みが加速した。

当行は2009年6月、甲斐隆博頭取をトップとする新体制となる。第3次から第5次の中期経営計画の達成に力を注ぎ、「お客様第一主義」の実践と同時に「肥銀グループの企業価値向上」という新しい価値創造に挑戦していった。新本店建設プロジェクトと経営統合という第二の創業とも言うべき「攻めの投資」で、新時代に備えた。

第7章 | 世界金融危機と長期景気回復期の肥後銀行

[2005(平成17)年~2015(平成27)年]

第1節 世界金融危機の発生と脱却

1. リーマンショックと世界同時不況

米国の住宅バブル崩壊が発端

2008(平成20)年9月、米国の大手証券・投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻し、世界的な金融危機および世界同時不況に陥った。「リーマンショック」と呼ばれ、金融システム不安から国際金融資本市場において信用収縮が起きた。

“100年に1度”ともいわれた世界金融危機は、米国の住宅バブル崩壊が発端であった。

2000年代初め、住宅市場の活況を追い風に、さらなる上昇を期待する低所得者向けの住宅ローン「サブプライムローン」が盛んに販売された。

同ローンを証券化した商品も高い金利を求める投資家に吸収され、信用リスクが世界に拡散されていった。2007年に入って「サブプライムローン」の借り手の延滞率が急上昇したことにより、米国の住宅バブルが崩壊し、欧米の金融機関で経営危機が相次いだ。

金融不安は实体经济の悪化を招き、輸出の急減速など日本や世界各国の景気悪化を引き起こした。各国の株式市場も下落して、日本、米欧が第二次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。



リーマン・ブラザーズ破綻を報じる新聞記事
 (『熊本日日新聞』2008年9月16日付)

世界金融危機と規制強化

各国政府は、苦境に陥った金融機関の救済に動いたが、政府の債務返済能力に対する信用力が問われることになり、ソブリン危機(各国政府の債務危機)の様相を強めていた。

2009年10月、ギリシャの財政収支の粉飾に端を発し、欧州全体の金融システムを揺るがす欧州ソブリン危機が発生した。

EUはECB(欧州中央銀行)やIMF(国際通貨基金)との協調による多くの施策を実施した。また、2012年10月、各国政府の合意による恒久的な危機対応機関として「欧州安定メカニズム(ESM)」が創設され、欧州各国の安定化に向けたさまざまな対策が講じられた。

同時に世界金融危機を契機とした危機再発防止に向けた金融規制改革も進められ、投機的な売買を抑制する米国の「ボルカールール」¹と資本規制を厳格化した「バーゼルIII」²が導入された。

超円高と世界同時株安が日本経済を直撃

日本を安全避難先とみなした投機マネーが円買いに流れ、2008年12月には1ドル90円前後の急速な円高となり、日経平均株価も一時7,000円台を割込むなど、超円高と世界同時株安が日本経済を直撃した。



ギリシャ国債暴落を報じる新聞記事
 (『熊本日日新聞』2010年4月22日付)

2. 郵政民営化のスタート

2005(平成17)年10月、「郵政民営化の賛否を問う」として衆議院選挙で圧勝した小泉純一郎首相は、郵政民営化関連6法を成立させた。

同法に基づいて、2007年10月1日、日本郵政公社が廃止され、日本郵政グループが発足、郵政民営化がスタートした。国が全株式を保有する純粋持株会

社の日本郵政(株)のもと、郵便事業(株)、郵便局(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険に4分社化され、5社体制であった。2012年10月には、郵便事業(株)と郵便局(株)が統合した日本郵便(株)が発足し、日本郵政グループ4社体制となった。

2015年11月、日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の3社は、東京証券取引所第一部に上場した。金融2社の株式は日本郵政が100%保有しており、その後、保有率が50%程度になるまで段階的に売却することとした。

郵政民営化の進捗状況

政府は2021(令和3)年10月の3次売却まで順次処分を進めることによって、政府の議決権保有割合を35.6%とした。また日本郵政は、金融2社(ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険)の株式について、保有割合を2025年度まで早期に50%以下にするとしていたが、2024年3月時点で、保有割合は、ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命保険49.8%であった。

2024年3月7日付郵政民営化委員会「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見」は、「郵政完全民営化の道筋について、日本郵政株式会社法では、政府に、日本郵政の議決権保有割合の3分の1超を保有することを義務付けるとともに、できる限り早期に議決権保有割合を減らす」とした。



「郵政民営化」を報じる新聞記事
 (『熊本日日新聞』2007年10月1日付)

3. 政権交代と政治の混迷

2009(平成21)年9月、衆議院選挙で民主党が圧勝し、民主・社会民主・国民新の3党連立の鳩山由紀夫内閣が発足した。支持率は70%を超えて国民の期待を集めたが、鳩山首相は米軍普天間飛行場の移設問題で、「最低でも県外」との公約が実現できず、2010年6月辞任した。

次の菅直人首相は就任直後、消費税率引上げに言及し、同年7月の参議院選挙で大敗した。2012年12月の衆議院選挙でも、野田佳彦首相が率いる民主党は自由民主党に惨敗し、わずか3年で政権を返上した。

4. 東日本大震災の発生

2011(平成23)年3月11日、三陸沖を震源とした東日本大震災³が発生した。マグニチュード9.0という国内観測史上最大規模であり、地震により三陸沿岸に巨大な津波が発生し、地域に深刻な人的・物的被害を与えた。

死者・行方不明者は1万8,470人(余震も含む)に上り、全壊・半壊家屋は約40万戸に及んだ(警察庁緊急災害警備本部/2015年5月8日発表)⁴。さらに津波は、東京電力福島第一原子力発電所構内にも浸水し、全電源ならびに原子炉冷却機能の喪失をもたらした。周辺地区住民約16万人が県内外へ避難するという事態となった。

地域の産業への影響も甚大で、サプライチェーンの寸断や電力供給の制限などから、生産活動が大きく低下した。震災後の金融機関の対応では、震災発生当日、各金融機関(銀行、信用金庫、信用組合等)に対し、金融担当大臣と日銀総裁の連名で、被災者の当面の資金確



東日本大震災を報じる新聞記事
 (『熊本日日新聞』2011年3月12日付)

1 銀行の自己勘定売買や投機的取引を規制するもので、具体的には米国の銀行によるデリバティブや商品先物の取引を規制し、未公開株ファンドやヘッジファンドなどへの出資も制限した。「金融規制改革法(通称:ドッド・フランク法)」の中核をなす。

2 2010年12月、日本を含む各国の銀行監督当局と中央銀行で構成されたバーゼル銀行監督委員会が公表した自己資本比率や流動性比率に関する国際統一基準(BIS規制)。

3 政府は、2011(平成23)年4月1日、東北地方太平洋沖地震に伴う津波、原子力発電所事故など、一連の災害の名称を「東日本大震災」とする旨を閣議決定した。

4 2024(令和6)年3月8日、総務省消防庁発表によると、死者19,775人、行方不明者2,550人、住家被害は建物の全壊半壊一部損壊合わせて1,156,102棟。

保を容易にするための次の要請が出された。

〈平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震にかかるとる災害に対する金融上の措置について〉

- ① 預金通帳や印鑑を紛失した場合における預金払戻しへの柔軟な対応
- ② 震災のため支払いができない手形・小切手の不渡処分についての配慮
- ③ 貸出金の返済猶予や貸出の迅速化

当行も、個人事業者や住宅ローン利用者のお客から、東日本大震災での二重債務問題にかかる相談を受けた場合、「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」(2011年7月策定)に即し、債務整理に誠実に協力した。

そのほか寄付等の対応は、次のとおりであった。

〈当行の対応〉

2011年3月15日

日本赤十字社を通じて、義援金1,000万円を被災地に寄付した。また、県内の営業店111か店の窓口に義援金箱を設置、寄せられた寄付金574万9,303円を日本赤十字熊本県支部に寄付。

2011年3月25日

全営業店とビジネスローンセンター内に「東北地方太平洋沖地震の発生に伴うお客様相談窓口」を設置。同年5月、信用保証協会保証付「東日本大震災復興緊急保証制度」の取扱いを開始。



永田浩夫副頭取(当時)より日本赤十字熊本県支部に寄付

5. 第2次安倍内閣の発足とアベノミクス

2012(平成24)年12月、自由民主党・公明党連立の第2次安倍晋三内閣が、民主党・国民新党連立政権に代わり発足した。

安倍内閣は経済政策として、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略、を「3本の矢」として一体的に展開した。これらは後に「アベノミクス」と呼ばれた。

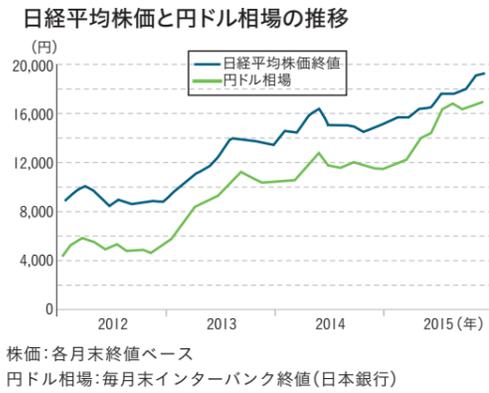
特に注目されたのが、第1の矢の「大胆な金融政策」であった。2013年1月、政府と日本銀行は政策連携に関する共同声明を出し、日銀は物価安定の目標を前年比上昇率で2%とするとともに、金融界緩和を推進し、できるだけ早期の実現を目指すとした。

同年3月、前アジア開発銀行総裁の黒田東彦氏が日銀総裁に就任、翌4月には“異次元緩和”といわれる大胆な量的・質的金融緩和策を導入した。その内容は、マネタリーベース(資金供給量)および長期国債・ETF(上場投資信託)の日銀保有額を2年間で2倍に拡大し、長期国債買入れの平均残存期間を2倍以上に延長するというものであった。

これらの政策の結果、実質GDPは2年間で2012年対比1.5%成長、株価は政権発足から2015年3月末までに約90%上昇した。



ただ、アベノミクスに呼応するかたちで日本銀行が打ち出した異次元緩和は、円安という副作用も伴った。2012年後半まで1ドル80円前後で推移した円ドル相場は、その後は大きく円安に振れ、2014年末には121円台後半まで進んで、輸入製品は値上げを余儀なくされた。



2014年11月には、人口減少と地方の衰退の問題に一体的に取り組む「まち・ひと・しごと創生法(地方創生法)」など地方創生関連の2法案を成立させた。

また安倍首相は、2014年4月、消費税率を5%から8%へ、17年ぶりに引き上げた。

消費税率上げを報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2014年4月1日付)



6. インバウンドの急伸と2020東京五輪開催決定

2007(平成19)年1月、国は「観光立国の実現」を掲げて、「観光立国推進基本法」を施行した。2008年10月には観光庁を設置した。

2008年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の835万人に上った。2013年はアベノミクスの円安効果もあり、1,036万人を記録し、国の当初の目標であった1,000万人超えを達成した。

2015年はさらに1,973万人と大きく伸び、1970年以来、45年ぶりに訪日外国人客数が出国日本人数を上回った。2015年の訪日外国人の総消費額は3兆4,771億円であった。

2013年9月、国際オリンピック委員会(IOC)は2020

(令和2)年のオリンピック・パラリンピック競技大会の東京開催を決め、政府のインバウンド政策に弾みがついた。

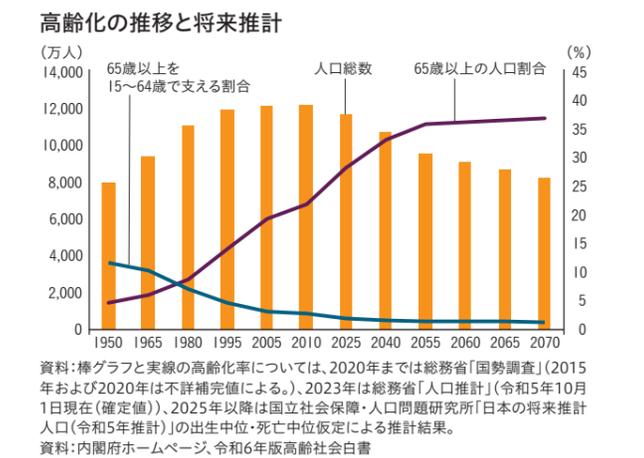


7. 人口減少と少子高齢化社会の加速

少子化が進行する日本社会の総人口は、2008(平成20)年の1億2,808万人をピークに減少を始めた。このペースで人口減が続けば、2070年には9,000万人を割り込むことが見込まれた(厚生労働省・2023年推計)。

