沿革編

沿革編

序　章

～1925
大正14年

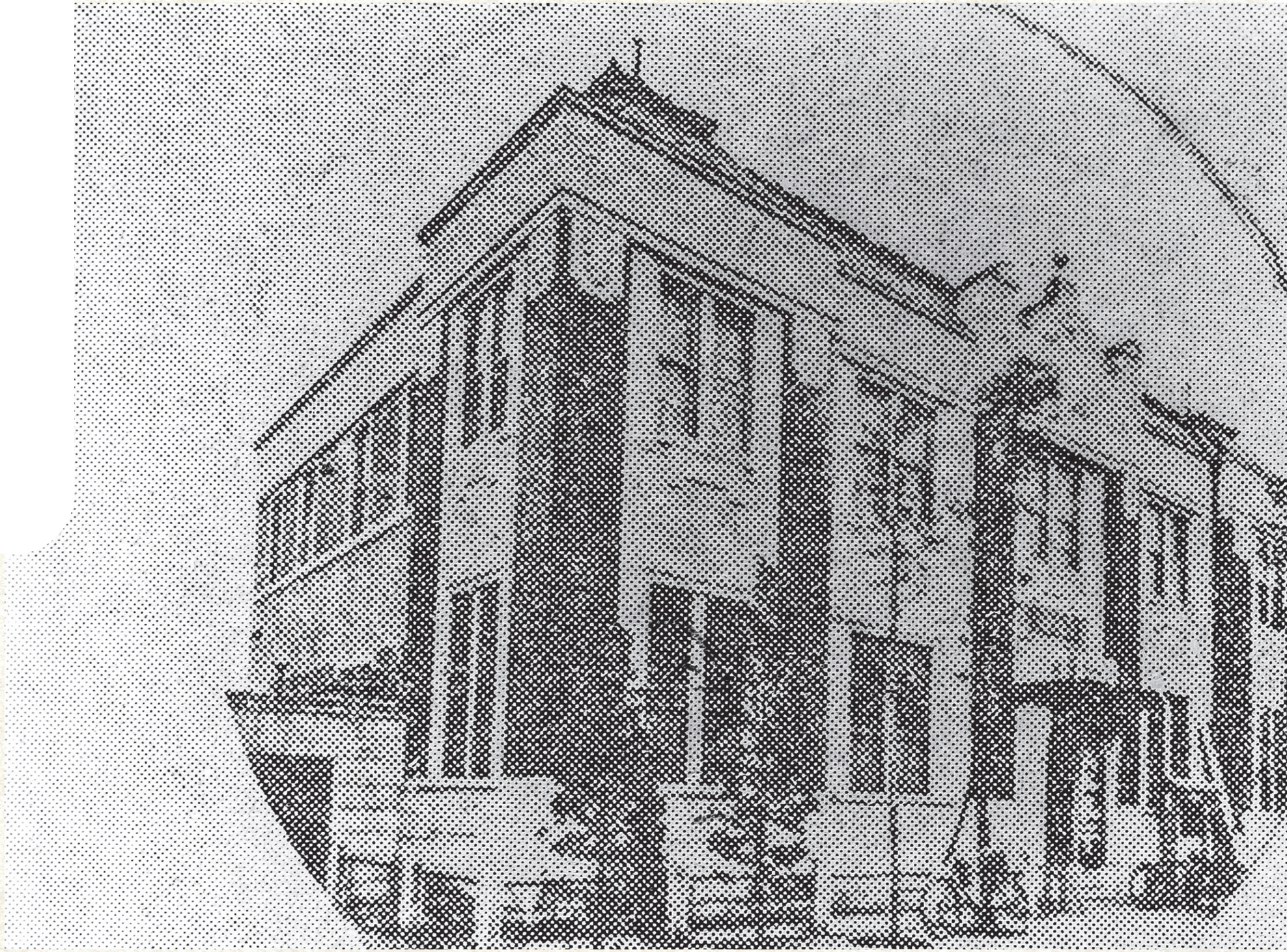
創立前史

第1節　明治時代前期における銀行の創設と発展

第2節　明治時代後期における銀行の増設

第3節　大正時代における銀行の発達

第4節　当行創立に至る背景と前身銀行



肥後銀行の前身・熊本銀行本店外観

序　章｜創立前史

［～1925（大正14）年］

第１節　明治時代前期における銀行の創設と発展

明治維新錦絵東京駿河町三ッ井正写之図
（出典：国立国会図書館デジタルコレクション）

西南戦争錦絵　鹿児島新誌内　西郷花岡山巡見
（出典：国立国会図書館デジタルコレクション）

1876（明治9）年神風連の乱で自決した小篠四兄弟

1.明治維新時の熊本における産業の進展

中央集権体制の確立と財政改革

明治維新は当時の言葉を借りて言うなら、「御一新」であった。従来の封建的地方分権の割拠体制が廃止され、天皇親政のもと府県制による中央集権的統治の新機構が確立された時期である。当時の国是は「富国強兵」「殖産興業」「文明開化」で、積極的な意図のもとに急ピッチで進められた。

これらを実現する財源を確保するために、「版籍奉還」「廃藩置県」「地租改正」「秩禄処分」が実行された。

その第一段階が、1869（明治2）年6月の版籍奉還であった。藩主が土地（版）と人民（籍）を朝廷に返す形がとられた。第二段階として、1871年8月、廃藩置県が断行される。藩主の統治権は取り上げられ、県知事は中央から任命された。行政権と徴税権が藩から国に移され、新政府の中央集権体制が確立した。第三段階として1873年7月に地租改正条例が公布された。年貢に代わる新たな税制度で、税率は土地の値段の3%に全国統一された。農民は収穫を増やせば、その分自分の収入になることから農業生産量が増加した。

第四段階が秩禄処分である。廃藩置県に伴い、明治政府が諸藩から継承した家禄の支給が財政の重荷になっていた。政府は段階的に秩禄廃止を進め、1876年8月に家禄を全廃した。秩禄処分や帯刀禁止令により士族の特権が廃止されると、士族の反乱が続発した。対する政府は士族授産のために国営地の開墾から製糸、紡績、製糖、牧畜、製茶、セメント製造などさまざまな助成を行った。なかでも政府が最も力を入れたのが開墾・移住の奨励と授産資金の貸与であった。これは単に士族の救済にとどまらず、士族を生産関係のなかに引き入れ、殖産興業を目指す狙いもあった。

熊本における産業の進展

明治維新の改革前後、全国の大勢が討幕・新体制樹立へと動いていたとき、肥後藩は決断にためらいがあった。また、維新後も版籍奉還などの変革に後れを取り、「肥後の維新は1870年に来ました」と徳冨蘆花はその著『竹崎順子』[1]に記述している。

明治維新直後の熊本は農業以外に、特に秀でた産業の特色はなく、城下町・士族の町は藩の消滅後、失業者の多い町になっていた。熊本は九州の中央部に位置することから、1871年8月、熊本城を中心に鎮台（後の第6師団）が置かれ、九州域内を管轄する政府の出先機関も相次いで設置された。軍都として、また行政都市として大きく成長していくことになる。

一方、維新での立ち遅れを取り戻そうとする、実学党（横井小楠[2]ら藩政改革を求めた藩士たちの集団）の新しいリーダーたちの動きには目覚ましいものがあった。洋学を取り入れるために1871年7月「古城医学校」が、9月には「熊本洋学校」が開設された。医学界では、世界的な細菌学者・北里柴三郎をはじめとする多くの医師、研究者を育てた。熊本洋学校からは、後の日本の言論、宗教、文学、教育、農業、理科学の分野で活躍する人物、指導者を輩出した。

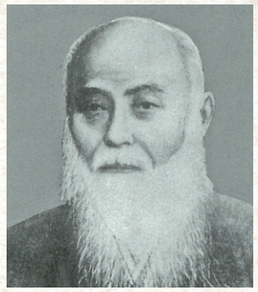
実学党、洋学校の先進性は、士族の生活保障を目的とした授産事業でも引き継がれ、当時の代表的な産業である製糸・養蚕業が急速に進展した。小楠門下で熊本の近代蚕糸業の開祖といわれる長野濬平（しゅんぺい）[2]は維新後ただちに先進地の上州、甲信地方を視察し、1872年には関西以西で初めての器械製糸を熊本で創業した。これを機に、県下では製糸場の創業が続き、生糸は輸出品目として大きく発展した。

急速な資本主義化のなか、県内でも地場産業の蓄積、県外資本の流入が始まっていた。1887年、明治の三大築港と呼ばれる三角港が開港した。1891年に九州鉄道㈱が熊本まで路線を延長、1896年に八代、1909年には鹿児島までつながった。ヒト、モノの行き来が活発になり、運輸、旅行、倉庫、金融、保険、証券取引、移民あっせん業などの関連事業も勃興した。地場産業の開発にも拍車がかかり、1890年に日本セメント㈱第一工場（八代町）、1891年に熊本電燈㈱、1893年に熊本紡績㈱、熊本製糸㈾、1896年に肥後製糸㈱、1897年に肥後製蠟㈱、1898年に島崎製糸㈱、1899年に熊本ラムネ㈾、肥後製革㈱などが次々に誕生していった。

新しい事業の展開に精魂を込めた金融の先達たち、当行の歩みの原点がそこにあった。

横井小楠

北里柴三郎（学校法人北里研究所北里柴三郎記念博物館所蔵）



長野濬平

熊本製糸（現：熊本市中央区大江4丁目）

1 竹崎順子は明治期の女子教育家。妹に徳冨蘇峰、徳冨蘆花の母である徳冨久子、横井小楠の妻・横井つせ子、女子学院の創設者・矢嶋楫子がおり、姉妹4人は「肥後の猛婦」「四賢婦人」と呼ばれた。小楠門下の夫・竹崎茶堂とともに、小楠の思想を説き実践した。

2 横井小楠は、幕末郷土が生んだ思想的な先覚者で、実学で日本ならびに熊本の改革に大きな足跡を残した。長野濬平は「養蚕富国論」を唱えた。当行第8代頭取・長野吉彰は濬平翁の曾孫にあたる。

藩札および太政官札

本位貨幣

「官版国立銀行条例附成規」
（渋沢史料館所蔵）

2.通貨制度の制定

近代国家に必要な制度の構築を進めていた明治政府は、財政の確立が急務であった。また、幕末に幕府や諸藩が発行していた藩札や低品位の貨幣が国際信用のうえからも問題になっていた。このため、財政の安定と国際水準の幣制施行が近代国家形成を目指すうえで最優先の課題であった。1869（明治2）年、「通商司」が置かれ、「通商会社」と「為替会社」が設立された。通商会社は重要商品の定期売買をし、為替会社は通商会社にその必要資金を提供、併せて幕末以来の混乱した幣制の整理と民間産業の振興にあたらせた。

1871年5月、政府は「新貨条例」を布告して、「円・銭・厘」の単位を用いる新貨幣体系を採用した。旧幕府発行の三貨（金、銀、銭）、旧藩発行の藩札、維新政府発行の太政官札・民部省札、為替会社発行の為替会社札などは、1両＝1円の平価で新貨幣と交換されたが、新貨幣の不足を補うため紙幣（大蔵省兌換証券・開拓使兌換証券）も発行された。この為替会社が金融機関の先駆けともいえるもので、維新後に初めて誕生した組織的な金融機関の第1号と呼ばれる。

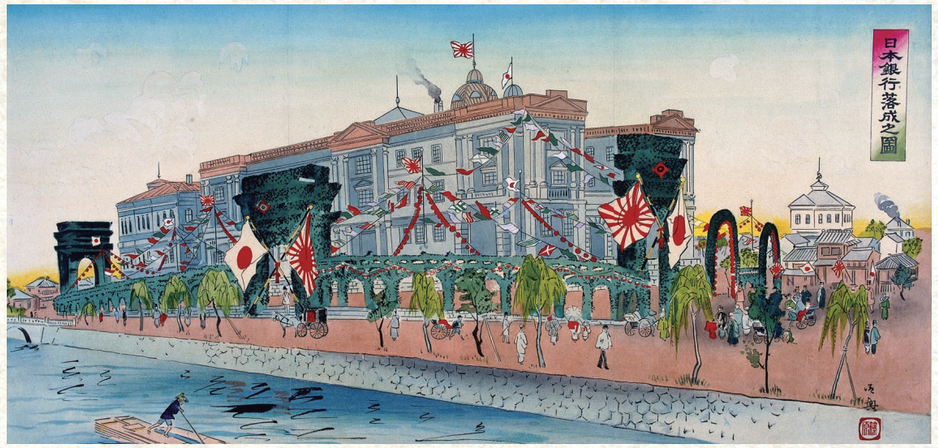
1872年5月から、新紙幣（9種類）が発行されて、各種旧紙幣との交換を進め、紙幣の整理統一を図った。しかし、この紙幣は本位貨幣との交換（兌換）規定を持たない不換紙幣であった。新しい通貨制度は金本位制とはいえ、不換紙幣を伴うため、通貨価値の安定という点では不完全なものであった。

第一国立銀行発行紙幣（日本銀行貨幣博物館所蔵）

3.国立銀行・日本銀行の設立と普通銀行の勃興

国立銀行153行が開業

1872（明治5）年11月、政府はアメリカの国法銀行制度をモデルにした国立銀行条例を公布した。旧藩や政府が発行した不換紙幣を償却し、新たに兌換紙幣を発行することが目的であった。「国立銀行」とは「国法により立てられた銀行」という意味で、実質は完全な民間資本の株式会社であった。しかし、資本金の40%を正貨出資し、兌換準備をするなどの厳しい条件から設立は難航し、創設された国立銀行は1873年から翌年にかけて、わずか4行であった。



日本銀行落成之図（日本銀行貨幣博物館所蔵）

1876年8月、政府は秩禄処分に合わせて国立銀行条例を改正し、華士族が受け取った金禄公債証書を国立銀行の資本金として出資できるようにした。華士族は公債利用の道が開けたことで銀行設立を当然の義務と考えるようになったことなどから、急速に設立が進んだ。1879年までに全国で153行が開業し、銀行の資本金合計は政府が予定した4,000万円に達したため、その後は不許可となった。

金禄公債証書

日本銀行の設立

1877年9月、政府は西南戦争で士族の反乱を鎮圧し、政治的国内統一を完成させた。一方で、軍費調達のため、東京第十五国立銀行から銀行券を借り入れたほか不換紙幣を発行したので、激しいインフレーションを引き起こした。その結果、政府の歳入は実質的に低減し、財政難に陥った。財政の混乱や経済の不安定化は、産業の発展を阻害するため、政府はデフレ政策をとり、①中央銀行の設立、②兌換券は中央銀行発行の紙幣だけとする、という根本的な改革に着手した。

1882年6月、日本銀行条例が公布され、10月10日、日本銀行が資本金1,000万円の株式会社として発足した。翌1883年5月、国立銀行条例を改正して、これまでの国立銀行を普通銀行に転換させるとともに、紙幣発行権を日本銀行に集中し、1885年5月から兌換券を発行させた。翌1886年から政府紙幣の銀兌換も始まり、ここに銀本位の貨幣制度が確立した。

明治初期の国立銀行　（単位：円）

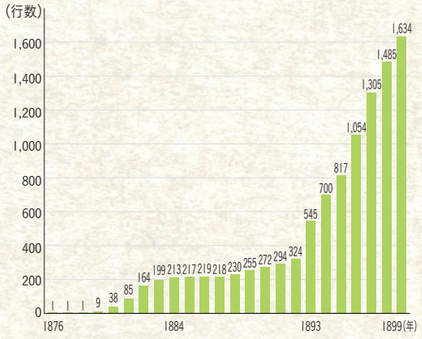
所在地	行　名	開業免状下付年月日	開業年月日	資本金	紙幣発行免許額
東京	第一国立銀行	1873. 7.20	1873. 7.20	2,500,000	1,500,000
横浜	第二国立銀行	1874. 7.18	1874. 8.15	250,000	150,000
新潟	第四国立銀行	1873.12.24	1874. 3. 1	200,000	120,000
大阪	第五国立銀行	1873. 9. 8	1873.12.10	500,000	300,000

注：1.国立銀行条例により設立された国立銀行は、当初4行であった。
2.第三国立銀行は依願解社した。

日本銀行兌換銀券拾円（日本銀行貨幣博物館所蔵）

第一国立銀行（日本銀行貨幣博物館所蔵）

私立銀行数の推移



資料：『日本の金融統計』

宇土第百三十五国立銀行

熊本県内の国立銀行　（単位：円）

国立銀行名	開業年月日	資本金	紙幣発行高
熊本第九	1877.12.15	55,000	44,000
宇土第百三十五	1879. 4.15	80,000	64,000
熊本第百五十一	1879.10.25	65,000	52,000

普通銀行の勃興

国立銀行の普及・育成を先行させた政府は、1879年末に国立銀行が定枠に達するまで、私立銀行の設立申請を受け付けず、銀行という呼称も原則として規制していた。これらは銀行類似会社と呼ばれていたが、国立銀行の設立認可が打ち切られたこともあって私立銀行の設立が急増する。1884年には213行に達し、乱立状態となっていた。同年、政府は銀行経営の健全性を確保するために、設立認可基準となる内規を制定した。

1890年4月、商法（旧商法）が公布され、これに並行して同年8月、銀行条例と貯蓄銀行条例が公布された（1893年7月施行）。この結果、銀行類似会社は私立銀行に発展解消し、あるものは解散したが、1893年の私立銀行数は前年の324行から545行に、合併や解散などで国立銀行が消滅した1899年には1,634行へと急増した。

4. 熊本県内における銀行の生成・発展

1876（明治9）年8月の国立銀行条例改正を受け、熊本県では国立銀行3行が開業した。1877年12月、熊本第九国立銀行が熊本市で開業、1907年5月に㈱肥後銀行と合併している。1879年4月、当行の前身銀行の一つである宇土第百三十五国立銀行が宇土市で開業した。同年10月、熊本第百五十一国立銀行も熊本市で開業したが、1902年1月に解散した。

熊本県の国立銀行3行は、いずれも旧藩の優れた士族が運営に参画しており、県下の重要産業の企画や援助に尽力し、初期の金融機関としての使命と役割を果たした。国立銀行にやや遅れて発足した銀行類似会社の大部分は銀行条例の施行後、普通銀行に転換した。

1883年8月、県内最初の私立銀行として設立されたのが、八代銀行であった。その後、菊池銀行、熊本進歩銀行、山鹿銀行、天草銀行が発足した。1893年2月、銀行条例に準拠した熊本県最初の出願銀行として益南銀行が設立され、小國銀行、佐敷銀行、人吉銀行が続いた。

第２節　明治時代後期における銀行の増設

1. 日清・日露両戦争による好況・不況

日本が近代国家を形成する時期、世界の歴史は帝国主義時代の開幕期にあった。

日本は1894（明治27）年に初めての大規模な対外戦争である日清戦争を、1904年に日露戦争を戦い、多くの犠牲のうえに勝利を得た。戦争は財政規模を一挙に拡大させた。

銀行数は資本主義の成長とともに増加し始め、特に日清戦争を契機に急増した。企業活動は活発化し銀行への資金需要も著しく増大、小規模行が全国に群立した。

日清戦争後、産業界は数回の恐慌を経験するが、1900年末からの恐慌は、同年7月熊本水害のあと12月に起きた第九銀行の支払停止に端を発していた。取引関係にあった熊本市内の百五十一銀行、福永銀行も取付けにあい、久留米、福岡、下関を経て、関西から関東にまで波及した。

日露戦争では、巨額の軍事費が急速に調達されたため金融がひっ迫し、軍需産業以外の産業は沈滞した。戦後は軽工業部門の拡張に加え、鉄鋼、電機、造船、機械器具などの重工業部門でも多くの企業が勃興した。

1906年11月に設立された南満州鉄道株式会社をめぐる驚異的な投機熱の反動から、翌1907年1月、東京株式市場は急暴落。金融危機の再来である。取付けにあった銀行は40行にのぼった。政府は、国債の繰上償還を行い、日本銀行が救済融資を実行した結果、落ち着きを取り戻し、1910年半ばから景気は上向きに転じた。

2. 熊本県内の経済・金融情勢

1893（明治26）年7月の銀行条例および貯蓄銀行条例の施行に伴い、日本の銀行は政府の監督下に置かれることになり、それまでの雑然とした業態が一新された。

明治時代後期には、熊本県でも銀行の整備が進んだ。1894年12月に飽田銀行、1895年1月に玉名銀行、同年12月には熊本県最初

第九銀行の業務再開広告（『九州日日新聞』1901年4月26日付）

渋沢栄一
（出典：『渋沢栄一伝記資料』別巻第10,p113,「栄一　七十歳」より）

1901年当時の(旧)肥後銀行の営業案内

の貯蓄銀行である熊本貯蓄銀行が発足している。1896年2月、宇土第百三十五国立銀行の子会社として宇土貯蓄銀行が誕生した。

宇土第百三十五国立銀行も国立銀行の営業満期前特別処分法の適用を受け、同年10月1日に商号を九州商業銀行に変更し、普通銀行としてスタートした。その発起人の筆頭に日本近代資本主義の父と称される渋沢栄一が名を連ねていた。そのことは同氏と熊本との縁を感じさせる。

1900年末の県内本店銀行数は24行であった。日清戦争後の全国的な金融恐慌が、1900年12月の第九銀行の支払い停止を引き金に始まる熊本金融界の破綻に端を発したことは前述した。当行の前身である九州商業銀行も支払い停止に陥るなどの状況は、熊本経済の崩壊につながりかねないとして、熊本商業会議所はただちに経済救済会を設置して対策に乗り出した。

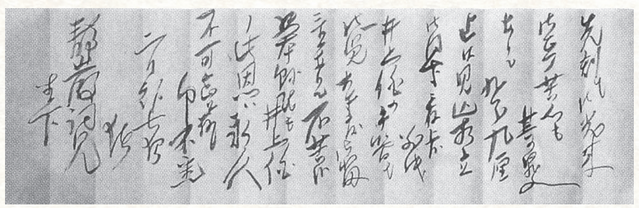
Column

熊本経済の救済と企業振興に多大な貢献をした安田銀行

熊本商業会議所の岡崎唯雄会頭と迫源次郎常議員[1]は、中央政財界に窮状を訴え支援を要請して回った。このとき訪れた日本銀行、横浜正金銀行、三井銀行などの大手金融機関はいずれも救済に難色を示し、再建は絶望的な状況にあった。

岡崎会頭らは、郷土出身でのちに総理大臣を務める清浦奎吾、言論界の大御所である徳富蘇峰らに協力を求めた。両氏らは松方正義、井上馨という明治の元勲らの助力を得ながら、再建策の具体化を図った。こうした各界の支援を得て、安田銀行の安田善次郎頭取、第九銀行の大株主であった細川家経営の(旧)肥後銀行が救済に乗り出し、債権者への補償、融資を実施して、ようやく沈静化した。

このときから、安田財閥による県内銀行への経営参画が始まった。大正末期に入り、安田銀行の県内進出をみたが、それまでは県内銀行への経営参加という形で明治後半期から大正時代にかけて県内企業の振興に貢献した。その安田の果たした役割は極めて多大なものがあった。


徳富猪一郎（蘇峰）から迫源次郎への手紙（1901年2月7日付）

徳富蘇峰（出典：国立国会図書館デジタルコレクション）

1 迫源次郎は、迫静二富士銀行初代頭取の父。熊本市中央区出身

第３節　大正時代における銀行の発達

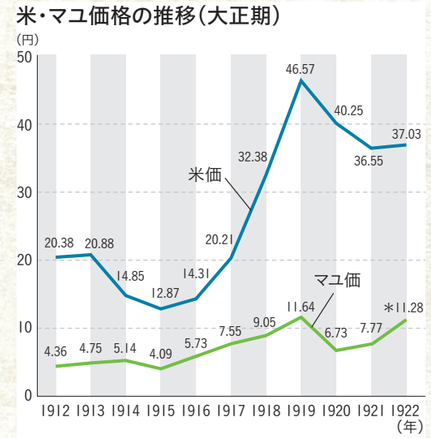
1. 大正時代の経済・金融情勢

1914（大正3）年7月、第一次世界大戦が始まった。イギリスと同盟を結んでいた日本は、中国のドイツ租借地・山東半島を攻撃して青島を占領した。この大戦は好景気への引き金となった。金融市場でも日本銀行支店が増設され、銀行合同が進み、都市と地方間の金融も円滑化し、各種決済も中央市場で行われるようになった。一方で、銀行に対する大蔵大臣の監督・取締りの権限が強化され、大蔵省に銀行局が設置された。

大戦後の好況のなかでは、物価や株価が上昇し、投機思惑が流行した。このため、貸出抑制、公定歩合引上げなどが行われ、次第に金融がひっ迫していった。1920年の恐慌を発端として、日本経済は長期の沈滞期に入った。その影響は九州地方にも広がり、県内でも熊本・飽田・植木・玉名・益城・中西の各行で取付けが起きるほどであった。産業界は経営合理化や集中合同[1]の必要性に迫られ、銀行合同も本格的に推進され始めた。

恐慌はその後、1923年9月の関東大震災、1927（昭和2）年の金融恐慌を挟み、日中戦争勃発まで続く長期不況へとつながった。

米・マユ価格の推移（大正期）



注：米価は1石当たり平均、マユ価は1斗当たり平均、
＊印は1貫当たり価格。
資料：熊本県産業調査書付録統計

関東大震災

1 明治から大正にかけ、わが国では政府主導で銀行合同（当時は合併・営業譲渡などを総称して「合同」といった）が推奨されていた。

開店当初の日本銀行熊本支店

九州商業銀行当時の行員（1列目中央 上羽勝衛頭取）

2. 熊本県内の経済・金融情勢

第一次世界大戦の好景気も、農業が主体の本県には影響が少なく、明治以降の不況を抱え込んだままであった。しかし、全国的な大戦後の好況は、次第に県内の商工業部門に好景気をもたらし、農村にも浸透していった。金融取引が増大し、強大な金融機関が出現した。第一銀行、住友銀行、日本銀行の各支店をはじめ、県外銀行の支店進出が目立つようになった。

一方、大正時代後期における県内金融機関は、資本力の弱い小規模行が乱立し、それぞれに競争を展開している状態であった。県内では、資本主義の発展過程として、また不況克服のため、逐次銀行の合同が推し進められていたが、合同の流れとしては①(旧)肥後銀行への合同、②当行の沿革につながる合併・新設、の2つに大別された。1918（大正7）年10月15日、九州商業銀行は熊本銀行へと商号を変更した。

(旧)肥後銀行は、明治後期から大正期にかけて、(旧)熊本銀行、第九銀行、益南銀行、隈府銀行、玉名広瀬銀行、玉名銀行をそれぞれ吸収合併し、県内銀行の合同集中の推進役であった。そして1923年11月、保善銀行を中心とする安田系銀行と合併した。このとき、安田銀行と緊密な関係にあった全国の11行が大合同し、新・安田銀行となっている。資本金、預金高、貸出金、店舗数、従業員数などいずれの分野でも国内首位の銀行の誕生であった。

(旧)肥後銀行は合併後、安田銀行として県内の12支店、5出張所で営業を開始する。

全国普通銀行数の推移

年末	銀行数	減　少				増　加			差引増減(△)
		合併	解散・破産・廃業	貯蓄銀行へ転換	計	新設	貯蓄銀行より転換	計	
1914	1,445	2	12	13	27	13	2	15	△ 12
1915	1,442	2	4	5	11	4	4	8	△ 3
1916	1,427	7	10	14	31	10	6	16	△ 15
1917	1,398	16	19	10	45	15	1	16	△ 29
1918	1,378	21	15	3	39	16	3	19	△ 20
1919	1,344	31	20	15	66	29	3	32	△ 34
1920	1,326	32	11	17	60	38	4	42	△ 18
1921	1,331	31	15	2	48	25	28	53	5
1922	1,799	42	17		59	12	515	527	468
1923	1,701	85	16		101	2	1	3	△ 98
1924	1,629	49	32		81	8	1	9	△ 72
1925	1,537	69	37		106	14	0	14	△ 92

資料：日本銀行調査局『日本金融史資料・明治大正編』

熊本県内銀行一覧

当行の沿革に関係のある銀行

銀行名	本店所在地	創立または開業年月日	沿　革	
熊本第九国立銀行	熊本県第一大区熊本町一小区米屋町	1877.12.15	1897.11.22	営業満期により第九銀行と商号変更
第九銀行	熊本市米屋町	1897.11.22	1907. 5. 1	(旧)肥後銀行に合併
宇土第百三十五国立銀行	宇土郡宇土町	1879. 4.15	1896.10. 1	営業満期前特別処分法により九州商業銀行と商号変更
九州商業銀行	熊本市紺屋町	1896.10. 1	1918.10.15	熊本銀行と商号変更
熊本銀行	熊本市紺屋町	1918.10.15	1925. 7.25	肥後協同銀行新立
肥後協同銀行	熊本市紺屋町	1925. 7.25	熊本、飽田、植木3行合同により肥後協同銀行新立、1928.3.1肥後銀行と商号変更	
肥後銀行	熊本市紺屋町	1928. 3. 1	1951. 5. 7	本店を熊本市練兵町に移転、現在に至る
熊本第百五十一国立銀行	熊本区明十橋通	1879.10.25	1898. 7. 1	営業満期により百五十一銀行と商号変更
百五十一銀行	熊本市塩屋町	1898. 7. 1	1902. 1.31	解散
八代銀行	八代郡八代町	1883. 8. 1	1899. 1.15	解散
菊池銀行	菊池郡隈府町	1887.11.17	1916. 5.30	営業譲渡により中西銀行と商号変更
熊本進歩銀行	熊本区中唐人町	1888. 3	1901	閉鎖、前身は進歩社
山鹿銀行	山鹿郡山鹿町	1889. 7	1904.11.26	閉鎖、前身は山鹿商社
来民銀行	山鹿郡来民町	1889. 8.19	1896. 9.25	九州商業銀行に合併のため解散、前身は来民商社
天草銀行	天草郡町山口村	1892. 2.15	1937. 9.22	閉鎖
益南銀行	下益城郡小川町	1893. 2.13	1918. 6.30	(旧)肥後銀行に合併
(旧)小國銀行	阿蘇郡北小国村	1893. 5. 2	1932. 6. 1	南郷銀行と合併、小國銀行新立
小國銀行	阿蘇郡北小国村	1932. 6. 1	1942.12. 1	肥後銀行に営業譲渡して解散
佐敷銀行	葦北郡佐敷村	1893. 7. 1	1897.10. 1	葦北銀行と商号変更、前身は佐敷商工社
葦北銀行	葦北郡佐敷村	1897.10. 1	1938. 6.30	肥後銀行に営業譲渡して解散
人吉銀行	球磨郡人吉町	1893.11.24	1896.10.31	九州商業銀行に合併のため解散
飽田銀行	飽田郡春日村	1895. 4. 1	1925. 7.25	肥後協同銀行新立
玉名銀行	玉名郡高瀬町	1895. 1.11	1923. 6.30	(旧)肥後銀行に合併
熊本貯蓄銀行	熊本市米屋町	1895.12.13	1902. 3. 8	閉鎖
九州貯蓄銀行	熊本市紺屋町	1896. 2.12	1903. 8.25	閉鎖、設立当初は宇土貯蓄銀行
福永銀行	熊本市米屋町	1897. 6.14	1904	閉鎖
南郷銀行	阿蘇郡高森町	1897.11. 9	1932. 6. 1	(旧)小國銀行と合併、小國銀行新立
(旧)熊本銀行	熊本市古川町	1897. 1.15	1899.12.26	(旧)肥後銀行に合併、前身は第六国立銀行熊本支店
植木銀行	鹿本郡植木町	1898. 3.25	1925. 7.25	肥後協同銀行新立、前身は植木会社
肥後農工銀行	熊本市新町	1898. 3.17	1927.12.26	日本勧業銀行に合併
馬見原銀行	阿蘇郡馬見原町	1898. 7. 1	1932. 7.23	(旧)八代共立銀行と合併、八代共立銀行新立
合志銀行	菊池郡清泉村	1898. 4.15	1904	閉鎖
益城銀行	上益城郡御船町	1899. 6.13	1936. 7.30	閉鎖
東肥銀行	鹿本郡山鹿町	1899. 8.14	1905. 7.12	閉鎖
水俣銀行	葦北郡水俣村	1900. 2.16	1931. 8.23	鹿児島勤倹貯蓄銀行に合併
隈府銀行	菊池郡隈府町	1900. 3.30	1922. 9.17	(旧)肥後銀行に合併
(旧)肥後銀行	東京市日本橋区小網町	1897. 2.12	福島第六国立銀行の営業期間満了により1897.2.12肥後銀行と商号変更	
	熊本市米屋町		1907. 4. 1	本店を熊本市に移転、1907.5.1第九銀行を合併
			1923.11. 1	安田銀行に合併
九州実業銀行	熊本市塩屋町	1912. 6. 3	1918. 9.22	営業譲渡し、井芹銀行と商号変更
(旧)八代共立銀行	八代郡八代町	1914. 5.23	1932. 7.23	馬見原銀行と合併、八代共立銀行新立
八代共立銀行	八代郡八代町	1932. 7.23	1942.12. 1	肥後銀行に営業譲渡して解散
九州貯蓄銀行	熊本市塩屋町	1915.10. 5	1921. 1. 8	九州銀行と商号変更
九州銀行	熊本市塩屋町	1921. 1. 8	1926. 6. 9	閉鎖
中西銀行	天草郡本渡町	1916. 5.30	1928. 5.12	苓州銀行と合併、天草共立銀行新立
玉名広瀬銀行	玉名郡豊水村	1916. 7. 5	1922.10. 6	(旧)肥後銀行に合併、前身は平穏銀行
毛利銀行	玉名郡高瀬町	1917. 1.27	1928. 6.20	安田銀行に合併、前身は村上銀行
井芹銀行	八代郡宮原町	1918.10. 1	1942.12. 1	肥後銀行に営業譲渡して廃止
苓州銀行	天草郡本渡町	1922. 3.12	1928. 5.12	中西銀行と合併、天草共立銀行新立
天草共立銀行	天草郡本渡町	1928. 5.12	1932.12.11	閉鎖

第４節　当行創立に至る背景と前身銀行

1. 当行創立の経緯

銀行合同の気運が高まるなかで、当行の前身銀行である熊本銀行は玉名銀行との合併を希望し、1922（大正11）年8月から会合を重ねていたが、戦後恐慌第2波の影響から立消えとなった。県下の金融不安が広がるなかで、熊本銀行も経営困難となったが、㈱肥後銀行と日本銀行の支援によって1922年末の危機を切り抜けた。翌1923年、恐慌の影響はさらに拡大し、鉋田銀行や植木銀行も経営不振となり、金融界再建のために合同※が急務となる。

1923年2月16日、熊本銀行は鉋田、植木、玉名、益城の4行に、合併についての協議会開催を提唱した。玉名銀行は㈱肥後銀行が買収合併することになったため、同行を除いた熊本、鉋田、植木、益城の4行で協議を重ね、同年5月14日に合併協定が成立し、7月5日、知事に提出した。熊本、鉋田、植木の3行は予定どおり準備を進めたが、益城銀行は臨時株主総会で合併案が否決され、協定から脱退した。

熊本県が3行の提出書類を調査中、9月1日に関東大震災が起こり、知事の転任とも重なって、合併問題は一時棚上げされた。

1924年5月、大蔵省は熊本・植木両行には多額の固定貸出があるため、減資と合併によって基盤を強化するよう勧告し、鉋田銀行には合併を推奨した。大蔵省の検査報告を受けた熊本県も、合併に向けたあっせんの労をとった。熊本、鉋田、植木の3行は日本銀行に懇請し、安田銀行を経て50万円までの融資の承認を受け、同年7月14日、正式に合併協定書が作成された。しかし、熊本県が合併協定書をもとに資産の再調査をしたところ、1924年6月現在で99万3,000円の欠損見込額を計上し、安田銀行の債権保全のための個別調査でも不良資産が152万8,000余円にのぼることが分かり、50万円を融資しても合併成立は困難であるとして、融資も後援も拒絶された。

こうした実態が表面化すれば、県下の金融界に大きな動揺が起こるのは必至であることから、県と3行は再度、日本銀行と安田銀行に援助を懇請した。

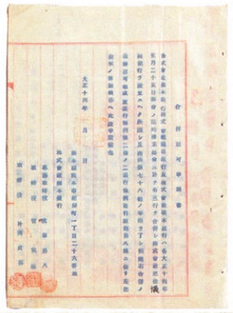
その結果、1925年1月、安田銀行の裏書手形で日本銀行から155万円の特別融資を受け、安田銀行から経営上の援助を受ける内容の再建計画が作成された。3行は熊本県を通じ、同年3月31日付けで日本銀行に低利資金借用願、安田銀行に後援委託契約書、合併仮契約書を提出した。

仮契約書では、新設銀行名を「肥後銀行」としていたが、この商号は1923年11月に㈱肥後銀行が安田銀行に吸収合併されるまで使っていたものだった。そのため、㈱肥後銀行の通帳を所有している人がおり、同じ商号では混乱を起こしかねないとして、安田銀行は別の商号を要請した。このため、当初は「肥後協同銀行」を新商号とし、1925年7月25日に発足した。

明治・大正期の金融界において、安田銀行の存在は大きかった。安田財閥の祖、安田善次郎は1876（明治9）年に第三国立銀行、1880年に安田銀行を設立した。鉄道や港湾などの大規模公共事業に資金を提供するなど、政府や自治体からの信頼を厚くした。

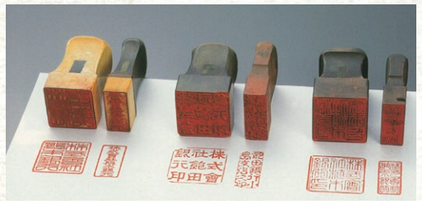
資金力・信用力が脆弱な中小の銀行が経営難に陥った際には援助し、ときには吸収合併を行うなどして預金者救済にあたっている。銀行救済支援に対する安田善次郎の基本的態度は「預金者の保護」であった。その結果、系列銀行の増加となり、後年に至っては、これら系列銀行の大合同により「大安田銀行」を形成し、確固たる地位を築いた。

安田銀行本店（出典：国立国会図書館デジタルコレクション）



合併認可申請書

合併認可書



合併3行の銀行印と印影（左から熊本銀行、鉋田銀行、植木銀行）

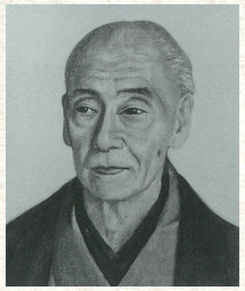
2. 前身銀行の沿革

当行の前身である熊本・鉋田・植木の3行それぞれの沿革を簡潔に紹介する。

熊本銀行の沿革

熊本銀行の前身は、宇土第百三十五国立銀行である。同行は1876（明治9）年の国立銀行条例改正で銀行設立が容易になったことから、宇土細川家とその旧家臣、豪商ら多数が出資し、1878年10月25日に設立認可を取得した。翌1879年4月15日、資本金8万円、紙幣発行高6万4,000円で、宇土郡宇土町本1丁目482番地に開業した。初代頭取は旧宇土藩家老の浅井無牽であった。

熊本銀行外観



宇土第百三十五國立銀行初代頭取 浅井無牽と
宇土第百三十五国立銀行印

九州商業銀行頭取 上羽勝衛と九州商業銀行印

鮑田銀行初代頭取 内柴敬持と鮑田銀行印

植木銀行頭取 堤兼太郎と植木銀行印

開業当初から九州・大阪の国立銀行とコルレスポンデンス契約（信用による為替業務代行契約）を結ぶなど、進んだ制度を取り入れていた。1896年10月1日、株式会社九州商業銀行と商号を改め、普通銀行として営業を継続した。第4代頭取上羽勝衛のもと営業網の拡大を図り、県外進出も断行し、九州商業銀行は九州における有力地銀となった。しかし、金融恐慌から1901年4月24日、一時支払いを停止し、臨時休業した。

経済が好転した第一次世界大戦後の1918（大正7）年10月15日、商号を郷土にちなんで株式会社熊本銀行に変更。1920年1月1日、熊本市紺屋町1丁目26番地（旧：当行紺屋町支店の所在地）に本店を新築移転し、躍進を図った。

鮑田銀行の沿革

明治20年代、鮑田郡長を中心に地域の振興を目指す鮑田会という経済団体があり、有識者らを中心に貯金や貸金業務を行っていた。1894（明治27）年2月の総会において、私立銀行設立の議事が出され、同年12月10日に鮑田銀行として設立免許を取得。翌1895年4月1日、鮑田郡春日村766番地（現・熊本市西区春日）に資本金5万円で開業した。初代頭取は、肥後米の改良や県内産業の振興にも尽力した内柴敬持であった。

1907年4月26日、営業所を春日町796番地（のちの当行春日支店所在地）に新築移転した。堅実経営と合理化に努めていた同行は、県内金融界の安定を図るため、熊本・植木両行と合併し発展的に解散した。

植木銀行の沿革

植木銀行の前身は、1892年4月、城北地区の山本郡（現・熊本市北区）植木町において、堤嘉悦ほか8人が発起人となって発足した銀行類似会社の植木会社（資本金1万5,000円）である。

植木会社は、日清戦争後の好況と資金需要が増大するなかで、地元の普通銀行設立の要望に応え、1898年1月22日に免許を取得、同年3月25日に植木銀行として資本金10万円で開業した。植木町は山鹿・鹿本地方や玉名・荒尾地方との分岐点に位置し、農産物の集散地であった。小資本での銀行経営に限界を感じ、合併銀行の新設に加わった。

沿革編

第1章

1925 – 1945

大正14年　　昭和20年

肥後協同銀行創立～終戦

第1節　肥後銀行の誕生

第2節　国内および熊本県内の経済・金融情勢

第3節　創立から終戦までの当行経営

1930（昭和5）年頃の本店内の風景

概況

1925（大正14）年7月25日、熊本・飽田・植木の3行合併によって、株式会社肥後協同銀行が新たに発足した。新銀行にとって、1927（昭和2）年の昭和金融恐慌、1929年からの世界大恐慌、1931年の満州事変に端を発した日中戦争、太平洋戦争、そして終戦に至る20年間はまさしく命運のかかった厳しい試練の時代であった。

3行合併によって発足した当行は、地方産業の健全な発展に寄与することを使命とした。本部機構の改善や店舗網の整備なども進み、政府の銀行合同政策にも協力して合併を推進、県内唯一の本店銀行となった。創業当初は赤字決算が続いたが、3行合同による増・減資の際、安田銀行が増資総額の半額を引き受け、資本的なつながりを強化していたことや、同行からの店舗の譲受けなどが功を奏し、成果をあげていった。

戦時下、当行は膨大な軍事費捻出のため、全行員が率先して国民貯蓄運動の第一線に立ち、成果をあげた。その結果、預金残高は1939（昭和14）年末の3,800万円から1941年末には6,100万円、1945年3月末には2億3,800万円に急増した。

貸出はもともと軍需産業が少なかった熊本県では軍需融資が少なく、軍需融資指定金融機関制度の発足で地方銀行の貸出先は減少したが、貸出金残高は1941年末の1,600万円に対し、1945年9月末には7,800万円と約4.9倍となった。損益については、1938年下期に待望の年3%の配当を実現した。

第1章｜肥後協同銀行創立～終戦

［1925（大正14）年～1945（昭和20）年］

第1節　肥後銀行の誕生

1.肥後協同銀行の発足

1925（大正14）年7月25日、熊本・飽田・植木の3銀行が合併し、株式会社肥後協同銀行が誕生した。資本金は54万円であった。

当行発足までに3行は、同年5月25日それぞれ臨時の株主総会を開き、合併と合併契約書の承認を可決した。6月10日付で合併認可申請書を3行全役員の連署で大蔵大臣あてに提出。7月3日、大蔵省より合併認可を取得、ここに多年の懸案であった合併が実現した。

7月25日午後1時から熊本市公会堂で創立総会が開催され、設立委員会作成の定款を承認し、取締役と監査役を選出した。

それぞれに歴史と伝統を持つ3行の合同が円満に実現できたことは、県内の金融界にとって喜ばしい現象として受け止められた。

この合併が1927（昭和2）年の昭和金融恐慌に先立って実現したことも、時期的に好都合であった。また、当行が県下の全銀行との合同を実現し、県内唯一の本店銀行になる第一歩であった。

初代頭取　林田昌蔵

この3行合同は、各行が清算のうえ解散して新銀行を設立したものではなく、減資のうえ重役提供金で補填整理し、各勘定をそのままで営業を引き継いで発足した。第一次世界大戦後の反動不況と関東大震災が重なる厳しい環境のなかで、資本の強化、経営の合理化という課題を背負ってのスタートだった。初代頭取には飽田銀行取締役の林田昌蔵が就任し、常務取締役には合同にあたって多大な支援を惜しまなかった安田銀行（現・みずほ銀行）から田尻昇蔵を迎えた。

肥後協同銀行は、1925年7月27日に営業を開始した。店舗は本店（旧・紺屋町支店所在地）のほか6支店、6出張所の計13店舗。行員は旧職員をそのまま採用し、男子64人、女子2人、傭員6人の計72人であった。

肥後協同銀行成立

頭取以下役員全部決定

熊本銀行、飽田銀行、植木銀行の三行合併に依る株式會社肥後協同銀行創立總會は廿五日午後二時から熊本市公會堂に於て開會、總株數一萬二千九百十八、總株主數一千二百九十八、出席株主委任狀と八百八十六名、この株數七千二十二株を以て過半數を制し議長に飽田勇八氏を推し、議事を進行し、喰田氏を代表して喰田氏から經過の報告あり、次で林田昌藏氏を議長に推し、議事を進行し、

第２節　国内および熊本県内の経済・金融情勢

1.昭和初期の経済･金融情勢

(1)国内の情勢

昭和金融恐慌の発生

第一次世界大戦後の不況は、関東大震災で追打ちをかけられ、昭和に入ってさらに深刻化した。1927(昭和2)年に昭和金融恐慌が始まった。

同年3月、当時の片岡直温蔵相の「東京渡辺銀行破綻」の“失言”から、東京で中小銀行の休業が相次ぎ、預金の取付け騒ぎが起こった。このときは日本銀行の非常貸出方針で鎮静化が図られたが、同年4月、台湾銀行が突然休業するに至り、銀行取付け騒ぎが全国的に波及、金融恐慌状態に陥った。

政府は混乱を鎮静化するため、緊急勅令で3週間の支払猶予令(モラトリアム)を出し、全国の銀行は4月22･23日の両日、一斉に臨時休業した。日本銀行を通じた大規模な財政資金の投入によって、恐慌は小康状態になった。

銀行取付け騒ぎ(1927年2月、東京貯蔵銀行)

世界大恐慌の影響

1927年3月、金融システムの安定化を図るため、最低資本金規制(100万円以上)などを柱とする銀行法が公布され、翌年1月から施行された。同法のもと、不良債権処理と銀行再編が加速した。無資格銀行(最低資本金未達)の猶予期間は5年間で、その間、銀行数は約3分の1の538行にまで減少した。

1929年10月24日のアメリカの株価大暴落を契機に世界大恐慌となり、金解禁により輸出の増進を図ろうとした日本は逆に輸出が減少し、昭和恐慌と呼ばれる急激なデフレーションと景気後退に見舞われた。1931年12月、大蔵大臣に就任した高橋是清は金輸出再禁止を命じ、積極財政に転じた。日本はいち早く世界大恐慌から脱したが、地方銀行の預金が大銀行に移動する誘因ともなり、地方銀行は資金難に苦しむことになる。

全国地方銀行協会の設立

政府の金融対策とは別に、地方銀行各行が協力しあって、経営改善や体質強化を図ろうとする動きが活発化した。

1930年11月、まず、関東地方銀行倶楽部が結成され、1936年9月25日、全国地方銀行協会が設立された。当時の普通銀行466行の約6割に当たる272行が参加した。

しかし、翌1937年7月、日中戦争が始まり、1941年12月には太平洋戦争へと拡大したため、金融界も戦時体制に組み込まれていった。1942年4月の金融統制団体令の制定で、すべての銀行は全国金融統制会の統制下に入ることになり、地方銀行協会は解散して地方銀行統制会に再編成された。

(2)熊本県内の情勢

不況で始まった昭和初期

1927(昭和2)年の昭和金融恐慌の影響は極めて深刻であった。熊本県の主要農産物で、農家の重要な現金収入源となっていた米、マユの価格は低落し、金融も固定化するなど、景気の悪化は避けられなかった。加えて同年9月13日、熊本地方は大暴風雨に見舞われた。県下の交通･通信･電力網が遮断され、特に有明海沿岸では熊本市小島町を中心に高潮に襲われ、地方財政は大きな打撃を被った。

これに追打ちをかけたのが、1930年から始まった昭和恐慌であった。米国景気の悪化により、当時最大の対米輸出品であった生糸の輸出および生産が急減した。特に農産物価格の暴落は、農村の困窮化を加速させた。金融面においても、預金は漸減状態から1932年に増勢に転じたが、貸出金は業界の不振を反映して減少の一途をたどった。

熊本県内生産物総価額･米･マユ価格の推移

年中	生産物総価額	人口1人当たり	米価(1石当たり)	マユ価(1貫当たり)
	千円	円	円銭	円銭
1919年	285,128	216	43.00	11.64
1921年	209,023	159	36.09	7.77
1923年	216,125	161	30.22	10.63
1925年	247,304	185	34.16	10.31
1926年	227,379	168	32.29	7.30
1927年	210,562	154	27.70	5.42
1928年	228,810	165	26.32	6.63

中央資本の大工場誘致

熊本県･熊本市と商工業者は種々の振興策を実施した。1930年に熊本市勧業館の建設、翌1931年には熊本商工会議所を中心とした勧業協会や熊本県商工連合会(現･熊本県商工会連合会)を設立した。1932年に観光協会、1933年には熊本工場誘致協会などの民間機関が設置され、県による各種期成会も設けられた。1935年3月の「新興熊本大博覧会」、1938年の「支那事変と産業博覧会」などのイベントもあり、活性化を推し進めた。

この時期、熊本電気㈱((旧)熊本電燈)の豊富な余剰電力、勤勉な労働力、県内資源の活用のために、県･各市をはじめ既存企業や有力者などが一丸となって近代工業の誘致運動を進めた。

この結果、1935年に東海電極製造㈱(現･東海カーボン㈱)田ノ浦工場、1937年に日曹人絹パルプ㈱(現･興人フィルム＆ケミカルズ㈱)八代工場、1938年に昭和酒造㈱(現･メルシャン㈱)八代工場、日本合成化学工業㈱(現･三菱ケミカル㈱)熊本工場など、中央資本による大工場の進出が実現し、八代市を中心に工場地帯が出現した。

1930年4月21日オープン当時の熊本市勧業館

新興熊本大博覧会(1935年 水前寺公園)

熊本県内工場数･生産額調べ

年度	工場数	工場生産額
		千円
1915年	103	10,461
1917年	135	24,111
1919年	317	68,407
1921年	726	61,881
1923年	489	58,537
1925年	410	94,395
1927年	427	88,946
1929年	507	111,186

資料:『熊本県統計書』

2.戦時下の経済･金融情勢

(1)国内の情勢

満州事変から日中戦争、太平洋戦争へ

1931（昭和6）年9月18日、満州事変が勃発、翌1932年3月に満州国が独立して、日満ブロック経済圏が拡大した。軍部による巨額の軍備拡張が、軍需産業や関連重工業の発展を促し、企業収益も増大した。しかし、この収益は企業の内部留保と銀行借入金の返済に充てられたため、銀行貸出の減少につながり、銀行業は不振となった。

1936年、軍事費増大の抑制を図った高橋是清蔵相らが暗殺された「2･26事件」を機に、軍事予算は膨張を続けていった。1937年7月7日、日中戦争が勃発、全面的な戦時金融、戦時財政に一変した。翌1938年4月、政府は国家総動員法を公布して、国家の物的･人的資源を政府が統制運用できる旨を規定した。特に金融を統制して軍事費の増加、軍事産業の大拡充を図ることを施策の基軸とした。

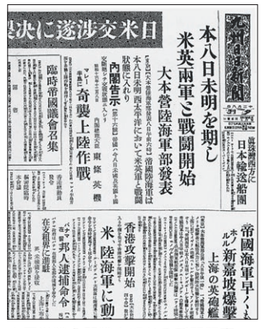
1941年12月8日、日本は太平洋戦争に突入した。政府は戦時非常金融対策要綱を決定、戦時に対処する方針を確認して、金融統制の高度化を目標とした。総力戦遂行のために、緊急目的達成の特殊な施策も必要となり、種々の国策会社が誕生した。

一県一行主義による合同と貯蓄増強運動

日中戦争勃発を報じる新聞記事（『九州日日新聞』1937年7月9日付）

1936年11月、大蔵省は戦時金融統制の一環として「一県一行主義」の方針を掲げた。これは地方銀行の経営基盤を強固にすることによって、預金の吸収を容易にし、生産力拡充資金の供給と国債の円滑な消化が目的だった。日中戦争の勃発で、軍需産業への設備資金の集中を図るため、銀行合同はいっそう強化されていった。1942年5月、金融事業整備令の公布で、大蔵省は金融機関の整理統合を強行した。

戦時下の銀行に課せられた役割は、膨大な軍事費を捻出するため、国民貯蓄運動の第一線に立つことだった。1941年6月、国民貯蓄組合法が施行されると、貯蓄運動は国民運動として推進された。各行は営業時間の延長や休日営業、簡易店舗の新設などで預金受入れの便宜を図り、運動に協力した。太平洋戦争時には、応召･応徴する男子行員が多くなり、代わって女子行員が業務遂行の中心となっていった。



太平洋戦争開戦を報じる新聞記事（『九州日日新聞』1941年12月9日付）

「営業案内」貯蓄増強

国民貯蓄実績　（単位：百万円）

年度中	目標額	実績
1937年	－	4,617
1938年	8,000	7,333
1939年	10,000	10,203
1940年	12,000	12,817
1941年	17,000	16,020
1942年	23,000	23,457
1943年	27,000	30,988
1944年	41,000	48,489
1945年	60,000	67,392

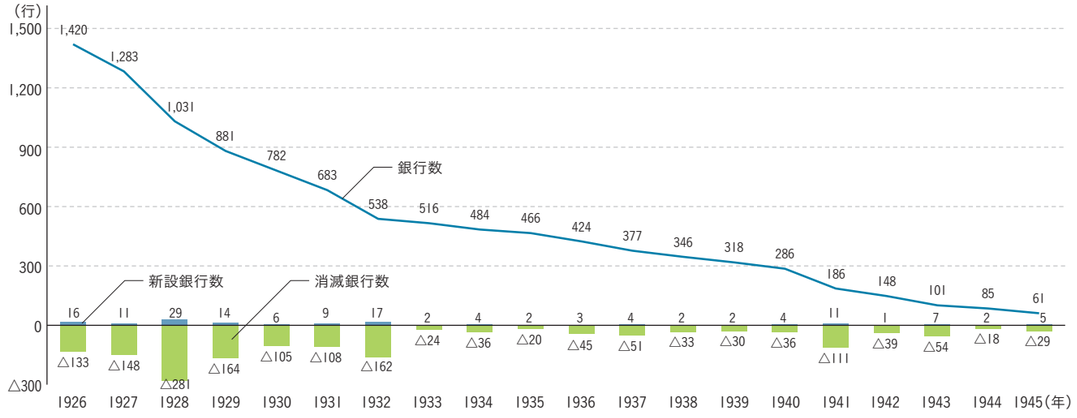
資料：日本銀行『本邦経済統計』

(2)熊本県内の情勢

統制経済の進展

熊本県内でも、時局の進展に伴い生活物資にも価格統制が始まった。1940（昭和15）年11月に熊本市公会堂で「新商業倫理確立を期す」というスローガンのもと、熊本市商業報国運動本部が設置され、労働統制、消費節約、貯蓄奨励などの国策に沿った統制態勢が末端まで浸透していった。太平洋戦争が始まると、ガソリンの切符制、木炭車のバス、飲食店の営業時間短縮など、経済統制で市民生活も日を追って窮屈なものとなった。

全国普通銀行数の推移



注：各年12月末値　資料：『現代日本産業発達史』

1938年11月、熊本県金融懇談会が結成され、県内金融機関相互の連絡を緊密にした。それまで各種金融機関ごとに決められていた預金金利差をなくし、預金の吸収、国債の消化、生産力拡充資金の供給、銃後の生活の安定などを図ることになった。

1939年8月、県内各銀行が熊本県銀行同盟会を結成、1942年8月に熊本県金融協議会が設立された。銀行が戦災を被った場合にもただちに営業が継続できるように相互援助対策が図られた。翌1943年8月には熊本県緊急時物資相互援助銀行団が結成された。

戦局の緊迫化に伴い、企業合同施策が推進され、1942年4月、九州日日新聞社と九州新聞社が合併し熊本日日新聞社が発足した。8月には県内106のバス、トラック業界が統合して九州産業交通㈱（現･九州産業交通ホールディングス㈱）が誕生した。

熊本県緊急時物資相互援助銀行団名簿

1.役員	委員長	熊本県経済部長	
	委員	日本銀行熊本支店長、日本勧業銀行熊本支店長、安田銀行熊本支店長、肥後銀行常務取締役、不動貯金銀行熊本支店長	
2.群団	群団名	幹事名	団員
	熊本市群団（飽託郡ヲ含ム）	肥後銀行	日本銀行熊本支店、安田銀行熊本支店、肥後銀行、帝国銀行熊本支店、十八銀行熊本支店、住友銀行熊本支店、日本勧業銀行熊本支店、不動貯金銀行熊本支店、長崎貯蓄銀行熊本支店、安田銀行坪井支店、肥後銀行春日支店、肥後銀行水道町支店、肥後銀行水前寺支店、肥後銀行春竹出張所、肥後銀行花畑町出張所、肥後銀行薬園町出張所、肥後銀行川尻支店
	菊池郡群団	肥後銀行隈府支店	肥後銀行隈府支店
	鹿本郡群団	肥後銀行山鹿支店	肥後銀行山鹿支店、肥後銀行植木支店
	玉名郡群団（荒尾市ヲ含ム）	安田銀行高瀬支店	安田銀行高瀬支店、肥後銀行荒尾支店、三池銀行南関支店
	阿蘇郡群団	肥後銀行宮地支店	肥後銀行宮地支店、肥後銀行内牧支店、肥後銀行市原支店、肥後銀行小国支店、肥後銀行高森支店
	上益城郡群団	肥後銀行御船支店	肥後銀行御船支店、肥後銀行浜町支店
	下益城郡群団	肥後銀行松橋支店	肥後銀行松橋支店、肥後銀行隈庄支店、肥後銀行小川支店
	宇土郡群団	肥後銀行宇土支店	肥後銀行宇土支店、肥後銀行三角支店
	八代郡群団（八代市ヲ含ム）	安田銀行八代支店	肥後銀行八代支店、肥後銀行鏡支店、肥後銀行宮原支店、安田銀行八代支店
	球磨郡群団（人吉市ヲ含ム）	肥後銀行人吉支店	肥後銀行人吉支店、筑邦銀行多良木支店、筑邦銀行人吉支店
	芦北郡群団	肥後銀行水俣支店	肥後銀行水俣支店、肥後銀行日奈久支店、肥後銀行佐敷支店、鹿児島貯蓄銀行水俣支店、肥後銀行田浦出張所、肥後銀行津奈木出張所
	天草郡群団	肥後銀行天草支店	肥後銀行天草支店、肥後銀行牛深支店

内国為替集中決済制度の実施

1944年6月、大蔵省から戦時非常金融対策整備要領が通達され、空襲その他戦時災害の場合についての非常措置が示された。その内容は煩雑な業務を伴うため、事務の合理化や簡素化が図られた。

当時、為替取引による為替尻は、各為替取引銀行や店舗間で決済されていたが、その整理手続き、資金の操作には多くの労力がかかり、事務処理も複雑だった。全国金融統制会は各銀行間の為替上の貸借を日本銀行に持ち寄り、あらかじめ預託してある資金で集中的に決済する新制度を1943年8月から全国の銀行で実施した。従来の取引慣行を一挙に変える画期的な方法であった。

この制度は戦後にも引き継がれ、1956年5月に改正された内国為替集中決済制度に切り替わった。

熊本市内組合銀行の預金･貸出金の推移　（単位：千円）

年末	1940年	1941年	1942年	1943年	1944年	1945年5月
店舗数	9	9	12	11	10	12
預金総額	105,307	124,768	177,836	209,202	292,822	344,960
定期および据置貯金	64,855	71,258	81,046	107,018	145,126	162,975
当座預金	10,237	12,866	14,743	18,026	27,090	37,301
普通預金	25,850	32,399	44,996	50,626	68,368	83,217
通知預金	2,587	6,173	4,730	3,353	4,232	3,096
諸預金	1,778	2,072	32,321	30,179	48,006	58,371
貸出金	30,287	34,340	59,432	77,739	119,804	129,242

熊本市大空襲

1944年末から1945年8月の終戦直前にかけて、熊本県下も空襲が激しくなった。1945年7月1、2日の熊本市大空襲で、当行の水道町･水前寺両支店が焼け落ち、産業会館内の出張所も類焼した。空襲は続き、荒尾･水俣･松橋･隈庄支店、春竹特別出張所が焼失した。被害を受けた各店舗は仮営業所を設けて、戦災者への預金払戻しなどの事務処理に総力を挙げた。

大空襲後の熊本市（資料：熊本日日新聞社『熊本50年』）

第３節　創立から終戦までの当行経営

1925（大正14）年7月に発足した当行にとって、1927（昭和2）年の昭和金融恐慌、1929年からの世界大恐慌、1931年の満州事変に端を発した日中戦争、太平洋戦争、そして終戦に至る20年間はまさしく命運のかかった厳しい試練の時代であった。

3行合併によって新たに発足した肥後協同銀行は、地方産業の健全な発展に寄与することを使命とした。創業当初は赤字決算が続いたが、本部機構の改善や店舗網の整備なども進み、預金は増加の一途をたどった。政府の銀行合同政策にも協力して合併を推進、県内唯一の本店銀行となった。

1.経営体制の推移

安田銀行との資本関係を強化した1928（昭和3）年7月、初代頭取の林田昌蔵が辞任し、安田善助が当行第2代頭取に就任した。その後、安田家出身の頭取が3代続くことになる。林田は取締役に再選、重任した。安田善助は、安田財閥の各会社や銀行の要職にあったため東京在住であった。そのため常務取締役が当地の最高責任者として行務を執行し、株主総会なども河原喜久太郎常務取締役（安田銀行出身）または林田前頭取が議長を務めるのが慣例であった。

1935年1月、安田善助は高齢のため辞任。第3代頭取に安田善四郎が就任した。同年4月、安田善四郎は初めて来熊し、頭取就任披露と当行の創立10周年記念行事を行った。安田善四郎は、先代の安田善次郎以来の安田家と熊本の深いつながりについて述べ、熊本が次第に発展しつつあることを慶賀し、いっそうの支援をいただきたい旨の挨拶をした。

しかし、2年半後の1937年10月、志半ばにしてこの世を去った。

1938年1月、第4代頭取に就任したのが安田銀行頭取の安田善五郎だった。1940年1月の株主総会で、副頭取制を採用したが、1942年1月には会長・社長制に改めた。自らは取締役会長に就任し、社長は欠員のため、片桐靖常務取締役を当行の代表者とした。頭取制に復するのは1948（昭和23）年のことだった。

2.一県一行主義による合同

政府は、地方銀行の合同を推進し、「一県一行主義」を求めていた。

1938（昭和13）年7月、当行が葦北銀行から営業を

第2代頭取 安田善助

第3代頭取 安田善四郎

第4代頭取 安田善五郎

Column

本市唯一の本店銀行として尽力　ー安田善四郎の挨拶ー

「安田家とご当地とは、先代善次郎以来、深いご縁故がありまして前頭取も永年の間、皆様方のご懇情をたまわりまして、私からも厚くお礼申し上げます。

肥後銀行は、本市唯一の本店銀行として、市内はもちろん県下15か所の支店、出張所におきましても平素いささか地方産業ならびに商工業、その他のために力を尽くし、また県下金融の円滑な運営にも十分留意しながら営業してまいりました。

今後ともこの営業姿勢は全く変わりませんのでどうぞ相変わらずのお引き立てをお願い申しておきます（一部抜粋）」

1935年4月24日付の九州日日新聞は「苦難と不況の時代を突破し、中央大支店銀行のなかで唯一の本店銀行として、郷土のために気を吐いていることは 、県民等しく慶賀に堪えない。今後も地方産業のため、最善の努力を傾注してほしい（一部抜粋）」とコラム欄で取り上げていた。

譲り受けて以後、熊本県内の本店銀行は当行、井芹銀行、小國銀行、八代共立銀行の4行となっていた。

太平洋戦争時の統制体制下、軍費調達のうえからも金融機関の整備強化は国策として要請された。銀行自体も資金の運用面ならびに経営合理化の立場から、合同が当面する最大の課題とされた。

1942年、当行と井芹・小國・八代共立の3行との合併準備が進められた。同年7月5日、大蔵省、日本銀行、熊本県当局の勧奨により、日本銀行熊本支店において各行代表者間で合同に関する覚書が交換された。合併準備を進め、当行と各銀行間の契約書を締結した。

同年12月1日、井芹・小國・八代共立の3行は営業権を当行に譲渡し、小國・八代共立両行は解散、井芹銀行は銀行業を廃止した。当行はこれら3行の資産・負債を譲り受け、従業員（3行の総数72人）も当行行員として採用した。当行店舗は33か店、従業員421人となり、資本金は1943年4月28日に増資し、500万円とした。

その後も地方銀行の整備が進められ、県内の地方銀行支店を当行に吸収し[1]、当行の県外支店はその地域の地方銀行に譲渡するかたちで[2]、支店網が整備された。

1943年9月10日、安田銀行熊本支店が十八銀行熊本支店の営業を譲り受けたことにより、1945年には他県の地方銀行の支店はなくなり、当行支店だけとなった。

当時、県内の都市銀行は、日本勧業銀行（1支店）、帝国銀行（同）、安田銀行（4支店）、住友銀行（1支店）、日本貯蓄銀行（2支店）、三和銀行（1945年5月開設、1支店）の各支店であった。

3.業務機構の変遷ならびに店舗網の整備強化

本部機構の確立

1925（大正14）年7月27日に営業を開始した当行の本店業務機構は、預金・貸付・為替・出納・調査・計算・保管・文書・用度の9係で、課制はなかった。支配人のもとに各係が置かれ、係長を中心に業務を遂行していた。

1930（昭和5）年12月に機構改革を行い、3課11係の分課制度を採用した。整理係を監理課に、調査係を調査課に、文書係と用度係を統合して庶務課に昇格させ、受託係を設けて業務の強化を図った。1932年には監理課を廃止して、得意先係（1943年2月に外事課

1 三池銀行南関支店（1943年11月15日）、長崎貯蓄銀行熊本支店（1944年2月10日）、筑邦銀行多良木・人吉両支店（1945年3月25日）、鹿児島興業銀行水俣支店（同年6月1日）
2 当行の久住支店を大分合同銀行に譲渡（1944年5月15日）

譲受け銀行の沿革

葦北銀行

1881（明治14）年7月、葦北郡佐敷町で銀行類似会社佐敷商工社として創設された。1893年7月、銀行条例の改正に伴い、株式会社佐敷銀行となり、1897年10月に郡名を冠して葦北銀行と改称した。佐敷町は葦北郡最大の物資の集散地で、また球磨郡や宮崎県への交通の要衝として繁栄。同行はこれらを基盤に主要産物の木材、米の取引や一般商工業者の金融で業績を伸ばした。解散時の資本金は50万円、預金71万円余、貸出金49万円余であった。

葦北銀行の行印

頭取 篠原惟正

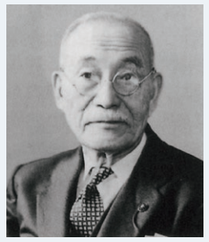
葦北銀行本店

小國銀行

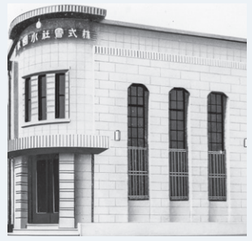
1932（昭和7）年6月、㈱小國銀行と南郷銀行が合併して新たに設立された。㈱小國銀行は1893（明治26）年5月、阿蘇郡小国地方を主な営業地域として発足。南郷銀行は1897年11月、阿蘇郡高森町にて設立。

両行の合併により、新しい小國銀行の営業基盤は阿蘇郡内一円となった。1942年6月末時点の資本金は110万円、預金558万円余、貸出金181万円余であった。

小國銀行の行印



頭取 北里雄平



小國銀行本店

井芹銀行

八代平野で最も歴史の古い町、八代郡宮原町では、金融機関誘致の要望が強く、地元有力者が銀行設立を企画した。1918（大正7）年9月、九州実業銀行（熊本市塩屋町）を買収して井芹銀行を設立、本店を宮原町に移して営業を開始した。井芹家の信望と堅実な経営により、近郊の農村、商店などに浸透して業績を伸ばした。1942（昭和17）年9月10日時点の資本金は50万円、預金は265万円余、貸出金100万円余であった。

井芹銀行の行印

頭取 井芹康也

井芹銀行本店

八代共立銀行

1932（昭和7）年7月、㈱八代共立銀行と馬見原銀行が合併して発足した。八代町は城南最大の米穀集散地であり、工業的にも中央資本の進出がみられたが、金融機関がなかった。

1914（大正3）年5月に八代町の政財界人が京都府船井郡の檜山銀行を買収、八代町に本店を移して商号を八代共立銀行に改めて営業を開始した。一方の馬見原銀行は1898（明治31）年7月、阿蘇郡馬見原町で開業、当時は鉱山開発で繁栄し、基盤を固めていた。1941年度末の資本金は101万円、預金222万円余、貸出金189万円余であった。

頭取 弓削和三

八代共立銀行の行印

に昇格）を設置し、1933年には営業部門の預金・貸付・為替・出納・計算・保管の6係を課に昇格させて組織の強化を図った。

当時の機構では、本部と本店営業部との明確な区分がなく、本支店を統括する本部部門と本店営業部が混合した形で置かれていた。

1943年7月の機構改革で、本部と本店営業部に分割し、全店統括機関としての本部機構を確立した。常務取締役および支配人のもとに、本部3課（業務・検査・総務）、営業部8課（預金・貸付・為替・出納・計算・受託・保管・外事）を設置した。1944年6月、総務課業務の一部を移管して秘書課を設け、本部は4課制とした。

店舗網の整備強化

1928年3月1日、商号を株式会社肥後銀行と改めた当行は営業網の整備強化に乗り出した。従来の店舗の昇格および廃止とともに、安田銀行から同行県内支店のうち隈府・宮地・御船・松橋・小川の5支店と宇土出張所を譲り受けた。同年4月1日から、その諸勘定、行員を引き継ぎ、建物のすべてを当行店舗として営業を始めた。友好・後援関係にあった安田銀行が、3行合同による増・減資の際、増資総額の半分を引き受け、資本的なつながりが一段と強化されていたためであった。

1931年から翌1932年にかけて、安田銀行から人吉・天草・山鹿の各支店を譲り受けた。1936年7月には、安田銀行熊本支店で事務処理をしていた日本銀行三角代理店を引き受け、本店所属三角出張所を開設した。

本店・支店・出張所13店舗で発足した当行の店舗数は、1938年末に21店舗、1942年7月に33店舗、1945年3月には43店舗とした。

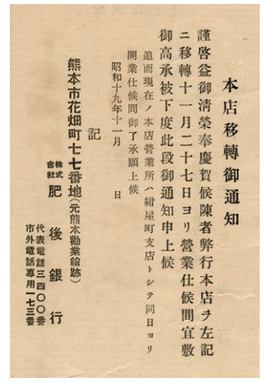
本店の移転

当行の本店は、創立以来、熊本市紺屋町1丁目26番地の熊本銀行本店跡を使用していた。1920年の建築で、1935年に増築したが、業務の拡大とともに手狭になっていた。1944年11月27日、熊本市花畑町77番地の熊本市勧業館跡に移転した。

同館は1930年から熊本市が運営し、県内商品の陳列や即売、商工業の指導および振興にあたっていた。戦時下には物資不足が深刻化し、勧業館としての機能を果たしていなかったため、当行が熊本市から借り受けたのであった。

それ以降、1951年5月7日の新築移転（現在地）まで、この熊本市の中心地に本店を構え、終戦およびその後の再建に取り組み、今日の礎を築いた。

従来の本店跡には紺屋町支店を新設し、花畑町特別出張所を本店に吸収した。



本店移轉御通知

謹啓益御清榮奉慶賀候陳者弊行本店ヲ左記ニ移轉十一月二十七日ヨリ營業仕候間宜敷御高承被下度此段御通知申上候

記

熊本市花畑町七番地（元熊本勧業館跡）

株式會社 肥後銀行

代表電話三四〇〇番
市外電話專用十三番

追而現在ノ本店營業所ハ紺屋町支店トシテ同日ヨリ營業仕候間了承願上候

昭和十九年十一月　日

熊本市勧業館跡地への本店移転通知

承諾書

安田銀行から隈府支店を譲受

熊本市勧業館跡の本店

4. 戦時下の預金業務と熊本県金庫の吸収

1941（昭和16）年6月、国民貯蓄組合法が施行され、戦争遂行のために貯蓄増強が国民運動として推進された。

この組合法によって、それまで任意だった貯蓄組合が法制化された。市町村内の地域から、官公署・学校・事務所・営業所・工場事務所などの職域、さらに産業・商業・工業の各組合や団体の構成員など、あらゆる階層の国民に組合の組織化を呼び掛けた。組合員に対して預貯金・信託・無尽・保険・年金・国債などの貯蓄をあっせんし、預貯金利子には税法上の特典を与えて、貯蓄の増強を図った。

同法の施行によって、普通銀行は国民貯蓄組合のあっせんによる貯蓄に限り、貯蓄銀行法に規定される複利預金と据置貯金の取扱いができるようになった。これによって貯蓄銀行化が推進され、当行でも同組合の預金取扱いを始め、据置貯金を新たに預金科目に加えた。さらに、軍費調達のための貯蓄推進運動の強化により、取り扱う預金の種類も増えていった。1942年7月に預金者貯蓄組合預金、1943年4月に納税準備預金、同年6月に国債貯金および特殊預金などを取り扱うようになった。

1944年以降、本土空襲が激しくなるにつれ、戦災に伴う預金通帳や証書の再交付事務、預貯金の預替手続などが実施された。事務処理は、時間外や休日営業で対応するなど繁忙を極めた。1944年6月には、「戦時非常金融対策整備要領」に基づく預金等便宜代払[3]に関する債務引受命令が各銀行に発動され、当行は1945年4月7日から便宜代払を実施した。

熊本県金庫の吸収

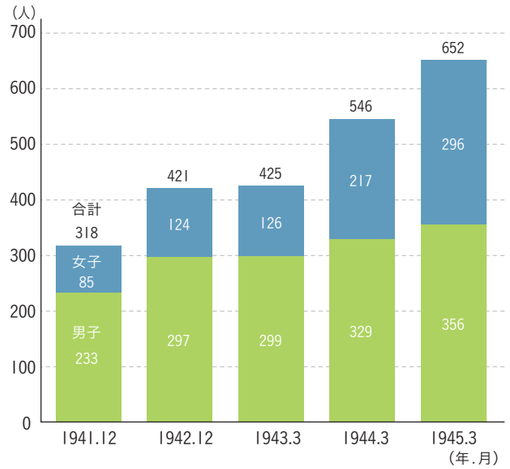
1899（明治32）年3月、農工銀行法が一部改正され、熊本県金庫事務は肥後農工銀行が取り扱っていた。1927（昭和2）年12月、同行が日本勧業銀行に吸収合併されたため、その後は日本勧業銀行熊本支店の扱いとなった。しかし、県下22か所の支金庫中、12か所分は当行支店が取り扱っており、県下各地に支店網がある当行は早くから業務の全面取扱いを希望していた。県当局も地方銀行に取り扱わせたい意向であった。

1939年、この取扱いが無条件で当行へ全面的に譲渡されることになった。同年1月、九州療養所金庫事務の取扱いも含め、知事と頭取間で契約が結ばれた。

5. 職場における戦時体制

太平洋戦争が始まってから、応召・応徴する男子行員が多くなり、代わって女子行員が増えていった。1941（昭和16）年12月に男子233人、女子85人（総数の26.7%）だった行員数は、1945年3月には男子356人、女子296人（同約45.3%）になっていた。

従業員数の推移



特に、預金事務は預金種目の拡大で煩雑を極め、1943年10月に当座預金通帳を廃止した。空襲の激化と行員不足から、1945年4月以降は通知預金、特別当座預金、普通貯金が普通預金に一本化された。据置貯金も定期預金に吸収され、国民貯蓄組合の預金は一括統合して簡素化された。

1943年11月1日、戦時決戦体制のもと地方銀行統制会の勧奨によって肥後銀行報国団が結成された。報国団は事務所を当行本店に置き、全職員で組織された。報告団の事業は、一般的な国策の遵法と実践、士気の高揚運動、創意工夫の育成と能率の向上、服務規律の確立、心身の錬成や技能の錬磨、福利厚生の充実などが挙げられていた。

