

沿革編

# 第8章

2015 - 2025

平成27年 令和7年

## パラダイムシフト時代の 肥後銀行

第1節 日本経済の動向と外部環境の変化

～デフレ経済と人口減少社会～

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情勢

第4節 パラダイムシフト下の当行経営

第5節 持続可能な地域社会の実現に向けた取組み

第6節 デジタルトランスフォーメーション(DX)への取組み

第7節 地域社会への貢献活動

第8節 近10年の業績



2025(令和7)年頃の本店周辺の様子

## 概況

2015(平成27)年以降の10年間は、感染症の世界的流行や戦争の勃発、大規模災害の相次ぐ発生などで人々の命と生活が脅かされた一方、IT技術は飛躍的進歩を遂げた。

2020(令和2)年から2023年にかけて、世界で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、人的交流、物流をストップさせた。

2022年、対話型AIが登場した。膨大なデータを蓄積したAIは、研究やビジネスの現場に瞬間に浸透した。

2022年2月、ロシアがウクライナに侵攻し、2023年10月には、イスラエルが奇襲攻撃を受けた報復として、

パレスチナ自治区ガザ地区に大規模な攻撃を始めた。いずれの戦争も2025年夏時点で戦闘が続いている。

国内経済は低成長が続き、2016年1月、日本銀行はマイナス金利政策を導入し、世界的な経済の減速とデフレのリスクに対抗した。2024(令和6)年3月、マイナス金利政策や、長短金利操作を解除し、異次元緩和からの脱却を決めた。8月には国債の買入れ額を減らし、事実上の量的引締めも開始した。2025年1月、政策金利を2008(平成20)年10月以来の水準となる0.5%に引き上げた。

熊本県内は自然災害が相次ぎ、多数の死傷者を出した。2016年4月、最大震度7の大規模な地震が発生

し、阿蘇大橋や熊本城の石垣の崩落など各地に甚大な被害をもたらした。2020年7月には、集中豪雨による球磨川などの氾濫で、大きなダメージを受けた。当行は、感染症の流行や自然災害時においても、お客様第一主義の方針を貫き柔軟な対応を心掛けた。

2015年10月、肥後銀行と鹿児島銀行は経営統合し、株式会社九州フィナンシャルグループ(KFG)が誕生。2025年7月、当行創立100周年、同年10月、KFG創立10周年を迎えた。当行はKFGグループとして、企業理念と「パーパス、ビジョン、バリュー」を経営の基軸とし、「地域価値共創グループ」へ進化していくことを目指している。

# 第8章 | パラダイムシフト時代の肥後銀行

[2015(平成27)年～2025(令和7)年]

## 第1節 日本経済の動向と外部環境の変化～デフレ経済と人口減少社会～

### 1. デフレ経済からの脱却に向けて

#### (1) グローバル化の進展と日本経済の低成長

##### グローバル経済とグローバルサウス

2015(平成27)年以降の日本経済は、安倍政権の「アベノミクス」政策、日本銀行によるマイナス金利の導入(2016年)など、脱デフレへの取り組みで景気回復が期待されたものの、2019年には消費税率が10%に引き上げられ、経済活動は一時的に鈍化した。

2020(令和2)年、新型コロナウイルス感染症(コロナ)が世界で猛威を振るい始め、人の交流が活発な各国の都市部で急速に感染が拡大した。経済効率を求めた都市集中は、思わぬリスクも併存させ、グローバリゼーションの進展に伴う世界の構造変化の一端を露わにした。

感染拡大初期はマスク不足などで市民生活も混乱した。各地で人・モノの流れが途絶し、企業は、パンデミック対策としてのサプライチェーンの見直しが急務となった。

世界のグローバル化のなかで、日本経済は低成長が続き、日本のGDP(名目)の世界経済に占める割合は、2000年の14.7%から2021年には5.1%まで縮小した。GDP額は2010年に中国に抜かれ、2023年にはドイツにも抜かれて世界第4位となった。

日本だけでなく、西側諸国の経済的優位も薄れつつある。「発展途上国」と呼ばれてきた、南半球を中心とするアフリカなどの国々が、「グローバルサウス」として経済的にも政治的にも注目され始めた。2022年に始まったロシアによるウクライナ侵攻では、「グローバルサウス」の国々の中に、国連での西側諸国による対ロシア非難

決議に同調しない動きも出るなど存在感を高めた。

##### 情報社会とIoTやAIへの対応

情報通信技術(ICT:Internet and Communication Technology)の進歩は、私たちの生活、社会を徐々に変え、世界のグローバル化を後押ししてきた。

2000年代に入り、情報通信ネットワークの高度化、センサーの高機能化などを背景に、あらゆるものがネットワークにつながる技術であるIoT(Internet of Things:モノのインターネット)が注目を浴びた。

ネットワーク化される対象は、パソコンやスマートフォンといった従来の接続機器だけでなく、自動車、家電、ロボット、産業用設備など爆発的に広がり、通信機能を備えていない機器がインターネットに繋がることで、新たな付加価値を生み出している。

さらにAI(Artificial Intelligence:人工知能)の飛躍的な進化が、人類社会に大変革を起こそうとしている。2022年、米国のAI開発企業OpenAIが発表した、対話型生成AI「ChatGPT」の能力が世界を驚かせた。

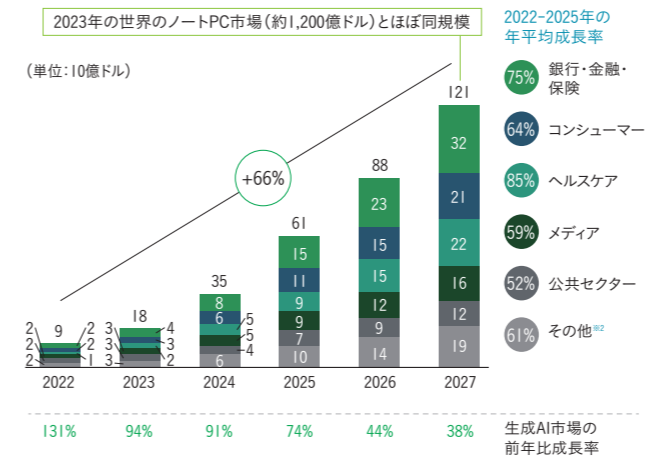
言語による指示のみで、即座にテキストや画像、映像などの多様な形式で回答を出すChatGPTは、わずか5日で100万人のユーザーを獲得し、2か月後には1億人を突破した。

多くの企業が生成AI開発に乗り出し、世界的な競争となっているが、その能力ゆえに懸念も多い。入力した機密情報などの流出リスク、非常に精巧な偽画像・偽動画が情報操作に使われるリスクのほか、生成AIの回答が誤っていた場合に人間側がどう見破るのかな

ど、多くの問題点が指摘されている。

#### 生成AIの市場規模

想定される生成AIの市場規模は<sup>※1</sup>2027年には1,200億ドル



※1 TAM=Total Addressable Market、獲得可能な最大の市場規模、現段階の生成AIがサービスを提供できる全市場の規模  
 ※2 その他には、産業財、エネルギー、電気通信の各市場を含む  
 資料: 総務省『令和6年版情報通信白書』

#### 環黄海地域(日中韓)の動向

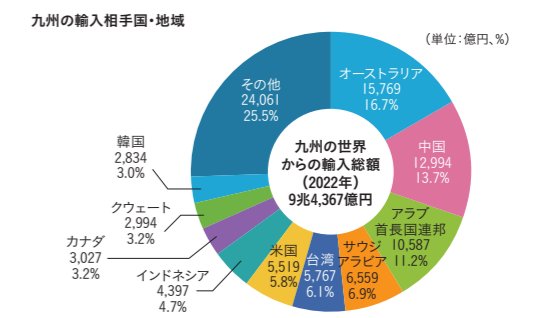
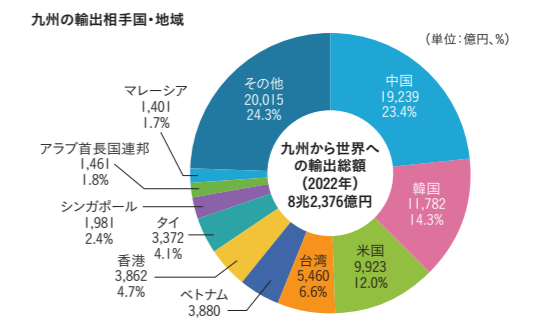
東アジア諸国に近い九州は、1990年代から黄海を囲む中国、韓国沿岸部(環黄海地域<sup>1</sup>)との交流を地道に進め、深化させてきた。

九州の2022(令和4)年の輸出先は、1位中国、2位

韓国で、輸出総額8兆2,376億円のうち、それぞれ23.4%、14.3%を占めている。

この3か国・地域は2001(平成13)年3月、国や関係自治体、経済団体、企業、研究者などによる「第1回環黄海経済・技術交流会議」を開催して以降、毎年、域内の各都市で交流会議を開き、2007(平成19)年の第7

#### 主な貿易相手国・地域



資料: 財務省『貿易統計』より九州経済産業局作成

#### Column

### 『情報通信白書』に見る環境変化

1973(昭和48)年に初刊行の総務省『情報通信白書』が2022(令和4)年で50年目となり、2022年の同白書は、この50年の変化を5期に分けて紹介している。

- ① 1973 - 1985年頃: アナログ通信・放送の時代(1973年白書の第1節は「郵便」、電電公社民営化は1985年)
- ② 1985 - 1995年頃: 通信・放送市場の発展と新たなサービスの登場(長距離通話料金の低廉化、パソコン通信の普及、BS・CS放送開始など)

- ③ 1995 - 2005年頃: インターネットと携帯電話の普及(携帯電話サービス顧客が、固定電話サービス顧客を上回ったのは2000年)
- ④ 2005 - 2015年頃: ブロードバンド化とモバイル活用の拡大(2008年のiPhone発売で、スマートフォンが急速に普及)
- ⑤ 2015年 - 2022年: ICTの社会・経済インフラとしての定着(インターネット動画配信サービスが普及・本格化、コロナの感染拡大でICT利活用が一層進展)

資料: 総務省『令和4年版情報通信白書』

<sup>1</sup> 環黄海地域: 九州と韓国・中国の黄海に面した沿岸部で構成される経済圏

回会議、2021(令和3)年の第19回会議は熊本市で開催した。

これまでビジネス商談会やミッション派遣による企業間交流、大学間の協力協定、農林水産物・食品の輸出拡大のための協力覚書の締結などが成果として表れている。

また、1991年に環黄海地域を舞台に発足した「東アジア都市会議」「東アジア経済人会議」は、2004年、経済交流に特化した日中韓10都市(日本側は北九州市、下関市、福岡市)による「東アジア経済交流推進機構(OEAED)」に発展。2014年には熊本市が加入し、11都市によるさまざまな交流を毎年続けている。

## (2) アベノミクスの行方

### マイナンバー制度導入

2016(平成28)年1月1日、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」(2013年5月31日公布)に基づいて「マイナンバー制度」が本格導入された。社会保障、税、災害対策などの分野で、複数の行政機関が保有する同一人の個人情報を迅速に照合できるようになり、国民にとっては、煩雑だった役所での手続きの簡素化が期待された。

ただ、マイナンバー制度については、当初から「プライバシーなどに対する高い危険性を有している」などの批判や不安もあり、マイナンバーカード保有についても、個人情報流出や紛失・盗難への懸念などから、保有者は2024(令和6)年9月時点で国民の75.2%にとどまった。

### IR構想の実現に向けた動き

日本のカジノを含む統合型リゾート(IR<sup>2</sup>)の推進は、観光産業振興と地域経済活性化を目的としています。2016年12月に「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律(IR推進法)」、2018年7月に「特定複合観光施設区域整備法(IR整備法)」が成立し、法的枠組みが整備されました。

2023年4月、国は大阪府と大阪市が申請していた大阪市・夢洲での整備計画を認定し、IR構想が実現に向

けて動き出した。

IR構想は、カジノ部門の収益により施設全体の採算性を担保しようとするものだが、一方でカジノ誘致は、ギャンブル依存症の増加や治安の悪化を招くとして、地域の反対が根強いという課題も残している。

### 消費税率10%に引上げ

2019年10月1日、消費税率が8%から10%に、5年ぶりに引き上げられた。政府は国民生活への影響を最小限とするため、3歳から5歳までの幼児教育・保育の無償化をスタートさせ、酒類・外食を除く飲食料品や定期購読の新聞代などを8%にとどめる軽減税率を導入した。軽減税率によって、10%と8%の税率が混在することになったため、政府は2023年10月1日から消費税の仕入れ税額控除のひとつであるインボイス制度を導入した。消費税率の10%への引上げにあたって、安倍内閣は景気状況などから、当初予定の2015年10月を2017年4月に延期し、さらに2019年に再延期していた。

アベノミクス期の景気回復は、71か月間と戦後2番目の長期に及び、円安・株高の下で雇用の改善が進展した。一方で、賃金が伸び悩むなど、実感に乏しい回復との指摘もあった。



消費税率10%スタートを報じる新聞記事 (『熊本日日新聞』2019年10月1日付)

### 観光立国宣言とインバウンド

国の「観光立国宣言」から16年後の2019年、訪日外国人旅行者(訪日外客数)は過去最高の年間3,188万人に上った。

そのインバウンド機運に水を差したのが2020年から猛威を振ったコロナだった。訪日外客数は2020年411万人、2021年24万人と大幅に落ち込んだ。しかしコロナ感染が落ち着くとともに、日本への外国

人旅行者は再び急増した。2023年の訪日外客数は2,506万人で、2019年の約8割とコロナ前の水準に戻り、2024年には3,687万人と過去最高となった。

また、訪日外国人旅行消費額も2024年、8兆1,395億円(速報値)に上り過去最高額を記録した。

### 年別 訪日外客数の推移



※訪日外客とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことである。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。乗員上陸数は含んでいない。  
 ※2007年以降の「観光客」の数値には「一時上陸客(通過客)」が含まれる。訪日ビザを取得せずに日本での短期滞在が認められている国からの「一時上陸客」は、従来「観光客」に含まれており、「一時上陸客」の人数を別途把握することは不可能であった。それに加え、韓国、台湾、香港等からの短期滞在者に対する訪日ビザの免除措置が取られたことにより、近年、「一時上陸客」の該当者が「観光客」に組み込まれるようになり、「一時上陸客」は激減した。「一時上陸客」の日本での滞在が短期間であるとは言え、事実上観光客と行動が同様である実態に鑑み、2007年以降は「一時上陸客」を「観光客」に加え、「観光客」の定義を変更することとした。  
 ※1964年～2024年は確定値  
 資料: 日本政府観光局(JNTO)

## (3) 菅政権の発足

### コロナへの対応続く

「2020(令和2)年、世界は『新型コロナウイルス感染症』一色であった」

『令和3年版厚生労働白書』は、このような文章で始まる。コロナ感染者が、国内で初めて確認されたのは2020年1月15日。それ以降、感染は急速に拡大した。同年2月から3月にかけては、船内で集団感染が発生した大型客船が横浜港に足止めされ、大規模イベントが軒並み中止・延期となり、幼小中高をはじめとする学校関連施設は臨時休園・休校となった。

感染拡大防止のため、政府は国民に対して、マスク着用・うがいの励行と、密閉・密集・密接の「3密」を避ける

よう呼びかけた。同年4月7日、7都道府県を対象に緊急事態宣言を発出。同月16日には全国を対象が拡大され、外出自粛要請と飲食店などに対する休業要請が行われた。

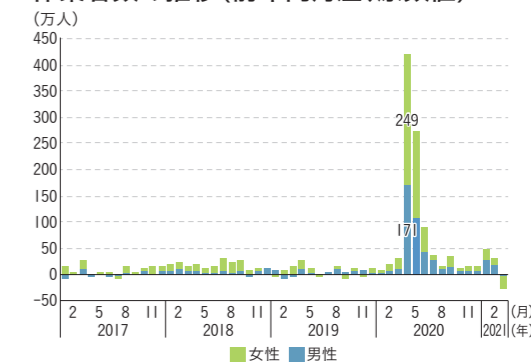
雇用面では、非正規労働者を中心に休業などを余儀なくされる人たちが増加する一方で、モバイル機器を利用したテレワークやリモート会議が広がった。

コロナ対応のなか、特別定額給付金の支給やワクチン接種では、紙で給付者などの集計を行ったり感染者情報をFAXで受領したりするなど、日本社会のデジタル化の遅れが明らかになった。諸外国で円滑に進むコロナ対応を目の当たりにして「デジタル敗戦」との言葉も生まれた。2020年のGDP(実質)も前年比4.6%減と落ち込んだ。

2020年9月、菅義偉内閣が発足した。菅内閣はコロナ禍への対応を喫緊の課題とし、ワクチンの確保と接種体制の確立に力を注いだ。

2021年から2022年にかけて、コロナの流行と沈静化が繰り返され、2023年に入ると、感染がある程度の収まりを見せ始めた。政府は同年5月8日、コロナについて、感染症法上の扱いをそれまでの「2類相当」から「5類相当」とし、国の関与度合を弱めた。

### 休業者数の推移(前年同月差、原数値)



資料: 『令和3年版厚生労働白書』

2 IR(Integrated Resort:統合型リゾート):カジノ施設のほか国際会議場や展示場、ホテルなどの一群の大規模施設を指し、国は新たな財政収入の柱として、建設計画を進めている。

同日までの国内のコロナ感染者数は約3,380万人、死亡者数は7万人を超えた。国内の感染者数はその後も緩やかな増加と減少を繰り返した。

### 2020東京オリンピック・パラリンピック

2020年夏に予定されていた東京オリンピック・パラリンピック競技大会も、コロナに翻弄された。決行か、中止もしくは延期の決断を迫られた政府は、同年3月、実施の1年延期を決定した。オリンピック開催の延期は近代オリンピック史上初めてであった。

2021年もコロナの流行は収まらず、同年7月23日、東京オリンピック大会は感染防止のため海外観客の受入れをやめ、無観客での開会式を国立競技場で行い、8月8日まで開催した。東京パラリンピック大会も同年8月24日から9月5日まで実施した。両大会にはそれぞれ1万1,420人、4,403人の過去最多の選手が参加したが、多くの競技が無観客での開催となった。



東京オリンピック開催を報じる新聞記事  
(『熊本日日新聞』2021年7月23日付)

### 温室効果ガス削減「カーボンニュートラル」宣言

2020年10月、菅首相は所信表明演説で、「2050年までにカーボンニュートラル<sup>3</sup>を実現させ、脱炭素社会を目指す」と宣言した。2021年4月、政府は2030年度の温室効果ガス削減目標について、2013年度から46%削減を目指し、さらに50%削減に向けて挑戦を続けることを決めた。

これを受け、国は2021年10月、新たなエネルギー計画として「第6次エネルギー基本計画<sup>4</sup>」を策定した。

### 携帯大手3社値下げ

2000(平成12)年11月、携帯電話などの移動系通信が固定電話の契約件数を上回った。移動系通信の契約数はその後も伸び続け、約20年後の2022(令和4)年12月末時点で約3倍の2億774万件まで増加した。

2020年10月、政府は「モバイル市場の公正な競争環境の整備に向けたアクション・プラン」を公表した。プランでは、事業者に対して①わかりやすく、納得感のある料金・サービスの実現、②事業者の公正な競争の促進、③事業者間の乗換えの円滑化、の3つの柱を示した。

携帯電話各社は2021年2月以降、従来に比べて低廉な新料金プランを競って示し、事業者間の競争が活発化した。

### デジタル庁創設・行政DX推進

コロナの対応をめぐる行政現場の混乱は、これまで停滞していた我が国における広範なシステムのデジタル化を一気に押し進めることにつながった。

2020年9月に就任した菅首相は、内閣発足の1週間後にはデジタル庁の創設を指示した。2021年9月1日、首相の指示からわずか1年で誕生したデジタル庁は、国・自治体のシステムの統一や各種給付の迅速化を進め、民間などのデジタル化支援を行うほか、マイナンバー制度も一元管理し、マイナンバーカード普及促進も一手に担うこととなった。

また政府は、デジタル庁設置に先立つ2020年12月、各自治体がデジタル化推進のために重点的に取り組むべき事項・内容を具体的に示し、支援策などをとりまとめた「自治体DX(Digital Transformation: デジタル・トランスフォーメーション)推進計画」を公表した。

### (4)岸田政権の発足

#### 新しい資本主義を標榜

2021(令和3)年10月、「新しい資本主義の構築」を掲げた岸田文雄内閣が誕生した。岸田首相は同月、「新しい資本主義実現本部」を設置し、「成長と分配の好循環」

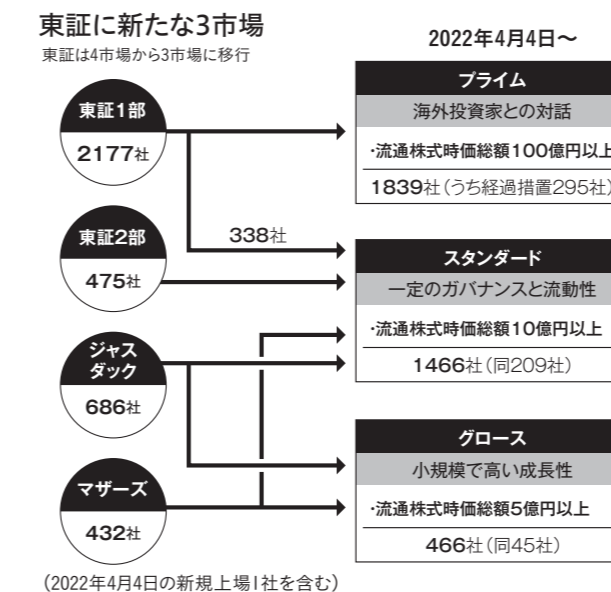
と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、議論を開始した。

国民の所得向上につながる「賃上げ」については、原材料価格が上昇するなかで、中小・小規模企業が適切に価格転嫁できる環境整備を課題の一つとした。

### 東京証券取引所の市場再編

2022年4月、(株)東京証券取引所(東証)は、既存の市場第一部(東証一部)、市場第二部(東証二部)、マザーズ、JASDAQ(スタンダード、グロース)の4市場を、プライム、スタンダード、グロースの3市場に再編した。

再編によって、これまで時価総額の小さい企業も市場第一部に上場するなど、区分がわかりにくかった4市場を整理した。さらに上場廃止基準を厳格化して、新規上場基準と上場維持基準をほぼそろえ、上場後も企業に経営努力を求めた。企業の成長を促す市場にして、海外からの投資を呼び込む狙いもあった。



### コーポレートガバナンス改革

金融庁は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、機関投資家の行動規範であるスチュ

ワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コード<sup>5</sup>の策定・改訂をかさね、コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラムの策定などを通じ、改革に向けた取組みを進めた。2023年3月、東証も、市場区分見直しの実効性向上に向けて、プライム市場およびスタンダード市場の全上場会社を対象に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請した。企業に対して開示を促すことで、ガバナンス改革と株式市場の活性化の流れも一気に加速した。

2023年1月の「企業内容等の開示に関する内閣府令(開示府令)」により、上場会社は、有価証券報告書などに取締役会や指名委員会・報酬委員会などの活動状況を記載することが求められた。

#### コーポレートガバナンス・コード5つの原則

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

### 日経平均株価のバブル後最高値更新・急速な円安進行

外国為替市場の円ドル相場は、2015年以降、1ドル110円前後で推移していたが、コロナ禍の影響が薄れた2022年春頃から、日米の金利差が拡大するなかで急速な円安が進行した。2024年4月には1ドル160円台まで値下がりした。

円安による原油などの輸入品のコストアップ分は、電気料金や食料品の相次ぐ値上げとなって市民生活に跳ね返った。一方で、国内には外国人観光客が急増した。

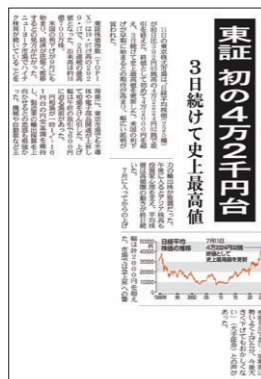
株式相場は2015(平成27)年以降、コロナ禍などの一時的な下落局面を経ながらも堅調な企業業績を背景に上昇を続けた。2024(令和6)年2月22日、日経平均株価は終値で3万9,098円となり、バブル絶頂期であった1989年12月29日の大納会終値の過去最高値3万8,915円を更新した。

3 カーボンニュートラル: 二酸化炭素など温室効果ガスの排出量と、森林などによる吸収量を均衡させることを意味する。気候変動問題への取り組みは、日本の新たな成長産業を生み出す契機にもなり得る  
4 第6次エネルギー基本計画(2030年度の電源構成の見通し): ①化石燃料(石炭火力など)の割合=2019年度の約76%から約41%に引下げ  
②非化石燃料の割合=2019年度の約24%(再生エネルギー約18%、原子力約6%)から、約59%(再生エネルギー36~38%、原子力20~22%など)まで引上げ

5 コーポレートガバナンス・コード: 上場企業が行う企業統治(コーポレートガバナンス)においてガイドラインとして参照すべき原則・指針を示したもので、2015年に策定された。

株価はその後、円安や米国の好景気を背景に上昇を続け、2024年7月11日に4万2,224円をつけ、終値としての最高値を更新した。しかし、株式相場はその後下降に転じ、日銀の追加利上げ決定後の8月5日、日経平均株価は過去最大の下げ幅となる前週末比4,451円安の3万1,458円で終え、その後は乱高下を繰り返した。これは、米国景気の先行不透明感と急激な円高進行を背景とした、円キャリー取引<sup>6</sup>の巻戻しが要因の一つであったと指摘されている。

株価は2024年12月30日、年末株価としては1989(平成元)年の最高値を越す3万9,894円で取引を終えた。



最高値更新を報ずる新聞記事  
(『熊本日日新聞』2024年7月12日付)

### 低成長下の物価上昇

日本経済の低成長が続くなかで、国内物価は2022(令和4)年前半から上昇に転じた。消費者物価指数は、変動の大きい生鮮食品を除く総合で、2022年10月に前年同月比3.6%増となった。この上昇幅は1982(昭和57)年2月以来約40年ぶりであった。

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻が、原油など原材料価格の高騰を招き、急激な円安による輸入価格の上昇もあって国内物価を上昇させた。しかし物価の動きが鈍いサービス分野もいまだ散見されており、『令和6年度 年次経済財政報告』は「一部に留意すべき点はあるものの、デフレ脱却に向けた前向きな動きは継続している」との判断にとどめている。

### 賃上げ、最低賃金1,000円超え

2025年の民間企業の春季賃上げ交渉で、日本労働組合総連合会(連合)傘下の5,162組合の賃上げが全体で5.25%増(前年5.1%増)となり、2年連続で5%を超えた。300人未満の中小組合3,677組合では4.65%増(前年4.45%増)であった。

賃上げの流れを受けて2025年8月、中央最低賃金審議会は同年度の最低賃金の目安を全国平均で時給1,118円にする答申を出した。上げ幅は平均63円(前年度51円)で、目安制度が始まった1978(昭和53)年度以降で最高額だった2024年度をさらに上回った。

熊本県の2025年度の最低賃金は、目安額を大幅に上回る82円引上げの、1,034円となった。熊本県での最低賃金額1,000円超えは初めてだった。

### 原発新增設へ転換

2023年5月、政府は原発政策を大きく転換する「脱炭素社会の実現に向けた電気供給体制の確立を図るための電気事業法等の一部を改正する法律(GX脱炭素電源法)」を成立させた。

#### GX

グリーントランスフォーメーションの略。石炭や石油などの化石燃料を中心とした現在の産業・社会構造を、クリーンエネルギー中心の構造に変えていく取組みを指す。成立したGX脱炭素電源法は、再生可能エネルギーや原子力発電を可能な限り活用するために、電気事業法や原子力基本法など5関連法の改正を取りまとめた。

原子力発電については、運転期間を「原則40年、延長20年」という現行制度は維持しながらも、原子力事業者が予見し難い理由(安全審査や裁判所の命令など)による停止期間があれば運転年数から除外するもので、事実上、60年超の運転を可能にした。

政府は、2023年2月に取りまとめた「GX実現に向けた基本方針」で、原子力発電を「安定供給とカーボンニュートラル実現の両立に重要な役割を担う」と位置付け、「廃炉が決定した原発について、次世代革新炉の開発・建設に取り組む」と踏み込んだ。

さらに2025年2月に閣議決定した「第7次エネルギー基本計画」案では、2011(平成23)年の東京電力福島第一原子力発電所の事故以降、「原発依存を低減する」としてきた表現を削除し、再生可能エネルギーと原発を「脱炭素電源」として「最大限活用する」と明記した。

2040年度の電源構成見通しについては、再生可能エネルギー4～5割、原子力2割程度としている。

### 原発処理水の海洋放出

福島第一原子力発電所では、多核種除去設備(ALPS)を使って、発生する汚染水の浄化処理を進めた。2021(令和3)年4月、政府は浄化処理を行った処理水を海洋放出する方針を固め、東京電力は2023年8月、海洋放出を開始した。

IAEA(International Atomic Energy Agency:国際原子力機関)も処理水のトリチウム濃度が規制基準を下回っていることを確認した。処理水の放出に対して、中国は日本産水産物の輸入の全面停止などで強く反発した。

政府は2023年度に処理水約3万1,145m<sup>3</sup>を放出した。

### マイナンバーカードをめぐるトラブル

2022年10月、政府は従来の健康保険証を2024年秋に廃止し、マイナンバーカードと一体化させるなどの方針を打ち出した。2023年4月からは、医療機関や調剤薬局に対し、マイナンバーカードの顔写真などを読み取る機器の導入を働きかけた。

その後、マイナンバーカードを使って診療を受けた際に、別人のデータが示されるなどのトラブルが各地で起こった。個人データ紐付けの誤りは、健康保険だけでなく自治体データや年金データなど多くの行政事務で明らかになった。

事態を重く見た政府は2023年6月以降、全国の行政事務8,208万件を調査し、うち0.01%にあたる8,395件の誤りを発見、修正した。併せて、政府は健康保険証の発行を2024年12月2日で終了して、マイナンバーカードと一体化(マイナ保険証)させることを決め、準備を進めた。

### 広島サミット開催

2023年5月、G7サミット(主要7カ国首脳会議)が、岸田首相の地元でもある広島市で開かれ、岸田首相が議長を務めた。

G7広島サミットでは、ウクライナ情勢もテーマとなり、ゼレンスキー大統領がゲストとして参加した。岸田首相は「ロシアによる核の威嚇は断じて受け入れられず、ましてやその使用はあってはならない」などと発言した。

### LGBT理解増進法成立

2023年6月、「性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律(LGBT理解増進法)」が公布・施行された。性的指向(恋愛感情または性的感情の対象となる性別についての指向)とジェンダーアイデンティティ(自己の属する性別についての認識に関するその同一性の有無または程度に係る意識)を理由にした不当な差別はあってはならないと明記した。性的指向などを理由とする差別を認めないとする法律制定は初めてで、与党の一部議員が反対するなど法案審議は難航した。

性的少数者の人権問題をめぐっては、国内で同性婚が認められていないことから、熊本市や福岡市など全国の自治体で同性同士の生活に一定の権利を認める「パートナーシップ制度」が広がりを見せている。同性婚が認められないのは違憲であるとする訴訟も全国で起きている。

### 大阪・関西万博開催

2018(平成30)年11月、フランス・パリで開かれた博覧会国際事務局(BIE)の総会で、2025(令和7)年の国際博覧会開催地が大阪市に決定した。これを受けて2019年1月、国や地方自治体、経済界による「公益社団法人2025年日本国際博覧会協会(博覧会協会)」が設立され、2025年4月13日から10月13日まで184日間の開催を目指して、大阪市・夢洲での「大阪・関西万博」の準備が始まった。

博覧会協会が当初見込んだ1,850億円の会場建設費は、その後の物価や人件費の上昇で2,350億円への見直しを迫られた。さらには人手不足なども加わって各国のパビリオンなどの建設の遅れも表面化し、開幕までの完成が危ぶまれた。しかし158か国・地域が参加し、予定どおりに開会。全周約2kmの木造の大屋根リングが話題と

6 円キャリー取引:低金利通貨である円を借り入れをして高金利国の金融資産等で運用し、運用益に加えて金利の利ざやを獲得しようとする取引

なり、交流サイト(SNS)で各パビリオンの評判も広まって、終盤は連日20万人以上が訪れる盛況ぶりをみせた。

同年10月14日、博覧会協会は会期中の一般来場者数の累計が2,557万8,986人だったと発表した。当初想定の2,820万人には及ばなかったが、関係者(スタッフ、VIP、メディア関係者など)343万8,938人を加えた合計では2,901万7,924人となった。



大阪・関西万博きょう開幕  
(『熊本日日新聞』2025年4月13日付)

## (5) 石破政権の発足

### 地方創生2.0

2022(令和4)年から2023年にかけて、自由民主党の派閥などの政治資金パーティー収入について、政治資金報告書への不記載や過少記載が明らかになり、国民の大きな批判を浴びた。政治不信が高まるなか、2024年10月、岸田内閣が総辞職し、石破茂内閣が誕生した。

所信表明演説で石破首相は「地方創生の原点に立ち返り、地方を守り抜く。地方創生のこれまでの成果と反省を生かし、地方創生2.0として再起動させる」と語り、「新しい地方経済・生活環境創生本部」を設置した。

地方創生は、安倍首相時代の2014年11月、人口減少に歯止めをかけ、東京圏への過度の人口集中を是正して地方の衰退の問題に一体的に取り組もうとスタートした。石破首相は初代の地方創生担当大臣でもあった。

その後、各自治体は国の支援を受けるなどして、さまざまな事業を展開したが他地域への広がりや欠き、東京一極集中の大きな流れを変えるには至っていない。

石破首相は、新たな地方創生2.0を「令和の日本列島改造」と位置付けた。そのうえで「単なる地方の活性化策ではなく、日本の活力を取り戻す経済政策」として「これまでの10年では本格的に取り組んでこなかった『若者・

女性にも選ばれる地方(=楽しい地方)』をつくることを主眼とする」ほか、「産官学の地方移転と創生」「都道府県域を超えた広域連合」などの方向性を示した。

### 石破内閣の退陣

2024年10月、石破内閣発足直後の衆議院議員選挙で自民党は大敗し、連立政権を組む公明党と合わせても、与党は過半数(233議席)を割り込んだ。2025年6月の東京都議会議員選挙、7月の参議院議員選挙でも大敗し、衆参両院で少数与党となった。

石破茂首相は退陣を余儀なくされた。

## (6) 初の女性首相、高市内閣の発足

2025年10月21日、高市早苗自民党総裁が衆参本会議の首相指名選挙で選出され、憲政史上初の女性首相が誕生した。公明党の連立離脱を受け、自民党と日本維新の会による新たな枠組みの連立政権がスタートした。

## (7) 日本を取り巻く国際環境

2022(令和4)年2月、ロシアがウクライナに侵攻した。欧米諸国と日本は、ロシアの侵略行為を強く非難し、対ロシア経済制裁に踏み切ったが、2024年には北朝鮮がロシアを軍事支援するなどして戦いは長期化している。

2023年10月、中東ではパレスチナ自治区ガザ地区を拠点とするイスラム主義組織ハマスが、イスラエルに対して攻撃を行った。これに対してイスラエルは、ガザ地区への空爆や地上侵攻で報復し、大規模な戦闘が続いた。

一方、東アジアでも、中国が、台湾周辺での軍事演習を頻繁に行うなど軍事的圧力を強化して、中台間の緊張が高まった。北朝鮮の核・ミサイル開発によるミサイル発射実験も相次ぎ、核の脅威も増大した。

2023年8月、岸田首相と米国・韓国の両大統領は初めて一同に会し、日米韓首脳会合を米国で開いた。会合では、3か国の密接な連携によって中台問題や北朝鮮問題などに対処する姿勢を示し、「日米韓パートナーシップ新時代」の到来を強調した。

## 2. 人口減少社会と高齢化の進展

### (1) 自然減続く人口減少社会

#### 高齢化率の上昇

人口減少社会に入った日本の総人口は、2023(令和5)年10月1日現在1億2,435万人となり、ピーク時(2008年1億2,808万人)から2.9%減少した。

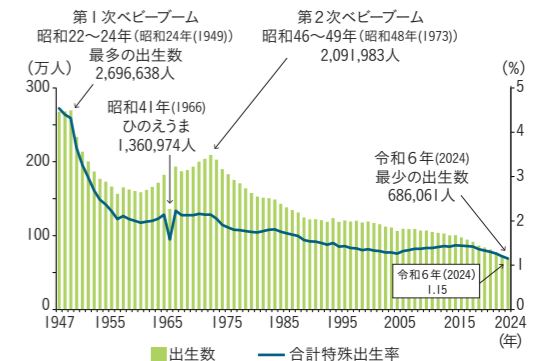
一方で、2023年の高齢化率(65歳以上の人口割合)は29.1%と年々上昇していた。65歳以上(高齢者)と15～64歳の現役世代の人口(生産年齢人口)比率を見ると、1950(昭和25)年には高齢者1人に対して12.1人の現役世代がいたが、2023年には高齢者1人に現役世代2.0人となった。2070年には高齢者1人に現役世代1.3人の比率になるとみられている。

#### 少子化の現状

わが国の2024(令和6)年の出生数は68万6,061人と1899(明治32)年統計開始以来、初めて70万人を下回り、2015(平成27)年の100万5,721人以降、9年連続の減少となった。1985(昭和60)年の143万1,577人からほぼ半減した。

合計特殊出生率<sup>7</sup>も2024年は1.15となり、9年連続で低下した。2005年に1.26となった後、緩やかに上昇したが、2015年の1.45以降、低下が続いている。

### 出生数・合計特殊出生率の状況



資料:厚生労働省「2024年人口動態統計」

## (2) 人口減少社会の持続的成長に向けて

### DXの活用で人口減少社会に適応

2021(令和3)年3月、第6期科学技術・イノベーション基本計画が閣議決定された。計画では、わが国が目指す未来社会の姿を「Society5.0」として、「サイバー空間とフィジカル空間の融合」と「人間中心の社会」の両立を具体化させていく必要性が強調された。

2022年12月、これを受けて、政府はデジタルの力によって地方創生の取組みを加速化・深化させる施策の「デジタル田園都市国家構想総合戦略」を閣議決定した。

### Column

## 「高齢者 = 65歳以上」は現実的か?

内閣府の『令和6年版高齢社会白書』は、第1章「高齢化の状況」のコラムで、65歳以上を「高齢者」と呼ぶことが現状に合わなくなっているのではないかと問題提起している。以下、抜粋して紹介する。

高齢者の用語は文脈や制度ごとに対象が異なり、一律の定義がない。高齢者の定義と区分に関しては、日本老年学会・日本老年医学会『高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書』(2017年3月)において種々のデータの

経年的変化を検討した結果、特に65～74歳では心身の健康が保たれており、活発な社会活動が可能なが大多数を占めていることや、従来の65歳以上を高齢者とすることに否定的な意見が強まっていることから、75歳以上を高齢者の新たな定義とすることが提案されている。

また、「高齢社会対策大綱」においても、「65歳以上を一律に『高齢者』と見る一般的な傾向は、現状に照らせばもはや現実的なものではなくつつある」とされている。

<sup>7</sup> 合計特殊出生率: 15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、一人の女性がその年齢別出生率で一生の間に生むとしたときの子どもの数に相当

急速な人口減少・少子高齢化が進行するなかで、データとデジタル技術で社会変革を起こすDXを地域で徹底して活用し、人口減少社会に適応していこうという試みであった。

地域の取組みの一つで、デジタル田園都市国家構想の一翼を担うのが、スマートシティである。ICTなどの活用によって、人々の生活の質向上と新たな価値を創り出し続ける都市や地域のことで、当初の目標として、国が2025年までに100地域のスマートシティ創出を掲げたところ、希望地域は2022年度末までに107地域に達した。

全国で取組みが広がるなか、熊本県内では、荒尾市が南新地地区で2020年度から民間企業などとともに「荒尾ウェルビーイングスマートシティ」事業を始め、熊本市は2022年3月に企業や大学などと連携した「スマートシティくまもと推進戦略」を策定した。

2024年3月、熊本市は、この推進戦略を「くまもとDXアクションプラン」に発展させ、①DXの推進による行政サービスの利便性と質の向上、②地域社会のデジタル化による快適で利便性の高い暮らしの実現、を掲げて取組みを進めている。

### 「働き方改革関連法案」の順次施行

2018(平成30)年6月、長時間労働の解消や非正規労働者の処遇の是正などを目指す「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(働き方改革関連法)」が成立し、2019年4月以降、順次施行された。戦後の労働基準法制定以来70年ぶりの抜本的改革となった。

「労働時間法制の見直し」として、罰則付きの時間外労働の上限を設け、原則で月45時間・年360時間までとしたほか、年10日以上有給休暇がある労働者に対して、5日以上取得させることを使用者に義務付けるなどの制度が設けられた。

このほか使用者に対しては、終業から翌日の始業までの間に一定の休息時間を確保する勤務間インターバル制度導入の努力義務、労働時間把握なども義務付けられた。

また「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」として、「同一労働同一賃金」の原則に立ち返り、職務内容や配置転換の範囲などが正規雇用者と同一の場合に、均等待遇を義務付けた。

このようにさまざまな角度からの労働環境整備策が盛り込まれた。

## Column

### 「Society5.0」とは

第5期科学技術基本計画(2016年1月閣議決定)のなかで、「世界に先駆けた『超スマート社会』の実現(Society5.0)」として提起された。狩猟社会(Society1.0)、農耕社会(Society2.0)、工業社会(Society3.0)、情報社会(Society4.0)に続く新たな社会を指す。「ICTを最大限に活用し、サイバー空間とフィジカル空間(現実社会)とを融合させた取組みにより、人々に豊かさをもたらす超スマート社会」と説明している。

第6期科学技術・イノベーション基本計画(2021年)では、コロナ禍でわが国のICT機能が十分に生かされなかった理由に触れ、「各組織が異なるシステムでネットワークを閉鎖的に利用しており、分野をまたいだリアルタイムでのデータ収集・分析・活用を行う環境が整っていないなど、Society5.0の実現に向けた基盤整備へのスピード感や危機感が欠如していた」と振り返っている。

## 第2節 激動と変革の金融業界

### 1. 日本銀行の金融政策

#### (1) マイナス金利導入とイールドカーブ・コントロール

「消費者物価の上昇率2%」の目標に向けて、2013(平成25)年からマネタリーベース(資金供給量)の拡大という異次元緩和を続けてきた日本銀行は2016年、大きな方針転換に踏み切った。同年1月、日銀はマイナス金利の導入を決め、さらに9月には、長短金利操作(イールドカーブ・コントロール=YCC)の導入を発表した。実質的には、これまでの量重視から金利重視に軸足を移すものであった。

マイナス金利政策は、金融機関が保有する日銀当座預金の一部にマイナス0.1%の金利を適用し、金融機関の資金を市場に振り向け、短期金利を引き下げる狙いだった。一方のYCCは、マイナス0.1%の短期金利に加えて、年間80兆円程度の長期国債の買入れにより、10年物国債金利がゼロ%程度で推移するように金利を抑え込む施策であった。

2013年の「量的・質的金融緩和」導入後、物価上昇率は1%台半ばまで上昇したが、原油価格の下落などの外的要因で物価上昇率が低下していたため、日銀は「より強力な方法で高めていくことが必要」と判断した。

それまでの金融緩和は、超長期の金利が下がり過ぎて保険や年金の運用にも影響が及んでいた。日銀の掲げたYCCによる長期金利目標は、長期運用の金融機関に配慮する意味合いもあった。



日銀初のマイナス金利を報じる記事  
(『熊本日新聞』2016年1月30日付)

#### (2) 金融緩和策を修正

1999(平成11)年、日銀はデフレ対応として政策金利をゼロ%程度まで下げる「ゼロ金利政策」を導入したが、市場への影響は大きかった。特に民間金融機関は利ざやが縮小して収益が急激に悪化した。

各金融機関はそれまでの国債中心の運用から、外国証券・投資信託などのより利率の高いリスク性資産による運用を拡大した。2016年の「マイナス金利」導入後、各金融機関のリスク性の高い資産へのシフトがさらに加速した。

日銀による短期金利のマイナス誘導は、長期金利にも影響し、長期国債10年物の市場金利は2016年7月、一時的にマイナス0.29%まで下落した。

2016年9月からのYCC(10年物国債金利のゼロ%程度への誘導)施策は、このような状況下での決断であった。

2021(令和3)年3月、日銀はYCCについて長期金利の変動幅を±0.25%程度に広げることを発表した。

さらに2022年12月、長期金利変動幅は±0.5%程度まで拡大された。

#### (3) 地域金融機関の役割

日銀の異次元緩和に伴って、民間金融機関の経営基盤の弱体化が懸念された。2015(平成27)年9月、金融庁は金融行政の方向性を示す「金融行政方針」を初めて策定し公表した。そのなかで、地域金融機関については「事業性評価」の必要性を強調した。地域金融機関が、これまでの担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先の事業内容や将来性などを適切に評価(事業性評価)し、融資や本業支援に注力することが、地域経済を活性化させ、地方創生に貢献していくことにつながるとした。

金融庁が、マイナス金利開始後の2016年9月に発表した「金融レポート」も、地域金融機関の「貸出の量的拡大を目指すビジネスモデルは、中長期的に成り立たない可能性がある」と警鐘を鳴らした。同レポートは、地域金融機関による「地元の中小企業などの顧客基盤を中心に、小口分散化した融資サービスの提供」「地元顧客をよく理解した有効な経営支援」などの必要性を挙げている。

#### (4) 異次元緩和の解除

2023(令和5)年4月、黒田東彦日銀総裁は2期10年の任期を満了して退任した。新総裁に元東京大学教授で日銀政策委員会審議委員も務めた植田和男氏が就任し、1年後の2024年3月、「2%の物価安定の目標が持続的・安定的に実現していくことが見通せる状況に至った」として異次元緩和を解除した。

黒田前総裁が指揮を執った10年間、為替相場は円安が進行、株価も上昇を続けた。さらに2022年からは物価も急上昇した。同年の消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)は前年比2.3%、2023年には3.1%上昇した。

これらは異次元緩和の成果ともいえるが、一方でマイナス金利解除後も日米金利差縮小にはつながらず、バランスを欠いた円安進行が、輸入物価の上昇や企業業績に悪影響を及ぼし始めていた。くわえてロシアによるウクライナ侵攻を契機としたエネルギーや穀物の価格上昇は、食料品から光熱費、生活必需品の広範囲にわたる物価高をもたらした。国民の生活に大きな影響を及ぼした。

日銀が長期国債を大量に抱え込むなどの世界に前例のない大胆な金融政策そのものについても「銀行収益の圧迫、債券市場の機能低下、財政規律の緩み、実質賃金の押下げ、生産性向上の停滞、日銀の財務リスク増大」などの懸念が指摘された。

日銀は、2024年7月の金融政策決定会合で、金融市場調節方針の変更(政策金利の0.25%程度への引上げ)ならびに長期国債買入れの減額を決めた。賃上げ

の動きに広がりが見え、前年比上昇率2%の物価目標の持続的かつ安定的な推移が見込めることが背景であった。

日銀の金融政策修正と米国景気の減速懸念の高まりによる日米金利差縮小の思惑から、円キャリー取引の巻戻し<sup>1</sup>が起り、急激な円高が進行した。これにより日本企業の収益悪化が不安視され、同年8月5日、日経平均株価は4,451円安の31,458円と急落し、ブラックマンデーを超える史上最大の下げ幅を記録した。一転、翌6日には3,217円高と歴史的急騰となった。

#### (5) 新紙幣発行

2024(令和6)年7月、20年ぶりに新しい1万円札、5千円札、千円札が発行された。お札の「顔」として、1万円札は日本近代資本主義の父といわれる渋沢栄一、5千円札には日本初の女子留学生で津田塾大学の創設者・津田梅子、千円札は細菌学者として日本医学の発展に貢献した熊本県出身の北里柴三郎が採用された。

新札発行の最大の目的は偽造防止技術の強化であり、高精細な「すぎ入れ」(すかし)のほか、肖像が立体的に見えて左右にも回転する「3Dホログラム」が世界で初めて導入された。

また、お札を利用しやすくするため、ユニバーサルデザインの考え方も取り入れた。額面の数字を大きくして金額をわかりやすくする工夫や、表面にざらつきを作って指で金額の違いがわかるような工夫も施された。

2021年に発行された新500円硬貨への対応も含め、今回の新札への対応コストは計約1兆6,300億円に上るとの試算が出されている。これは経済効果として、年間の名目GDPを0.27%程度押し上げる計算となった。

### Column

## 千円札の新しい顔「北里柴三郎」

2024(令和6)年7月から新千円札の「顔」となった細菌学者・医学博士の北里柴三郎(1853~1931)は、熊本県小国町の出身。仕事に厳しく研究現場ではよく雷を落としたというが、弟子たちからは「ドンネル(ドイツ語で雷)先生」と慕われた。

北里は東京医学校(現・東京大学医学部)を卒業後、32歳でドイツに留学し、ローベルト・コッホ博士に師事。36歳で破傷風菌の純粋培養に成功し、さらにその毒素を用いて破傷風の血清療法を確立した。

帰国後は福澤諭吉の援助を受けて「伝染病研究所」を設立、ペスト菌を発見した。61歳のとき、私財を投じて

「北里研究所」を設立、故郷に図書館「北里文庫」を建設した。さらに恩人の福澤が創立した慶應義塾大学で医学部の創設に尽力し、64歳で医学科学長に就任した。

コロナが猛威を振るい始めた2020年4月、慶應大医学部は、コロナの感染・免疫・炎症に関する研究を進めるため、北里の愛称を冠した「慶應ドンネルプロジェクト」をスタートさせた。北里柴三郎の遺伝子は脈々と受け継がれている。

北里の故郷・小国町には1987(昭和62)年、北里柴三郎記念館が開館した。生家や北里文庫、遺品などが保存され、その功績と人柄をしのぶことができる。

## 2. 金融行政の変遷と金融業界の動向

### (1) 日本の金融システムの課題

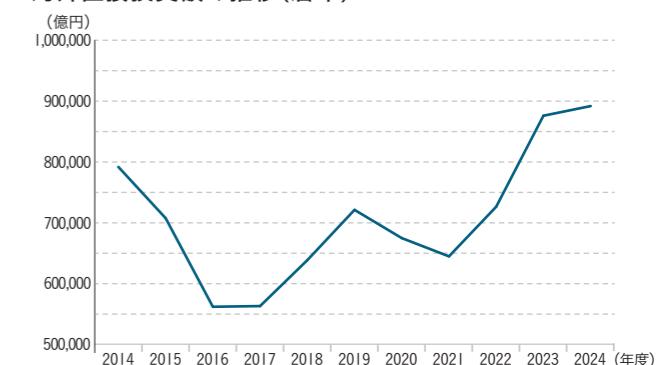
#### 海外貸出の増加

日本銀行の異次元緩和、超低金利政策に伴い、対外直接投資が大きく増加した。2016(平成28)年度の56兆1,611億円から、2024(令和6)年度には88兆3,361億円に伸びた。伸び悩む国内の設備投資に対し、海外の経済成長にかけた格好であった。

対外直接投資は、海外で設立された法人に日本から出資や投資をしたり、金銭を貸し付けたりすることで、海外に子会社やブランチを設立する投資を行うもの(グリーンフィールド投資)と海外企業に資本参加・買収を行うための投資(M&A投資)がある。

また、低金利の日本円を借り入れ、高金利の通貨に投資し、金利差から利益を得る円キャリー取引も増加した。金利差から安定した収入を得られ、これに円安が拍車をかけた。

対外直接投資額の推移(暦年)



資料:財務省 国際収支状況(対外・対内直接投資)

### 円債、外債や海外金利系投資信託の投資残高の増加

世界の株式市場が活況で、円安・外貨高にもなり、円債(国債、地方債、事業債等)、外債、投資信託に資金が集まった。

2013年からの「アベノミクス」によって、国内株式の投信が増加、2018年には「つみたてNISA」がスタートし、純流入額が急増した。コロナの感染拡大で外出が控えられていた時期に巻き起こった投資ブー

<sup>1</sup> 円キャリー取引の巻戻し:円キャリー取引を行っていた投資家が、取引を解消(反対売買)することで、為替市場が一時的に円高に向かう状況となる

ムで海外株式の投信に資金が集まった。

日銀の利上げに伴う金利上昇で、外国債券から投資妙味が出てきた円債へシフトしていく動きもある。超長期国債や事業債を中心に円債を積み増す一方、外国債券と内外株式は残高が減少していくとみられた。

金融機関の有価証券投資は、国内では、金利上昇リスクが意識されるなか、リスク抑制的な運用が続けられている。海外では、先行きの利下げのタイミングを意識した残高増しの動きがみられている。

**有価証券利息配当金の減少や益出し余力の低下**

大手行は、円債について、金利上昇リスクを意識し、残高の積増しを控えている。地域金融機関は円債の残高を積み増す動きがみられるが、金利上昇リスクを意識し、長めのゾーンの投資を抑制している。

金利上昇の初期段階では、債券評価損益が悪化することから、評価益による益出し余力が大きく低下する。益出し余力の低下した金融機関は、追加的なリスクテイクが難しくなるため、収益力が低下しやすくなり、一部の金融機関において、金融仲介機能の低下も考えられた。

日本銀行は、考査・モニタリング等を通じて、これらの潜在的な脆弱性に対する金融機関の取組みを後押しするとともに、金融機関による多様なリスクテイクが金融システムに及ぼす影響について注視していくとした。

**不動産業向け貸出の増加**

国内不動産市場における投資採算は相対的に底堅さを維持している。大手行の不動産業向け貸出は、海外投資家が高額取引を継続的に行っていることを背景に、不動産ファンド向けを中心に増加が続いている。また、地域金融機関の不動産業向け貸出は、不動産賃貸業の固定資産投資に比例して増加が続いている。

その一方、一部に価格の割高感が窺える。「商業用

不動産価格・賃料比率」は、ミニバブル期<sup>2</sup>の水準を上回っているほか、都心の商業地区において、局所的な高額帯の取引がみられる。また、不動産取引業の一部では販売在庫水準も高まっている。都心のオフィス空室率が最近では低下に転じているほか、不動産業の財務状況は景気回復とともに改善が続いている。デフォルト率も低位で推移しているものの、他業種と比べてレバレッジ比率の水準が高く、金利感応度も高い点に留意し、不動産市場の先行きには一段と注意していく必要がある。

**(2) 地域金融の課題**

**「地域金融の課題と競争のあり方」の公表**

2018(平成30)年4月、金融庁に設置されている「金融仲介の改善に向けた検討会議」は、報告書「地域金融の課題と競争のあり方」(以下「本報告書」)を公表した。

人口減少による資金需要の継続的な減少など、地域金融機関を取り巻く経営環境が構造的に厳しさを増しているなかで、地域経済や地域の企業・住民の立場から最適な競争のあり方について議論した内容を取りまとめたものであった。本報告書では、「地域金融における競争状況の評価のあり方」「人口減少下での地域金融機関の競争と経営の安定性」および「地域金融機関の経営統合への対応」を概観し、「新たな競争政策の枠組み」を提示している。

**資金需要の減少**

事業性資金の需要者である企業数は、全国的に減少が続いている。

民営事業所数は、2015年6月時点の557万8,975事業所から2021(令和3)年6月時点は515万6,063事業所(▲7.59%)と減少した。

2021年6月の民営事業所数を、産業大分類別にみると、「卸売業、小売業」が122万8,920事業所(全産業の23.8%)と最も多く、次いで「宿泊業、飲食サービ

ス業」が59万9,058事業所(同11.6%)、「建設業」が48万5,135事業所(同9.4%)などとなり、上位3産業で全産業の44.9%を占めている。

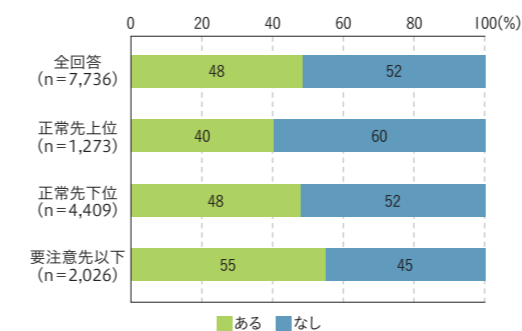
従業者数は同5,687万3,000人から5,795万人と1.89%増となっているが、従業員数は0~4人の企業が全体の約58%を占めている。貸出残高と強い相関関係がある生産年齢人口は急速な減少が見込まれており、貸出残高の大幅な減少が予想された。

**低金利での貸出競争**

資金需要の減少や低金利が継続するなか、地方銀行は貸出残高を増加させることで、貸出金利低下の影響を相殺しようとした。特に、地方銀行は県境を越えた貸出を積極的に増加させた結果、これまで以上に県外の金融機関との競争に直面している。

貸出競争は、地域金融機関と政府系金融機関の間でも行われている。金融庁が全国の中小企業などに実施したアンケート調査によると、政府系金融機関と取引している企業は、全体の約5割となっている。また、政府系金融機関との取引を選択した理由については、「民間金融機関も支援してくれたが、政府系金融機関の方が借入条件が良かったから」と回答した企業が約6割となっている。民間金融機関と政府系金融機関の間で金利等の借入条件の競争が行われている状況が窺える。

**政府系金融機関との取引状況**



資料：金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」  
2018年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議

また、IT技術の進化によりパソコンやスマートフォンによる銀行取引の範囲が急速に拡大しており、貸出を含む金融サービスの県境を越えた提供がさらに加速することが予想される。

**コア業務純益の低下**

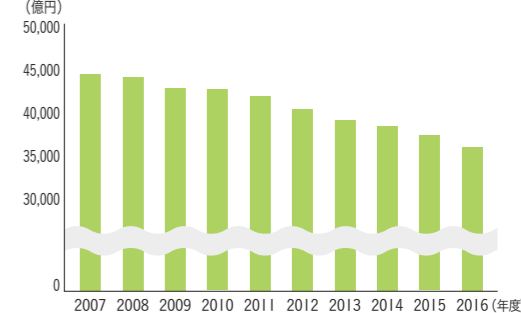
地域銀行は、貸出利ざやの縮小を貸出残高の増加で補おうとしていたが、資金利益は継続的に減少している。こうした状況下で、本業(貸出・手数料ビジネス)の利益は悪化を続けており、2016年度の決算では地域銀行(106行)の過半数の54行が本業赤字となっている。

金融庁は2025年3月期には、本業赤字の割合は6割にのぼると警鐘を鳴らしていた。

本業利益は、金融庁が2016年9月に公表した『平成27事務年度 金融レポート』に用いられた。貸出金利息や手数料収入の合計から、経費を差し引いて算出した。本業で得た業務純益から、一時的な変動要因(一般貸倒引当金繰入額や国債等債券関係損益)の影響を除いたものがコア業務純益である。

2024(令和6)年3月期決算では、全国の地域銀行99行のうち、8行は本業利益が赤字だった。3分の1にあたる33行は、前期比で本業利益が減益だった。

**地域銀行の資金利益の推移**

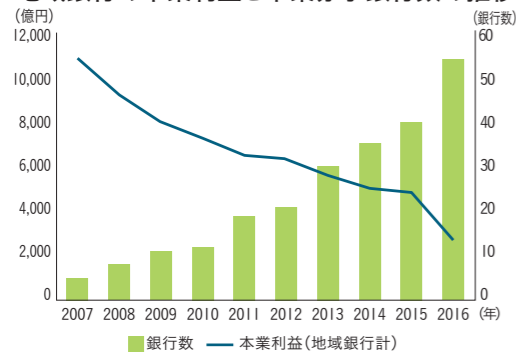


注 資金利益は、株式配当金・投信解約益等を除く

資料：金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」  
2018年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議

<sup>2</sup> 2003年~2007年頃の不動産やファンド投資が一時的に過熱した時期

地域銀行の本業利益と本業赤字銀行数の推移



資料:金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」  
2018年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議

### 地域における金融機関数の自然減少

企業数や人口の減少など構造的な要因による貸出需要の減少が進むとともに、比較的金利の高い既存貸出や保有有価証券の返済・償還が続き、地域金融機関の収益を、本業と本業以外の両面で、さらに悪化させる要因となっている。金融機関の不採算店舗は増加しており、店舗削減等のリストラや合理化が進んでいる。

また、地域から得られる収益が、地域の金融機関の事業に必要な経費の合計を上回っていることが必要である。人口減少などにより地域からの収益が減少すれば、地域における金融機関数が減少する。次第に独占状況が発生したり、町村によっては金融機関の店舗が1つも存続しない状況となることは、当然の成り行きとも考えられる。いかに地域に健全な金融機関を残し、地域の企業や経済の成長・発展を支援できる状況を維持することができるかが、金融行政の重要な課題であった。

### 地域金融機関の経営統合

#### (広域・同一地域・垂直)

2018(平成30)年4月、金融庁が公表した「地域金融の課題と競争のあり方」のモデルによる試算「各都道府県における地域銀行の本業での競争可能性」が金融業界で波紋を呼んだ。モデルによる判定が不可能とした東京都を除いて、46道府県を「2行での競争が可能な

地域」「1行単独ならば存続可能な地域」「1行単独になっても不採算の地域」と3分類した。

複数行で競争が可能な地域は、首都圏をはじめ愛知、大阪、宮城、広島、福岡、鹿児島など10府県。1県1行ならば存続可能な地域は12道府県、1行単独になっても不採算の地域は24県に上った。

国内には、2025年5月時点で、銀行が133行あり、地域銀行が98行で全銀行の7割を占めている。

2015年10月、当行と鹿児島銀行が経営統合し、九州フィナンシャルグループ(KFG)が誕生した。これを皮切りに再編が加速していく。翌2016年には、横浜・東日本銀行が日本最大の広域地銀グループ「コンコルディアFG(現・横浜FG)」を、常陽・足利銀行が「めぶきFG」を、西日本シティ・長崎銀行が「西日本FHD」を設立した。2019年には、ふくおかFG(福岡・熊本・親和)に十八銀行が、さらに2023年に福岡中央銀行が合流した。

また、金融機関は証券や保険といった商品をベースに垂直統合されていたが、商品を提供する金融機関と、それを横断的に取り扱う金融サービス仲介業といった水平分業へと形を変えようとしている。

## (3) 金融行政の変遷

### 持続可能なビジネスモデルの構築

金融庁が発足(2000(平成12)年7月)して以降の金融行政方針は、バブル崩壊後の金融システムの安定・不良債権問題への対応から、経済成長への貢献、利用者の保護、そして金融システム自体の進化・深化へと重点がシフトしてきた。近年は「持続的な経済成長への貢献」「金融システムの安定・信頼と質の高い金融機能の確保」「金融行政の進化・深化」の3つが柱となっている。具体的施策としてスタートアップの支援や地方創生を支える資金供給、DXによる金融サービスの質の向上などが重視され、持続的な経済成長に貢献することを目指している。

### 多様なニーズに応じた金融サービス向上

金融サービスの多様化で、地域金融機関のコンサルティング機能は、企業だけに限らず個人にも広がる。

2017(平成29)年11月、金融庁は「我が国の高齢化率は世界のなかでも最も高い水準となっており、退職世代などに関する取組みが重要な課題であることから、退職世代の金融資産の運用・取崩しをどのように行い、幸せな老後につなげていくか、金融業はどのような貢献ができるのかについて、外部有識者の知見を活用しながら、検討を進める」と金融行政方針を示した。

2018年7月、「高齢社会における金融サービスのあり方」(中間的なとりまとめ)を公表し、高齢社会における金融サービスに関する基本的な考え方を次のように提示した。

- ① B to CからC to Bのビジネスモデルへの転換
- ② 金融・非金融の垣根を越えた連携
- ③ 「見える化」を通じたより良い商品・サービスの選択

### 金融機関の業務範囲などにかかる規制緩和

#### ① 銀行等の議決権保有制限の例外措置の拡充および新設

2019年10月、金融庁は金融機関の業務範囲などに関する新たな規制緩和<sup>3</sup>を実施した。

銀行本体は、他業リスクの排除などの観点から業務範囲規制を課せられており、国内の会社について、一部の例外を除き、5%を超える議決権の保有を制限されている(いわゆる5%ルール)。但し、経営の向上に相当程度寄与すると認められる新たな事業活動を行う会社として内閣府令で定める事業再生会社のうち、要件に該当する会社については5%を超える議決権を保有することができた。事業再生会社の要件として裁判所などの関与が必要であっ



「銀行の出資制限緩和へ」  
(『熊本日日新聞』2020年12月17日付)

たが、この改正で、裁判所などの関与を撤廃した。

そのうえで、事業の再生に向けて銀行の支援を必要とし、銀行以外の第三者(官公署や弁護士、公認会計士、税理士、コンサルティング会社など)が経営改善計画の策定に関わらなければならないこととした。また、銀行が投資専門子会社を経由して議決権を保有することができる事業再生会社に、事業承継会社を追加した。

さらに、銀行による事業再生会社(中小企業)の議決権の保有期間を5年から10年に延長した。

#### ② 銀行業高度化等会社の審査目線の明確化

##### および地域商社への出資の明確化

2016年の銀行法改正により、金融庁の認可を条件として、銀行もしくは銀行持株会社またはその子会社が、銀行業高度化等会社<sup>4</sup>に対し、合算してその基準議決権数を超過して出資を行うことが可能となった。2019年10月、中小監督指針において、いわゆる地域商社が銀行業高度化等会社に該当しうることを明確化した。

銀行業高度化等会社は、認可を条件として、銀行グループのより柔軟な業務展開を可能としている。銀行業の高度化や利用者の利便性の向上に資することが見込まれる業務を営む会社を含むことで、銀行グループの戦略的な業務展開を可能としている。

### 創業支援・経営支援

地方銀行は、創業や新事業の立上げを支援する観点から、取引先に対し、事業計画の作成や創業手続きに関する助言などを行っている。事業立上げ時の資金需要にも対応した。また、認定支援機関として各種補助金の申請手続きのサポートや外部機関などとの連携により支援している。

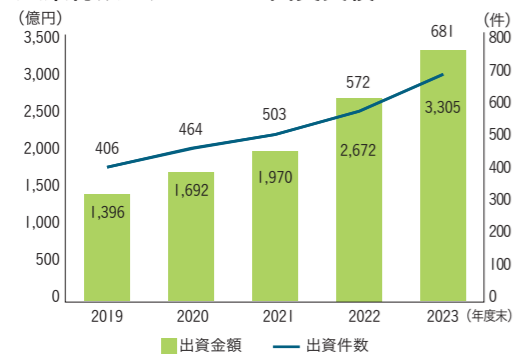
2023(令和5)年度の企業育成ファンドへの出資件数は、前年度比19.1%(109件)増の681件、出資残高は前年度比23.7%(633億円)増の3,305億円となった。同じく創業・新事業に関する融資金額は前年度比9.5%(457億円)増の5,251億円だった。

<sup>3</sup> 公布・施行されたのは、「銀行等の議決権保有制限の例外措置の拡充および新設」(銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令)と「銀行業高度化等会社の審査目線の明確化および地域商社への出資の明確化」(主要行等向けの総合的な監督指針および中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針)

<sup>4</sup> 情報通信技術その他の技術を活用した銀行業の高度化もしくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務または資する見込まれる業務を営む会社

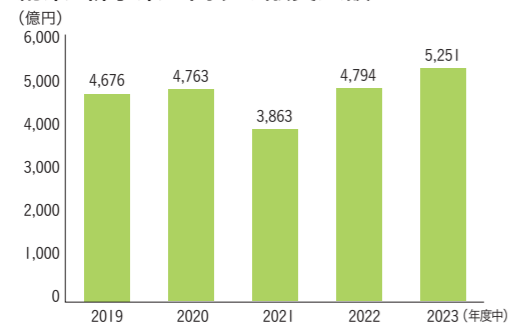
また、中小企業活性化協議会等の外部機関との連携や、企業再生ファンドへの出資などを通じ、経営改善や事業再生が必要な取引先を支援している。

企業育成ファンドへの出資実績



資料：一般社団法人全国地方銀行協会 地方銀行における『地域密着型金融』に関する取り組み状況(2023年度)

創業・新事業に関する融資金額



資料：一般社団法人全国地方銀行協会 地方銀行における『地域密着型金融』に関する取り組み状況(2023年度)

事業再生

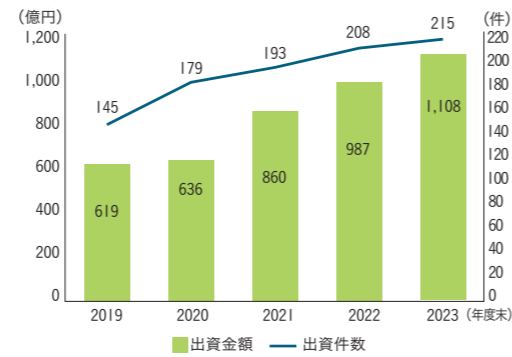
金融仲介機能をよりいっそう発揮し、取引先事業者の経営改善を支援するため、経営課題や強み弱みを共有し、経営改善計画の作成や進捗管理のサポート、外部機関・専門家と連携した最適なソリューションの提案に努めている。

中小企業活性化協議会をはじめとする外部機関との連携や、企業再生ファンドへの出資などを通じ、経営改善や事業再生が必要な取引先を支援している。2023年度の企業再生ファンドへの出資件数は前年度比3.4%(7件)増の215件、出資残高は同12.3%(121億円)増の1,108億円となった。

同年度に、地方銀行が経営改善支援に取り組んだ

先は、2万4,255先となり、債務者区分がランクアップした先は1,867先(ランクアップ率7.7%)、再生計画を策定した先は9,169先(策定率37.8%)であった。

企業再生ファンドへの出資実績



資料：一般社団法人全国地方銀行協会 地方銀行における『地域密着型金融』に関する取り組み状況(2023年度)

人材教育や人材の活用

地方銀行は、人材やノウハウの面から顧客企業に対し十分なソリューション(経営目標の実現や経営課題の解決を図るための方策)を必ずしも提案できていない。各業種に関する知識の吸収などノウハウの底上げが必要であり、営業店の人材育成、本支店間の連携強化、外部専門家や外部機関などとの連携といった対応が課題となっている。

営業職員の経営改善支援能力の育成は、組織・地域を超えて、同様の立場にある他の金融機関職員との間で、知見・ノウハウを共有し、実践していく人的つながり(ネットワーク)に参画させることも必要である。外部専門家・外部機関などとの連携・協働・研修制度の活用なども、有効な方法と考えられる。

(4)貯蓄から資産形成へ

NISAの改善・普及

①「つみたてNISA」開始

2018(平成30)年1月、「つみたてNISA」が導入された。それまでの一般NISAが積立型の投資に利用しにくいことを踏まえ、家計の安定的な資産形成を支援する観点から、少額から低コストで長期・積立・分散投資

を行う制度とした。一般NISA、ジュニアNISAと同様に非課税メリットを活用できた。

NISA制度は時限措置であるため(一般NISAは2023年末、つみたてNISAは2037年末まで)、非課税で投資ができる期間が年々短くなっていくことが大きな論点となっていた。

2020年度税制改正大綱で、NISA制度の見直し・延長が決定された。NISA制度の政策目的である成長資金の供給拡大を促しつつ、家計の安定的な資産形成をさらに推し進めていくことが目的であった。具体的には、「つみたてNISAを5年間延長」と「一般NISAを改組し、2024年から5年間の措置」「ジュニアNISAは延長せずに2023年末に終了」の3つをパッケージとして措置した。

②NISAを活用した資産形成支援

2022年11月、政府の新しい資本主義実現会議は「資産所得倍増プラン」を決定し、その柱の一つとしてNISA(少額投資非課税制度)の抜本的拡充・恒久化を打ち出した。2023年度税制改正大綱で、NISA制度が改正され、2024年1月にスタートした。

新たな制度では、長期の積立てを目的に投資信託だけを購入対象とする「つみたて投資枠」と、上場企業の株式などを購入できる「成長投資枠」を設けた。新制度は2024年1月からスタートし、どちらも利用できるようにした。制度は恒久的なものとして、非課税で保有できる期間も無期限とした。

新制度は表のとおり。従来の一般NISAやつみた

NISA拡充

	当時のNISA		拡充NISA案 (3種のNISAを一本化)
	つみたてNISA	一般NISA	
投資可能期間	2042年まで	2028年まで	恒久化へ
非課税保有期間	20年間	5年間	無期限化へ
年間投資枠	40万円	120万円	投資信託 120万円 株式など 240万円
非課税限度額	800万円	600万円	計1,800万円 (株式などは1,200万円以内に)

