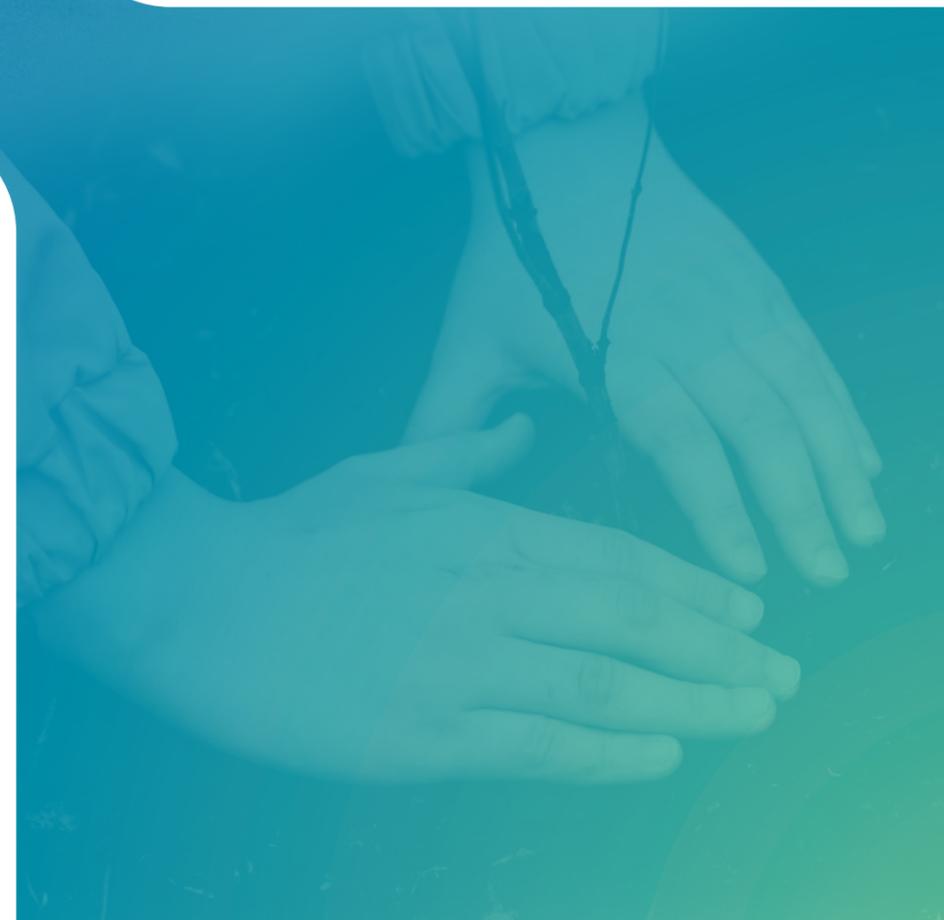
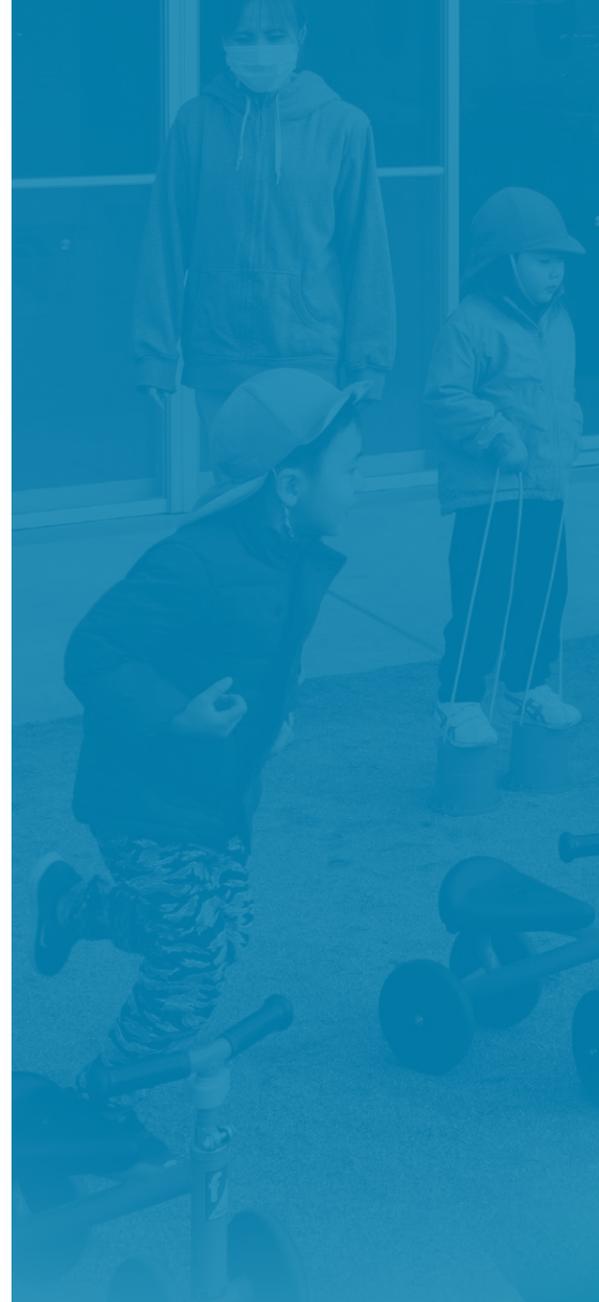


未来編





100周年記念頭取インタビュー



創立100周年を起点に、 その先の地域の未来を創る

頭取就任以来、「理念に基づく現場重視のチームワーク経営」を掲げる。創立100周年を節目に、改めて「企業理念」と「パーパス(存在意義)、ビジョン、バリュー」を経営の基軸に、地域の未来に必要とされ、高い業績を上げていく好循環を生み出したいと力を込める。そのために、私たち一人ひとりが「私が肥後銀行です」と胸を張り、地域になくてはならない地方銀行を目指す。

取締役頭取

笠原 慶久

かさはら よしひさ
笠原 慶久
プロフィール

1962(昭和37)年1月5日生まれ。東京都出身。
1984年3月 慶應義塾大学経済学部卒業
1984年4月 株式会社富士銀行入行
2007年4月 株式会社みずほ銀行 熊本支店長
2009年4月 同行 職域営業部長
2010年4月 同行 法人営業部長
2011年6月 みずほ信託銀行株式会社
信託総合営業第一部長
2012年4月 同行 執行役員信託総合営業第一部長
2014年4月 同行 常務執行役員
2015年4月 株式会社肥後銀行 常務執行役員監査部長
2015年6月 同行 取締役常務執行役員監査部長
2016年3月 同行 取締役常務執行役員
2018年4月 同行 取締役副頭取(代表取締役)
2018年6月 同行 取締役頭取(代表取締役)