1944年4月1日、内地の戦場化に対して全従業員の福利、保健、親睦の増進を図ることを目的として、肥後銀行行友会が結成された。事務所を当行本店に置き、会員家族の死亡、疾病、負傷、災害、結婚、出産、その他不時の出費の援助や補給などを行った。これに伴って応召者に後顧の憂いがないようにするため、1938年に発足していた肥後銀行銃後会は廃止された。

3 戦災地区の金融機関に預けてある預金については、預け先以外の金融機関においても、一定額までの便宜支払いに応ずること

Column

戦時中の開店模様　ー京町出張所の営業日誌からー

太平洋戦争も末期に差しかかった1944（昭和19）年12月1日、京町出張所（現・支店）が開店した。当時の営業日誌から、戦時下の銀行開店、営業状況の一端をうかがい知ることができる。

昭和19年12月1日（金）　雨
高松所長、佐藤、水野行員当店勤務として着任。高松所長は相当繁忙を予想し、本店より永井書記、森、志垣女子行員、小使1名、応援を求めたり。金庫開扉と共に、先づ竹永警防団長は個人名義2,800円を筆頭に、預金者陸続として客溜（注：ロビー）に殺到し、是等の人々に対し一々神酒（昆布肴）を披露、相当の好感を与へしものの如く非常なる人気、為に営業活気を呈し正午迄5万円（注：総預金）を突破、高松所長は営業部長に対し中間報告をなせり。川田支配人は、野口書記を従え、初歩の営業状態視察の為午前9時20分来店、種々取扱に注意、旁々来訪者に対し2時間半に亙り懇談せり。

昭和20年7月2日（月）　晴
7月1日（日曜日）空襲警戒の為高松所長、水正雇、三ツ井小使日直せり。7月2日午前10時より佐藤、水野、警戒警報発令の為来行、警戒に当る。高松所長宅、空襲の為罹災家屋全焼、並、三ツ井小使宅罹災の為来行せず。

昭和20年8月15日
休戦（注：終戦）、午後報道あり。
（現文より引用）

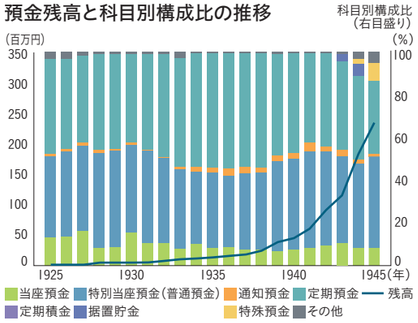
営業日誌（京町出張所）

6. 業績の推移と決算期の変更

業績の推移

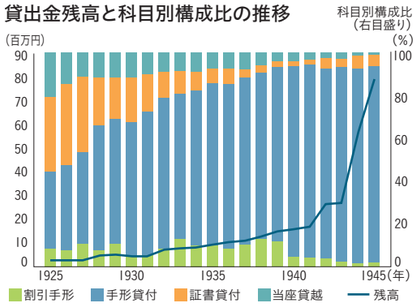
［預金］　昭和初期、低調に推移したが、安田銀行から人吉・山鹿・天草の3支店を譲り受けて増勢に転じた。1934（昭和9）年から、米価とマユ価の高騰による農村の好況がそのまま定期性預金を中心とした増加につながった。戦時体制へ移行するにつれ、当行も、膨大な軍事費捻出のため、全行員が率先して国民貯蓄運動の第一線に立ち、成果を上げた。その結果、預金残高は1939年末の3,800万円から1941年末には6,100万円、1945年3月末には2億3,800万円に急増した。

預金残高と科目別構成比の推移



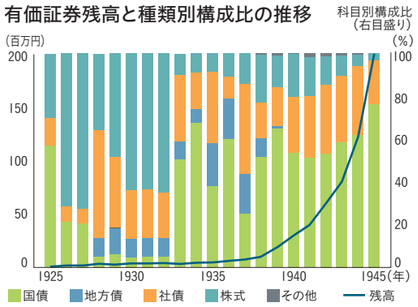
［貸出金］　創業時から低迷していたが、1931年後半から次第に増加していった。米の豊凶作やマユ価格の高低が直接反映する状況だった。農家または農産物対象の貸出は、1937年6月末で全体の32.2％に達した。戦時体制に入ってからも軍需産業が少ないことから貸出金の増勢は鈍かったが、戦時下だけをみると、貸出金残高は1941年末の1,600万円に対し、1945年9月末には7,800万円と約4.8倍となった。

貸出金残高と科目別構成比の推移



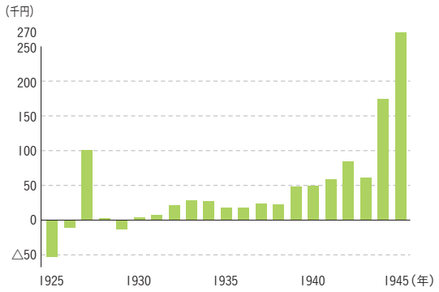
［有価証券］　大半が国庫債券、他には軍需会社・国策会社債と軍需資金調達の役割を果たす日本興業銀行債であった。

有価証券残高と種類別構成比の推移



［損益］　発足当初は損失を計上していたが、1927年下期から徐々に益金を計上できるようになった。1938年以降は国債と社債の保有増による有価証券収入が激増し、当期利益金は増加傾向をたどった。同年下期に待望の株主配当（年3%）を実施し、その後も資金量の増加により収益が伸び、1942年6月に年5%、同12月には年6%に引き上げるとともに内部留保にも努めた。1944年下期には当期利益金27万2,000円を計上した。

損益の推移



決算期の変更

1943年3月、政府は銀行事務の簡素化に関する法律を公布し、政府の会計年度と銀行の営業年度の一致を図った。それまでの6月期と12月期だった銀行の決算は、上期が4月から9月まで、下期が10月から翌年3月までに改正された。

当行は同年7月の第36回定時株主総会で定款を変更し、決算期を9月末と翌年3月末に変更した。改正に伴う臨時措置として、1943年1月から6月までを1943年上期（第36期）とし、7月から9月までの3か月を臨時営業期（第37期）、10月から翌1944年3月までを1943年下期（第38期）とした。

沿革編

第2章

1945 – 1955

昭和20年　昭和30年

戦後復興時代の肥後銀行

第1節　戦後復興から経済自立へ

第2節　戦後復興期における当行経営

戦後復興期の本店内の風景

概況

1945（昭和20）年8月、太平洋戦争に敗れて以降、焦土と化した日本を復興させ、民主国家としての再出発を導いたのは連合国軍最高司令官総司令部（GHQ：General Headquarters）であった。

GHQは日本国憲法を制定させて、日本の平和国家としての道筋をつくり、財閥解体や農地改革などを次々と断行、それまでの日本の社会構造を根底から覆した。

これらの急激な非軍事化政策で、国内の生産は戦前の1割前後に低迷し、インフレの高進が国民生活を混乱させた。しかし、1950年に勃発した朝鮮戦争がわが国に“特需”をもたらし、政府は電力、石炭、鉄鋼、海運の4大産業の復興に力を入れた。1951年9月8日、日本は米サンフランシスコで対日講和条約に調印し、国際社会に復帰した。

熊本県内は、戦争末期に熊本市が2度の大きな空襲に遭ったものの、農業県という性格上、復興は比較的早かった。

1947年4月、初の公選県知事が誕生。県の積極的な産業復興施策もあり、1948年度には県内の生産は戦前の水準にまで回復した。一方で、戦後の日本を引っ張っていた石炭産業には、合理化の動きがみえ始め、荒尾市の三井三池炭鉱万田坑の廃坑計画が浮上した。

1945年11月、財閥解体に伴い、当行では安田財閥系の役員2名が辞任し、片桐靖常務が社長に就任、1946年6月には新社長に川田栄三常務が就任した。1948年6月、当行は会長・頭取制に戻し、川田社長は頭取となった。1951年5月には、本店を現在地に新築した。

1952年、熊本市の中心部に鶴屋百貨店、大洋デパートが相次いで開業した。人々の消費意欲、企業の資金需要が旺盛となるなか、当行の営業活動も活発化した。

第2章｜戦後復興時代の肥後銀行

［1945（昭和20）年～1955（昭和30）年］

第1節　戦後復興から経済自立へ

1.戦後復興期の経済情勢

(1)戦後のインフレと経済再建

軍国主義から民主主義への急転換

1945（昭和20）年8月15日、わが国はポツダム宣言を受諾し、無条件降伏という結末で、太平洋戦争は終結した。GHQの手による日本の戦後改革は、非軍事化と民主化を目指したものだった。経済面では、財閥解体・農地改革・労働改革の三大改革が断行された。

戦時中の統制機関は次々に廃止された。1945年9月、外地銀行、国策会社、各種金庫・営団などが閉鎖された。同年11月には、三井、三菱、安田、住友などの財閥が解体され、財閥家族は本社ならびに一切の会社の役員を退任させられ、全財産が封鎖された。

さらに農地改革が行われた。1945年12月に第1次、翌1946年9月に第2次の改革があり、200万ha近くあった小作地は自作地に変わった。

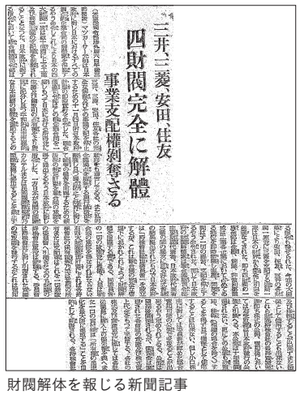
こうした改革は、財閥と地主という明治以降の日本経済の担い手の交代を意味した。1945年12月に労働組合法、1946年11月に日本国憲法、1947年4月には労働基準法と独占禁止法が公布され、わが国に民主的な労働者重視の潮流が生まれた。

しかし、国民は生活苦にあえいでいた。鉱工業生産は戦前水準の1割前後に低迷し、物資不足で物価が高騰し、深刻なインフレーションが家計を直撃していた。

インフレ鎮静化のための金融措置

急速に進むインフレによって、1945年末から1946年初めにかけて預金の引出しが急増した。金融機関では当座・普通預金とも残高が激減し、きわめて深刻な事態となった。1946年2月17日、政府は金融緊急措置令、日本銀行券預入令、臨時財産調査令、食料緊急措置令、隠匿物資等緊急措置令という5つの緊急勅令を公布・施行し、物価・就業・増産などの諸対策とともに、総合的なインフレ阻止対策に乗り出した。

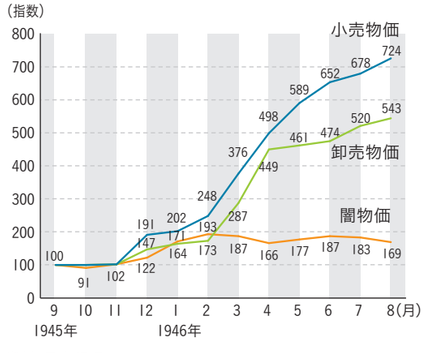
金融緊急措置令は、①預貯金の支払いを停止し2月17日限りで封鎖する、②新紙幣（新円）を発行し、従来の紙幣（旧円）は3月3日以降運用停止とする、③定期的給与は500円まで新円で払い、それ以上は封鎖するなど、かつてない異例の施策であった。この緊急措置で国民生活は500円の枠内での消費に限られることになり、手持ち金はすべて金融機関に吸収され、封鎖預金となった。


三井、三菱、安田、住友
四財閥完全に解體
事業支配權剝奪さる

財閥解体を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1945年11月7日付）

終戦直後の物価の推移

（1945年9月＝100）



資料：日本銀行

朝鮮戦争と特需ブーム

1949年10月、中国共産党が中華人民共和国を樹立した。米ソ冷戦の激化に加えて、中国が社会主義陣営に加わったことは、日本にも大きな影響を与えた。アメリカの対日占領政策が、非軍事化および民主化政策から早期経済自立政策へと大きく転換したのだった。

日本経済の安定化に力を入れ始めたGHQは、1949年3月“ドッジ・ライン[1]”と呼ばれる厳しいインフレ抑制政策を実施した。その結果、企業は長期資金不足が深刻化した。同年4月に1ドル360円の単一為替レートが設定されたことなどから、輸出は不振を極めた。

終戦直後からのインフレは収束したものの、今度はデフレによる金詰まりから企業の整理や倒産が相次ぎ、失業者が増加した。1950年には“安定恐慌”と呼ばれる不況に陥った。

1950年6月に勃発した朝鮮戦争（1953年7月休戦協定調印）が一転、“特需景気”をもたらす。1951年の鉱工業生産は前年比で38%増、輸出額は65%増となり、企業の収益率は2.2倍となった。

講和条約と自立経済の展開

1951年9月8日、わが国はサンフランシスコにおいて対日講和条約と日米安全保障条約に調印し、翌1952年4月28日に発効した。これによって日本は政治的独立を回復し、国際社会への復帰を果たした。

GHQによって解体させられた旧財閥系企業も1951年から1952年頃までに再建を軌道に乗せ、講和条約発効後は旧社名を復活させた。また、多くの企業は設備投資を活発化させた。1954年6月には国際収支が

日本経済自立への途
ドッジ公使談話を発表
大なる節約生産
國家と個人に要請
重点、輸出振興に指向
インフレ経済安定

ドッジ公使の記者会見を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1949年3月8日付）

單一爲替レート決る
一ドル三百六十圓
廿五日から実施指令
貿易更に常態化
安定へ進展を反映
日本経済への影響
業界

単一為替レートの決定を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1949年4月24日付）

北鮮・韓國に宣戰布告
侵入軍京城に迫る
すでに開城を占領す
釜山北方に上陸
ゲリラ隊各地に蜂起
京城全域非常警戒
米武器援助増大か
総司令部事態を検討
米の対韓援助が問題
全アジア民族が注視

朝鮮戦争の勃発を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1950年6月26日付）

1　考案した米デトロイト銀行頭取、ジョゼフ・ドッジの名前から呼ばれた。

黒字となった。国内景気は回復へと向かい、日本経済はその後、高度成長時代を迎えることとなる。

(2)熊本県内の経済情勢

インフレのなかでの再建

終戦の年となる1945(昭和20)年、熊本県内は水俣、葦北、宇土、荒尾など各地に空襲の惨禍が残っていた。なかでも師団司令部のあった熊本市は、7月1日と8月10日の大空襲で市街地の30%が罹災した。

食糧などの物資不足は深刻だった。熊本市内などで生活する人の多くは、わずかに残っていた晴れ着や衣服、金目の物を農村で食糧に換えながら飢えをしのいでいた。熊本市の辛島公園一帯には「熊本民衆救済組合」と名づけられた通称「闇市」ができ、近郊から持ち込まれる農水産物や密造酒、砂糖、石けんなどが並んだ。

農村ブームとドッジ・ライン

一方、農村では、農地改革で一気に自作農家が誕生した。また、闇の物資や資金が集中的に流入したため、札束の厚さが1尺(約30㎝)を超えたという“尺祝い”の祝宴を催したり、住居を豪壮に建て替えたりする光景が随所にみられた。こうした農村の好況は、農産加工業の発展を促すとともに商業の活性化に貢献した。

県内の工場では資材の入手難や資金難のため、業況は不振を極めていた。1947年4月、初の公選熊本県知事に就任した桜井三郎は、熊本県産業振興計画をたて、県内産業を戦前の水準にまで再起させる施策を推し進めた。その結果、県内産業は翌1948年度には1934年とほぼ同額まで回復した。県内工場の生産額は、1946年の10億6,900万円が1950年には194億2,800万円となり、18倍に急増した。

1949年のドッジ・ラインによって均衡財政政策が実施されると、農村ブームは去り、一転して不況にさらされた。戦後乱立していた家内工業中心の県内企業は、国内企業の生産復興とともに競争力を失っていった。

今曉、歴史的講和調印なる
赤色三國除き49・國署名
吉田全權、堂々と所信表明
喜んで條約を受諾
世界平和、安定に盡さん
立川に米
誠意以て
千島、樺太に関ソ連の主張

講和条約の調印を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』1951年9月9日付)

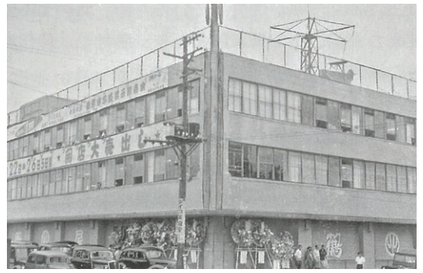
にぎわう熊本市新市街の闇市(1945年)

県内工場生産額　(単位:百万円)

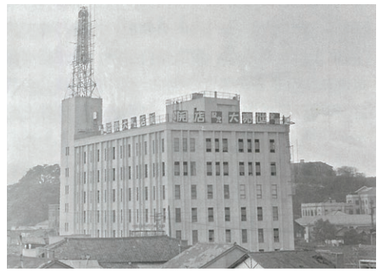
年中	生産額
1946年	1,069
1947年	3,280
1948年	7,796
1949年	12,565
1950年	19,428

鶴屋百貨店の開業

戦後の立直りを象徴するものとして、1951年の銀丁百貨店の復活に続き、1952年6月に鶴屋百貨店、同年10月に大洋デパートが開業した。これら百貨店の大型建物と品揃えの豊富さは、経済・商業活動に新時代が到来したことを明示していた。



開店当時の鶴屋百貨店



開店当時の大洋デパート

2.戦後復興期の金融情勢

(1)救国貯蓄運動

戦後の経済再建には、インフレの抑制と通貨信用の回復、物価の安定が急務であった。このため貯蓄の増強が求められた。1946(昭和21)年11月、衆議院内に通貨安定対策本部、各都道府県に地方通貨安定推進委員会が設置され、次の貯蓄運動の徹底が図られた。

①各家庭にある退蔵日銀券を金融機関に預け入れる
②金融機関はこの預金の吸収に全力を挙げる

この運動は「日本の生きる道はまず自らが努力を傾けることである。その努力こそが、再び国民を世界に生かす道である」との趣旨から「救国貯蓄運動」と名づけられた。利息の代わりに賞金や景品をつける「福徳定期預金」や小中学校と金融機関が連携した「こども銀行」も登場し、全国の金融機関で取り扱われた。

「救国貯蓄運動」は3年余り続けられ、その後も日本銀行に貯蓄推進部が新設されるなど、貯蓄推進活動の組織化が進んだ。講和成立後は自立国家にふさわしい経済力を蓄えようと「経済自立特別貯蓄運動」が強力に推進された。

全国こども銀行設立状況

年月末	設立数(行)	預入者数(千人)	貯蓄額(百万円)
1949年6月	9,709	2,678	336
1950年6月	24,555	6,445	1,771
1951年6月	27,993	7,267	2,650
1952年6月	28,663	8,008	4,001
1953年6月	29,430	8,373	5,720
1954年6月	30,039	8,609	7,626
1955年6月	29,206	8,762	9,491
1956年6月	29,105	8,826	11,275
1957年6月	27,599	8,668	13,291

熊本県こども銀行状況(1957年6月末現在)

設立数	475行
預入者数	1,784千人
貯蓄額	189,772千円

こども銀行貯金通帳

(2)金融制度の整備

新しい金融機関の設置

厳しい財政金融引締め策であるドッジ・ラインの実施によって産業資金不足が深刻化したことから、長期金融機関の整備が緊急の課題となった。政府は1950（昭和25）年12月に日本輸出銀行（現・国際協力銀行）を、翌1951年3月に日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）を設立した。

また、民間金融機関では十分な資金供給ができない部門への金融円滑化を図るため、1949年から1953年にかけて国民金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫（3公庫とも現・日本政策金融公庫）などが設立された。

農林金融の分野では、1947年11月の農業協同組合法の公布と、1948年4月の「農林中央金庫」の発足により、同金庫を頂点とする組合系統金融機関が確立された。

中小企業金融機関の整備

1951年3月以降、朝鮮戦争特需の反動不況で経営危機に陥る企業が続出した。中小企業金融の円滑化と民間中小企業金融機関の整備・強化の必要性が指摘された。

このため政府は1951年6月、相互銀行法と信用金庫法を公布・施行した。同年10月30日までに無尽会社のうち58社が相互銀行に転換し、信用協同組合も2年間で560組合が信用金庫に生まれ変わった。

1949年には中小企業への金融円滑化を図るため、各都道府県に信用保証協会が設立された。1953年8月公布の信用保証協会法により特殊法人に改組され、維持された。

地方銀行の新設

経済復興に伴って全国で新銀行設立の動きが台頭していた。戦前・戦中には「一県一行主義」が推進され、地方銀行数は終戦の1945年末には53行に減少していた。政府はドッジ・ライン下で深刻化した中小企業金融の円滑化を図るため、地方銀行の新設を認める方針を明らかにした。これにより、1950年から1954年までに筑邦銀行（久留米市）など全国で12の地方銀行が誕生した。

戦後新設の地方銀行

銀行名	設立	本店所在地
東北銀行	1950. 10	盛岡市
大阪不動銀行	11	大阪市
泉州銀行	1951. 1	岸和田市
北海道銀行	3	札幌市
池田銀行	9	池田市
東京都民銀行	12	東京都
千葉興業銀行	1952. 1	千葉市
武蔵野銀行	4	大宮市
関東銀行	9	土浦市
河内銀行	11	布施市
筑邦銀行	12	久留米市
富山産業銀行	1954. 1	高岡市

地方銀行協会の再出発

全国地方銀行協会は、戦時中、国策に沿って地方銀行統制会に再編され解散していた。戦後の日本経済再建の過程において、地方銀行の果たすべき役割が大きくなったことから、1946年7月、全国各地域の代表者が集まり、「地方銀行懇談会十三日会」を発足させた。1950年1月に地方銀行協会と改称して社団法人の認可を受け、翌1951年5月に戦前と同じ名称の「社団法人全国地方銀行協会」（2011年10月より一般社団法人）と改めた。

(3)熊本県内の金融事情

地域金融の復興と整備

戦後の復興が進むなか、インフレ抑制などを目的に全国で実施された「救国貯蓄運動」は、県内でも1946（昭和21）年11月設置の「熊本県地方通貨安定推進委員会」が母体となり、活発な貯蓄運動を展開した。

一方で、金融機関は工業の復興と農村の好況に着目して店舗を増設した。県内でも1946年から翌年にかけ、日本貯蓄銀行八代支店、日本興業銀行熊本駐在員事務所、東京銀行熊本支店、三菱銀行熊本支店、商工組合中央金庫熊本出張所などが開設された。1945年12月10日に熊本銀行集会所が解散して「熊本銀行協会（現・一般社団法人熊本県銀行協会）」が発足した。翌1946年1月1日に熊本手形交換所も同協会内に併置された。

1949年3月、「熊本県信用保証協会」が設置された。中小企業が資金貸付を受ける際に信用保証をするという、信用保証協会の役割は、地域の大きな支えとなった。

1951年には相互銀行法と信用金庫法が施行され、肥後・熊本の2無尽会社が相互銀行となり、県内各地の信用組合が信用金庫として発足し、「資金の地元還元を容易にする」という政府方針が浸透した。

当行の救国貯蓄運動

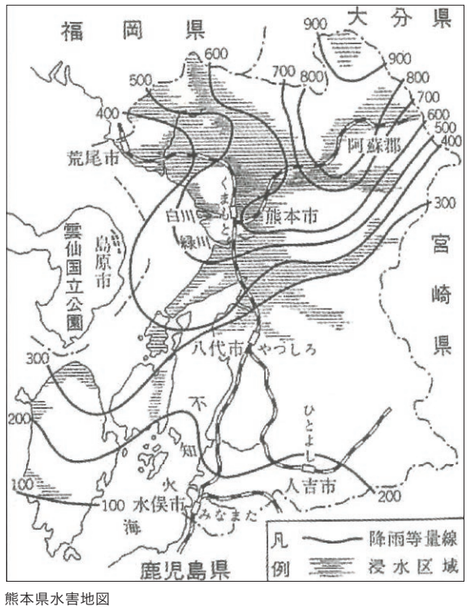
「6・26大水害」の金融措置

1953年6月26日、熊本市は白川水系の大氾濫に見舞われた。翌27日、熊本市内の手形交換が一時中止されたが、同月29日には再開。30日から各銀行店舗に金融相談所が開設され、水害による不渡り分については取引停止処分の見合わせを申し合わせた。

当行においても、罹災者への預金払戻し手続きの特例など、非常措置を講じて積極的に支援した。また、罹災店をはじめ全店が平常どおり営業を行い、日曜日を返上して預金払戻しにあたり、地元銀行としての責務を果たした。

さらに当行は、災害発生と同時に災害救護班を結成し、被害店舗の整備、被害行員への炊出しと得意先に対する救助活動にあたるとともに、県内罹災者に対する見舞金として300万円を拠出した。

当行の取引先の被害も大きかったが、その復旧については政府の諸政策に呼応したほか、当行自体としても積極的な応急復旧資金の融資をはじめとして金融面から支援した。



熊本県水害地図

災害救護班

当行本店前の被災状況

泥土に埋まった熊本市内繁華街

被災した熊本市内繁華街

部門別被害額　（単位：百万円）

部門別	被害金額
土木関係	13,398
耕地関係	8,770
開拓関係	810
農作物関係	18,052
蚕糸関係	128
畜産関係	649
林業関係	3,610
水産関係	484
商工関係	8,023
衛生関係	760
民生関係	25,500
教育関係	827
その他	2,121
総額	83,132

被害調べ　（国警調査 1953〈昭和28〉年7月6日現在）

被害種別			単位	数量
人的被害	死者		人	291
	負傷者		〃	557
	行方不明		〃	272
建物被害	全壊		戸	1,005
	半壊		〃	6,512
	流失		〃	850
	一部破壊		〃	3,894
	床上浸水		〃	48,987
	床下浸水		〃	39,066
	非住家被害		〃	3,786
耕地被害	水田	流失埋没	町	3,006
		冠水	〃	23,173
	畑	流失埋没	〃	2,234
		冠水	〃	4,027

被害種別		単位	数量
道路損壊		か所	2,144
橋梁流失		〃	611
堤防決壊		〃	1,629
山（崖）崩れ		〃	6,583
電柱倒壊		〃	620
板塀倒壊		〃	405
鉄軌道被害		〃	23
木材流失		石	50,000
米浸水		俵	5,400
船舶被害	沈没	隻	14
	破損	〃	100
	流失	〃	56
家畜被害		匹	277（牛馬羊）　206（鶏）
罹災者概数		人	391,680

※1町は9,917㎡

第２節　戦後復興期における当行経営

1. 第6代川田頭取の就任

占領政策による財閥の解体は、当行にも影響を与えた。1945（昭和20）年11月30日、安田財閥系の安田善五郎取締役会長と安田孝一郎取締役は、安田保善社の解散に伴い当行役員を辞任した。同日、片桐靖常務取締役が第5代の代表取締役社長に、川田栄三取締役が常務取締役に就任した。

翌1946年6月の定時株主総会で、取締役全員の任期満了に伴う改選を行い、片桐社長が辞任し、後任の代表取締役社長に川田常務取締役が就任した。1948年6月の定時株主総会では、定款を変更し、これまでの会長・社長制を廃止し、1942年1月以前の会長・頭取制に戻した。これにより、川田社長が第6代頭取に就任した。1955年4月には専務取締役を設け、取締役に選任されたばかりの今井武雄（前・日本銀行大阪支店発券課長）が専務取締役に就いた。

第5代社長 片桐靖

第6代頭取 川田栄三

2. 金融再建整備の実施

急激なインフレ対策として政府が1946（昭和21）年2月に出した「金融緊急措置令」は、各家庭の日銀券を金融機関に預入れさせて吸収し、一方で払出しを封鎖・制限する思い切ったものだった。

これにより、熊本県内の預入総額は7億5,000万円に達し、うち当行は5億2,000万円という記録的な額であった。この時、実施された新円への切替えは、限られた日時内に全県民所有の旧紙幣（日銀券）に証紙を貼り、新円と引き換える膨大な作業であったが、当行行員は懸命にこれらを処理し、金融機関としての使命を全うした。

さらに政府は、戦時補償打切りと企業再建整備を行った。戦時中に政府が企業に支払いを約束した戦時補償の打切りは企業の財務内容を悪化させるため、会社経理応急措置法・金融機関経理応急措置法（1946年8月公布）、企業再建整備法・金融機関再建整備法（1946年10月公布）を制定して企業救済が図られた。

当行でも、金融機関再建整備法に基づいた処理を行い、1948年4月1日に新旧勘定を合併した。並行して、再建整備法による減資で50万円になっていた資本金を、1948年9月に3,000万円、同年12月には5,000万

旧円への証紙貼付

旧円に証紙を貼付した新円

新勘定貸借対照表（1948年3月31日）　（単位：円銭）

借　方	金　額	貸　方	金　額
現金預ケ金勘定	235,080,558.40	預金勘定	1,169,592,376.49
有価証券勘定	461,047,543.67	借用金勘定	166,000,000.00
割引手形勘定	14,129,250.40	未決済為替借	105,308,876.53
貸付金勘定	587,336,704.36	雑勘定	12,758,700.95
未決済為替貸	13,458,659.65	株主勘定	224,224.74
本支店間未達勘定	86,946,603.31	（当期利益金）	224,224.74
動産不動産勘定	8,550,398.05		
雑勘定	2,207,611.75		
未整理貸	45,126,849.12		
計	1,453,884,178.71	計	1,453,884,178.71

旧勘定貸借対照表（1948年3月31日）　（単位：円銭）

借　方	金　額	貸　方	金　額
現金預ケ金勘定	824,943.20	預金勘定	5,547,894.41
有価証券勘定	11,293,232.26	外国為替勘定	1,539.01
貸付金勘定	37,287,362.99	雑勘定	308,001.02
貸付有価証券	497.65	株主勘定	755,000.00
動産不動産勘定	67,264.52	（資本金）	500,000.00
雑勘定	1,401,748.22	（退職給与基金）	255,000.00
未収政府補償	1,193,650.88	未整理借	45,126,849.12
		再建整備調整勘定	329,416.16
計	52,068,699.72	計	52,068,699.72

新旧勘定合併貸借対照表（1948年3月31日）　（単位：円銭）

借　方	金　額	貸　方	金　額
現金預ケ金勘定	235,905,501.60	預金勘定	1,175,140,270.90
有価証券勘定	472,340,775.93	借用金勘定	166,000,000.00
割引手形勘定	14,129,250.40	外国為替勘定	1,539.01
貸付金勘定	624,624,067.35	未決済為替借	105,308,876.53
貸付有価証券	497.65	雑勘定	13,066,701.97
未決済為替貸	13,458,659.65	株主勘定	979,224.74
動産不動産勘定	8,617,662.57	（資本金）	500,000.00
雑勘定	90,555,963.28	（法定準備金）	224,224.74
未収政府補償	1,193,650.88	（退職給与基金）	255,000.00
		再建整備調整勘定	329,416.16
計	1,460,826,029.31	計	1,460,826,029.31

円に増資して自己資本の充実を図った。

当行の業績は発展拡充の一途にあったため、さらに増資に着手し、1951年5月には、資本金を1億円（株式総数200万株、株主総数3,363人）とした。その後、自己資本の預金に対する割合の堅実化と、将来における店舗の整備などを勘案し、1952年10月に資本金を1億5,000万円とした。

3. 業容の拡大

業務機構の拡充

終戦により復員した行員たちの受入れと、業務拡大による従業員の増加などから、当行の業務機構も拡充の必要に迫られ、1946（昭和21）年7月から部制を採用。戦時中、本店は本部と本店営業部に分かれ、本部には秘書・検査・業務・総務の4課があった。このうち業務と総務の2課を部に昇格させ2部6課制とした。その後、1951年の本店新築を期して拡充強化を図り、審査部の新設、本店営業部から貸付業務を分離して本店融資部を設置、さらに融資手続きの簡易迅速化も図った。1955年7月における本部機構は、秘書室と検査・人事・業務・審査・総務の1室5部11課であった。

店舗の整備・拡充

1946年11月、大蔵省は「救国貯蓄運動」の積極的展開を図るため、簡易店舗の設置を認めた。当行は、1945年以降、地元の要望に応えるとともに、大蔵省の指導に即して、小島など4出張所、免田など3特別出張所、出張員詰所11か店を新設した。

1949年、政府は銀行の店舗整備の基本方針を定め、改めて店舗の新設が認められた。当行は、店舗整備方針により2特別出張所と5詰所の計9か店を廃止、1951年1月には産業会館支店を県庁内に移転し、県庁支店とした。

このほか1950年から翌年にかけて、熊本市内の新町・南熊本の2出張員詰所を普通支店に昇格させ、郡部には預金専門支店を開設した。これにより、1948年以降59か店だった店舗を、本店をはじめ支店40か店、預金専門店舗支店10か店の計51か店に整備した。

県内支店の強化とともに、近隣県への拡大にも着手し、まず福岡県大牟田市への支店開設を計画した。大蔵省は1949年9月以降の店舗開設を原則認可しない方針だったが、当行の業績を認めて特別に認可し、1951年10月、初の県外支店となる大牟田支店を開設した。

続いて福岡市への支店進出を検討し、1953年7月、福岡市薬院堀端に福岡支店を開設した（1955年、中央区大名2丁目に新設移転）。これにより当行は、熊本・福岡両県の経済交流や産業振興に金融面から寄与した。

Column

練兵町の今昔

当行の本店所在地が練兵町1番地であることはご承知のとおりです。この辺一帯は1900（明治33）年までは、第六師団（大日本帝国陸軍の師団の一つ）の山崎練兵場でした。この年に、練兵場（5万5,000坪）は大江村（現・熊本市中央区渡鹿）の市所有地に移転し、熊本市が新市街の建設を始めました。折しも熊本市は経済恐慌に見舞われ、市街地の整理はなかなか進まず、1903年にようやく市区改正が完成する始末でした。

「銀行のごときは朝に1行倒れ、夕に1行倒れんとし、市には金はなし、新市街の敷地は草茫茫として、ここに熊本市が兎を養うくさむらだとまで非難され、女子供は夜間に通行もできないほど荒涼たる状態を呈しました」と、当時の新聞は報じています。当初は坪5円でも買い手がなく、一面の草原だったというわけです。

煙草専売局が建設され、ようやく発展に向かったと言われており、新市街、練兵町といった町名も当時の名残りで、辛島町は当時の市長・辛島格氏を記念してつけられた町名です。

※『熊本今昔』牧野幾重著（1976年発行）より引用（一部わかりやすく現代語で解説）

坪井支店

小川支店

福岡支店

本店の新築落成

当行本店は1944年11月以降、熊本市花畑町の熊本市勧業館を使用していたが、手狭になっていたため、本店社屋の新築を決定した。折よく熊本市練兵町1番地の熊本税務監督局跡を買収し、1951年5月に新社屋が完成、営業を開始した。

新本店は、鉄筋コンクリート一部鉄骨造り、耐震・耐火構造で、敷地面積約2,500㎡、1階の大部分は営業室、2・3階は事務室と会議室、地階は機関室と更衣室となっていた。

この建物は、戦後の熊本で本格的な鉄筋コンクリート建築の第1号であり、白亜・ルネサンス調のたたずまいは、地方における近代都市美の先駆けとなるとともに、当行発展のシンボルだった。

川田頭取は5月5日の落成式で「当行は県民の銀行である」と強調し、下記のように挨拶した。

落成式での川田栄三頭取挨拶

当行は1925（大正14）年7月、熊本、飽田、植木の3銀行が合併して発足以来、26年を経過しました。現状を8年前の1県1行当時と比較しますと、資本金で20倍、預金高で50倍、貸出金も70倍に増え、業績の発展はまことに隔世の感がございます。

当行26年の歴史を顧みますとき、歴代行員の努力もさることながら、発展の推進力は、むしろ 県民の皆様の熱烈な後援と支持にあったと言わねばなりません。行員の努力と県民の後援とが、縦糸・横糸となって今日の肥後銀行を築き上げたのであります。

これを見ますと、肥後銀行は単なる株主だけ、役員・従業員だけの肥後銀行と考えるべきではありません。まったく熊本県民全体の銀行であって、郷土産業の繁栄に全力を尽くすところに、はじめてその使命も存在理由も見いだされるのであります。郷土産業と固く結び、ともに楽しみ、ともに栄えることこそ、わたしたちの務めであり、また誇りでもあります。

ここに新装なった、わが肥後銀行は、これにおごることなく、また満足して安逸に流れることなく、新営業所にふさわしいサービスと、これにふさわしい内容充実を図り、もっていよいよ信用される銀行になるよう、いっそうの努力を続けていきたいと考えております。

（一部抜粋）

本店起工式で鍬入れを行う川田頭取

新本店外観

新築当時の本店営業部

4. 預金増強運動の展開

1946（昭和21）年、救国貯蓄運動の一環として割増金付き「福徳定期預金」が登場し、全国の金融機関で取り扱われた。県内では、当行を幹事行として「熊本県復興定期預金」が創設され、県の産業振興資金や復興資金の吸収が図られた。熊本県復興定期預金は募集総額が5,000万円、預入金額は一口500円、期間は1年間だった。

これらの預金は、利息を付ける代わりに抽選で現金や自転車、地下足袋、手ぬぐいなどの品物をプレゼントするという、物資不足と射幸心の両方を満たす、この時代を象徴する商品であった。

1949年に当行独自の割増金付き「熊本振興定期預金」を創設、順調に契約数を伸ばした。第4回から景品を廃止して割増金一本に改め、1951年11月の第11回から名称を「振興定期預金」と変更し、長く支持を得た。1955年3月末に残高は36億3,200万円に達した。

1951年9月には講和条約調印を記念して、全国で特別貯蓄運動が展開され、当行もこれに参画した。さらに1952年に預金残高100億円達成運動を進め、米の豊作と景気の好転から同年末には目標の100億円を突破した。

5. 業務合理化の推進

業務合理化対策

当行は県内唯一の地元本店銀行として、名実ともに県内金融の中枢機関の役割を果たしつつ、飛躍的な業績の伸びを示した。業績の伸展に応じて店舗の整備も進み、従業員数も増加し、収益も向上した半面、健全経営のための合理化が大きな課題だった。

1950（昭和25）年4月、「経営合理化委員会」を設け、総合企画・店舗・経費・人事・事務の各専門委員に分かれて課題を提起・検討し、実施に移していった。主なものでは、母店制度の制定、営業所の改廃、内

福徳定期預金申込書

営業店内風景（坪井支店）

熊本振興定期預金広告

普通預金会計機の設置を伝えるチラシ

規の改正、諸規定の改廃、諸帳簿の制定、サービス特別週間の実施、銀行事務の機械化などであった。

1953年9月、本店営業部において預金の現金受払いと記帳を同時に取り扱う「ユニット・システム」を採用。同一人が窓口業務と現金出納を担当して、顧客の待ち時間の短縮に効果をあげ、順次主要支店でも実施していった。

同年11月、業務量の増大と行員の急増などに対応して、事務取扱いの基準を示した「事務取扱規定」を新たに制定した。細部については「事務取扱要領」と「諸帳簿用紙類制定名称番号表」を併用した。これによって当行事務は全店統一され、能率が著しく向上した。

受託業務の拡大

［日本銀行代理店］　日本銀行代理店は、国庫金の出納ならびにその関連事務を担う業務である。1928（昭和3）年4月、当行は、安田銀行からの支店譲受に伴って同業務を引き継いだ。1942年11月から当行本店が日本銀行預金店となり、当行の日本銀行代理店は13か店になっていた。1949年9月からは、代理店引受銀行の全店舗で国庫送金事務も取り扱った。

その後、当行は、日本銀行の国税代理店（1949年に歳入代理店と改称）、国債代理店、財産税代理店、特別減税国債代理店を引き受けた。

［金庫事務］　1939年4月から熊本県金庫事務の取扱いを始め、1950年4月から熊本市金庫事務も取り扱った。1951年以降、人吉・水俣・荒尾・玉名・本渡・八代各市金庫の事務取扱いを当行各支店で引き受けた。

［公庫代理業務］　1949年4月、当行は日本興業銀行の代理店として貸付業務を取り扱い、1950年に住宅金融公庫、1952年には日本開発銀行と日本長期信用銀行、翌1953年には農林漁業金融公庫と中小企業金融公庫など、特殊金融機関の発足に伴い、その委託を受け事務取扱いを始めた。

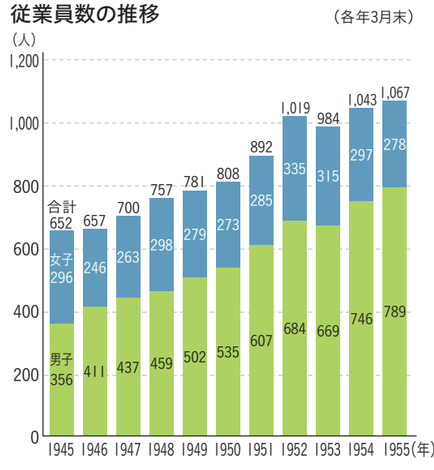
6. 人事施策の展開

諸規定の制定

当行の内規は、1943（昭和18）年7月に改正したのち、戦後はインフレの高進に対処して、随時、臨時昇給や臨時手当の支給、諸給与の改正を行った。給与は、本俸のほかに年功加俸、生計・住宅・精勤などの各手当が定例給与として支払われ、別に諸給与として当宿直料、休日勤務手当、時間外勤務手当などがあった。さらに、厚生資金の貸付、緊急生活費の融通、賞与金の前渡し、生活補給金など、応急の臨時措置をたびたび講じた。

生活が困窮した1948年7月からは、生活補給金や賞与前渡金を毎月支給するなどしていたが、1954年7月に給与規定を改正し、基本給一本に単一化した。

就業規則は、労働基準法（1947年施行）に基づいて新たに制定し、1948年3月から実施した。旧規則では従業員は主事・書記・書記補・雇・傭員（守衛、小使）といった「区分」であったが、新規則は行員と傭員だけの区分とした。



従業員組合と健康保険組合の設立

GHQによる日本の経済民主化政策の柱の一つが労使政策であった。政府は1945年12月から1947年4月にかけて「労働組合法」「労働関係調整法」「労働基準法」を相次いで公布した。

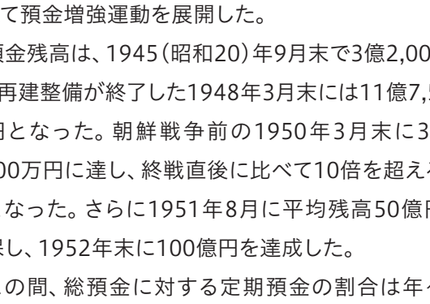
当行でも、労働組合法施行から2か月後の1946年5月21日、「肥後銀行従業員組合」が結成され、翌1947年1月30日に労使で労働協約を締結した。同年2月には経営協議会規約が成立し、給与・人事・労務・福利厚生などの諸問題について、労使間で協議会が持たれることになった。

1946年11月に「全九州地区銀行従業員組合連合会」、1947年4月には「全国銀行従業員組合連合会」が結成され、当行組合も加入した。1953年には、組合員のうち30歳以下の組合員で組織される「青婦人部連絡協議会」が結成された。青年・婦人層の中核的な地位を強化し、組合活動を推進することを目的とした。

また、肥後銀行健康保険組合が1954年1月1日に発足した。事務所を本店人事部内に置いた。従来の政府管掌から離れて独立し、定期健康診断、保健指導、疾病予防、体育奨励など被保険者の健康管理を図った。

「肥後銀行従業員組合」労働協約締結

「青婦人部連絡協議会」結成


定期的な健康診断の実施

肥後懇話会の結成

1950年4月1日、「肥後懇話会（現・肥銀懇話会）」が結成された。当行定年退職者を会員とし、旧交を温め親睦を図る目的をもって組織された。設立当初の会員は65人、2024（令和6）年3月末時点では1,218人の規模であった。

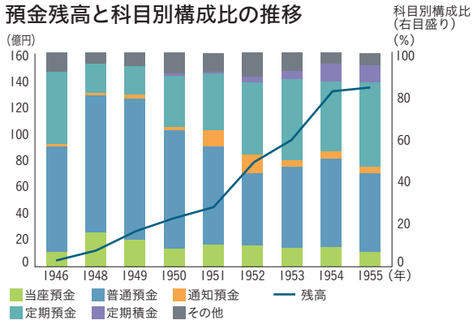
7. 業績の推移

［預金］　敗戦直後のわが国はインフレに苦しんだが、熊本県は豊かな農林水産資源に支えられて比較的平穏に推移し、新円預金も順調に増加した。全行員の努力はめざましく、全国的な救国貯蓄運動と足並みをそろえて預金増強運動を展開した。

預金残高は、1945（昭和20）年9月末で3億2,000万円、再建整備が終了した1948年3月末には11億7,500万円となった。朝鮮戦争前の1950年3月末に36億2,400万円に達し、終戦直後に比べて10倍を超える規模となった。さらに1951年8月に平均残高50億円を確保し、1952年末に100億円を達成した。

この間、総預金に対する定期預金の割合は年々上昇し、1950年3月末の23.8％から1955年3月末には39.3％の高水準となった。

預金残高と科目別構成比の推移



［貸出金］　当行の貸出金は、戦後復興の資金需要の高まりに伴い、1945年9月末の7,800万円が、1946年8月に1億1,500万円、1948年3月末には6億3,800万円に急増した。1949年のドッジ・ラインによるデフレのなかでも、当行は全国平均の貸出増加率を上回る積極的な融資に努め、1950年3月末の貸出金残高は28億4,600万円に達した。

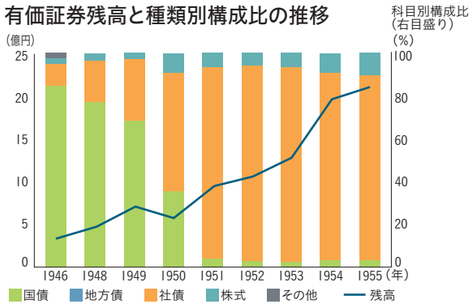
1949年5月、当行が中心となって熊本県信用保証協会が設立され、当行の川田頭取が初代会長に就任した。これにより、当行本支店の貸付中、該当するものについては保証融資を行い、また、従来取引のなかった事業者との取引も拡大し、中小企業の発展につながることとなった。

1953年に熊本を襲った「6・26大水害」の直後、商取引は大混乱した。当行は、非常措置を講じて積極的な支援を続け、貸出金は水害前1953年3月期の76億4,800万円から1954年3月末には104億9,300万円にのぼった。

当行は地域産業の振興・育成のため、農林水産業、一般中小企業への融資の円滑化を図り、これらの資金需要に対応し積極的な融資に努めた。1955年3月末の貸出金残高は115億6,100万円となり、5年間で約4倍の伸びを示した。

［有価証券］　有価証券の構成割合は、1945年9月末で国債75.2%、社債20.2%、株式4.1%、その他が0.5%だったが、1955年3月末では国債2.3%、社債87.1%、株式10.6%となった。国債が減って社債への投資が増加、地方債は漸減して1954年3月末には皆無となった。

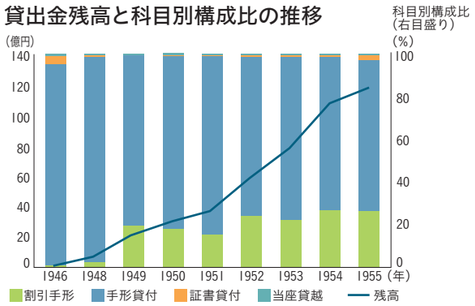
有価証券残高と種類別構成比の推移



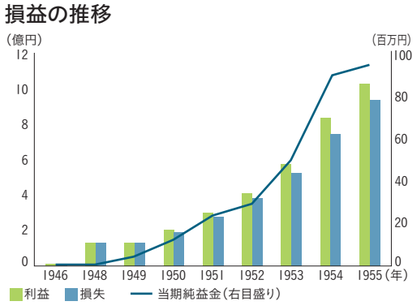
［損益］　1948年以降、資金量の増加と金利水準の上昇による貸出金利息の増収で、物件費や人件費の支出増を補い、純利益は増加傾向を示した。利益金の処分は極力内部留保に充て、自己資本の充実を図った。1950年3月期には、当局の認可を受けて年8%となる戦後初の株主配当を行った。業績の伸展に伴い、収益も増大し、内部蓄積が充実した。

1950年9月期には創立25周年を記念して年2%を増配、年10%に増額した。以降は年10%配当を維持、1952年3月期に12%、さらに同年9月期から12.5%に増配した。

貸出金残高と科目別構成比の推移



損益の推移



沿革編

第 3 章

1955 – 1975

昭和30年　　昭和50年

高度成長時代の肥後銀行

第1節　経済の正常化と高度成長

第2節　高度成長時代の県内経済・金融事情

第3節　高度成長期における当行経営

1974（昭和49）年頃の本店内の風景

概況

日本経済は、1950年代半ばから1970年代初めにかけて急激な高度成長を遂げ、世界を驚かせた。1956（昭和31）年の経済白書が「もはや“戦後”ではない」と指摘したように、国民の所得も年々増えていった。

1964年10月の東京オリンピック開催は、東海道新幹線の建設など社会資本の整備に弾みをつけた。日本がアメリカに次ぐ世界第2位の経済大国となったのは、1968年のことであった。1970年3月には日本万国博覧会（大阪万博）も開催された。

1971年、アメリカ発のドルショックが起こり、わが国は突然の円切上げに追い込まれた。1973年には第1次オイルショックに見舞われ、日本経済は戦後最大の不況に突入していった。

金融行政は、高度成長期を通じてさまざまな規制の枠が緩められた。1970年からは預金金利自由化への第一歩を踏み出し、国際化への対応も始まった。銀行業務面でも、公共料金の取扱い、自動振替業務、給与振込、データ通信、現金自動引出機、クレジットカード、総合口座の登場など、急速に多様化した。

当行では1971年に横山治助頭取が就任、25年半続いた川田栄三頭取体制から地域密着型の銀行経営を引き継いだ。活況のなかで、当行も業容拡大を目指して、積極経営を展開した。取引分野の拡大、経営管理の近代化のために機構組織の分化・拡充を行い、県内外の支店を増設するなど店舗網の整備・充実を図った。

この間、当行の業績も日本経済の高度成長とともに、預金残高が30倍超の伸びをみせるなど極めて順調な推移をたどった。

第3章｜高度成長時代の肥後銀行

［1955（昭和30）年～1975（昭和50）年］

第1節　経済の正常化と高度成長

1.高度成長とともに進展

(1)岩戸景気と国民所得倍増計画

1960（昭和35）年、池田勇人内閣は、国民所得倍増計画[1]を掲げた。時代は“岩戸景気”[2]に沸いていた。1959年の皇太子殿下ご成婚を機に、「三種の神器」と呼ばれた耐久消費財が普及した。1962年にはわが国の造船、トランジスタラジオ、オートバイ、カメラなどが世界第1位の生産量となった。

1964年10月、東京オリンピックが開催された。大会に向けた公共・民間投資も好況をもたらし[3]、池田内閣の国民所得倍増計画は、実質国民総生産が約6年後に、実質国民所得は約7年後に2倍となり、国民の間に「先進国」意識が高まっていった。

東京オリンピック開催（提供：共同通信社）

(2)いざなぎ景気からドルショックへ

東京オリンピック後の1964年10月から、国内は“構造不況”に陥り、戦後堅持していた均衡財政主義の基本路線を転換し、市中消化の原則を歯止めとする長期国債の発行に踏み切った。1966年に入ると景気は回復し、4年9か月という戦後最長の“いざなぎ景気”が続いた。実質民間設備投資は平均25％の増加を示し、実質経済成長率も11％から13％超に及んだ。

日本万国博覧会開会式
（提供：共同通信社）

1968年、国民総生産がアメリカに次いで世界第2位となり、1970年3月には、アジア初となる万国博覧会が大阪で開催された。半年の開催期間中、6,420万人余の入場者を集め、国際社会に「経済大国日本」を印象づけた。

1971年8月、ニクソン米大統領は、「金とドルの交換停止」「主要各国への通貨切上げ要求」などを骨子とした緊急経済政策を発表した。“ドルショック”などと呼ばれるこの措置を受け、日本を含む主要国のほぼすべてが変動相場制に移行した。ただ、わが国の国際収支は黒字が続いていたため、円の切上げ幅は他国よりも大きく、同年12月、戦後25年間続いた1ドル360円から一挙に308円に切り上げられた。

1972年6月、田中角栄通商産業大臣の『日本列島改造論』が出版された。この構想は、工業の地方分散など効率よい国土利用で過密・過疎の解消を目指すものだったが、地価高騰によるインフレを招いた。

1 1960年12月に第2次池田勇人内閣により閣議決定された経済対策で、「10年間で国民所得を倍増させる」という計画
2 1958年7月から1961年12月まで続いた高度経済成長時代の好景気
3 “オリンピック景気”と呼ばれる、1962年11月から1964年10月までの高度経済成長時代の好景気

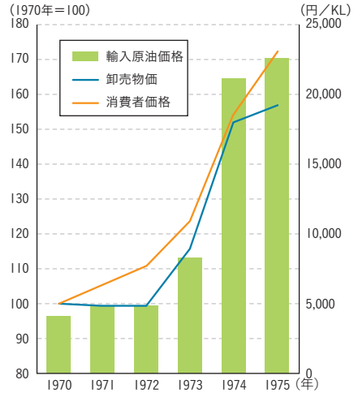
(3)オイルショックの発生

日本の高度成長を終わらせたのが、1973（昭和48）年10月の第1次オイルショックだった。第4次中東戦争の勃発で、原油価格は一気に4倍に跳ね上がり、狂乱物価が出現した。企業の倒産、工場閉鎖、一時帰休などが相次ぎ、社会生活でもトイレットペーパーの買いだめ騒ぎをはじめ、買占め、売惜しみ、便乗値上げなどの非常事態が続発した。

1973年11月オイルショックで売場に殺到する消費者（提供：共同通信社）

同年12月、政府はインフレ抑制のため公定歩合を史上最高の9％に引き上げた。翌1974年度の実質成長率は戦後初めてマイナスとなり、日本経済は浮揚感に乏しい安定成長期へと移行していった。

物価指数と輸入原油価格の推移



資料：【原油価格】日本の輸入原油CIF価格
（経済産業省資源エネルギー庁）
【物価指数】日本銀行『昭和50年経済統計年報』

2.金融行政の転換

(1)金融二法の制定

戦後のわが国の金融制度は、1955（昭和30）年ごろまでに一応の整備を終えたが、その後の金融環境の激変で現行制度が実情とそぐわない点も目立ってきた。

政府は、適正な競争原理の導入と金融機能の活用のため、1968年6月、「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律」と「金融機関の合併及び転換に関する法律」のいわゆる金融二法を公布・施行した。この法律により、金融機関に経営基盤の安定強化を目指す積極的な動きが相次いだ。

1968年12月、日本相互銀行が普通銀行に転換して太陽銀行と改称し、都市銀行グループに加わった。大手銀行では、1971年10月、第一銀行と日本勧業銀行が合併して第一勧業銀行となり、1973年10月には太陽銀行と神戸銀行が合併して太陽神戸銀行が誕生した。

(2)金融行政の効率化と国際化への進展

戦後20年近くが経過し、金融機関の経営基盤も強固になってきたため1963年4月、いわゆる自由化通達によって種々の規制が緩和されていった。

統一経理基準

競争原理導入の前段階として、1967年9月、各銀行の業績を比較できるように統一経理基準が定められた。「真実性・明瞭性・継続性の3原則を尊重するとともに、収益および費用は原則として発生主義により計上し、その期の経営成績を明らかにする」という、経理処理の原則が明らかにされた。

金利の年利建採用

各金融機関の貸出金利は日歩建が中心であったが、消費者ローン、住宅ローンなど中長期貸出が普及する

につれて、日歩建、年利建が併用されるようになった。1969年9月の公定歩合の引上げにあたり、国際慣行に合わせて年利建表示を採用した。

普通預金、納税準備預金、通知預金などの金利表示は1970年4月、日歩建から年利建となり、預貸金とも完全に年利建に移行した。

規制緩和

預金金利は、臨時金利調整法による規制があったが、1970年4月から、日本銀行が示したガイドラインの範囲内で、各金融機関で自主的に決定できる体制が整備された。

1970年2月、大蔵省は銀行の配当規制を同年9月期から緩和するよう通達。1975年7月、年15%、配当性向40%以下なら自由に配当できることとした。

外国為替取扱いで、1970年8月から地方銀行は甲・乙種の区別が撤廃された。12月には地方銀行と信託銀行を中心とした本邦銀行に対し、外国銀行とのコルレス契約締結の規制が緩和され、外為機能が拡充された。

銀行融資の量的規制については、1974年12月の通達で、一債務者に対する融資は普通銀行の場合、当該銀行の自己資本の20%を限度とすることになった。

金利面では、1975年4月の公定歩合引下げの際、公定歩合に連動する方式が廃止され、各銀行の判断によることになった。ただ当面、短期貸出金利は0.5%引き下げられるなど、従来の方式と実質的な変化はなかった。

店舗行政

店舗の設置については、1963年度以降、認可方針が緩和されたが、1966年度から1968年度は店舗整備がほぼ終わったとして抑制方針がとられた。その後も抑制方針は継続されたが、店舗の配置転換は銀行の自主性に任され、効率的な店舗整備が可能となった。

預金保険制度の創設

1971年4月、預金保険法が公布・施行され、預金者などの保護のため預金保険制度が創設された。同年7月に預金保険機構が政府・日本銀行・民間金融機関の出資により設立。当初、預金者一人当たりの払戻保証限度は100万円だったが、1974年4月のマル優限度の引上げに伴って同年6月から300万円に拡大された。

（3）地方銀行の預貸金残高が好調に推移

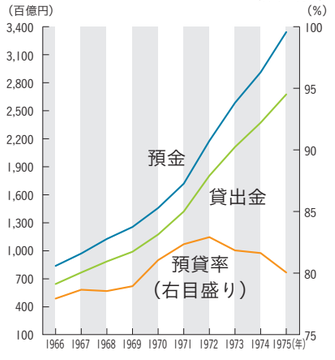
この時代、特に昭和40年代の地方銀行は預金残高が好調に推移した。その要因としては、以下の3点が考えられる。

①工場の地方分散・進出が進み、地方の生産所得や勤労所得が上昇した。
②農作物の豊作と米価上昇が農家所得を上昇させ、消費支出を通じて地方銀行に還流した。
③好況によって地方税収入が伸び、各種補助金や助成金が流入して公金預金が増加した。

貸出面では、工業団地の造成や設備の合理化、工場新設、商店街の再開発、医療施設の整備・拡充などの資金需要に対して、積極的に長期資金を提供した。地方公共団体（開発公社、公営企業含む）への預貸率も、地方債を含めて急上昇した。

多くの地方銀行が、かつてのような出納機関の役割にとどまることなく、地方開発のための資金供給機関という重要な役割を果たしていた。

地方銀行の預金・貸出金の推移（各年12月末）



資料：日本銀行『経済統計年報』

第２節　高度成長時代の県内経済・金融事情

1. 県内における経済動向

（1）新しい50万都市を目指して

1953（昭和28）年の「6・26大水害」などで大きな被害に見舞われた熊本市は、その後の復旧工事の進展とともに、新しい50万都市づくりを掲げ歩み始めた。

1960年9月～10月、県内で第15回国民体育大会が開かれた。竣工したばかりの熊本ホテルキャッスルが、昭和天皇・皇后両陛下のご宿泊所となった。併せて熊本城の再建工事が完了し、熊本市上通町には県内初のオーニングも完成した。

国体開催に向けて鉄筋3階建ての熊本駅舎が新築され、1958年にNHKテレビ、1959年にRKKテレビが開局した。1958年は熊本市体育館、県立図書館も完成。1960年には熊本空港、藤崎台球場、熊本合同庁舎が完工するなど、九州の中枢管理都市化に向けた機能が充実していった。

熊本県初の上通オーニング街（提供：熊本日日新聞社）

（2）工業化の進展

1962年、県内農産物と魚介類を加工するコープ食品㈱熊本工場が熊本市に立地したのをはじめ、1966年にかけて、食品・飲料メーカーが相次いで同市とその周辺で操業を開始した。

1960年代の後半以降は、熊本の豊富な水資源と広大な工場用地などが電子工業の適地として注目された。1967年に三菱電機㈱熊本第1工場が熊本市に進出したのを皮切りに、1970年4月には、九州日本電気㈱（現・ルネサス セミコンダクタ マニュファクチュアリング㈱）がIC（集積回路）生産を始めるなど、最先端の工場群が九州を世界有数のシリコンアイランドに押し上げていった。

また、1973年には、有明臨海工業地帯の核となる日立造船㈱有明工場が完成した。

熊本県と各自治体は1964年以降、工場等設置奨励条例を制定し、積極的に工場誘致を進めていった。大都市圏への工場新設・拡張が、地価高騰や賃金上昇で難しくなっていたこともあり、熊本県内への進出企業は、1965年の6社から1974年末には185社まで増えた。

県内に進出した主な企業・工場

1962年	コープ食品熊本工場（熊本市）
1963年	日豊食品（熊本市）
	南九州コカ・コーラボトリング（熊本市）
1966年	南日本飲料（鹿託郡北部町／現・熊本市）
1967年	三菱電機熊本第1工場（熊本市）
1968年	九州松下電器（玉名郡岱明町／現・玉名市岱明町）
	都築紡績熊本工場（菊池郡菊陽町）
1969年	九州不二サッシ（玉名郡長洲町）
1970年	三菱電機熊本第2工場（菊池郡西合志町／現・合志市）
	九州日本電気（熊本市）
1971年	ブリヂストンタイヤ熊本工場（玉名市）
1972年	山鹿立石電機工場（山鹿市）
1973年	阿蘇立石電機（阿蘇郡一の宮町／現・阿蘇市）
	天草立石電機（天草郡松島町／現・上天草市）
	日立造船有明工場（玉名郡長洲町）
1975年	吉田工業八代工場（八代市）
	井関農機新工場（上益城郡益城町）

一方1956年、新日本窒素肥料㈱（現・チッソ㈱）水俣工場で、廃液による有機水銀中毒が発生した。中毒

症状は長く住民を苦しめ、1968年になって国が公害と認定。そのほか、市販の薬剤「サリドマイド」の副作用による薬害や、米ぬか油に混入した毒物による食中毒といった事件が各地で起きた。

(3)生活およびレジャー関連産業の発展

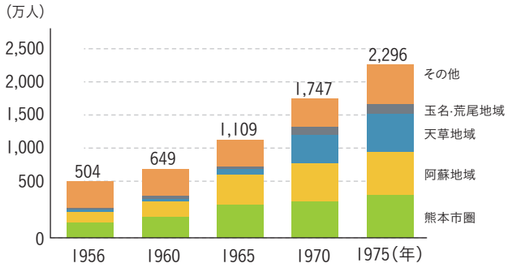
一般住宅の建設のために、1956(昭和31)年7月熊本市住宅協会(2011年8月解散)、1964年7月熊本市開発公社(2004年10月解散)、1965年12月には熊本県住宅供給公社(2017年3月解散)、1971年7月熊本県開発公社(2007年3月解散)が発足した。

熊本県住宅供給公社が1971年と1974年、熊本市内に分譲マンションを建設したほか、地元資本、中央資本による宅地造成や分譲住宅建設が相次いだ。マイホーム時代の到来である。金融機関にとっては、金融緩和と相まって、銀行ローン花盛りの時代でもあった。

各地でレジャー産業関連の施設づくりも進んだ。1966年、炭鉱の町·荒尾市にレクリエーション施設、三井グリーンランド(現·グリーンランド)が開業した。

ほかにも、阿蘇東急ワンダーランド、ひのくにランド、グリーンピア南阿蘇、南阿蘇国民休暇村(現·休暇村南阿蘇)、阿蘇くま牧場(現·阿蘇カドリー·ドミニオン)などが、民間資本や自治体との第3セクター方式で新しい展開をみせた。熊本県を訪れる観光客は1975年には年間2,000万人を超えた。

県内観光客数の推移



資料:『熊本県勢要覧』

(4)交通網の整備—高速自動車道時代の幕開け

1960年代半ばから経済成長に伴う所得上昇を背景に、自動車が生活必需品となるモータリゼーションが到来した。その一方で、大正時代から県民に利用されてきた私鉄が姿を消した。1964年3月、熊延鉄道㈱が40年の歴史を閉じ、熊本バス㈱として新発足した。同年10月、九州横断別府阿蘇道路が全線開通した。

1966年9月には、日本道路公団が4年余りの歳月と総工費31億6,400万円を投じた天草五橋が開通し、「パールライン」の名で親しまれた。

1967年3月、熊本県庁が熊本市花畑町から現在の水前寺6丁目に新築移転。その跡地には1969年3月、熊本交通センターがオープンした(2019年9月より同地はSAKURA MACHI Kumamoto)。

1971年4月に新熊本空港が高遊原台地(上益城郡益城町)に総工費7億円で完成した。1975年3月に九州縦貫自動車道の熊本～古賀(福岡県)間が全線開通し、九州における高速自動車道時代の幕開けとなった。

九州横断別府阿蘇道路(やまなみハイウェイ)開通
(提供:熊本日日新聞社)

開通した天草五橋を渡る車の列(提供:熊本日日新聞社)

新熊本空港オープン(提供:熊本日日新聞社)

九州自動車道開通のテープカット(提供:熊本日日新聞社)

(5)商業、農業の発展

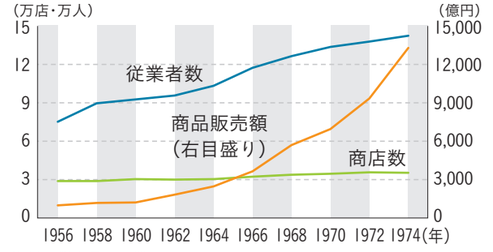
1960年代は経済成長に伴う消費ブームが出現し、1963年11月にサニー熊本店、翌年2月にユニード熊本駅前店が開店するなど、スーパーの出店が相次いだ。1969年3月、熊本交通センタープラザが開業、1973年10月には岩田屋伊勢丹ショッピングセンターが開店し、翌年デパートに衣替えした。1973年10月、鶴屋百貨店が増改築、熊本交通センタープラザも増築し、熊本も大型量販店競争時代に入っていった。

県内の商店数は、1956年の2万9,568店から1974年には3万6,411店に増加した。商業部門の売上高も、1974年度には1兆円を突破した。

一方で、1973年11月29日、改装中の大洋デパート(地上9階、地下1階)から出火し、103人の死者を出す日本デパート史上最大の惨事が起こった。

農家所得も著しく向上したが、1970年から米の生産調整が始まり、作付面積の縮小や米以外の作物への転換が義務付けられた。このため、工業やサービスにも従事する兼業農家が増加する一方で、畜産業や果樹園芸がめざましく発展した。

県内商店数·従業者数·商品販売額の推移



資料:『熊本県の商業』

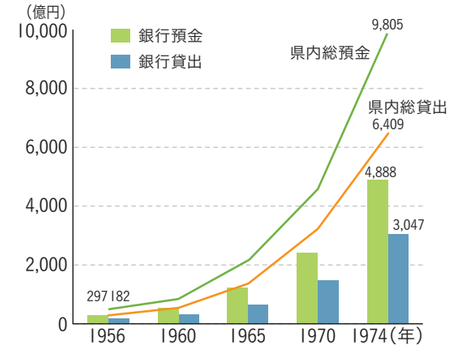
2.県内における金融事情

1960(昭和35)年3月末の県内の金融機関は、当行本支店·出張所57か店、日本銀行熊本支店のほか、富士銀行2か店など9行10か店があり、地方銀行では福岡銀行2か店と県内相互銀行69か店、そのほか信用金庫8、信用組合10、農業協同組合337、郵便局389、漁業協同組合84に及んだ。加えて証券会社は3本社と5支店が営業を展開していた。

1960年代半ばから、熊本市への他県銀行の出店が活発化した。

県内銀行の総預金は、1956年の297億円から1974年には4,888億円へと16.4倍となった。貸出金は、1956年の182億円から1974年の3,047億円へと16.7倍に伸びた。

県内金融機関の預金·貸出金の推移 (各年12月末)



注:県内総計は銀行·信託·相銀·信金·信組·農協の合計
資料:『熊本県統計年鑑』

第３節　高度成長期における当行経営

1.川田会長と横山頭取の就任

1971（昭和46）年11月、定時株主総会において川田栄三頭取は代表取締役会長に、横山治助副頭取が代表取締役頭取にそれぞれ就任した。

第7代頭取 横山治助

川田は、戦中・戦後を通して当行の経営にあたり、1946年6月に取締役社長、1948年6月から頭取を務めていた。その間、熊本経済同友会代表幹事などを務め、黄綬褒章、勲四等旭日小綬章を受章したほか、熊本県近代文化功労者など各種の功労者表彰も受けた。

第7代頭取に就任した横山は、1965年5月に川田の招聘によって熊本県出納長から当行常任監査役となり、その後、常務取締役、専務取締役を経て1971年5月から副頭取に就任していた。頭取就任後は、熊本経済同友会代表幹事、九州・山口経済連合会理事、県公安委員などを務めた。

2.増資と自己資本の充実

当行は業績の伸展に伴って、1956（昭和31）年12月、株主割当て1対1で、資本金を3億円とした。その後も増資を続け、資本金は1960年7月5億円、1964年2月10億円、1970年1月に18億円とした。

1971年10月1日には20億円に増資して、福岡証券取引所に上場した。公募価額は1株160円で、初日の終値は195円であった。1973年3月には業容の拡大と機械化・システム化に対応するため30億円とし、創立50周年にあたる1975年10月に51億円に増資するなど、自己資本の充実に努めた。

3.業務機構の整備と店舗政策の展開

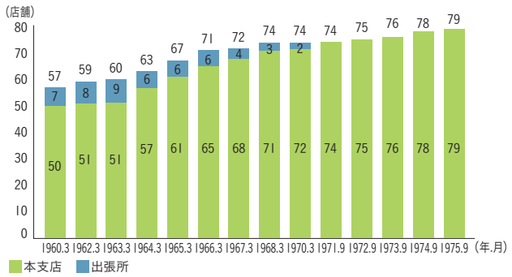
1960（昭和35）年から1972年にかけて、業務の拡大や近代化への対応、機能強化、合理化などのため、行内の機構整備を行った。機構整備の変遷は次のとおりである。

〈機構整備の変遷〉

1960年	4月	乙種の外国為替業務の取扱いが認められ、本店営業部に外国為替課を新設。水俣支店、三角支店でも取扱開始
1961年	4月	審査部の審査課と監理課を廃止し、審査第一課、審査第二課、審査第三課を新設
	7月	人事部に研修課、業務部に企画課、総務部に管財課を新設
1962年	7月	業務部経理課を経理部に昇格
1963年	5月	常務取締役以上で構成する常務会が発足
1965年	4月	業務部に調査課を新設
1966年	11月	事務課と公金課をそれぞれ業務部に新設
1968年	8月	総合企画室を新設、業務部を業務管理部と業務推進部に分離
	12月	電算機導入に伴い、業務管理部事務課を電子計算課と事務集中課に分離
1969年	4月	公金部を新設
1972年	4月	審査部を審査第一部と審査第二部に分離。総合企画室を企画室、公金部を公務部、業務管理部を事務部に改称
	8月	審査第一部、審査第二部の「審査」を「融資」に改称。本部機構は2室9部1事務所となる

当時、銀行には価格競争も銘柄の特殊性・多様性もなかった。業績向上には顧客へのサービスの継続以外になく、拠点となる店舗網の整備・拡張が不可欠であった。

店舗数の推移



東京支店

大阪支店

事務センター

1956年2月に東京事務所を設けて支店開設への布石とした。県内経済界から東京支店設置の要望が多くなり、1961年10月、東京支店を開設した。1962年12月には大阪にも事務所を設置し、1964年5月、大阪支店として営業を開始した。このほか、九州各県に支店を展開し、県外支店の開設を加速していった。1972年までに九州地区内の店舗網は10か店となった。県内でも支店の開設や見直しを進めた結果、当行の店舗数は1960年3月の50本支店・7出張所の計57か店から1975年9月には本店営業部、県外支店を含めて79か店へと営業網を拡充させた。

業務の拡大に伴い、従来の本館だけでは手狭となったため、1966年10月、別館が竣工した。地上5階、地下1階建ての別館にはその後、事務機械を導入し事務の集中化・電算化を図った。さらに機械化を推進するため、本店敷地内に事務センターを建設し、1972年7月に竣工した[1]。センター（地上8階建て、地下1階）は延べ床面積5,424㎡で、大型電子計算機（以下、電算機）を導入した。

業容の拡大とともに行員数も増加して、従来の研修施設では対応できなくなり、1969年9月、熊本市清水町亀井に新しい研修施設として「清水研修所」が竣工した。

清水研修所

4.個人市場深耕路線と預金増強運動

(1)個人市場深耕路線の推進

金融機関同士の預金獲得競争は熾烈を極め、銀行の大衆化路線が進展した。当行では、1950年代にすでに川田頭取自らが提唱した「肥後に預けて肥後興せ」という名キャッチフレーズのもと、1960年代は「下を向いて歩こう」と、大衆化路線への転換と個人市場深耕路線の推進を始めていた。

他行の好事例を参考に、①集中の原則、②便利性の原則、③弱所攻撃の原則、④客層向上の原則、⑤反復継続の原則、⑥陣地戦の原則、という「渉外活動の6原則」を定めた。併せて「取引経過表」「訪問計画表」などを制定し、期日管理の徹底を主軸とした渉外活動の効率化にも取り組み、「店周面工作」「店周外交」なども導入した。

加えて、当行の個人預金比率は地銀平均より5%程度低かったため、一人当たりの預金残高（パーヘッド）を重視した預金増強運動も併せて展開した。

「肥後に預けて肥後興せ」新聞広告

1 この当時の「本館」は後の「本店営業部」、竣工したばかりの「別館」は、後の「本館」である。1972年7月に竣工した「事務センター」は、二本木に新事務センターが竣工した後の1985年6月、「別館」となった。

(2) 預金目標達成運動の推進

1956（昭和31）年1月、川田頭取は「経営合理化のためには預金のいっそうの増強が必要である」として、1957年7月から12月まで長期貯蓄運動を展開し、12月中に預金月中平均残高200億円、定期預金100億円を達成した。

皇太子殿下ご成婚の祝賀ムードが盛り上がった1959年12月末には預金残高300億円を実現した。そして、1962年9月末に預金残高500億円を突破して以降、さらなる個人市場深耕と預金増強に取り組み、1965年12月末に1,000億円、1970年9月末に2,000億円と急増。また同時に行ったパーヘッド1億円運動も、パーヘッド1億3,300万円を記録し達成した。

奉祝定期預金のチラシ

預金残高は、創立50周年の1975年11月に5,000億円を突破。これは、窓口活性化のために実施したプラン積立定期預金増強運動での女子行員の活動が、大いに貢献した。当時、窓口で活躍していた女子行員を講師にした研修会がきっかけとなって、運動開始時は3万8,000口だった口座数が、15万口座まで増加した。

プラン積立定期預金のチラシ

(3) 新種預金などの取扱い

昭和30年代後半から国民所得が大幅な上昇を見せ、各行とも顧客利便性の高い商品を取り扱い始めた。

当行では、預金増強運動の柱の一つとして個人預金増強路線に対応し、「旅行用積立定期預金」や「期日指定定期預金」、モータリゼーションの要求に応える「肥後交通安全定期預金」、時代の要望に応えて開発された「年金定期預金」などの新商品を発売した。

1969（昭和44）年5月、縁故者紹介カードの特別推進運動を始めた。「おねがいカード推進運動」と呼ばれ、新入行員から役員までの一人ひとりが、親戚や友人、知人、恩師、同郷人やその関係者などに、一人でも多く当行の利用者になってもらおうと、自分のサインのある紹介カードを渡し、預金を依頼し実績を上げた。

金融界の要望事項となっていた長期定期預金の一環として、預入期間1年6か月（利率年6%）の定期預金が創設され、1971年2月から取扱いを開始した。同年3月からは「郷土振興協力定期預金」の取扱いも開始し、「人とお金を郷土で生かそう」と提唱した。

1965年8月からNHK受信料の自動振替が開始され、続いて電気、ガス、水道、電話などの公共料金や国税、さらにクレジットカードでの購入代金、ローン返済金などへと口座の用途が広がった。1970年2月からはクレジットカード業務の取扱いも始めた。

「人とお金を郷土で生かそう」の提唱（『熊本日日新聞』1971年3月21日付）

ボーナスキャンペーン

5. 融資の推進

高度成長が続いて、景気に過熱化が目立ち始めたため、日本銀行は金融引締め策を講じ、金融機関に対し融資の自粛を求めた。

当行はこれらの要請に応じつつ、県内産業の中核である中小・零細企業の必要資金に特に配慮したほか、農林漁業者や個人向けなど、各種の制度融資を創設して要望に応えた。地元産業の育成強化、地域社会との密着を大切にする当行の基本理念に沿ったものであった。

特に個人に対しては、マイホーム・レジャーブームなどを背景に、ピアノ・自動車・旅行・住宅設備機器向けなどの消費者ローン、個人住宅融資制度などを増強した。

このほか、1965（昭和40）年7月の球磨川の氾濫による人吉地区の水害、1972年7月の県南地区集中豪雨による城南町一帯の水害と、天草地区の山津波災害に際し、当行はいち早く時限的な災害復旧特別融資を実行し、罹災者の便宜を図った。さらに、1973年11月の大洋デパート火災でも熊本県特別融資制度を実施した。