てNISAで投資をしている人も、新たなNISAは、上限額まで利用することができた。それまで関心が低かった富裕層にも広がることを想定していた。

③顧客本位の業務運営に関する原則と取組み

2017年3月、顧客本位の業務運営(フィデューシャリー・デューティー)に関する原則が策定された。

「日本の市場・取引所を巡る諸問題について、幅広く検討を行うこと」という諮問を受けて、金融審議会の市場ワーキング・グループで審議を重ねていた。本原則は、金融事業者がとるべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」ではなく、金融事業者それぞれの置かれた状況に応じて、形式ではなく実質において顧客本位の業務運営を実現することができるよう、「プリンシプルベース・アプローチ」を採用した。

本原則を実施する場合にはその対応方針を、実施しない場合にはその理由や代替策を、わかりやすい表現で盛り込むとともに、これに対応した形で取組状況を明確に示すことが求められた。

本原則策定後、市場ワーキング・グループで、本原則の具体的な内容の充実や金融事業者の取組みの「見える化」の促進などに関する議論があり、2021(令和3)年1月、本原則は改訂された。

資本市場の機能強化と監視機能強化

①ガバナンス改革

金融庁は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定・改訂などを通じ、コーポレートガバナンス改革に向けた取組みを進めている。

わが国のコーポレートガバナンス改革は、2013(平成25)年6月に閣議決定された「日本再興戦略」を受けて始まった。2014年2月、『『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》』が策定された。

同戦略には、「国内の証券取引所に対し、上場基準における社外取締役の位置付けや、収益性や経営面での評価が高い銘柄のインデックスの設定など、コーポレートガバナンスの強化につながる取組みを働きかける」との施策も盛り込まれていた。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、同年6月から適用した。併せて同年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ていた。

スチュワードシップ・コードは2017年5月、2020年3月に改訂され、コーポレートガバナンス・コードは絶えず見直された。

スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたのが、「投資家と企業の対話ガイドライン」であった。機関投資家と企業との間で、これらの事項について建設的な対話が行われることを通じ、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、ひいては経済全体の成長と国民の安定的な資産形成に寄与することが期待された。

## ②地方銀行の合併特例法成立

2020年11月、同一地域の地銀同士の合併に独占禁止法を適用しない特例法<sup>5</sup>が施行された。人口減少や継続的な低金利政策などを背景に、地銀が直面する経営環境は厳しさを増し、地域にとって必要な金融サービスを将来的に維持することが困難になると懸念された。

地銀によっては、地域にとって必要な金融サービス維持の手段の一つとして合併等の実施が挙げられることがある。しかし、独禁法に基づく審査において地銀は合併等実施後の貸出市場のシェア等に係る審査を通過する必要があった。

独禁法特例法により、貸出市場のシェアが合併等の

後に一定水準を超えて大きくなると予想される地銀でも、従来よりも容易に合併等を行うことが可能になった。「合併等」は、合併、吸収分割、共同新設分割、共同株式移転、事業の譲受け、株式取得を指し、いわゆる経営統合が該当する。

独禁法特例法は、2020年11月27日より施行され、2030年11月27日までに廃止される時限立法である。

## ③銀行法の改正で業務領域が拡大

2021年5月、銀行法が改正され、「業務範囲規制」と「出資規制」の見直しが実施された。

デジタル化や地方創生などの持続可能な社会の構築を実現するために、限定されていた「銀行本体」および「銀行の子会社・兄弟会社」の業務範囲が大幅に緩和された。

デジタル化がテーマとなっている銀行法改正において、自行アプリやITシステムの販売が個別の認可なしで可能になった。銀行の創意工夫によって、これまで手が出せなかった分野の業務を扱えるようになったことは、大きな見直しであった。

銀行はそれまで原則として、一般事業会社への出資は基準議決権数(銀行:5%、銀行持株会社:15%、信用金庫:10%)に制限されていた。しかし法改正によって、非上場の地域活性化事業会社に対して議決権100%の出資が可能になった。さらに出資が認められる会社の要件についても、ベンチャービジネス会社や事業再生会社などを対象として「早期の経営改善・事業再生支援や、中小企業の新事業開拓の幅広い支援を可能とするため、出資可能範囲・期間を拡充する」と明記された。

銀行が海外で買収した外国子会社・外国兄弟会社についての規制も緩和され、それまで原則5年以内の売却が必要だったが、買収後10年間は業務範囲規制にかかわらず会社の保有ができ、現地における競争上の必要性があれば継続的に保有することも可能になった。

金融機関は銀行業高度化等会社を活用して、「フィ

ンテック」や「登録型人材派遣」「システム設計・プログラム販売等」などの業務を営むことが可能になった。この銀行業高度化等会社を活用することで、「銀行本体では参入できない事業への参入ができる」「本業の収入に依存しない事業を営むことができる」などのメリットがあった。

### 〈銀行法改訂による業務領域の拡大〉

#### 銀行本体が認められた参入業務

- ①自行アプリやITシステムの販売
- ②データ分析・マーケティング・広告
- ③登録型人材派遣
- ④幅広いコンサル・マッチングシステム

#### 銀行の子会社・兄弟会社が認められた参入業務

- ①フィンテック
- ②地域商社
- ③自行アプリやITシステムの販売
- ④データ分析・マーケティング・広告
- ⑤登録型人材派遣
- ⑥ATM保守点検
- ⑦障害者雇用促進法に係る特例子会社
- ⑧地域と連携した成年後見

また、2023年3月、金融庁はデジタル化の進展などの環境変化に対応し、金融サービスにおける顧客等の利便向上・保護を図るため「金融商品取引法等の一部を改正する法律案」を提出、同年11月成立した。

## ④金融教育拡充

2022年4月より、高等学校における金融教育の授業が拡充された。金融教育が拡充された背景には、成年年齢の引下げや、超低金利、老後に向けて自らが積極的に資産形成を行わなくてはならないといった経済環境の変化、日本の金融教育の遅れなどがあった。

金融教育は、お金や金融のさまざまな働きを理解し、それを通じて自分の暮らしや社会のあり方について深く考え、自分の生き方や価値観を磨きながら、より豊

かな生活やより良い社会づくりに向けて、主体的に判断し行動できる態度を養う教育である。①生活設計・家計管理に関する分野、②金融や経済の仕組みに関する分野、③消費生活・金融トラブル防止に関する分野、④キャリア教育に関する分野、という4つの分野を学ぶ。金融広報中央委員会では「金融教育プログラム 学校における金融教育の年齢層別目標」として、小学生(低・中・高学年)、中学生、高校生、それぞれの年齢層別に金融教育プログラムを策定している。

## (5)フィンテックと金融新時代

### 金融庁の金融デジタルイノベーション戦略

#### ①ICTを駆使した金融商品・サービスの潮流

生活面ではあらゆるモノ・コトがデジタル情報化され、ビジネス面では金融だけでなく生産・流通・販売に至るまで、行政においても隅々までデジタルが適用されるデジタルイノベーションが加速していた。ITを活かし、決済などの金融サービスを切り出し、eコマースなどの業務と部分的に組み合わせるといった、新しいプレイヤーが金融分野に進出。情報の蓄積・分析が量・質ともに飛躍的に増加・向上し、情報の利活用が進展、ビジネスが革新的に変わる可能性があった。

金融機関も、新しいプレイヤーとの協働・連携や競争を通じて、ビジネスモデル変革による利用者利便の向上が求められていた。

2018年9月、金融庁は平成30事務年度の金融行政方針「金融行政のこれまでの実践と今後の方針」として、「変革期における金融サービスの向上にむけて」を発表した。その中で、①情報をより使いやすく、②官民のインフラのデジタル化、③新しいビジネスへの挑戦を支援、④デジタルイノベーションに向けた基盤の整備、の4点を柱として「金融デジタルイノベーション戦略の11の施策」をまとめた。

<sup>5</sup> この法律の正式名称は、「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律」(独禁法特例法)

## ②デジタルバンクの登場

デジタルバンクは、デジタル技術を活用してオンライン上でサービスを提供する銀行である。銀行免許の有無や銀行機能の提供方法によって、「チャレンジャーバンク」「ネオバンク」「BaaS (Banking as a Service)」の3つに分類される。

チャレンジャーバンクは、銀行免許を取得して金融サービスを提供している事業者。デジタル技術を活用して、スマートフォンのアプリなどで金融サービスを提供し、アプリ操作で完結できるため、実店舗はない。基本的な金融サービスをはじめ、年金や保険などのサービスもアプリを通じて提供しており、新しい銀行の形とされている。

ネオバンクは、銀行免許はもたず、既存の銀行が所有している免許を利用して金融サービスをスマートフォンのアプリなどを通じ、既存銀行のプラットフォームを活用して、ユーザーに提供している。

BaaSは、銀行が提供しているサービスをAPI<sup>6</sup>を利用してクラウドサービスとして提供する。BaaSを活用すれば、非金融事業者などでもパートナー契約を行うことで自社サービスに金融機能を組み込み、ユーザーに提供することが可能になる。

デジタルバンクは、スマートフォンから24時間アクセスができ、ユーザーの利便性は向上するが、セキュリティ対策などの課題も多い。

## ③暗号資産(仮想通貨)の登場

暗号資産(仮想通貨)とは、インターネット上でやりとりできる財産的価値であり、「資金決済に関する法律」において、次の性質をもつものと定義されている。

- ア. 不特定の者に対して、代金の支払いなどに使用でき、かつ、法定通貨(日本円や米国ドル等)と相互に交換できる
- イ. 電子的に記録され、移転できる
- ウ. 法定通貨または法定通貨建ての資産(プリペイドカード等)ではない

代表的な暗号資産には、ビットコインやイーサリアムなどがあり、銀行等の第三者を介することなく、財産的価値をやり取りすることが可能な仕組みとして、注目を集めている。ブロックチェーン技術によって取引の透明性と安全性が確保されている。

### 暗号資産の取引情報(2025年1月時点)

国内暗号資産交換業者の口座開設数	延べ1,214万口座
利用者預託金残高	5兆円以上
投資経験者の暗号資産保有割合	約7.3% (FX取引や社債よりも高い保有率)

資料:金融審議会総会(令和7年6月25日) 暗号資産を巡る制度のあり方に関する検討について(暗号資産制度に関するワーキンググループ(仮称)の設置について)

## ④ステーブルコインの発行

ステーブルコインは、法定通貨やコモディティ(商品)などの価格と連動するように設計された仮想通貨の一種である。従来の仮想通貨は価格変動が大きく、実用に不向きだったことから考案された。

法定通貨は、基本的にブロックチェーンを基盤にしている決済サービスに対応していない。そこで生まれたのがステーブルコインであり、法定通貨などに連動して価格が安定しているため、ブロックチェーン上のサービスを含めたさまざまな場面で、決済手段として利用しやすくなった。

ステーブルコインは、その価値を裏付ける仕組みに基づき、次の3種がある。

- ア. 法定通貨担保型:同額の法定通貨(米ドル、日本円など)で裏付ける。
- イ. 仮想通貨担保型:さまざまな仮想通貨が価値を裏付ける担保となっている。他の暗号資産を担保として発行される。
- ウ. アルゴリズム型(無担保型):価値を裏付ける担保資産を用意することなく、アルゴリズムによってコインの供給量を調整することで価格を安定させようとする。

## 金融法制の整備

### ①「仮想通貨」から「暗号資産」に呼称統一

金融当局は、「仮想通貨」が「通貨」と呼ばれることで、ドルや円などの「法定通貨」と混同されてしまうことに懸念を強めていた。2017(平成29)年4月から、「暗号資産」に関する新しい制度が開始され、国内で暗号資産と法定通貨との交換サービスを行うには、暗号資産交換業の登録が必要となった。

2020(令和2)年5月、金融庁が「仮想通貨」を「暗号資産」と呼称変更した。20か国・地域(G20)会議などの国際会議では「暗号資産」との表現が主流であるため、日本でも統一した。

### ②改正資金決済法施行

2023年6月、改正資金決済法が施行され、日本におけるステーブルコインの法規制は大きく進展した。この改正によりステーブルコインは「電子決済手段」として法的に位置付けられ、発行者や仲介業者に対するルールが明確化された。これにより、利用者保護の強化とマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の徹底が図られた。

決済手段は「法定通貨建て(円建て、ドル建て等)」で、「発行価格と同額で償還されるもの」と定義され、発行者に対して厳格な財産保全義務が課せられた。発行主体となれるのは、銀行、資金移動業者、信託会社、新たに設けられた「電子決済手段等取引業者」のライセンスを取得した事業者に限られている。

### ③金融機関におけるマネロン等対策

マネー・ロンダリング・テロ資金供与・拡散金融(以下、マネロン等)は、犯罪や不当な取引で得た資金を、正当な取引で得たように見せかけたり、多数の金融機関<sup>7</sup>を転々とさせることで、資金の出所をわからなくしたりする行為や、テロの実行支援などを目的としてテロリスト等に資金を渡す行為、および核兵器などの大量破壊兵器の拡散に関与する者へ資金を渡す行為を指す。

日本は、国際的にマネロン等対策の中心的な役割を担っているFATF<sup>8</sup>から、わが国の金融機関において実際に有効なマネロン等対策が行われているかなどについて国際的な審査を受け、2021年8月、その結果が公表された。日本はマネロン等対策の成果を上げていることが認められたが、さらに向上させるため、金融機関に対する監督・検査などに優先的に取り組むことが必要とされた。金融庁は、引き続き、犯罪組織やテロリストなどに日本の金融システムを悪用されないよう、官民一体となって取り組む必要があるとした。

このような状況下、2018(平成30)年2月、金融庁は金融機関における実効的なマネロン等対策の基本的な考え方を明らかにした「マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を策定・公表した。金融機関に対し、2024(令和6)年3月までにガイドラインで求めている対応について態勢整備が完了するよう要請。それ以降も、整備された態勢の実効性の確保と高度化を求めている。

### ④サイバーセキュリティ、システムリスク態勢の強化

技術の発展や地政学リスクの高まりを背景に、サイバーセキュリティに関するリスクが著しく増大していた。政府は金融業界全体のサイバーレジリエンス<sup>9</sup>向上を求めた。2024年10月、金融庁は「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」を公表した。

金融庁は、金融機関などのサイバーセキュリティ管理態勢に関する監督のなかで留意すべき点を各監督指針・事務ガイドライン(監督指針等)において定めていた。それまでの検査・モニタリングの結果および金融セクター内外の状況の変化を踏まえ、監督指針等とは別に、さらに詳細なガイドラインを策定した。

サイバーセキュリティの観点から見たガバナンス、特定、防御、検知、対応、復旧、サードパーティリスク管理に関する着眼点について規定し、それぞれについて金融機関などにおいて「基本的な対応事項」および「対応が望ましい事項」を明確化した。

<sup>6</sup> APIは「Application Programming Interface(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)」の略称。ソフトウェアやプログラム、Webサービスの間をつなぐインターフェースのことを指す

<sup>7</sup> 金融機関とは、銀行、生命保険会社、損害保険会社、金融商品取引業者、貸金業者、資金移動業者、暗号資産交換業者などを指す

<sup>8</sup> FATF(Financial Action Task Force):1989年のG7アルシュ・サミット経済宣言を受け、マネロン・テロ資金供与等対策の国際基準づくりを行うための多国間の枠組みとして設立。日本はメンバー国の一つである

<sup>9</sup> サイバー攻撃などからの組織の耐性力と回復力

新しい動き

①サステナブルファイナンスの推進

2024年8月、金融庁は「令和6事務年度 金融行政方針」のなかで、サステナブルファイナンスの推進を掲げた。

気候変動などの社会・環境課題の重要性が増すなか、新たな産業・社会構造への転換を促し、持続可能な社会を実現するための金融(サステナブルファイナンス)を推進するとした。

- 施策としては、①企業のサステナビリティ開示の充実と信頼性の確保、②透明性の高いデータ基盤の整備、③金融機関による脱炭素に向けた企業支援等の推進、④インパクト投資の実践・拡大、を挙げた。

2050年カーボンニュートラルの達成に向け、リソースやノウハウなどが不足する中堅・中小企業における脱炭素の取組みを支援するため、関係省庁と連携し、補助事業の展開支援などを進めた。また、多様な社会・環境課題の解決に資する技術開発や事業革新に取り組む企業を支援するために、社会・環境的効果(インパクト)の実現を目指すインパクト投資のいっそうの推進に向けた議論を呼びかけた。

(6)熊本県における金融情勢

預金・貸出金残高の推移

2014(平成26)年3月に9兆8,905億円だった県内金融機関の預金残高は、2024(令和6)年3月には12兆8,966億円となった。この期間、当行の預金残高は3兆7,105億円から5兆3,208億円に増え、全金融機関におけるシェアも37.5%から41.3%まで伸びた。

一方、災害からの創造的復興や電子デバイス関連産業の集積などに関連する旺盛な資金需要への対応により、県内の金融機関の貸出金残高は、2024年3月に6兆6,011億円となり、10年間で約1.5倍の伸びを見せた。当行の2024年3月の県内向け貸出金残高も3兆3,023億円まで増加し、シェアは2014年の45.1%から50.0%となり、県内貸出金の半分を占めるに至った。

店舗数の推移

2014年3月に1,010か店だった熊本県内の金融機関店舗数は、2025年3月には64か店減少し946か店となった。主に農業協同組合と郵便局で大きく減少した。

当行では、2025年2月、18年ぶりの新規出店となる「みよしスマート支店」を開設した。これは地域再開発や電子デバイス関連産業集積に伴う人口増加ならびにマーケット拡大に対応したものであった。その結果、当行の店舗数は1か店増加した。

県内金融機関の預貯金残高の推移

区分	2014(H26)年3月		2019(H31)年3月		2024(R6)年3月		増減率 (対2014年3月)
	残高(億円)	シェア(%)	残高(億円)	シェア(%)	残高(億円)	シェア(%)	
大手銀行など	5,283	5.3	5,423	4.9	6,118	4.7	15.8
都市銀行	—	—	—	—	4,301	3.3	—
その他銀行など	0	0.0	0	0.0	0	0.0	—
信託銀行	—	—	—	—	1,817	1.4	—
地方銀行	38,195	38.6	45,918	41.1	55,191	42.8	44.5
肥後銀行	37,105	37.5	44,326	39.7	53,208	41.3	43.4
第二地銀	13,125	13.3	14,265	12.8	16,998	13.2	29.5
熊本銀行	12,277	12.4	13,351	12.0	15,803	12.3	28.7
信用金庫	6,874	7.0	7,680	6.9	8,501	6.6	23.7
信用組合	1,284	1.3	1,466	1.3	1,807	1.4	40.7
労働金庫	2,425	2.5	2,502	2.2	2,779	2.2	14.6
農協	9,611	9.7	11,611	10.4	12,234	9.5	27.3
ゆうちょ銀行	22,108	22.4	22,783	20.4	25,339	19.6	14.6
合計	98,905	100.0	111,648	100.0	128,966	100.0	30.4

資料:金融ジャーナル社 金融ジャーナル増刊号「金融マップ2025年版」 ※不明な係数には「—」を付記

県内金融機関の貸出金残高の推移

区分	2014(H26)年3月		2019(H31)年3月		2024(R6)年3月		増減率 (対2014年3月)
	残高(億円)	シェア(%)	残高(億円)	シェア(%)	残高(億円)	シェア(%)	
大手銀行など	1,608	3.8	1,628	3.2	2,255	3.4	40.2
都市銀行	—	—	—	—	1,890	2.9	—
その他銀行など	0	0.0	0	0.0	0	0.0	—
信託銀行	—	—	—	—	365	0.6	—
地方銀行	21,367	50.9	28,065	54.4	37,939	57.5	77.6
肥後銀行	18,935	45.1	24,319	47.1	33,023	50.0	74.4
第二地銀	10,022	23.9	11,851	23.0	14,395	21.8	43.6
熊本銀行	9,456	22.5	11,287	21.9	13,557	20.5	43.4
信用金庫	3,787	9.0	4,066	7.9	4,510	6.8	19.1
信用組合	705	1.7	905	1.8	1,083	1.6	53.6
労働金庫	1,637	3.9	2,135	4.1	2,437	3.7	48.9
農協	2,846	6.8	2,940	5.7	3,392	5.1	19.2
合計	41,972	100.0	51,590	100.0	66,011	100.0	57.3

資料:金融ジャーナル社 金融ジャーナル増刊号「金融マップ2025年版」 ※不明な係数には「—」を付記

県内金融機関の店舗数の推移

(単位:店)

区分	2014(H26)年3月	2019(H31)年3月	2025(R7)年3月	増減数(対2014年3月)
都市銀行	4	4	4	0
信託銀行	2	2	2	0
地方銀行	119 (うち肥後銀行111)	119 (うち肥後銀行111)	120 (うち肥後銀行112)	1 (うち肥後銀行1)
第二地方銀行	70 (うち熊本銀行63)	70 (うち熊本銀行63)	71 (うち熊本銀行63)	1 (うち熊本銀行0)
信用金庫	73	70	67	△6
信用組合	21	21	21	0
労働金庫	12	12	12	0
農協	143	139	103	△40
郵便局	566	560	546	△20
計	1,010	997	946	△64

※2014年3月および2019年3月は金融ジャーナル増刊号「金融マップ2025年版」 2025年3月は各社ホームページを参考に作成

## 第3節 熊本県における経済情勢

### 1. 人口の推移と県内産業の動向

#### (1) 人口の推移

2014(平成26)年2月に180万人を割り込んだ熊本県の人口は、10月には179万4,623人、2024(令和6)年10月には169万6,144人と減り続けている。

これは日本全体の傾向で、出生数が死亡数を下回る自然減(人口減)が年々拡大しているためであった。出生数の減少の背景には出生率の低下、少子化があった。

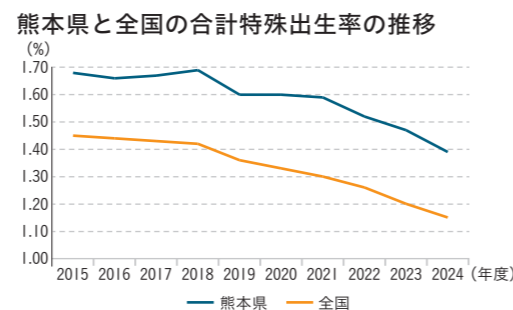
少子化は未婚化、晩婚化、晩産化が進展しているため、子育てにかかる費用の増大から出産を望まないケースもあった。有効な子育て支援が喫緊の政策課題となっている。

ほとんどの市町村で人口が減るなか、合志市、大津町、益城町、西原村、嘉島町、御船町、菊陽町では人口が増えている。この7市町村は熊本市に隣接する熊本都市圏のベッドタウンという側面もあって他地域からの流入も多い。

2024年12月27日、菊陽町ではTSMC(台湾積体回路製造股份有限公司)熊本工場が本格稼働した。同第2工場をはじめ多くの半導体関連企業の進出が計画されており、同地域における人口の増加が予測された。

#### 人口減少(合計特殊出生率と生産年齢人口)

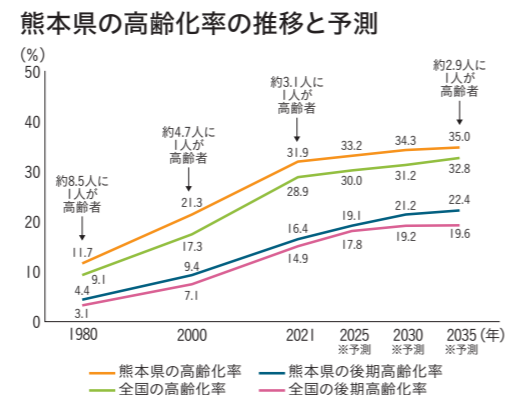
熊本県内の合計特殊出生率は2015年度に1.68まで低下し、その後も低下傾向は続き、2024年度は1.39と過去最低となった。



資料:厚生労働省『人口動態調査』

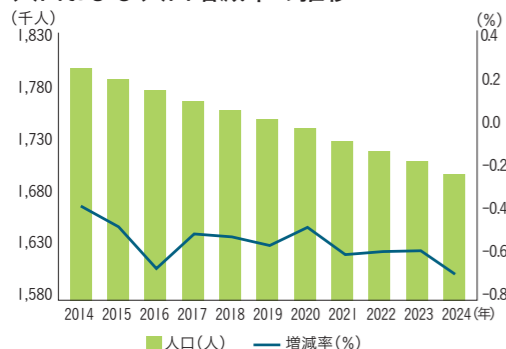
少子高齢化の進展とともに生産年齢人口(15~64歳)も年々減少した。2017年には100万人を割り込み、2024年には92万9,616人になった。

2024年の高齢者人口が全人口に占める割合は32.6%(全国平均29.3%)、75歳以上の後期高齢者人口も18.0%(全国平均16.8%)と全国より早く高齢化が進んでいる。



資料:熊本県ホームページ「熊本県の高齢者人口の推移」

#### 人口および人口増減率の推移



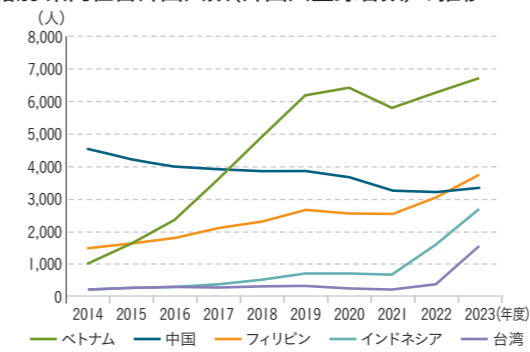
資料:「令和6年(2024年)版熊本県推計人口調査結果報告(概要)」

#### 外国人の比率

2015年の熊本県の在留外国人は技能実習生など外国人労働者が増えて、1万767人だった。その後も農林業、製造業を中心に外国人労働者は増え続けた。

2023年末には、在留外国人数は前年比23.9%増の2万5,589人となり過去最高を更新した。またTSMCなどの進出により、台湾からの在留者は1,549人と急増した。

#### 国籍別 県内在留外国人数(外国人登録者数)の推移(上位5か国)



資料:熊本県ホームページ「熊本県の国際交流(令和6年度版)」

一方、総務省の住民基本台帳に基づく熊本県の外国人を含む総人口は2024年1月1日現在で172万8,098人。日本人が0.86%減少した一方、外国人増加率は24.18%と全国1位だった。



熊本県内外国人の増加を報じる記事(『熊本日日新聞』2024年7月28日付)

TSMCが菊陽町に進出、工場を建設したため、同町の外国人は987人となり、前年より458人増えた。全国の町村では3番目の増加数だった。

2024年9月、熊本県は木村敬知事をトップとする「外国人材との共生推進本部」を設け、多文化共生の推進および外国人材の受入環境整備に向けた施策を協議することとした。

#### (2) 県内の経済情勢

##### 消費者物価指数と小売額の推移

2020(令和2)年を100とする熊本市の消費者物

価指数(生鮮食品を除く総合指数、以下同)は年平均で2015(平成27)年98.8、2023年104.7、2024年107.5だった。

消費者物価指数は、原油高や円安などの要因で物価の値上げが続いているため、2021年10月以降ほぼ毎月上昇している。

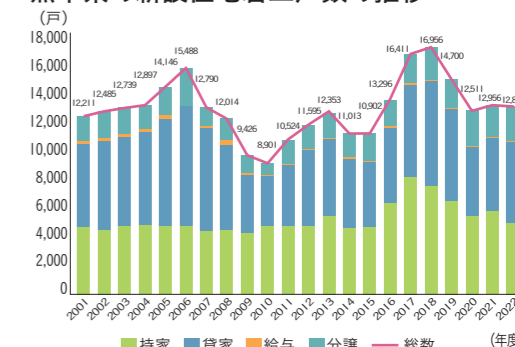
熊本県の小売業の2016年の商品販売額(政府統計の経済センサス)は1兆7,784億9,700万円、2021年には1兆8,858億9,800万円となった。1994年以降では過去最高であった。2021年はコロナ禍にあったが、ワクチン接種が始まり、世情が落ち着いてきたことが功を奏し、売上が伸びたとみられる。

熊本市の小売業の2021年の商品販売額は8,421億7,200万円で、県全体の44.6%を占めた。

##### 住宅着工戸数の推移

熊本県の新設住宅着工戸数は2015年度1万902戸。その後徐々に増えて2018年度1万6,956戸でピークに達した。翌年度から減少に転じ、2022年度は1万2,822戸にとどまった。熊本地震による住宅再建の沈黙化と消費税増税が影響したとみられる。

#### 熊本県の新設住宅着工戸数の推移



資料:熊本県ホームページ「熊本県の新設住宅着工戸数の推移」

##### 投資(公共工事動向と設備投資動向)

国土交通省によると、国、地方を合わせた熊本県の2015年の公共工事の請負契約額(1件500万円以上の工事)は前年比11.1%減の1,611億8,600万円だった。

熊本地震が起きた2016年の国、地方を合わせた熊本県の公共工事の請負契約額は18.9%増の1,916億5,500万円。翌2017(平成29)年は3,519億2,800万円。地震災害に伴う復旧・復興工事などで前年比83.6%の大幅増となった。

熊本県土木部によると、熊本地震、令和2年7月豪雨と政府の国土強靱化対策などの影響で県内の建設投資は急激に伸びていた。今後は半導体関連産業の集積に伴う建設投資への波及が見込まれるとしている。2024(令和6)年の国、地方を合わせた熊本県の公共工事の請負契約額は8.6%減の4,087億6,300万円だった。

一方、熊本県の2015年の民間設備投資(民間等からの受注工事)は建築工事・建築設備工事(1件5億円以上の工事)で27.7%増の560億2,800万円だった。土木工事および機械装置等工事(1件500万円以上の工事)は6.5%増の556億2,600万円だった。

2024年の熊本県の民間設備投資は建築工事・建築設備工事で49.3%増の2,746億5,000万円だった。土木工事および機械装置等工事は25.3%減の946億6,300万円だった。

### 鉱工業生産指数の推移

2015年の熊本県の鉱工業生産指数(2010年100)は115.4。2020年基準での鉱工業生産指数は2021年112.7、2022年120.7、2023年117.4(前年比2.7%減)と推移した。

2023年を業種別でみると、前年より生産指数が伸びた業種は電子部品・デバイス工業17.9%増、木材・木製品工業11.8%増、輸送機械工業7.0%増などであった。

### 観光と人の動き

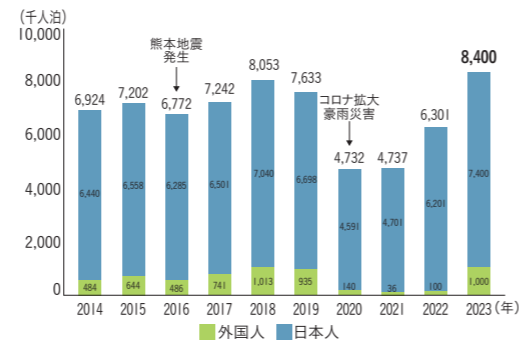
2015年の熊本県全体の延べ宿泊者数は前年比4.0%増の720万2,214人だった。以後順調な伸びをみせたものの、コロナの影響により、2021年には473万人まで急落した。その後コロナ禍の収束とインバウンドの回復により順調に回復し、2023年の延べ宿

泊客数は前年比33.3%増の840万人を数えた。このうち外国人宿泊客数は前年比約10倍の100万人と大きく伸び、以後も増加傾向が続いた。2023年における外国人の地域別延べ宿泊者数の割合は熊本市48.0%、阿蘇地域39.1%と2地域で全体の9割近くを占めた。

コロナ禍では、マイクロツーリズム(近隣旅行)が目されるとともに、政府や各自治体は「Go To トラベル」や「全国旅行支援」「県民割」といった補助金支援事業により観光業を支援した。

熊本県は、個人旅行の増加や訪日外国人旅行者の急増、マイクロツーリズムやワーケーションといった新しい旅行スタイルへの関心の高まりなどを受けて、2025年1月、「ようこそまもと観光立県推進計画(2024年度-2027年度)」を策定した。

### 熊本県の延べ宿泊者数の推移(年別)



資料:観光庁「宿泊旅行統計調査」  
※熊本県ホームページ「ようこそまもと観光立県推進計画」より転載

### 常用雇用指数と有効求人倍率の推移

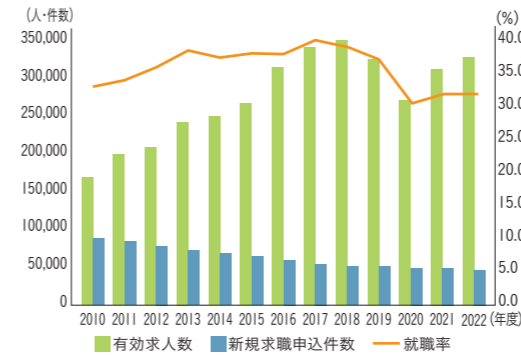
熊本県の常用雇用指数(事業所規模5人以上)は年平均で2015年の93.8から年ごとに上昇し、2019年には101.0と100を回復した。また2020年を基準とすると、2021年と2022年には100を割り込んだが、2023年に100.2とコロナ禍前の水準に回復した。

熊本県の有効求人倍率は2015年以降、2018年6月に27年3か月ぶりに1.80倍の最高値を記録するなど求人状況は良好だった。しかし、コロナが発生した2020

年に急落、同年7月には1.01倍まで落ち込んだ。その後も求人数はさほど増えず、有効求人倍率は1.00倍から1.50倍の間で推移した。

熊本労働局は、TSMC(台湾積体回路製造)の菊陽町進出で半導体関連産業では人手不足が深刻化していると指摘、中・長期的な人材確保を支援することとした。

### 熊本県の求人・求職状況の推移(新規学卒及びパートタイムを除く)



資料:熊本県ホームページ「2022年度職業安定業務年報(熊本労働局)」

### 家計調査

2015年1月の熊本県の1人平均月間支給額(現金給与総額)は25万4,845円(事業所規模30人以上27万1,846円)。基本給は23万8,454円(同26万6,228円)だった。

2023年の熊本県の1人平均月間支給額は28万6,192円(同32万8,798円)、前年比は1.6%増(同4.0%増)であった。基本給は23万6,996円(同26万6,878円)、前年比0.7%増(同2.0%増)となった。

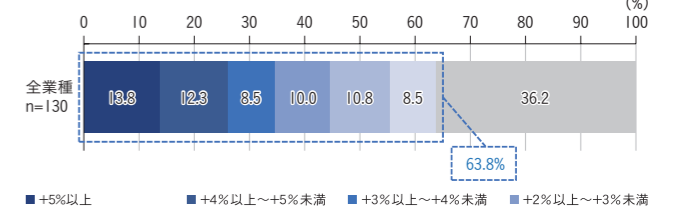
2024年1月の熊本県の1人平均月間支給額は24万3,955円(同26万4,764円)、前年同月比は0.0%(同0.5%増)となっている。基本給は23万8,982円(同26万802円)、前年同月比は1.2%増(同0.9%増)だった。

2015年と比較して、熊本県の1人平均月間支給額は9年前と大差がなく、デフレ経済で賃金が伸びていない実情が浮かび上がった。

2025年になって人材確保のため初任給を引き上げる動きが出てきた。(公財)地方経済総合研究所と熊本日

日新聞社が実施した県内主要企業の採用動向アンケートによると、2025年春入社の新卒の初任給を前年より引き上げた企業が63.8%に上った。従業員数が多い企業の引き上げが顕著で規模による格差も明らかになった。

### 2025年4月入社の初任給額(2024年4月入社比)



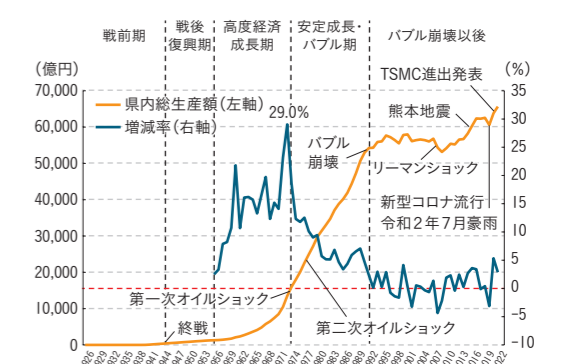
資料:(公財)地方経済総合研究所「地方経済情報」

## (3) 県内総生産と県民所得

### 経済成長率の推移と県民所得の推移

2015(平成27)年度の熊本県の経済成長率は名目で前年度比1.8%増。県内総生産は5兆5,650億円だった。

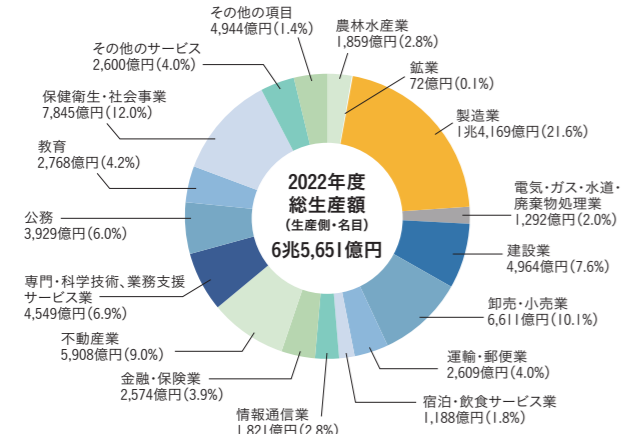
### 熊本県内総生産額の推移



資料:内閣府「県民経済計算」及び一橋大学経済研究所「戦前期日本県内総生産データベース」より作成

2022(令和4)年度は、製造業、運輸・郵便業などが増加し、電気・ガス・水道・廃棄物処理業などは減少したものの、県内総生産は名目値で前年度比2.9%増の6兆5,651億円、実質値では同2.3%増の6兆4,141億円となった。

県内総生産額と構成比



注 県内総生産額に対する構成比。  
「その他の項目」には、輸入品に課される税・関税及び(控除)総資本形成に係る消費税が含まれます。  
資料：熊本県「令和4年度(2022年度)熊本県県民経済計算報告書」

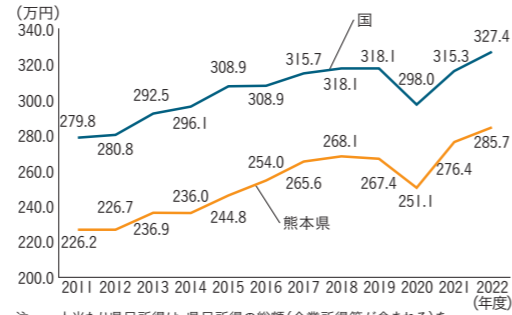
財務省の財務総合政策研究所がまとめた「熊本県経済における半導体関連産業集積の影響」によると、半導体関連産業への投資額と生産額から産業連関分析を行ったところ、経済波及効果は約11.2兆円、県内総生産への影響額は約5.6兆円であった。2021年の熊本県内総生産が約6.4兆円だったことから、半導体関連産業が熊本県経済にもたらす影響の大きさがわかる。また、TSMCのサプライチェーン企業も含め台湾企業の進出が進むことで、台湾から熊本県への資金流入も増えている。

2022年度の県民所得は前年度比2.8%増の4兆9,090億円にのびた。内訳は県民雇用者報酬が2.3%増の3兆2,705億円、財産所得(非企業部門)が3.3%

増の2,736億円、企業所得は3.8%増の1兆3,650億円であった。

1人当たりの県民所得は3.4%増の285万7,000円になった。一方、1人当たりの国民所得は3.8%増の327万4,000円。県民所得が40万円ほど下回り、格差が続いている。

一人当たり県(国)民所得



注 一人当たり県民所得は、県民所得の総額(企業所得等が含まれる)を県の人口で割ったもので、個人の給与や実収入などを表したものではありません。

資料：熊本県「令和4年度(2022年度)熊本県県民経済計算報告書」

(4) 県内産業の動向

第一次産業(農林水産業)

熊本県経済は全国と比べて第一次産業のウエートが大きいのが特徴である。

2015(平成27)年の県内農業産出額は、前年比2.0%増の3,348億円だった。「果実」や「工芸農作物」などで減少したものの、「野菜」や「畜産」などの増加が寄与した。

6年後の2021(令和3)年の農業産出額は2.1%増の3,477億円。内訳は畜産1,318億円、野菜1,186億円、果実362億円、米302億円、花き94億円、工芸農作物89億円などであった。

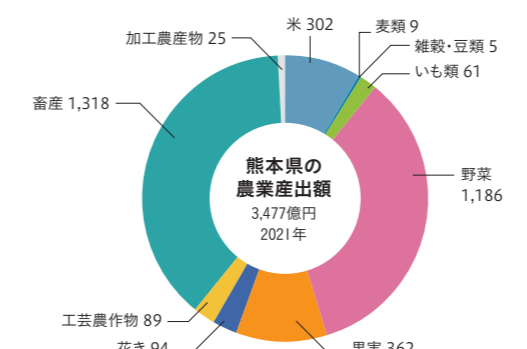
2015年の県内林業の産出額は6.8%減の154億1,000万円。全国では第8位の林業産出額だった。品目別産出額では、スギ、ヒノキが全体の8割を占めた。

2021年の林業産出額は41.1%増190億2,000万円。林業産出額は全国で第7位となった。品目別産出額をみると、スギ、ヒノキで全体の8割強を占めた。

2015年の県内漁業の産出額は4.9%増の356億円。内訳は海面漁業が5.2%減少したが、海面養殖業が7.8%増加した。

主な養殖の種類別産出額の全国に占める割合は、マダイ養殖、フグ類養殖がいずれも全国2位、クルマエビ養殖が全国3位、ノリ類養殖が全国4位だった。

熊本県の農業産出額(2021年) (単位:億円)



資料：熊本県ホームページ 2021年「熊本県の農業産出額」

2021年の県内漁業の産出額は前年比2.3%増の342億円だった。内訳は海面漁業が9.4%減少し、海面養殖業は4.2%増加した。

2021年の県内養殖産出額の全国に占める割合は、マダイ養殖、フグ類養殖、クルマエビ養殖がいずれも全国2位となり、ノリ類養殖が全国4位となっている。

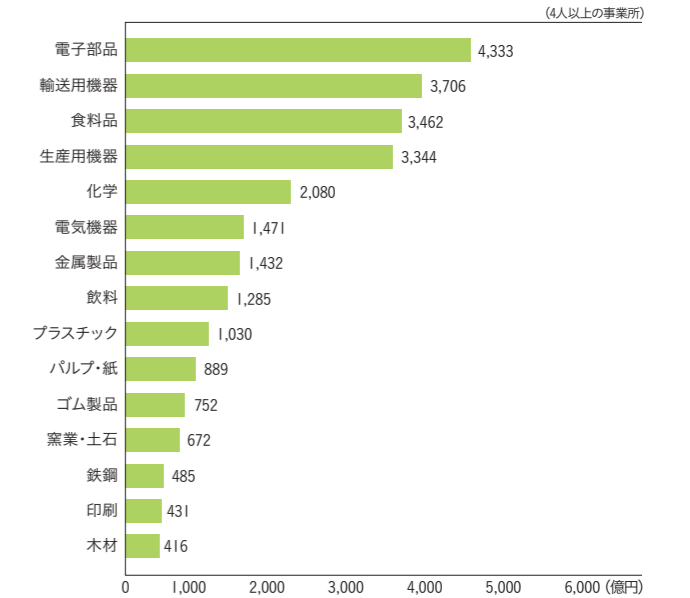
第二次産業(製造業ほか)

2015年の県内事業所(従業者4人以上)の製造品出荷額等

は前年比9.6%増の2兆7,127億円だった。業種別に見ると、業務用機器、ゴム製品、電子部品などが増加し、はん用機器、石油・石炭、家具などが減少した。このうち県内の電子部品・デバイス・電子回路製造業の製造品出荷額等は32.0%増の4,333億円となり、出荷額等全体に占める割合は16.0%だった。構成内訳をみると、集積回路が8割を占めた。また、県内の生産用機械器具製造業は拡大し、出荷額は3,344億円、製造品出荷額で4位となり、全体の約12%を占めていた。

2021年の製造品出荷額等は前年比14.3%増の3兆2,234億円だった。なかでも生産用機械器具製造業は前年比29.2%増の6,448億円、全体の20%を占めた。2015年の3,344億円から倍増の勢いで、業種別の製造品出荷額等のトップに躍り出た。県内の生産用機械器具製造業は平田機工や東京エレクトロン九州、ソニーグループなど多くの半導体関連産業が立地している。製造品出荷額の急増は平田機工の県内操業本格化や半導体関連産業の活況が寄与したとみられる。電子部品・デバイス・電子回路製造業の製造品出荷額等は同25.8%増の4,161億円で、本県製造品出荷額等全体に占める割合は12.9%となっていた。

熊本県の業種別製造品出荷額等(2015年)



資料：熊本県ホームページ 「熊本くらしの指標100」(2017年度版)

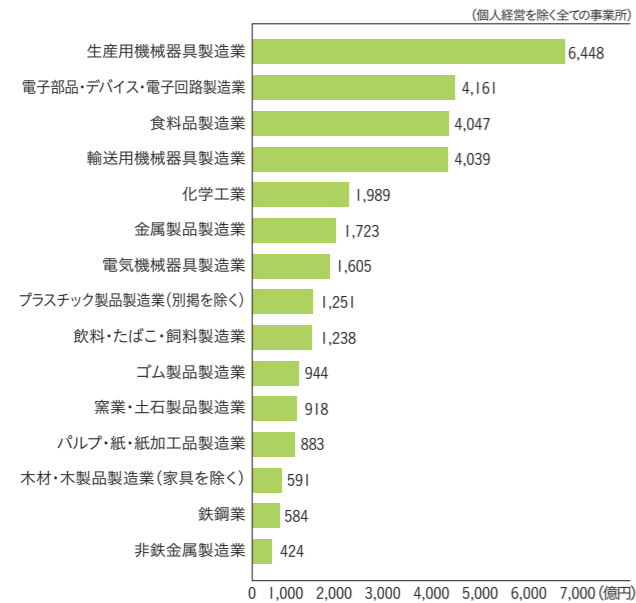
県内総生産額・県民所得の推移

(指定外の単位は百万円)

項目/年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
第一次産業	180,822	199,804	200,016	184,390	184,228	183,878	183,027	185,912
第二次産業	1,342,104	1,486,976	1,650,656	1,618,225	1,574,888	1,682,879	1,832,809	1,920,450
第三次産業	4,257,185	4,309,751	4,344,654	4,379,835	4,456,348	4,155,315	4,303,958	4,369,543
県内総生産(税・利子等調整後)	5,822,669	6,032,566	6,237,122	6,229,388	6,254,529	6,058,960	6,382,326	6,565,053
国内総生産(億円)	5,407,408	5,448,299	5,557,125	5,565,705	5,568,454	5,390,091	5,536,423	5,664,897
県民所得	4,373,341	4,508,822	4,692,963	4,714,913	4,678,052	4,364,438	4,777,319	4,909,008
1人当たり県民所得(千円)	2,448	2,540	2,656	2,681	2,674	2,511	2,764	2,857
対前年度増減率(%)	3.8%	3.8%	4.6%	0.9%	-0.3%	-6.1%	10.1%	3.4%

作成：地方経済総合研究所

熊本県の業種別製造品出荷額等(2021年)



資料:熊本県ホームページ「熊本くらしの指標100」(2023年度版)

第三次産業(商業、サービス業など)

2015年の第三次産業(第一次産業、第二次産業以外)は4兆2,571億円で、県内総生産5兆8,226億円の73.1%を占めた。

このうち保健衛生・社会事業が7,223億円、卸売・小売業が6,426億円、不動産業が5,857億円、専門・科学技術、業務支援サービス業が3,874億円などであった。

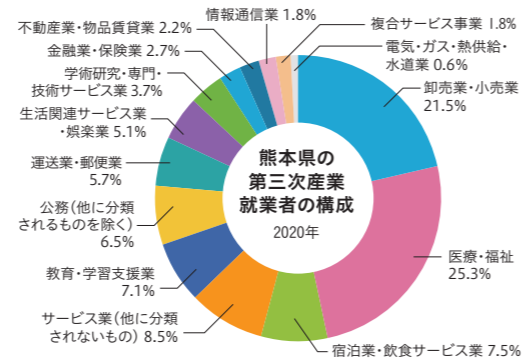
6年後の2021年の第三次産業は4兆3,039億円で県内総生産6兆3,823億円の67.4%を占めた。

このうち保健衛生・社会事業が17.6%の7,610億円、卸売・小売業が14.7%の6,346億円、不動産業が13.7%の5,938億円、専門・科学技術、業務支援サービス業が10.8%の4,660億円などであった。

また、「熊本くらしの指標100」によると、2015年の第三次産業の就業者数は56万3,000人。5年後の2020年は56万1,000人と2,000人減少した。

2020年の就業者の業種別構成は医療・福祉が25.3%、卸売業・小売業が21.5%、宿泊業・飲食サービス業7.5%。教育・学習支援業7.1%、公務6.5%、運送業・郵便業5.7%などであった。

熊本県の第三次産業就業者の構成(2020年)



資料:熊本県ホームページ「熊本くらしの指標100」(2023年度版)

2. 県政・市政の新たな胎動

(1) 蒲島県政の迅速で機動的な対応

道州制で政治の中核都市へ

21世紀に入ると、東京一極集中の打破、地方分権の推進、行政の効率化などの観点から道州制が政府、経済界、地方自治体で注目された。

そうしたなか、蒲島郁夫知事(当時)はいち早く有識者による州都をテーマにした「くまもと未来会議」を開催、2013(平成25)年に「熊本県州都構想」を打ち出した。同構想の目的として、①多極分散型発展をめざす九州の中で熊本がどのように貢献できるかを考えるきっかけとなる、②州都をめざす過程を通じて、より品格と活力のある県へとレベルアップを図る、③州制が実現したときに、すぐに熊本が州都候補になれるよう準備する、ことを挙げた。



熊本市街地(提供:熊本県観光連盟)

鳥インフルエンザと熊本地震での熊本城復旧対応

2014年4月、球磨郡多良木町の肉用鶏農場で家畜伝染病の高病原性鳥インフルエンザの発生が確認された。県内初の感染で県は直ちに防疫対策本部を設置して初動防疫に尽力、系列農場の鶏も含め、殺処分に取り組んだ。迅速な対応が功を奏して感染はこの農場だけにとどまり、5月、蒲島知事が終息宣言を行った。

2016年4月の熊本地震で県内は甚大な被害を受けた。蒲島知事は創造的復興を提唱し、復興のシンボルとして熊本城の復旧を重点項目とし、いち早く天守閣再建に熊本市とともに取り組んだ。耐震補強された新天守閣が2021(令和3)年3月に完成した。



5年ぶりに公開された熊本城天守閣(提供:共同通信社)

世界的なスポーツ大会誘致

蒲島知事と県教育委員会は、第2期熊本県スポーツ推進計画でスポーツは地域に生きる喜びを広げ、生活を豊かで味わい深いものにする位置付けた。この方針を基に、熊本地震からの復興に向けて歩む県民に元気を届けようと国際大会の誘致に努めた。

2019(令和元)年には、女子ハンドボール世界選手権大会、ラグビーワールドカップと相次いで大きな国際大会や試合が熊本市で開かれた。さらに2024年にはバドミントン国際大会「熊本マスターズジャパン」が開かれた。



女子ハンドボール世界選手権大会(開催2019年11月~12月)



ラグビーワールドカップ(熊本開催2019年10月)

(2) 大西市政下、熊本市で2大再開発事業

桜町地区市街地再開発事業

桜町の老朽化したバスターミナルの刷新を機に、新たな商業施設や大規模ホールなどを併設した再開発事業が熊本市と九州産業交通ホールディングス(株)で計画された。同社が熊本桜町再開発(株)を設立し、2014(平成26)年4月、都市計画決定、熊本都市計画桜町地区第一種市街地再開発事業(国の補助事業)として認可された。

2019(令和元)年9月、日本最大級のバスターミナル、熊本城ホールなどのMICE施設<sup>1</sup>、商業施設、シネマコンプレックス、ホテル、マンションで構成する超大型複合施設「サクラマチクマモト」(延床面積16万4,070㎡)がオープンした。総事業費は755億円だった。

熊本城ホールは単独で3,000人、周辺施設を含めると5,000人超を収容できる。それまで誘致できなかった大

<sup>1</sup> MICE施設: Meeting(会議・研修)、Incentive travel(報奨・研修旅行)、Convention(国際会議)、Exhibition/Event(展示会・イベント)の頭文字を組み合わせた造語で、ビジネスイベントの総称

規模な学会やイベントの開催が可能になり、熊本市は各種学会誘致などコンベンション都市づくりに力を入れた。



サクラマチクマモト(提供:熊本県観光連盟)

### 熊本駅前再開発で核づくり

2011(平成23)年3月の九州新幹線全線開業を見据えて、熊本駅周辺の再開発が順次進められた。2012年3月、市街地再開発事業のひとつとして、駅前に図書館やホールなどを備えた情報交流拠点「くまもと森都心プラザ」が完成し、駅の玄関口に当たる白川口広場が整備された。駅西側は土地区画整理事業により生まれ変わり、JR鹿児島本線等連続立体交差事業で渋滞が解消された。

駅近くに合同庁舎2棟が移転して昼間人口を高め、大型マンションの建設で定住を促した。2021(令和3)年4月、「アミュプラザくまもと」を核店舗とする大型商業施設、JR熊本駅ビルがオープン、熊本駅の拠点化が着々と進められた。



アミュプラザくまもととJR熊本駅(提供:熊本県観光連盟)

### アジア・太平洋水サミット開催

2022年4月、「第4回アジア・太平洋水サミット」が熊本市の熊本城ホールで開かれた。日本を含むアジア・太平洋地域の30か国が参加し、岸田文雄総理大臣(当時)ら5か国の首脳級、10か国の閣僚級が集うとともに、国際連合など国際機関代表がオンラインで参加した。



「第4回アジア・太平洋水サミット」ポスター

水に関する社会課題の解決に向けて、質の高いインフラの整備などを通じて積極的に取り組んでいくとする日本の貢献策「熊本水イニシアティブ」が採択された。

### 熊本市役所本庁舎などの建替え問題

1981(昭和56)年の竣工以来、熊本市役所本庁舎は一度も大規模な改修を実施しておらず、老朽化が進んでいた。

2023年5月、熊本地震を踏まえ、耐震性能の専門家による有識者会議は、「本庁舎は現行の建築基準法などが求める耐震性能を有しておらず、防災拠点としての機能を果たせないリスクがある」と判断した。また、来庁者の待合スペースや市民の相談室も不足しており、建て替える必要がある旨の最終答申を行った。

この答申を踏まえ、市はあらゆる災害から市民の生命・財産を守り市民サービスのさらなる向上を図るため、本庁舎などを建て替えるという方針を示した。

建替えの最終候補地として、市は2024年7月、本庁舎と議会棟をNTT西日本の桜町ビル跡地に、また中央区役所を市有地で駐車場として活用している花畑町別館跡地にそれぞれ建設する方針を固め、予算案を市議会で説明した。

予算案は賛成多数で同年9月に可決され、市役所本庁舎などの建替えが進み始めた。

### (3)新たな胎動

#### 「まちなか再生プロジェクト」推進に関する連携協定

2023(令和5)年9月、当行は熊本市および県内金融機関(株式会社熊本銀行、熊本信用金庫、熊本第一信用金庫、熊本中央信用金庫)と「まちなか再生プロジェクト」の推進に関する連携協定を締結した。

協定は、熊本市が推進する同プロジェクトに対して協定締結者が相互に協力し、情報の共有・発信、資金支援などに連携して取り組む内容だった。中心市街地での老朽化した建物の建替えを後押し、災害に強くかつ魅力と活力のある中心市街地を創造することを目的とした。

同プロジェクトは、市役所の建替えを契機に新市街から上通界限の中心市街地で、旧耐震基準とみられる築40年超で建築面積100坪以上の物件を対象に建替えを促進。規模拡大、高層化を図り、賑わいの創出や景観向上を目的とする。

当行と地方経済総合研究所は、その経済波及効果を約4,000億円、売上増加効果を年間約5,000億円と試算した。



2023年9月5日の協定締結式。右から3人目が笠原頭取

#### TSMC進出とシリコンアイランド復活へ

2021(令和3)年11月、半導体受託生産の世界最大手、TSMC(台湾積体回路製造)が菊陽町に約1兆円を投資して工場を建設すると発表した。工場は日本における生産子会社のJASM<sup>2</sup>が運営し、2024年2月に完成、同年末から操業を開始した。

さらにTSMC

は隣接地に第2工場の建設を発表した。第1工場と合わせた投資額は3兆円を超える。日本政府も半導体の確保・安全保障の面から1兆2,000億円を補助するとした。

2023年8月、九州フィナンシャルグループ(KFG)ならびに地方経済総合研究所は、半導体関連産業の集積が県内にもたらす経済効果は10年間で6兆8,500億円と試算していた。しかし、第2工場の建設発表後の2024年9月、第2工場の投資額、さらなるサプライヤーの集積などを考慮し、経済波及効果は11兆1,920億円にのぼると上方修正した。

TSMCが熊本に生産拠点を置いた理由は、①阿蘇の豊富な伏流水(地下水)で、半導体製造に欠かせないクリーンな水が大量に得られること、②日本で最大の納入先であるソニーセミコンダクタソリューションズ(株)が菊陽町で半導体関連製品を製造

するなど同町周辺には日本の半導体関連企業が多数立地していたこと、が誘引したとみられた。

九州にはかつて、熊本市に世界最大のIC工場といわれた九州日本電気(現・ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング(株))など多数の半導体関連企業が立地して、九州はシリコンアイランドと呼ばれていた。熊本県は、TSMC進出効果で熊本が牽引して再びシリコンアイランドが復活するよう期待し支援した。



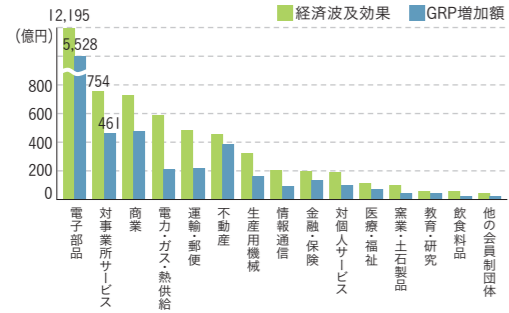
半導体工場建設を報じる記事(『熊本日日新聞』2021年11月10日付)



半導体集積効果11.2兆円を報じる記事(『熊本日日新聞』2024年9月6日付)

<sup>2</sup> JASM(Japan Advanced Semiconductor Manufacturing): TSMCが過半数を出資し、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)デンソー、トヨタ自動車(株)が少数株主として参画するTSMCの生産子会社

熊本県内各産業への年間の波及効果推計(生産)



GRP: 域内総生産、一定の地域内で生産された財貨やサービスの市場価値を合計した経済指標  
工場建設・機械設備投資等から発生する波及効果を含まない  
資料: 熊本県産業連関表をもとに地方経済総合研究所にて推計

半導体関連企業の集積

TSMCの菊陽町進出表明以降、同町周辺に進出を表明した半導体関連企業は2023(令和5)年度までに44件にのぼった。第2工場が稼働すれば、生産は倍増するだけに台湾からの協力工場の進出もさらに増えるとみられた。

2023年3月、熊本県は半導体産業のさらなる集積や新産業創出などによる波及効果によって、県下全域で県経済を成長させるとする「くまもと半導体産業推進ビジョン」を策定した。

ビジョンでは「半導体インフラを支え、挑戦し続ける熊本」を目指し、半導体サプライチェーンの強靱化、安定した半導体人材の確保・育成、半導体イノベーション・エコシステムの構築に取り組み、目指す姿の実現に向けて、産学官金で緊密に連携していくとした。

10年後の2032年の目標数値は下記のとおりであった。

2032年(10年後の目標数値)

指標	目標値	現状
半導体関連産業生産額等	2兆8,000億円(2032年)	8,290億円(2019年)
半導体関連企業の新増設件数(累計)	130件(2032年度)	13件(過去10年間の平均)
半導体関連産業の雇用者数	25,490人(2032年)	21,275人(2019年)
県内大学、高専、高校卒業後の半導体関連企業への就職者数	500人以上(2032年度)	270人(2021年度)
半導体関連ベンチャー・スタートアップ企業の創出・進出数(累計)	10件(2032年度)	—(2021年度)
県及び関係団体が提供する場における半導体関連の海外企業との商談件数(累計)	2,500件(2032年度)	54件(2021年度)

資料: 熊本県ホームページ

TSMC周辺のインフラ整備

TSMCの菊陽町進出を受けて、熊本県は一帯のインフラ整備に向こう10年間で、総額1,140億円程度の事業費が必要と試算した。

国交省が進める中九州横断道路の合志インターチェンジ(仮称)から工場近くまでを南北に結ぶアクセス道路を建設し、事業費は、JR豊肥本線大津駅から阿蘇くまもと空港への鉄道延伸に約410億円、新工場周辺道路の整備に約300億円を見込んだ。

工場南側を通る県道大津植木線を拡幅し、主要交差点を立体交差させ、工場と空港方面を繋ぐ都市計画道路・菊陽空港線の延伸にも取り組むこととした。

公共下水道対策には約280億円。熊本北部浄化センター(熊本市北区)の下水処理能力が不足する恐れがあるため、工場排水に対応する処理場を新設する。

工業用水の供給事業には約150億円。県は工場で使われる地下水の採取量を抑えるため、竜門ダム(菊池市)の未利用水を活用し、新たに浄水場や管路を整備する。

県は財源確保のため政府に補助制度の拡充や重点的な予算配分など最大限の財政支援を求めた。

空港への鉄道延伸

阿蘇くまもと空港へのアクセス改善では鉄道、モノレール、市電、BRT(次世代バスシステム)の4手段が検討され、定時制、速達性、大量輸送性に優れ、事業費もほかより抑えられるとして、熊本県はJR豊肥本線

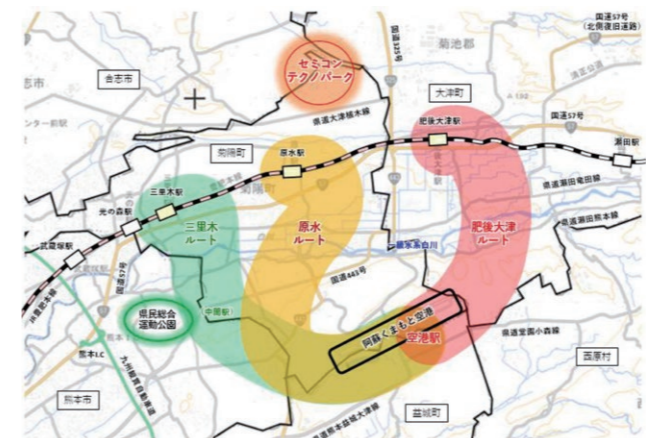
からの鉄道延伸で空港と繋ぐと決めた。

当初は三里木駅から県民総合運動公園を経て空港に向かう三里木ルートが有力視されたが、2021年11月にTSMCが菊陽町への進出を表明したことで豊肥線沿線での民間企業の投資が活発化した。また原水駅周辺では新たな街づくり計画が進み、肥後大津駅周辺でも多くのマンション建設計画が進んだ。

2022年11月、こうした状況を踏まえて蒲島知事は「沿線地域全体を幅広くカバーできる空港アクセス線が実現すれば、さらなる発展は現実的になる」と表明、肥後大津駅から直接空港に向かう肥後大津ルートが最適と判断した。

蒲島知事は早速、空港アクセス鉄道と豊肥本線全体の利便性の最大化を目標に、早期実現に向けてJR九州と協働して取り組んでいくとする確認書を取り交わした。

空港アクセス鉄道3ルート概要図(ルート帯)



※熊本県ホームページ「阿蘇くまもと空港アクセス鉄道整備に向けた取組み状況」より転載



阿蘇くまもと空港(提供:熊本県観光連盟)

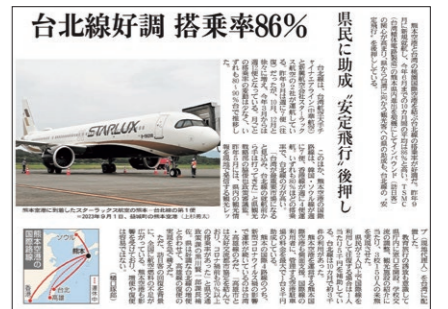
台湾2定期便新規就航

TSMCの菊陽町進出を契機に、台湾で熊本への関心が高まった。熊本—台湾間ではビジネス、観光など人的交流が活発化した。2023年9月、阿蘇くまもと空港には台湾大手のチャイナエアライン(中華航空)と新興のスターラックス航空が、熊本—台北線に新規就航した。

定期便は当初、週7便(往復)だったが、搭乗率が80~90%と高いことから次第に便数は増え、2024年3月から週12便が運航された。

台湾定期便をめぐるのは、蒲島知事や県経済界はビジネス交流拡大を目指して再三台湾を訪れトップセールスに努めた。

その結果、チャイナエアラインは、コロナ禍で運休中であつた熊本—高雄線を、2025年2月から週3往復の定期便として再開させた。阿蘇くまもと空港の国際定期便は台湾、韓国、香港を結ぶ5路線、週43往復便に増加した。



台北線好調を報じる記事  
(『熊本日日新聞』2024年7月18日付)

熊本大学ならびに高専における半導体人材の育成

2024年4月、熊本大学はTSMC進出に対応して、75年ぶりに学部相当の「情報融合学環」を新設した。情報融合学環はDX時代に対応するため、ICT活用能力やデータサイエンスに関する基盤を身につける。また、工学部にも「半導体デバイス工学課程」を設置した。さらに、2025年度には大学院の自然科学教育部に「半導体・情報数理専攻」を設け、2027年度までに150人以上の専門人材を輩出することを目標とした。

そのほか、半導体分野の研究および人材育成を目的に、TSMCと連携協定を締結した。2024年度から、同大学で学生向けに講義を開講したり、夏休み期間を利用したインターンシップの機会も設けている。台

湾での現地研修もあり、半導体を研究する修士課程の学生を対象とした奨学金制度も新設された。

熊本大学はTSMCとの関係が深い台湾の陽明交通大学とも、半導体のナノテクノロジー(超微細技術)分野の教育と研究の強化を目的とする協定を結んだ。講義の相互受講や共同研究を進めている。

一方、独立行政法人国立高等専門学校機構は、デジタル社会を支える半導体産業を強化するため、熊本高専(合志市)と佐世保工業高専(長崎県)を拠点校として人材育成事業を始めた。

熊本県は熊本大学を半導体人材育成の拠点と位置付け、高専学生や県立技術短期大学校生の熊本大学編入も進め、高度な人材の育成を熊本大学、熊本高専と連携して進めることとした。また、2025年9月、熊本県立大学も「半導体学部(仮称)設置構想案」を発表した。



熊本大学「情報融合学環」(提供:熊本大学)



肥後銀行熊本大学連携半導体セミナー

### 3. 相次ぐ自然災害とパンデミック

#### 熊本地震

2016(平成28)年4月14日午後9時26分、熊本県熊本地方を震源地に深さ11km、マグニチュード6.5の地震(前震)が発生、益城町で震度7、熊本市、玉名市、宇城市、西原村でも震度6弱の強い揺れが続いた。前震から28時間後の16日午前1時25分、再び熊本地方を震源地に深さ12km、マグニチュード7.3の地震(本震)が発生した。

前震を上回る極めて強い揺れで益城町、西原村で震度7、熊本市、菊池市、宇城市、合志市、大津町、南阿蘇村、嘉島町で震度6強を観測した。最大震度7が同じ震源地で連続して発生するという、気象庁観測史上前例のない大地震となり、1995(平成7)年に発生した阪神・淡路大震災と同規模だった。



倒壊した阿蘇神社(提供:共同通信社)

#### 令和2年7月豪雨

2020(令和2)年7月、梅雨前線が長期間本州付近に停滞し、西日本から東北にかけて記録的な豪雨となった。熊本県では県南部で7月3日夜から4日昼にかけて局地的に猛烈な雨が降り、気象庁は熊本、鹿児島両県に大雨特別警報を出した。なかでも熊本県南部では次々と発達する雨雲(積乱雲)が列をなして停滞する線状降水帯が発生し、長時間大雨が続いた。

線状降水帯は幅70km、長さ280kmという空前の規模

で、7月3日午後11時頃から4日午前10時頃まで天草から球磨川上空周辺に停滞した。

豪雨が長時間続き、雨量は各地とも過去最大を観測した。あさぎり町上では24時間雨量が463.5mm。平年の7月1か月分の雨量が1日で降るという猛烈さだった。

八代市、芦北町、球磨村、人吉市、相良村の球磨川とその支流などが計13か所で氾濫、堤防が決壊し、橋が流された。

未明の急な増水、氾濫で多くの人が逃げ遅れたとみられ、この豪雨による犠牲者は65人(災害関連死含む)にのぼった。

鉄道はJR肥薩線が橋梁流出、路盤流出などで全面運休。くま川鉄道湯前線も橋梁流出で全面運休となった。



令和2年7月豪雨を報じる記事  
(『熊本日日新聞』2020年7月4日付<夕刊>)

#### 新型コロナウイルス感染症

2019(令和元)年12月初旬、中国武漢市で新型コロナウイルス(COVID-19)の最初の患者が報告され、数か月後にはパンデミック(世界的大流行)となった。2020年1月15日、武漢市から帰国した男性が日本国内での初感染者と診断された。

政府は感染症法を改正して強い措置がとれるようにして感染拡大防止のため都道府県に緊急事態宣言を発令、人が集まる繁華街などにまん延防止等重点措置を実施

した。国民に外出の自粛、飲食店や映画館などに時間短縮営業、休業を要請した。

当初大混乱した感染検査体制の整備を急ぎ、ワクチンを緊急輸入して国民に接種を呼びかけた。

一方、営業自粛、販売不振などコロナ禍で業績が急落した小売業、飲食業などあらゆる業種に助成金や給付金などを支給し、冷え込む経済を支えた。地方には独自の感染防止策を促して大規模な地方創生交付金を拠出した。

2020年2月21日、熊本県内では感染者が初確認された。その後、県北や熊本市の飲食店など県内各地でクラスター(集団感染)が発生し感染者は急増した。県は独自の緊急事態宣言を発令、給付金を出して飲食店などに時短営業を要請した。熊本市にはまん延防止等重点措置が適用された。

その後、県民のワクチン接種率が高まるにつれて感染者は次第に減少した。流行は2023年3月にほぼ収束した。県内の感染者は延べ約53万8,450人にのぼった。同年4月、日本での流行はようやく収束、5月、コロナは季節性インフルエンザと同等の5類感染症(自己管理)に引き下げられた。感染者数の累計は3,380万2,739人、死亡者数は7万4,669人にのぼった。



新型コロナウイルス国内初確認を報じる記事  
(『熊本日日新聞』2020年1月17日付)

## 第4節 パラダイムシフト下の当行経営



九州フィナンシャルグループ設立記者会見 左から甲斐会長、上村社長

### 1. うるおいある未来のために。

#### (1) 九州フィナンシャルグループの誕生と「第二の創業」

##### 経営統合の経緯

2015(平成27)年10月1日、肥後銀行と鹿児島銀行を傘下にもつ共同持株会社、九州フィナンシャルグループ(KFG)が発足した。両県トップの地銀同士による経営統合は全国初であった。同日、東京証券取引所などに上場した。

代表取締役会長に当行の甲斐隆博頭取が、代表取締役社長に鹿児島銀行の上村基宏頭取が就任した。両頭取は熊本市の熊本ホテルキャッスルで記者会見し、「相乗効果を発揮して、九州トップの総合金融グループを目指す」とした。甲斐は「救済型ではなく、先行投資型の統合のメリットを具体的に示すことが、地域全体の活性化にもつながる」と述べた。上村は「昨年11

月に経営統合の合意を発表して以降、ようやくこぎ着けた。万感の思いがある」と述べ、九州フィナンシャルグループ初の取締役会の雰囲気も紹介し「前向きに活発な意見が出て、議論が深められた。今回の経営統合を象徴していた」と続けた。

KFGの第1次グループ中期経営計画では、九州全域で融資業務を強化するほか、成長市場のアジアに新たな拠点を置き、取引先企業の海外展開を後押しする。累計60億円の統合効果を見込んだ。甲斐は「九州全域のマーケットでシェアを広げていくことが、顧客にとっても、最大の金融サービス提供になる。どこがライバルというより、顧客をできるだけ多く発掘し、対応するという姿勢でつくった中期経営計画だ」と強調した。

KFGの総資産は、8兆7,810億円(2015年3月末時点・2行単純合算)と、西日本シティ銀行を抜き、九州ではふくおかフィナンシャルグループ(FFG)に次いで2番目の規模の金融グループとなった。