一方で高齢化も進行し、1950(昭和25)年に4.9%であった高齢化率(65歳以上の人口割合)は、1995(平成7)年に14.6%、2010年には23.0%まで上昇した。団塊の世代(1947年から1949年までの出生者)が全員65歳に達した2015年は26.7%となり、2060年には40%近くに達すると予想された。

国は2012年に企業従業員の雇用を65歳まで確保する制度を導入するなど、環境整備を急いだ。



第2節 激動と変革の金融業界

1. 金融行政の新たな取組み

(1) 中小企業金融円滑化法の施行

2009(平成21)年12月、政府は2011年3月末までの時限措置として、中小企業経営者や住宅ローン利用者の支援のための「中小企業金融円滑化法」を施行した。同法では金融機関に対して、顧客から貸付条件変更などの要請があった場合、できる限り要望に沿うよう努めることなどを求めた。同時に金融庁は「金融検査マニュアル」を改定して、貸付条件の変更をしても、不良債権(貸出条件緩和債権)に該当しない要件を拡充する旨の方針を示した。

当行の中小企業金融円滑化法への取組み実績 (単位:件、億円)

種別		申込受付	実行	謝絶	取下げ	審査中
事業資金	債権数	10,880	9804	538	384	154
	債権額	3,648	3,410	116	89	32
住宅ローン	債権数	1,164	891	174	78	21
	債権額	139	106	20	9	2

※期間:中小企業金融円滑化法施行日2009年12月4日~2013年3月末

しかし、法律期限を迎えても、中小企業の資金繰りは依然厳しく、同法は2013年3月末まで延長された。

当行は、同法の施行に合わせて、2009年12月に金融円滑化対策本部を設置し、全営業店、ビジネスローンセンター、各ローンプラザに「金融円滑化相談責任者」を配置して、お客様からのご相談受付態勢を整えた。2010年2月には「金融の円滑化に関する基本方針」を策定。その基本方針に則り、「金融円滑化管理規定」の制定、マニュアルの作成、担当者研修を実施するなど、取組みの強化を図った。

〈金融の円滑化に関する基本方針(抜粋)〉

1. ご相談等への対応
2. 適切な審査の実施
3. 中小企業のお客さまからのお申込みへの対応
4. 住宅ローンご利用のお客さまからのお申込みへの対応
5. 他金融機関等との緊密な連携
6. お客さまへの適切かつ丁寧な説明
7. ご意見・ご要望および苦情への適切な対応
8. 事業の再生手続への対応
9. 経営改善に向けた積極的な支援
10. 経営実態や成長性および将来性等を適切に見極めるための能力の向上
11. 経営陣は、この基本方針を全従業員に周知するとともに、取組み状況及び社会情勢等を踏まえ、必要に応じ見直しを行ってまいります

(2) 「貯蓄から投資へ」と

NISA(少額投資非課税制度)の導入

2014(平成26)年1月、英国のISAをモデルにした少額投資非課税制度「NISA(ニーサ)¹」が導入された。証券会社や銀行でNISA口座を開設して、上場株式や投資信託などを購入した場合、配当・分配金、譲渡益を非課税とする制度で、個人向けの投資優遇策であった。

購入できる金額は年間100万円まで、非課税期間は5年間であった。NISA口座を開設することができる期間は、2014年1月から2023年12月までの10年間とされた。

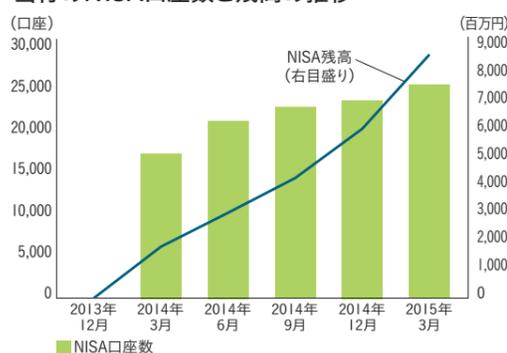


NISAに向けた投信拡充を報じる新聞記事 (『熊本日新聞』2014年2月25日付)

NISA導入は、若年層の資産形成の後押しも狙いとした。しかし、投資総額の60.8%は60代以上で、20~30代は10.2%にとどまっていた(金融庁調べ)。政府もNISAの浸透に合わせ、年間投資上限額の引上げ(100万円から120万円へ)、手続きの簡素化・迅速化、「ジュニアNISA」の創設(未成年者専用/年間投資上限額80万円)など、投資家の裾野拡大を図った。

当行も、2013年6月から口座開設の申込受付を開始し、2014年3月の口座数は、熊本県全体の54.4%を占めた。同年5月には2万口座を超えて残高も半年で4倍の27億5,800万円に拡大した。その後も顧客向けのセミナーを開くなどして、NISA普及に努めた。

当行のNISA口座数と残高の推移



(3) 政府系金融機関の統廃合

2007(平成19)年4月、住宅金融公庫が融資業務を縮小し、証券化支援業務を中心とした独立行政法人住宅金融支援機構として新発足した。

その他の8政府系金融機関は、2008年10月以降に新体制へと移行することになった。国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行(円借款にかかる機能は独立行政法人国際協力機構JICAに移管)の4機関は、(株)日本政策金融公庫(日本公庫)に統合した。沖縄振興開発金融公庫は、日本公庫に統合予定のまま10年先送りされた。

公営企業金融公庫は2008年、廃止して地方移管され、2009年6月、地方公共団体金融機構に改組した。

日本政策投資銀行(DBJ)と商工組合中央金庫の民営化はリーマンショックや東日本大震災の影響もあって、完全民営化は時期の明示を含め先送りされた。

〈政府系金融機関〉

政府系金融機関は、社会資本整備、地域開発、中小企業育成、農林漁業保護などの分野において、民間金融機関が対応困難な資金(低利・長期・固定)を供給するために設立された。戦後復興や高度成長期には政策課題の実現に大きな役割を果たすとともに、経済環境の激変時には金融面でのセーフティネットとして機能してきた。しかし、過大な公的資金が民業を圧迫し、資本市場の効率性や経済の活性化を阻害する弊害も指摘され始め、政策金融の見直しを迫られた。

2. コーポレート・ガバナンス改革

2011(平成23)年に発覚した、大手上市企業の経営陣による巨額の粉飾決算事件は、国民のコーポレート・ガバナンス(企業統治)改革への関心を高めた。

〈コーポレート・ガバナンス〉

会社が、株主はじめ顧客・従業員・取引先・地域社会などの立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための枠組み。日本ではこれらが不十分なため、「企業の収益力が低く、株価低迷の原因の一つになっている」という内外の投資家の不信感があるとされていた。

2015年、金融庁と東京証券取引所は、改革の方向性を示した「コーポレートガバナンス・コード」を策定し、6月から適用した。同コードは、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話、の5点を基本原則とした。3年ごとにその時々的情勢などを勘案しながら改定されていった。

併せて国は2015年5月、会社法を改正・施行し、取締役会の監督機能強化のため、社外取締役の要件などを厳格化した。

¹ 英国で資産形成や貯蓄の手段として広く定着しているISA(Individual Savings Account=個人貯蓄口座)をモデルにしており、日本の「N」を加えて「NISA」と名付けられた。

第3節 熊本県における経済および金融情勢

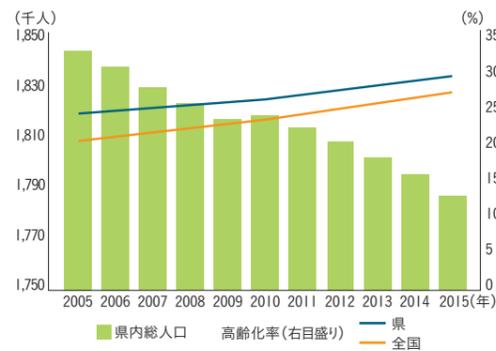
1. 人口の推移と県内産業の動向

(1) 人口の推移と動態

熊本県の人口は国勢調査によると、2005(平成17)年の184万2,233人から2015年に3.0%減の178万6,170人となった。県人口が漸減傾向にあるなかで、熊本市と周辺市町に人口が集中していた。

この10年で生産年齢人口(15~65歳未満)の割合は61.8%から57.6%に低下する一方、老年人口(65歳以上)の割合は23.7%から28.8%と上昇した。

熊本県の総人口の推移



資料: 総務省統計局「国勢調査」、熊本県推計人口調査(年報)

(2) 県内産業の動向

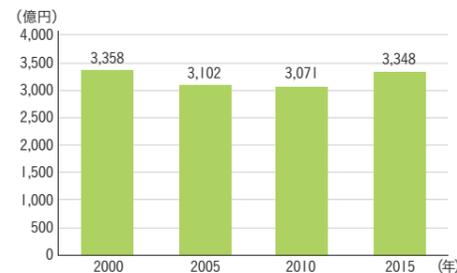
農林水産業

農林水産業の就業者の減少が続くなかで、農業産出額は2005(平成17)年の3,102億円から2015年は3,348億円に増加し、野菜や畜産が好調であった。一方で販売農家における農業就業人口のうち、65歳以上の割合は、2005年の50.8%から、2015年は56.7%まで増加した。

林業産出額は2009年の122億円を底に増加に転じ、2015年は154億円まで回復した。戦後に植林されたスギやヒノキが伐採期を迎えて木材供給量が増した。

水産業は、2008年の就業者が8,722人と1万人を割り込み、2013年は6,882人と減少が止まらない。

農業産出額



Column

熊本県産農林水産物などの輸出拡大

2014(平成26)年10月、当行は熊本県とヤマト運輸(株)との連携協定を締結した。

熊本県が、農業の6次産業化による新たな加工や流通への取組みを推進しており、そのなかで、海外向けの農林水産物輸出が成長分野として注目された。

6次産業化とは、農林漁業者(1次産業)が、食品加工(2次産業)や流通・販売(3次産業)を行い、生産物の付加価値を高め、所得向上を目指す取組みであり、農産物の生産拡大、経営基盤の確立なども期待された。

物流業者との連携で、鮮度の高い農林水産物の物流網の構築や、海外向け販売ルートの開拓が実現した。三者間で緊密に連携し、熊本県産農林水産物の輸出に取り組む県内事業者に対する総合的な支援を行った。

物産業者との連携で、鮮度の高い農林水産物の物流網の構築や、海外向け販売ルートの開拓が実現した。三者間で緊密に連携し、熊本県産農林水産物の輸出に取り組む県内事業者に対する総合的な支援を行った。

工業

製造品出荷額は、2005年の2兆6,208億円から増減を繰り返して2015年は2兆7,127億円となり、10年間で約3.5%増加した。半導体分野ならびにバイオ産業分野における製造品出荷額が順調に伸びた。この間、富士フイルム九州(株)(2005年菊陽町)や(株)アムコー・テクノロジー・ジャパン(2013年大津町)などの進出があった。

商業・サービス業

小売業と卸売業を含めた商店数、従業者数、年間商品販売額は1990年代後半から減少傾向にあった。

2015(平成27)年2月には、地元百貨店の一角を占め、中心市街地のランドマーク的存在であった「県民百貨店」が閉店した。1973(昭和48)年10月に「岩田屋伊勢丹」として開業以来、「くまもと阪神」「県民百貨店」として営業してきたが、桜町地区ならびに花畑地区の再開発事業に伴い、営業継続を断念しその歴史に終止符を打った。

一方、県外大手の郊外型ショッピングセンターなどの出店も相次ぎ、売場面積1,000㎡超の大型店は、2007年の273店舗から、2014年は366店舗まで増加した。



県民百貨店閉店のご挨拶の様子
2月28日、熊本市
(提供: 共同通信社)

観光業

1990年代後半から伸びてきた熊本県内の観光客数は、2000年代に入り6,000万人前後で推移し、2011年3月の九州新幹線全線開業も追い風となって、安定した観光客数を確保した。

財団法人地域流通経済研究所(現・公益財団法人地方経済総合研究所)によると、新幹線全線開業後1年間の熊本県内への宿泊客増加に伴う経済波及効果は、195億2,900万円に上り、観光消費額は約114億円増加した。

