



「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」が、 今も変わらぬテーマ

名誉顧問 小栗 宏夫

(頭取在任期間 2001年6月～2009年6月)

自然・歴史・文化が調和するまち「くまもと」

『肥後銀行100年史』発刊のお祝いに寄せて、一言、述べさせていただきます。

私にとって、熊本は思い出多き土地です。臉を閉じれば、当時、熊本の自宅から眺めていた素晴らしい景色が今でも鮮やかに蘇ります。熊本の中心に凛と佇む熊本城、緑豊かな花岡山、歴史を感じる古町の街並み、遠くに連なる阿蘇の山脈など、自然と文化が織り成す風情に心を癒やされたものです。

地域に根差した歴史の重みを感じる

当行は、三行(熊本・飽田・植木銀行)合併による創立時、日本銀行と安田銀行(現・みずほ銀行)の資本的な援助と、安田銀行の厚い経営支援によりスタートしました。昭和金融恐慌真っただ中、安田銀行との資本関係を強化し、第2代頭取から安田家出身の頭取が3代続くなど安田銀行との縁が深かったわけです。その育まれた歴史の上に築かれた100年という今日があります。

さらに今日では、鹿児島銀行と経営統合し、九州フィナンシャルグループとして、さらなる発展を遂げていることは望外の喜びであります。

私が当行に参ったのは、1998(平成10)年6月でした。最初の印象は、熊本の三行が合併して誕生した歴史のある銀行だけに、行員の皆さん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、地域に根差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、その期待に対する責任の大きさをあらためて実感いたしました。このようなお客様の当行への期待に対し、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のか、現在も変わらぬテーマでしょう。

お客様とフェイス・トゥ・フェイスで向き合うことが大事

当行に来て、私がまず課題と考えたのは、真の「お客様第一主義」ができているのだろうかということでした。お客様との対話を大切にし、お客様のニーズを正確に把握して、それに対して誠実にお応えしていくことが「お客様第一主義」の基本です。永年にわたり、お客様は肥後銀行をととても大事にしてくださっていましたから、それをあたかも当たり前のように思い、肥後銀行の名前にややあぐらをかいているようにも見受けられたのです。このように、お客様第一主

義とは言えない組織風土を垣間見て、お客様に対する姿勢を改革する必要性を感じました。

「私たちはお客様に恵まれて、非常に幸せなんだよ。お客様のためになることを、皆で本気で考えよう」と説きました。まずお客様のお話をしっかり伺い、当行の状況を丁寧に説明して信頼を得る、そのためにはお客様とフェイス・トゥ・フェイスで向き合うことがとても大事だということです。

あくまで「お客様第一主義」

頭取就任以来、「お客様第一主義」を唱え、新世紀第三次中期経営計画で「風土改革と構造改革による企業理念の実現」を掲げました。人の意識や言葉から醸成される「風土」を直接的に変えることは難しい。したがって、まず「構造(組織や運営)」を変えることで「風土」が変わることを目指しました。そして変わった「風土」が新たな「構造」を創る。こうした連鎖によって当行を変えていくことを目指し、管理職には「自ら考え」「自ら行動し」「自ら責任を取る」といった責任意識の風土改革を求めました。

私が入行した時、「銀行はお客様からお預かりした資金を、他のお客様へ融資して、返済していただいて初めて成り立っている。このローテーションをきちんと守りなさい」と教わりました。「お客様あつての肥後銀行」であって、「肥後銀行あつてのお客様」ではありません。お客様がいらっしゃる、マーケットがある、地域がある、だから肥後銀行は成り立っているのです。こうした考え方に立つことこそが「お客様第一主義」なのです。

地元企業と一緒にマーケットを創造する

TSMC(台湾積体回路製造)の熊本進出を契機として、多くの半導体関連企業が進出しているようですが、いかに地域と密着してもらおうかが大きな課題です。場所だけを提供するのではなく、一緒に行動しなければいけません。熊本にはもともと半導体関連企業が数多く立地し、地元の協力企業の裾野も広い。肥後銀行は地域の企業が半導体関連産業のサプライチェーンに入っていくことを支援することが何より重要でしょう。そのために、お客様とよく対話し、研究し、当行はお客様に対してどのようにお役に立てるのかという目線で考える。肥後銀行と取引したらメリットがあるということをきちんと示す。それが支店長の仕事であろう。