6. 業務の拡大

代理貸付では、1960（昭和35）年8月の医療金融公庫をはじめ、1973年11月までに年金福祉事業団、中小企業退職金共済事業団、小規模企業共済事業団など2公庫、7事業団、1共済組合から業務を受託した。

1964年4月、地方自治法の改正で熊本県金庫は熊本県指定金融機関となり、引き続き当行が指定された。熊本市をはじめ県内各市の指定金融機関制度の実施に伴い、当行は県内全市と植木町の指定を受け、ほかにも東京都、大阪府、福岡県、北九州市、宮崎市、大分市、大牟田市、長崎市についても、収納代理金融機関として公金収納事務を取り扱った。

このほか、日本電信電話公社（現・NTT）の収入金や公営企業、農林漁業、住宅の3金融公庫の償還金受入れ、各種共済事業団、共済組合の収納と支払い、各種保険料の収納、日本育英会収入支出金事務など、各種の受託業務を取り扱った。

7. 事務の合理化と機械化

(1) 営業店事務の合理化

高度成長期の昭和30年代から40年代は、預金と貸出金の増大に伴い、事務量も大幅に増え続けた。また、電算機ならびに通信網の飛躍的な発達・拡大は、銀行業務内容を一変させた。

ユニット・システムと単独処理権限委譲

1953（昭和28）年9月に営業部預金課から始まったユニット・システムは、テラーなどで受付・出納事務を完結する方式であり、テラーへの権限委譲を基礎としている点で画期的な制度であった。普通預金会計機の全店導入後の1962年3月、ユニット・システム事務取扱要領を制定して、全店で実施した。

同システム導入に合わせて、営業店窓口事務担当者に対する権限移譲を認めた。その後、預金係や得意先係に対する証印権限委譲を含めて、1973年11月に単独処理権限委譲要綱を制定した。

諸規定・要領などの整備

昭和30年代に入ると、各銀行で事務合理化への取組みが始まった。当行でも、1957年から1972年までに、通達規定・各種の事務取扱要領・検査規定・会計機操作要領など27に及ぶ規定・要領・細則を制定し、一部改定した。

1973年12月、業容の拡大や事務量の増大に対処して関係通達の索引を容易にし、営業店の利便を図るため事務通達を細分類し、ルーズリーフ式に収録した事務通達索引簿を作成した。さらに業務の多様化に並行して、1975年5月、新たに『事務取扱要領集』を発行した。これは、事務通達のうち定型化するものを計算、預金（当座・普通・定期・その他）、

貸付、為替、出納など7冊に収録したものであった。

整備された事務取扱要領集

提案制度

1956年9月に提案制度が発足した。1960年6月には提案審査委員会を設け、1969年8月、業務改善合理化に関する提案制度規約を改正した。

帳票用具などの改善

帳票類の複写化については、カーボン紙の品質向上に伴い、1960年9月から複写式伝票（PCP）を採用して、振込用紙や手形貸付伝票などを同時多数複写へと切り替えていった。本部勘定の記入表は、1966年10月には入金票から元帳まで関連帳票をすべて複写式とした。

小島支店の締上げ事務

ボールペンの使用は1960年9月から一部で認めるにとどめていたが、インクなどの品質向上により、1968年4月からは全面的なボールペン使用に踏み切った。

諸制度の実施

統一手形用紙制度が、1965年12月から全国一斉に実施に移され、1968年7月から完全実施された。熊本県内の手形交換は、熊本手形交換所だけで行われていたが、当行は、各金融機関と協議して、県内に手形交換所の設立を進め、1967年8月に八代手形交換所を設立。その後、山鹿、人吉、水俣、荒尾、玉名、本渡、菊池に順次私設の手形交換所が発足した。

貸出金利、預金金利は日歩建が中心だったが、貸出金利は1969年9月、預金金利は1970年4月から、年利建に移行した。

定時終業の推進

業務の多様化と事務量の増加が進むなか、事務の平準化を図るため1966年1月、「定刻締上」を制度化した。締後の現金管理の厳格化と定刻締上を確立するため、1969年6月、「締後現金取扱要領」を制定した。

また、1974年10月から「T・T運動＝適正事務取扱いの徹底と定時終業を促進する運動」を行った。

(2)為替事務の合理化

テレタイプ網の拡大

1957（昭和32）年12月、本店、玉名支店、福岡支店に初めてテレタイプを設置し、その後、順次増設した。1972年12月には、為替オンラインの端末機に変更し、やがて「全国銀行データ通信システム（全銀データ通信システム）」と接続されて、事務の合理化に威力を発揮した。

テレタイプを操作する女子行員

一括取立期日入金制度

手形取引の増大に対処して、金融機関相互で特約を結び、手形を期日に一括入金処理する制度が採用された。当行は1965年10月に初めて採用し、1969年4月の富士銀行との契約を皮切りに、他行との取扱いも順次拡大していった。銀行間の取扱いは1973年4月発足の全国銀行内国為替制度に吸収された。

地銀データ通信から全銀データ通信へ

年ごとに増加する為替事務に対処するため、各銀行ともテレタイプを導入し、行内テレタイプ網を整備していった。1968年7月、全国地方銀行協会による「全国地方銀行データ通信システム（地銀データ通信システム）」が稼働開始した。これは全国地方銀行4,000店以上を結んだ通信網で、わが国の金融史に残る一大共同事業であった。当行では、1972年12月に為替オンラインが稼働した。

この地銀データ通信システムの稼働と前後して、都市銀行側からシステムに加入したい旨の意思表示があったため、地銀データ通信システムは発展的に解消し、1973年4月に全国銀行データ通信システムへと移行した。同システムに加盟したのは、地方銀行、都市銀行、信託銀行、長期信用銀行、商工組合中央金庫など88金融機関7,200店に及んだ。これは1887（明治20）年の手形交換制度、1943（昭和18）年の内国為替集中決済制度に次ぐ、3度目の大変革であった。

地銀データ通信システムの開通式

オープンコルレス

為替取引は従来、コルレス契約のある相手店のみに限定されていたが、地銀データ通信システムと同様に為替取引の門戸を開放し、これをオープンコルレスと呼んだ。当行は1970年6月から商工組合中央金庫との間で開始し、逐次、拡大していった。

全国銀行内国為替制度

1973年4月、全銀データ通信システムを中心とした新しい全国銀行内国為替制度が発足した。これにより、従来の個別店間のコルレスは廃止され、加盟銀行店舗相互の為替取引は、日本銀行や内国為替運営機構の定める規則などによって実施された。為替報告の送達方法としては、テレ為替、文書為替が併用され、資金決済方法は、全銀センターで集中決済のうえ日本銀行を通じて決済することになった。

(3)事務機械化の進展

事務機械の導入

事務の機械化は昭和20年代の後半から始まった。普通預金会計機や紙幣および硬貨計算機、自動硬貨包装機、紙幣自動両替機、テラーズマシン、プルーフマシン、複写機などの機械を導入し、1962（昭和37）年1月からは従来各店で行っていた給与計算事務を本部で集中処理した。

また、使送便制度、取立手形の帳票作成と発送などで、内部的な集中処理体制が整った。その後、文書為替と口座振替の集中処理、手形交換事務、配当金代払い、住宅金融公庫業務の集中処理などを本部集中処理業務に移行させ、営業店業務の負担軽減を図った。

1966年10月の本店別館の完成を機に、電算機による集中処理システムを導入し、1968年7月の当行創立43周年記念日から実働に入った。それ以降、普通預金・定期預金・貸出金・納税準備預金・日計業務・積立定期預金などの全店移行が順次進んだ。

普通預金会計機

硬貨計算機

事務センターの完成と整備

当行はさらに高性能の電算機導入を図り、大型電算機を収容する建物および事務集中部門の拡充のため、1972年7月、本店敷地内に地上8階・地下1階の事務センターが竣工した。新たに記憶容量196KBの電算機が稼働し、近代的なコンピュータバンキング・システムへの第一歩を踏み出した。

合理化専門委員会の設置

1972年10月、さらなる合理化に対応するオンラインシステム開発を進めるため、合理化専門委員会を設けた。

1975年5月と6月に、オンライン用の大型電算機2台（記憶容量776KB、524KB）が入り、1976年2月から紺屋町支店と東支店で普通預金のオンライン移行が始まった。その後、1978年1月に全店移行が完了した。こうして当行の近代化、合理化の歩みは、創立50周年を機に新しい段階に移っていった。

電算機始動式でテープカットを行う川田頭取　電子計算機室

8. 人事諸制度および福利厚生

職能区分規定の制定

1962（昭和37）年4月に制定した職能区分規定では、従業員の職能を管理職能（1級～3級）、事務職能（1級～4級）、労務職能（1級～3級）に区分した。1964年4月に監督職能（1級～3級）を新設し、4区分とした。その後、1967年7月、管理職能に4級を追加した。

自己申告と面接制度

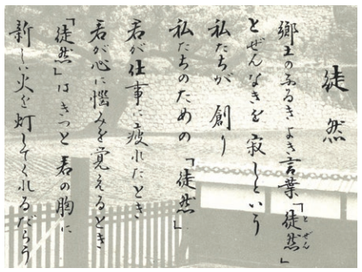
1970年7月、行員の能力開発および資質の向上、さらに人事面の問題点解決のため、自己申告と面接制度を採用した。行員各自が自己申告書に記入・提出し、管理者はその自己申告書に基づいて面接するもので、毎年7月から8月にかけて実施した。

研修体系とテスト制度

企業内教育は、教育訓練から人材育成・能力開発へ進展し、集合教育から職場内教育へと重点を移した。当行は、この職場内教育の成果を確認するため、1974年7月に行員テスト要綱を制定し、行員の業務知識および事務処理能力の習得度合いの測定とその向上を図った。

行内報『徒然』の創刊

銀行業務に関する啓発や行員相互のコミュニケーションの緊密化などを図るため、1963年1月に行内報『徒然（とぜん）』を創刊した。



『徒然』創刊号

社宅・寮の整備

行員の住宅問題解決のため、社宅ならびに寮の整備を計画的に行った。1975年9月末当時のアパート（家族寮・併設独身寮）は26棟322戸、独立家屋の社宅134戸、および独身寮は4棟（収容定員175人）。1965年9月、創立40周年記念事業の一環として、行員の転勤に伴う子弟の下宿問題解決のため、熊本市新屋敷に子弟寮を設置。主に、郡部支店勤務者の子弟の通学の便宜を図った。行員の自宅取得には、行友会の住宅資金制度を導入した。

子弟寮

新築社宅等一覧　1975年9月末現在

建築年月	名　称	家族用（世帯）	独身用（人）	所在地
1955年12月	人吉寮		16	人吉市瓦屋町1739（独身寮）
1960年 3月	熊本市砂取寮	12		熊本市水前寺6丁目1-5（1955.6 肥後銀行住宅組合が新築、2棟）
	熊本市陣山寮	4		〃 水前寺公園15-42（1955.6 肥後銀行住宅組合が新築、2棟）
10月	福岡寮	8		福岡市高宮2丁目145
	〃		15	〃 大宮2丁目4街区5号（独身寮1964.8 改築）
1961年10月	東京寮	12	12	東京都世田谷区赤堤3丁目12-16
1962年11月	大牟田寮	15	24	大牟田市片平町80-1（2棟、うち1棟は独身寮）
1963年 6月	熊本市砂取寮	24		熊本市水前寺6丁目1-9
1964年 2月	大阪寮	15	7	尼崎市南塚口町2丁目30-7
4月	北九州寮	15	7	北九州市小倉区白萩1-1
9月	長崎寮	12	5	長崎市花丘町10-24
12月	浜町寮	4		上益城郡矢部町下市字染野
	牛深寮	6		牛深市牛深町字石神2039-9
1965年10月	水俣寮	13	7	水俣市浜町2丁目7
11月	八代寮	18	20	八代市若草町12-5
	鹿児島寮	12	5	鹿児島市稲荷町14-10
12月	熊本寮		32	熊本市琴平本町1-6（独身寮）
1968年10月	玉名寮	20	12	玉名市繁根木宮中203-1
1970年 3月	大分寮	14	4	大分市大道町4丁目1-3
1971年 8月	熊本市京町寮	32		熊本市京町本丁6-40（2棟）
9月	福岡寮	24		福岡市高宮2丁目145（2棟）
1972年 6月	宮崎寮	14	4	宮崎市出来島町7-5
1973年 3月	人吉寮	24		人吉市瓦屋町1739（2棟）
4月	山鹿寮	9		山鹿市堀明町990
12月	天草寮	15	5	本渡市川原町15-7
	計	322	175	（家族寮26棟、独身寮4棟）

※住所表示は当時の情報

連続休暇制度と週休2日制

1969年7月から夏季特別休暇制度を実施。当初は連続3日間の休暇であったが、その後、年間いつでも連続5日間とした。週休2日制は、1971年5月から11か店で試行、同年7月から交替で月1回、原則として土曜休みを全店で実施した。

従業員持株会

1973年8月、従業員の積立金に銀行の奨励金を加えて、当行の株式を購入。従業員の長期的な財産づくりを目指す従業員持株会が発足した。当初加入員数は1,091人、加入口数は1口1,000円で4,193口、1人当たり平均3.8口。2022（令和4）年3月、「九州フィナンシャルグループ従業員持株会」に引き継がれた。

厚生年金基金の設立

1960年2月、退職後の行員の生活安定のため、積立制で退職後10年の年金制度を創設。法改正を受け、1970年4月から企業内年金として肥後銀行厚生年金基金を設立した。

9. 創立記念日と地域社会への貢献

創立記念の各事業

1960（昭和35）年7月25日、当行は創立35周年の記念日を迎えた。記念事業として『肥後銀行史』の編纂、研修所、保養所の建設に着手した。また、以後10年間、毎年100万円の資金でピアノを数台ずつ、県内の小中学校に寄贈することにした。

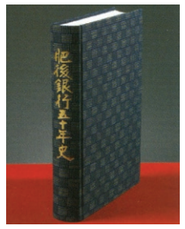
1960年9月から1969年7月にかけて、計83台のピアノ贈呈を行い、情操教育の普及に寄与した。

『肥後銀行史』（35年史）

創立35周年記念定期積金・定期預金のパンフレット

1965年の創立40周年記念事業では、現在も歌い継がれている「行歌」を制定した。制作にあたっては、銀行内外から歌詞ならびに曲を募集して、歌詞は1,049

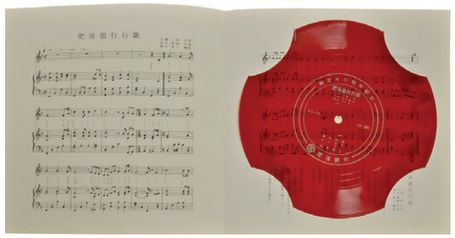
点、曲は63曲のなかから選出し、1966年3月に完成、6月に発表会を開いた。また、1965年9月には、熊本大学に肥後銀行文庫設置資金を寄付した。



『肥後銀行五十年史』

1975年に迎えた創立50周年は、オイルショック後の厳しい経済環境に配慮して、本店大会議室において簡素ながら心を込めた記念式典を行った。記念事業として、身体障がい者、知的障がい者の救済のため熊本県の社会福祉基金に1億円を寄付し、資本金を51億円に増資した。さらに『肥後銀行五十年史』を発刊し、行内報『徒然』創立50周年記念号を発行した。

作詞：工藤一四氏
作曲：笠井義雄氏
編曲：滝本泰三氏


行歌のソノシート

歌詞の最終審査（左から山口白陽氏、小崎東紅氏、川田頭取）

創立50周年記念式典の様子

地域社会への貢献

地方銀行は、地域に生まれ、地域の発展とともに成長してきた金融機関である。当行では常に地域社会のニーズを見極めながら、業務上の各種施策のほかに銀行の社会性、公共性を重視して、創立記念事業以外にもあらゆる機会を捉えて地域社会との密着に努めた。

1963年5月、沖縄・摩文仁の丘に建立された熊本県出身者の沖縄戦戦没者慰霊碑「火乃国之塔」に燈籠1基を寄贈した。1964年7月には、水前寺児童公園施設を熊本市に寄贈し、子どもたちに遊び場を提供。その様子は行内報『徒然』の表紙で紹介された。

1966年10月、当行本店別館新築披露に代えて、熊本大学医学部にがん治療施設拡充資金を贈った。さらに、1968年3月、熊本県に産業開発研究基金、同年12月に熊本市民待望の熊本市民会館建設資金、1971年12月には熊本県に教育振興資金を寄付した。

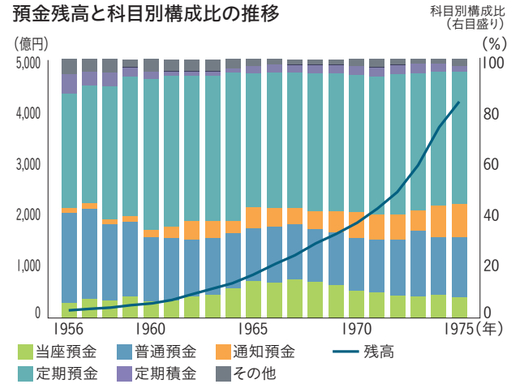
1973年12月には、大洋デパートの惨事を契機として、熊本市の消防力強化のため、シュノーケル車の購入資金を贈呈した。1974年8月にも熊本県赤十字血液センターに建設資金の寄付を行うなど、常に地域社会への利益還元に努めた。

水前寺児童公園を紹介する『徒然』1964年9月号

10. 業績の推移

［預金］　預金残高は、1955（昭和30）年9月末には140億円だったが、1962年9月末に500億円を達成した。その後も高度成長に伴うインフレ要因もあって急増し、1965年12月末に1,000億円、1970年9月末に2,000億円、1975年9月末には4,500億円を超えた。

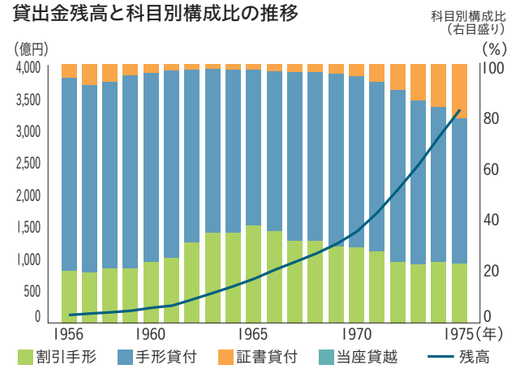
預金残高と科目別構成比の推移



［貸出金］　貸出金も期ごとに飛躍的に増加し、1955年9月末の113億円から1963年9月末に500億円、1968年3月末に1,000億円、1972年3月末に2,000億円、1974年9月末には3,000億円を超えた。

当行は、県内産業の中核である中小企業および零細企業に対して特に配慮し、各種の融資制度を創設して要望に応えた。

貸出金残高と科目別構成比の推移



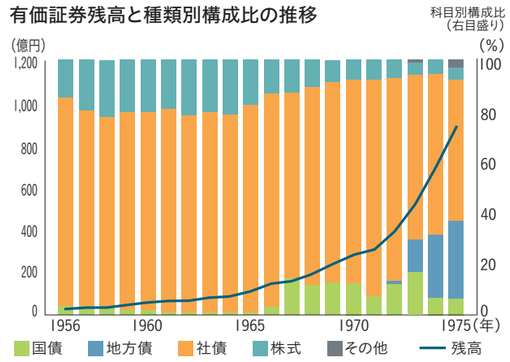
［有価証券］　国債は、1965年度に政府が長期国債の発行に踏み切り、1966年1月から市中引受けによる国債発行が始まった。国債保有率は1967年3月に10%を超え、1972年9月末には17.3%に達した。その後の資金不足期には買いオペレーションが行われたことなどから、1975年9月末には7.9%に低下した。

地方債は、県や地方公共団体の発行が1972年以降急増し、1975年9月末の当行保有量は321億円で、有価証券構成割合は31%を占めた。

特殊債は、各種の政府保証債のほか、日本国有鉄道（現・JR）発行の特別鉄道債券引受けにも応じた。

株式の保有量は年々増加した。ただ、有価証券構成割合において、1956年から1963年にかけて20%を占めていた株式保有率は、その後も絶対額は増加したが、国債、地方債の急増により、1975年9月末には4.3%となった。

有価証券残高と種類別構成比の推移



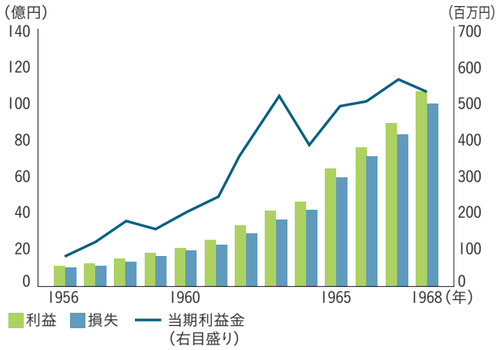
［損益］　利益金は、1956年9月期に1億円を突破し、1960年9月期には2億3,000万円を計上した。同期は当行の前身である宇土第百三十五国立銀行の創業80周年にあたるため、年2%増配し、12%の配当を実施した。その後は、指導基準にしたがって、年10%の配当を継続した。

業容の拡大とともに利益金は増えていった。配当は肥後銀行創立40周年にあたる1965年9月期には4億8,800万円の利益金を計上し、年2%増配して12%の特別配当を行った。1970年9月期からは、統一経理基準の算式に基づき、年12%の配当を継続した。

1975年3月期は利益金19億7,800万円を計上したものの、銀行の社会性や厳しい社会情勢を勘案して年1%減配して年11%の配当とした。同年9月期の利益金は18億700万円を計上したが、さらに年1%減配して年10%の配当とした。

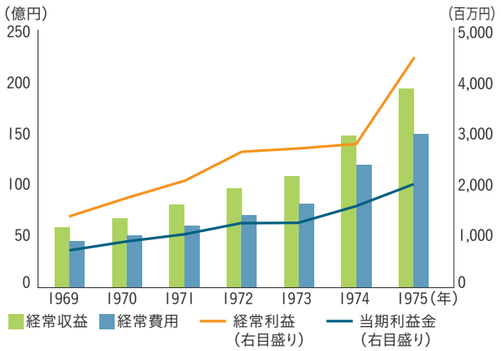
内部留保の増加と同年10月の増資で、広義の自己資本は358億円に達した。

損益の推移（1956年～1968年）



注：1963年9月期以前の当期利益金は税引前、1964年3月期以降は税引後

損益の推移（1969年～1975年）



注：銀行法施行細則の改正により、1969年3月期から表示様式が改正された

沿革編

第4章

1975 – 1985

昭和50年　昭和60年

安定成長時代の肥後銀行

第1節　安定成長経済の定着

第2節　安定成長下の県内経済・金融事情

第3節　安定成長時代の当行経営

1976（昭和51）年頃の本店内の風景

概況

世界第2位の経済大国となった日本は、第1次オイルショックを切り抜け、安定成長時代に移行していった。金融行政面では1981（昭和56）年、半世紀ぶりに銀行法の改正が行われ、銀行経営は自主性の尊重へと方針を転換。さらに金融の自由化・国際化の幕が開いた。

日本経済は、円安・ドル高によって国際収支の黒字が大きく突出し、1985年末には対外純資産残高が1,298億ドルに達し世界最大の債権国となった。

一方で1980年代は世界的不況のなか、日本のアメリカ向け自動車輸出が自主規制に追い込まれるなど、アメリカとの貿易摩擦問題が最大の懸案となっていた。

1985年、日本を含む先進5か国間でアメリカのドル高是正のための「プラザ合意」が交わされ、日本はその後、急速な円高への対応を迫られることになる。

熊本県内では、1975年から1985年までの間に、本田技研工業㈱、九州松下電器㈱などの大型企業をはじめ72社が立地した。1983年には、国の「テクノポリス（高度技術集積都市）構想」を受けて、産・学・住のバランスのとれた街づくりを目指す「熊本テクノポリス開発構想」が策定された。

当行も地域の活発な経済活動とともに成長した。1982年、預金残高が1兆円を突破し、1983年には東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場した。1984年には長野吉彰頭取が就任し、金融環境変化への即応体制の確立などを目指して、1985年、第1次中期経営計画をスタートさせた。

第４章｜安定成長時代の肥後銀行

［1975（昭和50）年～1985（昭和60）年］

第１節　安定成長経済の定着

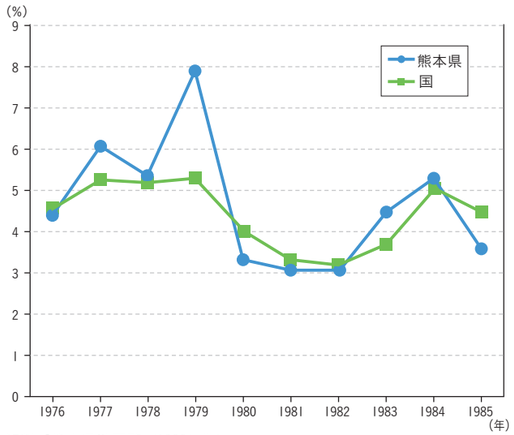
1. オイルショックから円高不況へ

第２次オイルショック

日本経済は第1次オイルショックにより、1974（昭和49）年、戦後初めてのマイナス成長を記録した。1970年代は平均で4.4％と1960年代の半分以下の成長率で推移し、安定成長路線への転換を余儀なくされた。

1978年、イラン革命に端を発した第2次オイルショックが発生した。欧米では原油供給途絶への恐怖が巨大な備蓄需要を生み出し、第1次を上回るパニックとなった。しかし、第1次オイルショック後の構造転換が奏功していた日本では、目立った混乱もなく、1980年代以降、日本経済が注目されることとなる。

実質経済成長率の推移



資料：『熊本県勢要覧』（1990年版）

貿易摩擦の激化と円高不況

世界的不況のなかで、円安・ドル高によってわが国の国際収支は突出し、米国向け自動車輸出の自主規制に代表される貿易摩擦問題が起きた。世界経済が停滞するなかで、米国や欧州共同体（EC）では保護主義的な姿勢が強まった。1985年9月、先進5か国（G5）蔵相・中央銀行総裁会議で、ドル高是正に向けた各国の協調行動への合意、いわゆる「プラザ合意」が成立した。1ドル240円前後で推移していた為替レートは、翌年夏には150円へと急騰した。

この急速かつ大幅な円高によって、わが国産業界は深刻な“円高不況”に陥ることとなった。

2. 金融革命の始まり

「二つのコクサイ化」

昭和50年代の金融機関の合言葉は「二つのコクサイ化」であった。それは、金利自由化に伴う“国際化”と、大量発行の時代を迎えた“国債化”である。

取扱高は2兆8400億円
上々のスタート

バンクディーリング業務開始を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1984年6月2日付）

第1次オイルショック後の経済減速を契機に、政府は1975（昭和50）年度に赤字国債の発行を余儀なくされ、以降、国債発行は増え続けた。その大量の国債を市中消化するため銀行の証券業務が認められた。

1983年4月から銀行の国債窓口販売が始まった。1984年6月からはディーリングが認められ、銀行業務にとって大きな転換点となった。

銀行法の改正

1982年4月、銀行の自主性を尊重、競争を促す改正銀行法が施行された。わが国の銀行法は、金融恐慌が始まった1927年に公布されて以来、基本的な改正はされないままであった。その後、日本経済が高度成長から安定成長に移り、金融情勢も自由化・国際化が進展するなか、政府は、銀行法を改正して銀行経営の自由化・弾力化を進める方向に転換した。

主な改正点は以下のとおりであった。

銀行法の主な改正点

（1）銀行経営の自主性の尊重
（2）銀行の業務範囲の明確化
（3）大口信用供与規制の明文化
（4）週休2日制に向けての法制面の整備
（5）1年決算制への移行
（6）ディスクロージャーの導入
（7）外国銀行の在日支店に関する規定の整備

この改正により、1983年4月から長期利付国債などの窓口販売、同年10月に中期利付国債や割引国債の窓口販売、1984年6月からディーリング業務が実施された。

金融の自由化と弾力化

1981（昭和56）年6月、大蔵省は銀行行政について、1986年まで毎年、6次にわたる自由化・弾力化策を打ち出した。

各年次の主要措置項目は次のとおりであった。

【主要措置項目】

第1次措置	期日指定定期預金の取扱開始 店舗の認可区分簡素化、設置基準の弾力化推進 配当率決定について各銀行の自主性尊重 広告活動の規制緩和
第2次措置	金の取扱業務 国債などの窓口販売実施 店舗外CD機の設置場所弾力化（原則自由） 営業時間の規制緩和
第3次措置	変動金利型住宅ローン導入 外貨資金調達の弾力化 店舗外ATM、企業内CD・ATMの設置を認可 店舗の設置枠拡大、配置転換および代理店規制の弾力化推進
第4次措置	第1次（公共債）ディーリング業務を認可 週休2日制（月1回）の実施 店舗外CD・ATMの設置枠を拡大
第5次措置	投資顧問業務を関連会社業務として認可 店舗設置場所などの規制緩和 認可手続の簡素合理化 円建BA市場[1]の創設
第6次措置	総合口座の貸越限度額を100万円から200万円に引上げ 関連会社規制の緩和、業務の弾力化 消費者金融店舗の創設を認可 配当規制の緩和 経営諸比率指導の見直し

金融・資本市場に係るアクション・プログラム

これら急速な改革が進むなかで、1985年7月、「金融・資本市場に係るアクション・プログラム」の骨子が発表された。その内容は、預金金利の自由化など、債券先物市場の創設、国内における債券発行市場の整備、証券会社による円建BA（銀行引受手形）の流通取扱い、外国銀行の信託参入、東京証券取引所会員の拡大、ユーロ円債などの発行の弾力化、金融自由化の環境整備についてであった。

1987年以降、大口定期預金金利規制の緩和・撤廃などが、逐次実施に移されていった。

1 円建BA市場：主に貿易取引で振り出された手形を銀行が引き受けることで流通力を強化し、その取引を行う

第２節　安定成長下の県内経済・金融事情

1.県内における経済動向

(1)産業構造の高度化と産業の動向

昭和50年代の県内経済も、高度成長から安定成長へと転換を余儀なくされた。

この間、温暖な気候と豊富な水資源、豊かな人材などの好条件のもとで、全国的な大企業による県内への工場立地が相次ぎ、産業構造の高度化が一段と進んだ。

経済界では、1980（昭和55）年に大蔵省の南･北九州財務局の統合に関して“南北戦争”が起こったが、南九州財務局が九州財務局として熊本に存置された。

熊本県の人口の推移は、1956年に約190万人とピークを迎えた後、一時減少したが、1975年以降は増加に転じ1985年には180万人を超えた。

昭和50年代の熊本県の実質経済成長率は、1977年から1979年までは、電気機械器具をはじめ輸送用機械器具など製造業の高い成長率、建設業の好調などで全国平均を上回った。1980年から1982年は一時期低迷したものの、1983年からは再び好調に推移した。熊本県への企業進出は、1983年度以降は1987年度を除いて毎年10社を超え、1980年度からの10年間では117社が進出した。そのなかには、吉田工業㈱九州工場、本田技研工業㈱熊本製作所、東京エレクトロン㈱九州支社、山崎製パン㈱熊本工場などがあった。

県内総生産額の推移　（単位：億円、%）

			第１次産業	第２次産業	第３次産業	総　額
1975年度	熊本県	金　額	2,559	4,125	11,703	18,387
		構成比	13.9	22.4	63.7	100.0
	全　国	金　額	85,472	458,574	731,705	1,275,750
		構成比	6.7	35.9	57.4	100.0
1980年度	熊本県	金　額	2,832	7,779	19,816	30,427
		構成比	9.3	25.6	65.1	100.0
	全　国	金　額	74,261	774,752	1,237,664	2,086,667
		構成比	3.6	37.1	59.3	100.0
1985年度	熊本県	金　額	3,005	10,784	26,109	39,898
		構成比	7.5	27.0	65.5	100.0
	全　国	金　額	97,982	1,188,010	1,997,308	3,283,300
		構成比	3.0	36.2	60.8	100.0

注：金額は「帰属利子」控除前の計数による　資料：経済企画庁『国民経済計算年表』

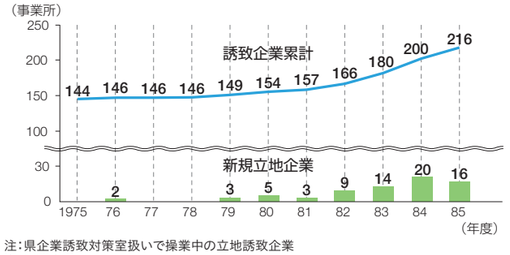
製造品出荷額は、1975年の6,657億円から1985年には1兆8,711億円となり、増加率は181.1%で全国平均の110.8%を大きく上回った。うち、進出企業の製造品出荷額に占める割合は43.8%（1975年25.5%）になった。

農家戸数は、専業･兼業農家とも減少し、1985年は1975年比15.5%減の11万4,000戸となった。ただ、米の生産調整などにより、農業の主力が稲作から野菜･畜産へと移行したことから、農業産出額は1985年には1975年比約1.3倍の3,818億円に増え、全国における生産額順位は8位から7位へと上昇した。

沿岸漁業への依存割合が大きい水産業は、200カイリ漁業水域の影響を受けずに順調に推移し、1975年の306億円から1985年は630億円へと約2倍の増加となった。

商業（卸売･小売業）従業者数は、1976年の12万6,449人から1985年には14万958人に増えた。年間商品販売額も、1976年の1兆9,041億円から1985年の3兆7,806億円へと約2倍の増加となった。

県内誘致企業の推移



注：県企業誘致対策室扱いで操業中の立地誘致企業
資料：熊本県

貿易では、県産品の輸出実績（県内の港以外からの輸出も含む）は、1975年の435億円から1985年には2,969億円と約6.8倍に急増した。これは特にICや電子機器部品のほか、二輪自動車などの伸長によるものであった。

(2)熊本テクノポリス開発構想

1980（昭和55）年、通産省（現･経済産業省）は、知識集約型の産業拠点「テクノポリス構想」を打ち出した。先端技術産業を核として、産･学･住のバランスのとれた地域開発を目指すものであった。

1983年11月、熊本県は「熊本テクノポリス開発構想」を決定し、協議会を発足。熊本テクノポリス財団と技術開発基金の二つの財団法人を設立し、産･学･官が連携して事業を推進した。

当行は、熊本テクノポリス財団に5億円を出捐し、民間出捐にも努めた。目標の15億円を上回る23億円が集まり、全国最大規模の基金となった。

1986年には、財団の活動拠点である熊本テクノポリスセンターが完成し、中核的開発拠点としてのテクノ･リサーチパーク建設が進み、企業の進出が相次いだ。

(3)熊本･明日へのシナリオ

1984（昭和59）年、熊本県は10年間の県政運営の指針となる「熊本･明日へのシナリオ」を発表し、高度情報化や国際化を背景に21世紀の活力ある熊本を目指した。また、県内活性化のため「くまもと日本一づくり運動」を推進し、その一例として下益城郡美里町の釈迦院御坂遊歩道（3,333段）が「日本一の石段」として建設し、観光資源にした。

「活力」「個性」「潤い」を基調に
熊本･明日へのシナリオ
10年後の姿示す
知事、県議会で発表

「熊本･明日へのシナリオ」を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1984年9月5日付）

(4)県内における金融事情

昭和50年代の県内金融業界は、銀行行政の自由化･弾力化のもと、各業態とも積極的な店舗展開を進めた。1980（昭和55）年6月には、熊本中央信用金庫が本店を水俣市から熊本市に移転した。

預金残高では、銀行、相互銀行、信用金庫、信用組合は、それぞれ1975年3月期から1985年3月期の間に約3倍強の実績を残したが、金融機関全体の伸び（約3.6倍）を下回った。その他の業態のなかでは郵便局が約4.3倍と顕著な伸びを示した。

貸出残高も、銀行などの約3.3倍増に比べ、政府系金融機関は約4.2倍増で、「官高民低」の傾向がみられた。

県内金融機関の店舗数および預金・貸出金残高の推移

	店舗数（店）			預金（百万円）			貸出金（百万円）		
	1976年3月	1986年3月	増減	1975年3月	1985年3月	増減（%）	1975年3月	1985年3月	増減（%）
銀行	83	123	40	430,687	1,410,706	227.5	303,125	1,026,646	238.7
相互銀行	76	97	21	186,416	611,194	227.9	134,051	476,779	255.7
信用金庫	42	67	25	71,880	258,114	259.1	55,686	192,232	245.2
信用組合	31	42	11	27,263	84,206	208.9	19,891	65,078	227.2
労働金庫	10	12	2	15,883	76,795	383.5	13,340	50,410	277.9
政府系金融機関	7	7	0	8,177	160,674	1,865.0	163,885	688,447	320.1
農業協同組合	152	131	△21	170,776	487,772	185.6	122,230	286,091	134.1
漁業協同組合	58	48	△10	2,600	14,954	475.2	3,350	12,237	265.3
郵便局	522	547	25	305,123	1,329,818	335.8	—	—	—
合計	981	1,074	93	1,218,805	4,434,233	263.8	815,558	2,797,920	243.1

資料：九州財務局『経済統計年報』

第３節　安定成長時代の当行経営

1. 横山会長と長野頭取の就任

1984（昭和59）年4月、横山治助頭取が代表取締役会長に就き、長野吉彰副頭取が第8代代表取締役頭取に就任した。

横山は、1971年11月に頭取に就任し、以来12年6か月にわたって経営の陣頭に立ち、当行を1兆円銀行に成長させた。融資面においては地場産業、地方公共団体のほか、個人の資金ニーズにも積極的に応じた。1975年には大型電算機を導入し、事務の効率化・電算化を着実に推進した。また同年以降、顧客の利便性向上のため、県内各地に店舗網を拡充した。

資本金は、1975年の51億円から、1981年には110億円に増加し、1983年12月には東京・大阪両証券取引所市場第二部に県内企業初の株式上場を果たした。その間、横山は県公安委員を務め、勲三等瑞宝章を受章した。

新頭取となった長野は、1951年入行で長崎支店長、業務推進部長を経て、1970年取締役就任、常務、専務、副頭取を歴任した。

横山頭取から長野頭取へ交代

公職としては、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、熊本県教育委員、㈶熊本開発研究センター理事長などを務めた。

川田栄三常任顧問の銀行葬

1985年6月14日、第6代頭取を務めた川田栄三常任顧問が、88歳で急逝した。川田は当行在職42年の長きにわたり、地域社会への貢献と当行発展のために尽くした。当行「中興の祖」といわれた川田には銀行葬をもって、その生前の功に報い、冥福を祈った。当日は、地元各界をはじめ全国各地から多くの会葬者が参列、故人の遺徳を偲んだ。

川田常任顧問の銀行葬

2. 安定成長時代の主要経営施策

昭和50年代の主要経営施策

当行の経営方針は、創業以来、“堅実経営”と“地域密着”を基本とし、金融・経済情勢ならびに経営環境などを背景として、各年代の主要経営施策を設定した。

第１次中期経営計画の策定

当時、金融業界は革新的変動の真っただ中にあった。1985（昭和60）年7月の当行創立60周年記念日を期してスタートした第1次中期経営計画は、全行的な意識と体質の転換を求めた。計画の概要は下記のとおり。

【第１次中期経営計画の概要】
Ⅰ. テーマ　「経営体質の強化」
Ⅱ. 期　間　3か年（1985年7月25日～1988年3月31日まで）
Ⅲ. 課　題
（1）　多角的地域密着行動、貸預併進と財テク機能強化による営業基盤の拡大
①「町と共に生きる運動」と新たなる地縁性の確立、
②営業基盤の拡大、③営業推進体制の確立
（2）　運用力の強化
①総合的運用能力の強化、②貸出運用力の強化、
③貸出運用の多様化、④消費者金融の拡大、
⑤証券運用力の強化、⑥自由金利商品の積極吸収とその運用、⑦国際業務の推進、⑧部門別収益管理の高度化、
⑨不良債権の発生防止と「蘇生運動」
（3）　効率化の推進、就中パーヘッドの向上
①パーヘッドの向上、②合理化改善の推進、
③業務活動の整理整頓、④コスト圧縮と支出の削減、
⑤利益パーヘッドの向上と役務収益の重視
（4）　人材の育成、就中マスレベルの向上
①マスレベルの向上、②組織力の発揮、
③女子行員の戦力高度化、④管理能力に関する意識改革、
⑤労働力の多面的活用、⑥人材の育成

本部体質改革運動の実施

第1次中期経営計画の実働に先立ち、創立60周年記念行事の一環として「本部体質改革運動」を1985年7月4日から同年12月25日まで実施した。

当時は各金融機関とも生き残りをかけて、徹底した合理化・効率化を図って収益維持の努力を続けていた。とりわけ、営業第一線の活動をバックアップする本部の役割は非常に重要であったため、外部コンサルタントの指導を受けつつ、「本部体質改革運動」を展開した。

月刊『徒然』（1985年下期号）に掲載された「本部体質改革運動」の記事

この運動の実施により、行員の意識改革、特に効率的なものの考え方について効果があった。また、本部人員数は運動の開始前に比べて約14％減となり、余力を外国為替・証券部門に回して戦力強化を図った。

3. 環境変化に対応した体制づくり

課制の復活と外国部の新設

1977（昭和52）年7月、8年ぶりの課制の復活を中心とする機構改革を実施した。国際化の進展のなかで、外国為替業務面を強化し、早期にコルレス銀行認可を取得する目的で外国部を新設した。

新営業店体制に移行

昭和50年代に入り電算化の進展に伴って、オンライン体制下に適合した営業店事務処理体制の確立が必要となり、1981年1月、新営業店体制に移行した。店内組織は、総務係、営業係、融資係、得意先係、外国為替係の5係に再編し、顧客の最大ニーズである待ち時間の短縮と応対の質向上のため、窓口業務の細分化を図った。

金融環境変化への即応体制

昭和50年代は、銀行法の全面改正、機械化の進展、規制の緩和・自由化など、金融機関を取り巻く環境が激変した。それらに即応できる体制づくりのため、1984年6月、機構改革を実施した。

改革では、企画室と業務推進部の機能を強化して、それぞれ「企画部」「営業推進部」と改称した。手形集中課などの事務集中部門を統合して「事務センター」を、総合サービス機能強化の一環として中小企業のための「経営相談所」を新設した。

さらに1985年3月には、公務部に「公金管理課」を新設した。

4.自己資本の充実と株式上場

当行は、預金に対する自己資本割合が低下傾向にあったこと、機械化投資の増加などもあり、資本構成充実のために増資を実施した。毎決算期ごとに諸積立金、引当金を十分に積み上げ、内部留保に努めた結果、自己資本勘定は着実に増加し、諸引当金勘定を加えた広義の自己資本は、1985(昭和60)年3月期には1975年3月期比468億円増加し790億円を計上した。自己資本比率は1985年3月期に6.2%となり地銀平均を大きく上回る実績を示した。

1983年12月22日、東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場を果たした。1971年10月に福岡証券取引所に初めて株式上場して以来12年が経過し、その間、資本金は110億円、店舗数は106か店となり、預金残高も1兆円を突破するなど、業績は拡大していた。

熊本県内企業では、東京証券取引所への上場は当行が初めてであった。1985年9月2日には、東京・大阪両証券取引所市場第一部に指定替えとなった。株価は、1983年9月の340円から1985年9月には620円と大幅に上昇した。

市場第一部への昇格は、社会的信用の増大と営業基盤の拡充につながり、さらに、優秀な人材の確保に大いに寄与した。

肥銀、東証1部に

来月2日から昇格

当行の東証一部上場を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』1985年8月21日付)

5.地域に密着した店舗網の展開

きめ細かな店舗網の構築

安定成長期に入った昭和50年代、当行は小規模店舗の設置により、地域に密着したきめ細かな店舗網を構築していった。

1976(昭和51)年から1985年までの10年間で34か店を新設し、このうち熊本市内が半数以上の19か店を占めた。しかし、当行は“地元重視”“地元密着”の経営方針のもと、熊本市以外の金融機関過疎地にも顧客利便性の向上のため積極的に出店した。昭和50年代後半には代理店制度が拡充され、1982年10月には代理店第1号店として南小国代理店(阿蘇郡南小国町)、翌年には松合代理店(宇土郡(現・宇城市)不知火町)を設立した。

代理店第1号・南小国代理店(阿蘇郡南小国町)

自動機の登場

現金自動引出機(CD)の店舗外設置については、銀行行政の自由化・弾力化措置の進捗によって、1982(昭和57)年には原則自由となった。

1976年2月、当行はオンライン処理を開始し、同年10月に初のCDを熊本市の水道町支店に導入した。店舗外においても翌年3月、熊本市内の2百貨店に設置し、1979年4月には現金自動預入引出機(ATM)の運用を開始した。自動機の導入は顧客サービス向上と事務効率化を両立した。当行は設置台数を順調に増加し、1985年12月時点でCD13台、ATM82台が稼働していた。

店舗外CD第1号(熊本市内百貨店内)

6.預金残高1兆円達成と融資推進策

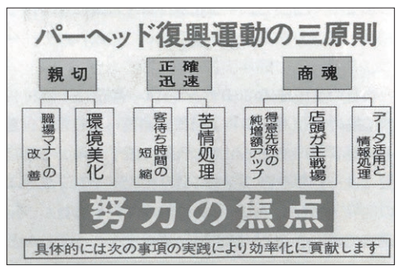
(1)1兆円銀行への軌跡

預金パーヘッド復興運動

昭和50年代に入ると、預貸金利ざやが急速に低下して収益面は厳しさを増した。当時、行員一人当たりの預金量(預金パーヘッド)は、収益力を左右するものとして各銀行とも注目し、その向上に努力していた。

当行の全国地銀中のパーヘッド順位は、1971(昭和46)年上期の21位から1978年上期には40位に後退した。背景に、1973年以降のオンラインシステムの開発・移行に伴う、関係本部員の増員や、営業店での事務量増加などがあった。

オンライン整備が一段落した1979年、本部・営業店が一体となって「預金パーヘッド復興運動」を開始した。



「パーヘッド復興運動」のポスター

第1次運動は、1979年4月から1980年9月まで1年6か月間で、成果として、シェア動向への意識はかなり向上したが、全国地銀中のパーヘッド順位はあまり改善しなかった。このため、1980年11月から1982年3月まで第2次運動を実施した結果、地銀ランキングも35位に上昇し目標を達成した。

預金増強の受け皿づくり

当行は、極めて厳しい金融環境のなか、預金獲得にさまざまな工夫と努力を重ね、1982(昭和57)年5月末に預金残高1兆170億円、1983年6月には平均残高1兆66億円を達成、名実ともに1兆円銀行の仲間入りを果たした。

銀行界が、個人預金の獲得に向けて集中し始めたのは1975年前後であった。当行も渉外活動の新たな体系づくりを進め、1978年、長野業務推進部長(当時)により『渉外活動効率化必携』が出版され、長く営業店の渉外活動に活かされた。

『渉外活動効率化必携』

預金獲得の受け皿として、普通預金、プラン積立定期預金、普通定期預金口座などのほか、電気・ガス料金、給与振込、財形貯蓄、公共料金の自動振替、年金振込などがある。これら預金増強のための受け皿づくりとして、下記のような推進運動を展開した。

預金増強の推進運動

〔営業5種目推進運動〕(5種目チャレンジ運動)
全店共通基本種目は、普通預金口座数、プラン積定口座数および残高、普通定期口座数の3種目。加えて、自主選択種目(給振、財形、5大公共料金の自振、年金振込の各件数)のなかから2種目選択。これら計5種目を重点的に推進。1976年8月から1977年3月まで実施。

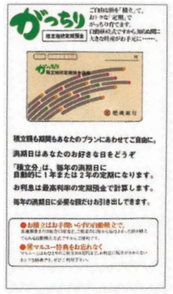
〔年金増強推進運動〕
業績伸展の柱と位置づけ、1978年10月から1979年3月まで展開。計8次にわたって実施し、年金口座は飛躍的な伸びを示した。1985年8月には、第1次中期経営計画の重要骨子「基盤拡大」の柱として「年金の画期的増強運動」を実施。

〔給振大躍進運動〕
郵貯の給振攻勢が激化したため、1983年1月から3月まで「給振大躍進運動」を展開。
同年4月から5月に第2次運動を行い、全行目標を達成した。その後も「給振口座15万口(ヒゴ)運動」などを展開した。

積立継続定期預金「がっちり」による営業基盤拡大

1980年代に預金獲得の主力商品の一つとなったのが、積立継続定期預金「がっちり」であった。限度額方式によるマル優枠の独占およびマル優残高預入促進に最適であり、郵貯に対抗する絶好の新商品であった 。

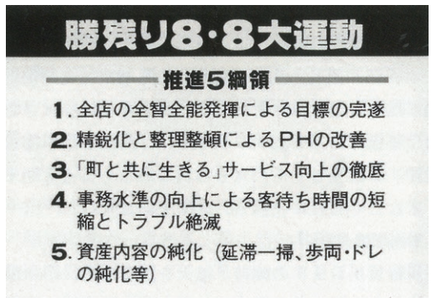
このほか、総合口座、外貨預金、財産形成期日指定定期預金、女性向け商品「マイン」などの商品も登場した。



積立継続定期預金
「がっちり」のパンフレット

勝残り8・8大運動

競争激化のなかで、低落傾向にあった当行の預貸金県内シェアを巻き返すため、預金・貸出年増額台替りによるシェア拡大の総決起運動「勝残り8・8大運動」を展開した。1984（昭和59）年7月から1年間、個人預金、一般貸出ともに年増額800億円を目指した。その結果、個人預金年増額は大幅に上回ったが、一般貸出については未達成に終わった。



「勝残り8・8大運動」のポスター

営業推進体制の強化

①地域ブロック制

1984年6月、営業推進のための協力体制の確立と目標達成のための責任体制を明確にするため、「地域別ブロック制度要綱」を制定した。

この要綱では、店舗を地域別ブロックに分け、各ブロックに幹事店と副幹事店を置き、幹事店長が所属店間の調整、指導・援助を行うこととした。要綱制定後、ブロック体制は組織の連帯感と結束力を高め、実効を上げた。

②女子戦力の高度活用

営業店における営業活動や、預金増強態勢のなかでの店頭セールス、店周外交での女子行員の活躍は、業績の向上に大きく寄与していた。

当行の女子行員は、1976年3月末の1,068人から1985年3月末には1,276人に増え、全行員の44.4%を占めており、第一線行員中の比率はかなり高くなっていた。

女子得意先係に関する記事（月刊『徒然』（1984年新春号））

それまで、女子行員の大半は内部事務を担っていたが、1983年9月から、渉外力に優れ、意欲的に従事する女子行員を得意先係に採用した。1985年には、全店で28人の女子得意先係を起用した。

同年7月には女子行員の戦力向上ニーズに応えて、役席者を補佐し、部下行員の教育指導にもあたる「主務員制度」を発足させ、全店で150人を任命した。

(2)地域への積極的な融資推進策

融資業務「三悪追放」の提唱

第1次オイルショック後、住宅ローンをはじめとする消費者関連、さらに地方財政面での資金需要が急速に高まっていた。このような情勢下、1976年4月、融資業務に関する「三悪追放」を提唱した。

「三悪」とは、第1に他の業務に比べ仕事のやり方が受け身であること、第2に激変への対応が鈍いこと（現状維持）、第3に後ろ向きの職人気質ということであった。

その後、融資業務については「三悪追放」を業務改善の3原則として実施し、「能動的」「貸出内容の新陳代謝」「仕事の近代化」への努力が続いた。

融資業務に関する三悪

①受け身
- 新規貸出先の探究不足
- 優良先への増額努力不足
- 実態把握のための「動き」と「突っ込み」不足
- 取引先の経営改善のためのアドバイス不足

②現状維持
- 新陳代謝に関する努力不足
- 条件改善の工夫と交渉努力不足
- 経済変動や業態変動に即応する人物・物的担保の強化措置についての努力不足
- 事務処理の改善合理化意欲不足

③悪い意味での職人気質
- 貸出先の新しい情報の入手見直し不足
- 古参行員が仕事を抱え込み、業務が疎漏になり、慢性残業が多い
- 顧客にわかりやすい言葉を使わない

融資増強運動の展開

①商手割引増強運動

1981（昭和56）年当時、当行の総貸出の年増率は九州他地銀に比べて遜色はなかったが、商手割引残高は極めて不振であった。このため9月に「月間商手割引増強運動」を実施し、その後も数次にわたって決算期や年末などの節目に展開し、成果を上げた。

②貸出増強運動

貸出シェアの維持・拡大を図るため、1982年7月から「貸出増強運動」を実施した。引き続き、1983年7月から1984年3月まで第2次・第3次運動を展開し、融資量と収益の拡大を図った。1983年6月には、当行の独占区内における優良商店、小規模事業所など新規先への融資開拓を融資渉外により行い、融資上限500万円以内、期間5年、無担保の「ご町内融資制度」を新設した。

③個人貸出の増強

当行は、昭和50年代以降は資金運用市場になるとの見通しから、個人貸出の増強に努め、個人向けの各種ローンを新設した。

消費者ローンについては、1980年から1985年にかけて、肥後銀行カードローン、職域ローン、マイローンなどの各種ローンの取扱いを開始した。

1983年10月、地方銀行が共同でスタートさせたバンクカードを、当行も「HIGOバンクカード」として取扱いを始めた。

住宅ローン・消費者ローンの推移　（単位：百万円、%）

年月末	住宅ローン		消費者ローン	
	残高	総貸出金に占める割合	残高	総貸出金に占める割合
1976.3	30,433	8.2	9,144	2.5
1977.3	43,581	10.4	11,511	2.8
1978.3	55,615	11.8	12,183	2.6
1979.3	65,794	12.6	13,344	2.6
1980.3	74,691	13.1	12,928	2.3
1981.3	80,751	12.6	11,795	1.8
1982.3	82,484	11.8	10,956	1.6
1983.3	83,199	10.9	11,404	1.5
1984.3	81,871	9.7	10,692	1.3
1985.3	80,024	8.6	9,361	1.0

消費者ローンのパンフレット

HIGOバンクカード

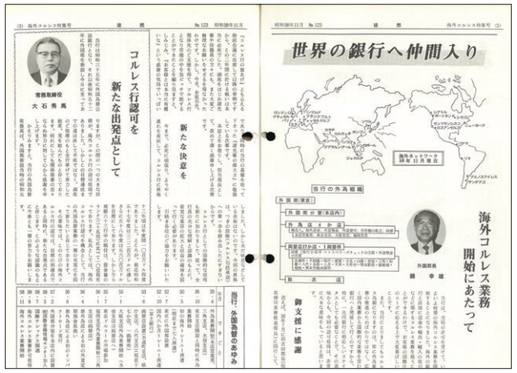
7. 金融の自由化・国際化の進展

1982（昭和57）年4月施行の新銀行法で、銀行の公共債に関する証券業務が認められた。当行は、1983年4月より公共債窓口販売業務を全店で開始し、同年10月から中期利付国債、割引国債を全店で取り扱った。

1984年6月からは、金融機関が流通市場において仲介業務として公共債（既発債）の売買を行う、ディー

リング業務が認められた。当行は、1985年6月より国債など公共債のディーリング業務を開始した。

国際業務面では、1960年4月に外国為替業務（乙種）の取扱いが認められ、本店営業部に外国為替課を新設した。1977年7月に外国為替業務の増強のため、東京支店内に外国部を新設し、海外コルレス契約の認可取得、為替取扱高の増加を推進した。1982年には本店営業部内に外国部分室を設置した。1983年8月、当行はコルレス業務開始に関する当局の認可を取得、コルレス銀行となり、国際的な銀行への仲間入りを果たした。



月刊『徒然』（海外コルレス特集号・1983年11月発行）

Column

国際的な銀行へ仲間入り ～海外コルレス業務開始

1983（昭和58）年11月1日、当行は念願がかなって、海外コルレス銀行として業務を開始した。

当時、外国為替業務を営める銀行は、大蔵大臣の認可を受けた外国為替公認銀行に限られていた。「コルレス」とは、Correspondence（文通、通信）から生じた「銀行間の為替取引」を意味する。コルレス銀行とは、外国為替公認銀行のうち、海外の銀行とコルレス契約を結び直接銀行間取引を行うことが認められた銀行である。それまでは、ノンコルレス銀行だったため、コルレス銀行である他の都市銀行を経由して、輸出入や送金の取引を行っていた。

コルレス業務は、コルレス契約に基づき、輸入信用状の開設、輸出信用状の接受、手形・小切手の取立、仕向・非仕向送金などの事務処理を海外の銀行と直接行う。コルレス銀行はコルレス契約締結の相手銀行数に制限のある限定承認銀行と、制限のない包括承認銀行に分かれていた。当行は外国銀行5行までの限定承認銀行としてスタートしたが、翌年6月、大蔵省が外国為替業務の認可などの弾力化措置を講じたことにより、コルレス承認枠は25行に拡大した。

8.総合オンラインの推進と事務の効率化

新事務センターの新築

当行のオンライン化は、1966（昭和41）年10月の本店別館（のちの本館）の完成を機に始まった。1968年7月に電算機を初めて導入し、1973年から総合オンライン開発の研究がスタートした。1975年、オンライン用の大型電算機2セットを導入し、1978年1月までに全店で普通預金のオンライン移行が終了した。最終的に全店の預金全科目オンラインが完了したのは、1983年5月であった。

その頃には、高度情報化社会の到来に備えた第3次オンラインシステムの充実など、電算機の大量情報処理の拠点となる新しい事務センターの建設が懸案となっていた。新事務センター用地として、熊本市二本木5丁目に約6,300㎡の敷地を購入し、1984年1月に起工、1985年2月の定礎式（上棟式）を経て、同年6月、地上7階・塔屋1階の「新事務センター」が竣工した。

新事務センターの定礎石は、1階正面玄関棟の壁面に据え付けられた。定礎箱内には、当行の定款、営業報告書、行内報『徒然』、当時の紙幣および硬貨、建築図、1985年2月1日付の新聞などが収められた。

建築に際しては、近隣住民から「電波がはね返ってテレビが見えにくくなった」などの苦情が寄せられた。これらの問題について、小学校校庭に電波塔を建設するなど丁寧に対応し、地域住民の納得を得たうえで、無事完成にこぎ着けた。

新事務センターには、大型コンピュータを2セット導入した。従来型に比べて記憶容量で6.4倍、処理スピードで8倍の能力があった。これらの新設備は、金融機関の激しい競争と、厳しさを増す経営環境に対応し、勝ち残っていくために必要不可欠な投資であり、土地購入・建設費用を合わせ、巨額の資金を投入した一大事業であった。

新事務センター

新事務センター電算機室

第3次オンラインシステム開発

1985（昭和60）年11月5日、第3次オンラインシステムが稼働した。

旧オンラインシステムは、昭和50年代後半に入ると、増加する一方の取扱量で処理能力が限界に達しつつあった。さらに、諸コストの削減、ファームバンキング・ホームバンキングなどのニーズに対応するためにも、システム更改の必要性が高まっていた。このため当行は、1982年に「次期システム開発専門委員会」を設置して準備を続けていた。

事務の効率化・堅確化

昭和50年代は、電算機の開発・推進を中心として事務の合理化・堅確化を図るとともに、新種業務の開発を推し進めた。

①効率化挑戦項目の設定

1984年8月に「効率化10項目推進計画表」「同実績表」を制定した。項目ごとに毎月の推進方法と目標を決定し、3段階の絶対評価を行い、併せて総合点数による各店の努力度がわかるように設定した。

②地区センターの設置

CDやATMなど機械化により、店頭サービスの低下が懸念された。このため1985年3月、各営業店の事務の重複を避け、接客事務を伴わない後方事務を1か所で集中処理する「地区センター」を設置した。機構上、業務管理部の1セクターとして定められ、集中対象業務として為替業務、手形交換事務、口座振替事務などを取り扱った。

清水地区センター（地区センター設置第1号）

③事務の集中化

昭和50年代の初め、オンライン処理が軌道に乗り始め、営業店事務の合理化を推進した。1976年3月からNHK受信料・電気料金などの口座振替のセンター集中処理、1977年2月から期近手形の集中取立などを実施した。

④ノーミス特別運動

例年、年度末から年度初めにかけては、事務ミスの発生が増加する傾向があった。そこで1983年3月から4月末まで、基本に忠実な事務取扱を徹底することを目的に「ノーミス特別運動」を実施した。

⑤日常基本事務点検の実施

1975年8月、大蔵省から「不祥事件の防止」に関する通達が再度発せられた。当行は「日常基本事務点検の実施」の通達を出し、同年9月から約40日間、店舗外集金事務、返却未済通帳・証書に係る事務、預金担保貸出事務の3項目の取扱点検を一斉に実施した。「事務の一斉点検」はその後も定期的に続けた。

9. 人事・厚生諸施策と人材育成

(1) 人事諸制度の制定

昭和50年代から60年代初頭に制定された人事関係の主な制度は次のとおりであった。

①退任役員の嘱託就任に伴う担当業務相談役制度

退任役員を嘱託として任用する際、必要に応じ担当部室名などを付して「相談役」と呼称した。在職期間は1年ごとの更新とした(1978年12月実施)。

②参与制度

1977(昭和52)年9月に制定した参与・参事制度を廃止し、新たに管理4級行員の定年に達した者を対象として参与制度を制定した。在職期間は原則2年とした(1982年6月実施)。

③定年退職者再雇用制度

定年退職後、引き続き勤務を希望する者で、適当と認められた者を対象とした。雇用契約期間は原則1年とし、特別嘱託とした(1983年4月実施)。

④副参与制度

参与制度の補完として、管理3級職行員で定年到達者のうち特に経営上必要と認められる者のために制定した。在職期間は原則2年とした(1985年1月実施)。

⑤女子行員の主務員制度

女子戦力の高度活用の一環として、1985年7月に主務員制度を発足させた。女子行員の戦力向上のニーズに対応したもので、全店で150人が任命された。役席者の補佐や部下の教育指導などにより、職場における女性の地位向上の重要な役割を担った。

(2) 人材育成のための諸施策

当行の企業内教育は、次第に職場内教育に重点が移っていった。1977(昭和52)年の課制復活に伴い、人事部研修課が担当した。研修課は研修の基本方針に基づき、各期(年2回)の主要施策を作成し、研修を実施した。

1985年下半期は、第1次中期経営計画の初年度にあたり、変革に柔軟かつ積極的に対応できる人材と組織の開発を目指し、具体策として①マスレベルの向上、②組織力の発揮、③女子行員の戦力高度化、④管理能力に関する意識改革、⑤労働力の多面的活用、⑥人材の育成、の6点をあげた。

(3) 福利厚生の充実

1978(昭和53)年8月、当行のグラウンドが菊池郡菊陽町に完成した。野球場1面、ソフトボール場2面、バレーボールコート2面に加えクラブハウスも備え、充実した施設となった。

保養所は、1981年6月、当行直営の大矢野保養所が天草郡大矢野町野釜島(現・上天草市)に完成した。阿蘇山近くの内牧保養所に続き2か所目の開設であった[1]。

社宅・独身寮は、支店の開設に伴って順次設置した。特に昭和50年代は、建替えや新築が相次いだ。

従業員の生活の安定を図るため、1981年2月、従業員の財産形成貯蓄制度および従業員財産形成住宅貯蓄制度を定め、事務局を人事部厚生課に置いた。なお、毎月の積立額および賞与積立額に対して奨励金が付与された。

1 内牧保養所は2005(平成17)年7月31日、大矢野保養所は2009年12月31日に閉鎖した。

菊陽グラウンド

大矢野保養所

新築社宅等一覧　1985年6月末現在

建設年月	住宅名
1977年11月	多良木徒然寮
1978年 4月	内牧徒然寮
1978年 7月	松橋徒然寮
1978年 7月	菊陽グラウンド
1978年10月	八代徒然寮
1978年10月	東京洗足寮
1979年 3月	大矢野徒然寮
1979年 4月	佐敷徒然寮
1979年 7月	牛深独身寮
1980年 8月	陣山徒然寮
1980年11月	久留米徒然寮
1981年11月	宇土徒然寮
1982年12月	人吉独身寮
1983年 3月	富岡徒然寮
1983年 4月	麻布徒然寮・独身寮
1984年11月	荒尾徒然寮
1985年 1月	天草第二徒然寮
1985年 6月	宮原徒然寮

10. 関連会社の設立

(1) 業務の大量・複雑化に対応

昭和50年代後半に入ると、銀行業務は大量・複雑化の一途をたどった。書類などの保管管理、手作業による業務などの基本業務以外の分野については、銀行本体から切り離して一貫管理することにし、別会社を設立した。これは銀行業務の堅確性、効率化に資するとともに、銀行退職者の再雇用の場をつくる意味合いもあった。

1981(昭和56)年3月に㈱肥銀用度センターを、1984年11月には肥銀ビジネス開発㈱をそれぞれ設立した。

株式会社肥銀用度センター

・所在地　熊本市清水町大窪37番地の1
・資本金　3,000万円　　・設立　1981年3月24日
・業務内容　文書類の整理集配送、物品管理、
　福利厚生施設の管理運営など
(2017年10月、肥銀ビジネスサポート株式会社に社名変更)

肥銀ビジネス開発株式会社

・所在地　熊本市練兵町1番地(肥後銀行本店内)
・資本金　1,000万円　　・設立　1984年11月8日
・業務内容　後方事務など業務処理受託、労働者派遣
(2020年4月、肥銀オフィスビジネス株式会社に社名変更。
現所在地は、熊本市西区二本木5丁目1番8号)

※関連会社の概要は設立当時のもの

(2) ベンチャーキャピタルの設立

当行は、地元銀行として企業の新しい動きや多様なニーズに積極的に対応していた。しかし、当時ベンチャービジネスについては、専門的技術や知識を必要とすることから銀行単独で対処するのは困難であった。そこで、ノウハウをもつ日興ベンチャーキャピタル㈱、日本合同ファイナンス㈱と提携し、1984(昭和59)年11月、肥後日興ベンチャーキャピタル㈱、肥後ジャフコ㈱を設立して、地元企業の育成を図ることにした。

なお、この2社は1996(平成8)年の肥銀ベンチャーキャピタル㈱(現・肥銀キャピタル㈱)設立に伴い解散した。

11. 地域社会とともに歩む

(1) 地域密着運動の展開

顧客から信頼され、親しまれる店づくりに真剣に取り組んでいこうと、1982（昭和57）年4月から12月末にかけて、「ご不満解消運動」を実施した。全行員が銀行員としての原点と基本を見直し、応対・事務・職場規律の向上を図るもので、①活気に満ちた店づくり、②誤解を生まない店づくり、③お待たせしない店づくりという3点が運動の趣旨であった。

続いて、1983年8月から翌年3月末にかけて、横山頭取の提唱で“町とお客さまのために行動する銀行になろう”を標語とした「町と共に生きる運動」を実施した。当行が生き残るために、地域密着と徹底した顧客優先を推進し、確固たる営業基盤を拡充して、環境悪化と競争に打ち勝ち、業績向上を期すものだった。

運動のスローガンに、①気さくでお世話の行き届く銀行になろう（営業店）、②便利で確実な銀行になろう（営業店）、③本部もお客さまのために働く銀行になろう（本部）の3点を定めた。

運動の一環として、熊本市主催の「江津湖グリーンクリーン大作戦」や熊本城三の丸・市民の森植樹祭に多くの行員が参加した。また店舗で「お客様のご意見を拝聴するための小集会」を実施するなど多くの活動を行った。

江津湖グリーンクリーン大作戦

(2) 経営相談所の設立

1984（昭和59）年6月、急激に拡大した銀行の業務分野に対応して、機構改革を実施し、同時に市場開拓も狙いとした中小企業ならびに個人のための経営相談所を開設した。

業務内容は①経営の相談（経営一般、財務、労務、販売、法律、人材、オフコンなど）、②くらしの相談（年金、住宅など）、③コンピュータによる財務分析、④カラースライドの貸出し、⑤企業内研修の手伝いなどであった。

経営相談所

(3) 地域社会への奉仕

当行は、経営方針として地域密着を第一に掲げ、常に地域と共に歩むことに努め、地域社会への還元についても意を注いだ。1976（昭和51）年から1985年にかけての主な貢献は次のとおりであった。

主な地域貢献一覧

実施時期	内　容
1976年10月	熊本鉄道管理局より種苗贈呈につき感謝状を受ける（1963年から継続）
1978年 8月	熊本「火の国まつり」に踊り用のうちわ5,000本を寄贈
1979年10月	預金残高8,000億円達成記念として、熊本県立美術館に2,000万円を寄付
1980年10月	「観光くまもとフェスティバル」ボランティア用トレーナー100着を熊本県に寄贈
1983年 1月	熊本県立劇場、熊本県立体育館施設整備費の一部として、熊本県に1,000万円を寄付
1983年 5月	熊本県青年会館建設費用として150万円を寄付
1983年 9月	熊本県立河浦高校へバッティングマシンを寄贈
1983年10月	「くまもとテクノポリスフェア'83」に500万円を寄付
1983年10月	「花の種苗贈り続けて20年」で、鉄道記念日に熊本鉄道管理局より感謝状を受ける
1984年 2月	熊本テクノポリス財団へ5億円を出捐
1984年10月	熊本県出身・柔道の山下泰裕選手に記念品贈呈
1985年 3月	「くまもと緑の百景」記念標柱の第1号を阿蘇郡南小国町瀬の本高原に寄贈、建立
1985年 7月	当行創立60周年記念事業の一環として「財団法人くまもと緑の基金」へ2,000万円を寄付

(4) 創立60周年記念事業

1985（昭和60）年7月25日、当行は創立60周年を迎えた。金融界は大変革期の真っただ中にあり、銀行経営は非常事態を迎えていた。当行は“勝ち残るための企業体質の強化”を記念行事の根幹として、次の事項を実施した。

［重点実施事項］　①中期経営計画の策定、②「勝残り8・8大運動」の実施、③本部体質改革運動の実施、④営業推進部や経営相談所の対外記念活動の実施。

［一般実施事項］　①創立60周年記念式典の挙行、②資本金を115億5,000万円に増資［1：0.05の無償増資（5億5,000万円）を行った］、③地域奉仕活動―植樹・清掃など「町と共に生きる運動」の一斉活動、④財くまもと緑の基金に2,000万円寄付、⑤史料室の設置、⑥行内報『徒然』創立60周年記念号の発行、⑦年史『激動の50年代 10年の歩み』の発行、⑧その他、従業員組合が全行員の善意による募金110万円を熊本善意銀行へ寄付。

創立60周年の当日、第1次中期経営計画がスタートした。記念式典で、長野頭取は次のように式辞を述べた。「現下の金融業界は、まさに地すべり的変動を遂げており、悠長なことは許されない経営環境に直面しているのであります。この『第1次中期経営計画』は、環境激変に対応する緊急な経営施策そのものであり、全行的意識と体質の転換を求めるものであります。今日のこの記念日を21世紀 100周年に向かって限りなく発展していくための旅立ちの日といたしたいと思います（一部抜粋）」。

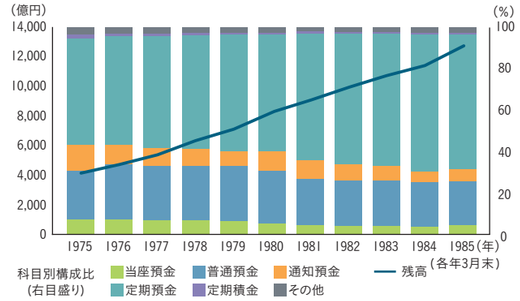
史料室

12. 業績の推移

［預金］　当行は預金増強のため、各種増強運動を展開した。結果、1982（昭和57）年5月、当行の預金残高は、1兆円の大台に乗った。当時、地銀のなかで1兆円超の銀行は63行中25行であった。1985年3月末には1兆2,780億円に達した。

預金の科目別構成は、定期預金比率が毎年着実に増加し、その分、普通預金比率が減少した。預金者別では、個人預金比率は1975年の52%台から1985年には61%台へと増加し、地銀平均を大きく上回った。

預金残高と科目別構成比の推移

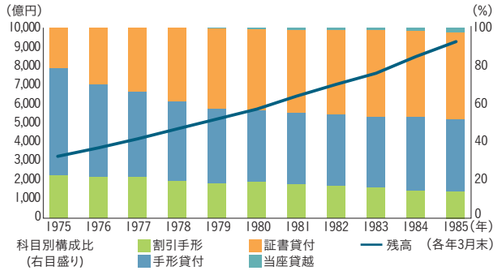


［貸出金］　当行は、地域密着を志向し、地元企業をはじめ地方公共団体、個人に対してもあらゆる資金の要望に応えた。その結果、貸出金残高は1975年3月末の3,279億円から1985年3月末には9,264億円へと約2.8倍の伸びを示した。

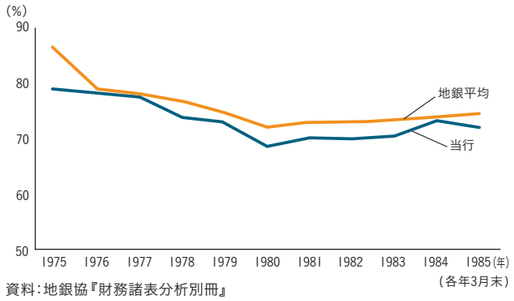
1977年には、教育・住宅・ビジネスなど各種ローンの取扱いを開始し、個人向けの資金需要に対応した。県内への企業立地を促進するための「県企業立地促進資金」など制度融資にも力を入れた。

預貸率は、1975年以降減少傾向を示していたが、運用量増大の努力もあり、1980年を底に上昇傾向となった。

貸出金残高と科目別構成比の推移

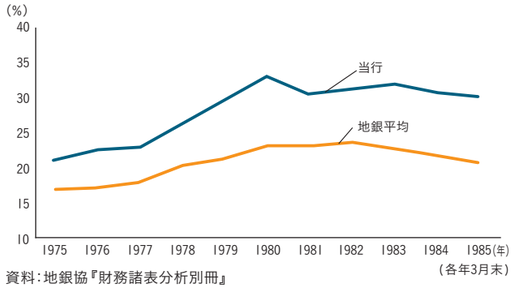


預貸率の推移



資料：地銀協『財務諸表分析別冊』

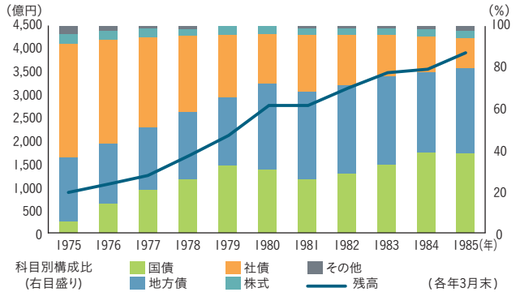
預証率の推移



資料：地銀協『財務諸表分析別冊』

［有価証券］　有価証券の残高は、1975年3月末の876億円から1985年3月末には3,870億円と約4.4倍に大きく増加した。この間、預金残高が順調に伸びたことを背景に、貸出金需要への着実な対応に加え、有価証券による余資運用の伸びが顕著であった。種類別構成比は、公共債窓販開始やディーリング業務の取扱い開始を機に、国債・地方債が大幅に伸びている。

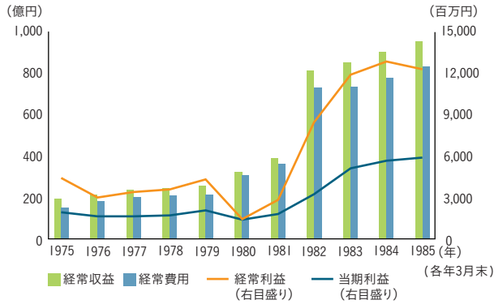
有価証券残高と種類別構成比の推移



［損益］　当行は、昭和50年代前半は上期・下期の年2回決算だったが、1981（昭和56）年以降は年1回決算に変更した。

損益の状況の推移をみると、経常収益は1975年以降、順調な伸びを示した。1975年度の年間420億円から1985年3月には1,015億円と約2.4倍に増加した。総資金利ざやが大幅に低下したものの、運用資金の大幅増による量的拡大が貢献した。経常費用は増加したが、経費の節減にも努め、当期利益も順調な推移をたどり、諸引当金の積増しを行うなど内部留保の充実に努めた。

損益の推移



沿革編

第5章

1985 – 1995

昭和60年　　平成7年

金融自由化・国際化時代の肥後銀行

第1節　バブル景気の展開と歪み

第2節　最終局面に入った金融自由化

第3節　順調な歩みを続ける熊本県経済

第4節　金融自由化・国際化時代の当行経営

1992（平成4）年 VIを導入した後の当行看板

概況

1985（昭和60）年後半から“円高不況”に陥ったわが国は、数次にわたる経済対策や公定歩合の引下げなどによって好景気となり、1986年12月以降“バブル景気（平成景気）”と呼ばれた。しかし、株価と地価が実需以上に膨れ上がったバブル景気は、1991（平成3）年2月までの51か月で終焉した。バブル経済の崩壊に伴って、金融機関の不祥事件も発覚、政府は金融システムの安全確保に乗り出した。

1989（昭和64）年1月7日に昭和天皇が崩御され、翌8日に元号は「平成」に改まった。1993年8月、細川護熙日本新党代表（元熊本県知事）を擁する8党派が政権を握り、自由民主党は1955（昭和30）年の結党以来、初めて下野した。翌年、自民党は3党連立内閣を誕生させ、政界は再編の時代に入っていった。