住宅建築、公共工事の動向

熊本県内の新設住宅着工戸数は、2005年には1万4,039戸あったが、その後、景気後退もあり、2015年は1万723戸にとどまり、約23.6%減少した。公共工事の発注動向も、2005年に2,259億円あった公共工事保証請負額等は、2015年は1,825億円となり、約19.2%減であった。

2. 県内総生産と県民所得

熊本県の県内総生産は、2011年度から県統計の算出方法などが変更となったため、2011年度以降の数値を比べる(以下同様)と、2015年度までの5年間で5兆5,520億円から5兆8,423億円へ約5.2%伸びた。

特に県内総生産の73%を占めるサービス・金融などの第3次産業が4兆104億円から4兆2,769億円へ増加した。1人当たり県民所得は、2011年度の224万2,000円から2015年度は243万3,000円に伸びた。菊陽町、大津町、嘉島町など誘致企業の多い地域で所得が高かった。

県内総生産額・県民所得の推移

(指定外の単位は百万円)

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
第一次産業	185,584	170,148	173,448	169,668	160,410	169,181	175,124	184,359	174,130	167,559
第二次産業	1,257,256	1,333,774	1,396,409	1,250,913	1,152,044	1,242,668	1,332,425	1,245,213	1,273,958	1,263,093
第三次産業	4,173,574	4,068,589	4,085,211	3,987,472	3,981,743	3,977,854	4,010,420	4,062,423	4,179,475	4,205,566
県内総生産(税・利子等調整後)	5,641,146	5,604,236	5,680,926	5,433,429	5,314,990	5,416,240	5,552,067	5,532,113	5,672,876	5,688,237
国内総生産(億円)	5,257,476	5,476,842	5,524,032	5,295,521	5,057,138	5,112,673	5,000,462	4,994,206	5,126,775	5,234,228
県民所得	4,338,130	4,197,836	4,258,694	4,009,479	3,909,984	4,079,283	4,059,802	4,078,737	4,247,208	4,210,135
1人当たり県民所得(千円)	2,355	2,284	2,325	2,195	2,147	2,245	2,242	2,260	2,361	2,349
対前年度増減率(%)	1.3%	-	1.8%	-5.6%	-2.2%	4.6%	-	0.8%	4.5%	-0.5%

資料:「熊本県 県民経済計算報告書」(平成23年度~)(平成22年度以前は内閣府 国民経済計算報告書)

3. 蒲島県政と「産・学・官」の取組み

2008(平成20)年4月、蒲島郁夫県政が誕生した。2010年8月、蒲島県知事と幸山政史熊本市長、谷口功熊本大学学長が熊本市をはじめとする地域の課題や将来のビジョンについて協議する、「くまもと都市戦略会議」が発足した。

2012年1月、熊本商工会議所の田川憲生会頭(当時、ホテル日航熊本社長)と熊本経済同友会代表幹事を務める甲斐隆博頭取(当時)の2人が加わり、「学・官」から「産・学・官」の体制となった。

同会議のテーマは、①コンベンション都市づくり、②留学生増加と学園都市の推進、③熊本駅から中心市街地に向けた賑わい創出、の3点であった。



くまもと都市戦略会議を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』2010年8月25日付)

4. 経済界の動きと

「熊本都市圏将来ビジョン」の策定

2014(平成26)年2月、熊本経済同友会と熊本商工会議所が、熊本都市圏の30~50年後を展望した「熊本都市圏将来ビジョン」を発表した。2014年から10年間のアクションプランとして5つの目標(右記)を掲げた。「くまもと都市戦略会議」のテーブルに載せ、行政と経済界が一緒になって実現を目指した。甲斐頭取は、熊本経済同友会代表幹事として、「極めて大胆な数値目標だが、産学官が協調、協働して取り組みたい」とした。ビジョン策定にあたっては、当行相談役(当時)で商工会議所副会頭の永田浩夫が、両経済団体が共同で取り組んできたワーキンググループのトップを務めた。

「熊本都市圏将来ビジョン」アクションプラン

- ① 2012年に約663万人だった年間の県内宿泊者数を1,000万人に増やす
- ② 中九州横断道路など九州東西軸の早期整備
- ③ 「日本一水が豊かで人に優しいまち」を創る
- ④ 女性の労働力率を2010年の全国15位から5位以内に引き上げる
- ⑤ 外国人インターンシップを10年間で計1,000人受け入れる

5. 九州新幹線全線開業と政令指定都市への移行

九州新幹線全線開業

2011(平成23)年3月12日、九州新幹線が全線開業した。1972(昭和47)年7月の基本計画の公示から39年、2004年3月の新八代~鹿児島中央間の部分開業から7年を経てのことだった。これにより熊本~博多間は40分短縮されて33分、関西圏(新大阪)は、山陽新幹線との相互乗り入れで、59分短い2時間58分で結ばれた。ただ、東日本大震災の発生翌日の開業となったことから、大々的な祝賀行事やPR活動は多くが中止となった。

熊本県PRキャラクター「くまモン」の誕生

九州新幹線の開通は、中国・関西方面との人的交流や商圏の拡大が期待される一方で、熊本駅が通過駅になるのでは、との懸念も根強かった。そこで、知事が先頭に立ってさまざまな取組みが始まり、2010年3月、熊本県PRキャラクター「くまモン」が登場した。「くまモン」は多くの媒体に取り上げられ、「くまもとサブライズ!」と銘打ったキャンペーンを展開した。熊本県のイメージアップ、魅力の向上に大きな役割を果たしていくことになった。



KANSAI戦略を説明する熊本県PRキャラクター「くまモン」(奈良女子大学提供)
(©2010熊本県くまモン 撮影2012.2.17)

全国で20番目の政令指定都市

2012(平成24)年4月1日、熊本市は全国で20番目の政令指定都市に移行した。

2013年4月、熊本市は「熊本市産業成長戦略」を策定した。熊本城を中心とした観光やコンベンション、政令指定都市でも有数の集積をもつ医療のほか、製造業でも農業を生かした6次産業化に重点を置いた。

政令市・熊本誕生



政令指定都市への移行を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』2012年4月1日付)

6. 熊本市中心市街地再開発計画始動

九州新幹線の全線開業に向けて、2005(平成17)年6月、熊本県と熊本市は「熊本駅周辺地域整備基本計画」を策定し、熊本駅とその周辺地区の整備に力を入れた。こうした動きと並行して、熊本市は2007年5月から「熊本市中心市街地活性化基本計画」1期(~2012年3月)と同2期(~2017年3月)を順次、実施に移した。2期の基本方針は下記のとおりであった。

2006年12月、民間企業による再開発計画が、熊本市の桜町地区と花畑地区で持ち上がり、翌年5月「熊本市中心市街地活性化基本計画」の認定を受けた。

2014年6月には、熊本市は熊本城の景観を生かした「桜町・花畑周辺地区まちづくりマネジメント基本計画」を策定した。行幸橋から当行本店へ至る南北の帯状の区域が計画の関連区域「シンボルプロムナード」とされた。

なお、桜町地区の再開発計画は、3万300㎡の敷地に2018年度の完成を目指して、バスターミナルや商業施設、ホテル、マンション、熊本市のMICE¹施設が入居する大規模複合ビルを建設するものであった。



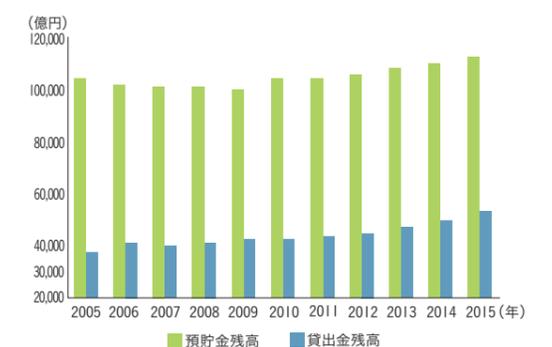
桜町再開発計画時の複合施設完成予想図

7. 県内預貸金残高の推移

県内の金融機関の預貯金残高は、2005(平成17)年3月末の10兆3,024億円から2015年3月末には11兆5,999億円と順調に伸びた。このうち当行も2兆9,001億円から3兆6,601億円に増え、県内金融機関におけるシェアは28.2%から33.1%へと高まった。2005年の郵貯のシェアは27.2%で、県内シェアで郵貯を抜き、以降も優位を保っている。

県内の金融機関の貸出金残高も、2005年3月末の3兆8,408億円から2015年3月末には4兆5,310億円となった。当行は1兆4,933億円から1兆9,579億円に増え、シェアも38.9%から43.2%と確実に伸ばした。

県内金融機関の預貯金・貸出金等の推移 (各年3月末)



¹ MICE: 企業などの会議(Meeting)、企業などの行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会などが行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称

Column

県内における市町村の大合併

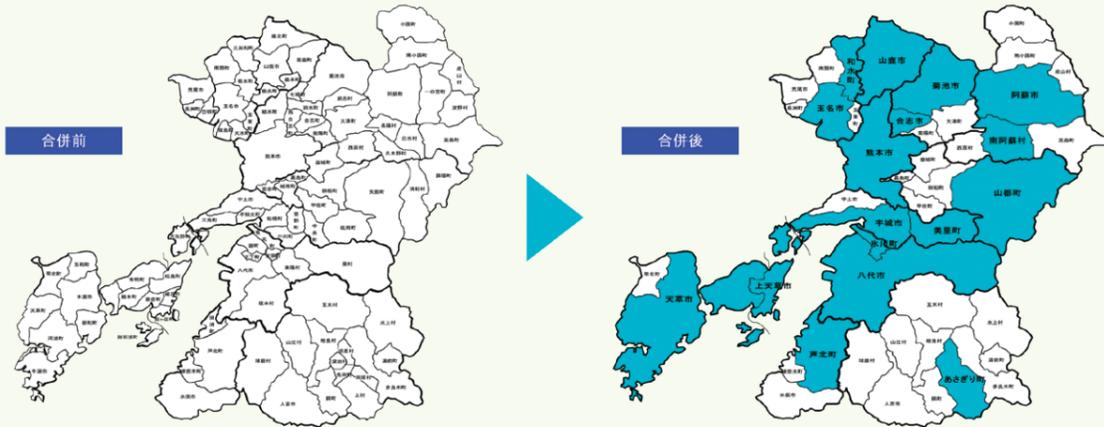
「平成の大合併」は、1999(平成11)年から、自治体の行財政基盤の確立のため、全国的に進められ、同年3月末に3,232あった市町村が、2010年3月末には1,727市町村まで減少した。熊本県内も、1961(昭和36)年6月の101市町村が、2006(平成18)年3月末には14市26町8村の計48とほぼ半減し、2010年3月には城南町、植木町が熊本市に編入されて、県内は14市23町8村の計45となった。

総務省が同月に公表した『『平成の合併』について』は、合併効果として「住民サービス提供体制の充実強化」や「行財政の効率化」などをあげた。一方で、合併の問題点・課題についても「住民サービスの低下」「旧市町村地

域の伝統・文化、歴史的な地名などの喪失」などを指摘し、「合併への評価は大きく分かれている」と総括した。

また、全国市町村会も2008年10月、『『平成の合併』をめぐる実態と評価』を発表。合併によって「財政支出の削減」や「旧市町村間の職員同士の交流」などのプラス効果があったとしながらも、合併の弊害として「行政と住民相互の連帯の弱まり、財政計画との乖離、周辺部の衰退などが顕在化している」と分析した。

さらに、市町村を合併に向かわせた理由に、「地方交付税の削減問題」などをあげ、「府県の強力な指導により、小規模市町村は合併を余儀なくされた。国の合併推進策も財政措置に偏るなど強さが顕著」と実態に言及した。



