

株式会社 肥後銀行（大企業部門）

＜表彰理由＞

肥後銀行は、一貫して健全経営を実践しており、大正 14 年の創立時以来、赤字を計上したことがない。現在の甲斐会長が頭取に就任した 2009 年から、肥後銀行の経営革新への取り組みが本格化した。

【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、グループ長等）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・QR 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中で、2016 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中で、行員たちが覚醒することになる。

震災直後に 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 16,403 先、住宅ローン全 43,548 先の被災状況を確認、要望を集約し、(b) お客様第一主義管理委員会、震災復興委員会が現場情報を吸い上げる仕組みを作り、(c) ブロック統括店支店長の判断で、ブロックの渉外担当者を被災地に集中投下する機動的な人員配置を行い、(d) 計画策定や進捗管理等のノウハウを顧客に提供し、グループ補助金（中小企業がグループを作って復旧・復興の事業費を申請すれば、国と県が事業費の 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 等で把握し、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するとともに、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・提供してきた。

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中で、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、過疎地では短時間営業や無人店舗、被災地域等では移動店舗 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年7月に33人の計76人が「セルフアセッサー」資格を取得した(正社員は2,000人程度)。これは、銀行経営の品質向上に資することに加え、顧客の過去の財務計数に頼るだけでなく、将来の事業性評価を着実にやっていこうという姿勢の表れでもある。こうして、法人顧客に対しては、将来の事業性評価を含めた審査的営業活動により、無担保・無保証の融資を提供したり、事業承継やM&Aなどの非金融面での課題解決支援を行ったりすることで、非金利収入は着実に増加している。また個人顧客に対しては、2019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(Environment, Social, Governance)投融資の指針を制定し、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「くまもとDMC」、熊本食材を使って熊本をPRする香港のレストラン「櫓杏」(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」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。甲斐会長は、2017年の会長就任後は執行から外れ、自らをChief Education Officerと名乗り、「肥銀ビジネス教育」という子会社を作って社員教育に注力している。銀行の執行は笠原頭取に引き継がれ、経営品質向上への取組みは加速している。

【株式会社 肥後銀行 沿革・事業内容】<肥後銀行提供>

- 業 種:銀行
- 設 立:1925年
- 代表者:代表取締役頭取 笠原 慶久
- 所在地:熊本県熊本市
- 経常利益:181億円(2019/3期)
- 従業員:2,191名



企業理念に「お客様第一主義に徹し、最適の金融サービスを提供します」、「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します」、「創造性に富み、自由闊達で人間尊重の企業文化を確立します」を掲げ、企業理念重視、現場重視の業務運営をグループ一丸となって実践しています。

2015年10月には九州フィナンシャルグループを設立。地域ナンバーワンである健全な地方銀行同士が、共同で地方創生実現に向けて経営統合する全国初めてのモデルとなりました。

現在、中期経営計画「新創業 2020」に取り組んでいます。目指す姿を「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」とし、お客様・地域の課題解決支援に向けたこれまでの取り組みが、県内預金貸出金のボリューム増加とシェアアップ、お客様満足度向上へと繋がっています。

【経営品質向上活動への取り組み】<肥後銀行のコメント>

2008年の第四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、経営品質向上活動が本格化。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きました。

その後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。そして、現在の中期経営計画では、企業理念にこだわった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の受賞を掲げて取り組んできました。

今回、受賞することができましたが、これからも従業員一人ひとりがそれぞれの立場において顧客・社会へ価値創造し提供することで、お客様や地域に高く評価される銀行グループを目指していきます。

<本件に関する肥後銀行のお問い合わせ先>

〒860-8615 熊本市中央区練兵町1番地 株式会社肥後銀行
Tel: 096-326-8603 / e-mail: sdgs@higobank.co.jp
ご担当: 経営企画部サステナビリティ推進室 高田氏

■ジット株式会社

(代表者:石坂正人/山梨県南アルプス市/事務用機械器具製造/売上高 27 億円/従業員 169 名)

