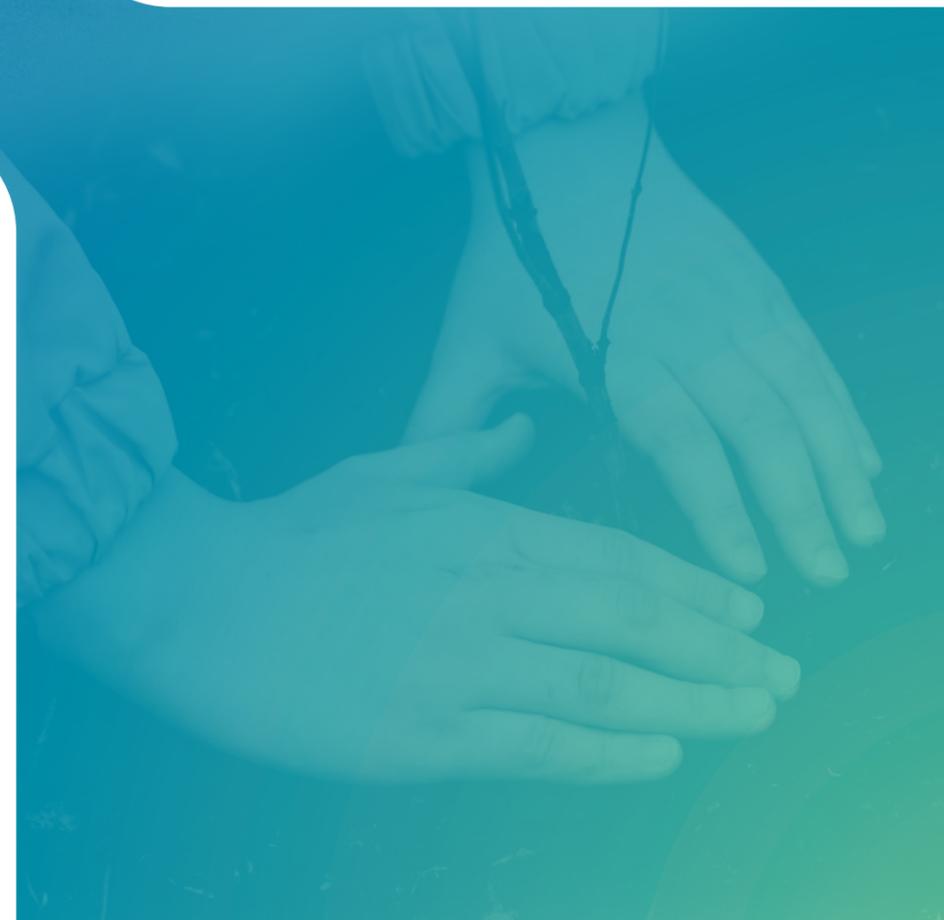


未来編





100周年記念頭取インタビュー



創立100周年を起点に、 その先の地域の未来を創る

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

取締役頭取

笠原 慶久

かさはら よしひさ
笠原 慶久
プロフィール

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

[他主要役職(現任のみ)]

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

「皆でつくる100周年事業」 “ボトムアップ”と“オール熊本”にこだわる

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

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

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

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

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

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

「成り行きの未来」よりも自らつかみ取っていく 「意志のある未来」を選びたい

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

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

創立直後を除いて 一度も赤字にならなかった堅実経営

— 100年の歴史のなかで頭取として一番印象に残っていることは何ですか？

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

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

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

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

肥後銀行らしさは企業理念に表れている

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

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

伝統、そして大事にしてきたことの集大成としてつくり上げたものです。

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

九州フィナンシャルグループも 創立10年を経て、次のフェーズへ

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

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



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

—経営統合もうまく機能しています。

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

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

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

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

理念とビジョンとバリューを きちんと徹底させるのが私の大きな仕事

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

込めた思いと目指すべき方向性をお聞かせください。

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

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

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

自然、文化を、パーパスの文章の中に 込めた点が非常に重要な部分

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

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

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

ビジョンは、2030年までの10年間で、「お客様、地域、

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

バリューは、「誠実」「主体性」「チームKFG」

—500億円というのは、ある程度、想定された数字だったのでしょうか。

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

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

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

パラダイムシフト下での 重要な取組みがSDGsとDX

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

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

パラダイムシフトは常識と思われていたことが劇的に

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

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

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

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

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

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

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

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

業も地域も衰退してしまいます。

理念体系を軸とした現場重視の経営の両脇で、経営品質と健康経営を追求していく

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

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

半導体の勉強をして サプライチェーン参入を支援する

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

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

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

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

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

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

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

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

—最後に、将来、こんな銀行になったらいいなというイ



メージと、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

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

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

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

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

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