欧州では、「ベルリンの壁崩壊」に象徴されるように、東西ドイツが1990年に統一され、ソビエト連邦は1991年に崩壊した。ここに、東西冷戦構造が終結した。

1986年以降のわが国の金融行政は、金融の大幅な自由化を目指す金融制度改革法が施行され、銀行、信託銀行、証券会社が相互の業務分野に参入した。

同時期の熊本県経済は、実質経済成長率が1988年に5.4%とピークを記録、熊本テクノポリス圏域の整備が進み、大手企業の誘致にも成功した。熊本市は1989（平成元）年に市制100周年を迎え、1991年には旧飽託郡4町と合併して60万人都市となった。

1985年以降、当行は3年ごとの中期経営計画を策定、地域密着、堅実経営に努めた。1985年11月、第3次オンラインシステムが稼働し、預金残高は1989年12月に2兆円に達した。

業容が順調に拡大するなかの1993年1月、新たな時代のかじ取りを、新頭取に就任した稲垣精一に託した。

第５章｜金融自由化･国際化時代の肥後銀行

［1985（昭和60）年～1995（平成7）年］

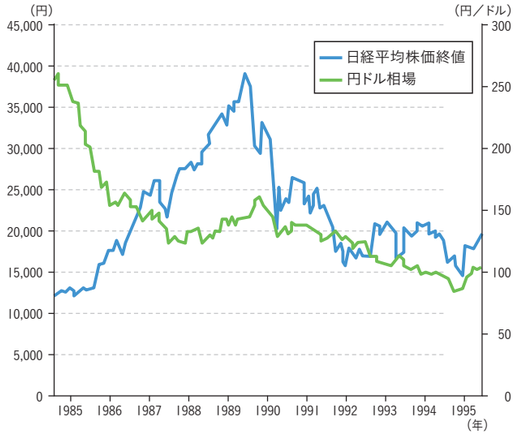
第１節　バブル景気の展開と歪み

1. 内需主導型経済と産業構造の転換

1980年代に入り、経常収支の黒字の増大を背景として日米貿易摩擦が激化した。プラザ合意後の急激な円高が進む1986（昭和61）年4月、前川春雄日銀総裁が取りまとめた「前川リポート」が注目された。日本の経常収支不均衡を縮小するため、内需主導型経済へ転換を促すものだった。

政府は電力･ガス料金の値下げをはじめとする内需振興策を積極的に打ち出した。また、円高不況を経験した企業は、不採算部門の縮小や経営の多角化などリストラクチャリングの動きを強め、産業構造を大きく転換させた。

日経平均株価と円ドル相場の推移



円ドル相場：毎月末インターバンク終値（日本銀行）／
株価：各月末終値ベース

2. バブル経済の形成から崩壊へ

1987（昭和62）年に入ると、引き続く金融緩和と景気拡大のなかで、企業は設備投資を盛んに行い、金融機関は不動産関連融資を膨張させていった。この過程で株価と地価が実態経済と乖離し、暴騰し始めた。

1986年1月に1万3,000円台だった日経平均株価は、1989（平成元）年12月29日には終値3万8,915円の史上最高値を記録した。バブル景気のなかで、東京･大阪･名古屋の三大都市の地価が上がり続けた。

これら株価と地価を合計すると、バブル形成額は1,781兆円に達し、名目GNP[1]（1985年～1990年の平均368兆円）の約5年分に匹敵する巨額な規模であった。

資産インフレを警戒する日本銀行は、公定歩合を1989年5月から1年3か月間で2.5%から6.0%まで引き上げ、大蔵省は不動産融資の総量規制に踏み切った。これらの施策の効果は大きく、株価と地価は下落に転じ、バブル経済は崩壊に向かった。

バブル景気を謳歌していた日本経済は、1990年後半以降、過大な投機に走った企業の破綻が相次いだ。金融機関が抱えた不良債権は、株価下落などで償却が進まず、総額は1995年9月末時点で約38兆円に達した。

東京株式、初の38000円台
最高値 4日ぶり
先高期待など背景

日経平均株価が初の3万8,000円台に乗せたことを報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1989年12月14日付）

不良債権問題は、まず経営基盤の弱い中小金融機関で表面化し、1994年から1995年にかけて東京協和信用組合、安全信用組合、コスモ信用組合（いずれも東京）、木津信用組合（大阪）などが経営破綻した。

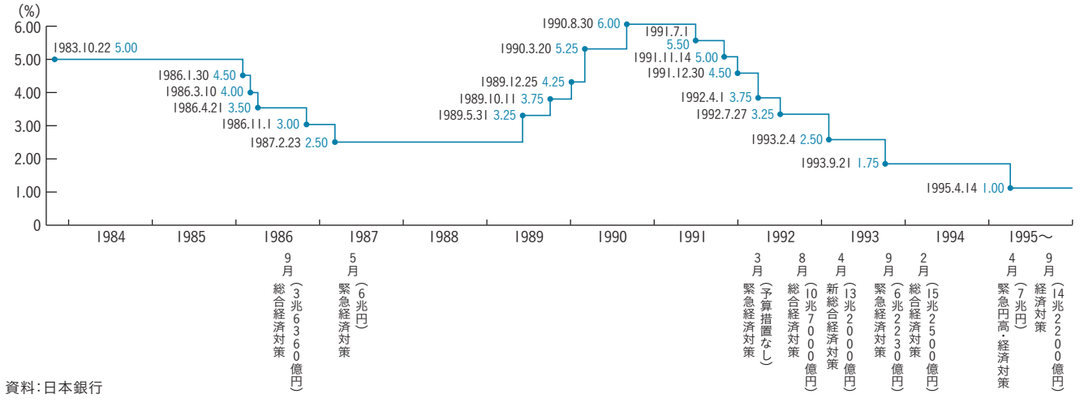
また、1995年1月17日に阪神･淡路大震災が起き、同年3月20日にはオウム真理教による地下鉄サリン事件が発生し、消費マインドは冷え込んだ。

阪神･淡路大震災で倒壊した阪神高速道路（提供：共同通信社）

3. 足踏み状況を続ける日本経済

1992（平成4）年度は、景気の低迷や金融機関の不良債権問題が懸念され、バブル崩壊後の不況がいっそう明瞭となった。

公定歩合（商業手形割引歩合）の推移



資料：日本銀行

1989年12月をピークに株価は下落を続け、地価も三大都市圏を中心に大幅に下落した。日銀は1991年以降、公定歩合を引き下げて1995年4月に史上最低の1.00%とし、政府も景気テコ入れや金融市場活性化のための経済対策を相次ぎ実施した。

東京円 79円台突入
介入効かず最高値更新
投機筋がドル売り

円、一時80円割れを報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1995年4月19日付）

一方で、1993年1月に1ドル＝125円だった円相場は、1994年6月に1ドル＝100円を割り込んだ。1995年3月には80円台をつけ、同年4月には一時80円を割った。

このような円高によって、カラーテレビが輸入超過に転じ、日本車価格を下回るアメリカ車が登場するなど、日本経済をリードしてきた電機･自動車産業を脅かし、産業界はますます弱気になっていった。

円高対策として、生産拠点を海外にシフトする企業の動きが強まり、国内の雇用不安を増幅した。企業の倒産も、バブル崩壊による販売不振などを原因とする不況型倒産が頻発する事態となった。

1 GNP＝Gross National Product（国民総生産）：政府発表の統計などで使用された指標。1993年からは代表的指標としてGDP（国内総生産）が使用されている。

第２節　最終局面に入った金融自由化

1. 金融自由化の進展

(1) 制度面での自由化

マル優制度の原則廃止

1988（昭和63）年4月1日、マル優制度（少額貯蓄非課税制度）が一部の例外を除いて廃止され、預貯金の利子に原則として一律20%の税金がかけられることになった。

マル優制度に代わって新マル優制度[1]では、マル優（預金）、マル特（国債など）、郵便貯金はそれぞれ300万円まで非課税で、これらすべてを利用すると900万円まで非課税となった。なお、同日から無記名定期預金の受入れが停止され、郵便貯金の預入限度額は300万円から500万円に引き上げられた。

BISの自己資本比率規制

1988年6月、各国間で平等な金融分野の競争条件を整えるため、「BIS（Bank for International Settlements：国際決済銀行）規制」と呼ばれる金融機関の自己資本比率規制の基本的枠組みが、合意に至った。わが国は1993（平成5）年3月末以降、自己資本比率を8%以上に保つこととし、量的拡大から収益重視の経営への転換、自己資本調達手段の充実・多様化が課題となった。

当行は、従来どおり市場重視の堅実経営路線を堅持した。狭義の自己資本（資本金、準備金、余剰金）を、転換社債発行などで増加させ、収益力強化による内部留保の充実に努めた。その結果、BIS基準は1993年度9.56%、1994年度10.29%、1995年度10.45%と国際統一基準の8%を大きく上回って推移した。

金融制度の改革

1993年4月、銀行業界と証券業界の相互参入を柱とする「金融制度改革関連法[2]」が施行された。同法により、銀行や証券会社は、業態別子会社の設立を通じて、本業以外の銀行・証券・信託業務に参入することが可能となった。地方銀行においては、経営コストの面から子会社による参入が困難な場合には、業務を限定して銀行本体で行う方式が認められた。

当行では、信託業務の代理店制度が認められたことを受けて1993年7月、全国に先駆けて、年金信託・特定金銭信託・土地信託の３業務について信託業務を開始した。1994年4月からは、公益信託も取り扱った。

(2) 金利面の自由化

規制金利から自由金利へ

大蔵省は日米円・ドル委員会の報告を受けて、1985（昭和60）年7月、アクション・プログラムの骨格を発表し、預金金利の自由化を表明した。第1弾として、同年10月から1口10億円以上の定期預金金利の自由化を実施し、それ以降、大口定期預金の最低預入額の引下げや「貯蓄預金」「変動金利定期」の開発、定期預貯金金利や流動性預金金利の自由化など、段階的に自由化を進めた。

流動性預金

17日から金利自由化

県内地銀は模様眺め

流動性預金金利の自由化を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1994年10月15日付）

一方、低迷する株式市場や経営基盤の弱い中小金融機関から郵便貯金への資金流出が顕著となっていた。郵貯残高は1995（平成7）年6月末には200兆円を突破し、その増加額は民間預貯金の半分以上に及び、個人預貯金の3分の1を占めるに至った。金利引下げは常に銀行が先行し、金利に敏感な個人資金が郵貯に流れていた。全国銀行協会連合会（現・㈠社全国銀行協会）は「郵貯の肥大化は問題であり、民営化を含めて見直しを検討すべきである」と危機感を強めた。

新プライムレートの導入

短期プライムレートは公定歩合の0.875%高で連動していたが、市場金利連動型の預金が増えてきたため、各銀行は1989年1月から新しいプライムレート制を導入し始めた。

1991年4月には、短期金利に連動した新型長期プライムレートも導入され、期間ごとに上乗せ幅が設定されたことにより、貸出金利の引上げにつながった。

(3) 激変する金融環境

金融再編の動き

1990年代に入り、金融再編が新たな段階に入った。普通銀行の主な合併では、1990（平成2）年4月に太陽神戸三井銀行（三井銀行と太陽神戸銀行、1992年さくら銀行に改称／現・三井住友銀行）、1991年4月に山陰合同銀行（山陰合同銀行とふそう銀行）、1992年4月に熊本ファミリー銀行（熊本銀行と肥後ファミリー銀行／現・熊本銀行）がそれぞれ誕生した。そのほか、都銀・地銀が信用金庫や信用組合を吸収合併するケースがみられた。合併の目標は、業務多様化や収益悪化への予防措置、広範囲での金融情報サービスの提供であった。

1996年4月、三菱銀行と東京銀行が合併し東京三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）が誕生した。総資産約72兆円、資金量約52兆円という当時世界一の巨大銀行であった。

金融システムの強化

バブル経済の崩壊に伴い、不動産業およびノンバンク向け融資額は全国銀行貸出残高の27%を占めるに至っていた。これらは不良債権となって大手銀行21行（都市銀行11、長期信用銀行3、信託銀行7）の経営を圧迫し始め、総額約38兆円に上る金融機関の不良債権処理が、重要な経済問題となった。問題解決のため公的資金導入の是非が議論されるなか、1995年6月、大蔵省は不良債権処理について、預金保険発動など政府の金融問題に取り組む基本姿勢を包括的に示した「金融システムの機能回復について」を公表したが、実行までには多くの課題が残された。

また、バブル経済崩壊後も増加が続いていた銀行業界の行員数は、1995年3月末で前年同期比1.5%減、6,600人余の減少に転じた。早期退職勧奨や遊休不動産の売却など、経営再建に向けて一段と踏み込んだ対応が迫られていた。

金融再編 ～合併した主な銀行～

［普通銀行］

1990年4月	太陽神戸三井銀行 （三井銀行、太陽神戸銀行） →1992年4月、さくら銀行に改称／ 現：三井住友銀行
1991年4月	協和埼玉銀行（協和銀行、埼玉銀行） →1992年9月、あさひ銀行に改称／ 現：りそな銀行・埼玉りそな銀行
1991年4月	山陰合同銀行 （山陰合同銀行、ふそう銀行）
1992年4月	熊本ファミリー銀行 （熊本銀行、肥後ファミリー銀行）／ 現：熊本銀行
1993年4月	北都銀行 （羽後銀行、秋田あけぼの銀行）
1996年4月	東京三菱銀行（三菱銀行、東京銀行）／ 現：三菱UFJ銀行

［県内の信用組合］

1985年4月	熊本県信用組合 県下11の信用組合（熊本綜合食品、宇土市、八代、人吉球磨、牛深、阿蘇、大津、松橋、三角、鏡、三和興銀）が対等合併

1 新マル優制度対象者：①65歳以上の人、②遺族基礎年金を受給している妻、③寡婦年金受給者、④身体障がい者手帳の交付を受けている人、⑤その他これに準ずる人
2 正式名称：「金融制度及び証券取引制度改革のための関係法律の整備等に関する法律」

第３節　順調な歩みを続ける熊本県経済

1.拡大する熊本県経済

(1)農業・製造業・商業の現状

農業

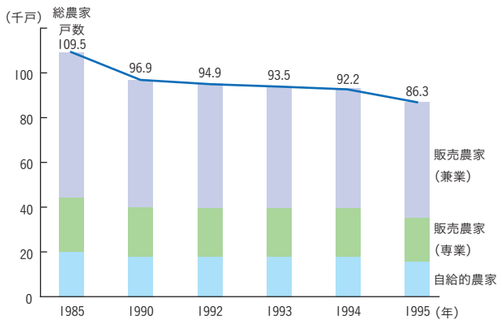
農産物輸入自由化の進展、農業従事者の高齢化や後継者の減少などで、熊本県農業も大きな変革の波に直面した。農家総数、耕地面積が減少を続ける一方、農業粗生産額は、野菜の伸びが大きく、1990(平成2)年に過去最高の4,016億円を記録した。

農産物では、いぐさ、甘夏ミカン、スイカ、露地メロン、トマトの生産量が全国第1位を誇り、その他の農畜産物も上位を占めた。ただ、県内総生産に占める農業総生産の割合は、1985(昭和60)年度の6.0%から1995年度には4.1%に低下した。

日本一のいぐさ産地(八代地方)

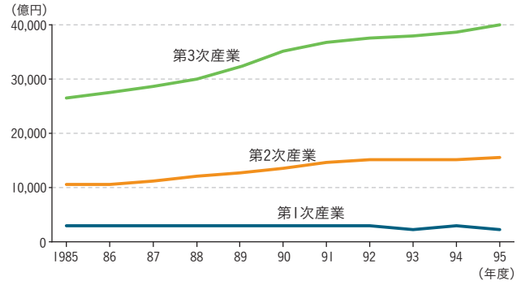
日本一のスイカ産地
(熊本市北区植木町)

県内農家戸数の推移



資料:『熊本県農業動向年報』

産業別県内総生産の推移



資料:『平成10年度県民計算報告書』(平成7年度基準)

製造業

企業誘致促進の成果もあり、誘致企業の従業者数、製造品出荷額で増勢を維持した。

熊本県の製造品出荷額は、1985(昭和60)年の1兆8,711億円から1995(平成7)年には2兆5,637億円と約37.0%の大幅な伸びをみせ、誘致企業の出荷額が全体に占める割合も約43.8%から約53.4%に増えた。

1990年代に入ると、加工組立型工業のうちICが最大の出荷額を占めるようになり、熊本県はシリコンアイランド九州の中枢拠点となった。

輸送用機器では、本田技研工業㈱熊本製作所が二輪車の主要工場としての機能を高めた。トヨタ自動車㈱が福岡県に進出したほか、他県にも工場進出・生産拡大の動きが出て、九州に「自動車」という新たなリーディング産業が台頭しつつあった。

商業

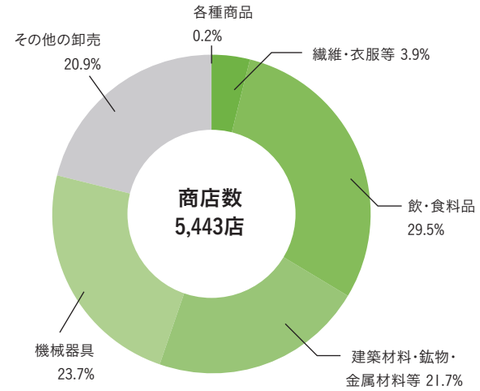
1985年から1994年における熊本県の商店数は3万1,439店から2万9,814店となり、約5.2%減少する一方、従業者数は14万988人から16万1,197人と約14.3%増加した。また、年間商品販売額は、3兆7,800億円が4兆9,324億円となり、約30.5%増の大幅な伸びをみせた。店舗数減少の背景には、スーパーやショッピングセンターなど大型小売店舗の増加があった。

県内商店数・従業員数および年間商品販売額の推移

		1985年	1988年	1991年	1994年	増減率(%)(対1985年比)
商店数(店)	計	31,439	31,169	32,155	29,814	△ 5.2
	卸売業	4,800	4,907	5,567	5,443	13.4
	小売業	26,639	26,262	26,588	24,371	△ 8.5
従業者数(人)	計	140,988	147,960	158,098	161,197	14.3
	卸売業	40,658	42,234	49,107	50,030	23.1
	小売業	100,330	105,726	108,991	111,167	10.8
販売額(百万円)	計	3,780,030	4,010,082	5,125,691	4,932,451	30.5
	卸売業	2,367,567	2,552,771	3,364,767	3,142,954	32.8
	小売業	1,412,464	1,457,311	1,760,924	1,789,497	26.7

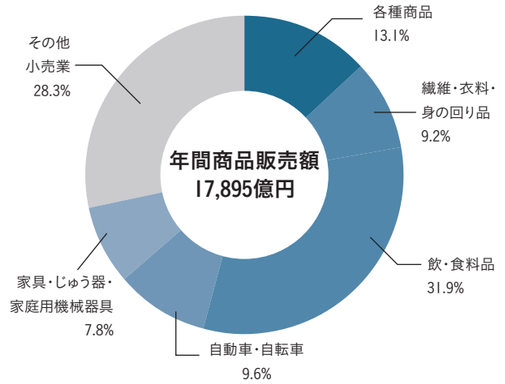
資料:『熊本県の商業』

県内卸売業の商店数の構成割合(1994年・産業中分類別)



資料:『熊本県の商業』

県内小売業の年間商品販売額の構成割合(1994年・産業中分類別)



資料:『熊本県の商業』

鶴屋百貨店(1988年)

(2)整備が進む交通アクセス

交通ネットワークの整備は順調に進展し、地域経済の発展や交流の拡大に大きく寄与した。

九州新幹線は1991(平成3)年8月、鹿児島ルート八代－西鹿児島間の工事実施計画が認可された。その後、八代－博多間の早期着工実現のため、地元経済界が県、市と一体となって県民運動を盛り上げた。その結果、JR 熊本駅舎の設計費などが1995年度予算に計上され、鹿児島ルート着工の機運が高まった。

1993年2月には熊本港が開港し、翌月熊本市と島原市を結ぶ定期フェリーが就航した。1995年4月には初の貨物岸壁が完成した。

同年7月、九州縦貫自動車道が全線開通し、わが国

の幹線高速道路が青森から鹿児島まで一直線で結ばれた。また翌年3月には大分自動車道が全線開通し、九州7県が高速道路でつながった。

九州新幹線誘致ポスター

(3)熊本県総合計画の策定

1984（昭和59）年、細川護熙熊本県知事が21世紀に向けての熊本県民全体の行動指針として「熊本・明日へのシナリオ」を策定するなど、“魅力ある田園文化圏の創造”に取り組んでいた。1991（平成3）年2月、福島譲二氏が県知事に就任し、21世紀に向けてさらに時代を先取りした施策を展開していくため、1993年1月に熊本県総合計画「ゆたかさ多彩『生活創造』くまもと」を策定した。

この計画は、すべての県民が“21世紀に向けて、志を高く持ち、能力を生かしながら、楽しく自由なライフスタイルが実現できる、豊かな明るい生活を創造していく”ことを目指すものであった。

(4)60万人都市・熊本市の誕生

1989（平成元）年に市制100周年を迎えた熊本市は、1991年2月、熊本市に隣接する飽託郡4町（北部町、飽田町、天明町、河内町）と合併し、人口は同年10月に63万人となり“60万人都市”が誕生した。

1991年3月、将来の都市づくりの目標とその実現のための具体策「熊本市総合計画」が策定され、魅力と活力あふれる「ヒューマンシティ・くまもと」の将来像が示された。

2.県内における金融環境の変化

預貸金残高の推移

［預金残高］　1985（昭和60）年3月末には銀行が1兆4,107億円で最も多く、次いで郵便局が1兆3,298億円、第二地銀が6,111億円と続き、全体に占める割合は、銀行31.8%、郵便局30.0%、第二地銀が13.8%であった。10年後の1995（平成7）年3月末には、銀行が2兆6,831億円、郵便局が2兆7,620億円、第二地銀が1兆1,807億円となり、郵便局がトップに躍り出た。

［貸出金残高］　1985年3月末には、銀行が1兆266億円で最も多く、政府系金融機関6,884億円、第二地銀4,767億円が続いた。1995年3月末には、銀行が1兆8,192億円、政府系金融機関が1兆5,311億円、第二地銀が9,922億円と順位は変わらなかったが、10年前と比較して第二地銀、信用金庫、政府系金融機関は構成比が上昇した。

相互銀行の普銀転換

1988（昭和63）年6月、相互銀行制度のあり方について、金融制度調査会が「相互銀行制度にかかわる状況の変化、金融自由化・国際化の急速な進展を考慮し、普通銀行への転換を希望する相互銀行については、合併転換法の規定にしたがって認めることが適切である」との答申を出した。行政当局は、この答申を受けて、同年7月、合併転換法の運用などについての通達を出した。

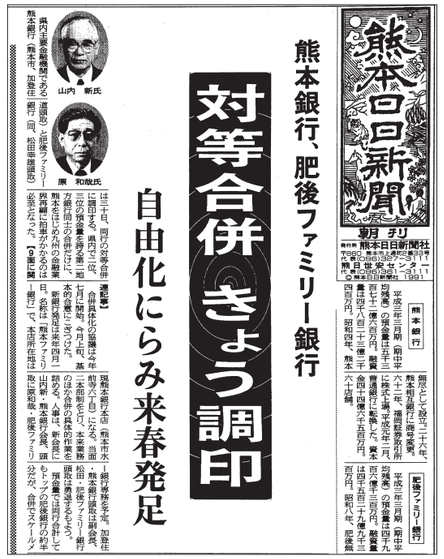
銀行は所要の手続きを踏んで転換作業を進め、第1次として1989（平成元）年2月に52行が転換し、その後も順次転換していった。九州の相互銀行は、第1次で10行が転換し、地元の熊本相互銀行、肥後相互銀行も転換を行い、銀行名をそれぞれ熊本銀行、肥後ファミリー銀行に変更した。

金融機関の再編成

1985年4月、県内11信用組合（熊本綜合食品、宇土市、八代、人吉球磨、牛深、阿蘇、大津、松橋、三角、鏡、三和興銀）が対等合併し、熊本県信用組合として新たに発足した。合併により、信組数は13信組から3信組に大幅に減少した。

1992（平成4）年4月には、第二地銀である熊本銀行と肥後ファミリー銀行が対等合併し、熊本ファミリー銀行としてスタートした。1991年3月末現在、店舗数は当行の123店舗に対し114店舗、預金残高は当行2兆2,747億円に対し1兆1,825億円であった。

農業協同組合も激変する金融環境のなかで、合併推進による組織の強化が求められていた。熊本県でも各地区で広域合併が行われ、1995年3月末の農協数は42となり、農協合併助成法施行前の1961（昭和36）年当時の300余から大幅に減少した。


熊本銀行、肥後ファミリー銀行

対等合併きょう調印

自由化にらみ来春発足

熊本日日新聞

対等合併を報じる記事（『熊本日日新聞』1991年8月30日付）

県内金融機関の預金残高の推移

（単位：百万円、%）

区分	1985年3月		1995年3月		増減率（対1985年比）
	残高	構成比	残高	構成比	
銀行	1,410,706	31.8	2,683,112	31.5	90.2
第二地銀	611,194	13.8	1,180,774	13.9	93.2
信用金庫	258,114	5.8	470,508	5.5	82.3
信用組合	84,206	1.9	139,572	1.6	65.8
労働金庫	76,795	1.7	135,103	1.6	75.9
政府系金融機関	160,674	3.6	347,576	4.1	116.3
農業協同組合	487,772	11.0	780,496	9.2	60.0
漁業協同組合	14,954	0.3	24,139	0.3	61.4
郵便局	1,329,818	30.0	2,762,086	32.4	107.7
合計	4,434,233	100.0	8,522,866	100.0	92.2

県内金融機関の貸出金残高の推移

（単位：百万円、%）

区分	1985年3月		1995年3月		増減率（対1985年比）
	残高	構成比	残高	構成比	
銀行	1,026,646	36.7	1,819,265	35.1	77.2
第二地銀	476,779	17.0	992,200	19.2	108.1
信用金庫	192,232	6.9	360,757	7.0	87.7
信用組合	65,078	2.3	86,702	1.7	33.2
労働金庫	50,410	1.8	71,162	1.4	41.2
政府系金融機関	688,447	24.6	1,531,103	29.6	122.4
農業協同組合	286,091	10.2	302,031	5.8	5.6
漁業協同組合	12,237	0.4	13,310	0.3	8.8
郵便局	—	—	—	—	—
合計	2,797,920	100.0	5,176,530	100.0	85.0

資料：九州財務局「経済統計年報」
注：1．生・損保、証券は含まない。信用農協連合会を除く
　　2．1985年の第二地銀は、相互銀行

第４節　金融自由化・国際化時代の当行経営

1. 長野会長と稲垣頭取の就任

1993（平成5）年1月、長野吉彰頭取が代表取締役会長に就き、稲垣精一副頭取が第9代代表取締役頭取に就任した。

長野は1984（昭和59）年4月の頭取就任以来、在任期間は8年9か月に及んだ。この間、業績伸展はもとより、九州ならびに県内財界のリーダーとして多大な貢献を果たした。

長野会長・稲垣頭取就任の記者発表

頭取在任中の主な業績をたどると、1985年9月に東京・大阪両証券取引所の市場第一部に上場した。資本金を1985年の115億5,000万円から1992年3月末に181億2,830万円まで増加させた。

預金残高は、1989年に2兆円を突破し、貸出金残高も翌年には1兆5,000億円を達成した。事務合理化・機械化面では1985年に新事務センターを建設して、第3次オンラインシステムを稼働させた。1990年には初の海外拠点として、シンガポール駐在員事務所を開設した。

地域貢献活動にも多方面で積極的に取り組んだ。1987年に「肥後の水資源愛護賞（現・肥後の水とみどりの愛護賞）」、1992年には「㈶肥後の水資源愛護基金（現・㈶肥後の水とみどりの愛護基金）」を創設した。1989（平成元）年には、㈶地域流通経済研究所（現・㈶地方経済総合研究所）を設立した。

地元経済界のまとめ役としても多大な貢献があった。1979年ごろの財務局統廃合問題で、長野（当時専務）は熊本での財務局存置運動の先頭に立ち、1981年熊本市の南九州財務局が九州財務局として存続した。㈶熊本テクノポリス財団（現・㈶くまもと産業支援財団）設立（1983年）では、広く民間出捐を働きかけ、23億円が集まった。また、政・官・財一体となった九州新幹線県民運動本部の代表世話人として運動を牽引、のちの鹿児島ルートの全線開通に尽力した。

一方、新頭取となった稲垣は、富士銀行常務取締役を経て、1987年6月に当行代表取締役副頭取に就任した。頭取就任時には、熊本経済同友会常任幹事、熊本商工会議所副会頭などを兼任した。

稲垣頭取の就任挨拶は次のとおり。

稲垣頭取の就任挨拶

今後、金融自由化がさらに進行し、経営環境は一段と厳しく困難な時期となりますが、長野会長が頭取としてこれまで懸命なご努力により築き上げてこられた地域密着路線を引き継ぎながら、皆さんとともに力を合わせてこの難局を乗り切ってまいりたいと思います。

（中略）

金利自由化の最終段階への突入は、言うまでもなく金融機関の収益へ甚大な影響を及ぼすことは明らかであります。一方、業務自由化による新業務への参入は、取引先のニーズに広くお応えすることができるようになる反面、相当の研究と時間を要するばかりか、一歩対応を誤れば他業態・同業態他行に劣後してしまうことにもなりかねないという危険性をはらんでおります。

（中略）

このようななかで、私どもは、今年（1993年）4月からは現在展開中の第3次中期経営計画の最終年度を迎えます。第3次中計は、自由化克服の戦いであります。この1年、自由化を乗り切り、将来にわたる安定的収益体質を確立し、最終目標としての『九州のベストバンク』への到達のため、何にも負けない体力づくり、基盤づくりに本支店一丸となって取り組むことを皆さんとともに誓い合ってご挨拶といたします（一部抜粋）。

横山治助顧問の肥後銀行追悼式

1992（平成4）年8月17日、第7代頭取であった横山治助顧問が急逝した。横山は、県教育長、出納長を歴任し、当行頭取として1971（昭和46）年11月から1984年4月まで在職した。その後も、会長、顧問として、当行の発展に尽くすだけでなく、熊本経済界は言うに及ばず地域社会に対しても多大な貢献があった。1992年9月8日、熊本県立劇場で肥後銀行追悼式を執り行い、生前の功を称えた。

横山顧問の追悼式

2. 第2次～第4次中期経営計画の策定

（1）第2次中期経営計画「トリプルCプラン」の策定

第2次中計は、第1次中計の必須緊急項目をより具体的に掘り下げ、金融新時代に挑戦するための第2段階のアクション・プログラムとして策定した。計画の概要は次のとおりである。

【第２次中期経営計画の概要】

名　　称：「トリプルCプラン」
Challenge（経営目標への挑戦）、Create（知的バイタリティーあふれる人の創造）、Change（創造的経営体質への転換）の頭文字を取り、Cの3乗を表す呼び名とし、相乗効果を目指した。

期　　間：1988年4月1日～1991年3月31日

経営目標：①預金量（平残）2兆円
②融資量（平残）1兆5,000億円
③最終年度資金利益500億円

重点方針：「金融自由化対応への創造的経営体質の構築」を図り、次の3項目を推進する。
①運用力強化による収益体質の強化
②情報感度強化による知的活力の創造
③経営管理の効率化

（2）第3次中期経営計画「Project'91」の策定

第3次中計「Project'91」では、「顧客」「地域」「人材」を柱とした企業理念を打ち出し、全行員が準拠すべき行動指針を明確にした。この行動指針のもとに、経営目標として「九州のベストバンク」の必達を目指した。

計画の概要は次のとおりである。

【第3次中期経営計画の概要】

名　　称：「Project'91」
お客様、地域社会、株主、そして行員にとって真に「地域No.1」といえる九州一の銀行「九州のベストバンク」を目指す。

期　　間：1991年4月1日～1994年3月31日

企業理念：①お客様第一主義に徹し、最適の金融サービスを提供する
②企業倫理を遵守し、豊かな地域社会の実現に積極的に貢献する
③創造性に富み、自由闊達で人間尊重の企業文化を確立する

企業目標：われわれは、企業理念を自分のものとし、お客様第一主義に徹し、地域社会に貢献し、全行員が伸

び伸びと持てる力を発揮できる組織づくりに注力していく必要がある。この中計で打ち出した企業理念を、より具体化した3年後に到達すべき企業目標として、「九州のベストバンク」を目指す。

経営方針：①収益力の強化と自己資本の充実
②顧客づくりとサポートシステムの充実
③リスク管理の強化
④活力ある組織づくりと人づくり
⑤魅力ある企業イメージづくり

「企業理念」を制定

全行員が目指すべき銀行員像や行動指針を確認し、意義と行動に反映させ、組織をあげて目指すべき方向を統一させるために「企業理念」を制定した（【第3次中期経営計画の概要】を参照）。

VI（ビジュアル・アイデンティティ）の導入

1992（平成4）年4月、第3次中計で制定した企業理念を鮮明に表現し、お客様とともに歩み、地域とともに生きる当行の企業イメージを明らかにするため、VIを導入した。

VIの導入

シンボルマークは、Higo Bankの「h」にも「b」にも通じる造形で、「人」も表現した。コーポレートカラーは、熊本の豊かな緑を表す緑色と、美しい水を表徴する青色を組み合わせた。

新しい看板

また、「生活自然体 肥後銀行“げんき、ゆうき、のんき。”」をキャッチフレーズにCM展開した。

（3）第4次中期経営計画「ABCプラン」の策定

1994（平成6）年4月からの第4次中計の3年間は、金融機関にとって真の自由競争時代、新金融時代とも呼ぶべき新しい時代の幕開けの時期であった。

従来のやり方だけでは通用しない時代であり、全役職員が発想を転換し、創意工夫をこらし、知恵を出し合って、一丸となって積極的に行動を起こすことが強く求められた。計画の概要は次のとおり。

【第4次中期経営計画の概要】

名　　称：「ABCプラン」
“新時代に向けての積極的行動による変革とベストコミュニケーションの実践”を強調した「Active Best Communication」を共通の行動指針として取り組むこととし、その頭文字を取って名称とした。

期　　間：1994年4月1日～1997年3月31日

基本目標：ベストバンクを目指す
―変革とベストコミュニケーション―
①お客様·地域社会·株主とのベストコミュニケーションにより「高く信頼され強く支持される銀行」を目指す
②本部·営業店のベストコミュニケーションにより「スリムで強靭な体質をもつ銀行」を目指す
③行員それぞれのベストコミュニケーションにより「創造的で挑戦意欲にあふれる銀行」を目指す

基本方針：①お客様重視の営業体制づくり
②地域社会との強い絆づくり
③効率化と財務構造改善による収益力づくり
④環境変化に対応するリスク管理体制づくり
⑤新金融時代に即応するプロ集団づくり

3.自由化·国際化時代の機構改革

（1）中期経営計画目標達成に向かう機構改革

第1次中期経営計画への対応

中計の課題である「営業基盤の拡大」「運用力の強化」「効率化の推進」「人材の育成」を達成するため、1986（昭和61）年機構改革を実施した。主なものは次のとおりである。

〈第1次中期経営計画における機構改革〉

- 営業推進部個人推進課と法人推進課を廃止して、情報渉外課を新設
- 経理証券部の資金課と証券第一課を統合
- 融資部歩両監理課を廃止
- 業務管理部の事務センター·センター総務課を廃止
- 融資部を融資第一部と融資第二部に分割
- 外国部を国際部に名称変更
- 東京本部を新設

第2次中期経営計画への対応

中計の重点方針である「経営管理の効率化」に関して、本部組織を効率的に運用するため、1988（昭和63）年から1989（平成元）年にかけて次のとおり組織改正を実施した。

〈第2次中期経営計画における機構改革〉

- 業務管理部の事務企画課と事務開発課をシステム企画課に統合
- 経理証券部を資金証券部に名称変更。分課として証券営業、資金証券、資金証券管理グループを設置。本店内に、資金証券部分室を設置
- 経理課を主計課に名称変更
- 経営相談所に総務課を新設

第3次中期経営計画への対応

中計の経営方針である「活力ある組織づくりと人づくり」に向け、1991年10月に組織を改正した。さらに、多様化した顧客ニーズへの対応のため、本部渉外機能を強化し、営業推進体制を充実させた。

〈第3次中期経営計画における機構改革〉

- 営業統括部の情報開発課を発展的に解消し、業務渉外課と事業開発課を新設
- 公務部に地域開発課を新設
- 経営相談所を廃止し、㈶地域流通経済研究所に経営相談センターを新設

（2）環境の変化に即応した機構改革

中期経営計画に対応した組織改正のほか、自由化·国際化に即応して、機構改革を実施した。

〈1986年から1993年にかけての機構改革〉

1989年6月	事務集中部を新設
1990年1月	融資管理室を新設し融資第一部監理課を廃止
1990年6月	営業推進部を営業統括部に名称変更し、営業企画課、支店指導グループ、情報開発課を新設 企画部に広報課を新設
1992年6月	システム部を新設 融資管理室を融資管理部に変更
1993年6月	国際部に貿易投資相談所を新設
1993年8月	東京本部に市場営業室を新設

（3）各種委員会の設置

①ALM委員会

金利や外国為替相場などの諸リスクに対して、運用·調達の内容などを検討し、収益を安定させ、最大限にするための具体的施策を決定するため、1990（平成2）年5月、ALM（Asset and Liability Management：資産·負債の総合管理）委員会を設置した。メンバーは、副頭取を委員長とし、委員は各部担当役員のほか、企画、営業推進、融資第一、融資第二、公務、資金証券、国際部の各部長で構成し、事務局は企画部に置いた。

ALM委員会の承認事項は、総合予算策定、部門別計画の策定など、経営や業務面の計画作成に反映された。そのほかに活動した主な委員会は次のとおり。

②業務効率化委員会

業務を抜本的に見直すことで、早期終業体制を確立するための諸施策を検討するほか、行員の余暇活

用支援策も検討する。人事部担当役員を委員長とし、委員は関係各部の部長、組合委員長で構成した。事務局は企画部内に置き、1993年1月から諸施策の検討を開始した。

③事務基盤構築委員会

堅確な事務体制の確立のための諸施策を検討する。業務管理部担当役員を委員長とし、委員は関係部の部長で構成する。事務局を企画部内に置き、1992年4月から随時開催している。

④総合システム戦略委員会

経営方針に沿って長期的な展望に立った戦略的システムの構築などを行う。委員長はシステム担当役員で、委員は関係部の部長で構成し、事務局をシステム部内に置いた。1991年4月から毎期1回開いた。

4.自己資本の充実

第1回無担保転換社債の発行

1985（昭和60）年、銀行の転換社債の発行は、資金使途が設備などの自己資本充実などに充当されるものに限って、海外転換社債の発行が認められた。1987年4月には普通銀行などの国内転換社債の発行も可能になった。

当行は、同年9月の取締役会で、「第1回無担保転換社債」の発行を決議した。地域密着による金融機能を高め、自己資本の充実を図ることにより地域社会の発展に貢献するためであった。発行の概要は次のとおり。

〈第1回無担保転換社債〉

1. 発行総額　150億円
2. 期　　間　9年債（1987年10月16日～ 1997年3月31日）
3. 利　　率　年1.8%（1987年9月29日開催の取締役会において決議）
4. 転換価額　945円（1987年10月6日確定）
5. 募集期間　1987年10月9日～10月15日
6. 払込期日　1987年10月16日
7. 転換請求期間　1987年12月1日～1997年3月28日

（注）手取金は設備資金の一部に充当

1987年10月29日、当行の第1回無担保転換社債は東京、大阪、福岡の各証券取引所に上場され、上場日当日の終値は100円60銭だった。同年10月19日に、ニューヨーク株式市場で当時史上最大の暴落（ブラックマンデー）が起こっており、世界の株式市場に波及するという最悪の時期と重なり、結果的に低い価格での上場となった。

株式、世界的な暴落状態
東京平均1873円安
史上最大 売り一色、値つかず
県下でも売り殺到
NYも史上最大
大恐慌上回る下げ率

ニューヨーク株式市場の史上最大の暴落を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1987年10月20日付）

株式の分割（無償交付）

1992（平成4）年11月20日付で、当行は、株主への利益還元策として、株式の分割（無償交付）を行った。これは、同年9月30日時点の所有株式1株を1.05株に分割（1株につき0.05株の割合で無償交付）するものであった。株式分割に伴い、同年10月1日以降、第1回無担保転換社債の転換価額を900円に調整した。

5.顧客の利便性を考慮した店舗展開

(1)小規模店舗による展開

1986（昭和61）年以降、行員10人前後の出張所を中心とした小規模店舗展開を原則とした。開設後、一定の基準をクリアした店舗などを支店に昇格させた。店舗空白地域、人口増加地区に重点的に出店し、郡部や山間地域など顧客利便性を重視した店舗展開も行った。

1986年1月から1995（平成7）年9月末までの店舗展開状況は、新設が熊本市内9か店、郡部7か店、代理店4か店（うち2か店は廃止後、出張所として新設）、海外駐在員事務所が1か所、出張所から支店への昇格も9か店あった。このほか、1987年2月、佐賀銀行熊本支店（1973年開設）から当行水道町支店への営業譲渡もあった。

熊本市内の新設店舗

開設年月日	店　舗　名
1986年　3月　3日	竜田出張所
1986年　3月25日	田崎橋出張所
1986年　5月　8日	横手出張所
1988年　8月　8日	佐土原出張所
1989年　4月26日	流通団地出張所
1989年12月　4日	浜線出張所
1990年　4月　2日	飽田出張所
1990年11月　8日	砂取出張所
1991年　6月18日	長嶺出張所

郡部の新設店舗

開設年月日	店　舗　名
1986年　1月27日	泗水出張所
1989年　1月25日	坂本出張所
1989年11月　6日	大津本町通出張所
1992年11月10日	広安支店
1992年11月16日	松橋駅通出張所
1995年　8月　1日	田中町支店
1995年　9月　1日	南小国出張所

代理店の新設ならびに廃止

開設年月日	店　舗　名
1986年　7月25日	鹿北代理店
1986年　9月　3日	飽田代理店
1988年　7月25日	三里木代理店
1989年　4月11日	錦代理店

廃止年月日	店　舗　名
1990年　4月　2日	飽田代理店
1995年　8月31日	南小国代理店

(2)支店昇格運動の実施

支店昇格運動は、1986（昭和61）年5月、池田出張所が開設後3年半を経過し、支店昇格基準に到達したため始まった。ほかの出張所も支店昇格運動を自主的に実施するなどして、1994（平成6）年6月までに、ほかに8か店が昇格した。

出張所から支店への昇格

昇格年月日	店　舗　名
1987年　6月　1日	池田支店
1987年12月　1日	稲荷前支店
1988年　4月　1日	湯前支店
1988年12月　1日	下南部支店
1992年10月　1日	泗水支店
1992年10月　1日	菊水支店
1992年10月19日	流通団地支店
1994年　7月11日	竜田支店
1994年　7月18日	本妙寺通支店

(3)店舗外現金自動設備の拡充

当行の店舗数のピークは1996（平成8）年3月末で、本支店115か店、出張所14か店の計129か店であった。以降、店舗数は減少したが、これは、店舗経営の効率化が求められたことに加え、現金自動引出機（CD）の店舗外設置が広がったことも大きかった。

1995年5月末の店舗外CD･ATMの台数は150か所165台に上った。

6.預金増強運動と新種商品の開発

(1)各期の営業推進策

1986（昭和61）年以降、各期の主要営業施策は、営業統括部が「基軸･基盤目標」として割り当てた。このうち預金について、1989（平成元）年上期以降は、収益重視意識のいっそうの徹底を図るため、総預金、流動性預金、個人預金の目標を期末残高から期中平均残高（「平残」）に変更した。以後、経営環境の変化に応じて見直しが行われた。

(2)預金残高2兆円達成

預金増強運動の展開

当行の預金残高が2兆円台に乗ったのは、1989（平成元）年12月だった。その後、収益重視･平残主義の方針を取り、高利率の自由金利預金の獲得を抑制したこともあり、1995年3月末の残高は2兆5,400億円とやや増勢が衰えた。この間、次のような預金増強運動を行った。

①3本締め大運動

第1次中期経営計画の4本柱のひとつ「営業基盤の拡大」のなかで、給振、財形、年金の増強を掲げた。これらは低コストで安定した“集まる個人預金”であり、

金融機関にとっては極めて重要なターゲットであった。1986（昭和61）年10月から中計終了の1988年3月末まで「3本締め大運動」として展開した。

②スーパー MMC および
個人外貨定期預金『ライオン』大増強運動

金利の自由化は、銀行預金の多様化も推し進めた。1979（昭和54）年の譲渡性預金（NCD）の発売を皮切りに、MMC（Money Market Certificate：市場金利連動型定期預金）、大口定期預金へと進み、1989（平成元）年には小口MMCが導入され、1990年11月には「新型スーパーMMC」を発売した。

また、他行預金預け替えセールスに最適の商品である個人外貨定期預金「ライオン」の大増強運動を同時に推進した。運動は、1990年8月から9月まで2か月間展開し、両商品合わせて純増額500億円を目指した。

新キャラクターを使用した積立定期預金「たむたむ」（左）と「貯蓄預金」（右）のチラシ

③貯蓄預金増強運動

1992年6月に発売した「貯蓄預金」を、シルバー層に対する重要商品と位置づけ、年金受給の「一家庭一口座」を目標として増強運動を行った。運動は1993年から1995年にかけて数回行い、1995年3月には残高330億円となり目標を上回った。

④カード会員増強運動

顧客取引のメイン化方策の一環として、都銀や一部地銀はクレジットカード業務を積極的に推進していた。当行も、1989年7月に関連会社の肥銀ワールドカード㈱を、1990年4月に肥銀ジェーシービーカード㈱を設立（両社は2010年10月合併、現·肥銀カード㈱）し、「HIGIN WORLD CARD」と「HIGIN JCB CARD」の取扱いを始め、拡販運動を展開した。

その他新種預金の取扱開始

自由化·国際化時代の商品として、特別な目的や金利自由化の進展に対応して、次のようなさまざまな預金が開発された。

その他新種預金の取扱開始

福祉定期預金	福祉年金受給者等を対象として1986年2月に取扱開始。預入期間1年、預入上限額100万円などを条件とし、優遇金利を適用した定期預金商品。
医療保険付定期預金（やすらぎ）	当行の定期預金「やすらぎ定期預金」と日本団体生命保険の医療保険をセットにした商品で、1986年4月に取扱いを始めた。
スーパー定期（自由金利預金Ｍ型）	金融機関が独自に金利を決める自由金利の定期預金。1991年11月から300万円以上の定期預金はすべて「スーパー定期」となった。
スーパー積金	1993年8月に取扱いを開始した「市場金利連動型定期積金」。1994年10月以降の名称は「定期積金」とし、当行所定の利率を適用した。
積立定期預金（たむたむ）	満期日を6か月から1年～5年に指定し、満期日ごとに元利金を預金口座へ入金する。1995年7月に取扱いを開始した。商品名は行内で募集し、熊本弁の“た（貯）むる”から「たむたむ」と名付けた。

(3)キャラクターの導入

1995（平成7）年の創立70周年を機に当行のイメージ向上のため、キャラクター「ファイベル®」（映画『アメリカ物語』の主人公）を導入した。キャラクター入りの総合口座通帳やキャッシュカードも発行し、順次、積立預金通帳などにも使用した。

(4)新規業務の取扱開始

M＆A業務

この時代、企業の国際化、技術革新の急激な進展を背景として、事業の多角化やリストラクチャリングへの動きが広がった。地元でも、地場有力企業を中心に多角化や事業承継問題を背景としてM&A（Mergers and Acquisitions：企業の合併と買収）に対する関心が高まっていた。

そうしたニーズを踏まえ、1992（平成4）年9月、当行は法人戦略の一環として、M&A業務の取扱いを開始した。取引では、取引先企業の発展に資するものなど、原則として非救済型のM&Aを対象とした。

信託業務

1993年4月、金融制度改革関連法が施行され、地方銀行による信託業務参入の道が開かれた。

当行は、同年7月、地銀第1陣として、代理店方式による信託業務の取扱いを開始し、翌1994年4月から本体方式による公益信託業務に参入した。詳細は次のとおり。

肥銀、信託業務に参入
大蔵省認可、地銀の第1陣
安田と代理店契約
信託業務への参入を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1993年6月25日付）

〈信託業務への参入〉
【信託代理店業務】
取扱業務（当初）：年金信託、土地信託、特定金銭信託
契約銀行：安田信託銀行
取扱店舗：（熊本市内）本店営業部、水道町、上通、世安、水前寺
（郡部）玉名、大津、松橋、八代、人吉、天草
（県外）福岡
統括部署：営業統括部事業開発課
【公益信託】
概要：委託者が一定の公益目的のため、財産の管理、運用および公益活動などを受託金融機関（当行）に委ねるもの
取扱店舗：出張所、代理店を除く、全営業店
統括部署：営業統括部事業開発課

7.融資重点施策の展開

(1)融資増強運動の展開

個人ローン増強運動

個人ローンは、運用上効率が良い安定的な収益源であり、個人取引のメイン化につながりやすいため、各金融機関が力を入れた。その結果、当行の個人ローン残高は、1995（平成7）年3月末で2,575億円と、10年間で188.4%の大幅増となった。ただ、1993年以降は、住宅ローン以外の消費者ローン残高は漸減傾向となった。

当行が1986（昭和61）年以降に取扱いを開始した個人ローンの主なものは次のとおりである。

「肥後銀行保険ローン」「肥後銀行㊂カードローン」「肥後銀行住宅ローン」「肥後銀行積立年金保険ローン」「肥後銀行保険ローン（増資プラン）」「肥後銀行ブライダルローン」「肥銀宅地活用ローン（スーパー·マイローン）」「肥後銀行教育ローン」「肥後銀行カードローン＜Back Up＞」「肥後銀行マイカーローン」「肥後銀行リフォームローン」。

新種個人ローンのチラシ

融資シェア・パーヘッド復興特別運動（1985年10月～1987年3月）

全店の努力で融資パーヘッドは大幅に上昇し、地銀中の順位も48位から36位となった。

一般預貸率50%未満店解消運動

“預貸併進”“取経先[1]の複線化”という新尺度の実践面で店舗間に格差があったため、創立62周年（1987年7月25日）を期して、全店が「運用力の強化」という同時同一意識の目標を持ち、運動を展開。

1 取経先とは、取引経緯管理先の略称。お客様との長期的な関係性を維持し、取引親密度を高めるために、お客様の属性情報や取引経緯を蓄積·管理することで、最適な金融サービスを提供する重要なお客様のこと。事業取経先、ローン取経先、金融資産取経先、職域取経先がある。

信保付貸出残高シェア 62% 必達特別運動
（1987年11月～1989年9月）

県内の信用保証協会保証付貸出シェア増強のため、信用保証協会、営業店、融資部協調のもと通算3回の運動を実施、実績を上げた。

住宅ローン増強運動
（1992年11月～1993年2月）

1992年上半期の当行の住宅ローン利用は、県内の新築住宅着工件数のうち、約15%にすぎなかったため、期間中70億円を目標として、住宅ローンとリフォームローンの増強運動を実施。

(2)延滞解消運動

延滞解消チャレンジ運動

利ざやの縮小など経営環境の厳しさが増す状況のもとで、収益確保のために貸倒防止と不良債権の削減が欠かせないことから、延滞の解消には特に重点的に取り組んだ。そこで、第2次中期経営計画に基づき、「延滞解消チャレンジ運動」（1988〈昭和63〉年1月～1989〈平成元〉年8月）を実施した。

1988年11月には、個人ローンの延滞先を本部で集中管理するオートコールシステムがスタートし、金額・件数ともかなり改善した。いっそうの改善に向けて、その後も2年間にわたり第2次・第3次運動を実施した。

(3)県および市町村の制度融資

制度融資は、顧客の資金ニーズの多様化に幅広く対応でき、低金利かつ固定金利である。また、県・市の制度融資は取扱いが県内金融機関に限定されているものが多い。そのため顧客と当行双方にとってメリットがあり、管内の未取引先の新規開拓や他行との競合取引先に対して積極的に推進した。主な制度融資は次のとおりである。

「地場産業振興対策資金」「小売商業等近代化資金」「経営安定対策資金」「小規模事業者資金」「季節資金」「産業投資促進資金」「企業立地促進資金」「先端技術機械設備導入等資金」「観光施設整備資金」「ゆとり創造推進資金」。

(4)新短期・長期プライムレートの導入

金利の自由化が進むなか、金融界では短期最優遇貸出金利として資金調達コストや市場金利に連動する「新短期プライムレート」（以下「新短プラ」）を導入する機運が高まっていた。1989（平成元）年2月、当行でも「新短プラ」を導入した。導入当初の金利水準は4.25%であったが、取引内容などを勘案し、取引先ごとの交渉により決定した。

一方、長期貸出最優遇金利として、1991年6月、従来の長期信用銀行が公表する長期貸出最優遇金利基準に代えて、「新短プラ」を基準とする「新長期プライムレート」（以下「新長プラ」）を導入した。

(5)融資事務合理化策

新コンピュータ財務分析システム

1983（昭和58）年11月、コンピュータによる取引先企業の財務分析の取扱いを初めて開始し、1990（平成2）年1月には新コンピュータ財務分析システムの運用を採用した。新システムは、本部で営業報告書（決算書）から直接入力し、コンピュータによる問題箇所の指摘とコメントを行い、財務4表（業績判定表、貸借対照表、損益計算書、資金運用表）を出力するものである。新システム導入は営業店の融資事務の効率化につながった。

融資支援システムと法人顧客管理システム

融資先の情報をコンピュータに蓄積し、一元管理する融資支援システムを導入した。融資業務の効率化と同時にリスク管理の強化となった。

また、企業の実態把握に必要な各種情報を収集・蓄積・加工した法人顧客管理システムの運用も開始し、リスク管理はもちろん、融資推進など営業力の強化にも役立った。

8.資金証券業務の展開

(1)取扱業務の拡大と金融派生商品市場

私募債業務

金融自由化の過程で、私募債は資本市場からの直接資金調達手段として急速に拡大した。銀行にとって、債券発行から償還まで主導的な役割を果たすため、取引関係緊密化に資する戦略的商品である。また、未上場企業にとって、資金調達の多様化（長期固定資金）を可能にするとともに、財務内容の健全性や信用力の高さをアピールすることができるものであった。私募債受託に力を入れた結果、当行の単独および代表受託社債残高は、1995（平成7）年3月期には銘柄数9件、残高14億5,000万円の実績を残した。

金融派生商品市場への参加とブローカーズ免許の取得

金融の自由化・国際化に伴い、金融商品の価格変動に対するヘッジニーズが高まり、わが国においても金融派生商品の導入が急速に進んだ。

当行は、これら金融派生商品市場をALMにおける有効なヘッジ手段かつディーリング収益獲得の場として、自己勘定で積極的に参加していった。

ブローキング（委託売買）業務としても、「債券先物取引取次業務」が認可され、当行は第1次認可行として1989年6月に取次業務を開始した。

また同じく6月、東京金融先物取引所の開設にあたって、当行は当初から清算会員として参加し、取次業務でも金融先物取引業者の認可を受け、業務を開始した。

〈金融派生商品市場の誕生〉

1985（昭和60）年10月に東京証券取引所で債券先物市場が開設されたのを皮切りに、株先50、株価指数先物取引、債券店頭オプション、株価指数オプションなどが始まった。また1989（平成元）年6月には東京金融先物取引所が開設され、日本円短期金利先物などの取引が開始された。

(2)自由化への組織的対応

東京市場へのアクセス強化と市場営業室の新設

1985（昭和60）年5月、当行は東京市場での情報収集と運用力強化のため、証券関連部門の東京駐在員を置いた。1989（平成元）年2月には、経理証券部を資金証券部へ名称変更のうえ東京本部の管轄下に置き、ディーリングルームを設置した。

1992（平成4）年6月、金融制度改革関連法が成立し、金融機関は証券・信託業務への参入が可能になった。当行は「お客様への市場性商品の販売を行う」部門の拡充のため、1993年8月、東京本部に市場営業室を新設した。

資金証券部東京本部（ディーリングルーム）

国際部

(3)顧客営業としての証券業務

「顧客営業としての証券業務」を可能な限り本体で展開するため、特に基本となる商品を①調達の多様化（私募債）、②短期運用多様化（現先取引）、③債券投資（公共債窓販）、に定め、市場営業室の強化、販売促進を図った。

特にシルバー層への販売促進を継続した結果、1995（平成7）年3月末には国債保護預り残高は255億円に達し、九州地銀でトップ、全国の地銀でも有数の実績となった。

（4）変容した資金調節機能

金融自由化への対応

日本の短期金融市場は、従来からコール・手形市場を中心とするインターバンクマーケットにより形成されていた。昭和50年代から徐々にオープンマーケットが育成強化されるなか、同時に、短期市場は早くから国際化の影響を強く受け、ユーロ市場の拡大、東京オフショア市場の創設など急展開をみせた。

日銀も、金融自由化に合わせて窓口規制を廃止し、無担保コール取引の開始、手形オペレーションの拡充、BA・CP・T/C・F/B市場創設、現先市場の強化などを図った。

決済システムの強化

金融の自由化・国際化のなか、国内外市場の拡大と同時に預金金利の自由化も進展して、当行の資金ポジションの調整機能が変容をきたしていた。

運用・調達とも、従来の資金の境目（運用における短期貸出とCP、調達における大口定期とNCDなど）が希薄化したため、量的な調整に加えて、ALMの観点からの金利裁定機能が極めて重要になった。

単なる余資運用の範囲を超えて、金融派生商品市場を含む多市場での積極的な資金ディーリング取引が必要になった。さらに、莫大な取引決済を円滑に進めるため、為替取引の即日決済への移行など、資金ポジション管理の内容も大きく変容していった。

9. 国際業務の拡充

（1）急速に伸びた外国為替取扱高

国際部は、「運用力の強化」と「運用力強化による収益体質の強化」のため、各期の取組方針と重点施策を具体的に指導するとともに、外為取扱目標として取引ごとに計量目標を掲げ、営業店と一体となって目標達成に尽力した。

その結果、1995（平成7）年3月期の外国為替取扱高は、貿易取引3億2,000万ドル（1986年3月期7,000万ドル）、純貿易外取引7,000万ドル（同2,300万ドル）、資本取引158億5,100万ドル（同21億3,400万ドル）、合計162億4,100万ドル（同22億2,600万ドル）となり、合計額で約7.3倍も伸びた。

（2）海外コルレス網ならびに外国為替取扱店舗網の充実

1986（昭和61）年9月に、外国銀行と自由に契約を締結できる包括コルレス承認銀行の認可を取得した当行は、外為公認銀行として、お客様の利便性向上を実現するとともに、海外ビジネスを拡大させていった。

アメリカ、スイス、インドネシア、ベルギー、カナダ、中国など諸外国の銀行とも次々にコルレス契約を締結し、1995（平成7）年5月末時点の海外コルレス契約先銀行は、102行491か店、53か国・地域、187都市にのぼった。

また、外国為替業務の取扱店舗網の充実にも努め、すべての外国為替業務を取り扱う外国為替取扱店（外為店）を11か店（県内5、県外6）、外国通貨・旅行小切手のみを取り扱う外貨両替取扱店（両替店）を45か店とした。

（3）初の海外拠点と貿易投資相談所の開設

1990（平成2）年6月18日、当行初の海外拠点として、シンガポールに駐在員事務所を開設[3]した。地方銀行では横浜銀行に次いで2番目の設置で、地域金融機関として、運用重視の欧米マーケットよりアジアとのパイプづくりを優先すべきとの経営戦略であった。

シンガポール駐在員事務所開設のPR

スタッフは当初、所長と男性行員1名、現地採用の女性行員1名の3名体制で、東南アジアの経済情報の収集や取引先の海外展開支援など幅広いニーズに対応した。

また、県内企業の海外への事業展開ニーズに対応するため、1993年6月、本店営業部内に「貿易投資相談所」を設置した。

シンガポール駐在員事務所開設

（4）その他の国際業務

外為増強運動の展開

1986（昭和61）年以降、外為業務推進のために、個人外貨定期預金「ライオン」大増強運動や、米ドルT/C（旅行小切手）拡販運動などを実施した。

このほか、インパクトローンの推進やスイスフラン建定期預金の増強など、各期の諸情勢に合わせて外為増強のための施策を展開した。

東京金融先物取引の取次業務の開始

1987年夏から翌年春にかけて、海外金融先物、現物オプションが自由化され、当行も米国・シカゴの証券取引所を通じて海外金融先物取引に参加した。

わが国でも金融先物市場が創設され 、当行も1989（平成元）年6月から、東京金融先物取引所の清算会員として取次業務を開始した。取り扱った商品は、同取引所上場商品である「日本円短期金利先物」「米ドル短期金利先物」「日本円・米ドル通貨先物」（1992年5月上場廃止）の3商品だった。

国際業務総合オンラインシステムの開始

1988（昭和63）年1月、当行の全外為店に直結型の新端末機を設置し、新外為システムがスタートした。1990（平成2）年10月には、国際業務のオンラインが稼働した。主な機能としては、事務処理の簡素化のほか、先物やオプションなど新種取引への対応、リスク管理の強化など管理系システムを兼ね備えており、営業戦略の構築がしやすくなった。その後、国内勘定系システム、両替店業務のオンライン化、外為ディーリングサポートシステムなどの構築も行われた。

10. 戦略的な人材育成と福利厚生の充実

（1）中期経営計画に盛り込まれた人材育成策

金融機関の最大の資産は、人材である。経営体質を強化するには、人的資産の良質化が重要となる。とりわけ業務が高度化・多様化し、金融機関相互の競争激化に対応していくためには、各分野におけるプロの人材育成が欠かせない。さらに、市場ニーズに応え得る人材の育成、新金融時代に即応できるプロ集団の育成もますます重要となった。

（2）人事関連の諸施策

早帰り推進運動、早期終業運動の実施

1986（昭和61）年2月、行員の心身の健康管理と業務能率アップを図るため、労使一体となって「早帰り推進運動」を実施した。

当初は2月と8月の一定日を全行統一早帰りとし、1988年以降は各月の一定日に実践した。1991（平成3）年には「早期終業運動～“生活”再発見～」を全行あげて実施し、その後も数次にわたって早帰り推進運動を展開した。1993年には営業店の部門表彰として「早期終業賞」を新設した。

女子行員の高度戦力化

1986年4月に「男女雇用機会均等法」が施行され、

3 2004（平成16）年6月30日、シンガポール駐在員事務所閉鎖

職場での男女平等の確保や、女性が活躍できる職場づくりが企業に求められる時代になった。当行も環境変化に対応し、次の施策を実施した。

①主務員制度の改正

1985年7月に制定した女子行員の主務員制度を、1992年5月に見直し、よりいっそうの充実を図った。

主務員をチーフレディとアシスタントレディに区分し、チーフレディには検印代行権限を与え、より高度な役席の補佐とリーダーシップを発揮させた。アシスタントレディは原則としてインストラクター（接遇・テラー・事務）経験者かそれに準ずるものとし、インストラクター制度と連動させた。

また、窓口係、得意先係を中心とする外訪活動をはじめ、ローンの獲得など営業諸目標の達成についても、各営業店のチーフレディおよびアシスタントレディが中心となって、業績の伸展に大きく貢献した。

②肥後銀行女性退職者の会発足

第3次中期経営計画の経営方針のひとつに掲げた「顧客づくりとサポートシステムの充実」を推進する一環として、女性退職者の会を発足させ、組織化を図った。名称は「肥後銀行Dearクラブ」。当行OGとのつながりを大切にし、親睦を深めていくことを目的とし、情報誌『DEAR』を発刊した。

早帰り推進運動のポスター

情報誌『DEAR』創刊号

人事制度の新設

従業員のさまざまなライフスタイル、働き方に対応するために次の諸制度を新設した。

新設された主な人事制度

定年延長制度（1987年4月）	それまでの満55歳の定年から60歳達齢月の末日を定年退職日とし、満55歳に達した行員は、原則として先任行員などに任じた。
育児休業制度（1992年4月）	「育児休業等に関する法律」が同月に施行され、1歳未満の子を養育する男女労働者は育児休業を取ることができるようになったことに伴う措置。
シーズン休暇制度（1994年7月）	従業員の健康増進、ゆとりと働きがいのある職場づくりのため、4月以降3か月を1周期として1周期に1日取得できる。
介護休業制度（1995年4月）	介護休業期間は、原則として1か月以上1年以内の連続した期間。高齢化の進展、核家族化の拡大など、社会環境の変化に対応。
適格退職年金制度（1995年4月）	退職年金支給を目的として、国で定めた12項目の要件に照らして適格と認められた年金制度。企業が信託銀行または生命保険会社との間で年金契約を結び、年金資産の管理運営および年金の給付業務を委託する。行員の退職後の生活安定に役立てるため新設。

肥後銀行員の行動規範の制定

1993年4月、肥後銀行員として遵守すべき行動規範を制定した。社会人・肥後銀行員としてのあるべき姿を当行就業規則に則り解説したもので、全員に徹底した。行動規範は『Mind Book No.2』として収録し、全員に配布した。

行動規範『Mind Book No.2』

生活スリム化運動

1993年11月、「生活スリム化運動」を実施した。バブル崩壊後の不況の長期化などの影響を受け、健全で健康的な家庭生活と簡素で明るい職場生活の確立を目的として、役職員間の儀礼・贈答の省略や堅実な生活を推奨した。

(3)福利厚生施設の充実

社宅・保養所などの建築

社宅は、次の「新築社宅等一覧」のように、県内・県外各地に新築した。

新築社宅等一覧（1986年～1993年建設分）

建設年月	社宅・寮名
1986年　5月	砂取第二徒然寮（熊本市）
1987年　9月	八代若草第二徒然寮（八代市）
〃	小川徒然寮（下益城郡小川町）
1988年　8月	菊陽徒然寮（菊池郡菊陽町）
1988年12月	東京練馬桜台社宅（東京都）
〃	鹿児島支店社宅（鹿児島市）
1989年　2月	大津支店社宅（菊池郡大津市）
1989年11月	日奈久徒然寮（八代市）
1989年12月	東京南大泉徒然寮（東京都）
1990年　1月	熊本徒然寮（熊本市）
1990年　3月	山鹿徒然寮（山鹿市）
1990年　4月	阿佐ヶ谷徒然寮（東京都）
1990年12月	八代社宅（八代市）
〃	大分社宅（大分市）
1991年　5月	牛深徒然寮（牛深市）
1991年　7月	浜町徒然寮（上益城郡矢部町）
1991年10月	東京赤堤徒然寮（東京都）
1991年12月	菊池徒然寮（菊池市）
1992年　1月	福岡大宮徒然寮（福岡市）
1992年　8月	保田窪徒然寮（熊本市）
1992年11月	大牟田徒然寮（大牟田市）
1993年　2月	三角徒然寮（宇土郡三角町）

※住所表記は当時の情報

砂取第二徒然寮

福岡大宮徒然寮

1992年9月、従業員の福利厚生の一環として、福岡県志摩町（現・福岡県糸島市）にある芥屋エメラルドパーク内のリゾートマンション2戸（1戸2LDK、定員4～6人）を保養施設とし、プール、テニス、アスレチックなどが利用できた（2014年7月31日利用中止）。

また、創立70周年記念事業の一環として、熊本市水前寺1丁目に福利厚生施設「徒然会館」（鉄筋コンクリート造り3階建て）を建設した。概要は次のとおりであった。2024（令和6）年8月、「徒然会館」としての利用は終了し、女子駅伝部寮に改修した。

保養施設「芥屋エメラルドビラ7」

〈徒然会館の概要〉

○開設日：1994年7月25日

○利用範囲：役員および従業員の会議、行内行事ならびにこれに伴う宿泊、そのほか各種会合、諸行事、家族との休暇等に利用

○施設内容：1階（ホールおよびギャラリールーム、食堂、管理人室、厨房）、2階（多目的ホール、会議室）、3階（宿泊室）。和室2部屋（特別室12畳、一般室18畳）、洋室5部屋（個室）

スポーツクラブとの契約

従業員の健康増進に役立てるため、主に昭和60年代に入って、RKKルーデンステニスクラブや後楽園スポーツクラブ、スポーツクラブアレストといったスポーツクラブと契約した。

(4)行友会活動

当行の行友会は、会員の親睦、福利増進のため、会員相互の共済・貸付などのほか、文化部・運動部を設けて運営していた。1995（平成7）年時点の主な行友会活動は次のとおりであった。

［運動部］

柔道部、卓球部、テニス部、バレーボール部、野球部、バドミントン部、バスケットボール部、剣道部、サッカー部、ラグビー部、弓道部、合気道部、トライアスロンクラブ、なぎなた部

［文化部］

囲碁部、華道部、茶道部、書道部

11. 第3次オンラインシステムの展開と新種業務の開発

（1）第3次オンラインシステムの展開

1985（昭和60）年11月、第3次オンラインシステムがスタートした。1987年5月には、外部接続の拡張と以後の情報システムの構築を図るため、ハードウェアのレベルアップを行った。1988年1月、外為システムのレベルアップを行い、コンピュータのメモリアップ、新機種端末の入替え、未設置10か店への設置などを実施した。その後も、勘定系ならびに情報系システムのうち優先度の高いものから開発に取り組み、コンピュータのレベルアップを図った。

（2）エレクトロニックバンキングへの取組み

当行のエレクトロニックバンキング（以下EB）は、1980年代から「テレホンサービス」「ファクシミリサービス」「地方銀行データ伝送システム（CNS）」などのファームバンキング（以下FB）サービスを皮切りにスタートした。1985（昭和60）年以降は企業などのFBに対する利用ニーズが高まり、次のようなサービスを実施した。

〈各種EBサービス〉

FB専用端末サービス（1989年9月開始）

銀行専用ソフト内蔵のパソコンを購入した顧客が、端末機を操作し、当行センターとの間で照合や資金移動取引を行う。

資金振替（集中）サービス（1990年2月開始）

取引先企業の支社や営業所などの預金口座から、特定の日時に指定金額を本社の預金口座へ自動振替入金し、振替通知を出す。

肥銀バンクポス（銀行POS）（1990年3月開始）

銀行POS（Point Of Sales：販売時点情報管理システム）は、銀行コンピュータと小売店などの端末機を接続し、顧客の買物代金の支払い時にキャッシュカードを使用して代金回収を行う。1995年5月末時点で会員数50万人を突破し、加盟店も百貨店や病院など80数か店にのぼった。

肥銀バンクポスのパンフレット

テレホンバンクサービス（1991年3月開始）

NTTの多機能電話機を利用した個人事業主ならびに小規模企業者向けのファームバンキング（2015年3月取扱終了）。

肥銀社内キャッシュサービス（1992年12月開始）

当行と企業所有の現金自動引出機（CD）を通信回線で接続し、企業の従業員が自分のキャッシュカードで社内CDを操作して、預金口座から払出金を受け取る。

（3）現金自動機設備機能の充実

現金自動機設備の拡充

現金自動機設備は、1988（昭和63）年11月、顧客自身が振込処理を行う現金自動振込機を導入した。1994（平成6）年10月には、①為替振込予約、②ATMによる振込み、③自動機によるカードでの現金引出し時の通帳同時記帳、などの取引機能を追加した。1995年4月には通帳式定期預金の預入れおよび通帳記帳、預金振替などに随時対応していった。

各金融機関との提携

①熊本地域CDネットサービス（KCS）

提携金融機関のCD·ATMを利用して、CDカードでのオンライン処理による現金の代払業務および残高照会を行うもので、1987年4月から実施した。提携先は、県内の2相互銀行、4信用金庫、110農協などであった。同サービスは、全国キャッシュサービスの大合同に伴い、1991年3月に解消した。

②全国キャッシュサービス（MICS）

提携金融機関は、地方銀行64行と都市銀行13行で、1990年2月から実施した。翌1991年2月には第二地銀、信金、労金、県信連（農協）、信組なども加わり、一本化した。

1995年4月、地場ファイナンス会社のカード会員に対して、当行自動機によるキャッシングサービスの取扱いを始め、利便性の向上と窓口の事務負担軽減を図った。

CD稼働時間の延長とサンデーバンキングの開始

キャッシュカードの普及、給与振込の進捗、週休2日制の普及に伴い、CDの稼働時間は順次延長され、土曜·祝休日、さらに1990年12月には日曜日にまで広がった。サンデーバンキングは1991年1月、地銀CD全国ネットサービス（ACS）の日曜日CD·ATMの稼働に参加。同年9月から、MICSのシステムが始動した。

サンデーバンキングの開始を案内するポスター

（4）事務の合理化ならびに効率化

効率化推進10項目

1986（昭和61）年後半には、新オンラインシステムが定着したため、オンライン早期締上率や総合口座·通帳式定期率など効率化推進10項目を選定した。第1次中期経営計画の課題「効率化の推進」の一環として、いっそうの事務の省力化、お客様の待ち時間の短縮、早期終業などの実現に力を入れた。

事務の集中化·効率化

事務の堅確化·効率化を、毎期業務運営の重点方針として掲げ、「手形·小切手発行のセンター集中」や「取引履歴検索システム」ならびに「センター登録方式によるOCRシステム処理」導入などの諸施策を講じた。

マネー·ローンダリングの防止

麻薬など薬物の不正取引が国際的に拡大したことから、大蔵省当局は各金融機関に対し、マネー·ローンダリング（資金洗浄）防止に関して、次のような措置を実施した。

口座の開設·貸金庫の貸与·保護預り·大口現金取引（1件当たり3,000万円以上）について、本人確認を必要とした。その後も、確認方法の改定が行われるなど、資金洗浄防止の徹底が図られた（実施日：1990年10月1日）。

12. 関連会社の設立

銀行の本業をコスト面からサポートするコスト戦略目的の会社として、㈱肥銀コンピュータサービスが設立された。また、多様化する顧客ニーズに対応し本業以外の金融サービスを提供するための営業戦略の会社として、新たに肥銀ワールドカード㈱ならびに肥銀ジェーシービーカード㈱が設立された。

株式会社肥銀コンピュータサービス

·所在地　熊本市二本木5丁目1-8
·資本金　2,000万円　　·設立　1988年9月5日
·業務内容　計算受託およびソフト開発等の業務

※2021年11月、九州デジタルソリューションズ株式会社に名称変更。現所在地は熊本市西区春日1丁目12-3。2022年4月1日、九州フィナンシャルグループ子会社化

肥銀ワールドカード株式会社

·所在地　熊本市下通1丁目9-9
·資本金　5,000万円　　·設立　1989年7月10日
·業務内容　クレジットカード業務·信用保証業務

肥銀ジェーシービーカード株式会社

·所在地　熊本市下通1丁目9-9
·資本金　5,000万円　　·設立　1990年4月10日
·業務内容　クレジットカード業務·信用保証業務

※2010年10月、肥銀ワールドカード㈱と肥銀ジェーシービーカード㈱は、合併し肥銀カード株式会社に名称変更

13. 地域貢献活動

（1）地域への奉仕活動

肥後の水資源愛護賞の創設

水資源の保全·かん養に熱心に取り組み、着実な成果を上げている県内の団体·個人などを顕彰するため、1987（昭和62）年、当時の長野頭取が提唱し、熊本日日新聞社の協力のもと「肥後の水資源愛護賞（現·肥後の水とみどりの愛護賞）」を創設した。「かけがえのな

い水資源を子孫に残す」という思いと、県民の水資源への関心の輪を広げることを目的とした。その後、後述する「㈱肥後の水資源愛護基金（現・㈱肥後の水とみどりの愛護基金）」に引き継がれた。

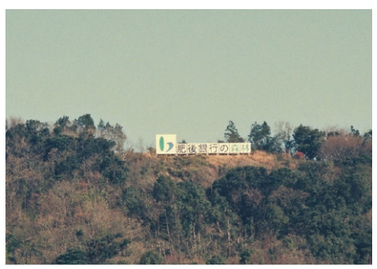
「肥後銀行水を愛する会」発足

1989（平成元）年12月、水前寺地区・江津湖周辺に居住する当行行員で組織する水資源保全のためのボランティア団体「肥後銀行水を愛する会」が発足した。毎月1回、行員とその家族で居住地域である加勢川流域から水前寺公園周辺の清掃活動を行った。

「肥後銀行水を愛する会」第1回清掃活動

「肥後銀行の森林（もり）」発足

1993年5月、当行は創立70周年記念事業の一環として、熊本営林局（現・九州森林管理局）との間で、社会貢献活動として森林づくりを行う「法人の森林（もり）」制度を契約し、「肥後銀行の森林」と命名した。遊歩道（約1,000m）、道標11か所、展望所、東屋、遊具などの施設を整え、1995年11月には記念植樹（ヤマザクラ）を行った。



「肥後銀行の森林」

(2) 財団の設立

㈶地域流通経済研究所

1989（平成元）年4月、当行は地元経済の発展に寄与するため、㈶流通経済研究所（東京）と肥後総合リース㈱（現・肥銀リース㈱）との共同出捐（1億円）により、㈶地域流通経済研究所（現・㈶地方経済総合研究所）を設立した。