社会貢献、社員の人間力向上を経営理念に掲げ、プリンター用使用済インクカートリッジの回収・インク再充填・販売の先駆的事業を展開。低価格・高品質で環境にも配慮、という価値の提供を通じ、子どもたちに「もったいないの心」を伝えることを志向。迅速な新製品投入、多品種少量生産、受注・生産・出荷の当日実現体制により、在庫圧縮と生産性向上を実現しつつある。その結果、ここ 3 年間の売上高を 10%以上伸ばすことにつながった。

■田中電子株式会社

(代表者:田中秀司/千葉県習志野市/携帯電話等販売/売上高 136 億円/従業員 204 名)

KDDI 携帯端末の一次代理店として、千葉県を中心に全 24 店舗を運営。提供価値を高めるため、キャリアが設定した評価指標を主体的に活用して、「日本一の運営品質」を志向して独自の創意工夫から改革や人材育成に継続して取り組んでいる。その結果、近隣エリアでトップレベルの顧客評価を獲得。新規店舗の立ち上げや引き受け時には、これまで培ってきた組織能力が効果を発揮しつつある。

■ネットヨタ富山株式会社

(代表者:笹山泰治/富山県富山市/自動車販売/売上高 136 億円/従業員 270 名)

富山市を中心に 8 拠点を持つヨタ系ディーラー。全車種併売への移行時期が迫る中、ヒトとヒトとを繋ぐコミュニティ創出という理想実現に向けた風土改革に取り組む。「居心地の良いデザイン店舗」「顧客視点での対応オペレーション」「質・量ともに高水準なイベントの開催」などを通じ、独自価値提供と地域住民との関係性強化に取り組み、ブランド力を強化しつつある。この結果、富山県内自販店で 1 位の認知度獲得につながっている。

■ヤマヒロ株式会社

(代表者:山口寛士/東京都新宿区/ガソリン等販売/売上高 258 億円/従業員 345 名)

西東京を中心としたエリアでのガソリン販売を通じて業容拡大を遂げ、ガソリンスタンド 32 店など 35 の拠点を保有。ガソリン需要の将来的変化を見越して、車検整備、コーティング・钣金、レンタカーを中心とした事業組織をつくり、「生涯顧客」概念に基づく価値提供のための価値観の浸透を志向。顧客観察による購買行動の仮説設定と全サービスを横断する価値創造を追求している。この結果、一人当たり生産性向上(業界平均の 1.8 倍)などの成果を得た。

以上

日本経営品質賞 (Japan Quality Award) について

1. 日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、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として、公益財団法人日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度です。今回までの24年間に283組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに46組織が受賞しています。

また、2009年度より「日本経営品質賞」に加えて、同賞に至る2段階の賞を新たに設け、以下の3つの賞に該当する組織を表彰しています。

- **日本経営品質賞**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、経営革新を進めるモデルとしてふさわしいと認められた組織
- **経営革新推進賞**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを積極的に活用した経営革新の実践活動に継続的に取り組み、顧客価値創造の方法と成果が、総合評価で優秀なレベルに達していると認められた組織
- **経営革新奨励賞**: 「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを活用した経営革新活動に取り組み、組織内での対話や協働による革新活動と成果が、総合評価で良好なレベルに達していると認められた組織

2. 日本経営品質賞委員会

日本経営品質賞委員会は、日本経営品質賞全体における最高意思決定機関で、わが国を代表する各界のリーダーで構成しています。経営革新のモデル組織としての表彰組織の決定・発表、表彰制度、アセスメント基準の妥当性、審査員の選考、審査プロセスなど、日本経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討、決定しています。

- 委員長 福川 伸次 氏 (一般財団法人地球産業文化研究所 顧問)
- 委員 飯塚 悦功 氏 (東京大学 名誉教授)
- 委員 加賀見俊夫氏 (株式会社オリエンタルランド 代表取締役会長兼 CEO)
- 委員 木川 眞 氏 (ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問)
- 委員 手塚 正彦 氏 (日本公認会計士協会 会長)
- 委員 野中ともよ 氏 (特定非営利活動法人ガイア・イニシアティブ 代表理事)
- 委員 藤本 隆宏 氏 (東京大学大学院経済学研究科 教授)