どんな時代でも基本原則をしっかり守る

いつの時代も、勉強することが第一です。社会人になると仕事が忙しいですが、そのなかでどうやって自分の能力を高めるかということを考えなければいけません。組織にとって従業員個々人の能力は長期的な価値をもつ財産です。そのため能力開発を重視し、従業員が成長する環境を整え、従業員の努力を適切に評価することで、個々の能力を引き出しながら組織全体の競争力を高めていくことが重要です。

プライベートな時間での自己啓発として、こういう本を読みなさいと紹介することもいいでしょう。業務に関する書籍はもとより、歴史でも現代文学でもいい、自分好みの本を読めばいいと思います。私も時々歴史の本を読みますが、1000年前の事柄や考え方にも、いまに通じるものがあり、多くの学びを得られます。

時代は変化し不透明ですが、どんな時代でも基本原則さえしっかり押さえておけば、そのあとは応用です。言えることは「1+1=2」です。変革の時代といわれますが、たいして変わってはいません。ジタバタせず、銀行員は基本、真面目に行動していればよいと思います。基本に忠実に行動してください。



100周年へ想いを馳せて

顧問 甲斐 隆博

(頭取在任期間 2009年6月～2018年6月)

当行創立100周年によせて、これまでのご経験や、これからの肥後銀行に対する想いについて、お話を伺いました。

2018年上期の支店長会議にて、頭取在任期間中に一番力を注がれたことは、「組織体質の改善」であったと述べられています。「計画実践運営」に象徴されますが、計画を中心とした経営への転換を推し進められました。その件についてお聞かせください。

当行には3つの経営理念がありますが、「私が」という主語をつけて考えることが大切です。1人1人が経営理念を十分に理解して、その理念を基に行動する、全員参加型の経営を目指しました。そのためには割当目標と受け止められるような受け身の目標管理体制で組織運営がなされるのではなく、主体的な組織運営、組織に対する個人の関わり方に変えていく必要があると痛感しました。その課題解決策として「風土改革・構造改革」に取り組みました。その象徴的なキーワードが「計画実践運営」ということでもあります。

「お客様第一主義の実践と管理」の枠組みを提唱され、その定着に向けたご指導と実践行動に相当お力を尽くされました。一貫して、お客様を中心にとらえ(動いて、会って、話して、ニーズを把握して、経営技術の知識と経験を活かして、実現する)、課題解決に向け、対話を重要視されました。それこそが今に続くICATや経営技術支援ビジネスモデルへの転換といった仕組みにつながっています。その実行と定着に向けた想いをお聞かせください。

お客様第一主義の枠組みは、まず顧客管理システム(CRM)によって勘定データと交渉経緯記録のデータベースをプラットフォームに設定しました。次に、マーケット分析によく使用する属性データと記録データのデータ・プールを区分し、多様な角度から分析できるようにしました。そして地図(MAP)上の顧客住所をクリックすると取引内容が見える仕組みとしました。まずは、システム内でデータ分析し、その内容を顧客に説明し、課題を見つけ解決していくという提案型営業を目指したわけです。

融資分野では、融資トータルシステム(CTS)によって、より詳細な情報収集と分析の枠組み、取引の歴

史を管理する仕組みと融資事務の効率化を目指し構築しました。このシステムが持つデータベースの広さ、深さは、その他のシステムのデータベース構築に大きく影響しています。

これらのシステム内の情報を分析することによって、自分自身の中にお客様に対する見解、受け止め方、問題意識の形成が必要です。そして「現場の現実」をしっかりと見た上で、見解なり意見なりを持つ必要があります。それを深めていく努力として、取引先を通じて世の中をより広く深く知る姿勢が重要です。

本店建て替えや、新ブランドの導入、システムインフラの構築、ワークスタイルの変革など、革新的な取り組みにより、地銀の中で先進的な業務環境を構築されました。その進取の精神の礎はどのような学びや体験から導かれたものであったのか、お聞かせください。

環境変化への対応を着実に進めていくと、時代の変化には、結果として対応できていることになろうかと思えます。その精神が頭取就任時の所信で申し上げた「伝統は守るべからず、創るべし」であります。