平成の大合併

2003年3月31日現在

94市町村(11市、63町、20村)	
平均人口	19,780人(2000年国勢調査)
平均面積	78.8km ²

年 月 日	旧構成市町村	新市町村名
2003年 4月 1日	上村・免田町・岡原村・須恵村・深田村	あさぎり町
2004年 3月31日	大矢野町・松島町・姫戸町・龍ヶ岳町	上天草市
2004年11月 1日	中央町・砥用町	美里町
2005年 1月 1日	田浦町・芦北町	芦北町
2005年 1月15日	山鹿市・鹿北町・菊鹿町・鹿本町・鹿央町	山鹿市
2005年 1月15日	三角町・不知火町・松橋町・小川町・豊野町	宇城市
2005年 2月11日	一の宮町・阿蘇町・波野村	阿蘇市
2005年 2月11日	矢部町・清和村・蘇陽町	山都町
2005年 2月13日	白水村・久木野村・長陽村	南阿蘇村
2005年 3月22日	菊池市・七城町・旭志村・泗水町	菊池市
2005年 8月 1日	八代市・坂本村・千丁町・鏡町・東陽村・泉村	八代市
2005年10月 1日	竜北町・宮原町	氷川町
2005年10月 3日	玉名市・岱明町・横島町・天水町	玉名市
2006年 2月27日	合志町・西合志町	合志市
2006年 3月 1日	菊水町・三加和町	和水町
2006年 3月27日	本渡市・牛深市・有明町・御所浦町・倉岳町・橋本町・新和町・五和町・天草町・河浦町	天草市
2008年10月 6日	熊本市・富合町	熊本市
2010年 3月23日	熊本市・城南町・植木町	熊本市

(2010年3月31日現在)

2010年3月31日現在

45市町村(14市、23町、8村)	
平均人口	40,387人(2010年国勢調査)
平均面積	164.5km ²

資料:熊本県ホームページ、県内の市町村合併の状況より一部抜粋

第4節 アベノミクスによる景気回復期の当行経営

1. 甲斐頭取の就任

2009(平成21)年6月、甲斐隆博副頭取が第11代代表取締役頭取に就任し、新体制がスタートした。2001年の頭取就任以来、8年に及ぶ在任期間を務めた小栗は、取締役会長に就いた。

甲斐は1975(昭和50)年入行、大津支店長、福岡支店長を経て、2001(平成13)年6月に取締役就任、常務取締役、代表取締役専務取締役を経て2008年6月から代表取締役副頭取を務めていた。役員就任後は、経営企画、与信、営業、市場、システムなど多くの部門を担当し、銀行経営に精通していた。

頭取交代を発表した記者会見で、甲斐は「健全経営の伝統を守りながら、激変する経営環境に対応するため、IT活用や人材育成などで創意工夫を重ねる。風土・構造改革を引き続き進めたい」と抱負を語った。



甲斐頭取(左)と小栗会長就任の記者発表

Column

伝統は守るべからず、創るべし

甲斐新頭取は、2009(平成21)年6月、頭取就任翌日の全店一斉朝礼で、「現場重視の姿勢」を打ち出した。

「現在のように不透明な環境変化の時代だからこそ、営業店、本部それぞれが現場の現実をきちんと確認しながら着実に対応していくことが大切です。営業店の皆さんにとっての『現場の現実』とは、お客様との対話や対応であり、本部の皆さんにとっては、営業店の皆さんが直面している課題解決を支援していく姿勢です。その心構えで改革に取り組んでいただきたい」

続けて『『伝統は守るべからず、創るべし』という精神性

を尊重していきたい」とも述べた。「当行が長年にわたり、健全経営の伝統を維持してきたのは、歴代の諸先輩方がそれぞれの時代の環境変化に適応したが故に、伝統として受け継がれてきたものです。『守るべからず』とは、環境変化を皆で読み取ることができるようになるということであり、『創るべし』とは、読み取ったならば、環境変化に適応した有効な具体的対応策を講じ、創り上げ、実践していこうという意味です。伝統は結果として守られるものであり、現役として仕事をしている私たちにとって必要なのは、現状の改革・改善です」と訴えた。

会長となった小栗は8年間の頭取時代、「風土改革・構造改革による企業理念の実現」を提唱し、組織内や業務および対顧客における意識改革、双方向のツウエイコミュニケーションなどを指導した。

また、みちのく銀行、山陰合同銀行との3行システム共同化、上海駐在員事務所やビジネスローンセンターの創設など、営業力強化のための基盤整備を進めた。さらに信用リスク管理の高度化ならびに企業再生にも力を注ぎ、全国地銀のなかでも屈指の健全性を誇る地銀としての地位を固めた。

在任期間中、熊本経済同友会代表幹事としての経済界活動のほか、熊本県公安委員長など多くの公職に就き、地域経済の発展ならびに地域の活性化に取り組んだ。

2013(平成25)年6月、当行顧問に就いた。

2. お客様第一主義の再構築と課題解決を目指した中期経営計画の策定

(1)「新世紀第3次中期経営計画」の策定

風土改革と構造改革による企業理念の実現

2005(平成17)年4月、利用者の利便性向上と利用者保護に重点を置いた「金融改革プログラム」がスタートした。大きな環境変化のなかで、2006年4月、当行は「新世紀第3次中期経営計画」をスタートさせた。策定にあたっては、計画期間を従来の3年から2年に短縮し、環境変化のスピードに遅れることなく、さまざまな課題を短期間で集中的に克服するための鍛錬期間とした。概要は次のとおりであった。



頭取交代新聞記事(『熊本日日新聞』2009年4月11日付)

【「新世紀第3次中期経営計画」の概要】
 期間：2006年4月～2008年3月(2年間)
 コンセプト：「風土改革と構造改革による企業理念の実現」～お客様との接点強化による地域密着～

取組目標：
 1. 風土改革(意識の改革)
 (1) 責任意識の風土改革
 ～一人ひとりの役割実践における責任態勢確立に向けた意識改革
 (2) コミュニケーションの風土改革
 ～組織における上長と部下の関係についての意識改革
 (3) 文書の風土改革
 ～行内文書ルール統一による意識改革(行内文書総則制定・文書電子化)
 (4) お客様に喜ばれる礼儀・礼節を身につけた風土への改革
 2. 構造改革
 (1) 組織～本部組織改革をはじめとした、組織・機能の改革
 (2) 制度～目標や評価制度の見直しなど、価値判断の改革
 (3) 仕組み～業務運営のルールに関する改革
 (4) 資源配分～ヒト・モノ・カネの効率的な配分に関する改革
 3. 3M目標
 (1) Management戦略(業務の視点)
 (2) Marketing戦略(お客様との接点強化)
 (3) Man-Power戦略(教育と人材の視点)
 4. 主要計数目標
 (1) 業務粗利益 575億円以上
 (2) OHR 65.0%未満
 (3) Tier I比率 10.0%以上
 (4) 一人当たり業務粗利益 29百万円以上

(2)「第4次中期経営計画」の策定

風土改革・構造改革第2ステージ

2008(平成20)年4月、当行の「第4次中期経営計画」がスタートした。

風土改革・構造改革をさらに継続・強化し、前中計で培ったお客様との接点について、今後はその“質”を充実・強化することを基本的な目標とした。概要は次のとおり。

【「第4次中期経営計画」の概要】
 期間：2008年4月～2010年3月(2年間)
 コンセプト：現場力の品質強化～風土改革・構造改革第2ステージ～

① お客様との取引基盤を拡大し収益力を強化する「現場力の強化」
 ② 業務の品質(クオリティ)を高め、顧客満足度を高める「現場の品質強化」

取組目標：
 1. 風土改革
 (1) 責任意識の風土改革
 (2) リレーションとコミュニケーションの風土改革
 (3) ITと文書の風土改革
 (4) ホスピタリティ・マインド(礼節)の風土改革
 2. 構造改革
 (1) 組織・態勢
 (2) 制度
 (3) 仕組み
 (4) 資源配分
 3. 基本戦略
 (1) Marketing戦略(お客様起点の営業態勢確立)
 (2) Management戦略(先行管理の徹底による生産性の向上)
 (3) Man-Power戦略(プロフェッショナルな人材の育成)
 4. 主要財務目標
 (1) 総取扱資金量 4兆円
 (2) 業務粗利益 600億円
 (3) コア業務純益 220億円
 (4) 修正OHR 63.0%

(3)「第5次中期経営計画第1フェーズ」の策定

お客様第一主義の再構築⇔故郷の再発見

2010(平成22)年4月、熊本県内は、間近に迫った九州新幹線全線開業(2011年3月)と、熊本市の政令指定都市移行(2012年4月)という、大きな転機を迎えようとしていた。

この環境変化を読み取り適応するために、計画期間5年の長期的展望に基づく経営計画を策定し、2010年から2012年までの2年間を「県内マーケットの徹底した調査・深耕により成長基盤の礎を再構築」する第1フェーズとした。政令指定都市移行後の3年間を「環境適応に向け進化した人材とICTにより総合的に地域貢献する銀行グループを実現」する第2フェーズとして、経営計画を策定した。

「第5次中期経営計画第1フェーズ」では、これまでに形成した組織のエネルギーをマーケティング分野にシフトし、営業現場におけるお客様に向けた行動分野で風土改革・構造改革を実現していくと定めた。さらに「計画実践運営」「マーケティング」「ICTスキル」の3つのキーワードを掲げた。このキーワードに基づき、5つの活動サイクルによって、「お客様第一主義の再構築」の実現を目指した。概要は次のとおりであった。

【「第5次中期経営計画第1フェーズ」の概要】
 期間：2010年4月～2012年3月(2年間)
 テーマ：お客様第一主義の再構築⇔故郷の再発見

基本方針：
 1. 健全かつ強靱な経営体質の戦略的向上
 経営環境の変化に柔軟に対応するため、資産と人材の健全性をベースとした収益力・成長力の向上と将来に向けた経営基盤の強化
 2. 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
 調査・情報収集によりお客様や地域社会などを良く知り、当行の全金融商品の利用促進によるお客様との取引内容の充実
 3. 主体的で創造性豊かな人材の育成
 自主・自発・自律・自助を実践する主体的な人材の育成と実学習得に向けた学習する組織の構築

基本戦略：
 1. お客様起点の営業態勢の再構築
 2. ICTによる業務の改革
 3. 自主・自発・自律・自助による創造性発揮

主要財務目標：
 1. コア目標
 (1) 業務粗利益 615億円
 (2) 当期利益 100億円
 (3) ROA(当期利益) 0.26%
 (4) Tier I比率 12.4%
 (5) 修正OHR 62.0%
 2. サブ目標
 (1) 総取扱資金量増加額 +2,000億円
 (2) 不良債権比率 2.2%

(4)「第5次中期経営計画第2フェーズ」の策定

お客様とともに価値共創⇔最適な金融サービスの提供

熊本市が政令指定都市に移行して新たな段階を迎えた2012(平成24)年4月、当行の「第5次中期経営計画第2フェーズ」がスタートした。

第2フェーズの目的は、「肥銀グループの企業価値向上」である。本中計では、企業価値を次のように定義した。

①お客様が安心できる企業品質を維持、②安定的なグループ全体の収益継続、③ステークホルダーに対する利益貢献、④地域貢献活動(経済的貢献・CSR)の継続的実施、⑤人間力の高い従業員。

さらに、計画遂行の拠り所として、テーマにもある「お客様とともに価値共創」をはじめ、戦略性(生産性と品質の向上を目的とした、選択と集中)、品質(業務品質、営業品質、人材の品質)、経営技術(ICAT

の確立・向上、「経営技術支援ビジネスモデル」への転換)、計画実践運営(グループ総合力発揮など4つの視点)など、5つのキーワードを示した。概要は、次のとおりであった。

【第5次中期経営計画第2フェーズ】の概要

期間:2012年4月~2015年3月(3年間)

テーマ(行動基準):
お客様と共に価値共創⇨最適な金融サービスの提供

目的:肥銀グループの企業価値向上

運営:計画実践運営

基本方針:

- 健全かつ強靱な経営体質の戦略的向上
- 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
- 主体的で創造性豊かな人材の育成

基本戦略:

- 期間損益安定のための収益機会拡大
- 経営品質向上にむけた業務・リスク管理機能の強化
- 主体的で創造性豊かな人材の育成

戦略:

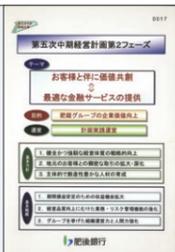
- 経営品質戦略
- 業務品質戦略
- 営業戦略
- 市場運用戦略
- 投資戦略
- リスク管理戦略
- 人事戦略

指標目標:

- コア目標

(1)業務粗利益	595億円
(2)業務純益	206億円
(3)単体当期利益	110億円
(4)連結当期利益	117億円
(5)ROA(当期利益)	0.26%
(6)Tier I比率	13.0%
(7)OHR	65.3%
(8)連単倍率	1.06倍
- サブ目標