##### 経営統合ドキュメント

年月日	内容
2014年11月7日	NHKによる報道を踏まえ、15時00分「経営統合について検討を行っていることは事実」とするコメントを発表。(適時開示)
同月10日	「経営統合に向けた基本合意」を発表。(肥後・鹿児島各行において記者会見)
同月14日	統合準備委員会を発足。
2015年3月27日	「経営統合に向けた最終合意」を発表。(ホテル日航熊本にて共同記者会見)
同年6月23日	両行の株主総会で、経営統合を行うことを内容とした「株式移転計画」を承認可決。
同年9月1日	東京・福岡両証券取引所から「株式会社九州フィナンシャルグループ」の上場承認。
同年9月28日	肥後・鹿児島銀行、東京・福岡両証券取引所の上場廃止。(9月25日最終売買日終値 肥後883円、鹿児島970円)
同年9月30日	政府から「銀行を子会社とする持株会社」の設立認可。
同年10月1日	持株会社「株式会社九州フィナンシャルグループ」が発足。同日、東京・福岡証券取引所へ上場。(熊本ホテルキャッスルにて記者会見)

統合の背景には、地方の急激な人口減少と少子高齢化に伴う地域経済の縮小という構造問題があった。加えて金融機関は低金利による収益減と競争激化にさらされ、顧客ニーズの多様化への対応にも追われていた。

このような状況下での経営統合は、九州という広域化したスケールでの新たな地域密着型ビジネスモデルの創造に取り組むものであり、新しい時代のプラットフォームづくりという「第二の創業」に向けたスタートであった。



統合を報じる記事 (『熊本日日新聞号外』2014年11月7日付)

#### 経営統合で、お客様との価値共創に取り組む

甲斐頭取は2015年10月の下期支店長会議で1日に発足したKFGについて「第二の創業に向けたスタートであります」と述べ、次のように訓示した(抜粋)。

KFGで策定した第1次グループ中期経営計画には、九州トップの総合金融グループを目指し、第一に、平成30年3月までの2年半を「協働ステージ」として位置付け、相互理解を深め、有効性を導入し合うこと。第二に、その後の「融合ステージ」において統合効果の最大限発揮に向け、強みを結集してグループ総合金融力を高めること。第三に、グループ経営資源を最適に配分する仕

組みを構築していくことを掲げています。

協働のイメージを海で表現すると、当行が有明海という内海で、毎日自宅から船を出す内海的な漁業をしている一方、鹿児島銀行は、東シナ海や太平洋に出向き、沿岸漁業より大きなリスクテイクをする外洋的な漁業をしていると言えます。

当行としては、鹿児島銀行の外洋的な気質に学ぶところが大きく、内海性の緻密さに加え、統合効果によって外洋性を身に付け、より積極性をもって、お客様との価値共創に取り組んでいただきたいのであります。

九州フィナンシャルグループの概要

①新会社設立の目的とグループ経営理念

当行と鹿児島銀行は、KFGの発足にあたり、設立の目的として、相乗効果による経営基盤の強化を掲げた。

新会社設立の目的

地域とともに「地方創生」を実現するために、両行の地元を中心とした九州における存在感を更に発揮できる磐石な経営基盤を確立し、広域化した新たな地域密着型ビジネスモデルの創造に取り組んでいく。

グループのシンボルマークとして、大地に根を張り成長し続ける大樹をデザイン化した。目指すのは「九州トップの総合金融グループ」であった。

さらに今後のグループ経営の理念として、「お客様」「社会」「社員」の3つの価値の創造をうたった。

組織の融合が始まり、徐々にグループの体制が整っていった。2021(令和3)年4月からの第3次グループ中期経営計画「改革」のスタートにあたって、私たちの存在意義としての「パーパス」と、10年後を見据えた「ビジョン」を打ち出し、組織の一体感を高めた。

その後、2024年4月、第4次グループ中期経営計画「躍進」の始まりにあたって、我々の価値観・行動指針としての「バリュー」を制定し、「パーパス」「ビジョン」「バリュー」をワンセットとして、新たなKFG共通の経営理

念体系とした。

なお、本件に伴い、2024年5月「グループ経営理念」は廃止した。



九州フィナンシャルグループ

コンセプト	自然豊かな九州の大地に根ざし、成長し続ける大樹。わたしたち九州フィナンシャルグループも、しっかりと地域に根ざし、地域とともに成長しながら、社会に豊かな実りをもたらす大樹のような存在でありたいという願いが込められています。
デザイン	木洩れ日は、将来を優しく照らし出す光を表します。みずみずしい豊かな九州の未来を、まさに水滴を思わせる立体的な造形によって印象深く表現しています。
カラー	これまで築き上げてきた信頼を表す深みのある“トラストグリーン”と、なにごとにも挑戦し続ける若々しいマインドを表す“フレッシュグリーン”を基調としています。

グループ経営理念(当初)

わたしたち九州フィナンシャルグループは、持続可能な成長の実現に向け、以下の3つの理念を柱として、みなさまから真に愛される総合金融グループを目指します。

- お客様の信頼と期待に応え、最適かつ最良の総合金融サービスを提供します。
- 地域とともに成長し、活力あふれる地域社会の実現に積極的に貢献します。
- 豊かな創造性と自由闊達な組織風土を育み、より良い未来に向かって挑戦し続けます。

お客様第一主義の実践こそが第二の創業

甲斐頭取は、2015(平成27)年の上期支店長会議で、訓示結びに、次のように述べた(抜粋要約)。

最大の目標は、最適な金融サービスを提供していくことにあります。お客様第一主義を全行的に実践し管理していくよう、経営スタイルを本格的なお客様第一主義体制へ変えていかなければなりません。

そのためには、行内のガバナンス体制やマネジメントも変えていく必要があります。各階層別の双方向コミュ

ニケーションにより、一人ひとりが役割と責任を腹に据えて実践するという、トップダウンとボトムアップの双方向エネルギーを生み出していく経営に転換していきます。

自分を中心に考え、周辺に依存する姿勢が仮に残っているとすれば、このような姿勢から早く脱却し、皆さんが独立した自分を形成し、周辺と連携し、関係当事者と協働するリーダーとして存在していくことを強く期待します。

②新会社の概要

KFGは、当初、本店(登記上の住所)を鹿児島銀行の本店所在地である鹿児島市金生町6番6号に置き、本社を当行本店のある熊本市中央区練兵町1番地とし、本部機能を熊本市中央区紺屋町13-5の肥後紺屋町ビルに置いた。

実質的な本社機能を熊本市に置いたのは、地理的に九州の中心に位置し、九州最大のマーケットである福岡県を含め九州各県と隣接していること、および九州財務局が熊本市にあることなどが理由であった。その後、2021(令和3)年11月1日、熊本市西区春日1丁目12番3号に本社ビル(KFGビル)を新築移転し、12月6日開業した。



KFGビル

KFGの概要(設立時)

役員数	合計18名(うち当行から6名)
社員数	合計102名
専任者	18名(うち当行から10名)
兼務者	84名(うち当行から43名)
部署数	5部署(監査部、経営企画部、グループ戦略部、業務・IT統括部、コンプライアンス・リスク統括部)
資本金	360億円
株式移転比率	肥後銀行1、鹿児島銀行1.11
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 福岡証券取引所本則市場

③グループの規模

経営統合によるグループ規模は、預金残高7兆7,560億円、貸出金残高5兆3,715億円、店舗数272、ATM1,533台、営業店人員数3,284人となった(2行単純合算・2015年3月末時点)。

広域化した新たなターゲットエリアの人口は、熊本県、鹿児島県合わせて約346万人、中小企業数は約10万7,000社に上る。

組織の融合推進

①人材交流

KFGの発足に合わせて、人材育成の強化と相互理解の促進、グループ一体感の醸成を目的として、地域行事や共同研修への参加などの人材交流が始まった。2016(平成28)年3月には、両行35人ずつを互いに出向させる初めての人事異動を実施し、その後も両行人材の交流に力を入れた。



入行7年目研修(キャリア7)

②本部機能の統合

KFGグループの融合促進と、グループガバナンスを強化するとともに、連結収益強化に向けた収益多角化や新たな事業開発を推進するため、本部機能の統合を行った。

- ・本部監査機能の統合(2016年4月)
- ・主計・広報機能をKFGに集約、同本部に常駐(2019年10月)
- ・営業店監査機能の統合(2021年4月)

## (2) 頭取の交代



頭取交代を報じる記事  
（『熊本日日新聞』2018年3月9日付）

### 甲斐会長と笠原頭取の就任

2018(平成30)年6月26日、笠原慶久副頭取が第12代代表取締役頭取に就任し、新体制がスタートした。2009年の頭取就任以来、9年に及ぶ在任期間を務めた甲斐は、代表取締役会長に就いた。

笠原は、東京都出身。1984(昭和59)年旧富士銀行(現・みずほ銀行)入行。みずほ銀行熊本支店長などを歴任、2015(平成27)年みずほ信託銀行常務執行役員から当行に転じ、取締役常務執行役員を経て代表取締役副頭取を務めていた。笠原は、2019(令和元)年6月、九州フィナンシャルグループの代表取締役社長にも就いた。

頭取交代を発表した記者会見で、笠原は「熊本地震

からの創造的復興や人口減少などの課題に向き合い、グループ体となって、地域のお客様のためになる銀行を目指したい」と決意を述べた。

笠原新頭取は就任翌日、全店一斉朝礼における就任挨拶のなかで、下記のように訓示した。

会長となった甲斐は、9年間の頭取時代、「お客様第一主義の実践と管理」を唱え、お客様起点・現場重視の営業態勢への転換を主導した。また、コーポレートガバナンス改革や業務インフラの構築に先進的に取り組むなど、経営の高度化を強く推し進めた。

教育分野では、行内の態勢整備はもとより教育子会社の運営による地域人材の育成にも力を注いだ。2016年の熊本地震では、被災した法人、個人の支援に陣頭指揮をとり、県が進める創造的復興を支援した。

### 「お客様感謝の集い」の開催

甲斐会長、笠原頭取就任に伴い、2018年7月から11月まで、お客様をはじめとしたステークホルダーに日頃の感謝の気持ちをお伝えするとともに、地方創生に対する当行の取組みをご理解いただく機会として、「お客様感謝の集い」を17会場(県内15、東京、福岡)で開催した。



## お客様や地域に高く評価される銀行グループに

中期経営計画「新創業2020」は、これまでの延長線上ではなく、新しい経営を目指し、自主・自律・自発の組織運営力と筋肉質な組織体質へ転換するという決意を表している。

基本方針である「お客様と地域のために～創造的復興の実現に向けて～」は、ふるさと熊本の復興・発展なくして当行の成長なし、ということである。その実現へのプロセスとして「日本経営品質賞」受賞を掲げた。

一人ひとりがそれぞれの立場において、お客様の視点で商品やサービスの価値充実にこだわり、お客様や地域に高く評価される素晴らしい銀行グループをつくっていききたい。そのうえで、広域化・多角化・デジタル化に力点を置く。

企業理念はお題目ではなく、私たちのすべての活動の礎となる指針である。その指針のもとに、現場力、ITスキルを強化していききたい。  
(笠原頭取就任翌日の全店一斉朝礼での訓示より)

## 現場重視のチームワーク経営

笠原頭取は行内報の就任インタビューで、新体制の抱負を語っている。

入行後3年間でみた当行行員は、お客様のため、地域のために頑張る人が多いという印象でスタンスが素晴らしいです。現場で考え行動する風土ができていますので、すごく良い銀行だと感じています。強いというならば、もっと前に出てほしいですね。私は前に出過ぎだといわれ

ますが、積極的に新しいことに挑戦しなければ世界で戦うのは難しいと思っています。

キーワードは『現場重視のチームワーク経営』です。頭取は組織の機能の一つにすぎません。皆さんとともに素晴らしい肥後銀行をつくっていききたいと思っていますので、一緒に頑張ってください。  
(『徒然No.255』2018年夏号より)

## (3) 当行をめぐる動き

### 長野吉彰顧問のお別れの会

2016(平成28)年8月31日、第8代頭取を務めた長野吉彰顧問が91歳で逝去した。

長野は1925(大正14)年生まれ。玉名市出身。九州大学経済学部を卒業し入行、1984(昭和59)年4月に頭取に就任した。代表取締役会長、常任顧問を経て2009年1月から顧問を務めた。頭取時代には金融自由化など銀行を取り巻く環境が変化するなかで健全経営に徹した。熊本経済同友会代表幹事、九州・山口経済連合会(現・九州経済連合会)副会長などを務めた。モットーは「生涯稽古」。

2016年10月6日、お別れの会をホテル日航熊本で執り行い、経済人、文化人、行政・教育関係者ら約1,500人が参列し、故人の遺徳を偲んだ。



長野顧問のお別れの会

### 稲垣精一顧問のお別れの会

2017年10月29日、第9代頭取を務めた稲垣精一顧問が88歳で逝去した。

稲垣は旧東京商科大学(現・一橋大学)卒業後、1952年旧富士銀行入行。銀座支店長、常務取締役資金証券部長などを歴任した後、当行からの招聘により入行、1993(平成5)年1月、頭取に就任した。8年6か月の頭取在任時は、国内外の格付機関からすべてAレベルの評価を得て、健全経営の伝統を堅持した。2001年に頭取を勇退し、顧問に退いた。熊本経済同友会代表幹事や熊本商工会議所副会頭を務め、熊本EC協会会長など多くの公職を歴任した。

2017年12月、本店大会議室でお別れの会を執り行い、多くの関係者が参列して故人の冥福を祈った。



稲垣顧問のお別れの会

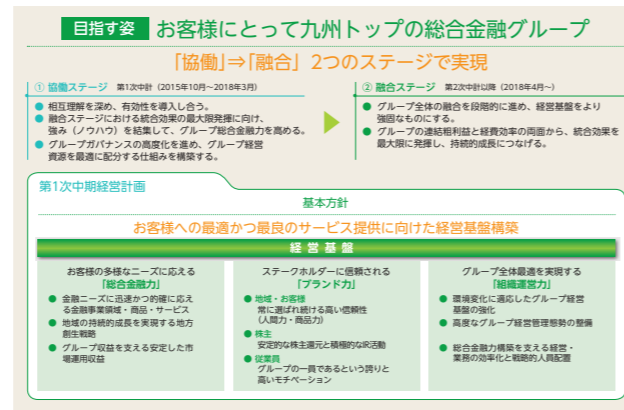
## 2. 「第二の創業」から「新創業」へ ～経営品質の向上に向けて～

KFGは設立にあたり、目指す姿として「お客様にとって九州トップの総合金融グループ」を掲げ、これを「協働」「融合」の2つのステージで実現すべく、グループ中期経営計画を策定し、経営基盤の構築とグループシナジーの最大化に取り組んだ。

2021(令和3)年4月、総合金融グループから地域価値共創グループに進化する「2030年共創ビジョン」を掲げ、これを「共創ステージ」とした。その第1章である第3次グループ中計のテーマを、ビジネスモデルの変革を目指す「改革」とした。第2章である第4次グループ中計のテーマを、ビジョン実現に向けた取組みを加速させ「地域価値共創グループ」の基盤構築に取り組む「躍進」とした。

### (1)「協働ステージ」における各中期経営計画

2015(平成27)年10月、KFGは「お客様への最適かつ最良のサービス提供に向けた経営基盤構築」を目指し、第1次グループ中計「協働ステージ」を策定した。また、肥後銀行は同年4月、第6次中計を策定した。当行90周年を機に、構造的に縮小傾向にある地方経済を持続可能なものに創生するため、「第二の創業」と位置付けた。



### 肥後銀行第6次中期経営計画(2015.4.1~2018.3.31)

**【肥後銀行第6次中期経営計画の概要】**  
 期間:2015年4月~2018年3月  
 目指す姿:「最良の金融サービスを提供し、お客様から真に愛される銀行」  
 テーマ:可能性の追求~潤いある未来の創造へ~

①お客様との稠密な取引の拡大可能性 ②ヒトの成長可能性  
 ③収益機会の拡大可能性

**基本戦略**

①お客様第一主義の実践と管理 ②経営統合効果の最大化  
 ③マーケティング戦略 ④マネジメント戦略  
 ⑤マンパワー戦略

指標目標(2017年度)

①コア目標		
・業務粗利益	556億円	
・業務純益	159億円	
・単体当期利益	124億円	
・自己資本比率	12.5%	
・ROA	0.25%	
・OHR	70.4%	
②サブ目標		
・株主資本ROE	4.0%台	
・総預金+NCD平残	+2,600億円	
・総貸出金平残	+2,800億円	

**第六次中期経営計画**

テーマ  
**可能性の追求**  
 ~潤いある未来の創造へ~

お客様との稠密な取引の拡大可能性  
 ヒトの成長可能性  
 収益機会の拡大可能性

**基本戦略**

1. お客様第一主義の実践と管理  
 2. 経営統合効果の最大化  
 3. マーケティング戦略  
 4. マネジメント戦略  
 5. マンパワー戦略

お客様第一主義での現場力・運営力の発揮  
 グループ体での収益基盤の拡大  
 健全な企業体質の維持向上  
 生産性向上と顧客保護等管理の充実による業務品質向上  
 地域経済・社会に主体的に貢献する人材の育成

肥後銀行 第六次中期経営計画



### KFG第1次グループ中期経営計画「協働ステージ」(2015.10.1~2018.3.31)

**【第1次グループ中期経営計画「協働ステージ」の概要】**  
 期間:2015年10月~2018年3月  
 目指す姿:「お客様にとって九州トップの総合金融グループ」  
 基本方針:お客様への最適かつ最良のサービス提供に向けた経営基盤構築

経営基盤の3本柱

①お客様の多様なニーズに応える「総合金融力」  
 ②ステークホルダーに信頼される「ブランド力」  
 ③グループ全体最適を実現する「組織運営力」

営業戦略

①地域活性化戦略 ②広域化戦略 ③新分野戦略  
 ④国際化戦略 ⑤組織態勢・効率化戦略

指標目標(2020年度)

・経営統合によるシナジー 60億円  
 ・預金残高 9兆円以上  
 ・貸出金残高 6.5兆円以上  
 ・業務純益 450億円以上

#### ①お客様第一主義を実践し管理する態勢の構築

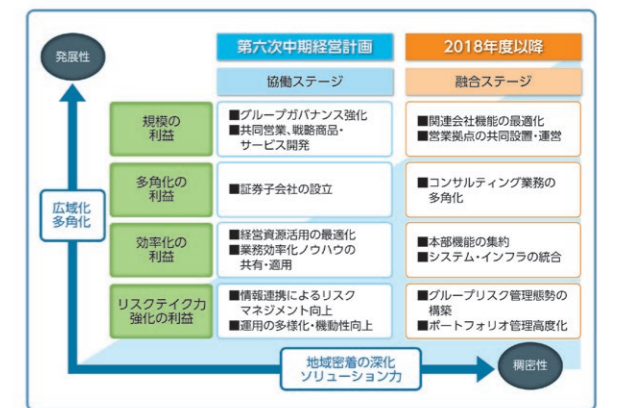
本中期経営計画の柱として、「お客様第一主義の実践と管理」の態勢構築に取り組んだ。

お客様第一主義の実践と管理の状態を銀行全体で把握し、情報を共有し総合的にお客様に向かって価値共創が図れるようにしていくために、「お客様第一主義実践委員会」を新設した。同時に、お客様第一主義の実践状況が有効であるかを顧客目線で調査分析し、管理する枠組みとして全部長・全役員が出席する全方位の委員会として「お客様第一主義管理委員会」を設けた。

現場である営業店は、このお客様第一主義の実践についてボトムアップで意見を上げ、本部・経営はお客様第一主義の観点から現状を把握し、どのように経営資源を配賦するのか、もしくは制度を改革するのか、スピーディーに実現できる体制を構築するなど、営業店・本部・経営が一体となって全行的に取り組んだ。

#### ②経営統合効果の最大化

経営統合効果を各々の銀行で実現していくため、第6次中計期間を鹿児島銀行との「協働ステージ」と位置付け、「4つの利益~規模の利益・多角化の利益・効率化の利益・リスクテイク力強化の利益~」についてシナジー効果を追求することで、広域化と多角化による事業領域の拡大と、地域密着とソリューションの深化によるお客様・地域とのつながりの稠密化を図っていくこととした。



経営統合効果の最大化

(2)「融合ステージ」における各中期経営計画  
(2018.4.1~2021.3.31)

2018(平成30)年4月、第2次グループ中計「融合ステージ」を策定した。地方創生、総合金融力、グループガバナンス、人材育成といった経営課題に対応するため、スピード感を持ってグループの融合を進め、グループシ

KFG第2次グループ中期経営計画  
「融合ステージ」

**【第2次グループ中期経営計画「融合ステージ」の概要】**  
 期間：2018年4月~2021年3月  
 目指す姿：「お客様にとって九州トップの総合金融グループ」  
 基本方針：お客様にとって最適かつ最良のサービス提供に向けたグループシナジーの最大化

基本戦略・戦略の柱  
 (1)「地域活力共創」グループへの進化  
 ①地域総合金融機能の高度化 ②地域産業振興機能の発揮  
 (2)グループ人材力の強化  
 ①人材マネジメントの高度化 ②人材開発の高度化  
 (3)グループガバナンスの高度化  
 ①経営管理態勢の充実 ②生産性の向上

指標目標(最終年度)

・貸出金平残(2行合算)	7.6兆円
・預金・NCD平残(2行合算)	9.2兆円
・当期純利益(連結)	250億円
・お客様向けサービス業務利益 <sup>(※)</sup> (連結)	140億円
・株主資本ROE(連結)	4%台
・OHR(連結)	70%未満
・自己資本比率(連結)	10%以上

※お客様向けサービス業務利益：貸出金平残×預貸金利率+投資収益等利益-経費

名称	中期経営計画「新創業2020」
期間	3年間(2018年4月~2021年3月)
基本方針(テーマ)	お客様と地域のために ~創造的復興の実現に向けて~
基本戦略	マーケティング 課題解決支援力の発揮 収益多角化
	マネジメント 多面的生産性向上 組織運営力の強化
	マンパワー 能力開発の高度化 学習する・教育する組織風土
目標	日本経営品質賞

肥後銀行中期経営計画「新創業2020」

ナジーの最大化に取り組んだ。

肥後銀行は「お客様と地域のために~創造的復興の実現に向けて~」を基本方針とし、中計「新創業2020」を策定した。新たな領域に入る覚悟と自主・自律・自発の組織運営力、筋肉質な組織体質への転換を目指した。各計画の概要は次のとおり。

肥後銀行中期経営計画  
「新創業2020」

**【肥後銀行中期経営計画「新創業2020」の概要】**  
 期間：2018年4月~2021年3月  
 基本方針(テーマ)：  
 お客様と地域のために~創造的復興の実現に向けて~  
 目指す姿：経営品質の向上により、お客様第一主義を充実徹底し、創造的復興の実現に貢献する銀行  
 <基本的な考え方>  
 ①地域総合金融機能と地域産業振興機能を発揮し、お客様・地域の課題解決を実現する。  
 ②経営資源の有効配分とIT活用により、経営基盤を更に充実強化する  
 ③一人ひとりが主体的能力開発に取り組み、多面的生産性を向上させる仕組みを充実する

基本戦略：  
 (1)マーケティング戦略  
 ①課題解決支援力の発揮  
 ②収益多角化  
 (2)マネジメント戦略  
 ①多面的生産性向上  
 ②組織運営力の強化  
 (3)マンパワー戦略  
 ①能力開発の高度化  
 ②学習する・教育する組織風土

目標：日本経営品質賞  
 指標目標(2020年度)

①コア目標(KFG共通)

・貸出金平残	38,630億円
・総預金平残 <sup>(※1)</sup>	48,390億円
・当期純利益	135億円
・顧客向けサービス業務利益	68億円
・株主資本ROE	4.6%以上
・ROA(純利益)	0.23%以上
・OHR	65%台
・自己資本比率	10%以上

②サブ目標(当行単独)

・非金利益 <sup>(※2)</sup>	74億円
・1人あたりコア業務純益	8.2百万円

(※1)NCDを含む  
(※2)各年度役員利益(九州FG証券受取分含)+土地建物賃貸料

①九州フィナンシャルグループのトップ交代と福岡ビルの開業

2019(令和元)年6月、代表取締役会長に松山澄寛鹿児島銀行頭取(当時)、代表取締役社長に笠原慶久肥後銀行頭取が就任した。甲斐会長、上村社長は取締役として引き続き経営に参画することとなった。



九州フィナンシャルグループ  
福岡ビル

2019年7月には、福岡でのグループ営業・情報拠点として、福岡市博多区博多駅前2丁目に「九州フィナンシャルグループ福岡ビル」を開業した。

②課題解決支援力の発揮

地域の持続可能性を高めるため、当行の役割として、複雑化・多様化する地域の課題解決支援が求められた。そのために当行は地域総合金融機能を高度化し、さらに地域産業振興機能を本格的に強化することに取り組んだ。

地域総合金融機能としては、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)や事業性評価に基づくリスクテイク力強化、「銀・証・信」連携によるワンストップサービスの提供、創業・事業承継支援の充実などを進めた。

また、地域産業振興機能として、地域経済の活性化

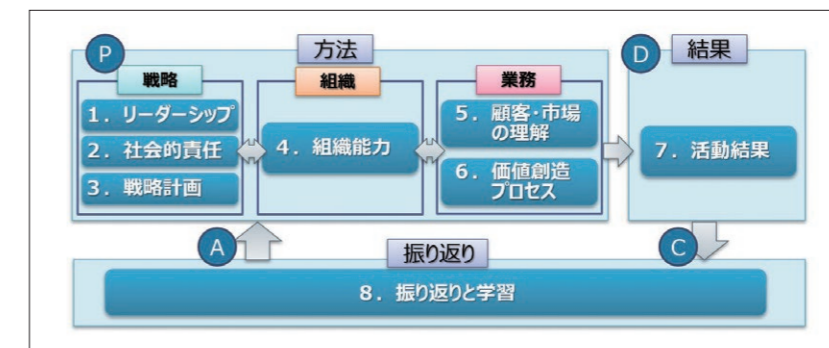
に繋がる事業開発型プロジェクトの積極化や、コンサルティング・情報仲介といった非金融面に関する取引先ニーズにも対応できるよう体制を整備した。

③学習する・教育する組織風土

企業の競争力は「人材力」とそれをベースとする「組織能力」であり、学習する・教育する組織風土の充実による行員一人ひとりの成長が極めて重要であった。また、教えることができる人材を中心とした柔軟なチームワークで、課題解決支援がスムーズにできる能力を形成する必要があった。そのため、学ぶことに意欲と意義を持ち続ける組織・風土をつくり、教えることができる人材を数多く育成することを目的に、ビジネス教育子会社の設立や階層別教育プログラムの実施、課題解決を実現できるスペシャリストの育成、ICAT・ビジネスマナー教育などを充実させた。

④目標：日本経営品質賞受賞(経営品質の卓越した向上)

お客様の視点から経営を見直し、自己革新を通じてお客様の求める価値を創造し続ける「卓越した経営の仕組み」を目指すため、日本生産性本部が主催する「日本経営品質賞」の受賞を目標とした。日本経営品質賞の枠組みの基本は、PDCAサイクルであり、すべての分野において下記のフレームワークに基づき計画・実践・運営を徹底することが求められた。



経営品質のフレームワーク

### (3)「共創ステージ」における各中期経営計画 第1章(2021.4.1~2024.3.31)

新型コロナウイルス感染症や自然災害など不確実性の高い環境下においてお客様、地域、KFGグループの持続可能性を高めていくため、新たに10年後を

見据えたビジョンを掲げた。中計骨格をグループ共通とし、ビジョン実現に向けた「共創」ステージにおけるファーストステップとして、変えるべきを変えていく「改革」にグループ一丸となって取り組んだ。各計画の概要は次のとおり。

#### KFG第3次グループ中期経営計画「改革」

**【第3次グループ中期経営計画「改革」の概要】**  
**グループ共通**  
 期間：2021年4月~2024年3月  
 私たちの共創ビジョン~10年後を見据えて~：  
 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  
 基本方針：地域価値共創グループの実現に向けた改革  
 基本戦略・戦略の柱：

- 【事業戦略】地域総合金融機能の深化
  - ①新常態における金融コンサルティング力の強化
  - ②金融機能の高度化による地域産業成長支援
- 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充
  - ①地域との協働による課題解決支援
  - ②地域商社機能の強化・創造
- 【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上
  - ①価値共創を実現する人づくり
  - ②多様性の尊重と働きがいの向上
- 【ガバナンス戦略】KFGビジネスモデルの確立
  - ①組織構造・収益構造改革
  - ②SDGs・ESGの先駆的取り組み
- 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進
  - ①新たな体験・サービスの提供
  - ②プロセス改革による生産性向上

グループKPI(2023年度)：

- ・当期純利益 260億円
- ・コア業務純益 380億円
- ・お客様向けサービス業務利益<sup>※1</sup> 170億円
- ・役員利益比率<sup>※2</sup> 14%以上
- ・OHR 65%以下
- ・株主資本ROE 4%以上
- ・自己資本比率 10%以上

※1：2行合算 + 九州FG証券  
 ※2：役員利益比率 = 役員等利益 ÷ コア業務粗利益(業務粗利益 - 国債等債券損益)

ビジョン	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	
名称	第3次グループ中期経営計画「改革」	
期間	3年(2021年4月~2024年3月)	
基本方針	地域価値共創グループの実現に向けた改革	
基本戦略・戦略の柱	事業戦略	<b>地域総合金融機能の深化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■新常態における金融コンサルティング力の強化</li> <li>■金融機能の高度化による地域産業成長支援</li> </ul>
	事業戦略	<b>地域産業振興機能の拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■地域との協働による課題解決支援</li> <li>■地域商社機能の強化・創造</li> </ul>
	人材戦略	<b>人づくりとエンゲージメント向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■価値共創を実現する人づくり</li> <li>■多様性の尊重と働きがいの向上</li> </ul>
	ガバナンス戦略	<b>KFGビジネスモデルの確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■組織構造・収益構造改革</li> <li>■SDGs・ESGの先駆的取り組み</li> </ul>
	デジタル戦略	<b>デジタル社会に向けたDX推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■新たな体験・サービスの提供</li> <li>■プロセス改革による生産性向上</li> </ul>

#### 肥後銀行中期経営計画「改革」

**【肥後銀行中期経営計画「改革」の概要】**  
 期間：2021年4月~2024年3月  
 私たちの共創ビジョン~10年後を見据えて~：  
 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  
 基本方針：地域価値共創グループの実現に向けた改革  
 基本戦略・戦略の柱：

- 【事業戦略】地域総合金融機能の深化
  - ①新常態における金融コンサルティング力の強化
  - ②金融機能の高度化による地域産業成長支援
- 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充
  - ①地域との協働による課題解決支援
  - ②地域商社機能の強化・創造
- 【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上
  - ①価値共創を実現する人づくり
  - ②多様性の尊重と働きがいの向上
- 【ガバナンス戦略】KFGビジネスモデルの確立
  - ①組織構造・収益構造改革
  - ②SDGs・ESGの先駆的取り組み
- 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進
  - ①新たな体験・サービスの提供
  - ②プロセス改革による生産性向上

重点施策：

- ①熊本地震、新型コロナウイルス感染症、豪雨災害を乗り越え、お客様・地域とともに成長・発展するビジネスモデルへの進化
- ②コンサルティング力発揮による期待を超える価値の提供
- ③銀・証・信ワンストップ営業の深化
- ④事業領域拡大による提供価値の多様化
- ⑤主体的に学習・挑戦・成長する人づくり
- ⑥自律的に改革・創造し、進化し続ける組織づくり
- ⑦資源配分の最適化・連結収益拡大
- ⑧経営品質向上・卓越した地域価値共創組織への進化
- ⑨顧客利便性・提供価値向上、顧客接点拡充
- ⑩抜本的なプロセス改革による品質向上

KPI(KFG共通項目/2023年度)：

- ・コア業務純益 171億円
- ・お客様向けサービス業務利益 82億円
- ・連結当期純利益 138億円
- ・連単倍率(当期純利益) 1.105
- ・役員利益比率 15.20%
- ・OHR 65.70%
- ・株主資本ROE 4.10%
- ・自己資本比率 10.10%

#### ①【事業戦略】地域総合金融機能の深化と 地域産業振興機能の拡充

熊本地震、新型コロナウイルス感染症、豪雨災害を乗り越え、お客様・地域とともに成長・発展するために、金融コンサルティング機能の強化ならびに金融機能の高度化に取り組んだ。具体的には災害からの復旧・復興を目指す事業者に対する事業再生支援策に取り組み、中核・主要法人や成長産業に対してはRAF<sup>1</sup>の方針に則った積極的なリスクテイクを行った。

また、地域やお客様のさまざまなニーズにお応えするため、SDGs・経営品質、事業承継・M&A、ICT、人事・教育、人材紹介、BCP<sup>2</sup>、地方版総合戦略などのコンサルティング機能を高め、期待を超える価値の提供を目指した。さらに、ライフプランコンサルティング機能の高度化、個人総合コンサルティングプラザの増設など、銀行・証券・信託のワンストップ営業態勢の深化を目指した。

同時に、地域産業振興機能の拡充にも積極的に取り組んだ。具体的には、事業領域拡大による提供価値の多様化を目指し、外部事務受託、データ提供、デジタル地域通貨、デジタルバンク、私募リート、アセットマネジメント、地域商社などの事業化を目指した。

#### ②【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上

多様な価値共創を実現するため、主体的に学習・挑戦・成長する人づくりに取り組んだ。コンサルティングやデジタル分野など専門人材の育成や採用の強化を推し進めた。また、人事制度改定や健康経営の推進、成果・業績貢献重視の評価基準を設けるなど多様性の尊重と働きがいの向上を目指した。

#### ③【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

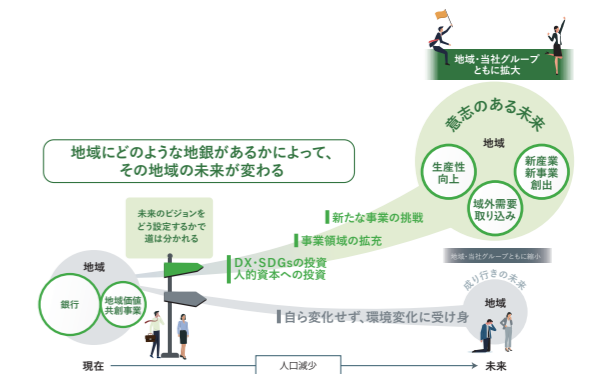
顧客利便性や提供価値の向上、顧客接点の拡充を図るため、新たな顧客体験・サービスの提供を重点施策とした。具体的には法人向けの経営支援プラットフォームやスマートフォンアプリなどの非対面チャネルの拡充やAI分析を活用したOne to Oneマーケティング、くまモンのICカードの推進や決済データの販売などの地域デジタルプラットフォームの構築などに取り組んだ。

また、店頭タブレットの導入やセルフ取引拡充など抜本的なプロセス改革やワークスタイルのデジタル化を進め、品質向上と生産性向上に取り組んだ。

### 「成り行きの未来」ではなく「意志のある未来」を創る

2021年度下期支店長会議の頭取訓示において、笠原頭取は下記のとおり述べた。

私たちが意志をもってICT投資や環境対応に積極的に取り組み、生産性向上や域外需要の取込みを実現すれば、必ず持続可能な地域社会に繋がっていくはず。私は、これを「意志のある未来」と呼び、地域社会の皆さんに主体的行動を呼びかけています。未来がどうなるかではなく、未来をどのように創るかが大事であり、中計の10年ビジョンと計数イメージは、KFG・肥後銀行の意志のある未来図として描かれているものとあります。

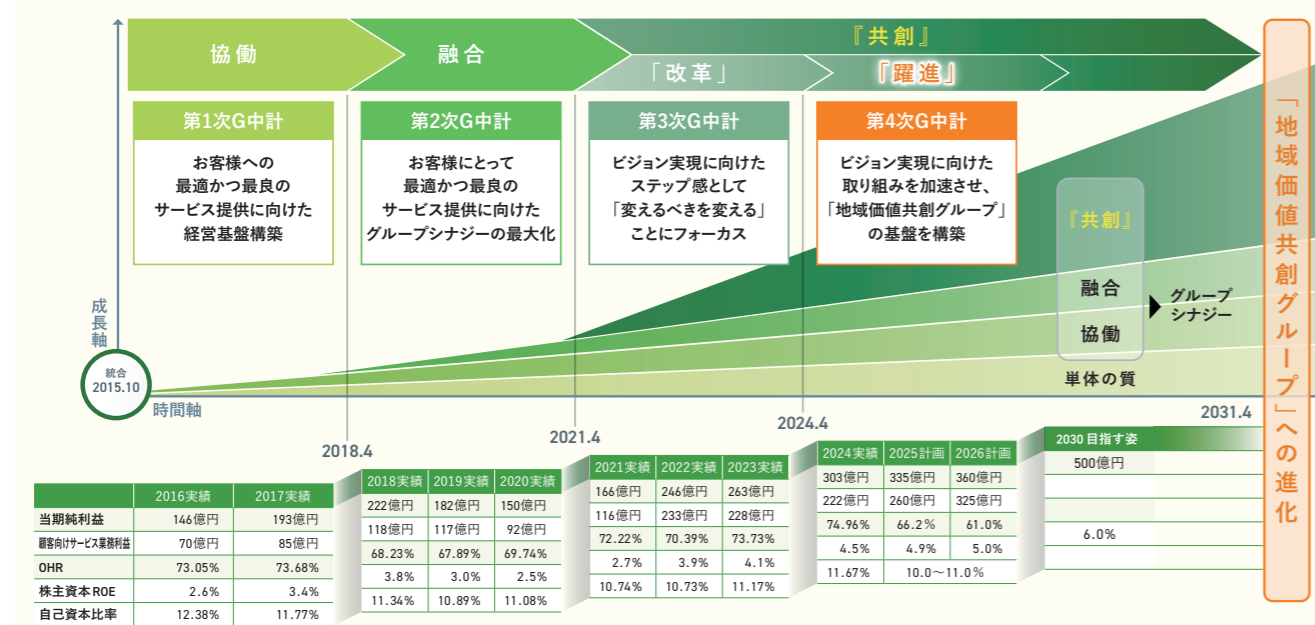


1 RAF(リスクアベタイト・フレームワーク):リスクアベタイトを明確にし、リスクテイク方針に関する行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み  
 2 BCP:事業継続計画

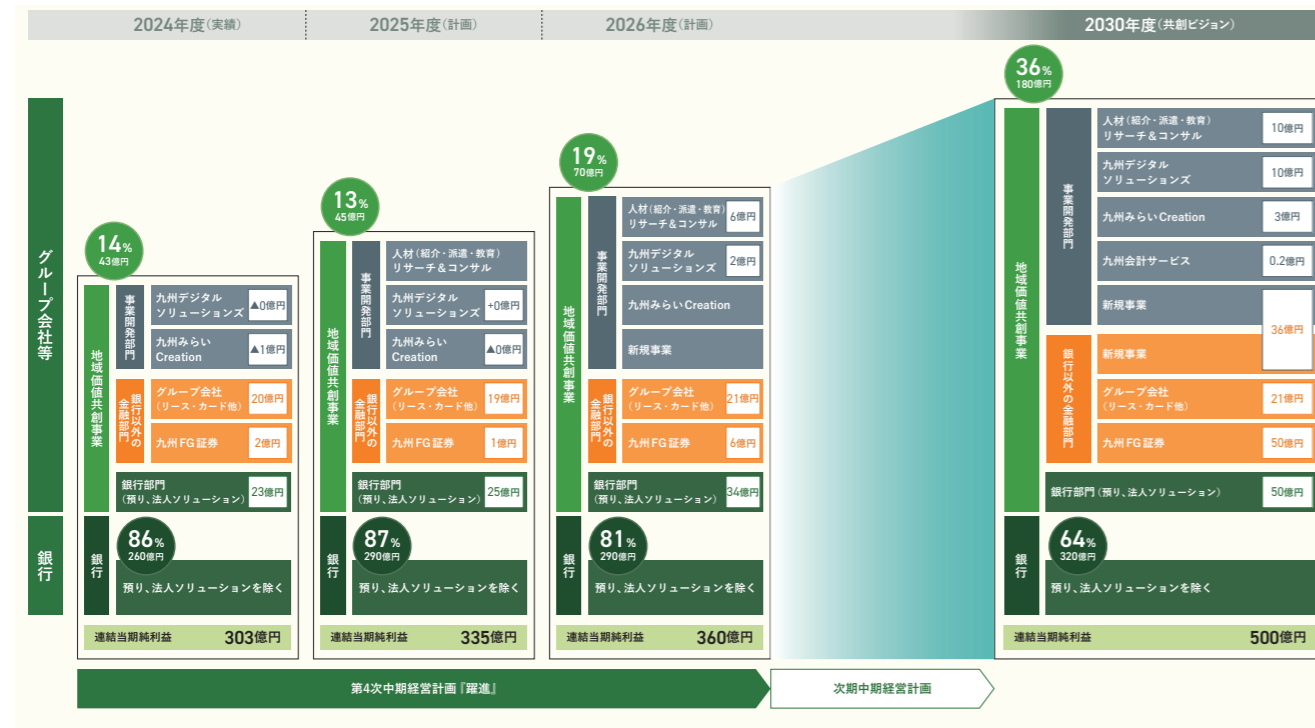
(4)「共創ステージ」における各中期経営計画  
第2章(2024.4.1~2027.3.31)

「2030年共創ビジョン」実現に向けた取組みを加速させ、「地域価値共創グループ」の基盤構築に取り

組むため、テーマを「躍進」とした。行動指針・価値観を表す「バリュー」を策定し、「パーパス・ビジョン・バリュー」による新たな理念体系を構築した。各計画の概要は次のとおり。



グループ中期経営計画の位置付け



「2030年共創ビジョン」

KFG第4次グループ中期経営計画「躍進」

**【第4次グループ中期経営計画「躍進」の概要】グループ共通**  
 期間:2024年4月~2027年3月  
 ビジョン: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  
 基本方針:地域価値共創グループ実現へ向けての躍進  
 基本戦略・戦略の柱:  
 (1) 未来を創る地域価値提供の取り組み加速  
     ① 新たな事業への挑戦・事業領域の拡充 ② 地域・お客さま起点のソリューション提供  
 (2) 地域経済の成長に向けたコア事業の強化  
     ① 地域産業の成長支援強化 ② ライフプランコンサルティングの深化  
 (3) 持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立  
     ① 人的資本経営の実践による社員価値向上 ② GX・DXにかかる先進的な取り組み  
     ③ KFGビジネスモデルの変革

主な経営指標・KPI(2026年度):

- ・南九州3県 GDP 16.6兆円
- ・地域価値共創事業収益額 70億円
- ・CO<sub>2</sub>削減量(2019年度比) ▲20.0%
- ・エンゲージメント総合スコア 75P
- ・当期純利益 360億円
- ・OHR 61.0%
- ・株主資本ROE 5.0%
- ・自己資本比率 10.5%
- ・PBR 0.88倍以上

肥後銀行中期経営計画「躍進」

**【肥後銀行中期経営計画「躍進」の概要】**  
 期間:2024年4月~2027年3月  
 ビジョン: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  
 基本方針:地域価値共創グループ実現へ向けての躍進  
 基本戦略・戦略の柱:  
 (1) 未来を創る地域価値提供の取り組み加速  
     ① 新たな事業への挑戦・事業領域の拡充  
     ② 地域・お客さま起点のソリューション提供  
 (2) 地域経済の成長に向けたコア事業の強化  
     ① 地域産業の成長支援強化  
     ② ライフプランコンサルティングの深化  
 (3) 持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立  
     ① 人的資本経営の実践による社員価値向上  
     ② GX・DXにかかる先進的な取り組み  
     ③ KFGビジネスモデルの変革

重点施策:  
 ① SDGs・DX分野の先駆的取り組みを通じ、地域をリードしエコシステムを形成する  
 ② 成長分野・地域への経営資源集中、地元資金需要への積極対応を通じ、お客様・地域の飛躍的成長に貢献する  
 ③ お客様のライフプランを徹底的に理解し、最善の利益を提供する  
 ④ すべての行員の成長・活躍の機会を増やし、実践を通じて現場力を強化する  
 ⑤ 脱炭素とDX推進により経営基盤を強化する  
 ⑥ お客様接点と商品・サービス提供機会を飛躍的に増加させ、マーケットシェアを拡大する  
 ⑦ お客様の事業と生活を支えるリスク管理態勢を構築する

主な経営指標・KGI・KPI(2026年度):  
 KGI:Key Goal Indicator 経営目標達成指標  
 KPI:Key Performance indicator 重要業績評価指標

① KGI  
 ・県内総生産(GRP) 7.0兆円  
 ・個人・法人顧客総合満足度 90%  
 ・お取引先法人経常利益増加率 10%  
 ・お取引先個人金融資産増加率 4%  
 ・エンゲージメントスコア(総合) 75P  
 ・連結当期純利益 188億円  
 ・株主資本ROE 5.0%以上  
 ・自己資本比率 10%以上

② KPI(地域価値向上)  
 ・製造業生産額 21,383億円  
 ・保健衛生・社会事業生産額 8,890億円  
 ・宿泊・飲食サービス業生産額 1,232億円  
 ・観光消費額 4,200億円  
 ・熊本県宿泊者数 810万人  
 ・農林漁業生産額 2,124億円  
 ・農林水産物等の輸出額 150億円

※2026年度熊本県KPIは熊本県公表資料等から当行にて推計  
 ※今後熊本県が新たなKPIの公表・修正等があった場合は、当行施策・KPIも見直す

③ KPI(顧客価値・行員価値向上)  
 ・経営品質セルフアセスメント評価 AA- 750点  
 ・総預金県内シェア 46.7%  
 ・総貸出金県内シェア 51.5%  
 ・NPSスコア預り資産営業 35P  
 ・健康経営(ホワイト500認定) 10位以内  
 ・人的投資 9.5億円  
 ・専門スキル認定人数 650名  
 ・新規採用人数(新卒・キャリア) 150名以上  
 ・女性管理職比率 20%以上

④ KPI(企業価値向上)  
 ・連単倍率(当期純利益) 1.10  
 ・コア業務純益 222億円  
 ・顧客向けサービス業務利益 159億円  
 ・役員利益比率 13.0%  
 ・修正OHR 64.5%  
 ・総預金平残(NCD含む) 57,944億円  
 ・貸出金平残 除く財務省貸出 46,964億円  
 ・役員利益 81億円  
 ・経費 404億円  
 ・投信解約益を除くコア業務純益 222億円  
 ・当期純利益 170億円  
 ・ROA(当期純利益) 0.23%

①【基本戦略1】未来を創る地域価値提供の取組み加速

グループ共通の戦略の柱として「新たな事業への挑戦・事業領域の拡充」ならびに「地域・お客さま起点のソリューション提供」を掲げた。

当行では戦略を実現するために「SDGs・DX分野の先駆的取組みを通じ、地域をリードし、エコシステムを形成する」ことを重点施策とした。また、専門人材育成やアライアンス拡充、新規事業への挑戦を通じて経営戦略、人材・教育、国際ビジネス、リスク管理分野などへコンサルティング領域を拡大し、ワンストップでソリューションを提供できる態勢整備を推し進めた。

②【基本戦略2】地域経済の成長に向けたコア事業の強化

グループ共通の戦略の柱として「地域産業の成長支援強化」ならびに「ライフプランコンサルティングの深化」を掲げた。その実現のため、当行では2つの重点施策を推進した。

1つ目は「成長分野・地域への経営資源集中、地元資金需要への積極対応を通じ、お客様・地域の飛躍的

成長に貢献する」ことを重点施策とした。具体的には電子デバイス関連産業への取組みに経営資源を集中的に投入し、地域のお客様のサプライチェーン参入機会創出支援や台湾企業に対するワンストップ進出支援、不動産ビジネスマッチングの提案強化などについて積極的に対応した。

2つ目の重点施策として「お客様のライフプランを徹底的に理解し、最善の利益を提供する」ことを掲げた。具体的には、フィデューシャリー・デューティーの原点に立ち返り、お客様の属性・ライフイベントに応じた金融コンサルティングの実践ならびに最善の利益提供を通じ、「お客様の未来の資産の創造・承継に貢献する」ことを目的とした。

③【基本戦略3】持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立

ここでは「人的資本経営の実践による社員価値向上」「GX・DXにかかる先進的な取組み」および「KFGビジネスモデルの変革」をグループ共通の戦略の柱とした。その実現のために当行では4つの重点施策に取り

組んだ。

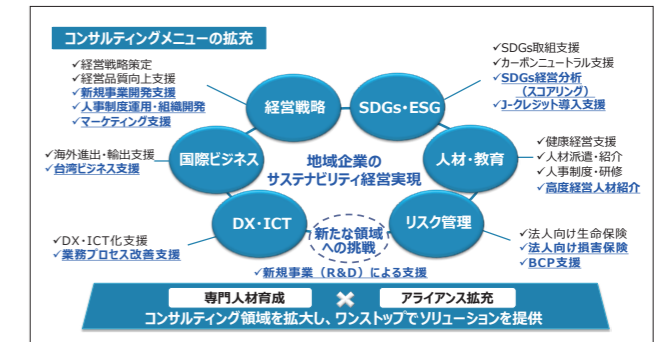
1つ目は「すべての行員の成長・活躍の機会を増やし、実践を通じて現場力を強化する」とした。具体的には、現状分析と改善施策の実践によるエンゲージメントの飛躍的向上と教育投資の拡大などによる主体的なキャリア形成支援を通じて行員価値向上を目指した。

2つ目は「脱炭素とDX推進により経営基盤を強化する」とし、カーボンニュートラル実現に向けたCO<sub>2</sub>排出量算出システム(炭削くん)<sup>3</sup>の展開や生成AI活用と基盤構築、システムコスト構造改革に取り組んだ。

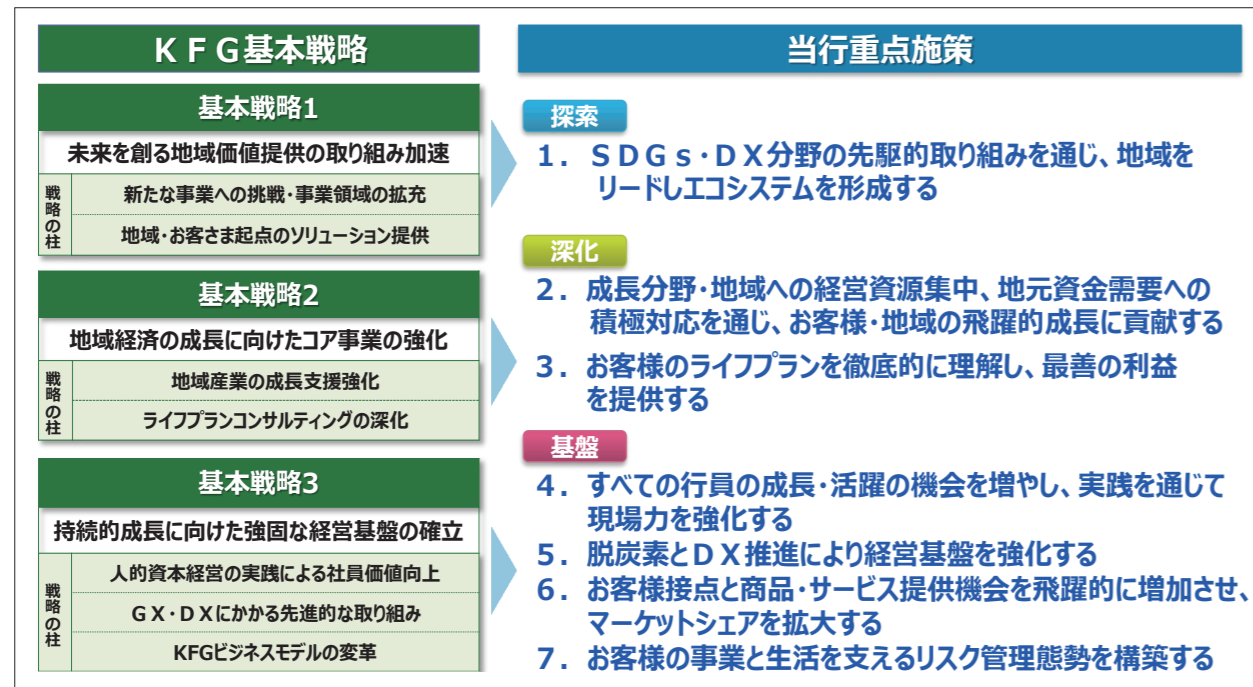
3つ目は「お客様接点と商品・サービス提供機会を飛躍的に増加させ、マーケットシェアを拡大する」とした。その前提として、営業店人員増強や専門性の高い渉外係育成を通じ、対面の現場力を強化した。個人分野では、コンタクトセンターの業務領域拡大やローン手続きの効率化による非対面チャネルの強化、ライフプランに寄り添う商品開発などを進めた。法人分野では環境・社会インパクトファイナンスの組成、スタートアップへの伴走支援強化などを通じて取引シェア拡

大を図った。さらにデジタルチャネル拡充のため、個人向けバンキングアプリや法人ポータルサイトなどデジタルプラットフォームの導入・機能拡張を通じて顧客利便性の向上を目指した。

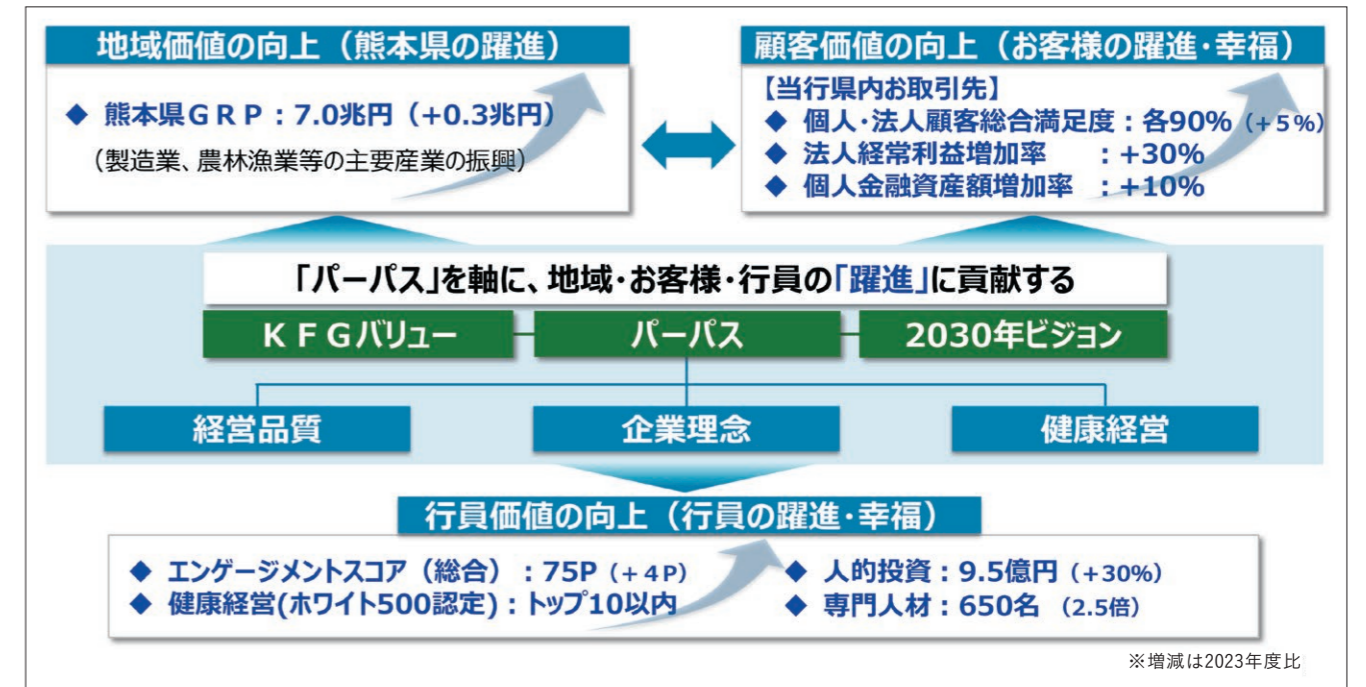
4つ目は「お客様の事業と生活を支えるリスク管理態勢を構築する」を掲げた。外為法<sup>4</sup>・犯収法<sup>5</sup>に基づく厳格な業務運営により高リスク取引防止の徹底や、金融犯罪被害未然防止の取組みにより、お客様や地域に安心・安全な金融取引環境を提供することを目指した。



地域・お客様起点のソリューション提供



KFG基本戦略と当行重点施策



2030年ビジョン実現に向けた「躍進」

<sup>3</sup> 取引先の脱炭素経営の支援および地域のカーボンニュートラル実現のため当行が独自に開発したCO<sub>2</sub>排出量算出システム「Zero-Carbon-System® (通称：炭削くん)」  
<sup>4</sup> 外国為替及び外国貿易法  
<sup>5</sup> 犯罪による収益の移転防止に関する法律

### 3. 日本経営品質賞受賞

#### (1) 審査結果と授賞式

2019(令和元)年11月25日、2019年度の大企業部門で、当行は唯一日本経営品質賞に選ばれた。銀行業界では初受賞となった。翌2020年度の経営方針を「経営品質元年」とした。

2020年2月、日本経営品質賞授賞式が東京・霞ヶ関のイノホールで開催された。トップスピーチでは笠原頭取が「お客様・地域の持続的成長の実現に向けて」をテーマに登壇した。

審査委員の北井優康氏は「肥後銀行には経営幹部から若い行員まで変革にチャレンジする文化、風土があります。今回の受賞は厳しい経営環境にある地銀業界に対する期待の表れでもあります。貴行のさまざまな取組みを通じて、銀行の行動が変われば地域の

未来も変わるという可能性を感じることができました。より広い視野で地元熊本発展に貢献していくことを期待しています」と述べた。

公益財団法人日本生産性本部日本経営品質賞委員会は当行の表彰理由として、①高い価値創造を実現する体系的組織変革と人づくり、②経営品質フレームを内部振り返りと本業に活用、③金融サービス・非金融サービスを通じた社会貢献活動、④組織全体の一体化による風土変革、の4点をあげた。(以下は日本経営品質賞委員会アドミニストレーション「2019年度フィードバックレポート審査総括」より引用)

#### 高い価値創造を実現する体系的組織変革と人づくり

「集権から分権へ」を実現するために、ブロック統括店支店長に人事権(主任以上は本店に人事権)をもた

#### 経営品質元年

笠原頭取は、2020(令和2)年1月の年頭挨拶で前年の日本経営品質賞受賞を踏まえて「今年を経営品質元年とし、徹底的にお客様の役に立つ年にしたい」と、次のように抱負を述べた。

昨年は仕事の品質を徹底的に高める年とし、日本経営品質賞に挑戦、見事受賞しました。その過程で、水道町や大津での現地審査がありましたが、「スタッフも含めた従業員一人ひとりが、企業理念を自分のものとして消化し、日々の業務で体現している」ことが高く評価されました。現場が企業理念を軸に頑張っていることを、とても嬉しく思っています。

しかし、評価の内容は「求める価値の実現に向け、必

要な取組みは実施され、独自性のある取組みが生まれ始めている」というレベルです。つまり「お客様起点にこだわった品質を高めようとする枠組み」が、組織に浸透されつつあることが受賞に繋がったのであり、我々の今の品質が格段に素晴らしい、ということではまだない、ということ、謙虚に受け止める必要があります。

経営品質賞受賞企業として、私たちは、真にお客様や地域の役に立つ会社となるためのスタートラインに立った、そういう段階だ、ということです。今年2020年は、「経営品質元年」と位置付け、営業、事務、店舗など、あらゆる仕事の品質を高め、「徹底的にお客様の役に立つ年」としましょう(一部抜粋)。



2019年度 銀行初の日本経営品質賞を受賞



#### Column

#### 日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、日本企業が国際的な競争力のある経営構造へ質的転換を図るため、顧客の視点から経営を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を創造し続ける組織の表彰を目的に、公益財団法人日本生産性本部が1995(平成7)年に創設した。

「経営のノーベル賞」といわれ、米国企業の競争力復活の原動力の一つとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」の考え方をモデルとしている。

経営品質の向上とは、組織が継続的な経営革新に取り組んで卓越した経営を目指すことを意味する。日本経営品質賞の選考ではその経営姿勢が他の組織より抜きん出ている、際立っていることが評価され、特に独自性が重視される。(公助)日本生産性本部は毎年、卓越した経営の仕組みを新たに構築し実践している企業に日本経営品質賞を贈り、表彰している。

当行は2008年の第4次中期経営計画から「現場力の品質強化」を基本コンセプトに掲げ、経営品質向上活動を本格化した。中央集権、本部主導の業務運営から顧客重視、現場重視のマネジメントへの転換、経営の高度化・IT化、それらを担う人材教育の確立などに取り組んでいた。

その後も一貫して経営品質の考え方を経営の中心に据え、セルフアセスメント

による経営改善を重ねることで着実に自己革新能力が向上した。そのうえでさらなる経営品質向上を目的に、そのプロセスの目標として日本経営品質賞受賞を掲げて取り組んだ。



せたブロック単位運営に移行するとともに、経営幹部(支店長、グループ長など)の意思決定に必要なスキルとして、システム構築能力(IT)、コミュニケーション能力(CT)、管理会計と分析・説明能力(AT)の3種類をICATと呼び、体系化して重点的に育成した。

その後、対象範囲を全行員に拡大し、10年間かけて行員のスキルおよびITによる支援のレベルを磨き上げてきた。特にITは、窓口業務の一部をタブレット入力・2次元コード化するシステムを共同開発したものが市販されたり、不動産担保評価業務システム・地番調べシステム・預かり管理システムのローンチ・カスタマーとなったりしている。

こうした組織風土のなかで、2016(平成28)年4月に熊本地震が発生し、地元が甚大な被害に直面するなかで、行員たちが覚醒することになる。

- 震災直後には以下のようなCT・ATが発揮される。
- A. 営業店行員に加え、本部および鹿児島銀行(同じ九州フィナンシャルグループ)の行員総勢863名で、県内法人全1万6,403先、住宅ローン全4万3,548先の被災状況を確認、要望を集約し、
  - B. お客様第一主義管理委員会、震災復興委員会が現場情報を吸い上げる仕組みを作り、
  - C. ブロック統括店支店長の判断で、ブロックの渉外担当者を被災地に集中投下する機動的な人員配置を行い、
  - D. 計画策定や進捗管理等のノウハウを顧客に提供しグループ補助金(中小企業がグループを作って復旧・復興の事業費を申請すれば、国と県が事業の3/4を補助する制度)申請の際のグルーピング支援や事業計画策定支援を行った。

さらに、ITを発揮して、MS4(顧客管理システム・融資トータルシステム・口座分析システム・管理会計システムの総称)を活用して県全体の復興状況を合算B/S、P/Lなどで把握し、復興支援のファンド総額を想定し、くまもと復興応援ファンド、くまもと未来創生ファンドなどを組成した。そして、「くまもと復興応援私募債(文

化財寄付オプション付私募債)」「学び舎応援私募債(発行企業が指定した学校への教育機器等寄贈付私募債)」「創造的復興おうえん資金(元金据置期間の新設、融資期間の延長)」「熊本城応援プラン(寄付付個人向け国債)」「資産形成と震災復興支援の二刀流プラン(契約件数に応じて一定金額を寄付)」などの熊本地震関連の金融商品を開発・提供した。

こうした震災対応が象徴しているように、肥後銀行は、ICATを活用した事務効率化によって、事務人員を渉外人員にシフトし、「事務から事業へ」軸足を移しつつある。たとえば、他行が店舗閉鎖による効率化を急ぐなかで、フェイス・トゥ・フェイスのサービスを重視し、あえて123店舗(17ブロック)の閉鎖は行わないという方針を立て、過疎地では昼休み制度導入による短時間営業、被災地域などでは移動店舗車2台(2017年から)を活用している。

#### 経営品質フレームを内部振り返りと本業に活用

2017年より経営品質向上の視点から組織を振り返る視点をもつ人材育成を開始、2018年8月に41人、2019(令和元)年7月に33人の計76人が「セルフアセッサー」資格を取得した(正社員は2,000人程度)。これは、銀行経営の品質向上に資することに加え、顧客の過去の財務計数に頼るだけでなく、将来の事業性評価を着実にやっていこうという姿勢の表れでもある。こうして、法人顧客に対しては、将来の事業性評価を含めた審査的営業活動により、無担保・無保証の融資を提供したり、事業承継やM&Aなどの非金融面での課題解決支援を行ったりすることで、非金利収入は着実に増加している。また個人顧客に対しては、2019(平成31)年2月に信託業務兼営認可を取得し、熊本を離れている子息がいる場合等には、遺言信託等を活用して課題解決に結び付けている。

#### 金融サービス・非金融サービスを通じた社会貢献活動

肥後銀行の寄付+協賛の金額は、2018年度は7億4,700万円と経常利益(181億円)の4.1%にもなっている。2019年度からは、グループでESG投融資<sup>6</sup>の指針を制定し、地銀初のESG投融資目標5,000億円を設定・公表している。また地域社会の課題解決のために、金融の枠を超えて、目的地型観光振興会社「株式会社くまもとDMC」、熊本の食材を使って熊本をPRする香港のレストラン「<sup>ろあん</sup>ろあん」を立ち上げ、ホテルを運営する「瀬の本高原リゾート株式会社」へも出資している。

#### 組織全体の一体化による風土変革

こうしたことの背景には、お客様目線の行員の提案に対して本部の各部門がすぐに対応することや、本部の各部門が各営業店に臨店して支援することで営業店と本部の距離が縮まり、本部への信頼感が増していることがある。甲斐隆博会長は、2017年の会長就任後は自らをChief Educational Officerと名乗り、「肥後銀行ビジネス教育」という子会社を作って社員教育に力を入れている。銀行の執行は笠原慶久頭取に引き継がれ、経営品質向上への取組みは加速している。



日本経営品質賞授賞式

#### (2) 経営品質報告書のフィードバック

日本経営品質賞の受賞以降、毎年作成している経営品質報告書および経営品質審査の結果は、経営企画部のホームページに掲載し全行員にフィードバックを行っている。



2019年度 経営品質報告書

#### 経営品質アセッサー会議

2019(令和元)年11月の日本経営品質賞受賞で、当行は品質にこだわる経営のスタートラインに立った。同年12月、営業店と本部一体となってよりいっそうの経営品質の向上を図るため、各部室店での取組みの好事例を共有し情報交換を行う経営品質アセッサー会議を開催した。

ブロックごとのセルフアセスメント活動の充実を図ることで、全行的な経営品質向上へ繋げる目的で、各職場で経営品質の取組みを審査する専門経営品質セルフアセッサー75人でスタートした。第1回会議では、審査員から直接フィードバックを受けた。

毎年作成している経営品質報告書および経営品質審査の結果を還元し、さらなる経営品質向上に向け、全役職員が経営品質を理解し、それぞれの所属で改善活動を実践していった。経営品質アセッサーは2025年時点で、258人を任命、育成し、全行的な経営品質向上へつなげていった。

<sup>6</sup> ESG: 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の略。企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まっており、投資の意思決定において、従来の財務情報のみを重視するだけでなくESGの観点から判断する「ESG投資」が機関投資家の間に広がっている。

Column

頭取と行員との対話会の実施 (2022年5月実施)

笠原頭取と行員の対話会(オンラインミーティング)をブロック別に、2022(令和4)年5月から翌年3月まで約1年をかけて行った。

対象行員は入行10年以内の若手で、ブロックごとに10人ほどであった。頭取との対話を通じて行員の共感力

を高めて、日々の担当業務に意欲的に取り組むことで、全行的な経営品質向上、風通しの良い組織づくりを図った。

以後毎年実施し、2023年には名称を「経営との対話会」とし、頭取以下役員との直接対話の場として希望者を募り継続実施している。



4. コーポレート・ガバナンス

(1) コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当行は、迅速かつ適切な経営の意思決定と業務執行を図り、経営のチェック機能を高めることを基本としたコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいる。

2015(平成27)年12月、九州フィナンシャルグループ(以下、KFG)は、当行を含むグループの健全な統治システムを確立するため「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定した。

ガイドラインは、第1章「総則」、第2章「当社の企業統治システム」、第3章「株主の権利・平等性の確保」、第4章「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、第5章「適切な情報開示と透明性の確保」などで構成した。グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、グループの役職員はガイドラインの趣旨を十分に理解し、実践することとした。

KFGグループは、コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方として、グループの理念体系(パーパス、

ビジョン、バリュー)を定め、その実現に向け「法令等を遵守し、適切な経営の意思決定と業務執行を図るとともに、経営の透明性、公開性および健全性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていく」としている。

内部統制システムの整備状況

当行は、役職員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する体制の構築を重要視し、2007年から「内部統制システム構築の基本方針」を定めていた。法改正に伴う改定を経て、2021(令和3)年6月、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に「監査等委員会設置会社」への移行に伴い一部を改定した。2023年11月には、グループ内のガバナンス強化の一環として、「内部統制システムの整備に関する基本方針」に名称変更した。

内容は、「取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」や「監査等委員会及び監査等委員である取締役の職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項」「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」など11項目32方針だった。内部統制システムの高度化のため、必要に応じて随時見直すことにした。

監査等委員会設置会社への移行

当行は、取締役11名(うち社外取締役2名)で組織する取締役会において、経営の意思決定および取締役の職務執行を監督するとともに、監査役5名(うち社外監査役3名)および監査役会において、その履行状況などを監査する体制であった。

2021年6月、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に、「監査等委員会設置会社」へ移行した。KFG、鹿児島銀行も足並みをそろえた。

内部監査の状況

監査部は、被監査部署から独立した体制をとり、年

**九州フィナンシャルグループ  
コーポレートガバナンス・ガイドライン**

第1章(総則)

**(目的)**  
第1条 このガイドラインは、当社グループにおけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、当社グループのコーポレートガバナンスに係る方針、枠組み及び体制等を定める。

2 このガイドラインは、当社グループの役職員が共有し、その趣旨を充分に理解し、実践することにより、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的とする。

**(定義)**  
第2条 このガイドラインに使用する用語の定義は、以下の通りとする。

(1) 「コーポレートガバナンス」とは、当社グループが、あらゆるステークホルダーの定意を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みをいう。

(2) 「経営陣」とは、当社の取締役及び執行役員をいう。

(3) 「経営陣時間」とは、当社の代表取締役及び業務執行取締役をいう。

2 このガイドラインに使用する当社グループに係る呼称の定義は、以下の通りとする。

(1) 当社グループ	①株式会社九州フィナンシャルグループ ②①の子会社 ③①及び②の連結対象又は持分法適用対象となる会社
(2) 当社	(1)の①
(3) 子会社	(1)の②
(4) グループ内会社	(1)の②及び③

**(当社グループにおけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方)**  
第3条 当社グループは、「グループ理念体系」(別紙参照)を定め、その実現に向け、法令等を遵守し、適切な経営の意思決定と業務執行を図るとともに、経営の透明性、公開性及び健全性を高め、コーポレートガバナンスの充実に努める。

**(改廃)**  
第4条 このガイドラインの改廃は、取締役会の決議による。

KFGコーポレートガバナンス・ガイドライン

度ごとの監査方針および監査計画に基づき、内部管理態勢(リスク管理態勢含む)などの適切性、有効性を監査する態勢としている。また、内部監査の内容について、取締役会、経営執行会議および監査等委員会へ報告する態勢である。

2015(平成27)年4月、当行の内部監査態勢構築に係る基本的な取組方針として「内部監査方針」を制定した。2018年4月、KFG監査関連規程との整合性確保のため「内部監査に関する基本方針」に名称変更した。