同研究所は、流通経済に特化した調査研究活動を通じて、地元関係業界に役立つ情報を収集・整理・加工して提供した。

㈶地域流通経済研究所が発行する『ウィンドウ』創刊号

㈶地域流通経済研究所（設立時）

㈶肥後の水資源愛護基金

当行は、1987（昭和62）年創設の「肥後の水資源愛護賞（現・肥後の水とみどりの愛護賞）」を財政的にも支えようと、1992年9月、当行および関連会社の出捐により、「㈶肥後の水資源愛護基金（現・㈶肥後の水とみどりの愛護基金）」を設立した。

「第1回 肥後の水資源愛護賞」贈呈式

出捐金は、当行および当行関連会社9社による2億円であった。事業内容は次のとおりである。

〈㈶肥後の水資源愛護基金の事業内容（設立当時）〉

①次に掲げる事業・活動を着実かつ実効につながる実践努力をもって続けている熊本県内の団体・個人などに対する顕彰および活動資金の助成
A. 水資源のかん養・保全
B. 水質汚染の防止
C. 節水

②前号の実践行為に直接的効果を上げたと認められる研究・調査に対する顕彰ならびに研究資金の助成

③その他前号の目的に沿った環境保全活動への助成

④前号の目的に沿った熊本県内への啓発活動

⑤その他

(3) 地域社会への資金などの協力

当行が行った地域社会への資金協力の主な提供先（金額1,000万円以上）は次のとおりである。なお、団体名は当時の情報である。

〈地域社会への主な資金協力〉
（1986年～1995年）

㈶熊本テクノポリス財団
㈶熊本みどりの基金
熊本商工会議所会館建設資金
熊本市制100周年記念事業ほか県内各町村制施行100周年事業
㈶熊本開発研究センター
フジモリ・ペルー支援の会
熊本学園創立50周年「肥後銀行国際交流奨学基金」
㈶熊本県雇用環境整備協会
㈶熊本国際コンベンション協会
㈶熊本県暴力追放協議会
㈶熊本さわやか長寿財団

(4) 創立70周年記念事業の展開

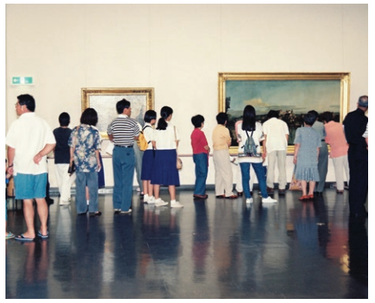
70周年事業推進委員会と記念事業

1992（平成4）年7月、70周年事業推進委員会および同作業部会を設置した。推進委員会の委員長は、企画部担当役員（当時副頭取）、委員は本部各部部長、事務局長は企画部長で構成した。

創立70周年記念事業のコンセプトは、次の3点であった。
①「お客様第一主義」を表現する事業と位置づけ、当行へのご愛顧に対し、感謝の気持ちを表すとともに、地域への貢献姿勢をいっそう鮮明にする。
②一過性の「記念行事」にとどまらず、21世紀に向けて「継続的で発展性のある事業」とする。
③周年事業のキーワードを「感謝」「ふれあい」「飛躍」とする（回帰の70年＆未来に導く30年）。

主な記念事業は次のとおりであった。

〔美術展〕
・「フィラデルフィア美術館名作展」〈特別協賛〉（1994年9月1日～10月2日）於：熊本県立美術館
・「エルミタージュ美術館名作展」〈特別協賛〉（1995年9月9日～10月15日）於：熊本県立美術館



エルミタージュ美術館名作展

〔記念公演〕
・キエフ・バレエ団＆管弦楽団公演「眠れる森の美女」〈特別協賛〉（1995年7月16日）於：熊本市民会館

〔記念講演会〕
・「スポーツと人生」講師：山下泰裕・東海大学体育学部助教授（1995年5月22日）於：ニュースカイホテル
※その他、本渡・玉名・八代・人吉の4会場でも開催

〔記念出版〕

・『肥後銀行七十年史』の発刊（1996年5月）

・『水の気持ち』（水資源愛護に関する記念誌）発刊
（1996年2月）※熊本日日新聞の連載をまとめた

・役職員記念アルバム発行（1995年12月）

・行内報『徒然70周年特別号』発行（1995年10月）

記念講演会

『肥後銀行七十年史』

『水の気持ち』

記念アルバム

〔対外キャンペーン〕

・営業店感謝活動（1995年4月～7月）
※全営業店がロビーなどに独自企画を展開

・サービス向上キャンペーン（1994年11月～1995年7月）

・キャンペーンマークの展開
（使用期間：1994年10月～1995年9月）

・海外商談ミッション（1995年6月）
※地元企業9社との商談ミッションをインドネシアに派遣

・旅行小切手手数料優遇キャンペーン（1995年7月～8月）

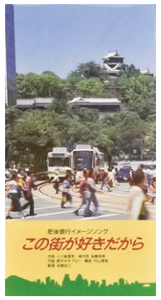
〔行内事業〕

・ベストコミュニケーション運動

・創立70周年記念イメージソングの制作
※歌詞を行員から募集し、応募総数114編のなかから
国際部・小川絵里奈の「この街が好きだから」が最優秀作に

・創立70周年記念懸賞論文
※テーマ：「21世紀に向けて、当行経営戦略のあり方」「私の提言」
（応募総数658編、入賞者32人）

懸賞論文集



イメージソングCD

・法人の森林（1993年5月）
※熊本営林局（現・九州森林管理局）と契約し、「肥後銀行の森林」
と命名

・徒然会館の建設

・創立70周年記念本店コンサートの開催（1995年7月20日）
※本店営業部取引先の約400人を招待し、熊本市辛島公園で開催
本部・本店営業部行員合唱団によるコーラス、行員バンドの演奏
などを実施

創立70周年記念本店コンサート

・創立70周年記念品の進呈
※天然木（桐）の文箱などをお客様に進呈

創立70周年記念式典を挙行

1995年7月25日、創立70周年記念式典を本店別館で開催した。全役員および本部部長、営業店長など約200人が出席した。行歌斉唱、稲垣頭取の式辞に引き続き、永年勤続者表彰、長野会長の「70年の回顧」、物故者黙とう、懸賞論文入賞者の表彰と最優秀賞の論文発表、イメージソング入選者の発表と表彰などがあった。

創立70周年記念式典

稲垣頭取の式辞

厳しい経済情勢と社会環境のなか、当行は創立70周年の記念日を迎えたわけですが、地元に根を生やした銀行として、地域の発展や地元の開発に努力するという地方銀行としての社会的使命を、いま一度全役職員が新たにすべきではないかと考えます。

私どもに求められているのは、お客様が真に必要とされている情報のご提供や、コンサルティング機能の充実を図ることにより、お客様や地域のニーズにお応えしていくことです。このことこそ、当行が標榜しております“お客様第一主義”を極めることに通じるものであり、おのずと『ベストバンク』への道が開けると確信いたします。

来るべき21世紀を展望すれば、皆さん方一人ひとりが自己変革を遂げ、いかなる時代の変化にも対応できる、真の意味でのプロフェッショナル集団となり、幾多の荒波を乗り越えることのできる“強い銀行”であり続けるよう、努力しなければなりません。この記念日を、さらなる創立100周年に向けて、新しく踏み出すスタートの日にしたいと思います（一部抜粋）。

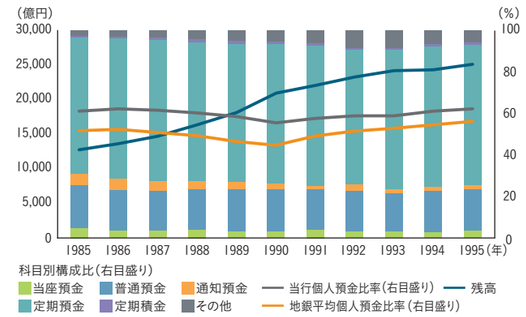
14. 業績の推移

［預金］　当行の総預金残高は、1985（昭和60）年3月末の1兆2,700億円から1995（平成7）年3月末には2兆5,400億円と、10年間で倍増した。

預金金利の自由化が進むにつれ、NCD（譲渡性預金）、大口定期預金、小口MMCなどの受入れが増加し、預金全体に占める自由金利預金の割合が50%を超えた。

当行は地域密着に努め、個人預金路線を重視した結果、預金全体に占める個人預金の割合は常に6割前後を維持した。行員1人当たりの預金（パーヘッド）、県内における預金シェアのアップなど、質と量双方を重視して業績向上を目指した。

預金残高と科目別構成比の推移　（各年3月末）

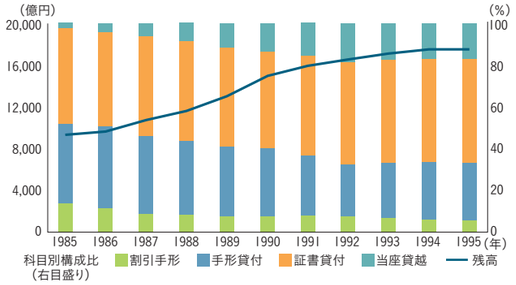


資料：地銀協「金融銀行諸統計」

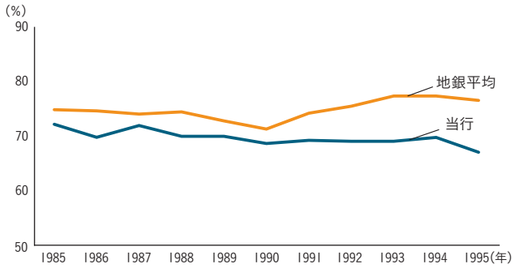
［貸出金］　貸出金残高は、1987年3月末に初めて1兆円を突破し、1994年3月末には1兆7,000億円を超えた。貸出金の科目別構成比は、割引手形と手形貸付が年々減少し、その分、証書貸付ならびに当座貸越が増加した。カードローンや設備資金の貸出増加に伴うものであった。預貸率は70%前後で推移した。

貸出金の順調な伸びは、当行が実施した「融資の三悪追放」や「融資窓口五つの大切」の励行のほか、個人ローンや制度融資を含む事業資金増強運動の成果であった。

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）

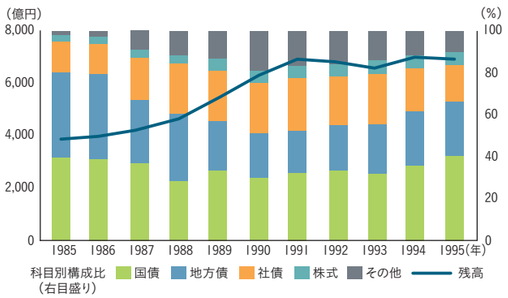


資料：地銀協「財務諸表分析別冊」

［有価証券］　有価証券残高は、1985年3月末の3,870億円から1995年3月末には6,829億円と、10年間で約76.4%増加した。当行は預貸率が地銀平均を下回る反面、預証率は大幅に上回っていた。

有価証券の種類別構成比は、国債、地方債、社債、株式、その他の順で、地方債は伝統的に高い比率を保った。

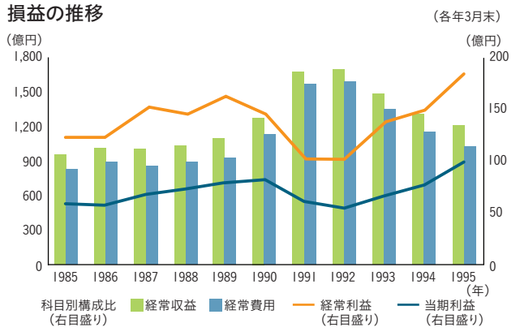
有価証券残高と種類別構成比の推移　（各年3月末）



［損益］　金融自由化の進展による調達コストの上昇と運用利回り低下基調の厳しい環境下、経常利益は1991年と1992年に大幅に減少した。その後増勢に向かい、1995年3月期には186億円と過去最高益を記録、当期利益も100億9,700万円と初めて100億円を突破した。

利益金処分については、株主配当金は従来どおり1割配当を継続し、内部留保の充実にも努めた。1995年3月期には1株当たり配当を50銭増額して年間5円50銭とした。その後も年間6円（1割2分）配当を継続することとした。なお年間6円配当を実施している地銀は64行中8行で、九州地銀では十八銀行（現·十八親和銀行）に続いて2行目であった。

損益の推移　（各年3月末）



沿革編

第6章

1995－2005

平成7年　　平成17年

デフレ経済と金融変革時代の肥後銀行

第1節　日本経済再生への道
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および金融情勢
第4節　金融激動·変革時代の当行経営

2004（平成16）年頃の本店営業部の風景

概況

1995（平成7）年、米マイクロソフト社の基本ソフト・ウインドウズ95が発売された。現代社会の構造を大きく変貌させるインターネット時代の始まりであった。

日本経済は、不良債権との戦いが続いていた。1996年、政府の金融システム改革案が示され、金融の自由化・国際化を目指す“日本版ビッグバン”が動き始めた。1995年前後の住専問題を契機に、1997年の北海道拓殖銀行と山一證券の経営破綻など、金融機関の淘汰が進むなかで、金融システム改革が断行された。金融機関は幅広い再編・統合が相次いだ。

国内景気は物価下落に伴って後退し、政府は2001年3月、戦後初めて「わが国はデフレ状態にある」との見解を示した。同年4月、小泉純一郎内閣は、経済・財政改革に着手し、2004年度末には大手銀行の不良債権残高比率が2.9%となり、改革は一応の終息をみた。

この間、国内では1995年の阪神・淡路大震災をはじめ、2000年以降、鳥取県西部地震、芸予地震、十勝沖地震、新潟県中越地震、福岡県西方沖地震など未曽有の自然災害が相次いだ。

また、世界では2001年9月11日、米ニューヨークで同時多発テロが起きた。東西イデオロギーの対立に代わり、国際テロ組織との戦いという新たな構図へと変化をもたらし、テロの根絶に向けた対策が世界的規模で進められる契機となった。

熊本県内では2000年4月、熊本県知事選挙で、副知事だった潮谷義子氏が当選し、全国2番目の女性知事が誕生した。2004年3月には、九州新幹線鹿児島ルートが部分開業し、熊本市は1996年4月1日、人口65万人を抱える中核市となった。

当行は、2001年6月、小栗宏夫副頭取が頭取に就任するなど経営幹部が交代した。業務面では、CD・ATMの拡大やインターネットバンキングの導入など、IT化が加速して事務の効率化が進み、お客様の利便性が飛躍的に向上した。

第6章｜デフレ経済と金融変革時代の肥後銀行

［1995（平成7）年～2005（平成17）年］

第1節　日本経済再生への道

1.財政構造改革から日本列島総不況

「日本版ビッグバン」と「財政構造改革法」の成立

1995（平成7）年に入ると、日本経済は、1ドル80円台の急激な円高や株安に見舞われたが、政府の経済対策や日本銀行の公定歩合引下げ効果もあって、景気は持直しの動きをみせ始めていた。

1996年1月、橋本龍太郎内閣が発足。財政はバブル崩壊後の景気対策などで公債発行残高が250兆円を超える見込みとなっていた。政府はこれを危惧し、1996年を“財政構造改革元年”と位置付け、「強靭な日本経済の再建」を政策目標とした。

同年11月、「日本版ビッグバン」と呼ばれる金融システム改革が発表され、金融機関の構造改革と不良債権処理が並行して進められることになった。翌1997年11月、財政の特別公債依存からの脱却を目指した「財政構造改革法」が成立した。法律による赤字削減の目標設定は初の試みであった。内容は次のとおり。

〈財政構造改革法の内容〉

① 2003年度までに財政赤字を対GDP比3%以内とし、同年度までに特例国債発行をゼロとする。
② 政策分野別に歳出削減の数値目標を設ける。
③ 1998年度予算では一般歳出を対前年度比マイナスとする。

戦後最悪の不況

1997年4月、消費税の3%から5%への引上げなどで、個人消費や民間設備投資が急激に落ち込んだ。同年7月には、アジアの通貨・金融危機の深刻化で、輸出が伸び悩み、株価も下落、銀行が早期是正措置により融資姿勢を慎重化させたこともあり、上場企業の大型倒産が相次いだ。

1998年に入って状況はさらに悪化し、第1次オイルショック後やバブル崩壊後の不況を超える戦後最悪の不況となった。政府の景気対策に加えて、日本銀行も1998年9月、短期誘導金利を史上最低の0.25%に引き下げ、併せて資金供給量を増やす量的緩和措置を決定した。さらに、1999年2月には「ゼロ金利政策」に踏み切った。

1998年度の実質GDP（Gross Domestic Product：国内総生産）は、5年ぶりのマイナス成長となった。経済企画庁が“日本列島総不況”との厳しい認識を示したのは1998年8月であった。

消費税5％スタート
負担実感…大変です
「財布締めなきゃ」
県内デパートには“反動”が

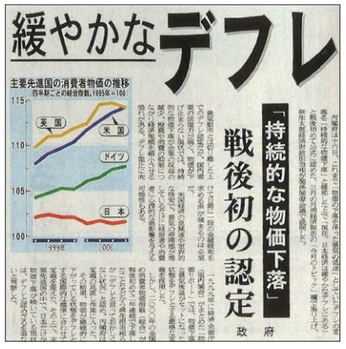
消費税5%スタートを報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』1997年4月2日付）

2.深刻化する景気とデフレ対策

1999（平成11）年3月、政府は都銀など15行に総額7兆円超の公的資金を注入し、新規の経済対策を相次ぎ打ち出した。また日本銀行はゼロ金利政策を継続した。こうした政策の下支えにより、IT関連需要の拡大をテコに景気は緩やかな回復基調をたどった。2000年8月、日銀は、「自律的回復に向けた動きが現れている」との景気認識により、ゼロ金利政策を解除した。しかし、その後の原油高や電子部品・半導体の世界的な需要悪化による生産減退や輸出減少などの影響により、「IT景気」は2000年10月までの21か月で息切れした。

2001年2月、株式相場はバブル崩壊後の最安値（1万2,879円97銭）を下回り、3月には1985（昭和60）年8月水準（1万2,400円台）まで値を下げた。2001年度の消費者物価も前年度比マイナス1.0%と、1971年以降最大の下落値を記録し、2001年3月、政府は景気の現状について、戦後初めて「緩やかなデフレにある」との認識を示した。

2001年4月、“聖域なき構造改革の断行”を旗印に、小泉純一郎内閣が発足した。構造改革の基本方針として、いわゆる「骨太の方針」を決定し、7つの改革プログラム（①民営化・規制改革、②チャレンジャー支援、③保険機能強化、④知的資産倍増、⑤生活維新、⑥地方自立・活性化、⑦財政改革）を示した。


緩やかなデフレ
主要先進国の消費者物価の推移
「持続的な物価下落」
戦後初の認定
英国
米国
ドイツ
日本
政府

景気が「緩やかなデフレにある」と報じた新聞記事
（『熊本日日新聞』2001年3月16日付）

米へ航空機激突テロ
貿易センタービル崩壊
3機目が国防総省へ
イスラム過激派か

米国で発生した同時多発テロを報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2001年9月12日付）

しかし国内景気は、相次ぐ企業倒産、雇用情勢の悪化、不良債権処理の加速に伴う金融機関による「貸し渋り・貸し剥がし」などで深刻化し、同年9月にアメリカで発生した同時多発テロの影響もあり景気の回復を遅らせた。

3.「聖域なき構造改革」の進展と景気回復への足取り

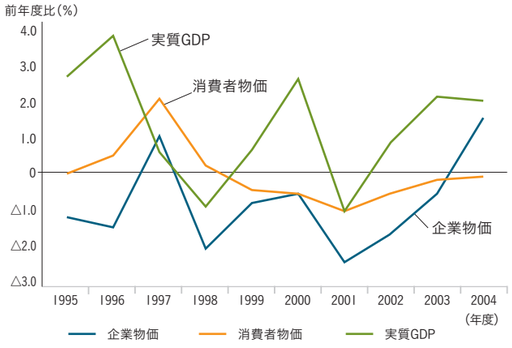
2003（平成15）年3月にイラク戦争が勃発し、4月にはSARS（重症急性呼吸器症候群）の感染が中国、東南アジア諸国などに広がり、世界経済にも影響を与えた。

世界情勢が緊迫化する一方で、日本経済は先のIT景気を超える「デジタル景気」の傾向を見せ始めた。デジタルカメラ、薄型テレビ、DVDレコーダーなどの好調な売れ行きは「新三種の神器」と呼ばれた。

2002年2月から、国内景気は戦後最長の「いざなみ景気」と呼ばれる景気拡大局面に入っていった。しかし、経済成長率そのものが低く、実質成長率を名目成長率が下回るデフレ経済下で、実感の乏しい景気回復であった。

「平成17（2005）年度版経済財政白書」は、2004年度は企業の雇用、設備、債務といった3つの過剰が解消し、政府支出に頼らない民需中心の自律的回復の姿が実現しつつあるという意味で、「日本経済はバブル後と呼ばれた時期を確実に抜け出したといえる」と表現した。

GDPと国内物価の推移



第２節　激動と変革の金融業界

1. 金融システムの回復に向けて

(1)住専問題への対応と金融不祥事の表面化

バブル経済崩壊後、住宅金融専門会社（住専）は、10兆円もの不良債権を抱え、大きな社会問題となった。

政府は1996（平成8）年、住専の回収不能額（6兆4,100億円）について、債権放棄などの処理策を示したうえで、公的資金6,850億円を投入した。

住専処理の制度的枠組みとして預金保険機構の全額出資によって「住宅金融債権管理機構（住管機構）」（1998年、㈱整理回収銀行との合併を経て、1999年4月に㈱整理回収機構が発足）が設立され、一応の決着を見た。住専7社は資産を住管機構へ譲渡し、解散した。

これらの処理が進められる過程で、住専各社の不祥事とともに、他の金融機関などでも総会屋への利益供与や接待汚職などの疑惑が相次いで表面化、国民の金融界および金融行政への不信感を増幅させた。

(2)「日本版ビッグバン」の推進

1996年11月、橋本龍太郎内閣は、金融制度の抜本的改革（＝日本版金融ビッグバン）を発表した。21世紀を迎える2001年までに日本の金融市場がニューヨーク、ロンドン並みの国際金融市場となって再生することを目指すものであった。（コラム参照）

一方、1998年4月に「早期是正措置」制度が導入された。金融行政は、事前指導型の護送船団方式から、金融機関の自己責任と市場ルールに沿った市場原理主義へと大きく舵を切り、金融機関の自己責任に基づく厳格な資産査定（自己査定）が義務付けられた。また、1999年7月には、金融監督庁が「金融検査マニュアル」を公表し、資産査定中心からリスク管理重視の検査へ転換が図られた。

日本版ビッグバンを報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1998年3月31日付）

(3)相次ぐ金融機関の経営破綻

金融改革が進められるなかで、バブル時代の後遺症から1996（平成8）年以降も右記のように金融機関の経営破綻が相次ぎ、国民の間に不安が高まった。

一方、協同組織の金融機関においても、1995年以降、25信用金庫、129信用組合が淘汰され、2005年3月末時点での組織数は 信用金庫が298金庫（1995年同期比123減）、信用組合が175組合（同199減）となった。

そのようななか、1998年4月からの早期是正措置導入をにらんで、銀行が貸出を絞り込む、いわゆる「貸し渋り・貸し剥がし」が社会問題となった。このため、同年2月、金融システム安定化関連2法（預金保険法改正、金融機能安定化緊急措置法）が公布・施行された。

金融機関の相次ぐ経営破綻を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』、右から、1997年11月18日付、同11月25日付、1998年10月23日付）

＜金融機関の経営破綻＞

［1996年］ 3月、太平洋銀行が経営破綻、11月には阪和銀行に対して戦後初の業務停止命令が発動された。

［1997年］ 4月に日産生命、5月に小川証券、10月に京都共栄銀行、11月には三洋証券、北海道拓殖銀行、山一證券、徳陽シティ銀行などが経営破綻。

［1998年］ 5月にみどり銀行（1995年8月に破綻した兵庫銀行の受け皿銀行）が経営破綻し、10月には福徳銀行となにわ銀行が経営破綻による特定合併を行い、さらに10月と12月には大手行の一角である日本長期信用銀行と日本債券信用銀行の経営破綻が表面化し、「金融再生法」に基づく特別公的管理が徹底され、戦後初の民間銀行一時国有化となった。

［1999年］ 4月に国内基準行に対する早期是正措置の弾力的運用期間の期限切れに伴い、幸福銀行を皮切りとして相次いで早期是正命令が発動され、国民銀行や幸福銀行、東京相和銀行、なみはや銀行、新潟中央銀行が経営破綻に追い込まれた。保険業界でも、6月に東邦生命が破綻した。

［2000年］ 保険業界で、第百生命、大正生命、千代田生命、協栄生命、東京生命の中堅5社が相次ぎ経営破綻したほか、5月には第一火災海上保険が損害保険会社として戦後初めて経営破綻するなど、保険業界に対する不信感が再燃した。

［2001・2002年］ 経営破綻はしばらく落ち着きを見せていたが、2002年4月からの定期性預金ペイオフ解禁を控え、2001年12月に石川銀行が、2002年3月には中部銀行がそれぞれ資本増強困難からやむなく経営破綻となり、ブリッジバンク「日本承継銀行」へ営業を譲渡した。

Column

「日本版金融ビッグバン」とは

Free（市場原理が働く自由な市場）・Fair（透明で信頼できる市場）・Global（国際的で時代を先取りする市場）を理念として、その構想は銀行・証券・保険の相互参入、法制度の整備、会計制度の国際標準化、監督体制の整備など、多岐にわたる改革案であった。

1998年4月、その第1弾として「外国為替及び外国貿易法」が施行され、外為業務の一般金融機関への開放や外貨建決済など、外国為替業務の完全自由化が実現した。

同年12月には改革推進の集大成ともいうべき「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律（金融システム改革法）」が施行された。銀行本体による投資信託販売の解禁や損害保険料の自由化、ディスクロージャーの充実などが始動し、わが国金融システム新時代の事実上の幕開けとなった。

その後、普通銀行による普通社債の発行解禁、銀行による保険商品の窓口販売解禁、信託業務取扱いの解禁、銀行子会社による従属業務・金融関連業の兼業解禁や支店設置の原則届出制、共同店舗に関する規制緩和措置などが講じられた。それにより金融機関の経営資源の有効活用に資する環境、あるいはより幅広い競争のなかで金融機関が切磋琢磨していく環境が整備された。

上述のように、日本版金融ビッグバンで掲げられた改革の内容は、2002年度末までに、ほぼ完全かつ迅速に実施に移された。

（4）経営基盤強化に向けた金融再編

金融ビッグバンによる規制緩和が進むなか、1998（平成10）年3月の金融持株会社設立の解禁も相まって、金融機関の間に規模拡大を求めた金融大再編の動きが顕著となった。

みずほHD発足を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2000年9月30日付）

2000年9月、第一勧業・富士・日本興業の3銀行による、わが国銀行史上初の持株会社「みずほホールディングス」（現・みずほフィナンシャルグループ）が発足した。2001年4月には、さくら・住友両銀行の合併によるメガバンク「三井住友銀行」、東京三菱・三菱信託・日本信託の3銀行による「三菱東京フィナンシャル・グループ」、三和・東海・東洋信託の3銀行による「UFJホールディングス」がそれぞれ発足し、大手都市銀行は4大金融グループに集約された。

2001年12月、大和銀行がリテール業務に特化して生き残りを図ろうと、近畿大阪・奈良の両銀行と持株会社「大和銀ホールディングス」を設立した。2002年3月にあさひ銀行が加わって、10月には「りそなホールディングス」に名称変更した。さらに同年12月、三井住友銀行による「三井住友フィナンシャルグループ」が誕生し、都市銀行すべてが持株会社組織となった。

その後、三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスが経営統合し、2005年10月、「三菱UFJフィナンシャル・グループ」が発足し、大手都市銀行は3大金融グループに集約された。なお、翌年1月、傘下の東京三菱銀行とＵＦＪ銀行が合併し、「三菱東京UFJ銀行」（現・三菱UFJ銀行）が発足した。2006年10月、「山口フィナンシャルグループ」が発足し、2007年4月には福岡銀行と熊本ファミリー銀行（現・熊本銀行）が経営統合し、「ふくおかフィナンシャルグループ」が発足、同年10月、親和銀行を完全子会社化した。同月、イオン銀行が営業を開始した。

2. 金融行政機構の改革

（1）日本銀行法の改正

1998（平成10）年4月、「日本銀行法」が改正・施行され、中央銀行の位置付けが大きく変わった。改正日銀法は、中央銀行として政府・大蔵省からの独立性を高めるとともに、情報開示の強化により政策運営の透明性を高めたものであった。

（2）金融庁の発足（財政・金融行政の分離）

住専問題や大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件などをきっかけに、金融行政の不透明性に批判が集まり、大蔵省が一手に握る財政・金融行政の分離論が高まった。

1998年6月、金融監督行政を包括的に所掌する「金融監督庁」が発足し、金融機関の検査・監督機能と証券取引等監視委員会が大蔵省から分離・移管された。

さらに、1999年7月に制定された「中央省庁等改革関連法」（1府12省庁体制に移行）で、金融監督庁は金融庁に改組され、2000年7月1日に発足した金融庁に大蔵省の金融行政の企画部門も移管された。

金融検査ならびに監督行政の独立・一元化による金融行政体制が確立し、大蔵省は財務省と改称された。

金融庁発足を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2000年7月1日付）

3. 金融機能の再生と経営基盤安定に向けて

（1）金融再生プログラムの策定

2002（平成14）年10月、小泉内閣は、不良債権処理加速のための「金融再生プログラム」を公表し、2002年3月期に8.4％であった大手銀行の不良債権比率を、2004年度末までに半減させるよう要請した。併せて、2003年4月に迫ったペイオフ凍結の全面解除については、2年間延期することとした。

金融再生プログラムのなかで、資産査定の厳格化と自己資本の充実が、新しい金融行政の枠組みとして最も注目された。

（2）リレーションシップバンキングの機能強化

中小・地域金融機関の不良債権処理については、2003（平成15）年3月に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表された。

新たな「金融改革プログラム」を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2004年12月25日付）

中小・地域金融機関においては、2004年度までの2年間を「集中改善期間」としたうえで、地域企業の創業・新事業支援、経営相談・支援機能の強化、早期事業再生支援の取組みなど、中小企業金融の再生と地域経済の活性化を図るために各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決していくこととした。

各金融機関は、企業支援専担部署の設置などで支援体制の強化を図る一方、ビジネスマッチング情報提供、スコアリングモデルを活用した融資の拡大、デット・エクイティ・スワップ（債務の証券化）、デット・デット・スワップ（債務の劣後ローン化）などの手法や、企業再生ファンドの活用などによる企業再生・地域活性化に向けて積極的に取り組んだ。

その結果、地域の金融機関でも着実な債務者区分の改善や不良債権比率の低下がみられるようになった。

不良債権処理の進展を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2005年5月26日付）

（3）金融改革プログラムの策定

2004年12月、金融庁は2005年4月から2年間の政策目標として「金融改革プログラム～金融サービス立国への挑戦～」を公表した。「民」主導による活力重視型へ転換することが目標であった。

一方、中小・地域金融機関に対しては、2005年3月に、2007年3月までの2年間を重点強化期間とした金融行政指針「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（以下、地域密着型金融のアクションプログラム）を策定・公表した。

「金融改革プログラム」と「地域密着型金融のアクションプログラム」の考え方は次のとおり。

「金融改革プログラム」の５つの視点

① 利用者ニーズの重視と利用者保護ルールの徹底
② ITの戦略的活用などによる金融機関の競争力強化および金融市場インフラの整備
③ 国際的に開かれた金融システムの構築と金融行政の国際化
④ 地域経済への貢献
⑤ 信頼される金融行政の確立

「地域密着型金融のアクションプログラム」の基本的考え方

① 地域密着型金融の継続的な推進
② 地域密着型金融の本質を踏まえた推進
③ 地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」による推進
④ 情報開示等の推進とこれによる規律付け

さらに、2005年8月末までに数値目標を設定した「地域密着型金融推進計画書」（2005～2006年度）の策定、公表が義務付けられた。

4. 新局面を迎えた金融界

(1) 新たな銀行形態の誕生

国内初 店舗持たず決済、取引
ジャパンネット銀きょう開業
預金 3年後1兆円めざす

ジャパンネット銀行の開業を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』2000年10月12日付)

1999(平成11)年秋以降、異業種による銀行業参入をはじめとする新しい形態での銀行設立が相次いだ。

2000年9月に日本債券信用銀行がソフトバンク連合へ譲渡され、2001年1月にあおぞら銀行として再スタートした。2000年10月には、日本初のインターネット専業銀行「ジャパンネット銀行」(現・PayPay銀行)が開業した。

2001年5月に「アイワイバンク銀行」(現・セブン銀行)が開業し、コンビニ銀行が稼働し始めた。同年6月には「ソニー銀行」、7月には「イーバンク銀行」(現・楽天銀行)など、事業会社などによるネット専業銀行が相次いで開業した。

そのほか、異色な銀行の設立として、2004年4月に個人向け定期預金と中小・新興企業向け融資に特化した「日本振興銀行」が開業、また2005年4月には石原慎太郎東京都知事(当時)の構想ならびに東京都の出資により、中小企業向け無担保融資を中核とする「新銀行東京」が開業した。しかし、2010(平成22)年9月、日本振興銀行は経営破綻に至り、新銀行東京は、2016年4月、東京TYフィナンシャルグループ(現・きらぼし銀行)への吸収合併を余儀なくされた。

低金利の長期化やペイオフ全面解禁を控え、高利回りのリスク性金融商品への関心が高まるなか、2004年12月、金融機関による証券仲介ビジネスが解禁され、メガバンクはもとより地方銀行においても相次いで取扱いを開始した。新たに株式および外国債の取扱いが加わったことで、銀行等窓口で貯蓄性商品からリスク性商品まで幅広い金融商品のワンストップサービスが可能となった。

地方でも、2004年12月、福岡銀行が地場証券会社の前田証券(現・FFG証券)への出資による業務提携を発表するなど、銀行・証券の一体化が進んだ。

そろり新時代へ
あすペイオフ全面解禁
超低金利保護続く
資金移動目立たず
表層深層

ペイオフ解禁を報じる新聞記事
(『熊本日日新聞』2005年3月31日付)

(2) 危機管理体制の強化

金融サービスの多様化や拡大が図られるなかで、消費者のための横断的な法律も徐々に整備されていった。

2001年4月、顧客保護のための「金融商品の販売等に関する法律(金融商品販売法)」が施行された。2007年9月には、利用者保護と透明で公正な市場づくりを目指す「金融商品取引法」が施行された。

金融犯罪では、2003年になって、高齢者をねらった「オレオレ詐欺」や「振り込め詐欺」が急増した。カードの盗難やスキミングによるカード偽造被害も増大し、2004年の1年間で被害件数は3,000件以上、被害総額は約24億円にのぼった。

金融業界は、キャッシュカードのICカード化や、1日の引出し限度額の設定などの対応策を講じた。2006年2月、偽造・盗難キャッシュカード犯罪の被害補償を金融機関に義務付ける「預金者保護法」が施行された。

また、2005年4月には「個人情報保護法」が全面施行された。

第3節　熊本県における経済および金融情勢

1. 人口の推移と県内産業の動向

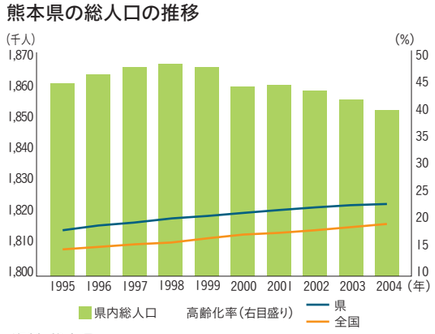
(1) 人口の推移と動態

熊本県の2004(平成16)年10月時点の総人口は、185万2,135人で、1995年より0.4%減少した。

人口減は県内87市町村のうち73市町村にのぼり、天草・芦北郡の市町村や山間部では2桁減となった。一方、熊本市を中心とした周辺14市町村は増加し、企業進出や大型団地開発のあった西原村、菊陽町、西合志町で2桁増となった。過疎化の深刻さと都市部への集中が顕著となった。

高齢者人口(65歳以上)は、2004年には23.2%まで上昇し、全国13番目に高い水準であった。

熊本県の総人口の推移



資料:熊本県

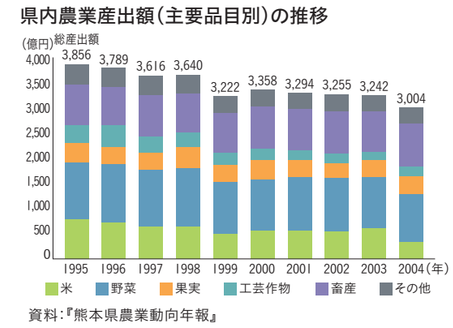
(2) 県内産業の動向

農林水産業

農業は、1993(平成5)年12月のウルグアイ・ラウンド農業合意などの影響に伴い、国内外産地との競争激化による価格低迷を余儀なくされるなど、総じて厳しい状況が続いた。

県内の2004年の農業産出額は、1995年から22.1%減少し3,003億7,200万円、2004年の販売農家における農業就業人口も、1995年から16.3%減少して11万1,700人となった。このうち65歳以上の占める割合は、32.8%から50.9%に増加し、就業者の高齢化が一段と進んだ。

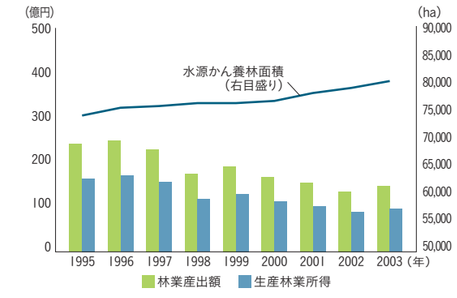
県内農業産出額(主要品目別)の推移



資料:『熊本県農業動向年報』

県内林業は、木材価格の低迷下、担い手不足などを要因として、適正な管理が行われない森林が増加し、2003年の林業産出額は1995年に比べ、約40%減の145億円となった。

県内林業産出額等および水源かん養林の推移

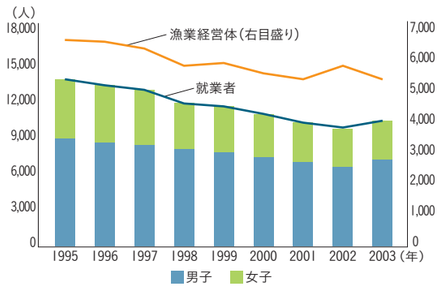


資料:農水省『生産林業所得統計報告』ほか

水産業でも高齢化に加えて、資源の減少による漁獲量の減少や輸入水産物の増加による価格低下などから、就業者の減少が止まらず、2003年は1995年の約4分の3の1万104人となった。男性就業者のうち60歳以上が46.7%を占め、1995年の34.2%に比べ大きく

上昇、急テンポで高齢化が進んでいた。

県内漁業就業者および漁業経営体の推移



資料：『熊本県統計年鑑』

工業

熊本県の工業は、誘致企業を中心としたIT関連や輸送機器関連部門がけん引する構図となっており、1995（平成7）年以降も、東京エレクトロン九州㈱や㈱三井ハイテックなどの半導体関連企業が進出した。

2003（平成15）年3月、熊本県は「熊本セミコンダクタ・フォレスト構想」を発表し、半導体生産技術を核とした新技術・新産業が創出される活力ある産業集積地域として、2010年までの拠点形成を目指した。

一方、これまで県内郡部の経済を支えてきた中小繊維製造・縫製メーカーの経営破綻や工場閉鎖が相次いだ。

製造品出荷額は、2000年にIT関連、輸送機器関連の好調から当時過去最高の2兆8,170億円の出荷額を記録するなど、総じて高水準の操業を維持した。また、構成比でみると輸送用機器が20.0%、電子部品が15.3%、食料品が11.0%と3業種で約5割を占め、熊本県の基幹産業となっている。

半導体を核に新産業
知事が「構想」公表
新産業の「熊本セミコンダクタ・フォレスト構想」発表を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2003年3月20日付）

商業・サービス業

県内の商業は、1995年を境に急激な変革期を迎えた。大規模小売店舗法の規制緩和（1994年）と廃止（2000年）、さらにはモータリゼーションの進展などが引き金となり、郊外に大型店の進出が続いた。

流通業をめぐる構図が大きく変化するなかで、地元大手スーパーの寿屋が2001年12月、ニコニコ堂が2002年4月に相次いで経営破綻に追い込まれた。廃業する既存小売店も増え、商店街の空き店舗率は、県平均で10%を超えた。

寿屋が再生法申請
自力再建を断念
ニコニコ堂 再生法申請へ
負債額900億円以上
全店の営業継続
大手スーパー寿屋、ニコニコ堂の民事再生法申請を報じる新聞記事（上/『熊本日日新聞』2001年年12月19日付、下/『熊本日日新聞』2002年年4月9日付）

一方、一部大手の流通企業は成長を続け、2004年6月には、熊本市に隣接する菊陽町の大型分譲団地（計画約1,700区画）「光の森」に併設する形で巨大複合商業施設「ゆめタウン光の森」がオープンし、八代市や嘉島町にも大型ショッピングセンターの建設が進んだ。

熊本市は中心市街地活性化への取組みを進め、1999年末、手取本町地区および上通地区で、高度利用による「市街地再開発事業」に着手し、2002年春に「テトリアくまもと」と「びぷれす熊日会館」の2大複合商業ビルが完成した。2003年2月には、熊本岩田屋を継承する形で、くまもと阪神（2011年2月県民百貨店に名称変更、2015年2月閉店）が開店し、中心部の衰退を食い止めた。

びぷれす熊日会館

観光業

2003年の県内の観光客数は6,276万人で1995年比44.4%増となった。1995年以降、「1997年男子世界ハンドボール選手権大会・熊本（1997年5月）」、「くまもと未来国体（1999年9月）」、「全国菓子博覧会（2002年11月）」などが開催されたこともあり、観光客数は順調に伸び続けた。

県内総生産額・県民所得の推移

（単位：百万円）

項　目	1995年度	96年度	97年度	98年度	99年度	2000年度	01年度	02年度	03年度	増減率（対95年度）
第1次産業	316,476	314,165	289,319	283,180	235,350	236,401	234,796	214,827	204,221	△35.5
第2次産業	1,470,638	1,545,311	1,500,859	1,367,629	1,375,947	1,477,598	1,432,788	1,254,130	1,302,292	△11.4
第3次産業	4,020,348	4,209,121	4,216,392	4,237,452	4,233,753	4,336,349	4,402,988	4,427,394	4,448,623	10.7
県内総生産（脱・利子等調整後）	5,605,205	5,853,651	5,798,390	5,717,451	5,678,288	5,883,568	5,863,705	5,682,879	5,752,413	2.6
国内総生産（億円）	4,999,842	5,142,272	5,205,353	5,125,025	5,080,052	5,131,702	5,009,676	4,972,031	5,012,535	0.3
県民所得	4,495,206	4,669,425	4,708,083	4,541,433	4,543,193	4,684,109	4,620,804	4,501,519	4,492,862	△0.1
1人当たり県民所得（千円）	2,417	2,509	2,529	2,439	2,442	2,519	2,484	2,422	2,422	
対前年度増減率（%）	△1.5	3.8	0.8	△3.6	0.1	3.2	△1.4	△2.5	△0.0	

資料：熊本県統計年鑑

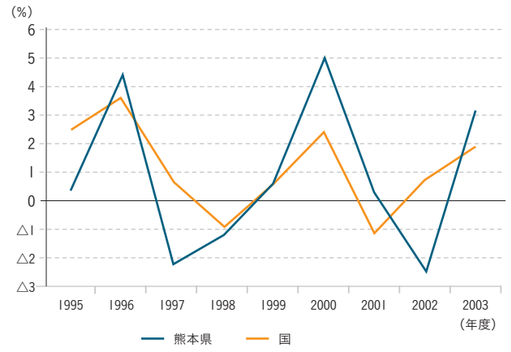
住宅建築、公共工事、設備投資の動向

1996年、新設住宅着工戸数は、消費税率引上げ前の駆込需要などから1万8,788戸の過去最高を記録した。その後は、景気低迷の影響もあり減少傾向だった。

公共事業の発注動向は、国・地方の財政悪化による公共事業縮減により、2004年の公共工事保証請負額が2,188億円にとどまり、ピークだった1996年の4,305億円に比べて半減した。

一方、県内産業の設備投資動向は、1995年以降、誘致企業の進出ならびに半導体関連や大型商業施設などの新設・増設投資に支えられて高水準であった。

実質経済成長率の推移



2. 県内総生産と県民所得

熊本県経済は、1995（平成7）年度から2003年度までの県内総生産額（名目）が2.6%増となるなど、堅調に推移した。

産業別の推移（1995年度～2003年度）では、第1次産業は、減反政策や就業者の高齢化などから35.5%と大幅に減少した。第2次産業も、製造業がIT関連などで高水準だった一方、建設業の大幅減少などで11.4%の減少となった。ただ、全体額の7割超を占める第3次産業は、金融・保険業や不動産業が伸長して10.7%増加した。

また、2003年度の1人当たり県民所得は242万2,000円で、過去最高だった1997年度に比べ4.2%の減少となった。

3. 進展する平成の大合併

2003（平成15）年4月1日、免田町・上村・深田村・須恵村・岡原村が合併し、熊本県内での平成大合併の第1号「あさぎり町」が誕生した。2005年9月末までに県内42市町村が合併して、新たに11の市町村が発足、市町村数は63となった。

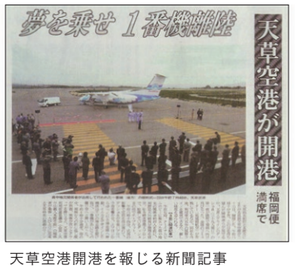
「平成の大合併」は、人口減少・少子高齢化など社会経済情勢の変化や地方分権の担い手となる基礎自治体にふさわしい行財政基盤の確立を目的に、全国的に進められた。県内では、2000年3月に「熊本県市町村合併推進要綱」が策定され、2002年7月以降、県内各地で合併協議が進められ、自治体構図は大きく塗り替わった。

4. 九州新幹線部分開業および総合交通体系の整備

2004（平成16）年3月13日、九州新幹線鹿児島ルートの新八代～鹿児島中央間127㎞が開業した。新幹線「つばめ」は同区間を最速34分で結んだ。また、この日、第3セクター鉄道「肥薩おれんじ鉄道」（八代～川内間）も開業した。

新八代に向かうつばめ（提供：共同通信社）

空路は、天草空港が2000年3月に開港し、コミューターによる福岡空港便と熊本空港便が就航した。熊本空港では、2003年8月、新たにスカイネットアジア航空（現・ソラシドエア）の東京便が就航し、同年9月には韓国・アシアナ航空の熊本～ソウル便（週3便）も就航、6年7か月ぶりに国際線が復活した。



天草空港開港を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2000年3月23日付）

海路では、2001年3月、整備が進められていた熊本港が、関税法に基づく「開港指定」を受けた。外国船の直接入港が可能となり海外貿易港としての機能が一段と強化された。

道路網は、1995（平成7）年7月の九州自動車道の全線開業に続き、翌年3月には大分自動車道の玖珠～由布院間が開通した。この九州クロスハイウェイの完成により九州7県が高速道路で繋がった。1999年3月には九州自動車道の益城熊本空港インターチェンジが供用開始となり、南九州西回り自動車道の八代・鹿児島線も、2005年2月に日奈久～田浦間が開通した。

5. 規制緩和の進展による金融業務の多様化

金融界では、銀行・証券・保険業の業際規制緩和に伴い、業務の多様化が進んだ。

1998年12月、銀行窓口での投資信託販売が解禁となり、県内でも、当行、熊本ファミリー銀行（現・熊本銀行）、熊本第一信金、熊本信金の4金融機関でスタートを切った。その後、取扱手数料の収益拡大をねらって、取扱店舗拡大の動きが強まった。

2001年4月、損害保険商品の一部窓口販売（以下、窓販）解禁により、住宅ローンとのタイアップによる取扱いが始まり、2002年10月には個人年金の窓販も解禁となった。2004年12月には証券仲介業務が解禁され、県内金融機関では唯一、当行が本店営業部窓口で株式・外債の取扱いを開始した。

銀行での損害保険窓口販売スタートを報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2001年3月27日付）

銀行での生命保険窓口販売スタートを報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2002年9月7日付）

6. システムネットワークの構築

1995（平成7）年当時、地場金融機関の間で多様な形態での自動機の相互利用提携が進んでおり、当行も同年4月、日専連ファイナンスと自動機利用提携を結んだ。自動機の稼働時間も拡大され、1998年8月、当行および労働金庫のATM稼働時間が午後9時までに延長された。郵便貯金とのATM相互利用も始まり、2000年4月、当行も郵貯ATMとの相互利用をスタートさせた。

2004年3月には、アイワイバンク銀行（現・セブン銀行）が県内のセブン-イレブン131店舗でATM 24時間サービスを開始したことにより、同行と利用提携関係にあった当行などでもコンビニATMが利用可能となった。また、2000年3月からは全国で「デビットカード」決済システムのサービスが開始され、当行など県内金融機関が導入した。

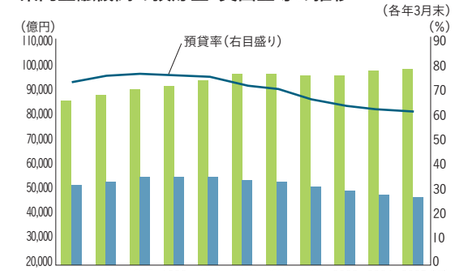
7. 県内預貸金残高と店舗数の推移

2002（平成14）年4月から実施される定期性預金のペイオフ解禁を控えて、2001年度に入ると流動性預金へのシフトが急増した。県内に本店や支店を置く27金融機関（都銀、地銀、信金、信組）の流動性預金残高の伸びは、2002年6月の2兆1,125億円（対前年同月比29.6%増）をピークに、2003年2月まで16か月連続で2桁の伸びとなった。一方、定期性預金は2001年3月以降、前年同月比マイナスで推移し、2002年4月からは10か月連続で2桁の減少となった。

貸出金残高は、バブル崩壊後の景気低迷による資金需要の落ち込みや、各金融機関の貸出姿勢の厳格化などから、2005年3月末は1995年3月に比べて5,029億円、9.7%の減少となった。1995年以前の9年間が78.4%増であったのに対し、大きく様変わりした。

また、2005年3月末の県内金融機関の店舗数は、1995年3月末に比べて111店舗減少して938店舗となった。特に漁業協同組合や農業協同組合、第二地銀の減少が目立った。証券会社では、経営破綻した会社の熊本支店の閉鎖や、統合・合併により減少した。

県内金融機関の預貯金・貸出金等の推移



注：預貸率は銀行・信金・信組の平均（譲渡性預金を含まない数値）。
資料：九州財務局『経済統計年報』

県内金融機関の店舗数の推移　（単位：店）

区分	1995年3月	2005年3月	対1995年比
都市銀行	5	4	△1
信託銀行	2	2	0
地方銀行	126	123	△3
第二地方銀行	99	76	△23
信用金庫	85	83	△2
信用組合	38	25	△13
労働金庫	14	14	0
政府系金融機関	7	7	0
農業協同組合	42	18	△24
漁業協同組合	47	4	△43
郵便局	566	570	4
証券会社	18	12	△6
合計	1,049	938	△111

注：1. 店舗数は本店、支店、出張所の合計。
2. 信用金庫には信金中央金庫を含む。
3. 農業協同組合には信用農業協同組合連合会を含む。

第４節　金融激動・変革時代の当行経営

1. 小栗頭取の就任

2001（平成13）年6月、小栗宏夫副頭取が第10代の代表取締役頭取に就任し、稲垣精一頭取は顧問に、長野吉彰会長は常任顧問に就いた。

長野は、会長在任中、九州経済同友会代表委員や熊本県教育委員長などを歴任。九州新幹線建設促進運動、水資源愛護活動など多方面で功績を残した。国土庁長官賞（水資源功績者）など数多くの表彰も受けた。

稲垣は、1987（昭和62）年に富士銀行から代表取締役副頭取として招かれ、1993年1月、代表取締役頭取に就任した。在任期間は8年6か月に及んだ。「健全経営」の継承に尽力し、自己資本比率・不良債権比率・有価証券含み益などの数値で一貫した優位性を保持し、国内外の格付機関からすべてＡレベルの高い評価を得た。また、経営基盤の強化と体制整備のため、基幹システム三行共同化（当行、みちのく銀行、山陰合同銀行）、信用リスクの計量化と原価管理システムの導入、退職給付債務の一括費用処理、そして株主・投資家に向けたIR活動を開始するなど、多大な功績をあげた。

対外的には、熊本経済同友会代表幹事、熊本商工会議所副会頭として経済界を牽引し、県行政改革審議会会長なども歴任した。

新頭取の小栗は、日本版ビッグバンの本格化でリテール（小口）業務がいっそう重要になるなか、支店長経験が豊富で営業の第一線に強い人材として、1998年6月に富士銀行から代表取締役専務取締役として招聘した。2000年6月から代表取締役副頭取を務めていた。頭取就任の挨拶要旨は次のとおりであった。

小栗頭取の挨拶要旨

行員の皆様や地域社会のお客様方とのコミュニケーションのなかで、当行の70有余年にも及ぶ地域に根ざした歴史の重みとともに、お客様の当行に対する期待の大きさと、その期待に対する当行の責任の大きさをあらためて実感させられたところです。

このようなお客様の当行への期待に対して、どうお応えするか。お客様との長期的な信頼関係をいかにして築いていくかということが、「新世紀第1次中期経営計画」の目指すものであります。

社会環境、経済環境が激変しつつあるこの時期に、当行の変革のプログラムであるこの「新世紀第１次中期経営計画」を、皆さんとともに何としても成し遂げることが私の大きな責務であると考えております。

左から小栗頭取、長野常任顧問、稲垣顧問就任の記者発表

2. 収益力強化を目指した中期経営計画の策定

(1)「中期経営計画'97」の策定

「信頼度ナンバーワンバンク－お客様にもっとも親切な銀行－」を基本テーマとし、収益力の強化、低コスト体質への転換、総合リスク管理体制の確立、の3つの基本課題とした。計画の概要は下記のとおりであった。

【「中期経営計画'97」の概要】
期　　間：1997年4月1日～2000年3月31日
基本テーマ：信頼度ナンバーワンバンク
－お客様にもっとも親切な銀行－
３か年計画：①収益力の強化
②低コスト体質への転換
③総合リスク管理体制の確立
基本テーマ達成計画：お客様にとっての価値提供
計 数 目 標：日本版ビッグバンにより、金融自由化が加速的に進み、当行の経営環境や取り扱う業務も、この3年間で大きく変わることが予想され、計数目標は「総合予算」のなかで、１年ごとに策定することとした

新営業店収益管理制度の導入

1998（平成10）年4月、預貸金取引にスプレッド管理手法を用いた新営業店収益管理制度を導入した。営業店の預貸金取引1件ごとに、個別に対顧客レートと仕切りレートを保有し、両者の差をスプレッド（利ざや）として収益管理するもので、「収益力強化」の核として期待された。

これにより、量とスプレッド（利ざや）による明確でわかりやすい収益管理が可能となり、地域別・業態別・期間別・金額別・新規既存別・個社別など多様な切り口による収益の把握・分析ならびに精緻な予算策定が可能となった。

(2)「新世紀第1次中期経営計画」の策定

西暦2000（平成12）年を迎えて、「当行も生まれ変わり、高い目標に果敢にチャレンジして、新たな飛躍を目指す」という強い決意を込めて策定した。

計画の概要は次のとおりであった。

【「新世紀第１次中期経営計画」の概要】
期　　間：2000年４月１日～
2003年３月31日
スローガン：21世紀への挑戦と行動
基 本 目 標：お客さまとの共栄を
深め、21世紀の九州を代表する
強い地方銀行を目指す
目指す銀行像：① お客さまとの長期的な信頼関係に支えられた圧倒的存在感のある銀行
② 高い収益力と健全性を兼ね備えた銀行
③ 企業価値の高い銀行
基 本 施 策：① 収益力とコスト競争力の強化
② 健全性の維持・向上
③ 営業インフラ、経営インフラ整備
計 数 目 標：① ROE（当期利益ベース）　7%以上
② ROA（経常利益ベース）　0.6%以上
③ 修正OHR　65%以下
④ 自己資本比率　11%以上
⑤ 預貸率（平残）　65%以上
⑥ 一人当り貸出金　850百万円以上
⑦ 一人当りコア業務利益　10百万円以上
⑧ 県内総貸出金シェア　35%以上

自己株式の取得、消却

1998年6月の株主総会にて、株式消却特例法に基づき、自己株式の取得・消却を可能とする旨の定款変更を実施した。これは、安定的な配当の継続、投資効率や1株当たりの株式価値の向上を目的とし、新世紀第1次中期経営計画にて目指した「企業価値の高い銀行像の実現」のための施策であった。取締役会決議によって上限を2,500万株と定め、2005（平成17）年3月末までに計3回、928万5,000株、価額で45億8,990万円の買付を行った。

2001年10月、商法の一部改正により、自己株式の取得・保有が原則自由となり、株式消却特例法は廃止された。

(3)「新世紀第2次中期経営計画」の策定

地域のリーディングバンクとして顧客の強い支持を獲得し、営業力強化による収益向上と効率化徹底を同時に実現するため、下記のとおり、挑戦的な目標を掲げた。

【「新世紀第２次中期経営計画」の概要】

期　　間：2003年４月１日～2006年３月31日

スローガン：お客様との共栄を深め、お客様から強く支持される銀行（一人ひとりの役割の実践）

基 本 目 標：“お客様からの強い支持”に基づく“強靭な企業体質の構築”

・お客様からの強い支持……お客様とのコミュニケーションを強化し、お客様ニーズに的確に対応した質の高い金融サービスを提供することで実現

・強靭な企業体質の構築……営業力強化と効率化徹底による経営パフォーマンスの追求とリスク管理の充実・強化により実現

計 数 目 標：① ROE　5%以上
② 修正OHR　65%未満
③ 自己資本比率　10%以上
④ 一人当りコア業務純益　1千万円以上
⑤ コア業務純益　200億円以上（行内目標）

行 動 指 針：① お客様の立場になりきり、感謝の気持ちをもって行動する
② お客様との対話を大切にし、お客様のことをよく知る
③ お客様の問題解決に向け、知識を深め、迅速・果敢に行動する
④ 法令や行内の規則を遵守し、社会規範と常識を踏み外さない

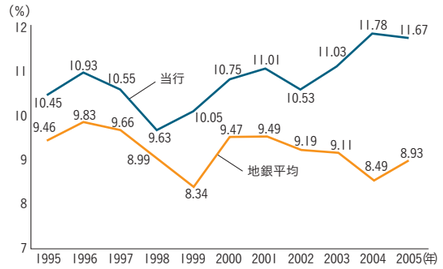
3.経営基盤の強化

(1)自己資本比率の充実

早期是正措置制度の導入は、自己資本比率の水準に応じて、金融機関の経営を規制するものであった。自己資本比率は、貸出金や有価証券などの総資産（リスク・アセット）に対する自己資本（資本金、内部留保など）の割合を示すもので、銀行の健全性や安全性を見るうえでの重要な指標である。海外で営業している金融機関は国際統一基準の8%以上、国内のみの場合は4%以上が必要とされた。

当行は、それまで利益金を極力内部保留に当て、自己資本の充実を図ってきた。バブル期に節度ある貸出姿勢を堅持したこともあり、不良債権比率は低く、自己資本比率は地銀平均を恒常的に上回っていた。財務体質のいっそうの健全化を図るため、厚生年金基金および適格退職年金における過去勤務債務の一括償却などの措置を行った。

自己資本比率の推移　（各年3月末）



注：自己資本比率は1997年までは国際統一基準、1998年以降は国内基準（単体ベース）。
資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

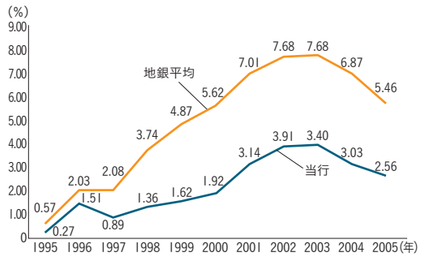
(2)不良債権処理と企業再生

当行は、他行に先がけて集中的に不良債権処理を行い、その額は1996（平成8）年から2005年の10年間で656億円に上った。うち1995年、1996年には、社会問題ともなった住宅金融専門会社（住専）に関係する111億円を処理した。2001年から2002年は、地場老舗企業の破綻に伴う不良債権など221億円の処理を行った。

さらに2001年9月、融資第二部内に特定審査支援チームを創設し、取引先企業の経営再生および新たな不良債権の発生防止に努めた。

このような経営努力もあり、2005年3月期で、当行の不良債権比率は全国地銀平均5.46%に対し、2.56%と全国地銀のなかでも屈指の不良債権比率が低い銀行となった。当行の堅実経営に対する評価は、内外の投資家による高い評価に表れていた。

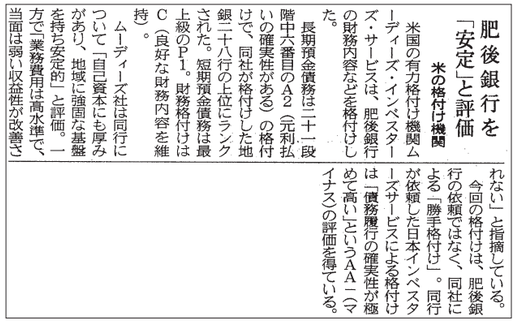
不良債権比率（リスク管理債権）の推移　（各年3月末）



注：1995年3月期　リスク管理債権（破綻先債権）
1996年3月期～1997年3月期　リスク管理債権（破綻先債権、延滞債権、金利減免等債権）
1998年3月期～2005年3月期　リスク管理債権（破綻先債権、延滞債権、3か月以上延滞債権、貸出条件緩和債権）
資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

1997年9月、㈱日本インベスターズ・サービス（現・格付投資情報センター）およびムーディーズ・インベスターズ・サービス（現・ムーディーズ・レーティングス）から、長期債務格付「AA−」および「A2」などの高い格付を受けた。九州地銀のなかでも屈指の高い評価であった。ただ、①貸出ボリュームが伸び悩んでおり、預貸率が他行に比べて低い、②経費が漸増傾向にあり、同業比較においてもやや高く、収益力低下の大きな要因になっている、という指摘も受けた。

2000年11月にはスタンダード＆プアーズ（現・S＆Pグローバル・レーティング）に依頼して格付を行った結果、長期カウンターパーティー格付は「A−」で九州地銀中トップであった。



肥後銀行を「安定」と評価

米の格付け機関

米国の有力格付け機関ムーディーズ・インベスターズ・サービスは、肥後銀行の財務内容などを格付けした。

長期預金債務は二十一段階中六番目のA2（元利払いの確実性がある）の格付けで、同社が格付けした地銀二十八行の上位にランクされた。短期預金債務は最上級のP1。財務格付けはC（良好な財務内容を維持）。

ムーディーズ社は同行について「自己資本にも厚みがあり、地域に強固な基盤を持ち安定的」と評価。一方で「業務費用は高水準で、当面は弱い収益性が改善されない」と指摘している。

今回の格付けは、肥後銀行の依頼ではなく、同社による「勝手格付け」。同行が依頼した日本インベスターズサービスによる格付けは「債務履行の確実性が極めて高い」というAA−（マイナスの評価を得ている。

当行の格付を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』1997年9月13日付）

(3)リスク管理体制の構築

リスク管理に関する各種規定を制定

バブル崩壊後、金融不祥事が相次いで表面化し、リスク管理の強化が喫緊の課題となった。

当行は、1997（平成9）年から1998年にかけて企画部に自己査定制度の導入を前に資産管理室を、法務リスクの未然防止のため法務室を設けた。資金証券部にはファイアーウォール（防火壁）機能を持たせるため、リスク管理グループを新設した。1999年6月には、法令遵守の確立と各種のリスク管理の専任統括部署として、経営管理部を新設した。また、1999年以降、「法令等の遵守および法務リスクの管理に関する規定」などリスク管理に関する各種の規定を制定した。

2001年4月に消費者保護を目的として、金融商品の重要事項説明などを義務付けた「金融商品販売法」、「消費者契約法」が施行され、当行も「金融商品に関する勧誘方針」やガイドラインを制定した。

〈肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針〉

1. お客様の知識や経験および財産の状況に応じた、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

また当行では、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、2000年6月、コンプライアンスを実践するための手引書として「コンプライアンスマニュアル」を作成した。さらに2003年10月には頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を新設、年度ごとに実践すべき事項を「コンプライアンスプログラム」として定め、その徹底に努めることとした。

「個人情報保護宣言」を公表

2005（平成17）年4月、個人情報保護法が施行されたのに基づき、当行も「個人情報保護管理規定」「個人情報の利用目的」などを制定し、個人情報の漏えいなどの防止に向けた各種の安全管理措置を講じるとともに、「個人情報保護宣言」を公表した。

業務改善計画を策定、着実に励行

2004（平成16）年5月28日、不祥事の多発ならびに全行的な法令遵守意識の醸成不十分などを理由に、九州財務局長より「内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令」を受けた。当行ではこれを厳粛に受け止め、業務改善計画を策定のうえ、着実に施策を励行した。

また、当行の行動規範や普遍的な心構えを共有するためMind Bookを改定・配付するなど、全行的な法令遵守意識の醸成に努めた。さらに2004年6月より、お客様ならびに地域とのゆるぎない信頼関係の再構築のため「信頼回復と感謝の運動」に全行一丸となって取り組んだ。

(4)適格な情報開示

時価会計の導入

1998（平成10）年、九州地銀では初めて、原価会計方式から時価会計方式に変更した。取引実態を評価損益に反映させ、資産内容の透明度を高めるためであった。

IR（投資家向け広報）活動の展開

IRの重要性も増していたことから、2000（平成12）年4月にIR室を新設し、7月に第1回IRを東京で実施した。以後、毎年、東京と熊本で投資家向けの戦略的な広報活動を行った。

2002年8月からは、決算情報に加えて不良債権残高、自己資本比率、有価証券の評価損益などについて当期第1四半期情報を開示し、以降、四半期ごとの発表を始めた。

第Ⅰ回IRの実施

4.金融変革時代に対応した機構改革

各中期経営計画に応じた組織変更

各中期経営計画の施策に応じて、組織の新設、統合、改廃を実施してきた。主な組織変更は次のとおり。

① 第4次中期経営計画
1995年12月　企画部に地域文化課を新設

② 中期経営計画'97
1997年 6月　企画部に資産管理室を新設
1998年 3月　福岡事務所を新設。企画部に法務室を新設
1998年 4月　企画部にマーケティンググループを新設
1998年 7月　エリア一体運営の開始
1999年 4月　ローンプラザの開設（砂取出張所内）
ローンプラザ子飼橋（2002年3月）、ローンプラザ八代田中町（2003年10月）、ローンプラザ光の森（2005年4月）開設
1999年 6月　経営管理部を新設

③ 新世紀第1次中期経営計画
2000年 4月　企画部を総合企画部に名称変更し、広報課をIR室に改組
2001年 4月　業務管理部、事務集中部を廃止し、事務統括部を新設
2002年 4月　検査部を監査部に名称変更

④ 新世紀第2次中期経営計画
2003年 6月　総合企画部に関連事業室を新設
2003年10月　営業統括部に個人営業室を新設
2004年 2月　営業店の係構成を5係（総務、営業、融資、得意先、外国為替）から3係（お客様、融資、業務）に改定
2004年 2月　資金証券部と国際部を統合し市場金融部を新設
2004年12月　上海駐在員事務所開設
2005年 6月　営業統括部個人営業室を独立させ、個人営業部を新設。融資第一部、融資第二部、融資管理部の3部を融資第一部、融資第二部に再編し、融資管理部を廃止

5.効率的な店舗展開とATMのネットワークサービス

当行は、店舗展開やATMのネットワークサービスについても、顧客利便性と効率化の両立を目指してきた。店舗数は1996（平成8）年3月末に本支店115、出張所14の129か店であった。その後、機械化店舗の新設や自動機の利用業務提携拡大に努めたことで、2005年3月末の店舗数は計126か店とわずかに減少した。また大阪や北九州など県外支店についてはビルの2階以上にある「空中店舗」への移転を進めた。

一方で、金融ネットワークの拡大に努め、自動機の増設を行いつつ、郵便局やコンビニエンスストアなどと連携を深め、銀行店舗外でも自動機の取引利用を拡充していった。顧客の利便性を図る自動機の稼働時間の延長や取引機能を追加していった。

2005年5月からは、統合ATMの機能拡大で、他行カード利用振込業務の提携先が広がった。それまでの地方銀行63行に加え、都市銀行7行、第二地方銀行48行、信用金庫298金庫、信用組合148組合と提携し、利便性が大いに高まった。

2005年9月末時点で、126営業店で自動機400台が稼働し、店舗外自動機数は他行幹事の共同自動機を含め187か所・211台にのぼった。このうち、視覚障がい者対応自動機を熊本市役所と県庁など3か所に各1台設置し、機械化無人店舗を1996年4月に熊本市下通アーケード街に設置した。

店舗の開設・廃止など

年月日	開設・廃止など
1995年11月 6日	長嶺出張所、支店に昇格
12月 1日	三里木代理店廃止
12月 4日	菊陽支店開設
1996年 1月16日	玉東出張所、支店に昇格
3月18日	横手出張所、支店に昇格
8月 8日	佐土原出張所、支店に昇格
1997年 3月31日	松橋駅通出張所廃止
11月 7日	田崎橋出張所廃止
1998年 9月 4日	坪井出張所廃止
2001年 4月 2日	田浦支店を出張所に変更
7月 9日	河内支店を出張所に変更
2004年 6月30日	シンガポール駐在員事務所閉鎖
12月 1日	上海駐在員事務所開設

店舗の移転など

年月日	支店名
1996年 1月16日	玉東支店新築移転
2月19日	水道町支店新築
1997年 3月24日	秋津支店新築移転
4月21日	荒尾中央支店新築移転
5月 6日	山鹿東支店新築移転
12月22日	小川支店新築移転
1998年 8月17日	水俣支店新築移転
1999年 3月 8日	松島支店新築移転
2000年11月 6日	県庁支店新築
12月11日	小国支店新築移転
2001年 5月21日	大阪支店移転（当行初めての空中店舗）
2002年 8月 5日	北九州支店移転（空中店舗）
2003年 9月20日	玉名支店新築移転
2004年 7月20日	宮崎支店移転（空中店舗）
12月20日	久留米支店移転（空中店舗）

6.新たな商品・サービスの企画開発

(1)預金

①肥後銀行ねんきん定期預金 100

1996（平成8）年2月、当行に公的年金の受取りを指定しているお客様を対象に、1人当たり預入金額100万円以下で、適用利率は預入時のスーパー定期1年ものの金利に1%上乗せした金利を適用した。（取扱終了2024年4月）

②貯蓄積立総合口座「たむっと」

1999（平成11）年3月、総合口座通帳（普通預金・定期預金）に、積立定期預金「たむたむ」と貯蓄預金をセットにし、「受け取る・引き出す・支払う・借りる・増やす」が1冊の通帳で管理できた。商品名は公募にて決定した。（取扱終了2014年7月）

③決済用普通預金

2005（平成17）年4月のペイオフ解禁を控え、解禁

後も全額保護対象となり預金の安全性を重視する顧客ニーズへの対応を目的として2005年1月、「決済用普通預金」を導入した。

④外貨預金

外貨預金のニーズが高まり、2001（平成13）年8月に「肥後銀行外貨貯蓄預金」、2003年4月に「通帳式外貨定期預金」の取扱いを開始した。預金は順調に増加し、2005年3月末の残高は、外貨定期預金は69億4,900万円、外貨貯蓄預金は162億100万円となった。

「決済用普通預金」の案内パンフレット

「たむっと」の案内パンフレット

(2)貸出

住宅資金

①固定金利選択権付住宅ローン

1995（平成7）年9月、顧客の固定金利に対する根強いニーズに応えて、融資期間中、顧客の選択により反復して固定金利を利用可能とした住宅ローンの取扱いを開始した。

②住宅資金借換え専用住宅ローン

住宅資金の借換えを希望し、返済能力はあるが不動産価格の下落などによる担保評価不足で借換えができなかった顧客への対応商品として1998（平成10）年8月、取扱いを開始した。

主な住宅資金には、このほか、「債務返済支援保険付き住宅ローン」「肥後銀行住公協調住宅ローン（すまい・るパッケージ）」「肥後銀行住宅金融公庫証券化住宅ローン（ひごフラット35）」などがあった。

住宅資金用の案内チラシ

教育資金用案内チラシ

教育資金

合格証明書不要の予約型「肥後銀行教育ローン」（取扱開始1998年12月）ならびに入学後の教育資金ニーズにも対応可能な当座貸越型の「教育カードローン」（取扱開始2000年2月）の取扱いを開始した。

事業資金

①良質先シェアアップ・ファンド

2004（平成16）年2月、県内事業資金貸出の増強、特に信用格付上位先でのシェアアップを図るため、優良取引先に対して取扱期間限定の「良質先シェアアップ・ファンド（ファンド設定額50億円）」を設定し推進した。

②九州産業クラスター計画サポートローン

2004年3月、九州経済産業局の九州産業クラスター計画に関わる技術開発関連補助金の交付決定先に対する補助金交付までのつなぎ資金の制度融資として、当該企業の技術開発を支援するため創設した。

③クリーンくまもとビジネスローン

2004年10月、当行のISO14001認証取得にちなんだ商品で、環境保全に取組む事業先に対して資金面から支援するため創設した。

④売掛債権担保（当行版）、動産（商品）担保、知的財産権担保

2005年6月、新たな中小企業金融への取組みを強化するため、不動産担保・保証に過度に依存しない融資スキームとして取扱いを開始した。

このほかにも、「肥後銀行補助金つなぎ融資ベンチャーセットアッパー」、「肥後銀行クイックアシスト」、「南九州税理士会及びあいおい損害保険㈱提携事業者ローン（タイアップ）」などがあった。

県および市町村、信用保証協会の制度融資

デフレの進展に伴う中小企業者の資金繰りの円滑化や、起業化支援、産業技術支援、災害復興などの観点から各種の新規制度融資が創設された。

当行は各分野の制度融資を積極的に取り扱い、信用保証協会保証付県内貸出の残高は、1995（平成7）年3月末の940億円から2005年3月末には1,492億円（58.7%増）となった。

(3)その他の新種商品とサービス

投資信託の販売開始

銀行・生損保による投資信託販売の解禁を受け、1998（平成10）年12月から、本店営業部と水道町支店で販売を開始した。2000年12月には全店まで拡充した。同年10月、積立型の投資信託（定時定額購入方式）の取扱いを開始した。ペイオフ解禁などの影響もあり、投資信託の残高は1999年3月末の7,300万円から2005年3月末には263億6,300万円となった。

投資信託販売窓口

損害保険・生命保険商品の窓販開始

2001（平成13）年4月から銀行などによる保険窓販が解禁された。当行は住宅関連長期火災保険などの損害保険の窓口販売を開始した。代理店方式での参入で、肥後商事㈱と代理店業務を分担した。

また、2002年10月には、生命保険商品の販売を開始した。取扱商品は個人年金保険とし、変額年金保険と定額年金保険商品タイプを全店で取り扱った。

肥後銀行ポイントサービスわくわくクラブ

2000年10月、顧客の各種取引や残高をポイント化することで点数に応じた優遇サービスを提供した。

「肥後銀行ポイントサービスわくわくクラブ」のポスター

その他、「歳入金の電子納付サービスPay-easy（ペイジー）」や手形・小切手の「記名判印刷サービス」「海外旅行傷害保険のインターネット販売」「確定拠出年金運営管理業務」「一括ファクタリング」「天候デリバティブ」媒介業務などを開始した。

7.融資重点施策の展開

(1)融資増強運動の展開

事業資金増強運動

1997（平成9）年以降は、中計の施策に則り「預貸率改善運動（ハイジャンプ21）1997年4月～2000年3月」、「事業資金貸出大増強運動（2000年4月～2002年3月）」、「事業資金貸出シェアアップ運動（2004年度）」、「お客様係 訪問件数アップ運動（2005年度）」などを毎年度展開した。

信用保証協会保証付貸出増強運動にも適宜取り組んだ。

個人ローン増強運動

個人ローンの残高は、1995年3月末の2,575億円から2005年3月末には4,529億円となり、増加率75.9%であった。住宅ローンの増加が大きく寄与していた。

個人ローン推進運動では、「創立80周年記念住宅ローン金利優遇キャンペーン」をはじめ各種キャンペーンを実施した。

（2）延滞解消運動

当行では、1984（昭和59）年に貸出延滞解消と倒産防止を図り、取引の正常化ならびに取引基盤を確保するために実施した「延滞貸出先蘇生運動」に端を発し、以降、各中期経営計画において延滞解消運動に取り組んだ。

一連の運動は、各店舗の延滞状況を5段階に区分し、改善度を競うもので、これにより不良債権比率は、全国でも有数の低率となった。

（3）融資事務合理化策

1999（平成11）年以降、当行が相次いで導入した新システムは、融資リスクの軽減、事務効率の向上などに大きく貢献した。

同年3月、「新財務分析システム」を設置し、2001年5月、顧客の諸データから取上げの可否を自動的に決定する「無担保個人ローン自動審査システム」が始動した。2004年3月、事務効率化とリスク軽減を企図し、債権書類を集中保管する債権書類集中センターを設置し、「融資債権書類集中システム」を構築した。