[他主要役職(現任のみ)]

2018年6月 一般社団法人熊本県銀行協会 会長
2018年7月 公益財団法人地方経済総合研究所 理事長
2019年6月 株式会社九州フィナンシャルグループ
取締役社長(代表取締役)
公益財団法人 肥後の水とみどりの愛護基金
副理事長
2021年4月 熊本経済同友会 代表幹事
2025年6月 九州経済連合会 副会長

「皆でつくる100周年事業」 “ボトムアップ”と“オール熊本”にこだわる

— 肥後銀行は創立100周年を迎え、次の時代へ歩みを進めています。100周年のスローガン「100年分のありがとう うるおいある未来のために。」を掲げ、ロゴマークを策定されました。100周年を迎えた感想とスローガンに込めた思いを聞かせてください。

笠原 100周年プロジェクトは、トップダウンではなく、「行員皆で考え、皆でつくっていきこう」、そして「熊本にこだわっていきこう」、そういう思いで進めましたので、このスローガンもマークも社内公募です。

スローガンは、前半部分がこれまでの100年に関するお客様や地域の皆様、先輩行員などへの感謝の気持ちを表そうという意図です。一方、私たちは未来に向かって進んで行かなければなりませんので、後半の言葉は「うるおいある未来のために。」としました。これは90周年のときにつくったブランドスローガンですが、変える必要はないという意見でまとまりました。

熊本は火の国であり、水の国でもあり、水こそ宝です。私たちは、水に象徴される自然の潤い、文化・芸術の潤い、そして経済的潤い、これらを統合して得られる心の潤いや社会の潤いを大事にしたい。そしてこの潤いの環が永久に回ること、「潤環」する社会をつくりたいと考えています。造語ですが、良い言葉ですね。

それから“100”を表すこのイチ、ゼロ、ゼロも水をイメージしています。水引の形でおめでたく、色も肥後銀行カラーで、社内公募の作品です。

広告もいろいろと展開していますが、キャストや監督、音楽などを熊本ゆかりの方にお願ひし、オール熊本で100周年事業は展開されています。スローガンやマークや広告は、私も行員の皆さんも、そしてお客様も、とても気に入ってくれています。書き下ろしの音楽も幻想的で素晴らしいですね。

「成り行きの未来」よりも自らつかみ取っていく 「意志のある未来」を選びたい

笠原 広告の第2弾で採用した音楽は熊本出身のMercy Woodpeckerの「mirai」という曲でした。CMでは「意志のある未来に向かって」というメッセージを打ち出

しています。CMにあるように「成り行きの未来よりも、自らつかみ取っていく意志のある未来を選びたい」というのは、私自身の強い思いであり、行員の皆さんに対してはもちろん、お取引先や地域経済界の皆さんに、私がよく投げかけている言葉です。

創立直後を除いて 一度も赤字にならなかった堅実経営

— 100年の歴史のなかで頭取として一番印象に残っていることは何ですか？

笠原 この100年を振り返ると、熊本に限らず日本全体でさまざまな困難がありました。そういった幾多の困難がありながら、創立直後の一時期を除いて一度も赤字にならなかったという堅実経営が、諸先輩方の足跡として非常に素晴らしいと改めて思います。

この歴史の中で、戦後復興期の「肥後に預けて肥後興せ」というキャッチフレーズに注目しています。困難に遭ったときには、皆で力を合わせて地域を盛り上げていくのが肥後銀行のDNAなのだと感じます。

この10年では熊本地震が大きな出来事でした。大変な被害からその創造的復興のために、産学官金が連携して、ベクトルを合わせて取り組めたことが今日の熊本のコミュニケーション・ネットワークの基礎になっているという気がします。

新型コロナウイルスの感染が拡大した際に、熊本では県、熊本市、金融機関、経済界が協力して事業者の方たちに対する融資制度をいち早く作り、利息を自治体から補助するやり方や、保証を入れるやり方を進めました。その後に全国でゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)が出てきたのですが、迅速な対応ができたのは熊本地震で連携の基礎ができていたからだと思います。

肥後銀行らしさは企業理念に表れている

— 100年という伝統、肥後銀行らしさというものは、どんなところに表れていると思いますか？

笠原 企業理念に表れていると思います。当行の企業理念は1991年に制定されました。当時の稲垣副頭取がバックボーンが必要だと感じ、若い人たちも含めたプロジェクトチームで、侃々諤々の議論をし、それまでの歴史や

伝統、そして大事にしてきたことの集大成としてつくり上げたものです。

3条から成る肥後銀行の企業理念は、とても深い内容ですが、私が行員の皆さんに積極的に解説している中では、シンプルに「お客様」「地域」そして「仲間」という3つの主体に対して一所懸命に取り組むという骨格を説明しています。この企業理念の考え方は、その後の経営品質賞の受賞にもつながっていると思っています。また九州フィナンシャルグループ(KFG)で、理念をベースとして私たちの新たな存在意義であるパーパスを策定しましたが、そこにも全部結びついています。

九州フィナンシャルグループも 創立10年を経て、次のフェーズへ

—九州フィナンシャルグループも創立10周年を迎えました。それぞれが地元のトップバンクである肥後銀行と鹿児島銀行とが一緒になるというのは、勇気も必要ですし、先見の明があったとも言えますね。

笠原 問題意識としては、人口が減少していけば経済が縮小していき、預金も相続などで都会に流出していく。これは予測できていることです。肥後銀行と鹿児島銀行は、健全行同士ですので経営統合する必然性はありませんでしたが、地方のトップバンク同士が元気なうちに資本を統合して力をしっかりと蓄え、地域の変化に対して能動的かつ先行的に対策を講じるために統合を決断しました。九州フィナンシャルグループは、銀行経営はそれぞれ独自にやっていますが、銀行業務以外の地域の課題解決には力を合わせて対応していくことで、地域経済の縮小をできるだけ抑える努力を行っています。