(1)総取扱資金量増加額	+3,000億円
(2)不良債権比率	2.37%



■経営技術とはICAT

IT…コンピュータ・システム、ネットワーク・システム
 CT…コミュニケーション能力
 AT…会計(数値管理)と説明能力

企業は資本(=利益と資金力)計算制度を持った人間の組織体

**人材の育成と、経営技術の形成により
取引先の課題解決支援を行う**

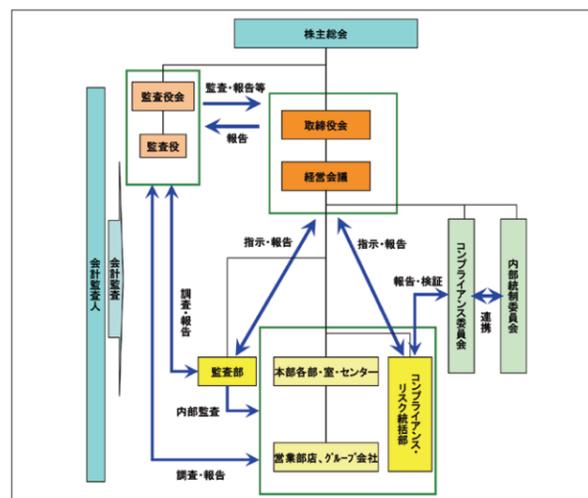
3.コーポレート・ガバナンス(企業統治)の体制づくり

(1)機関決定・報告体制の見直しによるガバナンス強化

2010(平成22)年4月、「常務会」を「経営会議」に名称変更し、取締役会が「経営の意思決定」と「業務執行の監督」を担い、経営会議が「重要な業務執行の決定」を担う態勢とした。また、経営に対する監督または監査機能の向上のため社外取締役と社外監査役を選任した。

(2)コーポレート・ガバナンスの強化を図るための取組み

コーポレート・ガバナンス体制図(2015年3月現在)



取締役任期1年への定款変更

2015(平成27)年度株主総会において、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役任期を1年へ定款変更した。

執行役員制度

2007年6月、取締役が担う「経営の意思決定機能および取締役の職務執行の監督機能」と執行役員が担う「業務執行機能」とを分離した。2010年6月には、取締役の執行役員兼務を可能にするなどの改定を行った。

委員会制度の拡充

[総合予算委員会] 中計をベースとした「総合予算」の編成を行うとともに、諸計数および関連する施策の進捗状況を定期的に把握し、必要な対策を討議することにより、「総合予算」「中計計量計画」の達成を図る目的で設置した(2006年4月設置)。

[投資戦略委員会] 中長期的な投資戦略の策定や、重要な投資の事前検討・事後検証を実施することで当行全体を俯瞰した最適投資の実現を図った(2006年4月設置)。

[内部統制委員会] 業務の有効性・効率性・業績伸展に対する経営的視点からの統制システムを構築するため「内部統制委員会」を設置した。内部統制システム構築の進捗状況、財務報告に係る内部統制の整備・運用・評価および内部監査の状況や品質向上について必要な協議を行った(2006年10月設置)。

[ALM委員会の機能見直し] 従来、総合資産・負債管理の観点から通常のリスク管理とともに総合予算の編成などの機能を担っていたが、総合予算編成などの機能移管後も施策検討の際には引き続き収益管理などの観点も含めることで、総合予算委員会をサポートする体制とした(2006年4月見直し)。

監査役室の設置

監査役の効率的な職務執行や独立性を確保するため、監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専門のスタッフを配置した(2006年4月設置)。

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などに応じて、組織の新設、統廃合を実施していった。

主な組織変更は次のとおり。

① 新世紀第3次中期経営計画

2006年4月 課制を廃止し、グループ制の全面導入
本店営業部に法人営業室、個人営業グループ、業務グループを新設。

9月 「ビジネスローンセンター」新設

2007年10月 「金融商品管理室」新設

② 第4次中期経営計画

2008年4月 営業推進4部体制を構築し「情報営業部」「個人業務室」を新設。「お客さま相談室」を新設

③ 第5次中期経営計画第1フェーズ

2010年4月 「営業店支援センター」新設
「文化・広報室」を独立室に変更
「会計統括室」を新設

④ 第5次中期経営計画第2フェーズ

2012年4月 情報営業部を「事業開発部」に名称変更
経営管理部を「コンプライアンス・リスク統括部」に名称変更
ローンプラザを「個人総合コンサルティングプラザ」に名称変更

2012年6月 与信管理部に「指導・教育室」を新設
営業店の「お客様係」を「渉外係」へ名称変更

2013年4月 「チャネル推進センター」新設

(3)内部統制システムの整備

2007(平成19)年6月、当行およびグループ会社の業務の適正を確保するための体制構築を経営の最重要課題の一つと位置付け、「内部統制システム構築の基本方針」(現・内部統制システムの整備に関する基本方針)を定めた。

2015年5月施行の会社法および会社法施行規則の改正を踏まえ、同年4月開催の取締役会において、基本方針の一部改定を決議し、内部統制システムの構築と運営に係る11項目32方針を定めた。

4.コンプライアンスへの取組み

(1)当行のコンプライアンス体制

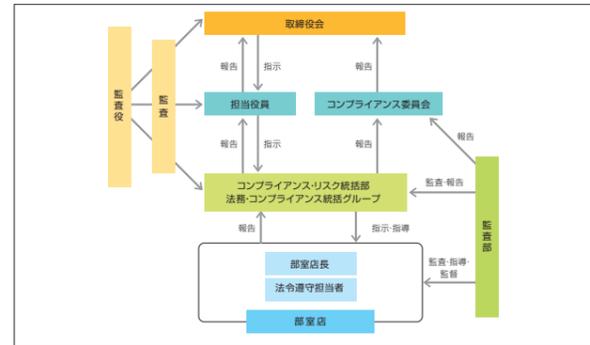
当行は、コンプライアンスを経営の重要課題と認識し、さまざまな取組みを行った。

コンプライアンスに関する組織体制は、取締役会、コンプライアンス委員会の下に、統括部署としてコンプライアンス・リスク統括部(現・CR統括部)を置いた。部室所店長は、担任する業務における法令などの遵守について、統括責任を負うこととし、部室所店長に次ぐ者を法令遵守担当者とした。

当行は、「銀行と信用」という観点から、「顧客保護」をコンプライアンスの重要な要素と捉え、2007年10

月「顧客保護等管理規程」を定めた。金融商品の販売については、2007年9月の金融商品取引法施行に伴い、「肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針」を改定した。

コンプライアンス体制図(2015年3月現在)



(2) 飲酒運転撲滅への取り組み

2012(平成24)年7月4日夜、当行支店長代理(当時)による酒気帯び運転死亡事故が発生。熊本地検が自動車運転過失致死と道路交通法違反(酒気帯び運転)の罪で起訴すると同時に、当行は同人を懲戒解雇した。

同月、緊急支店長会議を開催。頭取からの「飲酒運転は『絶対悪』である」という意識を行員一人ひとりの腹の底に叩き込まなければならない。飲酒運転を撲滅せよ」との示達を受け、「信頼回復に向けた取り組み」を全行で開始した。さらに「惨劇の記憶を決して風化させてはならない」との誓いから、毎月5日を「交通法令遵守の日」とし「事故者の手記」の読み合わせや勉強会を行い、毎年7月5日の「飲酒運転撲滅の日」には「飲酒運転撲滅について」の誓約ならびに頭取示達の読み合わせを継続した。

2025(令和7)年7月5日も「飲酒運転撲滅について」の誓約を行い、「事故者の手記」の読み合わせと徹底事項を唱和して、法令等遵守意識の醸成に努めた。

業務中に車両などを運転する者へアルコール検知器による計測の義務化や、交通法令講習を全行員が受講するなどの取り組みも継続した。

(3) 労働時間管理への取り組み

2012(平成24)年10月に自殺した男性行員に労使協定で

定めた限度を超えて時間外労働をさせていたとして、熊本労働基準監督署(以下「労基署」)は、2013年3月労働基準法違反(長時間労働)の疑いで当行と関係者を書類送検した。

また同年12月、当行は熊本簡易裁判所より同基準法違反の罪で略式命令を受け、労基署から全従業員の残業実態を調査して不払いの残業代を支払うよう文書で指導を受けた。2014年3月、当行は調査に基づき時間外勤務手当・休日出勤手当の追加分を支給した。

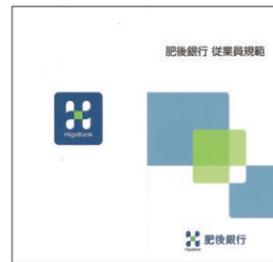
一方、同年10月男性行員遺族からの損害賠償請求訴訟の判決で、熊本地方裁判所は「長時間労働による過労でうつ病を発症したことが原因である」として、当行に1億2,886万円の支払いを命じた。

2013年5月、当行は「労働時間管理体制の再構築」に向けた取り組みを始めた。「時間外労働並びに休日労働に関する協定(36協定)」の締結・届出を2014年度から部室所店ごとに締結し、各部署が労基署へ届け出ることとし、労働時間管理の徹底を図った。

また、「長時間労働・連続出勤把握」機能や「PCログとの乖離チェック」機能を追加するなど、システム的にチェックできるよう時間外・休日出勤管理システムの機能を強化、労働基準法や就業規則、36協定の概要と関連性を改めて周知するなどの教育研修も徹底した。

(4) 肥後銀行従業員規範の制定

2015(平成27)年4月、「就業規則」ならびに「行動指針」を改定した。同年5月、従業員一人ひとりに周知徹底し、実践させるためMind Bookを改定し、『肥後銀行 従業員規範』として制定した。



『肥後銀行 従業員規範』

5. リスク管理体制の充実

当行では、リスク管理ならびにコンプライアンスの徹底を経営の重要課題と位置付けている。

2007(平成19)年5月、「統合的リスク管理規定」を制定し、リスクカテゴリーごとに毎年管理方針を定め、管理のための組織や権限を明確に規定した。

当行のリスク管理体制のうち、各業務担当部署のリスク管理については、本部各部署が担当部署となった。銀行業務に係るリスク管理については、コンプライアンス・リスク統括部が統括し、リスク管理状況を取締役会へ報告。業務部門から独立した監査部はリスク管理担当部署、リスク管理統括部署の監査を実施し、その結果を取締役会などへ報告した。

統合リスク管理

多様化・複雑化する各種リスクを別々に管理するだけでなく、一元的に把握・合算し、全体のリスク量が経営体力に対して大きすぎないかを管理している。

信用リスク

信用リスク量の増大は銀行経営に直接重大な影響を及ぼすことから、2005年6月、審査能力、管理能力、営業活動支援などをサポートする「融資トータルシステム」を構築した。また、取引先の正確な業況把握と信用リスク管理の精緻化を目的に「信用格付制度」を導入した。

市場リスク

適切なリスク管理のため、独立した市場リスク管理担当部署および市場取引のミドルオフィス業務部署を設けた。また、毎月のALM委員会において、ギャップ分析、現在価値分析、VaR(バリュー・アット・リスク)といったリスク管理手法を用いて、銀行全体のリスク量を把握した。

流動性リスク

不測の事態に備えて、資金繰りに関する管理部署を定め、日次、週次、月次で資金繰り状況を把握・分析し、資金繰り逼迫度に応じて3段階の区分管理を行った。

オペレーショナル・リスク

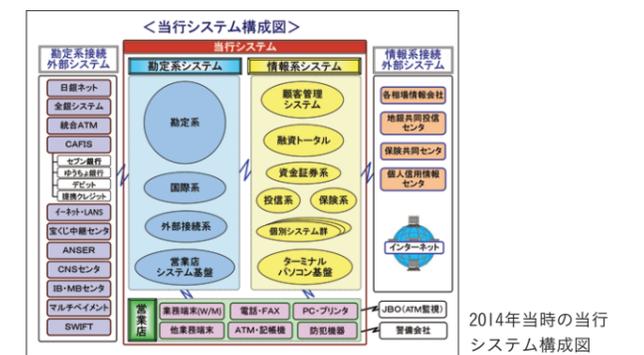
2007年4月、「オペレーショナル・リスク管理規定」を制定し、統括部署をコンプライアンス・リスク統括部とした。各リスクを、事務、システム、法務、人的、災害、風評、情報資産に分類し、リスクごとの管理担当部署を定めた。