同年11月には、「融資トータルシステム（略称 CTS）」を導入した。これは、複数のデータベースを仮想的に統合する技術（データグリッド）を金融機関で初めて取り入れたもので、融資受付から実行までの時間を大幅に短縮できた。2005年6月に全面稼働した。

融資トータルシステムオープニングセレモニー

8. 資金証券業務と国際業務の拡充

（1）資金証券業務の拡充

当行は、公共債窓販、保護預りの推進を全店総がかりで着実に実施した結果、2005（平成17）年3月末の公共債保護預り残高は1,988億円に達した。全国地銀のなかでも屈指の実績であった。

個人向け国債の取扱い

2003年2月、個人向け利付国庫債券（変動・10年）の取扱いを開始した。1万円から購入でき、最低金利保証で中途換金が可能なことなどから爆発的な人気を呼び、2005年3月末の残高は243億500万円となった。

地方公共団体の新たな資金調達

2003年7月、熊本県は公募公債（愛称「くまもと新幹線ゆめ県債」）を発行した。いわゆる住民参加型ミニ市場公募債で、熊本県・当行ともに初の発行・取扱いであった。発行額30億円（1人購入限度額100万円）で、即日完売した。

熊本県に続いて、菊池市、宇土市、熊本市も発売し、いずれも完売した。

証券仲介業務の解禁

2004年12月、証券仲介業務の銀行への解禁に伴い、当行も本店営業部で証券仲介業務の取扱いを開始した。

（2）国際業務の拡充

新外為法の施行

1998（平成10）年4月、新外為法の施行により、外為業務に関する規制が全廃された。法人、特に大手商社などは、海外拠点とのネッティング（相殺決済）や居住者間の外貨決済が可能になった。個人も、1999年2月の日銀ゼロ金利政策決定による超低金利と相まって、利率の有利な外貨預金が大幅に増加した。

県内でも、海外取引を行う企業が増加し、銀行同士だけでなく外資系証券会社などとの競争が激化した。

国際業務推進態勢

当行の海外コルレス契約先銀行は、1995年5月末時点の102行491店舗、53か国、187都市から、2005年3月末には113行509店舗、55か国、199都市になっていた。地場企業の利便性の向上と当行の収益増強のために、海外コルレスネットワークの整備拡充に努めた。

環境が激変するなか、当行は1997年に国際部企画推進グループを、2001年には同業務グループも東京から熊本分室へ移すなど、軸足を地元重視へと移した。また1997年、貿易投資相談所内に中国デスクを開設。2004年には市場金融部発足と同時に証券国際室にアジアデスクを開設するなど、国際業務の推進体制を強化した。

また、2005年までに6名の行員を、中国語研修生として上海や台北に継続的に派遣し、アジアビジネス支援人材として育成した。

2004年には、シンガポール駐在員事務所を閉鎖し、中国上海に駐在員事務所を開設した。

上海駐在員事務所の開設

9. 効果的な人材育成と福利厚生制度

（1）人材育成

年金増強に向けた体制

1996（平成8）年7月、シルバー層取引（特に年金）推進体制を整備強化するため、営業店における年金推進担当者および「年金レディ」を任命した。「年金レディ」の役割は、年金に関する相談受付窓口と年金知識の店内浸透を主な業務とした。同年8月からは、年金振込指定のお客様に対して年金支給日を「年金感謝デー」として、PR品の進呈、お茶のサービスを行い来店客に非常に好評であった。（2023年6月廃止）

練成チームの発足

2003（平成15）年4月、現場の実態把握に優れ、現実の信用リスク管理対応が合理的にできる人材を育成するため、融資第二部審査グループ内に人材練成チームを新設した。2004年4月には事務統括部内に、適正な業務運営（事務処理態勢）の指導・強化を目的として業務練成チームを設置した。

人事制度の刷新

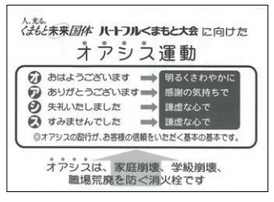
2001年4月、多様化、高度化する銀行業務に対応できる人材育成のため、新人事制度を導入した。従来の単線型を総合職コース・地域監督職コース・一般職コースの3コースに区分した制度であった。なお、コースを途中で転換できる制度も設けた。自己啓発ポイント制度も導入し、積算ポイントを昇給昇格の要件とした。

各種運動の実施

店頭体制の改善や接遇マナー向上のため、キャンペーンや各種運動に取り組んだ。

お客様第一主義実践のため「店頭体制改善キャンペーン」（1996年2月から5回にわたり1998年3月まで）、基本的応対・マナーの改善に取り組む「マナーリフレッシュ運動」（1996年から1997年）、1999年に開催の「くまもと未来国体」ならびに「ハートフルくまもと大会」成功に向け、「オアシス運動」（同年3月から11月まで）を実施し、よりいっそうの接遇マナー向上を徹底するため2000年3月まで延長した。

さらに接遇・マナーを改善する「信頼回復と感謝の運動」を全行で展開し、ステップアップのために「お客様待ち時間短縮運動」を2004年10月から3月まで実施した。



自己啓発奨励制度の導入

1997年10月、奨励金と検定受験料補助金にかかる既存制度を統合し、自己啓発奨励制度を設けた。時代の変化や学習領域の拡大に対応し、数度の制度見直しを実施した。（2025年１月現在、6分野119科目が対象）

(2)福利厚生制度の充実

社宅の建築

社宅は次のとおり、入居者数や老朽化などにより必要に応じ新築している。

新築社宅等一覧（1996年～2002年建設分）

建設年月	社宅･寮名
1996年8月	菊陽第2徒然寮（菊池郡菊陽町）
1998年2月	大阪徒然寮（兵庫県尼崎市）
1998年7月	人吉第２徒然寮（人吉市）
2002年8月	天草徒然寮（本渡市）

ボランティア休暇制度の新設

1997（平成9）年5月、行員一人ひとりの自主的な社会貢献活動を支援するため、ボランティア休暇制度を新設した。月間2日、年間10日の取得を限度とした。「1997年男子世界ハンドボール選手権大会･熊本」（1997年5月17日～6月1日開催）においては、会場整理や通訳などにボランティアとして多くの行員が制度を活用した。

「1997年男子世界ハンドボール選手権大会･熊本」での当行ボランティアスタッフ

スポーツ界での活躍

柔道部、なぎなた部、剣道部など武道における当行行員の活躍が目立った。

柔道は、1998年の全国金融柔道大会で、男女とも団体、個人で優勝したのをはじめ、1999年の熊本国体では、当行行員の活躍により成年女子で熊本県が優勝した。

また、なぎなた競技においても同様に、熊本国体において、成年女子で熊本県を優勝に導いた。剣道でも、当行行員が、2003年の九州実業団剣道大会女子個人で初優勝し、翌年も連覇を果たした。

「くまもと未来国体」で活躍する柔道部（左）、なぎなた部（右）

10.システム開発とIT化の進展

(1)EBの進展

法人向けサービス

当行は地方銀行協会の加盟行で構成する地銀EBパソコンソフト拡充制度に参加し、1996（平成8）年10月、取引先に対し低価格での販売を開始した。

2000年9月には法人向けEBソフトとして、「資金集中分配システム」の取扱いを開始した。

2004年12月、「肥銀ビジネスインターネットバンキングサービス」を開始した。このサービスにはデータ伝送サービス機能があり、総合振込、給与振込、預金口座振替のデータ作成、送信、受信ができた。

個人向けサービス

「インターネットバンキングサービス･モバイルバンキングサービス」は、お客様がパソコンまたは携帯情報端末から、インターネットで当行の勘定系システムにアクセスし、残高照会や入出金明細照会サービスが利用できた。1999年2月から取扱いを開始した。

2000年4月からは、振込･振替機能を追加し、サービス時間帯は、原則24時間365日（但し、1月1日～3日は休業）とした。

また、同年6月には、定期預金預入れの機能を追加し、積立定期預金（たむたむ）の預入れと通帳式定期預金の預入れが可能となった。

携帯情報端末を使った「モバイルバンキングサービス」は、2021（令和3）年11月に取扱いを終了した。

テレマーケティングシステムの導入

来店客の自動サービスコーナーへのシフトや、共働き世帯の増加に伴う昼間在宅率の低下により、渉外面談件数が減少していたことを受け、1997年からテレマーケティングシステムを導入した。肥後銀行ハローサービスセンターを新設し、定期預金満期案内とメイン化セールス、メールオーダーサービスの問合せ窓口業務を主とした。

2002年3月からは、同センターで「肥銀テレフォンバンキングサービス」（2022年1月取扱終了）の取扱いを開始した。会員が、個人で資金移動（振込･振替）、無担保ローン仮申込などをできるようになった。2004年1月からは、パソコンおよび携帯電話による無担保ローンの仮受付を開始した。

ハローサービスセンター

ホームページの開設

1997（平成9）年10月、当行のホームページを開設した。当行の概要･業績･商品情報･最新金利の閲覧、メールオーダーサービスの申込み、ローン返済額のシミュレーションサービスなどが利用できた。

また、1996年1月、全部室店にパソコンを設置し行内電子メールが開通した。1997年2月からは行内WEBシステム、電子掲示板システムの運用を開始した。

肥後銀行
ホームページ

情報系システム「ターミナルサービス」の導入

2001年8月、他行に先駆けてシンクライアントのシステムを導入した。安全かつ快適な業務遂行をサポートするパソコン基盤を提供するために、さまざまな業務の共通プラットフォームとしてシンクライアント基盤を構築し、各種のシステムをつないだ。

西暦2000年問題への取組み

「西暦2000年問題」とは、コンピュータが年号を下2桁で処理していたため、2000年は「00」として、1998年の「98」より小さいと判断するなど、誤った処理や計算をしてしまうことであった。

1999年、当行は頭取を責任者とする「西暦2000年問題対策会議」をはじめとした万全の対応態勢をとり、特に問題となるトラブルの発生はなかった。

BPRの展開

1998年、当行は、さらなる低コスト体制の構築に向けて業務革新･業務改革と呼ばれるBPR（ビジネス･プロセス･リエンジニアリング）をスタートさせた。お客様

と対話しながら事務処理を行い、ご要望を窓口で完結する「窓口一線完結体制」を目指した。具体的取組みとして、総合窓口案内システム（通称：総合 EQ　アイ・キュー）、印鑑照合システム、通帳・証書自動発行機導入の検討が始まった。

（2）みちのく銀行、山陰合同銀行との3行システム共同化

2000（平成12）年4月、当行、みちのく銀行（青森県）、山陰合同銀行（島根県）の3行と日立製作所は、基幹システムの共同化で合意した。

2001年7月、基幹システムのコンピュータセンターである岡山センターにて国際系システムが稼働した。基幹システムは2003年1月5日、当行で稼働し、みちのく銀行、山陰合同銀行も同年度中にスタートした。

みちのく銀、山陰合同銀との共同システム

肥後銀行が完全移行

「肥後銀行は6日から、一新に稼働したのは、ATM（現金自動預払機）の利用などが便利なインターネットバンキングの新システム。みちのく銀行（青森市）、山陰合同銀行（松江市）と開発した共同システムに完全移行した。営業店での窓口業務に直結せず、今後は共同化の目的

システム共同化を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2003年1月7日付）

共同化の範囲は、基幹システム（勘定系と勘定系の付随システム、外部接続システム、国際系システム）、災害バックアップシステムを対象とした。（2019年7月、新基幹系システムの運用開始により解消）

（3）その他ＩＴ化の進展

新営業店端末機の導入

共同化オンラインシステムへの移行が無事終了し、新営業店端末機の導入が2003（平成15）年8月から第1次、第2次に分けて実施された。主な機能は、伝票などを電子データとして取り込むイメージ処理機能などであった。

また、総合 EQ や印鑑照合システムも導入され、事務の流れを大幅に簡略化した。

新営業店端末機

電話会議システム「コーラスライン」の全店導入

2005年3月、時間・移動コストの削減ならびに迅速な意思決定・情報伝達で全店的効率化を図るため、創立80周年記念事業の一環として全店に導入した。

11. 関連会社の設立とアウトソーシング

1999（平成11）年3月期の決算から、グループ会社との連結決算が義務付けられた。当行の連結決算対象は、㈱肥銀用度センター、肥銀ビジネス開発㈱、㈱肥銀コンピュータサービス、肥銀ワールドカード㈱、肥銀ジェーシービーカード㈱に加え、肥銀ベンチャーキャピタル㈱と肥銀事務サービス㈱の7社と持分法適用会社である肥銀リース㈱の合計8社となった。

（1）肥銀ベンチャーキャピタル㈱の設立

1996（平成8）年11月18日、肥銀ベンチャーキャピタル㈱を設立した。

地域の産業・事業の育成支援や地場企業の株式公開に向けた資本調達手段の提供などを目的に、主に投資業務、コンサルティング業務、M&A 仲介業務を担った。

2005年3月末時点での投資先は30社、投資金額は6億700万円であった。なお1984（昭和59）年11月に設立された肥後日興ベンチャーキャピタル㈱と肥後ジャフコ㈱は、肥銀ベンチャーキャピタル㈱の設立に伴い解散した。

肥銀ベンチャーキャピタル株式会社（設立当時）
・所在地　熊本市紺屋今町9-6 熊本紺屋今町ビル8F
・資本金　1億円　　・設立　1996年11月18日
・業務内容　投資業務、コンサルティング業務、M&A 仲介業務
（2008年4月、肥銀キャピタル株式会社に商号変更）

（2）肥銀事務サービス㈱の設立

2001（平成13）年4月6日、集中事務処理などの効率化の徹底、今後見込まれる中高年の雇用確保、他金融機関などの業務受託の積極的獲得による収益増強などのため、肥銀事務サービス㈱を設立した。

肥銀事務サービス株式会社（設立当時）
・所在地　熊本市二本木 5-1-8
・資本金　2,000万円　　・設立　2001年4月6日
・業務内容　集中事務、自動機保守管理業務
（2020年4月、肥銀オフィスビジネス株式会社に商号変更）

12. 多方面にわたる地域貢献

（1）「肥後の水資源愛護賞」顕彰と当行の環境保全活動

1987（昭和62）年創設の「肥後の水資源愛護賞」（現・肥後の水とみどりの愛護賞）は、水資源のかん養・保全、水質汚染防止などに取り組み、成果を上げている団体、個人を毎年顕彰した。

2001（平成13）年からは毎年、水源かん養林を育成するために植樹を行っており、阿蘇郡久木野村の国有林などに合計6,000本の苗木を植樹した。

また、環境問題を中心に企業の社会的責任（CSR）への対応を強化するため、2004年10月、環境経営管理の国際規格である「ISO14001」の認証を九州の金融機関では初めて取得した。認証取得に先立ち、同年4月、環境方針を策定した。なお、認証は2015（平成27）年10月、当初の導入目的が行内に浸透したと判断し返上した。また環境方針は2021（令和3）年1月、九州フィナンシャルグループ共通の「環境方針」を新たに制定し、本件は廃止した。

ISO14001の認証取得

（2）地域社会への資金などの協力・文化支援活動

1995（平成7）年以降の地域社会への資金協力の主な提供先（金額1,000万円以上）は次のとおりである。なお、団体名は当時の名称である。

〈地域社会への主な資金協力〉
（財）熊本さわやか長寿財団
日本赤十字社熊本県支部
（福）恩賜財団済生会熊本病院
（社）熊本県歯科医師会
（財）熊本国際大学設立準備財団
（財）グランメッセ
第54回国民体育大会実行委員会
熊本市「熊本城復元募金」
健やかあそび博2000実行委員会
（学）銀杏学園
第24回全国菓子大博覧会九州 in 熊本実行委員会

また、地域文化への支援活動として、美術展や公演などに特別協賛した。

地域文化への支援活動

1996年12月	レニングラード国立バレエ「くるみ割り人形」
1997年 2月	フォルクヴァング美術館展
11月	ズービン・メータ指揮 イスラエル・フィルハーモニー管弦楽団
1998年 9月	リッカルド・ムーティ指揮 ミラノ・スカラ座フィルハーモニー管弦楽団
10月	イギリス絵本の世界展
1999年 3月	熊本20世紀ファイナル・オペラ「アイーダ」
7月	チェコ国立ブルノ歌劇場 オペラ「カルメン」
9月	ルーベンスとヨーロッパ絵画の黄金時代 英国最古のダリッチ美術館コレクション
2000年12月	ソフィア国立歌劇場 オペラ「トゥーランドット」
12月	ニューヨーク・ブルックリン美術館所蔵 「印象派展」
2001年 7月	フェドセーエフ指揮 モスクワ放送交響楽団
7月	牛島憲之展 静謐なる風景と叙情
2002年 6月	ドイツ・ワイマール歌劇場管弦楽団 「モーツァルト、ベートーヴェン、ワーグナーのタベ」
10月	ブルックリン美術館コレクション「ロダン展」

2003年 6月	チェコ国立ブルノ歌劇場 オペラ「アイーダ」
10月	神と人とファラオ「古代エジプトの美展」
2004年10月	丸沼芸術の森所蔵 アンドリュー・ワイエス 水彩素描展
11月	ポーランド国立ワルシャワ室内歌劇場オペラ「ドン・ジョバンニ」

女子行員の旧事務服寄贈

1995（平成7）年、当行女子行員の事務服を5年ぶりに変更した。社会貢献活動の一環として、夏・冬用旧制服約3,000着をフィリピンへ寄贈した。

13. 創立80周年記念事業の展開

(1) 創立80周年記念事業の基本方針

① お客様第一主義（お客様、株主、地域社会に対し、感謝の気持ちを表します）
② 地域貢献（地域社会に貢献できる事業を実施します）
③ 企業理念、行動指針の実践（私たち一人ひとりが「企業理念」、「行動指針」を実践します）

おかげさまで80周年
生活自然体
肥後銀行

80周年キャンペーンマーク

(2) 主な創立80周年記念事業

〔美術展〕

・「バロック・ロココの巨匠展」〈特別協賛〉
（2005年7月15日～9月4日）於：熊本県立美術館
・「肥後銀行カレンダー展」同時開催

バロック・ロココの巨匠展

肥後銀行カレンダー展

〔記念公演〕

・「チェコ・フィルハーモニー管弦楽団公演」〈特別協賛〉
（2005年11月17日）於：熊本県立劇場

〔記念講演会〕

・CSセミナー「その逃げ腰対応が危機を招く！」
～クレーム処理の基本～
（2005年9月17日）於：パレアホール

〔記念出版〕

・『肥後銀行八十年史』の発刊（2006年11月）
・『徒然80周年記念特集号』の発行（2005年8月）
・『創立80周年記念アルバム』の発行（2006年1月）

〔対外キャンペーン〕

・創立80周年記念住宅ローン金利優遇キャンペーン
（2005年4月～9月）

〔行内事業〕

・80周年・3S（Smile・Service・Solution）運動
（実施期間：2005年7月25日～2006年3月31日）

〔記念植樹〕

2005年4月9日、約500人の「植樹ボランティア」により広葉樹の苗木2,000本を西原村俵山に植樹。

植樹ボランティアの皆さん

〔阿蘇外輪山の森林購入〕

2006（平成18）年2月、阿蘇市小倉地区に位置する52haの山林を購入し、「阿蘇大観（たいかん）の森」と命名。以後、行員ボランティアによる植樹活動など水源かん養林の保全育成に取り組んでいる。

〔80周年記念品の配布〕

・創立記念日にご来店いただいたお客様に「くまもとの水（500ml）」
・肥後銀行カレンダー画集『ふるさとの画伯秀作撰』

〔ISO14001認証取得〕

（2004年10月）

〔電話会議システム「コーラスライン」の全店導入〕

（2005年3月）

〔女性役席者の事務服廃止〕

2005年4月、女性役席者と行員との違いを明確化することにより、役席者としての信頼度向上を図った。

(3) 創立80周年記念式典

2005（平成17）年7月25日、創立80周年記念式典を本店大会議室で行い、小栗頭取はじめ本部、本店営業部から約200人が出席した。

式典では、冒頭、物故者の冥福を祈って全員で黙祷を捧げた。行歌斉唱に続いて、永年勤続者の表彰を行い、続いて前年より進めていた「信頼回復と感謝の運動」について、優秀店10か店の表彰を行った。

創立記念日にあたって、小栗頭取が当行の歴史や経済、金融環境について触れながら、式辞を述べた。

創立80周年記念式典

小栗頭取の挨拶

日本全体が構造改革や規制緩和の大きな環境変化のなかにあります。当行のお客様も、従来にない厳しい環境に直面されています。このようななか、我々に求められるのは何なのか。個々のお客様に、また地域社会に、当行としてどのようなお手伝いができるのか。お客様の問題解決に向け、当行の総力を挙げて、お応えしていく必要があります。

本日の記念日を契機として、従来の「信頼回復と感謝の運動」をさらにステップアップしたCS向上運動として、「80周年・3S運動」を展開することとしました。当行役職員一人ひとりの弛まざる行動こそが、当行の標榜する「お客様第一主義」を実践することに他ならないと、私は確信します。

（創立80周年の）この記念日が、さらなる創立100周年に向けて新しく踏み出すスタートの日となりますよう、肥後銀行員としての使命感と誇りを持って、地域のお客様の信頼にお応えするための、不断の努力を続けていかれることをお願いして、創立記念日のご挨拶といたします（一部抜粋）。

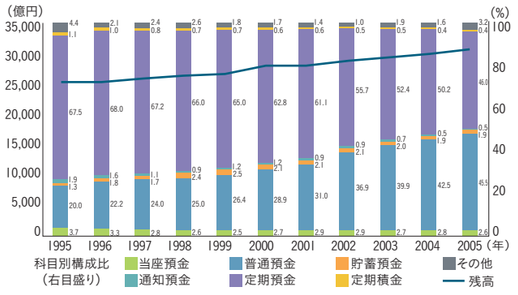
14. 業績の推移

［預金］　2004（平成16）年3月末、当行の預金残高は3兆円を超え、2005年3月末には3兆986億円となった。1995年3月末比5,556億6,800万円増加し、増加率は21.9%の伸びを示した。

科目別構成比でみると、普通預金が20.0%から45.5%へと25.5%増加する一方、定期預金は67.5%から46.0%と21.5%減少した。これは、2002年4月の定期性預金ペイオフ解禁に伴う、定期性預金から普通預金へのシフトによるものであった。

ペイオフ解禁と円高傾向、長期間にわたる低金利のため、外貨預金や投資信託などが急速に増加した。2005年3月末時点で、外貨預金残高は243億4,100万円、投資信託の販売額は263億6,300万円となっていた。2003年2月に国が発行した個人向け国債は、爆発的な人気を呼び、2005年3月末までに243億500万円を販売した。このように預金の科目別構成は急速に変化していた。

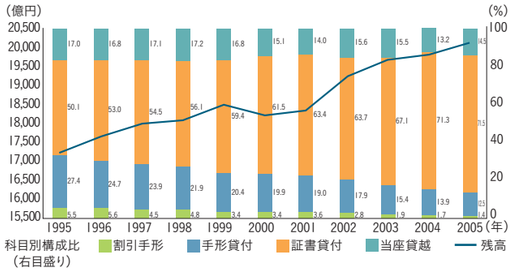
預金残高と科目別構成比の推移　（各年3月末）



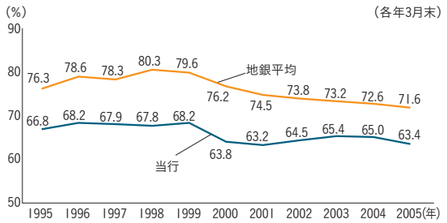
［貸出金］　当行の貸出金残高は2005年3月末に2兆円を突破し、2兆59億7,300万円となった。1995年3月末比2,819億700万円増加し、増加率は16.4%であった。

当行の預貸率は、この10年間をみると、1996年3月末と1999年3月末の68.2%をピークとして減少傾向にあった。2005年3月末は63.4%となり、当行と地銀平均の乖離は依然として大きかった。

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）

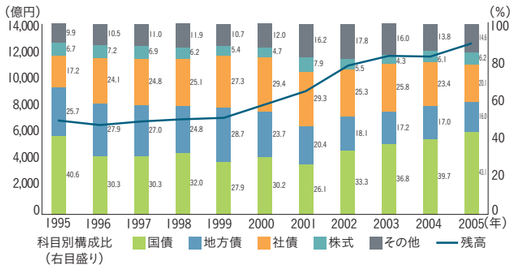


資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

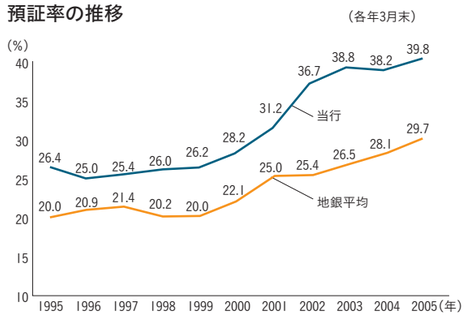
［有価証券］　当行の有価証券残高は、2002年3月末に1兆円を超え、2005年3月末には1兆2,590億5,100万円となった。1995年3月末比5,760億8,700万円増加し、増加率は84.4%に上った。同期間の預金増加額が有価証券の増加につながった。

預証率は、1995年3月末の26.4%から、2005年3月末には39.8%へと13.4%上昇した。地銀平均と比較しても、当行の預証率の高さがうかがえた。

有価証券残高と種類別構成比の推移　（各年3月末）



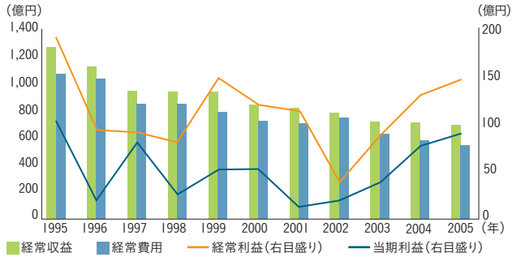
預証率の推移　（各年3月末）



資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

［損益］　当行の経常収益は、長期化する金利低下局面下、貸出金利息など資金運用収益が減少したため、1995（平成7）年3月期の1,227億3,300万円から2005年3月期には654億4,300万円へと減少した。

損益の推移　（各年3月末）



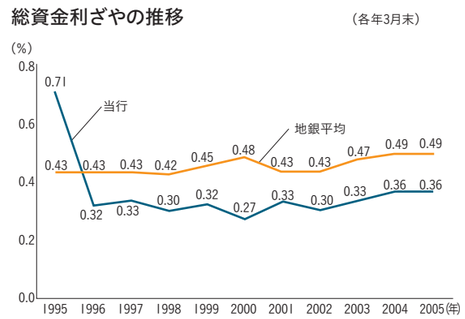
経常利益は2002年3月期の36億7,900万円、当期利益は2001年3月期の11億7,800万円をボトムに増益となり、2005年3月期には経常利益142億5,600万円、当期利益86億5,000万円を計上した。この間、経営健全化のため不良債権の早期処理を実施し、1996年3月期には主に住宅金融専門会社向け債権92億8,900億円を、2002年3月期には過去最高の124億4,900億円の不良債権処理額を計上した。

2000年3月期には2000年度からの退職給付会計基準の適用前に、厚生年金基金および適格退職年金における過去勤務債務36億1,400万円を一括償却した。2001年3月期には、退職給付会計基準の適用に伴い発生した会計基準変更時差異95億100万円を一括処理し特別損失に計上した。

総資金利ざやは、2005年3月期には0.36%まで上昇したが、なお地銀平均を下回っており、利ざやの改善が急務であった。

株主配当金は、九州地銀でトップクラスの年間6円配当を継続し、自己資本比率は10%超を維持した。

総資金利ざやの推移　（各年3月末）



資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

Column | デザインでたどる肥後銀行の変遷

看板

1975

1995

2007

2025

ロゴ

肥後銀行
1969

生活自然体
肥後銀行
1991

肥後銀行
1992

ゆうき！ げんき！
肥後銀行
2006

うるおいある未来のために。
HigoBank
肥後銀行
2015

行内報

1946

1949

1956
（従業員組合発行）

1963

2025

沿革編

第７章

2005－2015

平成17年　　平成27年

世界金融危機と長期景気回復期の肥後銀行

第1節　世界金融危機の発生と脱却

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および金融情勢

第4節　アベノミクスによる景気回復期の当行経営

2015(平成27)年頃の本店内の風景

概況

戦後最長の景気上昇(「イザナミ景気」)を続けていた日本経済は円高の進行に伴い、2008(平成20)年2月をピークに景気後退局面に入った。折しも、「リーマンショック」と呼ばれる世界金融危機に直面する。金融不安は実体経済の悪化を招き、日本、米欧が第二次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。

その影響が落着きを見せ始めた矢先の2011年3月11日、東日本大震災が発生、福島第一原子力発電所の事故を伴い、日本経済を根底から揺さぶった。

2012年12月、約3年続いた民主党政権に代わって発足した自由民主党・公明党連立の第2次安倍晋三内閣は、デフレ脱却を掲げて「アベノミクス」と呼ばれる経済対策を打ち出した。日本銀行は“異次元緩和”と呼ばれた大胆な金融緩和によって、為替相場を円安に動かし、株価上昇などにつなげた。

日本の人口は、2008年の1億2,808万人をピークに、減少を始め、本格的な少子高齢化社会を迎えた。国は「観光立国」を掲げ、インバウンド誘致に力を入れた。

九州では2011年3月12日、九州新幹線が全線開業、2012年4月には、熊本市が政令指定都市に移行し、地域発展への取組みが加速した。

当行は2009年6月、甲斐隆博頭取をトップとする新体制となる。第3次から第5次の中期経営計画の達成に力を注ぎ、「お客様第一主義」の実践と同時に「肥銀グループの企業価値向上」という新しい価値創造に挑戦していった。新本店建設プロジェクトと経営統合という第二の創業とも言うべき「攻めの投資」で、新時代に備えた。

第7章｜世界金融危機と長期景気回復期の肥後銀行

［2005（平成17）年～2015（平成27）年］

第1節　世界金融危機の発生と脱却

1. リーマンショックと世界同時不況

米国の住宅バブル崩壊が発端

2008（平成20）年9月、米国の大手証券・投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻し、世界的な金融危機および世界同時不況に陥った。「リーマンショック」と呼ばれ、金融システム不安から国際金融資本市場において信用収縮が起きた。

“100年に1度”ともいわれた世界金融危機は、米国の住宅バブル崩壊が発端であった。

2000年代初め、住宅市場の活況を追い風に、さらなる上昇を期待する低所得者向けの住宅ローン「サブプライムローン」が盛んに販売された。

同ローンを証券化した商品も高い金利を求める投資家に吸収され、信用リスクが世界に拡散されていった。2007年に入って「サブプライムローン」の借り手の延滞率が急上昇したことにより、米国の住宅バブルが崩壊し、欧米の金融機関で経営危機が相次いだ。

リーマン・ブラザーズ破綻を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2008年9月16日付）

金融不安は実体経済の悪化を招き、輸出の急減速など日本や世界各国の景気悪化を引き起こした。各国の株式市場も下落して、日本、米欧が第二次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。

世界金融危機と規制強化

各国政府は、苦境に陥った金融機関の救済に動いたが、政府の債務返済能力に対する信用力が問われることになり、ソブリン危機（各国政府の債務危機）の様相を強めていた。

ギリシャ国債暴落を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2010年4月22日付）

2009年10月、ギリシャの財政収支の粉飾に端を発し、欧州全体の金融システムを揺るがす欧州ソブリン危機が発生した。

EUはECB（欧州中央銀行）やIMF（国際通貨基金）との協調による多くの施策を実施した。また、2012年10月、各国政府の合意による恒久的な危機対応機関として「欧州安定メカニズム（ESM）」が創設され、欧州各国の安定化に向けたさまざまな対策が講じられた。

同時に世界金融危機を契機とした危機再発防止に向けた金融規制改革も進められ、投機的な売買を抑制する米国の「ボルカールール」[1]と資本規制を厳格化した「バーゼルIII」[2]が導入された。

超円高と世界同時株安が日本経済を直撃

日本を安全避難先とみなした投機マネーが円買いに流れ、2008年12月には1ドル90円前後の急速な円高となり、日経平均株価も一時7,000円台を割込むなど、超円高と世界同時株安が日本経済を直撃した。

1 銀行の自己勘定売買や投機的取引を規制するもので、具体的には米国の銀行によるデリバティブや商品先物の取引を規制し、未公開株ファンドやヘッジファンドなどへの出資も制限した。「金融規制改革法（通称：ドッド・フランク法）」の中核をなす。

2 2010年12月、日本を含む各国の銀行監督当局と中央銀行で構成されたバーゼル銀行監督委員会が公表した自己資本比率や流動性比率に関する国際統一基準（BIS規制）。

2. 郵政民営化のスタート

2005（平成17）年10月、「郵政民営化の賛否を問う」として衆議院選挙で圧勝した小泉純一郎首相は、郵政民営化関連6法を成立させた。

「郵政民営化」を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2007年10月1日付）

同法に基づいて、2007年10月1日、日本郵政公社が廃止され、日本郵政グループが発足、郵政民営化がスタートした。国が全株式を保有する純粋持株会社の日本郵政㈱のもと、郵便事業㈱、郵便局㈱、㈱ゆうちょ銀行、㈱かんぽ生命保険に4分社化され、5社体制であった。2012年10月には、郵便事業㈱と郵便局㈱が統合した日本郵便㈱が発足し、日本郵政グループ4社体制となった。

2015年11月、日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の3社は、東京証券取引所第一部に上場した。金融2社の株式は日本郵政が100%保有しており、その後、保有率が50%程度になるまで段階的に売却することとした。

郵政民営化の進捗状況

政府は2021（令和3）年10月の3次売却まで順次処分を進めることによって、政府の議決権保有割合を35.6%とした。また日本郵政は、金融2社（ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険）の株式について、保有割合を2025年度まで早期に50%以下にするとしていたが、2024年3月時点で、保有割合は、ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命保険49.8%であった。

2024年3月7日付郵政民営化委員会「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見」は、「郵政完全民営化の道筋について、日本郵政株式会社法では、政府に、日本郵政の議決権保有割合の3分の1超を保有することを義務付けるとともに、できる限り早期に議決権保有割合を減ずる」とした。

3. 政権交代と政治の混迷

2009（平成21）年9月、衆議院選挙で民主党が圧勝し、民主・社会民主・国民新の3党連立の鳩山由紀夫内閣が発足した。支持率は70%を超えて国民の期待を集めたが、鳩山首相は米軍普天間飛行場の移設問題で、「最低でも県外」との公約が実現できず、2010年6月辞任した。

次の菅直人首相は就任直後、消費税率引上げに言及し、同年7月の参議院選挙で大敗した。2012年12月の衆議院選挙でも、野田佳彦首相が率いる民主党は自由民主党に惨敗し、わずか3年で政権を返上した。

4. 東日本大震災の発生

2011（平成23）年3月11日、三陸沖を震源とした東日本大震災[3]が発生した。マグニチュード9.0という国内観測史上最大規模であり、地震により三陸沿岸に巨大な津波が発生し、地域に深刻な人的・物的被害を与えた。

東日本大震災を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2011年3月12日付）

死者・行方不明者は1万8,470人（余震も含む）に上り、全壊・半壊家屋は約40万戸に及んだ（警察庁緊急災害警備本部/2015年5月8日発表）[4]。さらに津波は、東京電力福島第一原子力発電所構内にも浸水し、全電源ならびに原子炉冷却機能の喪失をもたらし、深刻な原子力事故が発生した。周辺地区住民約16万人が県内外へ避難するという事態となった。

地域の産業への影響も甚大で、サプライチェーンの寸断や電力供給の制限などから、生産活動が大きく低下した。

震災後の金融機関の対応では、震災発生当日、各金融機関（銀行、信用金庫、信用組合等）に対し、金融担当大臣と日銀総裁の連名で、被災者の当面の資金確

3 政府は、2011（平成23）年4月1日、東北地方太平洋沖地震に伴う津波、原子力発電所事故など、一連の災害の名称を「東日本大震災」とする旨を閣議決定した。

4 2024（令和6）年3月8日、総務省消防庁発表によると、死者19,775人、行方不明者2,550人、住家被害は建物の全壊半壊一部損壊合わせて1,156,102棟。

保を容易にするための次の要請が出された。

〈平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震にかかる災害に対する金融上の措置について〉

① 預金通帳や印鑑を紛失した場合における預金払戻しへの柔軟な対応
② 震災のため支払いができない手形・小切手の不渡処分についての配慮
③ 貸出金の返済猶予や貸出の迅速化

当行も、個人事業者や住宅ローン利用者のお客様から、東日本大震災での二重債務問題にかかる相談を受けた場合、「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」（2011年7月策定）に即し、債務整理に誠実に協力した。

そのほか寄付等の対応は、次のとおりであった。

〈当行の対応〉

2011年3月15日

日本赤十字社を通じて、義援金1,000万円を被災地に寄付した。また、県内の営業店111か店の窓口に義援金箱を設置、寄せられた寄付金574万9,303円を日本赤十字熊本県支部に寄付。

2011年3月25日

全営業店とビジネスローンセンター内に「東北地方太平洋沖地震の発生に伴うお客様相談窓口」を設置。同年5月、信用保証協会保証付「東日本大震災復興緊急保証制度」の取扱いを開始。

永田浩夫副頭取（当時）より日本赤十字熊本県支部に寄付

5. 第２次安倍内閣の発足とアベノミクス

2012（平成24）年12月、自由民主党・公明党連立の第2次安倍晋三内閣が、民主党・国民新党連立政権に代わり発足した。

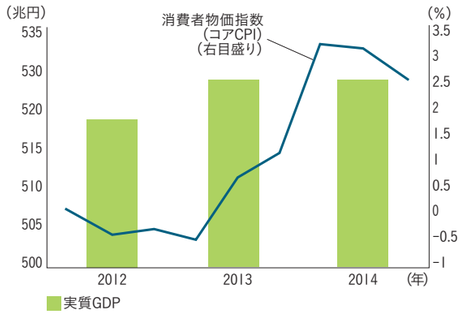
安倍内閣は経済政策として、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略、を「3本の矢」として一体的に展開した。これらは後に「アベノミクス」と呼ばれた。

特に注目されたのが、第1の矢の「大胆な金融政策」であった。2013年1月、政府と日本銀行は政策連携に関する共同声明を出し、日銀は物価安定の目標を前年比上昇率で2%とするとともに、金融界緩和を推進し、できるだけ早期の実現を目指すとした。

同年3月、前アジア開発銀行総裁の黒田東彦氏が日銀総裁に就任、翌4月には“異次元緩和”といわれる大胆な量的・質的金融緩和策を導入した。その内容は、マネタリーベース（資金供給量）および長期国債・ETF（上場投資信託）の日銀保有額を2年間で2倍に拡大し、長期国債買入れの平均残存期間を2倍以上に延長するというものであった。

これらの政策の結果、実質GDPは2年間で2012年対比1.5%成長、株価は政権発足から2015年3月末までに約90%上昇した。

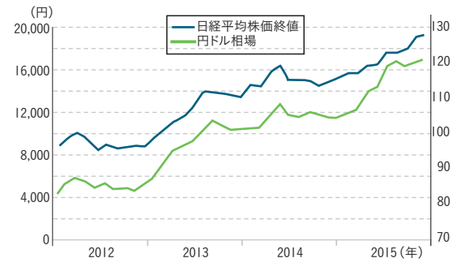
実質GDPと消費者物価指数の推移



資料：内閣府：実質暦年（実額）／総務省：2010年基準（前年同月比）

ただ、アベノミクスに呼応するかたちで日本銀行が打ち出した異次元緩和は、円安という副作用も伴った。2012年後半まで1ドル80円前後で推移した円ドル相場は、その後は大きく円安に振れ、2014年末には121円台後半まで進んで、輸入製品は値上げを余儀なくされた。

日経平均株価と円ドル相場の推移



株価：各月末終値ベース
円ドル相場：毎月末インターバンク終値（日本銀行）

2014年11月には、人口減少と地方の衰退の問題に一体的に取り組む「まち・ひと・しごと創生法（地方創生法）」など地方創生関連の2法案を成立させた。

また安倍首相は、2014年4月、消費税率を5%から8%へ、17年ぶりに引き上げた。

消費税8%に
17年ぶり税率上げ
負担5兆円増

消費税率引上げを報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2014年4月1日付）

6. インバウンドの急伸と2020東京五輪開催決定

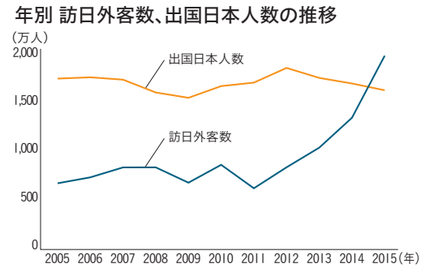
2007（平成19）年1月、国は「観光立国の実現」を掲げて、「観光立国推進基本法」を施行した。2008年10月には観光庁を設置した。

2008年の訪日外国人旅行者数は、過去最高の835万人に上った。2013年はアベノミクスの円安効果もあり、1,036万人を記録し、国の当初の目標であった1,000万人超えを達成した。

2015年はさらに1,973万人と大きく伸び、1970年以来、45年ぶりに訪日外国人客数が出国日本人数を上回った。2015年の訪日外国人の総消費額は3兆4,771億円であった。

2013年9月、国際オリンピック委員会（IOC）は2020（令和2）年のオリンピック・パラリンピック競技大会の東京開催を決め、政府のインバウンド政策に弾みがついた。

年別 訪日外客数、出国日本人数の推移



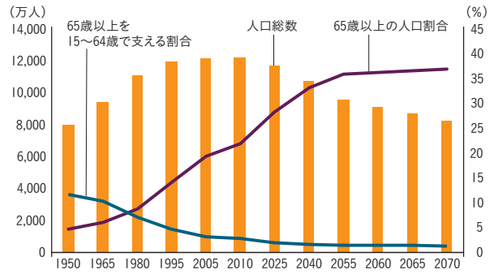
7. 人口減少と少子高齢化社会の加速

少子化が進行する日本社会の総人口は、2008（平成20）年の1億2,808万人をピークに減少を始めた。このペースで人口減が続けば、2070年には9,000万人を割り込むことが見込まれた（厚生労働省・2023年推計）。

一方で高齢化も進行し、1950（昭和25）年に4.9%であった高齢化率（65歳以上の人口割合）は、1995（平成7）年に14.6%、2010年には23.0%まで上昇した。団塊の世代（1947年から1949年までの出生者）が全員65歳に達した2015年は26.7%となり、2060年には40%近くに達すると予想された。

国は2012年に企業従業員の雇用を65歳まで確保する制度を導入するなど、環境整備を急いだ。

高齢化の推移と将来推計



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2020年までは総務省「国勢調査」（2015年および2020年は不詳補完値による。）、2023年は総務省「人口推計」（令和5年10月1日現在（確定値））、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。
資料：内閣府ホームページ、令和6年版高齢社会白書

第2節　激動と変革の金融業界

1. 金融行政の新たな取組み

（1）中小企業金融円滑化法の施行

2009（平成21）年12月、政府は2011年3月末までの時限措置として、中小企業経営者や住宅ローン利用者の支援のための「中小企業金融円滑化法」を施行した。同法では金融機関に対して、顧客から貸付条件変更などの要請があった場合、できる限り要望に沿うよう努めることなどを求めた。同時に金融庁は「金融検査マニュアル」を改定して、貸付条件の変更をしても、不良債権（貸出条件緩和債権）に該当しない要件を拡充する旨の方針を示した。

当行の中小企業金融円滑化法への取組み実績　（単位：件、億円）

種別		申込受付	実行	謝絶	取下げ	審査中
事業資金	債権数	10,880	9804	538	384	154
	債権額	3,648	3,410	116	89	32
住宅ローン	債権数	1,164	891	174	78	21
	債権額	139	106	20	9	2

※期間：中小企業金融円滑化法施行日2009年12月4日～2013年3月末

しかし、法律期限を迎えても、中小企業の資金繰りは依然厳しく、同法は2013年3月末まで延長された。

当行は、同法の施行に合わせて、2009年12月に金融円滑化対策本部を設置し、全営業店、ビジネスローンセンター、各ローンプラザに「金融円滑化相談責任者」を配置して、お客様からのご相談受付態勢を整えた。2010年2月には「金融の円滑化に関する基本方針」を策定。その基本方針に則り、「金融円滑化管理規定」の制定、マニュアルの作成、担当者研修を実施するなど、取組みの強化を図った。

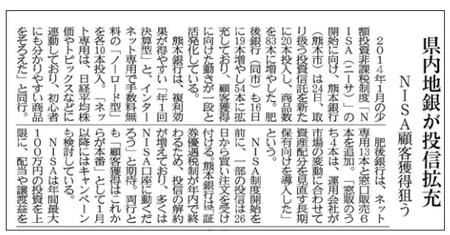
〈金融の円滑化に関する基本方針（抜粋）〉

1. ご相談等への対応
2. 適切な審査の実施
3. 中小企業のお客さまからのお申込みへの対応
4. 住宅ローンご利用のお客さまからのお申込みへの対応
5. 他金融機関等との緊密な連携
6. お客さまへの適切かつ丁重な説明
7. ご意見・ご要望および苦情への適切な対応
8. 事業の再生手続への対応
9. 経営改善に向けた積極的な支援
10. 経営実態や成長性および将来性等を適切に見極めるための能力の向上
11. 経営陣は、この基本方針を全役職員に周知するとともに、取組み状況及び社会情勢等を踏まえ、必要に応じ見直しを行ってまいります

（2）「貯蓄から投資へ」とNISA（少額投資非課税制度）の導入

2014（平成26）年1月、英国のISAをモデルにした少額投資非課税制度「NISA（ニーサ）[1]」が導入された。証券会社や銀行でNISA口座を開設して、上場株式や投資信託などを購入した場合、配当・分配金、譲渡益を非課税とする制度で、個人向けの投資優遇策であった。

購入できる金額は年間100万円まで、非課税期間は5年間であった。NISA口座を開設することができる期間は、2014年1月から2023年12月までの10年間とされた。



県内地銀が投信拡充

NISA顧客獲得狙う

2014年1月の少額投資非課税制度「NISA（ニーサ）」の開始に向け、熊本銀行（熊本市）は24日、取り扱う投資信託を新たに20本投入し、商品数を83本に増やした。肥後銀行（同市）も16日に19本増やし54本に拡充しており、顧客獲得に向けた動きが一段と活発化している。

熊本銀行は、複利効果が得やすい「年1回決算型」と、インターネット専用で手数料無料の「ノーロード型」を各10本投入。「ネット専用は、日経平均株価やトピックスなどに連動しており、初心者にも分かりやすい商品をそろえた」と同行。

肥後銀行は、ネット専用13本と窓口販売6本を追加。「窓販のうち4本は、運用会社が市場の変動に合わせて資産配分を見直す長期保有向けを導入した」という。

NISA制度開始を前に、一部の投信は26日から買い注文を受け付ける。熊本銀行は、証券優遇税制が年内で終わるため、投信の解約が増えており、多くはNISA口座に動くだろう」と期待。両行とも「顧客獲得はこれから本番」として1月以降にはキャンペーンも検討している。

NISAは年間最大100万円の投資を上限に、配当や譲渡益を

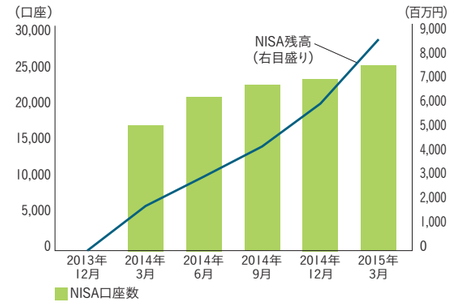
NISAに向けた投信拡充を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2014年2月25日付）

1 英国で資産形成や貯蓄の手段として広く定着しているISA（Individual Savings Account＝個人貯蓄口座）をモデルにしており、日本の「N」を加えて「NISA」と名付けられた。

NISA導入は、若年層の資産形成の後押しも狙いとした。しかし、投資総額の60.8％は60代以上で、20～30代は10.2％にとどまっていた（金融庁調べ）。政府もNISAの浸透に合わせ、年間投資上限額の引上げ（100万円から120万円へ）、手続きの簡素化・迅速化、「ジュニアNISA」の創設（未成年者専用／年間投資上限額80万円）など、投資家の裾野拡大を図った。

当行も、2013年6月から口座開設の申込受付を開始し、2014年3月の口座数は、熊本県全体の54.4％を占めた。同年5月には2万口座を超えて残高も半年で4倍の27億5,800万円に拡大した。その後も顧客向けのセミナーを開くなどして、NISA普及に努めた。

当行のNISA口座数と残高の推移



（3）政府系金融機関の統廃合

2007（平成19）年4月、住宅金融公庫が融資業務を縮小し、証券化支援業務を中心とした独立行政法人住宅金融支援機構として新発足した。

その他の8政府系金融機関は、2008年10月以降に新体制へと移行することになった。国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行（円借款にかかる機能は独立行政法人国際協力機構JICAに移管）の4機関は、㈱日本政策金融公庫（日本公庫）に統合した。沖縄振興開発金融公庫は、日本公庫に統合予定のまま10年先送りされた。

公営企業金融公庫は2008年、廃止して地方移管され、2009年6月、地方公共団体金融機構に改組した。日本政策投資銀行（DBJ）と商工組合中央金庫の民営化はリーマンショックや東日本大震災の影響もあって、完全民営化は時期の明示を含め先送りされた。

〈政府系金融機関〉

政府系金融機関は、社会資本整備、地域開発、中小企業育成、農林漁業保護などの分野において、民間金融機関が対応困難な資金（低利・長期・固定）を供給するために設立された。

戦後復興や高度成長期には政策課題の実現に大きな役割を果たすとともに、経済環境の激変時には金融面でのセーフティネットとして機能してきた。

しかし、過大な公的資金が民業を圧迫し、資本市場の効率性や経済の活性化を阻害する弊害も指摘され始め、政策金融の見直しを迫られた。

2. コーポレート・ガバナンス改革

2011（平成23）年に発覚した、大手上場企業の経営陣による巨額の粉飾決算事件は、国民のコーポレート・ガバナンス（企業統治）改革への関心を高めた。

〈コーポレート・ガバナンス〉

会社が、株主はじめ顧客・従業員・取引先・地域社会などの立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための枠組み。

日本ではこれらが不十分なため、「企業の収益力が低く、株価低迷の原因の一つになっている」という内外の投資家の不信感があるといわれていた。

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、6月から適用した。同コードは、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、の5点を基本原則とした。3年ごとにその時々の情勢などを勘案しながら改定されていった。

併せて国は2015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た。

第3節　熊本県における経済および金融情勢

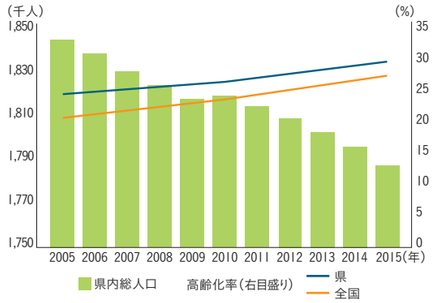
1. 人口の推移と県内産業の動向

(1) 人口の推移と動態

熊本県の人口は国勢調査によると、2005（平成17）年の184万2,233人から2015年に3.0%減の178万6,170人となった。県人口が漸減傾向にあるなかで、熊本市と周辺市町に人口が集中していた。

この10年で生産年齢人口（15～65歳未満）の割合は61.8%から57.6%に低下する一方、老年人口（65歳以上）の割合は23.7%から28.8%と上昇した。

熊本県の総人口の推移



資料：総務省統計局「国勢調査」、熊本県推計人口調査（年報）

(2) 県内産業の動向

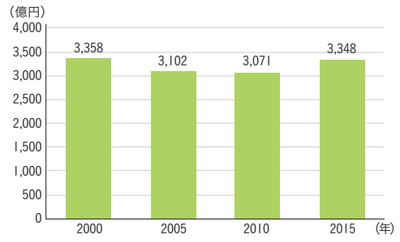
農林水産業

農林水産業の就業者の減少が続くなかで、農業産出額は2005（平成17）年の3,102億円から2015年は3,348億円に増加し、野菜や畜産が好調であった。一方で販売農家における農業就業人口のうち、65歳以上の割合は、2005年の50.8%から、2015年は56.7%まで増加した。

林業産出額は2009年の122億円を底に増加に転じ、2015年は154億円まで回復した。戦後に植林されたスギやヒノキが伐採期を迎えて木材供給量が増した。

水産業は、2008年の就業者が8,722人と1万人を割り込み、2013年は6,882人と減少が止まらない。

農業産出額



Column

熊本県産農林水産物などの輸出拡大

2014（平成26）年10月、当行は熊本県とヤマト運輸㈱との連携協定を締結した。

熊本県が、農業の6次産業化による新たな加工や流通への取組みを推進しており、そのなかで、海外向けの農林水産物輸出が成長分野として注目された。

6次産業化とは、農林漁業者（1次産業）が、食品加工（2次産業）や流通・販売（3次産業）を行い、生産物の付加価値を高め、所得向上を目指す取組みであり、農産物の生産拡大、経営基盤の確立なども期待された。

物流業者との連携で、鮮度の高い農林水産物の物流網の構築や、海外向け販売ルートの開拓が実現した。三者間で緊密に連携し、熊本県産農林水産物の輸出に取り組む県内事業者に対する総合的な支援を行った。

工業

製造品出荷額は、2005年の2兆6,208億円から増減を繰り返して2015年は2兆7,127億円となり、10年間で約3.5%増加した。半導体分野ならびにバイオ産業分野における製造品出荷額が順調に伸びた。この間、富士フイルム九州㈱（2005年菊陽町）や㈱アムコー・テクノロジー・ジャパン（2013年大津町）などの進出があった。

商業・サービス業

小売業と卸売業を含めた商店数、従業者数、年間商品販売額は1990年代後半から減少傾向にあった。

2015（平成27）年2月には、地元百貨店の一角を占め、中心市街地のランドマーク的存在であった「県民百貨店」が閉店した。1973（昭和48）年10月に「岩田屋伊勢丹」として開業以来、「くまもと阪神」「県民百貨店」として営業してきたが、桜町地区ならびに花畑地区の再開発事業に伴い、営業継続を断念しその歴史に終止符を打った。

一方、県外大手の郊外型ショッピングセンターなどの出店も相次ぎ、売場面積1,000㎡超の大型店は、2007年の273店舗から、2014年は366店舗まで増加した。

県民百貨店閉店のご挨拶の様子
2月28日、熊本市
（提供：共同通信社）

観光業

1990年代後半から伸びてきた熊本県内の観光客数は、2000年代に入り6,000万人前後で推移し、2011年3月の九州新幹線全線開業も追い風となって、安定した観光客数を確保した。

財団法人地域流通経済研究所（現・公益財団法人地方経済総合研究所）によると、新幹線全線開業後1年間の熊本県内への宿泊客増加に伴う経済波及効果は、195億2,900万円に上り、観光消費額は約114億円増加した。

住宅建築、公共工事の動向

熊本県内の新設住宅着工戸数は、2005年には1万4,039戸あったが、その後、景気後退もあり、2015年は1万723戸にとどまり、約23.6%減少した。公共工事の発注動向も、2005年に2,259億円あった公共工事保証請負額等は、2015年は1,825億円となり、約19.2%減であった。

2. 県内総生産と県民所得

熊本県の県内総生産は、2011年度から県統計の算出方法などが変更となったため、2011年度以降の数値を比べる（以下同様）と、2015年度までの5年間で5兆5,520億円から5兆8,423億円へ約5.2%伸びた。

特に県内総生産の73%を占めるサービス・金融などの第3次産業が4兆104億円から4兆2,769億円へ増加した。1人当たり県民所得は、2011年度の224万2,000円から2015年度は243万3,000円に伸びた。菊陽町、大津町、嘉島町など誘致企業の多い地域で所得が高かった。

県内総生産額・県民所得の推移

（指定外の単位は百万円）

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
第一次産業	185,584	170,148	173,448	169,668	160,410	169,181	175,124	184,359	174,130	167,559
第二次産業	1,257,256	1,333,774	1,396,409	1,250,913	1,152,044	1,242,668	1,332,425	1,245,213	1,273,958	1,263,093
第三次産業	4,173,574	4,068,589	4,085,211	3,987,472	3,981,743	3,977,854	4,010,420	4,062,423	4,179,475	4,205,566
県内総生産（税・利子等調整後）	5,641,146	5,604,236	5,680,926	5,433,429	5,314,990	5,416,240	5,552,067	5,532,113	5,672,876	5,688,237
国内総生産（億円）	5,257,476	5,476,842	5,524,032	5,295,521	5,057,138	5,112,673	5,000,462	4,994,206	5,126,775	5,234,228
県民所得	4,338,130	4,197,836	4,258,694	4,009,479	3,909,984	4,079,283	4,059,802	4,078,737	4,247,208	4,210,135
1人当たり県民所得（千円）	2,355	2,284	2,325	2,195	2,147	2,245	2,242	2,260	2,361	2,349
対前年度増減率（%）	1.3%	-	1.8%	-5.6%	-2.2%	4.6%	-	0.8%	4.5%	-0.5%

資料：「熊本県 県民経済計算報告書」（平成23年度～）（平成22年度以前は内閣府 国民経済計算報告書）

3. 蒲島県政と「産・学・官」の取組み

2008（平成20）年4月、蒲島郁夫県政が誕生した。2010年8月、蒲島県知事と幸山政史熊本市長、谷口功熊本大学学長が熊本市をはじめとする地域の課題や将来のビジョンについて協議する、「くまもと都市戦略会議」が発足した。

2012年1月、熊本商工会議所の田川憲生会頭（当時、ホテル日航熊本社長）と熊本経済同友会代表幹事を務める甲斐隆博頭取（当時）の2人が加わり、「学・官」から「産・学・官」の体制となった。同会議のテーマは、①コンベンション都市づくり、②留学生増加と学園都市の推進、③熊本駅から中心市街地にかけた賑わい創出、の3点であった。

県・熊本市・熊本大
県都の活力づくり連携
「都市戦略会議」が発足
「対外的なアピール必要」
3者トップ一問一答

くまもと都市戦略会議を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2010年8月25日付）

4. 経済界の動きと「熊本都市圏将来ビジョン」の策定

2014（平成26）年2月、熊本経済同友会と熊本商工会議所が、熊本都市圏の30～50年後を展望した「熊本都市圏将来ビジョン」を発表した。2014年から10年間のアクションプランとして5つの目標（右記）を掲げた。「くまもと都市戦略会議」のテーブルに載せ、行政と経済界が一緒になって実現を目指した。甲斐頭取は、熊本経済同友会代表幹事として、「極めて大胆な数値目標だが、産学官が協調、協働して取り組みたい」とした。ビジョン策定にあたっては、当行相談役（当時）で商工会議所副会頭の永田浩夫が、両経済団体が共同で取り組んできたワーキンググループのトップを務めた。

「熊本都市圏将来ビジョン」アクションプラン

① 2012年に約663万人だった年間の県内宿泊者数を1,000万人に増やす
② 中九州横断道路など九州東西軸の早期整備
③「日本一水が豊かで人に優しいまち」を創る
④ 女性の労働力率を2010年の全国15位から5位以内に引き上げる
⑤ 外国人インターンシップを10年間で計1,000人受け入れる

5. 九州新幹線全線開業と政令指定都市への移行

九州新幹線全線開業

2011（平成23）年3月12日、九州新幹線が全線開業した。1972（昭和47）年7月の基本計画の公示から39年、2004年3月の新八代～鹿児島中央間の部分開業から7年を経てのことだった。これにより熊本～博多間は40分短縮されて33分、関西圏（新大阪）は、山陽新幹線との相互乗り入れで、59分短い2時間58分で結ばれた。ただ、東日本大震災の発生翌日の開業となったことから、大々的な祝賀行事やPR活動は多くが中止となった。

熊本県PRキャラクター「くまモン」の誕生

九州新幹線の開通は、中国・関西方面との人的交流や商圏の拡大が期待される一方で、熊本駅が通過駅になるのでは、との懸念も根強かった。そこで、知事が先頭に立ってさまざまな取組みが始まり、2010年3月、熊本県PRキャラクター「くまモン」が登場した。「くまモン」は多くの媒体に取り上げられ、「くまもとサプライズ！」と銘打ったキャンペーンを展開した。熊本県のイメージアップ、魅力の向上に大きな役割を果たしていくことになった。

KANSAI戦略を説明する熊本県PRキャラクター「くまモン」（奈良女子大学提供）
（©2010熊本県くまモン 撮影2012.2.17）

全国で20番目の政令指定都市

2012（平成24）年4月1日、熊本市は全国で20番目の政令指定都市に移行した。

2013年4月、熊本市は「熊本市産業成長戦略」を策定した。熊本城を中心とした観光やコンベンション、政令指定都市でも有数の集積をもつ医療のほか、製造業でも農業を生かした6次産業化に重点を置いた。

政令市・熊本 誕生
九州で40年ぶり
県勢けん引期待

政令指定都市への移行を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2012年4月1日付）

6. 熊本市中心市街地再開発計画始動

九州新幹線の全線開業に向けて、2005（平成17）年6月、熊本県と熊本市は「熊本駅周辺地域整備基本計画」を策定し、熊本駅とその周辺地区の整備に力を入れた。こうした動きと並行して、熊本市は2007年5月から「熊本市中心市街地活性化基本計画」1期（～2012年3月）と同2期（～2017年3月）を順次、実施に移した。2期の基本方針は下記のとおりであった。

2006年12月、民間企業による再開発計画が、熊本市の桜町地区と花畑地区で持ち上がり、翌年5月「熊本市中心市街地活性化基本計画」の認定を受けた。

2014年6月には、熊本市は熊本城の景観を生かした「桜町・花畑周辺地区まちづくりマネジメント基本計画」を策定した。行幸橋から当行本店へ至る南北の帯状の区域が計画の関連区域「シンボルプロムナード」とされた。

なお、桜町地区の再開発計画は、3万300㎡の敷地に2018年度の完成を目指して、バスターミナルや商業施設、ホテル、マンション、熊本市のMICE[1]施設が入居する大規模複合ビルを建設するものであった。

桜町再開発計画時の複合施設完成予想図

7. 県内預貸金残高の推移

県内の金融機関の預貯金残高は、2005（平成17）年3月末の10兆3,024億円から2015年3月末には11兆599億円と順調に伸びた。このうち当行も2兆9,001億円から3兆6,601億円に増え、県内金融機関におけるシェアは28.2％から33.1％へと高まった。2005年の郵貯のシェアは27.2％で、県内シェアで郵貯を抜き、以降も優位を保っている。

県内の金融機関の貸出金残高も、2005年3月末の3兆8,408億円から2015年3月末には4兆5,310億円となった。当行は1兆4,933億円から1兆9,579億円に増え、シェアも38.9％から43.2％と確実に伸ばした。

県内金融機関の預貯金・貸出金等の推移（各年3月末）

1 MICE：企業などの会議（Meeting）、企業などの行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会などが行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称

Column

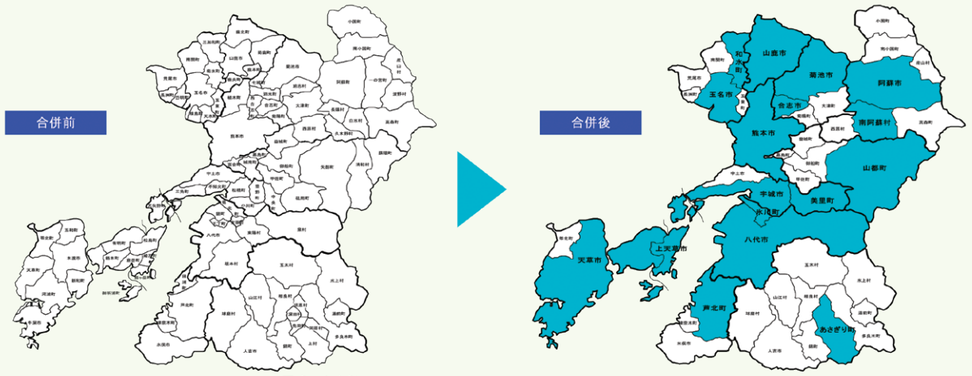
県内における市町村の大合併

「平成の大合併」は、1999（平成11）年から、自治体の行財政基盤の確立のため、全国的に進められ、同年3月末に3,232あった市町村が、2010年3月末には1,727市町村まで減少した。熊本県内も、1961（昭和36）年6月の101市町村が、2006（平成18）年3月末には14市26町8村の計48とほぼ半減し、2010年3月には城南町、植木町が熊本市に編入されて、県内は14市23町8村の計45となった。

総務省が同月に公表した「『平成の合併』について」は、合併効果として「住民サービス提供体制の充実強化」や「行財政の効率化」などをあげた。一方で、合併の問題点・課題についても「住民サービスの低下」「旧市町村地域の伝統・文化、歴史的な地名などの喪失」などを指摘し、「合併への評価は大きく分かれている」と総括した。

また、全国市町村会も2008年10月、「『平成の合併』をめぐる実態と評価」を発表。合併によって「財政支出の削減」や「旧市町村間の職員同士の交流」などのプラス効果があったとしながらも、合併の弊害として「行政と住民相互の連帯の弱まり、財政計画との乖離、周辺部の衰退などが顕在化している」と分析した。

さらに、市町村を合併に向かわせた理由に、「地方交付税の削減問題」などをあげ、「府県の強力な指導により、小規模市町村は合併を余儀なくされた。国の合併推進策も財政措置に偏るなど強引さが顕著」と実態に言及した。



平成の大合併

年　月　日	旧構成市町村	新市町村名
2003年　4月　1日	上村・免田町・岡原村・須恵村・深田村	あさぎり町
2004年　3月31日	大矢野町・松島町・姫戸町・龍ヶ岳町	上天草市
2004年11月　1日	中央町・砥用町	美里町
2005年　1月　1日	田浦町・芦北町	芦北町
2005年　1月15日	山鹿市・鹿北町・菊鹿町・鹿本町・鹿央町	山鹿市
2005年　1月15日	三角町・不知火町・松橋町・小川町・豊野町	宇城市
2005年　2月11日	一の宮町・阿蘇町・波野村	阿蘇市
2005年　2月11日	矢部町・清和村・蘇陽町	山都町
2005年　2月13日	白水村・久木野村・長陽村	南阿蘇村
2005年　3月22日	菊池市・七城町・旭志村・泗水町	菊池市
2005年　8月　1日	八代市・坂本村・千丁町・鏡町・東陽村・泉村	八代市
2005年10月　1日	竜北町・宮原町	氷川町
2005年10月　3日	玉名市・岱明町・横島町・天水町	玉名市
2006年　2月27日	合志市・西合志町	合志市
2006年　3月　1日	菊水町・三加和町	和水町
2006年　3月27日	本渡市・牛深市・有明町・御所浦町・倉岳町・栖本町・新和町・五和町・天草町・河浦町	天草市
2008年10月　6日	熊本市・富合町	熊本市
2010年　3月23日	熊本市・城南町・植木町	熊本市

（2010年3月31日現在）

2003年3月31日現在

94市町村（11市、63町、20村）	
平均人口	19,780人（2000年国税調査）
平均面積	78.8k㎡

2010年3月31日現在

45市町村（14市、23町、8村）	
平均人口	40,387人（2010年国税調査）
平均面積	164.5k㎡

資料：熊本県ホームページ、県内の市町村合併の状況より一部抜粋

第４節　アベノミクスによる景気回復期の当行経営

1.甲斐頭取の就任

2009（平成21）年6月、甲斐隆博副頭取が第11代代表取締役頭取に就任し、新体制がスタートした。2001年の頭取就任以来、8年に及ぶ在任期間を務めた小栗は、取締役会長に就いた。

甲斐は1975（昭和50）年入行、大津支店長、福岡支店長を経て、2001（平成13）年6月に取締役就任、常務取締役、代表取締役専務取締役を経て2008年6月から代表取締役副頭取を務めていた。役員就任後は、経営企画、与信、営業、市場、システムなど多くの部門を担当し、銀行経営に精通していた。

頭取交代を発表した記者会見で、甲斐は「健全経営の伝統を守りながら、激変する経営環境に対応するため、IT活用や人材育成などで創意工夫を重ねる。風土・構造改革を引き続き進めたい」と抱負を語った。

甲斐頭取（左）と小栗会長就任の記者発表

Column

伝統は守るべからず、創るべし

甲斐新頭取は、2009（平成21）年6月、頭取就任翌日の全店一斉朝礼で、「現場重視の姿勢」を打ち出した。

「現在のように不透明な環境変化の時代だからこそ、営業店、本部それぞれが現場の現実をきちんと確認しながら着実に対応していくことが大切です。営業店の皆さんにとっての『現場の現実』とは、お客様との対話や対応であり、本部の皆さんにとっては、営業店の皆さんが直面している課題解決を支援していく姿勢です。その心構えで改革に取り組んでいただきたい」

続けて「『伝統は守るべからず、創るべし』という精神性を尊重していきたい」とも述べた。「当行が長年にわたり、健全経営の伝統を維持してきたのは、歴代の諸先輩方がそれぞれの時代の環境変化に適応したが故に、伝統として受け継がれてきたものです。『守るべからず』とは、環境変化を皆で読み取ることができるようになろうということであり、『創るべし』とは、読み取ったならば、環境変化に適応した有効な具体的対応策を講じ、創り上げ、実践していこうという意味です。伝統は結果として守られるものであり、現役として仕事をしている私たちにとって必要なのは、現状の改革・改善です」と訴えた。

会長となった小栗は8年間の頭取時代、「風土改革・構造改革による企業理念の実現」を提唱し、組織内や業務および対顧客における意識改革、双方向のツーウェイコミュニケーションなどを指導した。

また、みちのく銀行、山陰合同銀行との3行システム共同化、上海駐在員事務所やビジネスローンセンターの創設など、営業力強化のための基盤整備を進めた。さらに信用リスク管理の高度化ならびに企業再生にも力を注ぎ、全国地銀のなかでも屈指の健全性を誇る地銀としての地位を固めた。

肥銀頭取に甲斐氏
16年ぶり生え抜き昇格

頭取交代新聞記事（『熊本日日新聞』2009年4月11日付）

在任期間中、熊本経済同友会代表幹事としての経済界活動のほか、熊本県公安委員長など多くの公職に就き、地域経済の発展ならびに地域の活性化に取り組んだ。

2013（平成25）年6月、当行顧問に就いた。

2. お客様第一主義の再構築と課題解決を目指した中期経営計画の策定

（1）「新世紀第3次中期経営計画」の策定

風土改革と構造改革による企業理念の実現

2005（平成17）年4月、利用者の利便性向上と利用者保護に重点を置いた「金融改革プログラム」がスタートした。大きな環境変化のなかで、2006年4月、当行は「新世紀第3次中期経営計画」をスタートさせた。策定にあたっては、計画期間を従来の3年から2年に短縮し、環境変化のスピードに遅れることなく、さまざまな課題を短期間で集中的に克服するための鍛錬期間とした。概要は次のとおりであった。

【「新世紀第3次中期経営計画」の概要】

期間：2006年4月～2008年3月（2年間）

コンセプト：「風土改革と構造改革による企業理念の実現」～お客様との接点強化による地域密着～

取組目標：

1. 風土改革（意識の改革）
   （1）責任意識の風土改革
   ～一人ひとりの役割実践における責任態勢確立に向けた意識改革
   （2）コミュニケーションの風土改革
   ～組織における上長と部下の関係についての意識改革
   （3）文書の風土改革
   ～行内文書ルール統一による意識改革（行内文書総則制定・文書電子化）
   （4）お客様に喜ばれる礼儀・礼節を身につけた風土への改革
2. 構造改革
   （1）組織～本部組織改革をはじめとした、組織・機能の改革
   （2）制度～目標や評価制度の見直しなど、価値判断の改革
   （3）仕組み～業務運営のルールに関する改革
   （4）資源配分～ヒト・モノ・カネの効率的な配分に関する改革
3. 3M目標
   （1）Management戦略（業務の視点）
   （2）Marketing戦略（お客様との接点強化）
   （3）Man-Power戦略（教育と人材の視点）
4. 主要計数目標

（1）業務粗利益	575億円以上
（2）OHR	65.0%未満
（3）Tier Ⅰ比率	10.0%以上
（4）一人当たり業務粗利益	29百万円以上

（2）「第4次中期経営計画」の策定

風土改革・構造改革第2ステージ

2008（平成20）年4月、当行の「第4次中期経営計画」がスタートした。

風土改革・構造改革をさらに継続・強化し、前中計で培ったお客様との接点について、今後はその“質”を充実・強化することを基本的な目標とした。概要は次のとおり。

【「第4次中期経営計画」の概要】

期間：2008年4月～2010年3月（2年間）

コンセプト：現場力の品質強化～風土改革・構造改革第2ステージ～

① お客様との取引基盤を拡大し収益力を強化する「現場力の強化」
② 業務の品質（クォリティ）を高め、顧客満足度を高める「現場の品質強化」

取組目標：

1. 風土改革
   （1）責任意識の風土改革
   （2）リレーションとコミュニケーションの風土改革
   （3）ITと文書の風土改革
   （4）ホスピタリティ・マインド（礼節）の風土改革
2. 構造改革
   （1）組織・態勢
   （2）制度
   （3）仕組み
   （4）資源配分
3. 基本戦略
   （1）Marketing戦略（お客様起点の営業態勢確立）
   （2）Management戦略（先行管理の徹底による生産性の向上）
   （3）Man-Power戦略（プロフェッショナルな人材の育成）
4. 主要財務目標

（1）総取扱資金量	4兆円
（2）業務粗利益	600億円
（3）コア業務純益	220億円
（4）修正OHR	63.0%

（3）「第5次中期経営計画第1フェーズ」の策定

お客様第一主義の再構築⇔故郷（ふるさと）の再発見

2010（平成22）年4月、熊本県内は、間近に迫った九州新幹線全線開業（2011年3月）と、熊本市の政令指定都市移行（2012年4月）という、大きな転機を迎えようとしていた。

この環境変化を読み取り適応するために、計画期間5年の長期的展望に基づく経営計画を策定し、2010年から2012年までの2年間を「県内マーケットの徹底した調査・深耕により成長基盤の礎を再構築」する第1フェーズとした。政令指定都市移行後の3年間を「環境適応に向け進化した人材とICTにより総合的に地域貢献する銀行グループを実現」する第2フェーズとして、経営計画を策定した。

「第5次中期経営計画第1フェーズ」では、これまでに形成した組織のエネルギーをマーケティング分野にシフトし、営業現場におけるお客様に向けた行動分野で風土改革・構造改革を実現していくと定めた。さらに「計画実践運営」「マーケティング」「ICTスキル」の3つのキーワードを掲げた。このキーワードに基づき、5つの活動サイクルによって、「お客様第一主義の再構築」の実現を目指した。概要は次のとおりであった。

【「第5次中期経営計画第1フェーズ」の概要】

期間：2010年4月～2012年3月（2年間）

テーマ：お客様第一主義の再構築⇔故郷（ふるさと）の再発見

基本方針：

1. 健全かつ強靭な経営体質の戦略的向上
   経営環境の変化に柔軟に対応するため、資産と人材の健全性をベースとした収益力・成長力の向上と将来に向けた経営基盤の強化
2. 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
   調査・情報収集によりお客様や地域社会などを良く知り、当行の全金融商品の利用促進によるお客様との取引内容の充実
3. 主体的で創造性豊かな人材の育成
   自主・自発・自律・自助を実践する主体的な人材の育成と実学習得に向けた学習する組織の構築

基本戦略：

1. お客様起点の営業態勢の再構築
2. ICTによる業務の改革
3. 自主・自発・自律・自助による創造性発揮

主要財務目標：

1. コア目標

（1）業務粗利益	615億円
（2）当期利益	100億円
（3）ROA（当期利益）	0.26%
（4）Tier Ⅰ比率	12.4%
（5）修正OHR	62.0%

2. サブ目標

（1）総取扱資金量増加額	+2,000億円
（2）不良債権比率	2.2%

（4）「第5次中期経営計画第2フェーズ」の策定

お客様と伴（とも）に価値共創⇔最適な金融サービスの提供

熊本市が政令指定都市に移行して新たな段階を迎えた2012（平成24）年4月、当行の「第5次中期経営計画第2フェーズ」がスタートした。

第2フェーズの目的は、「肥銀グループの企業価値向上」である。本中計では、企業価値を次のように定義した。

①お客様が安心できる企業品質を維持、②安定的なグループ全体の収益継続、③ステークホルダーに対する利益貢献、④地域貢献活動（経済的貢献・CSR）の継続的実施、⑤人間力の高い従業員。

さらに、計画遂行の拠り所として、テーマにもある「お客様と伴（とも）に価値共創」をはじめ、戦略性（生産性と品質の向上を目的とした、選択と集中）、品質（業務品質、営業品質、人材の品質）、経営技術（ICAT

の確立・向上、「経営技術支援ビジネスモデル」への転換）、計画実践運営（グループ総合力発揮など4つの視点）など、5つのキーワードを示した。概要は、次のとおりであった。

