

## 【書 評】

## 千葉興業銀行経営企画部広報室編 『千葉興業銀行70年史』 (2022年9月刊)

千葉商科大学  
名誉教授 齊藤 壽彦

## I

千葉興業銀行は、戦後、より地域に根ざした新銀行設立の機運が高まる中、「県内の中小企業者の親切なる相談相手たらんことを期する」ことを創業の精神として、1952年（昭和27年）3月に営業を開始し、2022年3月に創立70周年を迎えた。これを記念して発刊されたのが本書である。

本書の編纂作業は経営企画部広報室が行い、年史担当者が中心となって進めた。同行は正式な年史としてすでに『千葉興業銀行十年史』（1963年）、『千葉興業銀行二十年史』（1973年）、『千葉興業銀行三十年史』（1984年）を発行している。『千葉興業銀行の歩んだ40年』（1992年）という記念誌や『千葉興業銀行60年の歩み』（2013年）という記念冊子も発行しているが、正式な年史としては本書が『三十年史』に次ぐものである。

本史の本編は3部構成となっており、「第1部」は「創立前史から30周年までの軌跡」として、既30年史を10年ごとに要約するとともに創立前を略述している。「序章 千葉興業銀行誕生の前夜」（1868～1951年）（明治期から昭和初期にかけての金融情勢の変遷）、「第1章 千葉興業銀行の誕生」（1952～1962年）（1 創立から営業開始まで、2 児島頭取、基盤固め10年）、「第2章 高度成長期の銀行経営」（1963～1972年）（1 転換期を迎えた当行の経営、2 経済の拡大と積極経営の推進）、「第3章 安定成長期の銀行経営」（1973～1982年）（1 変化す

る経営環境への対応、2 業容拡大と業務の多様化）の3章から構成されている。『三十年史』については加藤隆氏の書評が本誌第16号（1985年3月）に掲載されている。

「第2部」は30年史以降を「創立30周年から創立70周年までの軌跡」として新たに執筆している。この40年間は主に長期・中期経営計画を軸とする中で、経済背景や経営状況等を踏まえ、「第1章 バブル経済の興隆とともに」（1983～1991年）、「第2章 大きく変容する経営環境」（1992～1999年）、「第3章 新ちば興銀の創造」（2000～2012年）、「第4章 真のコンサルティング・バンクを目指して」（2013～2022年）、「第5章 当行のCSRにおける社会貢献の取組み」（1983～2022年）の5章から構成されている。

「第3部」は「千葉興業銀行の未来～持続的な成長、そして企業価値のさらなる向上へ～」として、新たな長期経営ビジョン、長期経営戦略をベースに、新中期経営計画の概要が提示されている。

最後に「資料編」が付けられている。

本書評では第2部を中心にその内容を紹介しよう。

## II

第2部はまず1983年から1991年の時期を取り扱っている。この時期は1986年12月から1991年2月までのバブル経済期にほぼ相当する。この時期について、第1章では、同行の興隆過程が以下のように述べられている。

同行は1983年に、中堅銀行としての地歩を固め、地域密着を推進するために、第4代吉原三郎頭取のもとで、第7次長期経営計画「PARTNER PLAN」（1983～1985年度）を策定し、1兆円銀行の基礎固めに取り組み、業績進展と経営効率化に努めた。1986年には、経営体質の強化のために第8次経営計画「3Pプラン」（収益力の強化、営業推進体制の刷新、組織戦力の向上）（1986～1987年度）を策定し、預金残高1兆円を達成した。1986年6月に松岡修副頭取が第5代頭取に就任した。1988年には、千葉県になくてはならない、一層存在価値のある銀行となるために、第9次長期経営計画「STEP UP PLAN」（1988～1991年度）を策定し、経営体質の強化、業務の拡充、より質の高いサービスの提供などを通して地域の発展に努めた。

1990年7月には千葉興業銀行の企業理念が策定された。これは、「地域とともに」（地域とともに歩む銀行として、人々の幸せを求めて、豊かなふるさとづくりに努める）、「お客様のために」（積極的に顧客のニーズに応え、創造性を発揮し、より質の高いサービスの提供に努める）、「『親切』の心で」（心の触れ合いを大切に、自己を磨き、親切ナンバーワンを目指す）ということである（46ページ）。

第2章は、経営環境が大きく変化した1992～1999年の時期を取り扱っている。この時期は1991年（平成3年）3月から1993年10月までの日本経済のバブル経済崩壊期、その後の不良債権問題の進展の時期にほぼ相当する。第2章では以下のように述べられている。