本店の建て替えは、当行創立60周年頃から周年になるたびに登場してきました。建て替え決断のきっかけは、2011年の東日本大震災です。2015年の90周年事業として計画しました。2016年の熊本地震では、本店の免震構造によって被害から逃れることができました。また、デザインでも建築家の安藤忠雄さんから「建築づくりが難しくなっている中で、光と風を頼りに周辺環境と対話しながら、新しい世界を切り開いている」という評価をいただきました。

システムインフラの構築は、3つの分野のインフラを整備しました。①勘定系 ②顧客情報系 ③業務系の3分野です。いずれもデータ処理の効率化に加え、データベースの充実も合わせて構築しました。このデータベースの範囲と深さがシステムの差別化ポイントになっています。

また、行内テレビ局の設置はリモートワークに貢献し、ワークライフバランス変革の一助になったと思いますし、新ブランドは求心力を高めたのではないかと思います。

これらの変革の原点は、知的好奇心から創造されたものであり、業務とは異なるジャンルへの関心を持ち続けることが大切だと思います。

鹿児島銀行との経営統合による九州フィナンシャルグループの設立は、当行100年の歩みの中で、最たる英断であったと思います。その決断に導かれた信念が如何であったかお聞かせください。

経営統合は企業経営上の判断である以上、経済合理性によるシミュレーションが必要です。それを「2040年シナリオ」という形で分析してみましたところ、人口減少、少子高齢化社会という構造的問題はまだまだ進行し、県単位の市場では現在の業績確保が難しくなると結論づけました。この難問に添えていくには、協働していく相手が必要だと考えました。幸い、隣県の鹿児島銀行が共通の問題意識を持っていてくれたので、統合が実現したわけです。

両行が「地元に対する責任」と「新しい時代に向けた協働」という2つの機能を充実させて、規模の利益に加え、多角化の利益、機動性の利益、効率化の利益、リスク耐性強化の利益という5つの利益を追求する統合戦略を描きました。

統合後のプロセスについては、EU(ヨーロッパ連合)が形成されたプロセスが参考になると考えました。EEC(経済共同体)、EC(共同体)、EU(連合)という経済分野の共同体から範囲を拡大し、経済以外の分野も共同体化し、統合効率の良いものは統一していく、EU(連合)への変遷を参考にしていこうと考えました。

行内の教育制度改革を断行され、「学習する・教育する組織風土」づくりを先導されました。また、教育子会社の設立・運営により地域人材の育成にも心血を注がれました。その想いをお聞かせください。

教育と学習の原点は、知的好奇心にあると考えています。ビジネス上の教育である以上、実績につながる能力形成に向けた教育プログラムが必要です。そして、現場の現実には常に動いていますから、臨機応変な指導機会OJTがとても重要です。OJTには、業務前のミーティング等で行う分野と、業務時間中の対応を求められる機会でのOJTの2種類があります。また、デジタル技術の発展によるデジタルな仕組みについては、若い世代の理解が早いので、OJTにおける指導は、できる人がリードすることになります。

このように、組織のヒエラルキーではなく、深く理解をしている人が指導者となり、階層に関係なく全員参加で学んでいく状態が「学習する組織」であると思います。

そして知的好奇心を刺激するために、新しい経験や新しい知識を身につけるための研修機会を提供し、行員の思考・行動範囲を広げることが大切です。

また、教育は人事制度とも関係しますので、時代に適合した制度設計にも有効です。加速していく環境の変化に保守的な人事制度を適合させていくためにも、どのような教育が求められているかという観点も、制度の機動性にもつながります。

熊本地震、人吉・球磨豪雨災害の発生時には、率先垂範や「現地・現場・現物」を重視する姿勢で、我々の心に響くご指導をいただきました。災害からの創造的復興の提唱に寄せられた想いなどをお聞かせください。

自然災害での緊急対応と復旧・復興への道程は、地元との運命共同体である地方銀行にとって、非常に重要な課題です。熊本地震や人吉・球磨豪雨災害は、地元の共同体としての機能回復に努力する必要性を重く、確かに経験させてくれました。

復旧・復興プロセスは、被災状況が深刻なほど、復旧需要が一気に沸き上がり、業務の大量・集中処理が必要となります。この時間帯を正確に、迅速に対応していくための業務標準化の必要性を学びました。