できるだけ地域の生産性を上げることで経済の縮小を食い止めていく、そういう志の下でビジネス・ポートフォリオの構築を進めています。

—経営統合もうまく機能しています。

笠原 救済型で統合したところは中央集権になっているところがほとんどだと思いますが、九州フィナンシャルグループは、両行の銀行経営の独自性を維持しながらの統合です。

私は生態系としての組織、即ち活きている組織はフラクタル(入れ子)構造になるべきと思っています。グループ全体の組織構造や権限体系が中央集権で、現場がイキイキと強いというのは論理的に難しいのではないかと。一方、分権型の現場中心組織は、どのような大きさを切り取っても、それぞれのユニットで現場が考えて動く組織です。共通の軸となるのは、理念や大きな方針であり、そのバックボーンを背景に、現場がそれぞれで考えてベストと思う行動を取ります。

銀行が独自性を保ちながら、強い資本力を持ち、統合により広がった大きなマーケットで、地域価値共創事業と呼んでいる非銀行業務も強化して地域の課題に伝えていく、それによって地域経済の縮小を抑制するとともに、大きくは成長しない経済のなかでも私たち自身も成長していこうとしています。

地域の課題はいくらでもあり、これまでの10年の間に地域価値共創事業の芽が出始めています。KFGは10年が経ち、次のフェーズに移りますので、これから経営改革のスピードアップをしていかなければいけないと思っています。

理念とビジョンとバリューを きちんと徹底させるのが私の大きな仕事

—KFGの「パーパス=存在意義」の明確化と「私たちの共創ビジョン～10年後を見据えて～」を策定され、ビジネスモデルの大転換を打ち出されました。お客様・地域・社員とともに、より良い未来を創造する「地域価値共創グループ」という新しい将来像を提示し、あえて金融という言葉を外されています。価値観・行動指針として「バリュー」も制定され、グループの理念体系(パーパス・ビジョン・バリュー)が出来上がりました。これに

込めた思いと目指すべき方向性をお聞かせください。

笠原 私は頭取就任以来、一貫して「理念に基づく現場重視のチームワーク経営」を掲げていますが、今、理念体系として共通軸としているものは、企業理念、パーパス、ビジョン、バリューです。皆さんはこれさえ守っていてくれれば、何をやっても構わない。お客様のことや実際に何が起きているのかは現場が一番分かっています。それを企業の憲法である理念に照らして考えて、理念に合っているのであれば正しいと思うことを現場で力を合わせてやってほしい、という経営方針です。

ですから、理念体系をきちんと徹底させるのが私の大きな仕事であって、あとは人を育てて任せる、ということが大事だと思うのです。

パーパスでとても重要なことの1つ目は、「金融」の文字を入れていない点です。多くの銀行は、金融を通じて地域のより良い未来をつくり出すという具合に言っています。当行は、あえて金融という文字を使わないことで、お客様や、地域の未来を創造することであれば、金融はもちろん、なんでも本業だ、と捉えています。

自然、文化を、パーパスの文章の中に 込めた点が非常に重要な部分

—自然や文化の豊かさは、経済力、例えばGDP(国内総生産)や地域別GRP(地域内総生産)にはカウントされません。

笠原 熊本県のGRPは約7兆円、福岡県は約21兆円、九州全体では約60兆円、東京都約114兆円、日本のGDPは約600兆円です。経済力では、圧倒的に東京都や福岡県にかないません。しかし、自然を考えると阿蘇や天草、霧島など素晴らしいものが多く、これはもしかしたら日本一かもしれない。自然を守りながらそれをうまく活用して、経済や心のリターンを得られるようにしていく。

パーパスで重要なことの2つ目は、産業だけでなく、自然や文化という言葉が入っていることです。経済で表せることだけをやるのではなくて、自然や文化を育て、総合的に幸福度の高い地域社会をつくっていく、それが私たちの本業なのです。つまり、「うるおいある未来のために。」です。

ビジョンは、2030年までの10年間で、「お客様、地域、

社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」とうたっています。どこから進化するのか?それは「地域総合金融グループ」から「地域価値共創グループ」へ進化するというので、略して「2030年ビジョン」とか「共創ビジョン」と呼んでいます。2030年ビジョンは、数値計画も作成しました。共創ビジョン策定当初は、2030年度の当期純利益400億円、そのうち4割を地域価値共創事業から生んでいくとしていました。計画策定から3年間、皆が一所懸命やってくれて、また数値目標を発信し続けたことで3年後に中計を見直したときには、さらに数値が具体化するとともに、全体の当期純利益計画も、500億円に上方修正することになりました。

バリューは、「誠実」「主体性」「チームKFG」

—500億円というのは、ある程度、想定された数字だったのでしょうか。

笠原 中身が具体化してきたということです。金利のある世界になって、銀行事業も成長が予想できます。地域価値共創事業も160億円から180億円に増えることを見込みました。5年後に180億円というゴールはとても高い目標ですが、力を合わせて頑張りたいと思います。

明確に「ビジネスモデルの転換」を打ち出して、数値計画も作成したことで、皆が本気で目標に向かってやっています。

また、2024年度から2026年度の中期経営計画「躍進」が始まるときに、「行動軸が必要だ」という声がみんなから上がり、一番大事だと思う「誠実」「主体性」「チームKFG」の3つとしました。これが「バリュー」です。

パラダイムシフト下での 重要な取組みがSDGsとDX

—笠原頭取は、現状をパラダイムシフトが加速していると指摘され、重要な取組みとして、SDGsとDXを挙げておられます。

笠原 未来の大きなトレンドをきちんと示して、組織と意識を変え、手を打っていく。これが経営者の仕事だと思っています。一所懸命に取り組んでいます。

パラダイムシフトは常識と思われていたことが劇的に

変わることですが、パラダイムシフトの最中では、物事は劇的ではなくゆっくりと変わっていくことは歴史が示しています。ただ、後から振り返ってみると劇的に変わっているのです。

特に産業革命期においては新しい技術が汎用化していくわけですが、組織の在り方などのプロセスも含めて、新しい技術に適応できたかどうかで、企業や地域、国の盛衰が大きく変わりました。それが歴史の教訓ですから、パラダイムシフトが起きていて、その渦中にあるということ

を理解して、それに対する手を打たなければいけません。いま、その一番大きなものが、気候変動問題をはじめとする「SDGs」と、AIやロボティクスを含む「DX」だと思っています。このことはずっと言い続けていて、私たち自身がそれに対応し、ビジネスチャンスにしなければいけないということと、お客様や地域がそれに対応しなかったら、危機に見舞われるリスクがあるということです。企業も地域もパラダイムシフトに対応するか否かで、その先の企業や地域の歴史は大きく変わる。このことを熊本の人たちにも徹底的に言い続けています。