6.IT化の進展

(1) 当行コンピュータシステムの構成

当行のシステムは、預金・為替処理などを行う勘定系と顧客管理などの情報系に大別され、営業店では各システムに業務端末(W/M:ウィンドウマシン)やPCなどの機器を接続している。

2014(平成26)年8月、勘定処理の効率化をサポートする新営業店システムを全店でスタートさせた。さらに、営業店事務全体を総合的に見直し、事務フローの簡素化、処理の自動化、集中化などに取り組んだ。



情報系では、業務の土台となるターミナルサービスとして、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ために、さまざまな業務の共通プラットフォームとして各種のシステムをつないだ。

ターミナルサービス導入の意義の一つに、仕事の属人化を排除し、業務の標準化を進めることがあった。

また当行は、今後のシステム戦略を構築するうえでの基礎資料として、当行システムの全体像を可視化した『システム白書』を2011年より毎年発行している。

(2) ワークスタイル変更への取組み

当行は2006(平成18)年頃より電話会議システムや行内ナビゲーションなどを導入し、ペーパーレス化などワークスタイル変更への取組みを始めていた。

2006年4月、行内文書の最上位規程として「行内文書総則」を新設し、行内文書体系を明確化するとともに、文書に係る統括的なルール(文書の標準化)を定め電子化を促進した。現物配付していた『諸規定集』

を電子化、2009年4月には電子文書管理システム(行内文書集)の運用を開始した。

2015年5月の新本店移転を機に、本部でワークスタイル変更への本格的な取組みを始め、その後営業店に展開した。ペーパーレス化への対応、組織力の発揮、分析力の強化、端末の多様化(どこでも仕事ができる)を意識した取組みとした。具体的な内容は以下のとおり。

新本店移転後のワークスタイル変更への取組み

名称	開始	システム・機器	ワークスタイル変更の内容
新パソコン・プリンタシステム、全館無線LAN環境整備(会議へのPC持参)	2015.5	シンククライアント ノートPC、ICカード 認証付プリンタ	●フリーアドレス化、ペーパーレス化、情報共有、迅速な調査を実現 ●無駄な出力排除、最寄りのプリンターで印刷可能
本部内線へのスマートフォン導入	2015.5	iPhone	●Lync活用による情報受信機能、機動性の高度化実現 ●2016.6よりOutlookとの同期機能
ブレインボード等会議室機能向上	2015.5	ブレインボード、 ホワイトボードガラス等	●PC、ディスプレイ、電子白板の機能活用による情報共有、記録の容易化・高度化を実現
執務環境の機能性向上	2015.5	共用ミーティング机、 共用会議室	●共用スペースの活用など執務環境整備による行内コミュニケーション向上 ●創造性に富み、自由闊達に議論ができる組織風土醸成
画面共有機能	2015.5	Lync	●画面上での資料共有による理解度向上を実現
インスタントメッセージ	2015.5	Lync	●在籍確認機能と併用することによって、軽微なコミュニケーションは簡便に行うことができる
テレビ会議システム	2015.5	テレビ会議システム	●移動時間がかからず、時間効率、生産性向上を実現 ●画面上での資料共有による理解度向上を実現 ●フェーストゥフェースによる議論の円滑化を実現
新行員証の導入	2015.5	IC機能付き行員証	●入出退館自動記録、プリペイド式食堂支払機能
ビジネスサポートセンター	2015.5	ビジネスサポートセンター	●本部各部の庶務業務の集約と一括運営管理により生産性向上を実現
新電子承認手続システム	2015.8	行内ナビゲーション	●「一般業務」「即報」「その他承認文書」の承認手続を追加 ●意思決定に係る役割と責任を明確にし、ITベースの業務運営を進めることにより、意思決定のスピードアップを図るとともに統制の強化を図る

(3) CTS、CRM、TTSの導入

ITの活用、ITベースの業務運営、そのためのITスキルアップなどが重要課題として謳われてきた。これらの課題を実現するためにCTS、CRM、TTSを導入した。



CTS稼働開始画面
を見守る甲斐常務
(当時)と関係者

CTS(融資トータルシステム)

2004(平成16)年11月、CTS1次フェーズが、信用等级付・自己査定システムを中心に稼働開始。2005年6月、CTS2次フェーズが、融資稟議システムを中心に導入され、本格稼働した。CTSは、「信用リスク管理」「情報管理」「業務管理」の3つの機能により、お客様の経営管理をサポートすることを目的とした。

CRM(顧客管理システム)

CRMの導入は、「現場力の強化」と「品質の強化」を同時に実現し、お客様満足度を高めることを目指

した。そのためには、営業活動に必要な情報をスムーズかつタイムリーに提供することが必要であった。

2009年10月、CRMは全店での運用を開始した。主な機能は、①面談計画・日報管理、②交渉経緯管理、③セールスナビゲーション、④案件管理、⑤予算実績管理、であった。

2010年1月には、人脈管理機能、目標実績管理機能(経営コックピット)、取経先洗替機能を、同年10月には地図機能、検索機能を追加した。2015年12月、渉外支援端末(タブレット端末)550台を全営業店と本部に導入した。その後タブレット端末とCRMを接続し、攻めのマーケティングをIT面からサポートした。

TTS(口座分析システム)

2015年7月、TTSの全店運用を開始した。導入目的は、行内に存在するさまざまな情報をデータベース化し、取引先の商流、業況、変化を把握し、お客様との接点強化、取引拡大につなげることであった。

さらにTTSによる検証結果などを、CTS・CRMの交渉経緯に入力・記録するなど、3システム「MS III(マーケティング・システム3)」のフル活用による生産性向上と収益力強化の実現を目指した。

(4) EBのさらなる進展

IT化の進展を背景に、当行は従来より提供していた個人顧客ならびに法人・個人事業主向けのEBサービスを提供することにより、お客様利便性向上による取引拡大、当行事務の効率化およびインターネットバンキングの活性化を図ってきた。



ダイレクトバンキングパンフレット

個人顧客向けEBサービス

個人のお客様向けに営業店を介さないダイレクトバンキングを提供した。振込手数料を窓口より安価に設定し、肥後銀行宛での振込手数料は無料とした。

2009(平成21)年4月以降、インターネットで投資信託の購入・解約、ファンドの残高・運用状況の確認などができる「インターネット投資信託」や「インターネット照会サービス(2022(令和4)年3月取扱終了)」「インターネット外貨預金」「インターネット定期預金」など、順次サービスを展開した。

法人・個人事業主向けEBサービス

“決済事務や売上代金回収などの効率化”のために、従来の「肥銀ビジネスインターネットバンキングサービス」に加え、2012年7月以降、「肥銀ビジネス外為WEB」「肥銀でんさいネットサービス」「肥銀パソコンサービスWEB」などの取扱いを始めた。



肥銀ビジネス外為WEBパンフレット

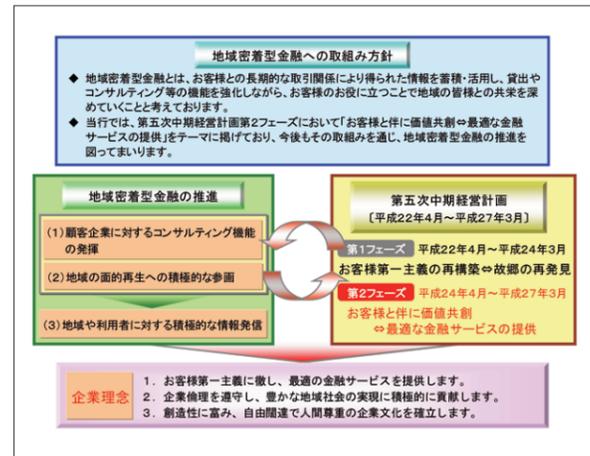
7. 地域密着型金融と地域活性化への取組み

(1) 地域密着型金融の目指すべき方向性

2004(平成16)年12月に公表された「金融改革プログラム」の諸施策のうち、地域金融について金融庁は「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」を年度ごとに策定し、目指すべき方向性を示した。

その方向とは、地域金融機関が、まず経営戦略などで「地域密着型金融の推進」を明確に位置付け、そのうえで自らの規模や特性、利用者の期待やニーズなどを踏まえて、自主的、創造的な取組みを継続し、収益

力や財務の健全性の向上などにつなげるのが重要であるとした。



地域密着型金融への取組み方針

(2)「経営技術支援ビジネスモデル」への転換

2012(平成24)年4月にスタートした第5次中期経営計画第2フェーズにおいて、当行は、それまでの「金融仲介ビジネスモデル」や「金融提案ビジネスモデル」から「経営技術支援ビジネスモデル」へ転換し、地域密着型金融に取り組むこととした。

「経営技術支援ビジネスモデル」とは、ICATスキルをベースとして、当行グループが保有する金融機能、インフラ、人材、ノウハウなどの経営技術をフルに活用し、組織・制度・IT設計、営業・管理体制、事業運営など標準化が可能な分野で、当行の持つ経営ノウハウを顧客企業や個人のお客様に提供し、顧客企業の事業経営全般、個人のお客様の家計全般を支援することである。そのためには、まず管理職がICATという経営技術力を身につけることが求められた。

8. 多彩な商品ラインナップとキャンペーン

(1)貯蓄から投資へ

低金利時代が恒常化するなかで、お金を運用して増やしていこうという「貯蓄から投資へ」の動きが始まった。

お客様の幅広いニーズに対応するため、当行は投資信託や生命保険など多彩な運用商品を取り揃えた。

投資信託

マーケット市況情報の提供ならびに投資信託商品の説明や販売、アフターフォローを行った。また、NISAをはじめ、お客様の多様なニーズにお応えできる商品ラインナップの拡大を図った。



はじめようNISAキャンペーンチラシ

生命保険

当行は生命保険代理店として、お客様の将来への備えや充実したセカンドライフの実現に応えた。

また、2012年4月、生命保険窓販において平準払商品の取扱いを開始した。個人向け保障性商品ならびに貯蓄性商品や法人向け商品を充実させた。

公共債

国や地方自治体などが発行する債券で、信用度が高く安全性も高い商品であるため、低利でも資金を確実に運用したいお客様向けに販売した。

外貨預金

オープン外貨定期預金と出し入れ自由な外貨貯蓄預金の2種類がある。通貨は、米ドル・ユーロ・豪ドルから選べ、金利は各国の動向に応じて適用した。

(2)新しい商品とサービスのラインナップ

当行は、お客様のライフプランに合わせた新しい商品とサービスを常に開発した。主な商品は次頁のとおり。

〈新しい商品とサービス〉

ためる・ふやす

「肥後優育定期預金」(2006年10月取扱開始)

子育て支援の一環として金利を上乗せした定期預金商品。希望すれば通帳にお子様の写真をプリントできる。

「インターネット定期預金」(2015年9月取扱開始)

個人インターネットバンキング(個人IB)の利便性向上および個人定期性預金の増強を目的とした。

かりる

「肥後銀行WEBカードローン」(2013年12月取扱開始)

お客様にとって利便性の高いインターネットチャンネルによる非対面での申込・契約を可能とした。

「教育ローン・教育カードローン」(2014年11月商品改定)

さらなる利便性向上を目指し当該商品の融資上限額(教育ローン1,000万円、教育カードローン300万円)、融資期間、資金使途、融資金利などを改定した。

そなえる・のこす

「相続関連業務」(2012年4月取扱開始)

遺言信託の取扱いを開始し、遺言書の作成サポート、保管、執行、遺産分割手続きなど、相続手続きをトータルにサポートする「遺言執行引受承諾業務」「遺言書管理信託業務」「遺産整理業務」を取り扱った。

「普通預金“教育応援口座まごっこ”」(2013年7月取扱開始)

「教育資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置(租税特別措置法第70条の2の2)」制度の適用商品。祖父母などから孫へ教育資金を一括贈与する場合、最大1,500万円までの贈与税を非課税とした。

便利につかう

「harmonica(ハモニカ)」(2009年11月取扱開始)

キャッシュカード機能とクレジットカード機能を一枚に集約したクレジット一体型のキャッシュカード。若年層(18歳~29歳)を対象とする「harmonica EXTAGE(エクステージ)」も2014年2月に発行した。

「Pay-easy(ペイジー)口座振替サービス」(2006年10月取扱開始)