3. これまでの受賞組織

(1) 日本経営品質賞

※組織名は受賞当時のものです。

年度	受賞組織
1996 年度	日本電気(株)半導体事業グループ
1997 年度	アサヒビール(株) 千葉夷隅ゴルフクラブ
1998 年度	(株)日本総合研究所 (株)吉田オリジナル
1999 年度	(株)リコー 富士ゼロックス(株)第一中央販売本部
2000 年度	日本アイ・ビー・エム(株)ゼネラルビジネス事業部 (株)武蔵野
2001 年度	第一生命保険(相) セイコーエプソン(株)情報画像事業本部
2002 年度	パイオニア(株)モバイルエンタテインメントカンパニー カルソニックハリソン(株) トヨタビスタ高知(株)
2003 年度	NECフィールディング(株)
2004 年度	千葉ゼロックス(株) (株)ホンダクリオ新神奈川
2005 年度	トヨタ輸送(株) 松下電器産業(株)パナソニック オートモーティブシステムズ社 松下電器産業(株)松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部 (株)J・アート・レストランシステムズ
2006 年度	福井キヤノン事務機(株) 滝沢村役場
2007 年度	福井県民生活協同組合
2008 年度	該当なし
2009 年度	(株)スーパーホテル 万協製薬(株)
2010 年度	(株)武蔵野
2011 年度	シスコシステムズ(同) エンタープライズ&パブリックセクター事業 (医)川越胃腸病院 (株)ねぎしフードサービス
2012 年度	(社福)福井県済生会病院
2013 年度	滋賀ダイハツ販売(株) 西精工(株) (株)ワン・ダイニング
2014 年度	(社福)こうほうえん(鳥取地区)
2015 年度	(株)スーパーホテル
2016 年度	日本全薬工業(株) (株)カワムラモーターズ (株)ピアズ
2017 年度	トップ保険サービス(株) 万協製薬(株) (医)清和会 長田病院
2018 年度	(株)スーパー・コート 介護事業本部 (株)九州タブチ トヨタ部品茨城共販(株)
2019 年度	(株)肥後銀行

(2) 経営革新推進賞(2009 年度～) 18 組織

(3) 経営革新奨励賞(2009 年度～) 22 組織

4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

(1) 申請対象

大企業部門(社員・職員数 300 人超)／中小企業部門／非営利組織部門

*「医療法人」や介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の申請も受付けています。

(2) 申請方法

「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」という基本理念の 4 要素と「重視する考え方」に基づき、8 領域(カテゴリー)から構成される「日本経営品質賞アセスメント基準」に沿って、申請組織は「申請書」を作成し、経営計画書、財務諸表とともに、日本経営品質賞委員会に提出していただきます。社会福祉法人は、これらに加えて「収益を地域へ還元する仕組み・社会的弱者の受け入れ態勢や法人としての取り組み資料」「事業の継続計画」も提出していただきます。

(3) 「日本経営品質賞アセスメント基準」の構成

①基本理念の 4 要素

顧客本位……顧客価値の創造、顧客の価値評価がすべてに優先する

独自能力……他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現

社員重視……1 人ひとりの尊厳を守り、独創性と知識創造による組織経営

社会との調和……社会に貢献し、社会価値と調和する

②重視する考え方

1)コンセプト	4)プロセス	7)戦略思考
2)変革	5)創発	8)ブランド
3)価値前提	6)対話	9)イノベーション

③8 つのカテゴリー

審査は、組織ゴールを設定するための経営計画である「組織プロフィール」を前提に、経営実態を評価する 8 つの領域(カテゴリー)を定めて実施します。「組織プロフィール」で示したゴールイメージ(理想的な姿)実現のために、8 つの領域でどのように考え、執行しているのかを視点とします。