—SDGsではステークホルダー資本主義という考えで、企業経営の第一に社会課題の解決を挙げています。

笠原 SDGsは価値観の変化です。地球規模で物事を考えないといけないし、アメリカ型の純粋な株主資本主義は配分の問題に目をつぶっているの、過剰な貧富の差や格差社会、階級の固定化などが起きています。この価値観の修正は既に顕在化しており、三方良しの概念や自然との共生はとても日本的な考え方になってきています。

単に環境問題だけではなく、人権問題や貧富の差の問題も含めて社会課題を解決していくことが、今や本業の中にビルトインされていない限り、社会的な組織として生き残れないということです。

自然との共生、気候変動問題の解決を図るGX(グリーン・トランスフォーメーション)は、その一部なので、当然、対応しなければいけません。

DXは技術の変化であり、産業革命です。現在はバーチャルとリアルとの区別、あるいは生物と機械の区別がつかないSociety5.0という社会が到来しつつあります。そこにデジタル技術の進歩があって、AIも入って来て年々常識が変わってきています。DXに対応しなければ、企

業も地域も衰退してしまいます。

理念体系を軸とした現場重視の経営の両脇で、経営品質と健康経営を追求していく

—SDGsとDXという2つのパラダイムシフトについて言及されましたが、経営の方向としての3つ目が人的資本投資とおっしゃっています。

笠原 2つのパラダイムシフトが進むといっても、考えて行動するのは人間なので、人のレベルが上がっていかないと、変化に対応することはできません。パラダイムシフトに対応できる人材を教育によって育てなければなりません。また、人口減少により大変な人手不足となりますので、社員の皆が心身共に健康で、モチベーションの高い組織をつくっていく必要があります。「理念体系を軸とした現場重視の経営」という大きな柱がありますが、その両脇で「経営品質」と「健康経営」を追求していくという柱を立て、三本柱で経営をしています。社員の健康はすべての基本です。心も体も健康であり、会社に来るのが楽しく、やりがいがあるというような会社でないと、誰も入りたいたいと思わないでしょう。

半導体の勉強をして サプライチェーン参入を支援する

—地域産業振興機能の発揮について、成長分野・地域への経営資源の集中、地元資金需要への積極的対応を掲げておられます。今、まさにTSMCの進出を起点として、地域活性化が現状の課題だと思えます。

笠原 TSMCの進出に際して、当初は、熊本にあまり恩恵がないのではないかという意見が多くありました。熊本にはインターナショナルスクールも、住宅も不足している。それを支援する金融機関も、熊本にはメガバンクのような規模やサービスを持つ金融機関はないという見方です。しかし、インターナショナルスクール一つをとっても、拡充や新規の開設の動きが多数ありました。当行も半導体に関するプロジェクトチームをつくって徹底的に半導体を勉強したり、人員を増強したり、台北に事務所も開設するなど、今や「半導体といえば肥後銀行」といわれるように50人ほどの体制で半導体対策に取り組んでいます。

台湾から進出した企業の3分の2以上が肥後銀行と取引をしてくださったり、熊本で働く台湾の人たちの60%以上の給与振込が肥後銀行となったり、結果が出てきています。「熊本に進出するなら肥後銀行と取引をしないと情報が入ってこないよ。」と口コミが広がっているようです。

—2024年9月、TSMCの進出を契機とした電子デバイス関連産業集積に伴う熊本県内への経済波及効果が、2022年から2031年までの10年間の累計で約11兆2,000億円と推計されています。

笠原 TSMC進出の発表当初から、私は金額の大きさよりも波及効果に着目してくださいと訴えました。半導体産業においては、熊本県内での調達比率が24%ですので、最低でも24%、サプライチェーンに入っていないと波及効果が実現できません。地元企業のサプライチェーンへの参入が広がらなければ、この効果は絵に描いた餅なのです。地域のGRPで計算するとJASMの稼働により域内の生産量は増えますが、自分たちが投資しなかったら、雇用者所得しか落ちません。あとはすべて外に流出しますから、外資だけに頼るのではなく、自分たちでも投資をすることが大事です。

サプライチェーンへの参入はハードルは高いですが、技術レベルを上げ参入するための挑戦を促しています。肥後銀行も応分のリスクテイクをして、融資もしますということで、3年間で50社支援する計画にしました。それは無理だという声も多かったのですが、初年度11社の支援に成功しています。そういうことを一所懸命にやるのが銀行なのではないかと思うのです。

その発展形が九州・沖縄、山口県の地銀13行の連携協定「Q-BASS(キューベース)」です。「新生シリコンアイランド九州」の実現を目指しています。パイが縮小するときに過当競争で銀行同士が消耗し合う時代は終わりで、パイを大きくして健全な競争と協調の時代にしようということで、力を合わせれば、地域全体をより良くできると思っています。

「地域にどのような地銀があるかによって、その地域の未来が変わる」という気概で頑張る

—最後に、将来、こんな銀行になったらいいなというイ



メージと、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

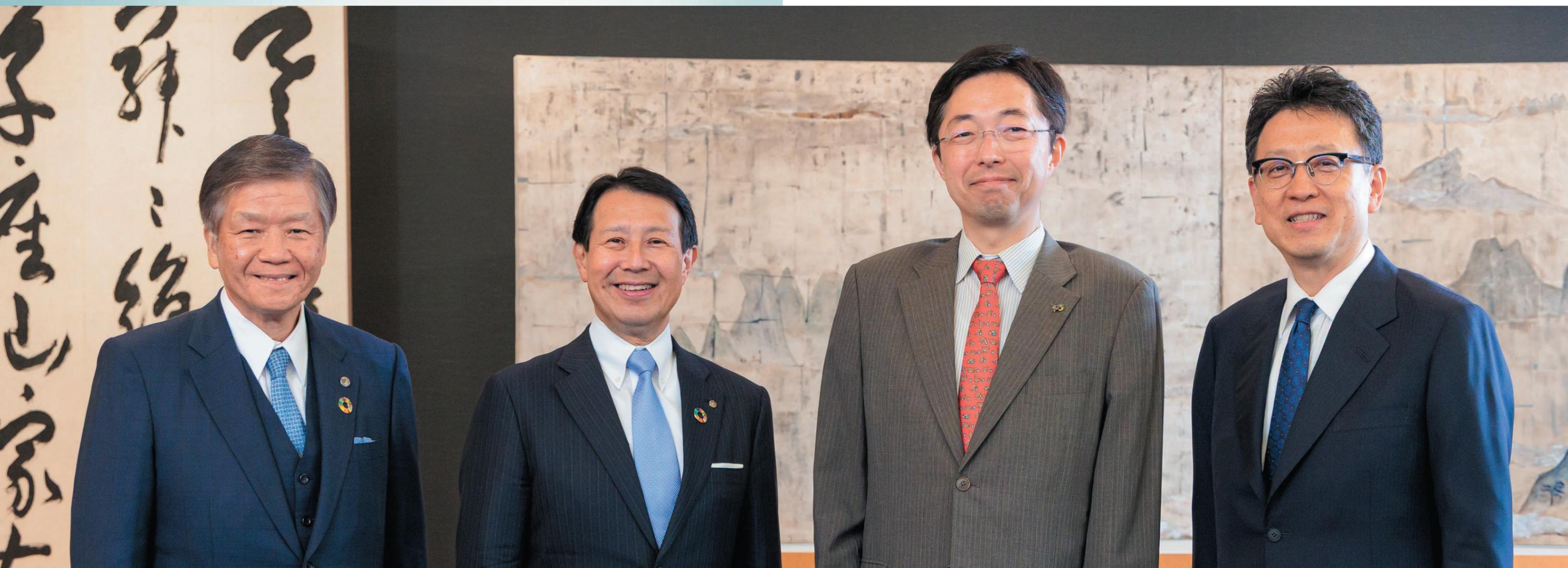
笠原 私は「地域にどのような地銀があるかによって、その地域の未来が変わる」と本気で思っており、そういう気概で頑張っていかなければならないと思っています。地域にとってなくてはならない、地域の未来に役立つ、何か困ったことがあれば相談するのは肥後銀行。そういう銀行でありたいと思います。