マルチペイメントネットワークを活用した新しい収納サービス。2011年10月には「Pay-easy(ペイジー)ダイレクトサービス」による国税・関税の納付も開始した。



肥後優育定期預金チラシ



肥後銀行WEBカードローンチラシ



教育ローン・教育カードローンチラシ



普通預金“教育応援口座まごっこ”チラシ



harmonica チラシ

(3) キャンペーンを通して地域貢献

これまでの預金やローンなどの増強キャンペーンではなく、「地場産業・地域の活性化」が目的の下記キャンペーンを展開した。①頭取交代記念キャンペーン、②九州新幹線全線開業キャンペーン、③阿蘇地域保全活動へ寄付をする定期預金の取扱開始、④地方創生へ向けた「中小企業経営サポートキャンペーン」、⑤経営統合記念キャンペーン。



9. グループ戦略の強化

2000(平成12)年12月、「肥後銀行グループ会社運営規定」を制定した。2006年8月には規定の一部を改定し、グループ運営体制や運営会議などの位置付け・役割・権限などを明確化した。

2005年10月、グループ会社間の秘密保持契約締結や顧客からの承諾書の受入れなど、顧客情報の提供に関する管理態勢についてのルールを定めた。

第5次中期経営計画の基本方針で、当行とグループ会社を一体の事業体として捉え、ブランドの確立、業務拡大、新業務分野への進出、人材育成などにグループ全体で取り組むこととした。また、グループ全体での管理会計システムの構築、職務開発(雇用拡大)も盛り込んだ。

また、肥銀ビジネス開発(株)では、2010年4月、組織の一体感と連携を強化するため、同社からの派遣従業員を当行が直接雇用した。

2016年4月、当行グループの価値向上ならびに一体感醸成を目的に、グループ会社の徽章を統一した。



グループ会社徽章

10. 戦略的な人材育成と福利厚生制度の充実

(1) 中期経営計画における人材育成戦略

新世紀第3次中計では、風土改革と構造改革の第1次ステージの「人的活力」の構造改革として、①組織的人材育成態勢の構築、②マネジメント力の育成・強化、③ITスキルの向上に取り組んだ。

第4次中計では、プロフェッショナルな人材の育成を目指し、ミニマムリクワイア¹基準導入や双方向コミュニケーション体制の構築に取り組んだ。

第5次中計第1フェーズでは、2011年を「教育の年」と位置付け、階層別の人材育成研修プログラムやグループ全体での人材計画、雇用確保に注力した。第2フェーズでは、人事制度改革や学習する組織の定着を図った。

(2) 「女性活躍推進に向けた取組み」の策定

2015(平成27)年2月、当行は女性が仕事と家庭を両立し、安心して働き続けられるよう、「女性活躍推進に向けた取組み」を策定し、「熊本県女性の社会参画加速化会議」における自主宣言として公表した。

取組事項は、①部下を持つ役職者における女性比率の引上げ、②女性活躍に関する専担部署の設置、③事業所内保育園の新設、④女性の能力開発とキャリア形成支援、⑤ダイバーシティマネジメントへの転換、⑥仕事と家庭の両立支援、であった。

「女性活躍推進室」を新設

2015年4月人事部内に新設し、ダイバーシティマネジメントを踏まえた女性の能力開発、キャリア形成支援、ワークライフバランスの実現を目指した。

(3) 人事制度の改革

人事トータルシステムの導入(2007年2月)

人事管理、人材育成、自己啓発などのサポートシステム。行員情報の参照や検索、人事申請の電子化、eラーニングなどを段階的に導入した。2009(平成21)年4月には、ミニマムリクワイア基準確認ツールや個人スキル確認画面を追加、身上調書の電子化も行った。

就業時間の改定(2010年10月)

就業時間は、1989年2月の完全週休2日制導入時以来、業務量に応じた勤務時間の設定という観点から、平日7時間15分、特定日8時間であった。本改定により、平日・特定日の区分を廃止、始業を8時30分、終業を17時30分に統一し、労働時間を1日8時間とすることで、労働時間に対する従業員の意識改革と生産性向上を目指した。

人事制度の改定(2013年4月)

行員一人ひとりが主体的に能力を高め、高度な職務・役割に挑戦する企業風土を醸成することを目的に人事制度を改定した。主な実施内容として、①職務等級制度の導入、②職能資格制度の見直し、③賃金体系の改定、④人事考課制度の改定、⑤職位の改定、⑥再教育制度の導入、を行った。

その他の人事施策

このほか、賞罰委員会の設置(2008年5月)、肥銀ビジネス開発(株)からの派遣従業員の直接雇用(2010年4月)、65歳まで継続雇用可能な「定年退職者再雇用規定」の改定(2013年4月)などを行った。

(4) 福利厚生制度の充実

従業員支援体制の充実(2007年3月)

従業員が抱えている諸問題の解決支援を図るため、従業員支援体制を構築した。「セルフ(従業員本人)ケア」「ライン(所属長や管理監督者)によるケア」「行内スタッフ(人事部)によるケア」「行外資源(専門家や専門機関)によるケア」を継続的かつ計画的に実施することによって、従業員が抱える「健康問題」「経済問題」「家庭問題」に対応した。

休暇制度の充実

2009年4月、仕事と家庭の両立支援の一助とするため、「半日休暇制度」ならびに「育児休業の一部有給化」を導入した。また、2010年10月、自己啓発や私生活充実による生産性向上ならびに有給休暇の取得促進を目指し、連続2日間の制度休暇として「リフレッシュ休暇」(2022年4月、連続休暇の取得拡大に伴い廃止)を新設した。

事業所内保育園「ひごっ子の森保育園」の開設(2015年4月)

仕事と子育ての両立を支援し、従業員が業務に専念できる環境を提供し、女性活躍支援の一環として、事業所内保育園を開設した。



ひごっ子の森保育園

11. 当行のCSR活動と地域貢献

「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」という企業理念のもと、当行はより豊かで美しい故郷・熊本づくりのため、環境、文化、スポーツなどの分野においても、従前よりさまざまなCSR

¹ 業務遂行上の要求レベルの明示と、自己の業務遂行能力のセルフアセスメントを行うツール

(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)活動を行っている。

(1) 環境保全活動

「阿蘇大観の森」における水源かん養林の整備・保全活動

2006(平成18)年2月、創立80周年記念事業として購入した阿蘇外輪山の森林を「阿蘇大観の森」と命名、水源かん養林の整備・保全に取り組んだ。同年4月、約530人の行員らが、保水力の高い広葉樹の苗木約2,000本を植樹した。以降、毎年植樹を行い、2014年4月時点で、植樹面積は46ha、植樹総数は約11.4万本に及んだ。



「阿蘇大観の森」第1回植樹

「阿蘇水掛の棚田」における地下水保全活動

2011年2月、公益財団法人肥後の水とみどりの愛護基金と阿蘇市との間で「農業・水田湛水事業に関する協定」が締結された。これに基づき、阿蘇市山田地区の耕作放棄地1.4haを含む3.5haの棚田を賃借して整備し、「阿蘇水掛の棚田」と名付けた。

当行グループの役職員、地元関係者などが参加する田植えと稲刈りが恒例行事となっている。

付近の水田を潤す乙川湧水群は毎分20tの豊富な湧水量を誇っており、水田に水を張り始めてから稲刈りまでの約5か月間で浸透する地下水は、棚田一帯で38万8,000tを超える。これは熊本市民4,400人の1年間の水使用量に匹敵する量だという。水田湛水事業が地下水のかん養につながり、農業を守ることが水を守ることにつながる。



「阿蘇水掛の棚田」第1回田植え

〈国際的に評価される阿蘇の自然〉

2013年3月、人口50万人以上の都市で水道水源のすべてを地下水で賄う日本で唯一の都市である熊本市は、日本で初めて、国連の「生命の水(Water for Life)最優秀賞(水管理部門)」を受賞した。水田を活用した地下水保全の取組みで、熊本の地下水が守られているという点が世界に評価された。

2013年5月には、阿蘇地域の草原を活用した農業、草原性動植物保全、草原・農村景観の維持、農耕祭事などの伝統文化が評価され、「世界農業遺産」(国連食糧農業機関が2002年に創設)に認定された。



阿蘇地域「世界農業遺産」認定を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2013年5月29日付)

阿蘇草原の再生活動

当行は、阿蘇の草原維持活動を支援するため、「阿蘇草原再生協議会」に対して、2011(平成23)年からの3年間で総額1,000万円の寄付を行った。また、2014年9月、阿蘇グリーン定期預金キャンペーンによる運用収益の一部616万円を「阿蘇世界農業遺産基金」へ寄付した。

(2) 文化活動への支援

- ①「熊本城復元整備基金」への寄付
1998年からの8年間で総額3億円
- ②「熊本市文化財保存修復基金」への寄付
2006年3月に3億円
- ③「永青文庫常設展示振興基金」への寄付
2008年4月からの7年間で総額3億円

(3) スポーツ振興の支援

熊本県下最大の駅伝大会「都市対抗熊日駅伝」のメインスポンサーとして、2007(平成19)年2月の第33回大会より特別協賛した。政令指定都市移行を記念して、2012年2月に始まった「熊本城マラソン」にも事業協賛している。コース沿いの清掃や沿道整理なども継続して行った。

2011年4月、熊本県女子陸上界の発展に寄与するため、肥後銀行女子駅伝部を創設した。創部3年目の2013年12月、「第33回全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝)」に初出場を果たした。



「都市対抗熊日駅伝」に特別協賛



肥後銀行女子駅伝部創設



「熊本城マラソン」でのボランティア活動(川尻支店前)

(4) 地域の人材育成と研究への支援

2007年4月、熊本大学大学院医学薬学研究部に「感染制御学」の寄付講座を開設し、毎年2,000万円、5年間で計1億円を寄付した。また、同年1月には、熊本県立大学と「協力講座に関する協定」を締結した。専門家を有する当行と財団法人地域流通経済研究所(現・公益財団法人地方経済総合研究所)が、講義を担当した。



協力講座に関する協定(熊本県立大学)

(5) 社会貢献活動

その一例が、社会福祉法人熊本県視覚障がい者福祉協会への「点字カレンダー」の寄贈である。当行の若手行員の発案に始まり、2009(平成21)年から毎年続けている。

また、熊本城や緑川などの清掃活動、夏の風物詩「くまもと火の国まつり」への協賛および「おてもやん総おどり」への参加、YMCAフィランソロピー協会を通じたボランティア活動など、当行の地域社会への貢献活動は多岐にわたる。



「おてもやん総おどり」への参加

12. 創立90周年記念事業の展開

(1) 新本店ビル建設事業

2011(平成23)年6月、当行は本店建替えの概要を発表し、本店建替え計画「熊本をさらに元気にするプロジェクト」が動き出した。



棚田の形状をイメージした本店外観

〈新本店ビルの概要〉竣工:2015年2月/開業同年5月

〔建物の概要〕

敷地面積	5,485㎡
建築面積	3,897.90㎡
延床面積	2万2,816.58㎡ (従来の約1.8倍の広さ)
構造	S造(鉄骨構造) 一部SRC(鉄骨鉄筋コンクリート構造)
階数	地上7階・地下1階/搭屋2階
構成	地下1階 地下駐車場
	1階 本店営業部、展示スペース フィナンシャルプラザ
	2~3階 応接室、会議室、大会議室
	4~7階 執務フロア
	搭屋 機械室

〔主な機能・設備・施設等〕

- ①耐震性能 ・免震構造方式を採用し、高い耐震性を確保
- ②展示スペース ・地元熊本の歴史的資料、文化的作品等の展示を行う「肥後の里山ギャラリー」
- ③北側広場 ・水と緑の豊かな里山をイメージした親水施設のある広場(約1,190㎡)を設け、人々が憩う、癒しの空間を提供
- ④環境への配慮 ・外壁にダブルスキン構造を採用することで、断熱・遮熱効果による空調負荷を低減
・太陽光発電施設の設置、LED照明の採用
・棚田の形状をイメージさせる庇により直射日光を遮り、熱負荷を抑制

2012年1月、「自然との共生 環境との調和」をテーマとした新本店ビル建設の基本計画などを公表した。創立90周年を迎える2015年春の完成を目指すもので、中心市街地の景観や環境と調和した規模やデザインとし、効率的な業務運営体制の構築と、顧客の利便性向上を図ることを計画に盛り込んだ。また、公共性の高い地域金融機関として、顧客の安全性の確保や業務継続性の観点から、耐震性および防災機能を強化することが求められた。