<カテゴリー一覧(2019年度)>

組織プロフィール(経営計画)

カテゴリー・アセスメント項目	配点	(内訳)
1. リーダーシップ	100	
2. 社会的責任	50	
3. 戦略計画	50	
4. 組織能力	100	
5. 顧客・市場の理解	100	
6. 価値創造プロセス	100	
7. 活動結果	450	
7. 1 リーダーシップと社会的責任の結果		(70)
7. 2 組織能力の結果		(80)
7. 3 顧客・市場への価値創造プロセスの結果		(100)
7. 4 事業成果		(200)
8. 振り返りと学習のプロセス	50	
合計	1000	

(4) 各アセスメント項目の評価方法

すべての審査、評価レポートの評点は、「日本経営品質賞アセスメント基準」の評点ガイドラインをもとに、①展開・統合の状態、②改善・革新への取り組み程度、③結果の重要結果の測定・改善傾向・目標達成状況、の3つをベースとして評点を決定します。

具体的にはカテゴリーごとに評点し、獲得した評点をレベルで示します。組織全体の評点は、図表の評点総括にもとづき、10段階のレベルで表現しています。

<評点総括>

レベル	評点	内容
D	～99	改善に向けた取り組みが見られない。
C	- 100～199	過去の枠組みの中での改善にとどまっている。
	+ 200～299	
B	- 300～399	改善が定着し、求める価値の実現に向けた革新に向かい始めている。
	+ 400～499	
A	- 500～599	求める価値の実現に向けて革新している。
	+ 600～699	
AA	- 700～799	革新による学習により新たな価値を生み出している。
	+ 800～899	
AAA	900～	革新軌道により最高の価値を生み出している。

(5) 審査プロセス

日本経営品質賞委員会から任命された審査チーム(5名程度)が担当し、下記①～③の3段階にわたって、延べ1000時間を費やして行われます。これらの審査後、判定委員会の推薦のもと、日本経営品質賞委員会において「経営革新を進めるモデルとしてふさわしい」と判断された組織に日本経営品質賞の受賞が決定されます。

- ① 個別審査 (7～8月)
- ② 合議審査 (8月上旬) 1チーム 2日間 書類審査のチーム合意
- ◆第1回 判定委員会 (9月中旬) 2日間 中間報告と現地審査計画の確定
- ③ 現地審査 (9月下旬) 1チーム 2日間 書類審査結果の現地確認
- ④ 最終合議審査 (10月上旬) 1チーム 2日間
- ◆第2回 判定委員会 (10月下旬) 2日間 表彰推薦組織 決定
- ◇日本経営品質賞 委員会 (11月上旬) 表彰組織 決定

(6) 今後の予定

開催日程/会場	イベント名	内容
2月20日(木) ～21日(金) イイノホール(東京・霞ヶ関)	日本経営品質賞 表彰セレモニー	受賞組織への表彰状授与
	顧客価値経営フォーラムⅠ ～経営品質世界大会～	受賞組織・海外組織による 革新活動の報告等
3月5日(木) ～6日(金) TKP市ヶ谷(東京・市ヶ谷)	顧客価値経営フォーラムⅡ ～経営品質世界大会～	革新活動推進事例紹介と ディスカッション

詳細(別途案内予定)は、顧客価値経営フォーラムサイト(<https://www.jqac.com/forum/>)ご参照。

(7) 2020年度日本経営品質賞概要

<スケジュール概要>

- 3月～4月 「申請説明会」
- 5月8日(金) 「資格確認・申請応募書」提出期限
- 6月5日(金) 「申請書」提出期限
- 7月下旬 トップコミュニケーション
- 9月下旬～10月上旬 現地審査
- 11月上旬 審査結果連絡
- 11月末 「評価レポート」提出

<申請資格概要>

- ・日本経営品質賞アセスメント基準書に基づく「セルフアセスメント」を社内人材主体で実施していること。
- ・「セルフアセスメント」結果がBレベル以上であること。

以上