従業員にとっては、会社に行くのが楽しい、月曜日が待ち遠しい。そういう会社になりたいです。地域の皆さんからも頼られる、「困ったことがあったら肥後銀行にお願いすると、きっと相談に乗ってくれるよ、一緒に考えてくれるよ」という会社でありたいと思います。

ステークホルダーの皆様へのメッセージは、お客様、地域、行員の3つに、投資家や社会も含めて、すべてのステークホルダーの方々が、肥後銀行と、もしくは九州フィナンシャルグループと関係性を持っていて良かったなと思われるように力を尽くします。

行員やその家族に対しては、肥後銀行に勤めることで誇りを持てるようにしたいです。お取引先もそうです。肥後銀行と取引をしていることで胸が張れる、と言われるように頑張りたい。

特に、銀行では行員が主役ですから、一人ひとりが「私が肥後銀行です」と考えてもらいたいと思います。頭取が誰かはわからないが、「肥後銀行というのはパーパスが確立している」「自然や文化に投資する会社らしい」「肥後銀行は行員一人ひとりが『私が肥後銀行です』というのがキャッチフレーズらしいよ」とか、「うるおいある未来のために頑張っているらしいよ、でも誰が経営しているのかわからない」というのが私の理想形なんです。



左より小川久雄熊本大学長、笠原慶久弊行頭取、木村敬熊本県知事、大西一史熊本市長

100周年記念特別座談会

これからの肥後銀行

～100年のその先へ 熊本の未来と今後の発展を考える～

創立100周年に合わせて、「これからの肥後銀行～100年のその先へ 熊本の未来と今後の発展を考える～」と題した座談会を2025年5月9日、肥後銀行本店で開催。木村敬熊本県知事、大西一史熊本市長、小川久雄熊本大学長、笠原慶久肥後銀行頭取の4人が活発に意見を交わしました。



コーディネーター
熊本日日新聞社
役員待遇論説委員長
清田幸子氏

自然災害や恐慌を乗り越え 地域の経済発展に寄与

——100年を振り返り、熊本の発展や肥後銀行が果たした役割について伺います。

木村敬・熊本県知事(以下、木村)

終戦から今年で80年を迎えましたが、戦後、熊本の産業は少し立ち遅れた部分がありました。しかし、歴史をさかのぼると、例えば、TSMCの進出で注目されている半導体分野では、三菱電機が1967年に県内

初の半導体工場を合志市に建設し60年近くがたちました。その後、熊本市内に新たな半導体企業が来て産業の礎となるものが築かれ、今まで脈々と続いています。これが、産業分野での熊本の歴史だと思っています。

大西一史・熊本市長(以下、大西)

熊本にはかつて旧陸軍の拠点が置かれ、経済の支柱でもありました。戦後は軍需から民間中心に移り、現在に至ります。100年前の熊本市の人口は約13万人で、現在の6分の1

でした。熊本市は1921年に11町村と合併し、さまざまなインフラを整備してきました。例えば市電や上下水道は昨年100周年を迎えました。そうした都市基盤を整備する時代に肥後銀行が誕生したことは印象的な出来事です。その後、インフラの整備や都市形成が進み、そのたびに肥後銀行が地域の経済を支え、都市の発展に貢献してきました。

熊本はこれまで、大きな困難を乗り越えてきました。1927年の台風による高潮被害や戦時中の空襲、戦

新しいビジネスの芽を育てて
企業に寄り添い、



熊本県知事
きむら たかし
木村 敬氏

1974(昭和49)年東京都生まれ。東京大法学部卒。自治省(現・総務省)に入省、鳥取県参事監兼財政課長、熊本県総務部長、内閣府地方創生推進事務局参事官付企画官、消防庁国民保護・防災部防災課広域応援室長などを歴任。2020(令和2)年熊本県副知事。2024年の熊本県知事選で初当選。現在1期目。

KIMURA TAKASHI

後では1953年の白川大水害(6・26大水害)など、さまざまな厳しい状況に直面したとき、金融という機能が非常に重要な役割を果たしました。最近では特に熊本地震の際、いち早く金融面で市民生活を支え、守っていただいたことが、復旧・復興の大きな力になったと感じています。コロナ禍でも、県と一緒に利子補給を含めた制度融資を設けましたが、そのときにも金融のサポートがありました。暮らしのなかで、地域の経済と金融機関がいかに住民を支えているか、過去の大きな出来事を振り返ってみれば分かると思います。

小川久雄・熊本大学長(以下、小川)

熊本大学の前身は第五高等学校、いわゆる「五高」です。五高が開校したのは1887年で、138年の歴

史があります。医学部と薬学部は原点が「再春館」や「蕃滋園」^{ばんじえん}ですから、268年の歴史があることとなります。ほかでは熊本高等工業学校や熊本師範学校が前身となっており、熊本大学につながっています。新制の熊本大学の発足は1949年で、その点では肥後銀行の方が、歴史が長いですね。