①グループ内子会社の監査機能の統合

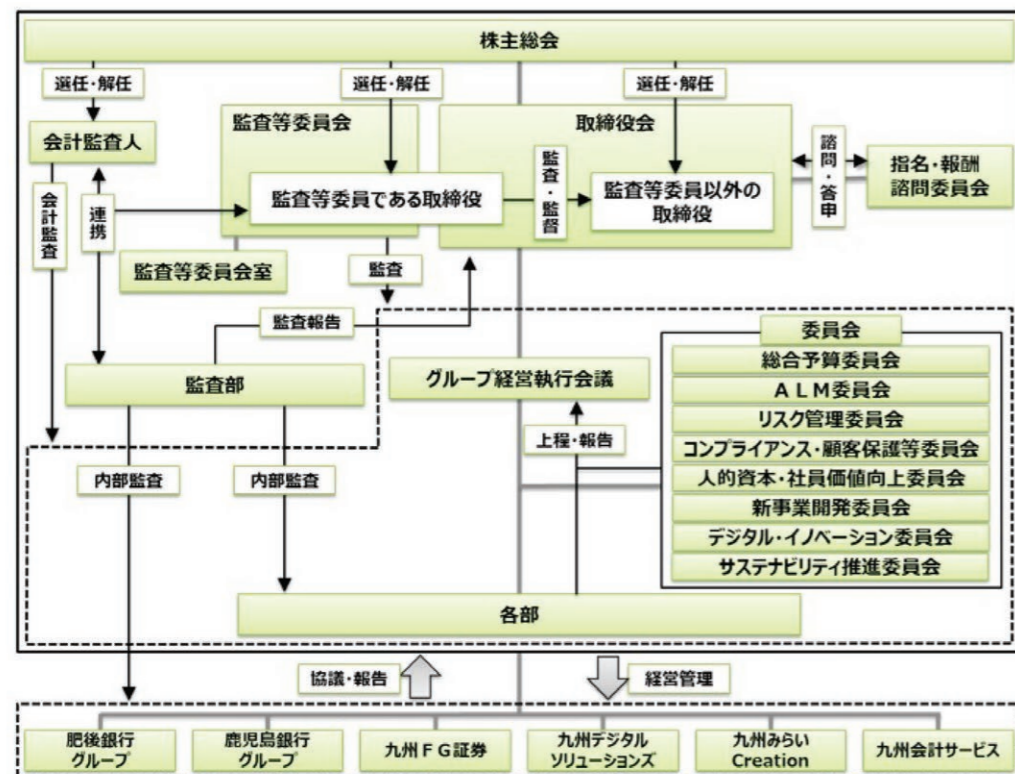
2016年4月、グループ内の内部管理態勢強化および経営統合効果発揮を促進するため、肥後銀行および鹿児島銀行の本部監査機能をKFG監査部に統合した。グループ全体の横断的監査により、内部管理態勢の適切性・有効性の検証を行い、経営効率向上を目指す監査体制とした。

また、2021(令和3)年4月には両行の営業店監査機

能をKFG監査部に統合した。これにより営業店における課題をグループ一体で検証・分析し、リスク評価と内部管理態勢の有効性の保証や提言機能を充実させ、グループガバナンスの強化の実現を目指した。

②内部監査の変遷

金融庁は、2019年6月、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を公表した。金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築することにより、業務の適切性や財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要である。つまり事務不備や規程の準拠性といった表層的かつ事後チェックといった「準拠性監査」から、リスクアセスメントに基づき高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起する「リスクベース監査」を経て、良質な金融サービス提供や収益・リスク・自己資本のバランス、経営戦略の遂行状況など経営目線の「経営監査」へと高度化していくことが求められた。



KFGグループのコーポレート・ガバナンス体制 ※KFGコーポレート・ガバナンスに関する報告書(2025年6月現在)

③監査等委員会監査の状況

年度ごとの監査方針および監査計画に基づき、取締役会、経営執行会議、各種委員会など重要な会議への出席、監査部・リスク管理担当部署等からの定例報告およびヒアリングなどに加え、財務等の企業経営に関する相当程度の知見を有する監査等委員である取締役による会計監査に関するモニタリングおよび検証などを実施している。

経営機構等の概要

①取締役会および取締役

取締役会は、法令および定款に定める事項の他、当行の経営に関する重要な事項を決定し、かつ取締役の職務執行を監督する。原則、本店において毎月開催し、必要に応じ随時開催することができる。取締役会は、2025年7月25日現在、金融業務に精通した取締役10名(うち監査等委員2名)と、高い見識と専門的知見を備え、かつ独立性の高い社外取締役5名(うち監査等委員3名)で構成されている。

2016年2月、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的に、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、取締役会の決議事項および報告事項を見直した。また、グループでの整合性を確保するため、KFG規程に準拠した構成、条文の一部改定、用語の統一を行った。

②監査等委員会および監査等委員

監査等委員会は、当行業務に精通し、かつ財務などの企業経営に関する相当程度の知見を有する監査等委員である取締役2名と、高い見識と専門的知見を備え、かつ独立性の高い監査等委員である取締役(社外)3名で構成されている。監査等委員である取締役は、代表取締役と定期的な意見交換を行うとともに、取締役会、経営執行会議等へ出席し、取締役の職務執行状況および意思決定における善管注意義務、忠実義務等について監査する態勢としている。

③指名・報酬諮問委員会

当行の経営陣の指名・報酬に関する取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置した。

④経営執行会議

業務執行に関する重要な事項について審議すること、および業務執行のうち取締役会の委任する事項を審議、決定することを目的として経営会議を設置した。2018年4月、経営会議の構成員を執行役員以上とし、名称を「経営執行会」とした。その後、2021年10月、KFGで名称を統一するため「経営執行会議」に改定した。

諸規程の制定・改定

①定款の改定

2016年2月、定款を改定した。迅速な配当を可能とするため、剰余金の配当を取締役会決議としたほか、当行の非上場化に伴って条項を整備し、KFGの定款に内容・表現を統一した。営業店は定款の現物保管を廃止し、行内文書集より閲覧する方法に変更した。

②株式取扱規程の改定

経営統合により、当行株式が非上場となったため、2016年4月、株式取扱規程について、不要となった条文を削除し、所要の条文の新設と変更を行った。営業店は行内文書集から閲覧することとし、備置用の旧規程を廃棄した。

③取締役会規程および経営会議規程の改定

2016年2月、KFG規程との整合性確保ならびに取締役会の監督機能強化を図るため、取締役会規程および経営会議規程を改定した。

さらに同年6月、部門別業務執行態勢への移行に伴って経営会議規程を改定し、経営会議権限を一部見直した。改定した経営会議権限は「費用などに関する審議事項および金額基準の改定」に関する事項として、①重要な財産の処分に伴う損失(減損損失含)、②大口

の償却・引当処理、③重要な損害金(新設)、④大口の協賛金(新設)、の4項目。「投資などに関する金額基準の改定」に関する事項として、①重要な財産の取得(譲受)・開発・処分、②大口の債権放棄または譲渡、③多額の出資、の3項目とした。

このほか、経営会議未満の決裁権限は所管の部門長へ委嘱することとした。

2021(令和3)年10月、KFGで名称を統一するため、「経営執行会議規程」に改定した。

④規程体系の改定

2020年10月、グループの内部統制強化のため、「規程」の上位階層に「方針」を制定、「細則」を「規則」に改定し、当行の規程体系をKFGおよび鹿児島銀行と統一した。

(行内文書総則)

階層	定義	制定・改廃手続き
方針	・業務遂行上遵守すべき基本的事項を定めたもの	取締役会決議
規程	・行内の体制、権限、運営等に係る基本的事項を定めたもの	経営執行会議審議決定 ただし、取締役会規程、経営執行会議規程、株式取扱規程、内部統制、内部監査、役員に関する規程等は取締役会決議
要綱	・委員会・部会等の個別組織や制度の役割、運営方法を定めたもの	経営執行会議審議決定
規則	・規程、要綱に規定されている内容の一部について、更に具体的に定めたもの	部門長又は副部門長決裁
要領	・行内の業務及び事務に係る基本的手順や様式等を定めたもの	部長決裁(承認)
マニュアル等	・上記文書を補足する手続・手順書 ・個別業務・事務の手引書、手順書 ・帳票、その他各種行内資料	部長決裁(承認)

(2)組織の変遷

委員会制度について

当行は、各部門の業務執行状況を把握するとともに、組織横断的な課題について定例的に集中協議し、効果的、効率的かつ迅速に対応するため、各種委員会を設けている。

委員会運営の強化

①「組織能力向上委員会」

「デジタル・イノベーション委員会」の新設

2018(平成30)年10月、組織能力向上に向けた人的資源に関する方針、戦略などの策定、実現および効果検証を行う「組織能力向上委員会」を新設した。併せて、顧客利便性や業務プロセスに変革をもたらすデジタルテクノロジーなどの活用および基盤整備に関する方針、戦略などの策定、実現および効果検証を行う「デジタル・イノベーション委員会」を新設した。

②「サステナビリティ推進委員会」の新設

2021(令和3)年4月、持続可能な開発目標(SDGs)および環境・社会・ガバナンス(ESG)の重要課題であるESG関連投融資の推進や環境への取組み(CO<sub>2</sub>削減、地下水保全活動)などを協議する「サステナビリティ推進委員会」を新設した。また、新型コロナウイルス感染症対策・創造的復興委員会の創造的復興に関する事項を本委員会に移行した。

③「リスク管理委員会」と

「コンプライアンス・顧客保護等委員会」の再編

2021年4月、コンプライアンスとリスクの一体管理のため、「コンプライアンス委員会」と「リスク管理委員会」を統合し、「CR委員会」に再編した。

2022年11月には、当行とKFG、鹿児島銀行との間で、委員会運営ならびにALM・リスク管理の共通化・高度化に向け、「CR委員会」を「リスク管理委員会」と「コンプライアンス・顧客保護等委員会」の2委員会に改組した。

④「組織能力向上委員会」を

「人的資本・行員価値向上委員会」へ改定

2023年4月、経営課題における「人的資本」の重要性の高まりを踏まえ、「組織能力向上委員会」を「人的資本・行員価値向上委員会」に改定した。当行行員が対象だった委員会の協議範囲について、グループを見

渡した人的資本経営や行員価値向上に関する方針、戦略などに広げた。

⑤「創立100周年記念事業委員会」の設置

2025年7月の創立100周年を控え、記念事業成功に向け、企画案件などの迅速な意思決定を図るため、2023年7月、頭取を委員長とする「創立100周年記念事業委員会」を設置した。記念事業の方針、事業内容の策定、実現および効果検証についての協議機関とした。

(委員会の構成) (2025年4月1日現在)

委員会	目的	主管部(事務局)
(1)お客様第一主義管理委員会	全行的なお客様第一主義を実践・管理する態勢構築	営業統括部 与信統括部 業務統括部
(2)サステナビリティ推進委員会	持続可能な開発目標(SDGs)及び環境・社会・ガバナンス(ESG)等、お客様・地域及び当グループの持続可能性向上と創造的復興並びに経営品質向上	経営企画部 営業統括部 総務部
(3)人的資本・行員価値向上委員会	当行グループの人的資本経営並びに行員価値向上に関する方針、戦略等の策定、実現及び効果検証	人事部 経営企画部
(4)デジタル・イノベーション委員会	デジタルテクノロジー等の活用及び基盤整備に関する方針、戦略等の策定、実現及び効果検証	経営企画部 デジタルマーケティング部 業務統括部 IT統括部
(5)総合予算委員会	総合予算の編成、進捗管理 施策対応の統括	経営企画部
(6)ALM委員会	資産・負債の総合的管理に関する協議	経営企画部 CR統括部
(7)市場運用方針検討委員会	市場運用に係る資産の健全性及び業務の適切性確保	市場金融部
(8)リスク管理委員会	統合的リスクの管理・検証	CR統括部
(9)コンプライアンス・顧客保護等委員会	法令等遵守態勢並びに顧客保護等管理に関する協議	CR統括部
(10)創立100周年記念事業委員会	創立100周年記念事業の方針、事業内容の策定、実現及び効果検証	経営企画部 総務部 営業統括部 人事部
(11)表彰委員会	行内秩序維持、モラル向上	人事部
(12)懲罰委員会		

本部機能の強化

①部門別業務執行態勢へ移行

2016年5月、業務執行のさらなる機動性・実効性を高めるため、部単位から部門単位の業務執行態勢へ移行し、部門長の役割と責任を明確にした。

部門長を職位として新設、取締役会が部門長を任命することとし、経営企画部門、経営資源部門、市場営業部門、支店営業部門、営業管理部門、経営監理部門、監査部門の7部門制とした。

2018年6月、7部門のうち経営資源部門を営業資産部門に、営業管理部門を事務IT部門へと、部門別業務執行態勢を変更した。2025(令和7)年4月には、7部門から経営管理部門、市場部門、営業部門、監査部門の4部門に集約した。

また、部門外であった本店営業部、支店と相談プラザで構成するブロックを営業部門へ編入した。本店営業部は顧客接点強化、営業効率向上を目的に「本店営業第一部」と「本店営業第二部」の2部体制へ移行した。相談プラザ(天草・八代・山鹿)は「プライベートバンキングプラザ(天草・八代・山鹿)」に名称変更した。

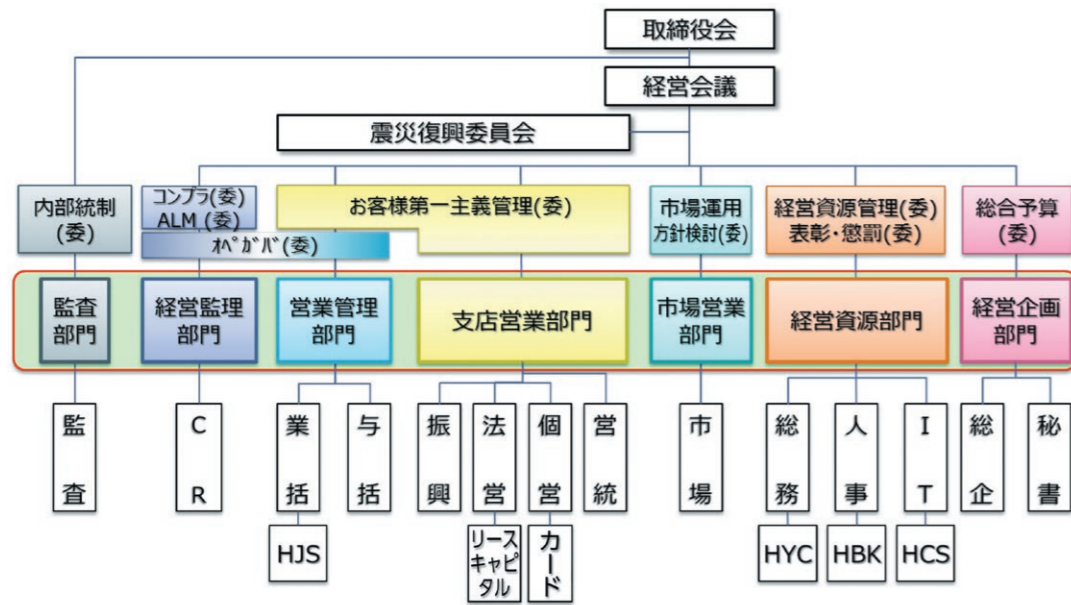
②「総合企画部」「業務統括部」の改組

多面的生産性向上と主体的なプロセス改善の実現を目的に、2017年4月、各部門の組織・分掌を見直した。

総合企画部は経営企画機能強化を目的に「経営企画部」へ改組した。調査・分析機能強化のため、「総合調査室」を新設した。文化・広報室の「文化」に係る業務(地域貢献、協賛)を総務部へ移管し、名称を「広報室」とした。総務部が所管する株主総会、株式関連および定款に係る業務を経営企画部へ移管した。

また、業務統括部は「お客様手続」と「営業店・本部事務」の利便性・効率性追求のため「事務統括部」に改組し、市場金融部の公共債・金融商品仲介に係る本部事務を同部へ移管するとともに、集中業務センターを同部内組織とした。

部門別業務執行態勢図(2016年5月現在)



※2025年7月現在の機構図は資料編に収録

③「CR統括部」に名称変更

2018(平成30)年4月、KFG内で組織名称を統一するため、コンプライアンス・リスク統括部を「CR統括部」に名称変更した。

④「サステナビリティ推進室」「純投資室」の新設

2018年10月、経営企画部に「サステナビリティ推進室」、市場金融部に「純投資室」を新設した。「サステナビリティ推進室」は、当行および地域社会の持続可能性向上に向けた取組みに、一方の「純投資室」は、株式やプライベートエクイティなどの投資強化による収益向上に力を入れた。

⑤「デジタルイノベーション室」の新設

2019年4月、デジタルテクノロジーを活用した商品やサービス、業務プロセス改革の企画、立案、推進を組織横断的に加速・具体化するため、経営企画部に「デジタルイノベーション室」を新設した。併せて「チャンネル戦略推進室」の戦略・施策に係る企画、推進機能を「デジタルイノベーション室」に移管した。

⑥「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」の新設

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策などに関する管理態勢を強化するための専門部署として、2019年4月、CR統括部に「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」を新設した。

⑦「個人総合コンサルティング室」「地域産業支援グループ」の新設

2019(令和元)年10月、個人営業部に「個人総合コンサルティング室」を新設、個人分野における総合的なコンサルティング営業態勢の充実を図った。また、主要産業(農業、医業、観光業)の専門的な課題解決支援の強化のため、法人営業部に「地域産業支援グループ」を新設した。

⑧「企業支援室」「オペレーション改革室」の新設

2020年10月、新型コロナウイルスの影響および豪雨被害による経営支援先の増加に対応して、与信統括部の特定審査グループの再生支援チームを独立させ、「企業支援室」を新設した。支援対象企業の再生可能性を見極めての抜本的支援、外部機関との協働による資金

支援、再生ファンド活用による事業継続支援を行った。また、営業店事務および本部集中事務の電子化、ペーパーレス化を推進し、併せて次期営業店システムの統括などを担う「オペレーション改革室」を事務統括部に新設した。

⑨「店舗開発室」「コンサルティング営業部」「デジタルマーケティング部」の新設

2021年4月、営業統括部に個人企画・法人企画機能を集約し、店舗機能・ATMの最適化への迅速な対応を目的に「店舗開発室」を新設した。

「コンサルティング営業部」は、「個人コンサルティング室」「法人コンサルティング室」などを部内に置き、法人一体営業によるコンサルティング強化を目指した。「デジタルマーケティング部」は、顧客デジタルサービスの企画・立案・推進・管理機能の集約により、顧客利便性・提供価値の向上と顧客との接点拡充を図るものであった。

⑩「事業承継・M&A室」の新設

2021年10月、「事業承継・M&A室」をコンサルティング営業部に新設した。法人コンサルティング室の事業承継・M&Aチームを独立させ、組織化することで、経営者の高齢化、後継者不在といったお客様・地域のさまざまな課題に対応できるよう、さらなる専門性をもたせた。

⑪「コンサルティング」2部体制

2022年4月、コンサルティング機能の深化および産業支援体制強化のため、これまでのコンサルティング営業部を「法人コンサルティング部」として改組・名称変更したほか、お客様に寄り添った課題解決支援による収益力の強化を目指し、「個人コンサルティング部」を新設した。

特に「法人コンサルティング部」では、TSMC(台湾積体回路製造)対策を含む半導体産業への支援をにらみ、地域産業支援グループを「地域産業支援室」に改組、強化した。

⑫「半導体クラスター推進室」「国際ビジネス支援部」「チャンネル推進グループ」の新設

2023年4月、TSMCの熊本県進出に伴って、電子デバイス関連産業や周辺開発などの課題解決支援の取組みを加速するため、法人コンサルティング部に「半導体クラスター推進室」を新設した。同部「地域産業支援室」の電子デバイス関連産業対策チームを独立組織に昇格させたものであった。

また、台湾との交流活発化、中国・ASEANなどへの熊本県内企業の進出、熊本県産品の輸出拡大などの海外ビジネスの支援体制強化のため「国際ビジネス支援部」を新設した。

営業統括部営業企画グループを「営業戦略グループ」に改組、店舗開発室を統合した。さらに「チャンネル推進グループ」を新設し、営業戦略・マーケティング機能の強化を目指した。

⑬「シンジケーション室」「ペイメント事業推進室」の新設

2024年4月、個人・法人一体での金融資産コンサルティングを実践するため、個人コンサルティング部を「金融資産コンサルティング部」に名称変更した。法人コンサルティング部には、多様な資金調達手段を提供するため「シンジケーション室」を新設した。

また、デジタルマーケティング部に「ペイメント事業推進室」を新設し、地域通貨およびその他デジタル決済サービスに係る戦略・企画などを行った。同年7月には、熊本県内におけるキャッシュレス決済の拡大を目指し、当行グループ会社である肥銀カード(株)から「熊本地域振興ICカード(くまモンのICカード)事業」を譲受した。

⑭「産業イノベーション推進部」「スタートアップ推進室」の新設

2024年10月、電子デバイス関連産業や農林水産業・ヘルスケア産業・観光産業などの地域主要産業の成長・発展に向けた支援力を強化するため「産業イノベーション推進部」を新設した。また、スタートアップ・ベンチャー支援機能強化のため「スタートアップ推進室」を新設した。

## 5. コンプライアンスへの取組み

### (1) コンプライアンス基本方針と運営体制

#### コンプライアンス基本方針

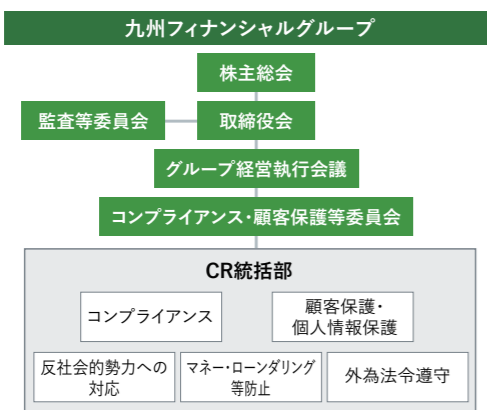
当行をはじめとするKFGのグループ各社は、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、2018(平成30)年5月、共通の「コンプライアンス基本方針」を新設した。以下の3原則に基づきコンプライアンスの徹底に取り組んでいる。

- A. 社会的責任と公共的使命を認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からの信頼を確立する。
- B. 法令、ルール、社内規程等を遵守し、社会規範、経営理念に基づいた誠実かつ公正な企業活動を遂行する。
- C. 業務の健全性や適切性を確保するため、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力等との関係を遮断する。

2020(令和2)年4月、グループ全体でコンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンス・マニュアルを全面改定した。グループの基本方針・規程に基づいた統一マニュアルで、すべての役職員が理解しやすいように、平易かつ簡潔な言葉で表記した。

#### コンプライアンス運営体制

KFGグループは、コンプライアンス統括部署として



コンプライアンス体制図

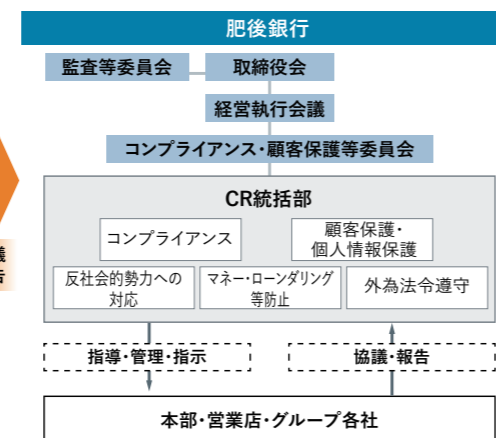
CR統括部を設置し、社長を委員長とするコンプライアンス・顧客保護等委員会を開催している。同委員会では、グループのコンプライアンス管理、顧客保護管理、反社会的勢力等への対応状況、マネー・ローンダリングなどの防止状況、外為法令遵守などについてグループ各社から報告を受け、協議を行い、必要に応じて指示を出すなどして、グループのコンプライアンス体制の整備・充実を図っている。

#### ① 当行の法令等遵守態勢

当行もコンプライアンス・顧客保護等委員会を設け、法令等の遵守態勢の実施状況の検証を行うとともに、法令等遵守にかかわる諸問題を協議している。

さらに、顧客保護をコンプライアンスの重要な要素ととらえ、全職員に誠実かつ公正な業務活動を行うよう指導・教育している。「顧客保護等管理規程」では、お客様保護や利便性向上のため、「顧客保護等管理方針」を定めた。投資信託、保険、外貨預金などの商品性が複雑で元本割れのリスクが内在している金融商品の販売に際しては、金融商品取引法を遵守し、「肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針」に則った適切な勧誘を行うよう徹底した。

お客様からお預かりしている個人情報も、お客様の大切な財産と考え、「個人情報の適切な保護と利用を図るための取組方針の宣言(個人情報保護基本方針)」に基づき厳格に管理している。



#### 〈顧客保護等管理方針〉

- ① 当行は、お客様との全ての取引に当たり、お客様の保護や利便性の向上について、法令等や企業理念に則り、お客様の立場にたって行内の組織や規程等を整備するとともに行内の周知徹底を図り、その実践に継続的に取り組んでまいります。
- ② 当行は、お客様への説明が必要な全ての取引や商品を利用いただくにあたっては、取引の目的、お客様の理解や経験の度合い、資産の状況等に応じ、適切かつ十分な説明および情報の提供を行います。
- ③ 当行は、お客様からの相談や意見、苦情等を積極的に受け入れるための態勢整備に努めるとともに、受け入れた相談や意見、苦情等については、適正、迅速、誠実に対応し、解決・改善に向け十分に検討、対処いたします。
- ④ 当行は、お客様の情報については、適法かつ公正な手段により取得し、業務の遂行上必要な場合以外には利用しないほか、法令に定める場合等を除き、事前にお客様の同意を得ることなく第三者に提供いたしません。また情報の漏えい、滅失、き損等を防止するため、厳重に管理し、適切な安全管理措置を講じます。
- ⑤ 当行は、業務およびその一部を外部の業者に委託する場合には、お客様の情報やお客様への対応の管理が適切に行われるよう、十分に管理します。
- ⑥ 当行は、当行または当行グループ会社による取引に伴ってお客様の利益が不当に害されることがないように、別に定める利益相反管理方針等に従い、適正な情報の管理と適切な内部管理態勢を整備いたします。

#### 〈肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針〉

1. お客様の知識、経験、財産の状況および金融商品取引契約締結の目的に応じた、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。

#### コンプライアンス・プログラムの実践

当行は、経営の根幹であるコンプライアンス実践のため、グループとして毎年度定める「コンプライアンス・プログラム」(重点3項目)に沿って、各部室所店が重点実施事項計画を策定して実現に取り組んだ。2025年度の重点3項目と個別施策は、次頁の「2025年度コンプライアンス・プログラム」のとおりであった。

### (2) コンプライアンスへの取組みについて

#### 反社会的勢力等への対応

当行をはじめとするKFGグループは、市民社会の秩序

#### 〈法令等遵守への取組み〉

1. 組織体制
  - (1) 取締役会  
法令等の遵守に関する基本方針、実施計画(コンプライアンス・プログラム)等は、取締役会で決定される。また、取締役会は法令等の違反に関する事項について報告を受け、必要な措置をとる。
  - (2) コンプライアンス・顧客保護等委員会  
法令遵守態勢の実施状況の検証を行うとともに、法令等の遵守にかかわる諸問題を協議する。
  - (3) 統括部署  
法令等の遵守に関する事項については、CR統括部法務・コンプライアンス統括グループが統括部となる。
  - (4) 部室所店長の責務  
部室所店長は、担任する業務における法令等の遵守について、統括責任を負う。法令等の違反の防止に努めるとともに、問題が生じた場合には、適切に対処しなければならない。証券業務:営業店長は、原則として営業責任者となる。保険募集:営業店長は、法令等遵守責任者となる。

#### (5) 法令遵守担当者

コンプライアンスの醸成を担う役席者以上の職位の者を法令遵守担当者として各部室所店に配置。法令遵守担当者の主な職務は、①コンプライアンスの遵守に関し厳格な職場風土の醸成②コンプライアンス違反の防止および遵守状況の確認、検査を行うことである。

\*投資信託の窓口販売業務を行う部室所店では、日本証券業協会の規則により、証券業務が法令諸規則等に準拠し、適正に行われるよう管理する「内部管理責任者」が置かれる。

#### 2. コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画(規程の整備、内部統制の実施計画、研修計画等)を、毎年度コンプライアンス・プログラムとして策定している。

#### 3. 法令等遵守状況のチェック体制

##### 【自店検査等】

法令遵守担当者は、自店検査などによる不備事項についても状況を把握し、改善・再発防止に努めなければならない。

##### 【本部監査】

監査部は、実地監査時に法令遵守体制や遵守状況について監査、監督、指導する。

2025年度コンプライアンス・プログラム

重点項目1	チームKFGとしての自律的なコンプライアンスへの進化
個別施策	(1)コンプライアンス違反未然防止に向けた実態把握・真因分析による対応強化 (2)誠実・主体性を育み根付かせるコンプライアンス教育の充実 (3)顧客情報管理態勢の抜本的強化
重点項目2	お客さま本位の業務運営態勢の強化
個別施策	(1)お客さまの最善の利益追求に向けた分かりやすい情報、ふさわしいサービスの提供態勢の構築 (2)FD意識の醸成および販売・管理態勢の強化
重点項目3	グループ一体での法的リスク対応
個別施策	(1)マネー・ローンダリング等対策・外為法令等遵守に係る実効性向上および管理態勢強化 (2)金融犯罪防止に向けた預金口座の不正利用等への対策強化 (3)グループ連携による法令・制度改正への適切な対応

や安全に脅威を与える反社会的勢力等とは断固として対決し、関係を遮断するための体制を整備するとともに、反社会的勢力等との取引根絶に向けた取組みを行っている。具体的には、反社会的勢力等への対応方針・規程などの整備、グループ全体での反社会的勢力等に関するデータベースの拡充、各種契約書への暴力団排除条項の導入など、反社会的勢力等との取引排除に向けて対応を強化した。

マネー・ローンダリング等への対策および外為法令遵守への取組み

KFGグループは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融ならびに制裁違反(以下、「マネー・ローンダリング等」)への対策による組織犯罪抑止は、世界共通の課題であるとの認識の下、マネー・ローンダリング等への対策を経営の重要課題の一つとして位置付け、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」や「外国為替及び外国貿易法」などの関係法令を遵守するとともに、関連ガイドラインなどで求められている高いレベルでの管理体制の整備に取り組んでいる。具体的には、グループ横断的な連携体制を構築し、グループ共通の対応方針・規程などを定め、肥後銀行、鹿児島銀行のCR統括部「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」において、リスクベース・アプローチに基づくリスクの特定・分析・評価・低減の強化に努めている。また、取組みの実効性を高めるために役職員への各種研修の充実や関連資格の取得推奨などを実施している。

内部通報制度の設置

2006(平成18)年4月、公益通報者保護法の施行を踏

まえ、「法令等の遵守および法務リスクの管理に関する規定」において内部通報制度の仕組みを整備し、経営管理部法務グループに「コンプライアンス通報窓口(その後「同相談窓口」と名称変更)」を設置した。その後、2018年5月、KFGグループ一体のコンプライアンス遵守体制整備の一環として、各種規程を統一するとともに、「コンプライアンス・ホットライン規程」を新設した。それに伴い従来の相談窓口呼称である「コンプライアンス相談窓口」は「コンプライアンス・ホットライン」に統一した。

コンプライアンス・ホットラインは、法令違反行為、ハラスメントなどコンプライアンスに関する問題の未然防止、早期発見・是正を目的として、グループすべての役職員が会社に通報できる内部通報制度であった。2018年4月、当行グループ内のコンプライアンス統括部署などに加え、外部弁護士による通報窓口を設置した。

「コンプライアンス・ホットライン規程」では、通報があれば匿名・実名にかかわらず受け付け、通報者が特定されないよう適切な措置をとること、通報者に対して不利益な取扱いを行ってはならないことを定めるなど、情報の秘匿性、公平性を確保することで役職員が安心して利用できるよう配慮した。

めた。各部室所店長は、全従業員と面談のうえ、就業規則の禁止行為のなかで特に重要な10項目について読み合わせを行い、所属長と所属員双方が署名した。

また、コンプライアンス教育として、毎月「コンプライアンス勉強会」と「マネー・ローンダリング勉強会」を実施し、「コンプライアンス確認ドリル」ならびに「マネー・ローンダリング確認ドリル」において理解度確認と意識定着レベルの検証を行っている。さらに全従業員一人ひとりがコンプライアンス態勢に係る取組みを認識し、意識向上を図ることを目的として「コンプライアンスに関する自己点検」を毎年実施している。

特殊詐欺防止に対する取組み

①特殊詐欺被害防止にかかる熊本県警察本部からの感謝状贈呈

振り込め詐欺や還付金、投資詐欺など特殊詐欺の手口が巧妙化するなか、当行は詐欺被害を未然に防止する取組みを行っている。

2017年8月、70歳以上で過去1年間に1日当たり30万円超のキャッシュカード取引がないATM利用のお客さまを対象に、1日の支払限度額を30万円とする制限を取り入れた。この取組みが被害防止に貢献したとして、同年10月、熊本県警察本部から感謝状を受けた。さらに2024(令和6)年4月には、65歳以上のお客さまを対象にホームページやATMといった非対面での個人インターネットバンキングの新規申込を停止するなど被害防止策を強化した。また、特殊詐欺被害防止に係る広報啓発や指導・点検を行い、被害発生防止に努めている。その結果、表彰を受ける事案も多数生じた。



特殊詐欺防止表彰(健軍支店)



特殊詐欺防止感謝状贈呈式(山木常務・当時)

〈マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策基本方針〉

当行グループは、マネー・ローンダリング等への対策のための基本方針を以下の通り定めている。

A. 経営陣の関与

経営陣はマネー・ローンダリング等リスクが経営上重大なリスクになり得るとの理解の下、主体的かつ積極的にマネー・ローンダリング等対策に関与し、対応の高度化を図ります。

B. リスクベース・アプローチ

国によるリスク評価の結果(犯罪収益移転危険度調査書、拡散金融リスク評価書)等を勘案しながら、提供する商品・サービスや、取引形態、取引に係る国・地域、顧客の属性等のリスクを包括的かつ具体的に検証し、直面するマネー・ローンダリング等リスクを特定・分析・評価し、リスクに見合った低減措置を講じます。

C. 顧客管理

適切な取引時確認を実施し、顧客の属性や取引に応じた顧客管理を行います。また、取引記録の定期的な調査・分析を行い、顧客管理措置の見直しを行います。

D. 経済制裁及び資産凍結

外為法令等に基づく経済制裁対象者との取引関係の排除、資産凍結等の措置を適切に実施する態勢を整備します。

E. 疑わしい取引の届出

日常的な業務やモニタリングで判明した疑わしい取引については、適切に当局へ届出を行うとともに、必要に応じて届出の状況等をリスク管理態勢の強化に活用します。

F. コルレス先の管理

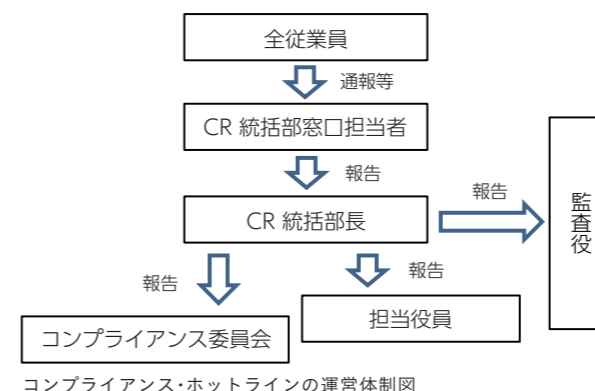
コルレス先のマネー・ローンダリング等管理態勢を定期的に確認します。コルレス先が架空銀行であった場合、または架空銀行に利用されることを許容していた場合、当該コルレス先との契約の締結・維持を行いません。

G. 研修等の実施

役割に応じた適切かつ継続的な研修等を行い、組織全体として、マネー・ローンダリング等対策に係る理解を深め、専門性・適合性等の維持・向上を図ります。

H. 遵守状況の点検

マネー・ローンダリング等対策の遵守状況を定期的に点検し、その点検結果を踏まえ、継続的な態勢改善に努めます。



コンプライアンス・ホットラインの運営体制図

コンプライアンス等遵守状況の点検ならびに従業員教育

2018年5月、コンプライアンス遵守を組織風土として定着させるため、全従業員(スタッフ含む)に対し、「コンプライアンス遵守に係る誓約書」の取り交わしを求

## 6. リスク管理体制の充実

### (1) リスク管理の基本方針と運営体制

#### リスク管理基本方針

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ている。各種リスクを正しく把握し、かつ金融情勢の変化に対応するためリスクを適切に管理することにより、当行および関連会社の健全性の維持・向上と経営基盤の確立を図った。

#### リスク管理運営体制

リスク管理態勢をより充実させるため、「統合的リスク管理規程」を制定し、信用リスク、市場リスク、流動性リスクおよびオペレーショナル・リスク(事務リスク、システムリスク、サイバーセキュリティ・リスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、情報資産リスク)について、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。

近年、情報資産に係る安全対策の実施や個人情報の保護が金融機関にとって重要な課題となっている。当行は、「情報資産管理規程」および「個人情報保護

規程」を定め、行員一人ひとりの情報資産の保護に関する意識の向上と、厳正な取扱いに努めた。

当行のリスク管理態勢は、各部室所、営業店、関連会社などは、リスクごとに本部各部がリスク管理担当部署となっている。銀行業務に係るすべてのリスク管理については、CR統括部が統括し、リスク管理状況を取締役会へ報告している。

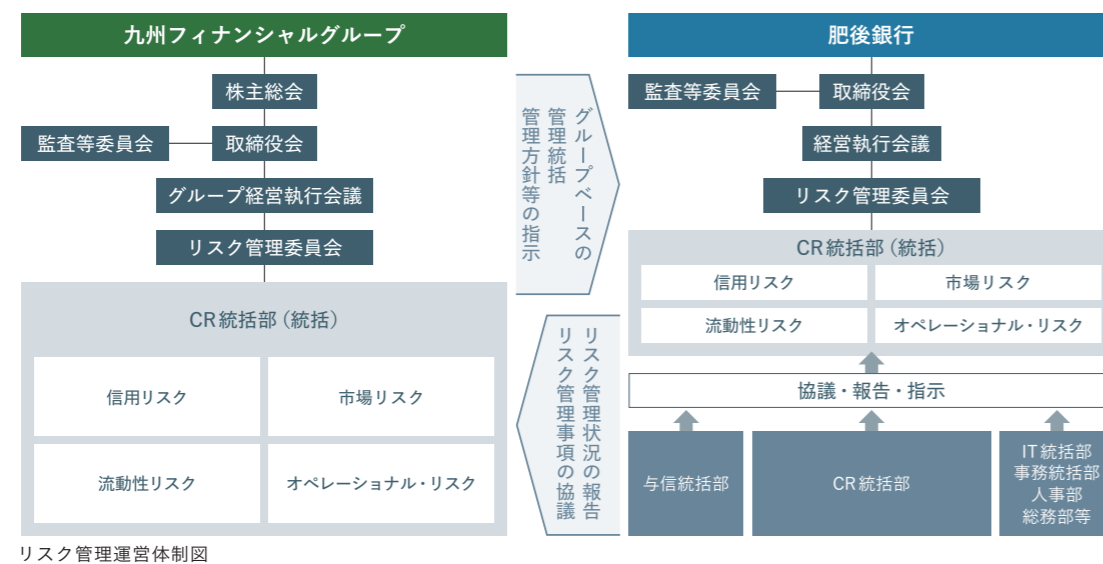
さらに業務部門から独立した監査部は、リスク管理担当部署、リスク管理統括部署の監査を実施し、その結果を取締役会などへ報告している。

### (2) リスク管理の状況

#### 統合的リスク管理

#### (4つのリスク区分とオペリスク8つのリスクカテゴリー)

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するため、「統合的リスク管理規程」を定め、統合リスク管理を行っている。また、当行グループの業務において発生するリスクについては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクの4つのリスク区分を設定している。



リスク管理運営体制図

#### ①信用リスク

取引先の信用状況が悪化し、貸出金の債務の支払いが不能となった場合、それに伴って貸倒等の損失を被るリスクをいう。信用リスク量の増大は、銀行経営に直接的かつ重大な影響を及ぼすことから、信用リスク管理の巧拙が適正な収益性と貸出資産の健全性の重要なポイントとなる。当行では、信用リスク管理体制の充実を図るため、本部における貸出金の審査・管理部門は営業推進部門と分離している。相互に牽制機能が働くことにより、厳格な審査・管理を行っている。さらに貸出金が特定の地域、業種、企業、グループ等に偏らないよう残高の管理を行い、取締役会等でチェックする態勢をとっている。

#### ②市場リスク

金利、為替、株式などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産等の価値が変動し損失を被るリスクをいう。近年、金融技術の高度化に伴い、市場リスクは複雑化かつ増大しており、適切なリスク管理態勢が求められている。当行では、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ている。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うえで、金利予測や収益計画に基づきリスクヘッジの方針を決定し、スワップなどのデリバティブ取引を活用してリスクの的確なコントロールと収益の安定的な確保に努めている。

#### ③流動性リスク

当行の信用力が低下することなどにより必要な資金が確保できなくなる場合や、不利な条件での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスクをいう。当行では、流動性リスクに対応するため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・分析するとともに調達予定額のシミュレー

ションを実施している。また、不測の事態に備え資金繰り逼迫度に応じて3段階の区分管理を行い、各々の局面において対応策、報告連絡体制を定め、迅速な対応が行えるようにしている。

#### ④オペレーショナル・リスク

銀行業務の過程で、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により当行が損失を被るリスクをいう。当行では「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、統括部署をCR統括部とした。オペレーショナル・リスクを8つのリスクカテゴリーに分類し、各リスクごとに管理担当部署を定めた。8つのリスクカテゴリーと管理態勢は次のとおり。

#### A. 事務リスク

業務を遂行するなかで発生するすべての事務において、役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより当行グループが損失を被るリスクのことをいう。

こうした事務リスクを回避するため、厳格な事務取扱を定め、集合研修・勉強会・OJTなどの行員教育に取り組み、事務マネジメントの強化を図ることで、事務品質・水準の向上に努めた。

システム面では、効率化などのためのシステム投資やコンピュータによるチェック機能の強化に注力し、お客様に信頼される正確・迅速な事務態勢を目指した。

#### B. システムリスク

コンピュータ・システムのダウン、誤作動等、システムの不備またはコンピュータの不正使用により当行グループが損失を被るリスクのことをいう。

銀行におけるコンピュータシステムは、業務の多様化・高度化や取引量の増加などに伴い、停止した場合の社会的影響は大きく、コンピュータシステムの安全確保は極めて重要であるといえる。

これらのオンラインシステム障害を回避するため、

コンピュータシステムを二重化し、万一、地震などで大規模な障害が発生した場合には、予備のコンピュータに即時に切り替えることができる態勢をとっている。加えて通信回線、電源などのあらゆる設備も二重化した。

さらに、大規模災害でコンピュータセンターが使用不能となった場合でも、横浜市のバックアップセンターに切り替えてオンラインシステムを稼働させる措置を講じた。また、障害発生時の全店の態勢を定め、お客様に安心していただけるサービスの提供に努めた。

### C. サイバーセキュリティ・リスク

電子的方式等により記録・発信・伝送・受信される情報に係る漏えい・滅失・毀損等の防止措置や、情報システムおよび通信ネットワークに係る安全性・信頼性確保措置等のサイバーセキュリティが阻害され、当行が損失を被るリスクのことをいう。CR統括部がリスク管理統括部署としてサイバーセキュリティ・リスク管理に関する企画立案・整備・運営を行い、リスクの所在・規模等を正確に把握し、適切な対応を行う。IT統括部はリスク管理の実施部署として、サイバー攻撃に伴うリスクを識別し、セキュリティの三要件(気密性、完全性、可用性)の観点からリスクを分析のうえ、リスク低減に向けた対策を講じる。

### D. 法務リスク

法令等の違反、不適切な契約締結、その他の法的原因により当行が損失を被るリスクをいう。

その回避のため「法務リスク管理規程」を制定し、管理担当部署を中心に法務リスクの特定・評価、モニタリングなどに努め、法令等遵守の徹底や法的な確認を厳格に実施することにより、法務リスクのコントロール、軽減を図った。

また、管理担当部署は、業務環境の変化などに対応した調査・分析・検討を行うとともに、法務リスク管理の方法の妥当性および運営の適切性について、必要に応じ随時、検証・見直しを行った。

さらに、法務リスクのコントロールに関しては、顧問弁護士などの外部専門家との連携を十分に図っている。

### E. 人的リスク

人材の流出・喪失、士気の低下、不十分な人材育成、不適切な職場環境・就労状況、人事運営上の不公平・不公正(報酬・手当・解雇等の問題)、差別的行為(セクシュアルハラスメント等)により当行グループが損失を被るリスクのことをいう。

これらに対応するため、「人的リスク管理規程」を制定し、適切な人事ローテーションや連続休暇の完全取得、パソコンの利用状況による労働時間管理などを通じ、健全な就労状況・職場環境の維持を図った。

さらに階層別・業務別研修により人事管理・コンプライアンス教育を継続することで、人的リスクの削減に努めた。

### F. 有形資産リスク

災害、犯罪または資産管理の<sup>かし</sup>瑕疵などに起因する有形資産(所有及び賃借中の「土地・建物」「建物に付随する設備」「什器・備品」等の動産・不動産)の毀損などにより当行が損失を被るリスクのことをいう。

対応策として、「災害リスク管理規程」を制定して、管理担当部署を中心に災害リスクの特定・評価、モニタリングなどを実施した。特に水害や地震などの災害対策については、行政機関や研究機関などの専門家からの情報収集に努め、緊急事態対策に関する対応方針などに反映した。

さらに、いざという時に備えた被災シミュレーションに基づく防災・防犯・交通事故防止・業務継続に関する訓練や講習なども着実に実施し、有形資産リスクのコントロール、削減を図った。2024(令和6)年4月、「リスク管理基本方針」の改定に伴い、「災害リスク管理規程」から「有形資産リスク管理規程」へ名称を変更した。

### G. 風評リスク

評判の悪化や風説の流布等に起因して、信用が低下

することにより当行グループが損失を被るリスクのことをいう。

対応として「風評リスク管理規程」を制定し、管理担当部署を中心に風評情報の把握に努めた。風評リスクが発生または予見された場合、迅速かつ適切な情報開示の必要性の判断、誤った報道・記事や誹謗中傷などに対する早期の訂正要求など、適切な対策を着実に実施して風評リスクのコントロールと軽減を図った。

### H. 情報資産リスク

情報資産の破損、消失、改ざん、漏えい、盗難、不正使用等により当行グループが損失を被るリスクのことをいう。

この回避のため「情報資産リスク管理規程」を制定し、情報管理に関する内部管理態勢の整備に努め、監査部監査や自店検査といった情報資産管理状況のモニタリングなどにより現状把握に努めた。

さらに、モニタリング結果に基づく管理手法の妥当性検証・改善強化など、適切な対策を厳格に実施することにより、情報資産リスクのコントロールと軽減を図った。

## サイバーセキュリティ・リスク管理

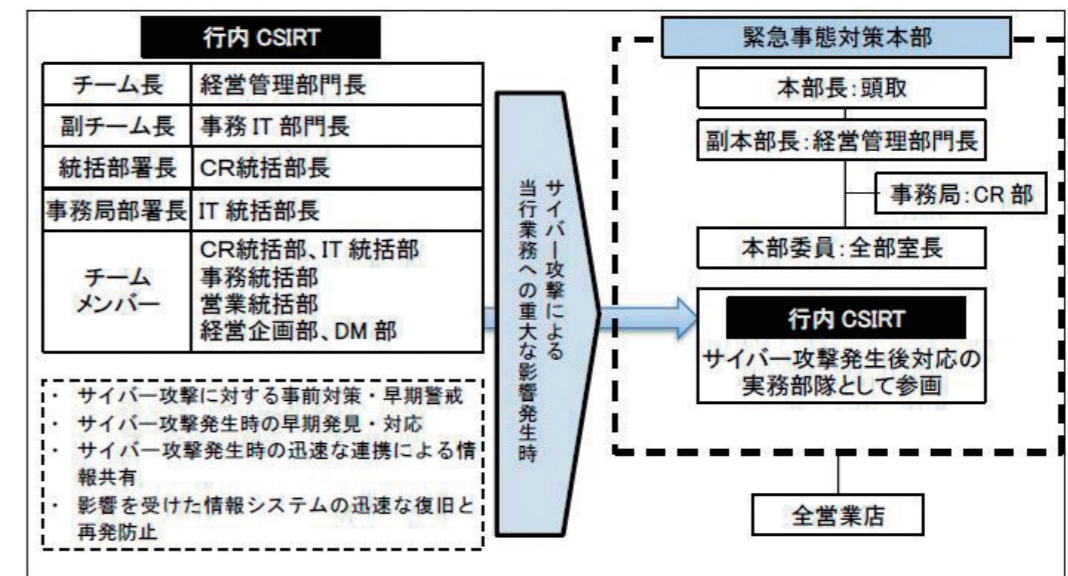
2015(平成27)年12月、サイバー攻撃への対応力を強化するため、「行内CSIRT(Computer Security Incident Response Team:シーサート)」を設置した。

実効性を高めるために、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)や金融庁が主催する各種演習への参加に加え、各システムに対するサイバー攻撃を想定した訓練を定期的実施した。

実際にサイバー攻撃によって当行業務への重大な影響が発生した場合は、頭取を本部長とする緊急事態対策本部に、行内CSIRTが問題対応の実務部隊として参画することとした。

さらに2016年8月には、サイバー攻撃に対して外部との連携や全行的な攻撃対応を可能にするため、従来のシステムリスク管理体制から独立した「サイバーセキュリティ・リスク管理体制」を構築した。統括責任者を経営管理部門長(CISO)<sup>7</sup>とし、リスク管理統括部署をコンプライアンス・リスク統括部、リスク管理実施部署をIT統括部とし、組織横断対応チームとして、前年設置した行内CSIRTを位置付けた。

また、「サイバーセキュリティ・リスク管理規程」を新たに制定し、当行が当行グループ全体のサイバーセキュ



行内CSIRT体制図(2024年10月現在)

<sup>7</sup> 経営管理部門長(CISO):Chief Information Security Officerの略。最高情報セキュリティ責任者

リテ・リスクを一元的に把握・管理することとした。

外的要因(大規模自然災害・感染症など)に関するリスク管理

2020年の初頭から新型コロナウイルス感染症が全国に広がる事態を受けて、同年4月、当行は大分銀行・宮崎銀行・鹿児島銀行との間で「災害時相互支援に関する協定」を締結した。コロナだけでなく、災害発生時には各行が連携して相互支援することで、お客様への災害の影響を最小限にとどめ、地域の早期復旧・復興の一助とする。



4行頭取によるミーティングの様相

〈災害時相互支援による協定〉

- [お客様への対応などの支援]
  - 預為業務の相互支援、貸出業務の相互支援
- [相互の資金繰り支援]
  - 金融機関決済資金などの融通
- [物資等の提供および斡旋]
  - 食料・飲料水・生活必需物資などの提供、発電機燃料油の提供、車両・通信機器およびその他の必要な資機材などの提供および斡旋、会議室などスペースの提供
- [人員の派遣]
  - 応急復旧などに必要な人員の派遣、業務遂行に必要な人員の派遣
- [その他必要な支援]

リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)

2008年のリーマンブラザーズの経営破綻に端を発した世界的な金融危機以降、銀行業界では事業計画達成のために自ら進んでリスクを取り、資本や収益などとともに組織内で一体管理する「リスクアパタイト」の考え方が注目され始めた。

リスクアパタイトを明確にし、リスクテイク方針に関する行内の共通言語として用いる経営管理の枠組みが「リスクアパタイト・フレームワーク」であった。2016(平成28)年4月、当行は同年度のリスク管理方針で、リスクアパタイト・フレームワークの実践に向けた態勢整備を掲げた。

併せて、各種リスクの選好方針を共有するため、リスクアパタイトを文書化した「リスクアパタイト・ステートメント<sup>8</sup>」を制定した。同ステートメントでは「安定的な収益の確保と経営の健全性・適切性とのバランスを重視する」「リスク資本管理を行い経営としての許容範囲にリスクを制御する」ことを基本とし、信用・金利・株式の各リスクで選好するリスク金額などを示した。

7.ITベースの業務運営と業務品質向上への取り組み

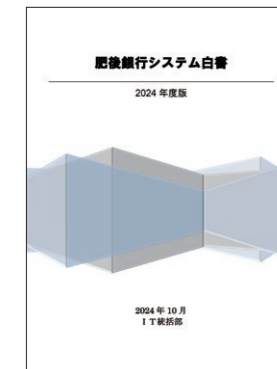
(1)ITベースの業務運営

当行システムの全体像

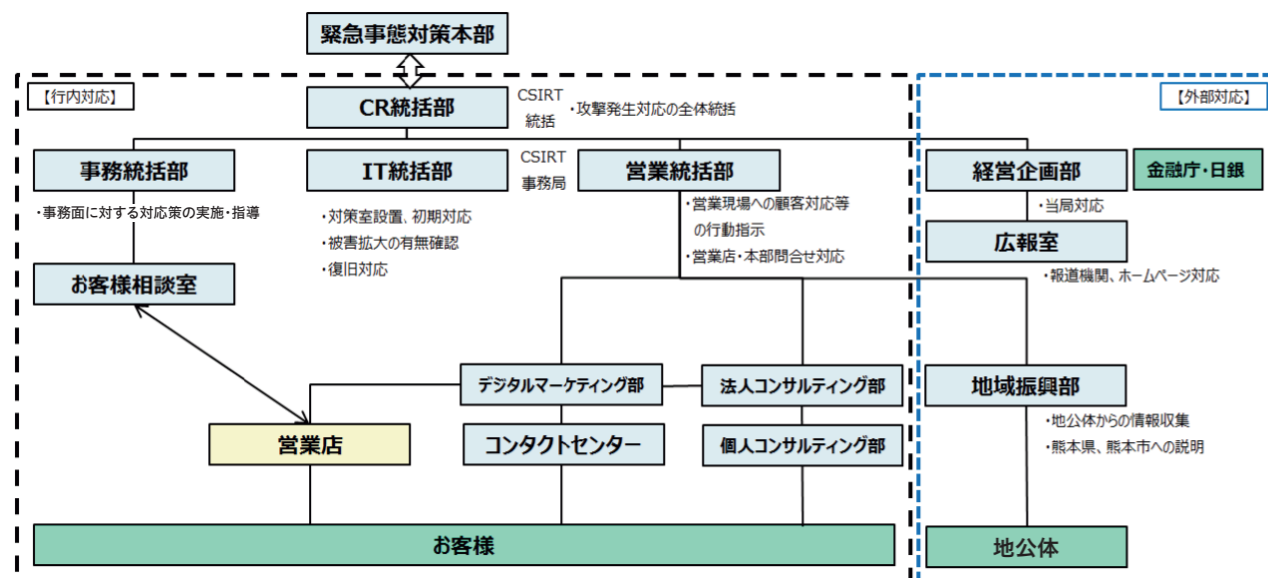
①当行システムの歴史

当行のオンライン化は1966(昭和41)年10月の本店別館の完成を機に始まった、と『肥後銀行システム白書2024年度版』にある。電子計算機による集中処理業務の導入が検討され、1967年10月に電子計算機「HITAC8200」の採用を決定、1968年7月から普通預金・定期預金・融資業務のオフライン処理を開始した。1972年11月、オンラインシステムの第一歩となる本支店為替オンラインシステムを開始、1973年4月からは全国銀行データ通信システム(全銀システム)を開始した。以後、当行システムは業務範囲を広げながら着実に進展した。

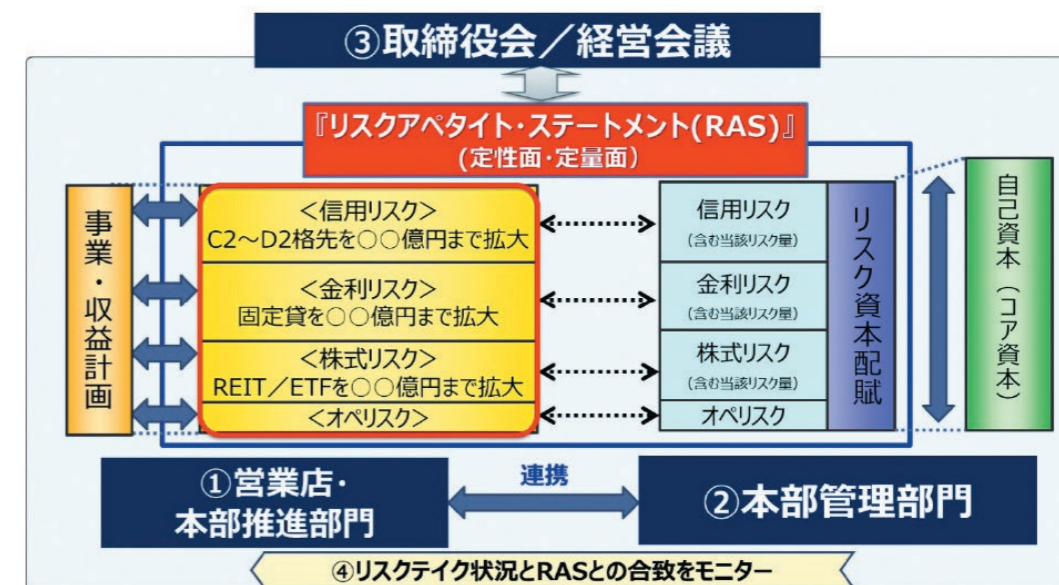
2015(平成27)年10月、管理会計システムが稼働した。2016年10月には、当行と鹿児島銀行の市場系シス



『肥後銀行システム白書 2024年度版』



サイバー攻撃発生時の行内態勢図(サイバーセキュリティ・インシデント対応マニュアル2023年4月)



当行のリスクアパタイト・フレームワーク(RAF)

8 リスクアパタイト・ステートメント:リスクアパタイト(事業計画の達成に向け、自ら進んで取得するリスクの種類と量)を文書化したもの

テムを統合し、運用を開始。業務効率を向上させるとともに、市場取引管理の高度化による市場部門の体制強化を図った。2018(平成30)年10月には「MeeCap」の導入によりパソコンの操作内容を可視化し、スキル向上による働き方改革と生産性向上を図った。

2019(令和元)年7月、新基幹系システムの運用開始により高い信頼性の確保と、運用・保守コストの大幅削減を図った。本システムはLinux上で稼働する日立製作所初のオープン勘定系システムを採用した。営業店やATMの営業時間への柔軟な対応や新商品・新サービスの迅速な開発、FinTech(フィンテック)に代表される新しい金融サービスと容易に連携できるようにした。

また熊本地震を踏まえて、大規模災害時にも高い安全性を確保するため、国内2か所のシステムセンターで同レベルの本番運用を可能とし、24時間365日フルバックアップが可能なシステム基盤を構築した。

②当行システムの機能・構成

当行のシステム構成は、預金・為替などの勘定処理を行う勘定系システムと情報系システムに大別される。

勘定系システムは、預金・為替などの勘定処理ととも

に、バンキングハブを經由してATMや営業店端末、IB(インターネットバンキング)などの各チャネルやATMネットワーク、全銀システムなどの外部システムと接続する基幹システムである。

情報系システムは、勘定系以外の各種業務をサポートするために必要な勘定系取引データの加工・分析や管理資料を提供する。具体的には顧客管理システム(CRM)、融資トータルシステム(CTS)、経費や人事トータルシステムといった業務標準化システム、口座分析システム(TTS)、管理会計システム(MAS)、監査トータルシステム(MTS)といったデータ活用システムである。

営業店では、勘定系取引で使用する業務端末(W/M)、ATMなどの業務処理端末と、情報系システムで使用するパソコンやプリンターがある。その他にも電話・FAXなどの音声系のシステムや、コピー機やスキャナー機、店舗防犯警備機器やATM監視システム(外部委託:日本ビジネスオペレーションズ(株))と接続している。

③最新システム動向に対する当行対応

キャッシュレス決済については、2015年4月、肥後銀行グループが初期インフラを導入し、運営・管理する「熊

本地域振興ICカード(くまモンのICカード)」が誕生した。2025(令和7)年6月、当行は熊本県のキャッシュレス化の推進およびデータとマネーの地域内還流による持続可能な経済発展に資することを目的に、スマートフォン決済アプリ「くまモン! Pay」を開発、導入した。

クラウドサービスはお客様ニーズに迅速に responding いくうえで、利用時間や利用資源量によって課金されるので試行的システムなどでのコスト抑制、短期間での導入、AIやビッグデータなどの最新技術の適用が容易である。一方で、情報漏えい・不正アクセスや、事業者側の大規模障害、サイバー攻撃による情報改ざん・消失を防止するためのセキュリティ水準を満たす事業者選定やシステム多重化などの対策が必要である。

AIやビッグデータ分析などを活用する場合、自社設備内でソフトウェアやデータを活用するよりも、クラウド利用が有効な場面が増加する。勘定系システムは「共通プラットフォーム」と呼ぶクラウド基盤が採用されており、システム構成や基本的な設計が標準化されている。クラウドサービスのメリットを踏まえたうえでシステムの形態を検討する必要がある。

一方で、利用時間や利用資源量で課金されるため、コストが上昇する可能性があるパブリッククラウドの特徴を考慮しなければならない。コスト面や安全面におけるメリットを享受できるかどうかなど、綿密に議論することが重要である。

シンクライアント・仮想化・サーバ統合では、2012(平成24)年に導入した仮想サーバは更新時期を迎えている。仮想サーバ基盤への投資とパブリッククラウド活用のバランス、適材適所の導入、行内クラウド・行外クラウドの連携といった課題をクリアすることが求められている。

ITを活用した金融サービスFinTechとオープンAPI<sup>9</sup>によるお客様の利便性向上では2020年5月から、当行も電子決済等代行業者や通信アプリなどとのAPI接続を開始している。

AIについても、AI分析による営業推進リストの提供、音声データの自動テキスト化、テキスト検知(特定ワード、

禁止ワード自動検知)、AIチャットボットの導入、店内外カメラ画像の解析など、データや音声・映像の分析などに活用している。

2021年7月、デジタル技術による企業変革が求められているため、「肥後銀行DX計画」を策定した。KFGグループの経営理念や存在意義、2021年4月にスタートした中計「改革」の戦略・施策を踏まえて、当行が目指すDXの方向性を示した。

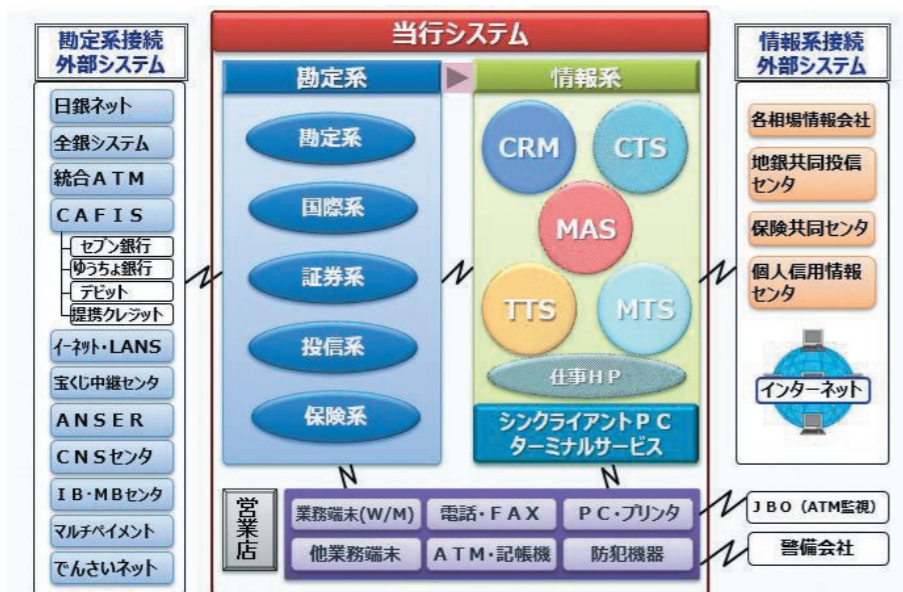
2021年10月、アジャイル開発マニュアルを作成した。アジャイル開発とは、計画段階では完全に仕様確定していない場合でも、リリースのスピードを重視し、実装とテストを繰り返すなかでシステムを構築していく開発手法である。アジャイル開発の適用可否は案件ごとに個別判断し、最終的な適用可否は、システム開発の意思決定(稟議決裁、経営執行会議審議決定)と併せて決定する。

コミュニケーションツールとしては2020年8月、中小企業向けのインターネットによる経営支援プラットフォーム「肥後銀行Big Advance」を導入した。2021年3月にはビジネスチャットサービス「LINE WORKS」を導入した。

④制度変更と当行対応

2018(平成30)年1月、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律(休眠預金活用法)」が施行された。これに伴い当行でも普通預金、定期預金、積立定期預金などで2009年1月1日以降に入出金などの取引が10年以上ない預金は休眠預金の対象となり、預金保険機構に移管し民間の公益活動のために活用された。2022(令和4)年10月、当行は不稼働口座の利用促進または整理(自動解約)などを目的として未利用口座管理手数料を新設し、2025年1月に初回の手数料徴収を行った。

全銀モアタイムの対応では、2014年12月、全国銀行協会と全銀ネットは共同で「全銀システムの在り方に関する検討結果」を公表した。全銀システムの24時間365日稼働による決済インフラの高度化が検討された。



当行システムの全体構成図

9 API: Application Programming Interface の略であり、プログラムの機能を他のプログラムでも利用できるようにするための仕組みのこと

時間帯	銀行営業日	土日/祝日
0:00~	モアタイム	
8:30~15:30	<b>コアタイム</b> 1. 現在、全加盟銀行が接続を義務づけられている時間帯 2. 現行の時間帯は維持 3. 全加盟銀行間でリアルタイム着金	<b>全銀モアタイム</b> 1. 24時間365日稼働のため、コアタイムシステムと別に <b>モアタイムシステムを構築</b> 2. 接続時間帯は、顧客ニーズを踏まえ、 <b>各参加銀行で決めるスキーム</b> 3. 準備が整った加盟銀行から <b>順次参加</b> 4. 主に <b>IBやATM</b> などを利用した振込が主体で1件ごとの <b>都度振込(総振不可)</b> 5. 接続する参加銀行間でのリアルタイム着金が実現
~18:00	<b>共通モアタイム</b> 全参加銀行が共通して最低限接続する時間帯	
~24:00	全銀モアタイム	

**全銀モアタイム**  
 全銀システムとは、一般社団法人全国銀行資金決済ネットワークが運営する内国為替オンラインシステムであり、わが国決済システムの中核を担っている。一方、全銀モアタイムとは、情報技術の発展や経済活動の多様化などに伴い、平日日中帯に対応した従来の全銀システム(コアタイム)とは別に、平日夜間や土日/祝日に対応した決済サービスである。

当行も本件に対応して開発に取り組み、2018(平成30)年10月にシステムを稼働させた。

全銀EDI(電子データ交換)への対応では、2016年12月、全国銀行協会は企業間送金高度化(XML電文移行)の政府方針に沿った仕組み「全銀EDIシステム」(電子化で企業間取引に即応した通称ZEDI(ゼディ))の構築を決定し、加盟金融機関は2018年12月の初回稼働から2020年度までの一斉参加期間に「ZEDI」への参加が必須とされた。

当行は顧客の効率化に資するシステムであり、九州地銀の参加状況なども勘案して、当初からの参加を決定した。2018年12月、ZEDIはシステム稼働し、当行は2019年2月から運用を開始した。

2022(令和4)年4月、民法改正により成年年齢が20歳から18歳へ引き下げられた。当行でも総合口座貸越、住宅ローン、無担保ローン、外貨預金、投資信託などの商品・サービスにおいて、申込下限年齢の変更などシステム対応を行った。

**オペレーショナル・レジリエンス体制構築に係る対応と課題**

オペレーショナル・レジリエンスとは、業務の強靱性・復旧力を意味し、システム障害、サイバー攻撃、自然災害などが発生しても、重要な業務を最低限維持すべき水準において提供し続ける能力をいう。当行が従来から実施しているリスク管理の枠組みは以下のとおりである。

**A. システムリスク管理**

当行は取締役会・経営執行会議で決定された「システムリスク管理方針」および「重点施策」を確実に実施するため、管理・運営などを文書化し、各組織の役割分担・責任を定めた。

①取締役会は、システムリスク管理方針および重点施策の決定機関、②経営執行会議は重要なシステム投資に関する協議・決定を行う、③CR統括部は当行の全般的リスク統括部署、④IT統括部はシステムリスク管理担当部、⑤各部室所、営業店および外部委託先(業務の担当部署)はCR統括部およびIT統括部の指示・指導に従い、業務上のシステムリスク管理を行う、とした。

また、厳粛なシステムリスク管理態勢の継続のため内部ならびに外部監査による牽制を図っている。

**B. 情報セキュリティ管理**

情報セキュリティ対策には、①設備による対策、②情報技術による対策、③ルールや人による対策、がある。うち①と②は効果が確実であるが、反面コストが高く

なりがちであり、業務の実態に合わず、利便性を損なう可能性もあることから、当行では③で代替し補完することを進めてきた。

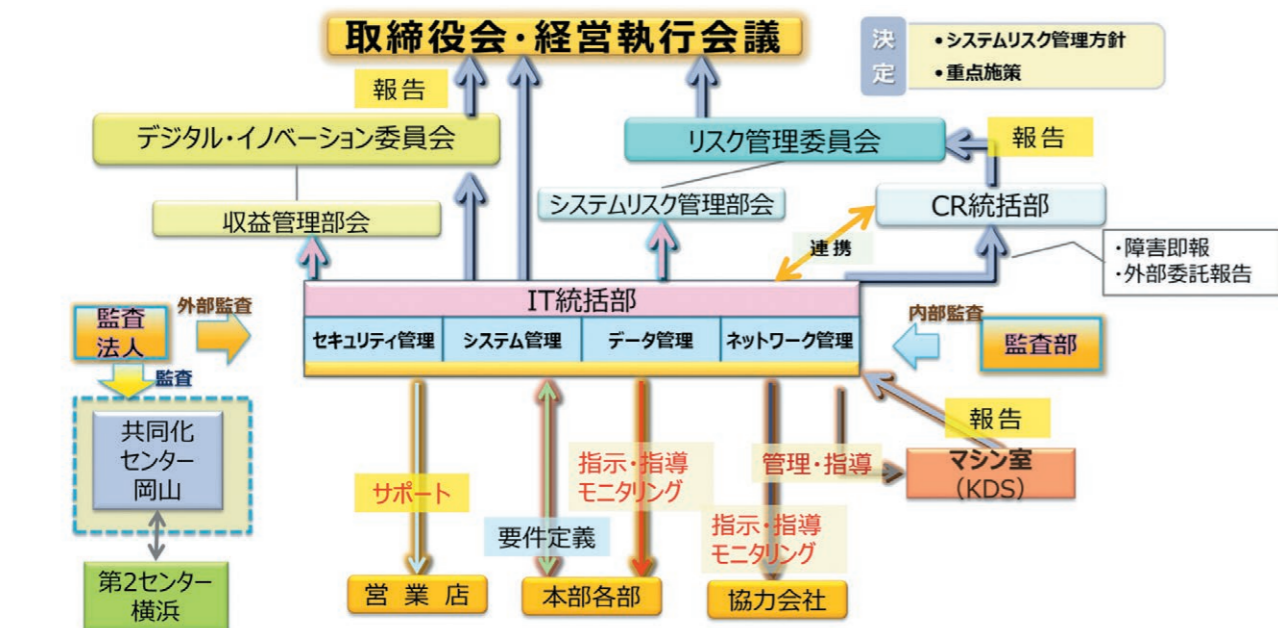
この三者の組み合わせ方はリスクの大きさ、対策に要するコスト、運用可能性のバランスを踏まえて検討することとした。