1992年には、1991年6月に就任した第6代免出都司夫頭取のもとで、さらなる拡大を目指した第10次長期経営計画「COSMOS PLAN」（1992年～1993年度）を策定し、経営の健全化・効率化、業績の向上に努めた。1994年には第11次中期経営計画「COSMOS PLAN VIEW21」（1994～1996年度）を策定し、高い存在感を有する親切ナンバーワン銀行を目指した。この時期には顧客に役立つサービスを提供するととも

に、不良資産の早期整理を最重要課題として取り組むようになった。

1997年4月には2000年3月末までを計画した第12次中期経営計画「DO BEST—2000—」がスタートした。この計画は親切ナンバーワン銀行の確立を目指すものであったが、バブル崩壊に伴う取引先の業況悪化、1998年4月に導入された早期是正措置制度への対応の必要性から、当面不良債権の早期処理を最重要課題として取り組むようになり、1998年9月をもって繰り上げ終了した。1998年10月には2001年3月までの2年半を期間とする第13次中期経営計画「NEW VISION」がスタートすることとなった。この計画は抜本的リストラで収益力強化をめざすものであった。1999年12月に就任した第7代浅井和彦頭取は収益強化に努めた。だが、不良債権処理を進めたために2000年3月期に多額の損失が計上されることになった。同計画は、同月をもって繰り上げ終了した。

第3章は、2000年から2012年までの「新ちば興銀」の創造過程を取り扱っている。この時期は日本経済の2005年までの不良債権問題期や2002年2月以降の緩やかな景気回復、2008年9月のリーマン・ショック後の景気悪化とその後の回復の時期である。第3章では以下のように述べられている。

2000年3月期に多額の損失を計上した（自己資本比率は0.45%と著しく低下した）千葉興銀は、早期是正措置の発動を受けた。このために第三者割当増資を実施し、自己資本の充実を図った。増資と減資によって繰越損失を一掃し、自己資本比率を4%に回復した同行は、盤石な経営基盤を確立するために、同年9月に公的資金の導入を申請した。申請とともに提出した経営健全化計画を実現するために、優先株式発行をするとともに、業務再構築と一層の経営の合理化・効率化に取り組んだ。2000年には負の遺産と決別するために再生への戦略プラン「FOR NEXTAGE 50」（2000～2001年度）が策定された。浅井頭取の下、同行は「ちば興銀再生への

挑戦」を始動させた。これにより増益と不良債権比率の低下を実現した。

2002年には収益の拡大と経営基盤の確立により自立経営の確立を目指す「ステップ アップ 2002」(2002～2003年度)というビジョンが策定された。2003年3月期には純利益が経営健全化計画比3割以上未達となり、業務改善命令を受けることとなったが、引き続き、収益力強化と資産の健全化に取り組んだ。同行再生「第1ラウンド」が完了した。

2004～2006年度には、2004年6月に就任した第8代池澤秀夫頭取の下で、同行「再生計画第2ラウンド」が進められた。単年度ごとの経営目標を定めた銀行経営を推進し、利益の計上、不良債権比率の低下、自己資本比率の良化を実現した。

2007年には再び中期経営ビジョンが策定されることとなり、「成長と変革への挑戦による『新ちば興銀』の創造」(2007～2008年度)と題する「飛躍期」の経営戦略が策定された。

2009年には中期経営ビジョン「Change & Challenge 21」(2009～2010年度)が策定され、一層の変革と成長に向けた取り組みが進められることとなり、「お客さまのMy Bank」を合言葉に経営課題に挑戦することとなった。2009年6月に就任した第9代青柳俊一頭取の下で、増益を実現した。

2011年には中期経営ビジョン「ちば興銀“変革・成長”戦略」(2011～2012年度)が策定され、トップライン収益極大化と持続的成長基盤の構築が経営課題とされた。中小企業を取り巻く環境は厳しい状況にあったが、同行は中期経営ビジョン」に基づく戦略施策の実行が重要であると認識し、営業収益拡大、経費抑制に取り組んだ。

第4章では、2013～2022年における「真のコンサルティング・バンク」を目指した千葉興銀の取り組みが以下のように述べられている。

2013年には中期経営計画「変革・成長戦略“2nd Stage”」(2013～2015年度)が策定された

た。これは今後3年間を「地域のお客さまのベスト・コンサルタント」(地域No.1のコンサルティング・バンク)の実現に向けた「挑戦」と「攻め」のステージと位置付けるものであった。2016年3月末には貸出残高は中期経営計画目標を超えた。公的資金は2013年7月に完済した。

2016年4月には中期経営計画「コンサルティング考動プロジェクト2019」(2016～2018年度)がスタートした。これは長期経営ビジョン「選ばれ続け、地域・お客さまになくはならない“絶対的存在感のある銀行”」の実現を目標に、今後3年間を「コンサルティング・バンクの確立」の実現に向けたステージと位置付けたものであった。コンサルティングを提供するという成果は表れた。