都市部と少子高齢化が進んだ郡部の復旧・復興の相違点を認識したことによって、今後の進展するであ

ろう県内二極化への対応の重要性と困難性を自覚しました。この二極化の進展を緩和していくためにも、県内のアセット・アロケーション資産の配置、立地に気を配っていくことが必要だと思えます。

BCPは想定されるリスクに対してシミュレーションする機会を作ることによって、ブラッシュアップされていくと思います。その機会に考えられるリスクをできるだけ多く取り上げ、総合的なリスクシミュレーションになっていくといいですね。

歴代頭取との対話の中で多くの問題提起に触れられたと伺っています。

私は1975年に入行以来、戦後の全頭取と対話していますが、頭取の皆さんそれぞれが問題提起をされています。

第6代の川田栄三さんは、戦後25年にわたって頭取を務められ、まだ熊本における存在感が薄かった当行の基盤形成に苦勞されました。「肥後に預けて肥後興せ」という言葉をご存じだと思いますが、高度経済成長を背景とした個人預金路線で資金量を確保できるようになりました。第7代の横山治助さんは、「地銀というのは、一歩踏み出す必要はないけれども、半歩出ることが大事」と唱えています。この半歩は、当行の健全性と個人取引分野の拡大に表れています。第8代の長野吉彰さんは、個人預金路線の総仕上げと融資増強への政策転換を図りました。また水資源愛護活動や地元経済界のまとめ役としていろいろなものを残されました。九州新幹線の開業は経済同友会代表幹事として主導され、実現したものです。第9代の稲垣精一さんは、当時の経営管理の新しい枠組みであったALMを導入されました。また、企業理念を作り、3番目の企業理念「創造性に富み、自由闊達で人間尊重の企業文化を確立します」に最も力を注がれました。第10代の小栗宏夫さんは、最大の経営課題であるバブル崩壊後の不良債権処理に果敢に取り組まれました。その健全性があつたからこそ先行的な投資ができるようになったのです。

最後に、私たち後輩・行員に対しメッセージをお願いします。

どんなにデジタル化が進み、バーチャル・リアリティの分野で業務ができるようになっても、「現場の現実」という生のリアリティを体験し、感じ、考える行動が取れるようになってほしいと思います。一人ひとりのお客様に気を配りながら、真剣に対話する行員であり続けてほしいのです。

そして直面する課題が複雑化、専門化していきますから、チームワークによる業務遂行を心掛けてください。

(聞き手 100年史編纂プロジェクト 西本憲史・水谷泰子)



100年後も残したい熊本の景色

熊本県は、東部に阿蘇山をはじめとした山々がそびえ、西部は有明海、八代海(不知火海)、東シナ海に面している。日本最大の活火山であり、国内第2の広さのカルデラを持つ阿蘇山から「火の国」と呼ばれ、また数多くの湧水があることから「水の国」ともいわれる。壮大な活火山、癒やされる白川水源、天草の海。そして、熊本城に代表される歴史文化遺産の数々と、未来に残したい景色に事欠かない。



阿蘇の水とみどり

阿蘇山の大噴火で生まれたカルデラには、「千年の草原」と呼ばれる日本最大の草原が広がる。草原には、絶滅危惧種の植物や昆虫など多数の生物が生息。草原や森は雨水を土の中に蓄え、“水源かん養機能”の働きをする。

外輪山の一つである大観峰は、阿蘇五岳やくじゅう連山まで一望できる360度の絶景スポット。早朝の雲海や、涅槃像にたとえられる阿蘇五岳のシルエットは感動的だ。草千里ヶ浜もまた、阿蘇を代表する景色。



三角西港

受け継がれる文化遺産

熊本県荒尾市にある万田坑は、三井三池炭鉱の坑口のひとつとして上質な石炭を産出し、日本の近代化を支えた。世界遺産「明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼、造船、石炭産業」の構成資産。明治三大築港のひとつである三角西港もまた、構成資産の一つである。