**C. 業務継続態勢**

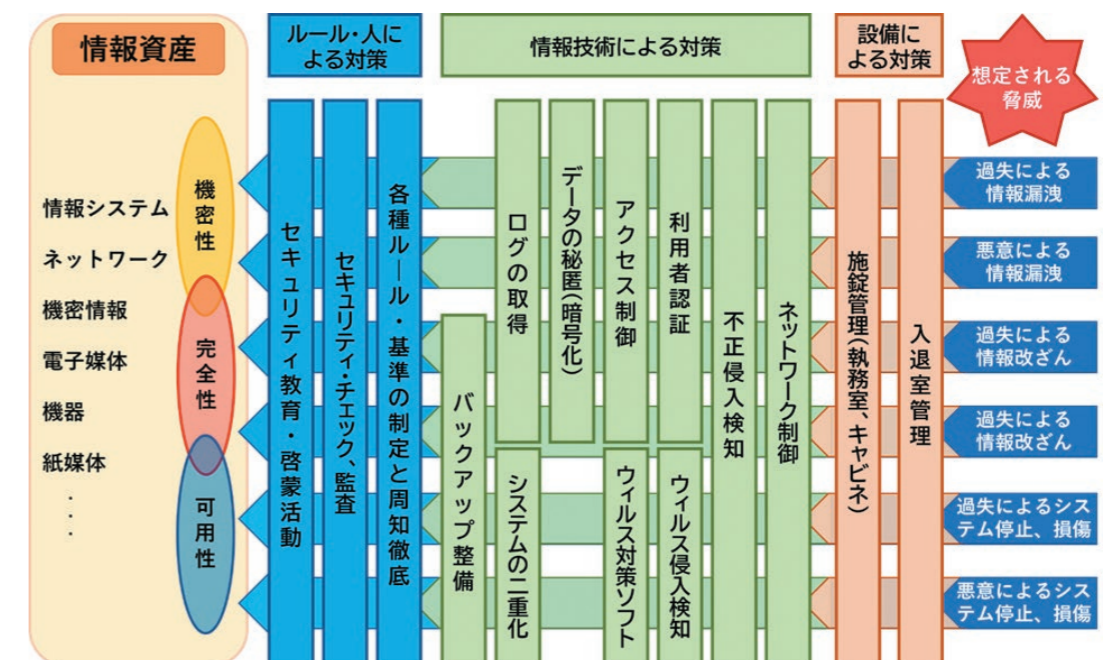
当行の基幹系システムは第1(岡山)、第2(横浜)の2センターシステムをとっていた。両センターは同一構成とし、処理能力も同一であった。熊本事務センター被災時は災対ネットワークに切り替えた。

情報系システムでは、事務センター以外にバックアップシステムを確保しておらず、今後どのような形で構築していくか、次のような課題があった。

- ①事務センターが被災により使用できなくなった場合のシステム再構築場所の選定(2016(平成28)年の熊本地震の際は事務センターの使用が可能であった)
- ②取得しているシステム、データのバックアップは同一ハードウェアが調達できることが前提のため復元方



システムリスク管理の鳥瞰図(2024年10月現在)



情報セキュリティイメージ図

法の検討が必要(熊本地震の際は一部のDISKの破損があったが、利用可能であった)

③変圧装置破損による電源喪失時の代替供給策の検討が必要(熊本地震の際は、変圧装置の破損で電源が喪失し各システム、空調機へ電源供給ができず、各システムの継続運用が不能となった)

重要なデータの保全対策は次のとおり。

基幹系システムは2センター構成で、稼働センターから非稼働センターへのデータ同期で保全する。

情報系システムは①マスターデータ・取引ログデータはシステム特性、重要度に応じ、適宜取得している、②プログラムは、本番プログラムに変更をかけたタイミングで取得している、③現場でのデータ復旧を目的としており、隔地保管を実施していないシステムもある点、が課題になっている。

**D. 内部統制・監査**

企業の活動にシステムの利用は不可欠となっており、システムが停止すると顧客への影響のみならず、企業イメージの低下や行内の業務停滞などさまざまなリスクが生じる。そのような事態の発生を未然に防ぐため、シ

ステム部門から独立した内部監査部門によるシステム監査を実施した。システムの有効性・効率性・信頼性・遵守性および安全性を確保するとともに、その結果を経営層へ報告することでガバナンスの強化を図った。

内部統制・ITガバナンスでは、IT管理体制の定例報告会を下記のとおり行った。

①取締役会(毎月開催)

システムリスクおよびサイバーセキュリティリスクに係る管理状況および重大なシステムトラブルに関する事項を報告、必要な措置を決議した。

②リスク管理委員会(2か月ごと開催)

法令等遵守および顧客保護等管理、オペレーショナル・リスク等を総合的に管理・検証し、その対策を協議、報告した。

③リスク管理関連部会(システムリスク管理部会:毎月開催)

システムリスク・サイバーセキュリティリスク管理を中心とする旨、連絡評議した。

**E. 外部委託先管理**

2024(令和6)年3月時点で、外部委託先は株式会社製作所

(基幹システム開発・運用業務)、九州デジタルソリューションズ(株)(自行システム開発・運用業務)など9委託先(9業務)があった。当行はその業務を銀行業務に関わるか否かなどで4つに区分し、外部委託管理規程および外部委託管理マニュアルに基づいて、リスクベースアプローチによるモニタリングなどを実施し、効率的・効果的な管理を行った。

**(2) 事務品質と生産性の向上**

**事務プロセス改革による品質向上**

① ECRS 施策による事務削減と生産性向上

(2017年4月~)

2017(平成29)年4月、営業店の事務を抜本的に改善し、生産性の向上を図るため、チーム「ECRS(イクルス)」を結成した。当初、本店営業部において「業務改善プロジェクト」を開始し、同プロジェクトを発展的に再構築し本チームを結成した。



Eliminate(廃止:本当にやる必要があるのか)、Combine(集約・集中化:複数の事務をまとめられないか)、Rearrange(フロー変更:もっと効率的な順序に変えられないか)、Simplify(IT化・簡素化:単純化・自動化できないか)の各頭文字をチーム名とした。

店舗外受付システムや相続システムの導入、ATM機能強化などのシステム面の対応に加え、相続事務の簡素化、帳票保管方法の見直し、センター集中事務の拡大により中計「新創業2020」の期間中に延べ37万時間の事務時間削減を実現した。この取り組みにより、銀行取引を行ううえでのお客様の書類記入負担の軽減や待ち時間の短縮、行員の接客品質向上にも効果があった。



改善のプロセス

**A. 相続システム導入に伴う事務取扱の簡素化**

2018年1月、相続手続における営業店事務の効率化、お客様説明・対応の品質確保などを目的に相続システムを導入した。これによりお客様の記入負担軽減と受付時間短縮を実現した。また、相続関係書類をセンターで一元保管することとした。

**B. 「本部への提案・要望」制度の充実**

2018年5月、「本部への提案・要望」の実効性向上を図り、さらなる多面的生産性向上に繋げるため、同制度のルールを変更した。顧客視点での商品性、収益向上やECRSの観点から役席・担当者が中心となって提案を検討することとした。

②事務の断捨離への取り組み(2022年6月~)

2022(令和4)年6月、ECRS 施策により発展的に取り組むため「事務の断捨離」を始めた。事務の断捨離とは、必要なものだけを残し、手続きをシンプル化することで、本質的な事務品質を向上するものと定義した。

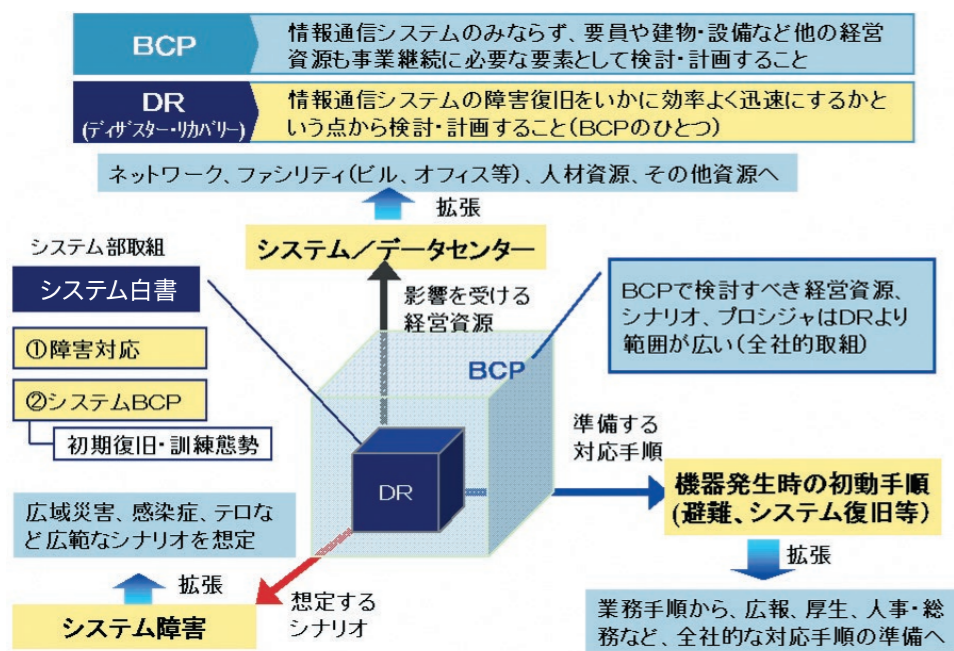
事務面ではペーパーレス・印鑑レスを基本とし、リスク未然防止、効率化を目的に業務フローをシンプル化し、「不要な事務“ゼロ”」を目指した。システム面では勘定系連携タブレット「AGENT」やキャッシュカード店頭発行開始による「新たな顧客体験の提供」により、顧客利便性の向上を図るとともに帳票イメージ保管システム、預金照会システムの導入などによるいっそうの本部集中化を促進した。

また、RPA<sup>10</sup>活用による本部業務の効率化「本部BPR<sup>11</sup>プロジェクト」にも同時に取り組み、中計「改革」期間中に本部・営業店を合わせて50万時間の事務時間削減を実現した。

③本部業務の抜本的改革

**A. 電子印鑑の導入**

2021年2月、当行は営業店および本部におけるプロセス改革の一環として、電子印鑑の取扱いを開始した。



業務継続イメージ図

10 RPA:「Robotic Process Automation」の略。パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術のこと

11 BPR:Business Process Re-engineeringの略で、既存の業務プロセスの抜本的見直しのこと

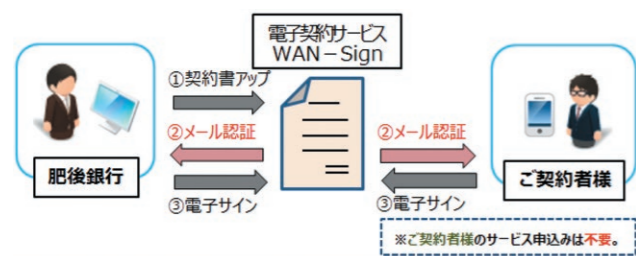
概要は、①エクセルファイル上に部署名、押印日、押印者名が表示された電子印鑑を押印する、②電子印鑑を押印した時点で、改ざん防止のため押印を自動ロックする、③電子印鑑押印後、訂正が必要な場合のため訂正印を押印できる、とした。「文書等持出承認簿」の取扱いから開始し、「発翰授受簿」「印紙受払帳」など対象帳票を追加し、業務効率化、ペーパーレス化を促進した。

**B. 本部行用車管理システムの導入**

2022(令和4)年1月、車両管理システム「テレマティクス」を導入した。これにより車両予約システムによる本部行用車の効率的な管理と稼働状況の把握が可能となった。また事故の未然防止を目的に、危険運転監視・指導のための運転データの収集・分析機能も備えた。

**C. 電子契約システム「WAN-Sign」の導入**

2022年6月、契約締結事務の効率化とペーパーレスおよび印紙税・郵送費などの削減のため、電子契約システム「WAN-Sign」を導入した。対象は行外向け文書(契約書・覚書・検収書・注文書など)かつ、各部役印(部長印)、押切印を捺印する文書で、頭取調印を必要とする文書は対象外とした。



電子契約フロー図

**D. 新経費システム導入ならびに経費事務改定**

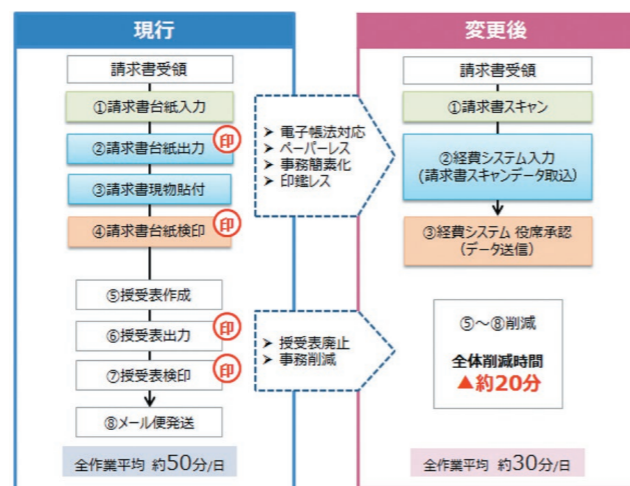
2020年4月、当行はKFG・鹿児島銀行と同一の経費システムを導入した。経費科目を統一するため、57科目から41科目に集約した。経費科目の流用が可能となり、約2,500件の増額稟議が削減できた(削減時間:約

1,000時間/年)。また、営業店・各部で行っている経費システムの検印・承認を総務部で行う運用へ変更し、年間約4,130時間の事務の削減ができた。

2023年4月、当行はさらなる経費事務のペーパーレス化、KFGグループでの業務共通化、電子帳簿保存法(電子取引データの紙への出力保存が認められず、電子保存が義務化された)への対応を目的に経費システムを更改した。

事務削減・効率化では請求書台紙への記入・押印、日次ごとの締上事務、メール便発送を不要にした。ペーパーレス化では請求書台紙・授受表の紙出力を不要にした。

その結果、働き方改革として経費事務フローを改定し、1日あたりの全作業時間を平均約20分短縮した。



経費事務改定の概要

**E. 営業店サポートチームを結成**

2024年10月、事務統括部と与信統括部は「営業店サポートチーム」を結成し、現地臨店による営業店の管理・実務の支援や人材育成支援に係るサポート体制を強化した。

営業店業務の課題解決に向けて、臨店による支援・指導機能を発揮し、①滞留事務の整理・支援、②営業店業務の改善・効率化・標準化の支援・指導、③営業店

における各種リスク管理・業務管理の支援・指導、④業務別・階層別人材育成の支援などを行った。

**④預金証書および手形・小切手の廃止**

**A. 一部の預金商品の新規受付および預金証書の新規発行を終了**

2024年7月、預金商品(当座預金、納税準備預金、通知預金)の新規受付および預金証書(定期預金証書、通知預金証書)の新規発行を終了した。営業店の事務負担軽減および印紙税負担軽減によるコスト削減を図るためであった。

既存の預金証書の書替えや喪失に伴う再発行の際には、通帳式預金への切替えを促した。

**B. 手形・小切手の全面的な電子化に向けた取組み**

2025年7月、手形用紙・小切手帳の交付を廃止した。政府の「2026年度末までの手形の利用廃止・小切手の全面的な電子化」方針に伴う処置であった。

これに先立ち、2024年10月には、2027年4月以降に期日が到来する手形・小切手の代金取立受付を中止していた。手形貸付の新規実行も2024年12月末までとし、2025年1月以降は証書貸付または融資当座貸越にて対応した。

取引先の決済手段の変更は預金や貸出金の保全など当行取引への影響が大きいことから、取引先との対話を通じて代替手段への移行を促していった。

**店舗機能改革による新しい顧客体験の創造**

**①新型EQシステム導入**

2021年11月、菊池支店を皮切りにお客様の来店目的に応じ業務メニューを38項目に分類して最適な窓口へ誘導する新型EQシステムを県内主要店舗に導入した。来店目的および待ち時間を行内ターミナル画面に連携し、店内行員にて共有できるようにした。また、英語・中国語・韓国語によるお客様対応を開始した。



新型EQシステム店頭機



菊池支店

**②セルフ入金機導入**

2021年11月、菊池支店に沖電気工業(株)製のセルフ入金機「Smart Cash Station(SCS)」を導入した。セルフ入金機は新窓口発券システムで発行する2次元コードをSCSに読み込ませることで、お客様ご自身の入金ができるようになった。



菊池支店に導入されたセルフ入金機

③クイックテラーの試行

2021(令和3)年11月、窓口業務の生産性向上を図るため、菊池支店でクイックテラーを導入、試行した。

クイックテラーは「入金金・振込・税公金納付・両替」業務に特化した窓口で、新型EQシステムがクイックテラー対象のお客様を特定してお呼びする。単純手続きをクイックテラーに限定することで、お客様の店舗滞在時間を短縮できた。

また、諸届や各種相談に来店されたお客様は、新型EQ受付時に来店目的が判明しているため、対応する人員を準備して事務手続きと営業活動ができた。新型EQによるクイックテラーは、その後40店舗に拡大された。

④帳票イメージ保管システム導入

2021年11月、「帳票イメージ保管システム」を導入した。これまで営業店で保管していた書類を、同システムを活用してイメージ保存したうえで、防災性に優れた倉庫へ保管した。豪雨災害時などでの営業店の保管書類のリスク対策を強化した。

また営業店の書類保管スペースを削減し、行員の書類整理事務の負担軽減を図った。

⑤店舗事務のデジタルシフト

スマートフォンの普及やデジタル化の進展により、お客様との接点はリアルからデジタルへと確実に移行しており、非対面取引の加速度的な浸透による金融取引のデジタル完結など、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の観点から環境変化への対応が求められた。事業先に対しては「ビジネスインターネットバンキング(BIB)」や「でんさい」への移行支援など、DXを切り口とした決済ソリューションによる課題解決支援を行った。個人の窓口における税公金支払いや振込取引に対しては、スマートフォン決済アプリ「ひぎんPayB(ペイビー)」や「肥後銀行アプリ」の活用など丁寧なデジタルシフト移行支援を行った。

⑥WEB口座の印鑑レス取扱開始

2022年3月、ペーパーレス化促進による環境負荷の軽減、また印紙税削減を図るため、「WEB総合口座(無通帳の総合口座)」の取扱いを開始した。同年9月には、携帯電話のショートメールを活用して本人確認を完結するスキームを構築することで、WEB口座の完全印鑑レスが可能となった。

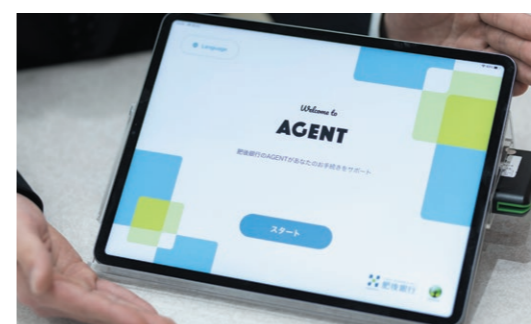
⑦次世代型店頭タブレット「AGENT」の導入

2022年8月、新しい顧客体験の提供と事務効率化・削減を実現するため、勘定系連携タブレット「AGENT(エージェント)」の先行導入を開始し、11月より全店展開した。

チャット形式の質問に答えていく「AGENT」周知ポスターことで申込手続きが完了した。申込書・伝票への記入・押印不要や身分証明書の読取り機能を備えるなど、抜本的なペーパーレス化、オペレス化による顧客利便性の向上と店舗事務の効率化を目指した。



「AGENT」周知ポスター



タブレット「AGENT」

した場合、取引と同時に自動的に磁気を復元し、再び使用できるようにした。また、支払手数料の事前表示・確認機能を追加した。

②複雑系事務のセンター集中

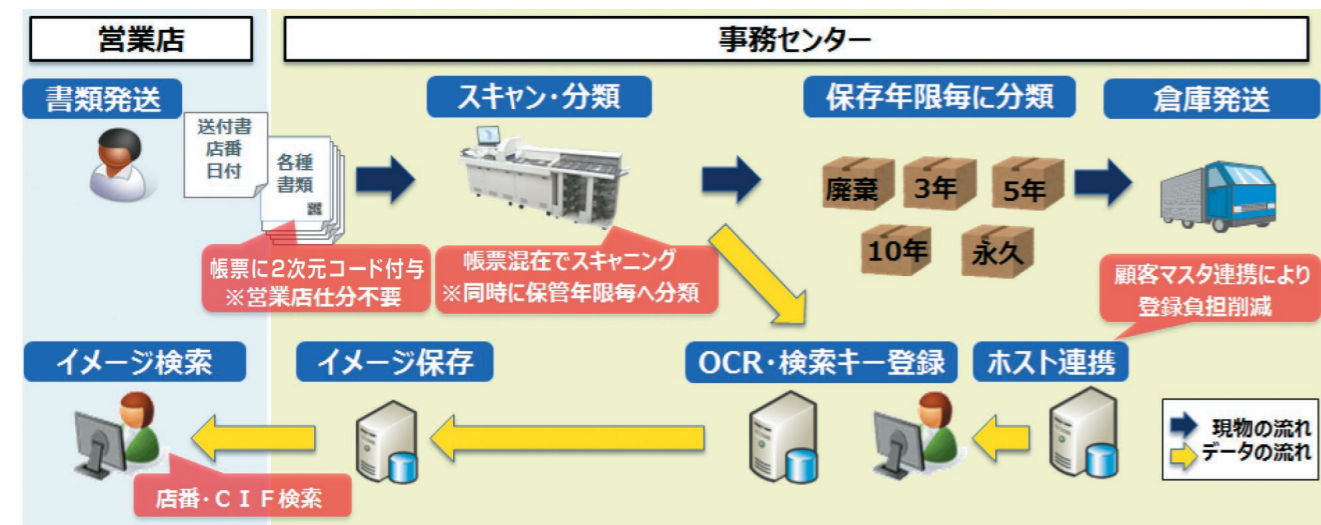
2021年4月、中期経営計画において、複雑系事務のセンター集中を掲げた。営業店の事務負担軽減に向け、デジタル化による3レス(オペレス、ペーパーレス、キャッシュレス)を実現し、営業店を従来の事務手続チャンネルから相談を中心とした課題解決チャンネルへ移行させる計画とした。

③電子手形交換所対応に伴う手形レス推進

2022年11月、従来の手形交換所が廃止されて電子手形交換所が開設された。交換所への手形現物の持出・持帰業務や手形・小切手の代理交換業務などが廃止され、当行では営業店の事務が大幅に軽減された。

④地方税統一2次元コードの取扱開始

2023年4月、当行は総務省の施策に対応して地方税統一2次元コード納付書の取扱いを開始した。同省は地方税における電子化推進施策の一つとして、地方税の納付書に2次元コードを活用し、金融機関窓口やスマートフォン決済アプリなどでの納付を可能にすることで、利便性向上を図った。



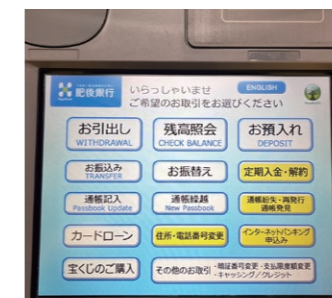
「帳票イメージ保管システム」の概要

非対面チャンネルシフト・本部集中化

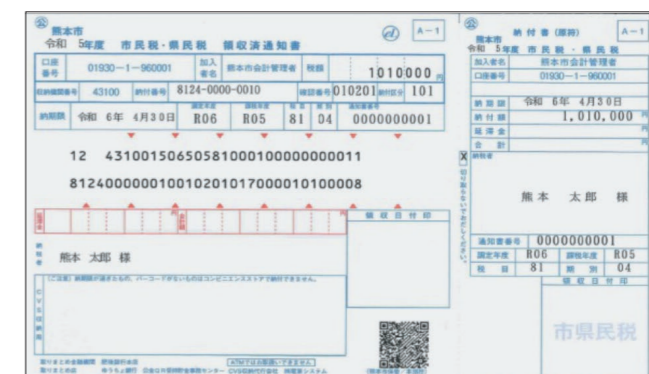
①ATM機能強化

2021年3月、ATM機能強化の一環として通帳喪失・再発行、定期預金解約、住所変更をキャッシュカードで行うことが可能となった。

同年7月には、ICカードの磁気エラーを検知



多機能ATMの画面



地方税統一2次元コード納付書

⑤遠隔相談システムの導入

2021年11月、相続手続き、各種信託、SDGsコンサ

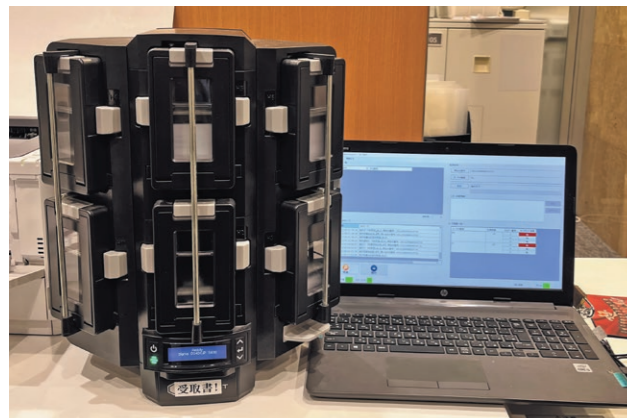
ル、事業承継など多岐にわたる相談業務に対応するツールとして、遠隔相談システムを菊池支店に先行導入した。専門相談ブースを設け、遠隔ながら本部専門部署の行員と対面で相談できる環境を整備した。



遠隔相談システム

⑥キャッシュカードの店頭即時発行

2022(令和4)年3月、お客様の利便性向上と郵送に係る業務の生産性向上を図るため、キャッシュカードの店頭即時発行の取扱いを開始した。本店営業部と子飼橋支店で先行し、カード発行機を対象80か店へ順次設置した。



キャッシュカード店頭即時発行機

⑦通帳発行手数料を新設

2025年4月、通帳発行手数料を新設した。通帳発行コスト・印紙税負担の軽減とともに、紙の通帳発行からWEB口座への移行によるCO<sub>2</sub>排出削減などを目的とした。

対象は個人・個人事業主の普通預金口座・総合口座。手数料は1回550円。通帳発行時に70歳以上のお客様は対象外とした。この取組みにより、年間約40t(5,000本のスギの木が1年間に吸収する量に相当)のCO<sub>2</sub>削減が見込まれた。

2024年10月に公表し、チラシなどで周知に努めた。

通帳発行手数料受入早見表

	2025年 3月31日以前		2025年 4月1日以降
	通帳式	WEB口座	通帳式
口座の状況			
有通帳へ変更希望時		550円	550円
繰越時	不要	不要	550円

融資業務の業務改革

①オンライン登記情報システムの運用開始

デジタル技術を活用し、不動産担保に関連する業務の抜本的な効率化および品質向上を図るため、2019年8月、オンライン登記情報システムの運用を開始した。画面上で地番・家屋番号・用途地域などを確認できる機能や、過去に取得した登記簿情報などを閲覧できる機能を備えた。

また、2020年2月からは営業店で登記事項証明書、公図、地積測量図などを即時取得できる機能や登記情報などをもとに不動産担保台帳を自動作成する機能を追加した。

②個人ローン業務支援システムの導入

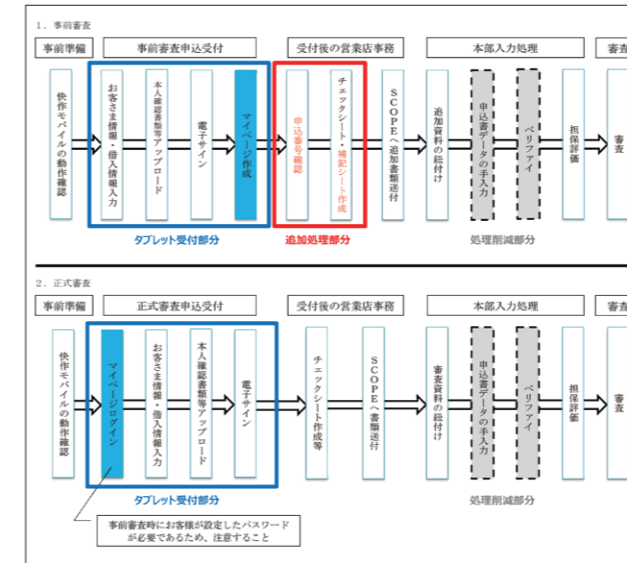
個人ローン業務におけるお客様の利便性向上と営業店事務の効率化を図るため、2020年10月、「個人ローン業務支援システム(SCOPE)」を導入した。

タブレット端末による申込受付や審査結果のメール回答、住宅ローン自動審査によりペーパーレス化も実現した。また、申込情報などの蓄積によるマーケティングや信用リスク分析の高度化も目指した。

③住宅ローンタブレット受付の全店取扱開始

2023(令和5)年2月、全店でタブレット端末による住宅ローンの受付を開始した。受付事務のペーパーレス化とSCOPEとの自動連携による審査の迅速化を図った。

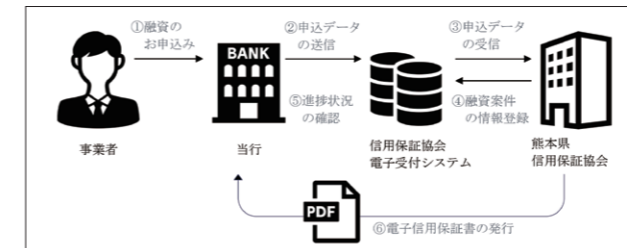
タブレット受付フロー図



④信用保証協会電子受付システムの取扱開始

保証依頼事務の効率化およびペーパーレス化のため、2024年4月、一般社団法人全国信用保証協会連合会が提供する「信用保証協会電子受付システム」の取扱いを開始した。県内の金融機関では初の導入であった。

電子化のスキーム図



⑤事務指導體制の充実

2020年10月、従業員一人ひとりのキャリアプラン実現への主体的な能力開発支援を目的に、自宅パソコンやスマートフォンで学習できる「ひぎん学びネット」を導入した。各人の階層、担当係、ジョブスキル、キャリアプラ

ンに応じた講座を受講できた。また、その一環として事務取扱に関する説明の動画を配信した。



ひぎん学びネット

## 8. 営業推進

### (1) 地域総合金融機能の深化

#### 「銀・証・信」連携によるワンストップ営業体制

##### ①九州FG証券開業

2018(平成30)年1月22日、九州FG証券株式会社(九州FG証券)が開業した。これによって、九州フィナンシャルグループ(KFG)全体で「銀・証・信」連携によるワンストップで、質の高い金融サービスをお客様に提供、預かり資産取引の拡大を図っていく体制が整った。



九州FG証券熊本支店開業式

##### ②IPO支援事業

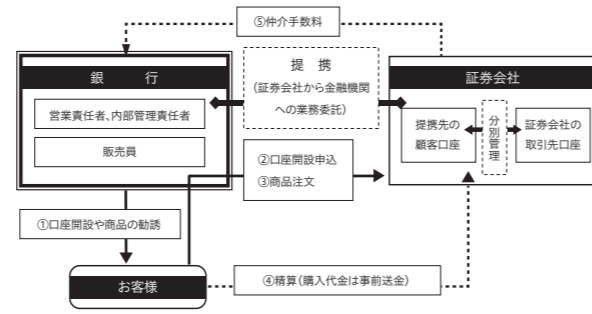
2020(令和2)年10月、九州FG証券と連携したIPO支援業務の取扱いを開始した。総合金融グループとして、持続可能な地域社会の実現に向け、上場ニーズがあるお客様を銀・証一体となってサポートする体制とした。

IPO支援業務は、株式上場を検討中の企業に対し、地域証券会社として上場準備の初期段階におけるサポートを行い、お客様の株式上場を効率的に進める業務である。

##### ③金融商品仲介業における取扱店の拡大

2016年4月、金融商品仲介業務の取扱店を熊本県内の統括店およびフィナンシャルプラザに拡大した。「お客様起点の営業態勢への転換」を図り、お客様の多様なニーズにワンストップで応え、適切な運用提案をよりスピーディーに行うためであった。それまでは取扱店舗が本店営業部および市場金融部に限定されていた。

#### 「銀・証」連携によるワンストップ営業体制



##### ④信託業務の取扱開始

2019年4月、相続・資産承継に対応するため銀行本体での信託業務を始めた。背景に高齢化社会の進展があった。九州の地方銀行グループでは初の取組みで、「遺言信託」「遺産整理業務」「遺言代用信託」「暦年贈与型信託」の4商品の取扱いを開始した。2021年6月からは認知症や将来の健康不安に備えて財産管理を代理人に託す「代理人指定信託(ひぎん安心みまもり信託)」の取扱いも始めた。



ひぎん安心みまもり信託

##### ⑤NISAを活用した資産形成支援

2024年1月、NISA(少額投資非課税制度)が改正された。

成長投資枠(年間240万円)とつみたて投資枠(年間120万円)の併用が可能となり、年間投資上限額が360万円に拡大した。また、つみたて投資枠で毎月最大10万円の



NISAを始めるなら肥後銀行

積立てが可能になった。

制度の恒久化や非課税保有期間の無期限化、非課税保有限度額の1,800万円への拡大により、従来関心が薄かった富裕層などのお客様にも訴求できるようになった。このため、当行はあらためて若年層や富裕層など幅広いお客様へ情報を提供し、利用拡大を図った。

##### ⑥プライベートバンキングプラザ・相談プラザ開設

2022年4月、資産運用や資産承継の相談業務に特化した拠点となるプライベートバンキングプラザ大江、ひぎん相談プラザ山鹿、同八代、同天草を開設した。高齢富裕層に向けた「そなえる・のこす・つなぐ」の支援体制が急務となっていた。

また、長期間にわたる資産承継対策の立案および次世代への資産運用提案をワンストップで行うため、長期間にわたってお客様を担当するプライベートバンカーを配置した。2025年3月、プライベートバンキングプラザ大江を本店内に移転し、名称を「プライベートバンキングプラザ」に、同年4月、ひぎん相談プラザ山鹿、同八代、同天草は「プライベートバンキングプラザ山鹿・同八代・同天草」に名称変更した。



プライベートバンキングプラザ

##### ⑦資産運用・NISAフェアin熊本

2024年4月6日(土)、「資産運用・NISAフェア

2024in熊本」を、熊本市の熊本城ホールで開催した。九州FG証券との共催であった。資産運用に関する新たな情報提供を目的とした。

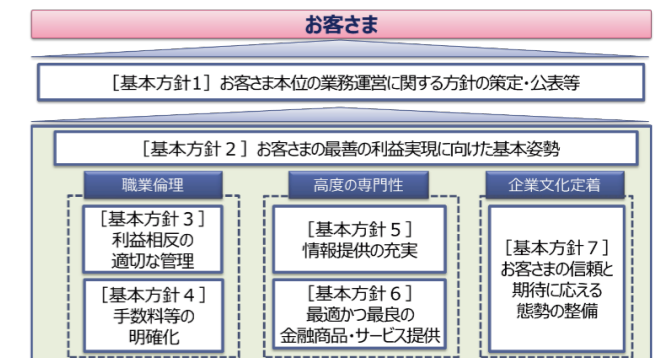
週末に開催することで、平日には相談しにくい現役層にも幅広く案内し、多くの方にご来場いただいた。フェアでは、投資未経験の個人や法人が資産運用に踏み出す契機となるよう、NISAの活用ポイントやファンドをわかりやすく紹介した。会場には個別の相談ブースを設け、運用会社7社が協力した。2025年も引き続き開催した。

##### ⑧お客さま本位の業務運営に関する基本方針(フィデューシャリー・デューティー)

2017(平成29)年3月、金融庁は「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表した。これは、これまでの投資者保護の取組みが、形式的・画一的対応になっている状況を踏まえ、金融機関自身が、顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を目指すことを原則としたものである。

2017年9月、KFGグループでは、グループ統一の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」とともに、グループ各行においてアクションプランならびにKPI(重要業績評価指標)を策定した。以後、毎年アクションプランを策定するとともに取組結果を公表した。またマニュアルの整備や理解度テストを行い、全行的な理解浸透と定着に努めた。

#### お客さま本位の業務運営に関する基本方針



関係性強化による法人取引の推進

①リスクアペタイト運用強化・課題解決支援先(格付C2~D2先)への取組強化

2018(平成30)年6月、当行はリスクアペタイトフレームワークに基づく審査的営業活動の実践を強化するため、次のように通達した。

- A. 中計「新創業2020」の基本方針である地域総合金融機能・地域産業振興機能の発揮によるお客様・地域の課題解決を実現するにあたり、県内リスクアペタイト(あえて取るリスク)運用を強化する
- B. 解決支援と審査的営業活動は同義であるとの認識でお客様の課題解決支援に向けた具体的な提案活動を行う
- C. 営業店・本部一体となった取組みにより、対象先の進捗管理を強化する

②グループ一体での貸出金増強と収益力強化(中核法人に対する基本取組方針制定)

2021(令和3)年12月、中核法人に対する基本取組方針を制定した。地域の未来を創造する長期的な視点に立ち、腰を据えた積極的な与信対応と課題解決支

援(多面的なソリューション提供)により、当行グループは重層的かつ優先的に総力で取り組む内容であった。

そのうえで「個別方針書兼行動管理表」を新設した。貸出金シェアアップとソリューション提供で個別方針を明確化することで、グループ一体での貸出金増強と収益力強化を図った。

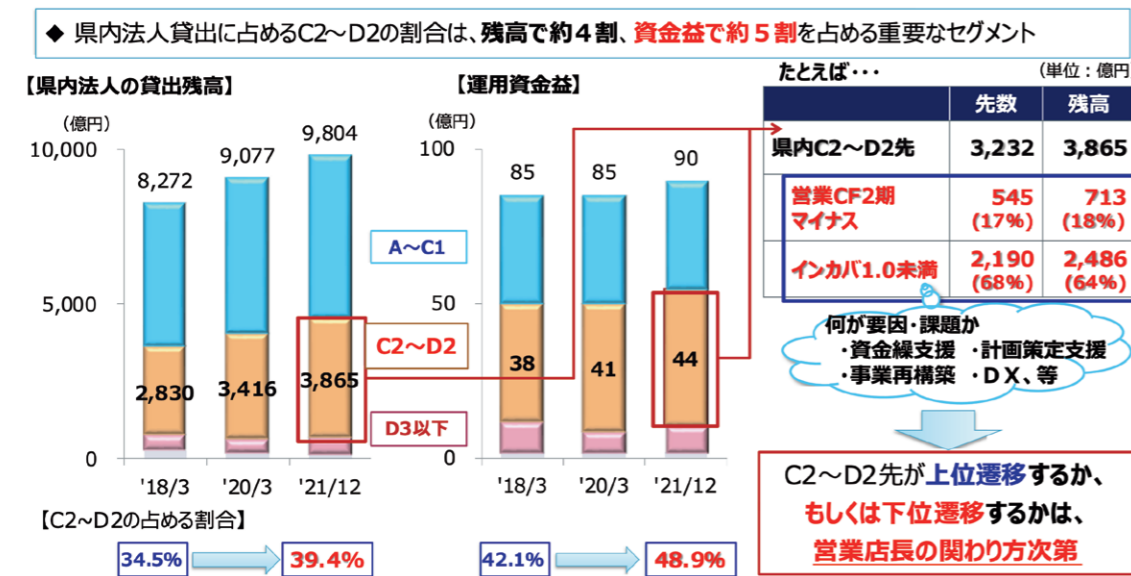
③「肥後銀行ニューリーダー会」創設

2020年4月、次世代経営者との関係性強化と人材育成、会員相互のネットワーク構築を目的に「肥後銀行ニューリーダー会」を創設した。本会を通じて事業性評価・財務を起点とした対話に努めた。ツール活用による情報蓄積などにより事業の持続可能性に向けてお客様の課題解決支援を図り、会員企業とのリレーションを強化した。



肥後銀行ニューリーダー会

伴走支援に係る財務の視点(格付C2~D2の場合)



④「肥銀海外ビジネスネットワーク会」を創設

2025(令和7)年9月、会員企業を対象に「肥銀海外ビジネスネットワーク会」を創設した。海外ビジネスを展開する企業との関係強化、取引拡大が目的であった。会員企業の海外展開の実践力強化を支援するとともに、コンサルティング業務の提供や有利な外為取引などを提案する。会員企業同士の交流も図った。

主なサービスは、①当行海外事務所などが発刊するレポートや商談会情報など海外関連情報を提供、②さまざまなテーマの外部有識者をゲストに迎え、海外ビジネス勉強会(年3~4回)を開催、③海外企業や会員企業間のビジネスマッチングを実施、④海外視察や海外展示会の案内など海外ビジネスミッション、であった。

⑤「ひざんクラウドファクタリング」導入

2021年5月、お客様の資金繰り支援および当行の収益機会創出のため、オンライン完結の売掛債権買取りサービス「ひざんクラウドファクタリング」を導入した。



ひざんクラウドファクタリング

コンサルティング力発揮による価値の提供

①事業承継・M&A

2021年10月、法人コンサルティング室の事業承継・M&Aチームを「事業承継・M&A室」として独立させた。組織化することで事業経営者の高齢化、後継者不在といったさまざまな課題に対し、さらなる専門性の発揮によるコンサルティングサービスの提供をいっそう強化した。お客様・地域の持続可能性向上に貢献し、当行の役務収益増強にも繋がった。

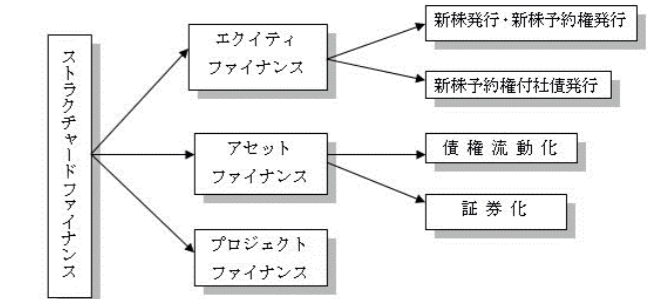
同年11月には、株式会社日本M&Aセンターと「事業承継・M&Aカンファレンス2021」を共催、事業承継・M&Aへの認識を新たにした。さらに、2024年4月、当行、株式会社日本M&Aセンターホールディングス

および台湾の玉山フィナンシャルホールディングス100%出資子会社の玉山ベンチャーキャピタルとの共同出資により、事業承継・M&A 専業会社「九州M&Aアドバイザーズ株式会社」を福岡市に設立した。九州全域を視野に、特に九州最大のM&Aマーケットを有する福岡に拠点を置くことで、熊本と福岡を繋ぎ、共同出資3社が持つ経営資源を活用し、支援サービスの高度化と広域化を図った。

②ストラクチャードファイナンス

2022年3月、中期経営計画「改革」の進捗状況を踏まえ、支店営業部門の2022年度事業計画ではファイナンス多様化・高度化による金利・非金利の収益拡大を掲げた。不動産の流動化・証券化など高度な金融技術でストラクチャードファイナンスの領域拡大を目指した。

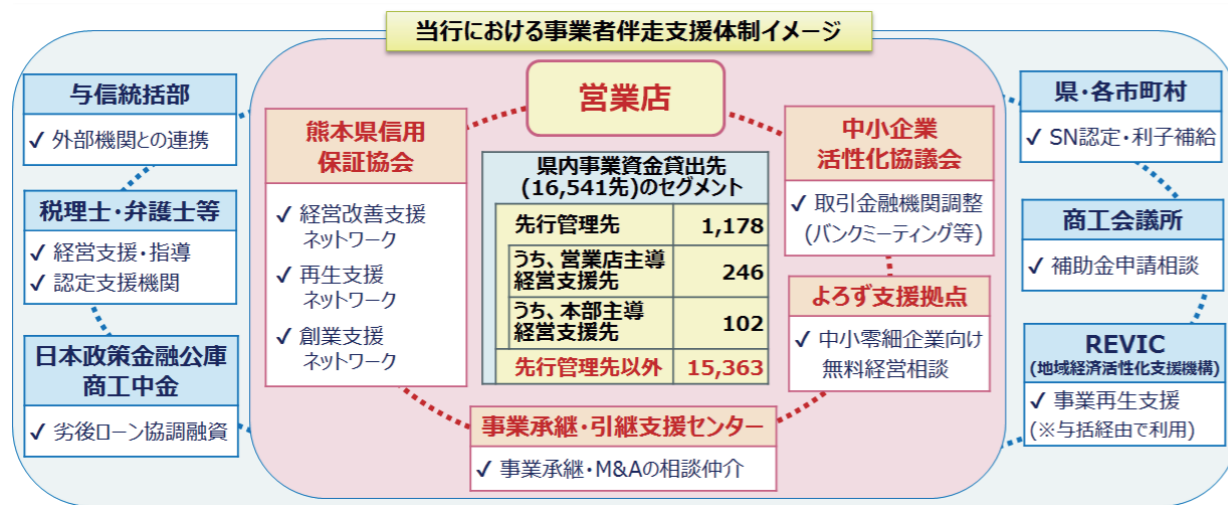
ストラクチャードファイナンスの概要



経営支援・伴走支援への取組み

①事業性評価の取組強化

金融庁「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」では、「事業性評価は、財務データや担保・保証に過度に依存することなく、企業の事業内容や成長可能性を適切に評価することである」と定めている。当行は事業性評価を重視した融資や、コンサルティング機能の発揮による経営改善や生産性向上などの支援をいっそう強化することで、収益の確保および健全性の維持・向上を図るよう努めた。2017年4月、2017年度の経営方針である「創造的復興に資するお客様第一



主義の具体的実践～三現主義に基づく課題解決支援力の発揮～」の実現に向けて事業性評価を強化するため営業店・本部の連携・協働で業務フローを定めた。

②伴走支援・事業再生支援

2021(令和3)年11月、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者を支援するため、熊本県が事業者負担分の保証料を0%にする新たな制度融資「新型コロナウイルス経営改善資金(伴走支援型・事業再生型)」を設け、当行でも積極的な資金対応を行った。併せて、モニタリングに基づく資金繰り支援や計画策定支援を効果的に行うため、階層別・業務別研修により再生人材、企業審査人材の育成に努めた。また、コロナ5類移行後も、信用保証協会をはじめ中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センターなど外部機関との連携による支援体制を積極的に活用した伴走支援・事業再生支援を徹底するよう求めた。

③経営者保証に関するガイドライン

2023年6月、「経営者保証に係る金融庁監督指針」の改正などを受け、当行は「経営者保証に関するガイドライン」への当行の取組方針を改定し公表した。営業店には、上記監督指針や当行取組方針を十分理解

のうえ、「経営者保証の要否判定」の厳格な実施および経営者保証をいただく際の説明責任履行と記録の徹底を求めた。

**1. 経営者保証に関する取組方針**  
 当行は、法人のお客さま向けのご融資に際し、原則として経営者保証をいただきません。  
 ただし、以下のいずれかに該当する場合は、保証の提供をお願いすることがございます。

- (1) 法人と経営者などの個人の資産・経理が明確に区分されていない場合
- (2) 法人から経営者などの個人に対して多額の貸付金などの資金のやりとりが行われている場合
- (3) 法人から適時・適切に財務情報などを提供していただけない場合
- (4) 法人のみの資産・収益力によって借入返済が可能であると判断ができない場合
- (5) 信用保証協会付融資など経営者保証が必要とされるご融資を利用していただく場合

上記要件に該当し、保証契約をお願いする場合には、以下の内容について具体的かつ丁寧に説明いたします。

- (1) どの部分が十分でないために保証契約が必要となるのか
- (2) どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるのか

**2. 保証債務整理に関する取組方針**  
 当行は、お客さまから保証債務整理のお申し出があった場合や万一、保証履行を求める場合には、お客さまの資産状況などを勘案した上で、履行請求の範囲を検討し、保証債務免除要請について適切かつ誠実な対応に努めます。

④課題解決支援人材の継続的育成

2017(平成29)年7月、甲斐頭取は創立記念日の挨拶で、経営方針に掲げている課題解決支援力の発揮について、「課題が多様化・複雑化していくなかで、さまざまな課題を抱えるすべてのお客様に対して、現実的に考え着実に実行していくために、全行員参加による課題解決支援銀行への転換を目指す」と説いた。その後、課題解決支援にあたる専門人材の育成に努めた。

職域営業の取組強化

①本店営業部「職場のお客さま支援室」新設

2021年4月、本店営業部ブロック(本店営業部、県庁支店、熊本市役所支店)の中核法人・熊本県・熊本市を中心とした職域営業のいっそうの強化を図るため、本店営業部内に「職場のお客さま支援室」を新設した。同ブロックを中心とした取引先に勤めるお客様お一人おひとりへのサービスを拡充・強化し、人生100年時代を見据えた資産形成・資産運用を支援した。また、専用ローンなどを活用したライフイベントのサポートをさらに充実させて福利厚生制度の導入など多様な支援を行っていった。

②「職場つみたてNISA」の取扱開始

2021年12月、当行は九州地銀で初めて「職場つみたてNISA」の取扱いを開始した。事業者の福利厚生制度の充実と従業員の資産形成の促進と取引メイン化を図ることを目的とした。NISAを利用した定額契約をベースに、当行・事業者・従業員の三者間で、情報の提供および共有を行う仕組みを導入し、当行が定期的にセミナーとアフターフォローを実施することで、事業者の福利厚生充実のサポートと従業員のライフプランをサポートする態勢とした。

③「職域営業活動方針」「職域営業マニュアル」

「職域先要項」の制定

2022年10月、ブロック一体の取組強化で福利厚生・年金制度充実などの課題を抱える企業とのさらなる関

係強化に向けて、「職域営業活動方針」を定めるとともに、「職域営業活動マニュアル」を制定した。

〈職域営業活動方針〉

- (1) 職域営業活動の意義・目的
  - ・老後生活資金の確保に向けた職員の金融リテラシー向上支援(金融教育機会の提供)
  - ・企業の福利厚生・年金制度等充実による労働力確保、競争力強化・企業価値向上支援
  - ・「貯蓄から投資」の促進による地域経済成長、企業・職員との長期的関係性構築による当行収益拡大
- (2) 活動目的の共有
  - ・職域営業活動は、当行と職域先企業(経営者)が、企業が抱える課題を認識・共有し、職員の金融リテラシー向上のために協働することを前提とする。
  - ・企業が、当行の活動そのものを「職員に対する福利厚生制度のひとつ」として組み入れる関係性を構築する。
- (3) 職域営業活動の担い手
  - ・職域営業活動は、個人担当者だけの業務ではなく、支店長および法人担当者と職域先企業(経営者)とのトップ・コミュニケーションから始まる。
  - ・経営者に対し、当行職域営業活動の意義を説明し、活動の目的を共有したうえで、財務担当者、さらには人事・総務担当者との関係強化・ベクトルの共有が図れなければ、長期的・継続的かつ効率的な職域営業活動は実現しない。

また、2023年12月、職域対象企業の取引内容の集約および従業員の取引状況などを可視化できる職域営業ツールとして「職域先要項」の運用を開始した。この活用により、継続的な法個人一体での課題解決支援を実現し、お客様とのさらなる関係構築に繋げることを目的とした。

「職域先要項」の活用による推進管理

④職域WEBサイト「職場のまどぐち」活用

2015(平成27)年11月、法人取引先従業員とのコミュニケーション拡大、ならびに総合取引拡大を目的に、WEB上の接点ツールとして「職場のまどぐち」を新設した。2022(令和4)年10月にはサイトをリニューアルし、「ためる・ふやす、まかなう、そなえる・のこす」の各テーマ別に動画を順次追加し、職域営業への活用を図った。



職域WEBサイト「職場のまどぐち」

⑤職域における資産形成推進(職域セミナー)

2024年1月、税制改正に伴う新NISA制度が始まることから、NISAを活用した資産形成のニーズが高まることが予想された。

2022年12月、職域における資産形成推進を図るため、「職場つみたてNISA」を起点とした課題解決支援に取り組み、従業員向けの職域セミナーを開催して事業者の福利厚生充実と従業員の資産形成の推進、取引のメイン化を図るように通達した。



職域セミナー

グループ連携による課題解決支援力の発揮

①畜産牛 ABL 管理システム「Agri Pro」運用開始

2016(平成28)年12月、KFG 協働施策の一環として、鹿児島銀行で使用している畜産牛 ABL<sup>12</sup>(動産担保)管理システム「Agri Pro」を当行も導入した。顧客の利便性向上を図るとともに、農業分野における ABL の営業推進や担保管理の高度化などを図った。2018年4月には、同システムを活用した「ひざん畜産牛応援資金(ABL)」の取扱いを開始し、農業関連融資の取組みを強化した。

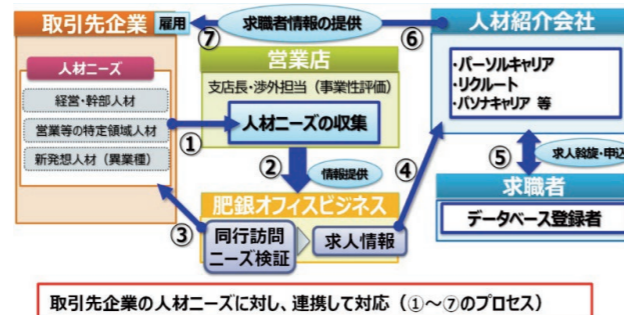


運用を開始した「Agri Pro」

②当行グループ会社などとの有償ビジネスマッチング

2020年4月、お客様の人材確保に係る課題解決支援に向け、肥銀オフィスビジネスと人材紹介に係る有償ビジネスマッチングを開始した。同様にお客様のさまざまな課題解決支援のため、肥銀リース、グローバル・クラウドファンディング、肥銀ビジネスサポート、KS エナジーなどともビジネスマッチング契約を締結した。

人材紹介に係るビジネスマッチングのスキーム図



取引先企業の人材ニーズに対し、連携して対応(①~⑦のプロセス)

③肥銀キャピタルが組成するファンドの活用

(エクイティファイナンス)

2022年11月、エクイティファイナンスを推進するため、肥銀キャピタルで投資ファンド「肥銀地域共創ファンド」「肥銀ベンチャー2号ファンド」を組成した。企業の事業拡大や成長戦略を支援し、スタートアップ・ベンチャー企業への支援を通じた地域産業創出が目的であった。

ファンドを活用した投融資一体での法人営業に取り組み、多様化するお客様の経営課題解決を図った。

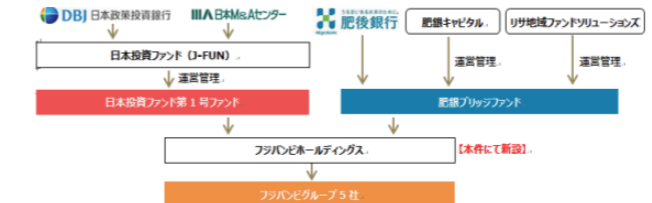
④肥銀ブリッジファンド第1号案件投資(フジバンビHD)

2018年10月、当行が出資する「肥銀ブリッジファンド」の第1号案件として、日本投資ファンド第1号投資事業有限責任組合と協働で株式会社フジバンビホールディングスに投資した。

フジバンビグループは、「黒糖ドーナツ棒」の販路拡大を背景に順調に業績を伸ばしており、熊本の菓子製造企業グループとして高い知名度とブランド力を誇っていた。今回の投資により、同社グループの独立性を維持しながら、築き上げた経営基盤をもとに新たな販路拡大や商品開発、経営体制の強化などさらなる成長発展が見込まれた。熊本の活性化に大きく寄与するとの観点から投資した。

以来、日本 M&A センターならびに当行のバックアップのもと、新経営陣において業容の拡大に努め、新商品開発、販路拡大を通じて「地域発全国区」として大きな成長を遂げた。その結果、2023年6月、九州旅客鉄道株式会社に資本と経営を引き継ぎ、同社の傘下において、さらなる成長と発展を目指している。

「肥銀ブリッジファンド」のスキーム図



(2)地域産業振興機能の拡充

半導体関連産業の集積に対する課題解決支援

①TSMC 進出に伴う中長期的な取組支援

半導体受託生産最大手である TSMC とソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社が菊陽町に半導体製造工場を新設、2024(令和6)年12月、稼働を開始した。また東京エレクトロン九州株式会社をはじめ県内半導体関連企業は増産に向け設備投資を活発に進めており、熊本県内における経済波及効果は10年間で11兆円を超えると予想されていた。

こうした情勢下の2022年2月、当行はサプライチェーンを中心とした半導体関連企業に対して、営業店・本部およびグループ会社総力を挙げて中長期的に支援していくこととした。2024年10月には、電子デバイス関連産業などの持続的な成長・発展に向けた支援力の強化を図るため「産業イノベーション推進部」を新設した。同部内に「半導体クラスター推進室」を置き人員体制も強化した。

②「新生シリコンアイランド九州」の実現に向けた

「九州・沖縄地銀連携協定」の締結

2024年1月、九州・沖縄地銀11行は、「新生シリコンアイランド九州」の実現に向けた連携協定を締結し、相互に連携および協力することとした。半導体関連産業集積の促進や半導体を起点とする他産業および社会インフラの強化を図り、九州・沖縄経済のさらなる成長を目指した。

連携・協力の内容は、①サプライチェーン強靱化に向けた取組みに関すること、②サステナビリティ推進に関すること、③九州・沖縄の活性化に関すること、④九州・沖縄での業界調査および分析に関すること、であった。

その後、同年5月、山口銀行・北九州銀行が加入し、13行体制となり、愛称を「Q-BASS(キューベース:Kyushu-Okinawa-Banking Alliance Semiconductor Solutions)」とした。

12 ABL:アセット・ベースド・レンディング。企業の事業価値を構成する在庫(原材料、商品)や機械設備、売掛金などの資産を担保とする融資

③玉山商業銀行と業務提携

2022(令和4)年7月、肥後銀行と鹿児島銀行は、玉山商業銀行股份有限公司(台湾)とそれぞれのノウハウやネットワークを活かし、経済交流の促進を目的とした「業務提携に関する覚書」を締結した。業務提携の主な目的は、海外進出支援、農林水産業、再生可能エネルギー事業、地方創生をはじめとした産業支援などであった。



オンラインで玉山商業銀行股份有限公司(台湾)と繋がれた締結式の様子

④台北駐在員事務所開設

2023年6月、台北市に台北駐在員事務所を開設した。TSMC進出を機に、日台相互のお客様の多様化するグローバルビジネスニーズに対して、台湾現地でのリアルタイムな情報やネットワークの提供によって、お客様の輸出入や進出ニーズなどの課題解決を直接支援する目的であった。



台北駐在員事務所

⑤「日台経済交流シンポジウム in 熊本」開催

2023年7月、当行などは「日台経済交流シンポジウム in 熊本」を熊本市のホテル日航熊本で開催した。TSMC

の熊本進出を契機に熊本県と台湾の交流がさらに進展することが予想されたため、お客様の台湾に対する理解を深め、幅広い分野における産業連携、人的交流の推進、台湾でのビジネス機会創出を目的に、シンポジウムはオール熊本・オール九州の産学官金連携で開いた。



日台経済交流シンポジウム in 熊本

創業・開業に対する支援

①創業・開業支援プラットフォーム

「スタートアップ ハブ くまもと」開業

2022年4月、当行は「スタートアップ ハブ くまもと(スタートアップ ハブ くまもと)」を新設した。コロナの影響により、多くの事業者が休業、廃業に追い込まれていた。そういった状況を踏まえ、アフターコロナを見据えて、お客様の創業・開業を当行はじめ産学官金連携で支援するプラットフォームとして肥後銀座通ビルに開設した。

創業・開業資金などの金融面だけでなく、非金融面の店舗選定、器具備品調達、人材採用に至るまで、創業・開業における課題を産学官金が連携のうえワンストップで相談・解決できるコンサルティングの拠点とした。



開業した「スタートアップ ハブ くまもと」

「スタハブくまもと」の3年間の実績(2022年4月~2025年3月)

項目	実績
開業相談件数	1,063件
新規開業件数(当初目標360件)	644件
雇用創出数(当初目標1,080人)	1,645人
新規開業融資金額	60億2,700万円
創業・開業応援ファンド	98件/2億1,310万円
セミナー	36回/663人参加

②事業者支援プログラム「スタハブ道場」を開催

2025年7月、小規模事業者の事業成長に向けた支援プログラム「スタハブ道場」を展開した。成長の機会ならびに意識変革を図る場として活用してもらう目的だった。飲食業、エステ・美容業、訪問介護業、訪問看護業、観光宿泊業、卸小売業などの県内事業者を対象とした。

多数のスタートアップの伴走支援を行ってきたベンチャーキャピタルの株式会社千葉道場と当行、肥銀キャピタルが協働で取り組んだ。

プログラムは2ステップで構成され、ステップ1では、起業家の実体験に基づく講義を含む「スタートアップビジネス(短期間での急成長を目指すビジネスモデル)」に関する情報を事業者提供した。スタートアップの知見や視座を学び、起業家とのネットワークを構築することで、さらなる「事業成長」の契機としての活用を促した。

ステップ2では、成長に向けた「事業戦略」や「事業計画」を策定。スピード感のある成長を目指した。

③「スタハブくまもと創業応援資金」取扱開始

2022年4月、当行と日本政策金融公庫は、「スタハブくまもと」を通じて、創業者を支援するための協調融資ワンストップサービス「スタハブくまもと創業応援資金」を創設した。

創業支援についての連携をさらに強化し、多様なニーズに応じた資金供給や本業支援に取り組み、地域経済の継続・発展に貢献していくこととした。

④「くまもと創業・開業応援ファンド」の運用開始

2022年4月、KFG出資会社である株式会社グローバル・クラウドファンディングが総額10億円のファンドを創設して運用を開始した。創業・開業時の自己資金不足分や個人事業主の新たな資金調達手段として利用でき、クラウドファンディングと合わせ、積極的に活用した。

⑤次世代ベンチャー発掘・育成連携協定締結

2016(平成28)年2月、当行は熊本県、熊本大学、一般社団法人熊本県工業連合会および株式会社リバナと、熊本県における次世代ベンチャーの発掘と育成に向けた連携協定を締結した。

熊本県の自然環境や資源を最大限に活用する自然共生型産業など、新たな成長産業の創出につながる起業家やベンチャーなどの取組みを後押しするため、起業しやすい環境づくり、研究開発から事業展開に至るまでの各段階に応じた支援体制を構築して、熊本県の活力創造に寄与する考えであった。

その取組みの一環として、2016年7月、次世代ベンチャーコンテスト「熊本テックプラングランプリ」を開催した。書類選考を勝ち抜いたチームによるプレゼンテーションや、先進のベンチャー企業による基調講演が行われた。以後、毎年開催されている。



次世代ベンチャーコンテスト「熊本テックプラングランプリ」開催

⑥「肥銀ギャップ資金制度」の新設

2020年4月、大学研究室などへの寄付制度「肥銀

ギャップ資金制度」を新設した。県内の大学や高専などで研究・開発段階にある技術やノウハウを事業化させることを目的に金融面で支援した。

⑦「ベンチャーファンド」の共同設立および出資

2020(令和2)年3月、当行は総額10億円に及ぶ「肥銀ベンチャー投資事業有限責任組合(肥銀ベンチャーファンド)」を肥銀キャピタルと共同で設立し、出資した。熊本県や熊本大学、熊本県工業連合会などで組成するベンチャー創業支援コンソーシアムの活動を加速させ、ベンチャー企業に対する金融面での支援メニューを拡充した。

新事業分野創出による課題解決支援

①人材紹介業務開始

2020年4月、肥銀事務サービス(株)は、当行取引先企業の経営を担う幹部人材や後継者、専門技術者などさまざまな求人ニーズに対応するため、新たに取引先企業への人材紹介業務を開始した。企業の経営課題である人材確保をサポートすることで、取引先の課題解決支援を図るとともに、人材不足解消による地域の持続可能性向上に寄与することを目的とした。

併せて肥銀事務サービス(株)を「肥銀オフィスビジネス(株)」に社名変更し、キャリアビジネス部を新設した。

②クラウドファンディング事業開始

2020年5月、資金調達を目指すお客様と全国の投資家をつなぐ新たな課題解決支援ツールとして、KFGが出資する株式会社グローバル・クラウドファンディングが事業を開始した。事業者単体の支援に限らず、地域や各々の産業全体を対象とした持続可能性の向上に貢献した。

クラウドファンディングを活用した第1弾のプロジェクトとして、コロナの影響を受けている飲食店を支援する「さしより応援プロジェクト」を実施した。

グローバル・クラウドファンディングの事業イメージ



③ ECモール「よかもーる」開業

2023年4月、KFGの100%出資子会社として、地域商社の株式会社九州みらいCreationを設立した。地域課題が多様化するなかで従来の金融の枠組みを超えて地域産業振興に関する課題解決に主体的に取り組み、新たな付加価値サービスを提供した。

具体的な取組みとして、同年6月、ECモール「よかもーる」を開業した。熊本、鹿児島、宮崎の地域産品(食品・工芸品)を取り扱い、SNSなどのプロモーションを実施し、全国の消費者に向けて販売している。



九州みらいCreationが運営するECモール「よかもーる」

ビジネスマッチングによる  
不動産情報・海外進出・販路拡大支援

①不動産情報を活用した課題解決支援

経済産業省が公表した不動産業務の取扱いに係る「グレーゾーン解消制度」を踏まえ、2018(平成30)年4月、不動産情報に係る有償ビジネスマッチングを始めた。不動産の売買を検討しているお客様を、同意を得て法人営業部経由で不動産業者に紹介した。売買契約が成立した場合、不動産業者から手数料を収受した。お客様の課題解決支援と同時に収益多角化も図った。

②ビジネスマッチングシステム「Bridge」運用開始

2017年11月、KFGが開発したビジネスマッチングシステム「Bridge(ブリッジ)」の全店での運用を開始した。Bridgeは、KFGグループ共通ポータル内のコンテンツとして公開され、肥後・鹿児島両行間での無償ビジネスマッチングニーズ情報を共有するシステムだった。

「ひぎんBMS」「かぎんBMS」の稼働開始に伴い、2025(令和7)年3月末をもって「Bridge」の運用は終了した。

③「ひぎんビジネスマッチングサービス」の導入

2024年2月、当行は有償ビジネスマッチング支援システム「ひぎんビジネスマッチングサービス(ひぎんBMS)」を導入した。2006(平成18)年の有償ビジネスマッチング事業開始以来の多くの課題を解決し、お客様の課題解決支援力強化と業務の成果向上に寄与した。

④ファンドを通じて香港に和食店「<sup>ろあん</sup>檜杏」を開業

2017年3月、当行と鹿児島銀行が共同出資する肥後・鹿児島地域活性化ファンドは香港の「C&Higo Dining Company Limited」に出資した。

同社は、香港への熊本県産品のPRや輸出拡大を目的に日本の鍋料理などを提供する飲食店「檜杏」を運営する。熊本県産農水産物の輸出促進で熊本の創造

的復興、地域活性化に貢献するものとして出資した。出資は普通株式引受96万3,000香港ドル、優先株式引受289万香港ドル、無担保普通社債引受5,500万円。



「檜杏」オープニング(2017年4月)

⑤お客様の海外進出支援

2019年7月、海外進出に係る有償ビジネスマッチングの取扱いを始めた。お客様の海外進出に係る課題解決支援に向け、東南アジアに拠点をもち株式会社フォーバルとビジネスマッチング契約を締結し、お客様のASEAN(東南アジア)への販路拡大、仕入先選定および現地法人設立などの課題解決を支援した。

⑥販路拡大コンサルティング

2020年10月、お客様の売上高に貢献する販路拡大コンサルティング(成功報酬型)の取扱いを始めた。お客様の売上増を支援し、増加分の一定割合を成功報酬手数料として収受した。お客様の事業継続に向けたコンサルティング機能の発揮で当行の収益拡大も図った。

⑦県産農水産物などの販路拡大支援

2021年6月、当行は経済産業省「JAPANブランド育成支援等事業」の支援パートナーに選定された。主に香港向けの県産農水産物、食品、酒類、工芸品などの販路拡大を支援した。

⑧球磨焼酎の海外への販路拡大支援事業

2020(令和2)年9月、当行と地方経済総合研究所が支援機関となって、球磨焼酎の新たな価値の創造と海外への販路開拓を目指した。世界的ブランドを熟知した海外専門家チームと協働で、現地ニーズに沿った新商品を開発した。フランスなどでの展示商談会も開催し、商品開発から販路拡大までを一貫して支援した。



球磨焼酎酒蔵ほか参画事業者との会議の様子(人吉支店)

⑨「くまもとあか牛」のブランド化・販路拡大に関する連携協定

2019年11月、当行は熊本県畜産農業協同組合連合会および慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科と「『くまもとあか牛』のブランド化・販路拡大に関する連携協定」を締結した。産学官金が連携しくまもとあか牛の魅力と可能性を広く発信、販路拡大や生産および物流などに取り組んだ。

2024年6月、環境に配慮した新たなブランド「エシカル和牛・くまもとあか牛」の国内外市場への出荷を開始した。

「エシカル和牛・くまもとあか牛」は、牛が排出するメタンガスを約36%抑制することが見込まれる飼料であるカシューナッツ殻液を給与して肥育した和牛で、環境付加価値を高めた。グローバル・クラウドファンディングでは、「エシカル和牛・くまもとあか牛ファンド」として支援した。



連携協定締結の様子(熊本県庁)

地域活性化・観光振興への取組み

①くまもとDMCとの連携による課題解決支援

2018(平成30)年1月から、株式会社くまもとDMC<sup>13</sup>と連携しお客様の課題解決を支援した。くまもとDMCが運営するWEBメディア「おとくまもと」が掲載する飲食料品販売、宿泊施設予約を対象となるお客様に紹介することで、販売手法の多様化を支援した。

②熊本県、鹿児島県との地域観光振興に関する協定締結

2016年8月、KFG、当行、鹿児島銀行は熊本・鹿児島両県との地域観光振興に関する協定に締結した。五者は協力・連携して熊本・鹿児島を中心とした南九州観光ルートの開発を進めた。海外からの観光客を誘致することで、中長期的な地域経済の活性化を目指した。

③地域の魅力発見～各地で地域振興フェア開催

2016年2月、「熊本の魅力と可能性を世界へ発信」をコンセプトに「2016くまもと地域振興フェア」を熊本市のグランメッセ熊本で開催した。熊本の強みである農林水産業および観光にスポットをあてたフェアで地域活性化に繋げ、地方創生の実現を図った。

2017年10月、2回目の開催となった「2017くまもと地域振興フェア～WONDER MESSE～」には、食や農産物、観光資源、産業技術などを取り扱う約90社の企業や団体が出展したほか、熊本地震で被災した

熊本城の映像をVRで体験できるコーナーが設けられ、創造的復興に向けて進む熊本の魅力を国内外に発信した。

2018年11月には、阿蘇地域の活性化と創造的復興を支援するため、くまもとDMCと当行は、南小国町の三愛レストハウス(現・瀬の本レストハウス)周辺で「阿蘇地域復興フェアin三愛」を開催した。阿蘇7市町村の「食」を集めたマルシェのほか、サイクルアスレチック、乗馬や自然を満喫できる体験会などを開いた。

2019年9月には、県北および阿蘇地域の「食」「観光」「アクティビティ」の魅力を発信するため、「キタクマ地域振興フェア」を山鹿市の菊鹿ワイナリーで、10月には「阿蘇地域振興フェア2019」を瀬の本レストハウスで開催した。



県産野菜で表現した高さ3mの熊本城(2017 くまもと地域振興フェア)

④インフラ資源を活用した観光振興に関する協定

2019年5月、熊本県、九州電力、くまもとDMCと熊本県内のダムや発電所などの「インフラ資源を活用した観光振興に関する協定」を締結した。提携内容はインフラ資源を活用した観光ルートの設計、旅行商品化に向けた企画、観光客誘客に関するプロモーションなどであった。

⑤中・南九州の地域循環共生圏に関する4行連携協定締結

2020年1月、当行は環境省九州地方環境事務所、大分銀行、宮崎銀行、鹿児島銀行と「中・南九州の地域循環共生圏<sup>14</sup>に関する連携協定」を締結した。五者が緊

密に連携することで地域および持続的な地方創生への対応力を強化した。国立公園などの地域資源の持続的な活用、SDGs普及・啓発など、中・南九州の地域循環共生圏の構築を支援した。



地域循環共生圏に関する連携協定締結を報じる記事(『熊本日日新聞』2020年1月19日付)

地方公共団体との取引を通じた地域課題解決

①企業版ふるさと納税制度を活用した各種支援

2021年4月、企業版ふるさと納税制度活用による地方公共団体の課題解決支援として、県内地方公共団体が取り組む企業版ふるさと納税対象事業をまとめた「くまもと企業版ふるさと納税対象プロジェクト集」を作成し、広く地方公共団体に案内した。地方公共団体が同制度を活用して寄付募集を行う際は内閣府へ「地域再生計画」の事前申請が必要であり、その計画策定などを支援した。

同年6月には、県内地方公共団体向けの課題解決支援策として、企業版ふるさと納税制度活用に係る有償ビジネスマッチングの取扱いを開始した。企業版ふるさと納税制度活用を展開する全国的なプラットフォーム提供事業者と提携し、同制度を活用することで県内地方公共団体の課題解決を支援、加速させた。

②山鹿市の指定金融機関見直し

2022年度から当行は山鹿市の指定金融機関となった。それまではJAだったが、当行は堅確な事務処理に加え、①会計業務事務受託、②会計業務事務フロー見直し支援、③地方税2次元コードへの対応、④移動店舗車(ハモニカー)による金融サービス、⑤給与事務受託、⑥催告業務受託、⑦庁内キャッシュレス導入支援など、非金融面の各種サービスを提案した。