【「第5次中期経営計画第２フェーズ」の概要】
期間：2012年4月～2015年3月（3年間）
テーマ（行動基準）：
お客様と伴（とも）に価値共創⇔最適な金融サービスの提供
目的：肥銀グループの企業価値向上
運営：計画実践運営
基本方針：
1. 健全かつ強靭な経営体質の戦略的向上
2. 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
3. 主体的で創造性豊かな人材の育成
基本戦略：
1. 期間損益安定のための収益機会拡大
2. 経営品質向上にむけた業務・リスク管理機能の強化
3. 主体的で創造性豊かな人材の育成
戦略：
1. 経営品質戦略
2. 業務品質戦略　} 重点戦略
3. 営業戦略
4. 市場運用戦略
5. 投資戦略
6. リスク管理戦略
7. 人事戦略
指標目標：
1. コア目標
（1）業務粗利益　595億円
（2）業務純益　206億円
（3）単体当期利益　110億円
（4）連結当期利益　117億円
（5）ROA（当期利益）　0.26%
（6）Tier Ⅰ比率　13.0%
（7）OHR　65.3%
（8）連単倍率　1.06倍
2. サブ目標
（1）総取扱資金量増加額　+3,000億円
（2）不良債権比率　2.37%

■経営技術とはICAT

IT…コンピュータ・システム、ネットワーク・システム
CT…コミュニケーション能力
AT…会計（数値管理）と説明能力
企業は資本（=利益と資金力）計算制度を持った人間の組織体

人材の育成と、経営技術の形成により
取引先の課題解決支援を行う

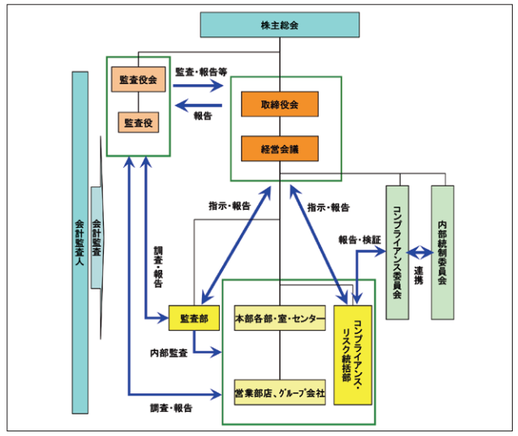
3. コーポレート・ガバナンス（企業統治）の体制づくり

（1）機関決定・報告体制の見直しによるガバナンス強化

2010（平成22）年4月、「常務会」を「経営会議」に名称変更し、取締役会が「経営の意思決定」と「業務執行の監督」を担い、経営会議が「重要な業務執行の決定」を担う態勢とした。また、経営に対する監督または監査機能の向上のため社外取締役と社外監査役を選任した。

（2）コーポレート・ガバナンスの強化を図るための取組み

コーポレート・ガバナンス体制図（2015年3月現在）



取締役任期1年への定款変更

2015（平成27）年度株主総会において、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役任期を1年へ定款変更した。

執行役員制度

2007年6月、取締役が担う「経営の意思決定機能および取締役の職務執行の監督機能」と執行役員が担う「業務執行機能」とを分離した。2010年6月には、取締役の執行役員兼務を可能にするなどの改定を行った。

委員会制度の拡充

［総合予算委員会］　中計をベースとした「総合予算」の編成を行うとともに、諸計数および関連する施策の進捗状況を定期的に把握し、必要な対策を討議することにより、「総合予算」「中計計量計画」の達成を図る目的で設置した（2006年4月設置）。

［投資戦略委員会］　中長期的な投資戦略の策定や、重要な投資の事前検討・事後検証を実施することで当行全体を俯瞰した最適投資の実現を図った（2006年4月設置）。

［内部統制委員会］　業務の有効性・効率性・業績伸展に対する経営的視点からの統制システムを構築するため「内部統制委員会」を設置した。内部統制システム構築の進捗状況、財務報告に係る内部統制の整備・運用・評価および内部監査の状況や品質向上について必要な協議を行った（2006年10月設置）。

［ALM委員会の機能見直し］　従来、総合資産・負債管理の観点から通常のリスク管理とともに総合予算の編成などの機能を担っていたが、総合予算編成などの機能移管後も施策検討の際には引き続き収益管理などの観点も含めることで、総合予算委員会をサポートする体制とした（2006年4月見直し）。

監査役室の設置

監査役の効率的な職務執行や独立性を確保するため、監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専門のスタッフを配置した（2006年4月設置）。

各中期経営計画に応じた組織変更

各中期経営計画の施策などに応じて、組織の新設、統廃合を実施していった。

主な組織変更は次のとおり。

① 新世紀第3次中期経営計画
2006年4月　課制を廃止し、グループ制の全面導入
本店営業部に法人営業室、個人営業グループ、業務グループを新設。
9月　「ビジネスローンセンター」新設
2007年10月　「金融商品管理室」新設

② 第4次中期経営計画
2008年4月　営業推進4部体制を構築し「情報営業部」「個人業務室」を新設。「お客さま相談室」を新設

③ 第5次中期経営計画第1フェーズ
2010年4月　「営業店支援センター」新設
「文化・広報室」を独立室に変更
「会計統括室」を新設

④ 第5次中期経営計画第2フェーズ
2012年4月　情報営業部を「事業開発部」に名称変更
経営管理部を「コンプライアンス・リスク統括部」に名称変更
ローンプラザを「個人総合コンサルティングプラザ」に名称変更
2012年6月　与信管理部に「指導・教育室」を新設
営業店の「お客様係」を「渉外係」へ名称変更
2013年4月　「チャネル推進センター」新設

（3）内部統制システムの整備

2007（平成19）年6月、当行およびグループ会社の業務の適正を確保するための体制構築を経営の最重要課題の一つと位置付け、「内部統制システム構築の基本方針」（現・内部統制システムの整備に関する基本方針）を定めた。

2015年5月施行の会社法および会社法施行規則の改正を踏まえ、同年4月開催の取締役会において、基本方針の一部改定を決議し、内部統制システムの構築と運営に係る11項目32方針を定めた。

4. コンプライアンスへの取組み

（1）当行のコンプライアンス体制

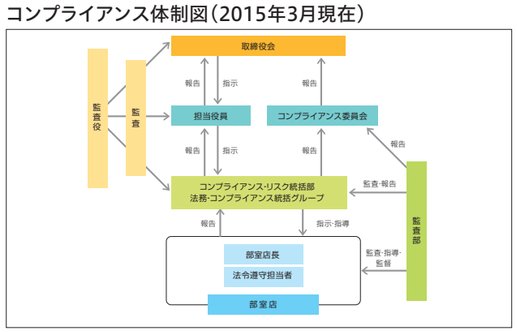
当行は、コンプライアンスを経営の重要課題と認識し、さまざまな取組みを行った。

コンプライアンスに関する組織体制は、取締役会、コンプライアンス委員会の下に、統括部署としてコンプライアンス・リスク統括部（現・CR統括部）を置いた。部室所店長は、担任する業務における法令などの遵守について、統括責任を負うこととし、部室所店長に次ぐ者を法令遵守担当者とした。

当行は、「銀行と信用」という観点から、「顧客保護」をコンプライアンスの重要な要素と捉え、2007年10

月「顧客保護等管理規程」を定めた。金融商品の販売については、2007年9月の金融商品取引法施行に伴い、「肥後銀行の金融商品に関する勧誘方針」を改定した。

コンプライアンス体制図（2015年3月現在）



（2）飲酒運転撲滅への取組み

2012（平成24）年7月4日夜、当行支店長代理（当時）による酒気帯び運転死亡事故が発生。熊本地検が自動車運転過失致死と道路交通法違反（酒気帯び運転）の罪で起訴すると同時に、当行は同人を懲戒解雇した。

同月、緊急支店長会議を開催。頭取からの「飲酒運転は『絶対悪』であるという意識を行員一人ひとりの腹の底に叩き込まなければならない。飲酒運転を撲滅せよ」との示達を受け、「信頼回復に向けた取組み」を全行で開始した。さらに「惨劇の記憶を決して風化させてはならない」との誓いから、毎月5日を「交通法令遵守の日」とし「事故者の手記」の読み合わせや勉強会を行い、毎年7月5日の「飲酒運転撲滅の日」には「飲酒運転撲滅について」の誓約ならびに頭取示達の読み合わせを継続した。

2025（令和7）年7月5日も「飲酒運転撲滅について」の誓約を行い、「事故者の手記」の読み合わせと徹底事項を唱和して、法令等遵守意識の醸成に努めた。

業務中に車両などを運転する者へアルコール検知器による計測の義務化や、交通法令講習を全行員が受講するなどの取組みも継続した。

（3）労働時間管理への取組み

2012（平成24）年10月に自殺した男性行員に労使協定で定めた限度を超えて時間外労働をさせていたとして、熊本労働基準監督署（以下「労基署」）は、2013年3月労働基準法違反（長時間労働）の疑いで当行と関係者を書類送検した。

また同年12月、当行は熊本簡易裁判所より同基準法違反の罪で略式命令を受け、労基署から全従業員の残業実態を調査して不払いの残業代を支払うよう文書で指導を受けた。2014年3月、当行は調査に基づき時間外勤務手当・休日出勤手当の追加分を支給した。

一方、同年10月男性行員遺族からの損害賠償請求訴訟の判決で、熊本地方裁判所は「長時間労働による過労でうつ病を発症したことが原因である」として、当行に1億2,886万円の支払いを命じた。

2013年5月、当行は「労働時間管理体制の再構築」に向けた取組みを始めた。「時間外労働並びに休日労働に関する協定（36協定）」の締結・届出を2014年度から部室所店ごとに締結し、各部署が労基署へ届け出ることとし、労働時間管理の徹底を図った。

また、「長時間労働・連続出勤把握」機能や「PCログとの乖離チェック」機能を追加するなど、システム的にチェックできるよう時間外・休日出勤管理システムの機能を強化、労働基準法や就業規則、36協定の概要と関連性を改めて周知するなどの教育研修も徹底した。

（4）肥後銀行従業員規範の制定

2015（平成27）年4月、「就業規則」ならびに「行動指針」を改定した。同年5月、従業員一人ひとりに周知徹底し、実践させるためMind Bookを改定し、『肥後銀行 従業員規範』として制定した。

『肥後銀行 従業員規範』

5.リスク管理体制の充実

当行では、リスク管理ならびに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。

2007（平成19）年5月、「統合的リスク管理規定」を制定し、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。

当行のリスク管理体制のうち、各業務担当部署のリスク管理については、本部各部が担当部署となった。銀行業務に係るリスク管理については、コンプライアンス・リスク統括部が統括し、リスク管理状況を取締役会へ報告。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た。

統合リスク管理

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している。

信用リスク

信用リスク量の増大は銀行経営に直接重大な影響を及ぼすことから、2005年6月、審査能力、管理能力、営業活動支援などをサポートする「融資トータルシステム」を構築した。また、取引先の正確な業況把握と信用リスク管理の精緻化を目的に「信用格付制度」を導入した。

市場リスク

適切なリスク管理のため、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た。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。

流動性リスク

不測の事態に備えて、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・分析し、資金繰り逼迫度に応じて3段階の区分管理を行った。

オペレーショナル・リスク

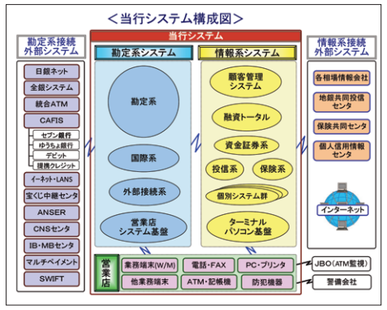
2007年4月、「オペレーショナル・リスク管理規定」を制定し、統括部署をコンプライアンス・リスク統括部とした。各リスクを、事務、システム、法務、人的、災害、風評、情報資産に分類し、リスクごとの管理担当部署を定めた。

6.IT化の進展

（1）当行コンピュータシステムの構成

当行のシステムは、預金・為替処理などを行う勘定系と顧客管理などの情報系に大別され、営業店では各システムに業務端末（W/M：ウィンドウマシン）やPCなどの機器を接続している。

2014（平成26）年8月、勘定処理の効率化をサポートする新営業店システムを全店でスタートさせた。さらに、営業店事務全体を総合的に見直し、事務フローの簡素化、処理の自動化、集中化などに取り組んだ。



2014年当時の当行システム構成図

情報系では、業務の土台となるターミナルサービスとして、2001年8月、他行に先駆けてシンクライアントのシステムを導入した。安全かつ快適な業務遂行をサポートするために、さまざまな業務の共通プラットフォームとして各種のシステムをつないだ。

ターミナルサービス導入の意義の一つに、仕事の属人化を排除し、業務の標準化を進めることがあった。

また当行は、今後のシステム戦略を構築するうえでの基礎資料として、当行システムの全体像を可視化した『システム白書』を2011年より毎年発行している。

(2)ワークスタイル変更への取組み

当行は2006（平成18）年頃より電話会議システムや行内ナビゲーションなどを導入し、ペーパーレス化などワークスタイル変更への取組みを始めていた。

2006年4月、行内文書の最上位規程として「行内文書総則」を新設し、行内文書体系を明確化するとともに、文書に係る統括的なルール（文書の標準化）を定め電子化を促進した。現物配付していた『諸規定集』を電子化、2009年4月には電子文書管理システム（行内文書集）の運用を開始した。

2015年5月の新本店移転を機に、本部でワークスタイル変更への本格的な取組みを始め、その後営業店に展開した。ペーパーレス化への対応、組織力の発揮、分析力の強化、端末の多様化（どこでも仕事ができる）を意識した取組みとした。具体的な内容は以下のとおり。

新本店移転後のワークスタイル変更への取組み

名称	開始	システム・機器	ワークスタイル変更の内容
新パソコン・プリンタシステム、全館無線LAN環境整備（会議へのPC持参）	2015.5	シンクライアント ノートPC、ICカード 認証付プリンタ	●フリーアドレス化、ペーパーレス化、情報共有、迅速な調査を実現 ●無駄な出力排除、最寄りのプリンターで印刷可能
本部内線へのスマートフォン導入	2015.5	iPhone	●Lync活用による情報受発信機能、機動性の高度化実現 ●2016.6よりOutlookとの同期機能
ブレインボード等会議室機能向上	2015.5	ブレインボード、ホワイトボードガラス等	●PC、ディスプレイ、電子白板の機能活用による情報共有、記録の容易化・高度化を実現
執務環境の機能性向上	2015.5	共用ミーティング机、共用会議室	●共用スペースの活用など執務環境整備による行内コミュニケーション向上 ●創造性に富み、自由闊達に議論ができる組織風土醸成
画面共有機能	2015.5	Lync	●画面上での資料共有による理解度向上を実現
インスタントメッセージ	2015.5	Lync	●在籍確認機能と併用することによって、軽微なコミュニケーションは簡便に行うことができる
テレビ会議システム	2015.5	テレビ会議システム	●移動時間がかからず、時間効率、生産性向上を実現 ●画面上での資料共有による理解度向上を実現 ●フェーストゥフェースによる議論の円滑化を実現
新行員証の導入	2015.5	IC機能付き行員証	●入出退館自動記録、プリペイド式食堂支払機能
ビジネスサポートセンター	2015.5	ビジネスサポートセンター	●本部各部の庶務業務の集約と一括運営管理により生産性向上を実現
新電子承認手続システム	2015.8	行内ナビゲーション	●「一般業務」「即報」「その他承認文書」の承認手続を追加 ●意思決定に係る役割と責任を明確にし、ITベースの業務運営を進めることにより、意思決定のスピードアップを図るとともに統制の強化を図る

(3)CTS、CRM、TTSの導入

ITの活用、ITベースの業務運営、そのためのITスキルアップなどが重要課題として謳われてきた。これらの課題を実現するためにCTS、CRM、TTSを導入した。

CTS稼働開始画面を見守る甲斐常務（当時）と関係者

CTS（融資トータルシステム）

2004（平成16）年11月、CTS1次フェーズが、信用格付・自己査定システムを中心に稼働開始。2005年6月、CTS2次フェーズが、融資稟議システムを中心に導入され、本格稼働した。CTSは、「信用リスク管理」「情報管理」「業務管理」の3つの機能により、お客様の経営管理をサポートすることを目的とした。

CRM（顧客管理システム）

CRMの導入は、「現場力の強化」と「品質の強化」を同時に実現し、お客様満足度を高めることを目指した。そのためには、営業活動に必要な情報をスムーズかつタイムリーに提供することが必要であった。

2009年10月、CRMは全店での運用を開始した。主な機能は、①面談計画・日報管理、②交渉経緯管理、③セールスナビゲーション、④案件管理、⑤予算実績管理、であった。

2010年1月には、人脈管理機能、目標実績管理機能（経営コックピット）、取経先洗替機能を、同年10月には地図機能、検索機能を追加した。2015年12月、渉外支援端末（タブレット端末）550台を全営業店と本部に導入した。その後タブレット端末とCRMを接続し、攻めのマーケティングをIT面からサポートした。

TTS（口座分析システム）

2015年7月、TTSの全店運用を開始した。導入目的は、行内に存在するさまざまな情報をデータベース化し、取引先の商流、業況、変化を把握し、お客様との接点強化、取引拡大につなげることであった。

さらにTTSによる検証結果などを、CTS・CRMの交渉経緯に入力・記録するなど、3システム「MS Ⅲ（マーケティング・システム3）」のフル活用による生産性向上と収益力強化の実現を目指した。

(4)EBのさらなる進展

IT化の進展を背景に、当行は従来より提供していた個人顧客ならびに法人・個人事業主向けのEBサービスを提供することにより、お客様利便性向上による取引拡大、当行事務の効率化およびインターネットバンキングの活性化を図ってきた。

ダイレクトバンキングパンフレット

個人顧客向けEBサービス

個人のお客様向けに営業店を介さないダイレクトバンキングを提供した。振込手数料を窓口より安価に設定し、肥後銀行宛ての振込手数料は無料とした。

2009（平成21）年4月以降、インターネットで投資信託の購入・解約、ファンドの残高・運用状況の確認などができる「インターネット投資信託」や「インターネット照会サービス（2022（令和4）年3月取扱終了）」「インターネット外貨預金」「インターネット定期預金」など、順次サービスを展開した。

法人・個人事業主向けEBサービス

“決済事務や売上代金回収などの効率化”のために、従来の「肥銀ビジネスインターネットバンキングサービス」に加え、2012年7月以降、「肥銀ビジネス外為WEB」「肥銀でんさいネットサービス」「肥銀パソコンサービスWEB」などの取扱いを始めた。

肥銀ビジネス外為WEBパンフレット

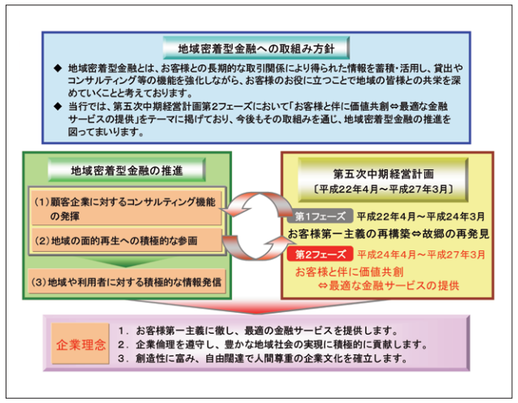
7.地域密着型金融と地域活性化への取組み

(1)地域密着型金融の目指すべき方向性

2004（平成16）年12月に公表された「金融改革プログラム」の諸施策のうち、地域金融について金融庁は「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を年度ごとに策定し、目指すべき方向を示した。

その方向とは、地域金融機関が、まず経営戦略などで「地域密着型金融の推進」を明確に位置付け、そのうえで自らの規模や特性、利用者の期待やニーズなどを踏まえて、自主的、創造的な取組みを継続し、収益

力や財務の健全性の向上などにつなげるのが重要であるとした。



地域密着型金融への取組み方針

(2)「経営技術支援ビジネスモデル」への転換

2012（平成24）年4月にスタートした第5次中期経営計画第2フェーズにおいて、当行は、それまでの「金融仲介ビジネスモデル」や「金融提案ビジネスモデル」から「経営技術支援ビジネスモデル」へ転換し、地域密着型金融に取り組むこととした。

「経営技術支援ビジネスモデル」とは、ICATスキルをベースとして、当行グループが保有する金融機能、インフラ、人材、ノウハウなどの経営技術をフルに活用し、組織・制度・IT設計、営業・管理体制、事業運営など標準化が可能な分野で、当行の持つ経営ノウハウを顧客企業や個人のお客様に提供し、顧客企業の事業経営全般、個人のお客様の家計全般を支援することである。そのためには、まず管理職がICATという経営技術力を身につけることが求められた。

8. 多彩な商品ラインナップとキャンペーン

(1) 貯蓄から投資へ

低金利時代が恒常化するなかで、お金を運用して増やしていこうという「貯蓄から投資へ」の動きが始まった。

お客様の幅広いニーズに対応するため、当行は投資信託や生命保険など多彩な運用商品を取り揃えた。

投資信託

マーケット市況情報の提供ならびに投資信託商品の説明や販売、アフターフォローを行った。また、NISAをはじめ、お客様の多様なニーズにお応えできる商品ラインナップの拡大を図った。

はじめようNISAキャンペーンチラシ

生命保険

当行は生命保険代理店として、お客様の将来への備えや充実したセカンドライフの実現に応えた。

また、2012年4月、生命保険窓販において平準払商品の取扱いを開始した。個人向け保障性商品ならびに貯蓄性商品や法人向け商品を充実させた。

公共債

国や地方自治体などが発行する債券で、信用度が高く安全性も高い商品であるため、低利でも資金を確実に運用したいお客様向けに販売した。

外貨預金

オープン外貨定期預金と出し入れ自由な外貨貯蓄預金の2種類がある。通貨は、米ドル・ユーロ・豪ドルから選べ、金利は各国の動向に応じて適用した。

(2) 新しい商品とサービスのラインナップ

当行は、お客様のライフプランに合わせた新しい商品とサービスを常に開発した。主な商品は次頁のとおり。

〈新しい商品とサービス〉

ためる・ふやす

「肥後優育定期預金」（2006年10月取扱開始）
子育て支援の一環として金利を上乗せした定期預金商品。希望すれば通帳にお子様の写真をプリントできる。

「インターネット定期預金」（2015年9月取扱開始）
個人インターネットバンキング（個人IB）の利便性向上および個人定期性預金の増強を目的とした。

肥後優育定期預金チラシ

かりる

「肥後銀行WEBカードローン」（2013年12月取扱開始）
お客様にとって利便性の高いインターネットチャンネルによる非対面での申込・契約を可能とした。

「教育ローン・教育カードローン」（2014年11月商品改定）
さらなる利便性向上を目指し当該商品の融資上限額（教育ローン1,000万円、教育カードローン300万円）、融資期間、資金使途、融資金利などを改定した。

肥後銀行WEBカードローンチラシ

教育ローン・教育カードローンチラシ

そなえる・のこす

「相続関連業務」（2012年4月取扱開始）
遺言信託の取扱いを開始し、遺言書の作成サポート、保管、執行、遺産分割手続きなど、相続手続きをトータルにサポートする「遺言執行引受予諾業務」「遺言書管理信託業務」「遺産整理業務」を取り扱った。

「普通預金“教育応援口座まごっこ”」（2013年7月取扱開始）
「教育資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置（租税特別措置法第70条の2の2）」制度の適用商品。祖父母などから孫へ教育資金を一括贈与する場合、最大1,500万円までの贈与税を非課税とした。

普通預金“教育応援口座まごっこ”チラシ

便利につかう

「harmonica（ハモニカ）」（2009年11月取扱開始）
キャッシュカード機能とクレジットカード機能を一枚に集約したクレジット一体型のキャッシュカード。若年層（18歳～29歳）を対象とする「harmonica EXTAGE（エクステージ）」も2014年2月に発行した。

「Pay-easy（ペイジー）口座振替サービス」（2006年10月取扱開始）
マルチペイメントネットワークを活用した新しい収納サービス。2011年10月には「Pay-easy（ペイジー）ダイレクトサービス」による国税・関税の納付も開始した。

harmonicaチラシ

(3)キャンペーンを通して地域貢献

これまでの預金やローンなどの増強キャンペーンではなく、「地場産業・地域の活性化」が目的の下記キャンペーンを展開した。①頭取交代記念キャンペーン、②九州新幹線全線開業キャンペーン、③阿蘇地域保全活動へ寄付をする定期預金の取扱開始、④地方創生へ向けた「中小企業経営サポートキャンペーン」、⑤経営統合記念キャンペーン。

新幹線さくら積立の通帳

みどりのふるさと応援キャンペーンチラシ

9.グループ戦略の強化

2000(平成12)年12月、「肥後銀行グループ会社運営規定」を制定した。2006年8月には規定の一部を改定し、グループ運営体制や運営会議などの位置付け・役割・権限などを明確化した。

2005年10月、グループ会社間の秘密保持契約締結や顧客からの承諾書の受入れなど、顧客情報の提供に関する管理態勢についてのルールを定めた。

第5次中期経営計画の基本方針で、当行とグループ会社を一体の事業体として捉え、ブランドの確立、業務拡大、新業務分野への進出、人材育成などにグループ全体で取り組むこととした。また、グループ全体での管理会計システムの構築、職務開発(雇用拡大)も盛り込んだ。

また、肥銀ビジネス開発㈱では、2010年4月、組織の一体感と連携を強化するため、同社からの派遣従業員を当行が直接雇用した。

2016年4月、当行グループの価値向上ならびに一体感醸成を目的に、グループ会社の徽章を統一した。

グループ会社徽章

10.戦略的な人材育成と福利厚生制度の充実

(1)中期経営計画における人材育成戦略

新世紀第3次中計では、風土改革と構造改革の第1次ステージの「人的活力」の構造改革として、①組織的人材育成態勢の構築、②マネジメント力の育成・強化、③ＩＴスキルの向上に取り組んだ。

第4次中計では、プロフェッショナルな人材の育成を目指し、ミニマムリクワイア[1]基準導入や双方向コミュニケーション体制の構築に取り組んだ。

第5次中計第1フェーズでは、2011年を「教育の年」と位置付け、階層別の人材育成研修プログラムやグループ全体での人材計画、雇用確保に注力した。第2フェーズでは、人事制度改革や学習する組織の定着を図った。

(2)「女性活躍推進に向けた取組み」の策定

2015(平成27)年2月、当行は女性が仕事と家庭を両立し、安心して働き続けられるよう、「女性活躍推進に向けた取組み」を策定し、「熊本県女性の社会参画加速化会議」における自主宣言として公表した。

取組事項は、①部下を持つ役職者における女性比率の引上げ、②女性活躍に関する専担部署の設置、③事業所内保育園の新設、④女性の能力開発とキャリア形成支援、⑤ダイバーシティマネジメントへの転換、⑥仕事と家庭の両立支援、であった。

1 業務遂行上の要求レベルの明示と、自己の業務遂行能力のセルフアセスメントを行うツール

「女性活躍推進室」を新設

2015年4月人事部内に新設し、ダイバーシティマネジメントを踏まえた女性の能力開発、キャリア形成支援、ワークライフバランスの実現を目指した。

(3)人事制度の改革

人事トータルシステムの導入(2007年2月)

人事管理、人材育成、自己啓発などのサポートシステム。行員情報の参照や検索、人事申請の電子化、eラーニングなどを段階的に導入した。2009(平成21)年4月には、ミニマムリクワイア基準確認ツールや個人スキル確認画面を追加、身上調書の電子化も行った。

就業時間の改定(2010年10月)

就業時間は、1989年2月の完全週休2日制導入時以来、業務量に応じた勤務時間の設定という観点から、平常日7時間15分、特定日8時間であった。本改定により、平常日・特定日の区分を廃止、始業を8時30分、終業を17時30分に統一し、労働時間を1日8時間とすることで、労働時間に対する従業員の意識改革と生産性向上を目指した。

人事制度の改定(2013年4月)

行員一人ひとりが主体的に能力を高め、高度な職務・役割に挑戦する企業風土を醸成することを目的に人事制度を改定した。主な実施内容として、①職務等級制度の導入、②職能資格制度の見直し、③賃金体系の改定、④人事考課制度の改定、⑤職位の改定、⑥再教育制度の導入、を行った。

その他の人事施策

このほか、賞罰委員会の設置(2008年5月)、肥銀ビジネス開発㈱からの派遣従業員の直接雇用(2010年4月)、65歳まで継続雇用可能な「定年退職者再雇用規定」の改定(2013年4月)などを行った。

(4)福利厚生制度の充実

従業員支援体制の充実(2007年3月)

従業員が抱えている諸問題の解決支援を図るため、従業員支援体制を構築した。「セルフ(従業員本人)ケア」「ライン(所属長や管理監督者)によるケア」「行内スタッフ(人事部)によるケア」「行外資源(専門家や専門機関)によるケア」を継続的かつ計画的に実施することによって、従業員が抱える「健康問題」「経済問題」「家庭問題」に対応した。

休暇制度の充実

2009年4月、仕事と家庭の両立支援の一助とするため、「半日休暇制度」ならびに「育児休業の一部有給化」を導入した。また、2010年10月、自己啓発や私生活充実による生産性向上ならびに有給休暇の取得促進を目指し、連続2日間の制度休暇として「リフレッシュ休暇」(2022年4月、連続休暇の取得拡大に伴い廃止)を新設した。

事業所内保育園「ひごっ子の森保育園」の開設(2015年4月)

仕事と子育ての両立を支援し、従業員が業務に専念できる環境を提供し、女性活躍支援の一環として、事業所内保育園を開設した。

ひごっ子の森保育園

11.当行のCSR活動と地域貢献

「企業倫理を遵守し、豊かな地域社会の実現に積極的に貢献する」という企業理念のもと、当行はより豊かで美しい故郷・熊本づくりのため、環境、文化、スポーツなどの分野においても、従前よりさまざまなCSR

（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）活動を行っている。

（1）環境保全活動

「阿蘇大観の森」における水源かん養林の整備・保全活動

2006（平成18）年2月、創立80周年記念事業として購入した阿蘇外輪山の森林を「阿蘇大観の森」と命名、水源かん養林の整備・保全に取り組んだ。同年4月、約530人の行員らが、保水力の高い広葉樹の苗木約2,000本を植樹した。以降、毎年植樹を行い、2014年4月時点で、植樹面積は46ha、植樹総数は約11.4万本に及んだ。

「阿蘇大観の森」第1回植樹

「阿蘇水掛の棚田」における地下水保全活動

2011年2月、公益財団法人肥後の水とみどりの愛護基金と阿蘇市との間で「農業・水田湛水事業に関する協定」が締結された。これに基づき、阿蘇市山田地区の耕作放棄地1.4haを含む3.5haの棚田を賃借して整備し、「阿蘇水掛の棚田」と名付けた。

当行グループの役職員、地元関係者などが参加する田植えと稲刈りが恒例行事となっている。

付近の水田を潤す乙川湧水群は毎分20tの豊富な湧水量を誇っており、水田に水を張り始めてから稲刈りまでの約5か月間で浸透する地下水は、棚田一帯で38万8,000tを超える。これは熊本市民4,400人の1年間の水使用量に匹敵する量だという。水田湛水事業が地下水のかん養につながり、農業を守ることが水を守ることにつながる。

「阿蘇水掛の棚田」第1回田植え

〈国際的に評価される阿蘇の自然〉

2013年3月、人口50万人以上の都市で水道水源のすべてを地下水で賄う日本で唯一の都市である熊本市は、日本で初めて、国連の「生命の水（Water for Life）最優秀賞（水管理部門）」を受賞した。水田を活用した地下水保全の取組みで、熊本の地下水が守られているという点が世界に評価された。

2013年5月には、阿蘇地域の草原を活用した農業、草原性動植物保全、草原・農村景観の維持、農耕祭事などの伝統文化が評価され、「世界農業遺産」（国連食糧農業機関が2002年に創設）に認定された。

阿蘇 世界農業遺産
草原を維持活用
国際会議で登録決定

阿蘇地域「世界農業遺産」認定を報じる新聞記事（『熊本日日新聞』2013年5月29日付）

阿蘇草原の再生活動

当行は、阿蘇の草原維持活動を支援するため、「阿蘇草原再生協議会」に対して、2011（平成23）年からの3年間で総額1,000万円の寄付を行った。また、2014年9月、阿蘇グリーン定期預金キャンペーンによる運用収益の一部616万円を「阿蘇世界農業遺産基金」へ寄付した。

（2）文化活動への支援

①「熊本城復元整備基金」への寄付
　1998年からの8年間で総額3億円
②「熊本市文化財保存修復基金」への寄付
　2006年3月に3億円
③「永青文庫常設展示振興基金」への寄付
　2008年4月からの7年間で総額3億円

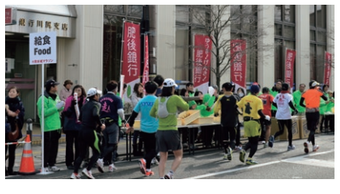
（3）スポーツ振興の支援

熊本県下最大の駅伝大会「郡市対抗熊日駅伝」のメインスポンサーとして、2007（平成19）年2月の第33回大会より特別協賛した。政令指定都市移行を記念して、2012年2月に始まった「熊本城マラソン」にも事業協賛している。コース沿いの清掃や沿道整理なども継続して行った。

2011年4月、熊本県女子陸上界の発展に寄与するため、肥後銀行女子駅伝部を創設した。創部3年目の2013年12月、「第33回全日本実業団対抗女子駅伝競走大会（クイーンズ駅伝）」に初出場を果たした。

「郡市対抗熊日駅伝」に特別協賛

肥後銀行女子駅伝部創設



「熊本城マラソン」でのボランティア活動（川尻支店前）

（4）地域の人材育成と研究への支援

2007年4月、熊本大学大学院医学薬学研究部に「感染制御学」の寄付講座を開設し、毎年2,000万円、5年間で計1億円を寄付した。また、同年1月には、熊本県立大学と「協力講座に関する協定」を締結した。専門家を有する当行と財団法人地域流通経済研究所（現・公益財団法人地方経済総合研究所）が、講義を担当した。

協力講座に関する協定（熊本県立大学）

（5）社会貢献活動

その一例が、社会福祉法人熊本県視覚障がい者福祉協会への「点字カレンダー」の寄贈である。当行の若手行員の発案に始まり、2009（平成21）年から毎年続けている。

また、熊本城や緑川などの清掃活動、夏の風物詩「くまもと火の国まつり」への協賛および「おてもやん総おどり」への参加、YMCAフィランソロピー協会を通じたボランティア活動など、当行の地域社会への貢献活動は多岐にわたる。

「おてもやん総おどり」への参加

12. 創立90周年記念事業の展開

(1) 新本店ビル建設事業

2011（平成23）年6月、当行は本店建替えの概要を発表し、本店建替え計画「熊本をさらに元気にするプロジェクト」が動き出した。

棚田の形状をイメージした本店外観

〈新本店ビルの概要〉竣工：2015年2月／開業同年5月
［建物の概要］
敷地面積：5,485㎡
建築面積：3,897.90㎡
延床面積：2万2,816.58㎡
（従来の約1.8倍の広さ）
構　　造：S造（鉄骨構造）
一部SRC（鉄骨鉄筋コンクリート構造）
階　　数：地上7階・地下1階／搭屋2階
構　　成：地下1階　地下駐車場
1階　本店営業部、展示スペース
フィナンシャルプラザ
2～3階　応接室、会議室、大会議室
4～7階　執務フロア
搭屋　機械室

［主な機能・設備・施設等］
①耐震性能　・免震構造方式を採用し、高い耐震性を確保
②展示スペース　・地元熊本の歴史的資料、文化的作品等の展示を行う「肥後の里山ギャラリー」
③北側広場　・水と緑の豊かな里山をイメージした親水施設のある広場（約1,190㎡）を設け、人々が憩う、癒しの空間を提供
④環境への配慮　・外壁にダブルスキン構造を採用することで、断熱・遮熱効果による空調負荷を低減
・太陽光発電施設の設置、LED照明の採用
・棚田の形状をイメージさせる庇により直射日光を遮り、熱負荷を抑制

2012年1月、「自然との共生　環境との調和」をテーマとした新本店ビル建設の基本計画などを公表した。創立90周年を迎える2015年春の完成を目指すもので、中心市街地の景観や環境と調和した規模やデザインとし、効率的な業務運営体制の構築と、顧客の利便性向上を図ることなどを計画に盛り込んだ。また、公共性の高い地域金融機関として、顧客の安全性の確保や業務継続性の観点から、耐震性および防災機能を強化することが求められた。

本店建替計画の基本コンセプトは「街にひらかれ、街につながるデザイン」とし、新本店ビルの建ぺい率は71%（法定90%の約8割）、容積率356%（法定600%の約6割）と、建築可能な容積の4割を街にひらかれた空間へ提供した。水と緑にあふれ、人々が憩う癒しの空間として「練兵の庭」を設置した。

(2) 新しいブランドの展開

2015（平成27）年5月、新本店ビルでの業務開始と同時に新ブランドがスタートした。1992年以来23年ぶりとなるリニューアルで、新ブランドの核となるブランドコンセプトを策定。新たにブランドスローガンを制定し、シンボルマークを刷新した。お客様との接点である看板、通帳、帳票などすべてのアイテムをリニューアルした。さらに、これらを記載したブランドブックを作成し、全行員へ配布した。

新たなシンボルマーク

2015年4月、6年ぶりに女性行員の制服をリニューアルした。やさしい色合いのブルーで統一し、上品・上質、洗練、機能性、親しみやすさを表現した。

〈ブランドスローガン〉
うるおいある未来のために。

〈ブランドコンセプト〉
ふるさとの水とみどりを大切に育み、
まごころと創意工夫に満ちたサービスで
お客さま一人ひとりの未来を拓いていきます

(3) 主な創立90周年記念事業

「肥後の里山ギャラリー」の開館

2015年5月、新本店ビル1階に開館した展示室「肥後の里山ギャラリー」では、熊本にゆかりのある歴史的な遺産・文化財を中心とした企画展示を年6回程度開催する。ロビーにはデジタルミュージアムを設置し、永青文庫所蔵の「領内名勝図鑑」全巻や熊本県内の重要文化財などを高精細画像で常時楽しめる。開館記念として、「細川護熙の世界」を開催し、細川氏の陶芸、書画など約50点を展示した。

「肥後の里山ギャラリー」オープニングセレモニー

美術展への特別協賛

2015年4月から6月にかけて、熊本県立美術館で開催された「印象派のふるさと ノルマンディー展」に特別協賛した。

小学生向け金融教育を開催

金融リテラシー教育の一環として、熊本市内の小学校で人型ロボット「パルロ」を使った「小学生向け金融教育」の授業を開催した。夏休みと冬休みにも新本店ビル2階大会議室で“お金の教室”を開いた。

小学生向け金融教育を開催

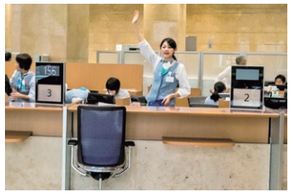
「阿蘇大観の森」記念植樹

2015年4月、「創立90周年　阿蘇大観の森記念植樹」を開催し、広葉樹の苗木4,400本を植え付けた。

阿蘇大観の森記念植樹

全行統一運動“やさしいまどぐち運動”を実施

2015年4月から2016年3月までの1年間、「立って、手を挙げ、目を見て、笑顔」の4つの基本応対と、「プラスアルファの一言」（心配りの一言）を添えた「潤いのある接遇・応対」に重点的に取り組んだ。



やさしいまどぐち運動

お客様感謝の集いを開催

2015年10月から2016年2月にかけて、ブロックごとに開催。お客様セミナーや懇親会を通じて、お客様への感謝の気持ちを表した。

お客様感謝の集い

お客様向け講演会を開催

2015年の6月から8月にかけて全3回、「自然との共生、環境との調和」をテーマに、養老孟司氏、野口健氏、アグネス・チャン氏の講演会を開催した。

お客様へ記念品を進呈

お客様に日頃の感謝の気持ちを込め、次の記念品を進呈した。①皿（小代焼）、②カレンダー画集「よみがえる故郷の風景」、③阿蘇水掛の棚田産酒米で造った日本酒「水掛」、④今治タオルと花の種セット。

日本酒「水掛」

記念品の小代焼の皿

『肥後銀行90年史』を発刊

直近10年（2005年～2015年）の動きを中心に写真を多く使い、90年の歩みを読みやすくまとめた。行員、退職者だけでなく公的機関や図書館、取引先などへも贈呈した。

肥後銀行90年史

『創立90周年記念アルバム』を作成

当行全役職員を掲載した『創立90周年記念アルバム』を作成し、全員に配付した。

(4)創立90周年記念式典を開催

2015（平成27）年7月24日、新本店ビル2階大会議室において、甲斐頭取をはじめ約100人が出席し、「創立90周年記念式典」を開催した。行歌斉唱の後、永年勤続者の表彰を行い、続いて創立90周年の祝金の目録が贈呈された。

甲斐頭取から、永年勤続表彰の方々への感謝とねぎらいの言葉とともに、創立記念日にあたり式辞を述べた。

創立90周年記念式典

甲斐頭取の挨拶

当行の歩みを振り返ってみますと今日まで成長することができましたのは、日本および地域経済が成長するプロセスで経営のレベルを上げてきたからであります。

この間、お客様のご支持のもと、環境変化に適応し、お客様との価値共創を通じて地域の発展に貢献してまいりましたが、その精神は、企業理念に示されており、中でも、「お客様第一主義に徹し、最適の金融サービスを提供する」は、地域金融機関として永遠に貫くべき理念であります。

当行は鹿児島銀行と経営統合し、九州フィナンシャルグループの一員として新たな一歩を踏み出します。統合にあたっては、未来を担う行員の皆さん一人ひとりの将来に向けた活発な議論を期待しています。そして、未来へ向かって歩んでいくには、社会的規範や倫理観をしっかりと持ちながら自由闊達なマインドを形成し、行内外に向けて積極的にアプローチしていかなければなりません。

第二の創業とは、過去の延長ではなく、予想される未来から今を見て、今ある体制・制度や仕組、そして商品サービスを新しく設計すること、あるいは再設計するということであります。まず、創業の精神として、「伝統は守るべからず創るべし」という姿勢を改めて考えていただきたい。

肥後銀行員として、そして九州フィナンシャルグループの一員として、お客様や地域社会の期待に真摯にお応えし、「うるおいある未来」を創っていきましょう（一部抜粋）。

(5)ブロック躍進大会を開催

2015（平成27）年7月から9月にかけ、7回に分けて新本店ビル2階大会議室で開催した。各ブロックの結束を固めるとともに、新経営陣とのディスカッションを通して第6次中計の躍進を誓うことを目的に行った。

大会では、各ブロックから「地方創生」や「女性活躍推進」「やさしいまどぐち運動」などに関する取組みの発表と討論会が行われた。それぞれの発表に対する役員や各部の部長からのコメントの後、頭取が所感を述べた。

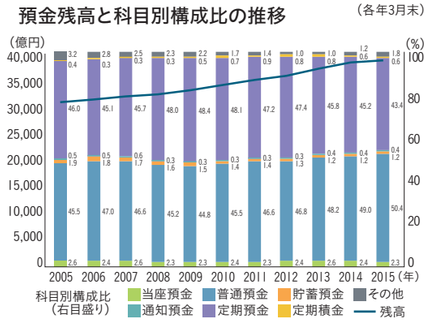
討論会後は引き続き新本店ビル3階の食堂で懇親会を開催。参加した行員たちは経営陣との対話を通してこれからの取組みに対する決意を新たにした。

本部営業部・熊本川尻ブロック躍進大会

13. 業績の推移

【預金】　当行の預金残高は2015（平成27）年3月末には3兆8,750億円となった。2005年3月末比7,763億円増加し、増加率は25.0%の伸びを示した。県内でも個人・法人を中心に増加し、2015年3月末の県内シェアは41.2%を堅持した。

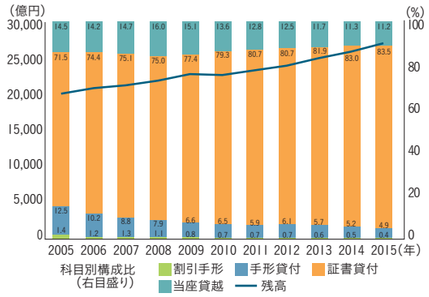
預金残高と科目別構成比の推移　（各年3月末）



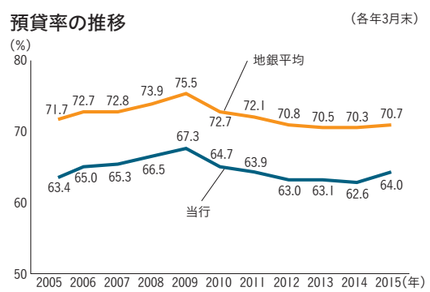
【貸出金】　当行の貸出金残高は2015年3月末には2兆6,890億円となった。2005年3月末比6,831億円増加し、増加率は34.0%の伸びを示した。

科目別では、証書貸付が71.5％から83.5％へと12.0%増加した。一方で、割引手形は1.4%から0.4%へ、手形貸付は12.5%から4.9%へ比率を下げた。証書貸付が伸びた背景には、超低金利下で資金ニーズが短期資金から固定金利による長期資金へと変化したこと、また制度融資や住宅ローンの飛躍的増加があった。

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）

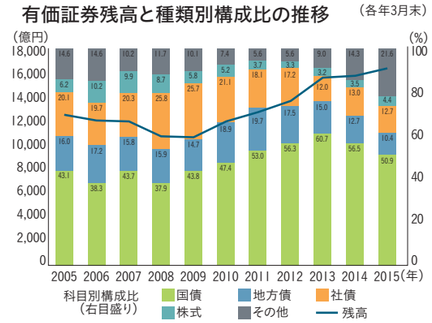


資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

当行の預貸率は、2009年3月末には67.3%まで回復したものの、リーマンショック後の資金需要低迷の影響を受けて、2015年3月末には64.0%まで低下した。この10年で、当行と地銀平均の預貸率の乖離幅は1.6%縮小したが、地銀平均との差は6.7%と、依然として大きかった。

【有価証券】　当行の有価証券残高は、2015年3月末には1兆6,332億円となった。2005年3月末比3,742億円増加し、増加率は29.7%に上った。種類別の構成比を見ると2015年3月末には国債50.9%、社債12.7%、地方債10.4%、株式4.4%の順であった。

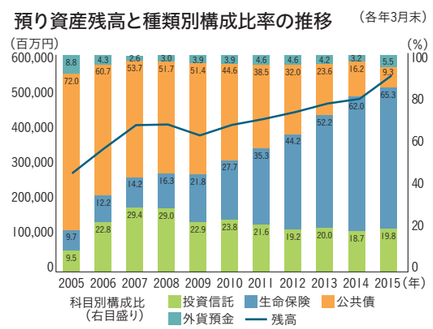
有価証券残高と種類別構成比の推移　（各年3月末）



【預り資産】　当行の預り資産残高は、2015年3月末には、5,501億円となった。2005年3月末比2,738億円増加し、10年間で倍増した。

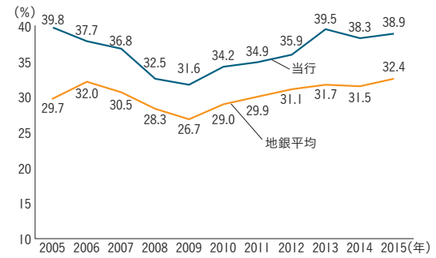
なかでも生命保険が個人年金保険を中心に販売を伸ばして3,592億円となり、2005年3月末比3,326億円増加した。投資信託は1,089億円にとどまる一方、公共債が個人向け国債発行額の減少等により514億

預り資産残高と種類別構成比率の推移　（各年3月末）



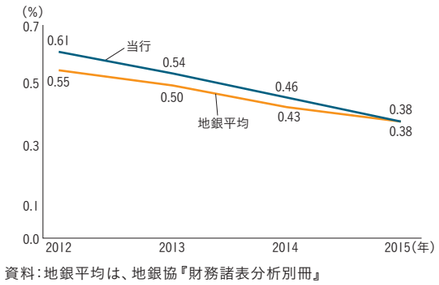
円と、同月末比1,474億円の大幅減少となった。

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』

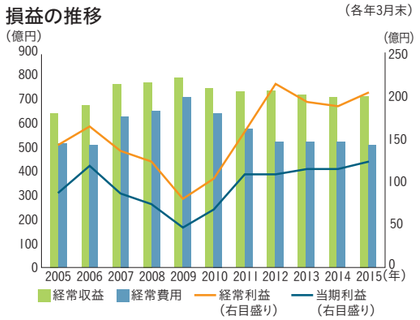
預貸金利ざやの推移　（各年3月末）



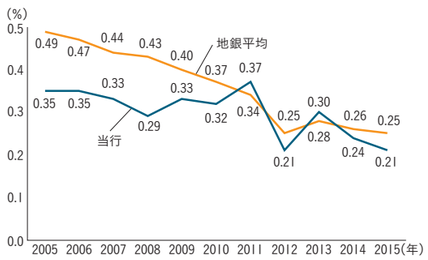
資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

【損益】　経常収益は、2015年3月期に714億8,827万円を計上し、2005年3月末比60億4,435万円の微増となった。金利低下局面の長期化により、貸出金利息収入などの資金運用収益が漸減傾向となったものの、役務取引等収益が順調に増加した。

損益の推移　（各年3月末）



総資金利ざやの推移　（各年3月末）



資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

経常利益は、リーマンショック後の2009年3月期に79億1,957万円と落ち込んだものの、2015年3月期には202億6,722万円まで伸び、当期利益122億2,105万円を計上した。

また、経営統合前の肥後銀行として最後の決算となった2015年9月中間連結決算では、経常収益が501億6,900万円（前年同期比14.6％増）、当期利益が95億5,500万円（同26.2％増）を計上し、中間期としては過去最高であった。

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、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く間に浸透した。

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、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。

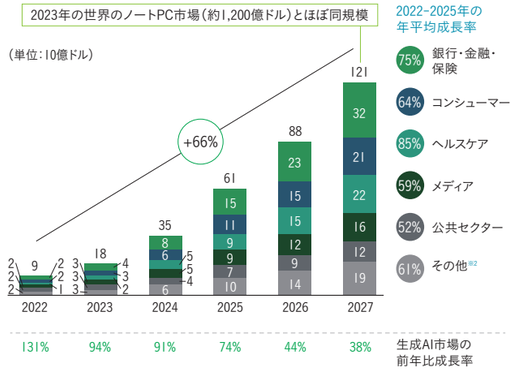
さらにAI（Artificial Intelligence：人工知能）の飛躍的な進化が、人類社会に大変革を起こそうとしている。2022年、米国のAI開発企業OpenAIが発表した、対話型生成AI「ChatGPT」の能力が世界を驚かせた。

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※1 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』

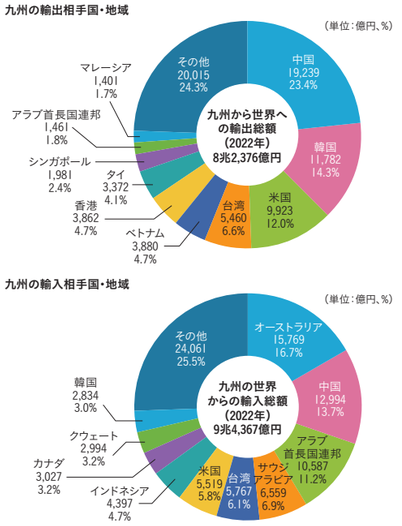
環黄海地域（日中韓）の動向

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[1]）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。

①1973－1985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）
②1985－1995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）
③1995－2005年頃：インターネットと携帯電話の普及（移動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）
④2005－2015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）
⑤2015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』

1 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[2]）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（ゆめしま）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、安倍内閣は景気の状況などから、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）

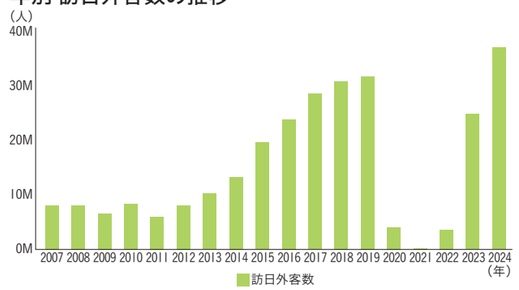
観光立国宣言とインバウンド

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年から猛威を振るったコロナだった。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日には全国に対象が拡大され、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。

緊急事態宣言を報じる新聞記事
（『熊本日日新聞』2020年4月7日付）

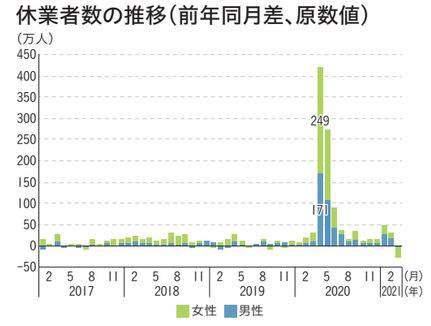
雇用面では、非正規労働者を中心に休業などを余儀なくされる人たちが増加する一方で、モバイル機器を利用したテレワークやリモート会議が広がった。

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。

苦難の中 ともる聖火

差別乗り越え飛躍 日本選手団旗手の八村

客なきスタンド 競技場外に歓声

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[3]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[4]」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

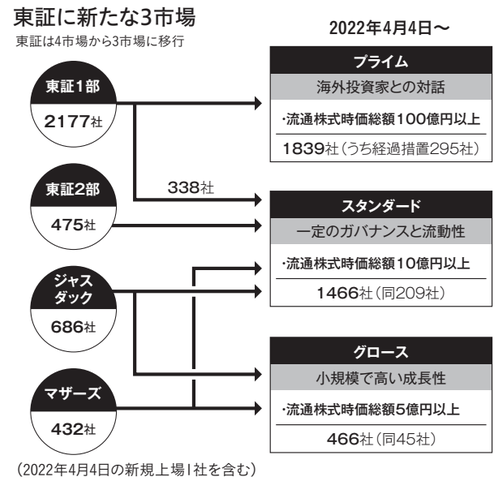
2021（令和3）年10月、「新しい資本主義の構築」を掲げた岸田文雄内閣が誕生した。岸田首相は同月、「新しい資本主義実現本部」を設置し、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、議論を開始した。

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、㈱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。



（2022年4月4日の新規上場1社を含む）

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[5]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。

株価はその後も、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[6]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）年の最高値を超す3万9,894円で取引を終えた。

東証 初の4万2千円台
3日続けて史上最高値

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。

原発新増設へ転換

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3万1,145㎥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2㎞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で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を欠き、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」「都道府圏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。

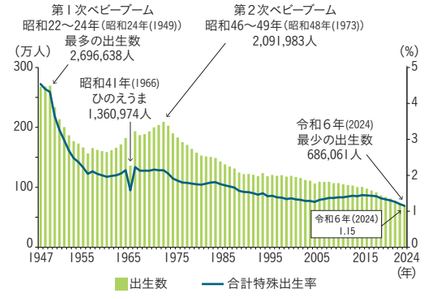
一方で、2023年の高齢化率（65歳以上の人口割合）は29.1%と年々上昇していた。65歳以上（高齢者）と15～64歳の現役世代の人口（生産年齢人口）比率を見ると、1950（昭和25）年には高齢者1人に対して12.1人の現役世代がいたが、2023年には高齢者1人に現役世代2.0人となった。2070年には高齢者1人に現役世代1.3人の比率になるとみられている。

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[7]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人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くなっていることから、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なりつつある」とされている。

7　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日以上の年次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。

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

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。

(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、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、債券市場の機能度低下、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[1]が起こり、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「すき入れ」(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。

1 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

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

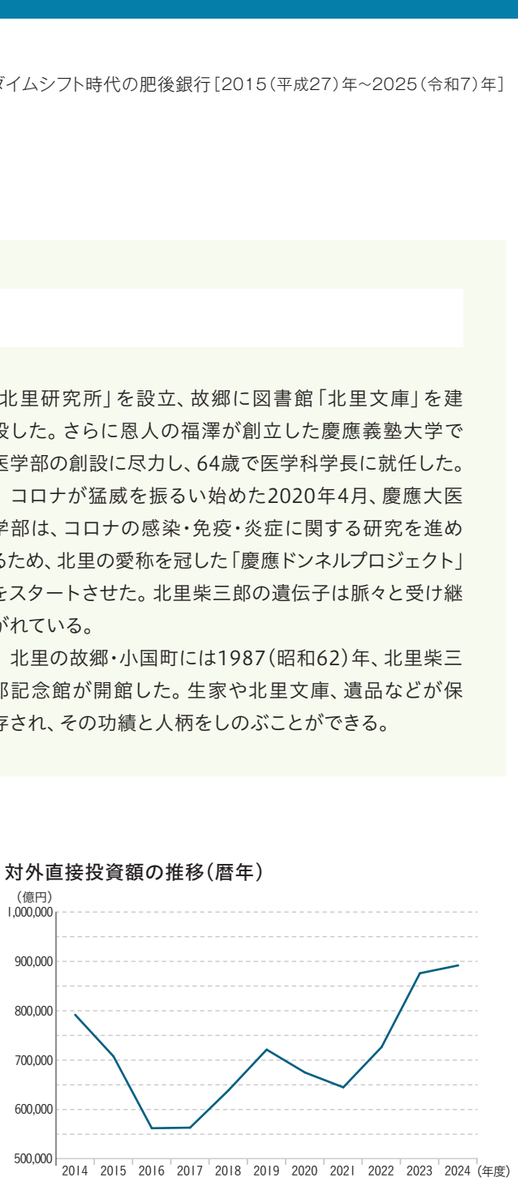
海外貸出の増加

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

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積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[2]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%）などとなっており、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と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と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。

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

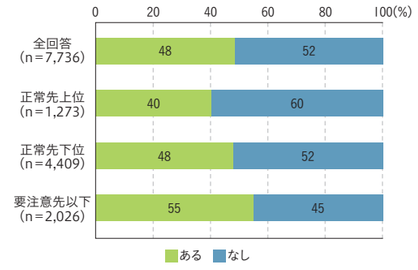
地域銀行は、貸出利ざやの縮小を貸出残高の増加で補おうとしていたが、資金利益は継続的に減少している。こうした状況下で、本業（貸出・手数料ビジネス）の利益は悪化を続けており、2016年度の決算では地域銀行（106行）の過半数の54行が本業赤字となっている。

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。

政府系金融機関との取引状況



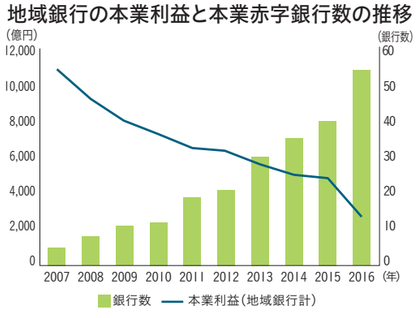
資料：金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」
2018年4月11日　金融仲介の改善に向けた検討会議

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

2 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



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。

①B 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[3]を実施した。

銀行の出資制限緩和へ
金融庁 地域経済回復 後押し
Dズーム
「銀行の出資制限緩和へ」
（『熊本日日新聞』2020年12月17日付）

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[4]に対し、合算してその基準議決権数を超え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

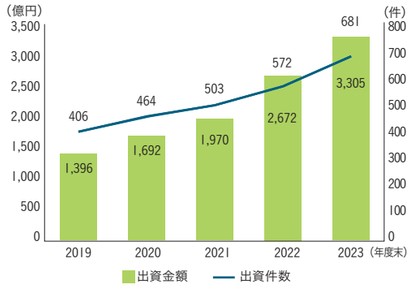
地方銀行は、創業や新事業の立上げを支援する観点から、取引先に対し、事業計画の作成や創業手続きに関する助言などを行っている。事業立上げ時の資金需要にも対応した。また、認定支援機関として各種補助金の申請手続のサポートや外部機関などとの連携により支援している。

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。

3 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）
4 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と見込まれる業務を営む会社

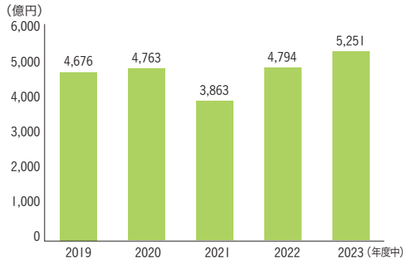
また、中小企業活性化協議会等の外部機関との連携や、企業再生ファンドへの出資などを通じ、経営改善や事業再生が必要な取引先を支援している。

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）

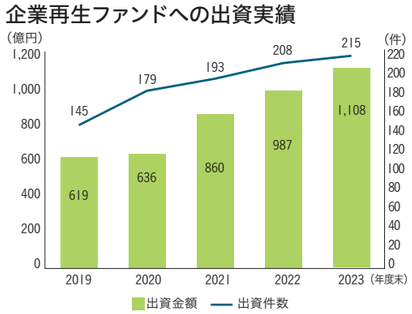
事業再生

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。

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）	

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[5]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ライゼーション戦略

① ICT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ライゼ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デジタライゼーションに向けた基盤の整備、の4点を柱として「金融デジタライゼーション戦略の11の施策」をまとめた。

5 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[6]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。

6 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

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・ロー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定されている。

③金融機関におけるマネロン等対策

マネー・ローンダリング・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[7]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[8]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・ロー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[9]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。

7 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

8 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

9 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で、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。

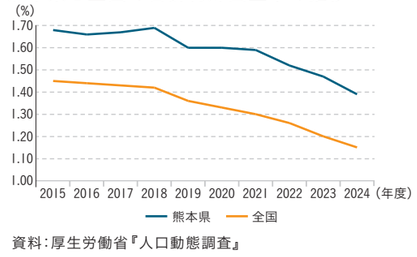
ほとんどの市町村で人口が減るなか、合志市、大津町、益城町、西原村、嘉島町、御船町、菊陽町では人口が増えていた。この7市町村は熊本市に隣接する熊本都市圏のベッドタウンという側面もあって他地域からの流入も多い。

2024年12月27日、菊陽町ではTSMC（台湾積体電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。

熊本県と全国の合計特殊出生率の推移

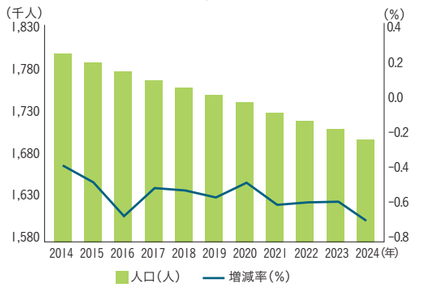


資料：厚生労働省『人口動態調査』

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。

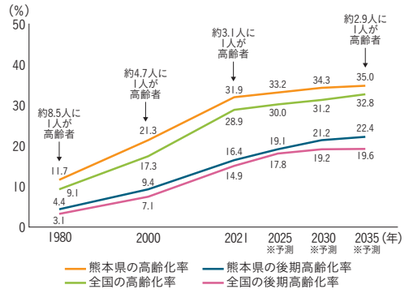
2024年の高齢者人口が全人口に占める割合は32.6%（全国平均29.3%）、75歳以上の後期高齢者人口も18.0%（全国平均16.8%）と全国より早く高齢化が進んでいる。

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）」

熊本県の高齢化率の推移と予測



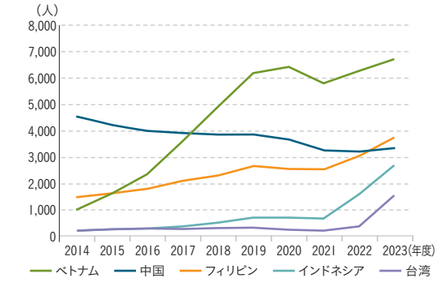
資料：熊本県ホームページ「熊本県の高齢者人口の推移」

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。

県内 外国人24%増 全国一
菊陽町86%、南小国町67%も
8市町村 総人口増

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で、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（たかし）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諸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。

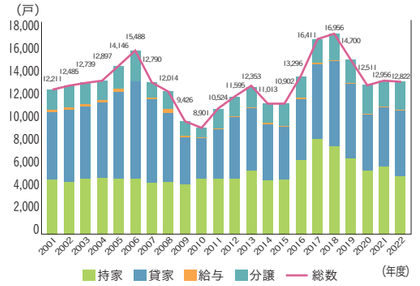
熊本県の小売業の2016年の商品販売額（政府統計の経済センサス）は1兆7,784億9,700万円、2021年には1兆8,858億9,800万円となった。1994年以降では過去最高であった。2021年はコロナ禍にあったが、ワクチン接種が始まり、世情が落ち着いてきたことが功を奏し、売上が伸びたとみられる。

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静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靭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。

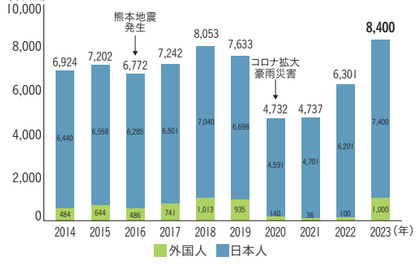
観光と人の動き

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）が注目されるとともに、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、「ようこそく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「ようこそくまもと観光立県推進計画」より転載

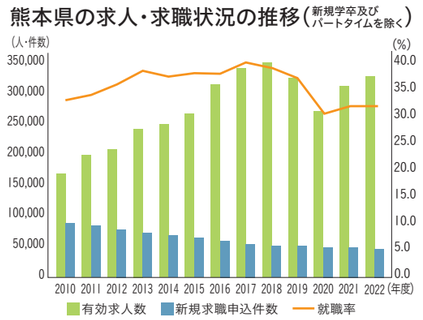
常用雇用指数と有効求人倍率の推移

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（台湾積体電路製造）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。

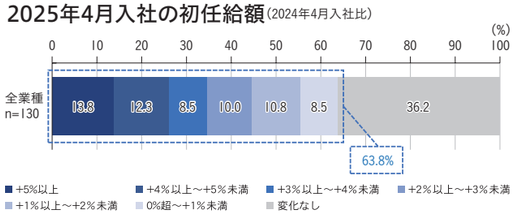
2023年の熊本県の1人平均月間支給額は28万6,192円（同32万8,798円）、前年比は1.6%増（同4.0%増）であった。基本給は23万6,996円（同26万6,878円）、前年比0.7%増（同2.0%増）となった。

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。㈶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）



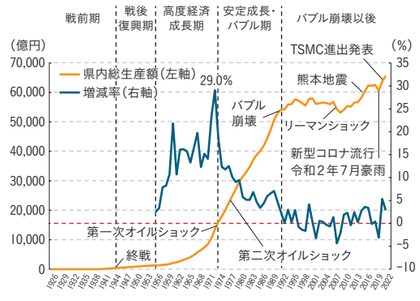
資料：㈶地方経済総合研究所「地方経済情報」

（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。

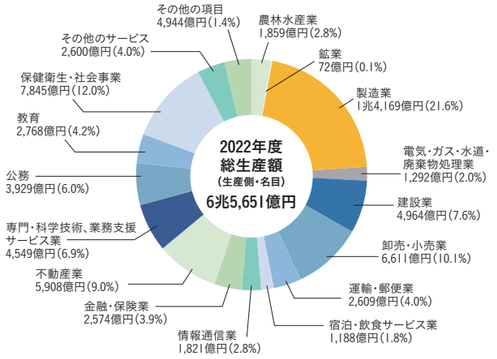
熊本県内総生産額の推移



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。

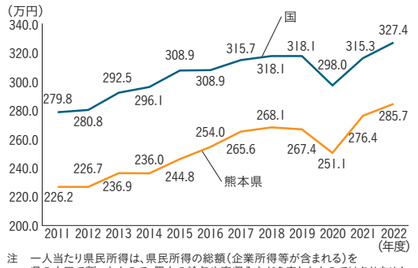
資料：熊本県「令和4年度（2022年度）熊本県県民経済計算報告書」

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も、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4兆9,090億円にのぼった。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。

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

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。

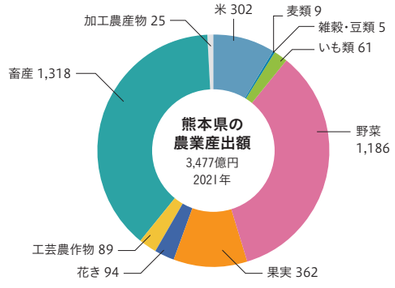
2021年の林業産出額は41.1％増190億2,000万円。林業産出額は全国で第7位となった。品目別産出額をみると、スギ、ヒノキで全体の8割強を占めた。

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。

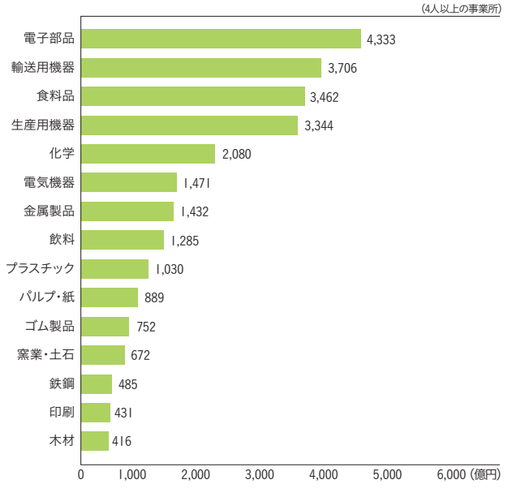
2021年の県内養殖産出額の全国に占める割合は、マダイ養殖、フグ類養殖、クルマエビ養殖がいずれも全国2位となり、ノリ類養殖が全国4位となっている。

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。

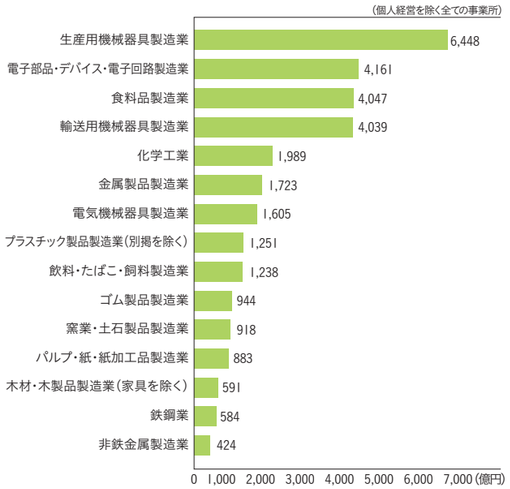
2021年の製造品出荷額等は前年比14.3％増の3兆2,234億円だった。なかでも生産用機械器具製造業は前年比29.2％増の6,448億円、全体の20％を占めた。2015年の3,344億円から倍増の勢いで、業種別の製造品出荷額等のトップに躍り出た。県内の生産用機械器具製造業は平田機工や東京エレクトロン九州、ソニーグループなど多くの半導体関連産業が立地している。製造品出荷額の急増は平田機工の県内操業本格化や半導体関連産業の活況が寄与したとみられる。電子部品・デバイス・電子回路製造業の製造品出荷額等は同25.8％増の4,161億円で、本県製造品出荷額等全体に占める割合は12.9％となっていた。

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）

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。

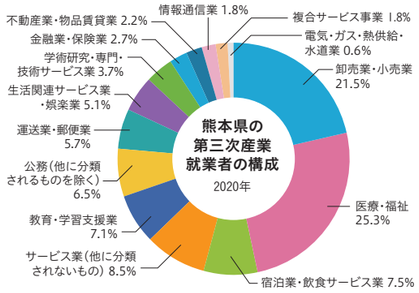
6年後の2021年の第三次産業は4兆3,039億円で県内総生産6兆3,823億円の67.4％を占めた。

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と位置付けた。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㈱で計画された。同社が熊本桜町再開発㈱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[1]、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

1　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、駅の玄関口にあ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隈の中心市街地で、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。

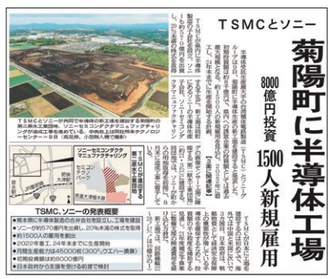
当行と地方経済総合研究所は、その経済波及効果を約4,000億円、売上増加効果を年間約5,000億円と試算した。

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（台湾積体電路製造）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[2]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。



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）

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。

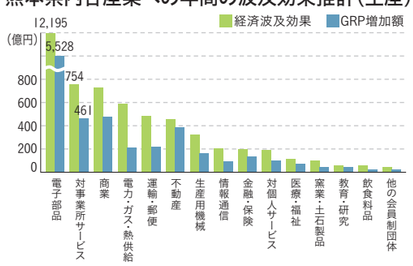
半導体集積効果11.2兆円を報じる記事（『熊本日日新聞』2024年9月6日付）

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㈱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ュアリング㈱）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。

2　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㈱、㈱デンソー、トヨタ自動車㈱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靭化、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。

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路延伸に約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。

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）	ー（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

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）

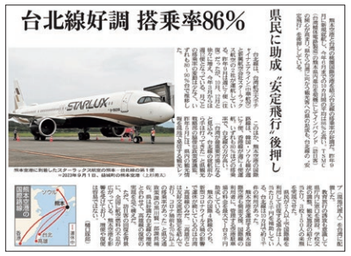
台湾2定期便新規就航

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。

台湾定期便をめぐっては、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った熊本―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 搭乗率86%
県民に助成 安定飛行 後押し

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11㎞、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12㎞、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70㎞、長さ280㎞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463.5㎜。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。

県南豪雨 2人心肺停止

県内初の大雨特別警報

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。

新型肺炎 国内初確認

武漢に滞在 神奈川県の30代男性

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。

熊本日日新聞
号外
肥銀・鹿銀 統合へ
九州2位の規模
地銀再編機運高まる
詳しくは熊本日日新聞夕・朝刊をご覧ください
肥後銀行
Higo Bank
鹿児島銀行

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。

Kyushu FG
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。
1. 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。
2. 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。
3. 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）。

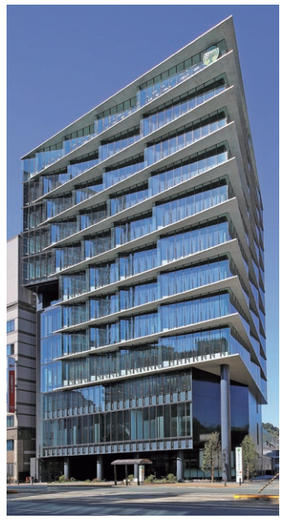
最大の目標は、最適な金融サービスを提供していくことにあります。お客様第一主義を全行的に実践し管理していくよう、経営スタイルを本格的なお客様第一主義体制へ変えていかなければなりません。

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るならば、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。


KFGビル

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

2018年6月笠原頭取就任時のポスター

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、グループ一体となって、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るので、すごく良い銀行だと感じています。強いていうならば、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たいと思っていますので、一緒に頑張っていきましょう。

（『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

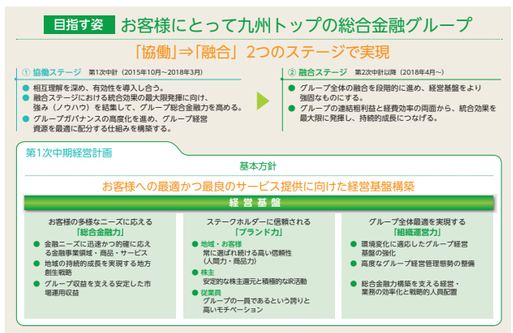
2.「第二の創業」から「新創業」へ
～経営品質の向上に向けて～

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。

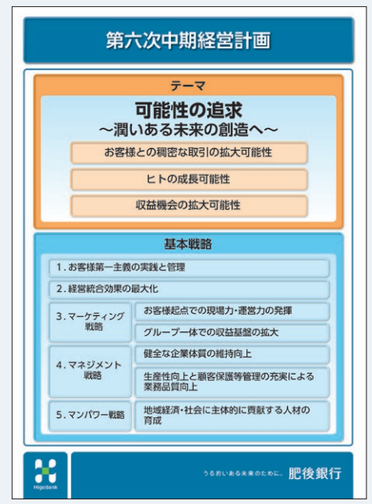


KFG第1次グループ中期経営計画
「協働ステージ」（2015.10.1～2018.3.31）

【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

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



肥後銀行第6次中期経営計画

①お客様第一主義を実践し管理する態勢の構築

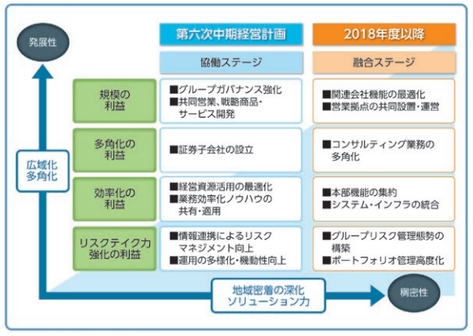
本中期経営計画の柱として、「お客様第一主義の実践と管理」の態勢構築に取り組んだ。

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的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。

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※（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×預貸金利鞘+役務収益等利益－経費

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(※1)	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）

・非金利利益(※2)	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)各年度役務利益（九州FG証券受取分含）+土地建物賃貸料

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」

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。

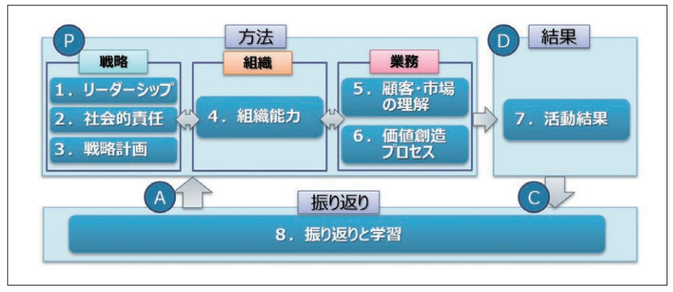
また、地域産業振興機能として、地域経済の活性化に繋がる事業開発型プロジェクトの積極化や、コンサルティング・情報仲介といった非金融面に関する取引先ニーズにも対応できるよう体制を整備した。