本店建替計画の基本コンセプトは「街にひらかれ、街につながるデザイン」とし、新本店ビルの建ぺい率は71%(法定90%の約8割)、容積率356%(法定600%の約6割)と、建築可能な容積の4割を街にひらかれた空間へ提供した。水と緑にあふれ、人々が憩う癒しの空間として「練兵の庭」を設置した。

(2) 新しいブランドの展開

2015(平成27)年5月、新本店ビルでの業務開始と同時に新ブランドがスタートした。1992年以来23年ぶりとなるリニューアルで、新ブランドの核となるブランドコンセプトを策定。新たにブランドスローガンを制定し、シンボルマークを刷新した。お客様との接点である看板、通帳、帳票などすべてのアイテムをリニューアルした。さらに、これらを記載したブランドブックを作成し、全行員へ配布した。



新たなシンボルマーク

2015年4月、6年ぶりに女性行員の制服をリニューアルした。やさしい色合いのブルーで統一し、上品・上質、洗練、機能性、親しみやすさを表現した。

〈ブランドスローガン〉

うるおいある未来のために。

〈ブランドコンセプト〉

ふるさとの水とみどりを大切に育み、まごころと創意工夫に満ちたサービスでお客様一人ひとりの未来を拓いていきます

(3) 主な創立90周年記念事業

「肥後の里山ギャラリー」の開館

2015年5月、新本店ビル1階に開館した展示室「肥後の里山ギャラリー」では、熊本にゆかりのある歴史的な遺産・文化財を中心とした企画展示を年6回程度開催する。ロビーにはデジタルミュージアムを設置し、永青文庫所蔵の「領内名勝図鑑」全巻や熊本県内の重要文化財などを高精細画像で常時楽しめる。開館記念として、「細川護熙の世界」を開催し、細川氏の陶芸、書画など約50点を展示した。



「肥後の里山ギャラリー」オープニングセレモニー

美術展への特別協賛

2015年4月から6月にかけて、熊本県立美術館で開催された「印象派のふるさと ノルマンディー展」に特別協賛した。

小学生向け金融教育を開催

金融リテラシー教育の一環として、熊本市内の小学校で人型ロボット「パルロ」を使った「小学生向け金融教育」の授業を開催した。夏休みと冬休みにも新本店ビル2階大会議室で“お金の教室”を開いた。



小学生向け金融教育を開催

「阿蘇大観の森」記念植樹

2015年4月、「創立90周年 阿蘇大観の森記念植樹」を開催し、広葉樹の苗木4,400本を植え付けた。



阿蘇大観の森記念植樹

全行統一運動“やさしいまどぐち運動”を実施

2015年4月から2016年3月までの1年間、「立って、手を挙げ、目を見て、笑顔」の4つの基本対応と、「プラスアルファの一言」(心配りの一言)を添えた「潤いのある接遇・対応」に重点的に取り組んだ。



やさしいまどぐち運動

お客様感謝の集いを開催

2015年10月から2016年2月にかけて、ブロックごとに開催。お客様セミナーや懇親会を通じて、お客様への感謝の気持ちを表した。



お客様感謝の集い

お客様向け講演会を開催

2015年の6月から8月にかけて全3回、「自然との共生、環境との調和」をテーマに、養老孟司氏、野口健氏、アグネス・チャン氏の講演会を開催した。

お客様へ記念品を進呈

お客様に日頃の感謝の気持ちを込め、次の記念品を進呈した。①皿(小代焼)、②カレンダー画集「よみがえる故郷の風景」、③阿蘇水掛の棚田産酒米で造った日本酒「水掛」、④今治タオルと花の種セット。



日本酒「水掛」



記念品の小代焼の皿

『肥後銀行90年史』を発売

直近10年(2005年~2015年)の動きを中心に写真を多く使い、90年の歩みを読みやすくまとめた。行員、退職者だけでなく公的機関や図書館、取引先などへも贈呈した。



肥後銀行90年史

『創立90周年記念アルバム』を作成

当行全役職員を掲載した『創立90周年記念アルバム』を作成し、全員に配付した。

(4) 創立90周年記念式典を開催

2015(平成27)年7月24日、新本店ビル2階大会議室において、甲斐頭取をはじめ約100人が出席し、「創立90周年記念式典」を開催した。行歌斉唱の後、永年勤続者の表彰を行い、続いて創立90周年の祝金の目録が贈呈された。



創立90周年記念式典

甲斐頭取から、永年勤続表彰の方々への感謝とねぎらいの言葉とともに、創立記念日にあたり式辞を述べた。

甲斐頭取の挨拶

当行の歩みを振り返ってみますと今日まで成長することができたのは、日本および地域経済が成長するプロセスで経営のレベルを上げてきたからであります。

この間、お客様のご支持のもと、環境変化に適応し、お客様との価値共創を通じて地域の発展に貢献してまいりましたが、その精神は、企業理念に示されており、中でも、「お客様第一主義に徹し、最適の金融サービスを提供する」は、地域金融機関として永遠に貫くべき理念であります。

当行は鹿児島銀行と経営統合し、九州フィナンシャルグループの一員として新たな一歩を踏み出します。統合にあたっては、未来を担う行員の皆さん一人ひとりの将来に向けた活発な議論を期待しています。そして、未来へ向かって歩んでいくには、社会的規範や倫理観をしっかりと持ちな

がら自由闊達なマインドを形成し、行内外に向けて積極的にアプローチしていかなければなりません。

第二の創業とは、過去の延長ではなく、予想される未来から今を見て、今ある体制・制度や仕組、そして商品サービスを新しく設計すること、あるいは再設計するということがあります。まず、創業の精神として、「伝統は守るべからず創るべし」という姿勢を改めて考えていただきたい。

肥後銀行員として、そして九州フィナンシャルグループの一員として、お客様や地域社会の期待に真摯にお応えし、「うるおいある未来」を創っていきましょう(一部抜粋)。

(5) ブロック躍進大会を開催

2015(平成27)年7月から9月にかけて、7回に分けて新本店ビル2階大会議室で開催した。各ブロックの結束を固めるとともに、新経営陣とのディスカッションを通して第6次中計の躍進を誓うことを目的に行った。

大会では、各ブロックから「地方創生」や「女性活躍推進」「やさしいまどぐち運動」などに関する取組みの発表と討論会が行われた。それぞれの発表に対する役員や各部の部長からのコメントの後、頭取が所感を述べた。

討論会後は引き続き新本店ビル3階の食堂で懇親会を開催。参加した行員たちは経営陣との対話を通してこれからの取組みに対する決意を新たに

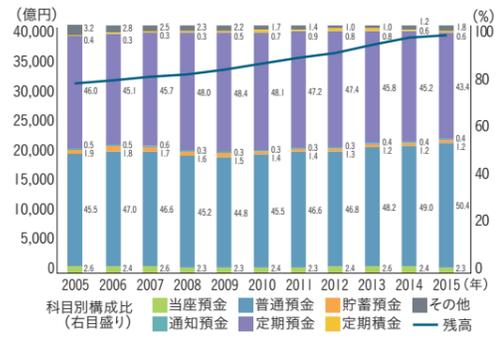


本部営業部・熊本川尻ブロック躍進大会

13. 業績の推移

【預金】 当行の預金残高は2015(平成27)年3月末には3兆8,750億円となった。2005年3月末比7,763億円増加し、増加率は25.0%の伸びを示した。県内でも個人・法人を中心に増加し、2015年3月末の県内シェアは41.2%を堅持した。

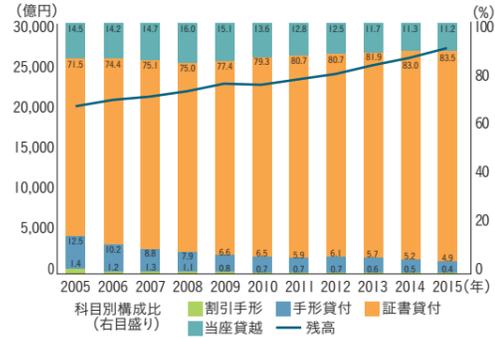
預金残高と科目別構成比の推移 (各年3月末)



【貸出金】 当行の貸出金残高は2015年3月末には2兆6,890億円となった。2005年3月末比6,831億円増加し、増加率は34.0%の伸びを示した。

科目別では、証書貸付が71.5%から83.5%へと12.0%増加した。一方で、割引手形は1.4%から0.4%へ、手形貸付は12.5%から4.9%へ比率を下げた。証書貸付が伸びた背景には、超低金利下で資金ニーズが短

貸出金残高と科目別構成比の推移 (各年3月末)



期資金から固定金利による長期資金へと変化したこと、また制度融資や住宅ローンの飛躍的増加があった。

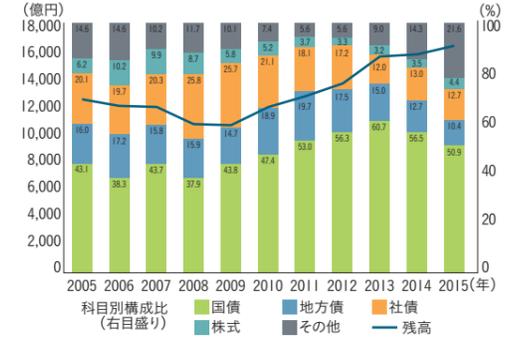
預貸率の推移 (各年3月末)



資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

当行の預貸率は、2009年3月末には67.3%まで回復したものの、リーマンショック後の資金需要低迷の影響を受けて、2015年3月末には64.0%まで低下した。この10年で、当行と地銀平均の預貸率の乖離幅は1.6%縮小したが、地銀平均との差は6.7%と、依然として大きかった。
【有価証券】 当行の有価証券残高は、2015年3月末には1兆6,332億円となった。2005年3月末比3,742億円増加し、増加率は29.7%に上った。種類別の構成比を見ると2015年3月末には国債50.9%、社債12.7%、地方債10.4%、株式4.4%の順であった。

有価証券残高と種類別構成比の推移 (各年3月末)



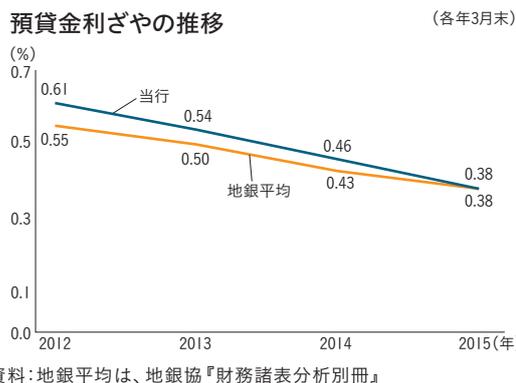
【預り資産】 当行の預り資産残高は、2015年3月末には、5,501億円となった。2005年3月末比2,738億円増加し、10年間で倍増した。

なかでも生命保険が個人年金保険を中心に販売を伸ばして3,592億円となり、2005年3月末比3,326億円増加した。投資信託は1,089億円にとどまる一方、公共債が個人向け国債発行額の減少等により514億

預り資産残高と種類別構成比率の推移 (各年3月末)



円と、同月末比1,474億円の大幅減少となった。



【損益】 経常収益は、2015年3月期に714億8,827万円を計上し、2005年3月末比60億4,435万円の微増となった。金利低下局面の長期化により、貸出利息収入などの資金運用収益が漸減傾向となったものの、役員取引等収益が順調に増加した。



経常利益は、リーマンショック後の2009年3月期に79億1,957万円と落ち込んだものの、2015年3月期には202億6,722万円まで伸び、当期利益122億2,105万円を計上した。

また、経営統合前の肥後銀行として最後の決算となった2015年9月中間連結決算では、経常収益が501億6,900万円(前年同期比14.6%増)、当期利益が95億5,500万円(同26.2%増)を計上し、中間期としては過去最高であった。

総資金利ざやは、2005年3月期の0.35%から、2015年3月期には0.21%まで低下した。長引く低金利下、地銀平均を下回る預貸金利ざやおよび総資金利ざやの改善が急務であった。

株主配当金は、2015年3月期には創立90周年記念配当を含め年間11円の配当を実施、自己資本比率は12%超を維持した。