13 ㈱くまもとDMC:当行が熊本県と共同で出資した熊本県全体の食や観光の振興を担う観光地域づくり法人

14 地域循環共生圏:各地域が美しい自然景観等の地域資源を最大限活用しながら自立・分散型の社会を形成しつつ、地域の特性に応じて資源を補完し支え合うことにより、地域の活力が最大限に発揮されることを目指す考え方

山鹿市は地方公共団体を取り巻く環境変化に対応しうるパートナーとして、当行に大きな期待を寄せ、指定金融機関に指名した。県内で過去に指定金融機関が見直された例はなく、当行では指定金融機関業務に伴う新たな収益が生まれた。

③ ICATを活用した地方公共団体の業務効率化支援

2021(令和3)年3月、地方公共団体(地公体)に対する業務効率化支援事業として、全国の地公体が導入した効率化商品を紹介する導入事例集『ジチタイワークス×肥後銀行』を発行した。本誌を活用した地公体への提案活動により、地公体の課題解決支援と当行の新たな収益創出を図った。



『ジチタイワークス×肥後銀行』の冊子

④ 「くまもと農業経営塾」の業務受託

2020年11月、熊本県が主催する令和2年度「くまもと農業経営塾」の業務を受託した。当行のこれまでの農業分野への取り組みやさまざまな業種・業界における取引先の経営支援の実績が評価された。



「くまもと農業経営塾」

⑤ 地方公共団体会計業務受託

2022年4月、当行南小国出張所の南小国町役場別館への移転を機に、同町会計業務の一部を受託した。同町の指定金融機関として長年にわたり培った堅確な業務スキルやノウハウを生かすことで、同町職員の負担軽減や住民サービスの向上に繋がった。また地域の課題解決にも取り組み、町の地方創生実現にも積極的に貢献した。

「産学官金」との連携による地方創生への貢献

① 地方創生に係る地方創生担当大臣表彰

2021年3月、当行は内閣官房まち・ひと・しごと創生本部から地方創生に資する金融機関などの「特徴的な取組事例」として認定を受け、地方創生担当大臣から表彰された。全国から報告された約1,200件の事例から選ばれた39事例(44金融機関)の一つとして認定された。

評価ポイントは高森町が漫画出版社の「株式会社コアミックス」と取り組んでいる、漫画を起点とした地域活性化や国内外からの移住定住促進に対する当行の支援策や観光客誘致策が地方創生の先導的な事例として認められた。



オンラインで行われた表彰式の様子(画面左は坂本哲志 まち・ひと・しごと創生担当大臣・当時)

② 地方創生塾・地方創生コーディネーター制度の創設

2016(平成28)年10月、若手行員を対象に地方創生に関する見識を深め、地域活性化を実現できる人材を育成するため地方創生塾を開始した。翌年3月まで熊本大

学准教授、地域振興部、地域リーダーを交えて研修した。

2019(令和元)年5月には、地域の情報・課題を集約し、戦略的に課題解決を実践するため「地方創生コーディネーター制度」を創設した。各ブロックに地方創生コーディネーターを配置し、地域資源などの情報を集約・発信するとともに、地域課題の抽出、地方創生に向けた課題解決を実践した。

(3) 営業態勢の強化について

ブロック単位運営について

① ブロック単位運営における渉外態勢およびお客様対応

2016(平成28)年4月、お客様起点の営業態勢への転換を目的とした「ブロック単位運営」がスタートした。「店舗機能および担い手の役割と責任の明確化」を行うとともに、「マーケティング営業活動」と「高効率なブロック単位運営」を展開することで、ブロック全体の収益力およびマネジメント力の強化を図った。

また、商品を中心とした営業からお客様を起点としたマーケティング中心のテリトリー営業態勢を構築した。ブロック単位運営の全店展開に伴い、ブロックの一部見直しおよびミニブロック<sup>15</sup>(2017年4月エリアグループへ名称変更)態勢を導入した。

ブロック単位運営における店舗機能

店舗機能	組織運営上の役割と責任
ブロック統括店	渉外・店頭複合型店舗(ブロック基幹店舗) ①ブロック全体の主要なお客様との関係強化 ②ブロック全体の収益・リスク管理及びシェア管理 ③ミニブロック又は自店テリトリー内のお客様との関係強化
地域開拓店	渉外・店頭複合型店舗 ①ミニブロック又は自店テリトリー内のお客様との関係強化 ②ミニブロック又は自店テリトリー内の収益・リスク管理及びシェア管理
地域密着店	店頭誘致型店舗 ①ブロック統括店又は地域開拓店との協働営業
広域開拓店	渉外・店頭複合型店舗 ①県外におけるテリトリー内のお客様管理 ②県外におけるテリトリー内の収益・リスク管理及びシェア管理

係の名称と役割

名称	役割
SRM	・特定・主要法人およびそのオーナーや従業員との取引拡大 ・ブロック内の新規事業先開拓 ・ブロック内の人材育成
RM	・担当エリアの顧客管理・計数に対する責任 ・担当エリアの中小零細企業および個人顧客の開拓による管内シェアアップ
FA	・資産運用の提案型セールス ・特定・主要法人のオーナーや従業員との取引拡大 ・ブロック内の人材育成
FAテラー	・来店されたお客様のニーズに応じたセールス(上記に加え、地域密着店の場合) ・地域開拓店への情報のトスアップ ・統括店のSRMおよび地域開拓店のRMと連携した工作

※お客様に対しては、SRM・RM・FAは渉外係、FAテラーは業務係で統一。

② ブロック単位運営の本格展開に伴う店舗見直しおよび階層別会議体の設置

2017年4月、マーケットを踏まえたお客様起点の営業態勢を構築し、多面的生産性向上による収益力強化を図るため店舗態勢を見直した。同時にお客様第一主義実践委員会の実質的協議を機動的に行うため、委員会の下部組織として階層別会議体(次席者会、業務役席会、融資役席会、渉外役席会)を設置した。

③ エリアグループにおける店舗形態の新設ならびに「みよしスマート支店」の開設

2025年2月、ブロック単位運営で、エリアグループにおける新たな店舗形態として「個人コンサルティング店(スマート支店)」を新設した。環境やマーケットの変化に対応し、店舗役割や地域特性に応じた新たな店舗機能を設けるものであった。これにより、エリアグループの店舗形態は「地域開拓店」「個人コンサルティング店」「地域密着店」の3つのカテゴリーに整理された。個人コンサルティング店には渉外係(RM)を配置し、テリトリー内個人顧客に対する営業活動を主体的に実施した。担当地区内の法人顧客についてはエリア主管店が担当し、個人コンサルティング店は取次による協業

15 ミニブロック:ブロック内の複数の営業店をマーケットなどを勘案し編成

営業を実施した。

同月17日、熊本電気鉄道御代志駅周辺の再開発に伴い、個人マーケットの拡大が見込まれる合志市御代志地区に、「みよしスマート支店」を開設した。



みよしスマート支店

### 店舗展開について

#### ①店舗網の再編、移転統合

2021(令和3)年4月にスタートした中期経営計画「改革」で、環境変化に対応した新しいビジネスモデルを確立するための取組みとして、店舗再編および店舗機能の見直しを掲げた。

その第1弾として、お客様により高い付加価値を提供できる体制を構築するため、砂取出張所を水前寺支店に、坂本出張所を八代駅前支店にそれぞれ店舗内店舗方式で移転統合した。その後2021年12月から2022年1月にかけて、大江支店が学園大通支店、本渡北支店が天草支店、横手支店を新町支店に、八代市場支店を八代支店、田中町支店が八代支店、山鹿支店が山鹿東支店に移転統合し、それぞれの跡地はコンサルティング営業拠点へと店舗機能を転換した。店舗内店舗方式による移転統合は次のとおり。

対象店舗	移転統合先	移転統合日
砂取出張所	水前寺支店	2021年10月18日
坂本出張所	八代駅前支店	
大江支店	学園大通支店	2021年12月13日
本渡北支店	天草支店	2022年1月11日
横手支店	新町支店	2022年1月17日
八代市場支店	八代支店	
田中町支店	八代支店	
銀座通支店	水道町支店	2022年1月24日
山鹿支店	山鹿東支店	
東町団地支店	健軍支店	2022年 2月7日
堀川支店	北熊本支店	2022年2月21日
河内出張所	小島支店	
下南部支店	託麻支店	2022年 3月7日
日奈久支店	八代駅前支店	
飽田支店	力合近見支店	2022年 3月14日
竜田支店	楠支店	

#### ②移動店舗車(ハモニカー)導入

2017(平成29)年10月、移動店舗車(ハモニカー)を2台導入し運行を開始した。移動店舗車は、①店舗空白地域への金融サービス提供でお客様の利便性向上を図る、②災害発生時のBCP(事業継続計画)対応の強化、③機動的なマーケットリサーチ活動の実施、などを目的とした。5tトラックでATMと銀行窓口機能を搭載、発電機、AED、自動昇降リフト、デジタルサインージなども装備した。取扱業務は、①預金取引(新規口座開設、入出金など)、振込み、税金収納などの窓口業務、②各種ローン、資産運用の相談、であった。

当初、1台は主に地域振興を目的に宇城市三角町お

よび不知火町を巡回した。もう1台は主に震災復興を目的に、仮設団地を中心に巡回した。災害発生時には、緊急対応車両としてATMでの入出金対応や搭載発電機による電源供給などで被災地を支援した。



導入された移動店舗車(ハモニカー)

#### ③福岡支店福岡法人営業室開設

2019年7月、福岡支店の法人営業を強化するため福岡法人営業室を九州フィナンシャルグループ福岡ビル3階(福岡市博多区博多駅前)に開設した。

#### ④窓口の休業時間(昼休み)の導入

2019年10月、地域密着店の一部に窓口休業時間(昼休業)を導入した。ローコスト運営態勢の構築と店内コミュニケーション活性化が目的であった。

2022年7月には県外営業店を対象に窓口休業時間を導入した。対象店舗行員の交替勤務、テレワークおよびスプリットオペレーション(行員の2チーム制)の円滑な遂行、金融サービスの維持が目的であった。さらに2024年3月にはコミュニケーション活性化による行員・スタッフエンゲージメント向上および渉外時間などの確保に向け、62か店を対象に昼休業店舗を拡大した。2025年7月現在、92店舗が昼の窓口休業時間を導入している。

#### ⑤店舗の新設ならびに移転オープン

老朽化した建物のリニューアルならびに変化するマーケットへの戦略的対応を企図して、積極的な店舗展開を行った。詳細は次のとおり。

##### 〈直近10年の店舗動向〉

- 2016.2 紺屋町支店移転オープン
- 2018.4 三角支店新築移転オープン
- 2019.7 福岡法人営業室開設
- 2019.11 清水支店新築移転オープン、北熊本支店へ支店名変更
- 2019.12 子飼橋支店新築移転オープン
- 2020.2 長崎支店新築オープン
- 2021.11 菊池支店新築移転オープン
- 2022.2 中支店移転オープン  
八代市役所支店へ支店名変更
- 2022.4 南小国出張所移転オープン
- 2024.2 宮崎支店移転オープン
- 2025.1 玉東支店移転オープン
- 2025.2 みよしスマート支店開設
- 2025.6 久留米支店移転オープン
- 2025.7 北九州支店移転オープン
- 2025.10 合志支店新築移転オープン



北九州支店



合志支店

⑥JASM(TSMC)熊本工場への店舗外ATMの新設

2024(令和6)年12月、JASMとの関係性強化、JASM従業員の利便性向上を図るため、JASM工場内に店舗外ATMを新設した。

⑦カウンターレス店舗の導入

2025年6月に移転した久留米支店は、店舗レイアウトを当行初の「カウンターレス店舗」とした。居心地の良い広い空間を提供するとともに、お客様に寄り添ったコンサルティング中心の金融サービスを提供した。店頭キャッシュレス店舗で現金取扱はATMのみとし、タブレット端末およびATMを活用しセルフオペレーションをサポートした。また、2階には「ローンプラザ久留米」を新設した。翌月に移転オープンした北九州支店にも「カウンターレス店舗」を採用した。



カウンターレス店舗の久留米支店

⑧アミュプラザくまもとに

新形態拠点「ひごのみらいば」を新設

2025年8月、JR熊本駅前のアミュプラザくまもとに新形態の交流拠点「ひごのみらいば」を開設した。幅広い世代との接点強化を図り、将来の顧客基盤の拡大が目的であった。従来の銀行窓口とは異なり、学習・ワーキングスペースやカフェスペースを備えた、当行初の交流拠点だった。

「ひごのみらいば」は、3つの「場」で構成した。カフェ・子どもスペースは「いこいば」で、子育て世代の休憩・

交流の場、子どもが遊び学べる場とした。学習・ワーキングスペースの「まなびば」は、学生や職域先従業員の学習の場とした。情報発信・金融相談スペース「ひろげば」は、地域や取引先、グループ会社の情報発信や金融相談の場であった。

気軽に利用してもらえるように、利用料は2時間あたりドリンク1杯プランで一般330円をはじめ、割安に抑えた。情報発信・金融相談スペースは無料とした。



ひごのみらいば

⑨「ひぎんローンプラザ流通団地」の新設

2025年10月、流通団地支店に「ひぎんローンプラザ流通団地」を新設した。

お客様・ハウスメーカーの要望を踏まえ、ローン専門の拠点とした。ハウスメーカーが集積する流通団地に新設することで、住宅ローンのマーケットシェアの拡大を図った。

革新的な営業ツール・システムの導入

①渉外支援端末の導入

2015年12月、渉外活動効率化と業務品質向上を目的に渉外支援端末(タブレット端末)を本格導入した。2016(平成28)年4月までに全営業店・本部各部に計550台を配付した。

②新CRM運用開始

2022年10月、試行中だった新CRMの運用を開始した。お客様情報の充実や行動・案件・実績管理の高

度化に加え、コンプライアンスチェック機能を備えた。

③投資信託商品販売支援ツール

「Wealth Advisors」導入

2020年11月、お客様に最適な金融商品を提案するため、営業店渉外支援端末に「Wealth Advisors」を導入した。資産運用相談およびアフターフォロー時にはこのツールを十分に活用し、お客様の課題解決支援に積極的に取り組むよう指示した。

④新・資産運用コンサルティングツール「Q Navi」の導入

2024年2月、お客様本位の業務運営になるよう、営業店渉外支援端末に既存の「Wealth Advisors」に代えて「Q Navi」を導入した。

「Q Navi」は、CRM上から直接ログインし、お客様の預り資産情報を「Q Navi」に自動連携するため、現状分析の都度入力が必要で円滑な提案活動ができた。提供する情報の質・量も大幅に向上した。

⑤経営支援プラットフォーム「肥後銀行 Big Advance」導入

2020年8月、お客様との課題解決支援力強化およびコミュニケーション活性化を目的として、インターネットを活用した経営支援プラットフォーム「肥後銀行 Big Advance」を導入した。会員専用サイトには、チャットによる非対面コミュニケーション、ビジネス・マッチング、補助金・助成金情報の提供、専門家相談などの機能を設け、新しいビジネススタイルにおける金融サービスの提供を目指した。



肥後銀行 Big Advance

⑥電子決済等代行業者とのAPI接続

(マネーツリー、ミロク情報サービスほか)

2020年5月、一部の電子決済等代行業者(電代業者)とAPI<sup>16</sup>接続を開始した。これによりお客様はインターネットバンキングでIDやパスワードを入力することなく、より便利かつ安全に電代業者のサービスを利用できるようになった。

金利環境変化への対応について

日銀の金融政策変更によるマイナス金利解除(2024年3月)が目前に迫るなか、当行は約17年ぶりとなる金利引上げ局面に対処するため、金利交渉時の基本的考え方やお客様へのきめ細やかな説明・対応を周知するなど事前準備を進めた。

2024年7月の政策金利引上げを受け、同年10月、当行は短期プライムレートおよび長期プライムレートを改定した。12月には、金利環境変化への対応として、預金増強や貸出金利引上げの注力について通達した。個人分野では給与・年金振込や決済機能の取込みなど家計メイン化に向けた取組み、法人分野ではBIBやでんさいなど決済機能の活用による粘着性預金の増強と貸出金シェアに応じた預金のシェアアップを図った。

(4)多彩な商品サービスの導入

お客様ニーズに応じた商品・サービスの展開

①出生祝い金付普通預金

金「ひごっこ口座」の取扱開始

2019年7月、出生祝い金付普通預金「ひごっこ口座」の取扱いを開始した。熊本県内に住む1歳までの新生児で当行口座を保有している口座名義人の親(親権者)が対象で



ひごっこ口座

16 API: Application Programming Interfaceの略。あるアプリケーションの機能やデータなどを、ほかのアプリケーションから呼び出して利用するための接続仕様および機能のこと。お客様の同意に基づき、セキュリティを確保しながら口座情報などを連携することができる

あった。新生児名義での新規口座開設を通じ、長期的視点に立って口座のメイン化への布石とするとともに、親世代を含めた世帯取引の充実を図る狙いだった。

## ②住宅ローン新商品の取扱い

### (保証会社の追加、プレミアムプランの導入)

2018(平成30)年10月、住宅ローンの新規保証会社として「全国保証」を追加した。北部九州での住宅ローンの取組強化の一環として、県外で利用できる保証会社である。県内では二次保証会社とし、幅広いお客様の住宅ニーズに対応する新商品と位置付けた。

また、2021(令和3)年4月には優良顧客層(年収700万円以上など)への商品訴求力の強化を目的に、手数料一括前取り型(定率型)を採用する「肥後銀行住宅ローン プレミアムプラン」の取扱いを開始した。

## ③後見支援預金の取扱い開始

2020年7月には、成年被後見人の預金保護を目的に後見支援預金の取扱いを始めた。被後見人の預金のうち、日常的に必要としない預金として管理するものを後見支援預金とし、後見人による被後見人の財産の不正使用を防止し、成年後見制度の利用促進につながるものだった。信託に代わる預金商品として預金の他行流出を抑制しようとした。

## ④Webナイスパートナー

### (中小企業向け団体総合生活保険)の取扱い開始

2022年2月、日本商工会議所会員企業の福利厚生制度の向上、職域の従業員との接点拡大などを目的に団体総合生活保険「Webナイスパートナー」を本店営業部で試行的に導入した。同保険は、取引先の従業員が自身のスマホなどでWeb契約できるクレジットカード払いの商品で、がん・医療・傷害・個人賠償・長期休業・介護・ゴルフなどを対象とし、団体割引が40.5%と割安になるのが特徴であった。試行後、全店で展開した。

## ⑤相続手続きセンターの開設

2020年11月、コロナ禍で銀行窓口へ来店せずに相続手続きをしたいという声に対応し、相続手続きセンターを開設した。

同センターでは、専用フリーダイヤルだけでなく、郵送や電子メールでも手続きができた。相談者の自宅のパソコンからテレビ会議システムを通じて、専門スタッフと話せた。一部の営業店には遠隔相談窓口を設け、来店したお客様にはモニターを通じて案内した。当初、東京支店、大阪支店、荒尾中央支店、砂取出張所に対応し、順次拡大した。

## ⑥インターネット外貨両替サービスの取扱い開始

2023年1月、旅行小切手(トラベラーズチェック)買取業務を終了し、同年2月、インターネットによる外貨両替サービスの取扱いを開始した。外貨宅配サービス、外貨郵送買取サービス、トラベラーズチェック郵送買取サービスで、トラベレックスジャパンが提供する外貨両替サービスを利用した。

## 貯蓄から資産形成への取組み

### ①ジュニアNISA、つみたてNISA取扱い開始

2016年1月、ジュニアNISAの取扱いを開始した。既存のNISA(成人NISA)同様に非課税メリットを活用し、子どもや孫の長期的にわたる資産形成を支援するものであった。親世代との取引深耕および子や孫世代との将来の取引確保に有効であるとして始めた。しかしながら、ジュニアNISA制度は利便性の観点などから口座開設数が低迷したため、2023年末をもって廃止された。



つみたてNISA

2018年1月からは、つみたてNISAの取扱いを始めた。成人NISA、ジュニアNISAと同様に非課税メリットを活用し、資産形成を支援した。資産形成層の取引メイン化を図るため、つみたてNISA専用の投資信託商品を導入した。

## ②資産運用ロボアドバイザー導入

2018年4月、資産運用ロボアドバイザーを導入した。お客様に最適かつ最良の金融商品・サービスを提供するため、投資金額、投資期間、投資意向などに応じて、シミュレーションや投資プランをロボアドバイザーが提示した。

## ③NISA制度改正に対する取組み

2024年1月、新NISA制度がスタートするのに伴い、NISA口座保有の全先への投資枠フル活用を目指した提案に、全ブロック挙げて最優先で取り組んだ。前年末時点でNISA口座数は事前の勧誘活動で約5.7万口座に達する見込みで、さらなる増大を目指した。

## ④投資信託目論見書などの現物取扱い廃止

2021年8月、投資信託の目論見書などについて現物(紙冊子)を全廃し、目論見書(目論見書補完書面含む)および販売用資料の交付はメール送信のみの取扱いとした。DXおよびSDGsへの取組みの一環であった。

## ⑤投資信託定時定額購入サービスの最低購入金額引下げ

2021年12月、投資信託定時定額購入サービスの裾野拡大を目的に、最低購入金額を5,000円以上から1,000円以上に引き下げた。

若年層の投資ハードルを下げ、少額からの資産形成や少額での分散投資を実現しやすくすることで投資機会の拡大と将来の取引のメイン化を図る狙いであった。申込みは九州FG証券のオンライントレードに限定した。

## ⑥投資信託受付事務の改善

2022年12月、お客様の手続き時間の効率化および職域営業の取組強化を目的に、証券口座開設申込と積立申込の同時受付を可能とした。営業店からの要望・提案に対応した。

## ⑦金融教育への支援体制

学校教育における金融教育ニーズの高まりを踏まえ、当行は営業店・本部の役割分担を明確に定め、「学生向け金融教育セミナー」を推進する体制を整えた。金融資産コンサルティング部内に金融教育専任チームを立ち上げ、教育コンテンツの拡充およびセミナー講師の育成支援を行った。

## ⑧「ALL熊本 金融経済教育プロジェクト」への参画

2025年4月、熊本県内の金融経済教育を推進する取組み「ALL熊本 金融経済教育プロジェクト」(事務局:熊本県銀行協会)が発足、当行も熊本県内の金融機関・関係団体などとともに参画した。

同プロジェクトは、熊本県の未来を担う高校生の金融リテラシーの向上、ひいては地域経済の活性化を目指して、県内の産学官金の関係機関が一体となって、県内全域の高校を対象に金融・経済分野に係る出前授業を実施した。



ALL熊本 金融経済教育プロジェクト(小川工業高校での出前授業の様子)

さまざまな非対面チャネル推進の取組み

①「WEB口座」の取扱開始

2016(平成28)年3月、非対面取引拡大の起点となる商品として「WEB口座」の取扱いを開始した。通帳を発行せず、インターネットバンキングやATMを使って取引するもので、資産形成層、若年層をはじめとした個人顧客の裾野拡大を目的とした。2022(令和4)年3月には「WEB総合口座(無通帳の総合口座)」の取扱いも始めた。



「WEB口座」チラシ

②スマートフォンアプリ「肥後銀行アプリ」

「ひざん通帳アプリ」「ひざん PayB」「J-Coin Pay」導入

2016年10月、個人取引先との関係強化を目的に、インターネットバンキング、またインターネット照会へのアクセス起点となるスマートフォンアプリ「肥後銀行アプリ」の取扱いを開始した。また、2021年2月、お客様との接点強化および



肥後銀行アプリ(導入当初)

WEB口座切替を通じた通帳削減を目的に、複数口座のリアルタイム残高・入出金明細をスマートフォンアプリ上で確認できる「ひざん通帳アプリ」を導入した。その後、2024年3月に、「肥後銀行アプリ」は「ひざん通帳アプリ」を発展的に統合し、インターネットバンキングの機能向上や新機能追加を行ったうえで、新「肥後銀行アプリ」としてリニューアルした。

2018年3月、税金・公共料金・通販などの支払いを対象にしたスマートフォン決済アプリ「ひざん PayB」の取扱いを始めた。キャッシュレス決済環境構築による利便性提供と営業店事務負担軽減を図った。翌2019年3月からは二次元コードを活用したスマートフォンによる決済サービス「J-Coin Pay」も導入した。「送る」

「支払う」「預金口座への入出金」がスマートフォンで完結でき、全国の加盟店で利用が可能であった。

③「くまモンのICカード」の事業開始ならびに

チャージアプリ導入

2015年4月、熊本県内の交通系ICカード「熊本地域振興ICカード(愛称:くまモンのICカード)」が事業



くまモンのICカード

開始した。本事業は、県下全域で利用可能なIC交通乗車券、電子マネーサービスを提供することで、地域交通・地元商店街の活性化などを目的とした。当初、(株)肥銀コンピュータサービス(現・九州デジタルソリューションズ(株))が事業運営会社となり、その後肥銀カード(株)を経て、2024年7月から当行が県内交通事業者と連携・協力のもと事業運営を行っている。

2022年1月、「くまモンのICカード」に当行口座からチャージできるスマートフォンアプリを導入した。チャージ拠点の制限、手続きの煩わしさといった課題を解消することで同カードの飛躍的な利用拡大を図った。しかし「くまモン! Pay」のサービス開始により決済サービスが追加されたことを踏まえ、同アプリは2025年12月末をもってサービスを終了した。



くまモンのICカード スマホチャージアプリ

④ KFGグループ共通アプリ

「Hugmeg」導入

2021年12月、KFGが提供するグループ共通のスマートフォンアプリ「Hugmeg(ハグメグ)」の取扱いを開



新アプリ「Hugmeg」

始した。「家計管理」や「Wishリスト」など、銀行既存チャネルにない機能を搭載するほか、IB、通帳アプリなどの銀行既存の非対面チャネル・機能へのアクセス導線も内包し、ポータルとしての役割も担った。

KFGグループとしての非対面顧客接点チャネルを創出し、金融・非金融を融合した地域の課題解決支援につなげるサービスをグループ一体で提供していくこととした。

⑤「Higin Market Touch」のサービス開始

2023年3月、LINEによる投資信託情報配信サービス「Higin Market Touch」を開始した。お客様が指定したファンドの基準価額や、資産運用に関するお得な情報を定期的に配信した。

⑥法人WEB通帳「free入出金管理 with 肥後銀行」

取扱開始

2022年5月、複数の銀行口座の残高・明細の一元管理が可能な法人WEB通帳「free入出金管理 with 肥後銀行」の取扱いを開始した。

本サービスは取引先の利便性向上につながるため、BIB契約の有無に関わらず積極的に提案した。本サービスを切り口として、事業者向け決済ソリューションサービス(法人クレジットカード・BIB・でんさい・経費精算システム)を推進した。

⑦「肥後銀行JCBデビットカード」取扱開始

2020年9月、指定口座の預金残高内で利用できる「肥後銀行JCBデビットカード」の取扱いを開始した。クレジットカード、プリペイドカードに加え、即時決済型のサービス追加により決済サービスラインナップの充実を図った。



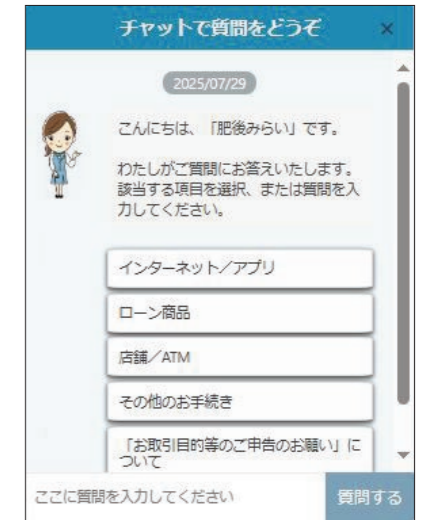
肥後銀行JCBデビットカード

⑧顧客受入れ体制の整備

ATM機能強化、遠隔相談システム、AIチャットボット、来店予約システム導入

2017年2月、お客様との最大の接点であるATM(全349台)を新型に更新し機能を強化した。機能は通帳繰越、高抗磁力通帳に対応、住所変更受付など6種類に拡大した。

2021年11月、相談業務の新たなツールとして、遠隔相談システムを菊池支店に先行導入した。2022年4月、KFGと協力ベンダーで開発した「オンライン商談システム」が本格稼働した。



AIチャットボット

2022年4月、お客様からの商品や手続きなどに関する問合せに対して、AI(人工知能)を活用し、会話形式で24時間365日自動回答するAIチャットボット<sup>17</sup>をホームページなどに導入した。

2025年2月、お客様の利便性向上および営業店・プラザなどの円滑な業務運営を目的に「肥後銀行来店予約システム」の取扱いを開始した。全営業店ならびに各プラザを対象とし、預貸金をはじめローン、資産運用など幅広い業務に対応した。

⑨熊本県職員専用WEBサイトの取扱開始

2021年4月、熊本県職員専用の職域WEBサイト「1592(ヒゴクニ)」の取扱いを開始した。県職員との接点ならびに関係性強化を図るとともに、職域営業における新たな枠組みの構築を目指した。2024年1月には職域WEBサイト「職場のまどぐち」に発展的に統合した。

17 AIチャットボット(Chatbot):AI(人工知能)の技術を活用して、人間と自然な対話ができるように設計された自動応答プログラム

## ⑩中小企業向けオンラインレンディング商品

## 「ひぎんクイックビジネスローン」の取扱開始

2021(令和3)年9月、非対面チャネルを活用した新規顧客層との接点増強を目的として、「ひぎんクイックビジネスローン」の取扱いを開始した。融資申込手続きから融資実行まで非対面で完結した。

## ⑪スマートフォンアプリ「くまモン! Pay」の取扱開始

2025年6月、熊本地域振興デジタル通貨「くまモン! Pay」の取扱いを開始した。交通・商業双方に対応し、熊本県のキャッシュレス化の推進およびデータとマネーの地域内還流により持続可能な経済発展に資することを目的とした。全国



「くまモン! Pay」のチラシと画面

約200の金融機関をはじめさまざまなチャネルからのチャージが可能で、タッチ決済、ネット決済、2次元コード決済に対応した。

## 地域支援への取り組み

## ①寄付付私募債の取扱い(「学び舎応援私募債」

「くまもと復興応援私募債」「ひぎんSDGs私募債」)

2016(平成28)年1月、地域活性化の核となる教育と子育ての支援に関して、取引先の私募債発行記念として、熊本県内の学校へ物品を寄贈する「学び舎応援私募債(学校寄付オプション付私募債)」を導入した。取引先の地域貢献に協力し、子どもたちの教育を支援した。

2016年10月には、熊本地震で被災した多くの文化財の復興支援として私募債発行額の一部を当行が文化財復興支援金として寄付する「くまもと復興応援私募債」を導入した。対象は、当初、熊本県外に本社のある法人とした。県外事業先の熊本地震への貢献への思いに協力するとともに熊本の創造的復興に寄与

した。その後、2017年4月より熊本県内の事業先も対象に加えた。

また2020年7月、「ひぎんSDGs私募債」の取扱いを開始した。お客様と当行が一体となってSDGsに基づく地域貢献を図るとともにSDGsに取り組むお客様を金融面で支援した。



「学び舎応援私募債」発行記念のサッカーボールを手に参加者全員で記念撮影

## ②「ひぎん健康企業おうえん融資制度」取扱開始

2016年2月、全国健康保険協会(協会けんぽ)熊本支部提携「ひぎん健康企業おうえん融資制度」の取扱いを開始した。

同制度は熊本県内中小企業の健康増進への取り組みを支援する一環として、協会けんぽに加入し、かつ一定の条件を満たしているお客様に対し、金利を優遇する融資制度であった。

## ③「創造的復興おうえん資金」取扱開始

2018年6月、熊本地震からの創造的復興に向けて県内の中小零細企業や個人事業主などに運転資金などを融資する「創造的復興おうえん資金」の取扱いを開始した。運用額は300億円。

多くの事業者のニーズに応え、翌年も200億円の運用額を設定し、2020年3月末まで取り扱った。

## ④海外事業展開に係る国際協力銀行との協調融資

2020年4月、国際協力銀行と共同で株式会社旭製作所(荒尾市)に協調融資を行った。本資金は旭製作

所が、米国子会社を通じて理化学用ガラス製品の製造販売の米国法人H.S.MARTIN COMPANY,INC.を買収する資金に対応するものであった。

国際協力銀行との協調融資は当行初の取組みだった。SDGsの観点からも、海外での成長戦略を描く取引先への支援を通じ持続可能な地域経済の成長に積極的に貢献していくものであった。

## ⑤PPP事業への取組み(「熊本県フットボールセンター」整備事業に対する融資組成)

2021年9月、株式会社熊本フットボールセンターに対し、当行がアレンジャーとなり、熊本第一信用金庫と共同でPPP事業(官民連携事業)向けの融資を組成した。同社は、一般社団法人熊本県サッカー協会の100%出資で設立された会社であった。

「熊本県フットボールセンター(COSMOS)」の整備事業は、嘉島町とのPPP事業として、嘉島町総合運動公園敷地内にサッカー施設および保育施設などを建設し運営するものであった。

県内の競技力向上のみならずスポーツ振興を通じた地域活性化にも資するとして、SDGsの観点から社会的意義の高い事業計画だった。本事業の成功をより確実にするために同センター、同サッカー協会、嘉島町、当行、熊本第一信用金庫の五者間で「熊本県フットボールセンター(仮称)整備事業に係る連携協定」を締結した。



「熊本県フットボールセンター」イメージ図

## ⑥PPP/PFIプラットフォーム設立

2015年11月、KFGならびに当行と鹿児島銀行は地域貢献の観点から地元自治体とともに公共施設の老朽化問題に積極的に取り組むとして、PPP/PFI(官民連携)の普及促進を目的に「九州FG PPP/PFIプラットフォーム」を設立した。

金融機関が事務局を務める全国初の試みであった。アドバイザーとして東洋大学PPP研究センター、日本政策投資銀行、日本経済研究所、PFI推進機構に参加を求めて地元の民間企業、地方公共団体と意見交換、事業提案ができるネットワークを構築していくこととした。

2016年3月、新設した「九州FG PPP/PFIプラットフォーム」の第1回セミナーを、本店2階大会議室で開催した。設立記念講演者は、同プラットフォームのアドバイザーでPPP/PFI分野の第一人者である当時の東洋大学PPP研究センター長の根本祐二氏(KFG社外取締役)であった。県内の全自治体や同プラットフォームの会員である熊本県建設業協会、熊本県建築士事務所協会など関係業界に案内した。



PPP/PFIプラットフォーム設立記念講演会

## 地域貢献や環境変化に対応したキャンペーンの展開

## ①2019女子ハンドボール世界選手権大会支援

当行が大会公式スポンサーを務める2019女子ハンドボール世界選手権を盛り上げるため、全行挙げて大会を支援した。

主な支援策は大会盛上げ支援として行員の大会観戦、「くまモンのICカード」記念カードの販売、大会ピンバッジの贈呈、優遇金利の外貨預金など大会協賛の金融商品のキャンペーンを展開した。インバウンドへのおもてなしとして歓迎講演会なども開催した。



大会記念限定の「くまモンのICカード」



女子ハンドボール世界選手権大会の肥後銀行応援デー

②「おうちde取引キャンペーン」

2020(令和2)年6月、「WEB口座」や「インターネットモバイルバンキング」の利用促進キャンペーンを実施した。WEB口座開設や新規契約に対し、抽選で500人に県内特産品を進呈した。コロナ禍を受けて、お客様の利便性向上を目指すとともに、新しい生活様式の定着および紙資源削減による社会貢献を図った。



「おうちde取引キャンペーン」チラシ

③「ふるさと熊本応援キャンペーン」

2020年6月から、新型コロナウイルスの感染拡大で影響を受けた県内事業者を支援するため、個人を対象に県内宿泊券や県産品を懸賞品とした「肥後銀行 ふるさと熊本応援キャンペーン」を展開した。



「ふるさと熊本応援キャンペーン」チラシ

資産運用コースでは、「阿蘇グリーン定期預金」や投資信託、外債などで一定額を新規預金したり購入した人のなかから抽選で500人に県内宿泊券2万円分をプレゼントした。資産形成コースでは、投資信託定時定額などで一定の条件を満たした人のなかから抽選で100人に「くまもとのおいしいものギフト」をプレゼントした。

④ハモニカJQ取扱開始

2021年4月、アミュプラザくまもとの開業を前にJR九州との提携による、クレジット一体型キャッシュカード「Harmonica JQ(ハモニカJQ)」を導入した。これに合わせて新規入会キャンペーンを展開、同年9月15日までのショッピングで5,000円以上の利用者全員にJRキューポ500ポイントを進呈した。



ハモニカJQ

⑤KFGグループ共通アプリ「Hugmeg」

ダウンロードキャンペーン  
2022年3月、KFGグループが提供するグループ共通アプリ「Hugmeg」の認知度向上ならびにダウンロード促進を目的として、グループ全体でアプリダウンロードキャンペーンを実施した。先着30,000人にコンビニエンスストアのコーヒー引換券をプレゼントした。

9. グループ戦略および新規事業への取組み

(1) 当行グループの主要構成と事業内容

当行グループは、銀行業務だけでなく幅広い金融サービスを展開し、地域経済の一翼を担っている。連結子会社主要12社の事業内容は次のとおりである。

肥銀リース株式会社

リースおよび割賦販売、手形および債権の買取ならびに融資、各種物品レンタル業、損害保険代理業などを行っている。事業所は本社のほか、八代・天草支店がある。

JR九州FGリース株式会社

JR九州の金融財務サービス子会社から、リース・割賦事業を引き継ぎ、2019(令和元)年10月に当行が子会社化した。

主力のリース事業は、情報関連や事務用品、産業機械、商業用店舗設備、医療機器、船舶・車両ならびに輸送用機器、建築土木機械など広範に及ぶ。福岡市の本社のほか東京支店を置く。

肥銀カード株式会社

クレジットカードに関する業務のほか、住宅ローンなどの信用保証・信用調査業務、口座振替による集金代行業務などを行っている。

九州みらいインベストメンツ株式会社

当行の資産運用にアドバイスする投資助言会社として、2022年に設立した。

九州M&Aアドバイザーズ株式会社

2024年4月、当行と(株)日本M&Aセンターホールディングス(東京)、玉山ベンチャーキャピタル(台湾)との

関連会社概要一覧

会社名	代表者	所在地	事業内容	設立年月日	資本金
肥銀リース株式会社	江藤 英一	熊本市中央区国府1丁目20番1号	リース・貸付業務	1974年12月 2日	50百万円
JR九州FGリース株式会社	大仁田 尚	福岡市博多区博多駅前2丁目19番22号 KFG福岡ビル7階	リース業務・貸付・信用保証業務	1988年 7月12日	400百万円
肥銀カード株式会社	神谷 英文	熊本市中央区上通町10番1号	クレジットカード業務・信用保証業務等	1990年 4月10日	100百万円
九州みらいインベストメンツ株式会社	成松 正規	熊本市西区春日1丁目12番3号 KFGビル6階	投資助言業	2022年 4月 1日	300百万円
九州M&Aアドバイザーズ株式会社	米本 明弘	福岡市博多区博多駅前2丁目19番22号 KFG福岡ビル10階	M&A仲介・FA事業	2024年 4月 1日	200百万円
肥銀キャピタル株式会社	田島 功	熊本市中央区下通1丁目9番9号	有価証券の取得・保有・売却業務および企業診断業務	1996年11月18日	100百万円
肥銀ビジネスサポート株式会社	瀬川 裕司	熊本市北区大塚1丁目1番26号	文書等の整理集配送および物品管理業務	1981年 3月24日	30百万円
肥銀ビジネス教育株式会社	末吉 繁志	熊本市西区春日1丁目12番3号 KFGビル5階	教育・研修業務	1984年11月 8日	30百万円
肥銀オフィスビジネス株式会社	小田 俊一郎	熊本市西区二本木5丁目1番8号	事務受託業務、有料職業紹介業務	2001年 4月 6日	20百万円
株式会社KSエナジー	西田 貴之	熊本市中央区紺屋町1丁目13番地5 肥後紺屋町ビル6階	再生可能エネルギーの発電・供給事業	2024年 1月 4日	100百万円
株式会社地方総研	東 和貴	熊本市中央区紺屋今町1番23号	経営相談業務、調査・研究業務	2025年 4月 1日	100百万円
株式会社九州健康経営ラボ	西 浩	熊本市中央区練兵町1番地 肥後銀行本店ビル3階	健康経営事業	2025年10月 1日	100百万円

3社共同出資(当行60%)により設立した。九州最大のM&Aマーケットである福岡市に拠点を置き、M&Aや事業承継に関するアドバイス、仲介業務などを行っている。

#### 肥銀キャピタル株式会社

投資業務、資本政策や経営コンサルティングといった事業成長支援を行っている。

#### 肥銀ビジネスサポート株式会社

前身の(株)肥銀用度センターは、1981(昭和56)年3月に設立。当行の書類保管・管理、帳票や事務用品の管理・配送などを受託した。

その後、当行だけでなくグループ内の印刷・製本業務受託や用度品の管理まで業容が広がり、2017(平成29)年10月に現社名に変更してからも、倉庫業の登録など業容拡大を図った。2021(令和3)年9月からは外部事業者向けの機密書類の管理・保管・整理・運搬・廃棄業務も開始した。

本社のほかに肥銀本店営業所(ビジネスサポートセンター)、肥銀事務センター営業所を配置する。

#### 肥銀ビジネス教育株式会社

前身の肥銀ビジネス開発(株)は、1984年11月に設立。2018年4月、グループ会社の再編を機に、当行の人材教育部門を別法人化し、教育・人事制度のコンサルティング会社としてスタートした。地元企業や自治体の人材育成、人事制度構築のサポートなどを行っている。

#### 肥銀オフィスビジネス株式会社

前身の肥銀事務サービス(株)は、2001年4月に設立。2020年4月、肥銀事務サービスから社名変更した。有料職業紹介や労働者派遣、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)事業を展開し、当行グループの人材確保だけでなく、地域の人材不足解消をサポートしている。

前身の肥銀事務サービスは、当行の事務部門の受託業務からスタートし、2018年4月、肥銀ビジネス開発(株)から有料職業紹介事業などを継承した。主に当行グループ会社向けの人材紹介業務を行っていたが、2020年4月、新たに取引先企業向けの人材紹介業務を開始した。

#### 株式会社KSエナジー

2024年1月、太陽光発電など再生可能エネルギーの発電・供給事業者として設立した。工場などの施設内に太陽光発電施設を設置し、発電した電力をその施設所有者に販売するPPA契約(Power Purchase Agreement:電力販売契約)を進めている。

#### 株式会社地方総研

2025年4月、地域の課題解決支援に特化したコンサルティング会社として発足した。企業や地方公共団体の意思決定、戦略施策立案のためのリサーチ&コンサルティング業務を行っている。

#### 株式会社九州健康経営ラボ

2025年10月、当行は健康経営事業子会社(株)九州健康経営ラボを設立した。当行がもつ豊富な健康経営に関するノウハウを活用し、取引先の健康経営に関する課題解決の支援を行っている。



(株)九州健康経営ラボ

## (2)地域の課題解決に資する新規事業への取組み

### ①九州FG証券(株)開業ならびに銀証連携によるワンストップサービスの提供

2017(平成29)年6月、九州FG証券設立準備(株)として設立。同年12月に九州FG証券(株)へ社名変更し、2018年1月、開業した。同社は熊本・鹿児島・宮崎に支店を置いた。当行は、お客様に対して九州FG証券と連携し、九州フィナンシャルグループ全体でワンストップかつ質の高い金融サービスの提供に向けて動き出した。2020(令和2)年10月には、当行および鹿児島銀行と連携し、株式上場を目指すお客様を支援するIPO(新規株式公開)支援業務を開始した。

また、2021年10月、「中・南九州の地域循環共生圏に関する連携協定」の一環として、当行と九州FG証券、鹿児島、大分、宮崎銀行の共同による投資信託「九州SDGs・グローバルバランス」の取扱いを開始し、ファンドの純資産額に応じて自然災害からの復興や自然環境の保全への寄付を行った。



九州FG証券設立

### ②(株)くまもとDMC設立ならびに同社への出資について

当行は2016年12月、食や観光面から熊本県の地域活性化に取り組むDMO<sup>18</sup>として設立された(株)くまもとDMCに出資した。新会社には熊本県なども共同出資した。

当行が出資した新会社はDMC(Destination Management Company:観光地域づくり会社)として、より小回りの利く顧客目線の観光施策による地域振興を目指した。

同社の資本金は、当行と熊本県が200万円ずつ出資したほか、当行と鹿児島銀行も参画した「熊本未来創生投資事業有限責任組合(くまもと未来創生ファンド)」が4,600万円を出資した。銀行主導による観光振興のための会社設立は全国的にも珍しかった。

### ③JR九州FGリース(株)の子会社化

当行は2019(令和元)年10月、JR九州の完全子会社だったJR九州フィナンシャルマネジメント(株)の株式90%を取得して子会社化した。同社はそれまで金融財務サービス全般の業務を行ってきたが、当行の子会社化にあたってリース・割賦事業のみを継承して社名をJR九州FGリース(株)と変更してスタートした。残りの株式10%はJR九州が継続保有した。

同社の子会社化は、第2次グループ中期経営計画の戦略の柱である「地域総合金融機能」のさらなる高度化と「地域産業振興機能」のいっそうの強化を図ったもので、当行グループの経営基盤強化と企業価値の向上に資するものであった。

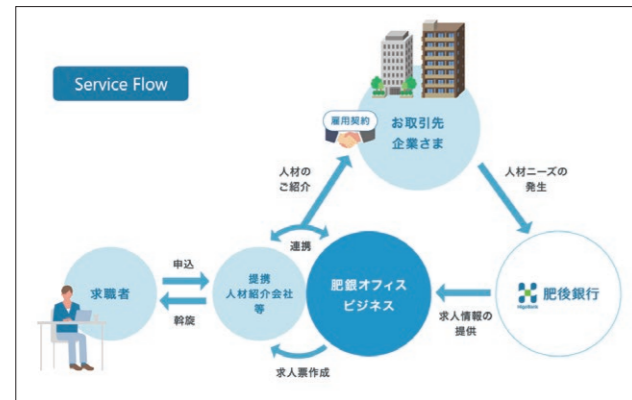
### ④肥銀オフィスビジネス(株)における

#### 人材紹介業ならびに登録型派遣事業の開始

当行の事務集中化を目的として2001年4月に設立された肥銀事務サービス(株)は、2020年4月、社名を肥銀オフィスビジネス(株)に変更すると同時に、キャリアビジネス部を新設して当行の取引先企業への人材紹介業務を開始した。

それまで、肥銀ビジネス開発(株)から引き継ぎ、主に当行グループ会社向けの有料職業紹介事業を行ってきたが、本件により業容を拡大し、当行の取引先企業の人材ニーズに対応した。

<sup>18</sup> DMO(Destination Management Organization):地域の多様な関係者を巻き込み、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる法人



肥銀オフィスビジネス人材紹介事業フロー図

新たなビジネスは、取引先が求める幹部社員や後継者、専門技術者などのさまざまなニーズに対応した。当行の営業店からの紹介や自社で取得した求職者情報に加えて、複数の人材紹介会社とも連携して、ニーズに合った適切な人材を紹介する完全成功報酬型の有料人材紹介サービスであった。

当行グループが企業の人材不足解消のサポート役となることで、取引先の課題解決支援力の強化につながるとともに、地域の持続的な発展に寄与することを目指した。

2023(令和5)年8月、登録型人材派遣事業にも進出した。当初は、KFGグループ内のOB人材などのセカンド・サードキャリア支援に取り組み、65歳以降の就労継続希望者への対応を強化することとした。派遣先としてグループ企業のほか、専門的知見を持つ人材を必要とする取引先などを想定した。

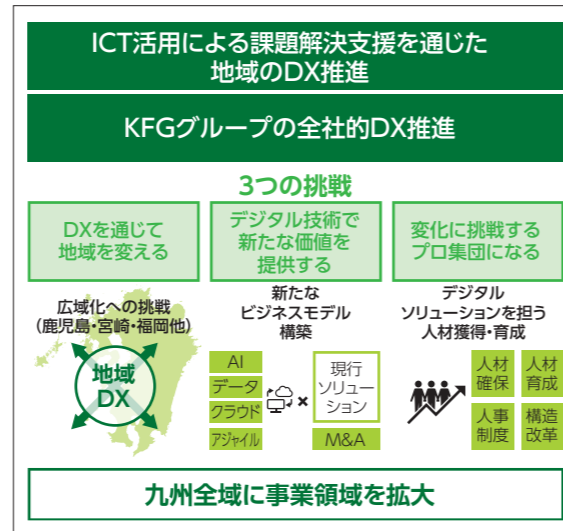
⑤九州デジタルソリューションズ(株)の

九州フィナンシャルグループ完全子会社化

2021年11月、当行の完全子会社だった(株)肥銀コンピュータサービスは九州デジタルソリューションズ(株)に社名を変更し、さらに2022年4月、当行保有の同社全株式をKFGへ現物配当することにより、KFGの完全子会社となった。

デジタル系の組織再編は、グループの持続的価値の創出のため、全社一丸となったDX推進態勢の構築が狙いであった。KFGは2020年にデジタルイノベーショ

ン部を新設しており、グループのDX推進の取組みが加速した。「ICT活用による課題解決支援を通じた地域のDX推進」および「KFGグループの全社的DX推進」強化により収益向上・生産性向上を図っていく。



⑥投資助言会社九州みらいインベストメンツ(株)の業務開始

当行は2022年4月、投資助言会社の九州みらいインベストメンツ(株)を設立、7月から業務を開始した。当行の運用資産への投資助言葉よりスタートし、投資と資産形成を通じ「持続可能な地域社会の実現」に貢献することで、将来的には世界に通用する九州発のアセットマネジメント会社を目指した。



⑦肥銀ビジネス教育(株)の業務開始

2018(平成30)年4月、当行の人材育成部門を別法人化し、肥銀ビジネス開発(株)を肥銀ビジネス教育(株)に改称して、新たに教育会社として事業を開始した。グループ内だけでなく一般企業などの社員の教育・研修、能力開発業務を展開し、地域人材の育成に向けた教育サービスの提供を目指した。人事関連福利厚生受託業務は、肥銀事務サービス(株)(現・肥銀オフィスビジネス(株))ビジネス開発本部に移行した。

⑧肥銀ビジネスサポート(株)へ社名変更

当行の総務事務部門の効率化を目的として、1981(昭和56)年3月に設立された(株)肥銀用度センターは、当行の文書・用度品などの保管・整理・集配送業務のほか、印刷・製本業務、福利厚生施設管理・運営業務を受託してきた。

2015年10月に当行が鹿児島銀行と経営統合して以降は、KFGからの業務受託も開始し、2017年10月、社名を肥銀ビジネスサポート(株)に変更した。2021年5月、「倉庫業」の登録を受け、同年9月、一般事業者向けの「機密書類保管サービス(ひぎん書庫)」を開始した。

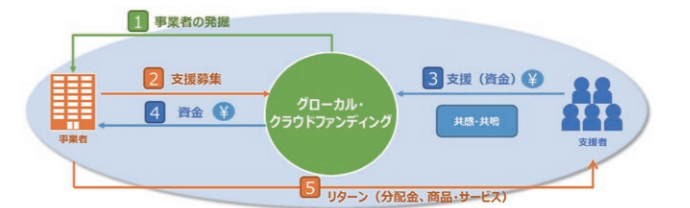


⑨(株)グローバル・クラウドファンディングの設立

KFGは2020年1月、ミュージックセキュリティーズ(株)、熊本第一信用金庫、九州電力(株)と共同出資で、クラウドファンディング事業会社(株)グローバル・クラウドファンディングを設立し、同年5月より事業を開始した。

九州各地域でのさまざまな事業に対し、クラウドファンディングの手法(事業投資型・購入型・寄付型)を通

じて寄付者や購入者を募り、マッチングの場の提供を開始した。グループを挙げて地域の情報を全国、世界に発信し、新たなビジネスモデルを創造することで持続可能な地域経済の発展に貢献していくことが期待された。



クラウドファンディングイメージ図

⑩(株)九州みらいCreationの設立

2023年4月、KFGは従来の枠組みを超えて地域産業振興に係る課題解決に主体的に取り組むため、地域商社事業子会社(株)九州みらいCreationを設立し、同年6月、ECモール「よかもーる」をオープンした。

また、海外ビジネス支援事業では、ポテンシャルが高い地域の農林水産資源を活用し、地域事業者の海外販路拡大支援を行った。



「よかもーる」オープン

⑪(株)KSエナジーの設立

2024年1月、当行は地球温暖化問題に主体的に取り組む、地域の脱炭素化を進めるため、従来の金融の

枠を超えた再生可能エネルギー事業子会社(株)KS エナジーを設立した。同社を通じて、ヒト・モノ・カネ・グリーンエネルギーの域内好循環を生み出していくことで、KFGグループおよび地域のカーボンニュートラル・脱炭素化の実現を目指した。地方銀行による電力事業会社設立は、九州で第一号であった。



(株)KS エナジー設立を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2023年12月26日付)

⑫(株)KS エナジーによるグループ向け電力供給の開始

2025(令和7)年6月、(株)KS エナジーは太陽光発電所を建設してKFGグループ向けの再生可能エネルギー供給事業に取り組むことを発表した。九州内8か所に出力計2,818kWの太陽光パネルを設置し、同年11月からKFGと肥後銀行、鹿児島銀行に電力供給を始めた。年間発電量は約320万kWhを想定していた。

同事業は「オフサイトPPA(Power Purchase Agreement:電力購入契約)」と呼ばれ、発電事業者が需要家(企業など)の敷地外に再エネ発電設備を設置し、需要家は小売電気事業者を通じて再エネ電力を購入する自家消費モデルの一つであった。

⑬九州M&Aアドバイザーズ(株)の設立

2024年4月、当行は、(株)日本M&Aセンターホールディングスと、台湾の玉山フィナンシャルホールディングスの100%出資子会社である玉山ベンチャーキャピタルとの3社共同出資により、事業承継・M&A 専業会社九州M&Aアドバイザーズ(株)を設立した。

地域の社会・経済の未来に、広範囲に影響を及ぼす事業承継問題について、九州全域を視野に、九州経済の中心である福岡に拠点を置き、福岡と熊本、ひいて

は九州全域を繋ぐことで、持続可能な地域社会の実現と発展に貢献することを目的とした。



九州M&Aアドバイザーズ(株)の開所式

⑭(株)地方総研の設立

2025年4月、当行が100%出資するコンサルティング事業子会社(株)地方総研を設立した。公益財団法人地方経済総合研究所で行っていた自治体からの調査受託や企業へのコンサルティング事業を新会社へ移した。

半導体を中心とした電子デバイス産業集積が進み、熊本が大きな転換期にあるなかにおいて、企業や地方公共団体の意思決定や戦略・施策立案を支援するとともに、それらの成功確率を向上させることで、豊かで持続可能な社会の実現と発展に貢献することを目的とした。



(株)地方総研ホームページ

10. 働きやすさの追求と人材の育成

(1)「働き方改革」への取り組み

人事トータルシステムの更改

2017(平成29)年4月、人的資源管理の高度化とペーパーレスによる業務効率化を図るため、人事トータルシステムを更改した。時間外・休日出勤管理などの各種人事関係システムを集約し、出勤簿などの紙の帳簿は廃止した。



人事トータルシステムメインメニュー

管理職・監督職への多面評価の実施

2017年2月、管理職に対する部下からの評価制度について、被評価者を監督職能行員にまで拡大した。結果は被評価者にフィードバックするが、処遇には反映せず、人事評価や賞与査定とは区別した。

雇用上限年齢の延長

2019(令和元)年7月、継続雇用制度における雇用上限年齢を65歳から70歳へ延長した。やる気と能力をもった従業員が継続して就業できる環境を整備し、専門スキルやノウハウを発揮できる人材の活躍を支援した。

スタッフ(パートタイマー)の処遇改定

2020年1月、従業員が長期間いきいきと働き続けることのできる就業環境の整備と優秀な人材の確保を目的にスタッフ(パートタイマー)の処遇を改定した。短

時間勤務者(1日6時間)の労働日数を現行の月15日から13~15日の幅での勤務を可能にし、1日の労働時間も15日勤務者は4~6時間で選べるようにした。時給は最大160円引き上げ、フル勤務者の雇用上限年齢を60歳から65歳に引き上げた。

時差勤務・インターバル勤務の導入

2015年4月、長時間労働の抑制による健康被害防止とお客様の実態に合わせた営業体制の構築を目的に、時差勤務を導入した。

当初は、お客様との面談を行う従業員を対象としたが、業務に合った就労時間にするため、対象者、勤務時間帯など運用を拡大した。また、2020年4月には従業員の心身の健康維持を目的に、インターバル勤務を導入した。終業時刻から11時間以上の休息时间(インターバル)を必ず確保することとした。

「イクボス・よかボス」を宣言

2019年1月、多様化の時代に管理職の意識改革を行うため、笠原頭取は「イクボス・よかボス宣言」を発表した。新しい時代の理想の上司(イクボス)を育てる企業ネットワーク「イクボス企業同盟」にも加盟した。熊本県に本社をもつ民間企業としては、初めての宣言ならびに加盟であった。同年3月には同宣言者を全所属長に広げ、各人が宣言書に署名した。

また、2021年3月、熊本県が実施した「KUMAMOTOよかボス AWARDS 2020」で、従業員の仕事と子育ての両立など優れた取り組みを行ったとして表彰された。



イクボス・よかボス宣言

**イクボス・よかボスとは**  
職場で共に働く部下のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出して、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司。また、2014年にNPO法人による「イクボス企業同盟」が発足し、全国で274社(2025年9月現在)が加盟している。

**肥後銀行「イクボス・よかボス宣言」**  
1. 従業員のワークライフバランスの実現を支援するとともに、自らも積極的に仕事と人生を楽しむ「イクボス・よかボス」になります。  
2. 従業員一人ひとりが“充実感”や“やりがい”を感じながらいきいきと働けるよう、互いに個性や多様性を尊重し合う自由闊達で風通しの良い職場環境づくりに努めます。  
3. 従業員が最大限の能力を発揮できるよう、一人ひとりに適したキャリア形成を支援します。  
4. 地域と共に歩む金融機関として、「イクボス・よかボス」に係る取組みの推進に努めることで地域の活力を高め、豊かな地域社会の実現に貢献します。

**時間単位休暇制度の導入**

2021(令和3)年4月、従業員がライフイベントに応じて休暇を柔軟に取得できるように、普通休暇(年次有給休暇)の時間単位制度を導入した。対象は正行員、準行員、フルタイムスタッフで、これまでの1日もしくは半日単位での取得に加えて、1時間単位の取得と勤務時間内の中抜けも可能にした。年間で取得できる時間単位の休暇は、5日間相当の時間数を限度とした。

**キャリアチャレンジ制度の新設**

2019年7月、従業員のキャリア形成に関し、自ら手を挙げ、チャレンジできる機会を提供する「キャリアチャレンジ制度」を新設した。原則年2回、全従業員を対象に、公募ポスト(民間企業への出向・研修派遣、本部各部、県外支店など)と業務内容を示し、応募者について所管部署と人事部で選考した。地公体や熊本大学など外部出向先を含む公募ポストは214件に上った(2025年9月現在)。

また、2021年7月には、「KFGグループチャレンジ制度」を新設するなど、従業員のモチベーションアップ、多様な人材の発掘・育成や職務開発による組織能力の向上を目指した。

**【2019年度上期 キャリアチャレンジ公募一覧】  
出向・研修派遣**

派遣先	業務内容	募集 目途
みずほ信託銀行	遺言信託、遺産整理業務等全般	1名
日本M&Aセンター	M&Aセミナー開催、マッチング	1名
九州経済連合会	海外ビジネス展開支援、海外フォーラム開催	1名
熊本県信用保証協会	融資審査業務	1名
九州FG証券	資産運用、資産形成等の提案活動	3名
鹿児島銀行	営業店・本部業務	10名

**本部各部・営業店**

部署	グループ・係	業務内容	募集 目途
経営企画部	デジタル イノベーション室	新規事業、デジタルテクノロジー 活用商品企画等	5名
人事部	人事企画G	新卒・中途採用、研修企画	1名
与信統括部	審査G	事業資金審査 (事業資金審査、企業再生支援等)	1名
	企画G	CTS、個人ローン業務支援システム 等の開発	1名
市場金融部	市場運用G	債券、株式、デリバティブ等の売買	1名
	市場業務G	株式、デリバティブ等の決済	1名
営業統括部	営業企画G	店舗戦略、キャッシュレス推進	1名
個人営業部	CP福岡	福岡リテール戦略(住宅ローン)	5名
法人営業部	コンサルティング室	事業承継、M&A、医療、農業、 コンサルティング	1名
	法人営業企画G	ビジネスマッチング他	1名
	肥銀キャピタル	投資業務、コンサルティング、 M&A 他	2名
事務統括部	事務管理・指導G	ECRS施策の企画、人材育成	1名
IT統括部	IT戦略G	IT全体戦略、投資・経費管理、 最新動向調査	1名
	企画開発G	情報システムの個別企画・ 開発・管理	1名
監査部	営業店監査G	被監査店の真因分析、 ミドルマネジメント評価等	1名
福岡支店	SRM	法人営業	1名
東京支店	SRM	法人営業	1名

**副業制度の導入**

2021年10月、副業制度を導入した。保有資格・スキルを活かした講演、講義、スポーツインストラクターなど、副業先と雇用契約を締結しない「個人事業主型」について認めた。従業員が行外でさまざまな経験を積むことで、職場



副業事例

内だけでは成し得ない成長を実現するとともに、職場内に多様な価値観をもたらすことなどが期待された。

**グループ内転籍・出向制度の導入**

2021年10月、当行と鹿児島銀行は従業員のライフイベント(結婚、配偶者転勤、介護など)の事情に応じて、両行間で転籍・出向を可能とする「グループ内転籍・出向制度」を導入した。従業員が家庭の都合により転居せざるを得ない場合に、両行の本店・営業店間であれば転籍・出向を認めた。

**育児休業制度の改定**

国が育児関連の法律を改正して労働者の雇用環境向上に努めているのに合わせ、当行も順次、育児休業などの規程を改定した。

2022年4月、性別を問わず育児に参加可能な企業風土の醸成を図るため、「出生時育児休業制度」を新設した。男女ともに、出生後8週間以内に休みを4週間まで取得可能とした。また、育児休業の開始日を1歳、1歳半の時点に限定せず、柔軟に取得できることとした。

男性行員の育児休業については2016年度より取得促進を働きかけた。2020年10月には、男性育児休業取得日数を5日間以上とし、対象者の取得状況は業績評価の対象とした。

2023年11月、当行は、社会の男性育休100%実現に向け企業の経営者が宣言し、目標をもってアクションおよび発信していくプロジェクトである「男性育休100%宣言」に賛同した。行内における男性育児休業取得日数を7日間以上とし、性別に関係なく仕事と家庭を両立できる環境づくりによりいっそう取り組んだ。



**ジョブスキル基準と専門スキル認定制度の新設**

2019年12月、当行の人材育成ツールの一つとしてミニマムリクワイア基準を改定し、「ジョブスキル基準」を

制定した。全従業員を対象に、職務遂行力と基礎的能力として計342のチェック項目を設け、原則として上司が4段階評価した。

2022年12月には、専門スキル認定制度を新設した。高い専門性が求められる分野でスキル認定を行い、全行で多様な人材が活躍する「人材ポートフォリオ」の構築を狙いとした。認定対象分野は「法人コンサルティング」「個人コンサルティング」「事業再生支援」「デジタル」「市場運用」などで、適宜追加していった。

**キャリア採用の多様化**

当行は、地域社会・経済などの環境変化に伴う当行事業領域の拡大や働き方の多様化を踏まえ、経験や知識を持つ即戦力になり得る人物を採用するキャリア採用活動を積極的に行っている。2015(平成27)年度から2025(令和7)年度までの採用者数は279人になり、さまざまな部室所店で活躍している。

**KFGグループアルムナイ制度の導入**

外部で培ったスキルや経験を活かし、即戦力として貢献できる人材の採用を強化した。2024年12月、「KFGグループアルムナイ<sup>19</sup>制度」を導入した。本制度の対象は中途退職者に限定せず、採用選考においてつながりを有した「内定辞退者」およびグループ内転籍希望者まで拡大し、従業員の主体性を尊重し、それぞれの能力を最大限に発揮できる機会を提供した。

**リファラル採用制度の導入**

2024年12月、従業員から入行を希望する知人や友人の紹介・推薦を受け、採用する「リファラル<sup>20</sup>採用制度(紹介採用制度)」を導入した。安定的かつ多様な人材確保を目的とした。従業員が紹介した入行希望者が採用された場合、報酬を授与した。

**ビジネスカジュアル・オフィスカジュアルの導入**

2025年5月、ビジネスカジュアルとオフィスカジュアル

19 アルムナイ:「卒業生」「同窓生」の意味。近年では「企業の退職者」を指す言葉としても用いられる

20 リファラル:「紹介」や「推薦」の意味

ルをグループ会社で導入した。従業員の多様性の尊重とKFGの働き方統一を目指した。

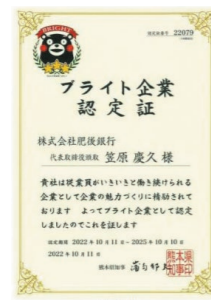
### 「ブライ企業」の認定

2022(令和4)年11月、働く人がいきいきと輝き、安心して働き続けられる企業を熊本県が認定する制度「ブライ企業<sup>21</sup>」として表彰された。同制度は、県全体の労働環境や処遇の向上を図るとともに、若者の県内就職の促進が目的だった。

当行は、従業員とその家族の満足度(勤続年数、育児・介護制度の整備)、地域の雇用、地域社会・地域経済への貢献(インターンシップ、社会貢献活動)、安定した経営状況が認められた。



2022年度代表認定企業(上位9社)として認定証授与式  
(©2010熊本県くまモン 撮影2022.11.4)



ブライ企業認定証

### 職務記述書の改定

2020年10月、個人の能力開発と部下指導の実効性を高めるため、「個人別能力開発計画書」を「職務記述書兼評価書」に改定した。それまで所属長が役席を含む全行員の管理・指導を行っていたが、改定後は「所属長→役席→行員」の運用とした。役席は行員の教育責任者となり、現場での徹底的な議論による職務・評価の納得度の向上が期待された。所属長は役席のマネジメント力育成に力を入れることとした。

### 「キャリアシート」の作成

2024年4月、全行員の主体的なキャリア形成を促進するため、新たに「キャリアシート(通称:マイキャリア)」を導入した。行員自ら「何をを目指すのか」「経験を

どう活かすのか」「どんなスキルが必要か」を考えてプランを策定した。上司は部下の意向を尊重した中長期的目線での指導が求められた。一方で従来の自己申告書を廃止した。

### マイパーパスの作成ならびに共有会の実施

2024年7月から9月にかけて、パーパス経営・バリューの浸透およびエンゲージメント向上を目的として、個人がパーパス(マイパーパス)作成に取り組んだ。正行員が対象で、各人は上司との2度の面談を通じ、自分を突き動かす原動力や人生で成し遂げたいものをマイパーパスとして言語化した。職場内でそれぞれがマイパーパスを発表し、共有した。

## (2) 女性活躍推進への取組み

### 「女性活躍推進法」に基づく行動計画の策定

2016(平成28)年4月、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」が施行された。当行も法に従って、行動計画を策定した。2023年4月には、2027年3月までの第3次行動計画を策定した。

定量目標として、女性管理職比率20%以上、女性役員者比率42%以上、女性の法人渉外・コンサルティング・本部企画・審査担当人数200人以上、育児休業取得率100%(男性は原則10営業日以上育児休業を取得)の4つを定めた。

このうち、女性管理職比率は2015年3月の5.2%が2022(令和4)年2月に13.3%、女性役員者比率は同じく15.9%が36.0%となった。

2023年11月、厚生労働省が女性の活躍促進に関する状況が優良な企業を認定する制度「えるぼし」で、当行は評価項目すべての基準を満たし、最高位である「3つ星認定」を取得した。同制度は、女性活躍推進法に基づき、「採用」「継続就業」



えるぼし認定マーク

「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5つを評価項目としていた。

### 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)

2016年4月に施行された2026年3月まで(当時)の期限立法。女性が職場で活躍できる社会づくりを後押しするため、「採用、昇進などの機会の積極的な提供」「仕事と家庭が両立しやすい環境整備」「仕事と家庭との両立に関して本人の意思の尊重」の3つの基本方針を掲げている。

従業員301人以上の企業に対して、自社の女性活躍に関する状況把握と課題の分析、さらに行動計画の策定・届出・公表などを義務付けた。2022年4月に改正され、行動計画策定などの義務が、従業員101人以上の企業にまで拡大した。

### 女性徽章(バッジ)の導入

2016年4月、当行行員としての誇りと責任をもち、お客様からの信頼をより高めることを目的として、女性役員者(代理職以上)向けに徽章を作成、貸与した。当行のシンボルマークをデザインしたもので、上着左胸に着用することとした。2018年10月には主任職にも導入した。2023年4月には、女性従業員の事務服廃止に伴い、マルサン徽章を貸与した。



シンボルマーク

### 育児休業者の復帰支援

2016年4月、育児休業者に対するスムーズな復帰支援と復帰後の両立支援の一環として、運用中の「肥銀インターネット学習支援システム」(現・ひぎん学びネット)上に、人事部との双方向コミュニケーション機能を追加し、人事部との個別相談体制を整えた。

### 女性職員対象の異業種交流会を開催

2017年1月、女性活躍推進の取組みの一環として、

当行主催による「熊本県内の女性職員を対象とした異業種交流会」を徒然会館で開いた。前年に続く開催で、県内の9企業・団体から26人が参加し、グループディスカッションなどを行った。



「女性活躍推進」をテーマにした講義を受ける参加者

### 「子育てサポート企業」に認定(くるみん認定)

2017年8月、厚生労働大臣が認定する「子育てサポート企業」として認定された(くるみん認定)。2003年に成立した次世代育成支援対策推進法(次世代法)に基づく当行の行動計画の達成状況が、一定の認定基準を満たした。

2019年9月には、仕事と子育ての両立について、より高い水準で取り組んでいるとして厚生労働大臣から「プラチナくるみん」の認定を受けた。

### くるみん認定に係る計画達成状況

【行動計画1】女性が仕事と家庭を両立し、安心して働き続けられる環境を整備するとともに、女性の能力開発およびキャリア形成に資する取組みを推進する

<達成状況>女性活躍推進室の新設(2015.4.1)、管理職養成プログラムスタート(第1期および第2期のインターバルプログラム実施)、育児休業復帰研修の実施(年2回)

【行動計画2】男性育児休業の取得促進

<達成状況>2015年度配偶者出産者における育休取得率100%達成、行内通達や行内メールによる取得促進、仕事と育児・介護の両立支援ガイドによる周知および理解促進

【行動計画3】育児休業取得および職場復帰支援

<達成状況>仕事と育児・介護の両立支援ガイド作成および周知、育児休業復帰研修の実施(年2回)、両立支援研修の実施(年1回)、育児休業者コミュニケーションサイト新設による情報発信と個別相談対応



21 ブライ企業:ブラック企業と対極の企業をイメージした熊本県の造語

**プラチナくるみん認定に係る計画取組状況**

【多様な人材が活躍する組織づくりのための意識改革】

<主な取組内容>ダイバーシティマネジメントセミナーの実施、イクボスセミナーの実施、頭取・全所属長によるイクボス・よかボス宣言の実施



【所定外労働時間の削減】(数値目標)計画期間終了年度2016年度比10%以上削減

<主な取組内容>18時以降時間外労働の原則禁止、ノー残業デーの実施(毎月2回)、数値結果=2018年度時間外労働実績:28%削減(2016年度比)

【男性の育児休業取得促進】(数値目標)育児休業取得率90%以上

<主な取組内容>行内への周知・啓発の実施、数値結果=男性育児休業取得率100%

**旧姓使用の導入**

2021(令和3)年4月、婚姻などの改姓によるキャリア分断を避けるため、戸籍上の氏が変わった際も、希望者には引続き行内で変更前の旧姓使用を認めた。

**「ひごっ子の森北熊本保育園」開設**

2021年12月、従業員の仕事と育児の両立支援のため、2園目の事業所内保育施設「ひごっ子の森北熊本保育園」を北熊本支店敷地内に開設した。



ひごっ子の森北熊本保育園

**女性従業員の事務服廃止**

2023年4月、ジェンダー平等・脱炭素社会への対応・組織活性化などを目的に、女性従業員の事務服を廃止した。服装はスーツかスーツに準ずるものとし、事務センター勤務者は、男性を含めてオフィスカジュアルを認めた。併せて身だしなみ基準を改定し、ピアスやイヤリング、ネイルも目立たない範囲で認めた。