2019年4月には中期経営計画「コンサルティング考動プロジェクト2022」(2019～21年度)がスタートした。これは今後3年間を「高収益コンサルティング・バンクへの進化」を遂げるステージと位置付けるものであった。同月に就任した第10代梅田仁司頭取の下で、貸出残高は中期経営計画目標を達成した。

2011年12月には千葉興銀は「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」に署名した。

第5章では、千葉興銀のCSRにおける社会貢献の取り組みが紹介されている。

### Ⅲ

第3部は千葉興銀の将来ビジョンが提起されている。その内容は以下のようなものである。

同行は、「県内の中小企業者の親切なる相談相手たらんことを期する」ことを創業の精神とし、より地域に根差した銀行として創設され、千葉県が目覚ましい発展の下、金融サービスの提供に努めてきた。1990年7月には、この創業の精神に基づき、「地域とともに、お客さまのために、『親切』の心で」を企業理念として制定し、企業理念の地道な実践により真に顧客の役に立てる銀行を目指してきた(132ページ)。

2022年1月、同行は、新・長期ビジョン「親切なパートナーとして皆様の幸せをともにデザインし続ける」を掲げた。「親切な相談相手として、お客さまに幸せをもたらす多様な潜在ニーズを共有し、その実現に向けて伴走し続け」、「選ばれ続け、地域・お客様になくてはならない絶対的存在感のあるグループ」を目指すことを長期経営ビジョンとした（132ページ）。

その実現に向けて、10年にわたる長期経営戦略を策定した。これは、「皆さまの幸せをともにデザインし、ステークホルダーとの強固な関係で構築された“CKB”コミュニティの確立」を目指すものであった。

このCKBコミュニティの確立に向けて、2022年4月、新たな新中期経営計画「幸せデザイン 絆プロジェクト2025 ～CKBコミュニティの確立に向けて 1st ステージ～」(2022～2024年度)がスタートした。これは前中期経営計画で進めてきた「お客さまのために考えて動く」という取組みをさらに高め、今後3年間を「幸せデザイン」の実現にむけた「基盤」を構築するステージと位置付けたものである。

#### IV

本書では同行の経営理念が明確にされている。

本行史は、千葉興業銀行の創立30周年後の40年間の同行の活動を中心として叙述したものである。特に「長期経営計画」、「中期経営計画」、長期・中期経営ビジョンについて詳しく記述されており、その計画とその実践とその成果が明らかにされている。「長期経営計画」、「中期経営計画」は主として同行の発展戦略を示すものであり、同行の経営戦略が本書で明示されている。

バブル経済の崩壊の影響を受けて2000年3月に多額の損失を計上した後の同行は、早期是正措置の発動、公的資金導入を受け、自己資本の充実、経営健全化計画を金融監督当局に提出するとともに、その実行を行った。この千葉興銀の経営の健全化の進展状況、同行の再生の過程が明らかにされている。リーマン・ショック

による収益悪化に直面して、金融庁から業務改善命令を受けた後に同行は、経営健全化計画の見直しを行ったことにも本書は言及している。

このようなことから、本書は地方銀行経営史研究に大いに貢献するものであるといえよう。

本書は、文章が読みやすく、写真が多く掲載されており、各中期経営ビジョンの体系図も示されており、読者にとって親切な銀行史であるといえる。

千葉興業銀行が千葉県内の中小企業者に親切な銀行であり、地域とともに歩む銀行とすれば、同行と千葉県内の中小事業との関係、その営業実態をもっと述べるとよかったであろう。同行の『千葉興業銀行の歩んだ40年』では、同行は営業の基盤である千葉県の発展とともに歩み、成長したということが述べられている。同行の貸出において、県内貸出はどの程度のウエイトを持ち、県内貸出額はどのような変化を遂げ、またどのような県内産業に貸出を行ったのかということを知りたいという感想をもった。同行が2007年3月末に貸出残高の99%を県内店舗で貸し出し、県内の中小企業に対する貸出残高が総貸出の84.7%であった。千葉県内における貸出金のシェアは11.9%であった。このようなことを記せば、同行が地元経済に不可欠の存在であったということがより説得力を持ったであろう。

同行は金融監督当局に金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する「経営の健全化のための計画」、「『経営の健全化のための計画』の履行状況に関する報告書」を提出している。本書はこのことに言及しているが、これについて十分に分析することが今後の銀行経営史の研究に大いに寄与するであろう。この中には経営の合理化、責任ある経営体制の確立などの方策とともに、「財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策」（各種リスク管理の状況、資産運用・貸出案件の決裁権限の状況、資産内容、償却・引当方針、評価損益状況、金融派生商品等取引動向）や「地域経済

における位置づけ」(地域の金融市場における融資比率等、地域経済への貢献)などが記されているのである。