本学は今、大きな転換期を迎えており、積極的に改革に取り組んでいます。一般的に「産学官」の連携とありますが、私はこれに「金融」を加えた「産学官金」が重要と考えます。肥後銀行からは実際に、奨学金や研究費のほか、社会課題解決を探究するアントレプレナーシップ教育やベンチャー企業への出資など幅広く支援していただいております。金融機関が教育に果たす役割は大きい

です。ほかにも最近では、附属図書館中央館のネーミングライツ事業への協賛などで支援いただきました。現在は「ひご未来図書館」として多くの人に利用してもらっています。こうした金融機関とのつながりは欠かせません。

笠原慶久・肥後銀行頭取(以下、笠原) 当行は、前身となる銀行は明治時代から存在していましたが、1925年7月25日、当時の熊本銀行と飽田銀行、植木銀行の3行合併により「肥後協同銀行」として誕生したのを始まりとしています。3年後に商号を「肥後銀行」に変更しました。熊本の経済を支える存在として、金融大恐慌や太平洋戦争を乗り越え、地方産業の健全な発展に寄与することを使命に、100年間歩んできました。その間、地元の経済界の代表と

いう立場で、九州財務局の存置運動や、九州新幹線・八代一博多間の着工実現に向けた県民運動への主体的な参加、県が進めていたテクノポリス構想などの事業に関わりながら地域を盛り上げてきました。

また近年は、バブル崩壊や熊本地震、令和2年7月豪雨、コロナ禍などの危機がありましたが、各地域のお客様のために最善を尽くしてきたと思っています。経営危機や大幅な赤字に陥ることなく健全経営を続けて現在に至ります。一方、地域の持続可能性の実現に向けては、本業の金融以外にも、環境保全や社会活動、文化・スポーツ活動への貢献を積極的に進めています。阿蘇の森林や棚田を活用した地下水保全や熊本城・阿蘇神社の復興支援、永青文庫の文化財保護などを続けているほか、地方自治体や大学と連携協定を締結し、地域の課題解決支援にも協働して取り組んでいます。

**地方都市の課題解決が
今後の成長、飛躍への鍵**

——熊本の現状と課題をどう捉えて

おられますか。

木村 熊本に限らず、日本の課題の一つに人口減少が挙げられます。少子化に伴う人材不足、人手不足は深刻です。経済成長率は労働力や生産性などと関わっているため、人口減少に伴う労働力不足は非常に大きな問題です。ただ、それは全国的な話で、熊本はTSMC(台湾積体回路製造)をはじめ半導体産業の集積を含め伸びしろが多い県です。発展のためには、地域の人材をどう育てていくかが鍵となるでしょう。

先ほど小川学長が話されましたが、熊本大学が人材を育て、それを肥後銀行が支えていく。また、人材が地域に足りないときに、県外からも人を呼び込み、ワクワクするような熊本をいかにつくっていくかが今後の課題だと考えます。こうしたなか、県は、中小企業の人手不足を補い生産性を上げていくためのDXや、内部変革を促す取組みを、肥後銀行にも協力いただきながら進めています。

こうしたなか、熊本においては肥後銀行を含めた「産学官金」の連携ができていることはプラスですね。

まずは今の熊本の良い流れをより多くの県民と共有できるように、特に人材育成、教育を中心に、しっかりと頑張っていきたいと思っています。

大西 知事も言われたとおり、少子化と人口減少は大きな課題の一つです。こうした局面で、どう打開策を見いだしていくかが、これからのテーマだと思います。熊本はTSMCの進出という今世紀最大の変革期に立っており、全国的にも注目されています。東京をはじめ全国どこに行っても、「熊本」という名前が取り沙汰されるようになりました。熊本は、今までは九州のなかのローカルな都市の一つでしたが、TSMC進出を受け、九州の中心として発展できるかどうかの分岐点に来ていると思います。ですから、人口減少や少子化の問題を克服しなければなりません。私たちは熊本地震をはじめ大きな自然災害を経験し、いざ何か起きたときにきちんと対応できる街をつくる必要があります。

道路ネットワークの整備も急務で、現在、県と一緒に渋滞問題の解消に取り組んでいます。九州に多くの道路網があるなかで、熊本にも中九



JASM (TSMCが過半数を出資し熊本県に設立した製造子会社)



州横断道や九州中央道などいろいろな道が繋がってきます。肥後銀行が主導して支援いただいた九州新幹線も、すでに縦軸として熊本の発展に寄与する大きな要素になっています。また肥後銀行とは、次の100年に向けて、災害に耐える街の強靱化のための「まちなか再生プロジェクト」を一緒に進めています。

さらに熊本は、世界一の地下水都市といわれており、この大切な資源も守っていかなくてはなりません。

小川 熊本は変化の過渡期にあり、私どもも人材育成に関しスピード感を持って対応しています。学長に就任した年にTSMCの進出が決まり、翌年には学内に半導体研究教育センターを設置しました。2024年度、半導体やデジタル技術に通じた人材育成を目指す新しい学部「情報融合学環」を開設し、工学部には「半導体デバイス工学課程」を設けました。立上げにあたっては、国立研究開発法人産業技術総合研究所の半導体の専門家や東京大学の有

為な研究者を招きました。経済界からも、非常に有名な方が「熊本は面白そうだ」と足を運んでくれました。

学内にも優秀な人材はたくさんいますが、研究・開発を伸ばしていくには、内部だけでなく外部からも招聘し、つくり上げていかなければなりません。また全国から多くの人材が集まっていますが、今後は、研究や成果をアウトプットしていくことが課題です。

国際化やグローバル化を進めることも重要で、これをより推進していくために必要なのが「教育」です。特に海外の方は単身赴任という習慣が少ないため、家族で移住してきた際、子どもを教育する義務教育課程の充実が求められます。こうしたなか、本学の附属小学校と中学校に、全国の国立大学では初めて国際クラスを設置し、児童・生徒を募集しています。小・中学校からグローバル化していけば、近い将来、高校、大学にも波及していくと思います。

笠原 皆さんがおっしゃるとおり、熊

本にも地方都市の典型的な課題が存在します。SDGsやDXはパラダイムシフト(価値観の転換)と捉えており、社会のなかで具体的に取り組んでいかなければなりません。そのうえにTSMCの巨額投資という大きなチャンスと、人材不足や交通渋滞という新たな課題に直面しています。こうしたなかで大切なのは、世の流れに身を委ねる「成り行き未来」づくりでなく、主体的に取り組む「意志のある未来」づくりを進めることです。産学官金が連携し力を合わせることで、意志のある未来づくりへの大きなパワーになります。