女性従業員の事務服着用については、2005(平成17)年4月に代理職以上の女性役員者は廃止とし、

2018年10月からは主任職でも同様の扱いとしていた。

**女性活躍・子育て支援で表彰や受賞相次ぐ**

女性が活躍できる職場づくりや子育て支援、男女共同参画社会などに向けた当行の積極的な取組みは、熊本県や熊本市、外部団体からも高く評価された。主な表彰は次のとおり。

【熊本県男女共同参画推進事業者表彰】

2015年度、2017年度表彰

【熊本市子育て支援優良企業】

2015年度~2017年度認定ならびに表彰

【第2回女性活躍パワーアップ大賞】

2017年2月、優秀賞受賞((公財)日本生産性本部主催)

**(3)健康経営への取組み**

**健康経営宣言**

2019(平成31)年1月、従業員と家族の健康管理を経営的視点から考え戦略的に実践する「健康経営」を行内外に表明するため、「健康経営宣言」を発表した。宣言を機に「こころと体の健康」のため、さまざまな施策に全行挙げて取り組んだ。

**健康経営宣言**

肥後銀行グループは、役職員およびその家族の「こころと体の健康」が、企業理念に掲げる「創造性に富み、自由闊達で人間尊重の企業文化の確立」に重要であると考え、肥後銀行グループと肥後銀行健康保険組合が一体となり、「こころと体の健康」の保持・増進に向けた取組みを積極的に行ってまいります。

**【主な取組内容】**

人事担当役員を「健康づくり責任者」とし、以下の政策に取り組む。

- 1.こころの健康管理
  - ・メンタルヘルスセミナーの定期的な開催
  - ・人事部、健康管理室、健康保険組合、提携医療機関等ラインケアの充実
  - ・ストレスチェック結果に基づく職場改善活動の実施
- 2.からだの健康管理
  - ・要精密検査受診率および被扶養者特定健診率の向上
  - ・禁煙促進(禁煙外来サポートの充実、禁煙デーの設定)
  - ・生活習慣定着に向けた取組み(女子駅伝部・行友会の活用)

**就業時間中の禁煙**

2020(令和2)年4月、就業時間中(昼休み1時間および時間外を除く)の喫煙を禁止した。「健康増進法の一部を改正する法律(改正健康増進法)」の施行を受け、当行施設・行用車の利用者全員を対象とし、お客様や取引業者にも同様に協力を求めた。当行のサステナビリティ全体構想の取組事項である「健康経営の実践及びお客様・地域の健康増進支援」として、行員の健康保持・増進とともに、地域全体に「健康経営」を浸透させることを目的に、KFG、鹿児島銀行も同様の内容で実施した。

さらに、2025年10月、よりいっそうの役職員の健康増進、受動喫煙防止を図り、地域全体に「健康経営」を浸透させるため、当行敷地内での喫煙を終日禁止した。

**健康管理システムの運用開始**

2020年10月、役職員が健康診断結果の閲覧や健康診断の受診申込などを行う「健康管理システム」の運用を開始した。

**健康施策に大きな評価**

当行の「健康経営宣言」以降の「こころと体の健康」への取組みは、国や熊本県からも高い評価を受けた。

【第3回上手な医療のかかり方アワード表彰】

(2021年度、厚生労働省医政局長賞コンテンツ部門特別賞)

【熊本県健康づくり県民会議表彰】

(2022年度「健康経営、検診・がん検診部門」)

【スポーツエールカンパニー認定】

(スポーツ庁、2023~2025年の3年連続認定)

【健康経営優良法人(ホワイト500)認定】

(経済産業省、2019~2025年の7年連続認定)

当行は、経済産業省が実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)ホワイト500」に認定され、7年連続で認定された。あわせて上位50位以内(認定法人3,400社)の評価を受けた。



**健康経営事業子会社の設立**

2025年10月、地域における健康経営の促進に注力し、ウェルビーイング(地域住民の幸福)と地域価値の向上に貢献するため、当行が100%出資する健康経営事業子会社(株)九州健康経営ラボを設立した。健康経営に関するコンサルティングや福利厚生、地域の健康スポーツ事業を担う。健康経営に関する子会社を立ち上げるのは全国の銀行で初めてであった。

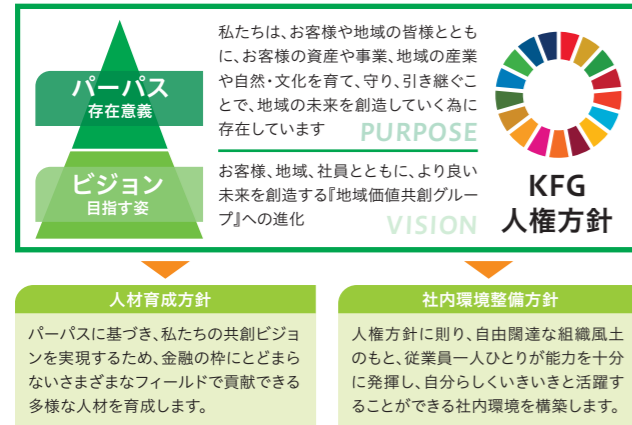


健康経営事業子会社の設立を報じる新聞記事(『熊本日日新聞』2025年9月3日付)

**(4)人的資本経営を踏まえた行員価値向上**

KFGグループは、パーパス、人権方針および2030年共創ビジョンに基づき、2023(令和5)年5月、グループ共通の人材育成方針と社内環境整備方針を定めた。ビジョン実現に向け、従業員エンゲージメントを高め、

価値を創造する人材の育成や確保、働きがいの充実を通じて、多様性と自律性を備える集団形成を図った。



新しい人事制度の導入

2023(令和5)年4月、近年の事業領域の拡大や価値観の多様化を踏まえ、約10年ぶりに人事制度を改定した。

「役割(職務)および成果の重視」「多様性を尊重し積極的に活かす組織づくり」「高度のスキルを保有する人材の専門性発揮」の3点を改正のコンセプトとし、多様な人材が創造性を発揮し、永続的に成長・活躍できる人事制度を目指した。

人事制度の主な改定概要

項目	主な改定概要
コース体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>極めて高度な専門業務を担うプロフェッショナル職新設</li> <li>総合職・一般職コース統合(キャリアパス制限撤廃)及び総合職内にゼネラリストコース、専門キャリアコース新設</li> <li>転居転勤可否の選択制導入(エリアフリー・エリア限定選択)</li> </ul>
給与(処遇)	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割・責任に応じた職務給のウェイト引上げ</li> <li>社会環境やライフスタイルの変化等に応じた手当見直し(家族手当・単身赴任手当・勤務地手当等の改定)</li> <li>高度な資格保有者に支給する資格手当新設</li> <li>若年層の早期登用</li> <li>シニア層の活躍支援</li> </ul>
ワークスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>不妊治療等、積立休暇の利用目的拡充</li> <li>キャリア開発やライフイベントに応じた多目的休職制度新設</li> <li>行員・スタッフ等の休暇制度統一</li> </ul>

具体的には、コース体系をはじめ給与や休暇・休職制度などを見直した。これらの人事制度改定に伴い、法的資格、標準スキル、自己啓発ポイントを改定した。

賃金制度の改定

2023年4月、物価上昇への対応と従業員のエンゲージメント向上などを目的に、28年ぶりとなる従業員のベースアップと初任給の引上げを実施した。資金量ベースで3.2%のベースアップと、2%の定期昇給と併せて5.2%以上の賃上げとなった。初任給も10,000円~30,000円引き上げた。また、2025年4月にも約5.2%の賃上げを実施した。ベースアップを含む賃上げは3年連続となった。

人材育成

①ブロックサポーター、パーソナルサポーターの新設

2019年6月、身近な立場でアドバイス・相談・指導を行うブロックサポーター(統括店長に指名されたブロック内の役席者および行員)をブロックごとに配置し、パーソナルサポーター(人事部長に指名された人事部長)と連携しながら、若年層の成長支援やモチベーション向上を目指した。

②従業員向けポータルサイトの運用

2020年3月、インターネット上に「従業員ポータルサイト」を開設し、各人が自宅のパソコンやスマートフォンなどから個人に付与されたIDとパスワードでログインできるシステムを導入した。併せて、自発的な学習を支援するため、行内放送局「ひぎんNet-TV」の行外視聴を開始した。

同年10月には、「ひぎん学びネット」を導入した。従業員の仕事



ひぎん学びネット

内容やスキル、キャリアプランなどに応じた約130講座の教材を提供し、各人はそれらを自主的な学習に利用した。

③インストラクター制度の廃止

2020年7月、当行内の業務指導や人材育成を担ってきたインストラクター制度を廃止した。統括店を中心としたブロック単位運営における係別・階層別勉強会や各専門担当者による現場OJTが活性化した現状を踏まえた措置であった。

④行内ロールプレイング大会開催

2003(平成15)年より行内ロールプレイング大会を開催した。「質の高い金融サービスは基本の徹底から」を合言葉に、お客様との会話、正確な事務手続き、提案の組立て方などのノウハウを共有した。毎年さまざまなテーマを設定し、ブロック予選会を勝ち抜いてきた出場者は、熊本市民会館大ホールや、熊本県立劇場演劇ホールで模範演技を披露した。

2018年からは、鹿児島銀行の代表者も出場。2021年にはニューノーマルに対応する新たな試みとして全編動画配信に移行し、第19回大会をもって行内ロールプレイング大会は終了した。



行内ロールプレイング大会

⑤研修所機能の移転と清水研修所の閉鎖

2022年3月、研修所機能をそれまでの清水研修所から肥後紺屋町ビルに移した。1969(昭和44)年に

竣工した清水研修所は、半世紀にわたって行員の学びの拠点であったが、交通アクセスの利便性、研修所機能の向上を考慮した。機能移転に先立ち、2021年11月清水研修所を閉鎖した。

⑥メンター制度の新設

2024年8月、メンター制度を新設した。全階層を対象として、所属・ブロックを超えて行内横断的に相談できる機会を提供し、知識・経験が豊富な先輩(メンター<sup>22</sup>)と成長意欲を持つ後輩(メンティー<sup>23</sup>)が主体的なつながりを構築することを支援した。

⑦KFG第1期生新入行員の研修実施

2016(平成28)年4月、KFG発足後の第1期生として当行と鹿児島銀行に入行した新入行員の合同研修を、同年10月、鹿児島銀行研修所で実施した。1泊2日の日程で当行からは122人が参加し、KFGグループの一員としての意識を高めた。



KFG第1期生新入行員合同研修

⑧自主企画体験研修の実施

2018年8月、行内で自主企画体験研修の参加者を募集した。同年10月~12月に首都圏で2泊3日の外部研修参加や企業視察、文化芸術鑑賞などの企画や視察日程を行員自らが策定するものであった。26人が応募し、選ばれた6人が最新のワークスタイルを取り入れた企業や、日本経営品質賞受賞企業を訪問し、M&A研修に参加した。

22 メンター：相談対応者であり、自身の強みや知見を指導に役立てたい従業員

23 メンティー：相談者であり、自身の課題について具体的なアドバイスを希望する従業員

⑨熊本市長と若手行員が意見交換

大西一史熊本市長が、市民と熊本市の街づくりについて直接対話する「熊本市長とドンドン語ろう！with 社会人」で、企業では初めて当行が選ばれた。2019(平成31)年1月、入行10年以内の若手行員のうち、希望者約10人が公共交通機関の改善や、街なかの緑化などについて市長と意見を交わした。



熊本市長と意見交換する若手行員

「礼儀礼節」の体質化に向けた取り組み

卓越したレベルの接客によるお客様満足度の向上を目指し、礼儀礼節を教える役割を担う人材として、2018年11月、全部室所店に「礼節リーダー」を配置した。礼節リーダーは全員に、礼儀礼節の基本形(型)に則った接客対応ができるまで指導した。また、礼節の定着状況検証のため、お客様アンケートなどのモニタリングや臨店調査、ブロック勉強会などを定期的実施した。

なお、創立90周年事業(2015年)の全行統一運動「やさしいまどぐち運動(現・やさしいまどぐち態勢)」は、「礼儀礼節の体質化」に向けた取り組みとして継続実施し、接客管理責任者は廃止した。

福利厚生制度の充実

①選択型確定拠出年金制度の導入

2020(令和2)年4月、当行と鹿児島銀行、KFGのグループ3社は、退職金・企業年金制度に加えて、行員の

将来の資産形成を支援するため選択型確定拠出年金制度(選択型DC)を導入した。給与の一部を切り出した部分について、従業員本人が掛金として拠出するか、給与と合算して受け取るかを選択できた。

②奨学金返済資金の貸付制度を新設

2016年11月、従業員が入行前(高校、大学などに在学中)に貸与された奨学金返済のため、行友会による奨学金返済資金貸付制度を新設した。入行2年目以降の正行員に、500万円を限度に残高の範囲内で貸し付けた。

③日本版スチュワードシップコードの受入れ表明

2019年12月、当行と鹿児島銀行の両企業年金基金は「責任ある機関投資家の諸原則(日本版スチュワードシップコード:SSコード)」の受入れを表明した。

なお、当基金は2021年9月の国連「責任投資原則(PRI)」への署名、2023年8月の「インパクト志向金融宣言」への署名等、加入者等の利益のためのスチュワードシップ活動やサステナブルファイナンスに継続的に取り組んでいる。

SSコード

顧客・受益者の中長期的な投資リターンを拡大を図ることを目的として策定された機関投資家の行動規範。  
SSコードの受入れを表明し、SSコードで定める活動を行うことで、投資先企業の企業価値を向上させるなど投資リターンの拡大を促し、従業員の資産形成や母体企業の財政状態の向上に貢献するものとされている。

④KFG従業員持株会の設立

2022年3月、KFGは当行と鹿児島銀行の従業員持株会を統合し、グループ全体の「九州フィナンシャルグループ従業員持株会」を設立した。同持株会はグループ各社の従業員の任意加入とし、拠出金を1口1,000円、毎月100口を上限とした。KFG従業員持株会に移管するにあたり、肥後銀行持株会は解散した。

社宅の新築

2015年1月、業務継続態勢を考慮し、東京都文京区に本郷社宅を新築した。さらに、2020年9月には福岡高宮徒然寮、2024年4月には菊陽社宅を建て替え、従業員の福利厚生、環境整備に努めた。



本郷社宅

表彰制度の充実

当行の業績や収益向上に貢献した従業員を表彰した従来の表彰対象を拡大し、お客様が求める価値の提供や地域への貢献などを表彰基準に盛り込んだ。「褒める風土」醸成のため、2018年6月から各部・各ブロックによる推薦を募り、半期に1度表彰委員会で審査した。

2018年10月、ボランティア活動や人命救助、お客様第一主義を実践した者など従業員15人に対し表彰した。

また、2025年4月には、KFG理念体系であるバリューを意識した行動や取り組みを加速させていくため、KFGグループとして表彰制度を新設した。3つのバリュー(誠実・主体性・チームKFG)のうち「チームKFG」に焦点を当て、グループの総合力を発揮するため所属にとらわれずに行動し、著しい成果をあげた組織を表彰した。



表彰式の様子

職場環境改善への取り組み

①エンゲージメント調査の開始

2021年8月、KFGは当行はじめグループ全従業員向けに定期的なエンゲージメント<sup>24</sup>調査を始めた。可視化ツールを用いて、従業員の心理状態や貢献意欲を把握し、働き方や組織の改革に活かした。若年層は毎月、そのほかの従業員は3か月に1度の実施とした。

(5)人権と多様性の尊重への取り組み

人権研修の実施

「KFG人権方針」(2021年12月制定)を踏まえ、全従業員が人権尊重責任を果たし、人権に関する感度を高めるため、全従業員に対し継続した教育を実施している。また、人権に関する歴史的背景や、アンコンシャスバイアス<sup>25</sup>について、具体的な事例を交えた動画の視聴といった研修も行っている。

アンコンシャスバイアス解消に向けて

2025年4月、役員と管理職を対象にアンコンシャスバイアスについてのセミナーを実施した。セミナー後、職場のアンコンシャスバイアス解消と業務効率化のため、来客時の飲料提供ルールを制定した。給茶ではなく、ペットボトル飲料(水)を応接者自らが提供するものとし、応接者以外が関わる際も特定の者に偏らないように配慮した。来客用の飲料水として同年7月、当行のオリジナルペットボトルを採用した。



当行オリジナルペットボトル

パートナーシップ制度の導入

2025年4月、ダイバーシティのさらなる促進に向け、性別、性的指向、性自認にとらわれず、同性パートナーを配偶者とみなして福利厚生制度などを適用する「パートナーシップ制度」を導入した。「パートナーシップ宣誓制度」を導入している自治体で発行される証明書などを保有している従業員に対し、法律上の配偶者と同等の福利厚生などを適用した。

24 エンゲージメント:組織や仕事に対して、自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態を表した指標

25 アンコンシャスバイアス:無意識の思い込みと、無意識のうちに抱く考え方や行動パターン

## 11. 広報戦略

### (1) さまざまなステークホルダーに向けたコミュニケーション戦略

#### 定例記者会見の開催

2018(平成30)年9月、お客様への有益かつ確かな情報提供の充実、報道機関とのよりいっそうのコミュニケーション向上を目的として、頭取による定例記者会見を始めた。その後も2か月に1度のペースで開催している。



第1回 定例記者会見

#### 株主・投資家との関係強化

株主・投資家との建設的な対話を通じた持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、経営統合後、KFG 経営陣による経営戦略や財務状況などに関する会社説明会を実施している。

2015年12月、投資家向けに「KFG 第1回会社説明会」をグラントウキョウ ノースタワーにおいて開催した。その後も定期的に面談による対話やWEBを活用した個別ミーティング、ホームページでの動画配信など積極的に実施している。個人投資家に向けた会社説明会も経営統合を機に活動を強化した。KFGの拠点である熊本、鹿児島、福岡、宮崎のほか、オンラインでも開催している。

また、KFGは株主総会が、株主との建設的な対話の場であることを認識し、その活性化に努めるとともに、株主の皆様が円滑に議決権を行使できるよう環境整備に努めている。

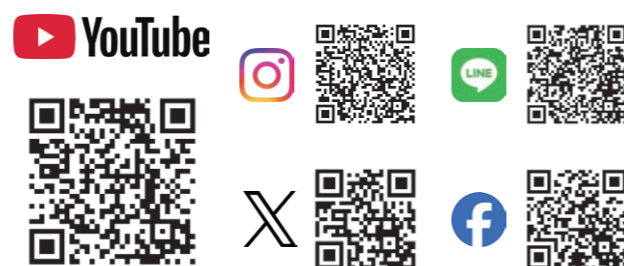


KFG 第1回会社説明会

#### SNS 公式アカウントの開設

2020(令和2)年10月、肥後銀行とKFGはSNS公式アカウント(LINE、Instagram、Twitter:現X、Facebook、YouTube)を開設した。

発信内容は、金融サービス(当行商品・サービス紹介、キャンペーン案内など)、プレスリリースなど当行の取組み(SDGs への取組み、地域貢献など)、地域紹介(お客様の紹介、地域イベント情報、ボランティア活動など)で、お客様とのコミュニケーションツールとして活用している。



#### 肥後銀行・KFG ホームページリニューアル

2021年1月、当行のホームページをスマートフォンユーザーに主眼を置いたデザインにリニューアルした。すべてのコンテンツについて異なる端末でも画面サイズに合わせて同じ内容を表示できるマルチデバイス対応とし、操作しやすいデザインへ変更した。メニューの操作性を高め、知りたい情報へより速くアクセスできるように改善した。



リニューアルした肥後銀行ホームページ



リニューアルしたKFG ホームページ

2021年4月、KFG ホームページもマルチデバイス対応とするとともに、決算短信など開示書類の自動更新機能を導入して情報開示スピードの向上を図るなど、株主・投資家といったステークホルダーに主眼を置いたコンテンツ・構成にリニューアルした。

#### 営業店を主体とした地方創生に係る情報ネットワークの強化

2015年12月、当行の地方創生に対する取組姿勢を効果的に周知するため、営業店と熊本日日新聞社(熊日)の地域拠点との深耕により、各営業店の地方創生に対する事例を現場起点で発信する取組みを始めた。

当行の熊本県内22営業店と、熊日の支社・支局など22拠点を情報ネットワーク対象とした。同じ地域内で関係を深め、当行が各地で取り組む地方創生に関連する事案を記事の素材として提供し、熊日が記事を配信するものであった。総合企画部と地域振興部は、営業店から情報提供を受けた場合、テレビ局への取材依頼も行った。

当行がメディアと連携することで、地方創生の機運を高めると同時に、当行の地方創生に対する取組姿勢を効果的に周知する試みであった。



営業店とメディアの接点強化(徒然No.244記事)

#### 創造的復興および課題解決支援力向上に向けた広報活動

2016年4月の熊本地震の発生などを受けて、2017年5月、広報活動を通じて当行や地域の創造的復興および地方創生への取組みを支援していく行内通達を出した。

お客様および営業店、地域の活動・行事や当行の復興支援に関する企業情報を、メディアを通じて積極的に発信することにより、創造的復興や地方創生の機運を後押しした。営業店、本部各部、経営企画部がそれぞれの役割を担った。

**[営業店]** 地元メディア・名士との深耕による地域情報ネットワークの構築、経営企画部および地元メディアへの積極的な情報提供

**[本部]** 復興支援に関する企業情報の各部横断的な情報共有、お客様や営業店に有用な適時・的確な情報発信を経営企画部と協議

**[経営企画部]** 各種メディアとの重層的な関係構築、営業店の地域情報ネットワーク構築支援(地元メディアへの同行訪問など)、質の高いニュースリリースの発信と広報企画の提案

また、お客様とのコミュニケーション促進に活用できるよう、ニュースリリースの行内周知を開始するなど、行内広報活動を強化した。

## (2) 行内コミュニケーション充実に 向けた取組み

### 行内放送局「ひびんNet-TV」の開局 ～「Weeklyニュース」の配信

2019(平成31)年1月、「映像を活用した情報伝達」を企画・実施する拠点として、本店内に行内放送局を開局し、「Weeklyニュース」の配信を開始した。行内で愛称を募集した結果、「ひびんNet-TV」と名付けた。

Weeklyニュースは、行内通達事項の解説やマーケット情報、行員やお客様が登場する好事例紹介など、週1回のニュース仕立ての番組で、放送局ではほかにイベントなどの紹介動画も配信している。



「うるおい未来スタジオ」から配信する様子



「Weeklyニュース」視聴の様子

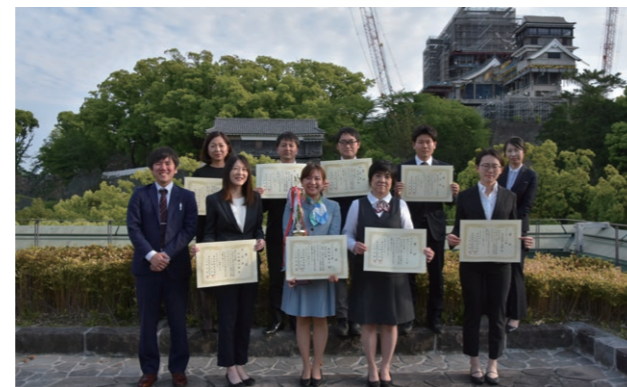
従来の文書などを中心とした伝達手段に加えて、映像によるコミュニケーションを強化し、組織の魅力を高めることでお客様へのいっそうのサービス品質向上を目指した。さらに企画や撮影、収録、編集などを内製化し、映像コンテンツ制作のノウハウを蓄積することで、将来のICT、デジタル社会に対応可能なサービス提供への発展を目指した。

### 行内広報の充実に對する外部評価

2018年4月、より充実した内容へとリニューアルを続けた行内報『徒然』は、熊本経営者協会主催の社内報コンクールで初めてグランプリ賞を受賞した。以降、毎年受賞している。



行内報『徒然』



社内報コンクール表彰式(2018年)

### Tozen.comの充実

2005年10月、タイムリーな情報をリアルタイムに発信するため、冊子『徒然』とは別に、「Tozen.com(トゼン・ドット・コム)」を行内WEBシステム(現・行内ナビゲーション)上に開設した。2015年12月には、双方向コミュニケーションを活性化するため、検索機能や「いいね!」ボタンを追加するなどのリニューアルを行った。

## (3) 当行・KFGグループの ブランド価値向上への取組み

### 広報・IR部門の統合

2019(令和元)年10月、広報・IRに係る戦略立案の

スピードアップと質の向上によるブランド力向上を目指し、当行、鹿児島銀行、KFGに個別に置いていた広報・IR部門をKFGに統合し、人員はKFGを主とする3社兼務態勢とした。

### KFG共通ポータルサイトの開設

2017年7月、グループ内の双方向コミュニケーションの活性化と取組みの理解浸透、促進を図るため、KFG共通のポータルサイトを開設した。肥後・鹿児島両行の行内報や電話帳、IR資料の掲載を皮切りに、通達や規程、動画コンテンツなどを共有した。

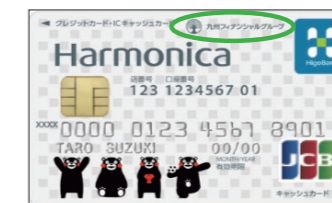


KFG共通ポータルサイト

### 各種アイテムへのKFGシンボルマーク展開

2017年7月、KFGブランドの浸透とグループの一体感醸成のため、名刺など一部に先行記載していたKFGのシンボルマークを、通帳などのお客様向けアイテムにも本格的に使用、展開することとした。

対象アイテムは、各種通帳・キャッシュカード、一部の一般帳票に加えてチラシ、パンフレット、ポスター、PR品、新聞広告、テレビCMなど。在庫がなくなり次第、順次切り替えた。その後も費用やデザイン、鹿児島銀



シンボルマークが入った通帳とカード

行との整合性を勘案しながら対象アイテムを増やしていった。

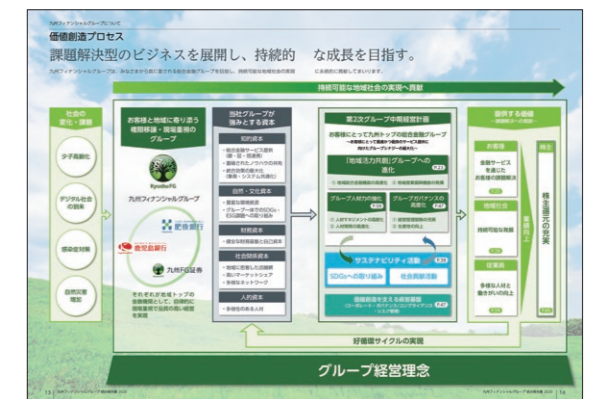
### 統合報告書の開示

企業の積極的な情報開示が求められるなか、2020年7月、KFGとして初めてとなる『統合報告書』を制作、ホームページ上に開示した。

財務情報と非財務情報の観点および中長期的な視点でKFGグループの目指す姿を説明することで、KFGグループへの理解促進と、株主の増加、株価の維持・向上を目指した。



『2020統合報告書』



『2020統合報告書』価値創造プロセスページ

### 九州FG magazineの創刊

2017年10月、当行およびKFG、鹿児島銀行の特徴的な取組みやトピックスを写真を多用してわかりやすく紹介した情報誌『九州FG magazine』を創刊した。来店したお客様が自由に持ち帰れるよう、窓口・ロビーに常備した。



『九州FG magazine (Vol.1)』

## 第5節 持続可能な地域社会の実現に向けた取組み

### 1. サステナビリティ推進の取組み

#### (1) 持続可能性向上に向けた態勢づくり

##### サステナビリティ推進室の設置

2018(平成30)年10月、「サステナビリティ推進室」(サステナビリティ=持続可能性)を新設した。地域・お客様・当行の持続可能性向上、つまり共通価値の創造を実現していくことを目指す専門部署であった。

当推進室の主な業務内容は、「持続可能性向上に向けた基本方針などの策定ならびに企画、推進管理」と「経営品質向上にかかる企画、立案、推進および管理」であった。当行は、国連が定める「持続可能な開発目標(SDGs)」、市場が注目する「環境・社会・ガバナンス(ESG<sup>1</sup>)」などを踏まえ、グループ一体となって、地域社会の持続的成長に資する取組みをいっそう強化していくこととした。



##### SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された具体的行動指針。国連加盟193か国が2016年~2030年の15年間で達成するために掲げた17のグローバル目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されている。

##### サステナビリティ宣言と全体構想

2019年2月、KFGと当行、鹿児島銀行は、持続可能な事業活動を組織的に統括することを目的として、九州の地銀では初めてとなる「サステナビリティ宣言」を公表し、併せてサステナビリティ全体構想を策定した。

サステナビリティ宣言は、「持続可能な社会づくり」「地

域経済発展」「普及・拡大」の3つについてグループを挙げて取り組むことを宣言している。

この宣言を踏まえて、当行と鹿児島銀行では重要課題を特定し、各行の独自性、地域性を反映したそれぞれのサステナビリティ全体構想を策定した。

当行の全体構想では、重要課題を「高い倫理観をもって、真摯に持続可能な環境・社会づくりに取り組みます」としたうえで、「環境にやさしい地域づくり」「全ての人を支える地域の基盤づくり」「全ての人活躍する職場・地域づくり」「持続可能な環境・社会に貢献する人づくり」の4項目での取組みを示した。

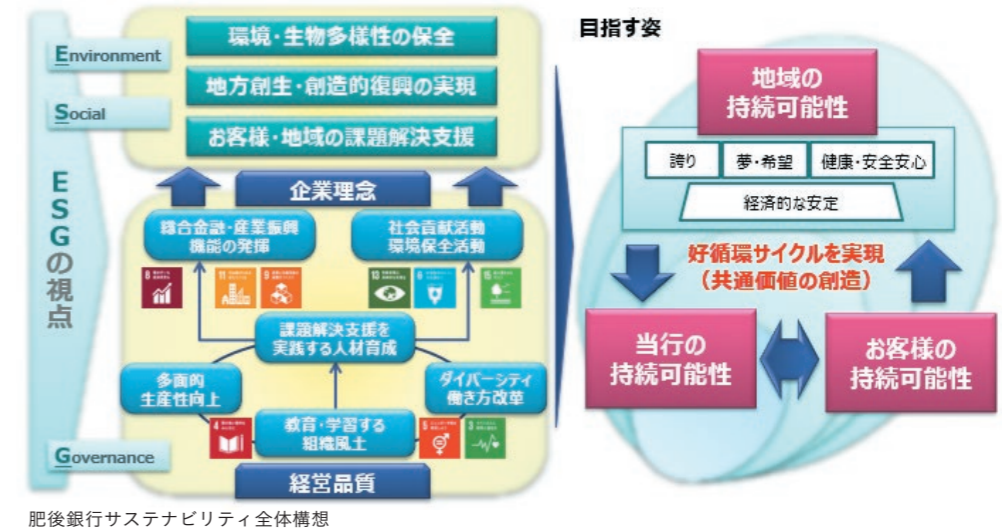
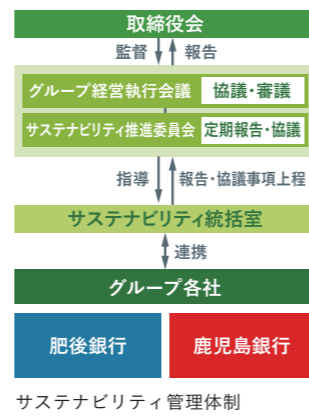
##### サステナビリティ宣言

私たち九州フィナンシャルグループは、国連が定めた持続可能な開発目標であるSDGsの趣旨に賛同し、全役員が主体的に取り組むことを宣言します。

- 1. 持続可能な社会づくりへの取組み**  
私たちは、環境にやさしい経営の実践を通じ、お客様や地域の皆様一人おひとりが、将来にわたって幸せや満足を実感できる社会づくりに取り組みます。
- 2. 地域経済発展への取組み**  
私たちは、地域価値共創グループの力を最大限に発揮し、お客様・地域の課題解決を支援することで、持続的な地域経済の発展に貢献します。
- 3. 普及・拡大への取組み**  
私たちは、お客様や地域の皆様との対話を深め、地域全体が持続可能な社会となるように活動の輪を広げます。

##### サステナビリティ管理・推進体制

KFGは、グループ全体で持続可能な地域社会と自社の価値創造の実現に向けて、SDGsに係る取組みの管理・推進体制を強化している。具体的には、社長を委員長とする「サス



テナビリティ推進委員会」を設置し、SDGsに関わる取組みの進捗状況の報告を3か月ごとに行い、個別案件については、グループ経営執行会議で協議・決定している。これらの報告と決議事項は、少なくとも年1回取締役会に報告し、取締役会からの監督を受けている。

推進面では、KFG本社に「サステナビリティ統括室」を置き、当行と鹿児島銀行の「サステナビリティ推進室」と緊密に連携して、グループ横断的なSDGs浸透と推進を図っている。

##### PRB署名とサステナビリティ・マテリアリティ

KFGは、持続可能な地域社会づくりは社会貢献活動にとどまらず、事業を通して行うべきと認識している。

2020(令和2)年9月、SDGsの取組みをKFGの事業戦略と一致させていくため、PRB (Principles for Responsible Banking: 責任銀行原則)に署名した。国内の地方銀行が署名するのは2例目であった。PRBは国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)が提唱したもので、SDGsと事業活動の整合性を高めるための独自の分析ノウハウをもつ。

そこでKFGはUNEP FIの分析ツールなどを使い、地域社会への貢献と企業価値向上の両方のインパクトが高い項目をグループ共通の優先課題とする「サステナビリティ・マテリアリティ」を特定した。

優先課題は以下の6項目である。

- ① 雇用(人材・労働力の確保)
- ② 健康と福祉(少子高齢化社会への対応)
- ③ 経済(地域経済の持続的成長)
- ④ 気候(気候変動対策)
- ⑤ 人権・多様性(人権と多様性の尊重)
- ⑥ DX(デジタル社会の形成)

##### PRB(責任銀行原則)

国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)が提唱し、2019年9月に発足した。銀行が持続可能な開発目標 (SDGs)やパリ協定などの社会的目標と整合した事業戦略を立て、事業を進めていくためのフレームワーク。



##### サステナビリティ・マテリアリティ

- SDGsと事業の整合性を高めるため、
- ① UNEP FIの分析を基本に、SDGs、日本政府による「SDGs実施指針」から検討する20項目を抽出・整理。
  - ② 20項目について、「経済・環境・社会へのインパクト」と「KFG企業価値へのインパクト」をUNEP FIの分析ツールで評価。
  - ③ どちらのインパクトも高い項目をサステナビリティ優先課題として特定した。

<sup>1</sup> ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の略。企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まっており、投資の意思決定において、従来の財務情報のみを重視するだけでなくESGの観点から判断する「ESG投資」が機関投資家の間に広がっている

**サステナビリティ関連方針・指針の策定**

KFGは、サステナビリティ活動に関連する方針や指針を相次いで策定し公表した。

2020(令和2)年3月、「グリーン購入に関する指針」を公表した。環境への負荷低減に資する製品などの購入を推進するもので、購入にあたっては、価格・品質に加えて、「長期間の使用」「再生素材や再使用部品の使用度」「再使用や再生利用が可能か」「廃棄が容易か」「廃棄までのトータルコストの削減」などの環境負荷低減の観点も考慮するよう求めた。

2021年1月、気候変動の深刻化による自然災害の頻発や脱炭素社会への移行という世界的な流れを踏まえ、「環境方針」を制定した。環境課題へのグループ

の方針統一および取組強化を図るため、「脱炭素社会の実現を目指し、地域の環境保全の取組みなどを通して、持続可能な地域社会の実現に積極的に貢献する」ことを基本理念とした。

同年12月には「KFG 人権方針」を定めた。8条項を設け、「国際規範に則って人権を尊重、保護する」「KFGのすべての役職員に適用し、お客様やサプライヤー(取引業者)に対しても人権への配慮を求めていく」「あらゆる差別やハラスメント行為を禁止し、全役職員の人権を尊重し、働きやすい職場を提供するよう行動する」など、それぞれの項目で定めた。

2024年4月、グループとしての生物多様性への取組姿勢を明確にするとともに、推進を強化するため、「生

物多様性保全方針」を制定した。主たる事業エリアである中・南九州をはじめとする、わが国ひいては地球全体の生物多様性の保全を通じて自然と共生する社会の実現に積極的に貢献することを基本理念と定めた。

同年5月には、サステナビリティ宣言に基づき、人権や環境などのESGに配慮した調達を行うため「調達ガイドライン」を制定し、サプライヤーと協働した持続可能な調達を推進することとした。

**SDGsバッジの配布と着用**

2019(平成31)年4月、SDGsバッジ(直径25.5mm)を全行員・スタッフに配布し、着用することとした。同年2月のサステナビリティ宣言、全体構想の策定を機に、SDGsに対する意識醸成ならびに地域社会での普及拡大を目的とした。原則としてスーツやベストの左胸に着用している。



**「人的資本経営コンソーシアム」入会**

2022年8月、KFGは持続的な企業価値の向上を実現するために、経済産業省および金融庁がオブザーバーとして参加する「人的資本経営コンソーシアム」に入会した。当コンソーシアムでは、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討などが進められている。

KFGではグループ一体となり、人的資本に関する情報開示に向けた取組みを推進するとともに、人材戦略を経営の重要な戦略の一つと位置付け、人事価値向上に向け、積極的に人的資本経営へ取り組むこととした。

**人的資本経営コンソーシアム**

日本企業および投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示検討等を通じて、日本企業における人的資本経営を实践と開示の両面から促進することを目的とする組織。

**KFG 人権方針**

条項	内容
1. 国際人権基準の尊重	九州フィナンシャルグループは、「世界人権宣言」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、「子供の権利とビジネス原則」等の人権に関する国際規範に則って人権を尊重、保護します。
2. 適用範囲	本方針は、九州フィナンシャルグループのすべての役職員に適用します。また、お客様やサプライヤー(取引業者)に対しても人権に配慮した企業活動を行うことを求めていきます。
3. 役職員に対して	九州フィナンシャルグループは、人種や国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、出身、社会的身分、信条、宗教、障がいの有無、身体的特徴などを理由としたあらゆる差別やハラスメント行為を禁止します。昇進プロセスにおいて差別的な取り扱いのないように努めるほか、法令に基づく従業員の団結権及び団体交渉権を尊重します。また、全役職員の人権を尊重し、強制労働を容認せず、長時間労働削減や適切な労働賃金等に努め、全役職員が働きやすい職場を提供するよう行動します。
4. お客様に対して	九州フィナンシャルグループは、お客様のプライバシーを保護・尊重し、サービス提供にあたり差別的な扱いのないよう努めます。提供する金融商品とサービスがお客様の人権に及ぼす負の影響を予め把握し、未然防止や改善などの取り組みに努めます。またお客様と共に人権課題解決に努め、人権への負の影響を及ぼす可能性のある事業に投融資を行わないように努めます。
5. サプライヤー(取引業者)に対して	九州フィナンシャルグループは、サプライヤーに対しても、人権を尊重し、侵害しないことを求めていきます。サプライヤーにおいて人権侵害が発生している場合は、九州フィナンシャルグループとして適切に対応するとともに、サプライヤーにも適切な対応をとるよう働きかけます。
6. 管理・推進体制	九州フィナンシャルグループの人権方針は、取締役会にて決定し、必要に応じて見直しを行います。人権方針に関する取り組み状況は定期的にサステナビリティ推進委員会と取締役会に報告します。役職員一人ひとりが人権に関する正しい知識と理解を深め、本方針がすべての事業活動において考慮され、効果的に実行されるよう、役職員への人権啓発研修を実施する等幅広い人権啓発に取り組めます。
7. 救済措置	九州フィナンシャルグループは、人権に関する相談枠組みを構築しています。お客様に対して、個人情報や提供する金融商品・サービスに関する人権の負の影響を感じた方からの苦情相談を受け付けています。役職員への差別やハラスメント行為等の人権侵害に対する内部通報窓口を設けており、匿名での相談にも適切に対応を行っております。
8. ステークホルダーとの対話	九州フィナンシャルグループは、関連するステークホルダーと継続的に対話し、人権尊重の取り組みの改善と向上に努めていきます。

**KFG 生物多様性保全方針**

<b>基本理念</b>
九州フィナンシャルグループおよびグループ内全役職員(以下、当社グループ)は、主たる事業エリアである中・南九州をはじめとする我が国ひいては地球全体の生物多様性の保全を通じて自然と共生する社会の実現に積極的に貢献します。

<b>基本方針</b>	
1. 事業活動における取り組み	当社グループは、生物多様性への理解を深め、商品サービスの開発・提供などを通じて、お客様の生物多様性保全への取り組みを支援するとともに、事業活動全般において生物多様性への配慮や保全に貢献する活動を積極的に行ってまいります。
2. 保全活動への参加	当社グループは、ふるさとのかけがえない自然環境を未来へ引き継ぐため、自然環境エリアの保全活動などの社会貢献活動に積極的に参加します。
3. 関連法令等の遵守	当社グループは、生物多様性関連法令等や当社グループが同意するその他の要求事項を遵守します。
4. ガバナンス・マネジメント体制	当社グループは、自然と共生する社会の実現に向けた着実な取り組みを実施するため、自然関連への依存と影響、リスクと機会ならびに取り組み状況等について、定期的に取締役会に報告し、改善活動に取り組めます。
5. ステークホルダー・エンゲージメント	当社グループは、生物多様性保全方針を当社グループ内に周知するとともに、地域社会、その他のステークホルダーとの対話ならびに関連イニシアティブへの参画を通して、生物多様性の保全活動の啓発と推進に努めます。
6. 情報開示	当社グループは、事業活動を通じた自然資本や生物多様性に関する依存と影響を評価・開示するとともに自然と共生する社会の実現に向けた取り組みを積極的に発信してまいります。

## (2)SDGs 関連イニシアティブへの賛同

### PRIへの署名

2021(令和3)年9月、肥後銀行企業年金基金は、国内金融機関の企業年金基金としては初めてPRI(Principles for Responsible Investment:国連責任投資原則)の署名機関となった。

#### PRI(国連責任投資原則)

2006年に国連が提唱した国際的なイニシアティブで、機関投資家の責任ある投資を推進するために提唱された6つの行動指針・原則。機関投資家に対し、ESGの課題を投資の意思決定に取り込むことで、長期的な投資パフォーマンスを向上させ、当店受託者責任をさらに果たすことを目指している。

当基金は、企業年金基金としてのスチュワードシップ責任をよりいっそう果たすとともに、PRI 6原則に基づいたESG課題への取組姿勢を明確にし、持続可能な社会の実現に貢献していくことを行内外に表明した。

#### PRI 6原則

- 私たちは、投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込みます。
- 私たちは、活動的な所有者になり、その所有方針と所有慣習にESG問題を組み入れます。
- 私たちは、投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めます。
- 私たちは、資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるように働きかけを行います。
- 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために、協働します。
- 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します。

### インパクト志向金融宣言への署名

2023年8月、当行およびグループ会社の九州みらいインベストメンツ、肥銀キャピタルと肥後銀行企業年金基金は、持続可能な未来に向けた取組みを強化するため「インパクト志向金融宣言」に署名した。当行の本宣言への署名は九州の地方銀行では初めて、全国地方銀行では2例目であった。

この宣言は、金融業界が環境や社会問題の解決に導くインパクト志向の投融資活動を持続的に発展させるためのもので、組織を横断した協調的な活動を行い、インパクトファイナンスの量的拡大・質的向上を目指すものであった。

#### インパクト志向金融宣言

2021年11月に金融機関、金融業界のパーパスそのものをインパクト志向に変革することを意図し、社会変革推進財団(SIIF)を事務局として設立された民間の金融機関主導のイニシアティブ。黎明期にあるインパクト志向の投融資を署名金融機関が連携して推進するための枠組み。

### JBIBへの入会

2022年4月、当行は国内の銀行としては初めて、「一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」に入会した。

JBIBは、「生物多様性の保全を目指して積極的に行動する企業のネットワーク」として2008(平成20)年に設立された。多様な企業が共同で研究を進めることで、単独の企業活動では生み出せない成果を上げ、真に国内外の生物多様性の保全に貢献することを目指している。

当行は、長年にわたり「阿蘇大観の森」での植樹活動や「阿蘇水掛の棚田」での稲作などを通じて独自に生物多様性の保全に取り組んでいる。JBIB入会後は、それらの目的を共有する企業のネットワークを通じて、知見やノウハウを高

め、持続可能な地域社会の実現を目指している。



企業と生物多様性イニシアティブ

JBIB ロゴマーク

### 生物多様性のための30by30アライアンスへの参画

2023年6月、当行は、環境省が主導する「生物多様性のための30by30(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」へ参画した。30by30とは、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるというゴールに向け、

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標。本アライアンスは、国の機関だけでなく、企業や自治体、国民が力を合わせて達成することを目指す。



30by30 ロゴマーク

## (3)ESG 投融資の推進

### KFG サステナブル投融資方針の制定

2022(令和4)年2月、KFGは、環境社会問題の解決に貢献する事業を後押しするために、「サステナブル投融資方針」を新たに制定した。これまでの「投融資に関する指針」の内容を拡充したもので、「SDGs達成のための環境・社会課題へのグループ投融資方針の明確化」と「気候変動および人権課題等への積極的な取組みによるグループ企業価値向上」を目指したものであった。

### ESG 投融資目標の設定

2021年8月、当行は、KFGが設定した「ESG 投融資長期目標」と、当行設定の「2021年度ESG 投融資目標額」を公表した。

KFGの「ESG 投融資長期目標」は、2021年度から

### サステナブル投融資方針

<p>1. 地域社会の持続的な発展や社会的課題の解決に資する以下に例示する事業等への投融資に積極的に取り組みます。</p> <p>① 再生可能エネルギーや省エネルギーなど気候変動の緩和に資する事業</p> <p>② 水資源や森林資源、絶滅危惧種の保護など生物多様性保全に資する事業</p> <p>③ 農林水産業、観光業、医療・福祉など地域の基幹産業の振興に資する事業</p> <p>④ 世界遺産および有形・無形文化財等の文化財保全に資する事業</p> <p>⑤ 防災・減災に資する事業</p> <p>⑥ 創業、事業承継、イノベーション創出など持続可能な社会づくりに資する事業</p>	<p>2. 環境や社会に対して負の影響を助長する可能性の高い、以下のセクターに対する投融資については、原則として取り組みません。</p> <p>① 新設の石炭火力発電事業 例外的に対応する場合は、所在国のエネルギー政策や国際的なガイドライン等を参考に、慎重に判断します。</p> <p>② クラスター爆弾製造関連事業等の非人道的事業</p> <p>③ 強制労働や児童労働等の人権侵害が懸念されるパーム油農園開発事業等</p> <p>④ 原生林や生態系の破壊など環境への甚大な影響が懸念される森林伐採事業等 尚、③④については、国際認証の取得状況等に留意の上、対応します。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2030年度までの10年間で、グループ累計目標額1兆円(うち環境分野2,000億円)を掲げた。このうち当行は、累計目標額を5,000億円(うち環境分野1,000億円)とした。

ESG 投融資とは、地域社会と当行グループの中長期的な持続可能性に貢献するために、投融資先の安全性および収益性を勘案したうえで、環境と社会に与える影響を考慮して行う投融資である。

対象として、環境分野(再生可能エネルギー、省エネルギー、脱・低炭素事業など)、社会分野(医療・福祉、農林水産、観光、事業承継・M&A・創業支援など)、SDGs・ESGテーマ商品(SDGs 私募債、SDGs 医療機関債、復興私募債、学び舎応援私募債、SDGs 推進ローン、サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンスなど)、テーマ債(グリーンボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンドなど)に分類した。

### サステナブルファイナンス

2020年以降、当行は持続可能な社会づくりに取り組むため、さまざまな商品を開発し、取扱いを始めた。

[ひびんSDGs 医療機関債] 2020年2月に取扱開始した、寄付オプション付の医療機関債<sup>2</sup>。お客様と当行が一体となってSDGsに基づく地域貢献を図ることを目的とし、お客様が指定する学校・団体などに対し、当行が

<sup>2</sup> 医療機関債：厚生労働省が示す「医療機関債発行等のガイドライン」に基づき、財務内容の良好な医療法人が資産の取得を目的として発行する債券

ESG/SDGs 関連ファイナンス ラインナップ (2025年7月現在)

種類	資金使途不特定 (E・S)				資金使途特定		
	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	サステナビリティ・リンク・ローン	ひびんSDGs私募債	ひびんSDGsサポートローン	環境問題 (E)	グリーンファイナンス	社会問題 (S)
国際的なガイドライン	PIF金融原則	SLL原則	-	-	ひびん環境サポートローン	グリーンファイナンス	ソーシャルファイナンス
具体的な資金使途					環境問題に対する取組	明確な環境改善効果が見込まれるプロジェクト	社会課題の対応戦略を策定したプロジェクト
取組のしきり	社会・環境へのインパクト特定	野心的目標 (STPs) の策定と、継続的なモニタリング・報告	SDGsへの取組	SDGsへの取組	環境問題に対する取組	明確な環境改善効果が見込まれるプロジェクト	社会課題の対応戦略を策定したプロジェクト
外部評価機関	・地方総合研究所・R & I	・地方総合研究所・R & I	-	-	-	・R & I など	・R & I など
外部評価機関別	・インパクト評価・セカンドオピニオン・モニタリング	・SPTs妥当性検証・モニタリング	-	-	-	・事前評価・モニタリング	・事前評価・モニタリング
金額要件	規定なし	規定なし	10百万円以上	3~100百万円以内	規定なし (下限: 1百万円)	原則1億円以上	原則1億円以上
借入期間	規定なし	規定なし	2年以上7年以内	・運転資金: 5年以内 ・設備資金: 10年以内	・運転資金: 5年以内 ・設備資金: 15年以内	プロジェクトに整合する期間	プロジェクトに整合する期間
借入コスト	金利+手数料	金利+手数料	金利	金利	金利	金利+手数料	金利+手数料
金利水準	個別協議	個別協議	クーポン: 期間対応SWAP+0.2%以上 保証料率: 0.3%以上	個別協議 (変動金利のみ) ※奥SDGs登録、SDGsコンサル実施状況に応じて優遇あり	0.5%~1.6% ※奥SDGs登録、SDGsコンサル実施状況に応じて優遇あり	個別協議	個別協議
費用負担	セカンドオピニオン (R & I): 30万円 評価書作成(地総研): 30~50万円 モニタリング料(地総研): 10万円/年 ※必要に応じて別途SDGsコンサル料	SPTs検証費用 (R & I): 200~300万円 ストラクチャー手数料: 融資額×1.0% ビジネスマッチング手数料: SPTs検証費用×20% SDGsコンサル料 (必要に応じて)	-	-	セカンドオピニオン (R & I): 100~200万円 フレームワーク作成費用 (当行): 融資額×1.0%	セカンドオピニオン (R & I): 100~200万円 フレームワーク作成費用 (当行): 融資額×1.0%	
返済原簿取組	SDGsコンサル料 (必要に応じて)	ストラクチャー手数料: 融資額×1.0% ビジネスマッチング手数料: SPTs検証費用×20% SDGsコンサル料 (必要に応じて)	引受手数料、事務手数料等 (詳細は取扱マニュアル参照)	-	フレームワーク作成費用 (当行): 融資額×1.0%	フレームワーク作成費用 (当行): 融資額×1.0%	
借入コード	変動金利: 5019 固定金利: 5020	変動金利: 5017 固定金利: 5018	私募債: 7312 (借付: 7301)	5015	6512	変動金利: 5021 固定金利: 5022	変動金利: 5023 固定金利: 5024
備考		STPsの達成状況に応じ、借入期間中での金利変動あり	金額は、10百万円単位	金利優遇 (奥登録制度・SDGsコンサル) は併用可	金利は、格付に応じて設定 (詳細はマニュアル参照)		

発行額の0.1%相当額の寄付・寄贈を行った。  
**[ひびんSDGs私募債]** 2020(令和2)年7月取扱開始。既存の寄付付私募債に対し、発行者条件に「SDGs推進に取り組んでいる先」を加えたもので、引受手数料も発行額の0.1%を優遇した。  
**[サステナビリティ・リンク・ローン]** 2021年4月、取扱開始。脱炭素など環境面を中心として企業自らが高い目標を設定し、主に目標達成のためのプロジェクトを支援する融資で、目標達成状況に応じて金利などの条件が変動する。資金使途は、温室効果ガス削減、脱炭素に向けたプロジェクト資金、廃棄物・CO<sub>2</sub>削減目標達成のための事業資金、新電力向けプロジェクト資金など。  
**[ひびんSDGsサポートローン]** 2021年4月、「ひびんSDGs推進ローン」の取扱いを開始した。地域の各課題解決に資するとともに、SDGsへの興味・関心がある取引先のニーズに応えることを目的とした。その後、2021年10月、より幅広いニーズに応えるため、ご利用下限金額の引下げなど融資条件などを見直し、「ひびんSDGsサポートローン」へ商品改定した。  
**[ひびん環境サポートローン]** 2004(平成16)年10月、

当行のISO14001認証取得に対応し、環境保全に取り組む事業先を資金面から支援するため「クリーンくまもとビジネスローン」を創設していた。2021年10月、SDGsに対するお客様目線やニーズに対応し、資金使途拡大や条件に応じた金利優遇などの商品改定を行い、名称を「ひびん環境サポートローン」とした。  
**[ポジティブ・インパクト・ファイナンス]** 2022年1月、取扱開始。SDGs達成に向けた国際的な金融枠組みに基づくESG/SDGs融資の一種で、企業の事業活動による環境・社会・経済へのポジティブなインパクト創出を支援する。環境(LEDなど省エネ化、リサイクル設備、車両EV化)、社会(BCP対応、女性・外国人雇用、労働環境改善)、経済(設備の生産性向上、新事業展開など)、特定のインパクトカテゴリへの取組みについて目標・KPIを設定する。  
**[グリーンファイナンス/ソーシャルファイナンス]** 2023年4月、取扱開始。グリーンファイナンスは、再生エネルギー事業やエネルギー効率化、クリーン輸送などの環境改善効果が見込まれるプロジェクトに融資する。一方のソーシャルファイナンスは、医療福祉設備や農業食料関

連、教育関連設備、災害対応などの社会課題解決型プロジェクトに融資する。  
**[トランジションファイナンス]** 2023年10月、トランジションファイナンス<sup>3</sup>の取扱いを開始した。資金使途を、国が策定したロードマップに沿ったトランジション戦略に必要な資金と定め、対象先はCO<sub>2</sub>多排出の10業種に限定した(対象業種:電力・ガス・石油・鉄鋼・セメント・化学・紙パルプ・自動車・船舶・航空)。

(4)サステナブル預金の推進

法人のお客様を対象に、当行のサステナビリティ推進方針に共感いただき、新規の預金獲得に力を入れた。預金者は、意向確認のうえ、「くまもとSDGsミラパーク」と当行ホームページで企業名を公表した。

ポジティブ・インパクト預金取扱開始

2025(令和7)年9月、サステナビリティ活動をさらに推進するため、「肥後銀行ポジティブ・インパクト預金」の取扱いを始めた。

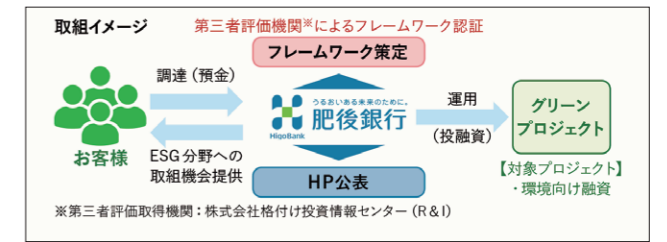
同預金は、当行が2022年1月から取り扱う「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」(お客様や地域の環境・社会課題にポジティブな影響を与える融資)の原資となるもので、2026年3月までに預金100億円を募集した。

全営業店の店頭で、サステナビリティ経営やSDGsへの取組みを重視するお客様に本預金の意義を説明し、積極的な案内を進めた。

グリーン預金取扱開始

2025年4月、カーボンニュートラル<sup>4</sup>と持続可能な地域社会の実現への貢献を目的とした「肥後銀行グリーン預金」の取扱いを始めた。

同預金の充当先として、太陽光発電・風力発電・小規模水力発電・地熱発電・バイオマス発電に関する事業への融資を想定した。同年9月までに30億円を募集したところ、開始からわずか2か月後の6月初めに目標の30億円に達した。



グリーン預金の取組みイメージ

第2回グリーン預金取扱開始

2025年6月、初回の「肥後銀行グリーン預金」の好評を受けて、より多くのお客様へESG/SDGsへの取組みの機会を提供するため、引続き2回目の同預金の取扱いを開始した。

ESGの観点から自社の収益だけでなく「環境・社会・ガバナンス」を重視するお客様に対し、全営業店の店頭で「意志ある預金」の仕組みについて丁寧に説明した。同年9月までに50億円の獲得を目指した。

サステナビリティ定期預金取扱開始

2024年10月から2025年3月まで、環境保全ならびに社会課題解決に向けた取組みの推進を目的に、「サステナビリティ定期預金」を取り扱った。

預入れしていただくお客様は、通常先と「炭削くん」などのSDGsサービス利用先の2区分とし、SDGsサービス利用先の適用金利を高くした。当行のSDGs貢献として、預入額に応じた一定割合を公益財団法人くまもと地下水財団などに当行負担で寄付することとした。

また、2025年1月から3月まで、個人のお客様に対しても取り扱った。預入額に応じた一定割合を、法人のお客様を対象とした「サステナビリティ定期預金」とあわせて寄付した。なお、預入条件による金利上乘せ区分と預金者の氏名公表はなしとした。

(5)地域課題解決への取組み

SDGs/経営品質コンサルティング業務

2020(令和2)年4月、SDGsや経営品質向上に取り組みたい企業・自治体向けにコンサルティング業務を開始した。

<sup>3</sup> トランジションファイナンス:SDGs達成に向けた国際的な金融枠組みに基づくESG/SDGs融資の一種。脱炭素社会の実現に向けて長期的な戦略に則り、着実な温室効果ガス削減の取組みを行う企業に対し、その取組みを支援することを目的としたファイナンス手法

<sup>4</sup> カーボンニュートラル:二酸化炭素をはじめとする人為的な温室効果ガスの排出量と、植林・森林管理などによる二酸化炭素の吸収量を均衡させること

当行のSDGsや経営品質向上のノウハウや取組みなどを、コンサルティング業務を通じてお客様に提供し、持続可能な地域社会づくりに貢献することを目的とした。SDGsの取組みでは地方経済総合研究所と連携、経営品質関連では日本生産性本部の経営品質協議会と連携して支援にあたった。



SDGsコンサルティング

### カーボンニュートラルコンサルティング業務

2022(令和4)年11月、カーボンニュートラルコンサルティング業務を開始した。当行も取り組むカーボンニュートラルについて、当行のもつノウハウや取組みを、コンサルティング業務を通じてお客様に提供することで、持続可能な地域社会づくりおよび脱炭素化に貢献することを目的とした。先行して実施したSDGsコンサルティングにも本内容を組み入れ高度化した。

### 県内自治体とのSDGs連携協定

2020年1月、当行と熊本市、地方経済総合研究所の間で、「SDGs推進に関する連携協定」を締結した。連携分野は「SDGsの普及・啓発に関すること」「企業等のSDGsの取組支援に関すること」「循環型社会の構築に関すること」「教育や人材育成に関すること」「その他持続可能な地域社会の発展に資すること」の5項目とした。そのほか、小国町など22自治体と連携協定を締結した。

### 企業とのSDGs連携協定

2022年3月、SDGs推進に関する連携協定を熊本日日新聞社および三井住友海上火災保険と締結した。

熊日とは「持続可能な社会づくりの推進」「SDGsの取組みの普及・拡大」「熊本の環境保全」「その他持続可能な地域社会の実現」について、三井住友海上火災保険とは「SDGsの推進」「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「防災・減災」「その他、本協定の目的の達成に必要な活動」の各項目に関して連携するとした。



熊日との連携協定

### フードドライブの実施

熊本市との「SDGs推進に関する連携協定」に基づいて、2021年6月、コロナ禍で困窮する学生を対象とした熊本市主催のフードドライブ<sup>5</sup>に当行も協力した。本部および熊本市内の各店舗に呼びかけて、家庭などで余った食料品などを持ち寄り、大学と連携して学生たちに無償配布した。



フードドライブ

### 熊本県SDGs登録制度への賛同と登録企業への支援

2021年1月、熊本県はSDGsに積極的に取り組む企業や団体などを後押しする「熊本県SDGs登録制度」を創設した。当行も制度設計段階から関わり、当行のSDGsコンサルティングのお客様には申請支援を行っている。

### 「KUMAMOTO RE:Wearプロジェクト」の実施

2022年6月、熊本市、熊本日日新聞社、取引先(SDGsコンサルティング先ほか)と連携し、家庭で不要となった子ども服を回収し、児童養護施設などに寄贈するプロジェクトを実施した。SDGs目標1「貧困をなくそう」、同12「つ

くる責任 つかう責任」に資する取組みとして、持続可能な地域社会の実現を目指し、以後、毎年実施している。

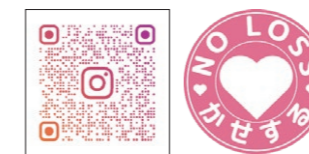


KUMAMOTO RE:Wearプロジェクト

### 地域のロス解消プラットフォーム「かせする」の事業化

2025年2月、地域のロス(フードロス・在庫ロス・設備ロス)解消を目的とした当行独自のプラットフォーム「かせする」(熊本弁で加勢する=支援する)を開設した。アプリ上に事業者がロスの可能性のある商品・サービスの情報を掲載し、アプリに登録した個人のユーザーが必要に応じて割安で購入・利用する。事業者は売上代金の20%を当行に支払う。

廃棄が迫ったパンや総菜などの食品、季節・流行遅れで売れ残った衣類などの商品、稼働していないスポーツジムや会議室などの施設を対象とした。2024年5月から実証実験を行い、2025年1月末時点でユーザー数8,500人、事業者数84社にのぼった。さらに2025年4月、当行は熊本県、熊本市と「サーキュラーエコノミー<sup>6</sup>推進のためのプラットフォーム活用に向けた連携協定」を締結し、



「かせする」を活用した活動を推進することにした。

### 「くまもとSDGsミライパーク」グランドオープン

2025年4月、当行が実施主体となった常設のSDGs教育拠点「くまもとSDGsミライパーク」が、阿蘇くまもと空港そらよかビジターセンター(旧別棟ビル)にグランドオープンした。

最先端のSDGsの取組みを学習・体感できる教育テーマパークで、熊本県内外の修学旅行や社会科見学旅行生を主な対象とした。館内ではワークショップの開催や企業による取組情報の展示のほか、SDGsショップもあり、エコ商品や端材を活用した雑貨、フェアトレード食材などSDGs17項目に紐付いた商品を販売している。



くまもとSDGsミライパーク

### 出展企業一覧(2025年7月現在)

企業名	展示テーマ
日本航空	カーボンニュートラル
三井不動産グループ	木造建築の街づくり
コカ・コーラ	環境保全の取組み
JASM (TSMC)	半導体イノベーション、地下水保全
長瀬産業	素材を通じた社会の課題解決
マイステリア	次世代テクノロジー
ハイコム	未来の都市型ファーム
日立製作所	未来の産業インフラづくり
平田機工	ミライ見つめたものづくり
九州電力	再生可能エネルギー

### (6)サステナビリティ推進に係る外部評価

当行およびKFGグループ一体となったお客様や地域における環境・社会問題解決への取組み、持続可能

<sup>5</sup> フードドライブ: 家庭で余っている食料品などを集めて、それらを必要としている生活困窮者支援団体、子ども食堂、福祉施設などに寄付する活動のこと

<sup>6</sup> サーキュラーエコノミー: 資源を効率的に循環させ、持続可能な社会をつくとともに、経済的な成長も目指す「経済システム」

な社会づくりへの積極的な対応は、国、熊本県だけでなく国際的な評価も受けた。

**環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」受賞**

2020(令和2)年2月、KFGは、環境省が創設した「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の第1回目の融資部門で銀賞を受賞した。環境省は、ESG金融または環境・社会貢献事業に積極的に取り組み、インパクトを与えた機関投資家、金融機関、企業などを表彰していた。

当行やグループの鹿児島銀行が、本業でのESG/SDGs推進を通じて、再生可能エネルギーや地域の基幹産業である農業・観光向け融資を積極的に実施するなど、包括的なESG金融に関する取組みをほかの地域金融機関に先駆けて実施している点が高く評価された。

**「第1回くまもとSDGsアワード2022」大賞**

2022年12月、当行は「第1回くまもとSDGsアワード2022(くまもとSDGs牽引部門)」で大賞を受賞した。併せて肥後の水とみどりの愛護基金が特別功労賞を受賞した。

同アワードは、熊本県内においてSDGsに関する独自の先導的な取組みを行う事業者や、地域社会に貢献する個人・団体などを表彰している。当行は「地方銀行の知見・ノウハウを生かした170社以上のSDGsコンサルティングの実施」や「ESG投融資への積極的な取組み」「多岐にわたる社会貢献活動」などが評価された。



「第1回くまもとSDGsアワード2022」授賞式

**「FTSE各種Index」構成銘柄への選定**

2022年8月、KFGは英国・ロンドン証券取引所グループ完全子会社のFTSE Russell社が選定したインデックス「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定された。

これらのインデックスは、環境・社会・ガバナンスに関するさまざまな評価基準を満たした銘柄で構成され、企業の社会的責任や持続可能性を重視する投資家の投資先選択の基準となっている。特に「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄では、KFGが日本の地方銀行で唯一の選定先となった。

**2. 気候変動への対応**

**(1) 脱炭素への取組み**

**カーボンニュートラル宣言**

2021(令和3)年12月、当行は脱炭素社会の実現に向け、九州の地銀では初めて2050年度までに二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル達成を宣言した。

CO<sub>2</sub>の算定は3段階(Scope: スコープ)に分けられた。Scope1・2は「当行が事業を行う際に使用するエネルギー(ガソリン、ガス、電力)」由来のCO<sub>2</sub>排出量を、Scope3は「購入した商品の製造や廃棄物の処理等で間接的に排出」しているCO<sub>2</sub>排出量を指した。これらの削減策を進めて、2023年度に2019年度比10%、2030年度に同30%の削減を目指すこととした。

宣言を受けて2022年1月~3月、全部室所店を対象にしたCO<sub>2</sub>排出量削減運動「カーボンニュートラルクエスト」を実施した。同運動では、ガソリン、電力、印刷費、消耗品費の削減率を部門ごとに計算して、削減幅の大きい部室所店を表彰した。

**ロードマップとアクションプランの策定**

2021年12月のカーボンニュートラル宣言を踏まえて、2022年3月、当行は2050年までにカーボンニュートラルを実現させるためのロードマップとアクションプランを策定した。シナリオの概要は次のとおりであった。

[Scope1(ガソリン、ガス、その他石油製品)] 2025年以降にリース満了となる行用車・バイクを順次、脱炭素化(ガソリン車⇒EV)。

[Scope2(電気使用量)] 空調設定温度の管理、高効率空調設備の更新、早期退行による節電。築50年以上経過した店舗建替時、屋上に太陽光発電設備を設置。削減目標達成に向けた再エネ電力調達の見直し・再エネ発電所運営参画の見直し。

[Scope3(その他間接的な排出)] 排出量の最も多い印刷費と雑品費を重点的に削減。ほかのカテゴリーについても業務改革を推進して削減。

[オフセット] 「J-クレジット<sup>7</sup>」を活用し、目標年度の未達分の削減に充当することを検討。

[行内外の意識醸成] 植樹活動の継続実施。“わくわく油田プロジェクト”を通じた地域のカーボンニュートラル達成への貢献。全行的な経費削減とCO<sub>2</sub>削減運動“カーボンクエスト”の開催。カーボンニュートラル

コンサルティングといったお客様との脱炭素に関するエンゲージメント(対話)の充実。

**KFGカーボンニュートラル宣言による達成時期変更**

KFG全体で、カーボンニュートラルを目指す機運が高まった。2023年3月、KFGおよびKFG100%出資子会社が2030年度までにScope1・2についてカーボンニュートラル達成を目指す「KFGカーボンニュートラル宣言」を発表した。

2023年7月、当行もKFG宣言に則って、2050年度を目指したカーボンニュートラルの達成時期を2030年度に変更した。



**カーボンニュートラルロードマップ**

	Scope1+2+3 ▲10%			Scope1+2+3 ▲20%			Scope1+2 カーボンニュートラル Scope1+2+3 ▲30%			
年度	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29	'30
フェーズ	フェーズ1			フェーズ2			フェーズ3			
Scope 1	車両の電動化 (EV・PHV・HV・eバイク)									
Scope 2	室内温度設定 デマンドコントロール導入			電力契約プランの見直し 電力契約の見直し (再エネ由来)						
	建物の脱炭素化 (ZEB化・高効率設備導入) 太陽光発電設置 (KSIナジール協働)									
Scope 3	総合予算でCO <sub>2</sub> 排出量を管理・経費のスリム化を強化									
	ペーパーレスの徹底継続・営業店物品の管理									
オフセット	認証制度、非化石証書・J-クレジット(例:熊本由来の森林吸収量クレジット)の活用									
行内外の意識醸成	植樹活動の継続・拡大、全行的なCO <sub>2</sub> 削減運動、自治体・企業との連携によるわくわく油田プロジェクトの展開									
	地域の脱炭素化に向けた「炭削くん」を活用した企業との対話、削減の取り組み									

<sup>7</sup> J-クレジット: 省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO<sub>2</sub>などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO<sub>2</sub>などの吸収量を「クレジット」として国が認証する制度

### 九州電力熊本支店との連携協定

2022(令和4)年1月、当行は九州電力(株)熊本支店と、熊本において脱炭素社会の実現に向けた取組みを推進する連携協定を締結した。連携事項として、「地域のお客様の脱炭素化の支援」「肥後銀行グループの脱炭素化」「熊本の豊かな自然の保全に向けた取組み」「その他地域の脱炭素に関し両社が必要と認める事項」の4項目を確認した。低・脱炭素の業界トップランナーである九州電力と、地域に根差した幅広いネットワークを有する当行が本協定を締結することにより、地域のお客様の脱炭素化の支援などに連携、協働して取り組んだ。

さらに、九州電力鹿児島支店と鹿児島銀行も同様の連携協定を結んだ。



九州電力熊本支店との連携協定締結式

### CO<sub>2</sub>排出量算定システム「炭削くん」の稼働

2024年1月、お客様の脱炭素経営の支援および地域のカーボンニュートラル実現のため、当行は独自に開発したCO<sub>2</sub>排出量算定システム「Zero-Carbon-System<sup>®</sup> (通称:炭削くん)」の提供を開始した。

地域の脱炭素の取組みのなかで、中小企業にとって、既存のCO<sub>2</sub>排出量算定システムは高額で導入のハードルが高いため、当行開発のシステムを安価で提供する試みであった。専用サイトで、電気、エネルギーなどの使用量データを入力すれば、CO<sub>2</sub>排出量を算定し可視化され、削減目標の設定や進捗管理が可能となるなどの機能がある。

当行では、熊本県内の製造業や自動車販売業など

を中心に新システムの紹介を行い、併せてSDGs・カーボンニュートラルコンサルティングなどの提案も積極的に展開している。

また、Scope1-3の算定やGHG(7ガス<sup>8</sup>)対応、さらにサプライチェーン算定機能も備えるなど、機能改善を図りながらお取引先をはじめとした地域企業への導入を進めている。2025年3月末の「炭削くん」の導入実績は4,128件となり、脱炭素経営の支援および地域への浸透が加速している。

2024年11月、当行と福岡銀行は、ESG/SDGs・脱炭素取組支援システムの相互利用契約を締結した。

「九州・沖縄地銀連携協定(Q-BASS)」の一環として、株式会社ふくおかフィナンシャルグループが展開するESG/SDGsスコアリングサービス「Sustainable Scale Index」と、「炭削くん」を相互利用することで、ESG/SDGsの取組みの見える化から脱炭素コンサルティングまで、ワンストップで支援した。



CO<sub>2</sub>排出量算定システム開発に関する記事  
 (『熊本日日新聞』2023年6月25日付)



CO<sub>2</sub>排出量算定システム  
 「Zero-Carbon-System<sup>®</sup> (通称:炭削くん)」

### わくわく油田プロジェクト

2021年1月、当行は食用油から環境負荷の少ない良質なバイオディーゼル燃料を再生する「わくわく油田プロジェクト」に賛同し、廃油回収スポットの全行展開を始めた。

営業店のロビーなどに廃油回収スポットを設置し、お客様や行員に廃食用油を持参してもらった。移動店舗車「HarmoniCar(ハモニカー)」の燃料としても活用している。