天草市にある崎津教会。「海の天主堂」とも呼ばれるゴシック様式の教会が漁村に建つ景観は、2011(平成23)年に国の重要文化的景観にも選ばれている。



三角西港の浦島屋



崎津教会



万田坑



崎津集落

熊本の名勝地と祭り

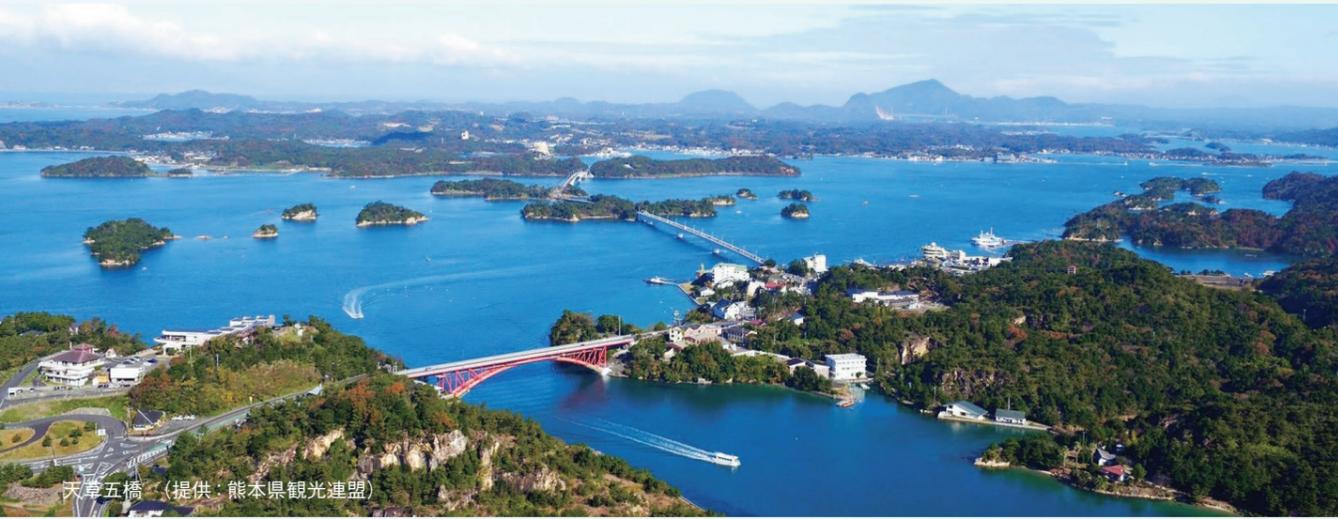
鎌倉時代から同一領主による統治が続いた人吉(相良)藩領には、青井阿蘇神社(現・人吉市)・山田大王神社(現・山江村)・青蓮寺阿弥陀堂(現・多良木町)などの古刹が多い。

阿蘇の伏流水が静かに湧き出る回遊式庭園「水前寺成趣園」。江戸末期に農業用水を通すために架けられた日本最大の石造アーチ水路橋「通潤橋」は、土木構造物として全国初の国宝。「天草パールライン」は山と海と橋が織りなす景観が雄大だ。

熊本県第2の都市・八代市で毎年秋に開催される八代神社(妙見宮)の「八代妙見祭」は、九州三大祭の一つ。全国40か所のハイヤ系民謡のルーツとされる「牛深ハイヤ節」が有名な「牛深ハイヤ祭り」をはじめ県内各地の祭りもまた知られる。



藤崎八幡宮例大祭



天草五橋 (提供: 熊本県観光連盟)



八代妙見祭



阿蘇神社 火振り神事



水前寺成趣園



松浜軒



山鹿灯籠まつり



青井阿蘇神社おくんち祭 (提供: 熊本県観光連盟)



通潤橋



御輿来海岸



御田祭



牛深ハイヤ祭り (提供: 熊本県観光連盟)



熊本城



再建された阿蘇神社楼門



HASENBA



球磨川
(提供：熊本県観光連盟)

困難を乗り越え未来へ

熊本市のシンボル「熊本城」。2016(平成28)年の熊本地震により大きな被害を受け、修復作業中だが、少しずつ、確実にかつての姿を取り戻しつつある。全国に約500社ある阿蘇神社の総本山「阿蘇神社」の楼門は2023(令和5)年12月に再建。日本三大楼門の一つに数えられ、楼門のほか神殿などの6棟が国重要文化財に指定されている。清流・球磨川もまた、2020(令和2)年7月の豪雨から復興への歩みを進める。球磨川は水源が豊富で、流域に広がる豊かな森や山々は四季折々の表情を見せる。その清流がもたらす恵みによって農業や漁業が盛んとなった。古くは重要な水上交通路として利用され、古い文化や風習が色濃く残っている。



熊本城空中回廊