SDGsについては、ある機関の調査によると、熊本県の企業は認知度や意欲に関して日本一だそうです。またDXに関しては、経済産業省による「DX認定制度」で、熊本県は中小企業10万社あたりの認定取得率が日本一です。認定されるのは、「DXが進んでいる企業ではなく「DX Ready(DX推進の準備ができてい状態)」、つまり「やる気がある」企業

です。人口減少に対応するには、生産性を上げることが何よりも必要です。ビジネスでSDGsを推進するとともに、DX化を徹底的に図っていくことで生産性を飛躍的に高めれば、成長していけるのではないのでしょうか。

「産学官金」連携により 熊本の新しい発展に期待

——地域の現状や課題を踏まえた将来ビジョンについては、どうお考えですか。

木村 2024年4月、県知事に就任し、新たな県政運営の基本方針を12月に策定しました。キーワードは「世界に広がる」「人を育てる」「共に創る」の3つです。日本はバブル崩壊後、ある意味ガラパゴス化して世界から取り残されてしまいました。し

かし、熊本は日本のなかでアジアに近いという点を生かし、世界に広がるができるかと期待しています。それによって、国内における熊本の優位性が際立つと思います。

そのなかで大切なのは、人を育てることです。熊本に来れば何かできる、熊本で暮らすと多様な生き方ができる、自己実現できると思ってもらうことを意識していかなければなりません。熊本が好きで住み続けていると、私もそうですが、好きが故に今の熊本で満足してしまっているところがあります。そうではなく、新しい価値観や異なる価値観で人を包含していく、包摂していく「開かれた熊本」をつくっていくべきだと考えます。そうしたなかで、教育面はもちろん、スタートアップの支援など肥後銀行をはじめとした金融機関が果たす役

割は大きいでしょう。

また、熊本大学はもちろん日本の大学すべてに在ることで、大学には宝の山が眠っています。そこを開けていく役割が、金融機関にあるのではないかと考えています。そういう点では、肥後銀行は非常に進んでおり、ありがたく感じています。

笠原頭取が言われたSDGsについては、社会の課題を解決していくことが地域の成長にもつながると認識しています。この低成長社会のなかで、SDGsが掲げる社会の課題を、私たち公的機関が税金、公金を投入して解決する。それによって公的機関から市場にお金が行き渡ることもなります。それを理解したうえで「産学官金」が連携すれば、熊本の新しい発展が期待できるのではないのでしょうか。

熊本市長 おおにし かつふみ 大西 一史氏

1967(昭和42)年熊本市生まれ。九州大大学院法学府修士課程修了。民間企業勤務を経て、衆議院議員秘書、内閣官房副長官秘書などを歴任。1997(平成9)年から熊本県議を5期務めた後、2014年の熊本市長選で初当選。現在3期目。九州市長会会長や全国市長会防災対策特別委員長なども務める。

ONISHI KAZUFUMI

熊本の価値を高める存在として
頑張っしてほしい



「挑戦する人」を
全力でサポートしてほしい



熊本大学長
おがわ ひさお
小川 久雄氏

1953(昭和28)年徳島県生まれ。熊本大医学部卒。専門は循環器内科学。天草中央病院、八代総合病院、熊本大医学部附属病院などで勤務。2000(平成12)年熊本大医学部教授。同大医学部附属病院先端医療支援センター長、国立循環器病研究センター理事長を経て、2021年から現職。

O G A W A H I S A O

大西 熊本市の人口は20年後、7万人ほど減少するといわれています。市は子育て支援などのさまざまな施策に取り組んでいますが、そうした努力を重ねていけば3万7,000人減ほどに抑えられるとみています。未来に向けて手を打ち、さらに都会と地方都市の賃金格差や経済格差などを小さくしながら街のビジョンをつくっていかねばなりません。

また、熊本が九州のなかの広域拠点都市になっていくことは、九州全体にとってもハッピーなことだと考えます。現在、九州市長会の会長をやらせていただいております。「ONE KYUSHU プロジェクトチーム」をつくって、さまざまな地域課題の解決に向けた取り組みを推進しています。今までは熊本県内、あるいは熊本市内というエリアで考えていたのが、どんど

ん融合して、協調し、共に創るという動きに発展してきています。少子化にしても、単に人の奪い合いをしてはだるにもなりません。人口が多い地域に単に人が集まっていくのではなく、それぞれの地域が良くなっていくにはどうすべきかを考える必要があると思います。

インフラの整備については、今一生懸命進めている道路のネットワークが、実は20年後ぐらいに花開いてきます。そうすると20年後の熊本の未来に希望が生まれ、期待感が出てくる。アジアを含めて世界各国から人が集まってくるような都市を目指し、期待感を持てる未来を描くためのイノベーションを起こしていくことが重要です。

経済面では、働いていくなかで楽しい、そして前向きになれる環境を

つくるという意味で、スタートアップ支援が欠かせません。熊本市では、起業支援施設「XOSS POINT.(クロスポイント)」を設置し、多岐にわたって支援に努めていますが、肥後銀行も、熊本から、これから何かを起こしていく、世界に向けてやっていく人たちのスタートアップの支援に取り組まれています。熊本市もともにサポートしていきたいと思っています。

小川 少子化については2040年を見据えたビジョンを描き、留学生を全学生の30%にまで増やすことを検討しています。また、近年の高等教育では「頭脳循環」が重要です。良い人材を迎えるだけでなく、外に出ていくことも推奨する。頭脳が循環していけばいいというのが私の考えです。本学には東京大学や東北大学、九州大学の分室が設置され連

携を深めているほか、台湾の大学との交流も進んでいます。こうした動きが進んでいる理由としては、本学の實力というよりも、TSMCが進出してきたからだと思います。

そして、木村知事や大西市長が言われたように、地域の経済を伸ばさなくてはなりません。その一環で、地域貢献できる人材育成を目指そうと、「共創学環」を2026年度に新設する予定です。地域活性化やグローバル化などを実現するための経営学中心の学部で、経営の専門家や外国からの教員招聘も進めています。すでに八代や天草といった地域から人材が集まり、一緒に準備を進めています。まさに、社会人が今後のキャリアに必要な知識やスキルを学び直す「リカレント教育」に取り組んでいます。将来、その人たちが地域に戻っていくと、地域を変えていくことにつながるでしょう。経営学はとて

も大事で、笠原頭取に相談したところ、素晴らしい人材を紹介いただきました。その教授は近々、本学に来られる予定です。熊本出身で、中央で活躍している方々にも講義をお願いするつもりです。