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ス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）

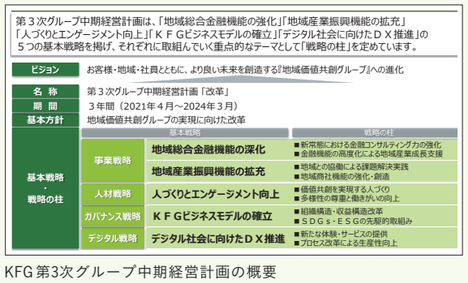
新型コロナウイルス感染症や自然災害など不確実性の高い環境下においてお客様、地域、KFGグループの持続可能性を高めていくため、新たに10年後を見据えたビジョンを掲げた。中計骨格をグループ共通とし、ビジョン実現に向けた「共創」ステージにおけるファーストステップとして、変えるべきを変えていく「改革」にグループ一丸となって取り組んだ。各計画の概要は次のとおり。

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：
(1)【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
(2)【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
(3)【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
(4)【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の先駆的取組み
(5)【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※1	170億円
・役務利益比率※2	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：役務利益比率＝役務等利益÷コア業務粗利益（業務粗利益－国債等債券損益）



KFG第3次グループ中期経営計画の概要

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：
(1)【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
(2)【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
(3)【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
(4)【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の先駆的取組み
(5)【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
・役務利益比率	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[1]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[2]、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

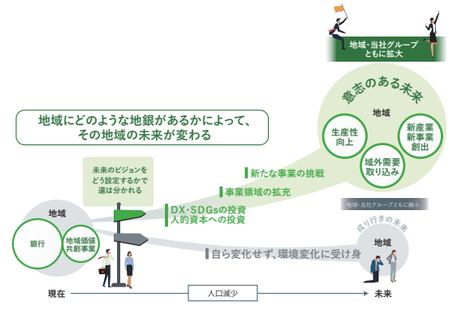
顧客利便性や提供価値の向上、顧客接点の拡充を図るため、新たな顧客体験・サービスの提供を重点施策とした。具体的には法人向けの経営支援プラットフォームやスマートフォンアプリなどの非対面チャネルの拡充やAI分析を活用したOne to Oneマーケティング、くまモンのICカードの推進や決済データの販売などの地域デジタルプラットフォームの構築などに取り組んだ。

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。

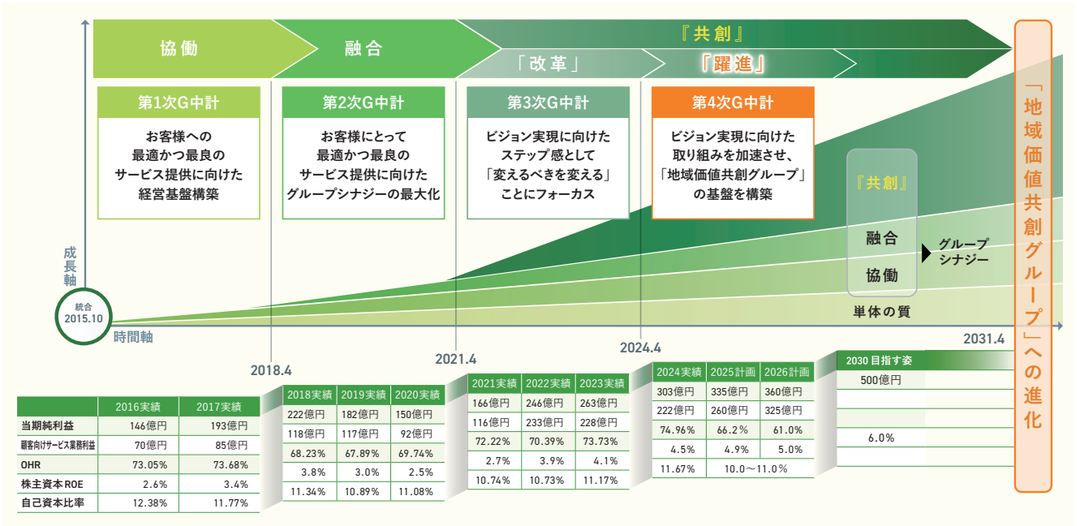
私たちが意志をもってICT投資や環境対応に積極的に取り組み、生産性向上や域外需要の取込みを実現すれば、必ず持続可能な地域社会に繋がっていくはずです。私は、これを「意志のある未来」と呼び、地域社会の皆さんに主体的行動を呼びかけています。未来がどうなるかではなく、未来をどのように創るかが大事であり、中計の10年ビジョンと計数イメージは、KFG・肥後銀行の意志のある未来図として描かれているものであります。



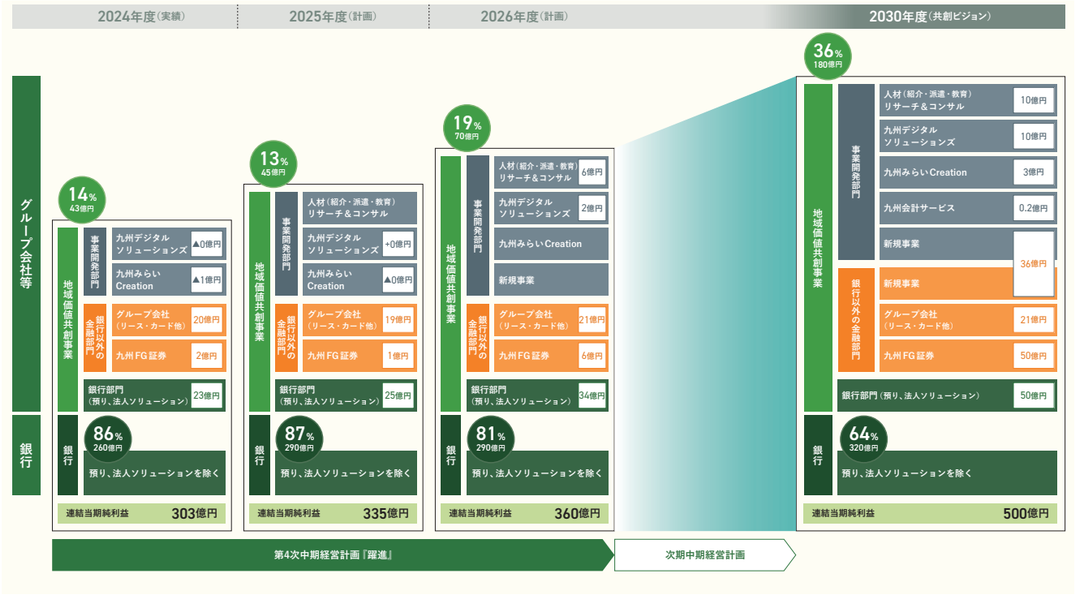
1 RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）：リスクアペタイトを明確にし、リスクテイク方針に関する行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み
2 BCP：事業継続計画

(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　②GX・DXにかかる先進的な取り組み
　③KFG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_2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
　②GX・DXにかかる先進的な取り組み
　③KFGビジネスモデルの変革
重点施策：
①SDGs・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

①KGI

・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額増加率	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

②KPI（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

③KPI（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

④KPI（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
・役務利益比率	13.0%
・修正OHR	64.5%
・総預金平残（NCD含む）	57,944億円
・貸出金平残	46,964億円
除く財務省貸出	46,964億円
・役務利益	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

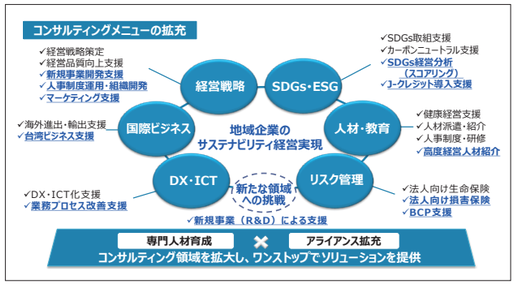
ここでは「人的資本経営の実践による社員価値向上」「GX・DXにかかる先進的な取組み」および「KFGビジネスモデルの変革」をグループ共通の戦略の柱とした。その実現のために当行では4つの重点施策に取り組んだ。

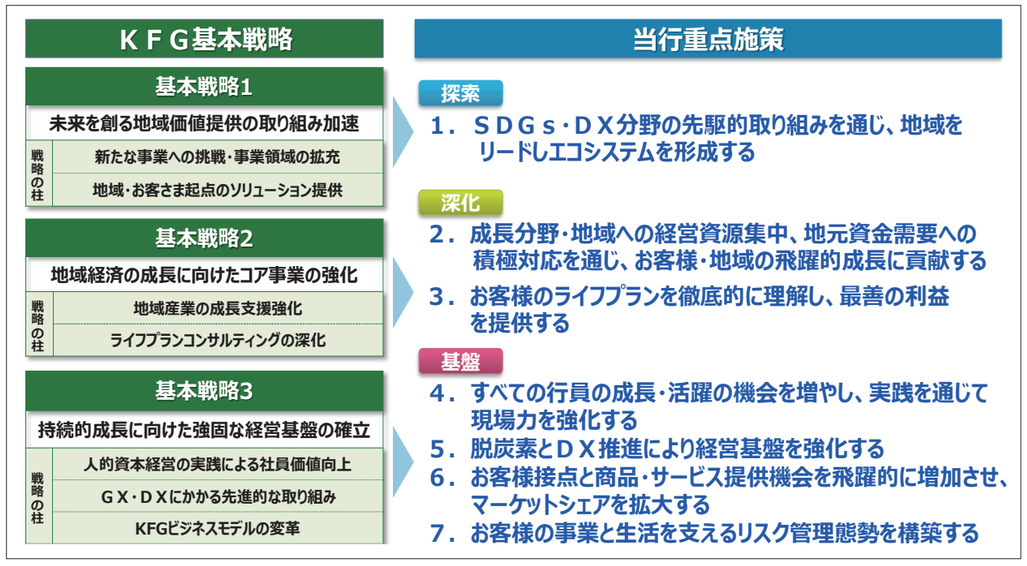
1つ目は「すべての行員の成長・活躍の機会を増やし、実践を通じて現場力を強化する」とした。具体的には、現状分析と改善施策の実践によるエンゲージメントの飛躍的向上と教育投資の拡大などによる主体的なキャリア形成支援を通じて行員価値向上を目指した。

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_2排出量算出システム（炭削（たんさく）くん）[3]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。

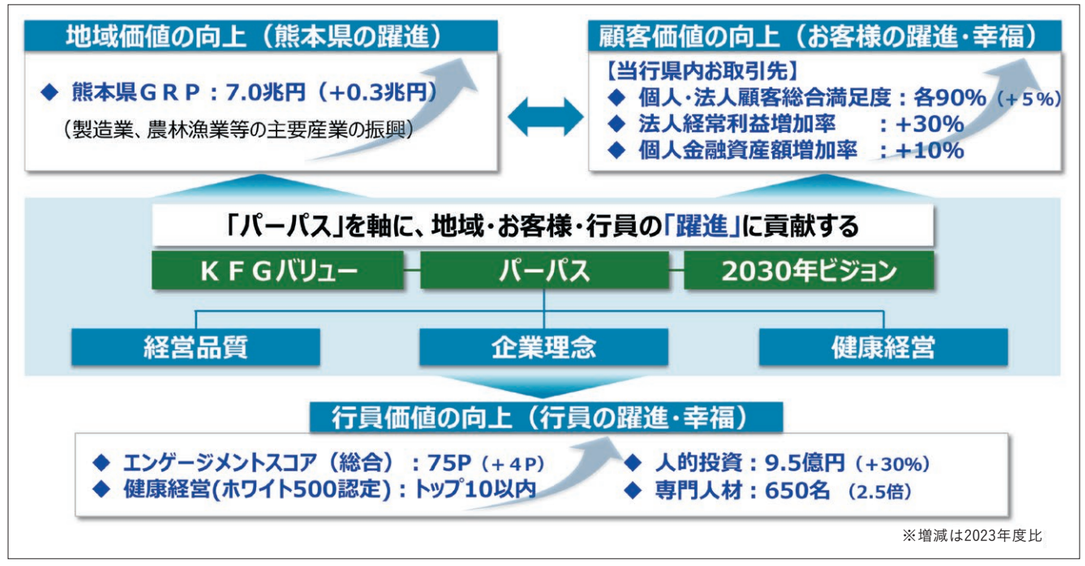
3つ目は「お客様接点と商品・サービス提供機会を飛躍的に増加させ、マーケットシェアを拡大する」とした。その前提として、営業店人員増強や専門性の高い渉外係育成を通じ、対面の現場力を強化した。個人分野では、コンタクトセンターの業務領域拡大やローン手続きの効率化による非対面チャネルの強化、ライフプランに寄り添う商品開発などを進めた。法人分野では環境・社会インパクトファイナンスの組成、スタートアップへの伴走支援強化などを通じて取引シェア拡大を図った。さらにデジタルチャネル拡充のため、個人向けバンキングアプリや法人ポータルサイトなどデジタルプラットフォームの導入・機能拡張を通じて顧客利便性の向上を目指した。

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[4]・犯収法[5]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。





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」

3 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_2排出量算定システム「Zero-Carbon-System®（通称：炭削くん）」

4 外国為替及び外国貿易法

5 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・霞ケ関のイ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の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

2019年度 銀行初の日本経営品質賞を受賞

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、ということを、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）。

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。㈶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。

Japan Quality Award
2019年度
日本経営品質賞

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はなく、将来の事業性評価を着実に行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[6]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「檜杏（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と名のり、「肥銀ビジネス教育」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。

6 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

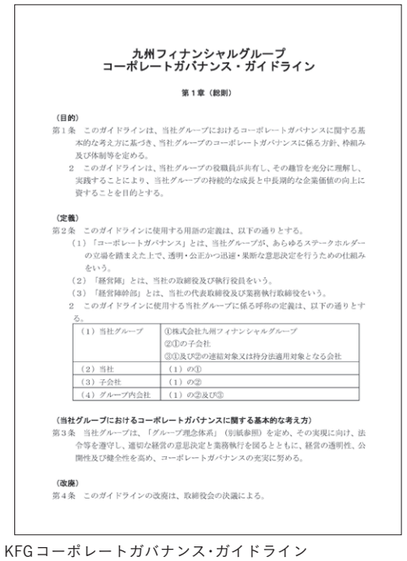
コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

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。



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立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断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）「経営陣幹部」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

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

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。

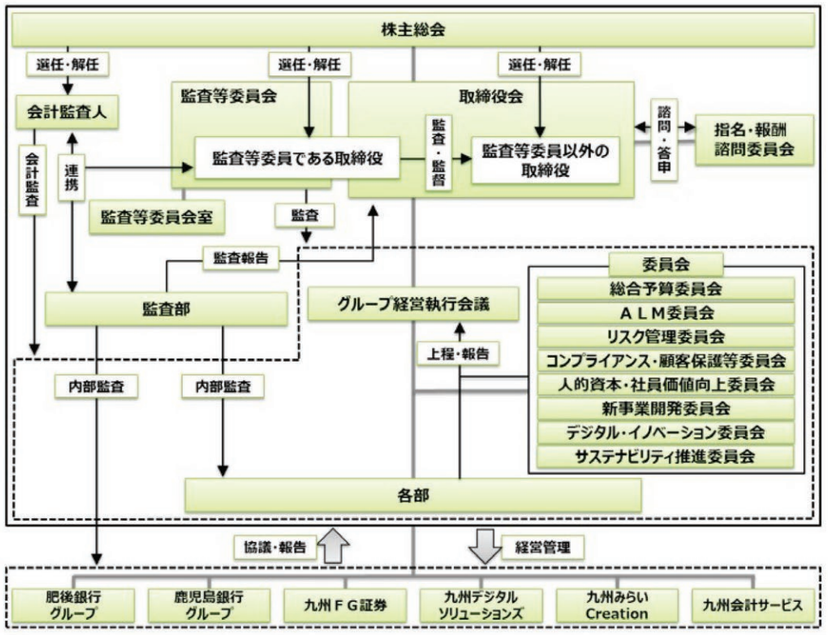
①グループ内子会社の監査機能の統合

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。グループ一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、代表取締役と定例的な意見交換を行うとともに、取締役会、経営執行会議等に出席し、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、運営方法等を定めたもの	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_2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。

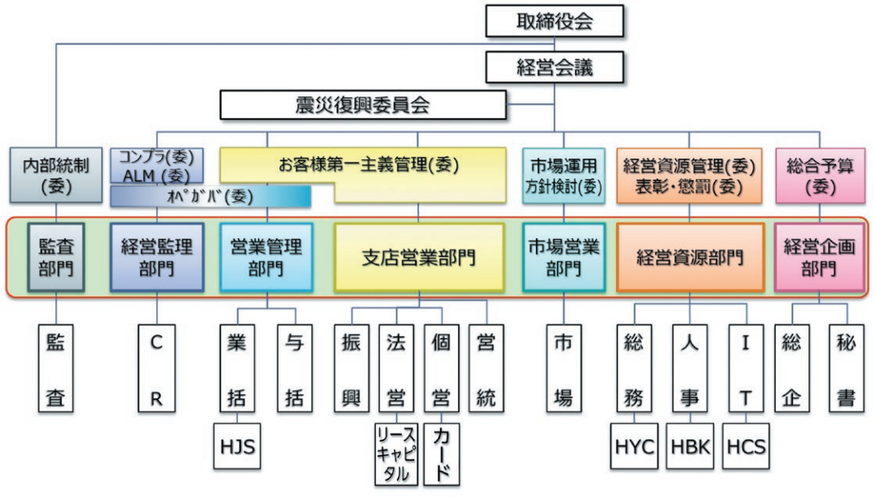
②「総合企画部」「業務統括部」の改組

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、法個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継承・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（台湾積体電路製造）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㈱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

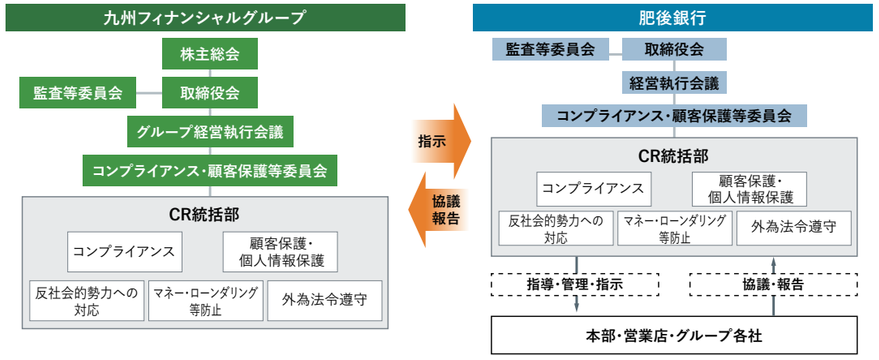
KFGグループは、コンプライアンス統括部署としてCR統括部を設置し、社長を委員長とするコンプライアンス・顧客保護等委員会を開催している。同委員会では、グループのコンプライアンス管理、顧客保護管理、反社会的勢力等への対応状況、マネー・ローンダリングなどの防止状況、外為法令遵守などについてグループ各社から報告を受け、協議を行い、必要に応じて指示を出すなどして、グループのコンプライアンス体制の整備・充実を図っている。

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。



コンプライアンス体制図

〈顧客保護等管理方針〉

①当行は、お客様との全ての取引にあたり、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、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いうる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

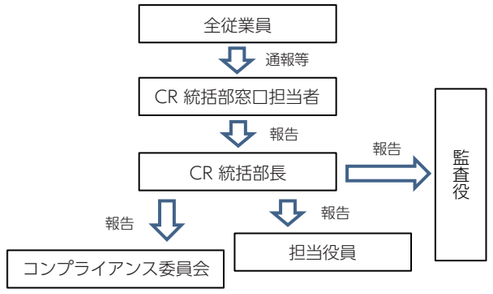
KFGグループは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融ならびに制裁違反（以下、「マネー・ローンダリング等」）への対策による組織犯罪抑止は、世界共通の課題であるとの認識の下、マネー・ローンダリング等への対策を経営の重要課題の一つとして位置付け、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」や「外国為替及び外国貿易法」などの関係法令を遵守するとともに、関連ガイドラインなどで求められている高いレベルでの管理体制の整備に取り組んでいる。具体的には、グループ横断的な連携体制を構築し、グループ共通の対応方針・規程などを定めたうえで、肥後銀行、鹿児島銀行のCR統括部「マネー・ローンダリング等金融犯罪対策室」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。



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。

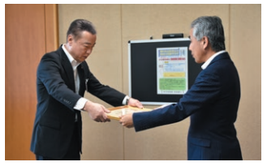
特殊詐欺防止に対する取組み

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利用のお客様を対象に、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歳以上のお客様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、被害発生の防止に努めている。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。

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。

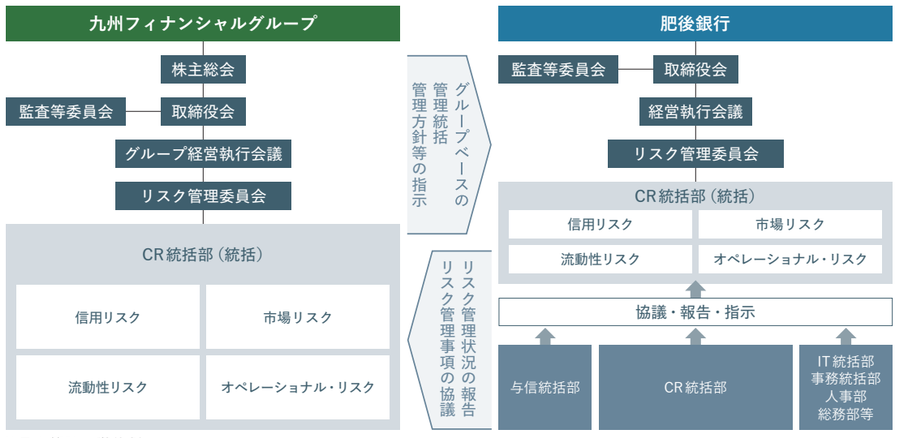
さらに業務部門から独立した監査部は、リスク管理担当部署、リスク管理統括部署の監査を実施し、その結果を取締役会などへ報告している。

(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瑕疵（かし）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

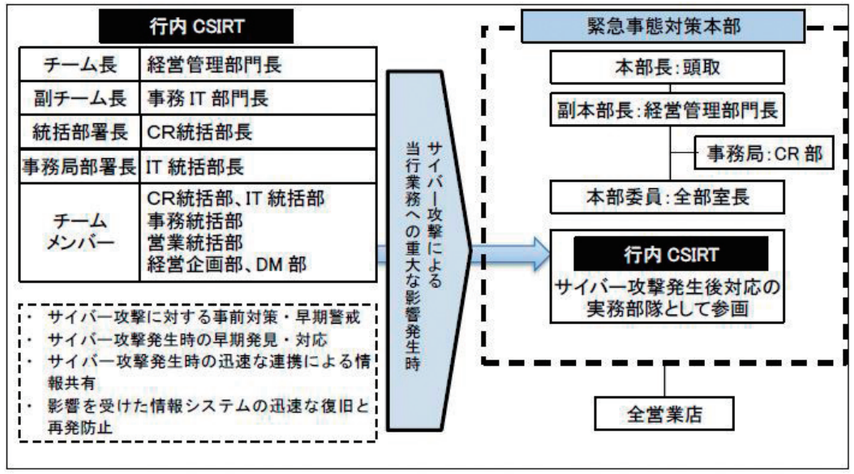
2015（平成27）年12月、サイバー攻撃への対応力を強化するため、「行内CSIRT（Computer Security Incident Response Team：シーサート）」を設置した。

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に実施した。

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）[7]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）

7　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

リティ・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模様

〈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

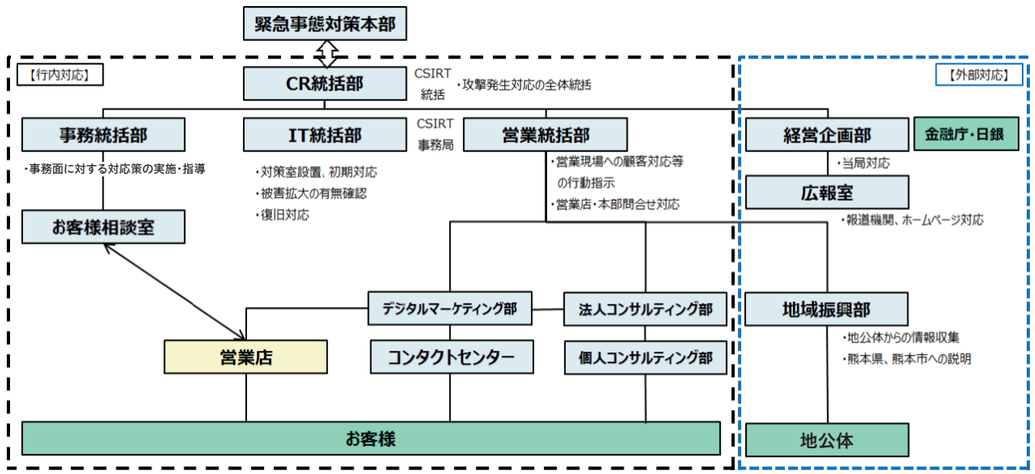
［物資等の提供および斡旋］

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］



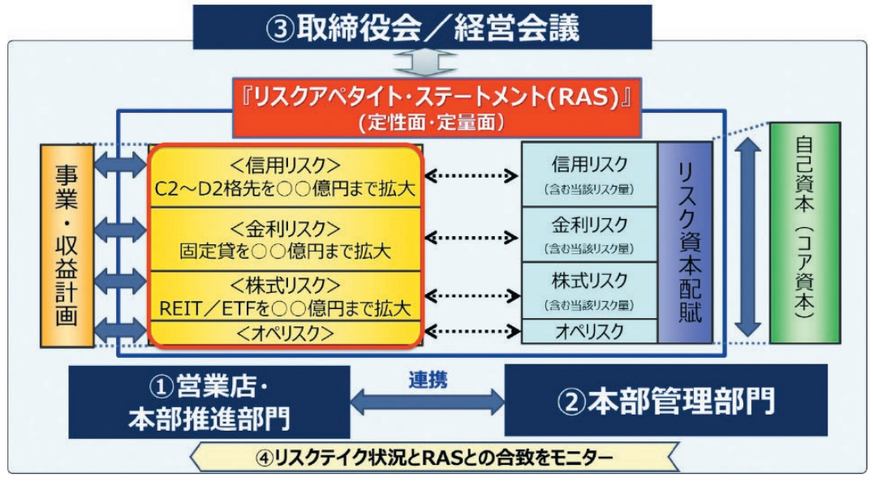
サイバー攻撃発生時の行内態勢図（サイバーセキュリティ・インシデント対応マニュアル2023年4月）

リスクアペタイト・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「リスクアペタイト」の考え方が注目され始めた。

リスクアペタイトを明確にし、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「リスクアペタイト・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、リスクアペタイト・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、リスクアペタイトを文書化した「リスクアペタイト・ステートメント[8]」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。



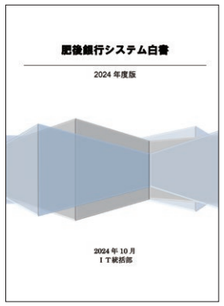
当行のリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

7.ITベースの業務運営と業務品質向上への取組み

(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



『肥後銀行システム白書2024年度版』

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

8　リスクアペタイト・ステートメント：リスクアペタイト（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、バンキングハブを経由して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㈱）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。

当行システムの全体構成図

クラウドサービスはお客様ニーズに迅速に応えていくうえで、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[9]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。

9　API：Application Programming Interfaceの略であり、プログラムの機能をその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

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。

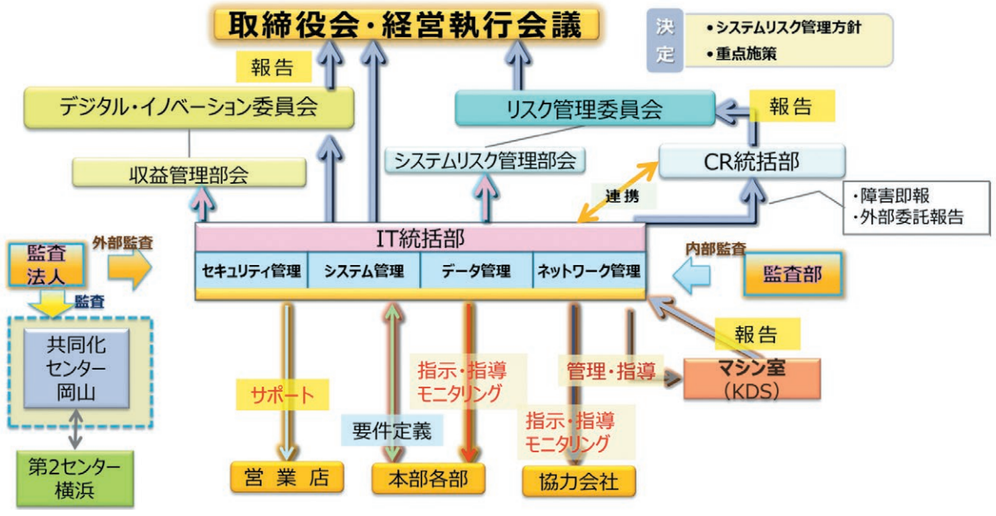
全銀EDI（電子データ交換）への対応では、2016年12月、全国銀行協会は企業間送金高度化（XML電文移行）の政府方針に沿った仕組み「全銀EDIシステム」（電子化で企業間取引に即応した通称ZEDI（ゼディ））の構築を決定し、加盟金融機関は2018年12月の初回稼働から2020年度までの一斉参加期間に「ZEDI」への参加が必須とされた。

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、業務の強靭性・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。



システムリスク管理の鳥瞰図（2024年10月現在）

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。

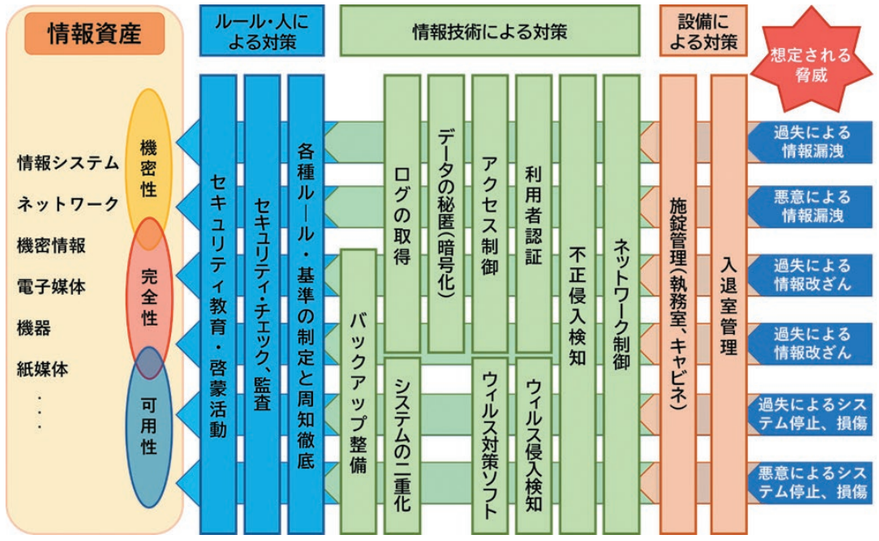
C. 業務継続態勢

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



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、稼動センターから非稼動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）

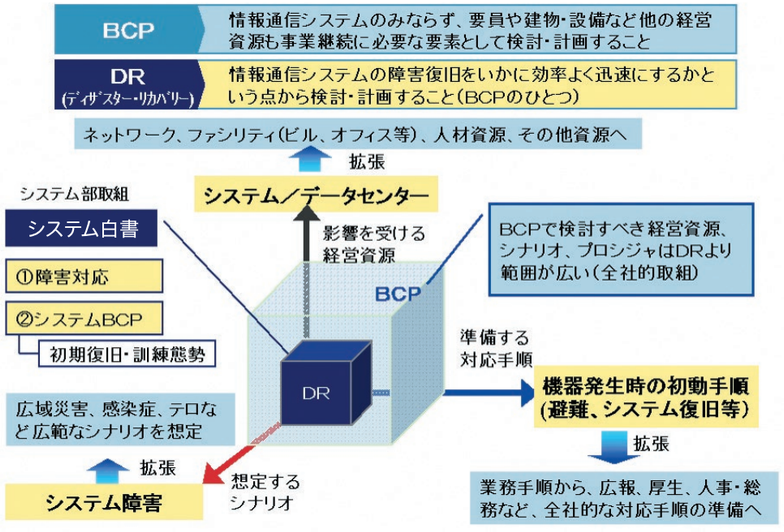
法令等遵守および顧客保護等管理、オペレーショナル・リスク等を総合的に管理・検証し、その対策を協議、報告した。

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㈱日立製作所（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㈱（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。



業務継続イメージ図

（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

①ECRS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、行員の接遇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[10]活用による本部業務の効率化「本部BPR[11]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。

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

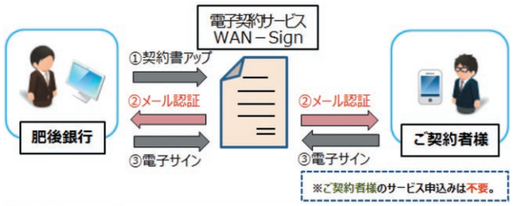
概要は、①エクセルファイル上に部署名、押印日、押印者名が表示された電子印鑑を押印する、②電子印鑑を押印した時点で、改ざん防止のため押印を自動ロックする、③電子印鑑押印後、訂正が必要な場合のため訂正印を押印できる、とした。「文書等持出承認簿」の取扱いから開始し、「発翰（はっかん）授受簿」「印紙受払帳」など対象帳票を追加し、業務効率化、ペーパーレス化を促進した。

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

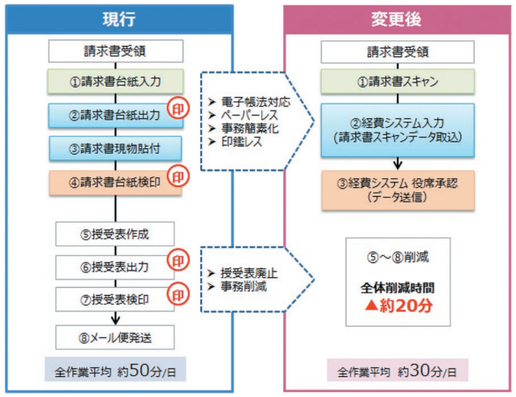
D.新経費システム導入ならびに経費事務改定

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セルフ入出金機導入

2021年11月、菊池支店に沖電気工業㈱製のセルフ入出金機「Smart Cash Station（SCS）」を導入した。セルフ入出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、お客様ご自身での入出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出金機

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「入出金・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ので、応対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。

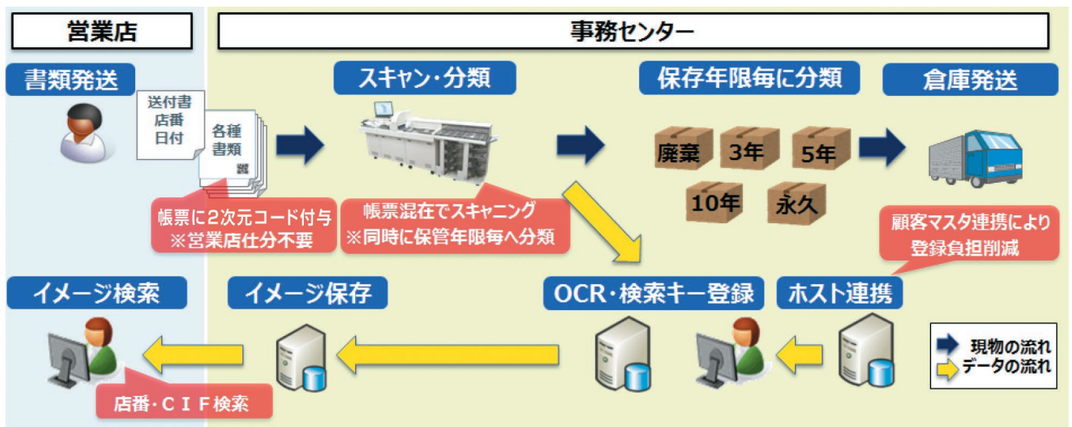
また営業店の書類保管スペースを削減し、行員の書類整理事務の負担軽減を図った。

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。



「帳票イメージ保管システム」の概要

⑦次世代型店頭タブレット「AGENT」の導入

「AGENT」周知ポスター

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。

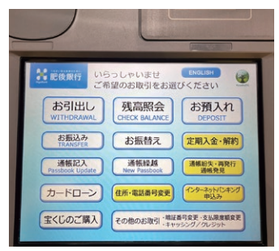
タブレット「AGENT」

非対面チャネルシフト・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。



多機能ATMの画面

②複雑系事務のセンター集中

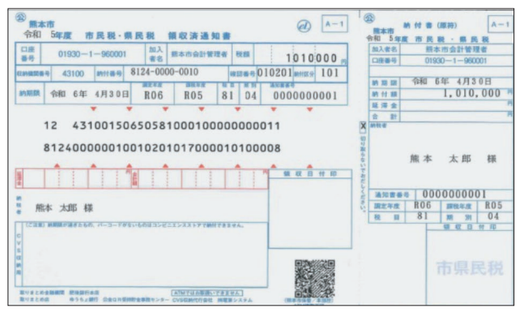
2021年4月、中期経営計画において、複雑系事務のセンター集中を掲げた。営業店の事務負担軽減に向け、デジタル化による3レス（オペレス、ペーパーレス、キャッシュレス）を実現し、営業店を従来の事務手続チャネルから相談を中心とした課題解決チャネルへ移行させる計画とした。

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。



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

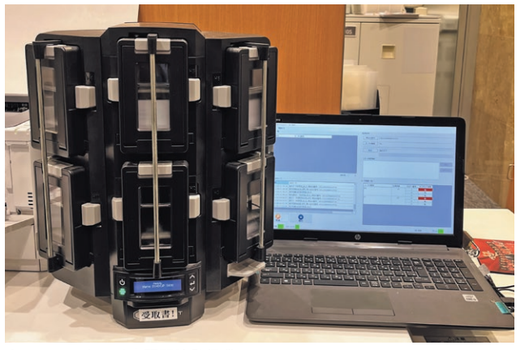
2021年11月、相続手続き、各種信託、SDGsコンサ

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_2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_2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
口座の状況	通帳式	WEB口座	通帳式
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

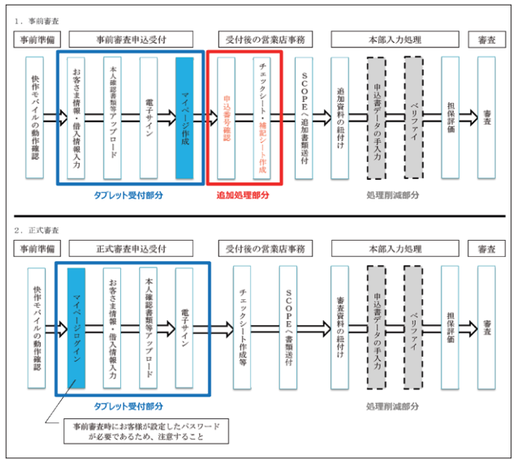
個人ローン業務におけるお客様の利便性向上と営業店事務の効率化を図るため、2020年10月、「個人ローン業務支援システム（SCOPE）」を導入した。

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。

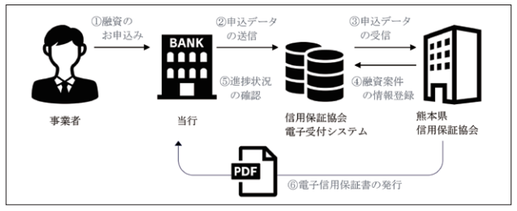
タブレット受付フロー図



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事務指導体制の充実

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

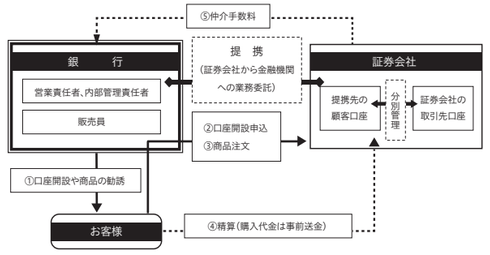
2020（令和2）年10月、九州FG証券と連携したIPO支援業務の取扱いを開始した。総合金融グループとして、持続可能な地域社会の実現に向け、上場ニーズがあるお客様を銀・証一体となってサポートする体制とした。

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10万円の積立てが可能になった。

NISAを始めるなら肥後銀行

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。

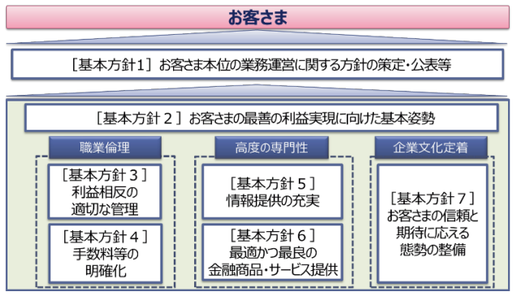
週末に開催することで、平日には相談しにくい現役層にも幅広く案内し、多くの方にご来場いただいた。フェアでは、投資未経験の個人や法人が資産運用に踏み出す契機となるよう、NISAの活用ポイントやファンドをわかりやすく紹介した。会場には個別の相談ブースを設け、運用会社7社が協力した。2025年も引き続き開催した。

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。

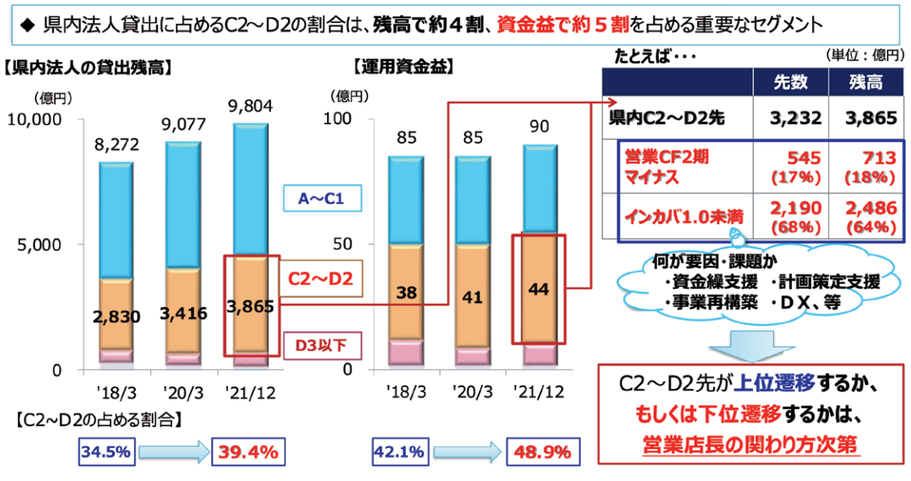
そのうえで「個社別方針書兼行動管理表」を新設した。貸出金シェアアップとソリューション提供で個社別方針を明確化することで、グループ一体での貸出金増強と収益力強化を図った。

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「ひぎ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「ひぎんクラウドファクタリング」を導入した。

ひぎ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

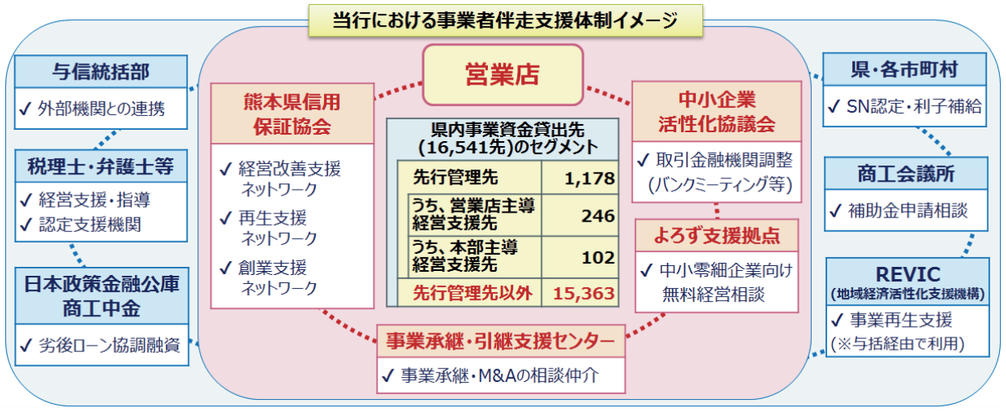
2022年3月、中期経営計画「改革」の進捗状況を踏まえ、支店営業部門の2022年度事業計画ではファイナンス多様化・高度化による金利・非金利の収益拡大を掲げた。不動産の流動化・証券化など高度な金融技術でストラクチャードファイナンスの領域拡大を目指した。

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を利用した定時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

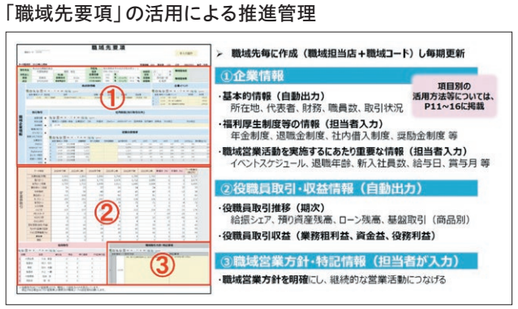
2022年10月、ブロック一体の取組強化で福利厚生・年金制度充実などの課題を抱える企業とのさらなる関係強化に向けて、「職域営業活動方針」を定めるとともに、「職域営業活動マニュアル」を制定した。

〈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

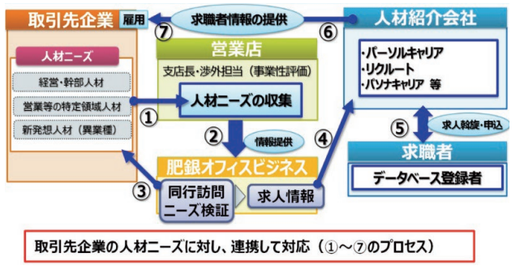
2016（平成28）年12月、KFG協働施策の一環として、鹿児島銀行で使用している畜産牛ABL[12]（動産担保）管理システム「Agri Pro」を当行も導入した。顧客の利便性向上を図るとともに、農業分野におけるABLの営業推進や担保管理の高度化などを図った。2018年4月には、同システムを活用した「ひぎん畜産牛応援資金（ABL）」の取扱いを開始し、農業関連融資の取組みを強化した。

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、グローカル・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



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。

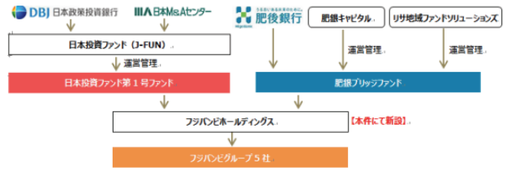
④肥銀ブリッジファンド第1号案件投資（フジバンビHD）

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靭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に提供した。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カル・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ネスと、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者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㈱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㈱を「肥銀オフィスビジネス㈱」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カル・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。

グローカル・クラウドファンディングの事業イメージ

③EC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「櫓杏（ろあん）」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「櫓杏」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。

「櫓杏」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つ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。グローカル・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。

連携協定締結式の様子（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[13]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「おるとくまもと」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[14]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。

③ICAT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げた。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[15]（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（みよし）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、デジタルサイネ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不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[16]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「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げるものだった。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・個人賠責・長期休業・介護・ゴルファーなどを対象とし、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、砂取出張所で対応し、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

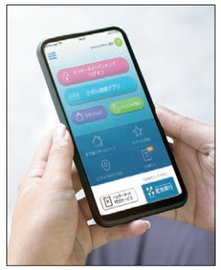
①「WEB口座」の取扱開始

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」「ひぎん通帳アプリ」「ひぎん 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な残高・入出金明細をスマートフォンアプリ上で確認できる「ひぎん通帳アプリ」を導入した。その後、2024年3月に、「肥後銀行アプリ」は「ひぎん通帳アプリ」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。


肥後銀行アプリ（導入当初）

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「ひぎん 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2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、㈱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㈱）が事業運営会社となり、その後肥銀カード㈱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。

くまモンのICカード

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

④KFG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。

新アプリ「Hugmeg」

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「freee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「freee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。

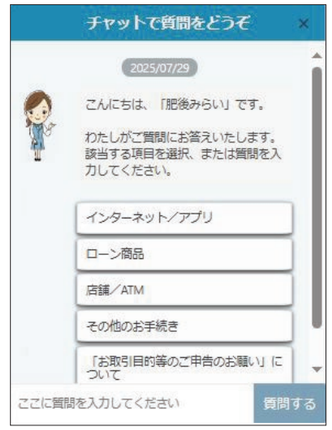
肥後銀行JCBデビットカード

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[17]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。

「くまモン！Pay」のチラシと画面

地域支援への取組み

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や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。

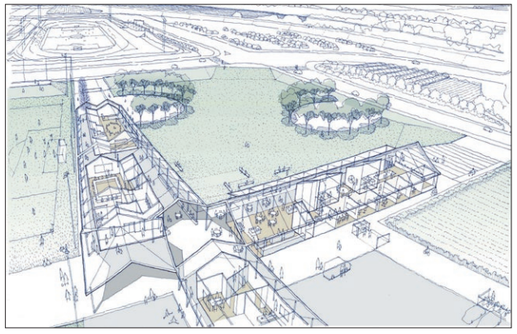
国際協力銀行との協調融資は当行初の取組みだった。SDGsの観点からも、海外での成長戦略を描く取引先への支援を通じ持続可能な地域経済の成長に積極的に貢献していくものであった。

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㈱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	熊本市北区大窪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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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。

㈱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㈱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㈱として設立。同年12月に九州FG証券㈱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㈱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[18]として設立された㈱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㈱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㈱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㈱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。

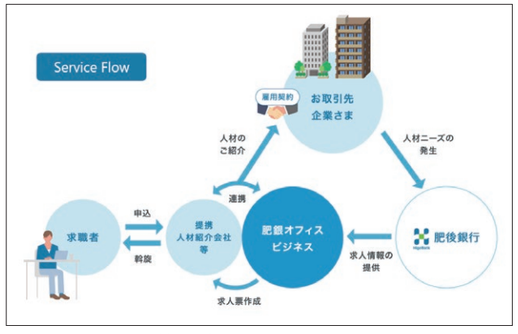
同社の子会社化は、第2次グループ中期経営計画の戦略の柱である「地域総合金融機能」のさらなる高度化と「地域産業振興機能」のいっそうの強化を図ったもので、当行グループの経営基盤強化と企業価値の向上に資するものであった。

④肥銀オフィスビジネス㈱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㈱は、2020年4月、社名を肥銀オフィスビジネス㈱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㈱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。

18 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。

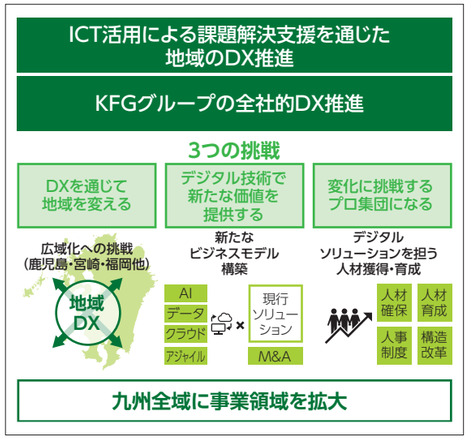
当行グループが企業の人材不足解消のサポート役となることで、取引先の課題解決支援力の強化につながるとともに、地域の持続的な発展に寄与することを目指した。

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㈱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㈱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㈱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㈱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㈱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業よりスタートし、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㈱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㈱を肥銀ビジネス教育㈱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㈱（現・肥銀オフィスビジネス㈱）ビジネス開発本部に移行した。

⑧肥銀ビジネスサポート㈱へ社名変更

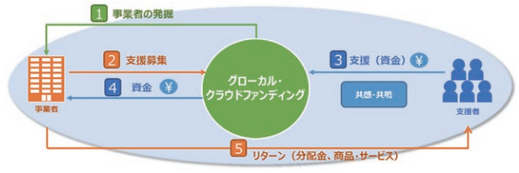
当行の総務事務部門の効率化を目的として、1981（昭和56）年3月に設立された㈱肥銀用度センターは、当行の文書・用度品などの保管・整理・集配送業務のほか、印刷・製本業務、福利厚生施設管理・運営業務を受託してきた。

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㈱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㈱グローカル・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㈱、熊本第一信用金庫、九州電力㈱と共同出資で、クラウドファンディング事業会社㈱グローカル・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㈱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㈱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㈱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み、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㈱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。

肥後銀 再エネ発電事業へ

来月子会社設立　九州地銀で初参入

㈱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㈱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、㈱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㈱の設立

2024年4月、当行は、㈱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㈱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㈱の開所式

⑭㈱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㈱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。

㈱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時間以上の休息時間（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。

副業事例

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[19]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[20]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

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。

「ブライト企業」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「ブライト企業[21]」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）

ブライト企業認定証

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、個々人がパーパス（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、女性役席者比率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%、女性役席者比率は同じく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」「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。

えるぼし認定マーク

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）の時限立法。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、女性役席者（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 ブライト企業：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、戸籍上の氏が変更になった際も、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席者は廃止とし、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（㈶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。

健康経営優良法人2025
ホワイト500
認定書授与式
（右・髙本副頭取）

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㈱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。

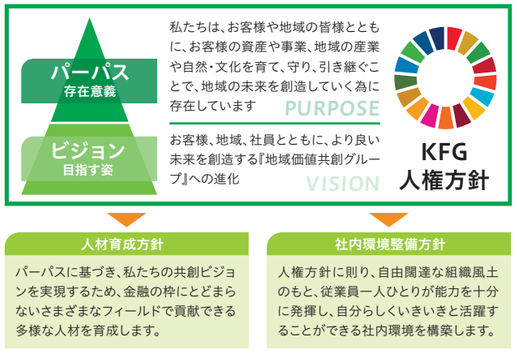
企業の「健康経営」支援
肥後銀が来月子会社設立

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	・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 ・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 ・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）
給与（処遇）	・役割・責任に応じた職務給のウェイト引上げ ・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） ・高度な資格保有者に支給する資格手当新設 ・若年層の早期登用 ・シニア層の活躍支援
ワークスタイル	・不妊治療等、積立休暇の利用目的拡充 ・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 ・行員・スタッフ等の休暇制度統一

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員）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。

ひぎん学びネット

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[22]）と成長意欲を持つ後輩（メンティー[23]）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組み

卓越したレベルの接遇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）に則った接遇応対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に実施した。

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」に向けた取組みとして継続実施し、接遇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の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[24]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[25]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、主体的に取り組めて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的確な情報提供の充実、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Ⅰ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Ⅰ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。

YouTube

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「ひぎん 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、「ひぎん 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。

行内広報の充実に対する外部評価

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。

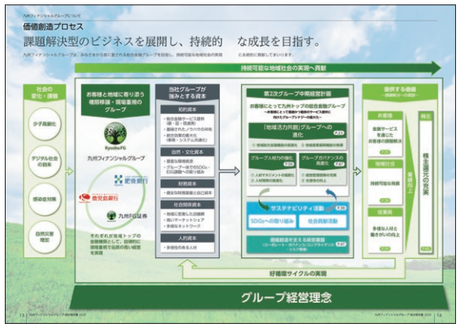
シンボルマークが入った通帳とカード

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[1]）」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。

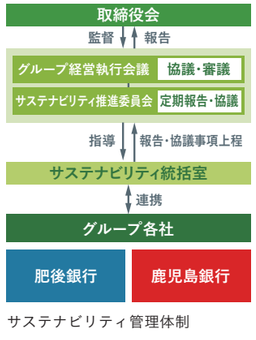
当行の全体構想では、重要課題を「高い倫理観をもって、真摯に持続可能な環境・社会づくりに取り組みます」としたうえで、「環境にやさしい地域づくり」「全ての人を支える地域の基盤づくり」「全ての人が活躍する職場・地域づくり」「持続可能な環境・社会に貢献する人づくり」の4項目での取組みを示した。

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、全役職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り組み**
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お一人おひとりが、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り組み**
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・拡大への取り組み**
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。

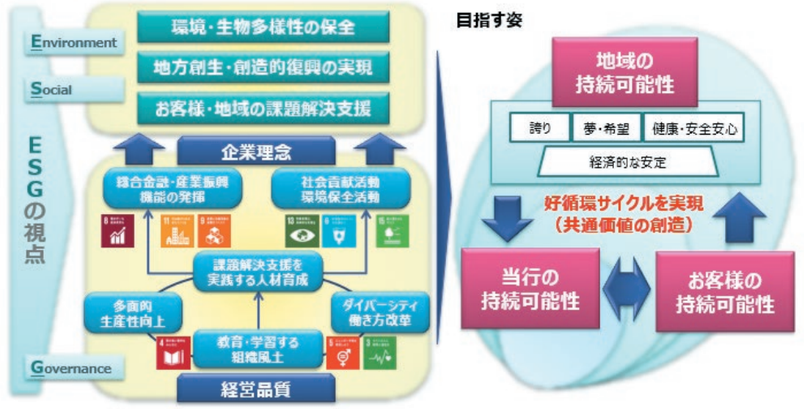
サステナビリティ管理・推進体制

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。



サステナビリティ管理体制

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。



肥後銀行サステナビリティ全体構想

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。

Signatory of:
UNEP FINANCE INITIATIVE
PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING

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。

1 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で、「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。

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みます。
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。

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実践と開示の両面から促進することを目的とする組織。

KFG生物多様性保全方針

基本理念
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。

基本方針	
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の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、改善活動に取り組みます。
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。

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。

[ひぎん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[2]。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

サステナブル投融資方針

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。 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 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 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 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 ⑤ 防災・減災に資する事業 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	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。 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。 ② クラスター爆弾製造関連事業等の非人道的事業 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 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。

2 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）

	資金使途不特定（E・S）					資金使途特定		
						環境問題（E）		社会問題（S）
種類	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	ひぎんSDGs私募債	ひぎんSDGsサポートローン	トランジション・ファイナンス	ひぎ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
国際的なガイドライン	PIF金融原則	SLL原則	–	–	トランジション・ファイナンスハンドブック	–	グリーンローン原則	ソーシャルローン原則
具体的な資金使途	環境・社会問題の解決に関連する資金（資金使途の特定は不要）				脱炭素化移行に向けた設備（船舶・エネルギー関連等）	・太陽光設備 ・再エネ設備 ・クリーン輸送 ・省エネ設備	・再エネ事業 ・エネルギー効率化 ・クリーン輸送 ・気候変動対応	・医療福祉設備 ・農業食料関連 ・教育関連設備 ・災害対応
取り上げ要件	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	脱炭素への移行に向けた戦略策定	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	社会課題の対処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	–	–	SLLもしくはGLに準じる	–	・R＆Iなど	・R＆Iなど
外部評価機関関与	・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） ※異SDGs登録、SDGsコンサル実施状況に応じて優遇あり		0.5%～1.6% ※異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% モニタリング手数料（地総研）： 10万円/年 ※必要に応じ別途SDGｓコンサル料	–	–		–	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%
営業店投資取扱	SDGｓコンサル料 （必要に応じ）	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）	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%
制度コード	変動金利：5019 固定金利：5020	変動金利：5017 固定金利：5018	私募債：7312 （信保付：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（県登録制度・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。

［ひぎん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_2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。

［ひぎんSDGsサポートローン］　2021年4月、「ひぎん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、「ひぎんSDGsサポートローン」へ商品改定した。

［ひぎ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「ひぎ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[3]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_2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ミライパーク」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。

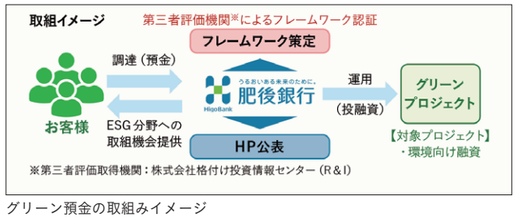
同預金は、当行が2022年1月から取り扱う「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」（お客様や地域の環境・社会課題にポジティブな影響を与える融資）の原資となるもので、2026年3月までに預金100億円を募集した。

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[4]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乗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。

3 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

4 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[5]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[6]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
マイスティア	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

5 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

6 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るとともに、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_2）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_2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_2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_2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_2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検討・再エネ発電所運営参画の検討。

［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[7]」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_2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。

（1）CO_2排出量

カーボンニュートラル宣言

Scope1・2について、2030年度までに **カーボンニュートラル達成**

※算定範囲：当社及び当社100％出資子会社

CO_2排出量削減目標

2019年度比2023年度までに▲10％　2019年度比2030年度までに▲30％

※算定範囲：当社、肥後銀行、鹿児島銀行
目標対象：Scope1、Scope2、Scope3のカテゴリーI（一部除く）、3、4、5、12

カーボンニュートラルロードマップ

7 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_2などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO_2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㈱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_2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_2排出量算定システム「Zero-Carbon-System®（通称：炭削（たんさく）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_2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_2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[8]）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。

CO_2排出量算定システム「Zero-Carbon-System®（通称：炭削くん）」

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_2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）

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_2、CH_4（メタン）、N_2O（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_6（六ふっ化硫黄）、NF_3（三ふっ化窒素）

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、財政投融資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、役職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_2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

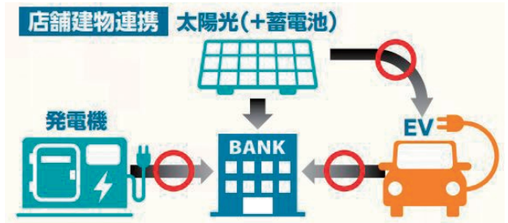
2022年3月より、当行をはじめグループ統一のCO_2排出量削減の取組みとして、「ライトダウン運動」を実施した。業務の定時終了、事業所内照明の一斉消灯によって使用電力を削減する運動であった。

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。

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）[9]」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㈱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[10]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_2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_2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）。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES　TCFD Consortium

「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。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。

金融機関向け炭素会計パートナーシップ
PCAF Partnership for Carbon Accounting Financials

PCAF（金融機関向け炭素会計パートナーシップ）
Partnership for Carbon Accounting Financials：投融資先の温室効果ガス排出量の測定・開示を標準化することを目的として、2015年にオランダの金融機関によって設立され、2019年に全世界で開始された国際的なイニシアティブ。

「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[11]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。

GX League

GX（グリーントランスフォーメーション）リーグ
GXに積極的に取り組む「企業群」が、官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーとともに、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場。日本のCO_2排出量の4割以上を占める企業（679社）が賛同表明して、2023年4月に活動を始めた。2025年6月現在で約750社が参加している。

「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、グループ一体となった取組機運の醸成を図った。

KFGネイチャーポジティブ宣言
Kyushu FG
九州フィナンシャルグループは、「お客様や地域の皆様とともに、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、地域の未来を創造すること」をパーパスとしています。
このパーパスに基づき、ネイチャーポジティブの達成に向けて、以下の取り組みを行ってまいります。
1. 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、豊かな水資源や里海、世界自然遺産等をはじめとする自然環境エリアの保全・再生活動に積極的に取り組みます
2. 自然資本や生物多様性への理解を深め、商品やサービスの開発・提供などを通して、お客様の環境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、お客様や自治体との連携を深め、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
3. 当社グループ一体となり、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、TNFD開示を通して、生物多様性の保全活動の啓発と推進に努めます
株式会社九州フィナンシャルグループ

9　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
10　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
11　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

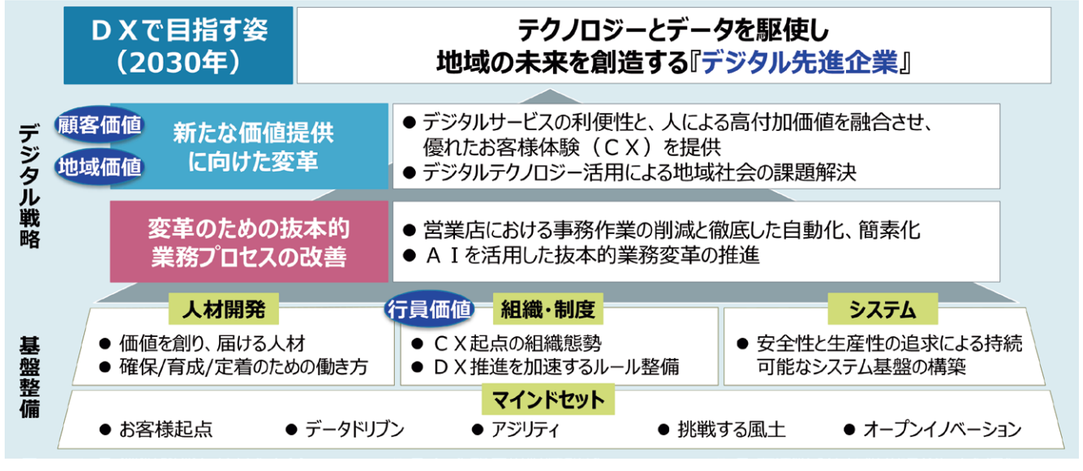
笠原頭取は2021年10月の下期支店長会議で「成り行きの未来でなく、意志のある未来を創ろう」と訓示し、次のように語った。

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、未来は創るものであります。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[1]」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[2]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、ひぎん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。

1 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
2 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。

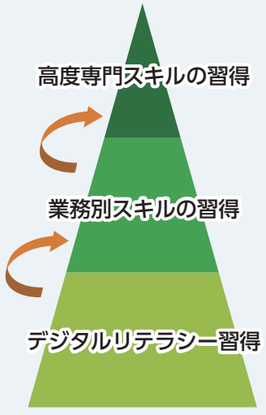
専門キャリアコースには、デジタル、法人コンサルティング、個人コンサルティング、市場運用などの特定専門分野を定めた。

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。

〈デジタル人材育成〉

デジタル・ITの基礎知識から、プログラミングやデータ分析、PBL（Project Based Learning）での教育を通じて、DX推進を担う人材を育成します。



一般的なJavaWebアプリケーションなどの企画・開発において必要な知識を身に付ける

IT関連の仕事を進めるうえで必要な考え方や知識を整理し、ビジネスを担ううえで必要なマインドを養成

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、「ひぎん通帳アプリ」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応対を実現するため、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。託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[3]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[4]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[5]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（Powerd by PIP_Maker）

ひぎ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（びぷれすイノベーションスタジオ）

行外施設		びぷ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推進に関すること
B. 地域DX人材の育成に関すること
C. 人材育成・交流の推進に関すること
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。

ボランティアによる下草刈りの様子

【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○と×・熊本」環境フォトコンテスト

「第10回わたしのまちの○と×・熊本」入賞作品集

当行は、2007（平成19）年から実施した「わたしのまちの○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。

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[1]」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

1 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。

肥後紺屋町ビルに設置した駐輪ポート

熊本市と同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、散策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

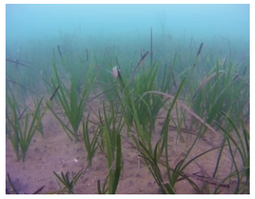
グリーンインフラ普及による「熊本ウォーターポジティブ・アクション」始動

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。

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）

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「学び舎（まなびや）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[2]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、若冲と京（みやこ）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ど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、出水神社の薪能や狂言の会 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

出水神社薪能

「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組みを行っている。熊本県下最大の駅伝大会「郡市対抗熊日駅伝」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し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（コミューン）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。

コミュー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。

協定締結式の様子（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[3]」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。

One1%club

3 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。

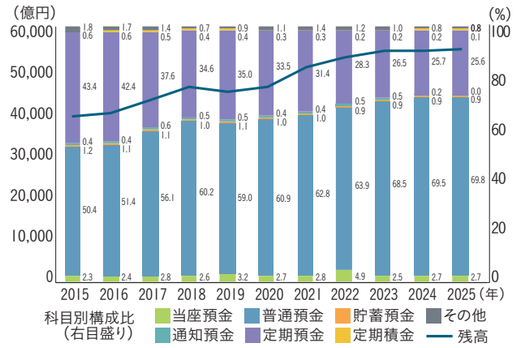
経常収益、利益は、利ざやの反転とTSMC進出に伴う資金需要の伸びに支えられ、回復基調になっていった。経常利益、当期利益は2025年3月期に過去最高を計上した。

【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）



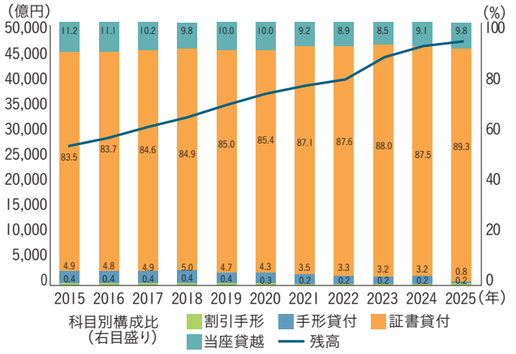
【貸出金】　2025（令和７）年3月、当行の貸出金残高は4兆7,028億円となった。2015（平成27）年3月末比2兆138億円増加し、増加率は74.8%の非常に高い伸びとなった。熊本地震や豪雨災害、新型コロナウイルス感染症からの創造的復興やTSMC進出に伴う設備投資需要などに真摯に対応してきた結果であった。2015年3月末に47.7%であった県内シェアは、2025年3月末には50.2%まで拡大した。

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[1]（手形・小切手機能の全面電子化）によるものであった。

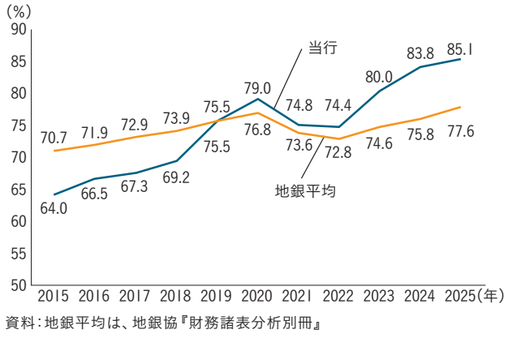
この間、創造的復興や企業進出などの資金需要に対応した結果、当行の預貸率は上昇基調を辿り、2015年3月末の64.0%から21.1ポイント上昇し、2025年3月末には地銀平均（77.6%）を大きく上回る85.1%へと大幅に伸びた。

1 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

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）

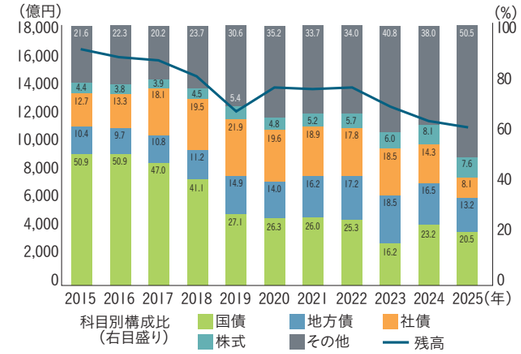


資料：地銀平均は、地銀協『財務諸表分析別冊』

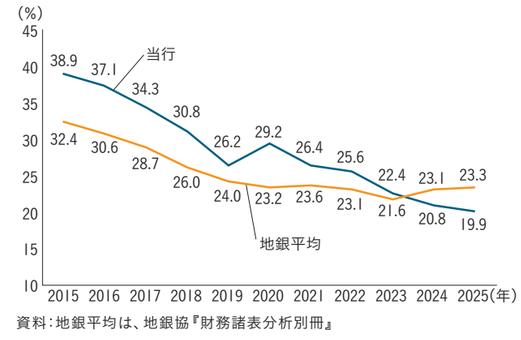
【有価証券】　当行の有価証券残高は、2025（令和7）年3月末には1兆974億円となった。2015（平成27）年3月末比5,358億円減少し、減少率は▲32.8%と大きく下がった。旺盛な貸出金需要の伸びに加え、金利上昇局面において、国債等債券の抑制的な運用によりリスク管理を行ったためであった。種類別の構成比をみると、2015年3月末と2025年3月末を比較すると、国債が50.9%から20.5%と大きく下げた一方、株式が4.4%から7.6%へ、外国証券を含むその他証券が21.6%から50.5%へと上昇した。

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）



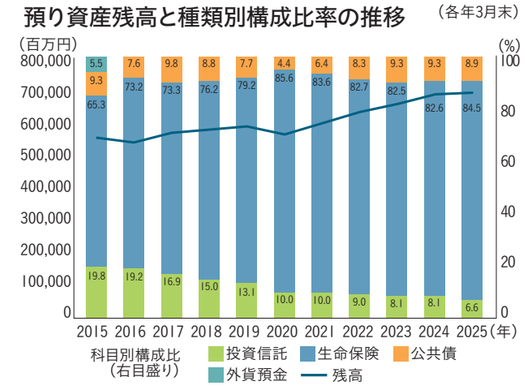
預証率の推移　（各年3月末）



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）



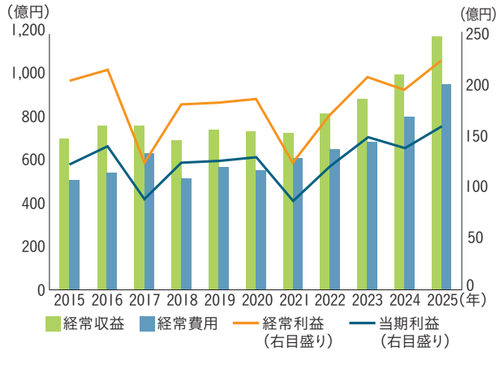
扱いとなり、当行における残高は半減した。一方、生命保険が順調に販売を伸ばし、2025年3月末には5,845億円となり、2015年3月末比2,252億円増加した。また、コロナ禍を挟んで、安全資産である個人向け国債の販売が伸び、公共債は2025年3月末には618億円となり、2015年3月末比104億円増加した。

【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、長引く金融緩和政策の下、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った。

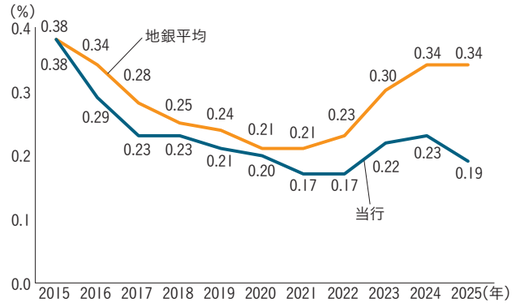
当行100周年を控えた2025年3月期には、利回り改善による資金運用収益の増加や役務取引等利益の増加、与信費用の改善等により、経常利益221億8,900万円、当期利益158億1,300万円と過去最高益を計上した。

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。

損益の推移　（各年3月末）

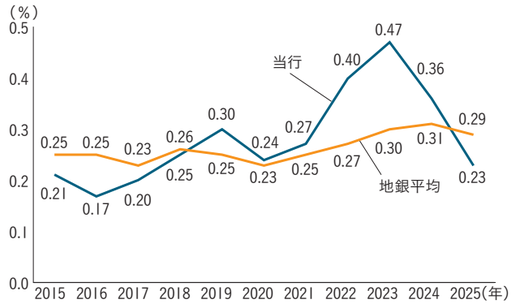


預貸金利ざやの推移　（各年3月末）



資料：地銀各行決算の状況（2024年度版）

総資金利ざやの推移　（各年3月末）



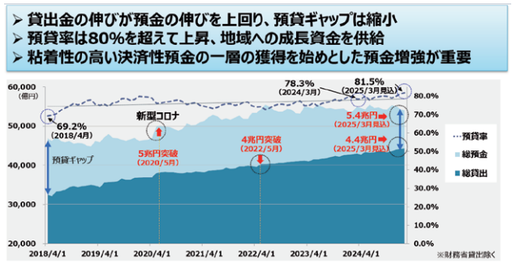
資料：地銀各行決算の状況（2024年度版）

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。

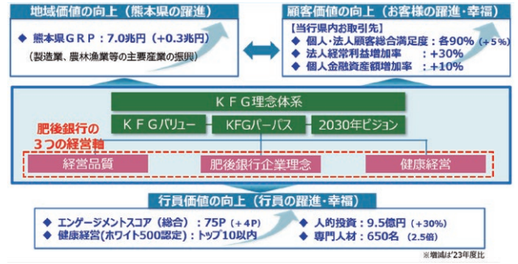
預貸金の状況



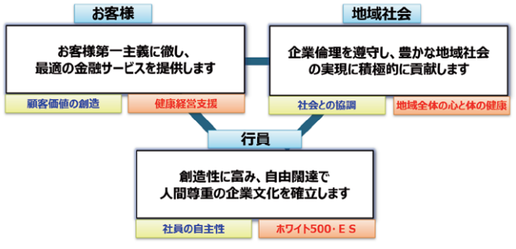
当行は、「2030年共創ビジョン」実現に向けた取組みを加速させている。笠原頭取は2025年4月の2025年度上期支店長会議で、「1つ目は、銀行単体ではなく、連結重視、すなわち、関連事業・関連会社の事業伸展に、グループ一丸となって取り組むこと、2つ目は、『両利きの経営』といわれるように、既存事業部門、支店営業の部門が自らの銀行業務を推進するだけでなく、全面的に関連事業を支援することが大事です。この2030年ビジョン達成に向け、グループを挙げて頑張っていきましょう」と訓示した。

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）