回収スポットは、託麻ブロックを皮切りに熊本県内の全営業店や本部、事務センターに順次設置し、2022年4月から県内全域で本格的な回収に取り組んだ。



廃油回収スポット

### 「J-クレジット」の流通支援

地域の脱炭素取組支援のため、2024年7月、公益社団法人熊本県林業公社(熊本県の外郭団体)とビジネスマッチング契約を締結し、熊本県内で創出される「J-クレジット」の流通支援を開始した。五木村、相良村、あさぎり町、天草市、上天草市の同公社保有林を対象に、脱炭素経営に取り組んでいる事業者に対し活用支援を行った。

### 脱炭素化支援機構への出資

2022年10月、環境省が所管となり設立した株式会社脱炭素化支援機構(JICN)に対して、当行も1億円を出資した。JICNは、脱炭素化事業へ意欲的に取り組む民間事業者などを集中的・重点的に支援する組織で、官民が一体となり計204億円(民間82社102億円、財政投融资102億円)を出資した。

当行は、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みの一つとして、地域で脱炭素化事業に取り組む事業者に対し、JICNと協働して積極的な支援を行っている。

### 環境省「令和5年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」に採択

2023年6月、当行は環境省が実施する「令和5年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」の支援先機関に採択された。その支援事業の一環として、2024年1月、当行と熊本県との共催で中小企業向けの脱炭素経営セミナーを実施した。脱炭素を巡る動向や、熊本県の脱炭素関連制度、当行の支援メニューなどを紹介した。

### 行動改革のための5つの取組み

カーボンニュートラル実現に向け、2021年8月、役員全員で取り組むべき行動「行動改革のための5つの取組み」(節電、エコドライブ、グリーン購入、紙トナー削減、マイボトル持参)を明示し、行内の意識醸成とCO<sub>2</sub>排出量削減を両立させる施策に全行挙げて取り組んだ。

### ウォームビズの実施

2021年12月から、適切な空調使用の徹底と防寒のため、服装基準を変更(ウォームビズ)した。本店内の空調稼働時間を平日8時~17時と短縮したほか、設定温度を抑え、冬季の室内でのカーディガンやタイツなどの着用を認めた。

### ライトダウン運動の実施

2022年3月より、当行をはじめグループ統一のCO<sub>2</sub>排出量削減の取組みとして、「ライトダウン運動」を実施した。業務の定時終了、事業所内照明の一斉消灯によって使用電力を削減する運動であった。

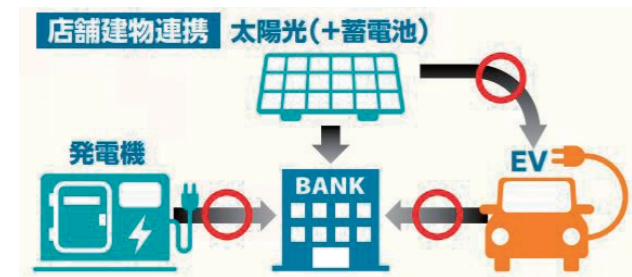
全営業店および本部を対象に、毎週金曜日および毎月第1・第3水曜日を実施日とした。定時の消灯、退行を促すことによって、カーボンニュートラル達成に向けた取組みを推進するほか、時間外労働の削減と生産性向上、従業員のワークライフバランス充実までを視野に入れた取組みであった。

8 7ガス:算定対象に追加された温室効果ガスは、非エネルギー起源CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>(メタン)、N<sub>2</sub>O(一酸化二窒素)、HFC(ハイドロフルオロカーボン類)、PFC(パーフルオロカーボン類)、SF<sub>6</sub>(六ふっ化硫黄)、NF<sub>3</sub>(三ふっ化窒素)

環境に配慮した店舗づくり～ZEB 認証取得～

2030年度のカーボンニュートラル実現に向けて、温室効果ガス排出量削減につながる環境認証制度「ZEB(ゼブ)<sup>9</sup>」を取得した。2025(令和7)年2月に新設した「みよしスマート支店」は、熊本県内金融機関では初の「ZEB」認証取得の建築物であった。

また、2020年より環境配慮型行用車(EV)の導入を進めており、BCP対策として停電時にはEVからの送電も可能であった。



BCP対策として停電時にはEVからの送電も可能

KSエナジーとのビジネスマッチング契約締結

2024年11月、当行は同年1月に設立した(株)KSエナジーと有償ビジネスマッチング契約を締結した。PPA事業<sup>10</sup>による太陽光エネルギー発電・供給を行うもので、「炭削くん」導入によるCO<sub>2</sub>排出量可視化と併せて、脱炭素経営に取り組んでいる取引先の支援策として活用した。

東京都内中小企業向け「企業の脱炭素経営に向けた計画策定支援事業」への参画

2025年7月、業務提携先のアスエネ株式会社(東京)が受託した東京都内の中小企業向けの脱炭素経営支援事業に参画した。中小企業300社に対し、当行が提供する「炭削くん」などを活用してCO<sub>2</sub>排出量の見える化支援を行った。

(2) 気候変動関連イニシアティブへの関与

「TCFD提言」への賛同

2019(令和元)年7月、KFGは「気候関連財務情報開

示タスクフォース(TCFD)提言」への賛同を表明し、併せてTCFDコンソーシアムに入会した。

TCFDは気候変動に関する企業情報開示の充実を目的に、金融安定理事会(FSB)によって設立された民間主導のタスクフォースであった。2017(平成29)年6月、気候関連のリスクと機会について情報開示を行う企業の支援と、低炭素社会へのスムーズな移行による金融市場の安定化を目的とした最終提言が公開された。

KFGグループは、TCFD提言に沿った情報開示・発信を行うことで、気候関連への取組みを強化している。また、気候変動がもたらすリスクと機会への対応について効果的な情報開示を行うために、TCFDコンソーシアムを有効に活用し、本提言に賛同する他の企業や金融機関との情報交換などを行っている。

経済産業省・金融庁・環境省もTCFDコンソーシアム設立当初より、オブザーバーとして参加している。

**TCFD 提言**

2015年のG20における各国首脳からの要請を受けて、金融安定理事会(FSB)によって設立されたTCFDが、低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図ることを目的に2017年6月に公開した。気候関連のリスクと機会に係るガバナンス、戦略リスク管理、指標・目標の4項目について企業が開示を進めていくことを求めている。

2023年10月、TCFDは解散し、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)に引き継がれた。TCFD提言に対しては、世界全体で金融機関をはじめとする4,932の企業・機関が賛同を示し、日本では1,488の企業・機関が賛同の意を示した(2023年11月24日時点)。

「PCAF」への加盟

2022年5月、KFGグループは国際イニシアティブ「PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials)」に日本の地方銀行では初めて加盟した。

PCAFは、投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の測定・開示の標準化を目指すイニシアティブ

プ。PCAF加盟金融機関として、PCAFが保有する知見やデータベースを活用し、投融資先の温室効果ガス排出量の測定・開示に取り組むとともに、取引先の温室効果ガス排出量削減支援に力を入れている。

「GXリーグ基本構想」への賛同

2022年4月、KFGは経済産業省の施策である「GX<sup>11</sup>リーグ基本構想」に賛同し、自社の排出量削減や地域のお客様の脱炭素支援のため、GXリーグに参画した。

KFGグループは、世界での脱炭素社会の実現に向けて、高い排出量削減目標を掲げながら、カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行うとともに、さまざまなステークホルダーと協働しながら、変革に向けた取組みを進めている。

「TNFDフォーラム」への加入

2022年9月、KFGは日本の地方銀行として初めて

「TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラム」に参画した。

TNFDは、世界の資金の流れを「ネイチャーポジティブ」に変えるため、企業が自然関連の財務情報を開示するための枠組みの開発・提供を目指す国際イニシアティブ。2021年6月に発足した。

また、TNFDフォーラムは、TNFDの議論をサポートするステークホルダーの集合体で、TNFDに関連する情報の共有や枠組みの策定に向けた技術的支援などを行う。

豊かな自然や世界遺産が多く存在する中・南九州を活動基盤とするKFGグループは、資金の流れを自然に良い影響(ネイチャーポジティブ)へ転換するというTNFDの目標を支持し、環境への取組みを強めている。

ネイチャーポジティブ宣言

2025年11月、KFGは環境省が事務局を務めるJ-GBF(2030生物多様性枠組実現日本会議)の趣旨に賛同し、同サイトに、KFGパーパスならびに生物多様性保全方針に基づくネイチャーポジティブ宣言を公表した。ネイチャーポジティブ実現に向けて、グループ体となった取組機運の醸成を図った。

<sup>9</sup> ZEB:Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称。省エネと創エネにより、年間の1次エネルギー消費量をゼロもしくはマイナスにするもの  
<sup>10</sup> PPA事業(オンサイト):Power Purchase Agreement(電力購入計画)の略。施設所有者の屋根などのスペースに太陽光発電設備を設置し、発電された電力をPPA事業者が施設所有者(電力使用者)へ有償で供給する仕組み

<sup>11</sup> GX(グリーントランスフォーメーション):Green Transformationの略称で、化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動

## 第6節 デジタルトランスフォーメーション(DX)への取組み

### 1. 当行のDX推進

#### (1) DXで目指す姿

##### 「肥後銀行DX計画」の策定・公表

2021(令和3)年7月、当行は「肥後銀行DX計画」を策定した。テクノロジーとデータを駆使し、地域の未来を創造する「デジタル先進企業」を目指した。当行や地域社会を取り巻く外部環境が、社会的、経済的な不確実性の増大や急速なデジタル技術の進展など大きく変化しているなかにおいて、当行自らが、DXをよりいっそう推進することにより、持続可能な地域社会の実現と当行の持続的な企業価値の向上を図ることを目的とした。

以後、毎年、DXに向けた議論や方向性、新たな施策や取組みの進捗などを反映させ、更新したDX計画を公表している。

#### 未来は創るものである

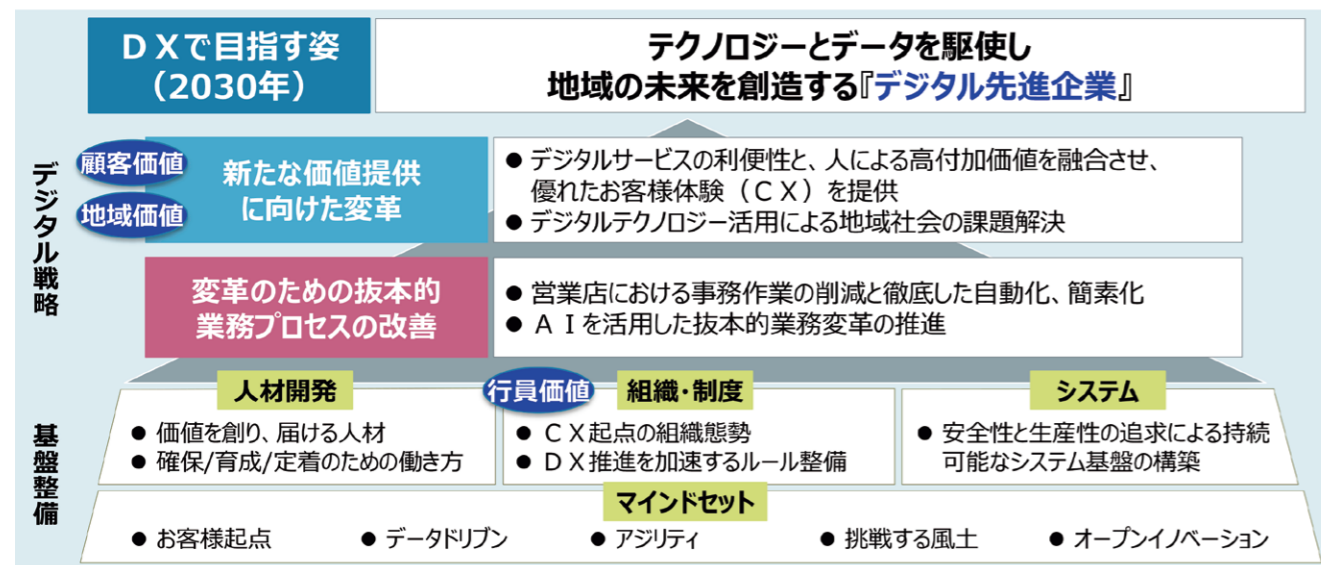
笠原頭取は2021年10月の下期支店長会議で「成り行きの未来でなく、意志のある未来を創ろう」と訓示し、次のように語った。

私たちが知っているほぼ確実な未来予測は、人口の減少です。市場も投資も縮小し、コスト削減に追われ、その先にあるのは縮小均衡の未来でしょう。これを私は、「成り行きの未来」と名付けています。

一方、人口減少するならば、自らが変わる対策を打とうと考え、成長戦略にこだわる道です。私たちが意志をもってICT投資や環境対応に積極的に取り組み、生産性向上や域外需要の取込みを実現すれば、必ず持続可能な地域社会に繋がっていくはずです。私は、これを「意志のある未来」と呼び、地域社会の皆さんに主体的行動を呼びかけています。

未来は予測するものではない、未来は創るものがあります。ぜひ、前向きに「意志のある未来」を選択していきましょう(一部抜粋)。

肥後銀行DX計画 2025年度版



#### 「DX認定制度」の事業者認定取得

2021年11月、経済産業省が定めるDX認定制度において、当行は九州地銀では初の「DX認定事業者」に認定された。

DX認定制度とは、DX推進の準備(経営ビジョンやDXに関する戦略および体制など)が整っている事業者を、経済産業省が「DX認定事業者」として認定するものである。2021年11月時点で当行含め209社が認定されている。



#### 産業競争力強化法における事業適応計画の認定取得

2023年1月、当行は「産業競争力強化法<sup>1</sup>」における事業適応計画(情報技術事業適応)の認定を九州の地方銀行として初めて取得した。

本事業適応計画では、店頭タブレットを導入することで、お客様への「新たな体験・サービス」を提供した。

#### (2) DXに向けた環境整備

##### 組織・制度改革

##### ①「デジタル・イノベーション委員会」の新設

当行は、2018(平成30)年10月、頭取を委員長とする「デジタル・イノベーション委員会」を新設した。DXに関する方針・戦略策定・進捗管理などを、組織横断的に協議して方策を検討、取締役会・経営執行会議で決議するとした。経営企画部、事務統括部、IT統括部が主管部となり、社内横断的にDXを推進し、全体最適化を図った。

##### ②経営企画部に「デジタルイノベーション室」を新設

2019年4月、中期経営計画「新創業2020」の実現に向けた業務執行体制強化のため、経営企画部に「デジタルイノベーション室」を新設した。デジタルテクノロジーを活用した商品・サービスおよび業務プロセス

改革の企画、立案、推進を組織横断的に加速・具体化する狙いであった。このためチャンネル戦略推進室の戦略・施策に係る企画、推進機能を「デジタルイノベーション室」に移管した。

2023年4月、デジタルイノベーション室を「デジタル戦略室」に改組した。DX戦略機能を経営企画部に集約することでDX推進の取組みを加速させた。

##### ③「AIソリューショングループ」を新設

2025年10月、AIを活用した業務プロセス改革に伴い、IT統括部を「デジタルソリューション部」へ名称変更し、「AIソリューショングループ」を新設した。

同グループは、①AIに関する企画、開発、保守、管理を担う、②AI技術などを活用したデータ分析・加工・提供、③AI企画・開発に係る専門人材の育成、④KFGにAI企画・開発状況を報告する。

また、IT企画・管理グループを「デジタル企画・管理グループ」へ名称変更した。

##### マインドセットの転換

##### ①「自分DXプログラム」の実施

2021年6月、当行は全役職員のDXリテラシー向上とデジタルサービス全般の利用促進のため「自分DX運動」を実施した。全役職員に対してアンケートによる実態調査を行い、DXに係る意識改革ならびに機運醸成を目的とした自己啓発などの取組みを実施した。

さらに2022年7月、体系的な人材育成計画の基礎として、前年度に実施した「自分DX運動」を「自分DXプログラム」に発展させて実施した。

DX推進に必要なマインドセット<sup>2</sup>の定着状況を測定するための「マインドセット調査」を行い、ひびく学びネットに新たにコンテンツを追加してDX関連動画教材を掲載、積極的に自己啓発に取り組むことを求めた。

この取組みは「デジタル先進企業」への変革に向け、役職員一人ひとりの意識改革を進め、全行一体となったDX推進の機運を醸成するためだった。

<sup>1</sup> 産業競争力強化法：事業再構築やDX、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを「事業適応」として定義し、これに果敢にチャレンジする事業者を所管する省庁(銀行業については金融庁)が認定して、必要な支援措置を講じ、産業力強化を図る制度

<sup>2</sup> マインドセット：経験や教育、価値観などによって形成される「思考の枠組み」や「心のあり方」

人材開発

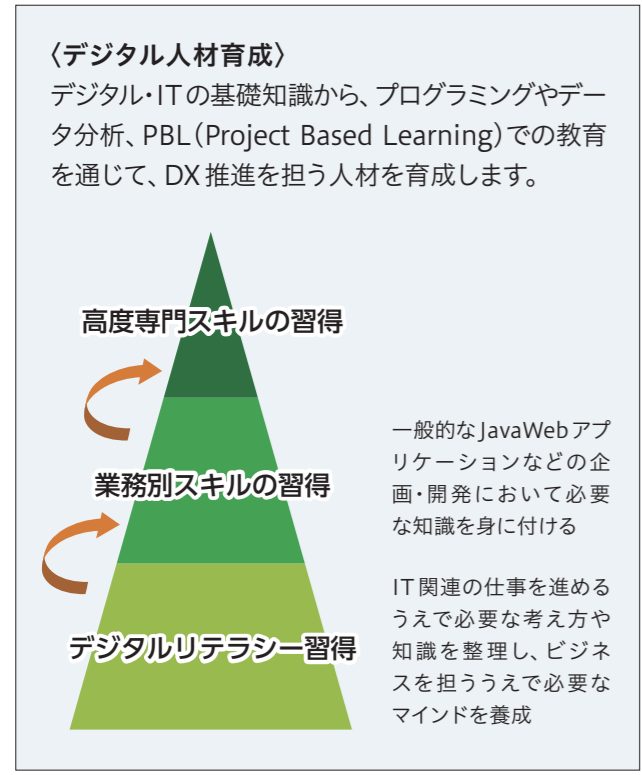
①専門キャリアコースの新設

2023(令和5)年4月、総合職・一般職コースを統合し、総合職内に「ゼネラリストコース」「専門キャリアコース」を新設した。

専門キャリアコースには、デジタル、法人コンサルティング、個人コンサルティング、市場運用などの特定専門分野を定めた。

②DX推進人材の行内認定

「肥後銀行DX計画」の実践には、IT、デジタル、データなどに関する専門知識やスキルを持ち、顧客起点の新たなデジタルサービス開発や業務プロセス改革などを進める専門人材が必要になる。当行はその専門人材を「DX推進人材」として、2030年度までに1,000人配置していくことを公表した。2025年3月に公表した実績では、データサイエンティスト19人(価値を創る人材)、DXアドバイザー86人(価値を届ける人材)など合計180人を配置した。



③「DXリスキリングプログラム」の新設

2022年7月、全役職員の基礎的なデジタルスキルの向上およびDX推進人材の育成を目的に、「DXリスキリングプログラム」を新設した。

本プログラムは、デジタルサービスの企画・開発力、お客様への提案力強化に向け、基礎的・専門的なデジタルスキルを備えた人材育成を図った。

導入イベントとして、世界的に著名なプログラマーを招いて「休日セミナー」を開催した。またDXリスキリングプログラムの一環として、データサイエンスの知識、技術を身に付けることを目的に、熊本大学「データサイエンス入門コース」の受講生を募集した。

④IT・DX関連資格取得推奨/デジタルスキル調査の実施

2022年9月、IT・DX関連資格の取得率のさらなる向上を目指して、あらためて営業店・本部の管理職、役席、行員(事務職含む)に受験を促した。推奨した科目は、①ITパスポート試験、②金融業務3級(DXコース)、③エクセル分析ベーシック、④CS検定3級であった。

デジタル技術の活用が、あらゆるビジネスの前提となるなか、基礎的なデジタルスキルの習得はすべての役職員に必須の素養であった。2022年10月から11月にかけて、全役職員の基礎的なデジタルスキルを測定し、今後のDX推進人材の育成に活用するため「デジタルスキル調査(基礎)」を実施した。

⑤メタバース活用研修

2023年7月から8月にかけて、本部各部の企画担当者1名と希望者を対象に、メタバース体験および当行の業務やお客様サービスにおける活用方法についての研修を実施した。

メタバースは近年、新たな成長分野として注目されており、国内外の銀行・金融各社においても活用を検討する動きが活発となっている。このため実際にメタバースを体験し、その活用の可能性を理解することで、

行内やお客様に向けた関連企画を立案できる人材の育成と、新たなビジネスアイデアの創出が目的であった。



メタバース活用研修

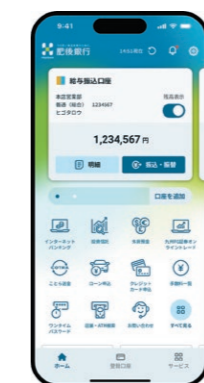
システムインフラ

①法個人インターネットバンキングサービス

1999(平成11)年2月、当行のインターネットバンキングサービスは法人、個人向けの取扱いを開始した。その後、法人、個人事業主向けに資金移動、取引履歴照会などが利用できる「肥銀ビジネスインターネットバンキングサービス」の取扱いを開始した。

②スマートフォンアプリ

2016年10月、スマートフォンアプリ「肥後銀行アプリ」の取扱いを始めた。2024年3月には、「ひざん通帳アプリ」をリニューアルして、旧アプリのインターネットバンキング利用機能を統合した新「肥後銀行アプリ」の取扱いを開始した。



新「肥後銀行アプリ」のホーム画面

③店頭タブレット「AGENT」

2022年8月、菊池支店などで先行して店頭にタブレット「AGENT」を設置した。お客様が口座開設などの手続きを簡単にできるようにした。チャット形式で、住所・

氏名は運転免許証やマイナンバーカードから自動読み取りとするなど、デジタル技術を駆使して待ち時間を短縮。

それまで行員が実施していた入力作業やチェック作業が大幅に削減され、ペーパーレス化も進むことで生産性が大幅に向上した。同年11月には、全店に導入した。



「AGENT」周知ポスター

④受電集中態勢

2023年4月、営業店の受電業務効率化によるお客様との相談対応時間の創出、ならびに高品質で均一な電話対応を実現するため、営業店あての外線電話をコンタクトセンターに集約する「受電集中」を開始した。話麻支店などで試行し、その後各ブロックに順次拡大した。

さらに2025年9月には、本店代表電話も受電集中の対象に追加した。これにより総務部所属の「電話交換室」は閉鎖した。

⑤AI音声録音システムの導入について

2025年8月、営業店事務負担の大幅軽減を目的として、預り資産・融資業務においてAIによる音声録音システムを導入した。これにより録音した会話内容を、AIがテキスト化・要約化し、CRMの応接記録や交渉経緯との連携も可能にした。

(3)デジタル戦略

新たな体験・サービスの提供

お客様起点で設計されたサービスを、お客様の生活に寄り添い、お客様一人ひとりに最適な方法でお届けすることを目指した。

個人のお客様には、スマートフォン取引の充実や企

業との連携による銀行機能・サービスの利便性向上を目指した。また法人取引先向けには、取引先や地公体などのDX支援、融資審査におけるデータ活用や経営支援ソリューションの提供などに取り組んだ。

①電子決済等代行業者とのAPI接続の開始

2020(令和2)年5月、当行はお客様保護に留意しつつ、急速に進展するFinTechへ対応するため、当行が公表している「電子決済等代行業者に求める事項の基準」に基づき、電子決済等代行業者4社とのAPI<sup>3</sup>接続を開始した。4社は、株式会社マネーフォワード、マネーツリー株式会社、株式会社Zaim(現・株式会社くふうカンパニー)、株式会社ミロク情報サービスであった。

〈電子決済等代行業者の業務例〉



②「マルチバンク本人確認プラットフォーム」へのAPI接続

経済社会のデジタル化が急速に進展し、金融サービスをはじめとする多くのサービスがリモートで提供される一方で、事業者には厳格な本人確認が求められている。日本電気が提供する「マルチバンク本人確認プラットフォーム」へのAPI接続により、金融機関が保有する本人確認済情報(氏名・住所・生年月日など)をお客様本人の同意のうえ活用することで、オンラインで安全に本人確認手続を完結できた。

③WEB面談ツールの機能拡大

2021年3月の時点で利用可能なWEB面談ツールはV-CUBEミーティング、Microsoft Teams、Zoom、Webexの4つがあり、うち会議主催ができるのはV-CUBEミーティングのみであった。このためお客様の環境やニーズ、V-CUBEミーティング障害などに対応するため、Microsoft Teamsの会議主催機能を追加した。

プロセス改革による生産性向上  
(ワークスタイルの進化)

①RPA、AIチャットボットの活用

中期経営計画「新創業2020」において、RPA<sup>4</sup>を導入しITベースによる業務運営高度化を図った。2019年12月、RPAの運用体制拡大に伴い、業務ロボットの適切な管理を行うため、「RPA管理要領」を制定した。

2022年4月、当行はお客様からの商品や手続きなどに関する問合せに対して、AI(人工知能)を活用し、会話形式で24時間365日自動回答するAIチャットボット<sup>5</sup>を、当行ホームページなどに導入した。

2025年4月、生成AIを活用した行内向けチャットボット「肥後みらい」を全行展開した。文章生成および文書検索(行内規程、事務取扱要領、通達など)が利用可能となった。業務効率化による生産性向上を目指した。



行内向け生成AIチャットボット「肥後みらい」

②動画学習ツール「ジムtrix」

2023年4月、事務取扱の要点を短時間で学習できるツールとして、動画学習ツール「ジムtrix」を導入した。



「ジムtrix」のポータル画面(Powder by PIP\_Maker)

ひざん学びネットに掲載し、「短い時間」で「わかりやすく」「ロールプレイング形式」でアバターが解説した。

③全行でのテレワーク・スプリット勤務態勢整備

2021年5月、当行は行内外施設の空きスペースを活用した「サテライトオフィス」を開設した。新型コロナウイルス感染防止およびニューノーマルにおける新しい働き方の実現を目的としたテレワーク・スプリット勤務態勢の推進のためであった。併せて、改善要望が多かったテレワーク実施報告方法を変更した。

コロナが急拡大する現状を踏まえ、職員同士の接触機会削減のため、必要に応じてサテライトオフィスを活用するなど、テレワーク・スプリット勤務を積極的に推進した。



サテライトオフィス(びぶれすイノベーションスタジオ)

行外施設	びぶれすイノベーションスタジオ
行内施設	本部等 肥後紺屋町ビル2階大会議室、 徒然会館2階会議室
	営業店 北熊本支店、光の森支店、玉名支店、 荒尾支店、山鹿東支店、内牧支店、 松橋支店、八代支店、人吉支店、 天草支店

④「キャッシュレス未来展 in KUMAMOTO」の開催

2025年11月、肥銀カード主催で熊本県初のキャッシュレス関連の展示会「キャッシュレス未来展 in KUMAMOTO」が熊本市の熊本城ホールで開催され

た。決済分野のリーディング企業が数多く出展し、キャッシュレスデバイス、サービスなどの実機体験やベンダーと直接対話ができる貴重な機会となった。当行は、法人・個人の決済領域におけるソリューション提供と取引拡大に向け、積極的に案内した。



キャッシュレス未来展 in KUMAMOTO

2. 地域のDX推進

(1)地域のDX推進施策

民間事業者に対するDX推進

①お客様の生産性向上に向けたICT投資支援

2018(平成30)年11月、営業店に対し、お客様のICT(情報通信技術)投資への支援に積極的に取り組むよう通達した。

人口減少地域において将来の持続的成長を実現するためには、一人当たりの生産性を高めて、地域全体の生産性を向上させることが必要である。その鍵となるのがICT投資であり、お客様との重層的関係性強化を図り、グループを挙げてICT投資支援を実践することとした。

②インボイス制度、改正電子帳簿保存法への

お客様対応支援/DXセミナーの実施

2022年9月、消費税のインボイス制度や改正電子帳簿保存法について、九州デジタルソリューションズ(KDS)と連携してお客様を伴走支援するよう、部室所店に通達した。

同年10月には、お客様セミナー(オンライン配信)を開催、インボイス制度と改正電子帳簿保存法のポイントを解説した。

3 API:Application Programing Interfaceの略。銀行の勘定系システムの機能やデータなどを、お客様の同意に基づき、ほかのシステムから呼び出して利用するための仕組みのこと。セキュリティを確保しながら口座情報などを連携することが可能  
4 RPA:「Robotic Process Automation」の略。パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術のこと  
5 チャットボット(Chatbot):人工知能(AI)の技術を活用して、人間と自然な対話ができるように設計された自動応答プログラム

③「DX認定制度」申請に係るコンサルティング業務

2022(令和4)年11月、当行は経済産業省が推進する「DX認定制度」の申請にかかるコンサルティング業務を開始した。

これまでの「金融」という枠を超えて、お客様の経営課題の解決に資するため、コンサルティング業務を提供した。

DXコンサルティングでは、背景に人口減少に伴う人手不足のなかでの生産性向上やデジタル技術を活用した企業変革が課題となっていた。このため「DX認定」の取得、オペレーションやワークスタイルなどの変革、当行で使用中のシステムをベースとした業務変革などをそれぞれ支援した。



DXコンサルティングセミナーの様子

④キャッシュレス決済セミナー開催

2019(平成31)年4月、当行は、商店街などでの外国人観光客対応のための各種キャッシュレス決済導入の支援を目的に、セミナー「見て・触れて・実感!!最新のキャッシュレス決済セミナー」を本店2階大会議室で開催した。



キャッシュレス決済セミナーの様子

熊本市を訪れる外国人観光客が増えるなか、キャッシュレス決済導入やインバウンド対応を検討中の事業者を対象とした。

自治体に対するDX推進

①山鹿市公金事務

2022年4月、山鹿市は指定金融機関を当行に切り替えたのを機に、公金事務のDXが一気に進展した。以下はその具体例である。

- A. 機能サービスの活用によるキャッシュレス化・ペーパーレス化
- B. 公共料金の口座振替によるオペレス化・ペーパーレス化
- C. 公金収納取りまとめ事務の効率化
- D. 公金支払事務の効率化(セルフオペレーション)

②地方公共団体に対するマイナンバーカード普及促進

2022年12月、地方公共団体の課題解決ならびにDX推進の観点から、マイナンバーカードの普及促進を積極的に支援するよう通達した。

当時、県内の交付率は50.7%と全国平均(51.1%)を下回っており、普及促進は県内地公体の共通課題であった。同カードの普及により、住民サービス向上や地公体職員の業務負担軽減、地域のDX化にも繋がることが期待された。

具体的には、普及促進に向けた支援策の検討や周知活動を、自治体と連携して行った。また、国が進めるマイナポイント事業のポイント付与(最大20,000円)の対象として、くまモンのICカードや肥銀カードの利用促進を図った。

③「くまもとDX推進コンソーシアム事務局

運営委託業務」の受託

2024年4月、当行は熊本県が公募する「令和6年度くまもとDX推進コンソーシアム事務局運営委託業務」において、受託事業者として採択された。

本業務は、当行と西日本電信電話(NTT西日本)熊本

支店、九州デジタルソリューションズ(KDS)の三者による共同企業体として受託した。業務内容は、①コンソーシアム運営管理業務、②DX推進に向けた機運の醸成、理解の促進、③データ活用機運の醸成、であった。

(2)DX推進に関する連携協定

①NTT西日本とKDSとの連携協定締結

2021年11月、当行は、NTT西日本熊本支店およびKDSとデジタル技術を活用した持続可能な地域社会の実現を目的に連携協定を締結した。

<連携事項>

- A. 地域のお客様・産業のデジタル化・DX化支援に関する事項
- B. 地方公共団体との連携による地域のデジタル化・DX化支援に関する事項
- C. 行政事務のデジタル化・DX化支援に関する事項
- D. その他、本協定の目的達成に関する事項



NTT西日本、KDSとの連携協定締結式

②崇城大学、SCBラボとの連携協定締結

2023年3月、当行は、崇城大学、一般社団法人SCBラボと、DX推進による地域の活性化および人材育成に向けて連携協定を締結した。

<連携事項>

- A. 地域課題解決のためのDX推進に関する事項
- B. 地域DX人材の育成に関する事項
- C. 人材育成・交流の推進に関する事項

D. その他、前条の目的に関連する事項で、協議の上合意する事項



崇城大学、SCBラボとの連携協定締結式

③KISとKDSとの連携協定締結

2023年3月、当行は株式会社KISおよびKDSと地域密着型によるDX推進に向けて連携協定を締結した。

オール熊本で連携・協働することで、電子デバイス関連産業や医療・福祉機関をはじめとしたあらゆる県内企業のDX推進に向けて、デジタル化の定着・拡大を支援する。また、デジタルを活用した環境保護に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現に貢献する。

<連携事項>

- A. 三者の取引先へのDX推進に向けた共同営業に関する事項
- B. 県内のDX機運醸成に関する事項
- C. デジタル人材育成に関する事項
- D. デジタルを活用した環境の保護に関する事項
- E. その他、本協定の目的達成に関する事項



KISとKDSとの連携協定締結式

## 第7節 地域社会への貢献活動

### 1. 環境保全活動

#### (1) 地下水保全活動

当行は、くまもとの地下水を守り育む活動を継続して行っている。具体的には、「阿蘇大観の森における植樹活動」「阿蘇水掛の棚田における水田耕作」「阿蘇の草原の野焼きへの支援」を3つの柱として活動している。これらの活動は公益財団法人肥後の水とみどりの愛護基金とともに取り組んでいる。



「阿蘇大観の森」での植樹活動

#### 【森林】水源かん養林の育成

「阿蘇大観の森」(阿蘇市小倉地区の森林61.73ha: 当行保有52ha、肥後の水とみどりの愛護基金保有9.73ha)では、グループ役職員による植樹や下草刈りのボランティア活動を定期的に続けている。植樹は2025(令和7)年6月までに51回実施し、延べ1万2,915



ボランティアによる下草刈りの様子

人が参加、計15.5万本を植えた。下草刈りにも、これまで延べ1,250人が参加した。

#### 【水田】水源かん養機能の活用

3.5haにおよぶ棚田を「阿蘇水掛の棚田」と命名し、2011(平成23)年4月から当行グループ役職員により、例年5月に田植えを、10月に稲刈りを行っている。手植え・手刈り・天日干しといった伝統的農法に加え、化学肥料・農薬を抑制した環境にやさしい農業に取り組んでいる。稲刈りまでの約5か月間田んぼに湛水することで、年間22.3万㎡(2024年度実績:25m プール568杯分)の地下水をかん養している。これまでに、田植え・稲刈りのボランティア活動として、通算31回、延べ1万3,023人が参加した。



「阿蘇水掛の棚田」での田植え

#### 【草原】水源かん養機能の保全

阿蘇の広大な草原の地下水かん養力に着目し、草原維持活動を行う「阿蘇草原再生協議会」に対して支援を行っている。阿蘇の草原で行われる輪地切り・野焼きは、放牧・採草・景観保全・生物の多様性維持のためには欠かせない作業であるが、近年では、畜産農家や放牧牛の減少により、実施が難しい状況にある。そこで当行は、草原保全・再生の担い手となる「輪地切り・野焼き支援ボランティア」を育成するために、2015年より公益財団法人阿蘇グリーンストック主催の研修会に参加している。

また、阿蘇グリーンストックへは2025(令和7)年までに1,100万円を超える寄付などの支援も行っている。

2015年10月、当行は「阿蘇世界農業遺産基金」に724万円を寄付した。同年8月まで取り扱った「阿蘇グリーン定期預金」の預入総額の0.01%に当たる金額で、当行の「地域の皆さまとともに美しい阿蘇を次世代に継承する活動を支援したい」という趣旨に、多くのお客様の賛同をいただき、預金高は724億円に上った。

このほか、阿蘇世界農業遺産基金へは2025年までに8,900万円を超える寄付等を行っている。



「輪地切り・野焼き支援ボランティア」育成研修会

#### (2) 環境保全啓発活動

##### 「肥後の水とみどりの愛護賞」による顕彰

当行が、肥後の水とみどりの愛護基金および熊本日日新聞社と主催、熊本県と共催している「肥後の水とみどりの愛護賞」は、水資源保全活動に取り組む団体・個人を表彰しており、2025(令和7)年度までに延べ366団体・17個人を顕彰した。



2024年度「肥後の水とみどりの愛護賞」表彰式

##### 「わたしのまちの〇と×・熊本」環境フォトコンテスト

当行は、2007(平成19)年から実施した「わたしのまちの〇と×・熊本」環境フォトコンテストの事務局を務めた。

熊本地震が発生した2016年には「くまもとの創造的復興」をテーマに第10回目のコンテストを開催し、環境保全啓発活動としての一定の役割を果たしたとして、この回をもってコンテストを終了した。



「第10回わたしのまちの〇と×・熊本」入賞作品集

##### 環境省との「国立公園オフィシャルパートナーシップ」

2018年6月、KFGと当行、鹿児島銀行は環境省と「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を締結した。環境省が金融機関と同パートナーシップを結ぶのは、初めてであった。

環境省による「国立公園満喫プロジェクト」推進の一環で、環境省と企業が相互に協力し、国立公園の美しい景観と魅力を世界へ発信し、国立公園の所在する地域の活性化につなげることを目的とした。

同プロジェクトでは全国8か所の国立公園が選定され、そのうち「阿蘇くじゅう」と「霧島錦江湾」の2国立公園について、当行と鹿児島銀行がそれぞれ新たな観光客を呼び込む施設の整備支援などを行った。

##### 「第4回アジア・太平洋水サミット」への協賛

2022年4月、日本を含むアジア・太平洋地域の30か国が参加して「第4回アジア・太平洋水サミット<sup>1)</sup>」が熊本市で開催された。本サミットには、アジア・太平洋地域の30か国(わが国を含む)が参加し、岸田首相(当時)をはじめ5か国から首脳級が、10か国から閣僚級が、また国連開発計画(UNDP)などの関係国際機関代表等が対面参加(延べ約3,900人)したほか、首脳級・閣僚級

<sup>1)</sup> アジア・太平洋水サミット: アジア・太平洋地域の首脳級、閣僚級、国際機関代表らが参加し、水問題に対する認識を深め、具体的な行動を促すことを目的として開催される国際会議

を含む多くの参加者が、オンラインやビデオメッセージの形式で出席した。

当行は、ダイヤモンドスポンサーとして、1,000万円を協賛したほか、サミット内の記者会見に笠原頭取が登壇し講演を行った。また、肥後の水とみどりの愛護基金もサミット内の「九州水フォーラム」や「水の国くまもとシンポジウム」において講演・パネラーを務めた。

翌2023(令和5)年1月、当行本店大会議室において熊本市と共催でサミットのアフターイベントを開催した。サミットの報告や成果の発表、高校生を交えたパネルディスカッションが行われた。



「第4回アジア・太平洋水サミット」(提供:熊本市)

### (3) 企業活動

#### シェアサイクル駐輪ポートの設置

2022(令和4)年12月、当行はneuet(ニュート、現・チャリチャリ)株式会社と連携し、当行敷地内に同社が運営するシェアサイクルサービス「Charichari(チャリ



肥後紺屋町ビルに設置した駐輪ポート

チャリ)」の駐輪ポートを設置した。まず肥後紺屋町ビルに設置し、順次拡大していった。

熊本市と当社が共同で取り組む「熊本市シェアサイクル実証実験事業」の一つで、KFGは本事業と連携し、健康的かつ環境負荷の低いシェアサイクルを通じた熊本市街地の回遊性向上、放置自転車減少などの交通課題に取り組んでいる。

#### 環境保全に配慮した店舗づくり

当行は、店舗設計においても街並みと調和する外観を心がけるとともに、店舗入口スロープや多目的トイレの設置、お客様利用スペースにLED照明を導入するなど、環境面やバリアフリーにも配慮した店舗づくりを目指している。



北熊本支店

2019年11月に新築移転した北熊本支店では、オリーブやモミジなどをふんだんに植栽するとともに、散歩ができる小径と休憩用のベンチを設置した。駐車場には、地下水保全のため浸透性アスファルトを採用している。

2019年12月に新築移転した子飼橋支店は、当行が植樹・管理を行う「阿蘇大観の森」の間伐材を軒やインテリアに使用しており、ブランドスローガンである「うるおいある未来のために。」とSDGsを体感できる店舗となった。「綺麗な自然と水を次世代に残していきたい」という当行の想いを子どもたちが受け継ぐというコンセプトで制作された映像では、間伐材が建材として生まれかわる様子を伝えている。



間伐材を建材として活用した子飼橋支店



北熊本支店 キッズスペース



子飼橋支店

#### 「緑の流域治水プロジェクト」における雨庭整備

2022年12月、流域治水技術のひとつである「雨庭(あめにわ)」を当行グループ所有の菊陽グラウンドならびに免田支店に整備することとした。

これは熊本県立大学および熊本県と協働する「流域治水を核とした復興を起点とする持続社会(緑の流域治水プロジェクト)」の取り組みのひとつであった。

**雨庭**  
屋根などに降った雨水を下水道に直接放流することなく、一時的に貯留し、地面に浸透させることで流出量を抑制する技術。治水効果および地下水かん養、景観の保全や郷土植物の保全効果がある。



免田支店に設置した雨庭

当行もその後、本プロジェクトの幹事機関として、営業店やグループ会社敷地内における雨庭の整備推進と、

県内自治体や教育機関および企業などへの啓発・普及活動に取り組んでいる。

2023年5月には、2030年までに2,030か所の雨庭を整備することを目標にした産学官民連携による任意団体「くまもと雨庭パートナーシップ」が設立された。オープニング行事は当行大会議室であり、国交省、環境省、熊本県をはじめ県内の市町・大学・高校・企業など29団体が参加した。



「くまもと雨庭パートナーシップ」オープニング

#### グリーンインフラ普及による

#### 「熊本ウォーターポジティブ・アクション」始動

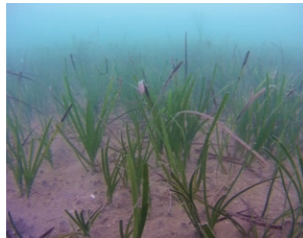
2025年3月、当行をはじめ熊本県立大学、熊本大学、サントリーホールディングス株式会社などの産学金6組織は、「熊本ウォーターポジティブ・アクション」を始動させた。雨庭などのグリーンインフラを用いて、開発が進む地域における水循環の保全(ウォーターポジティブ)に取り組んだ。当行は企業のグリーンインフラの設置を支援しつつ、地下水かん養などの価値をクレジット化する新たな金融手法の研究開発を進めた。



「熊本ウォーターポジティブ・アクション」始動イベント

「芦北地域におけるアマモ場などの再生に関する連携協定」の締結

2024(令和6)年11月、当行と芦北町、芦北町漁業協同組合、熊本県立芦北高等学校、鹿島建設株式会社および肥後の水とみどりの愛護基金の5組織は、「芦北地域におけるアマモ場等の再生に関する連携協定」を締結した。地域での藻場の再生を通じて、海域環境の改善、生物多様性の保全などに尽力している。



アマモ

2. 社会貢献活動

(1) 文化芸術振興

当行は社会貢献活動の一環として、文化・芸術振興のために各方面への寄付や諸事業への支援・協賛を行っている。

熊本文化財復興支援

当行とKFG、鹿児島銀行の3社は、2016(平成28)年4月の熊本地震で被災した文化財の復興支援のため、熊本県に対して「熊本城・阿蘇神社等被災文化財復興支援募金」と



目録を手に熊本県庁で撮影(左から)上村鹿児島銀行頭取、蒲島熊本県知事、甲斐頭取(当時)

して2016年度から2018年度までの3か年度で計19億5,000万円を寄付した。内訳は当行15億円、KFG3億円、鹿児島銀行1億5,000万円。

また、当行は、「熊本城応援プラン」や「くまもと復興応援私募債」など、寄付付金融商品を用意した。お客

様のご利用に応じて、発行額や運用益の一部を「熊本文化財復興支援金」として、総額7,300万円(震災後5年間)を熊本県や熊本市に寄付した。

金融商品等を通じた寄付：総額73百万円				
商品名	種類	取扱期間	寄付先	金額
くまもと復興応援私募債	私募債	2016.10 ~取扱中	熊本文化財復興支援金(熊本県)	11
くまもと未来応援ファンド	投資信託	2017.12 ~取扱中	熊本文化財復興支援金(熊本県)	7
熊本城応援プラン	個人向国債	2016.11 ~2017.3	熊本城災害復旧支援金(熊本市)	49
くまもと未来応援プラン	投資信託 定時定額	2017.7 ~2018.3	熊本文化財復興支援金(熊本県)	3
二刀流プラン	投資信託 外貨貯蓄 iDeCo	2018.8 ~2019.3 2019.10 ~2020.5	熊本文化財復興支援金(熊本県)	3
合計				73

「学び舎応援私募債」の取扱開始

地域と学校とが連携した取組みとして、当行は2016年1月から、現行の私募債に学校への寄付オプションを付加した「<sup>まなびや</sup>学び舎応援私募債」を取り扱った。発行額の0.2%相当額(総額500万円)の物品を発行企業が指定した学校に当行が寄付した。



「学び舎応援私募債」による寄付金贈呈式

「いだてん大河ドラマ館」への協賛

2019年4月、当行は「いだてん大河ドラマ館」(玉名市)の運営に協賛し、同館の特別招待券を県内の小中学生(14万6,135人)に配布した。「いだてん」は2019年にNHKが放送した大河ドラマで、郷土出身のマラソン選手・金栗四三<sup>2</sup>の生涯を描き、放送に合わせて「い

だてん大河ドラマ館」が開館、2020年1月の閉館までに全国から延べ11万7,310人が来館した。

美術展・公演への協賛

文化事業支援の一環として、当行は美術展や公演にも積極的に協賛している。過去の主な実績は次のとおり。

【美術展】

- ・2016年度/ランス美術館展
- ・2017年度/ターナーからモネへ 英国の至宝、若冲<sup>みやこ</sup>と京の美術
- ・2018年度/細川ガラシャ展



細川ガラシャ展のテープカットと展示の様子

- ・2019年度/熊本城大天守外観復旧記念 熊本城と武の世界展
- ・2020年度/モダンアートニッポン! ウッドワン美術館名品選
- ・2021年度/絢爛豪華! おかやま・林原美術館展 洛中洛外図屏風と大名文化、海老原美術研究所設立70周年記念 エビハラがいた時代
- ・2022年度/印象派との出会い ひろしま美術館コレクション
- ・2023年度/美をつくし 大阪市立美術館コレクション
- ・2024年度/超写実 ホキ美術館名品展、美術館に行こう! ディック・ブルーナに学ぶモダン・アートの楽しみ方
- ・2025年度/山下清展 生誕100年 百年目の大回想

【公演】

- ・2021年度/團 伊玖磨 歌劇 夕鶴
- ・2023年度/山田和樹指揮 バーミンガム市交響楽団

- ・2024年度/オペラ ラ・ボエーム
- ・2025年度/第116回熊本交響楽団定期演奏会 台北市立交響楽団 エリアフ・インバル渾身のマーラー交響曲第5番

また、熊本県立劇場が児童養護施設の子もたちに舞台芸術を鑑賞する機会を提供する事業「ぴっころシート」をスタートさせると、当行も同事業の意義に賛同しスタート時の2007(平成19)年から事業終了までの13年間毎年協賛を行った。同事業で述べ2,000人近い子どもたちを舞台鑑賞に招待した。

このほか、出水神社の新能や狂言の会 熊本「万作・萬斎の会」への協賛など、伝統文化の次世代への継承にも力を入れている。



「ぴっころシート」ロゴ



出水神社新能



「狂言の会」チラシ

2 金栗四三(1891~1983):熊本県玉名郡春富村(現・和水町)生まれ。日本初のオリンピック代表選手の一人で、「マラソンの父」と称される。1912(明治45)年ストックホルム(スウェーデン)大会、1920(大正9)年アントワープ(ベルギー)大会、1924年パリ(フランス)大会に出場し、後に箱根駅伝創設や女子スポーツの振興などにも貢献した

## (2) スポーツ振興

当行は、地域スポーツの発展に向けてさまざまな取り組みを行っている。熊本県下最大の駅伝大会「都市対抗熊日駅伝」に、2007(平成19)年の第33回大会より特別協賛しているほか、2012年2月に始まった「熊本城マラソン」にオフィシャルスポンサーとして特別協賛している。

### 女子駅伝部の活躍

肥後銀行女子駅伝部は、「全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝)」をはじめ、数々の陸上大会に出場し好成績を収めている。

また、2023(令和5)年よりランニング教室を開催している。熊本県民総合運動公園にて、走る距離やペースごとに分かれ、女子駅伝部の選手たちによる熱心な指導が行われている。



女子駅伝部が指導するランニング教室

### プロスポーツへの支援

2023年度からプロサッカークラブ「ロアッソ熊本」とプロバスケットボールチーム「熊本ヴォルターズ」のユニフォームパートナーとなった。サンクスマッチ(冠試合)などの実施を通して応援気運を盛り上げている。また新たにプロ野球九州アジアリーグ「火の国サラマンダーズ」への協賛も開始した。2024年6月には、上記3チームについて「肥後銀行 全力応援!」とのメッセージを伝えるのぼり旗を作製して営業店に設置するなど、県内プロスポーツへの支援を拡げている。

2019年10月に「ラグビーワールドカップ2019日本大会」の2試合が、同年11月に「2019女子ハンドボール世界選手権大会」が、それぞれ熊本県内で実施された。当行も地域の企業として大会ボランティアを行内で募集するなど運営に協力した。



ユニフォームパートナー



ロアッソ熊本「肥後銀行サンクスマッチ」2024



熊本ヴォルターズ「肥後銀行ゲームデー」始球式

## (3) ファイナンシャル・ウェルビーイング (金融リテラシー向上支援)

### 「肥後銀行マネープラン」の展開

2021(令和3)年4月、当行ホームページにオンラインコンテンツ「肥後銀行マネープラン」を展開した。営業店支援端末に掲載していたライフプランシミュレーションや資産運用ロボットアドバイザーをリニューアルし、新たに「つみたてNISAシミュレーション」や「相続シミュレーション」、ファンドニュースなどを追加し、常時ホームページで閲覧可能にした。

### 金融経済教育セミナーの実施

地域の皆様にお金に関する正しい知識や判断力を身に付けていただくため、生活設計・家計管理、ローン・クレジット、金融トラブル、資産形成について、小学生から大学生を対象にした金融経済教育セミナーを実施している。



金融経済教育セミナーの様子

## (4) 地域行事への参加

地域のお客様との交流を深め、明るく快適な社会づくりに貢献するため、各種行事や清掃活動などに積極的に参加し、地域と一体となった活動を続けている。

熊本の夏の風物詩である「火の国まつり」では、1978(昭和53)年の第1回よりメインイベントのおて



「火の国まつり」おてもやん総おどり

もやん総おどりに参加している。毎年、行内の有志約100人がオリジナルの踊りを披露し、沿道の皆様に日頃の感謝を伝えている。



「熊本城マラソン」のコース清掃活動

## (5) 社会福祉

### お客様目線のサービス展開

地域の社会福祉の充実に貢献するため、当行はお客様の目線を大切にされた施策を展開している。

2016(平成28)年4月、窓口担当者の声をより明瞭にし、お客様の聴こえを良くする卓上型対話支援機器(コミュニケーション)を全店に導入し、同年7月には、「点字による残高・取引明細発行サービス」を開始した。



コミュニケーション専用スピーカーとマイク

また、2017年3月、「やさしいまどぐち運動」の一環として、車椅子および貸傘を全店に設置した。2019(令和元)年5月には、外国人顧客とのコミュニケーション向上のため、AI自動翻訳機を外国送金を取り扱う

39店舗に配備した。英語、中国語、韓国語など32か国語に対応している。

このほか当行は2009年以降、点字カレンダーを社会福祉法人熊本県視覚障がい者福祉協会に毎年寄贈している。

### 「熊本見守り応援隊」協定

2023年2月、当行は熊本県やそのほかの関連機関と協力し、地域社会で支援する必要があると思われる一人暮らしの高齢者や子どもなどの生活を見守る「熊本見守り応援隊」協定を締結した。日常業務の範囲内で感じた地域住民の異変に関して、熊本県警や社会福祉協議会などと情報を共有し、関係機関や事業者と連携して地域の見守り活動に取り組んだ。



協定締結の様子(熊本県庁)

### グリーンライトアッププロジェクトへの参画

2021年10月、当行は臓器移植医療への理解浸透を目的として、公益財団法人日本臓器移植ネットワークが展開する「GREEN LIGHT-UP Project(グリーンライトアッププロジェクト)」に参画した。

同プロジェクトは、「グリーンリボンデー<sup>3</sup>」の10月16日を中心に、全国各地の著名なランドマークや建物を移植医療のシンボルカラーであるグリーンにライトアップしている。当行も毎年10月の一定期間、本店ビルを緑色のライトで照らしている。



ライトアップした本店ビル

### YMCAフィランソロピー協会への協力

当行はYMCAフィランソロピー協会の幹事企業として、チャリティーボウリングやインターナショナルチャリティーラン、フェアトレードチョコレートの斡旋など、各種ボランティア活動に協力している。



YMCAインターナショナルチャリティーラン

## (6) その他

### 熊本都市圏の渋滞緩和に向けた取り組み

2024(令和6)年9月、熊本都市圏の渋滞緩和に向けて、時差出勤・テレワーク推進と公共交通機関の利用促進に取り組んだ。熊本県と熊本市が9月2日より1か月間、朝のピーク時(7時半～8時半)の通勤職員

の削減を試み、当行も協調した。

出勤時間帯は「7時半までに職場到着」と「8時半以降に通勤開始」の2パターンを設定した。取組みは10月以降も継続した。

### 「熊本県渋滞対策パートナー登録制度」への登録

2025年5月、熊本県の「熊本県渋滞対策パートナー登録制度」に登録した。地域課題解決への貢献と従業員の柔軟な働き方促進を視野に、2024年9月から取り組む時差出勤およびテレワーク制度の活用と公共交通機関の利用を引続き実施した。このほかチャリチャリと連携して、行内の空きスペースなどを活用したシェアサイクルポートの設置もさらに進めている。

### 「1%クラブ」への入会

2018(平成30)年8月、当行は一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が運営する「1%(ワンパーセント)クラブ」に入会した。同クラブは、経常利益や可処分所得の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人からなる団体で、1990(平成2)年11月に任意団体として設立された。2019年4月、経団連の一組織となり、「経団連1%クラブ」と改称した。



<sup>3</sup> グリーンリボンデー:公益社団法人の日本臓器移植ネットワークによると、1997年10月16日に臓器移植法が施行されたため、毎年この日を「グリーンリボンデー」として、家族や大切な人と「移植」のこと、「いのち」のことを話し合い、お互いの臓器提供に関する意思を確認する記念日としている

## 第8節 近10年の業績

### 1. 業績の推移

近10年の業績の推移は、預金、貸出金ともに高い伸びを示し、貸出金の県内シェアは50%超まで拡大した。金利上昇局面で国債等債券の運用を抑制したため、有価証券は減少した。

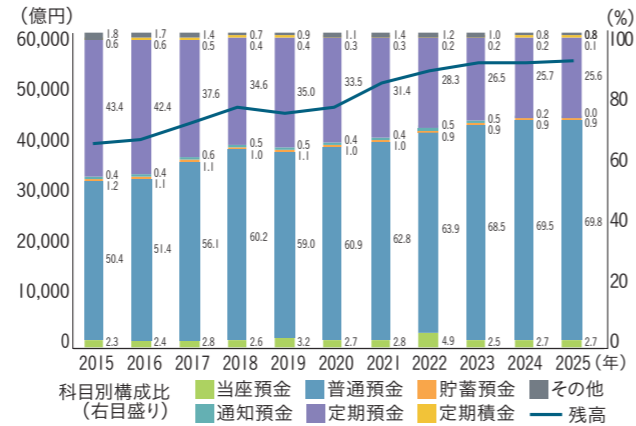
経常収益、利益は、利ざやの反転とTSMC進出に伴う資金需要の伸びに支えられ、回復基調になっていった。経常利益、当期利益は2025年3月期に過去最高を計上した。

**【預金】** 2025(令和7)年3月、当行の預金残高は5兆4,741億円となった。2015(平成27)年3月末比1兆5,991億円増加し、増加率は41.2%の高い伸びを示した。県内でも個人・法人・公金ともに伸び、2015年3月末に41.2%であった県内シェアは、2025年3月末には45.9%まで拡大した。熊本地震など災害に伴う保険金や災害義援金等の流入による増加も顕著であった。

科目別構成比でみると、同期間に普通預金は50.4%から69.8%へと大幅に増加する一方、定期預金は43.4%から25.6%へと大きく低下した。長引く低金利政策下、相対的に定期預金の運用魅力が薄れたことに加え、貯蓄から資産形成へとといった社会認知の高まりに伴う預り資産運用への資金シフトによるものであった。

2024年度より金融が正常化を辿り、金利のある世界に突入した。2025年3月末には当行も預貸率が85%を超え、今後の資金需要への的確な対応を行うためには、当行の強みである地元からの厚い預金取引、とりわけ粘着性の高い決済性預金(給与振込、年金、法人預金)の取込みが、安定的な調達手段の確保として重要性を増している。

預金残高と科目別構成比の推移 (各年3月末)

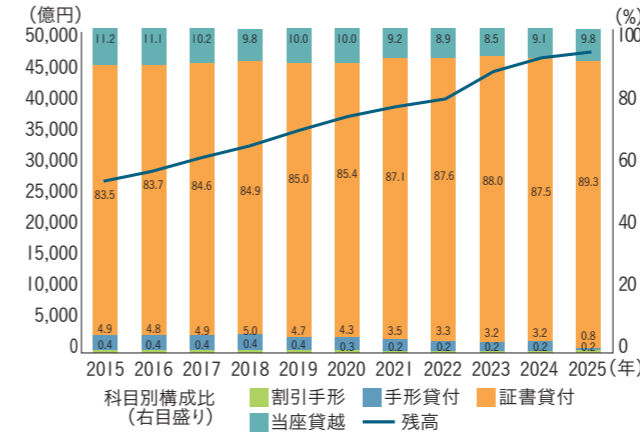


**【貸出金】** 2025(令和7)年3月、当行の貸出金残高は4兆7,028億円となった。2015(平成27)年3月末比2兆138億円増加し、増加率は74.8%の非常に高い伸びとなった。熊本地震や豪雨災害、新型コロナウイルス感染症からの創造的復興やTSMC進出に伴う設備投資需要などに真摯に対応してきた結果であった。2015年3月末に47.7%であった県内シェアは、2025年3月末には50.2%まで拡大した。

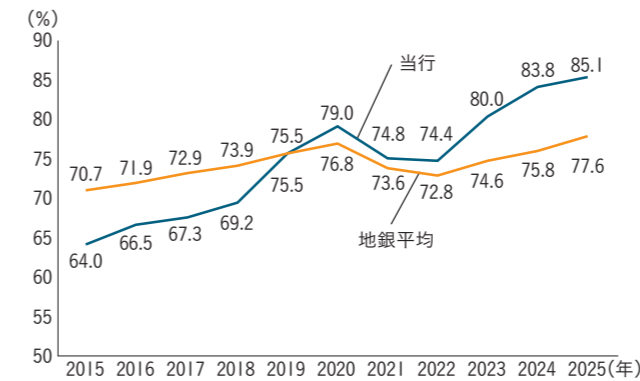
貸出金の科目別構成比率を2015年3月末と2025年3月末で比較すると、証書貸付が83.5%から89.3%へと上昇した一方で、割引手形は0.4%から0.2%へと、手形貸付は4.9%から0.8%へと低下した。これは超低金利下における長期固定金利貸出のニーズの高まり、また政府、金融界、産業界が一体となって進める、2026年度末までの紙の手形・小切手の廃止<sup>1</sup>(手形・小切手機能の全面電子化)によるものであった。

この間、創造的復興や企業進出などの資金需要に対応した結果、当行の預貸率は上昇基調を辿り、2015年3月末の64.0%から21.1ポイント上昇し、2025年3月末には地銀平均(77.6%)を大きく上回る85.1%へと大幅に伸びた。

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)

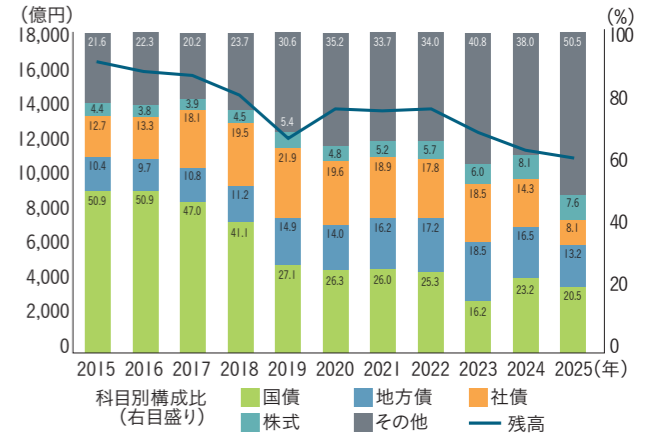


資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

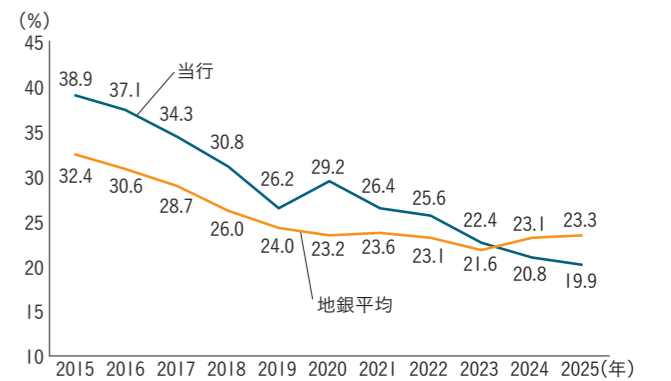
**【有価証券】** 当行の有価証券残高は、2025(令和7)年3月末には1兆974億円となった。2015(平成27)年3月末比5,358億円減少し、減少率は▲32.8%と大きく下がった。旺盛な貸出金需要の伸びに加え、金利上昇局面において、国債等債券の抑制的な運用によりリスク管理を行ったためであった。種類別の構成比をみると、2015年3月末と2025年3月末を比較すると、国債が50.9%から20.5%と大きく下げた一方、株式が4.4%から7.6%へ、外国証券を含むその他証券が21.6%から50.5%へと上昇した。

預証率は、2015年3月末の38.9%から2025年3月末には19.9%へと19ポイント低下し、地銀平均(23.3%)を大きく下回った。

有価証券残高と種類別構成比の推移 (各年3月末)



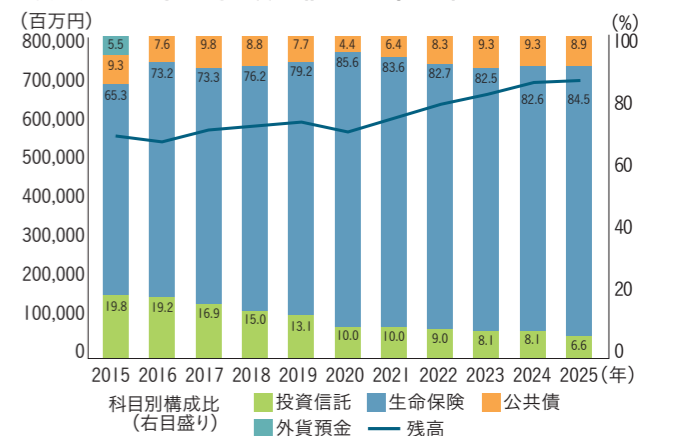
預証率の推移 (各年3月末)



資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

**【預り資産】** 当行の預り資産残高は、2025(令和7)年3月末には6,917億円となった。2015(平成27)年3月末比1,721億円増加し、増加率は33.1%であった。グループの投資信託取扱は、ほぼ九州FG証券での取

預り資産残高と種類別構成比率の推移 (各年3月末)

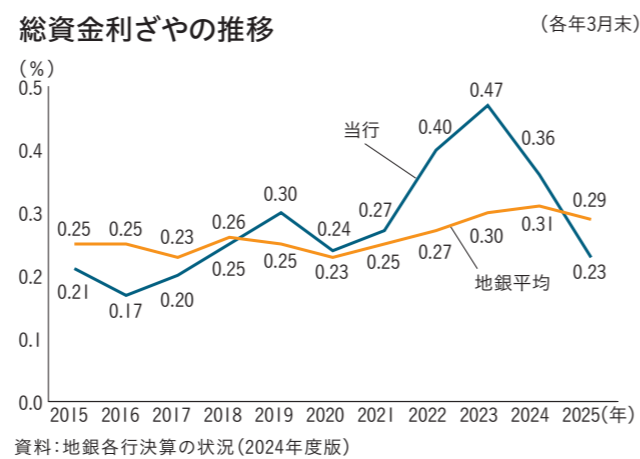
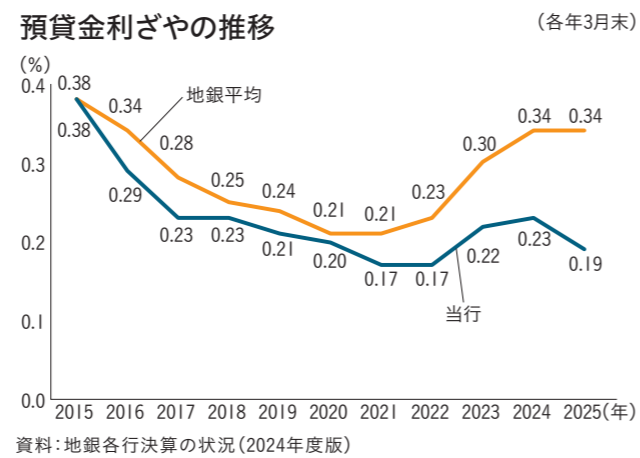
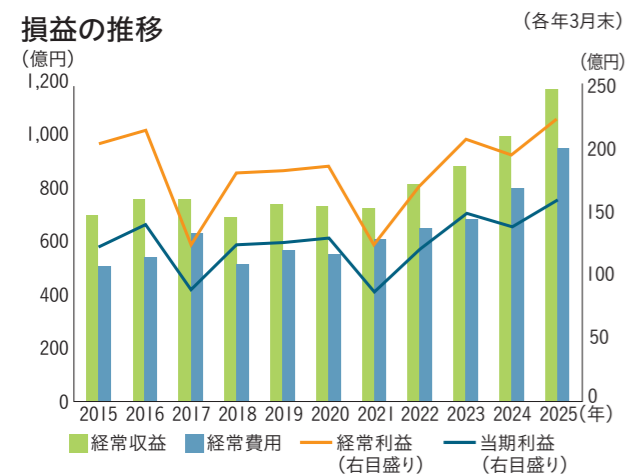


<sup>1</sup> 全銀協「手形・小切手機能の全面的な電子化に向けた自主行動計画」：政府は、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」において、2026年度末までに紙の手形・小切手の廃止に向けたフォローアップを行う旨を定めた。それを受け、金融界、産業界が連携して廃止ならびに手形・小切手の電子化への取組みを進めた

扱いとなり、当行における残高は半減した。一方、生命保険が順調に販売を伸ばし、2025年3月末には5,845億円となり、2015年3月末比2,252億円増加した。また、コロナ禍を挟んで、安全資産である個人向け国債の販売が伸び、公共債は2025年3月末には618億円となり、2015年3月末比104億円増加した。

**【損益】** 経常収益は、2025(令和7)年3月期に1,184億9,900万円を計上し、2015(平成27)年3月末比470億1,100万円と大幅な増収となった。この間の前半は、長引く金融緩和策の下、資金運用収益は厳しい環境を強いられ、利ざやの縮小を貸出ボリュームの拡大で補い、役務取引等収益の増加で経常収益を確保するという時期が続いた。しかし2021年度をボトムとして、利ざやの反転とTSMC進出発表以降の旺盛な資金需要の伸びにより、経常収益、利益とも順調に回復基調となっていた。当行100周年を控えた2025年3月期には、利回り改善による資金運用収益の増加や役務取引等利益の増加、与信費用の改善等により、経常利益221億8,900万円、当期利益158億1,300万円と過去最高益を計上した。

総資金利ざやは、2015年3月期0.21%から、2016年3月期には0.17%まで縮小した。同年をボトムとして反転し、2023年3月期には0.47%まで回復した。2024年度以降の金利正常化局面において、早急な預貸金利ざやおよび総資金利ざやの改善が喫緊の課題となった。

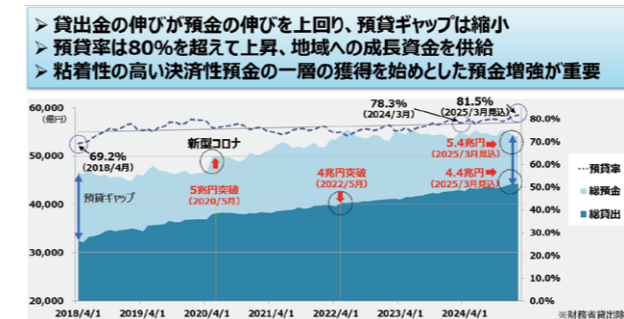


## 2. 次の100年に向けて 「意志のある未来」に向けた経営

近10年の当行の業績は、前頁の業績の推移で見たとおりだが、長年の課題であった預貸率が10年前の64.0%から2025年3月時点で85.1%に達し、20%以上改善した。旺盛な電子デバイス関連産業の資金需要を考慮すれば、さらに上昇していくものと想定された。これは全国地銀のなかでもトップクラスの伸び率であった。預金・貸出金・預貸率の3つとも伸びたのは、経営方針「理念に基づく現場重視のチームワーク経営」を現場の行員一人ひとりが理解し、課題解決に努めた結果であった。

2024年3月および7月、日本銀行は異次元緩和に終止符を打ち、日本は金利のある世界に入った。個人では、給振・年金などの確実な取込み、法人では決済性預金の当行への集中を図り、預金の増強推進が求められた。

### 預貸金の状況

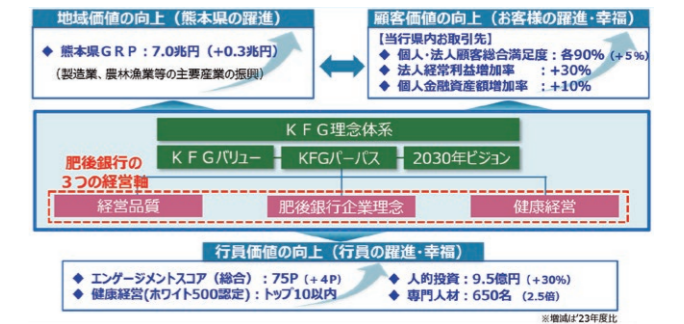


当行は、「2030年共創ビジョン」実現に向けた取組みを加速させている。笠原頭取は2025年4月の2025年度上期支店長会議で、「1つ目は、銀行単体ではなく、連結重視、すなわち、関連事業・関連会社の事業伸展に、グルーパー丸となって取り組むこと、2つ目は、『両利きの経営』といわれるように、既存事業部門、支店営業の部門が自らの銀行業務を推進するだけでなく、全面的に関連事業を支援することが大事です。この2030年ビジョン達成に向け、グループを挙げて頑張っていきたいと思います」と訓示した。

具体的には、中期経営計画「躍進」(2024年4月～

2027年3月)のなかで、1つ目は、金利のある世界におけるコンサルティングの強化が必須であること、2つ目が、新たな地域価値共創事業の展開をグループを挙げて応援していくことを掲げた。

### 中計「躍進」で目指す経営目標のフレームワーク



当行の経営の基軸となるものが、KFG理念体系として、KFGパーパスを中心に、KFGバリューと2030年ビジョンが両翼にあり、このKFG理念体系を支える肥後銀行の3つの経営軸が「肥後銀行企業理念」「経営品質」、そして「健康経営」である。

「企業理念」「経営品質」「健康経営」が三位一体の経営の共通軸であり、「理念に基づく現場重視のチームワーク経営」を経営方針に、次の100年に向かって挑戦していく。

### 3つの経営の軸(企業理念・経営品質・健康経営)