笠原 課題解決のためにビジョンをしっかりと打ち立てることは、とても重要です。それがトップの役割でもあると思います。木村知事と大西市長が、それぞれ自治体として地域の未来に向けたビジョンを立てられているので、それを共有していくことが必要だと思います。小川学長も地域との共生・共創に力を注いでおられます。

人材育成は本当に大切です。時間はかかりますが、育成しなければ地域の未来はありません。人材育成に関するビジョンについても県や熊本市、熊本大学、あるいは経済界と、どんな人材が未来において必要

なのかを共有できています。例えば半導体産業では、後工程の分野が分かる人材育成が求められています。グローバル化という点では、語学教育も必要です。経営が分かる人材を育てるために、熊本大学に共創学環を新設していただきました。こうした動きは当該機関だけがやっているわけではなく、自治体や経済界、教育界との密接なコミュニケーションの下、スピード感を持って地域の成長に取り組んでいます。そういう意味でも「ビジョンの共有」が大事だと思います。

当行は県全域を対象にしているため、私たちの計画のビジョンに県や自治体の計画やビジョンを盛り込んでいます。そうしたビジョンを共有した上で、次の戦略を立てました。総合金融グループからの脱却に向け、九州フィナンシャルグループの存在意義を「私たちはお客様や地域の



「第2回金融データ活用チャレンジ」表彰式



阿蘇水掛の棚田での田植え

皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在する」と定義しました。あえて「金融」という文字を入れず、経済的に豊かになるだけでなく、自然や文化を含めた豊かさを育て守って引き継いでいく。そうした取組みを通じて地域の未来を創造していきたいと考えています。そのうえで、「お客様、地域、社員とともに、より良い未来を創造する『地域価値共創グループ』への進化」という2030年までのビジョンをつくりました。金融だけでなく地域や企業のさまざまな課題解決を支援するのももちろん、ビジネスのスコップを広げてビジネスモデルの転換を図り、地域を支援していきたいですね。

未来への挑戦を支援 地域全体で価値共創へ

——最後に、100年先の熊本と肥後銀行に期待することをお聞かせください。

木村 笠原頭取が言われた「地域価値共創」という考えにはとても共感します。そのなかで、世界に広がっていったり、いろいろな人の流れや出会いをつくったりしなくてはなりません。

一方で、熊本は中小企業が多く、熊本の地で商いをしている人たちが大半です。企業の悩み事については、行政はもちろん、商工会議所などもアプローチしていますが、悩みどころを話せるのはやはり、金融というツールを持つ銀行です。肥後銀行をメインバンクにしている事業所は多いので、地域の企業の新しい価値の創造やビジネス展開に、広い視野を持ち応援して行ってほしいと思います。それぞれの企業にそれぞれの良さがあり、価値があります。もちろん、事業承継や新しい分野の開拓なども必要ですが、ぜひ肥後銀行のネットワークを生かして支えていただきたいというのが一番の願いです。

もう一つ、肥後銀行には、企業に寄り添って地域価値をともにつくっていただくとともに、産学官金連携で

新しいビジネスの芽や価値観を育ててもらいたいと思います。地域の価値を高めていくパートナーとして、県、熊本市、熊本大学とともに地域に貢献していただきたいと願っています。

大西 肥後銀行がこれまで果たしてこられた貢献に対し、地域の人々の信頼に応え責任を持つ銀行として頼もしく感じています。県民の生活を支える肥後銀行の存在は大きく、それが基盤となって、初めて新しいことに挑戦しようという機運が生まれます。肥後銀行には、地域を共創するという大きな目的に向かって取り組んでほしいと思います。

私たちは誰もが憧れる上質な生活都市をつくることを大きな目標としています。誰もが「熊本っていいね」と憧れる、熊本に來られた方が「上質な生活都市でこんなことがあった」と実感してもらえるような魅力ある街づくりに努めたいと思っています。肥後銀行にも熊本の価値を高める存在として頑張っていたいただきたいですね。

小川 「スコップを広げる」ことはとても大切ですね。学問にも通じるようなところがあり、ある研究をしても、さまざまな手を打っておかないと、一つが駄目になると全部がうまくいなくなる場合があります。一方で、どれか一つ当たればぐっと伸びていく。私もスコップを広げ、若い才能のある人材を見つけていきたいと思っています。

研究やスタートアップには費用の問題が切り離せません。日本の科学力は急速に低下しています。学者は「研究費を減らされたから」と言い訳しがちですが、国の予算が減ったら、企業と共同研究するなどして予算を捻出すればいいのです。どうやって解決するかは自分の工夫次第でしょう。不満ばかりの人は絶対に伸びません。私は若い研究者に、研

究費がなければ自分でお金を調達するようにと普段から言っています。若い人たちは多少の失敗をするかもしれませんが、肥後銀行にはそうした「挑戦する人」を支援してほしいと思います。

笠原 先ほど話した理念体系にバリューという行動基準を設けており、大事な項目が主に3つあります。1つ目は「誠実」です。私たちのビジネスは信用が命で、高い倫理観を持って行動することを一番に置いています。2つ目は「主体性」。「自ら考え失敗を恐れずに行動する」としており、失敗を恐れない、失敗しても褒めるという文化を目指しています。3つ目が「チームKFG」で、志を一つに、グループの最適を考えて行動することを目指しています。投資は失敗するかもしれませんが、投資しな

ればリターンは絶対にありません。そういったことに挑戦していかなくてはならないと考えます。

私たちは九州にあって熊本に最もウエートを置いており、「地域にどのような地銀があるかによって、その地域の未来が変わる」という気概で頑張っていかなければなりません。当行や九州フィナンシャルグループだけが発展すればいいとは全く思っておらず、地域経済のパイを大きくして全体が良くなれば、みんなが良くなります。銀行や信用金庫、他県の金融機関などが垣根を越えて共通の施策を打っていく。地域全体の取組みに九州・沖縄、山口の地銀13行が連携して呼応し、成長を支えていくことが大切だと思います。

肥後銀行頭取 かさ はら よし ひさ 笠原 慶久

1962(昭和37)年東京都生まれ。慶應義塾大学経済学部卒。富士銀行(現みずほ銀行)に入行、2007年から熊本支店長を2年間務める。みずほ信託銀行信託総合営業第一部長、常務執行役員などを経て、2015年肥後銀行入行。2018年に頭取就任。九州フィナンシャルグループ社長を兼任。

KASAHARA YOSHIHISA



「成り行きの未来」ではなく
「意志のある未来」づくりを進めたい