



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

100周年記念特別座談会

これからの肥後銀行

～100年のその先へ 熊本の未来と今後の発展を考える～

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



コーディネーター
熊本日日新聞社
役員待遇論説委員長
清田幸子氏

自然災害や恐慌を乗り越え 地域の経済発展に寄与

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

木村敬・熊本県知事(以下、木村)

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

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

大西一史・熊本市長(以下、大西)

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

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

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

企業に寄り添い、
新しいビジネスの芽を育てて



熊本県知事
きむら たかし
木村 敬氏

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

KIMURA TAKASHI

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

小川久雄・熊本大学長(以下、小川)

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

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

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

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

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

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

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

**地方都市の課題解決が
今後の成長、飛躍への鍵**

——熊本の現状と課題をどう捉えて

おられますか。

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

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

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

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

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

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



JASM (TSMCが過半数を出資し熊本県に設立した製造子会社)



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

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

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

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

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

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

笠原 皆さんがおっしゃるとおり、熊

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

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

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

「産学官金」連携により 熊本の新しい発展に期待

——地域の現状や課題を踏まえた将来ビジョンについては、どうお考えですか。

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

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

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

割は大きいでしょう。

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

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

熊本市長 おおにし かずふみ 大西 一史氏

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

ONISHI KAZUFUMI

熊本の価値を高める存在として
頑張っしてほしい



「挑戦する人」を
全力でサポートしてほしい



熊本大学長

おがわ ひさお
小川 久雄氏

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

O G A W A H I S A O

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

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

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

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

経済面では、働いていくなかで楽しい、そして前向きになれる環境を

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

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

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

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

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

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

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

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

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



「第2回金融データ活用チャレンジ」表彰式



阿蘇水掛の棚田での田植え

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

未来への挑戦を支援 地域全体で価値共創へ

——最後に、100年先の熊本と肥後銀行に期待することをお聞かせください。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

肥後銀行頭取 かさはら よしひさ 笠原 慶久

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

KASAHARA YOSHIHISA



「成り行きの未来」ではなく
「意志のある未来」づくりを進めたい